

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาความพร้อมในการเรียนรู้ด้วยตนเองเพื่อความก้าวหน้าในสายอาชีพของบุคลากรในกองบัญชาการช่วยรบที่ 3 กองทัพภาคที่ 3 ผู้ศึกษาได้นำแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มาศึกษาเพื่อใช้เป็นแนวทางการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดด้านองค์การกับการเรียนรู้
 - 1.1 แนวคิดและทฤษฎีการเรียนรู้ (Learning Theory)
 - 1.1.1 ความหมายของการเรียนรู้
 - 1.1.2 องค์ประกอบของการเรียนรู้
 - 1.1.3 แนวคิดและทฤษฎีการเรียนรู้ของกาเย่ (Robert M. Gagne)
 - 1.2 แนวคิดและทฤษฎีองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning organization)
 - 1.2.1 ความสำคัญของการเรียนรู้ต่อองค์การ
 - 1.2.2 ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้
 - 1.2.3 การเรียนรู้ในสถานที่ทำงาน
 - 1.2.4 รูปแบบการเรียนรู้ที่ทำให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้
 - 1.2.5 องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้
 - 1.2.6 แนวทางในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้
 - 1.2.7 ลักษณะสำคัญ 5 ประการขององค์การแห่งการเรียนรู้
 - 1.2.8 อุปสรรคต่อการเรียนรู้ขององค์การ
 - 1.2.9 สรุปแนวคิดและทฤษฎีองค์การแห่งการเรียนรู้ของนักวิชาการต่างๆ
2. แนวคิดด้านบุคลากรกับการเรียนรู้
 - 2.1 แนวคิดและทฤษฎีการเรียนรู้ด้วยตนเอง
 - 2.1.1 ความหมายการเรียนรู้ด้วยตนเอง
 - 2.1.2 ความสำคัญของการเรียนรู้ด้วยตนเองกับการเรียนรู้ด้วยองค์การ
 - 2.1.3 องค์ประกอบของการเรียนรู้ด้วยตนเอง
 - 2.1.4 กระบวนการเรียนรู้ด้วยตนเอง

- 2.1.5 ลักษณะผู้เรียนที่เรียนรู้ด้วยตนเอง
- 2.1.6 รูปแบบการเรียนรู้ด้วยตนเอง
- 2.1.7 ความพร้อมในการเรียนรู้ด้วยตนเอง
- 2.1.8 ความสัมพันธ์ของการเรียนรู้ด้วยตนเองกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

3. ลักษณะและโครงสร้างของกองบัญชาการช่วยรบที่ 3 กองทัพภาคที่ 3 จังหวัดพิษณุโลก

- 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 5. กรอบแนวคิดในการศึกษาค้นคว้า

แนวคิดด้านองค์การกับการเรียนรู้

แนวคิดและทฤษฎีการเรียนรู้ (Learning Theory)

1. ความหมายของการเรียนรู้

การเรียนรู้ คือ กระบวนการที่ทำให้คนเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ความคิด คนสามารถเรียนรู้ได้จากการได้ยินการสัมผัส การอ่าน การใช้เทคโนโลยี การเรียนรู้ของเด็กและผู้ใหญ่จะต่างกัน เด็กจะเรียนรู้ด้วยการเรียนในห้อง การซักถาม ผู้ใหญ่มักเรียนรู้ด้วยประสบการณ์ที่มีอยู่ แต่การเรียนรู้จะเกิดขึ้นจากประสบการณ์ที่ผู้สอนนำเสนอ โดยการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้สอนและผู้เรียน ผู้สอนจะเป็นผู้ที่สร้างบรรยากาศทางจิตวิทยาที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ที่จะให้เกิดขึ้นเป็นรูปแบบใดก็ได้ เช่น ความเป็นกันเอง ความเข้มงวดกวดขัน หรือความไม่มีระเบียบวินัย สิ่งเหล่านี้ผู้สอนจะเป็นผู้สร้างเงื่อนไข และสถานการณ์เรียนรู้ให้กับผู้เรียน ดังนั้น ผู้สอนจะต้องพิจารณาเลือกรูปแบบการสอน รวมทั้งการสร้างปฏิสัมพันธ์กับผู้เรียน

2. องค์ประกอบของการเรียนรู้

องค์ประกอบของการเรียนรู้ มี 4 ประการ ดังต่อไปนี้

2.1 แรงขับ (Drive) หมายถึง ความต้องการของผู้เรียนในบางสิ่งบางอย่างแล้วจูงใจ (Motivated) ให้ผู้เรียนหาหนทางตอบสนองของความต้อการนั้น

2.2 สิ่งเร้า (Stimulus) คือ เมื่อมีสิ่งเร้าผู้เรียนจะได้รับความรู้ (Message) หรือการชี้แนะ (Cue) ทันทีทันใดจากสิ่งเร้าก่อนที่จะตอบสนอง

2.3 การตอบสนอง (Response) หมายถึง การที่ผู้เรียนแสดงปฏิกิริยาตอบสนองต่อสิ่งเร้า ซึ่งอธิบายได้ด้วยพฤติกรรมที่ผู้เรียนแสดงออก

2.4 การเสริมแรง (Reinforcement) หมายถึง การให้รางวัล เช่น การชมเชยผู้เรียนในกรณีที่ผู้เรียนตอบสนองถูกต้อง

3. แนวคิดและทฤษฎีการเรียนรู้ของกาเย่ (Robert M.Gagne)

กาเย่ (Gagne, 1985 อ้างอิงใน ไชยยศ เรื่องสุวรรณ, 2534, หน้า 61-64) ได้ให้นิยามของการเรียนรู้ว่า เป็นการเปลี่ยนสมรรถภาพ (Capability) หรือความสามารถของมนุษย์ ซึ่งสามารถสังเกตได้จากพฤติกรรมบางประการที่แสดงออกมา การเปลี่ยนแปลงนี้เกิดขึ้นจากการที่มนุษย์ได้รับประสบการณ์จากสภาพการณ์การเรียนรู้ในระยะเวลาหนึ่ง

กาเย่ ได้แบ่งประเภทการเรียนรู้พื้นฐานออกเป็น 8 ลักษณะ ดังนี้

1. การเรียนรู้สัญญาณ (Signal Learning) เป็นการเรียนรู้ขั้นพื้นฐานที่สุดเกิดขึ้นโดยผู้เรียนมีปฏิกิริยาตอบสนองต่อสิ่งเร้าที่เป็นเงื่อนไขอย่างทันทีทันใด และจะเกิดการเรียนรู้เมื่อกระทำซ้ำหลายๆ ครั้ง บนเงื่อนไขเดียวกัน การเรียนรู้สัญญาณเป็นประเภทเดียวกันกับทฤษฎีการวางเงื่อนไขของพาฟลอฟ (Pavlov)

2. การเรียนรู้จากสิ่งเร้ากับการตอบสนอง (Stimulus response learning) เป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากการตอบสนองต่อสิ่งเร้าอย่างตั้งใจหรือจำเพาะเจาะจงโดย 1) กระทำซ้ำบ่อย ๆ 2) ตอบสนองให้ถูกต้องเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ 3) การควบคุมสิ่งเร้าจะเพิ่มความถูกต้องของการตอบสนองได้มากขึ้น และ 4) การเสริมแรงหรือการให้รางวัลมีความจำเป็น การเรียนรู้ประเภทนี้เป็นประเภทเดียวกันกับทฤษฎีการเรียนรู้แบบอาการกระทำ (Operant Conditioning) ของสกินเนอร์ (Skinner) และทฤษฎีการเรียนรู้ (Instrumental Conditioning Learning) ของธอร์นไคค์ (Thorndike)

3. การเรียนรู้เชื่อมโยง (Simple Chaining Learning) เป็นการเรียนรู้ที่จะต้องมีการกระทำเชื่อมโยงต่อเนื่อง ระหว่างสิ่งเร้ากับการตอบสนองตั้งแต่สองคู่ขึ้นไป โดยมากเป็นการเรียนรู้ด้านทักษะ (Motor Learning)

4. การเรียนรู้ด้านภาษา (Verbal Association Learning) การเรียนรู้จะเกิดขึ้นจากความสัมพันธ์ของการใช้ถ้อยคำหรือภาษาตอบสนองต่อสิ่งเร้า จนเกิดเป็นภาษาขึ้นมาเรียกสิ่งต่างๆ การเรียนรู้ประเภทนี้เป็นลักษณะเดียวกันกับการเรียนรู้แบบเชื่อมโยง (Connection Learning) ของเอบบิงฮอส (Ebbinghaus)

5. การเรียนรู้ความแตกต่าง (Discrimination Learning) เป็นการเรียนรู้ที่ต้องมีความเข้าใจอย่างกว้างขวางลึกซึ้งตามลำดับขั้นต่างๆ ที่จะเรียนรู้ จนสามารถจำแนกความแตกต่างที่มีอยู่ของสิ่งเร้าทั้งหลายได้ เช่น สามารถแยกแยะชื่อต่างๆ ของพืชและสัตว์ได้ และเรียกได้ถูกต้อง

6. การเรียนรู้มโนทัศน์ (Concept Learning) โดยทั่วไปมโนทัศน์จะมีอยู่ 2 ลักษณะ คือ มโนทัศน์แบบรูปธรรมและมโนทัศน์แบบนามธรรม มโนทัศน์แบบรูปธรรมเกิดจากการสังเกต และร่วมกิจกรรม จากสภาพการณ์ที่จัดให้เป็นแบบรูปธรรม ส่วนมโนทัศน์แบบนามธรรมนั้นเป็น มโนทัศน์ที่เกี่ยวกับสัญลักษณ์หรือสิ่งแทนของจริงต่าง ๆ เช่น สีเหลือง สามเหลี่ยม ความร้อน เป็นต้น ดังนั้นการเรียนรู้มโนทัศน์ จึงเกิดขึ้นได้ตามจุดมุ่งหมายที่เราตั้งใจไว้ โดยเรียนรู้ผ่านทาง สภาพการณ์การเรียนรู้ เพื่อให้เกิดการตอบสนอง จนสามารถสรุปหลักการและจุดมุ่งหมายจาก สิ่งแวดล้อมได้

7. การเรียนรู้กฎ (Rule Learning) เป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากการนำเอามโนทัศน์ จำนวนหนึ่งมาสัมพันธ์กันอย่างมีลำดับต่อเนื่องและชัดเจน แล้วสร้างเป็นข้อสรุปหรือกฎที่มีความหมายใหม่ขึ้นมาและสามารถนำไปใช้อธิบายกับเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้

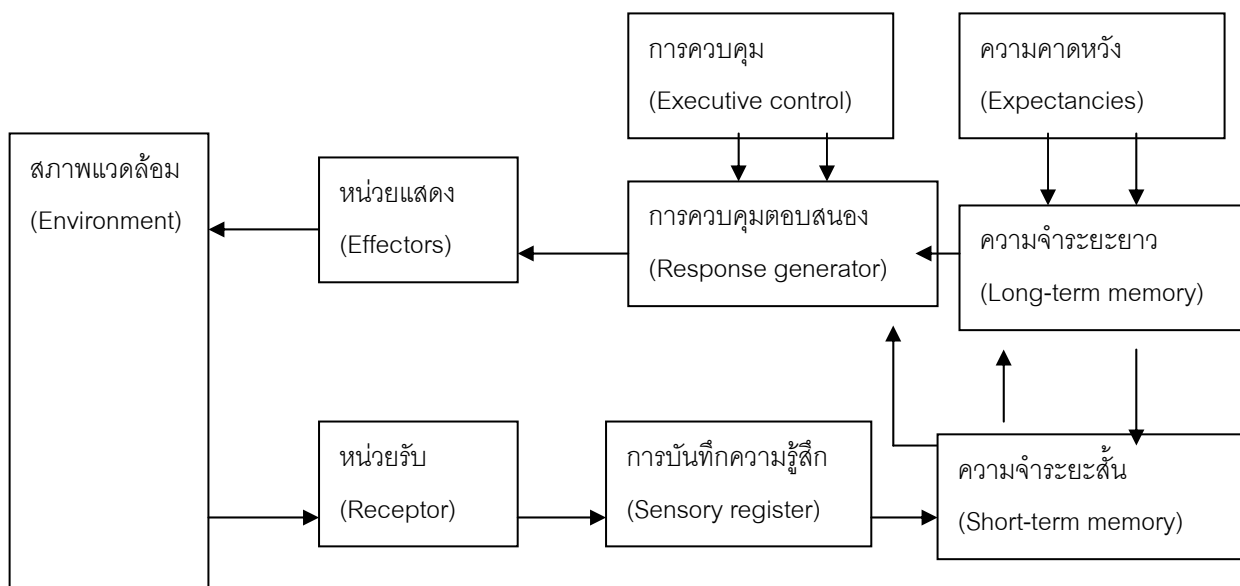
8. การเรียนรู้การแก้ปัญหา (Problem-Solving Learning) เป็นการเรียนรู้ขั้นสูงที่สุดที่เกิดจากการนำกฎหรือหลักการเบื้องต้นต่าง ๆ ที่สร้างขึ้นมา จากหลักการก็นำไปสู่กระบวนการคิด ใหม่ ๆ เกิดการคิดและขยายแนวคิด จนสามารถนำหลักการนั้นไปใช้อย่างสร้างสรรค์ และสามารถ แก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ จนกระทั่งได้ความรู้ใหม่เพิ่มขึ้น

จากลักษณะการเรียนรู้ดังกล่าว กาเยได้กล่าวว่า ผู้เรียนจะเกิดความสามารถ ซึ่งเป็น ผลของการเรียนรู้ (Learning Outcomes) และผลของการเรียนรู้นี้ ถ้ามองในอีกมุมหนึ่ง ก็คือ จุดมุ่งหมายของการศึกษาและการเรียนการสอนนั่นเอง

จากทฤษฎีการเรียนรู้ของกาเย จะเห็นว่าเป็นทฤษฎีการเรียนรู้ร่วมสมัยที่ประยุกต์ ทฤษฎีการเรียนรู้ต่างๆ เข้ามา กาเยและคนอื่น ๆ (Gagne, et al., 1988, p. 8-14 อ้างอิงใน ไชยยศ เรืองสุวรรณ, 2534, หน้า 64) ได้ให้ข้อเสนอแนะว่าการเรียนรู้ของแต่ละบุคคลจะมีประสิทธิภาพ เพียงใดนั้น จะขึ้นอยู่กับปัจจัย 2 ประการ คือ

1. สภาพการเรียนรู้ (Condition of Learning) เป็นความพร้อมภายในตัวผู้เรียน (Internal Conditions) ด้านความสามารถที่มีอยู่ก่อนเรียน (พฤติกรรมเบื้องต้น) และสภาพ ภายนอก (External Conditions) ที่จัดให้แก่ผู้เรียน

2. เหตุการณ์ในการเรียนรู้ (Events of Learning) หมายถึง กระบวนการต่างๆ ที่ เกิดขึ้นในระหว่างการเรียนรู้และการจำ (A Basic Model of Learning and Memory) ซึ่งเป็น รูปแบบที่ตั้งอยู่บนทฤษฎีการเรียนรู้กลุ่มความรู้ความเข้าใจยุคใหม่ (Modern Cognitive Information Processing Theories) ดังภาพ



ภาพ 1 แสดงรูปแบบกระบวนการเรียนรู้และการจำของกาเย่

ที่มา : ไชยยศ เรืองสุวรรณ, 2534, หน้า 65

ดังนั้น รูปแบบการเรียนรู้และการจำของกาเย่นี้ จึงเป็นทฤษฎีการเรียนรู้ตามแนวของทฤษฎีใหม่นี้ของกลุ่มความรู้ ความเข้าใจที่เน้นในเรื่องของกระบวนการความรู้ (Information Processing)

จากรูปแบบการเรียนรู้และการจำ กาเย่และคนอื่นๆ (Gagne, et al., 1988, p. 180-181) ได้นำมาประยุกต์เป็นลำดับขั้นของกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องกันเป็น 8 ลำดับขั้น ดังนี้

1. ความตั้งใจ (Attending) เป็นลักษณะและธรรมชาติของมนุษย์ในการรับรู้สิ่งเร้า
2. การเลือกรับรู้ (Selection Perception) เป็นการเลือกรับรู้ความรู้ต่างๆ เพื่อนำไปเก็บในหน่วยความจำระยะสั้น
3. จัดข้อมูลความรู้ (Rehearsal) ในหน่วยความจำ
4. จัดรหัสความรู้ (Semantic Encoding) เพื่อนำเก็บในหน่วยความจำระยะยาว
5. นำออกมาใช้ (Retrieval) รวมทั้งการเสาะหา การนำความรู้เก็บไว้ในความจำการทำงานหรือหน่วยการตอบสนอง
6. การตอบสนอง (Response Organization) เป็นการเลือกและการจัดการปฏิบัติ
7. การป้อนกลับ (Feed back) เป็นเหตุการณ์ภายนอกในลักษณะของการเสริมแรง

8. การควบคุมกระบวนการเรียนรู้ (Executive Control Processes) เป็นการใช้อยุทธศาสตร์การคิดและอื่นๆ เป็นกระบวนการภายในตัวผู้เรียนที่จะควบคุมกระบวนการเรียนรู้

แนวคิดและทฤษฎีขององค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

1. ความสำคัญของการเรียนรู้ต่อองค์การ

ในปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมภายนอกที่เป็นไปอย่างรวดเร็วและรุนแรงมากขึ้น ทำให้องค์กรจำเป็นต้องปรับตัวให้เท่าทัน ซึ่งองค์กรจะต้องรู้จักเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เพราะการเรียนรู้จะช่วยให้เกิดความเข้าใจในสภาวะความเปลี่ยนแปลงของโลกและสังคม มีความเข้าใจและรู้จักใช้เทคโนโลยี ได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นต่อการตัดสินใจและการวางแผน เพื่อพัฒนางานขององค์การให้ดียิ่งขึ้น

อย่างไรก็ตาม การเรียนรู้ขององค์การจะเกิดขึ้นได้ก็เนื่องมาจากบุคลากรในองค์การเป็นหลัก เนื่องจากบุคลากรเป็นองค์ประกอบหลักเพียงอย่างเดียวขององค์การที่สามารถสร้างให้เกิดความรู้ ประยุกต์ใช้ และพัฒนาความรู้ต่างๆ ให้เกิดขึ้นได้เสมอ ซึ่งความรู้เหล่านั้นจะช่วยก่อให้เกิดการพัฒนาทั้งในระดับบุคลากร หน่วยงาน และส่งผลไปถึงการพัฒนาองค์การ ดังนั้นการส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ให้แก่บุคลากร จึงเป็นเรื่องที่องค์การควรให้ความสำคัญ โดยวิธีการหนึ่งที่นักวิชาการเชื่อกันว่าสามารถสร้างให้เกิดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ยั่งยืน และสามารถบูรณาการได้นั้น คือ “การเรียนรู้ด้วยตนเอง”

2. ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การใดๆ ที่เปิดโอกาสให้บุคลากรของตนเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถ เพื่อสร้างผลงานและอนาคตร่วมกัน โดยการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากบุคลากรขององค์การ หรือกลุ่มบุคคลในชุมชนที่เรียนรู้ร่วมกันจากประสบการณ์การทำงาน การแก้ปัญหา การค้นคว้าวิชาการใหม่ๆ ด้วยการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม กำหนดยุทธศาสตร์ เป้าหมายเรียนรู้จากการทำงานเป็นทีม เพื่อพัฒนาศักยภาพความเป็นเลิศของบุคลากรขององค์การหรือบุคคลในชุมชนอย่างต่อเนื่อง ให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

นักวิชาการหลายท่านได้ให้นิยามความหมายได้ไว้อย่างหลากหลาย เช่น David Garvin's ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้คือ องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์การที่มีทักษะในการสร้างสรรค์ การได้มาซึ่งความรู้ และการส่งผ่านความรู้ และการปรับพฤติกรรมขององค์การ เพื่อสะท้อนความรู้ใหม่ให้เกิดการเรียนรู้

ปีเตอร์ เซนยี (Peter Senge, 1990 อ้างอิงใน ประพนธ์ ผาสุกยี่ด, 2549) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การซึ่งเพิ่มขีดความสามารถในการสร้างอนาคตอย่างต่อเนื่อง การเรียนรู้เพื่อความอยู่รอดเป็นสิ่งสำคัญและโดยแท้จริงแล้วมีความจำเป็น แต่สำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น การเรียนรู้เพื่อความอยู่รอดจะต้องเชื่อมโยงกับการเรียนรู้เพื่อเพิ่มพูนความสามารถของเราในการสร้างสรรค์ หัวใจขององค์การแห่งการเรียนรู้คือ การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (A Shift of Mind)

องค์การการเรียนรู้เป็นแหล่งที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ เพื่อปรับปรุงการทำงานและผสมผสานกับการเรียนรู้ที่สร้างขึ้นเอง เพื่อส่งเสริมให้เกิดศักยภาพแก่ตนเอง ดังนั้น องค์การแห่งการเรียนรู้จึงช่วยให้บุคลากรของหน่วยงานสามารถเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่องโดยยึดหลักการ 5 ประการ ดังนี้

1. การพัฒนาความคิดเชิงระบบ เป็นแนวคิดที่ปีเตอร์ เซนยี (Peter Senge) เชื่อว่ามนุษย์เรียนรู้จากประสบการณ์ เมื่อมนุษย์มีปัญหาและมองการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ จะทำให้รู้จักสร้างกรอบแนวคิดหรือทฤษฎีมาประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหาจนเกิดหลักเกณฑ์ การคิดอย่างเป็นระบบ มี 3 ระดับ คือ 1) ฝึกปฏิบัติ 2) มีหลักการที่สามารถชี้แนะและเห็นแจ้งถึงแนวทางที่จะนำมาใช้ 3) ชี้ให้เห็นความจำเป็นที่จะนำไปสู่หลักการสำคัญของระเบียบหรือกฎเกณฑ์ที่จะนำมาใช้

2. การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ เป็นหลักการที่ชี้ให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลว่ามีพลังที่สามารถพัฒนาความอดทน และเข้าถึงจุดมุ่งหมายที่แท้จริง สมาชิกทุกคนขององค์การจะต้องพัฒนาตนเองให้เกิดการเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์ตลอดชีวิต

3. การสร้างความคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง เป็นการสะท้อนถึงการเรียนรู้ที่อยู่ภายในจิตใจของมนุษย์ ซึ่งสามารถนำไปสู่ภายนอก โดยการแสดงออกทางกรวิพากษ์วิจารณ์มนุษย์จะแสดงออกถึงความคิดของตนอย่างมีประสิทธิภาพและมีอิทธิพลต่อผู้อื่น ดังนั้น บุคลากรในองค์การจะสามารถเรียนรู้จากกันและกัน โดยเพิ่มทักษะใหม่ๆ หรือพัฒนาความคิดใหม่ๆ และพร้อมที่จะนำองค์การก้าวไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น

4. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ผู้บริหารทุกคนต้องมีวิสัยทัศน์ร่วมระหว่างสมาชิกขององค์การ โดยฝึกให้ทุกคนในองค์การมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์ เพื่อผลักดันให้เกิดข้อตกลงร่วม อันจะนำองค์การไปสู่ทิศทางที่ต้องการ

5. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เมื่อทุกคนในองค์การมีวิสัยทัศน์ร่วม ย่อมสามารถที่จะทำงานร่วมกัน ทุกคนสามารถเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เริ่มต้นจากการสนทนา ดึงศักยภาพของทุกคนให้เกิดความคิดร่วมเพื่อนำไปสู่การเรียนรู้ร่วมกัน

4. การเรียนรู้ในสถานที่ทำงาน

ความหมายของการเรียนรู้ในสถานที่ทำงาน (Workplace Learning) หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ความรู้ ทักษะ ทัศนคติของบุคลากรในสถานที่ทำงาน สถานประกอบการ โดยเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง จากการได้รับการศึกษานอกระบบ การฝึกอบรม หรือ การศึกษาตามอัธยาศัย ไม่ว่าจะเป็นการฝึกหัดหรือประสบการณ์ของบุคคล ซึ่งจะทำให้บุคลากรสามารถปรับตัวได้ทั้งด้านขีดความสามารถส่วนตัว สังคม และดำรงชีวิตได้อย่างมีคุณภาพ

ความเป็นมาของการเรียนรู้ในสถานที่ทำงาน

Marsick (1987) ได้ระบุว่า การเรียนรู้ของบุคลากรในสถานที่ทำงาน จะได้รับอิทธิพลจากแนวคิดต่าง ๆ ดังนี้ คือ

1. ครอบงำทัศน์การเรียนรู้ทางเทคนิค (Technical Paradigm) ซึ่งเป็นการเรียนรู้ที่จะเน้นให้เกิดพฤติกรรมที่ปรารถนาขององค์การ
2. ครอบงำทัศน์การเรียนรู้จากการตีความหมาย (Interpretative Paradigm) จะเป็นการกระตุ้นและจัดสภาพการเรียนรู้จากประสบการณ์ในการปฏิบัติงานประจำวัน
3. ครอบงำทัศน์การเรียนรู้จากการเลือกใช้กลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง (Strategic Paradigm) ซึ่งเป็นการเรียนรู้เพื่อตอบสนองผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่เกิดขึ้น ดังตารางการเปรียบเทียบดังนี้

ตาราง 1 แสดงการเปรียบเทียบกระบวนการทัศน์การเรียนรู้ในสถานที่ทำงาน

กระบวนการทัศน์การเรียนรู้	จุดเน้นการเรียนรู้	ตัวอย่างการปฏิบัติในสถานที่ทำงาน
กระบวนการทัศน์การเรียนรู้ทางเทคนิค (Technical paradigm or task-oriented) (objectivism)	มุ่งเน้นงาน กำหนดเป้าหมายในการเรียนรู้ที่เฉพาะเจาะจง ไว้ล่วงหน้าและดูความคุ้มค่า	หัวหน้างานหรือหัวหน้าในสถานที่ทำงานจะบอกให้พนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาว่าต้องทำอะไรอย่างไร โดยใช้เกณฑ์ชี้วัดจากวัตถุประสงค์

กระบวนทัศน์การเรียนรู้	จุดเน้นการเรียนรู้	ตัวอย่างการปฏิบัติใน สถานที่ทำงาน
กระบวนทัศน์การเรียนรู้จากกรณีศึกษา (Interpretative-paradigm)	มุ่งเน้นการใช้ประสบการณ์เดิมของผู้เรียนมาทำความเข้าใจถึงภาพรวมและเหตุการณ์	หัวหน้าในสถานที่ทำงานจะริเริ่มประเด็นให้พนักงานหรือผู้ได้บังคับบัญชาได้ทำความเข้าใจปัญหานั้นได้อย่างกว้างขวาง
กระบวนทัศน์การเรียนรู้จากกรณีศึกษาเชิงกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง (Strategic paradigm)	มุ่งให้เกิดการสนทนากันอย่างเปิดเผยภายใต้ความเชื่อและค่านิยมของบุคคล	หัวหน้าในสถานที่ทำงานร่วมกับพนักงานหรือผู้ได้บังคับบัญชาวิเคราะห์สถานการณ์ โดยทดสอบสมมติฐานภายใต้ ข้อมูลย้อนกลับจากการปฏิบัติ

จะเห็นได้ว่า กระบวนทัศน์การเรียนรู้ในสถานที่ทำงานดังกล่าวข้างต้น จะมีกระบวนทัศน์ที่หลากหลายสอดคล้องกับแนวคิดแต่ละประเภท แต่อย่างไรก็ตามในภาพรวม การเรียนรู้ในสถานที่ทำงาน ก็จะเป็นการเรียนรู้ เพื่อให้องค์การนั้นสามารถตอบสนองและอยู่รอดได้อย่างมั่นคงท่ามกลางกระแสแห่งการเปลี่ยนแปลงเช่นในปัจจุบัน โดยที่องค์การหรือสถานประกอบการเอง จำเป็นที่จะต้องส่งเสริมให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการเรียนรู้จากแหล่งทรัพยากรความรู้จากภายในหรือภายนอกองค์การ อีกทั้งยังควรกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนในองค์การได้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้ของตนเองอย่างต่อเนื่อง

กระบวนการเรียนรู้ในสถานที่ทำงาน

การเรียนรู้ เป็นกระบวนการศึกษา เพื่อให้เกิดการคิด วิเคราะห์ การตั้งคำถาม เพื่อให้สามารถหาคำตอบเกี่ยวกับปัญหา สาเหตุที่เกิดขึ้นรวมทั้งการตัดสินใจแนวทางแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้ด้วยตนเอง (ลีลาภรณ์ นาครทรรพ, 2539 อ้างอิงในสารานุกรมศึกษาศาสตร์ ฉบับเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี, 2546, หน้า 72) และกระบวนการที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวผู้เรียน มีสาเหตุมาจากสิ่งเร้าหรือตัวกระตุ้นซึ่งส่งผลให้เกิดพฤติกรรมที่แตกต่างกันไปตามสถานการณ์นั้นๆ และยังครอบคลุมถึงกระบวนการแก้ปัญหาและการใช้เหตุผลด้วย โดยเกิดการเรียนรู้ที่เป็น “การเรียนรู้เพื่อรู้ การเรียนรู้เพื่อปฏิบัติได้จริง การเรียนรู้เพื่อที่จะอยู่ร่วมกันและการเรียนรู้เพื่อชีวิต” (UNESCO, 1996 อ้างอิงในสารานุกรมศึกษาศาสตร์ ฉบับเฉลิม

พระเกียรติสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี, 2546, หน้า 72) ดังรายละเอียดต่อไป

1. การเรียนรู้ ซึ่งจะเป็นการเรียนรู้วิธีแสวงหาความรู้ที่จะช่วยให้บุคลากรเข้าใจสิ่งแวดล้อมต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป และสามารถพัฒนาตนเองไปสู่การประกอบอาชีพที่ดีขึ้น มีสัมพันธภาพ ประสานงานกับบุคคลอื่นๆ ในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

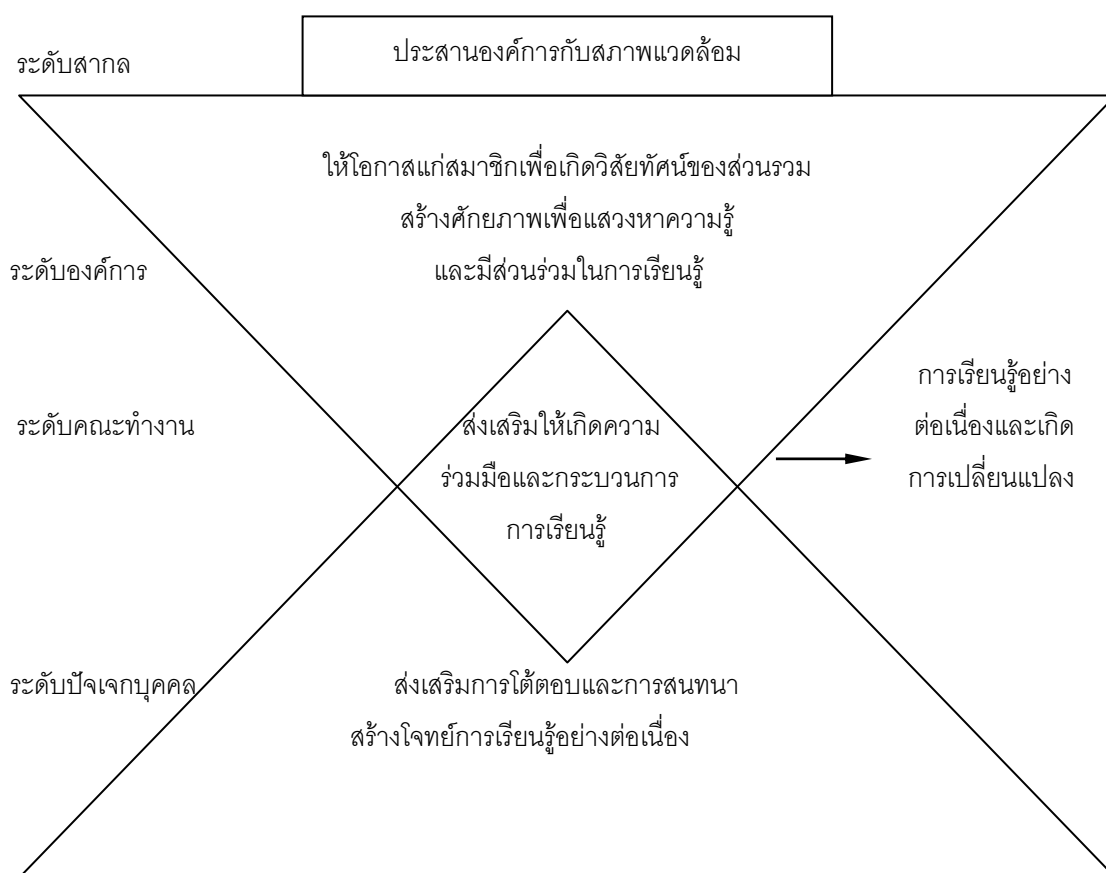
2. การเรียนรู้เพื่อปฏิบัติได้จริง ซึ่งจะสัมพันธ์กับการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะอาชีพให้สอดคล้องกับการพัฒนาทางเศรษฐกิจเชิงอุตสาหกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และต้องการขีดความสามารถของบุคคลที่เพิ่มขึ้น เป็นการเรียนรู้ที่อาศัยประสบการณ์ต่าง ๆ ทางสังคม และในการประกอบอาชีพโดยเรียนรู้ทั้งทางทฤษฎีและฝึกปฏิบัติงานจริง

3. การเรียนรู้เพื่อที่จะอยู่ร่วมกัน ซึ่งจะช่วยให้บุคคลเรียนรู้ที่จะแก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในสถานสังคม หรือองค์กรของตนได้อย่างถูกต้องด้วยสันติวิธี สามารถที่จะเรียนรู้เข้าใจผู้อื่น และฟังพินิจอย่างเท่าเทียมกันภายใต้วัตถุประสงค์ร่วมกันขององค์กร

4. การเรียนรู้เพื่อชีวิต ซึ่งจะเป็นการพัฒนาปัจเจกชนในทุกๆ ด้าน ทั้งด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์และสติปัญญาควบคู่กันไปทุกด้าน เพื่อให้มีอิสรภาพทางด้านวิจรรณญาณ มีดุลยพินิจของตนเองในการดำเนินชีวิตและรับผิดชอบกิจกรรมการปฏิบัติงานได้อย่างสมบูรณ์มีคุณค่า จะเห็นได้ว่า การเรียนรู้ในสถานที่ทำงานจึงครอบคลุมทั้งการศึกษานอกระบบ การฝึกอบรม และการศึกษาตามอัธยาศัยที่มุ่งหวังให้ตอบสนองความต้องการในการเรียนรู้ของบุคลากรในสถานที่ทำงาน การสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ในสถานที่ทำงาน จึงเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรที่เป็น “ผู้ใหญ่” เกิดการเรียนรู้

4. รูปแบบการเรียนรู้ที่ทำให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้

วัตคินส์และมาร์สิค (Watkins and Marsick, 1993) นักการศึกษาด้านการศึกษาผู้ใหญ่ ได้ประยุกต์แนวคิดการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานได้เสนอรูปแบบการเรียนรู้ที่ทำให้เกิดองค์การการเรียนรู้ 4 ระดับ ดังนี้



ภาพ 2 แสดงแนวปฏิบัติขององค์การแห่งการเรียนรู้

ที่มา : ศรีสว่าง เลี้ยววาริณ, 2550, หน้า 160

1. ระดับปัจเจกบุคคล สมาชิกในองค์การแสวงหาความรู้ด้วยตนเองในลักษณะต่างๆ ดังนี้
 - 1.1 ริเริ่มสร้างโอกาสแห่งการเรียนรู้ เช่น เรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริงฝึกอบรมโปรแกรมคอมพิวเตอร์ ชูชดเรียนรู้ด้วยตนเอง เรียนทางไกล เรียนรู้ตามอัธยาศัย
 - 1.2 สร้างวัฒนธรรมแห่งการค้นคว้าและการแสวงหา เช่น การทดลองทางวิทยาศาสตร์ การสนทนาเพื่อนำไปสู่การค้นคว้า การทดลองปฏิบัติ
2. ระดับคณะทำงาน คณะทำงานเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อสร้างศักยภาพที่จะทำงานด้วยการร่วมมือกันด้วยวิธีการต่าง ๆ ดังนี้
 - 2.1 ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ เช่น สลับหรือสับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ในคณะทำงาน ประชุมปรึกษาหารือหรือประชุมปฏิบัติการ

2.2 ส่งเสริมการทำงานร่วมกันเป็นทีม เช่น มอบหมายให้ทำงานเป็นคณะ เพื่อให้เกิดความร่วมมือกัน

3. ระดับองค์การ มีขั้นตอนดังนี้

3.1 กำหนดนโยบาย มาตรฐาน กระบวนการทำงานขององค์การ

3.2 สร้างวิสัยทัศน์ร่วม และกำหนดเป้าหมายขององค์การ

3.3 จัดระบบสารสนเทศที่เอื้อต่อการเรียนรู้

3.4 จัดให้มีสื่อ สิ่งอำนวยความสะดวก เช่น คอมพิวเตอร์ โปรแกรม คอมพิวเตอร์ เอกสารทางวิชาการ ที่สนับสนุนให้สมาชิกองค์การได้เรียนรู้

3.5 กำหนดบทบาทหน้าที่และสร้างระบบจูงใจแก่สมาชิกในองค์การ

4. ระดับสากล มียุทธวิธีดังนี้

4.1 สร้างภาวะผู้นำด้วยโปรแกรมการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ เช่น เชิญผู้บริหารที่จะเป็นผู้นำในอนาคตจากภูมิภาคต่างๆ ทั่วโลก มาร่วมแก้ปัญหาด้วยกัน

4.2 สร้างความเท่าเทียมและเครือข่ายบุคคลากรภายในที่แตกต่างกันทางด้าน ภูมิศาสตร์และนำสิ่งแวดล้อมมาเป็นประเด็นพิจารณาในองค์การการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในองค์การจะ เริ่มต้นและสิ้นสุดที่การเผยแพร่ความรู้ของบุคคลากรใน 4 รูปแบบการเรียนรู้ (Nonaka, Ikujiro อ้างอิงใน Michael Marquardt and Angus Reynolds, 1994) ดังนี้

1. การเรียนรู้แบบไม่รู้ตัว เป็นการเรียนรู้ของบุคคลากรคนหนึ่งกับ บุคคลากรอีกคนหนึ่ง จากการฝึกฝนด้วยกัน ทำงานใกล้ชิดด้วยกัน ทำให้เกิดการเรียนรู้และทักษะขึ้น การเรียนรู้ลักษณะนี้ไม่แพร่กระจาย

2. การเรียนรู้แบบชัดเจน เป็นการเผยแพร่ความรู้ใหม่โดยตรงแก่ บุคคลากรที่เกี่ยวข้อง

3. การเรียนรู้จากแบบไม่รู้ตัวมาเป็นการเรียนรู้แบบชัดเจน เป็นการ ประยุกต์ความรู้ที่ตนมีอยู่เดิมกับความรู้ใหม่ที่ได้รับ ทำให้เกิดแนวความคิดหรือนวัตกรรมใหม่

4. การเรียนรู้จากแบบชัดเจนมาเป็นการเรียนรู้แบบไม่รู้ตัว เป็นการ พัฒนาแนวคิดหรือนวัตกรรมใหม่ให้เป็นความรู้แก่บุคคลากรแต่ละคน

5. องค์ประกอบองค์การแห่งการเรียนรู้

องค์การแห่งการเรียนรู้จะประสบความสำเร็จต้องมีองค์ประกอบดังต่อไปนี้ (Marquardt and Reynolds, 1994, pp. 30-77)

5.1 โครงสร้างที่เหมาะสม องค์การต้องมีโครงสร้างการบริหารงานที่เหมาะสมทุกระดับทั้งภายในและภายนอกองค์การ

5.2 วัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน บุคลากรขององค์การเรียนรู้ด้วยตนเองแล้ว ยังต้องเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่น

5.3 การสร้างพลังอำนาจ บุคลากรขององค์การมีศักยภาพในการเรียนรู้ มีความสามารถในการตัดสินใจ แก้ปัญหา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีผลงาน

5.4 การกลั่นกรองสภาพแวดล้อม องค์การต้องสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์การ

5.5 การสร้างและถ่ายโอนความรู้ สร้างกระบวนการเรียนรู้และถ่ายโอนความรู้แก่สมาชิกเพื่อพัฒนาศักยภาพของสมาชิกในองค์การ

5.6 การเรียนรู้เทคโนโลยี รู้จักเลือกใช้เทคโนโลยีที่หลากหลายมาใช้ให้เหมาะสม เพื่อสร้างสรรค์ความรู้ใหม่

5.7 คุณภาพ พัฒนาคุณภาพบุคลากรขององค์การให้มีความเป็นเลิศ

5.8 ยุทธศาสตร์ ใช้ยุทธศาสตร์กระบวนการเรียนรู้ควบคู่ไปกับการทำงาน การเรียนรู้กลายเป็นส่วนหนึ่งของงานในหน้าที่ ซึ่งจะช่วยพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง

5.9 การสร้างบรรยากาศเกื้อหนุน สร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคลากรด้วยกัน อันเป็นการสร้างความเป็นหนึ่งเดียวขององค์การ

5.10 การสร้างวิสัยทัศน์ สมาชิกทุกคนขององค์การมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์ขององค์การ

วัตคินส์และมาร์สซิค ได้ประยุกต์แนวคิดองค์ประกอบการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (Watkins and Marsick, 1996, pp. 256) ดังนี้

1. การเปิดโอกาสในการเรียนรู้ของบุคคล
2. ส่งเสริมและให้ความสำคัญในการเรียนรู้ของกลุ่ม
3. สนับสนุนการทำงานเป็นทีม
4. การสร้างระบบแลกเปลี่ยนเรียนรู้
5. การจัดสภาพแวดล้อมขององค์การกับสิ่งแวดล้อม
6. ผู้บริหารมีนโยบายให้ความสำคัญในด้านการเรียนรู้ ทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม

และองค์การ

6. แนวทางในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

แนวทางในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (กมลรัตน์ วัชรินทร์, 2552) มีดังนี้

1. บุคคลรอบรู้ (Personal Mastery) หมายถึง การเรียนรู้ของบุคคลากรจะเป็นจุดเริ่มต้น คนในองค์การจะต้องให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ ฝึกฝน ปฏิบัติ และเรียนรู้อย่างต่อเนื่องไปตลอดชีวิต (Lifelong Learning) เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ
2. แบบแผนทางความคิด (Mental Model) หมายถึง แบบแผนทางความคิด ความเชื่อทัศนคติ แสดงถึงวุฒิภาวะ (Emotional Quotient, EQ) ที่ได้จากการสั่งสมประสบการณ์ กลายเป็นกรอบความคิดที่ทำให้บุคคลนั้นๆ มีความสามารถในการทำความเข้าใจ วินิจฉัย ตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม
3. การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) หมายถึง การสร้างทัศนคติร่วมของคนในองค์การ ให้สามารถมองเห็นภาพและมีความต้องการที่จะมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน
4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) หมายถึง การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในลักษณะกลุ่มหรือทีมงานเป็นเป้าหมายสำคัญที่จะต้องทำให้เกิดขึ้นเพื่อให้มีการถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์กันอย่างสม่ำเสมอ
5. การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) หมายถึง การที่คนในองค์การมีความสามารถที่จะเชื่อมโยงสิ่งต่างๆ โดยมองเห็นภาพความสัมพันธ์กันเป็นระบบโดยรวม (Total System) ได้อย่างเข้าใจแล้วสามารถมองเห็นระบบย่อย (Subsystem) ที่จะนำไปวางแผนและดำเนินการทำส่วนย่อย ๆ นั้นให้เสร็จทีละส่วน

7. ลักษณะสำคัญ 5 ประการขององค์การแห่งการเรียนรู้

องค์การที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จะมีลักษณะสำคัญ 5 ประการ (กมลรัตน์ วัชรินทร์, 2552) ดังนี้ คือ

1. มีการแก้ปัญหอย่างเป็นระบบ (Systematic Problem Solving) โดยอาศัยหลักทางวิทยาศาสตร์ เช่น การใช้วงจรของ Demming (PDCA : Plan, Do, Check, Action)
2. มีการทดลองปฏิบัติ (Experimental) ในสิ่งใหม่ๆ ที่มีประโยชน์ต่อองค์การเสมอ โดยอาจจะเป็น Demonstration Project หรือเป็น Ongoing Program
3. มีการเรียนรู้จากบทเรียนในอดีต (Learning from their own Experience) มีการบันทึกข้อมูลเป็น Case Study เพื่อให้สมาชิกในองค์การได้ศึกษาถึงความสำเร็จและความ

ผิดพลาดที่เกิดขึ้น เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในอนาคต มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ของสมาชิก

4. มีการเรียนรู้จากผู้อื่น (Learning from the Others) โดยการใช้การสัมภาษณ์ (Interview) การสังเกต (Observation) ฯลฯ

5. มีการถ่ายทอดความรู้โดยการทำ Report, Demonstration, Training & Education, Job Rotation ฯลฯ

8. อุปสรรคต่อการเรียนรู้ขององค์กร

8.1 สมาชิกในองค์กรรู้แต่หน้าที่ของตนเองแต่ไม่รู้เป้าหมายขององค์กร (I'm my position)

8.2 สมาชิกรู้ว่าปัญหาขององค์กรอยู่ที่ใด แต่ไม่รู้ว่าตัวเองมีส่วนเกี่ยวข้องอย่างไร (The Enemy is out there)

8.3 ทำตามแบบที่เคยทำ เห็นแต่ภาพลวงตา ไม่ได้แก้ปัญหที่สาเหตุที่แท้จริง (The Illustration of taking Change)

8.4 ยึดติดอยู่กับเหตุการณ์มากเกินไป (A Fixation on events)

8.5 ความเข้าใจผิดว่าการเรียนรู้มาจากประสบการณ์เท่านั้นแต่ไม่เข้าใจในความแตกต่างของอดีตกับปัจจุบัน (The Delusion of Learning from Experience)

8.6 มีผู้บริหารที่ดีแต่ไม่ได้สืบทอดความรู้ให้ผู้บริหารรุ่นต่อไป (The Myth of Management team)

8.7 ขาดสติไม่รู้ตัวกับความเปลี่ยนแปลงที่ค่อยเป็นค่อยไป (The Boiled frog Syndrome)

9. สรุปแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของนักวิชาการต่างๆ

ปัจจุบันมีการอ้างอิงแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีชื่อเสียง 3 ท่านมากที่สุด คือ Peter M. Senge Michael Marquardt และ David A. Gavin ซึ่งแนวคิดทั้ง 3 ท่าน คือ การนำพาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งจะชี้ให้องค์กรทั้งหลายเห็นว่าการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำเป็นต้องพัฒนาให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม

ตาราง 2 แสดงสรุปขั้นตอนสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ของนักวิชาการต่างๆ

Peter Serge	Michael Marquardt	David A. Gavin
1. คิดเป็นอย่างมีระบบครบวงจร (Personal mastery)	1. การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization transformation)	1. การแก้ปัญหาย่างมีระบบ (Systematic problem solving)
2. ไฟแรงใฝ่รู้ควบคู่ด้วยศักยภาพ (Systems thinking)	2. การจัดการกับองค์ความรู้ (Knowledge management)	2. การทดลองใช้วิธีการใหม่ๆ (Experimentation with new approaches)
3. รับรู้ภาพลักษณะโมเดลกรอบตัวอย่าง ถูกต้อง (Mental models)	3. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology application)	3. การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนและเรื่องในอดีต (Learning from their own experience and past history)
4. มองเห็นวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared vision)	4. การเพิ่มอำนาจ (People Empowerment)	4. การเรียนรู้จากประสบการณ์และวิธีการที่ดีที่สุดของผู้อื่น (Learning from the experience and best practices of others)
5. เรียนรู้เป็นทีม (Team learning)	5. พลวัตการเรียนรู้ (Learning dynamics)	5. การถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ (Transferring knowledge quickly and efficiently)

ที่มา : สุชาติ กิจธนะเสรี, 2549

องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องการความเป็นผู้นำในมุมมองใหม่ แทนมุมมองเดิมซึ่งผู้นำเป็นผู้กำหนดทิศทาง และตัดสินใจในเรื่องสำคัญ ดังนั้นบทบาทของผู้นำองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ ผู้ออกแบบนโยบาย กลยุทธ์ขององค์การ เป็นครูผู้สนับสนุนการเรียนรู้สำหรับทุกคน เป็นผู้รับผิดชอบที่จะสร้างองค์การ กำหนดวิสัยทัศน์ให้ชัดเจนและรับผิดชอบต่อการเรียนรู้

แนวคิดขององค์การการเรียนรู้สอดคล้องกับแนวคิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต ที่เชื่อว่ามนุษย์จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต เพื่อก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมยุคข่าวสารข้อมูล ทุกองค์การจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรของตนอย่างต่อเนื่อง การนำแนวคิดดังกล่าวมาใช้นั้น ผู้นำหน่วยงานทุกระดับจำเป็นต้องพิจารณาถึงองค์ประกอบต่างๆ เช่น องค์การนั้นๆ มีโครงสร้างการบริหารที่เอื้อต่อการสร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องหรือไม่ มีการสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือการเรียนรู้เป็นทีม การสร้างระบบแข่งขันการเรียนรู้เพื่อก้าวทันวิทยาการใหม่ๆ และการ

ประสานงานทุกภาคส่วนขององค์การให้เกิดบรรยากาศการเรียนรู้อย่างไร นอกจากนี้การรู้จักนำ การจัดการความรู้มาเป็นเครื่องมือช่วยให้บุคลากรทุกคนในองค์การเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ซึ่งมี ส่วน ช่วยให้เกิดองค์การเรียนรู้ได้สำเร็จเช่นกัน

แนวคิดด้านบุคลากรกับการเรียนรู้

แนวคิดและทฤษฎีการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Directed Learning)

แนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้ด้วยตนเองเป็นพื้นฐานจากแนวคิดของ Abraham H. Maslow, Jerome H. Bruner และ Carl Rogers

Abraham H. Maslow ได้ศึกษาแนวคิดเรื่องการรู้จักตนเอง (Self-awareness) และการ เข้าใจตนเอง (Self-Actualization) หมายถึง การพาตัวเองไปสู่โลกภายนอก เช่น การพยายามทำใน สิ่งที่ดีภายในตัวเอง เข้าใจคนอื่น เข้าใจโลก และเข้าใจตนเองมากขึ้น ส่งผลให้เกิดการยอมรับนับ ถือตนเอง มีอิสระมากขึ้น ส่งเสริมให้เกิดการแสวงหาประสบการณ์ใหม่ๆ และในที่สุดก็จะมีอำนาจ มากขึ้นในการปรุงแต่งและเปลี่ยนแปลงสังคมตามมา (ทฤษฎี สายสว่าง และคณะ, 2547)

Jerome H. Bruner ได้ศึกษาเรื่องการเรียนรู้ด้วยตนเองและเห็นว่าการเรียนรู้และการ แก้ปัญหาต้องอาศัยการสำรวจทางเลือกต่าง ๆ และเลือกทางที่ถูกต้องเหมาะสมที่สุด ดังนั้นการ สอนจะต้องจัดขึ้นเพื่อส่งเสริมและช่วยผู้เรียนรู้จักตัวเลือก อันเป็นการเรียนเพื่อให้อู้ (Cognitive Learning) และแรงจูงใจของผู้เรียนเองจะกระตุ้นให้ผู้เรียนมีทักษะในการเลือกเอง (เกษม ก้องเสียงสังข์, 2547)

Carl Rogers ได้ค้นพบวิธีการสอนแบบให้เรียนเองโดยไม่มีใครนำ (Nondirective Learning) ขึ้นในปี 1940 ซึ่งใช้หลักการเดียวกับการตัดสินใจด้วยตนเอง (Self-Determination) และการเป็นตัวของตัวเอง (Self-direction) โดยเชื่อว่าครูมีหน้าที่เพียงส่งเสริมและช่วยวางเงื่อนไข ที่กระตุ้นให้ผู้เรียนสร้างความสามารถให้เกิดขึ้นได้ด้วยตนเองและตามที่ต้องการ ครูจะต้องมี ความเชื่อว่าถ้าให้เงื่อนไขที่ถูกต้อง ผู้เรียนจะแสดงออกมาเองว่าเขามีพลังและความสามารถที่จะ เจริญงอกงามและแสวงหาความรู้ได้ด้วยตนเอง (เกษม ก้องเสียงสังข์, 2547)

1. ความหมายของการเรียนรู้ด้วยตนเอง

การเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ในสถานประกอบการ ซึ่ง ผู้ทำงานในสถานประกอบการส่วนใหญ่ต่างเป็นผู้มีวุฒิภาวะเป็น “ผู้ใหญ่” สามารถเรียนรู้ด้วย ตนเอง เพื่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในสถานประกอบการนั้น โดยไม่จำเป็นต้องรอรับความรู้

จากสถานประกอบการเสมอไป ดังความหมายของการเรียนรู้ด้วยตนเอง ที่มาจากภาษาอังกฤษว่า Self-directed learning ดังต่อไปนี้

โนวเลส (Knowles, 1975 อ้างอิงใน สรรวัชต์ ห่อไพศาล, 2550) กล่าวว่า การเรียนรู้แบบนำตนเองเป็นกระบวนการที่บุคคลมีความคิดริเริ่มในการวินิจฉัย ความต้องการเรียนรู้ การวางแผนเป้าหมายและแผนการเรียนรู้ที่มีระบบ การแสวงหาแหล่งทรัพยากร เลือกและนำมาประยุกต์เป็นกลวิธีในการเรียนรู้ และการประเมินผลการเรียน โดยจะได้รับหรือไม่ได้รับความช่วยเหลือจากผู้อื่นก็ตาม

สเคเจอร์ (Skager, 1978 อ้างอิงใน สรรวัชต์ ห่อไพศาล, 2550) กล่าวว่า การเรียนรู้แบบนำตนเอง เป็นการพัฒนาการเรียนรู้และประสบการณ์การเรียนรู้ และความสะดวกในการวางแผนการปฏิบัติ และการประเมินผลของกิจกรรมการเรียนรู้ทั้งในลักษณะที่เป็นเฉพาะบุคคลและในฐานะเป็นสมาชิกของกลุ่มการเรียนรู้ที่ร่วมมือกัน

กริฟฟิน (Griffin, 1987 อ้างอิงใน สรรวัชต์ ห่อไพศาล, 2550) กล่าวว่า การเรียนรู้แบบนำตนเองเป็นการจัดประสบการณ์ การเรียนรู้เป็นการเฉพาะของบุคคลใดบุคคลหนึ่งโดยมีเป้าหมายไปสู่การพัฒนาทักษะการเรียนรู้ของตนเอง และความสามารถในการวางแผนการปฏิบัติ และการประเมินผลการเรียนรู้ การจัดการเรียนรู้เป็นเฉพาะบุคคลและการพัฒนาการเรียนรู้

สรุปได้ว่า การเรียนรู้ด้วยตนเอง คือ กระบวนการศึกษาของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง โดยเริ่มต้นจากความตั้งใจ อย่างมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน ตลอดจนมีการวางแผนการเรียนรู้ มีการแสวงหาความรู้โดยใช้ทักษะในการศึกษาค้นคว้า และมีการวัดและประเมินผลตนเองอยู่ตลอดเวลา

2. ความสำคัญของการเรียนรู้ด้วยตนเองกับการเรียนรู้ในองค์การ

การเรียนรู้ในองค์การ ควรมุ่งสนับสนุนให้ผู้ที่ทำงานเกิดทักษะของการเรียนรู้ด้วยตนเอง ทั้งนี้เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกในปัจจุบัน การจัดการศึกษาในองค์การจึงจำเป็นต้องมุ่งเสริมสร้างให้ผู้ที่ทำงานมีความรู้ ความสามารถในการแสวงหาข้อมูลข่าวสารต่างๆ เพื่อจะได้ทันต่อเหตุการณ์ การฝึกฝนให้ผู้ที่ทำงานมีนิสัยการเรียนรู้ รู้จักการแสวงหาความรู้ได้ด้วยตนเอง จึงเป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับการศึกษาของตนเองในระดับสูงต่อไป

แต่อย่างไรก็ตามผู้ที่ทำงานในองค์การส่วนใหญ่ในปัจจุบันรู้แต่เพียงวิธีที่จะรับการถ่ายทอดความรู้จากวิทยากรผู้ให้ความรู้มากกว่าที่จะเรียนรู้ด้วยตนเอง ดังนั้นองค์การทั้งหลายจึงจำเป็นต้องเสริมสร้างการเรียนรู้ด้วยตนเองให้ผู้ที่ทำงานมากขึ้น

โนวเลส (Knowles, 1980 อ้างอิงใน สรรวิชัย ห่อไพศาล, 2550) กล่าวถึง ความสำคัญของการเรียนรู้ด้วยตนเอง ดังต่อไปนี้

1. คนที่เรียนรู้ด้วยการริเริ่มของตนเองจะเรียนรู้ได้มากกว่าและดีกว่าผู้ที่ เป็นเพียงผู้รับหรือรอให้ครูเป็นผู้ถ่ายทอดวิชาความรู้ให้เท่านั้น คนที่เรียนรู้ด้วยตนเองจะเป็นผู้ที่เรียนอย่างตั้งใจ มีจุดมุ่งหมาย และมีแรงจูงใจในการเรียนรู้สูง สามารถใช้ประโยชน์จากการเรียนรู้ได้ดีกว่าและยาวนานกว่าที่บุคคลที่รอรับแต่คำสอนเพียงอย่างเดียว

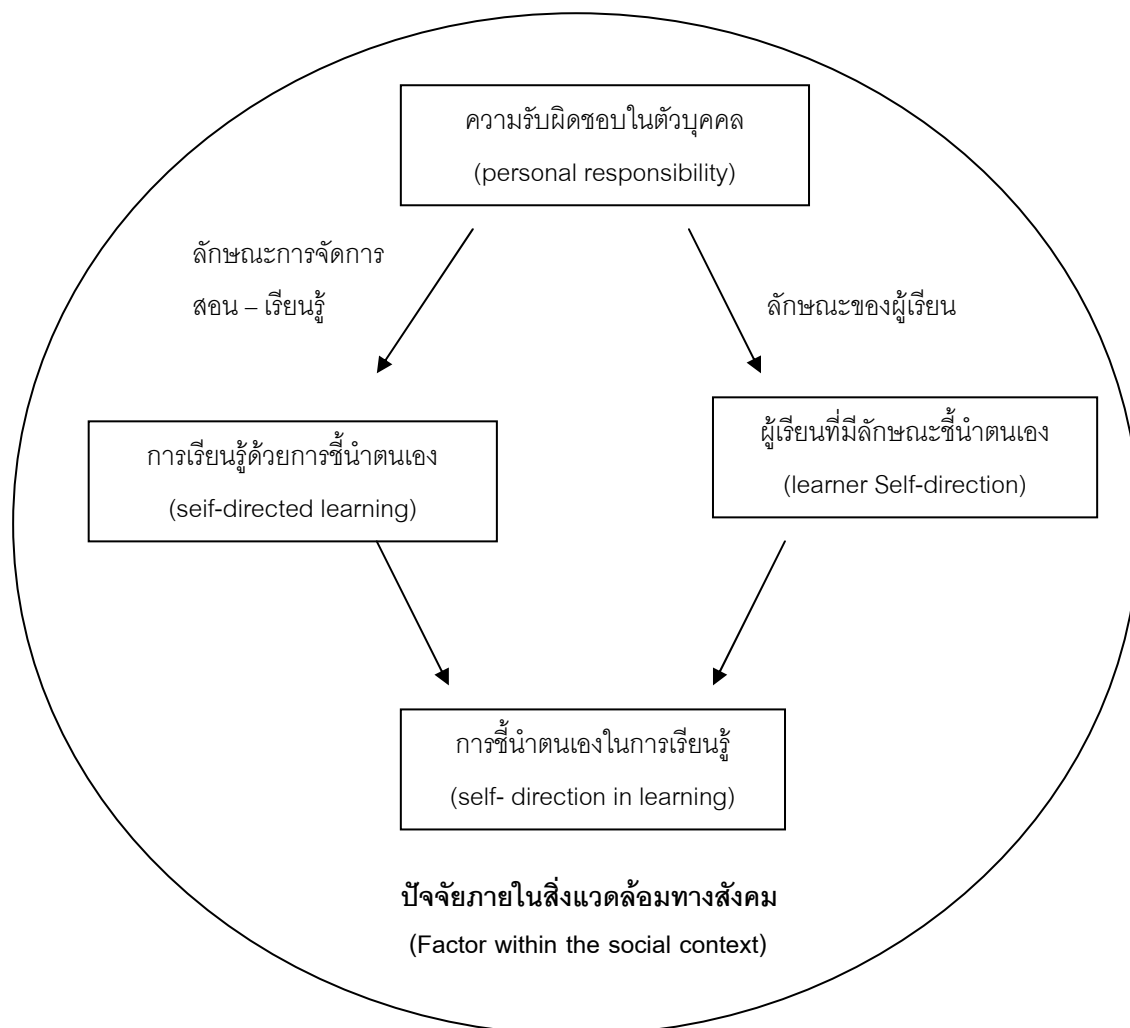
2. การเรียนรู้ด้วยตนเอง ได้สอดคล้องกับการพัฒนาทางจิตวิทยาและกระบวนการทางธรรมชาติของมนุษย์ คือ เมื่อตอนยังเป็นเด็กเป็นธรรมชาติที่จะต้องพึ่งพิงผู้อื่น ต้องการผู้ปกครองทำหน้าที่ปกป้อง เลี้ยงดูและตัดสินใจแทนให้ เมื่อบุคคลเติบโตมีพัฒนาการขึ้นก็จะค่อยๆ พัฒนาตนเองไปสู่ความเป็นอิสระ ไม่ต้องการพึ่งพิงผู้ปกครอง ครู และผู้อื่นๆ การพัฒนาเป็นไปในลักษณะที่เพิ่มความเป็นตัวของตัวเอง และชี้แนะตนเองได้มากขึ้น

3. พัฒนาการใหม่ทางการศึกษา ไม่ว่าจะเป็นหลักสูตรใหม่ ห้องเรียนแบบเปิด ศูนย์บริการทางวิชาการ การศึกษาอย่างอิสระ การศึกษาการเรียนรู้ที่จัดให้แก่บุคคลภายนอก การเรียนการสอนด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์และอื่น ๆ การพัฒนารูปแบบของการศึกษาดังกล่าวเหล่านี้ล้วนแต่ผลักดันการรับผิดชอบสู่ผู้เรียนให้เป็นที่เรียนรู้ด้วยตนเองเป็นสำคัญ

4. การเรียนรู้ด้วยตนเอง จะช่วยความอยู่รอดของชีวิตมนุษย์ในฐานะที่เป็นบุคคลและเผ่าพันธุ์ของมนุษย์ เนื่องจากโลกปัจจุบันเป็นโลกที่แตกต่างไปจากเดิมมีความเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ เกิดขึ้นอยู่เสมอ และข้อเท็จจริงต่าง ๆ เช่นนี้ จะเป็นสาเหตุนำไปสู่ความจำเป็นทางการศึกษาและการเรียนรู้ การเรียนรู้ด้วยตนเองจึงเป็นกระบวนการต่อเนื่องตลอดชีวิต

3. องค์ประกอบของการเรียนรู้ด้วยตนเอง

Ralph G. Brockett and Roger Hiemstra ได้เสนอองค์ประกอบเพื่อความเข้าใจในกรอบแนวคิดของการชี้แนะตนเองในการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Self-direction in Adult Learning) โดยมีรายละเอียดดังนี้ (สรรวิชัย ห่อไพศาล, 2550)



ภาพ 3 แสดงองค์ประกอบของการเรียนรู้ด้วยตนเอง

ที่มา : สรรวิชัย ห่อไพศาล, 2550

1. ความรับผิดชอบในตัวเอง (Personal Responsibility) หมายถึง การกระตุ้นเพื่อให้เกิดความตระหนักในความจำเป็นที่จะต้องมีการเรียนรู้และส่งเสริมให้ผู้เรียนมีความรับผิดชอบในตนเองในการที่จะตัดสินใจเรียนรู้ การวางแผนการเรียนรู้ การดำเนินงาน และการประเมินตนเองในการเรียนรู้
2. ผู้เรียนที่มีลักษณะชี้นำตนเอง (Learner Self-direction) หมายถึง คุณลักษณะเฉพาะตัว หรือบุคลิกภาพของผู้เรียนที่เอื้อและสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้โดยการชี้นำตนเอง ซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะที่เกิดจากภายในตัวของผู้เรียนเอง

3. การเรียนรู้โดยการชี้นำตนเอง (Self-Directed Learning) หมายถึง กิจกรรมที่เกิดขึ้นในการเรียนรู้โดยการชี้นำตนเองซึ่งอาจเกิดจากการจัดการของผู้สอนหรือการวางแผนการเรียนรู้ของผู้เรียนเอง แต่ความสำคัญของผู้สอนนั้นจะเป็นเพียงผู้คอยช่วยเหลือ เสนอแนะ แนะนำ หรืออำนวยความสะดวกในการเรียนรู้เท่านั้น ส่วนการดำเนินกิจกรรมการเรียนรู้ทั้งหมดนั้นจะเป็นการดำเนินการโดยผู้เรียนทั้งสิ้น

4. ปัจจัยแวดล้อมทางสังคม (Factor within the Social Context) หมายถึง การคำนึงถึงสภาพแวดล้อมทางสังคมของผู้เรียนซึ่งผู้เรียนยังคงสภาพความเป็นอยู่จริงในสังคม เช่น สภาพครอบครัว การทำงาน สิ่งแวดล้อม ฯลฯ

4. กระบวนการเรียนรู้ด้วยตนเอง

โนวเลส (Knowles, 1975 อ้างอิงใน สรรวัชต์ ห่อไพศาล, 2550) ได้อธิบายถึงกระบวนการการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-direction Learning) ดังต่อไปนี้

1. เกิดจากความริเริ่มในตัวของบุคคลโดยจะมีความช่วยเหลือจากคนอื่นหรือไม่ก็ตาม
2. วิเคราะห์ความต้องการในการเรียนรู้
3. คิดวิธีการในการเรียนรู้เพื่อไปยังจุดมุ่งหมาย
4. เลือกแหล่งทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้
5. เลือกและดำเนินการตามวิธีการและยุทธศาสตร์ในการเรียนรู้
6. ทำการวัดและประเมินผลการเรียนรู้

สเคเจอร์ (Skager, 1978 อ้างอิงใน สรรวัชต์ ห่อไพศาล, 2550) ได้กล่าวว่าวิธีการเรียนรู้มี 4 รูปแบบที่จะนำไปสู่การเรียนรู้ด้วยตนเอง คือ การเรียนรู้จากประสบการณ์ การเรียนรู้โดยการค้นพบ การศึกษาแบบเปิด การสร้างความเป็นตัวของตัวเองอย่างเป็นระบบ

ชิกเกอร์ริงและแกมสัน (Chickering and Gamson, 1987 อ้างอิงใน สรรวัชต์ ห่อไพศาล, 2550) ได้พูดถึงหลักการสอนในระดับปริญญาตรีที่ดี 7 ประการว่าครูที่มีประสิทธิภาพต้องมีหลักการสอนที่ดี 7 ประการคือ

1. กระตุ้นให้เกิดปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้เรียนกับผู้สอน (Encourages Contacts Between Students and Faculty)
2. พัฒนา ความสัมพันธ์แบบเอื้อประโยชน์ซึ่งกันและกัน และความร่วมมือกันในกลุ่มเรียน (Develops Reciprocity and Cooperation Among Students)

3. ใช้เทคนิคการสอนที่จับใจ น่าสนใจ เหมาะกับวัยของผู้เรียน (Uses Active Learning Techniques)
4. ให้ข้อมูลย้อนกลับทันที (Gives Prompt Feedback)
5. เน้นเรื่องกำหนดเวลาในการทำงาน (Emphasizes Time on Task)
6. สื่อสารกับผู้เรียนเรื่องความคาดหวังที่มีอยู่สูง (Communicates High Expectations)
7. เคารพความสามารถและวิธีการเรียนที่หลากหลาย (Respects Talents and Ways of Learning)

บทบาทของครูในการเป็นผู้แนะนำ (Facilitator) ในการส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Hiemstra, 1994 อ้างอิงใน สรรวัชต์ ห่อไพศาล, 2550) ควรมีการจัดกระบวนการเรียน ดังนี้

1. จัดหาข้อมูลในแต่ละหัวข้อของการเรียนในการบรรยาย และมีการใช้สื่อเพื่อแทรกเทคนิคในการเรียนการสอนต่าง ๆ ตามความเหมาะสม
2. จัดการ จัดหาแหล่งให้ความรู้ให้แก่ผู้เรียนแต่ละคนหรือแต่ละกลุ่มเล็ก ๆ ตามที่กำหนด
3. ช่วยผู้เรียนในการประเมินความต้องการ และประเมินความตามเนื้อหาผู้เรียนแต่ละคนจะได้รู้วิธีการเรียนของตนเอง
4. ประเมินการเรียนรู้ของผู้เรียนแต่ละคน
5. จัดหาแหล่งข้อมูลต่างๆ หรือข้อมูลที่เชื่อถือได้ในการเรียนแต่เรื่องที่ได้กำหนดโดยการประเมินตามที่ต้องการ
6. สร้างแหล่งข้อมูล สื่อและต้นแบบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อและเนื้อหาที่หลากหลาย
7. จัดการให้มีการติดต่อกับบุคคลต่างๆ ที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะเรื่องและจัดทำแนวทางให้ผู้เรียนได้ มีประสบการณ์ทั้งส่วนตัวหรือเป็นกลุ่มเล็ก นอกเหนือจากกลุ่มปกติ
8. ทำงานร่วมกับผู้อื่นนอกห้องเรียน ในลักษณะของเป็นผู้กระตุ้นเกิดปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มเรียน
9. ช่วยผู้เรียนในการพัฒนาทัศนคติผู้เรียนให้เป็นผู้เรียนที่พึ่งตนเอง
10. สนับสนุนให้มีการอภิปรายตามคำถามให้มีกิจกรรมกลุ่มเล็ก เพื่อกระตุ้นความสนใจในการเรียนรู้
11. พัฒนาให้ผู้เรียนเกิดทัศนคติในแง่บวก

12. จัดกระบวนการเรียนรู้ให้มีการประเมินความต้องการ และมีการประเมินผลอย่างต่อเนื่องให้ทำหน้าที่เป็นผู้ประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียน ทั้งในห้องเรียนและเมื่อจบในแต่ละบทเรียน

จากกระบวนการปฏิสัมพันธ์ที่กล่าวมาแล้ว จะช่วยให้ผู้สอนได้ทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) อย่างสมบูรณ์แบบและให้ผู้เรียนรู้ถึงภาระรับผิดชอบของแต่ละบุคคลที่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่ตัวเองตั้งไว้ และจะเป็นประสบการณ์ที่ผู้เรียนจะได้เข้าไปในความต้องการของตนเองได้เรียนรู้ตามความต้องการที่ตัวเองอยากเรียนรู้และได้ผสมผสานข้อมูลกับกระบวนการเรียนรู้เพื่อที่จะบรรลุจุดประสงค์ที่ตนเองตั้งใจ

5. ลักษณะผู้เรียนด้วยการเรียนรู้ด้วยตนเอง

นักวิชาการการศึกษาหลายท่านได้อธิบายคุณลักษณะของผู้เรียนด้วยตนเองไว้ดังนี้
สเคเจอร์ (Skager, 1978 อ้างอิงใน สรรพชาติ ห่อไพศาล, 2550) กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้เรียนด้วยตนเองได้ดี ควรมีลักษณะ 7 ประการ ดังต่อไปนี้

1. เป็นผู้ยอมรับตนเอง (Self-acceptance) ได้แก่ การมีเจตคติในเชิงบวกต่อตนเอง
2. การเป็นผู้มีการวางแผนการเรียนรู้ (Planfulness) ประกอบด้วย 1) การรับรู้ความต้องการในการเรียนของตนเอง 2) การวางจุดมุ่งหมายที่สอดคล้องกับความต้องการนั้น 3) การวางแผนปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพเพื่อบรรลุจุดประสงค์การเรียนรู้

3. มีแรงจูงใจในการเรียนอยู่ในตนเอง (Intrinsic Motivation) สามารถเรียนรู้ได้โดยปราศจากสิ่งควบคุมหรือบังคับจากภายนอก เช่น รางวัล การถูกตำหนิ ถูกลงโทษ การเรียน เพื่อต้องการวุฒิบัตรหรือตำแหน่ง

4. สามารถที่จะประเมินผลตนเอง (Internalized Evaluation) ได้ว่าจะเรียนได้ดีแค่ไหน โดยอาจขอให้ผู้อื่นประเมินการเรียนรู้ของตนเองก็ได้ โดยการประเมินจะต้องสอดคล้องกับสิ่งต่างๆ ที่ ปรากฏเป็นจริงอยู่ในขณะนั้น

5. การมีลักษณะที่เปิดกว้างต่อประสบการณ์ (Openness to Experience) ได้แก่ การมีความสนใจ ความใคร่รู้ ความอดทนต่อความคลุมเครือ การชอบสิ่งที่ยุ่งยากสับสนและการเรียนอย่างสนุก สิ่งเหล่านี้จะทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำกิจกรรมซึ่งก่อให้เกิดประสบการณ์ใหม่

6. การมีลักษณะของการยืดหยุ่น (Flexibility) ในการเรียนรู้ เต็มใจจะเปลี่ยนแปลงเป้าหมายหรือวิธีการเรียนและใช้ระบบการเข้าถึงปัญหา โดยใช้ทักษะการสำรวจ การลองผิดลองถูกโดยไม่ล้มเลิกความตั้งใจที่จะเรียนรู้

7. ความเป็นตัวของตัวเอง (Autonomy) ดูแลตนเองได้ เลือกที่จะผูกพันกับรูปแบบการเรียนรู้แบบใดแบบหนึ่งมีการกำหนดปัญหากับมาตรฐานของระยะเวลาและสถานที่ที่กำหนดให้ ว่าลักษณะการเรียนรู้แบบใดที่มีคุณค่าและเป็นที่ยอมรับได้

โนวเลส (Knowles, 1975 อ้างอิงใน สรรพสิทธิ์ ห่อไพศาล, 2550) ได้กล่าวถึงลักษณะของผู้มีการเรียนรู้ด้วยตนเอง 9 ประการ ดังต่อไปนี้

1. มีความเข้าใจถึงความแตกต่างของบุคคลในด้านความคิด และทักษะที่จำเป็นในการเรียนรู้ ได้แก่ ความแตกต่างระหว่างการเรียนโดยมีครูเป็นผู้ชี้แนะ และการเรียนรู้แบบนำตนเอง
2. มีแนวคิดที่ตนเองเป็นบุคคลที่มีความเป็นตัวของตัวเอง ไม่ขึ้นกับผู้อื่น และเป็นผู้ที่สามารถควบคุม และนำตนเองได้
3. มีความสามารถในการสร้างสัมพันธ์อันดีกับเพื่อน เพื่อที่จะให้บุคคลเหล่านั้นเป็นผู้สะท้อนให้ทราบถึงความต้องการในการเรียนรู้ การวางแผนการเรียนของตนเอง รวมทั้งการช่วยเหลือผู้อื่น ตลอดจนการได้รับความช่วยเหลือกลับจากบุคคลเหล่านั้น
4. มีความสามารถในการวิเคราะห์ความต้องการในการเรียนรู้อย่างแท้จริงโดยการร่วมมือจากผู้ที่เกี่ยวข้อง
5. มีความสามารถในการกำหนดจุดมุ่งหมายในการเรียนรู้จากความต้องการในการเรียนรู้ของตนเองโดยเป็นจุดมุ่งหมายที่สามารถประเมินผลสำเร็จได้
6. มีความสามารถในการเชื่อมความสัมพันธ์กับผู้สอนเพื่อขอความช่วยเหลือหรือขอคำปรึกษา
7. มีความสามารถในการแสวงหาบุคคล และแหล่งวิทยาการที่เหมาะสมสอดคล้องกับจุดประสงค์การเรียนรู้ที่แตกต่างกัน
8. มีความสามารถในการเลือกแผนการเรียนที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้ประโยชน์จากแหล่งวิทยาการต่าง ๆ มีความคิดริเริ่ม และมีทักษะการวางแผนอย่างดี
9. มีความสามารถในการเก็บรวบรวมข้อมูล และนำผลจากข้อมูลที่ค้นพบไปใช้ได้ อย่างเหมาะสม

6. รูปแบบการเรียนรู้ด้วยตนเอง

กริฟฟิน (Griffin, 1983, p.133 อ้างอิงใน สรรพสิทธิ์ ห่อไพศาล, 2550) ได้แบ่งรูปแบบการเรียนรู้ด้วยตนเองออกเป็น 5 รูปแบบ ดังนี้

1. รูปแบบการเรียนรู้โดยใช้สัญญาการเรียนรู้ (Learning Contract) เป็นเครื่องมือในการเรียนด้วยตนเองตามแนวความคิดการเรียนรู้เป็นกลุ่มของโนวเลส (the Knowles Group Learning Stream)

2. รูปแบบการใช้โครงการเรียนรู้ (Learning Project) เป็นตัวบ่งชี้การมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ด้วยการชี้นำตนเองตามแนวคิดโครงการเรียนแบบผู้ใหญ่ของทัฟ (The Tough adult learning project stream)

3. รูปแบบการใช้บทเรียนสำเร็จรูป (Individualize Program Instruction) ตามแนวคิดของสกินเนอร์ (Skinner) แต่เป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากการนำของครู (Teacher-Directed Learning)

4. รูปแบบที่ไม่ใช่การจัดการเรียนการสอนทั่วไป (Non-Traditional Institutional) ได้แก่ กลุ่มผู้เรียนที่เรียนโดยสมัครใจ หวังที่จะได้ความรู้ เช่น การศึกษาที่จัดขึ้นสำหรับบุคคลภายนอกที่ได้รับประกาศนียบัตร การศึกษาที่เป็นหน่วยประสบการณ์ชีวิต เป็นต้น

5. รูปแบบการเรียนรู้ประสบการณ์ชีวิต (Experiential learning) เบาวด์ (Boud, 1982, p. 12 อ้างอิงใน สรรพ์ชาติ ห่อไพศาล, 2550) ได้สรุปรูปแบบการเรียนรู้ด้วยตนเองไว้ว่า มี 5 รูปแบบ ดังนี้

1) การเรียนรู้แบบใช้สัญญาการเรียนรู้ (Learning Contracts) การเรียนแบบนี้ผู้เรียนวางแผนโดยเขียนสัญญาเป็นลายลักษณ์อักษร รวมทั้งวิธีการวัดประเมินผลซึ่งจะมีการตรวจสอบความถูกต้องของผลงานกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ในสัญญาจากผู้ร่วมงาน

2) การเรียนแบบการทำงานตัวต่อตัว (One-to-One Learning) การเรียนแบบนี้ผู้เรียนทำงานเป็นคู่ ช่วยอำนวยความสะดวกซึ่งกันและกันในการทำงาน

3) การเรียนแบบวางแผนการทำงานโดยผู้เรียน (Student Planned Courses) การเรียนแบบนี้นักเรียนทำงานเป็นกลุ่มในการริเริ่มโครงการและนำสู่การปฏิบัติ

4) การเรียนแบบมีระบบสนับสนุนจากเพื่อน (Peer Support Systems) การเรียนแบบนี้ผู้เรียนที่เริ่มใหม่ได้รับความช่วยเหลือจากผู้เรียนที่มีประสบการณ์มากกว่า

5) การเรียนแบบร่วมมือกันประเมิน (Collaborative Assessment) การเรียนแบบนี้ผู้เรียนร่วมมือกันกำหนดเกณฑ์ในการประเมินและตัดสินผู้เรียนด้วยกัน

ส่วนการศึกษาในมุมมองด้านคุณสมบัติของผู้เรียนนั้น เน้นความหมายในแง่ของแรงจูงใจจากภายใน ทักษะ และบุคลิกภาพที่ก่อให้เกิดพลังหรือศักยภาพในการเรียนรู้ซึ่ง Knowles

(1975) และ Skager (1978) ได้อธิบายคุณสมบัติที่พึงประสงค์ของผู้เรียนรู้ด้วยตนเองไว้คล้ายคลึงกัน ดังนี้

1. ต้องเป็นผู้ยอมรับตนเอง (Self- Acceptance) คือ มีเจตคติในเชิงบวกต่อตนเอง มีความเป็นตัวของตัวเอง (Autonomy) ดูแลตนเองได้ ไม่ขึ้นกับใคร และเป็นคนที่สามารถนำตนเองได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการเรียนรู้ คือ จะเป็นผู้มีแรงจูงใจจากภายใน (Intrinsic Motivation) สามารถเรียนรู้โดยปราศจากสิ่งควบคุมภายนอก เช่น รางวัล การถูกทำโทษ การได้ตำแหน่งหรือการประกาศเกียรติคุณ นอกจากนี้ยังต้องรู้จักประเมินผลตนเอง (Internalization Evaluation) โดยรู้ว่าตนสามารถเรียนได้ดีแค่ไหน

2. รู้จักวิเคราะห์ตนเองเพื่อให้ทราบถึงความต้องการในการเรียนรู้ของตน โดยอาจหาความช่วยเหลือหรือสนับสนุนจากผู้อื่น

3. สามารถแปรความต้องการในการเรียนออกมาเป็นจุดมุ่งหมายของการเรียนรู้ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของตนเอง

4. สามารถเลือกแผนการเรียนของตนเองที่มีประสิทธิภาพ อันจะช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการเรียนได้เป็นอย่างดี

5. ต้องเปิดกว้างต่อประสบการณ์ (Openness to Experience) คือ สามารถที่จะสร้างสัมพันธกับบุคคลอื่น และใช้บุคคลเหล่านั้นช่วยเหลือในการเรียนรู้ของตนเอง เช่น สร้างความสัมพันธ์กับผู้สอนและใช้ประโยชน์จากผู้สอนเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือหรือเป็นที่ปรึกษา

6. มีความสามารถในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคคลหรือแหล่งความรู้ และนำข้อค้นพบต่าง ๆ เหล่านั้นไปใช้ได้เหมาะสม

นอกจากนี้ Knowles (1977) ยังได้อธิบายเพิ่มเติมว่า ผู้ซึ่งเรียนรู้ได้ด้วยตนเองนั้นต้องเข้าใจในความแตกต่างด้านความคิดเกี่ยวกับผู้เรียน และทักษะที่จำเป็นในการเรียนรู้ด้วย ในขณะที่ Skager (1978) เชื่อว่า ความยืดหยุ่นในการเรียนรู้ (Flexibility) เช่น ความเต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลงเป้าหมาย วิธีการเรียน และการเข้าถึงปัญหา เป็นลักษณะที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่ผู้เรียนรู้ด้วยตนเองพึงมี ขณะเดียวกันสมคิด อิศระวัฒน์ (2531) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการเรียนรู้ของผู้ใหญ่และการเรียนรู้ของคนไทย ได้สรุปลักษณะของบุคคลที่มีพฤติกรรมการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Directed Learning) อันจะนำไปสู่การเป็นบุคคลที่เฝ้ารู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learner) ไว้สอดคล้องกับลักษณะของผู้เรียนรู้ด้วยตนเองที่ Knowles (1975) และ Skager (1978) กล่าวไว้ดังนี้

1. การสมัครใจที่จะเรียนด้วยตนเอง (Voluntarily to learn) หมายถึง การมีความรู้สึกรู้สึกต้องการเรียน เพราะความอยากรู้ มิได้เกิดจากการถูกบังคับ

2. เป็นแหล่งข้อมูลของตนเอง (Self-resourceful) หมายถึง สามารถบอกได้ว่าสิ่งที่ตนจะเรียนคืออะไร รู้ว่าทักษะและข้อมูลที่ต้องการหรือจำเป็นที่ต้องใช้มีอะไรบ้าง สามารถกำหนดเป้าหมายวิธีการรวบรวมข้อมูลที่ต้องการ วิธีการประเมินผลการเรียนรู้ และเป็นผู้จัดการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ด้วยตนเอง (Manager of change) รวมถึงสามารถตัดสินใจด้วยตนเอง และมีความรับผิดชอบต่อน้ำที่หรือบทบาทในการเป็นผู้เรียนที่ดี

3. ต้องรู้วิธีการที่จะเรียน (Know How to Learn) นั่นคือ ควรทราบขั้นตอนการเรียนรู้ของตนเองว่าจะไปสู่จุดที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ได้อย่างไร

7. ความพร้อมในการเรียนรู้ด้วยตนเอง

ความพร้อมในการเรียนรู้ด้วยตนเอง หมายถึง การที่บุคคลมีความรู้สึกหรือเชื่อมั่นว่าตนมีความสามารถในการเรียนรู้ด้วยตนเองและมีทัศนคติที่เป็นบวกต่อการเรียนรู้ เมื่อกกล่าวถึงคุณสมบัติของผู้ที่มีการเรียนรู้ด้วยตนเอง ได้มีผู้นิยามไว้มากมาย ในงานวิจัยของกุกลิเอลมิโน (Ducy M.Guglielmino, 1977 อ้างอิงใน สรรวิชาติ ห่อไพศาล, 2550) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้ที่มีลักษณะการเรียนรู้ด้วยตนเอง หรือ SDLRS (Self-directed Learning Readiness Scale) ที่นักวิชาการยอมรับอย่างแพร่หลายและใช้เป็นตัวแบบในการศึกษาวิจัยมากที่สุด โดยมีรายละเอียด 8 ด้าน ดังนี้

1. การเปิดโอกาสต่อการเรียนรู้ (Openness to Learning Opportunities) ได้แก่ การมีลักษณะเป็นผู้รักความก้าวหน้า มีความสนใจในการเรียนรู้ ต้องการเรียนรู้ให้มากยิ่งขึ้นเพื่อจะได้เป็นคนที่มีคุณภาพ พอใจที่จะได้เป็นผู้ที่คิดริเริ่มในการเรียนรู้ของตน รักที่จะเรียนรู้อยู่เสมอเมื่อมีโอกาส และรู้สึกว่าการเรียนรู้เป็นสิ่งที่ตนเองต้องแสวงหา ยินดีที่จะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้อื่น

2. การมีมโนคติของตนเองในการเป็นผู้เรียนที่มีประสิทธิภาพ (Self Concept as an Effective Learner) ได้แก่ ความมั่นใจที่จะเรียนรู้ด้วยตนเอง มีวินัยในการเรียนรู้ รู้ว่าตนเองต้องการเรียนรู้อะไร รู้ว่าตนเองจะแสวงหาความรู้ได้อย่างไร และมีความอยากรู้อยากเห็น เชื่อว่าการทำความเข้าใจสิ่งที่เรียนรู้ไม่ใช่เรื่องยาก เชื่อว่าตนเองสามารถจัดเวลาเพื่อการเรียนรู้ได้อย่างเหมาะสมและมีความต้องการที่จะเรียนรู้ตลอดชีวิต

3. การมีความคิดริเริ่มและมีอิสระในการเรียนรู้ (Initiative and Independence in Learning) ได้แก่ ความกระตือรือร้นในการติดตามคำถามเพื่อให้ได้ความรู้ จำแนกความต้องการที่จะเรียนรู้ของตนเอง ชอบมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียน และเชื่อมั่นในความสามารถของตนว่าจะ

ทำงานนั้นได้ดี พึงพอใจในการอ่านและทำความเข้าใจด้วยตนเอง รู้แหล่งที่จะใช้ในการศึกษาหาความรู้ สามารถวางแผนการทำงาน และสามารถที่จะคิดริเริ่มสร้างงานใหม่ๆ ได้

4. การมีความรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ (Acceptance of Responsibility for One's Own Learning) ได้แก่ ความเต็มใจที่จะเรียนรู้ในสิ่งที่ตนเองสนใจ ถึงแม้จะยาก ชอบที่จะมีบทบาทในการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ของตนเอง มีความรับผิดชอบเพื่อให้ได้รับประสบการณ์การเรียนรู้ด้วยตนเองและสามารถที่จะตัดสินใจความก้าวหน้าในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของตนเองได้

5. ความรักในการเรียนรู้ (Love of Learning) ได้แก่ การเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ชื่นชมต่อบุคคลที่ค้นคว้าหาความรู้อยู่เสมอ มีความตั้งใจจริงที่จะศึกษาหาความรู้ มีความใฝ่รู้ รักและใฝ่ใจในการเรียนรู้อยู่เสมอ สนุกสนานกับการเสาะแสวงหาความรู้

6. ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ได้แก่ การเป็นผู้ที่ชอบลองทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยตนเอง สามารถคิดหาวิธีใหม่ๆ และหลากหลายในการแก้ปัญหา มีความอดทนและพยายามที่จะแก้ปัญหาที่ยุ่งยาก

7. การมองอนาคตในแง่ดี (Positive Orientation to the Future) ได้แก่ การเป็นผู้ที่มีความพยายามเชื่อมโยงสิ่งที่เรียนรู้กับเป้าหมายระยะยาวที่ตั้งไว้ มีความคิดว่าการเรียนรู้ทำให้เกิดความก้าวหน้าและเชื่อว่าการเรียนรู้เกิดขึ้นตลอดชีวิต มีความสุขในการคิดถึงอนาคต และมองว่าปัญหาเป็นสิ่งที่ท้าทายไม่ใช่อุปสรรค

8. ความสามารถในการใช้ทักษะการแก้ปัญหา (Ability to Use Basic Study Skills and Problem-Solving Skills) ได้แก่ การเป็นผู้ที่มีความสามารถในการนำความรู้พื้นฐานที่เกี่ยวข้อง และทักษะการสังเกต การตั้งโจทย์ปัญหา การตั้งสมมติฐาน การเก็บรวบรวมข้อมูล และการสรุปผลข้อมูล มาใช้ในการค้นหาข้อมูลและสามารถคิดหาวิธีแก้ปัญหาได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง

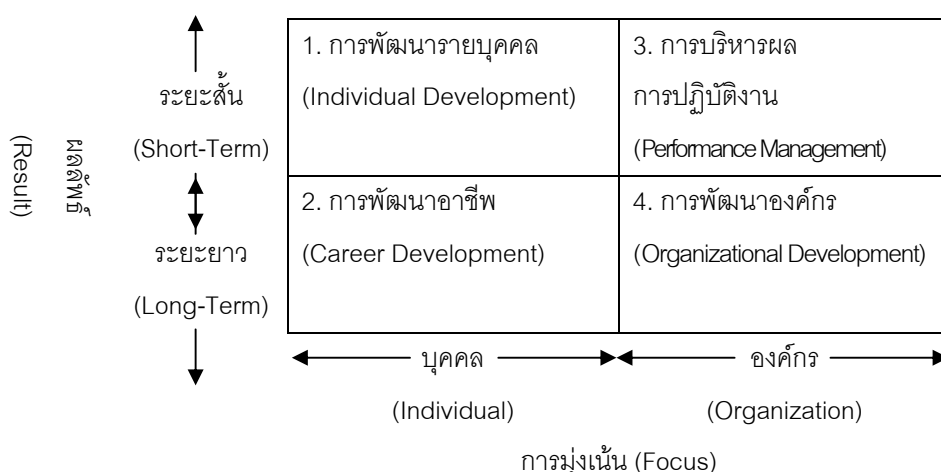
จากแนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้ด้วยตนเอง จะเห็นว่าเป็นรูปแบบที่เหมาะสมต่อการเรียนรู้ทางเว็บไซต์หรืออินเทอร์เน็ต ทั้งนี้ผู้เรียนจะต้องมีความรับผิดชอบสูงในการควบคุมตนเอง ศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ส่วนผู้สอนจะเป็นผู้อำนวยการ จัดหาทรัพยากร แหล่งข้อมูลให้พร้อม และจะต้องมีปฏิสัมพันธ์กัน ทั้งระหว่างผู้เรียนกับผู้สอนและระหว่างผู้เรียนด้วยตนเอง นอกจากนี้ความสำเร็จในการเรียนรู้ด้วยตนเอง จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีการพัฒนาความสามารถในการเรียนรู้ของบุคคลด้วยการสร้างแรงจูงใจให้เกิดความต้องการในการเรียนรู้ และพัฒนา

บุคลิกภาพของผู้ที่เรียน ดังนั้น การเรียนรู้ด้วยตนเองจึงเป็นแนวคิดหนึ่งที่สนับสนุนในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้

8. ความสัมพันธ์ของการเรียนรู้ด้วยตนเองกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ความก้าวหน้าในสายอาชีพ

ความสำคัญของความก้าวหน้าในสายอาชีพ

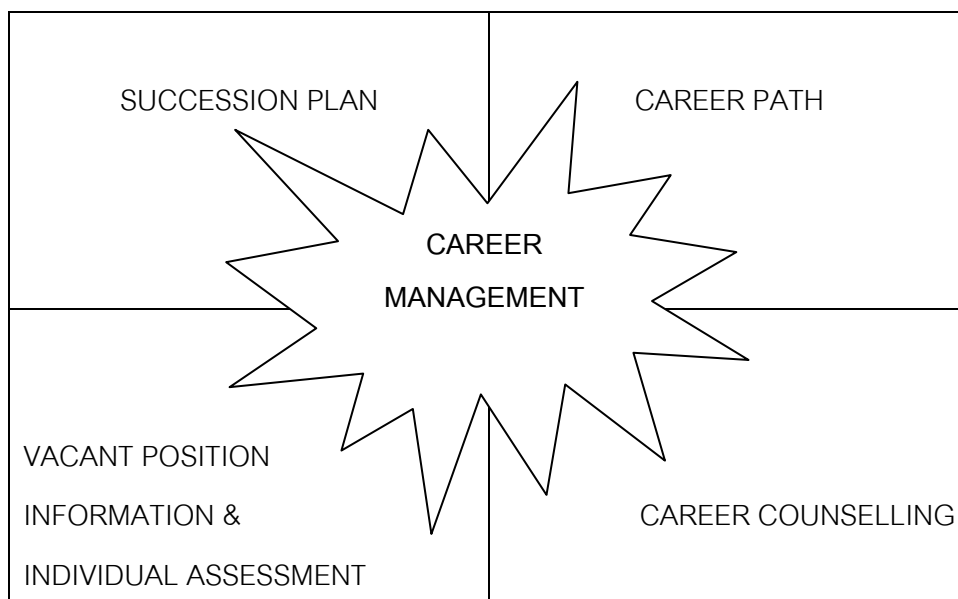
ในยุคแห่งการแข่งขัน เพื่อความอยู่รอดขององค์กร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรสู่การเป็นทุนมนุษย์ (Human Capital) ที่มีคุณค่า จึงเป็นปัจจัยที่หลายๆ องค์กรไม่อาจปฏิเสธหรือหลีกเลี่ยงได้ ทั้งนี้เนื่องจากทุนมนุษย์ที่มีคุณค่านั้นจะเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรมุ่งสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด การพัฒนาเส้นทางอาชีพหรือสายความก้าวหน้าในงาน (Career Development) นับเป็นเครื่องมือหนึ่งที่องค์กรสามารถนำมาใช้ในการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์กร ต่อยอดจากการพัฒนารายบุคคล (Individual Development) ที่มุ่งเน้นพัฒนาบุคคลให้เกิดผลลัพธ์ในระยะสั้น ในขณะที่การพัฒนาเส้นทางอาชีพหรือสายความก้าวหน้าในงาน จะมุ่งเน้นพัฒนาบุคคลให้เกิดผลลัพธ์ในระยะยาว ซึ่งจะต้องมีการวิเคราะห์ความจำเป็นรายบุคคลในส่วนของความสนใจ ค่านิยม ความรู้ความสามารถ เพื่อที่จะนำไปวางแผนพัฒนาให้บุคคลมีความรู้ ทักษะ เพื่องานในอนาคตได้ต่อไป



ภาพ 4 แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ที่มา : Principle of Human Resource Development (Jerry W. Gilley, Steven A. Egglend and Ann Maycunich G.,1998)

กล่าวอีกนัยหนึ่งคือต้องมีการกำหนดเส้นทางอาชีพ หรือ Career Path และมีการวางแผนเกี่ยวกับหน้าที่ของบุคลากรในองค์กร (Career Planning) ให้สอดคล้องกับเส้นทางอาชีพ มีการดำเนินการจัดการเกี่ยวกับเส้นทางอาชีพของบุคลากร (Career Management) เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร



ภาพ 5 Career Management

ที่มา : การพัฒนาเส้นทางอาชีพหรือสายความก้าวหน้า (บุญชัย พิทักษ์ดำรงกิจ, 2553)

การจัดการเกี่ยวกับเส้นทางอาชีพของบุคลากรในองค์กร (Career Management) จึงเป็นอีกหนึ่งทางออกในการป้องกันไม่ให้เกิดเหตุการณ์ที่ว่า เมื่อมีการเลื่อนตำแหน่งบุคลากรระดับปฏิบัติการขึ้นมาเป็นหัวหน้างานหรือผู้บริหารองค์กร ส่งผลให้องค์กรได้หัวหน้าหรือผู้บริหารที่ไม่เก่งมาหนึ่งคน ในขณะที่เดียวกันก็เสียคนทำงานเก่งๆ ไปหนึ่งคน ปัญหาลักษณะนี้มิได้เกิดจากบุคคลผู้ที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งขึ้นมานั้นไม่เก่ง แต่ปัญหาอยู่ที่ระบบการเลื่อนตำแหน่งขององค์กรไม่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากองค์กรไปเลื่อนตำแหน่งคนบนพื้นฐานของงานเดิม ไม่ได้เลื่อนตำแหน่งบนพื้นฐานของคุณสมบัติของงานใหม่ และขาดระบบการเตรียมคนเก่งในระดับหนึ่งให้พร้อมที่จะเก่งในระดับที่สูงขึ้นไป จากการที่องค์กรประสบกับปัญหาดังกล่าว ส่งผลให้หลายๆ องค์กรเริ่มให้ความสำคัญกับระบบที่เรียกว่า “Succession Plan” หรือ ระบบการสร้างทายาทขึ้นมาทดแทนในตำแหน่งต่างๆ โดยเฉพาะตำแหน่งงานที่สำคัญในองค์กร (Key

Positions) ซึ่งมักเป็นตำแหน่งที่มีความเสี่ยงต่อการสูญเสียบุคลากรให้กับองค์กรอื่น หรือมีอัตราเข้า-ออก (Turnover Rate) สูง เช่น ตำแหน่งที่เป็นผู้บริหาร ตำแหน่งที่เป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะ เป็นต้น

ระบบ Succession Plan คือการจัดเตรียมคนเพื่อทดแทนตำแหน่งงานใดงานหนึ่งไว้ล่วงหน้า หรืออาจจะเป็นการเตรียมบุคลากรเพื่อรองรับการเติบโตขององค์กร โดยจัดทำเฉพาะตำแหน่งงานที่สำคัญ เช่น ผู้บริหาร ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน มีการกำหนดระบบการพัฒนาบุคคลที่จะเป็นทายาท (Successors) อย่างเป็นระบบระยะยาว และมีการติดตามประเมินศักยภาพของผู้ที่เป็นว่าที่ทายาทเป็นระยะๆ ที่สำคัญต้องมีการจัดลำดับว่าใครมีความพร้อมมากน้อยเพียงใด ทั้งนี้พบว่าปัญหาที่สำคัญคือทำอย่างไร Succession Plan จึงจะมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ทำให้องค์กรไม่ขาดคนเก่ง คนดีและเหมาะสมกับตำแหน่ง

การบริหารจัดการระบบ Succession Plan ที่ดี จึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ ทั้งนี้จำเป็นต้องมีการกำหนดกติกาในการคัดเลือกทายาทของตำแหน่งงาน (Candidate) ให้ชัดเจน โดยการคัดเลือกที่ดีควรแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

ระดับที่ 1 : การกรองเพื่อคัดเลือก “คนดี” คุณสมบัติของบุคลากรที่หัวหน้ามีสิทธิเสนอชื่อเพื่อพิจารณาเป็นว่าที่ทายาทของตำแหน่งงาน (Candidate) เป็นกติกาเบื้องต้นที่ฝ่ายบุคคลหรือ HR เป็นผู้คัดเลือกให้กับผู้บังคับบัญชาหรือคณะกรรมการ โดยกติกาข้อนี้ไม่ต้องให้ผู้บังคับบัญชาโดยตรงเป็นผู้พิจารณา หลักเกณฑ์ที่ใช้ควรจะเป็นหลักสากลในองค์กรที่ทุกคนต้องปฏิบัติตาม ผู้ที่จะได้รับการพิจารณาให้เป็น Successor ทุกคน ต้องผ่านการคัดกรองในระดับนี้ก่อน เช่น อายุ อายุงานในตำแหน่งเดิมไม่น้อยกว่ากี่ปี วุฒิการศึกษา ผลงานในอดีตรวมทั้งความประพฤติและการลงโทษทางวินัยที่ผ่านมา เป็นต้น

ระดับที่ 2 : การกรองเพื่อคัดเลือกคนดีที่เป็น “คนเก่ง” คุณสมบัติข้อนี้มีไว้สำหรับการคัดเลือกรายชื่อคนดีที่ถูกเสนอขึ้นมาเพื่อพิจารณาให้เป็นผู้ที่อยู่ในระบบ Succession Plan หรือรายชื่อของผู้ที่มีสิทธิที่จะเป็นทายาทสืบทอดตำแหน่ง (Successor list) คุณสมบัติข้อนี้ต้องกำหนด โดยยึดเอาคุณสมบัติ ความรู้ความสามารถ ตามตำแหน่งที่ต้องการหาผู้สืบทอดมาเป็นเกณฑ์ เช่น ความสามารถด้านภาษา ภาวะผู้นำ ความสามารถในการวางแผนกลยุทธ์ กล้าตัดสินใจ สามารถทำงานร่วมกับคนอื่นได้ดี ฯลฯ เป็นต้น ก่อนที่จะไปพิจารณากติกาในระดับที่ 3 ก็ต้องผ่านกระบวนการในการวางแผน พัฒนาและประเมิน Successor แต่ละคนว่าใครสมควรที่จะก้าวไปสู่การเป็น Successor ตัวจริงที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่งให้ขึ้นไปทดแทนผู้ดำรงตำแหน่งเดิมได้

ระดับที่ 3 : การกรองคนดีและคนเก่งที่ “เหมาะสม” คุณสมบัติข้อนี้ถือเป็นด่านสุดท้ายก่อนที่จะเปลี่ยนสถานะจาก Successor มาเป็นผู้ดำรงตำแหน่งตัวจริง คนที่ผ่านกระบวนการในระดับที่ 2 มานั้น ส่วนใหญ่มีคุณสมบัติทั้งเก่งและดีอยู่แล้ว ดังนั้น ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่ค่อนข้างยากที่จะบอกว่าใครดีและเก่งกว่าใคร ขั้นตอนนี้จึงเป็นขั้นตอนที่มุ่งเน้นการพิจารณาคัดเลือก Successor ที่เป็นบุคลากรดีและบุคลากรเก่งที่มีความ “เหมาะสม” กับตำแหน่งที่จะเลื่อนขึ้นไป ข้อดีของการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan)

1. องค์การมีการประเมินความพร้อมอยู่เสมอว่าบุคลากรที่มีคุณภาพ (Quality) และมีความรู้ความสามารถ (Competency) มีอยู่เป็นจำนวนเท่าไร
2. ฝ่ายบุคคลมีข้อมูลเสนอผู้บริหารเกี่ยวกับบุคลากรในตำแหน่งที่กำลังเกษียณอายุ รวมทั้งในตำแหน่งที่มีคุณสมบัติหายากและเป็นที่ยกย่องของคู่แข่ง
3. ฝ่ายบุคคลสามารถวางแผนสรรหาและคัดเลือกบุคลากรในเชิงรุกได้ดียิ่งขึ้น โดยสามารถวางแผนคาดการณ์ล่วงหน้า และสรรหาบุคลากรรองรับความต้องการขององค์การได้อย่างเพียงพอและเหมาะสม
4. สามารถนำการวางแผนหาผู้สืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) มาใช้เป็นเครื่องมือในการจูงใจบุคลากรได้จากการมีนโยบายส่งเสริมการเลื่อนขั้นบุคลากรภายใน ทำให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจในการทำงานดีขึ้น
5. ผลทางอ้อมคือ ทำให้บุคลากรที่เป็นบุคลากรเก่งในองค์การไม่กล้าเล่นตัวมากจนเกินไป เนื่องจากฝ่ายบุคคลมีการสร้างคนทดแทนขึ้นเตรียมไว้แล้ว จากการมีการคาดการณ์ล่วงหน้าว่า บุคลากรคนใดที่ดูเหมือนจะถูกซื้อตัวจากภายนอกได้ง่าย

ในที่นี้ผู้ศึกษาขอยกตัวอย่างการนำระบบการจัดการเกี่ยวกับเส้นทางอาชีพของบุคลากรในองค์การ (Career Management) มาใช้ในกองทัพบกออสเตรเลีย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหาบุคลากรที่เหมาะสมในแต่ละตำแหน่ง (Put The right man on the right job) โดยในส่วนของ การวางแผนขั้นสู่ตำแหน่ง (Succession plan) ในกองทัพบกออสเตรเลียนั้น จะหน่วยงาน Directory Officer Career Management หรือ DOCM เป็นผู้รับผิดชอบดูแลการจัดการเกี่ยวกับเส้นทางอาชีพให้กับข้าราชการระดับนายทหารสัญญาบัตร และ Soldier Career Management Agency หรือ SCMA รับผิดชอบดูแลการจัดการเกี่ยวกับเส้นทางอาชีพให้กับข้าราชการระดับนายทหารประทวน พันธกิจหลักคือการบริหารจัดการทุนมนุษย์ของกองทัพให้มีศักยภาพสูงสุด เพื่อเสริมสร้างศักยภาพของกองทัพต่อไป

ทั้งนี้ หน้าที่ความรับผิดชอบหลักของ DOCM และ SCMA จะคล้ายคลึงกันโดยจะมีการแบ่งหน้าที่รับผิดชอบเป็น 5 แผนก คือ

แผนกที่ 1 ประเมินผลการปฏิบัติงานและคัดเลือกนายทหารเพื่อบรรจุเข้าตำแหน่ง (Selection and Appointment) ในการประเมินผลและคัดเลือกนั้นดำเนินการในรูปของคณะกรรมการ ซึ่งประกอบด้วยนายทหารอาวุโส ที่ได้รับการแต่งตั้งจำนวน 9 นาย มีหน้าที่ในการพิจารณาผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ และคัดเลือกเพื่อบรรจุในตำแหน่งสูงขึ้นไป ข้อมูลที่ใช้ในการประเมินประกอบด้วย

1. ผลการประเมินภาวะสุขภาพโดย Medical Employment Classification Review Board -- MECRB)

2. ประวัติและข้อมูลส่วนบุคคล

3. ข้อมูลผลการประเมินผลประจำปีจากผู้บังคับบัญชา

4. รายงานผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) ย้อนหลัง 6 ปี

5. รายงานผลการพัฒนาตามแนวทาง (Training road map)

การประเมินภาวะสุขภาพ จะทำการประเมินโดยคณะกรรมการพิจารณาสุขภาพข้าราชการ (Medical Employment Classification Review Board: MECRB) ผลการประเมินแบ่งได้เป็น 4 กลุ่ม คือ

MEC1: ภาวะสุขภาพดี มีความพร้อมในการทำงานสูง แม้ในราชการสนาม

MEC2: ภาวะสุขภาพดี มีความพร้อมในการทำงานแต่จะมีข้อจำกัดบางอย่าง เช่น ต้องสวมแว่นตาสายตา หรือเครื่องช่วยฟังในขณะที่ทำงาน เป็นต้น

MEC3: มีปัญหาทางการแพทย์ในช่วงนั้น เช่น กระดูกหักต้องเข้าเฝือกเพื่อทำการรักษา หรืออยู่ในระหว่างการตั้งครรภ์ เป็นต้น

MEC4: มีปัญหาทางการแพทย์ มีโรคประจำตัวที่ทำให้สภาพร่างกายไม่พร้อมที่จะทำงาน

ผลการประเมินจะแบ่งออกเป็น 4 กลุ่มโดยในกลุ่ม MEC3, MEC4 คณะกรรมการ MECRB จะต้องพิจารณาและสรุปรายงานด้วยว่าข้าราชการเหล่านั้นมีภาวะสุขภาพเหมาะสมที่จะรับราชการต่อไปหรือไม่ ผลการประเมินและคัดเลือกนายทหารเพื่อบรรจุเข้าตำแหน่งระดับนายทหารสัญญาบัตร แบ่งได้เป็น 4 กลุ่ม ดังนี้

Band 1: ผลการปฏิบัติงานดีมากเหมาะสมที่จะได้รับการเลื่อนยศและมีตำแหน่งรองรับ

Band 2: ผลการปฏิบัติงานดีมากเหมาะสมที่จะได้รับการเลื่อนยศ แต่ยังไม่มีความพร้อมรับตำแหน่งรองรับ

Band 3: ผลการปฏิบัติงานดีแต่คุณสมบัติยังไม่ครบถ้วน จึงยังไม่ได้รับการพิจารณาเลื่อนยศ จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาเพิ่มเติมเพื่อให้คุณสมบัติครบถ้วนจึงจะได้รับการพิจารณาต่อไป เช่นยังไม่ผ่าน การศึกษาในโรงเรียนเสนาธิการ เป็นต้น

Band 4: ผลการปฏิบัติงานดีแต่มีคุณสมบัติอยู่ในกลุ่มที่จะไม่ได้รับการพิจารณาเลื่อนยศ

ผลการประเมินและคัดเลือกในระดับนายทหารชั้นประทวน แบ่งได้เป็น 5 กลุ่มประกอบด้วย

Band 1: ผลการปฏิบัติงานเหมาะสมที่จะได้รับการเลื่อนยศ

Band 2: ผลการปฏิบัติงานเหมาะสมและอาจจะได้รับการเลื่อนยศ

Band 3: ผลการปฏิบัติงานเหมาะสมที่จะได้รับการเลื่อนยศ แต่ยังไม่มีความพร้อมรับตำแหน่ง

Band 4: ผลการปฏิบัติงานยังไม่เหมาะสมที่จะได้รับการเลื่อนยศในขณะนั้น

Band 5: ผลการปฏิบัติงานไม่เหมาะสมที่จะได้รับการเลื่อนยศแม้ในระยะยาว โดยคณะทำงานกลุ่มนี้จะนำข้อมูลทั้งหมดมาทำการคัดกรองคนเก่ง คนดี และคนที่เหมาะสมเพื่อเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นต่อไป

แผนกที่ 2 แผนกให้คำปรึกษาหลังการประเมินผล (Career Advisor Group) มีหน้าที่ให้คำปรึกษาหลังการประเมินผลจากแผนกที่ 1 โดยเฉพาะในกรณีที่ผลการประเมินไม่เป็นที่พึงพอใจของข้าราชการ โดยจัดให้มี Career Manager มีหน้าที่สำคัญในการช่วยให้ ข้าราชการของกองทัพสามารถวางแผนอนาคตของตนเองและครอบครัวได้บนพื้นฐานความสมดุลของชีวิตและการทำงาน (Work/life balance) แผนกที่ 3 จัดสรรนายทหารลงตำแหน่ง (Post Group) มีหน้าที่จัดสรรนายทหารกลุ่ม Band 1 ลงตำแหน่ง แผนกที่ 4 วางแผนและพัฒนาข้าราชการของกองทัพ (Plan and Administration) มีหน้าที่วางแผนบริหารจัดการการเข้าสู่ตำแหน่ง รวมทั้งการจัดทำแนวทางการพัฒนาให้สอดคล้องกับผลการประเมิน (Training Road Map) ประกอบด้วย

1. จัดทำ Career Path ซึ่งดูแลข้าราชการในเรื่องต่อไปนี้
 - ก. การเลื่อนยศตามระยะเวลา
 - ข. การอบรมพัฒนาในแต่ละชั้นยศ
 - ค. การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบในแต่ละชั้นยศ

2. การอนุรักษ์กำลังพล แนวทางการอนุรักษ์กำลังพลของกองทัพมุ่งเน้นรักษาและสร้างคนเก่งของกองทัพ โดยมีการบริหารจัดการดังนี้

ก. กำลังพลกลุ่มที่มีทักษะพิเศษสามารถได้รับการพิจารณาย้ายข้ามเหล่าได้

ข. พัฒนาทักษะกำลังพลที่มีอยู่ ให้มีทักษะสูงขึ้น รวมทั้งมีการเชิญชวนกำลังพลที่มีทักษะพิเศษหรือทักษะสูงที่ลาออกจากราชการไปแล้ว ให้กลับเข้ามารับราชการใหม่

ค. กลุ่มที่มีทักษะสูงจะมีเพิ่มเงินพิเศษ (Bonus)

ง. การรับกำลังพลเพิ่มจากประเทศอื่นโดยเฉพาะในกลุ่มที่มีประสบการณ์พิเศษในด้านที่ต้องการ เช่น การรับทหารอังกฤษเข้ารับราชการในกองทัพ โดยจะมีการทำสัญญาต่อกองทัพ 4 ปี เป็นต้น

จ. โครงการให้ผู้จบการศึกษาระดับปริญญาตรีเข้ารับการทดลองงานในกองทัพ (Gap Year) เป็นเวลา 1 ปี ถ้าผู้ทดลองงานผ่านเกณฑ์การประเมินและมีความต้องการที่จะปฏิบัติงานในกองทัพ จะได้รับการคัดเลือกเข้าเป็นข้าราชการของกองทัพต่อไป

ฉ. การปรับชั้นยศจากประทวนมาเป็นสัญญาบัตร

ช. การนำกำลังพลสำรองเข้ามาปฏิบัติงานในกองทัพเป็นเวลา 1-3 ปี โดยให้สิทธิเทียบเท่ากำลังพลประจำการ

แผนกที่ 5 Senior Officer Management มีหน้าที่ ดูแลผู้บริหารระดับสูงในการเข้าตำแหน่ง

จากการที่กองทัพบกออสเตรเลีย ได้นำแนวคิด Career Management มาใช้ในการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มคุณค่าข้าราชการของกองทัพสู่การพัฒนาศักยภาพกองทัพ โดยมุ่งเน้นการสร้างความรักและผูกพันต่อกองทัพ จัดให้มีทีม Career Manager เพื่อช่วยให้ ข้าราชการของกองทัพสามารถวางแผนอนาคตของตนเองได้นั้น พบว่าก่อให้เกิดผลดีต่อกองทัพ ดังนี้

1. มีระบบการบริหารการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance management) ซึ่งถือได้ว่าเป็นระบบที่กองทัพทำได้ดี มีการประเมินผลและบันทึกผลการปฏิบัติงานของข้าราชการอย่างเป็นระบบตรวจสอบได้ มีระบบการสื่อสารภายในกองทัพที่มีประสิทธิภาพ และพัฒนาสู่ระบบการเตรียมข้าราชการเข้าสู่ตำแหน่งที่โปร่งใส ยุติธรรม

2. คุณภาพชีวิตของข้าราชการ (Quality of life) สูงขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม โดยกองทัพจะให้ความสำคัญในการดูแลความสมดุลของชีวิต (Work/life Balance) ของข้าราชการ

3. การวางแผนชีวิตของข้าราชการ (Opportunity) โดยข้าราชการจะสามารถมองเห็นภาพอนาคตของตนเองและคาดการณ์แนวโน้มได้จากผลการประเมิน และสามารถนำผลการประเมินมาวางแผนอนาคตของตนได้

4. สามารถสร้างแรงจูงใจในงาน

สรุปได้ว่า ความเป็นธรรมในการเลื่อนตำแหน่งหรือโยกย้ายข้าราชการ จะต้องอยู่บนพื้นฐานของระบบที่มีความโปร่งใส ยุติธรรม ไม่ว่าจะเป็นระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน การวางแผนพัฒนาและการเตรียมบุคลากรขึ้นสู่ตำแหน่ง ด้วยเกณฑ์โปร่งใสและเป็นธรรม เพื่อให้ได้มาซึ่งข้าราชการที่มีความรู้ความรอบคอบคุณธรรมและเหมาะสม โดยข้อมูลจากการปฏิบัติงานจะเป็นเครื่องสนับสนุนการตัดสินใจที่สำคัญของผู้บริหารในการวางตัวบุคคลในตำแหน่งต่างๆ แทนการตัดสินใจด้วยความรู้สึกเหมือนในระบบเก่า ซึ่งอาจจะเกิดความผิดพลาดขึ้นได้มากกว่า ดังนั้น การเตรียมบุคลากรขึ้นสู่ตำแหน่งจึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญในการที่จะผลักดันองค์การให้เจริญเติบโตก้าวหน้าไปด้วยทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าขององค์การที่ถูกใช้อย่างถูกต้องและมีเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การต่อไป

ความพร้อมในการเรียนรู้ด้วยตนเองกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ปัจจุบันโลกได้ก้าวสู่ยุคเศรษฐกิจใหม่ที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมมาก สำหรับเศรษฐกิจยุคเก่านั้นเน้นการผลิต จะให้ความสำคัญอย่างมากต่อกระบวนการแปรรูปผลผลิตในเชิงกายภาพ การพัฒนาประเทศ จะมุ่งไปสู่เศรษฐกิจบนพื้นฐานของการผลิต โดยมีปัจจัยการผลิตที่สำคัญ คือ แรงงานและทุน ขณะเดียวกันแทบจะไม่ได้ใช้ประโยชน์จากพลังสมองของพนักงานจำนวนมากมาย ในการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ สำหรับเศรษฐกิจใหม่นั้น ทรัพยากรที่สำคัญที่สุดคือ พลังสมอง ส่งผลทำให้ทรัพยากรมนุษย์กลายเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดของประเทศ จึงทำให้กลยุทธ์การพัฒนาเศรษฐกิจต้องเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย แต่ปัจจุบันกลยุทธ์การพัฒนาประเทศได้มุ่งไปสู่ “เศรษฐกิจบนพื้นฐานแห่งความรู้” สำคัญที่กำหนดการเติบโตทางเศรษฐกิจ คือ นวัตกรรมและความรู้

ประเทศต่าง ๆ จึงได้มุ่งเน้นพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับเศรษฐกิจยุคใหม่ เป็นต้นว่า ประเทศไทยเดิมมีแนวคิดพื้นฐานว่าคนเป็นเพียงปัจจัยการผลิตอย่างหนึ่งเท่านั้น นับตั้งแต่แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540-2544) เป็นต้นมาได้มีการปรับเปลี่ยนแนวคิดครั้งใหญ่ โดยเปลี่ยนมาเป็นทิศทางการพัฒนาประเทศโดยมีคนเป็นศูนย์กลางสำหรับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 10 ซึ่งใช้ในชวงปัจจุบัน คือ

พ.ศ. 2550-2554 ได้สานต่อแนวคิดให้คนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาเช่นเดียวกันโดยยุทธศาสตร์ การพัฒนาให้ความสำคัญลำดับสูงกับการพัฒนาคุณภาพคนในทุกมิติอย่างสมดุล ทั้งทางจิตใจ ร่างกายความรู้ และทักษะความสามารถ โดยในส่วนของพัฒนาเด็กและเยาวชนนั้น มุ่งเน้น เตรียมเด็กและเยาวชนทั้งด้านจิตใจ ทักษะชีวิตและความรู้พื้นฐานในการดำรงชีวิต การพัฒนา สมรรถนะและทักษะแรงงาน และเร่งผลิตกำลังคนเพื่อตอบสนองการพัฒนาประเทศ การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์จึงไม่ใช่เรื่องง่ายอย่างที่คิด จึงต้องอาศัยระยะเวลายาวนานในการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ

จากความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวข้างต้น การสนับสนุนให้ผู้เรียนเกิด การเรียนรู้ด้วยตนเองนับเป็นจุดมุ่งหมายสูงสุดของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทุกคน ดังนั้นการค้น คิดหาวิธีการ รูปแบบและเทคนิคการเรียนรู้ในการสร้างสภาวะที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (Self-directed Learning) การนำองค์การไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ก็นับเป็นหัวใจสำคัญของการ พัฒนาองค์การ

การทำงานในองค์การ เป็นการประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้เรียนมา ซึ่งบางครั้งเราอาจ ได้งานที่ไม่ตรงกับสาขาที่เรียน จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งในเรื่องการเรียนรู้ด้วยตนเอง ความสำเร็จ ของการเรียนรู้ด้วยตนเองในองค์การ จะเกิดขึ้นได้นั้นมีเงื่อนไขและปัจจัยหลักอยู่ที่การมีวินัยใน ตนเอง ความมุ่งมั่นและนิสัยใฝ่เรียน การสร้างบรรยากาศ ที่จะส่งเสริมหรือจูงใจให้เกิดกระบวนการ เรียนรู้(ประชา เทรตันน์, 2547 อ้างอิงใน สุภัสตรา สันติวัฒนา, 2550, หน้า 18)

ในขณะเดียวกันบุคลากรต้องรู้จักวิธีการเรียนรู้ด้วยตนเอง และการเรียนรู้เหล่านั้น จะมีประสิทธิภาพต่อเมื่อบุคลากรมีความพร้อมในการเรียนรู้ จึงทำให้เกิดประสิทธิผลต่อบุคลากร ในองค์การ อย่างไรก็ตามการที่บุคคลจะมีความพร้อมในการเรียนรู้ได้หรือไม่ นั้น เกิดจากปัจจัยส่วน บุคคลที่เป็นตัวกำหนด และมีปัจจัยด้านองค์การหรือสภาพแวดล้อม เป็นองค์ประกอบสนับสนุน

ดังนั้น การเรียนรู้ด้วยตนเองจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยสถาบันทางสังคมทุกภาคส่วน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สถาบันครอบครัว และสถานศึกษาที่มีหน้าที่บ่มเพาะและขัดเกลาในวัยเยาว์ ต้องปลูกฝังนิสัยแห่งการเรียนรู้ รวมถึงทุกๆ สถาบันที่จะต้องช่วยกันสร้างสรรค์บรรยากาศที่จะ ส่งเสริมหรือจูงใจให้เกิดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดต่อไป

ลักษณะและโครงสร้างของกองบัญชาการช่วยรบที่ 3 กองทัพภาคที่ 3 จังหวัดพิษณุโลก

กองบัญชาการช่วยรบที่ 3 ตั้งอยู่ในค่ายสมเด็จพระเอกาทศรถ หมู่ 2 บ้านดงภูเกิด ตำบล อรัญญิก อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก เป็นหน่วยขึ้นตรงของกองทัพภาคที่ 3 และเป็นหน่วยหลัก

ทางการส่งกำลังของกองทัพภาคที่ 3 ทั้งในยามปกติ และในยามสงคราม โดยให้การสนับสนุนเป็นส่วนรวมแก่หน่วยกำลังรบในพื้นที่กองทัพภาคที่ 3 (ภาคเหนือ ทั้ง 17 จังหวัด ได้แก่ จังหวัด กำแพงเพชร จังหวัดเชียงราย จังหวัดเชียงใหม่ จังหวัดนครสวรรค์ จังหวัดตาก จังหวัดน่าน จังหวัด พะเยา จังหวัดพิจิตร จังหวัดพิษณุโลก จังหวัดเพชรบูรณ์ จังหวัดแพร่ จังหวัดแม่ฮ่องสอน จังหวัด ลำปาง จังหวัดลำพูน จังหวัดสุโขทัย จังหวัดอุตรดิตถ์ และจังหวัดอุทัยธานี)

ปัจจุบัน ประกอบกำลังเป็นหน่วยระดับกองพัน ตามพันธกิจ รวมเป็น 5 กองพัน ดังเช่นใน ปัจจุบัน คือ (1) กองพันส่งกำลังและบริการที่ 23 (2) กองพันซ่อมบำรุงที่ 23 (3) กองพันทหารขนส่ง ที่ 23 (4) กองพันทหารเสนารักษ์ที่ 23 (5) กองพันสรรพาวุธกระสุนที่ 23

กองบัญชาการช่วยรบที่ 3 เป็นหน่วยในอัตรารองของกองทัพภาคที่ 3 มีภารกิจสนับสนุน ทางการส่งกำลังบำรุงแก่หน่วย ในอัตรารองของกองทัพภาคที่ 3 และหน่วยที่บรรจุมอบ หรือขึ้นสมทบ หรือหน่วยอื่นๆ ตามที่กองทัพบกกำหนด โดยมีพันธกิจงานการส่งกำลังบำรุง ประกอบด้วย

1. การส่งกำลัง (Supply) ได้แก่ งานการส่งกำลังบำรุงแก่ชุดปฏิบัติการต่างๆ เกี่ยวกับ เสียงอาหาร เครื่องมือสื่อสาร ยานพาหนะ และเครื่องสนาม (เว้นชิ้นส่วนซ่อมอากาศยาน) น้ำมัน เชื้อเพลิง ดำเนินการเรื่องสิ่งอุปโภคจำเป็น จำหน่าย รับผิดชอบโดยกองพันส่งกำลังและบริการที่ 23 งาน การส่งกำลังบำรุงแก่ชุดปฏิบัติการต่างๆ เกี่ยวกับกระสุน วัตถุระเบิดวัตถุเคมีและเครื่องประกอบ อาวุธปืน รับผิดชอบโดยกองพันสรรพาวุธกระสุนที่ 23 และการส่งกำลังบำรุงแก่ชุดปฏิบัติการต่างๆ เกี่ยวกับสายแพทย์ รับผิดชอบโดยกองพันทหารเสนารักษ์ที่ 23

2. การซ่อมบำรุง (Maintenance) ได้แก่ งานการซ่อมบำรุง (ชั้น 3 และ 4) ดำเนินการกู้ ซ่อม และส่งยุทโธปกรณ์ของหน่วยในพื้นที่รับผิดชอบ เว้น สายแพทย์, การสัตว์ และอากาศยาน และซ่อมบำรุง (ชั้น 3 และ 4) เป็นส่วนรวมให้กับหน่วยสนับสนุนโดยตรงของกองพล ให้ความ ช่วยเหลือทางเทคนิคแก่หน่วยทหารในพื้นที่รับผิดชอบ ตลอดจนทำหน้าที่เป็นตำบลรวบรวมสิ่ง อุปกรณ์เพื่อการส่งกลับ รับผิดชอบโดยกองพันซ่อมบำรุงที่ 23 และการซ่อมบำรุงแก่ชุดปฏิบัติการ ต่างๆ เกี่ยวกับสายแพทย์ในพื้นที่ รับผิดชอบโดยกองพันทหารเสนารักษ์ที่ 23

3. การขนส่ง (Transportation) ได้แก่ การสนับสนุนการขนส่งกำลังพล และยุทโธปกรณ์ ให้แก่หน่วยในพื้นที่รับผิดชอบ รับผิดชอบโดยกองพันทหารขนส่งที่ 23

4. การบริการทางการแพทย์ (Health Service Support) ได้แก่ จัดการบริการเสนารักษ์ ให้กับหน่วยในพื้นที่รับผิดชอบของกองทัพภาคที่ 3 เพิ่มเติมขีดความสามารถให้กับ หน่วยเสนารักษ์ ในระดับกองพล จัดชุดศัลยกรรมสนามสนับสนุนหน่วยในแนวหน้า รับผิดชอบโดยกองพันทหาร เสนารักษ์ที่ 23

5. การบริการอื่นๆ (Other service) ได้แก่ การป้องกัน และทำลายล้างเคมีชีวะรังสี อย่างจำกัด และการจัดบริการด้านการศพ รับผิดชอบโดยกองพันส่งกำลังและบริการที่ 23 และ การทำลายล้างวัตถุระเบิด รับผิดชอบโดยกองพันสรรพาวุธกระสุนที่ 23

กองบัญชาการช่วยรบที่ 3 ในฐานะเป็นหน่วยให้การสนับสนุนทางการส่งกำลังบำรุงแก่ หน่วยต่างๆ ในพื้นที่ของกองทัพภาคที่ 3 จะมีความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว และ ทันเวลา สร้างความพึงพอใจ แก่หน่วยรับการสนับสนุน และสามารถตอบสนองภารกิจ อื่นๆ ทุกภารกิจ ที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายให้ นั้น

การที่จะประสบความสำเร็จได้ตามที่ต้องการ กองบัญชาการช่วยรบที่ 3 ต้องพัฒนาใน ทุกๆ ด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาศักยภาพในทุกระดับ ซึ่งถือว่าเป็นวัตถุประสงค์หลัก ใน การก้าวเข้าสู่สังคมยุคใหม่ที่เป็นยุคแห่งเทคโนโลยี ที่มีความหลากหลายและรวดเร็ว ตลอดจนเป็น ยุคของสังคมแห่งการเรียนรู้ ดังนั้น เพื่อให้การเสริมสร้างศักยภาพของ กองบัญชาการช่วยรบที่ 3 เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม และตอบสนองนโยบายของกองทัพทุกคนจะต้องสร้างศักยภาพของตน ในทุกๆ เรื่อง ไม่ว่าจะเป็น เรื่องการศึกษา เรื่องการฝึกในวิชาทหารที่เป็นพื้นฐาน เรื่องการฝึกตามงานใน หน้าที่ ที่รับผิดชอบ เป็นทหารที่มีวินัย มีความเข้าใจงานในหน้าที่อย่างถ่องแท้ และสามารถปฏิบัติ ภารกิจได้อย่าง รวดเร็ว ถูกต้อง ทันท่วงทีต่อเหตุการณ์ และประการสำคัญต้องสร้างอุดมการณ์ของความ เป็นทหารอย่างต่อเนื่อง

สำหรับการดำเนินการตามนโยบายยังคงยึดแนวทางหรือนโยบายที่ดีของอดีต ผู้บังคับบัญชาที่ได้ดำเนินการมา ให้ผู้บังคับบัญชาในทุกระดับ ได้ยึดถือปฏิบัติดำเนินการตาม นโยบายที่วางไว้อย่างจริงจัง พร้อมกับควบคุมกำกับดูแล การปฏิบัติตามสายการบังคับบัญชา อย่างเคร่งครัด มีการตรวจสอบ วิเคราะห์และประเมินผลการปฏิบัติ แล้วนำมาพิจารณากำหนดเป็น แนวทางปฏิบัติเพิ่มเติมตามความรับผิดชอบด้วย สำหรับผลลัพธ์ สุดท้าย ที่ต้องการก็เพื่อให้บรรลุ ถึงความพร้อมรบทุกสถานการณ์ เป็นทหารอาชีพที่มีเกียรติ เทิดทูนสถาบันชาติ ศาสน์ กษัตริย์ ให้ มีความยั่งยืนสืบไป

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้ศึกษาได้ทำการรวบรวมผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างๆ เพื่อใช้เป็นแนวทางใน การดำเนินการศึกษาวิจัยไว้ดังนี้

งานวิจัยในประเทศ

ดร.ณรรณ ปรวบพาล (2543) ได้ศึกษาเรื่องลักษณะการเรียนรู้ด้วยตนเองของนักศึกษาปริญญาโทภาคพิเศษ คณะพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์กรุงเทพมหานคร โดยมุ่งศึกษาลักษณะการเรียนรู้ด้วยตนเองในองค์ประกอบ 8 ด้านและความสัมพันธ์ระหว่างทางประชากรศาสตร์กับระดับการเรียนรู้ด้วยตนเองในกลุ่มนักศึกษาปริญญาโท คณะพัฒนาสังคม ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง คือนักศึกษาปริญญาโทภาคพิเศษคณะพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์กรุงเทพมหานคร โดยใช้แบบสอบถามแล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์หรือลดค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการศึกษาพบว่ากลุ่มตัวอย่างมีองค์ประกอบในด้านการเปิดใจรับโอกาสที่จะเรียน การมองอนาคตในแง่ดี และความรับผิดชอบในการเรียนอยู่ในระดับสูง แต่มีองค์ประกอบด้านความคิดริเริ่มอิสระในการเรียน ความคิดสร้างสรรค์และทักษะที่จำเป็นในการเรียน การแก้ปัญหาและความเชื่อมั่นว่าตนเองเป็นผู้เรียนที่ดีในระดับปานกลาง ส่วนลักษณะทางประชากรศาสตร์ไม่ว่าจะเป็นอายุ สาขาวิชา ผลการศึกษา สถานภาพสมรส อาชีพ หรือระยะเวลาในการทำงาน ล้วนแต่ไม่มีผลต่อลักษณะการเรียนรู้ด้วยตนเอง ดังนั้นผู้ศึกษาจึงได้เสนอแนะว่า เพื่อให้มีการพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองมากขึ้นและผู้เรียนมีประสิทธิภาพในการเรียนรู้ด้วยตนเองมากขึ้น สถาบันฯ ควรส่งเสริมให้มีหลักสูตร สื่อการสอนระเบียบวิธีการเรียนการสอนที่เน้นสร้างทักษะที่สำคัญต่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง

ภมรี อารังศรีสุข (2544) ได้ศึกษาเรื่องการเสริมสร้างการเรียนรู้ด้วยตนเองเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ : กรณีศึกษาบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด โดยมุ่งเปรียบเทียบการเรียนรู้และการเสริมสร้างการเรียนรู้ด้วยตนเองที่องค์การปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันกับแนวทางปฏิบัติการเรียนรู้และการสร้างเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเองจากแนวคิด ทฤษฎีต่างๆ เพื่อหาจุดอ่อนและจุดแข็งของการปฏิบัติ ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานในบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด โดยการศึกษาวิเคราะห์จากวรรณกรรม เอกสารทางวิชาการ และการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกถึงแนวคิด ทศนคติ และความเป็นไปในการเรียนรู้ด้วยตนเองมาใช้ในองค์การ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเปรียบเทียบการเสริมสร้างการเรียนรู้ด้วยตนเองที่องค์การปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันกับแนวทางปฏิบัติการเรียนรู้และการเสริมสร้างการเรียนรู้ด้วยตนเอง จากแนวคิด ทฤษฎีต่างๆ เพื่อหาจุดอ่อนและจุดแข็งของการปฏิบัติรวมถึงการเสนอแนะวิธีการปรับปรุง เพื่อนำไปพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ผลการศึกษาพบว่า องค์การมีการสนับสนุนให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยการจัดตั้งห้องสมุดและ Media Center เพื่อเป็นแหล่งให้พนักงานสามารถหาความรู้ได้ในทุกๆ ด้าน ทั้งที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้อง

กับการทำงาน เพื่อพัฒนาให้เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถในทุกๆ ด้าน เป็นการสนับสนุนให้
องค์กรมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

หฤทัย อัจจุ (2544) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ภาวะผู้นำ
รูปแบบการดำเนินชีวิต และความสามารถในการเรียนรู้ด้วยตนเองกับการมีจิตสำนึกสาธารณะของ
นักศึกษาพยาบาล เขตกรุงเทพมหานคร โดยมุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ภาวะ
ผู้นำ รูปแบบการดำเนินชีวิตและความสามารถในการเรียนรู้ด้วยตนเองกับการมีจิตสำนึกสาธารณะ
ของนักศึกษาพยาบาล ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง คือ นักศึกษาพยาบาลของสถาบันการศึกษา
พยาบาล เขตกรุงเทพมหานคร โดยใช้แบบสอบถามแล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วน
พหุคูณ ผลการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำ รูปแบบการดำเนินชีวิตและความสามารถในการเรียนรู้ด้วย
ตนเอง มีความสัมพันธ์ทางลบกับการมีจิตสำนึกสาธารณะของนักศึกษาพยาบาลอย่างมีนัยสำคัญ
ทางสถิติที่ระดับ 0.05

ปิยาภรณ์ ครอบจันทร์ (2546) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยส่วนบุคคลและบรรยากาศขององค์กรที่มี
อิทธิพลต่อการเรียนรู้ด้วยตนเองของพนักงานในองค์กรประเภทธุรกิจหลักทรัพย์ โดยมุ่งศึกษา
ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและบรรยากาศขององค์กรกับการเรียนรู้ด้วยตนเองของ
พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลและบรรยากาศขององค์กรที่แตกต่างกัน ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง คือ
พนักงานที่ปฏิบัติงานในองค์กรการประเภทธุรกิจหลักทรัพย์ โดยใช้แบบสอบถามแล้วนำข้อมูลมา
วิเคราะห์หาค่าเฉลี่ยถดถอยพหุคูณ ผลการศึกษาพบว่าพนักงานเพศชายและหญิงจะมีการเรียนรู้
ด้วยตนเองไม่แตกต่างกัน พนักงานที่อายุแตกต่างกันจะมีการเรียนรู้ด้วยตนเองสูงกว่าพนักงานที่มี
การศึกษาในระดับปริญญาตรีและต่ำกว่า และพนักงานที่นับรู้ความสนับสนุนจากองค์กร มี
ความสัมพันธ์กับความพร้อมในการเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สำนักทะเบียนและประมวลผลมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (2549) ได้ศึกษาเรื่องการเรียนรู้
การศึกษาพฤติกรรมการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองของบุคลากรจากการสนับสนุนของสำนัก
ทะเบียนและประมวลผล โดยมุ่งศึกษาความพร้อมในการเรียนรู้ด้วยตนเอง พฤติกรรมการเรียนรู้
และการพัฒนาตนเอง และเปรียบเทียบระดับการรับรู้ ความสำเร็จในการปฏิบัติงานระหว่างบุคคล
ที่มีพฤติกรรมเรียนรู้และการพัฒนาตนเองแตกต่างกัน ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากร
ภายในสำนักทะเบียนและประมวลผล มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โดยใช้แบบสอบถามแล้วนำข้อมูลมา
วิเคราะห์หรือร้อยละ ค่าเฉลี่ย วิเคราะห์ความสัมพันธ์และความแปรปรวน ผลการศึกษาพบว่าความ
พร้อมในการเรียนรู้ด้วยตนเอง พฤติกรรมการเรียนรู้และการพัฒนาของบุคลากรอยู่ในระดับมาก
การรับรู้ความสำเร็จในการปฏิบัติงานของตนเองอยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบระดับการรับรู้

ความสำเร็จของบุคลากรที่มีพฤติกรรมการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองแตกต่างกัน มีความแตกต่างของค่าเฉลี่ยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

สุภัทรา สันติวัฒนา (2550) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพร้อมในการเรียนรู้ด้วยตนเองของพนักงานบริษัทผลิตน้ำมันพืช โดยมุ่งศึกษา (1)ระดับความพร้อมในการเรียนรู้ด้วยตนเองในองค์กร (2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสามารถของตนเอง การรับรู้ความสนับสนุนจากองค์กรกับความพร้อมในการเรียนรู้ด้วยตนเอง (3)ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ภาวะผู้นำกับความพร้อมในการเรียนรู้ด้วยตนเอง (4)ศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลต่อความพร้อมในการเรียนรู้ด้วยตนเอง ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง คือพนักงานบริษัทผลิตน้ำมันพืชแห่งหนึ่งในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยใช้แบบสอบถามแล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ ผลการศึกษาพบว่า 1) พนักงานมีค่าเฉลี่ยความพร้อมในการเรียนรู้ด้วยตนเองโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง 2) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสามารถของตนเอง การรับรู้ความสนับสนุนจากองค์กรกับความพร้อมในการเรียนรู้ด้วยตนเอง พบว่าการรับรู้ความสามารถตนเองมีความสัมพันธ์กับความพร้อมในการเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระบบ 0.05 3) เปรียบเทียบความพร้อมในการเรียนรู้ด้วยตนเองของพนักงานที่มีการรับรู้ภาวะผู้นำแบบ Pm มีค่าเฉลี่ยความพร้อมในการเรียนรู้ด้วยตนเองสูงกว่าพนักงานที่มีการรับรู้ภาวะผู้นำแบบ Mp และมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 4) ระดับการศึกษาของพนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความพร้อมในการเรียนรู้ด้วยตนเองโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อเปรียบเทียบความพร้อมในการเรียนรู้ด้วยตนเอง แยกเป็น 8 ด้าน

งานวิจัยต่างประเทศ

Fisher (Fisher, 1995 อ้างใน หฤษฎี สายสว่างและคณะ, 2547, หน้า 46) ได้ทำรายงานการศึกษาเรื่อง Self-directedness in adult education students : Its roles in learning and implication เพื่อสร้างความเข้าใจที่ชัดเจนยิ่งขึ้นในด้านองค์ประกอบที่สำคัญของการนำตนเองและความเกี่ยวพันระหว่างองค์ประกอบดังกล่าวกับการเรียนรู้และการสอนผู้ใหญ่ รวมถึงระบุปัญหาทางจริยธรรมที่อาจเกิดขึ้น พร้อมทั้งเสนอแนะการสร้าง Structured flexibility ที่ช่วยสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศในการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจากการศึกษาด้วยการทบทวนวรรณกรรม งานวิจัย และผลของการนำต้นแบบในการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพซึ่งจากการวิจัยด้วยการทบทวนวรรณกรรม งานวิจัย และผลของการนำต้นแบบในการเรียนรู้ต่างๆ ไปใช้ทำให้ Fisher

สรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการเรียนรู้ด้วยตนเองมากที่สุดของผู้เรียนที่เป็นผู้ใหญ่ก็คือ ประสบการณ์ชีวิตและความสามารถในการนำตนเอง Fisher พบว่า 90 เปอร์เซ็นต์ของผู้เรียนที่เป็นผู้ใหญ่จะดำเนินการเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างน้อย 1 ครั้งในหนึ่งปี และปัจจัยที่กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง คือ ความมั่นใจและการรู้จักตนเองเป็นอย่างดี ความพึงพอใจและความสนุกกับการเรียน ความกระตือรือร้น และความเชื่อมั่นในตนเองนั้น ดังนั้นผู้สอนควรปรับเปลี่ยนวิธีการสอนให้เหมาะสม เช่น เน้นช่วยให้ผู้เรียนสามารถเริ่มต้นการเรียนรู้ด้วยตนเองมากกว่าการกำหนดจุดเริ่มต้นในการเรียนรู้ด้วยตนเอง ยิ่งไปกว่านั้นผู้เรียนที่เป็นผู้ใหญ่ รวมถึงระบุปัญหาทางจริยธรรมที่อาจเกิดขึ้น พร้อมทั้งเสนอและการสร้าง Structured flexibility ที่ช่วยสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศในการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจากการศึกษาวิจัยด้วยการทบทวนบทบาททฤษฎีการเรียนรู้ งานวิจัย และผลของการนำตัวแบบในการเรียนรู้ต่างๆ ไปใช้ทำให้ Fisher สรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการเรียนรู้ด้วยตนเองมากที่สุดของผู้เรียนด้วยตนเองมากที่สุดของผู้เรียนที่เป็นผู้ใหญ่ก็คือ ประสบการณ์ชีวิตและความสามารถในการนำตนเอง Fisher พบว่า 90 เปอร์เซ็นต์ของผู้เรียนที่เป็นผู้ใหญ่จะดำเนินการเรียนรู้ด้วยตัวเองอย่างน้อย 1 ครั้งในหนึ่งปี และปัจจัยที่กระตุ้นให้สนับสนุนการเรียน ความกระตือรือร้น และความเชื่อมั่นในตนเอง ยิ่งไปกว่านั้นผู้เรียนที่เป็นผู้ใหญ่ต้องการเรียนเฉพาะเรื่องที่ตนอยากรู้ และมีประโยชน์ต่อตนเองเท่านั้น ดังนั้นผู้สอนควรปรับเปลี่ยนวิธีการสอนให้เหมาะสม เช่น เน้นช่วยให้ผู้เรียนสามารถเริ่มต้นการเรียนรู้ด้วยตนเองมากกว่าการกำหนดจุดเริ่มต้นในการเรียนด้วยตนเอง หรือช่วยสอนทักษะในการตั้งคำถาม การตัดสินใจ การพัฒนาตนเอง และการประเมินผลตนเองมากกว่าการสอนเรื่องเนื้อหาการเรียน ในขณะที่เดียวกันองค์การเองก็ควรสร้างสภาพแวดล้อมที่ช่วยสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง เช่น การอนุญาตให้ผู้เรียนตัดสินใจเองว่าจะเข้าเรียนหรือไม่ การกำหนดสมดุลในบทบาทของผู้สอนและผู้เรียนมิให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งมีอำนาจควบคุมมากเกินไป

O'Neil and lama Tina (O'Neil and lamattina,2000 อ้างใน ทฤษฎี สายสว่าง และคณะ , 2547, หน้า 45-46) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “Self-directed learning for supervisory development” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาและเสนอแนวทางการนำการเรียนรู้ด้วยตนเองไปปฏิบัติให้แก่บริษัทขายอุปกรณ์ใช้ไฟฟ้าและก๊าซบริษัทหนึ่งทางภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศสหรัฐอเมริกาซึ่งกำลังดำเนินการปรับโครงสร้างและเปลี่ยนแนวทางการดำเนินธุรกิจและมีความรู้ความสามารถที่สอดคล้องกับธุรกิจที่กำลังเปลี่ยนไป ในขณะที่กลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทจำเป็นต้องมีพนักงานระดับหัวหน้าที่มีมุมมองใหม่ต่อธุรกิจและมีความรู้ความสามารถที่สอดคล้องกับธุรกิจที่กำลังเปลี่ยนไป ในขณะที่กลยุทธ์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ

บริษัท มุ่งเน้นเฉพาะการเสริมสร้างทักษะการเป็นหัวหน้างานเท่านั้น ผลที่เกิดขึ้นจึงทำให้หัวหน้างานทั้งหลายไม่เข้าใจและไม่แน่ใจว่าพวกเขาควรพัฒนาตนเองอย่างไร เพื่อให้บรรลุถึงสิ่งที่บริษัทต้องการได้ O'Neil and lama Tina จึงได้ศึกษาและรวบรวมข้อมูลหลักการ และทฤษฎีจากเอกสารต่างๆ มาใช้ออกแบบโครงการพัฒนาความเป็นผู้นำรูปแบบใหม่แก่บริษัท ซึ่งเน้นส่งเสริมกลยุทธ์การเรียนรู้เพื่อให้เกิดความเข้าใจในตนเองและสร้างความสามารถในการเรียนรู้จากประสบการณ์ในการทำงานประจำวันด้วยตนเอง และนำไปทดสอบใช้กับพนักงานระดับหัวหน้า 12 คน ซึ่งผลที่ได้รับจากการสำรวจความคิดเห็นต่อโครงการของผู้เข้าร่วมทำให้ทราบถึงจุดแข็งและจุดอ่อนในการนำการเรียนรู้ด้วยตนเองเข้าไปใช้โดยจุดแข็งที่พบก็คือ การนำเครื่องมือต่างๆ เช่น 360 Degree feed back, Honey learning style และ Myer-Briggs type indicator มาให้ผู้เข้าร่วมโครงการประเมินทักษะความสามารถของตนและทำความเข้าใจตนเองได้มากขึ้น ในขณะที่จุดอ่อนที่พบคือ ยังไม่มีการเชื่อมโยงประโยชน์ของการเรียนรู้ด้วยตนเองเข้ากับการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน และการตอบสนองต่อความต้องการขององค์กร นอกจากนี้จุดอ่อนที่สำคัญคือประการหนึ่ง ผู้เข้าร่วมโครงการยังไม่แน่ใจว่าจะได้รับการสนับสนุนในการเรียนรู้ด้วยตนเองจากองค์กรหรือผู้บริหารมากนักน้อยเพียงใด

จากการวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าว จะเห็นได้ว่าการศึกษากลับกับการเรียนรู้ด้วยตนเอง จะเน้นการศึกษาในเรื่องปัจจัยสนับสนุนในการนำการเรียนรู้ด้วยตนเองมาปฏิบัติใช้ในองค์กร ทั้งในด้านที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศการเรียนรู้ภายในองค์กร นโยบายขององค์กร วัสดุอุปกรณ์และเครื่องมือการเรียนรู้ รวมถึงคุณสมบัติของผู้เรียนรู้ด้วยตนเอง ซึ่งจะเป็นประโยชน์ให้ผู้ศึกษาได้ใช้แนวคิดทฤษฎี วิธีดำเนินการศึกษา เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองของบุคลากรในกองบัญชาการช่วยรบที่ 3 กองทัพภาคที่ 3 ได้เป็นอย่างดี

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีการเรียนรู้ด้วยตนเอง แนวคิดปะทะทฤษฎีการเรียนรู้ และแนวคิดและทฤษฎีขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้ศึกษาได้นำมาใช้เป็นกรอบในการศึกษา ซึ่งแนวทางและทฤษฎีที่กล่าวมาทั้งหมด มีความสอดคล้องและมีความสำคัญอย่างยิ่งที่จำเป็นต้องสร้างให้เกิดขึ้นในองค์กร แนวคิดและทฤษฎีด้านการเรียนรู้ด้วยตนเองทั้งเป็นทฤษฎีที่กล่าวถึงกระบวนการซึ่งผู้เรียนมีความต้องการจะพัฒนาเอง โดยผู้เรียนมีอิสระในการวางแผน ควบคุมการเรียนรู้นั้นจะส่งเสริมและประเมินผลการเรียนรู้ด้วยตนเอง แนวคิดและทฤษฎีขององค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้นจะส่งเสริมและสนับสนุนซึ่งกันและกัน กล่าวคือ ถ้าองค์กรใดมีบุคลากรที่มีความใฝ่รู้ มีความพร้อมในการเรียนรู้ด้วยตนเอง มีการจัดการความรู้ที่ดี การเรียนรู้ในองค์กรถือเป็นกระบวนการการเรียนรู้

ร่วมกัน ซึ่งเกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกในองค์กร และเมื่อบุคคลในองค์กรเกิดการเรียนรู้แล้วองค์กรก็จะเกิดการเรียนรู้ด้วยเช่นกัน

กรอบแนวคิดในการศึกษาค้นคว้า

