

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาการพัฒนาตัวชี้วัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลในโรงพยาบาลชุมชนในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีจากตำรา วารสาร งานวิจัยต่างๆที่เกี่ยวข้องและนำมาเสนอตามลำดับดังนี้

1. โรงพยาบาลชุมชน
 - 1.1 โครงสร้างและการบริหารงานสาธารณสุขในส่วนภูมิภาค
 - 1.2 ความหมาย พันธกิจ วิสัยทัศน์
 - 1.3 ขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของโรงพยาบาลชุมชน
 - 1.4 ขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายการพยาบาล
2. ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งวิเคราะห์ปัจจัยโดยใช้ PEST analysis
 - 2.1 ด้านนโยบายการเมือง
 - 2.2 ด้านเศรษฐกิจ
 - 2.3 ด้านสังคม
 - 2.4 ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
3. แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 3.1 ความเป็นมาขององค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 3.2 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 3.3 ลักษณะของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 3.4 องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้
4. การพัฒนาตัวชี้วัด
 - 4.1 ความหมายและลักษณะของตัวชี้วัด
 - 4.2 ประเภทของตัวชี้วัด
 - 4.3 วิธีการพัฒนาตัวชี้วัด
 - 4.4 เทคนิควิธีการวิจัยแบบ EDFR
 - 4.5 ความตรงและความเที่ยงของการวิจัยแบบ EDFR
 - 4.6 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

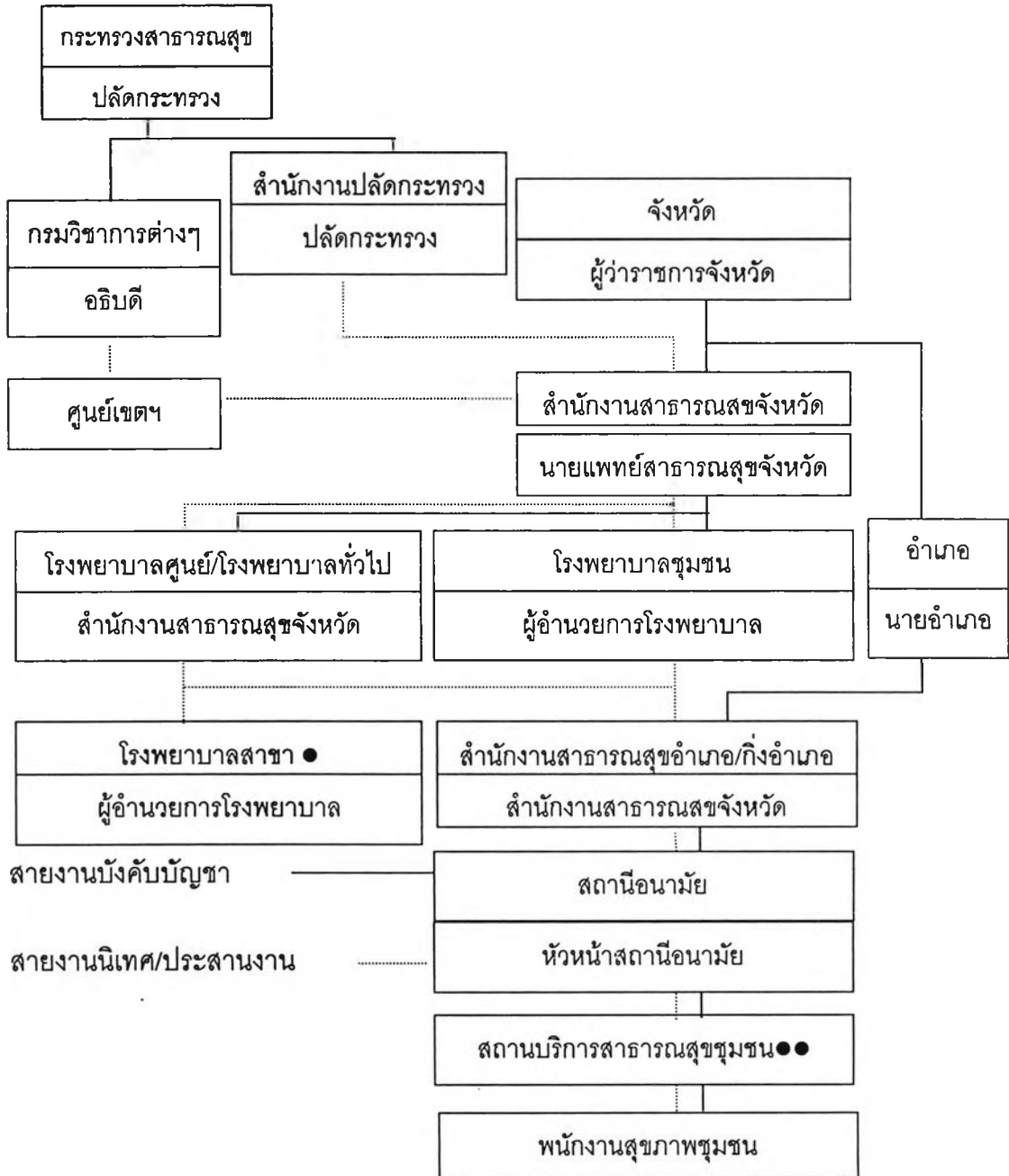
- 4.7 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 4.8 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 4.9 การวิเคราะห์ข้อมูล
- 5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 5.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ
- 6. กรอบแนวคิดการพัฒนาตัวชี้วัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล
ในโรงพยาบาลชุมชน



1. โรงพยาบาลชุมชน

1.1 โครงสร้างและการบริหารงาน

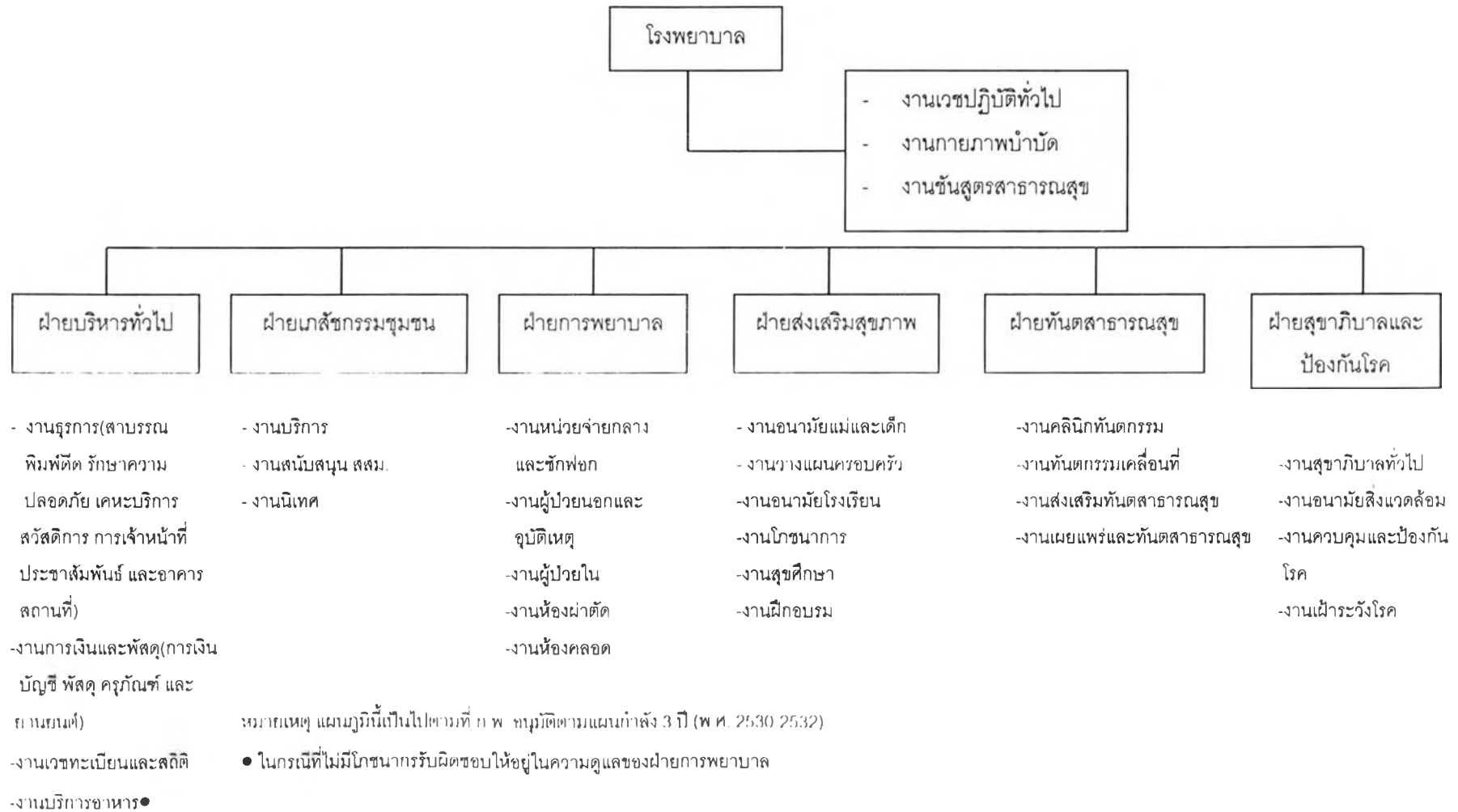
แผนภูมิที่ 1 แสดงโครงสร้างการบริหารงานสาธารณสุขในราชการส่วนภูมิภาค



หมายเหตุ

1. แผนภูมินี้ ก.พ. เห็นชอบตามหนังสือสำนักงาน ก.พ.ที่ น.ร. 0709/65 ลงวันที่ 13 มกราคม 2531 ยกเว้นเฉพาะองค์การที่มีเครื่องหมาย ●● และ ●
2. หมายถึง องค์การที่จัดตั้งเป็นการภายในของกระทรวงสาธารณสุข ในอำเภอหรือที่ยังไม่มีโรงพยาบาลชุมชน โดยอาจมี รพศ. หรือ รพช. เป็นโรงพยาบาลที่เลี้ยงแล้วแต่กรณี

แผนภูมิ 2 แสดงการแบ่งงานโรงพยาบาลชุมชน (Community Hospital) (10-120 เตียง ไม่เกิน 150 เตียง)



จะเห็นได้ว่าจากแผนภูมิโครงสร้างการบริหารงานของโรงพยาบาลชุมชนนั้นเป็นระบบ สังคมเปิด ประกอบด้วยหน่วยงานต่างๆที่ปฏิบัติงานร่วมกันเป็นศูนย์บริการด้านการรักษาพยาบาล การป้องกันโรค การชันสูตร การส่งเสริมสุขภาพและการฟื้นฟูสุขภาพ โดยสอดคล้องกับ แนวนโยบายของกระทรวงสาธารณสุข และมีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน มีการมอบหมายงานที่ ชัดเจน การติดต่อสื่อสารที่รวดเร็ว ดังนั้นการจัดระบบงานที่ต้องเอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงตาม ความต้องการของผู้รับบริการ มีความยืดหยุ่น สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้รวดเร็ว มีคุณภาพ และมาตรฐาน และ ให้บริการสาธารณสุขแบบเชิงรุก ประชาชนในเครือข่ายที่รับผิดชอบมีส่วนร่วม เป็นเจ้าของ และดำเนินการในรูปแบบองค์กรมหาชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในการ ดูแลสุขภาพ รูปแบบการบริการมีการเปลี่ยนแปลง มีความซับซ้อนมากขึ้น ดังนั้นจะเห็นได้ว่า โรงพยาบาลชุมชนควรมีการพัฒนาคุณภาพการบริการ การสนับสนุนให้บุคลากรในหน่วยงานมี การพัฒนาความรู้ การบูรณาการความรู้ให้เข้ากับการทำงาน สิ่งสำคัญคือ ต้องทำให้บุคลากร เกิดการเรียนรู้และต้องเป็นการเรียนรู้อย่างเต็มที่ทุกคนและทุกระดับ องค์กรจะเกิดการเรียนรู้ตาม มา (Senge , 1990)

1.2 ความหมาย พันธกิจ วิสัยทัศน์

โรงพยาบาลชุมชน

หมายถึง สถานบริการทางการแพทย์และการสาธารณสุขที่มีเตียงรับผู้ป่วยไว้รักษา ภายใต้งัดตั้ง 10 เตียง จนถึง 150 เตียง ซึ่งส่วนใหญ่จำแนกไว้ 6 ขนาด คือ 10 เตียง 30 เตียง 60 เตียง 120 เตียง และ 150 เตียง เป็นศูนย์วิชาการและการบริการด้านการรักษา พยาบาลการป้องกันโรคและการส่งเสริมสุขภาพ และการฟื้นฟูสุขภาพในระดับทุติยภูมิ โดยให้ การบริการพยาบาลแบบผสมผสาน ประกอบด้วยบุคลากรทางการแพทย์ และ เจ้าหน้าที่อื่นๆ เป็นหน่วยงานที่ขึ้นตรงต่อสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด มีนายแพทย์ผู้อำนวยการเป็นหัวหน้า หน่วยงาน (กองสาธารณสุขภูมิภาค , 2539)

พันธกิจ

โรงพยาบาลชุมชนมีพันธกิจในการให้บริการสาธารณสุข อันประกอบด้วย การ ส่งเสริมสุขภาพ การป้องกันโรค การรักษาพยาบาลในระดับปฐมภูมิ ทุติยภูมิ และการฟื้นฟูสุขภาพ อย่างต่อเนื่อง เป็นแหล่งการศึกษา วิจัย ฝึกอบรมทางการแพทย์และการสาธารณสุข มีส่วนร่วม สนับสนุนทรัพยากรแก่สถานบริการสาธารณสุขระดับล่าง และสนับสนุนให้ประชาชนมีส่วนร่วมใน การพัฒนาคุณภาพชีวิตของตนเองและชุมชน (กองสาธารณสุขภูมิภาค, 2539)

วิสัยทัศน์

โรงพยาบาลชุมชนมีขนาดเหมาะสม สดงามตามสภาพพื้นที่ มีครุภัณฑ์และอาคารสิ่งก่อสร้างที่ทันสมัย และมีการใช้งานอย่างมีประสิทธิภาพ มีบุคลากรที่มีจิตสำนึกและภูมิปัญญาให้บริการที่มีมาตรฐานและเป็นທີ່ประทับใจของประชาชน มีระบบเครือข่ายการส่งต่อและระบบการติดต่อสื่อสารที่รวดเร็ว มีการบริหารจัดการที่มีความคล่องตัวและสามารถปรับตัว ภายใต้บริบทที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีการประสานงาน และการทำงานเป็นที่งานสาธารณสุขระดับอำเภอ มีส่วนร่วมพัฒนาและส่งเสริมชุมชนให้เข้มแข็ง สามารถพึ่งตนเองได้ เพื่อนำไปสู่การมีสุขภาพดีถ้วนหน้า (กองสาธารณสุขภูมิภาค ,2539)

1.3 ขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของโรงพยาบาลชุมชน

โรงพยาบาลชุมชนเป็นสถานบริการทางการแพทย์และการสาธารณสุข เป็นศูนย์บริการด้านการรักษาพยาบาล การป้องกันโรค การชันสูตรโรค การส่งเสริมสุขภาพและการฟื้นฟู สุขภาพ ในระดับอำเภอหรืออำเภออื่นที่ได้รับมอบหมาย ให้การบริการสาธารณสุขแบบผสมผสาน ในเขตพื้นที่บริเวณรอบที่ตั้งโรงพยาบาลซึ่งครอบคลุมประชากร 10,000 คน เป็นหน่วยงานขึ้น ตรงต่อสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด มีนายแพทย์รักษาการผู้อำนวยการโรงพยาบาลเป็นหัวหน้าหน่วยงานโรงพยาบาลชุมชนเป็นสถานบริการสาธารณสุขระดับปลายสุดที่มีแพทย์ประจำ ฉะนั้นจึงควรให้บริการสาธารณสุขทุกด้านแก่ชุมชนและมีหน้าที่หลักดังนี้

หน้าที่ให้การบริการสาธารณสุขแบบผสมผสาน

1. ให้บริการด้านส่งเสริมสุขภาพได้แก่การบริการงานอนามัยแม่และเด็ก งานวางแผนครอบครัว งานอนามัยโรงเรียน งานโภชนาการ งานสุขศึกษาและงานเฝ้าระวังโรคชุมชน ซึ่งให้บริการทั้งในและนอกสำนักงานโดยเน้นการครอบคลุมประชากรในเขตรับผิดชอบเป็นเป้าหมายหลัก
2. ให้บริการด้านการควบคุมและการป้องกันโรคได้แก่การให้บริการสุขภาพเฝ้าระวังทั่วไป งานอนามัยสิ่งแวดล้อม งานควบคุม และการป้องกันโรคและงานเฝ้าระวังโรค
3. ให้บริการด้านการรักษาพยาบาลและการฟื้นฟูสุขภาพ ได้แก่งานบริการรักษาพยาบาลในหน่วยสาธารณสุขเคลื่อนที่ งานรักษาพยาบาลทางวิทยุงานชันสูตรสาธารณสุข งานเฝ้าระวัง งานทันตกรรมบำบัดและงานกายภาพบำบัด เป็นต้น
4. ให้บริการตามระบบรับ-ส่งผู้ป่วยเพื่อตรวจรักษาต่อ โดยจัดดำเนินการสำหรับ ผู้รับบริการทุกประเภท

หน้าที่ดำเนินงานวิชาการ ได้แก่

1. ให้การฝึกอบรมและสนับสนุนทางด้านวิชาการแพทย์ และสาธารณสุขแก่เจ้าหน้าที่สาธารณสุขทั้งของโรงพยาบาลและของหน่วยงานอื่นๆ นักศึกษาทางด้านสาธารณสุขหลักสูตรต่างๆ รวมทั้งอาสาสมัครและประชาชนทั่วไป
2. ดำเนินงานนิเทศทางวิชาการแพทย์และสาธารณสุขแก่สถานบริการสาธารณสุขระดับรองลงไปจนถึงการนิเทศงานสาธารณสุขมูลฐานหรือหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง
3. ดำเนินการศึกษา ค้นคว้า วิจัย เพื่อให้มีการพัฒนาทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการแพทย์และสาธารณสุข
4. ให้คำปรึกษาและสนับสนุนทางด้านวิชาการแพทย์และสาธารณสุขแก่หน่วยงานหรือองค์กรอื่นที่เกี่ยวข้อง

หน้าที่การดำเนินงานสาธารณสุขมูลฐานและการพัฒนาชนบท ได้แก่

1. ดำเนินงานสาธารณสุขมูลฐาน ในเขตตำบลที่ตั้งโรงพยาบาล
2. ให้การสนับสนุนการดำเนินงานสาธารณสุขมูลฐานในเขตอำเภอ ทั้งในด้านวิชาการ กำลังคน วัสดุอุปกรณ์และด้านอื่นๆที่สามารถสนับสนุนได้
3. สนับสนุนองค์กรระดับหมู่บ้าน ตำบลหรือหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการพัฒนาชนบทในเขตตำบลที่ตั้งของโรงพยาบาล
4. ให้การสนับสนุนการดำเนินการพัฒนาชนบทในเขตอำเภอในทุก ด้านที่สามารถสนับสนุนได้

หน้าที่อื่น ๆ ได้แก่

1. ดำเนินงานให้มีระบบข้อมูลข่าวสารของโรงพยาบาลที่มีประสิทธิภาพและสามารถเชื่อมโยงกับหน่วยงานอื่นทั้งในระดับอำเภอและระดับจังหวัดได้
2. สนับสนุนสถานบริการสาธารณสุขระดับเดียวกันและระดับรอง นอกเหนือจากด้านวิชาการ เช่น กำลังคน วัสดุอุปกรณ์ต่างๆ เท่าที่จะสามารถสนับสนุนได้โดยไม่ขัดกับระเบียบของทางราชการ
3. หน้าที่อื่นๆที่ได้รับมอบหมายจากหน่วยงานระดับที่เหนือกว่า ได้แก่
 - ร่วมปฏิบัติงานกับหน่วยอำเภอเคลื่อนที่ เพื่อบริการประชาชนในท้องที่ห่างไกล
 - ร่วมปฏิบัติงานกับหน่วยพอสว. หน่วยแพทย์โดยพระราชประสงค์และหน่วยแพทย์เคลื่อนที่ของกรป.กลาง

- ร่วมงานตรวจคนเข้าเมืองกับกองตรวจคนเข้าเมือง กรมตำรวจ
- ร่วมงานตรวจและป้องกันตลอดจนดูแลสุขภาพอนามัยและการสุขภาพิบาลในศูนย์อพยพ

จากที่กล่าวมาพบว่าบทบาทความรับผิดชอบของโรงพยาบาลชุมชนมีความสำคัญอย่างมากและระบบการบริการที่มีคุณภาพและมาตรฐาน โดยการบริการควรเน้นคุณภาพและสร้างความพึงพอใจแก่ประชาชน โดยการบริหารจัดการควรเป็นแบบอิสระและสามารถพึ่งตนเองได้ สามารถตอบสนองต่อความต้องการของชุมชน และจากการศึกษาของ ปรีดา แต่อาภักษ์, 2543. ในเรื่อง ภาพลักษณ์และกลยุทธ์การพัฒนาโรงพยาบาลชุมชนในสองทศวรรษหน้าในมุมมองของผู้ทรงคุณวุฒิ สรุปได้ว่า ในอนาคตโรงพยาบาลชุมชนจะมีลักษณะดังนี้ 1) เป็นสถานบริการในชุมชนที่เชื่อมโยงเป็นเครือข่ายกับสถานอนามัยและ สถานพยาบาลอื่น ๆ และเชื่อมโยงกับชุมชนในการพัฒนาสุขภาพของประชาชนและชุมชนอย่างเบ็ดเสร็จ และผสมผสานทั้งเชิงรุกและเชิงรับ 2) เป็นสถานบริการที่ชุมชนมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของ และดำเนินการในรูปองค์กรมหาชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และ 3) มีความเชื่อมโยงกับบริการขั้นสูงอย่างเป็นรูปแบบทั้งในด้านวิชาการและการสนับสนุนด้านการพัฒนาทรัพยากร โดยกลยุทธ์เหล่านั้นประกอบด้วย การปฏิรูประบบบริการ การปฏิรูปการคลัง การพัฒนาทรัพยากรบุคคลทั้งทางด้านความรู้และทักษะ การเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชน การปฏิรูปโครงสร้างการจัดการ การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ และมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา จะสามารถพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ และนอกจากนั้นบุคลากรพยาบาลในโรงพยาบาลชุมชนซึ่งเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาองค์กรจึงควรพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

1.4 ขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายการพยาบาล

ฝ่ายการพยาบาลเป็นหน่วยงานหนึ่งของโรงพยาบาลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการให้บริการแก่ผู้ป่วย ครอบครัวและชุมชน ฝ่ายการพยาบาลประกอบด้วยกลุ่มบุคลากรทางการพยาบาลทั้งระดับผู้บริหาร ระดับปฏิบัติงาน และบุคลากรอื่น มาร่วมกันดำเนินการและปฏิบัติกิจกรรมการพยาบาล (กุลยา ตันติผลาชีวะ, 2539) เนื่องจากฝ่ายการพยาบาลเป็นองค์กรขนาดใหญ่ เป็นระบบสังคมเปิดมีระบบที่ค่อนข้างสลับซับซ้อน มีฝ่ายการพยาบาลและแผนกการพยาบาลต่าง ๆ รวมทั้งมีลักษณะการทำงานเป็นกลุ่ม ต้องอาศัยการติดต่อประสานงานระหว่างแต่ละบุคคล ดังนั้นในการจัดองค์กรพยาบาลจะต้องคำนึงถึงเป้าหมายขององค์กร สภาพความเป็นจริงของสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรมีการกำหนดระเบียบปฏิบัติงาน มาตรฐานการปฏิบัติ

มีการแข่งขันกันทำงาน กำหนดอำนาจหน้าที่ให้สอดคล้องกับบุคคลแต่ละตำแหน่ง กำหนดความสัมพันธ์ตลอดจนการพัฒนาบุคลากร สนับสนุนให้ประสบความสำเร็จในทิศทางของตนเอง และองค์กรร่วมกัน (ยุพดี ไสตทิพันธุ์ อ่างถึงใน บุษผา พวงมาลี, 2542 อ่างถึงใน เสาวรส บุนนาค, 2543) ฝ่ายการพยาบาลเป็นระบบสังคมเปิด ซึ่งประกอบด้วยกลุ่มบุคคลที่มีความสามารถ มีประสบการณ์และทักษะการปฏิบัติการพยาบาลมารวมกลุ่มกัน เพื่อดำเนินในกิจการต่างๆ ตามวัตถุประสงค์ ซึ่งในการดำเนินงานขององค์กรพยาบาล จะต้องกำหนดเป้าหมายชัดเจน

การบริหารงานของฝ่ายการพยาบาลมีลักษณะการบริหารที่เป็นกระบวนการโดยผู้บริหารจะทำหน้าที่วางแผน กำกับดูแลและเฝ้าอำนาจทรัพยากรด้านต่างๆ ที่จะทำให้การดำเนินงานขององค์กรประสบความสำเร็จได้ตามจุดประสงค์ที่ต้องการ ลักษณะงานการบริหารของฝ่ายการพยาบาลจำแนกเป็น 3 ด้าน คือ ด้านงานบริหารทั่วไป ด้านการบริหารงานบริการพยาบาล และด้านการบริหารงานวิชาการ ดังรายละเอียดดังนี้

1) การบริหารงานทั่วไป เป็นการบริหารที่ดำเนินงานเพื่อให้งานของฝ่ายการพยาบาลมีระบบโดยการสนับสนุนการบริหารจัดการด้านต่าง ๆ เพื่อลดปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานและให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ลักษณะงานของการบริหารทั่วไป ได้แก่ การจัดทำแผน การจัดองค์กร การจัดการด้านบุคลากร และการควบคุม

การบริหารงานบริการพยาบาลเป็นการบริหารจัดการที่มีผลต่อผู้ใช้บริการตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน สถาบันหรือความต้องการและปัญหาของผู้ป่วย ครอบครัว และชุมชน ลักษณะของงานบริการพยาบาลจะให้บริการที่ครอบคลุมการพยาบาลทั้ง 4 มิติ คือ การป้องกัน การรักษา การส่งเสริม และการฟื้นฟูสมรรถภาพทั้งการดูแลบุคคลทั้งคน (Holistic care) การบริหารงานบริการมีกิจกรรมที่หลากหลาย เช่น การจัดบริการพยาบาลตามความต้องการหรือตามปัญหาและความคาดหวังของผู้ใช้บริการ การจัดการพยาบาลให้มีผู้รับผิดชอบดูแลผู้ป่วยตลอด 24 ชั่วโมง และการจัดทีมงานเพื่อให้บริการพยาบาล

2) การบริหารงานวิชาการ เป็นงานสนับสนุนการบริการพยาบาลให้มีคุณภาพ ดำเนินงานวิชาการเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ มีทักษะ คุณธรรม จริยธรรมในการปฏิบัติงาน และช่วยให้บุคลากรมีความสามารถเกิดความมั่นใจที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลักษณะการบริหารวิชาการประกอบด้วย 2 ส่วน คือ ส่วนแรกเป็นการปฏิบัติการทางวิชาการ ซึ่งดำเนินงานเกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร การบริหารด้านเอกสาร ตำราวิชาการ ส่งเสริมและเผยแพร่ผลงานวิชาการให้คำปรึกษาแนะนำตลอดจนค้นคว้าวิจัยทางการพยาบาล และอีกส่วนหนึ่ง

เป็นงานบริการศึกษาภาคปฏิบัติ การควบคุมนิเทศนักศึกษา การอำนวยความสะดวก และการประเมินผลภาคปฏิบัติของนักศึกษา

ดังนั้นจะพบว่าพยาบาลวิชาชีพที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลชุมชน ควรต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถในการให้บริการ และเป็นผู้ที่มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและตลอดเวลา เมื่อพยาบาลวิชาชีพในฝ่ายการพยาบาลมีการพัฒนาตนเอง แล้วจะส่งผลให้ฝ่ายการพยาบาลมีการพัฒนา ซึ่งจะนำไปสู่ในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ดังนั้นการจะพัฒนาคุณภาพของระบบบริการควรมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ถ้าองค์กรใดมีการเรียนรู้ที่รวดเร็วกว่า องค์กรนั้นย่อมจะสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้

ดังนั้นการเปลี่ยนองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น ต้องมีการวางแผนกระบวนการการเรียนรู้ มีการพัฒนาทีมงาน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่องและตลอดเวลา สร้างโอกาสในการเรียนรู้ ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน สร้างกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งในปัจจุบันมีปัจจัยภายนอกต่างๆที่เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมากมายและส่งผลกระทบต่อองค์กรพยาบาล ผลกระทบต่อระบบบริการ ทำให้องค์กรต้องพยาบาลต้องมีการพัฒนาองค์กรเพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่เกิดขึ้น ดังจะกล่าวต่อไป

2. ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งวเคราะห์โดยใช้ PEST analysis (Blair and Maedows, 1996)

2.1 ด้านนโยบายการเมือง (Political)

จากการเปลี่ยนแปลงทางด้านนโยบายการเมือง การพัฒนาด้านนโยบายการเมืองของประเทศไทยได้เปิดโอกาสให้ประชาชนมีสิทธิและเสรีภาพด้านสาธารณสุขมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการรับรองและคุ้มครองศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ การรับรองและคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพในชีวิตและร่างกาย การรับรองและคุ้มครองสิทธิในการรับบริการพื้นฐานจากรัฐ ตลอดจนการรับรองและคุ้มครองสิทธิการรับทราบข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นในด้านสุขภาพมากขึ้น ทำให้เห็นความสำคัญของการดูแลสุขภาพ และต้องการเลือกบริการสุขภาพที่ตนเองพึงพอใจ ทำให้การบริการสุขภาพต้องเน้นคุณธรรม จริยธรรม ตระหนักในสิทธิและคุณค่าของความเป็นมนุษย์และมีการส่งเสริมการสาธารณสุขให้ประชาชนได้รับบริการที่ได้มาตรฐานมีประสิทธิภาพอย่างทั่วถึง ประชาชนสามารถเข้าถึงบริการได้ ซึ่งเป็นการขยายบริการสาธารณสุขลงสู่ท้องถิ่นมากขึ้นรวมถึงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 9 (พ.ศ.2545-2549) ที่คำนึงถึงสถานการณ์และกระแสการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกประเทศ ที่มีผลต่อการพัฒนาประเทศ โดยยึดหลัก

ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ที่มุ่งให้คนไทยสามารถพึ่งตนเอง (กระทรวงสาธารณสุข, 2544) ตลอดจนมุ่งให้ประชาชนสามารถเข้าถึงบริการสุขภาพ อย่างมีประสิทธิภาพ ความเป็นธรรม และระบบบริการมีคุณภาพได้มาตรฐาน โดยจะต้องปฏิรูประบบบริการจากระบบตั้งรับที่เน้นซ่อมสุขภาพเสีย ให้เป็นระบบรุกที่เน้นการสร้างสุขภาพดีล่วงหน้า มีระบบส่งเสริมสุขภาพ และป้องกันควบคุมโรคดีที่สุด (สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข สำนักงานปฏิรูประบบสุขภาพ, 2544) จากปัจจัยด้านนโยบายทางการเมืองทำให้เห็นถึงความชัดเจนและความจำเป็นของการปฏิรูประบบราชการ การปรับเปลี่ยนระบบบริหารบุคลากร ปรับปรุงระบบการสรรหาบุคลากรที่มีคุณภาพ การตระหนักถึงการพัฒนามูลค่า ในการให้บริการด้านสุขภาพ มีการวางรากฐานการพัฒนาองค์ให้สามารถบริหารจัดการที่ดีและการเพิ่มศักยภาพของบุคลากร เพื่อเกิดการบริหารจัดการที่ดี และบริการทางสังคมอย่างทั่วถึงเป็นธรรม (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2544) ดังนั้น องค์การพยาบาลต้องมีบุคลากรทางการแพทย์ที่มีความรู้ ความสามารถ ในด้านต่างๆ พร้อมทั้งจะรับสถานการณ์ที่เกิดการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีศักยภาพ ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาบริการพยาบาลขององค์กรให้ได้มาตรฐานและมีประสิทธิภาพ

2.2 ด้านเศรษฐกิจ (Economics)

การเกิดภาวะวิกฤติเศรษฐกิจของประเทศไทยตั้งแต่ปี พ.ศ.2540 ทำให้เศรษฐกิจของประเทศไทยถดถอย ธุรกิจหยุดชะงักรัฐเป็นหนี้ต่างประเทศสูงขึ้น ความเสียหายทางเศรษฐกิจนี้สร้างความเดือดร้อน รัฐติดงบประมาณรายจ่าย เร่งการจัดเก็บภาษี การขยายตัวทางเศรษฐกิจและอุตสาหกรรม มีการจัดตั้งองค์การการค้าโลก (World Trade Organization = WTO) การรวมกลุ่มเขตการค้าเสรีของกลุ่มอเมริกาเหนือ (North America Free Trade Area = NAFTA) การรวมกลุ่มของประชาคมเศรษฐกิจยุโรป (European Cooperation = EC) และการรวมกลุ่มของยุโรปตะวันออก (European Free Trade Area = EFTA) โดยรวมจุดมุ่งหมายเพื่อการสร้างเสถียรภาพทางเศรษฐกิจ เพื่อการแข่งขันทางการค้าที่ทวีความรุนแรงขึ้นทุกขณะ (บุญใจ ศรีสถิตยัณราภรณ์, 2542: 1) จากภาวะการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นส่งผลให้ทรัพยากร และงบประมาณที่ได้รับ เพื่อการดำเนินพันธกิจขององค์การเป็นไปอย่างจำกัด การขยายตัวทางเศรษฐกิจที่ลดลง ทำให้การจ้างงานน้อยลง รายได้ของประชาชนลดลงไปด้วย จึงหันมาใช้บริการรักษาพยาบาลโรงพยาบาลของรัฐมากขึ้น

จิตตภัทร เครือวรรณ (2543: 4-5) กล่าวว่าเศรษฐกิจของไทยศตวรรษหน้าไว้ว่าเป็นการเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจใหม่ หรือ New economy หรือ Information economy หรือ Post-Industrial economy ทำให้การติดต่อระหว่างคนจำนวนมากทั่วโลกมีความสะดวกและรวดเร็ว

อย่างไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อนผลที่เกิดขึ้นคือการเจริญเติบโตของการใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์ (E-Commerse) ทำให้ประชาชนมีความรู้มากขึ้นทำให้ความต้องการพยาบาลจึงเปลี่ยนไปจากความต้องการการดูแลรักษาเปลี่ยนเป็นการขอคำแนะนำ และภาวะเศรษฐกิจใหม่นี้ ปัจจัยของการแข่งขันจะอยู่ที่ทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้สูง และมีการเรียนรู้การปรับตัวได้ง่าย รวมทั้งการให้ความสำคัญในการค้นคว้าวิจัยเพื่อรวบรวมและสะสมองค์ความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่ององค์ที่ได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นกับความสามารถในการเรียนรู้ของบุคลากร (พลู เตชะชินทร์, 2541)

จะเห็นได้ว่าปัจจัยทางเศรษฐกิจส่งผลให้มีการจำกัดขนาดของหน่วยงานและบุคลากร การจำกัดในด้านของงบประมาณ ดังนั้นองค์กรพยาบาลควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นผู้ที่มีความรู้ และมีการเรียนรู้รวดเร็ว มีการปรับตัวได้ง่าย มีการสนับสนุนด้านการค้นคว้าวิจัย มีการสะสมองค์ความรู้อย่างต่อเนื่อง มีการถ่ายโอนความรู้ให้กับทีมงาน มีการเรียนรู้การใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและคุ้มค่า การคิดหาแนวทางในการบริหารงานในด้านงบประมาณต่างๆ ให้เหมาะสมและได้ประโยชน์สูงสุดเพื่อเตรียมพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ ดังนั้นองค์กรพยาบาลจะต้องมีบุคลากรทางการพยาบาลที่มีความรู้ความสามารถเท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆเหล่านั้น ฝ่ายการพยาบาลจึงต้องมีการพัฒนาบุคลากรทางการพยาบาลให้เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ เป็นบุคคลที่มีการเรียนรู้ตลอดเวลา เพื่อการพัฒนาไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ส่งผลองค์กรพยาบาลสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นๆ ได้

2.3 ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social and culture)

จากความเจริญก้าวหน้าทางด้านวัตถุและวัฒนธรรมตะวันตกซึ่งเข้ามามีอิทธิพลต่อคนไทย ทำให้ค่านิยมและการดำรงชีวิตของคนไทยเปลี่ยนไปโดยเฉพาะในกลุ่มคนทำงานและวัยรุ่นซึ่งเป็นคนกลุ่มใหญ่ที่มีอิทธิพลต่อสังคมมีการกระจายตัวของประชากร โครงสร้างประชากรเปลี่ยนไป โดยมีการย้ายถิ่นฐานเพิ่มขึ้น แนวโน้มของจำนวนประชากรจึงเพิ่มขึ้น คาดการณ์ว่าจำนวนประชากรจะมีจำนวน 65 ล้านคนในปี พ.ศ. 2548 (จันทร์เพ็ญ ชูประภาวรรณ, 2543: 173) ทำให้ระบบบริการสุขภาพต้องเตรียมรับมือกับโรคต่างๆที่เกิดขึ้นตามมา และนอกจากนั้นระดับการศึกษาของประชาชนที่จะสูงขึ้นทำให้ประชาชนมีความรู้มากขึ้น มีโอกาสได้รับข้อมูลข่าวสารด้านสุขภาพมากขึ้นและมีความตระหนักถึงความสำคัญด้านสุขภาพ สนใจในสุขภาพของตนเอง และมีวิจรณ์ญาณในการเลือกสถานบริการสุขภาพที่มีคุณภาพและพึงพอใจ

จากปัจจัยทางด้านสังคมและวัฒนธรรมทำให้ระบบสาธารณสุข มีการพัฒนาคุณภาพบริการให้มีคุณภาพและมาตรฐาน โดยองค์กรพยาบาลควรเตรียมความพร้อมโดยการพัฒนาบุคลากรในองค์กรพยาบาลให้เป็นผู้ที่แห่งการเรียนรู้ สามารถเรียนรู้เท่าทันกับการ

เปลี่ยนแปลงต่างๆ และเกิดการพัฒนาศักยภาพตนเอง การพัฒนางานระบบบริการที่มีคุณภาพ และมีมาตรฐาน

2.4 ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (Technology)

การเจริญและการพัฒนาทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วโดยเฉพาะเทคโนโลยีสารสนเทศทำให้เกิดการแพร่กระจายของการสื่อสารที่ทันสมัย และเครือข่ายการติดต่อสื่อสารไปทั่วโลกได้ภายในเวลาอันรวดเร็ว การเผยแพร่และการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารมีความรวดเร็ว ส่วนในด้านการรักษาพยาบาลมีการใช้เทคโนโลยี และอุปกรณ์ทางการแพทย์ที่มีความซับซ้อนก็เพิ่มมากขึ้น มีจำนวนผู้มารับบริการเพิ่มมากขึ้น รวมทั้งมีการปรับปรุงมาตรฐานและคุณภาพบริการเพื่อให้เป็นที่ยอมรับของสังคม นอกจากนั้นโรงพยาบาลมีการนำระบบคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาช่วยในการให้บริการมากขึ้นไม่ว่าจะเป็นการวินิจฉัยโรค การประเมินผลการรักษา การจ่ายยา และการตรวจทางห้องปฏิบัติการต่าง ๆ เพื่อลดปัญหาความผิดพลาดและเพื่อความสะดวกรวดเร็วของการให้บริการ นอกจากนี้ระบบการบันทึกข้อมูลต่าง ๆ ผ่านระบบคอมพิวเตอร์และเครือข่าย เครื่องมือและอุปกรณ์ทางการแพทย์ที่มีความทันสมัยมากขึ้น จากปัจจัยเหล่านี้ทำให้นักวิชาการพยาบาลจำเป็นต้องพัฒนาทักษะและความรู้ทั้งทางด้านคอมพิวเตอร์ การพยาบาล การใช้อุปกรณ์ทางการแพทย์ที่ทันสมัยต่าง ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและปัจจุบันผู้รับบริการมีความรู้และมีความต้องการได้รับการบริการที่ดี มีคุณภาพ มาตรฐาน ซึ่งพยาบาลวิชาชีพเป็นบุคลากรที่มีความสำคัญในด้านนี้มาก เป็นเหตุให้พยาบาลในศตวรรษที่ 21 จะต้องมีความรู้ที่หลากหลายและสร้างสรรค์ทันต่อความก้าวหน้าทางการแพทย์ และการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องของเทคโนโลยีทางสุขภาพ

จากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงทางการพยาบาล ทำให้ต้องพัฒนาวิชาชีพพยาบาล ทั้งทางด้านปฏิบัติ และด้านความรู้ จะเน้นถึงความรู้ความสามารถในการวินิจฉัยปัญหาสุขภาพปัญหาการใช้เครื่องมือต่าง ๆ ที่เป็นทักษะด้านเทคโนโลยี และ การใช้ความรู้ที่ลุ่มลึก (กุลยา ตันติผลาชีวะ, 2539: 72)

จากการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี นอกจากบุคลากรจะมีความรู้ทางการพยาบาลแล้วยังต้องมีความรู้ในด้านการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ร่วมกับการปฏิบัติงานด้วย ดังนั้นทำให้องค์กรพยาบาลต้องมีการพัฒนาทักษะและความรู้ให้มีความหลากหลายและสร้างสรรค์ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ มีการนำเทคโนโลยีไปใช้ในการปฏิบัติงาน และสามารถนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยได้เพื่อช่วยเหลือในการปฏิบัติการพยาบาลได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดและไม่ให้เกิดการละเมิดสิทธิของผู้ป่วย

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า ปัจจุบันนี้องค์กรต่างๆมีการแข่งขันกันอย่างมากเพื่อการพัฒนาให้เท่าทันกับองค์กรอื่น ๆ ซึ่งการส่งเสริมให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อที่จะช่วยในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดการพัฒนาองค์กร ซึ่งหากองค์กรใดมีการเรียนรู้ที่รวดเร็วกว่าองค์กรนั้นจะสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วต่อสภาวะแวดล้อมภายนอก จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่บุคลากรพยาบาลจะต้องปรับตัวและมีการเรียนรู้ตลอดชีวิต มีความกระตือรือร้น มีการถ่ายทอดในด้านการเรียนรู้แก่กันและกัน และนอกจากนั้นเราคงต้องพัฒนาตัวชีวิตความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลด้วยเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงองค์กรให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ซึ่งผู้บริหารทางการพยาบาลควรมีบทบาทในการช่วยเหลือและสนับสนุนให้การเรียนรู้เป็นไปด้วยความสะดวก

3. แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้

3.1 ความเป็นมาขององค์กรแห่งการเรียนรู้

จากการศึกษาเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ รวมทั้งค้นคว้าเอกสาร ตำรา งานวิจัย ทำให้ทราบว่า มีนักวิชาการหลายท่านที่ทำการศึกษาในเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งที่มาของแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในปี 1978 ในหนังสือชื่อ Organization learning : A theory of action perspective ซึ่งถือเป็นตำราเล่มแรกขององค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยในระยะเริ่มแรกในหนังสือเล่มนี้ได้ใช้คำว่า การเรียนรู้เชิงองค์กร (Organization learning) ต่อมาผู้ที่มีบทบาทสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และมีผลงานเป็นที่ยอมรับ ก็คือ Peter M. Senge (1990) ให้ความสำคัญกับความสามารถในการเรียนรู้ที่เร็วกว่าคู่แข่งชั้น แนวคิดที่สำคัญกับการเรียนรู้ กระบวนการเรียนรู้และความสามารถในการเรียนรู้ของคนในองค์กร โดยองค์กรเป็นผู้สร้างและสนับสนุนการ ทำให้การเรียนรู้กลายเป็นศาสตราจารย์ของ MIT center of organization learning ในปี 1990 ซึ่ง Senge ได้ใช้คำว่า Learning organization แทนคำว่า Organization learning และเพื่อเป็นการถ่ายทอดแนวคิดสู่การปฏิบัติ Senge ได้จัดตั้งศูนย์ศึกษาองค์กรแห่ง การเรียนรู้ขึ้นจากการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshops) ให้แก่บริษัท องค์กรชั้นนำต่างๆ ณ Sloan of management, MIT ในปี 1994 และคณะได้ออกหนังสือเล่มหนึ่งชื่อ The fifth discipline field book : strategies and building a learning ปัจจุบันมีหนังสือเกี่ยวกับเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่า 165 เล่มและมีการเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์อินเทอร์เน็ตมากมาย (เจริญสุข ภาวศิริพงษ์, 2542) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้รับความสนใจอย่างแพร่หลายในปัจจุบัน

การเรียนรู้ในองค์กร เป็นกระบวนการของการปรับปรุงการทำงานโดยผ่านความรู้ ความเข้าใจ โดยองค์กรจะเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต หรือสิ่งที่ผ่านมาในการทำงานซึ่งถือเป็นเครื่องชี้นำพฤติกรรม เป็นกระบวนการสืบค้น และคัดเลือกลีงที่ผิดพลาดและเรียนรู้ จากความผิดพลาดในอดีต เกิดการแบ่งปันความรู้ ความเข้าใจ และโลกทัศน์ร่วมกัน (บุบผา พวงมาลี, 2542: 23)

3.2 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

Senge (1990) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่คนในองค์กรได้ขยายขอบเขตความสามารถของตนอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริงที่ใหม่ ๆ และเป็นองค์กรที่ซึ่งบุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต

Garvin (1993) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์กรที่มีทักษะ ในการสร้าง สรรหา และถ่ายโอนองค์ความรู้ และสามารถปรับขยายพฤติกรรมที่สะท้อนถึงการ หยั่งรู้และความรู้ใหม่ ๆ (อังกษ เสาบรรณ บุนนาค, 2543: 28)

Marquardt (1996) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึงองค์กรที่มี อำนาจแห่งการเรียนรู้ มีวิธีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัต โดยสามารถเรียนรู้จัดการและใช้ความรู้ เป็น เครื่องมือไปสู่ความสำเร็จควบคู่กับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย

Argyris (1997) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Organization learning) ว่าเป็นกระบวนการตรวจสอบและแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นเสมอในองค์กรลดทอนสิ่งที เรียกว่า Defensive routine

Luthan (1998) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า เป็นการนำความ เจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้แข่งขันในโลกเศรษฐกิจ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตาม เป้าหมายขององค์กร โดยอาศัยการเรียนรู้ขององค์กร

สรุปองค์กรแห่งการเรียนรู้หมายถึง องค์กรที่มีเปลี่ยนแปลงหรือปฏิรูปอย่างต่อเนื่อง มีการอำนวยความสะดวก กระตุ้นให้บุคลากรได้มีการขยายขอบเขตความรู้ มีการถ่ายโอนความรู้ ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์กร มีความสามารถในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อย่างรวดเร็ว บุคลากรมีการนำสิ่งที่เป็นความรู้ใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติ เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกันขององค์กร และการจะคงเป็นอัจฉริยะในการทำงานได้ตลอดไปจำเป็นต้องมีการเรียนรู้ตลอดชีวิต

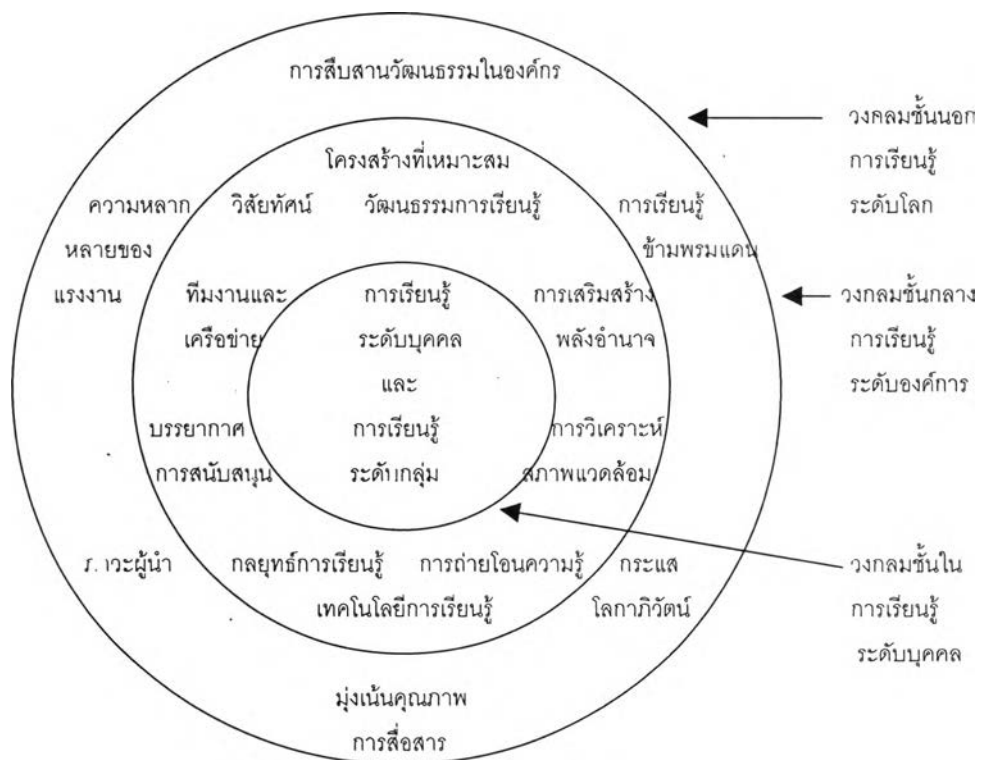
(Life long learning) และมีการเรียนรู้ทั่วกันไปทั้งองค์กร นอกจากนั้นบุคลากรมีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาช่วยในการเรียนรู้ได้ดี

3.3 ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้

จะทราบได้อย่างไรว่าองค์กรนั้น ๆ มีลักษณะของการเรียนรู้ จากที่กล่าวมาแล้วจะเห็นได้ว่าองค์กรที่มีการเรียนรู้เป็นกระบวนการที่มีการเคลื่อนไหว เป็นพลวัตที่ไม่หยุดนิ่ง นอกจากนั้นสมาชิกขององค์กรต้องมีการพยายามค้นคว้าหาความรู้ใหม่ ๆ มาถ่ายทอดแก่กันและกัน

จากการวิจัยของ Marquardt และ Reynolds (1994) พบว่าการที่จะเป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้ระดับโลก (Global learning company) ได้นั้นจะมีลักษณะตามแผนภูมิวงกลม คือ มีวงกลม 3 ลงซ้อนกัน วงกลมชั้นในสุดเป็นการเรียนรู้ในระดับบุคคลและกลุ่ม (Individual and grouping learning) วงกลมชั้นกลางเป็นสำหรับองค์กรที่ต้องการไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ 11 ประการ ส่วนวงกลมนอกสุดเมื่อจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ระดับโลกต้องมีองค์ประกอบเพิ่มอีก 6 ประการ

แผนภูมิที่ 3 The Global Learning Organization Models

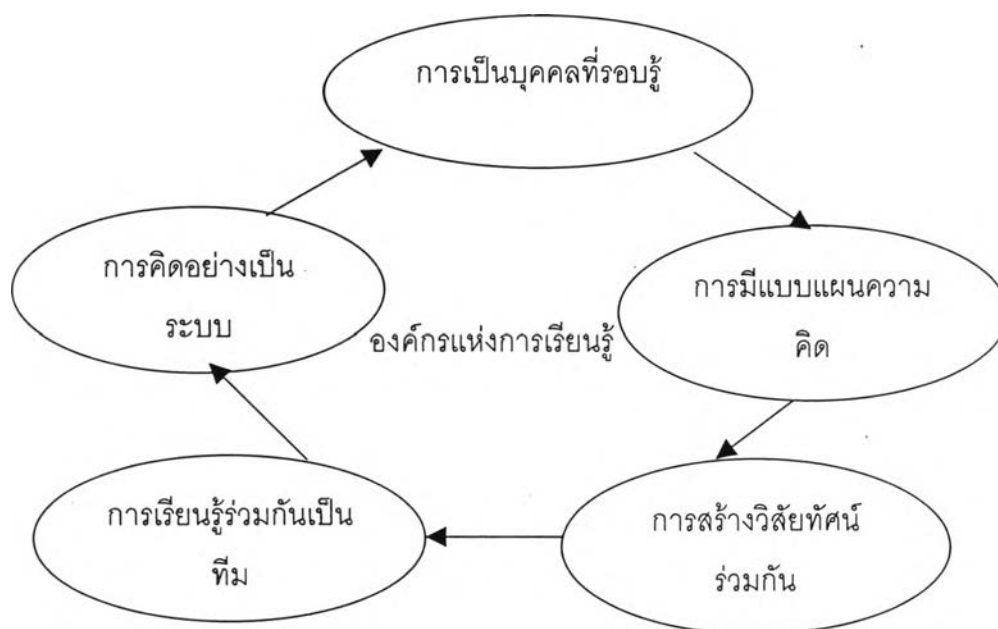


ที่มา : Marquardt & Reynold (1994). The Global Learning Organization, NEW YORK : IRWIN. หน้า 29

Pedler, Burgoyne และ Boydell กล่าวถึงลักษณะที่เหมาะสมของการเป็นองค์กรหรือบริษัทแห่งการเรียนรู้ (The learning company) ว่าองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบ่งออกเป็น 5 ด้านประกอบด้วย 11 กระบวนการ (Pedler Burgoyne และ Boydell, 1991: 18-27)

1. ด้านกลยุทธ์ (Strategy)
 - 1.1 สนับสนุนให้การเรียนรู้เป็นกลยุทธ์หลักขององค์กร
 - 1.2 สร้างนโยบายขององค์กรโดยยึดถือการมีส่วนร่วม
2. ด้านการมองภายในองค์กร (Looking in)
 - 2.1 การให้ข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึงกันภายในองค์กร
 - 2.2 มีการสร้างการตรวจสอบและควบคุม
 - 2.3 มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน
3. ด้านโครงสร้าง (Structures)
 - 3.1 มีโครงสร้างที่สั้นกระชับและมีการกระจายอำนาจมากขึ้น
 - 3.2 ด้านการมองภายนอก (Looking out)
 - 3.3 พนักงานเป็นเสมือนผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Boundary workers as environmental scanner)
4. ด้านโอกาสในการเรียนรู้ (Learning opportunities)
 - 4.1 มีบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ (Learning climate)
 - 4.2 สมาชิกในองค์กรมีการพัฒนาตนเอง

จากแนวคิดของ Senge (1990) กล่าวว่า การเรียนรู้เริ่มจากแต่ละบุคคลในองค์กร มีการเรียนรู้ มีการขยายขีดความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงาน นำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับมาเชื่อมโยงกับการทำงานในองค์กรอย่างเป็นองค์รวม เมื่อคนส่วนใหญ่ในองค์กรพัฒนาถึงระดับนี้ ถ้าไม่มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันก็จะไม่เกิดองค์ความรู้ใหม่ๆ และต้องมีการปฏิรูปอย่างต่อเนื่อง มีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีการเรียนรู้บทเรียนทั้งที่ประสบผลสำเร็จและผิดพลาดเพื่อปรับไปใช้ในสถานการณ์ปัจจุบันจะเป็นการพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมายต่อไป Senge กล่าวว่าทุกองค์ประกอบนั้นไม่สามารถแยกจากกันได้ ดังแผนภูมิที่ 4



จากการศึกษาขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของ Senge Marquardt และ Pedler และคณะ (1994) ไม่สามารถบอกรูปแบบที่สำเร็จได้ ต้องให้องค์กรแต่ละองค์กรจะต้องนำแนวคิดนี้ไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสม

โดยสรุปแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นแนวคิดที่ใช้กระบวนการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กร เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กร เพื่อให้บุคลากรในองค์กรต้องการเรียนรู้ มีโอกาสได้ฝึกฝน พัฒนาศักยภาพ นอกจากนี้องค์กรแต่ละแห่งที่รับผิดชอบในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็มีความแตกต่าง การจะวัดว่าองค์กรพยาบาลใดมีระดับของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลอยู่ในระดับใด ควรมีการพัฒนาตัวชี้วัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงองค์กรในอันดับต่อไป

3.4 องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้

Senge (1990) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ประการ (The fifth discipline) ที่จะสนับสนุนให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ

1) การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal mastery) คนที่เป็นบุคคลที่รอบรู้จะขยายขีดความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานที่ต้องการได้อย่างต่อเนื่อง ดังนั้นลักษณะการเรียนรู้ของคนในองค์กรจะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์กรได้นั้น สมาชิกขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีคุณลักษณะที่เรียกว่า Human mastery คือการเป็นคนที่รู้เห็นการเรียนรู้อยู่เรื่อยๆ ยอมรับความเป็นจริง มีความกระตือรือร้น สนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่อยู่เสมอ

การพัฒนาคนให้มีความเป็นบุคคลที่รอบรู้ถือเป็นมิติที่ต้องการฝึกฝนเพื่อสร้างมุมมองหรือปรับ มุมมองอย่างต่อเนื่องบนพื้นฐานของความต้องการที่แท้จริงหรือบนวิสัยทัศน์ของแต่ละคน การเป็น บุคคลที่รอบรู้มี องค์ประกอบพื้นฐาน คือ

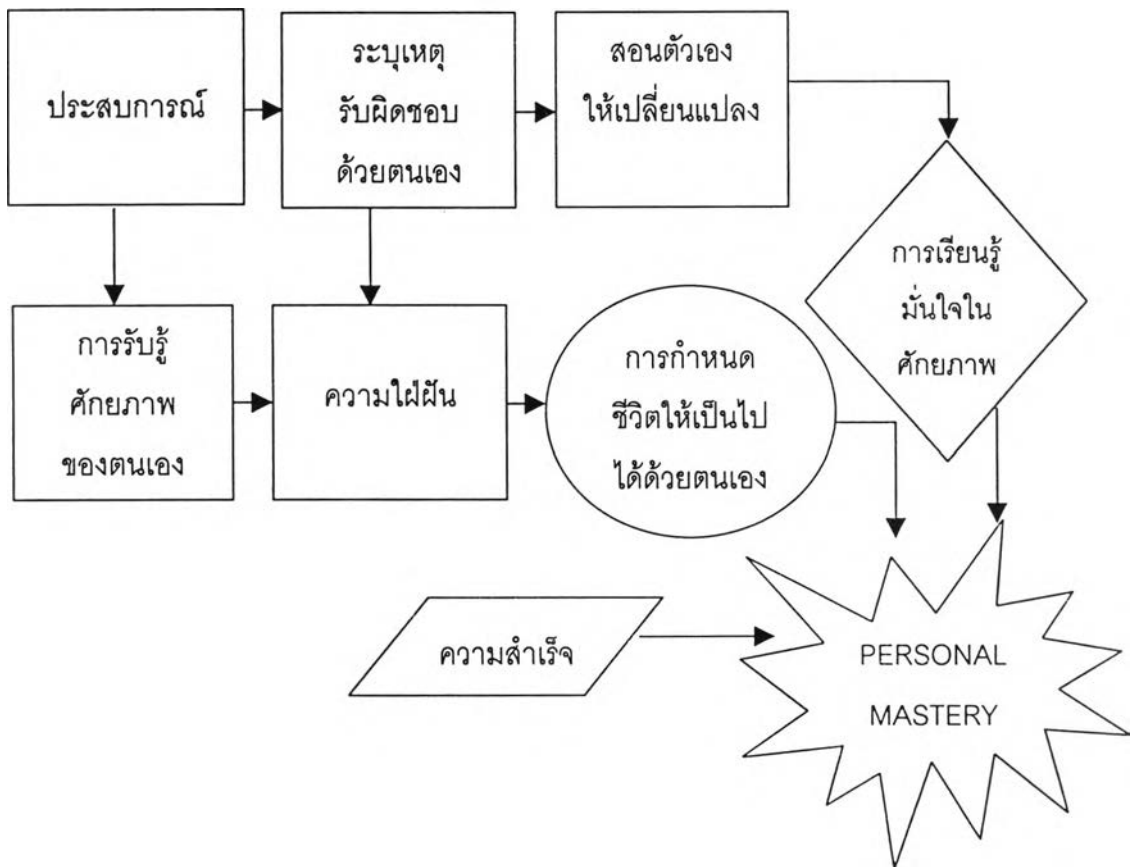
- วิสัยทัศน์ส่วนบุคคล (Personal vision) วิสัยทัศน์เป็นภาพอนาคตที่ต้องการ ที่มีตัวตนเห็นได้ชัดเจนเป็นสิ่งที่แท้จริง ไม่ใช่เรื่องทั่วไปเหมือนกันจุดมุ่งหมาย ดังนั้นเมื่อทุกคน สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลขึ้นมา ก็จะทราบว่าควรจะวางตนเองไปที่จุดใดจะหา ความสำคัญได้จากอะไรและต้องการเป็นอะไร (วิศิษฐ์ ชูวงศ์, 2540) ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้จะกระจ่าง ขึ้นภายหลัง การกำหนดวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล

- มีความสามารถในการจัดการกับความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ (Holding creative tension) เมื่อบุคคลกำหนดวิสัยทัศน์ที่สูงกว่าความเป็นจริง และไม่สามารถ ไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้จะทำให้เกิดช่องว่างระหว่างวิสัยทัศน์กับความเป็นจริง บุคคลจะเกิด ความท้อแท้ และความเครียด แต่อย่างไรก็ตามบุคคลสามารถขจัดหรือลดความเครียดลงได้โดย วิธีการจัดการความตึงเครียดในทางสร้างสรรค์ ซึ่งทำได้โดยการพยายามลดช่องว่างระหว่าง วิสัยทัศน์กับความเป็นจริง ทั้งนี้อาจเป็นการปรับวิสัยทัศน์เข้าสู่ความเป็นจริง หรือพยายามหา หนทางที่จะทำให้ไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนด

- การเรียนรู้โดยใช้จิตใต้สำนึก (Subconscious) การเรียนรู้ในช่วงแรกต้อง อาศัยจิตใต้สำนึกความตั้งใจและความพยายามหรือการเรียนรู้ที่กระตือรือร้น กลายเป็นการ ควบคุมโดยจิตใต้สำนึก ในภาวะจิตใจสงบ จิตใต้สำนึกจะสามารถกำหนดจุดรวมวิสัยทัศน์ได้อย่าง มั่นคง การเป็นบุคคลที่รอบรู้จึงถือว่าเป็นองค์ประกอบที่เป็นเสมือนองค์ประกอบหลักขององค์กร แห่งการเรียนรู้ และเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการพัฒนาชีวิตของตนเอง ดังนั้นถ้าหากบุคคลากร ส่วนใหญ่ในองค์กรมีลักษณะของการเป็นบุคคลที่รอบรู้ จะส่งผลให้องค์กรก้าวไปสู่องค์กรแห่งการ เรียนรู้ ชวินท์ รัมมันท์กุล (2540: 11) ได้เสนอรูปแบบของการเป็นบุคคลที่รอบรู้ตามแผนภูมิที่ 5 ดังนี้

อาศัยจิตใต้สำนึกความตั้งใจและความพยายามหรือการเรียนรู้ทักษะจนค่อย ๆ กลายเป็นการควบคุมโดยจิตใต้สำนึก ในภาวะจิตใจสงบ จิตใต้สำนึกจะสามารถกำหนดจุดรวมวิสัยทัศน์ได้อย่างมั่นคง การเป็นบุคคลที่รอบรู้จึงถือว่าเป็นองค์ประกอบที่เป็นเสมือนองค์ประกอบหลักขององค์กรแห่งการเรียนรู้ และเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการพัฒนาชีวิตของตนเอง ดังนั้นถ้าหากบุคลากรส่วนใหญ่ในองค์กรมีลักษณะของการเป็นบุคคลที่รอบรู้ จะส่งผลให้องค์กรก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ชวินท์ ธีมนันท์กุล (2540: 11) ได้เสนอรูปแบบของการเป็นบุคคลที่รอบรู้ตามแผนภูมิดังนี้

แผนภูมิ 3 แสดงรูปแบบหรือกระบวนการในการเกิด Personal mastery



ที่มา : ชวินท์ ธีมนันท์กุล (2540), Learning Organization (workshop) สำหรับฝ่ายสนับสนุนการเรียนรู้ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) หน้า 11

2) การมีแบบแผนความคิด (Mental models) การมีแบบแผนความคิด เป็นความคิดความเข้าใจของบุคคลที่มีต่อหน่วยงานต่อองค์กร การที่บุคคลในองค์กรรับรู้และเข้าใจที่ทำแบบองค์รวมสามารถเชื่อมโยงตำแหน่งที่ตนอยู่กับภาพรวมได้ ความเชื่อที่ดีมีผลต่อการตัดสินใจและการกระทำของตนเพื่อพัฒนาความคิดความเชื่อให้สอดคล้องกับการแปรเปลี่ยนของโลก การที่จะทำให้คนมีแบบแผนความคิดได้นั้น องค์กรจะต้องสนับสนุนและสร้างให้คนในองค์กรมีการฝึกฝนตนเองให้เป็นผู้รู้ตลอดเวลา และการที่จะทำให้คนมีแบบแผนความคิดได้นั้นมีองค์ประกอบพื้นฐานคือ

- การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared vision) เป็นการสร้างทัศนะของความ ร่วมมือความร่วมมือกันอย่างยึดมั่นของคนในองค์กร เพื่อพัฒนาภาพในอนาคตและความต้องการที่ จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาร่วมกันทั่วองค์กรมีมุมมองร่วมกันเกี่ยวกับความเปลี่ยนแปลงและอนาคต ขององค์กร เพื่อช่วยให้บุคลากรเกิดการยอมรับยินยอมพร้อมใจและองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้อง เป็นองค์กรที่ทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตน ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์กร เมื่อ ทุกคนในองค์กรมีวิสัยทัศน์ร่วมกันแล้วจะต้องมีการสื่อสารให้รับรู้ในทุกระดับตั้งแต่ระดับสูงถึงระดับล่าง ว่าองค์กรมีวิสัยทัศน์อย่างไร เป้าหมายคืออะไร และจะต้องชี้มาลงไปในความคิดของทุกคนใน องค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันสามารถทำได้โดย

- กระตุ้นให้แต่ละคนมีวิสัยทัศน์ โดยการสร้างบรรยากาศกระตุ้นให้เกิด การสร้างสรรค์วิสัยทัศน์ของตนเองการที่องค์กรจะสร้างการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันนั้น ต้องเริ่มต้นสร้าง วิสัยทัศน์ส่วนบุคคลขึ้นมาให้ได้ก่อน เมื่อบุคคลมีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลได้จะเกิดความร่วมมือกันที่ ทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในองค์กร

- พัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์กร สิ่งสำคัญ ที่สุดที่ผู้นำองค์กรจะต้องจำไว้เสมอ คือ ผู้นำจะต้องเต็มใจที่จะร่วมสร้างวิสัยทัศน์นี้ร่วมกับคนใน องค์กร โดยต้องไม่มองว่าวิสัยทัศน์ของผู้นำจะต้องกลายมาเป็นวิสัยทัศน์ขององค์กรโดยอัตโนมัติ

- สร้างทัศนคติต่อวิสัยทัศน์ให้มากที่สุด เพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่สนับสนุน โดยไม่ต้องมีการควบคุมสามารถสร้างได้โดยใช้การติดต่อสื่อสาร การสนทนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ บุคลากรมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นหรือวิสัยทัศน์ออกมา และเมื่อบุคลากรได้เสนอแนวความคิด และได้รับการสนับสนุนบุคลากรจะรู้สึกเชื่อมั่นในตนเอง และจะมีการตอบสนองในทางบวก (Positive feedback) เพื่อประโยชน์ต่อองค์กร

- ทำให้วิสัยทัศน์ที่เกิดร่วมกัน มีทิศทางไปสู่จุดมุ่งหมายที่เด่นชัด

3) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team learning)

เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิก โดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกใน กลุ่มมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อพัฒนาความรู้และความสามารถของทีม อย่างสม่ำเสมอและ ต่อเนื่องจนเกิดเป็นความคิดร่วมกันของกลุ่ม (Group Thinking) พร้อมทั้งมีการกระตุ้นให้กลุ่มมีการ สนทนา (Dialogue) และอภิปราย (Discussion) ซึ่งต้องทำควบคู่กันไปทั้ง Discussion- Dialogue

จะทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ เกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ได้ การเรียนรู้ร่วมกัน เป็นทีมมีองค์ประกอบพื้นฐาน

3.1 การสนทนาและอภิปราย (Dialogue and discussion) การสนทนา จะเป็นวิธีช่วยให้สมาชิกให้เป็นตัวแทน เป็นผู้ที่มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดและผู้สังเกตการณ์ เพื่อเตรียมรับความคิดของผู้อื่น ซึ่งการสนทนานั้นเป็นการสนทนาเชิงสร้างสรรค์และลดการโต้แย้ง การสนทนาจะช่วยพัฒนาให้กระบวนการคิดละเอียดอ่อนยิ่งขึ้น พัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของกลุ่ม เพิ่มความเข้าใจระหว่างกันและกันการอภิปราย เป็นการนำเสนอความคิดเห็นของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนและหาข้อสรุปเพื่อนำไปปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม จะเห็นได้ว่าการอภิปรายมีความจำเป็นควบคู่กับการสนทนา เป็นการช่วยค้นหาวิธีใหม่ๆ ในการทำงาน แลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน ส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสและกล้าแสดงความคิดเห็น ทั้งเป็นการส่งเสริมความเสมอภาคในองค์กรด้วย การสื่อสารที่มีคุณภาพสูงนั้นทั้งการฟังและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

3.2 การเรียนรู้สภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน ลักษณะสำคัญของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมอยู่ที่เมื่อตกลงที่จะเรียนรู้ร่วมกัน ควรมีการพูดคุยกันอย่างเปิดเผยและจริงจัง ทั้งในเรื่องของความเป็นจริงทางธุรกิจที่ดำเนินอยู่และสิ่งที่กำลังดำเนินอยู่ภายในกลุ่ม เพราะการเข้าใจความเป็นจริงอย่างถูกต้องนั้นทีมจะสามารถเข้าใจได้ว่ากลยุทธ์ของเรานั้นสามารถนำไปใช้ในสถานที่ที่เป็นจริง

3.3 การเรียนรู้วิธีปฏิบัติ (Learning how to practice) เป็นการพัฒนาในด้านต่างๆ เพื่อทีมจะได้เริ่มต้นการพัฒนาทักษะร่วม (Joint skill) และนอกจากนั้นยังมีการใช้เครื่องมือคอมพิวเตอร์มาเป็นส่วนช่วยในการทำงานเมื่อต้องเผชิญกับความยุ่งยากในการปฏิบัติงาน

องค์ประกอบที่สำคัญเพื่อประสิทธิภาพของทีม มีดังนี้

1. จุดมุ่งหมายของทีม ต้องชัดเจน เหมาะสม กระจ่าง และแม่นยำ และเกี่ยวข้องกับความต้องการของกลุ่ม
2. การสื่อสารภายในทีมจะต้องกระจ่างและแม่นยำเป็นสองทางและทั่วถึง
3. การมีส่วนร่วมของสมาชิกต้องเป็นไปอย่างกว้างขวาง
4. การมีอิทธิพลต่อบุคคลในทีม มีการกระจายทั่วถึงและเท่ากัน
5. การตัดสินใจ ต้องยืดหยุ่นตามสถานการณ์และเป็นไปโดยการตัดสินใจโดยสมาชิกกลุ่มใหญ่
6. มีความเป็นอันหนึ่งเดียวกันในด้านเป้าหมาย ความเชื่อถือ ความพอใจ และการยอมรับ
7. มีความสามารถในการแก้ปัญหาให้สำเร็จ

4) ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared vision)

เป็นแบบแผนทางจิตสำนึกของบุคลากรในองค์กร ซึ่งเป็นตัวสะท้อนพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้นๆ ในการตั้งข้อสมมุติฐานเพื่ออธิบายปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น เป็นการสร้างทัศนะของความร่วมมือกันอย่างยึดมั่นของคนในองค์กร เพื่อการพัฒนาภาพอนาคต และความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความสำเร็จขององค์กร เพื่อช่วยให้คนเกิดการยอมรับ ให้ข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานด้านต่างๆ องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้เมื่อบุคลากรขององค์กรมีจิตสำนึก หรือได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตน หรือความมีสติที่เอื้อต่อการสะท้อนภาพที่ถูกต้องชัดเจน และมีการจำแนกแยกแยะโดยมุ่งหวังที่จะปรับปรุงให้เกิดความถูกต้องในการมองโลกและปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นรวมทั้งการทำความเข้าใจในวิธีการที่จะสร้างความชัดเจนเพื่อการตัดสินใจอย่างถูกต้องและมีวิธีการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม มีความสามารถทางความคิด ที่ไม่แปรผันหรือทอดถอยเมื่อต้องเผชิญกับวิกฤตต่างๆ ซึ่ง Senge อ้างใน Marquardt (1996) ความสามารถที่จะดำเนินการสนทนาเพื่อการเรียนรู้ที่ถามหาและสนับสนุนความสมดุลซึ่งสมาชิกเปิดโอกาสให้กับความคิดที่มีประสิทธิผล และสร้างความคิดเปิดเผยส่งอิทธิพลต่อผู้อื่นและแบบแผนทางความคิดเป็นภาพหรือมุมมองของเราต่อเหตุการณ์ สถานการณ์ หรือ กิจกรรม เมื่อทุกคนในองค์กรมีวิสัยทัศน์ร่วมกันแล้ว จะต้องมีการสื่อสารให้รับรู้ในทุกระดับตั้งแต่ ระดับสูงถึงระดับล่างว่าองค์กรมีวิสัยทัศน์อย่างไร เป้าหมายคืออะไร และจะต้องซึบซาบลงไปในการความคิดของทุกคนในองค์กรเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายขององค์กร

5) การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems thinking)

การคิดอย่างเป็นระบบเป็นหัวใจขององค์กรแห่งการเรียนรู้ และมีส่วนสำคัญต่อการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ และนำมาซึ่งการพัฒนาแบบยั่งยืนของทรัพยากรในองค์กร การคิดอย่างเป็นระบบเป็นการทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นด้วยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่าง ๆ อย่างเป็นระบบเป็นการมองเห็นความสัมพันธ์ของกันและกันและเป็นรูปแบบที่ไม่หยุดนิ่งและไม่มองแบบแยกส่วนต้องสามารถทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่างๆ ทั้งในภาพรวมและในส่วนย่อยคือ เห็นทั้งป่า และเห็นต้นไม้แต่ละต้นด้วย การคิดอย่างเป็นระบบได้นั้น จะต้องมีการเปลี่ยนจิตใจในหลายด้าน เช่น สามารถมองเห็นทั้งส่วนรวมและส่วนย่อยได้ สามารถเชื่อมโยงส่วนต่าง ๆ เข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ และสามารถระบุได้ว่าอะไรเป็นสาเหตุก่อให้เกิดอะไร

นอกจากนั้น Marquardt (1994) ได้กล่าวไว้ว่า การเรียนรู้มีหลายประเภท โดยแต่ละประเภท มีความสำคัญต่อการนำไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่ง Marquardt ได้แบ่งประเภทของการเรียนรู้ออกเป็น 4 ประเภท

1) การเรียนรู้จากการปรับตัว (Adaptive learning) เป็นการเรียนรู้ที่บุคคลหรือการเรียนรู้จากประสบการณ์ และการปฏิบัติย้อนกลับ องค์กรมีการปฏิบัติไปสู่เป้าหมาย ผลของความเปลี่ยนแปลงมีความสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

2) การเรียนรู้จากการคาดการณ์ (Anticipatory learning) เป็นกระบวนการของการได้มาซึ่งความรู้จากการคาดการณ์โดยอนาคตเป็นวิธีการของวิสัยทัศน์-ผลสะท้อนกลับการปฏิบัติเพื่อค้นหาการหลีกเลี่ยงประสบการณ์และผลลัพธ์เชิงลบโดยการจำแนกโอกาสของอนาคตที่ดีที่สุด

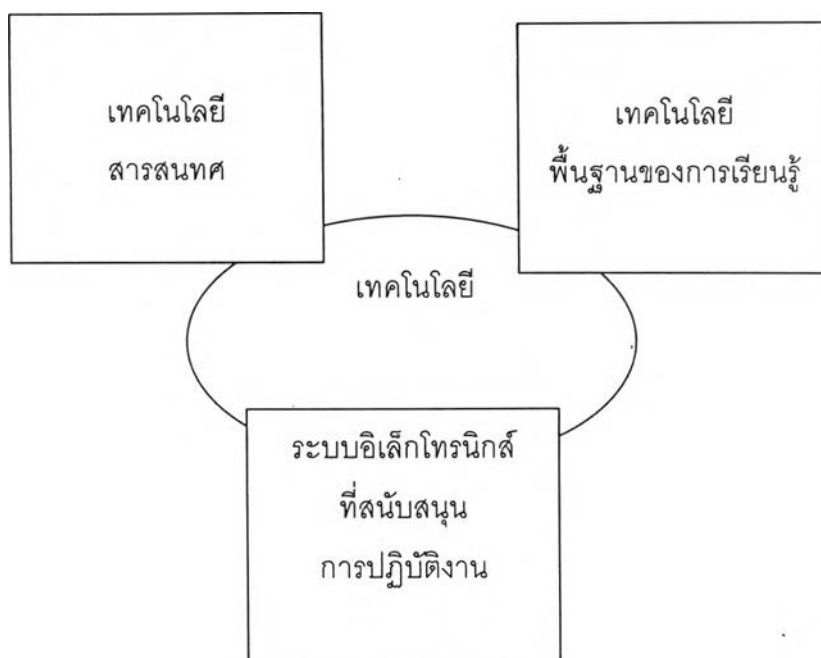
3) การเรียนรู้ที่ได้จากที่เรียน (Deutero learning) องค์กรสนับสนุนการเรียนรู้ในเชิงรุกนี้จะทำให้สมาชิกมีความรู้เกี่ยวกับบริบทขององค์กรเพื่อการเรียนรู้ ค้นพบว่าอะไรคือสิ่งที่เอื้อหรือขัดขวางการเรียนรู้ สามารถสร้างกลยุทธ์ใหม่สำหรับการเรียนรู้ สามารถประเมินสิ่งที่เกิดขึ้นได้ การเรียนรู้เชิงรุกเป็นการเรียนรู้เชิงองค์กรประเภทที่มุ่งสร้าง (Generative) และสร้างสรรค์ (Creative) โดยการเสริมความรู้ (Empower) ใ้บุคคลากรมีการมองไปในอนาคตที่มีการปฏิบัติเชิงรุก (Proactive) สะท้อนความคิด (Reflective) และสร้างสรรค์การเรียนรู้ของ ตนเอง

4) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action learning) Marquardt ให้ความสำคัญการปฏิบัตินั้นเป็นเครื่องมือที่มีคุณค่ามาก การเรียนรู้โดยการปฏิบัตินั้นสร้างขึ้นจากประสบการณ์และความรู้ รวมทั้งทักษะของแต่ละกลุ่มหรือกลุ่ม กลุ่มให้การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ ประโยชน์ของการเรียนรู้โดยการปฏิบัติ คือ 1) การพัฒนาทักษะและความรู้ตลอดจนกระบวนการที่สะท้อนเป็นการปฏิบัติเมื่อเกิดปัญหา 2) การเปลี่ยนแปลงองค์กรเกิดขึ้นเมื่อมีผู้เข้าร่วมแก้ปัญหาขององค์กรจากมุมมองใหม่

6) ด้านเทคโนโลยีที่นำมาใช้ (Technology application)

Marquardt (1996) กล่าวว่าเทคโนโลยีนับเป็นปัจจัยที่สำคัญมากสำหรับศตวรรษนี้ เพราะองค์กรใดก็ตามที่มีอำนาจทางเทคโนโลยีสูงจะทำให้สามารถที่จะก้าวล้ำหน้าองค์กรอื่นได้ ซึ่งมีองค์ประกอบย่อยของเทคโนโลยีเพื่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ดังนี้

1. เทคโนโลยีสารสนเทศ
2. เทคโนโลยีพื้นฐานของการเรียนรู้
3. ระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน



รูปภาพที่ 1 องค์ประกอบของเทคโนโลยีเพื่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้
(Marquardt, 1996:158)

แต่ละองค์ประกอบย่อยมีรายละเอียดดังนี้

เทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บ ประมวลผล และเผยแพร่สารสนเทศโดยรวมเทคโนโลยีสารสนเทศจะครอบคลุมถึงเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบันทึก จัดเก็บ ประมวลผลสืบค้น ส่งและรับข้อมูล ซึ่งรวมถึงเครื่องมือและอุปกรณ์ต่าง ๆ เช่น คอมพิวเตอร์ เครือข่ายสื่อสาร อุปกรณ์จัดเก็บข้อมูล

Marquardt ได้ให้ทัศนะว่าองค์กรจะต้องจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกและเอื้อต่อการเรียนรู้มีการจัดตั้งทีมเทคโนโลยีสารสนเทศ และมีการจัดอบรม บุคลากรให้สามารถใช้คอมพิวเตอร์ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

วิเศษศักดิ์ โคตรอาษา และคณะ, 2542: 2 อ้างถึงใน เสาวรส บุนนาค, 2543: 54 ได้สรุปและรวบรวมถึงการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการศึกษาและการเรียนรู้ดังนี้

1. การใช้คอมพิวเตอร์ช่วยสอน (CAI – computer assisted instruction) เป็นการนำเอาคำอธิบายบทเรียนมาบรรจุไว้ในคอมพิวเตอร์
2. การศึกษาทางไกล เทคโนโลยีสารสนเทศ ที่ใช้ในการจัดการศึกษาทางไกลมีหลายแบบ เช่น การใช้วิทยุ โทรทัศน์ การประยุกต์ใช้ระบบประชุมทางไกล (Video conference) โดยผู้สอนและผู้เรียนสามารถสื่อสารถึงกันได้
3. เครือข่ายการศึกษา เป็นการจัดทำเครือข่ายการศึกษาเพื่อให้ครูและนักศึกษาหรือผู้สนใจใช้เครือข่ายเพื่อแสวงหาความรู้อย่างมากมายในโลก เช่น บริการส่งจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail)

4. การใช้งานในห้องสมุด มีการส่งเสริมในห้องสมุดมหาวิทยาลัยทั้งของรัฐ และเอกชนมีความร่วมมือกันในการบริการเครือข่าย

5. การนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดทำงานในห้องปฏิบัติการร่วมกับอุปกรณ์อื่น ๆ เช่น การจำลองแบบ การออกแบบวงจรไฟฟ้า การควบคุม การทดลองซึ่งอุปกรณ์ที่ทันสมัยในปัจจุบัน

6. การใช้งานประจำและการบริการ เช่น การจัดทำประวัติบุคลากรตามองค์กรต่าง ๆ เช่น ข้อมูลบุคลากร ข้อมูลครู ข้อมูลผู้ป่วย เป็นต้น

จะเห็นได้ว่าระบบการสื่อสารที่ใช้คอมพิวเตอร์เป็นสื่อกลางใช้ประโยชน์ในด้านการจัดเก็บ การประมวลผลและสามารถสืบค้นความรู้ได้จากระบบสารสนเทศ เพื่อใช้ในการติดต่อทั้งภายในและภายนอกองค์กร

เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ (Technology based learning)

พื้นฐานเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้จะอำนวยความสะดวกแก่การควบคุมของบุคลากรด้วยการปฏิบัติการและควบคุมโดยอัตโนมัติ (Automatic) บุคลากรจะเรียนรู้โดยเทคโนโลยี หรือหนังสือคู่มือการทำงานโดยขึ้นนำตนเองในการเรียนรู้มากขึ้น นอกจากนี้ยังมีระบบวิดีโอที่มีการโต้ตอบ การใช้การสื่อสารโทรคมนาคม (Telecommunication) การประยุกต์ใช้ในการฝึกอบรมน่าสนใจมากขึ้น

ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานด้วยอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic performance support systems : EPSS) (Marquardt, 1996: 167)

ระบบการสนับสนุนการปฏิบัติงานเป็นได้ทั้งอิเล็กทรอนิกส์ และคู่มือต่าง ๆ ระบบสนับสนุนช่วยเหลือบุคลากรเข้าถึงการปฏิบัติงาน บุคลากรจะเรียนรู้โดยเทคโนโลยีหรือจากคู่มือต่าง ๆ

ประโยชน์ของระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานด้วยอิเล็กทรอนิกส์ (EPSS) สำหรับการเรียนรู้เชิงองค์กร (เลวอร์ส บุนนาค, 2543: 56) ได้แก่

1. ช่วยปรับปรุงการปฏิบัติงานของผู้เรียน ไม่ใช่ปรับปรุงความรู้
2. จัดความช่วยเหลือได้ทันเวลาไม่ว่าเมื่อใด ที่ไหนที่ต้องการ
3. ทำให้เข้าถึงสารสนเทศ เข้าถึงวิธีการ เครื่องมือ และการตัดสินใจ

ได้อย่างสม่ำเสมอ

4. ใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือให้ผู้ชำนาญการในการสอนแนะ (Coach) เป็นพี่เลี้ยง (Mentor)

5. ช่วยเร่งการฝึกอบรมในงานและการรักษาการเรียนรู้
6. ช่วยลดเวลาและกระตุ้นในการฝึกอบรม

7. เพิ่มความยืดหยุ่นกับการมอบหมาย
8. ผลักดันองค์กรในการฝึกอบรมบุคลากรในเรื่องที่ยาก
9. ลดการใช้กระดาษ เช่น คู่มือ การประเมินผล หรือการทดสอบ
10. เพิ่มความพอเพียงในตนเอง (Sufficiency) และเพิ่มอำนาจให้แก่บุคลากร

จะเห็นได้ว่าองค์กรที่มีการเรียนรู้และสามารถนำเทคโนโลยีไปใช้ควบคู่กับการเรียนรู้ จะมีประโยชน์อย่างยิ่งต่อองค์กร สามารถติดต่อสื่อสาร การนำข้อมูลไปใช้อย่างรวดเร็ว ดังนั้น องค์กรจึงควรเล็งเห็นความสำคัญในการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรได้มีโอกาสที่จะเรียนรู้ และเพิ่มทักษะในการใช้เทคโนโลยี

7) ด้านบรรยากาศองค์กร (Organization management)

บรรยากาศองค์กรเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อบุคลากรในองค์กรบรรยากาศองค์กรที่ดีจะทำให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น สมยศ นาวิกาน(2520) กล่าวว่า บรรยากาศองค์กรคือกลุ่มของคุณลักษณะและสภาพแวดล้อมของงานที่บุคลากรปฏิบัติงาน อยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมดังกล่าว รับรู้ทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม และบรรยากาศองค์กรจะเป็น แนวแรงกดดันสำคัญที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในการปฏิบัติงาน และอรุณ รักธรรม (2533: 23) กล่าวว่าบรรยากาศองค์กรหมายถึง ชุดของค่านิยม ทัศนคติและชนบประเพณี ซึ่งมี ผลกระทบต่อวิถีทางที่คนมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ บรรยากาศ องค์กรมีความสำคัญต่อผู้บริหารและบุคคลอื่นด้วยเหตุผลที่สำคัญ 3 ประการ คือ ประการแรก บรรยากาศองค์กรที่ดีจะทำให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ประการที่สอง ผู้บริหารมี อิทธิพลต่อบรรยากาศองค์กรของหน่วยงานหรือแผนกงานในองค์กรและประการที่สาม ความเหมาะสมของระหว่างบุคลากรและปริมาณภาระงานในองค์กร จะทำให้บุคลากรมีความ พึงพอใจในงาน (สมยศ นาวิกาน 2536: 330)

จากการศึกษาของ Litwin และ Stringer (1968: 81-82) อ้างถึงโน เสาวรส บุนนาค, 2543: 85-86 ได้จำแนกปัจจัยของบรรยากาศองค์กรออกเป็น 9 มิติ ได้แก่

1. มิติโครงสร้างองค์กร หมายถึง การรับรู้เกี่ยวกับกฎเกณฑ์ข้อบังคับ ขั้นตอนในการดำเนินงานที่มากมาย การถือตามระเบียบมากเกินไป และการติดต่อสื่อสารตาม สายการบังคับบัญชา
2. มิติความรับผิดชอบ หมายถึง การรับรู้เกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบ ของตนเอง ไม่จำเป็นต้องตรวจสอบการตัดสินใจในทุกๆ เรื่อง เมื่อบุคลากรมีงานที่จะปฏิบัติ จะดำเนินการด้วยความรู้สึกรับผิดชอบในงาน

3. มิติรางวัล หมายถึง การรับรู้เกี่ยวกับการได้รับรางวัลสำหรับงานที่ตนได้ปฏิบัติตามเป้าหมายขององค์กร ระบบการให้รางวัลขององค์กร มีลักษณะทางกระบวนการมากกว่าการลงโทษ ทั้งนี้หมายรวมถึง การรับรู้ในความยุติธรรมของนโยบายการจ่ายเงินเดือน และการสนับสนุนให้ก้าวหน้า

4. มิติความเสี่ยงภัย หมายถึง การรับรู้เกี่ยวกับการเสี่ยงภัยและความท้าทายในงาน และองค์การเน้นที่จะพิจารณาทางเลือกที่เสี่ยง เป็นการเสี่ยงที่จะช่วยให้ได้ทางเลือกที่ดีในการดำเนินงาน

5. มิติความอบอุ่น หมายถึง การรับรู้มีมิตรภาพที่ดีภายในองค์กร ซึ่งเกิดขึ้นในบรรยากาศของการทำงานเป็นกลุ่ม เน้นความรู้สึกที่ดี ความเป็นเพื่อน และกลุ่มไม่เป็นทางการ

6. มิติการสนับสนุน หมายถึง การรับรู้ถึงความช่วยเหลือของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานอื่นในกลุ่มเน้นการสนับสนุนซึ่งกันและกันทั้งจากระดับล่าง ระดับสูง

7. มิติมาตรฐานการปฏิบัติงาน หมายถึง การรับรู้ถึงความสัมพันธ์ของเป้าประสงค์ ซึ่งกำหนดไว้ในลักษณะที่ชัดเจนและคลุมเครือ มาตรฐานของการปฏิบัติงาน เน้นการทำงานตามเป้าหมายขององค์กร บุคคลตลอดจนกลุ่ม

8. มิติความขัดแย้ง หมายถึง การรับรู้ว่าผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในองค์กรต้องการรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างไปจากความคิดเห็นของฝ่ายบริหารและบุคคลในองค์กร เน้นการ แก้ปัญหามากกว่าการปล่อยไปเรื่อย ๆ หรือการไม่สนใจปัญหา

9. มิติความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน หมายถึง การรับรู้ว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของ องค์กรตลอดจนการเป็นสมาชิกที่ดี มีคุณค่าของทีมงานและที่สำคัญคือความมีน้ำใจ

Litwin & Burmeister (1992) อ้างถึงใน เสาวรส บุนนาค, 2543: 88-89 ได้พัฒนาบรรยากาศขององค์กรของ Litwin & Stringer (1968) โดยแบ่งมิติของบรรยากาศขององค์กรออกเป็น 12 มิติดังต่อไปนี้

1. ความชัดเจนของเป้าหมายและนโยบาย (Clarify) หมายถึง เป้าหมายและนโยบายที่กำหนดไว้อย่างชัดเจนเกี่ยวกับการปฏิบัติงานขององค์กร มีความกระชับ ง่ายต่อความเข้าใจ สามารถนำมาเป็นแนวทางการปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม มีความสอดคล้องกับพันธกิจ

2. ข้อตกลงเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ (Commitment) หมายถึง องค์กรมีการสนับสนุนให้บุคลากรเกิดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร โดยการอุทิศตนเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จขององค์กร

3. มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standard) หมายถึง องค์กรได้กำหนดขั้นตอนและแนวทางปฏิบัติสำหรับให้บุคลากรใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน มีการตรวจสอบและประเมินคุณภาพ และนำผลจากการตรวจสอบประเมินคุณภาพมาปรับปรุงพัฒนางาน เพื่อให้ได้คุณภาพมาตรฐานเพิ่มสูงขึ้น
4. โครงสร้างองค์กร (Structure) หมายถึง องค์กรได้จัดระบบโครงสร้างขององค์กรที่เอื้อต่อการดำเนินงาน มีการกระจายอำนาจแก่ผู้ปฏิบัติงานและมีการติดต่อสื่อสารและประสานงานที่คล่องตัวเอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กร
5. ปฏิบัติตามระเบียบ (Conformity) หมายถึง องค์กรที่มีการกำหนดกฎระเบียบและข้อปฏิบัติเป็นลายลักษณ์อักษร ให้บุคลากรในองค์กรได้รับทราบอย่างทั่วถึงกัน สามารถปฏิบัติตามได้ และเป็นกฎระเบียบที่ใช้กับบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน
6. การยกย่องชมเชยและให้รางวัล (Rewards) หมายถึง องค์กรให้แรงกระตุ้น จูงใจโดยการกล่าวคำยกย่องชมเชย เมื่อบุคลากรปฏิบัติหน้าที่เป็นที่พึงพอใจ ตามความเหมาะสมมีการประเมินผลการปฏิบัติงานและแจ้งให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบ
7. ความรับผิดชอบในงาน (Responsibility) หมายถึง องค์กรได้มอบหมายภาระความรับผิดชอบให้กับบุคลากรได้อย่างเหมาะสมกับหน้าที่ในแต่ละตำแหน่ง
8. การเปิดโอกาสให้เรียนรู้โดยการทดลอง (Trial and error) หมายถึง องค์กรได้เปิดโอกาสให้บุคลากรทดลองเรียนรู้สิ่งใหม่ หรือแสดงออกในด้านความคิดสร้างสรรค์เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานแม้ว่าการทดลองริเริ่มสิ่งใหม่นั้นจะไม่ประสบผลสำเร็จ บุคลากรจะไม่ถูกลงโทษ ถูกตำหนิหรือมีผลกระทบต่อดำเนินงานหน้าที่
9. ความจงรักภักดีในองค์กร (Loyalty) หมายถึง องค์กรได้มีกลยุทธ์ให้บุคลากรมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ และมีคุณค่าในตนเอง โดยคำนึงถึงความเป็นบุคคลของผู้ปฏิบัติงาน
10. การสนับสนุนในการปฏิบัติงาน (Working supportive) หมายถึง องค์กรได้ให้การสนับสนุนส่งเสริมและช่วยเหลือบุคลากรในด้านสิ่งอำนวยความสะดวก วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ งบประมาณและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานให้เหมาะสม
11. ความอบอุ่นในการปฏิบัติงาน (Warmth) หมายถึง ผู้บังคับบัญชาองค์กรให้ความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถขอคำปรึกษาหารือกับ ผู้บังคับบัญชาเมื่อมีปัญหา หรือต้องการคำแนะนำปรึกษา รวมถึงการได้รับความไว้วางใจแก่ ผู้บังคับบัญชา
12. การทำงานเป็นทีม (Teamwork) หมายถึง องค์กรสนับสนุนให้บุคลากรมีการทำงานเป็นทีม มีความเชื่อเพื่อ แบ่งปันในทีมงาน พร้อมทั้งจะเผยแพร่ และให้ความรู้ที่เป็นประโยชน์แก่กัน มีความรู้สึกเป็นเจ้าของทีม เต็มใจ และเสียสละเพื่อความสำเร็จของทีม

จะเห็นได้ว่า บรรยากาศขององค์กรที่ดีจะส่งผลให้บุคลากรมีการปฏิบัติงานที่ดี เกิดการเรียนรู้ที่ดี ผลจากการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการทำงานดี

8) ด้านการบริหารองค์กร (Organization management)

การพัฒนาองค์กรไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้ประสบผลสำเร็จขององค์กร ต้องมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก จะต้องมีการพัฒนาโครงสร้างและวิธีการบริหารเพื่อให้เหมาะสมกับคนในองค์กรนอกจากนั้นโครงสร้างที่แท้จริงขององค์กรจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงได้แก่ รูปแบบงาน ระบบที่รวดเร็ว โครงการ นโยบายขององค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้จะดำเนินการได้ดีเมื่อผู้บริหารในองค์กรควรจะมีการเปลี่ยนแปลงบทบาท มีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และนอกจากนั้นผู้บริหารต้องติดตามการปรับปรุงการดำเนินงานโครงการ สนับสนุนการเรียนรู้ในระยะยาว (บุพผา พวงมาลี, 2542) นอกจากนั้นการจัดโครงสร้างองค์กรที่ดี นั้น โครงสร้างขององค์กรไม่สลับซับซ้อนและไม่ควรจัดแบ่งแผนกงานมากเกินไป สายการบังคับบัญชาที่ดีไม่ควรมีระดับชั้นมากเกินไป เพราะทำให้ไม่เอื้อต่อการควบคุม และการประสานงานระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ปฏิบัติงาน (สมยศ นาวิการ, 2536:193) นอกจากนี้ในรูปแบบของการบริหารแบบมีส่วนร่วมในลักษณะการบริหารแบบคณะกรรมการ หรือการทำงานเป็นที่รวมทั้งการตัดสินใจมีการใช้หลักการของเหตุผลตามหลักวิถีทางแห่งประชาธิปไตย จะช่วยเพิ่มบรรยากาศการทำงานในองค์กรและผู้ปฏิบัติมีความสามัคคี นอกจากนั้นการมีคู่มือการปฏิบัติงานที่ระบุแนวทางการปฏิบัติงานที่ชัดเจน จะช่วยทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถเรียนรู้การปฏิบัติงานได้รวดเร็วและทำงานได้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับในด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น หากผู้บริหารองค์กรได้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้ปฏิบัติงานจะสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน (ธงชัย สันติวงษ์, 2537:104) แต่ทั้งนี้ในการประเมินผลงาน จำเป็นต้องมีแบบประเมินซึ่งระบุเกณฑ์ประเมินอย่างชัดเจน ครอบคลุมประเด็นของผลงานที่พึงประเมินทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพของงาน (ธงชัย สันติวงษ์, 2535: 20) และจากการวิเคราะห์จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสามารถจำแนกองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ดังตารางที่ 1 , 2

ตารางที่ 1 แสดงองค์ประกอบของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากการทบทวนวรรณกรรม

	องค์ประกอบ ปี	Personal mastery	Mental model	Shared vision	Team learning	System thinking	Organization transformation	Technology application	Organization atmosphere
Senge	1990	✓	✓	✓	✓	✓			
Pedler, Burgouyne และ Baydell	1991				✓				✓
Garvin	1994	✓							
Marquardt and Reynold	1994			✓	✓		✓	✓	
Gephart Marsick Buren และ Spirs	1996			✓	✓	✓			
Argyris	1997					✓ กระบวนการ แก้ไขตรวจ สอบข้อผิดพลาดต่าง ๆ			
Luthan	1998							✓ (เทคโนโลยี สารสนเทศ)	
Devid	1997								✓
Watkin และ Marsick	1992	✓		✓	✓	✓			
Wick และ Leon	1993								✓

ตารางที่ 2 แสดงองค์ประกอบของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากการทบทวนวรรณกรรม

	องค์ประกอบ ปี	Personal mastery	Mental model	Shared vision	Team learning	System thinking	Organization transformation	Technology application	Organization atmosphere
สุนทรีย์ กุลนานนท์	2539				✓				
ลือชัย พันธุ์เจริญกิจ	2540				✓				
สันติมา ศรีสังข์ สุวรรณ	2540				✓				✓
บุบผา พวงมาลี	2542	✓	✓	✓	✓	✓			
เสาวรส บุนทศ	2543						✓	✓	✓
John. Peters	1996	✓	✓			✓			
Steven H, Appellaun Lars Go ransson	1997	✓	✓	✓	✓	✓			

4. ความหมายของตัวชี้วัด

ดัชนีหรือตัวชี้วัด หมายถึง เครื่องมือที่ใช้เป็นแนวทาง ในการติดตาม ปรับปรุงคุณภาพ การพยาบาล เพื่อเกิดการพัฒนาคูณภาพการพยาบาลและประเมินความสำเร็จของการพัฒนาของ องค์การพยาบาลในด้านของการบริการและกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร

4.1 ลักษณะสำคัญของดัชนี

- 1) ดัชนีไม่จำเป็นต้องชี้บอกสิ่งต่างๆ หรือบ่งบอกธรรมชาติของสิ่งต่างๆ ได้อย่าง แม่นยำ แต่เป็นเพียงการประมาณค่า
- 2) ดัชนีจะประกอบด้วยตัวแปรหลายๆ ตัวแปรที่มีความเกี่ยวข้องกัน เพื่อจะได้ บ่งบอกหรือบ่งชี้ให้เห็นถึงลักษณะกว้างๆ ของระบบนั้นๆ
- 3) ดัชนีที่ใช้บ่งชี้ปริมาณของสิ่งใด ควรเป็นลักษณะปริมาณหรือคิดเป็นค่าตัวเลขได้ ไม่ใช่การบรรยายข้อความสั้นๆ
- 4) ดัชนีสามารถเปลี่ยนแปลงไปได้ตามกาลเวลาหนึ่ง หรือระยะเวลาหนึ่งขึ้นอยู่กับ การผันแปรของระบบ
- 4) ดัชนีควรต้องพัฒนาจากการรวบรวมอย่างเป็นระบบด้วยวิธีการศึกษาวิจัย เพราะจะ ทำให้ดัชนีที่พัฒนาขึ้นมีความน่าเชื่อถือ

4.2 ประเภทของดัชนี (พัฒนามาจาก Johstone, 1981: 15 -17 อ้างถึงใน บุญใจ ศรีสถิตยัณรากร, 2543)

4.2.1 ดัชนีที่เป็นตัวแทน (Representative Indicators)

ดัชนีที่เป็นตัวแทน เป็นดัชนีที่กำหนดมาจากการคัดเลือกตัวแปรใดตัวแปร หนึ่ง มาเพียงตัวแปรเดียว ซึ่งการคัดเลือกตัวแปรมาเพียงตัวเดียวเพื่อกำหนดดัชนีนั้น เป็นวิธีการซึ่ง ขาดหลักการที่ดีในการคัดเลือกตัวแปรทำให้ผลการวิจัยที่ได้ไม่สามารถที่จะสรุปอ้างอิงไปยัง ประชากรของการวิจัยได้ ดัชนีที่ใช้บ่งชี้ลักษณะ หรือแง่มุมของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง โดยเฉพาะแง่มุมของ ระบบการศึกษาแล้ว จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องประกอบด้วยหลายๆ ตัวบ่งชี้ไม่ใช่เพียงตัวบ่งชี้ที่เป็น ตัวแทนเพียงตัวบ่งชี้เดียว

4.2.2 ดัชนีเดี่ยว (Disaggregative indicators)

ดัชนีเดี่ยว เป็นตัวบ่งชี้ที่กำหนดจากตัวแปรองค์ประกอบแต่ละตัว โดยแต่ละตัวแปรองค์ประกอบ จะเป็นอิสระจากกันเพื่อป้องกันความซ้ำซ้อนของดัชนี ในแต่ละชุดตัวแปรองค์ประกอบ ซึ่งจะทำให้ได้ดัชนีที่ชัดเจนในแต่ละองค์ประกอบของระบบการศึกษา แต่อย่างไรก็ตาม ดัชนีประเภทนี้ไม่เหมาะสมเพราะเป็นดัชนีแบบแยกส่วน

4.2.3 ดัชนีรวม (Composite indicators)

ดัชนีรวมเป็นดัชนีที่มีความเหมาะสมในการนำมาใช้ในการวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะเป็นดัชนีที่ได้จากการรวบรวมตัวแปรทางการศึกษาที่มีความเกี่ยวข้องกันเข้าด้วยกัน ค่าดัชนีรวมที่ได้จึงเป็นค่าเฉลี่ยของตัวแปรทางการศึกษาที่นำมารวมเข้าด้วยกัน แต่ในกรณีที่ค่าน้ำหนักตัวแปรแต่ละตัวไม่เท่ากัน จะต้องทำการถ่วงน้ำหนักของตัวแปรแต่ละตัวด้วย ทั้งนี้การคำนวณค่าดัชนีรวมอาจใช้วิธีการรวม (Adding method) หรือวิธีการคูณ (Multiplying method) พบว่าดัชนีรวมดัชนีผลที่นำมาอธิบายลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีความ น่าเชื่อถือมากกว่าดัชนีตัวแทน หรือ ดัชนีเดี่ยว

4.3 วิธีการพัฒนาดัชนี

4.3.1 การพัฒนาดัชนีเพื่อนำผลไปใช้ (Pragmatic reduction)

การพัฒนาดัชนีเพื่อนำผลไปใช้ทำได้ 2 แนวทางคือ 1) การคัดเลือกตัวแปรมาจำนวนหนึ่งซึ่งผู้พัฒนาพิจารณาแล้วว่ามีเหมาะสมที่จะนำมาใช้กำหนดดัชนีซึ่งการพัฒนาตัวบ่งชี้แนวทางนี้จะได้ดัชนีที่เป็นตัวแทน (Representative indication) 2) การคัดเลือกตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันมาทำการรวบรวมเข้าด้วยกัน (Combination) เพื่อจดจำนวนตัวแปรลง ซึ่งการพัฒนาดัชนีแนวทางนี้ จะได้ดัชนีที่มีความชัดเจนในการบ่งชี้ถึงคุณลักษณะของสถานการณ์นั้นๆ

จุดอ่อนของวิธีการพัฒนาดัชนีเพื่อนำผลไปใช้คือ อาจเกิดความลำเอียงในการคัดเลือกตัวแปรได้

4.3.2 การพัฒนาดัชนีโดยยึดหลักทฤษฎี (Theoretical definition)

การพัฒนาดัชนีโดยยึดหลักทฤษฎี เป็นวิธีการนำตัวแปรจำนวนหนึ่ง ที่ได้มาจากการคัดเลือกตามหลักทฤษฎีมาพิจารณากำหนดน้ำหนักตัวแปรตามความสำคัญของตัวแปร จากนั้นนำมาคำนวณค่าดัชนีรวมด้วยวิธีการตามหลักคณิตศาสตร์ในการพัฒนาโดยยึดหลักทฤษฎีเพื่อให้ได้ดัชนีที่ดีและถูกต้องตามหลักทฤษฎี จำเป็นต้องอาศัยหลักสำคัญ ได้แก่

4.3.2.1 หลักการคัดเลือกตัวแปรองค์ประกอบ (Selecting the component variables) เพื่อให้ตัวแปรองค์ประกอบที่คัดเลือกมามีความเหมาะสมในการนำมากำหนดดัชนีประการแรกที่ศึกษาคือผู้วิจัย จำเป็นต้องศึกษาคุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งอาจใช้วิธีการศึกษาจากเอกสาร (Document) ข้อเสนอเชิงทฤษฎี (Theoretical proposition) หรือความคิดเห็นที่สอดคล้องกันของผู้เชี่ยวชาญ (Expert consensus) ซึ่งข้อมูลที่ได้ในขั้นตอนนี้ จะนำมาใช้ประโยชน์ในการคัดเลือกตัวแปรองค์ประกอบที่จะนำมากำหนดดัชนี ในกรณีที่ตัวแปรองค์ประกอบมีจำนวนมาก ผู้วิจัยควรต้องทำการลดจำนวนตัวแปรให้เหลือน้อยลง

4.3.2.2 หลักการกำหนดน้ำหนักตัวแปร (Defining the weights) การกำหนดน้ำหนักให้กับตัวแปรที่นำมาศึกษา กระทำได้ 3 วิธีการดังนี้

- การกำหนดน้ำหนักตัวแปรโดยใช้ความคิดเห็น ในกรณีนี้สามารถทำการกำหนดน้ำหนักตัวแปรแต่ละตัวให้มีน้ำหนักเท่าๆ กัน หรือกำหนดน้ำหนักตัวแปรให้แตกต่างกันก็ได้ ในการกำหนดน้ำหนักตัวแปรอาจกำหนดจากช่วงระดับต่างๆ กัน เช่น กำหนดจากช่วงระดับ 1-5 (Johnstone, 1981:181, citing Harbison and Myers) หรือกำหนดช่วงระดับ 1-7 หรือ 1-10 เป็นต้น สำหรับการพิจารณา น้ำหนักตัวแปร อาจใช้ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ หรือของผู้วิจัย แต่โดยทั่วไป แล้วการกำหนดน้ำหนักตัวแปรโดยผู้เชี่ยวชาญ จะได้รับการยอมรับมากกว่าการกำหนดน้ำหนักตัวแปรโดยผู้วิจัย นอกจากนี้การกำหนดน้ำหนักตัวแปรโดยผู้เชี่ยวชาญ โดยใช้เทคนิคเดลฟายนั้นเป็นที่นิยมกัน ซึ่งจากการศึกษาพบว่า มีผู้ที่ทำการพัฒนาดัชนี โดยให้ผู้เชี่ยวชาญกำหนดน้ำหนักตัวแปร ได้แก่ ดุลคีย์และบูร์ค (Johnstone 181; citing Dulkey and Bourks, 1971) และอาทิตยา ดวงมณี (2540) ส่วนการเก็บรวบรวมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญด้วยเทคนิคเดลฟายอาจใช้วิธีส่งแบบสอบถาม หรือ สัมภาษณ์แบบเจาะลึก

- การกำหนดน้ำหนักตัวแปรโดยพิจารณาจากระยะเวลาและค่าใช้จ่ายที่ใช้ในการได้มาซึ่งการคิดค่าตัวแปรนั้น ๆ

- การกำหนดน้ำหนักตัวแปรโดยใช้เกณฑ์มาตรฐานที่ได้มีผู้ทำการศึกษาและกำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษรแล้ว

4.3.3 การพัฒนาดัชนีโดยอาศัยข้อมูลเชิงประจักษ์ (Empirical definition)

การพัฒนาดัชนีโดยใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ เป็นวิธีการพัฒนาดัชนีที่มีความใกล้เคียงกับวิธีการพัฒนาดัชนีโดยยึดหลักทฤษฎีต่างกันแต่เพียงการกำหนดน้ำหนักตัวแปร กล่าวคือ การกำหนดน้ำหนักตัวแปรของวิธีการพัฒนาดัชนีโดยยึดหลักทฤษฎี เป็นการกำหนดน้ำหนักความสำคัญของตัวแปร ซึ่งอาจใช้ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญหรือวิธีการอื่น ๆ ที่กล่าวไว้ในข้อ 2.2 ส่วนการกำหนดน้ำหนักตัวแปรของวิธีการพัฒนาดัชนีโดยอาศัยข้อมูลเชิงประจักษ์ เป็นการใช้วิธีทางสถิติ ได้แก่ การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor analysis) การวิเคราะห์จัดกลุ่ม (Cluster analysis)

ปัญหาที่อาจพบได้จากวิธีการพัฒนาดัชนีโดยอาศัยข้อมูลเชิงประจักษ์คือ ปัญหาเกี่ยวกับการขาดซึ่งความชัดเจนของข้อมูล ที่นำมาใช้กำหนดคุณลักษณะของดัชนี และปัญหาความลำเอียงในการคัดเลือกตัวแปรองค์ประกอบ นอกจากนี้แล้ว การวิเคราะห์ด้วยเทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบ อาจพบปัญหาเกี่ยวกับความไม่เพียงพอกับขนาดกลุ่มตัวอย่างที่นำมาศึกษา โดยเฉพาะกรณีที่ตัวแปรที่นำมาศึกษามีจำนวนมาก ดังนั้นผู้วิจัยได้นำกรอบแนวคิดการพัฒนาตัวชี้วัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลชุมชน โดยใช้กรอบแนวคิดการพัฒนาดัชนีทางการศึกษาของจอห์นสโตน (Johnstone, 1981) และพัฒนาตัวชี้วัดตามวิธีการหลักทฤษฎี (Theoretical definition) ทั้งนี้ได้ทำการคัดเลือกตัวชี้วัดด้วยวิธีวิเคราะห์จากเอกสารร่วมกับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญตามเทคนิคการเก็บข้อมูลด้วยเทคนิค EDFR ทำการกำหนดน้ำหนักตัวชี้วัด โดยใช้ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและรวมค่าตัวชี้วัดด้วยวิธีการบวก (Additive method)

การคัดเลือกตัวชี้วัดการกำหนดน้ำหนักตัวชี้วัดและการรวมค่าตัวชี้วัดได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. การคัดเลือกตัวชี้วัด

การคัดเลือกตัวชี้วัดในงานวิจัยนี้ จำแนกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 เป็นการคัดเลือกตัวชี้วัดโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้ตัวชี้วัดที่จะนำมาเป็นกรอบตัวชี้วัดขั้นต้น

ขั้นตอนที่ 2 เป็นการคัดเลือกตัวชี้วัดโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้ตัวชี้วัดที่มีความตรง มีความเหมาะสมและสามารถนำไปใช้กำหนดเป็นตัวชี้วัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ โดยใช้เทคนิค EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) ซึ่งเป็นเทคนิคที่ผสมผสานระหว่างเทคนิคเดลฟาย (Delphi) และเทคนิค EFR (Ethnographic Futures Research)

2. การกำหนดน้ำหนักตัวชี้วัด

การกำหนดน้ำหนักตัวชี้วัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลชุมชน กำหนดโดยผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความรู้และประสบการณ์ทางด้านการพัฒนาตัวชี้วัด

3. การรวมค่าตัวชี้วัด

ทำการรวมค่าตัวชี้วัดรวมที่พัฒนาขึ้นโดยใช้วิธีบวก (Additive method) ตามแนวคิดของจอร์นสโตน (Johnstone, 1981: 73 - 75)

4.4 เทคนิควิธีการวิจัยแบบ EDFR

รายละเอียดเนื้อหาเกี่ยวกับเทคนิคการวิจัยแบบ EDFR ที่จะกล่าวถึง ผู้วิจัยสรุปจากบทความเรื่อง เทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDFR (จุมพล พูลภัทรชีวิน, 2539: 74-86) และบุญใจ ศรีสถิตยน์รากูร (2543: 111-116) มีเนื้อหาดังนี้

การวิจัยอนาคตเป็นการศึกษาวิจัยประเด็นที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อรวบรวมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยได้หันมาศึกษาเรื่องของอนาคตกันอย่างจริงจังจนเกิดเป็นสหวิชา (Field of study) แนวใหม่ที่ศึกษาเกี่ยวกับอนาคต เรียกว่า อนาคตวิทยา (Futurology) หรืออนาคตศาสตร์ (Futurism) และนักอนาคตศาสตร์ได้พัฒนาระเบียบวิธีวิจัยที่เรียกว่า การวิจัยอนาคต (Future research) เป็นเทคนิคที่ผสมผสานระหว่างเทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) และเทคนิค EFR (Ethnographic future research) เพื่อพัฒนาหลักทฤษฎีของอนาคตศาสตร์ให้เป็นไปอย่างมีระบบและเชื่อถือได้ ประการสำคัญคือผู้เชี่ยวชาญที่ผู้วิจัยได้คัดเลือกสำหรับให้ความคิดเห็น ซึ่งควรพิจารณาคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญที่มีความรอบรู้และมีประสบการณ์ในการที่ศึกษาอย่างแท้จริง รวมทั้งเป็นผู้ตระหนักถึงความสำคัญและมีความสนใจเกี่ยวกับประเด็นที่ศึกษา โดยการนำจุดเด่นของเทคนิคเดลฟายและเทคนิค EFR แล้วพัฒนาเป็นเทคนิค EDFR ทั้งนี้โดยปรับปรุงวิธีการให้มีความยืดหยุ่นและเหมาะสมมากขึ้น กล่าวคือในรอบแรกของการเก็บข้อมูลจะใช้การสัมภาษณ์ตามกระบวนการของเทคนิค EFR คือเป็นการสัมภาษณ์แบบเปิดและไม่ชี้นำ โดยผู้วิจัยอาจจะเลือกสัมภาษณ์เฉพาะแนวโน้มที่ผู้เชี่ยวชาญคาดว่าน่าจะเป็นไปได้มากที่สุด ภายหลังจากการสัมภาษณ์ในรอบแรกแล้ว ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้ทำการวิเคราะห์ และสังเคราะห์ จากนั้นนำมาสร้างแบบสอบถามรอบที่สอง และ/หรือแบบสัมภาษณ์ เพื่อส่งไปให้ผู้เชี่ยวชาญตอบและ/หรือสัมภาษณ์ตามกระบวนการของเทคนิคเดลฟาย และนำข้อมูลที่ได้มาดำเนินการตามกระบวนการถัดมาของเทคนิคเดลฟาย จนกระทั่งในอนาคตภาพของเหตุการณ์ที่ผู้วิจัยศึกษา

การวิจัยเชิงอนาคตโดยการใช้เทคนิค EDFR ช่วยให้ผู้วิจัยได้ข้อมูลที่เป็นระบบและมีความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น (จุมพล พูลภัทรชีวิน, 2530)

เทคนิค EDFR นี้ถูกพัฒนาขึ้นมาเพื่อสนองวัตถุประสงค์ 2 ประการคือ 1) ช่วยเพิ่มศักยภาพของเทคนิค EDFR และ Delphi และ 2) เพื่อให้มีเทคนิคการวิจัยอนาคตเพิ่มมากขึ้น ดังนั้นเทคนิค EDFR จึงเป็นเทคนิคการวิจัยที่รวมเอาจุดเด่นหรือข้อดีของทั้งสองเทคนิคเข้าด้วยกัน ซึ่ง ทำให้ช่วยแก้จุดอ่อนของแต่ละเทคนิคได้เป็นอย่างดี

ปัญหาที่ควรวิจัยด้วยเทคนิคนี้ เป็นปัญหาที่มีลักษณะเช่นเดียวกับปัญหาที่ใช้เทคนิค EFR และ Delphi กล่าวคือ เป็นปัญหาการวิจัยที่ไม่มีคำตอบที่ถูกต้องแน่นอน แต่สามารถค้นหาคำตอบได้จากการแสดงความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในสาขานั้น 2) เป็นปัญหาที่ต้องการความคิดเห็นหลายๆ ด้าน จากประสบการณ์หรือความรู้ ความสามารถของผู้เชี่ยวชาญในสาขานั้นๆ 3) ผู้วิจัยไม่ต้องการให้ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนมีผลกระทบหรือมี อิทธิพลต่อกัน 4) การพบปะหรือประชุมรวมกลุ่มของผู้เชี่ยวชาญไม่สะดวก 5) เมื่อไม่ต้องการเปิดเผยรายชื่อของผู้เชี่ยวชาญ เพราะความคิดเห็นของบุคคลในกลุ่มอาจมีความขัดแย้งกันอย่างรุนแรง นอกจากนั้นแล้วเทคนิค EDFR ยังเปิดโอกาสให้นำวิธีการของเทคนิคไปประยุกต์ใช้กับการวิจัยอดีตหรือปัจจุบันได้ ถ้าหากว่าการนำไปใช้นั้นทำให้ได้ผลดีขึ้นและสนองต่อจุดมุ่งหมายที่ต้องการ เช่น นำไปวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา ตัดสินปัญหา กำหนดนโยบายระยะสั้น เหล่านี้เป็นต้น แต่ทั้งนี้กลุ่มผู้เชี่ยวชาญจะต้องเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องนั้นๆ อย่างแท้จริง

การเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญอยู่ที่จุดมุ่งหมายของการวิจัยว่าต้องการอะไร ถ้าต้องการจะทำให้ผลการวิจัยนั้นเกิดขึ้นจริง ก็ควรเลือกผู้เชี่ยวชาญกลุ่มผู้บริหารในปัจจุบัน กลุ่มผู้ที่มีศักยภาพจะเป็นผู้บริหารรุ่นต่อไป กลุ่มนักวิชาการและอาจรวมไปถึงกลุ่มผู้ใช้บริการด้วยก็ได้ ส่วนอัตราส่วนหรือสัดส่วนของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญนั้นผู้วิจัยจะต้องเป็นผู้กำหนดเอง กล่าวคือต้องการเน้นจุดไหนมากก็เลือกผู้เชี่ยวชาญกลุ่มนั้นให้มากกว่ากลุ่มอื่น ๆ แต่ทั้งนี้ น่าจะมีกลุ่มนักวิชาการอยู่ด้วยเสมอ ด้วยเหตุผลที่ว่ากลุ่มนักวิชาการเป็นกลุ่มที่ค่อนข้างจะมีความคิดเห็นที่อิสระและมีความคิด สร้างสรรค์หลายรูปแบบ นักวิชาการจึงน่าจะช่วยให้เรื่องที่ศึกษาได้รายละเอียดในแง่ที่เป็นวิชาการหรือแนวโน้มที่เป็นไปได้หลาย ๆ รูปแบบมากขึ้น สำหรับวิธีการเลือกผู้เชี่ยวชาญผู้วิจัยจะเป็นผู้ที่กำหนดคุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อคัดกลุ่มคนที่เข้าร่วมในการวิจัย หรืออาศัยการสอบถามจากผู้เชี่ยวชาญในวงกรานั้น ๆ ให้เสนอรายชื่อบุคคลซึ่งควรได้รับการเลือกสรรให้เป็นผู้เชี่ยวชาญก็ได้ ส่วนขนาดของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่จะคัดเลือกเป็นกลุ่มตัวอย่างเทคนิค EDFR เปิดโอกาสให้ยืดหยุ่นได้มากกว่าเทคนิคอื่น กล่าวคือจะใช้จำนวนผู้เชี่ยวชาญเท่าไร ขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมายของการวิจัย งบประมาณ เวลา และเรื่องที่ศึกษามีความซับซ้อน

มากนักน้อยเพียงใด นอกจากนั้นยังขึ้นอยู่กับกำลังคนด้วย แต่ถ้าใช้ผู้เชี่ยวชาญจำนวนมากก็จะทำได้ทางเลือกไว้ แต่โดยปกติทั่วไปมักจะใช้ประมาณ 20-30 คน นอกจากนี้ถ้ามีเหตุผลหรือความจำเป็นบางประการทำให้จำนวนผู้เชี่ยวชาญในแต่ละรอบมีจำนวนแตกต่างกันออกไป ก็ไม่มีปัญหาใดๆ แต่ควรให้รอบแรกของการเก็บข้อมูลมีจำนวนผู้เชี่ยวชาญมากที่สุด เพื่อให้ได้ แนวโน้มหรือทางเลือกมากที่สุด ส่วนรอบอื่นๆ จำนวนผู้เชี่ยวชาญอาจจะเพิ่มขึ้นหรือลดลงบ้างตามความจำเป็น แต่ทั้งนี้ถ้าต้องการให้ผลการวิจัยมีความน่าเชื่อถือมากขึ้นก็อาจเพิ่มจำนวนผู้เชี่ยวชาญในรอบสุดท้ายให้มากขึ้นและอาจมากกว่ารอบแรกก็ได้ โดยผู้ที่เพิ่มขึ้นมาจะต้องเป็นผู้ที่เชี่ยวชาญในเรื่องนั้นอย่างแท้จริง แต่ถ้าจำนวนผู้เชี่ยวชาญเท่ากันหมดทุกรอบก็จะดีในด้านที่ว่าสะดวกสำหรับการคิดค่าทางสถิติ และนำเสนอผลการวิจัยและเป็นการเพิ่มคุณค่าให้กับงานวิจัยได้อีกทางหนึ่ง

ขั้นตอนใหญ่ๆ ของการวิจัยแบบ EDRF มีดังนี้คือ

1. กำหนดและเตรียมกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ขั้นนี้นับว่าสำคัญและจำเป็นมาก เชื่อว่ายิ่งได้กลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีความเชี่ยวชาญจริงๆ ยิ่งทำให้ผลการวิจัยน่าเชื่อถือมากขึ้นเท่านั้น ส่วนการเตรียมกลุ่มผู้เชี่ยวชาญก็มีความจำเป็นเพราะผู้เชี่ยวชาญอาจมองไม่เห็นความสำคัญของการวิจัยลักษณะเช่นนี้หรืออาจไม่มีเวลาให้กับผู้วิจัยได้เต็มที่ ผู้วิจัยจึงจำเป็นต้องมีการติดต่อกับผู้เชี่ยวชาญเป็นการส่วนตัว อธิบายถึงจุดมุ่งหมายขั้นตอนต่างๆ ของการทำวิจัย เวลาที่ต้องใช้โดยประมาณ ประโยชน์ของการวิจัย ย้ำถึงความจำเป็นและความสำคัญของการใช้ผู้เชี่ยวชาญ แล้วจึงขอความร่วมมือ ถ้าไม่ได้รับความร่วมมือจำเป็นต้องไปหาผู้เชี่ยวชาญคนอื่นต่อไป ถ้าได้รับความร่วมมือก็นัดเวลาสำหรับสัมภาษณ์ การเตรียมผู้เชี่ยวชาญดังกล่าวนอกจากจะทำให้มั่นใจได้ว่าจะได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีแล้วยังเป็นโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญได้มีเวลาเตรียมตัวเตรียมข้อมูลและความคิดล่วงหน้า ช่วยให้ผู้วิจัยได้ข้อมูลที่น่าเชื่อถือเพิ่มขึ้น

2. การสัมภาษณ์ (EDRF รอบที่ 1) การสัมภาษณ์มีลักษณะขั้นตอนคล้ายกับ EFR กล่าวคือผู้สัมภาษณ์จะมีโครงสร้างหรือกรอบกว้างๆ ไว้ส่วนหนึ่ง เนื้อความครอบคลุมเรื่องที่จะศึกษา และใช้ถามเมื่อผู้เชี่ยวชาญไม่ได้พูดถึงในเรื่องนั้น โครงสร้างนี้สามารถเพิ่มเติมได้ตลอดเวลาการเก็บรวบรวมข้อมูล คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์จะใช้คำถามที่เป็นกลาง ไม่ชี้นำคำตอบ มีการใช้เทคนิคการสรุปสะสม (Cumulative summarization technique) ตลอดเวลาการสัมภาษณ์ และอาจมีรายงานการสัมภาษณ์ (Protocol) ไปให้ผู้เชี่ยวชาญฟัง ซึ่งเทคนิค EDRF จะมีความยืดหยุ่นมากกว่าเทคนิค EFR คือผู้วิจัยสามารถเลือกรูปแบบการสัมภาษณ์ที่สนองต่อจุดมุ่งหมายเวลา งบประมาณ และสถานการณ์ของการวิจัยได้ คืออาจยึดตามรูปแบบของเทคนิค EDRF โดยเริ่มจาก Optimistic-realistic (O-R) , Pessimistic-realistic (P-R) และ Most probable (M-P) ตามลำดับ หรืออาจจะเลือกสัมภาษณ์เฉพาะแนวโน้มที่ผู้เชี่ยวชาญ คาดว่าเป็นไปได้และน่า

จะเป็นไปได้ โดยไม่คำนึงถึงว่าแนวโน้มเหล่านั้นจะเป็นไปในทางที่ดีหรือร้าย เพราะในการตอบแบบสอบถามรอบที่สองและสามถ้าหากผู้วิจัยสนใจแยกศึกษาอนาคตภาพทั้งสามภาพตามแบบ EDFR ผู้วิจัยก็สามารถทำได้โดยการออกแบบสอบถามที่จะช่วยให้ได้อนาคตภาพทั้งสามภาพอย่างเป็นระบบได้

3. การวิเคราะห์/สังเคราะห์ข้อมูล โดยนำข้อมูลทั้งหมดทุกแนวโน้มที่ได้จากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์/สังเคราะห์ จัดให้เป็นหมวดหมู่ ให้เป็นระบบ ถึงแม้ว่าแนวโน้มบางข้อจะได้รับการเสนอจากผู้เชี่ยวชาญจำนวนน้อยก็ตาม ทั้งนี้เพราะผู้วิจัยต้องการเคารพในความเชี่ยวชาญของผู้เชี่ยวชาญ และถ้าแนวโน้มนั้นไม่เด่นชัดจริงก็จะตกไปเองเมื่อใช้เทคนิคเดลฟายในรอบหลัง แต่ในทางตรงกันข้ามแนวโน้มนั้นอาจจะเป็นแนวโน้มที่เด่นและได้รับการยอมรับจากผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่ได้

4. การสร้างเครื่องมือ ในการวิจัยรอบที่สอง ในรูปของแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) หรือแบบเติมค่าเปอร์เซ็นต์แนวโน้มความเป็นไปได้ หรือให้จัดอันดับความเป็นไปได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมายของการวิจัยว่าต้องการอะไร และถ้าผู้วิจัยสนใจด้วยว่าแนวโน้มแต่ละข้อนั้นผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่เห็นว่าเป็นอนาคตภาพทางบวกหรืออนาคตภาพทางลบ ก็อาจจะมีช่องให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมลงไปแบบสอบถาม

5. Delphi probing คือการส่งแบบสอบถามที่สร้างขึ้นในรอบที่ 2, 3...ไปให้กลุ่มผู้เชี่ยวชาญตอบ โดยปกติประโยคหรือข้อความจะเหมือนเดิม แต่เพิ่มเติมการรายงานของกลุ่ม โดยการแสดงตำแหน่งของฐานนิยมหรือค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของแต่ละข้อความ รวมทั้งตำแหน่งที่ผู้เชี่ยวชาญคนนั้น ๆ ตอบในแบบสอบถามรอบก่อนหน้า ทั้งนี้เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญได้ทราบความเหมือนหรือความแตกต่างของคำตอบของตนเมื่อเปรียบเทียบกับคำตอบของกลุ่ม และอาจเปลี่ยนแปลงหรือยืนยันคำตอบเดิมก็ได้ แต่ถ้าคำตอบได้อยู่นอกพิสัยระหว่างควอไทล์ ผู้เชี่ยวชาญก็จะถูกขอร้องให้แสดงเหตุผลประกอบด้วย นอกจากนั้นผู้วิจัยยังสามารถเพิ่มเติมแนวโน้มที่น่าสนใจที่ได้รับการเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญในการตอบแบบสอบถามลงไปแบบสอบถามรอบต่อไปได้เรื่อยๆ สำหรับจำนวนรอบที่จะทำในขั้น Delphi probing นี้ขึ้นอยู่กับความซับซ้อนของเรื่องที่จะทำ ถ้าเรื่องไม่ซับซ้อนและความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเป็นเอกฉันท์ตั้งแต่รอบแรกก็อาจทำเพียงรอบเดียวก็ได้ จึงไม่สามารถกำหนดจำนวนที่แน่นอนตายตัวลงไปได้

6. การวิเคราะห์ข้อมูลและการเรียบเรียงผลการวิจัย การวิเคราะห์ข้อมูลจะพิจารณาจากผลการตอบแบบสอบถามรอบสุดท้ายของการวิจัย ด้วยสถิติที่เกี่ยวกับการวัดแนวโน้มเข้าสู่ส่วนกลาง ได้แก่ ฐานนิยม มัธยฐาน หรือค่าเฉลี่ย โดยผู้วิจัยต้องเลือกประเภทของสถิติให้เหมาะสมกับเรื่องที่ศึกษา และใช้ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์มาพิจารณาการกระจายของ

ความคิดเห็น ข้อความใดมีพิสัยกว้างแสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นที่ต่างกัน ข้อความใดมีพิสัยแคบแสดงถึงความสอดคล้องกันของความคิดเห็น ซึ่งอาจนำข้อความนั้นมาเป็นข้อสรุปของการวิจัยได้ การเรียบเรียงผลการวิจัย ผู้วิจัยอาจเขียนบรรยาย 3 ภาพคือ ภาพทางบวก ภาพทางลบและภาพที่เป็นไปได้มากที่สุด หรืออาจเขียนเฉพาะภาพสุดท้ายเดียวก็ได้ ทั้งนี้ควรระบุด้วยว่าภาพที่เป็นไปได้มากที่สุดแต่ละภาพนั้นภาพใดเป็นอนาคตภาพทางบวก ภาพใดเป็นอนาคตภาพทางลบ หรืออาจเขียนแยกเป็นข้อๆ ก็ได้ และแนวโน้มที่นำมาเขียนนั้นควรมีฉันทามติตามเกณฑ์ที่ผู้วิจัยตั้งไว้

ลักษณะเด่นและลักษณะด้อยของเทคนิค EDFR

ลักษณะเด่นของเทคนิค EDFR อยู่ที่ว่าเทคนิคนี้ช่วยลดจุดอ่อนของการวิจัยอนาคตได้มากที่สุด และมีระเบียบวิธีที่ตอบสนองต่อปรัชญาและแนวคิดพื้นฐานของอนาคตนิยมได้เป็นอย่างดีกล่าวคือ

1. มีรูปแบบที่ยืดหยุ่นภายใต้ระบบที่เป็นระบบมากกว่าเทคนิค Delphi เพราะไม่มีการกำหนดกรอบที่แน่นอนให้ผู้เชี่ยวชาญตอบ เปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นได้ทุกด้านที่คิดว่าจะมีความเป็นไปได้สำหรับการวิจัยเรื่องนั้น สามารถเพิ่มเติมกรอบหรือโครงร่างสำหรับสัมภาษณ์ รวมทั้งข้อกระทงในแบบสอบถามได้ทุกรอบ ตลอดระยะเวลาของการเก็บรวบรวมข้อมูล ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับแนวคิดพื้นฐานของการวิจัยอนาคตที่ว่าพยายามหาแนวโน้มของทางเลือกทุกทางที่เป็นไปได้

2. สามารถอธิบายอนาคตที่เป็นไปได้มากที่สุดได้อย่างชัดเจน ด้วยการใช้สถิติอย่างง่ายกับข้อมูลรอบที่ 2, 3... ตามกระบวนการของเทคนิค Delphi จึงสามารถแก้ไขจุดอ่อนของเทคนิค EDFR ได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ยังสามารถทำได้ครอบคลุมกว่า เพราะในการสร้างแบบสอบถามทุกข้อปัญหาและความคิดจะถูกเสนอไปยังผู้เชี่ยวชาญโดยไม่มีการคัดแนวโน้มใดออก ผู้เชี่ยวชาญทุกคจึงได้รับทราบและประเมินแนวโน้มทุกแนวโน้มได้เท่าเทียมกัน

3. เทคนิค EDFR ซึ่งรวมไปถึงเทคนิค Delphi ด้วย เป็นเทคนิคที่เป็นทั้งระเบียบวิธีวิจัยในการคาดการณ์อนาคต เป็นเทคนิคการสื่อสารระหว่างผู้เชี่ยวชาญ เป็นเทคนิคในการแลกเปลี่ยนความรู้ ความเชี่ยวชาญระหว่างผู้เชี่ยวชาญ ผู้ซึ่งไม่ค่อยมีเวลามาแลกเปลี่ยนประสบการณ์กันโดยตรง เป็นการเพิ่มความเชี่ยวชาญให้กับผู้เชี่ยวชาญ ทำให้เขาเชื่อในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เพิ่มขึ้น ดังนั้นแนวโน้มที่จะทำให้เขาตัดสินใจหรือกำหนดนโยบายที่จะทำอย่างใดอย่างหนึ่งก็จะทำได้เร็วขึ้น

ลักษณะด้อยหรือจุดอ่อนของเทคนิค EDFR นั้นยังไม่มีเอกสารใดกล่าวถึงไว้อย่างเด่นชัด แต่มักจะพบว่าเทคนิคนี้มีลักษณะเช่นเดียวกับการวิจัยที่ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วย

การสัมภาษณ์ และการตอบแบบสอบถามโดยทั่วไปประสบอยู่คืออยู่ที่ผู้เชี่ยวชาญมากกว่าวิธีการ กล่าวคือต้องใช้เวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลนาน และเทคนิคนี้มีแนวโน้มว่าจะใช้เวลานานมากกว่าเทคนิคอื่นๆ เพราะเก็บข้อมูลหลายรอบ และจะเสียเวลาไปกับการสัมภาษณ์รอบแรกค่อนข้างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งกรณีที่ผู้เชี่ยวชาญเป็นบุคคลมีชื่อเสียง มีภาระหน้าที่การทำงานค่อนข้างมาก นอกจากนี้แบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจะประกอบไปด้วยทางเลือกทุกทางที่เป็นไปได้ ทั้งทางบวก ทางลบ และทางที่เป็นไปได้มากที่สุด ซึ่งต้องใช้เวลาในการตอบแบบสอบถามนาน เพราะต้องมีการพิจารณาอย่างละเอียดกว่าแบบสอบถามแบบอื่น

ความแตกต่างระหว่างเทคนิค EDFR และ Delphi

ความแตกต่างระหว่างเทคนิค EDFR และ Delphi ได้แก่ในขอบเขตของการเก็บรวบรวมข้อมูลนั้น เทคนิค EDFR คือการสัมภาษณ์แบบเปิดและไม่ชี้แนะ ซึ่งวิธีการนี้จะช่วยให้ผู้วิจัยได้แนวโน้มที่มีความเป็นไปได้มากที่สุดและทุกแนวโน้มจะนำไปศึกษาในรอบที่ 2 และ 3 การทำเช่นนี้ เป็นการเคารพความเชี่ยวชาญอย่างแท้จริง ส่วนในรอบแรกของการเก็บข้อมูลของเทคนิค Delphi โดยทั่วไปจะใช้แบบสอบถามและหรือแบบสัมภาษณ์ที่มีโครงสร้างการเก็บข้อมูลลักษณะนี้อาจเป็นการจำกัดข้อมูล ที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญ ทั้งนี้เนื่องจากผู้วิจัยอาจสร้างแบบสอบถามที่ครอบคลุมเฉพาะประเด็นที่ผู้วิจัยคิดว่าเป็นแนวโน้มสำคัญ ตามความคิดเห็นของผู้วิจัย ซึ่งเป็นการจำกัดกรอบความคิดของผู้เชี่ยวชาญ

ความแตกต่างระหว่างเทคนิค EDFR และ EFR

ความแตกต่างระหว่างเทคนิค EDFR และ EFR คือเทคนิค EFR ใช้การสัมภาษณ์รอบเดียว ส่วนเทคนิค EDFR โดยทั่วไปจะทำการสัมภาษณ์ในรอบแรก เสนอข้อมูลมาวิเคราะห์ - สังเคราะห์สรุป เพื่อนำมาป้อนกลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญมาพิจารณาในรอบที่สองและรอบที่สาม ตามกระบวนการเทคนิคเดลฟาย ข้อมูลที่ได้จึงมีความครอบคลุมและความน่าเชื่อถือมากกว่าข้อมูลที่ได้จากเทคนิค EFR

4.5 ความตรงและความเที่ยงของเทคนิค EDFR

ความตรงของเนื้อหา (Content validity) และความเที่ยง (Reliability) ของเครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลของเดลฟายและเทคนิค EDFR จะแฝงอยู่ในกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล เนื่องจากในการเก็บข้อมูลของผู้เชี่ยวชาญที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องนั้น ๆ โดยตรงอีกทั้งผู้เชี่ยวชาญยังมีจำนวนมาก นอกจากนี้โดยทั่วไปแล้วผู้เชี่ยวชาญจะทำการปรับแก้สำนวนภาษาในแบบสอบถาม

ขณะที่ตอบแบบสอบถามซึ่งเหมือนหนึ่งผู้เชี่ยวชาญได้ตรวจความตรงตามเนื้อหาของแบบสอบถามไปด้วย ส่วนความเที่ยงของเครื่องมืออยู่ที่การให้ผู้เชี่ยวชาญตอบแบบสอบถามซ้ำ 2-3 รอบ รวมทั้งพิจารณาเลือกผู้เชี่ยวชาญโดยใช้เกณฑ์ที่เหมาะสม เพื่อให้ได้ผู้เชี่ยวชาญโดยใช้เกณฑ์ที่เหมาะสม เพื่อให้ได้ผู้เชี่ยวชาญที่ความเชี่ยวชาญมีความรู้และประสบการณ์ในเรื่องที่ศึกษา (จุมพล พูลภัทรชีวิน, 2530)

จากสาระเกี่ยวกับเทคนิคการวิจัยอนาคตที่ได้รวบรวม และนำเสนอทั้งหมด ผู้วิจัยได้เลือกใช้เทคนิค EDFR ในการเก็บข้อมูล เนื่องจากเป็นเทคนิคที่จะทำให้ตัวชี้วัดที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมีความสมบูรณ์ และมีความน่าเชื่อถือได้มากกว่าการใช้เทคนิค EFR และเทคนิคเดลฟาย

5.งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่อง “องค์กรแห่งการเรียนรู้” สามารถรวบรวมได้ดังนี้ ประพันธ์ หาญขว้าง (2538) ได้ศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพเรื่อง “องค์กรแห่งการเรียนรู้” แนวทางในการพัฒนาองค์กรและทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในอนาคต พบว่าการพัฒนาคนในองค์กรให้เป็นทรัพยากรที่ทรงคุณค่าอย่างต่อเนื่องนั้น เครื่องมือที่สำคัญที่สุดก็คือการเรียนรู้ การเรียนรู้ของ องค์กรและบุคคลในองค์กร จะทำให้องค์กรและคนในองค์กรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

สุนทรี กุลนันทน์ (2539) ได้ศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพเรื่อง “ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในประเทศไทย” ใน 2 ระดับคือ ระดับมหภาคได้แก่ ภาพรวมขององค์กรทั่วไปในบริบทของสังคมไทย และระดับจุลภาค ได้แก่ ศักยภาพขององค์กรแต่ละแห่งที่เป็นกรณีศึกษาอันได้แก่บริษัทเซลล์แห่งประเทศไทย จำกัด และมูลนิธิศูนย์พิทักษ์สิทธิเด็ก และเปรียบเทียบศักยภาพระหว่างสององค์กร ซึ่งเป็นองค์กรธุรกิจ และองค์กรไม่แสวงหากำไรกับเกณฑ์ในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการศึกษาในระดับมหภาคนั้น กลุ่มคนที่เป็นสมาชิกขององค์กรต่าง ๆ แบ่งเป็น 3 กลุ่มคือ กลุ่มคณะที่มีลักษณะของคนในสังคมเกษตรกรรม อุตสาหกรรม และสารสนเทศพบว่ากลุ่มเกษตรกรรม และกลุ่มสารสนเทศมีศักยภาพสูง แต่กลุ่มอุตสาหกรรมมีศักยภาพต่ำ สภาพแวดล้อมภายในองค์กรพบว่า จุดเด่น ได้แก่ แนวคิดด้านการบริหารจัดการ และการเรียนรู้ที่อิงวัฒนธรรมตะวันออกซึ่งเป็นพื้นฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ส่วนสิ่งที่เป็นจุดด้อยได้แก่วัฒนธรรมองค์กรที่มีลักษณะแบ่งชนชั้น ยึดระบบอาวุโส เลือกอุปถัมภ์ และรูปแบบการบริหาร

แบบเก่งกำไรระยะสั้นโดยไม่สนใจการสร้างนวัตกรรม รวมทั้งไม่สร้างความผูกพันและไม่ถ่ายทอดเทคโนโลยีเท่าที่ควร

ในระดับจุลภาคพบว่าบริษัทเซลล์แห่งประเทศไทย และมูลนิธิศูนย์พิทักษ์สิทธิเด็ก ต่างก็มีศักยภาพในการพัฒนาในระดับสูง ในด้านที่แตกต่างกันคือ บริษัทเซลล์แห่งประเทศไทยมีระบบการถ่ายทอดเทคโนโลยีและการบริหารดี แต่การกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วมในเรื่องต่างๆ ที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้จะจำกัดเฉพาะผู้บริหารระดับกลางและสูง และยังมีระบบอาวุโสมาก ส่วนศูนย์พิทักษ์สิทธิเด็ก มีบรรยากาศเรียนรู้การทำงานเป็นทีม และเครือข่ายและกระบวนการทำงานที่ส่งเสริมการคิดอย่างเป็นระบบ จุดอ่อนที่เหมือนกันคือ มีช่องว่างทางความคิดของผู้บริหารระดับสูงกับการปฏิบัติจริงในองค์กรเกี่ยวกับองค์ประกอบที่จำเป็นต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

นันทพร โชตินุชิต (2540) ได้ศึกษา "การพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ใน รูปแบบทีมข้ามสายงาน : กรณีศึกษารัฐบาลไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)" พบว่าการทำงานแบบทีมข้ามสายงานมีส่วนสนับสนุนให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ เนื่องจากทีมข้ามสายงานนั้นเปรียบเสมือนชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่จะทำให้สมาชิกทุกคนได้มีโอกาสเรียนรู้อย่างกว้างขวาง และขยายขีดความสามารถของตนเองได้ตามปรารถนา

ลือชัย พันธุ์เจริญกิจ (2540) ได้ศึกษาการพัฒนาองค์กรตามแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษารัฐบาลไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) เพื่อวิเคราะห์ถึงศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่าธนาคารไทยพาณิชย์มีศักยภาพและลักษณะในการที่จะสร้างและพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นอย่างมาก แต่ยังมีจุดอ่อนคือผู้บริหารระดับกลางและผู้ปฏิบัติยังไม่สามารถมองเห็นภาพรวม และนำไปปฏิบัติให้เกิดผลตามแนวคิดดังกล่าวได้ทันและเป็นไปตามความคาดหวังของผู้บริหารระดับสูง

วรรณาด แสงจันทร์ (2540) ได้วิจัยเชิงคุณภาพ เรื่อง "แนวคิดและวิธีการส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเองเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร : กรณีศึกษารัฐบาลไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)" พบว่าธนาคารไทยพาณิชย์ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ค่อนข้างมากในระยะแรกจะให้ความสำคัญกับพนักงานในระดับผู้บริหารให้เรียนรู้แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ก่อน จากนั้นจึงขยายแนวคิดไปสู่พนักงานทุกระดับและให้การเรียนรู้แบบค่อยเป็นค่อยไป เปิดโอกาสให้มีการเรียนรู้ให้มากขึ้น ในขณะที่ อภันตรี รอดสุทธิ (2540) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสำคัญและความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติเกี่ยวกับแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Peter Senge กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานที่เข้าร่วมโครงการจุดสัมพันธ์ของธนาคารไทยพาณิชย์ จำนวน 101 คน ผลการศึกษาพบว่า พนักงานที่เข้าร่วมโครงการจุดสัมพันธ์ มีการรับรู้ความสำคัญและความเป็น

ไปได้ในทางปฏิบัติของแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และพบว่าพนักงานกลุ่มที่มีการศึกษามากกว่าปริญญาตรีมีการรับรู้ความสำคัญของแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมของพนักงาน มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง แต่การรับรู้ความสำคัญและความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติในเรื่อง ความเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal mastery) พบว่ามีความสัมพันธ์ในระดับต่ำ

สันติมา ศรีสังข์สุวรรณ (2540) ได้ศึกษาการพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเอง เพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมวิราช พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองในระดับบุคคล จะต้องอาศัยความพร้อมทั้งร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา ความต้องการของแต่ละบุคคล การให้สิ่งเสริมแรง เพื่อเป็นแรงจูงใจให้เกิดความต้องการที่จะเรียนรู้ในระดับองค์กรจะต้องสนับสนุนส่งเสริมบรรยากาศ เพื่อการเรียนรู้เพื่อให้บุคลากรในองค์กรได้เรียนรู้จากประสบการณ์ในการทำงาน เรียนรู้จากการแก้ปัญหา เรียนรู้จากการทำงานร่วมกัน และอุปสรรคของการเรียนรู้เกิดจาก ลักษณะของความเป็นปัจเจกบุคคล ลักษณะการบริหารงานในระบบราชการ หลักและวิถีคิดการพัฒนาแบบแยกส่วน และยังพบว่าข้อจำกัดการพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองของคนไทยส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการถูกปลูกฝังการพัฒนาในแต่ละช่วงของชีวิต เช่น จากการอบรมเลี้ยงดู และระบบการจัดการศึกษาของไทย

กาญจนา เกียรติธนาพันธ์ (2542) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง " บรรยากาศองค์กรที่เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา กองสาธารณสุขภูมิภาค สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข พบว่าลักษณะส่วนบุคคลบางประการมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำกับการพัฒนาไปสู่การเรียนรู้ อายุและตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน มีการรับรู้การพัฒนาที่แตกต่างกัน ซึ่งบรรยากาศองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการพัฒนาโดยการรับรู้บรรยากาศองค์กร และการรับรู้การพัฒนาไปสู่การเรียนรู้ของข้าราชการในหน่วยงานจัดอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างสูง

กิงกาญจน์ เพชรศรี (2542) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ศักยภาพการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา โรงพยาบาลกรุงเทพ พบว่า บุคลากรโรงพยาบาลมีระดับความคิดเห็นในเรื่อง ศักยภาพการพัฒนาในระดับปานกลาง ความแตกต่างสายการทำงาน การศึกษา และประสบการณ์มีความเห็นในองค์ประกอบไม่แตกต่างกัน ยกเว้นลักษณะส่วนบุคคลจำแนกตาม รายการทำงานมีความเห็นด้านการใช้เทคโนโลยีที่ต่างกัน และความสัมพันธ์แต่ละองค์ประกอบของศักยภาพพัฒนาไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างสูง

กัลยาณี คำแดง (2542) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการผลิตลักษณะกับวินัยในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา : องค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานสังกัดกลุ่มด้านช่าง/วิศวกรรมจำนวน 308 คนใน 7 ฝ่าย ผลการศึกษาในด้านพฤติกรรมพนักงานมีโลกทัศน์ต่องาน/องค์กรอยู่ในระดับมาก และพบว่าปัจจัยด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และทัศนคติต่องานมีความสัมพันธ์กับวินัยทั้ง 5 ประการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในเชิงบวก

บุบผา พวงมาลี (2542) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐ เขตกรุงเทพมหานครพบว่าความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อจำแนกเป็นรายด้านพบว่า การมีแบบแผนทางความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันอยู่ในระดับสูงการเป็นบุคคลที่รอบรู้ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอยู่ในระดับกลาง

เจริญสุข ภาวศิริพงษ์ (2542) ได้ศึกษาการพัฒนาแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นการศึกษานโยบายและกิจกรรมเกี่ยวกับเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นแนวคิดการพัฒนาองค์กรที่เน้นการสร้างปัจจัยและสภาพแวดล้อม เพื่อให้สมาชิกขององค์กรเกิดการเรียนรู้สามารถพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา การกำหนดวิสัยทัศน์ การศึกษาให้รู้สภาพแวดล้อมขององค์กร การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กร การฝึกอบรม การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรใหม่ การปรับปรุงกระบวนการทำงาน การสร้างบรรยากาศในองค์กรเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ และการประเมินผลเป็นวิธีการที่ใช้เพื่อการพัฒนาให้เกิดการเรียนรู้ขึ้นในองค์กร และวิเคราะห์ธนาคารไทยพาณิชย์ที่ได้นำแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มาใช้ในการพัฒนาองค์กร พบว่าปัจจัยที่ทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือความร่วมมือและความเข้าใจเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ การติดต่อสื่อสารในองค์กร ความสามารถในการเลือกแนวทางและกิจกรรมที่เหมาะสมกับองค์กรและนำเสนอเนื้อหาของการเรียนรู้ในองค์กรในรูปแบบของโปรแกรมคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (CAT) ที่บันทึกในแผ่น ซีดีรอมและโฮมเพจ อยู่ในระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตเพื่อนำข้อมูลเกี่ยวกับเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ สำหรับผู้สนใจศึกษาเพิ่มเติมด้วยตนเอง

เสาวรส บุนนาค (2543) ได้ศึกษาระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลในโรงพยาบาลชุมชน ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลและศึกษาตัวแปรองค์กรที่ร่วมกันพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลของรัฐ กรุงเทพมหานครกลุ่มตัวอย่างคือพยาบาลทั้งสิ้น 374 คน พบว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลของรัฐกรุงเทพมหานคร

อยู่ในระดับสูง ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรโดยรวมกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลของรัฐกรุงเทพมหานครโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และตัวแปรที่ร่วมพยากรณ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลของรัฐกรุงเทพมหานคร ได้แก่ การทำงานเป็นทีม การสนับสนุนการปฏิบัติงาน ความรับผิดชอบในงาน การเปิดโอกาสให้เรียนรู้โดยการทดลอง และมาตรฐานการปฏิบัติงาน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาตัวชี้วัด

อาทิตยา ดวงมณี (2540) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การพิจารณาตัวบ่งชี้สำหรับความเป็นเลิศทางวิชาการของสาขาวิชาทางการศึกษาระดับปริญญาตรี ในมหาวิทยาลัยของรัฐ” ทำการคัดเลือกตัวบ่งชี้และจัดอันดับความเป็นเลิศทางวิชาการของสาขาวิชาทางการศึกษาโดยผู้เชี่ยวชาญ ผลการวิจัยพบว่า ตัวบ่งชี้รวมความเป็นเลิศทางวิชาการของสาขาวิชาทางการศึกษาระดับปริญญาตรี ประกอบด้วย 6 มิติ/องค์ประกอบ และ 61 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) องค์ประกอบด้านคุณภาพอาจารย์ ประกอบด้วย 16 ตัวบ่งชี้ 2) องค์ประกอบด้านการวิจัยผลงานทางวิชาการของอาจารย์ ประกอบด้วย 9 ตัวบ่งชี้ 3) องค์ประกอบด้านทรัพยากรสนับสนุนทางวิชาการ ประกอบด้วย 8 ตัวบ่งชี้ 4) องค์ประกอบด้านคุณภาพนิสิต ประกอบด้วย 12 ตัวบ่งชี้ 5) องค์ประกอบด้านหลักสูตรประกอบด้วย 7 ตัวบ่งชี้ 6) องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำทางวิชาการของหัวหน้าภาควิชา ประกอบด้วย 9 ตัวบ่งชี้ จำแนกตัวบ่งชี้ตามระบบการศึกษาได้เป็นตัวบ่งชี้ด้านปัจจัยนำเข้า 16 ตัวบ่งชี้ ตัวบ่งชี้ด้านกระบวนการ 27 ตัวบ่งชี้ และตัวบ่งชี้ด้านปัจจัยผลผลิต 18 ตัวบ่งชี้

นงลักษณ์ วิรัชชัยและสุมล ว่องวาณิช (2541) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์การจัดอันดับมหาวิทยาลัยของประเทศไทยในเอเชีย ซึ่งได้รวบรวมดัชนีที่ใช้จัดอันดับคุณภาพของนิตยสาร Asiaweek และของสถาบันจัดอันดับอื่นๆ ที่นำมาใช้เป็นเกณฑ์จัดอันดับคุณภาพของสถาบันการศึกษาแล้วนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญทั้งในและต่างประเทศ จำนวน 26 ท่าน พิจารณาความตรง (Validity) ความเหมาะสม (Appropriateness) และความเป็นไปได้ในการนำไปใช้จริง (Practicality) ลักษณะแบบประเมินแบบมาตรประมาณค่า 3 ระดับ (3 = มาก 2 = ปานกลาง 1 = น้อย) ทั้งนี้ผลจากการวิจัยพบว่าดัชนีที่ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาแล้วว่ามีความตรง ความเหมาะสม และความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ได้จริงอยู่ในระดับปานกลางขึ้นไป ประกอบด้วยดัชนี ดังนี้

1. อาจารย์ ได้แก่ 1) จำนวนอาจารย์ที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก 2) ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญและผลงานทางวิชาการ 3) จำนวนอาจารย์ที่ได้รับรางวัลระดับชาติ 4) คุณภาพการสอนของอาจารย์ที่ประเมินโดยนิสิต 5) มีเกณฑ์มาตรฐานคุณภาพการสอน 6) จำนวนอาจารย์ต่อจำนวนนิสิต

2. นิสิต/นักศึกษา และบัณฑิต ได้แก่ 1) เกรดคะแนนเฉลี่ยระดับมัธยม /ปริญญาตรีของนิสิต/นักศึกษา 2) สัดส่วนของนิสิต /นักศึกษาต่อจำนวนผู้สมัคร 3) ร้อยละของนิสิต/นักศึกษาในระยะเวลาที่กำหนด 4) จำนวนศิษย์เก่าที่ได้รับรางวัลเกียรติบัตร

3. หลักสูตร ได้แก่ 1) จำนวนหลักสูตรที่เปิดสอน 2) เนื้อหารายวิชาในหลักสูตร 3) จำนวนวิชาเลือกในหลักสูตร

4. ผลงานวิชาการของอาจารย์ ได้แก่ 1) จำนวนผลงานวิชาการที่ได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่ในวารสารระดับนานาชาติ 2) จำนวนผลงานวิชาการที่ได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่ในวารสารระดับอาเซียน 3) จำนวนเงินทุนวิจัยที่ได้รับ

5. ห้องสมุด ได้แก่ 1) ความเหมาะสมของจำนวนหนังสือในแต่ละสาขา 2) จำนวนหนังสือต่อจำนวนนิสิต/นักศึกษา 3) จำนวนพื้นที่ของห้องสมุด 4) การให้บริการด้านคอมพิวเตอร์ E-mail และสืบค้นข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต 5) จำนวนคอมพิวเตอร์ต่อจำนวนนิสิต /นักศึกษา

6. งบประมาณ ได้แก่ 1) ร้อยละของงบประมาณที่จัดสรรสำหรับซื้อตำราวารสาร 2) ร้อยละของงบประมาณที่จัดสรรสำหรับนิสิตเรียนดี แต่ขาดแคลนทุนทรัพย์ 3) ร้อยละของงบประมาณที่จัดสรรสำหรับใช้จ่ายในงานบริการการศึกษา 4) ค่าใช้จ่ายต่อหัวนิสิต

7. การบริหาร ได้แก่ 1) ระบบสนับสนุน ควบคุมและการบริหารจัดการ 2) นโยบายสนับสนุนการพัฒนาคณาจารย์ด้านการสอน การวิจัย และการผลิตผลงานวิชาการ

8. บริการการศึกษา ได้แก่ 1) ระบบการให้คำปรึกษาแก่นิสิต 2) สภาพแวดล้อมทางกายภาพ

บุญใจ ศรีสถิตยน์รากูร (2543) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาดัชนีรวมของคุณภาพการจัดการศึกษาสำหรับหลักสูตรพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต โดยใช้เทคนิค Ethnographic Delphi Future Research (EDFR) ปรากฏการณ์ดังนี้ ด้านสมรรถนะมหาบัณฑิตพยาบาลที่สำเร็จการศึกษาหลักสูตรพยาบาลมหาบัณฑิต ประกอบด้วยสมรรถนะหลัก 4 ด้านคือ 1) ด้านการปฏิบัติการพยาบาลขั้นสูง 2) ด้านการบริหารจัดการ 3) ด้านการวิจัย 4) ด้านการสอนและการให้คำปรึกษาทางวิชาการด้านองค์ประกอบคุณภาพการจัดการศึกษาหลักสูตรพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ เรียงตามร้อยละน้ำหนักความสำคัญดังนี้ 1) อาจารย์ (21.65) 2) นิสิต /นักศึกษา และมหาบัณฑิต (19.70) 3) การเรียนการสอนและการประเมินผล (17.55) 4) หลักสูตร (15.40) 5) สื่อการศึกษาและบริการห้องสมุด (13.25) 6) บริการองค์การ (12.45) ด้านดัชนีของคุณภาพการจัดการศึกษาสำหรับหลักสูตรพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิตประกอบด้วยดัชนี จำนวน 57 ดัชนี จำแนกเป็น 1) อาจารย์ 11 ดัชนี 2) นิสิต/นักศึกษาและมหาบัณฑิต 8 ดัชนี 3) การเรียนการสอนและประเมินผล 11 ดัชนี 4) หลักสูตร 8 ดัชนี 5) สื่อการศึกษาและบริการ ห้องสมุด 7 ดัชนี 6) บริหารองค์การ 12 ดัชนี ดัชนีทั้ง 57 ดัชนี มีความเป็นไปได้ในการนำไปกำหนดเกณฑ์ประเมินคุณภาพการจัดการศึกษาหลักสูตรพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต

ภัทรมนัส กล่อมจันทร์ (2542) ได้ศึกษาชุดข้อมูลพื้นฐานเพื่อการบริหารจัดการทางการพยาบาลสำหรับโรงพยาบาลชุมชน มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์และประเมินชุดข้อมูลพื้นฐานเพื่อการบริหารจัดการทางการพยาบาล สำหรับโรงพยาบาลชุมชน โดยใช้เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย ผู้เชี่ยวชาญประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการพยาบาล ด้านการบริหารโรงพยาบาล และด้านสารสนเทศทางการพยาบาล จำนวน 18 คน ผลการวิจัยพบว่า ชุดข้อมูลพื้นฐานเพื่อการบริหารจัดการทางการพยาบาล ประกอบด้วยรายการข้อมูลพื้นฐาน จำนวน 157 รายการ เป็นรายการข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นมากที่สุด 93 รายการ และจำเป็นมา 64 รายการ จำแนกเป็นข้อมูลด้านบุคลากร 45 รายการ ข้อมูลด้านพัสดุ 35 รายการ ข้อมูลด้านงบประมาณ 15 รายการ ข้อมูลเพื่อการวางแผน 18 รายการ ข้อมูลเพื่อการจัดระบบงาน 15 รายการ ข้อมูลเพื่อการอำนวยความสะดวกปฏิบัติงาน 8 รายการ และข้อมูลเพื่อการควบคุม กำกับการ 20 รายการ

งานวิจัยต่างประเทศ

Rosemary Hill (1996) ได้ศึกษาตัวชี้วัดองค์กรแห่งการเรียนรู้ กล่าวว่า การที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สิ่งสำคัญคือ การให้อำนาจในการเรียนรู้ของบุคคลในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญ โดยการเริ่มต้นด้วย การเรียนรู้เป็นกุญแจที่สำคัญคือ แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการศึกษจากงานวิจัยต่าง ๆ การมีรูปแบบการเรียนรู้วัฒนธรรม การประเมิน การสำรวจวัฒนธรรมของการเรียนรู้ และการจัดโปรแกรมที่มีความยืดหยุ่นได้ในการพัฒนาองค์กร ทั้งนี้รวมถึงการใช้ระเบียบวิธีวิจัยในการสำรวจ การวิเคราะห์และการตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้เป็นกรอบแนวคิดของการพัฒนาองค์กร หัวข้อที่สำคัญที่เป็นกุญแจตัวแรกคือ แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ มีดังนี้ คือการเสริมพลังอำนาจ การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กร และการเรียนรู้องค์กรด้วยการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อันดับต่อมาการเรียนรู้รูปแบบของวัฒนธรรมและการสร้างวัฒนธรรมและการสำรวจวัฒนธรรมการเรียนรู้ และมีการนำผลมาอภิปราย เพื่อหาทิศทางการพัฒนา และการประเมินความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

Orlando V. Griego และคณะ (2000) ได้ศึกษาตัวทำนายความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามที่คาดหวัง การศึกษาครั้งนี้ศึกษาในผู้ที่ประกอบอาชีพ 48 คน จากจำนวน 150 คน ในบริษัทที่ได้รับการประกันว่าบุคลากรมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในจำนวน 27 คน เป็นผู้หญิง 21 คน เป็นผู้ชาย มีจำนวนแบบสอบถาม 50 แบบสอบถาม และได้รับการตอบกลับคืนมาจำนวน 48 ชุด คิดเป็นร้อยละ 95% ซึ่งผลการวิจัยพบว่าตัวที่ทำนายความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มี 2 คู่ จาก 5 ตัวแปร ที่มีความสัมพันธ์กัน คือ การให้รางวัลและการจดจำ

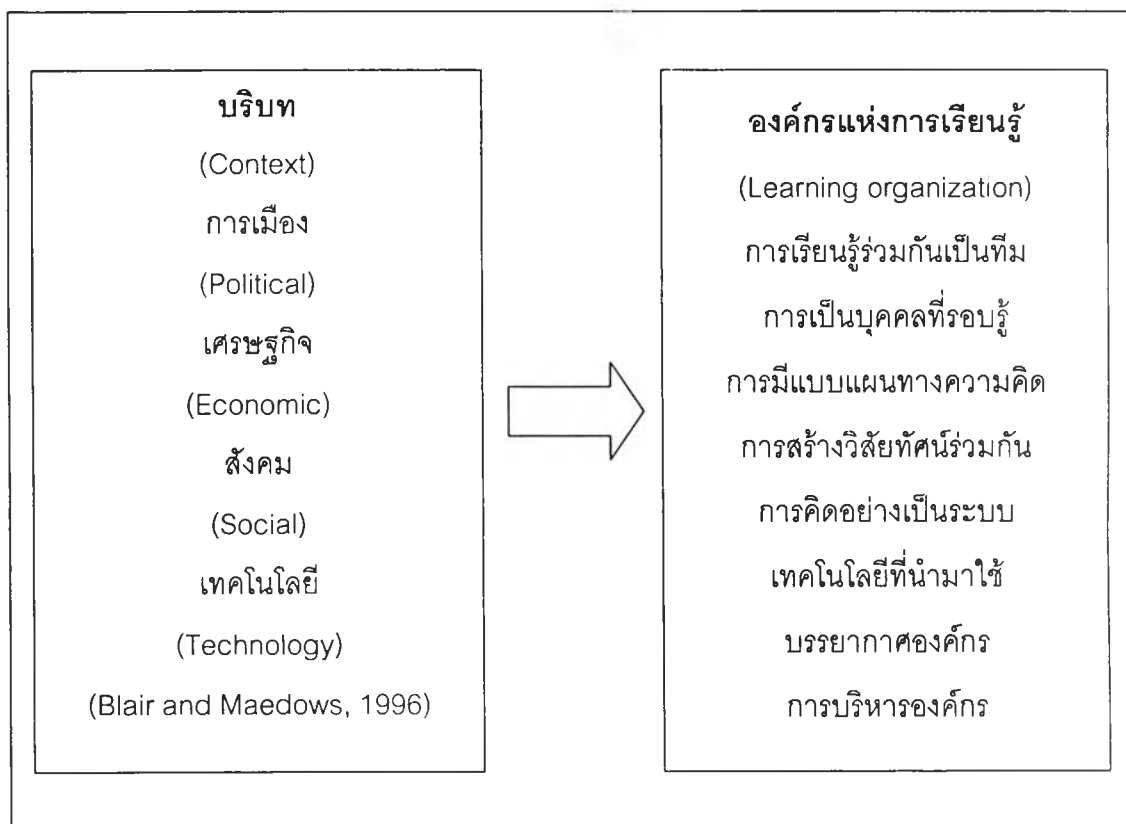
ได้พบว่ามีความสัมพันธ์ที่ระดับนัยสำคัญ 0.003 เท่าๆกัน การฝึกฝนและการให้การศึกษาจะอยู่ที่ระดับนัยสำคัญ 0.045 ส่วนตัวแปรอื่น ๆ เมื่อตัวแปรดังกล่าวข้างต้นก็จะมีผลต่อสิ่งแวดล้อมการทำงานให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

Rowder , Rolzert W. (2001) ได้ศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และยุทธศาสตร์การเปลี่ยนแปลง จากการศึกษาพบว่า ในปัจจุบันการจัดองค์กรต่างๆ จะปรากฏหรือค่อย ๆ ไปสู่วัฏจักรของการเปลี่ยนแปลง การกระทำ การเผชิญอุปสรรคต่าง ๆ และการต่อสู้กับอุปสรรคต่าง ๆ ประการแรก การเผชิญกับเฉพาะผู้บริหารระดับสูงในเรื่องของการวางแผนและการเปลี่ยนแปลงแนวทางการปฏิบัติ ประการที่สอง ความตั้งใจที่จะทำงาน ประการที่สาม การเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง ประการที่สี่ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งรูปแบบที่สำคัญ คือการที่บุคลากรทุกคนสามารถที่จะแยกแยะ และการเผชิญหน้ากับปัญหาต่าง ๆ ได้ในเวลานั้น ๆ

Steven and Lars (1997) ได้ศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยศึกษาจากการทบทวนวรรณกรรมต่าง ๆ และจากกรอบแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Senge สรุปปัจจัยที่มีส่วนส่งเสริมในการที่จะพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ 1)วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร ผู้นำ ควรมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีการวางแผนงานและการกำหนดตัวชี้วัดผลของงานชัดเจนและส่งเสริมเรื่องการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กร 2)ระบบการจัดเก็บข้อมูลทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร จัดเก็บเป็นระบบ สามารถสืบค้นได้ง่าย และการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่รวดเร็ว 3) กระบวนการหรือรูปแบบที่จะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร

6. กรอบแนวคิดในการวิจัย

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าองค์ประกอบของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากการทบทวนวรรณกรรม เอกสารวิชาการและงานวิจัยต่าง ๆ และจากการสัมภาษณ์ สามารถสรุปออกมาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยได้ดังนี้



(ที่มา Peter M. Senge, 1990; Marquardt and Reynold, 1994; Pedler, Burgoyne และ Boydell, 1991)