

บทที่ 2

ทฤษฎี แนวคิด และหลักการในการศึกษา

ทฤษฎี และ แนวความคิดที่เกี่ยวข้อง

องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์การที่มีความมุ่งมั่นในการกระตุ้น และ จูงใจ ให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อขยายศักยภาพของตนเองและขององค์การ ในการที่จะลงมือปฏิบัติงานให้ลุล่วง โดยอาศัยรูปแบบของการทำงานเป็นทีม และการเรียนรู้ร่วมกัน ตลอดจน มีความคิดความเข้าใจเชิงระบบที่จะประสานการทำงาน เพื่อให้เกิดความได้เปรียบที่ยั่งยืนในการแข่งขันทางธุรกิจตลอดไป (วีรวิทย์ มาษะศิริรานนท์, 2541 : 7)

แรงผลักดันที่จะทำให้องค์กรจำเป็นต้องเข้าสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ในอดีตที่ผ่านมาการสร้างผลผลิตและกำไรคือสิ่งที่สำคัญที่สุดของธุรกิจ แต่ปัจจุบันนี้ได้เปลี่ยนไปเป็นการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากแรงผลักดันและการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกทำให้องค์การต้องปรับตัวไป (Harrison Owen , 1991 อ้างถึงใน บดินทร์ วิจารณ์ , 2547 : 17)

1. โลกาภิวัตน์และเศรษฐกิจโลก โลกาภิวัตน์ทำให้เกิดการรวมกันของแรงผลักดันด้านเศรษฐกิจและสังคม ทำให้เกิดการรวมตัวกันของผลประโยชน์และพันธกิจ มีการสื่อสารกับคนทั่วทั้งโลกได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว โดยผ่านคอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต ทุกกิจกรรมจะถูกเชื่อมโยงเข้าหากัน เสริมแรงกัน ยกกระดับความสามารถในการแข่งขันในระดับโลก มากขึ้นกว่าการดำเนินงานระดับประเทศ เนื่องจากแรงกดดันเหล่านี้้องค์การจึงจำเป็นต้องหาทางที่จะอยู่รอดและเติบโตได้

2. เทคโนโลยี ผลกระทบของเทคโนโลยีที่มีต่อองค์การ การบริหารจัดการ และ การเรียนรู้ นั้น จะมีการนำไปใช้ประโยชน์ในการเรียนรู้ ทำให้ปัจจุบันการเรียนรู้ได้กลายเป็นวัตถุประสงค์อันดับแรกของธุรกิจ และกลายเป็นแรงงานรูปแบบใหม่ (Shoshana Zuboff , 1988 อ้างถึงใน บดินทร์ วิจารณ์ , 2547 : 24) ปัจจุบันพนักงานจำเป็นต้องฝึกฝนตนเองด้วยการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-directed learning) และการเรียนรู้ในที่ทำงานก็ไม่ใช่การเรียนรู้เป็นกลุ่ม ตามเวลาที่กำหนด ในสถานที่เฉพาะเจาะจง เทคโนโลยีจะผลักดันให้ผู้รับผิดชอบในการพัฒนาบุคลากรต้องสร้างวิธีแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน และสร้างการเรียนรู้ที่สนองตอบและยืดหยุ่นมากขึ้นตลอดเวลา (Van Buren , 1988 :1 อ้างถึงใน บดินทร์ วิจารณ์ , 2547 : 24)

3. การปฏิรูปและการปรับเปลี่ยนในโลกแห่งการทำงาน องค์การหันมาให้ความสำคัญกับกระบวนการใหม่ ๆ ที่จะทำให้สามารถบริหารความเปลี่ยนแปลง ที่เกิดขึ้นตลอดเวลาได้ ทำให้กระบวนการทางธุรกิจมีความกระชับขึ้น งานประจำได้ถูกออกแบบใหม่ ถูกจัดกลุ่มจัดระบบใหม่ ถูก

สร้างขึ้นเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานดียิ่งขึ้น ความกระตือรือร้นต่อความรวดเร็วและความรุนแรงแห่งการเปลี่ยนแปลงนี้ จะมีอยู่บนแนวคิดของการมีวิวัฒนาการร่วม (Co evolution) คือการทำงานร่วมกับคู่แข่ง ลูกค้า และ ซัพพลายเออร์โดยตรง และ รูปแบบเสมือนจริง (Virtual Model) จะไม่มีทั้งสำนักงานและผังองค์กร ไม่มีลำดับขั้นตอนของการบังคับบัญชา ทีมจากหน่วยงานต่าง ๆ จะทำงานร่วมกัน เมื่อธุรกิจสำเร็จสิ้น องค์กรเสมือนจริงนั้นก็สลายตัวไป

4. อิทธิพลของลูกค้าที่เพิ่มขึ้น ลูกค้าจะมีอิทธิพลต่อการกำหนดกลยุทธ์ และวิธีปฏิบัติงานขององค์กรต่าง ๆ มากขึ้น ลูกค้าจะกระตุ้นให้เกิดมาตรฐานการปฏิบัติงานใหม่ ทั้งในส่วนที่เกี่ยวกับคุณภาพ ความหลากหลาย การปรับให้เข้ากับความต้องการของลูกค้า และความสะดวกในเรื่องของเวลา ตลอดจนนวัตกรรม ลูกค้าจะทำให้บริษัทต่าง ๆ ต้องก้าวเข้าสู่ตลาดโลกเร็วขึ้น บริษัทจะต้องการลูกค้า พนักงาน ทรัพยากร เทคโนโลยี ตลาด และหุ้นส่วนทางธุรกิจจากทุกมุมโลก

5. ความรู้และการเรียนรู้ได้กลายเป็นสินทรัพย์ที่สำคัญขององค์กร เทคโนโลยีและโลกาภิวัตน์ ทำให้เข้าสู่เศรษฐกิจที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานความรู้ ปัจจุบันพนักงานที่มีความรู้จำนวนมากกว่าผู้ใช้แรงงานถึง 3 ต่อ 1 การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและความรู้เป็นแหล่งวัตถุดิบที่สำคัญสำหรับการสร้างความมั่นคง และกลายเป็นที่มาของทั้งอำนาจส่วนบุคคล และ อำนาจขององค์กร

6. ความคาดหวังและบทบาทที่กำลังเปลี่ยนไปของคนทำงาน ความต้องการของงานกำลังเปลี่ยนไปตามการเปลี่ยนแปลงของสังคมที่เปลี่ยนจากยุคอุตสาหกรรม ไปสู่ยุคของความรู้ จากที่จำเป็นต้องมีทักษะในการทำงานแบบซ้ำ ๆ จะเปลี่ยนเป็นการทำงานต้องสามารถรับมือกับสิ่งที่ไม่ได้คาดคิด และผิดไปจากปกติธรรมดา จากเดิมที่ต้องอาศัยความจำและข้อเท็จจริงในการทำงาน จะเปลี่ยนไปใช้ความคิดสร้างสรรค์และตอบสนองต่อสิ่งต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง

7. ความหลากหลายในที่ทำงานและการเคลื่อนย้ายของแรงงาน บริษัทต่าง ๆ มีการรับพนักงานที่เป็นชาวต่างชาติมากขึ้น เนื่องจากองค์กรต่างแสวงหาผู้ที่มีทักษะความสามารถตามความต้องการโดยไม่มีพรมแดนเป็นอุปสรรค การเคลื่อนย้ายของแรงงานนี้ ทำให้องค์กรต่าง ๆ ต้องพัฒนาความสามารถในการทำงานร่วมกับคนที่มีความแตกต่างกันในด้านวัฒนธรรม ประเพณี ค่านิยม ความเชื่อ และวิธีปฏิบัติให้สอดคล้อง

8. ความสับสนและการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว การเปลี่ยนแปลงในธุรกิจในปัจจุบัน ไม่สามารถคาดคะเนจากเหตุการณ์ในอดีตได้ เนื่องจากสภาพแวดล้อม และ ปัจจัยต่าง ๆ ทำให้สถานการณ์มีความไม่แน่นอน ทำให้ต้องเปลี่ยนวิธีคิด วิธีการแก้ไขปัญหา และ วิธีจัดการกับสิ่งต่าง ๆ ใหม่

ตัวแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบ

การเรียนรู้ไม่สามารถจะเกิดขึ้นและคงอยู่ได้ หากปราศจากความเข้าใจและการพัฒนา ระบบย่อยที่สัมพันธ์กันทั้ง 5 ระบบ อันประกอบด้วย ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ระบบย่อยด้านองค์การ ระบบย่อยด้านคน ระบบย่อยด้านความรู้ และรอบย่อยด้านเทคโนโลยี(Michael J. Marquardt , 2543 อ้างถึงใน บดินทร์ วิจารณ์ , 2547 : 49)

1. ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ (Learning Subsystem)

1.1 ระดับของการเรียนรู้

1.1.1 การเรียนรู้ของปัจเจกบุคคล (Individual Learning) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงด้านทักษะ ความรู้ เจตคติ และค่านิยมรายบุคคล อันเกิดจากการเรียนรู้ด้วยตนเอง จากการศึกษา และจากการศึกษาโดยอาศัยเทคโนโลยี

1.1.2 การเรียนรู้ของกลุ่มหรือทีม (Team Learning) หมายถึง การเพิ่มพูนของความรู้หรือทักษะ และสมรรถนะภายในกลุ่ม ซึ่งสำเร็จลงได้ด้วยการกระทำของกลุ่มนั่นเอง

1.1.3 การเรียนรู้ขององค์การ (Organization Learning) เป็นการยกระดับ อัจฉริยภาพและความสามารถในการปฏิบัติงาน ซึ่งได้มาจากการมุ่งมั่นปรับปรุง และพัฒนาอย่างต่อเนื่องตลอดทั่วทั้งองค์การ

1.2 ประเภทของการเรียนรู้

1.2.1 การเรียนรู้เชิงปรับตัว (Adaptive Learning) จะเกิดขึ้นเมื่อมีการครุ่นคิดพิจารณาทบทวนถึงประสบการณ์ในอดีต จากนั้นก็ปรับแต่งการกระทำในอนาคต

1.2.2 การเรียนรู้เชิงคาดการณ์ (Anticipatory Learning) คือ กระบวนการแสวงหาความรู้โดยการคาดคิด จินตนาการเกี่ยวกับอนาคตในหลายลักษณะ หลีกเลียงประสบการณ์และผลลัพธ์ในทางลบที่จะเกิดขึ้น โดยวินิจฉัยแนวทางที่ดีที่สุด

1.2.3 การเรียนรู้เชิงปฏิบัติ (Action Learning) หมายถึง การสืบหาและพิจารณาไตร่ตรองเกี่ยวกับความเป็นจริง ณ ปัจจุบัน และนำเอาความรู้นั้นไปใช้พัฒนาบุคคล กลุ่ม และองค์การ

1.3 ทักษะสำหรับการเรียนรู้ในองค์การ

1.3.1 การคิดเชิงระบบ (System Thinking) เป็นโครงสร้างทางแนวความคิดแบบหนึ่ง สำหรับทำให้แบบแผนต่าง ๆ สมบูรณ์ชัดเจนขึ้น และมันจะช่วยให้กำหนดได้ว่า จะเปลี่ยนแปลงแผนให้มีประสิทธิภาพได้อย่างไร

1.3.2 รูปแบบความคิด (Mental Models) คือ ข้อสันนิษฐานที่ฝังลึกอยู่ในความคิดที่มีอิทธิพลต่อทรรศนะและการกระทำต่าง ๆ เช่น รูปแบบความคิดหรือจินตนาการของเราที่

เกี่ยวกับการเรียนรู้ การทำงาน หรือ ความรักในองค์กรจะมีอิทธิพลต่อปฏิสัมพันธ์และพฤติกรรม ในสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับแนวความคิดเหล่านั้น

1.3.3 การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) บ่งถึงความชำนาญระดับสูงในเรื่องทักษะใดทักษะหนึ่ง ซึ่งต้องอาศัยความผูกพันต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่จะนำไปสู่ความเชี่ยวชาญ หรือ ความชำนาญในงานที่ทำเป็นพิเศษ

1.3.4 การเรียนรู้แบบชี้นำตนเอง (Self-directed Learning) คือการที่ทุกคนตระหนักถึงและมีความรับผิดชอบในฐานะผู้เรียนที่มีความกระตือรือร้น

1.3.5 การเสวนา (Dialogue) หมายถึงการฟังและการสื่อสารระดับสูงระหว่างบุคคล ซึ่งต้องอาศัยการสำรวจประเด็นต่าง ๆ อย่างอิสระและสร้างสรรค์ และต้องอาศัยความสามารถในการฟังอย่างครุ่นคิดพิจารณาที่ผู้อื่นทั่วทั้งความเห็น นอกจากนี้ต้องมองว่าแบบแผนต่าง ๆ ในการมีปฏิสัมพันธ์ในทีมอาจส่งเสริมหรือบ่อนทำลายการเรียนรู้ได้

2. ระบบย่อยด้านองค์กร (Organization Subsystem)

2.1 วิสัยทัศน์ (Vision) คือสิ่งที่รวมเอาความหวัง เป้าหมายและทิศทางในอนาคตของบริษัทไว้ด้วยกัน ซึ่งเปรียบเสมือนภาพจินตนาการขององค์กรที่ถูกสร้างขึ้นภายในองค์กร จากนั้นจะถูกส่งผ่านออกไปนอกองค์กร วัฒนธรรมขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะคำนึงถึงวิสัยทัศน์ของบริษัท ส่วนการเรียนรู้และผู้เรียนในองค์กรนั้นก็สร้างผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ ที่ดียิ่งขึ้นตลอดเวลา

2.2 วัฒนธรรม (Culture) หมายถึงค่านิยม ความเชื่อ วิธีปฏิบัติ พิธีการและประเพณีขององค์กร ซึ่งมีส่วนช่วยในการวางรูปแบบของพฤติกรรมและการรับรู้ตามสมัชชาของค่านิยมในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ วัฒนธรรมที่ยอมรับว่าการเรียนรู้มีความสำคัญต่อความสำเร็จทางธุรกิจอย่างแท้จริง และ การเรียนรู้ได้กลายเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่การทำงานทุกอย่างในองค์กร วัฒนธรรมที่มีคุณค่าและปรับเปลี่ยนได้โดยง่ายนี้จะสร้างความสัมพันธ์และเพิ่มพูนการเรียนรู้ โดยการสนับสนุนค่านิยมต่าง ๆ

2.3 กลยุทธ์ (Strategy) จะสัมพันธ์กับแผนการปฏิบัติ วิธีการ กลวิธี และขั้นตอนที่จะทำให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ กลยุทธ์ต่าง ๆ จะทำให้เกิดทั้งการเรียนรู้ การถ่ายโอน และการนำการเรียนรู้ไปใช้ประโยชน์อย่างดีที่สุดในทุก ๆ ปฏิบัติการของบริษัท

2.4 โครงสร้าง (Structure) ประกอบด้วยแผนก ฝ่าย ระดับ และ องค์กรประกอบต่าง ๆ ของบริษัท โครงสร้างขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะเป็นแบบ แบนราบ (Flat) ไม่มีขอบเขตที่จำกัด และมีความคล่องตัวสูง ซึ่งเป็นผลให้มีการติดต่อ การไหลเวียนของข้อมูล ความรับผิดชอบในแต่ละหน่วยงาน และ ความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกองค์กรเป็นไปด้วยดี

3. ระบบย่อยด้านบุคลากร (People Subsystem)

3.1 ผู้จัดการและผู้นำ (Managers & Leaders) ต้องเป็นผู้ฝึกสอนเป็นพี่เลี้ยงและเป็นแบบอย่างให้กับผู้อื่น และที่สำคัญที่สุดคือ ต้องสร้างและเพิ่มเติม โอกาสในการเรียนรู้ให้กับคนรอบข้าง

3.2 พนักงาน (Employee) จะได้รับการเอื้ออำนาจและคาดหวังว่าจะได้เรียนรู้ อีกทั้งยังมี การวางแผนเกี่ยวกับสมรรถนะในอนาคตกล้าที่จะเสี่ยงและลงมือปฏิบัติการ รวมถึงต้องแก้ปัญหาเป็น

3.3 ลูกค้า (Customers) จะมีส่วนร่วมในการระบุความต้องการผลิตภัณฑ์และบริการ รวมถึงการฝึกอบรมถือได้ว่ามีส่วนในการเชื่อมต่อการเรียนรู้ขององค์กร

3.4 หุ้นส่วนและพันธมิตรทางธุรกิจ (Business Partner & Alliances) จะได้ประโยชน์จากการแบ่งปันสมรรถนะและความรู้

3.5 ซัพพลายเออร์และผู้ขาย (Supplier & Venders) จะได้รับการฝึกอบรมและมีบทบาทร่วมในโปรแกรมการสอนต่าง ๆ

3.6 ชุมชน (Community) ได้แก่กลุ่มต่าง ๆ ทางสังคม ทางเศรษฐกิจและการศึกษา ซึ่งจะมีส่วนในการให้และรับการเรียนรู้

4. ระบบย่อยด้านความรู้ (Knowledge Subsystem)

4.1 การแสวงหาความรู้ (Acquisition) คือ การสะสมข้อมูลและสารสนเทศที่มีอยู่ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร

4.2 การสร้างความรู้ (Creation) ความรู้ใหม่ที่ถูกสร้างขึ้นโดยอาศัยกระบวนการมากมายที่แตกต่างกันออกไป เริ่มตั้งแต่แนวคิดกรรมไปจนถึงการวิจัยที่สลับซับซ้อนที่ต้องอาศัยความวิริยะอุตสาหะ นอกจากนี้ ยังเกิดจากความสามารถในการมองเห็นการเชื่อมโยงใหม่ ๆ และการผนวกองค์ประกอบของความรู้ที่เคยรู้มาก่อนให้เข้ากับการให้เหตุผลเชิงอุปนัยอันซับซ้อนด้วย

4.3 การจัดเก็บความรู้ (Storage) หมายถึง การเข้ารหัสและการเก็บรักษาความรู้ที่มีค่าขององค์กร เพื่อให้พนักงานทุกคนสามารถเข้าถึงความรู้นั้นได้โดยง่ายในทุกละและทุกสถานที่

4.4 การวิเคราะห์ และการทำเหมืองความรู้ (Analysis & Data Mining) จะเกี่ยวข้องกับเทคนิคในการวิเคราะห์ข้อมูล การปรับโครงสร้าง การทำความรู้คงคลังและการทำให้ข้อมูลถูกต้อง ส่วนการทำเหมืองความรู้ จะทำให้องค์กรสามารถค้นหาความหมายของข้อมูลที่มีอยู่ได้สมบูรณ์ขึ้น

4.5 การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ (Transfer & Dissemination) คือ การเคลื่อนย้ายข้อมูลและความรู้ทั้งองค์กร ซึ่งอาจเป็นไปได้ทั้งการใช้เครื่องมือ หรือ อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ หรือแม้กระทั่งใช้คนทำก็ตาม

4.6 การประยุกต์ใช้ และการทำให้ข้อมูลถูกต้องที่เที่ยงตรง (Application & Validation) คือ การใช้และการประเมินความรู้โดยคนในองค์กร เป็นการนำเอาความรู้และประสบการณ์อันมีค่าขององค์กรมาใช้ประโยชน์อย่างสร้างสรรค์ และต่อเนื่อง

5. ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี (Technology Subsystem)

5.1 เทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้ (Technology for Managing Knowledge)

หมายถึง เทคโนโลยีทางด้านคอมพิวเตอร์ที่รวบรวมกำหนดรหัส จัดเก็บและถ่ายโอนข้อมูลไปทั่วทั้งองค์กร และทั่วโลก

5.2 เทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนการเรียนรู้ (Technology for Enhancing Knowledge)

เกี่ยวข้องกับการนำเอาวีดิทัศน์ โสตทัศน์ และการฝึกอบรมแบบสื่อผสมผสานมาใช้ประโยชน์เพื่อถ่ายทอด และพัฒนาความรู้และทักษะของคนในองค์กรให้ดีขึ้น

แนวคิด วินัย 5 ประการ (Five Disciplines) ของ Peter M. Senge การที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องมียุทธศาสตร์สำคัญอยู่ 5 ประการที่สมาชิกทุกคนต้องเชื่อมั่นและร่วมกันถือปฏิบัติ (Peter M. Senge, 1990 : 32) วินัยทั้ง 5 ประการนี้คือ

1. มุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) บุคลากรทุกคนจะต้องมีความมุ่งไปสู่ความเป็นเลิศ เพื่อให้เก่งในทุก ๆ ด้านทั้งเก่งในการเรียนรู้ เก่งในการคิด และที่สำคัญต้องมีเก่งในการปฏิบัติด้วย (Peter M. Senge ,1994 : 57 อ้างถึงใน เดชน์ เทียมรัตน์ , 2548 : 12)

2. ใช้รูปแบบความคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Models) รูปแบบความคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง นี้จะเป็นพื้นฐานของวุฒิภาวะ (Emotional Quotient : EQ) ที่จะมีผลถึงความเข้าใจต่อเรื่องราว ต่องาน หรือ กิจกรรมใด ๆ ในแง่มุมต่าง ๆ ซึ่งจะประกอบที่สำคัญต่อการที่จะตัดสินใจ กระทำการอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งจะสะท้อนมาใน 3 ลักษณะคือ เจตคติ (Attitude) คือ ทำที่ความรู้สึกรักของบุคคลต่อ สิ่งใดสิ่งหนึ่ง ทักษะ (Perception) คือ แนวความคิดเห็นหรือจุดยืน และกระบวนทัศน์ (Paradigm) คือ กรอบความคิด แนวปฏิบัติที่ปฏิบัติตามกันมาจนเป็นวัฒนธรรมองค์กร (Peter M. Senge ,1994 : 57 อ้างถึงใน เดชน์ เทียมรัตน์ , 2548 : 12)

3. มีการสร้างและสานวิสัยทัศน์ (Shared Vision) วิสัยทัศน์เป็นจุดมุ่งหมายร่วมกันของสมาชิกทุกคนในองค์กรที่จะมุ่งมั่น ไปให้ถึง โดยทุกองค์การจะต้องสร้างวิสัยทัศน์และนำไปสู่เป้าหมายของการดำเนินแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) จากนั้นจึงร่วมสานให้วิสัยทัศน์เป็นจริงขึ้นมาด้วยแผนการปฏิบัติการ (Operation Plan) (Peter M. Senge ,1994 : 57 อ้างถึงใน เดชน์ เทียมรัตน์ , 2548 : 13)

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) รูปธรรมของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เน้นเฉพาะการถ่ายทอดประสบการณ์ภายในสถานที่ทำงาน ท่ามกลางบรรยากาศของการปฏิบัติหน้าที่ประจำตามปกติ มีหลายวิธีการเช่น การเสวนา การอภิปราย ใช้เทคนิคของการบริหารงานเป็นทีมซึ่งต้องใช้ความสามารถของหัวหน้าทีมในความเป็นผู้นำ (Leadership) ใช้เทคนิคของการบริหารโครงการธุรกิจ ใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติซึ่งเป็นวิธีที่ได้รับความนิยม ปัจจุบันองค์กรธุรกิจชั้นนำใช้แนวคิดที่

จะสร้างผู้นำในรุ่นต่อ ๆ ไปด้วย รูปแบบของการสร้างทายาททางการบริหาร (Management Cloning) ด้วยกระบวนการของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม โดยให้ผู้นำองค์กรทุกระดับทำหน้าที่เสมือนครูผู้สอนงาน (Teacher) เพื่อถ่ายทอดความเป็นเลิศ เพื่อให้เกิดการยอมรับต่อกันอย่างเป็นระบบ (Peter M. Senge, 1994 : 57 อ้างถึงใน เดชน์ เทียมรัตน์ , 2548 : 13)

5. มีความคิดความเข้าใจเชิงระบบ (System Thinking) ถือว่าเป็นวินัยข้อที่สำคัญที่สุดใน 5 ประการ การจะลงมือกระทำหรือการเปลี่ยนแปลงเรื่องใดต้องตระหนักถึงเรื่องความเป็นระบบ แล้วจึงค่อยลงมือปฏิบัติอย่างเป็นระบบ การสร้างวินัยข้อนี้เป็นการเน้นให้ปัจเจกบุคคลหรือทีมงานมีความเข้าใจที่ชัดเจนถึงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่าง ๆ ซึ่งเป็นการมองภาพรวม จะช่วยแก้ปัญหาจากความสับสนซับซ้อนของงาน ความสับสนซับซ้อนทางความคิด และความซับซ้อนขององค์กร (Peter M. Senge, 1994 : 57 อ้างถึงใน เดชน์ เทียมรัตน์ , 2548 : 14)

ข้อมูลทั่วไปของบริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)

บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) (AIS) เป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยตั้งแต่วันที่ 5 พฤศจิกายน 2534 ประกอบธุรกิจให้บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่ในย่านความถี่ 900 MHz ในระบบดิจิทัล GSM Advance (Global System for Mobile Communication) (เดิมให้บริการในระบบ อนาล็อก NMT: Nordic Mobile Telephone หรือ Cellular 900 ด้วย แต่ในปี 2546 ได้หยุดให้บริการ โดยโอนผู้ใช้บริการในระบบ Cellular 900 ทั้งหมดไปใช้บริการในระบบดิจิทัล GSM ซึ่งเป็นระบบใหม่ที่เข้ามาแทน) และให้บริการข้ามแดนอัตโนมัติ (Automatic International Roaming) ซึ่งปัจจุบันสามารถนำไปใช้ได้มากกว่า 99 ประเทศทั่วโลก นอกจากนั้น บริษัทยังมีบริการโทรศัพท์เคลื่อนที่แบบชำระค่าบริการล่วงหน้า (Prepaid) ภายใต้ชื่อ "1-2-Call!" และมีบริษัทย่อย คือ บริษัท ดิจิตอล โฟน จำกัด (ดีพีซี) ซึ่งให้บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่ในย่านความถี่ 1800 MHz ในระบบดิจิทัล GSM 1800

วิสัยทัศน์

AIS เป็นผู้นำที่มีพลวัตระดับแนวหน้าในด้านเทคโนโลยี นวัตกรรมใหม่ ๆ และการให้บริการที่มีคุณภาพเหนือระดับในธุรกิจโทรคมนาคมไร้สาย

ปณิธาน

AIS มีปณิธานในการให้บริการที่เป็นเลิศแก่ลูกค้าโดยตระหนักว่า การสื่อสารเป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ เราจะช่วยให้การสื่อสารระหว่างบุคคลและชุมชนสะดวกขึ้นด้วยการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย และจะพัฒนาสังคมโทรคมนาคมไร้สายให้สามารถสื่อสารกันได้อย่างทั่วถึง เราจะมอบบริการที่มีคุณภาพสูงสุดแก่ลูกค้า ทั้งนี้ "บริการที่มีคุณภาพ" จะถูกปลูกฝังอยู่ในวิถีการทำงานของเราทุกคน เราจะพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการให้มีเอกลักษณ์แตกต่างจากคู่แข่งรายอื่น ๆ โดยเรามี

เป้าหมายที่จะครองส่วนแบ่งตลาดกว่า 50% ถึงปี 2548 เราจะรักษาความเป็นผู้นำตลาดที่มีรายได้และผลกำไรที่เติบโตอย่างต่อเนื่องทุกปี นอกจากนี้ ส่วนหนึ่งในปณิธานของเรายังมุ่งเน้นการให้ความช่วยเหลือเพื่อตอบแทนสังคมที่เราอาศัยอยู่อีกด้วย ประการสุดท้าย เราจะดำเนินธุรกิจให้เป็นไปตามความคาดหวังของผู้ถือหุ้นรวมทั้งคู่ค้าของเรา และขณะเดียวกัน เราจะให้โอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่การงานแก่พนักงานของเราอย่างดีเยี่ยม

การเรียนรู้ ของ บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน)

ในบริษัทมีระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) ซึ่งมีบทบาทและความสำคัญในบริษัท ปัจจุบันการดำเนินการอยู่ในระหว่างการนำร่องโครงการ ซึ่งที่ผ่านมาเป็นการสร้างองค์ประกอบพื้นฐานในการจัดการความรู้ ไม่ว่าจะเป็นการสร้างกระบวนการจัดการความรู้ การจัดทำโครงสร้างความรู้เพื่อเป็นแนวทางเกี่ยวกับความรู้ที่พนักงานต้องการ ซึ่งจะเพิ่มความสามารถให้กับพนักงานในการปฏิบัติงานให้บรรลุวิสัยทัศน์ของบริษัท อีกทั้งได้ทดลองนำความรู้ตามกระบวนการมาจัดเก็บตามโครงสร้างความรู้ที่ได้ออกแบบเอาไว้ และ ได้นำมาเผยแพร่บน Knowledge Portal หน่วยงาน KM ซึ่งถูกจัดตั้งขึ้นมาจะทำหน้าที่หลักในการจัดการความรู้ โดยการประสานกับสายงานต่าง ๆ ให้ได้มาซึ่งความรู้ และนำมาจัดการความรู้ให้อยู่ในรูปแบบที่เข้าใจได้ง่ายและสามารถเข้าค้นหาข้อมูลได้อย่างสะดวก รวมทั้งส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้และแบ่งปันความรู้ในองค์กร เพื่อให้ความรู้ที่มีประโยชน์ดังกล่าวได้ถูกนำมาเผยแพร่ให้พนักงานในองค์กรได้เรียนรู้อย่างทั่วถึง สิ่งที่สำคัญที่ให้ความรู้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริง คือ พนักงานทุกคนในองค์กรต้องเข้าไปเรียนรู้ และ นำความรู้นั้นมาสร้างสรรค์คุณค่าให้กับงานของตนเอง เมื่อมีความรู้ใหม่ เกิดขึ้นมา ก็นำความรู้นั้นแบ่งปันสู่ผู้อื่น (นันทวัน หาญกุลพงษ์ , 2548 : 3)

ด้านการเรียนรู้ บริษัทเล็งเห็นความสำคัญของการพัฒนาระดับบุคคล มีระบบที่ช่วยในการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self learning) และมีการมุ่งการเรียนรู้ในระดับทีม โดยมีการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน (OJT : On the Job Training) และมีการนำกระบวนการเรียนรู้มาใช้เพื่อจัดการให้การเรียนรู้เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ

ด้านองค์กร ทางบริษัท ได้มีการกำหนดให้ปี 2549 เป็นปีแห่งการเรียนรู้ (Lifelong Learning Year) โดย มีการรณรงค์การเรียนรู้ในด้านต่าง ๆ ค่านิยม และ วัฒนธรรมองค์กรในด้านการเรียนรู้มีการรณรงค์อย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้บริษัทยังมีแผนกที่ดูแลการฝึกอบรมและพัฒนา คือ Technical Knowledge Management Division และ บริษัทส่งเสริมการเรียนรู้ทั่วทั้งบริษัท ผ่านระบบ e-learning อย่างสม่ำเสมอ

ด้านบุคลากร คุณบุญคดี ปลั่งศิริ ประธานกรรมการบริหาร กลุ่มบริษัท ซินคอร์เปอร์เรชั่น ได้อธิบายถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นอยู่เสมอในอนาคต กำหนดให้พนักงานมีการเรียนรู้ด้วยตนเอง และความเร็วในการเรียนรู้จะเป็นตัววัดการเติบโตในองค์กรของพนักงาน (ศิษย์ นาคเจริญ, 2548 : 30)

เพื่อให้การเรียนรู้เกิดผลรวดเร็ว ผู้จัดการมีส่วนสำคัญในการพัฒนาพนักงาน ผู้จัดการส่งเสริมและให้โอกาสพนักงานในการเรียนรู้อยู่เสมอ นอกจากนี้บริษัทจัดโครงการ NWO Project (New World Order) เพื่อเปิดโอกาสให้นักศึกษาระดับอุดมศึกษาได้แสดงศักยภาพและพลัง ความคิดสร้างสรรค์อย่างเต็มที่ โดยการทำงานกับบริษัท เป็นเวลา 1 ปีเพื่อถ่ายทอดความรู้ผ่าน Virtual Organization และสร้างประสบการณ์รูปแบบใหม่ให้เยาวชนได้เรียนรู้จากประสบการณ์ตรง

ด้านความรู้ บริษัทแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ และมีระบบจัดเก็บข้อมูล (Knowledge base system) ที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้องค์ความรู้ใหม่ที่เกิดขึ้นภายในบริษัทจะมีการจัดเก็บไว้อย่างมีประสิทธิภาพผ่าน ระบบ intranet ภายในบริษัท

ด้านเทคโนโลยี บริษัทมีการเน้นการใช้ ระบบ intranet ภายในบริษัทเป็นช่องทางในการเผยแพร่ความรู้แก่พนักงาน ผ่านทาง ระบบ e-learning และมีการจัดทำระบบจัดเก็บข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ (Knowledge base system)

เพื่อให้มีประสิทธิภาพในการบริหารงาน และ เพิ่มความพึงพอใจในการใช้บริการของลูกค้าในแต่ละภูมิภาค บริษัทมีการแบ่งการบริหารงานออกตามภูมิภาค โดยแบ่งออกเป็น กรุงเทพมหานคร ภาคกลาง ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคเหนือ ภาคใต้ ภาคตะวันตก และ ภาคตะวันออก ซึ่งในแต่ละส่วนภูมิภาคโครงสร้างของแต่ละภาคจะประกอบไปด้วย 5 ส่วนงาน ได้แก่ สำนักงานผู้อำนวยการภูมิภาค ส่วนงานสาขา ส่วนงานวิศวกรรม ส่วนงานการตลาดและงานขาย และ ส่วนงานบัญชีและธุรการ ในภาคเหนือแบ่งพื้นที่ทำงานออกเป็น 4 พื้นที่ทำงานย่อย ได้แก่ พื้นที่ทำงานเชียงใหม่ ลำปาง พิชญ์โลก และ นครสวรรค์

ระดับชั้นงานในบริษัท หรือเรียกว่า PG (Personal Grade) โดยพนักงานระดับ PG 1-7 จะเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ พนักงานระดับ PG 8-9 เป็นระดับผู้ชำนาญการ หรือ ระดับผู้จัดการระดับแรก (First line manager) และสูงกว่า PG 9 ขึ้นไปจะเป็นระดับผู้จัดการหรือผู้บริหาร

กลุ่มชินคอร์เปอร์เรชั่น ได้ กำหนดวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ขึ้นมา เพื่อให้สอดคล้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส , 2548 : 13) เรียกว่า Triple I มี 3 ประการดังนี้

1. พนักงานเก่ง ดี มีความสามารถที่โดดเด่น (Individual Talents) ความสำเร็จขององค์กรเป็นผลมาจากการมีบุคลากรที่เก่ง มีความสามารถสูงและมีคุณธรรมโดยบุคคลเหล่านี้จะได้รับการพัฒนาศักยภาพเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานอย่างต่อเนื่อง ขณะเดียวกันจะได้รับการดูแลและสนับสนุนให้มีอิสระในการทำงานที่ท้าทายความสามารถ ด้วยการมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้เพื่อเพิ่มโอกาสในการแสดงความสามารถอย่างเต็มที่ จนสามารถสร้างผลงานได้อย่างเหนือความคาดหมาย ทั้งนี้บุคลากรเหล่านี้จะได้รับการดูแลผลตอบแทนอย่างสมเหตุสมผล โดยยึดถือในความสามารถและผลงานเป็นหลัก

2. การมีความคิดสร้างสรรค์ (Idea Generations) ทุกความคิดสร้างสรรค์ล้วนมีคุณค่าและยิ่งใหญ่เสมอไม่ว่าจะมาจากผู้ใดหรือแหล่งใด โดยจะเปิดกว้างต่อความคิด และเคารพต่อความเห็นซึ่งกันและกันในทุกระดับ และ ใส่ใจในความคิดเห็นนั้นมากกว่าตัวบุคคลเสมอ

3. การพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงสู่สิ่งที่ดีกว่า (Infinite Changes) การปรับเปลี่ยนอย่างสร้างสรรค์อยู่เสมอเป็นกลไกสำคัญที่เอื้อโอกาสให้บุคลากรที่มีความสามารถได้ประยุกต์ใช้ ความคิดสร้างสรรค์ของตนเอง เพื่อสร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลงอย่างไม่หยุดยั้ง อันนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ร่วมกัน

นอกจากนี้ยังมีค่านิยมพื้นฐานอีก 10 ประการ เพื่อเป็นแนวทางให้มีวิถีปฏิบัติให้สอดคล้องกับค่านิยม Triple I ซึ่งจะกล่าวโดยย่อว่า AISWAY@FASTMOVING

มุ่งมันไปข้างหน้า (Forward Looking) : มุ่งไปข้างหน้าด้วยการแสวงหาโอกาส และใช้ประโยชน์จากสิ่งที่ทำหาย เพื่อทำสิ่งใหม่อยู่เสมอ

มุ่งมันรับผิดชอบ (Accountability) : มุ่งมันในพันธกิจที่รับผิดชอบอย่างเต็มที่และทันการณเพื่อการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

มีจิตบริการ (Service-Minded) : มุ่งสร้างความปิติ เพื่อสนองต่อความต้องการของลูกค้าที่แม้ว่าจะเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอในทุกช่วงเวลา

ผนึกพลังทั่วทั้งองค์กร (Teamwork) : มุ่งผนึกกำลังและความสามารถ เพื่อสร้างความเป็นหนึ่งเดียวด้วยการทำงานที่สอดประสานร่วมมือกันในทุกระดับทั่วทั้งองค์กร

ดูแลอย่างเป็นธรรม (Meritocracy) : มุ่งส่งเสริมและดูแลผู้มีความรู้ความสามารถด้วยความเป็นธรรมและเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่

เปิดใจกว้าง (Openness) : มุ่งเปิดใจกว้างรับฟังและเคารพในความคิดเห็นซึ่งกันและกันเพื่อเปิดโอกาสในการแสวงหาแนวทางที่ดีกว่าอยู่เสมอ

มุ่งสู่เป้าหมายร่วมกัน (Vision Focus) : มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน โดยใส่ใจในความสามารถของแต่ละบุคคล เพื่อตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ร่วมกัน

คิดและพัฒนาม้าเสมอ (Initiatives and Improvements) : มุ่งสรรค์สร้างสิ่งใหม่ ๆ พร้อมพัฒนาสิ่งที่มีอยู่ให้ดียิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคลและองค์กร

กระชับฉับไว (Non-Bureaucracy) : มุ่งสร้างความฉับไวอยู่เสมอ ด้วยการมอบอำนาจและการตัดสินใจที่เหมาะสมให้กับผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับ

กล้าเสนอและโต้แย้ง (Guard Against Irrationality) : มุ่งสร้างทางเลือกที่ดีกว่าอยู่เสมอ และกล้าโต้แย้งต่อสิ่งที่ไม่สมเหตุผล

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พรเทพ ชูศรี (2543) ได้ศึกษาเพื่อประเมินสถานะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด(มหาชน) ในเขตอำเภอเมือง ใช้กลุ่มตัวอย่างจากพนักงานธนาคาร จำนวน 155 ราย โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิซึ่งเป็นการสุ่มตัวอย่างตามระดับชั้นของพนักงาน ใช้ เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม โดยการศึกษาสภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน (Current Reality) ซึ่งเป็นผลจากการนำแนวความคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มาใช้ในทางปฏิบัติ พบว่า ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด(มหาชน) ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ มีสถานะความเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ในขั้นวิเคราะห์ในด้าน การเรียนรู้ภาวะผู้นำ การเรียนรู้ร่วมกัน และมีสถานะความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ในขั้นชำนาญการ ในด้าน การเรียนรู้กลยุทธ์ การเรียนรู้วัฒนธรรม การเรียนรู้เชิงระบบ การเรียนรู้กระบวนการคิดวิเคราะห์ การเรียนรู้กระบวนการงาน การเรียนรู้ความเป็นเจ้าของธุรกิจ การ พัฒนาพนักงานและทีมงาน การสนับสนุนทรัพยากรและโครงสร้างพื้นฐาน การปรับสถานะแวดล้อม ของธนาคาร และการประกาศเกียรติคุณ

สุรางค์ เมืองแก้ว (2545) ได้ศึกษาเรื่อง การเปรียบเทียบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการดำเนินการด้านการพัฒนาบุคลากรของโรงพยาบาลรัฐบาลและเอกชนในภาคเหนือ ประชากร เป็นโรงพยาบาลรัฐบาลและเอกชนในเขต 17 จังหวัดภาคเหนือ รวมทั้งสิ้น 191 แห่ง ใช้แบบสอบถามใน การรวบรวมข้อมูล ในด้านข้อมูลส่วนบุคคล ด้านการดำเนินการพัฒนาบุคลากร ด้านปัญหาในการ ดำเนินการด้านการพัฒนาบุคลากร และ เพื่อประเมินความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากการศึกษาพบว่า โรงพยาบาลรัฐบาลและโรงพยาบาลเอกชน มีการดำเนินการพัฒนาบุคลากรที่แตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญ โรงพยาบาลรัฐบาลและโรงพยาบาลเอกชน มีลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ แตกต่างกัน ปัญหาเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของโรงพยาบาลรัฐบาลในเขตภาคเหนือ ได้แก่ การมี บุคลากรในการดำเนินงานไม่เพียงพอ การขาดการประเมินและติดตามผล บุคลากรที่ทำหน้าที่ด้านการ พัฒนาบุคลากรยังไม่มีความสามารถพอ ส่วนปัญหาเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของโรงพยาบาลเอกชนใน เขตภาคเหนือ ได้แก่ ปัญหาบุคลากรไม่เห็นความสำคัญของการพัฒนาตนเอง ปัญหาบุคลากรที่ทำหน้าที่ ด้านการพัฒนาบุคลากรยังไม่มีความสามารถพอ ปัญหาการมีบุคลากรในการดำเนินงานไม่เพียงพอ และ ปัญหาการขาดการประเมินและติดตามผลงาน

จิราพรณ์ โพธิ์เต็ง (2546) ได้ศึกษาเรื่อง สถานะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียนบ้านห้วยหล่อคูก อำเภออมก๋อย จังหวัดเชียงใหม่ ประชากรที่ใช้คือผู้บริหาร 1 คน และ ครู 7 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารและครู ได้เตรียมความพร้อมด้าน บุคลากร ปรับเปลี่ยนกระบวนการและพัฒนาสื่อเทคโนโลยี และมีปัจจัยที่จะทำให้โรงเรียนเข้าสู่สถานะ องค์กรแห่งการเรียนรู้คือ บทบาทของผู้บริหาร บทบาทของพนักงาน การทำงานร่วมกันเป็นทีม

วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัฒนธรรมของโรงเรียน และ การมีส่วนร่วมของชุมชน ส่วนที่เป็นปัญหา คือ ทรัพยากร และ งบประมาณไม่เพียงพอ รวมถึงบุคลากรมีประสบการณ์น้อย

เกษกานดา คงทวีเลิศ (2547) ได้ศึกษาเรื่อง สภาพของโรงเรียนในฐานะองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมงฟอร์ตวิทยาลัย แผนกมัธยม จังหวัดเชียงใหม่ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้เป็นคณะผู้บริหาร 27 คน คณะครูจำนวน 100 คน และ คณะกรรมการนักเรียนจำนวน 45 คน รวมเป็นจำนวน 172 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า และ แบบสอบถามปลายเปิด จากการศึกษาพบว่า ระดับที่มีลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก 6 ด้าน คือ ด้านการพัฒนาความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน ด้านการมีส่วนร่วมร่วมกัน ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการมีเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียน ด้านการบริหาร และด้านการพัฒนาบุคลากร ส่วนอีก 4 ด้าน ที่มีความคิดเห็นในระดับปานกลางได้แก่ด้าน ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และ ด้านการมุ่งใจเพื่อการสร้างสรรค์ กล่าวโดยสรุปว่า โรงเรียนมงฟอร์ตวิทยาลัยแผนกมัธยม จังหวัดเชียงใหม่ โดยรวมเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก

สุชาดา สายทิ (2547) ได้ศึกษาเรื่อง สภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนจิตรวิทยา อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ประชากรที่ใช้คือ ผู้บริหารและครูผู้สอน จำนวน 83 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ ผลจากการศึกษาพบว่า โรงเรียนจิตรวิทยา มีลักษณะที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ ความสำคัญต่อการสำรวจตรวจสอบ ความแตกต่างในการกระทำ ความตระหนักในการประเมินทัศนคติที่ดีต่อการทดลอง บรรยากาศที่เปิดเผย การเรียนรู้ตลอดชีวิต ความหลากหลายในทางปฏิบัติ การเพิ่มผู้สนับสนุนและผู้ประสบความสำเร็จ ล้อมรอบด้วยภาวะผู้นำ และการมองอย่างเป็นระบบ แต่ในลักษณะทุกลักษณะเหล่านี้ยังมีส่วนที่ต้องพัฒนาปรับปรุงเพิ่มขึ้น ปัญหาและอุปสรรคในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ความไม่เพียงพอในแหล่งเรียนรู้ สารสนเทศสำหรับบุคลากร ครูส่วนมากยังไม่กล้าแสดงความคิดเห็นในที่ประชุม การจัดข้อมูลที่ถูกต้องและค้นหาง่ายสำหรับผู้ร่วมงานใหม่ยังมีน้อย แหล่งเรียนรู้มีความหลากหลายที่มีความเหมาะสมกับแต่ละบุคคลน้อย บุคลากรได้ใช้แหล่งเรียนรู้และมีสิทธิในการตัดสินใจน้อย การสนับสนุนและจัดช่วงเวลาให้บุคลากรทำงานได้อย่างอิสระยังมีน้อย แนวทางการส่งเสริมการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน คือ การจัดห้องสารสนเทศสำหรับครูโดยตรงที่แยกจากนักเรียน จัดการอบรม สัมมนา การควบคุมคุณภาพ การพัฒนาเว็บไซต์ของโรงเรียน และพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับครูที่เข้ามาทำงานใหม่มากยิ่งขึ้น