

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดของแนวทางการส่งเสริมรูปแบบความคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา ของนักวิชาการงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และเอกสาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ เขต 2 ตามลำดับ ดังนี้

1. หลักการ แนวคิด เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 1.1 ความเป็นมาของแนวคิดเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 1.2 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 1.3 ความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้
2. รูปแบบความคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 2.1 ความหมายรูปแบบ
 - 2.2 ความหมายความคิด
 - 2.3 ความสำคัญรูปแบบความคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 2.4 การเกิดรูปแบบความคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 2.5 ขั้นตอนรูปแบบความคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้
3. สภาพปัจจุบันและปัญหาที่เกี่ยวกับการพัฒนาแนวทางการส่งเสริมรูปแบบความคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2
4. การพัฒนาแนวทาง
 - 4.1 ความหมายของการพัฒนา
 - 4.2 ความหมายของแนวทาง
 - 4.3 ลักษณะที่ดีของการพัฒนาแนวทาง
 - 4.4 เทคนิควิธีการวัดลักษณะที่ดี ของการพัฒนาแนวทาง
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 5.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ
6. สรุปแนวคิดและหลักการที่นำไปสู่กรอบแนวคิดในการวิจัย

1. หลักการ แนวคิด ที่เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

1.1 ความเป็นมาของแนวคิดเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ที่มาของแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้เริ่มจากผลงานเรื่อง องค์กรแห่งการเรียนรู้และ ทฤษฎีการปฏิบัติ (Organization learning : a theory of action perspective : 1978) ซึ่งถือว่าเป็นตำรา เล่มแรกขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นผลงานทางวิชาการที่เขียนโดยคริส อาร์โกลิสศาสตราจารย์ สาขาวิชาจิตวิทยาของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด และ โดเนี่ยลศาสตราจารย์สาขาวิชาปรัชญาแห่งสถาบัน เทคโนโลยีแมสซาชูเซตแห่งประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งอาจจะมุ่งหมายถึงการเรียนรู้ทั้งหลายที่เกิดขึ้น ในองค์กร (วิระวัฒน์ ปันนิตามัย. 2540 : 46) ต่อมาในช่วงปี ค.ศ. 1990 ผู้ที่มีบทบาทในการสร้าง ความเข้าใจ เกี่ยวกับแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้และเขียนผลงานเผยแพร่จนเป็นที่ยอมรับ คือ เซ็นจ์ ศาสตราจารย์ของสถาบัน MIT ของสหรัฐอเมริกา ได้เขียนหนังสือชื่อ วินัย 5 ประการ : แบบฝึกคิดปะ และองค์กรแห่งการเรียนรู้ (The fifth discipline : the art and practice of the learning organization) (Senge. 1990 : 11) ในหนังสือเล่มนี้ เซ็นจ์ (Senge) ใช้คำว่า LO แทน OL และได้จัดตั้งศูนย์ศึกษา องค์กรแห่งการเรียนรู้ขึ้น จากการทำประชุมปฏิบัติการให้แก่องค์กรชั้นนำต่าง ๆ ที่ Sloan school of management MIT ในปี ค.ศ. 1994 ได้เขียนหนังสือชื่อ วินัย 5 ประการ : แผนการดำเนินการของ องค์กรแห่งการเรียนรู้ (The fifth discipline fieldbook : strategies and tools for building & learning organization) เพื่อให้ข้อแนะนำสนับสนุนแนวปฏิบัติกว้าง ๆ ที่ส่งเสริมให้เกิดมีการเรียนรู้ในองค์กร ในรูปแบบต่าง ๆ และในปี ค.ศ. 1998 เซ็นจ์ ได้เขียนหนังสืออีกเล่มชื่อ วินัย 5 ประการ : และการแลกเปลี่ยนขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (The fifth discipline challenge : mastering the twelve challenge to change organization) ในปัจจุบันมีหนังสือเกี่ยวกับเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่า 165 เล่ม และมีการเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ตได้รับความสนใจอย่างมากมาย โดยเฉพาะองค์กรธุรกิจและองค์กรทางการศึกษาใน สหรัฐอเมริกา ได้นำไปปฏิบัติกันอย่างแพร่หลายในช่วงระยะเวลา 7 ปีที่ผ่านมา จนกระทั่งเกิดเป็น ความเจริญเติบโตทางการศึกษาและความมั่นคงทางเศรษฐกิจเหนือประเทศอื่นใดในโลก (วิระวัฒน์ มาณะศิริานนท์. 2542 : 1)

1.2 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

การนิยามความหมายของ องค์กรแห่งการเรียนรู้ ให้ครอบคลุมด้วยความหมายสั้น ๆ นั้น เป็นเรื่องที่ยากมากดังที่ เซ็นจ์ แห่ง โรงเรียนสถานการจัดการ (Sloan school of management) สถาบันเทคโนโลยีแมสซาชูเซตส์ (Massachusetts institute of technology : MIT) กล่าวไว้ว่าปัญหา ขององค์กรแห่งการเรียนรู้คือคำว่าเรียนรู้นั้น ไม่มีความหมายกลาง ที่ใช้ได้ทั่วไป การเรียนรู้ เป็นคำที่มีความหมายกว้างและลึกซึ้ง เกินกว่าที่จะพยายามที่จะอธิบายกันในเชิงพฤติกรรม เนื่องด้วย

การเรียนรู้เป็นกระบวนการภายในของบุคคล เป็นเรื่องของความคิดและจิตวิญญาณนอกจากนี้คำว่า องค์กร ก็เป็นคำที่มีความหมายกว้างเช่นเดียวกัน เพราะอาจหมายถึงทั้งกลุ่มคน หรือสถานที่ของกลุ่มคนเพื่อทำกิจกรรมที่มีเป้าหมายร่วมกันซึ่งอาจเป็นครอบครัว ชุมชน สถานที่ทำงาน เป็นต้น สำหรับความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่นักวิชาการกล่าวถึงและนำมาอ้างอิงในการศึกษาค้นคว้า มุมมองในระดับองค์กรที่แคบ และกว้างแตกต่างกัน โดยนักวิชาการหลายท่านได้พยายามอธิบาย ความหมายของ องค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ดังนี้

ชวินท์ ชัมมนันทกุล (2540 : 13) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือองค์กรที่สามารถเรียนรู้และสร้างความรู้เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะ ที่จะก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการ ไปสู่เป้าหมายร่วมขององค์กร

ธนศ จำเกิด (2541 : 172) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่สามารถเรียนรู้และสร้างความรู้ เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะที่จะก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการ ไปสู่เป้าหมายร่วมขององค์กร

อภันตรี รอดสุทธิ (2540 : 12 - 13) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่คนในองค์กรได้ขยายขอบเขตความสามารถของงานอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคลระดับ กลุ่มและระดับองค์กร เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริงเป็น องค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิกทุก ๆ คน

วีรวุฒ มามะศิริรานนท์ (2542 : 21) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า หมายถึง กระบวนการหนึ่งของการบริหาร ที่มุ่งเน้นให้องค์กร และบุคลากรมีกระบวนการทำงานที่เพียบพร้อม ไปด้วยประสิทธิภาพ และมีผลการปฏิบัติงานเต็มเปี่ยมไปด้วยประสิทธิภาพโดย

1. เชื่อมโยงรูปแบบการทำงานเป็นทีม เข้ากับกระบวนการในการเรียนรู้และสร้างความรู้ เข้าใจในการเปลี่ยนแปลง แล้วเปิดโอกาสให้ทีมงานนั้นทำงานประยุกต์เข้ากับงาน
2. มีการส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการคิดริเริ่ม และสร้างสรรค์ อันเป็นผลให้เกิด ศักยภาพของทีมงาน ในการพัฒนาผลผลิตและการสร้างนวัตกรรมต่าง ๆ
3. เป็นช่องทางให้ได้รับความจงรักภักดีต่อผลผลิตและการบริการจากผู้รับบริการที่สามารถเพิ่มส่วนแบ่งและเพิ่มพูนผลกำไร
4. กระบวนการพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น จะต้องดำเนินการด้วยความ ร่วมแรงร่วมใจ ให้เป็นไปด้วยความรวดเร็วมากกว่าการแข่งขันและความเปลี่ยนแปลงที่มีอยู่ใน โลกยุคโลกาภิวัตน์นี้

วิชัย วงษ์ใหญ่ (2542 : 9) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่ บุคลากรในองค์กรเพิ่มพูนความสามารถเพื่อสร้างผลงานตามที่ต้องการ มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง

องค์กรเป็นกระบวนการเชิงประสบการณ์ ส่งเสริมรูปแบบการคิดของการเรียนรู้ร่วมกัน และเสริมสร้างวัฒนธรรมการคิดอย่างเป็นระบบ เพื่อช่วยปรับเปลี่ยนพฤติกรรมองค์กร

กัลยาณี คำแดง (2542 : 19) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มุ่งเน้น กระตุ้นเร้าและจูงใจให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้พัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา และยังเป็น การขยายศักยภาพให้กับสมาชิกภายในองค์กรที่จะลงมือปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วง หรือสร้างผลงานที่พึงประสงค์อย่างแท้จริง โดยอาศัยรูปแบบการทำงานเป็นทีม และการเรียนรู้ร่วมกัน ตลอดจนมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบที่ประสานกัน

สุรศักดิ์ หลาบมาลา (2543 : 127) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีบุคลากรที่มีความสามารถในการเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของตน มีรูปแบบการคิดใหม่ มีการตั้งความมุ่งหวังไว้สูงโดยมีการเรียนรู้ การคิดและทำร่วมกันอย่างอิสระ และปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง

โลเวล (Lovell. 1980 : 142) ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นการเปลี่ยนแปลงศักยภาพของความสามารถของบุคคล ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนี้เป็นไปในลักษณะที่ค่อนข้างถาวร และเป็นผลมาจากการที่บุคคลมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม

เซ็นจ์ (Senge. 1990 : 1) ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์กรที่ซึ่งบุคคลในองค์กรได้ขยายขอบเขตความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่างๆ ต้องการอย่างแท้จริงเป็นองค์กรที่มีรูปแบบของความคิด ใหม่ ๆ เกิดขึ้นและมีการขยายขอบเขตของรูปแบบ ความคิด เป็นที่ซึ่งสามารถสร้างแรงบันดาลใจใหม่ ๆ ได้อย่างอิสระสมาชิกขององค์กรเรียนรู้อย่างต่อเนื่องถึงวิธีที่จะเรียนรู้ร่วมกับคนอื่น และวิธีการที่จะเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์กร

เพดเลอร์, เบอร์กอยน์ และบอยเดลล์ (Pedler, Burgoyne & Boydell. 1991 : 1 - 2) เรียกองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าบริษัทแห่งการเรียนรู้ โดยให้ความหมายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้คือ องค์กรที่อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้แก่สมาชิกทุกคนซึ่งครอบคลุมถึง พนักงาน ลูกค้า เจ้าของ ผู้ผลิต เพื่อนบ้าน สิ่งแวดล้อม และแม้แต่คู่แข่งในบางกรณี และเป็นองค์กรที่ปฏิรูป ตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยต้องสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ที่ดีและกระตุ้นทุกคนให้เรียนรู้ รวมทั้งยังต้องสร้างและคำนึงถึงความสามารถในการเรียนรู้ด้วยตนเองของพนักงาน

บีก (Beck. 1992 : 21 - 28) อธิบายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่เอื้ออำนวยการเรียนรู้ และพัฒนาบุคลากรทุกคน ขณะเดียวกันก็มีการปฏิรูปองค์กรอย่างต่อเนื่อง

วิก และ ลีออน (Wick & Leon. 1993 : 63) กล่าวว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์กรที่ใช้การเรียนรู้เป็นหนทางในการเปลี่ยนแปลงองค์กร ไปสู่การเป็นผู้นำทางอุตสาหกรรม และใช้การ

เรียนรู้เป็นแนวทางในการปรับปรุงผลงานเพื่อไปสู่ความสำเร็จทางธุรกิจ ใช้ความมุ่งมั่นที่จะเรียนรู้ในการสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กรภายใต้ระบบการเรียนรู้ที่หลากหลายอย่างกว้างขวาง มีการแทรกการเรียนรู้เข้าไปในการปฏิบัติงานใช้ความรู้พัฒนาความสามารถใหม่ ๆ สร้างสมรรถนะใหม่ ๆ อันจะนำไปสู่การปรับปรุงผลงานให้ดียิ่งขึ้น

วัตกิน และมาร์ซิก (Watkins & Marsick. 1993 : 47) ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์กรที่ใช้คนในการสร้างความเป็นเลิศให้แก่องค์กร ในขณะที่เดียวกันก็ใช้องค์กรในการสร้างความเป็นเลิศให้แก่คนโดยใช้การเรียนรู้เป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่ต่อเนื่องและบูรณาการเข้ากับการทำงานและใช้การเสริมสร้างพลังอำนาจ แก่คนในองค์กร เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือและการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ส่งเสริมการสนทนาอย่างเปิดเผย และเชื่อมโยงการพึ่งพาระหว่างบุคคล องค์กร และชุมชนที่องค์กรตั้งอยู่

การ์วิน (Garvin. 1993 : 78 – 91) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่มีความสามารถในการสร้างสรรค์ แสวงหา และถ่ายทอดความรู้ ตลอดจนสามารถปรับเปลี่ยนองค์กรให้รองรับความรู้ใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและการเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ อย่างถ่องแท้

มาร์ควอต และ ลินอยด์ (Marquardt & Reynolds. 1994 : 23) มีความเชื่อว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มีบรรยากาศที่กระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคลและกลุ่มให้เกิดอย่างรวดเร็ว และสอนให้พนักงานมีกระบวนการคิด วิพากษ์ วิจารณ์ เพื่อความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้น ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ที่มีในแต่ละบุคคลช่วยให้องค์กรเรียนรู้สิ่งที่ผิดพลาดเช่นเดียวกับในความสำเร็จ

ฮอยย์ และมิสเกล (Hoy & Miskel. 2001 : 27) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์กรที่สมาชิกได้พัฒนาขยายขีดความสามารถของตนเพื่อการสร้างสรรค์งานให้บรรลุเป้าหมายของงานอย่างต่อเนื่อง เป็นที่ซึ่งแนวคิดแปลกใหม่ ได้รับการกระตุ้นให้มีการแสดงออกเป็นที่ซึ่งความทะเยอทะยาน และแรงบันดาลใจของกลุ่มสมาชิกได้รับการสนับสนุน และส่งเสริมเป็นที่ซึ่งสมาชิกขององค์กรได้เรียนรู้วิธีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน องค์กรมีการขยายศักยภาพ เพื่อการแก้ปัญหา และสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่อย่างต่อเนื่อง

อับเบล และคณะ (Ubben & Order. 2001 : 51) มีความเชื่อว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นเรื่องของความเจริญเติบโตก้าวหน้า (Growth) และการเปลี่ยนแปลงใหม่ในตนเองอย่างต่อเนื่อง และมีความตระหนักในตนเองอยู่เสมอ ในอันที่จะแสวงหาความเป็นไปได้และโอกาสใหม่ ๆ เพื่อความเติบโตก้าวหน้า เน้นการมีข้อมูลย้อนกลับ การสืบเสาะหาปัญหา เพื่อปรับปรุงสภาพการณ์ที่เป็นอยู่ด้วยการคิดอย่างเป็นภาพรวม (Holistic) ทั้งในมิติความเป็นเหตุผล และการใช้ดุลพินิจ ทั้งในเรื่องของความรู้ และเรื่องของอำนาจที่จะช่วยให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ ตลอดจนรูปแบบและหลักการใหม่ๆ ได้ถูกริเริ่มพัฒนาขึ้นจากกระบวนการมีประสบการณ์การคิดและการรับรู้ร่วมกันของสมาชิก

ในองค์กรสมาชิกทุกคนจะกลายเป็นทรัพยากรความรู้ ส่วนองค์กรจะเป็นตัวประสานกระบวนการคิดและการเรียนรู้ให้แพร่กระจายในวงกว้างออกไปสู่บุคคล

จากความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ข้างต้นนี้ สรุปได้ว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มีการปฏิรูปอย่างต่อเนื่อง อำนาจความสะดวก กระตุ้น และการสร้างบรรยากาศของการเรียนรู้ เน้นกระบวนการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นทุกระดับ ซึ่งบุคลากรในองค์กรสามารถขยายขอบเขตความสามารถของตนอย่างต่อเนื่องเพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่างๆ ต้องการอย่างแท้จริงมีการเรียนรู้ร่วมกันทั้งบทเรียนที่ผิดพลาดและประสบความสำเร็จสามารถนำความรู้มาปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนในองค์กร จนนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกันเอง

1.3 ความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรรูปแบบใหม่ที่ใช้ทักษะการมององค์กรแบบองค์รวม คือ ปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทุกระดับ ทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กรให้เกิดขึ้นพร้อม ๆ กัน และเป็นการพัฒนาแบบยั่งยืน เพราะให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ตลอดชีวิตการทำงานของบุคคล ซึ่งทรัพยากรบุคคลต้องมีความสามารถ มีความเชี่ยวชาญ และเป็นมืออาชีพ มีความมุ่งมั่นพัฒนาตนเอง เพิ่มพูนความรู้และใช้ทักษะ (จำเรียง วิยวัฒน์ และเบญจมาศ อ่ำพันธ์. 2540 : 12) และใช้ทุกสิ่งจากการทำงานเป็นฐานความรู้ที่สำคัญ ประกอบกับการใช้กลยุทธ์การแสวงหาความรู้ การแบ่งปันความรู้ การสร้างองค์ความรู้ และการใช้ความรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง ด้วยเหตุนี้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจึงต้องเปลี่ยนรูปแบบ และวิธีการจากแบบดั้งเดิม เช่น จากการฝึกอบรมเพื่อแก้ปัญหาการทำงานเป็นครั้งคราว หรือการส่งบุคคลไปศึกษาเพิ่มเติมเป็นราย ๆ กลายเป็นการเรียนรู้ตลอดเวลาอย่างต่อเนื่อง และเนื้อหาของการเรียนรู้ก็ไม่เน้นเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับงานในที่มีความรับผิดชอบเท่านั้น แต่ยังเรียนรู้ข้ามสายงาน เรียนรู้ภายในองค์กร เรียนรู้ภาวะที่แท้จริงขององค์กร เรียนรู้แนวโน้มและโอกาส และเรียนรู้วิธีการนำความรู้ ไปใช้ให้เกิดผล ดังนั้นองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงเป็นฐานความคิดที่สำคัญ สำหรับทุกคนในองค์กรที่จะยึดถือเป็นกลยุทธ์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สืบไป (พิมพ์พันธ์ เดชะคุปต์. 2543 : 272)

2. รูปแบบความคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ในสภาวะการณ์ปัจจุบัน การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นเรื่องเร่งด่วน เพราะในอนาคตไม่ใช้การแข่งขันระดับโลกเท่านั้น แต่เกี่ยวกับการเรียนรู้ระดับโลกด้วย เป็นการเรียนรู้ข้ามพรมแดนดังนั้นในการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้ประสบความสำเร็จ ตัวองค์กรต้องมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก จะต้องพัฒนาโครงสร้างและวิธีการเพื่อให้เหมาะสมกับ

คนในองค์กร ประวัติศาสตร์ เทคโนโลยี เป้าหมาย ภารกิจ และวัฒนธรรมองค์กรให้มากที่สุด เนื่องจากโครงสร้างที่แท้จริงในองค์กรทุกอย่างจะต้องมีการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ รูปแบบของงาน ระบบที่รวดเร็ว โครงสร้าง และนโยบาย ดังนั้นแนวทางที่เป็นไปได้ในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ เซ็นจ์ (Senge) นันทพร โชตินุชิต (2538 : 56) ได้เสนอกลยุทธ์ไว้ดังนี้

1. การเปลี่ยนรูปลักษณะการเรียนรู้

กลยุทธ์ที่ชัดเจนในการเปลี่ยนองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การเปลี่ยนภาพลักษณ์ หรือรูปแบบทางความคิด ซึ่งคนส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ คนเรามีแนวโน้มที่จะมองไปที่ การเรียนรู้ โดยผ่านรูปแบบของความคิดที่ผ่านมา เช่น วินัย การควบคุม การฝึกฝน เป็นต้น รูปแบบทางความคิดต้องย้อนหลังมาตามอารมณ์ ความรู้สึกของบุคลากร ความตื่นเต้น ความสำเร็จ ความสนุกสนาน การแข่งขัน และการเจริญเติบโตของบุคคล และองค์กร

2. การพัฒนากิจกรรมการเรียนรู้ของทีม

การเรียนรู้เป็นความสามารถของทีมใดทีมหนึ่ง ที่เข้าสู่วิธีการร่วมคิดอย่างแท้จริง และเป็นสิ่งจำเป็นที่ขาดไม่ได้ เพราะถ้าไม่ใช่เป็นคนเพียงคนเดียวแต่ต้องเป็นทีมงาน ถึงจะเป็นหน่วย การเรียนรู้พื้นฐาน ในองค์กรสมัยใหม่ มีการใช้วิธีการต่าง ๆ มากมายในการพัฒนาการเรียนรู้เป็น ทีมงาน เช่น มีการกำหนดงานใหม่ และการมีส่วนร่วมในโครงการทำงานร่วมกัน รวมทั้ง การโยกย้ายตำแหน่งของบุคคลในหน้าที่ต่าง ๆ เป็นเหมือนกลยุทธ์สำหรับการพัฒนาองค์กรแห่ง การเรียนรู้

3. การเปลี่ยนแปลงบทบาทของผู้บริหาร ผู้บริหารในองค์กรแห่งการเรียนรู้ควรจะมีการ เปลี่ยนแปลงบทบาท แต่จะต้องมีจุดประสงค์อย่างหนึ่งคือ ต้องติดตามการปรับปรุงการดำเนินงาน โครงการสนับสนุนการเรียนรู้ในระยะยาว

4. กระตุ้นให้บุคลากรทดลองสิ่งใหม่ ๆ และยอมรับกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นการเรียนรู้ที่มีความ สำคัญไม่สามารถเกิดขึ้นได้ ถ้าปราศจากการทำการทดลองในองค์กรและควรมีคนกล้าที่จะ ทำการทดลอง ไม่ใช่คนที่ไม่กล้าในการเผชิญกับสิ่งต่าง ๆ การที่จะทำให้เกิดภาวะเช่นนี้ได้ต้องมี ระบบต่าง ๆ ที่พัฒนาด้วย เช่น การได้รับสิ่งตอบแทนในการเรียนรู้และการสนับสนุนให้คนอื่น ๆ ได้มีโอกาสในการเรียนรู้ โดยมีการให้รางวัลและให้ความสำเร็จของบุคลากรที่กล้าคิดกล้าทำ

5. การสร้างระบบกลไกในการเผยแพร่การเรียนรู้ ต้องมีการดำเนินงานต่าง ๆ ที่ทำให้ แน่ใจว่าการเรียนรู้ที่ได้รับมานั้น มีการเผยแพร่ไปถึงทุกจุดทุกแห่งที่เหมาะสมขององค์กร โดย อาจจะใช้ให้มีการพบปะกันของบรรดาผู้บริหารและบุคลากรทั้งหลาย เพื่อแบ่งปันประสบการณ์การ เรียนรู้ซึ่งกันและกัน หรือการจัดงานประจำปีให้บรรดาทีมงานแต่ละองค์กรได้นำเสนอสิ่งประดิษฐ์ ใหม่ ๆ ที่เกิดจากการคิดค้นขึ้น

6. การเสริมสร้างพลังอำนาจกับคนที่ทำงาน ถ้าบุคลากรได้รับการยอมรับในความสามารถในความสำเร็จของเขา ก็จะเรียนรู้ได้ถึงระดับที่ดีที่สุด องค์กรบางแห่งได้มีการพัฒนาระบบการทำงานต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนความเป็นอิสระของบุคลากรในการปฏิบัติงาน การที่จะทำงานอย่างเต็มความสามารถในการผลิตและมีความคิดสร้างสรรค์นั้น แต่ละบุคคลจะต้องมีอำนาจในการเรียนรู้ด้วย

7. การพัฒนาองค์ประกอบของการคิดเป็นระบบหรือความสามารถในการมองเห็นรูปแบบและความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน เป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากของคนที่มีความชำนาญในการทำงาน ซึ่งน้อยคนนักจะทำได้ แต่ทราบได้ที่ทุกคนในองค์กรยังมีการคิดที่ไม่เป็นระบบอยู่ องค์กรที่ไม่สามารถที่จะได้มาซึ่งการเรียนรู้ที่เป็นประโยชน์อย่างเต็มที่

8. การสร้างวัฒนธรรมของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง องค์กรแห่งการเรียนรู้จะดำเนินงานได้ดี เมื่อมีวัฒนธรรมของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งผลิตภัณฑ์และบริการทุกอย่างจะถูกทำลายอย่างมีคุณภาพโดยมีข้อผูกมัดกับขบวนการปรับปรุงคุณภาพ เพื่อเป็นการบังคับให้องค์กรหาวิธีที่จะทำให้ดีขึ้น ซึ่งจำเป็นที่จะต้องมีการเรียนรู้ที่ดี และฉลาดคล่องตัวเหมือนองค์กรนอกจากสภาพแวดล้อม และบรรยากาศ จะเป็นปัจจัยสนับสนุนให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้แล้ว วัฒนธรรมองค์กรก็เป็นปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่ง ซึ่ง เซ็นจ์ (Senge. 1990 : 80) เสนอว่า องค์กรจะต้องมีการ เปิดกว้างทางความคิด การพูดคุยสนทนา การยอมรับในความคิดเห็นของผู้อื่นให้ทุก ๆ คนมีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจ มีช่องทางการสื่อสารที่เปิดกว้าง ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะก่อให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้เช่นกัน

ดังนั้นอีกประการหนึ่งที่สำคัญ คือ ผู้บริหารหรือผู้นำมีส่วนสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ภายในองค์กร โดยจะต้องมีการจัดเวลาให้คนในองค์กรเรียนรู้ร่วมกันแล้วให้ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ร่วมกับทุกคนในองค์กร มีกิจกรรมที่ส่งเสริมให้คนมีส่วนร่วมในการพูดคุย สนทนา แลกเปลี่ยน ข้อคิดเห็น ข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน ซึ่งการปฏิรูปองค์กรให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น ต้องเริ่มพัฒนาจากผู้บริหารระดับสูงก่อนเป็นอันดับแรก ในการที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเองให้เป็นผู้ที่มีพฤติกรรมแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องจากปัจจัยเกื้อหนุนเหล่านี้ หากได้มีการพัฒนาให้เกิดขึ้นในองค์กร ก็จะเป็นส่วนสำคัญในการที่จะส่งเสริมสนับสนุนในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

เซ็นจ์ (นันทพร โชติณูจิต. 2538 : 56 ; อ้างอิงจาก Senge. 1990. **The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organizational.** p. 80) ได้ชี้ให้เห็นรูปแบบความคิดที่จะนำพาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยจะต้อง

1. สร้างโอกาสและบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

2. ส่งเสริมให้มีการสนทนาและซักถามเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ในองค์กร
3. กระตุ้นให้มีการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างบุคคลและทีม
4. กำหนดระบบที่จะทำให้คนสนใจการเรียนรู้และแบ่งปันความรู้ให้แกกัน
5. ให้อำนาจหรือกระจายอำนาจในองค์กร โดยผ่านการกำหนดควิสัยทัศน์ร่วมกัน
6. ทำให้องค์กรเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม พร้อมทั้งจะรับข้อมูลข่าวสาร เฝ้าระวังกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และสามารถปรับองค์กรได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ได้

ดังนั้น การจะเปลี่ยนองค์กรย่อมต้องพิจารณาว่าในปัจจุบันองค์กรอยู่ในสถานะใดเป็นอย่างไร ต้องการให้อนาคตมีการเปลี่ยนแปลงไปเช่นใด ซึ่งการเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องวางแผนการเรียนรู้ในอนาคต ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กร มีการพัฒนาทีมงาน พัฒนาคอนอย่างต่อเนื่อง โดยที่เน้นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร สร้างโอกาสในการเรียนรู้ ส่งเสริมการหาความรู้ด้วยวิธีการต่าง ๆ

2.1 ความหมายรูปแบบ

จากการศึกษาองค์ประกอบของแนวทาง จากเอกสารที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ พบว่าไม่มีหลักตายตัวว่ารูปแบบต้องมีอะไรบ้าง มีรายละเอียดค่าน้อยเพียงใด ไม่มีข้อกำหนดที่แน่นอนส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะของผู้ดำเนินการวิจัยศึกษา

กรรณิกา เจิมเทียนชัย (2538 : 22) กล่าวว่าไว้ว่า รูปแบบ หมายถึง วัตถุประสงค์ โครงสร้าง เครื่องมือ และวิธีการใช้เครื่องมือ

วิเชียร ชิวพิมาย (2539 : 13) กล่าวว่าไว้ว่า รูปแบบ หมายถึง การศึกษาบทบาทหน้าที่ พฤติกรรมคุณลักษณะของบุคลากรในสถานศึกษา และการศึกษาขั้นตอนการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ

สุกฤษณ์ เศษระพานิช (2544 : 15) กล่าวว่าไว้ว่า รูปแบบ หมายถึง แบบจำลองอย่างง่ายของเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่ผู้เสนอได้ศึกษาและพัฒนาขึ้นเพื่ออธิบายเหตุการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง และควรแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรและปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกันด้วย

ก๊อด (กรรณิกา เจิมเทียนชัย, 2538 : 80 ; อ้างอิงจาก Good, 1973. **Dictionary of Education.**) กล่าวว่าไว้ว่า รูปแบบ หมายถึง แบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างหรือทำซ้ำเป็นตัวอย่างเพื่อการเลียนแบบ เป็นแผนภูมิซึ่งเป็นตัวแบบของสิ่งหนึ่ง เป็นหลักการหรือแนวคิด และเป็นชุดของปัจจัยหรือตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

จากแนวความคิดของนักวิชาการ ได้กล่าวถึง ความหมาย รูปแบบที่สอดคล้องกันก็คือ แบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างหรือทำซ้ำเป็นตัวอย่างเพื่อการเลียนแบบ เป็นแผนภูมิซึ่งเป็นตัวแบบของสิ่งหนึ่งเป็นหลักการหรือแนวคิดและเป็นชุดของปัจจัยหรือตัวแปร

ที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันเพื่ออธิบายเหตุการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง และควรแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรและปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกันด้วย

สรุปได้ว่า ความหมายรูปแบบ หมายถึงแบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เพื่อใช้เป็นแนวทางเป็นแผนภูมิซึ่งเป็นตัวแบบของสิ่งหนึ่ง เป็นหลักการหรือแนวคิดและเป็นชุดของปัจจัยหรือตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกัน ในองค์กรที่มีการปฏิรูปอย่างต่อเนื่อง อำนาจความสะดวก กระตุ้น และการสร้างบรรยากาศของการเรียนรู้ เน้นกระบวนการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นทุกระดับ

2.2 ความหมายความคิด

ได้มีนักการศึกษากล่าวไว้ดังนี้

เซ็นจ์ (Senge. 1990 : 9 - 10) กล่าวว่า ความคิด หมายถึง ความคิดความเข้าใจของคนที่มีต่อหน่วยงาน/องค์กร/ธุรกิจของตนเอง คือรับรู้สภาพของตนและหน่วยงานแล้วปรับเปลี่ยนความคิดความเชื่อของตนเองให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร และเหตุการณ์ในปัจจุบัน ซึ่งความคิดของคนนั้นเป็นสิ่งสำคัญและมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมของบุคคล การที่บุคคลในองค์กรรับรู้และเข้าใจงานที่ทำแบบองค์รวม สามารถเชื่อมโยงตำแหน่งที่ตนอยู่กับภาพรวมทั้งหมดได้ ทำให้เกิดความกระฉับกระเฉงกับรูปแบบของความคิด ความเชื่อที่ดีมีผลต่อการตัดสินใจและการกระทำของตนเพื่อพัฒนาความคิด ความเชื่อ ให้สอดคล้องกับความแปรเปลี่ยนไปของโลก ไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่า ๆ ที่ล้าสมัยไปแล้ว การที่จะทำให้คนมีรูปแบบของความคิดได้นั้น องค์กรจะต้องสนับสนุนและสร้างให้คนในองค์กรมีการฝึกตนเองให้เป็นคนที่ใฝ่รู้ตลอดเวลาและมีพฤติกรรมที่แสดงออกคือ บุคลากรหมั่นทบทวน ติดตาม ประเมินผลสิ่งที่ตนเองทำอย่างสม่ำเสมอว่าสิ่งที่ตนเองทำนั้นถูกต้องหรือไม่ ความคิดความอ่านเป็นไปตามขั้นตอนที่ถูกต้องหรือไม่ ทบทวนภารกิจของหน่วยงาน เปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน มีการตรวจสอบลูกค้า ถ้าสิ่งเหล่านี้เกิดขึ้นในองค์กรแสดงว่ามีแบบแผนของความคิด การมีแบบแผนของความคิดที่สำคัญคือความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ และเทคนิคที่ทำให้คนมีความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ คือการหัดให้วิพากษ์วิจารณ์ตนเอง การสร้างนิสัยให้ไม่ยอมอยู่สบาย อยากทำอะไรใหม่ ๆ ตลอดเวลา ไม่อยู่นิ่งทางความคิดชอบถามคำถามใหม่ ๆ แปรลก ๆ สิ่งเหล่านี้ถูกปลูกฝังมาตั้งแต่เด็ก ถ้าเป็นระดับกลุ่ม ควรมีการจัดประชุมร่วมกัน มีการปรับปรุงงาน เปลี่ยนแปลงงาน และบุคลากรทุกคนต้องมีแบบแผนความคิดที่สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป มองหาความจริง และเปิดใจกว้าง และการที่จะทำให้คนมีแบบแผนของความคิดได้นั้นมีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ

1. ใช้การวางแผนเป็นกระบวนการเรียนรู้
2. ต้องฝึกทักษะในการใคร่ครวญและตั้งคำถามเพื่อให้เกิดแนวคิดใหม่ ๆ

การมีความคิด จะทำให้เกิดการเข้าใจสมมุติฐานในการคิด ขณะที่มีการคิดอย่างเป็นระบบทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนสมมุติฐานใหม่ ในการหาสาเหตุของปัญหาอย่างถูกต้องหากปราศจาก

การไตร่ตรองและตั้งคำถาม สิ่งที่ทำอยู่ก็ปราศจากการทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ เมื่อไม่มีการทดลองสิ่งใหม่ ก็ไม่เกิดการเรียนรู้และเข้าใจโลกมากกว่าที่เป็นอยู่ ทำให้ขาดโลกทัศน์ที่กว้างไกล

การพัฒนาคนในองค์กรให้เป็นคนที่มีความคิด มีความสำคัญยิ่งต่อการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมของคนในองค์กร ทั้งนี้เพราะหากเปลี่ยนความคิด ความเข้าใจของคนที่มีต่อโลก และ สิ่งอื่น ๆ ให้ถูกต้องเหมาะสม บุคคลนั้นก็จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ปฏิบัติที่ถูกต้องตามไปด้วย แต่ทั้งนี้้องการไม่ควรไปกำหนดให้บุคคลทำอะไร แต่ควรปล่อยให้บุคคลมีการพัฒนารูปแบบของ ความคิดของตนเอง โดยขึ้นอยู่กับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เป้าหมายของการพัฒนารูปแบบของ ความคิดของคนไม่ต้องการให้ทุกคนมีความเห็นพ้องในแนวเดียวกันทั้ง้องการแต่ต้องการให้เกิด แนวคิดของแต่ละบุคคลภายหลังจากการเรียนรู้ในระดับบุคคลแล้ว เพื่อนำไปสู่ขั้นตอนของการมี วิสัยทัศน์ร่วมกัน

วีรวัดน์ ปันนิตามัย (2544 : 30 - 38) กล่าวว่า ความคิด หมายถึง ข้อตกลงเบื้องต้น ความเชื่อพื้นฐาน ข้อสรุป หรือภาพลักษณ์ที่ตกผลึกในความคิดอ่านของคนที่มีอิทธิพลต่อความรู้ ความเข้าใจต่อสรรพสิ่งในโลก มีผลต่อการประพฤติปฏิบัติต่อค่านิยม เจตคติที่เขามีต่อบุคคลสรรพ สิ่งของสถานการณ์ทั้งหลาย เพื่อฝึกฝนให้เข้าใจ แยกแยะระหว่างสิ่งที่เราเชื่อกับสิ่งที่เราปฏิบัติโดย มีแนวทางการบริหารแบบแผนความคิด ดังนี้

1. พยายามออกแบบและเรียนรู้สภาพแวดล้อมของการทำงานอยู่เสมอ เพื่อคาดคะเน และเตรียมรับมือกับปัจจัยของภาวะแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อธุรกิจของเรา
2. ให้การยอมรับและคำชมผู้อื่นอยู่เสมอ บอกผู้อื่นว่าท่านเชื่อถือยึดมั่น ในอุดมการณ์ใด ที่ทำให้เขาสบายใจ ลดการบั่นทอนขวัญและกำลังใจเอื้ออาทรผู้อื่น
3. อย่าทำทายเหตุผล หรือการกระทำของผู้อื่นโดยไม่มีเหตุผล
4. ยืนหยัดในแนวทางของเรา ยึดมั่นในหลักการ คุณค่าและความเชื่อถือของเรา
5. อย่าเผยความคิด แผนการ ความรู้สึกของท่านให้ผู้อื่นล่วงรู้หมดสิ้น ความคิดจะให้ ขอบเขต จะให้ความหมายที่ต้องปรับเปลี่ยนเพื่อสิ่งที่ศึกษาในแต่ละห้วงสถานการณ์ แต่ละระยะเวลา แบบแผนความคิดอ่านจึงมีการเคลื่อนไหวอยู่เสมอ เป็นเสมือนระบบปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ที่ทำหน้าที่ แสวงหา เก็บรักษา ไขและจัดข้อมูล แบบแผนของความคิดมีพลัง มีอิทธิพลต่อการรับรู้ การ ตีความและพฤติกรรมของเรา ยิ่งเมื่อมีการแบ่งปันความคิดเห็นจากการอยู่ร่วมชุมชนปฏิบัติเดียวกัน (Communities practice) ยิ่งทำให้พลังลูกตุ้ม (Momentum) ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้น ซึ่งไม่น่าแปลกใจว่าหนทางแรกเริ่มของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ดี ได้ผล และคุ้มค่าที่สุด เริ่มจากการพบปะพูดคุยแบบไม่เป็นทางการระหว่างสมาชิกส่วนฝ่ายต่าง ๆ ภายในองค์กรนั่นเอง

เดชน์ เทียมรัตน์ และกานต์สุดา มาฆะศิริานนท์ (2545 : 30 - 38) กล่าวว่าไว้ว่า ความคิด หมายถึง พื้นฐานของวุฒิภาวะ และจะมีผลถึงความเข้าใจต่อเรื่องราว ต่องาน หรือกิจกรรมใด ๆ

ในแง่มุมมองต่าง ๆ ซึ่งจะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อการที่เราจะตัดสินใจกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป ผลลัพธ์อันจะเกิดจากการมีแบบแผนความคิด อาจจะสามารถออกมาได้ใน 3 ลักษณะ คือ

1. เจตคติ (Attitude) หมายถึง ท่าที หรือความรู้สึกของบุคคลต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ถือเป็น การแสดงออก-การตอบสนอง ต่อเหตุการณ์หรือเรื่องราวใด ๆ ทั้งนี้อาจเป็นการแสดงออกทางกาย (ปฏิกิริยาโต้ตอบ) หรือทางอารมณ์ (สีหน้า-ท่าที) ก็เป็นไปได้

2. การหยั่งรู้ (Perception) หมายถึง แนวความคิดเห็น ถือเป็นส่วนหนึ่งของรูปแบบ วิธีคิดซึ่งที่เรามักจะเรียกผู้มีความคิดเห็นในแนวต่าง ๆ กันว่าจุดยืน

3. กระบวนทัศน์ (Paradigm) ซึ่งหมายถึงกรอบความคิด แนวปฏิบัติท่าทีที่เราปฏิบัติ ตาม ๆ กันไป จนกระทั่งกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร โดยที่เราขาดสติที่จะตระหนักรู้ได้ว่า สิ่งที่เราทำตาม ๆ กันไปนั้นดีหรือไม่ดี มีประโยชน์หรือไม่ แต่มันได้กลายเป็นความเชื่อ เป็นความ คิดยึด-ยึดติด ฝังใจ กับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ทั้ง เจตคติ ทัศนคติและกระบวนทัศน์นี้เอง ที่จะ เป็น ปัจจัยสำคัญต่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ความคิดในการเปลี่ยนแปลงและความคิดในการบริหาร โอกาสว่าจะเป็นไปได้เพียงใด

รูปธรรมของการมีความคิดมี ดังนี้

1. พลังความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
2. การบริหารโอกาส
3. การพัฒนาสินค้าและบริการ
4. การพัฒนาองค์กร

วิจารณ์ พานิช (2547 : 17 - 19) กล่าวว่าไว้ว่า ความคิด หมายถึง กระบวนทัศน์ ซึ่งเป็นวิธีคิด อย่างหนึ่ง หรือเป็นแวนอย่างหนึ่งในการมองการคิด มีวิธีการที่จะทำให้คนเข้าใจหรือจำเรื่องราว ต่าง ๆ ได้ง่าย บุคคลเรียนรู้ และองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่างก็จะมีแบบแผนความคิดเฉพาะตน ซึ่ง บางครั้งแบบแผนความคิดของคนเราอาจไม่คงที่ เพราะมีการเรียนรู้ตลอดเวลา ซึ่งการมองต่างกัน นั้นทำให้เกิดความรู้เพิ่มขึ้นอย่างมากและรู้จริง โดยบอกได้ว่าสิ่งที่เข้าใจอยู่นั้นไม่ใช่ความจริงแท้ เมื่อนำมุมมองที่ต่างกัน มาแลกเปลี่ยนกัน ทำให้คนชื่นชมและเห็นคุณค่าซึ่งกันและกันความต่างที่ นำมา แลกเปลี่ยนกัน ยิ่งทำให้เกิดคุณค่าเพิ่มขึ้น เป็นการพัฒนาทักษะการใช้

คำถามซึ่งทำให้สามารถตั้งคำถามโต้แย้งแลกเปลี่ยนได้อย่างมหาศาล เข้าใจสิ่งต่าง ๆ และทำงาน ได้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม แบบแผนความคิดจึงเป็นเครื่องมือที่ทำให้ใช้ความต่างให้เป็นประโยชน์ได้ เป็น การเรียนรู้โดยการสร้าง ความรู้ขึ้นมาจากการทำงาน ซึ่งเป็นหลักของการจัดการความรู้ที่มีพลังมาก

ดนัย เทียนพุฒ (2548 : ออนไลน์) กล่าวว่าไว้ว่า ความคิด หมายถึง สถานการณ์ในอดีต และปัจจุบัน จะเป็นตัวกำหนดรูปแบบของความคิดของคน และรูปแบบความคิดของคนเป็น

ตัวกำหนดวิธีการตัดสินใจและพฤติกรรมการทำงาน ในองค์การแห่งการเรียนรู้ ทุกคนต้องเรียนรู้ การเรียนรู้จะนำไปสู่รูปแบบของความคิดอย่างใหญ่หลวง โดยให้เผชิญกับความคิดด้วยความเป็นจริง การเปิดใจ ไว้ใจ ใช้ข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ และการสอดแทรกอย่างมีเหตุผลรวมทั้งขบวนการ แก้ปัญหา ที่มีชีวิตชีวา ขบวนการวางแผนที่ถูกใจอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นกงล้อที่สำคัญสำหรับการเปลี่ยนแปลงของความคิด หากไม่ใช้ขบวนการวางแผน พนักงานทุกคนก็จะกลับไปใช้วิธีการคิด และปฏิบัติแบบเดิม ดังนั้นฝ่ายบริหารจำเป็นต้องทำลายข้อจำกัด และสร้างบรรยากาศที่ ให้พนักงานค้นพบทางเติบโต โดยมีวิสัยทัศน์ มีวินัย มีจุดหมายและความตั้งใจจริงที่จะเติบโต เพราะมิฉะนั้น พนักงานก็ไม่สามารถสร้างสรรค์อะไรให้องค์การได้ เพราะรูปแบบความคิดไม่เปลี่ยนแปลง

อโณมา คงตะแบก (2548 : ออนไลน์) กล่าวไว้ว่า ความคิด หมายถึง ความคิดของ บุคคลมีอิทธิพลต่อความเป็นไปของโลก และแนวทางปฏิบัติของแต่ละบุคคล อีกทั้งเป็นสิ่งที่ กำหนดพฤติกรรมกรปฏิบัติงาน ดังนั้นจึงควรมีการฝึกให้บุคคลมีการเรียนรู้ และเข้าใจถึงสิ่งที่ บุคคลต้องการ (วิสัยทัศน์ตนเอง) กับสิ่งที่องค์กรต้องการ (วิสัยทัศน์ขององค์กร) ผู้บริหารควรเตรียม รูปแบบการสร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนแนวความคิดระหว่างกัน อันทำให้คนในองค์กร มีความคิดไปในทางเดียวกัน นำไปสู่ผลงานที่มีประสิทธิภาพ

เปี่ยมพงษ์ นุ้ยบ้านด่าน (2548 : ออนไลน์) กล่าวไว้ว่า ความคิด หมายถึง การมีแบบแผน ทางจิตสำนึกของคนในองค์กร ซึ่งจะต้องสะท้อนถึงพฤติกรรมของคนในองค์กร องค์กรแห่ง การเรียนรู้ จะเกิดขึ้นได้เมื่อสมาชิกในองค์กรมีแบบแผนทางจิตสำนึก หรือความมีสติที่เอื้อต่อการ สะท้อนภาพที่ถูกต้องชัดเจน และมีการจำแนกแยกแยะโดยมุ่งหวังที่จะปรับปรุงความถูกต้อง ในการมองโลกและปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นรวมทั้งการทำความเข้าใจในวิธีการที่จะสร้าง ความกระจ่างชัดเพื่อการตัดสินใจได้อย่างถูกต้องหรือมีวิธีการที่จะตอบสนองความเปลี่ยนแปลงที่ ปรากฏอยู่ได้อย่างเหมาะสม ไม่ผันแปร หรือทอดลอยเมื่อเผชิญกับวิกฤตการณ์ต่าง ๆ ซึ่งการที่จะ ปรับแบบแผนความคิดของคนในองค์กรให้เป็นไปในทางที่ถูกต้องอาจจะใช้หลักการของศาสนาพุทธ โดยการฝึกสติ รักษาสติ และดำรงตนอยู่ในธรรมะ

สามารถ ศรีวิริยาภรณ์ (2548 : ออนไลน์) กล่าวไว้ว่า ความคิด หมายถึง การมีความคิด เป็นการค้นหาความกระจ่างชัด การจำแนกแยกแยะ ปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น การทำความเข้าใจ และการแปลความหมายต่าง ๆ เพื่อการตัดสินใจและการกระทำของบุคคล ดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 กรอบความคิดของการคิดเป็นลำดับขั้นตอน

ที่มา : สามารถ ศรีวิริยาภรณ์. 2548 : ออนไลน์

1. ข้อมูล ในการคิดของบุคคลนั้น ไม่สามารถคิดได้โดยไม่มีเนื้อหาของการคิดได้ เพราะการคิดเป็นกระบวนการจำเป็นต้องอาศัยข้อมูล เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับตนเอง ข้อมูลเกี่ยวกับสังคมและสิ่งแวดล้อม ข้อมูลทางวิชาการ

2. คุณสมบัติที่เอื้ออำนวยต่อการคิดนั้น ในภาพรวมแล้วก็คือการใฝ่เรียน ใฝ่รู้ กระตือรือร้น ซึ่งเป็นวินัยข้อแรกของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้นั่นเอง

3. ทักษะในการคิด เป็นสิ่งจำเป็นในการคิด โดยใช้ข้อมูลต่าง ๆ ผ่านกระบวนการทางความคิด เช่น การสรุปความ การให้คำจำกัดความ การวิเคราะห์ การผสมผสานข้อมูล การสร้างองค์ความรู้ใหม่ การค้นหาแบบแผน การคาดคะเน การตั้งสมมติฐาน การทดสอบสมมติฐาน และการประยุกต์ใช้ความรู้

4. ลักษณะการคิด จะเป็นตัวกำหนดทิศทางของการใช้ทักษะในการคิดเพื่อไปสู่บทสรุปต่อไป ได้แก่

4.1 การคิดเชิงทวิลักษณ์ คือการคิดแบบมองทั้งสองด้าน เช่น มองข้อดีและข้อเสีย มองรายได้และรายจ่าย เป็นต้น

4.2 การคิดแบบวิทยาศาสตร์ คือการทดสอบสมมติฐานโดยผ่านกระบวนการค้นหาวิจัยข้อมูล

4.3 การคิดแบบเป็นเหตุเป็นผลสืบเนื่องกันมา เป็นการมองย้อนกลับไปที่ต้นทางของปัญหา เช่น แผนภูมิแก๊งปลาของระบบคิวซ์

4.4 การคิดเชิงบวก คือการคิดแต่ในด้านดี ด้านที่เป็นประโยชน์ซึ่งเป็นรากฐานของการคิดเชิงสร้างสรรค์

4.5 การคิดเชิงสร้างสรรค์ ทำให้ได้ความคิดที่มีลักษณะแตกต่างกัน และสามารถได้รายละเอียด เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจเลือกแนวทางที่จะนำไปสู่การปฏิบัติได้

สรุปได้ว่าความคิดหมายถึง การนำผลจากกระบวนการด้านความคิดทั้งหมดมาใช้ในสถานการณ์ต่าง ๆ เช่น การตัดสินใจ ว่าควรเชื่อหรือไม่ ควรปฏิบัติหรือไม่ควรปฏิบัติ การแก้ปัญหา ตัดสินว่าควรเลือกหรือไม่เลือกวิธีการแก้ปัญหาแบบใดการศึกษาวิจัย นำข้อมูลต่าง ๆ มาใช้สร้างความรู้ใหม่ การริเริ่มสร้างสรรค์ นำความคิดไปใช้ในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ โมเดลความคิดในมิติขององค์การแห่งการเรียนรู้ได้สนับสนุนให้การปรับกระบวนทัศน์ (Paradigm shift) ใหม่ เพื่อลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน หรือการก้าวข้ามมาตรฐานเดิมให้ไปสู่มาตรฐานใหม่ การจะปรับกระบวนทัศน์ได้นั้น เป็นบทบาทของผู้บริหารที่จะต้องมีความใจกว้างและสร้างบรรยากาศให้บุคลากรค้นพบแนวทางในการทำให้ทุกอย่างในองค์กรดีขึ้นภายใต้วิสัยทัศน์ เป้าหมายที่รวมเป็นหนึ่งเดียว

สรุปได้ว่า รูปแบบความคิด หมายถึง การกระตุ้นบุคลากรให้ใช้การวางแผนเป็นกระบวนการเรียนรู้ ฝึกฝนทักษะในการตั้งคำถามเพื่อให้เกิดแนวคิดใหม่ ๆ การสนับสนุนบุคลากรให้ใช้บรรยากาศของการแลกเปลี่ยนแนวความคิดระหว่างกันเพื่อสร้างสรรค์ผลงานที่มีประสิทธิภาพ การชักชวนบุคลากรให้พยายามออกแบบและเรียนรู้สภาพแวดล้อมของการทำงาน การส่งเสริมให้บุคลากรให้การยอมรับและให้คำชมเชยผู้อื่นอยู่เสมอ การแนะนำบุคลากรให้ยืนหยัดในแนวทาง ยึดมั่นในหลักการ คุณค่าและความเชื่อของกฎเกณฑ์ การแนะนำบุคลากรให้รับรู้สภาพของ องค์กร การส่งเสริมบุคลากรให้ใช้เจตคติเป็นปัจจัยสำคัญต่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การส่งเสริมบุคลากรให้ใช้แนวความคิดเห็นเป็น ปัจจัยสำคัญต่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การส่งเสริมบุคลากรให้ใช้กระบวนทัศน์เป็นปัจจัยสำคัญต่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การกระตุ้นให้บุคลากรสร้างความรู้ขึ้นมา จากการพัฒนาทักษะการใช้คำถามเพื่อแลกเปลี่ยนโต้แย้ง การแนะนำบุคลากรให้ใช้สถานการณ์ในอดีตและปัจจุบันกำหนดรูปแบบความคิดเพื่อกำหนดวิธีการตัดสินใจ แนะนำบุคลากรให้ใช้สถานการณ์ในอดีตและปัจจุบันกำหนดรูปแบบความคิดเพื่อกำหนดพฤติกรรมการทำงานแนะนำบุคลากรให้มองโลกและสถานการณ์ต่าง ๆ ในทางบวก การกระตุ้นให้บุคลากรปรับปรุงความถูกต้องในการมองโลกและสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อการตัดสินใจที่ถูกต้อง การแนะนำบุคลากรให้มีการปรับกระบวนทัศน์ใหม่เพื่อลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน

2.3 ความสำคัญรูปแบบความคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้

รูปแบบความคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของวินัย 5 ประการ ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เกื้อหนุนให้เกิดการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทุกระดับ ทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กรให้เกิดขึ้นพร้อม ๆ กัน และเป็นการพัฒนาแบบยั่งยืน เพราะให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ตลอดชีวิตการทำงานของบุคคล

ซึ่งทรัพยากรบุคคลต้องมีความสามารถ มีความเชี่ยวชาญ และเป็นมืออาชีพ มีความมุ่งมั่นพัฒนาตนเอง เพิ่มพูนความรู้และใช้ทักษะ (จำเรียง วิวัฒน์ และ เบญจมาศ อ่ำพันธุ์. 2540 : 12) และใช้ทุกสิ่งจากการทำงานเป็นฐานความรู้ที่สำคัญ ประกอบกับการใช้กลยุทธ์การแสวงหาความรู้ การแบ่งปันความรู้ การสร้างองค์ความรู้และการใช้ความรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง ด้วยเหตุนี้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจึงต้องเปลี่ยนรูปแบบ และวิธีการจากแบบดั้งเดิม เช่น จากการฝึกอบรมเพื่อแก้ปัญหาการทำงานเป็นครั้งคราว หรือการส่งบุคคลไปศึกษาเพิ่มเติมเป็นราย ๆ กลายเป็นการเรียนรู้ตลอดเวลาอย่างต่อเนื่อง และเนื้อหาของการเรียนรู้ก็ไม่เน้นเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับงานใน ความรับผิดชอบเท่านั้น แต่ยังเรียนรู้ข้ามสายงาน เรียนรู้ภายในองค์กร เรียนรู้ภาวะที่แท้จริงขององค์กร เรียนรู้ แนวโน้มและโอกาส และเรียนรู้วิธีการนำความรู้ไปใช้ให้เกิดผล ดังนั้น องค์กรแห่งการเรียนรู้จึงเป็นฐานความคิดที่สำคัญ สำหรับทุกคนในองค์กรที่จะยึดถือเป็นกลยุทธ์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สืบไป (พิมพันธ์ เดชะคุปต์. 2543 : 272)

ประพันธ์ หาญว้าง (2538 : 62) ได้กล่าวถึง ความสำคัญรูปแบบความคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย

1. การเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ สังคมและเทคโนโลยี ซึ่งภายใต้การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญ หลายประการ ได้แก่

- 1.1 ปรากฏการณ์โลกาภิวัตน์
- 1.2 ภาวะการแข่งขันทางด้านเศรษฐกิจและการตลาดที่รุนแรงขึ้น
- 1.3 แรงกดดันจากเรื่องการรักษาสิ่งแวดล้อม
- 1.4 ทฤษฎีและแนวคิดใหม่ๆ ทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ทำให้เทคโนโลยีมีลักษณะที่เป็นพลวัตสูงขึ้น

1.5 ยุคใหม่ของการแข่งขันที่จะเน้นการแข่งขันที่ความรู้

1.6 ปัจจัยด้านทรัพยากรด้านการผลิตและแรงงานที่เปลี่ยนไป

2. การเปลี่ยนแปลงในด้านการทำงานและสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน ได้แก่

2.1 ความสำคัญของการใช้เทคโนโลยี สารสนเทศ

2.2 การเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างและขนาดขององค์กร

2.3 การให้ความสำคัญกับคุณภาพในด้านการดำเนินงาน

2.4 ทักษะและความสามารถของพนักงานที่ต้องเปลี่ยนแปลงไป

3. การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภค ซึ่งในอนาคตผู้บริโภคต้องการซื้อสินค้าและบริการที่สามารถตอบสนองความต้องการของตนเองได้ดีที่สุด นั่นคือ

3.1 ต้นทุนหรือราคาที่ต่ำสุดหรือเหมาะสมที่สุด

3.2 คุณภาพที่ดีที่สุด

3.3 ต้องการความรวดเร็วหรือเวลาในการได้รับการตอบสนองในด้านต่างๆ

3.4 นวัตกรรมใหม่ ๆ ที่ผู้บริโภคไม่เคยนึกถึงมาก่อน

3.5 การสร้างสินค้าและบริการให้เป็นไปตามความต้องการของผู้บริโภค

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าความสำคัญรูปแบบความคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลง ในปัจจุบันองค์กรอยู่ในสถานะใดเป็นอย่างไร ต้องการให้องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงไปเช่นใด ซึ่งการเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น จำต้องวางแผนการเรียนรู้ในอนาคต ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กร มีการพัฒนาทีมงาน พัฒนาคอนอย่างต่อเนื่อง โดยที่เน้นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทั้งในระดับบุคคล ทีม และองค์กร สร้างโอกาสในการเรียนรู้ ส่งเสริมการหาความรู้ด้วยวิธีการต่าง ๆ

2.4 การเกิดรูปแบบความคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ที่มาการเกิดรูปแบบความคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เริ่มจากผลงาน เรื่อง การเรียนรู้ในองค์กร : ทฤษฎีแนวทางปฏิบัติ (Organization learning : a theory of action perspective) ซึ่งถือว่าเป็นตำราเล่มแรกขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นผลงานทางวิชาการที่เขียนโดย ชาริส อากีริส (Chris Argyris) ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด และ โดไนด์ ซอน (Donaid Schon) ศาสตราจารย์ด้านปรัชญาของสถาบันเทคโนโลยีแมสซาชูเซตส์ อินสทิทิวท ออฟ เทคโนโลยี (Massachusetts institute of technology) โดยในตำรานั้นใช้คำว่า การเรียนรู้ในองค์กร ซึ่งอาจจะมุ่งหมายถึงการเรียนรู้ทั้งหลายที่เกิดขึ้นในองค์กร (วิระวัฒน์ ปันนิตามัย. 2540 : 46)

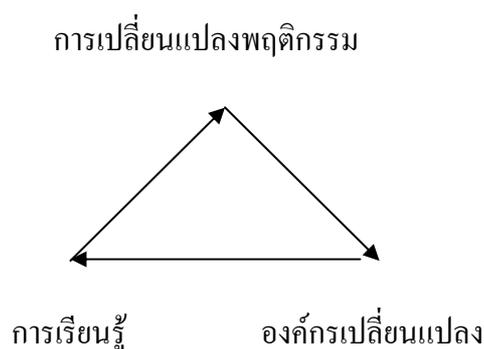
ต่อมาในช่วงปี ค.ศ. 1990 ผู้ที่มีบทบาทในการสร้างความเข้าใจ เกี่ยวกับแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้และเขียนผลงานเผยแพร่จนเป็นที่ยอมรับ คือ เซ็นจ์ ศาสตราจารย์ของสถาบัน เอ็ม ไอ ที ของสหรัฐอเมริกา ได้เขียนหนังสือชื่อ วินัย 5 ประการ : แบบฝึกหัดศิลปะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (The fifth discipline : the art and practice of the learning organization) ในหนังสือเล่มนี้ เซ็นจ์ ใช้คำว่า LO แทน OL และได้จัดตั้งศูนย์ศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้ขึ้น จากการทำประชุมปฏิบัติการให้แก่บริษัทองค์กรชั้นนำต่าง ๆ ที่ Sloan school of management MIT ในปี ค.ศ. 1994 ได้เขียนหนังสือชื่อ วินัย 5 ประการ : แผนการดำเนินการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (The fifth discipline fieldbook : strategies and tools for building a learning organization) เพื่อให้ข้อเสนอแนะสนับสนุนแนวปฏิบัติกว้าง ๆ ที่ส่งเสริมให้เกิดมีการเรียนรู้ในองค์กรในรูปแบบต่าง ๆ และในปี ค.ศ. 1998 เซ็นจ์ ได้เขียนหนังสืออีกเล่มชื่อ วินัย 5 ประการ และการแลกเปลี่ยนขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (The fifth discipline challenge : mastering the twelve challenge to change organization) ในปัจจุบันมีหนังสือเกี่ยวกับเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่า 165 เล่ม และมีการเผยแพร่ข้อมูล

ที่เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์อินเทอร์เน็ตได้รับความสนใจอย่างมากมาโดยเฉพาะองค์กรธุรกิจและองค์กรทางการศึกษาในสหรัฐอเมริกา ได้นำไปปฏิบัติใช้กันอย่างแพร่หลายในช่วงระยะเวลา 7 ปี ที่ผ่านมามีคนกระทั้ง เกิดเป็นความเจริญเติบโตทางการศึกษาและความมั่นคงทางเศรษฐกิจเหนือประเทศอื่นใดในโลกดังเช่นทุกวันนี้ (วีรวุฒ มาชะศิริานนท์. 2542 : 1)

รูปแบบความคิดขององค์กรการเรียนรู้ของคนในองค์กรมักจะจะเป็นไปตามความต้องการของผู้บริหาร การเรียนรู้ของบุคลากรมักจะเกี่ยวข้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบในงานที่ปฏิบัติ เป็นความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน จึงทำให้มีการเน้นไปที่การฝึกอบรม การศึกษา การสอนงานเป็นรายบุคคล และมุ่งพัฒนาคนในองค์กรให้มีบุคลิก ความคิด และการปฏิบัติที่เหมือนกัน ซึ่งการฝึกอบรมในลักษณะนี้ ไม่สามารถแก้ปัญหาหรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรได้ทุกปัญหาโดยเฉพาะในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง ซึ่งบุคลากรต้องมีการปรับเปลี่ยนความรู้ ทักษะและความสามารถอยู่ตลอดเวลา แต่บุคลากรไม่สามารถปรับเปลี่ยนให้เข้ากับทักษะใหม่ ๆ ที่ต้องการความหลากหลายขึ้นมาได้ ดังนั้นแนวคิดใหม่เกี่ยวกับการเรียนรู้ของคนในองค์กรจะต้องเกิดจากการร่วมปรึกษาหารือ การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนในองค์กร เกิดจากการที่สมาชิกแต่ละคนเกิด การเรียนรู้ และเชื่อมโยงการเรียนรู้เข้าด้วยกันนอกจากจะเรียนรู้เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของตนเองอย่างแท้จริงแล้วยังเรียน เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของระบบโดยรวมขององค์กรด้วย ดังนั้นในอนาคตองค์กรที่จะสามารถอยู่รอด และประสบความสำเร็จในการแข่งขันได้ บุคลากรในองค์กรจะต้องมีความสามารถในการเรียนรู้ที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ เนื่องจากเมื่อมีความสามารถในการเรียนรู้แล้ว จะส่งผลให้องค์กรสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาวะแวดล้อมภายนอก รวมทั้งการเรียนรู้ที่จะเสริมสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันใหม่ ๆ ขึ้นมาได้อย่างรวดเร็ว และการที่องค์กรจะเสริมสร้าง และพัฒนาตนเองให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงได้นั้น จะต้องเริ่มจากการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

รูปแบบความคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของ เซ็นจ์ ให้ความสำคัญกับความสามารถในการเรียนรู้ที่เร็วกว่าคู่แข่งที่ถือเป็นข้อได้เปรียบทางธุรกิจที่ยั่งยืน โดยการเรียนรู้จะต้องเป็น การเรียนรู้ อย่างเต็มที่ของทุกคน และทุกระดับในองค์กร โดยถือว่าคนทุกคนมีธรรมชาติของการเป็นนักเรียน มีธรรมชาติในการที่จะเรียนรู้และรักที่จะเรียนเพื่อแสวงหาสิ่งที่ดีให้แก่ชีวิต ดังนั้นองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงมีหน้าที่สำคัญในการหาหนทางที่จะช่วยให้คนมีความสามารถในการที่เรียนรู้ มีความสามารถที่จะเรียนรู้ร่วมกับคนอื่นและมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาคนให้เปลี่ยนโลกทัศน์หรือวิธีการมองโลกเสียใหม่ เป็นการมองในภาพรวม ส่งเสริมให้คนและองค์กรได้เรียนรู้ร่วมกันพัฒนาองค์กรให้มีความสามารถในการแสวงหาความรู้และนำความรู้ไปใช้ให้เป็นประโยชน์

สามารถถ่ายทอดความคิดหรือความรู้ไปสู่การปฏิบัติได้ในการทำงาน ซึ่งจะทำให้คนและองค์กรสามารถที่จะทำได้ตามความปรารถนาและความต้องการของเขาให้เป็นความจริงขึ้นมาจึงอาจสรุปได้ว่าแนวคิดสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ที่การให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ กระบวนการเรียนรู้และความสามารถในการเรียนรู้ และทำให้การเรียนรู้กลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร โดยทฤษฎีการเรียนรู้เป็นตัวนำ ดังนั้นการที่จะสร้างหรือพัฒนาองค์กร ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงต้องตระหนักถึงการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กร โดยการส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ก่อน องค์กรจึงจะเกิดการเรียนรู้ เนื่องจากการเรียนรู้จะทำให้บุคลากรเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และเมื่อพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีจะทำให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และพัฒนาไปในทางที่ดี ซึ่งในอนาคตองค์กรจะได้เปรียบในการแข่งขันเมื่อบุคลากรในองค์กรสามารถเรียนรู้ได้เร็วกว่าคู่แข่ง ดังนั้นการเรียนรู้นับว่าเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญสำหรับการอยู่รอด วิกและลีออน (Wick & Leon. 1993 : 42) ดังภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 รูปแบบความคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ที่มา : Wick & Leon. 1993 : 42

สรุปได้ว่ารูปแบบความคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ เซินจ์ ก็เป็นส่วนประกอบที่สำคัญอีกส่วนหนึ่งที่จะทำให้องค์กรพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างแท้จริง

2.5 ขั้นตอนการส่งเสริมรูปแบบความคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ขั้นตอนการส่งเสริมรูปแบบความคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ มีหลายประการ และมีความสอดคล้องกับแนวคิด คือ เทคนิคการเรียนรู้ระดับบุคคล เทคนิคการเรียนรู้ระดับกลุ่ม และเทคนิคการเรียนรู้ระดับองค์กร โดยมีรายละเอียด ดังนี้

วีระวัฒน์ ปินนิตามัย (2540 : 38 - 41) ได้เสนอ ขั้นตอนที่สำคัญในการเสริมสร้างองค์กรให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้นต้องประกอบด้วยกลยุทธ์ดังต่อไปนี้

1. รู้วิธีการเรียนรู้

การที่จะให้สมาชิกในองค์กรก้าวทันกับกระแสความเปลี่ยนแปลงนั้น ผู้เรียนต้องมีลักษณะชอบเสี่ยง ใจเปิดกว้าง อดทนต่อความคลุมเครือศึกษาค้นคว้าอยู่เสมอ เรียนรู้จากประสบการณ์ นำสู่การปรับปรุง พัฒนา เรียนรู้การแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ ทำการทดลองแนวคิดใหม่ ๆ โดยตั้งอยู่บนหลักของวิทยาศาสตร์ องค์กรควรมีแนวทางที่ถือได้ว่าเป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้ ดังต่อไปนี้

- 1.1 เรียนรู้จากการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- 1.2 เรียนรู้จากการแสวงหาความสามารถจากในและนอกองค์กร
- 1.3 เรียนรู้จากการทดลองศึกษานำร่อง
- 1.4 เรียนรู้จากแนวปฏิบัติของผู้รับ

2. สร้างความยึดมั่นผูกพันเห็นความสำคัญของการเรียนรู้ทุกระดับ

องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นจากพลังร่วมมือร่วมใจ ผู้บริหารจึงต้องมีนโยบายที่เด่นชัดกับการส่งเสริมการเรียนรู้อย่างมีจุดมุ่งหมายซึ่งมีค่านิยมหลักขององค์กรจะต้องจัดสรรงบประมาณการฝึกอบรมเพื่อส่งเสริม การเรียนรู้ มีนโยบายการให้รางวัลมีระบบฐานข้อมูลที่เอื้อต่อการแบ่งปัน มีการส่งเสริมให้มีการวิเคราะห์ เพราะเป้าหมายสุดท้ายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ก็คือการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

3. ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและให้สมาชิกคิด/ทำอย่างเป็นระบบ

การที่สมาชิกขององค์กรคิดได้อย่างเป็นกลยุทธ์ คิดอย่างเป็นระบบ เห็นความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันขององค์ประกอบ ของส่วนย่อยต่าง ๆ ในองค์กร ไม่ทำตนเป็นเหยื่อความคิดของตนเอง หรือเป็นเหยื่อของระบบป้องกันภาวะทุพพลภาพของการเรียนรู้ หรือในลักษณะความปราดเปรื่องที่ถดถอย เล็งเห็นได้ว่าการปฏิบัติของตนส่งผลเป้าหมายสูงสุดขององค์กรเช่นไร จะกระทบต่อการทำงานของส่วนอื่น ฝ่ายอื่น

เจริญสุข ภาวศิริพงษ์ (2542 : 39) ได้เสนอ ขั้นตอนที่สำคัญ ได้แก่

1. เทคนิคการเรียนรู้ระดับบุคคล

ประกอบด้วยเทคนิคต่าง ๆ มากมายที่จะสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ในระดับบุคคลเพื่อไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เช่น ความรู้ที่มีในตนเอง การเรียนรู้ที่จะเรียนรู้ การเรียนโดยใช้ปัญหาเป็นหลัก การใช้วิธีการเรียนรู้แบบเป็นรูปธรรม เป็นต้น โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

ความรู้ที่มีในตนเอง เป็นการพัฒนาศักยภาพในการเรียนรู้ของตนเอง โดยการศึกษาตนเอง จากสายตาของตนเองและสายตาของคนอื่น การศึกษาตนเองแบ่งได้เป็น 3 ระดับ ได้แก่ 1) ประเมินความสามารถของตนเอง 2) ว่าตนเองมีความรู้ และมีความเข้าใจ อะไรบ้างถือเป็นการตระหนักรู้ในตนเอง และ 3) ทำความรู้จักกับตนเองว่าตนเองคือใคร และต้องการจะเป็นอะไรในอนาคต เป็นการค้นหาบุคลิกภาพ และเอกลักษณ์ แห่งตนระดับนี้เป็นระดับสูงสุดของการศึกษาตนเอง เป็นการทำความเข้าใจในตนเองอย่างลึกซึ้งซึ่งรู้ว่าตนเองทำอะไรได้บ้าง รู้ความต้องการของตนเอง ซึ่งจะเป็นเครื่องชี้นำการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง สามารถกำหนดเป้าหมายในการเรียนรู้ เส้นทางในการเรียนรู้ และวิธีการที่จะเรียนรู้เป็นวิธีการที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการพัฒนาศักยภาพในการเรียนรู้ซึ่งต้องอาศัยเทคนิคของการศึกษาตนเองในการค้นหาจุดแข็ง และจุดอ่อน ศึกษาวิธีการคิด และวิธีการในการให้เหตุผลของตนเอง ศึกษาวิธีการรับรู้ และการตั้งสมมุติฐานของตนเองเกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ แล้วกำหนดวิธีการและแนวทางในการเรียนรู้ของตนเอง

2. เทคนิคการเรียนรู้ระดับกลุ่ม

ประกอบด้วยเทคนิคต่าง ๆ มากมายที่จะสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ในระดับกลุ่มเพื่อไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เช่น เทคนิคของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การเรียนรู้ร่วมกัน วิธีการเรียนรู้โดยการปฏิบัติ เป็นต้น โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.1 เทคนิคของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

เทคนิคการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เป็นเทคนิคที่จะทำให้การเรียนรู้มีพลังมากกว่าการเรียนรู้ของบุคคล ในการที่จะนำเสนอความคิดหรือความรู้ไปสู่องค์กรในระดับกว้าง เพราะทั้งนี้ การเรียนรู้ ในองค์กรจะทำให้สมาชิกในทีมได้คิดอย่างลึกซึ้ง เกี่ยวกับประเด็นที่ซับซ้อน ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการพัฒนาองค์กรมีการพัฒนาจากความรู้ไปสู่นวัตกรรม การประสานงาน และการปฏิบัติ ส่งเสริมบทบาทของสมาชิกในทีมต่อทีมอื่น ๆ ทั้งนี้การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมต้องการการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ที่สำคัญอันประกอบด้วย กรอบแนวคิด การสร้างความเข้าใจเบื้องต้นในแนวคิด สถานการณ์ บุคคลหรือวัตถุ โดยอาศัยความรู้ความเข้าใจที่มีมาในอดีตการสร้างกรอบแนวคิดใหม่ การเปลี่ยนจากแนวคิดความเข้าใจแบบเก่า ไปสู่แนวคิดความเข้าใจแบบใหม่ การผสมผสานกันอีกเป็นแนวคิดหนึ่ง สันเคราะห์ให้เป็นมุมมองใหม่ โดยการแก้ไขข้อขัดแย้งระหว่างความรู้เก่ากับความรู้ใหม่ ตั้งสมมุติฐาน ใหม่มีการค้นคว้าเพื่อทดสอบหรือหาคำตอบที่สมบูรณ์ให้กับแนวคิดแล้วขยายแนวคิดนั้นให้กว้างขวางออกไปในการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมนี้ มีปัจจัยที่มีความสำคัญ ได้แก่ ความพึง

พอใจในทีม ซึ่งสามารถสร้างได้โดยการเปิดกว้างทางความคิดในมุมมอง แนวคิด สร้างคุณค่าของทีมให้อยู่เหนือกว่าคุณค่าของบุคคล และสร้างทีมให้เป็นที่ผสมผสานของสมาชิก ส่งเสริมให้มีการพูดคุยถกเถียงซักถามกันอย่างกว้างขวาง เปิดโอกาสให้คนได้ใส่ความคิดเห็นของตนเองลงไปในพื้นที่ กิจ เป้าหมาย และกระบวนการทำงานขององค์กร เปิดโอกาสให้พนักงานร่วมกิจกรรมกันเป็นทีมใช้การเรียนรู้ ในทีมสร้างสรรค์ความเชื่อ ค่านิยม เป้าหมายและเป้าประสงค์ ตลอดจนสร้างความสมดุลย์ระหว่างงานที่ทำการกับการเรียนรู้ในขณะที่ทำงาน

2.2 วิธีการเรียนรู้โดยการปฏิบัติ

วิธีการนี้จะสอนงานให้เรียนรู้โดยผ่านการแก้ปัญหา และการพัฒนาแนวทางการแก้ปัญหา แก่ผู้แนวทางการแก้ปัญหาใหม่ ด้วยการอาศัยการแก้ปัญหาจากการปฏิบัติงานเทคนิคการเรียนรู้ในการที่จะปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพจะต้องมีการรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูล ร่วมกัน เป็นการค้นคว้าความต้องการในการเปลี่ยนแปลงโดยศึกษาปัญหาต่าง ๆ แล้วเสนอหนทางแก้ไข ซึ่งอาจทำได้โดยการปฏิบัติได้แก่

- 2.2.1 การรวมกลุ่มคนที่มีปัญหาเหมือนกันเข้าด้วยกัน
- 2.2.2 ให้มีการนำเสนอปัญหาของแต่ละคนต่อกลุ่ม
- 2.2.3 ทำการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปัญหา
- 2.2.4 วิเคราะห์ข้อมูลร่วมกันในกลุ่ม สรุปเป็นความเห็นของกลุ่ม
- 2.2.5 วางแผนการนำไปปฏิบัติ
- 2.2.6 นำไปปฏิบัติ

2.3 การปฏิบัติจากผลการเรียนรู้

ขั้นตอนนี้จะเป็นการให้คนเรียนรู้การทำงาน จากการแก้ไขปัญหานั้นงานพัฒนาการเรียนรู้ร่วมกับคนอื่น ซึ่งอาจทำได้โดย

- 2.3.1 มอบหมายงานที่ทำทนายให้ทำ
- 2.3.2 ให้คนมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร
- 2.3.3 มอบหมายให้ทำงานโครงการ
- 2.3.4 ให้มีการประชุม ปรึกษาหารือ สัมมนาอันเสมอในเรื่องของงาน

2.4 การปฏิบัติตามหลักวิทยาศาสตร์

เป็นเทคนิคที่รวบรวมเอาข้อมูลที่ได้จากการปฏิบัติโดยการค้นคว้าและการปฏิบัติ จากผลการเรียนรู้ มาสร้างเป็นองค์ความรู้เกี่ยวกับการทำงานหรือการปฏิบัติงานร่วมกัน พัฒนาให้คนได้ทำอย่างที่เขาคิดเขาพูด นำเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ามาช่วย ประกอบด้วย

- 2.4.1 การใช้ประโยชน์จากความรู้ที่ได้จากการทดลองปฏิบัติ

2.4.2 เครื่องช่วยการทำงานเป็นทีมให้มีการเรียนรู้และการทำงานไปพร้อม ๆ กัน
โดยผ่านเครื่องช่วยการทำงานเป็นทีม

2.4.3 การกระตุ้นให้คนมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองและองค์กร

2.4.4 เครื่องช่วยการทำงานเป็นทีมให้มีการเรียนรู้และการทำงานไปพร้อม ๆ กัน
โดยผ่านเครื่องช่วยการทำงานเป็นทีม

2.4.5 การกระตุ้นให้คนมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองและองค์กร

2.4.6 สร้างแนวคิดวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาที่ยากและซับซ้อนกว่า

2.4.7 สร้างเครื่องมือใหม่ ๆ ในการเรียนรู้ให้แก่ทุกคน

2.5 วิธีการเรียนรู้ร่วมกัน

วิธีการเรียนรู้แบบนี้ เน้นการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม โดยทีมประกอบด้วยสมาชิกที่หลากหลาย ทั้งระดับหน้าที่และภาระงาน เป็นที่รวมของคน ความรู้ ความเข้าใจ และทักษะที่แตกต่าง และหลากหลาย รวมทั้งเป็นที่รวมของบุคลิกลักษณะ ค่านิยม และหน้าที่การงานต่าง ๆ ทั้งสายหลักและสายงานสนับสนุน เป็นที่รวมของบุคคลที่มีชั้นการบังคับบัญชาที่แตกต่างกัน ซึ่งการใช้วิธีการเรียนรู้แบบนี้องค์การจะต้องให้การสนับสนุนโดยการให้อิสระ ให้ออกาสและเวลาในการร่วมกิจกรรมประชุมปรึกษาหารือของทีม

3. เทคนิคการเรียนรู้ระดับองค์กร

ประกอบด้วยเทคนิคต่าง ๆ มากมายที่จะสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ในระดับองค์กรเพื่อนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร เช่น เทคนิคการพัฒนาการเรียนรู้ขององค์กร โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้มีการกระจายอำนาจ มีวัฒนธรรมที่ยืดหยุ่นและเอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้

3.1 ใช้กลยุทธ์ที่มุ่งต่อการเปลี่ยนแปลง

3.2 ให้ความสำคัญกับความสามารถของสมาชิกในองค์กร

3.3 ส่งเสริมให้สมาชิกมีส่วนร่วมในองค์กร มีการลงทุนในการพัฒนาคนพอ ๆ กับ

ด้านอื่น

เทคนิคที่น่าเสนอนั้นเป็นเพียงส่วนหนึ่งในการที่จะช่วยเปลี่ยนแปลงองค์กรให้ไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ซึ่งแต่ละเทคนิควิธีการเป็นวิธีการที่ไม่มีสูตรสำเร็จที่สามารถนำไปใช้ได้กับทุกองค์กร ดังนั้นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพควรนำวิธีการต่าง ๆ ไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์กรของตน

4. แนวทางการส่งเสริมรูปแบบความคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้

4.1 การคิดอย่างสร้างสรรค์และคิดสิ่งใหม่ ๆ

4.2 การนำเอาความคิดไปสู่การปฏิบัติจริง

- เรียนรู้
- 4.3 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันทั้งในและนอกองค์กร
- 4.4 การมีทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่นและการประเมินผลสำเร็จของงาน
5. องค์กรประกอบการพัฒนาแนวทางการส่งเสริมรูปแบบความคิดขององค์กรแห่งการ
- 5.1 การคิดอย่างสร้างสรรค์และคิดสิ่งใหม่ ๆ
- 5.2 การนำเอาความคิดไปสู่การปฏิบัติจริง
- 5.3 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันทั้งในและนอกองค์กร
6. การมีทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่นและการประเมินผลสำเร็จของงาน
- เซ็นจ์ (Senge. 1990 : 186 - 187) ได้เสนอขั้นตอนที่สำคัญที่จะนำพาองค์กรไปสู่การเป็น
- องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยจะต้อง
1. สร้างโอกาสและบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
 2. ส่งเสริมให้มีการสนทนาและซักถามเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ในองค์กร
 3. กระตุ้นให้มีการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างบุคคลและทีม
 4. กำหนดระบบที่จะทำให้คนสนใจการเรียนรู้และแบ่งปันความรู้ให้แกกัน
 5. ให้อำนาจหรือกระจายอำนาจในองค์กร โดยผ่านการกำหนดควิสัยทัศน์ร่วมกัน
 6. ทำให้องค์กรเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม พร้อมทั้งจะรับข้อมูลข่าวสาร
- จากที่ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดของนักวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแล้วนำมาสังเคราะห์
- เป็นแนวทางการส่งเสริมรูปแบบความคิด ได้ดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 1 การสังเคราะห์ขั้นตอนแนวทางการส่งเสริมรูปแบบความคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้
ในสถานศึกษาของหน่วยงานและนักวิชาการต่าง ๆ

แนวทางการส่งเสริมรูปแบบความคิดขององค์กร แห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา	วิระวัฒน์ ปันนิตามัย	เจริญสุข ภาศิริพงษ์	ปีเตอร์ เอ็ม เซ็งกี	รวม
---	----------------------	---------------------	---------------------	-----

1. ขั้นกระตุ้นการคิดอย่างสร้างสรรค์และคิดสิ่งใหม่ๆ			
1.1 สร้างนิสัยให้บุคลากรในสถานศึกษามีความกระตือรือร้น ชอบค้นคว้าศึกษาใฝ่รู้อยู่เสมอ	/	/	2
1.2 สร้างความตระหนักให้บุคลากรในสถานศึกษามีการ ปรับเปลี่ยนรูปแบบความคิดเพื่อก้าวไปสู่สิ่งใหม่ที่องค์กร ปรารถนาหรือตั้งความหวังไว้	/	/	2

ตาราง 1 (ต่อ)

แนวทางการส่งเสริมรูปแบบความคิดขององค์กร แห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา	ส่ววัฒน์ ปันนิตามัย	เจริญสุข ภาวศิริพงษ์	ปีเตอร์ เอ็ม แซ็งกี	รวม
1.3 ปลุกฝังให้บุคลากรในสถานศึกษาแสวงหาความรู้ ใช้ความรู้ ในการกระทำการตัดสินใจ รู้วิธีเข้าหาความรู้ ประมวล ความรู้ จะทำให้มีศักยภาพที่ดีในการเป็นบุคคลรอบรู้	/	/		2
1.4 กระตุ้นให้บุคลากรในสถานศึกษา มีความรู้ ทันทสมัย ทันเหตุการณ์เป็นสากล	/	/		2
1.5 ฝึกฝนให้บุคลากรในสถานศึกษา มีวิสัยทัศน์กว้างไกล และทบทวนวิสัยทัศน์ตนเองสม่ำเสมอ		/		1
1.6 สนับสนุนบุคลากรในสถานศึกษาให้มีความคิดสร้าง บรรยากาศให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กรมีกระบวนการ บริหารจัดการความรู้ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ มีเทคโนโลยีที่สามารถเข้าถึงข้อมูลง่าย		/		1

1.7	ให้บุคลากรในสถานศึกษามีความคิดสร้างบรรยากาศให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กรมีกระบวนการบริหารความรู้ทั้งที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการมีการใช้เทคโนโลยีที่สามารถเข้าถึงข้อมูลง่าย	/		1
2.	ขั้นส่งเสริมการนำเอาความคิดไปสู่การปฏิบัติจริง			
2.1	กำหนดทิศทางให้บุคลากรในสถานศึกษามีแบบแผนความคิดที่พร้อมจะเข้าใจบทบาทตนเองและองค์กร	/		1
2.2	สร้างความตระหนักให้บุคลากรในสถานศึกษา ทบทวนติดตามเหตุการณ์ประเมินสิ่งที่ทำสม่ำเสมอเป็นประจำ	/		2
2.3	สร้างนิสัยให้บุคลากรในสถานศึกษา สามารถวิพากษ์วิจารณ์ตนเอง สร้างอุปนิสัยรู้จักใช้เวลาว่างให้เกิดประโยชน์	/	/	2

ตาราง 1 (ต่อ)

แนวทางการส่งเสริมรูปแบบความคิดขององค์กร แห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา	วิวัฒน์ ไปตาม	เจริญ สู่ ภาวะ ก้าวหน้า	ปีเตอร์ เดม เซ็งกี	รวม
2.4 ฝึกฝนให้บุคลากรในสถานศึกษามีความคิดไม่ชอบอยู่นิ่งทางความคิด คิดอะไรใหม่ ๆ ทำอะไรใหม่ ๆ	/		/	2
2.5 สนับสนุนให้บุคลากรในสถานศึกษามีแนวความคิดต่อการเรียนรู้สร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ และนำความรู้มาใช้ในการพัฒนาองค์กรอย่างสร้างสรรค์	/		/	2
2.6 เปิดโอกาสให้บุคลากรในสถานศึกษาแลกเปลี่ยนรูปแบบความคิดที่มีแรงบันดาลใจร่วมกัน	/		/	2
2.7 ประชุมชี้แจงทำความเข้าใจกับบุคลากรในสถานศึกษาให้เกิดความรู้ความเข้าใจและมีแนวปฏิบัติงานด้วยวิธีการใหม่ๆ ที่แตกต่างไปจากเดิม	/		/	2

3. **ขั้นปลูกฝังการวิเคราะห์ข้อมูลตามสภาพจริง**
 - 3.1 สร้างบรรยากาศให้บุคลากรในสถานศึกษาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันรวมทั้งปรับเปลี่ยนการทำงาน เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง / / 2
 - 3.2 ส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษาสนับสนุนรูปแบบความคิดเห็นพ้องต้องกันว่าต้องการเห็นอะไรเกิดขึ้นในองค์กร / / 1
 - 3.3 จัดประชุมสัมมนาให้บุคลากรในสถานศึกษาได้ พบปะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์และแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศกับผู้อื่น / / 1

ตาราง 1 (ต่อ)

แนวทางการส่งเสริมรูปแบบความคิดขององค์กร แห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา	วิวัฒนาการ ปี 2555	เจริญสุข ภาศิริพงษ์	ปีเตอร์ เอ็ม เซ็งกี	รวม
4. ขั้นระดมความคิดเห็น				
4.1 ระดมความคิดให้บุคลากรในสถานศึกษามองภาพในอนาคตขององค์กรที่จะต้องการอยากให้เกิดขึ้นบนวัตถุประสงค์ค่านิยมภารกิจหน่วยงาน โดยผ่านกระบวนการความคิดของสมาชิกทุกคนในองค์กร	/	/	/	2
4.2 ชี้นำให้บุคลากรในสถานศึกษา มองไปข้างหน้า มองอนาคต และมองภาพรวมขององค์กร	/	/	/	2
4.3 สร้างบรรยากาศให้บุคลากรในสถานศึกษาได้ประชุมสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดกับผู้อื่น เปิดใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นผู้อื่น	/	/	/	2

4.4	ผู้บริหารให้อิสรระสมาชิกในการแสดงความคิดเห็น ยอมรับฟังความคิดเห็น และไม่ทำลายความคิดใหม่ ๆ ของ บุคลากร	/	/	2
4.5	ผู้บริหารกำหนดให้หน่วยงานเปิดโอกาสจัดเวทีให้มีการพูดคุยกันทบทวนนโยบาย วัตถุประสงค์หน่วยงานร่วมกัน กำหนดแผนร่วมกัน ทำงานร่วมกัน โดยองค์กรมีกลไกรองรับ มีกลุ่มทำงานมอบหมายงาน เพื่อนำแผนไปปฏิบัติ	/		1
5.	ขั้นฝึกฝนให้เกิดทักษะการสรุปผล			
5.1	ฝึกฝนให้บุคลากรในสถานศึกษาสรุปความคิดเห็นของสมาชิกเป็นแนวคิดของ องค์กร	/		1
5.2	วางมาตรการให้บุคลากรในสถานศึกษาสรุปผลการปฏิบัติงาน	/	/	2

ตาราง 1 (ต่อ)

แนวทางการส่งเสริมรูปแบบความคิดขององค์กร แห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา		วิระวัฒน์ ปันนิตามัย	เจริญสุข ภาศิริพงษ์	ปิเตอร์ เอ็ม เซ็งกี	รวม
6.	ขั้นเสริมสร้างความเชื่อมั่น				
6.1	สร้างความเชื่อมั่นให้บุคลากรในสถานศึกษาเกิดความเชื่อตามที่ได้ศึกษา จากตำรา การอภิปราย พูดคุย แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ว่าองค์กรมีการพัฒนาจริง	/	/		2
6.2	กระตุ้นให้บุคลากรในสถานศึกษานำความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้นำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน	/	/		2
6.3	ปรับเปลี่ยนความคิด ความเชื่อของบุคลากรให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป	/	/		2

6.4	กระตุ้นให้บุคลากรได้นำปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติ มาวิเคราะห์และนำเสนอให้บุคลากรสามารถนำเอาสภาพปัญหา ความจำเป็นในปัจจุบันมาปรับใช้กับค่านิยมส่วนตัวของ องค์กรได้อย่างเหมาะสม	/	/	2
7.	ขึ้นกำหนดให้ปฏิบัติตามความเชื่อมั่น			
7.1	กำหนดวิธีการให้บุคลากรในสถานศึกษามีการร่วมมือร่วม คิด ปฏิบัติตามความเชื่อที่ได้ศึกษาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ พุดคุย สนทนา อภิปราย และสรุปผลจากพื้นฐานของข้อมูล ที่เป็นจริง	/	/	2
7.2	เปิดโอกาสให้บุคลากรในสถานศึกษาที่มีส่วนร่วมในการ แสดงความคิดเห็นก่อนการลงมือในการปฏิบัติงานทุกครั้ง	/		1

จากตาราง 1 ผู้วิจัยได้ศึกษาและสังเคราะห์ ขั้นตอนแนวทางการส่งเสริมรูปแบบ
ความคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
พระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2 ของหน่วยงาน และนักวิชาการ แล้วพบว่าขั้นตอนแนว
ทางการนำไปปฏิบัติที่คล้ายคลึงและใกล้เคียงกัน โดยมีองค์ประกอบของแนวทางการปฏิบัติ 7
ขั้นตอน ได้แก่

1. ขั้นกระตุ้นการคิดอย่างสร้างสรรค์และคิดสิ่งใหม่ ๆ หมายถึง สร้างนิสัยให้บุคลากร
ในสถานศึกษามีความกระตือรือร้น ชอบค้นคว้าศึกษาใฝ่รู้อยู่เสมอ สร้างความตระหนักให้บุคลากร
ในสถานศึกษามีการปรับเปลี่ยนรูปแบบความคิดเพื่อก้าวไปสู่สิ่งใหม่ที่องค์กรปรารถนา หรือตั้ง
ความหวังไว้ ปลุกฝังให้บุคลากรในสถานศึกษาแสวงหาความรู้ ใช้ความรู้ในการกระทำการตัดสินใจ
รู้วิธีเข้าหาความรู้ ประมวลความรู้ จะทำให้มีศักยภาพที่ดีในการเป็นบุคคล รอบรู้ กระตุ้นให้
บุคลากรในสถานศึกษามีความรู้ ทันสมัยทันเหตุการณ์เป็นสากล ฝึกฝนให้บุคลากรในสถานศึกษา
มีวิสัยทัศน์กว้างไกล และทบทวนวิสัยทัศน์ตนเองสม่ำเสมอ สนับสนุนบุคลากรในสถานศึกษาให้
มีความคิดสร้างบรรยากาศให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กรมีกระบวนการบริหารจัดการความรู้ทั้งที่เป็น
ทางการ และไม่เป็นทางการมีเทคโนโลยีที่สามารถเข้าถึงข้อมูลง่าย ให้บุคลากรในสถานศึกษามี
ความคิดสร้างบรรยากาศให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กรมีกระบวนการบริหารจัดการความรู้ทั้งที่เป็นทางการ
และไม่เป็นทางการมีการใช้เทคโนโลยีที่สามารถเข้าถึงข้อมูลง่าย

2. **ขั้นส่งเสริมการนำเอาความคิดไปสู่การปฏิบัติจริง** หมายถึง กำหนดทิศทางให้บุคลากรในสถานศึกษามีแบบแผนความคิดที่พร้อมจะเข้าใจบทบาทตนเองและองค์กร สร้างความตระหนักให้บุคลากรในสถานศึกษา ทบทวนติดตามเหตุการณ์ประเณนสิ่งที่ทำสม่ำเสมอเป็นประจำ สร้างนิสัยให้บุคลากรในสถานศึกษา สามารถวิพากษ์วิจารณ์ตนเอง สร้างอุปนิสัยรู้จักใช้เวลาว่างให้เกิดประโยชน์ ฝึกฝนให้บุคลากรในสถานศึกษามีความคิดไม่ชอบอยู่นิ่งทางความคิด คิดอะไรใหม่ ๆ ทำอะไรใหม่ ๆ สนับสนุนให้บุคลากรในสถานศึกษามีแนวความคิดต่อการเรียนรู้สร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ และนำความรู้มาใช้ในการพัฒนาองค์กรอย่างสร้างสรรค์ เปิดโอกาสให้บุคลากรในสถานศึกษา แลกเปลี่ยนรูปแบบความคิดที่มีแรงบันดาลใจร่วมกัน ประชุมชี้แจงทำความเข้าใจกับบุคลากรในสถานศึกษาให้เกิดความรู้ความเข้าใจและมีแนวปฏิบัติงานด้วยวิธีการใหม่ ๆ ที่แตกต่างไปจากเดิม

3. **ขั้นปลูกฝังการวิเคราะห์ข้อมูลตามสภาพจริง** หมายถึง สร้างบรรยากาศให้บุคลากรในสถานศึกษาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันรวมทั้งปรับเปลี่ยนการทำงาน เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษาสนับสนุนรูปแบบความคิดเห็นพ้องต้องกันว่าต้องการเห็นอะไรเกิดขึ้นในองค์กร จัดประชุมสัมมนาให้บุคลากรในสถานศึกษาได้ พบปะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์และแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศกับผู้อื่น

4. **ขั้นระดมความคิดเห็น** หมายถึง ระดมความคิดเห็นให้บุคลากรในสถานศึกษามองภาพในอนาคตขององค์กรที่จะต้องการอยากให้เกิดขึ้น บนวัตถุประสงค์ค่านิยมภารกิจหน่วยงาน โดยผ่านกระบวนการความคิดของสมาชิกทุกคนในองค์กร ชี้นำให้บุคลากรในสถานศึกษา มองไปข้างหน้า มองอนาคต และมองภาพรวมขององค์กร สร้างบรรยากาศให้บุคลากรในสถานศึกษาได้ประชุมสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดกับผู้อื่น เปิดใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นผู้อื่น ผู้บริหารให้อิสระสมาชิกในการแสดงความคิดเห็น ยอมรับฟังความคิดเห็น และไม่ทำลายความคิดใหม่ๆของบุคลากร ผู้บริหารกำหนดให้หน่วยงานเปิดโอกาสจัดเวทีให้มีการพูดคุยกันทบทวนนโยบาย วัตถุประสงค์หน่วยงานร่วมกัน กำหนดแผนร่วมกัน ทำงานร่วมกัน โดยองค์กรมีกลไกรองรับ มีกลุ่มทำงานมอบหมายงานเพื่อนำแผนไปปฏิบัติ

5. **ขั้นฝึกฝนให้เกิดทักษะการสรุปผล** หมายถึง ฝึกฝนให้บุคลากรในสถานศึกษาสรุปความคิดเห็นของสมาชิกเป็นแนวคิดของ องค์กร วางมาตรการให้บุคลากรในสถานศึกษาสรุปผลการปฏิบัติงาน

6. **ขั้นเสริมสร้างความเชื่อมั่น** หมายถึง สร้างความเชื่อมั่นให้บุคลากรในสถานศึกษาเกิดความเชื่อตามที่ได้ศึกษา จากตำรา การอภิปราย พูดคุย แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ว่าองค์กรมีการพัฒนาจริง กระตุ้นให้บุคลากรในสถานศึกษานำความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้นำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ปรับเปลี่ยนความคิด ความเชื่อของบุคลากรให้สอดคล้องกับ

สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป กระตุ้นให้บุคลากรได้นำปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติมาวิเคราะห์และแนะนำให้บุคลากรสามารถนำเอาสภาพปัญหาความจำเป็นในปัจจุบันมาปรับใช้กับค่านิยมส่วนตัวขององค์กรได้อย่างเหมาะสม

7. **ขั้นกำหนดให้ปฏิบัติตามความเชื่อมั่น** หมายถึง กำหนดวิธีการให้บุคลากรในสถานศึกษามีการร่วมมือร่วมใจปฏิบัติตามความเชื่อที่ได้ศึกษาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ พุดคุย สนทนา อภิปราย และสรุปผลจากพื้นฐานของข้อมูลที่เป็นจริง เปิดโอกาสให้บุคลากรในสถานศึกษาที่มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นก่อนการลงมือในการปฏิบัติงานทุกครั้ง

3. สภาพปัจจุบันและปัญหาที่เกี่ยวกับการส่งเสริมรูปแบบความคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยาเขต 1 (2548 : 6-8) มีสถานศึกษาจำนวน 243 แห่ง และได้กำหนดพันธกิจเป้าประสงค์และกลยุทธ์ ไว้ดังนี้ คือ

พันธกิจ ประกอบด้วย จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้กับประชาชนในวัยเรียนอย่างทั่วถึง รวมทั้งผู้ยากไร้ ขาดแคลนด้วยโอกาส พิจารณ์ จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้ผู้เรียนมีคุณภาพ ได้มาตรฐานสากล เป็นคนดี คนเก่ง มีความสุข มีความรักและความภาคภูมิใจในความเป็นอยุธยา พัฒนาการจัดการกระบวนการเรียนรู้ ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ พัฒนาระบบการบริหารจัดการทุกด้าน ให้มีประสิทธิภาพส่งเสริมให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมรับผิดชอบการจัดการศึกษา เป้าประสงค์ ประกอบด้วย ประชาชนวัยเรียนทุกคน ได้รับบริการทางการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างเสมอภาคและทั่วถึง ประชาชนวัยเรียนทุกคน ได้รับบริการทางการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างมีคุณภาพมาตรฐานสากล เป็นคนดี คนเก่ง มีความสุขมีความรักและภาคภูมิใจในความเป็นอยุธยา ครูทุกคนสามารถจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญสถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ชุมชนมีความรู้ความเข้าใจตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการศึกษา เข้ามามีส่วนร่วมส่งเสริมสนับสนุน การจัดการศึกษาในทุกระดับมีคุณภาพและประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ ประกอบด้วย จัดระบบติดตามการรับเด็กเข้าเรียน ทั้งระดับประถมศึกษา และมัธยมศึกษา จัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญอย่างหลากหลาย พัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาและใช้การวิจัยเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคุณภาพ พัฒนาครูให้มีความรู้ในการใช้เทคนิคการสอนที่หลากหลาย โดยเน้นการพัฒนาตนเองตามความถนัด ความสนใจอย่างต่อเนื่อง

และทั่วถึง พัฒนารูปแบบการบริหารจัดการโดยเน้นการสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน และใช้รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยาเขต 2 (2549 : 8) มีสถานศึกษา จำนวน 207 แห่ง และได้กำหนดพันธกิจเป้าประสงค์และกลยุทธ์ ไว้ดังนี้ คือ

พันธกิจ ประกอบด้วย จัดและส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาปฐมวัย และการศึกษาขั้นพื้นฐานให้แก่ประชากรในวัยเรียนอย่างทั่วถึง เสมอภาค และมีคุณภาพตามมาตรฐาน พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้มีความสอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น ส่งเสริมและพัฒนาสื่อเทคโนโลยีและนวัตกรรมในการจัดการศึกษาพัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษาให้มีจรรยาบรรณ และมาตรฐานวิชาชีพส่งเสริมให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

เป้าประสงค์ ประกอบด้วย ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง มีคุณธรรม สามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มศักยภาพ นักเรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ มีความสมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ คุณธรรม จริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ครูและบุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ตามความถนัด และความสนใจ มีระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ผู้รับบริการทางการศึกษามีความพึงพอใจต่อการจัดการศึกษา

กลยุทธ์ ประกอบด้วย เฝ้าระวังเด็กในวัยเรียนได้เข้าเรียนและจบการศึกษาภาคบังคับทุกคน พัฒนาการประชากรวัยเรียนตามธรรมชาติและเต็มศักยภาพตามที่สังคมต้อง ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนากระบวนการเรียนรู้ พัฒนาการครูและบุคลากรให้มีศักยภาพ สามารถปฏิบัติงานได้ตามจรรยาบรรณ และมาตรฐานวิชาชีพพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาเพื่อรับการประเมินภายนอก พัฒนาสถานศึกษาให้มีการบริหารจัดการที่ดี มีประสิทธิภาพ โปร่งใส เป็นธรรม

สภาพปัจจุบันและปัญหาที่เกี่ยวกับการส่งเสริมรูปแบบความคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2 เกิดจากความคร่ำครึขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นคณะผู้บริหารที่ใช้ประสบการณ์ที่มีอยู่อย่างจำกัด ในการบริหารงาน โดยไม่สนใจการเปลี่ยนแปลงของสังคม วัฒนธรรมองค์กรแบบเดิม ๆ ที่มีอยู่ สมาชิกในองค์กรที่ขาดการใฝ่รู้ ระเบียบวิธีปฏิบัติในองค์กรที่ไม่ได้รับการปรับปรุง มีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น ผู้บริหารมีความภาคภูมิใจกับความสำเร็จในอดีตมากเกินไป จนไม่สนใจที่จะนำความรู้ใหม่ ๆ มาสู่องค์กร ไม่เปิดโอกาสให้กับคนรุ่นใหม่ ผู้บริหารยังคงใช้ระบบควบคุมไม่กระจายอำนาจการตัดสินใจ ในองค์กรไม่เปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยน ชักถาม เสนอแนะ

ความคิดเห็น ผู้นำองค์กรไม่มีความสามารถในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง รอคอยจนกว่าจะเกิดปัญหา และโทษคนอื่น รวมทั้งสภาพแวดล้อมที่ทำให้เกิดปัญหานั้น ผู้นำองค์กรทุกระดับไม่สนใจใฝ่รู้ ขาดแรงใฝ่ดีในทางสร้างสรรค์ ไม่ยอมเรียนรู้จากผู้อื่น รวมทั้งพยายามปกป้องความคิดของตนเองโดยไม่พิจารณาแนวคิดของผู้อื่น การสื่อสารภายในองค์กรไม่มีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็นการปิดกั้นข้อมูล การรับข้อมูลฝ่ายเดียว การพยายามสร้างหรือบิดเบือนข้อมูล เป็นต้น รวมทั้งการไม่มีระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร ที่ดี ทำให้การตัดสินใจเกิดจากประสบการณ์มากกว่าการใช้ข้อมูล บุคลากรสนใจแต่เฉพาะงานของตน ไม่ให้ความสำคัญและไม่สนใจงานอื่น ทั้ง ๆ ที่งานทุกหน่วยเกี่ยวข้องและมีความสัมพันธ์กันในระบบขององค์กร ผู้บริหารมองไม่เห็นปัญหาที่องค์กรเผชิญอยู่ ไม่ว่าจะเป็นปัญหาภายใน เช่น ระบบงานที่ไม่ชัดเจน บุคลากรไร้ประสิทธิภาพ บรรยากาศการทำงานไม่โปร่งใส ฯลฯ หรือปัญหาภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงของสังคมด้านต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อองค์กร การแข่งขันสูง การปรับตัวขององค์กรอื่น วัฒนธรรมการทำงานขององค์กรที่เน้น การจับผิดมากกว่าการให้ความไว้วางใจ บรรยากาศการทำงานที่ไม่ทำทนายความรู้ความสามารถของบุคลากร ผู้บริหารไม่เรียนรู้ ให้มีการพัฒนาเฉพาะบุคลากรระดับล่างเท่านั้น องค์กรไม่มีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างต่อเนื่อง การบริหารงานใช้การลงโทษมากกว่าการแก้ไข ไม่มีการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ขึ้นในองค์กร ไม่ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาความสามารถของบุคลากร ไม่มีระบบงาน และกลไกที่เป็นมาตรฐานสำหรับองค์กร ไม่มีข้อความรู้ใหม่ ๆ เกิดขึ้นในองค์กร (เสนอ บุญยะคงรัตน์, 2550 : สัมภาษณ์)

แนวทางแก้ไขปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาแนวทางการส่งเสริมรูปแบบความคิดขององค์กร แห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และเขต 2

1. การสร้างบรรยากาศแบบเปิด ให้สมาชิกทุกคนในองค์กรได้ทราบถึงความเคลื่อนไหว และผลกระทบต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น ซึ่งขั้นตอนนี้ จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อผู้บริหารในการที่ทำให้การตัดสินใจนั้นมีน้ำหนักมากพอ มีความชอบธรรม และถือเป็นความรับผิดชอบร่วมกันทั้งองค์กร นอกจากนี้ ต้องปลูกฝังค่านิยมในองค์กรเรียนรู้ 4 ประการ คือทุกคนเป็นแหล่งความคิดที่มีประโยชน์ต่อองค์กร ผู้ใกล้ชิดปัญหามากที่สุด คือ ผู้ที่มีความคิดดีที่สุดในการแก้ปัญหาควรใช้ความคิดใหม่ ๆ และถือว่าความผิดพลาดเป็นโอกาสของการเรียนรู้

2. การพัฒนาระบบต่าง ๆ ในองค์กร เช่น ระบบบริหาร ระบบงาน โครงสร้างพื้นฐาน ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ร่วมกัน ระบบต่าง ๆ เหล่านี้ต้องมีความชัดเจนทั้งในด้านเป้าหมาย เวลา กระบวนการ งบประมาณ ผู้รับผิดชอบ ฯลฯ มิฉะนั้น ตัวระบบภายในจะเป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้เสียเอง

3. การพัฒนาตัวผู้นำ ให้เกิดทักษะที่จำเป็นในการเป็นผู้นำ โดยเฉพาะการคิดไกล ใฝ่ดี มีใจให้ส่วนรวม ยอมรับความคิดใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร มีความคิดที่เป็นระบบ ตระหนักถึงคุณค่าของบุคลากรในองค์กร และมีความกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา

4. การกำหนดรูปแบบของการพัฒนาองค์กรเรียนรู้ ทั้งองค์ความรู้ และทักษะที่เหมาะสมกับตำแหน่ง หน้าที่และความรับผิดชอบของงาน เช่น สถาบันอุดมศึกษา ควรต้องมีภาระงานหลักอย่างไร ลำดับความสำคัญของงานควรเป็นอย่างไร ผู้ปฏิบัติงานในหน้าที่ ตำแหน่งนั้น ๆ ควรต้องรับผิดชอบ ขนาดไหน เป็นต้น

5. การพัฒนาและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม เพราะพลังปัญญาที่มาจากทีม มีคุณค่ามากกว่าความสามารถเฉพาะบุคคล ทำให้การเรียนรู้ก้าวหน้าได้รวดเร็วกว่า

สรุป แนวทางแก้ไขปัญหาก็เกี่ยวกับการพัฒนาแนวทางการส่งเสริมรูปแบบความคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เน้นการสร้างสินทรัพย์ทางปัญญา เป็นการสร้างอัจฉริยภาพให้เกิดแก่สมาชิกทุกคน ในองค์กร ซึ่งถือได้ว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดของกระบวนการผลิต องค์กรที่สามารถพัฒนาบุคลากรของตนเองได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม และรวดเร็วกว่า ย่อมมีความได้เปรียบ ย่อมมีความพร้อมที่จะใช้ความรู้ ความสามารถที่แท้จริงของบุคลากรทุกระดับ ทั้งระดับผู้บริหาร ระดับผู้ปฏิบัติงานได้แก่ ครู รวมทั้งลูกค้า ได้แก่ นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชนของตนเองร่วมกันและความเป็นระบบ ความรัก สามัคคีในการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ซึ่งจะเป็นกุญแจสู่ความสำเร็จขององค์กรที่มุ่งหวังในศักยภาพ และความสามารถใน การแข่งขันที่ยั่งยืนต่อไปในอนาคต

4. การพัฒนาแนวทาง

4.1 ความหมายของการพัฒนา

ในการพัฒนาแนวทางการส่งเสริมรูปแบบความคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา ต้องเป็นการผสมผสานแนวคิดกับแนวปฏิบัติเข้าด้วยกัน และย่อมมีการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่มีความเหมาะสมกับสถานศึกษาของตนเอง ไม่มีใครกล่าวไว้ตรงแต่พอสังเคราะห์และบูรณาการ ได้ดังนี้

พจนานุกรมทางการศึกษา (Dictionary of education) โดย กู๊ด (Good, 1973 : 17) ได้อธิบายความหมาย ของคำว่า “การพัฒนา” ทางการศึกษาว่าการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทางด้านความสามารถนั้น ๆ อันเป็นผลที่เกิดขึ้นจากการกระทำด้วยตัวเอง หรือผู้อื่นจัดให้

พิสิทธิ์ สารวิจิตร (2525 : 78) กล่าวถึงการพัฒนา หมายถึง การปลูกสร้างคุณสมบัติ คุณธรรม นิสัย เจตคติ ความสามารถ ความชำนาญ ความรู้ ความเข้าใจให้เกิดขึ้นในตนเอง เพื่อช่วยให้ตนเองเป็นบุคคลที่มีความสุข ความเจริญ ความสมบูรณ์ พร้อมทั้งจะเป็นประโยชน์ต่อสังคม ประเทศชาติ อย่างสอดคล้องเหมาะสมกับความถนัด ความสนใจ และศักยภาพที่มีในตนเอง

อำภา บุญช่วย (2537 : 8) กล่าวถึงการพัฒนา หมายถึง การพัฒนาตนเองเป็นรากฐาน ของการพัฒนาทั้งหลายทั้งปวงไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาทีมงาน ทีมงาน ครอบครัว โรงเรียน มหาวิทยาลัย หรือแม้แต่สังคม หรือประเทศชาติก็ตาม ถ้าปราศจากการพัฒนาตนเองเป็นรากฐาน เบื้องต้นแล้ว ก็ยากที่จะไปพัฒนาอย่างอื่น แม้แต่จะพัฒนาครอบครัวของเราเองก็ตาม ดังนั้น การที่จะไปพัฒนาใครก็ควรที่จะหาทางพัฒนาปรับปรุงตนเองก่อน เพราะเมื่อไปพัฒนาคนอื่นเขา จึงจะฟัง ยอมรับ เชื่อถือและศรัทธา โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่ประกอบอาชีพครู

แกมवास ดรุมเดช (2539 : 7) กล่าวถึงการพัฒนา หมายถึง การดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ได้แก่ การอบรม การศึกษาคุณงาน การศึกษาต่อ การสัมมนา การประชุมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาด้วยตนเอง การนิเทศการศึกษา เป็นต้น

ยนต์ ชุ่มจิต (2541 : 1) กล่าวถึงการพัฒนา หมายถึง การดำเนินงานที่พยายามจะสร้างเสริม ให้ครูมีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการสอนและการทำงาน ตลอดจนมีเจตคติที่ดีในการทำงาน รวมถึงการมีบุคลิกภาพและคุณธรรมของความเป็นครูที่ดีด้วย

คำหมาน คนไค (2542 : 107) กล่าวถึงการพัฒนา หมายถึง การทำให้ครูประจำกรมี่ คุณภาพ และมาตรฐานเพิ่มขึ้นหรือสูงขึ้น ด้วยวิธีการและกิจกรรมต่าง ๆ

จากความหมายที่นักวิชาการและนักบริหารได้กล่าวไว้ข้างต้น พอสรุปความหมายของ การพัฒนาได้ว่า หมายถึง การกระบวนกร หรือกรรมวิธีที่จะทำให้อาจารย์เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถความชำนาญ ทักษะ และมีประสบการณ์รับรู้ข้อมูล ข่าวสาร จากความประสงค์ที่ได้ สิ่งนั้นเกิดขึ้น ซึ่งผู้วิจัยจะนำองค์ประกอบ ด้านความรู้ ด้านข้อมูล และด้านทักษะ ไปใช้เป็นตัวบ่งชี้ เพื่อเป็นแนวทางการส่งเสริมรูปแบบความคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ เขต 2

4.2 ความหมายของแนวทาง

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พุทธศักราช 2542 (ราชบัณฑิตยสถาน. 2542 : 599) ได้ให้ความหมายไว้ว่า แนวทาง หมายถึง ทางปฏิบัติที่วางไว้เป็นแนว

กู๊ด (Good. 1973 : 191) ได้รวบรวมความหมายของแนวทาง หมายถึง เป็นแบบอย่าง ของสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างหรือทำซ้ำเป็นตัวอย่างเพื่อการเรียนแบบ เป็นแผนภูมิ

ซึ่งเป็นตัวแบบของสิ่งหนึ่ง เป็นหลักการหรือแนวคิดและเป็นชุดของปัจจัยหรือตัวแปรที่มีความหมายสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

จึงสรุปได้ว่า แนวทาง หมายถึง วิธีที่ใช้ยึดถือเป็นแบบอย่างในการดำเนินงานต่าง ๆ ที่ผู้ศึกษาได้ศึกษาหรือพัฒนาขึ้น เพื่อนำไปใช้ให้เกิดผลสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ต่อไป

โดยสรุป การพัฒนาแนวทาง หมายถึง การเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ทักษะและประสบการณ์ทุก ๆ ด้านโดยมีการวางแผนอย่างเป็นระบบเพื่อทำซ้ำ ๆ ตามแบบอย่างหรือแนวคิดให้เกิดผลสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่โดยเน้นวิสัยทัศน์และทัศนคติของบุคคล ความเป็นผู้นำ ความคิด ความเข้าใจเชิงระบบ และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพโดยการเกี่ยวข้องอย่างมากกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การขาดซึ่งสิ่งใดสิ่งหนึ่งย่อมเป็นการยากที่จะพัฒนาองค์กรได้

4.3 ลักษณะที่ดีของการพัฒนาแนวทาง

คุณลักษณะที่ดีของการพัฒนาแนวทาง ซึ่งนักวิชาการกล่าวไว้ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541 : 25) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะที่ดีของการพัฒนาแนวทาง ไว้หลายประการซึ่งสรุปได้ดังนี้

1. การพัฒนาเป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน ที่มีจุดหมายเพื่อแก้ปัญหาโดยมีความเกี่ยวข้องกับวางแผนใช้กลยุทธ์เพื่อการพัฒนาและการระดมทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อใช้ในการเปลี่ยนแปลง

2. การพัฒนาเป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ กล่าวคือเป็นแนวคิดที่มองการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในลักษณะที่สัมพันธ์และเกี่ยวข้องร่วมกันถึงการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันและกันในลักษณะเกื้อกูลกัน

3. การพัฒนาองค์กร เป็นระบบกระบวนการปฏิบัติสัมพันธ์ที่ต้องกระทำอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาและใช้เวลานาน โดยนัยนี้กระบวนการพัฒนาองค์กรจึงเป็นกระบวนการแก้ปัญหาขององค์กรที่ดำเนินงานต่อเนื่องกันไม่ใช่เป็นการแก้ปัญหาเพียงครั้งเดียวแล้วเลิกไป หากต้องดำเนินการปรับปรุงอยู่เรื่อย ๆ

4. การพัฒนาองค์กรต้องการให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง นักปฏิบัติการส่วนใหญ่เน้นความต้องการบุคคลที่สามซึ่งเป็นตัวแทนการเปลี่ยนแปลง

5. การพัฒนาองค์กรมุ่งเน้นเพิ่มสมรรถนะและสุขภาพที่สมบูรณ์โดยทั่วไปจะต้องมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

ปรีชา กองจินดา (2549 : 5 - 6) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะที่ดีของการพัฒนาแนวทาง ประกอบด้วย

1. เป็นไปตามความตรงเชิงโครงสร้างตามหลักวิชาในเรื่องแนวปฏิบัติในการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงองค์การพฤติกรรมของคนในองค์กรในด้าน การเป็นบุคคลรอบรู้ การมีแบบแผนของความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้เป็นทีมและการคิดเชิงระบบ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนที่มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้

2. มีความเหมาะสมในเรื่องแนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนที่มีความเหมาะสมในการปฏิบัติจริงภายใต้บริบทของโรงเรียน

3. มีความเป็นไปได้ในเรื่องแนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนที่มีความเหมาะสมในการปฏิบัติจริงภายใต้บริบทของโรงเรียน

ดังนั้นลักษณะที่ดีของการพัฒนาแนวทางเป็นไปตามความตรงเชิงโครงสร้างตามหลักวิชา มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ ลักษณะที่ดีของการพัฒนาแนวทาง มีการยืดหยุ่น ไม่หยุดนิ่งหรือพึงพอใจในสิ่งที่สำเร็จที่มีอยู่ ต้องมีการขวนขวายเพื่อการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

4.4 เทคนิควิธีการวัดลักษณะที่ดีของการพัฒนาแนวทาง

เทคนิควิธีการวัดลักษณะที่ดีของการพัฒนาแนวทาง นั้นทำได้ยาก ความรู้เป็นสิ่งนามธรรม เนื่องจากต้องประเมินในรูปกระบวนการ มิใช่พิจารณาแต่เพียงผลลัพธ์ที่ปรากฏออกมาดังที่นักวิชาการกล่าวไว้

สุนันทา เลาหพันธ์ (2541 : 156 - 191) ได้กล่าวไว้สามารถสรุป ได้ดังนี้

1. การวางแผนชีวิตและอาชีพ เป็นความพยายามที่จะช่วยสมาชิกในองค์กรให้ความสนใจต่อเป้าหมายแห่งชีวิตและอาชีพ ของสมาชิกวิธีการให้แบ่งกลุ่มเป็นกลุ่มย่อย กลุ่มละ 4 คน และให้แต่ละคนในกลุ่มระบายความสนใจในเรื่องเกี่ยวกับชีวิต การงานแล้วรวบรวมเพื่อตั้งเป้าหมายโดยระบุขั้นตอน วันเวลา ไว้ด้วย

2. การฝึกอบรมในห้องปฏิบัติการเป็นการสร้างชุมชนเข้มแข็งและถือว่าเป็นเทคนิคเกี่ยวกับการเรียนรู้และพัฒนาเฉพาะบุคคล โดยเป็นการฝึกอบรมเพื่อแก้ไขข้อขัดแย้งต่าง ๆ ระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา และระหว่างผู้บังคับบัญชาร่วมกัน คือต้องการให้ผู้เข้ารับการอบรม มีความสำนึก หรือระมัดระวังความรู้สึก และอารมณ์ของตนเองในส่วนที่เกี่ยวข้องกับบุคคลอื่น ๆ มากยิ่งขึ้น พร้อมกับเข้าใจบทบาทของตนเองในส่วนที่เกี่ยวข้องกับคนอื่น ๆ

3. การให้คำปรึกษาในกระบวนการทำงาน กลุ่มกิจกรรมซึ่งที่ปรึกษา นำมาใช้เพื่อช่วยผู้มีปัญหาให้สามารถรับรู้และเข้าใจปัญหา ตลอดจนดำเนินการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นภายใต้ สิ่งแวดล้อมของผู้มีปัญหแต่ละคน

4. การยุติข้อพิพาท โดยใช้วิธีการแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคลโดยใช้บุคคลที่สาม นับตั้งแต่การใช้ความรู้ ความรู้สึกและความชำนาญของบุคคลที่สามที่จะช่วยวิจัยเสริมความเข้าใจ และแก้ปัญหา ปกติจะใช้ในการช่วยผู้บังคับบัญชาในการแก้ปัญหาในฐานะที่ปรึกษา เช่น

5. การประชุมวินิจฉัยปัญหาการปฏิบัติงานของกลุ่มครอบครัวเป็นแนวทางการพัฒนาองค์กรระดับกลุ่ม ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาและกลุ่มของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรงในหน่วยงานเดียวกัน มาร่วมประชุมเพื่อวิพากษ์วิจารณ์ ผลของการดำเนินงานของกลุ่ม

6. การประชุมเพื่อสร้างทีมงานเป็นวิธีการพัฒนา ซึ่งประกอบไปด้วยผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาจากหน่วยงานเดียวกัน

7. การวิเคราะห์ห้บทบาท ซึ่งเป็นการมุ่งศึกษาวิเคราะห์บทบาทและภาระหน้าที่ของสมาชิกในหน่วยงานให้ชัดเจนขึ้นเพื่อส่งเสริมให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

8. การเจรจาต่อรองเพื่อให้ได้บทบาทที่เหมาะสม เป็นวิธีการพัฒนาองค์กรในระดับบุคคลวิธีการนี้ตั้งอยู่บนแนวความคิดที่ว่าบุคคลจะต้องเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานเพื่อเป็นการส่งเสริมให้เกิดแรงจูงใจ

เซ็นจ์ (Senge, 1990 : 10 - 11) ได้ชี้ให้เห็นถึงวินัย 5 ประการ ได้แก่

1. การเป็นบุคคลรอบรู้
2. การมีรูปแบบความคิด
3. การมีวิสัยทัศน์ร่วม
4. การเรียนรู้เป็นทีม
5. การคิดเชิงระบบ

ที่จะมีผลต่อระดับการเรียนรู้ 3 ระดับ ได้แก่ ระดับปฏิบัติ (ทำอะไร) หลักการ (การหยั่งรู้ถึงปัจจัยหรือความคิดชั้นนำ) และสารัตถะ (ภาวะของการเป็นผู้เอาชนะวินัยนั้น ๆ ได้ซึ่งวินัยทั้ง 5 หากใช้ให้ได้อย่างเหมาะสมกับระดับต่าง ๆ ของการเรียนรู้แล้ว จะก่อให้เกิดค่านิยมความคิด อ่าน การปฏิบัติสมรรถนะใหม่ๆ ที่เหมาะสมสอดคล้องกับภาวะกับการแข่งขัน ดังแสดงไว้ในตาราง 2

ตาราง 2 วิธีการหรือเทคนิคที่วัดรูปแบบความคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยวินัย 5 ประการใน 3 ระดับ

วินัยทั้ง 5 ประการ ระดับ	ความรอบรู้	แบบแผน	การเรียนรู้	การสร้าง	การคิดอย่าง
	แห่งตน	ความคิดอ่าน	ของทีม	วิสัยทัศน์	เป็นระบบ
1. การปฏิบัติ อย่างไร	- ระบุวิสัย ของตน	- ความคิด ความเชื่อ	- ฝึกหัด รู้จักการ ปกป้อง	- เห็นความ จริงใน สภาพ	สถานการณ์ จำลอง - ปัญหา
	- เห็นความ แตกต่างของ	- ทดสอบ สมมติฐาน	ตนเอง	ปัจจุบัน	ข้อบกพร่อง

	ที่เป็นอยู่ กับที่	- แยกแยะ ข้อมูลออก จากสภาวะ	- เป็นเพื่อน ร่วมงานกัน	- แดง วิสัยทัศน์	ที่เกิดขึ้น บ่อยครั้ง
	- มุ่งผลลัพธ์ เปิดตนเอง ต่อความจริง	นามธรรม	- ผ่อนปน ความเชื่อ พื้นฐาน	รับฟังคน อื่นและ ให้อิสระ	
2. หลักการ	- วิสัยทัศน์ - เครียดเพื่อ สร้างสรรค์	- อธิบายแนว ทฤษฎีกับที่ ปฏิบัติ	- การพูดคุย กัน	ในการเลือก - โครงสร้าง	- การร่วมฝัน - ความผูกพัน กัน
ความคิดและ การหยั่งรู้ที่ชี้ นำ	กับภาวะ อารมณ์ - จิตกว้างค์	- บันไดสู่การ สรุปอ้างอิง - รักษาความ สมดุล ระหว่างการ สืบค้นกับ การอุทิศ	- การบูรณา การการ อภิปราย - ข้อบกพร่อง ที่เกิดขึ้น	พฤติกรรม - การต่อต้าน นโยบาย - การปรับ เพื่อสร้างผล	- การคล้อยตาม
3. สาระดีความ	ขยายผล	ความจริง		- เป้าหมาย ร่วมกันการ	- การมองภาพ โดยรวม
เป็นผู้ชำนาญใน วินัยด้านนั้น ๆ	- การเห็น ความ เชื่อมโยง เกี่ยวข้องกัน	- การเปิดเผย	- ปัญหา การปรับ แนวความคิด ปรับแนว ปฏิบัติให้ ตรงกัน	เป็นภาคี ร่วมกัน	การเชื่อมโยง ของส่วนย่อย

ที่มา : Senge. 1990 : 10 - 11

วีระวัฒน์ ปันนิตามย์ (2544 : 98 - 100) วิธีการหรือเทคนิคในการวัดรูปแบบความคิด
ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้กล่าวไว้ว่าควรคำนึงถึงประเด็นดังต่อไปนี้ ดังนี้

1. องค์กรทำงานบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงใด
2. คุณภาพและปริมาณนวัตกรรม
3. รางวัลและเกียรติยศที่องค์กรได้รับ
4. ดัชนีชี้วัดคุณภาพในการทำงาน
5. ความเป็นผู้นำขององค์กรต่อการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ในองค์กร

กล่าวโดยสรุปได้ว่าผู้บริหารทุกคนจำเป็นต้องมีเกณฑ์บ่งชี้วัดความสำเร็จของกระบวนการสร้างองค์กรซึ่งแม้ว่าจะยากแก่การชี้ชัดว่าประสิทธิผลขององค์กรที่มีการเรียนรู้จะต้องมีการปรับปรุงสู่ความเป็นเลิศ จึงจำเป็นที่ต้องมีการวัดรูปแบบความคิดของ องค์กรแห่งการเรียนรู้

เครื่องมือการวัดรูปแบบความคิดของ องค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้มีนักวิชาการกล่าวไว้ดังนี้ วีระวัฒน์ ปินนิตมัย (2544 : 106) ได้กล่าวถึง เครื่องมือการวัดรูปแบบความคิดของ องค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย

1. การเสวนา
2. การวางแผน
3. สถานการณ์จำลอง
4. การเรียนรู้จากการปฏิบัติ
5. การฝึกปฏิบัติ

การบริหารองค์ความรู้และการคิดเป็นแผน

เดวิด (David. 1997 : 86) ได้กล่าวถึง เครื่องมือการวัดรูปแบบความคิดของ องค์กรแห่งการเรียนรู้ เครื่องมือที่ใช้ได้แก่ แบบวัดภาวะผู้นำ และการสัมภาษณ์ตัวแทนของกลุ่มตัวอย่างผู้วิจัย ได้จัดให้กลุ่มตัวอย่างมีการเปลี่ยนแปลงความรู้และแง่คิดต่าง ๆ กระตุ้นให้เกิดความต้องการที่จะเรียนรู้ให้มีการผสมผสานความรู้และสร้างรูปแบบขึ้น

กล่าวโดยสรุปได้ว่า เครื่องมือการวัดรูปแบบความคิดของ องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง เครื่องมือที่ใช้วัดภาวะผู้นำที่มีความรู้เป็นผู้นำด้านการเป็นบุคคลรอบรู้ มีรูปแบบขั้นตอนในการคิด มีวิสัยทัศน์ร่วม มองการไกล มองกว้าง มองลึกส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และความคิดเชิงระบบ

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

5.1 งานวิจัยในประเทศ

ประพันธ์ หาญกว้าง (2538 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเชิงคุณภาพเรื่อง "องค์กรแห่งการเรียนรู้" แนวทางในการพัฒนาองค์กรและทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในอนาคต พบว่าในการพัฒนาคนในองค์กรให้เป็นทรัพยากรที่ทรงคุณค่าอย่างต่อเนื่องนั้น เครื่องมือที่สำคัญที่สุดก็คือการเรียนรู้ การเรียนรู้ขององค์กรและบุคคลในองค์กร จะทำให้องค์กรและบุคคลในองค์กรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

สุนทรี กุลนันทน์ (2539 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเชิงคุณภาพเรื่อง "ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในประเทศไทย" ในสองระดับคือ ระดับ มหภาค พบว่า กลุ่มเกษตรกรรมและกลุ่มสารสนเทศมีศักยภาพสูง แต่กลุ่มอุตสาหกรรมมีศักยภาพต่ำ สภาพแวดล้อมภายในองค์กรพบว่า จุดเด่น ได้แก่ แนวคิดด้านการบริหารจัดการและการเรียนรู้ที่อิงวัฒนธรรมตะวันออกซึ่งเป็นพื้นฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ส่วนที่เป็นจุดด้อย ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กรที่มีลักษณะแบ่งชนชั้น ยึดระบบอาวุโส เลือกลงอุปถัมภ์และรูปแบบการบริหารแบบกึ่งกำไรระยะสั้นโดยไม่สนใจการสร้างนวัตกรรม รวมทั้งไม่สร้างความผูกพันและไม่ถ่ายทอดเทคโนโลยีเท่าควรในระดับจุลภาค พบว่าบริษัทเซลล์แห่งประเทศไทย และมูลนิธิศูนย์พิทักษ์เด็ก ต่างก็มีศักยภาพมีการพัฒนาในระดับสูง ในด้านที่แตกต่างกันคือ บริษัทเซลล์มีระบบการถ่ายทอดเทคโนโลยีและการบริหารดี แต่การกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วมในเรื่องต่าง ๆ ที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้จะจำกัดเฉพาะผู้บริหารระดับกลางและสูงและยังมีระบบอาวุโสมาก ส่วนศูนย์พิทักษ์สิทธิเด็กมีบรรยากาศการเรียนรู้ การทำงานเป็นทีมและเครือข่ายและกระบวนการทำงานที่ส่งเสริมการคิดอย่างเป็นระบบ จุดอ่อนที่เหมือนกันคือ มีช่องว่างทางความคิดของผู้บริหารระดับสูงกับการปฏิบัติจริงในองค์กรเกี่ยวกับองค์ประกอบที่จำเป็นต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

ลือชัย พันธุ์เจริญกิจ (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการพัฒนาองค์กรตามแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้กรณีศึกษาธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) พบว่า ธนาคารไทยพาณิชย์มีศักยภาพและลักษณะในการที่จะสร้างและพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นอย่างมาก แต่ยังมีจุดอ่อนคือผู้บริหารระดับล่าง และผู้ปฏิบัติ ยังไม่สามารถมองเห็นภาพรวมและนำไปปฏิบัติให้เกิดผลตามแนวคิดดังกล่าวได้ทันและเป็นไปตามความคาดหวังของผู้บริหารระดับสูง

วรนาถ แสงจันทร์ (2540 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเชิงคุณภาพเรื่อง "แนวคิดและวิธีการ ส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเองเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร" กรณีศึกษาธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) พบว่า ธนาคารไทยพาณิชย์ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ค่อนข้างมาก ในระยะแรกจะให้ความสำคัญกับพนักงานในระดับผู้บริหารให้เรียนรู้แนวคิดองค์กรก่อน จากนั้นจึงขยายความคิดไปสู่พนักงานทุกระดับ และให้เรียนรู้แบบค่อยเป็นค่อยไป เปิดโอกาสให้มีการเรียนรู้ด้วยตนเองจัดแหล่งวิทยากรให้ และนำเทคโนโลยี Internet มาเสริมสร้างการเรียนรู้ให้มากขึ้น

นันทพร โชตินุชิต (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา "การพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในรูปแบบทีมข้ามสายงาน" กรณีศึกษาธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) พบว่า การทำงานแบบทีมข้ามสายงานเปรียบเสมือนชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่จะทำให้สมาชิกทุกคนได้มีโอกาสเรียนรู้อย่างกว้างขวาง และขยายขีดความสามารถของตนเองได้ตามปรารถนา

อภันตรี รอดสุทธิ (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสำคัญ กับความเป็นไปได้ในการปฏิบัติของแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาโครงการจุดสัมพันธ์ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) โดยการใช้แบบสอบถามที่มุ่งศึกษาเฉพาะการรับรู้ความสำคัญ และความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Peter Senge กลุ่มตัวอย่าง เป็นพนักงานที่เข้าร่วมโครงการจุดสัมพันธ์ มีการรับรู้ความสำคัญและความเป็นไปได้ในทาง ปฏิบัติของแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก โดยอย่างยิ่งการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และ พบว่าพนักงานกลุ่มที่มีการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีมีการรับรู้ความสำคัญของแนวคิดองค์กรแห่งการ เรียนรู้ต่ำกว่ากลุ่มที่จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี และความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสำคัญ และความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยภาพรวมของพนักงานมี ความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง แต่การรับรู้ความสำคัญและความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติในเรื่อง ความเป็นบุคคลที่รอบรู้พบว่ามีความสัมพันธ์ในระดับต่ำ

สันติมา ศรีสังข์สุวรรณ (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยตนเองเพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองในระดับบุคคลจะต้องอาศัยความพร้อม ทั้งร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา ความต้องการของแต่ละบุคคล การให้สิ่งเสริมแรงเพื่อ เป็นแรงจูงใจให้เกิดความต้องการที่จะเรียนรู้ ในระดับองค์กรจะต้องส่งเสริมสนับสนุนบรรยากาศ เพื่อการเรียนรู้ เพื่อให้บุคลากรในองค์กรได้เรียนรู้จากประสบการณ์ในการทำงาน เรียนรู้จากการ แก้ปัญหา เรียนรู้จากการทำงานร่วมกัน และอุปสรรคของการเรียนรู้เกิดจาก ลักษณะของความ เป็นปัจเจกบุคคลลักษณะการบริหารงานในระบบราชการ หลักและวิธี การพัฒนาแบบแยกส่วน และยังพบว่าข้อจำกัดการพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองของคนไทยส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการถูกปลูกฝัง การพัฒนาในแต่ละช่วงของชีวิต เช่น จากการอบรมเลี้ยงดู และการจัดระบบการศึกษาของไทย

กัลยาณี คำแดง (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจิตลักษณะกับ วินัยในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา : องค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย กลุ่มตัวอย่าง เป็นพนักงานสังกัดกลุ่มงานด้านช่าง/วิศวกรรม จำนวน 308 คน ใน 7 ฝ่าย พบว่าในด้านพฤติกรรม พนักงานมีโลกทัศน์ที่มองโลกตามความเป็นจริง อยู่ในระดับมากที่สุดเป็นอันดับแรก รองลงมาคือ ความใฝ่ใจในการพัฒนาตน แต่มีทัศนคติต่องาน/องค์กรอยู่ในระดับมาก และพบว่าปัจจัยด้านแรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์และทัศนคติต่องานมีความสัมพันธ์กับวินัยทั้ง 5 ประการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในเชิง บวก

เจริญสุข ภาวศิริพงษ์ (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการพัฒนาแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า ปัจจัยที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้คือ ความร่วมมือ

และความเข้าใจเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้การติดต่อสื่อสารในองค์กร ความสามารถในการเลือกแนวทาง และกิจกรรมที่เหมาะสมกับองค์กรและนำเสนอเนื้อหาของการเรียนรู้ในองค์กรในรูปแบบของโปรแกรมคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (CAI)

หอมจันทร์ คงชนะ (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการรับรู้ในเรื่องการมีแบบแผนความคิดและการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน พบว่า เมื่อครูผู้สอนมีการรับรู้และได้รับการพัฒนาในเรื่อง การมีแบบแผนของความคิด และการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง น่าจะส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า ในการส่งเสริมองค์กรของตนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และให้มีการคิดอย่างเป็นระบบ รูปแบบการปฏิบัติของผู้นำมีผลต่อการปฏิบัติของผู้ใต้บังคับบัญชาผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ในที่ทำงาน ความรู้และระบบข้อมูลนับเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะก่อให้เกิดองค์กรแห่งการ

5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

เดวิด (David. 1997 : 86) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยได้ศึกษาในแง่งานปฏิบัติกิจกรรมของผู้บริหารในการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม ผู้วิจัยแบ่งกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 3 กลุ่ม เครื่องมือที่ใช้ได้แก่ แบบวัดภาวะผู้นำ และการสัมภาษณ์ตัวแทนของกลุ่มตัวอย่างผู้วิจัยได้จัดให้กลุ่มตัวอย่างมีการเปลี่ยนแปลงความรู้และแง่คิดต่าง ๆ กระตุ้นให้เกิดความต้องการที่จะเรียนรู้ ให้มีการผสมผสานความรู้ และสร้างรูปแบบขึ้น ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมและการปฏิบัติของผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้รายบุคคลและรายกลุ่ม นอกจากนี้ผู้วิจัยยังพบผลการวิจัยที่มีลักษณะเฉพาะดังนี้ 1) หัวหน้าทีมได้ปฏิบัติบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีการสร้างบรรยากาศสำหรับการเรียนรู้ โดยการสนับสนุนก่อให้เกิดความร่วมมือและนำศักยภาพของทีมมาใช้ 3) ผู้นำมีพฤติกรรมที่เหมาะสม 4) มีการท้าทายให้ทีมมีการตั้งคำถาม และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน 5) มีการแบ่งปันความรู้และมีการซึมซับความรู้และข้อมูลต่างๆเพื่อช่วยในการเรียนรู้ของทีม 6) ผู้นำส่งเสริมให้ทีมมีโอกาสที่จะเรียนรู้ภาพรวม และมีการปฏิบัติรวมทั้ง การตัดสินใจที่มีผลต่อระบบ 7) ผู้นำมีการส่งเสริมให้สมาชิกทีมมีโอกาสเรียนรู้ความเป็นผู้นำด้วยตนเอง

เซ็ปเปเทลลี (Ceppetelli. 1995 : 98) ได้ศึกษาการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ในกลุ่มโรงพยาบาลเวอร์มอน (Vermont) ซึ่งประกอบด้วยโรงพยาบาลชุมชนในเครือข่าย พบว่า มีผลลัพธ์ที่สามารถวัดได้ซึ่งประกอบด้วย บทบาทใหม่ของผู้ที่เป็นและไม่เป็นพยาบาล มีการนำรูปแบบการบริหาร จัดการที่สร้างขึ้นไปใช้ และมีการปฏิบัติตามแนวทางการตรวจสอบการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันของโรค (Criticalpathway) นอกจากนี้ยังพบว่า ระยะเวลาที่อยู่โรงพยาบาลลดลง วัฒนธรรมมีการเปลี่ยนแปลงในทางบวก ความพึงพอใจของผู้ป่วยและพยาบาลและความร่วมมือ

ระหว่างแพทย์และพยาบาลเป็นไปในทางบวกเช่นกัน ส่วนในด้านคุณค่าที่เกิดขึ้นพบว่า เกิดเครือข่าย ทั้งทางด้านการปฏิบัติและการศึกษา ผลจากการสัมภาษณ์พบว่า พยาบาลเข้าร่วมโครงการ อย่างกระตือรือร้นการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ดังกล่าวเกิดจากการที่พยาบาลมีความรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ผลที่ตามมาจากการที่พยาบาลเข้าร่วมโครงการคือ มีการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน แลกเปลี่ยนประสบการณ์กัน และมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันจากการที่ผู้วิจัยนำแนวคิดของเซ็งกี้ มาใช้ในครั้งนี้ พบว่าผู้บริหารมีส่วนที่ก่อให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยที่มีการสนับสนุนเรื่อง เวลาในการที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่เหมาะสมและมีการจัดหาเครื่องมือที่เหมาะสมให้ด้วย จาก การศึกษารุ่นนี้ ทำให้เกิดการพัฒนารูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ขึ้น และคาดว่าน่าจะมีการ นำไปใช้ในระบบการบริการสุขภาพในอนาคต

จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า องค์กรต่าง ๆ ควรจะมีการสอนผู้บริหารเกี่ยวกับบทบาท ในการส่งเสริมองค์กรของตนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และให้มีการคิดอย่างเป็นระบบ รูปแบบ การปฏิบัติของผู้ที่มีผลต่อการปฏิบัติของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศเพื่อส่งเสริม การเรียนรู้ในที่ทำงาน ความรู้และระบบข้อมูลนับเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะก่อให้เกิดองค์กร แห่งการเรียนรู้

6. สรุปแนวคิดและหลักการที่นำไปสู่กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการวิจัยเรื่อง การพัฒนาแนวทางการส่งเสริมรูปแบบความคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้นผู้วิจัย ได้ศึกษาแนวความคิด ของวีระวัฒน์ ปิ่นนิคามย์ (2540 : 38 - 41) ; เจริญสุข ภาวศิริพงษ์ (2542 : 39) ; และเซ็งจี้ (Senge. 1990 : 186 - 187) แล้วนำมาสังเคราะห์และบูรณาการ สามารถสรุป เป็นแนวทางการส่งเสริมรูปแบบความคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาได้ 7 ขั้นตอน ได้แก่

1. ขั้นกระตุ้นการคิดอย่างสร้างสรรค์และคิดสิ่งใหม่ ๆ
2. ขั้นส่งเสริมการนำเอาความคิดไปสู่การปฏิบัติจริง
3. ขั้นปลูกฝังการวิเคราะห์ข้อมูลตามสภาพจริง
4. ขั้นระดมความคิดเห็น
5. ขั้นฝึกฝนให้เกิดทักษะการสรุปผล
6. ขั้นเสริมสร้างความเชื่อมั่น
7. ขั้นกำหนดให้ปฏิบัติตามความเชื่อมั่น