

การศึกษาการรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้ของครู
ในสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร 1

A STUDY OF LEARNING ORGANIZATION AS PERCEIVE BY
TEACHERS IN THE BANGKOK 1 VOCATIONAL INSTITUTE

วีระพล อมรปิยะฤกษ์
VERAPHOL AMONPIYALERK

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์

สาขาวิชาศึกษาศาสตร์และการสอนสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

บัณฑิตวิทยาลัย

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

พ.ศ. 2546

ISBN 974-324-914-1

สำนักหอสมุดกลาง พระจอมเกล้าลาดกระบัง

การศึกษาการรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้ของครู
ในสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร 1

A STUDY OF LEARNING ORGANIZATION AS PERCEIVE BY
TEACHERS IN THE BANGKOK 1 VOCATIONAL INSTITUTE



วีระพล อมรปิยะฤกษ์

VERAPHOL AMONPIYALERK

เลขหมู่.....
เลขทะเบียน 49569
วัน, เดือน, ปี 24 ก.พ. 2547

.b.....
.i.....

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรบัณฑิต

สาขาวิชาหลักสูตรและการสอนอาชีวศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

พ.ศ. 2546

ISBN 974-324-914-1

**A STUDY OF LEARNING ORGANIZATION AS PERCEIVE BY
TEACHERS IN THE BANGKOK 1 VOCATIONAL INSTITUTE**

VERAPHOL AMONPIYALERK

**A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT
OF THE REQUIREMENT FOR THE DEGREE OF
MASTER OF INDUSTRIAL EDUCATION PROGRAM
IN VOCATIONAL CURRICULUM AND INSTRUCTION
SCHOOL OF GRADUATE STUDIES
KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG
2003
ISBN-974-324-914-1**

COPYRIGHT 2003

SCHOOL OF GRADUATE STUDIES

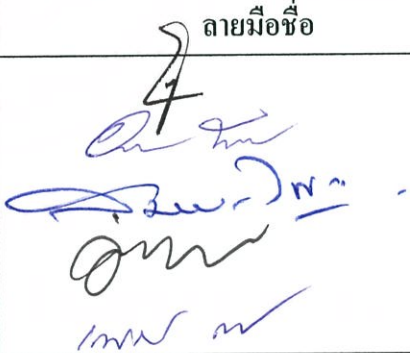
KING MONGKUT'S INSTITUTE OF TECHNOLOGY LADKRABANG

บัณฑิตวิทยาลัย
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
ใบรับรองวิทยานิพนธ์

หัวข้อวิทยานิพนธ์ การศึกษาการรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้ของครูในสถาบันการอาชีวศึกษา
กรุงเทพมหานคร 1
A STUDY OF LEARNING ORGANIZATION AS PERCEIVE BY TEACHERS
IN THE BANGKOK 1 VOCATIONAL INSTITUTE

ชื่อนักศึกษา นายวีระพล อมรปิยะฤกษ์
รหัสประจำตัว 44064730
ปริญญา ครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต
สาขาวิชา หลักสูตรและการสอนอาชีวศึกษา

อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ ดร.ผดุงชัย ภูพัฒน์
อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ร่วม ผศ.ดร.อรสา โกลลำนันทกุล

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์		ลายมือชื่อ
ดร.ผดุงชัย	ภูพัฒน์	
ผศ.ดร.อรสา	โกลลำนันทกุล	
รศ.ดร.สมพร	ไชยะ	
ผศ.ดร.อำนาจ	ตั้งเจริญชัย	
ผศ.ดร.เลิศลักษณ์	กลิ่นหอม	

วัน/เดือน/ปี ที่สอบ 29 ตุลาคม 2546 เวลา 13.00 น. เป็นต้นไป
สถานที่สอบ ณ ห้องสมาคมศิษย์เก่าบัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม



รักษาราชการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่ 3 เดือน ธันวาคม พ.ศ. 2546

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การศึกษาการรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้ของครู
นักศึกษา	ในสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร 1
รหัสประจำตัว	นายวีระพล อมรปิยะฤกษ์
ปริญญา	44064730
สาขาวิชา	ครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต
พ.ศ.	หลักสูตรและการสอนอาชีวศึกษา
อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์	2546
อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ร่วม	ดร.ผดุงชัย ภูพัฒน์
	ผศ.ดร.อรสา โกศลนันทกุล

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบการรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้ของครูในสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร 1 จำแนกตามประเภทวิชา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ครูในสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร 1 ปีการศึกษา 2546 จำนวน 282 คน ซึ่งได้จากการสุ่มแบบแบ่งชั้น เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามจำนวน 1 ฉบับซึ่งมี 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับการรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้ มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.99 การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความแปรปรวนทางเดียว (One – Way ANOVA) และทดสอบเป็นรายคู่โดยใช้วิธีการของ Scheffe

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ครูในสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร 1 มีการรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบพบว่า ทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงตามลำดับดังนี้ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีแบบแผนทางความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การคิดอย่างเป็นระบบ และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม
2. ครูในสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร 1 ที่สอนประเภทวิชาต่างกัน มีการรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบพบว่า ครูที่สอนประเภทวิชาอุตสาหกรรมกับพาณิชยกรรม มีการรับรู้ในองค์ประกอบการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และครูที่สอนประเภทวิชาศิลปกรรมกับอุตสาหกรรม มีการรับรู้ในองค์ประกอบการคิดอย่างเป็นระบบ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

Thesis Title	A Study of Learning Organization as Perceive by Teachers in The Bangkok 1 Vocational Institute
Student	Mr.Veraphol Amonpiyalerk
Student ID.	44064730
Degree	Master of Industrial Education
Programme	Vocational Curriculum and Instruction
Year	2003
Thesis Advisor	Dr.Phadungchai Pupat
Thesis Co-advisor	Assist. Prof. Dr.Orrasa Kosalanuntakul

ABSTRACT

The purposes of this research were to study and compare the Learning Organization as perceive by teachers in the Bangkok 1 Vocational Institute B.E.2545 by subject. The subjects were 282 teachers in the Bangkok 1 Vocational Institute B.E.2545 which selected by Stratified Random Sampling. The research instrument was a questionnaire which consisted 2 parts : part 1 The question with general data for teachers. part 2 The question with Learning Organization as perceive. which had a reliability coefficient 0.99 The statistics for analyzing were used percentage, arithmetic mean, standard deviation, one – way Analysis of Variance and Scheffe' test

The results of were as follow :

1. The teachers in the Bangkok 1 Vocational Institute had the Learning Organization as perceive have been at high level. Consideration of composition in Learning Organization in total have been at high level. the finding in order were as follow personal mastery, mental models, shared vision, systems thinking, and team learning. follow in order.

2. In total, The teachers in the Bangkok 1 Vocational Institute who taught in difference subject instruction had perceive the Learning Organization had no statistical difference.

Consideration of each composition in Learning Organization as perceive, there were statistical difference in perceive were as the industrial teachers subject instruction or commercial teachers subject instruction who had perceive in composition with shared

vision were statistical difference at .05 level and the artistic teachers subject instruction or industrial teachers subject instruction who had perceive in composition with systems thinking, were statistical difference at .05 level.

กิตติกรรมประกาศ

การทำวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้รับความกรุณาจากคณาจารย์ และผู้ทรงคุณวุฒิหลายท่าน ได้กรุณาให้คำแนะนำ ข้อเสนอแนะ ตลอดจนตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ จนทำให้งานวิจัยสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งท่านอาจารย์ ดร.ผดุงชัย ภูพัฒน์ อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ ผศ.ดร.อรสา โกศลานันทกุล อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ร่วม ผู้วิจัยจึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณอาจารย์คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน อาชีวศึกษา ที่ได้สั่งสอนอบรม ให้ความรู้ คำแนะนำ แก่ผู้วิจัย

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ได้กรุณาตรวจแก้ไข และให้ข้อเสนอแนะ ปรับปรุงแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยจนสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ขอขอบพระคุณ เจ้าหน้าที่กองแผนงาน กรมอาชีวศึกษา ที่ได้ให้ความกรุณาตรวจสอบแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย

ขอขอบพระคุณ เจ้าหน้าที่ฝ่ายงานสารบรรณและฝ่ายงานวิจัย สถาบันการอาชีวศึกษา กรุงเทพมหานคร 1 ที่ได้ให้ความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ขอขอบคุณพระคุณ ครู-อาจารย์ สถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร 1 ที่ได้ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัย จนสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ขอขอบพระคุณ ผู้ที่เขียนตำรา เอกสาร และผู้ทำงานวิจัย เรื่ององค์การเรียนรู้ ซึ่งผู้วิจัยใช้เป็นแนวทาง ในการวิจัยครั้งนี้

ขอขอบพระคุณ คุณจุฑาพร ทัพวงศ์ คุณเจริญไชย บัณฑิตดา คุณศวรรยา บัวอ่อน ที่ให้การสนับสนุน คอยเป็นกำลังใจและช่วยเหลือทุนทรัพย์สำหรับการศึกษาเล่าเรียนจนจบการศึกษา

คุณค่า และประโยชน์อันพึงมีจากวิทยานิพนธ์นี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณ แต่คุณพ่อ คุณแม่ ครู อาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่านที่เคยอบรมสั่งสอนผู้วิจัยมาตลอด

วีระพล อมรปิยะฤกษ์

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	I
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	II
กิตติกรรมประกาศ.....	IV
สารบัญ.....	V
สารบัญตาราง.....	VII
สารบัญภาพ.....	VIII
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	3
1.3 สมมติฐานการวิจัย.....	3
1.4 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย.....	3
1.5 ขอบเขตของการวิจัย.....	4
1.6 นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย.....	5
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	7
2.1 องค์กรเรียนรู้.....	7
2.1.1 ความหมายขององค์กรเรียนรู้.....	8
2.1.2 การรับรู้และการเรียนรู้.....	8
2.1.3 แนวคิดสำคัญขององค์กรเรียนรู้.....	22
2.1.4 แนวทางที่จะพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรเรียนรู้.....	47
2.1.5 ผู้มีบทบาทในการสร้างองค์กรเรียนรู้.....	48
2.1.6 ขั้นตอนการสร้างองค์กรเรียนรู้.....	51
2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	62
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	66
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	66
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	67
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	69
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	70

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.5 สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	71
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	74
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	74
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการรับรู้ ความเป็นองค์กรเรียนรู้ของครูในสถาบันการอาชีวศึกษา กรุงเทพมหานคร 1 รวม 5 องค์กรประกอบ.....	77
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้ ของครูในสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร 1 จำแนกตามประเภทวิชาที่สอน.....	85
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....	88
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	88
5.2 อภิปรายผลการวิจัย.....	91
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	98
บรรณานุกรม.....	99
ภาคผนวก.....	102
ภาคผนวก ก หนังสือราชการ.....	103
ภาคผนวก ข แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	113
ประวัติผู้เขียน.....	120

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
4.1 แสดงจำนวนและค่าร้อยละเกี่ยวกับข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	75
4.2 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับการรับรู้และลำดับที่ของการรับรู้ ความเป็นองค์กรเรียนรู้ของครูในสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร 1 องค์ประกอบการเป็นบุคคลที่รอบรู้.....	78
4.3 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับการรับรู้และลำดับที่ของการรับรู้ ความเป็นองค์กรเรียนรู้ของครูในสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร 1 องค์ประกอบการมีแบบแผนทางความคิด.....	79
4.4 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับการรับรู้และลำดับที่ของการรับรู้ ความเป็นองค์กรเรียนรู้ของครูในสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร 1 องค์ประกอบการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน.....	80
4.5 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับการรับรู้และลำดับที่ของการรับรู้ ความเป็นองค์กรเรียนรู้ของครูในสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร 1 องค์ประกอบการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม.....	81
4.6 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับการรับรู้และลำดับที่ของการรับรู้ ความเป็นองค์กรเรียนรู้ครูในสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร 1 องค์ประกอบการคิดอย่างเป็นระบบ.....	82
4.7 สรุปผลค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับการรับรู้และลำดับที่ของการรับรู้ ความเป็นองค์กรเรียนรู้ของครูในสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร 1 ในภาพรวม 5 องค์ประกอบ.....	83
4.8 สรุปผลค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการรับรู้ความเป็น องค์กรเรียนรู้ของครูในสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร 1 จำแนกตามประเภทวิชาที่สอน.....	84
4.9 การวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบระดับการรับรู้ความเป็น องค์กรเรียนรู้ของครูในสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร 1 จำแนกตามประเภทวิชาที่สอน.....	85

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.10 การเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของการรับรู้ความเป็น องค์กรเรียนรู้ของครูในสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร 1 ในองค์ประกอบการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันจำแนกตามประเภทวิชาที่สอน ด้วยวิธี Scheffe' test.....	86
4.11 การเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ของการรับรู้ความเป็น องค์กรเรียนรู้ของครูในสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร 1 ในองค์ประกอบการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันจำแนกตามประเภทวิชาที่สอน ด้วยวิธี Scheffe' test.....	87

สารบัญรูป

รูปที่	หน้า
2.1 แสดงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมองค์กร.....	24
2.2 องค์ประกอบขององค์กรเรียนรู้ระดับโลก.....	25
2.3 กระบวนการเกิด Personal Mastery.....	28
2.4 กระบวนการเกิด Mental Models.....	29
2.5 องค์ประกอบทั้ง 5 ขององค์กรแห่งการเรียนรู้.....	34
2.6 สรุปแนวคิดเกี่ยวกับวินัย 5 ประการ ของ Senge (1990).....	36
2.7 แบบจำลองระบบองค์กรเรียนรู้.....	37
2.8 ระบบย่อยของการเรียนรู้.....	38
2.9 ระบบย่อยด้านองค์กร.....	39
2.10 ระบบย่อยด้านบุคคล.....	40
2.11 ระบบย่อยด้านความรู้.....	41
2.12 ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี.....	42
2.13 องค์ประกอบขององค์การเรียนรู้.....	43
2.14 การประยุกต์องค์กรอัจฉริยะเข้ากับการบริหารและการทำงาน.....	59
2.15 กระบวนการสร้างองค์กรเรียนรู้ของ ชวินท์ ชัมมนันท์กุล.....	62

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สถานศึกษาเป็นระบบของปฏิสัมพันธ์ทางสังคม ทั้งทางบุคลิกภาพ และความสัมพันธ์ในฐานะของระบบทางสังคม มีบุคลากรในองค์กรที่มีการกำหนดคุณลักษณะไว้อย่างชัดเจนซึ่งแตกต่างไปจากองค์กรแวดล้อมอื่นๆ เป็นองค์กรที่มีเครือข่ายของความสัมพันธ์ทางสังคมที่สมบูรณ์และมีวัฒนธรรมเป็นขององค์กรเองโดยเฉพาะ องค์กรทางสังคมมีพื้นฐานมาจากความคิดที่ว่า การรวมตัวของกลุ่มที่มีความสำคัญมากกว่าการรวมตัวของบุคคลธรรมดา โดยปกติคนทั่วไปต่างก็มีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมซึ่งกันและกันเครือข่ายทางปฏิสัมพันธ์ทางสังคมมีผลต่อพฤติกรรมที่มักจะปรากฏให้เห็นอยู่เสมอ พฤติกรรมเหล่านี้ช่วยให้คนทั้งหลายมีความรู้สึกที่ดีต่อสถานะทางสังคม ผู้นำแต่ละคนต่างก็พัฒนาบทบาท ปทัสถาน และค่านิยม เพื่อกล่อมเกลาพฤติกรรมของตนเอง สถานศึกษาซึ่งเป็นรูปแบบการบูรณาการที่แตกต่างไปจากองค์กรอื่น จึงเป็นองค์กรพิเศษในระบบสังคม เป็นองค์กรที่มีเป้าหมาย กฎระเบียบ และโครงสร้างของสถานศึกษา มีการแบ่งส่วนงาน การกำหนดรูปแบบของกิจกรรมสำหรับสมาชิกทุกคนในองค์กร ไว้อย่างชัดเจน นอกจากนี้ที่บุคคลแต่ละคนในองค์กรมีปฏิสัมพันธ์กันจะก่อให้เกิดการพัฒนาองค์กรให้ดีขึ้นได้เรื่อย ๆ ดังนั้นบุคลากรหรือครูในสถานศึกษาจะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญมากที่สุดในการพัฒนาสถานศึกษาให้มีความเจริญก้าวหน้า สถานศึกษาซึ่งเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นไม่ได้หากขาดทรัพยากรบุคคลที่มีคุณค่า ทั้งนี้ทรัพยากรบุคคลจะต้องได้รับการพัฒนา และมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง อันจะทำให้เกิดองค์กรเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่งนับเป็นการจัดทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด เพื่อให้สถานศึกษาสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว องค์กรเรียนรู้จะเป็นกลยุทธ์สำคัญและจำเป็นต่อการบริหารองค์กรยุคใหม่ ซึ่งเป็นยุคที่เน้นการพัฒนาไปที่ทรัพยากรบุคคลกันอย่างสูงสุด โดยการสร้างฐานความรู้ (Knowledge Based) และสินทรัพย์อัจฉริยะ (Intellectual Capital) เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องรวมทั้งยังเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้บุคคลในองค์กรมั่นใจและภักดีต่อองค์กร (จันทรานี สงวนนาม, 2545 : 101-102) ดังที่ มินท์ อิงค์เนส (2543 : 14) กล่าวว่า การสร้างองค์กรเรียนรู้เป็นปัจจัย 1 ใน 5 ที่สร้างความมั่นใจและความภักดีต่อองค์กรให้กับพนักงาน ศักยภาพในการแข่งขันระหว่างองค์กรในศตวรรษหน้าจะกลายเป็นแบบ “คนต่อคน (Head to Head)” ดังนั้น ทรัพยากรบุคคลในยุคต่อไปจึงต้องมีความสามารถ มีความเชี่ยวชาญ (Competence) และเป็นมืออาชีพ (Professional) อย่างแท้จริง โดยมุ่งมั่นพัฒนาความรู้และทักษะอย่างต่อเนื่องด้วยกระบวนการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning)

ประเทศไทยได้พัฒนาก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ มากมาย ในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี โดยความเจริญทางเทคโนโลยีได้เข้ามามีบทบาทสำคัญในการพัฒนาประเทศ มีการติดต่อสื่อสารได้อย่างรวดเร็วด้วยเครือข่ายสารสนเทศที่สามารถเชื่อมโยงไปได้ทั่วโลก ทำให้เกิดผลกระทบต่อปัจจัยแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม รวมทั้งวิถีการดำรงชีวิตและการดำเนินงานของทั้งบุคคลและองค์กรต่าง ๆ เป็นอย่างมาก สิ่งที่ต้องคัดลั่นตระหนักมากที่สุดก็คือ การพัฒนาองค์กร (Organization Development) เพื่อให้พร้อมรับกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลง นำไปสู่แนวทางในการดำเนินงานและความสำเร็จในองค์กร วีรฐ มาฆะศิริรานนท์ (2541ก : 69) กล่าวว่า องค์กรเรียนรู้เป็นรูปแบบของการบริหารที่เน้นการพัฒนาสถานะผู้นำในองค์กร (Leadership) ควบคู่ไปกับการเรียนรู้ร่วมกัน (Team Learning) ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ (Knowledge) ประสบการณ์ (Experience) และทักษะ (Skills) ระหว่างกันและกัน เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานให้ได้อย่างดีเลิศเหนือกว่าคู่แข่งทั้งปวง และมีระดับของการพัฒนาการในความสามารถขององค์กรที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว ยิ่งกว่าความเปลี่ยนแปลงใด ๆ ในกระแสโลกาภิวัตน์ที่จะมีผลกระทบต่อองค์กรนั้น ๆ แนวคิดขององค์กรเรียนรู้ไปสู่ระบบการปฏิบัติการที่จะช่วยนำพาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายและประสบความสำเร็จได้นั้น มีรูปแบบในการพัฒนาเช่นเดียวกับการพัฒนาองค์กรราชการ ธุรกิจ โดยมีองค์ประกอบทั้งห้า คือ มีการพัฒนาความสามารถจนเกิดเป็นความเชี่ยวชาญเฉพาะบุคคล ซึ่งจะช่วยให้ทีมงานมีประสิทธิภาพ และปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร สมาชิกขององค์กรมีรูปแบบวิธีคิดและโลกทัศน์ที่กว้าง ทำให้สมาชิกเปิดใจและยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลงความคิด ค่านิยม และเจตคติ ที่ยึดถือเดิมซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนา สามารถที่จะสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ทำให้เกิดวิสัยทัศน์ขององค์กรที่มุ่งหวังจะไปให้ถึง หรือจะเป็น และจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ มีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ทำให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิด เห็น ทักษะ และประสบการณ์ภายในทีม สามารถประสานสัมพันธ์กันเป็นทีมทำให้องค์กรเข้มแข็ง และเคลื่อนไหวเป็นพลวัต ร่วมกันวางแผนกลยุทธ์ แปลงไปสู่แผนปฏิบัติการขององค์กรให้เป็นผลสำเร็จได้ โดยอาศัยการคิดอย่างเป็นระบบ

กรมอาชีวศึกษาเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นในการบริหารจัดการอาชีวศึกษาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมสถานศึกษาขึ้นเป็นสถาบันการอาชีวศึกษา ให้เป็นศูนย์แห่งสมานฉันท์ ที่จะเกื้อกูลทรัพยากรต่อกันให้เกิดความแข็งแกร่งในทุกสาขาวิชาชีพ เพื่อสร้างคุณภาพในการผลิตกำลังคนตั้งแต่ระดับกึ่งฝีมือ ระดับฝีมือ ระดับเทคนิค และระดับเทคโนโลยี ให้มีคุณภาพตามมาตรฐานสากล สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม ตามความต้องการของตลาดแรงงาน และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี มีการปฏิรูปการศึกษาโดยมีจุดมุ่งหมายที่จะพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์แบบทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม จริยธรรม และมีวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้อย่างมีความสุข ตามแนวพระราช

บัญญัติการศึกษาแห่งชาติ 2542 หมวด 1 มาตรา 6 และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 24 บัญญัติว่า ในการจัดกระบวนการเรียนรู้ให้สถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ดำเนินการส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้สอน สามารถจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อม สื่อการเรียนการสอน และอำนวยความสะดวก เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ และมีความรู้ รวมทั้งสามารถใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ทั้งนี้โดยผู้สอนและผู้เรียนอาจเรียนรู้ไปพร้อมกันจากสื่อการเรียน การสอน และแหล่งวิทยาการประเภทต่าง ๆ มีการพัฒนาโรงเรียนจากภายใน โดยเริ่มที่บุคลากรใน โรงเรียน ผู้ที่มีบทบาทสำคัญและเกี่ยวข้องมากที่สุดในการที่จะนำพาการศึกษาให้เจริญก้าวหน้ามี คุณภาพทัดเทียมกับนานาประเทศสู่ความเป็นสากลได้นั้น คือ ผู้บริหารและครูผู้สอน โดยการทำให้ โรงเรียนเป็นสังคมของผู้เรียนรู้ ทำให้ครูอยู่ในฐานะผู้เรียนรู้ ครูเป็นผู้นำพัฒนาวิชาชีพครู ตลอดจน ทำให้ผู้บริหารเป็นผู้นำของชุมชน บทบาทของครูจะเปลี่ยนไป ครูเป็นผู้ทำหน้าที่แสวงหา ประสบการณ์ และเผยแพร่ความรู้ที่ตนค้นพบให้ผู้อื่นรู้ และเป็นผู้จัดประสบการณ์และบรรยากาศที่ เอื้อต่อการเรียนรู้ให้แก่ทุกคนในโรงเรียน ตลอดจนเป็นแบบอย่างและแสดงความยินดีปรีดา กับสิ่งที่ เรียนรู้ (การพัฒนาโรงเรียนจากภายใน. www.moe.go.th/main2/article21.htm) ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมี ความสนใจที่จะศึกษา การรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้ของครูในสถาบันการอาชีวศึกษา กรุงเทพมหานคร 1 ทั้งนี้เพื่อจะได้นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาไปเป็นแนวทางในการปรับปรุง และ พัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรเรียนรู้ต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้ของครูในสถาบันการอาชีวศึกษา กรุงเทพมหานคร 1
2. เพื่อเปรียบเทียบการรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้ของครูในสถาบันการอาชีวศึกษา กรุงเทพมหานคร 1 จำแนกตามประเภทวิชาที่สอน

1.3 สมมติฐานการวิจัย

ครูในสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร 1 ที่สอนประเภทวิชาต่างกัน มีการรับรู้ ความเป็นองค์กรเรียนรู้แตกต่างกัน

1.4 กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัยเรื่อง การรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้ของครูในสถาบันการ อาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร 1 ผู้วิจัยได้นำแนวคิดของ Senge (อังใน เดชน์ เทียมรัตน์ และ

กานต์สุตา มาฆะศิริานนท์. 2545 : 17-59) ซึ่งได้กำหนดแนวคิดองค์การเรียนรู้ไว้ 5 องค์ประกอบ คือ

1. การเป็นบุคคลที่รอบรู้
2. การมีแบบแผนความคิด
3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน
4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม
5. การคิดอย่างเป็นระบบ

1.5 ขอบเขตของการวิจัย

ในการวิจัยเรื่องการศึกษาการรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้ของครูในสถาบันการอาชีวศึกษา กรุงเทพมหานคร 1 ผู้วิจัยมีขอบเขตในการดำเนินการวิจัยดังนี้

1.5.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเรื่องการศึกษาการรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้ของครูในสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร 1 ประกอบด้วย

1. ประชากร คือ ครูในสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร 1 ปีการศึกษา 2546 รวม 15 วิทยาลัย จำนวน 957 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง คือ ครูในสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร 1 ปีการศึกษา 2546 รวม 15 วิทยาลัย จำนวน 282 คน โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามเกณฑ์ของ Yamane' ที่ระดับความเชื่อมั่น ร้อยละ 95 และยอมให้เกิดความคลาดเคลื่อนเท่ากับ 0.05 และทำการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) ตามประเภทวิชา

1.5.2 ตัวแปรที่ศึกษามีดังนี้

1. ตัวแปรต้น (Independent Variable) ได้แก่

- 1.1 ประเภทวิชา แบ่งเป็น

- 1.1.1 คหกรรม

- 1.1.2 พาณิชยกรรม

- 1.1.3 ศิลปกรรม

- 1.1.4 สามัญ

- 1.1.5 อุตสาหกรรม

2. ตัวแปรตาม (Dependent Variable) ได้แก่ การรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้ของครู ในสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร 1 ด้วย 5 องค์ประกอบ

1. การเป็นบุคคลที่รอบรู้
2. การมีแบบแผนความคิด
3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน
4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม
5. การคิดอย่างเป็นระบบ

1.6 นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

1. องค์กรเรียนรู้ หมายถึง องค์กรหรือหน่วยงานที่มีกระบวนการดำเนินงานที่สร้างเสริมให้บุคลากรมีการเรียนรู้อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร ปรับเปลี่ยนตนเองทั้งระบบความคิดและวิธีการทำงานร่วมกันเป็นทีม พัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ให้บรรลุผลสำเร็จสอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม จุดมุ่งหมายและภารกิจขององค์กรในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง ส่งผลให้องค์กรพัฒนา ปรับปรุงตนเองจนมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล และเกิดการพัฒนายั่งยืน

2. การรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้ หมายถึง กระบวนการตีความหมายจากสิ่งรอบตัว โดยอาศัยการเรียนรู้ ประสบการณ์ จิตสำนึก วิสัยทัศน์ เข้าใจปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ทำให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กร มีรูปแบบของความคิดความเข้าใจเชิงระบบ เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองและองค์กร โดยมีองค์ประกอบ 5 ประการ คือ

2.1 การเป็นบุคคลที่รอบรู้ หมายถึง ความมุ่งมั่นสร้างสรรค์ สร้างความรู้ ความเชี่ยวชาญ ความคาดหวังของตนเอง มีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา ใช้ข้อมูลและเหตุผลคิดวิเคราะห์และตัดสินใจ รู้สถานภาพของตนเอง ตั้งใจและพยายามเรียนรู้ ใช้จิตใต้สำนึกในการทำงาน

2.2 การมีแบบแผนความคิด หมายถึง ความคิดความเข้าใจจากจิตใต้สำนึก ทักษะคิด การมองโลก พื้นฐานความเชื่อจากประสบการณ์ ข้อมูลจริง การจำแนกแยกแยะความถูกต้องในปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เข้าใจวิธีการที่ถูกต้องเพื่อการตัดสินใจจากการกระทำของตนเอง ใช้การวางแผนเป็นกระบวนการเรียนรู้ มีทักษะในการคิด ไตร่ตรอง และตั้งคำถาม

2.3 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน หมายถึง มีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล โดยเกิดจากกระบวนการคิดของตนเองและเป็นอิสระ ตระหนักและเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น มีมุมมองร่วมกันกับผู้ร่วมงานและองค์กร รับรู้วิสัยทัศน์ขององค์กร มีความคาดหวังต่อการเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกัน ร่วมกันแสดงความคิดเห็น มีวิสัยทัศน์ร่วมกันและทิศทางไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน

2.4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม หมายถึง การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในกลุ่มองค์กร โดยการแลกเปลี่ยนและพัฒนาความรู้ความสามารถและประสบการณ์ของทีมให้บังเกิดผลดีด้วยการ

เสวนา การอภิปรายการใช้เทคนิคของการบริหารงานเป็นทีมและการใช้เทคนิคการบริหารโครงการ
ธุรกิจ

2.5 การคิดอย่างเป็นระบบ หมายถึง วิธีการคิด การอธิบายทำความเข้าใจใน
ปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เชื่อมโยงเรื่องราวต่าง ๆ คิดเป็นวิธีการ ชัดเจน แน่วแน่ ท้นการ มองเห็น
ความสัมพันธ์ต่าง ๆ รู้ถึงสาเหตุและผลที่เกิดขึ้น

3. ครู หมายถึง บุคคลากรวิชาชีพซึ่งทำหน้าที่หลักทางด้านการเรียนการสอน และการ
ส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยวิธีการต่าง ๆ ในสถานศึกษาของรัฐ

4. ประเภทวิชา หมายถึง ประเภทวิชาที่แบ่งเป็น คหกรรม พาณิชยกรรม ศิลปกรรม
สามัญ อุตสาหกรรม

5. สถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร 1 หมายถึง วิทยาลัยเทคนิคมีนบุรี วิทยาลัย
เทคนิคกาญจนาภิเษกมหานคร วิทยาลัยพณิชยการบางนา วิทยาลัยพณิชยการอินทราชัย วิทยาลัย
อาชีวศึกษาเอี่ยมละออ วิทยาลัยบริหารธุรกิจและการท่องเที่ยวกรุงเทพ วิทยาลัยศิลปหัตถกรรม
กรุงเทพ วิทยาลัยสารพัดช่างสี่พระยา วิทยาลัยการอาชีพนวมินทร์ราชูทิศ วิทยาลัยการอาชีพกาญจนา
ภิเษกหนองจอก วิทยาลัยเทคนิคสมุทรปราการ วิทยาลัยการอาชีพกาญจนาภิเษกสมุทรปราการ
วิทยาลัยสารพัดช่างสมุทรปราการ วิทยาลัยการอาชีพพระสมุทรเจดีย์ วิทยาลัยสารพัดช่างพระนคร

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาการรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้ ของครูในสถาบันการอาชีวศึกษา กรุงเทพมหานคร 1 ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ จากเอกสาร บทความ วารสาร หนังสือ และงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องซึ่งมีสาระสำคัญดังต่อไปนี้

2.1 องค์กรเรียนรู้

2.1.1 ความหมายขององค์กรเรียนรู้

2.1.2 การรับรู้และการเรียนรู้

2.1.3 แนวคิดสำคัญขององค์กรเรียนรู้

2.1.4 แนวทางที่จะพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรเรียนรู้

2.1.5 ผู้มีบทบาทในการสร้างองค์กรเรียนรู้

2.1.6 ขั้นตอนการสร้างองค์กรเรียนรู้

2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 องค์กรเรียนรู้

ที่มาของแนวคิด “ องค์กรเรียนรู้ (Learning Organization : LO)” สามารถค้นพบได้จากผลงานการเขียนที่เสนอแนวคิดต่างๆ Chris ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาที่สอนด้านการศึกษา และพฤติกรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ดึงเห็นได้จากผลงานเขียนที่ Chris ได้เขียนร่วมกับศาสตราจารย์ด้านปรัชญา Donald แห่งมหาวิทยาลัย MIT ในปี ค.ศ. 1978 ซึ่งถือว่าเป็นตำราเล่มแรกของ องค์กรเรียนรู้ โดยใช้คำว่า “ การเรียนรู้เชิงองค์กร (Organizational Learning : OL)” ซึ่งเป็นการดำเนินเรื่องการเรียนรู้ของคนในองค์กรเป็นสำคัญ ต่อมาผู้ที่ทำงานวิจัยค้นหาแนวคิดในการบริหารองค์กรเรียนรู้ก็คือ Senge ผู้เขียนหนังสือ The Fifth Discipline : The Art and Practice of a Learning Organization ขึ้นในปี ค.ศ.1990 และยังสามารถเขียนเล่มที่สองออกมาอีก ภายใต้ชื่อ The Fifth Discipline-Strategies and Tools for Building a Learning Organization ในปี ค.ศ.1994 โดยแนวคิดในการบริหารให้เป็นองค์กรเรียนรู้ (Learning Organization) นี้ได้พิสูจน์ถึงความสำเร็จขององค์กรธุรกิจในสหรัฐอเมริกา และได้รับความนิยมปฏิบัติกันอย่างแพร่หลายตลอดระยะเวลาที่ล่วงเลยมา และล่าสุด American Society for Training and Development-ASTD ซึ่งถือได้ว่าเป็นสมาคมเพื่อการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรที่ใหญ่ที่สุดในสหรัฐอเมริกาก็ได้ประกาศเกียรติคุณให้ Senge ผู้นี้ เป็นนักวิชาการเกียรติคุณดีเด่นประจำปี ค.ศ.2000 นอกจากนี้แล้ว ใน

สังคมวิชาการด้านการบริหารทั่วทั้งโลกต่างก็ให้การยอมรับ และตั้งฉายาเรียกเขาว่า “Mr.Learning Organization ” องค์กรเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นการบริหารรูปแบบหนึ่งที่ใช้เป็นพื้นฐานในการก้าวไปสู่ความสำเร็จขององค์กรได้ทุกประเภท ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐราชการ รัฐวิสาหกิจ และธุรกิจเอกชน โดยสามารถที่จะประยุกต์ใช้ร่วมกับระบบการบริหารรูปแบบอื่น ๆ ที่มีลักษณะเป็นการพัฒนาองค์กรให้เพียบพร้อมไปด้วยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative Organization) รวมถึงให้บรรลุผลสำเร็จในระบบการบริหารเชิงคุณภาพรวม (Total Quality Management) ตลอดทั่วทั้งองค์กร (เดชน์ เทียมรัตน์ และกานต์สุดา มามะศิริรานนท์. 2545 : 3-4)

พิรวัส จารุดุล (2541 : 7) กล่าวว่าการศึกษาการเรียนรู้ในองค์กรได้ขยายไปสู่การพัฒนาองค์กร เช่น การศึกษาของ Hedberg (1981), Revans (1982), Morgan (1983) และ Peltigrew (1985) ต่อมาในช่วงปี ค.ศ.1980-1990 การศึกษาได้พัฒนาไปสู่แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และ ตั้งแต่ปี ค.ศ.1990 เป็นต้นมา นักวิชาการเริ่มให้ความสนใจศึกษาในเรื่ององค์กรเรียนรู้อย่างจริงจังซึ่งมีนักวิชาการที่สนใจหลายท่าน เช่น Senge (1990), Pedlelr and Megginson (1992), Wick and Leon (1993), Lesson (1993), Marquardt and Reynolds (1994)

2.1.1 ความหมายขององค์กรเรียนรู้

องค์กรเรียนรู้ คือ องค์กรที่ขยายขีดความสามารถและเพิ่มศักยภาพ เพื่อสร้างสรรค์ผลงาน และสร้างอนาคตอย่างต่อเนื่อง โดยผู้คนในองค์กรต่างก็เรียนรู้ถึงวิธีที่จะเรียนรู้ด้วยกันอย่างต่อเนื่อง และเป็นองค์กรที่มุ่งเน้นในการกระตุ้น เร่งเร้า และจูงใจ ให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้น ที่จะเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อขยายศักยภาพของตนเองและขององค์กร ในการที่จะลงมือปฏิบัติภารกิจน่านับการให้สำเร็จลุล่วงโดยอาศัยรูปแบบของการทำงานเป็นทีม และการเรียนรู้ร่วมกัน ตลอดจนมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบที่จะประสานกันเพื่อให้เกิดความได้เปรียบที่ยั่งยืนต่อการแข่งขันท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ตลอดไป (เดชน์ เทียมรัตน์ และกานต์สุดา มามะศิริรานนท์. 2545 : 3-4)

ในระยะเริ่มแรกของแนวคิดเรื่อง องค์กรเรียนรู้ (Learning Organization) มีผู้ให้นิยามทัศนะและหลากหลายความหมายเกี่ยวกับ องค์กรเรียนรู้ (Learning Organization) ดังนี้

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2543 : 58-59) ให้ความหมายของ องค์กรเรียนรู้ โดยอ้างถึง Argyris (1997) ซึ่งให้ความหมายของ Organizational Learning (OL) ว่าเป็นกระบวนการตรวจสอบและแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นเสมอ ๆ ในองค์กร ลดทอนในสิ่งที่เรียกว่า “Defensive Routines” หรือรูปแบบที่ผู้คนแสดงออกเป็นนิสัย เพื่อปกป้องหรือแก้ตัวลง

Barnett (1994) แนะนำ องค์กรเรียนรู้ เป็นกระบวนการเชิงประสบการณ์ ที่มุ่งสร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับความสัมพันธ์ของการกระทำและผล จากนั้นนำเข้าสู่งานกิจวัตรปลูกฝังไว้ใน “ความทรงจำ” ขององค์กร เพื่อช่วยปรับเปลี่ยนพฤติกรรมทั้งหลายของผู้เรียนรู้ ผู้ปฏิบัติงานในองค์กร

Dixon (1994) กล่าวว่า องค์กรเรียนรู้ เป็นการใช้กระบวนการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และระบบขององค์กร เพื่อการปรับเปลี่ยนองค์กรไปในทิศทางที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร

Gavin (2000) ให้ความหมาย องค์กรเรียนรู้ คือองค์กรที่มีลักษณะในการสร้างสรรค์และ ถ่ายโอนองค์ความรู้ และสามารถปรับขยายพฤติกรรมที่สะท้อนถึงการหยั่งรู้และความรู้ใหม่ ๆ

Kim (1993) ให้ความหมาย องค์กรเรียนรู้ ว่าเป็นการเพิ่มพูนความสามารถขององค์กรเพื่อ ให้บังเกิดการกระทำที่มีประสิทธิผล

Senge (1990 : 3-14) กล่าวว่า องค์กรเรียนรู้ เป็นองค์กรที่ขยายขอบเขตสมรรถนะของ องค์กรเพื่อสร้างผลที่ต้องการอย่างแท้จริงได้ และผู้คนในองค์กรต่างเรียนรู้วิธีที่จะเรียนรู้ด้วยกันอย่าง ต่อเนื่อง

จำเรียง วิยวัฒน์ และเบญจมาศ อำพันธ์ (2540 :11) กล่าวว่า องค์กรเรียนรู้ เป็นองค์กรที่มุ่ง เน้นในการกระตุ้น เร่งเร้า และจูงใจให้กระตือรือร้น ที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อ ขยายศักยภาพของตนเองและองค์กร ในการที่จะลงมือปฏิบัติกิจน่านับการให้สำเร็จ ลุล่วง โดย อาศัยรูปแบบของการทำงานเป็นทีมและการเรียนรู้ร่วมกันตลอดจนมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบที่ จะประสานกัน เพื่อให้เกิดเป็นความได้เปรียบที่ยั่งยืนต่อการแข่งขันท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ ตลอดไป

วีรุช มามะศิริรานนท์ (2541ก : 69) กล่าวว่า องค์กรเรียนรู้ เป็นรูปแบบของการบริหาร งานที่เน้นการพัฒนาสถานะผู้นำในองค์กร (Leadership) ควบคู่ไปกับการเรียนรู้ร่วมกัน (Team Learning) ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ (Knowledge) ประสบการณ์ (Experience) และทักษะ (Skills) ระหว่างกันและกัน เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานให้ได้ย่อย่างดี เลิศเหนือกว่าคู่แข่งขั้นทั้งปวง และมีระดับของการพัฒนาการในความสามารถขององค์กรที่เป็นไป อย่างรวดเร็วยิ่งกว่าความเปลี่ยนแปลงใด ๆ ในกระแสโลกาภิวัตน์ที่จะมีผลกระทบต่อองค์กรนั้น ๆ

Ross (อ้างใน กัลยาณี คำแดง 2542 : 18) ซึ่งกล่าวว่า องค์กรเรียนรู้ เป็นการทดสอบ ประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง และเป็นการแปรเปลี่ยนประสบการณ์เหล่านั้นให้กลายเป็นองค์ความรู้ที่ เอื้อประโยชน์ต่อองค์กรโดยรวม เพื่อตอบสนองต่อจุดมุ่งหมายหลักขององค์กร

กัลยาณี คำแดง (2542 : 19) กล่าวว่า องค์กรเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีการมุ่งเน้น กระตุ้น เร่งเร้า และจูงใจให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้พัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา และยังเป็นการขยายศักยภาพให้กับสมาชิกภายในองค์กรที่จะลงมือปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วงหรือ สร้างผลงานที่พึงปรารถนาอย่างแท้จริง โดยอาศัยรูปแบบการทำงานเป็นทีมและการเรียนรู้ร่วมกัน ตลอดจนมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบที่จะประสานกัน ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรสามารถสร้างความได้ เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน ท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ต่อไป

พิณสวัน ปัญญามาก (2543 : 14 – 15) กล่าวว่า องค์กรเรียนรู้ เป็นองค์กรที่มีบรรยากาศที่เอื้อให้บุคลากร กลุ่มและทีมในองค์กรได้พัฒนาการเรียนรู้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ มีการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีพลังร่วมในการทำงานและแก้ไขปัญหาขององค์กร สามารถสร้างองค์ความรู้ใหม่ มีระบบจัดการความรู้ รวมทั้งประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้และการทำงานได้อย่างเหมาะสม ทั้งนี้บุคลากรและองค์กรจะมีศักยภาพในการปรับตัวให้พร้อม และเท่าทันต่อกระแสความเปลี่ยนแปลง รวมทั้งสามารถอยู่รอดและเจริญเติบโตได้

Pedler (1997 : 1 – 4) เรียก องค์กรเรียนรู้ ว่าเป็นบริษัทเรียนรู้ (The Learning Company) และได้ให้ความหมายว่า “ เป็นองค์กรที่เอื้อความสะดวกในการเรียนรู้แก่สมาชิกทุกคนในองค์กร ได้แก่ พนักงาน ลูกค้า เจ้าของ เพื่อนบ้าน และคู่แข่ง (ในบางกรณี) ให้มีการปฏิรูปตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยการสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ที่พร้อมทั้งกระตุ้นให้ทุก ๆ คนได้เกิดการเรียนรู้

Higgins and Vincze (1993 : 340) กล่าวว่า “ คือ ความสามารถขององค์กรที่ได้รับประโยชน์จากประสบการณ์หรือสิ่งต่าง ๆ ที่มันคง เป็นการวิเคราะห์ความสำเร็จของกลยุทธ์ในการบริหาร ซึ่งต้องการทีมบริหารชั้นยอดที่จะเปลี่ยนแปลงรูปแบบการคิดของคณะบุคคลการแข่งขันในเชิงการค้าและการตลาด และปัจจัยอื่น ๆ เป็นสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ”

Marquardt (1996 : 229) กล่าวว่า “ เป็นองค์กรที่เรียนรู้ร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพสูง มีการเปลี่ยนแปลงตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อไปสู่การบริหารจัดการที่ดีกว่า และใช้ความรู้ในการสร้างความสำเร็จของหมู่คณะ ให้อำนาจแก่บุคคลที่จะเรียนรู้การทำงานทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร และใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มขีดความสามารถสูงสุดในการเรียนรู้และการเพิ่มผลผลิต ”

วรนาถ แสงจันทร์ (อ้างใน พิรวัส จารุศล. 2542 : 9) ซึ่งกล่าวว่า องค์กรเรียนรู้ เป็นองค์กรที่มีการปฏิรูปอย่างต่อเนื่อง อำนาจความสะดวก กระตุ้น และสร้างบรรยากาศของการเรียนรู้ เน้นกระบวนการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นทุกระดับ ซึ่งคนในองค์กรสามารถขยายขอบเขตความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริง

ชวิน ชัมมนันทกุล (2540 : 1) กล่าวว่า องค์กรเรียนรู้ เป็นองค์กรที่สามารถเรียนรู้และสร้างความรู้เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะที่จะก่อเกิดความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการไปสู่เป้าหมายร่วมขององค์กร

ลือชัย พันธุ์เจริญกิจ (2541 : 6) กล่าวว่า องค์กรเรียนรู้ คือองค์กรที่มีการปฏิรูปอย่างต่อเนื่อง อำนาจความสะดวก กระตุ้นและสร้างบรรยากาศของการเรียนรู้ เน้นกระบวนการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นทุกระดับ ซึ่งคนในองค์กรสามารถขยายขอบเขตความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริง มีการเรียนรู้ร่วมกันทั้งบทเรียนที่

ผิดพลาดและประสบความสำเร็จ สามารถนำความรู้มาปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์กร จนนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน

เมื่อพิจารณาทศวรรษของนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญทั้งชาวไทยและต่างประเทศที่มีต่อองค์กรเรียนรู้ ดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่าคำสำคัญที่สัมพันธ์กับ องค์กรเรียนรู้ นอกจาก การเรียนรู้แล้ว ก็คือคำว่า การปรับเปลี่ยน (Adaptation) และ การเปลี่ยนแปลง (Change) เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงคือเหตุผลความจำเป็นที่องค์กรต้องเรียนรู้และการเรียนรู้เกิดขึ้น เพื่อให้้องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนและปรับตัวจนพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงได้ (สุชีตินทร์ เอื้อสกุลรุ่งเรือง. 2544 : 13)

สรุปได้ว่า องค์กรเรียนรู้ หมายถึง กระบวนการดำเนินงานที่สร้างเสริมให้บุคลากรมีการเรียนรู้อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร ปรับเปลี่ยนตนเองทั้งระบบความคิดและวิธีการทำงานร่วมกันเป็นทีม และพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ให้บรรลุผลสำเร็จสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายและภารกิจขององค์กรในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง ส่งผลให้้องค์กรมีการพัฒนาปรับปรุงตนเองจนมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ (ยุวราณี สุขวิญญาณ์. 2546 : 2) องค์กรที่มุ่งเน้นในการกระตุ้นเร้าและจูงใจให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาซึ่งทำให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล กลุ่มและองค์กร โดยอาศัยรูปแบบของการทำงานเป็นทีมที่มีความคิดความเข้าใจเชิงระบบรวมทั้งประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้และการทำงานได้อย่างเหมาะสม เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองและองค์กร ซึ่งจะทำให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและปรับเปลี่ยนได้ทันต่อการแข่งขันที่มีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและรุนแรง (สุชีตินทร์ เอื้อสกุลรุ่งเรือง. 2544 : 13) และอีกความหมายหนึ่งคือองค์กรที่สามารถเปลี่ยนพฤติกรรมขององค์กรโดยกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรทั้งหมดในองค์กร กล่าวคือ บุคลากรทุกคนในองค์กรเรียนรู้ร่วมกัน มีการคิดค้นและเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานร่วมกัน ซึ่งมีผลทำให้พฤติกรรมขององค์กรเปลี่ยนแปลงไป

2.1.2 การรับรู้และการเรียนรู้

การรับรู้ ถือเป็นกระบวนการทางจิตวิทยาพื้นฐานของบุคคลที่สำคัญ เพราะถ้าปราศจากการรับรู้แล้วจะไม่สามารถมีความจำ หรือการเรียนรู้ได้

2.1.2.1 ลักษณะของการรับรู้

การรับรู้ของบุคคลเกิดขึ้นได้ 3 ลักษณะคือ การรับรู้ด้านกายภาพ การรับรู้ด้านพฤติกรรม และการรับรู้ด้านปฏิสัมพันธ์

1. การรับรู้ด้านกายภาพ เป็นการรับรู้ที่อาศัยการสัมผัสโดยตรงมากที่สุด เป็นการรับรู้เกี่ยวกับ รูปร่างลักษณะ เช่น ขาว ดำ อ้วน ผอม หึง ชาย เป็นต้น

2. การรับรู้ด้านพฤติกรรม เป็นการรับรู้เกี่ยวกับลักษณะคุณสมบัติประจำตัวบุคคล เช่น ความเฉลียวฉลาด สนุกสนาน ร่าเริง และเป็นผู้มีเมตตา กรุณา เป็นต้น

3. การรับรู้ด้านปฏิสัมพันธ์ เป็นการรับรู้ถึงความสัมพันธ์ของบุคคล เช่น ความเป็นญาติกัน ความเป็นพี่น้องกัน

2.1.2.2 ประเภทของการรับรู้

การรับรู้ของบุคคล หรือการรับรู้เกี่ยวกับมนุษย์ จำแนกออกได้เป็น การรับรู้อารมณ์ (Perception of Emotion) การรับรู้บุคลิกภาพ (Perception of Personality) และการรับรู้ข่าวสาร (Perception Message)

1. การรับรู้อารมณ์ คือการตีความหมายเกี่ยวกับอารมณ์ภายในบุคคล อารมณ์เป็นพฤติกรรมภายในบุคคล เป็นสิ่งที่ยากต่อการเข้าใจ แต่ก็ก็เป็นสิ่งที่ดีต่อการเรียนรู้และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2. การรับรู้บุคลิกภาพ คือการรับรู้เกี่ยวกับลักษณะและความสามารถของบุคคล การที่บุคคลได้พบ หรือได้รับการแนะนำให้รู้จักบุคคลใดบุคคลหนึ่งจะสังเกตลักษณะบางอย่างในตัวผู้ถูกแนะนำเพื่อจะได้จดจำบุคคลนั้นได้ ลักษณะดังกล่าวคือลักษณะยิ้มง่าย คุยเก่ง วางตัวเหมาะสม เจ็บขลิ้ม รูปร่างหน้าตา สีสิว เป็นต้น มนุษย์จะพยายามจำบุคคลอื่นโดยการค้นหาลักษณะและคุณสมบัติบางอย่างนำมาเปรียบเทียบ หรือเชื่อมโยงกับประสบการณ์ที่มีอยู่ มนุษย์จะประเมินตัดสินบุคลิกภาพอื่นโดยอาศัยองค์ประกอบดังนี้

2.1 ภาพพจน์และอคติ

2.2 การผสมผสานการรับรู้ระหว่างปัจจุบันกับประสบการณ์เดิม

2.3 ใช้ผลการจัดลำดับซึ่งมักเกิดจากความประทับใจครั้งแรก

3. การรับรู้ข่าวสาร หมายถึง การที่บุคคลตระหนัก และมีปฏิกิริยาตอบสนองต่อสิ่งเร้า โดยปกติคนเรารับรู้โดยรับสื่อผ่านระบบประสาท ซึ่งได้แก่ ตา หู จมูก ลิ้น ผิวหนังและกล้ามเนื้อ ข่าวสารที่ระบบสัมผัสจากสิ่งแวดล้อมจะถูกส่งต่อไปยังสมอง เพื่อให้เกิดความรู้สึก เป็นการได้เห็น การได้กลิ่น การได้รส ความรู้สึกร้อนหนาว เจ็บปวด พฤติกรรมเป็นการตอบสนองขั้นแรกสุดของเราต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมสมองจะตีความสิ่งที่รู้สึกต่อไปอีกขั้นหนึ่งเป็นการรับรู้ว่า สิ่งที่ได้เห็น ได้ยิน และรู้สึกนั้นคืออะไร

2.1.2.3 การเรียนรู้ (Learning)

การเรียนรู้ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติ (Behavior Change) อันเนื่องมาจากประสบการณ์ของบุคคลแต่ละคน ซึ่งอาจเกิดขึ้นได้ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

สมบุรณ์ ศาลาชีวิต (2526 : 123) ได้กล่าวถึงการเรียนรู้ว่าเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเกิดจากการฝึกหัด หรือประสบการณ์ของแต่ละบุคคล หรือเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการที่ผู้เรียนปรับตัวเองเพื่อตอบสนองต่อสิ่งเร้า เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และในกระบวนการเปลี่ยนแปลงนี้ครอบคลุมกับระบบต่าง ๆ ของร่างกายรวมทั้งด้านอารมณ์ ทักษะและการปรับตัวด้านสังคม

เชิยศรี วิวิธศิริ (2535 : 19) ได้กล่าวว่าการเรียนรู้หมายถึง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ค่อนข้างถาวร อันเป็นผลมาจากประสบการณ์ การฝึกหัด และการปฏิบัติการ เป็นการกระทำจริง จะด้วยวิธีการที่ตั้งใจหรือไม่ตั้งใจก็ตาม

การเรียนรู้คือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ซึ่งอาจจำแนกได้เป็น 3 ด้าน คือ

1. พฤติกรรมทางความรู้ เช่น เปลี่ยนจากไม่รู้ให้เป็นรู้
2. พฤติกรรมทางทักษะ เช่น จากทำไม่เป็นให้ทำเป็น
3. พฤติกรรมทางทัศนคติ เช่น เปลี่ยนจากความรู้สึกไม่ชอบให้ชอบ หรือจากชอบเป็นไม่ชอบ

สุวัฒน์ วัฒนวงษ์ (2533 : 43) กล่าวว่า การเรียนรู้ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเนื่องมาจากการได้รับสิ่งเร้า และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมดังกล่าว ควรมีลักษณะที่ถาวรพอสมควรซึ่งก็คือการได้รับประสบการณ์นั่นเอง

2.1.2.4 ประเภทของการเรียนรู้

1. การเรียนรู้โดยการจำ เป็นการเรียนรู้ที่ผู้เรียนพยายามจะรวบรวมและเก็บเนื้อหาสาระจากสิ่งที่ต้องการเรียนให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ สิ่งที่จะใช้ในการเรียนรู้ประเภทนี้ ได้แก่ การเรียนรู้เกี่ยวกับกฎ ระเบียบ แนวปฏิบัติต่าง ๆ ซึ่งเป็นสิ่งที่กำหนดแน่นอนตายตัว

จุดเด่นของการเรียนรู้ประเภทนี้คือ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานจำระเบียบต่าง ๆ ขององค์กรได้เป็นอย่างดี ส่วนข้อจำกัดก็มีหลายประการ เช่น ผู้เรียนจะพยายามจำให้มากที่สุด โดยไม่เน้นในเรื่องของการนำไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ถ้าหากมีการเปลี่ยนแปลงเพิ่มกฎระเบียบใหม่ ผู้เรียนจะต้องเพิ่มความจำในสิ่งนั้นมากยิ่งขึ้น ซึ่งอาจทำให้เกิดความสับสนได้ ในบางครั้งการมุ่งแต่จะจำอย่างเดียว ทำให้ผู้เรียนขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพราะจะใช้เวลาส่วนใหญ่หมดไปกับการจำแทนการพยายามสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ

2. การเรียนรู้การเลียนแบบ เป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นโดยผู้เรียนพยายามลอกเลียนหรือกระทำตามต้นแบบที่ตนเห็นว่าดีหรือเป็นประโยชน์แก่ตน เช่น การที่ผู้ได้บังคับบัญชาเลียนแบบวิธีการแก้ปัญหาจากผู้บังคับบัญชา การเรียนรู้การเลียนแบบที่เห็นได้ชัดเจนได้แก่ การเลียนแบบในการเข้าสังคม การวางตัว การพูด

จุดเด่นของการเรียนรู้ประเภทนี้คือ หากได้ต้นแบบที่ดีก็จะทำให้ติดตามไปด้วยหรือหาก ต้นแบบทำอะไรที่ผู้เรียนเห็นว่าไม่ดี ผู้เรียนจะจดจำสิ่งนั้นไว้เพื่อนำไปเป็นบทเรียนของตนแล้ว ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวิธีการเสียใหม่ เพื่อหลีกเลี่ยงการที่จะทำผิดซ้ำอีกได้ ส่วนข้อจำกัดของการเรียนรู้ประเภทนี้คือ การที่คนเรามีความแตกต่างกัน การที่คนหนึ่งพยายามจะทำตนให้มีพฤติกรรมเหมือนกับต้นแบบนั้นย่อมเป็นไปได้ยาก อีกทั้งสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมย่อมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา วิธีการ หรือพฤติกรรมที่ต้นแบบใช้ได้ผล ผู้เรียนแบบอาจใช้ไม่ได้ผลก็ได้

3. การเรียนรู้โดยการหยั่งรู้ เป็นการเรียนรู้ที่ผู้เรียนมองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งย่อยหรือสถานการณ์ย่อยว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างไร ทำให้มองเห็นสถานการณ์รวมหรือภาพรวมทั้งหมดได้ ซึ่งขั้นตอนของการเรียนรู้ประเภทนี้เกิดขึ้น 3 ขั้น คือ

ขั้นที่ 1 ผู้เรียนมองเห็นหรือมีปฏิริยาต่อส่วนรวมของสถานการณ์

ขั้นที่ 2 ผู้เรียนแยกแยะส่วนรวม เพื่อพิจารณาความสัมพันธ์ของส่วนย่อยนั้น ๆ

ขั้นที่ 3 ผู้เรียนเกิดความเข้าใจสถานการณ์นั้นแจ่มแจ้งเรียกว่าเกิดการหยั่งเห็น หรือหยั่งรู้

(Insight)

การเรียนรู้โดยวิธีการนี้ จะมีประโยชน์มากในสถานการณ์ที่ต้องการให้ผู้เรียนคิดอย่างมีเหตุผล แยกแยะความสัมพันธ์ของสาเหตุต่าง ๆ ได้อย่างมีเหตุผล แต่การเรียนรู้ประเภทนี้จะเกิดขึ้นได้น้อยมาก หรือเกิดขึ้นไม่ได้เลยหากผู้เรียนมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. ขาดแรงจูงใจที่จะคิด
2. มีประสบการณ์น้อยหรือจำกัดในเรื่องนั้น ๆ
3. ผู้เรียนไม่สามารถมองเห็นความสัมพันธ์ของส่วนย่อยกับสถานการณ์ที่เป็น

ปัญหาได้

4. ผู้เรียนใช้ประสบการณ์เดิม ซึ่งมีลักษณะที่แตกต่างไปจากประสบการณ์ใหม่

4. การเรียนรู้แบบลองผิดลองถูก เป็นการเรียนรู้ที่ผู้เรียนพยายามใช้ทางเลือกหลาย ๆ ทาง เพื่อแก้ปัญหาหรือสถานการณ์วิกฤติที่เกิดขึ้นโดยการเลือกทางแก้ปัญหานั้น ๆ ไม่ได้ใช้เกณฑ์หรือเหตุผลอะไรประกอบการเลือกเลย แต่จะมีประตูที่เปิดแล้วสามารถออกจากห้องได้เพียงประตูเดียว โดยผู้เรียนจำเป็นต้องเลือกเปิดทีละประตูจนกว่าจะพบประตูที่ถูกต้อง โดยไม่มีหลักเกณฑ์ใด ๆ ซึ่งการใช้การเรียนรู้ประเภทนี้มักจะเป็นวิธีสุดท้ายที่ผู้เรียนไม่มีวิธีใดที่คิดว่านี้แล้วจึง เสี่ยงเลือกเอาวิธีใดวิธีหนึ่ง ถ้าหากวิธีนั้นไม่ถูกก็เปลี่ยนไปเรื่อย ๆ

5. การเรียนรู้โดยการสร้างมโนคติ มโนคติหรือความคิดรวบยอด (Concept) ของสิ่งใด หมายถึง ลักษณะที่เป็นเฉพาะของสิ่งนั้นที่แตกต่างออกไปจากสิ่งอื่น การเรียนรู้โดยการสร้าง Concept นั้นเกิดจากที่ผู้เรียนมองเห็นลักษณะรวมของสิ่งนั้นก่อน ต่อจากนั้นจึงพิจารณาลักษณะเฉพาะของสิ่งนั้นต่อไป

ดังนั้นผู้ที่รับผิดชอบในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงควรให้ความสนใจเกี่ยวกับประเภทของการเรียนรู้ เพื่อที่จะทำให้สามารถนำเนื้อหาสาระที่ต้องการพัฒนา ไปใช้ให้สอดคล้องกับวิธีการเรียนรู้แบบต่าง ๆ ได้

2.1.2.5 ปัจจัยที่ส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้

1. แรงจูงใจ หรือการกระตุ้นเตือน (Motivation) เป็นกระบวนการที่ทำให้ความต้องการของมนุษย์ได้รับการตอบสนองและก่อให้เกิดความพึงพอใจ โดยมีแรงขับเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้พฤติกรรมมนุษย์บรรลุเป้าหมายได้ มนุษย์เราจะกระทำหรือเรียนรู้สิ่งใดย่อมจะมีสิ่งที่มีมากระตุ้นให้เกิดความอยากที่จะทำหรืออยากที่จะเรียนการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากแรงจูงใจสูงก็จะเรียนรู้ได้มากและดีกว่าผู้ที่ขาดแรงจูงใจ

แรงจูงใจเกิดจากหลายสิ่งทีบุคคลนั้นยังขาดอยู่ บางคนมีเงินทองมากไม่ต้องการเงินแต่ต้องการเกียรติยศชื่อเสียง ขณะเดียวกันบางคนเมื่อท้องหิวย่อมต้องการอาหารก่อนเป็นต้น ดังนั้นแรงจูงใจจึงสัมพันธ์กับความต้องการของแต่ละบุคคลที่มีความต้องการในระดับต่างๆ กัน ประกอบกับความพอใจ ความกระตือรือร้น การกระตุ้นเตือน การจูงใจในภาวะแวดล้อมต่าง ๆ กับทำให้ความเร่งเร็ว กระตือรือร้นที่จะประกอบกิจกรรมต่าง ๆ ย่อมต่างกันออกไป

2. ความต้องการ (Needs) ความต้องการของมนุษย์หมายถึง สภาวะที่บุคคลยังขาดหรือยังไม่มีสิ่งใดสิ่งหนึ่งและมีความต้องการที่จะมีหรือให้ได้มาในสิ่งนั้น สิ่งที่มีมนุษย์ต้องการจะมีแต่ยังมีไม่ได้นี้จะทำให้เกิดช่องว่าง ความขัดแย้ง ความไม่ลงรอย ซึ่งความต้องการนี้หากไม่ได้บังคับให้เป็นทีพอใจตามสมควรแล้วจะเป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ การพัฒนาต่าง ๆ เป็นอย่างยิ่ง ความต้องการอาจแบ่งได้ 2 ลักษณะ คือ

2.1 ความต้องการในสิ่งที่ใช้ในการดำรงชีวิต (Biological Needs) หรือความต้องการทางร่างกาย เช่น มนุษย์ต้องการอากาศเพื่อการหายใจ ต้องการน้ำดื่ม ต้องการอาหารเพื่อบำรุงร่างกายเพื่อให้มีชีวิตอยู่ เป็นสิ่งจำเป็นที่มนุษย์ขาดไม่ได้ จำเป็นต้องแสวงหา ถ้าขาดสิ่งเหล่านี้แล้วจะไม่นึกถึงสิ่งอื่นใด ไม่ว่าเกียรติยศ ชื่อเสียง หรือความตาย

2.2 ความต้องการในสิ่งจรโลงใจ (Social – psychological Needs) หรือความต้องการทางใจเมื่อมนุษย์ได้รับการบำบัดความต้องการทางร่างกาย เช่น อากาศ อาหาร น้ำ เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค ซึ่งเป็นความต้องการจำเป็นที่เป็นพื้นฐานแล้ว มนุษย์ก็จะมีความต้องการทางด้านสังคมและจิตใจ ได้แก่ ความต้องการการยอมรับความรัก ต้องการเพื่อนฝูง ต้องการความเห็นใจ ต้องการตำแหน่งหน้าที่ทางสังคม ต้องการมีฐานะดีขึ้นตามความต้องการของมนุษย์จึงไม่มีที่สิ้นสุด มนุษย์ต้องการทำสิ่งที่พิเศษที่ตนเองอยากจะทำหรือต้องการบรรลุถึงสิ่งที่มุ่งหวัง (Self – actualization) และการที่บุคคลพยายามขวนขวายให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ตนเองขาดอยู่นี้เอง เป็น

แรงผลักดันให้บุคคลมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมภายในตนเองอย่างไม่หยุดยั้ง ด้วยการเรียนรู้ศึกษาจากวิชาการ ประสบการณ์อย่างไม่หยุด จนกว่าจะได้รับสิ่งที่ตนปรารถนา

3. ความแตกต่างของบุคคล (Individual Differences) ความแตกต่างของบุคคลที่ส่งผลกระทบต่อการเรียนรู้ของบุคคล เช่น ความรู้ ประสบการณ์ อายุ ความถนัด ความสามารถ สติปัญญา ความเฉลียวฉลาด เป็นต้น นอกจากนี้ นักจิตวิทยาและนักศึกษายังได้ค้นคว้าเพิ่มเติมในเรื่องความแตกต่างของบุคคลว่า สามารถจำแนกได้อีกหลายด้าน กล่าวคือ

3.1 ความแตกต่างด้านร่างกาย เช่น สูง ต่ำ อ้วน ผอม สีผิว

3.2 ความแตกต่างด้านอารมณ์ ซึ่งการแสดงออกด้านอารมณ์ขึ้นอยู่กับขนบธรรมเนียมประเพณี การฝึกฝน ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม และปัจจัยแวดล้อมอื่น ๆ

3.3 ความแตกต่างทางเพศ หมายถึง ความแตกต่างในเรื่องต่าง ๆ ทางเพศ ชาย หญิง ซึ่งวัฒนธรรมมีส่วนสำคัญในการกำหนดบทบาทของหญิงและชายให้แตกต่างกัน แต่ปัจจุบันได้เปลี่ยนไปในแง่ของความเสมอภาคเท่าเทียมมากขึ้น จากการศึกษาและสภาพแวดล้อมเปลี่ยนไป ผู้หญิงมีโอกาสเรียนรู้ และมีบทบาทสำคัญมากขึ้น จึงพบว่าผู้หญิงสามารถทำงานยืนหยัดเคียงข้างผู้ชายได้ หรืออาจมีประสิทธิภาพมากกว่าในบางกรณีอีกด้วย อันเนื่องมาจากความตั้งใจเห็นคุณค่าของการทำงาน มีความละเอียดอ่อนประณีประนอม

3.4 ความแตกต่างทางด้านอายุ ความแตกต่างทางด้านอายุทำให้เกิดความแตกต่างทางด้านประสบการณ์ ความรับผิดชอบ ความสนใจ ความรอบรู้ ความสามารถในการแก้ปัญหา ความคิด บุคลิกภาพและวุฒิภาวะด้านต่าง ๆ

3.5 ความแตกต่างทางด้านสติปัญญา เป็นความสามารถของแต่ละบุคคลในการเรียนรู้และแก้ปัญหา หรือกระทำกิจกรรมอย่างสมเหตุสมผล ความสามารถเหล่านี้พัฒนามาจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างพันธุกรรมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งพันธุกรรมจะเป็นตัวกำหนดความสามารถทางสติปัญญาเบื้องต้นและสิ่งแวดล้อมจะมีอิทธิพลในการพัฒนาสติปัญญาต่อไป

4. ความพร้อม (Readiness) เป็นสภาพร่างกายและอารมณ์ของบุคคล ที่มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

4.1 สภาพร่างกาย เป็นปัจจัยของการเรียนรู้อย่างหนึ่ง ถ้าหากร่างกายสมบูรณ์ไม่เจ็บป่วย หรือเหนื่อยล้าจากการทำงาน ก็จะทำให้การเรียนรู้ได้ผลดีกว่าการจัดสภาพการเรียนรู้ในขณะที่ร่างกายไม่สมบูรณ์ หรือหลังจากตรากตรำงานหนักแล้ว

4.2 อารมณ์ นับว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการเรียนรู้มาก คนที่อยู่ในสภาพอารมณ์ที่มั่นคงไม่หวั่นไหวย่อมสามารถเรียนรู้สิ่งต่างๆ ได้มากกว่าคนที่มีความวิตกกังวลไม่มั่นคง เพราะถ้าหากคนเรามีอารมณ์ยุ่งเหยิง ความคิด ความจำ ก็จะทุ่มเทให้กับสิ่งที่ฝังใจมากกว่าจะทุ่มเทให้กับสิ่งที่เราต้องการจำ ดังนั้น เพื่อเป็นการขจัดปัญหาด้านอารมณ์ ผู้ที่รับผิดชอบด้านการพัฒนาบุคลากรในองค์กรจะต้องรู้จักการพัฒนาในช่วงเวลาที่คนมีอารมณ์พร้อมที่จะรับรู้และเรียนรู้

2.1.2.6 การเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong learning)

การจะคงความเป็นอัจฉริยะในการทำงานไว้ได้นั้นจำเป็นต้องมีการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Life-long Learning) ด้วยเหตุที่มีการเปลี่ยนแปลง และมีโลกาภิวัตน์อยู่ตลอดเวลา แม้กระทั่งข้าราชการระดับ ซี 5-6 ก็จำเป็นต้องเรียนรู้การใช้งานคอมพิวเตอร์เพิ่มเติม เพราะโลกในอนาคตอยู่บนเป็นพิมพ์คอมพิวเตอร์และปลายนิ้วมือเป็นสำคัญ (วีรยุทธ มาณะศิริรานนท์. 2541 : 23)

จะเห็นได้ว่าผู้ที่มีการเรียนรู้ตลอดชีวิตได้นั้นจะต้องสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองจัดการกับการเรียนรู้ของตนเองได้เป็นอย่างดี มีวิสัยทัศน์อันยาวไกล มีความสุขและสนุกกับการเรียนรู้ อีกทั้งต้องมีทักษะที่จะเป็นอื่น ๆ เพื่อส่งเสริมให้การเรียนรู้นั้นบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้นควรที่จะปลูกฝังการเรียนรู้ตลอดชีวิตให้กลายเป็นลักษณะนิสัยให้กับบุคคลทุกคนในสังคม เพื่อให้ทุกคนรู้จักแสวงหาความรู้และนวัตกรรมใหม่ ๆ เป็นการเปิดโลกทัศน์มองโลกกว้างขึ้น เพื่อสร้างทักษะให้มองเป็นระบบ มองอย่างเป็นองค์รวมเป็นบุคคลที่มีขีดความสามารถในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต เป็นบุคคลที่มีคุณภาพของสังคมและองค์กร

2.1.2.7 การเรียนรู้ในองค์กร (Organization Learning)

การเรียนรู้ในองค์กร เป็นกระบวนการของการปรับปรุงการทำงานโดยผ่านความรู้ ความเข้าใจ โดยองค์กรจะเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต หรือสิ่งที่ผ่านมาในการทำงานซึ่งถือเป็นเครื่องชี้นำพฤติกรรม เป็นกระบวนการสืบค้นและคัดเลือกสิ่งที่ผิดพลาด และเรียนรู้จากความผิดพลาดในอดีต เกิดการแบ่งปันความรู้ ความเข้าใจ และโลกทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ในองค์กรนั้นส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมโดยตรงซึ่งนับว่าเป็นกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันของคนในองค์กร อันเกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกทั้งหลายในองค์กร ทั้งนี้เมื่อบุคคลเรียนรู้แล้วทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทั้งกับตนเองและผู้อื่นในองค์กร ก็ถือว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่เกิดจากการเรียนรู้ร่วมกัน ดังนั้นขอมอบหมายความว่าทำให้องค์กรเกิดการเรียนรู้ได้ในที่สุด ซึ่งการเรียนรู้ในองค์กรจะเกิดขึ้นดังนี้

1. วิธีการเรียนรู้จากการแก้ปัญหา (Problem Oriented Learning)

เป็นการเรียนรู้จากการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจริง ซึ่งจะเกี่ยวข้องโดยตรงกับการทำงาน ปัญหาที่เกิดจากการทำงานจะเป็นตัวกำหนดว่าเราจะต้องเรียนรู้อะไรบ้าง ซึ่งจะแก้ปัญหานั้นได้ ซึ่งรวมไปถึงวิธีการและตัวบุคคลที่จะต้องเรียนรู้ โดยการเรียนรู้จะเกิดขึ้นในงาน กระบวนการเรียนรู้จะเชื่อมโยงโดยตรงกับกระบวนการทำงาน สถานที่ทำงานจะเป็นที่จำลองสถานการณ์ในการเรียนรู้ ดังนั้นในการปฏิบัติงานจำเป็นต้องเรียนรู้ปัญหา และกลยุทธ์ในการแก้ปัญหา และที่สำคัญต้องกล้าแก้ปัญหาบนพื้นฐานความจริง โดยไม่หวั่นไหวกับกลุ่มผลประโยชน์และอำนาจอิทธิพลอันมิชอบ

2. วิธีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม จะทำให้การเรียนรู้มีพลังมากกว่าการเรียนรู้ของบุคคล ในการที่

จะเสนอความคิดเห็น หรือความรู้ไปสู่องค์กร ทั้งนี้เพราะการเรียนรู้ในทีมจะทำให้สมาชิกในทีมได้คิดอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับแนวคิดที่ซับซ้อน ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการพัฒนาองค์กร มีการพัฒนาจากความรู้ไปสู่การเป็นนวัตกรรม การประสานงานและการปฏิบัติ นอกจากนี้ยังส่งเสริมบทบาทของสมาชิกในทีมต่อทีมอื่น ๆ

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมนี้มีปัจจัยที่มีความสำคัญได้แก่ ความพึงพอใจในทีมซึ่งสามารถสร้างได้โดยการเปิดกว้างทางความคิด (Openess) มุมมอง (Views) แนวคิด (Ideas) สร้างคุณค่าของทีมให้อยู่เหนือกว่าคุณค่าของบุคคลและสร้างทีมให้เป็นทีมผสมผสานกันของสมาชิก องค์กรควรส่งเสริมให้มีการพูดคุยถกเถียง (Dialogue) ซักถาม (Inquiry) อย่างกว้างขวาง เปิดโอกาสให้คนใส่ความคิดเห็นของเขาลงไปในพื้นที่ (Mission) เป้าหมาย (Goals) และกระบวนการทำงาน (Operation Procedures) ขององค์กร เปิดโอกาสให้พนักงานได้ร่วมกิจกรรมกันเป็นทีม ใช้การเรียนรู้ในทีมช่วยสร้างความเชื่อ ค่านิยม เป้าประสงค์ และโครงสร้างขององค์กร ตลอดจนสร้างความสมดุลระหว่างงานที่ทำกับการเรียนรู้ในขณะที่ทำงาน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจึงทำให้เกิดการสั่งสมความรู้ ทักษะ และวัฒนธรรมการทำงาน ให้เป็นไปตามแม่แบบการเรียนรู้ในระดับองค์กร พร้อมกับการเสริมสร้างบรรยากาศที่กระตุ้นให้คนในองค์กรเห็นความสำคัญที่จะต้องเรียนรู้ เพื่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ เทคโนโลยีความรู้และข้อมูลข่าวสารใหม่ ๆ และความต้องการของสังคม

3. วิธีการเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (Action Learning)

วิธีการเรียนรู้โดยการปฏิบัติจะสอนให้คนเรียนรู้โดยผ่านการแก้ปัญหา และการพัฒนาแนวทางการแก้ปัญหาเก่า สู่แนวทางการแก้ปัญหาใหม่ซึ่งต้องอาศัยการศึกษาจากการปฏิบัติงานซึ่งมีลักษณะดังนี้

- 3.1 เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์
- 3.2 เป็นการเรียนรู้โดยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับผู้อื่น
- 3.3 เป็นการเรียนรู้โดยให้ผู้ร่วมงานวิจารณ์และแนะนำ
- 3.4 เป็นการเรียนรู้โดยเอาคำแนะนำจากผู้ร่วมงาน ไปปฏิบัติ
- 3.5 เป็นการเรียนรู้โดยการทบทวนร่วมกับผู้ร่วมงาน ถึงสิ่งที่ได้นำไปปฏิบัติว่า

รับความรู้จากการเรียนรู้ในเรื่องดังกล่าวหรือไม่

การเรียนรู้โดยวิธีการปฏิบัติจะเริ่มขึ้นเมื่อบุคคลได้เผชิญกับปัญหาที่มีความยุ่งยากและได้มีโอกาสที่จะแก้ปัญหาจากประสบการณ์ร่วมกับผู้ร่วมงาน จึงจะเป็นพื้นฐานทำให้เกิดการพัฒนาทักษะและการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลได้ ดังนั้นสิ่งที่จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ได้คือการได้ทำงานหรือทำกิจกรรมร่วมกับบุคคลที่มีความสนใจเหมือน ๆ กันในการที่จะช่วยกัน หรือร่วมมือในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นให้สำเร็จลุล่วง

การสร้างประสบการณ์เป็นการเรียนรู้จากการทำงาน การมีโอกาสทำงานที่ท้าทายก็อาจมีผลทำให้ความเครียดสูงขึ้น จึงทำให้บุคคลได้เรียนรู้วิธีการจัดการกับความเครียด ผลสำเร็จจากการทำงานที่ท้าทายจะช่วยส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในอาชีพ การเรียนรู้จากประสบการณ์เป็นการเรียนรู้ร่วมกันจากความเป็นจริง ซึ่งจะเป็นการสร้างพลังจากสติปัญญาแก่ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ซึ่งเราเรียกการเรียนรู้แบบนี้ว่าการเรียนรู้แบบมีปฏิสัมพันธ์จากการกระทำร่วมกัน

4. การเรียนรู้และการทำงานร่วมกันในลักษณะเป็นเครือข่าย

เครือข่ายเป็นลักษณะของความสัมพันธ์ในแนวราบมากกว่าแนวตั้ง ความเชื่อมโยงระหว่างคนที่เข้ามาสัมพันธ์กันเป็นเครือข่ายนี้ คือการเรียนรู้จากประสบการณ์ของกันและกัน มีการแลกเปลี่ยนความคิด และทรัพยากรระหว่างกัน มีการช่วยเหลือกัน มีการติดต่อสื่อสารถึงกันสม่ำเสมอ แต่ไม่มีการบังคับบัญชาสั่งการ ไม่มีโครงสร้างอำนาจ ดังนั้นจุดร่วมของคนที่เข้ามาเชื่อมโยงเป็นเครือข่าย จึงได้แก่การมีแนวความคิดคล้ายคลึงกัน มีความสนใจ หรือทำงานในประเภทเดียวกัน มีการแลกเปลี่ยนวิธีการเรียนรู้ การติดต่อสื่อสารถึงกันเป็นระยะ ๆ รวมทั้งอาจมีการระดมพลังร่วมขององค์กรได้

ชวินท์ ชัมมนันท์กุล. (2540 : 70-71) ได้แบ่งระดับของการเรียนรู้ในองค์กรแยกย่อยออกเป็น 7 ระดับ

1. บุคคลเรียนรู้ คือ มีทั้งระบบการเรียนรู้ด้วยตัวเอง มีการจัดการสอนให้บุคคลเข้าเรียน และทำการทดสอบเป็นรายบุคคล

2. ทีมเรียนรู้ คือ คนที่อยู่ในทีมต้องเรียนรู้ ถ่ายทอดงานของทีมให้กัน ต้องสามารถทำงานแทนกันได้หากมีผู้ใดผู้หนึ่งในทีมขาดไป

3. การเรียนรู้ข้ามสายงาน คือ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ถ้าระหว่างทีมไม่มีการเรียนรู้ข้ามสายงาน ปัญหาในการประสานงานจะเกิดขึ้น การแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์และทักษะ วิธีคิดข้ามสายงาน จะทำให้เข้าใจระบบงานซึ่งกันและกัน

4. เรียนรู้วัฒนธรรมองค์กร คือ บางองค์กรมีวัฒนธรรมองค์กรแบบเก่าแก่ ที่เชื่อว่าถ้ามีการย้ายสายงานแสดงว่าถูกลงโทษ ในยุคใหม่บุคคลที่จะขึ้นไปเป็นฝ่ายบริหารควรทำงานหมุนเวียนให้ครบทุกสายงานก่อน ซึ่งเป็นลักษณะของความก้าวหน้าข้ามสายอาชีพ (Spiral Career Path) ที่มีประโยชน์มาก เพราะคนที่จะขึ้นไปเป็นฝ่ายบริหารควรจะรอบรู้ในทุกสายงาน ขององค์กร เพื่อการบริหารงานจะได้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

5. เรียนรู้เรื่องภายในองค์กร ต้องทราบว่าภาวะความเป็นจริงในองค์กรตอนนี้เป็นอย่างไรมีทิศทางไปทางใด เพราะถ้าบุคคลในองค์กรไม่ทราบข้อเท็จจริงในองค์กรอาจจะก่อให้เกิดปัญหาในองค์กรได้ เพราะไม่ทราบว่าสถานะแท้จริงขององค์กรเป็นเช่นไร แต่ถ้าองค์กรมีการให้ข้อมูลข้อเท็จจริงกับพนักงานตลอดเวลา พนักงานก็จะทราบถึงทิศทาง และมุ่งมั่นทุ่มเทไปในทางเดียวกันได้

6. เรียนรู้เรื่องภาวะแท้จริงภายในองค์กร พนักงานไม่ใช่จะรู้แต่งานประจำเท่านั้น ต้องรู้ว่าโลกเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรมีเหตุการณ์อะไรที่จะก่อผลคุกคามความอยู่รอดขององค์กร มีเทคโนโลยีอะไรใหม่เกิดขึ้นบ้าง เพื่อนำไปปรับปรุงองค์กรให้ทันโลก

7. องค์กรนำความรู้ไปปฏิบัติให้เกิดผลตามวิสัยทัศน์ ส่วนนี้มีความสำคัญมากที่สุดเพราะการที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีการนำความรู้ที่มีไปปฏิบัติจริงการถ่ายทอดเป็นเพียงการสร้างความรู้ความเข้าใจเท่านั้นไม่ได้ทำให้เกิดผล และต้องนำผลที่ได้จากการปฏิบัติมาวิเคราะห์และสังเคราะห์สร้างเป็นภูมิปัญญาใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มศักยภาพต่อไป

ระบบการเรียนรู้สำหรับองค์กร (Organization Learning)

การเรียนรู้ในองค์กร มีหลายหมวดหลายเรื่องที่เป็นไปโดยธรรมชาติของการทำงานอยู่ร่วมกัน ซึ่งถือว่าเป็นความเสี่ยงโดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้ามีการปล่อยวาง ไม่ใส่ใจจากฝ่ายบริหาร ก็จะเป็นผลให้การเรียนรู้นั้นมีทั้งสิ่งที่ดีและสิ่งที่ไม่ดีปะปนกันอยู่ ผลที่จะติดตามมาก็ขึ้นอยู่กับว่าจะมีส่วนอันใดมากอันใดน้อย (วีรฐ มาชะศิริานนท์. 2541 : 19 – 22)

เมื่อตระหนักว่า ภายในองค์กรได้มีการเรียนรู้ในสิ่งที่ไม่ดีไม่งามเกิดขึ้นแล้ว การแก้ไขปรับปรุงกันในภายหลัง ก็จะสิ้นเปลืองทั้งเวลาและค่าใช้จ่ายโดยไม่จำเป็น

ทางที่ดีแล้วองค์กรทุกประเภทควรที่จะมีการ กำหนดรูปแบบและแนวทางของการเรียนรู้ ให้เป็นโครงสร้างที่ชัดเจน ซึ่งจะก่อให้เกิดเป็นพื้นฐานต่อความมั่นคงและความเจริญก้าวหน้าต่อไปในอนาคต โดยโครงสร้างของการเรียนรู้ที่สำคัญ ๆ ประกอบด้วย

การเรียนรู้กลยุทธ์ (Strategic Learning) พนักงานในระดับหัวหน้างานจะต้องรับทราบเข้าใจและมุ่งมั่นในวิสัยทัศน์องค์กร (Corporate Vision) รวมถึงกลยุทธ์ทุกประเภท อาทิเช่น กลยุทธ์ธุรกิจ กลยุทธ์การตลาด และกลยุทธ์หน้าที่องค์กร เป็นต้น

การเรียนรู้วัฒนธรรม (Cultural Learning) เพื่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่ดีและถือปฏิบัติกันอย่างต่อเนื่องตลอดไป อาทิเช่น การมาทำงานตรงต่อเวลา การแต่งกายสุภาพเรียบร้อย การเอาใจใส่ให้บริการลูกค้าอย่างดีเยี่ยม การมีจิตสำนึกในด้านคุณภาพ ตลอดจนความสามัคคีสมานฉันท์ คุณคนในครอบครัวเดียวกัน เป็นต้น

การเรียนรู้เชิงระบบ (Systemic Learning) เป็นความเข้าใจในระบบงานและกระบวนการงาน มีวิธีการเชิงระบบในการร่วมกันคิดวิเคราะห์และปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

การเรียนรู้กระบวนการงาน (Task Learning) เป็นการเรียนรู้ในงานที่รับผิดชอบจนกระทั่งเกิดเป็นความชำนาญ เช่นเจ้าหน้าที่งานธุรการ ผู้พิมพ์จดหมายธุรกิจ ที่ควรจะมีพิมพ์ได้ถูกต้องชัดเจนอ่านง่าย สวยงามและแล้วเสร็จภายในเวลาอันรวดเร็ว

การเรียนรู้ภาวะผู้นำ (Leadership Learning) เพื่อให้เกิดความเป็นผู้นำ เพราะผู้นำนี่จะเป็นผู้สร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลแก่องค์กร ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการเป็นองค์กร

อัจฉริยะ โดยจะเป็นผู้นำในกระบวนการเรียนรู้ของทีมงาน ภายใต้ความรัก ความศรัทธา และความ เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

การเรียนรู้กระบวนการคิดวิเคราะห์ (Reflective Learning) ซึ่งเป็นการใช้ความคิดใช้เหตุผล ตลอดจนรูปแบบจำลองของการวิเคราะห์ (Simulation Modeling) ต่าง ๆ รวมถึงการวิเคราะห์อื่น ๆ อาทิเช่น การวิเคราะห์เหตุการณ์ตามอนุกรมเวลา (Time-Series Analysis) การวิเคราะห์คัดเลือกความ คุ่มค่า (Price Performance Ratio) อีกทั้งยังสามารถกำหนดทางเลือกในการแก้ไขปัญหาภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ

การเรียนรู้ร่วมกัน (Team Learning) โดยเน้นการทำงานและร่วมเรียนรู้กันเป็นทีม ซึ่งทุกคน ในทีมงานจะต้องมีความเข้าใจในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง และเมื่อมาปฏิบัติงานร่วมกัน ก็ จะแลกเปลี่ยนประสบการณ์แก่กัน ไม่ว่าจะประสบความสำเร็จหรือความผิดพลาด รวมถึงแนวทางการแก้ ปัญหา ซึ่งจะช่วยให้ความเสี่ยงต่อการล้มเหลวในอนาคต

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ ในการเรียนรู้ร่วมกันแบบนี้ จะอยู่ที่การจัด โครงสร้างหน้าที่องค์กร ให้มีลำดับชั้นของการทำงานน้อยลงและกำหนดวิธีการทำงานในรูปแบบของทีมงานใหม่มากขึ้น

การเรียนรู้ความเป็นเจ้าของธุรกิจ (Entrepreneurial Learning) เป็นกระบวนการพัฒนาความ พร้อมในทีมงาน ทั้งที่อยู่ภายในฝ่ายงานเดียวกัน หรือที่มาจากฝ่ายต่าง ๆ กัน (Cross-functional Team) ให้สามารถที่จะบริหารกิจกรรมในรูปแบบของโครงการ (Project) หรือในรูปแบบของหน่วยธุรกิจ (Strategic Business Unit) ที่สามารถรับผิดชอบตนเอง (Self-Managed Team) ในเชิงธุรกิจได้ โดยจะ ต้องมีความรอบรู้ในทุก ๆ ด้านทั้งการผลิต การตลาด การเงินและการบริหารทั่ว ๆ เป็นต้น (วีรยุทธ มาณะศิริรานนท์. 2541 : 19-22)

2.1.2.8 เหตุที่ต้องสร้างองค์กรเรียนรู้

ชวินท์ ชัมมนันทกุล. (2540 : 1) ได้ชี้ให้เห็นถึงเหตุผลที่องค์กรต่าง ๆ จำเป็นต้องพัฒนา ให้เป็น องค์กรเรียนรู้ คือ

- 1) กระแสโลกาภิวัตน์ที่เชื่อมโยงโลกถึงกันทุกจุด
- 2) เทคโนโลยีสารสนเทศที่พัฒนาระบบทางด่วนข้อมูล (Information Super – Highway) ทำให้การส่งผ่านข้อมูลถึงกันเป็นไปอย่างรวดเร็ว
- 3) องค์กรรูปแบบเก่าหยุดนิ่งไม่ปรับตัวเองให้ทันโลก
- 4) องค์กรรูปแบบเก่ายังไม่ได้ใช้ความสามารถของพนักงานอย่างคุ้มค่า
- 5) กระแสการรีอับรองค์กร (Reengineering) ผ่านพ้นไปแล้ว จุดต่อไปคือการทำให้โครงสร้างองค์กรเคลื่อนไหวต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 6) องค์กรต้องเน้นการสร้างมาตรฐานคุณภาพ
- 7) องค์กรต้องพัฒนาตนเองเข้าสู่ศวรรษใหม่

- 8) องค์กรต้องสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage)
- 9) องค์กรต้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน (Interdependence)

2.1.3 แนวคิดสำคัญขององค์กรเรียนรู้

ในอดีตการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กร มักจะเป็นไปตามความต้องการของผู้บริหารการเรียนรู้ของบุคลากรจะเกี่ยวข้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบในงานที่ปฏิบัติเป็นความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน จึงทำให้มีการเน้นไปที่การฝึกอบรม การศึกษา การสอนงานเป็นรายบุคคล และมุ่งที่จะพัฒนาคนในองค์กรให้มีบุคลิก ความคิด และการปฏิบัติที่เหมือนกัน Swieninga และ Wierdsma. (1992 : 19-20) ซึ่งการฝึกอบรมในลักษณะนี้ไม่สามารถแก้ปัญหาหรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรได้ทุกปัญหา โดยเฉพาะในยุคของการเปลี่ยนแปลงซึ่งบุคลากรต้องมีการปรับเปลี่ยนความรู้ ทักษะ และความสามารถอยู่ตลอดเวลา แต่บุคลากรไม่สามารถปรับเปลี่ยนให้เข้ากับทักษะใหม่ ๆ ที่ต้องการความหลากหลายขึ้นมาได้ ดังนั้นแนวคิดใหม่เกี่ยวกับการเรียนรู้ของคนในองค์กรจะต้องเกิดจากการร่วมปรึกษาหารือ การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนในองค์กรเกิดจากการที่สมาชิกแต่ละคนเกิดการเรียนรู้และเชื่อมโยงการเรียนรู้เข้าด้วยกัน นอกจากจะเรียนรู้เพื่อการตอบสนองต่อความต้องการของตนเองอย่างแท้จริงแล้วยังเรียนเพื่อสนองต่อความต้องการระบบโดยรวมขององค์กรด้วยดังนั้นในอนาคตองค์กรที่จะสามารถอยู่รอด และประสบความสำเร็จในการแข่งขันได้ บุคลากรจะต้องมีความสามารถในการเรียนรู้ที่รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพเนื่องจากมีความสามารถในการเรียนรู้แล้วจะส่งผลให้องค์กรสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาวะแวดล้อมภายนอก รวมทั้งเรียนรู้ที่จะเสริมสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันใหม่ ๆ ขึ้นมาได้อย่างรวดเร็วและการที่องค์กรจะเสริมสร้างและพัฒนาตนเองให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงได้นั้น จะต้องเริ่มจากการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งเป็นสาระสำคัญที่ควรจะทำความเข้าใจให้ท่องแท้ถึงแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อที่จะนำไปประยุกต์ใช้ในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ และบรรลุเป้าหมายในยุคของการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงได้ จะต้องมี 3 ประการนี้ คือ

1. มีการพัฒนาตนเอง (Self-development) และการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Action learning) โดยกระตุ้นให้สมาชิกกระตือรือร้นที่จะแสวงหาความรู้ และมีพฤติกรรมการเรียนรู้ด้วยตนเอง
2. ต้องเชื่อมโยงรูปแบบการทำงานเป็นทีม (Team working) เข้ากับกระบวนการเรียนรู้สร้างความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงที่ต้องมีการปรับปรุงตนเอง เปิดโอกาสและให้อำนาจแก่ทีมงานในการประยุกต์ความรู้ ความคิด และวิธีการให้เข้ากับงาน

3. ส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการคิดริเริ่ม (Initiative) และสร้างสรรค์ (Creativity) โดยองค์การมีบทบาทเป็นผู้สร้างและสนับสนุนการเรียนรู้ (Support system) อันเป็นผลให้เกิดศักยภาพของทีมงานในการพัฒนาปรับปรุงผลิตภัณฑ์ บริการ และการสร้างนวัตกรรม (Innovation)

จากแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ดังกล่าว จะต้องประสานความเข้าใจ และศึกษาถึงทฤษฎีแห่งการเรียนรู้ด้วย เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการเปลี่ยนแปลงวิธีการคิด และกระบวนการเรียนรู้ของคน ซึ่งจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ต้องการคือ คิดเป็นวิเคราะห์แก้ไขปัญหาเป็นระบบ สังเคราะห์ข้อความรู้ใหม่ เกิดการพัฒนาที่ต่อเนื่องและยั่งยืนนอกจากนี้ยังก่อให้เกิดผลดีคือเป็นการประสานประโยชน์ สร้างความจงรักภักดี ยึดมั่นผูกพันในองค์การ สามารถเพิ่มส่วนแบ่งตลาด และเพิ่มผลกำไรได้ในเชิงธุรกิจ

แนวคิดองค์กรเรียนรู้ของเซ็งกี (Senge 1990 : 139-269 อ้างใน ลือชัย พันธุ์เจริญกิจ.2540 : 19 – 20) ให้ความสำคัญกับความสามารถในการเรียนรู้ที่เร็วกว่าคู่แข่ง ที่ถือเป็นข้อได้เปรียบทางธุรกิจที่ยั่งยืน (Sustainable Competitive) โดยการเรียนรู้จะต้องเป็นการเรียนรู้อย่างเต็มที่ (Learning Fullness) ของทุกคนและทุกระดับในองค์กร โดยถือว่าทุกคนมีธรรมชาติของการเป็นนักเรียน (Learners) มีธรรมชาติในการเรียนรู้และรักที่จะเรียนรู้เพื่อแสวงหาสิ่งที่ดีให้แกชีวิต ดังนั้นองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงมีหน้าที่สำคัญในการหาหนทางที่จะช่วยให้คนมีความสามารถในการที่จะเรียนรู้ (Ability to learn) มีความสามารถที่จะเรียนรู้ร่วมกับคนอื่นและมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาคนให้เปลี่ยน โลกทัศน์หรือวิธีการมองโลกเสียใหม่เป็นการมองในภาพรวม ส่งเสริมให้คนและองค์กรเรียนรู้ร่วมกันพัฒนาองค์กรให้มีความสามารถในการแสวงหาความรู้และนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ สามารถถ่ายทอดความปรารถนาและความต้องการของเขาให้กลายเป็นความจริงขึ้นมาได้ จึงอาจสรุปได้ว่าแนวคิดและความสามารถในการเรียนรู้ของคนในองค์กร โดยองค์กรมีบทบาทเป็นผู้สร้างและสนับสนุนการเรียนรู้ (Support System) ทำให้การเรียนรู้กลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร โดยมีทฤษฎีการเรียนรู้เป็นตัวนำ ดังนั้นการที่จะสร้างหรือพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงต้องตระหนักถึงการพัฒนาศักยภาพบุคคลในองค์กร โดยการส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ให้เกิดกับบุคคลทุกคน ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ คือต้องทำให้บุคคลเรียนรู้ก่อน องค์กรจึงจะเกิดการเรียนรู้ เนื่องจากการเรียนรู้จะทำให้บุคคลเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และเมื่อพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีจะทำให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและพัฒนาไปในทางที่ดีด้วย (Swiering & Wierdsma. 1992 : 19 – 20) ซึ่งในอนาคตองค์กรจะได้เปรียบในการแข่งขัน เมื่อบุคคลในองค์กรสามารถเรียนรู้ได้เร็วกว่าคู่แข่ง ดังนั้นการเรียนรู้ นับว่าเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญสำหรับการอยู่รอดขององค์กร Wick and Leon (1993 อ้างใน ลือชัย พันธุ์เจริญกิจ. 2540 :19 – 20) ซึ่งเสนอเป็นแผนภูมิดังรูปที่ 2.1



รูปที่ 2.1 แสดงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมองค์กร

ที่มา : Swieringa and Wierdsma (1992 : 19-20) Becoming a Learning Organization, Cambridge : Addison – Wesley Publishing Company.

2.1.3.1 แนวคิดในการสร้างองค์กรเรียนรู้

แนวคิดของ Marquardt and Reynolds (อ้างใน พิรวาส จารุคุณ. 2542 : 20-24) ซึ่งพบว่า การที่จะเป็นบริษัทหรือองค์กรเรียนรู้ระดับโลก (Global Learning Company) ได้นั้น จะประกอบด้วย 3 ส่วน ซึ่งแสดงความสัมพันธ์ของแต่ละส่วนเป็นรูปวงกลม 3 วงที่ล้อมวงกัน ดังแสดงในรูปที่ 2.2

วงกลมชั้นใน แสดงให้เห็นถึงการเรียนรู้ระดับบุคคลและกลุ่ม

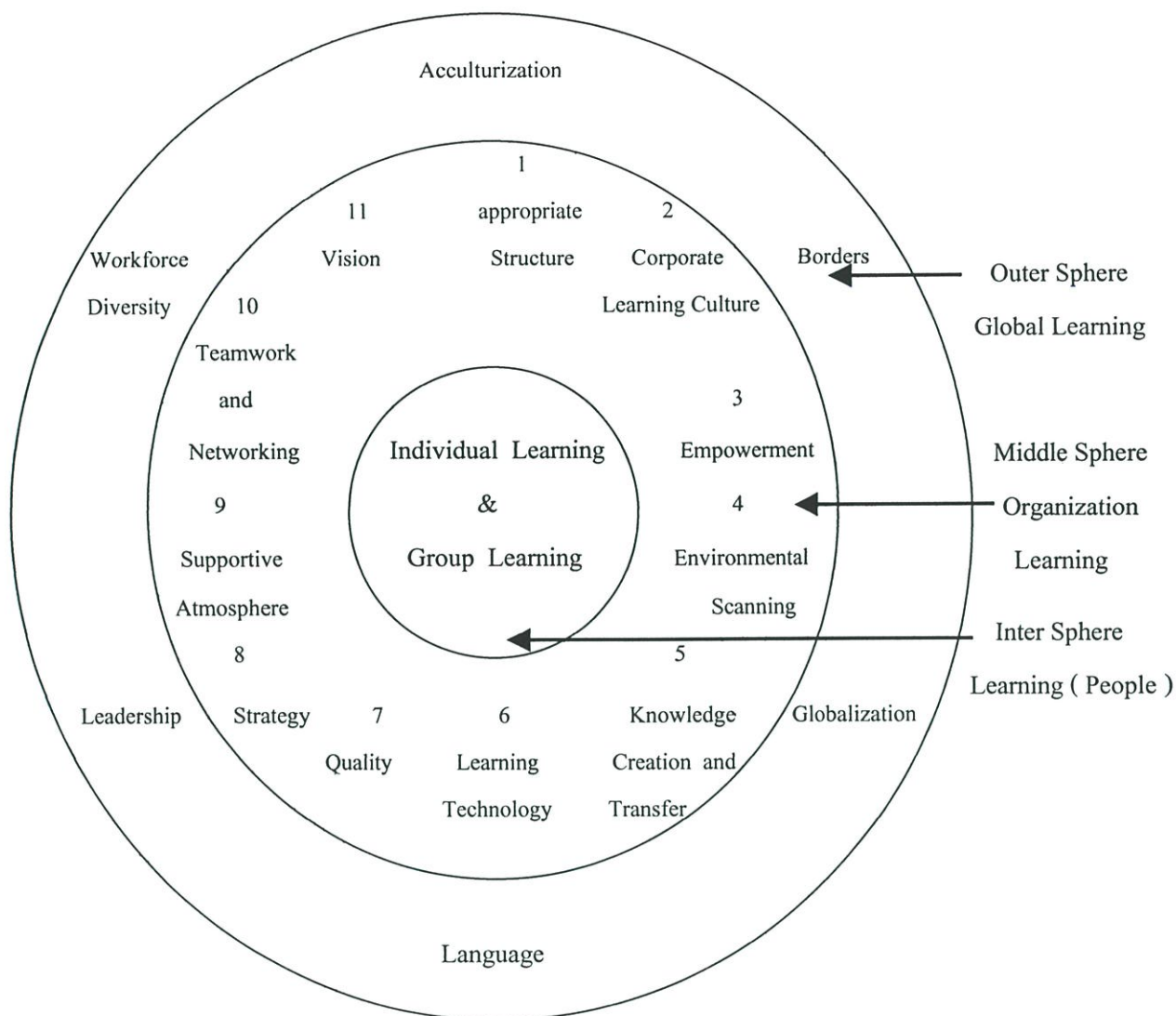
วงกลมชั้นกลาง แสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบ 11 ประการ ที่จะให้องค์กรเป็น องค์กรเรียนรู้

วงกลมชั้นนอก แสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบ 6 ประการ ที่จะทำให้องค์กรเป็นองค์กรเรียนรู้ระดับโลก

สำหรับองค์ประกอบในวงกลมชั้นกลางซึ่งจะทำให้องค์กรเป็นองค์กรเรียนรู้ มีรายละเอียดดังนี้

1) มีโครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure) ไม่มีชั้นการบังคับบัญชามากเกินไปมีลักษณะจืดแจ้ว ยืดหยุ่นคล่องตัว มีคำพรรณนาหน้าที่ความรับผิดชอบของงานในตำแหน่งที่ยืดหยุ่นเอื้อต่อการจัดตั้งทีมงานได้ ซึ่งในอนาคตอาจต้องใช้สมรรถนะ(Competencies) แทน Job Description

2) มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร (Corporate Learning Culture) จะไม่รู้จักคำว่า ทดสอบแล้วล้มเหลว トラバเท่าที่มีการศึกษา เรียนรู้จากการกระทำนั้น ๆ พนักงานจะมีนิสัยใฝ่รู้ ศึกษา ค้นคว้าและเผยแพร่ต่อกันฉันมิตร มีแนวุงใจที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอและได้รับการสนับสนุนทั้งการเงินและขวัญกำลังใจจากผู้บริหาร



รูปที่ 2.2 องค์ประกอบขององค์กรเรียนรู้ระดับโลก

ที่มา : Marquardt and Reynolds. (1994 : P.29)

3) มีการเพิ่มอำนาจปฏิบัติแก่สมาชิก (Empowerment) จะเปิดโอกาสให้พนักงานมีความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจ ลดความรู้สึกต้องพึ่งพิงผู้อื่นในการแก้ไขปัญหา ขยายความสามารถในการเรียนรู้ของตนให้บังเกิดผลงอกงามสร้างสรรค์อย่างเต็มที่ ผลักดันความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่ระดับล่างสุดในฐานะผู้รู้ดีมากที่สุด

4) มีการตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environment Scanning) คาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะกระทบต่อสภาพแวดล้อมองค์กร ไหวตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง แสดงท่วงทีในธุรกิจของตนให้มีนัยสำคัญแก่สังคม เลือกลงเป้าหมายในสภาพแวดล้อมที่องค์กรมุ่งที่จะมีปฏิสัมพันธ์ด้วย

5) ทุกคนมีส่วนร่วมสร้างและถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Creation and Transfer)

หน้าที่การสร้างนวัตกรรมองค์ความรู้ใหม่ มิใช่เป็นเพียงหน้าที่ของฝ่ายวิจัยและพัฒนา (Copy and Development : C&D) ผู้ปฏิบัติทุกคนจะมีบทบาทเสริมสร้างความรู้ เรียนรู้จากส่วนอื่น จากเครือข่ายสายสัมพันธ์ติดต่อกันผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่าง ๆ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน

6) มีเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ (Learning Technology) องค์การเรียนรู้ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานในการเรียนรู้อย่างทั่วถึง เพื่อให้มีการเก็บข้อมูล ประมวลผล ถ่ายทอดข้อมูลกันอย่างรวดเร็วและถูกต้อง สร้างเครือข่าย สร้างฐานข้อมูลทางคอมพิวเตอร์ มีการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) เทียบเคียงกับการทำงานของสมองมนุษย์ทำให้การฝึกอบรมในอนาคตจะรวดเร็ว สั้นกระชับ เป็นที่น่าสนใจ ประยุกต์ใช้ได้

7) มุ่งเน้นคุณภาพ (Quality) องค์การเรียนรู้ จะพัฒนาคุณภาพตามคุณค่าในสายตาของผู้รับบริการ โดยไม่มีคำว่าต่อรอง คุณภาพเสมือนหนึ่งศาสนาที่จะได้รับการยอมรับโดยไม่มีข้อกังขา

8) ย้ำเน้นความมีกลยุทธ์ (Strategy) กระบวนการเรียนรู้ของ องค์การเรียนรู้ จะเน้นไปอย่างมีกลยุทธ์ทั้งในด้านการดำเนินงานและการประเมิน ผู้จัดการบริหารจะเป็นผู้ทำหน้าที่กำหนดมากกว่าจะเป็นผู้กำหนดแนวปฏิบัติหรือคำตอบไว้ให้

9) มีบรรยากาศที่เกื้อหนุน (Supportive Atmosphere) ที่มุ่งส่งเสริมคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เขาได้พัฒนาศักยภาพของตนได้อย่างเต็มที่ เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์อดทนต่อความแตกต่าง ความหลากหลาย ให้ความเท่าเทียม เสมอภาค ให้ความเป็นอิสระ สร้างบรรยากาศที่เป็นประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วม

10) มีการทำงานเป็นทีมและเครือข่าย (Teamwork and Network) การทำงานเป็นทีมจะช่วยส่งเสริมความร่วมมือ การสร้างการแข่งขันและพลังร่วม (Synergy) เครือข่ายทรัพยากรต่าง ๆ ทั้งภายในทีมและระหว่างทีมกับบุคคลภายนอกทีม สร้างพันธมิตรในการดำเนินธุรกิจให้ไปอย่างรวดเร็ว ยืดหยุ่นและฉลาดขึ้น

11) มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Vision) วิสัยทัศน์จะเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งเข้าสู่เป้าหมายอย่างมีเจตจำนง อย่างผูกพันบนพื้นฐานของค่านิยม ปรัชญา ความคิดความเชื่อที่คล้ายคลึงกัน ส่งผลให้มีการร่วมทำกิจกรรมที่มีจุดหมายเดียวกันในที่สุด

Senge (อังใน เดชน์ เทียมรัตน์ และกานต์สุดา มาณะศิริานนท์. 2545 : 17-59) กล่าวว่า การได้มาซึ่งประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) ของงานอย่างต่อเนื่อง นั้น จะเป็นผลลัพธ์อันสำคัญที่ได้มาจากองค์การเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่งจะเป็นแนวทางหนึ่งในการบริหารงานในยุคใหม่ ให้เกิดองค์กรที่มีความเป็นเลิศ มีความเก่ง และสมบูรณ์ แข็งแรง เปี่ยมด้วยพลังสมอง (Brain-Based) ที่จะฝ่าวิกฤติ สามารถเผชิญภาวะการแข่งขันทุกรูปแบบ และมีความได้เปรียบที่ยั่งยืนต่อไป แนวคิดในการพัฒนาองค์การเรียนรู้นี้ จะครอบคลุมตั้งแต่ตัวปัจเจกบุคคลไปจนถึงตัวองค์กร ที่จะต้องมีเป้าหมายและมีระบบงานในการพัฒนาตัวผู้นำและสมาชิกทุกคน

ในองค์กร โดยมีการส่งเสริม และยกระดับการเรียนรู้ให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม ภายใต้องค์ประกอบ 5 ประการ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1) การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery)

ปัจเจกบุคคลจะต้องมีความมุ่งมั่นไปสู่ความเป็นเลิศให้เก่งในทุก ๆ ด้าน ทั้งในการเรียนรู้ เก่งคิดและเก่งทำ การเก่งในการเรียนรู้คือมีปฏิภาณ ไหวพริบ และความเพียรพยายามตั้งแต่เยาว์วัย ในการใฝ่รู้จนเข้าสู่โลกอาชีพแล้วก็ยังปฏิบัติอยู่อย่างสม่ำเสมอ เพราะตระหนักดีว่าภายใต้ยุคโลกาภิวัตน์นี้เป็นโลกแห่งการเรียนรู้ เป็นโลกของเศรษฐกิจยุคใหม่ (Knowledge Based Economy) จำเป็นต้องเรียนรู้ให้ทันการและยังต้องเรียนรู้ไปตลอดชีวิต (Life-long Learning) และการเรียนรู้นี้จะเป็นหนทางหนึ่งที่จะช่วยสนับสนุนให้ปัจเจกบุคคลบรรลุถึงซึ่งความเป็นเลิศ (Personal Mastery) โดยมีแนวปฏิบัติที่ประกอบด้วย

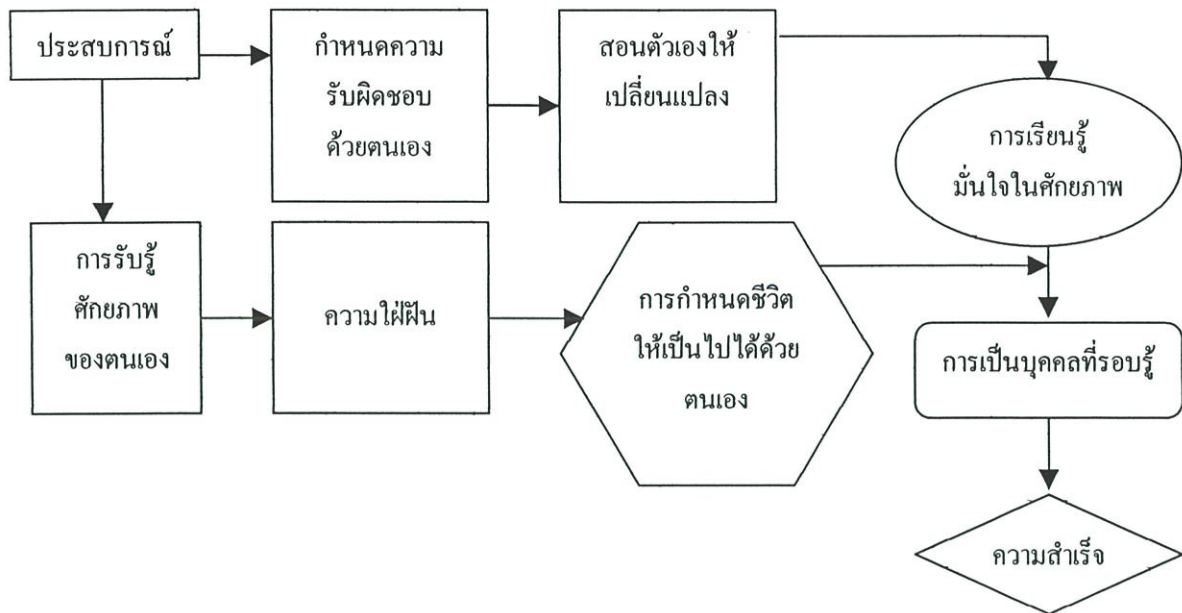
1.1) สร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัว (Personal Vision) วิสัยทัศน์ส่วนตัวคือ ความคาดหวังของแต่ละคนที่ต้องการจะให้สิ่งต่างๆ เกิดขึ้นจริงแก่ชีวิตของตนในอนาคต ซึ่งแบ่งเป็นวิสัยทัศน์ในหน้าที่การงาน วิสัยทัศน์ในด้านครอบครัวและวิสัยทัศน์เฉพาะตัว

1.2) มุ่งมั่นสร้างสรรค์ (Creative Tension) ถือเป็นแรงผลักดันที่จะช่วยส่งเสริมให้มีความเพียรพยายาม และมีพัฒนาการอยู่ตลอดเวลา ซึ่งตรงข้ามกับแรงไฟต์ (Structural Conflicts) ที่คอยเหนี่ยวรั้งให้ทอดลยต่อความเหนื่อยยาก หันไปหาแต่สิ่งบันเทิงในชีวิตแต่เพียงอย่างเดียว

1.3) ใช้ข้อมูลเพื่อคิดวิเคราะห์และตัดสินใจ การใช้ข้อมูล และเหตุผลทุกครั้งจะช่วยให้ทำงานทุกสิ่งได้ถูกต้องตลอดเวลา ความสำคัญของการใช้วิธีนี้ประการหนึ่งคือ จะช่วยให้มีระบบการคิดและตัดสินใจที่ดี ไม่มีเรื่องของการหลอกตัวเองคือไม่คิดและตัดสินใจให้ถ่องแท้ จึงทำให้ไกลซึ่งเป็นเหตุให้ไม่รู้สถานภาพของตัวเอง (Current Reality) ณ ปัจจุบัน

1.4) ฝึกการใช้จิตใต้สำนึกในการทำงาน (Subconscious) เปรียบได้กับการมีความชำนาญขั้นสูงสุดซึ่งจะช่วยให้ทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งไปโดยอัตโนมัติและมีผลงานออกมาดีเยี่ยม โดยไม่ต้องใช้สมาธิ ใช้แต่เพียงจิตใต้สำนึกเป็นตัวสั่งงานเท่านั้น

ชวินท์ ชัมมนันท์กุล. (2540 : 180) สรุปว่า การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) คือการมุ่งมั่นสร้างสรรค์สร้างความรู้ความเชี่ยวชาญให้ตนเองอย่างต่อเนื่อง เป็นการพัฒนาตนเองทั้งกายปัญญา อารมณ์โดยมีรูปแบบของการที่จะเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) ดังแสดงในรูปแบบที่ 2.3



รูปที่ 2.3 กระบวนการเกิด Personal Mastery

ที่มา : ชวินท์ ธรรมนันทกุล. (2540 :19)

2) แบบทางความคิด (Mental Models)

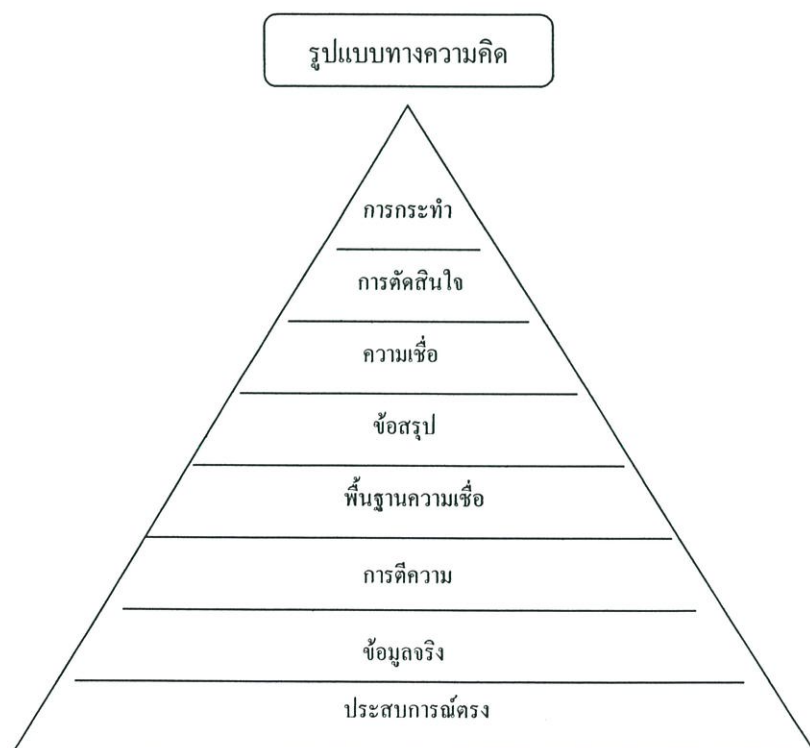
เป็นแบบแผนทางจิตสำนึกของสมาชิกในองค์กร ในด้านภาวะทางจิตทัศนคติการมองโลก และความเชื่อของคน องค์กรเรียนรู้ (Learning Organization) จะเกิดขึ้นได้เมื่อสมาชิกขององค์กร มีแบบแผนทางจิตสำนึกหรือความมีสติที่เอื้อต่อการสะท้อนภาพที่ถูกต้องชัดเจนและมีการจำแนก แยกแยะโดยมุ่งหวังที่จะปรับปรุงความถูกต้องโดยการมองโลกและปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น รวมทั้งการทำความเข้าใจในวิธีการที่จะสร้างความกระจ่างชัดเพื่อการตัดสินใจอย่างถูกต้อง หรือมีวิธีการที่ตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงที่ปรากฏอยู่ได้อย่างเหมาะสม มี Mental Ability ที่ไม่แปรผัน เรวรนหรือทอดลอยเมื่อเผชิญกับวิกฤตการณ์ต่าง ๆ

การที่แบบแผนความคิดเป็นความคิดความเข้าใจของบุคคลที่มีต่อหน่วยงาน ต่อ องค์กรและ ต่อธุรกิจของตน ซึ่งความคิดของบุคคลนั้นเป็นสิ่งสำคัญและมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมของ บุคคล การที่บุคคลในองค์กรรับรู้และเข้าใจงานที่ทำและองค์กรรวมสามารถเชื่อมโยงตำแหน่งที่ตนอยู่ กับภาพรวมทั้งหมดได้ ทำให้เกิดความกระจ่างใจกับแบบแผนความคิด ความเชื่อที่ดีมีผลต่อการตัดสินใจและการกระทำของตนเพื่อพัฒนาแนวความ เชื่อให้สอดคล้องกับความแปรเปลี่ยนไปของโลก ไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่า ๆ ที่ล้าสมัยไปแล้ว การที่จะทำให้คนมีแบบแผนความคิดได้นั้น องค์กรจะต้องสนับสนุนและสร้างให้คนในองค์กรมีการฝึกตนเอง ให้เป็นคนที่ไม่รู้ตลอดเวลา และการที่จะทำ ให้คนมีแบบแผนความคิดได้นั้นมีองค์ประกอบพื้นฐานคือ

1. ใช้การวางแผนเป็นกระบวนการเรียนรู้
2. ต้องฝึกฝนทักษะในการใคร่ครวญและตั้งคำถาม เพื่อให้เกิดแนวความคิดใหม่ ๆ

การมีแบบแผนความคิด จะทำให้เกิดการเข้าใจสมมติฐานในการคิดในขณะที่มีการคิดอย่างเป็นระบบ ทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนสมมติฐานใหม่ในการหาสาเหตุของปัญหาอย่างถูกต้อง หากปราศจากการไตร่ตรองและตั้งคำถาม สิ่งที่อยู่ก็ปราศจากการทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ เมื่อไม่มีการทดลองสิ่งใหม่ก็ไม่เกิดการเรียนรู้และเข้าใจโลกมากกว่าที่เป็นอยู่ ทำให้ขาดโลกทัศน์ที่กว้างไกล

การพัฒนาคนในองค์กรให้เป็นคนมีแบบแผนความคิดมีความสำคัญยิ่งต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์กร ทั้งนี้เพราะหากเปลี่ยนความคิด ความเข้าใจของคนที่มีต่อโลกและต่อสิ่งอื่น ๆ ให้ถูกต้องเหมาะสม เขาก็จะมีพฤติกรรมปฏิบัติที่ถูกต้องตามไปด้วย แต่ทั้งนี้องค์กรไม่ควรไปกำหนดให้เขา แต่ควรปล่อยให้มีการพัฒนารูปแบบของเขาเองโดยขึ้นอยู่กับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เป้าหมายของการพัฒนาแบบแผนความคิดของคน ไม่ต้องการให้ทุกคนมีความเห็นพ้องในแนวเดียวกันทั้งองค์กร แต่ต้องการให้เกิดแนวความคิดของแต่ละบุคคลภายหลังจากมีการเรียนรู้ในระดับบุคคลแล้ว เพื่อนำไปสู่ขั้นตอนของการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ดังรูปที่ 2.4



รูปที่ 2.4 กระบวนการเกิด Mental Models

ที่มา : ชวินท์ รัมมพันธ์กุล. (2540 :19)

3) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)

เป็นการสร้างทัศนคติของความร่วมมือกันอย่างซื่อมั่นของสมาชิกในองค์กร เพื่อพัฒนาภาพในอนาคตและความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาาร่วมกันของสมาชิกทั้งองค์กร โดยสมาชิกทุกคนตระหนักและเข้าใจในความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นขององค์กร มีมุมมองร่วมกันเกี่ยวกับปรากฏการณ์การเปลี่ยนแปลงและอนาคตขององค์กร เพื่อช่วยให้สมาชิกเกิดการยอมรับยินยอมพร้อมกัน และให้ข้อมูลผูกพันต่อจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ขององค์กรที่ต้องการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลง องค์กรเรียนรู้จะต้องเป็นองค์กรที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนเองให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร (Corporate Vision) ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิก ที่มีความคาดหวังต่อการเปลี่ยนแปลง และความก้าวหน้าที่ก้าวไปภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของคนทั้งองค์กร เมื่อทุกคนในองค์กรมีวิสัยทัศน์ร่วมกันแล้ว จะต้องมีการสื่อสารรับรู้ในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับสูงถึงระดับล่าง ว่าองค์กรมีวิสัยทัศน์อย่างไร เป้าหมายคืออะไร และจะต้องซึมซาบลงไป ในความคิดของทุกคนในองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันสามารถทำได้โดย

1. กระตุ้นให้แต่ละคนมีวิสัยทัศน์ โดยการสร้างบรรยากาศกระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรควิสัยทัศน์ของตนเอง การที่องค์กรจะสร้างการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันนั้น ต้องเริ่มต้นสร้างวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลขึ้นมาให้ได้ก่อน เพราะถ้าหากพนักงานไม่มีวิสัยทัศน์เป็นของตนเองแล้ว การทำงานหรือการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ก็จะเป็นในลักษณะที่ยินยอม ปราศจากความตั้งใจและการร่วมมืออย่างจริงจัง การที่พนักงานมีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลได้จะเกิดการร่วมมือกันที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในองค์กร วิสัยทัศน์ส่วนบุคคล เป็นเรื่องของความสามารถในการสร้างภาพนั้นในใจ ที่เกินกว่าความเป็นจริง โดยเกิดจากกระบวนการคิดของตนเองและเป็นอิสระจากอิทธิพลอื่น ๆ การที่จะนำวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลออกมาใช้นั้นต้องระมัดระวังถึงอิสระภาพส่วนบุคคล ซึ่งเป็นส่วนบุคคลของมนุษย์ที่มีเสรีภาพที่จะเลือกหรือกระทำ องค์กรส่วนใหญ่สามารถแบ่งประเภทของพนักงานในเรื่องการมีวิสัยทัศน์ได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือประเภทที่ตั้งใจ และมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติให้วิสัยทัศน์นั้นเป็นจริง (Commitment) และประเภทที่ยินยอมและไม่ปฏิเสธที่จะทำให้อวิสัยทัศน์นั้นเป็นจริง (Compliance)

พนักงานประเภทที่มุ่งมั่น (Commitment) จะอุทิศเวลาให้องค์กร มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติตามคำสั่งและมีความรับผิดชอบสูง มักจะมีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

พนักงานประเภทที่ยินยอม (Compliance) มักจะเชื่อฟังและปฏิบัติตามคำสั่งอย่างเคร่งครัดทำงานภายใต้กฎที่วางไว้ แต่ขาดความคิดสร้างสรรค์และความกระตือรือร้น เป้าหมายในการทำงานเพื่อรักษาตำแหน่งของพวกเขาไว้ ความคาดหวังในการเลื่อนตำแหน่งและการทำให้เจ้านายมีความสุขมองวิสัยทัศน์เป็นเพียงการยอมรับ

องค์กรแบบดั้งเดิมมักจะให้ความสำคัญกับพนักงานประเภทที่ยินยอม (Compliance) ผู้นำจะนิยมให้พนักงานอยู่ภายใต้คำสั่งและการควบคุมของพวกเขา แต่ผู้นำในองค์กรในการเรียนรู้ต้องการ

พนักงานประเภทมุ่งมั่น (Commitment) เพื่อให้การเรียนรู้ในองค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น สิ่งที่ต้องทำคือ การยอมให้พนักงานมีอิสระในการเลือกคิดและการกระทำ

2. พัฒนาวิสัยทัศน์บุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์กร ผู้นำขององค์กรต้องเลิกความคิดดั้งเดิม ที่ว่าวิสัยทัศน์ขององค์กรมาจากผู้นำหรือจากกระบวนการวางแผนในองค์กรเท่านั้น อาจเรียกได้ว่าเป็นวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Vision) หรือวิสัยทัศน์ที่เป็นทางการ (Official Vision) ผู้นำมักมองเป็นวิธีที่ใช้แก้ไขปัญหาหรือเป็นกระบวนการกลยุทธ์ขององค์กร เช่น การแก้ไขปัญหาเรื่องขวัญกำลังใจที่ต่ำของพนักงาน ซึ่งที่จริงจะขัดกับหลักการขององค์กรและเป็นวิสัยทัศน์ที่ยั่งยืน ก็ต้องดำเนินต่อไป และไม่สิ้นสุด อย่างไรก็ตามสิ่งสำคัญที่สุดที่ผู้นำจะต้องจำไว้เสมอ คือผู้นำจะต้องเต็มใจที่จะร่วมสร้างวิสัยทัศน์นี้ร่วมกับคนในองค์กร โดยอัตโนมัติ

3. สร้างทัศนคติต่อวิสัยทัศน์ในระดับความมุ่งมั่น (Commitment) มากที่สุด เพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่สนับสนุน โดยไม่ต้องมีการควบคุมสามารถสร้างได้โดยใช้การติดต่อสื่อสาร การสนทนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้พนักงานรู้สึกอิสระที่จะแสดงความฝันหรือวิสัยทัศน์ออกมา ผู้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเปิดกว้างและเต็มใจที่จะพิจารณายอมรับฟังความคิดเห็นต่าง ๆ ของพนักงานผู้นำไม่ควรทำลายความคิดใหม่ ๆ ถ้าแนวคิดได้รับการสนับสนุนพนักงานจะรู้สึกเชื่อมั่นในตนเองและจะมีการตอบสนองในทางบวก (Positive Feedback) เพื่อประโยชน์ต่อองค์กร

4. ทำให้วิสัยทัศน์ที่เกิดร่วมกัน มีทิศทาง ไปสู่จุดหมายที่เห็น ได้ชัดเจน และจับต้องได้
ชวินท์ ชัมมนันท์กุล. (2540 : 21) ได้เสนอรูปแบบของแบบทางความคิด ดังแสดงในรูปที่ 2.4

4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกอย่างเป็นกลุ่มในองค์กร โดยอาศัยความรู้และความคิดของมวลสมาชิกในการแลกเปลี่ยนและพัฒนาความฉลาดรอบรู้และความสามารถของทีมให้บังเกิดผลดีกว่าการอาศัยความสามารถของสมาชิกแต่ละบุคคล ระบบการเรียนรู้ของกลุ่มมีผลสะท้อนอย่างสำคัญต่อการเรียนรู้ของบุคคล องค์กรเรียนรู้เกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อการรวมพลังของกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์กรและเป็นการรวมตัวของทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูง สมาชิกในทีมได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกัน โดยการสื่อข้อมูลแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอ การเรียนรู้ระหว่างบุคคลเกิดจากการแลกเปลี่ยนข่าวสารซึ่งกันและกัน โดยลดลักษณะที่ก่อให้เกิดอิทธิพลครอบงำแนวความคิดของบุคคลอื่นออกไปและกระตุ้นให้เกิดการอภิปรายอย่างกว้างขวางภายในทีม ในการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมนี้ เน้นเฉพาะการถ่ายทอดประสบการณ์ภายในสถานที่ทำงาน ท่ามกลางบรรยากาศของการปฏิบัติหน้าที่ประจำตามปกติ มีวิธีการที่สำคัญ 4 วิธีดังนี้

4.1) ใช้การเสวนา (Dialogue) ในการแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นซึ่งกันและกัน การสนทนาเป็นวิธีช่วยให้สมาชิกให้เป็นตัวแทน เป็นผู้ที่มีส่วนร่วมในความคิดและกลายเป็นผู้สังเกตการณ์ความคิดของสมาชิก โดยแยกความคิดของตนเอง เพื่อเตรียมรับความคิดของผู้อื่นในกลุ่ม ซึ่งเป็นสิ่งช่วยให้เกิดการพัฒนาเปลี่ยนแปลง เป็นการสนทนาเชิงสร้างสรรค์และลดการโต้แย้ง การ

สนทนาจะช่วยพัฒนาให้กระบวนการคิดละเอียดอ่อนยิ่งขึ้น พัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของกลุ่ม ความไว้วางใจอย่างลึกซึ้ง พัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของกลุ่ม ความไว้วางใจอย่างลึกซึ้ง พัฒนาความรู้ความเข้าใจในที่ดียิ่งขึ้นของแต่ละคน และสมาชิกได้เรียนรู้พูดคุยอย่างเป็นมิตร เป็นเพื่อนร่วมงานและลดการต่อต้านด้วยการไม่ให้ความสำคัญกับการเอาชนะ

4.2) ใช้การอภิปราย (Discussion) ซึ่งจะคล้ายกับการเสวนา เป็นการนำเสนอความคิดเห็นของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนมีการตัดสินใจและให้ความสำคัญในการหาข้อสรุปเพื่อนำไปปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การอภิปรายมีความจำเป็นควบคู่กับการสนทนา ในการนำไปสู่เป้าหมายเดียวกัน การอภิปรายจะมีการจัดเตรียมข้อสมมติฐานและทางเลือกต่าง ๆ ไว้เป็นการล่วงหน้าเพื่อนำมาอภิปราย

4.3) ใช้เทคนิคของการบริหารงานเป็นทีม (Team Management) ซึ่งเป็นเรื่องของการใช้ความสามารถของหัวหน้าทีมในด้านการเป็นผู้นำและความเข้าใจเชิงจิตวิทยาของการบริหารทีมงาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้จากผลสำเร็จหรือความผิดพลาดร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะทำให้เกิดข้อคิดเห็นที่หลากหลายและขัดแย้งกัน ในการขัดแย้งทางความคิดจะเป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งจะได้จากมุมมองหลากหลายของสมาชิกในกลุ่ม ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นผลมาจากการสนทนา ลักษณะสำคัญของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม อยู่ที่เมื่อตกลงที่จะเรียนรู้ร่วมกัน ก็ควรจะมีการพูดคุยกันอย่างเปิดเผยและจริงใจ ทั้งในเรื่องราวความเป็นจริงทางธุรกิจที่ดำเนินอยู่ และสิ่งที่กำลังเดินไปภายในกลุ่ม เพราะการเข้าใจความเป็นจริงอย่างถูกต้องนั้น ทีมก็จะสามารถเข้าใจได้ว่ากลยุทธ์ของเรานั้นสามารถนำไปใช้ได้ ในสภาพที่เป็นจริง

4.4) ใช้เทคนิคของการบริหารงานธุรกิจ (Business Project Management) โดยบริหารในรูปแบบโครงการ มีหัวหน้าและสมาชิกในโครงการซึ่งมีจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดที่ชัดเจน มีกิจกรรมพร้อมผู้รับผิดชอบ ตลอดจนมีกระบวนการของการบริหารอย่างเป็นระบบ

5) การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking)

เป็นวินัยที่มีความสำคัญมากที่สุดโดยเป็นวิธีการคิด การอธิบายและการทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ เป็นองค์ความรู้ที่จะช่วยให้สามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงได้ อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น การคิดอย่างเป็นระบบของสมาชิกในองค์กรมีส่วนสำคัญต่อการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้การคิดอย่างเป็นระบบเป็นกระบวนการในการหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น โดยอาศัยองค์ความรู้ที่หลากหลายนำมาประยุกต์ขึ้นเป็นความรู้ใหม่ความคิดใหม่และเป็นกรอบของการสร้างความกระจ่างในความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ให้เห็นแบบแผนและขั้นตอนของการพัฒนาความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น สามารถทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่าง ๆ ทั้งในภาพรวมและส่วนย่อย

การคิดอย่างเป็นระบบเป็นหัวใจขององค์กรแห่งการเรียนรู้ และมีส่วนสำคัญต่อการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ และนำมาซึ่งการพัฒนาแบบยั่งยืนของทรัพยากรในองค์กร การคิด

อย่างเป็นระบบเป็นวิธีการคิด การอภิปราย และการทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ด้วยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ เป็นการมองเห็นความสัมพันธ์ของกันและกัน และเป็นรูปแบบที่ไม่หยุดนิ่ง และไม่มองแบบแยกส่วน หรือเป็นเฉพาะภาพ ความเข้าใจถึงจุดสำคัญของความคิดเชิงระบบก็คือข้อมูลย้อนกลับ การเรียนรู้จากประสบการณ์ และคนอื่น ๆ ซึ่งการปฏิสัมพันธ์ที่จะขึ้นอยู่กับทุกส่วนประกอบกันเป็นระบบขององค์กร บุคคลเพียงคนเดียวจะไม่สามารถนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ แต่จะเกิดจากการที่ทุกคนมีความรับผิดชอบร่วมกัน สำหรับการคิดเชิงระบบต้องการระบบของการปฏิบัติ การยอมรับอย่างต่อเนื่องและมีการตรวจสอบซ้ำ ๆ ในสาระของการวางเงื่อนไข ภาวะอารมณ์ และความวิตกกังวลที่เกิดจากการเรียนรู้ขององค์กรไม่เพียงมุ่งเรียนรู้ในสิ่งสำคัญต่อการอยู่รอด ต้องสามารถทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่าง ๆ ทั้งในภาพรวมและในส่วนย่อย คือ เห็นทั้งป่าและเห็นต้นไม้แต่ละต้นด้วยการคิดอย่างเป็นระบบได้นั้นจะต้องมีการเปลี่ยนในหลายด้านเช่น

1. สามารถมองเห็นทั้งส่วนรวมและส่วนย่อยได้
2. สามารถเชื่อมโยงส่วนต่าง ๆ เข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ
3. สามารถระบุว่าจะอะไรเป็นสาเหตุ ก่อให้เกิดอะไร และอย่างไร

ตัวอย่างของกระบวนการความคิดอย่างระบบ เช่น

- ปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบันผลมาจากการตัดสินใจในอดีต
- พฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงดีขึ้นหลังจากที่ได้มีพฤติกรรมที่แย่มาแล้วในอดีต
- การเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อยสามารถก่อให้เกิดผลอันยิ่งใหญ่ได้
- การแบ่งข้างออกเป็น 2 ส่วน ไม่ได้ทำให้เกิดข้างตัวเล็ก ๆ 2 ตัว
- การรักษาก่อให้เกิดความเสียหายแก่ร่างกายยิ่งไปเสียกว่าการทำลายเชื้อโรคนั้นได้

จะเห็นได้ว่าการมององค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นการมองในเชิงการป้องกันปัญหาในระยะยาว เป็นการวางแผนเพื่ออนาคต โดยมีความเชื่อว่าหากสมาชิกองค์กรเข้าใจการเปลี่ยนแปลงต่างๆขององค์กร และสภาพแวดล้อมอย่างถ่องแท้แล้วจะสามารถปฏิบัติในเชิงรุก (Proactive) ที่จะป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคตและสร้างสรรค์ผลงานที่เหนือความคาดหมายของลูกค้าและผู้บริการได้ และเมื่อพิจารณาถึงองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Senge แล้วจะเป็นว่าทุกองค์ประกอบไม่สามารถแยกออกจากกันได้ แต่ต้องทำเป็นวัฏจักร โดยเริ่มจากแต่ละบุคคลในองค์กรมีการเรียนรู้ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อขยายขีดความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงาน นำความรู้ และประสบการณ์ที่ได้รับมาเชื่อมโยงกับการทำงานในองค์กรอย่างองค์รวม เมื่อคนส่วนใหญ่ในองค์กรพัฒนาถึงระดับนี้ ถ้าไม่มีการแลกเปลี่ยนความคิดระหว่างกันก็จะไม่เกิดองค์ความรู้ใหม่ ๆ หรือเกิดความคิดที่แตกแขนงออกไป จะต้องมีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันทุกระดับและกระทำอย่างต่อเนื่อง เกิดเป็นการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีการเรียนรู้บทเรียนทั้งที่ประสบความสำเร็จและความผิดพลาดล้มเหลว แล้วนำสิ่งที่ได้จากการเรียนรู้ในทีมไปสร้างเป็นกรอบความคิดของตนเอง เพื่อนำไปปรับใช้ในสถานการณ์ที่แตกต่างกันอันจะเป็นการพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมายต่อไป

ลักษณะของการคิดอย่างเป็นระบบที่ดี ได้แก่

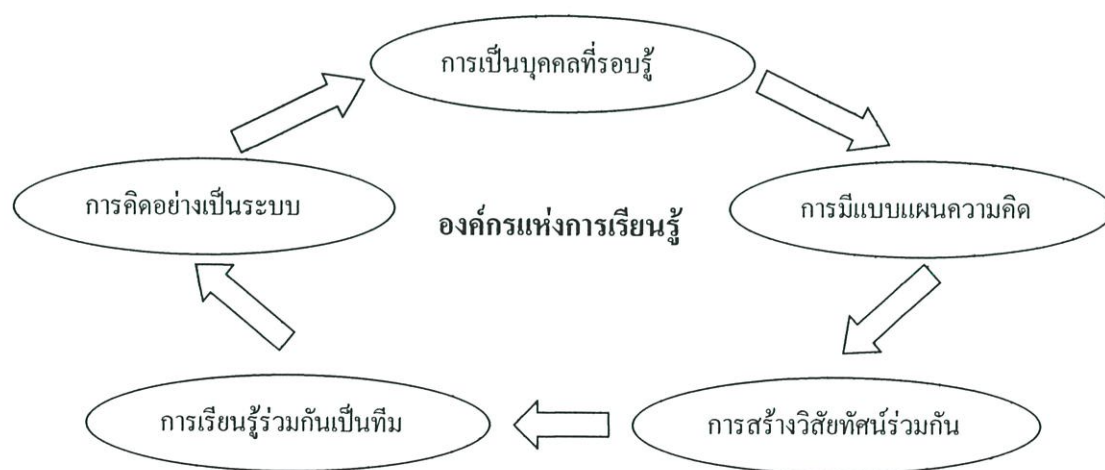
1. คิดเป็นกลยุทธ์ ชัดเจนและแน่วแน่ในเป้าหมาย มีแนวทางที่หลากหลาย
มีวิสัยทัศน์

2. คิดทันการณ์ ไม่ช้าเกินไป มองให้เห็นความจริง จึงปฏิบัติก่อนปัญหาเกิด

3. เล็งเห็นโอกาสในทุกปัญหามีโอกาส ไม่ย่อท้อ สร้างประโยชน์

ชวินท์ ธรรมนันท์กุล (2540 : 17) ได้เสนอกฎของการคิดเป็นระบบไว้ 10 ประการ คือ

1. ปัญหาวันนี้มาจากวิธีแก้ปัญหายesterday
2. แรงกระทำเท่ากับแรงสะท้อน
3. มีขึ้นมีลงและมีเกิดมีดับ
4. เลือกวิธีง่ายที่สุดอาจกลับไปตั้งต้นที่ปัญหาเก่า
5. วิธีแก้อาจแยกว่าตัวปัญหา
6. เร่งให้เร็วขึ้นอาจทำให้ช้าลง
7. เหตุสืบเนื่องมีสารพัน
8. เปลี่ยนน้อยอาจทำให้เปลี่ยนมากได้
9. ทำหลายอย่างพร้อมกัน ผลเกิดไม่พร้อมกัน
10. การแก้ปัญหาแต่ละหน่วย อาจจะไม่แก้ปัญหองค์กร



รูปที่ 2.5 องค์ประกอบทั้ง 5 ขององค์กรแห่งการเรียนรู้

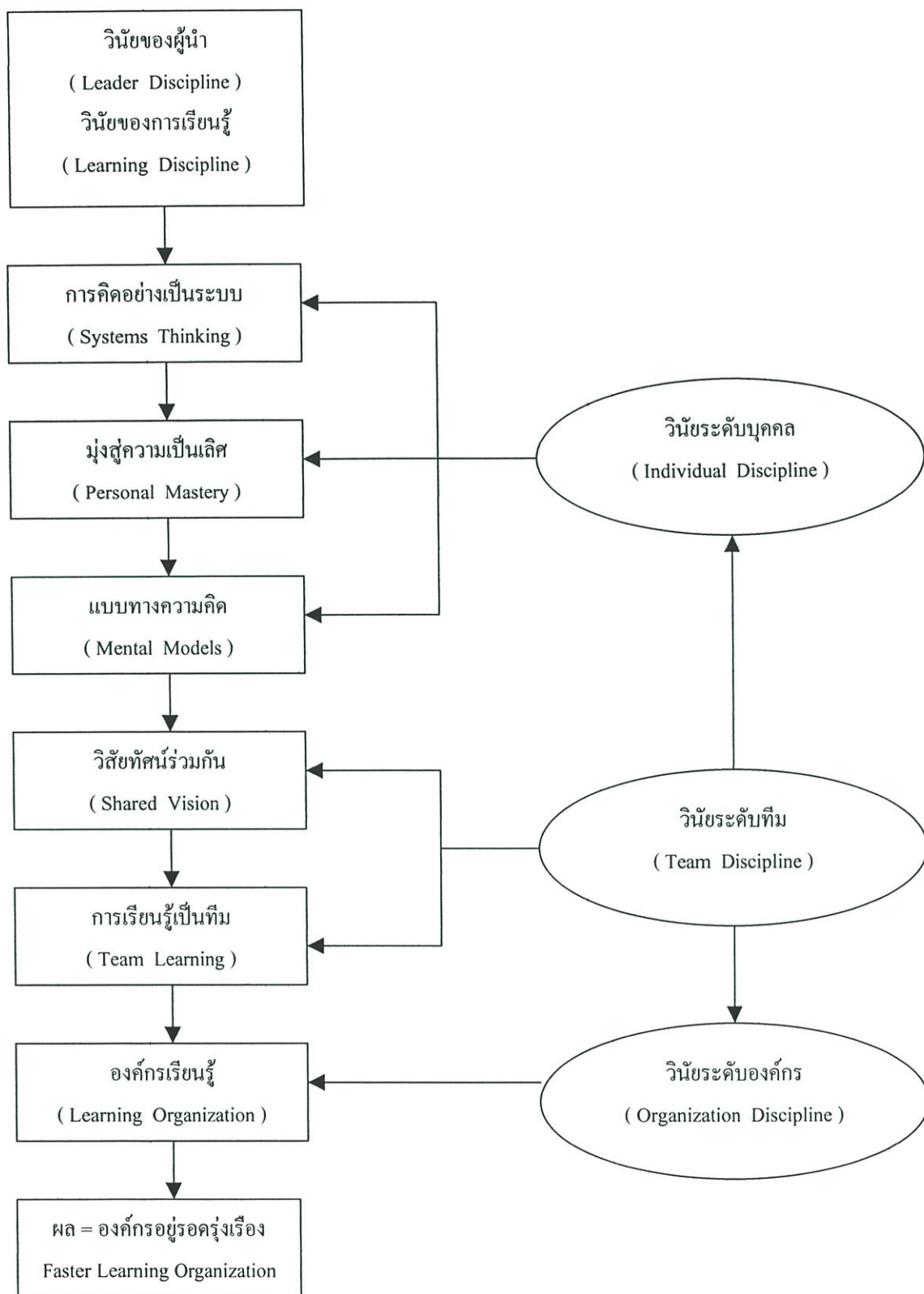
(อ้างใน ลือชัย พันธุ์เจริญกิจ. 2540 : 35)

มาร์คอร์ต (1996 : 19-20) ได้กล่าวถึง ลักษณะเฉพาะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าต้องประกอบด้วยลักษณะต่าง ๆ ดังนี้

1. องค์กรต้องเรียนรู้อย่างเป็นระบบ และร่วมกันหมดทุกส่วน ประหนึ่งว่าองค์กรมี

สมองเดียว

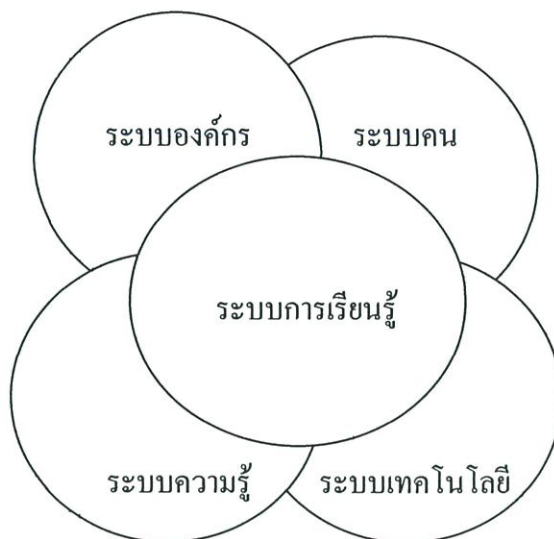
2. สมาชิกขององค์กร ต้องรับรู้ภาวะวิกฤตที่สำคัญของการดำเนินงานภายในองค์กรเรียนรู้กว้างและลึกถึงสภาพการณ์ปัจจุบัน และมุ่งความสำเร็จขององค์กรในอนาคต
 3. การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ด้วยกระบวนการบริหารแผนกลยุทธ์ เรียนรู้และบูรณาการให้ประสานสัมพันธ์กับการทำงาน
 4. เน้นการสร้างสรรค์และการริเริ่มการเรียนรู้
 5. มีพื้นฐานของการคิดอย่างเป็นระบบ
 6. บุคลากรมีการประเมินข้อมูลข่าวสารอยู่เสมอ พัฒนาระบบข้อมูลข่าวสารให้ทันสมัย และใช้ทรัพยากรด้านข้อมูลเป็นสิ่งสำคัญในการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ
 7. สร้างความร่วมมือด้วยบรรยากาศที่เอื้อและสนับสนุนการทำงาน เช่น การให้รางวัล และการกระตุ้นการเรียนรู้ทั้งรายบุคคลและกลุ่ม
 8. สร้างนวัตกรรมในการทำงานเป็นทีม ให้มีลักษณะของชุมชนที่เอื้อเพื่อและเป็นมิตร ทั้งภายในและภายนอกองค์กร
 9. สร้างการยอมรับความเปลี่ยนแปลงให้ โอกาสที่สมาชิกขององค์กรจะได้เรียนรู้ เหตุการณ์ของความผิดพลาดที่ไม่คาดคิด และความล้มเหลวที่อาจเกิดขึ้น
 10. องค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีลักษณะของความกระฉับกระเฉง ตื่นตัว และยืดหยุ่นตามสภาพการณ์ของความเปลี่ยนแปลง
 11. สมาชิกขององค์กรทุกคน ล้วนมีส่วนในการผลักดันและขับเคลื่อนองค์กร เพื่อให้เกิดคุณภาพและพัฒนาปรับปรุงตนเองอยู่ตลอดเวลา
 12. กิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กร ถูกกำหนดขึ้นจากความปรารถนาของสมาชิก มีการสะท้อนกลับ และการสรุปความคิดร่วมกัน
 13. องค์กรสามารถปรับตัวเปลี่ยนแปลงตนเองใหม่อยู่ตลอดเวลา และฟื้นฟูสภาพใหม่ ได้ด้วยการตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป
- ทั้งนี้ Marquardt ได้แสดงทัศนะว่า ผู้นำจำเป็นต้องดัดแปลงสิ่งแวดล้อม เพื่อสนับสนุนและกระตุ้นการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร ประสานเชื่อมโยงการเรียนรู้กับการปฏิบัติ และการติดต่อสื่อสาร ซึ่งสำคัญมาสำหรับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กร ให้เป็นพันธมิตร เพื่อการเรียนรู้และปรับปรุงตนเองโดยเรียนรู้ตลอดเวลาอย่างต่อเนื่อง โดยร่วมกันวางแผนกลยุทธ์เพื่อการเรียนรู้ ลดสายการบังคับบัญชาให้สั้นลง สนับสนุนให้สมาชิกมีการพัฒนาตนเอง ซึ่งจะเป็นแนวทางไปสู่การพัฒนาองค์กร ที่จะต้องตระหนักถึงส่วนแบ่งตลาด ผลลัพธ์ และผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ทั้งนี้ผู้นำจะต้องสามารถลำดับความสำคัญของการพัฒนา คอยส่งเสริมความสามารถในการพัฒนาการเรียนรู้ให้ดีขึ้น เช่นเดียวกับการสนับสนุนให้สมาชิกทุกคนมีพฤติกรรมการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Gilley and Maycunich. 1999 : 15)



รูปที่ 2.6 สรุปแนวคิดเกี่ยวกับวินัย 5 ประการ ของ Senge (1990)

ที่มา : วีรวัฒน์ ปันนิตามัย. (2543 :49)

Marquardt (1996 : 19-28) ได้เสนอแนวคิดในการสร้างองค์กรเรียนรู้ ที่เรียกว่า Systems Linked Learning Organization Model โดยประกอบด้วย 5 ระบบย่อยที่สนับสนุนซึ่งกันและกันดัง แสดงในรูปที่ 2.7



รูปที่ 2.7 แบบจำลองระบบองค์กรเรียนรู้

ที่มา : ดัดแปลงจาก Marquardt. (1996 : 21)

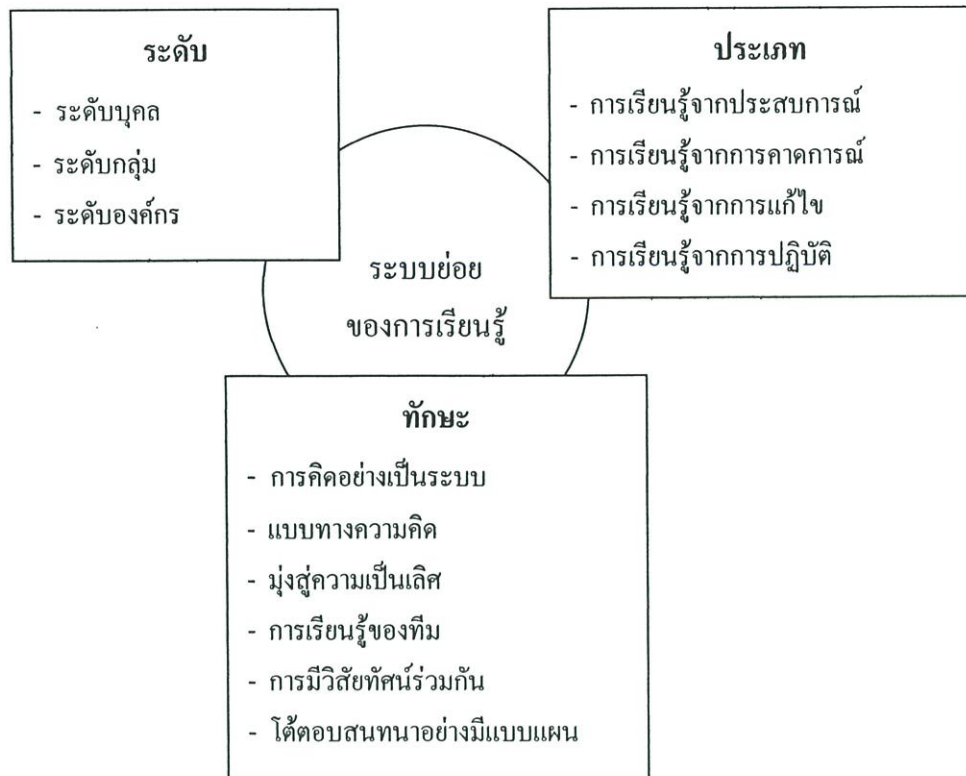
ระบบย่อยที่สำคัญขององค์กรเรียนรู้ คือระบบการเรียนรู้และระบบนี้จะขยายไปสู่ระบบอื่นๆ โดยมีรายละเอียดของแต่ละระบบดังนี้

1) ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ (Learning Subsystem)

ระบบย่อยด้านการเรียนรู้จะกล่าวถึงระดับการเรียนรู้ (Level) ชนิดประเภทหรือวิธีการเรียนรู้ (Type) เพื่อการเป็นองค์กรเรียนรู้ และทักษะการเรียนรู้องค์กร (Skill) ซึ่งหมายถึงความใช้ทักษะด้านใดเพื่อช่วยในการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น ดังแสดงในรูปที่ 2.8 มีรายละเอียดดังนี้

1.1) ระดับของการเรียนรู้ (Level) การเรียนรู้ที่ดีควรเข้าถึงพร้อมด้วยกัน ทั้ง 3 ระดับโค่นเริ่มเป็นลำดับขั้นจากระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร

1.2) ชนิดของการเรียนรู้ (Type) ในการเรียนรู้มีอยู่หลายชนิดซึ่งแต่ละชนิดจัดว่าเป็นสิ่งที่สำคัญและมีค่าต่อการนำไปสู่องค์กรเรียนรู้ ถึงแม้ว่าแต่ละชนิดจะมีความแตกต่างกันแต่มักมีความเกี่ยวเนื่องกันและช่วยทำให้การเรียนรู้สมบูรณ์ได้ ดังนั้นการเกิดขึ้นขององค์กรเรียนรู้ อาจกำหนดให้ใช้ชนิดของการเรียนรู้มากกว่า 1 ชนิดได้ เช่น การเรียนรู้จากการปฏิบัติอาจจัดอยู่ในจำพวกกับการเรียนรู้จากการแก้ไขได้



รูปที่ 2.8 ระบบย่อยของการเรียนรู้

ที่มา : คัดแปลงจาก Marquardt. (1996 : 22)

1.3) ทักษะ (Skill) ขององค์กรเรียนรู้แบ่งเป็น 6 ทักษะที่จำเป็นในการสร้างและเพิ่มระดับความเป็นองค์กรเรียนรู้ ให้มากขึ้น ดังนี้

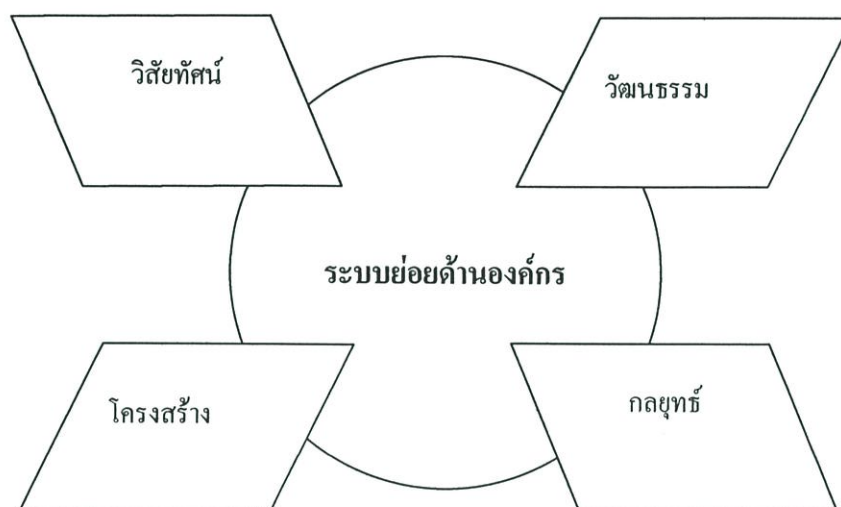
- การคิดอย่างเป็นระบบ
- แบบทางความคิด
- มุ่งสู่ความเป็นเลิศ
- การเรียนรู้ของทีม
- การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน
- ได้ตอบสนองทันท่วงที

2) ระบบย่อยด้านองค์กร (Organization Subsystem)

ระบบย่อยที่ 2 ของการนำไปสู่องค์กรเรียนรู้ คือตัวองค์กรซึ่งถือว่าเป็นระบบและเป็นส่วนหนึ่งขององค์ประกอบทั้งหมดที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้ขึ้น โดยระบบย่อยด้านองค์กรมีหัวใจที่สำคัญ 4 ด้าน คือ วิสัยทัศน์องค์กร วัฒนธรรมองค์กร กลยุทธ์องค์กร และโครงสร้างองค์กร ดังแสดงในรูปที่ 2.9 มีรายละเอียดดังนี้

2.1) วิสัยทัศน์องค์กร เป็นเป้าหมายและทิศทางในอนาคตซึ่งเป็นตัวแทนขององค์กรที่จะเผยแพร่ไปยังภายในและภายนอกองค์กรอย่างทั่วถึง ในองค์กรเรียนรู้จำเป็นต้องบรรยายให้เห็นชัดเจนถึงภาพความต้องการในอนาคตขององค์กร

2.2) วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ความเชื่อ ค่านิยม การถือปฏิบัติ และกิจวัตรขององค์กร วัฒนธรรมองค์กรจะช่วยสร้างความเหมาะสมและวางแนวทางของพฤติกรรมและการรับรู้ในสิ่งทีนิยมปฏิบัติ ในองค์กรเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรจะเป็นสิ่งหนึ่งของการเรียนรู้



รูปที่ 2.9 ระบบย่อยด้านองค์กร

ที่มา : คัดแปลงจาก Marquardt. (1996 : 24)

2.3) โครงสร้างองค์กร องค์กรเรียนรู้มีลักษณะไม่คงที่ ดังนั้นโครงสร้างองค์กรจึงควรแบนราบ ขอบเขตโครงสร้างน้อยลง เพื่อให้การติดต่อประสานงานมีเพิ่มและง่ายขึ้น ข้อมูลข่าวสารไหลลื่น มีการกระจายความรับผิดชอบและยังต้องสนับสนุนให้มีการทำงานร่วมกันทั้งภายในและภายนอกองค์กรด้วย

2.4) กลยุทธ์องค์กร จะเกี่ยวข้องกับแผนปฏิบัติการ วิธีการ เทคนิคและขั้นตอนซึ่งได้มาจากวิสัยทัศน์และเป้าหมาย

3. ระบบย่อยด้านบุคคล (People Subsystem)

ระบบย่อยด้านบุคคลขององค์กรเรียนรู้ครอบคลุมถึงพนักงาน ผู้จัดการหรือผู้บังคับบัญชา ลูกค้า ผู้ขาย พันธมิตรร่วมทุนและชุมชน ดังแสดงในรูปที่ 2.10 มีรายละเอียดดังนี้

3.1) พนักงาน (ผู้เรียนรู้) จะเป็นผู้ถูกคาดหวังว่าต้องเป็นบุคคลผู้เรียนรู้

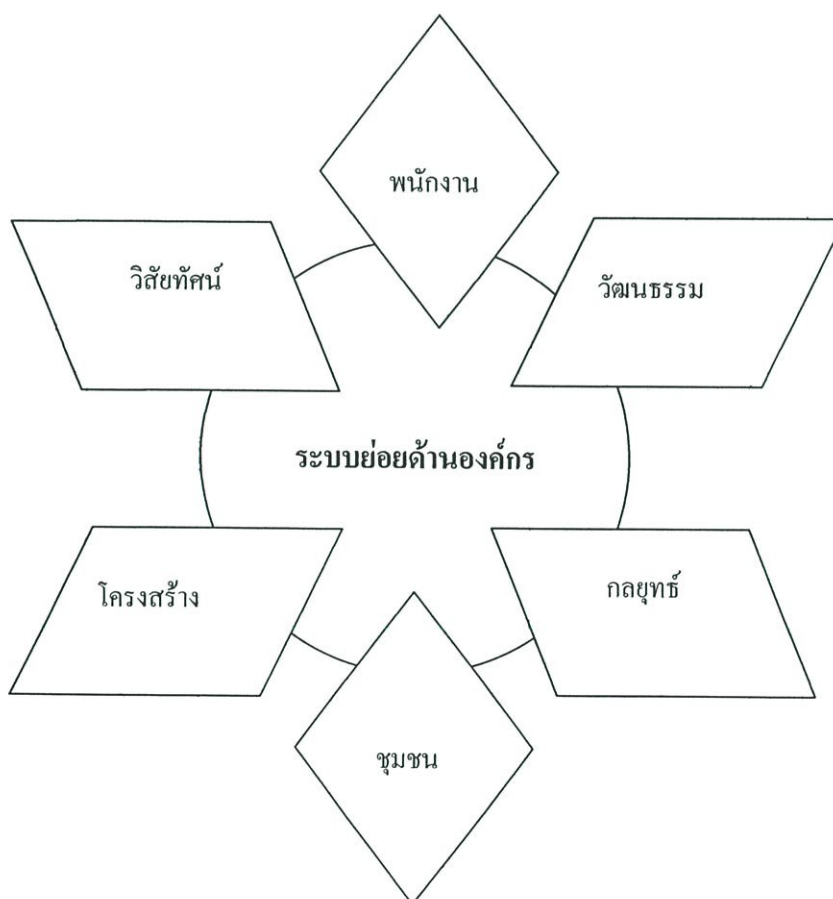
สามารถวางแผนสำหรับขีดความสามารถของตนในอนาคตและยังเป็นผู้ที่สามารถจัดการกับความ
เสี่ยงในสภาพการณ์ต่าง ๆ ได้ ตลอดจนแก้ปัญหาได้

3.2) ผู้จัดการ (ผู้บังคับบัญชา) จะมีหน้าที่ดำเนินบทบาทเป็นผู้ฝึกสอน
พี่เลี้ยง ตัวอย่างที่ดี โดยมีหน้าที่รับผิดชอบหลักคือ สร้างและเพิ่มพูนโอกาสในการเรียนรู้ของบุคคลที่
อยู่รอบข้าง

3.3) ลูกค้า เป็นเสมือนผู้เรียนในฐานะผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดความ
ต้องการ การเข้ารับการฝึกอบรมและเชื่อมประสานมายังการเรียนรู้ขององค์กร

3.4) ผู้ขาย เปรียบเสมือนผู้เรียนที่สามารถรับและสร้างหลักสูตรโปรแกรม

3.5) พันธมิตรร่วมทุนเสมือนผู้เรียนที่ได้ประโยชน์จากการแบ่งปันความ
สามารถและความรู้



รูปที่ 2.10 ระบบย่อยด้านบุคคล

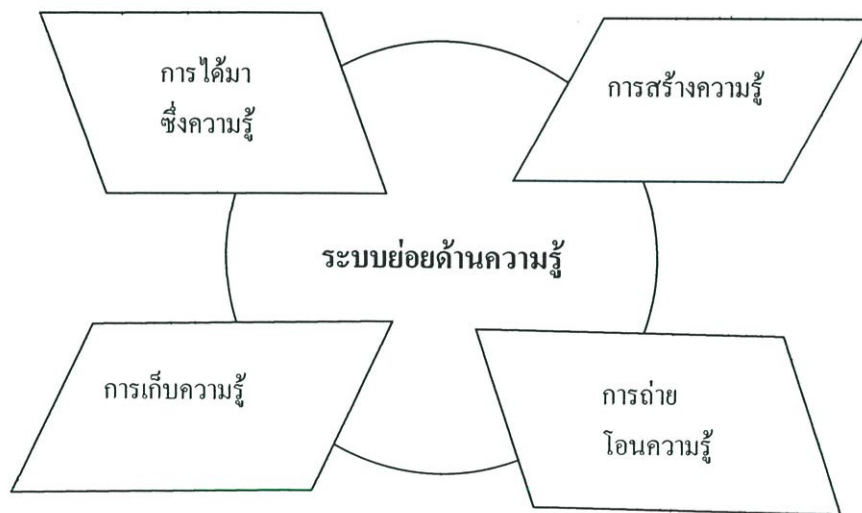
ที่มา : ดัดแปลงจาก Marquardt. (1996 : 25)

3.6) ชุมชน เป็นผู้เรียนที่มาจากตัวแทนกลุ่มสังคม กลุ่มด้านการศึกษา กลุ่ม
เศรษฐกิจซึ่งสามารถแบ่งปัน แลกเปลี่ยนในฐานะผู้ให้และผู้รับการเรียนรู้

4) ระบบย่อยด้านความรู้ (Knowledge Subsystem)

ระบบย่อยด้านความรู้ขององค์กรเรียนรู้ หมายถึง การจัดการของการได้มาและการสร้างความรู้ขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย การได้มาซึ่งความรู้ การสร้างสรรค์ความรู้ การเก็บรักษาความรู้ การถ่ายโอนความรู้ และการใช้ประโยชน์จากความรู้ ดังแสดงในรูปที่ 2.11 และมีรายละเอียดดังนี้

- 4.1) การได้มาซึ่งความรู้ (Acquisition) การรวบรวมข้อมูลที่เกิดขึ้น และข่าวสารจากภายในและภายนอกองค์กร
- 4.2) การสร้างสรรค์ความรู้ (Creation) เป็นการรวมกันขึ้นมาของความรู้ใหม่ๆ ซึ่งถูกสร้างจากภายในองค์กร โดยผ่านการแก้ปัญหาและการหยั่งรู้หยั่งเห็น
- 4.3) การเก็บความรู้ (Storage) เป็นการเก็บบันทึกจดสิ่งที่มีความรู้ที่มีคุณค่าขององค์กรให้เป็นข้อความที่อ่านและเข้าใจง่าย และสามารถค้นคว้าศึกษาได้ตลอดเวลาทุกสถานที่



รูปที่ 2.11 ระบบย่อยด้านความรู้
ที่มา : ดัดแปลงจาก Marquardt. (1996 : 26)

4.4) การถ่ายโอนและการใช้ประโยชน์ของความรู้ (Transfer and Utilization) อาจมีการใช้เทคโนโลยีหรือปฏิสัมพันธ์ของบุคคลในการช่วยให้เกิดการเคลื่อนไหวของข้อมูลข่าวสารและความรู้ภายในองค์กร

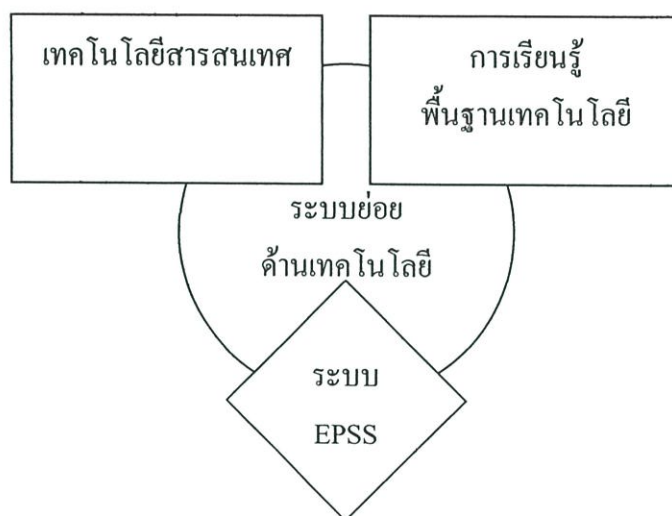
5) ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี (Technology Subsystem)

ระบบย่อยด้านนี้จะเป็นตัวสนับสนุนด้วยการใช้เทคโนโลยีเครือข่ายและเครื่องมือในการสื่อสารข้อมูลข่าวสารซึ่งจะทำให้มีการเข้าถึง และแลกเปลี่ยนความรู้ข้อมูลข่าวสารซึ่งเป็นการ

รวมเอากระบวนการทางเทคนิค ระบบ และโครงสร้างในการทำงานร่วมกัน การทำหน้าที่ผู้ฝึกสอน ประสานงานและความรู้ทักษะอื่น ๆ โดยอาศัยเครื่องมือทางอิเล็กทรอนิกส์และวิทยาการอันก้าวหน้าในการเรียนรู้ เช่น การประชุมทางไกลด้วยคอมพิวเตอร์ แบบจำลองที่เคลื่อนไหวได้ (Simulation)

ระบบย่อยด้านเทคโนโลยีประกอบด้วยเทคโนโลยีข้อมูลข่าวสาร การเรียนรู้โดยอาศัยเทคโนโลยีเป็นพื้นฐาน และระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานทางอิเล็กทรอนิกส์ ดังแสดงในรูปที่ 2.12 และมีรายละเอียดดังนี้

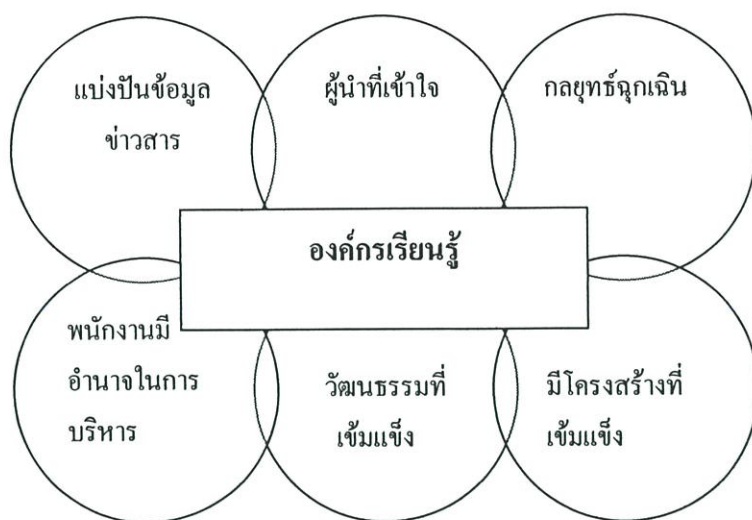
5.1) เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) คือเทคโนโลยีทางคอมพิวเตอร์ซึ่งรวมถึงการลงรหัส การเก็บรักษาและการถ่ายโอนข้อมูลข้ามองค์กรและข้ามโลกส่งมอบแบ่งปันความรู้และทักษะ



รูปที่ 2.12 ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี

ที่มา : ดัดแปลงจาก Marquardt. (1996 : 27)

5.3) ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานทางอิเล็กทรอนิกส์ (Electronics Performance Support System : EPSS) เป็นระบบสนับสนุนการปฏิบัติการทางอิเล็กทรอนิกส์ที่ใช้ข้อมูล ได้แก่ ตัวอักษร (Text) ภาพ เสียงและ ฐานความรู้เพื่อใช้เก็บ รักษาและสร้างข้อมูลทั่วทั้งองค์กร เพื่อที่จะช่วยให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุถึงระดับสูงสุด Daft (1998 : 565 – 569) กล่าวว่า ใน การพัฒนาให้เป็นองค์กรเรียนรู้นั้น จะต้องมียุทธศาสตร์ประกอบ ดังแสดงในรูปที่ 2.13 มีรายละเอียดดังนี้



รูปที่ 2.13 องค์ประกอบขององค์การเรียนรู้

ที่มา : Daft. (1998 : 565)

1) แบ่งปันข้อมูลข่าวสาร (Shared Information) องค์การเรียนรู้เป็นแหล่งของข่าวสารข้อมูลที่จะระบุความต้องการและการแก้ปัญหา พนักงานสามารถติดตามว่ามีอะไรเกิดขึ้น มีการใช้ข้อมูลต่างๆ กับพนักงานทุกคน เช่น งบประมาณ กำไร รายจ่ายของแผนก และในบริษัทสามารถแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูลได้อย่างอิสระเสรี ผู้บริหารเชื่อว่าการให้ข้อมูลมากเกินไปดีกว่าให้ข้อมูลน้อยเกินไป

2) ผู้นำที่เข้าใจ (Mindful Leadership) ผู้นำขององค์การเรียนรู้ ต้องเป็นบุคคลที่เข้าใจและช่วยให้ผู้อื่นประสบความสำเร็จ ผู้นำมีความรับผิดชอบ 3 ประการ ดังนี้

2.1) ออกแบบโครงสร้างของสังคมในองค์กร ลำดับแรกทีออกแบคือการพัฒนาแนวคิดในการปกครอง วัตถุประสงค์ ภาระหน้าที่และความสำคัญของพนักงาน ลำดับที่ 2 คือให้แนวนโยบาย ยุทธศาสตร์และ โครงสร้างใหม่เพื่อรองรับองค์การเรียนรู้ โครงสร้างใหม่นี้จะช่วยจูงใจให้เกิดการกระทำที่ต้องการ ลำดับที่ 3 คือการออกแบบกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ สร้างกระบวนการในการเรียนรู้และทำให้แน่ใจได้ว่าพนักงานมีการพัฒนาและเข้าใจตามที่ผู้นำต้องการ

2.2) สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การถ่ายแนวความคิดให้ผู้อื่นเห็นภาพและร่วมมืออาจทำโดยผู้นำหรือการอภิปรายของพนักงาน แต่ภาพลักษณ์นี้จะต้องกว้างและตรงตามแนวคิดขององค์กร ซึ่งแสดงให้เห็นผลลัพธ์ในระยะยาวที่ต้องการ คือให้พนักงานมีอิสระในการแก้ปัญหาทันทีด้วยตนเอง การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันจะช่วยให้เกิดความกลมกลืนและร่วมใจในการทำงาน

2.3) ผู้นำที่ช่วยเหลือผู้อื่น (Servant Leadership) องค์การเรียนรู้สร้างได้โดยผู้นำที่เสียสละ อุทิศตน เพื่อผู้อื่นและวิสัยทัศน์ขององค์กร

3) กลยุทธ์ฉุกเฉิน (Emergent Strategy) ในการติดต่อกับลูกค้า ผู้ส่งมอบของพนักงานนั้น เมื่อทราบความต้องการของลูกค้าหรือพบความเปลี่ยนแปลงแล้วพนักงานหรือองค์กร ควรตอบสนองได้อย่างรวดเร็วด้วยกลยุทธ์ที่ได้มีการเตรียมการไว้ทั้งในระยะสั้น ระยะปานกลาง และระยะยาว

4) พนักงานมีอำนาจในการบริหาร (Empowered Employees) ผู้นำต้องเข้าใจว่ามนุษย์เกิดมาพร้อมกับความอยากรู้อยากเห็น และมีความสุขกับประสบการณ์ในการเรียนรู้ ดังนั้นเขาจึงพยายามพัฒนาตนเองซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาระดับความสามารถ องค์กรเรียนรู้ต้องเน้นการฝึกอบรมด้วยการให้โอกาสพนักงานในการเรียนรู้เพิ่มเติมที่ อบรมให้พนักงานเข้าใจในงานและให้สิทธิในการตัดสินใจ เพื่อให้เขารู้สึกถึงความเป็นเจ้าขององค์กร เพราะเมื่อเขารู้สึกเป็นเจ้าของแล้วเขาจะทำงานด้วยความตั้งใจ ไม่ต้องสั่ง ความรู้และข้อมูลเบื้องต้นที่พนักงานได้รับจะใช้ในการตัดสินใจแก้ปัญหาขององค์กรได้

5) วัฒนธรรมที่เข้มแข็ง (Strong Culture) การที่จะเป็นองค์กรเรียนรู้ที่ องค์กรจะต้อง

5.1) เน้นการพัฒนาทั้งระบบด้วยการทำความเข้าใจวิสัยทัศน์ และเรียนรู้ในการพัฒนาโดยรวม จึงจะประสบความสำเร็จและต้องลดกฎเกณฑ์ที่จะเป็นเครื่องขวางกั้นความคิดอิสระ รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้ส่งมอบ ลูกค้าและคู่แข่ง

5.2) สร้างองค์กรให้เป็นสถานที่ที่สมาชิกสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ติดต่อกัน และพัฒนาบุคคลในสังคมในด้านมนุษยสัมพันธ์ รวมทั้งได้มีโอกาสเรียนรู้การทำงานเป็นทีม และการเป็นสมาชิกของสังคมใหญ่

6) โครงสร้างแบบแนวนอน (Horizontal Structure) โครงสร้างนี้ช่วยให้พนักงานทำงานร่วมกันตามขั้นตอนการผลิต เพื่อให้เกิดผลผลิตสำหรับลูกค้า ทีมงานของพนักงานทำการผลิตสินค้าและบริการรวมทั้งติดต่อกับลูกค้าซึ่งอาจมีการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงตามที่เขาทำได้ในขอบเขตจำกัด ผู้บริหารในองค์กรเรียนรู้ มีความสำคัญลดลง แต่ใช้การทำงานเป็นทีมทดแทนร่วมกันรับผิดชอบในด้านการฝึกอบรม ความปลอดภัย การจัดปฏิทินทำงาน การจัดซื้อและการตัดสินใจเกี่ยวกับงานและเงินเดือน

ลักษณะขององค์กรเรียนรู้

จะทราบได้อย่างไรว่าองค์กรนั้น ๆ มีลักษณะของการเรียนรู้ จากที่กล่าวมาแล้วจะเห็นได้ว่า องค์กรที่มีการเรียนรู้นั้นเป็นกระบวนการที่มีลักษณะเคลื่อนไหว ยืดหยุ่น เป็นพลวัตร ที่ไม่หยุดนิ่งหรือพึงพอใจกับความสำเร็จที่มีอยู่ นอกจากนั้นสมาชิกขององค์กรต้องมีการพยายามค้นคว้าหาความรู้มาแบ่งปันและเผยแพร่แก่กัน เพื่อพัฒนางานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

Gephart, Marsick, Buren และ Spirs (1996 อ้างใน กัลยาณี คำแดง. 2542 : 28) ได้ชี้ให้เห็นว่าองค์กรเรียนรู้ ควรประกอบด้วยลักษณะ 5 ประการ คือ

1. มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในทุกระดับภายในองค์กร สมาชิกเรียนรู้ร่วมกัน และถ่ายโอนองค์ความรู้ให้แก่กัน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ

2. มีการสร้างองค์ความรู้ ให้กลายเป็นศาสตร์ที่มีความแข็งแกร่ง ทั้งทางด้านความรู้และ ทฤษฎี มีการแบ่งปันความรู้ มีการส่งผ่านข้อมูลแก่กันอย่างรวดเร็ว ด้วยเทคโนโลยีอินเทอร์เน็ต สามารถเผยแพร่ความรู้เหล่านั้นแก่ผู้ที่ต้องการมาใช้ได้อย่างรวดเร็วทันที

3. สนับสนุนการคิดอย่างเป็นระบบ และให้สมาชิกได้เรียนรู้วิธีคิดใหม่ ๆ เปิดโอกาสให้มีการวิพากษ์วิจารณ์ และอภิปรายกันอย่างเปิดเผย

4. มีการสนับสนุน และสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ เช่นมีการให้รางวัลกับความคิดสร้างสรรค์ มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่สามารถป้อนกลับในสิ่งที่จริง มีคุณธรรมโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ ทั้งนี้ก็เพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่จะปรับปรุงและปฏิบัติให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไป เป็นต้น

5. ให้ความสำคัญกับสมาชิกในองค์กร คือยึดเป็นศูนย์กลาง

นอกจากนี้ Marquardt & Reynolds. (1994 : 31-33) ได้ระบุองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ดี เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน จะต้องประกอบด้วยลักษณะ 11 ประการ

1. มีโครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure) โครงสร้างที่เล็กและคล่อง ไม่มีสายการบังคับบัญชามากเกินไป มีคำพรรณนาหน้าที่ความรับผิดชอบของงาน (Job Description) ในตำแหน่งที่มีความยืดหยุ่นเอื้อต่อการจัดตั้งทีมงานได้ ในอนาคตอาจจะต้องใช้ความสามารถหรือ สมรรถนะ (Competencies) แทน รายละเอียดของงาน (Job Description) และที่สำคัญต้องมี โครงสร้างแบบองค์รวม (Holistic Structure) ที่มีองค์ประกอบที่ต่างหน้าที่ของคนอย่างประสานสัมพันธ์กับองค์ประกอบอื่น ๆ อย่างแยกอิสระจากกันไม่ได้ นอกจากนี้โครงสร้างขององค์กรจะมี ลักษณะแบบทีมข้ามสายงาน (Cross Functional Work Teams) เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ของทีม พัฒนาวิธีการใหม่ ๆ ที่เชื่อถือได้

2. การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรร่วมกัน (Corporate Learning Culture) การมีบรรยากาศที่ส่งเสริมการทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ แม้จะเสี่ยงต่อการผิดพลาดบ้างก็ตาม ซึ่งการวัดผล สำเร็จของการเรียนรู้ พิจารณาจากการบูรณาการความคิดทั้งหมดขององค์กรเข้าด้วยกัน วัฒนธรรม องค์กรจะต้องช่วยให้เกิดการเรียนรู้ในเรื่องความตระหนักในตนเอง (Self – Aware) การไตร่ตรอง (Self – Reflective) และการสร้างสรรค์ (Creative Way) ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ โดยให้คนได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายสนับสนุนให้มีการให้ข้อมูลย้อนกลับรวมทั้งมี โอกาสในการพัฒนาตนเองทุกคน เช่น มีหลักสูตรการอบรม สัมมนา อุปกรณ์การเรียนรู้ด้วยตนเอง ครุภัณฑ์ที่เลี้ยงและศูนย์ข้อมูลให้เกิดนิสัยการเรียนรู้จากทุกอย่างในการทำงาน รวมทั้งต้องมีการ สนับสนุนด้านขวัญกำลังใจและการเงินจากองค์กรอย่างจริงจังด้วย

3. การเพิ่มอำนาจและการรับผิดชอบในงาน (Empowerment) การส่งเสริม สนับสนุนและเปิดโอกาสให้พนักงานมีความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจแก้ปัญหา ไปสู่ระดับล่าง หรือผู้ปฏิบัติเพื่อให้มีศักยภาพในการเรียนรู้ภายใต้กลยุทธ์และแผนงานขององค์กร

4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) คาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมขององค์กร ต้องไหวตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง มีการวาดภาพ (Scenario) เกี่ยวกับอนาคตที่เป็นไปได้ แสดงท่วงท่าในธุรกิจของตนให้มีประโยชน์สำคัญแก่สังคม เลือกรูปแบบในสภาพแวดล้อมที่องค์กรมุ่งที่จะปฏิสัมพันธ์ด้วยว่าจะเรียนรู้อะไร

5. ทุกคนมีส่วนร่วมสร้างและถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Creation and Transfer) วิธีการสร้างนวัตกรรมองค์ความรู้ใหม่ ๆ มิใช่เป็นเพียงหน้าที่ของนักวิจัย และนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เท่านั้น ในองค์กรแห่งการเรียนรู้นั้น ผู้ปฏิบัติทุกคนจะมีบทบาทเสริมสร้างความรู้ เรียนรู้จากส่วนอื่นและฝ่ายอื่น จากเครือข่ายสายสัมพันธ์ติดต่อผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่าง ๆ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน โดยการสร้างจากข้อมูลที่เข้าถึงได้ง่าย ใช้บอร์ดข่าวสารเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ ใช้ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (E - mail) ในการสื่อสารระยะไกล และแลกเปลี่ยนข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ในการสร้างระบบเครือข่ายที่ซับซ้อนขึ้น มีการสร้างความรู้ใหม่นอกจากจะเกี่ยวข้องกับข่าวสารภายนอก แล้วยังรวมถึงการเรียนรู้ภายในและการหยั่งรู้ทางความคิดของแต่ละบุคคลในองค์กรด้วย

6. มีเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ (Learning Technology) ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานในกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึง และให้มีการเก็บประมวล ถ่ายทอดข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็วและถูกต้องเหมาะสมกับแต่ละบุคคลและสภาพการณ์ เช่น มีการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารทางไกล (Artificial Intelligence) เทียบเคียงกับการทำงานของสมองมนุษย์ เพื่อช่วยถ่ายโอนการเรียนรู้ไปทั่วทั้งองค์กร สร้างเครือข่าย สร้างฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ และการฝึกอบรม การจำลองเกม (Simulation Games) เพื่อพัฒนาพนักงาน โดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ด้วยตนเองเป็นค้ำ ทำให้การฝึกอบรมในอนาคตจะรวดเร็ว สั้นกระชับเป็นที่น่าสนใจประยุกต์ใช้ได้

7. มุ่งเน้นคุณภาพ (Quality) การที่องค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพ โดยรวมที่เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้ผลการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจกลายเป็นผลงานที่ดีขึ้น

8. กลยุทธ์ (Strategy) กระบวนการเรียนรู้จะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ทั้งในด้านของการขง่างการดำเนินการและการประเมิน ผู้บริหารจะเป็นผู้ทำหน้าที่ทดลองมากกว่าจะเป็นผู้กำหนดแนวทางปฏิบัติหรือคำตอบไว้ให้

9. บรรยากาศที่สนับสนุน (Supportive Atmosphere) บรรยากาศที่มุ่งส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงาน นั่นคือ ให้เขาได้พัฒนาศักยภาพของเขาอย่างเต็มที่ เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ยอมรับในความแตกต่างของบุคคลให้ความเท่าเทียมเสมอภาคกัน ให้ความเป็นอิสระ สร้างบรรยากาศและแรงจูงใจที่เป็นประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วม โดยมีความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคคลและองค์กร

10. การทำงานเป็นทีมและการทำงานแบบเครือข่าย (Teamwork and Networking) การตระหนักถึงความร่วมมือ การแบ่งปัน การทำงานเป็นทีม การทำงานแบบเครือข่าย เป็นการ ทำงานที่มีใช้เพียงแต่การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าอย่างใดอย่างหนึ่งแต่ต้องร่วมมือกันแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องในระยะยาว และริเริ่มสิ่งใหม่ๆเพื่อสร้างการแข่งขันและการสร้างพลังร่วมอันจะทำให้องค์กรอยู่รอดและเจริญเติบโต

11. วิสัยทัศน์ (Vision) วิสัยทัศน์เป็นความคิดเห็นร่วมกันของคนในองค์กร เพื่อ สนับสนุนสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งรวมถึงพันธกิจ (Mission) ค่านิยม (Value) และความคิด ความเชื่อคล้ายคลึงกัน ส่งผลให้มีการร่วมทำกิจกรรมที่มีจุดหมายเดียวกันในที่สุด

2.1.4 แนวทางที่จะพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรเรียนรู้

ในยุคของข้อมูลข่าวสาร-เทคโนโลยี ความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และการ เปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ ส่งผลทั้งด้านบวกและลบแก่สรรพสิ่งทั้งมวลในโลกมนุษย์นี้ ไม่ว่าจะเป็นวิธีการดำเนินชีวิตของมนุษย์ ระบบสังคม สิ่งแวดล้อมและนิเวศวิทยาตลอดจนการเงินการคลัง และเศรษฐกิจของนานาประเทศ ล้วนแล้วแต่ได้รับผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงนี้ อย่างทั่วถึงทุก องค์การ

ดังนั้น การบริหารจัดการองค์กรในศตวรรษที่ 21 จึงมีความจำเป็นที่ต้องสร้างองค์แห่งการเรียนรู้ เพื่อมุ่งสู่การบริหารคุณภาพโดยรวม (Total quality management) ในลักษณะของการบริหารโดย การให้อำนาจ (Empowerment) แก่ทีมงาน ซึ่งต้องมุ่งการเรียนรู้กลยุทธ์ (Strategic learning) ร่วม กัน โดยมีความเข้าใจและมุ่งมั่นในวิสัยทัศน์ขององค์กร (Corporate vision) เน้นการเรียนรู้ตลอด ชีวิต และทำทุกสิ่งบนฐานของความรู้ (Life – long learning and learning based) โดยอาจยังคงรูปแบบเดิมที่เน้นเฉพาะผลงาน (Performance based) เป็นครั้งคราวหรือเฉพาะกรณี สิ่งที่ต้องจัดการต้อง มีคือ วินัยทั้งห้า ที่จะเป็นทั้งศิลปะ และการดำเนินการเพื่อพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ (ยูวราณี สุขวิญญาน. 2546 : 4)

1. การสร้างบรรยากาศแบบเปิด ให้สมาชิกทุกคนในองค์กรได้ทราบถึงความเคลื่อนไหว ต่าง ๆ ซึ่งขั้นตอนนี้ จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อผู้บริหารในการที่ทำให้การตัดสินใจนั้นมีน้ำหนัก มากพอ มีความชอบธรรม และถือเป็นการรับผิดชอบร่วมกันทั้งองค์กร (ยกเว้นว่าผู้บริหารบางคนมี อะไรซ่อนเร้นอยู่จึงไม่ยอมสร้างบรรยากาศแบบเปิดขึ้นในองค์กร และหากเกิดความผิดพลาดขึ้นจาก การงุบงิบตัดสินใจกันเอง ความเสียหายคงไม่เกิดกับเหล่าผู้บริหารนั้น เพราะเขาไปกันหมดแล้ว แต่ผู้ ที่ต้องอยู่เผชิญกับซากปรักหักพังที่เกิดขึ้น คือ สมาชิกในองค์กรนั้นเท่านั้น

2. การพัฒนาวิสัยทั้ง 5 ข้อ ข้างต้น แก่สมาชิกทุกคนในองค์กรเพื่อเป็นการปรับพื้นฐานวิธี คิดร่วมกัน

3. พัฒนาระบบต่าง ๆ ในองค์กร เช่น ระบบบริหาร ระบบงาน โครงสร้างพื้นฐานที่เอื้อต่อการเรียนรู้ร่วมกัน มิฉะนั้น ตัวระบบภายในจะเป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้เสียเอง

4. พัฒนาตัวผู้นำ ให้เกิดทักษะที่จำเป็นในการเป็นผู้นำ โดยเฉพาะการคิดไกล ใฝ่ดี มีใจให้ส่วนรวม

5. กำหนดรูปแบบของการพัฒนาองค์กรเรียนรู้ ทั้งองค์ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skills) ที่เหมาะสมกับตำแหน่ง หน้าที่และความรับผิดชอบของงาน เช่น สถาบันอุดมศึกษา ควรต้องมีภาระงานหลักอย่างไร ลำดับความสำคัญของงานควรเป็นอย่างไร ผู้ปฏิบัติงานในหน้าที่ตำแหน่งนั้น ๆ ควรต้องรับผิดชอบ และ ชอบ ขนาดไหน เป็นต้น

6. พัฒนาและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม หมายถึง ทีมทุกระดับในองค์กร

2.1.5 ผู้มีบทบาทในการสร้างองค์กรเรียนรู้

2.1.5.1 ผู้นำในทุกระดับขององค์กร

ลือชัย พันธุ์เจริญกิจ (2541 : 33 – 35) กล่าวว่า สิ่งที่เป็นปัญหาของการพัฒนาองค์กรในทศวรรษนี้คือเรื่องของ “ผู้นำ” ซึ่งต้องมีการปรับ คือเปลี่ยนแปลงแนวคิดในรูปแบบหรือคุณลักษณะของความสามารถที่จะชี้นำให้องค์กรมุ่งหน้าไปสู่ความสำเร็จ ภายใต้วิสัยทัศน์ได้อย่างเหมาะสมที่สุด โดยผู้นำแบบใหม่ในองค์กรจะต้องมีลักษณะและความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องของตำแหน่ง และบทบาทของผู้นำ ดังนี้

1) ตำแหน่งของผู้นำในองค์กร ซึ่งองค์กรเรียนรู้ จะมีตำแหน่งของผู้นำ 3 ระดับ ได้แก่ ผู้นำระดับหัวหน้างาน ผู้นำระดับจัดการ และผู้นำที่สร้างเครือข่ายภายใน

2) บทบาทของผู้นำ Senge กล่าวว่า ในการพัฒนาไปสู่องค์กรเรียนรู้ ผู้นำจะต้องปรับและพัฒนาบทบาทของตนเองขึ้นมาใน 3 สภาวะ ได้แก่

2.1) บทบาทของนักออกแบบ (Designer) โดยจะต้องรับผิดชอบในการคิดวิเคราะห์ คิดริเริ่มและสร้างสรรค์โดยคำนึงถึงสภาพความเป็นจริง (Current Reality) ในปัจจุบัน และทำการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร (Corporate Vision) พร้อมทั้งเป็นผู้ทำการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารให้เป็นสมัยใหม่ ที่มุ่งเน้นถึงประสิทธิภาพ และประสิทธิผล รวมถึงคุณภาพในการให้บริการแก่ลูกค้า (Customer Focus)

2.2) บทบาทผู้สอน (Teacher) เป็นเสมือนครูผู้สอนงานและทักษะด้านต่าง ๆ พร้อมทั้งสอนจริยธรรมและองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะนำมาให้ช่วยปฏิบัติงานในหน้าที่ให้ดีขึ้นได้ โดยผู้นำที่มีลักษณะเป็นผู้สอน นี้จะเป็นบุคลิกภาพของผู้นำที่สำคัญอย่างยิ่งในยุคของ องค์กรเรียนรู้ เพราะมีทั้งความเป็นผู้นำและเป็นผู้สอนในสภาวะวนการเรียนรู้ร่วมกัน (Team Learning)

2.1.5.2 ฝ่ายทรัพยากรบุคคล

Watkins and Marsicks อ้างใน ลือชัย พันธุ์เจริญกิจ (2541 : 35) ซึ่งเห็นว่าฝ่ายทรัพยากรบุคคลมีหน้าที่ในการผสมผสานการเรียนรู้โดยผ่านกระบวนการฝึกอบรม การพัฒนาอาชีพ และการพัฒนาองค์กรเข้าด้วยกันรวมทั้งการเสนอทฤษฎีเชิงบูรณาการที่จำเป็นต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรเรียนรู้ และมีจุดขึ้นในการแสดงบทบาทเชิงกลยุทธ์ทั่วทั้งองค์กร มิใช่แบ่งแยกส่วนจากหน่วยงานอื่น

2.1.5.3 ผู้ที่เป็นแหล่งความรู้

วีรวัดน์ ปันนิตามัย (2543 : 85 – 88) กล่าวว่า นอกเหนือจากการริเริ่มร่วมผลักดันของผู้นำ ผู้บริหารทุกระดับขององค์กรแล้ว การที่จะสร้าง องค์กรเรียนรู้ได้นั้นองค์กรต้องมีผู้ที่เป็นแหล่งความรู้ รอบรู้ข่าวสารข้อมูล ที่เรียกกันว่า Chief Knowledge Officer (CKO) หรือ Chief Learning Officer (CLO) หรือ Knowledge Broker โดย CKO มีหน้าที่ดังนี้

- 1) เรียนรู้ได้เร็ว จับกระแสของความเปลี่ยนแปลงได้ไว ชอบค้นคว้าและเผยแพร่
- 2) มีส่วนตอบสนองวิสัยทัศน์ของผู้บริหารระดับสูงได้ โดยนำองค์ความรู้ที่องค์กรมีหรือปฏิบัติกันอยู่มาช่วยผลักดัน สร้างความแตกต่างที่ดีกว่าเดิม
- 3) คิดเสนอและยกร่างโครงการที่เกี่ยวกับการบริหารองค์ความรู้ขององค์กรขึ้น เห็นคุณค่าขององค์ความรู้
- 4) สร้างสายสัมพันธ์และทำความเข้าใจกับผู้จัดการ หรือฝ่ายบริหารที่มีลักษณะต่าง ๆ ในองค์กรได้ดี ได้แก่ ผู้บริหารที่ให้ความสนใจต่อการนำความคิด ความรู้ใหม่มาปรับปรุงพัฒนา งานและองค์กร (Knowledge Champions) ผู้บริหารที่มีการสนับสนุนให้มีการดำเนินการโครงการเกี่ยวกับการบริหารองค์ความรู้ (Knowledge Sponsors) ผู้บริหารที่มีเจตคติที่ไม่ดีต่อโครงการหรือขัดขวางต่อต้าน (Knowledge Skeptics)
- 5) เป็นผู้ออกแบบระบบฐานความรู้ กระบวนการดำเนินการ สถานที่ทางกายภาพ โครงการ นโยบาย แนวปฏิบัติต่าง ๆ เกี่ยวกับการสร้างการรักษา การดัดแปลง การแบ่งปันองค์ความรู้ต่าง ๆ ภายในองค์กร เป็นผู้วิเคราะห์ระบบ ปรับปรุงระบบการเรียนรู้และให้คำปรึกษาแก่ผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง
- 6) เข้าใจและเห็นประโยชน์ต่อการนำเทคโนโลยี ที่จะมีส่วนต่อการตรวจคัดกรอง แสความรู้อื่น ๆ เก็บกัก สืบค้น และโดยเฉพาะเพื่อประโยชน์ของการแบ่งปันการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร

2.1.5.4 ผู้นำในการเปลี่ยนแปลง

ทิพากรณ์ นิปการ (2542 : 14) กล่าวว่า การสร้างองค์กรเรียนรู้จำเป็นต้องได้รับการนำ และการสนับสนุนของผู้บริหารตั้งแต่ระดับสูงลงมา รวมทั้งการนำจากผู้นำกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ บุคคลเหล่านี้มีหน้าที่เป็น “ ผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ” คือ เป็นผู้เริ่มต้นวินิจฉัย

สภาวะขององค์กร วางแผนการเปลี่ยนแปลง ใช้กลยุทธ์ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตลอดจน ประเมินผลการเปลี่ยนแปลง โดยที่ผู้บริหารที่จะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีค่านิยมแบบใหม่ ได้แก่การมองคนในแง่ดี

- 1) มองคนในลักษณะที่สามารถเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาได้
 - 2) ยอมรับและใช้ความแตกต่างระหว่างบุคคลให้เป็นประโยชน์ต่องานและ
- องค์กร
- 3) มองคนทั่วทุกด้าน ทั้งชีวิตการทำงานและส่วนอื่น
 - 4) ทุกการกระทำมุ่งสู่เป้าหมายของงานหรือองค์กร
 - 5) ใช้ตำแหน่งเพื่อพิทักษ์รักษาผลประโยชน์ขององค์กร
 - 6) ให้ความไว้วางใจแก่ผู้ร่วมงาน
 - 7) เต็มใจเสี่ยงกล้าได้กล้าเสีย
 - 8) เน้นความร่วมมือของพนักงานในองค์กร

2.1.5.5 อุปสรรคในการสร้างองค์กรเรียนรู้

จำเรียง วยวัฒน์ และเบญจมาศ อ่ำพันธุ์ (2540 : 55 – 56) กล่าวว่า อุปสรรคที่สำคัญต่อการเรียนรู้มีดังนี้

- 1) ความคร่ำครึขององค์กร
- 2) ความภาคภูมิใจกับความสำเร็จในอดีตมากเกินไปจนอาจเกิดอาการ “ หลงตัวเอง ” ไม่มีการคิดคำนึงถึงความเป็นจริงในปัจจุบัน (Current Reality)
- 3) ไม่เปิดโอกาสให้กับคนรุ่นใหม่
- 4) ผู้นำองค์กรไม่มีความสามารถ ซึ่งเป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรเรียนรู้อย่างยิ่ง เพราะปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จอยู่ที่ความเป็นผู้นำและการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม
- 5) ผู้นำองค์กรทุกระดับไม่สนใจที่จะใฝ่รู้ ขาดแรงใฝ่ดีเชิงสร้างสรรค์
- 6) การติดต่อสื่อความภายในองค์กรไม่มีประสิทธิภาพ

ลือชัย พันธุ์เจริญกิจ (2541 : 35 – 35) กล่าวว่า การนำแนวคิดองค์กรเรียนรู้ไปใช้ในการพัฒนาองค์กรมีอุปสรรค ดังนี้

- 1) ในโลกของความเป็นจริงจะมีข้อจำกัดในการเรียนรู้หลายประการ จึงมีผลให้ไม่สามารถนำองค์กรไปสู่เป้าหมายและผลสำเร็จได้ตามที่ต้องการ
- 2) ความแตกต่างในด้านผลประโยชน์ อาจส่งผลให้ไม่มีวิสัยทัศน์ร่วมกันได้
- 3) ความเป็นตัวของตัวเองทำให้การเรียนรู้เป็นไปได้ยาก และต้องขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรประกอบด้วย

4) ข้อจำกัดในเรื่องขนาดและโครงสร้างองค์กร ถ้าองค์กรยังมีขนาดใหญ่จะทำให้ความแตกต่างของปัจเจกบุคคลมีมากขึ้นซึ่งส่งผลให้การสร้างองค์กรเรียนรู้บรรลุเป้าหมายร่วมกันได้ยาก

5) การเรียนรู้และการพัฒนาองค์กร จะต้องมีความตั้งใจหรือผลตอบแทนจึงจะสามารถกระตุ้นและส่งเสริมให้สมาชิกองค์กรเข้ามามีส่วนร่วมได้อย่างเต็มที่

6) การวัดความเป็นองค์กรเรียนรู้ นั้น Peter M. Senge เห็นว่าถ้าหากต้องการให้วัดออกมาเป็นตัวเงินเลยนั้น อาจจะเป็นผลลบต่อแนวคิดนี้โดยในช่วงแรกอาจให้ผลกระทบทางด้านบวก เพราะคนจะให้ความสำคัญกับเรื่องเงินมากกว่าการพัฒนาคุณภาพ

7) การที่คนยังไม่สามารถเชื่อมโยงความคิดให้เป็นระบบได้เพราะ Systems Thinking เป็นเรื่องยากที่สุดที่จะทำความเข้าใจ เช่น การจัดระบบการศึกษาที่มีการแยกการบริหารออกเป็นหน่วย ๆ คือกลุ่มให้การศึกษาในระดับประถมศึกษา ระดับมัธยมศึกษาและระดับอุดมศึกษา ซึ่งทำงานในลักษณะต่างคนต่างทำ ไม่ได้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นดังนั้นเมื่อคนสำเร็จการศึกษา และได้เข้าทำงาน จึงมีความคิดในเรื่องของ Organization Structure ซึ่งเป็นแนวความคิดเก่าเมื่อ 200 ปีที่แล้ว ตามแนวคิดของ อดัม สมิท ในเรื่อง Tribution of Labour ทำให้ต่างคนต่างทำ มองเห็นคนละวงจร เชื่อมโยงเป็นสิ่งเดียวกันไม่ได้

2.1.6 ขั้นตอนการสร้างองค์กรเรียนรู้

การที่จะก้าวสู่การเป็นองค์กรเรียนรู้ที่ยั่งยืนอย่างเต็มรูปแบบอาจใช้เวลาเป็นปีหรือ 10 ปี เพราะการออกแบบและปรับเปลี่ยนองค์กร (Change by Design) อาจไม่ใช่วิธีการที่ใช้ได้ผลเสมอไปและองค์ประกอบพื้นฐานของ องค์กรเรียนรู้ แต่ละองค์ประกอบเป็นเรื่องที่สร้างขึ้นได้ไม่ง่าย โดยเฉพาะการปรับเปลี่ยนแบบทางความคิด (Mental Models) ของคนในองค์กร จากการศึกษาขั้นตอนการสร้างองค์กรเรียนรู้ พบว่ามีจำนวนขั้นตอนและรายละเอียดที่แตกต่างกันไป ดังนี้

Klin and Saunders (1993 : all) ได้กล่าวถึงขั้นในการสร้าง องค์กรเรียนรู้ โดยแบ่งเป็น 10 ขั้นตอน ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ง่ายและชัดเจนยิ่งขึ้น ขั้นตอนในการดำเนินการจะต้องนำไปพัฒนาทั้งองค์กร ไม่ใช่ตัวบุคคล โดยขั้นตอนทั้ง 10 ไม่จำเป็นต้องปฏิบัติทีละขั้น หลายขั้นตอนสามารถปฏิบัติได้พร้อมกัน ขั้นตอนทั้ง 10 มีดังนี้

ขั้นที่ 1 การประเมินความเป็นองค์กรเรียนรู้ขององค์กร

ขั้นที่ 2 การสร้างบรรยากาศที่ดีในองค์กร

ขั้นที่ 3 การเสนอความคิดอย่างอิสระ

ขั้นที่ 4 การเสี่ยง

ขั้นที่ 5 คนในฐานะเป็นพนักงาน

ขั้นที่ 6 อำนาจการเรียนรู้

ขั้นที่ 7 การสร้างวิสัยทัศน์

ขั้นที่ 8 การจำลองวิสัยทัศน์

ขั้นที่ 9 การคิดอย่างเป็นระบบ

ขั้นที่ 10 การผลักดันสู่การปฏิบัติ

โดยแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียดดังนี้

1) ขั้นที่ 1 การประเมินความเป็นองค์กรเรียนรู้ขององค์กร

สิ่งแรกที่ต้องศึกษา คือข้อมูลขององค์กร วัฒนธรรมขององค์กรมีผลอย่างมากต่อความสำเร็จและการดำเนินงานซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกคน

จุดมุ่งหมายสำคัญของขั้นตอนนี้คือ การรู้สิ่งที่ทุกคนคิด และเมื่อได้รับความรับผิดชอบในการดำเนินงานก็ต้องพยายามถ่ายทอดความคิดออกมาเป็นการกระทำ โดยทั่วไปเมื่อพนักงานรู้ว่าองค์กรให้ความสนใจกับพวกเขา ก็จะทำให้พนักงานรู้สึกในทางที่ดีและทำงานให้บริษัทเป็นอย่างดี

การตัดสินใจให้เป็นไปตามความคิดของแต่ละคนอย่างอิสระ แต่ละคำถามมีความหมายอยู่ในตัว เป็นคำถามที่ไม่ยากจนเกินไป ข้อมูลจากคำถามนี้มีประโยชน์มากในการดำเนินงานตาม 10 ขั้นตอน ถึงแม้แต่ละคนจะให้ข้อมูลแตกต่างกันแต่ข้อมูลเหล่านั้นจะเป็นประโยชน์ ทำให้เราทราบถึงความแตกต่างของแต่ละคน หรือกลุ่ม และช่วยให้เราตัดสินใจหาวิธีการสร้างองค์กรเรียนรู้ ได้อย่างเหมาะสม

ผลจากการประเมินความเป็นองค์กรเรียนรู้ จะสามารถรวบรวมวิเคราะห์ได้หลายวิธี วิธีที่ง่ายที่สุดคือ การหาค่าเฉลี่ย โดยนำผลรวมทั้งหมดหารด้วยจำนวนคำถามคือ 36 ข้อ ค่าเฉลี่ยนี้จะให้สเกล 1-5 ที่จะบอกถึงความเชื่อของพนักงานเกี่ยวกับความเป็นองค์กรเรียนรู้ของตน

ผลการประเมินของแต่ละคนหรือกลุ่มจะแตกต่างกัน ซึ่งนี่คือการประเมินความแตกต่างทางความคิดทำให้เห็นว่าเกิดอะไรขึ้นในองค์กร ซึ่งสามารถนำไปใช้ในการสร้างการเติบโตและจุดแข็งได้ เช่น ผู้บริหารเห็นว่าพนักงานมีอิสระในการแสดงความคิดเห็น แต่พนักงานกลับคิดว่าเป็นความเสี่ยง สิ่งสำคัญของการประเมินคือต้องพยายามค้นหาข้อขัดแย้งในลักษณะนี้ เมื่อได้ทำการประเมินแล้ว ควรมีการประชุมสัมพันธ์ให้ทุกคนได้ทราบอย่างชัดเจนและง่ายต่อการเข้าใจ อาจนำผลการศึกษานี้ให้ที่ปรึกษาภายนอกเพื่อขอคำแนะนำ

2) ขั้นที่ 2 การสร้างบรรยากาศที่ดีในองค์กร

ขั้นตอนนี้คือการเปลี่ยนทัศนคติของพนักงานในองค์กรที่จะคิดในเชิงบวก มองปัญหาเพื่อหาประโยชน์จากมัน เมื่อมีการผิดพลาดเกิดขึ้นจะหยุดพูดถึงความผิดพลาดที่เกิดขึ้นแต่จะพูดถึงโอกาสที่จะปรับปรุง ทุกความผิดพลาดคือการเพิ่มศักยภาพในการเรียนรู้ ข้อมูลและการสื่อสารเป็นเครื่องมือสำคัญมากในการสื่อสารแนวคิดนี้ การสร้างทีมงานขึ้นเพื่อนำแนวคิดไปปฏิบัติแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เรียนรู้และสร้างผลงานจากสิ่งที่ได้เรียนรู้

การสร้างบรรยากาศในเชิงบวกอาจทำได้ โดยการสร้างนิสัยการแสดงความคิดเห็นต่อผู้อื่นเมื่อเขาทำสิ่งที่ดีสำเร็จซึ่งจะช่วยสร้างความมั่นใจและเพิ่มความสามารถต่อไป หัวหน้างานควรให้ความสำคัญ

สำคัญต่อการพัฒนาของผู้ได้บังคับบัญชาทุกคน ใ้งานที่ท้าทาย ไม่ควรมองว่าพนักงานมีความสามารถจำกัด ทำงานที่มอบหมายไม่ได้ และมีความคงเส้นคงวาในการให้กำลังใจ สร้างบรรยากาศในเชิงบวกอย่างเป็นนิสัย

3) ขั้นที่ 3 การเสนอความคิดเห็นอย่างอิสระ

องค์กรที่ไม่ให้ความสนใจต่อความคิดเห็นของพนักงานจะสูญเสียโอกาสในการประสบความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่ ทำให้คุณค่าของพนักงานลดลง ลดความคิดสร้างสรรค์และเป็นแรงงานที่ขาดประสิทธิภาพ นับเป็นความสูญเสียอย่างยิ่งขององค์กร

องค์กรต้องเปิดโอกาสในการแสดงความคิดเห็นได้ทั้งระดับบนสู่ ระดับล่างและระดับล่างขึ้นสู่ระดับบน สร้างบรรยากาศในการมองหาวิธีการทำสิ่งให้ดีขึ้น และทำการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง สร้างเป้าหมายขององค์กรให้เป็นเป้าหมายและพฤติกรรมของทุกคน การกระตุ้นทำได้โดยให้รางวัลสำหรับความคิดสร้างสรรค์

4) ขั้นที่ 4 การเสี่ยง

ขั้นตอนนี้เป็นการส่งเสริมให้พนักงานมีความกล้าคิดและกล้าปฏิบัติตามที่ตนเองคิดซึ่งมีความสำคัญกับขั้นที่ 3 โดยองค์กรฝ่ายบริหารและหัวหน้างานมีส่วนสำคัญในการส่งเสริมวัฒนธรรมนี้ด้วยการเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความสามารถอย่างเต็มที่ รวมทั้งปกป้องและช่วยเหลือพนักงานเมื่อเกิดข้อผิดพลาดขึ้น การส่งเสริมวัฒนธรรมนี้ มีกลยุทธ์ 9 ข้อ ดังนี้

- 4.1) เชื้อมั่นในความฉลาด ลักษณะเฉพาะและความระลึกได้ของตนเอง
- 4.2) สร้างทีมงานสนับสนุน
- 4.3) กำจัดความกลัวต่อการทำผิดพลาด
- 4.4) เปิดใจในการรับสิ่งใหม่และความเห็นที่แตกต่าง
- 4.5) พัฒนากำลังที่เกิดจากสัญชาตญาณ
- 4.6) ฝึกปฏิบัติในการตั้งเป้าหมายที่จะสามารถปฏิบัติได้
- 4.7) สร้างภาพของเป้าหมาย
- 4.8) ศึกษารายละเอียดของสถานการณ์ปัจจุบัน
- 4.9) พัฒนาการวัดรอยเท้าผู้นำ (Benchmarking) และวางแผนปฏิบัติในการ

บรรลุเป้าหมายระดับเดียวกับผู้นำหรือสูงกว่า

5) ขั้นที่ 5 พนักงานในฐานะทรัพยากร

ขั้นตอนนี้เป็นการช่วยให้ทีมงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างดีการประสานงานที่ดี เช่น แลกเปลี่ยนประสบการณ์ที่มีคุณค่าซึ่งกันและกัน แนะนำ ชี้แนะจุดบกพร่องและวิธีการแก้ไข เป็นต้น ซึ่งเท่ากับทุกคนเป็นทรัพยากรในการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

การประเมินตนเอง (Self Estimation) และการสำรวจทรัพยากรของทีม (Team Resource Inventory) เป็นเทคนิคในการประเมินตนเองของสมาชิกทุกคนในกลุ่มแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมตามความเห็นของคน ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกทุกคนประสานงานและทำงานร่วมกันได้ผลดีขึ้น

6) ขั้นที่ 6 ผลักดันอำนาจการเรียนรู้เข้าสู่งาน

ขั้นตอนนี้เป็นการส่งเสริมให้พนักงานมีการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะการเรียนรู้ในงานที่ตนเองรับผิดชอบ เพื่อให้สามารถนำความรู้ที่ได้มาปรับปรุงงานให้ดีขึ้นและเพิ่มความสามารถของพนักงานอย่างต่อเนื่อง โดยธรรมชาติแล้วมนุษย์ที่มีความสามารถในการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่พบอุปสรรคในการเรียนรู้

7) การสร้างวิสัยทัศน์

ขั้นตอนนี้เป็นการร่วมกันสร้างวิสัยทัศน์ของทีมหรือองค์กรขึ้นมา เพื่อให้สมาชิกของทีมงานในองค์กรทุกคนมีเป้าหมายเดียวกัน ซึ่งจะช่วยให้การทำงานทุกกระบวนการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยที่วิสัยทัศน์นี้ต้องได้รับการสร้างมาจากสมาชิกทุกคนในทีมงานหรือองค์กร

8) การจำลองวิสัยทัศน์

ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนต่อเนื่องจากขั้นตอนที่ 7 คือการจำลองวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยการจำลองนี้จะเกี่ยวข้องกับทักษะของผู้บริหารและหัวหน้างานทุกระดับที่จะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้าใจในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่ร่วมกันตั้งขึ้นมา

9) การคิดอย่างเป็นระบบ

ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนหนึ่งที่สำคัญมาก คือการส่งเสริมให้องค์กรและพนักงานมีการคิดอย่างเป็นระบบซึ่งจะช่วยให้การคิดวางแผนการปฏิบัติงานและการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังที่ Senge กล่าวว่า “ การคิดอย่างเป็นระบบเป็นวินัยที่ 5 ขององค์กรเรียนรู้ ”

10) การผลักดันสู่การปฏิบัติ

ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่จำเป็นที่สุด เพื่อให้ขั้นตอนที่ 1-9 สามารถบรรลุเป้าหมายของแต่ละขั้น ทั้งนี้เนื่องจากการวางแผนหรือการมีแนวคิดที่ดี แต่ไม่ได้นำไปปฏิบัติก็เท่ากับไม่ได้ทำอะไรและไม่เกิดประโยชน์ต่อองค์กร

จำเรียง วิทยวัฒน์ และเบญจมาศ อัมพันธ์ (2540 : 49-54) กล่าวว่า ในการพัฒนารูปธรรมขององค์กรเรียนรู้ นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องผสมผสานแนวคิดองค์กรเรียนรู้ต่าง ๆ เข้าด้วยกันซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น ขั้นตอนได้ดังนี้

1) การสร้างบรรยากาศเปิด (Openness) ให้สมาชิกทั่วทั้งองค์กรได้มีโอกาสรับทราบถึงความจำเป็นและประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลง เพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรเรียนรู้ จึงจะเป็น

การพัฒนาการขององค์กรที่จะเป็นประโยชน์ต่อตัวสมาชิกผู้ร่วมงานทุกคนและต่อองค์กรที่จะมีความเจริญก้าวหน้าและมั่นคงตลอดไป

2) ทำการพัฒนาวิสัยทัศน์ทั้ง 5 ประการ ให้แก่สมาชิกทุกคนในองค์กร เพื่อเป็นการปรับพื้นฐานวิธีการคิดและวิธีการปฏิบัติต่อตนเองและต่อองค์กร

3) ทำการพัฒนาองค์กรเรียนรู้ในระดับองค์กร ซึ่งได้แก่ การสร้างระบบโครงสร้างพื้นฐานและระบบงานต่าง ๆ ให้พร้อมต่อการเรียนรู้ และพร้อมต่อการประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของทีมงานต่าง ๆ รวมถึงการพัฒนากระบวนการบริหารและระบบการเรียนรู้ที่ละเอียดและชัดเจนสอดคล้องกับลักษณะงานของหน่วยงานและระบบงานต่าง ๆ

4) ทำการพัฒนาตัวผู้นำ (Leader) ให้เกิดทักษะต่าง ๆ ต่อการเป็นผู้นำที่มีความเป็นเลิศที่สามารถจะนำพาทีมงานและบริหารหน่วยงานต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยให้มีคุณลักษณะเป็นทั้งผู้ออกแบบ ผู้สอนและผู้ช่วยเหลือ

5) กำหนดรูปแบบของการพัฒนาองค์กรเรียนรู้ ในระดับปัจเจกบุคคลว่าใครควรเรียนรู้เรื่องอะไรด้วยวิธีการอย่างไรจึงจะมีทั้งองค์ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skills) ที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบของงาน โดยจะเป็นการเรียนรู้ที่อยู่ในห้องฝึกอบรมและการเรียนรู้จากทีมงานต่าง ๆ

6) กำหนดมาตรการในการถ่ายเทองค์ความรู้และทักษะ เข้าสู่การปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ โดยเป็นทั้งลักษณะของการที่ได้รับความท้าทาย (Challenge) และสนับสนุน (Support) เพื่อให้มีโอกาสประสบความสำเร็จสูงขึ้นไปในระยะเวลาที่กำหนด

7) พัฒนาและส่งเสริมระบบการทำงานเป็นทีม (Self-Managed Team) โดยดำเนินการอย่างเป็นระบบ

วีรวุฑ มาณะศิริรานนท์ (2541ก : 72 -76) กล่าวว่า การพัฒนาองค์กรเรียนรู้ ให้เกิดผลเป็นรูปธรรมในองค์กรจัดได้ว่าเป็นเรื่องใหญ่ที่จะมีผลกระทบในวงกว้างต่อสมาชิกทุกคนในองค์กร ซึ่งถ้าจะแบ่งระดับความรุนแรง ความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ออกเป็น 4 ระดับ จะจัดได้ว่าการพัฒนาองค์กรเรียนรู้ จัดอยู่ในขั้นที่มีความสำคัญเป็นระดับที่ 3 (New Context) ดังนั้นจึงต้องมีการเตรียมการโดยรอบคอบดังนี้

1) กำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม ในเชิงปฏิบัติมี 3 ระดับ คือ

1.1) กลยุทธ์ชี้นำ (Surge Strategy) โดยมีคณะทำงาน ในสายงานด้านทรัพยากร บุคคลรับผิดชอบ

1.2) กลยุทธ์ปลูกฝัง (Cultivate Strategy) โดยคณะทำงานในสายงานด้านทรัพยากรบุคคลรับผิดชอบ

1.3) กลยุทธ์ปฏิรูป (Transform Strategy) โดยมีคณะทำงานพิเศษจากทุกหน่วยงานในองค์กรมาร่วมรับผิดชอบดำเนินการในองค์กรขนาดใหญ่มีการใช้กลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับพร้อมกัน

2) กำหนดแผนงานให้ชัดเจน ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนย่อยดังนี้

2.1) ปรับโครงสร้างในการบริหาร ให้เป็นการทำงานแบบทีม ทั้งคณะทำงานในโครงการ (Project Team) ทีมงานบริหารกลุ่มธุรกิจ (Strategic Business Unit) และทีมงานทั่วไป (Working Team)

2.2) จัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล ให้สอดคล้องกับโครงสร้าง ในการบริหารงานที่มีลักษณะการทำงานเป็นทีม โดยเป็นแผนการพัฒนาทั้งองค์ความรู้ตามรูปแบบของการฝึกอบรมและพัฒนาประสบการณ์พร้อมทักษะตามรูปแบบของการเรียนรู้จากที่ทำงาน

2.3) จัดทำแผนการพัฒนา โครงสร้างพื้นฐานทางด้านเครื่องอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องใช้ประกอบการฝึกอบรม และการเรียนรู้ประเภทต่าง ๆ เช่น ห้องฝึกอบรมโสตทัศนอุปกรณ์ อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ แผนงานต่าง ๆ เหล่านี้จำเป็นต้องมีความชัดเจนทั้งในด้านของกำหนดเวลาพร้อมงบประมาณที่ได้รับอนุมัติตลอดจนตัวผู้รับผิดชอบ

3) สร้างบรรยากาศเปิด ให้ทุกคนมีโอกาสรับทราบ กลไกของการพัฒนาองค์กรเรียนรู้ และผลกระทบในทุกด้านที่จะเกิดผลจากการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อองค์กรและสมาชิกทุกคน

4) พัฒนานโยบาย 5 ประการ เพื่อให้สมาชิกทุกคนในองค์กรได้เข้าใจและมีส่วนร่วมต่อการปฏิบัติไปในแนวทางเดียวกัน พร้อมทั้งจะได้มีส่วนร่วมต่อการปฏิบัติแนววินัยซึ่งเป็นที่มาของความสำเร็จและช่วยขจัดอุปสรรคจากความล้าหลังในการก้าวไปสู่องค์กรเรียนรู้

5) พัฒนาพนักงานในระดับผู้นำองค์กร ไม่ว่าจะเป็นหัวหน้าโครงการ (Project Leader) หรือหัวหน้าทีมงาน (Team Leader) จะต้องมีความเข้าใจในบทบาทของผู้นำในองค์กรเรียนรู้ที่จะต้องปฏิบัติตนให้มีคุณลักษณะของความเป็นนักร้องแบบ ครูผู้สอนงานและผู้ช่วยเหลือ

6) มอบหมายพันธกิจ (Mission) และกระบวนงานต่าง ๆ แก่ทีมงาน ให้สามารถบริหารและรับผิดชอบตัวเองได้ ซึ่งจะเป็นการเอื้ออำนาจแก่พนักงาน (Employee Empowerment) เพื่อให้เกิดความคล่องตัวอย่างสูงสุด

7) สร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านการพัฒนาและปรับปรุงงานให้ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลาทั้งนี้เพื่อให้เกิดมุมมองและรูปแบบวิธีการคิดรวมถึงร่วมกันปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์และบริการอย่างต่อเนื่อง

8) ทำการประเมิน (Assessment) ระดับของการพัฒนาในความเป็นองค์กรเรียนรู้ อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง เพื่อการขยายหรือปรับปรุงตามความเป็นจริง

วีรวิฐ มาฆะศิริรานนท์ (2541ช : 45 – 56) กล่าวว่า ในการบรรลุความเป็นองค์กรอัจฉริยะ (องค์กรเรียนรู้) เข้ากับโลกธุรกิจนี้สามารถแยกออกได้เป็น 3 ขั้นตอน คือ

1) การพัฒนาองค์กรอัจฉริยะ เป็นการมุ่งเน้นให้เกิดรูปธรรมขององค์กรอัจฉริยะในด้านการเกิด โครงการหรือแผนงานในการเป็นองค์กรอัจฉริยะควบคู่ไปกับความพยายามในการสร้างทักษะและองค์ความรู้แก่พนักงานทุกระดับ โดยมีกิจกรรมสำคัญดังต่อไปนี้

- 1.1) กำหนดวิสัยทัศน์ที่สนับสนุนการเป็นองค์กรอัจฉริยะ
- 1.2) เลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม
- 1.3) จัดตั้งคณะทำงานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์
- 1.4) จัดสรรกิจกรรมแก่คณะทำงานแต่ละชุด
- 1.5) จัดตั้งหน่วยงานปฏิบัติการ เพื่อเป็นศูนย์กลางประสานงานกับคณะทำงาน

แต่ละชุด

1.6) ทำการสำรวจสถานการณ์ปัจจุบันขององค์กร (Current reality) ในลักษณะที่เป็นการแข่งดี (Benchmarking) กับองค์กรอื่น ๆ และการประเมินตนเอง (Self Assessment) โดยเฉพาะอย่างยิ่งการประเมินผลระดับความเป็นองค์กรอัจฉริยะในแต่ละช่วงเวลา

การประยุกต์แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไปใช้ในการบริหารการศึกษา

การประยุกต์แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ไปสู่ระบบการปฏิบัติการที่จะช่วยนำพาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายและประสบความสำเร็จได้นั้น จำเป็นต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้บริหารการศึกษาที่จะตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นขององค์กรแห่งการเรียนรู้ สามารถที่จะเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง และกระตุ้นให้สมาชิกมีความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับหลักการแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ พร้อมทั้งจะเข้าเป็นสมาชิกขององค์กรแนวใหม่ที่จะปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงตนเอง ลักษณะงานที่ทำ รวมทั้งเปลี่ยนแปลงระบบความคิดจากแยกส่วนเป็นแบบองค์รวม

การนำแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไปใช้ในการบริหารศึกษานั้น มีรูปแบบในการพัฒนาเช่นเดียวกับการพัฒนาองค์กรราชการ ธุรกิจ ในส่วนของวินัยทั้งห้า คือ มีการพัฒนาความสามารถจนเกิดเป็นความเชี่ยวชาญเฉพาะบุคคล ซึ่งจะช่วยให้ทีมงานมีประสิทธิภาพ และปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร สมาชิกขององค์กรมีรูปแบบวิธีการคิดและโลกทัศน์ที่กว้าง ทำให้สมาชิกเปิดใจและยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลงความคิด ค่านิยม และเจตคติ ที่ยึดถือเดิมซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนา สามารถที่จะสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันทำให้เกิดวิสัยทัศน์ขององค์กรที่มุ่งหวังจะไปถึง หรือจะเป็น และจำทำในอนาคตประสบความสำเร็จได้ มีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ทำให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น ทักษะและประสบการณ์ภายในทีมงาน สามารถประสานสัมพันธ์กันเป็นทีมทำให้องค์การเข้มแข็งและเคลื่อนไหวเป็นพลวัต ร่วมกันวางแผนกลยุทธ์ แปลงไปสู่แผนปฏิบัติการขององค์กรให้เป็นผลสำเร็จได้ โดยอาศัยการคิดอย่างเป็นระบบ สามารถยกตัวอย่างองค์กรแห่งการเรียนรู้ภายในสถานศึกษา เช่น ถ้าองค์กรเป็นโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ผู้บริหารโรงเรียน คือ อาจารย์ใหญ่ ต้องมี ภาวะผู้นำ ที่พร้อมจะพัฒนาบทบาทของตนเองให้มีคุณลักษณะ เป็นทั้งผู้ออกแบบ (designer) ผู้สอน (teacher) ผู้ช่วยเหลือ (steward) และผู้เรียนรู้ (learner) ไปพร้อม ๆ กับ

เพื่อนครู และผู้ร่วมงานอื่น ๆ ที่จะสร้างและพัฒนาโรงเรียนองค์กรแห่งการเรียนรู้ ถือเป็นหน้าที่ของทุกคนในโรงเรียนที่จะร่วมมือให้โรงเรียนเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ได้โดย

1. สร้างบรรยากาศเปิด (Openness) ให้ครูอาจารย์ บุคลากร และเจ้าหน้าที่รับทราบถึงความจำเป็น และประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลง เพื่อมุ่งไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้งนี้อาจจะต้องขยายไปสู่ผู้รับผลโดยตรง คือ นักเรียน และผู้ปกครอง สังคมแวดล้อมบริบทของโรงเรียน ที่จะต้องรับทราบทิศทางของโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ด้วย

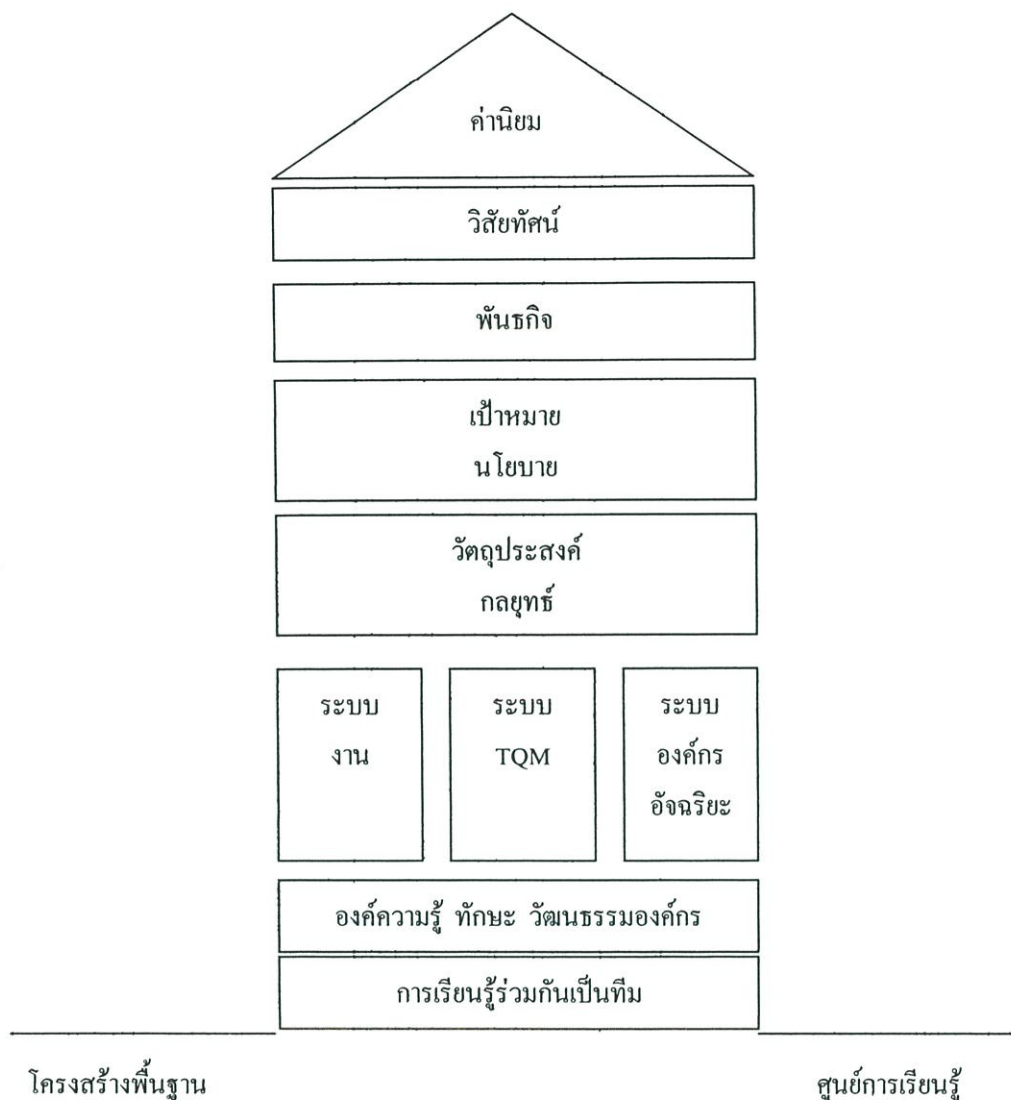
2. พัฒนาวินัยทั้ง 5 ประการ ให้เกิดขึ้นอย่างทั่วถึง และถือเป็นแนวปฏิบัติที่ต้องทำร่วมกันทั้งโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง

3. พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เกิด เช่น ระบบงานต่าง ๆ ของโรงเรียนที่จะเอื้อและสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาความเชี่ยวชาญเฉพาะบุคคล ระบบห้องสมุดสารสนเทศ ข้อมูลพื้นฐานในการทำงาน การศึกษาวิจัย ที่เกี่ยวกับหน้าที่และบทบาทของครูอาจารย์ บุคลากร และเจ้าหน้าที่ภายในสถานศึกษานั้น

4. กำหนดรูปแบบของการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ เช่น องค์กรความรู้ และทักษะปฏิบัติ ที่ต้องมีในแต่ละหน้าที่หรือบทบาทของครูคณาจารย์ และส่วนอื่น ๆ ไว้ให้ชัดเจน จัดให้มีห้องปฏิบัติการ ห้องฝึกอบรม และการบริหารโครงการต่าง ๆ ที่จะสนับสนุนการดำเนินงานของทีมอย่างเหมาะสม

5. พัฒนาและส่งเสริมระบบการทำงานเป็นทีมและดำเนินการอย่างเป็นระบบ เช่น ต้องร่วมสร้างวิสัยทัศน์ของโรงเรียน กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโรงเรียนให้ชัดเจน สอดรับกับวิสัยทัศน์ ปรัชญา และพันธกิจของโรงเรียน และกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานทุกระดับในโรงเรียน ตั้งแต่ระดับผู้บริหาร คณะกรรมการ หัวหน้าหมวดวิชา และอาจารย์ ได้เข้าใจบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของตนเองและทีมงานอย่างชัดเจน

6. สร้างระบบการให้อำนาจ (Empowerment) และสนับสนุนทรัพยากร งบประมาณ และอำนาจการตัดสินใจในการบริหารงานของโรงเรียนในฝ่ายหรือแผนกต่าง ๆ ให้ชัดเจน ลดขั้นตอนความยุ่งยาก การซ้ำซ้อน และการก้าวท้าวหน้าที่กัน รวมทั้งสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน เช่น การยกย่องชมเชยครูต้นแบบ ครูดีเด่นในด้านการสอนสาขาต่าง ๆ ระบบการให้ผลตอบแทน การประกาศเกียรติคุณที่เหมาะสม



รูปที่ 2.14 การประยุกต์องค์กรอัจฉริยะเข้ากับการบริหารและการทำงาน

ที่มา : วีรวิฐ มาชะศิริานนท์. (2541ข : 50)

- 1.7) ทำกิจกรรมปฐมนิเทศ (Orientation) และประชาสัมพันธ์แก่พนักงานทั่วทั้งองค์กร
 - 1.8) จัดทำโครงการเสริมสร้างทัศนคติและค่านิยมขององค์กรให้แก่พนักงานทุกคน
 - 1.9) จัดทำโครงการพัฒนาทักษะตามแผนงาน
- 2) การนำมาประยุกต์เข้ากับการบริหาร ในระหว่างที่ทำการพัฒนาองค์กรอัจฉริยะนั้นจะต้องมีการเตรียมการด้านการบริหาร ดังแสดงในรูปที่ 2.14 เพื่อนำมาประยุกต์เข้ากับงานควบคู่กันไป เช่น
 - 2.1) การปรับเปลี่ยนทัศนคติและให้รูปแบบวิธีการคิด (Mental Models) ของพนักงานทุกระดับ ได้รับทราบความจำเป็นและแนวทางการเปลี่ยนแปลงขององค์กร
 - 2.2) ปรับปรุงระบบงานใหม่ทั้งหมดโดยสร้างความคิดความเข้าใจเชิงระบบ (Systems Thinking) แก่พนักงานทุกระดับ

2.3) ปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหาร เช่น ใช้รูปแบบการทำงานเป็นทีม

2.4) มีการเสริมสร้างบรรยากาศแห่งการนำเอาทักษะและองค์ความรู้ที่มีอยู่เข้ามา ผสมผสานกับกระบวนการงานทุกขั้นตอนอย่างต่อเนื่อง ทั้งในด้านการสนับสนุนและการท้าทายใน ผลสำเร็จที่จะบังเกิดขึ้น

3) ผสมผสานเข้ากับการทำงาน จากแนวคิดในการบริหารงานรูปแบบใหม่ เมื่อนำมาพัฒนา ให้เกิดองค์กรอัจฉริยะได้แล้ว จะต้องมีการประยุกต์ผลที่ได้จากการเรียนรู้ให้เกิดเป็นกิจกรรมต่าง ๆ ดังนี้

3.1) มีกระบวนการวางแผนธุรกิจ (Business Planning) ที่ชัดเจนและนำไปใช้ปฏิบัติ จริงโดยมีการควบคุมกิจกรรมวัดผลและติดตามความก้าวหน้าตามแผนงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดย แผนงานนี้จะประกอบด้วยส่วนที่สำคัญ 2 ส่วนคือ

- แผนกลยุทธ์ ซึ่งเป็นการกำหนดค่านิยม วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย นโยบาย กลยุทธ์
- แผนปฏิบัติการ ประจำฝ่ายต่าง ๆ ซึ่งประกอบด้วย วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ ดำเนินการกิจกรรมดำเนินการ พร้อมทั้งมีกำหนดเวลา งบประมาณและผู้รับผิดชอบในแต่ละกิจกรรม อย่างชัดเจน

3.2) มีกระบวนการ ในการบริหาร โอกาสและความเปลี่ยนแปลง (Opportunity and Change Management) เพื่อตอบสนองต่อสภาวะแวดล้อมและปัจจัยต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่าง รวดเร็วและจริงจัง

3.3) มีการเรียนรู้ร่วมกับองค์กรอื่น ๆ

3.4) มีการเรียนรู้จากกระบวนการ วิเคราะห์ศึกษาขององค์กรอื่นหรือที่เรียกว่า เคมท์ เทียบ หรือการวัดรอบเท้า (Benchmarking)

3.5) มีการใช้เทคโนโลยีทุกประเภทอย่างชาญฉลาด

3.6) มีการเสริมสร้างบรรยากาศ ให้คนกล้าคิดกล้าทดลองที่จะพัฒนา และปรับปรุง งาน กล้าที่จะสร้างนวัตกรรม (Innovation) ต่าง ๆ ให้แก่องค์กร

3.7) มีระบบการให้รางวัลสำหรับทั้งความคิด และการปฏิบัติเชิงสร้างสรรค์ต่าง ๆ ซึ่งรางวัลนี้เป็นได้ทั้งรูปธรรมและนามธรรม

3.8) มีโครงสร้างพื้นฐานที่จะสนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง

3.9) มีระบบการฝึกอบรมให้พนักงานทุกระดับ

3.10) มีบรรยากาศของการพูดจริงและทำจริงทุกครั้ง

ลือชัย พันธุ์เจริญกิจ (2541 : 30) กล่าวว่าองค์กรเรียนรู้ สามารถเริ่มต้นเป็นขั้นตอนต่าง ๆ ได้ดังนี้

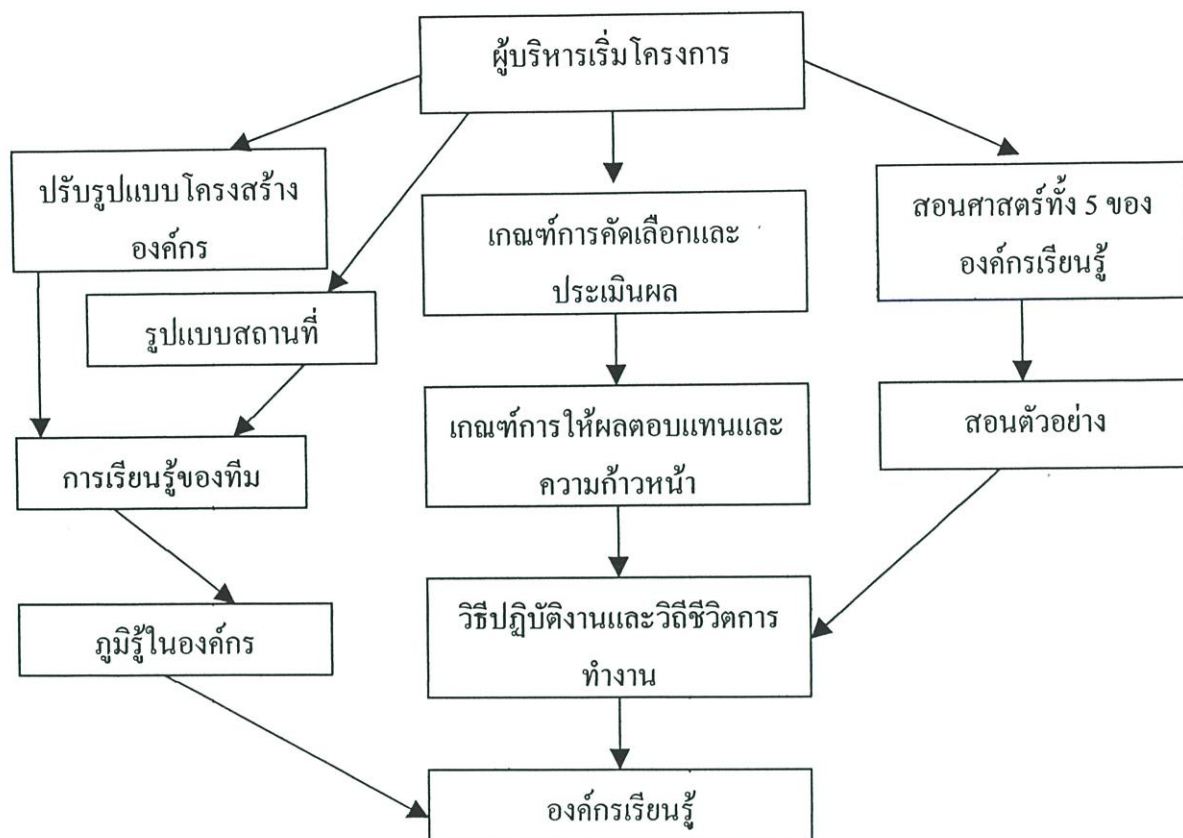
- 1) การถามคำถามเกี่ยวกับข้อสมมติฐานต่าง ๆ เกี่ยวกับการเรียนรู้ที่องค์กรมีอยู่
- 2) การรวบรวมข้อมูลที่เป็นมุมมองจากบุคคลภายนอกองค์กร
- 3) กำหนดให้จุดมุ่งหมายและเป้าหมายของการเป็นองค์กรเรียนรู้ เป็นวิสัยทัศน์ขององค์กร
- 4) ค้นหาและสร้างสรรค์ผู้นำทางความคิดในระดับผู้บริหารขององค์กร
- 5) มองหาหน่วยงานทั่วไปภายในองค์กรที่การเรียนรู้จะมีประสิทธิภาพจะสามารถช่วยหน่วยงานนั้นได้

- 6) เสนอความคิดเห็นที่ชัดเจนเกี่ยวกับองค์กรเรียนรู้ ให้ทั่วองค์กร
- 7) ให้รางวัลแก่กลุ่มและบุคคลที่สามารถเรียนรู้ในความสำเร็จและความล้มเหลวที่เกิดขึ้น
- 8) ค้นหาคู่แข่งที่สำคัญที่จะช่วยสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ในเชิงเปรียบเทียบ
- 9) ค้นหาวิธีการที่จะสร้างความร่วมมือภายในองค์กรและลดอุปสรรคต่าง ๆ

ชวินท์ ธรรมนันท์กุล (2540 : 33) ได้เสนอตัวแบบกระบวนการสร้างองค์กรเรียนรู้ ซึ่งรวมเครื่องมือที่จะนำไปสู่การสร้างองค์ประกอบพื้นฐานทั้งห้าของ Senge ไว้ ดังแสดงในรูปที่ 2.15

ทิพาภรณ์ นิปการ (2542 : 17-22) กล่าวว่า ในการออกแบบกระบวนการสร้างองค์กรเรียนรู้ มีขั้นตอนหลัก 3 ขั้นตอน คือ

- 1) การปรับกรอบแนวคิดในการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล การปรับกรอบแนวคิดจากแบบดั้งเดิมไปสู่กรอบแนวคิดแบบใหม่ใช้เครื่องมือและวิธีการหลายอย่าง สำหรับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลนั้น มีสิ่งที่เกี่ยวข้อง 3 เรื่องหลักคือ เนื้อหา (Content) กระบวนการ (Process) และสภาพแวดล้อม (Context) ในทศวรรษใหม่ซึ่งเรียกกันว่า ยุคสารสนเทศ (Information Age) หรือยุคแห่งความรู้ (Knowledge Age) จุดเน้นจะอยู่ที่กระบวนการ และสภาพแวดล้อมซึ่งเป็นแนวคิดที่ตรงข้ามกับยุคอุตสาหกรรม (Industrial Age) องค์กรยุคใหม่จะมุ่งเน้นการปรับกระบวนการ และทักษะในการเรียนรู้ มากกว่าที่จะเน้นถ่ายทอดความรู้ตามหลักสูตรที่ได้กำหนดไว้แต่เดิม นักฝึกอบรมหรือพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Trainer/Human Resource Developer) จะต้องปรับบทบาทมาเป็นผู้ออกแบบการเรียนรู้ (Learning- Designer) แทน



รูปที่ 2.15 กระบวนการสร้างองค์กรเรียนรู้ของ ชวินท์ ชัมมนันทกุล
ที่มา : ชวินท์ ชัมมนันทกุล. (2540 : 33)

2) เลือกกลยุทธ์การปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับองค์กร กลยุทธ์การพัฒนาองค์กรสู่การเรียนรู้มี 3 แบบ ในการเลือกกลยุทธ์เหล่านี้จะต้องวิเคราะห์ลักษณะขององค์กร ข้อดี ข้อเสียของกลยุทธ์แต่ละแบบ

3) ดำเนินกิจกรรมตามกลยุทธ์ที่เลือกใช้

2. 2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กัลยาณี คำแดง (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจิตลักษณะและวินัยในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา องค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย พบว่า 1. ปัจจัยด้านลักษณะทางชีวสังคม พบว่า พนักงานกลุ่มงานด้านช่าง/วิศวกรรมส่วนใหญ่เป็นเพศชาย และมีอายุระหว่าง 20-30 ปี และ 31-40 ปี โดยมากจะมีสายอาชีพวิศวกรเป็นจำนวนถึง 95 คน และอายุงานส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 0-5 ปี และมีระดับการศึกษาสูงสุดส่วนใหญ่ คือ ระดับปริญญาตรี 2. ในด้านการมีพฤติกรรม หรือจิตลักษณะ ตลอดจนมีการแสดงออกถึงความพร้อมในการรับรู้

การปฏิบัติและทัศนคติต่อทักษะ หรือวินัยขององค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า พนักงานมีโลกทัศน์ที่มองโลกตามความเป็นจริงอยู่ในระดับมากที่สุดเป็นอันดับแรก รองลงมาคือ มีความใฝ่ใจพัฒนาตน แต่มีทัศนคติต่องาน/องค์กรอยู่ในระดับมาก ซึ่งเป็นอันดับสุดท้ายในกลุ่มปัจจัยทั้ง 7 ด้าน 3. ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจิตลักษณะ กับปัจจัยด้านทักษะ หรือวินัยขององค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า ปัจจัยทั้ง 2 ด้านมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.01 โดยความสัมพันธ์นั้นเป็นในเชิงบวกอย่างสมบูรณ์ กล่าวคือ ทั้งปัจจัยด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และทัศนคติต่องาน/องค์กร ต่างก็มีความสัมพันธ์กับทักษะ หรือวินัยทั้ง 5 ประการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ตนเอง 4. จากการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่าง ลักษณะทางชีวสังคม กับจิตลักษณะและทักษะ หรือวินัยขององค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า ไม่มีความแตกต่างระหว่างสาขานานาชาติทั้ง 5 สาขาอาชีพ และไม่มีความแตกต่างระหว่างระดับการศึกษาทั้ง 3 ระดับ กับปัจจัยจิตลักษณะ และทักษะหรือวินัยขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ในขณะที่พบความแตกต่างระหว่างกลุ่มอายุงานกับทัศนคติต่องาน/องค์กร โดยมีความแตกต่างระหว่างกลุ่มพนักงานที่มีอายุระหว่าง 0 – 5 ปี กับ 16 – 20 ปี นอกจากนี้กลุ่มที่มีอายุงาน 21 ปีขึ้นไป ยังแตกต่างกับกลุ่มที่มีอายุงานในช่วง 11 – 15 ปี และ 16 – 20 ปี อีกด้วย และยังพบความแตกต่างระหว่างกลุ่มอายุงานกับการใฝ่ใจพัฒนาตน โดยมีความแตกต่างระหว่างกลุ่มพนักงานที่มีอายุงานระหว่าง 0 – 5 ปี 11 – 15 ปี และ 16 – 20 ปี กับพนักงานที่มีอายุงาน 21 ปีขึ้นไป ขณะเดียวกันยังพบความแตกต่างระหว่างกลุ่มอายุงานกับการมีโลกทัศน์ที่มองโลกตามความเป็นจริง โดยมีความแตกต่างระหว่างกลุ่มพนักงานที่มีอายุงานระหว่าง 0 – 5 ปี และ 11 – 15 ปี กับพนักงานที่มีอายุงาน 21 ปีขึ้นไป

พิณสวัน ปัญญาภัก (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาคุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานในหน่วยธุรกิจและหน่วยปฏิบัติการ ของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย กับองค์ประกอบ 5 ประการ ของการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ พลวัตรของการเรียนรู้ (Learning Dynamics) การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation) การเพิ่มอำนาจสมาชิกองค์กร (People Empowerment) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology Application) ผลการศึกษาปรากฏว่า ทั้งหน่วยธุรกิจและหน่วยปฏิบัติการที่มีลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างกันและมีผลทำให้การรับรู้ในบางองค์ประกอบในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่ค่าเฉลี่ยโดยรวมของการรับรู้ของหน่วยธุรกิจและหน่วยปฏิบัติการมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.44 จัดอยู่ในระดับน้อย และการทดสอบความสัมพันธ์เชิงบวกอยู่ที่ระดับปานกลางถึงสูงมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งหมายความว่าแต่ละองค์ประกอบทั้ง 5 ประการนั้น มีความสัมพันธ์เชื่อมโยง และสนับสนุนซึ่งกันและกันอย่างมาก

สุชีลินทร์ เอื้อสกุลรุ่งเรือง (2544 : 104 - 106) ได้ศึกษาการวางแผนและขั้นตอนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลสู่องค์กรการเรียนรู้ (Learning Organization : LO) ตลอดจนปัญหาและอุปสรรค

ของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทยจำกัด พบว่า บริษัทวิทยุการบินฯ มีจุดแข็งในด้านการนำผลักค้นสู่การปฏิบัติการ มีจุดอ่อนในด้านการคิดอย่างเป็นระบบ และมีระดับความเป็นองค์กรเรียนรู้ในระดับปานกลาง ค่าความแปรปรวนในแต่ละด้าน มีค่าความแปรปรวนเฉลี่ย อยู่ที่ 0.35 ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎี พนักงานเพศชายเห็นว่าบริษัทฯ มีความเป็นองค์กรเรียนรู้ในทุกด้านสูงกว่าพนักงานเพศหญิงเล็กน้อย พนักงานที่มีอายุ 45 ปีขึ้นไป เห็นว่าบริษัทฯ มีความเป็นองค์กรเรียนรู้ในทุกด้านสูงกว่าพนักงานที่มีอายุน้อยกว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี เห็นว่าบริษัทฯ มีความเป็นองค์กรเรียนรู้ในทุกด้านน้อยกว่าพนักงานที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี และน้อยกว่าปริญญาตรี ในขณะที่พนักงานที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีเห็นว่าบริษัทฯ มีความเป็นองค์กรเรียนรู้สูงที่สุด เมื่อเทียบกับกลุ่มการศึกษาอื่น พนักงานระดับผู้ช่วยผู้บริหารขึ้นไปเห็นว่าบริษัทฯ มีความเป็นองค์กรเรียนรู้ในทุกด้านสูงกว่าพนักงานระดับปฏิบัติการ พนักงานที่มีอายุงานน้อยกว่า 5 ปี เห็นว่าบริษัทฯ มีความเป็นองค์กรเรียนรู้ในทุกด้านสูงกว่าพนักงานที่มีอายุงานตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป

สันติมา ศรีสังข์สุวรรณ (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาบุคลากร เพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช จากการศึกษาพบว่าการเรียนรู้นั้นเกิดขึ้นพร้อม ๆ กับชีวิตมนุษย์ โดยมนุษย์จะเริ่มเรียนรู้จากธรรมชาติ จากการสั่งสมประสบการณ์ จนเกิดเป็นภูมิปัญญาที่สั่งสมอยู่ในตัวบุคคล นอกจากนั้นยังมีปัจจัยหลายประการที่เกี่ยวข้องและส่งกระทบต่อการพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตัวเอง กล่าวคือ ในระดับบุคคลจะต้องอาศัยความพร้อมทั้งร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา ความต้องการของแต่ละบุคคล การให้สิ่งเสริมแรงเพื่อเป็นแรงจูงใจให้เกิดความต้องการที่จะเรียนรู้ ในระดับองค์กรจะต้องสนับสนุนส่งเสริมบรรยากาศเพื่อการเรียนรู้ เพื่อบุคลากรในองค์กรได้เรียนรู้จากประสบการณ์ในการทำงาน เรียนรู้จากการแก้ไขปัญหา เรียนรู้จากการทำงานร่วมกัน ในการศึกษาการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช พบว่า มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช สนับสนุนการพัฒนาบุคลากรโดยกำหนดแนวทางการพัฒนาไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี พร้อมทั้งกระจายการพัฒนาไปยังหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้แต่ละหน่วยงานได้ทำการพัฒนาบุคลากรให้เป็นไปตามนโยบายของมหาวิทยาลัยในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองนั้นพบว่ามีปัจจัยสนับสนุนหลายประการเช่นในระดับบุคคล มสธ. ได้จัดสวัสดิการต่าง ๆ เพื่อเป็นแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ บุคลากรสามารถแสวงหาแหล่งความรู้ต่าง ๆ เพื่อเป็นแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ บุคลากรสามารถแสวงหาแหล่งความรู้ต่าง ๆ ทั้งแหล่งบุคคล และแหล่งวัสดุ มีเทคโนโลยีที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ ส่วนในระดับองค์กรมีการจัดสภาพแวดล้อมทั้งทางกายภาพและทางวิชาการที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และบุคลากรในองค์กรสามารถเรียนรู้จากการทำงานร่วมกัน แลละจากการได้เข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย อย่างไรก็ตามยังมีข้อจำกัดบางอย่างที่เป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ เช่น ลักษณะของความเป็นปัจเจกบุคคล ลักษณะการบริหารงานในราชการ หลักและวิธีการพัฒนาแบบแยกส่วน

นอกจากนี้จากการศึกษาค้นคว้ายังพบว่าข้อจำกัดการพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองของคนไทยส่วนหนึ่ง เป็นผลมาจากการปลูกฝังการพัฒนาในแต่ละช่วงของชีวิต เช่น จากการอบรมเลี้ยงดู และจากระบบการจัดการศึกษาของไทย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบ การรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้ของครูในสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร 1 ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาวิจัย โดยมีขั้นตอนการดำเนินการวิจัยดังนี้

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1.1 ประชากร

ประชากรที่ศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ครูในสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร 1 รวม 15 วิทยาลัย จำนวนประชากร 957 คน

3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ครูในสถาบันการอาชีวศึกษา กรุงเทพมหานคร 1 ปีการศึกษา 2546 รวม 15 วิทยาลัย จำนวน 282 คน

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดขนาดตามกลุ่มตัวอย่างตามเกณฑ์ของ Yamane' ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และยอมให้เกิดความคลาดเคลื่อนเท่ากับ 0.05

ขั้นตอนที่ 2 ทำการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling)

ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนประชากรและจำนวนกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามประเภทวิชา

ประเภทวิชา	จำนวนประชากร (คน)	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการวิจัย (คน)
1. คหกรรม	93	27
2. พาณิชยกรรม	285	84
3. ศิลปกรรม	54	16
4. สามัญ	171	51
5. อุตสาหกรรม	354	104
รวม	957	282

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.2.1 ลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 2 ตอน มีรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบสอบถามชนิดตรวจสอบรายการ (Check List) สอบถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ ประเภทวิชา ประสบการณ์ในการสอน ระดับการศึกษา และสถานศึกษา

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้ของครูในสถาบันอาชีวศึกษา กรุงเทพมหานคร 1 ใน 5 องค์ประกอบ จำนวน 40 ข้อ ตามแนวคิดของ Senge คือ

- | | |
|------------------------------|-------------|
| 1. การเป็นบุคคลที่รอบรู้ | จำนวน 8 ข้อ |
| 2. การมีแบบแผนทางความคิด | จำนวน 8 ข้อ |
| 3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน | จำนวน 8 ข้อ |
| 4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม | จำนวน 8 ข้อ |
| 5. การคิดอย่างเป็นระบบ | จำนวน 8 ข้อ |

โดยมีลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scales) คือ

- | | | |
|---|---------|------------|
| 5 | หมายถึง | มากที่สุด |
| 4 | หมายถึง | มาก |
| 3 | หมายถึง | ปานกลาง |
| 2 | หมายถึง | น้อย |
| 1 | หมายถึง | น้อยที่สุด |

เอง และส่งแบบสอบถามจำนวน 20 ฉบับ ทางไปรษณีย์ให้กับวิทยาลัยการอาชีพพระสมุทรเจดีย์ จำนวน 1 วิทยาลัย และได้รับแบบสอบถามคืนตามกำหนด รวม 15 วิทยาลัย

3.3.4 แบบสอบถามทั้งหมดมีจำนวน 282 ฉบับ แจกให้กับกลุ่มตัวอย่าง และได้รับคืนมาตามเวลาที่กำหนด โดยได้รับจากกลุ่มตัวอย่างของประเภทวิชาคหกรรม 27 ฉบับ ประเภทวิชาพาณิชยกรรม 84 ฉบับ ประเภทวิชาศิลปกรรม 16 ฉบับ ประเภทวิชาสามัญ 51 ฉบับ และประเภทวิชาอุตสาหกรรม 104 ฉบับ รวมทั้งสิ้นได้รับแบบสอบถามคืนมา 282 ฉบับ

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่องการศึกษาการรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้ของครูในสถาบันการอาชีวศึกษา กรุงเทพมหานคร 1 ผู้วิจัยขอเสนอรายละเอียดเกี่ยวกับลำดับขั้นตอนในการวิเคราะห์ข้อมูลและเกณฑ์การแปลความหมายระดับการรับรู้ไว้ดังนี้

3.4.1 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยขอเสนอลำดับขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัย โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ตรวจสอบจำนวน และความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูล
2. นำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์มาแยกเป็นกลุ่มตามตัวแปรที่ศึกษา เพื่อดำเนินการวิเคราะห์หาค่าสถิติต่อไป
3. นำแบบสอบถามไปวิเคราะห์ข้อมูลตามตัวแปรที่ศึกษาด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows
4. วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ประเภทวิชาที่สังกัด ประสบการณ์ในการสอน ระดับการศึกษา และสถานศึกษาโดยใช้สถิติร้อยละ และการแจกแจงความถี่
5. วิเคราะห์การรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้ของครูในสถาบันการอาชีวศึกษา กรุงเทพมหานคร 1 ใน 5 องค์ประกอบ ประกอบด้วย การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การคิดอย่างเป็นระบบ โดยใช้สถิติ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเป็นรายชื่อ รายองค์ประกอบและภาพรวม
6. วิเคราะห์เปรียบเทียบ การรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้ของครูในสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร 1 ใน 5 องค์ประกอบ ประกอบด้วย การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การคิดอย่างเป็นระบบ และภาพรวม จำแนกตามประเภทวิชา โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One - Way Analysis of Variance) และถ้าพบความแตกต่างจะทดสอบเป็นรายคู่ ด้วยวิธีการของ Scheffé test

3.4.2 เกณฑ์ในการแปลความหมาย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้แปลระดับการรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้ของครูในสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร 1 ใช้เกณฑ์ ดังนี้ (ไชยยศ เรื่องสุวรรณ. 2533 : 110)

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00 – 1.49 หมายถึง การรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้อยู่ในระดับต่ำที่สุด

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.50 – 2.49 หมายถึง การรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้อยู่ในระดับต่ำ

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.50 – 3.49 หมายถึง การรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.50 – 4.49 หมายถึง การรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้อยู่ในระดับสูง

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.50 – 5.00 หมายถึง การรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้อยู่ในระดับสูงที่สุด

3.5 สถิติที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยเรื่องการศึกษาการรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้ของครูในสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร 1 ผู้วิจัยขอเสนอรายละเอียดเกี่ยวกับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

3.5.1 สถิติเชิงบรรยาย (Descriptive Statistics)

1. ค่าร้อยละ (Percentage)

$$P = \frac{n}{N} \times 100$$

P แทน ค่าร้อยละ

n แทน จำนวนที่ต้องการหาค่าร้อยละ

N แทน จำนวนคนทั้งหมด

2. ค่าเฉลี่ย (Mean)

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{n}$$

เมื่อ \bar{X} แทน ค่าเฉลี่ย

$\sum X$ แทน ผลรวมของข้อมูล

n แทน จำนวนของข้อมูล

(สุวิมล ตีรกานนท์. 2543 : 179)

3. ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

$$S.D = \sqrt{\frac{n \sum X^2 - (\sum X)^2}{n(n-1)}}$$

เมื่อ	S.D	แทน	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
	$\sum X$	แทน	ผลรวมของข้อมูล
	$\sum X^2$	แทน	ผลรวมกำลังสองของข้อมูล
	$(\sum X)^2$	แทน	ผลรวมของข้อมูลทั้งหมดยกกำลังสอง
	n	แทน	จำนวนของข้อมูล

(นิสารัตน์ ศิลปเดช. 2542 : 146)

3.5.2 สถิติเชิงสรุปอ้างอิง (Inferential Statistics)

สถิติในการทดสอบสมมติฐาน ใช้เทคนิคการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One way Analysis of Variance) หรือ F-test

$$F = \frac{MS_b}{MS_w}$$

F	=	ค่าสถิติ
MS_b	=	ค่าประมาณของความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม
MS_w	=	ค่าประมาณของความแปรปรวนภายในกลุ่ม
MS_b	=	$SS_b / (k-1)$
MS_w	=	$SS_w / (n-1)$
SS_b	แทน	ผลรวมของกำลังสองระหว่างกลุ่ม
SS_w	แทน	ผลรวมของกำลังสองภายในกลุ่ม
k-1	แทน	Degrees of Freedom สำหรับการแปรผันระหว่างกลุ่ม (df_b)
n-k	แทน	Degrees of Freedom สำหรับการแปรผันภายในกลุ่ม (df_w)
k	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

n แทน จำนวนสมาชิกของกลุ่มตัวอย่าง
(นิตยา เมธธาวิชัย. 2542 : 109 – 110)

ถ้าทดสอบ F – test พบว่า ค่าเฉลี่ยของการรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้ของครูในสถาบัน
การอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร 1 มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จะทำการเปรียบเทียบ
ภายหลังโดยวิธี Scheffe' test ดังสูตร

$$S = \sqrt{(K-1) F_{(\alpha : df1 \ df2)}} \sqrt{MS_E \left[\sum_{(j=1)}^K \frac{(C_j)^2}{n_j} \right]}$$

เมื่อ S = ค่าวิกฤตของ Scheffe'

K = จำนวนของกลุ่มตัวอย่างที่นำมาเปรียบเทียบกัน

($\alpha : df1 \ df2$) = เปิดค่า F ในตารางการแจกแจงค่า F ที่ α มีค่า .05 หรือ .01

df1 การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทิศทางเดียว

df2 ค่าใดค่าหนึ่งของความแปรปรวน

MS_E = ค่าความคาดเคลื่อนของความแปรปรวน

$(C_j)^2$ = สัมประสิทธิ์ Contrast ซึ่งจะมีค่าเป็น 1,-1,1,-1....

n_j = จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่างแต่ละกลุ่ม

(ล้วน อังคณา สายยศ : 140-141)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบการรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้ของครูในสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร 1

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows (Statistical Package Social Sciences for Windows) ในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยนำเสนอข้อมูลในรูปตารางประกอบคำบรรยาย แบ่งเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้ของครูในสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร 1 รวม 5 องค์ประกอบ วิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายชื่อและแต่ละองค์ประกอบ โดยใช้ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D)

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้ของครูในสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร 1 จำแนกตามประเภทวิชา

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการสอน ประเภทวิชาที่สอน และสถานศึกษา โดยเสนอในรูปตารางประกอบคำบรรยายดังต่อไปนี้

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและค่าร้อยละเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน) n = 282	ร้อยละ 100%
1. เพศ		
1.1 ชาย	122	43.30
1.2 หญิง	160	56.70
2. อายุ		
2.1 น้อยกว่า 35 ปี	98	34.8
2.2 35 – 45 ปี	87	30.9
2.3 มากกว่า 45 ปีขึ้นไป	97	34.4
3. ระดับการศึกษา		
3.1 ต่ำกว่าปริญญาตรี	11	3.90
3.2 ปริญญาตรี	204	72.30
3.3 สูงกว่าปริญญาตรี	67	23.80
4. ประสบการณ์ในการสอน		
2.1 น้อยกว่า 5 ปี	72	25.50
2.2 5 – 10 ปี	49	17.40
2.3 มากกว่า 10 ปี	161	57.10
5. ประเภทวิชา		
1.1 คหกรรม	27	9.60
1.2 พาณิชยกรรม	84	29.80
1.3 ศิลปกรรม	16	5.70
1.4 สามัญ	51	18.10
1.5 อุตสาหกรรม	104	36.90

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและค่าร้อยละเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน) n = 282	ร้อยละ 100%
6. สถานศึกษา		
6.1 วิทยาลัยเทคนิคมีนบุรี	23	8.15
6.2 วิทยาลัยเทคนิคกาญจนาภิเษกหนองจอก	18	6.38
6.3 วิทยาลัยเทคนิคกาญจนาภิเษกมหานคร	13	4.61
6.4 วิทยาลัยพณิชยการบางนา	23	8.15
6.5 วิทยาลัยพณิชยการอินทราชัย	14	4.96
6.6 วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอี่ยมละออ	37	13.12
6.7 วิทยาลัยบริหารธุรกิจและการท่องเที่ยวกรุงเทพ	27	9.57
6.8 วิทยาลัยศิลปหัตถกรรมกรุงเทพ	18	6.38
6.9 วิทยาลัยสารพัดช่างสีพระยา	9	3.20
6.10 วิทยาลัยการอาชีพพนวมินทรราชูทิศ	15	5.31
6.11 วิทยาลัยเทคนิคสมุทรปราการ	38	13.47
6.12 วิทยาลัยการอาชีพกาญจนาภิเษกสมุทรปราการ	20	7.10
6.13 วิทยาลัยสารพัดช่างสมุทรปราการ	7	2.48
6.14 วิทยาลัยการอาชีพพระสมุทรเจดีย์	11	3.92
6.15 วิทยาลัยสารพัดช่างพระนคร	9	3.20

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ครูในสถาบันการอาชีวศึกษา กรุงเทพมหานคร 1 รวมจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 282 คน มีข้อมูลทั่วไปดังนี้

กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย จำนวน 160 คน คิดเป็นร้อยละ 56.70 และเพศชาย จำนวน 122 คน คิดเป็นร้อยละ 43.30 เมื่อพิจารณาจากช่วงอายุตามลำดับมากไปหาน้อยจะเห็นได้ว่าช่วงอายุน้อยกว่า 35 ปี จำนวน 98 คน คิดเป็นร้อยละ 34.70 รองลงมาคือช่วงอายุมากกว่า 45 ปี ขึ้นไป จำนวน 97 คน คิดเป็นร้อยละ 34.4 และลำดับสุดท้ายคือช่วงอายุ 35 – 45 ปี จำนวน 87 คน คิดเป็นร้อยละ 30.90 ตามลำดับ เมื่อพิจารณาตามระดับการศึกษาเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย พบว่า ระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 204 คน คิดเป็นร้อยละ 72.34 รองลงมาคือระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 23.80 และลำดับสุดท้ายคือระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 3.90 ตามลำดับ เมื่อพิจารณาตามประสบการณ์ในการสอนเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการสอนมากกว่า 10 ปี จำนวน 161 คน คิดเป็นร้อยละ 57.10 รองลงมาคือ

ประสบการณ์ในการสอน น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 25.50 และลำดับสุดท้ายคือ ประสบการณ์ในการสอน 5 – 10 ปี จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 17.40 ตามลำดับ เมื่อพิจารณาตามประเภทวิชา พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่สอนประเภทวิชาอุตสาหกรรม จำนวน 104 คน คิดเป็นร้อยละ 36.90 รองลงมาคือ ประเภทวิชาพาณิชยกรรม จำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 29.80 ประเภทวิชาสามัญ จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 18.10 ประเภทวิชาคหกรรม จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 9.60 และประเภทวิชาศิลปกรรม จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 5.70 ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาตามสถานศึกษา ตามลำดับมากไปหาน้อย ดังนี้ วิทยาลัยเทคนิคมีนบุรี จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 8.15 วิทยาลัยเทคนิคกาญจนาภิเษกหนองจอก จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 6.38 วิทยาลัยเทคนิคกาญจนาภิเษกมหานคร จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 4.61 วิทยาลัยพณิชยการบางนา จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 8.15 วิทยาลัยพณิชยการอินทราชัย จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 4.96 วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอี่ยมละออ จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 13.12 วิทยาลัยบริหารธุรกิจและการท่องเที่ยวกรุงเทพ จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 9.57 วิทยาลัยศิลปหัตถกรรมกรุงเทพ จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 6.38 วิทยาลัยสารพัดช่างสี่พระยา จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 3.20 วิทยาลัยการอาชีพพนวมินทรราชูทิศจำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 5.31 วิทยาลัยเทคนิคสมุทรปราการ จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 13.47 วิทยาลัยการอาชีพกาญจนาภิเษกสมุทรปราการ จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 7.10 วิทยาลัยสารพัดช่างสมุทรปราการ จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 2.48 วิทยาลัยการอาชีพพระสมุทรเจดีย์ จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 3.92 วิทยาลัยสารพัดช่างพระนคร จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 3.20 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้ของครูในสถาบันการอาชีวศึกษา กรุงเทพมหานคร 1 รวม 5 องค์ประกอบ

ผลการวิเคราะห์การรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้ของครูในสถาบันการอาชีวศึกษา
กรุงเทพมหานคร 1 รวม 5 องค์ประกอบ วิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายข้อและรายองค์ประกอบ
โดยใช้สถิติค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D)

ตารางที่ 4.2 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับการรับรู้และลำดับที่ของการรับรู้ความเป็น
องค์กรเรียนรู้ของครูในสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร 1
องค์ประกอบการเป็นบุคคลที่รอบรู้

ข้อ	การเป็นบุคคลที่รอบรู้	n = 282		ระดับ การรับรู้	ลำดับ ที่
		\bar{X}	S.D		
1	มีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาให้มีความรอบรู้ในงานที่จะต้องรับผิดชอบ รวมถึงงานด้านอื่นๆ	4.32	0.72	สูง	2
2	มีความตั้งใจและพยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ดีกว่าเดิมได้เสมอ	4.30	0.67	สูง	3
3	มีความคิดสร้างสรรค์ สร้างความรู้ ความเชี่ยวชาญให้กับตนเอง	4.28	0.70	สูง	4
4	มีความคาดหวังในสิ่งที่ดี ในด้านการทำงาน ครอบครัว และตนเอง	4.43	0.73	สูง	1
5	มีการเรียนรู้ในด้านกระบวนการคิดวิเคราะห์เพื่อแก้ปัญหา การเปรียบเทียบ และการตัดสินใจ	3.93	0.76	สูง	7
6	มีกระบวนการในการคิดวิเคราะห์เพื่อทบทวน และปรับปรุง กระบวนการ	3.91	0.73	สูง	8
7	มีความเพียรพยายามและมีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา	4.18	0.71	สูง	6
8	มีความชำนาญในงานที่ปฏิบัติ โดยใช้จิตใต้สำนึกในการปฏิบัติงาน	4.21	0.72	สูง	5
	ค่าเฉลี่ยรวม	4.19	0.65	สูง	

ตารางที่ 4.2 พบว่า ครูในสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร 1 มีระดับการรับรู้ความเป็น
องค์กรเรียนรู้ องค์ประกอบการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.19$)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีระดับการรับรู้อยู่ในระดับสูงทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูง
สุด คือข้อ 4 มีความคาดหวังในสิ่งที่ดี ในด้านการทำงาน ครอบครัว และตนเอง ($\bar{X} = 4.43$)
รองลงมาคือข้อ 1 มีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาให้มีความรอบรู้ในงานที่จะต้องรับผิดชอบ รวมถึงงาน
ด้านอื่นๆ ($\bar{X} = 4.32$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือข้อ 6 มีกระบวนการในการคิดวิเคราะห์เพื่อ
ทบทวนและปรับปรุงกระบวนการ ($\bar{X} = 3.91$)

ตารางที่ 4.3 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับการรับรู้และลำดับที่ของการรับรู้ความเป็น
องค์กรเรียนรู้ของครูในสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร 1
องค์ประกอบการมีแบบแผนทางความคิด

ข้อ	การมีแบบแผนทางความคิด	n = 282		ระดับ การรับรู้	ลำดับ ที่
		\bar{X}	S.D		
1	เข้าใจวิธีการที่ถูกต้องเพื่อการตัดสินใจจากการกระทำของตนเอง	3.93	0.71	สูง	7
2	มีความคิดและตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลข้อเท็จจริง พร้อมกำหนด ทางเลือกเพื่อเปรียบเทียบทุกครั้ง	3.90	0.75	สูง	8
3	มีแบบแผนทางจิตสำนึกความเชื่อที่เอื้อต่อการสะท้อนภาพที่ ต้องชัดเจน	3.95	0.75	สูง	4
4	มีการจำแนกแยกแยะหรือตีความโดยมุ่งหวังที่จะปรับปรุงความ ถูกต้องชัดเจน	3.99	0.75	สูง	2
5	มีความเข้าใจในวิธีการที่จะสร้างความกระฉับกระเฉงเพื่อการตัดสินใจ อย่างถูกต้อง	3.94	0.74	สูง	5
6	ใช้ประสบการณ์ของท่านในการแก้ปัญหาและตัดสินใจ	3.95	0.78	สูง	3
7	มีการยอมรับในการเรียนรู้ที่ได้จากประสบการณ์ในการทำงาน โดยตรง	4.11	0.76	สูง	1
8	ใช้การวางแผนเป็นพื้นฐานของการดำเนินงานในทุกด้าน	3.93	0.73	สูง	6
	ค่าเฉลี่ยรวม	3.96	0.70	สูง	

ตารางที่ 4.3 พบว่า ครูในสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร 1 มีระดับการรับรู้
ความเป็นองค์กรเรียนรู้ องค์ประกอบการมีแบบแผนทางความคิด ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง
($\bar{X} = 3.96$)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีระดับการรับรู้อยู่ในระดับสูงทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ย
สูงสุด คือข้อ 7 มีการยอมรับในการเรียนรู้ที่ได้จากประสบการณ์ในการทำงานโดยตรง
($\bar{X} = 4.11$) รองลงมาคือ ข้อ 4 มีการจำแนกแยกแยะหรือตีความโดยมุ่งหวังที่จะปรับปรุงความ
ถูกต้องชัดเจน ($\bar{X} = 3.99$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 2 มีความคิดและตัดสินใจโดยใช้
ข้อมูลข้อเท็จจริง พร้อมกำหนดทางเลือกเพื่อเปรียบเทียบทุกครั้ง ($\bar{X} = 3.90$)

ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับการรับรู้และลำดับที่ของการรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้ครูในสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร 1 องค์กรประกอบการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

ข้อ	การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	n = 282		ระดับการรับรู้	ลำดับที่
		\bar{X}	S.D		
1	มีมุมมองส่วนบุคคลและกับผู้อื่น โดยเกิดจากการคิดของตนเอง และเป็นอิสระซึ่งแตกต่างกัน แต่มีความสำคัญเท่ากัน	3.74	0.82	สูง	6
2	มองเห็นภาพรวมกว้างกว่าหน้าที่เฉพาะของตนเองและปรับการทำงานให้สอดคล้องกับรูปแบบการทำงานนั้น	3.79	0.78	สูง	5
3	มีความตระหนักและเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรหรือหน่วยงานของท่าน	3.91	0.80	สูง	3
4	มีความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความสำเร็จร่วมกันกับองค์กร	4.09	0.76	สูง	1
5	มีมุมมองเกี่ยวกับปรากฏการณ์แห่งความเปลี่ยนแปลงและอนาคตขององค์กร	3.80	0.83	สูง	4
6	อุทิศเวลาให้องค์กรมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานตามคำสั่ง มีความรับผิดชอบและมีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน	4.02	0.78	สูง	2
7	องค์กรหรือหน่วยงานให้ท่านมีอิสระในการเลือกคิดและการกระทำ	3.30	0.97	ปานกลาง	8
8	มีความคาดหวังต่อความก้าวหน้าไปในจุดหมายเดียวกับองค์กร	3.73	0.93	สูง	7
	ค่าเฉลี่ยรวม	3.79	0.77	สูง	

ตารางที่ 4.4 พบว่า ครูในสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร 1 มีระดับการรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้ องค์กรประกอบการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.79$)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีระดับการรับรู้อยู่ในระดับสูงจำนวน 7 ข้อ และอยู่ในระดับปานกลาง 1 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในระดับสูง คือข้อ 4 มีความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความสำเร็จร่วมกันกับองค์กร ($\bar{X} = 4.09$) รองลงมาคือ ข้อ 6 อุทิศเวลาให้องค์กรมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานตามคำสั่ง มีความรับผิดชอบและมีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน ($\bar{X} = 4.02$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 7 องค์กรหรือหน่วยงานให้ท่านมีอิสระในการเลือกคิดและการกระทำ ($\bar{X} = 3.30$)

ตารางที่ 4.5 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับการรับรู้และลำดับที่ของการรับรู้ความเป็น
องค์กรเรียนรู้ครูในสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร 1
องค์ประกอบการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

ข้อ	การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	n = 282		ระดับ การรับรู้	ลำดับ ที่
		\bar{X}	S.D		
1	มีการเรียนรู้ร่วมกันในการสร้างจิตสำนึกด้านการรักษามาตรฐาน และคุณภาพ	3.78	0.85	สูง	1
2	มีการนำสิ่งที่ได้เรียนรู้มา ทั้งในปัจจุบันและอดีตมาปรึกษาหารือกัน	3.66	0.81	สูง	2
3	มีการเสวนาหรือประชุมกลุ่มในองค์กร	3.48	0.96	ปาน กลาง	6
4	มีการกระตุ้นเตือนให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเอง	3.63	0.88	สูง	3
5	เมื่อเกิดการขัดแย้งกันมีการหลีกเลี่ยงที่จะตำหนิกัน	3.54	0.91	สูง	4
6	ทุกคนเปิดใจและซื่อสัตย์ต่อกันในการอภิปรายถึงสาเหตุในแต่ละจุด ของงาน	3.26	1.00	ปาน กลาง	8
7	ได้รับการมอบหมายให้ทำกิจกรรมหรือแก้ปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่ง ด้วยรูปแบบการทำงานเป็นทีม	3.52	0.95	สูง	5
8	รู้สึกมีอิสระที่จะพูดถึงสิ่งที่ตัวเองคิดเกี่ยวกับเรื่องที่ตนเองได้เรียนรู้ กับทุกคน	3.41	0.95	ปาน กลาง	7
	ค่าเฉลี่ยรวม	3.53	0.86	สูง	

ตารางที่ 4.5 พบว่า ครูในสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร 1 มีระดับการรับรู้
ความเป็นองค์กรเรียนรู้ องค์ประกอบการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง
($\bar{X} = 3.53$)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีระดับการรับรู้อยู่ในระดับสูงจำนวน 5 ข้อ และอยู่ใน
ระดับปานกลาง 3 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือข้อ 1 มีการเรียนรู้ร่วมกันในการสร้างจิตสำนึก
ด้านการรักษามาตรฐานและคุณภาพ ($\bar{X} = 3.78$) รองลงมาคือ ข้อ 2 มีการนำสิ่งที่ได้เรียนรู้มา
ทั้งในปัจจุบันและอดีตมาปรึกษาหารือกัน ($\bar{X} = 3.66$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ข้อ 6 ทุกคน
เปิดใจและซื่อสัตย์ต่อกันในการอภิปรายถึงสาเหตุในแต่ละจุดของงาน ($\bar{X} = 3.26$)

ตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับการรับรู้และลำดับที่ของการรับรู้ความเป็น
องค์กรเรียนรู้ของครูในสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร 1
องค์ประกอบกรคิดอย่างเป็นระบบ

ข้อ	การคิดอย่างเป็นระบบ	n = 282		ระดับ การรับรู้	ลำดับ ที่
		\bar{X}	S.D		
1	มองเห็นความสัมพันธ์ต่างๆเข้าใจสาเหตุและผลที่เกิดขึ้น	3.75	0.77	สูง	4
2	มีความเข้าใจในระบบธุรกิจ ที่เป็นความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้าง องค์กรกับระบบงานแต่ละหน่วย	3.57	0.80	สูง	7
3	มีความเข้าใจในระบบบริหารที่อยู่ในแผนการปฏิบัติงานในแต่ละปี	3.52	0.88	สูง	8
4	มีความคิดความเข้าใจในการทำงานอย่างเป็นขั้นตอน	3.81	0.79	สูง	1
5	มีความคิดความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้นและการเชื่อมโยง เรื่องราวต่างๆอย่างเป็นระบบ	3.60	0.81	สูง	6
6	มีความคิดชัดเจนแน่นอนในเป้าหมาย มีแนวทางที่หลากหลาย	3.77	0.83	สูง	2
7	มีวิธีการคิดที่ทันการ ไม่ช้าเกินไป มองเห็นความจริง จึงปฏิบัติก่อน ปัญหาเกิด	3.74	0.80	สูง	5
8	เห็นโอกาสในทุกปัญหา ไม่ย่อท้อ สร้างประโยชน์	3.77	0.81	สูง	3
	ค่าเฉลี่ยรวม	3.69	0.76	สูง	

ตารางที่ 4.6 พบว่า ครูในสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร 1 มีระดับการรับรู้
ความเป็นองค์กรเรียนรู้ องค์ประกอบกรคิดอย่างเป็นระบบ ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง
($\bar{X} = 3.69$)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีระดับการรับรู้อยู่ในระดับสูงทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ย
สูงสุดคือข้อ 4 มีความคิดความเข้าใจในการทำงานอย่างเป็นขั้นตอน ($\bar{X} = 3.81$) รองลงมาคือ ข้อ
6 มีความคิดชัดเจนแน่นอนในเป้าหมายมีแนวทางที่หลากหลาย ($\bar{X} = 3.77$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด
คือข้อ 3 มีความเข้าใจในระบบบริหารที่อยู่ในแผนการปฏิบัติงานในแต่ละปี ($\bar{X} = 3.52$)

ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับการรับรู้และลำดับที่ของการรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้ของครูในสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร 1 ในภาพรวม 5 องค์ประกอบ

ข้อ	การรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้	n = 282		ระดับการรับรู้	ลำดับที่
		\bar{X}	S.D		
1	การเป็นบุคคลที่รอบรู้	4.19	0.65	สูง	1
2	การมีแบบแผนทางความคิด	3.96	0.70	สูง	2
3	การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	3.79	0.77	สูง	3
4	การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	3.53	0.86	สูง	5
5	การคิดอย่างเป็นระบบ	3.69	0.76	สูง	4
	ค่าเฉลี่ยรวม	3.83	0.73	สูง	

ตารางที่ 4.7 พบว่า ครูในสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร 1 มีการรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้ ในภาพรวมทั้ง 5 องค์ประกอบ อยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.83$)

เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.53 – 4.19 มีการรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้อยู่ในระดับสูงทุกองค์ประกอบ เมื่อเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ คือ องค์ประกอบการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ($\bar{X} = 4.19$) องค์ประกอบการมีแบบแผนทางความคิด ($\bar{X} = 3.96$) องค์ประกอบการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ($\bar{X} = 3.79$) องค์ประกอบการคิดอย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 3.69$) และองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ($\bar{X} = 3.53$) ตามลำดับ

ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้ของครูในสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร 1 ใน 5 องค์กรประกอบ จำแนกตามประเภทวิชาที่สอน

ประเภทวิชาที่สอน องค์กรประกอบ		สามัญ	คหกรรม	ศิลปกรรม	พาณิชยกรรม	อุตสาหกรรม	รวม
องค์กรประกอบที่ 1	n	51	27	16	84	104	282
	\bar{X}	4.16	4.18	4.48	4.22	4.14	4.19
	S.D	0.67	0.66	0.51	0.61	0.69	0.65
องค์กรประกอบที่ 2	n	51	27	16	84	104	282
	\bar{X}	3.96	3.98	4.36	3.90	3.94	3.96
	S.D	0.67	0.73	0.51	0.71	0.72	0.70
องค์กรประกอบที่ 3	n	51	27	16	84	104	282
	\bar{X}	3.84	3.87	4.20	3.94	3.57	3.79
	S.D	0.68	0.80	0.61	0.73	0.80	0.77
องค์กรประกอบที่ 4	n	51	27	16	84	104	282
	\bar{X}	3.58	3.61	3.86	3.61	3.37	3.53
	S.D	0.78	0.90	0.69	0.86	0.89	0.86
องค์กรประกอบที่ 5	n	51	27	16	84	104	282
	\bar{X}	3.81	3.63	4.18	3.71	3.54	3.69
	S.D	0.69	0.78	0.55	0.75	0.79	0.76
รวม	n	51	27	16	84	104	282
	\bar{X}	3.87	3.85	4.22	3.88	3.71	3.83
	S.D	0.68	0.76	0.56	0.72	0.76	0.73

ตารางที่ 4.8 พบว่า ครูในสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร 1 มีการรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้ ใน 5 องค์กรประกอบ จำแนกตามประเภทวิชาที่สอน ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง

เมื่อพิจารณาตามประเภทวิชาที่สอน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ประเภทวิชาศิลปกรรมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 4.22$) ประเภทวิชาพาณิชยกรรมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.88$) ประเภทวิชาสามัญมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.87$) ประเภทวิชาคหกรรมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.85$) และประเภทวิชาอุตสาหกรรมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ($\bar{X} = 3.71$) ตามลำดับ

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้ของครูในสถาบัน

การอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร 1 จำแนกตามประเภทวิชาที่สอน

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้ของครูในสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร 1 จำแนกตามประเภทวิชาที่สอน แบ่งเป็น 5 ประเภทวิชา ได้แก่ ประเภทวิชาคหกรรม ประเภทวิชาพาณิชยกรรม ประเภทวิชาศิลปกรรม ประเภทวิชาสามัญ และประเภทวิชาอุตสาหกรรม ทั้ง 5 องค์กรประกอบ ดังนี้ 1) การเป็นบุคคลที่รอบรู้ 2) การมีแบบแผนทางความคิด 3) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน 4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และ 5) การคิดอย่างเป็นระบบ การวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยใช้วิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One – Way Analysis of Variance) และนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปแบบตารางและการแปลความหมาย โดยมีรายละเอียดดังตารางที่ 4.9 – 4.11

ตารางที่ 4.9 การวิเคราะห์ความแปรปรวนเพื่อเปรียบเทียบระดับการรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้ของครูในสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร 1 จำแนกตามประเภทวิชาที่สอน

องค์กรประกอบ	แหล่งความแปรปรวน	SS	MS	df	F	Prob.
การเป็นบุคคลที่รอบรู้	ระหว่างกลุ่ม	1.755	.439	2	1.014	.400
	ภายในกลุ่ม	119.791	.432	277		
	รวม	121.546		281		
การมีแบบแผนความคิด	ระหว่างกลุ่ม	2.939	.735	2	1.484	.207
	ภายในกลุ่ม	137.150	.495	277		
	รวม	140.090		281		
การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	ระหว่างกลุ่ม	9.845	2.461	2	4.311	.002*
	ภายในกลุ่ม	158.130	.571	277		
	รวม	167.975		281		
การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	ระหว่างกลุ่ม	5.142	1.286	2	1.749	.139
	ภายในกลุ่ม	203.628	.735	277		
	รวม	208.770		281		
การคิดอย่างเป็นระบบ	ระหว่างกลุ่ม	7.041	1.760	2	3.103	.016*
	ภายในกลุ่ม	157.148	.567	277		
	รวม	164.190		281		
ภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	4.133	1.033	2	1.940	.104
	ภายในกลุ่ม	147.564	.533	277		
	รวม	151.698		281		

จากตารางที่ 4.9 พบว่า การรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้ของครูในสถาบันการอาชีวศึกษา กรุงเทพมหานคร 1 ที่สอนประเภทวิชาต่างกันมีการรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95

เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า ครูในสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร 1 มีการรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้ในองค์ประกอบการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และองค์ประกอบการคิดอย่างเป็นระบบ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนในองค์ประกอบการเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีแบบแผนความคิด และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ครูในสถาบันการอาชีวศึกษา กรุงเทพมหานคร 1 ที่สอนประเภทวิชาต่างกัน มีการรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน ด้วยความเชื่อมั่นร้อยละ 95

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่โดยวิธีของ Scheffe ผลการทดสอบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ดังตารางที่ 4.10 - 4.11

ตารางที่ 4.10 การเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ของการรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้ของครูในสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร 1 ในองค์ประกอบการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน จำแนกตามประเภทวิชาที่สอน

ประเภทวิชา	สามัญ (3.843)	คหกรรม (3.879)	ศิลปกรรม (4.203)	พาณิชยกรรม (3.943)	อุตสาหกรรม (3.574)
สามัญ (3.843)	-	-0.036	-0.36	-0.10	.26
คหกรรม (3.879)	-	-	-0.32	-0.06	.30
ศิลปกรรม (4.203)	-	-	-	.26	.62
พาณิชยกรรม (3.943)	-	-	-	-	.36*
อุตสาหกรรม (3.574)	-	-	-	-	-

จากตารางที่ 4.10 พบว่า การรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้ของครูในสถาบันการอาชีวศึกษา กรุงเทพมหานคร 1 ครูที่สอนประเภทวิชาพาณิชยกรรม กับครูที่สอนประเภทวิชาอุตสาหกรรม มีการรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้ในองค์ประกอบการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนครูที่สอนประเภทวิชาสามัญ ประเภทวิชาคหกรรม และประเภทวิชาศิลปกรรม ในองค์ประกอบการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันไม่แตกต่างกัน ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95

ตารางที่ 4.11 การเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ ของการรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้
ของครูในสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร 1
ในองค์ประกอบการคิดอย่างเป็นระบบ จำแนกตามประเภทวิชาที่สอน

ประเภทวิชา	สามัญ (3.816)	คหกรรม (3.638)	ศิลปกรรม (4.187)	พาณิชยกรรม (3.718)	อุตสาหกรรม (3.546)
สามัญ (3.816)	-	-17	-37	-098	.27
คหกรรม (3.638)	-	-	-.54	-.08	.092
ศิลปกรรม (4.187)	-	-	-	.46	.64*
พาณิชยกรรม (3.718)	-	-	-	-	-.17
อุตสาหกรรม (3.546)	-	-	-	-	-

จากตารางที่ 4.11 พบว่า การรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้ของครูในสถาบันการอาชีวศึกษา
กรุงเทพมหานคร 1 ครูที่สอนประเภทวิชาศิลปกรรม กับครูที่สอนประเภทวิชาอุตสาหกรรม มีการ
รับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้ในองค์ประกอบการคิดอย่างเป็นระบบแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญ
ทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนครูที่สอนประเภทวิชาสามัญ คหกรรม และพาณิชยกรรม
ในองค์ประกอบการคิดอย่างเป็นระบบไม่แตกต่างกัน ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาการรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้ของครูในสถาบันการอาชีวศึกษา กรุงเทพมหานคร 1 ผู้วิจัยขอแนะนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

5.1.1.1 เพื่อศึกษาการรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้ของครูในสถาบันการอาชีวศึกษา กรุงเทพมหานคร 1

5.1.1.2 เพื่อเปรียบเทียบการรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้ของครูในสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร 1 จำแนกตามประเภทวิชาที่สอน

5.1.2 สมมติฐานของการวิจัย

5.1.2.1 ครูในสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร 1 ที่สอนประเภทวิชาต่างกัน มีการรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้แตกต่างกัน

5.1.3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

5.1.3.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ครูในสถาบันการอาชีวศึกษา กรุงเทพมหานคร 1 ปีการศึกษา 2546 รวม 15 วิทยาลัย จำนวน 957 คน

5.1.3.2 กลุ่มตัวอย่าง คือ ครูในสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร 1 ปีการศึกษา 2546 รวม 15 วิทยาลัย โดยการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) ตามประเภทวิชา ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 282 คน

5.1.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม ซึ่งมี 2 ตอน

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) สอบถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ ประเภทวิชา ประสบการณ์ในการสอน ระดับการศึกษา และสถานศึกษา

ตอนที่ 2 การรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้ของครูในสถาบันการอาชีวศึกษา กรุงเทพมหานคร 1 แบ่งออกเป็น 5 องค์ประกอบ จำนวน 40 ข้อ ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try out) กับครูวิทยาลัยเทคนิคกาญจนาภิเษกมหานคร จำนวน 30 คน เพื่อหาค่า

ความเที่ยงตามวิธีการของ Cronbach ผลปรากฏว่าได้ค่าความเที่ยงทั้งฉบับเท่ากับ 0.99

5.1.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยนำหนังสือขอความร่วมมือไปขออนุญาตเก็บข้อมูลต่อผู้อำนวยการวิทยาลัยสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร 1 จำนวน 282 ฉบับ และเก็บแบบสอบถามกลับคืนจำนวน 282 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100.00

5.1.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

5.1.6.1 หาค่าร้อยละ และแจกแจงความถี่ ของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วย ประเภทวิชาที่สอน ประสบการณ์ในการสอน และระดับการศึกษา

5.1.6.2 หาค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของการรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้ของครูในสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร 1 เป็นรายองค์ประกอบ รายข้อ และภาพรวม

5.1.6.3 วิเคราะห์หาค่าความแปรปรวนทางเดียว (One – Way Analysis of Variance) และในกรณีที่พบความแตกต่างนำมาเปรียบเทียบเป็นรายคู่ โดยวิธีของ Scheffe'

5.1.7 ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่องการศึกษาการรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้ของครูในสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร 1 ผู้วิจัยขอสรุปผลการวิจัย ดังนี้

5.1.7.1 ผลการวิเคราะห์ระดับการรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้ของครูในสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร 1 โดยในภาพรวม อยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.53 – 4.19 เมื่อจัดเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ปรากฏดังนี้คือ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีแบบแผนทางความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การคิดอย่างเป็นระบบ และลำดับสุดท้ายคือ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

1) การเป็นบุคคลที่รอบรู้ ในภาพรวม มีการรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูง 3 อันดับแรก คือ มีความคาดหวังในสิ่งที่ดี ในด้านการงาน ครอบครัว และตนเอง มีการรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้ในระดับสูง รองลงมา คือ มีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาให้มีความรอบรู้ในงานที่จะต้องรับผิดชอบ รวมถึงงานด้านอื่น ๆ มีการรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้ในระดับสูง และมีความตั้งใจและพยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ดีกว่าเดิมได้เสมอ มีการรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้ในระดับสูง ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีกระบวนการในการคิดวิเคราะห์เพื่อทบทวนและปรับปรุงกระบวนการงาน มีการรับรู้ในระดับสูง

2) การมีแบบแผนความคิด ในภาพรวม มีการรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้อยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูง 3 อันดับแรก คือ มีการยอมรับในการเรียนรู้ที่ได้จากประสบการณ์ในการทำงานโดยตรง มีการรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้ในระดับสูง รองลงมา คือ มีการจำแนกแยกแยะหรือตีความโดยมุ่งหวังที่จะปรับปรุงความถูกต้องชัดเจน มีการรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้ในระดับสูง และใช้ประสบการณ์ในการแก้ปัญหาและตัดสินใจ มีการรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้ในระดับสูง ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีความคิดและตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลและข้อเท็จจริง พร้อมกำหนดทางเลือกเพื่อเปรียบเทียบทุกครั้ง มีการรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้ในระดับสูง

3) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ในภาพรวม มีการรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูง 3 อันดับแรก คือ มีความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความสำเร็จร่วมกันกับองค์กร มีการรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้ในระดับสูง รองลงมา คือ อุทิศเวลาให้องค์กรมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานตามคำสั่ง มีความรับผิดชอบและมีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน มีการรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้ในระดับสูง และมีความตระหนักและเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรหรือหน่วยงานของท่าน มีการรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้ในระดับสูง ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ องค์กรหรือหน่วยงานให้ท่านมีอิสระในการเลือกคิดและการกระทำ มีการรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้ในระดับปานกลาง

4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ในภาพรวม มีการรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูง 3 อันดับแรก คือ มีการเรียนรู้ร่วมกันในการสร้างจิตสำนึกด้านการรักษามาตรฐานและคุณภาพ มีการรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้ในระดับสูง รองลงมา คือ มีการนำสิ่งที่ได้เรียนรู้มา ทั้งในปัจจุบันและอดีตมาปรึกษาหารือกัน มีการรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้ในระดับสูง และมีการกระตุ้นเตือนให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเอง มีการรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้ในระดับสูง ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ทุกคนเปิดใจและซื่อสัตย์ต่อกันในการอภิปรายถึงสาเหตุในแต่ละจุดของงาน มีการรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้ในระดับปานกลาง

5) การคิดอย่างเป็นระบบ ในภาพรวม มีการรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูง 3 อันดับแรก คือ มีความคิดความเข้าใจในการทำงานอย่างเป็นขั้นตอน มีการรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้ในระดับสูง รองลงมา คือ มีความคิดชัดเจนแน่วแน่ในเป้าหมาย มีแนวทางที่หลากหลาย มีการรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้ในระดับสูง และเห็นโอกาสในทุกปัญหา ไม่ย่อท้อ สร้างประโยชน์ มีการรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้ในระดับสูง ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ มีความเข้าใจในระบบบริหารที่อยู่ในแผนการปฏิบัติงานในแต่ละปี มีการรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้ในระดับสูง

5.1.7.2 ครูในสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร 1 ที่สอนประเภทวิชาต่างกัน มีการรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน ด้วยความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และเมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า ครูในสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร 1 มีการรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้ในองค์ประกอบการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน องค์ประกอบการการคิดอย่างเป็นระบบ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนองค์ประกอบการเป็นบุคคลที่รอบรู้ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการมีแบบแผนความคิด ไม่แตกต่างกัน ด้วยความเชื่อมั่นร้อยละ 95 เมื่อพิจารณาความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีของ Scheffe พบว่า ครูที่สอนประเภทวิชาศิลปกรรม กับ ครูที่สอนประเภทวิชาอุตสาหกรรม มีการรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้ ในองค์ประกอบการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนครูที่สอนประเภทวิชา พาณิชยกรรม ประเภทวิชาคหกรรม และประเภทวิชาสามัญ มีการรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้ ในองค์ประกอบการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ไม่แตกต่างกัน ด้วยความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และครูที่สอนประเภทวิชาพาณิชยกรรม กับครูที่สอนประเภทวิชาอุตสาหกรรม มีการรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้ ในองค์ประกอบการคิดอย่างเป็นระบบ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนครูที่สอนประเภทวิชาศิลปกรรม ประเภทวิชาคหกรรม และประเภทวิชาสามัญ มีการรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้ ในองค์ประกอบการคิดอย่างเป็นระบบ ไม่แตกต่างกัน ด้วยความเชื่อมั่นร้อยละ 95

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การศึกษาการรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้ของครูในสถาบันการอาชีวศึกษา กรุงเทพมหานคร 1 ผู้วิจัยขอเสนออภิปรายผลการวิจัย ดังนี้

1. ครูในสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร 1 มีการรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้ ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง อาจเนื่องมาจาก สถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร 1 เป็นองค์กรทางการศึกษาที่มีบุคลากร คือผู้บริหาร ครู ที่เป็นปัจจัยสำคัญขององค์กรซึ่งบุคลากรดังกล่าวมีความรู้ความสามารถที่เกิดเป็นความเชี่ยวชาญเฉพาะบุคคล มีการพัฒนาบทบาทของตนเองให้มีคุณลักษณะที่เป็นทั้งผู้ออกแบบ ผู้สอน ผู้ช่วยเหลือ และผู้เรียนรู้ มีรูปแบบวิธีการคิดและโลกทัศน์ที่กว้าง มีการยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลง ค่านิยม และเจตคติ ในปัจจุบันที่มีการพัฒนาวิชาการด้านต่างๆ ที่ก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว ทั้งในด้านปริมาณที่เพิ่มขึ้นและด้านความลึกซึ้งของศาสตร์ต่างๆ ซึ่งก่อให้เกิดปัญหาต่อการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา จึงก่อให้เกิดความต้องการที่จะมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง บุคลากรในองค์กรจึงต้องมีการพัฒนาความก้าวหน้าในด้านความรู้ ทักษะ การรับรู้ มีการคิดอย่างเป็นระบบ ส่งเสริมความสัมพันธ์กับนักเรียน เพื่อนร่วมงานและอาจารย์ในสถาบัน มีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีวิสัยทัศน์ร่วมกันกับองค์กร ทำให้องค์กรและบุคลากรมีการรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้ ซึ่ง

สอดคล้องกับงานวิจัยของ กัลยาณี คำแดง (2542 : 106) พบว่า นักบริหาร ผู้ชำนาญการ วิศวกร นายช่าง และช่าง มีการรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้อยู่ในระดับสูง

เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ยเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ มีการรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้อยู่ในระดับสูง อาจเนื่องมาจาก ทรัพยากรมนุษย์หรือบุคลากรที่ถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดปัจจัยหนึ่ง ที่จะทำให้องค์กรมีความเจริญรุ่งเรืองหรือเสื่อมโทรมได้ ทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นปัจจัยสำคัญเหนือกว่าปัจจัยทางบริหารอื่นทั้งหมด การพัฒนาตนเองเป็นพื้นฐานของการพัฒนาทั้งหมด ทำให้บุคคลจึงต้องมีความมุ่งมั่น ใฝ่รู้ที่จะพยายามพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา มีสติปัญญาที่ในระดับที่สามารถพัฒนาได้ รวมทั้งมีจิตวิญญาณของการเรียนรู้ และมีทักษะในการเป็นผู้ริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กัลยาณี คำแดง (2542 : 107) พบว่า นักบริหาร ผู้ชำนาญการ วิศวกร นายช่าง และช่าง ต่างมีการรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้ ในด้านการใฝ่ใจพัฒนาตนเอง อยู่ในระดับสูง

ส่วนขององค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยในระดับสูงเป็นอันดับสุดท้าย คือ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีการรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้อยู่ในระดับสูง อาจเนื่องมาจาก ในคณะวิชาหรือสถานศึกษาได้จัดให้มีการพัฒนาคณาจารย์ในรูปแบบการบริหารงานเป็นทีม มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น ทักษะและประสบการณ์ ดังที่ กัญญา คำศิริพิมาน (2536 : 91-92) กล่าวว่า ลักษณะการพัฒนาอาชีพครูสามารถพัฒนาอาชีพด้วยวิชาการต่าง ๆ ในคณะวิชาหรือสถานศึกษาในรูปแบบการประชุม การปรึกษาหารือกันที่ทำงานให้ดีขึ้นหรือปรับปรุงข้อบกพร่องต่าง ๆ การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการในวิชาการใหม่ ๆ เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจในเทคโนโลยีใหม่ ๆ การประชุมวางแผนก่อนเปิดภาคเรียน การจัดครูให้ช่วยทำงานในรูปของคณะกรรมการต่าง ๆ

เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบพบว่า

1.1 การศึกษาการรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้ของครูในสถาบันการอาชีวศึกษา

กรุงเทพมหานคร 1 องค์ประกอบการเป็นบุคคลที่รอบรู้ พบว่า มีการรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้อยู่ในระดับสูงกว่าด้านอื่น อาจเนื่องมาจาก ครูจะมีความมุ่งมั่นใฝ่หาความรู้ ใฝ่พัฒนาตนเอง กระทำกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายเพื่อความสำเร็งนั้น มีสติปัญญาที่ในระดับที่สามารถพัฒนาได้ รวมทั้งมีจิตวิญญาณของการเรียนรู้ และมีทักษะในการเป็นผู้ริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ซึ่งถือว่าเป็นทักษะสำคัญของการที่จะนำพาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรเรียนรู้ เพราะองค์กรต้องอาศัยความความรอบรู้ของเอกัตบุคคล ก่อนที่จะนำองค์กรไปสู่การเรียนรู้ร่วมกันทั้งองค์กรได้ หากบุคคลในองค์กรเฉื่อยชา ไม่ปฏิบัติหน้าที่ของตนเองอย่างเต็มความสามารถ ไม่ใฝ่หาความรู้ ความเชี่ยวชาญในงาน ประสิทธิภาพ รวมถึงการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ รอบตัวแล้ว ก็จะเป็นการยากที่องค์กรนั้น ๆ จะเป็นองค์กรเรียนรู้ได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กัลยาณี คำแดง (2542 : 107) พบว่า นักบริหาร ผู้ชำนาญการ วิศวกร นายช่าง และช่าง ต่างมีการรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้ ในด้านการใฝ่ใจพัฒนาตนเอง อยู่ในระดับสูง และไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ พิณสวัน ปัญญามาก (2543 : บทคัดย่อ) ได้ทำการ

ศึกษาวิจัยเรื่อง การรับรู้ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา หน่วยธุรกิจและหน่วยปฏิบัติการ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย พบว่า การรับรู้ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของหน่วยธุรกิจ และหน่วยปฏิบัติการมีระดับการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับน้อย

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีการเป็นบุคคลที่รอบรู้มากที่สุด คือ มีความคาดหวังในสิ่งที่ดี ในด้านการทำงาน ครอบครัว และตนเอง มีการรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้ในระดับสูง อาจเนื่องมาจาก ทุกคนมีมุมมองของอนาคต ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และครอบครัว บุคคลจึงต้องพัฒนาตัวเองให้มีความรู้ ความสามารถ เพื่อจะนำไปสู่ตำแหน่งหน้าที่การงานที่ผลตอบแทนที่ดี อันจะส่งผลให้กับตัวเองและครอบครัว ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ กัลยาณี คำแดง (2542 : 111) พบว่า การมีพฤติกรรมหรือจิตลักษณะด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ กับทัศนคติต่องาน/องค์กร และในส่วนของ การแสดงออกถึงความพร้อมในการรับรู้ การปฏิบัติ ตลอดจนการมีทัศนคติต่อทักษะ หรือวินัย 5 ประการ ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ของพนักงานสังกัดกลุ่มงานด้านช่าง/วิศวกรรม ทั้ง 5 อาชีพ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์มากที่สุด และผลงานวิจัยของ สมศักดิ์ สุขเสื่อ (2542 : 79) ที่ทำการศึกษาวัยกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เค เอส คอม เอ็นเตอร์ไพรส์ จำกัด ผลการวิจัยพบว่า “ พนักงาน บริษัท เค เอส คอม เอ็นเตอร์ไพรส์ จำกัด มีระดับความรู้สึกรู้ของวัยกำลังใจในการปฏิบัติงานในด้านความสำเร็จในการทำงานในภาพรวมอยู่ในระดับสูง

ส่วนอันดับสุดท้าย คือ มีกระบวนการในการคิดวิเคราะห์เพื่อทบทวนและปรับปรุงกระบวนการทำงาน มีการรับรู้อยู่ในระดับสูงเป็นอันดับสุดท้าย อาจเนื่องมาจาก ครูในสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร 1 มีความคาดหวังในสิ่งที่ดี ในด้านการทำงาน ครอบครัว และตนเอง รวมถึงมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองให้มีความรอบรู้ในงานของตนเองและงานด้านอื่น ๆ มีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา มีความตั้งใจและเรียนรู้สิ่งใหม่อยู่เสมอ ทำให้กระบวนการคิดวิเคราะห์เพื่อทบทวนและปรับปรุงกระบวนการงาน จึงมีการรับรู้เป็นอันดับสุดท้าย ดังที่ Senge (อ้างใน บุวรณี สุขวิญญาน. 2546 : 4) กล่าวว่า การที่บุคคลต้องมีความมุ่งมั่น ใฝ่รู้ที่จะพยายามพัฒนาตนเองจนเกิดเป็นความเชี่ยวชาญเฉพาะบุคคล ต้องประกอบไปด้วยการมีวิสัยทัศน์ส่วนตัว ทั้งในด้านครอบครัว และหน้าที่การงาน ซึ่งจะช่วยให้บุคคลเกิดความมุ่งมั่นที่จะบรรลุผลสำเร็จในอนาคต

1.2 การศึกษาการรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้ของครูในสถาบันการอาชีวศึกษา

กรุงเทพมหานคร 1 องค์กรประกอบการมีแบบแผนความคิด พบว่า มีการรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้ในระดับสูง อันเนื่องมาจาก ครูในสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร 1 มีรูปแบบวิธีการคิดที่เป็นเครื่องชี้ทางเพื่อนำบุคคลไปสู่การตัดสินใจ พร้อมทั้งจะปรับเปลี่ยนความคิด ความเชื่อ ค่านิยม ส่วนตัวต่อความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ หรือมีแบบแผนความคิดที่เข้าใจหน่วยงาน และองค์กรของตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กัลยาณี คำแดง (2542 : 88) พบว่า การมีโลกทัศน์ที่มองโลกตามความจริง มีค่าเฉลี่ยของระดับการรับรู้อยู่ในระดับสูง

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีการรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้เป็นอันดับสูงสุด คือ มีการยอมรับในการเรียนรู้ที่ได้จากประสบการณ์ในการทำงานโดยตรง อาจเนื่องมาจาก การเรียนรู้ที่แท้จริงเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนเอง หรืองานด้านอื่น ๆ เกิดจากการปฏิบัติด้วยตนเอง เรียนรู้จากวิธีการกระทำด้วยตัวเอง อันจะทำให้เกิดเป็นประสบการณ์ที่ได้จากการทำงานนั้น ๆ โดยตรง เพราะการเรียนรู้ที่แท้จริงแล้วเกิดจากประสบการณ์โดยตรง จากงานวิจัยของ กัลยาณี คำแดง (2542 : 88) พบว่า การมีแบบแผนทางความคิด หรือการมีโลกทัศน์ที่มองโลกตามความเป็นจริง (Mental Model) มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ซึ่งกลุ่มวิศวกร นายช่าง และช่าง เป็นกลุ่มที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งชี้ให้เห็นว่า ทั้ง 3 กลุ่มนี้มีความสามารถพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนความคิด ความเชื่อ ค่านิยมส่วนตัว ต่อความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ หรือแม้แต่การมีแบบแผนความคิดที่พร้อมจะเข้าใจหน่วยงานของตนเอง และองค์กรนั้น อันเนื่องมาจากประสบการณ์ในการทำงาน โดยเฉพาะวิศวกรและช่างที่มีประสบการณ์ในการทำงานในองค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย

อันดับสุดท้าย คือ มีความคิดและตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลข้อเท็จจริง พร้อมกำหนดทางเลือกเพื่อเปรียบเทียบทุกครั้ง มีการรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้อยู่ในระดับสูงเป็นอันดับสุดท้าย อาจเนื่องมาจาก ครูในสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร 1 วิธีการคิดและตัดสินใจของแต่ละบุคคลแตกต่างกัน ตลอดจนประสบการณ์ วัฒนธรรม และระบบความเชื่อเฉพาะบุคคลและองค์กร ถูกปิดล้อมไว้ด้วยค่านิยม ความเชื่อ เจตคติ และข้อตกลงเบื้องต้นที่เป็นเงื่อนไขต่าง ๆ ทำให้รูปแบบวิธีคิดและตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลข้อเท็จจริง พร้อมกำหนดทางเลือกเพื่อเปรียบเทียบทุกครั้ง จึงมีการรับรู้เป็นอันดับสุดท้าย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สันติมา ศรีสังข์สุวรรณ (2540 : บทคัดย่อ) ที่ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองเพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช พบว่า มนุษย์จะเริ่มเรียนรู้จากธรรมชาติ จากการสังสมประสบการณ์จนเกิดเป็นปัญญาที่สั่งสมอยู่ในตัวบุคคล

1.3 การศึกษาการรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้ของครูในสถาบันการอาชีวศึกษา

กรุงเทพมหานคร 1 องค์กรประกอบการการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน พบว่า มีการรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้ในระดับสูง อาจเนื่องมาจาก ครูในสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร 1 องค์กรให้บุคคลได้มีโอกาสสร้างวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลขึ้นมาก่อนจึงทำให้ได้มีส่วนร่วมในการสร้างและกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร ส่งผลให้ครูได้มีวิสัยทัศน์ส่วนตัว จึงทำให้สอดคล้องไปด้วยกันกับองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กัลยาณี คำแดง (2542 : 89) พบว่า กลุ่มงานด้านช่าง/วิศวกร ได้รับการสนับสนุนในทักษะด้านดังกล่าวอยู่ในระดับมาก โดยนายกลุ่มช่างเป็นกลุ่มที่มีค่าเฉลี่ยสูงมาเป็นอันดับแรก ตามด้วยวิศวกร นักบริหาร ช่าง และผู้ชำนาญการ ตามลำดับ และไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุชีลินทร์ เอื้อสกุลรุ่งเรือง (2544 : 98) ที่ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรบุคคลสู่องค์กรเรียนรู้ของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด พบว่า ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ และด้านการจำลองวิสัยทัศน์ มีระดับค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีการรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้เป็นอันดับสูงสุด คือ มีความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความสำเร็จร่วมกันกับองค์กร มีการรับรู้อยู่ในระดับสูง อาจเนื่องมาจาก ครูในสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร 1 มีความคาดหวังในความสำเร็จและเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกันกับองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กัลยาณี คำแดง (2542 : 115) ที่ทำการศึกษาคความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจิตลักษณะ กับวินัยในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา : องค์กรโทรศัทพ์แห่งประเทศไทย ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกับองค์กร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง

อันดับสุดท้าย คือ องค์กรหรือหน่วยงานให้ท่านมีอิสระในการเลือกคิดและการกระทำ มีการรับรู้อยู่ในระดับปานกลาง อาจเนื่องมาจาก องค์กรเปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความคิดเห็น การกระทำน้อยเกินไป ส่วนใหญ่จะดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานของผู้บริหารที่วางไว้เป็นส่วนใหญ่ จึงทำให้ครูมีโอกาสแสดงความคิดเห็นส่วนตัวได้น้อย ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ สันติมา ศรีสังข์สุวรรณ 2540 : บทคัดย่อ) ที่ศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตัวเองเพื่อก้าวสู่การเป็น องค์กรเรียนรู้ กรณีศึกษา : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช พบว่า ข้อจำกัดที่เป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ คือ ลักษณะของความเป็นปัจเจกบุคคล ลักษณะการบริหารงานในระบบราชการ หลักและวิธีการพัฒนาแบบแยกส่วน

1.4 การศึกษาการรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้ของครูในสถาบันการอาชีวศึกษา

กรุงเทพมหานคร 1 องค์กรประกอบการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม พบว่า มีการรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้ อยู่ในระดับสูง อาจเนื่องมาจาก ครูในสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร 1 มีการนำสิ่งที่ได้เรียนรู้มา ทั้งในอดีตและปัจจุบันมาแลกเปลี่ยนกัน ซึ่งการเรียนรู้เป็นทีมเช่นนี้จะเกิดขึ้นได้เมื่อแต่ละบุคคลมีการเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างสม่ำเสมอ จากนั้นบุคคลจะเริ่มแสวงหาความรู้เพิ่มเติมอย่างต่อเนื่อง และแลกเปลี่ยนความรู้ความคิดกับบุคคลอื่นทั้งในทีมงานและไม่ใช่ทีมงานของตน อันจะเพิ่มพูนขีดความสามารถและความเข้าใจในหมู่คณะมากยิ่งขึ้น ช่วยขยายภาพอนาคตขององค์กรและการพัฒนาความรู้สึกเกี่ยวกับตนเองให้ดีขึ้น ทำให้สมาชิกในองค์กรมีศักยภาพ ดังที่ พันธ์ หัสนาคินทร์ (2530 : 53) กล่าวว่า คุณลักษณะของครูด้านมนุษยสัมพันธ์ เป็นการทำงานร่วมกันกับผู้อื่น การทำงานของครูต้องเกี่ยวข้องกับบุคคล มีความสัมพันธ์ระหว่างครูด้วยกัน ครูต้องรู้จักทำงานประสานกัน มีความสัมพันธ์อันดี เพื่อจะช่วยให้งานบรรลุเป้าหมาย

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีการรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้สูงสุด คือ มีการเรียนรู้ร่วมกันในการสร้างจิตสำนึกด้านการรักษามาตรฐานและคุณภาพ มีการรับรู้อยู่ในระดับสูง อาจเนื่องมาจาก สถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร 1 จัดการศึกษาวิชาชีพโดยมุ่งให้การศึกษา การฝึกอบรมกำลังคน ให้ผู้สำเร็จการศึกษาทางด้านอาชีวศึกษา ด้านเทคนิคศึกษามีคุณภาพที่จะเป็นกำลังที่สำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมให้แก่ชาติ ดังนั้นครูในสถาบันการอาชีวศึกษา กรุงเทพมหานคร 1 จึงมีจิตสำนึกด้านการรักษามาตรฐานและคุณภาพของสถาบันและตัวผู้เรียนเป็นสำคัญ ดังที่ ยุวราณี สุขวิญญูณ์ (2546 : 12) กล่าวว่า การพัฒนาและส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและ

ดำเนินการอย่างเป็นระบบ คือ ต้องร่วมกันสร้างวิสัยทัศน์ของโรงเรียน กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโรงเรียนให้ชัดเจน สอดรับกับวิสัยทัศน์ ปรัชญา และพันธกิจของโรงเรียน

อันดับสุดท้าย คือ ทุกคนเปิดใจและซื่อสัตย์ต่อกันในการอภิปรายถึงสาเหตุในแต่ละจุดของงาน มีการรับรู้อยู่ในระดับปานกลาง อาจเนื่องมาจาก ครูในสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร 1 มีหน้าที่ ความรับผิดชอบ ทักษะคติ ความรู้ ความจริงใจ เจตคติ มนุษยสัมพันธ์ต่างกัน ดังที่ วนิดา เสนีเศรษฐ และ ชอบ อินทร์ประเสริฐกุล (2530 : 12) กล่าวว่า การทำงานร่วมกันในองค์กรหรือในหน่วยงานต้องอาศัยการทำงานร่วมกันเป็นทีม มีการประสานงานและร่วมแรงร่วมใจของบุคคล เพื่อให้การดำเนินงานสำเร็จลุล่วง บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนด และ พรรณราย ทรัพย์ประภา (2516 : 7) กล่าวว่า ในการทำงานร่วมกันเป็นทีมให้สำเร็จตามเป้าหมายนั้น เพื่อร่วมงาน และตนเองควรให้การยกย่องชมเชยอย่างจริงจัง ในโอกาสอันควรแก่การยกย่อง ทำตัวเป็นมิตร ก่อนเสมอ รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ใจกว้าง ขอมรับความสามารถของผู้อื่น มีความจริงใจต่อกัน

1.5 การศึกษาการรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้ของครูในสถาบันการอาชีวศึกษา

กรุงเทพมหานคร 1 องค์กรประกอบการคิดอย่างเป็นระบบ พบว่า มีการรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้ในระดับสูง อาจเนื่องมาจาก ครูในสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร 1 มีความคิดความเข้าใจในการทำงานเป็นขั้นตอน มีความคิดชัดเจนแน่วแน่ในเป้าหมาย มองเห็นความสัมพันธ์และปรากฏการณ์ต่าง ๆ ใช้ทักษะทางการคิดที่เกิดขึ้นจากการสังสมประสบการณ์พัฒนาจนเกิดเป็นระบบระเบียบเข้ามาช่วยในการเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ง่ายขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กัลยาณี คำแดง (2542 : 87) พบว่า กลุ่มพนักงานระดับบริหาร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง เพราะพนักงานระดับบริหารมีทักษะวิธีการคิดอย่างเป็นระบบเป็นพื้นฐาน และจะต้องเกิดขึ้นในระดับนี้เป็นเบื้องต้นก่อนที่จะพัฒนาให้เกิดกับพนักงานในกลุ่มอื่นๆและไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุชีลินทร์ เอื้อสกุลรุ่งเรือง (2544 : 98) ที่ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรบุคคลสู่องค์กรเรียนรู้ของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด พบว่า ระดับความเป็นองค์กรเรียนรู้ ในด้านการคิดอย่างเป็นระบบ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับสูงสุด คือ มีความคิดความเข้าใจในการทำงานอย่างเป็นขั้นตอน มีการรับรู้ในระดับสูง อาจเนื่องมาจาก ครูในสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร 1 มีหน้าที่เหมือนกับนักบริหารการศึกษา มีแผนการปฏิบัติงานด้านการสอนอยู่แล้ว การดำเนินงานจึงเป็นไปตามขั้นตอน โดยที่ครูสอนวิชาชีพจะดำเนินการสอนให้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ตามเนื้อหาของหลักสูตร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อัญคนางค์ ภิญโญ (2539 : 119) พบว่า ครูช่างอุตสาหกรรมต้องมีความชำนาญในการสอนภาคปฏิบัติ และให้ผู้เรียนได้ลงมือปฏิบัติจนเกิดความชำนาญ ครูจำเป็นต้องรู้จักเลือกและปรับปรุงเทคนิควิธีสอนให้เหมาะสม ดังที่ สุภาภรณ์ กิตติประเสริฐ (2537 : 94) กล่าวว่า คุณลักษณะของครูช่างอุตสาหกรรม ต้องรู้เรื่องของหลักสูตร รู้เรื่องที่จะสอน มีความรู้ด้านการวัดผลและประเมินผลการศึกษา มีความสามารถใน

การวางแผนการสอน มีการเตรียมการสอนอย่างสม่ำเสมอ มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ได้อย่างถูกต้อง

ส่วนอันดับสุดท้าย คือ มีความเข้าใจในระบบบริหารที่อยู่ในแผนการปฏิบัติงานในแต่ละปี มีการรับรู้อยู่ในระดับสูงเป็นอันดับสุดท้าย อาจเนื่องมาจาก ความเข้าใจในระบบบริหารและแผนการปฏิบัติงาน และข้อมูลต่าง ๆ ผู้บริหารหรือผู้ช่วยจะรับทราบก่อนเสมอ จึงทำให้ครูมีความเข้าใจในระบบบริหารและแผนการปฏิบัติงานเป็นอันดับสุดท้าย ดังที่ จิราภรณ์ มุขลาย (2543 : 23) กล่าวว่า บุคลากรที่สำคัญของวิทยาลัยก็คืออาจารย์ ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญ ความเอาใจใส่สนับสนุน ส่งเสริม และจัดให้มีการพัฒนาอาจารย์ขึ้นในสถานศึกษาของตน หรือสนับสนุนให้อาจารย์ศึกษาหาความรู้จากภายนอกสถานศึกษาด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อช่วยให้ผู้มีประสบการณ์น้อยได้เพิ่มพูนคุณภาพและประสิทธิภาพของตน ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของวิทยาการใหม่ ๆ และครูสภา โดยคณะอนุกรรมการส่งเสริมวิชาชีพครู (2538 : 8) มีความเห็นว่า บุคคลที่จะประกอบวิชาชีพครู จะต้องมีความรู้รอบในวิชาชีพของตน คือ ปรัชญาการศึกษา ประวัติการศึกษา หลักการศึกษา นโยบายการศึกษา แผนและโครงการพัฒนาการศึกษา

2. เปรียบเทียบการรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้ของครูในสถาบันการอาชีวศึกษา

กรุงเทพมหานคร 1 ที่สอนประเภทวิชาต่างกัน ทั้ง 5 องค์กรประกอบ ไม่แตกต่างกัน ด้วยความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัย เมื่อพิจารณาเป็นรายคู่ ในแต่ละประเภทวิชา โดยใช้วิธีของ Scheffe พบว่า ครูที่สอนประเภทวิชาพาณิชยกรรม มีองค์ประกอบการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน แตกต่างจากครูที่สอนประเภทวิชาอุตสาหกรรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ครูที่สอนประเภทวิชาพาณิชยกรรมกับครูที่สอนประเภทวิชาอุตสาหกรรมมีความเข้าใจในพันธกิจขององค์กรต่างกัน มีวิสัยทัศน์และการเรียนรู้ต่างกัน และครูที่สอนประเภทวิชาศิลปกรรม มีองค์ประกอบการคิดอย่างเป็นระบบ แตกต่างจากครูที่สอนประเภทวิชาอุตสาหกรรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ครูที่สอนประเภทวิชาศิลปกรรมและครูที่สอนประเภทวิชาอุตสาหกรรม มีความคิดความเข้าใจในระบบงาน ทักษะทางการคิด ประสบการณ์ ต่างกัน มีความเข้าใจในปรากฏการณ์ความสัมพันธ์ต่าง ๆ ทั้งในภาพรวมและส่วนย่อยต่างกัน และจำนวนกลุ่มตัวอย่างของครูที่สอนประเภทวิชาศิลปกรรมมีจำนวนน้อยกว่าจำนวนกลุ่มตัวอย่างของครูที่สอนประเภทวิชาอุตสาหกรรม โดยครูที่สอนประเภทวิชาศิลปกรรมคิดเป็นร้อยละ 5.70 และครูที่สอนประเภทวิชาอุตสาหกรรมคิดเป็นร้อยละ 36.90

5.3 ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยเรื่องการศึกษาการรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้ของครูในสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร 1 เพื่อให้ครูและสถานศึกษามีความเป็นองค์กรเรียนรู้อันจะนำไปสู่การพัฒนาสถานศึกษาทางอาชีวศึกษาให้เป็นองค์กรเรียนรู้ จากผลการวิจัย ดังนี้

5.3.1 ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

5.3.1.1 ส่งเสริมและพัฒนากาการบริหารจัดการสถาบันการอาชีวศึกษา ผู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้

5.3.1.2 ควรนำแนวคิดขององค์กรเรียนรู้ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษา

5.3.1.3 จัดอบรมให้ครูอาจารย์ บุคลากร และเจ้าหน้าที่รับทราบถึงความจำเป็น และประโยชน์เพื่อมุ่งไปสู่องค์กรเรียนรู้

5.3.1.4 พัฒนาองค์ประกอบทั้ง 5 องค์ประกอบให้เกิดขึ้นอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร

5.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

5.3.2.1 ศึกษาปัญหา และอุปสรรคเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีความเป็นองค์กรเรียนรู้

5.3.2.2 ศึกษาการรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้ของครู อย่างละเอียดเฉพาะองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่ง เพื่อนำผลการวิจัยเป็นพื้นฐานในการปรับปรุงพัฒนาการบริหารงานด้านนั้น ๆ โดยเฉพาะด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ซึ่งผลการวิจัยปรากฏเป็นลำดับสุดท้าย

5.3.2.3 ศึกษาการรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้ เปรียบเทียบระหว่างระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการสอน และสถานศึกษาอื่น ๆ

บรรณานุกรม

กรมอาชีวศึกษา. 2542. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542. กรุงเทพมหานคร :

พริกหวานกราฟฟิค.

กัลยาณี คำแดง. 2542. “ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจิตลักษณะและวินัยในการสร้างองค์การเรียนรู้ : กรณีศึกษา องค์การ โทรศัพท์แห่งประเทศไทย.” ภาคนิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

เดชนีย์ เทียมรัตน์ และกานต์สุดา มาณะศิริานนท์. 2545. วินัยสำหรับองค์การเรียนรู้. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

จันทร์ธานี สงวนนาม. 2545. ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา. กรุงเทพฯ : นึกพออยท์.

จำเรียง วัชวัฒน์ และเบญจมาศ อัมพันธ์. 2540. วินัย 5 ประการพื้นฐานองค์การเรียนรู้. กรุงเทพฯ : คู่แข่ง.

ชวินท์ ชัมมนันทกุล. 2540. Learning Organization Training for Trainers สำหรับธนาคาร ไทยพาณิชย์จำกัด (มหาชน). กรุงเทพฯ : บิสิเนส อินเทลลิเจนซ์แอนดีเอทีวีดี.

ชูชัย สมितिไกร. 2542. การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เชียรศรี วิวิธสิริ. 2535. การศึกษาผู้ใหญ่และการศึกษานอกโรงเรียน : เทคโนโลยีทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.

ไชยยศ เรืองสุวรรณ. 2533. เทคโนโลยีทางการศึกษา : ทฤษฎีและการวิจัย. กรุงเทพมหานคร : โอ.เอส.พรีนติ้ง เฮ้าส์.

ทิพาภรณ์ นิปกากร. 2542. “กระบวนการพัฒนาสู่สากลและการสร้างความมั่นคงบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทยจำกัด : สู่การเป็นองค์กรเรียนรู้.” เอกสารการศึกษาส่วนบุคคลโครงการ Global Competence Project. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและวิทยุการบินแห่งประเทศไทย.

นิภา เมธธาวิชัย. 2542. สถิติเพื่อการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร : สถาบันราชภัฏธนบุรี.

นิสารัตน์ ศิลปเดช. 2542. ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์เบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏธนบุรี.

พินสวณ ปัญญามาก. 2543. “การรับรู้ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา หน่วยธุรกิจและหน่วยปฏิบัติการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย.” ภาคนิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต(การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์) โครงการบัณฑิตศึกษา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

- พีรวัส จารุกุล. 2542. “การนำแนวคิดองค์กรเรียนรู้มาใช้ในธนาคารออมสิน.” เอกสารงานวิจัย
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- มินทร์ อิงค์เนส. 2543, 20 พฤศจิกายน. “5 ปัจจัยเพื่อชีวิตใจบุคลากร” กรุงเทพฯ: หน้าที่ 14.
- ยุวราณี สุขวิญญานต์. 2546. องค์กรแห่งการเรียนรู้. "เอกสารทางวิชาการ.
- ลือชัย พันธุ์เจริญกิจ. 2541. การพัฒนาองค์กรตามแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้: ศึกษาเฉพาะ
กรณีธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด(มหาชน) ภาคนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิสุทธิ์ วิจิตรพัชรภรณ์. 2546. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการศึกษาของสถานศึกษาตามแนวพระราช
บัญญัติการศึกษาแห่งชาติ. เอกสารทางวิชาการ.
- วีรวัฒน์ ปันนิตามย์. 2538. “ทรัพยากรบุคคลกลยุทธ์ในการพัฒนาแบบยั่งยืน.” หนังสือที่ระลึก
ประจำปี 2538 เล่ม 12. กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.
- วีรวัฒน์ ปันนิตามย์. 2543. การพัฒนาองค์กรการแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ : ธีรป้อมวรรณกรรม.
- วีรวิฑูร มาฆะศิริานนท์. 2541 ก. คัมภีร์บริหารองค์กรเรียนรู้สู่ TQM. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- วีรวิฑูร มาฆะศิริานนท์. 2541 ข. องค์กรเรียนรู้สู่องค์กรอัจฉริยะ. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- สมบูรณ ศาลาษาชีวิน. 2526. ยุทธวิธีใหม่ในการปรับปรุงชีวิตครอบครัวชนบท. กรุงเทพฯ :
สภายสาร.
- สมศักดิ์ สุขเสื่อ. 2542. “ การศึกษาขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท เค เอส คอม
เ็นเตอร์ไพรส์ จำกัด.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาการ
บริหารอาชีวศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหาร
ลาดกระบัง.
- สันติมา ศรีสังข์สุวรรณ. 2540. การพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองเพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการ
เรียนรู้ : กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- สมบูรณ ศาลาษาชีวิน. 2526. ยุทธวิธีใหม่ในการปรับปรุงชีวิตครอบครัวชนบท. กรุงเทพฯ :
สภายสาร.
- สุชีลินทร์ เอื้อสกุลรุ่งเรือง. 2544. “การพัฒนาทรัพยากรบุคคลสู่องค์กรเรียนรู้ของบริษัทวิทยุการบิน
แห่งประเทศไทย จำกัด.” วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิทยาการจัดการ
อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- สุวิมล ติรกานันท์. 2543. ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์ : แนวทางสู่การปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 2.
กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุวัฒน์ วัฒนวงษ์. 2533. หลักการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่. กรุงเทพฯ : โอเคียนสโตร์.

- Daft, R.L. 1998. **Organization Theory and Design**. Ohio : South-Western.
- Kim, D.H. 1993. **The link between individual and organization learning : Management Review**.
- Kline, P. and Saunders, B. 1993. **Ten Steps to a Learning Organization**.
Virginia : Great Ocean.
- Marquardt, M.J. 1995. " Building a Global Learning Organization : Lessons from the World's top corporations." *Industry & Higher Education*. 9(4) : 217 – 226.
- Marquardt, M.J. 1996. " Building the Learning Organization. New York : McGraw-Hill.
- Marquardt and Reynolds. 1994. *The Global Learning Organization*. New York : IRWN.
- Pedler et. al. 1997. **The Learning Company**. London : McGraw-Hill.
- Senge, P. 1990. **The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization**.
New York : Doubleday.
- Swiering & Wierdsma, 1992. " Becoming a Learning Organization, Cambridge :
Addison – Wesley Publishing Company.
- Wick, C.W. and Leon, L.S. 1993. **The learning edge : How smart managers and smart Companies stay ahead**. Willington Delaware : McGraw – Hill.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก.
หนังสือราชการ



คำสั่งคณะกรรมการอุตสาหกรรม
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
ที่ ๕๒๕/๒๕๔๕

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการควบคุมและคณะกรรมการพิจารณาหัวข้อและ
เค้าโครงวิทยานิพนธ์ ของ นายวีระพล อมรปิยะฤกษ์

เพื่อให้การเรียบเรียงวิทยานิพนธ์ของ นายวีระพล อมรปิยะฤกษ์ เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพจึงแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อควบคุมและพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์ ดังต่อไปนี้

1. คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

ดร.ผดุงชัย	ภูพัฒน์	ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์
ผศ.ดร.อรสา	โกศลนันทกุล	ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ร่วม

2. คณะกรรมการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์

รศ.ดร.สมพร	ไชยะ	ประธานกรรมการ
ผศ.ดร.อำนาจ	ตั้งเจริญชัย	กรรมการ
ดร.ฉันทนา	โหมคมณี	กรรมการ
ดร.ผดุงชัย	ภูพัฒน์	กรรมการ
ผศ.ดร.อรสา	โกศลนันทกุล	กรรมการ

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๑๖ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๔๕

(รองศาสตราจารย์ รวีวรรณ ชินะตระกูล)

คณบดี



ประกาศบัณฑิตวิทยาลัย

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

เรื่อง ผลการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม ขอประกาศรายชื่อหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์ หลักสูตรครุศาสตร์ อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาหลักสูตรและการสอนอาชีวศึกษา ที่ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการดังนี้

นายวีระพล อมรปิยะฤกษ์ รหัสประจำตัว 44064730 ให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การศึกษา การรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้ของครูสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร 1 (A STUDY OF LEARNING ORGANIZATION AS PERCEIVE BY TEACHERS IN THE BANGKOK 1 VOCATIONAL INSTITUTE)” โดยมี ดร.ผดุงชัย ภูพัฒน์ เป็นอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ ผศ.ดร.อรสา โกศลนันทกุล เป็นอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ร่วม

ซึ่งได้รับอนุมัติเมื่อวันที่ 10 มกราคม 2546

ทั้งนี้ให้นักศึกษาค้นคว้าและเขียนวิทยานิพนธ์ โดยปรึกษากับอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ให้ เสร็จสิ้นภายในเวลาที่กำหนดในระเบียบของบัณฑิตวิทยาลัย

ประกาศ ณ วันที่ 17 มกราคม พ.ศ. 2546

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ร้อยเอก วีระเชษฐ ชันเงิน)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ

ปฏิบัติราชการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



ที่ ทม 1504/ 0081

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

13 มกราคม 2546

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือการวิจัย

เรียน ดร.คมสร วงษ์รักษา

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม เพื่อการวิจัย จำนวน 1 ชุด

ด้วย นายวีระพล อมรปิยะฤกษ์ นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน อาชีวศึกษา จะทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การศึกษาการรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้ของครูสถาบัน การอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร 1”

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมพิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่อง ดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือการวิจัยดังที่แนบมาพร้อมนี้ ว่ามีเนื้อหาถูกต้องและเหมาะสมมากน้อยเพียงใด ซึ่งผลการตรวจของท่านจะช่วยให้การเก็บรวบรวม ข้อมูลของ นายวีระพล อมรปิยะฤกษ์ มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดทราบและหวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีและขอขอบคุณ เป็นอย่างยิ่งมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(นายณรงค์ พิมสาร)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

หน่วยบัณฑิตศึกษา

โทร. 737-3000 ต่อ 3692

โทรสาร. 3264325



ที่ ทม 1504/ 0081

คณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

13 มกราคม 2546

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือการวิจัย

เรียน ดร.ชาติ แจ่มนุช

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม เพื่อการวิจัย จำนวน 1 ชุด

ด้วย นายพีระพล อมรปิยะฤกษ์ นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน
อาชีวศึกษา จะทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การศึกษาการรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้ของครูสถาบัน
การอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร 1"

คณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่อง
ดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือการวิจัยดังที่แนบมาพร้อมนี้ว่ามี
เนื้อหาถูกต้องและเหมาะสมมากน้อยเพียงใด ซึ่งผลการตรวจของท่านจะช่วยให้การเก็บรวบรวมข้อมูล
ของ นายพีระพล อมรปิยะฤกษ์ มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและหวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีและขอขอบคุณ
เป็นอย่างยิ่งมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(นายณรงค์ พิมสาร)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

หน่วยบัณฑิตศึกษา

โทร. 737-3000 ต่อ 3692

โทรสาร. 3264325



ที่ ทม 1504/ 0081

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

๔ มกราคม 2546

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือการวิจัย

เรียน ดร.วีรพันธ์ โชติวนิช

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม เพื่อการวิจัย จำนวน 1 ชุด

ด้วย นายวีระพล อมรปิยะฤกษ์ นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน อาชีวศึกษา จะทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การศึกษาการรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้ของครูสถาบัน การอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร 1”

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมพิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือการวิจัยดังที่แนบมาพร้อมนี้ ว่ามีเนื้อหาถูกต้องและเหมาะสมมากน้อยเพียงใด ซึ่งผลการตรวจของท่านจะช่วยให้การเก็บรวบรวมข้อมูลของ นายวีระพล อมรปิยะฤกษ์ มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและหวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีและขอขอบคุณเป็นอย่างยิ่งมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(นายณรงค์ พิมสาร)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

หน่วยบัณฑิตศึกษา

โทร. 737-3000 ต่อ 3692

โทรสาร. 3264325



ที่ ทม 1504 / 0160

คณะกรรมการอุตสาหกรรม

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

17 มกราคม 2546

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคนิคกาญจนาภิเษก มหานคร

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม เพื่อการวิจัย จำนวน 1 ชุด

ด้วย นายวีระพล อมรปิยะฤกษ์ นักศึกษาระดับปริญญาโท คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สาขาวิชา
หลักสูตรและการสอนอาชีวศึกษา จะทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การศึกษาการรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้ของครู
สถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร 1” คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมจึงขอความอนุเคราะห์ท่านได้โปรด
อนุญาตให้ นายวีระพล อมรปิยะฤกษ์ ทดลองเครื่องมือเพื่อการวิจัยภายในสถานศึกษาของท่านได้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตและขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่าน
มา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(นายณรงค์ พิมสาร)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

หน่วยบัณฑิตศึกษา

โทร. 7373000 ต่อ 3692

โทรสาร. 3264325



ที่ ทม 1504/ 0215

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
ถนนฉลองกรุง เขตลาดกระบัง กรุงเทพฯ 10520

22 มกราคม 2546

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน อธิบติกรมอาชีวศึกษา

- สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. ประกาศผลการพิจารณาหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ฉบับ
2. แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน 1 ชุด
3. รายชื่อสถานศึกษาที่ต้องการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

ด้วย นายวีระพล อมรปิยะฤกษ์ นักศึกษาระดับปริญญาโท คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สาขาวิชา
หลักสูตรและการสอนอาชีวศึกษา จะทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การศึกษาการรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้ของครูสถาบัน
การอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร 1” และได้รับอนุมัติหัวข้อและเค้าโครงวิทยานิพนธ์แล้ว เมื่อวันที่ 10 มกราคม 2545
ในการทำวิจัยเรื่องนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยโดยการใช้แบบสอบถามภายในสถานศึกษา
สังกัดหน่วยงานของท่าน คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม จึงขอความอนุเคราะห์ท่านได้โปรดอนุญาตให้ นายวีระพล
อมรปิยะฤกษ์ ใช้แบบสอบถามภายในสถานศึกษาสังกัดหน่วยงานของท่านได้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตและขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่าน มา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(นายณรงค์ พิมสาร)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

หน่วยบัณฑิตศึกษา

โทร. 0-2737-3000 ต่อ 3692

โทรสาร. 0-2326-4325

21 2 46

รายชื่อสถานศึกษาที่ต้องการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

โดย นายวีระพล อมรปิยะฤกษ์

1. วิทยาลัยเทคนิคมีนบุรี
2. วิทยาลัยเทคนิคกาญจนาภิเษกหนองจอก
3. วิทยาลัยเทคนิคกาญจนาภิเษกมหานคร
4. วิทยาลัยพณิชยการบางนา
5. วิทยาลัยพณิชยการอินทราชัย
6. วิทยาลัยอาชีวศึกษาเอี่ยมละออ
7. วิทยาลัยบริหารธุรกิจและการท่องเที่ยวกรุงเทพ
8. วิทยาลัยศิลปหัตถกรรมกรุงเทพ
9. วิทยาลัยสารพัดช่างสี่พระยา
10. วิทยาลัยการอาชีพนวมินทรราชูทิศ
11. วิทยาลัยเทคนิคสมุทรปราการ
12. วิทยาลัยการอาชีพกาญจนาภิเษกสมุทรปราการ
13. วิทยาลัยสารพัดช่างสมุทรปราการ
14. วิทยาลัยการอาชีพพระสมุทรเจดีย์
15. วิทยาลัยสารพัดช่างพระนคร



ที่ ศธ 0911/ 1804

กรมอาชีวศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการ กทม. 10300

๕๑

เมษายน 2546

เรื่อง อนุญาตให้นักศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน คณะบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

อ้างถึง หนังสือคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ที่ ทม 1504/0215 ลงวันที่ 22 มกราคม 2546

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน 1 ชุด

ตามหนังสือที่อ้างถึง แจ้งว่า นายวีระพล อมรปิยะฤกษ์ นักศึกษาระดับปริญญาโท คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สาขาวิชาหลักสูตรและการสอนอาชีวศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง มีความประสงค์จะเก็บข้อมูลในสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา รวม 15 แห่ง เพื่อทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การศึกษาการรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้ของครูสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร 1" รายละเอียดทราบแล้ว นั้น

กรมอาชีวศึกษา พิจารณาแล้วอนุญาตให้ นายวีระพล อมรปิยะฤกษ์ ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อทำวิทยานิพนธ์ ในสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา จำนวน 15 แห่ง ตามรายชื่อที่แนบได้

อนึ่ง แบบสอบถามที่กรมอาชีวศึกษาอนุญาตให้ใช้เก็บข้อมูล จะมีตราประทับและลายมือชื่อกำกับที่มุมบนด้านขวาของทุกแผ่น เพื่อเป็นต้นแบบในการเก็บข้อมูลต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ และกรุณาส่งผลงานการทำวิทยานิพนธ์ให้กรมอาชีวศึกษาทราบในโอกาสต่อไปด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(นางสิริรักษ์ รัชชคานติ)

ศึกษานิเทศก์ 9 ทำหน้าที่

หัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์

ปฏิบัติราชการแทน อธิบดีกรมอาชีวศึกษา

หน่วยศึกษานิเทศก์

โทร. 0-2281-5555 ต่อ 1802

ภาคผนวก ข.
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย



Gealy

แบบสอบถาม

เรื่อง

การศึกษาการรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้ของครู สถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร 1

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามชุดนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน ประกอบด้วย
 ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
 ตอนที่ 2 แบบสอบถามเพื่อศึกษาการรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้ของครู
 สถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร 1
2. คำตอบของท่านจะไม่กระทบกระเทือนต่อการปฏิบัติงานของท่าน และสถานศึกษาของท่านแต่อย่างใด ผู้ศึกษาจะรักษาไว้เป็นความลับ ฉะนั้นเพื่อให้การวิจัยครั้งนี้เกิดประโยชน์สูงสุด โปรดตอบแบบสอบถามตามความจริง
3. เมื่อท่านตอบแบบสอบถามเสร็จแล้ว กรุณาตรวจสอบอีกครั้งว่าท่านได้ตอบแบบสอบถามครบทุกข้อ เพราะแบบสอบถามที่ตอบครบทุกข้อเท่านั้นจะเป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์

ขอขอบคุณอย่างสูงที่ได้รับความอนุเคราะห์

วีระพล อมรปิยะฤกษ์

นักศึกษานิเทศศาสตร์ วิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

สาขาวิชาหลักสูตรและการสอนอาชีวศึกษา

สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม



โปรดทำเครื่องหมาย ✓ และกรอกรายละเอียดลงในช่องว่างตามข้อมูลของท่าน

1. เพศ ชาย หญิง
2. อายุ น้อยกว่า 35 ปี 35-45 ปี มากกว่า 45 ขึ้นไป
3. ระดับการศึกษา ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี สูงกว่าปริญญาตรี
4. ประสบการณ์ในการสอน น้อยกว่า 5 ปี 5-10 ปี มากกว่า 10ปี ขึ้นไป
5. ประเภทวิชาที่สอน (โปรดระบุตามแผนกวิชาที่สังกัด)
 - สามัญ
 - คหกรรม
 - ศิลปกรรม
 - พาณิชยกรรม
 - อุตสาหกรรม
6. สถานศึกษา.....

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเพื่อศึกษาการรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้



ขอให้ท่านพิจารณาข้อความแต่ละข้อ (ทั้ง 40 ข้อ) แล้วลงความเห็นว่ายู่ในระดับคะแนนใดที่ใกล้เคียงกับสภาพความเป็นจริงในการรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้ในปัจจุบันมากที่สุด โดย ✓ ลงในช่องให้คะแนน

ให้คะแนน	1	ในกรณีที่	น้อยที่สุด
	2	ในกรณีที่	น้อย
	3	ในกรณีที่	ปานกลาง
	4	ในกรณีที่	มาก
	5	ในกรณีที่	มากที่สุด



ส่วนที่ 2 แบบสอบถามการรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้

ข้อ	1. การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery)	ระดับคะแนน				
		1	2	3	4	5
1	ท่านมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองให้มีความรอบรู้ในงานที่จะต้องรับผิดชอบ รวมถึงงานด้านอื่น ๆ					
2	ท่านมีความตั้งใจและพยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ดีกว่าเดิมได้เสมอ					
3	ท่านมีความมุ่งมั่นสร้างสรรค์ สร้างความรู้ ความเชี่ยวชาญให้กับตนเอง					
4	ท่านมีความคาดหวังในสิ่งที่ดี ในด้านการทำงาน ครอบครัว และตนเอง					
5	ท่านมีการเรียนรู้ในด้านกระบวนการคิดวิเคราะห์เพื่อแก้ปัญหา การเปรียบเทียบ และการตัดสินใจ					
6	ท่านมีกระบวนการในการคิดวิเคราะห์เพื่อทบทวนและปรับปรุงกระบวนการทำงาน					
7	ท่านมีความเพียรพยายามและมีการพัฒนาการตนเองอยู่ตลอดเวลา					
8	ท่านมีความชำนาญในงานที่ปฏิบัติ โดยใช้จิตใต้สำนึกในการปฏิบัติงาน					
	2. การมีแบบแผนทางความคิด (Mental Models)	ระดับคะแนน				
		1	2	3	4	5
9	ท่านเข้าใจวิธีการที่ถูกต้องเพื่อการตัดสินใจจากการกระทำของตนเอง					
10	ท่านมีความคิดและตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลข้อเท็จจริง พร้อมกำหนดทางเลือกจากการเปรียบเทียบทุกครั้ง					
11	ท่านใช้การวางแผนเป็นกระบวนการเรียนรู้					
12	ท่านมีการจำแนกแยกแยะหรือตีความ โดยมุ่งหวังที่จะปรับปรุงความถูกต้องในการมองโลก					
13	ท่านมีความเข้าใจในวิธีการที่จะสร้างความกระฉับกระเฉงเพื่อการตัดสินใจอย่างถูกต้อง					
14	ท่านใช้ประสบการณ์ของท่านในการแก้ปัญหาและตัดสินใจในทุกเรื่อง					
15	ท่านมีการยอมรับในการเรียนรู้ที่ได้จากประสบการณ์ในการทำงานโดยตรง					
16	ท่านใช้การวางแผนเป็นพื้นฐานของการดำเนินงานในทุกด้าน					



ส่วนที่ 2 แบบสอบถามการรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้

ข้อ	3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)	ระดับคะแนน				
		1	2	3	4	5
17	ท่านมีมุมมองร่วมกันกับผู้ร่วมงานและองค์กร เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน					
18	ท่านมองเห็นภาพรวมกว้างกว่าหน้าที่เฉพาะของตนเองและปรับการทำงานให้สอดคล้องกับรูปแบบการทำงานนั้น					
19	ท่านมีความตระหนักและเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กรหรือหน่วยงานของท่าน					
20	ท่านมีความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความสำเร็จร่วมกันกับองค์กร					
21	ท่านมีมุมมองเกี่ยวกับปรากฏการณ์แห่งความเปลี่ยนแปลงและอนาคตขององค์กร					
22	ท่านอุทิศเวลาให้องค์กร มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานตามคำสั่ง และมีความรับผิดชอบ					
23	องค์กรหรือหน่วยงานให้ท่านร่วมแสดงความคิดเห็น มีอิสระในการเลือกคิดและการกระทำ					
24	ท่านมีความคาดหวังต่อความก้าวหน้าไปในจุดหมายเดียวกับองค์กร					
4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)		ระดับคะแนน				
		1	2	3	4	5
25	มีการเรียนรู้ร่วมกันในการสร้างจิตสำนึกด้านการรักษามาตรฐานและคุณภาพ					
26	มีการนำสิ่งที่ได้เรียนรู้มา ทั้งในปัจจุบันและอดีตมาปรึกษาหารือกัน					
27	มีการแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นซึ่งกันและกัน โดยใช้การเสวนาหรือการประชุมกลุ่มในองค์กร					
28	มีการกระตุ้นเตือนให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเอง					
29	สมาชิกในองค์กร ได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกัน					
30	ทุกคนเปิดใจและซื่อสัตย์ต่อกันในการอภิปรายถึงสาเหตุในแต่ละจุดของงาน					
31	ท่านได้รับการมอบหมายให้ทำกิจกรรมหรือแก้ปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่งด้วยรูปแบบการทำงานเป็นทีม					
32	ท่านรู้สึกมีอิสระที่จะพูดถึงสิ่งที่ตัวเองคิดเกี่ยวกับเรื่องที่ตนเองได้เรียนรู้กับทุกคน					



ส่วนที่ 2 แบบสอบถามการรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้

ข้อ	5. การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking)	ระดับคะแนน				
		1	2	3	4	5
33	ท่านมองเห็นความสัมพันธ์ต่าง ๆ เข้าใจสาเหตุและผลที่เกิดขึ้น					
34	ท่านมีความเข้าใจในระบบธุรกิจ ที่ประกอบด้วยความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างองค์กร กับระบบงานแต่ละหน่วย					
35	ท่านมีความเข้าใจในระบบการบริหารที่อยู่ในแผนการปฏิบัติงานในแต่ละปี					
36	ท่านมีความรู้ความเข้าใจในการทำงานอย่างเป็นขั้นตอน					
37	ท่านมีความรู้ความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และการเชื่อมโยงเรื่องราวต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ					
38	ท่านมีความคิดที่ชัดเจนแน่วแน่ในเป้าหมาย					
39	ท่านมีวิธีการคิดที่ทันการไม่ช้าเกินไป มองเห็นความจริง และลงมือปฏิบัติก่อนปัญหาเกิด					
40	ท่านเห็นโอกาสในทุกปัญหาโดยไม่ย่อท้อ เพื่อสร้างประโยชน์ให้เกิดขึ้น					

ข้อเสนอแนะ.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณอย่างสูง ที่กรุณาสละเวลาตอบแบบสอบถามนี้

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ – สกุล	นายวีระพล อมรปิยะฤกษ์
วัน – เดือน – ปี เกิด	9 กุมภาพันธ์ 2516
สถานที่เกิด	อำเภอปทุมวัน จังหวัดกรุงเทพมหานคร
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	287/1 ม.10 แขวงหนองบอน เขตประเวศ จ.กรุงเทพมหานคร 10250
สถานที่ทำงาน	บ.วอลโว่ ทรัค แอนด์ บัส (ประเทศไทย) จำกัด
ตำแหน่ง	เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมเทคนิค แผนกฝึกอบรม
ประวัติการศึกษา	ปีการศึกษา 2543 สำเร็จการศึกษา ประกาศนียบัตรครูเทคนิคชั้นสูง สาขาวิชาเครื่องกล (เทคนิคช่างยนต์) สถาบันเทคโนโลยีนานาชาติปทุมวัน