

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสาร วารสาร และรายงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. การจัดการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1
3. การจัดการศึกษาของสำนักบริหารงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน
4. แนวคิดและทฤษฎีจิตวิทยาการเรียนรู้
5. องค์การแห่งการเรียนรู้
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### การจัดการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาสภาพการจัดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 มีหน่วยงานและบุคลากรที่เกี่ยวข้องดังนี้

##### 1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

###### 1.1 ความเป็นมา

สำนักงานปฏิรูปการศึกษา (2545, หน้า 1 – 2) เขตพื้นที่การศึกษาเกิดขึ้นจากเจตนารมณ์ของการปฏิรูปการศึกษาตามบทบัญญัติแห่งรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 และเป็นไปตามหลักการของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 มีการจัดระบบโครงสร้างและ กระบวนการจัดการศึกษาของไทยมีเอกภาพเชิงนโยบาย และมีความหลากหลายในทางปฏิบัติ มีการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ใน มาตรา 39 กำหนดให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง จากบทบัญญัติดังกล่าวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ต้องการให้การบริหารจัดการ

ด้านการศึกษา มีการดำเนินการในระดับเขตพื้นที่การศึกษา มีความคล่องตัวมีอิสระ บริหารโดยองค์  
คณะบุคคล ดังนั้นเขตพื้นที่การศึกษา จึงเป็นองค์กรสำคัญในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติให้  
บรรลุตามความมุ่งหมายและหลักการของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ

### 1.2 การจัดโครงสร้างส่วนราชการภายในเขตพื้นที่การศึกษา

การจัดระเบียบบริหารราชการเขตพื้นที่การศึกษา ได้บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติ  
ระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 มาตรา 33 การบริหารและการจัด  
การศึกษาขั้นพื้นฐานให้ยึดเขตพื้นที่การศึกษา โดยคำนึงถึงปริมาณสถานศึกษา จำนวน  
ประชากร วัฒนธรรม และความเหมาะสมด้านอื่นด้วย เว้นแต่การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามกฎหมาย  
ว่าด้วยการอาชีวศึกษาให้รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ โดยคำแนะนำของสภาการศึกษาที่มีอำนาจ  
ประกาศในราชกิจจานุเบกษากำหนดเขตพื้นที่การศึกษา

ในพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 มาตรา  
36 กำหนดให้แต่ละเขตพื้นที่การศึกษา มีคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามีอำนาจ  
หน้าที่ในการกำกับดูแล จัดตั้ง ยุบ รวม หรือเลิกสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษา  
ประสานส่งเสริม สนับสนุนสถานศึกษาเอกชนในเขตพื้นที่การศึกษา ประสานและส่งเสริมองค์กร  
ปกครองส่วนท้องถิ่นให้สามารถจัดการศึกษาสอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานการศึกษา  
ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาของบุคคลครอบครัว องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กร  
วิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษาในรูปแบบที่  
หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่ที่ระบุไว้ข้างต้น  
ทั้งนี้ตามที่กำหนดในกฎกระทรวง คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย ผู้แทนองค์กร  
ชุมชน ผู้แทนองค์กรเอกชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนสมาคมผู้ประกอบวิชาชีพครู  
ผู้แทนสมาคมผู้ประกอบวิชาชีพบริหารการศึกษา ผู้แทนสมาคมผู้ปกครองและครู และผู้ทรง  
คุณวุฒิด้านการศึกษา ศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม โดยให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษา เป็นกรรมการและเลขานุการคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา

### 1.3 ภารกิจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ได้  
กำหนดไว้ในมาตรา 37 ให้มีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อทำหน้าที่ในการดำเนินการให้เป็นไป  
ตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ตามมาตรา 36 และให้มีอำนาจหน้าที่  
เกี่ยวกับการศึกษาตามที่กำหนดไว้ในกฎหมายนี้หรือกฎหมายอื่น และมีอำนาจหน้าที่ (สำนักงาน  
ปฏิรูปการศึกษา, 2545, หน้า 3 - 5) ดังนี้

1) อำนาจหน้าที่ในการบริหารและการจัดการศึกษา และพัฒนาสาระของหลักสูตรการศึกษาให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2) อำนาจหน้าที่ในการพัฒนางานด้านวิชาการและจัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาร่วมกับสถานศึกษา

3) รับผิดชอบในการพิจารณาแบ่งส่วนราชการภายในสถานศึกษาของสถานศึกษา และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

4) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่กฎหมายกำหนด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการและรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการของสำนักงานให้เป็นไปตามนโยบาย แนวทาง และแผนการปฏิบัติราชการของกระทรวง และให้มีรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการรองจากผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

นอกจากนี้กฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ. 2546 (ข้อ 6) ยังได้ระบุอำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ให้มีอำนาจหน้าที่เพิ่มเติม ดังนี้

1) จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของท้องถิ่น

2) วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษาและหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นทราบ รวมทั้งกำกับตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว

3) ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

4) กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และในเขตพื้นที่การศึกษา

5) ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

6) ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่างๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริม สนับสนุนการจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

7) จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

8) ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา

9) ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

10) ประสาน ส่งเสริม การดำเนินงานของคณะกรรมการและคณะทำงาน ด้านการศึกษา

11) ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการ ในเขตพื้นที่การศึกษา

12) ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีได้ระบุให้เป็น หน้าที่ของหน่วยงานใดโดยเฉพาะ หรือปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมายสำนักงานเขตอาจมีอำนาจหน้าที่ นอกเหนือไปจากที่กำหนดไว้ในวรรคหนึ่งก็ได้ โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

## 2. สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

### 2.1 ความเป็นมา

การปฏิรูปการศึกษามีจุดมุ่งหมายที่จะจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เป็นคนดี มีความสามารถ และมีความสุข การดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายอย่าง มีพลังและมีประสิทธิภาพจำเป็นจะต้องมีการกระจายอำนาจและให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม ซึ่งสอดคล้องกับเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 เป็นไปตามหลักการของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 ได้จัดระบบโครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษาของไทยมีเอกภาพเชิงนโยบาย มีความหลากหลายในทางปฏิบัติ มีการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ซึ่งการกระจายอำนาจดังกล่าวทำให้สถานศึกษามีความคล่องตัว มีอิสระในการบริหารจัดการเป็นไปตามหลักของการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (school based management , sbm) ซึ่งจะเป็นการสร้างรากฐาน และความเข้มแข็งให้กับสถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ ได้มาตรฐาน และสามารถพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง

จากแนวคิดดังกล่าว เพื่อให้สถานศึกษามีความคล่องตัว มีอิสระ และมีความเข้มแข็ง

รัฐจึงให้สถานศึกษาเป็นนิติบุคคล โดยได้บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ดังนี้

มาตรา 35 สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน เฉพาะที่เป็นโรงเรียนมีฐานะเป็นนิติบุคคลเมื่อมีการยุบเลิกสถานศึกษาตามวรรคหนึ่งในความเป็นนิติบุคคลสิ้นสุดลง สถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล จึงหมายถึงโรงเรียนในสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาที่กฎหมายยอมรับให้สามารถกระทำการกิจการต่างๆ ได้ด้วยตนเองภายในกรอบวัตถุประสงค์ที่มีสิทธิและหน้าที่ตามบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ ซึ่งกำหนดสิทธิและหน้าที่ของสถานศึกษาไว้ เป็นการเฉพาะ

## 2.2 การจัดโครงสร้างส่วนราชการภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การแบ่งส่วนราชการภายในสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาเป็นหน้าที่ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานออกกฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์ การแบ่งส่วนราชการภายในสถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานหรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่น พ.ศ. 2546 สำหรับเป็นแนวทางให้คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ออกระเบียบเกี่ยวกับการแบ่งส่วนราชการภายในสถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานหรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่น ในเขตพื้นที่การศึกษา ทั้งนี้เพื่อให้สถานศึกษานำไปประกอบการพิจารณาจัดทำงบประมาณการบริหารการเงินและการบัญชี รวมถึงการวางแผนการรับนักเรียนเข้าศึกษา

## 2.3 ขอบข่ายการบริหารและการจัดการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขอบข่ายการบริหารและการจัดการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ปรากฏในมาตรา 39 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 บัญญัติว่า กำหนดให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง ซึ่งกระทรวงศึกษาธิการ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546, หน้า 35 - 75) ได้กำหนดแนวทางปฏิบัติพอสังเขป ดังนี้

### 1) การบริหารวิชาการ

งานวิชาการเป็นงานหลัก หรือเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มุ่งให้กระจายอำนาจการบริหารจัดการไปให้สถานศึกษาให้มากที่สุด ด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้สถานศึกษาดำเนินการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ซึ่งจะเป็นปัจจัยสำคัญให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหารจัดการ สามารถพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ ตลอดจนการวัดผล ประเมินผล

รวมทั้งการวัดปัจจัย เกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่น ได้อย่างมีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพ โดยมีขอบข่ายและภารกิจ ดังนี้

- 1.1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
- 1.2) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
- 1.3) การวัดผล ประเมินผลและการเทียบโอนผลการเรียน
- 1.4) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- 1.5) การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีการศึกษา
- 1.6) การพัฒนาแหล่งเรียนรู้
- 1.7) การนิเทศการศึกษา
- 1.8) การแนะแนวการศึกษา
- 1.9) การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
- 1.10) การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน
- 1.11) การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น
- 1.12) การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุติธรรม องค์กร

หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

## 2) การบริหารงบประมาณ

การบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษามุ่งเน้นความเป็นอิสระในการบริหารจัดการ มีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (result based management , rbm) และการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (performance based budgeting , pbb) ให้มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษารวมทั้งการจัดหารายได้จากบริการมาใช้บริหารจัดการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา ส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีต่อผู้เรียน ซึ่งมีขอบข่ายภารกิจ ดังนี้

- 2.1) การจัดทำและเสนอของบประมาณ
- 2.2) การจัดสรรงบประมาณ
- 2.3) การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน
- 2.4) การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา
- 2.5) การบริหารการเงิน
- 2.6) การบริหารบัญชี
- 2.7) การบริหารพัสดุและสินทรัพย์

### 3) การบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา เป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา เพื่อดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัว อิสระ ภายใต้กฎหมาย ระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนา มีความรู้ ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนเป็นสำคัญ ซึ่งมีขอบข่ายภารกิจ ดังนี้

- 3.1) การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง
- 3.2) การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง
- 3.3) การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ
- 3.4) วินัยและการรักษาวินัย
- 3.5) การออกจากราชการ

### 4) การบริหารทั่วไป

การบริหารทั่วไปเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบการบริหารองค์กรให้การบริหารงานอื่นๆ บรรลุผลตามมาตรฐาน คุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสาน ส่งเสริมสนับสนุนและการอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกรูปแบบ มุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสมส่งเสริมในการบริหารและจัดการศึกษาของสถานศึกษา ตามหลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก มีความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชนและองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล มีขอบข่ายภารกิจการบริหารทั่วไป ดังนี้

- 4.1) การดำเนินงานธุรการ
- 4.2) งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 4.3) การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
- 4.4) การประสานและการพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
- 4.5) การจัดระบบบริหารและพัฒนาองค์กร
- 4.6) งานเทคโนโลยีสารสนเทศ
- 4.7) การส่งเสริม สนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคลากร และการบริหารทั่วไป
- 4.8) การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม

- 4.9) การจัดทำสำมะโนผู้เรียน
- 4.10) การรับนักเรียน
- 4.11) การส่งเสริมและประสานงานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบ
- 4.12) การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
- 4.13) การส่งเสริมงานกิจการนักเรียน
- 4.14) การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
- 4.15) การส่งเสริม สนับสนุนและประสานงานการจัดการศึกษาของบุคคล

และตามอรรถาธิบาย

- ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา
- 4.16) งานประสานราชการกับเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานอื่น
- 4.17) การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน
- 4.18) งานบริการสาธารณะ
- 4.19) งานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่น

นอกจากนี้ในการบริหารงานสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ยังต้องมีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามมาตรา 38 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ทำหน้าที่กำกับและส่งเสริมสนับสนุนกิจการของสถานศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วยผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนครู ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนศิษย์เก่าของสถานศึกษา ผู้แทนพระภิกษุสงฆ์หรือ ผู้แทนองค์กรศาสนาอื่นในพื้นที่ และผู้ทรงคุณวุฒิ โดยให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกรรมการ และเลขานุการของคณะกรรมการสถานศึกษา

### 3. ผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคลากรที่สำคัญยิ่งของสถานศึกษาในการรับผิดชอบการบริหารจัดการสถานศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ บริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป ส่งผลต่อการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ดังนี้

#### 3.1 บทบาทอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการภายในสถานศึกษา ซึ่งบริหารงานสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามมาตรา 34 (2) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ให้ผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือหัวหน้าส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นเป็นผู้บังคับบัญชา และมีอำนาจหน้าที่ตามที่ระบุไว้ในมาตรา 39 ดังนี้



1) บริหารกิจการของสถานศึกษาหรือส่วนราชการให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการและของสถานศึกษาหรือส่วนราชการ รวมทั้งนโยบายและ วัตถุประสงค์ของสถานศึกษาหรือส่วนราชการ

2) ประสานการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา รวมทั้งควบคุมดูแลบุคลากร การเงิน การพัสดุ สถานที่และทรัพย์สินอื่นของสถานศึกษาหรือส่วนราชการให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับของทางราชการ

3) เป็นผู้แทนของสถานศึกษาหรือส่วนราชการในกิจการทั่วไป รวมทั้ง การจัดทำนิติกรรมสัญญาในราชการของสถานศึกษาหรือส่วนราชการตามวงเงินงบประมาณที่ สถานศึกษาหรือส่วนราชการได้รับตามที่ได้รับมอบอำนาจ

4) จัดทำรายงานประจำปีเกี่ยวกับกิจการของสถานศึกษาหรือส่วนราชการเพื่อ เสนอต่อคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา

5) อำนาจหน้าที่ในการอนุมัติประกาศนียบัตรและวุฒิปับตรของสถานศึกษาให้ เป็นไปตามระเบียบที่คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด

6) ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมายจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ปลัดกระทรวง ศึกษาธิการสภาการศึกษา เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เลขาธิการ คณะกรรมการการอาชีวศึกษา และผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งงานอื่นที่กระทรวง มอบหมาย

3.2 บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาต่อการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน สถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทในการบริหารจัดการ ส่งเสริม สนับสนุน อำนวย ความสะดวกให้คำปรึกษา แนะนำ ดูแลให้มีการประกันคุณภาพภายในที่ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วม โดยผู้บริหารควรเป็นแกนนำในการจัดทำแผน รวมทั้งกำกับติดตามให้มีการดำเนินงานตามแผน การนำผลจากการประเมินตนเองมาใช้ในการปรับปรุงสถานศึกษา และการรายงานผลให้ สาธารณชนรับทราบ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2543, หน้า 51)

สมบัติ บุญประคม (2544, หน้า 37 – 39) กล่าวว่า ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีความสำคัญ ที่สุดและมีอิทธิพลต่อการทำงานให้บรรลุความสำเร็จทั้งด้านคุณภาพและปริมาณปัจจัยแห่งความสำเร็จ ขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพของผู้บริหาร เพื่อจูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องให้ความร่วมมือในการ ดำเนินงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพผู้บริหารต้องมีความรู้ความสามารถรู้เทคนิคการบริหาร มีทักษะทาง ด้านภาษาและการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย มีประสบการณ์ และมีปฏิภาณไหวพริบในการแก้ไขปัญหา

ถวิล อรัญเวศ (2544, หน้า 28–32) กล่าวว่า ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีความสำคัญที่สุด เพราะเป็นผู้มีบทบาทมากที่สุด และมีอิทธิพลมากที่สุดต่อการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารต้องเป็นผู้มีศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงาน

#### 4. ครู

ครู เป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยต้องมีการจัดการเรียนรู้ การทำวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เกิดการเรียนรู้อย่างเต็มตามศักยภาพ ตรงตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรและความต้องการของชุมชน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาจึงได้กำหนดมาตรฐานของตำแหน่งครูไว้ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, 2548, หน้า 5-6)

##### 4.1 หน้าที่และความรับผิดชอบ

ปฏิบัติหน้าที่หลักเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน การส่งเสริมการเรียนรู้ พัฒนาผู้เรียน ปฏิบัติงานทางวิชาการของสถานศึกษา พัฒนาตนเองและวิชาชีพ ประสานความร่วมมือ

##### 4.2 ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

4.2.1 ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน และส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยวิธีการที่หลากหลายโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

4.2.2 จัดอบรมสั่งสอนและจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์

4.2.3 ปฏิบัติงานวิชาการของสถานศึกษา

4.2.4 ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน

4.2.5 ประสานความร่วมมือกับผู้ปกครองและบุคคลในชุมชนเพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ

4.2.6 ทำนุบำรุง ส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม แหล่งเรียนรู้ และภูมิปัญญาท้องถิ่น

4.2.7 ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และประเมินพัฒนาการของผู้เรียนเพื่อนำมาพัฒนาการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

4.2.8 ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

## สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1

### 1. ความเป็นมา

ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 39 ดังได้กล่าวมาแล้วนั้น กระทรวงศึกษาธิการ ได้ประกาศกำหนดเขตพื้นที่การศึกษาออกเป็น 175 เขต ทั่วประเทศเมื่อวันที่ 30 ตุลาคม 2545 โดยจังหวัดสมุทรปราการแบ่งออกเป็น 2 เขตพื้นที่การศึกษา อันได้แก่ เขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ประกอบด้วย อำเภอเมืองสมุทรปราการ อำเภอพระประแดง และ อำเภอพระสมุทรเจดีย์ ส่วนเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 ประกอบด้วย อำเภอบางพลี อำเภอบางบ่อ และกิ่งอำเภอบางเสาธง

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ตั้งอยู่เลขที่ 34/2 ถนนสุขุมวิท ตำบลปากน้ำ อำเภอเมืองสมุทรปราการ จังหวัดสมุทรปราการ เป็นเขตพื้นที่การศึกษาที่ตั้งอยู่ในจังหวัดปริมณฑลของกรุงเทพมหานคร พื้นที่โดยรวมส่วนใหญ่มีอาณาเขตติดต่อกับกรุงเทพมหานคร ทำเลที่ตั้งเหมาะสมกับการเป็นเมืองอุตสาหกรรม มีสถานประกอบการและโรงงานอุตสาหกรรม จำนวน 3,630 แห่ง จากการเติบโตด้านเศรษฐกิจจึงเป็นเมืองบริวารของเมืองหลวงชุมชนหลายแห่ง มีการอพยพเคลื่อนย้ายเข้าออกของประชากรตลอดเวลา

สภาพการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 จัดบริการ การศึกษาขั้นพื้นฐานทั้งภาครัฐและเอกชนครอบคลุมพื้นที่ 3 อำเภอ ประกอบด้วย อำเภอเมืองสมุทรปราการ อำเภอพระประแดง และอำเภอพระสมุทรเจดีย์ มีสถานศึกษาทั้งสิ้น 172 แห่ง นักเรียน 127,408 คน ครู 5,090 คน

หากพิจารณาการจัดการศึกษาโดยภาครัฐ พบว่ามีสถานศึกษา 87 แห่งนักเรียน 69,811 คน ครู 2,413 คน ห้องเรียน 1,915 ห้อง อัตราส่วนนักเรียนต่อครู 29 : 1 และอัตราส่วนนักเรียนต่อห้อง 37 : 1 (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1, 2547, หน้า 7 – 9)

ส่วนการจัดการศึกษาภาคเอกชน พบว่ามีสถานศึกษา 86 แห่ง มีครู 3519 คน ([http://210.1.20.11/dataonweb/reportother/school\\_all3.php?area\\_id= 004&area\\_name = &type= 2000299&type\\_name= โรงเรียนเอกชนทุกประเภท](http://210.1.20.11/dataonweb/reportother/school_all3.php?area_id= 004&area_name = &type= 2000299&type_name= โรงเรียนเอกชนทุกประเภท))

### 2. แผนกลยุทธ์การบริหารจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 มีภารกิจสำคัญในการพัฒนาบุคลากรในความรับผิดชอบให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ รับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพ ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการพัฒนางานมีความเต็มใจและมีความสุขในการ

ปฏิบัติงาน เพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดี คนเก่ง สามารถอยู่ในสังคมไทย และสังคมโลกได้อย่างมีความสุข สอดคล้องกับนโยบายคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน วิสัยทัศน์ของจังหวัดสมุทรปราการ จึงได้กำหนด 4 กลยุทธ์สำคัญในการพัฒนางานไปสู่เป้าหมาย คือพัฒนาองค์กรให้พร้อมบริการ พัฒนาวิชาการเพื่อการเรียนรู้ พัฒนาครูและบุคลากรเพื่อการปฏิบัติงาน และพัฒนาครูสู่มาตรฐานสากล ซึ่งในแต่ละกลยุทธ์ได้กำหนดจุดเน้นการพัฒนา 3 จุดเน้น รวมเป็น 12 จุดเน้น ที่หน่วยงานและสถานศึกษาจะร่วมกันพัฒนาตามกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐาน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษสมุทรปราการ เขต 1, 2547, หน้า 11 – 14) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1) วิสัยทัศน์ (vision)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษสมุทรปราการ เขต1 เป็นองค์กรนำในการบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานทั้งด้านปริมาณ คุณภาพและพัฒนา สู่มาตรฐานสากล

2) พันธกิจ (mission)

2.1) สร้างเสริมโอกาสทางการศึกษาให้ประชากรในวัยเรียนทุกคน อย่างทั่วถึง และเป็นธรรม

2.2) สร้างระบบการศึกษาที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ

2.3) พัฒนาคุณภาพการเรียนรู้

2.4) พัฒนาบุคลากรสู่ความเป็นมืออาชีพ

2.5) พัฒนามาตรฐานการศึกษาและเพิ่มศักยภาพการแข่งขัน

3) เป้าประสงค์ (goals)

3.1) ประชากรในวันเรียนได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง เท่าเทียมและต่อเนื่อง

3.2) ทุกหน่วยงานในสังกัดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และการบริการ

3.3) ประชากรในวัยเรียนมีความรู้ มีคุณภาพและมีคุณธรรม

3.4) บุคลากรมีคุณภาพและศักยภาพในการปฏิบัติงานระดับมืออาชีพ

3.5) มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานได้รับการพัฒนาให้สูงขึ้นสู่ความเป็นสากล

4) กลยุทธ์ (strategy) มีรายละเอียดดังนี้

4.1) กลยุทธ์การบริหารจัดการ

4.1.1) พัฒนาองค์กรให้พร้อมบริการ

4.1.2) พัฒนาวิชาการเพื่อการเรียนรู้

4.1.3) พัฒนาครูและบุคลากรเพื่อการปฏิบัติงาน

- 4.1.4) พัฒนาสู่มาตรฐานสากล
- 4.2) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์
  - 4.2.1) กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาองค์กรให้พร้อมบริการ
    - 4.2.1.1) พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา
    - 4.2.1.2) พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการบริหารจัดการ
    - 4.2.1.3) พัฒนาระบบการวางแผน ตรวจสอบติดตามและประเมินผล
    - 4.2.1.4) ส่งเสริมสนับสนุนให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา
    - 4.2.1.5) ประกันโอกาสและสร้างความสำเร็จในการศึกษา  
จุดเน้น
      - 1) Resort Office สำนักงานและสถานศึกษา
      - 2) e-Office สำนักงานอิเล็กทรอนิกส์
      - 3) 5 โรงงานสร้างสรรค์ 1 โรงเรียน
  - 4.2.2) กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาวิชาการเพื่อการเรียนรู้
    - 4.2.2.1) พัฒนาปรับปรุงหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน
    - 4.2.2.2) พัฒนาการจัดการและคุณภาพมาตรฐาน การเรียนรู้
    - 4.2.2.3) ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม
    - 4.2.2.4) พัฒนานวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
    - 4.2.2.5) พัฒนาการศึกษาต่อเนื่องและการเรียนรู้ตลอดชีวิต
    - 4.2.2.6) บริการทางวิชาการแก่สังคม  
จุดเน้น
      - 1) e-Learning
      - 2) พัฒนาระบบการคิด
      - 3) จัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ
  - 4.2.3) กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาครูและบุคลากรเพื่อปฏิบัติงาน
    - 4.2.3.1) ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นผู้มืออาชีพ

## ทางการศึกษา

4.2.3.2) ส่งเสริมสวัสดิภาพและสวัสดิการของครูและบุคลากร

## ให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

4.2.3.3) ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาพัฒนาตนเอง

### จุดเน้น

1) 5 เรื่องประเทืองปัญญา

2) 1 คน 1 ปี 1 นวัตกรรม

3) ครูมืออาชีพเสมอมาทอง

4.2.4) กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาสู่มาตรฐานสากล

4.2.4.1) พัฒนาและยกระดับมาตรฐานสถานศึกษา

4.2.4.2) ส่งเสริมระบบเครือข่ายเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพการจัด

## การศึกษา

4.2.4.3) ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้

4.2.4.4) ส่งเสริมและสนับสนุนการบริหารราชการตาม

## หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

### จุดเน้น

1) ดำรงคุณภาพอย่างยั่งยืน

2) สร้างจุดขายที่แตกต่าง

3) พัฒนาโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศแบบก้าวกระโดด

## การจัดการศึกษาของสำนักบริหารงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน

### 1. ความเป็นมาของสถานศึกษาเอกชน

การศึกษาเอกชนเป็นสิ่งที่มีความคู่กับสังคมไทยมาโดยตลอด เริ่มต้นด้วยการจัดการศึกษาในวัง วัดและบ้าน โดยมีพระหรือเจ้านายในราชินิกุลเป็นครู ในสมัยลานนาไทยและสุโขทัยมีการเรียนอ่านและเขียนหนังสือ มีการเรียนวิชาโหราศาสตร์ วิชาต่อสู้ป้องกันตัว วิชาแพทย์แผนโบราณ วิชาชีพของครอบครัว ถ้าเป็นการศึกษาในวัดจะมี “คู่หลวง” (เจ้าอาวาส) ทำหน้าที่ครูใหญ่ ต่อจากนั้นการจัดการศึกษาเอกชนก็ได้มีวิวัฒนาการมาเป็นลำดับ

การศึกษาในระบบโรงเรียนเอกชนมีบทบาทก่อนการจัดการศึกษาในระบบโรงเรียนของรัฐ ในสมัยสมเด็จพระนารายณ์มหาราช มีบาทหลวงชาวฝรั่งเศส มาขอจัดตั้งโรงเรียนเพื่อสอน

หนังสือควบคุมไปกับการสอนศาสนาคริสต์นิกายโรมันคาทอลิก ต่อมาสมัยต้นกรุงรัตนโกสินทร์มีการจัดตั้งโรงเรียนขึ้นใหม่ ซึ่งถือว่าเป็นโรงเรียนเอกชนแห่งแรกในประเทศไทย ซึ่งภายหลังชื่อ “โรงเรียนเทพคริสเตียนวิทยาลัย” เป็นโรงเรียนที่มีชื่อเสียงจนถึงปัจจุบัน

ในรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว มีพระบรมราชโองการให้ตราพระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ พ.ศ. 2461 ขึ้น เพื่อควบคุมให้โรงเรียนเอกชนจัดการเรียนการสอนด้วยภาษาไทยและเน้นความจงรักภักดีต่อประเทศชาติ ในปี พ.ศ. 2464 ได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติประถมศึกษาฉบับแรก ต่อมาในปี พ.ศ. 2475 มีการเปลี่ยนแปลงการปกครองมาเป็นระบอบประชาธิปไตย รัฐบาลต้องการที่จะขยายการศึกษาให้แพร่หลายออกไป ประกอบกับได้มีการรับรองวิทยฐานะและมาตรฐานของโรงเรียนราษฎร์ให้เท่าเทียมกับโรงเรียนรัฐ จึงทำให้โรงเรียนราษฎร์เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว

ระหว่าง พ.ศ. 2497 – 2513 ประเทศไทยอยู่ในช่วงการพัฒนาประเทศ ความต้องการพัฒนาบุคลากรเพื่อพัฒนาประเทศอยู่ในระดับสูง การศึกษาจึงได้รับการส่งเสริมเพื่อสนองนโยบายการพัฒนาประเทศ แต่รัฐมีข้อจำกัดด้านงบประมาณ สถานที่และบุคลากร เอกชนจึงได้รับโอกาสให้จัดการศึกษาควบคุมไปกับรัฐอย่างได้ผลดี แต่ในช่วง พ.ศ. 2513 – 2518 เป็นช่วงหัวเลี้ยวหัวต่อของการจัดการศึกษาสายสามัญ อันเนื่องมาจากนโยบายการขยายการศึกษาของรัฐ โรงเรียนเอกชนที่คงอยู่ได้จึงเป็นโรงเรียนที่มีชื่อเสียงมานาน และ พ.ศ. 2518 – 2529 โรงเรียนเอกชนขนาดเล็กและขนาดกลางจำนวนมากถึง 398 โรงต้องล้มเลิกกิจการ โรงเรียนที่ยังสามารถพองตัวได้จึงหันมาจัดการศึกษาระดับอนุบาลศึกษาและอาชีวศึกษา

โรงเรียนเอกชนหรือคณะบุคคลจัดตั้งขึ้นด้วยทุนทรัพย์ส่วนตัว ในสมัยพระนารายณ์มหาราช เรียกว่า “โรงเรียนสามเณร” พ.ศ. 2435 จึงได้เปลี่ยนเป็น “โรงเรียนเซนต์ค็อดิ” และเปลี่ยนเป็น “โรงเรียนบุคลล” ในปี พ.ศ. 2454 ผู้จัดตั้งโรงเรียนต้องขออนุญาตจากกระทรวงธรรมการก่อนและเก็บค่าธรรมเนียมการเรียนก็ต้องได้รับอนุญาตด้วย แต่การควบคุมโรงเรียนก็ยังหละหลวม จึงทำให้มีโรงเรียนบางแห่งไม่มาจดทะเบียน สำหรับโรงเรียนราษฎร์ที่คนไทยเป็นเจ้าของยังไม่เริ่มมี จนกระทั่ง พ.ศ. 2448 โรงเรียนราษฎร์ที่เอกชนคนไทยเป็นเจ้าของโรงเรียนแรก คือ โรงเรียนบำรุงวิชา ดำเนินการโดย นางบุญเกิด ปาจิณพย์คัมภ์ ลงทะเบียนขึ้นกับกระทรวงศึกษาธิการ เก็บค่าธรรมเนียมการเรียนเดือนละ 4 บาท นับว่าแพงมากและได้เปิดทำการสอนมาจนถึง พ.ศ. 2468 จึงได้ขอล้มเลิกกิจการ (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2547, หน้า 101-102)

## 2. โครงสร้างสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน

เมื่อมีการจัดตั้งโรงเรียนราษฎร์ขึ้นทำให้มีโรงเรียนราษฎร์จำนวนมากและได้รับความนิยมน้อย่างกว้างขวาง จึงทำให้กองโรงเรียนราษฎร์ไม่สามารถบริหารงานได้ทันต่อความ

ต้องการของประชาชน สมาคมครูโรงเรียนราษฎร์แห่งประเทศไทย จึงได้เสนอความเห็นต่อกระทรวงศึกษาธิการให้ยกฐานะของกองโรงเรียนราษฎร์เป็นหน่วยงานระดับกรม ซึ่งกระทรวงศึกษาธิการเห็นว่าเป็นการเหมาะสมกับสภาพการณ์ขณะนั้นที่รัฐบาลต้องการปรับปรุงระบบราชการ จึงแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นคณะหนึ่งพิจารณาปรับปรุงส่วนราชการของกระทรวงศึกษาธิการ ในส่วนของกองโรงเรียนราษฎร์ให้มีฐานะเทียบเท่ากรม ดังนั้นในวันที่ 9 กันยายน พ.ศ. 2515 จึงมีประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 217 ลงวันที่ 9 กันยายน 2515 จัดตั้งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน มีชื่อย่อว่า “สช.” มีฐานะเทียบเท่ากรมหนึ่งในกระทรวงศึกษาธิการ ทั้งนี้ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2515 จึงถือว่าวันที่ 1 ตุลาคม ของทุกปี เป็นวันสถาปนาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2547, หน้า 102)

ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2540 และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้แสดงเจตนารมณ์ของรัฐอย่างชัดเจนที่กำหนดให้เอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาอบรมให้เกิดความรู้คู่คุณธรรม และยอมได้รับความคุ้มครองตามกฎหมาย ซึ่งการประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ย่อมมีผลกระทบต่อจัดการศึกษาเอกชน และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ทั้งด้านการบริหารและการจัดการศึกษา ครูและบุคลากรทางการศึกษา การจัดกระบวนการเรียนรู้ การอุดหนุนและส่งเสริมมาตรฐานและการประกันคุณภาพ

การปฏิรูประบบราชการในกระทรวงศึกษาธิการเพื่อเข้าสู่โครงสร้างกระทรวงใหม่ ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งยิ่งใหญ่ มีองค์กรหลัก 5 หน่วยงาน คือ สำนักงานปลัดกระทรวง สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา และสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ตามโครงสร้างใหม่ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน มีการปรับเปลี่ยนชื่อเป็นสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน อยู่ภายใต้สำนักปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งตามโครงสร้างใหม่ของสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.) นั้น มีดังนี้

- 1) ดำเนินการเกี่ยวกับงานเลขานุการคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน
- 2) ดำเนินการเกี่ยวกับกองทุนและสวัสดิการสงเคราะห์แก่ครู และผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน
- 3) ประสานและส่งเสริมการจัดการศึกษาเอกชนให้เป็นไปตามนโยบาย แผนและมาตรฐานการศึกษาของชาติ
- 4) ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการวิจัยและพัฒนาการจัดการศึกษาเอกชน



5) ปฏิบัติงานร่วมกันหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของส่วนงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องหรืองานที่ได้รับมอบหมาย (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2547, หน้า 103)

### 3. พระราชบัญญัติการศึกษาเอกชน

การจัดการศึกษาเอกชนในระยะแรกนั้น รัฐเปิดโอกาสให้โรงเรียนเอกชนดำเนินการได้อย่างอิสระ ไม่มีกฎหมายควบคุม แต่ต่อมาได้มีการตราพระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ขึ้นโดยพระราชบัญญัติฉบับแรก คือ พระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ พ.ศ. 2461 ออกเมื่อวันที่ 5 มิถุนายน 2461 มีผลบังคับใช้วันที่ 1 กรกฎาคม 2461 ใช้ปกครองโรงเรียนราษฎร์ทั่วราชอาณาจักร เพราะแต่เดิมโรงเรียนบุคคลหรือโรงเรียนเขลยศักดิ์ ดำเนินการสอนตามอำเภอใจไม่อยู่ในความควบคุมของเจ้าพนักงานโดยตรง ถ้านับจากปี พ.ศ. 2461 ถึงปัจจุบัน พระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์หรือโรงเรียนเอกชน ได้ประกาศใช้แล้ว 4 ฉบับ คือ

- 1) พระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ พ.ศ. 2461 (และแก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2470)
- 2) พระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ พ.ศ. 2479 (และแก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2482 และ พ.ศ. 2483)
- 3) พระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ พ.ศ. 2497 (และแก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2518)
- 4) พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525

ในปีพ.ศ. 2542 เป็นต้นมา สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ได้ร่างพระราชบัญญัติการศึกษาเอกชน พ.ศ.....ขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แล้วจัดประชาพิจารณ์ทั่วประเทศ เพื่อระดมความคิดเห็น ข้อเสนอแนะจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และนำร่างพระราชบัญญัติเสนอลคณะรัฐมนตรีพิจารณาตามหนังสือที่ ศษ 1201/14320 ลงวันที่ 19 พฤศจิกายน 2544 และคณะกรรมการกั่นกรองเรื่องเสนอลคณะรัฐมนตรีเห็นชอบเมื่อเดือนกุมภาพันธ์ 2545 และส่งให้สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกาพิจารณา โดยมีผู้แทนของสำนักงานฯ และโรงเรียนเอกชนเข้าร่วมชี้แจงด้วย ซึ่งหากนับถึงเดือนมีนาคม 2546 ก็ยังคงอยู่ระหว่างการพิจารณาของสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา และต้องดำเนินการตามขั้นตอนทางนิติบัญญัติต่อไป (อรวรรณ สุนทรชัย และคณะ, หน้า 281)

### 4. บทบาทการศึกษาเอกชนในปัจจุบันและอนาคต

เอกชนมีบทบาทในการจัดการศึกษาของประเทศมาโดยตลอด นับจากปี พ.ศ. 2461 เป็นต้นมา แม้ว่ารัฐจะมีได้เป็นผู้จัดการศึกษาเอกชนโดยตรงแต่ก็เป็นหน้าที่ที่รัฐจะต้องรับผิดชอบกำกับดูแล ส่งเสริมและพัฒนาโรงเรียนเอกชนให้มีคุณภาพ ซึ่งรัฐก็ได้ให้ความสำคัญกับการศึกษาเอกชนมาก จะเห็นว่ารัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ได้กำหนด สาระบัญญัติเกี่ยวกับการศึกษาเอกชนว่า “...สนับสนุนให้เอกชนจัดการศึกษาอบรมให้เกิดความรู้คู่คุณธรรม...”

และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้ระบุ เรื่องการบริหารและการจัดการศึกษา เอกชนไว้เป็นการเฉพาะ โดยให้เอกชนจัดการศึกษาได้ทุกระดับทุกประเภท ให้มีความเป็นอิสระ โดยมีการกำกับ ติดตาม การประเมินคุณภาพ และมาตรฐานการศึกษาจากรัฐ ให้สถานศึกษาเอกชน ที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นนิติบุคคล มีคณะกรรมการบริหาร รัฐจะให้การสนับสนุนด้านเงินอุดหนุน การลดหย่อนภาษีหรือยกเว้นภาษี และสิทธิประโยชน์อื่นที่เป็นประโยชน์ในทางการศึกษาแก่สถานศึกษาเอกชนตามความเหมาะสม

จากบทบัญญัติตามกฎหมาย เมื่อรัฐจะให้อิสระแก่โรงเรียนเอกชนมากขึ้น ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหาร จากระบบที่บริหารเพียงคนเดียวหรือกลุ่มคนกลุ่มเดียวมาบริหารในรูปคณะกรรมการอย่างเป็นระบบ มีคณะกรรมการที่มาจากบุคคลหลายฝ่ายร่วมกัน คิดพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพ สร้างคุณลักษณะโดดเด่น สร้างความเป็นเลิศเฉพาะทางในโรงเรียนของตน และนำเทคโนโลยีมาใช้ให้เกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพสูงสุด

เอกชนต้องจัดบริการการศึกษาที่มีหลักสูตรหลากหลาย และแตกต่างไปจากหลักสูตรในสถานศึกษาของรัฐให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน โดยเฉพาะโรงเรียนที่จัดการศึกษานอกระบบต้องจัดให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน โดยใช้หลักสูตรทั้งหลักสูตรในประเทศและหลักสูตรต่างประเทศ โดยเน้นทักษะการใช้ภาษาอังกฤษและเทคโนโลยีเพื่อการประกอบอาชีพและการเรียนรู้ตลอดชีวิต โรงเรียนเอกชนต้องเร่งรัดเข้าสู่กระบวนการประกันคุณภาพการศึกษาภายในและให้ได้รับการประกันคุณภาพภายนอก เพื่อให้เกิดความมั่นใจแก่ผู้เรียนและสังคม

นอกจากนี้ สังคมปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงในหลายด้าน ทั้งสังคม วัฒนธรรม เศรษฐกิจ วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี การเมืองและประชากร และนับวันจะมีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วขึ้น สิ่งต่างๆ เหล่านี้ จะมีผลกระทบต่อการจัดการศึกษาเอกชน ดังนั้น โรงเรียนเอกชนจะต้องปรับตัว และต้องเตรียมโรงเรียนให้สามารถเผชิญกระแสการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นได้อย่างดี พัฒนาไปสู่ความมีคุณภาพและมีความก้าวหน้าอย่างมั่นคง และมีวิสัยทัศน์จัดการศึกษาเพื่อสังคมไทยเท่านั้น แต่ต้องจัดการศึกษาเพื่อมุ่งสู่สังคมโลก พัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพระดับสากล

การมีส่วนร่วมของภาคเอกชนนั้น รัฐยังให้หลักประกันในกฎหมายว่า การกำหนดนโยบายและแผนการจัดการศึกษาของรัฐ ของเขตพื้นที่ หรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้คำนึงถึงผลกระทบต่อการจัดการศึกษาเอกชน โดยให้รับฟังความคิดเห็นของเอกชนประกอบการพิจารณาด้วย ซึ่งรัฐจะต้องดำเนินการตามมาตรการนี้อย่างเข้มแข็ง เพื่อสร้างความมั่นใจให้เอกชนที่จัดการศึกษา โดยรัฐต้องไม่จัดตั้งสถานศึกษาในประเภทสาขาวิชาหรือในท้องที่ที่โรงเรียนเอกชนสามารถจัดการศึกษาได้อย่างคืออยู่แล้ว (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2547, หน้า 279-281)

## 5. สภาพโรงเรียนเอกชน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน เป็นหน่วยงานราชการระดับเทียบเท่ากรม ในกระทรวงศึกษาธิการที่มีหน้าที่ส่งเสริม กำกับ ดูแลโรงเรียนเอกชน ซึ่งมีส่วนร่วมจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตและสร้างอาชีพให้แก่คนไทยในรูปแบบลักษณะและประเภทที่มีความ หลากหลายมากกว่าโรงเรียนในความรับผิดชอบของหน่วยงานอื่นๆ ถ้าจะแยกให้ชัดเจนแบบไม่ เป็นทางการเพื่อสร้างความเข้าใจถึงภาระรับผิดชอบของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน แล้ว สามารถแยกสภาพโรงเรียนเอกชนได้ ดังนี้

5.1. โรงเรียนที่จัดการศึกษาประเภทสามัญศึกษา หมายถึง โรงเรียนที่จัดการศึกษา ตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ ตั้งแต่ระดับก่อนประถมศึกษา ประถมศึกษา มัธยมศึกษา ตอนต้น และมัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนเหล่านี้บางโรงเรียนจัดการศึกษาเฉพาะระดับก่อน ประถมศึกษาเพียงระดับเดียว มีนักเรียนไม่ถึง 100 คน ในขณะที่บางโรงเรียนจัดการศึกษาหลายระดับ เช่น ก่อนประถมศึกษาถึงประถมศึกษา หรือถึงมัธยมศึกษาตอนต้น และมัธยมศึกษาตอนปลาย มี นักเรียนเกิน 5,000 คนขึ้นไป จะเห็นได้ว่าโรงเรียนเอกชนเฉพาะที่จัดการศึกษาประเภทสามัญ เหล่านี้ก็มีความหลากหลายและมีสภาพที่แตกต่างกันอยู่เป็นอันมาก โรงเรียนประเภทสามัญศึกษา หรืออาจเรียกว่า สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 นอกจาก จะหมายถึงโรงเรียนเอกชนที่จัดการศึกษาดำกว่าระดับปริญญาตรีสายสามัญดังกล่าวแล้ว ยังเป็น โรงเรียนที่สามารถแยกออกเป็นลักษณะพิเศษต่างๆ ได้ดังนี้

5.1.1 โรงเรียนการกุศล หมายถึง โรงเรียนที่สำนักพระราชวังเป็นผู้รับ ใบอนุญาต โรงเรียนสงเคราะห์เด็กยากจนตามพระราชประสงค์ โรงเรียนในพระบรมราชูปถัมภ์ และหรือพระราชูปถัมภ์ที่จัดการศึกษาเพื่อการกุศล โรงเรียนการกุศลของวัดในพระพุทธศาสนา โรงเรียนการศึกษาพิเศษและการศึกษาสงเคราะห์ หรือโรงเรียนประเภทอื่นที่คณะรัฐมนตรี เห็นสมควรให้ความอนุเคราะห์เป็นกรณีพิเศษ

5.1.2 โรงเรียนการศึกษาพิเศษ เป็นโรงเรียนเอกชนการกุศลประเภทหนึ่ง ที่ จัดการศึกษาเพื่อช่วยเหลือนักเรียนที่มีร่างกายพิการ หรือมีความบกพร่องด้านอารมณ์ จิตใจ สังคม และสติปัญญา เช่น โรงเรียนสอนคนตาบอด โรงเรียนศรีสังวาลย์ (พิการด้านร่างกาย) โรงเรียน ปัญญาวุฒิกิจ (บกพร่องด้านสติปัญญา) โรงเรียนโสตศึกษา (บกพร่องด้านการได้ยิน) เป็นต้น

5.1.3 โรงเรียนการศึกษาสงเคราะห์ เป็นโรงเรียนเอกชนการกุศลอีกประเภท หนึ่งที่จัดการศึกษาเพื่อช่วยเหลือนักเรียนที่มีฐานะยากจนหรือด้อยโอกาส ผู้รับใบอนุญาตโรงเรียน ที่จัดการศึกษาในลักษณะนี้มักจะเป็นมูลนิธิหรือสมาคมเพื่อการกุศลต่างๆ

5.1.4 โรงเรียนสอนศาสนาอิสลามควบคู่วิชาสามัญ โรงเรียนเหล่านี้ส่วนใหญ่จะอยู่ทางภาคใต้ของประเทศไทย แต่เดิมเรียกว่า “ปอเนาะ” ซึ่งเป็นสถานศึกษาที่สอนศาสนาอิสลามสำหรับบุตรหลานชาวมุสลิมเพียงอย่างเดียว ต่อมารัฐบาลมีนโยบายส่งเสริมสนับสนุนให้ “ปอเนาะ” พัฒนาเป็น โรงเรียนเอกชน และให้สอนวิชาสามัญตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการควบคู่หลักสูตรอิสลามศึกษาไปด้วย ปัจจุบัน “ปอเนาะ” จึงแปรสภาพเป็นโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามควบคู่วิชาสามัญกันเกือบทั้งหมด ส่วนใหญ่เปิดสอนชั้นมัธยมศึกษาตอนต้นและมัธยมศึกษาตอนปลาย

5.1.5 โรงเรียนเอกชนสอนภาษาจีน เป็นโรงเรียนประเภทสามัญทั่วไปที่เปิดสอนวิชาภาษาจีน โดยจัดทำหลักสูตรวิชาภาษาจีนเพิ่มเติม เป็นหลักสูตรตามความต้องการของท้องถิ่น เป็นภาษาต่างประเทศเพิ่มเติมนอกเหนือจากภาษาอังกฤษ ซึ่งเป็นโอกาสดีที่เด็กจะได้เรียนรู้และใช้ภาษาจีนเพิ่มอีกภาษาหนึ่ง

5.1.6 โรงเรียนนานาชาติ หมายถึง โรงเรียนซึ่งจัดการศึกษาให้กับนักเรียนไม่จำกัดเชื้อชาติ ศาสนา และลัทธิการปกครอง เป็นโรงเรียนที่พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525 กำหนดให้เป็นโรงเรียนเฉพาะกาล แต่โดยสภาพที่แท้จริง โรงเรียนนานาชาติเป็นโรงเรียนที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเช่นเดียวกับโรงเรียนเอกชนสามัญศึกษา แต่ต่างกันตรงที่โรงเรียนนานาชาติจะใช้หลักสูตรการศึกษาและสื่อต่างๆ จากต่างประเทศ หรือกำหนดหลักสูตรใช้เอง โดยการตรวจสอบจากกรมวิชาการและได้รับอนุญาตจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ อัตราค่าธรรมเนียมการเรียนของโรงเรียนนานาชาติสูงกว่าโรงเรียนทั่วไป เพราะมุ่งที่จะจัดการศึกษาสำหรับชาวต่างชาติมากกว่าคนไทย

5.2 โรงเรียนที่จัดการศึกษาประเภทอาชีวศึกษา หมายถึง โรงเรียนที่จัดการศึกษาตามหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) และหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) บางโรงใช้หลักสูตรของกรมอาชีวศึกษา บางโรงก็เลือกใช้หลักสูตรของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ทั้งนี้แต่ละโรงเรียนสามารถปรับปรุงรายวิชาเลือกต่างๆ ในแต่ละสาขาวิชาให้เหมาะสมและทันต่อความต้องการของตลาดแรงงานที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนส่วนใหญ่จะมีสื่อการเรียน อุปกรณ์ เครื่องมือ และเทคโนโลยีทันสมัยให้นักเรียนใช้ฝึกปฏิบัติเพื่อพัฒนาทักษะการเรียนรู้ ซึ่งมีเพียงจำนวนไม่มากนักที่ยังคงต้องการได้รับการสนับสนุนและกระตุ้นให้เร่งพัฒนามากขึ้น

5.3 โรงเรียนที่จัดการศึกษานอกระบบ หมายถึง โรงเรียนที่จัดการศึกษาตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ หรือหลักสูตรที่ได้รับอนุมัติจากกระทรวงศึกษาธิการที่จัดเป็นรูปแบบการศึกษานอกระบบโรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนประเภทเฉพาะกาล สอนศาสนา ส่งคำสอน

กวดวิชา ศิลปศึกษา และประเภทอาชีวศึกษา เกี่ยวกับการอาชีพในสาขาต่างๆ เป็นโรงเรียนที่สอนให้ผู้เรียนสามารถประกอบอาชีพได้ทันตามความเปลี่ยนแปลงและความต้องการของกระแสสังคม บางสาขาอาชีพสามารถนำรายได้เข้าสู่ประเทศได้อย่างมากมาย เช่น อัญมณี มวยไทย นวดแผนโบราณ อาหารไทย การโรงแรมและการท่องเที่ยว เป็นต้น

## แนวคิดและทฤษฎีการเรียนรู้

ทฤษฎีการเรียนรู้ (theories of learning) เป็นทฤษฎีซึ่งมีขอบเขตความคิดที่กว้างมากในเชิงปรัชญา ทั้งนี้ เนื่องจากมีพื้นฐานมาจากงานวิจัยเกี่ยวกับการศึกษาถึงกระบวนการที่ทำให้การเรียนรู้ของมนุษย์ที่สอดคล้องและสัมพันธ์กับสถานการณ์ที่มีผลต่อการเรียนรู้ด้วยเหตุนี้ได้นักจิตวิทยา ได้เสนอแนวความคิดและทฤษฎีการเรียนรู้ดังต่อไปนี้

### 1. ความหมายของการเรียนรู้

การเรียนรู้โดยทั่วไป หมายถึง การเข้าใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งจนเกิดการเปลี่ยนแปลงในทัศนคติและพฤติกรรมไปจากเดิมเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างค่อนข้างถาวรในพฤติกรรม ซึ่งเกิดขึ้นเนื่องมาจากการประพฤติปฏิบัติ หรือได้รับประสบการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง หรือเป็นการได้มาซึ่งความรู้ ทักษะ และความสามารถ ตลอดจนทัศนคติโดยผ่านการกระทำ และการปฏิบัติที่เป็นรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ (สุพานี สฤญ์วานิช, 2549, หน้า 56-57)

เชียรศรี วิวิศศิริ (2534, หน้า 19) ได้กล่าวว่า การเรียนรู้หมายถึง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ค่อนข้างถาวร อันเป็นผลมาจากประสบการณ์ การฝึกหัด และการปฏิบัติ การกระทำจริงจะด้วยวิธีการที่จงใจหรือไม่จงใจก็ตาม

การเรียนรู้ คือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ซึ่งอาจจำแนกได้เป็น 3 ด้านคือ

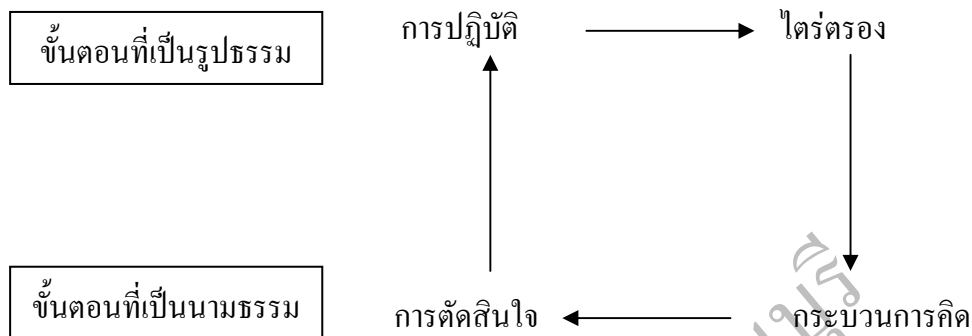
1. พฤติกรรมทางความรู้ เช่น เปลี่ยนจากไม่รู้ให้เป็นรู้
2. พฤติกรรมทางทักษะ เช่น จากทำไม่เป็นทำเป็น
3. พฤติกรรมทางทัศนคติเช่น เปลี่ยนจากความรู้สึกไม่ชอบให้ชอบเป็นไม่ชอบ

สุวรรณ วัฒนวงษ์ (2533, หน้า 43) ได้กล่าวว่า การเรียนรู้ หมายถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเนื่องมาจากการได้รับสิ่งเร้า และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมดังกล่าวควรมีลักษณะที่ถาวรพอสมควร ซึ่งก็คือได้รับประสบการณ์นั่นเอง

โดยสรุป การเรียนรู้เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเกิดจากการฝึกหัด และปฏิบัติหรือประสบการณ์ของแต่ละบุคคล ทำให้การเรียนรู้ของบุคคลมีการ

ปรับตัวทางด้านส่วนตัว สังคม สิ่งแวดล้อม เพื่อให้สามารถดำรงชีวิตท่ามกลางกระแสของการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีปัญหาน้อยที่สุด

นอกจากนี้ การเรียนรู้ยังสามารถพิจารณาได้ในลักษณะวงจรแห่งการเรียนรู้ ดังแสดงในภาพที่ 2.1 ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 2.1 แสดงวงจรการเรียนรู้ของคอล์บ (The Kolb Learning Cycle)

ที่มา : สเวียร์ริงกา และเวียดสมา Swieringa & Wierdsma, 1992, p. 23.

จากแผนภาพจะพบว่า วงจรการเรียนรู้เป็นการรู้ที่เกิดจากประสบการณ์ ทั้งนี้เนื่องจาก คอล์บ เริ่มต้นวงจรจากการปฏิบัติ (doing) เป็นการเรียนรู้โดยการลองผิดลองถูก เมื่อได้ปฏิบัติไปแล้วเกิดการไตร่ตรอง (reflecting) หรือเกิดเป็นประสบการณ์ มีการนำความรู้หรือประสบการณ์ที่ได้มาวิเคราะห์ เพื่อทำความเข้าใจ สร้างเป็นกรอบแนวคิด ซึ่งอยู่ในกระบวนการของการคิด (thinking) และเมื่อได้ผลสรุปแล้วก็จะทำการตัดสินใจ (decides) เลือกทางเลือกแล้วมีการปฏิบัติใหม่อีกครั้งเป็นวงจรนี้เป็นต่อเนื่องกันไป โดยขั้นตอนของการปฏิบัติและการไตร่ตรองเป็นขั้นรูปธรรม (concrete) ส่วนขั้นตอนของการคิดและการตัดสินใจเป็นขั้นนามธรรม (abstract) อย่างไรก็ตามในการศึกษาเรื่องการเรียนรู้นี้ ศักยภาพหรือความสามารถในการที่จะเรียนรู้ (ability to learn) การเรียนรู้ที่จะเรียนรู้ (learning to learn) ถือเป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่ง (Swieringa & Wierdsma 1992 p. 23)

## 2. ประเภทของการเรียนรู้

จากการรวบรวมแนวความคิดของนักวิชาการหลายท่าน อาทิ สมบูรณ์ ศาสลชีวิน (2526, หน้า 53) และ สุวัฒน์ วัฒนวงศ์ (2533, หน้า 71) สามารถจำแนกประเภทของการเรียนรู้ ออกไปได้หลายประเภท กล่าว คือ

2.1 การเรียนรู้โดยการจำ เป็นการเรียนรู้ที่ผู้เรียนพยายามจะรวบรวม หรือเก็บเนื้อหาสาระจากสิ่งที่ต้องการเรียนได้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ สิ่งที่จะใช้ในการเรียนรู้ประเภทนี้ ได้แก่ การเรียนรู้เกี่ยวกับกฎ ระเบียบ แนวปฏิบัติต่างๆ ซึ่งเป็นสิ่งที่กำหนดแน่นอนตายตัว

จุดเด่นของการเรียนรู้ประเภทนี้คือ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานจำระเบียบต่างๆ ขององค์การได้เป็นอย่างดี ส่วนข้อจำกัดก็มีหลายประการ เช่น ผู้เรียนจะพยายามจำให้มากที่สุด โดยไม่เน้นในเรื่องของการนำไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ต่างๆ ถ้าหากมีการเปลี่ยนแปลงเพิ่มกฎระเบียบใหม่ ผู้เรียนก็จะต้องเพิ่มความจำในสิ่งนั้นมากยิ่งขึ้น ซึ่งอาจจะทำให้เกิดความสับสนได้ ในบางครั้งการมุ่งแต่จะจำอย่างเดียว ทำให้ผู้เขียนขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพราะจะใช้เวลาส่วนใหญ่หมดไปกับการจำแทนการพยายามสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ

2.2 การเรียนรู้การเลียนแบบ เป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้น โดยที่ผู้เรียนพยายามลอกเลียนหรือกระทำตามต้นแบบที่ตนเห็นว่าดีหรือเป็นประโยชน์แก่ตน เช่น การที่ผู้ได้บังคับบัญชาเลียนแบบวิธีการแก้ปัญหาจากผู้บังคับบัญชา การเรียนรู้โดยการเลียนแบบที่เห็นได้ชัดเจนได้แก่ การเลียนแบบในการเข้าสังคม การวางตัว การพูด

จุดเด่นของการเรียนรู้ประเภทนี้ เมื่อได้ต้นแบบดีก็จะทำให้รูปแบบดีตามได้ด้วย หรือหากต้นแบบทำอะไรที่ผู้เรียนเห็นว่าไม่ดี ผู้เรียนจะจดจำสิ่งนั้นไว้เพื่อนำไปเป็นบทเรียนของตนแล้วปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวิธีการเสียใหม่ เพื่อหลีกเลี่ยงการที่จะทำผิดซ้ำอีกได้ ส่วนข้อจำกัดของการเรียนรู้ประเภทนี้คือ การที่คนเรามีความแตกต่างกัน การพยายามทำตนให้มีพฤติกรรมเหมือนต้นแบบย่อมเป็นไปได้ยาก อีกทั้งสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา วิธีการ หรือพฤติกรรมที่ต้นแบบใช้ได้ผล ผู้เลียนแบบอาจจะใช้ไม่ได้ผลก็ได้

2.3 การเรียนรู้โดยการหยั่งรู้ เป็นการเรียนรู้ที่ผู้เรียนมองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งย่อยหรือสถานการณ์ย่อยว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างไร ทำให้มองเห็นสถานการณ์รวมหรือภาพรวมทั้งหมดได้ ซึ่งขั้นตอนของการเรียนรู้ประเภทนี้จะเกิดขึ้น 3 ขั้นตอน คือ

ขั้นที่ 1 ผู้เรียนมองเห็นหรือมีปฏิริยาต่อส่วนรวมของสถานการณ์ทั้งหมดก่อน

ขั้นที่ 2 ผู้เรียนแยกแยะส่วนรวม เพื่อพิจารณาความสัมพันธ์ของส่วนย่อยนั้นๆ

ขั้นที่ 3 ผู้เรียนเกิดความเข้าใจสถานการณ์นั้นแจ่มแจ้งเรียกว่า เกิดการหยั่งเห็น

หรือหยั่งรู้ (insight)

การเรียนรู้โดยวิธีการนี้ จะมีประโยชน์มากในสถานการณ์ที่ต้องการให้ผู้เรียนคิดอย่างมีเหตุผล แยกแยะความสัมพันธ์ของสาเหตุต่างๆ ได้อย่างมีเหตุผล แต่การเรียนรู้ประเภทนี้จะเกิดขึ้นได้น้อยมากหรือเกิดขึ้นไม่ได้เลย หากผู้เรียนมีลักษณะดังต่อไปนี้

3.1) ขาดแรงจูงใจที่จะคิด

3.2) มีประสบการณ์น้อยหรือจำกัดในเรื่องนั้นๆ

3.3) ผู้เรียนไม่สามารถมองเห็นความสัมพันธ์ของส่วนย่อยกับสถานการณ์ที่เป็น

ปัญหา

3.4) ผู้เรียนใช้ประสบการณ์เดิม ซึ่งมีลักษณะที่แตกต่างไปจากประสบการณ์ใหม่

4) การเรียนรู้แบบลองผิดลองถูก เป็นการเรียนรู้ที่ผู้เรียนพยายามเลือกทางเพื่อแก้ปัญหาหรือสถานการณ์วิกฤติที่เกิดขึ้น โดยการเลือกทางแก้ปัญหานั้นๆ ไม่ได้ใช้เกณฑ์หรือเหตุผลอะไรประกอบเลือกเลย แต่จะมีประตูที่เปิดแล้วสามารถออกจากห้องได้เพียงประตูเดียว ผู้เรียนจำเป็นต้องเลือกเปิดที่ละประตูจนกว่าจะพบประตูที่ถูกต้องโดยไม่มีหลักเกณฑ์ใดๆ ซึ่งการใช้การเรียนรู้ประเภทนี้ มักจะเป็นวิธีสุดท้ายที่ผู้เรียนไม่มีวิธีใดที่ดีกว่านี้ แล้วจึง “เสี่ยง” เลือกเอาวิธีใดวิธีหนึ่ง ถ้าหากวิธีนั้นไม่ถูกก็เปลี่ยนไปเรื่อยๆ

5) การเรียนรู้โดยการสร้างมโนคติ มโนคติหรือความคิดรวบยอด (concept) ของสิ่งใด หมายถึง ลักษณะที่เป็นเฉพาะของสิ่งนั้นที่แตกต่างออกไปจากสิ่งอื่น การเรียนรู้โดยการสร้างกรอบ (concept) นั้น เกิดจากการที่ผู้เรียนมองเห็นลักษณะรวมของสิ่งนั้นก่อน ต่อจากนั้นจึงพิจารณา ลักษณะเฉพาะสิ่งนั้นต่อไป

ดังนั้นผู้ที่รับผิดชอบในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงควรให้ความสนใจเกี่ยวกับประเภทของการเรียนรู้เพื่อที่จะทำให้สามารถนำเนื้อหาสาระที่ต้องการพัฒนาไปใช้ให้สอดคล้องกับวิธีการเรียนรู้แบบต่างๆ ได้

### 3. ปัจจัยที่ส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้

จากการรวบรวมแนวความคิดของนักวิชาการหลายท่าน อาทิ เชียร์ศรี วิวิธสิริ (2534) และอารี พันธุ์ณี (2540, หน้า 89-94) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้ ได้แก่

1) แรงจูงใจ หรือการกระตุ้นเตือน (motivation) เป็นกระบวนการที่ทำให้ความต้องการของมนุษย์ได้รับการตอบสนองและก่อให้เกิดความพึงพอใจ โดยมีแรงขับเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้พฤติกรรมมนุษย์บรรลุเป้าหมายได้ มนุษย์เราจะกระทำหรือเรียนรู้สิ่งใดย่อมจะมีสิ่งที่มากระตุ้นให้เกิดความอยากจะทำ หรืออยากที่จะเรียน การเรียนรู้ที่เกิดจากแรงจูงใจสูงก็จะเรียนรู้ได้มากกว่าและดีกว่าผู้ที่ขาดแรงจูงใจ

2) ความต้องการ (needs) ความต้องการของมนุษย์ หมายถึง สภาวะที่บุคคลยังขาดหรือยังไม่มีสิ่งใดสิ่งหนึ่งและมีความต้องการที่จะมีหรือให้ได้มาในสิ่งเหล่านั้น สิ่งที่มีมนุษย์ต้องการจะมีแต่ยังมีไม่ได้นี้จะทำให้เกิดช่องว่าง ความขัดแย้ง ความไม่ลงรอย ซึ่งความต้องการนี้ หากไม่ได้บำบัดให้เป็นที่พอใจตามสมควรแล้วจะเป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ การพัฒนาต่างๆ เป็นอย่างยิ่ง ความต้องการอาจแบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ



2.1) ความต้องการในสิ่งที่ใช้ในการดำรงชีวิต (biological needs) หรือความต้องการทางร่างกาย เช่น มนุษย์ต้องการอากาศเพื่อการหายใจ ต้องการน้ำดื่ม ต้องการอาหารเพื่อบำรุงร่างกายเพื่อให้มีชีวิตอยู่ เป็นสิ่งจำเป็นมนุษย์ขาดไม่ได้ จำเป็นต้องแสวงหา ถ้าขาดสิ่งเหล่านี้แล้ว จะไม่นึกถึงสิ่งอื่นใด ไม่ว่าเกียรติยศ ชื่อเสียง หรือความตาย

2.2) ความต้องการในสิ่งจรรโลงใจ (socio-psychological needs) หรือความต้องการทางใจเมื่อมนุษย์ได้รับการบำบัดความต้องการทางร่างกาย เช่น อากาศ อาหาร น้ำ เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่ อาศัย ยารักษาโรค ซึ่งเป็นความต้องการจำเป็นที่เป็นพื้นฐานแล้ว มนุษย์ก็จะมีความต้องการทางด้านสังคมและจิตใจ ได้แก่ การต้องการยอมรับ ความรัก ต้องการเพื่อนฝูง ต้องการความเห็นใจ ต้องการตำแหน่งหน้าที่สังคม ต้องการมีฐานะดีขึ้นตามความของมนุษย์จึงไม่มีที่สิ้นสุดมนุษย์ต้องการทำสิ่งพิเศษที่ตนเองอยากจะทำหรือต้องการบรรลุถึงสิ่งที่มุ่งหวัง (self-actualization) และการที่บุคคลพยายามขวนขวายให้ได้มาซึ่งที่ตนเองยังขาดอยู่นี้เอง เป็นแรงผลักดันให้บุคคลมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมภายในตนเองอย่างไม่หยุดยั้งด้วยการเรียนรู้ศึกษาจากวิชาการประสบการณ์อย่างไม่หยุด จนกว่าจะได้รับสิ่งที่ตนปรารถนา

3) ความแตกต่างของบุคคล (individual differences) ความแตกต่างของบุคคลที่ส่งผลกระทบต่อการเรียนรู้ของบุคคล เช่น ความรู้ ประสบการณ์ อายุ ความถนัด ความสามารถ สติปัญญา ความเฉลียวฉลาด เป็นต้น นอกจากนี้ นักจิตวิทยาและนักการศึกษายังได้ค้นคว้าเพิ่มเติมในเรื่องแตกต่างของบุคคลพบว่า สามารถจำแนกได้อีกหลายด้าน กล่าวคือ

3.1) ความแตกต่างด้านร่างกาย

3.2) ความแตกต่างด้านอารมณ์ ซึ่งการแสดงออกจะขึ้นอยู่กับขนบธรรมเนียม ประเพณี การฝึกฝน ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม และปัจจัยแวดล้อมอื่นๆ

3.3) ความแตกต่างทางเพศ หมายถึง ความแตกต่างทางเพศชายหญิง ซึ่งวัฒนธรรมมีส่วนสำคัญในการกำหนดบทบาทของหญิงและชายให้แตกต่างกัน แต่ในปัจจุบันได้เปลี่ยนไปในแง่ของความเสมอภาคเท่าเทียมมากขึ้น จากการที่โลกและสภาพแวดล้อมเปลี่ยนไป ผู้หญิงมีโอกาสรู้ และมียุทธศาสตร์สำคัญในสังคมมากขึ้น จึงพบว่า ผู้หญิงสามารถทำงานยืนหยัดเคียงคู่ผู้ชายได้ หรืออาจมีประสิทธิภาพมากกว่าในบางกรณีอีกด้วย อันเนื่องมาจากความตั้งใจ เห็นคุณค่าของการทำงาน มีความละเอียดอ่อน ประณีประนอม เป็นต้น

3.4) ความแตกต่างทางด้านอายุ ทำให้เกิดความแตกต่างในด้านประสบการณ์ ความรับผิดชอบ ความสนใจ ความรอบรู้ ความสามารถในกาแก้ปัญหา ความคิด บุคลิกภาพและวุฒิภาวะด้านต่างๆ

3.5) ความแตกต่างทางด้านสติปัญญา เป็นความสามารถของแต่ละบุคคลในการเรียนรู้และแก้ปัญหา หรือกระทำกิจกรรมอย่างสมเหตุสมผล ความสามารถเหล่านี้พัฒนามาจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างพันธุกรรมจะเป็นตัวกำหนดความสามารถทางสติปัญญาเบื้องต้นและสิ่งแวดล้อมจะมีอิทธิพลในการพัฒนาระดับสติปัญญาต่อไป

4) ความพร้อม (readiness) เป็นสภาพของร่างกายและอารมณ์ของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

4.1) สภาพร่างกาย เป็นปัจจัยของการเรียนรู้อย่างหนึ่ง ถ้าหากร่างกายสมบูรณ์ไม่เจ็บป่วย หรือเหนื่อยล้าจากการทำงาน ก็จะทำให้การเรียนรู้ได้ผลดีกว่าการจัดสภาพการเรียนรู้ในขณะที่ร่างกายไม่สมบูรณ์ หรือหลังการตรากตรำงานหนักมาแล้ว

4.2) อารมณ์ นับว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการเรียนรู้มาก คนที่อยู่ในสภาพอารมณ์ที่มั่นคงไม่หวั่นไหวย่อมสามารถเรียนรู้สิ่งต่างๆ ได้มากกว่าคนที่มึอารมณ์หวาดวิตก ไม่มั่นคง เพราะถ้าหากคนเรามีอารมณ์ยุ่งเหยิง ความคิด ความจำ ก็จะทุ่มเทให้กับสิ่งที่ฟังใจมากกว่าจะทุ่มเทให้กับสิ่งที่เราต้องการจำนั้นเพื่อเป็นการขจัดปัญหาด้านอารมณ์ ผู้ที่รับผิดชอบด้านการพัฒนาบุคลากรในองค์กรจะต้องจัดการพัฒนา ในช่วงเวลาที่คนมีอารมณ์พร้อมที่จะรับรู้และเรียนรู้

#### 4. การเรียนรู้ตลอดชีวิต (lifelong learning)

ในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การเรียนรู้ตลอดชีวิตเป็นสิ่งจำเป็น เนื่องจากสิ่งที่เคยเรียนรู้มาก่อนอาจจะล้าสมัย บุคคลจะต้องพยายามศึกษาคิดค้น เพื่อหาเหตุผลและความเป็นจริงของสิ่งต่างๆ ความรู้ลึกซึ้งซมยินดีต่อสิ่งที่ดิงามในโลก คิตรีเริ่มสร้างสรรค์ และประดิษฐ์สิ่งใหม่ๆ อาจจะเป็นการกระทำตามลำพังตนเองหรือร่วมกับบุคคลอื่นก็ได้ จากการวิจัยของลีปนิช Livneh (1988 อ้างถึงใน วรรณาด แสงจันทร์, 2539, หน้า 49) ที่ศึกษาบุคคลที่มีอาชีพให้การบริการ จำนวน 195 คน ในโรด ไอแลนด์ และ เซาท์อีสทีน มาสซาชูเซทท์ (Rhode Island and Souteastern Massachusetts) พบว่ามีปัจจัย 2 ประการที่บ่งบอกถึงลักษณะผู้ที่การเรียนรู้ตลอดชีวิตดังนี้

4.1 ความสามารถในการศึกษา เช่น มีความสนใจในการอ่านหนังสือ สามารถจัดการการเรียนรู้ของตนเอง ทั้งการหาความต้องการ การวางแผน การทำกิจกรรมให้บรรลุผลสำเร็จ และการประเมินผลความสำเร็จ สามารถเรียนรู้ด้วยตนเอง ชอบใช้ห้องสมุด มีทักษะและขีดความสามารถในการอ่าน การสังเกต การฟัง การสื่อสาร เป็นต้น

4.2 มีลักษณะมุ่งอนาคต เช่น มีความต้องการก้าวหน้าในงาน วางเป้าหมายด้านการศึกษาในระยะยาว มองตนเองว่าเป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต

จะเห็นได้ว่าผู้ที่จะมีการเรียนรู้ตลอดชีวิตจะต้องสามารถเรียนรู้ด้วยตนเอง จัดการกับการเรียนรู้ของตนเองได้เป็นอย่างดี มีวิสัยทัศน์อันยาวไกล มีความสุขและสนุกกับการเรียนรู้ อีกทั้งต้องมีทักษะที่จำเป็นอื่นๆ เพื่อส่งเสริมให้การเรียนรู้ที่บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้น ควรจะปลูกฝังการเรียนรู้ตลอดชีวิตให้กลายเป็นลักษณะนิสัยให้กับบุคคลทุกคนในสังคม เพื่อให้ทุกคนรู้จักแสวงหาความรู้และนวัตกรรมใหม่ๆ เป็นการเปิดโลกทัศน์มองโลกกว้างขึ้น เพื่อสร้างทักษะให้มองเป็นระบบ มองอย่างเป็นองค์รวมเป็นบุคคลที่มีขีดความสามารถในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต เป็นบุคคลที่มีคุณภาพของสังคมและองค์การ

### 5. การเรียนรู้วิธีเรียนรู้ (learning how to learn or learning to learn)

การเรียนรู้เป็นทักษะที่สำคัญและจำเป็น ซึ่ง สมิธ (Smith, 1982 อ้างถึงใน ทิศนา แจมมณี, 2548, หน้า 38) ได้กล่าวว่า การเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ที่เกี่ยวเนื่องกับการได้มาซึ่งความรู้ และทักษะการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพในสถานการณ์ใดๆ ก็ตาม ถ้าต้องการมีทักษะความรู้ที่มีความจำเป็นแล้วบุคคลจะต้องเรียนรู้วิธีที่จะเรียนรู้ที่มีประโยชน์ที่สุด คือ การเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ (the most useful learning is learning how to learn) ในเชิงมนุษยนิยมเชื่อว่า การเรียนรู้เป็นการกระทำที่เกิดขึ้นภายในตัวบุคคลและอยู่ภายใต้การควบคุมของผู้เรียนแต่ละคน ซึ่งผู้เรียนแต่ละคนนี้จะนำประสบการณ์เดิมความหมายส่วนตัว ค่านิยม ทักษะ และวิธีการต่างๆ เข้ามาสู่การเรียนรู้ เชื่อว่ามนุษย์มีศักยภาพตามธรรมชาติที่จะเรียนรู้ การอำนวยความสะดวกให้ผู้เรียนเข้าร่วมกระบวนการเรียนรู้โดยให้เขาควบคุมชี้นำตนเอง แสวงหาทรัพยากรและแหล่งการเรียนรู้เอง ตั้งปัญหาตัดสินใจวิธีการปฏิบัติการเองและยอมรับผลที่เกิดขึ้นทั้งหมด และการที่ผู้เรียนสามารถนำอารมณ์ ความรู้สึก ค่านิยม มโนทัศน์ ทักษะ และวิธีการต่างๆ ที่เป็นส่วนหนึ่งของตัวผู้เรียนมาสู่กิจกรรมการเรียนรู้ จึงเป็นการเรียนรู้ที่ถาวร

การเรียนรู้วิธีเรียนรู้ มีแนวคิดที่เป็นองค์ประกอบย่อย 3 ประการ คือ

5.1 ความต้องการของผู้เรียน (learner needs) คือ สิ่งที่ผู้เรียนต้องการ และสามารถนำไปใช้เพื่อความสำเร็จของการเรียนรู้ของการเรียนรู้ ความต้องการที่เกี่ยวกับการเรียนรู้มี 4 ประเภทคือ

5.1.1 ความเข้าใจทั่วไป (general understanding) เป็นความรู้พื้นฐานสำหรับการกระตุ้น และทำให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อการเรียนรู้วิธีเรียนรู้

5.1.2 ทักษะพื้นฐาน (basic skill) คือ ความสามารถในการอ่าน การเขียน การฟัง และคณิตศาสตร์

5.1.3 ความรู้ของตนเอง (self-knowledge) คือ การที่บุคคลรู้จักจุดอ่อน จุดแข็ง ของตนเอง

5.1.4 กระบวนการศึกษาสำหรับวิธีการเรียนรู้ (education processes for mode of learning) เพื่อการวางแผนสำหรับการเรียนรู้ แสวงหาแหล่งการเรียนรู้ และนำกลยุทธ์การเรียนรู้จากรายละเอียดนั้น

5.2 รูปแบบการเรียนรู้ (learning) คือ ลักษณะของแต่ละบุคคลที่ชอบ และมีอิทธิพลต่อการเรียนของพวกเขา ซึ่งแต่ละคนจะมีรูปแบบของวิธีแก้ปัญหาแตกต่างกันไป เช่น บางคนชอบศึกษาทฤษฎีก่อนการฝึกปฏิบัติ ในขณะที่บางคนเริ่มต้นที่การลงมือทำแบบฝึกหัด แล้วจึงศึกษารายละเอียดเพื่อการแสวงหาความรู้จากรายละเอียดนั้น

5.3 การฝึกอบรม (training) คือ การจัดการกิจกรรม หรือการสอน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของบุคคลในการเรียนรู้ โดยต้องออกแบบให้เหมาะสมกับความต้องการและขีดความสามารถการฝึกอบรมจึงจะบรรลุผลสำเร็จ

การที่จะพัฒนาคนในองค์กรให้มีคุณสมบัติเป็นผู้เรียนรู้ด้วยตนเองนั้น สิ่งที่สำคัญคือจะต้องสอนให้บุคลากรเรียนรู้วิธีการที่จะช่วยให้เขาสามารถเป็นผู้ที่แสวงหาความรู้ หรือเรียนรู้ด้วยวิธีการของตนเองได้ (learning how to learn) เช่น การอ่านหนังสือ การค้นคว้าข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นห้องสมุดหรือแหล่งข้อมูลจากทั่วโลกผ่านอินเทอร์เน็ต การเรียนรู้วิธีการเรียนรู้จะเป็นการเสริมขีดความสามารถในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และยังเป็นลักษณะของการเรียนรู้ตลอดชีวิตอีกด้วย

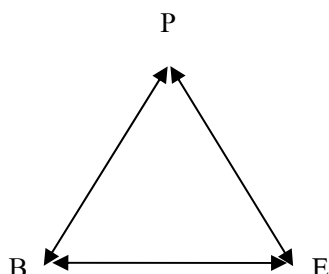
## 6. ทฤษฎีการเรียนรู้

ทฤษฎีการเรียนรู้ได้มีการกล่าวถึงอย่างมากมายหลายทฤษฎี ในที่นี้ขอแนะนำเสนอเพียงบางทฤษฎีที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการวิจัย โดยแบ่งเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่

### 6.1 ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคมเชิงพุทธิปัญญา (social cognitive learning theory)

แบนดูรา (Bandura) มีความเห็นว่าทั้งสิ่งแวดล้อมและตัวผู้เรียนมีความสำคัญเท่าๆ กัน โดยกล่าวว่า คนเรามีปฏิสัมพันธ์ (interact) กับสิ่งแวดล้อมที่อยู่รอบตัว การเรียนรู้เกิดจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนและสิ่งแวดล้อม ซึ่งทั้งผู้เรียนและสิ่งแวดล้อมมีอิทธิพลต่อกันและกัน พฤติกรรมของคนส่วนมากจะเป็นการเรียนรู้โดยการสังเกต (observational learning) หรือการเลียนแบบจากตัวแบบ (modeling) สำหรับตัวแบบไม่จำเป็นต้องเป็นตัวแบบที่มีชีวิตเท่านั้น แต่อาจจะเป็นตัวแบบสัญลักษณ์ เช่น ตัวแบบที่เห็นในโทรทัศน์หรือภาพยนตร์ หรืออาจจะเป็นรูปภาพการ์ตูนหนังสือก็ได้ ตามแนวคิดพื้นฐานของทฤษฎีการเรียนรู้ทางปัญญาสังคมแบบแบนดูรานี้ มีความเชื่อว่าพฤติกรรมของคนเรานั้น ไม่ได้เกิดขึ้นและเปลี่ยนแปลงไปเนื่องจากปัจจัยทางสภาพแวดล้อมแต่เพียงอย่างเดียว จะต้องมียปัจจัยส่วนบุคคล (ปัญญา ชีวภาพและสิ่งภายในอื่นๆ) ร่วมด้วยและการร่วมของปัจจัยส่วนบุคคลนั้นจะต้องร่วมกันในลักษณะที่กำหนดซึ่งกันและ

กัน (recipocal determinism) กับปัจจัยทางด้านพฤติกรรมและสภาพแวดล้อม ดังภาพประกอบต่อไปนี (ทิสนา แคมมณี, 2548, หน้า 50 – 72)

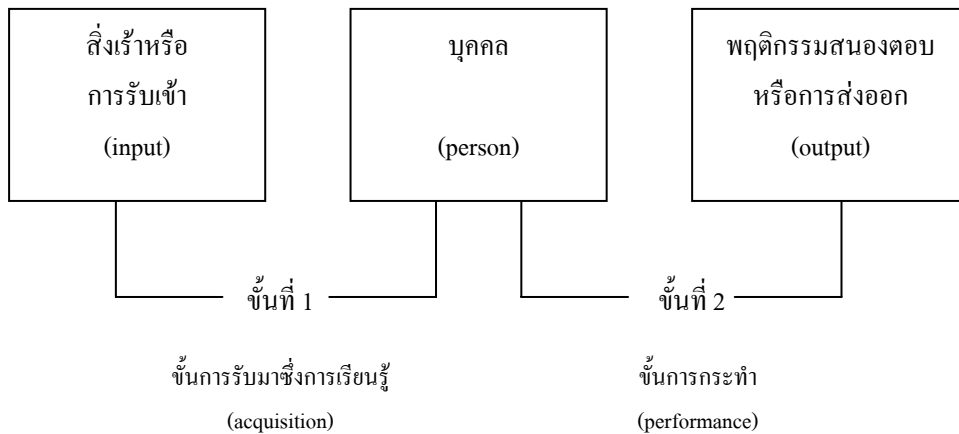


ภาพที่ 2.2 การแสดงการกำหนดซึ่งกันและกันของปัจจัยทางพฤติกรรม (B) สภาพแวดล้อม (E) และส่วนบุคคล (P) ซึ่งได้แก่ ปัญญา ชีวภาพและสิ่งภายในอื่นๆ ที่มีผลต่อการเรียนรู้และการกระทำ

ที่มา : ทิสนา แคมมณี, 2548, หน้า 72

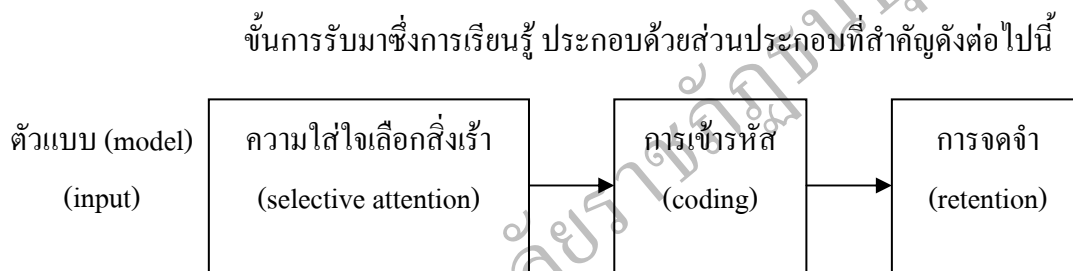
การที่ปัจจัยทั้ง 3 ทำหน้าที่กำหนดซึ่งกันและกัน ไม่ได้หมายความว่าทั้งสามปัจจัยนั้นจะมีอิทธิพลในการกำหนดซึ่งกันและกันอย่างเท่าเทียมกัน บางปัจจัยอาจมีอิทธิพลมากกว่าอีกบางปัจจัยและอิทธิพลของปัจจัยทั้ง 3 นั้น ไม่ได้เกิดขึ้นพร้อมๆ กัน หากแต่ต้องอาศัยเวลาในการที่ปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งจะมีผลต่อการกำหนดปัจจัยอื่นๆ (แบนคูรา Bandura, 1989 อ้างถึงใน สมโภชน์ เอี่ยมสุภาษิต, 2539, หน้า 48-49)

การเรียนรู้โดยการสังเกตหรือเลียนแบบ แบนคูรากล่าวว่า การเรียนรู้ทางสังคมด้วยการรู้คิดจากการเลียนแบบมี 2 ขั้น คือ ขั้นแรก เป็นขั้นการได้รับมาซึ่งการเรียนรู้ (acquisition) ทำให้สามารถแสดงพฤติกรรมได้ ขั้นที่ 2 เรียกว่า ขั้นการกระทำ (performance) ซึ่งอาจจะกระทำหรือไม่กระทำก็ได้ การแบ่งขั้นของการเรียนรู้แบบนี้ทำให้ทฤษฎีการเรียนรู้ของแบนคูราแตกต่างจากทฤษฎีพฤติกรรมนิยมชนิดอื่นๆ การเรียนรู้ที่แบ่งออกเป็น 2 ขั้น อาจจะแสดงด้วยภาพประกอบดังต่อไปนี้ (สุรางค์ ไคว์ตระกูล, 2541, หน้า 239-240)



ภาพที่ 2.3 ขั้นของการเรียนรู้โดยการเลียนแบบ

ที่มา : สุรางค์ โคว์ตระกูล, 2541, หน้า 239



ภาพที่ 2.4 ส่วนประกอบของการเรียนรู้ขั้นการรับมาซึ่งการเรียนรู้

ที่มา : สุรางค์ โคว์ตระกูล, 2541, หน้า 240

จากภาพประกอบจะเห็นว่า ส่วนประกอบทั้ง 3 อย่าง ของการรับมาซึ่งการเรียนรู้เป็นกระบวนการทางพุทธิปัญญา (cognitive processes) ความใส่ใจที่เลือกสิ่งเร้ามีบทบาทสำคัญในการเลือกตัวแบบ สำหรับขั้นการกระทำ (performance) นั้นขึ้นอยู่กับผู้เรียน เช่น ความสามารถ ทางด้านร่างกาย ทักษะต่างๆ รวมทั้งความคาดหวังที่จะได้รับแรงเสริมซึ่งเป็นแรงจูงใจ

#### 6.1.1. การทำหน้าที่ของตัวแบบ

ฟิชเชอร์ โกชโรส และโรส (Fischer & Gochros, 1975 and Ross, 1981, อ้างถึงใน สมโภชน์ เอี่ยมสุภาษิต, 2541, หน้า 51-52) ได้สรุปหน้าที่ของตัวแบบออกเป็น 3 ลักษณะได้แก่

1) ทำหน้าที่สร้างพฤติกรรมใหม่ ในกรณีนี้เป็นผู้สังเกตตัวแบบนั้นยังไม่เคยได้เรียนรู้พฤติกรรมดังกล่าวมาก่อนเลยในอดีต เช่น พฤติกรรมการพูดของเด็ก หรือพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับทักษะในการช่วยตนเอง เป็นต้น

2) ทำหน้าที่เสริมพฤติกรรมที่มีอยู่แล้วให้ดีขึ้น เป็นกรณีของผู้สังเกตตัวแบบเคยเรียนรู้พฤติกรรมดังกล่าวมาบ้างแล้วในอดีต ตัวแบบก็จะทำหน้าที่เป็นแรงจูงใจให้ผู้ที่เคยเรียนรู้พฤติกรรมดังกล่าวพยายามพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น เช่น การคูนักเทนนิสมือหนึ่งของโลก แข่งขัน อาจจะเป็นแรงจูงใจให้อยากทำให้ดีเหมือนกับนักเทนนิสมือหนึ่งของโลกบ้าง จึงทำการจดจำวิธีการตีของนักเทนนิสคนนี้ แล้วนำมาพัฒนาทักษะการตีเทนนิสของตนให้ดียิ่งขึ้น

3) ทำหน้าที่ยับยั้งการเกิดของพฤติกรรม ในกรณีที่ผู้สังเกตมีพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์หรือยังไม่เคยมีพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์มาก่อน ตัวแบบนั้นก็จะช่วยทำให้พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์นั้นลดลงหรือไม่เกิดขึ้น เช่น การเห็นคนข้ามถนนตรงบริเวณที่ไม่ใช่ทางม้าลาย หรือสะพานลอย แล้วถูกรถชนตายก็จะทำให้เกิดการยับยั้งไม่ให้บุคคลที่สังเกตพฤติกรรมดังกล่าวทำตาม เป็นต้น

#### 6.1.2 ตัวแบบ

ตัวแบบนี้แบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ

1) ตัวแบบที่เป็นบุคคลจริงๆ (live model) คือตัวแบบที่บุคคลได้มีโอกาสสังเกตและปฏิสัมพันธ์โดยตรง

2) ตัวแบบที่เป็นสัญลักษณ์ (symbolic model) เป็นตัวแบบที่เสนอผ่านสื่อต่างๆ เช่น วิทยุ โทรทัศน์ การ์ตูน หรือหนังสืออนิเมชัน เป็นต้น

ส่วนการเรียนรู้โดยการสังเกตจากตัวแบบ ประกอบด้วย 4 กระบวนการดังต่อไปนี้ (สมโภชน์ เอี่ยมสุภาษิต, 2541, หน้า 51-52)

1) กระบวนการตั้งใจ (attention processes) บุคคลไม่สามารถเรียนรู้ได้มากจากการสังเกตถ้าเขาไม่มีความตั้งใจ และรับรู้ได้อย่างแม่นยำถึงพฤติกรรมที่ตัวแบบแสดงออก กระบวนการตั้งใจจะเป็นตัวกำหนดว่าบุคคลจะสังเกตอะไรจากตัวแบบนั้น องค์ประกอบที่มีผลต่อกระบวนการตั้งใจแบ่งออกได้เป็น 2 องค์ประกอบด้วยกัน ได้แก่ องค์ประกอบของตัวแบบเองพบว่า ตัวแบบที่ทำให้บุคคลมีความตั้งใจจะสังเกตนั้นต้องเป็นตัวแบบที่มีลักษณะเด่นชัด เป็นตัวแบบที่ทำให้ผู้สังเกตเกิดความพึงพอใจ พฤติกรรมที่แสดงออกไม่สลับซับซ้อนมากนัก จิตใจรวมทั้งพฤติกรรมของตัวแบบที่แสดงออกนั้นควรมีคุณค่าในการใช้ประโยชน์อีกด้วย นอกจากนี้ องค์ประกอบของตัวแบบแล้ว ยังมีองค์ประกอบของผู้สังเกตอีกด้วย ซึ่งได้แก่ ความสามารถในการ

รับรู้ ซึ่งรวมทั้งการเห็น การได้ยิน การรับรู้รส กลิ่น และสัมผัส จุดของการรับรู้ ความสามารถทางปัญญา ระดับของการตื่นตัว และความชอบที่เคยได้เรียนรู้มาก่อนแล้ว

2) กระบวนการเก็บจำ (retention process) บุคคลจะไม่ได้รับอิทธิพลมากนักจากตัวแบบ ถ้าเขาไม่สามารถจะจดจำได้ถึงลักษณะของตัวแบบ จะต้องแปลงข้อมูลจากตัวแบบเป็นรูปแบบของสัญลักษณ์ และจัดโครงสร้างเพื่อให้จำได้ง่ายขึ้น ซึ่งปัจจัยที่จะส่งผลกระทบต่อกระบวนการจำ คือ การเก็บรหัสเป็นสัญลักษณ์ เพื่อให้ง่ายแก่การจำ การจัดระบบโครงสร้างทางปัญญา การชักซ้อมลักษณะของตัวแบบที่สังเกตในความคิดของตนเอง และชักซ้อมด้วยการกระทำ นอกจากนี้ยังขึ้นอยู่กับความสามารถทางปัญญา และ โครงสร้างทางปัญญาของผู้สังเกตอีกด้วย

3) กระบวนการกระทำ (production processes) เป็นกระบวนการที่ผู้สังเกตแปลงสัญลักษณ์ที่เก็บจำไว้นั้นมาเป็นการกระทำ ซึ่งจะกระทำได้ดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับสิ่งที่จำได้ในการสังเกตการกระทำของตนเอง การได้ข้อมูลย้อนกลับจากการกระทำของตนเอง และการเทียบเคียงการกระทำกับภาพที่จำได้ นอกจากนี้ยังขึ้นอยู่กับลักษณะของผู้สังเกตอีกด้วย ได้แก่ ความสามารถทางกาย และทักษะในพฤติกรรมย่อยๆ ต่างๆ ที่จะทำให้สามารถแสดงพฤติกรรมได้ตามตัวแบบ

4. กระบวนการจูงใจ (motivational processes) การที่บุคคลที่เกิดการเรียนรู้แล้วจะแสดงพฤติกรรมหรือไม่ขึ้นอยู่กับกระบวนการจูงใจ กระบวนการจูงใจขึ้นอยู่กับองค์ประกอบของสิ่งล่อใจจากภายนอก สิ่งนั้นจะต้องกระตุ้นการรับรู้ เป็นสิ่งของที่จับต้องได้ เป็นที่ยอมรับของสังคมและพฤติกรรมที่กระทำตามตัวแบบนี้สามารถที่จะควบคุมเหตุการณ์ต่างๆ ได้ นอกจากนี้ยังขึ้นอยู่กับสิ่งล่อใจที่เห็นผู้อื่นได้รับ ตลอดจนสิ่งล่อใจของตนเอง ซึ่งอาจจะเป็นวัตถุสิ่งของ และการประเมินตนเองนอกจากนี้ในแง่ของผู้สังเกตนั้น ยังขึ้นอยู่กับความพึงพอใจในสิ่งล่อใจ ความกล้าเอียงจากการเปรียบเทียบทางสังคม และมาตรฐานภายในของตนเอง

แม้ว่าเบนคูราจะกล่าวถึงความสำคัญของแรงเสริมบวกว่ามีผลต่อพฤติกรรมที่ผู้เรียนเลียนแบบตัวแบบ แต่ความหมายของของแรงเสริมนั้นแตกต่างกันกับของ สกินเนอร์ (Skinner) ในทฤษฎีการวางเงื่อนไขแบบโอเปอเรนต์ (operant conditioning) แรงเสริมในทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคมเชิงพุทธิปัญญาการสังเกตเป็นแรงจูงใจที่จะทำให้ผู้สังเกตแสดงพฤติกรรมเหมือนตัวแบบแรงเสริมในทฤษฎีการวางเงื่อนไขแบบโอเปอเรนต์นั้น แรงเสริมเป็นตัวที่จะทำให้ความถี่ของพฤติกรรมที่อินทรีย์ได้แสดงออกอยู่แล้วให้มีเพิ่มขึ้นอีกประการหนึ่งการเรียนรู้ด้วยการสังเกต ถือว่าความคาดหวังของผู้เรียนที่จะได้รับรางวัลหรือผลประโยชน์จากพฤติกรรมที่แสดงเหมือนเป็นตัวแบบ เป็นแรงจูงใจที่ทำให้ผู้สังเกตแสดงออก แต่การวางเงื่อนไขแบบโอเปอเรนต์แรงเสริมเป็นสิ่งที่มาจากภายนอกจะเป็นอะไรก็ได้ไม่เกี่ยวกับตัวของผู้เรียน (สุรางค์ โค้วตระกูล, 2541, หน้า 242)



### 6.1.3 การกำกับตนเอง (self – regulation)

การกำกับตนเองถือเป็นแนวคิดที่สำคัญอีกแนวคิดหนึ่งของทฤษฎีการเรียนรู้ทางปัญญาสังคมซึ่ง แบนดูรา มีความเชื่อว่าพฤติกรรมของมนุษย์เรานั้นไม่ได้เป็นผลของการเสริมแรงและการลงโทษจากภายนอกแต่เพียงอย่างเดียว หากแต่ว่ามนุษย์เราสามารถกระทำบางสิ่งบางอย่างเพื่อควบคุมความคิดความรู้สึก และการกระทำของตนเอง ซึ่งความสามารถในการดำเนินการดังกล่าวนี้ เรียกว่าเป็นการกำกับตนเองประกอบด้วย 3 กระบวนการ ดังต่อไปนี้ (สมโภช เอี่ยมสภานิต, 2541, หน้า 54 – 57)

1) กระบวนการสังเกต (self observation) บุคคลจะไม่มีอิทธิพลใดต่อการกระทำของตนเองถ้าเขาไม่สนใจว่าเขากำลังทำอะไรอยู่ ดังนั้นจุดเริ่มต้นที่สำคัญของการกำกับตนเองคือ บุคคลจะต้องรู้ว่ากำลังทำอะไรอยู่ เพราะความสำเร็จของการกำกับตนเองนั้น ส่วนหนึ่งมาจากความชัดเจนความสม่ำเสมอ และความแม่นยำของการสังเกตและบันทึกตนเอง ในกระบวนการสังเกตตนเองนั้น ควรพิจารณาอยู่ด้วยกัน 4 ด้าน คือ ในด้านของกระทำ ซึ่งผู้ที่สังเกตตนเอง ควรจะตัดสินใจว่าควรจะทำอะไร ในมิติใดของการกระทำของตน ซึ่งมีมิติต่างๆ ของพฤติกรรมที่ควรพิจารณาทำการสังเกต ได้แก่ มิติด้านคุณภาพ อัตราความเร็ว ปริมาณ ความริเริ่ม ความสามารถในการเข้าสังคม จริยธรรม และความเบี่ยงเบน ทั้งนี้การที่จะเลือกสังเกตที่มีมิติใดของพฤติกรรมนั้น ขึ้นอยู่กับเป้าหมายของผู้สังเกตและลักษณะของพฤติกรรมเป็นหลัก เช่น ถ้าต้องการสังเกตการวิ่งของนักกีฬา ก็คงจะต้องทำการสังเกตในมิติของความเร็ว หรือถ้าจะสังเกตว่าหลังจากฝึกทักษะทางสังคมแล้ว การปฏิสัมพันธ์กับสังคมเป็นเช่นใด อาจจะสังเกตในมิติของความสามารถในการเข้าสังคม เป็นต้น นอกจากนี้ด้านการกระทำแล้ว ยังมีด้านของความสม่ำเสมอ ความใกล้เคียง และความถูกต้องอีกด้วย ซึ่งการสังเกตตนเองทำหน้าที่ย่างน้อยที่สุด 2 ประการ คือ เป็นตัวให้ข้อมูลที่จำเป็นต่อการกำหนดมาตรฐานของการกระทำที่มีความเป็นไปได้จริง และประเมินการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมที่กระทำอยู่ แต่การที่คนเราจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือไม่ก็ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายๆ อย่าง อย่างเช่นการวินิจัยตนเอง ซึ่งมักจะพบว่าคนเราไม่ค่อยจะตระหนักกับสิ่งที่ตนเองกระทำเป็นนิสัย การสังเกตตนเองจะทำให้บุคคลสามารถวินิจัยได้ว่าในเงื่อนไขใด ควรทำพฤติกรรมใด การวินิจัยตนเองนั้นจะนำไปสู่การตัดสินใจว่าพฤติกรรมใดควรจะเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้การจะเปลี่ยนแปลง นอกจากนั้นการจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือไม่ยังขึ้นอยู่กับปัจจัยทางการจูงใจตนเอง เนื่องจากพบว่าบางครั้งการสังเกตตนเองก็นำไปสู่การเพิ่มของพฤติกรรมลดพฤติกรรม และบางครั้งก็ไม่มีผลต่อพฤติกรรมที่สังเกตนั้นเลย ดังนั้นก็น่าจะขึ้นอยู่กับ การจูงใจของตนเองด้วย

2) กระบวนการตัดสินใจ (judgments process) ข้อมูลที่ได้จากการสังเกตตนเองนั้นจะมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนไม่มากนัก ถ้าปราศจากกระบวนการตัดสินใจ ถ้าข้อมูลดังกล่าวนั้นเป็นที่พึงพอใจหรือไม่พึงพอใจ โดยอาศัยมาตรฐานส่วนบุคคลที่ได้มาจากการถูกสอน โดยตรง การประเมินปฏิกิริยาตอบสนองทางสังคมต่อพฤติกรรมนั้นๆ และจากการสังเกตตัวเอง ซึ่งเบนคูราให้ความสำคัญอย่างมากต่อการถ่ายทอดมาตรฐานจากกระบวนการของตัวเอง นอกจากการตัดสินใจ ที่ต้องอาศัยมาตรฐานส่วนบุคคลแล้ว ปัจจัยอีกปัจจัยหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการตัดสินใจ คือ การเปรียบเทียบกับกลุ่มอ้างอิงทางสังคม ที่ประกอบด้วย การเปรียบเทียบกับบรรทัดฐานของสังคม การเปรียบเทียบกับทางสังคม การเปรียบเทียบกับตนเอง และการเปรียบเทียบกับกลุ่มกระบวนการตัดสินใจจะไม่ส่งผลใดๆ ต่อบุคคลถ้าพฤติกรรมที่ตัดสินใจนั้นยังไม่มีคุณค่าพอแก่ความสนใจของบุคคลแต่ถ้าพฤติกรรมนั้นมีคุณค่า การประเมินตนเองก็จะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลทันที แต่อย่างไรก็ตามการที่บุคคลจะสนองตอบอย่างไรต่อกระบวนการตัดสินใจนั้น ก็ขึ้นอยู่กับปัจจัยอื่นอยู่กับการอนุเคราะห์ในการกระทำ บุคคลจะรู้สึกภูมิใจ ถ้าการประเมินความสำเร็จของการกระทำมาจากความสามารถและการกระทำของเขา และจะรู้สึก ไม่พึงพอใจเท่าใดนัก ถ้าการกระทำนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยภายนอก

3) การแสดงปฏิกิริยาต่อตนเอง (self-reaction) การพัฒนามาตรฐานในการประเมินและทักษะในการตัดสินใจนั้น จะนำไปสู่การแสดงปฏิกิริยาต่อตนเอง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสิ่งล่อใจในการที่จะนำไปสู่ผลทางบวก ทั้งในแง่ของผลที่ได้เป็นสิ่งของที่จับต้องได้ หรือในแง่ของความพึงพอใจในตนเอง ส่วนมาตรฐานภายในของบุคคล ก็จะทำหน้าที่เป็นตัวเกณฑ์ที่ทำให้บุคคลคงระดับการแสดงออก อีกทั้งเป็นตัวจูงใจให้บุคคลกระทำพฤติกรรมไปสู่มาตรฐานดังกล่าวด้วย

#### 6.1.4 การรับรู้ความสามารถของตนเอง (self-efficacy)

เบนคูรา มีความเชื่อว่าการรับรู้ความสามารถของตนเองนั้นมีผลต่อการกระทำของบุคคล บุคคล 2 คน อาจมีความสามารถไม่ต่างกัน แต่อาจแสดงออกในคุณภาพที่แตกต่างกันได้ ถ้าพบว่าคน 2 คนนี้มีการรับรู้ความสามารถของตนเองแตกต่างกัน ในคนเดียวก็เช่นกัน เบนคูราเห็นว่าความสามารถของคนนั้นไม่ตายตัวหากแต่ยืดหยุ่นตามสภาพการณ์ ดังนั้น สิ่งที่จะกำหนดประสิทธิภาพของการแสดงออกขึ้นอยู่กับ การรับรู้ความสามารถของตนเองในสภาพการณ์นั้นๆ ถ้ามีการรับรู้ว่ามีความสามารถเราก็จะแสดงออกถึงความสามารถนั้นออกมา คนที่รับรู้ว่าคุณมีความสามารถจะมีความอดทน อุตสาหะ ไม่ท้อถอย และจะประสบความสำเร็จในที่สุด โดยปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้ความสามารถของตนเองนั้นมีอยู่ด้วยกัน 4 ปัจจัย คือ

1) ประสบการณ์ที่ประสบความสำเร็จ (mastery experiences) เบนคูราเชื่อว่าเป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด ในการพัฒนาการรับรู้ความสามารถของตนเอง เนื่องจากว่า

เป็นประสบการณ์โดยตรง ความสำเร็จทำให้เพิ่มความสามารถของตนเอง บุคคลเชื่อว่าเขาสามารถที่จะทำได้ ดังนั้นในการที่จะพัฒนาการรับรู้ความสามารถของตนเองนั้น จำเป็นที่ต้องฝึกให้เขามีทักษะเพียงพอที่จะประสบความสำเร็จได้พร้อมๆ กับการทำให้เขาเรียนรู้ว่า เขามีความสามารถจะกระทำเช่นนั้น จะทำให้เขาใช้ทักษะที่ได้รับการฝึกได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด บุคคลที่รับรู้ว่าคุณเองมีความสามารถนั้น จะไม่ยอมแพ้อะไรง่ายๆ แต่จะพยายามทำงานต่างๆ เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ต้องการ

2) การใช้ตัวแบบ (modeling) การที่ได้สังเกตตัวแบบแสดงพฤติกรรมที่มีความซับซ้อนและได้ผลกรรมที่พึงพอใจ ก็จะทำให้ผู้ที่สังเกตฝึกความรู้สึกว่า เขาก็จะสามารถที่ประสบความสำเร็จได้ถ้าเขาพยายามจริงและไม่ย่อท้อ ลักษณะของการใช้ตัวแบบที่ส่งผลต่อความรู้สึกว่าเขามีความสามารถที่จะทำได้นั้น ได้แก่ การแก้ปัญหาของบุคคลที่มีความกลัวต่อสิ่งต่างๆ โดยที่ให้ผู้ดูตัวแบบที่มีลักษณะคล้ายกับตนเอง ก็สามารถทำให้ลดความกลัวต่างๆ เหล่านั้นได้

3) การใช้คำพูดชักจูง (verbal persuasion) เป็นการบอกว่าบุคคลนั้นมี ความสามารถที่จะประสบความสำเร็จได้ วิธีการดังกล่าวนี้ค่อนข้างง่ายและใช้กันทั่วไปซึ่งแบบดูราได้กล่าวว่า การใช้คำพูดชักจูงนั้นไม่ค่อยจะได้ผลนัก ในการที่จะทำให้คนเราสามารถที่พัฒนาการรับรู้ความสามารถของตนเอง (Evans, 1989) ซึ่งถ้าจะให้ได้ผล ควรจะใช้ร่วมกับการทำให้บุคคลมีประสบการณ์ของความสำเร็จ ซึ่งอาจจะต้องค่อยๆ สร้างความให้กับบุคคล อย่างค่อยเป็นค่อยไปและให้เกิดความสำเร็จตามลำดับขั้นตอนพร้อมทั้งการใช้คำพูดชักจูงร่วมกัน ก็ย่อมที่จะได้ผลดีในการพัฒนาการรับรู้ความสามารถของตน

4) การกระตุ้นทางอารมณ์ (emotional arousal) การกระตุ้นทางอารมณ์มีผลต่อการรับรู้ความสามารถของตน บุคคลที่ถูกกระตุ้นอารมณ์ทางลบ เช่น การอยู่ในสภาพที่ถูกข่มขู่ จะทำให้เกิดความวิตกกังวลและความเครียด นอกจากนี้อาจจะทำให้เกิดความกลัว และจะนำไปสู่การรับรู้ความสามารถของตนเองต่ำลง ถ้าอารมณ์ลักษณะดังกล่าวเกิดมากขึ้น ก็จะทำให้การรับรู้เกี่ยวกับความสามารถของคนต่ำลงไปอีก แต่ถ้าบุคคลสามารถลดหรือระงับการถูกกระตุ้นทางอารมณ์ได้ จะทำให้การรับรู้ความสามารถของตนดีขึ้น อันจะทำให้การแสดงออกถึงความสามารถดีขึ้นด้วย (สมโภชน์ เอี่ยมสุภาษิต, 2541, หน้า 57)

## 6.2 ทฤษฎีการเรียนรู้กลุ่มพฤติกรรมนิยม (behaviorism)

ทฤษฎีกลุ่มพฤติกรรมนิยมที่จะนำมากล่าวถึงในที่นี้มี 2 ทฤษฎี คือ

6.2.1 ทฤษฎีการวางเงื่อนไขแบบการกระทำ (operant conditioning) สกินเนอร์ (Skinner) เชื่อว่า พฤติกรรมของบุคคลเป็นผลเนื่องมาจากการปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม พฤติกรรมที่เกิดขึ้น (emitted) ของบุคคลจะแปรเปลี่ยนไปเนื่องมาจากผลกรรม (consequences) ที่

เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมนั้น สกินเนอร์ให้ความสนใจผลกระทบ 2 ประเภท ได้แก่ ผลกระทบที่เป็นตัวเสริมแรง (rein forcer) ที่ทำให้พฤติกรรมที่บุคคลกระทำอยู่นั้นมีอัตรากระทำเพิ่มมากขึ้นและผลกระทบที่เป็นตัวลงโทษ (punisher) ที่ทำให้พฤติกรรมที่บุคคลกระทำนั้นยุติลง Skinner, 1971, Kazdin, 1984, Favell, et al., 1978, Madsen, et al., 1970, Tighe, 1982 and Ergenhahn, (1988 อ้างถึงใน สมโภชน์ เอี่ยมสุภาษิต, 2541, หน้า 32-36)

1) การเสริมแรง คือ การทำให้ความถี่ของพฤติกรรมเพิ่มขึ้น อันเป็นผลเนื่องมาจากผลกระทบที่ตามหลังพฤติกรรมนั้น ผลกระทบที่ทำให้พฤติกรรมมีความถี่เพิ่มขึ้นเรียกว่า ตัวเสริมแรง ซึ่งตัวเสริมแรงที่ใช้กันอยู่นั้นสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ชนิดด้วยกัน คือ

1.1) ตัวเสริมแรงปฐมภูมิ (primary rein forcer) เป็นตัวเสริมแรงที่มีคุณสมบัติด้วยตัวของมันเอง เนื่องจากสามารถตอบสนองความต้องการทางชีวภาพของอินทรีย์ได้ หรือมีผลต่ออินทรีย์โดยตรง เช่น อาหาร น้ำ อากาศ ความร้อน ความหนาว ความเจ็บป่วย เป็นต้น

1.2) ตัวเสริมแรงทุติยภูมิ (secondary rein forcer) เป็นตัวเสริมแรงที่ต้องผ่านกระบวนการพัฒนาคุณสมบัติของการเป็นตัวเสริมแรง โดยการนำไปสัมพันธ์กับตัวเสริมแรงปฐมภูมิ เช่น คำชมเชย เงินหรือตำแหน่งหน้าที่ เป็นต้น

## 2) ประเภทของเสริมแรง

2.1) การเสริมแรงทางบวก (positive reinforcement) คือ การให้สิ่งที่ยิ่งพอใจ ทำให้พฤติกรรมที่ได้รับการเสริมแรงนั้นมีความถี่เพิ่มขึ้น คนส่วนใหญ่มักจะเข้าใจสับสนว่าการให้การเสริมแรงทางบวกและการให้รางวัล (reward) มีความหมายเหมือนกัน แต่ที่ความจริงแล้วทั้งสองอย่างนี้มีความหมายแตกต่างกัน การให้การเสริมแรงทางบวกนั้นเป็นการทำให้พฤติกรรมมีความถี่เพิ่มมากขึ้น ในขณะที่การให้รางวัลเป็นการให้ต่อพฤติกรรมที่บุคคลทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งตามวาระและโอกาสที่สำคัญ โดยไม่จำเป็นว่าจะต้องทำให้พฤติกรรมนั้นมีความถี่เพิ่มขึ้น นอกจากนี้ยังพบว่า การใช้คำพูดตำหนิหรือการตีบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ก็อาจจะเป็นการเสริมแรงทางบวกได้ ถ้าการกระทำดังกล่าวส่งผลทำให้พฤติกรรมที่ได้รับการกระทำนั้นมีความถี่เพิ่มมากขึ้น

2.2) การเสริมแรงทางลบ (negative reinforcement) คือ การทำให้ความถี่ของพฤติกรรมเพิ่มขึ้น อันเป็นผลมาจากการถอดถอนสิ่งเร้าที่ไม่พึงพอใจ (aversive stimuli) ออกไปได้ สิ่งเร้าที่ไม่พึงพอใจจะเป็นตัวเสริมแรงทางลบได้ต่อเมื่อพฤติกรรมที่แสดงออกเมื่อถอดถอนสิ่งเร้าที่ไม่พึงพอใจนั้นเพิ่มขึ้น ดังนั้นสิ่งที่ไม่พึงพอใจ ไม่พึงปรารถนาหรือสิ่งที่รบกวนบุคคลต่างๆ ไม่จำเป็นที่จะต้องเป็นตัวเสริมแรงทางลบเสมอไป นอกเสียจากว่ามันจะทำให้พฤติกรรมที่แสดงออกนั้นมีความถี่เพิ่มขึ้น

2.3) การเสริมแรงแบบครั้งคราว (intermittent reinforcement) เป็นการให้การเสริมแรงเป็นครั้งคราว โดยที่อาจจะมีการให้การเสริมแรงตามช่วงเวลาที่ทำให้เกิดพฤติกรรมหรือตามจำนวนครั้งของการกระทำพฤติกรรมก็ได้ ซึ่งอาจแบ่งออกได้เป็น 4 ลักษณะ ดังต่อไปนี้

2.3.1) การเสริมแรงตามช่วงเวลาที่แน่นอน (fixed interval schedules หรือ FI) เป็นการให้การเสริมแรงเมื่ออินทรีย์แสดงพฤติกรรมเป้าหมายครั้งแรกเมื่อครบช่วงเวลาที่กำหนดไว้ เช่น การกำหนดว่าจะให้การเสริมแรงในทุกๆ ช่วง 3 นาที หรือเรียกว่า FI3 นั่นก็หมายความว่าไม่ว่าอินทรีย์จะแสดงพฤติกรรมเป้าหมายมากน้อยแค่ไหนในช่วงเวลา 3 นาทีนั้นจะไม่ได้รับการเสริมแรง แต่จะได้รับการเสริมแรงเมื่อพฤติกรรมเป้าหมายทันทีที่ครบ 3 นาที และถ้าหากว่าครบ 3 นาทีแล้วยังไม่แสดงพฤติกรรมเป้าหมายก็จะไม่มีการเสริมแรง แต่จะรอจนกว่าอินทรีย์จะแสดงพฤติกรรมเป้าหมายครั้งแรก หลังจากครบ 3 นาทีแล้วจึงจะให้การเสริมแรง

2.3.2) การเสริมแรงตามช่วงเวลาที่ไมแน่นอน (variable interval schedules หรือ VI) เป็นการให้การเสริมแรงอินทรีย์แสดงพฤติกรรมเป้าหมายครั้งแรก เมื่อครบช่วงเวลาที่กำหนดที่ไม่แน่นอน โดยปกติมักจะตั้งค่าเฉลี่ยไว้ อย่างเช่น การกำหนดไว้ว่า VI5 หรือช่วงเวลาที่ไมแน่นอน 5 นาที อาจจะมีการให้เสริมแรงในช่วงเวลา 3 7 4 1 8 5 10 และ 2 นาที การเสริมแรงในลักษณะนี้อินทรีย์ไม่สามารถที่จะรู้ได้เลยว่าเมื่อใดที่ตนเองจะได้รับการเสริมแรง ดังนั้นพฤติกรรมเป้าหมายที่แสดงออกมาก็จะมีอัตราการแสดงออกค่อนข้างจะสูงและสม่ำเสมอ

2.3.3) การเสริมแรงตามจำนวนครั้งที่แน่นอน (fixed ratio schedules หรือ FR) เป็นการให้การเสริมแรงเมื่ออินทรีย์แสดงพฤติกรรมเป้าหมายได้ครบจำนวนครั้งที่แน่นอนที่กำหนดไว้ เช่น การกำหนดตารางว่าเป็น FR5 หมายความว่า จะให้การเสริมแรงในทุก ๆ ครั้งที่ 5 ของการแสดงพฤติกรรมเป้าหมาย ตราบใดที่อินทรีย์ยังแสดงพฤติกรรมไม่ถึง 5 ครั้งก็จะไม่ได้รับการเสริมแรง การเสริมแรงในลักษณะดังกล่าวนี้จะทำให้อินทรีย์กระทำพฤติกรรมเป้าหมายอย่างรวดเร็วและเพิ่มขึ้นในระดับที่สม่ำเสมอ แต่จะมีช่วงจังหวะของการหยุดลงชั่วขณะหนึ่ง หลังจากการได้รับการเสริมแรงแล้วจะแสดงพฤติกรรมเป้าหมายอย่างรวดเร็วต่อไป

### 6.3 ทฤษฎีการเรียนรู้กลุ่มมนุษยนิยม (humanism)

นักจิตวิทยากลุ่มนี้เชื่อว่าการเรียนรู้ของมนุษย์ไม่ใช่เรื่องของพฤติกรรมที่เกิดจากกระบวนการตอบสนองต่อสิ่งเร้าเท่านั้น แต่เป็นกระบวนการที่เน้นปัญหาหรือความคิด ในที่นี้จะกล่าวถึงทฤษฎีพัฒนาการทางสติปัญญา

1) ทฤษฎีพัฒนาการทางสติปัญญา (intellectual development theory) เพียเจต์ เชื่อว่าคนเราทุกคนตั้งแต่เกิดมามีความพร้อมที่จะมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมและโดยธรรมชาติแล้วมนุษย์เป็นผู้พร้อมลงมือกระทำ (active) นอกจากนี้เพียเจต์ถือว่ามนุษย์เรามีแนวโน้มที่ติดตัวมา

แต่กำเนิด 2 ชนิด คือ การจัดและรวบรวม (organization) และการปรับตัว (adaptation) ซึ่งอธิบายได้ดังต่อไปนี้ (สุรางค์ โคว์ตระกูล, 2541, หน้า 48 – 49)

1.1) เข้าเป็นระบบอย่างต่อเนื่องกันเป็นระเบียบและมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ปรากฏที่มีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม

1.2) การปรับตัว (adaptation) หมายถึง การปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมเพื่ออยู่ในสภาพสมดุล การปรับตัวประกอบด้วยกระบวนการ 2 อย่าง คือ

1.1.1) การซึมซาบหรือดูดซึมประสบการณ์ (assimilation) ปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมก็จะซึมซาบหรือดูดซึมประสบการณ์ใหม่ให้รวมเข้าอยู่ในโครงสร้างของสติปัญญา (cognitive structure)

1.1.2) การปรับโครงสร้างทางสติปัญญา (accommodation) หมายถึง การเปลี่ยนแบบโครงสร้างของสติปัญญาที่มีอยู่แล้วให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมหรือประสบการณ์ใหม่หรือเป็นการเปลี่ยนแปลงความคิดเดิมให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมใหม่

องค์ประกอบของสติปัญญา เพียเจต์ถือว่าเด็กทุกคนตั้งแต่เกิดมาพร้อมที่จะมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมและปฏิสัมพันธ์ทำให้เกิดพัฒนาการทางปัญญา เพียเจต์แบ่งองค์ประกอบที่มีส่วนเสริมสร้างพัฒนาการทางปัญญามี 4 องค์ประกอบ คือ

1) วุฒิภาวะ (maturation) เพียเจต์ กล่าวว่า การเจริญเติบโตด้านสรีรวิทยา โดยเฉพาะเส้นประสาทและต่อมไร้ท่อ มีส่วนสำคัญต่อการพัฒนาทางปัญญาหรือจะต้องจัดประสบการณ์หรือสิ่งแวดล้อมให้เหมาะสมกับความพร้อมหรือวัยของเด็ก

2) ประสบการณ์ (experience) ทุกครั้งที่คนเรามีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมก็จะเกิดประสบการณ์ แบ่งออกเป็น 4 ชนิด คือ

2.1) ประสบการณ์ที่เนื่องมาจากปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม ตามธรรมชาติ (physical environment)

2.2) ประสบการณ์เกี่ยวกับการคิดหาเหตุผลทางคณิตศาสตร์ (logic mathematical experience) ซึ่งมีความสำคัญในการแก้ปัญหาต่างๆ โดยเฉพาะทางวิทยาศาสตร์

2.3) การถ่ายทอดความรู้ทางสังคม (social transmission) ครูและคนที่อยู่รอบตัวเด็กจะถ่ายทอดความรู้ให้เด็กหรือสอนเด็กที่พร้อมจะรับการถ่ายทอดด้วยกระบวนการซึมซาบประสบการณ์หรือการปรับโครงสร้างสติปัญญา

2.4) กระบวนการพัฒนาสมดุล (equilibration) หรือการควบคุมพฤติกรรมของตนเอง (self-regulation) ซึ่งอยู่ในตัวของแต่ละบุคคล เพื่อจะปรับความสมดุลของพัฒนาการทาง

สติปัญญาขั้นต่อไปอีกขั้นหนึ่งซึ่งสูงกว่า โดยใช้กระบวนการการซึมซาบประสบการณ์และการปรับโครงสร้างทางสติปัญญา

2.) ทฤษฎีการสร้างความรู้ด้วยตนเอง (constructivism) ซึ่งไวโกทสกี (Vygotsky อ้างถึงใน สุรางค์ โคว์ตระกูล, 2541, หน้า 61-63) นักจิตวิทยาชาวรัสเซีย ได้เน้นความสำคัญของวัฒนธรรม สังคมและการเรียนรู้ที่มีต่อการพัฒนาการทางสติปัญญา โดยเขากล่าวว่าการเข้าใจพัฒนาการของมนุษย์จะต้องเข้าใจวัฒนธรรมที่เด็กได้รับการอบรมเลี้ยงดู เพราะตั้งแต่แรกเกิดมนุษย์จะได้รับอิทธิพลจากสิ่งแวดล้อมที่เป็นผลงานของมนุษย์ คือ “วัฒนธรรม” วัฒนธรรมแต่ละวัฒนธรรมจะช่วยบ่งชี้ผลผลิตของพัฒนาการของเด็ก เป็นต้นว่าเด็กควรจะเรียนรู้อะไรบ้าง ควรจะมีความสามารถทางใดบ้าง สถาบันสังคมต่างๆ ตั้งแต่ครอบครัวขึ้นไป ก็มีบทบาทที่สำคัญที่จะช่วยให้เด็กเรียนรู้และมีอิทธิพลต่อพัฒนาการทางสติปัญญา พัฒนาการทางสติปัญญาของเด็กแต่ละวัยจะเพิ่มถึงขั้นสูงสุดตามศักยภาพของแต่ละบุคคลได้ก็ต่อเมื่อได้รับการช่วยเหลือจากผู้ใหญ่หรือผู้ที่อยู่ใกล้ชิดกับเด็ก เช่น ญาติหรือเพื่อนวัยเดียวกัน

2.1) ระดับของสติปัญญา ไวโกทสกี (Vygotsky) ได้แบ่งระดับของสติปัญญาออกเป็น 2 ชั้น คือ

2.1.1) ระดับสติปัญญาขั้นเบื้องต้น (elementary mental processes) หมายถึง สติปัญญามูลฐานตามธรรมชาติโดยไม่ต้องเรียนรู้ เช่น เด็กสามารถดูคนม สามารถใช้ส่วนต่างๆ ของร่างกายจับต้อง สัมผัส ตรวจสอบสิ่งแวดล้อมรอบตัว สามารถช่วยตัวเองตามธรรมชาติ เช่น ใช้มือเกาะเก้าอี้ โต๊ะหรือม้านั่งเพื่อจะยืนได้ เป็นต้น

2.1.2) ระดับสติปัญญาขั้นสูง (higher mental processes) หมายถึง สติปัญญาที่เกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ใหญ่ที่ให้การอบรมเลี้ยงดู ถ่ายทอดวัฒนธรรมโดยใช้ภาษา เด็กจะเรียนรู้ภาษา ทำให้เด็กเรียนรู้ความคิดรวบยอด สัญลักษณ์ต่างๆ ช่วยให้เด็กเข้าใจสิ่งแวดล้อม ภาษาเป็นเครื่องมือสำคัญในการคิด ภาษาจึงมีบทบาทที่สำคัญในการพัฒนาการทางสติปัญญา

2.2) บริเวณความใกล้เคียงพัฒนาการทางสติปัญญา (the zone of proximal development) ไวโกทสกี (Vygotsky) อธิบายว่าเด็กแต่ละคนที่อยู่ในวัยเดียวกันจะมีบริเวณของความใกล้เคียงพัฒนาการทางสติปัญญาแตกต่างกัน บางคนอยู่เหนือ zone of proximal development บางคนอยู่ระหว่างและบางคนอยู่ต่ำกว่า นอกจากนี้ยังถือว่าภาษาเป็นเครื่องมือของการคิดและพัฒนาการทางสติปัญญาขั้นสูง การใช้เหตุผลและความสามารถในการจำ โดยเชื่อว่าพัฒนาการของภาษาและพัฒนาการความคิดของเด็กเริ่มด้วยการพัฒนาที่แยกกัน แต่เมื่ออายุมากขึ้นพัฒนาการทั้ง 2 อย่างจะพัฒนาร่วมกัน

2.3) ขั้นพัฒนาการทางภาษา พัฒนาการของภาษาแบ่งออกเป็น 3 ขั้น คือ

2.3.1) ภาษาที่ใช้ในการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นซึ่งไวทอสกีให้ชื่อว่า “ภาษาสังคม” (social speech) แรกเกิด – 3 ขวบ เป็นขั้นแรกของพัฒนาการทางภาษา เด็กจะใช้ภาษาเพื่อแสดงความคิดหรืออารมณ์และในการควบคุมพฤติกรรมของผู้อื่น โดยใช้คำพูดพยางค์เดียว เช่น “ไม่” หมายความว่า “ไม่ชอบ” “ไม่ต้องการ” “ไม่ได้” หรือ “น้ำ” หมายความว่า ต้องการดื่มน้ำ

2.3.2) ภาษาที่พูดกับตนเอง (egocentric speech) (3-7 ขวบ) เด็กวัยนี้จะใช้ภาษาพูดกับตนเอง โดยไม่จำเป็นจะต้องเกี่ยวข้องกับใคร เด็กมักจะใช้ภาษาคลายเป็นสิ่งที่สั่งให้ทำงาน แม้ว่าจะพูดคนเดียวแต่ก็จะออกเสียงให้ผู้อื่นได้ยินด้วย ไวทอสกีให้ความสำคัญของ egocentric speech ว่ามีบทบาทสำคัญในการประสานความคิดและพฤติกรรมหรือการแสดงออก

2.3.3) ภาษาที่พูดในใจเฉพาะตนเอง (inner speech) 7 ขวบขึ้นไป ภาษาที่พูดในใจเป็นตัวแปรสำคัญในพัฒนาการเขาวนปัญญาขั้นสูง ไวทอสกีกล่าวว่า การคิดทุกอย่างใช้ภาษาที่พูดในใจเสียๆ การวิจัยเกี่ยวกับการใช้ภาษาที่พูดในใจเฉพาะตัวและการคิดแก้ปัญหา พบว่าเด็กจะใช้ภาษาที่พูดในใจบ่อยขึ้นตามอายุและเมื่อพบปัญหาที่ซับซ้อน นอกจากนี้เด็กที่สามารถเรียนรู้การแก้ปัญหาซับซ้อนได้เร็ว จะใช้ภาษาในใจเฉพาะตนเองมากกว่าเด็กที่แก้ปัญหาซับซ้อนได้ช้า ทั้งนี้เป็นเพราะเด็กใช้ภาษาช่วยในการคิดวางแผนหรือขั้นตอนที่จะแก้ปัญหา

#### 6.4 ทฤษฎีการเรียนรู้กลุ่มผสมผสาน (eclecticism)

ทฤษฎีการเรียนรู้กลุ่มผสมผสานของกานเย (Gagne) เชื่อว่าการเรียนรู้เกิดขึ้นจากการตอบสนองต่อสิ่งเร้าที่ประกอบด้วยสถานการณ์และเงื่อนไขที่กำหนดได้ โดยการสร้างจุดประสงค์ที่ชัดเจน มีกิจกรรมที่สอดคล้องกับจุดประสงค์นั้น กานเยได้จัดประเภทของการเรียนรู้ไว้เป็น 8 ขั้น คือ

- 1) การเรียนรู้สัญญาณ (signal - learning)
- 2) การเรียนรู้สิ่งเร้า – การตอบสนอง (stimulus – response learning)
- 3) การเรียนรู้การเชื่อมโยงแบบต่อเนื่อง (chaining)
- 4) การเชื่อมโยงทางภาษา (verbal association)
- 5) การเรียนรู้ความแตกต่าง (discrimination learning )
- 6) การเรียนรู้ความคิดรวบยอด (concept learning )
- 7) การเรียนรู้กฎ (rule learning )
- 8) การเรียนรู้การแก้ปัญหา (problem solving)



นอกจากนี้ยังได้แบ่งสมรรถภาพการเรียนรู้ของมนุษย์ได้ 5 ประการ คือ

1) สมรรถภาพในการเรียนรู้ข้อเท็จจริง (verbal information) โดยอาศัยความจำแนกความสามารถระลึกได้

2) ทักษะเชาว์ปัญญา (intellectual skills) หรือทักษะทางสติปัญญาเป็นความสามารถในการใช้สมองคิดหาเหตุผล ข้อมูล ประสบการณ์ ความรู้ความคิดในด้านต่างๆ ความสามารถในการจำแนก (discrimination) สามารถในการคิดรวบยอดเป็นรูปธรรม (concrete concept) ให้คำจำกัดความของความคิดรวบยอด (defined concept) ในการใช้กฎ (rules) และการแก้ปัญหา (problem solving)

3) ยุทธศาสตร์ในคิด (cognitive strategies) เป็นความสามารถของกระบวนการทำงานภายในสมองของมนุษย์และควบคุมดำเนินการโดยใช้ประสบการณ์เดิม ความสนใจและความตั้งใจ การจำ การเรียนรู้ และการคิด

4) ทักษะการเคลื่อนไหว (motor skills) เป็นความสามารถในการปฏิบัติ และความชำนาญในการใช้กล้ามเนื้อ เพื่อการเคลื่อนไหว

5) เจตคติ (attitudes) เป็นความรู้สึกรู้สึกนึกคิดของบุคคลที่มีต่อสิ่งต่างๆ กันตามความเชื่อ และค่านิยม

จากทฤษฎีการเรียนรู้ (theory of learning) สามารถใช้เป็นแนวคิดเพื่อที่จะอธิบายถึงกระบวนการ วิธีการ และเงื่อนไขรวมถึงปัจจัยทางสภาพแวดล้อม มีผลต่อพฤติกรรมของแต่ละบุคคล (เต็มศักดิ์ คทวณิช, 2549, หน้า 171) ที่สามารถนำไปใช้ในการจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์การ เป็นการส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้ เนื่องจากการเรียนรู้จะทำให้บุคคลเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างการทำงาน และวัฒนธรรมขององค์การ ให้มีความเข้าใจในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

จะให้เห็นว่า โรงเรียนประถมศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการเขต 1 มีความสำคัญต่อการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อพัฒนาบุคลากรของชาติให้ยังยืนต่อการศึกษา และสังคมไทยให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ นั่นคือ โรงเรียนแห่งการเรียนรู้

## องค์การแห่งการเรียนรู้

องค์การแห่งการเรียนรู้ (learning organization) เป็นการบริหารงานรูปแบบหนึ่งในการพัฒนาองค์การที่สามารถนำองค์การไปสู่ระบบงานที่มีทิศทางสู่ความสำเร็จท่ามกลางกระแสการแข่งขันของโลกในยุคโลกาภิวัตน์มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่องของเทคโนโลยี

ดังนั้นองค์กรจึงต้องมีการปรับเปลี่ยนได้อย่างคล่องตัวและรวดเร็ว รวมถึงความสามารถที่ทำให้  
องค์กรต้องแสวงหาองค์ความรู้ใหม่ในการปรับโครงสร้างการบริหารใหม่ที่มีลักษณะยืดหยุ่น  
(flexibility) เน้นคุณภาพ (quality) และที่สำคัญที่สุดที่เน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (continuous  
improvement) นั่นคือการสร้างองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

### 1. ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

จำเนียร วิทยวัฒน์ และ เบญจมาศ อ่ำพันธ์ (2540 : หน้า 11) ให้ความหมายของ  
องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่มีการมุ่งเน้นในการกระตุ้น เร่งเร้าและจูงใจ ให้สมาชิกทุกคนมี  
ความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อขยายศักยภาพของตนเองและของ  
องค์กร ในการที่จะลงมือปฏิบัติภารกิจงานให้สำเร็จลุล่วง โดยอาศัยรูปแบบของการทำงาน  
ทีม และเรียนรู้ร่วมกัน ตลอดจนมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบที่จะประสานกัน เพื่อให้เกิดเป็น  
ได้เปรียบที่ยั่งยืนต่อการแข่งขัน ท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ตลอดไป

ชวินท์ รัชมณีนันท์กุล (2541, หน้า 1) ให้ความหมายของ องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ  
องค์กรที่สามารถเรียนรู้และสร้างความรู้เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะที่จะก่อเกิดความก้าวหน้าในการ  
ดำเนินกิจการไปสู่เป้าหมายร่วมขององค์กร

ทศพร ประเสริฐสุข (2543, หน้า 14) ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ  
องค์กรที่สามารถเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยบุคลากร  
สามารถเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของตนแสวงหาข้อมูลใหม่ๆ วิธีการใหม่ๆ แนวคิด  
ใหม่ๆ มีอิสระในการคิดสร้างสรรค์ มีการทำงานร่วมกันโดยที่บุคลากรทุกคนในองค์กรเรียนรู้  
วิธีการเรียนรู้ด้วยกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

วรารัตน์ เขียวไพบร์ (2542, หน้า 42) ให้ความหมายของ องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ  
องค์กรที่เน้นรูปแบบของการบริหารงานที่เน้นการพัฒนาสถานะผู้นำในองค์กรควบคู่กับการ  
เรียนรู้ ร่วมกันก่อให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์ ทักษะระหว่างกันและ  
กัน เพื่อนำมาใช้ใช้ในการปฏิบัติงานให้ได้อย่างดีเลิศเหนือกว่าคู่แข่งและมีระดับการพัฒนาด้าน  
ความสามารถขององค์กรเป็นไปอย่างรวดเร็ว

วิชัย วงษ์ใหญ่ (2542, หน้า 9) ให้ความหมายของ องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ  
องค์กรที่บุคคลเรียนรู้เพิ่มพูนความสามารถอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างผลงานที่ปรารถนา มีการ  
ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างต่อเนื่องเป็นกระบวนการเชิงประสบการณ์ที่มุ่งสร้างองค์ความรู้  
ที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ของการกระทำเป็นองค์กรที่ส่งเสริมรูปแบบการคิดใหม่ที่ซึ่งบุคคลเรียนรู้  
อย่างต่อเนื่องที่จะร่วมเรียนรู้ร่วมกันและเสริมสร้างวัฒนธรรมของการคิดอย่างเป็นระบบ เพื่อช่วย  
ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้เรียน ผู้ปฏิบัติในองค์กร

สุรสิทธิ์ เหมตะศิลป์ (2543, หน้า 3) ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การที่สมาชิกได้เรียนรู้เพื่อที่จะปรับเข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างไม่มีที่สิ้นสุด

วิโรจน์ สารรัตนะ (2544, หน้า 11) ให้ความหมายของ องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การที่สมาชิกในองค์การมีความตื่นตัวและมีแรงบันดาลใจที่จะพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่องมีความคิดสร้างสรรค์สิ่งแปลกๆ ใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นกับองค์การมีความสัมพันธ์ เพื่อการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสมาชิกขององค์การเองโดยภาพรวมเป็นองค์การที่มุ่งแสวงหา ความเป็นไปได้ และโอกาสเพื่อการพัฒนา

เซงกี (Senge, 1990, p. 3) ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ คือองค์การที่บุคคลเพิ่มความสามารถ (capacity) อย่างต่อเนื่องในการสร้างสรรค์ผลผลิต (results) ที่ปรารถนาอย่างแท้จริง องค์การที่ส่งเสริม (nurtured) แบบแผนความคิดใหม่ องค์การที่ส่งเสริมแรงบันดาลใจ (collective aspiration) ของบุคคล องค์การที่บุคคลเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง

เพดเลอร์และคณะ (Pedlers & Other, 1991, p. 18) ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ คือองค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิกทุกๆ คนและมักจะมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างต่อเนื่อง

คิม (Kim, 1993, p. 43) ให้ความหมายของ องค์การแห่งการเรียนรู้ คือองค์การที่มีการเพิ่มพูนขีดความสามารถ เพื่อให้เกิดการกระทำที่มีประสิทธิผล

เบนเน็ต และ โอเบรียน (Bennett & O'Brien, 1994, p. 42) ให้ความหมายของ องค์การแห่งการเรียนรู้ คือองค์การที่สร้างให้เกิดและยกระดับความสามารถที่จะเรียนรู้และปรับเปลี่ยนไปสู่วัฒนธรรมของการนั้น

เก็พฮาร์ท และ มาร์สซิก (Gephart & Marsick, 1996, p. 38) ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ คือ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทุกระดับขององค์การ การสร้างและการถ่ายโอนความรู้ การคิดเชิงสร้างสรรค์และเป็นระบบ วัฒนธรรมการเรียนรู้ จิตสำนึกแห่งการยืดหยุ่นและค้นหาทดลองสิ่งใหม่ และยึดคนเป็นศูนย์กลาง

จากความหมายดังกล่าวที่มาสรุบได้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มีการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและการสนับสนุนส่งเสริมบุคคล ทีมงานหรือกลุ่มในองค์การมีส่วนร่วมกับการเรียนรู้ในการพัฒนาตนเอง แล้วนำมาเพื่อพัฒนาระบบสู่การปฏิบัติงานในทิศทางเดียวกันต่อองค์การ โดยการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการเรียนรู้

## 2. แนวความคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้

จากการศึกษาเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ รวมทั้งการค้นคว้าเอกสาร ตำรา งานวิจัย ทำให้ทราบว่า มีนักวิชาการหลายท่าน ที่ทำการศึกษาในเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่งที่มาของ

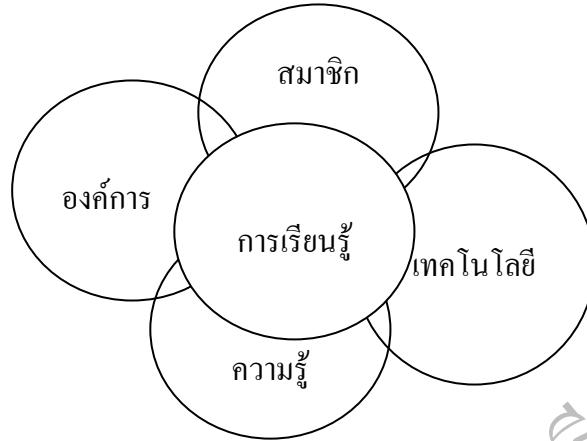
แนวคิด องค์การแห่งการเรียนรู้ (learning organization) เริ่มจากผลงานการเขียนที่เสนอแนวคิดต่างๆ ของคริสอาร์ยีส Chris Argyis ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดเป็นผลงานเขียนร่วมกับโดนัลดอน Donald Schon ศาสตราจารย์ด้านปรัชญาแห่งสถาบันเทคโนโลยีแมสซาชูเซต (massachusetts institute of technology : (MIT) เรื่องการเรียนรู้ขององค์กร : ทฤษฎีการนำไปปฏิบัติ (organizational learning: a theory of action perspective (1978) ถือว่าเป็นตำราเล่มแรกขององค์การแห่งการเรียนรู้ ในระยะเริ่มแรกทั้งสองได้ใช้คำว่าการเรียนรู้ในองค์กร (learning organizational (LO)) หมายถึงการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในองค์กร (วิระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2540, หน้า 46) ต่อมาผู้ที่มิชอบทบาทสร้างความเข้าใจในเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และมีผลงานเป็นที่ยอมรับ คือปีเตอร์ - เซงกี (Peter Senge) ศาสตราจารย์ของ MIT เป็นผู้ก่อตั้งศูนย์การเรียนรู้ขององค์กร (MIT center for organizational learning) ในปี 1990 เซงกีได้ใช้คำว่า learning organization แทนคำองค์กรแห่งการเรียนรู้ขึ้นจากการประชุมเชิงปฏิบัติการ (workshops) ให้แก่บริษัท องค์กรชั้นนำ ณ Sloan of Management, MIT ในปี 1994 และคณะได้ออกหนังสือเล่มหนึ่งชื่อองค์ประกอบที่ห้า : กล้าคิดและการเรียนรู้ (the fifth discipline fieldbook: strategies and building a learning) เพื่อให้ข้อแนะนำสนับสนุนแนวปฏิบัติต่างๆ ที่ส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กรในรูปแบบต่างๆ (เสาวรส บุนนาค, 2543, หน้า 27)

ดังนั้นผู้วิจัยได้นำกรอบแนวคิดของมาร์ควอर्ट (Marquardt, 1996 p. 18) ได้ใช้เป็นหลักในการศึกษาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งผู้วิจัยขอนำเสนอตามภาพลำดับ ดังนี้ กรอบแนวคิดของ Marquardt (1996, p. 4) ขอนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

มาร์ควอर्ट (Marquardt, 1996 p. 6) มีความคิดเห็นว่าองค์กรที่จะได้เปรียบในการแข่งขันแบบยั่งยืนได้ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรจะต้องเรียนรู้ได้ดีกว่าและเร็วกว่า จากประสบการณ์มากกว่า 8 ปี ที่เกี่ยวข้องกับ 50 บริษัทที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้รอบโลก จากการวิเคราะห์บทความกว่าร้อยบทความและหนังสือที่เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้งหมดที่ผ่านสายตาทำให้มาร์ควอर्टสามารถรวบรวมองค์ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มี 5 องค์ประกอบหลัก คือ

- 1) พลวัตแห่งการเรียนรู้ (learning dynamics)
- 2) การปรับเปลี่ยนองค์กร (organization transformation)
- 3) การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (people empowerment)
- 4) การจัดการความรู้ (knowledge management)
- 5) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (technology application)

ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 5 ประการมีความสัมพันธ์กัน โดยจะต้องมีการพัฒนาไปพร้อมกัน  
ซึ่งสามารถสรุปดัง ภาพที่ 2.5



ภาพที่ 2.5 แสดงองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้  
ที่มา : มาร์ควอร์ท Marquardt, 1996, p. 21.

จากภาพอธิบายถึงองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

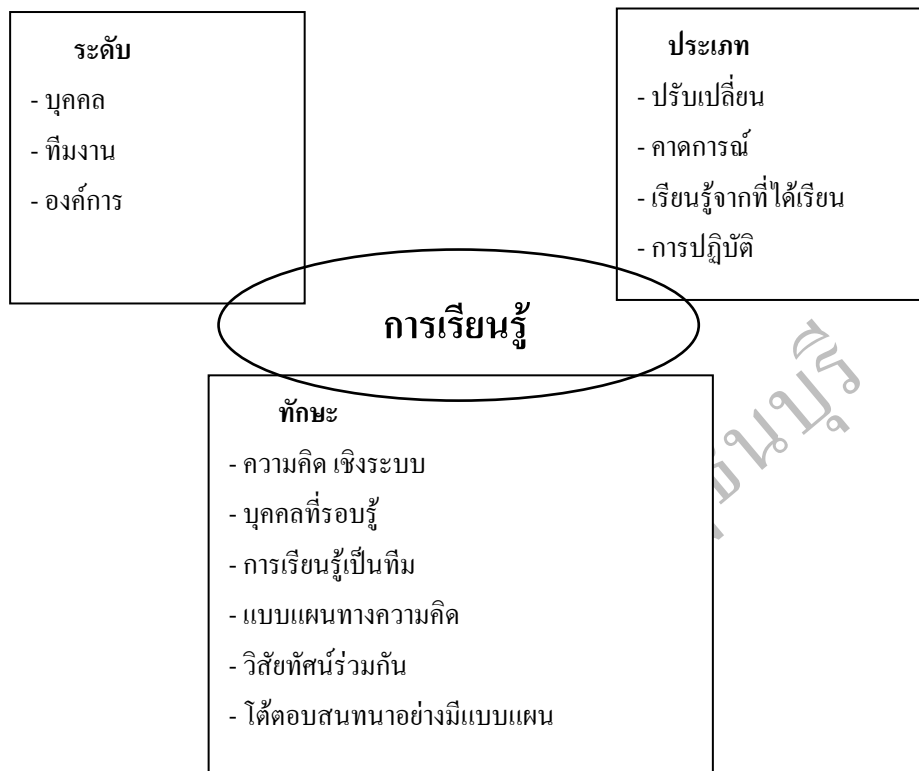
- 1) พลวัตการเรียนรู้ (learning dynamics) แทนด้วยคำว่า การเรียนรู้ (learning)
- 2) การปรับเปลี่ยนองค์กร (organization transformation) แทนด้วยคำว่า องค์กร (organization)
- 3) การเสริมความรู้แก่บุคคล (people empowerment) แทนด้วยคำว่า สมาชิกในองค์กร (people)
- 4) การจัดการความรู้ (knowledge management) แทนด้วยคำว่า ความรู้ (knowledge)
- 5) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (technology application) แทนด้วยคำว่า เทคโนโลยี (technology)

องค์ประกอบทั้ง 5 ประการนี้ มาร์ควอร์ทมีความเห็นว่าองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดคือ พลวัตการเรียนรู้ (learning dynamics) ซึ่งสามารถเกิดขึ้นได้ในระดับบุคคล ทีมงาน และองค์กร เพราะ การเรียนรู้เป็นหัวใจสำคัญ หากสามารถส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องและยั่งยืนแล้วจะเป็น พื้นฐานที่สำคัญของการพัฒนาองค์ประกอบในด้านอื่น 4 ด้าน หากว่าการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องและยั่งยืน เกิดขึ้นทั่วถึงในระดับบุคคล ทีมงาน และองค์กรแล้ว จะส่งผลให้สามารถจัดการกับความรู้ และ เทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพส่งผลให้องค์การนั้น ก้าวไปสู่ “องค์กรแห่งการเรียนรู้”

องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้แต่ละองค์ประกอบสามารถอธิบายได้ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 พลวัตการเรียนรู้ (learning dynamics)

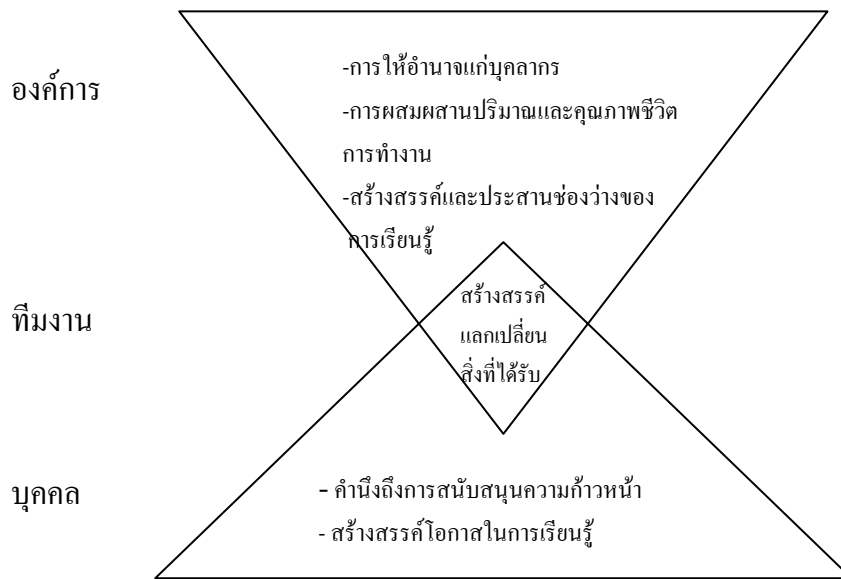
การส่งเสริมให้เกิดพลวัตการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์การ (learning dynamics) ซึ่งเป็นองค์ประกอบหลักที่สำคัญที่สุด โดยพลวัตการเรียนรู้ประกอบด้วของค์ประกอบย่อย 3 ประการ ดังภาพที่ 2.6



ภาพที่ 2.6 แสดงองค์ประกอบย่อยของการเรียนรู้เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้  
ที่มา : มาร์ควอร์ท Marquardt, 1996, p. 30

จากภาพประกอบ 2.6 อธิบายรายละเอียดได้ดังนี้ พลวัตการเรียนรู้ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 3 ประการ ได้แก่

1) ระดับการเรียนรู้ (levels of learning) จัดแบ่งเป็น 3 ระดับ คือ บุคคล ทีมงาน และองค์การซึ่งมีความสัมพันธ์กันดังภาพที่ 2.7



ภาพที่ 2.7 แสดงความสัมพันธ์ของระดับการเรียนรู้

ที่มา : มาร์ควอร์ท Marquardt, 1996, p. 36

2) รูปแบบการเรียนรู้ (types of learning) โดยจัดแบ่งได้เป็น 4 วิธีการเรียนรู้ คือ

- 2.1) การเรียนรู้จากการปรับเปลี่ยน การประยุกต์ (adaptive learning)
- 2.2) การเรียนรู้จากคาดการณ์ (anticipatory learning)
- 2.3) การเรียนรู้จากที่ได้เรียน (duster learning)
- 2.4) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (action learning)

มาร์ควอร์ท (Marquardt, 1996, p. 23) ให้ความเห็นว่าแนวทางหรือประเภทของการเรียนรู้ต่างๆ นั้นสำคัญและมีคุณค่าต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ แม้ว่าในแต่ละประเภทจะมีความแตกต่าง มีความคาบเกี่ยวและมีส่วนดีของการเรียนรู้ในหลายๆ ประเภทรวมอยู่ ตัวอย่างเช่น การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (action learning) ก็อาจจะแบ่งออกเป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากการปรับตัว (adaptive) หรือการคาดการณ์ (anticipatory) ซึ่งมีวิธีที่แตกต่างกันก็คาบเกี่ยวและช่วยทำให้การเรียนรู้ที่หลากหลายนั้นสมบูรณ์ รูปแบบการเรียนรู้ดังกล่าว มาร์ควอร์ทได้แบ่งรูปแบบการเรียนรู้ในองค์กรได้เป็น 4 วิธีการเรียนรู้ คือ

1) การเรียนรู้จากการปรับตัว (adaptive learning) เป็นการเรียนรู้ที่บุคคลหรือองค์กรเรียนจากประสบการณ์และปฏิกิริยาสะท้อนกลับ มีกระบวนการในการเรียนรู้ดังนี้คือ องค์กรมีการปฏิบัติไปสู่เป้าหมาย ผลลัพธ์ต่างๆ ของการกระทำมาจากทั้งภายในและภายนอก ผลของความเปลี่ยนแปลงสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

2) การเรียนรู้จากการคาดการณ์ (anticipatory learning) เป็นกระบวนการของการได้มาซึ่งความรู้จากการคาดหวังก่อนอนาคต เป็นวิธีการของ วิสัยทัศน์ – ผลสะท้อนกลับ-การปฏิบัติเพื่อค้นหาการหลีกเลี่ยงประสบการณ์และผลลัพธ์เชิงลบโดยการจำแนกโอกาสของอนาคตที่ดีที่สุด เช่นเดียวกับการค้นพบวิธีที่องค์กรจะประสบความสำเร็จ

3) การเรียนรู้จากที่ได้เรียน (deuteron learning) เกิดขึ้นเมื่อบุคลากรในองค์กรได้เรียนจากการสะท้อนโดยวิพากษ์อยู่บนการยอมรับสมมติฐาน (argynis & Schon อ้างถึงใน Marquardt, 1996, p.39) เรียกว่า “เรียนรู้เกี่ยวกับวิธีการเรียนรู้” (learning about learning) องค์กรสนับสนุนการเรียนรู้ในเชิงรุกนี้จะทำให้สมาชิกมีความรู้เกี่ยวกับบริบทขององค์กรเพื่อการเรียนรู้ ค้นพบอะไรคือสิ่งที่เอื้อหรือขัดขวางการเรียนรู้ สามารถสร้างกลยุทธ์ใหม่สำหรับการเรียนรู้ สามารถประเมินสิ่งที่เกิดขึ้นได้ การเรียนรู้เชิงรุกเป็นการเรียนรู้เชิงองค์การประเภทที่มุ่งสร้าง (generative) และสร้างสรรค์ (creative) โดยการเสริมความรู้ (empower) ให้บุคลากรมองไปในอนาคตที่มีการปฏิบัติเชิงรุก (proactive) สะท้อนความคิด (reflective) และสร้างสรรค์การเรียนรู้

4) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (action learning) มาร์ควอร์ทให้ความสำคัญว่า การปฏิบัติ นั้นเป็นเครื่องมือที่มีคุณค่ามาก นับเป็นสถาปัตยกรรมแรกเริ่มของแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยการปฏิบัติเกี่ยวข้องกับปัญหาที่แท้จริง มุ่งสู่การเรียนรู้และการดำเนินการแก้ไขอย่างจริงจัง ริวันส์ Revans กล่าวว่า “ไม่มีการเรียนรู้โดยการปราศจากการปฏิบัติ และไม่มีการปฏิบัติโดยปราศจากการเรียนรู้” ดังนั้นจึงเขียนสมการไว้ว่า การเรียนรู้ = การสอนอย่างเป็นขั้นตอน (ความรู้ที่ใช้ในปัจจุบัน) + การถาม (คำถามที่เจาะลึกในสิ่งที่ยังไม่รู้ (learning = programmed instruction (i.e., knowledge in current use) + questioning (fresh insights into what is not yet know) or  $L = P + Q$ ) การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ นั้นสร้างขึ้นจากประสบการณ์และความรู้ รวมทั้งทักษะของแต่ละบุคคลหรือกลุ่ม กลุ่มใช้การเรียนรู้โดยการปฏิบัติเพื่อตรวจสอบงานที่ยากหรือปัญหาในองค์กรทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและนำผลลัพธ์ไปสู่องค์กรสำหรับทบทวนและเรียนรู้ ประโยชน์ของการเรียนรู้โดยการปฏิบัติ คือ 1) การพัฒนาทักษะและความรู้ตลอดจนกระบวนการที่สะท้อนเป็นการปฏิบัติเมื่อเกิดการแก้ปัญหา 2) การเปลี่ยนแปลงองค์กรเกิดขึ้นเมื่อมีผู้เข้าร่วมแก้ปัญหาขององค์กรจากมุมมองใหม่

ทักษะในการเรียนรู้ (skills of organizational learning) แบ่งออกเป็น 6 องค์ประกอบ ซึ่งองค์ประกอบแต่ละด้านของทักษะการเรียนรู้ มีสาระรายละเอียดดังนี้

1) การคิดอย่างเป็นระบบ (systems thinking) เป็นวิธีการคิด การอธิบายและการทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นด้วยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่างๆ อย่างเป็นระบบ เป็นองค์ความรู้ที่จะช่วยให้เราสามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น เป็นกระบวนการ



ในการหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้น โดยอาศัยองค์ความรู้ที่เป็นสหวิทยาการนำมาบูรณาการขึ้นเป็นความรู้ใหม่และให้เห็นเป็นแบบแผน เห็นขั้นตอนของการพัฒนาเห็นความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นสามารถทำความเข้าใจปรากฏการณ์ต่างๆ ทั้งในภาพรวมและส่วนย่อย (วิศิษฐ์ ชูวงศ์, 2540, หน้า 38) ความคิดเชิงระบบเป็นกรอบแนวคิดที่ช่วยสร้างความชัดเจนของแบบแผนอย่างเต็มที่และช่วยให้เรามองว่าจะเปลี่ยนแปลงแบบแผนต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพได้อย่างไร เป็นความคิดเชิงระบบเป็นวินัยสำหรับการมองภาพรวม กรอบสำหรับการมองระหว่างความสัมพันธ์ที่เป็นสายโซ่ในระยะยาวของสาเหตุและผลกระทบ เพื่อการมองภายใต้โครงสร้างมากกว่าเหตุการณ์เพื่อการมองแบบแผนของความเปลี่ยนแปลงมากกว่าเป็นการสุ่ม ซึ่งมาร์ควอร์ทกล่าวว่าคุณค่าความคิดเชิงระบบ โดยเฉพาะพลวัตต่างๆ ของระบบเป็นเครื่องมือที่ทรงพลังในการเอื้อต่อการเรียนรู้เชิงองค์การ พลวัตของระบบตระหนักว่าองค์การเปรียบเสมือนเครือข่ายขนาดใหญ่ของศูนย์ย่อย (Nodes) เป็นการติดต่อประสานภายในการเปลี่ยนแปลงทั้งมีแผนการและไม่มีแผนการเป็นส่วนหนึ่งที่สามารถกระทบต่อส่วนอื่นๆ ขององค์การซึ่งบ่อยครั้งทำให้เกิดผลในทางลบตามมาอย่างน่ามหัศจรรย์ สรุปแล้วความคิดเชิงระบบ (system thinking) เป็นความสามารถเรียนรู้กระบวนการคิดอย่างเป็นนิสัยที่คนหนึ่งมองเหตุการณ์ในองค์การหรือในชีวิต และเห็นรูปแบบของความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งที่ซับซ้อน (พิณสวัน ปัญญุมก, 2543, หน้า 43)

2) บุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) ลักษณะการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์การจะสะท้อนให้เห็นการเรียนรู้ บุคลากรในองค์การแห่งการเรียนรู้จะมีคุณลักษณะที่เป็นนายตนเอง (human mastery) มีความกระตือรือร้นสูง การเรียนรู้ต่างๆ ที่เกิดขึ้นเป็นไปในลักษณะที่ต่อเนื่องเป็นการเรียนรู้ที่ขยายขีดความสามารถในระดับบุคคล และการสร้างสรรค์สภาพแวดล้อมขององค์การให้เกิดขึ้นในอันที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์การที่มีกรอบของการเป็นบุคคลที่รอบรู้ มีความกระตือรือร้น สนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ มีความปรารถนาเพื่อศักยภาพของตนไปสู่จุดมุ่งหมาย และความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้ (วิศิษฐ์ ชูวงศ์, 2540, หน้า 46) เสนอว่าบุคคลที่รอบรู้อ้างถึงระดับความชำนาญพิเศษของผู้ที่มีความผูกพันที่จะเรียนรู้ตลอดชีวิต (lifelong learning) ดังที่ทักษะของบุคลากรจะได้รับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

3) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (team learning) เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรเป็นกลุ่มภายในองค์การโดยอาศัยความรู้และความคิดของมวลสมาชิกในการแลกเปลี่ยนและพัฒนาความฉลาดรอบรู้และความสามารถของทีมให้บังเกิดผลยิ่งไปเสียว่าการอาศัยความสามารถของสมาชิกแต่ละบุคคล ระบบการเรียนรู้ของกลุ่มมีผลสะท้อนอย่างสำคัญต่อการเรียนรู้ของบุคคลองค์การแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อการรวมพลังของกลุ่มต่างๆ ภายในองค์การ เป็นการรวมตัวของทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูง สมาชิกในทีมได้มีโอกาสเรียนรู้ต่างๆ ร่วมกัน โดยการสื่อข้อมูลแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกัน โดยลดลักษณะที่จะก่อให้เกิดอิทธิพลครอบงำ

แนวความคิดของบุคคลอื่นออกไป และกระตุ้นให้เกิดการอภิปรายอย่างกว้างขวางภายในทีม เพราะการเรียนรู้เป็นทีมนั้นเป็นการพัฒนาพลังร่วมที่เข้ากันได้ดี เหมือนจุดรวมของแสงเลเซอร์มากกว่าแสงที่กระจัดกระจายของหลอดไฟ มาร์ควาร์ดท์ (Marquardt, 1996 p. 8) ได้เสนอสิ่งสำคัญ 3 ข้อสำหรับการเรียนรู้เป็นทีม คือ 1) จำเป็นต้องคิดอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับประเด็นที่ซับซ้อน ดังนั้นทีมอาจเรียนรู้ว่าจะโยกศักยภาพทางความคิดที่หลากหลายให้กลายเป็นความคิดที่ชาญฉลาดหนึ่งเดียว 2) จำเป็นในการคิดสิ่งใหม่และผลานการปฏิบัติ 3) ความสามารถในการส่งเสริมและกระตุ้นการเรียนรู้ของผู้อื่นในทีม

4) แบบแผนทางความคิด (mental mode) เป็นแบบแผนทางจิตสำนึกของบุคลากรในองค์การภาวะทางจิต ซึ่งเป็นตัวสะท้อนพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้นๆ ในการตั้งข้อสมมติฐานเพื่ออธิบายปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้เมื่อบุคลากรองค์การมีแบบแผนทางจิตสำนึก หรือความมีสติที่เอื้อต่อการสะท้อนภาพที่ถูกต้องชัดเจน มีการจำแนกแยกแยะโดยมุ่งหวังที่จะปรับปรุงให้เกิดความถูกต้องในการมองโลกและปรากฏการณ์ ที่เกิดขึ้น รวมทั้งการทำความเข้าใจในวิธีการที่จะสร้างความชัดเจนเพื่อการตัดสินใจอย่างถูกต้อง และมีวิธีการตอบสนองความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม มีความสามารถทางความคิด (mental ability) ที่ไม่ผันแปรหรือทอดยถเมื่อต้องเผชิญกับวิกฤติต่างๆ ซึ่ง ความสามารถที่จะดำเนินการสนทนาเพื่อการเรียนรู้ที่ถามหาและสนับสนุนความสมดุลซึ่งสมาชิกเปิดโอกาสให้กับความคิดที่มีประสิทธิผล และสร้างความคิดเปิดเผยส่งอิทธิพลต่อผู้อื่นและแบบแผนทางความคิดเป็นภาพหรือมุมมองของเราต่อเหตุการณ์ สถานการณ์ กิจกรรม หรือ แนวคิดหนึ่งๆ

5) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (shared vision) เป็นการสร้างทัศนะของความร่วมมือกันอย่างยึดมั่นของบุคลากรในองค์การเพื่อพัฒนาภาพในอนาคตและความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ปรารถนา ร่วมของบุคลากรทั้งองค์การ ในอนาคตมีมุมมองร่วมกันเกี่ยวกับปรากฏการณ์แห่งความเปลี่ยนแปลง และอนาคตขององค์การ เพื่อช่วยให้บุคลากรเกิดการยอมรับยินยอมพร้อมใจและให้ข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานด้านต่างๆ ขององค์การที่ต้องการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์การที่บุคลากรทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนได้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ร่วมขององค์การ ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังและความก้าวหน้าต่อไปภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของคนทั้งองค์การ มีวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นสิ่งที่มีความสำคัญสำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากการกำหนดจุดเน้นและพลังในการเรียนรู้ การเรียนแบบมุ่งสร้าง (generative learning) แสดงให้เห็นว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน เป็นความเข้าใจในกลุ่ม ของขีดความสามารถที่ดีกว่าทักษะของแต่ละบุคคล เป็นการฝึกปฏิบัติของการ

พัฒนาวิสัยทัศน์สำหรับทีมหรือองค์กร เป็นการค้นพบการแบ่งปันภาพของอนาคตที่จะก้าวความผูกพันจากใจจริงและการเข้าร่วมด้วยความยินยอม

6) การได้ตอบสนองกันอย่างมีแบบแผน (dialogue) เป็นการส่งเสริมให้บุคลากรมีเวทีที่จะพูดคุยแลกเปลี่ยนกันเรื่องงาน เพื่อช่วยกันค้นคว้าหาวิธีใหม่ๆ ในการทำงาน แลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ซึ่งกันและกัน ส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาสและกล้าแสดงความคิดเห็นรวมทั้งเป็นการส่งเสริมความเสมอภาคในองค์กรด้วย เป็นการสื่อสารที่มีคุณภาพสูงทั้งการฟังและการแลกเปลี่ยน มาร์ควาร์ดท์ Marquardt (1996, p. 13) ได้โต้ตอบอย่างมีแบบแผนเป็นสื่อที่สำคัญสำหรับการติดต่อการประดิษฐ์ การประสานการเรียนรู้ และการปฏิบัติในสถานที่ทำงานเป็นศูนย์กลางในการช่วยให้เกิดการเรียนรู้ เนื่องจากเป็นการส่งเสริมการรวบรวมความคิดและการสื่อสารการสนทนาโต้ตอบอย่างมีแบบแผน 1) ผลักดันองค์กรไปสู่ความมีสติปัญญาร่วมกันของกลุ่ม 2) เครื่องมือ ที่ใช้มองโลกเป็นอนุภาคโดยรวมมากกว่าเป็นส่วนที่แบ่งแยกออกจากกัน 3) ผลักดันให้เรามุ่งเน้นการเปิดเผยและการถามคำถามว่าทำไมและอย่างไร เป็นอิทธิพลของการรับรู้ภายในอย่างที่เราเข้าใจความเป็นจริง

ปัญหาและอุปสรรคของการเรียนรู้ในองค์กรเกิดจากสิ่งต่อไปนี้ (ประพันธ์ หาญขวิง, 2538, หน้า 60-61)

1) โครงสร้างขององค์กรไม่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ ทั้งนี้เนื่องจากการเน้นที่ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านของบุคคล อีกทั้งยังมีสายการบังคับบัญชาที่มากเกินไป ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการถ่ายทอดความรู้

2) คนในองค์กรขาดแรงจูงใจที่จะเรียนรู้ เพราะต้องเรียนรู้ไปตามความต้องการของผู้บริหารเท่านั้น

3) คนในองค์กรขาดการสร้างสรรค์และโอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพราะต้องปฏิบัติตามกฎขององค์กร

4) ระบบการเรียนรู้ที่เน้นการเรียนรู้เฉพาะบุคคล เฉพาะงาน ทำให้การเรียนรู้มีลักษณะเป็นแบบแยกส่วน ซึ่งการเรียนรู้เช่นนี้ไม่ได้ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร

5) กระบวนการเรียนรู้ในองค์กรมุ่งแต่ให้องค์ความรู้มากกว่าความสามารถในการเรียนรู้

6) ระบบการฝึกอบรมมักจะเป็นที่ระบบการสอน เน้นที่ตัวผู้สอนมากกว่าจะเน้นที่ผู้เรียน ทำให้ผู้เรียนไม่เกิดการเรียนรู้อย่างแท้จริง

7) คนในองค์กรขาดความสามารถในการนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างแท้จริง

8) คนในองค์กรขาดความสามารถในการจัดการเรียนรู้ด้วยตนเอง

9) คนในองค์กรขาดระบบการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับกลยุทธ์วิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร

การเรียนรู้และการฝึกอบรม (learning and training) ในองค์กรแห่งการเรียนรู้มีการเปลี่ยนย้ายกรอบความคิด (paradigm shift) จากการฝึกอบรมไปสู่การเรียนรู้ โดยการฝึกอบรมเป็นการถ่ายโอนภูมิปัญญาหรือทักษะจากผู้เชี่ยวชาญทางเดียว ในขณะที่การเรียนรู้มีการหมุนกลับ (reverse) ของกระบวนการที่สำคัญในหลายแนวทาง อีกทั้งการเรียนรู้ไม่เพียงแต่ซึมซับข้อมูลสารสนเทศไว้ แต่สร้างสรรค์แนวทางใหม่ในการแก้ปัญหาอีกด้วย ซึ่งการเรียนรู้เป็นความสามารถของทั้งบุคคล กลุ่มและองค์กร ซึ่งความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญระหว่างการฝึกอบรมและการเรียนรู้ตามที่ มาร์ควอร์ท (Marquardt, 1996, p. 48) ได้เสนอไว้ ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 แสดงความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรมและการเรียนรู้

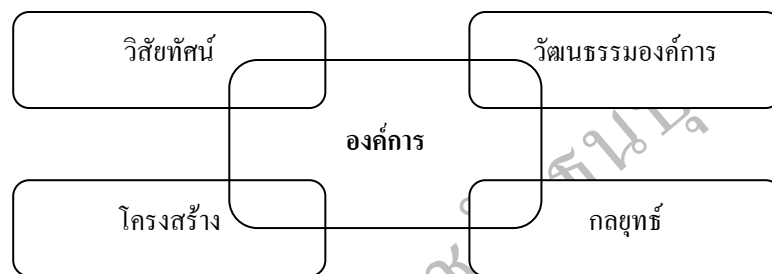
การฝึกอบรม (training)	การเรียนรู้ (learning)
<ul style="list-style-type: none"><li>- เกิดจากภายนอกและผู้อื่น สันนิษฐานมีความคงที่</li><li>- มุ่งที่ความรู้ ทักษะ ความสามารถและความสำเร็จในการปฏิบัติงาน</li><li>- เหมาะสำหรับการพัฒนาขีดความสามารถขั้นพื้นฐาน</li><li>- ไม่จำเป็นต้องเชื่อมโยงกับภารกิจและกลยุทธ์ขององค์กร</li><li>- เน้นประสบการณ์การเรียนรู้อย่างมีโครงสร้างในระยะเวลาสั้นๆ</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- เกิดจากภายใน ทำเพื่อตนเอง สันนิษฐานต่างๆ เปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่อง</li><li>- มุ่งที่ค่านิยม ทักษะคิด นวัตกรรมและผลที่ได้รับ</li><li>- ช่วยให้องค์กรและสมาชิกได้เรียนรู้วิธีการเรียนและการแก้ปัญหของตนเองได้</li><li>- อยู่ในทิศทางเดียวกับวิสัยทัศน์ขององค์กรและความต้องการความสำเร็จ</li><li>- เน้นแนวความคิดในระยะเวลาทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยผู้เรียนเป็นผู้เริ่มก่อน</li></ul>

สำหรับองค์ประกอบแรก พลวัตการเรียนรู้ นั้น มาร์ควอร์ทได้ให้ทัศนะว่าองค์กรจะต้องให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ ต้องส่งเสริมให้มีการจัดการเรียนรู้ มีการอบรมและเรียนรู้วิธีการทำงานเป็นทีม ประกอบกับบุคลากร จะต้องมีการพัฒนาทักษะในการเรียนรู้ และวิธีการเรียนรู้ (learning how to learn) สามารถมีวิธีการส่งเสริมและเพิ่มพูนความรู้ให้กับตนเอง ตลอดจนมีการแลกเปลี่ยนความรู้ความสามารถในการคิดและปฏิบัติงานที่สลับซับซ้อนร่วมกับทีมงานได้อย่างเป็นระบบ

## องค์ประกอบที่ 2 : การปรับเปลี่ยนองค์กร (organization transformation)

การปรับเปลี่ยนขององค์กรนั้น มาร์ควอร์ด (Marquardt, 1996, p. 68) ได้ให้ทัศนะว่า การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรที่ผู้บริหารระดับสูงต้องให้การสนับสนุนและส่งเสริมในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งโครงสร้างสายการบังคับบัญชา ต้องไม่ซับซ้อน มีการแลกเปลี่ยนและเพิ่มพูนความรู้ ทั้งในสายงานและข้ามสายงานมีการทำงานที่จัดองค์กรเป็นเป้าหมายหลัก โดยที่บุคลากรทุกคนในองค์กรต้องมีวัฒนธรรมในการเรียนรู้และให้ความสำคัญในการเรียนรู้ร่วมกันทั่วทั้งองค์กร

องค์ประกอบของการปรับเปลี่ยนองค์กร สามารถอธิบายด้วยภาพที่ 2.8 ดังนี้



ภาพที่ 2.8 องค์ประกอบย่อยขององค์กรเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

ที่มา : มาร์ควอร์ด Marquard (1996, p. 68)

รายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบย่อยของการปรับเปลี่ยนองค์กรจากภาพที่ 2.8 มีดังนี้

1. วิสัยทัศน์ (vision) เป็นภาพในอนาคตและความต้องการที่มุ่งไปสู่ความปรารถนาของสมาชิกทั้งองค์กร ซึ่งองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์กรที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์กร ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อการเปลี่ยนแปลง สาเหตุที่สำคัญของการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากการที่สมาชิกในองค์กรได้นำเสนอความหวังและคาดฝัน โดยกำหนดความหมายและคุณค่าในสิ่งที่ต้องกระทำบนเป้าหมายที่ไม่ขัดติดกับสถานะที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และต้องตั้งเป้าหมายให้สูง เพื่อเป็นเครื่องชี้นำในการรักษากระบวนการเรียนรู้ที่เน้นด้านการพัฒนา ทำให้เกิดการเรียนรู้แบบมุ่งสร้างสิ่งใหม่ๆ (generative learning) โดยคิดและมองลึกลงไป นอกจากนั้นยังชี้นำความคิดและการวางแผนกลยุทธ์ด้วยกระบวนการให้ผู้เกี่ยวข้องต่างๆ เช่น ผู้บริหาร บุคลากรทุกระดับ ลูกค้า หุ่นส่วน ผู้ถือหุ้น ได้มาร่วมพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมกัน รวมทั้งเพื่อที่จะได้ทราบว่ามีความรู้ (knowledge) อะไรบ้างที่องค์กรจะต้องจัดเก็บ (storage) และต้องการ

ถ่ายโอนไป (transfer) และการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ยังเป็นการสนับสนุนให้เกิดการเสี่ยง (risk taking) การทดลอง (experiment) ในการพยายามหาวิธีใหม่ๆ ที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์นั้น สรุปว่าองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่ใช่เครื่องจักร แต่เป็นสิ่งที่มีชีวิตเช่นเดียวกับมนุษย์ องค์การต้องการความรู้ที่ก้าวไกลในเอกลักษณ์และจุดมุ่งหมาย วิสัยทัศน์ควรเป็นการจุดประกาย และกระตุ้นให้องค์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีชื่อเสียง การเรียนรู้จึงต้องเป็นส่วนหนึ่งของวิสัยทัศน์

2. วัฒนธรรมองค์กร (culture) เป็นความเชื่อ ความคิด และวิถีปฏิบัติของคนในองค์กร ค่านิยม บรรทัดฐานที่องค์กรเป็นแล้วแต่เป็นวัฒนธรรมองค์กรทั้งสิ้น วัฒนธรรมองค์กรส่วนใหญ่เป็นเรื่องหนึ่งของการไม่เรียนรู้เช่น ปฏิเสธการเรียนรู้ การเสี่ยง หรือความพยายามต่อวิธีการใหม่ๆ และการแบ่งปันการเรียนรู้ เป็นต้น ดังนั้น เพื่อที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ค่านิยม วัฒนธรรมต่างๆ ดังกล่าวจึงต้องมีการปรับเปลี่ยน จากการศึกษาที่เป็นอิทธิพลในการผลักดันให้องค์การบรรลุวิสัยทัศน์ วัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จจะมีระบบค่านิยมต่างๆ ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ระบบดังกล่าว ได้แก่

2.1 บรรยายาสององค์กรที่ซึ่งให้คุณค่าและรางวัล (valued and rewarded) ในการเรียนรู้

2.2 มีการแบ่งความรับผิดชอบอย่างทั่วถึง

2.3 มีความไว้วางใจและความมีอิสระแห่งตน (trust and autonomy)

2.4 ให้ผลตอบแทนสำหรับนวัตกรรมใหม่ การทดลอง และความเสี่ยง (risk taking)

2.5 การสนับสนุนด้านงบประมาณในการฝึกอบรมและพัฒนาของบุคลากร

2.6 ความหลากหลาย (diversity) และการสร้างสรรค์ความร่วมมือ

2.7 ข้อผูกพันในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์และการบริการอย่างต่อเนื่อง

2.8 การตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงและภาวะที่ยุ่งเหยิง (chaos)

2.9 คุณภาพชีวิตการทำงาน (quality of work life)

วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่ต้องมีการเรียนรู้และการถ่ายทอดสืบทอดกันไป เพื่อให้กระจายไปทั่วทั้งองค์กร เกิดการเรียนรู้ยอมรับ และการถ่านทอดจะค่อยๆ พัฒนาไปตามลำดับโดยอาศัยการสื่อสารในองค์กรทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ วัฒนธรรมจะฝังรากลึกอยู่ในองค์กร ก็ต่อเมื่อมีการถ่ายทอดยึดถือร่วมกันมาเป็นเวลานานพอสมควร คนแต่ละคนมีวิธีการในการรับรู้ เรียนรู้เรื่องราวเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรแตกต่างกันไป เพราะเป็นความสนใจ ความสามารถของบุคคลซึ่งมีวิถีชีวิต ความเป็นอยู่ และถูกอิทธิพลของผู้ร่วมงานด้วยการค่อยๆ ย้อมให้เกิดความเชื่อไปในทางเดียวกัน

องค์กรควรปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมให้เข้ากับเป้าหมายขององค์กรนั้นคือ มีค่านิยมและความเชื่อร่วมกันในเรื่องการเรียนรู้เพื่อการปรับเปลี่ยนความสามารถของบุคลากรกลุ่มหรือทีมและเพิ่มสมรรถนะขององค์กรในอัตราที่เร่งนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยบทบาทของผู้นำก็คือ การทำความเข้าใจว่าจะปรับเปลี่ยนและใช้วัฒนธรรมองค์กรอย่างไรจึงจะช่วยส่งเสริมให้สมาชิกในองค์กรแห่งการเรียนรู้ร่วมกันในความเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมต่างๆ ขององค์กร

3. กลยุทธ์ (strategy) เป็นวิธีการออกแบบให้เหมาะสมต่อการกำหนดจุดหมายปลายทางในอนาคต หรือสิ่งที่ต้องการจะเป็นในอนาคต โดยวิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่กำหนดก่อนกลยุทธ์ หรือ กลยุทธ์เป็นสิ่งที่ขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์เพื่อให้เกิดรูปแบบและทิศทาง ซึ่งกลยุทธ์ต่างๆ มีอิทธิพลต่อการเริ่มต้นในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งกลยุทธ์ดังกล่าว ได้แก่

3.1 ประสานความสำเร็จของบุคคลและธุรกิจเข้ากับการเรียนรู้ในองค์กรอย่างกว้างขวาง

3.2 สร้างการเรียนรู้เข้าไปในการปฏิบัติการและกิจกรรมขององค์กร

3.3 เชื่อมโยงนโยบายต่างๆ ในการจัดคนในองค์กร ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

3.4 ตระหนักและให้รางวัลต่อการเรียนรู้

3.5 วัตถุประสงค์และเผยแพร่ผลกระทบ รวมทั้งประโยชน์ต่างๆ ที่องค์กรจะได้รับ

3.6 สร้างโอกาสในการเรียนรู้

3.7 ให้เวลาในการเรียนรู้

3.8 สร้างสรรค์ภาพแวดล้อมทางกายภาพและช่องว่างสำหรับการเรียนรู้

3.9 ทำให้เกิดการเรียนรู้ในงานให้มากที่สุด

4. โครงสร้าง (structure) ลักษณะโครงสร้างขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ความยืดหยุ่น ความเปิดเผย เสรีภาพ และโอกาส โครงสร้างขององค์กรเป็นความจำเป็นพื้นฐานไปสู่การเรียนรู้ หลักที่จะขับเคลื่อนองค์กรจะอยู่ที่เสรีภาพ การสนับสนุน และแหล่งทรัพยากร ที่สมาชิกจำเป็นต้องได้รับสิ่งเหล่านี้โดยที่ซึ่งงาน ความต้องการ และความเปลี่ยนแปลงของบุคลากรในองค์กร การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างซึ่งทั้งลูกค้าและบุคลากรจะได้รับตอบสนองเพิ่มขึ้นอย่างเหมาะสมที่สุดสิ่งที่ดีที่สุดที่ส่งเสริมและทำให้เกิดการเรียนรู้และการเข้าถึงองค์ความรู้ ก็คือแนวทางในการจัดโครงสร้างองค์กร ซึ่งมีสิ่งที่ต้องคำนึง ดังนี้

4.1 การปรับปรุงลำดับชั้นในแนวนราบ (flat hierarchy)

4.2 ลดการแบ่งแยกโดยมองเป็นองค์รวม (holistic)

4.3 การจัดองค์กรและการดำเนินงานให้เป็นรูปแบบโครงการ (project form)

4.4 การสร้างเครือข่าย (networking) ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

4.5 การจัดการแบบเจ้าของกิจการ (entrepreneurial)

4.6 ถอนรากโครงสร้างแบบระบบราชการ (bureaucracies)

สามารถดูการเปลี่ยนแปลงกรอบความคิดขององค์กร ดังตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 แสดงการเปลี่ยนกรอบความคิดขององค์กร

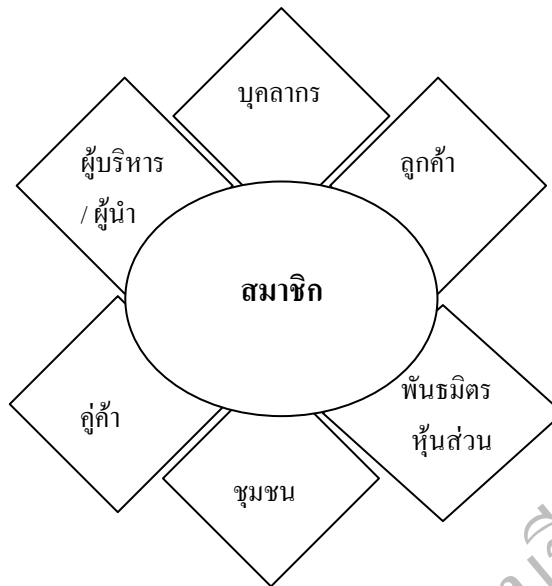
โครงสร้างแบบราชการ (bureaucracy)	องค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization)
มีเป้าหมายในระยะสั้น	วิสัยทัศน์ของบุคคลและองค์กร
วัฒนธรรมที่ตายตัว	วัฒนธรรมที่ยืดหยุ่น
แนวทางของการผลิต	แนวทางของการเรียนรู้
เน้นภูมิภาค, ขอบเขต (regional emphasis)	เน้นระดับโลก (global emphasis)
การควบคุมการบริหารจัดการ	เพิ่มอำนาจบุคลากร
เป็นไปตามขั้นตอนกระบวนการ	เปิดโอกาสให้มีการทดลอง
เน้นเฉพาะการวิเคราะห์	สร้างสรรค์วิเคราะห์ริเริ่ม
การแข่งขัน	ความร่วมมือและการประสานงาน

องค์ประกอบที่ 3 : การเสริมความรู้แก่สมาชิกองค์กร (people empowerment)

องค์ประกอบเสริมความรู้แก่บุคคลนี้ มาร์ควอร์ทได้ให้ทัศนะว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง ผู้สอนแนะ และมีการทำงานร่วมกับการปฏิบัติงานเป็นทีม ต้องมีการเรียนรู้และการแก้ปัญหาร่วมกัน พร้อมทั้งมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับผู้มาติดต่อ เพื่อรับทราบแนวคิดและเป็นแนวทางการเรียนรู้ที่จะพัฒนาผลผลิตหรือบริการ นอกจากนี้องค์กรต้องมีการเรียนรู้จากแหล่งต่างๆ เช่น ลูกค้า คู่แข่งทางธุรกิจ และต้องให้ความสำคัญในการส่งเสริมให้ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้และการฝึกอบรมด้วย

ในองค์ประกอบเสริมความรู้แก่สมาชิกองค์กรนั้น มาร์ควอร์ทได้แบ่งออกเป็น องค์ประกอบย่อย 6 องค์ประกอบ ตามภาพที่ 2.9 ดังนี้





ภาพที่ 2.9 องค์ประกอบย่อยของสมาชิกองค์กรเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้  
ที่มา : มาร์ควอร์ท Marquardt, 1996, p. 102

ในแต่ละองค์ประกอบย่อยด้านบุคลากร อันประกอบด้วยสมาชิกต่างๆ ตามที่ มาร์ควอร์ท Marquardt ซึ่งสรุปไว้ในแผนภาพที่ 2.10 มีสาระรายละเอียดดังนี้

1. บุคลากร (employees) หลักในการพิจารณาการเสริมความรู้ให้กับบุคลากร ได้แก่
  - 1.1 ปฏิบัติต่อบุคลากรในฐานะผู้เรียนรู้ บุคลากรที่มีความสามารถและมีวุฒิภาวะ
  - 1.2 ส่งเสริมให้บุคลากรมีอิสระ มีกำลังความสามารถและความกระตือรือร้น
  - 1.3 มอบหมายงาน โดยให้ทั้งอำนาจและความรับผิดชอบสูง
  - 1.4 บุคลากรมีส่วนร่วมเกี่ยวกับการพัฒนากลยุทธ์และการวางแผน
  - 1.5 พยายามทำให้เกิดความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคลากรและองค์กร
2. ผู้บริหาร/ผู้นำ (managers/leaders)

ผู้บริหารจะถูกเปลี่ยนจากสภาพที่ยึดติดกับการควบคุมไปสู่การเรียนรู้การเสริมความรู้และการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง โดยที่องค์กรแบบใหม่เรียกผู้นำประเภทใหม่ ซึ่งมีบทบาทและภาระใหม่ของผู้บริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังตารางที่ 2.3

ตารางที่ 2.3 แสดงผู้บริหารที่เอื้อความสะดวกในการเรียนรู้

บทบาทของผู้บริหารองค์กรในปัจจุบัน	บทบาทใหม่ของผู้บริหารองค์กรการเรียนรู้
การเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง	มีการปรับเปลี่ยน
การปรับปรุงคุณภาพ	กระบวนการทำงานที่เป็นระบบ
โครงสร้างแบบ Matrix	โครงสร้างแบบเครือข่าย (network)
การประเมินผลการปฏิบัติงาน	การบริหารจัดการด้านการปฏิบัติงาน
กัลวเทคโนโลยี	การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี
ปฏิบัติตามหน้าที่	ปฏิบัติตามกระบวนการ
เน้นการควบคุม	เน้นการเพิ่มอำนาจ
การจ้างงาน	การจ้างงานตามความสามารถ

บทบาทใหม่ของผู้บริหารที่เอื้อให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่

1. ผู้สอน (instructor) ผู้สอนแนะ (coach) และพี่เลี้ยง (mentor)
2. ผู้บริหารที่มีความรู้
3. ประธานผู้เรียนกับรูปแบบของการเรียนรู้
4. ผู้ออกแบบ
5. ผู้ประสานงาน
6. สนับสนุนและผู้นำด้าน โครงการและกระบวนการเรียนรู้

สำหรับบทบาทใหม่ของผู้บริหาร ได้แก่ ผู้สอนแนะ (coach) และพี่เลี้ยง (mentor) เพื่อผลักดันสมาชิกในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประเภทของบทบาทจะขึ้นอยู่กับจุดเน้นของความต้องการความช่วยเหลือช่วงเวลาของการเรียนรู้ วิธีการเรียนรู้ กิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง และความเป็นเจ้าของการเรียนรู้ต่างๆ ดังตารางที่ 2.4

ตารางที่ 2.4 แสดงผู้บริหารที่เอื้ออำนวยความสะดวกต่อการเรียนรู้

มิติ (dimension)	ผู้สอน (instructor)	ผู้สอนแนะ (coach)	พี่เลี้ยง (mentor)
สภาพของการช่วยเหลือ	ชิ้นงาน(task)	ผลลัพธ์ต่างๆ ของงาน	การพัฒนาบุคคล
ช่วงเวลา	1-2 วัน	เดือนหรือปี	ตลอดชีวิต
วิธีการช่วยเหลือ	แสดงออกหรือบอกกล่าว ให้การดูแล ฝึกปฏิบัติ ให้ โอกาสในการทดลอง ทักษะใหม่ๆ การวิเคราะห์งาน สอนให้ ชัดเจน	ร่วมสำรวจปัญหาด้วยกัน	แสดงความเป็นเพื่อน ฟัง ถาม ให้มาก
กิจกรรมที่ต้องทำ	ฝึกปฏิบัติ ให้ข้อมูลป้อน กลับในแต่ละครั้งของผล ที่เกิดขึ้น	ร่วมกันระบุปัญหา สร้าง สรรค์ พัฒนาโอกาสและ บทบาท	เชื่อมโยงการทำงานเข้ากับ ส่วนอื่น ๆ ของชีวิต แบ่งแยกเป้าหมาย โดย กว้างและระยะยาวรวม ทั้งจุดมุ่งหมายของชีวิต
ทำตัวเป็น	ผู้ช่วยเหลือ(helper)	แบ่งปัน (shared)	ผู้เรียนรู้ (leaner) ผู้เรียนรู้ (leaner)

สำหรับภาระใหม่ของผู้บริหาร ได้แก่

1. สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน
2. ประสานงานที่หลากหลาย ทีมที่เน้นชิ้นงาน
3. โฉมหน้าและการทดสอบแบบแผนทางความคิด
4. ส่งเสริมความคิดอย่างเป็นระบบ
5. ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม และความปรารถนาที่จะลองเสี่ยง
6. มีมโนคติและแรงบันดาลใจในการเรียนรู้และการปฏิบัติ
3. ผู้รับบริการ/ลูกค้า (customers)

ลูกค้านั้นสามารถเป็นแหล่งกำเนิดของข้อมูลข่าวสารและความคิดต่างๆ ที่ควรเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิด ในกระบวนการเรียนรู้และกลยุทธ์ขององค์กร ลูกค้าสามารถจัดหาข้อมูลสารสนเทศของผลิตภัณฑ์ที่ทันสมัย สามารถเปรียบเทียบการแข่งขัน เจาะลึกในการเปลี่ยนแปลงความชอบพิเศษและให้ข้อมูลป้อนกลับโดยทันที เกี่ยวกับการบริการและแบบแผนต่างๆ ที่นำมาไว้ ดังนั้นองค์กรแห่งการเรียนรู้ควรที่จะ

3.1 ดำเนินการจัดการจัดหาโอกาสที่สามารถเข้าถึงการอบรมและการเรียนรู้ เพื่อศึกษา ลูกค้าและผลิตภัณฑ์ ของลูกค้า รวมทั้งสร้างความภักดีจากการเป็นผู้เรียนรู้และหุ้นส่วนกับลูกค้า

3.2 ส่งเสริมและสนับสนุนความคาดหวังจากลูกค้าจากคุณภาพที่ได้รับการปรับปรุง คุณภาพได้รับการปรับปรุงนวัตกรรมใหม่และความรวดเร็ว เนื่องจากการเรียนรู้เรื่องนี้จะทำให้ ผลตอบแทนที่ดีขึ้นอย่างแน่นอน

3.3 ค้นหาข้อมูลป้อนกลับ คำแนะนำ และการให้คำปรึกษากับลูกค้าและคู่ค้า อย่าง ละเอียดหรืออื่น

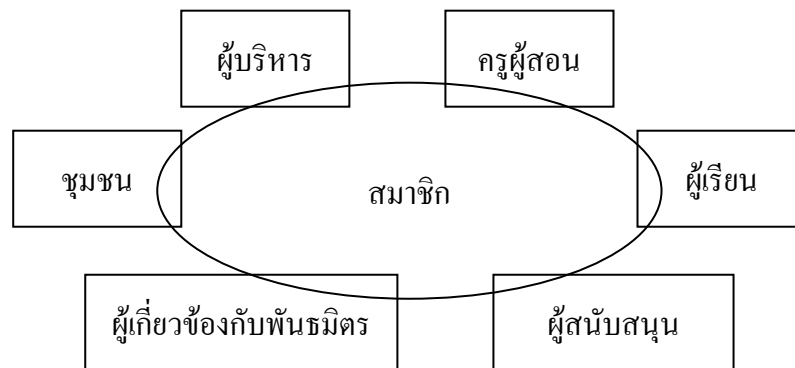
3.4 คู่ค้า (suppliers and vendors) ความสำเร็จขององค์กรที่มีเครือข่ายทางธุรกิจ ไม่ เพียงแต่บุคลากรและลูกค้า แต่รวมถึงคู่ค้า การยอมให้ผู้อื่นในสายโซ่ทางธุรกิจได้เรียนรู้ร่วมกัน เกี่ยวกับความผูกพันและนโยบายต่างๆ เช่นเดียวกับการจัดการที่เหมาะสม หรือทักษะทางเทคนิค สามารถสร้างคุณค่าให้กับทุกๆ คนในระยะยาว

3.5 พันธมิตร/หุ้นส่วน (alliances) ในการแข่งขันระดับโลก มีองค์กรที่ปรากฏเพิ่ม มากขึ้นการปรากฏเพิ่มขึ้นนั้นได้เพิ่มการประสานการทำงานกันระหว่างองค์กรขึ้น ซึ่งเป็นการ ช่วยเหลือสนับสนุนกันระหว่างองค์กรในรูปแบบพันธมิตร จะพบได้ว่าองค์กรส่วนใหญ่ใช้ สัมพันธภาพระหว่างองค์กรสำหรับจุดมุ่งหมายของการเพิ่มผลกำไรส่วนแบ่งตลาด การตัดลด ค่าใช้จ่าย การลดเวลา กระบวนการและนโยบายการปฏิบัติการ สติปัญญาของลูกค้า ความแตกต่าง ด้านวัฒนธรรม เป็นต้น ซึ่งการพิจารณาในเรื่องต่างๆ เหล่านี้ได้จากการเรียนรู้จากองค์กรที่ เกี่ยวข้อง มีเรียนรู้ร่วมกันระหว่างองค์กร ทำให้ได้รับทราบในประเด็นแง่มุมต่างๆ หากมีการ แลกเปลี่ยนการเรียนรู้ระหว่างองค์กรได้อย่างดี ความรู้ที่ได้รับจากการเรียนรู้ร่วมกันระหว่าง องค์กรนี้จะสร้างคุณค่าให้กลายมาเป็นการลงทุนระยะยาว ผลกำไรที่มากขึ้น และมีอิทธิพลต่อ ความสำเร็จในอนาคต

3.6 ชุมชน (community) ชุมชนเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ เช่น 1) เป็น การเพิ่มพูนภาพลักษณ์ขององค์กรในชุมชน 2) ความสนใจของชุมชนด้านการทำงานหรือการซื้อ จากบริษัท 3) เพิ่มประสิทธิภาพของคุณภาพของชีวิตในชุมชน 4) การเตรียมกำลังคนในอนาคต 5) โอกาสในการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันทรัพยากรต่างๆ ในชุมชน

โดยสรุป การแบ่งระหว่างการจัดการกับบุคลากร ฝ่ายกับหน่วยงาน บุคลากรกับลูกค้า บริษัทกับคู่ค้า และแม้แต่ระหว่างบริษัทและคู่แข่งที่กลายมาเป็นเรื่องที่มีความยืดหยุ่นมากขึ้น การเพิ่มอำนาจให้กับกลุ่มคนต่างๆ เหล่านี้ ขยายและเพิ่มประสิทธิภาพในการเรียนรู้ขององค์กร

ในองค์ประกอบหลักด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล ผู้วิจัยได้ปรับปรุงและพัฒนาองค์กร แห่งการเรียนรู้ เพื่อให้เหมาะสมกับบริบททางด้านการศึกษา ดังภาพที่ 2.10



ภาพที่ 2.10 องค์ประกอบหลักด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล

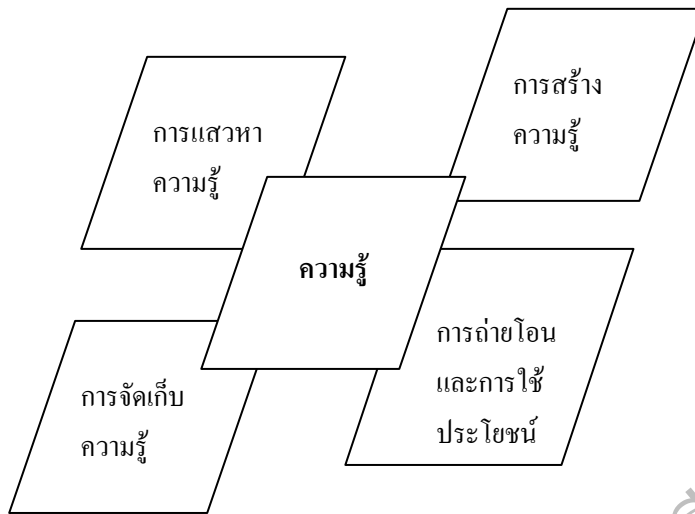
ที่มา : มาร์ควอาร์ท Marquardt, 1996, p. 112.

#### องค์ประกอบที่ 4 : การจัดการความรู้ (knowledge management)

มาร์ควอาร์ท (Marquardt, 1996 p. 130) ได้สนับสนุนว่า ความรู้ได้กลายเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กรมากกว่าทรัพยากรด้านการเงิน ที่ตั้งทางการตลาด เทคโนโลยีหรือทรัพย์สินอื่นๆ ความรู้เป็นทรัพยากรหลักที่ใช้ในการทำงาน โดยที่ประเพณี วัฒนธรรม เทคโนโลยี การปฏิบัติการ ระบบต่างๆ และขั้นตอนการทำงานขององค์กร ล้วนมาจากพื้นฐานของความรู้ความชำนาญทั้งสิ้น

บุคลากรต้องการความรู้เพื่อเพิ่มเติมความสามารถในการปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริหารให้กับลูกค้าทั้งภายในและภายนอก ความรู้ที่ทันสมัยเพื่อเปลี่ยนแปลงระบบโครงสร้างและสื่อสารการแก้ไขปัญหาต่างๆ รวมทั้งยังได้สรุปว่า ความรู้เปรียบเสมือนอาหาร (food) ขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ความรู้ที่ได้จากการจัดการ โดยการใช้ประโยชน์และประยุกต์ใช้ความรู้จากการได้รับความรู้ (acquired) สร้างองค์ความรู้ (created) จัดเก็บความรู้ (storages) และถ่ายโอนความรู้ (transferred) ดังรูปภาพที่ 2.11



ภาพที่ 2.11 แสดงองค์ประกอบย่อยขององค์ความรู้เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้  
ที่มา : มาร์ควอร์ท Marquardt, 1996, p. 130.

องค์การจะเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น กระบวนการในระบบย่อยด้านการเรียนรู้ต้องดำเนินไปอย่างมีปฏิสัมพันธ์กัน การกระจายข้อมูลสารสนเทศควรเกิดขึ้นโดยหลายช่องทาง และมีกรอบของเวลาแตกต่างกัน รวมถึงข้อมูลสารสนเทศภายในองค์กรควรได้รับการคลั่งครอง โดยการจัดการความรู้นั้นต้องการทั้งวิธีเป็นเชิงรุก (proactive) และเชิงรับ (reactive) ซึ่งมาร์ควอร์ท (Marquardt, 1996, p. 132) ได้แสดงขั้นตอน 4 ประการในระบบย่อยด้านความรู้นั้นเป็นหัวใจของการเรียนรู้เชิงองค์การ เป็นเรื่องที่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้สร้างและใช้ความรู้นั้น

1. การแสวงหาความรู้ (knowledge acquisition) ต้องมาจากแหล่งต่างๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร

1.1 การรวบรวมความรู้จากภายนอก (external collection of knowledge)

1.1.1 ปัจจุบันระยะก้าว (pace) ของความเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างรวดเร็ว เพื่อการเป็นผู้นำด้านการตลาด องค์กรจึงต้องมองออกไปข้างนอกเพื่อปรับปรุงและเกิดความคิดใหม่ๆ อย่างสม่ำเสมอ ด้วยข้อมูลสารสนเทศจากสภาพแวดล้อมภายนอกด้วยวิธีการต่างๆ เช่น ใช้มาตรฐานเปรียบเทียบ (benchmarking) จากองค์กรอื่นๆ ข้างที่ปรึกษา อ่านมาก ทั้งสื่อสิ่งพิมพ์ อี-แมล์ และบทความ วิดีโอ การรวบรวมข้อมูลจากลูกค้า คู่แข่ง และแหล่งอื่นๆ การตรวจสอบแนวโน้มทางเศรษฐศาสตร์ สังคม และเทคโนโลยีการจ้างบุคลากรใหม่ การร่วมมือกับองค์กรอื่นๆ สร้างพันธมิตรธุรกิจและการร่วมทุน เป็นต้น

1.1.2 มาตรฐานเปรียบเทียบ (benchmarking) ได้ให้ความหมายว่า เป็นกระบวนการต่อเนื่องในการเปรียบเทียบวางแผนส่งเสริมเพิ่มพูนการปฏิบัติงาน โดยเกี่ยวข้องกับ การเปรียบเทียบองค์การที่มีความเป็นเลิศและได้รับการยอมรับในวงการอุตสาหกรรม การเปรียบเทียบกระบวนการผลิต การเปรียบเทียบคู่แข่งที่มีผลิตภัณฑ์และการบริการที่เป็นเลิศ เป็นต้น บุญใจ ศรีสถิตยัณรากร (2543, หน้า 49) ได้สรุปความหมายของมาตรฐานเปรียบเทียบว่าหมายถึง วิธีการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพของสิ่งหนึ่งสิ่งใด เพื่อให้สิ่งที่ต้องการปรับปรุงคุณภาพมีคุณภาพ ทัดเทียมกับเกณฑ์มาตรฐานของสิ่งที่เห็นว่าที่ได้นำมาเป็นตัวแบบสำหรับเปรียบเทียบ หรือกล่าว อีกนัยหนึ่งคือการยกระดับคุณภาพของสิ่งหนึ่งสิ่งใดเพื่อให้มีคุณภาพในระดับที่ทัดเทียมกับคุณภาพ ของหน่วยงานอื่นหรือองค์กรคู่แข่งมาร์ควอท์ (Marquardt, 1996, p. 135) กล่าวว่า มาตรฐาน เปรียบเทียบใช้กันมากและเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิผลในการได้มาซึ่งการเรียนรู้ โดยทีมที่จะทำ การเปรียบเทียบมาตรฐานจะต้องมองกว้างไกลออกไป เพื่อค้นหาแนวทางการปฏิบัติที่ดีกว่าเดิม รวมทั้งสามารถเตือนเมื่อมีสัญญาณที่ปรากฏว่ามีสิ่งผิดปกติ มาตรฐานเปรียบเทียบนั้นอาจเป็น แนวทางนำไปสู่กระบวนการ (เน้นกระบวนการและระบบปฏิบัติการที่แยกส่วน) เป็นแนวทาง นำไปสู่การปฏิบัติงาน (เน้นการผลักดันผู้บริหารไปสู่การเข้าถึงตำแหน่งของการแข่งขันและการ เปรียบเทียบผลิตภัณฑ์และบริการ) หรือเป็นแนวทางนำไปสู่เชิงกลยุทธ์ โดยมาตรฐานเปรียบเทียบ สามารถช่วยของค์การต่างๆ ได้แก่ การจัดตั้งและปรับกลยุทธ์การรื้อปรับกระบวนการทำงานและ ระบบต่างๆ ทางธุรกิจ ทำให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของกระบวนการทำงานและระบบต่างๆ ทางธุรกิจการตั้งเป้าหมายและการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การแก้ปัญหา การศึกษาและเพิ่มแนวคิด การ เปรียบเทียบและประเมินผลทางการตลาด และการสร้างการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น

1.2 การรวบรวมความรู้จากภายในองค์กร (internal collection of knowledge) ความสามารถในการเรียนรู้จากทุกๆ ส่วนขององค์กรได้กลายเป็นหนึ่งในการเป็นทรัพยากรที่เพิ่ม คุณค่าอย่างมีหลักการสำหรับองค์กร และการได้มาซึ่งความรู้ในองค์กร เป็นการให้ความรู้แก่ บุคลากร การเรียนรู้จากประสบการณ์ การดำเนินการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการต่างๆ มาร์ควอท์ (Marquardt, 1996, p. 136) ได้เสนอให้คำนึงถึงสิ่งสำคัญ 2 ประการ ในการแสวงหา ความรู้ ก็คือ

1.2.1 ความจริง (fact) สิ่งที่เกิดขึ้นกับสิ่งที่รวบรวมไว้ไม่ได้มีความสอดคล้อง เป็นหนึ่งต่อหนึ่งเสมอไป ข้อมูลสารสนเทศที่ได้รับมาจากทั้งภายนอกและภายใน ต้องได้รับการ ถัดกันกรองเสียก่อน และ

1.2.2 การได้มาซึ่งความรู้ อาจได้มาโดยไม่ตั้งใจ แต่องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้อง แสวงหาความรู้ด้วยความตั้งใจ

2. การสร้างองค์ความรู้ (knowledge creation) ในขณะที่การแสวงหาความรู้มาปรับใช้ นั้น (adaptive) ความรู้โดยทั่วไป การสร้างความรู้ (knowledge creation) เป็นสิ่งที่สร้างขึ้น (generative) การสร้างความรู้ใหม่ที่เกี่ยวข้องกับแรงผลักดัน การสัมผัสรู้ การหยั่งรู้ ที่เกิดขึ้นเองในแต่ละบุคคล การสร้างองค์ความรู้ใหม่ควรอยู่ภายใต้หน่วยงานหรือคนในองค์กร ซึ่งหมายถึงทุกๆ คน สามารถเป็นผู้สร้างองค์ความรู้ได้ ซึ่งมาร์ควอร์ทได้เสนอรูปแบบในการสร้างองค์ความรู้ ได้แก่

2.1 ความรู้ที่คนหนึ่งให้ความรู้ที่ตนรู้นั้นกับผู้อื่น เช่นการทำงานด้วยกันอย่างใกล้ชิด

2.2 ความรู้ที่ได้จากการรวม (combining) และการสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่ ซึ่งรูปแบบนี้อาจจำกัดอยู่ที่การมุ่งเน้นในสิ่งที่มีอยู่แล้ว

2.3 ความรู้ที่เป็นการนำความรู้ที่องค์กรมีอยู่ ผสมกับความรู้ของแต่ละบุคคล ให้เกิดความรู้ใหม่และแบ่งปันไปทั่วทั้งองค์กร

2.4 ความรู้ที่เกิดขึ้นเป็นการภายใน โดยที่สมาชิกขององค์กรค้นพบแนวทางได้เอง โดยปริยาย ซึ่งมีกิจกรรมมากมายที่องค์กรสามารถดำเนินการเพื่อสร้างความรู้

2.5 การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (action Learning)

2.6 การแก้ปัญหาอย่างมีระบบ (systematic problem solving)

2.7 การทดลอง (experimentation) ต่างกับการเรียนรู้โดยการปฏิบัติ และการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ โดยมีโอกาสและการขยายวงกว้างเป็นแรงจูงใจ เรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมา

3. การจัดเก็บข้อมูลและสืบความรู้ (knowledge storage and retrieval) องค์กรควรมีการจัดเก็บความรู้ ซึ่งความรู้ที่เก็บสะสมไว้ควรจะมี

3.1 มีโครงสร้างและมีการเก็บข้อมูลไว้ เป็นระบบที่สามารถหาและส่งมอบได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

3.2 จำแนกรายการต่างๆ เช่น ข้อเท็จจริง นโยบาย หรือขั้นตอนการปฏิบัติงานบนพื้นฐานความจำเป็นในการเรียนรู้

3.3 จัดการโดยสามารถส่งมอบให้ผู้ใช้ได้อย่างชัดเจนและกระชับ ถูกต้อง ทันเวลา และเหมาะสมตามที่ต้องการ ในการจัดโครงสร้างองค์ความรู้จะต้องพิจารณาความแตกต่างของกลุ่มคนที่แตกต่างในการสืบค้นข้อมูล ระบบการเก็บข้อมูลความรู้ตามหน้าที่และมีประสิทธิผล ก็คือการจัดหมวดหมู่ตามองค์ประกอบต่างๆ อันประกอบไปด้วย ความจำเป็นของการเรียนรู้ วัตถุประสงค์ของงานความชำนาญของผู้ใช้ หน้าที่การใช้สารสนเทศ สถานที่ตั้งที่สารสนเทศถูกเก็บไว้ที่ไหนและอย่างไร



4. การถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์ (transfer and utilization) มีความจำเป็นสำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้ ความรู้ควรกระจายและถ่ายทอดไปอย่างรวดเร็วและเหมาะสมทั่วทั้งองค์การ อาจจะเป็นการถ่ายโอนความรู้โดยตั้งใจ มีวิถีทางต่างๆ การสื่อสารกันด้วยการเขียน (บันทึก รายงาน จดหมาย ข่าวประกาศ) ประกอบด้วย

4.2 การฝึกอบรม (ที่ปรึกษาภายในหลักสูตรที่เป็นทางการฝึกอบรมในงาน)

4.3 การประชุมภายใน

4.4 การสรุปข่าวสาร

4.5 สื่อภายในองค์การ (วิดีโอ, สิ่งพิมพ์, เครื่องเสียง)

4.6 การเยี่ยมชมงานต่างๆ (ที่จัดให้เฉพาะกลุ่มตามความจำเป็น)

4.7 การหมุนเวียนงาน การเปลี่ยนงาน

4.8 ระบบพี่เลี้ยง (mentoring)

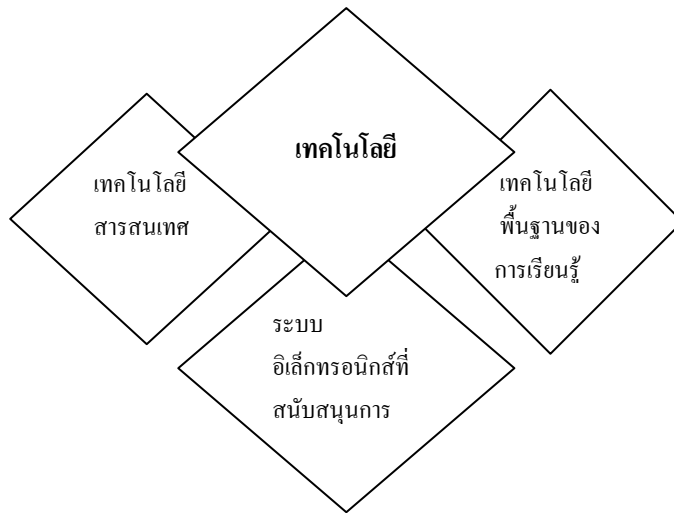
การถ่ายโอนความรู้โดยที่ไม่ได้ตั้งใจ มีหลายวิถีทางที่ความรู้ถูกถ่ายโอนไปโดยไม่ตั้งใจหรือไม่เอาใจใส่ อาจเป็นไปได้โดยการเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการที่เกิดขึ้นตามหน้าที่ทำทุกวัน โดยไม่ได้มีแบบแผน เช่น การหมุนเวียนงาน เรื่องราวที่เล่าต่อกันมาขณะทำงาน เครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ

องค์ประกอบที่ 5 การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (technology application)

เบรน ควินิน (Brain Quinin อ้างถึงในมาร์ควอาร์ท Marquardt, 1996, p. 156) ผู้แต่ง the intelligent organization ได้กล่าวว่า เทคโนโลยีเป็นองค์ประกอบที่สำคัญสำหรับการจัดการความรู้ขององค์การ การใช้และความเข้าใจเทคโนโลยีนั้นเป็นศาสตร์และศิลปะของการเรียนรู้ การค้นพบ การสื่อสาร ข้อมูลสารสนเทศ และคอมพิวเตอร์ เทคโนโลยีนับเป็นปัจจัยที่สำคัญมากสำหรับศตวรรษนี้ เพราะองค์การใดก็ตามที่มีอำนาจทางเทคโนโลยีสูงจะทำให้สามารถที่จะก้าวล้ำหน้าองค์การอื่นได้ ซึ่งองค์ประกอบย่อยของเทคโนโลยีเพื่อการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ มีดังนี้

1. เทคโนโลยีสารสนเทศ
2. เทคโนโลยีพื้นฐานของการเรียนรู้
3. ระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน

จากการศึกษาของมาร์ควอาร์ท (Marquardt, 1996, p. 158) ได้เสนอ ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี ใน 3 มิติ ที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ เทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีพื้นฐานของการเรียนรู้และระบบปฏิบัติการอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน ภาพที่ 2.12



ภาพที่ 2.12 แสดงองค์ประกอบย่อยของเทคโนโลยีเพื่อการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้  
ที่มา : มาร์ควอร์ดท์ Marquardt, 1996, p. 158.

### 1. เทคโนโลยีสารสนเทศ (information technology)

เทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บ ประมวลผล และเผยแพร่สารสนเทศ ซึ่งรวมแล้วก็คือ เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสื่อสารโทรคมนาคม (computer and communication) ที่นิยมเรียนย่อๆ ว่า C&C อย่างไรก็ตามมีแนวโน้มที่จะนับเทคโนโลยีอื่นๆ ที่เป็นองค์ประกอบของ C&C และที่เกี่ยวข้องเข้ามาเป็นเทคโนโลยีสารสนเทศด้วยเช่น เทคโนโลยีไมโครอิเล็กทรอนิกส์ เทคโนโลยีระบบอัตโนมัติ เทคโนโลยีการพิมพ์ เทคโนโลยีสำนักงานอัตโนมัติ เทคโนโลยีการศึกษา (พิณสวาน ปัญญากรม, 2543 หน้า 73)

โดยสรุปเทคโนโลยีสารสนเทศจะครอบคลุมถึงเทคโนโลยีต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบันทึกจัดเก็บ ประมวลผลสืบค้น ส่งและรับข้อมูล ซึ่งรวมถึงเครื่องมือและอุปกรณ์ต่างๆ เช่น คอมพิวเตอร์ อุปกรณ์จัดเก็บข้อมูล บันทึกและสืบค้น เครื่องข่ายสื่อสาร ข้อมูลอุปกรณ์สื่อสารและโทรคมนาคม เป็นต้น รวมทั้งระบบที่ควบคุมการทำงานของอุปกรณ์เหล่านี้

ในเรื่องของเทคโนโลยีสารสนเทศกับการไหลเวียนขององค์ความรู้ที่พิณสวาน ปัญญากรม (2543 หน้า 79) กล่าวว่า กลไกหลักในการถ่ายโอนความรู้ทั่วทั้งองค์การ ประการแรกคือเทคโนโลยีสารสนเทศ สามารถปรับปรุงความสามารถของสมาชิกในการติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นได้มากขึ้น เนื่องจากความไม่ชัดเจนของพรมแดนและความสัมพันธ์แบบลำดับชั้นลดลง ประการที่สอง เทคโนโลยีสารสนเทศทำให้การติดต่อสื่อสารของสมาชิกกับผู้อื่นง่ายขึ้นและทันเวลา ด้วยสื่ออิเล็กทรอนิกส์และการประชุมทางไกล (video conference) ประการที่สาม ลดระดับการบริหารแบบลำดับชั้น ในเวลาเดียวกัน เป็นการเพิ่มศักยภาพให้กับขนาดของการควบคุม (span of control) การ

เพิ่มอำนาจให้กับสารสนเทศ เพื่อคนที่ทำงานแนวหน้า (frontline) จะได้มีอิสระในการตัดสินใจมากขึ้นที่สุดท้าย เป็นการสร้างความยืดหยุ่น โดยใช้สถานงาน (work stations) ฐานข้อมูลที่สัมพันธ์กัน และคลังความรู้

วิเศษศักดิ์ โคตรอาษา และคณะ (2542, หน้า 2) ได้สรุปและรวบรวมถึงการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการศึกษาและการเรียนรู้ ดังนี้

1. การใช้คอมพิวเตอร์ช่วยเสนอ (CAI-computer assisted instruction) เป็นการนำเอาคำอธิบายบทเรียนมาบรรจุไว้ในคอมพิวเตอร์ แล้วคอมพิวเตอร์จะทดสอบความเข้าใจว่าถูกต้องหรือไม่ หากไม่ถูกต้องก็มีวิธีการอธิบายเนื้อหาเพิ่มเติมให้เข้าใจมากขึ้น

2. การศึกษาทางไกล เทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในการจัดการศึกษาทางไกลมีหลายแบบตั้งแต่แบบง่ายๆ เช่น วิทยุ โทรทัศน์ ออกอากาศให้ผู้เรียนศึกษาเองตามเวลาที่ออกอากาศไปจนถึงการใช้ระบบแพร่ภาพผ่านดาวเทียม (DTH-direct to home) หรือการประยุกต์ใช้ระบบประชุมทางไกล (video conference) โดยผู้สอนและผู้เรียนสามารถสื่อสารถึงกันได้

3. เครื่องข่ายการศึกษา เป็นการจัดทำเครือข่ายการศึกษาเพื่อให้ครูและนักศึกษาหรือผู้สนใจ มีโอกาสใช้เครือข่ายเพื่อแสวงหาความรู้ที่มีอย่างมากมายในโลก เช่น บริการส่งจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) การเผยแพร่และค้นหาข้อมูลในระบบ เวิร์ด ไรด์ เว็บ (world wide web) เป็นต้น

4. การใช้งานในห้องสมุด มีการส่งเสริมให้ห้องสมุดมหาวิทยาลัยทั้งของรัฐและเอกชน มีความร่วมมือกันในการให้บริการเครือข่าย เช่น โครงการ THAILINET (thai library network) การนำเทคโนโลยีมาใช้ในห้องสมุดทำให้ผู้ใช้ได้รับความสะดวกมากขึ้น

5. การใช้งานในห้องปฏิบัติการ มีการนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดทำงานให้ห้องปฏิบัติการร่วมกับอุปกรณ์อื่นๆ เช่น การจำลองแบบ การออกแบบวงจรไฟฟ้า การควบคุมการทดลองซึ่งอุปกรณ์ที่ทันสมัยในปัจจุบันต่างผนวกความสามารถของเทคโนโลยีสารสนเทศเข้าไปด้วยทั้งสิ้น

6. การใช้งานประจำและการบริการ เช่น การจัดทำประวัติบุคลากรตามองค์การต่างๆ เช่น ข้อมูลบุคลากร ข้อมูลครู ข้อมูลผู้ป่วย เป็นต้น

จะเห็นได้ว่าเทคโนโลยีสารสนเทศนั้นเป็นเครื่องมือสำหรับการติดต่อสื่อสาร และการไหลเวียนของความรู้และการเรียนรู้ ระบบการสื่อสารที่ใช้คอมพิวเตอร์เป็นสื่อกลาง ใช้ประโยชน์ด้านการจัดเก็บ การประมวลผล และสามารถสืบค้นความรู้ได้จากระบบสารสนเทศ เพื่อใช้ในการสื่อสารกับทั้งภายในและภายนอกองค์การ มีฐานข้อมูล รายงาน เอกสาร คู่มือการทำงาน ที่สามารถจัดการได้อย่างรวดเร็วและง่ายต่อการเข้าถึงระบบโดยบุคลากรทั้งหมด

## 2. เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ (technology – based leaning)

ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ในปี 2000 จะใช้ประโยชน์ของเทคโนโลยีซึ่งรวมถึงคอมพิวเตอร์มัลติมีเดีย ระบบวิดีโอที่มีการโต้ตอบและการเรียนรู้ทางไกล จัดหาอุปกรณ์สื่อสารที่ติดต่อทั้งทางเดียวและสองทางระหว่างผู้ให้การศึกษาและผู้เรียน สภาพแวดล้อมการทำงานขององค์กรจะเป็นแบบ

2.1 modular ด้วยโปรแกรมต่างๆ สำหรับทักษะเพียงอย่างเดียวมากกว่าหลักสูตรที่มีทักษะหลายทักษะ

2.2 multi-sensory กระตุ้นการมองเห็นเสียง สัมผัสในหลายวิถีทางของนวัตกรรม

2.3 portable เคลื่อนย้ายจากบ้านสู่ที่ทำงานได้ง่าย

2.4 transferable เคลื่อนย้ายข้ามภาษาและวัฒนธรรม

2.5 interruptible มีความสามารถเปิด – ปิดได้ง่าย

พื้นฐานเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ดังกล่าวนี้ จะอยู่ภายใต้การควบคุมของบุคลากรด้วยปฏิบัติการและความคุมโดยอัตโนมัติ (automatic) ที่ใช้ระบบเอกสารแบบออนไลน์ บุคลากรจะเรียนรู้โดยเทคโนโลยี หรือหนังสือคู่มือการทำงาน โดยชี้แนะตนเองในการเรียนรู้มากขึ้นกว่าจากศูนย์กลางที่ทำการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บุคลากรมีอิสระที่จะริเริ่มประเภทของการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่จำเป็นต่อการปรับปรุงความสำเร็จในงาน

การใช้การสื่อสาร โทรคมนาคม (telecommunication) การประยุกต์ใช้ในการฝึกอบรมจะมีมากขึ้นอย่างแน่นอน เครื่องข่ายคอมพิวเตอร์อำนวยความสะดวกในการสื่อสารได้อย่างรวดเร็วรอบโลก และองค์กรแห่งการเรียนรู้ระดับโลกใช้เครือข่ายอิเล็กทรอนิกส์อย่างกว้างขวาง การฝึกอบรมรวดเร็วขึ้น น่าสนใจมากขึ้น สามารถประยุกต์ใช้งานได้มากขึ้น และจูงใจมากขึ้น เนื่องจากคำแนะนำตามความต้องการสารสนเทศที่มาจากผู้ใช้ (User)

ฐานเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ในชั้นเรียน (classroom) จะมุ่งสู่ขอบเขตที่สามารถเพิ่มคุณค่าเช่น ทักษะระหว่างบุคคล ทักษะการคิดเชิงวิจารณ์ และการเรียนรู้แบบมุ่งสร้าง (generative Learning) ที่ซึ่งสมาชิกต้องการมาเข้าร่วมในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ฐานเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ที่เหมาะสมการเลือกใช้สื่อซึ่งมีความสำคัญ ขณะที่เทคโนโลยีที่การโต้ตอบอาจจะมีประสิทธิผลในการฝึกอบรมด้านพฤติกรรม และสุดท้ายความก้าวหน้าของฐานเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ซึ่งประหยัดต้นทุนอีกด้วย

3. ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานด้วยอิเล็กทรอนิกส์ (electronic performance support systems : EPSS)

EPSS ถูกขนานนามว่าเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้ของศตวรรษที่ 21 ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานเป็นไปได้ทั้งอิเล็กทรอนิกส์และไม่ใช่อิเล็กทรอนิกส์ (manual) ซึ่งทั้ง 2 ระบบสนับสนุนพนักงานในการเรียนรู้และปรับปรุงการปฏิบัติงานในพื้นที่ (site) ระบบที่ใช้ใช้อิเล็กทรอนิกส์ได้รวมการสอนแนะต่างๆ และการใช้กระดาษตัวอักษรและเครื่องมือต่างๆ EPSS ใช้คอมพิวเตอร์ในการได้มาซึ่งความรู้ การเก็บรักษาและการกระจายความรู้ไปทั่วทั้งองค์การ ช่วยเหลือพนักงานเข้าถึงการปฏิบัติงานในระดับสูงในเวลาที่ยาวนาน ด้วยการสนับสนุนด้านบุคลากรเป็นอันน้อย เป้าหมายของ EPSS ตามที่ผู้รู้ (guru) ซึ่งกล่อเรีย เกอร์รี Gloria Gery (อ้างใน มาร์ควอร์ท Marquardt, 1996, หน้า 168) กล่าวว่า เป็น การจัดหาสิ่งใดก็ตามที่จำเป็นต่อการสร้าง การผสม และการเรียนรู้ ณ จุดที่ต้องการ”

องค์ประกอบของ EPSS สก็อตต์ ลีวิน (Scott Levin อ้างใน มาร์ควอร์ท Marquardt, 1996, p. 169) ได้เสนอว่า EPSS ควรมีองค์ประกอบหลัก 9 ประการ คือ

1. การเก็บข้อมูลความรู้เป็นรายบุคคล (competency profile) เป็นการบันทึกที่เพิ่มขึ้นด้วยความรู้ ทักษะ ทักษะ และระดับของการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน รวมถึงการประเมินผลปฏิบัติงาน

2. การจัดการสารสนเทศ (expert knowledge base) จัดการทั้งสารสนเทศจากภายในและภายนอก นำมาเรียบเรียงในรูปแบบที่สามารถใช้ได้กับระบบอิเล็กทรอนิกส์และพนักงาน

3. การใช้ตัวช่วยทางออนไลน์ (on-line help) ให้สามารถเข้าถึงความช่วยเหลือทางออนไลน์ รวมทั้งเชื่อมประสาน (user interface) กับผู้ใช้ได้โดยง่าย

4. การแนะนำรวบรวมผลงานและช่วยเหลือทำผลงานอิเล็กทรอนิกส์ (integrated training and job aids EPSS) จัดหาทั้งด้านการสนับสนุนการตัดสินใจ (decision-support) และการแก้ปัญหา (problem-solving)

5. การจัดทำสื่ออิเล็กทรอนิกส์ระบบผสมผสาน (electronic integrated reference system EPSS) รวมอิเล็กทรอนิกส์ที่ได้รับการผสมผสานระบบอ้างอิง ที่สามารถค้นหาทางออนไลน์ ข้อมูลสารสนเทศ ควรได้รับการจัดระบบตามความต้องการใช้งาน โดยเฉพาะ

6. การจัดทำสื่อสารทางออนไลน์ (on line documentation) ต้องได้รับการทำให้ทันสมัย รวมถึงการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องที่พนักงานคิดค้นเอง

7. การตรวจสอบ ประเมินการใช้อิเล็กทรอนิกส์และระบบย้อนกลับ (monitoring, assessment and feedback system) องค์ประกอบที่ตรวจตรากิจกรรมของผู้ใช้และประเมินความเหมาะสม หากมีอะไรบางอย่างผิดปกติก็จะแก้ไขทันที แสดงวิธีทางที่พนักงานสามารถปรับปรุงระดับของทักษะของพวกเขา

8. การเชื่อมต่อซอฟต์แวร์ประยุกต์อื่น (link to exothermal applications) ผู้ที่ทำงานใน EPSS สามารถข้ามการใช้งานจากซอฟต์แวร์ประยุกต์หนึ่งไปยังที่อื่นได้โดยง่าย

9. ระบบสารสนเทศ (system information) ควรกำหนดลำดับผู้ใช้ และเครื่องมือที่ทำให้จำนวนสารสนเทศในฐานความรู้ทันสมัย รวมทั้งระบบที่เปลี่ยนแปลงเพิ่มพูนและผลิตภัณฑ์ใหม่ EPSS ควรใช้ประโยชน์ได้โดยอนุญาตให้ผู้บริหารระบบหรือผู้ใช้ (end user) ได้จัดรูปแบบของข้อมูลก่อนการเข้าใช้

โดยสรุป ข้อสำคัญของ EPSS จะต้องไม่ทำงานแบบแบ่งแยก ต้องมีผู้เชี่ยวชาญที่เหมาะสม(ทั้งในและนอกบริษัท) ผู้ซึ่งจัดหาให้คำแนะนำเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์เป็นการรวมทั้งคนกับเครื่องจักรเพื่อช่วยกันสร้างสรรค์แหล่งข้อมูลสารสนเทศ ถ้าปราศจากคนอยู่เบื้องหลัง และสภาพแวดล้อมขององค์กรแห่งการเรียนรู้ EPSS ก็จะไม่มีความหมายเลย

ประโยชน์ของ EPSS สำหรับการเรียนรู้ในองค์กร ประกอบด้วย

1. ช่วยปรับปรุงการปฏิบัติงานของผู้เรียน ไม่ใช่ปรับปรุงความรู้
2. จัดความช่วยเหลือได้ทันเวลา ไม่ว่าเมื่อใดที่ไหนที่ต้องการ
3. ทำให้เข้าถึงสารสนเทศเข้าถึงวิธีการ เครื่องมือ และการจัดสนใจได้อย่างสม่ำเสมอ

4. ใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือให้ผู้ชำนาญการในการสอนและ (coach) เป็นพี่เลี้ยง (mentor)

5. ช่วยเร่งการฝึกอบรมในงานและการรักษาการเรียนรู้

6. ช่วยลดเวลาและต้นทุนในการฝึกอบรม

7. เพิ่มความยืดหยุ่นกับการมอบหมาย

8. ผลักดันองค์กรในการฝึกอบรมพนักงานในเรื่องที่ยาก

9. ลดการใช้กระดาษเช่น คู่มือ การประเมินผล หรือการทดสอบ

10. เพิ่มความพอเพียงในตนเอง (sufficiency) และการเพิ่มอำนาจให้พนักงาน

EPSS และกระบวนการเรียนรู้ในองค์กร สามารถช่วยสร้างสาธารณูปโภคพื้นฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อทำหน้าที่ขององค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพและ EPSS สนับสนุนการเรียนรู้ได้โดยตรงต่อด้านต่างๆ ดังนี้

1. การออกแบบศูนย์กลางการปฏิบัติงาน (performance-centered design) ระบบจะตั้งมั่นไปด้วยความรู้ (knowledge) ความสามารถจัดโครงสร้างให้มีการไหลเวียนของงาน และปรับใช้กับการปฏิบัติของแต่ละคน

2. การปฏิบัติงานด้วยอิเล็กทรอนิกส์ (performance) เป็นการปฏิบัติงาน EPSS ที่มีอิทธิพลต่อสติปัญญาตามธรรมชาติและทักษะทางด้านสังคม โดยนำเสนอสารสนเทศ ความรู้ คำแนะนำ และสนับสนุนในเวลาที่ต้องการ

3. การเรียนรู้ของบุคคล (individual learning) พนักงานจะใช้ EPSS ใน 3 ทางด้วยกัน 1) พนักงานอาจเปลี่ยนพฤติกรรมภายหลังได้รับข้อมูลป้อนกลับที่เป็นเชิงลบร่วมกันจากระบบ 2) อาจมีการทบทวนโมดูล EPSS ในงานก่อนการใช้ และ 3) อาจมีการทบทวนโมดูล EPSS หลังเลิกงานเมื่อเกิดความผิดพลาดที่ไม่เป็นอันตรายและเสียค่าใช้จ่าย

4. การให้เกิดความรู้ใหม่ (generation of new knowledge) พนักงานจะพัฒนาเทคนิควิธีการและขั้นตอนใหม่ๆ ในงาน โดยไม่เกี่ยวกับความรู้ที่เป็นต้นแบบ

5. บุคคลและทีมงานได้รับความรู้ใหม่ (knowledge capture) ด้วยการจัดเก็บใน EPSS ในกระบวนการที่เป็นทางการ เช่น อีเมล (mail message) ใช้ฐานข้อมูลร่วมกันเป็นต้น

สำหรับองค์ประกอบ การใช้เทคโนโลยี นั้น Marquardt ได้ให้ทัศนะว่า องค์การจะต้องจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวก และเอื้อต่อการเรียนรู้ เช่น ห้องประชุมฝึกอบรมคอมพิวเตอร์ สื่อวิทัศน์ โสตทัศนูปกรณ์เสริมการเรียนรู้ มีการจัดตั้งทีมเทคโนโลยีสารสนเทศ และมีการจัดอบรมบุคลากรให้สามารถใช้ระบบคอมพิวเตอร์ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

### 3. ลักษณะองค์การแห่งที่มีการเรียนรู้

ลักษณะองค์การแห่งที่มีการเรียนรู้นั้น มาร์ควอดท์และเรย์โนลด์ (Marquardt & Reynolds, 1994, p. 73) ได้กล่าวไว้ว่ามี 11 ลักษณะ ดังนี้

1. โครงสร้างที่เหมาะสม (appropriate structure) ไม่มีชั้นการบังคับบัญชามากเกินไป มีลักษณะ “จืดแต่แจ๋ว” ยืดหยุ่นคล่องตัว มีคำพรรณนาหน้าที่ความรับผิดชอบของงานในตำแหน่งที่ยืดหยุ่น เอื้อต่อการจัดตั้งทีมงาน มีโครงสร้างแบบองค์รวมที่มีองค์ประกอบที่ทำหน้าที่ของตนอย่างประสานสัมพันธ์กับองค์ประกอบอื่นๆ อย่างแยกเป็นอิสระจากกันไม่ และมีลักษณะแบบทีมข้ามสายงาน เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้เป็นทีม และพัฒนาวิธีการใหม่ๆ ที่เชื่อถือได้

2. มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การ (corporate learning culture) การมีบรรยากาศที่ส่งเสริมการทดลองทำสิ่งใหม่ๆ แม้จะเสี่ยงต่อการผิดพลาดบ้างก็ตาม ซึ่งการวัดผลสำเร็จการเรียนรู้ พิจารณาจากการบูรณาการความคิดทั้งหมดขององค์การเข้าด้วยกัน วัฒนธรรมองค์การต้องช่วยให้เกิดการเรียนรู้ในเรื่องความตระหนักในตนเอง (self-awareness) การไตร่ตรอง (self-reflective) และการสร้างสรรค์ (creative way) ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ โดยให้คนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย สนับสนุนให้มีการให้ข้อมูลย้อนกลับรวมทั้งมีโอกาสนในการพัฒนาตนเองตนเองทุกคน รวมทั้งการสนับสนุนด้านขวัญกำลังใจและการเงินจากองค์การ

3. การเสริมอำนาจและความรับผิดชอบในงาน (empowerment) การสนับสนุนและเปิดโอกาสให้บุคลากรมีการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจ ลดความรู้สึกต้องพึ่งพิงผู้อื่นในการแก้ปัญหา ขยายความในการเรียนรู้ของตนให้บังเกิดผลงอกงาม สร้างสรรค์อย่างเต็มที่ กระจายความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่ระดับล่างหรือผู้ปฏิบัติเพื่อให้มีศักยภาพในการเรียนรู้ภายใต้กลยุทธ์และแผนงานขององค์กร

4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (environment scanning) คาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีที่จะกระทบต่อสภาพแวดล้อมองค์กร ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงแสดงท่วงท่าธุรกิจของตนให้มีนัยสำคัญแก่สังคม เลือกลงเป้าหมายในสภาพแวดล้อมที่องค์กรมุ่งที่จะปฏิบัติสัมพันธ์ด้วย

5. ทุกคนมีส่วนร่วมสร้างและถ่ายโอนความรู้ (knowledge creation and transfer) หน้าที่การสร้างนวัตกรรมองค์กรความรู้ใหม่ๆ มิใช่เป็นเพียงหน้าที่ของนักวิจัยและนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เท่านั้น ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ผู้ปฏิบัติทุกคนจะมีบทบาทส่งเสริมความรู้ เรียนรู้จากส่วนอื่น ฝ่ายอื่น จากเครือข่ายสายสัมพันธ์ติดต่อผ่านช่องทางการสื่อสาร และเทคโนโลยีต่างๆ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน มีการสร้างความรู้ใหม่นอกจากจะเกี่ยวข้องกับข่าวสารภายนอกแล้วยังรวมถึงการเรียนรู้และการหยั่งรู้ทางความคิดของแต่ละบุคคลในองค์กรอีกด้วย

6. มีเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ (learning technology) ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานในกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึง และให้มีการเก็บ ประมวล ถ่ายทอดข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง เหมาะสมกับแต่ละบุคคลและสภาพการณ์ เช่น มีการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารทางไกล (video conference) มาใช้ในกระบวนการเรียนรู้ระยะไกล มีการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (artificial intelligence) เทียบเคียงกับการทำงานของมนุษย์ เพื่อช่วยถ่ายโอนการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร สร้างเครือข่าย สร้างฐานข้อมูลทางคอมพิวเตอร์ การฝึกอบรม การจำลองเกม (simulation games) เพื่อพัฒนาบุคลากร โดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเอง

7. มุ่งเน้นคุณภาพ (quality) การที่องค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพ โดยรวมที่เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้ผลการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจกลายเป็นผลงานที่ดีขึ้น

8. กลยุทธ์ (strategy) กระบวนการเรียนรู้จะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ทั้งในด้านของการขกร่างการดำเนินการและการประเมิน ผู้บริหารจะเป็นตัวกำหนดแนวทางปฏิบัติงานหรือคำตอบไว้ให้

9. บรรยากาศที่สนับสนุน (support atmosphere) บรรยากาศที่มุ่งส่งเสริมคุณภาพชีวิตการปฏิบัติงาน นั่นคือ ให้เขาได้พัฒนาศักยภาพของเขาได้อย่างเต็มที่ เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ยอมรับในความแตกต่างของบุคคลให้ความเท่าเทียมเสมอกัน ให้ความเป็นอิสระ สร้าง



บรรยากาศและแรงงานที่เป็นประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วม โดยมีความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคคลและองค์กร

10. มีการทำงานเป็นทีม (teamwork and networking) การตระหนักถึงความร่วมมือ การแบ่งปัน การทำงานเป็นทีม การทำงานแบบเครือข่าย เป็นการทำงานที่มีใช้เพียงแต่การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าอย่างใดอย่างหนึ่ง แต่ต้องร่วมมือกันแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องในระยะยาว และริเริ่มสิ่งใหม่ๆ เพื่อสร้างการแข่งขันและการสร้างพลังร่วมอันจะทำให้องค์กรอยู่รอดและเจริญเติบโต

11. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน(vision) วิสัยทัศน์จะเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งเข้าสู่เป้าหมายอย่างมีเจตจำนง อย่างผูกพันบนพื้นฐานของค่านิยม ปรัชญา ความคิด ความเชื่อที่คล้ายคลึงกัน ส่งผลให้มีการร่วมกันทำกิจกรรมที่มีจุดหมายเดียวกันในที่สุด

#### 4. ขั้นตอนในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (steps in becoming a learning organization)

มาร์ควอร์ท (Marquardt, 1996, p. 179) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นสิ่งท้าทายซึ่งจำเป็นต้องทำความเข้าใจ และมีคำมั่นสัญญาต่อองค์ประกอบย่อยทั้งห้าของแบบจำลอง ระบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ไม่มีวิธีใดที่จะรับประกันได้ว่าจะทำให้องค์กรกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ สิ่งสำคัญสิ่งหนึ่งที่ควรจำไว้ก็คือ ไม่มีองค์กรใดที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างเต็มที่ เนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอยู่เสมอ ดังนั้นความจำเป็นในการเรียนรู้จึงไม่เคยสิ้นสุด สิ่งที่ต้องการแห่งการเรียนรู้แตกต่างจากองค์กรที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การที่องค์กรฝึกและปฏิบัติตามวินัย และหลักการของการเรียนรู้ของทั้ง 5 องค์ประกอบย่อย

จากการวิเคราะห์ขั้นตอนที่บริษัทต่างๆ ที่ใช้ในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า มีการใช้กลยุทธ์ และการกระทำที่ค่อนข้างจะคล้ายกัน ที่จะทำให้บริษัทเหล่านั้นประสบความสำเร็จในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ความตั้งใจ และการมีคำมั่นสัญญาอย่างจริงจังเท่านั้นที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ ไม่ใช่ดวงหรือโอกาสใดๆ ในที่นี้จะขอนำเสนอขั้นตอน 16 ขั้นตอนเหล่านี้เป็นเพียงแนวทางหนึ่งไม่ใช่ข้อกำหนดจึงเป็นหน้าที่ของแต่ละองค์กรที่จะต้องพิจารณาเอาเองว่าวิธีการใด หรือทางเลือกใดที่จะดีที่สุดกับองค์กรแต่ละองค์กร

ขั้นตอนในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่

1. การมีคำมั่นสัญญาต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (commit to becoming a learning organization) มีความเห็นพ้องกันว่าขั้นตอนแรกในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้คือ ผู้นำสูงสุดทั้งหลายต้องมีคำมั่นสัญญาต่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ พวกเขาต้องตระหนักว่าความสำเร็จของธุรกิจขึ้นอยู่กับความสำเร็จในการเรียนรู้

2. เชื่อมต่อการเรียนรู้เข้ากับการดำเนินการทางธุรกิจ (connect learning with business operations) ขั้นตอนต่อไปก็คือ เชื่อมกระบวนการและผลิตภัณฑ์ของการเรียนรู้เข้ากับ

เป้าหมายทางกลยุทธ์ขององค์กรอย่างชัดเจน บางองค์กรก็จัดตั้งทีมการเรียนรู้ที่จะแนะนำ ให้คำปรึกษา และทบทวนทิศทางโดยรวมของการเรียนรู้ เพื่อที่จะทำให้มั่นใจว่าการเรียนรู้จะสนับสนุนทิศทางของกลยุทธ์ขององค์กร

3. ประเมินสมรรถภาพขององค์กร ในแต่ละองค์ประกอบย่อยของแบบจำลององค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ เช่น เดียวกันกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ไป ขั้นตอนแรกๆ ที่สำคัญคือ การประเมินสถานะขององค์กร เพื่อที่จะระบุจุดแข็ง จุดอ่อน ทรัพยากร และช่องว่างต่างๆ ที่มีอยู่หลายๆ องค์กรทำขั้นตอนนี้อย่างไม่เป็นทางการ แต่หลายต่อหลายองค์กรก็ตระหนักถึงความสำคัญของการพิจารณาความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กรอย่างเป็นระบบ และครอบคลุม เครื่องมือหนึ่งที่สามารถใช้ในการประเมินสถานะของบริษัทคือ “action learning in action” เครื่องมือนี้ได้มีการนำไปใช้ทดสอบกันอย่างกว้างขวาง และมีการนำไปใช้ได้ผลดีกับองค์กรกว่า 100 องค์กรจากทั่วทุกส่วนของโลกมาแล้ว

4. ทำการสื่อสารวิสัยทัศน์ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (communicate the vision of a learning organization) ควรมีการสื่อสารวิสัยทัศน์ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ให้กับทุกคนในองค์กร เช่นเดียวกับผู้มีส่วนอื่นๆ ภายนอกองค์กรทุกคนก็จะ ได้มีแนวทางเดียวกันเมื่อมีคนจำนวนมากมีความเข้าใจ พวกเขา ก็จะ สนับสนุน และ ตื่นเต้น ไปกับวิสัยทัศน์นั้นๆ

5. ตระหนักถึงความสำคัญของการคิดและทำอย่างเป็นระบบ (recognize the importance of systems thinking and action) ในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ มันเป็นสิ่งสำคัญที่บุคคลควรจะเริ่มคิดและกระทำอย่างเป็นระบบ นั่นคือเน้นไปที่ความสัมพันธ์ระหว่างกันของทุกๆ ส่วนในองค์กรมองปัญหาและแนวทางแก้ไขในลักษณะของความสัมพันธ์ที่เป็นระบบการคิดอย่างเป็นระบบจะช่วยให้สมาชิกขององค์กรมองเห็นรูปแบบที่ไม่ชัดเจนได้ชัดเจนขึ้น และสามารถระบุวิธีการที่จะเปลี่ยนแปลงรูปแบบต่างๆ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น บริษัทหนึ่งๆ จะไม่สามารถก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเน้นไปที่ระบบย่อยหนึ่งระบบย่อยใด หรือเพียงส่วนหนึ่งส่วนใดขององค์กร

6. ผู้นำแสดงตัวอย่าง และเป็นตัวแบบของการมีคำมั่นสัญญาต่อการเรียนรู้ (leader demonstrate and model commitment to learning) เวตคินส์และมาร์ลิต (Watkins & Marsick อ้างถึงในมาร์ควอร์ท Marquardt, 1996, p. 181) ได้แนะนำว่า ผู้นำควรจะปฏิบัติตามขั้นตอนต่อไปนี้ในการส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์กรและสร้างวัฒนธรรมองค์กรในการเรียนรู้ คือ

6.1 จัดหาโอกาสในการฝึกอบรมและฝึกปฏิบัติในเรื่องการเรียนรู้ในองค์กร

6.2 สนับสนุนและกระตุ้นพนักงานให้ไม่กลัวและไม่ละอายเมื่อทำผิดพลาด

6.3 สอนงานและให้รางวัลแก่ความพยายาม และสร้างบรรทัดฐานในการให้รางวัลแก่ความคิดสร้างสรรค์และการทดลอง

7. แปลงวัฒนธรรมองค์การให้เป็นหนึ่ง ในการเรียนรู้ และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (transform the organizational culture to one of continuous learning and improvement) แรงขับเคลื่อนในองค์การแห่งการเรียนรู้ทุกๆ องค์การ ก็คือความมุ่งมั่นสัญญาต่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อที่จะสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า นั่นก็คือเหตุผลที่ว่าทำไมองค์การซึ่งมีความเชื่อและให้การบริหารคุณภาพโดยรวมได้เข้าสู่แนวทางของการเรียนรู้ระดับองค์การแล้ว การบริหารคุณภาพจะใช้หลักการในการเรียนรู้แบบครอบคลุมทุกด้าน ซึ่งทุกคนจะเรียนรู้อย่างต่อเนื่องว่าจะทำสิ่งต่างๆ ให้ดีขึ้นได้อย่างไร วัฒนธรรมในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง จึงเป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้ อย่างชัดเจนนอกจากนั้นการเรียนรู้ตลอดเวลาควรจะถูกฝึกให้เป็นนิสัย เป็นความสนุกสนาน หรือเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานของทุกคนในองค์การ และการเรียนรู้ควรเกิดขึ้นในทุกๆ กิจกรรมขององค์การอย่างอัตโนมัติ

8. จัดตั้งกลยุทธ์ระดับบริษัทเพื่อการเรียนรู้ (establish corporate wide strategies for learning) ส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผลที่สุด ได้แก่

8.1 การกระตุ้นให้มีการทดลอง

8.2 ตระหนักและยกย่องผู้ที่เรียนรู้

8.3 ให้รางวัลแก่การเรียนรู้

8.4 เผยแพร่การเรียนรู้ใหม่ๆ

8.5 นำการเรียนรู้ใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้

9. ยกเลิกระบบการทำงานที่ล่าช้า และทำให้โครงสร้างองค์การมีความคล่องตัว (cut bureaucracy and streamline the structure) ข้อเสนอแนะในการปรับโครงสร้างองค์การให้มีความคล่องตัว ได้แก่

9.1 การรี้อปรับระบบ (reengineering)

9.2 สร้างภาพรวมมากกว่าที่จะเน้นไปที่แต่ละฝ่าย

9.3 กระจายศูนย์ (decentralize)

9.4 ขจัดโครงสร้างที่ไม่ยืดหยุ่น

9.5 ขจัดอุปสรรคทั้งทางด้านแนวตั้งและแนวนอน

9.6 แนะนำเกี่ยวกับความคล่องตัว

เชื่อมกิจกรรมด้านหน้าที่ต่างๆ เข้าเป็นหนึ่งเดียวกัน

10. ให้อำนาจแก่พนักงาน (empower and enable employees) ผู้นำองค์กรควรกระจายอำนาจในการตัดสินใจและความสำนึกในหน้าที่ไปสู่ระดับปฏิบัติ ควรจะทำในสิ่งที่จะทำให้คนงานมีอิสระที่จะบริการลูกค้า รวมทั้งความสามารถที่จะรวมหรือข้ามขอบเขตของแต่ละหน้าที่ได้ เพื่อการทำงานที่มีผลิตผล และสร้างสรรค์ บุคคลแต่ละคนต้องได้รับอำนาจที่จะทำและเรียนรู้

11. ขยายการเรียนรู้ในองค์กร ไปสู่สายโซ่ธุรกิจทั้งหมด (extend organizational learning to the entire business chain) เพื่อให้องค์กรแห่งการเรียนรู้สามารถนำศักยภาพของความรู้และความคิดต่างๆ มาใช้ให้เกิดประโยชน์ พวกเขาต้องกระจายการเรียนรู้ไปสู่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่างๆ เช่น ลูกค้า ผู้ขาย ผู้จัดหาวัตถุดิบ และชุมชน องค์กรควรมีการจัดตารางเวลา และจัดกิจกรรมด้านการเรียนรู้ให้กลุ่มต่างๆ เหล่านี้ เพื่อที่บริษัทจะได้ช่วยฝึกอบรมให้ลูกค้าสามารถประยุกต์ใช้การเรียนรู้ในสถานที่ทำงานของเขา

12. สังคมการเรียนรู้แบบกระจายความรู้ (capture learning and release knowledge) องค์กรควรจัดหาโอกาสและสถานการณ์ที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้ ต้องวางโครงสร้าง ระบบช่วงเวลาและตรวจสอบความรู้เหล่านั้นด้วย การตรวจสอบการเรียนรู้ควรถูกจัดขึ้น เพื่อที่จะวัดว่าโครงสร้าง เวลา และทรัพยากรอื่นๆ มีพร้อมที่จะสร้าง เพิ่มพูน และเกิดการเรียนรู้ที่ดีที่สุดหรือไม่ การเชื่อมเอาการเรียนรู้ใหม่ๆ เข้ากับผลิตผลขององค์กรควรถูกประเมินเพื่อจะได้มีผลสำเร็จที่ดีขึ้น

13. ทำให้ได้มาและประยุกต์ใช้สิ่งที่ดีที่สุด จากเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ที่ดีที่สุด (acquire and apply best of technology to the best of learning) เทคโนโลยีจะส่งผลกระทบต่อคุณภาพและปริมาณของการเรียนรู้ภายในองค์กร ศูนย์กลางการเรียนรู้ที่ประกอบไปด้วยเทคโนโลยีสื่อประสมอิเล็กทรอนิกส์ (multimedia technology) จะทำให้มีการกระตุ้น และท้าทายต่อการบุคคลและกลุ่มได้มากขึ้น นอกจากนั้นบริษัทยังจำเป็นต้องแนะนำระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานด้วยอิเล็กทรอนิกส์ภายในองค์กร ระบบนี้จะทำให้บุคลากรเรียนรู้ได้ดีที่สุดตลอดเวลา และทุกสถานที่

14. กระตุ้น คาดหวัง และเพิ่มพูนความรู้ในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร (encourage, expect, and enhance learning at individual, group and organization levels) หลักการสำคัญคือ สำหรับองค์กร องค์กรต้องมีการกระตุ้นให้ทุกคนมีการเรียนรู้ แต่การเรียนรู้ก็ควรจะเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่ของแต่ละคนด้วย องค์กรควรจะจัดหาแผนในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องซึ่งจะกระตุ้นให้ทุกคนมองการเรียนรู้เป็นเสมือนประสบการณ์ประจำวัน และใช้ทุกโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา การเรียนรู้จะต้องถูกวางแผนและปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร

15. เรียนรู้เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ให้มากขึ้น (learn more about learning organization) อ่านบทความเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ เข้าร่วมการประชุมสัมมนา หรือการประชุมเชิงปฏิบัติการที่เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้อยู่เสมอ

16. มีการปรับตัว ปรับปรุง และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (continuous adaptation, improvement, and learning) องค์การแห่งการเรียนรู้ โดยนัยก็คือการเรียนรู้ที่จะทำสิ่งต่างๆ ให้ดีกว่าอยู่เสมอ รู้ว่าความรู้ไม่มีที่สิ้นสุด หรือไม่หยุดยั้ง และการเปลี่ยนแปลงก็ยังมีอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นจึงต้องมีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา ตระหนักว่าจะไม่สามารถมีความสมบูรณ์แบบในการเรียนรู้และการเรียนรู้จะไม่มีวันสิ้นสุด

ปัจจัยสำคัญของความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (keys to a successful transformation into a learning organization) ซึ่งการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างมีนัยสำคัญ ไม่ง่ายและไม่เป็นไปอย่างรวดเร็ว มันเป็นเรื่องที่ยากมาก หลากๆ องค์การล้มเหลวและถอยกลับไปสู่สิ่งที่สำคัญเป็นอยู่แต่ก่อน ขึ้นตอนทั้ง 8 ขึ้นตอนที่ทำให้เกิดความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงนี้ เป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่ง ความเข้าใจคลาดเคลื่อนในจุดใดๆ ก็ตามสามารถก่อให้เกิดผลกระทบที่ร้ายแรงซึ่งอาจทำการเคลื่อนตัวช้าลง หรืออาจจะทำให้การก้าวไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้หยุดชะงักก็เป็นได้

1. สร้างความรู้สึกที่มุ่งมั่นต่อความเร่งด่วนในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (establish a strong sense of urgency about becoming a learning organization)

2. สร้างทีมที่มีอำนาจผลักดันการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (form a powerful coalition pushing for the learning organization)

3. สร้างวิสัยทัศน์ของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (create the vision of the learning organization)

4. ทำการสื่อสารและปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (communicate and practice the vision)

5. ขจัดอุปสรรคซึ่งจะป้องกันผู้อื่น จากการกระทำตามวิสัยทัศน์ใหม่ขององค์การแห่งการเรียนรู้ (remove obstacles that prevent others from acting on a new vision of a learning organization)

6. ให้รางวัลต่อผลงานในระยะสั้น (create short-term wins)

7. รวบรวมความก้าวหน้าของการบรรลุผลสำเร็จ และผลักดันเพื่อให้เกิดการเคลื่อนไหวอย่างต่อเนื่อง (consolidate progress achieved and push for continued movement)

8. ทำให้การเปลี่ยนแปลงกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์การ (anchor changes in the corporation's culture)

อย่างไรก็ตามองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่มีโปรแกรมสำเร็จรูปเหมือนการจัดการทั่วไป องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นเรื่องที่ละเอียดอ่อน ดังนั้นองค์กรแต่ละแห่งจะต้องนำแนวคิดนี้ไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์กร และสิ่งแวดล้อมขององค์กรด้วย จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้ใช้ต้องทำความเข้าใจแนวความคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เป็นพื้นฐานให้ถ่องแท้เสียก่อน มิฉะนั้นจะกลายเป็นเพียงนำรูปแบบมาใช้โดยปราศจากหัวใจขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะจะทำให้ องค์กรแห่งการเรียนรู้กลายเป็นความคิดแบบแยกส่วนเช่นเดิม

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 1. งานวิจัยในประเทศไทย

วิโรจน์ สารรัตนะ (2545, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยทางการบริหารกับความเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ ใน โรงเรียนประถมศึกษาศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการ ประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 9 พบว่า 1) ระดับการพัฒนาในปัจจัยทางการบริหารและความเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ 2) เปรียบเทียบระดับการพัฒนาระหว่าง โรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดขนาดใหญ่ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษา 4) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการความเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ 5) โครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลระหว่างปัจจัยทางการบริหารและ ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 9 มีการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ อยู่เกณฑ์ขั้นต่ำของระดับมาก การศึกษาเปรียบเทียบพบว่าโรงเรียนประถมศึกษามีการพัฒนา ต่ำกว่า โรงเรียนขนาด 3 กรณี ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ในระดับปานกลาง และมีทิศทางเป็นบวก ผลการวิเคราะห์เส้นทาง พบว่า กรอบแนวคิด เชิงทฤษฎีมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

วีรพล อมรปิยะฤกษ์ (2546, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาการรับรู้ความเป็น องค์กรเรียนรู้อของครูในสถาบันการอาชีวศึกษากรุงเทพมหานคร 1 พบว่า ครูในสถาบันการอาชีว- การศึกษากรุงเทพ 1 มีการรับรู้ความเป็นองค์กรเรียนรู้อในภาพรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาแต่ละ องค์กรประกอบ พบว่า ทุกองค์กรประกอบอยู่ในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงตามลำดับ ดังนี้ การเป็น บุคคลที่รอบรู้ การมีแบบแผนทางความคิด การมีส่วนร่วม การคิดอย่างเป็นระบบ และการเรียนรู้ ความเป็นองค์กรเรียนรู้อในภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์กรประกอบ พบว่า ครูที่ สอนประเภทวิชาอุตสาหกรรมกับพาณิชยกรรม มีการรับรู้ในองค์กรประกอบการมีส่วนร่วมที่ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และครูที่สอนประเภทวิชาศิลปกรรม กับ

อุตสาหกรรม มีการรับรู้ในองค์ประกอบการคิดอย่างเป็นระบบแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

พิณสวัน ปัญญา มาก (2543, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาคุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานในหน่วยธุรกิจและหน่วยปฏิบัติการ ของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย กับองค์ประกอบ 5 ประการ ของการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ พลวัตของการเรียนรู้ (learning dynamics) การปรับเปลี่ยนองค์การ (organization transformation) การเพิ่มอำนาจสมาชิกองค์การ (people empowerment) การจัดการความรู้ (knowledge management) และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (technology application) ผลการศึกษาปรากฏว่า ทั้งหน่วยธุรกิจและหน่วยปฏิบัติการที่มีลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 แต่ค่าเฉลี่ยโดยรวมของการรับรู้ของหน่วยธุรกิจและหน่วยปฏิบัติการมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 2.44 จัดอยู่ในระดับน้อย และการทดสอบความสัมพันธ์เชิงบวกอยู่ที่ระดับปานกลางถึงสูงมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 ซึ่งหมายความว่าแต่ละองค์ประกอบทั้ง 5 ประการนั้น มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงและสนับสนุนซึ่งกันและกันอย่างมา

สุรพงษ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์ (2544, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาตัวบ่งชี้รวมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้ กลุ่มตัวอย่างได้แก่ผู้บริหารสถานศึกษา ครู อาจารย์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้ พบว่า ตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบหลักที่มีอิทธิพลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้มี 5 องค์ประกอบหลัก 13 องค์ประกอบย่อย และ 62 ตัวบ่งชี้วัดองค์การแห่งการเรียนรู้ และความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้เรียงตามลำดับหลักองค์ประกอบจากมากไปหาน้อยคือ การเรียนรู้ การจัดการความรู้ องค์การ ภาวะผู้นำ และเทคโนโลยี รวมผลการทดสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลองค์ประกอบแห่งการเรียนรู้ พบโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ประพันธ์ หาญขว้าง (2538, หน้า 60-62) ได้ศึกษาวิจัยเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ : แนวทางในการพัฒนาองค์กรและทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในอนาคต พบว่า ปัญหาและอุปสรรคของการเรียนรู้ในองค์กร เกิดจากโครงสร้างองค์กรไม่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ ทั้งนี้เนื่องจากการเน้นที่ความเชี่ยวชาญเฉพาะบุคคล และมีสายการบังคับบัญชามากเกินไป เป็นอุปสรรคต่อการถ่ายทอดความรู้ คนในองค์กรขาดแรงจูงใจที่จะเรียนรู้ ระบบการเรียนรู้ที่เน้นเพียงการเรียนรู้เฉพาะบุคคลเฉพาะงาน คนในองค์กรขาดความสามารถในการนำความรู้ไปใช้ในการจัดการและการเรียนรู้ด้วยตนเอง ขาดระบบการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ และภารกิจขององค์กร

## 2. งานวิจัยในต่างประเทศ

เอลลิงเจอร์, หยาง และเอลลิงเจอร์ (Ellinger, Yang & Ellinger, 2000, p. 59) ทำการศึกษาเรื่องผลกระทบ (impact) ของมิติความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต่อผลงานขององค์กรโดยทำการศึกษามิติ (dimension) ของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของ วาซินส์ และ มาร์ซิงค์ Watkins and Marsick จำนวน 7 มิติ คือ 1) การสร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 2) การสนับสนุนการค้นคว้าและแลกเปลี่ยนสนทนา (inquiry and dialogue) 3) การส่งเสริมความร่วมมือและการเรียนรู้เป็นทีม 4) การจัดระบบเพื่อสร้างการเรียนรู้ร่วมกัน 5) การเสริมอำนาจบุคลากรเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วม 6) การเชื่อมโยงองค์กรกับสิ่งแวดล้อม 7) การใช้แบบผู้นำและการสนับสนุนการเรียนรู้ระดับบุคคล ทีมงานและระดับองค์กร ตัวแปรตามใช้ตัวแปรทางด้านผลงานขององค์กรใช้ตัวแปรที่เป็นส่วนของการเงินและผลงานที่มีโชทางด้านการเงิน ได้แก่ ด้านความรู้ ทักษะที่เพิ่มขึ้นของบุคลากร เครื่องมือวิจัยใช้แบบวัด dimensions of the learning organization questionnaire (DLDO) ของ Watkins and Marsick สถิติที่ใช้ คือการวิเคราะห์สัมพันธภาพคาโนนิกอล ผลการวิจัยพบว่าตัวแปรด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับตัวแปรด้านผลงานขององค์กรทุกตัวแปร

ซิลลินส์ ซารินส์ และมัลฟอร์ด (Sillins, Zarins & Mulford, 2002, p. 24-32) ได้ทำการวิจัยเพื่อหาคุณลักษณะและกระบวนการที่บ่งชี้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (what characteristics and processes define a school as a learning organization) เป็นโครงการวิจัยในประเทศออสเตรเลีย ใช้กลุ่มตัวอย่าง ที่เป็นครูและผู้บริหารในโรงเรียนรัฐออสเตรเลียใต้ (South Australia) และแทสมาเนีย (Tasmania) ผู้วิจัยนำเสนอองค์ประกอบของคุณลักษณะของโรงเรียนที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 7 ด้าน คือ การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม การพัฒนาเป้าหมายร่วมกัน การสร้างบรรยากาศการเรียนการสอนแบบร่วมมือการกระตุ้นใช้ความคิดริเริ่มและกล้าเสี่ยง ทบทวนสิ่งที่เกี่ยวข้องและมีอิทธิพลต่องานของโรงเรียน การสร้างงานให้ดีขึ้นและโอกาสในการพัฒนาวิธีพอย่างต่อเนื่อง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม ใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ ผลการวิจัยพบว่าองค์ประกอบที่สร้างขึ้นไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จึงได้ทำการสร้างสเกลองค์ประกอบใหม่ได้องค์ประกอบใหม่ 4 โมเดล คือ บรรยากาศไว้ใจและร่วมมือ การริเริ่มและกล้าเสี่ยง พันธกิจร่วมและการพัฒนาวิชาชีพ ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพบว่า โมเดลโครงสร้างคุณลักษณะที่กำหนดขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

คิม (Kim, 1998, abstract) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง โครงสร้างภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมในโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน พบว่า โรงเรียนทั้งหลายต่างก็ประสบปัญหานักเรียนมีผลการเรียนตกต่ำ และคุณภาพของโรงเรียนลดลง สิ่งเหล่านี้นำไปสู่การกระจายอำนาจการศึกษา



โดยใช้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานซึ่งมุ่งถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจจากเขตพื้นที่มายังโรงเรียน และการปรับโครงสร้างอย่างเป็นทางการเข้ากับวัฒนธรรมของโรงเรียนเชื่อมโยงองค์ประกอบ 4 ประการ ทั้งโดยตรงและผสมผสานซึ่งแบบได้ 3 คู่ ได้แก่ 1) เชื่อมโยงโครงสร้างการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเข้ากับภาวะผู้นำทางการพัฒนาโรงเรียน 2) เชื่อมโยงภาวะผู้นำเข้ากับวัฒนธรรมของโรงเรียน 3) เชื่อมโยงวัฒนธรรมของโรงเรียนเข้ากับความสำเร็จของการปฏิรูปโรงเรียน ส่วนภาวะผู้นำของผู้บริหารพบว่ามีความเชื่อมโยงกับภาวะผู้นำของโรงเรียน ภาวะผู้นำของโรงเรียนมีบทบาทสูงต่อวัฒนธรรมของโรงเรียน วัฒนธรรมของโรงเรียนมีอิทธิพลสูงต่อความสำเร็จของโรงเรียน

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้ สรุปได้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์การที่มุ่งเน้นการพัฒนาประสิทธิภาพของทรัพยากรมนุษย์ ถือได้ว่าเป็นหลักสำคัญของการพัฒนาองค์การ จึงได้ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรและทีมงานหรือหน่วยงานได้รับการเรียนรู้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่องตลอดเวลา และผสมผสานเทคโนโลยีทันสมัย เพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาองค์การ ไปสู่ความเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์