

## บทที่ 2

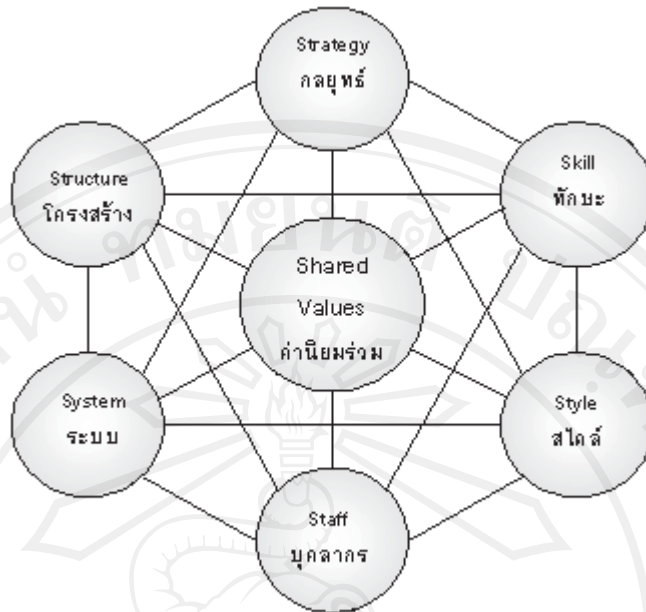
### ทฤษฎี แนวคิด และทบทวนวรรณกรรม

การตรวจประเมินความพร้อมในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นขั้นตอนสำคัญที่จะช่วยให้กระบวนการจัดการความรู้ในองค์กรมีความชัดเจนและเป็นระบบ ซึ่งเป็นการวิเคราะห์หว่าในสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบันองค์กรมีความพร้อมแค่ไหนอะไรคือจุดแข็งและจุดอ่อนที่จะเป็นตัวสนับสนุนและขัดขวางแล้วนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้ในการวางกลยุทธ์และแผนงานเพื่อลดความเสี่ยงและสร้างความมั่นใจได้ว่าองค์กรมีความสามารถที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างแท้จริง ซึ่งในส่วนของแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องที่นำมาใช้ประกอบการศึกษาในครั้งนี้มีดังนี้

1. การตรวจประเมินความพร้อมขององค์กร ของ McKinsey
2. ตัวแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้เชิงระบบ ของ Michael J. Marquardt
3. แนวคิดวินัย 5 ประการ ของ Peter M. Senge
4. แรงผลักดันสำคัญที่จะทำให้องค์กรต้องเข้าสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
5. การประเมินความพร้อมของการจัดการความรู้จากการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน

#### การตรวจประเมินความพร้อมขององค์กร

McKinsey 7-S Framework เป็นกรอบแนวคิดที่ได้รับการยอมรับและนำมาใช้อย่างกว้างขวางในการตรวจประเมินความพร้อมขององค์กรเพื่อใช้ประเมินสมรรถนะขององค์กรด้วยปัจจัย 7 ประการ ซึ่งประกอบด้วย กลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบ บุคลากร สไตล์ ทักษะ และค่านิยมร่วม การประเมินสมรรถนะขององค์กรมีความจำเป็นอย่างยิ่งเพื่อให้เกิดการพัฒนาที่สร้างความเป็นไปได้ให้ประสบความสำเร็จ เพราะการประเมินความพร้อมทำให้เราได้รู้สภาพความเป็นจริงว่าองค์กรเรามีสมรรถนะอย่างไรเป็นตัวแบบที่สามารถใช้วิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรด้วยการให้ความสำคัญต่อความสมดุลและสอดคล้องกันขององค์ประกอบทั้ง 7 ที่แสดงถึงความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยต่างๆ (Tomas J, Peter and Robert H. Waterman, 1976 : 73)



รูปที่ 1 แสดงกรอบแนวคิด 7-S Model ของ McKinsey

ที่มา : Tomas J, Peter and Robert H. Waterman : 1988

โครงสร้าง 7S Model ประกอบด้วย

1. กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งช่วยให้ผู้บริหารตอบคำถามที่สำคัญขององค์กรว่า ในปัจจุบันองค์กรอยู่ที่ไหน องค์กรมีเป้าหมายอย่างไร พันธกิจขององค์กรคืออะไร พันธกิจขององค์กรควรเป็นอย่างไร และใครเป็นลูกค้าของเรา การบริหารเชิงกลยุทธ์จะมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งเพราะจะช่วยให้องค์กรกำหนดและพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันและเป็นแนวทางที่บุคคลภายในองค์กรรู้ว่าจะใช้ความพยายามในทิศทางใดองค์กรจึงจะประสบความสำเร็จ

2. โครงสร้างองค์กร (Structure) คือ โครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการหรือหน้าทีงานโดยมีการรับบุคลากรให้เข้ามาทำงานร่วมกันในฝ่ายต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือหมายถึงการจัดระบบระเบียบให้กับบุคลากรตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไปเพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้เนื่องจากองค์กรในปัจจุบันมีขนาดใหญ่การจัดโครงสร้างองค์กรที่ดีมีส่วนช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ลดความซ้ำซ้อน ลดความขัดแย้งในหน้าที่งาน ช่วยให้บุคลากรทราบถึงขอบเขตงานในความรับผิดชอบมีความสะดวกในการติดต่อประสานงาน และช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

3. รูปแบบการบริหารจัดการ (Style) แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กรพบว่าความเป็นผู้นำของ องค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กรผู้นำที่ประสบความสำเร็จ จะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทาง จรรยาบรรณให้เกิดขึ้นเพราะสไตล์ในการทำงานของผู้บริหารนั้นมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงจะมีอิทธิพลต่อความรู้สึกนึกคิดของพนักงานภายในองค์กรมากกว่า คำพูดของผู้บริหาร ซึ่งถ้าหากผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการทำงานมีความสามารถในการจูงใจและ เป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงานสไตล์เหล่านี้จะเป็นผลในการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างยิ่ง

4. ระบบการปฏิบัติงาน (System) ในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ นอกจากการจัดโครงสร้างที่เหมาะสมและมีกลยุทธ์ที่ดีแล้วการ จัดระบบการทำงาน (Working System) ก็มีความสำคัญอย่างยิ่งซึ่ง การวิเคราะห์ถึงระบบงาน ของ องค์กรในทุกๆ เรื่องทั้งระบบการบริหารจัดการ ระบบการปฏิบัติงาน เช่น ระบบสารสนเทศ ระบบการวางแผน ระบบงบประมาณ ระบบการควบคุม ระบบการจัดซื้อ ระบบในการสรรหาและ คัดเลือกพนักงาน ระบบในการฝึกอบรมตลอดจนระบบในการจ่ายผลตอบแทน หากว่าองค์กรมี ระบบงานที่ดีก็จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้อย่างชัดเจนและถูกต้อง ดังนั้นระบบงาน ขององค์กรจะต้องมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และ โครงสร้างขององค์กรด้วย

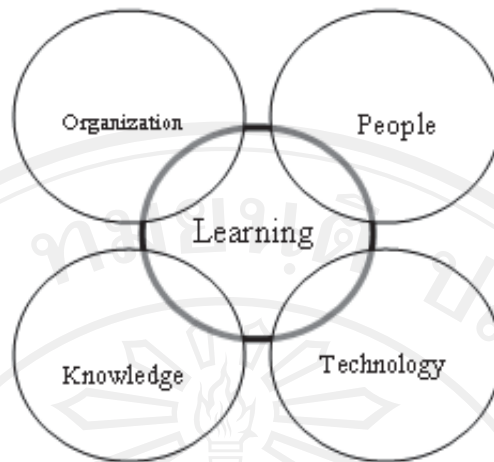
5. บุคลากร (Staff) ทรัพยากรมนุษย์นับว่าเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการ ดำเนินงานขององค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จได้นั้นขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการทรัพยากร มนุษย์ (Human Resource Management) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการวิเคราะห์ ถึงความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตซึ่งการตัดสินใจเกี่ยวกับบุคลากรนั้นต้องมีการวิเคราะห์ ที่อยู่บนพื้นฐานของกลยุทธ์องค์กรที่เป็นการกำหนดทิศทางในการดำเนินการกำหนดคุณลักษณะ และการคัดเลือกรวมถึงการจัดวางบุคลากรได้อย่างเหมาะสมกับงานหรือกิจกรรมขององค์กรงาน ที่เกิดจากแผนกลยุทธ์ขององค์กรมีความสำคัญที่ต้องมีการบริหารจัดการให้มีผู้ปฏิบัติงานให้ตรง ตามแผนและเป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้นองค์กรก็จำเป็นที่จะต้องทำการสรรหาพนักงานเพื่อเข้ามา ทำหน้าที่ปฏิบัติงานและผู้ที่เข้ามาทำหน้าที่ปฏิบัติงานกับองค์กรจำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถ มีทัศนคติที่ถูกต้องเหมาะสม และมีแรงจูงใจในการทำงานที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จลงได้องค์กร ต้องให้ความสำคัญในการจัดคนภายในองค์กรให้เหมาะสมกับ ซึ่งจะทำให้เกิดเป็นจุดแข็งของ องค์กรทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพตรงตามเป้าหมายขององค์กร

6. ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill) ทักษะในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคล ในองค์กรสามารถแยกทักษะออกเป็น 2 ด้านหลักคือ ทักษะด้านงานอาชีพ (Occupational Skills) เป็นทักษะที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ได้ตามหน้าที่ และลักษณะงานที่รับผิดชอบ เช่น ด้านการเงิน ด้านบุคลากร ซึ่งจะต้องอยู่บนพื้นฐานการศึกษาหรือได้รับการอบรมเพิ่มเติมส่วนทักษะและความถนัดหรือความชำนาญเฉพาะ (Aptitudes and special talents) นั้น อาจเป็นความสามารถในการทำให้พนักงานนั้นๆ โดดเด่นกว่าคนอื่นส่งผลให้มีผลงานที่ดีกว่าและเจริญก้าวหน้าในหน้าที่ทางงานได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งองค์กรจะต้องมุ่งเน้นในทั้ง 2 ความสามารถควบคู่กัน ทักษะของบุคลากรส่งผลถึงทักษะและความเชี่ยวชาญขององค์กร โดยรวมแล้วถ้ามีความเชี่ยวชาญหรือมีความชำนาญในด้านใด ดังนั้นแผนกลยุทธ์จะมุ่งสู่ธุรกิจที่องค์กรมีความสามารถจะประสบความสำเร็จได้มากกว่าการขยายธุรกิจไปสู่กลุ่มธุรกิจที่องค์กรไม่มีความชำนาญ

7. ค่านิยม (Shared Value) ค่าความนิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกันของสมาชิกขององค์กรและได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหารและวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กรหรืออาจจะเรียกว่าวัฒนธรรมองค์กร โดยที่รากฐานวัฒนธรรมขององค์กรเกิดจากความเชื่อค่านิยมก่อให้เกิดรากฐานทางปรัชญาเพื่อกำหนดทิศทางขององค์กร โดยทั่วไปแล้วความเชื่อจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูง ต่อมาความเชื่อเหล่านั้นจะกำหนดบรรทัดฐานเป็นพฤติกรรมประจำวันขึ้นมาในองค์กรเมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์กรและบุคลากรได้กระทำตามค่านิยมเหล่านั้นแล้วองค์กรก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง ซึ่งแม้ไม่ได้ กำหนดเป็นลายลักษณ์อักษร อย่างเป็นทางการและเป็นเพียงแนวคิดพื้นฐานขององค์กรแต่ละแห่งรวมถึงสิ่งที่ต้องการทำให้้องค์การเป็นในอนาคต ดังนั้นจึงหมายถึงเป้าหมายสูงสุดขององค์กร (Super ordinate) องค์กรที่มีความเป็นเลิศในการบริหารนั้นทุกคนใน องค์กรนั้นมักมีค่านิยมร่วมกันจึงทำให้เป็นผลสำเร็จขององค์กร

#### ตัวแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบ (Systems Learning Organization Model)

การเรียนรู้ไม่สามารถที่จะเกิดขึ้นและคงอยู่ได้หากปราศจากความเข้าใจและการพัฒนาของระบบย่อยที่สัมพันธ์กันทั้ง 5 ระบบ อันประกอบด้วย ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ระบบย่อยด้านองค์กร ระบบย่อยด้านคน ระบบย่อยด้านความรู้ และระบบย่อยด้านเทคโนโลยี (บดินทร์ วิจารณ์, 2547 : 49)



รูปที่ 2 แสดงตัวแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Michael J. Marquardt

ที่มา : Michael J. Marquardt : 1996

การเรียนรู้ไม่สามารถที่จะเกิดขึ้นและคงอยู่ได้หากปราศจากความเข้าใจและการพัฒนา ระบบย่อยที่สัมพันธ์กันทั้ง 5 ระบบ อันประกอบด้วย ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ระบบย่อยด้าน องค์การ ระบบย่อยด้านคน ระบบย่อยด้านความรู้ และระบบย่อยด้านเทคโนโลยี (บดินทร์ วิจารณ์, 2547 : 49)

### 1. ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ (Learning Subsystem)

#### 1.1 ระดับของการเรียนรู้

1.1.1 การเรียนรู้ของปัจเจกบุคคล (Individual Learning) หมายถึง การเรียนรู้ด้วยตนเอง จากการสังเกต และจากการศึกษาโดยอาศัยเทคโนโลยี

1.1.2 การเรียนรู้ของกลุ่มหรือทีม (Team Learning) หมายถึง การเพิ่มพูนของความรู้หรือทักษะและสมรรถนะภายในกลุ่มซึ่งสำเร็จลงได้ด้วยการกระทำ ของกลุ่ม

1.1.3 การเรียนรู้ขององค์การ (Organization Learning) เป็นการ ยกย่องอัจฉริยภาพและความสามารถในการปฏิบัติงาน ซึ่งได้มาจากการมุ่งมั่นปรับปรุง และพัฒนาอย่าง ต่อเนื่องตลอดทั่วทั้งองค์การ

#### 1.2 ประเภทของการเรียนรู้

1.2.1 การเรียนรู้เชิงปรับตัว (Adaptive Learning) จะเกิดขึ้นจากการ ทบทวนถึงประสบการณ์ในอดีต จากนั้นก็ปรับแต่งการกระทำในปัจจุบันและอนาคต



1.2.2 การเรียนรู้เชิงคาดการณ์ (Anticipatory Learning) คือกระบวนการแสวงหาความรู้โดยการคาดการณ์เกี่ยวกับอนาคตในหลายลักษณะหลักเกี่ยวข้องกับประสบการณ์และผลลัพธ์ในทางลบที่จะเกิดขึ้น โดยวินิจฉัยด้วยข้อมูลและปัจจัยอื่นๆ

1.2.3 การเรียนรู้เชิงปฏิบัติ (Action Learning) หมายถึง การสืบหาและพิจารณาไตร่ตรองเกี่ยวกับความเป็นจริงในปัจจุบันและนำเอาความรู้นั้นไปพัฒนาบุคคล กลุ่ม และองค์การ

### 1.3 ทักษะสำหรับการเรียนรู้ในองค์การ

1.3.1 การคิดเชิงระบบ (System Thinking) เป็นโครงสร้างทางแนวความคิดแบบหนึ่งช่วยให้แบบแผนต่างๆ สมบูรณ์ชัดเจนขึ้น และช่วยให้กำหนดได้ว่าจะเปลี่ยนแปลงแผนให้มีประสิทธิผลได้อย่างไร

1.3.2 รูปแบบความคิด (Mental Models) คือข้อสันนิษฐานที่ฝังลึกอยู่ในความคิดที่มีอิทธิพลต่อทัศนคติและการกระทำต่างๆ เช่น รูปแบบความคิดหรือจินตนาการของเราที่เกี่ยวกับการเรียนรู้การทำงานหรือความรักในองค์การจะมีอิทธิพลต่อปฏิสัมพันธ์และพฤติกรรม ในสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับความคิดเหล่านั้น

1.3.3 การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) บ่งถึงความชำนาญระดับสูงในเรื่องทักษะใดทักษะหนึ่งซึ่งต้องอาศัยต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่จะนำไปสู่ความสำเร็จหรือความชำนาญในงานที่ทำเป็นพิเศษ

1.3.4 การเรียนรู้แบบชี้นำตนเอง (Self-directed Learning) คือการที่ทุกคนตระหนักถึงและมีความรับผิดชอบในฐานะผู้เรียนที่มีความกระตือรือร้น

1.3.5 การเสวนา (Dialogue) หมายถึงการฟังและการสื่อสารระดับสูงระหว่างบุคคลซึ่งต้องอาศัยการสำรวจประเด็นต่างๆ อย่างอิสระและสร้างสรรค์ และต้องอาศัยความสามารถในการฟังอย่างครุ่นคิดพิจารณาในสิ่งที่ผู้อื่นทักท้วงและมีการแสดงความคิดเห็นนอกจากนี้ ต้องมองว่าแบบแผนต่างๆ ในการมีปฏิสัมพันธ์ในทีมอาจส่งเสริมหรือบ่อนทำลายการเรียนรู้ได้

## 2. ระบบย่อยด้านองค์การ (Organization Subsystem)

2.1 วิสัยทัศน์ (Vision) คือสิ่งที่รวมเอาความหวัง เป้าหมาย และทิศทางในอนาคตของบริษัทไว้ด้วยกัน วัฒนธรรมขององค์การแห่งการเรียนรู้จะค้ำจุนวิสัยทัศน์ขององค์การ ส่วนการเรียนรู้และผู้เรียนในองค์การนั้นก็สร้างผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ ที่ดียิ่งขึ้นตลอดเวลา

2.2 วัฒนธรรม (Culture) หมายถึงค่านิยม ความเชื่อ วิธีปฏิบัติ พิธีการ และประเพณีขององค์การจะมีส่วนช่วยในการวางรูปแบบของพฤติกรรมและการรับรู้ตามสมัยนิยมของคนในองค์การ วัฒนธรรมองค์การขององค์การแห่งการเรียนรู้คือวัฒนธรรมที่ยอมรับว่าการเรียนรู้มี

ความสำคัญต่อความสำเร็จทางธุรกิจอย่างแท้จริง และการเรียนรู้ได้กลายเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่ การงานทุกอย่างในองค์กร วัฒนธรรมที่มีคุณค่าและปรับเปลี่ยนได้โดยง่ายนี้จะสร้าง ความสัมพันธ์และเพิ่มพูนความรู้โดยการสนับสนุนค่านิยมต่างๆ

2.3 กลยุทธ์ (Strategy) จะสัมพันธ์กับแผนการปฏิบัติ วิธีการ กลวิธี และขั้นตอนที่จะทำให้องค์การบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ในองค์การแห่งการเรียนรู้ กลยุทธ์ต่างๆ จะทำให้เกิดทั้งการเรียนรู้ การถ่ายโอน และการนำการเรียนรู้ไปใช้ประโยชน์อย่างดี ที่สุดในทุกๆ ส่วนงานของบริษัท

2.4 โครงสร้าง (Structure) ประกอบด้วยแผนก ฝ่าย ระดับ และองค์ประกอบ ต่างๆ ของบริษัทโครงสร้างขององค์การแห่งการเรียนรู้จะเป็นแบบแบนราบ (Flat) ไม่มีขอบเขตที่ จำกัดและมีความคล่องตัวสูง ซึ่งส่งผลให้มีการติดต่อและการไหลเวียนของข้อมูล ทำให้เกิดความ รับผิดชอบร่วมกันในแต่ละหน่วยงานรวมไปถึงความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกองค์การ

### 3. ระบบย่อยด้านบุคลากร (People Subsystem)

3.1 ผู้จัดการและผู้นำ (Managers & Leaders) ต้องเป็นผู้ฝึกสอน ที่เลี้ยง และ เป็นแบบอย่างให้กับผู้อื่น และที่สำคัญที่สุดคือต้องสร้างและเพิ่มเติมโอกาสในการเรียนรู้ให้กับคน รอบข้าง

3.2 พนักงาน (Employee) จะได้รับการเอื้ออำนาจและคาดหวังว่าจะได้ เรียนรู้ อีกทั้งยังมีการวางแผนเกี่ยวกับสมรรถนะในอนาคตกล้าที่จะเสี่ยงและลงมือปฏิบัติการรวมถึง ต้องแก้ปัญหาได้

3.3 ลูกค้า (Customers) จะมีส่วนร่วมในการระบุความต้องการผลิตภัณฑ์ และบริการรวมถึงการฝึกอบรมถือได้ว่ามีส่วนในการเชื่อมต่อการเรียนรู้ขององค์การ

3.4 หุ้นส่วนและพันธมิตรทางธุรกิจ (Business Partner & Alliances) จะได้ ประโยชน์จากการแบ่งปันสมรรถนะและความรู้

3.5 ซัพพลายเออร์และผู้ขาย (Supplier & Venders) จะได้รับการฝึกอบรม และมีบทบาทร่วมในโปรแกรมการสอนต่างๆ

3.6 ชุมชน (Community) ได้แก่กลุ่มต่างๆ ทางสังคม ทางเศรษฐกิจ และ การศึกษาซึ่งจะมีส่วนในการให้และการเรียนรู้

### 4. ระบบย่อยด้านความรู้ (Knowledge Subsystem)

4.1 การแสวงหาความรู้ (Acquisition) คือการสะสมข้อมูลและสารสนเทศที่ มีอยู่ทั้งจากภายในและภายนอกองค์การ

4.2 การสร้างความรู้ (Creation) ความรู้ใหม่ที่ถูกสร้างขึ้นโดยอาศัยกระบวนการมากมายที่แตกต่างกันออกไป เริ่มตั้งแต่แนวคิดกรรมไปจนถึงการวิจัยที่สลับซับซ้อนที่ต้องอาศัยความวิริยะอุตสาหะ นอกจากนี้ยังเกิดจากความสามารถในการมองเห็นการเชื่อมโยงใหม่ๆ และการผนวกองค์ประกอบของความรู้ที่เคยรู้มาก่อนให้เข้ากับการให้เหตุผลเชิงอุปนัยอันซับซ้อนด้วย

4.3 การจัดเก็บความรู้ (Storage) หมายถึงการเข้ารหัสและการเก็บรักษาความรู้ที่มีค่าขององค์กรเพื่อให้พนักงานสามารถเข้าถึงความรู้นั้นได้โดยง่ายในทุกเวลาและทุกสถานที่

4.4 การวิเคราะห์และการทำงานเหมืองความรู้ (Analysis & Data Mining) จะเกี่ยวข้องกับเทคนิคในการวิเคราะห์ข้อมูล การปรับโครงสร้าง การทำความรู้คงคลังและทำให้ข้อมูลถูกต้องส่วนการทำงานเหมืองความรู้จะทำให้องค์กรสามารถค้นหาความหมายของข้อมูลที่มีอยู่ได้สมบูรณ์ขึ้น

4.5 การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ (Transfer & Dissemination) การเคลื่อนย้ายข้อมูลและความรู้ทั่วทั้งองค์กร ซึ่งอาจเป็นไปได้ทั้งการใช้เครื่องมือหรืออุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์หรือแม้กระทั่งใช้คนทำก็ตาม

4.6 การประยุกต์ใช้และการทำให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรง (Application & Validation) คือการใช้และประเมินความรู้โดยคนในองค์กรเป็นการนำเอาความรู้และประสบการณ์อันมีค่าขององค์กรมาใช้ประโยชน์อย่างสร้างสรรค์และต่อเนื่อง

## 5. ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี (Technology System)

5.1 เทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้ (Technology for Managing Knowledge) หมายถึงเทคโนโลยีทางด้านคอมพิวเตอร์ที่รวบรวมกำหนดรหัสจัดเก็บและถ่ายโอนข้อมูลไปทั่วทั้งองค์กรและทั่วโลก

5.2 เทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนความรู้ (Technology for Enhancing Knowledge) เกี่ยวข้องกับการนำเอาวิทัศน์และการฝึกอบรมแบบสื่อผสมผสานมาใช้ประโยชน์เพื่อถ่ายทอดและพัฒนาความรู้และทักษะของคนในองค์กรให้ดีขึ้น



### แนวคิดวินัย 5 ประการ (Five Disciplines) ของ Peter M. Senge

(เดชน์ เทียมรัตน์, 2548 : 12) องค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องมีพื้นฐานสำคัญ 5 ประการที่สมาชิกทุกคนต้องเชื่อมั่นและร่วมกันถือปฏิบัติ ซึ่งวินัย 5 ประการคือ

1. มุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) บุคลากรทุกคนจะต้องมีความมุ่งมั่นไปสู่ความเป็นเลิศเพื่อให้เก่งในทุกๆ ด้านทั้งในเรื่องการเรียนรู้ การคิด และที่สำคัญต้องเก่งในเรื่องการปฏิบัติงานด้วย

2. ใช้รูปแบบความคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Models) รูปแบบความคิดและมุมมองที่เปิดกว้างนี้จะเป็พื้นฐานของวุฒิภาวะ (Emotional Quotient :EQ) ที่จะมีผลถึงความเข้าใจต่อเรื่องราวต่องานหรือกิจกรรมใดๆ ในแง่มุมต่างๆ ซึ่งจะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อการที่จะตัดสินใจกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งซึ่งสะท้อนมาใน 3 ลักษณะคือ เจตคติ (Attitude) คือท่าที ความรู้สึกของบุคคลต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ทักษะคิด (Perception) คือแนวความคิดเห็นหรือจุดยืนและกระบวนทัศน์ (Paradigm) คือกรอบความคิดแนวปฏิบัติที่ตามกันมาจนเป็นวัฒนธรรมองค์การ

3. มีการสร้างและสานวิสัยทัศน์ (Shared Vision) วิสัยทัศน์เป็นจุดมุ่งหมายร่วมกันของสมาชิกทุกคนใน องค์การ ที่จะมุ่งไปให้ถึง โดยทุก องค์การ จะต้องสร้างวิสัยทัศน์และนำไปสู่เป้าหมายของการดำเนินแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) จากนั้นจึงร่วมสานให้วิสัยทัศน์เป็นจริงขึ้นมาด้วยแผนการปฏิบัติการ (Operation Plan)

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) รูปธรรมของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมเน้นเฉพาะการถ่ายทอดประสบการณ์ภายในสถานที่ทำงานท่า มกลางบรรยากาศของการปฏิบัติหน้าที่ประจำตามปกติมีหลายวิธี เช่น การเสวนา การอภิปราย ใช้เทคนิคของการบริหารงานเป็นทีมซึ่งต้องใช้ความสามารถของหัวหน้าทีมในความเป็นผู้นำ (Leadership) ใช้เทคนิคของการบริหารโครงการธุรกิจใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติซึ่งเป็นวิธีที่ได้รับความนิยม ปัจจุบันองค์การธุรกิจชั้นนำใช้แนวคิดที่จะสร้างผู้นำในรุ่นต่อๆ ไปด้วย รูปแบบการสร้างทายาททางการบริหาร (Management Cloning ) ด้วยกระบวนการของการเรียนรู้กันเป็นทีมโดยผู้นำ องค์การ ทุกระดับทำหน้าที่เสมือนครูผู้สอนงาน (Teacher) เพื่อถ่ายทอดความเป็นเลิศและเพื่อให้เกิดการยอมรับ

5. มีความเข้าใจเชิงระบบ (System Thinking) ถือว่าเป็นวินัยข้อสำคัญที่สุดใน 5 ประการ การจะลงมือกระทำการใดหรือการเปลี่ยนแปลงเรื่องใดต้องตระหนักถึงเรื่องความเป็นระบบแล้วจึงค่อยลงมือปฏิบัติอย่างเป็นระบบ การสร้างวินัยข้อนี้เป็นการเน้นให้ปัจเจกบุคคลหรือทีมงานมีความเข้าใจที่ชัดเจนถึงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่างๆ ซึ่งเป็นการมองภาพรวมจะช่วยแก้ปัญหาที่สลับซับซ้อนของงาน ความคิด และองค์การ

### แรงผลักดันสำคัญที่จะทำให้องค์กรต้องเข้าสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ในอดีตที่ผ่านมาหน้าที่สำคัญขององค์กรธุรกิจก็คือ สร้างผลผลิตและผลกำไร แต่ปัจจุบันนี้หน้าที่สำคัญอันดับต้นๆ กลับกลายเป็นการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิผล ซึ่งไม่ได้หมายความว่าผลผลิตและผลกำไรไม่มีความสำคัญแต่เป็นเพราะว่าถ้าปราศจากการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องอย่างรวดเร็วและอย่างมีประสิทธิภาพก็ไม้อาจมีผลผลิตและผลกำไรต่อไปได้ (บดินทร์ วิจารณ์, 2547 : 17)

1. โลกาภิวัตน์และเศรษฐกิจโลก โลกาภิวัตน์ทำให้เกิดการรวมกันของแรงผลักดันด้านเศรษฐกิจและสังคม ทำให้เกิดการรวมตัวกันของผลประโยชน์และพันธกิจ มีการสื่อสารกับคนทั่วทั้งโลกได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว 4T ที่ทำให้การก้าวสู่ยุคโลกาภิวัตน์ เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วประกอบด้วย เทคโนโลยี (Technology) โทรทัศน์ (Television) การค้า (Trade) และการเดินทาง (Travel) ทำให้เกิดการส่งผ่านค่านิยมทางสังคมและวัฒนธรรมโดยการสื่อสารผ่านทางคอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต ทุกกิจกรรมจะถูกเชื่อมโยงเข้าหากัน เสริมแรงกัน ยกกระดับความสามารถในการแข่งขันในระดับโลก มากกว่าการดำเนินงานระดับประเทศเนื่องจากแรงกดดันเหล่านี้้องค์กรจึงจำเป็นต้องหาทางที่จะอยู่รอดและเติบโตให้ได้

2. เทคโนโลยี ผลกระทบของเทคโนโลยีที่มีต่อองค์กร การบริหารจัดการและการเรียนรู้จะมีการนำไปใช้ประโยชน์ในการเรียนรู้ ทำให้ปัจจุบันการเรียนรู้ได้กลายเป็นวัตถุประสงค์อันดับแรกของธุรกิจและกลายเป็นแรงงานรูปแบบใหม่ปัจจุบันพนักงานจำเป็นต้องฝึกฝนตนเองด้วยการเรียนรู้ด้วยตัวเอง (Self - Directed Learning) และการเรียนรู้ในที่ทำงานก็ไม่ใช่การเรียนรู้เป็นกลุ่มตามเวลาที่กำหนดในสถานที่เฉพาะเจาะจงเทคโนโลยีจะผลักดันให้ผู้รับผิดชอบในการพัฒนาบุคลากรต้องสร้างวิธีการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน และสร้างการเรียนรู้ที่สนองตอบและยืดหยุ่นมากขึ้นตลอดเวลา

3. การปฏิรูปและการปรับเปลี่ยนในโลกแห่งการทำงาน องค์กรหันมาให้ความสำคัญกับกระบวนการใหม่ๆ ที่จะทำให้สามารถบริหารความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลาได้และกระบวนการทางธุรกิจให้มีความกระชับขึ้นงานประจำได้ถูกออกแบบใหม่มีการจัดกลุ่มและสร้างระบบใหม่ขึ้นเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานดียิ่งขึ้น ความกระตือรือร้นต่อความรวดเร็วและความรุนแรงแห่งการเปลี่ยนแปลงนี้มีอยู่บนแนวคิดของการมีวิวัฒนาการร่วม (Co - Evaluation) คือการทำงานร่วมกับคู่แข่งลูกค้าและซัพพลายเออร์โดยตรง และรูปแบบจำลองที่เสมือนจริง (Virtual Model) จะไม่มีทั้งสำนักงานและผังองค์กรไม่มีลำดับขั้นตอนของการบังคับบัญชาที่มีการรวมตัวเป็นทีมจากหน่วยงานต่างๆ จะทำงานร่วมกันเมื่อธุรกิจสำเร็จองค์กรเสมือนจริงก็จะสลายตัวไป

4. อิทธิพลของลูกค้ำที่เพิ่มขึ้น ลูกค้ำจะมีอิทธิพลต่อการกำหนดกลยุทธ์และวิธีการปฏิบัติงานขององค์กรต่างๆ มากขึ้นลูกค้ำจะกระตุ้นให้เกิดมาตรฐานการปฏิบัติงานใหม่ทั้งในส่วนที่เกี่ยวกับคุณภาพและความหลากหลาย ทำให้ต้องมีการปรับให้เข้ากับความต้องการของลูกค้ำและความสะดวกในเรื่องของเวลาตลอดจนวัฒนธรรมลูกค้ำจะทำให้บริษัทต่างๆ ต้องก้าวเข้าสู่ตลาดโลกเร็วขึ้นบริษัทจะต้องการ ลูกค้ำ พนักงาน ทรัพยากร เทคโนโลยี ตลาด และหุ้นส่วนทางธุรกิจจากทุกมุม โลก

5. ความรู้และการเรียนรู้ได้กลายเป็นสินทรัพย์ที่สำคัญขององค์กร เทคโนโลยีและโลกาภิวัตน์ทำให้เข้าสู่เศรษฐกิจที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานความรู้ปัจจุบันพนักงานที่มีความรู้มีจำนวนมากกว่าผู้ใช้แรงงานเป็นสัดส่วนถึง 3 ต่อ 1 การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและความรู้เป็นแหล่งวัตถุดิบที่สำคัญสำหรับการสร้างความมั่นคงและกลายเป็นที่มาของทั้งอำนาจส่วนบุคคลและอำนาจขององค์กร

6. ความคาดหวังและบทบาทที่เปลี่ยนไปของคนทำงาน ความต้องการของงานกำลังเปลี่ยนไปตามการเปลี่ยนแปลงของสังคมที่เปลี่ยนจากยุคอุตสาหกรรมไปสู่ยุคของความรู้จากเดิมที่การทำงานต้องมีทักษะในการทำงานแบบซ้ำๆ จะเปลี่ยนเป็นการทำงานต้องสามารถรับมือกับสิ่งที่ไม่ได้คาดคิดและผิดไปจากปกติธรรมดาจากเดิมที่ต้องอาศัยความจำและข้อเท็จจริงในการทำงานจะเปลี่ยนไปใช้ความคิดสร้างสรรค์และตอบสนองต่อสิ่งต่างๆ ได้ด้วยตนเอง

7. ความหลากหลายในที่ทำงานและการเคลื่อนย้ายของแรงงาน บริษัทต่างๆ มีการรับพนักงานที่เป็นชาวต่างชาติมากขึ้น เนื่องจากองค์กรต่างแสวงหาผู้ที่มีทักษะความสามารถตามความต้องการ โดยไม่มีพรมแดนเป็นอุปสรรค การเคลื่อนย้ายของแรงงานนี้ทำให้องค์กรต่างๆ ต้องพัฒนาความสามารถในการทำงานร่วมกับคนที่มีความแตกต่างในด้านวัฒนธรรม ประเพณี ค่านิยม ความเชื่อ และวิถีปฏิบัติ

8. ความสับสนและการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว การเปลี่ยนแปลงของธุรกิจในยุคปัจจุบันไม่สามารถคาดคะเนจากเหตุการณ์ในอดีตได้เนื่องจากสภาพแวดล้อมและปัจจัยต่างๆ ทำให้สถานการณ์มีความไม่แน่นอนจำเป็นต้องเปลี่ยนวิธีคิด วิธีการแก้ไขปัญหาและวิธีจัดการกับสิ่งต่างๆ ในรูปแบบใหม่อยู่เสมอ

#### การประเมินความพร้อมของการจัดการความรู้จากการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน

ซึ่งให้ความสำคัญกับความรู้ที่อยู่ในองค์กรเป็นการวิเคราะห์ในระดับจุดภาคขององค์กร โดยเน้นที่องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับ คน กระบวนการ เทคโนโลยี และเนื้อหาความรู้ (บุญดี บุญญาภิกิจ และฉันทมน พรภาณูจนันท์, 2550 : 41)

ในการศึกษาในส่วนของการประเมินความพร้อมของการจัดการความรู้ซึ่งองค์การสามารถประเมินความพร้อมในมิติต่างๆ โดยใช้กรอบการประเมิน 2 วิธีการคือ

1. การตรวจประเมินการจัดการความรู้ ( Knowledge Management Assessment, KMA) หมายถึง การประเมินศักยภาพขององค์การในเรื่องการจัดการความรู้หรือการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการจัดการความรู้ในองค์กรนั่นเอง เป็นการประเมินความสมบูรณ์ของระบบหรือกระบวนการบริหารจัดการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ในองค์กรที่มีศักยภาพสูงในเรื่องการจัดการความรู้ซึ่งมีระบบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ที่ค่อนข้างสมบูรณ์แบบมักจะมีการตรวจประเมินความรู้อย่างสม่ำเสมอและเป็นระบบ โดยองค์การสามารถใช้ KMA เป็นเครื่องมือในการประเมินเบื้องต้นว่าในภาพรวม องค์กรมีศักยภาพมากน้อยเพียงใด หากจะเริ่มดำเนินการในการจัดการความรู้และอาจใช้การตรวจประเมินความรู้ในการค้นหาและกำหนดว่าความรู้เรื่องใดที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จเพื่อการจัดการความรู้ขององค์การการตรวจประเมินองค์กร (Organizational Assessment) เป็นเครื่องมือการบริหารที่หลายองค์กรได้นำมาใช้ในการปรับปรุงองค์กรจนประสบความสำเร็จการตรวจประเมินองค์กรทำให้องค์การรู้ว่าตนเองมีจุดแข็งจุดอ่อนของกระบวนการหรือระบบบริหารจัดการต่างๆ ที่มีผลต่อการจัดการความรู้มาวิเคราะห์เพื่อจัดลำดับเรื่องที่ต้องการปรับปรุงค้นหาสาเหตุและจัดทำแผนการปรับปรุงระบบต่างๆ ที่มีผลต่อการจัดการความรู้

2. การประเมินวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture Assessment) ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการจัดการความรู้ในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรเป็นพฤติกรรมของคนส่วนใหญ่ในองค์กรซึ่งสะท้อนหลักคิดในการทำงาน ค่านิยม ความเชื่อ และทัศนคติของคนในองค์กร ซึ่งทุกองค์การต้องมีอาจเป็นลายลักษณ์อักษรหรือไม่เป็นลายลักษณ์อักษร หลักคิดในการทำงาน ความเชื่อ และทัศนคติมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการตัดสินใจ การแก้ไขปัญหา การปรับตนเองให้ทันการเปลี่ยนแปลงต่างๆ มีผลโดยตรงกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษาทำการศึกษาในเรื่องเครื่องมือวัดความพร้อมในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งเป็นการวัดระดับความพร้อมขององค์กรในองค์ประกอบสำคัญในการสร้างองค์การให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยนำแบบสอบถามมาตรฐานในการวัดความพร้อม Organizational Readiness Inventory (ORI) ของ James L. Moseley and Douglas J. Swiatkowski และแบบสอบถาม Learning Organization Profile ของ American Society for Training and Development นำมาดัดแปลงเพื่อใช้เป็นเครื่องมือวัดใหม่ดังแสดงในแผนภาพความพร้อมในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

### ทบทวนวรรณกรรม

พรเทพ ชุศรี (2543) ได้ศึกษาเรื่องการประเมินสภาวะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์จำกัด (มหาชน) ในเขตอำเภอเมืองจังหวัดเชียงใหม่ ทำการศึกษาโดยใช้กลุ่ม ตัวอย่างจากพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์จำกัด (มหาชน) ในเขตอำเภอเมืองจังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 155 ราย ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิซึ่งเป็นการสุ่มตัวอย่างตามระดับชั้นของพนักงานและใช้วิธีการเก็บแบบสอบถามโดยสะดวกเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลแล้วนำมาวิเคราะห์โดยใช้สถิติ ได้แก่ อัตราร้อยละ ตารางแจกแจงความถี่ และค่าเฉลี่ย ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษา 12 เดือนเป็นการศึกษาในส่วนของโครงสร้างขององค์กรแห่งการเรียนรู้ 8 ประการ ซึ่งประกอบด้วย การเรียนรู้กลยุทธ์ การเรียนรู้วัฒนธรรม การเรียนรู้เชิงระบบ การเรียนรู้ภาวะผู้นำ การเรียนรู้กระบวนการคิดวิเคราะห์ การเรียนรู้กระบวนการงาน การเรียนรู้ร่วมกัน และการเรียนรู้ความเป็นเจ้าของธุรกิจรวมทั้งได้ศึกษาไปถึงในส่วนของ การธำรงรักษาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อีก 4 ประการ อันประกอบด้วย การพัฒนาพนักงานและทีมงาน การสนับสนุนทรัพยากรและโครงสร้างพื้นฐาน การปรับสภาวะแวดล้อมของธนาคาร และการประกาศเกียรติคุณ

สุภาภรณ์ เมืองแก้ว (2545) ได้ศึกษาเรื่องการเปรียบเทียบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และการดำเนินการด้านการพัฒนาบุคลากรของโรงพยาบาลรัฐบาลและเอกชนในภาคเหนือ ซึ่งในการศึกษานี้มีวัตถุประสงค์ 2 ประการ คือ (1) เพื่อเปรียบเทียบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และการดำเนินการด้านการพัฒนาบุคลากรของโรงพยาบาลรัฐและโรงพยาบาลเอกชนในเขต 17 จังหวัดภาคเหนือ และ (2) ศึกษาปัญหาเกี่ยวกับการดำเนินการด้านการพัฒนาบุคลากรของโรงพยาบาลรัฐบาล และเอกชนในเขต 17 จังหวัดภาคเหนือ ประชากรที่ใช้ในการศึกษาจำนวน 191 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการศึกษาซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามได้พัฒนาขึ้นจากการนำแบบสอบถามของ ชุชัย สมितिไกร นำมาดัดแปลง รวมไปถึงทำการค้นคว้า รวบรวมข้อมูลทางเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาใช้เป็นเครื่องมือในการดำเนินการวิจัย ผู้ศึกษาได้นำดัชนี การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human resource development index) มาเป็นตัวแทนของตัวแปรเป็นดัชนีที่ได้จากการรวมค่าคะแนนมาตรฐานและวัดระดับความรุนแรงของปัญหาโดยใช้มาตรฐานของลิเคิร์ตในการประเมินค่าผู้ตอบแบบสอบถามคือผู้บริหารหรือผู้รับผิดชอบด้านการพัฒนาบุคลากรของแต่ละโรงพยาบาลโรงพยาบาลละ 1 คน นำผลข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์โดยวิธีการทางสถิติ ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบสมมติฐานเปรียบเทียบความแตกต่างด้วย t-test



เกษกานดา กงทวีเลิศ (2547) ได้ศึกษาเรื่องสภาพของโรงเรียนในฐานะองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมงฟอร์ตวิทยาลัย แผนกมัธยม จังหวัดเชียงใหม่ ทำการศึกษาโดยใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 172 คนกำหนดขนาดโดยใช้ตารางกำหนดขนาด (Selection of sample size) ของ Darwin Hendel โดยกำหนดความเชื่อมั่นทางสถิติ 90% โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ ในเก็บข้อมูลเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่าและแบบสอบถามปลายเปิด ผู้ศึกษาได้สร้างเครื่องมือและหาคุณภาพเครื่องมือโดยการให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและนำมาตรวจสอบความเชื่อมั่นโดยนำไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่าง นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เพื่อหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha) แล้วนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ทางสถิติโดยใช้ค่าเฉลี่ย ร้อยละ และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เนื้อหาในการศึกษาเป็นองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ 10 ด้าน

สุชาดา สายทิ (2547) ได้ศึกษาเรื่องสภาวะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนจิตราวิทยา อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ เพื่อศึกษาสภาวะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในการศึกษาครั้งนี้ใช้ประชากรทั้งหมดโดยมีทั้งผู้บริหารและครูผู้สอนของโรงเรียนจิตราวิทยา อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ในปีการศึกษา 2546 จำนวน 83 ราย โดยมีเครื่องมือในการเก็บข้อมูลคือแบบสอบถามและทำการสัมภาษณ์โดยการถามผู้บริหารและครูผู้สอนเกี่ยวกับภาวะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนและเป็นการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างโดยถามความคิดเห็นกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารและครูจำนวน 10 คนจากการสุ่มแบบเฉพาะเจาะจงเกี่ยวกับสภาวะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ปัญหาและอุปสรรคในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนและแนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งในการแจกแบบสอบถามได้รับคืนครบ 100% และนำข้อมูลมาวิเคราะห์สภาวะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยใช้ความถี่ และร้อยละ นำเสนอในรูปแบบของตารางประกอบคำบรรยาย สภาวะปัญหาและอุปสรรคในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้วิเคราะห์โดยการบรรยายสรุป เนื้อหาในการศึกษาคือ 10 ลักษณะแห่งความสำเร็จของโรงเรียนในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ความสำคัญต่อการสำรวจ ตรวจสอบ ความแตกต่างในการกระทำ ความตระหนักในการประเมิน ทักษะที่ดีต่อการทดลอง บรรยายากที่เปิดเผย การเรียนรู้ตลอดชีวิต ความหลากหลายในทางปฏิบัติ การเพิ่มผู้สนับสนุน และผู้ประสบความสำเร็จ ล้อมรอบด้วยภาวะผู้นำ และการมองอย่างเป็นระบบ

สกานต์ ใจจันทร์(2548) ได้ศึกษาเรื่องความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ตำรวจสืบสวนต่อการนำแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มาใช้ในหน่วยงานสืบสวนระดับสถานีตำรวจในพื้นที่จังหวัดเชียงใหม่ เพื่อศึกษาเรื่องความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ตำรวจสืบสวนต่อการนำแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มาใช้ในหน่วยงานสืบสวนระดับสถานีตำรวจในพื้นที่จังหวัดเชียงใหม่ ทำการศึกษาโดย

ใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 179 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีการเปิดตารางของ Yamane ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และระดับความคลาดเคลื่อนร้อยละ 5 ทำการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิตามสัดส่วนของเจ้าหน้าที่สืบสวนผู้ปฏิบัติงานในแต่ละสถานีตำรวจใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลแล้วนำมาวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ประกอบไปด้วย ความถี่ ค่าร้อยละและค่าเฉลี่ยโดยใช้มาตรวัดของลิเคิร์ตและสเกลการจัดประเภท ใช้ระยะเวลาในการศึกษาทั้งหมด 6 เดือนในการศึกษาครั้งนี้นำทฤษฎีแนวคิดวินัย 5 ประการ (Five disciplines) ของ Peter M. Senge มาใช้ในการศึกษา

อรทัย สิทธิวิรัชธรรม (2548) ได้ศึกษาเรื่องศักยภาพการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาล โรงพยาบาลพิจิตรในการศึกษารุ่นนี้ ทำการศึกษาโดยใช้ประชากรซึ่งเป็นพยาบาลระดับบริหาร จำนวน 22 คน และกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นพยาบาลระดับปฏิบัติการจำนวน 143 คนกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีเปิดตาราง Yamane จากนั้นนำมาสุ่มตัวอย่างแบบง่ายได้กลุ่มตัวอย่าง 165 คน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลโดยแบบสอบถามศักยภาพการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ผู้ศึกษาดัดแปลงจากแบบสอบถาม Learning Organization Profile ของมาร์ควอทมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่าทำการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือโดยผู้ทรงคุณวุฒินำแบบสอบถามมาคำนวณค่าดัชนีความตรงตามเนื้อหา หลังจากนั้นนำแบบทดสอบไปทดลองใช้จึงนำข้อมูลที่ได้รับมาวิเคราะห์หาความเที่ยงของแบบสอบถามโดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) สถิติที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ การแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งแบบสอบถามที่ใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้ทำการดัดแปลงมาจากแบบสอบถาม Learning Organization Profile ของมาร์ควอท ประกอบด้วยข้อมูล 2 ส่วนคือข้อมูลส่วนบุคคลและศักยภาพการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาล

กาญจนา คุณเลิศกิจ (2549) ได้ศึกษาเรื่องความคิดเห็นของพนักงานต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ในเขตภาคเหนือ ทำการศึกษาโดยใช้กลุ่มประชากรคือพนักงานบริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) ในเขตภาคเหนือ จำนวน 204 รายคิดเป็น 84% ของประชากรทั้งหมดจากพื้นที่ทำงานจังหวัด เชียงใหม่ ลำปาง พิชญ์โลก และนครสวรรค์ ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลแล้วนำมาวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนาประกอบไปด้วย ค่าสถิติความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษาทั้งหมด 7 เดือน เนื้อหาในการศึกษารุ่นนี้ใช้ตัวแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบซึ่งประกอบด้วย ระบบย่อยด้าน

การเรียนรู้ ระบบย่อยด้านองค์กร ระบบย่อยด้านบุคลากร ระบบย่อยด้านความรู้ และระบบย่อยด้านเทคโนโลยี

7S Model	Learning Organization Subsystem				
	Learning	Organization	People	Knowledge	Technology
Strategy	/	/	-	/	-
Structure	-	/	/	-	-
Style	/	/	/	-	-
System	/	/	-	/	/
Staff	-	/	/	/	-
Skill	-	-	/	-	-
Shared value	/	/	-	-	-

### รูปที่ 3 แสดงกรอบในการศึกษาความพร้อมในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในครั้งนี้

ในการศึกษาครั้งนี้ทำการศึกษาในเรื่องเครื่องมือวัดมุ่งเน้นเฉพาะในส่วนความพร้อมขององค์กรและการจัดการองค์กรเพื่อสร้างเครื่องมือวัดจุดแข็งและจุดอ่อนที่เป็นปัจจัยสนับสนุนและขัดขวางในด้านต่างๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับระบบการเรียนรู้ โดยนำแบบสอบถามมาตรฐาน Organizational Readiness Inventory Profile ของ James L. Moseley and Douglas J. Swiatkowski และ Learning Organization Profile ของ American Society for Training and Development นำมาใช้ในการ สร้างแบบสอบถามที่สามารถใช้วัดความพร้อมในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรได้