

## บทที่ 2

### การทบทวนวรรณกรรม

ผู้วิจัย ได้ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยนำเสนอเนื้อหาสาระไว้ 5 ตอน ดังนี้

1. หลักการแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้
2. ประวัติความเป็นมา และบริบทของกระทรวงพาณิชย์
3. พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546
4. วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้
5. กรอบแนวคิดในการวิจัย

#### 2.1 หลักการแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้

องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นแนวคิดในการพัฒนาองค์การ โดยเน้นการพัฒนาการเรียนรู้สถานะของการเป็นผู้นำในองค์การ (Leadership) และการเรียนรู้ร่วมกันของคนในองค์การ (Team Learning) เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ประสบการณ์เรียนรู้และทักษะร่วมกัน โดยพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่องทันต่อสถานะการเปลี่ยนแปลงและแข่งขันทำให้องค์การและบุคลากรมีกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล โดยมีการเชื่อมโยงรูปแบบของการทำงานเป็นทีมสร้างกระบวนการในการเรียนรู้ และสร้างความเข้าใจเตรียมรับกับความเปลี่ยนแปลงเปิดโอกาสและให้มีอำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment) เพื่อเป็นการส่งเสริมบรรยากาศของการริเริ่ม (Initiative) และการสร้างนวัตกรรม (Innovation) ซึ่งจะก่อให้เกิดองค์การที่เข้มแข็งพร้อมเผชิญสถานะการแข่งขันได้ องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นการเปลี่ยนกรอบแนวคิดใหม่ จากองค์การแบบดั้งเดิม โดยกรอบแนวคิดขององค์การ 3 กรอบมีความแตกต่างกันในช่วงแรกของศตวรรษ (Weber, 1947) กล่าวถึง ธรรมชาติขององค์การแบบราชการ (Bureaucratic Organization) เน้นเรื่องเหตุผล และประสิทธิภาพ ต่อมาระยะกลางของศตวรรษ (Drucker, 1964) เสนอแนวคิดองค์การที่เน้นผลงาน (Performance Based Organization) เป็นแนวคิดที่ให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ และประสิทธิผล และช่วงท้ายของศตวรรษ (Senge, 1990) ให้แนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ ได้รับความนิยมนามาก ซึ่งเป็นแนวคิดที่เน้นการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนไปอย่างไม่หยุดยั้งจุดเด่นของกรอบแนวคิด 3 ด้าน ที่แตกต่างกันของ

องค์การ คือ ประสิทธิภาพ (Efficiency) ประสิทธิภาพ (Effectiveness) และการเรียนรู้ (Learning) ดังนั้น องค์การแห่งการเรียนรู้ จึงรักษาลักษณะที่สำคัญของกรอบแนวคิดขององค์การเก่า 2 อย่างไว้เป็น แนวทางปฏิบัติ

### 2.1.1 ความเป็นมาขององค์การแห่งการเรียนรู้

แนวความคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ได้มีการกล่าวถึงไว้ในวรรณกรรมต่าง ๆ ซึ่งเมื่อ ย้อนหลังไปประมาณ ค.ศ. 1978 Chris Argyris ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาการศึกษา และพฤติกรรม องค์การของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ร่วมกับศาสตราจารย์ด้านปรัชญา คือ Donald Schon แห่งสถาบัน เทคโนโลยีของ (Massachusetts Institute of Technology : MIT) สร้างผลงานการเขียนที่เสนอแนวคิด ต่าง ๆ เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ ถือว่าเป็นตำราเล่มแรกของ Learning Organization (LO) โดยระยะแรกปรมาจารย์ทั้งสองได้ใช้คำว่า การเรียนรู้เชิงองค์การ (Organizational Learning หรือ OL) ซึ่งอาจจะมุ่งหมายถึงการเรียนรู้ (ของคน) ทั้งหลายที่เกิดขึ้นในองค์การแต่เนื่องจากผลงานเหล่านั้น มีลักษณะเชิงวิชาการชั้นสูงยากต่อการศึกษา และเข้าใจจึงไม่ได้รับความนิยมเท่าที่ควร (Argyris and Schon, 1996, p. 125)

ในช่วง ค.ศ. 1980 เรื่อยมาแนวคิดดังกล่าว เริ่มกลับมาได้รับความสนใจและตระหนักถึงความสำคัญ ในศักยภาพ แต่ก็ยังคงได้รับความนิยมในวงแคบ เช่น กรณีของบริษัทเชลล์ที่เริ่มนำเอาองค์การ แห่งการเรียนรู้ มาเชื่อมโยงเข้าเป็นแผนกลยุทธ์ของบริษัท และในทศวรรษต่อมา คือ ช่วงตั้งแต่ ค.ศ. 1990 จนถึงปัจจุบันมีองค์การที่ได้นำเอาแนวคิด เรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้มาปฏิบัติในต่างประเทศ และได้รับความสำเร็จในการเป็นบริษัทระดับโลก ได้แก่ บริษัท โมโตโรล่า, วอลต์มาร์ต, บริติช, ปีโตรเลียม, ซีรอกซ์เจเนอรัลอิเล็กทริกซ์, ฟอร์ดมอเตอร์, ฮาเลย์เดวิดสัน, โกดัก ฮิวเล็ดแพคการ์ด, ไอบีเอ็ม, สอนดา, โซนี่ และสามเอ็ม เป็นต้น

จะเห็นได้ว่าแนวคิดในการสร้างเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เริ่มแผ่ขยายไปทั่วทุกมุมโลก โดยเฉพาะช่วง ค.ศ. 1990 ซึ่งเป็นช่วงเวลาเดียวกับที่มีบุคคลผู้สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์การแห่ง การเรียนรู้ โดยผลิตงานเขียนที่ได้รับความนิยมเป็นอย่างยิ่ง คือ Peter Senge ในผลงานที่ใช้ชื่อว่า The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization และเป็นผู้ดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการศูนย์ศึกษาขององค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันเทคโนโลยีแห่งแมสซาชูเซต (MIT Center for Organizational Learning) ที่ได้ก่อตั้งขึ้นใน ค.ศ. 1991 มีวัตถุประสงค์เพื่อทำการสังเคราะห์ ทฤษฎีและวิธีการต่าง ๆ ในการเผยแพร่แนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ต่อไปในอนาคต ปัจจุบัน เรียกว่า Society for Organizational Learning (SOL) โดยมีจุดมุ่งหมายสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ เพื่อการศึกษาวิจัย เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของคนทั้งในระดับบุคคล และทีม เพื่อสร้างชุมชนของ การปฏิบัติงาน (Community of Practices) ขึ้น โดยการเชิญบริษัทชั้นนำมาแลกเปลี่ยนประสบการณ์

เรียนรู้ที่จะแก้ไขปัญหาาร่วมกันนอกจากนี้ (Peter, 1990, p. 164) ได้สร้างงานเขียนที่สามารถสร้างชื่อเสียง และเป็นต้นแบบให้แก่องค์การต่าง ๆ นำไปใช้ในการพัฒนาองค์กร ได้แก่ The Fifth Discipline Field book : Strategies and Tool for Building a Learning Organizational (1994) และ The Dance of Change (1999) โดย Peter Senge เลือกลงใช้คำว่า Learning Organization (LO) แทนคำว่า Organizational Learning (OL) ของ Chris Argyris และ Donald Schon (Peter, 1990, p. 164)

### 2.1.2 ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นแนวคิดการบริหารองค์การยุคใหม่ที่เติบโตมาจากกระแสการเปลี่ยนแปลง เรื่องการเรียนรู้การจัดการการฝึกอบรม และการพัฒนาองค์กรมีนักวิชาการหลายท่าน ทั้งใน และต่างประเทศ ได้ให้คำจำกัดความ ไว้ดังนี้

วิโรจน์ สารรัตนะ (2544, น. 11) ได้ให้ความหมายว่าเป็นองค์การที่สมาชิกมีความตื่นตัว และมีแรงบันดาลใจที่จะพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง มีความคิดริเริ่มที่จะสร้างสรรค์ สิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นกับองค์การมีความสัมพันธ์ เพื่อการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสมาชิกกับตัวองค์กรเองเป็นองค์การที่แสวงหาความเป็นไปได้ และโอกาส เพื่อการพัฒนา เพื่อความเติบโต เพื่อให้เกิด การเปลี่ยนแปลงในสิ่งใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง

วิระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544, น. 53 - 53) ได้ให้ความหมายว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์การที่มุ่งการเปลี่ยนแปลงในความคิดภูมิปัญญา (ความรู้ความเข้าใจการหยั่งรู้) การเปลี่ยนแปลง อันอาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต ซึ่งการที่จะเห็นได้อย่างชัดเจนนั้นขึ้นอยู่กับว่าได้มุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ในด้านใดเป็นสำคัญ

พจน์ สะเพียรชัย (2546, น. 10 - 25) ที่กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การที่ ทุกคน จะต้องเรียนรู้ร่วมกันและเรียนรู้อย่างมีพลังแล้วปรับเปลี่ยนตัวเองอย่างต่อเนื่องในการพัฒนา ให้ดีขึ้น เกี่ยวกับการแสวงหาความรู้ การจัดการกับความรู้ และการใช้ความรู้ เพื่อความสำเร็จของ องค์การรวมทั้งเสริมสร้างพลังให้กับบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร หรือให้เรียนรู้ขณะทำงาน คือ การเรียนรู้ไปด้วยทำงานไปด้วย เรียนรู้เพื่อพัฒนาการทำงานใช้เทคโนโลยี เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ และผลิตผลงานให้สูงสุดด้วย

วรภัทร์ ภูเจริญ (2548, น. 1 - 2) อธิบายว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การที่ทุกคน ทุกระดับพัฒนาขีดความสามารถในการสร้างผลการดำเนินงานที่ดีให้กับองค์กรด้วยใจรักอย่าง ต่อเนื่อง และจะช่วยให้องค์กรเกิดความได้เปรียบในการแข่งขันเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน

Senge (1990, p. 64) ได้ให้ความหมายว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่สมาชิก ได้เพิ่มขีดความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริงเป็นองค์การที่มีรูปแบบความคิดใหม่ ๆ

(Patterns of Thinking) และแตกแขนงของความคิดให้เกิดขึ้นเป็นที่ปรารถนาและแรงบันดาลใจร่วมกัน (Collective Aspiration) ของสมาชิกในองค์กรและมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ถึงวิธีการการเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่น และเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์กร ซึ่งประกอบไปด้วย วินัย 5 ประการ ได้แก่ ความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษของบุคคล (Personal Mastery), แบบแผนทางจิตใจที่มองโลกตามความเป็นจริง (Mental Model), การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision), การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) และการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)

Pedler, Burgone and Boydell (1991, p. 32) ได้ให้ความหมายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิกทุก ๆ คน โดยองค์กรมีการปฏิรูปและปรับปรุงระบบการทำงานอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ เพื่อกระตุ้นให้ทุกคนเกิดการเรียนรู้ และใฝ่ที่จะรู้ด้วยตนเอง

Garvin (1993, p. 80) ได้ให้ความหมาย องค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์กรที่มีทักษะ ในการสร้างการใช้ และการถ่ายโอนความรู้ตลอดจนปรับปรุงรูปแบบพฤติกรรม เพื่อสร้างความรู้ใหม่ขึ้นในองค์กร

Argyris (1996, p. 125) ผู้ริเริ่มแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้ให้ความหมาย ของ Organizational Learning (OL) ว่าเป็นกระบวนการตรวจสอบและแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น ในองค์กร การลดทอนในสิ่งที่เขาเรียก “Defensive Routines” หรือรูปแบบที่ผู้คนแสดงออกเป็นนิสัย เพื่อปกป้อง หรือแก้ตัว

Marquardt (1996, p. 2) ได้ให้ความหมายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กร ซึ่งมีบรรยากาศของการเรียนรู้รายบุคคล และกลุ่มมีวิธีการเรียนรู้รายบุคคลและกลุ่มมีวิธีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัตมีการสอนคนของตนเองให้มีกระบวนการคิดวิเคราะห์ เพื่อช่วยให้เข้าใจในสรรพสิ่ง สามารถเรียนรู้จัดการ และใช้ความรู้เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จควบคู่ไปกับการใช้เทคโนโลยี ที่ทันสมัยโดยองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มี 5 องค์ประกอบได้แก่ พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics), การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation), การเพิ่มอำนาจ แก่บุคคล (People Empowerment), การจัดการความรู้ (Knowledge Management) และการใช้เทคโนโลยี (Technology Application)

Bennett and O'Brien (1994, p. 42) ได้อธิบายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กร ที่ทำให้เกิดการยกระดับความสามารถที่จะเรียนรู้ของบุคคล และองค์กร เพื่อปรับเปลี่ยนไปสู่ วัฒนธรรมการทำงานขององค์กร

Daft (2001, pp. 319 - 321) ได้ให้ความหมายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่ส่งเสริมให้มีการสื่อสาร และการให้ความร่วมมือ จากบุคลากรทุกคนในองค์กรทั้งในด้านการวิเคราะห์ และการแก้ปัญหาพร้อมกันการดำเนินการ เพื่อให้องค์กรเกิดการเรียนรู้ในประสบการณ์ใหม่ ๆ อีกทั้งให้ดำเนินการปรับปรุง และเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรอย่างต่อเนื่อง

จากความหมาย ของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการปรับตัว และพัฒนาความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง เกิดจากการเรียนรู้การสังเคราะห์ความรู้ การสร้างความรู้จากประสบการณ์ในการทำงาน ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร เพื่อการสร้างสรรคผลงานที่ดีให้กับองค์กรอย่างเป็นระบบ และสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมองค์กร อันนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

### 2.1.3 ความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรรูปแบบใหม่ที่ใช้ทักษะการมององค์กรแบบองค์รวม คือ การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทุกระดับทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร ให้เกิดขึ้นพร้อม ๆ กัน และเป็นการพัฒนาแบบยั่งยืน เพราะให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ตลอดชีวิตการทำงานของบุคคล และใช้ทุกสิ่งจากการทำงานเป็นรากฐานความรู้ ที่สำคัญประกอบกับใช้กลยุทธ์การแสวงหาความรู้การแบ่งปันความรู้การสร้างองค์ความรู้ และการใช้ความรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรปัจจุบัน จึงต้องเปลี่ยนรูปแบบและวิธีการจากแบบดั้งเดิม คือ การฝึกอบรม เพื่อแก้ปัญหาการทำงานเป็นครั้งคราวหรือการส่งบุคลากรไปศึกษาเพิ่มเติมเป็นราย ๆ กลายเป็นการเรียนรู้ตลอดเวลาอย่างต่อเนื่อง เนื้อหาของการเรียนรู้ก็ไม่เน้นเนื้อหาที่เกี่ยวกับงานในความรับผิดชอบเท่านั้น แต่ยังคงเรียนรู้ข้ามสายงานเรียนรู้เรื่องภายในองค์กรเรียนรู้ภาวะแท้จริงภายนอกองค์กรเรียนรู้แนวโน้มโอกาส และวิธีการนำความรู้ไปใช้ให้เกิดผล เป็นต้น (อรจรรย์ ณะตะกั่วทุ่ง, 2545, น. 148 - 152)

ในการเปลี่ยนแปลงองค์กรที่มีการดำรงอยู่ในสภาพปัจจุบันให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้นมีปัจจัยที่เป็นแรงผลักดันหลายประการแต่ที่สำคัญที่เป็นประเด็นหลักมี 4 ประการ คือ

#### 1. กระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization)

แรงผลักดันประการแรกนี้เป็นสิ่งที่สามารถได้ตลอดหลายปีที่ผ่านมา ตั้งแต่มีระบบการสื่อสาร และการขนส่งที่รวดเร็วทำให้โลกแคบลง และรับรู้สิ่งต่าง ๆ ในซีกโลกอื่น ๆ ได้ง่ายกว่าเดิมมาก ทำให้การรับรู้เกิดขึ้นอย่างกว้างขวางทั้งในระดับบุคคลสังคม และองค์กร

## 2. เทคโนโลยีสมัยใหม่ (New Technology)

เพื่อตอบสนองธรรมชาติของมนุษย์ในส่วนของความอยากรู้ในสิ่งใหม่ ๆ จึงมีการพัฒนาเครื่องมืออันทันสมัยอยู่เสมอ ทั้งนี้เพื่อยกระดับประสิทธิภาพในการเรียนรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง คือระบบ (Internet) ที่มีบทบาทอย่างยิ่งต่อการแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ

## 3. อิทธิพลของลูกค้า (Customer Influence)

เป็นที่แน่นอนอย่างยิ่ง ว่าลูกค้าเป็นผู้กำหนดอนาคตขององค์กร โดยเฉพาะองค์กรทางธุรกิจ เพราะฉะนั้นอย่างไรองค์กรจะตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าให้มากที่สุด เพื่อที่องค์กรจะได้รับการสนับสนุนในการใช้สินค้า และบริการอย่างต่อเนื่อง

## 4. ความสำคัญของทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Assets)

ทรัพย์สินที่องค์กรมีอาจแยกได้เป็นสองส่วน คือ ที่จับต้องได้ (Tangible) เช่น เงินทุน อาคารสถานที่ และเครื่องจักรอุปกรณ์ต่าง ๆ และที่จับต้องไม่ได้ (Intangible) เช่น สิทธิบัตรความสัมพันธ์กับลูกค้า และพันธมิตรตราสินค้า (Brand) และที่สำคัญ คือ ความรู้ความสามารถของบุคลากรไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร หรือผู้ปฏิบัติงานระดับต่าง ๆ ทั้งนี้ทรัพย์สินที่จับต้องไม่ได้ในเชิงรูปธรรมโดยเฉพาะความรู้ (Knowledge) นั้น เป็นสิ่งที่มีค่า และใช้ให้เกิดประโยชน์ได้อย่างไร้ขีดจำกัด

จากแรงผลักดันทั้ง 4 ประการ ข้างต้นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำเป็นต้องมีการเรียนรู้เกิดขึ้น 3 ระดับอาจทีละระดับ หรือพร้อม ๆ กันทั้ง 3 ระดับ ได้แก่

1. การเรียนรู้ ระดับบุคคล ได้แก่ การที่บุคคลมีศักยภาพที่แสวงหาความรู้พัฒนาเขาว่าปัญหาที่ตนคิด โดยการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง และแลกเปลี่ยนสิ่งที่เรียนรู้กับผู้อื่น ได้การเรียนรู้ระดับนี้เน้นการกระตุ้นให้แต่ละคนใฝ่รู้และสร้างโอกาสการเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง

2. การเรียนรู้ ระดับกลุ่ม ได้แก่ การเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของกลุ่มจากการให้ทุกคนมีส่วนร่วม และได้แลกเปลี่ยนสิ่งที่ตนมีระหว่างกันด้วยเหตุนี้ การเรียนรู้ระดับกลุ่ม จึงมักเกิดขึ้นจากผลการเรียนรู้ระดับบุคคล นั่นคือ ส่วนหนึ่งทุกคนนำสิ่งที่ตนเรียนรู้มาสู่กลุ่มการเรียนรู้ระดับกลุ่ม จะเกิดขึ้นได้โดยกิจกรรมที่เอื้อต่อกระบวนการกลุ่ม หรือปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่ม

3. การเรียนรู้ ระดับองค์กร ได้แก่ การนำความรู้ความสามารถ และทุกอย่างที่แต่ละบุคคล แต่ละกลุ่มมีมาใช้ร่วมกัน เพื่อเป้าหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ระดับนี้ จะเกิดขึ้นได้ องค์กรต้องให้อำนาจคนของตนในการใช้ความรู้ที่มี เพื่อองค์กรต้องมีการบูรณาการคุณภาพเข้ากับคุณภาพชีวิตการทำงาน และต้องสร้างช่องว่างสำหรับการเรียนรู้ ทั้งที่เป็นสถานที่สิ่งอำนวยความสะดวกและเวลา

จากการเรียนรู้ทั้ง 3 ระดับ ต้องมีลักษณะของการรวมกลุ่มแบบที่แต่ละกลุ่มมีปฏิสัมพันธ์ กัน ทั้งองค์การไม่ว่าจะเป็นการเรียนรู้ระดับบุคคลระดับกลุ่ม หรือระดับองค์การและสิ่งที่จะต้องสร้างให้ เกิดขึ้นในตัวบุคคลและในกลุ่ม ประกอบด้วย ความรู้ความเข้าใจทัศนคติ และความสามารถดังนั้น สิ่งที่ต้องการต่าง ๆ ต้องให้ความสำคัญ คือ การเรียนรู้ที่จะปรับตัวอย่างต่อเนื่องให้ทันต่อกระแสการ เปลี่ยนแปลง และสร้างการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Life Long Learning) เป็นการสร้างความเจริญงอกงาม ด้วยตนเอง หมายถึง ความเข้าใจตนเอง และเข้าใจโลกเป็นการเพิ่มพูนทักษะและความรู้ความสามารถ ด้านต่าง ๆ การชวนขายและลงทุนด้วยตนเอง มีความสุขสนุกในการคิดค้น เพื่อหาเหตุผลและความเป็นจริง ของสิ่งต่าง ๆ ความรู้สึกชื่นชมยินดีต่อสิ่งที่ดีงามในโลกคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และประดิษฐ์สิ่งใหม่ ๆ อาจเป็นการกระทำตามลำพังตนเอง หรือร่วมกับบุคคลอื่น ๆ วิธีทางหนึ่ง คือ การพัฒนาโดยใช้ กระบวนการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ เพราะองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นรูปแบบของการบริหาร ที่เน้นการพัฒนาสถานะผู้นำในองค์การควบคู่ไปกับการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งจะเกิดผลให้เกิดการ ถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์ และทักษะ ระหว่างสมาชิกในองค์การ เพื่อนำมาใช้ ในการปฏิบัติงานให้ได้อย่างดี มีระดับของการพัฒนาความสามารถขององค์การที่เป็นไปอย่าง รวดเร็ว กว่าความเปลี่ยนแปลงใด ๆ ในกระแสโลกาภิวัตน์ที่จะมีผลกระทบต่อองค์การนั้น ๆ ต้อง ปรับเปลี่ยน เพื่อความอยู่รอด และความเป็นผู้นำในการแข่งขันทำให้องค์การนั้น ๆ ต้องปรับ กระบวนการบริหารจัดการ เพื่อนำองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ (วีระวุธ มาฆะศิริานนท์, 2542, น. 69)

#### 2.1.4 ประเภทขององค์การแห่งการเรียนรู้

McGill and Slocum (1993) ได้เสนอแนวคิดในการแบ่งองค์การแห่งการเรียนรู้เป็น 4 ประเภทได้แก่

1. องค์การที่รับรู้ (Knowing Organization) เป็นองค์การประเภทเก่าแก่ที่สุดมีการ เรียนรู้แบบวงจรเดียว สามารถประสบความสำเร็จได้ตราบใดที่ตลาดมีความคงที่ และเจริญเติบโต อย่างเต็มที่ (Mature) กล่าวคือ องค์การที่รับรู้นี้ จะประสบความสำเร็จตราบเท่าที่ไม่ต้องมีการเรียนรู้ใน ระดับสูงขึ้น เพราะการเรียนรู้ในระดับจริงจะทำให้ผู้บริหารต้องยกเลิกการควบคุมรวมทั้งการคาดการณ์ ที่แน่นอนและการบริหารที่เน้นประสิทธิภาพให้ต้องมีการเปิดองค์การสำหรับการตรวจสอบ
2. องค์การที่เข้าใจ (Understanding Organization) องค์การประเภทนี้ มีวัฒนธรรม องค์การที่แข็งแกร่ง เพื่อใช้ชี้นำพฤติกรรมกรดำเนินงานขององค์การ
3. องค์การที่คิดได้ (Thinking Organization) ทั้งองค์การที่เข้าใจและองค์การที่คิดได้ จัดเป็นองค์การที่มีการเรียนรู้ในระดับปานกลาง สำหรับองค์การที่คิดได้จะมองธุรกิจในลักษณะที่ เป็นปัญหาที่ต่อเนื่องกัน ผู้บริหารจะต้องพยายามวิเคราะห์ปัญหาเก็บข้อมูล และแก้ปัญหา

4. องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ในขณะที่องค์กรสามประเภทแรก มีการปรับตัวสำหรับการเปลี่ยนแปลงภายใต้กรอบค่านิยม หรือ โครงสร้างเดิมที่มีอยู่แต่สำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะมีการเรียนรู้แบบสองวงจรมีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงตนเองและการเรียนรู้จากการเปลี่ยนแปลง จะถือเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กรความแตกต่างขององค์กรแต่ละประเภท

### 2.1.5 ลักษณะของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ จะมีลักษณะที่แตกต่างจากองค์กร โดยทั่วไปทั้งนี้เพราะองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่มุ่งเน้นในการกระตุ้นเร่งเร้า และจูงใจสมาชิกทุกคนในองค์กรมีความกระตือรือร้น ที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อขยายศักยภาพ ทั้งของตนเองทีมงาน และองค์กรให้สามารถปฏิบัติการกิจนันทนาการ ได้สำเร็จลุล่วง และบรรลุตามความมุ่งหมาย ซึ่งมีนักวิชาการทั้งใน และต่างประเทศ ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

เจษฎา นกน้อย (2552, น. 52) ได้กล่าวไว้ว่า ลักษณะของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่

1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยแบบเหมาะสมกับการแลกเปลี่ยนความรู้ จะทำให้พนักงานในองค์กรรู้สึกอยากที่จะหาความรู้ใหม่ ๆ จัดเก็บความรู้ และเผยแพร่ความรู้ที่มีอยู่ให้แก่พนักงานคนอื่นในองค์กร

2. โครงสร้างขององค์กร การสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่น การกระจายอำนาจมีการพัฒนาความรู้ในองค์กร มีการเข้าถึงความรู้ได้ง่าย มีการกำหนดบทบาทของคน และกลุ่มคนให้ชัดเจนในกระบวนการจัดการเรียนรู้ เพื่อให้องค์กรมีทิศทาง และเป้าหมายที่ชัดเจน

3. มีจุดประสงค์ที่ชัดเจนร่วมกัน องค์กรจะต้องกำหนดจุดประสงค์และประโยชน์ต่อองค์กรที่ชัดเจน เช่น ช่วยประหยัดงบประมาณ หรือช่วยทำให้เกิดราย ได้แก่ บริษัท เพื่อให้พนักงานทราบเป้าหมายเดียวกัน

4. ผู้นำความรู้ องค์กรต้องมีผู้นำความรู้ หรือผู้อำนวยการ ที่จะเป็นคนผลักดัน โครงการจัดการความรู้เป็นจริง โดยการสร้างระบบความผูกพัน และความกระตือรือร้นให้เกิดกับพนักงานทุกคนในองค์กร

5. มีกระบวนการจัดการความรู้ ที่เป็นระบบขององค์กรต้องมีผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้ โดยให้ความร่วมมืออย่างใกล้ชิดกับผู้ใช้ และผู้จัดหาสารสนเทศ โดยจะต้องสร้างกระบวนการจัดการความรู้ที่ชัดเจน ตั้งแต่กระบวนการแสวงหาความรู้ สร้างความรู้ จัดเก็บความรู้ ถ่ายทอดความรู้ และการใช้ประโยชน์

6. ระบบการบริหารงาน และการให้รางวัล ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ระบบติดตาม และประเมินผล การคัดเลือกคนเข้ามาทำงาน หรือการให้ผลตอบแทนที่จูงใจในการ



แลกเปลี่ยนความรู้ โดยติดตามผลอย่างเป็นระบบ และสม่ำเสมอจำมีผลต่อการจัดการความรู้

7. เทคโนโลยี เนื่องจากความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้การจัดการความรู้แพร่หลาย และมีความเป็นไปได้มากขึ้น ปัจจุบันความรู้สมัยใหม่ไม่สามารถแยกจากเทคโนโลยีสารสนเทศ เนื่องจากเทคโนโลยีสารสนเทศช่วยอำนวยความสะดวกในการเผยแพร่ความรู้ ช่วยในการวัด ความคุม ประสานความรู้ และเป็นหลักประกันว่า ความรู้ที่ได้ถูกต้อง และโดยวิธีที่ถูกต้อง

8. ผู้นำ ผู้นำจะให้การสนับสนุนด้านนโยบายการใช้ทรัพยากร การสร้างแรงจูงใจ และการให้รางวัล แก่พนักงานที่สร้างประโยชน์ให้เกิดองค์กร ผู้นำยังมีบทบาทช่วยพิจารณาว่าการจัดการความรู้สอดคล้องกับเป้าหมาย และกลยุทธ์ขององค์กรหรือไม่ รวมทั้งมีบทบาทในการสนับสนุนการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นภายในองค์กร

Pedler, Burgoyne and Boydell (1991, p. 32) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ 12 ประการ คือ

1. การเรียนรู้ เพื่อเข้าถึงกลยุทธ์การดำเนินงานโดยการให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งเป็นการเชื่อมโยงความคิดของแต่ละบุคคลเข้ากับนโยบาย หรือกลยุทธ์ขององค์กร และการที่ให้พนักงานระดับปฏิบัติการเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดการปฏิบัติการ และประเมินผลกลยุทธ์ด้วยนั้น จะช่วยในการถ่ายโยงระหว่างนโยบายไปสู่กระบวนการปฏิบัติงานขององค์กร และเชื่อมโยงความคิดกับการปฏิบัติงาน

2. พนักงานได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย และระเบียบวิธีการปฏิบัติงานต่าง ๆ ซึ่งช่วยให้องค์กรได้เรียนรู้จากความคิดของพนักงาน และช่วยให้พนักงานเข้าใจและรู้สึกผูกพันกับนโยบายกระบวนการ และมาตรการต่าง ๆ ที่ตนมีส่วนกำหนดขึ้น

3. จัดระบบการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมเป้าหมาย และการติดตามประเมินผลงาน และการพิจารณาความดีความชอบให้ชัดเจนสอดคล้องกับกลยุทธ์ และนโยบาย เพื่อเป็นเป้าหมาย และการจูงใจให้เกิดกระบวนการเรียนรู้

4. การจัดโครงสร้างขององค์กร ควรเอื้ออำนวยให้คนได้เกิดการเรียนรู้จากการทำงาน เช่น ให้คนมีอิสระในการเลือกทดลองวิธีการทำงานใหม่ ๆ ให้ขอบเขตความรับผิดชอบของตำแหน่งงาน ไม่แคบเกินไปจนไม่เห็นถึงความเกี่ยวเนื่อง ของกระบวนการในภาพรวม และให้สามารถรับข้อมูลป้อนกลับจากการทำงาน เป็นต้น และโครงสร้างองค์กร ก็ควรมีลักษณะแบนราบ และมีความยืดหยุ่น เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับในส่วนงานต่าง ๆ สามารถสื่อสารถ่ายโยงความคิด ความรู้สึกถึงกันและกัน และเพื่อให้สามารถปรับแก้กระบวนการปฏิบัติงานได้โดยสะดวก

5. จัดช่องทางการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกันและกันในองค์กร ให้สะดวกรวดเร็วชัดเจนที่สุด เช่น การส่งเสริมให้มีการพบปะประชุมปรึกษาหารือร่วมกันในระหว่างฝ่ายต่าง ๆ หรืออาจจัดระบบสารสนเทศให้สามารถส่งถ่ายข้อมูลความรู้แบบสื่อผสม (Multimedia) ถึงกันและกันได้โดยทาง (Internet) เป็นต้น เพื่อให้การไหลเวียน และแพร่กระจายของนวัตกรรม เป็นไปอย่างรวดเร็ว และทั่วถึง

6. จัดระบบการเงิน และบัญชี ในลักษณะที่ช่วยส่งเสริมการริเริ่มทดลองสิ่งใหม่ ๆ ซึ่งอาจผิดพลาดล้มเหลวได้ง่าย และจัดระบบบัญชี ที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ถึงผลได้เปรียบเทียบกับค่าใช้จ่าย เช่น การจัดระบบศูนย์กำไร (Profit - Center) และการคิดต้นทุนของกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้สามารถติดตาม และคำนวณหาอัตราส่วนของผลไม่ต่อการลงทุนในแต่ละกิจกรรมได้

7. จัดระบบการให้รางวัลที่ยืดหยุ่น ซึ่งอาจมีการให้รางวัลประเภทต่าง ๆ ตามความต้องการของแต่ละคน แต่ละทีมงาน และมีการให้รางวัลตามเกณฑ์ต่าง ๆ เช่น รางวัลชนะเลิศ รางวัลผู้มีพัฒนาการดีเด่น รางวัลสำหรับน้องใหม่ รางวัลสำหรับความล้มเหลว ที่เป็นบทเรียนที่มีค่ามากที่สุด

8. อาศัยผู้ปฏิบัติงานที่ติดต่อกับภายนอกองค์กรเป็นแหล่งสืบค้นความรู้ เพื่อที่จะนำเอาความคิดนโยบายระเบียบวิธีการปฏิบัติงานใหม่ ๆ และข่าวสารข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์ต่าง ๆ เข้ามาเผยแพร่ และร่วมกันคิดพิจารณาดำเนินการต่อไป

9. ส่งเสริมการเรียนรู้ ระหว่างส่วนงาน และระหว่างองค์กร เช่น ผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนกันไปดูงานเยี่ยมชมเยียนปรึกษาหารือกันระหว่างส่วนงานต่าง ๆ หรือไปยังองค์กรอื่น ๆ เช่น ลูกค้า หรือผู้จัดส่งวัตถุดิบ เป็นต้น

10. ส่งเสริมให้พนักงานทุกคนได้พัฒนาตนเองทั้งนอก และในสภาพการทำงาน ทั้งในเรื่องงานความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และเรื่องอื่น ๆ โดยเน้นให้พนักงาน และทีมงานเป็นผู้รับผิดชอบการเรียนรู้ของตนเอง

11. จัดระบบการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เป็นทีม เพื่อให้มีการถ่ายทอดความรู้ระหว่างกันและกัน และเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ทักษะในการทำงานร่วมกันเป็นทีม

12. สร้างค่านิยมที่เน้นผลงานความสามารถการเรียนรู้พัฒนาการ และการทำงานร่วมกันเป็นทีมแทนค่านิยมที่เน้นอำนาจ

Marquardt (1996, pp. 2 - 3) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ 14 ประการ คือ

1. การเรียนรู้จะประสบความสำเร็จได้ด้วยระบบขององค์กรทั้งหมดเปรียบเสมือนว่าองค์กรนั้น เป็นองค์กรที่มีสมองเดียวกันทั้งองค์กร

2. สมาชิกในองค์กรให้มีความสำคัญ และยอมรับว่าการเรียนรู้ทั้งองค์กรนั้นจะนำมาซึ่งความอยู่รอดขององค์กรในปัจจุบัน และความสำเร็จขององค์กรในอนาคต
3. การเรียนเป็นกิจกรรมต่อเนื่องตลอดไป มีทั้งกลยุทธ์ในการใช้วิธีการ หรือกระบวนการตลอดจนการบูรณาการ และดำเนินการควบคู่ไปกับการทำงาน
4. มีจุดที่เน้นความคิดสร้างสรรค์ และก่อให้เกิดการเรียนรู้
5. มีการคิดที่เป็นระบบมีฐานหลัก
6. ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลข่าวสาร และความรู้ที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จขององค์กรได้อย่างต่อเนื่อง และทันสมัย
7. องค์กรมีบรรยากาศที่ส่งเสริมกระตุ้น และให้รางวัลแก่บุคลากร และกลุ่มที่เรียนรู้ใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร
8. มีเครือข่าย และกลไกในการติดต่อสื่อสาร เพื่อก่อให้เกิดนวัตกรรมทั้งภายในและภายนอกองค์กร
9. การเปลี่ยนแปลงใด ๆ ทั้งที่เป็นไปตามความคาดหวัง และผิดหวังจะต้องถือว่าเป็นโอกาสของการเรียนรู้
10. ทุกคนต้องทำงานอย่างว่องไว แข็งขัน กระฉับกระเฉง ภายใต้ระบบที่ยืดหยุ่น
11. ทุกคนในองค์กรต้องมีแรงขับเคลื่อนโดยมุ่ง เพื่อคุณภาพ และการพัฒนาให้ดีขึ้น
12. กิจกรรมที่ทำต้องบ่งบอกถึงแรงบันดาลใจการคิดอย่างรอบคอบ และมีความชัดเจนในความคิด และวิธีการ
13. จะต้องมีความสามารถ หรือความเชี่ยวชาญหลักการที่ผ่านการพัฒนาแล้วเป็นอย่างดี ที่จะเริ่มจุดเริ่มต้นของการทำงาน
14. จะต้องมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนริเริ่มใหม่ ๆ และมีการทำให้คนทำงานและองค์กรมีชีวิตชีวาอย่างต่อเนื่อง

Marquardt and Reynolds (2002, p. 15, อ้างอิงใน พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเปรียบเสมือนเป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้ระดับโลก (The Global Learning Company) มีคุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ 11 ลักษณะ ดังต่อไปนี้

1. มีโครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure) เป็นโครงสร้างที่เล็กและคล่องตัว ไม่มีสายการบังคับบัญชาที่มากเกินไปมีหน้าที่ความรับผิดชอบ หรือลักษณะงานที่ยืดหยุ่นไม่ตายตัวในอนาคตอาจต้องใช้ความสามารถ หรือสมรรถนะ (Competencies) แทนไม่มีสายการบังคับบัญชาที่เน้นการควบคุมมากเกินไป และกระบวนการทำงานที่ซ้ำซ้อนกัน เพื่อเอื้อต่อการจัดตั้งทีมงานได้ที่สำคัญองค์กร ต้องมีโครงสร้างแบบองค์รวม (Holistic Structure) ที่มีองค์ประกอบที่ต่างทำหน้าที่

ของตนอย่างประสานสัมพันธ์กับองค์ประกอบอื่น ๆ อย่างแยกอิสระจากกันไม่ได้ แม้จะแยกเป็นหน่วยย่อย ก็ต้องมีสภาพทุกอย่างเหมือนระบบทั้งหมดขององค์การอยู่ตื้นนอกจากนี้ โครงสร้างองค์การ จะมีลักษณะแบบทีมงานข้ามหน้าที่ (Cross Function Work Teams) เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ของทีม และพัฒนาวิธีการใหม่ ๆ ที่เชื่อถือได้เรียนรู้ที่จะประสานงานและมุ่งตรงไปยังการทำงานที่ซับซ้อนขึ้นของทีม

2. วัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์การ (Corporate Learning Culture) เป็นบรรยากาศที่ส่งเสริมการทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ แม้จะเสี่ยงต่อความผิดพลาดบ้างก็ตาม ซึ่งการวัดผลความสำเร็จของการเรียนรู้พิจารณาจากการบูรณาการความคิดทั้งหมดขององค์การเข้าด้วยกัน วัฒนธรรมองค์การ ต้องช่วยให้เกิดการเรียนรู้ที่ตระหนักถึงตนเอง (Self - Awareness) การใคร่ครวญ (Self - Reflective) และการสร้างสรรค์ (Creative Way) ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ โดยเปิดโอกาสให้คนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายสนับสนุนให้มีการให้ข้อมูลย้อนกลับรวมทั้งให้โอกาสในการพัฒนาตนเองแก่ทุกคน เช่น มีหลักสูตรการอบรมสัมมนา มีอุปกรณ์การเรียนรู้ด้วยตนเอง มีครูฝึก พี่เลี้ยง และศูนย์ข้อมูล เพื่อให้เกิดนิสัยการเรียนรู้จากทุกอย่างในการทำงานรวมทั้งต้องมีการสนับสนุนด้านขวัญกำลังใจ และการเงินจากองค์การอย่างจริงจัง

3. การเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน (Empowerment) เป็นการส่งเสริมสนับสนุน และเปิดโอกาสให้พนักงานมีความสามารถในการเรียนรู้มีอิสระในการตัดสินใจแก้ปัญหาของตนเองลดความรู้สึกพึ่งพาผู้อื่น ในการแก้ไขปัญหาขยายการเรียนรู้ของตนเองให้เกิดผลงอกงาม และการเพิ่มพูนผลผลิต มีความคิดสร้างสรรค์กระจายความรับผิดชอบ และการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่ระดับล่าง หรือผู้ปฏิบัติ เพื่อให้มีศักยภาพในการเรียนรู้ภายใต้กลยุทธ์และแผนงานขององค์การ

4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Scanning) เป็นการคาดคะเนถึงการเปลี่ยนแปลง ที่อาจมีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมขององค์การ ต้องปรับให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีการคาดการณ์เกี่ยวกับอนาคตที่เป็นไปได้ การสร้างผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมในฐานะการเรียนรู้โดยเจตนา และการเลือกเป้าหมายในสภาพแวดล้อมว่า ควรจะเลือกเรียนรู้อะไร

5. การสร้างและถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Creation and Transfer) เป็นหน้าที่ของการสร้างนวัตกรรม และองค์ความรู้ใหม่ ๆ ซึ่งไม่ใช่หน้าที่ของ (Research and Development) หรือ (Copy and Development) เท่านั้น ผู้ปฏิบัติงานทุกคนจะต้องมีบทบาทในการเสริมสร้างความรู้ และเรียนรู้จากส่วนอื่น ๆ จากเครือข่ายโดยผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่าง ๆ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน โดยการสร้างฐานข้อมูลที่เข้าถึงได้ง่ายมีการใช้บอร์ดข่าวสารเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ใช้ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (E - Mail) ในการสื่อสารระยะไกล และแลกเปลี่ยนข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ในการสร้างระบบเครือข่ายที่ซับซ้อนขึ้นมีการสร้างความรู้ใหม่ ที่นอกจากจะ

เกี่ยวข้องกับข่าวสารภายนอกแล้วยังรวมถึงการเรียนรู้ภายในและการหยั่งรู้ทางความคิดของแต่ละบุคคลในองค์กรด้วย

6. เทคโนโลยีการเรียนรู้ (Learning Technology) เป็นการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม เพื่อช่วยในการปฏิบัติงานในกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึง และให้มีการเก็บประมวลถ่ายทอดข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็ว และถูกต้องเหมาะสมกับแต่ละบุคคลและสถานการณ์ เช่น การใช้เทคโนโลยีการสื่อสารมาใช้ในการเรียนทางไกลใช้ปัญญาประดิษฐ์ เพื่อช่วยถ่ายโอนการเรียนรู้ให้ทั่วทั้งองค์กร เป็นต้น

7. การมุ่งเน้นคุณภาพ (Quality) เป็นการที่องค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพ โดยรวมเน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้ผลการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ กลายเป็นผลงานที่ดีขึ้น โดยถือหลักว่าจะพัฒนาคุณภาพตามคุณค่าในสายตาของผู้รับบริการ

8. กลยุทธ์ (Strategy) เป็นการใช้กลยุทธ์การเรียนรู้โดยเจตนาและการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (Action Learning) เป็นจิตสำนึกขององค์กรควบคู่ไปกับการทำงานกระบวนการเรียนรู้ จะนำไปอย่างมีกลยุทธ์ ทั้งในด้านของกรยกเร่งการดำเนินการ และการประเมินผู้บริหารจะเป็นผู้ทำหน้าที่ทดลองมากกว่าจะเป็นผู้กำหนดแนวทางปฏิบัติ หรือคำตอบไว้ให้

9. บรรยากาศที่สนับสนุน (Supportive Atmosphere) เป็นบรรยากาศที่สนับสนุนจุดมุ่งหมายของการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน นั่นคือ การพัฒนาศักยภาพความเป็นมนุษย์ การเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์การยอมรับในความแตกต่างของบุคคลความเท่าเทียมกันและความเป็นมนุษย์ โดยมีความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคคล และองค์กรในการเรียนรู้ และพัฒนาเพื่อที่จะทำงานให้ได้ดี

10. การทำงานเป็นทีมและแบบเครือข่าย (Teamwork Networking) เป็นสิ่งที่องค์กรตระหนักถึงความร่วมมือการแบ่งปัน และสร้างผลรวมที่สูงกว่าจากทรัพยากรทั้งภายในองค์กรที่เรียกว่า การทำงานแบบเครือข่าย ซึ่งไม่เพียงแต่การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าอย่างใดอย่างหนึ่งแต่ต้องร่วมมือกันแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องในระยะยาวและริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ เพื่อสร้างการแข่งขันและการสร้างพลังร่วมอันจะทำให้องค์กรอยู่รอด และเจริญเติบโต

11. วิสัยทัศน์ (Vision) วิสัยทัศน์เป็นความคิดเห็นร่วมกัน (Shared Vision) ของคนในองค์กร เพื่อสนับสนุนสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งรวมถึงพันธกิจ และจะเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งสู่เป้าหมายอย่างมีเจตจำนง และมีความผูกพันการเน้นการเรียนรู้ไปยั้งทิศทางการที่ต้องการร่วมกัน ทั้งองค์กรต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานค่านิยม ปรัชญาความคิด และความเชื่อที่คล้ายคลึงกัน จะส่งผลให้มีการร่วมกันทำกิจกรรมที่มีจุดมุ่งหมายเดียวกันในที่สุด

### 2.1.6 การวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ในการวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้มีผู้ศึกษาไว้ เช่น

Ueich, Jick and Glinow (1993, pp. 52 - 66) ได้ให้ข้อเสนอแนะ ว่าการพิจารณาสิ่งที่ทำหาย ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่าง ๆ ก็จะช่วยให้เข้าใจถึงลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้ชัดเจนขึ้นเช่นกัน โดยสิ่งทำหายต่างเหล่านั้น มีดังนี้ คือ

สิ่งที่ทำหายที่ 1 คือ องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องหลีกเลี่ยง ที่จะเป็นอย่างจากทุกคน ต้องการ

สิ่งที่ทำหายที่ 2 คือ จะต้องหลีกเลี่ยงการรวมความคิด (Concept Cluster) เช่น เมื่อเรา อ่านหนังสือพิมพ์ หรือหนังสือ เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ เราจะเห็นความหลากหลายของคำศัพท์ ดังต่อไปนี้ เช่น องค์กรแห่งการเรียนรู้, การเปลี่ยนวัฒนธรรม, กลยุทธ์การปฏิบัติการ, ความสามารถหลัก และความสามารถของการจัดการคุณภาพ เป็นต้น ในศาสตร์นี้พบว่า เต็มไปด้วยการสร้างความคิด และการปฏิบัติที่มักไม่เที่ยงตรง นักวิจารณ์บางคนใช้คำว่า “องค์กรแห่งการเรียนรู้” เมื่ออธิบาย หน่วยงาน ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในองค์กรซึ่งประสบผลสำเร็จบางคนอาจใช้คำนี้ เพื่อระบุ ถึงองค์กร ซึ่งได้ดำเนินงานกระบวนการปรับปรุงโครงการต่าง ๆ (Re - Engineering) จึงเป็นการยากที่จะใช้คำศัพท์นี้เป็นพื้นฐานสำหรับการกระทำ เมื่อภาพที่นำเสนอกลับเป็นสิ่งที่เต็มไปด้วยความยุ่งเหยิง

สิ่งที่ทำหายที่ 3 การลงมือจัดการ เพื่อปรับปรุงความสามารถในการเรียนรู้ จำเป็นต้องมี การวิเคราะห์ (ระบุ) ทดสอบ และประเมิน โดยการใช้ทฤษฎีหลายรูปแบบการออกแบบทดสอบ เพื่อการวิเคราะห์ และทดสอบว่า ผู้จัดการสามารถทำให้เกิดการเรียนรู้ได้หรือไม่ จะว่าไปแล้วสิ่งนี้ สำคัญกว่างานด้านเอกสารว่าทำไมเรื่องราวเกี่ยวกับการเรียนรู้ จึงเป็นเอกสารเชิงความคิด (Thought Papers) มากกว่าเอกสารเชิงประจักษ์ (Empirical Research) ในการที่ผู้จัดการพัฒนาความสามารถในการเรียนรู้ จากผลการศึกษาวิเคราะห์ความเป็นมาของแนวคิด ลักษณะ สมมุติฐาน และสิ่งที่ทำหาย เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

Marquardt and Reynolds (1994, pp. 21 - 24) กล่าวว่า ในการแข่งขันที่รุนแรง องค์กรแห่งการเรียนรู้ จะเป็นปัจจัยที่นำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ และการเกิดผลการดำเนินงาน โดยองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง สถานที่ที่มีบรรยากาศในการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ของ สมาชิกในองค์กรองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้เสริมพลังให้กับสมาชิกในองค์กรในการคิดค้น ความรู้ใหม่ ผลิตภัณฑ์ใหม่ และบริการใหม่ ๆ โดยความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กรจะเป็น ปัจจัยที่สำคัญในการนำพาองค์กรสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งควรจะต้องได้รับการ ส่งเสริม องค์กรจะต้องเรียนรู้และปรับตัวให้เร็วกว่าการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม เพื่อความอยู่รอด โดยจากการศึกษาขององค์กรแห่งการเรียนรู้กว่า 100 แห่งทั่วโลก ในระยะเวลากว่า 15 ปี พบว่า มีปัจจัย

ที่สำคัญแบ่งเป็นระบบทั้ง 5 ที่จะนำพาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ศึกษาในระดับบุคคล กลุ่มและองค์กร อันประกอบด้วย ปัจจัยด้านการเรียนรู้, ปัจจัยด้านองค์กร, ปัจจัยด้านบุคลากร, ปัจจัยด้านความรู้ และปัจจัยด้านเทคโนโลยี โดยกระบวนการของการนำปัจจัยทั้ง 5 มาประยุกต์กับองค์กรประกอบไปด้วย

### 1. พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamic)

#### 1.1 ระดับการเรียนรู้ การเรียนรู้ในองค์กรเกิดขึ้นได้ 3 ระดับ คือ

1.1.1 ระดับบุคคล (Individual Learning) เป็นการเปลี่ยนแปลงทักษะความเข้าใจ, ความรู้, ทักษะ และค่านิยมของบุคคล โดยผ่านการเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน การเรียนการสอน โดยใช้เทคโนโลยี และการสังเกตประสบการณ์จากงานที่ทำ

1.1.2 ระดับทีมงาน (Team Learning) องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องสอนให้บุคคลเรียนรู้เทคนิค ในการแก้ปัญหา และทักษะการทำงานที่เป็นทีม เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และขีดความสามารถซึ่งเกิดจากความสำเร็จโดยทีมงาน

1.1.3 ระดับองค์กร (Organizational Learning) การเรียนรู้ในระดับองค์กร แตกต่างกับการเรียนรู้ในระดับบุคคลและทีมงาน คือ 1) เกิดขึ้นผ่านความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง ซึ่งมาจากความรู้ และแบบแผนความคิดของสมาชิกในองค์กร 2) การเรียนรู้ ระดับองค์กรสร้างขึ้นจากความรู้ และประสบการณ์ในอดีตภูมิหลังขององค์กร

2. การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organizational Transformation) ในการปรับเปลี่ยนองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้นั้น องค์กรจะต้องมีการปรับเปลี่ยนอย่างมากสำหรับองค์ประกอบย่อยดังนี้ ประกอบด้วย

2.1 โครงสร้างองค์กร แนวทางในการจัดการโครงสร้างองค์กรมีสิ่งที่จะต้องคำนึงถึง ดังนี้ 1) ปรับปรุงลำดับชั้นในแนวราบ 2) ลดการแบ่งแยก โดยมองให้เป็นองค์กรรวม 3) จัดองค์กร และการดำเนินงานให้เป็นรูปแบบโครงการ 4) สร้างเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกองค์กร 5) จัดการแบบเจ้าของกิจการ 6) ถอนรากโครงสร้างแบบราชการที่มีความยืดหยุ่นน้อย

2.2 วิสัยทัศน์ขององค์กร วิสัยทัศน์เป็นภาพของอนาคต และความต้องการที่มุ่งไปสู่ความปรารถนาของสมาชิกทั้งองค์กร ซึ่งองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์กรที่มีสมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร

2.3 วัฒนธรรมองค์กร เป็นความเชื่อ ความคิด และวิถีปฏิบัติของคนในองค์กร วัฒนธรรมขององค์กรจะช่วยสร้าง และวางแนวทางของพฤติกรรม และการรับรู้ในสิ่งที่นิยมปฏิบัติกัน วัฒนธรรมองค์กร จะเป็นส่วนหนึ่งของการเรียนรู้ ที่สมาชิกจะต้องมีการรับรู้ถึงสภาวะขององค์กรว่า อยู่ในช่วงที่ประสบผลสำเร็จ หรือวิกฤต

2.4 กลยุทธ์ขององค์กร ต้องมีการนำกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพมาใช้เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ให้ประสบผลสำเร็จอย่างรวดเร็ว

3. การเสริมพลัง (People Empowerment) การเรียนรู้ในองค์กรที่มีประสิทธิภาพบุคคล ต้องได้รับการเสริมอำนาจในการทำงาน และการเรียนรู้ องค์ประกอบของการเสริมอำนาจบุคคล ประกอบด้วย สมาชิก ดังนี้

3.2 บุคลากร หลักการในการปฏิบัติในการเสริมอำนาจให้แก่บุคลากร คือ

- 1) ปฏิบัติต่อบุคลากรในฐานะผู้เรียนรู้ มีความสามารถ และวุฒิภาวะ
- 2) ส่งเสริมบุคลากรให้มีอิสระ มีกำลังความสามารถความกระตือรือร้น
- 3) มอบหมายงาน โดยให้ทั้งอำนาจ และความรับผิดชอบสูง
- 4) ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนากลยุทธ์ และการวางแผน
- 5) พยายามทำให้เกิดความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคคล และองค์กร

3.1 ผู้นำ / ผู้บริหาร ผู้บริหาร จะต้องเปลี่ยนจากการควบคุมบุคคลอื่นไปสู่การมอบอำนาจแก่บุคคลอื่น มีกระบวนการทำงานที่เป็นระบบ สร้างโครงสร้างแบบเครือข่าย สามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยี และมีบทบาทใหม่ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ อาทิ เป็นผู้สอน ผู้ชี้แนะ และพี่เลี้ยง เป็นต้น

3.3 ลูกค้า ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะตระหนักว่าลูกค้าเป็นแหล่งข้อมูล ข่าวสารทางความคิดต่าง ๆ ดังนั้น องค์กรควรดำเนินการ 1) แสวงหาโอกาสในการจัดฝึกอบรม และเสริมการเรียนรู้ให้กับลูกค้า เพื่อศึกษาลูกค้าและผลิตภัณฑ์ของลูกค้า 2) ส่งเสริมและสนับสนุนความคาดหวังของลูกค้า และนำมาปรับปรุงคุณภาพสินค้า และบริการ 3) ค้นหาข้อมูลป้อนกลับ คำแนะนำ และปรึกษากับลูกค้า และลูกค้าด้วยความกระตือรือร้น

3.4 คู่ค้า / คู่ขาย ความสำเร็จขององค์กรที่มีเครือข่ายทางธุรกิจ ควรยอมให้ผู้อื่นเกี่ยวข้องทางธุรกิจได้เรียนรู้ร่วมกันเกี่ยวกับสินค้า และบริการ และนโยบายต่าง ๆ เช่นเดียวกับการจัดการ หรือทักษะทางเทคนิค สามารถสร้างคุณค่าให้กับทุก ๆ คนในระยะยาว

3.5 พันธมิตร หรือหุ้นส่วน องค์กรส่วนใหญ่สร้างพันธมิตร หรือหุ้นส่วนกับบริษัทที่ทำธุรกิจประเภทเดียวกัน เพื่อจุดมุ่งหมายของการทำกำไร และส่วนแบ่งการตลาด หรือตัดลดค่าใช้จ่ายการลดเวลา และการเมือง

3.6 ชุมชน การมีส่วนร่วมของชุมชนเป็นประโยชน์ และเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรแห่งการเรียนรู้ อาทิ 1) เป็นการเพิ่มภาพลักษณ์ขององค์กรชุมชน 2) เป็นการสร้างความสนใจของชุมชนด้วยการทำงาน 3) เป็นการเพิ่มคุณภาพชีวิตของคนในชุมชน 4) เป็นการเตรียมการกำลังคนในอนาคต 5) เปิดโอกาสในการแลกเปลี่ยน และแบ่งบันทรัพยากรต่าง ๆ ในชุมชน



4. การจัดการความรู้ (Knowledge Management) การจัดการความรู้เป็นองค์ประกอบสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ และความรู้กลายเป็นสิ่งสำคัญขององค์การสมัยใหม่องค์ประกอบนี้ประกอบไปด้วย

4.1 การแสวงหาความรู้ องค์กรสามารถแสวงหาความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ได้ทั้งจากภายใน และภายนอกองค์การ

4.2 การสร้างความรู้ การสร้างความรู้สามารถสร้างได้หลายรูปแบบ อาทิ การสร้างความรู้จากการถ่ายทอดความรู้ที่ตนเองกับผู้อื่น สร้างความรู้จากการรวบรวม และการสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่ สร้างความรู้จากความรู้ที่มีอยู่ในองค์การ ผสมกับความรู้ของแต่ละบุคคลให้เกิดเป็นความรู้ใหม่ และแบ่งปันทั่วทั้งองค์การ สร้างความรู้ขึ้นจากการปฏิบัติ การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ และจากการทดลอง เป็นต้น

4.3 การจัดเก็บความรู้ องค์กร ต้องกำหนดความรู้ที่ต้องการจัดเก็บโดยวิธีการต่าง ๆ ความจำแนก และเก็บข้อมูลไว้อย่างเป็นระบบ ที่สามารถนำมาใช้ได้อย่างถูกต้อง และรวดเร็ว

4.4 การถ่ายโอน และใช้ความรู้ การถ่ายโอนความรู้ และการใช้ประโยชน์จากความรู้เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กร ความรู้ความได้รับการเผยแพร่ และถ่ายทอดในองค์กรอย่างรวดเร็ว และทั่วถึง

5. การส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยี (Technology Support for Learning) เทคโนโลยี เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ หากองค์กรใดมีความสามารถด้านเทคโนโลยี ก็จะสามารถก้าวล้ำหน้าองค์กรอื่น ๆ องค์ประกอบนี้ ประกอบด้วย

5.1 เทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บประมวลผลรวมถึงเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ เทคโนโลยีสื่อสารคมนาคม

5.2 เทคโนโลยี เพื่อการเรียนรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ จะใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ มัลติมีเดีย และระบบวิดีโอทัศน์ มีการตอบโต้ และเรียนทางไกล มีการจัดหาอุปกรณ์ที่ติดต่อกันได้ทั้งทางเดียว และสองทาง ระหว่างผู้ให้การศึกษากับผู้เรียนรู้

5.3 ระบบอิเล็กทรอนิกส์ ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานเป็นไปได้ทั้งการใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งจะช่วยสนับสนุนบุคลากรในการเรียนรู้และปฏิบัติงาน

จากที่นำมากล่าวถึงในตอนต้นทั้งหมดนั้น ผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์ เพื่อกำหนดเป็นองค์ประกอบสำหรับลักษณะการวัดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในการวิจัยครั้งนี้เป็น 2 ลักษณะคือ

1. ลักษณะที่เป็นกระบวนการ ซึ่งหมายถึง “การกระทำ” ที่เป็นการสนับสนุนในหมู่สมาชิกองค์การ การเปลี่ยนแปลงตนเองอย่างต่อเนื่อง การเชื่อมโยงการเรียนรู้ในระดับคนไปสู่การเรียนรู้ในระดับองค์การ สมาชิกทุกระดับเรียนรู้เป็นธรรมชาติ การรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น การเรียนรู้ขององค์การ คือ การพัฒนาความรู้ใหม่ ๆ หรือความกระฉับกระเฉงต่อศักยภาพที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม การสร้างความตระหนักในตนเอง การใช้วิจารณญาณใคร่ครวญ สภาพแวดล้อม การสืบสวน การเพิ่มความสามารถในการเรียนรู้ ปรับเปลี่ยนให้เข้ากับวัฒนธรรมของตนเอง การขยายความสามารถของตน เพื่อให้เกิดผลตรงตามความต้องการที่แท้จริง การขยายรูปแบบของการคิดที่ทันสมัย ได้รับการส่งเสริม และแรงบันดาลใจทั้งหลายได้รับการปลดปล่อย การขยายขีดความสามารถอย่างต่อเนื่อง สร้างสรรค์อนาคตขององค์การ รวมทั้งการสร้างการเรียนรู้ การถ่ายโอนความรู้ และการปรับแต่งพฤติกรรมขององค์การ เพื่อสะท้อนความรู้ความเข้าใจใหม่ ๆ ซึ่งประกอบด้วยประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

1.1 การสนับสนุนการเรียนรู้ในหมู่สมาชิกองค์การและการเปลี่ยนแปลงตนเองอย่างต่อเนื่อง

1.2 การเชื่อมโยงการเรียนรู้ส่วนบุคคลไปสู่การเรียนรู้ระดับองค์การ

1.3 ความเป็นธรรมชาติของการเรียนรู้และการรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

1.4 การเรียนรู้ขององค์การ คือ การพัฒนาความรู้ใหม่ ๆ หรือความกระฉับกระเฉงในศักยภาพที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม

1.5 การตระหนักในตนเอง และการใช้วิจารณญาณใคร่ครวญสภาพแวดล้อม

1.6 การเป็นองค์การที่สืบเสาะหาความรู้ และการเพิ่มขีดความสามารถในการเรียนรู้ รวมทั้งการปรับเปลี่ยนให้เข้ากับวัฒนธรรมของตนเอง

1.7 การขยายขีดความสามารถของตนเอง เพื่อให้เกิดผลที่ตรงตามความต้องการที่แท้จริง

1.8 การขยายรูปแบบของการคิดที่ทันสมัย โดยได้รับการส่งเสริม และการเพิ่มแรงบันดาลใจให้มีอิสระในการคิด

1.9 การที่องค์การขยายขีดความสามารถอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างสรรค์อนาคตขององค์การ

1.10 การที่องค์การมีความเชี่ยวชาญในการสร้างการเรียนรู้ และถ่ายโอนความรู้ และปรับแต่งพฤติกรรมขององค์การ เพื่อสะท้อนความรู้และความเข้าใจใหม่ ๆ เหล่านั้น

2. ลักษณะที่เป็นผลผลิต ซึ่งหมายถึง “ผลลัพธ์” ที่ได้มาจากความรู้ใหม่ ๆ

ทักษะใหม่ ๆ หรือเจตคติใหม่ ๆ ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวบุคคล และองค์กร เป็นสิ่งที่สังเกตได้ และสามารถมองเห็นได้ด้วยตา เป็นสิ่งที่ทำให้องค์กรมีลักษณะเชิงแข่งขัน เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถทั้งตัวบุคคล และองค์กร เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการเปลี่ยนแปลง เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงในระบบและวัฒนธรรม เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องจากความล้มเหลวเล็ก ๆ น้อย ๆ และมีการค้นหาสิ่งใหม่ และเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากกระบวนการที่สามารถคาดทำนายได้

สรุปการวัดลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในการวิจัยครั้งนี้ เป็น 2 ลักษณะคือ 1) ลักษณะที่เป็นกระบวนการ 2) ลักษณะที่เป็นผลผลิตหรือ “ผลลัพธ์” ผู้วิจัยได้นำปัจจัย ทั้ง 5 ด้าน มาประยุกต์ในการวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ พลวัตการเรียนรู้, การปรับเปลี่ยนองค์กร, การเสริมพลัง, การจัดการความรู้ และการส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยี (Marquardt and Reynolds 1994, pp. 21 - 24)

### 2.1.7 ตัวบ่งชี้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ผู้วิจัย ทำการศึกษาแนวคิดด้านตัวบ่งชี้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ

Marsick (1996, p. 36) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับตัวชี้วัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ทั้งระดับบุคคล จำนวน 13 ตัวบ่งชี้ ระดับกลุ่มจำนวน 6 ตัวบ่งชี้ และระดับองค์กร จำนวน 24 ตัวบ่งชี้ไว้ ดังนี้

#### 1. ระดับบุคคล

- 1.1 ทุกคนอภิปราย และเรียนรู้จากข้อผิดพลาดอย่างเปิดเผย
- 1.2 ทุกคนระบุทักษะที่ต้องการ เพื่อการทำงานในอนาคต
- 1.3 ทุกคนช่วยเหลือกันในการเรียนรู้
- 1.4 ทุกคนได้รับการสนับสนุน ด้านงบประมาณ และทรัพยากร
- 1.5 ทุกคนได้รับการสนับสนุนในการเรียนรู้
- 1.6 ทุกคนเห็นว่าปัญหาในการทำงาน คือ โอกาสในการเรียนรู้
- 1.7 ทุกคนได้รับรางวัลจากการเรียนรู้
- 1.8 ทุกคนให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างเปิดเผย และตรงไปตรงมา
- 1.9 ทุกคนฟังก่อนพูด
- 1.10 ทุกคนให้ความสำคัญกับคำถามว่า “ทำไม”
- 1.11 ทุกคนสามารถถามในสิ่งที่คิดได้
- 1.12 ทุกคนเคารพกันและกัน
- 1.13 ทุกคนใช้เวลา เพื่อสร้างความเชื่อถือกับผู้อื่น

## 2. ระดับกลุ่ม

- 2.1 ทีมมีอิสระในการตั้งเป้าหมายที่ต้องการ
- 2.2 ทุกคนในทีมมีความเท่าเทียมกัน
- 2.3 ทีมมีจุดเน้นที่งานของกลุ่ม และวิธีการทำงานที่ดี
- 2.4 ทีมมีการทบทวนความคิดในผลงานของกลุ่ม
- 2.5 ทีมได้รับรางวัลสำหรับผลสัมฤทธิ์ของงานร่วมกัน
- 2.6 ทีมมีความมั่นใจว่าองค์กรจะปฏิบัติตามข้อเสนอแนะของทีม

## 3. ระดับองค์การ

- 3.1 มีการสื่อสารสองทาง
- 3.2 คนในองค์การสามารถเข้าถึงสารสนเทศได้สะดวกและรวดเร็ว
- 3.3 องค์การเก็บรักษาฐานข้อมูลเกี่ยวกับทักษะของผู้ปฏิบัติงานมีระบบการวัดระหว่างสภาพการปฏิบัติงานที่เป็นจริง และที่คาดหวัง
- 3.4 องค์การสร้างบทเรียนง่าย ๆ สำหรับผู้ปฏิบัติงาน
- 3.5 องค์การวัดการฝึกอบรมจากเวลา และทรัพยากรที่ใช้
- 3.6 องค์การยกย่องยอมรับผู้ที่ริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ
- 3.7 องค์การให้เลือกในการปฏิบัติงาน
- 3.8 องค์การเชิญชวนทุกคนร่วมสนับสนุนวิสัยทัศน์ขององค์การ
- 3.9 องค์การให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารทรัพยากร
- 3.10 องค์การสนับสนุนผู้ปฏิบัติงานที่มีความเสี่ยงสูง
- 3.11 องค์การนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติในระดับ และกลุ่มที่ต่างกัน
- 3.12 องค์การสนับสนุนให้ปฏิบัติงานมีชีวิตครอบครัว และการทำงานที่สมดุล
- 3.13 องค์การส่งเสริมให้ทุกคนมีมุมมองที่กว้างไกล
- 3.14 องค์การส่งเสริมให้ทุกคนยึดเอามุมมองของผู้รับบริการมาใช้ตัดสินใจ
- 3.15 องค์การคำนึงถึงสิ่งที่จะมีผลต่อขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน
- 3.16 องค์การมีการทำงานร่วมกับชุมชนภายนอก
- 3.17 องค์การสนับสนุนให้ค้นหาคำตอบจากปัญหาจากการศึกษาองค์การอื่น ๆ
- 3.18 องค์การสนับสนุนโอกาสตามความต้องการการเรียนรู้ และการฝึกอบรม
- 3.19 องค์การมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้นำกับผู้ปฏิบัติงาน  
ในเรื่องการแข่งขันแนวโน้ม และทิศทางขององค์การ
- 3.20 องค์การมีการเสริมสร้างอำนาจ เพื่อร่วมกันนำพาองค์การ

3.21 องค์การสร้างภาวะผู้นำ

3.22 องค์การมองหาโอกาสที่จะเรียนรู้

3.23 องค์การมีการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับค่านิยมในองค์การ

### 2.1.8 การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้

ในการพัฒนาองค์การไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหาร และสมาชิกขององค์การ จำเป็นต้องเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกัน เพื่อการดำเนินงานที่มีศักยภาพ และสามารถบรรลุตามเป้าหมาย ของงานที่กำหนดไว้ได้ มีนักวิชาการหลายท่านที่ได้เสนอแนวคิดในการพัฒนา หรือสร้างองค์การ ผู้การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอรายละเอียด ดังนี้

Senge (1990, pp. 21 - 30) ได้เสนอแนวคิดในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยให้ความสำคัญกับความสามารถในการเรียนรู้ที่รวดเร็วกว่าคู่แข่ง ซึ่งความสามารถถือว่าเป็นข้อ ได้เปรียบทางธุรกิจที่ยั่งยืน (Sustainable Competitive) โดยการเรียนรู้ จะต้องเป็นการเรียนรู้ที่เต็มเปี่ยม (Learningful) ของสมาชิกทุกคน และทุกระดับในองค์การ โดยถือว่าทุกคนมีธรรมชาติของการเป็น ผู้ใฝ่เรียนรู้ (Learners) มีธรรมชาติในการที่จะเรียนรู้ และรักที่จะเรียนรู้ เพื่อแสวงหาสิ่งที่ดีให้แก่ ชีวิตนอกจากนั้น Senge (1990) ได้เสนอแนวทางในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ด้วยวินัย 5 ประการ (The Fifth Disciplines) ซึ่งเป็นพื้นฐานหลักของการทำความเข้าใจเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้และเป็นแนวทางในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นวินัย 5 ประการ ที่สนับสนุนให้เกิดองค์การ แห่งการเรียนรู้ ดังนี้

#### 1. บุคคลมีความเป็นเลิศ (Personal Mastery)

บุคคล หรือสมาชิกขององค์การเป็นรากฐานขององค์การแห่งการเรียนรู้บุคคลที่มีความ เป็นเลิศ จะสามารถเพิ่มความสามารถในการสร้างสรรค์งานที่เขาต้องการได้อย่างต่อเนื่อง ลักษณะการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์การจะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์การ ได้สมาชิกของ องค์การแห่งการเรียนรู้ จะมีคุณลักษณะที่สำคัญคือความเป็นนายของตัวเอง (Human Mastery) สามารถควบคุมจิตใจพฤติกรรมของตนเองเป็นคนที่ไม่รู้ยู่ตลอดเวลายอมรับความเป็นจริงไม่ยึดมั่น ในตนเองยอมรับการเปลี่ยนแปลงของโลกมีวุฒิภาวะทางจิตสมาชิกทุกคนจะมีความกระตือรือร้น สนใจ และใฝ่เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอมีความปรารถนาเรียนรู้ เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนมุ่งสู่ ความสำเร็จที่ได้ตั้งใจ การพัฒนาให้บุคคลมีความเป็นเลิศถือว่าเป็นมิติที่ต้องการฝึกฝนอย่างต่อเนื่อง ความเป็นเลิศของบุคคลมีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ

1.1 วิสัยทัศน์ส่วนบุคคล (Personal Vision) วิสัยทัศน์เป็นเรื่องของจิตใจ และ มุ่งความสนใจที่วิธีการมากกว่าผลลัพธ์ความสามารถในการกำหนดความต้องการที่แท้จริงอย่างเหมาะสม ถือเป็นสิ่งที่จำเป็นของความเป็นเลิศของบุคคล

### 1.2 การจัดการกับความเครียดอย่างสร้างสรรค์ (Holding Creative Tension)

ความหมาย ของความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์มักเข้าใจผิดเสมอว่ามีผลให้เกิดความวิตกกังวลและความเครียดในความเป็นจริง ถ้าเรามีวิสัยทัศน์ควบคู่ไปกับความจริงจะทำให้เกิดการสร้างสรรค์มากกว่าไม่ควรปฏิเสธว่าความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์เกี่ยวข้องกับภาวะอารมณ์ความรู้สึกต่าง ๆ เช่น ความวิตกกังวลเสียใจ หรือท้อแท้สิ่งที่เกิดในเชิงลบเหล่านี้ ไม่ใช่ความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ แต่เรียกว่าเกิดภาวะความตึงเครียดของอารมณ์

### 1.3 การเรียนรู้โดยใช้จิตใต้สำนึก (Subconscious) คนที่มีความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล

จะมีอีกมิติหนึ่งของจิตใจคือมีจิตใต้สำนึก ซึ่งการทำงานที่ซับซ้อนทุกอย่างต้องผ่านจิตใต้สำนึก จะสามารถประสบความสำเร็จในงานที่ยุ่ยากได้อย่างง่ายดาย เราจะเรียนรู้เรื่องจิตสำนึกได้อย่างไรเนื่องจากกิจกรรมทุกอย่างของมนุษย์ จะไม่สามารถทำได้ในระยะแรกการเรียนรู้ในช่วงแรกต้องอาศัยจิตสำนึกความตั้งใจและความพยายาม หรือเรียนรู้ทักษะของงานจนค่อย ๆ กลายเป็นการควบคุมโดยจิตใต้สำนึกในที่สุด ในภาวะจิตใจสงบจิตใต้สำนึก จะสามารถกำหนดจุดรวมวิสัยทัศน์ได้ความเป็นเลิศของบุคคลถือเป็นปัจจัยที่สำคัญเสมือนเป็นเสาหลักขององค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการพัฒนาศักยภาพ และความสามารถในการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์การ และเป็นพื้นฐานสำคัญในการพัฒนาชีวิตของตนเอง ดังนั้นองค์ประกอบนี้ จึงเป็นการสร้างทรัพยากรมนุษย์ที่ดีที่สุดขององค์การ

## 2. รูปแบบวิธีการคิด (Mental Model)

รูปแบบวิธีการคิดเป็นความคิดความเข้าใจของคนที่มีต่อองค์การ และต่อธุรกิจของตนเอง ซึ่งความคิดของคนนั้นเป็นสิ่งสำคัญ และมีอิทธิพลอย่างยิ่ง ต่อพฤติกรรมของคนรูปแบบวิธีการคิดนี้ จะเป็นพื้นฐานของวุฒิภาวะทางอารมณ์ (Emotional Quotient, EQ) และจะมีผลถึงความเข้าใจต่อเรื่องราวต่องาน หรือกิจกรรมใด ๆ ในแง่มุมต่าง ๆ ซึ่งจะเป็้องค์ประกอบที่สำคัญต่อการที่เราจะตัดสินใจกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไปในการเปลี่ยนแปลง หรือปรับตัวขององค์การต่าง ๆ เพื่อให้เกิดศักยภาพในการแข่งขันปัญหาสำคัญประการหนึ่ง ก็คือ ทำอย่างไรสมาชิกทุกคนจึงจะมีความรู้ และความเข้าใจไปในทางเดียวกัน ให้เข้าใจในความจำเป็นและความถูกต้องแทนที่จะปล่อยให้รูปแบบวิธีการคิดของแต่ละคนกลายเป็นตัวสร้างปัญหาให้เกิดภาวะที่ต่างคนต่างคิดกันไปเองจนอาจกลายเป็นปัญหาลูกกลมใหญ่โตได้ในที่สุด นอกจากนี้แล้วการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในองค์การโดยปกติมักจะทำได้ยากอยู่แล้ว เนื่องจากเป็นธรรมชาติของคนที่มีมักจะปฏิเสธ และต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจจะกลัวผลกระทบที่จะเกิดขึ้นแก่ตนเองในสถานภาพต่าง ๆ หรืออาจจะมื่อการยึดติดอยู่กับรูปแบบ และวิธีการที่ตนเองคุ้นเคย และในที่สุดรูปแบบวิธีการคิดของเขาเองจะเป็นตัวตัดสินใจว่าอย่างอื่น หรือวิธีอื่น ๆ นั้น เลวไปเสียหมดแต่ถ้าผู้ที่รับผิดชอบในการบริหารโครงการ

สำคัญ ๆ นี้ มีความเข้าใจในรูปแบบวิธีการคิดนี้ดีพอ ก็ควรมีการเตรียมการเสียแต่เนิ่น ๆ ในการทำประชาสัมพันธ์ประชาพิจารณ์ และสร้างบรรยากาศเปิดสร้างความคิดให้ทุกคนมีส่วนร่วม และทำทนายในความสำเร็จร่วมกัน ซึ่งมาตรการเหล่านี้จะช่วยสร้างรูปแบบวิธีการคิดในรูปแบบที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรได้เป็นอย่างดีรูปธรรมของรูปแบบวิธีการคิด คือ

2.1 การบริหาร โอกาสในยุคโลกาภิวัตน์ ที่มีการเปลี่ยนแปลงในด้านการเงิน การลงทุน การตลาด เทคโนโลยี และการแข่งขันอยู่ตลอดเวลาการพ่ายแพ้ต่อกระแสโลกาภิวัตน์ จะทำให้สูญเสียโอกาสอย่างมหาศาล

2.2 การพัฒนาผลิตภัณฑ์ และบริการทั่วทุกมุมโลกทำกันอยู่ตลอดเวลาการเพิ่มประสิทธิภาพ และคุณภาพของผลิตภัณฑ์ และบริการเป็นหัวใจของธุรกิจ

### 3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)

การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นวิธีการทำให้แต่ละคนเกิดวิสัยทัศน์การหัดให้คนคิดมองไปข้างหน้ามองอนาคต สร้างสถานการณ์จำลองแบบต่าง ๆ คิดว่าผลที่ตีผลที่เสียผลแบบกลาง ๆ น่าจะเกิดขึ้นเป็นอย่างไร แต่ละทางมีทางแก้ไขอย่างไร ความคิดเช่นนี้ ควรแฝงเข้าไปในกลุ่มการทำงานให้ตัดสินใจร่วมกันหัดให้ไปทำเป็นการบ้านแล้วนำมาคุยร่วมกัน ซึ่งการมอบหมายให้รับผิดชอบ การตัดสินใจในแต่ละเรื่องด้วยตนเอง จะทำให้เกิดความรู้สึกผูกพัน การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเริ่มจากมองสิ่งต่าง ๆ ให้เป็นกระบวนการมองต่อไปข้างหน้าจะเกิดอะไรขึ้นมองภาพรวมของหน่วยงาน ไม่ได้มองเฉพาะหน่วยของตัวเอง ซึ่งเป็นการสร้างทัศนะของความร่วมมือกันอย่างยึดมั่นของสมาชิกในองค์กร เพื่อพัฒนาภาพในอนาคต และความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาร่วมกันของสมาชิกองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องเป็นองค์กรที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร จะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่คาดหวังต่อความเปลี่ยนแปลง และความก้าวหน้าต่อไปภายใต้จุดหมายเดียวกัน ซึ่งเป็นการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันมีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ

3.1 กระตุ้นให้แต่ละคนมีวิสัยทัศน์โดยการสร้างบรรยากาศกระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรค์ การที่องค์กรจะสร้างการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันนั้น ต้องเริ่มต้นสร้างวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลขึ้นมาให้ได้ก่อน เพราะถ้าหากสมาชิกไม่มีวิสัยทัศน์เป็นของตนเองแล้วนั้น การทำงาน หรือการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ก็จะเป็นไปในลักษณะที่ยินยอมปราศจากความตั้งใจ และการร่วมมืออย่างจริงจัง การที่พนักงานมีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลได้ จะเกิดการร่วมมือกันทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดขององค์กร วิสัยทัศน์ส่วนบุคคลเป็นเรื่องของความสามารถในการสร้างสภาพขึ้นในใจที่เกินกว่าความเป็นจริง โดยเกิดจากกระบวนการคิดของตัวเอง และเป็นอิสระจากอิทธิพลอื่น ๆ การที่จะนำวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลออกมาใช้ต้องระมัดระวังถึงเรื่องอิสรภาพส่วนบุคคล ซึ่งเสรีภาพส่วนบุคคลที่จะเลือกหรือ

กระทำกิจการใด ๆ องค์กรส่วนใหญ่สามารถแบ่งประเภทของสมาชิกในเรื่องการมีวิสัยทัศน์ได้ 2 ประเภท คือ 1) สมาชิกประเภทตั้งใจจริง เพื่อปฏิบัติพันธกิจ (Commitment) จะอุทิศเวลาให้องค์กร มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติตามคำสั่งความรับผิดชอบมีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน 2) สมาชิกประเภทยินยอมทำตาม (Compliance) มักจะยินยอมเชื่อฟัง และปฏิบัติตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด ทำงานภายใต้กฎเกณฑ์ที่วางไว้ขาดความคิดสร้างสรรค์ และความกระตือรือร้น มีเป้าหมายในการทำงาน เพื่อรักษาตำแหน่งของตนไว้ความคาดหวังในการเลื่อนตำแหน่ง และการทำให้เจ้านาย มีความสุขมองวิสัยทัศน์เป็นเพียงการยอมรับองค์การแบบดั้งเดิม มักให้ความสำคัญกับสมาชิก ประเภทยินยอมทำตามผู้นำจะนิยมให้สมาชิกอยู่ภายใต้คำสั่ง และการควบคุมของพวกเขาแต่ผู้นำ ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องการสมาชิกประเภทตั้งใจจริง เพื่อปฏิบัติพันธกิจ เพื่อให้การเรียนรู้ใน องค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้นสิ่งที่ผู้นำต้องทำ คือ การยอมให้สมาชิกมีอิสระในการเลือกคิดและกระทำ

3.2 พัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์กรผู้นำใน องค์กรต้องเลิกคิดแบบเดิมที่ว่าวิสัยทัศน์ขององค์กรมาจากผู้นำ หรือจากกระบวนการวางแผน ในองค์กรเท่านั้น อาจเรียกได้ว่าเป็นวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Vision) หรือวิสัยทัศน์ แบบทางการ (Official Vision) ผู้นำมักมองเป็นวิธีใช้แก้ปัญหา หรือเป็นยุทธศาสตร์ขององค์กร เช่น การแก้ไขปัญหาเรื่องขวัญกำลังใจที่ต่ำลงของสมาชิกที่จริงแล้วขัดกับหลักการขององค์กรแห่ง การเรียนรู้ เพราะการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันนั้น ต้องเกิดจากการมีส่วนร่วมของทุกคนในองค์กร และเป็นวิสัยทัศน์ที่ยั่งยืนดำเนินต่อไป และไม่สิ้นสุดสิ่งสำคัญที่สุดที่ผู้นำต้องจำไว้เสมอ คือ ผู้นำจะต้อง เต็มใจที่จะสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกับสมาชิกในองค์กร โดยไม่มองว่าวิสัยทัศน์ของผู้นำจะต้องกลายมา เป็นวิสัยทัศน์ขององค์กรโดยอัตโนมัติ

3.3 สร้างทัศนคติต่อวิสัยทัศน์ในระดับความผูกพัน (Commitment) มากที่สุด เพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่สนับสนุน โดยไม่ต้องมีการควบคุมกันสามารถสร้างได้ โดยใช้การติดต่อสื่อสาร การสนทนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สมาชิกรู้สึกอิสระที่จะแสดงความฝัน หรือวิสัยทัศน์ออกมาทำให้เกิด การเรียนรู้ในการฟังผู้นำในองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะเปิดใจกว้างและ เต็มใจ ที่จะพิจารณายอมรับฟังความคิดเห็นต่าง ๆ ของสมาชิกผู้นำไม่ควรทำลายความคิดใหม่ ๆ ถ้าแนวคิดของสมาชิกได้รับการสนับสนุนสมาชิก จะมีสำนึกของความเชื่อมั่นในตนเองอย่างแท้จริง และจะมีการตอบสนองในทางบวก เพื่อประโยชน์ต่อองค์กร

3.4 ทำให้วิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นทิศทางไปสู่จุดมุ่งหมายที่เห็นได้ชัด และเป็น วัฏจักร



#### 4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม คือ การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิก โดยอาศัยความรู้และความคิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เพื่อพัฒนาความรู้และความสามารถของทีมให้เกิดขึ้นการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะเกิดขึ้นได้ ต่อเมื่อมีการรวมพลังของสมาชิกในทีมให้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกัน โดยการแลกเปลี่ยนข้อมูลความคิดเห็น และประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่องจนเกิดเป็นแนวคิดร่วมกันของกลุ่ม และกลุ่มควรลดสิ่งที่ก่อให้เกิดอิทธิพลครอบงำแนวความคิดของสมาชิกคนอื่น ๆ พร้อมทั้งกระตุ้นให้กลุ่มมีการสนทนา (Dialogue) และอภิปราย (Discussion) กันอย่างกว้างขวาง ซึ่งการอภิปรายเป็นการนำวิสัยทัศน์ของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนกัน และหาข้อสรุป เพื่อจัดทำเป็นกิจกรรมร่วมกันทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้การที่จะเกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ได้จะต้องมีการสนทนา โดยจะต้องปฏิบัติงานควบคู่กันไป ดังนั้นทีม จึงต้องใช้ทั้งการสนทนา และการอภิปราย จึงจะเกิดการปฏิบัติงานเป็นทีม เพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมมีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ

4.1 การสนทนาและอภิปราย (Dialogue and Discussion) การสนทนาเป็นวิธีช่วยสมาชิกให้เป็นตัวแทนเป็นผู้มีส่วนร่วมในความคิด และกลายเป็นผู้สังเกตการณ์ความคิดของสมาชิก โดยแยกความคิดของตนเอง เพื่อเตรียมรับความคิดของผู้อื่นในกลุ่มซึ่งเป็นสิ่งที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนาเปลี่ยนแปลงเป็นการสนทนาเชิงสร้างสรรค์ และลดการโต้แย้งการสนทนาจะช่วยพัฒนาให้กระบวนการคิดละเอียดอ่อนยิ่งขึ้น ซึ่งสิ่งที่ได้รับการสนทนา ได้แก่ การพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของกลุ่มที่เข้ารับการสนทนาเป็นประจำพัฒนาความไว้วางใจอย่างลึกซึ้ง ซึ่งไม่คอยได้ในการอภิปรายพัฒนาความรู้ความเข้าใจที่ดียิ่งขึ้นของแต่ละคนและสมาชิกได้เรียนรู้พูดคุยอย่างเป็นมิตรเป็นเพื่อนร่วมงาน และลดการต่อต้านด้วยการไม่ให้ความสำคัญกับการเอาชนะกันส่วนการอภิปรายเป็นการนำเสนอความคิดเห็นของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนมีการตัดสินใจ และให้ความสำคัญในการหาข้อสรุปเพื่อนำไปปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมการอภิปรายมีความจำเป็นควบคู่กับการสนทนา เพื่อไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

4.2 การเรียนรู้สภาพความเป็นจริงในปัจจุบันสิ่งที่เป็นสัญลักษณ์ หรือข้อบ่งชี้การเรียนรู้เป็นทีม คือ ข้อคิดเห็นหลากหลายที่ขัดแย้งกันในการขัดแย้งทางความคิดจะเป็นกระบวนการให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งได้จากมุมมองหลากหลายของสมาชิกในกลุ่มความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นผลจากการสนทนาลักษณะสำคัญของการเรียนรู้เป็นทีมอยู่ที่เมื่อทีมตกลงที่จะเรียนรู้ร่วมกันก็ควรจะมีการพูดคุยกันอย่างเปิดเผย และจริงใจทั้งในเรื่องราวความเป็นจริงอย่างถูกต้องนั้นทีมก็จะสามารถเข้าใจได้ว่ายุทธศาสตร์ขององค์การนั้น สามารถนำไปใช้ได้จริงในสภาพที่เป็นจริง

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

#### 5. การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking)

การคิดอย่างเป็นระบบมีหลักการว่าปัญหานั้น เป็นลักษณะวงจร กล่าวคือ ปัญหาทุกวันนี้ ย่อมเป็นผลมาจากแนวทางแก้ปัญหาที่ผิดพลาดโดยการมองโลกแบบแยกส่วน จึงทำให้เกิดปัญหาตามมาเหมือนลูกโซ่ และยังสร้างแรงกดดัน เพื่อแก้ปัญหาด้วยวิธีการเชิงลบมากขึ้นเท่าใด ระบบก็ยิ่งส่งแรงผลักดันเชิงลบกันมากขึ้นเท่านั้น แต่หากแรงผลักดันให้เกิดการแก้ปัญหาโดยวิธีการเชิงบวกมากขึ้นเท่าใด ก็จะทำให้ระบบตอบสนองกลับมาในเชิงบวก ซึ่งทำให้แก้ปัญหาอย่างสมดุล และสร้างสรรค์มากขึ้นเท่านั้น เพราะความจริงแล้วพฤติกรรมของมนุษย์มีแนวโน้มไปในทางที่ดี ก่อนที่จะเลวลง เพราะถูกระทบจากการแก้ปัญหาด้วยวิธีการเชิงลบ โดยเฉพาะการแก้ปัญหาโดยใช้วิธีแบบซ้ำแล้วซ้ำอีก ไม่มีวิธีการแก้ปัญหาใดที่จะได้ใช้กับทุกสถานการณ์ เนื่องจากเหตุและผลบางทีก็ไม่สอดคล้องกันเสมอไปหากเกิดขึ้นในเวลาและสถานที่แตกต่าง ดังนั้นการแก้ปัญหาแบบเชิงรับ คือ การรักษาเยี่ยวอาการที่เกิดขึ้นแล้วขององค์การอาจทำให้อาการทรุดตัวไว้มิทันรู้ตัวไปกว่าเดิมชั่วคราว แต่จะทำให้เกิดอาการเรื้อรังไม่สามารถแก้ไขได้วิธีการแก้ปัญหาเชิงรุก คือ การป้องกันหรืออาจต้องตัดเนื้อร้ายที่เป็นอุปสรรคของการแก้ปัญหาทิ้งไปอาจจะดีกว่าการตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยมุมมองแบบแยกส่วน แม้ว่าจะเร็วกว่าแต่อาจทำให้เกิดการชะงักงันของระบบทั้งหมด หรือสร้างปัญหาที่ซับซ้อนมากขึ้นอีกทำให้แทนที่จะแก้ปัญหาก็แก้ปัญหาก็ได้เร็วกลับช้าลง เพราะต้องแก้ปัญหาที่เพิ่มขึ้นไปอีก ดังนั้นการแก้ปัญหาแบบองค์รวมต้องใคร่ครวญ และวางแผนในระยะยาว ซึ่งอาจไม่สามารถเห็นผลทั้งหมดได้ในระยะสั้นการเปลี่ยนแปลงเล็กน้อยสามารถสร้างผลที่ยิ่งใหญ่ได้การจะมองโลกแบบองค์รวม หรือการคิดอย่างเป็นระบบได้นั้นก่อนอื่น ต้องมีการเปลี่ยนแปลงจิตใจในหลายด้าน คือ

5.1 เปลี่ยนจากการมองโลกแบบแยกส่วนมาเป็นการมองภาพรวม

5.2 เปลี่ยนจากการมองเพื่อนมนุษย์ว่าเป็นคนเฉื่อยไว้ประโยชน์มาเป็นการมองว่ามนุษย์เป็นผู้มีความกระตือรือร้นในการมีส่วนร่วมกับการเปลี่ยนแปลงความจริงของพวกเขา

5.3 เปลี่ยนจากการตั้งรับในปัจจุบันไปเป็นการสร้างสรรค์ในอนาคต จึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงจิตใจ โดยต้องมองเห็นความสัมพันธ์เชิงพึ่งพากันระหว่างส่วนต่าง ๆ แบบไข่มงมหรือวงจรการสะท้อนกลับ จึงมีความสำคัญมากในการทำให้เข้าใจถึงโครงสร้างของระบบ ซึ่งจะย้อนกลับมาปรับปรุงระบบให้เปลี่ยนไปซ้ำแล้วซ้ำอีก นั่นคือ การที่ทุกคนสามารถรับผิดชอบในการ

แก้ไขปรับปรุงระบบที่เป็นอยู่ได้ โดยการสร้างแรงสะท้อนกลับนี้เองกระบวนการสะท้อนกลับมีสองชนิด คือ กระบวนการสะท้อนกลับแบบเสริมแรงที่ทำให้เกิดการเจริญเติบโตขึ้น และการสะท้อนกลับแบบสร้างความสมดุล ซึ่งจะทำให้เกิดขึ้น เมื่อมีการกำหนดพฤติกรรมเป้าหมายการสะท้อนกลับแบบเสริมแรงช่วยเสริมการสะท้อนกลับแบบสร้างความสมดุลทำให้เกิดพฤติกรรมเป้าหมายที่เล็กลง

จากวินัย 5 ประการ Senge (1990) ได้ชี้ให้เห็นว่าวินัย 5 ประการนั้น จะมีผลต่อการเรียนรู้ อันได้แก่ ระดับปฏิบัติ (ทำอะไร) หลักการ (การหยั่งรู้ถึงปัจจัย หรือความคิดที่ชี้นำ) และ สาระตตะ (ภาวะของการเป็นผู้เอาชนะวินัยนั้น ๆ ได้) ซึ่งวินัยทั้ง 5 ประการ หากใช้ให้ได้อย่างเหมาะสมกับระดับต่าง ๆ ของการเรียนรู้แล้วจะก่อให้เกิดค่านิยมความคิดอ่านการปฏิบัติสมรรถนะใหม่ ๆ ที่เหมาะสมสอดคล้องกับภาวะการณ์กับการแข่งขัน ดังแสดงไว้ในตารางที่ 2.1 วิธีการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ด้วยวินัย 5 ประการใน 3 ระดับ ตามแนวคิดของ Senge (1990) ดังนี้

## ตารางที่ 2.1

### วิธีการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

วินัยทั้ง 5 ประการ ระดับ	บุคคลมีความเป็นเลิศ (Personal Mastery)	รูปแบบวิธีการคิด (Mental Model)	การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)	การเรียนรู้ ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)	การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking)
1. การปฏิบัติ ทำอะไร	1. ระบุวิสัยทัศน์ ของคุณ  2. เห็นความ แตกต่างที่เป็นอยู่ กับที่ควรจะเป็น  3. มุ่งผลลัพธ์ ปิดตนเองต่อ ความจริง	1. ความคิด ความเชื่อ  2. ทดสอบ สมมติฐาน  3. แยกแยะข้อมูล ออกจากสถานะ นามธรรม	1. เห็นความจริง สภาพปัจจุบัน  2. แดงวิสัยทัศน์รับ ฟังคนอื่น และให้ อิสระในการเลือก	1. ฝึกหัดรู้จักการ ปกป้องตนเอง  2. เป็นเพื่อน ร่วมงานกัน  3. ผ่อนปรนความ เชื่อพื้นฐาน	1. สถานการณ์จำลอง  2. ปัญหาข้อบกพร่อง ที่เกิดขึ้นบ่อยครั้ง
2. หลักการ ความคิด และการ หยั่งรู้ ที่ชี้แนะ	1. วิสัยทัศน์  2. เครียดเพื่อ สร้างสรรค์กับ ภาวะอารมณ์  3. จิตกว้างค์	1. อธิบายแนว ทฤษฎีกับที่ ปฏิบัติ  2. บั่นไคสู่การ สรุปอ้างอิง  3. รักษาสมดุล ระหว่างการ สืบค้นกับอุทิศ	1. การร่วมฝัน  2. ความผูกพันกับ การคล้อยตาม	1. การพูด คอยกัน  2. การบูรณาการ และการอภิปราย  3. ข้อบกพร่อง ที่เกิดบ่อย	1. โครงสร้างมีผลต่อ พฤติกรรม  2. การต่อต้านนโยบาย  3. การปรับเพื่อ สร้างผล
3. สาระคิดละ ความเป็น ผู้ชำนาญ ในวินัย นั้น ๆ	1. การเผยแพร่ ขยายผล  2. เชื่อมโยงกัน	1. ความรัก / ความจริง  2. การเปิดเผย	1. เป้าหมายโดยรวม  2. การเป็นภาคีร่วมกัน	1. ปัญหาพร้อม  2. ปรับแนว ความคิดกับ ปฏิบัติตรงกัน	1. การมองภาพโดยรวม  2. การเชื่อมโยงของ ส่วนย่อย

หมายเหตุ. ปรับปรุงจาก วิธีการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้. (น. 21 - 30), โดย Senge, 1990.

Marquardt (1996, p. 312) ได้เสนอแนวคิดการสร้างองค์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นสิ่งที่น่าท้าทาย และนับว่าเป็นงานที่ยากในการนำองค์การไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งในแต่ละองค์การ ต้องพัฒนาโครงสร้างรูปแบบที่เหมาะสมพื้นฐานทางทักษะเทคโนโลยี และอื่น ๆ ดังนั้นยังคงมีความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ความต้องการการเรียนรู้ไม่มีจบสิ้นองค์การแห่งการเรียนรู้ต่างจากองค์การที่ไม่ใช่้องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ การฝึกฝน และการปฏิบัติตามหลักของการเรียนรู้ ซึ่งได้นำเสนอไว้ 16 ประการ ดังนี้

1. การอุทิศตน เพื่อไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ขั้นตอนแรกในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่อุทิศตนในการทำให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งความสำเร็จขึ้นอยู่กับความสำเร็จในการเรียนรู้ เพราะเงื่อนไขทางการเรียนรู้ขึ้นอยู่กับพื้นฐานของผลประโยชน์ขององค์กรกับความสำเร็จส่วนบุคคล และความพึงพอใจส่วนบุคคล ดังนั้นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องมีความตื่นตัวร่วมและสมบูรณ์ไปพร้อม ๆ กับผลประโยชน์ในการปฏิบัติ

2. การเชื่อมโยงการเรียนรู้กับการปฏิบัติงานเชิงยุทธศาสตร์ขั้นตอนต่อมา คือ การเชื่อมโยงกระบวนการ และผลผลิตของการเรียนรู้ต่อเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร บางองค์กรสร้างทีมงานขึ้นมาให้คำแนะนำให้คำปรึกษา และทบทวนทิศทางการเรียนรู้ขององค์กร ด้วยภาวะผู้นำระดับสูง เป็นขั้นตอนเริ่มแรกในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยแสดงความเชื่อมโยง โดยตรงระหว่างการเรียนรู้กับการพัฒนาการปฏิบัติการเชิงยุทธศาสตร์การริเริ่มสิ่งที่ยาก ๆ ความท้าทายในตอนแรก ๆ เกิดขึ้นมากแต่การให้รางวัลตอบแทนจะช่วยให้เกิดการปฏิบัติงานการริเริ่มสิ่งที่ยาก ๆ การเชื่อมโยงการเรียนรู้กับการปฏิบัติการเชิงยุทธศาสตร์ คือ การเรียนรู้เป็นงานอย่างหนึ่งขององค์กร อีกทั้งเป็นการผลิต และบริการองค์กรสามารถเรียนรู้ได้ เมื่อทำการผลิต โดยเน้นคุณภาพและความเร็ว เพื่อเรียนรู้ว่าเป็นระบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ยังคงมีความรู้ที่มีประโยชน์ แม้สมาชิกบางคนลาออกไป

3. การประเมินความสามารถขององค์กรกับระบบนำร่องขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ขั้นตอนที่สำคัญอันดับแรก คือ การประเมินสถานการณ์ขององค์กรว่ามีจุดแข็ง หรือจุดอ่อน องค์กร ต้องตระหนักถึงความสำคัญของความเข้าใจ และการตรวจสอบความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กร โดยใช้แบบสอบถามของ Marquardt

4. การเผยแพร่วิสัยทัศน์แห่งการเรียนรู้หลายองค์กรได้พัฒนา และกำหนดยุทธศาสตร์ ด้านวิสัยทัศน์ขององค์กรใหม่ เพื่อให้มีจุดมุ่งหมายไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้ทุกคนเข้าใจและสนับสนุนวิสัยทัศน์เหตุผล ที่ทำให้วิสัยทัศน์ขององค์กรมีความสำคัญ คือ ช่วยในการสร้างจุดมุ่งหมาย และจุดประสงค์ให้แก่สมาชิกจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้จะทำให้เกิดแนวคิด และแนวปฏิบัติใหม่ ๆ เกี่ยวกับการเรียนรู้ โดยจะสร้างพลัง และความคิดสร้างสรรค์ที่จะนำไปสู่การผลิตและบริการที่มีคุณภาพสูงวิสัยทัศน์ช่วยรักษากระบวนการเรียนรู้ และช่วยนำไปสู่การคิดวางแผน เพื่อองค์กร

5. การตระหนักถึง ความสำคัญของการคิดอย่างเป็นระบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ จำเป็นต้องคิด และปฏิบัติอย่างเป็นระบบ ต้องเริ่มจากการมองภาพรวมทั้งองค์กรก่อนมองว่าองค์กรต้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน การมอง และการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ดังนั้นการคิดอย่างเป็นระบบ จะช่วยให้สมาชิกมองเห็นหน่วยย่อยต่าง ๆ ได้ชัดเจนขึ้น และกำหนดแนวทางที่มีประสิทธิภาพ

ส่วนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ เน้นความเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจนที่เกิดขึ้นกับสมาชิกการคิดอย่างเป็นระบบ และปฏิบัติงานต้องมีความสมดุลกันรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีระบบจะตั้งอยู่บนพื้นฐานของการเปลี่ยนแปลงองค์กร ไม่สามารถเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ถ้าเน้นเพียงระบบเดียวหรือหน่วยงานเดียวแต่ควรมีทั้งระบบขององค์กร

6. ผู้นำ คือ แบบอย่างและรูปแบบการอุทิศตน เพื่อการเรียนรู้ผู้นำองค์กรที่กำลังเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ควรมุ่งเน้นที่จะพัฒนาการปฏิบัติการ โดยใช้การเรียนรู้ระยะยาว และพัฒนาอย่างต่อเนื่องภาวะผู้นำมีคุณค่าองค์กร เพราะผู้นำเป็นแบบอย่างภายในองค์กรเป็นผู้กระตุ้นการเรียนรู้ให้กับสมาชิกและเป็นผู้เสริมแรงการเรียนรู้ โดยตนเป็น โค้ชผู้อำนวยการความสะดวกและเป็นผู้สนับสนุนการเรียนรู้ Watkins and Marsick (1995, p. 23, อ้างถึงใน Marquardt, 1996) แนะนำว่าผู้นำควรปฏิบัติตามขั้นตอนในการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ คือ ให้โอกาสสำหรับการฝึกอบรม และการปฏิบัติ เพื่อการเรียนรู้ขององค์กรสนับสนุนและส่งเสริมสมาชิกให้เลิกกลัวความผิดพลาด และกำหนดทิศทางการปฏิบัติงานในการลดความผิดพลาด พร้อมกับการพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้าอยู่เสมอพยายามให้คำแนะนำ และให้รางวัลตอบแทนความคิดสร้างสรรค์ และการทดลองสิ่งใหม่

7. การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรไปสู่การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ต้องเน้นว่าการเรียนรู้ และกระบวนการเรียนรู้ ควรสร้างให้เป็นนิสัย และรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งในงานของทุก ๆ คน การเรียนรู้ ควรเกิดขึ้นโดยอัตโนมัติ และความเป็นส่วนหนึ่งการผลิตการตลาดการแก้ไขปัญหาการเงิน การบริการ และการปฏิบัติการอื่น ๆ ขององค์กร ดังนั้นให้โอกาสในการเรียนรู้มาก ๆ โดยสร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย และสนุกสนานให้เกิดขึ้นเน้นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีผลกับการสะท้อนความคิดการหยั่งรู้ และการคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง คือ วัฒนธรรมการเรียนรู้ที่ชัดเจน

8. การกำหนดยุทธศาสตร์ความร่วมมือ เพื่อการเรียนรู้การเรียนรู้จะเกิดขึ้นไม่ได้หากปราศจากยุทธศาสตร์ และการวางแผนความร่วมมือสำหรับการเพิ่มระดับการเรียนรู้ของแต่ละบุคคลทีมงาน และองค์กรยุทธศาสตร์ที่มีประสิทธิภาพ ควรมีการส่งเสริมการทดลองกับสิ่งใหม่ที่แตกต่างกันให้เวลา และรางวัลแก่นวัตกรรม รวมทั้งให้ความสะดวกและจูงใจให้เกิดการทดลองสิ่งใหม่ ๆ การยกย่องสรรเสริญผู้เรียนรู้ โดยยกย่องชมเชยผู้มีความพยายามผู้ที่ล้มเหลวรวมทั้งเสริมให้มีแรงบันดาลใจที่จะต่อสู้ไปองค์กรต้องพัฒนาระบบการให้รางวัล แก่ผู้เรียนรู้การเผยแพร่การเรียนรู้ใหม่ โดยรวบรวมข้อมูลสารสนเทศเพื่อการแลกเปลี่ยนกันระหว่างสมาชิกแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และการพบปะกันแบบไม่เป็นทางการ เช่น การจัดการแสดงผลงานคุณภาพ โครงการดีเด่น โครงการงานนวัตกรรม รวมทั้งการแสดงผลงานคุณภาพมีการสำรวจความสำเร็จ และความล้มเหลวด้วยการนำ

การเรียนรู้สิ่งใหม่ไปใช้ในองค์กร ต้องให้อิสระและจูงใจสมาชิกให้เรียนรู้ภายในและนอกองค์กร และสิ่งตอบแทนกับสมาชิกที่พยายามใช้ความคิดใหม่

9. การลดระบบราชการและกำหนดโครงสร้างที่คล่องตัวแนวทางแบบราชการมักยึดรูปแบบและระเบียบหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนเข้มงวดจะทำลายพลัง และความคิดสร้างสรรค์และความคิดจิตใจ ที่กล้าเสี่ยงสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องกำจัดระบบราชการออกไปข้อพิจารณาที่ควรใช้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การรื้อปรับระบบขององค์กรกำจัดส่วนที่ลดการเรียนรู้ออกแต่การเอื้ออำนาจแก่สมาชิกกำหนดโครงสร้างแบบโครงการ ซึ่งไม่ใช่อุปสรรคต่อหน้าที่ต่าง ๆ การกระจายอำนาจการทำงานกำจัดโครงสร้างที่ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงกำจัดอุปสรรคทั้งแนวราบ และแนวตั้ง โดยให้คำแนะนำเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง และการประสานกิจกรรมต่าง ๆ

10. การเอื้ออำนาจ และโอกาส เพื่อการแสดงความสามารถสมาชิกต้องการอำนาจ และโอกาสในการแสดงความสามารถจนช่วยเหลือองค์กรได้ การให้อำนาจเป็นสิ่งที่สำคัญในการสร้างภาวะการเรียนรู้ที่ประสบความสำเร็จ ดังนั้นควรให้อำนาจในการตัดสินใจที่มีอิสระกับสมาชิกในการบริการ เพราะสามารถนำไปสู่ความสำเร็จที่เป็นสากลทำให้สมาชิกรู้สึกว่าคุณมีบทบาทมากขึ้น และมีกำลังใจในการเรียนรู้มากขึ้น

11. การเพิ่มการเรียนรู้ขององค์กรกับกระแสทางธุรกิจขององค์กรแห่งการเรียนรู้ จะเจาะเข้าไปในแหล่งที่มีศักยภาพเกี่ยวกับความรู้ และความคิด คือ องค์กรต้องขยายการเรียนรู้ไปสู่หุ้นส่วนผู้รับบริการผู้ประกอบการ และชุมชน ซึ่งกลุ่มเหล่านี้จะช่วยเชื่อมโยงการเรียนรู้ระหว่างการเรียนรู้กับเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ควรจัดตารางกิจกรรมการเรียนรู้ที่เหมาะสม และการฝึกอบรมเกี่ยวกับการนำการเรียนรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน

12. การแสวงหาการเรียนรู้ และการถ่ายทอดความรู้การแสวงหาการเรียนรู้ เพราะในโลกใหม่นี้ ความรู้ คือ พลังเป็นความท้าทายสำหรับองค์กรที่พัฒนาความรู้ใหม่ให้กับสมาชิก องค์กรแห่งการเรียนรู้ จะให้โอกาสกับสมาชิกทุกคนทุกระดับในการแสวงหาความรู้ขององค์กร จะกำหนดโครงสร้างระบบ และเวลาในการเสาะแสวงหา และปรับปรุงการเรียนรู้ เช่น เรียนรู้ในเวลาปกติหลังการประชุมแสวงหาข้อมูลความคิดเห็นจากองค์กรที่ประสบความสำเร็จส่วนการถ่ายทอดความรู้เป็นการอ่านออนไลน์ และการใช้ประโยชน์ จากความรู้ที่นำไปกับกลไกทางอิเล็กทรอนิกส์ และการโยกย้ายตำแหน่งการถ่ายโอนความรู้ มีทั้งแบบจากบุคคลไปสู่บุคคล และแบบจากฐานข้อมูลไปสู่บุคคลสมาชิก ควรได้รับการส่งเสริมและฝึกอบรมให้ถ่ายทอดความรู้ใหม่ความคิดใหม่และ องค์กรแห่งการเรียนรู้ดำรงอยู่ได้ด้วยความรู้ และการสื่อสารที่มีคุณภาพ ดังนั้นความรู้ควรเข้าถึงง่าย อาศัยกิจกรรมที่สำคัญที่ทำให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ คือ การสนทนาปรึกษาหารือการอภิปราย ซึ่งจะช่วยถ่ายทอดความรู้ประสบการณ์ความคิดปัญหา และการแก้ไขปัญหาคิดได้

13. ความต้องการ และใช้เทคโนโลยี เพื่อการเรียนรู้ที่องค์กรที่ยังขาดเทคโนโลยีสารสนเทศคือ ความสามารถในการใช้การเก็บ และการถ่ายทอดความรู้ ถ้าความรู้คือ อาหารขององค์กรแต่เทคโนโลยี เป็นระบบย่อยอาหารที่สำคัญที่ส่งผลต่อปริมาณและคุณภาพของการเรียนรู้ภายในองค์กรศูนย์การเรียนรู้กับเทคโนโลยี จะส่งเสริมการเรียนรู้ของแต่ละบุคคลและกลุ่มสมาชิก ดังนั้นองค์กรต้องการแนะนำการปฏิบัติการที่สนับสนุนระบบต่าง ๆ ระบบสารสนเทศจะส่งผลย้อนกลับไปยังสมาชิกในด้านการอธิบายการจำกัดความการบรรยายการแสดง กิจกรรมฝึกปฏิบัติการ ประเมินผลการส่งผลข้อมูลย้อนกลับ และแหล่งข้อมูลสารสนเทศอื่น ๆ

14. การส่งเสริมการคาดหวัง และการสนับสนุนการเรียนรู้ในระดับบุคคลระดับกลุ่ม และระดับองค์การบริหารระดับสูงคาดหวังว่าสมาชิกทุกคน และหน่วยงานทั้งหมดขององค์กรควรมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้ของตนเองมากขึ้น องค์กรควรส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ต่อเนื่อง และการกระตุ้นให้ใช้โอกาสที่มีอยู่ เพื่อการเรียนรู้การพัฒนาตน พัฒนางาน และพัฒนาองค์กร การเรียนรู้เป็นความสามารถของกลุ่มในการคิดและเรียนรู้ร่วมกันเหมือนกับครอบครัวการเรียนรู้ร่วมกัน เป็นทีม ควรพัฒนาควบคู่ไปกับงานที่ได้รับมอบหมายใหม่การเข้าร่วมโครงการต่าง ๆ การพัฒนา กิจกรรม และการประเมินการเรียนรู้เป็นกลุ่ม หรือหน้าที่ที่แตกต่างกันเป็นส่วนสำคัญสำหรับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้

15. การเพิ่มการเรียนรู้ เพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรเครือข่ายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในสหรัฐอเมริกา เพื่อการฝึกอบรมและพัฒนาได้รวบรวมบทความและหนังสือ มากกว่า 50 เล่ม เกี่ยวกับเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยสนับสนุนให้มีการร่วมการประชุม และการประชุมเชิงปฏิบัติการ ควรเชิญผู้นำขององค์กรแห่งการเรียนรู้มาบรรยายทฤษฎี และแนวปฏิบัติ ตลอดจนพยายามสนับสนุนการอภิปรายในหัวข้อ เช่น คุณค่าขององค์กรแห่งการเรียนรู้ปัญหาเรื่องการสร้างความคิดรวบยอดภาษา และนักวิชาการในสาขาองค์กรแห่งการเรียนรู้บางองค์การการเพิ่มศักยภาพ ด้านพลัง และทรัพยากร เพื่อให้ได้นักทฤษฎีและนักปฏิบัติการในระดับยอดเยี่ยมมาร่วมงาน นอกจากนี้บางองค์การยังเป็นเครื่องมือในการสร้างสมาคมองค์กรแห่งการเรียนรู้

16. การปรับปรุงการพัฒนา และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง หลักเกณฑ์ที่มีความชัดเจน จะทำให้องค์การไต่ขึ้นไปในระดับสูงได้้องค์การแห่งการเรียนรู้มักเรียนรู้ว่าจะทำอย่างไรให้ดีขึ้น โดยสำนึกว่าความรู้ไม่มีวันสิ้นสุด และถือว่าความเปลี่ยนแปลงมีการเปลี่ยนไปตลอดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตระหนักดีว่าทุกคนต้องเสาะแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ มากขึ้น และเห็นความสำคัญของการวิเคราะห์ และการปรับเปลี่ยนให้เป็นแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด นอกจากนั้น ต้องไม่หยุดการเรียนรู้ต้องเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และตลอดชีวิตโดยสรุปแนวคิองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นแนวคิดที่ใช้กระบวนการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กรเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กร โดยให้บุคคลในองค์กร



มีโอกาสเรียนรู้ฝึกฝนพัฒนาศักยภาพตลอดจนได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาร่วมกันของบุคคลทีมงาน และองค์กรในการดำเนินกิจกรรมในการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่ควรจะมี ความรอบรู้ และเชี่ยวชาญต่อการกำหนดยุทธศาสตร์ เพื่อให้สามารถดึงศักยภาพความสามารถที่แฝงเร้น อยู่ในตัวบุคคลนั้น ออกมาใช้ให้เป็นประโยชน์อย่างแท้จริง

Bella and Schein (2007) ได้เสนอแนวคิดในเชิง (Capability Perspective) เพื่อการพัฒนา องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เป็นรูปธรรม ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ

**ขั้นที่ 1** การวินิจฉัยวัฒนธรรมองค์กรและการประเมินรูปแบบการเรียนรู้มีหลาย องค์กรที่ประสบความสำเร็จล้มเหลวจากการนำโปรแกรมสำเร็จรูป เพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้เข้ามาใช้ โดยพิจารณาถึงความสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรทั้งปัญหาการต่อต้านจากพนักงาน หรือการ ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ถึง แม้จะจับสั้น โครงการหากไม่ได้รับการวิเคราะห์คัดเลือ กวางแผน และการจัดการอย่างเหมาะสมการปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีวัฒนธรรม การเรียนรู้ที่ยั่งยืน ย่อมไม่สามารถเกิดขึ้นได้อย่างแน่นอนการประเมินสถานะปัจจุบันประกอบด้วย 2 ส่วน คือ การวินิจฉัยวัฒนธรรมองค์กร และการประเมินรูปแบบการเรียนรู้

1. การวินิจฉัย วัฒนธรรมองค์กร (Culture Diagnosis) ได้แบ่ง วัฒนธรรมองค์กร เป็น 3 ระดับ คือ

ระดับที่ 1 (Artifacts) โดยสามารถเรียนรู้ได้จากการสังเกตด้วยตา เช่น การจัดการ แขนงการแต่งกายของพนักงาน

ระดับที่ 2 (Espoused Values) เป็นค่านิยมที่ทุกคนในองค์กรถือถึงกันว่าอะไร เป็นสิ่งที่ถูกต้อง และควรทำ ซึ่งโดยมากจะถูกกำหนดโดยผู้นำขององค์กรตั้งแต่ยุคก่อตั้งองค์กร

ระดับที่ 3 (Basic Underlining Assumption) เป็นความเชื่อการรับความคิด และความรู้ลึกที่กำหนดพฤติกรรมของคนในองค์กร และเป็นระดับที่ยากที่สุดในการทำความเข้าใจ และดึงออกมาเป็นรูปธรรม

2. การประเมินรูปแบบการเรียนรู้ เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่ต้องทำควบคู่ไปกับ การวินิจฉัยวัฒนธรรมองค์กร โดยองค์กรจะเลือกรูปแบบการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับวัฒนธรรม และสมรรถภาพขององค์กร โดยทั่วไปมี 7 ประเภท คือ

- 2.1 วิธีการแสวงหาความรู้ (Knowledge Source)
- 2.2 โฟกัสที่เนื้อหา หรือที่กระบวนการ (Content - Process Focus)
- 2.3 การเก็บความรู้ (Knowledge Reserve)
- 2.4 วิธีการเผยแพร่ความรู้ (Dissemination Mode)
- 2.5 ขอบเขตการเรียนรู้ (Learning Scope)

## 2.6 Value Focus

## 2.7 Learn Focus

3. รูปแบบการเรียนรู้ ดังกล่าวข้างต้น ไม่มีสูตรสำเร็จว่าอะไร คือ รูปแบบที่เหมาะสม เนื่องจากโครงสร้างขององค์กรที่จะให้ทราบว่าองค์กรนั้น จะมีวิธีการเรียนรู้อย่างไร

**ขั้นที่ 2** การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ และการพัฒนากลยุทธ์ เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ แนวทางที่องค์กรนิยมใช้ในการวิเคราะห์องค์กร คือ SWOT ซึ่งเป็นการหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เพื่อดูว่า โครงสร้างองค์กรในปัจจุบันเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม หรือไม่ แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การทำให้วิธีการเรียนรู้ที่องค์กรใช้อยู่มีความ แข็งแกร่ง จนคู่แข่งตามไม่ทันกลยุทธ์ที่ใช้ในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้มี ดังนี้

1. เน้นการปรับปรุง (Facilitating Factors) ในกรณีที่วัฒนธรรมองค์กร และ รูปแบบการเรียนรู้ ทำให้เกิดความได้เปรียบขององค์กรอื่น ๆ

2. เน้นการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร และรูปแบบการเรียนรู้ควบคู่กับการ ปรับปรุง (Facilitating Factors) ในกรณีที่วัฒนธรรมองค์กร และรูปแบบการเรียนรู้กลายเป็นจุดอ่อน ขององค์กร

**ขั้นที่ 3** กระบวนการปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ครอบคลุม 2 วิธีการ ในขั้นที่ 2 คือ การปรับปรุง (Facilitating Factors) แบ่งเป็น 10 แนวทาง ดังนี้

1. (Scanning Imperative) การกระตุ้นให้พนักงานองค์กรกระตือรือร้น เพื่อหาข้อมูล ภายนอกองค์กร

2. (Concern for Measurement) การทำให้ทุกฝ่ายเห็นความสำคัญของผลต่าง ระหว่างระดับการปฏิบัติที่เป็นอยู่

3. (Performance Gap) การทำให้ทุกคนตื่นตัว และเห็นความสำคัญของผลต่าง ระหว่างระดับการปฏิบัติที่เป็นอยู่

4. (Organization Curiosity) การทำให้เกิดบรรยากาศในการทดลองความคิดใหม่ ๆ

5. (Climate of Openness) การทำให้หน่วยงานต่าง ๆ เชื้อใจกันและกัน

6. (Continues Education) การสนับสนุนให้เกิดการศึกษาอย่างต่อเนื่องในพนักงาน

7. (Operational Variety) การทำให้พนักงานยอมรับวิธีการทำงานใหม่ ๆ

8. (Multiple Leadership) การทำให้เกิดผู้สนับสนุนในการเรียนรู้เริ่มจากผู้จัดการ

ในแต่ละส่วนงาน

9. (Innovation Leadership) การให้ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ของพนักงาน เพื่อสนับสนุนในทุกกิจกรรม

10. (System Perspective) การทำให้มองเห็นภาพการทำงานของทุกหน่วยงานในองค์กรอย่างเป็นระบบ เช่น การไ้ (Job Rotation)

### 2.1.9 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

#### 1. ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์

สมคิด สร้อยน้ำ (2547) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาตัวแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือพบว่า ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ส่งผลการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

เจษฎา นกน้อย (2549) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องก้าวทันต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยมีการปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) วิธีการปฏิบัติงานรวมถึงแนวทางการปฏิบัติงานให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงของกระแสโลกาภิวัตน์ทำให้้องค์กรสามารถอยู่รอดไม่ว่าจะในสภาวะการณ์ใด ๆ รวมถึงสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้อย่างมั่นคง

ธงชัย สมบูรณ์ (2549) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับขั้นตอนในการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เมื่อองค์กรตระหนักและเข้าใจว่าองค์กรยังไม่มีระบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ควรมีกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรให้เป็นเป้าหมายที่องค์กรต้องการบรรลุสูงสุดโดยวิสัยทัศน์ ควรได้รับการยอมรับร่วมกันจากบุคคลภายในองค์กร

นาวาโทหญิง สุวพัทธ์ เวสม์วิบูลย์ (2550) ได้วิจัย การพัฒนารูปแบบการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงกลาโหม ปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบายและกลยุทธ์

จิตติมาภรณ์ สีหะวงษ์ (2554) ได้วิจัย การพัฒนารูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ โดยทำการศึกษาจากกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งประกอบด้วย บุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ จำนวน 145 คน ผลการวิจัยพบว่า ตัวบ่งชี้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ มี 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับทีม หรือกลุ่ม และระดับองค์กรปัจจัยส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในระดับมากที่สุด คือปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์

Marquardt (1996, p. 15) ได้เสนอแนวคิดการสร้างองค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นสิ่งที่น่าท้าทาย และนับว่าเป็นงานที่ยากในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งในแต่ละองค์กรต้องพัฒนาโครงสร้างรูปแบบที่เหมาะสมพื้นฐานทางทักษะเทคโนโลยีและอื่น ๆ ดังนั้นยังคงมีความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นความต้องการการเรียนรู้ไม่มีจบสิ้นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต่างจากองค์กรที่ไม่ใช่้องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การฝึกฝน และการปฏิบัติตามหลักของการเรียนรู้ ซึ่งได้

นำเสนอไว้ คือ การเผยแพร่วิสัยทัศน์แห่งการเรียนรู้หลายองค์การได้พัฒนาและกำหนดยุทธศาสตร์ด้านวิสัยทัศน์ขององค์การใหม่ เพื่อให้มีจุดมุ่งหมายไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้ทุกคนเข้าใจและสนับสนุนวิสัยทัศน์เหตุผลที่ทำให้วิสัยทัศน์ขององค์การมีความสำคัญ คือ ช่วยในการสร้างจุดมุ่งหมาย และจุดประสงค์ให้แก่สมาชิกจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ จะทำให้เกิดแนวคิดและแนวปฏิบัติใหม่ ๆ เกี่ยวกับการเรียนรู้ โดยจะสร้างพลังและความคิดสร้างสรรค์ที่จะนำไปสู่การผลิตและบริการที่มีคุณภาพสูงวิสัยทัศน์ช่วยรักษากระบวนการเรียนรู้ และช่วยนำไปสู่การคิดวางแผน เพื่อองค์การ

Longworth and Davies (1999) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การแห่งการเรียนรู้ร่วมสร้างวิสัยทัศน์กับบุคลากร และกระตุ้นบุคลากรให้บรรลุวิสัยทัศน์ปรับเปลี่ยน หรือสร้างภาพอนาคตร่วมกัน

Marquardt and Reynolds (2002, p. 14, อ้างถึงใน พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเปรียบเสมือนเป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้ระดับโลก (The Global Learning Company) คือ การมีวิสัยทัศน์ (Vision) วิสัยทัศน์เป็นความคิดเห็นร่วมกัน (Shared Vision) ของคนในองค์การเพื่อสนับสนุนสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตซึ่งรวมถึงพันธกิจและจะเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งสู่เป้าหมายอย่างมีเจตจำนงและความผูกพันการเน้นการเรียนรู้ไปยังทิศทางที่ต้องการร่วมกันทั้งองค์การ ต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานค่านิยมปรัชญาความคิดและความเชื่อที่คล้ายคลึงกันจะส่งผลให้มีการร่วมกันทำกิจกรรมที่มีจุดมุ่งหมายเดียวกันในที่สุด

สรุปได้ว่า ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ หมายถึง การพัฒนาและกำหนดจุดมุ่งหมายขององค์การไปในทิศทางเดียวกันให้มีความสอดคล้องกันปรับเปลี่ยนให้มีความทันสมัยกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงเสมอ เปิดโอกาสให้บุคลากรได้กำหนด และแสดงความคิดเห็นร่วมกัน เข้าใจและสนับสนุนซึ่งกันและกันที่จะทำให้เกิดแนวคิดและแนวปฏิบัติใหม่ๆ จากความคิดสร้างสรรค์ นำไปสู่การบริการสาธารณะที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้วิจัยได้นำมากำหนดเป็นปัจจัยที่ส่งผลสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานพาณิชย์จังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

## 2. ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศ

พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547, น. 10) ได้ให้ความหมายว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่ประกอบด้วย คนที่มีความมุ่งมั่นจะขยายขีดความสามารถของตนผ่านกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง และเป็นองค์การที่มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนาความรู้ความสามารถรวมทั้งมีการสร้างสรรค์การถ่ายโอนความรู้ และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากความรู้ใหม่ ๆ มีการใช้พลังอำนาจ (Empowerment) ให้กับสมาชิกในองค์การเพื่อกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือและการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมส่งเสริมการสนทนาอย่างเปิดเผยและเชื่อมโยงการพึ่งพาระหว่างบุคคลองค์การรวมทั้งชุมชนที่องค์การตั้งอยู่ทั้งนี้โดยใช้แนวคิดทางการ

บริหารจัดการความรู้และเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อสร้างองค์ความรู้หรือนวัตกรรม (Innovation) ที่มีคุณค่าต่อตนเองต่อทีม และต่อองค์กร ทั้งนี้เพื่อสร้างผลลัพธ์ที่ต้องการ โดยเน้นที่กระบวนการเรียนรู้ของคนในองค์กรและสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ โดยองค์กรมีส่วนในการสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร และเพื่อเป็นองค์กรที่มีคุณภาพที่สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และสามารถดำรงอยู่ภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาของสังคมโลกได้อย่างสง่างาม

เจษฎา นกน้อย (2549) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ควรมีการส่งเสริมและสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เกื้อหนุนซึ่งกันและกัน เช่น การให้พนักงานทุกคนมีอิสระในการคิดการแก้ปัญหา รวมถึงการตัดสินใจ โดยใช้แนวทางประชาธิปไตย อันเป็นการรับฟังความคิดเห็นจากพนักงานทุกคนในองค์กร ซึ่งเป็นวิธีการหนึ่ง ซึ่งก่อให้เกิดการค้นพบสิ่งใหม่ หรือนวัตกรรมให้กับองค์กร ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ทั้งจากภายในอันหมายถึง ขององค์กรเองและจากภายนอก อันหมายถึง ขององค์กรอื่นรวมถึงกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความรู้ และปรับปรุงการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี อันหมายถึงการสร้างนวัตกรรมให้กับองค์กรก็เป็นได้

สุรัตน์ ดวงชาชม (2549) ได้วิจัย เรื่องการพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคามเขต 2 ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัย ที่มุ่งสู่การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ 8 ปัจจัย ดังนี้ บรรยากาศ และวัฒนธรรมขององค์กร ทัศนคติและเป้าหมายการทำงาน การคิดค้นนวัตกรรม และการใช้เทคโนโลยี การมุ่งใจในการปฏิบัติงานการปรับเปลี่ยนภายในองค์กร การปฏิบัติงานเป็นทีม การจัดการความรู้ และข้อมูลภายในองค์กรการเรียนรู้ร่วมกัน

นิติ รัตนปริชาเวช (2553) ได้วิจัย ผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจากมุมมองแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม จากมุมมองแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ นวัตกรรม องค์กร เครื่องมือขององค์กร และผลการดำเนินงานขององค์กร และเครื่องมือขององค์กร

เบญจพร พิงไชย (2553) ได้วิจัย การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในทัศนะของบุคลากรประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ บุคลากรของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย ปัจจัยที่มุ่งสู่การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ การบริหารจัดการความรู้โดยใช้ทีมบริหารการกำหนดกลยุทธ์ของสถาบันอุดมศึกษาในเชิงปฏิบัติ การพัฒนาทรัพยากรบุคคล การติดต่อสื่อสารและแบ่งปันข้อมูลการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องโดยการติดตาม และรายงาน การบริหารหลักสูตรและการสอน การสร้างนวัตกรรม และการจัดทำสมรรถนะ

Longworth and Davies (1999) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรแห่งการเรียนรู้ ควรประยุกต์เทคโนโลยีอย่างเหมาะสมในการสร้างโอกาสแห่งการเรียนรู้มากขึ้น ตอบสนองต่อความต้องการของสิ่งแวดล้อมและสังคม และกระตุ้นให้บุคลากรไปในทิศทางเดียวกัน มีการทบทวนเรียนรู้ เพื่อรักษานวัตกรรมคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ

Marquardt (1996) ได้เสนอแนวคิดการสร้างองค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นสิ่งที่น่าท้าทาย และนับว่าเป็นงานที่ยากในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งในแต่ละองค์กรต้องพัฒนาเทคโนโลยี เพื่อการเรียนรู้ที่องค์กรที่ยังขาดเทคโนโลยีสารสนเทศ คือ ความสามารถในการใช้การเก็บ และการถ่ายทอดความรู้ถ้าความรู้ คือ อาหารขององค์กรแต่เทคโนโลยีเป็นระบบย่อยอาหารที่สำคัญที่ส่งผลต่อปริมาณ และคุณภาพของการเรียนรู้ภายในองค์กรศูนย์การเรียนรู้กับเทคโนโลยี จะส่งเสริมการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล และกลุ่มสมาชิก ดังนั้นองค์กรต้องการแนะนำการปฏิบัติการที่สนับสนุนระบบต่าง ๆ ระบบสารสนเทศจะส่งผลย้อนกลับไปยังสมาชิกในด้านการอธิบายการจำกัดความการบรรยายการแสดงกิจกรรมฝึกปฏิบัติการประเมินผลการส่งผลข้อมูลย้อนกลับและแหล่งข้อมูลสารสนเทศอื่น ๆ

Yulk (2002) ได้ให้ความหมายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่มีความปรารถนาในการที่จะเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาการทำงานมีการแบ่งปันความคิดในการทำงานมีการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมมีการทุ่มเททรัพยากร เพื่อลงทุนให้บุคลากรทุกระดับเกิดการเรียนรู้ตลอดจนสร้างค่านิยมเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรม และการทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ จนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร

Marquardt and Reynolds (2002, p. 13, อ้างถึงใน พรชิตา วิเชียรปัญญา, 2547) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ว่าเปรียบเสมือนเป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้ระดับโลก (The Global Learning Company) มีคุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ควรมีการสร้างและถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Creation and Transfer) เป็นหน้าที่ของการสร้างนวัตกรรมและองค์ความรู้ใหม่ ๆ ซึ่งไม่ใช่หน้าที่ของ Research and Development) หรือ Copy and Development) เท่านั้น ผู้ปฏิบัติงานทุกคน จะต้องมีส่วนร่วมในการเสริมสร้างความรู้และเรียนรู้จากส่วนอื่น ๆ จากเครือข่าย โดยผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่าง ๆ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน โดยการสร้างฐานข้อมูลที่เข้าถึงได้ง่ายมีการใช้บอร์ดข่าวสารเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ใช้ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (E - Mail) ในการสื่อสารระยะไกล และแลกเปลี่ยนข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ในการสร้างระบบเครือข่ายที่ซับซ้อนขึ้น มีการสร้างความรู้ใหม่ ที่นอกจากจะเกี่ยวข้องกับข่าวสารภายนอก แล้วยังรวมถึงการเรียนรู้ภายในและการหยั่งรู้ทางความคิดของแต่ละบุคคลในองค์กรด้วย เทคโนโลยีการเรียนรู้ (Learning Technology) เป็นการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม เพื่อช่วยในการปฏิบัติงานใน

กระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึง และให้มีการเก็บประมวลถ่ายทอดข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็วและถูกต้องเหมาะสมกับแต่ละบุคคล และสถานการณ์ เช่น การใช้เทคโนโลยี การสื่อสารมาใช้สำหรับการเรียนทางไกลใช้ปัญญาประดิษฐ์ เพื่อช่วยถ่ายโอนการเรียนรู้ให้ทั่วทั้งองค์กร เป็นต้น

สรุปได้ว่า ปัจจัยด้านการสร้างนวัตกรรม และเทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง การสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ และนำมาใช้ประโยชน์ โดยใช้สารสนเทศที่ทันสมัย มีบทบาทในการเสริมสร้างความรู้ และเรียนรู้จากส่วนอื่น ๆ จากเครือข่ายโดยผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่าง ๆ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารอิเล็กทรอนิกส์ระหว่างกันในการสื่อสารระยะไกล ทั้งภายในและภายนอก ตลอดจนการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม เพื่อช่วยในการปฏิบัติงานซึ่งต้องมีความรวดเร็ว และถูกต้องเหมาะสม และทันสมัย ซึ่งผู้วิจัยได้นำมากำหนดเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานพาณิชย์จังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

### 3. ด้านเครือข่ายองค์กร

วิจารณ์ พานิช (2548) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ที่มุ่งสู่การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ควรหาเพื่อนร่วมทางเป็นเครือข่ายการเรียนรู้อย่าทำองค์กรเดียวโดด ๆ เพราะจะขาดแรงกระตุ้นพอทำไประยะหนึ่ง จะล้าและอาจหมดแรงล้มเหลวได้ แต่ถ้าทำเป็นเครือข่ายจะมีการกระตุ้นเสริมพลัง หรือมีผลสำเร็จที่จุดเล็กๆ ที่บางหน่วยงานเป็น “น้ำทิพย์ชโลมใจ” และนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพิ่มความตื่นตัวมีเทคนิคการจัดการความรู้เป็นเครือข่าย

อพาดา สุวรรณโรจน์ (2548) ได้วิจัย การรับรู้ของบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานของบริษัท ซึ่งดำเนินธุรกิจด้านพลังงานแห่งหนึ่ง มีคะแนนเฉลี่ยของการเรียนรู้ด้านองค์กรในองค์กรประกอบด้านเทคโนโลยีการเรียนรู้การสร้างและการถ่ายโอนความรู้การทำงานเป็นทีมและแบบเครือข่ายสูงสุด

นิติ รัตนปริชาเวช (2553) ได้วิจัยผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจากมุมมองแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมจากมุมมองแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ นวัตกรรมองค์กร เครือข่ายองค์กร ผลการดำเนินงานขององค์กร และเครือข่ายองค์กร มีอิทธิพลทางตรงต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้

Marquardt (1996) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ควรมีเครือข่ายและกลไกในการติดต่อสื่อสาร เพื่อก่อให้เกิดนวัตกรรมทั้งภายในและภายนอกองค์กร การเรียนรู้จะประสบความสำเร็จได้ด้วยระบบขององค์กรทั้งหมดเปรียบเสมือนว่าองค์กรนั้นเป็นองค์กรที่มีสมองเดียวกันทั้งองค์กร การเรียนเป็นกิจกรรมต่อเนื่องตลอดไปมีทั้งกลยุทธ์ในการ

ใช้วิธีการ หรือกระบวนการตลอดจนการบูรณาการและดำเนินการควบคู่ไปกับการทำงานทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลข่าวสาร และความรู้ที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จขององค์กรได้อย่างต่อเนื่อง และทันสมัย องค์กรมีบรรยากาศที่ส่งเสริมกระตุ้น และให้รางวัลแก่บุคลากรและกลุ่มที่เรียนรู้ใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร

Marquardt and Reynolds (2002, อ้างถึงใน พรธิดาวิเชียรปัญญา, 2547) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ ว่าเปรียบเสมือนเป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้ระดับโลก (The Global Learning Company) มีคุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ การสร้าง และถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Creation and Transfer) เป็นหน้าที่ของการสร้างนวัตกรรมและองค์ความรู้ใหม่ ๆ ซึ่งไม่ใช่หน้าที่ของ Research and Development หรือ Copy and Development เท่านั้นผู้ปฏิบัติงานทุกคนจะต้องมีบทบาทในการเสริมสร้างความรู้ และเรียนรู้จากส่วนอื่น ๆ จากเครือข่ายโดยผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่าง ๆ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน โดยการสร้างฐานข้อมูลที่เข้าถึงได้ง่ายมีการใช้บอร์ดข่าวสารเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ใช้ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (E - Mail) ในการสื่อสารระยะไกล และแลกเปลี่ยนข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ในการสร้างระบบเครือข่ายที่ซับซ้อนขึ้นมีการสร้างความรู้ใหม่ ที่นอกจากจะเกี่ยวข้องกับข่าวสารภายนอกแล้วยังรวมถึงการเรียนรู้ภายในและการหยั่งรู้ทางความคิดของแต่ละบุคคลในองค์กร ด้วยการทำงานเป็นทีมและแบบเครือข่าย (Teamwork Networking) เป็นสิ่งที่องค์กรตระหนักถึงความร่วมมือการแบ่งปันและสร้างผลรวมที่สูงกว่าจากทรัพยากรทั้งภายในองค์กร ที่เรียกว่า การทำงานแบบเครือข่าย ซึ่งไม่เพียงแต่การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าอย่างใดอย่างหนึ่ง แต่ต้องร่วมมือกันแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องในระยะยาว และริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ เพื่อสร้างการแข่งขัน และการสร้างพลังร่วม อันจะทำให้องค์กรอยู่รอดและเจริญเติบโต

Cummings and Worley (2005, อ้างถึงใน ชาคริต ศึกษากิจ, 2550) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ การมีโครงสร้างองค์กรต้องเน้นที่นโยบายการบริหารการทำงานเป็นทีมการมีระดับองค์กรที่ไม่มากการมีความสัมพันธ์ที่ดี ระหว่างพนักงานและการมีเครือข่ายที่ดีกับองค์กรอื่น ๆ ระบบการบริหารองค์กรการตัดสินใจและการมอบหมายความรับผิดชอบ

สรุปได้ว่า ปัจจัยด้านเครือข่ายขององค์กรหมายถึง กลุ่มของคน หรือองค์กรที่สมัครใจแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูลระหว่างกัน หรือทำกิจกรรมร่วมกัน โดยมีช่องทางในการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงาน และเครือข่ายองค์กรภายนอก ทั้งกลยุทธ์ในการใช้วิธีการพัฒนา ตลอดจนการบูรณาการ และดำเนินการควบคู่ไปกับการทำงานระหว่างกัน โดยการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เพื่อสนับสนุน



ซึ่งกันและกัน ซึ่งผู้วิจัยได้นำมากำหนดเป็นปัจจัยที่ส่งผลสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานพาณิชย์จังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

#### 4. ด้านบุคลากรมีความเป็นเลิศ

ปรัชญา ชุมนาเสียว (2553) ได้วิจัย รูปแบบกลยุทธ์การจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในสถานบันอุดมศึกษาของรัฐ ผลการวิจัยพบว่า ลักษณะการเป็นบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในกลุ่มสายอาจารย์นั้น จะมีลักษณะการเป็นบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การคิดอย่างเป็นระบบ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยที่แต่ละด้านจะอยู่ในระดับมาก ส่วนกลุ่มสายเจ้าหน้าที่นั้น จะมีลักษณะการเป็นบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ เช่นเดียวกัน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการมีแบบแผนทางความคิด การคิดอย่างเป็นระบบ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยที่แต่ละด้านจะอยู่ในระดับมาก

พะโยม ชินวงศ์ (2555) ได้วิจัยเรื่องรูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเฉพาะความพิการสำหรับเด็กหูหนวกในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า องค์กรประกอบ องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเฉพาะความพิการสำหรับเด็กหูหนวกในประเทศไทย มี 5 องค์กรประกอบ ได้แก่ ความรู้รอบแห่งตน, แบบแผนความคิดการอ่าน, การมีวิสัยทัศน์ร่วม, การเรียนรู้ร่วมร่วมกันเป็นทีม และการคิดเชิงระบบ รูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเฉพาะความพิการสำหรับเด็กหูหนวกในประเทศ เป็นความสัมพันธ์ขององค์กรประกอบทั้ง 5 องค์กรประกอบ โดยความรู้รอบแห่งตนมีอิทธิพลโดยตรงต่อการคิดเชิงระบบ ในขณะที่ความรู้รอบแห่งตนมีอิทธิพลโดยอ้อมผ่านการมีวิสัยทัศน์ร่วม และความรู้รอบแห่งตนมีอิทธิพลโดยอ้อมต่อการคิดเชิงระบบผ่านรูปแบบความคิด และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

Senge (1990, p. 195) ได้เสนอแนวคิดในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยให้ความสำคัญกับความสามารถในการเรียนรู้ที่รวดเร็วกว่าคู่แข่ง ซึ่งความสามารถถือว่าเป็นข้อได้เปรียบทางธุรกิจที่ยั่งยืน (Sustainable Competitive) โดยการเรียนรู้จะต้องเป็นการเรียนรู้ที่เต็มเปี่ยม (Learningful) ของสมาชิกทุกคนและทุกระดับในองค์กร โดยถือว่าทุกคนมีธรรมชาติของการเป็นผู้ใฝ่เรียนรู้ (Learners) มีธรรมชาติในการที่จะเรียนรู้และรักที่จะเรียนรู้ เพื่อแสวงหาสิ่งที่ดีให้แก่ชีวิต นอกจากนี้ Senge (1990) ได้เสนอแนวทางในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วย บุคคลมีความเป็นเลิศ (Personal Mastery) บุคคล หรือสมาชิกขององค์กรเป็นรากฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ บุคคลที่มีความเป็นเลิศจะสามารถเพิ่มความสามารถในการสร้างสรรค์งานที่เขาต้องการได้อย่างต่อเนื่องลักษณะการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กรจะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์กรได้

สมาชิกขององค์การแห่งการเรียนรู้จะมีคุณลักษณะที่สำคัญ คือ ความเป็นนายของตัวเอง (Human Mastery) สามารถควบคุมจิตใจพฤติกรรมของตัวเองเป็นคนที่ใฝ่รู้อยู่ตลอดเวลายอมรับความเป็นจริงไม่ยึดมั่นในตนเองยอมรับการเปลี่ยนแปลงของโลกมีวุฒิภาวะทางจิตสมาชิกทุกคน จะมีความกระตือรือร้น สนใจและใฝ่เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอมีความปรารถนาเรียนรู้ เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนมุ่งสู่ความสำเร็จที่ได้ตั้งใจ การพัฒนาให้บุคคลมีความเป็นเลิศถือว่าเป็นมิติที่ต้องการฝึกฝนอย่างต่อเนื่อง ความเป็นเลิศของบุคคลมีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ

1. วิสัยทัศน์ส่วนบุคคล (Personal Vision) วิสัยทัศน์ เป็นเรื่องของจิตใจและมุ่งความสนใจที่วิธีการมากกว่าผลลัพธ์ความสามารถในการกำหนดความต้องการที่แท้จริงอย่างเหมาะสมถือเป็นสิ่งที่จำเป็นของความเป็นเลิศของบุคคล

2. การจัดการกับความเครียดอย่างสร้างสรรค์ (Holding Creative Tension) ความหมาย ของความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ มักเข้าใจผิดเสมอว่ามีผลให้เกิดความวิตกกังวล และความเครียดในความเป็นจริง ถ้าเรามีวิสัยทัศน์ควบคู่ไปกับความจริงจะทำให้เกิดการสร้างสรรค์มากกว่า ไม่ควรปฏิเสธว่าความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ เกี่ยวข้องกับภาวะอารมณ์ความรู้สึกต่าง ๆ เช่น ความวิตกกังวลเสียใจ หรือท้อแท้สิ่งที่เกิดในเชิงลบเหล่านี้ไม่ใช่ความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ แต่เรียกว่าเกิดภาวะความตึงเครียดของอารมณ์

3. การเรียนรู้โดยใช้จิตใต้สำนึก (Subconscious) คนที่มีความเชี่ยวชาญส่วนบุคคลจะมีอีกมิติหนึ่งของจิตใจ คือ มีจิตใต้สำนึก ซึ่งการทำงานที่ซับซ้อนทุกอย่างต้องผ่านจิตใต้สำนึกจะสามารถประสบความสำเร็จในงานที่ยุ่งยากได้อย่างง่ายเราจะเรียนรู้เรื่องจิตสำนึกได้อย่างไร เนื่องจากกิจกรรมทุกอย่างของมนุษย์จะไม่สามารถทำได้ในระยะแรกการเรียนรู้ในช่วงแรกต้องอาศัยจิตสำนึกความตั้งใจ และความพยายาม หรือเรียนรู้ทักษะของงานจนค่อย ๆ กลายเป็นการควบคุมโดยจิตใต้สำนึกในที่สุดภาวะจิตใต้สำนึกจะสามารถกำหนดจุดรวมวิสัยทัศน์ได้ความเป็นเลิศของบุคคลถือเป็นปัจจัยที่สำคัญเสมือนเป็นเสาหลักขององค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการพัฒนาศักยภาพ และความสามารถในการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์การและเป็นพื้นฐานสำคัญในการพัฒนาชีวิตของตนเอง ดังนั้นองค์ประกอบนี้ จึงเป็นการสร้างทรัพยากรมนุษย์ที่ดีที่สุดขององค์การ

Wheeler (2002) ได้วิจัย การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ประสบการณ์ของชาวอเมริกัน จุดมุ่งหมายของการศึกษา คือ ต้องการเปิดเผยการพัฒนาขององค์การแห่งการเรียนรู้ไปจนถึงการประยุกต์ใช้องค์การแห่งการเรียนรู้ในอเมริกา โดยใช้แนวคิดของ Senge ที่ประกอบไปด้วยหลักการห้าประการ คือ การรอบรู้แห่งตน, การเรียนรู้เป็นทีม, การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม, การสร้างแบบจำลองความคิด และความคิดเชิงระบบ โดยใช้วิธีการเชิงคุณภาพ และการวิจัยเชิงปริมาณข้อมูล

ด้านคุณภาพใช้วิธีการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์การสังเกตการทบทวนเอกสารการพูดคุยแสดงความคิดเห็น ผลการวิจัยพบว่า ครูมีวิธีการเรียนรู้ด้วยตนเอง การประยุกต์ใช้หลักห้าประการขององค์การองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องมีการอบรมมีการริเริ่ม เพื่อพัฒนาและมีการออกแบบผลลัพธ์ของแผนปรับปรุงโรงเรียน การวิจัยเน้นในหลักห้าประการ โดยครูต้องทำงานร่วมกันต้องสามารถพัฒนาภารกิจของโรงเรียนอย่างเป็นทีม สรุปได้ว่า หลักในการศึกษาเกี่ยวกับการที่จะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ควรจะทำการเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาความสำเร็จในการทำงานของพนักงานและการเรียนรู้ของนักเรียน

Kolody (2003) ได้วิจัย การวินิจฉัยว่าทำอย่างไร จะให้การเรียนรู้เกิดขึ้นในองค์การ โดยใช้รูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Senge ที่ประกอบไปด้วยหลักการ 5 ประการ คือ ความรอบรู้แห่งตน, การเรียนรู้เป็นทีม, การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม, การสร้างแบบจำลองความคิด และความคิดเชิงระบบการศึกษา แสดงให้เห็นว่าองค์การที่เข้มแข็ง ต้องมีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมมีการสนับสนุน จากหลายระดับจากองค์การเป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และสามารถปรับเปลี่ยนได้ เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนไปเป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิต

สรุปได้ว่า ปัจจัยด้านการรอบรู้แห่งตน หมายถึง บุคคล หรือสมาชิกที่มีพฤติกรรมเป็นคนที่ไม่ใ้รู้ยู่ตลอดเวลา ยอมรับความเป็นจริง ไม่ยึดมั่นในตนเองยอมรับการเปลี่ยนแปลงของโลกมีความกระตือรือร้นสนใจ และใฝ่เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีการพัฒนาตนเองและทดลองหาวิธีการใหม่ ๆ เสมอ นำปัญหาที่เกิดขึ้นมาเป็นบทเรียน และสามารถกำหนดเป้าหมายในการทำงานของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง เพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จที่ได้ตั้งใจ ซึ่งผู้วิจัยได้นำมากำหนดเป็นปัจจัยที่ส่งผลสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานพาณิชย์จังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

##### 5. ด้านภาวะผู้นำองค์กร

วิจารณ์ พานิช (2548) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ที่มุ่งสู่การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ ต้องเน้นสร้างวัฒนธรรมใหม่ เปลี่ยนจากวัฒนธรรมอำนาจเป็นวัฒนธรรมความรู้เปลี่ยนจากการบริหารแบบสั่งการเป็นบริหารแบบเอื้ออำนาจให้ข้าราชการทุกระดับเปลี่ยนการไหลเวียนของความรู้ หรือสารสนเทศจากการไหลขึ้นลงตามแท่งเป็นไหลเวียนไปทุกทิศทุกทางภายในองค์การเปลี่ยนความหมายของคำว่า “ผู้นำ” จากการหมายถึงผู้บริหารสูงสุดเป็นหมายถึงทุกคนในองค์การ เพราะนิยามใหม่ของคำว่า “ภาวะผู้นำ” นั้นหมายถึงความสามารถในการริเริ่มวิธีการทำงานใหม่ ๆ ริเริ่มงานใหม่ตามขอบเขตความรับผิดชอบของตน เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์การ

ศรีเรือน ลิขิตเดชาโรจน์ (2550) ได้วิจัย การบริหาร เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มตัวอย่าง คือ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดสำนักงานบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ที่ตั้งอยู่ในจังหวัดกรุงเทพมหานคร และเขตปริมณฑลจำนวน ผลการวิจัยพบว่า โดยภาพรวมสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา ตามแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก โดยองค์ประกอบ ด้านภาวะผู้นำมีการปฏิบัติอยู่ในอันดับสูงสุด

คันสนีย์ จะสุวรรณ (2550) ได้วิจัย การพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ด้านองค์กร, ด้านเทคโนโลยี, ด้านการจัดการความรู้, การบริหารจัดการ, วัฒนธรรมองค์กรและเทคโนโลยีสารสนเทศ, เจตคติ และการทำงานของบุคลากร, ความรู้ความสามารถของบุคลากร และภาวะผู้นำองค์กร

เบญจพร พิงไชย (2553) ได้วิจัย การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในทัศนะของบุคลากรประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ บุคลากรของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยแนวทางการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในทัศนะของบุคลากรสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย จากการสัมภาษณ์ พบว่า ควรพัฒนาที่สาเหตุ ซึ่งเป็นปัจจัยหลัก 8 ประการ ได้แก่ ภาวะผู้นำนโยบายองค์กร พันธกิจ และยุทธศาสตร์ องค์กรการดำเนินงานบริหารจัดการการบริหารที่ทีมงานแรงจูงใจ วัฒนธรรมองค์กร

ปรัชญา ชูมนาเสียว (2553) ได้วิจัย รูปแบบกลยุทธ์การจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในสถานบันอุดมศึกษาของรัฐ ปัจจัยที่เอื้อต่อการเป็นบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร, การจัดการเทคโนโลยีและระบบงาน, การจัดบรรยากาศองค์กร, ภาวะผู้นำในองค์กร, การเพิ่มอำนาจสมาชิกในองค์กร, การพัฒนาบุคลากร และทีมงาน, การสื่อสารในองค์กร, การจัดโครงสร้างองค์กร และการให้รางวัล

จิตติมาภรณ์ สีหะวงษ์ (2554) ได้วิจัย การพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ โดยทำการศึกษาจากกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งประกอบด้วย บุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ ผลการวิจัยพบว่า ตัวบ่งชี้ ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ มี 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับทีม หรือกลุ่ม และระดับองค์กร โดยสรุปการพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำเป็นต้องอาศัยการดำเนินงานที่มีการเชื่อมโยงความรู้ และการประสานงานที่ดีต่อกัน จากทุกหน่วยงานทั้งระดับบุคคลระดับทีม หรือกลุ่มระดับองค์กร การดำเนินงานในทุกด้านจำเป็นต้องมีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำสูง และต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่ายองค์กร จึงจะสามารถดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายได้อย่างแท้จริง

มนัส โหยังไทย (2555) ได้วิจัย รูปแบบความสัมพันธ์ของปัจจัยการพัฒนาโรงเรียนทหารสัตวเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย กำลังพลกรมทหารบก ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ กำลังพลโรงเรียนทหารการสัตว ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยของการพัฒนาโรงเรียนทหารสัตวเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย ปัจจัยด้านผู้นำองค์กร, ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์, ปัจจัยด้านบุคลากร, ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ, ปัจจัยด้านโครงสร้างขององค์กร และปัจจัยด้านการเรียนรู้ร่วมกัน

Watkins and Marsick (1992) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับตัวชี้วัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้วัดระดับองค์กร ได้แก่ องค์กรสร้างภาวะผู้นำ องค์กรมองหาโอกาสที่จะเรียนรู้ องค์กรมีการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับค่านิยมในองค์กร

Marquardt (1996) ได้เสนอแนวคิดการสร้างองค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นสิ่งที่น่าท้าทาย และนับว่าเป็นงานที่ยากในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งในแต่ละองค์กรต้องพัฒนาโครงสร้างรูปแบบที่เหมาะสมพื้นฐานทางทักษะเทคโนโลยีและอื่น ๆ ดังนั้นยังคงมีความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นความต้องการการเรียนรู้ไม่มีจบสิ้นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่างจากองค์กรที่ไม่ใช่องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การฝึกฝน และการปฏิบัติตามหลักของการเรียนรู้ ซึ่งได้นำเสนอ ด้านภาวะผู้นำไว้ ดังนี้

1. การอุทิศตน เพื่อไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขั้นตอนแรกในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงที่อุทิศตนในการทำให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งความสำเร็จขึ้นอยู่กับความสำเร็จในการเรียนรู้ เพราะเงื่อนไขทางการเรียนรู้ขึ้นอยู่กับพื้นฐานของผลประโยชน์ขององค์กรกับความสำเร็จส่วนบุคคล และความพึงพอใจส่วนบุคคล ดังนั้นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องมีความตื่นตัว ระวัง และสมบูรณ์ไปพร้อม ๆ กับผลประโยชน์ในการปฏิบัติ

2. กระบวนการ และผลผลิตของการเรียนรู้ต่อเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรบางองค์กรสร้างทีมงานขึ้นมาให้คำแนะนำให้คำปรึกษา และทบทวนทิศทางการเรียนรู้ขององค์กรด้วยภาวะผู้นำระดับสูงเป็นขั้นตอนเริ่มแรกในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยแสดงความเชื่อมโยง โดยตรงระหว่างการเรียนรู้กับการพัฒนาการปฏิบัติการเชิงยุทธศาสตร์การริเริ่มสิ่งที่ยาก ๆ ความท้าทาย ในตอนแรก ๆ เกิดขึ้นมาก แต่การให้รางวัลตอบแทนจะช่วยให้เกิดการปฏิบัติงานการริเริ่มสิ่งยาก ๆ การเชื่อมโยงการเรียนรู้กับการปฏิบัติการเชิงยุทธศาสตร์ คือ การเรียนรู้เป็นงานอย่างหนึ่งขององค์กร อีกทั้งเป็นการผลิตและบริการองค์กรสามารถเรียนรู้ได้ เมื่อทำการผลิตโดยเน้นคุณภาพและความเร็ว เพื่อเรียนรู้อย่างเป็นระบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ยังคงมีความรู้ที่มีประโยชน์แม้สมาชิกบางคนลาออกไป

3. ผู้นำ คือ แบบอย่าง และรูปแบบการอุทิศตน เพื่อการเรียนรู้ผู้นำองค์กรที่กำลังเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ควรมุ่งเน้นที่จะพัฒนาการปฏิบัติการ โดยใช้การเรียนรู้ระยะยาว และพัฒนาอย่างต่อเนื่องภาวะผู้นำมีคุณค่าองค์กร เพราะผู้นำเป็นแบบอย่างภายในองค์กรเป็นผู้กระตุ้นการเรียนรู้ให้กับสมาชิก และเป็นผู้เสริมแรงการเรียนรู้ โดยตนเป็น โค้ชผู้อำนวยความสะดวก และเป็นผู้สนับสนุนการเรียนรู้ Watkins and Marsick (1992, อ้างถึงใน Marquardt, 1996) แนะนำว่า ผู้นำ ควรปฏิบัติตามขั้นตอนในการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้และการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ คือ ให้โอกาสสำหรับการฝึกอบรมและการปฏิบัติ เพื่อการเรียนรู้ขององค์กรสนับสนุน และส่งเสริมสมาชิกให้เลิกกลัวความผิดพลาด และกำหนดทิศทางปฏิบัติงานในการลดความผิดพลาดพร้อมกับการพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้าอยู่เสมอพยายามให้คำแนะนำ และให้รางวัลตอบแทนความคิดสร้างสรรค์ และการทดลองสิ่งใหม่

Davis (2000) ได้วิจัย การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยได้ศึกษาในเรื่องกิจกรรมของผู้บริหารในการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้เป็นรายบุคคล และรายกลุ่ม ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรม และการปฏิบัติของผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้เป็นรายบุคคล และรายกลุ่ม และพบว่า หัวหน้าทีมได้ปฏิบัติบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ต้องมีการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้โดยการสนับสนุนความร่วมมือและนำศักยภาพของบุคลากรในทีมมาใช้ผู้นำต้องมีพฤติกรรมที่เหมาะสมมีการทำทายให้ทีมและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันมีการแบ่งปันความรู้ และข้อมูลสารสนเทศ เพื่อช่วยในการเรียนรู้ของทีมผู้นำส่งเสริมให้ทีมมีโอกาสที่เรียนรู้ภาพรวม รวมทั้งการตัดสินใจร่วมผู้นำส่งเสริมให้บุคลากรในทีมมีโอกาสเรียนรู้ความเป็นผู้นำด้วยตนเอง แสดงให้เห็นว่าองค์กรต่าง ๆ ผู้นำควรที่จะมีส่งเสริมองค์กรของตนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้มีการคิดอย่างเป็นระบบการปฏิบัติของผู้นำมีผลต่อการปฏิบัติของผู้ใต้บังคับบัญชาผู้นำ ควรจะสร้างบรรยากาศ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ในที่ทำงานความรู้ และระบบข้อมูลสารสนเทศนับเป็นองค์ประกอบสำคัญ ที่จะก่อให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้

Cummings and Worley (2005, อ้างถึงใน ชาคริต ศึกษากิจ, 2550) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านภาวะผู้นำเป็นทักษะที่สำคัญ และจำเป็นต่อการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ เนื่องจากผู้นำมีส่วนสำคัญในการระบุประเด็นปัญหาตัดสินใจวางแผนและรับผิดชอบต่อความอยู่รอด หรือการพัฒนาของกลุ่ม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Bratton (2005) ได้เสนอแนวคิดว่าคุณลักษณะและคุณสมบัติของผู้นำ จะต้องมีทักษะความสามารถที่สำคัญ 3 ประการ คือ ทักษะความสามารถเชิงวิชาการ หรือการทำงาน ทักษะความสามารถในการเข้ากับคน และทักษะความสามารถในการคิดและมองการณ์ไกล

สรุปได้ว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำองค์การ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือมากกว่า พยายาม กระตุ้น ชี้นำ ผลักดัน ให้บุคคลอื่น หรือกลุ่ม บุคคลอื่น มีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามต้องการสร้างบรรยากาศในการทำงาน หรือการเรียนรู้ ตัดสินใจวางแผนและรับผิดชอบต่อความอยู่รอด หรือการพัฒนาขององค์การ มีการปรับตัวเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ มีความสามารถเชิงวิชาการ หรือการทำงานทักษะความสามารถในการเข้ากับคน ตลอดจนสนับสนุนเทคโนโลยีและงบประมาณ และจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้

#### 6. ด้านการจูงใจ

ปรัชญา ชุมนาเสียว (2553) ได้วิจัย รูปแบบกลยุทธ์การจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในสถานบันอุดมศึกษาของรัฐ ปัจจัยที่เอื้อต่อการเป็นบุคลากรในองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ วัฒนธรรมองค์การ, การจัดการเทคโนโลยีและระบบงาน, การจัดบรรยากาศองค์การ, ภาวะผู้นำในองค์การ, การเพิ่มอำนาจสมาชิกในองค์การ, การพัฒนาบุคลากรและทีมงาน, การสื่อสารในองค์การ, การจัดโครงสร้างองค์การ และการให้รางวัล

จิตติมาภรณ์ สีหะวงษ์ (2554) ได้วิจัย การพัฒนารูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ โดยปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนความสำเร็จของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ ได้แก่ ปัจจัยด้านคุณภาพข้อมูล, ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ, ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์, ปัจจัยด้านการบริหารทีมงาน, ปัจจัยด้านการจูงใจ, ปัจจัยด้านการปฏิบัติเชิงบริหาร, ปัจจัยด้านบรรยากาศการปฏิบัติงานวัฒนธรรมองค์การ, ปัจจัยด้านการปฏิบัติเชิงการจัดการ, ปัจจัยด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ, ปัจจัยด้านการพัฒนาทีมงาน และปัจจัยด้านเทคโนโลยีและระบบงาน

นาวาโทหญิง สุวพัทธ์ เวศม์วิบูลย์ (2550) ได้วิจัย การพัฒนารูปแบบการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงกลาโหม ปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ปัจจัยด้านบรรยากาศ และวัฒนธรรมองค์การ, ปัจจัยด้านผู้บริหาร, ปัจจัยด้านการจูงใจ, ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ และช่องทางการสื่อสาร, ปัจจัยด้านเทคโนโลยี / สิ่งสนับสนุนการเรียนรู้ และการปฏิบัติงาน, ปัจจัยด้านประสิทธิผลการดำเนินงานและคุณภาพ, ปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากรและทีมงาน, ปัจจัยด้านการเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน, ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย และกลยุทธ์ และปัจจัยการปฏิบัติงานของบุคลากรและทีมงาน

Pedler, Burgoyne and Boydell (1991) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการจัดระบบการให้รางวัลที่ยืดหยุ่น ซึ่งอาจมีการให้รางวัลประเภทต่าง ๆ ตามความต้องการของแต่ละคนแต่ละทีมงาน และมีการให้รางวัลตามเกณฑ์ต่าง ๆ เช่น รางวัลชนะเลิศ,

รางวัลผู้มีพัฒนาการดีเด่น, รางวัลสำหรับน้องใหม่ และรางวัลสำหรับความล้มเหลวที่เป็นบทเรียนที่มีค่ามากที่สุด

Watkins and Marsick (1992) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับตัวชี้วัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ทั้งระดับบุคคล และระดับกลุ่มจำนวน ไว้ดังนี้ ทุกคนได้รับรางวัลจากการเรียนรู้ ทีมได้รับรางวัลสำหรับผลสัมฤทธิ์ของงานร่วมกัน

Marquardt and Reynolds (1994, อ้างถึงใน พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547) ได้เสนอแนวคิด ด้านคุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ว่าเป็นองค์กรที่มีการเรียนรู้มีกระบวนการลักษณะที่เคลื่อนไหวยืดหยุ่นเป็นพลวัตไม่หยุดนิ่งสมาชิกขององค์กรชวนขยายหาความรู้ เพื่อมาแบ่งปันและเผยแพร่แก่กัน เพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพสูงสุดเสนอคุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สามารถนำไปกำหนดเป็นข้อปฏิบัติ หรือจัดทำเป็นกิจกรรมขององค์กร โดยให้ออกาสในการเรียนรู้ทางประสบการณ์ มีการให้รางวัลต่อความคิดริเริ่ม และจัดตั้งโครงสร้างรองรับความคิดดังกล่าว

Marquardt (1996, p. 15) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ว่าการเรียนรู้จะประสบความสำเร็จได้ด้วย ระบบขององค์กรทั้งหมดเปรียบเสมือนว่าองค์กรนั้น เป็นองค์กรที่มีสมองเดียวกันทั้งองค์กร องค์กรมีบรรยากาศที่ส่งเสริมกระตุ้นและให้รางวัลแก่บุคลากรและกลุ่มที่เรียนรู้ใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร สมาชิกในองค์กรให้ความสำคัญและยอมรับว่า การเรียนรู้ทั้งองค์กรนั้น จะนำมาซึ่งความอยู่รอดขององค์กรในปัจจุบัน และความสำเร็จขององค์กรในอนาคต

Gephart, Marsick, Duran and Spiro (1996, อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2540)

ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ คือ

1. มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในทุกระดับของระบบภายในองค์กรผู้คนร่วมกันเรียนรู้และถ่ายโอนการเรียนรู้แก่กันร่วมกันผลักดันให้เกิดมรรคผลในการปฏิบัติ
2. มีการสร้างองค์ความรู้ และมีการแบ่งปันความรู้ ไม่ใช่เพียงแต่มุ่งสร้างหรือจับกระแสใหม่ ๆ เท่านั้น แต่ยังมีการส่งผ่านความรู้แก่กันอย่างรวดเร็วเผยแพร่ให้แก่ผู้ที่ต้องการใช้ได้อย่างรวดเร็วทันที
3. สนับสนุนการคิดอย่างเป็นระบบ และวิพากษ์วิจารณ์ให้ผู้คนได้รู้จักคิดใหม่ ตรวจสอบความคิด ความเชื่อ ค่านิยมของตน
4. สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ ให้รางวัลกับความคิดสร้างสรรค์วัฒนธรรมการบริหารงาน และวัฒนธรรมขององค์กรระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเกื้อหนุนความเป็นผู้นำที่เป็นครูพี่เลี้ยง



ทฤษฎีความต้องการตามทฤษฎี 2 ปัจจัยของ Herzberg (Herzberg's Two - Factor Theory) ได้เสนอว่า ปัจจัยในการปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานของทฤษฎี 2 ปัจจัย ดังนี้

1. ปัจจัยค้ำจุน (Maintenance Factor) หรือปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factor) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลในการสร้างความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ผู้บริหารจะจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา จากความไม่พอใจ เช่น นโยบาย, การบังคับบัญชา, ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน, ความมั่นคง และเงินเดือน ปัจจัยเหล่านี้ไม่ได้จูงใจให้บุคลากรผลิตผลสูง แต่ปัจจัยสุขอนามัยจะรักษาแรงจูงใจให้อยู่ในระดับสูงแล้วป้องกันแรงจูงใจไม่ให้เกิดขึ้นในทางลบ

2. ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) เป็นตัวทำให้เกิดความพึงพอใจสนับสนุนให้บุคคลที่ปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นมาจากแรงจูงใจภายในที่เกิดจากการปฏิบัติงานนำไปสู่การพัฒนาทัศนคติทางบวก และเป็นการจูงใจที่แท้จริง ได้แก่ ความสำเร็จของงาน, ความก้าวหน้า, การยอมรับนับถือ, ความรับผิดชอบ และลักษณะของงาน

สรุปได้ว่า ปัจจัยด้านการจูงใจ หมายถึง การส่งเสริมกระตุ้นและให้รางวัลแก่บุคลากรหรือยกย่องกลุ่มที่มีผลงานดีเด่นที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร การให้สวัสดิการแก่บุคลากรรวมทั้งส่งเสริมบุคลากรในองค์กรให้มีการพัฒนาตนเองในทุก ๆ ด้าน ตลอดจนสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ให้แก่บุคลากร เพื่อให้บุคลากรมีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ซึ่งผู้วิจัยได้นำมากำหนดเป็นปัจจัยที่ส่งผลสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานพาณิชย์จังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

#### 7. ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547) ได้ให้ความหมายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่ประกอบด้วย คนที่มีความมุ่งมั่นจะขยายขีดความสามารถของตนผ่านกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง และเป็นองค์กรที่มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนาความรู้ความสามารถรวมทั้งมีการสร้าง สรรหา การถ่ายโอนความรู้ และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากความรู้ใหม่ ๆ มีการใช้พลังอำนาจ (Empowerment) ให้กับสมาชิกในองค์กรเพื่อกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือ และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมส่งเสริมการสนทนาอย่างเปิดเผย และเชื่อมโยงการพึ่งพาระหว่างบุคคลองค์การรวมทั้งชุมชนที่องค์กรตั้งอยู่ ทั้งนี้ โดยใช้แนวคิดทางการบริหารจัดการความรู้และเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อสร้างองค์ความรู้หรือนวัตกรรมที่มีคุณค่าต่อตนเองต่อทีมและต่อองค์กร ทั้งนี้เพื่อสร้างผลลัพธ์ที่ต้องการ โดยเน้นที่กระบวนการเรียนรู้ของคนในองค์กร และสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ โดยองค์กรมีส่วนในการสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ทั่ว

ทั้งองค์กร และเพื่อเป็นองค์กรที่มีคุณภาพที่สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและสามารถดำรงอยู่ภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาของสังคมโลกได้อย่างสง่างาม

สุพิชชา นิรังสรรค์ (2550) ได้วิจัย การพัฒนาแนวทางส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน เป็นทีมขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พระนครศรีอยุธยาเขต 1 กลุ่มตัวอย่าง เป็นผู้เชี่ยวชาญผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้บริหารสถานศึกษา ผลการวิจัย พบว่า

1. ผู้บริหารสถานศึกษา ต้องการแนวทางส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม
2. แนวทางส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมที่พัฒนาขึ้น ประกอบด้วย การตั้ง

คำถาม ได้แก่ การจัดระบบ และการมอบหมายงานให้ตรงตามความสามารถให้คำแนะนำ อำนวยความสะดวก แก่สมาชิกในทีม ด้านการทำงานเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา รวมทั้งตรวจสอบติดตามกำกับดูแล และเผยแพร่ผลงานที่ได้รับให้แก่สมาชิก ในทีมการให้ความสำคัญแก่ความคิดที่หลากหลาย ได้แก่ การเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมคิดริเริ่ม โครงการใหม่ ๆ ถ้าแสดงความคิดเห็นมีการเรียนรู้พัฒนาตนเองอยู่เสมอการสื่อสารให้ทราบทั่วกัน

พะโยม ชินวงศ์ (2555) ได้วิจัย เรื่องรูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษาเฉพาะความพิการสำหรับเด็กหูหนวกในประเทศไทย รูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ของสถานศึกษาเฉพาะความพิการสำหรับเด็กหูหนวกในประเทศ เป็นความสัมพันธ์ของ องค์กรประกอบทั้ง 5 องค์ประกอบ โดยความรอบรู้แห่งตนมีอิทธิพลโดยตรงต่อการคิดเชิงระบบ ในขณะที่ความรอบรู้แห่งตนมีอิทธิพลโดยอ้อมผ่านการมีวิสัยทัศน์ร่วม และความรอบรู้แห่งตนมี อิทธิพลโดยอ้อมต่อการคิดเชิงระบบผ่านรูปแบบความคิด และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

ปรัชญา ชุมนาสีเยว (2553) ได้วิจัย รูปแบบกลยุทธ์การจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในสถาบันบัณฑิตศึกษารัฐ ผลการวิจัยพบว่า ลักษณะการเป็น บุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสถาบันบัณฑิตศึกษารัฐในกลุ่มสายอาจารย์นั้น จะมีลักษณะการเป็นบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การคิดอย่างเป็นระบบ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยที่แต่ละด้านจะอยู่ในระดับมาก ส่วนกลุ่มสายเจ้าหน้าที่นั้น จะมีลักษณะการเป็นบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ เช่นเดียวกัน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการมีแบบแผนทางความคิด การคิดอย่างเป็นระบบ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การเรียนรู้ ร่วมกันเป็นทีม และการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยที่แต่ละด้านจะอยู่ในระดับมาก

Senge (1990, p. 195) เห็นว่า การเรียนรู้เป็นทีมมีลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ

1. สมาชิกทีมต้องมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ปัญหา หรือประเด็นพิจารณาให้กระจ่างร่วมกันคิดย่อมดีกว่าการให้บุคคลคนเดียวคิด

2. สมาชิกภายในทีม ต้องมีการทำงานที่สอดคล้องประสานกันเป็นอย่างดี มีความไว้วางใจต่อกัน คิดในสิ่งใหม่ และแตกต่าง

3. บทบาทของสมาชิกในทีม ขณะที่ทีมได้เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การประพฤติปฏิบัติของทีม จะส่งผลต่อสิ่งอื่น ๆ และจะช่วยการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ให้มีพลังมากขึ้น

3.1 การเรียนรู้เป็นทีม ไม่ใช่การสร้างทีม แต่เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกเป็นกลุ่มในองค์การ โดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในการแลกเปลี่ยน และพัฒนาความฉลาดรอบรู้ และความสามารถของทีมให้บังเกิดผลยิ่งไปเสียว่าการอาศัยความสามารถของสมาชิก ระบบการเรียนรู้ของทีม มีผลสะท้อนสำคัญต่อการเรียนรู้ของบุคคล องค์การแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ ก็ต่อเมื่อการรวมพลังของกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์การเป็นการขยายตัวของทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูง สมาชิกในทีมมีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกันโดยการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ การเรียนรู้ระหว่างสิ่งต่าง ๆ ร่วมกัน และกระตุ้นให้เกิดการอภิปรายอย่างกว้างขวางภายในทีม ทีมในองค์การที่ขาดการปรับทิศทางทำความเข้าใจระหว่างกันก่อนจะมีพลังงานที่สูงเสียมาก ถ้าขาดทิศทางร่วมกัน และขาดการประสานสัมพันธ์ที่ดี ดังนั้น Senge จึงให้ความสำคัญของการปรับแนวคิดแนวปฏิบัติให้ตรงกัน (Alignment) ว่าเป็นเงื่อนไขสำคัญก่อนที่จะมีการเพิ่มอำนาจในการปฏิบัติ (Empowerment) ให้แก่บุคคล หรือทีมในการตัดสินใจ หรือการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ

3.2 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม คือ การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกโดยอาศัยความรู้ และความคิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เพื่อพัฒนาความรู้และความสามารถของทีมให้เกิดขึ้นการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะเกิดขึ้นได้ ต่อเมื่อมีการรวมพลังของสมาชิกในทีมให้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกันโดยการแลกเปลี่ยนข้อมูลความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่องจนเกิดเป็นแนวคิดร่วมกันของกลุ่มและกลุ่มควรลดสิ่งที่ก่อให้เกิดอิทธิพลครอบงำแนวความคิดของสมาชิกคนอื่น ๆ พร้อมทั้งกระตุ้นให้กลุ่มมีการสนทนา (Dialogue) และอภิปราย (Discussion) กันอย่างกว้างขวางซึ่งการอภิปรายเป็นการนำวิสัยทัศน์ของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนกันและหาข้อสรุป เพื่อจัดทำเป็นกิจกรรมร่วมกันทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้ การที่จะเกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ได้จะต้องมีการสนทนาโดยจะต้องปฏิบัติงานควบคู่กันไป ดังนั้นทีมจึงต้องใช้ทั้งการสนทนาและการอภิปราย จึงจะเกิดการ

ปฏิบัติงานเป็นทีม เพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมมีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ

3.2.1 การสนทนาและอภิปราย (Dialogue and Discussion) การสนทนาเป็นวิธีช่วยสมาชิกให้เป็นตัวแทนเป็นผู้มีส่วนร่วมในความคิด และกลายเป็นผู้สังเกตการณ์ความคิดของสมาชิกโดยแยกความคิดของตนเอง เพื่อเตรียมรับความคิดของผู้อื่นในกลุ่ม ซึ่งเป็นสิ่งที่ช่วยให้เกิดการพัฒนาเปลี่ยนแปลงเป็นการสนทนาเชิงสร้างสรรค์ และลดการโต้แย้งการสนทนาจะช่วยพัฒนาให้กระบวนการคิดละเอียดอ่อนยิ่งขึ้น ซึ่งสิ่งที่ได้จากการสนทนา ได้แก่ การพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของกลุ่มที่เข้ารับการสนทนาเป็นประจำพัฒนาความไว้วางใจอย่างลึกซึ้ง ซึ่งไม่ค่อยได้ในการอภิปรายพัฒนาความรู้ความเข้าใจที่ดียิ่งขึ้นของแต่ละคนและสมาชิกได้เรียนรู้พูดคุยอย่างเป็นมิตรเป็นเพื่อนร่วมงานและลดการต่อต้านด้วยการไม่ให้ความสำคัญกับการเอาชนะกันส่วนการอภิปรายเป็นการนำเสนอความคิดเห็นของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนมีการตัดสินใจและให้ความสำคัญในการหาข้อสรุป เพื่อนำไปปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมการอภิปรายมีความจำเป็นควบคู่กับการสนทนา เพื่อไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

3.2.2 การเรียนรู้สภาพความเป็นจริงในปัจจุบันสิ่งที่ป็นสัญลักษณ์หรือข้อบ่งชี้การเรียนรู้เป็นทีม คือ ข้อคิดเห็นหลากหลายที่ขัดแย้งกันในการขัดแย้งทางความคิดจะเป็นกระบวนการให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งได้จากมุมมองหลากหลายของสมาชิกในกลุ่มความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นผลจากการสนทนาลักษณะสำคัญของการเรียนรู้เป็นทีมอยู่ที่เมื่อทีมตกลงที่จะเรียนรู้ร่วมกัน ก็ควร จะมีการพูดคุยกันอย่างเปิดเผยและจริงใจทั้งในเรื่องราวความเป็นจริงอย่างถูกต้องนั้น ทีมก็จะสามารถเข้าใจได้ว่ายุทธศาสตร์ขององค์กรนั้น สามารถนำไปใช้ได้สภาพที่เป็นจริงการเรียนรู้วิธีการปฏิบัติ (Learning How to Practice) เป็นการพัฒนาการฝึกปฏิบัติด้วยกันเพื่อว่าทีมจะได้เริ่มต้นการพัฒนาทักษะร่วม (Join Skill) และยังมีการเรียนรู้วิธีการใช้เครื่องมือ (Learning Laboratories) มาเป็นส่วนช่วยในการทำงานเมื่อเผชิญกับความยุ่งยากในการปฏิบัติงาน

Marquardt (1996, p. 312) ได้เสนอแนวคิดการสร้างองค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นสิ่งที่น่าท้าทาย และนับว่าเป็นงานที่ยากในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งในแต่ละองค์กรต้องพัฒนาโครงสร้างรูปแบบที่เหมาะสมพื้นฐานทางทักษะเทคโนโลยี และอื่น ๆ ดังนั้นยังคงมีความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น ความต้องการการเรียนรู้ไม่มีจบสิ้นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่างจากองค์กรที่ไม่ใช่องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การฝึกฝน และการปฏิบัติตามหลักของการเรียนรู้ ด้านการส่งเสริมการคาดหวัง และการสนับสนุนการเรียนรู้ในระดับบุคคลระดับกลุ่ม และระดับองค์กรการบริหารระดับสูงคาดหวังว่าสมาชิกทุกคน และหน่วยงานทั้งหมดขององค์กรควรมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้ของตนเองมากขึ้นองค์กรควรส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ต่อเนื่อง และการกระตุ้นให้ใช้โอกาส

ที่มีอยู่เพื่อการเรียนรู้การพัฒนาคนพัฒนางาน และพัฒนาองค์การการเรียนรู้เป็นความสามารถของกลุ่มในการคิดและเรียนรู้ร่วมกันเหมือนกับครอบครัวการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมควรพัฒนาควบคู่ไปกับการทำงานที่ได้รับมอบหมายใหม่การเข้าร่วมโครงการต่าง ๆ การพัฒนากิจกรรมและการประเมินการเรียนรู้เป็นกลุ่ม หรือหน้าที่ที่แตกต่างกันเป็นส่วนสำคัญสำหรับการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้

Barker and Camaeata (1998) ได้วิจัย บทบาทการสื่อสารในการสร้างสรรค์และคงไว้ ซึ่งความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยศึกษาในกรณีตัวอย่างที่ใช้การสื่อสารเป็นพื้นฐานในการสร้างสรรค์และคงไว้ ซึ่งองค์การแห่งการเรียนรู้ บริษัท โคคัก ได้ใช้กลยุทธ์สื่อสารในการเชื่อมโยงเข้าสู่องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ตามทฤษฎีของ Senge คือ การคิดอย่างเป็นระบบแบบแผน การคิดการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการเป็นบุคคลรอบรู้ ซึ่งทุกองค์ประกอบ ต้องใช้การสื่อสารเป็นพื้นฐานเพิ่มสัมพันธภาพที่ดี และสร้างความไว้วางใจ

สรุปได้ว่า ปัจจัยด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม หมายถึง การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิก โดยอาศัยความรู้และความคิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เพื่อพัฒนาความรู้และความสามารถของทีมให้เกิดขึ้นการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม โดยการแลกเปลี่ยนข้อมูลความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องจนเกิด เป็นแนวคิดร่วมกันของบุคคลและกลุ่มโดยการสนทนาและอภิปรายกันอย่างกว้างขวาง เพื่อจัดทำเป็นกิจกรรมร่วมกันทำให้องค์การบรรลุเป้าหมาย ซึ่งผู้วิจัยได้นำมากำหนดเป็นปัจจัยที่ส่งผลสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานพาณิชย์จังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

#### 8. ด้านบรรยากาศการปฏิบัติงานและวัฒนธรรมองค์การ

เจษฎา นกน้อย (2549) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการส่งเสริมและสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เกื้อหนุนซึ่งกันและกัน เช่น การให้พนักงานทุกคนมีอิสระในการคิดการแก้ปัญหา รวมถึงการตัดสินใจ โดยใช้แนวทางประชาธิปไตยอันเป็นการรับฟังความคิดเห็น จากพนักงานทุกคนในองค์การ ซึ่งเป็นวิธีการหนึ่ง ซึ่งก่อให้เกิดการค้นพบสิ่งใหม่ หรือนวัตกรรมให้กับองค์การ

จิตติมาภรณ์ สีหะวงษ์ (2554) ได้วิจัย การพัฒนารูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ โดยทำการศึกษาจากกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งประกอบด้วย บุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ ผลการวิจัยพบว่า ตัวบ่งชี้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ มี 3 ระดับ คือ ด้านมิติระดับการเรียนรู้ ประกอบด้วย ระดับบุคคล (Learning Person) ระดับทีม หรือกลุ่ม (Learning Group) และระดับองค์การ (Learning Organization) ปัจจัยสำคัญ ที่สนับสนุนความสำเร็จของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ศรีสะเกษ ในระดับมากที่สุด ด้านบรรยากาศการปฏิบัติงานวัฒนธรรมองค์กร มี 5 ปัจจัยส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในระดับมาก

Pedler, Burgoyne and Boydell (1991) ได้ให้ความหมายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิกทุก ๆ คน โดยองค์กรมีการปฏิรูป และปรับปรุงระบบการทำงานอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ เพื่อกระตุ้นให้ทุกคนเกิดการเรียนรู้ และใฝ่รู้ด้วยตนเอง

Marquardt (1996) ได้ให้ความหมายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กร ซึ่งมีบรรยากาศของการเรียนรู้รายบุคคลและกลุ่มมีวิธีการเรียนรู้รายบุคคล และกลุ่ม มีวิธีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัตมีการสอนคนของตนเองให้มีกระบวนการคิดวิเคราะห์ เพื่อช่วยให้เข้าใจในสรรพสิ่ง สามารถเรียนรู้จัดการ และใช้ความรู้เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จ

Davis (2000) ได้วิจัย การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยได้ศึกษาในเรื่องกิจกรรมของผู้บริหารในการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้เป็นรายบุคคล และรายกลุ่ม ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมและการปฏิบัติของผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้เป็นรายบุคคล และรายกลุ่ม และพบว่า หัวหน้าทีมได้ปฏิบัติบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้นำการเปลี่ยนแปลง ต้องมีการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ โดยการสนับสนุนความร่วมมือ และนำศักยภาพของบุคลากรในทีมมาใช้

Sillins, Zarins and Mulford (2002) ได้วิจัย การศึกษาคุณลักษณะ และกระบวนการที่บ่งชี้ โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กลุ่มตัวอย่างเป็นครูและผู้บริหารในโรงเรียนรัฐออสเตรเลียใต้ และแทสมาเนีย ผลการวิจัยพบว่า องค์กรประกอบ ของคุณลักษณะของโรงเรียนที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 7 ด้าน คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม, การพัฒนาเป้าหมายร่วมกัน, การสร้างบรรยากาศ, การเรียนการสอนแบบร่วมมือ, การกระตุ้นใช้ความคิดริเริ่ม และกล้าเสี่ยงทบทวนสิ่งที่เกี่ยวข้อง และมีอิทธิพลต่องานของ โรงเรียนการสร้างงานให้ดีขึ้นและ โอกาสในการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง มีเพียง 4 ด้าน ที่มีความสอดคล้องกับเชิงประจักษ์ คือ บรรยากาศไว้ใจร่วมมือการริเริ่ม กล้าเสี่ยง พันธกิจร่วม และการพัฒนาวิชาชีพ

Bella and Schein (2007) ได้เสนอแนวคิดในเชิง (Capability Perspective) เพื่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เป็นรูปธรรม ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนหลัก คือ

**ขั้นที่ 1** การวินิจฉัยวัฒนธรรมองค์กรและการประเมินรูปแบบการเรียนรู้

มีหลายองค์กรที่ประสบความสำเร็จจากการนำโปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้เข้ามาใช้ โดยพิจารณาถึงความสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร ทั้งปัญหาการต่อต้านจากพนักงาน หรือการไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ ถึงแม้จะจบสิ้นโครงการหาก

ไม่ได้รับการวิเคราะห์คัดเลือกลงแผนและการจัดการที่เหมาะสมการปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่ยั่งยืน ย่อมไม่สามารถเกิดขึ้นได้อย่างแน่นอนการประเมินสถานะปัจจุบัน ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ การวินิจฉัยวัฒนธรรมองค์กร และการประเมินรูปแบบการเรียนรู้

การวินิจฉัย วัฒนธรรมองค์กร (Culture Diagnosis) ได้แบ่งเป็น 3 ระดับ คือ

**ระดับที่ 1 Artifacts** โดยสามารถเรียนรู้ ได้จากการสังเกตด้วย ตา เช่น การจัดการแผนผัง การแต่งกายของพนักงาน

**ระดับที่ 2 Espoused Values** เป็นค่านิยมที่ทุกคนในองค์กรสื่อถึงกันว่าอะไรเป็นสิ่งที่ถูกต้อง และควรทำ ซึ่งโดยมากจะถูกกำหนดโดยผู้นำขององค์กร ตั้งแต่ยุคก่อตั้งองค์กร

**ระดับที่ 3 Basic Underlining Assumption** เป็นความเชื่อการรับความคิดและความรู้สึกที่กำหนดพฤติกรรมของคนในองค์กรและเป็นระดับที่ยากที่สุดในการทำความเข้าใจและดึงออกมาเป็นรูปธรรม

การประเมินรูปแบบการเรียนรู้เป็นขั้นตอนที่สำคัญ ที่ต้องทำควบคู่ไปกับการวินิจฉัยวัฒนธรรมองค์กร โดยองค์กรจะเลือกรูปแบบการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมและสมรรถภาพขององค์กรโดยทั่วไปมี 7 ประเภท คือ วิธีการแสวงหาความรู้ (Knowledge Source), โฟกัสที่เนื้อหา หรือที่กระบวนการ (Content - process Focus), การเก็บความรู้ (Knowledge Reserve), วิธีการเผยแพร่ความรู้ (Dissemination Mode), ขอบเขตการเรียนรู้ (Learning Scope) และ(Value Focus Learn Focus) รูปแบบการเรียนรู้ ดังกล่าวข้างต้น ไม่มีสูตรสำเร็จว่าอะไร คือ รูปแบบที่เหมาะสมเนื่องจากโครงสร้างขององค์กรที่จะให้ทราบว่าองค์กรนั้น จะมีวิธีการเรียนรู้อย่างไร

**ขั้นที่ 2** การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ และการพัฒนากลยุทธ์ เพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

แนวทางที่องค์กรนิยมใช้ในการวิเคราะห์องค์กร คือ SWOT ซึ่งเป็นการหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เพื่อดูว่าโครงสร้างองค์กรในปัจจุบันเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมหรือไม่แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การทำให้วิธีการเรียนรู้ที่องค์กรใช้อยู่มีความแข็งแกร่ง จนคู่แข่งตามไม่ทันกลยุทธ์ที่ใช้ในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้มี ดังนี้

1. เน้นการปรับปรุง (Facilitating Factors) ในกรณีที่วัฒนธรรมองค์กร และรูปแบบการเรียนรู้ ทำให้เกิดความได้เปรียบองค์กรอื่น ๆ

2. เน้นการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร และรูปแบบการเรียนรู้ควบคู่กับการปรับปรุง (Facilitating Factors) ในกรณีที่วัฒนธรรมองค์กร และรูปแบบการเรียนรู้กลายเป็นจุดอ่อนขององค์กร

**ขั้นที่ 3** กระบวนการปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ครอบคลุม 2 วิธีการในขั้นที่ 2 คือ การปรับปรุง (Facilitating Factors) แบ่งเป็น 10 แนวทาง ดังนี้

1. (Scanning Imperative) การกระตุ้นให้พนักงานองค์กรกระตือรือร้นเพื่อหาข้อมูลภายนอกองค์กร
2. (Concern for Measurement) การทำให้ทุกฝ่ายเห็นความสำคัญของผลต่างระหว่าง ระดับการปฏิบัติที่เป็นอยู่
3. (Performance Gap) การทำให้ทุกคนตื่นตัว และเห็นความสำคัญของผลต่างระหว่าง ระดับการปฏิบัติที่เป็นอยู่
4. (Organization Curiosity) การทำให้เกิดบรรยากาศในการทดลองความคิดใหม่ ๆ
5. (Climate of Openness) การทำให้หน่วยงานต่าง ๆ เชื่อมใจกันและกัน
6. (Continues Education) การสนับสนุนให้เกิดการศึกษาอย่างต่อเนื่องในพนักงาน
7. (Operational Variety) การทำให้พนักงานยอมรับวิธีการทำงานใหม่ ๆ
8. (Multiple Leadership) การทำให้เกิดผู้สนับสนุนในการเรียนรู้เริ่มจากผู้จัดการในแต่ละส่วนงาน
9. (Innovation Leadership) การให้ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ของพนักงาน เพื่อสนับสนุนในทุกกิจกรรม
10. (System Perspective) การทำให้มองเห็นภาพการทำงานของทุกหน่วยงานในองค์กรอย่างเป็นระบบ เช่น การใช้ (Job Rotation)

Cummings and Worley (2005, อ้างถึงใน ชาคริต ศึกษากิจ, 2550) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย ด้านวัฒนธรรมองค์กรเป็นการเปิดรับความรู้ เพื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง ซึ่งนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ความเป็นอิสระในการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ และมีกระบวนการเรียนรู้ในความผิดพลาดที่เกิดขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Marquardt (1996) ที่เสนอแนวคิดที่ว่า ปัจจัยที่ทำให้เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร ประกอบด้วย 3 ปัจจัย คือ บรรยากาศเกื้อหนุนการเรียนรู้ในองค์กรและการส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างและถ่ายโอนความรู้



Marquardt and Reynolds (2002, อ้างถึงใน พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเปรียบเสมือนเป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้ระดับโลก (The Global Learning Company) มีคุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่

1. ด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร (Corporate Learning Culture) เป็นบรรยากาศที่ส่งเสริมการทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ แม้จะเสี่ยงต่อความผิดพลาดบ้างก็ตาม ซึ่งการวัดผลความสำเร็จของการเรียนรู้พิจารณาจากการบูรณาการความคิดทั้งหมดขององค์กรเข้าด้วยกัน วัฒนธรรมองค์กรต้องช่วยให้เกิดการเรียนรู้ที่ตระหนักถึงตนเอง (Self - Awareness) การใคร่ครวญ (Self - Reflective) และการสร้างสรรค์ (Creative Way) ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ โดยเปิดโอกาสให้คนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายสนับสนุนให้มีการให้ข้อมูลย้อนกลับรวมทั้งให้โอกาสในการพัฒนาตนเองแก่ทุกคน เช่น มีหลักสูตรการอบรมสัมมนา มีอุปกรณ์การเรียนรู้ด้วยตนเองมีครูฝึกที่เลี้ยงและศูนย์ข้อมูล เพื่อให้เกิดนิสัยการเรียนรู้ จากทุกอย่างในการทำงาน รวมทั้งต้องมีการสนับสนุน ด้านขวัญกำลังใจ และการเงินจากองค์กรอย่างจริงจัง

2. บรรยากาศที่สนับสนุน (Supportive Atmosphere) เป็นบรรยากาศที่สนับสนุนจุดมุ่งหมาย ของการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน นั่นคือ การพัฒนาศักยภาพความเป็นมนุษย์ การเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์การยอมรับในความแตกต่างของบุคคลความเท่าเทียมกันและความเป็นมนุษย์ โดยมีความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคคล และองค์กรในการเรียนรู้และพัฒนา เพื่อที่จะทำงานให้ได้ดี

สรุปได้ว่า บรรยากาศการปฏิบัติงาน และวัฒนธรรมองค์กร หมายถึง บรรยากาศที่สนับสนุนเอื้อต่อการปฏิบัติงาน ทั้งทางสถานที่ วัสดุ อุปกรณ์ที่เป็นกายภาพ และบรรยากาศการอยู่ร่วมกันของสมาชิกในองค์กร สมาชิกมีน้ำใจช่วยเหลือซึ่งกันและกัน บรรยากาศที่ส่งเสริมการทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ มีอิสระในความคิดสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ โดยเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย และสนับสนุนให้มีการสะท้อนข้อมูลย้อนกลับ ซึ่งผู้วิจัย ได้นำมากำหนดเป็นปัจจัยที่ส่งผลสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานพาณิชย์จังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

โดยสรุป การพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำเป็นต้องอาศัยทั้งแนวคิดปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของนักวิชาการ ดังกล่าวสามารถสรุปได้ทั้งสิ้น 8 ปัจจัย ดังนี้ ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ ด้านนวัตกรรม และการใช้เทคโนโลยีและเครือข่ายขององค์กร ด้านบุคลากรมีความเป็นเลิศ ด้านภาวะผู้นำองค์กร ด้านและการจูงใจ ด้านการเรียนรู้ของทีม ด้านบรรยากาศการปฏิบัติงาน และวัฒนธรรมองค์กร

## 2.2 ประวัติความเป็นมา และบริบทของกระทรวงพาณิชย์

จากบันทึกของ ขุนวิจิตร มาตรการ (ส่ง กาญจนาคพันธ์) กล่าวไว้ว่าเมื่อ แรกเริ่มตั้ง กระทรวงใน สมัยรัชกาลที่ 5 นั้น เจ้ากระทรวง หรือเสนาบดี มักจะใช้บ้านของตัวเองเป็นสถานที่ทำการของ กระทรวง แต่กระทรวงพาณิชย์ ตั้งขึ้นในสมัยรัชกาลที่ 6 ยังไม่มีกระทรวงเป็นของตัวเองก่อนหน้านั้น จึงได้ก่อตั้งอาคารขึ้นใหม่ ตามประวัติที่ขุนวิจิตรมาตรการสืบค้นไว้เมื่อปี พ.ศ. 2493 ดังนี้ ตึกที่ว่าการ กระทรวงพาณิชย์ (เศรษฐการ) สร้างขึ้นในที่ดินแปลงหนึ่งเป็นรูปสามเหลี่ยมชายธง มีถนนสามสาย ผ่านรายรอบทั้งสามด้าน คือ ถนนเขตต์ ถนนสนามไชย และถนนมหาราช แต่เดิมนั้นที่ดินบริเวณนี้ และพื้นที่รอบ ๆ เป็นที่ตั้งของวังต่าง ๆ เช่น วังกรมหมื่นเชษฐาธิเบนทร์ วังกรมหลวงอดิศรอุดมเดช วังพระองค์เจ้าองรต วังพระองค์เจ้าเปี้ยก วังกรมหลวงบดินทร์ไพศาลโสภณ วังกรมหมื่นอมเรนทร์บดินทร์ วังพระองค์เจ้าลำยอง วังกรมหมื่นทิวากรวงษ์ประวัติ วังกรมหมื่นภูมินทร์ภักดี เป็นต้น ซึ่งบริเวณของตึกที่ทำการกระทรวงพาณิชย์นั้น เป็นพื้นที่ของวัง 3 แห่ง คือ วังกรมหลวงอดิศรอุดมเดช วังกรมหลวงบดินทร์ไพศาลโสภณ และวังกรมหมื่นทิวากรวงษ์ ประวัติตัวตึก กระทรวงพาณิชย์สร้างเป็นสามชั้น โอโถงงดงาม ฝีมือทำอย่างประณีตมีลวดลายเป็นฝรั่งกลาย ๆ จัดว่าเป็นตึกสมัยใหม่แปลกกว่าที่ทำการอื่น ๆ ชั้นล่างตอนหนึ่ง สร้างเฉพาะสำหรับให้เป็น สำนักงานกลางมาตราชั่งตวง วัด โดยตรง ซึ่งเมื่อเสร็จแล้วได้ขนเอาแบบมาตรา (Standard) เครื่องชั่งตวง วัด จากกระทรวงเกษตร การมาคิดตั้งเป็นหลักสำคัญของกระทรวงที่ว่าด้วยการค้าขายมาจนปัจจุบันสัญลักษณ์ หรือตราประจำกระทรวงในสมัยนั้น มีวิวัฒนาการน่าสนใจว่าในสมัยกระทรวงเกษตรพาณิชย์การสมัยแรกเสนาบดีถือตราพระพิรุณทรงนาค พระพิรุณเป็นทวดตาเจ้าน้ำ เป็นผู้บันดาลให้ฝนตกนาคก็เกี่ยวกับน้ำ ตราพระพิรุณทรงนาค จึงเกี่ยวกับกสิกรรมทำไร่ไถนา ซึ่งเป็นของสำคัญมาแต่โบราณโดยตรง เมื่อตั้งเป็นกระทรวงพาณิชย์ในปี พ.ศ. 2463 มีประกาศให้กระทรวงพาณิชย์ ใช้ตราเป็นรูปตุ้ม เครื่องชั่งทะนนาน และไม้วัด ผูกกันเป็นลาย ตรานี้ จึงเป็นความหมายเกี่ยวกับการพาณิชย์สอดคล้องกับประวัติของกระทรวง และตัวตึกที่ว่าการดังบรรยายมาแต่ต้นในคราวเดียวกันนี้ ประกาศให้กระทรวงพาณิชย์ใช้สีมอครามเป็นสีเครื่องหมายกระทรวง ต่อมาเมื่อรวมกระทรวงพาณิชย์เข้ากับกระทรวงคมนาคมเรียกว่า "กระทรวงพาณิชย์และคมนาคม" ในปี พ.ศ. 2469 มีประกาศให้ใช้ตรารูปพระวิศุกรรม เป็นตรากระทรวงสีเครื่องหมายกระทรวงเปลี่ยนเป็นสีเลือดหมู ตราพระวิศุกรรม เป็นตราตำแหน่งเสนาบดีกระทรวงโยธาธิการเดิม ซึ่งภายหลังเปลี่ยนมาเป็นกระทรวงคมนาคม และใช้ตราพระรามทรงรถ

เมื่อเอางานคมนาคมมารวมเข้ากับงานพาณิชย์ และถือว่างานพาณิชย์เป็นงานสำคัญ จึงกลับไปใช้ตราพระวิศุกรรม พระวิศุกรรม เป็นเทวดาชำนาญในการช่างตลอด จนการก่อสร้างที่มาเป็นตรากระทรวงพาณิชย์ ก็เนื่องจากเป็นตราเก่า และงานของโยธา ก็คลี่คลายมาเกี่ยวข้องกับงานพาณิชย์เป็นลำดับมา ในปัจจุบันตราประจำกระทรวงคงเป็นตราพระวิศุกรรม แต่สีเครื่องหมายกระทรวงเปลี่ยนไปใช้สีมอครามตามเดิม ที่บานประตูเหล็กใหญ่ ของตัวกระทรวงมีแผ่นโลหะกลมเป็นตราภาพงูสองตัวพันไม้ไขว้กัน ตอนบนมีปีกสองข้างติดอยู่ทั้งสองบานเป็นคู่กัน เข้าใจว่าตรานี้เป็นไม้เท้ากายสิทธิ์ที่เรียกว่า Caduceus ซึ่งเป็นไม้ถือของเทวดากรีกมีนามว่า Hermes และชาวโรมันเรียกว่า Mercurius ตามประวัติข้างกรีกมีว่า Hermes เป็นโอรสของเซอสมหาเทพ เป็นช่างเทวดาเฉลียวฉลาดในเชิงประดิษฐ์ต่าง ๆ เช่นประดิษฐ์พิณ ประดิษฐ์ตัวอักษร ตัวเลข และที่สำคัญก็คือประดิษฐ์เครื่องชั่ง ตวง วัด Hermes เป็นที่เคารพบูชาของพ่อค้าวานิชทั่วไป ส่วนชาวโรมันนับถือว่าเป็นเทวดาแห่งการพาณิชย์และการคมนาคม เมื่อที่บานประตูเหล็กมีตราเครื่องหมายของ Mercurius หรือ Hermes ซึ่งเป็นเทวดาแห่งการค้าขายติดอยู่คู่กัน ก็แสดงว่าตึกนี้สร้างสำหรับเป็นที่ว่าการกระทรวงพาณิชย์ ถูกตรงตามตำนานโดยแท้ สังเกตจากดวงตราที่บานประตูเหล็กก็รูปร่างลักษณะของตัวตึกกระทรวงพาณิชย์รู้สึกว่ามีอะไร ๆ เป็นฝรั่งอยู่มากถ้าคิดก็น่าจะเป็นด้วยกระทรวงพาณิชย์จัดเป็นกระทรวงใหม่เอี่ยม รูปงานเป็นสมัยใหม่ไปข้างฝรั่ง เพราะมีการติดต่อกับชาวต่างประเทศมาก เนื่องจากสัมพันธ์กันกับทางค้าขาย อันได้เป็นมานานแล้วในสมัยกรมท่าซ้ายกรมท่าขวา ตึกกระทรวงพาณิชย์ เริ่มเปิดทำงานในปี พ.ศ. 2465

อนึ่ง สถาปัตยกรรม ที่ปรากฏในตัวอาคารของกระทรวงพาณิชย์นั้น เป็นฝีมือการออกแบบของสถาปนิกชาวอิตาลีเลียน ชื่อ มารีโอ ตามาญโญ ซึ่งเดินทางเข้ามาทำงานในประเทศไทยตั้งแต่ปี พ.ศ. 2443 ในรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว และได้ทำงานออกแบบสถานที่สำคัญ ๆ มากมายในกรุงเทพฯ ร่วมกับสถาปนิกคนอื่น ๆ เช่น พระที่นั่งอัมพรสถาน พระที่นั่งดุสิต วัดเบญจมบพิตร สะพานผ่านฟ้าลีลาศ ครั้นในรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว มารีโอ ตามาญโญ ก็ได้ออกแบบบ้านนรสิงห์ บ้านพิษณุโลก สนามแข่งม้า กระทรวงพาณิชย์ กระทรวงการคลัง สำหรับงานปูนปั้น หรืองานหล่อที่ปรากฏให้เห็นลวดลายอันงดงามในตัวกระทรวงพาณิชย์นั้น เป็นฝีมือการออกแบบของ วิตโตริโอ โนวี นายช่างเอกจากเมืองมิลาน ประเทศอิตาลี ผู้สืบทอดความงดงามตามอาคารต่าง ๆ แทบทุกโครงการที่สร้างขึ้นในรัชการที่ 5 และรัชการที่ 6 เช่น พระที่นั่งอนันตสมาคม เป็นต้น ครั้นสถาปนาเมืองเจริญขึ้น รัฐบาลเริ่มมีนโยบายขยายขยายหน่วยงานราชการออกไปยังชนเมืองมากขึ้น เพื่อลดปัญหาความแออัดของตัวเมืองภายในเขตเกาะรัตนโกสินทร์ อาคารกระทรวงที่รับใช้การพาณิชย์ไทยมานานกว่า 70 ปี ก็เริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงเพื่อไปสู่อาคารใหม่ เมื่อปี พ.ศ. 2532 คณะรัฐมนตรีได้มีมติคณะรัฐมนตรีเมื่อ วันที่ 29 สิงหาคม

พ.ศ. 2532 อนุมัติให้กระทรวงพาณิชย์ใช้ที่ดินราชพัสดุจำนวนเนื้อที่ 48 ไร่เศษ บริเวณตำบลบางกระสอบ อำเภอเมืองนนทบุรี จังหวัดนนทบุรี สำหรับก่อสร้างอาคารที่ทำการกระทรวงพาณิชย์แห่งใหม่ ซึ่งก็คือ กระทรวงพาณิชย์ในปัจจุบัน โดยได้วางโครงการก่อสร้างแบ่งเป็น 2 ระยะ ว่าจ้างสำนักบริการวิชาการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยออกแบบก่อสร้าง และกรมโยธาธิการ เป็นผู้ควบคุม

กระทรวงพาณิชย์ในปัจจุบัน ผู้บริหารกระทรวงพาณิชย์ได้วางแนวทางการให้บริการประชาชน ที่มาติดต่อกับกระทรวงให้ได้รับความสะดวกสบายมากที่สุด เพราะที่ทำการกระทรวงจะรวมเอาหน่วยงานสำคัญ ๆ มาไว้รวมกันหมด เพื่อบริการแบบครบวงจรให้กับประชาชน พร้อมทั้งด้วยเทคโนโลยีสมัยใหม่ ที่จะอำนวยความสะดวกการติดต่อกันทุกอย่าง และการคมนาคมยังกระทรวงพาณิชย์ ก็ทำได้ทั้งทางบกและทางน้ำ ซึ่งกระทรวงนี้ จะรองรับการขยายตัวในอนาคตอีกไม่น้อยกว่า 10 ปี แต่อย่างไรก็ตาม ไม่ว่าสถานที่ทำการกระทรวงพาณิชย์จะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร ตลอดระยะเวลา 80 ปี ที่ผ่านมามีภารกิจของกระทรวง ก็ยังคงมุ่งหน้าให้บริการคุ้มครองผู้บริโภค ช่วยเหลือเกษตรกร ส่งเสริมการส่งออก และปกป้องผลประโยชน์ทางการค้าของประเทศ เพื่อให้ "พาณิชย์ก้าวไกล ประเทศไทยก้าวหน้า" ต่อไป

### 1. หน้าที่กระทรวงพาณิชย์

มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการค้า ธุรกิจบริการ ทรัพย์สินทางปัญญา และราชการอื่นตามที่มีกฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกระทรวงพาณิชย์ หรือส่วนราชการที่สังกัดกระทรวงพาณิชย์

#### 1.1 บทบาทหลัก

##### 1.1.1 ภารกิจด้านในประเทศ

1.1.1.1 การดูแลราคาสินค้าเกษตร และรายได้เกษตรกร

1.1.1.2 ดูแลผู้บริโภคภายใต้กรอบกฎหมายของกระทรวงพาณิชย์

1.1.1.3 ส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจการค้า ทั้งการค้าสินค้าและธุรกิจบริการ

รวมทั้งธุรกิจประกันภัย

1.1.1.4 คุ้มครองด้านทรัพย์สินทางปัญญา

##### 1.1.2 ภารกิจด้านต่างประเทศ

1.1.2.1 เจรจการค้าระหว่างประเทศ ซึ่งประกอบด้วย การเจรจาภายใต้กรอบ WTO FTA อนุภูมิภาค ภูมิภาค ฯลฯ ส่งเสริม และเร่งรัดการส่งออก

1.1.2.2 จัดระเบียบ และบริหารการนำเข้าส่งออก รวมทั้งการขยายข้าว รัฐต่อรัฐ การค้ำประกันสำปะหลัง สินค้าข้อตกลงต่าง ๆ

1.1.2.3 แก้ไขปัญหา และรักษาผลประโยชน์ทางการค้า เช่น การดูแล เรื่อง GSP การเก็บภาษีตอบโต้การทุ่มตลาด

## 1.2 วิสัยทัศน์

"เศรษฐกิจการค้าของประเทศมีความก้าวหน้าอย่างมั่นคง เป็นธรรม ยั่งยืนและมีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อความอยู่ดีมีสุขของคนทั้งประเทศ"

## 1.3 พันธกิจ

พันธกิจ 1 การเสริมสร้างขีดความสามารถให้ผู้ประกอบการ และวิสาหกิจ บนฐานขององค์ความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม และทุนวัฒนธรรม โดยคำนึงถึงมิติด้านสิ่งแวดล้อมและด้านสังคม

พันธกิจ 2 การสร้างความเชื่อมโยงกับเศรษฐกิจในภูมิภาค เพื่อเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียน และเป็นฐานไปสู่เวทีโลก

พันธกิจ 3 การยกระดับประเทศเข้าสู่เศรษฐกิจสร้างสรรค์มูลค่า โดยการใช้นวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์ การเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และการสร้างคุณค่าร่วมกับสังคม

พันธกิจ 4 การสร้างสภาพแวดล้อมภายในประเทศที่เอื้อต่อการประกอบธุรกิจได้อย่างเป็นธรรม

พันธกิจ 5 การส่งเสริม และพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางการค้าให้เป็นปัจจัยเกื้อหนุนในการลดต้นทุน เพิ่มคุณภาพ และสร้างสรรค์มูลค่าให้กับผู้ประกอบการ

## ตารางที่ 2.2

### คำนิยามหลักกระทรวงพาณิชย์

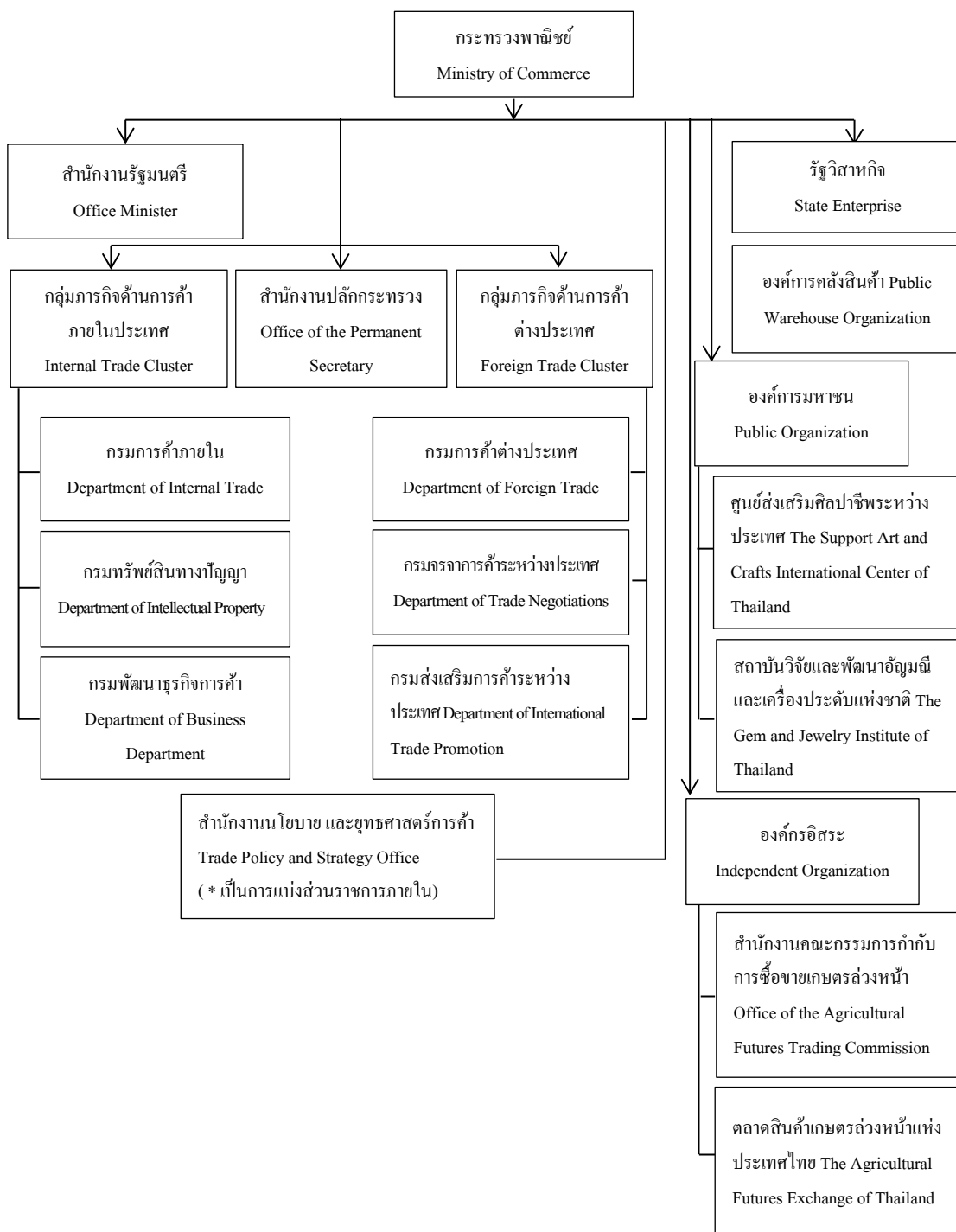
คำนิยาม	ความหมายภาษาไทย	คำย่อ English	ความหมาย English
ผลิตภัณฑ์การค้า	บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจในหลักการ กฎระเบียบ วิธีการ ที่จะสนับสนุนและผลักดันการค้าภายใน และต่างประเทศ รวมถึงการปฏิบัติงานเชิงรุก และการทำงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ต่อการพัฒนาการค้าของประเทศ	D	Development of Trade
ก้าวหน้าทันสมัย	บุคลากรมีการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง นำความรู้และวิทยาการสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงาน และสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกประเทศ เพื่อให้ประเทศสามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ	N	Need to Continuous Improvement

(ต่อ)

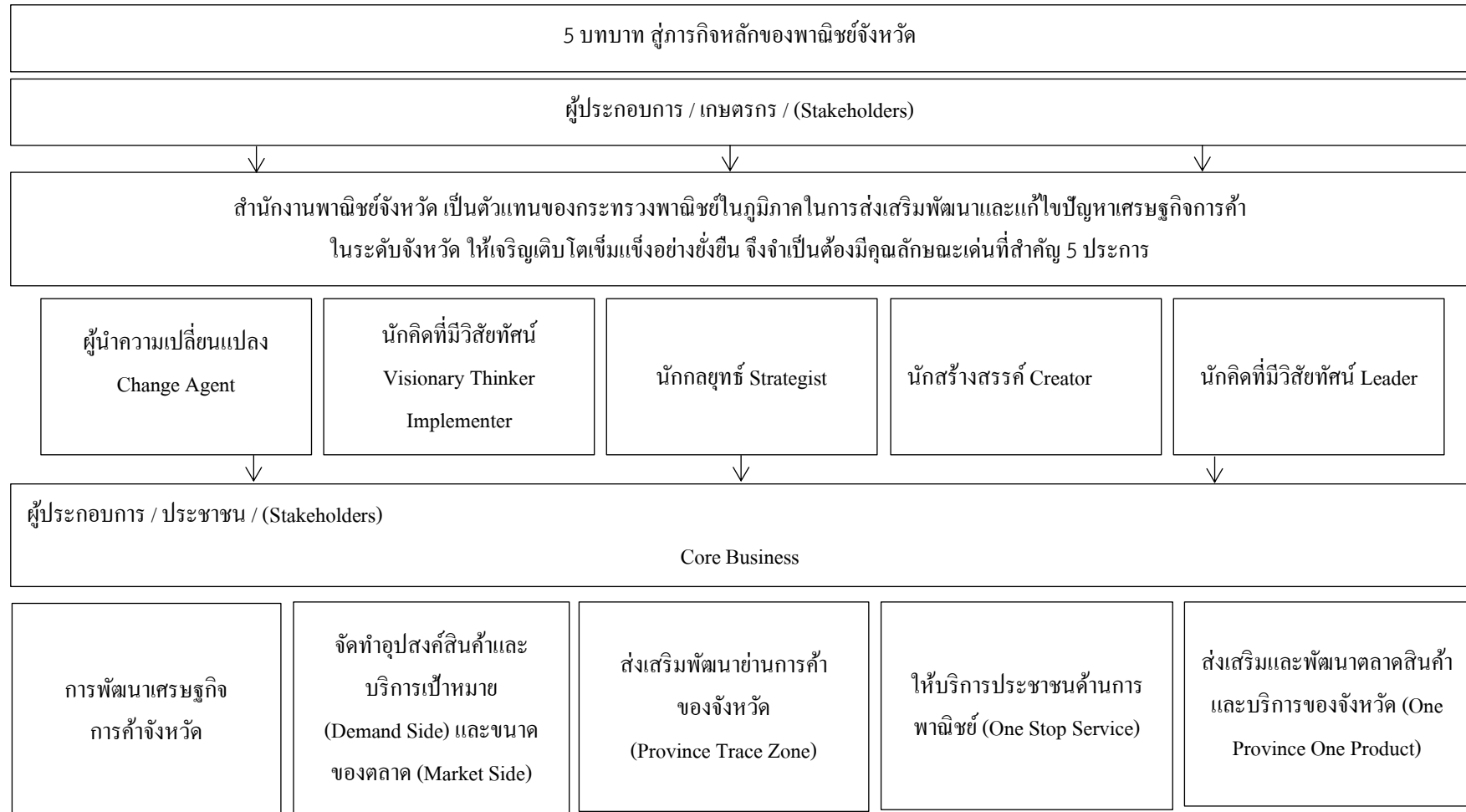
## ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

คำนิยาม	ความหมายภาษาไทย	คำย่อ English	ความหมาย English
		A	Advancement
ใส่ใจปวง ประชา	บุคลากรมีการตระหนัก รับผิดชอบต่อความต้องการ และปัญหาของประชาชน รวมทั้งมีความ มุ่งมั่นในการให้บริการ และยกระดับมาตรฐาน การให้บริการ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ต่อประชาชน	M  I  C	Mutual Benefit  Innovative Service  Commitment to Customer

หมายเหตุ. ปรับปรุงจาก คำนิยามหลักกระทรวงพาณิชย์, โดย กระทรวงพาณิชย์. 2559, นนทบุรี.



ภาพที่ 2.1 ตัวอย่างการวางภาพประกอบการทำบทนิพนธ์. ปรับปรุงจาก โครงสร้างกระทรวงพาณิชย์, โดย กระทรวงพาณิชย์, 2559, นนทบุรี.



ภาพที่ 2.2 ตัวอย่างการวางภาพประกอบการทำทนิพนธ์. ปรับปรุงจาก ภารกิจหลักสำนักงานพาณิชย์จังหวัดในภูมิภาค, โดย กระทรวงพาณิชย์, 2559, นนทบุรี.



#### 1.4 นโยบายปฏิรูปส่วนราชการในภูมิภาคของกระทรวงพาณิชย์

ตามมติคณะรักษาความสงบแห่งชาติ เมื่อวันที่ 2 กันยายน 2557 ได้เห็นชอบในหลักการให้กระทรวงพาณิชย์ปรับปรุงโครงสร้างในส่วนภูมิภาค โดยรวมกระทรวงพาณิชย์ในภูมิภาคให้เป็นหนึ่งเดียวภายใต้สำนักงานพาณิชย์จังหวัด (One Roof) สำนักปลัดกระทรวงพาณิชย์ในฐานะเป็นตัวแทนกระทรวงพาณิชย์ในส่วนภูมิภาค เพื่อให้การบริหารราชการของกระทรวงพาณิชย์ในภูมิภาคมีความเป็นเอกภาพ สามารถนำนโยบายไปปฏิบัติให้เกิดผลในระดับพื้นที่อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพิ่มขีดความสามารถในการให้บริการประชาชนในพื้นที่ได้อย่างเบ็ดเสร็จครบวงจร กระทรวงพาณิชย์ จึงมีนโยบายการบูรณาการภารกิจของส่วนราชการในสังกัดกระทรวงพาณิชย์ ที่ปฏิบัติงานส่วนภูมิภาค 5 หน่วยงาน ได้แก่ สำนักงานพาณิชย์จังหวัด, สำนักงานการค้าภายในจังหวัด, สำนักงานพัฒนาธุรกิจการค้าจังหวัด, สำนักงานการค้าระหว่างประเทศ และสำนักงานส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ ให้รวมอยู่ในสำนักงานพาณิชย์จังหวัด (One Roof) หน่วยงานเดียว และให้เปลี่ยนชื่อเป็นกลุ่มงานต่าง ๆ ได้แก่ กลุ่มยุทธศาสตร์ และแผนงาน, กลุ่มกำกับดูแล และพัฒนา, เศรษฐกิจการค้า, กลุ่มส่งเสริม และประกอบธุรกิจการค้า และการตลาด, กลุ่มทะเบียนธุรกิจและอำนวยความสะดวกทางการค้า เพื่อประโยชน์ต่อการให้บริการประชาชนและผู้ที่เกี่ยวข้อง

รองปลัดกระทรวงพาณิชย์ (นางอัมพวัน พิชาลัย) ได้มีบัญชาให้นำระบบแจ้งหนังสือเวียนภูมิภาคของสำนักงานข่าวสารให้แก่หน่วยงานในภูมิภาค ได้รับทราบอย่างแพร่หลาย และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อประโยชน์ต่อการดำเนินการตามนโยบายดังกล่าว โดยมีหนังสือด่วนที่สุดที่ พณ 0222 / ว 866 ลงวันที่ 23 มีนาคม 2558 เรื่องขอความเห็นในการกำหนดโครงสร้างภารกิจอำนาจหน้าที่ และการแบ่งงานภายในสำนักงานพาณิชย์จังหวัด (One Roof) ถึงพาณิชย์จังหวัดทุกจังหวัด ในการประชุมคณะอนุกรรมการปรับปรุงโครงสร้าง และกำหนดตำแหน่งในส่วนภูมิภาคของกระทรวงพาณิชย์ ครั้งที่ 2 / 2558 วันจันทร์ที่ 23 มีนาคม 2558 รองปลัดกระทรวงพาณิชย์ (นางอัมพวัน พิชาลัย) เป็นประธานได้มอบหมายให้กองส่งเสริมการค้าภูมิภาค ประสานแจ้งให้สำนักงานพาณิชย์จังหวัดดำเนินการ ให้พาณิชย์จังหวัดพิจารณาให้ความเห็นเกี่ยวกับร่างโครงสร้างภารกิจ อำนาจหน้าที่ และการแบ่งงานภายในของสำนักงานพาณิชย์จังหวัด (One Roof) รายละเอียดเกี่ยวกับประเด็นเนื้อหาครอบคลุมงานที่ภูมิภาคที่ต้องดำเนินการ เพื่อนำมาสรุปเป็นความเห็นร่วมกัน และหนังสือด่วนที่สุด ที่ ขก 0016 / 331 ลงวันที่ 25 มีนาคม 2558 เรื่องความเห็นในการกำหนดโครงสร้าง อำนาจหน้าที่ และการแบ่งงานภายในสำนักงานพาณิชย์จังหวัด (One Roof) สำนักงานพาณิชย์จังหวัดขอนแก่น ในฐานะประธานภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้เชิญพาณิชย์ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือร่วมประชุม เมื่อวันที่ 25 มีนาคม 2558 ณ สำนักงานพาณิชย์จังหวัดอุดรธานี

ในการประชุมสามารถสรุปข้อคิดเห็นต่อการปรับปรุงโครงสร้าง อำนาจ หน้าที่ และการแบ่งงานภายในสำนักงานพาณิชย์จังหวัด (One Roof) ดังนี้

1. ประเด็นเรื่อง เปลี่ยนแปลงชื่อกลุ่มยุทธศาสตร์และแผนงาน เป็นกลุ่มงานยุทธศาสตร์และสารสนเทศ เพื่อให้สอดคล้องกับหน้าที่ศูนย์ข้อมูลเศรษฐกิจ และงานดัชนีเศรษฐกิจการค้า หรืออาจแยกเป็นกลุ่มงานสารสนเทศ อีกหนึ่งกลุ่มงานหากไม่มีข้อจำกัดในการกำหนดจำนวนกลุ่มงาน

2. กลุ่มงานยุทธศาสตร์และแผนงาน ควรมีบทบาทที่บูรณาการรวบรวมแผนงานโครงการ 4 ปี แผนปฏิบัติการประจำปี ของทุกกลุ่มงาน เสนอกระทรวง / จังหวัด / กลุ่มจังหวัด

3. ควรเพิ่มงานรับเรื่องร้องเรียนตามอำนาจหน้าที่ เช่น เรื่องราคาสินค้าและบริการ

4. ฝ่ายบริหารทั่วไป ควรเปลี่ยนเป็นกลุ่มงานอำนวยการและประสานงาน เพื่อให้ครอบคลุมภารกิจของสำนักงานพาณิชย์จังหวัด และเกิดความเสมอภาคในการเข้าสู่ตำแหน่งเทียบเท่ากลุ่มงานอื่น

5. หน้าที่กลุ่มงานอำนวยการ และประสานงาน ควรเปลี่ยนเป็นประสานการปฏิบัติงานร่วมกับ หรือสนับสนุนการปฏิบัติงาน

6. ควรเพิ่ม และปรับลดหน้าที่ความรับผิดชอบ ของกลุ่มงานยุทธศาสตร์และสารสนเทศ ดังนี้

6.1 จัดทำยุทธศาสตร์และบูรณาการยุทธศาสตร์การค้าของจังหวัดกลุ่มจังหวัดให้สอดคล้อง และเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์กระทรวง ฯ จังหวัด กลุ่มจังหวัด และนโยบายรัฐ

6.2 รวบรวม จัดทำแผน และโครงการ ด้านการพัฒนา และส่งเสริมสนับสนุน และแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจ การค้า และระบบเตือนภัยของจังหวัด

6.3 ศูนย์ข้อมูล ด้านเศรษฐกิจการค้า ควรเป็นหน้าที่ของกลุ่มงานสารสนเทศ หากมีการแยกแยะเป็นหนึ่งในกลุ่มงาน

6.4 การจัดทำข้อมูลราคา ดัชนีเศรษฐกิจการค้า และเศรษฐกิจการค้าของจังหวัด ควรเป็นหน้าที่ของกลุ่มงานสารสนเทศ หากมีการแยกแยะออกเป็นหนึ่งกลุ่มงาน

7. ควรมีตำแหน่งนิติกรบรรจุไว้ในกลุ่มงานอำนวยการ

หน่วยงานพาณิชย์จังหวัด มีการเปลี่ยนแปลงองค์การครั้งใหญ่ ภายใต้ันนโยบายการบูรณาการภารกิจของส่วนราชการในสังกัดกระทรวงพาณิชย์ ที่ปฏิบัติงานส่วนภูมิภาค 5 หน่วยงาน ได้แก่ สำนักงานพาณิชย์จังหวัด, สำนักงานการค้าภายในจังหวัด, สำนักงานพัฒนาธุรกิจการค้าจังหวัด, สำนักงานการค้าระหว่างประเทศ และสำนักงานส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ ให้รวมอยู่ในสำนักงานพาณิชย์จังหวัด (One Roof) ดังนั้น เมื่อองค์การอยู่ในสถานการณ์ปรับเปลี่ยนจำเป็น

จะต้องมีการปรับองค์การ และบุคลากรเพื่อเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงานที่มีความเข้มข้นมากขึ้น ซึ่งจำเป็นจะต้องทำให้บุคลากรเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันระหว่างกลุ่มงานในสำนักงานพาณิชย์ จังหวัด และเรียนรู้ร่วมกับภาคส่วนต่าง ๆ ที่เป็นภาคีเครือข่ายในการทำงาน พร้อมทั้งสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ขึ้นมาใช้ในองค์การ เพื่อที่จำได้นาน โยบายจากส่วนกลางไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อประโยชน์ต่อการอำนวยความสะดวก และการให้บริการแก่ประชาชน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 2.3 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

บทนิยาม มาตรา 1 - 5

หมวด 1 การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มาตรา 6

หมวด 2 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชน มาตรา 7 - 8

หมวด 3 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มาตรา 9 - 19

หมวด 4 การบริหารราชการอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจ  
ของรัฐ มาตรา 20 - 26

หมวด 5 การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน มาตรา 27 - 32

หมวด 6 การปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการ มาตรา 33 - 36

หมวด 7 การอำนวยความสะดวก และการตอบสนองความต้องการของประชาชน  
มาตรา 37 - 44

หมวด 8 การประเมินผลการปฏิบัติราชการ มาตรา 45 - 49

หมวด 9 บทเบ็ดเตล็ด มาตรา 50 - 53

ภูมิพลอดุลยเดช ป.ร. ให้ไว้ ณ วันที่ 9 ตุลาคม พ.ศ. 2546 เป็นปีที่ 58 ในรัชกาลปัจจุบัน พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช มีพระบรมราชโองการ โปรดเกล้าฯ ให้ประกาศว่า โดยที่เป็นการสมควรกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 221 ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ประกอบกับ มาตรา 3 / 1 และ มาตรา 71 / 10 (5) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดย พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 จึงทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ตราพระราชกฤษฎีกา ขึ้นไว้ ดังต่อไปนี้

มาตรา 1 พระราชกฤษฎีกานี้เรียกว่า "พระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546"

มาตรา 2 พระราชกฤษฎีกานี้ให้ใช้บังคับ ตั้งแต่วันถัดจากวันประกาศในราชกิจจานุเบกษา เป็นต้นไป

มาตรา 3 การปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกานี้ ในเรื่องใดสมควรที่ส่วนราชการใดจะปฏิบัติเมื่อใด และจะต้องมีเงื่อนไขอย่างไร ให้เป็นไปตามที่คณะรัฐมนตรีกำหนดตามข้อเสนอแนะของ ก.พ.ร.

มาตรา 4 ในพระราชกฤษฎีกานี้ "ส่วนราชการ" หมายความว่า ส่วนราชการตามกฎหมายว่าด้วยการปรับปรุง กระทรวง ทบวง กรม และหน่วยงานอื่นของรัฐที่อยู่ในกำกับของราชการฝ่ายบริหาร แต่ไม่รวมถึงองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น "รัฐวิสาหกิจ" หมายความว่า รัฐวิสาหกิจที่จัดตั้งขึ้นโดยพระราชบัญญัติ หรือพระราชกฤษฎีกา "ข้าราชการ" หมายความว่า พนักงาน ลูกจ้าง หรือผู้ปฏิบัติงานในส่วนราชการ

มาตรา 5 ให้นายกรัฐมนตรีรักษาการตามพระราชกฤษฎีกานี้

หมวด 1 การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

มาตรา 6 การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ได้แก่ การบริหารราชการ เพื่อบรรลุเป้าหมายดังต่อไปนี้

1. เกิดประโยชน์สุขของประชาชน
2. เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ
3. มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ
4. มีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์
5. ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวก และได้รับการตอบสนองความต้องการ
6. มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ

หมวด 2 การบริหารราชการ เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขของประชาชน

มาตรา 7 การบริหารราชการ เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน หมายถึง การปฏิบัติราชการที่มีเป้าหมาย เพื่อให้เกิดความผาสุกและความเป็นอยู่ที่ดีของประชาชนความสงบและปลอดภัยของสังคมส่วนรวม ตลอดจนประโยชน์สูงสุดของประเทศ

มาตรา 8 ในการบริหารราชการ เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน ส่วนราชการจะต้องดำเนินการโดยถือว่าประชาชนเป็นศูนย์กลาง ที่จะได้รับการบริการจากรัฐ และจะต้องมีแนวทางการบริหารราชการดังต่อไปนี้

1. การกำหนดภารกิจของรัฐ และส่วนราชการ ต้องเป็นไปเพื่อวัตถุประสงค์ตามมาตรา 7 และสอดคล้องกับแนวนโยบายแห่งรัฐ และนโยบายของคณะรัฐมนตรีที่แถลงต่อรัฐสภา
2. การปฏิบัติภารกิจของส่วนราชการ ต้องเป็นไปโดยซื่อสัตย์สุจริต สามารถตรวจสอบได้ และมุ่งให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชนทั้งในระดับประเทศ และท้องถิ่น
3. ก่อนเริ่มดำเนินการส่วนราชการ ต้องจัดให้มีการศึกษาวิเคราะห์ผลดีและผลเสียให้ครบถ้วนทุกด้าน กำหนดขั้นตอนการดำเนินการที่โปร่งใส มีกลไกตรวจสอบการดำเนินการในแต่ละขั้นตอนในกรณีที่ภารกิจใดจะมีผลกระทบต่อประชาชน ส่วนราชการต้องดำเนินการรับฟังความคิดเห็นของประชาชน หรือชี้แจงทำความเข้าใจ เพื่อให้ประชาชนได้ตระหนักถึงประโยชน์ที่ส่วนร่วมจะได้รับจากภารกิจนั้น
4. ให้เป็นหน้าที่ของข้าราชการ ที่จะต้องคอยรับฟังความคิดเห็น และความพึงพอใจของสังคม โดยรวมและประชาชนผู้รับบริการ เพื่อปรับปรุง หรือเสนอแนะ ต่อผู้บังคับบัญชา เพื่อให้มีการปรับปรุงวิธปฏิบัติราชการให้เหมาะสม
5. ในกรณีที่เกิดปัญหา และอุปสรรค จากการดำเนินการให้ส่วนราชการดำเนินการแก้ไขปัญหา และอุปสรรคนั้น โดยเร็วในกรณีที่ปัญหา หรืออุปสรรคนั้นเกิดขึ้นจากส่วนราชการอื่น หรือระเบียบข้อบังคับที่ออกโดยส่วนราชการอื่น ให้ส่วนราชการแจ้งให้ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องทราบ เพื่อดำเนินการแก้ไขปรับปรุงโดยเร็วต่อไป และให้แจ้ง ก.พ.ร. ทราบด้วย
6. การดำเนินการตามวรรคหนึ่ง ให้ส่วนราชการกำหนดวิธีปฏิบัติให้เหมาะสมกับภารกิจแต่ละเรื่อง ทั้งนี้ ก.พ.ร. จะกำหนดแนวทางการดำเนินการทั่วไปให้ส่วนราชการปฏิบัติให้เป็นไปตามมาตรานี้ด้วยก็ได้

หมวด 3 การบริหารราชการ เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ

มาตรา 9 การบริหารราชการ เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐให้ส่วนราชการปฏิบัติ ดังต่อไปนี้

1. ก่อนจะดำเนินการตามภารกิจใด ส่วนราชการ ต้องจัดทำแผนปฏิบัติราชการไว้เป็นการล่วงหน้า
2. การกำหนดแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการตาม (1) ต้องมีรายละเอียดของขั้นตอน ระยะเวลา และงบประมาณ ที่จะต้องใช้ในการดำเนินการของแต่ละขั้นตอนเป้าหมายของภารกิจ ผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ และตัวชี้วัดความสำเร็จของภารกิจ
3. ส่วนราชการต้องจัดให้มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติ ตามแผนปฏิบัติราชการตามหลักเกณฑ์ และวิธีการที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น ซึ่งต้องสอดคล้องกับมาตรฐานที่ ก.พ.ร. กำหนด

4. ในกรณีที่มีการปฏิบัติภารกิจ หรือการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติราชการเกิดผลกระทบต่อประชาชนให้เป็นหน้าที่ของส่วนราชการที่จะต้องดำเนินการแก้ไข หรือบรรเทาผลกระทบนั้น หรือเปลี่ยนแปลงแผนปฏิบัติราชการให้เหมาะสม

มาตรา 10 ในกรณีที่ภารกิจใดมีความเกี่ยวข้องกับหลายส่วนราชการ หรือเป็นภารกิจที่ใกล้เคียง หรือต่อเนื่องกันให้ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องนั้น กำหนดแนวทางการปฏิบัติราชการ เพื่อให้เกิดการบริหารราชการแบบบูรณาการร่วมกัน โดยมุ่งให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐให้ส่วนราชการมีหน้าที่สนับสนุนการปฏิบัติราชการของผู้ว่าราชการจังหวัด หรือหัวหน้าคณะผู้แทนในต่างประเทศ เพื่อให้การบริหารราชการแบบบูรณาการในจังหวัด หรือในต่างประเทศ แล้วแต่กรณีสามารถใช้อำนาจตามกฎหมายได้ครบถ้วน ตามความจำเป็นและบริหารราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

มาตรา 11 ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสาร และสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริม และพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกานี้

มาตรา 12 เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ก.พ.ร. อาจเสนอต่อคณะรัฐมนตรี เพื่อกำหนดมาตรการกำกับหรือการปฏิบัติราชการ โดยวิธีการจัดทำความตกลงเป็นลายลักษณ์อักษร หรือโดยวิธีการอื่นใด เพื่อแสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการ

มาตรา 13 ให้คณะรัฐมนตรีจัดให้มีแผนการบริหารราชการแผ่นดิน ตลอดระยะเวลาการบริหารราชการของคณะรัฐมนตรี

1. เมื่อคณะรัฐมนตรีได้แถลงนโยบายต่อรัฐสภาแล้ว ให้สำนักเลขาธิการ คณะรัฐมนตรี สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ และสำนักงานประสานงาน ร่วมกันจัดทำแผนการบริหารราชการแผ่นดิน เสนอคณะรัฐมนตรีพิจารณาภายในเก้าสิบวันนับแต่วันที่คณะรัฐมนตรีแถลงนโยบายต่อรัฐสภา

2. เมื่อคณะรัฐมนตรีให้ความเห็นชอบในแผนการบริหารราชการแผ่นดิน ตามวรรคหนึ่งแล้ว ให้มีผลผูกพันคณะรัฐมนตรี รัฐมนตรี และส่วนราชการ ที่จะต้องดำเนินการจัดทำภารกิจให้เป็นไปตามแผนการบริหารราชการแผ่นดินนั้น

มาตรา 14 ในการจัดทำแผนการบริหารราชการแผ่นดินตาม

มาตรา 15 ให้จัดทำเป็นแผนสี่ปี โดยนำนโยบายของรัฐบาลที่แถลงต่อรัฐสภามาพิจารณา ดำเนินการให้สอดคล้องกับแนวนโยบายพื้นฐาน แห่งรัฐตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย และแผนพัฒนาประเทศด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างน้อย ต้องมีสาระสำคัญ เกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมาย และผลสัมฤทธิ์ของงานส่วนราชการ หรือบุคคลที่จะรับผิดชอบในแต่ละ ภารกิจประมาณการรายได้ และรายจ่าย และทรัพยากรต่าง ๆ ที่ต้องใช้ระยะเวลาการดำเนินการ และการติดตามประเมินผล

1. แผนนิติบัญญัตินั้น เมื่อคณะรัฐมนตรีเห็นชอบตามที่สำนักงานคณะกรรมการ กฤษฎีกาและสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีเสนอแล้ว ให้มีผลผูกพันส่วนราชการที่เกี่ยวข้องที่ จะต้องปฏิบัติให้เป็นไปตามนั้น

2. ในกรณีที่เห็นสมควร สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาอาจเสนอต่อคณะรัฐมนตรี เพื่อกำหนดหลักเกณฑ์การจัดทำแผนนิติบัญญัติ เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานก็ได้

มาตรา 16 ให้ส่วนราชการจัดทำแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการนั้น โดยจัดทำเป็นแผน สี่ปี ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับแผนการบริหารราชการแผ่นดินตาม

มาตรา 13 ในแต่ละปีงบประมาณให้ส่วนราชการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี โดยให้ ระบุสาระสำคัญเกี่ยวกับนโยบายการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ เป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของงาน รวมทั้งประมาณการรายได้ และรายจ่าย และทรัพยากรอื่นที่ต้องใช้เสนอต่อรัฐมนตรี เพื่อให้ ความเห็นชอบ

1. เมื่อรัฐมนตรีให้ความเห็นชอบแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการใด ตามวรรคสอง ให้สำนักงานงบประมาณดำเนินการจัดสรรงบประมาณ เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จในแต่ละภารกิจ ตามแผนปฏิบัติราชการดังกล่าว

2. ในกรณีที่ส่วนราชการมิได้เสนอแผนปฏิบัติราชการในภารกิจใด หรือภารกิจใด ไม่ได้รับความเห็นชอบจากรัฐมนตรี มิให้สำนักงานงบประมาณจัดสรรงบประมาณสำหรับภารกิจนั้น

3. เมื่อสิ้นปีงบประมาณให้ส่วนราชการจัดทำรายงาน แสดงผลสัมฤทธิ์ของ แผนปฏิบัติราชการประจำปีเสนอต่อคณะรัฐมนตรี

มาตรา 17 ในกรณีที่กฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณกำหนดให้ ส่วนราชการต้องจัดทำ แผนปฏิบัติราชการ เพื่อขอรับงบประมาณให้สำนักงานงบประมาณและ ก.พ.ร. ร่วมกันกำหนดแนวทาง การจัดทำแผนปฏิบัติราชการตาม

มาตรา 16 ให้สามารถใช้ได้กับแผนปฏิบัติราชการ ที่ต้องจัดทำตามกฎหมายว่าด้วยวิธีการ งบประมาณ ทั้งนี้เพื่อมิให้เพิ่มภาระงานในการจัดทำแผนจนเกินสมควร

มาตรา 18 เมื่อมีการกำหนดงบประมาณรายจ่ายประจำปีตามแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการใดแล้ว การโอนงบประมาณจากภารกิจหนึ่ง ตามที่กำหนดในแผนปฏิบัติราชการไปดำเนินการอย่างอื่น ซึ่งมีผลทำให้ภารกิจเดิมไม่บรรลุเป้าหมาย หรือนำไปใช้ในภารกิจใหม่ที่มีได้ กำหนดในแผนปฏิบัติราชการ จะกระทำได้อต่อเมื่อได้รับอนุมัติจากคณะรัฐมนตรีให้ปรับแผนปฏิบัติราชการให้สอดคล้องกันแล้ว

1. การปรับแผนปฏิบัติราชการตามวรรคหนึ่ง จะกระทำได้เฉพาะในกรณีที่งาน หรือภารกิจใดไม่อาจดำเนินการตามวัตถุประสงค์ต่อไปได้ หรือหมดความจำเป็น หรือไม่เป็นประโยชน์ หรือหากดำเนินการต่อไป จะต้องเสียค่าใช้จ่ายเกินความจำเป็น หรือมีความจำเป็นอย่างอื่นอันไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ ที่จะต้องเปลี่ยนแปลงสาระสำคัญของแผนปฏิบัติราชการ

2. เมื่อคณะรัฐมนตรีมีมติอนุมัติให้ปรับแผนปฏิบัติราชการแล้ว ให้ดำเนินการแก้ไขแผนการบริหารราชการแผ่นดินให้สอดคล้องกันด้วย

มาตรา 19 เมื่อนายกรัฐมนตรีพ้นจากตำแหน่ง ให้หัวหน้าส่วนราชการมีหน้าที่สรุปผลการปฏิบัติราชการ และให้ข้อมูลต่อนายกรัฐมนตรีคนใหม่ ตามที่นายกรัฐมนตรีคนใหม่สั่งการ ทั้งนี้ เพื่อนายกรัฐมนตรีคนใหม่ จะได้ใช้เป็นข้อมูลในการพิจารณากำหนดนโยบายการบริหารราชการแผ่นดินต่อไป

หมวด 4 การบริหารราชการอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ

มาตรา 20 เพื่อให้การปฏิบัติราชการภายในส่วนราชการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพให้ส่วนราชการกำหนดเป้าหมาย แผนการทำงาน ระยะเวลาแล้วเสร็จของงาน หรือโครงการและงบประมาณที่จะต้องใช้ในแต่ละงาน หรือ โครงการ และต้องเผยแพร่ให้ข้าราชการและประชาชนทราบทั่วกัน

มาตรา 21 ให้ส่วนราชการจัดทำบัญชีต้นทุนในงานบริการสาธารณะแต่ละประเภทขึ้นตามหลักเกณฑ์ และวิธีการที่กรมบัญชีกลางกำหนดให้ส่วนราชการคำนวณรายจ่ายต่อหน่วยของงานบริการสาธารณะที่อยู่ในความรับผิดชอบของส่วนราชการนั้น ตามระยะเวลาที่กรมบัญชีกลางกำหนด และรายงานให้สำนักงบประมาณ กรมบัญชีกลาง และ ก.พ.ร. ทราบ

1. ในกรณีที่รายจ่ายต่อหน่วยของงานบริการสาธารณะใดของส่วนราชการใดสูงกว่ารายจ่ายต่อหน่วยของงานบริการสาธารณะประเภท และคุณภาพเดียวกัน หรือคล้ายคลึงกันของส่วนราชการอื่น ให้ส่วนราชการนั้นจัดทำแผนการลดรายจ่ายต่อหน่วยของงานบริการสาธารณะดังกล่าวเสนอสำนักงบประมาณ กรมบัญชีกลาง และ ก.พ.ร. ทราบ และถ้ามิได้มีข้อทักท้วงประการใดภายในสิบห้าวันก็ให้ส่วนราชการดังกล่าวถือปฏิบัติ ตามแผนการลดรายจ่ายนั้นต่อไปได้



มาตรา 22 ให้สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ และสำนักงานงบประมาณ ร่วมกันจัดให้มีการประเมินความคุ้มค่าในการปฏิบัติการกิจของรัฐที่ส่วนราชการดำเนินการอยู่ เพื่อรายงานคณะรัฐมนตรีสำหรับเป็นแนวทางในการพิจารณาว่าภารกิจใดสมควรจะได้ดำเนินการต่อไป หรือยุบเลิก และเพื่อประโยชน์ในการจัดตั้งงบประมาณของส่วนราชการในปีต่อไป ทั้งนี้ตามระยะเวลาที่คณะรัฐมนตรีกำหนด

1. ในการประเมินความคุ้มค่าตามวรรคหนึ่ง ให้คำนึงถึงประเภท และสภาพของแต่ละภารกิจความเป็นไปได้ของภารกิจ หรือโครงการที่ดำเนินการประโยชน์ที่รัฐและประชาชน จะพึงได้และรายจ่าย ที่ต้องเสียไปก่อน และหลังที่ส่วนราชการดำเนินการด้วย

2. ความคุ้มค่าตามมาตรานี้ให้ หมายความว่าถึง ประโยชน์ หรือผลเสียทางสังคม และประโยชน์ หรือผลเสียอื่น ซึ่งไม่อาจคำนวณเป็นตัวเงินได้ด้วย

มาตรา 23 ในการจัดซื้อ - จัดจ้าง ให้ส่วนราชการดำเนินการโดยเปิดเผย และเที่ยงธรรม โดยพิจารณาถึงประโยชน์และผลเสียทางสังคม ภาระต่อประชาชน คุณภาพ วัตถุประสงค์ที่จะใช้ ราคา และประโยชน์ระยะยาวของส่วนราชการที่จะได้รับประกอบกัน

1. ในกรณีที่วัตถุประสงค์ในการใช้เป็นเหตุให้ต้องคำนึงถึงคุณภาพ และการดูแลรักษาเป็นสำคัญให้สามารถกระทำได้ โดยไม่ต้องถือราคาต่ำสุดในการเสนอซื้อ หรือจ้างเสมอไป

2. ให้ส่วนราชการที่มีหน้าที่ดูแลระเบียบเกี่ยวกับการพัสดุปรับปรุงระเบียบที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ส่วนราชการดำเนินการ ตามวรรคหนึ่ง และวรรคสองได้อย่างมีประสิทธิภาพ

มาตรา 24 ในการปฏิบัติการกิจใด หากส่วนราชการจำเป็นต้องได้รับอนุญาต อนุมัติ หรือความเห็นชอบจากส่วนราชการอื่นตามที่มีกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ หรือมติ คณะรัฐมนตรีกำหนดให้ส่วนราชการที่มีอำนาจอนุญาต อนุมัติ หรือให้ความเห็นชอบดังกล่าวแจ้งผลการพิจารณาให้ส่วนราชการที่ยื่นคำขอทราบภายในสิบห้าวันนับแต่วันที่รับคำขอ

1. ในกรณีที่เรื่องใดมีกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ หรือมติคณะรัฐมนตรีกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติไว้ และขั้นตอนการปฏิบัตินั้นต้องใช้ระยะเวลาเกินสิบห้าวัน ให้ส่วนราชการที่มีอำนาจอนุญาต อนุมัติ หรือให้ความเห็นชอบ ประกาศกำหนดระยะเวลาการพิจารณาไว้ให้ส่วนราชการอื่นทราบ

2. ส่วนราชการใดที่มีอำนาจอนุญาต อนุมัติ หรือให้ความเห็นชอบมิได้ดำเนินการให้แล้วเสร็จตามวรรคหนึ่ง หรือวรรคสอง หากเกิดความเสียหายใดขึ้น ให้ถือว่าข้าราชการ ซึ่งมีหน้าที่เกี่ยวข้อง และหัวหน้าส่วนราชการนั้น ประมาทเลินเล่ออย่างร้ายแรง เว้นแต่จะพิสูจน์ได้ว่าความล่าช้านั้นมีได้เกิดขึ้นจากความผิดของตน

มาตรา 25 ในการพิจารณาวินิจฉัยชี้ขาดปัญหาใด ๆ ให้เป็นหน้าที่ของส่วนราชการที่รับผิดชอบในปัญหานั้น ๆ จะต้องพิจารณาวินิจฉัยชี้ขาดโดยเร็ว การตั้งคณะกรรมการขึ้นพิจารณาวินิจฉัยให้ดำเนินการได้เท่าที่จำเป็นอันไม่อาจหลีกเลี่ยงได้

1. ในการพิจารณาเรื่องใด ๆ โดยคณะกรรมการ เมื่อคณะกรรมการมีมติเป็นประการใดแล้ว ให้มติของคณะกรรมการผูกพันส่วนราชการ ซึ่งมีผู้แทนร่วมเป็นกรรมการอยู่ด้วย แม้ว่าในการพิจารณาวินิจฉัยเรื่องนั้น ผู้แทนของส่วนราชการที่เป็นกรรมการจะมีได้เข้าร่วมพิจารณาวินิจฉัยก็ตาม ถ้ามีความเห็นแตกต่างกันสองฝ่ายให้บันทึกความเห็นของกรรมการฝ่ายข้างน้อยไว้ให้ปรากฏในเรื่องนั้นด้วย

2. ความผูกพันที่กำหนดไว้ในวรรคสอง มิให้ใช้บังคับกับการวินิจฉัยในปัญหาด้านกฎหมาย มาตรา 26 การสั่งราชการโดยปกติให้กระทำเป็นลายลักษณ์อักษร เว้นแต่ในกรณีที่มีผู้บังคับบัญชาที่มีความจำเป็นที่ไม่อาจสั่งเป็นลายลักษณ์อักษรในขณะนั้น จะสั่งราชการด้วยวาจา ก็ได้ แต่ให้ผู้รับคำสั่งนั้น บันทึกคำสั่งด้วยวาจาไว้เป็นลายลักษณ์อักษร และเมื่อได้ปฏิบัติราชการตามคำสั่งดังกล่าวแล้วให้บันทึกรายงานให้ผู้สั่งราชการทราบในบันทึกให้อ้างอิงคำสั่งด้วยวาจาไว้ด้วย

#### หมวด 5 การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน

มาตรา 27 ให้ส่วนราชการจัดให้มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจเกี่ยวกับการสั่ง การอนุญาต การอนุมัติ การปฏิบัติราชการ หรือการดำเนินการอื่นใดของผู้ดำรงตำแหน่งใดให้แก่ผู้ดำรงตำแหน่งที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินการในเรื่องนั้น โดยตรง เพื่อให้เกิดความรวดเร็ว และลดขั้นตอนการปฏิบัติราชการ ทั้งนี้ในการกระจายอำนาจการตัดสินใจดังกล่าว ต้องมุ่งผลให้เกิดความสะดวก และรวดเร็วในการบริการประชาชน

1. เมื่อได้มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจตามวรรคหนึ่งแล้ว ให้ส่วนราชการกำหนดหลักเกณฑ์การควบคุม ติดตาม และกำกับดูแลการใช้อำนาจ และความรับผิดชอบของผู้รับมอบอำนาจ และผู้มอบอำนาจไว้ด้วยหลักเกณฑ์ดังกล่าว ต้องไม่สร้างขั้นตอน หรือการกั้นกรงงานที่ไม่จำเป็นในการปฏิบัติงานของข้าราชการ ในการนี้หากสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือโทรคมนาคมแล้ว จะเป็นการลดขั้นตอน เพิ่มประสิทธิภาพและประหยัดค่าใช้จ่าย รวมทั้งไม่เกิดผลเสียหายแก่ราชการ ให้ส่วนราชการดำเนินการให้ข้าราชการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือโทรคมนาคมตามความเหมาะสม และกำลังเงินงบประมาณ

2. เมื่อส่วนราชการใดได้มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ ตามวรรคหนึ่ง หรือได้มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือโทรคมนาคม ตามวรรคสองแล้วให้ส่วนราชการนั้น เผยแพร่ให้ประชาชนทราบเป็นการทั่วไป

มาตรา 28 เพื่อประโยชน์ในการกระจายอำนาจการตัดสินใจตาม

มาตรา 27 ก.พ.ร. ด้วยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรีจะกำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการ หรือแนวทางในการกระจายอำนาจการตัดสินใจ ความรับผิดชอบระหว่างผู้มอบอำนาจ และผู้รับมอบอำนาจ และการลดขั้นตอนในการปฏิบัติราชการให้ส่วนราชการถือปฏิบัติก็ได้

มาตรา 29 ในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการบริการประชาชน หรือการติดต่อประสานงานระหว่างส่วนราชการด้วยกันให้ส่วนราชการแต่ละแห่งจัดทำแผนภูมิขั้นตอนและระยะเวลาการดำเนินการ รวมทั้งรายละเอียดอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องในแต่ละขั้นตอนเปิดเผยไว้ ณ ที่ทำการของส่วนราชการ และในระบบเครือข่ายสารสนเทศของส่วนราชการ เพื่อให้ประชาชน หรือผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าตรวจสอบได้

มาตรา 30 ในกระทรวงหนึ่ง ให้เป็นหน้าที่ของปลัดกระทรวงที่จะต้องจัดให้ส่วนราชการภายในกระทรวงที่รับผิดชอบปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบริการประชาชนร่วมกันจัดตั้งศูนย์บริการร่วมเพื่ออำนวยความสะดวกแก่ประชาชนในการ ที่จะต้องปฏิบัติตามกฎหมาย หรือกฎอื่นใด ทั้งนี้เพื่อให้ประชาชนสามารถติดต่อสอบถาม ขอทราบข้อมูล ขออนุญาต หรือขออนุมัติในเรื่องใด ๆ ที่เป็นอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการในกระทรวงเดียวกัน โดยติดต่อเจ้าหน้าที่ ณ ศูนย์บริการร่วมเพียงแห่งเดียว

มาตรา 31 ในศูนย์บริการร่วมตาม

มาตรา 30 ให้จัดให้มีเจ้าหน้าที่รับเรื่องราวต่าง ๆ และดำเนินการส่งต่อให้เจ้าหน้าที่ของส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง เพื่อดำเนินการต่อไป โดยให้มีข้อมูลและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่ของทุก ส่วนราชการในกระทรวง รวมทั้งแบบคำขอต่าง ๆ ไว้ให้พร้อมที่จะบริการประชาชนได้ ณ ศูนย์บริการร่วม

1. ให้เป็นหน้าที่ส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง ที่จะต้องจัดพิมพ์รายละเอียดของเอกสารหลักฐานที่ประชาชน จะต้องจัดทำมาในการขออนุมัติ หรือขออนุญาตในแต่ละเรื่องมอบให้แก่เจ้าหน้าที่ของศูนย์บริการร่วม และให้เจ้าหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ศูนย์บริการร่วมที่จะต้องแจ้งให้ประชาชนที่มาติดต่อได้ทราบในครั้งแรกที่มาติดต่อ และตรวจสอบว่าเอกสารหลักฐานที่จำเป็นดังกล่าว นั้น ประชาชนได้ยื่นมาครบถ้วนหรือไม่ พร้อมทั้งแจ้งให้ทราบถึงระยะเวลาที่จะต้องใช้ในการดำเนินการในเรื่องนั้น

2. ในการยื่นคำร้อง หรือคำขอต่อศูนย์บริการร่วมตาม มาตรา 30 ให้ถือว่าเป็นการยื่นต่อส่วนราชการที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ตามที่ระบุไว้ในกฎหมาย หรือกฎแล้ว

3. ในการดำเนินการตามวรรคหนึ่ง หากมีปัญหา หรืออุปสรรคในการปฏิบัติราชการ ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ และวิธีการที่กำหนดในกฎหมายหรือกฎในเรื่องใดให้ส่วนราชการที่

เกี่ยวข้องแจ้งให้ ก.พ.ร. ทราบ เพื่อดำเนินการเสนอคณะรัฐมนตรีให้มีการปรับปรุงหลักเกณฑ์และวิธีการตามกฎหมาย หรือกฎนั้นต่อไป

มาตรา 32 ให้ผู้ว่าราชการจังหวัด นายอำเภอ และปลัดอำเภอ ผู้เป็นหัวหน้าประจำกิ่งอำเภอ จัดให้ส่วนราชการที่รับผิดชอบดำเนินการเกี่ยวกับการบริการประชาชนในเรื่องเดียวกัน หรือต่อเนื่องกันในจังหวัด อำเภอ หรือกิ่งอำเภอนั้น ร่วมกันจัดตั้งศูนย์บริการร่วมไว้ ณ ศาลากลางจังหวัด ที่ว่าการอำเภอ หรือที่ว่าการกิ่งอำเภอ หรือสถานที่อื่นตามที่เห็นสมควร โดยประกาศให้ประชาชนทราบ และให้นำความในมาตรา 30 และ มาตรา 31 มาใช้บังคับด้วยโดยอนุโลม

#### หมวด 6 การปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการ

มาตรา 33 ให้ส่วนราชการจัดให้มีการทบทวนภารกิจของตนว่าภารกิจใดมีความจำเป็น หรือสมควรที่จะได้ดำเนินการต่อไปหรือไม่ โดยคำนึงถึงแผนการบริหารราชการแผ่นดิน นโยบายของคณะรัฐมนตรี กำลังเงินงบประมาณของประเทศ ความคุ้มค่าของภารกิจและสถานการณ์อื่นประกอบกัน กำหนดเวลาในการจัดให้มีการทบทวนตามวรรคหนึ่งให้เป็นไปตามที่ ก.พ.ร. กำหนด

1. ในกรณีที่ส่วนราชการเห็นควรยกเลิก ปรับปรุง หรือเปลี่ยนแปลงภารกิจให้ส่วนราชการดำเนินการปรับปรุงอำนาจหน้าที่ โครงสร้าง และอัตรากำลัง ของส่วนราชการให้สอดคล้องกัน และเสนอคณะรัฐมนตรี พิจารณาให้ความเห็นชอบ เพื่อดำเนินการต่อไป

2. ในกรณีที่ ก.พ.ร. พิจารณาแล้วเห็นว่าภารกิจของรัฐที่ส่วนราชการใดรับผิดชอบ ดำเนินการอยู่สมควรเปลี่ยนแปลง ยกเลิก หรือเพิ่มเติม ให้เสนอคณะรัฐมนตรี เพื่อพิจารณา เมื่อคณะรัฐมนตรีเห็นชอบแล้วให้ส่วนราชการนั้น ดำเนินการปรับปรุงภารกิจ อำนาจหน้าที่ โครงสร้าง และอัตรากำลัง ของส่วนราชการนั้นให้สอดคล้องกัน

มาตรา 34 ในกรณีที่มีการยุบเลิก โอน หรือรวมส่วนราชการใดทั้งหมด หรือบางส่วน ห้ามมิให้จัดตั้งส่วนราชการที่มีภารกิจ หรืออำนาจหน้าที่ที่มีลักษณะเดียวกัน หรือคล้ายคลึงกันกับส่วนราชการดังกล่าวขึ้นอีก เว้นแต่มีการเปลี่ยนแปลงแผนการบริหารราชการแผ่นดิน และมีเหตุผลจำเป็น เพื่อรักษาความมั่นคงของรัฐ หรือเศรษฐกิจของประเทศ หรือรักษาผลประโยชน์ส่วนรวมของประชาชน และโดยได้รับความเห็นชอบจาก ก.พ.ร.

มาตรา 35 ส่วนราชการมีหน้าที่สำรวจ ตรวจสอบ และทบทวนกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และประกาศ ที่อยู่ในความรับผิดชอบ เพื่อดำเนินการยกเลิก ปรับปรุง หรือจัดให้มีกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือประกาศขึ้นใหม่ให้ทันสมัยและเหมาะสมกับสถานการณ์ หรือสอดคล้องกับความจำเป็นทางเศรษฐกิจ สังคม และความมั่นคงของประเทศ ทั้งนี้ โดยคำนึงถึงความสะดวกรวดเร็ว และลดภาระของประชาชนเป็นสำคัญ

1. ในการดำเนินการตามวรรคหนึ่ง ให้ส่วนราชการนำความคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะของประชาชนมาประกอบการพิจารณาด้วย

มาตรา 36 ในกรณีที่สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาเห็นว่ากฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือประกาศ ที่อยู่ในความรับผิดชอบของส่วนราชการใด ไม่สอดคล้อง หรือเหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบัน ไม่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาประเทศ เป็นอุปสรรคต่อการประกอบกิจการหรือการดำรงชีวิตของประชาชน หรือก่อให้เกิดภาระหรือความยุ่งยากต่อประชาชนเกินสมควรให้สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาเสนอแนะต่อส่วนราชการนั้น เพื่อดำเนินการแก้ไข ปรับปรุง หรือยกเลิกโดยเร็วต่อไป

1. ในกรณีที่ส่วนราชการที่ได้รับการเสนอแนะไม่เห็นชอบด้วย กับคำเสนอแนะของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา ให้เสนอเรื่องต่อคณะรัฐมนตรี เพื่อพิจารณาวินิจฉัย

หมวด 7 การอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชน

มาตรา 37 ในการปฏิบัติราชการที่เกี่ยวข้อง กับการบริการประชาชน หรือติดต่อประสานงานระหว่างส่วนราชการด้วยกัน ให้ส่วนราชการกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานแต่ละงาน และประกาศให้ประชาชน และข้าราชการทราบเป็นการทั่วไป ส่วนราชการใดมิได้กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของงานใด และ ก.พ.ร. พิจารณาเห็นว่างานนั้นมีลักษณะที่สามารถกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จได้ หรือส่วนราชการได้กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จไว้ แต่ ก.พ.ร. เห็นว่าเป็นระยะเวลาที่ล่าช้าเกินสมควร ก.พ.ร. จะกำหนดเวลาแล้วเสร็จให้ส่วนราชการนั้นต้องปฏิบัติก็ได้

1. ให้เป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาที่จะต้องตรวจสอบ ให้ข้าราชการปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จตามกำหนดเวลาตามวรรคหนึ่ง

มาตรา 38 เมื่อส่วนราชการใดได้รับการติดต่อสอบถามเป็นหนังสือจากประชาชน หรือจากส่วนราชการด้วยกันเกี่ยวกับงานที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการนั้น ให้เป็นหน้าที่ของส่วนราชการนั้น ที่จะต้องตอบคำถาม หรือแจ้งการดำเนินการให้ทราบภายในสิบห้าวันหรือภายในกำหนดเวลาที่กำหนดไว้ตาม มาตรา 37

มาตรา 39 ให้ส่วนราชการจัดให้มีระบบเครือข่ายสารสนเทศของส่วนราชการ เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชน ที่จะสามารถติดต่อสอบถาม หรือขอข้อมูล หรือแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ

1. ระบบเครือข่ายสารสนเทศตามวรรคหนึ่ง ต้องจัดทำในระบบเดียวกับที่กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารจัดให้มีขึ้นตาม มาตรา 40

มาตรา 40 เพื่ออำนวยความสะดวกและความรวดเร็วแก่ประชาชนในการติดต่อกับส่วนราชการทุกแห่ง ให้กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารจัดให้มีระบบเครือข่ายสารสนเทศ กลางขึ้น

1. ในกรณีที่ส่วนราชการใด ไม่อาจจัดให้มีระบบเครือข่ายสารสนเทศของส่วนราชการได้ อาจร้องขอให้กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร ดำเนินการจัดทำระบบเครือข่ายสารสนเทศของส่วนราชการดังกล่าว ก็ได้ในการนี้กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร จะขอให้ส่วนราชการให้ความช่วยเหลือด้านบุคลากร ค่าใช้จ่าย และข้อมูลในการดำเนินการก็ได้

มาตรา 41 ในกรณีที่ส่วนราชการได้รับคำร้องเรียน เสนอแนะ หรือความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติราชการ อุปสรรค ความยุ่งยาก หรือปัญหาอื่นใดจากบุคคลใด โดยมีข้อมูลและสาระตามสมควรให้เป็นหน้าที่ของส่วนราชการนั้นที่จะต้องพิจารณาดำเนินการให้ลุล่วงไป และในกรณีที่มีที่อยู่ของบุคคลนั้น ให้แจ้งให้บุคคลนั้นทราบผลการดำเนินการด้วย ทั้งนี้อาจแจ้งให้ทราบผ่านทางระบบเครือข่ายสารสนเทศของส่วนราชการด้วยก็ได้

1. ในกรณีการแจ้งผ่านทางระบบเครือข่ายสารสนเทศ มิให้เปิดเผยชื่อ หรือที่อยู่ของผู้ร้องเรียน เสนอแนะ หรือแสดงความคิดเห็น

มาตรา 42 เพื่อให้การปฏิบัติราชการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดความสะดวกรวดเร็ว ให้ส่วนราชการที่มีอำนาจออกกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือประกาศ เพื่อใช้บังคับกับส่วนราชการอื่น มีหน้าที่ตรวจสอบว่ากฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือประกาศนั้น เป็นอุปสรรคหรือก่อให้เกิดความยุ่งยาก ซ้ำซ้อน หรือความล่าช้า ต่อการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการอื่นหรือไม่ เพื่อดำเนินการปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม โดยเร็วต่อไป

1. ในกรณีที่ได้รับการร้องเรียน หรือเสนอแนะ จากข้าราชการหรือส่วนราชการอื่น ในเรื่องใด ให้ส่วนราชการที่ออกกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือประกาศนั้นพิจารณาโดยทันที และในกรณีที่เห็นว่าการร้องเรียน หรือเสนอแนวนั้น เกิดจากความเข้าใจผิด หรือความไม่เข้าใจในกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือประกาศ ให้ชี้แจงให้ผู้ร้องเรียน หรือเสนอแนะทราบภายในสิบห้าวัน

2. การร้องเรียน หรือเสนอแนะตามวรรคสอง จะแจ้งผ่าน ก.พ.ร. ก็ได้

3. ในกรณีที่ ก.พ.ร. เห็นว่า กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือประกาศใดมีลักษณะตามวรรคหนึ่ง ให้ ก.พ.ร. แจ้งให้ส่วนราชการที่ออก กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือประกาศนั้นทราบ เพื่อดำเนินการปรับปรุงแก้ไข หรือยกเลิก ต่อไปโดยเร็ว

มาตรา 43 การปฏิบัติราชการในเรื่องใด ๆ โดยปกติให้ถือว่าเป็นเรื่องเปิดเผย เว้นแต่กรณีที่มีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพื่อประโยชน์ในการรักษาความมั่นคงของประเทศความมั่นคงทางเศรษฐกิจ

การรักษาความสงบเรียบร้อยของประชาชน หรือการคุ้มครองสิทธิส่วนบุคคล จึงให้กำหนดเป็นความลับได้เท่าที่จำเป็น

มาตรา 44 ส่วนราชการ ต้องจัดให้มีการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับงบประมาณรายจ่ายแต่ละปี รายการเกี่ยวกับการจัดซื้อ หรือจัดจ้าง ที่จะดำเนินการ ในปีงบประมาณนั้น และสัญญาใด ๆ ที่ได้มีการอนุมัติให้จัดซื้อ หรือจัดจ้าง แล้วให้ประชาชนสามารถขอ ดู หรือตรวจสอบได้ ณ สถานที่ทำการของส่วนราชการ และระบบเครือข่ายสารสนเทศของส่วนราชการ ทั้งนี้การเปิดเผยข้อมูลดังกล่าว ต้องไม่ก่อให้เกิดความได้เปรียบ หรือเสียเปรียบ หรือความเสียหายแก่บุคคลใดในการจัดซื้อ หรือจัดจ้าง

1. ในการจัดทำสัญญาจัดซื้อ หรือจัดจ้าง ห้ามมิให้มีข้อความ หรือข้อตกลงห้ามมิให้เปิดเผยข้อความ หรือข้อตกลงในสัญญาดังกล่าว เว้นแต่ข้อมูลดังกล่าวเป็นข้อมูลที่อยู่ภายใต้บังคับกฎหมาย กฎ ระเบียบ หรือข้อบังคับที่เกี่ยวกับการคุ้มครองความลับทางราชการ หรือในส่วนที่เป็นความลับทางการค้า

#### หมวด 8 การประเมินผลการปฏิบัติราชการ

มาตรา 45 นอกจากการจัดให้มีการประเมินผลตาม มาตรา 9 (3) แล้ว ให้ส่วนราชการจัดให้มีคณะผู้ประเมินอิสระดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ คุณภาพการให้บริการ ความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการ ความคุ้มค่าในภารกิจ ทั้งนี้ตามหลักเกณฑ์วิธีการ และระยะเวลาที่ ก.พ.ร.กำหนด

มาตรา 46 ส่วนราชการอาจจัดให้มีการประเมินภาพรวมของผู้บังคับบัญชาแต่ละระดับ หรือหน่วยงานในส่วนราชการก็ได้ ทั้งนี้การประเมินดังกล่าวต้องกระทำเป็นความลับและเป็นไปเพื่อประโยชน์แห่งความสามัคคีของข้าราชการ

มาตรา 47 ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ เพื่อประโยชน์ในการบริหารงานบุคคล ให้ส่วนราชการประเมินโดยคำนึงถึงผลการปฏิบัติงานเฉพาะตัวของข้าราชการ ผู้นั้นในตำแหน่งที่ปฏิบัติประโยชน์ และผลสัมฤทธิ์ที่หน่วยงานที่ข้าราชการผู้นั้น สังกัดได้รับจากการปฏิบัติงานของข้าราชการผู้นั้น

มาตรา 48 ในกรณีที่ส่วนราชการใดดำเนินการให้บริการที่มีคุณภาพและเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด รวมทั้งเป็นที่พึงพอใจแก่ประชาชน ให้ ก.พ.ร. เสนอคณะรัฐมนตรีจัดสรรเงินเพิ่มพิเศษเป็นบำเหน็จความชอบแก่ส่วนราชการ หรือให้ส่วนราชการใช้เงินงบประมาณเหลือจ่ายของส่วนราชการนั้น เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของส่วนราชการ หรือจัดสรรเป็นรางวัลให้ข้าราชการในสังกัด ทั้งนี้ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ.ร. กำหนดโดยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรี

มาตรา 49 เมื่อส่วนราชการใดได้ดำเนินงานไปตามเป้าหมาย สามารถเพิ่มผลงาน และผลสัมฤทธิ์ โดยไม่เป็นการเพิ่มค่าใช้จ่ายและค้ำค่าต่อภารกิจของรัฐ หรือสามารถดำเนินการตามแผนการลดค่าใช้จ่ายต่อหน่วยได้ตามหลักเกณฑ์ที่ ก.พ.ร. กำหนด ให้ ก.พ.ร. เสนอคณะรัฐมนตรีจัดสรรเงินรางวัลการเพิ่มประสิทธิภาพให้แก่ส่วนราชการนั้น หรือให้ส่วนราชการใช้เงินงบประมาณเหลือจ่ายของส่วนราชการนั้น เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของส่วนราชการ หรือจัดสรรเป็นรางวัลให้ข้าราชการในสังกัด ทั้งนี้ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.พ.ร. กำหนดโดยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรี

#### หมวด 9 บทเบ็ดเตล็ด

มาตรา 50 เพื่อให้การบริหารราชการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และค้ำค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ก.พ.ร. โดยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรี อาจกำหนดให้ส่วนราชการต้องปฏิบัติการใดนอกเหนือจากที่กำหนดไว้ในพระราชกฤษฎีกานี้ รวมทั้งกำหนดมาตรการอื่นเพิ่มเติมจากที่บัญญัติไว้ใน มาตรา 48 และ มาตรา 49 ก็ได้

มาตรา 51 ในกรณีที่พระราชกฤษฎีกานี้กำหนดให้ส่วนราชการ ต้องจัดทำแผนงานในเรื่องใด และมีกฎหมายฉบับอื่นกำหนดให้ส่วนราชการ ต้องจัดทำแผนงานในเรื่องเดียวกันทั้งหมดหรือบางส่วน เมื่อส่วนราชการได้จัดทำแผนงานตามกฎหมายฉบับใดฉบับหนึ่งแล้วให้ถือว่าส่วนราชการนั้น ได้จัดทำแผนตามพระราชกฤษฎีกานี้ด้วยแล้ว

มาตรา 52 ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จัดทำหลักเกณฑ์การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีตามแนวทางของพระราชกฤษฎีกานี้ โดยอย่างน้อยต้องมีหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน และการอำนวยความสะดวก และการตอบสนองความต้องการของประชาชนที่สอดคล้องกับบทบัญญัติในหมวด 5 และหมวด 7

1. ให้เป็นหน้าที่ของกระทรวงมหาดไทยดูแล และให้ความช่วยเหลือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการจัดทำหลักเกณฑ์ตามวรรคหนึ่ง

มาตรา 53 ให้องค์กรมหาชน และรัฐวิสาหกิจ จัดให้มีหลักเกณฑ์การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ตามแนวทางของพระราชกฤษฎีกานี้

1. ในกรณีที่ ก.พ.ร. เห็นว่าองค์กรมหาชน หรือรัฐวิสาหกิจใดไม่จัดให้มีหลักเกณฑ์ตามวรรคหนึ่ง หรือมีแต่ไม่สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกานี้ ให้แจ้งรัฐมนตรี ซึ่งมีหน้าที่กำกับดูแลองค์กรมหาชน หรือรัฐวิสาหกิจ เพื่อพิจารณาสั่งการให้องค์กรมหาชน หรือรัฐวิสาหกิจนั้นดำเนินการให้ถูกต้องต่อไป



ผู้รับสนองพระบรมราชโองการ

พันตำรวจโท ทักษิณ ชินวัตร นายกรัฐมนตรี

หมายเหตุ :- เหตุผลในการประกาศใช้พระราชกฤษฎีกาฉบับนี้ คือ โดยที่มีการปฏิรูประบบราชการ เพื่อให้การปฏิบัติงานของส่วนราชการตอบสนองต่อการพัฒนาประเทศ และให้บริการแก่ประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งการบริหารราชการและการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการนี้ ต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดินเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มีประสิทธิภาพ เกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เกินความจำเป็น และประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวก และได้รับการตอบสนองความต้องการ รวมทั้งมีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ และเนื่องจาก มาตรา 3 / 1 แห่ง พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดย พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 บัญญัติให้การกำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการในการปฏิบัติราชการและการสั่งการให้ส่วนราชการ และข้าราชการปฏิบัติราชการ เพื่อให้เกิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีกระทำโดยตราเป็นพระราชกฤษฎีกา จึงจำเป็นต้องตราพระราชกฤษฎีกานี้

## 2.4 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้

ผู้วิจัย ได้ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง กับองค์การแห่งการเรียนรู้ ทั้งจากงานวิจัยภายในประเทศ และงานวิจัยต่างประเทศ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

### 2.4.1 งานวิจัยในประเทศ

วิโรจน์ สารรัตนะ และอัญชลี สารรัตนะ (2545) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยทางการบริหาร กับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งการวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 9 ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 9 มีการพัฒนาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้สูงกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำของระดับมากไม่มากนัก ในขณะที่การพัฒนาปัจจัยทางการบริหารอยู่ในระดับมาก จนการศึกษาเปรียบเทียบพบว่า มีเพียงสามกรณีที่โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กมีการพัฒนาต่ำกว่าโรงเรียนขนาดอื่น อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ คือ การพัฒนาความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน ซึ่งต่ำกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ การพัฒนากลุ่มบริหารตนเองและการติดต่อสื่อสาร และการเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ซึ่งต่ำกว่าโรงเรียนขนาดกลาง นอกจากนี้ผลการวิจัยยังพบว่า

ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง และมีทิศทางเป็นบวก และเมื่อวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ พบว่า ปัจจัยทางการบริหารต่างร่วมกันอธิบายความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ร้อยละ 46.30 โดยมีปัจจัยการพัฒนาความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน ปัจจัยการบริหารหลักสูตรและการสอน และปัจจัยการพัฒนากลุ่มบริหารตนเองและการติดต่อสื่อสารส่งผลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผลการวิเคราะห์เส้นทาง พบว่า กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีปัจจัยการพัฒนาความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน ปัจจัยการสร้างวัฒนธรรม และบรรยากาศขององค์กรเชิงสร้างสรรค์ ปัจจัยการตัดสินใจร่วม และมีวิสัยทัศน์ ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และปัจจัยการบริหารหลักสูตร และการสอนส่งผลโดยตรงต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นอกนั้นมีอิทธิพลในทางอ้อม ซึ่งเมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางรวมทั้งทางตรงและทางอ้อม พบว่า มีลำดับความสำคัญในการพัฒนาปัจจัยทางการบริหาร ดังนี้ ปัจจัยการพัฒนาความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน ปัจจัยการสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศขององค์กรเชิงสร้างสรรค์ ปัจจัยการเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยการพัฒนาความเป็นองค์กรวิชาชีพ และปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตามลำดับ นอกจากนี้ยังพบว่า มีปัจจัยการบริหาร 3 ปัจจัยที่ได้รับอิทธิพลจากปัจจัยตัวอื่น แต่ส่งผลกระทบต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ คือ ปัจจัยการพัฒนากลุ่มบริหาร และการติดต่อสื่อสาร ปัจจัยการจูงใจเชิงสร้างสรรค์ และปัจจัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม

สมคิด สร้อยน้ำ (2547) ได้วิจัย การพัฒนาตัวแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่ได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบไม่เป็นสัดส่วน (Non Proportional Sampling) จำนวน 400 โรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับปัจจัยทางการบริหาร และระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อศึกษาเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยพบว่า ค่าเฉลี่ยระดับปัจจัยโครงสร้างของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และค่าเฉลี่ย ระดับปัจจัยการปฏิบัติด้านการจัดการของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลาง มีความแตกต่างจากค่าเฉลี่ยโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนค่าเฉลี่ยระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก มีความแตกต่างจากค่าเฉลี่ยโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 2) ปัจจัยทางการบริหารทั้ง 11 ปัจจัยร่วมกันอธิบายความแปรปรวนในความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 76.80 ปัจจัยทางการบริหารที่สามารถพยากรณ์องค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ คือ การปฏิบัติงานของครูและทีมงานเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ การปฏิบัติงานการจูงใจบรรยากาศ และวัฒนธรรมของโรงเรียนการพัฒนาคู และทีมงาน

วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ 3) ตัวแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยตัวแบบสุดท้ายมีค่าสถิติดังต่อไปนี้  $\chi^2 = 34.537$ ,  $df = 32$ ,  $p - Value = 0.3448$ ,  $GFI = 0.965$ ,  $RMSEA = 0.014$ ,  $CN = 618.171$  และเศษเหลือ มาตรฐานที่มีค่าสูงสุด = 1.691

4) ปัจจัยทางการบริหารที่มีอิทธิพลทางตรงอิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพล รวมต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลจากมากไปหาน้อย มีดังนี้ 1) อิทธิพลทางตรงมี 6 ปัจจัย คือ การปฏิบัติงานของครู และทีมงาน เทคโนโลยีและระบบงานเป้าหมาย และข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน การจูงใจการปฏิบัติ ด้านการจัดการ และปฏิบัติ ด้านการบริหาร 2) อิทธิพลทางอ้อมมี 7 ปัจจัย คือ บรรยากาศและวัฒนธรรมของโรงเรียน วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ การพัฒนาครู และทีมงานภาวะผู้นำทางวิชาการ โครงสร้างของโรงเรียนการจูงใจเทคโนโลยีและระบบงาน 3) อิทธิพลรวมมี 11 ปัจจัย คือ บรรยากาศ และวัฒนธรรม ของโรงเรียนการปฏิบัติของครู และทีมงานเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ การปฏิบัติ ด้านการจัดการการพัฒนาครู และทีมงาน การจูงใจภาวะผู้นำทางวิชาการเทคโนโลยีและระบบงาน โครงสร้างของโรงเรียน และการปฏิบัติ ด้านการบริหาร

ปาริชาติ คุณปลื้ม (2548) ได้วิจัย การพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสร้างรูปแบบ ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญในเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ จำนวน 18 คน ซึ่งได้มาโดยการคัดเลือกแบบเจาะจงกลุ่มตัวอย่างที่ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้ ได้แก่ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชน จำนวน 201 คน ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบที่เหมาะสมขององค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทยตามแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญพบว่า ประเด็นสำคัญที่ก่อให้เกิดหลักการทั้ง 5 ตามแนวคิดของ เซงเก้ ประกอบด้วยหลักการที่ 1 ความรอบรู้แห่งตน ได้แก่ การสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดความอยากที่จะเรียนรู้และความสามารถปรับเปลี่ยนความกดดันในการทำงานให้เป็นแรงกระตุ้นที่นำมาสร้างสรรค์ผลงานได้หลักการที่ 2 การสร้างแบบจำลองความคิด ได้แก่ การมีทักษะในการฟัง และมีการเปิดใจที่จะยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น และการใช้แหล่งความรู้หลาย ๆ แหล่ง เพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจหลักการที่ 3 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ได้แก่ พนักงานต้องมีความเข้าใจในวิสัยทัศน์ขององค์การอย่างชัดเจนและการยอมรับว่าความสำเร็จขององค์การเป็นภาระงานของพนักงานทุกคน หลักการที่ 4 การเรียนรู้เป็นทีม ได้แก่ การพัฒนาและส่งเสริมระบบการทำงานเป็นทีมและการสร้างแรงยึดเหนี่ยวระหว่างสมาชิกในทีมหลักการที่ 5 ความคิดเชิงระบบ ได้แก่ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้ที่ทำงานในหน่วยงานเดียวกัน และระหว่างหน่วยงาน และการมีความเข้าใจในการจัดลำดับความสำคัญของงานส่วนแนวคิดของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชน พบว่า ประเด็นสำคัญที่ก่อให้เกิดหลักการที่ 5 ประกอบด้วย หลักการที่ 1 ได้แก่ การมีสติ และฝึกจิตใจให้มีความมุ่งมั่นใน

การใฝ่เรียนใฝ่รู้และการใช้ข้อมูลข้อเท็จจริง และเหตุผลทุกครั้งในการคิดวิเคราะห์ และตัดสินใจ หลักการที่ 2 ได้แก่ การปรับระบบการศึกษาที่สามารถสอนให้คิด และวิเคราะห์ได้ด้วยตนเอง และการใช้แหล่งความรู้หลาย ๆ แหล่งเพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจ หลักการที่ 3 ได้แก่ การยอมรับความสามารถของผู้อื่น และการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ หลักการที่ 4 ได้แก่ การมีกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของสมาชิกในทีมและการมีกระบวนการฝึกอบรมสมาชิกในทีม และหลักการที่ 5 ได้แก่ การมีความเข้าใจในการจัดลำดับความสำคัญของงานและระบบโครงสร้างนโยบาย และกระบวนการทำงานขององค์กร ต้องมีการออกแบบให้สามารถดัดแปลงแก้ไขมีความยืดหยุ่น และตอบสนองต่อสิ่งที่มากระทบทั้งภายในและภายนอกองค์กร

สุรัตน์ ดวงชาต (2549) ได้วิจัย การพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคามเขต 2 กลุ่มเป้าหมาย เป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคามเขต 2 จำนวน 80 คน ผลการวิจัยพบว่า ในการกำหนดจุดมุ่งหมายดัชนีชี้วัดและเป้าหมายในการพัฒนานั้น ผู้วิจัยเริ่มจากการให้ความรู้และสร้างความตระหนักในการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับสมาชิกทุกคนในหน่วยงาน โดยการอบรมและศึกษาคูงานจากนั้น ได้ร่วมกันวิเคราะห์ห้ององค์กร (SWOT Analysis) เพื่อให้ได้แนวทางในการพัฒนาและรู้สภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของตนก่อนการพัฒนาจากนั้นได้ร่วมกันสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เพื่อกำหนดวิธีการและกิจกรรมพัฒนา ได้วิธีการพัฒนารวมทั้งสิ้น 8 วิธี คือ 1) ให้ศึกษาเอกสาร 2) ให้เครื่องมือเครื่องใช้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน 3) ส่งเสริมขวัญกำลังใจ 4) ปรับปรุงสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ 5) ประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน 6) ทำงานแบบมีพี่เลี้ยง 7) ใช้เทคโนโลยีช่วยในการปฏิบัติงานและ 8) อบรมให้ความรู้เพิ่มเติมส่วนกิจกรรมพัฒนากำหนดไว้ทั้งสิ้น 17 กิจกรรม ซึ่งหลอมรวมเป็น 3 โครงการ ต่อมาได้ร่วมกันประชุมปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อจัดทำรายละเอียดของโครงการและรวบรวมเป็นแผนพัฒนา ซึ่งทั้ง 3 โครงการ มีจุดมุ่งหมาย รวมกัน 19 ข้อ มีดัชนีชี้วัดรวมกัน 21 ข้อ และมีเป้าหมายรวมกัน 17 ข้อในระหว่างการนำแผนพัฒนาไปสู่การปฏิบัตินั้น ผู้วิจัยได้จัดองค์การ โดย 1) ประชุมชี้แจงภารกิจที่ต้องทำร่วมกัน 2) จัดบุคลากรให้ทำงานเป็นคู่ 3) จัดระบบการติดต่อสื่อสารภายใน 4) ลดขั้นตอนการทำงานโดยการมอบหมายอำนาจ 5) จัดโครงสร้างการบริหารงานในองค์กรที่ชัดเจน 6) เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกิจกรรม หรือภารกิจสำคัญต่าง ๆ 7) กำหนดหน้าที่และขอบเขตความรับผิดชอบให้ชัดเจนในการวิจัยใช้ภาวะผู้นำใน 3 ลักษณะ คือ 1) เป็นผู้สอนงาน 2) เป็นผู้บริหารจัดการ และ 3) เป็นผู้ระดมสรรพกำลัง และสรรพทรัพยากรต่าง ๆ มาใช้ในการวิจัยในระหว่างดำเนินการ ผู้วิจัยเปิดโอกาสให้ผู้ส่วนร่วมในการติดตามและประเมินผล โดยวิธีการสังเกตการสัมภาษณ์การสอบถาม และจัดทำบันทึกภาคสนาม เมื่อดำเนินงานตามแผนพัฒนาลิ้นสุดลง มีการปรับปรุงจุดมุ่งหมายใหม่

2 ข้อปรับปรุงดัชนีชี้วัดใหม่ 1 ข้อ และปรับปรุงเป้าหมายใหม่ 1 ข้อ มีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เกิดขึ้นกับบุคลากรในระดับบุคคลระดับกลุ่มและระดับองค์การในระดับมากโดยมีค่าเฉลี่ย 4.04, 3.78 และ 4.03 ตามลำดับ คือ เทคนิคการทำงานเป็นคู่ และระดับองค์การ คือ เทคนิคการพัฒนาบุคลากร โดยใช้วัฒนธรรมการเรียนรู้

ศิวพักตร์ เวศม์วิบูลย์ (2550) ได้วิจัย การพัฒนารูปแบบการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงกลาโหม ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย ผู้บริหาร อาจารย์ พยาบาล บุคลากรสนับสนุน ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงกลาโหม จำนวน 198 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย 1) แบบสอบถามมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงตามสูตรแอลฟาครอนบาค เท่ากับ 0.97 และ 0.99 ตามลำดับ และมีความตรงเชิงโครงสร้างตามองค์ประกอบ เมื่อวิเคราะห์ด้วย ลิสเรล 2) แบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้างการวิเคราะห์ ข้อมูลใช้การวิเคราะห์ ด้วยสถิติบรรยาย การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS 11.5 และตรวจสอบค่าความตรงของรูปแบบ โดยใช้โปรแกรม (LESREL) Version 8.52 ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และระดับปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงกลาโหม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์ระดับสูง (ค่าเฉลี่ย = 3.65, 3.73 ตามลำดับ 2) รูปแบบการบริหารองค์การการเรียนรู้ ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นเป็นรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (ค่าไค - สแควร์ = 49.79, df = 50, GFI = 0.957, AGFI = 0.911, RMR = 0.000 ตัวแปรในโมเดล สามารถอธิบายความแปรปรวนความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ ร้อยละ 84.20 3) ปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เรียงลำดับจากมากที่สุดไป จนกระทั่งน้อยที่สุด คือ ปัจจัยด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การ, ปัจจัยด้านผู้บริหาร, ปัจจัยด้านการจูงใจ, ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การและช่องทางการสื่อสาร, ปัจจัยด้านเทคโนโลยี / สิ่งสนับสนุนการเรียนรู้, และการปฏิบัติงาน, ปัจจัยด้านประสิทธิผลการดำเนินงานและคุณภาพ, ปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากรและทีมงาน, ปัจจัยการเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน, ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย และกลยุทธ์ และปัจจัยการปฏิบัติงานของบุคลากรและทีมงาน 4) แนวทางในการพัฒนาปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ปัจจัยด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การ ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศของการเรียนรู้ จากความผิดพลาดให้คุณค่ากับผู้ที่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่เน้นการทำงานกับเครือข่าย ปัจจัยด้านผู้บริหาร ควรบริหารแบบสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง และการเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ และบริหารงานอย่างสร้างสรรค์ ปัจจัยด้านการจูงใจ ควรมีการพิจารณาให้รางวัลแก่ผู้ที่สร้างสรรค์นวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสถาบันและแสดงความยกย่อง / ให้รางวัลแก่บุคลากรที่สามารถ

ทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การและช่องทางการสื่อสาร ควรมีการประเมินผลระบบการสื่อสารของสถาบันอย่างสม่ำเสมอ นำผลการประเมินมาใช้ในการพัฒนาระบบการสื่อสารขององค์การ และมีการกระจายงานให้กับบุคลากรอย่างทั่วถึง และเป็นธรรม ปัจจัยด้านเทคโนโลยี / สิ่งสนับสนุนการเรียนรู้ และการปฏิบัติงาน ควรมีการจัดบุคลากรรักษาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ จัดสรรงบประมาณที่เพียงพอต่อการจัดหาและพัฒนาเทคโนโลยีและสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้ และการปฏิบัติงานให้มีความพร้อมสำหรับการใช้งาน ปัจจัยด้านประสิทธิผลการดำเนินงานและคุณภาพ ควรมีการนำผลการดำเนินการคุณภาพภายในและภายนอกมาใช้ในการปรับปรุง ด้านคุณภาพ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ / สิ่งสนับสนุนการเรียนรู้และปฏิบัติงาน และด้านการจัดการความรู้ของสถาบัน กำหนดมาตรฐานเทียบเคียงกับสถานศึกษาพยาบาลในสังกัดอื่น ๆ ที่มีผลการดำเนินงานที่ดีกว่า เพื่อใช้ในการกำหนดเป้าหมายของสถาบันให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ปัจจัยด้านพัฒนาบุคลากร และทีมงาน การเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน ควรมีการสร้างโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนพัฒนาบุคลากรและเป้าหมายการเรียนรู้ สร้างโอกาสให้บุคลากรและทีมงานแก้ไขปัญหาบางอย่างเป็นระบบ ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย และกลยุทธ์ ควรมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และดำเนินการตามแผน ปัจจัยด้านปฏิบัติของบุคคลและทีมงานบุคลากร ควรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงาน โดยทำงานร่วมกับบุคคลอื่น นอกเหนือแผนงานของตน พยายามเรียนรู้งานอื่นของสถาบันให้มากขึ้น และใช้กระบวนการคิดเชิงระบบในการทำงานและการแก้ปัญหา

นพมาศ ประภา (2552) ได้วิจัย วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่นเขต 1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 155 คน ข้าราชการ จำนวน 345 รวมทั้งหมด 500 คน ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับวัฒนธรรมองค์การของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่นเขต 1 ของสถานศึกษา ทุกขนาด โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่นเขต 1 ของสถานศึกษา ทุกขนาด โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่นเขต 1 จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา ดังนี้ สถานศึกษาขนาดเล็กองค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย ด้านความมีคุณภาพ ด้านความซื่อสัตย์สุจริต ด้านความเอื้ออาทร ด้านความรู้สึกร่วมเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ด้านความหลากหลายของบุคลากร ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ร้อยละ 91.7 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สถานศึกษาขนาดกลาง องค์ประกอบ วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย ด้านความ

หลากหลายของบุคลากร ด้านความเอื้ออาทร ด้านการตัดสินใจ ด้านการให้การยอมรับค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ร้อยละ 76.1 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สถานศึกษาขนาดใหญ่ องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย ด้านความหลากหลายของบุคลากร ด้านความมีคุณภาพ ด้านความรู้สึกร่วมเป็นส่วนหนึ่งขององค์การค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ร้อยละ 85.5 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ องค์ประกอบวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย ด้านความหลากหลายของบุคลากร, ด้านความมีคุณภาพ, ด้านความเอื้ออาทร, ด้านความมุ่งประสงค์ขององค์การ, ด้านความไว้วางใจ ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ร้อยละ 84.6 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

นิติ รัตนปริชาเวช (2553) ได้วิจัย ผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จากมุมมองแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรมองค์การ การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณในลักษณะของการวิจัยเชิงสำรวจแบบตัดขวาง (Exploratory and Cross Sectional Study) และเป็นการศึกษาปรากฏการณ์จริง (Phenomenon Study) โดยอาศัยการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามในการวิเคราะห์ถึงระดับอิทธิพลที่ตัวแปรมีต่อระดับผลการดำเนินงานขององค์การ กลุ่มประชากรในการศึกษา ได้แก่ วิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม ประเภทอุตสาหกรรมการผลิตที่อาศัยแรงงานเข้มข้น อันประกอบด้วย 4 สาขาอุตสาหกรรมหลัก ได้แก่ อุตสาหกรรมการผลิตอาหารและเครื่องดื่ม อุตสาหกรรมการผลิตอัญมณี อุตสาหกรรมการผลิตสิ่งทอ และเครื่องนุ่งห่ม และอุตสาหกรรมการผลิตเฟอร์นิเจอร์ ในขณะที่การวิเคราะห์ข้อมูลผลการดำเนินงานขององค์การจะใช้ทั้งแบบสอบถามในการรวบรวมข้อมูลเชิงอัตวิสัย ด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบสำมะโนและข้อมูลทุกขุมเชิงวัตถุวิสัยจากกรมพัฒนาธุรกิจการค้ากระทรวงพาณิชย์ โดยการรวบรวมข้อมูลที่ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ จะดำเนินการกับกลุ่มตัวอย่างในระดับองค์การ ซึ่งตัวแทนในการศึกษาวิจัย คือ เจ้าของกิจการ ทายาทกิจการ หุ้นส่วนกิจการ หรือผู้บริหารระดับสูง ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดนโยบายขององค์การ การศึกษาวิจัยเชิงปริมาณได้ดำเนินการ โดยใช้เทคนิควิเคราะห์ความตรงโมเดลโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุด้วยโปรแกรม (Lisrel) กับกลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 208 องค์การ และดำเนินการสัมภาษณ์เจ้าของกิจการ ทายาทกิจการ หุ้นส่วนกิจการหรือผู้บริหารระดับสูงที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดนโยบายขององค์การ รวมทั้งนักวิชาการผู้ทรงคุณวุฒิจากสถาบันอุดมศึกษาและนักวิชาการจากหน่วยงานรัฐที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ผลการวิจัยพบว่า ภาพรวมแล้วกรอบแนวคิดในการวิจัยและกรอบแนวคิดเชิงประจักษ์มีความสอดคล้องกันเป็นอย่างดี และในรายละเอียดของการวิเคราะห์ จะพบว่า นวัตกรรมองค์การมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลทางตรงต่อนวัตกรรมองค์การ และเครือข่ายองค์การมีอิทธิพล

ทางตรงต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ในขณะที่องค์การแห่งการเรียนรู้ มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการดำเนินงานขององค์การและเครือข่ายขององค์การมีอิทธิพลทางอ้อมต่อนวัตกรรมขององค์การ ซึ่งข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์ได้สนับสนุน ผลการวิจัยเชิงปริมาณที่ได้ โดยข้อเสนอแนะสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมนั้น คือ ควรมุ่งบูรณาการความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยมีพื้นฐานที่สำคัญของการสร้างเครือข่ายขององค์การเป็นทรัพยากรที่สำคัญในการขับเคลื่อนและผลักดันการเรียนรู้ขององค์การ และควรให้ความสำคัญกับองค์การแห่งการเรียนรู้ในการใช้ปฏิบัติจริงให้เกิดผลที่เป็นรูปธรรมด้วยการมุ่งสร้างนวัตกรรมขององค์การ เพื่อที่จะเป็นการยกระดับผลการดำเนินงานขององค์การนั่นเอง

แก้ว ศรีบุญสกุล (2553) ได้วิจัย รูปแบบการพัฒนาวิทยาลัยการอาชีพให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ วิธีการดำเนินการวิจัย ออกเป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 เพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรงทางอ้อมและอิทธิพลรวมของปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของวิทยาลัยการอาชีพ ประชากร คือ วิทยาลัยการอาชีพ กลุ่มตัวอย่าง 106 วิทยาลัย โดยคำนวณตามสัดส่วน สร้างแบบสอบถามเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง การวิเคราะห์ข้อมูลกระทำ โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ สถิติที่ใช้ทดสอบสมมุติฐาน ได้แก่ การวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้าง โดยใช้โปรแกรม (LISREL) และสหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Correlation) ระยะที่ 2 สร้างรูปแบบการพัฒนาวิทยาลัยการอาชีพให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยนำรูปแบบการพัฒนาวิพากษ์ในการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) โดยผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน ผู้ปกครอง / ชุมชน นักวิชาการ ชาวบ้าน คณะกรรมการสถานศึกษา นักเรียน - นักศึกษา บุคลากรทางการศึกษา จำนวน 30 คน และนำเสนอผลการเสนอแนะในการประชุมกลุ่มย่อย (Focus Groups) ของตนเองแล้วนำมาสรุป และอภิปรายผล ทั้งหมดในที่ประชุมใหญ่ใช้การระดมสมอง (Brain Storming) ระยะที่ 3 ทดลองใช้และประเมินผลการใช้รูปแบบการพัฒนาวิทยาลัยการอาชีพให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยใช้เครื่องมือทดสอบก่อนและหลังการทดลอง แล้วนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ข้อมูล Multivariate Analysis (MANOVA) ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยการอาชีพ เรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์จากมากไปหาน้อย คือ 1) ปัจจัยด้านการพัฒนาครู และทีมงาน (2.62) 2) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ(0.25) 3) ปัจจัยด้านเทคโนโลยีและระบบงาน (- 0.33) และ 4) ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ (-1.86) ซึ่งปัจจัยดังกล่าว มีผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยการอาชีพอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ตามการทดสอบสมมุติฐานการวิจัยด้วยการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้างรูปแบบการพัฒนาวิทยาลัยการอาชีพให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่สร้างขึ้น ประกอบด้วย การพัฒนา 4 ด้าน มีกิจกรรมในการพัฒนา 12 กิจกรรม คือ ด้านพัฒนาครู และทีมงานมี 1 กิจกรรม ได้แก่ การดำเนินการอบรมด้านการพัฒนาครูและทีมงาน และปฏิบัติจริง ด้านภาวะผู้นำ



ทางวิชาการมี 1 กิจกรรม ได้แก่ การดำเนินการอบรม ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการและปฏิบัติจริง ด้านเทคโนโลยีและระบบงานมี 6 กิจกรรม ได้แก่ การอบรมการใช้โปรแกรม Window โปรแกรม Microsoft Word, Excel, Power Point, Internet, E - Mail และการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ในการวิจัย ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ มี 4 กิจกรรม ได้แก่ การกำหนดกรอบการพัฒนา การวิเคราะห์องค์การ การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ และทบทวนแก้ไขปรับปรุง ผลการทดลองใช้และการประเมินรูปแบบการพัฒนาวิทยาลัยการอาชีพให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กับวิทยาลัยการอาชีพเกษตรวิสัยพบว่า ก่อนและหลังการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาวิทยาลัยการอาชีพให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีผลการดำเนินงานโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงสรุปได้ว่า รูปแบบการพัฒนาที่ ผู้วิจัยสร้างขึ้นมีผลทำให้การดำเนินงานของวิทยาลัยการอาชีพให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ดีขึ้น

ปรัชญา ชูมนาเสียว (2553) ได้วิจัย รูปแบบกลยุทธ์การจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ผลการวิจัยพบว่า ลักษณะการเป็นบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในกลุ่มสายอาจารย์นั้น จะมีลักษณะการเป็นบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การคิดอย่างเป็นระบบ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยที่แต่ละด้านจะอยู่ในระดับมาก ส่วนกลุ่มสายเจ้าหน้าที่นั้น จะมีลักษณะการเป็นบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ เช่นเดียวกัน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการมีแบบแผนทางความคิด การคิดอย่างเป็นระบบ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยที่แต่ละด้านจะอยู่ในระดับมาก สำหรับปัจจัยที่เอื้อต่อการเป็นบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสถาบันอุดมศึกษาของรัฐนั้น พบว่า ปัจจัยที่เอื้อต่อการเป็นบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก ตามความคิดเห็นของกลุ่มอาจารย์โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ วัฒนธรรมองค์กร การจัดการเทคโนโลยีและระบบงาน การจัดบรรยากาศองค์กร ภาวะผู้นำในองค์กร การเพิ่มอำนาจสมาชิกในองค์กร การพัฒนาบุคลากรและทีมงาน และการสื่อสารในองค์กร ส่วนปัจจัยที่เอื้อระดับปานกลาง คือ การจัดโครงสร้างองค์กร และการให้รางวัล และปัจจัยที่จัดได้ว่าเอื้อต่อการเป็นบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก ตามความคิดเห็นของกลุ่มสายเจ้าหน้าที่ คือ วัฒนธรรมองค์กร การจัดโครงสร้างองค์กร ส่วนปัจจัยที่เอื้อในระดับปานกลาง คือ การจัดการเทคโนโลยีและระบบงาน การสื่อสารในองค์กร การจัดบรรยากาศองค์กร ภาวะผู้นำในองค์กร การเพิ่มอำนาจสมาชิกในองค์กร การพัฒนาบุคลากรและทีมงาน และการให้รางวัล ส่วนการพัฒนาแบบกลยุทธ์การจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐนั้น พบว่า มีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ

กลยุทธ์การจัดการ ด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีนั้น จะประกอบด้วย การพัฒนาบุคลากร ได้แก่ การคิดอย่างเป็นระบบ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ และการมีแบบแผนทางความคิด การพัฒนาในระดับบุคคล ได้แก่ การคิดอย่างเป็นระบบ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ และการมีแบบแผนทางความคิด การพัฒนาในระดับกลุ่ม / ทีม ได้แก่ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การพัฒนาในระดับองค์กร ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน กลยุทธ์การจัดการ ด้านพัฒนาองค์กร เพื่อการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จะประกอบด้วย การสื่อสารในองค์กร การจัดการเทคโนโลยีและระบบงาน การพัฒนาบุคคลและทีมงาน การเพิ่มอำนาจสมาชิกในองค์กร การให้รางวัล การจัดโครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร การจัดบรรยากาศองค์กร กลยุทธ์การจัดการด้านพัฒนาผู้นำ เพื่อการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จะประกอบด้วย การพัฒนาผู้นำให้เป็นนักร้องแบบการเรียนรู้ การพัฒนาผู้นำให้เป็นครู / ผู้สอน การพัฒนาผู้นำเป็นผู้สนับสนุนช่วยเหลือ ซึ่งการพัฒนาตามรูปแบบกลยุทธ์แบบเชิงปรับตัว (The Adaptive Strategy Model) ที่มีการกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาการบริหาร (Management Strategic Issues) ที่กลยุทธ์หลักกลยุทธ์รอง และกลวิธี ที่สอดคล้องกับแนวทางการจัดการ เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจในการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

จิตติมาภรณ์ สีหะวงษ์ (2554) ได้วิจัย การพัฒนารูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ โดยทำการศึกษาจากกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งประกอบด้วย บุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ จำนวน 145 คน ผลการวิจัยพบว่า ตัวบ่งชี้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ มี 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับทีม หรือกลุ่ม และระดับองค์กร ตัวบ่งชี้ ระดับบุคคล มีทั้งหมด 12 ตัวบ่งชี้ ซึ่งบุคลากรมีความคิดเห็นด้วยอยู่ในระดับมากที่สุด 7 ตัวบ่งชี้ และระดับมาก 5 ตัวบ่งชี้ ส่วนตัวบ่งชี้ระดับทีม หรือกลุ่ม มีทั้งหมด 10 ตัวบ่งชี้ บุคลากรมีความคิดเห็นด้วยอยู่ในระดับมากที่สุด 4 ตัวบ่งชี้ และระดับมาก 6 ตัวบ่งชี้ ส่วนตัวบ่งชี้ระดับองค์กร มีทั้งหมด 10 ตัวบ่งชี้ บุคลากรมีความคิดเห็นด้วยอยู่ในระดับมากที่สุด 7 ตัวบ่งชี้ และระดับมาก 3 ตัวบ่งชี้ ลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ ก่อนการพัฒนารูปแบบจาก 14 ลักษณะ มีการดำเนินงานที่มีระบบชัดเจน 4 ลักษณะ และยังไม่มีการดำเนินงานชัดเจน 10 ลักษณะ รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ มี 2 มิติ คือ มิติการเรียนรู้ และมิติระดับการเรียนรู้ มิติการเรียนรู้ ประกอบด้วย ระดับการเรียนรู้ ตัวบ่งชี้พฤติกรรมที่บ่งชี้ผลที่เกิดแนวทางการพัฒนาให้เกิดกิจกรรมที่ทำให้เกิดส่วนมิติระดับการเรียนรู้ ประกอบด้วย ระดับบุคคล (Learning Person) ระดับทีม หรือกลุ่ม (Learning Group) และระดับองค์กร (Learning Organization) ปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนความสำเร็จของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ ด้านคุณภาพข้อมูล มี 5 ปัจจัย ซึ่งบุคลากรทั้งหมดเห็นว่า

มีผลต่อความสำเร็จขององค์การแห่งการเรียนรู้ ในระดับมากที่สุดทั้ง 5 ปัจจัย คือ ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ มี 2 ปัจจัยส่งผลต่อความสำเร็จในระดับมากที่สุด ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ มี 5 ปัจจัยส่งผลต่อความสำเร็จในระดับมากที่สุด ปัจจัยด้านการบริหารทีมงาน มี 3 ปัจจัย ส่งผลต่อความสำเร็จในระดับมากที่สุด ปัจจัยด้านการจูงใจ มี 3 ปัจจัยส่งผลต่อความสำเร็จในระดับมากที่สุด ปัจจัยด้านการปฏิบัติเชิงบริหาร มี 3 ปัจจัยส่งผลต่อความสำเร็จในระดับมากที่สุดด้านการบรรยากาศการปฏิบัติงานวัฒนธรรมองค์การ มี 5 ปัจจัยส่งผลต่อความสำเร็จในระดับมากที่สุด ปัจจัยด้านการปฏิบัติเชิงการจัดการ มี 4 ปัจจัยส่งผลต่อความสำเร็จในระดับมากที่สุด ปัจจัยด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ มี 4 ปัจจัยส่งผลต่อความสำเร็จในระดับมากที่สุด ปัจจัยด้านการพัฒนาทีมงาน มี 5 ปัจจัยส่งผลต่อความสำเร็จในระดับมากที่สุด และปัจจัยด้านเทคโนโลยีและระบบงาน มี 5 ปัจจัยส่งผลต่อความสำเร็จในระดับมากที่สุด โดยสรุปการพัฒนาองค์การสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จำเป็นต้องอาศัยการดำเนินงานที่มีการเชื่อมโยงความรู้และการประสานงานที่ดีต่อกัน จากทุกหน่วยงานทั้งระดับบุคคลระดับทีม หรือกลุ่ม ระดับองค์การ การดำเนินงานในทุกด้านจำเป็นต้องมีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำสูงและต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่ายขององค์การ จึงจะสามารถดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายได้อย่างแท้จริง

มนัส โหยังไทย (2555) ได้วิจัย รูปแบบความสัมพันธ์ของปัจจัยการพัฒนาโรงเรียนทหารสัตว์ เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ กลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย กำลังพลกรมทหารบก ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ กำลังพลโรงเรียนทหารการสัตว์ จำนวน 15 นาย และกำลังพลของกรมทหารสัตว์ทหารบก ที่ไม่ได้ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนทหารการสัตว์ จำนวน 316 นาย รวมทั้งสิ้น 331 นาย เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นแบบวิเคราะห์เอกสาร แบบสัมภาษณ์มีโครงสร้างและแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยการพัฒนาโรงเรียนทหารการสัตว์ เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่ามัชฌิมาเลขคณิต ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบ การวิเคราะห์เส้นทาง และการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยของการพัฒนาโรงเรียนทหารสัตว์ เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย ปัจจัยด้านผู้นำองค์การ, ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์, ปัจจัยด้านบุคลากร, ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ, ปัจจัยด้านโครงสร้างขององค์การ และปัจจัยด้านการเรียนรู้ร่วมกัน รูปแบบความสัมพันธ์ของปัจจัยการพัฒนาโรงเรียนทหารการสัตว์ เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) พบว่า ปัจจัยการพัฒนาทั้ง 6 มีความสัมพันธ์กัน โดยมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และมีความเหมาะสม ถูกต้องเป็นไปได้ สามารถนำไปใช้ประโยชน์สอดคล้องกับกรอบแนวคิดทฤษฎีของการวิจัย

พะโยม ชินวงศ์ (2555) ได้วิจัย เรื่องรูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเฉพาะความพิการสำหรับเด็กหูหนวกในประเทศไทย ผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย ผู้บริหาร ครู พนักงานราชการ และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในโรงเรียนเฉพาะความพิการสำหรับเด็กหูหนวก จำนวน 560 คน เครื่องมือวิจัย ประกอบด้วย แบบสอบถาม และแบบบันทึกการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) สถิติที่ใช้เป็นความถี่ ร้อยละ การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) การวิเคราะห์เชิงสาเหตุ (Path Analysis) และการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเฉพาะความพิการสำหรับเด็กหูหนวกในประเทศไทย มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ ความรู้รอบแห่งตน แบบแผนความคิดการอ่าน การมีวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดเชิงระบบ รูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเฉพาะความพิการสำหรับเด็กหูหนวกในประเทศไทย เป็นความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ ทั้ง 5 องค์ประกอบ โดยความรู้รอบแห่งตนมีอิทธิพลโดยตรงต่อการคิดเชิงระบบ ในขณะที่ความรู้รอบแห่งตนมีอิทธิพลโดยอ้อมผ่านการมีวิสัยทัศน์ร่วม และความรู้รอบแห่งตนมีอิทธิพลโดยอ้อมต่อการคิดเชิงระบบผ่านรูปแบบความคิดและการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

#### 2.4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Decosta (1993) ได้วิจัย ความขัดแย้งด้านการบริหารจัดการกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้เน้นการศึกษาการออกแบบขององค์กรและความต่อเนื่อง ของวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ผลการศึกษาพบว่า โครงสร้างความขัดแย้ง ด้านการบริหารจัดการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เช่นเดียวกับ ที่ความต่อเนื่องของวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ก็เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรเช่นกัน จุดใหญ่ของการศึกษาดังกล่าวชี้ให้เห็นถึงทั้งสองส่วนดังกล่าว และขอบเขตของทั้งสองส่วนต่างขึ้นอยู่กับขนาดองค์กร ในกรณีที่มีความขัดแย้งกันการใช้วิธีการดำเนินงานที่มีการออกแบบมาเฉพาะ โดยอาศัยความเข้าใจกันของสมาชิกและอาศัยวัฒนธรรมองค์กร อีกทั้งการรวมยุทธศาสตร์การบริหารจัดการองค์กรเข้าด้วยกันจะช่วยขจัดปัญหาความขัดแย้งได้โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อสมาชิกขององค์กรต่างแบ่งปันกันค่านิยมความสัมพันธ์และการรักษาไว้ซึ่งเกียรติยศศักดิ์ศรี

Stanage (1996) ได้วิจัย การใช้เทคโนโลยีในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในส่วนที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ ผลของการศึกษาพบว่า หนังสือคู่มือเป็นเครื่องมือที่สำคัญเป็นส่วนที่เติมเต็มให้กับส่วนที่ขาดหายไปของเทคโนโลยี และกระบวนการเรียนรู้ในองค์กรผลของการศึกษาชี้ให้เห็นว่า คู่มือรูปแบบ 4 ขั้นตอนนั้น ถ้านำมาใช้จะสามารถเพิ่มสมรรถภาพให้กับเครื่องมือด้านการศึกษา และด้านการใช้อำนาจให้กับผู้นำ เพราะจะทำให้ผู้นำสามารถใช้ประโยชน์สูงสุดการรู้จักใช้เทคโนโลยีในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะช่วยเพิ่มความสะดวกให้กับผู้นำด้านการศึกษา

ที่เป็นมืออาชีพในอันที่จะนำไปใช้ในการดำเนินงานทั้งด้านการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้และด้านการใช้เทคโนโลยี

Ford (1997) ได้วิจัย การมุ่งสู่องค์การแห่งการเรียนรู้กลุ่มตัวอย่าง คือ ข้าราชการของรัฐนิวฟาวด์แลนด์ ประเทศแคนาดา ผลการวิจัยพบว่า องค์การของรัฐบาลกำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการจัดระบบใหม่ การลดขนาดองค์กร หรือแม้แต่การรวมองค์กรเข้าด้วยกัน การเปลี่ยนแปลงเป็นให้ผู้นำและบุคคลในองค์กร ต้องเปลี่ยนแปลงตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีกลยุทธ์ต่าง ๆ คือ การแบ่งปันความคิดเห็นการทำงานเป็นทีม การเปิดรับ เพื่อการเรียนรู้อย่างจริงจังในทุก ๆ ระดับ ซึ่งเป็นไปตามความคิดเห็นของ Senge ที่เรียกการเปลี่ยนแปลงในองค์กร เช่นนี้ว่า “การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้”

Griego (2000) ได้วิจัย ตัวทำนายความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตามที่คาดหวังกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ ผู้ที่ประกอบอาชีพในบริษัทที่ได้รับประกันว่าบุคลากร มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน จำนวน 27 คนเป็นผู้หญิง และ 21 คน เป็นผู้ชาย ผลการวิจัยพบว่า ตัวที่ทำนายความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มี 2 คู่จาก 5 ตัวแปร ที่มีความสัมพันธ์กัน คือ การให้รางวัล และการจดจำได้พบว่า มีความสัมพันธ์ที่ระดับนัยสำคัญ 0.003 เท่า ๆ กัน การฝึกฝน และการให้การศึกษาจะอยู่ที่ระดับนัยสำคัญ 0.045 ส่วนตัวแปรอื่น ๆ เมื่อตัวแปรดังกล่าวมีผลต่อสิ่งแวดล้อมการทำงานให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

Kelly (2000) ได้วิจัย องค์กรแห่งการเรียนรู้โดยใช้หลักการของ Senge (1990) ในโรงเรียนอาชีวศึกษา ซึ่งผลจากการวิเคราะห์ ผลการศึกษาพบว่า บรรดาผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในด้านบวกกับวิธีการลงโทษ หรือการกำหนดระเบียบข้อบังคับทางวินัยแก่บุคลากรในรูปแบบใหม่ซึ่ง Senge (1990) ได้นำเสนอวิธีการไว้ โดยการดำเนินงานต้องดำเนินการครอบคลุมทั้งหมดของงานบุคลากร โดยเฉพาะด้านจิตใจ และด้านการเรียนรู้เป็นทีมผลของการศึกษาระบุว่า โรงเรียนอาชีวศึกษา ที่เข้าไปศึกษาได้ใช้หลักเกณฑ์การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ในปัจจุบัน แต่ยังไม่บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ของ Senge (1990) เสียทั้งหมด

Davis (2000) ได้วิจัย การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยได้ศึกษาในเรื่องกิจกรรมของผู้บริหารในการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้เป็นรายบุคคลและรายกลุ่มผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรม และการปฏิบัติของผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้เป็นรายบุคคล และรายกลุ่ม พบว่า หัวหน้าทีมได้ปฏิบัติบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ โดยการสนับสนุนความร่วมมือและนำศักยภาพของบุคลากรในทีมมาใช้ ผู้นำ ต้องมีพฤติกรรมที่เหมาะสมมีการท้าทายให้ทีม และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน มีการแบ่งปันความรู้ และข้อมูลสารสนเทศ เพื่อช่วยในการ

เรียนรู้ของทีมผู้นำส่งเสริมให้ทีมมีโอกาสที่เรียนรู้ ภาพรวมรวมทั้งการตัดสินใจร่วมผู้นำส่งเสริมให้บุคลากรในทีมมีโอกาสเรียนรู้ความเป็นผู้นำด้วยตนเองแสดงให้เห็นว่าองค์กรต่าง ๆ ผู้นำควรที่จะมีส่งเสริมองค์การของตนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้มีการคิดอย่างเป็นระบบการปฏิบัติของผู้นำมีผลต่อการปฏิบัติของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำควรจะสร้างบรรยากาศ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ในที่ทำงานความรู้ และระบบข้อมูลสารสนเทศนับเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะก่อให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้

Wheeler (2002) ได้วิจัย การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ประสบการณ์ของชาวอเมริกันจุดมุ่งหมายของการศึกษา คือ ต้องการเปิดเผยการพัฒนาขององค์การแห่งการเรียนรู้ไปจนถึงการประยุกต์ใช้องค์การแห่งการเรียนรู้ในอเมริกาโดยใช้แนวคิดของ Senge ที่ประกอบไปด้วยหลักการห้าประการ คือ การรอบรู้แห่งตนการเรียนรู้เป็นทีมการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมการสร้างแบบจำลองความคิดและความคิดเชิงระบบ โดยใช้วิธีการเชิงคุณภาพและการวิจัย เชิงปริมาณข้อมูลด้านคุณภาพใช้วิธีการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์การสังเกตการทบทวนเอกสารการพูดคุยแสดงความคิดเห็นผลการวิจัยพบว่า 1) ครูมีวิธีการเรียนรู้ด้วยตนเอง 2) การประยุกต์ใช้หลักห้าประการขององค์การแห่งการเรียนรู้ ต้องมีการอบรม มีการริเริ่ม เพื่อพัฒนาและมีการออกแบบผลลัพธ์ของแผนปรับปรุงโรงเรียน 3) การวิจัยเน้นในหลักห้าประการ โดยครูต้องทำงานร่วมกันต้องสามารถพัฒนาภารกิจของโรงเรียนอย่างเป็นทีม สรุปได้ว่าหลักในการศึกษาเกี่ยวกับการที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ควรจะทำเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาความสำเร็จในการทำงานของพนักงาน และการเรียนรู้ของนักเรียน

Sillins, Zarins and Mulford (2002) ได้วิจัย การศึกษาคุณลักษณะและกระบวนการที่บ่งชี้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กลุ่มตัวอย่าง เป็นครู และผู้บริหารใน โรงเรียนรัฐออสเตรเลียใต้ และแทสมาเนีย ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบของคุณลักษณะของ โรงเรียนที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 7 ด้าน คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการพัฒนาเป้าหมายร่วมกันการสร้างบรรยากาศการเรียนการสอน แบบร่วมมือการกระตุ้นใช้ความคิดริเริ่มและกล้าเสี่ยงทบทวนสิ่งที่เกี่ยวข้อง และมีอิทธิพลต่องานของโรงเรียนการสร้างงานให้ดีขึ้น และโอกาสในการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง มีเพียง 4 ด้าน ที่มีความสอดคล้องกับเชิงประจักษ์ คือ บรรยากาศไว้วางใจ และร่วมมือการริเริ่ม และกล้าเสี่ยง พันธกิจร่วม และการพัฒนาวิชาชีพ

Silja (2002) ได้ศึกษา ลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนพบว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนนั้น สามารถวัดได้ใน 7 มิติ ได้แก่ 1) บรรยากาศภายในโรงเรียน 2) วิสัยทัศน์ และเป้าหมายร่วมกัน 3) การทำงานร่วมกัน 4) การมีความคิดริเริ่ม 5) การพัฒนาความเชี่ยวชาญอย่างต่อเนื่อง 6) การให้การยอมรับและการสนับสนุน

และ 7) การทบทวนและการตรวจสอบ ทั้ง 7 ปัจจัยนี้ ล้วนเป็นปัจจัยที่มีผลบวกต่อกระบวนการเรียนรู้ขององค์กรทั้งสิ้น เป็นปัจจัยที่สนับสนุนส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร โดยจุดเริ่มต้น คือ ที่การเรียนรู้ระดับบุคคล ซึ่งจะสร้างให้เกิดการเรียนรู้ระดับกลุ่ม และการเรียนรู้ระดับองค์การในลำดับต่อไป

Phillips (2003) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง โมเดลแห่งการเรียนรู้โดยใช้ (Benchmark) 4 ระดับ และใช้การสังเคราะห์ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้ แนวคิดและเอกสารที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Senge, Kotter, Garvin, Argyris and Pedler สรุปคุณลักษณะ 10 ประการ ที่เป็นองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ความต้องการ (Will), ภาวะผู้นำ (Leadership), กลยุทธ์การคิดและวิสัยทัศน์ (Strategic Thinking and Vision), การติดต่อสื่อสาร (Communication), การเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Development), นวัตกรรมและการตัดสินใจ (Innovation and Decision Making), การจัดการกับการเปลี่ยนแปลง (Change Management), ทูทางปัญญาและการจัดการความรู้ (Intellectual Capital and Knowledge Management), การวัดและการประเมินผลงาน (Measurement and Assessment) และการตอบแทนและการยอมรับ (Reward and Recognition) โดยให้บุคลากร 4 ระดับ คือ ผู้บริหารองค์กร (CEO) ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ หรือนักพัฒนาการเรียนรู้ในองค์กร ผู้จัดการตามสายงาน และลูกจ้าง เป็นผู้พิจารณาตามบทบาทหน้าที่ของบุคคลในคุณลักษณะทั้ง 10 ประการ ได้ 197 ตัวอย่าง ซึ่งที่ครอบคลุมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และให้แต่ละบุคคลให้ระดับความสำคัญของคุณลักษณะต่าง ๆ โดยให้ระดับคะแนน ระหว่าง 1 - 4 จากนั้น นำข้อมูลมาเขียนกราฟที่แสดงระดับความสำคัญ และแสดงคุณลักษณะเปรียบเทียบความคาดหวังกับสิ่งที่เกิดขึ้นจริง ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารให้ระดับความสำคัญเกี่ยวกับคุณลักษณะเรื่องนวัตกรรมและการตัดสินใจสูงที่สุด ผู้บริหารองค์กรต้องการสร้างบรรยากาศความไว้วางใจในการตัดสินใจของลูกจ้าง และส่งเสริมความรับผิดชอบในการตัดสินใจ ส่วนคุณลักษณะที่ให้ระดับความสำคัญต่ำสุด คือ การวัดและการประเมินผลงาน ซึ่งพบว่า ผลการวิจัยจะมีความแตกต่างกันไปตามลักษณะขององค์การส่วนคุณลักษณะที่ระดับผู้จัดการตามสายงานให้ความสำคัญมากที่สุด คือ กลยุทธ์การคิด วิสัยทัศน์ และภาวะผู้นำ สำหรับลูกจ้างให้ความสำคัญกับคุณลักษณะด้านการตอบแทนและการยอมรับ รวมทั้งการติดต่อสื่อสาร

Coughlin (2003) ได้วิจัย สิ่งที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของครูบนองค์การแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนศาสนาขั้นพื้นฐาน เป็นการวิจัยเชิงสำรวจกลุ่มตัวอย่าง เช่น ผู้บริหารครูที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 1 ปี และมากกว่า 3 ปี โดยใช้หลักการของ Senge มาอธิบายขององค์การแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่า บทบาทผู้นำของผู้บริหารมีผลต่อการตัดสินใจในความก้าวหน้าของโรงเรียนศาสนาขั้นพื้นฐานในการที่จะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ต้องมีการปรับปรุงการเรียนของนักเรียน ซึ่งเป็นงานของครูลดการย้ายงานของครู ควรจะมีการสนับสนุนในเรื่องค่าล่วงเวลา และ

ผู้นำต้องการสร้างให้เกิดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการสนับสนุนให้เกิดความเปลี่ยนแปลง และครูก็มีความพึงพอใจ

Stover (2003) ได้วิจัย รายงานการประเมินทางเลือก และการปรับปรุงโรงเรียนการ สร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยใช้การทำงานร่วมกัน และการสะท้อนความคิดเห็นเป็นงานวิจัยเชิง เปรียบเทียบในโรงเรียนสองขนาดในอาลาบามา โดยใช้วิธีการทำงานร่วมกัน และการสะท้อนความ คิดเห็นผลการวิจัยพบว่า 1) รายงานที่มีคุณค่าจะถูกนำเสนอด้วยข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับจุดมุ่งหมายของ โรงเรียนพบในโรงเรียนทุกขนาด 2) รูปแบบผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญในกระบวนการบริหาร 3) การมี ส่วนร่วมในการนำเสนอมีส่วนสำคัญต่อกระบวนการปรับปรุงโรงเรียน 4) ในด้านกระบวนการมี ข้อจำกัดเล็กน้อย คือ การมีส่วนร่วม และการสะท้อนความคิดของผู้เกี่ยวข้องจะถูกจำกัดด้วย ความสามารถของผู้เกี่ยวข้อง และกิจกรรมในแผนพัฒนาโรงเรียน

Osborne (2006) ได้วิจัย องค์กรแห่งการเรียนรู้และภาวะผู้นำในระบบของ มหาวิทยาลัย โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพใช้การสำรวจ และการสัมภาษณ์ ผลการวิจัยพบว่า องค์กรประกอบ 5 ประการ ด้านการเรียนรู้ระดับบุคคล (Individual Learning) และวินัยของผู้นำ (Leadership Disciplines) ได้แก่ ความรอบรู้ส่วนตัว (Personal Mastery), แบบแผนความคิด (Mental Models), การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Building Shared Vision), การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) และ การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) เป็นองค์ประกอบ ที่กำหนดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

## 2.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย

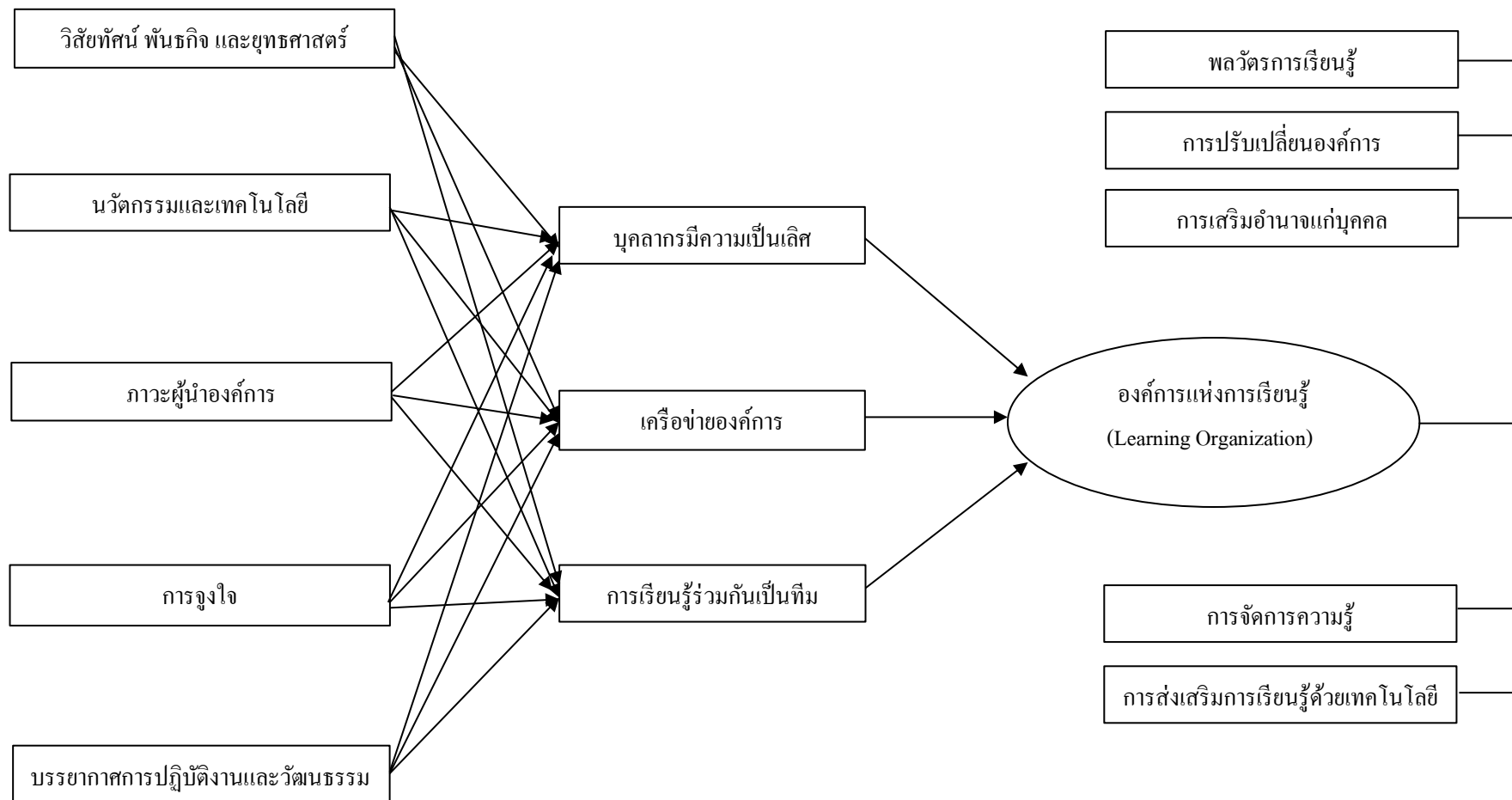
การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรต่าง ๆ จำเป็นต้องพัฒนาทั้งในระดับตัวบุคคล ระดับทีม และระดับองค์กร ซึ่งแต่ละระดับจะต้องมีความเชื่อมโยง และมีการดำเนินการที่มีความ ต่อเนื่อง จึงจะสามารถทำให้องค์การนั้น พัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างแท้จริง ผู้วิจัย จึงนำปัจจัยทั้ง 8 ปัจจัย ที่มีอิทธิพลสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สามารถ สรุปได้ดังนี้ ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ ด้านนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยี, ด้านเครือข่ายองค์กร , ด้านบุคลากรมีความเป็นเลิศ, ด้านภาวะผู้นำองค์กร, ด้านและการจูงใจ, ด้านการเรียนรู้ของทีม, และด้านบรรยากาศการปฏิบัติงานและวัฒนธรรมองค์กร และได้นำแนวคิดการวัดองค์กรแห่ง การเรียนรู้ ซึ่งสามารถวัดได้จากพลวัตการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์กร การเสริมอำนาจแก่บุคคล การจัดการความรู้ การส่งเสริมการเรียนรู้ ด้วยเทคโนโลยีของ (Marquardt and Reynolds, 1994, pp. 21 - 24) มาเขียนเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ได้ดังนี้



## ตารางที่ 2.3

### สังเคราะห์ที่มาของตัวแปรในการวิจัย

	ที่มาของตัวแปร (นักวิชาการ)																							
ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้	Senge (1990)	Pedler & Boydell (1996)	Walkins & Marsick (1992)	Marquardt (1996)	Davis (2000)	Yulk (2002)	Weeler (2002)	Kolody (2002)	Cumming & Wotley (2005)	Longworth & Davies (2006)	Osborne (2006)	วิโรจน์ อัญชลี สารัตนะ (2545)	สมคิด สร้อยน้ำ (2547)	สุรัตน์ ดวงชาชม (2549)	เจษฎา นกน้อย (2549)	คันสนีย์ จะสุวรรณ์ (2550)	ศรีเรื่อน ถิจิตเตชาโรจน์ (2550)	สุวพัทธ์ เวศม์วิบูลย์ (2550)	นิตี รัตประไพหาเวช (2553)	เบญจพร พึ่งชัย (2553)	แก้ว ศรีบุญยกุล (2552)	ปรีญา ชูมนเสียว (2553)	จิตติมากรณ์ สีหะวงษ์ (2554)	มนัส โทย่งไทย (2555)
1. วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์	✓	-	-	✓	-	-	-	-	-	✓	✓	✓	✓	-	✓	-	✓	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓
2. นวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยี	-	-	-	✓	✓	✓	-	-	-	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
3. เครือข่ายองค์กร	-	-	-	✓	-	-	-	-	✓	✓	✓	-	-	✓	-	-	-	✓	-	-	-	-	-	-
4. บุคคลมีความเป็นเลิศ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓
5. ภาวะผู้นำองค์กร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
6. การจูงใจ	-	✓	✓	✓	-	-	-	-	-	-	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
7. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
8. บรรยากาศการปฏิบัติงานและ วัฒนธรรมองค์กร	-	✓	✓	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	-	-	-	-	✓	✓	-	✓	✓	-



ภาพที่ 2.3 กรอบแนวคิดในการวิจัย