

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้า ด้วยตนเอง เรื่อง แนวทางการพัฒนาผู้บริหารและครูในสถานศึกษา เพื่อเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา สถานศึกษา ในสังกัด สำนักงานการศึกษา เทศบาลนคร พิษณุโลก ผู้ศึกษาค้นคว้าได้ศึกษาค้นคว้าจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. อำนาจหน้าที่ทางการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
2. บทบาทของเทศบาลในการจัดการศึกษา
3. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้
4. สถานศึกษาในฐานะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้

1. อำนาจหน้าที่ทางการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ความหมายของการปกครองส่วนท้องถิ่น

ชูวงศ์ ฉายะบุตร (2539) ได้สรุปแนวความคิดของนักวิชาการและนักปกครอง ที่เกี่ยวกับการปกครองท้องถิ่นไว้ว่า นิยามความหมายของการปกครองท้องถิ่นได้มีผู้ให้ความหมาย หรือคำนิยามไว้ ส่วนใหญ่มีหลักการที่คล้ายคลึงกัน ต่างกันที่สำนวนและรายละเอียดปลีกย่อย ซึ่งสามารถพิจารณาได้ดังนี้

อุทัย หิรัญโต (2523 หน้า 2) นิยามว่า การปกครองท้องถิ่น คือ การปกครองที่รัฐบาล มอบอำนาจให้ประชาชนในท้องถิ่นใดท้องถิ่นหนึ่ง จัดการปกครองและดำเนินการบางอย่าง โดย ดำเนินการกันเองเพื่อบำบัดความต้องการของตน การบริหารงานของท้องถิ่นมีการจัดเป็นองค์การ มีเจ้าหน้าที่ซึ่งประชาชนเลือกตั้งขึ้นมาทั้งหมดหรือบางส่วน ทั้งนี้มีความเป็นอิสระในการบริหารงาน แต่รัฐบาลต้องควบคุมด้วยวิธีการต่างๆ ตามความเหมาะสม จะปราศจากการควบคุมของรัฐ เพราะการปกครองท้องถิ่นเป็นสิ่งที่รัฐทำให้เกิดขึ้น

จากนิยามต่างๆ ข้างต้นสามารถสรุปหลักการปกครองท้องถิ่นในสาระสำคัญได้ คือ การปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นการปกครองที่ยึดหลักของการกระจายอำนาจ เพื่อประโยชน์ของรัฐ

และท้องถิ่นได้มีโอกาสเรียนรู้และดำเนินกิจกรรมต่างๆ ด้วยตนเอง เพื่อสนองความต้องการและ
แก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

ภารกิจการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

จากการที่กฎหมายกำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีอำนาจและหน้าที่ใน
การจัดการศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงได้กำหนดภารกิจในการจัดการศึกษาไว้ดังนี้
(กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น, ม.ป.ป.)

1. การจัดการศึกษาปฐมวัย เป็นการจัดการศึกษาที่มุ่งพัฒนาความพร้อมแก่เด็ก
ตั้งแต่แรกเกิดถึงก่อนการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้เด็กปฐมวัยได้รับการพัฒนาทั้งทางด้านร่างกาย
จิตใจ อารมณ์ สังคม และสติปัญญาเต็มตามศักยภาพ และมีความพร้อมในการเข้ารับการศึกษ
ในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นการจัดการศึกษาที่มุ่งพัฒนาและวางรากฐาน
ชีวิต การเตรียมความพร้อมของเด็กทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา อารมณ์ บุคลิกภาพ และ
สังคม ให้ผู้เรียนได้พัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ด้านคุณธรรม จริยธรรม ความรู้ความสามารถ
ขั้นพื้นฐาน รวมทั้งให้สามารถในการประกอบกรงานอาชีพและทักษะทางสังคม โดยให้ผู้เรียน
มีความรู้คู่คุณธรรมและมีความสำนึกในความเป็นไทย

3. การจัดบริการให้ความรู้ด้านอาชีพ เป็นการจัดบริการและหรือส่งเสริม
สนับสนุนพัฒนาความรู้ทักษะในการประกอบอาชีพแก่ประชาชน รวมทั้งการรวมกลุ่มผู้ประกอบ
อาชีพเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน

4. การจัดการส่งเสริมกีฬานันทนาการและกิจกรรมเด็กเยาวชน ชน เป็นการจัดและ
ส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานด้านกีฬา นันทนาการ กิจกรรมแก่เด็กและเยาวชนประชาชนอย่าง
หลากหลาย

5. การดำเนินงานด้านศาสนา ศิลปวัฒนธรรมจารีตประเพณีและภูมิปัญญา
ท้องถิ่น เป็นการดำเนินงานด้านกิจกรรมส่งเสริมสนับสนุน อนุรักษ์ศาสนา ศิลปวัฒนธรรมจารีต
ประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น โดยเฉพาะกิจกรรมที่เน้นเอกลักษณ์ความเป็นไทย และ
วัตถุประสงค์ของการปกครองส่วนท้องถิ่น

วัตถุประสงค์ของการปกครองส่วนท้องถิ่น

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกำหนดวัตถุประสงค์การจัดการศึกษาไว้ดังต่อไปนี้
(กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น ม.ป.ป.)

1. เพื่อให้เด็กปฐมวัยได้รับการส่งเสริมพัฒนาการ และเตรียมความพร้อมทางด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม และสติปัญญา ให้มีความพร้อมที่จะเข้ารับการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. เพื่อให้เด็กที่อยู่ในเกณฑ์การศึกษาขั้นพื้นฐานทุกคนในเขตความรับผิดชอบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้รับการบริการการศึกษาขั้นพื้นฐานครบตามหลักสูตร ที่กำหนดไว้ อย่างเสมอภาคและเท่าเทียมกัน

3. เพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมาย วัตถุประสงค์เป็นไปตามมาตรฐานที่รัฐกำหนด และตรงตามความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น โดยมุ่งพัฒนาให้เกิดความสมดุลทั้งทางด้านปัญญา จิตใจ ร่างกาย สังคม ระดับความคิดค่านิยมและพฤติกรรม ซึ่งเน้นวิธีการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มีความหลากหลายและให้ผู้เรียนเป็นสำคัญ

4. เพื่อให้การจัดการศึกษาของท้องถิ่นดำเนินการตามความต้องการและคำนึงถึงการมีส่วนร่วม การสนับสนุนของบุคคล ครอบครัว เอกชน องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและประชาชนในท้องถิ่น ในการจัดการศึกษาทุกระดับ ตามศักยภาพและความสามารถของท้องถิ่น

5. เพื่อส่งเสริมให้เด็กเยาวชนและประชาชนในท้องถิ่นได้ออกกำลังกายและฝึกฝนกีฬา ร่วมกิจกรรมนันทนาการและกิจกรรมพัฒนาเยาวชน เพื่อพัฒนาให้เป็นคนที่มีคุณภาพ ทั้งด้านร่างกาย สติปัญญา จิตใจ และสังคม โดยมีความตระหนักในคุณค่าของการกีฬานันทนาการและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเด็กเยาวชนไปแนวทางที่ถูกต้อง ใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์

6. เพื่อให้ความรู้ความเข้าใจแก่ประชาชนในการสร้างและพัฒนาอาชีพ เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิต โดยเฉพาะในกลุ่มผู้ขาดโอกาส ผู้ด้อยโอกาส ผู้พิการทุพพลภาพ ซึ่งเป็นการส่งเสริมสนับสนุนการประกอบอาชีพให้มีงานทำไม่เป็นภาระแก่สังคม

7. เพื่อบำรุงการศาสนาและอนุรักษ์บำรุงรักษาศิลปวัฒนธรรมจารีตประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น มีความภาคภูมิใจในเอกลักษณ์ความเป็นไทย

การปกครองส่วนท้องถิ่นในปัจจุบัน ตามพระราชบัญญัติ และระเบียบบริหารราชการส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2537 มาตรา 70 ได้แบ่งการปกครองส่วนท้องถิ่นเป็น 4 รูปแบบ ได้แก่ องค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล สุขาภิบาล และราชการส่วนท้องถิ่นอื่นตามที่กฎหมายกำหนด ซึ่งได้แก่

กรุงเทพมหานครและเมืองพัทยา (ชวงส์ ฉายะบุตร 2539) ต่อมาในปี 2537 ได้ประกาศใช้ พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พุทธศักราช 2537 ทำให้มีการปกครอง ส่วนท้องถิ่นเพิ่มขึ้นอีก 1 รูปแบบ คือ องค์การบริหารส่วนตำบล หลังจากนั้นได้มีพระราชบัญญัติ เปลี่ยนแปลงฐานะสุขาภิบาลเป็นเทศบาล พ.ศ. 2542 ดังนั้นการปกครองส่วนท้องถิ่นจึงมี 5 รูปแบบ คือ 1) องค์การบริหารส่วนจังหวัด 2) เทศบาล 3) กรุงเทพมหานคร 4) เมืองพัทยา และ 5) องค์การบริหารส่วนตำบล

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละรูปแบบ ได้กำหนดโครงสร้างอำนาจหน้าที่ขององค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละรูปแบบไว้ ซึ่งในที่นี้ผู้ศึกษาจะขอกล่าวถึงเฉพาะอำนาจหน้าที่ของเทศบาล ดังนี้

การจัดตั้งเทศบาล

เทศบาลเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติเทศบาล พุทธศักราช 2496 และแก้ไขเพิ่มเติมจนถึงฉบับที่ 12 พุทธศักราช 2546 โดยมาตรา 9 ถึงมาตรา 11 กำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณาจัดตั้งเทศบาลไว้ ดังนี้

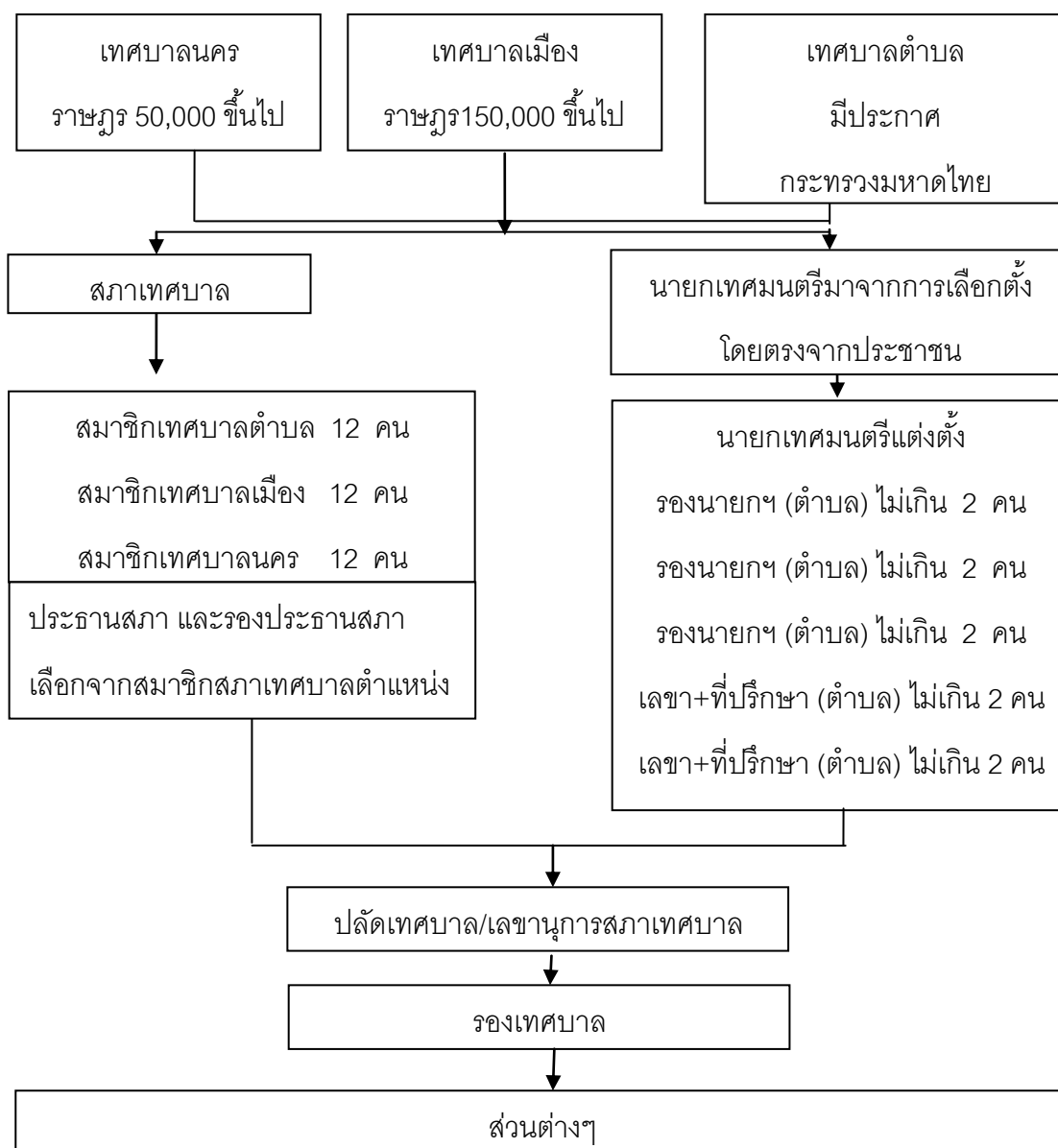
1. เทศบาลตำบล ได้แก่ ท้องถิ่นที่มีประกาศกระทรวงมหาดไทยในพระราช กฤษฎีกายกฐานะขึ้นเป็นเทศบาลตำบล โดยที่กฎหมายไม่ได้กำหนดไว้อย่างชัดเจนว่า การเป็น เทศบาลตำบลจะต้องมีเงื่อนไขอย่างไร แต่ในทางปฏิบัติกระทรวงมหาดไทยได้ตั้งหลักเกณฑ์ การเป็นเทศบาลตำบลว่าพื้นที่ที่จะจัดตั้งเป็นเทศบาลตำบลจะต้องมีรายได้ไม่ต่ำกว่า 12 ล้านบาท (ไม่รวมเงินอุดหนุน) มีประชากรตั้งแต่ 7,000 คนขึ้นไป และอยู่กันหนาแน่นไม่ต่ำกว่า 1,500 คน ต่อตารางกิโลเมตร

2. เทศบาลเมือง ได้แก่ ท้องถิ่นอันเป็นที่ตั้งศาลากลางจังหวัด หรือท้องถิ่นชุมชนที่มี ประชากรตั้งแต่ 10,000 คน ขึ้นไป และมีรายได้พอควรแก่การที่จะปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งกำหนดไว้ใน พระราชบัญญัติ เทศบาล

3. เทศบาลนคร ได้แก่ ท้องถิ่นชุมชนที่มีประชากรตั้งแต่ 50,000 คนขึ้นไป และมี รายได้พอควรแก่การที่จะปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งกำหนดไว้ในกฎหมายเทศบาล

โครงสร้างของเทศบาลแบ่งออกเป็น 2 ฝ่าย คือ สภาเทศบาลและคณะเทศมนตรี โดย สภาเทศบาลมีหน้าที่พิจารณาร่างข้อพระราชบัญญัติเทศบาล และกำกับดูแลการบริหารเทศบาล ของคณะเทศมนตรี ซึ่งมีหน้าที่ควบคุมและรับผิดชอบการบริหารกิจการของเทศบาลตามที่ กฎหมายกำหนดโดยมีนายกเทศมนตรีเป็นหัวหน้า ทั้งนี้ในแต่ละเทศบาลจะมีการแบ่งส่วนราชการ

แตกต่างกันตามความเหมาะสม ดังแผนภาพ 1 โครงสร้างเทศบาลตาม พ.ร.บ. เทศบาล พ.ศ. 2496
แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 12) พ.ศ.2546



แผนภาพ 1 โครงสร้างของเทศบาล

ที่มา : กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, 2547

ตามพระราชบัญญัติเทศบาล พุทธศักราช 2496 และแก้ไขเพิ่มเติมจนถึงฉบับที่ 12 พุทธศักราช 2546 กำหนดอำนาจหน้าที่ของเทศบาลในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ อำนาจหน้าที่ตามที่กฎหมายกำหนดจัดตั้งเทศบาลกำหนด และอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายเฉพาะอื่น ๆ กำหนด สำหรับอำนาจหน้าที่ตามที่กฎหมายจัดตั้งเทศบาลกำหนดมี 2 ส่วน คือ หน้าที่ที่ต้องปฏิบัติทั้งเทศบาลตำบล เทศบาลเมือง และเทศบาลนคร จะต้องดำเนินการให้ราษฎรได้รับการศึกษาอบรม และหน้าที่ที่จะเลือกปฏิบัติได้เฉพาะเทศบาลเมืองและเทศบาลนคร คือ สามารถจัดตั้งและบำรุงอาชีวศึกษา ได้จัดให้มีและบำรุงสถานที่สำหรับการศึกษาและพลศึกษา ได้ ส่วนอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายเฉพาะอื่น ๆ กำหนดในส่วนของการศึกษา คือ อำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติและพระราชบัญญัติการศึกษาภาคบังคับ พุทธศักราช 2542 อย่างไรก็ตาม เมื่อมีการประกาศใช้พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจ ให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พุทธศักราช 2542 ซึ่งกำหนดไว้ในมาตรา 16 (9) ให้เทศบาลมีอำนาจหน้าที่ในการจัดการศึกษา เทศบาลส่วนใหญ่จึงกำหนดให้มี “กองการศึกษา” เพื่อรับผิดชอบงานที่เกี่ยวกับการบริการการศึกษา การบริหารงานวิชาการและงานโรงเรียน เป็นต้น

2. บทบาทของเทศบาลในการจัดการศึกษา

การจัดการประถมศึกษาของท้องถิ่นที่อยู่ในเขตเทศบาล เรียกว่า โรงเรียนเทศบาล แต่เดิมยังไม่มีกรยกฐานะขึ้นเป็นเทศบาล หน้าที่ในการจัดการศึกษาในท้องถิ่นนั้นตกเป็นหน้าที่ของกระทรวงศึกษาธิการเป็นผู้จัดดำเนินการ เมื่อได้มีการจัดตั้งเทศบาลแล้ว งานการประถมศึกษา ก็ตกเป็นหน้าที่ของเทศบาลที่จะจัดการต่อไป ทั้งนี้ก็ด้วยเหตุที่การศึกษานั้นถือว่าเป็นการบริการ สาธารณะอย่างหนึ่งเช่นเดียวกับกิจการสาธารณูปโภคอื่นๆ ดังจะเห็นได้ว่าพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2478 ได้กำหนดให้เทศบาลมีหน้าที่จัดการศึกษา เพื่อให้ราษฎรได้รับการศึกษาอบรมเข้าไว้ ด้วย หน้าที่ในการจัดการศึกษาท้องถิ่นจึงตกอยู่ในความรับผิดชอบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น นั้นๆ นอกจากนั้นตามพระราชบัญญัติประถมศึกษา พ.ศ. 2478 ก็ยังกำหนดให้มีการโอนโรงเรียน และทรัพย์สินของโรงเรียนมาเป็นของเทศบาลทั้งหมด และหากท้องถิ่นใดมีปริมาณโรงเรียนไม่เพียงพอ ก็ให้เทศบาลจัดตั้งเพิ่มขึ้น และดูแลโรงเรียนประถมศึกษาเหล่านั้นด้วยเงินรายได้ของเทศบาลเองโดยผลของพระราชบัญญัติทั้งสองฉบับนี้รัฐบาลจึงได้ตราพระราชกฤษฎีกามอบอำนาจจัดการประถมศึกษาให้เทศบาลรับไปดำเนินการเมื่อ พ.ศ. 2480 การโอนโรงเรียนมาดำเนินการ ครั้งนี้เทศบาลได้รับโอนมาทั้งหมด ทั้งโรงเรียนกิจการของโรงเรียนทรัพย์สินและครู ซึ่งเดิมเป็นครู

ประชากรอยู่ก็ให้โอนมาเป็นพนักงานเทศบาลด้วย (กรมการปกครอง สำนักบริหารการศึกษาท้องถิ่น. 2536, หน้า 30)

เทศบาลเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีวิธีบริหารงานโดยให้ประชาชนในท้องถิ่นเป็นผู้เลือกตั้งผู้แทนขึ้นมาทำหน้าที่ควบคุมการจัดการศึกษาให้แก่ราษฎร ก็ถือว่าเป็นหน้าที่อย่างหนึ่งที่คณะเทศมนตรีจะต้องจัดทำด้วย เฉพาะอย่างยิ่งงานการประถมศึกษาอันเป็นรากฐานสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจและระบอบการปกครองแบบประชาธิปไตย เพื่อให้การจัดการศึกษาของเทศบาลได้เป็นไปตามความมุ่งหมายของการศึกษา จึงได้จัดตั้งหน่วยงานขึ้นหน่วยหนึ่งเพื่อทำหน้าที่ในด้านนี้โดยเฉพาะอยู่ภายใต้การควบคุมดูแลของปลัดเทศบาลและคณะเทศมนตรี แต่โดยที่คณะเทศมนตรีเป็นเจ้าของที่ทางการเมือง ซึ่งจะต้องออกจากหน้าที่ตามวาระ ดังนั้นงานเกี่ยวกับการบริหารงานประจำจึงตกอยู่ในความรับผิดชอบของปลัดเทศบาลเป็นส่วนมาก คณะเทศมนตรีคงมีหน้าที่ในด้านการวางนโยบายการจัดสรรเงินงบประมาณ และการติดตามผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ประจำมากกว่าอย่างอื่น ๆ แต่ถึงกระนั้นก็ดีเทศบาลบางแห่งอาจจะมอบหมายให้เทศมนตรีคนหนึ่งให้ทำหน้าที่รับผิดชอบในด้านการศึกษา และคอยควบคุมงานอย่างใกล้ชิดย่อมทำได้โดยปกติ การที่จะกำหนดส่วนงานฝ่ายการศึกษาของเทศบาลให้เป็นกอง แผนก หรือหมวดย่อมขึ้นอยู่กับปริมาณและคุณภาพของงาน รวมทั้งความจำเป็นของเทศบาล ฐานะของเทศบาล และต้องได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการพนักงานเทศบาลเสียก่อน เทศบาลใดที่มีได้กำหนดส่วนงานการศึกษาออกเป็นหน่วยงานโดยเฉพาะแล้วงานการศึกษาจะสังกัดอยู่ในแผนกกลางสำนักงานปลัดเทศบาล (กรมการปกครอง สำนักบริหารการศึกษาท้องถิ่น. 2536 , หน้า 32)

การจัดการศึกษาของเทศบาล

สำนักบริหารการศึกษาท้องถิ่น กรมการปกครอง (2536, หน้า 41-51) กล่าวถึงเรื่องของการจัดการศึกษาเทศบาลว่า รัฐบาลได้มอบหมายให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดำเนินการจัดการศึกษาเทศบาลและเมืองพัทยา มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการจัดการศึกษาในเขตของตนอย่างเต็มที่ โดยถือปฏิบัติให้เป็นไปตามหลักการและนโยบายที่กล่าวมาข้างต้น ความรับผิดชอบของเทศบาลและเมืองพัทยาในเรื่องการจัดการศึกษาสรุปได้ ดังนี้

1. มีหน้าที่จัดการประถมศึกษา
2. จัดให้เด็กที่มีอายุถึงเกณฑ์ในเขตเทศบาลได้เข้าโรงเรียนโดยทั่วถึง
3. เป็นผู้จัดตั้งและดำรงโรงเรียนเทศบาล
4. ควบคุมและบริหารโรงเรียนเทศบาลในเขตของตน

เทศบาลและเมืองพัทยาเป็นผู้บริหาร และดำเนินการ จัดการศึกษาในเขตเทศบาล และเมืองพัทยาโดยตรง โดยกระทรวงศึกษาธิการและ กระทรวงมหาดไทยมิได้เข้ามาเกี่ยวข้องในรายละเอียดของการปฏิบัติ นอกจากการส่งเสริมสนับสนุนให้เทศบาลและเมืองพัทยาดำเนินการ ได้โดยเรียบร้อยและบรรลุผลดียิ่งขึ้น เทศบาลและเมืองพัทยาก็มีอำนาจที่จะใช้ดุลยพินิจและตัดสินใจดำเนินการในเรื่องใด ๆ ได้อย่างเต็มที่ตามขอบเขตอำนาจหน้าที่ที่กำหนดไว้ตามกฎหมาย

โดยปกติสายงานของฝ่ายต่างๆในสังกัดเทศบาลนั้นก่อนที่งานต่างๆจะถึงขั้นการตัดสินใจของนายกเทศมนตรี จะต้องผ่านการพิจารณาของฝ่ายที่เกี่ยวข้อง และปลัดเทศบาลตามลำดับเสียก่อน ในกรณีเมืองพัทยาก็เช่นกัน งานทุกอย่างก่อนที่จะนำเสนอปลัดเมืองพัทยา ซึ่งเป็นหัวหน้าฝ่ายบริหารนั้นจะต้องผ่านการพิจารณาของหัวหน้าฝ่ายที่เกี่ยวข้อง และรองปลัดเมืองพัทยาตามลำดับ

สำหรับงานการศึกษานั้น หัวหน้ากองหรือผู้อำนวยการกองการศึกษา ซึ่งเป็นผู้ดำเนินการและรับผิดชอบ จึงมีความสำคัญในฐานะผู้รับผิดชอบงานรองจากปลัดเทศบาลและนายกเทศมนตรี ในกรณีของเทศบาลหรือรับผิดชอบงานรองจากปลัดเมืองพัทยา และปลัดเมืองพัทยาในกรณีเมืองพัทยา บุคลากรของเทศบาลที่รับผิดชอบจากการจัดการศึกษาแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. เจ้าหน้าที่ฝ่ายพนักงานประจำ มีปลัดเทศบาลเป็นหัวหน้าปกครองบังคับบัญชาพนักงานประจำและนักบริหารการศึกษา ซึ่งมีฐานะเป็นผู้อำนวยการกองหรือหัวหน้ากองหรือหัวหน้าฝ่ายการศึกษา เป็นผู้มีความสำคัญในการบริหารการศึกษาของเทศบาล
2. เจ้าหน้าที่ฝ่ายนโยบายมีคณะเทศมนตรี ทำหน้าที่กำหนดนโยบายและควบคุมบริหารการศึกษาท้องถิ่นในเขตเทศบาล และปกครองบังคับบัญชาพนักงานเทศบาลประจำทั้งหมด นอกจากนี้ยังมีสภาเทศบาลเป็นฝ่ายนิติบัญญัติและพิจารณาอนุมัติงบประมาณการศึกษา รวมทั้งควบคุมการบริหารงานของคณะเทศมนตรี

สำหรับพนักงานประจำที่มีหน้าที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษาเทศบาลนั้น ตามมาตรา 4 แห่งพระราชกฤษฎีการะเบียบพนักงานเทศบาล (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2521 กำหนดให้เป็นพนักงานครูเทศบาลได้แก่ พนักงานครูเทศบาลซึ่งดำรงตำแหน่งเป็นผู้สอนประจำในสถานศึกษาของเทศบาลหรือดำรงตำแหน่งอื่น ซึ่งมีหน้าที่เป็นผู้บริหารและให้การศึกษาในสถานศึกษาของเทศบาล หรือดำรงตำแหน่งซึ่งมีหน้าที่เกี่ยวกับการให้การการศึกษาซึ่งไม่สังกัดสถานศึกษาเทศบาล

นโยบายในการจัดการศึกษาของเทศบาล

สำหรับนโยบายการจัดการศึกษาของเทศบาลนั้น สำนักงานการศึกษาท้องถิ่นกรมการปกครอง (2536, หน้า 28) กระทรวงมหาดไทย ได้กำหนดเป็นคำขวัญโดยเน้นให้โรงเรียนเทศบาล ฝึกอบรมนักเรียนให้เกิดวินัยดี (ความประพฤติดี) มีวิชา (มีความรู้ดี) กีฬาเด่น (สุขภาพพลานามัยดี) เป็นโรงเรียนของชุมชน (โดยชุมชนมีส่วนร่วม) ความหมายของคำขวัญดังกล่าวสรุปได้ดังนี้

1. วินัยดี หมายถึง การสร้างเสริมลักษณะนิสัยอันพึงประสงค์ให้แก่นักเรียน เช่น ให้อำนาจหน้าที่ระเบียบแบบแผน ขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรมอันดีงาม

2. มีวิชา หมายถึง การเรียนการสอนที่ช่วยให้นักเรียนมีความรู้ นักเรียนที่จะเรียนต่อในระดับสูงขึ้นไปจะมีพื้นฐานที่จะศึกษาต่อหรือสามารถสอบแข่งขันสู้คนอื่นได้ ส่วนนักเรียนที่ไม่เรียนต่อก็มีความรู้ที่จะสามารถออกไปดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างสงบสุข เพราะฉะนั้นเป้าหมายในการจัดการศึกษาท้องถิ่นในด้านวิชาการ จึงมุ่งเน้นทั้งในด้านวิชาความรู้สามัญ การอ่านออกเขียนได้ และมุ่งเน้นในด้านการเรียนการสอนตามแนวหลักสูตรประถมศึกษา พุทธศักราช 2521 (ฉบับปรับปรุง 2533) โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเรียนการสอนกลุ่มสร้างเสริมประสบการณ์ชีวิต และกลุ่มการทำงานพื้นฐานอาชีพ ซึ่งจะช่วยให้นักเรียนที่จบการศึกษามีความพร้อมที่จะออกไปประกอบอาชีพได้หากไม่เรียนต่อ เพราะหลักสูตรพุทธศักราช 2521 (ฉบับปรับปรุง 2533) เปิดโอกาสให้ท้องถิ่นแต่ละแห่งพิจารณาเพิ่มเติมหลักสูตรที่เป็นประโยชน์ และสอดคล้องเหมาะสมกับความต้องการของแต่ละท้องถิ่น และเนื่องจากเด็กนักเรียนในเขตเทศบาลมีชีวิตอยู่ในชุมชนในเมืองมีสภาพปัญหาและสิ่งเอื้ออำนวยในการดำรงชีวิตแตกต่างจากเด็กนักเรียนในชนบท การจัดการเรียนการสอนจึงแตกต่างกันออกไป

3. กีฬาเด่น หมายถึง การพัฒนาทางด้านสุขภาพพลานามัยของนักเรียน ให้ความสำคัญสมบูรณ์ ทั้งร่างกาย จิตใจ การดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมายนี้ ได้แก่ การส่งเสริมสุขนิสัยส่วนตัวของนักเรียน รวมทั้งหลักโภชนาการ สุขาภิบาลโรงเรียน การบริการอนามัยโรงเรียน การป้องกันโรคติดต่อ การออกกำลังกายและการพักผ่อน การส่งเสริมกีฬาและการมีน้ำใจเป็นนักกีฬา เป็นต้น

4. เป็นโรงเรียนของชุมชน หมายถึง การทำให้โรงเรียนเป็นศูนย์กลางในการให้บริการแก่ชุมชน เช่น จัดนักเรียนช่วยในการจราจรหรือร่วมงานประเพณี หรือการใช้สถานที่ของโรงเรียนเพื่อกิจกรรมต่าง ๆ ของชุมชน เป็นต้น นอกจากนี้ยังหมายถึงการที่โรงเรียนจะใช้ทรัพยากรจากชุมชนมาช่วยพัฒนาการศึกษา เช่น ส่งเสริมให้ประชาชน หน่วยงานของรัฐ องค์กรกุศล หรือ

เอกชน ได้เข้ามามีบทบาทในการพัฒนาการศึกษา เช่น การแสดงความคิดเห็น การเสนอแนะ การอุทิศทรัพยากรเงินแรงงานและการเข้ามาช่วยสอนพิเศษ เป็นต้น

3. แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

ประวัติองค์การแห่งการเรียนรู้

องค์การแห่งการเรียนรู้ หรือ Learning Organization มีนักวิชาการแปลเป็นภาษาไทย ใช้คำที่แตกต่างกัน เช่น องค์การเอื้อการเรียนรู้ องค์การเอื้อการเรียนรู้ องค์การเรียนรู้ องค์การเรียนรู้ ฯลฯ มีที่มาของแนวคิดสามารถค้นพบได้จากผลงานการเขียนที่เสนอแนวคิดต่าง ๆ ของอาگیرิส (Aruris) ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาที่สอนด้านการศึกษา และพฤติกรรมขององค์การมหาวิทยาลัย ฮาร์วาร์ด ดังจะเห็นได้จากผลงานการเขียนที่ได้ร่วมเขียนกับศาสตราจารย์ด้านปรัชญาในปี 1978 ซึ่งถือได้ว่า เป็นตำราเล่มแรกขององค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งในระยะแรกใช้คำว่า การเรียนรู้เชิงองค์การ (Learning Organization) หรือ LD ซึ่งอาจจะมุ่งหมายถึงการเรียนรู้ของคนในองค์การ อาگیرิส เป็นผู้ที่สนใจศึกษาด้านการเรียนรู้ของบุคคลในองค์การมากกว่า 40 ปีแล้ว เนื่องจากงานเขียนของเขาเป็นวิชาการ และอ่านยากจึงไม่เป็นที่นิยมแพร่หลาย (วิระวัฒน์ บันนิตามัย, 2543. หน้า 53-57)

ต่อมาได้มีบุคคลผู้มีบทบาทในการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ และเขียนตำราเผยแพร่ผลงานจนเป็นที่ยอมรับคือ เซ็งกี (Senge) ศาสตราจารย์วัย 53 ปี ในประเทศสหรัฐอเมริกา ปัจจุบันดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ (MIT Center for Organization Learning) ก่อตั้งในปี 1991 เพื่อทำการสังเคราะห์ทฤษฎีและวิธีต่าง ๆ เพื่อเผยแพร่แนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ ปัจจุบันเรียกว่า สังคมองค์การแห่งการเรียนรู้ (Society for Organization Learning) (SOL) โดยมีจุดมุ่งหมายสำคัญ 2 ประการ คือ เพื่อศึกษาวิจัย เพื่อเพิ่มขีดความสามารถทั้งในระดับบุคคลและทีมเพื่อสร้างชุมชนของการปฏิบัติ (Community of Practices) ขึ้น โดยการเชิญบริษัทชั้นนำมาแลกเปลี่ยนประสบการณ์การเรียนรู้และแก้ไขปัญหาาร่วมกัน โดยมีวิสัยทัศน์ว่าอยากเห็นองค์การการเรียนรู้ เป็นตัวขับเคลื่อนองค์การสู่ความสำเร็จทั่วโลก (Senge, 1990.p.41)

ในปี 1991 เซ็งก็ให้สัมภาษณ์ว่าเขาเกิดประมวลงค์ความรู้เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ ในขณะที่กำลังนั่งสมาธิในช่วงเช้า โดยประมวลงค์ประสบการณ์ต่าง ๆ ที่ได้รับจากการเป็นที่ปรึกษาองค์การกับบริษัทของตนเอง เซ็งก็ได้จัดศูนย์ศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้ขึ้นจากการทำการประชุมปฏิบัติการ (Workshop) ให้แก่บริษัทชั้นนำต่าง ๆ ปัจจุบันแนวคิดแนวปฏิบัติต่าง ๆ ขององค์การแห่งการเรียนรู้เป็นที่นิยมอย่างแพร่หลาย ซึ่งปรากฏในทางอินเทอร์เน็ต (Internet Sites)

ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

นักวิชาการด้านทฤษฎีองค์การ ได้นิยามความหมายของ “องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)” ในระยะแรก ๆ ได้ใช้คำว่า “การเรียนรู้ขององค์การ (Organization Learning)” การนิยามความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ มีดังนี้

เซ็งก็ (Senge, 1990.p. 3) ผู้ในการเผยแพร่แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์การที่มีสมาชิกได้เพิ่มขีดความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์การที่มีรูปแบบความคิดใหม่ ๆ (Patterns of Thinking) และแตกแขนงความคิดให้เกิดขึ้นเป็นที่ปรารถนาและแรงบันดาลใจร่วมกัน(Collective Aspiration) ของสมาชิกในองค์การ และมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องถึงวิธีการเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่น และเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์การ

วัตกินส์ และ มาร์สิค (Wathins & Marsick, 1993. P. 118) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่ให้สมาชิกสร้างความเป็นเลิศให้แก่องค์การ ในขณะที่เดียวกันก็ใช้องค์การในการสร้างความเป็นเลิศ โดยใช้การเรียนรู้เป็นกระบวนการเชิงยุทธศาสตร์ที่ต่อเนื่อง และบูรณาการเข้ากับการปฏิบัติงาน และใช้การเอื้ออำนาจแก่สมาชิกเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือและการเรียนรู้กันเป็นทีม ส่งเสริมการสนทนาอย่างเปิดเผยและมีการพึ่งพาอาศัยกันระหว่างบุคคล องค์การและชุมชน

มาร์ควาร์ด และ เรย์โนลด์ (Marquardt & Reynolds, 1994. P. 22) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มีบรรยากาศกระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคล และกลุ่มบุคคลให้

เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและสอนให้สมาชิกมีกระบวนการคิด วิเคราะห์ ไตร่ตรอง เพื่อความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้น ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ในความผิดพลาดและความสำเร็จ

การวิน (Garvin, 1993,2000 หน้า 78-91) ได้ให้ความหมายว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การที่มีลักษณะในการ สรรหาและถ่ายโอนความรู้ และสามารถปรับขยายพฤติกรรมที่สะท้อนถึงการหยั่งรู้และความรู้ใหม่ ๆ

คิม (Kim,1993 หน้า 73) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นความสามารถหรือกระบวนการภายในองค์การที่มุ่งรักษาพัฒนาการปฏิบัติที่อาศัยฟังฟังประสบการณ์ ถือได้ว่าเป็นระบบที่เกิดขึ้นคงอยู่กับองค์การ แม้ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงตัวผู้ปฏิบัติไปก็ตาม สามารถ เรียนรู้ได้ด้วยขณะที่ทำการผลิตหรือการให้บริการ

เพดเลอร์ และคณะ (Pedler & Others, 1991) เห็นว่า องค์การการเรียนรู้เป็นองค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิกทุกคน และมักจะมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างต่อเนื่อง และองค์การจะต้องส่งเสริมในทุกกิจกรรมที่ทำอย่างจริงจังตลอดเวลา

รอธ และคณะ (Riss& Others, 1994 หน้า 49) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นการทดสอบประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง และเป็นการแปรเปลี่ยนประสบการณ์ให้เป็นองค์ความรู้ที่เอื้อประโยชน์แก่ทั้งองค์การ และตอบสนองจุดมุ่งหมายหลักขององค์การ

วรรัตน์ เขียวไพรี (2542. หน้า 42) ได้สรุปความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์การที่เน้นรูปแบบของการบริหารงานในเรื่องสภาวะผู้นำในองค์การ ควบคู่ไปกับการเรียนรู้ร่วมกันให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนประสบการณ์ทักษะระหว่างกันและกัน เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานให้เหนือกว่าคู่แข่ง และมึระดับของการพัฒนาการด้านความสามารถขององค์การ

วีรภูธ มาฆะศิริานนท์ (2542. หน้า 51) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นการสร้างพื้นฐานทางความคิดที่เป็นระบบ และสร้างศักยภาพในเชิงปฏิบัติให้แก่ปัจเจกบุคคลและทีมงาน

दनัย เทียนพุด (2543. หน้า. 212-218) ได้กล่าวถึงองค์การแห่งการเรียนรู้ว่าในองค์การแห่งการเรียนรู้ทุกคนจะช่วยกันสร้างสรรค์ ทุกคนช่วยการนำ ทุกคนช่วยการเลือกที่จะเรียนรู้หรือไม่

เรียนรู้จะทำงานเป็นทีมหรือตามลำพังนั้น ศักยภาพขององค์การขึ้นอยู่กับการพัฒนาความสามารถของบุคคลากร

ประภัสสร บุญมี (2542. หน้า. 71-80) ได้กล่าวถึงองค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่สามารถเรียนรู้และสร้างความรู้เพิ่มพูนสมรรถนะที่จะให้เกิดความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการไปสู่เป้าหมายร่วมขององค์การ

ลือชัย จันทรีไพบี (2546. หน้า.28) ได้สรุปความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การซึ่งสมาชิกในองค์การเพิ่มขีดความสามารถของตนอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เพื่อการเปลี่ยนแปลงความรู้และประสบการณ์ให้ทันกับความเปลี่ยนแปลง และมีการพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง

จากการที่นักวิชาการหลายท่าน ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ตามรายละเอียดข้างต้น สามารถสรุปสาระสำคัญได้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ เพื่อสร้างศักยภาพของปัจเจกชนและองค์การในการสรรหาและถ่ายโอนองค์ความรู้ เพื่อสร้างศักยภาพขององค์การ และบุคคลในองค์การต่าง ๆ เรียนรู้วิธีที่จะเรียนรู้ด้วยกันอย่างต่อเนื่อง แสวงหาวิธีการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

อนึ่งเป็นที่เข้าใจตรงกันแน่ชัดว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ไม่มีรูปแบบแน่นอนตายตัว ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะของแต่ละองค์การ ที่จะปรับเปลี่ยนตัวเองเพื่อแสวงหาจุดต่าง ๆ ที่นำไปสู่ความสำเร็จของตนเอง (Daft,2001.p.25)

แรงกดดันที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงองค์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

เฮนรี มินท์เบิร์ก (Henry Mintzberg) ได้ตั้งข้อสังเกตว่า องค์การที่มีประสิทธิภาพ (Effective Organization) จะต้องมีความสัมพันธ์กันทั้งแรงกดดันที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และการจัดรูปแบบขององค์การ ดังนี้

1. แรงกดดันที่เกิดจากทิศทางขององค์การ (Direction)ซึ่งประกอบด้วยวิสัยทัศน์ (Vision) เป้าหมาย (Goals) และพันธกิจขององค์การ (Mission) แรงกดดันนี้สะท้อนให้เห็นว่า

ผู้บริหารขององค์การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์การออกมาในรูปพันธกิจ และเป้าหมายขององค์การ และโครงสร้างขององค์การที่สอดคล้องกับแรงกดดันประเภทนี้มากที่สุดคือ การจัดรูปองค์การแบบผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Form)

2. แรงกดดันที่เกิดจากประสิทธิภาพในการทำงาน (Efficiency) ซึ่งเป็นวิธีการที่ทำให้เกิดการประหยัดและเพิ่มประโยชน์แก่องค์การ โครงสร้างขององค์การซึ่งเป็นที่รู้จักกันว่ามีประสิทธิภาพมากที่สุด คือโครงสร้างองค์การขนาดใหญ่ที่เป็นระบบปิด (The Machine Bureacracy) ที่มีจุดเน้นอยู่ที่การสร้างความเป็นเหตุผล (Rationalization) และการสร้างมาตรฐานในการทำงานขององค์การ (Standardization)

3. แรงกดดันที่เกิดจากความเชี่ยวชาญในการทำงาน (Proficiency) เป็นการทำงานที่บุคลากรใช้ความรู้ ความสามารถ และทักษะระดับสูง ซึ่งจะปรากฏในองค์การที่จัดโครงสร้างแบบวิชาชีพ (Professional Bureacracy) ที่มีการบรรจุบุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรมในทางวิชาชีพขั้นสูงเข้าไปปฏิบัติภารกิจให้ประสบผลสำเร็จอย่างยอดเยี่ยม

4. แรงกดดันที่เกิดจากนวัตกรรม (Innovation) เป็นการพิจารณาถึงแรงกดดันที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ ที่ส่งผลต่อความพยายามที่จะทำให้องค์การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ ออกสู่ตลาด เพื่อการปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์การที่รองรับกับแรงกดดันประเภทนี้ได้ดีที่สุดคือการจัดโครงสร้างขององค์การแบบชั่วคราว (Adhocracy)

5. แรงกดดันที่เกิดจากการมุ่งเน้น (Concentration) เป็นแรงกดดันที่ทำให้องค์การมุ่งใช้ความพยายามเฉพาะด้านที่จะเจาะเข้าถึงลูกค้าเฉพาะกลุ่ม โดยมีกิจกรรมที่สำคัญเป็นการเฉพาะสำหรับผลิตภัณฑ์ของแต่ละประเภท หรือเฉพาะตลาดเป้าหมาย ซึ่งสอดคล้องกับการจัดโครงสร้างแบบแผนก (Divisional Organization)

ส่วนแรงกดดันที่มีเพิ่มเติมเป็นกรณีพิเศษอีก 2 ประเภท คือ แรงกดดันที่เกิดจากการกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน (Cooperation) โดยการสร้างศักยภาพของผู้นำที่จะแสวงหาความร่วมมือกับกลไกต่างๆ โดยการสร้างสรรค์วัฒนธรรมในการทำงานที่ดีให้เกิดขึ้น และแรงกดดันที่เกิดขึ้นจากความขัดแย้งในการทำงาน (Conflicts) ที่จำเป็นต้องอาศัยกลไกในทางการเมืองเป็น

ตัวเชื่อมประสานแต่ มักจะเกิดปัญหาในการทำงานมากพอสมควร ซึ่งแรงกดดันที่เพิ่มขึ้น 2 ประการ
นี้อยู่ในกระทรวงกลาโหม (Pentagon) ของประเทศสหรัฐอเมริกา (Richard L.Daft, 1998.p.561)

ความสำคัญของความเป็นไปได้ขององค์การแห่งการเรียนรู้

การวิเคราะห์เปรียบเทียบในเชิงการแข่งขันขององค์การในอดีตพิจารณาจากความสามารถที่เปรียบเทียบ
ที่สำคัญ 3 ด้าน คือ ความสามารถทางการเงินขององค์การ (Financial Capability) โดย
ประเมินจากประสิทธิภาพทางการเงินที่องค์การมีความสามารถในเชิงตัดสินใจ และการพิจารณา
จากผลกำไรที่ตกถึงผู้ถือหุ้น ด้านที่สอง พิจารณาจากความสามารถทางการตลาด (Marketing
Capability) ที่องค์การมีความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ได้ตรงความต้องการของลูกค้า
มีความใกล้ชิดกับลูกค้าอยู่ตลอดเวลา มีสินค้าและบริการที่มีประสิทธิภาพที่ส่งต่อถึงลูกค้าได้
ตลอดเวลา และด้านที่สาม พิจารณาจากความสามารถทางเทคโนโลยี (Technology Capability)
เป็นความสามารถในการมีนวัตกรรมใหม่ การวิจัยและการพัฒนา การมีผลิตภัณฑ์ใหม่
และปรับปรุงเทคโนโลยีให้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา (Up-to-Date Production Technologies)

การเปลี่ยนแปลงของโลกจากการจัดการองค์การระบบเดิมที่เป็นระบบปิด (Machine) เป็น
องค์การที่พึ่งพาการใช้ความคิด (Ideas) ซึ่งเป็นองค์การในระบบใหม่จำเป็นต้องเป็นองค์การที่มี
ความสามารถในการเรียนรู้ (Organizational Learning Capability) องค์การแห่งการเรียนรู้มี
องค์การประกอบที่สำคัญที่ทำให้ได้เปรียบในการแข่งขันในด้านการเงิน การตลาด และเทคโนโลยี
นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงความสามารถของบุคลากรให้สูงขึ้น เพราะบุคลากรจำเป็นต้องร่วมกัน
แก้ปัญหาที่จะนำไปสู่องค์การ กล่าวคือยิ่งความสามารถในการเรียนรู้ขององค์การมากขึ้นเท่าไร
ยิ่งนำไปสู่การปรับตัวและความสำเร็จขององค์การยิ่งขึ้น

นิสดาร์ก เวชยานนท์ (2542, หน้า 8-10) ได้กล่าวถึงเหตุผลที่ต้องพัฒนาองค์การไปสู่
องค์การแห่งการเรียนรู้ นั่น เพราะองค์การในปัจจุบันได้เปลี่ยนแปลงไปจากองค์การรูปแบบเดิม ๆ
ดังต่อไปนี้

1. องค์การตามแนวความคิดเดิมมุ่งเน้นเรื่องผลผลิต ขณะที่องค์การแห่งการเรียนรู้เน้น
การเรียนรู้

2. องค์การแบบเดิมมองว่ามีทักษะความรู้ เพื่อนำมาใช้ในองค์การ แต่องค์การแห่งการ เรียนรู้ องค์การต้องเป็นสถานที่ที่บุคคลสามารถเพิ่มและสามารถพัฒนาทักษะความรู้เพื่อสามารถ ทำงานในปัจจุบัน และเตรียมพร้อมสำหรับงานที่เปลี่ยนแปลงในอนาคต

3. องค์การแบบเดิมมีสภาพแวดล้อมคงที่มีภาระหน้าที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน การพัฒนา คนในองค์การจะเน้นความชำนาญเฉพาะอย่าง (Specialization) โดยการทำตามความถนัด ส่วน องค์การแห่งการเรียนรู้จะมุ่งเน้นให้ทุกคนมีการเรียนรู้และมีการคิดอย่างเป็นระบบเป็นกระบวนการ โดยการศึกษาหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นสามารถทำความเข้าใจในปรากฏ ฎการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในส่วนย่อยและส่วนรวม

4. องค์การเดิมใช้การฝึกอบรม(Training) เป็นเครื่องมือในการพัฒนาให้เกิดความชำนาญ ขึ้นในตัวพนักงาน โดยเฉพาะทางด้านเทคนิควิธีการผลิตองค์การจะเป็นผู้รับผิดชอบในการกำหนด แนวทางพัฒนาบุคลากร เพื่อให้สอดคล้องกับงานที่ปฏิบัติมากที่สุด ส่วนองค์การแห่งการเรียนรู้จะ มุ่งพัฒนาให้ได้มีโอกาสรู้จักตนเอง เพื่อวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งของตนเองก่อนที่จะให้พนักงานได้ มีส่วนร่วมในการพัฒนาและกำหนดเป้าหมายในอาชีพของตน

5. องค์การแบบเดิมมองว่าแรงงานจัดเป็นปัจจัยการผลิตอย่างหนึ่ง ที่ได้รับค่าตอบแทน ตามผลงานที่ทำ พนักงานมีหน้าที่ทำงานตามที่ได้รับมอบหมายให้เกิดผลผลิตสูงสุด แต่องค์การ แห่งการเรียนรู้จะมองว่าจำเป็นต้องเรียนรู้ตลอดเวลา เพราะเทคโนโลยีและความรู้ต่าง ๆ เปลี่ยนไป อย่างรวดเร็ว ถ้าองค์การต้องคอยกำหนดว่าพนักงานต้องทำสิ่งนั้นสิ่งนี้ โดยที่พนักงานไม่สามารถ สร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ของตัวเองได้แล้ว องค์การจะสูญเสียความสามารถในการแข่งขันเพราะ ฐานข้อมูลต่าง ๆ ได้เปลี่ยนรากฐานที่เป็นตัวงานมาเป็นฐานที่เน้นความรู้

6. แนวความคิดเดิมของผู้บริหารถูกมองว่าเป็นผู้บังคับบัญชาคอยควบคุมการทำงานของ ลูกน้อง แต่แนวความคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ จะกำหนดให้ผู้บริหารหรือหัวหน้าทำหน้าที่ ในการสอนงานแนะนำให้คำปรึกษาแก่ลูกน้องเป็นหน้าที่หลัก ช่วยจัดกิจกรรมและสร้างบรรยากาศ แห่งการเรียนรู้

7. องค์การแนวคิดใหม่ต้องสร้างบรรยากาศ เพื่อให้พนักงานสามารถเรียนรู้ได้อย่างอิสระ หน้าที่ในการสร้างนวัตกรรม ใหม่ (Innovation) ไม่ใช่จำกัดเพียงฝ่ายวิจัยและพัฒนาเท่านั้น แต่พนักงานทุกคนมีบทบาทหน้าที่จะเรียนรู้จากหน่วยงานอื่นๆ สามารถติดต่อผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยี โดยมีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกันและกัน องค์การแห่งการเรียนรู้จะมีการใช้เทคโนโลยีสร้างฐานข้อมูล หรือสร้างสถานการณ์จำลอง เพื่อให้การพัฒนาคนเป็นไปอย่างรวดเร็ว น่าสนใจและสามารถประยุกต์ใช้ได้ ในองค์การ

วิวัฒนาการขององค์การแห่งการเรียนรู้

วิวัฒนาการขององค์การแห่งการเรียนรู้ (Evolution of Learning Organization) เป็นการฉายภาพให้เห็นถึงการเปลี่ยนผ่านขององค์การ จากการจัดโครงสร้างองค์การแบบสายการบังคับบัญชาดั้งเดิม (Traditional Hierarchy) มา เป็นองค์การในแนวนอน (Horizontal Organization) และก้าวสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ถึงแม้ว่าแนวความคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้จะไม่ได้มีการกำหนดนิยามไว้ได้แน่นอน แต่สะท้อนให้เห็นวิวัฒนาการของการเปลี่ยนแปลงองค์การแบบดั้งเดิมไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ กล่าวคือองค์การแบบดั้งเดิม ผู้บริหารระดับสูง (Top Executive) จะเป็นผู้รับผิดชอบต่อการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การโดยตรง อีกทั้งยังรับผิดชอบทำหน้าที่เป็นผู้คิดและกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ ในขณะที่พนักงานหรือบุคลากรขององค์การเป็นเพียงปัจจัยการผลิตที่มี ประสิทธิภาพ และถูกมอบหมายให้ทำงานเป็นประจำ (Routine Tasks) ที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลง ส่วนองค์การในแนวราบเป็นจุดเปลี่ยนที่สำคัญ ที่ได้มีการสร้างพลังอำนาจให้แก่บุคลากร โดยให้บุคลากรได้รู้จักคิดและดำเนินการต่าง ๆ ในนามขององค์การ แม้กระนั้นผู้บริหารระดับสูงขององค์การยังเป็นผู้ชี้แนะในเชิงกลยุทธ์ แต่บางครั้งก็สามารถวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้ายได้เช่นกัน (Senge, 1993.pp. 5-32)

สำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้นั้นจะพบว่า บุคลากรจะเป็นผู้ที่ร่วมกันกำหนดกลยุทธ์ขององค์การที่ยังไม่เคยดำเนินการให้สำเร็จได้ บุคลากร ต้องร่วมกันวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้าย เพื่อพัฒนากลยุทธ์ ที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์ของบุคลากรทุกคน ที่ร่วมกันสะสมมาในรูปแบบของทีมงาน เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ยิ่งไปกว่านั้นองค์การแห่งการเรียนรู้เปิดโอกาสให้พนักงาน ทุกคนร่วมกันกำหนดกลยุทธ์ เพื่อพิชิตเป้าหมายที่องค์การ

ไม่เคยทำสำเร็จมาก่อน ให้สามารถดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จให้ได้ โดยให้พนักงานร่วมกันทำงานเป็นทีม เพื่อวิเคราะห์แนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ดังกล่าว ที่เกิดขึ้นจากวิสัยทัศน์ขององค์การเพื่อก้าวไปสู่อนาคตทุกมิติที่สมาชิกขององค์การได้ร่วมกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และนำไปสู่นวัตกรรมการปรับปรุงการทำงานขององค์การแห่งการเรียนรู้ และสร้างเครือข่ายเชื่อมโยงของกลไกทุกส่วนในองค์การ เพื่อร้อยรัดความหลากหลายขององค์การให้เป็นทิศทางที่เด่นชัดร่วมกัน อันนำไปสู่การปรับตัวและการเปลี่ยนแปลงอย่างมีอิสระของทุกกลไก และขณะเดียวกันก็ต้องเป็นการสนับสนุนพันธกิจขององค์การ (Mission) ไปพร้อมๆ กัน

องค์การแห่งการศึกษานั้นพนักงานต้อง มีความรับผิดชอบทั้งในด้านวิธีการแห่งความสำเร็จ (Means) และการบรรลุเป้าหมาย (Ends) และปรัชญาของการปรับเปลี่ยนไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ (The shift to learning organization) จะต้องสัมพันธ์กับภาวะผู้นำด้านจิตใจและมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง มีการแลกเปลี่ยนสารสนเทศกัน ระหว่างผู้ร่วมงาน อย่างกว้างขวาง และมีระบบของการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์การ (Richard L.Daft,1998. P.564)

แนวคิดที่สำคัญในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

แนวคิดที่สำคัญในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ เซ็งกี (Senge. 1990. P.3)

ให้ความสำคัญกับความสามารถในการเรียนรู้ได้รวดเร็วกว่าคู่แข่ง ซึ่งความสามารถถือว่าเป็นข้อได้เปรียบทางธุรกิจที่ยั่งยืน (Sustainable Competitive) โดยการเรียนรู้จะต้องเป็นการเรียนรู้ที่เต็มเปี่ยม (Learningful) ของสมาชิกทุกคนทุกระดับในองค์การ โดยถือว่าทุกคน มีธรรมชาติของการเป็นผู้ใฝ่เรียนรู้ (Learners) มีธรรมชาติในการที่จะเรียนรู้ และรักที่จะเรียนรู้เพื่อแสวงหาสิ่งที่ดีให้แก่ชีวิต นอกจากนั้นเซ็งกีได้เสนอแนวทางในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้วยวินัย 5 ประการ (The Fifth Discipline) ซึ่งเป็นพื้นฐานหลักของการทำความเข้าใจในเรื่องขององค์การแห่งการเรียนรู้ และเป็นแนวทางในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น วินัย 5 ประการที่จะสนับสนุนให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ มีดังนี้

1. บุคคลที่มีความเป็นเลิศ (Personal Mastery)

บุคคลหรือสมาชิกขององค์การเป็นรากฐานขององค์การแห่งการเรียนรู้ บุคคลที่มีความเป็นเลิศ จะสามารถเพิ่มความสามารถในการสร้างสรรค์งานที่เขาต้องการได้อย่างต่อเนื่อง ลักษณะการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์การจะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์การได้ สมาชิกขององค์การแห่งการเรียนรู้จะมีคุณสมบัติที่สำคัญ คือ ความเป็นนายของตนเอง (Human Mastery) สามารถควบคุมจิตใจ พฤติกรรมของตนเองเป็นคนที่ใฝ่เรียนรู้ตลอดเวลา ยอมรับความเป็นจริง ไม่ยึดมั่นในตนเอง ยอมรับการเปลี่ยนแปลงของโลก มีวุฒิภาวะทางจิต ใจ สมาชิกทุกคนจะมีความกระตือรือร้นสนใจและใฝ่เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ และมีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตน มุ่งสู่ความสำเร็จที่ตั้งใจ การพัฒนาให้บุคคลที่มีความเป็นเลิศ ถือเป็นมิตินี้ที่ต้องการฝึกฝนอย่างต่อเนื่อง ความเป็นเลิศของบุคคลมีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ

1.1 วิสัยทัศน์ส่วนบุคคล (Personal Vision) วิสัยทัศน์เป็นเรื่องของจิตใจ และมุ่งมั่นความสนใจที่วิธีการมากกว่าผลลัพธ์ ความสามารถในการกำหนดความต้องการอย่างแท้จริงที่เหมาะสม ถือเป็นสิ่งที่จำเป็นของความเป็นเลิศของบุคคล

1.2 การจัดการความเครียดอย่างสร้างสรรค์ (Holding Creative Tension) ความหมายของความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ มีความเข้าใจผิดกันเสมอว่ามีผลทำให้เกิดความวิตกกังวลและความเครียด ในความเป็นจริงถ้าเรามีวิสัยทัศน์ควบคู่ไปกับความจริงจะทำให้เกิดความสร้างสรรค์มากกว่า ไม่ควรปฏิเสธว่าความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์เกี่ยวข้องกับภาวะอารมณ์และความรู้สึกต่างๆ เช่น ความวิตกกังวล เสียใจหรือท้อแท้ สิ่งที่เกิดในเชิงลบเหล่านี้ไม่ใช่เป็นความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ แต่ทำให้เกิดภาวะความตึงเครียดของอารมณ์ อำนาจของความตึงเครียดจะช่วยให้ความล้มเหลวกลายเป็นการเรียนรู้ ภาพความจริงที่ไม่ถูกต้อง ยุทธศาสตร์ที่ไม่สามารถทำได้ตามความคาดหวังและความชัดเจนของวิสัยทัศน์ มีผลทำให้เกิดความพ่ายแพ้และความอดทนเปลี่ยนแปลงทัศนคติของเราไปสู่ความจริง ความเป็นจริงจะเป็นมิตรมากกว่าศัตรู การมองกระแสความเป็นจริงได้อย่างถูกต้อง และทะลุปรุโปร่งมีความสำคัญกับการทำให้วิสัยทัศน์ชัดเจน ซึ่งทั้งสองสิ่งนี้มีความสำคัญเท่ากันต่อความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์

1.3 การเรียนรู้โดยใช้จิตใต้สำนึก (Subconscious) คนที่มีความเชี่ยวชาญส่วนบุคคลจะมีอีกมิติหนึ่งของจิตใจ คือ มีจิตใต้สำนึก ซึ่งการทำงานที่ซับซ้อนทุกอย่างต้องผ่านจิตใต้สำนึกจะสามารถประสบความสำเร็จที่ยั่งยืนได้อย่างง่ายดาย และเราจะเรียนรู้เรื่องจิตใต้สำนึกได้อย่างไรเนื่องจากกิจกรรมทุกอย่างของมนุษย์ไม่สามารถทำได้ในระยะแรก การเรียนรู้ในช่วงแรกต้องอาศัยจิตสำนึกความตั้งใจ และความพยายามหรือเรียนรู้ทักษะของงานจนค่อยๆ กลายเป็นการควบคุมโดยจิตใต้สำนึกในที่สุด ในภาวะจิตใจสงบจิตใต้สำนึกจะสามารถกำหนดจุดรวมวิสัยทัศน์ได้อย่างมั่นคง

ความเป็นเลิศของบุคคลถือเป็นปัจจัยสำคัญเสมือนเป็นเสาหลักขององค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการพัฒนาศักยภาพ และความสามารถในการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์การ และเป็นพื้นฐานสำคัญในการพัฒนาชีวิตของตนเอง ดังนั้นองค์ประกอบนี้จึงเป็นการสร้างทรัพยากรมนุษยชาติที่ดีที่สุดขององค์การ

2. รูปแบบวิธีการคิด (Mental Models)

รูปแบบวิธีการคิดเป็นความคิดความเข้าใจของคนที่มีต่อองค์การ และต่อธุรกิจของตนเอง ซึ่งความคิดนั้นเป็นสิ่งสำคัญและมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมของคน รูปแบบวิธีการคิดนี้จะเป็นพื้นฐานของวุฒิภาวะทางอารมณ์ (Emotional Quotient, EQ) และจะมีผลถึงความเข้าใจต่อเรื่องราว ต่องานหรือกิจกรรมใดๆ ในแง่มุมต่างๆ ซึ่งจะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อการที่เราจะตัดสินใจในการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป ในการเปลี่ยนแปลงหรือปรับตัวขององค์การต่างๆ เพื่อให้เกิดศักยภาพในการแข่งขัน ปัญหาสำคัญประการหนึ่งก็คือ ทำอย่างไรสมาชิกทุกคนจึงจะมีความรู้และความเข้าใจไปในทางเดียวกัน เข้าใจในความจำเป็นและความถูกต้อง แทนที่จะปล่อยให้รูปแบบวิธีการคิดของแต่ละคน กลายเป็นตัวสร้างปัญหาให้เกิดภาวะที่ต่างคนต่างคิดกันไปเอง จนกลายเป็นปัญหาลูกกลมใหญ่โตได้ในที่สุด นอกจากนี้แล้วการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในองค์การโดยปกติมักจะทำได้ยากอยู่แล้วเนื่องจากเป็นธรรมชาติที่มักจะปฏิเสธและต่อต้านการเปลี่ยนแปลงซึ่งอาจจะกลัวผลกระทบที่จะเกิดขึ้นแก่ตนเองในสถานภาพต่างๆ หรืออาจจะมีการยึดติดอยู่กับรูปแบบและวิธีการที่ตนเองคุ้นเคย และในที่สุดรูปแบบวิธีการคิดของเขาเองจะเป็นการตัดสินใจวิธีอื่นๆ นั้นล้มเหลวไปเสียหมด แต่ถ้าผู้รับผิดชอบในการบริหารโครงการสำคัญๆ นี้มีความเข้าใจ

ในรูปแบบวิธีการคิดนี้ดีพอ ก็ควรมีการเตรียมการเสียแต่เนิ่นๆ ในการทำประชาสัมพันธ์ การทำประชาพิจารณ์และการสร้างบรรยากาศ เปิดโอกาสสร้างความเข้าใจให้ทุกคนมีส่วนร่วม และ เพื่อท้าทายในความสำเร็จร่วมกัน ซึ่งมาตรการเหล่านี้จะช่วยสร้างรูปแบบที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การได้เป็นอย่างดี รูปแบบของรูปแบบวิธีการคิด คือ

2.1 การบริหารโอกาสยุคโลกาภิวัตน์ ที่มีการเปลี่ยนแปลงในด้านการเงินการลงทุน การตลาด เทคโนโลยี และการแข่งขันอยู่ตลอดเวลา การพ่ายแพ้ต่อยุคโลกาภิวัตน์จะทำให้เสียโอกาสอย่างมหาศาล

2.2 การพัฒนาผลิตภัณฑ์และการบริการทั่วทุกมุมโลกทำกันอยู่ตลอดเวลา การเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพของผลิตภัณฑ์และการบริการเป็นหัวใจของธุรกิจ

3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)

การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นวิธีการทำให้แต่ละคนเกิดวิสัยทัศน์ การหัดให้คนคิดมองไปข้างหน้ามองอนาคต สร้างสถานการณ์จำลองแบบต่างๆ คิดว่าผลที่ดี ผลที่เสีย ผลแบบกลางๆ น่าจะเกิดขึ้นเป็นอย่างไร แต่ละทางมีทางแก้ไขปัญหาอย่างไร ความคิดเช่นนี้ควรแฝงเข้าไปในกลุ่มการทำงานให้ตัดสินใจร่วมกันหัดให้ทำเป็นการบ้านแล้วนำมาคุยร่วมกันซึ่งมอบหมายให้รับผิดชอบการตัดสินใจในแต่ละเรื่องด้วยตนเอง จะทำให้เกิดความรู้สึกผูกพัน การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันจากมองสิ่งต่างๆ ให้เป็นกระบวนการ มองต่อไปข้างหน้าจะเกิดอะไรขึ้น มองภาพรวมของหน่วยงานไม่ได้มองเฉพาะหน่วยของตัวเอง ซึ่งเป็นการสร้างทักษะของความร่วมมือกันอย่างยี่มั้นของสมาชิกในองค์การเพื่อพัฒนาภาพในอนาคตและความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาาร่วมกันของสมาชิกองค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์การที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตน เพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์การ จะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่คาดหวังต่อความเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าต่อไปภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกัน ซึ่งเป็นการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันมีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ

3.1 เพื่อกระตุ้นให้แต่ละคนมีวิสัยทัศน์ โดยการสร้างบรรยากาศ เพื่อกระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรค์ การที่องค์การจะสร้างการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันนั้นต้องเริ่มต้นสร้างวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลขึ้นมาให้ได้ก่อน เพราะถ้าสมาชิกไม่มีวิสัยทัศน์เป็นของตนเองแล้วนั้น การทำงานหรือการตัดสินใจ

ในเรื่องต่างๆ ก็จะเป็นไปในลักษณะที่ยินยอม ปราศจากความตั้งใจและการร่วมมืออย่างจริงจัง การที่พนักงานมีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลได้ จะเกิดการร่วมมือทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในองค์การ วิสัยทัศน์ส่วนบุคคลเป็นเรื่องของความสามารถ ในการสร้างภาพขึ้นในใจที่เกินกว่าความเป็นจริง โดยเกิดจากกระบวนการคิดของตนเอง และเป็นอิสระจากอิทธิพลอื่นๆ การจะนำวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลออกมาใช้ต้องระมัดระวังถึงเรื่องอิสรภาพส่วนบุคคล ซึ่งเสรีภาพส่วนบุคคลที่จะเลือก หรือกระทำกิจการใดๆ

องค์การส่วนใหญ่สามารถแบ่งประเภทของสมาชิกในเรื่องการวิสัยทัศน์ได้ 2 ประเภท คือ

1. สมาชิกประเภทตั้งใจจริงเพื่อปฏิบัติพันธกิจ (Commitment) จะอุทิศเวลาให้องค์การ มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติตามคำสั่ง รวมทั้งมีความรับผิดชอบสูง และมีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน
2. สมาชิกประเภทยินยอมทำตาม (Compliance) มักจะยินยอมเชื่อฟังและปฏิบัติตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด ทำงานภายใต้กฎเกณฑ์ที่วางไว้ ขาดความคิดสร้างสรรค์ และกระตือรือร้น มีเป้าหมายในการทำงานเพื่อรักษาตำแหน่งของตนไว้ ความคาดหวังในการเลื่อนตำแหน่ง และการทำงานให้เจ้านายมีความสุข มองวิสัยทัศน์เป็นเพียงการยอมรับ เป็นองค์การแบบดั้งเดิมและการควบคุมของพวกเขา แต่ผู้นำในองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องการสมาชิกประเภทตั้งใจจริง เพื่อปฏิบัติพันธกิจ เพื่อให้การเรียนรู้ในองค์การมีประสิทธิภาพมากขึ้น สิ่งทีผู้นำต้องทำคือการยอมรับให้สมาชิกมีอิสระในการเลือกคิดและกระทำ

3.2 พัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์การ ผู้นำในองค์การต้องเลิกความคิดแบบเดิมที่ว่า วิสัยทัศน์องค์การต้องมาจากผู้นำหรือจากกระบวนการวางแผนในองค์การเท่านั้น อาจเรียกได้ว่าเป็นวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Vision) หรือวิสัยทัศน์แบบทางการ (Official Vision) ผู้นำมักมองเป็นวิธีใช้แก้ปัญหาหรือเป็นยุทธศาสตร์ขององค์การ เช่น การแก้ปัญหาเรื่องขวัญกำลังใจที่ต่ำลงของสมาชิก ที่จริงแล้วขัดกับหลักการขององค์การแห่งการเรียนรู้ เพราะการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันนั้นต้องเกิดจากการมีส่วนร่วมของทุกคนในองค์การ และเป็นวิสัยทัศน์ที่ยั่งยืน ดำเนินต่อไปและไม่มีสิ้นสุด สิ่งสำคัญที่สุดที่ผู้นำต้องจำไว้เสมอคือ ผู้นำ

จะต้องเต็มใจที่จะสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกับสมาชิกในองค์การ โดยไม่มองว่าวิสัยทัศน์ของผู้นำจะต้องกลายเป็นวิสัยทัศน์ขององค์การโดยอัตโนมัติ

3.3 สร้างทัศนคติต่อวิสัยทัศน์ในระดับความผูกพัน (Commitment) มากที่สุด เพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่สนับสนุนโดยไม่ต้องมีการควบคุมกัน สามารถสร้างได้โดยใช้การติดต่อสื่อสาร การสนทนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สมาชิกรู้สึกอิสระที่จะแสดงความฝัน หรือวิสัยทัศน์ออกมาทำให้เกิดการเรียนรู้ในการฟัง ผู้นำในองค์การแห่งการเรียนรู้มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะเปิดใจกว้าง และเต็มใจที่จะพิจารณายอมรับฟังความคิดเห็นต่างๆ ของสมาชิก ผู้นำไม่ควรทำลายความคิดใหม่ๆ ถ้าแนวคิดของสมาชิกได้รับการสนับสนุน สมาชิกจะมีจิตสำนึกของความเชื่อมั่นในตนเองอย่างแท้จริง และจะมีการตอบสนองในทางบวกเพื่อประโยชน์ต่อองค์การ

3.4 ทำให้วิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นทิศทางไปสู่จุดมุ่งหมายที่เห็นได้ชัด และเป็นรูปธรรม

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม คือ การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกโดยอาศัยความรู้และความคิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เพื่อพัฒนาความรู้และความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อมีการรวมพลังของสมาชิกในทีมให้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่างๆ ร่วมกัน โดยการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็น และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง จนเกิดเป็นแนวคิดร่วมกันของกลุ่ม และกลุ่มควรลดสิ่งกีดขวางให้เกิดอิทธิพลครอบงำแนวความคิดของสมาชิกคนอื่นๆ พร้อมทั้งกระตุ้นให้กลุ่มมีการสนทนา (Dialogue) และอภิปราย (Discussion) กันอย่างกว้างขวาง ซึ่งการอภิปรายเป็นการนำวิสัยทัศน์ของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนกันและหาข้อสรุป เพื่อจัดทำเป็นกิจกรรมร่วมกันทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้ การที่แลกเปลี่ยนกัน และหาข้อสรุปเพื่อจัดทำเป็นกิจกรรมร่วมกันทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้ การที่จะเกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ได้จะต้องมีการสนทนา โดยจะต้องปฏิบัติงานควบคู่กันไป ดังนั้น ทีมจึงต้องใช้ทั้งการสนทนาและการอภิปราย ร่วมกัน จึงเกิดการปฏิบัติการงานเป็นทีมเพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมมีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ

4.1 การสนทนาและอภิปราย (Dialogue and Discussion) การสนทนาเป็นวิธีช่วยสมาชิกให้เป็นตัวแทน เป็นผู้ที่มีส่วนร่วมในความคิดและกลายเป็นผู้สังเกตการณ์ความคิดของ

สมาชิก โดยแยกความคิดของตนเอง เพื่อเตรียมรับความคิดของผู้อื่นในกลุ่ม ซึ่งเป็นสิ่งที่ช่วยให้เกิดการพัฒนารูปแบบการเปลี่ยนแปลง เป็นการสนทนาเชิงสร้างสรรค์และลดการโต้แย้ง การสนทนาจะช่วยให้พัฒนาให้กระบวนการคิดละเอียดอ่อนยิ่งขึ้น ซึ่งสิ่งที่ได้รับการสนทนาได้แก่ การพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของกลุ่มที่เข้ารับการสนทนาเป็นประจำ พัฒนาการความไว้วางใจอย่างลึกซึ้งไม่คอยได้รับการอธิบายพัฒนาความรู้ ความเข้าใจที่ดียิ่งขึ้นของแต่ละคน และสมาชิกได้เรียนรู้พูดคุยอย่างเป็นมิตรรวมทั้งเป็นเพื่อนร่วมงาน และการต่อต้านด้วยการไม่ให้ความสำคัญกับการเอาชนะ ส่วนการอธิบายเป็นการนำเสนอความคิดของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยน มีการตัดสินใจและให้ความสำคัญในการหาข้อมูลสรุปเพื่อนำไปปฏิบัติ เพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การอธิบายมีความจำเป็นควบคู่กับการสนทนา เพื่อไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

4.2 การเรียนรู้สภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน ทั้งนี้สิ่งที่เป็นสัญลักษณ์หรือข้อบ่งชี้ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม คือข้อคิดเห็นหลากหลายที่ขัดแย้งกัน ในการขัดแย้งทางความคิดจะเป็นกระบวนการให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งได้จากมุมมองหลากหลายของสมาชิกในกลุ่ม ซึ่งความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นผลจากการสนทนา ลักษณะสำคัญของการเรียนรู้เป็นทีมอยู่ที่เมื่อทีมตกลงที่จะเรียนรู้ร่วมกันก็ควรจะมีการพูดคุยอย่างเปิดเผย และจริงใจทั้งในเรื่องราวความเป็นจริงทางธุรกิจที่ดำเนินอยู่ และสิ่งที่กำลังดำเนินไปภายในกลุ่ม เพราะการเข้าใจความเป็นอยู่อย่างถูกต้องนั้น ทีมก็จะสามารถเข้าใจว่ายุทธศาสตร์ขององค์กรนั้นสามารถนำไปใช้ในสภาพที่เป็นจริง

4.3 การเรียนรู้วิธีปฏิบัติ (Learning How to Practice) เป็นการพัฒนารูปแบบปฏิบัติด้วยกัน เพื่อว่าทีมจะได้เริ่มต้นทักษะร่วมกัน (Join Skill) และยังมีการเรียนรู้วิธีการใช้เครื่องมือ (Learning Laboratories) เป็นส่วนช่วยในการทำงานเมื่อเผชิญกับความยุ่งยากในการปฏิบัติงาน

5. การคิดเชิงระบบ (System Thinking)

การคิดอย่างเป็นระบบ มีหลักการว่าปัญหานั้นเป็นลักษณะวงจร กล่าวคือ ปัญหาทุกวันนี้อยู่เป็นผลมาจากแนวทางแก้ปัญหาที่ผิดพลาด โดยการมองโลกแบบแยกส่วน จึงทำให้ปัญหาตามมาเหมือนลูกโซ่ และถ้ายิ่งสร้างแรงกดดันเพื่อแก้ปัญหาด้วยวิธีการแก้ปัญหา โดยใช้วิธีการเชิงบวก มักส่งแรงผลักดันเชิงลบกันมากขึ้นเท่านั้น แต่หากแรงผลักดันให้เกิดการแก้ปัญหาโดยวิธีเชิงบวกมากกว่าเท่าใด ก็จะทำให้ระบบตอบสนองกลับมาในเชิงบวก ซึ่งทำให้การแก้ปัญหา

อย่างสมดุลและสร้างสรรค์มากขึ้นเท่านั้น เพราะความจริงแล้วพฤติกรรมของมนุษย์มีแนวโน้มไปในทางโดยใช้วิธีแบบสร้างสรรค์มากขึ้นเท่านั้น เพราะความจริงแล้วพฤติกรรมของมนุษย์มีแนวโน้มไปในทางที่ดีก่อนที่จะเลวลง เพราะถูกกระทบจากการแก้ปัญหาด้วยวิธีการเชิงลบ โดยเฉพาะการแก้ปัญหาโดยใช้วิธีแบบซ้ำแล้วซ้ำอีก ไม่มีวิธีการแก้ปัญหาใดที่จะใช้ได้กับทุกสถานการณ์ เนื่องจากเหตุผลบางที่ไม่สอดคล้องกันเสมอไป หากเกิดขึ้นในเวลาและสถานที่ที่แตกต่างกัน ดังนั้นการแก้ปัญหาแบบเชิงรับ คือการรักษาเยียวอาการที่เกิดขึ้นแล้วขององค์กร อาจทำให้อาการทรุดตัวไม่ทรุดไปกว่าเกิดชั่วคราว แต่จะทำให้เกิดอาการเรื้อรังไม่สามารถแก้ปัญหาทิ้งไปอาจจะดีกว่าการตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยมุมมองแบบแยกส่วน แม้ว่าจะเร็วกว่าแต่อาจทำให้เกิดการชะงักงันของระบบทั้งหมด หรือสร้างปัญหาที่ซับซ้อนมากขึ้นอีก ทำให้แทนที่จะแก้ปัญหาได้เร็วกลับช้าลงเพราะต้องแก้ปัญหาที่เพิ่มขึ้นไปอีก ดังนั้น การแก้ปัญหาแบบองค์รวมต้องใคร่ครวญและวางแผนในระยะยาว ซึ่งอาจไม่สามารถเห็นผลทั้งหมดได้ในระยะสั้น การเปลี่ยนแปลงเล็กน้อยสามารถสร้างผลที่ยิ่งใหญ่ได้ การจะมองโลกแบบองค์รวมหรือการคิดอย่างเป็นระบบได้นั้นก่อนอื่นต้องมีการปรับเปลี่ยนจิตใจในหลายด้าน คือ

5.1 เปลี่ยนจากการมองโลกแบบแยกส่วนมาเป็นการมองภาพรวม

5.2 เปลี่ยนจากการมองเพื่อนมนุษย์เป็นคนเฉื่อยไร้ประโยชน์ มาเป็นการมองว่ามนุษย์เป็นผู้มีความกระตือรือร้น ในการมีส่วนร่วมกับการเปลี่ยนแปลงความจริงของพวกเขา

5.3 เปลี่ยนจากการตั้งรับในปัจจุบันไปเป็นการสร้างสรรค์ในอนาคต ดังนั้นจึงจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงจิตใจ โดยต้องมองเห็นความสัมพันธ์ซึ่งพัวพันระหว่างส่วนต่างๆ แบบใยแมงมุมหรือวงจร การสะท้อนกลับจึงมีความสำคัญมากในการทำงานให้ความเข้าใจถึงโครงสร้างของระบบ ซึ่งย้อนกลับมาปรับปรุงให้เปลี่ยนไปซ้ำและซ้ำอีก นั่นคือการทำทุกคนสามารถรับผิดชอบในการแก้ไขปรับปรุงระบบที่เป็นอยู่ได้ โดยการสร้างแรงสะท้อนกลับนี้เอง กระบวนการสะท้อนกลับมีสองชนิดคือ กระบวนการสะท้อนกลับแบบเสริมแรงที่ทำให้เกิดการเจริญเติบโต และการสะท้อนกลับแบบสร้างสมดุล ซึ่งจะเกิดขึ้นเมื่อมีการกำหนดพฤติกรรม เป้าหมายการสะท้อนกลับแบบเสริมแรงช่วยเสริมการสะท้อนกลับแบบสร้างความสมดุล ทำให้เกิดพฤติกรรมเป้าหมายที่ละเล็กละน้อย

จากวินัย 5 ประการ Senge (1990) ได้ชี้ให้เห็นว่าวินัย 5 ประการนั้น จะมีผลต่อการเรียนรู้ 3 ระดับ อันได้แก่ ระดับปฏิบัติ (ทำอะไร) หลักการ (การหยั่งรู้ถึงปัจจัยหรือความคิดที่นำไป) และสภาวะ (ภาวะของการเป็นผู้เอาวินัยขณะนั้นๆ ได้) ซึ่งวินัยทั้ง 5 ประการ หากใช้ให้ได้อย่างเหมาะสมกับระดับต่างๆ ของการเรียนรู้แล้ว จะก่อให้เกิดค่านิยมความคิดอ่านการปฏิบัติสมรรถนะใหม่ๆ ที่เหมาะสมสอดคล้องกับภาวะการณ์กับการแข่งขันดังแสดงไว้ในตาราง 1 (วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. 2544. หน้า97-98)

ตาราง1 วิธีการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้วินัย 5 ประการใน 3 แนวคิดสร้าง Senge (1990)

วินัย	บุคคลมี	รูปแบบ	การมี	การเรียนรู้	การคิดอย่าง
5	ความเป็น	วิธีการคิด	วิสัยทัศน์	ร่วมกันเป็น	เป็นระบบ
ประการ	เลิศ	(Mental	ร่วมกัน	ทีม (Team	(System
3	(Personal	Models)	(Shared	Learning)	Thinking)
ระดับ	Mastery)		Vision)		
1. การ	- ระบุ	- ความคิด	- เห็นความ	- ฝึกหัด	- สถานการณ์
ปฏิบัติทำ	วิสัยทัศน์ของ	ความเชื่อ	จริงสภาพ	- รู้จัก	จำลอง
อย่างไร	ตน	- ทดสอบ	ปัจจุบัน	- เป็นเพื่อน	- ข้อบกพร่อง
	- เห็นความ	- แยกแยะ	- แดง	ร่วมงานกัน	ที่เกิดบ่อยครั้ง
	แตกต่างของ	ข้อมูลออกจาก	วิสัยทัศน์รับ	- ผ่อนปรน	
	ที่เป็นอยู่ที่	ภาวะผู้นำ	ฟังคนอื่น	ความเชื่อ	
	ควรจะเป็น		และให้อิสระ	พื้นฐาน	
	-มุ่งผลลัพธ์		ในการเลือก		
	เปิดตนเองต่อ				
	ความจริง				

ตาราง 1 (ต่อ)

วินัย	บุคคลมี	รูปแบบ	การมี	การเรียนรู้	การคิดอย่าง
5	ความเป็น	วิธีการคิด	วิสัยทัศน์	ร่วมกันเป็น	เป็นระบบ
ประการ	เลิศ	(Mental	ร่วมกัน	ทีม (Team	(System
3	(Personal	Models)	(Shared	Learning)	Thinking)
ระดับ	Mastery)		Vision)		
2. หลักการ	- วิสัยทัศน์	- อภิปรายแนว	- การร่วม	- การพูดคุย	- โครงสร้างมี
ความคิดและ	- เครียดเพื่อ	ทฤษฎีกับที่	ฉัน	กัน	ผลต่อ
การหยั่งรู้ที่	สร้างสรรค์กับ	ปฏิบัติ	- ความ	- การบูรณา	พฤติกรรม
ชั้นนำ	ภาวะอารมณ์	- บันไดสู่การ	ผูกพันกับ	การและ	- การต่อต้าน
	-จิตภวังค์	สรุปอ้างอิง	ความคล้อย	อภิปราย	นโยบาย
		-รักษาความ	ตาม	- ข้อบกพร่อง	- การปรับเพื่อ
		สมดุลระ		ที่เกิดบ่อย	สร้างผล
		หว่างการสืบค้น			
		กับการอุทิศ			
3. สรรตถะ	- การแผ่	- รักความจริง	- เป้าหมาย	- ปัญหาพร้อม	- การมอง
ความเป็นผู้	ขยายผล	- การเปิดเผย	โดยรวม	- การปรับ	ภาพโดยรวม
ชำนาญ วินัย	- การเห็น		- การเป็น	แนวคิดปรับ	- การ
ด้านนั้น ๆ	ความ		ภาคีร่วมกัน	แนวปฏิบัติให้	เชื่อมโยงของ
	เชื่อมโยง			ตรงกัน	ส่วนย่อย
	เกี่ยวข้องกัน				

ลักษณะสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้

การวิจัยของ เพดเลอร์ (Pedler, 1991.pp.18-27) พบว่า องค์การหรือบริษัทแห่งการเรียนรู้มีลักษณะที่สำคัญอยู่ 5 ด้าน 11 ประการ ดังนี้

1. ด้านยุทธศาสตร์ (Strategy) เป็นการใช้การเรียนรู้เป็นยุทธศาสตร์ขององค์การโดยมีการสร้างนโยบายแบบมีส่วนร่วม

1.1 ยุทธศาสตร์การเรียนรู้ (Learning Approach to Strategy) องค์การควรจะใช้การเรียนรู้เป็นยุทธศาสตร์ เพื่อให้เกิดการวางแผนและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

1.2 การกำหนดนโยบายการมีส่วนร่วม (Participative Policy Making) สมาชิกทุกคนควรได้รับโอกาสให้มีส่วนร่วมในการวางรูปแบบ การกำหนดนโยบาย และยุทธศาสตร์ขององค์การด้วย

2. ด้านการมองภายในองค์การ (Looking us) ได้แก่ การให้ข้อมูลสารสนเทศ การแลกเปลี่ยนภายใน การสร้างการตรวจสอบ การควบคุมและการให้รางวัลอย่างยืดหยุ่น

2.1 การให้ข้อมูลสารสนเทศ (Information) เพื่อทำความเข้าใจไม่ใช่เพื่อให้รางวัลหรือลงโทษ เทคโนโลยีสารสนเทศควรใช้เป็นฐานข้อมูล และเป็นระบบสื่อสารที่ช่วยให้สมาชิกเข้าใจทิศทางองค์การและการตัดสินใจที่ถูกต้อง

2.2 รูปแบบและการควบคุมระบบบัญชี (Formative and Accounting) ระบบของบัญชี งบประมาณ และการรายงาน เป็นระบบที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ และระบบควบคุมออกแบบเพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ

2.3 การแลกเปลี่ยนภายใน (Internal Exchange) ส่งเสริมให้ทุกหน่วยมองว่าหน่วยงานอื่น คือผู้รับบริการที่มาใช้บริการ ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

2.4 ระบบการให้ความดีความชอบที่มีความยืดหยุ่น (Reward Flexibility) ระบบการให้ความดีความชอบ ควรตอบแทนสมาชิกอย่างยืดหยุ่น โดยพิจารณาจากผลงานมากกว่า การกำหนดอัตราตายตัว และไม่ใช่ตัวเงินเพียงอย่างเดียว

3. ด้านโครงสร้าง (Structures) หมายถึง โครงสร้างที่กระจายอำนาจและยืดหยุ่น เพื่อให้โอกาสสมาชิกมีความก้าวหน้าในอาชีพของตน

4. ด้านการมองภายนอก (Looking out) หมายถึง การมองสมาชิกเป็นเสมือน ผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม

4.1 การให้สมาชิกเป็นผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Boundary Works as Environmental Scanner) การให้สมาชิกออกไปพบผู้รับบริการ ผู้ผลิต และชุมชน เพื่อรวบรวม และรายงานข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับสถานการณ์ที่มีผลกระทบต่อองค์กร

4.2 การเรียนรู้ระหว่างองค์กร (Inter-Company Learning) การร่วมมือกับ องค์กรอื่น เพื่อการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศเป็นประจำ สมาชิกต้องติดตามและ มีส่วนร่วมในการประชุมกับสถานประกอบการ ผู้รับบริการและคู่แข่ง

5. ด้านโอกาสในการเรียนรู้ (Learning Opportunities) ได้แก่ บรรยากาศการเรียนรู้ และการพัฒนาตนเองของทุกคน

5.1 บรรยากาศการเรียนรู้ (Learning Climate) หน้าที่แรกของผู้บริหาร คือ การอำนวยความสะดวกเพื่อการเรียนรู้ การทดลองและให้โอกาสเพื่อให้เกิดการเรียนรู้

5.2 สมาชิกทุกคนมีโอกาสในการพัฒนาตนเอง (Self-Development Opportunity For All) มีการจัดหาทรัพยากรอำนวยความสะดวกแก่สมาชิกทุกระดับ เพื่อให้เกิดการพัฒนา ตนเองมีแนวทางที่เหมาะสม และมีระบบข้อมูลย้อนกลับ เพื่อให้สมาชิกมีความรับผิดชอบใน การเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Characters)

โครงสร้างขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นลักษณะของการจัดโครงสร้างขององค์กร ในระบบเปิดที่เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนในองค์กร ได้มีส่วนร่วมในการนำพาองค์กรไปสู่ เป้าหมายแห่งความสำเร็จในทุกมิติ ไม่ว่าจะเป็นด้านการคิดค้นความรู้ใหม่ ๆ การให้ข้อเสนอแนะ การเข้าร่วมในการทำกิจกรรมทุกอย่างขององค์กร โดยมีหลักคิดที่เรียกว่า “ทุกคนมีชีวิตแห่ง การทำงานเพื่อองค์กร (All for Organization)” และ “องค์กรเป็นสมบัติของสมาชิกทุกคน (Organization for All)” ลักษณะของโครงสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้พิจารณาได้จากแผนภาพ ลักษณะโครงสร้างขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นโครงสร้างแบบแนวราบ คล้ายกับ สังคมมิติ ซึ่งสมาชิกทุกคนสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางความคิดซึ่งกันและกัน เป็นองค์กร

ในระบบเปิดและยอมรับคุณค่าแห่งความเท่าเทียมกัน เพราะความเป็นมนุษย์ของสมาชิกทุกคนในองค์การ สมาชิกขององค์การคือองค์การที่มีคุณค่าที่สำคัญที่สุดขององค์การประเภทนี้

องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ มีความสำคัญยิ่งที่นำออกแบบขององค์การ จำเป็นจะต้องศึกษาเพื่อการวิเคราะห์และให้ข้อเสนอแนะในการพัฒนาองค์การ เพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบที่สำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ พิจารณาได้จากแผนภาพ ดังนี้

มาร์การ์ด และเรย์โนลด์ (Marquardt & Teynolds 1994, อ้างถึงใน เรขา อรัญวงศ์, 2541.หน้า16-19) ได้เสนอองค์ประกอบหรือคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ 11 ประการ ดังนี้

1. มีโครงสร้างที่เหมาะสม คือ โครงสร้างที่เล็กและคล่องตัว ไม่มีสายงานบังคับบัญชามากเกินไป มีคำบรรยายหน้าที่ความรับผิดชอบหรือลักษณะงาน (Job Description) ที่ยืดหยุ่นไม่ตายตัว กระบวนการทำงานไม่ซ้ำซ้อน เพื่อเอื้อต่อการจัดตั้งทีมงานได้ และที่สำคัญจะต้องมีโครงสร้างแบบองค์รวมแบบเดียวกับสิ่งมีชีวิตที่ต่างต้องทำหน้าที่ประสานกับองค์ประกอบอื่นๆ อย่างแยกจากกันไม่ได้ แม้จะแยกเป็นหน่วยย่อยก็ต้องมีสภาพทุกอย่างเหมือนกับระบบทั้งหมดขององค์การ นอกจากนี้โครงสร้างขององค์การจะมีลักษณะแบบทีมงานข้ามหน้าที่ (Cross Functional Work Team) เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ของทีม พัฒนาวิธีใหม่ๆ ที่เชื่อถือได้เรียนรู้ที่จะประสานงาน และมุ่งตรงไปยังการทำงานที่ซับซ้อนขึ้นของทีมและเอาชนะการแตกแยกขององค์การได้

2. วัฒนธรรมการเรียนรู้ (Corporate Learning Culture) องค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องมีวัฒนธรรมในการช่วยให้เกิดการเรียนรู้เรื่องความตระหนักในตนเอง (Self-Awareness) การใคร่ครวญ (Self-Reflective) และการคิดสร้างสรรค์ (Creative Way) วัฒนธรรมองค์การต้องให้รางวัลพิเศษแก่นวัตกรรม และส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากการกระทำนั้น ๆ และเผยแพร่ต่อกันอย่าง "ทดสอบแล้วล้มเหลว" ตราบเท่าที่มีการศึกษาเรียนรู้จากการกระทำนั้น ๆ และเผยแพร่ต่อกันอย่างฉันทิมิตร มีแรงจูงใจในการสร้างสิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ มีโอกาสในการพัฒนาตนเอง สำหรับทุกคนให้เกิดนิสัยการเรียนรู้จากทุกอย่างในการทำงาน ถ้าได้รับการสนับสนุนทั้งการเงินและขวัญกำลังใจจากองค์การอย่างจริงจังด้วย

3. การเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน (Empowerment) การเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน เป็นการส่งเสริมสนับสนุนและเปิดโอกาสให้สมาชิกมีความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจแก้ปัญหาของตนเอง ลดความรู้สึกที่ต้องพึ่งพาผู้อื่นในการแก้ปัญหา ขยายความในการเรียนรู้ของตนเองให้บังเกิดผลงอกงาม และมีความคิดสร้างสรรค์อย่างเต็มที่ กระจายความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ปัญหาของตนเอง ไปสู่ระดับล่างหรือผู้ปฏิบัติ เพื่อให้มีศักยภาพในการเรียนรู้ได้กลยุทธ์และแผนงานขององค์การ
4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นการ คาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจมี และการคาดคะเนผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมขององค์การ เพื่อให้เหวตัวทันกับการเปลี่ยนแปลง เป็นการคาดคะเนเกี่ยวกับสภาพในอนาคตที่เป็นไปได้ แสดงภาพธุรกิจของตนที่มีประโยชน์สำคัญแก่สังคม เลือกเป้าหมายในสภาพแวดล้อมที่องค์การมุ่งที่จะปฏิบัติสัมพันธ์ด้วยว่าจะเรียนรู้อะไร
5. การสร้างและการถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Creating and Transfer) องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องมีการสร้างและถ่ายโอนความรู้อย่างต่อเนื่อง การสร้างนวัตกรรมองค์ความรู้ใหม่ ๆ มิใช่เกิดจากการวิจัยและพัฒนาหรือเกิดจากการออกแบบและพัฒนาเท่านั้น ๆ แต่สมาชิกในองค์การทุกคนจะต้องมีบทบาทในการเสริมสร้างความรู้ เรียนรู้จากสิ่งอื่น ๆ ฝายอื่น ๆ จากเครือข่ายสัมพันธ์ติดต่อกันผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีแลกเปลี่ยนข่าวสาร และสร้างความรู้ใหม่ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การ
6. เทคโนโลยีการเรียนรู้ (Learning Technology) องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม เพื่อช่วยในการปฏิบัติงานในการเรียนรู้อย่างทั่วถึง และให้มีการเก็บประมวลถ่ายทอดข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง สร้างเครือข่ายข่าวสารข้อมูลคอมพิวเตอร์ มีการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) เทียบเคียงกับการทำงานของมนุษย์ ทั้งนี้เพื่อช่วยในการถ่ายโอนความรู้และการเรียนรู้ภายในองค์การและมีการประยุกต์ใช้ เช่น การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศทางไกล (Video Conference) ในการเรียนรู้ระยะไกล และฝึกอบรมโดยการเล่นเกม เพื่อพัฒนาสมาชิกให้เกิดประสบการณ์ด้วยตนเอง เป็นต้น

7. คุณภาพ (Quality) องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องเน้นคุณภาพงาน ให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพโดยรวม มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ กลายเป็นผลดีขององค์การต้องยึดหลักการว่า จะพัฒนาตามคุณค่าในสายตาของผู้ที่ได้รับบริการ

8. กลยุทธ์ (Strategy) องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องใช้กลยุทธ์ในการเรียนรู้ โดยเจตนาและการเรียนรู้ในเชิงปฏิบัติการ (Action Learning) เป็นจิตสำนึกขององค์การควบคู่ไปกับการทำงาน กระบวนการเรียนรู้จะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ทั้งในการวางแผน การดำเนินการและการประเมินผล ผู้บริหารจะเป็นผู้ที่ทำหน้าที่ทดลองมากกว่าจะเป็นผู้กำหนดแนวทางในการปฏิบัติ หรือหาคำตอบไว้ให้

9. บรรยากาศสนับสนุน (Supportive Atmosphere) องค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องมุ่งเสริมคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เขาได้มีการพัฒนาศักยภาพความเป็นมนุษย์ที่เต็มเปี่ยม เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ยอมรับในความแตกต่างที่หลากหลายให้ความเท่าเทียมเสมอภาคกัน ให้ความอิสระ สร้างบรรยากาศที่เป็นประชาธิปไตย และการมีส่วนร่วม โดยมีความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคคลและองค์การ

10. ทีมงานและเครือข่าย (Teamwork and Network) องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องตระหนักถึงความร่วมมือ การแบ่งปันและการทำงานเป็นทีม โดยการทำงานแบบสร้างเครือข่าย เป็นการทำงานที่มีใช่เป็นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าอย่างใดอย่างหนึ่ง แต่ต้องร่วมมือแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องในระยะยาว และริเริ่มสร้างสรรค์ในสิ่งใหม่ๆ เพื่อสร้างสรรค์ในสิ่งใหม่ๆ เพื่อสร้างการแข่งขันและการสร้างพลังร่วมกัน อันจะทำให้องค์การอยู่รอดและเจริญเติบโต

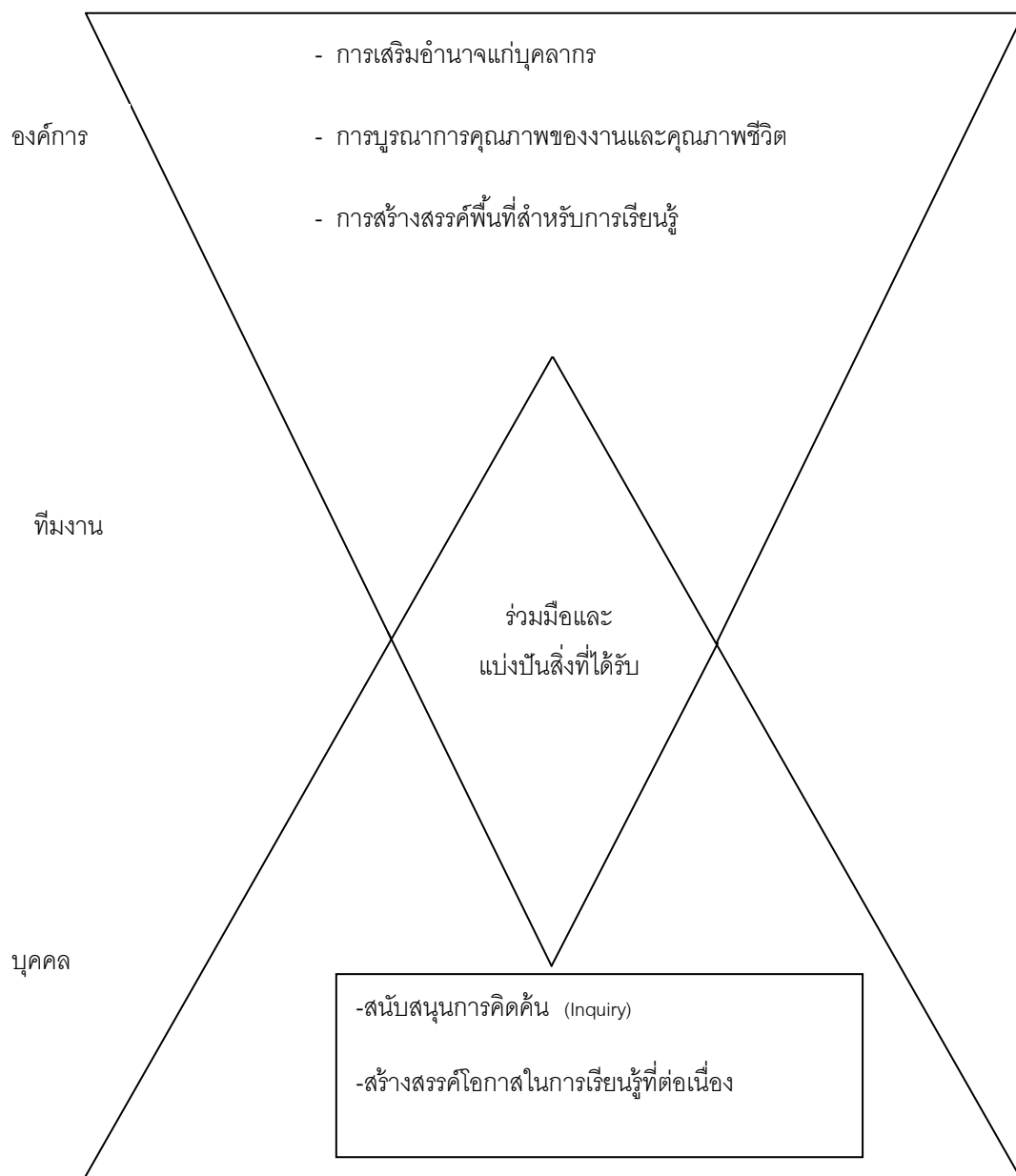
11. วิสัยทัศน์ (Vision) องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องมีการสร้างวิสัยทัศน์ที่เป็นฉันทามติขององค์การและสนับสนุนสิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งรวมถึงพันธกิจ(Mission) เพื่อเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงาน มุ่งสู่เป้าหมายอย่างมีเจตจำนง การกำหนดผูกผันบนพื้นฐานของค่านิยม ปรัชญา ความคิด ความเชื่อที่คล้ายคลึงกันส่งผลให้มีการกระทำร่วมกัน

ระดับของการเรียนรู้ในองค์การ

มาร์การ์ด (Marquardt. 1996,อ้างใน สุรพงษ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์,2547. หน้า 70-72)

แบ่งการเรียนรู้ในองค์การออกเป็น 3 ระดับ

1. การเรียนรู้ในระดับบุคคล (Individual Learning) เป็นการเรียนรู้ระดับบุคคลที่มีความสำคัญต่อองค์การ เพราะองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ต้องอาศัยการรับรู้ของบุคคลเป็นพื้นฐาน
2. การเรียนรู้ระดับทีมงาน (Team Learning) ทีมงานประกอบด้วยบุคคลที่มีความคิดความเชื่อต่างกัน จำเป็นต้องปรับความคิดแบบแผนความคิดให้สอดคล้องกัน
3. การเรียนรู้ระดับองค์การ (Organizational Learning) การเรียนรู้ในระดับองค์การต้องอาศัยผลการเรียนรู้ของบุคคลและทีมงานเป็นพื้นฐาน ดังนี้



ภาพ 2 การเรียนรู้ในแต่ละระดับมีความสัมพันธ์ตามภาพ

दनัย เทียนพุดม (2543. หน้า 25) อธิบายว่าระดับของการเรียนรู้ในองค์กรว่ามี 3 ระดับ คือ การเรียนรู้ในระดับบุคคล (Individual Learning) การเรียนรู้ในระดับกลุ่ม (Group of Team Learning) การเรียนรู้ในระดับองค์กร (Organization Learning) โดยมีรายละเอียดของแต่ละระดับ ดังนี้

การเรียนรู้ในระดับบุคคล (Individual Learning)

การเรียนรู้ในระดับบุคคลเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงภายในตัวบุคคลในด้านความคิดและพฤติกรรม อันเป็นผลมาจากการได้รับประสบการณ์ การเรียนรู้ในระดับบุคคลเป็นการพัฒนาความรู้ทักษะทัศนคติ ค่านิยมของบุคคล เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ แก้ปัญหาได้ด้วยตนเองปรับตัวได้ รวมทั้งเรียนรู้วิธีหาความรู้ได้ การเรียนรู้ของบุคคลในองค์การแห่งการเรียนรู้ ควรมีสภาพที่แต่ละคนสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง (Self-Study)

การเรียนรู้ในระดับกลุ่ม (Group of Team Learning)

การเรียนรู้ในระดับกลุ่ม เป็นการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาการทำงานของกลุ่ม โดยทุกคนในกลุ่มเรียนรู้ไปด้วยกัน เช่น ช่วยกันศึกษา ช่วยกันหาทางแก้ปัญหา เรียนรู้จากกันและกัน จัดการความคิดที่แตกต่าง เพื่อหาข้อสรุปเป็นแนวปฏิบัติร่วมกันของกลุ่ม

เรียนรู้ในระดับองค์การ (Organization Learning)

การเรียนรู้ในระดับองค์การ เป็นการปรับเปลี่ยนตัวเองอย่างต่อเนื่องขององค์การ เป็นการปรับเปลี่ยนด้วยการกระทำอย่างจริงจัง การเรียนรู้ในระดับองค์การต้องประกอบด้วยความสามารถและการเรียนรู้ในระดับบุคคลและระดับกลุ่ม การเรียนรู้ในระดับบุคคลและระดับกลุ่มทำให้เกิดการสะสมความรู้ การแพร่ความรู้ การปรับประยุกต์ และการสร้างสรรค์ความรู้ขึ้น องค์การแห่งการเรียนรู้การได้ใช้ความรู้ในการตัดสินใจปรับเปลี่ยน

อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2546. เว็บไซต์) ได้สรุประดับการเรียนรู้ในองค์การที่ต้องสร้างให้เกิดขึ้นในตัวบุคคลและในกลุ่ม ประกอบด้วยความรู้ความเข้าใจ ทัศนคติ และความสามารถดังนี้

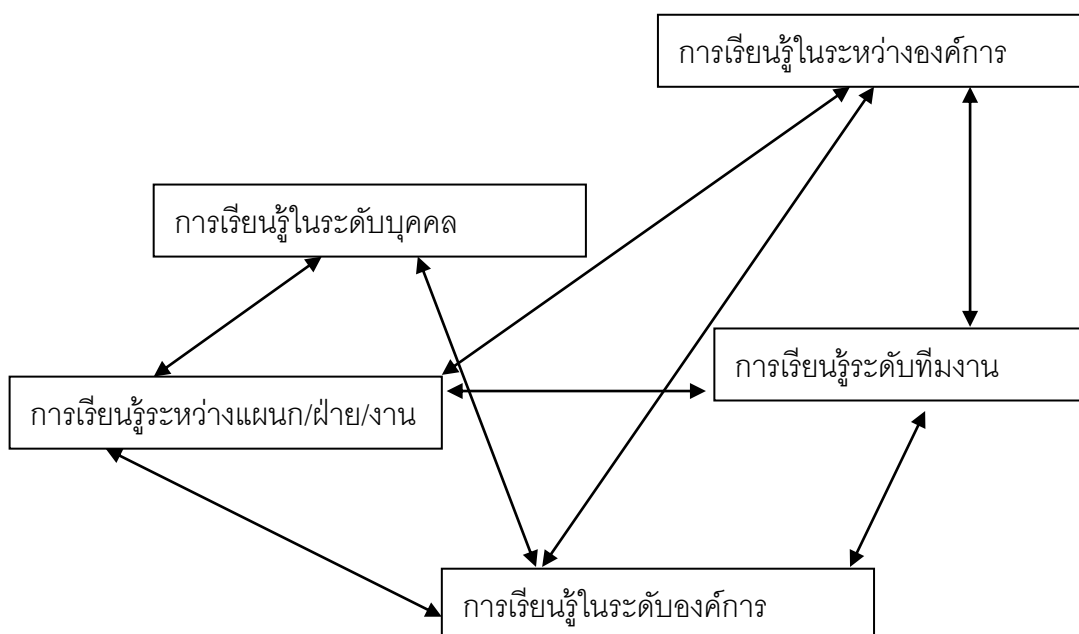
ตาราง 2 แสดงระดับการเรียนรู้ในองค์การ

	ระดับบุคคล	ระดับกลุ่ม	ระดับองค์การ
ความรู้ความเข้าใจ	-ความสำคัญของการเรียนรู้ตลอดชีวิตการทำงาน -วิธีการเรียนรู้ด้วยตนเอง -เครื่องมือการเรียนรู้ -แหล่งการเรียนรู้	-ความสำคัญของกลุ่ม -จิตวิทยาการทำงาน เป็นทีม -วิธีการทำงานเป็นทีม -ลักษณะการสื่อสาร ฯลฯ	-การพัฒนาองค์การ -วิสัยทัศน์องค์การ -ลูกค้าขององค์การ
ทัศนคติ	-สนใจ/เต็มใจพัฒนาตนเอง -ยอมรับการเปลี่ยนแปลง ฯลฯ	-สนใจ/เต็มใจที่พัฒนา กลุ่ม -รัก ผูกพันต่อกลุ่ม -แบ่งปันผู้อื่น ฯลฯ	-เต็มใจที่จะพัฒนา องค์การ -รัก ผูกพันต่อองค์การ -ยอมรับวัฒนธรรม องค์การ ฯลฯ
ความสามารถ	-ศึกษาค้นคว้าด้วย ตัวเอง -คิดอย่างมีวิจารณญาณ -การประยุกต์ใช้ความรู้ ฯลฯ	-ศึกษา/ทำงานเป็นทีม เป็นกลุ่ม -การประเมิณกลุ่มฯลฯ	-ศึกษา/ทำงานเป็นทีม ทั้งองค์การ -การประเมินการ ปฏิบัติงาน ฯลฯ

บับบี้ และบูธ (Beeby & Booth,2000. p.83) แบ่งการเรียนรู้ได้เป็น 5 ระดับ

ประกอบด้วย

1. การเรียนรู้ในระดับบุคคล (Individual Learning)
2. การเรียนรู้ระดับทีมงาน (Team Learning)
3. การเรียนรู้ระหว่างแผนก/ฝ่าย/งาน (Interdepartmental/Group Learning)
4. การเรียนรู้ในระดับองค์การ (Organization Learning)
5. การเรียนรู้ในระหว่างองค์การ (Interorganizational Learning)



ภาพ 3 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างระดับการเรียนรู้

ประภัสสร บุญมี (2542, หน้า 45) ได้กล่าวถึง ระดับการเรียนรู้ที่จะต้องเป็นลำดับ ขึ้น เพื่อนำไปสู่การเรียนรู้ในองค์กร ดังนี้

1. บุคคลเรียนรู้
2. ทีมเรียนรู้
3. การเรียนรู้ข้ามสายงาน
4. องค์กรเรียนรู้เรื่องภายใน
5. การเรียนรู้สภาวะจริงภายนอก
6. องค์กรเรียนรู้อนาคตและโอกาสธุรกิจ
7. องค์กรนำความรู้ไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลตามวิสัยทัศน์

4. สถานศึกษาในฐานะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ราซิกและสวันสัน (Razik & Swanson (2001) อ้างอิงในวิโรจน์ สารรัตนะ, 2545, หน้า 10-11) ได้กล่าวถึงโรงเรียนในฐานะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า องค์ประกอบสำคัญที่จะทำให้โรงเรียนมีลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ผู้บริหารต้องมองโรงเรียนเป็นระบบขององค์กร

(Organization System) ซึ่งส่วนต่างๆ ต้องมีความเชื่อมโยงสัมพันธ์และส่งผลซึ่งกันและกัน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของขนาด หรือความซับซ้อนขององค์การ เรื่องการตัดสินใจ เรื่องอำนาจในองค์การ เรื่องวัฒนธรรมในองค์การ เรื่องภาวะผู้นำในองค์การ เรื่องการเปลี่ยนแปลงในองค์การ เรื่องความมีประสิทธิภาพในองค์การ เรื่องการติดต่อสื่อสาร และเรื่องการเมืองสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์การ เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Cunningham และ Cordeiro (2000) ซึ่งกล่าวว่า ต้องอาศัยปัจจัยสำคัญหลายประการ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การเปลี่ยนแปลงกระบวนการทัศนทางการบริหารและการจัดการเรียนการสอน และสิ่งสำคัญหลายประการโดยเฉพาะอย่างยิ่ง การเปลี่ยนแปลงกระบวนการทัศนทางการบริหารและการจัดการเรียนการสอน และสิ่งสำคัญที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนั้นได้ขึ้นอยู่กับภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหาร

คาร์สเติน วองเกินและวัวร์ทึส (Karsten, Voncken & Voorthuis, 2000, pp. 154-155) กล่าวถึง สถานศึกษาที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องมีลักษณะที่สำคัญคือ การปรับปรุงกลไกต่างๆ เพื่อรับข้อมูลข่าวสาร จากสิ่งแวดล้อมภายนอก การคัดเลือกจัดระบบและเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารภายในองค์การ รับผิดชอบต่อสังคมใหม่ๆ ของลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและนำความคิดเหล่านี้ไปสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์การ ปรับปรุงการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ และสร้างโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกัน เก็บเกี่ยวผลประโยชน์จากแนวคิดใหม่ๆ และสนับสนุนความร่วมมือและสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ สร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในทุกระดับ และกำหนดเป็นปทัสถานและค่านิยมขององค์การ ทบทวนและสร้างประสบการณ์ในการเรียนรู้ในองค์การอย่างสม่ำเสมอ

เคอร์คา (Kerka, 1955. online) ได้กล่าวถึง การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ว่า สถาบันการศึกษาที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยพิจารณาจากคุณลักษณะ ดังต่อไปนี้ คือ ต้องสร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ใช้การเรียนรู้เพื่อนำไปสู่เป้าหมายขององค์การ และเชื่อมโยงการปฏิบัติงานของบุคลากรกับการปฏิบัติงานขององค์การ สนับสนุนการค้นคว้าสอบสวนและการสนทนาให้บุคลากร แบ่งปันความรู้อย่างเปิดเผยและกล้าเสี่ยง คำนึงถึงการใช้สภาวะปัจจุบันเป็นฐานในการเปลี่ยนแปลง ตระหนักถึงความสำคัญและปฏิสัมพันธ์กับสภาวะแวดล้อม

เปอร์สกินส์ (Perskins,200.online) กล่าวถึง สถานศึกษาในฐานะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (The School as a Learning Organization) ว่า สถานศึกษาเป็นที่สร้างความเจริญงอกงามแก่เยาวชน ควรสร้างความเจริญงอกงามให้กับบุคคลและผู้บริหารด้วย และควรเป็นสถานที่สนับสนุนส่งเสริมการใช้ปัญญาและความร่วมมือทางวิชาชีพ (Professional Collaborations) นอกจากนี้ องค์การแห่งการเรียนรู้ที่ประสบผลสำเร็จ จะต้องกำหนดโครงสร้างที่ส่งเสริมความสามารถของสมาชิกในสถานศึกษานั้นๆ เพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือในการกำหนดทิศทางสถานศึกษา แล้วส่งเสริมการควบคุมตนเอง สร้างระบบที่เป็นพลวัตรที่สามารถเปลี่ยนแปลงความต้องการตรงความต้องการและวิสัยทัศน์ของชุมชน

บุทเชอร์ และคนอื่นๆ (Butcher et al. 2001. online) อธิบายเกี่ยวกับสถานศึกษาที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ว่า ควรเป็นระบบ (System) มากกว่าแยกส่วน (Separate Parts) ผู้บริหาร ครูอาจารย์ นักเรียน บุคลากรสนับสนุน ผู้ปกครองและสมาชิกของชุมชน ต้องมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในการดำเนินงานของสถานศึกษา และเสริมสร้างขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน ต้องเป็นส่วนหนึ่งของการรับผิดชอบในกระบวนการตัดสินใจของสถานศึกษาในระบบต่างๆ ของสถานศึกษา ต้องก่อให้เกิดการเข้าถึงขององค์ความรู้และกระจายความรู้ของทุกๆ กลุ่มในระบบนั้น

แบรนด์ (Brandt, 2003. online) อธิบายถึง สถานศึกษาที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ว่า วัฒนธรรมของสถานศึกษานั้นต้องรับเอาการเรียนรู้ทางวิชาชีพที่ลึกซึ้ง และยั่งยืนซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จของผู้เรียน ปัจเจกบุคคลเรียนรู้ได้ดีที่สุดเมื่อระบบต่างๆ มีความหมาย บุคคลมีโอกาสนปฏิสัมพันธ์ทางสังคม และสิ่งแวดล้อมต่างๆ ต้องสนับสนุนการเรียนรู้ในการพิจารณาว่าสถานศึกษาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ นั้นควรพิจารณาลักษณะที่สำคัญ 10 ประการ คือ

1. องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องมีโครงสร้างที่สนับสนุนพฤติกรรมการเรียนรู้ กล่าวคือ บุคคลเรียนรู้เมื่อได้รับการจูงใจจากองค์การ เรียนรู้เมื่อมีเหตุผลและการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ ควรมีวัตถุประสงค์หรือหลักจิตวิทยาการสนับสนุน ควรมีโครงสร้างที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในทุกระดับขององค์การ

2. องค์การแห่งการเรียนรู้มีเป้าหมายที่ท้าทายและสามารถทำให้สำเร็จได้ในสถานศึกษา เป้าหมายที่สำคัญต้องเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ของนักเรียน

3. สมาชิกในองค์การแห่งการเรียนรู้สามารถอธิบายขั้นตอนการพัฒนาองค์การได้อย่างถูกต้อง องค์การอาจเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาในองค์การแห่งการเรียนรู้ บุคคลสามารถกำหนดความเปลี่ยนแปลงขององค์การได้ และสามารถอธิบายสถานะของกระบวนการเปลี่ยนแปลงนั้นได้

4. รวบรวมจัดระบบและจัดการข้อมูลข่าวสารที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ขององค์การ เหมือนกับบุคคลที่มีความแตกต่างกัน จึงมีการเรียนรู้ที่แตกต่างกันด้วย ในการเรียนรู้ต้องพิจารณาถึงการให้ข้อมูลข่าวสาร เพื่อให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ขององค์การ

5. มีกระบวนการที่ใช้ความรู้เป็นฐานและใช้กระบวนการสร้างความคิดใหม่
6. มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับแหล่งการเรียนรู้ภายนอกอยู่เสมอ
7. ต้องพิจารณาข้อมูลป้อนกลับ ด้านผลผลิตและกระบวนการ
8. มีการปรับปรุงแก้ไขกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง
9. มีวัฒนธรรมที่สนับสนุน ได้แก่ บรรยากาศที่เป็นมิตร และได้รับการสนับสนุนการเรียนรู้จากผู้อื่น

10. เป็นระบบเปิด (Open System) ที่เรียนรู้ความเคลื่อนไหวจากสิ่งแวดล้อมภายนอก รวมทั้งเงื่อนไขทางสังคม การเมืองและเศรษฐกิจ

กล่าวโดยสรุป สถานศึกษาในฐานะที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ต้องพิจารณาถึงองค์ประกอบต่างๆ ขององค์การ ได้แก่ โครงสร้าง วัฒนธรรม การดำเนินงานและกลยุทธ์ในการใช้กระบวนการเรียนรู้ของบุคลากรทุกระดับ ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์การ หรือสถานศึกษานั้น นอกนี้ยังต้องพิจารณาถึงความรู้และข้อมูลข่าวสารจากภายนอกและภายในขององค์การเอง รวมถึงการสร้างความรู้การคิดค้นสิ่งใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นกับองค์การอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง สมาชิกทุกฝ่ายขององค์การมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา

5.งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้

เนื่องจากแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ได้มีการวิจัยกันอย่างแพร่หลายทั้งในประเทศและต่างประเทศ ผู้วิจัยขอแนะนำเสนอผลการวิจัยตามลำดับ ดังนี้

งานวิจัยในประเทศ

ประพันธ์ หาญวาง (2538 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้ แนวทางในการพัฒนาองค์การและทรัพยากรมนุษย์ขององค์การในอนาคต พบว่า องค์การในอนาคตมีการเรียนรู้และมีการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีความสามารถนำความรู้ที่ผลิตขึ้นไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การ มีโครงสร้างขององค์การที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ จัดองค์การในมิติของความรู้ อำนาจในองค์การต้องอยู่บนพื้นฐานของความรู้ มีระบบการติดต่อสื่อสารที่ยืดหยุ่น โดยมีการไหลเวียนของข้อมูลโดยเสรี มีการกระจายอำนาจ ภารกิจและความรับผิดชอบอย่างกว้างขวาง วัฒนธรรม ยุทธศาสตร์ และระบบขององค์การเอื้อต่อการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์การ

นันทพร โชติสุขิต (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในรูปแบบทีมข้ามสายงาน กรณีศึกษาธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) พบว่าการทำงานแบบทีมข้ามสายงานมีส่วนสนับสนุนให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ เนื่องจากทีมข้ามสายงานนั้นเปรียบเสมือนชุมชนแห่งการเรียนรู้ ที่จะทำให้สมาชิกทุกคนได้มีโอกาสเรียนรู้อย่างกว้างขวาง และขยายขีดความสามารถของตนเองได้ตามปรารถนา

ลือชัย พันธุ์เจริญกิจ (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพัฒนาองค์การตามแนวคิด ขององค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) เพื่อวิเคราะห์ถึงศักยภาพและลักษณะในการที่จะสร้างและพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นอย่างมาก แต่ยังมีจุดอ่อนคือ ผู้บริหารระดับล่างและผู้ปฏิบัติไม่สามารถมองเห็นภาพรวม และนำไปปฏิบัติให้เกิดผลตามแนวคิดดังกล่าวได้ทัน

สันติมา ศรีสังข์สุวรรณ (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเอง เพื่อก้าวไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองในระดับบุคคล ต้องอาศัยความพร้อมทั้งร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา ความต้องการของแต่ละบุคคล การให้ส่งเสริมแรงเพื่อเป็น การจูงใจให้เกิดความต้องการที่จะเรียนรู้ในระดับองค์การ จะต้องสนับสนุนส่งเสริมบรรยากาศเพื่อการเรียนรู้ เพื่อให้บุคลากรในองค์การได้เรียนรู้จากประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน เรียนรู้จากการแก้ปัญหา เรียนรู้จากการปฏิบัติงานร่วมกัน และอุปสรรคของ

การเรียนรู้เกิดจากลักษณะของความเป็นปัจเจกบุคคล ลักษณะการบริหารงานงานในระบบราชการหลักและวิธีการพัฒนาแบบแยกส่วน และ ยังพบว่าข้อจำกัดการพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองของคนไทยส่วนใหญ่ เป็นผลมาจากการปลูกฝังการพัฒนาในแต่ละช่วงของชีวิต เช่น จากการอบรมเลี้ยงดูและระบบการจัดการศึกษาของไทย

เรขา อรัญวงศ์ (2541 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏกำแพงเพชร ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะครุศาสตร์ เกิดจากการเรียนการสอนตามหลักสูตรโปรแกรมวิชาต่างๆ 5 โปรแกรมวิชา จากสภาพการเรียนรู้ขององค์การคณะครุศาสตร์ประกอบด้วย สภาพการเรียนรู้ของอาจารย์ และนักศึกษาอยู่ในระดับมากทั้งหมด กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันทำให้เกิดการเรียนรู้ของอาจารย์อยู่ในระดับมากเป็นส่วนใหญ่ สำหรับนักศึกษาอยู่ในระดับปานกลางทั้งหมด กระบวนการใช้กลยุทธ์ในการเรียนรู้ ทำให้เกิดการเรียนรู้ของอาจารย์อยู่ในระดับมากเป็นส่วนใหญ่ สำหรับนักศึกษาอยู่ในระดับปานกลางเป็นส่วนใหญ่ กระบวนการสร้างระบบบัญชีและงบประมาณ ทำให้เกิดการเรียนรู้ของอาจารย์และนักศึกษาอยู่ในระดับปานกลางทั้งหมด กระบวนการเรียนรู้ร่วมกันทำให้เกิดการเรียนรู้ของอาจารย์และนักศึกษาอยู่ในระดับปานกลางทั้งหมด กระบวนการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ทำให้เกิดการเรียนรู้ของอาจารย์อยู่ในสภาพแวดล้อม ทำให้เกิดการเรียนรู้ของอาจารย์อยู่ในระดับปานกลางเป็นส่วนใหญ่ สำหรับนักศึกษาอยู่ในระดับปานกลางทั้งหมด ลักษณะความรอบรู้เชี่ยวชาญเป็นพิเศษของอาจารย์อยู่ในระดับปานกลางเป็นส่วนใหญ่ สำหรับนักศึกษาอยู่ในระดับปานกลางทั้งหมด

สุพัตรา จารุวัฒนพานิช (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้แนวทางการส่งเสริมและพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร พบว่า การเรียนรู้ด้วยตนเองเป็นรูปแบบที่เหมาะสมกับผู้เรียนที่เป็นผู้ใหญ่ในวัยทำงาน ซึ่งผู้เรียนมีความรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของตนเอง ผู้เรียนเป็นผู้ชี้แนะตนเองมากกว่า ผู้สอนเป็นผู้ชี้แนะ ผู้เรียนสามารถเลือกเรียนได้ตามความสนใจ และมีความพร้อมที่จะเรียนมากกว่าเด็ก การเรียนรู้เป็นผลมาจากแรงจูงใจภายในไม่มีใครบังคับ และหากเข้าใจถึงการเรียนรู้วิธีการเรียนรู้จะมีผลทำให้การเรียนรู้ด้วยตนเองเป็นไปอย่างต่อเนื่องและเป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิต

งานวิจัยต่างประเทศ

บาลเลส (Bales, 1993. บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยในเรื่องพัฒนาการของผู้บริหารองค์การที่มีผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยได้ศึกษาวิจัยในหน่วยงานของรัฐเท็กซัส สหรัฐอเมริกา ผลของการศึกษา พบว่า บางครั้งการเรียนรู้จากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในลักษณะของการอุบัติเหตุ เป็นเหตุเหตุการณ์ที่เฉพาะหน้า หรือเหตุการณ์ที่มีได้คาดคิดมาก่อน จะส่งผลต่อการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์การมากกว่าการเรียนรู้ที่เกิดจากประสบการณ์ขององค์การหรือการเรียนรู้ที่ผ่านการดำเนินการอย่างเป็นทางการบ่อยครั้งที่การตอบสนองต่อเหตุการณ์เฉพาะหน้าที่หรือเหตุการณ์อุบัติเหตุขึ้น ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และเกิดกระบวนการเรียนรู้ในองค์การได้มากกว่า มีงานวิจัยหลายชิ้นที่สอดคล้องกับทฤษฎีการเรียนรู้ที่กล่าวถึงการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในภาวะที่ไม่ปกติ หรือการตอบสนองต่อภาวะการณเฉพาะหน้า การเรียนรู้ในลักษณะดังกล่าวผู้บริหารองค์การจะต้องมีส่วนอย่างมาก ในที่นี้ได้มีการกล่าวถึงความสำคัญของพัฒนาการของผู้บริหารกับการเกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ไว้เป็นสาระสำคัญ

ซีเกลอร์ (Ziegler, 1995. บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ในองค์การธุรกิจขนาดเล็ก โดยทำการศึกษาวิจัยในกลุ่มธุรกิจ (Hardesty Enterprises) การศึกษาได้พยายามที่จะหาคำตอบเกี่ยวกับแนวคิดในทางปฏิบัติขององค์การแห่งการเรียนรู้ โดยการศึกษาวิจัยได้มุ่งเน้นที่จะศึกษาวิจัยที่ก่อให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ ผลของการศึกษาวิจัยพบว่า ขั้นตอนของการกระตุ้นปลุกเร้าให้เกิดประสบการณ์ร่วมกันขององค์การ จะส่งผลให้เกิดการเรียนรู้อันจะนำมาซึ่งการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน นำมาซึ่งกระบวนการใช้อำนาจและนำมาซึ่งการคิดอย่างมีระบบ สมาชิกขององค์การจะต้องเริ่มต้นเรียนรู้และกระบวนการการเรียนรู้ซึ่งรวมถึงการใช้เครื่องมือ การเปลี่ยนแปลงจะทำให้สมาชิกเกิดความรู้ความเข้าใจเกิดการปรับเปลี่ยนด้านจิตใจและเกิดการเรียนรู้ที่จะกระทำ นอกจากนี้งานวิจัยยังสรุปได้ว่าผู้ปฏิบัติในองค์การธุรกิจขนาดเล็กสามารถที่จะออกแบบประสบการณ์องค์การที่จะก่อให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง

ฮัทท์ (Hutt, 1996. บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยในเรื่องการพัฒนาด้านกระบวนการขององค์การแห่งการเรียนรู้ โดยมุ่งศึกษาเกี่ยวกับอารมณ์และพฤติกรรมของบุคคล ในการที่จะพยายามสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยทำการศึกษาวิจัยในสถานศึกษาของรัฐบาล ผลของ

การศึกษาได้ชี้ให้เห็นว่า เอกสารความรู้ด้านวิชาการและเอกสารความรู้ด้านวิชาชีพ ล้วนมีส่วนเป็นอย่างมากในการอยู่รอดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ อีกทั้งยังมีผลต่อการเลือกรูปแบบการบริหารจัดการแบบราชการ อันหมายถึงระบบสั่งการและการควบคุม อย่างไรก็ตาม เอกสารดังกล่าว อาจจะเกี่ยวข้องทางอ้อมกับประสบการณ์มนุษย์ ในการดำเนินงานในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลสรุปของการศึกษาวิจัยนี้ ได้จากการตรวจสอบประสบการณ์อารมณ์ร่วม (Socio-emotional) ของบุคคลและของกลุ่มในการปฏิบัติในสถานศึกษาระดับอำเภอที่พยายามที่จะปรับเปลี่ยนตนเอง ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ฟอร์ด (Ford. 1997: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษามีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง องค์กรระหว่างผู้นำและเจ้าหน้าที่ในองค์กร เพื่อปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่การเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงจะสำเร็จลงได้ต้องประกอบไปด้วยการทำงานเป็นทีม การมี วิสัยทัศน์ร่วมกัน การเปิดใจซึ่งกันและกัน และการเคารพข้อตกลงในหลักการบางอย่างที่ถือปฏิบัติ กันมา นอกจากนี้ในงานวิจัยนี้ ยังได้ทำการทดสอบการบริหารจัดการแบบระบบราชการ อีกทั้งได้ มีการออกแบบโครงร่างหลักการและแนวทางที่จะผลักดันองค์กรไปสู่แนวทางของการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้

เคลลี (Kelly. 2000 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยใช้ หลักการของ Senge (1990) ในโรงเรียนอาชีวศึกษา ซึ่งผลจากการวิเคราะห์พบว่า บรรดา ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นในด้านบวกกับวิธีการลงโทษ หรือการกำหนดระเบียบ ข้อบังคับทางวินัยแก่บุคลากรในรูปแบบใหม่ ซึ่ง Senge (1990) ได้นำเสนอวิธีการไว้โดยการ ดำเนินงานต้องดำเนินการครอบคลุมทั้งหมดของบุคลากร โดยเฉพาะด้านจิตใจและด้านการเรียนรู้ เป็นทีม ผลของการศึกษาระบุว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาที่เข้าไปศึกษาได้ใช้หลักเกณฑ์การสร้าง องค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในปัจจุบัน แต่ยังไม่บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ของ Senge (1990) ทั้งหมด