



ความพึงพอใจของบุคลากรต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

นางสาวทิตา ภาณุรัตน์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมและเทคโนโลยี
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

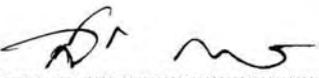
พ.ศ. 2549

ความพึงพอใจของบุคลากรต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

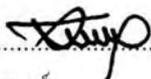
นางสาว ทิตา ภาณุรัตน์ ศส.บ. (รัฐศาสตร์)

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมและเทคโนโลยี
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี
พ.ศ. 2549

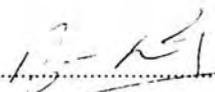
คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์


.....
(ดร. สมชาย หมั่นสายญาติ)

ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์


.....
(รศ. ดร. ศักดิ์ กองสุวรรณ)

กรรมการ


.....
(รศ. ดร. กุลธิดา ธรรมวิวัฒน์)

กรรมการ


.....
(รศ. ไพโรจน์ ตีระธนากุล)

กรรมการ

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

หัวข้อวิทยานิพนธ์	ความพึงพอใจของบุคลากรต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้
หน่วยกิต	6
ผู้เขียน	นางสาวทิตา ภาณุรัตน์
อาจารย์ที่ปรึกษา	รศ. ดร.ศักดิ์ กองสุวรรณ รศ. ไพโรจน์ ตีรณชนากุล ผศ. สุวรรณฯ สมบุญสุขุโ
หลักสูตร	ครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต
สาขาวิชา	คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ
คณะ	ครุศาสตร์อุตสาหกรรมและเทคโนโลยี
พ.ศ.	2549

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาทัศนคติขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่นำมาใช้ในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้และเพื่อศึกษาความพึงพอใจของบุคลากรต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ บุคลากรในวิทยาลัยนวัตกรรมการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (ท่าพระจันทร์) จำนวน 41 คน เครื่องมือที่ใช้ในวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามที่สร้างขึ้นใช้มาตราส่วนประมาณค่าของไลเคิร์ต (Likert) ซึ่งมีสาระครอบคลุมแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ประการของปีเตอร์ เอ็ม เซ็งเก้ (Peter M. Senge) โดยมีค่าความเชื่อมั่น (Reliability) เท่ากับ 0.96 และนำแบบสอบถามไปเก็บข้อมูลกับประชากรด้วยตนเองที่วิทยาลัยนวัตกรรมการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ผลการวิจัยพบว่าบุคลากรในวิทยาลัยนวัตกรรมการอุดมศึกษามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์มีความพึงพอใจต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามวินัย ทั้ง 5 ประการของ ปีเตอร์ เอ็ม เซ็งเก้ (Peter M. Senge) เรียงตามลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ คือ ด้านการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) มากที่สุด รองลงมา คือ ด้านวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Models) ด้านการคิดทั้งระบบ (System Thinking) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) และ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Share Vision)

คำสำคัญ: องค์กรแห่งการเรียนรู้/ การพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

Thesis Title	Staff's Satisfaction to Organization Development towards the Learning Organization
Thesis Credits	6
Candidate	Miss Tita Panurat
Thesis Advisors	Assoc. Prof. Dr. Sak Kongsuwan Assoc.Prof. Pairoj Tceranathanakul Asst.Prof. Suwanna Sombunsukho
Program	Master of Science in Industrial Education
Field of Study	Computer and Information Technology
Faculty	Industrial Education and Technology
B.E.	2549

Abstract

The purpose of this research were to study the theory of Learning Organization used in developing an organization into the Learning Organization and to study the satisfaction of staff towards the Learning Organization. The population under the study consisted of forty-one persons of the College of Innovative Education, Thammasat University. The instrument used for collecting data was likert scale which followed the Learning Organization under the Fifth Discipline of Peter M. Senge's concept. The reliability of the instrument calculated by Cronbach Alpha Coefficient was at 0.96. The results were found that the staff of the College of Innovative Education, Thammasat University satisfied those of Peter M. Senge's concept. The highest ranking was under the belowed order in term of personal mastery, followed by mental model, system thinking, team learning and shared vision respectively.

Keywords: Learning Organization / Development towards the Learning Organization

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี ก็เนื่องมาจากด้วยความกรุณาและการให้คำแนะนำเกี่ยวกับ วิทยานิพนธ์อย่างดียิ่งจาก รศ.ดร. ศักดิ์ กองสุวรรณ ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รศ.ไพโรจน์ ตีรณธนากุล ผศ.สุวรรณ สมบุญสุขโข ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม อาจารย์ทุกท่าน ในสาขาวิชาคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศที่ได้เสียสละเวลาอันมีค่าในการให้ข้อคิดเห็นเป็น อย่างมาก ทั้งหลักการทฤษฎีแนวคิดและให้คำปรึกษารวมทั้งข้อปฏิบัติต่าง ๆ สำหรับการดำเนินการ วิจัยตลอดจนการแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ และให้ความเมตตากรุณาอบรมสั่งสอน ส่งเสริม สนับสนุน ด้วยความเอื้ออาทรตลอดมา เป็นแรงบันดาลใจทำให้ผู้วิจัยมีความมุ่งมั่นจนวิทยานิพนธ์เสร็จสมบูรณ์ และถูกต้องที่สุด อันเป็นประโยชน์ต่อการทำวิทยานิพนธ์ รวมทั้งคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ดร.สมชาย หมั่นสาขญาติ รศ.ดร. กุลธิดา ชรรณวิวัฒน์ รวมถึงคุณอรุณา เพ็ชรอุไร เจ้าหน้าที่ บริหารงานทั่วไปภาควิชาคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ คุณปริยาพร เจ้าหน้าที่ของ นวัตกรรมอุดมศึกษามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ที่เป็นผู้ประสานงานในการเก็บแบบสอบถามในครั้งนี้ และขอขอบคุณคณาจารย์และเจ้าหน้าที่ของนวัตกรรมอุดมศึกษามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ทุกท่านที่ ให้ความกรุณาในการตอบแบบสอบถามทั้งหมดและให้คำแนะนำต่างๆที่เป็นประโยชน์อย่างสูง ขอขอบพระคุณ อาจารย์ วรงค์ ถาวรระ ผศ. ฐศกแก้ว ศรีสศ ที่กรุณาให้คำปรึกษาช่วยเหลือในการ ตรวจสอบความสมบูรณ์ และความถูกต้องของเครื่องมือ เพื่อให้งานวิจัยมีความเที่ยงตรงเชิงคุณภาพมาก ยิ่งขึ้น และเสนอแนะข้อคิดเห็นต่างๆ จนทำให้วิทยานิพนธ์นี้สำเร็จเรียบร้อยด้วยดี

สุดท้ายนี้ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีที่ผู้วิจัยได้เข้ามา ศึกษา และประโยชน์อันใดที่พึงจะเกิดจากงานวิจัยฉบับนี้ เป็นผลมาจากความกรุณาของท่าน ดังกล่าวข้างต้นและอีกหลายท่านที่ไม่อาจกล่าวนามได้ทั้งหมด ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและเป็นเกียรติอย่าง ยิ่งจึงใคร่กราบขอบพระคุณไว้ ณ โอกาสนี้

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ข
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ค
กิตติกรรมประกาศ	ง
สารบัญ	จ
รายการตาราง	ช
รายการรูปประกอบ	ฅ
บทที่	
1. บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของงานวิจัย	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	4
1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
1.4 ขอบเขตของการวิจัย	5
1.5 คำจำกัดความของศัพท์เฉพาะ	6
2. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	7
2.1 องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)	7
2.2 ทฤษฎีความพึงพอใจ (Satisfaction)	61
2.3 ข้อมูลวิทยาลักษณ์วัตกรรมอุดมศึกษามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์	66
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	69
3. วิธีดำเนินการวิจัย	74
3.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย	74
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	74
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล	78
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล	78
3.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	79

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	81
4.1 สถานภาพของบุคลากรในวิทยาลัยนวัตกรรมการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์	81
4.2 ความพึงพอใจของบุคลากรวิทยาลัยนวัตกรรมการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์	83
4.3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของบุคลากรในวิทยาลัยนวัตกรรมการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์	93
5. สรุป อภิปรายผล และ ข้อเสนอแนะ	95
5.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	95
5.2 สรุปการวิจัย	95
5.3 สรุปผลการวิจัย	97
5.4 การอภิปรายผลการวิจัย	100
5.5 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้	108
5.6 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป	109
เอกสารอ้างอิง	117
ภาคผนวก	
ก. แบบสอบถามเพื่อการวิจัย	122
ข. หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลงานวิจัย	126
ประวัติผู้วิจัย	128

รายการตาราง

ตาราง	หน้า	
2.1	แสดงการเปรียบเทียบวินัยทั้ง 5 ประการ กับ องค์ประกอบของเครื่องบินพาณิชย์	18
4.1	แสดงจำนวนค่าประมาณสัดส่วนและค่าร้อยละของบุคลากรของวิทยาลัยนวัตกรรมการ วัฒนธรรมศาสตร์ จำแนกตามเพศ	81
4.2	แสดงจำนวนค่าประมาณสัดส่วนและค่าร้อยละของบุคลากรของวิทยาลัยนวัตกรรมการ วัฒนธรรมศาสตร์จำแนกตามระดับการศึกษา	82
4.3	แสดงจำนวนแสดงจำนวนค่าประมาณสัดส่วนและค่าร้อยละของบุคลากรของวิทยาลัย นวัตกรรมการวัฒนธรรมศาสตร์จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน	82
4.4	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรที่เกี่ยวกับความพึงพอใจของ บุคลากรต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมของวินัย 5 ประการ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย	83
4.5	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรที่เกี่ยวกับความพึงพอใจของ บุคลากรต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery)	84
4.6	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรที่เกี่ยวกับความพึงพอใจของ บุคลากรต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านวิธีการคิดและมุมมอง ที่เปิดกว้าง (Mental Models)	85
4.7	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรที่เกี่ยวกับความพึงพอใจของ บุคลากรต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)	87
4.8	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรที่เกี่ยวกับความพึงพอใจของ บุคลากรต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)	89
4.9	แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรที่เกี่ยวกับความพึงพอใจของ บุคลากรต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านการคิดทั้งระบบ (System Thinking)	91

รายการรูปประกอบ

รูป		หน้า
2.1	แสดงแรงมุงมั่นใฝ่ดี (Creative Tension)	20
2.2	แสดงการมีพลังภายใต้โครงสร้างที่ขัดแย้ง	20
2.3	แสดงการเผยแพร่วิสัยทัศน์ร่วม (Spreading Visions)	28
2.4	แสดงความเห็นที่แตกต่างออกไปมากขึ้นเรื่อย ๆ จนมีการ “แบ่งขั้ว”	29
2.5	แสดงช่องว่างระหว่างวิสัยทัศน์กับความเป็นจริงห่างกัน	30
2.6	แสดงปัจจัยเรื่องเวลาและกำลังความสามารถที่ทำให้เกิดปัญหา	30
2.7	แสดงการเปลี่ยนใจและไม่ดำเนินการต่อ	31

บทที่ 1 บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของงานวิจัย

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม และยากแก่การพยากรณ์ว่าจะเกิดอะไรขึ้น ทำให้การบริหารงานในองค์กรมีความซับซ้อนกว่าเดิมมีการแข่งขันกันมากขึ้นทำให้หน่วยงานต้องทำการพัฒนาองค์กรในทุกด้าน ความรอบรู้ในด้านต่างๆ จึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการแก้ปัญหา และการตัดสินใจของผู้บริหาร ตลอดจนการคาดคะเนเหตุการณ์ที่อาจจะเป็นไปได้ องค์กรต้องมีการเรียนรู้จากประสบการณ์ และมีการรวบรวมความรู้ภายในและนอกองค์กรเพื่อเป็นฐานความรู้ขององค์กรโดยใช้กระบวนการของการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management ; KM) และ นำความรู้มาใช้ในการเรียนรู้เพื่อก้าวเข้าสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป

การพัฒนาองค์กรให้เดินไปข้างหน้าอย่างต่อเนื่องนั้นทุกคนในองค์กรเป็นส่วนสำคัญ การที่องค์กรจะแข่งขันกับองค์กรอื่นได้นั้นภายในองค์กรจะต้องมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง บุคคลใดที่ไม่มีการฝึกปรีหรือเรียนรู้เพิ่มเติมอย่างต่อเนื่อง และตลอดเวลาจากการเรียนรู้ของแต่ละคน และ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นความรู้ขององค์กร ทุกองค์กรทุกแห่งย่อมมุ่งที่จะพัฒนาองค์กรของตนให้ก้าวหน้า สร้างบรรยากาศการทำงาน พัฒนาบุคลากรของตนเองอย่างต่อเนื่อง ทุกองค์กรจึงมีการดำเนินการให้องค์กรเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีกระบวนการที่ทำให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพียงแต่จะรู้หรือไม่ว่าองค์กรของตนกำลังดำเนินการจัดให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หรือ ทำไปเพียงเพื่อพัฒนาองค์กรเท่านั้น โดยไม่รู้ว่แท้จริงแล้วเป็นการมุ่งให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะแท้จริงแล้วองค์กรแห่งการเรียนรู้มีอยู่ในทุกที่ องค์กรได้จัดองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างไรบ้างแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในองค์กรของตนกับองค์กรอื่นๆ เพื่อช่วยกันจัดการความรู้เหล่านั้นสู่คนรุ่นหลังในองค์กร การนำแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มาใช้ในองค์กรของตนนั้นแต่ละองค์กรจะมีพัฒนาการที่คล้ายกัน หรืออาจจะแตกต่างกันไปตามแต่ละองค์กร

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization; LO) มีลักษณะองค์กรที่เป็นพลวัต มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของพัฒนาการด้านต่าง ๆ คล้ายมีชีวิต มีผลงานดีขึ้นเรื่อย ๆ ทั้งในด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ มีการสร้างนวัตกรรม (Innovation) รวมทั้งมีบุคลิกขององค์กร ในลักษณะที่เรียกว่า วัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ที่ผู้เกี่ยวข้องสัมพันธ์สามารถรู้สึกได้ ซึ่งองค์กรแห่งการเรียนรู้จะเป็นองค์กรที่ทำงานผลิตผลงานไปพร้อม ๆ กับเกิดการเรียนรู้ที่เน้นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นโดยการสร้างจากบุคลากรในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลและปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรมีการเรียนรู้สังสมความรู้ และสร้างความรู้จากประสบการณ์ในการทำงานร่วมกันเป็นที่มาอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

โดยผูกโยงระบบเข้ากับวิสัยทัศน์ขององค์กรมีการคิดและมองทั้งระบบรวมถึงการพัฒนาวิธีการคิด และมุมมองต่างๆให้สอดคล้องกัน เพื่อหาทางแก้ไขปัญหาพัฒนาวิธีทำงานและระบบงานขององค์กร ไปพร้อม ๆ กันในทางที่ดีกว่าเดิม

ปัจจัยที่สำคัญที่สุดของแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ บุคลากรในองค์กร โดยยึดแนวคิดพนักงาน เป็นศูนย์กลาง (Employee Center) ที่ให้พนักงานสามารถคิดและใช้ศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มที่ บุคลากรจะต้องมีการพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลที่เรียนรู้อยู่ตลอดเวลา เพราะบุคลากรในองค์กรที่ผ่าน กระบวนการเรียนรู้และพัฒนาอย่างมีคุณภาพ จะทำให้องค์กรมีความแข็งแกร่ง มั่นคง และมีศักยภาพ ในการพัฒนางานได้อย่างทั่วทั้งองค์กร นอกจากการเรียนรู้แล้ว บุคลากรยังต้องมีการจัดการกับความรู้ ที่ดีอีกด้วยเพื่อให้องค์กรได้มีการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

ดังนั้นการที่จะมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรต่างๆจึงได้กำหนดวิสัยทัศน์ในการให้ ความสำคัญกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยตระหนักว่าทุกคน คือ พลังขับเคลื่อน สำคัญที่จะทำให้องค์กรทะยานไปสู่ความเป็นเลิศบนเส้นทางธุรกิจสามารถก้าวข้ามปัญหาอุปสรรค และการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่จะเกิดขึ้นและนำองค์กรไปสู่จุดหมายที่กำหนดไว้โดยได้พัฒนาและ ปรับปรุงกระบวนการและกลไกในการบริหาร และพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพมาก ยิ่งขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์ในการที่จะพัฒนาและใช้ประโยชน์จากทรัพยากรบุคคลให้เต็มศักยภาพเพื่อ ให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในการดำเนินธุรกิจและสนับสนุนให้พนักงานได้ใช้ความรู้ความสามารถ ของตนเองอย่างเต็มที่ รวมถึงมีโอกาสดำเนินการดำเนินธุรกิจ และเติบโตไปพร้อมๆกับ ความสำเร็จขององค์กรด้วย องค์กรต่างๆจึงได้นำหลักการขององค์กรแห่งการเรียนรู้โดยการจัดอบรม ให้กับผู้บริหาร และพนักงานทุกระดับเพื่อนำมาใช้เป็นพื้นฐานในการพัฒนาและปรับปรุงระบบการ บริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ทำให้พนักงานทุกระดับเกิดการเรียนรู้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ และพัฒนาศักยภาพของพนักงานอย่างต่อเนื่อง

สถานการณ์องค์กรแห่งการเรียนรู้ในประเทศไทยดูเหมือนจะกลายเป็น "ภาคบังคับ" ขององค์กรต่างๆ ไปเสียหมดแล้วไม่ใช่เฉพาะภาคธุรกิจเอกชนเท่านั้นที่ประกาศว่าจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กร ไหนที่ไม่ พุดถึงองค์กรแห่งการเรียนรู้กลายเป็นองค์กรที่เชยสนิทอย่างที่ผ่านมาอดีตนายกรัฐมนตรี พ.ต.ท.ดร. ทักษิณ ชินวัตร ได้กล่าวถึงเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่เสมอๆ เมื่อไปบรรยายพิเศษ ให้แก่นักเรียนโรงเรียนผู้นำพุดระดู จังหวัดกาญจนบุรี และ สมาชิกสภาอุตสาหกรรม เมื่อ วันที่ 1 พฤศจิกายน 2545 ว่า “เมื่อไรท่านไม่ใช่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ท่านเสร็จเลย ถ้าเมื่อไรองค์กรใด หยุดเรียนรู้ องค์กรนั้นจบ แพ้การแข่งขันทันที เพราะฉะนั้นท่านต้องเรียนรู้ตลอด ต้องทำเป็นองค์กร เขาเรียกว่าเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)” และในการประชุมเชิงปฏิบัติการการ

พัฒนาผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง ณ ศูนย์แสดงสินค้าและการประชุมอิมแพค เมืองทองธานี จังหวัดนนทบุรี อดีตนายรัฐมนตรี พ.ต.ท.ดร.ทักษิณ ชินวัตรกล่าวสุนทรพจน์ให้บรรดาผู้ว่า CEO ฟังเมื่อวันที่ 16 สิงหาคม 2546 ว่า "ต่อไประบบราชการไทยต้องเป็นแบบ "Life Long Learning" หรือ "เรียนรู้ตลอดชีวิต" ต้องรู้จักแก้ไข ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา อย่าเฉื่อย องค์กรต้องมีการเรียนรู้ หรือ "Organizational Learning"

นอกจากนี้ภาคราชการถึงกับกำหนดเป็นกฎหมายให้หน่วยงานราชการต้องเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 หมวด 3 เรื่อง การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มาตรา 11 กำหนดไว้อย่างชัดเจนว่า "ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกา นี้" จะเห็นได้ว่าการนำแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มาใช้ในองค์กรกลายเป็นเรื่องที่สำคัญและจำเป็นมากสำหรับองค์กร

ในระยะ 2-3 ปีที่ผ่านมาหลายองค์กรในประเทศไทยได้พยายามที่จะสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ หลายๆองค์กรได้กำหนดเรื่องการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ในวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมขององค์กร หรือ กำหนดไว้ในกลยุทธ์ขององค์กร ตัวอย่างเช่น ในองค์กรที่เป็นส่วนราชการ ได้แก่ คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล มีหนึ่งในพันธกิจที่จะต้องดำเนินการให้บรรลุวิสัยทัศน์ คือ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แข็งแกร่ง หรือ ในองค์กรที่เป็นองค์กรเอกชน ได้แก่ บริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด(มหาชน) กำหนดให้แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นหนึ่งในค่านิยมขององค์กร คือ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ (Learning Culture) เป็นต้น [1] หรือ มหาวิทยาลัยซึ่งเป็นสถาบันที่เกี่ยวกับการศึกษาโดยตรงในปัจจุบันจะต้องปรับตัวให้เข้ากับการแข่งขันซึ่งกลายเป็นธุรกิจและต้องแข่งขันกันเองและยังต้องแข่งขันกับต่างประเทศจึงควรมีการปรับตัวเองให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อทำให้องค์กรสามารถพัฒนาตามการแข่งขันได้อย่างสร้างสรรค์และกลายเป็นองค์กรที่มีชีวิต มีการทำงานกันโดยมุ่งสู่ความเป็นเลิศ และยังคงสนองต่อนโยบายของรัฐ รวมทั้งยังสามารถถ่ายทอดปลูกฝังแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปสู่บัณฑิตนักศึกษาให้กลายเป็นทรัพยากรที่มีการเรียนรู้ตลอดชีวิต จึงมีองค์กรการศึกษานำแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปใช้ในองค์กร เช่น มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีที่ได้กำหนดแนวคิดนี้เป็นหนึ่ง

ในวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย คือ มุ่งมั่นเป็นมหาวิทยาลัยที่ใฝ่เรียนรู้ และ เป็นเป้าหมายหลัก (Flagship) ในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย [2] และยังมีองค์กรแห่งการศึกษาที่นำแนวคิดนี้ไปใช้อีกมากมาย รวมถึงวิทยานวัตกรรมการอุดมศึกษามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ได้กำหนดให้แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นหนึ่งในวิสัยทัศน์ พันธกิจของมหาวิทยาลัย และการบริหารจัดการโดยเป็นภารกิจหลักขององค์กร

สาเหตุที่วัดความพึงพอใจของบุคลากรต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อต้องการทราบความพึงพอใจของบุคลากรซึ่งถือเป็นเรื่องสำคัญในการดูแลบุคลากรว่าบุคลากรมีความพึงพอใจมากน้อยแค่ไหนในระดับใดเพื่อนำผลที่ได้ไปปรับปรุงและแก้ไขข้อบกพร่องอย่างเป็นระบบโดยจะส่งผลไปในทางที่ดีขึ้นเพราะความพึงพอใจของบุคลากรเป็นตัววัดอย่างหนึ่งว่าบุคลากรมีความพึงพอใจในทางที่ดีหรือไม่คืออย่างไรต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้และเพื่อทราบถึงความพร้อมว่าอยู่ในระดับใดเพื่อสร้างศักยภาพในการทำงานที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ หากบุคลากรมีความพึงพอใจในการพัฒนาองค์กรเพื่อไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีผลทำให้องค์กรนั้นสามารถพัฒนาได้อย่างเต็มที่ แต่ถ้าบุคลากรไม่มีความพึงพอใจในการพัฒนาองค์กรเพื่อไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้จะทำให้องค์กรนั้นไม่สามารถพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างที่ตั้งใจ

จากที่กล่าวมาผู้วิจัยจึงคิดที่จะศึกษาความพึงพอใจของบุคลากรต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยนวัตกรรมการอุดมศึกษามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ รวมทั้งศึกษาทฤษฎีขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่วิทยาลัยนวัตกรรมการอุดมศึกษามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์นำมาใช้ในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องด้วยวิทยาลัยนวัตกรรมการอุดมศึกษามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์เป็นองค์กรทางการศึกษาที่นำแนวคิดนี้มาใช้ในวิสัยทัศน์ และพันธกิจ ทำให้วิทยาลัยนวัตกรรมการอุดมศึกษามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์เป็นผู้นำในการปฏิรูปการด้านศึกษา โดยจะทำการวัดความพึงพอใจโดยการ ใช้แบบสอบถามที่ให้บุคลากรในวิทยาลัยนวัตกรรมการอุดมศึกษาแสดงความคิดเห็นในแบบฟอร์มที่กำหนดคำตอบโดยให้เลือกและแสดงความคิดเห็น ซึ่งคำถามจะเกี่ยวข้องกับแนวคิดวินัย 5 ประการของปีเตอร์ เอ็ม เซ็งเก้ แล้วนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

วัตถุประสงค์ของการวิจัยมีดังนี้คือ

1.2.1 เพื่อศึกษาทฤษฎีขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่นำมาใช้ในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

1.2.2 เพื่อศึกษาถึงความพึงพอใจของบุคลากรต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

1.3 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับมีดังนี้คือ

1.3.1 ได้รับความรู้ความเข้าใจถึงทฤษฎีขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่นำมาใช้ในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

1.3.2 ได้รับความรู้ความเข้าใจถึงความพึงพอใจของบุคลากรต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

1.3.2 สามารถนำไปใช้เป็นกรณีศึกษาเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับผู้สนใจ

1.3.3 ผลที่ได้จากการศึกษาสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลทุกด้านที่เหมาะสมกับระบบอีเลิร์นนิ่งที่มีการจัดการด้วยการบริหารจัดการความรู้ (E-learning under control with knowledge management)

1.4 ขอบเขตของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัย ไว้ดังนี้

1.4.1 การวิจัยครั้งนี้จะทำการศึกษาความพึงพอใจของบุคลากรต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรในวิทยาลัยนวัตกรรมการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

1.4.2 ประชากร คือ บุคลากรในวิทยาลัยนวัตกรรมการอุดมศึกษามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ จำนวน 41 คน

1.5 คำจำกัดความของศัพท์เฉพาะ

คำจำกัดความของศัพท์เฉพาะของการวิจัย มีดังนี้

ความพึงพอใจ (Satisfaction) หมายถึง ความรู้สึก หรือ เจตคติของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือ ปัจจัยต่างๆที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกพอใจ ความพึงพอใจเป็นนามธรรมไม่สามารถมองเห็นได้เป็น รูปธรรมอย่างชัดเจน แต่จะสังเกตได้จากการแสดงออกของบุคคลนั้นๆ

บุคลากร (Staff) หมายถึง เจ้าหน้าที่ ข้าราชการ และ พนักงานของวิทยาลัยนวัตกรรมการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

การพัฒนา (Development) หมายถึง กระบวนการที่ทำให้คนเปลี่ยนแปลงเนื่องมาจาก ประการณ์ หรือการฝึกหัดและพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปนั้นมีลักษณะค่อนข้างถาวร และมีการพัฒนาไปในทางที่ดี ขึ้น และก้าวหน้ากว่าเดิม

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) หมายถึง การที่สมาชิกมีความใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดเวลาและต่อเนื่อง นำความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้มาพัฒนาในสิ่งที่ตนเกี่ยวข้องและใช้แลกเปลี่ยน กับสมาชิกเมื่อมีการทำงานเป็นทีมเพื่อฝึกฝนให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยมองและคิดทั้งระบบอย่างเป็น ระบบเพื่อเห็นภาพรวมและระบุประเด็นสำคัญได้อย่างถูกต้องทำให้เกิดการพัฒนาวิธีการคิดและมี มุมมองที่เปิดกว้างจะส่งผลให้มุ่งสู่ความเป็นเลิศในที่สุด

บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยความพึงพอใจของบุคลากรต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ครั้งนี้ ผู้วิจัยจัดลำดับหัวข้อในการศึกษาตามลำดับ ดังนี้

- 2.1 องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)
 - 2.1.1 ความเป็นมาของแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 2.1.2 ความหมายของ Learning Organization
 - 2.1.3 ทฤษฎีและแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 2.1.4 การพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 2.1.5 ผลกระทบจากการพัฒนาองค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อบุคลากรในองค์กร
- 2.2 ทฤษฎีความพึงพอใจ
- 2.3 ข้อมูลวิทยาลักษณ์วัตรกรรมอุดมศึกษามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

2.1.1 ประวัติความเป็นมาของแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้

คำว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้มีแหล่งกำเนิดมาจากอังกฤษโดย บ็อบ กาเร็ท (Bob Garette) ที่เขียนหนังสือชื่อ “องค์กรแห่งการเรียนรู้และความต้องการสำหรับผู้ผู้นำ”(The Learning Organization And The Need For Directors Who Think,1987) และในปี 1990 ก็ได้ออกหนังสืออีกเล่มหนึ่ง คือ “การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้” (Creating A Learning Organization) และในปีเดียวกันนี้ ปีเตอร์ เอ็ม เซ็งเก้ (Peter M. Senge) นักวิชาการฝั่งอเมริกาได้เขียนหนังสือชื่อ “วินัยลำดับที่ 5 ศิลปะและการฝึกฝนขององค์กรแห่งการเรียนรู้” (The Fifth Discipline : The Art And Practice Of The Learning Organization ,1990) เป็นหนังสือที่เป็นที่ติดอันดับขายดีแพร่หลายทั่วโลกและมีการแปลเป็นฉบับภาษาอื่น ๆ มากมาย และเพราะความเป็นอเมริกันของ ปีเตอร์ เอ็ม เซ็งเก้ (Peter M. Senge) และอิทธิพลของสถาบันการศึกษาชั้นสูงทางธุรกิจต่างๆ ของอเมริกาทำให้ปีเตอร์ เอ็ม เซ็งเก้ (Peter M. Senge) กลายเป็นเจ้าของศัพท์คำว่า “องค์กรแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization) และนับแต่ปี 1990 เป็นต้นมา องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้กลายเป็นคำที่ใช้ในทุกแขนงในองค์กรไปแล้ว ทฤษฎีนี้ได้วิวัฒนาการจนกลายเป็นการปฏิบัติในการบริหารและแนวคิดนี้ได้ถูกนำไปใช้ในการบริหารมหาวิทยาลัย การพัฒนาบุคลากร และ การจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการ และ การโอนถ่ายความรู้โดยใช้ระบบอินทราเน็ตต่อระบบสารสนเทศต่างๆ [3]

ในหนังสือ “วินัยลำดับที่ 5 ศิลปะและการฝึกฝนขององค์กรแห่งการเรียนรู้” (The Fifth Discipline : The Art And Practice Of The Learning Organization” ,1990) มีการนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับวินัยลำดับที่ 5 ในวินัยทั้ง 5 ประการเป็นแนวคิดที่เป็นการพัฒนาต่อออกจากแนวคิดที่ได้มีการนำเสนอมาก่อนนั้น ได้แก่ วินัยข้อที่ 1 การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) เดิมที่เป็นแนวคิดของ ฟริทซ์ (Fritz) และ แนวคิดเกี่ยวกับแรงฝืด (Creative Tension) ของ เคิร์ต เลวิน (Kurt Lewin ,1947) ซึ่งได้ค้นพบแนวคิดเกี่ยวกับแรงฝืดว่าเป็นพลังที่เกิดขึ้นในช่องว่างระหว่างวิสัยทัศน์ของบุคคลกับจิตสำนึกของความเป็นจริง วินัยข้อที่ 2 วิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Models) เดิมเป็นแนวคิดของนักจิตวิทยาชาวสก็อตช่วงตอนปลายของปี ค.ศ. 1940 ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับการทำงานของสมองและทำให้คนรู้จักคำว่า รูปแบบทางความคิด (Mental Models) วินัยข้อที่ 3 วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ได้แนวคิดมาจากประเพณีของการเปลี่ยนแปลงขององค์กรที่สมาคมแห่งนวัตกรรม (Innovation Associates) วินัยข้อที่ 4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) เป็นแนวคิดมาจาก เดวิด โบม (David Bohm) และ วินัยข้อที่ 5 การคิดทั้งระบบ (System Thinking) เดิมแนวคิดนี้ได้มีการคิดค้นในปี ค.ศ. 1948 ได้มีการนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการคิดเชิงระบบ (System Thinking) ผ่านงานประชุมที่ชื่อว่า เมซี (Macy’s Conference) ซึ่งจัดโดย มากาเร็ต มีด (Margaret Mead) เกรกอรี เบทสัน (Gregory Betson) และลอเรนซ์ คิวบี (Lawrence Quebee) ต่อมาในปี ค.ศ. 1956 เจย์ ฟอว์เรสเตอร์ (Jay Forrester) ได้พัฒนาทฤษฎีระบบอย่างจริงจัง และค้นพบพลังขององค์กรที่รู้จักกันในรูปแบบของพลวัตรเชิงระบบ (System Dynamics)

ปี ค.ศ. 1991 ปีเตอร์ เอ็ม เซ็งเก้ (Peter M. Senge) ซึ่งกลายเป็นศาสตราจารย์ของสถาบันการจัดการเทคโนโลยีมาสซาชูเซต (Massachusetts Institute of Technology Sloan School Management ; MIT) ได้จัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ขององค์กร(The Center for organization) ขึ้นที่เอ็มไอที (MIT) เพื่อจัดการประชุมปฏิบัติการให้แก่บริษัทองค์กรชั้นนำต่างๆ โดยการสังเคราะห์ทฤษฎี และวิธีการต่างๆ เพื่อเผยแพร่แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้และทำการวิจัยอย่างต่อเนื่องโดยได้รับทุนจากบริษัทต่างๆหลายบริษัท เช่น เอทีแอนด์ทีฟอร์ด (AT&T Ford) โมโตโรล่า(Motorola) ฟอร์ด (Ford) ฮาร์ดีเลย์เดวิดสัน (Harley-Davidson) ฯลฯ [4]

ปีเตอร์ เอ็ม เซ็งเก้ (Peter M. Senge) ยอมรับว่าเขาเป็นหนี้บุญคุณต่อนักคิดนักบริหารคนอื่นๆ โดยเฉพาะการพัฒนากระบวนคิด ในวินัยประการที่ 5 คือ การคิดทั้งระบบ (System Thinking) ที่ได้แนวคิดมาจากอาจารย์ของเขาเอง คือ เจย์ ฟอว์เรสเตอร์ (Jay Forrester) นักวิศวกรด้านคอมพิวเตอร์จากเอ็มไอที นอกจากนี้ปีเตอร์ เอ็ม เซ็งเก้ มีความศรัทธาต่อ คริส อาร์กีส (Chris Argyis) [3] ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard) เป็นผู้ที่สนใจในการศึกษาด้านการเรียนรู้ของบุคคลในองค์กรมากกว่า 40 ปีแล้ว และ โดแนลด์ ฉอน (Donald Schon) ศาสตราจารย์ด้าน

ปรัชญาแห่งเอมไอที่ ทั้ง คริส อากิริส (Chris Argyis) และ โดนัลด์ ฉอน (Donald Schon) ได้ร่วมกันเขียนตำราเรื่องการเรียนรู้ในองค์กรทฤษฎีของมุมมองแห่งการกระทำ (Organizational Learning : A Theory Of Action Perspective) ถือว่าเป็นตำราเล่มแรกขององค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยในระยะแรกทั้งสองใช้คำว่า การเรียนรู้ในองค์กร อาจจะมีมุ่งหมายถึงการเรียนรู้ของคนทั้งหลายที่เกิดขึ้นในองค์กร [5] นอกจากนี้ ปีเตอร์ เอ็ม เซ็งเก้ (Peter M. Senge) มีความศรัทธาต่อ อารี เดอ กุส (Aris De Gues) ซึ่งเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญด้านการออกแบบจำลองแผนงานซึ่งเป็นโมเดลอย่างหนึ่งในการสร้างองค์กรเรียนรู้และได้กล่าวว่า “ความสามารถที่เราเรียนรู้เร็วกว่าคู่แข่งคือวิธีเดียวที่จะสามารถชนะคู่แข่งได้อย่างถาวร” [3] ปี ค.ศ. 1984 ปีเตอร์ เอ็ม เซ็งเก้ (Peter M. Senge) ร่วมกับ อารี เดอ กุส (Aris De Gues) และ บิล โอ ไบรอัน (Bill O’ Brien) ประธานบริหารของบริษัทประกันภัยเฮนโนเวอร์ และเรย์ สตาตา (Ray Stata) ประธานบริษัทบริษัทอะนาล็อกดีไวส์ (Analog Devices) รวมตัวกันศึกษาถึงแนวทางและแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในปี ค.ศ. 1987 ปีเตอร์ เอ็ม เซ็งเก้ (Peter M. Senge) และ อารี เดอ กุส (Aris De Gues) ร่วมกันเขียนบทความลงในนิตยสารฮาร์วาร์ดบิซิเนสรีวิว (Harvard Business Review) เรื่อง “การวางแผนเสมือนการเรียนรู้” (Planning As Learning) ในปี ค.ศ. 1989 ปีเตอร์ เอ็ม เซ็งเก้ (Peter M. Senge) และ อารี เดอ กุส (Aris De Gues) ได้แยกกันทำงานแต่ทั้งสองยังคงพัฒนาความคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวทางของแต่ละคน

ต่อมาในปี 1994 ปีเตอร์ เอ็ม เซ็งเก้ และ คณะ (Senge P. M & C. Roberts Et Al.) ได้ร่วมกันเขียนหนังสือชื่อ “การปฏิบัติกรของวินัยลำดับที่ 5 กลยุทธ์และเครื่องมือสำหรับสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้”(The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies And Tools For Building A Learning Organization) เป็นเล่มที่สอง เพื่อให้องค์กรต่างๆ ได้ศึกษาเรียนรู้เพื่อนำไปฝึกปฏิบัติได้ง่าย ด้วยการชี้ให้เห็นถึงกลยุทธ์และเครื่องมือวิธีการในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้และมีการยกตัวอย่างประกอบ แต่พอในปี 1995 เสียงตอบรับค่อย ๆ ลดลง และ ปีเตอร์ เอ็ม เซ็งเก้ (Peter M. Senge) ได้ให้สัมภาษณ์ในนิตยสารไฟแนนเชียล ไทม์ (Financial Time) ว่า “ที่เป็นแบบนี้เพราะมันเป็นส่วนหนึ่งของวงจรความนิยมชั่วคราวช่วยยาม คนมักจะรับเอาแฟชั่นและสิ่งทีนิยมกันใหม่ๆ ตลอดจนแนวคิดต่างๆ ไว้ช่วงระยะเวลาหนึ่ง จากนั้นจึงเลิกสนใจ ซึ่งเป็นแบบนี้ตลอดเวลา รวมทั้งบริษัทต่างๆ ก็เช่นกัน” [6] ต่อมาปี ค.ศ. 1998 ปีเตอร์ เอ็ม เซ็งเก้ (Peter M. Senge) ได้ออกหนังสือชื่อ “ข้อคิดเห็นวินัยลำดับที่ 5 ความเชี่ยวชาญในข้อคิดเห็น 12 ประการในการเปลี่ยนไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้” (The Fifth Discipline Challenge : Mastering The Twelve Challenges To Change In Learning Organization) ต่อมาในปี ค.ศ. 1999 ปีเตอร์ เอ็ม เซ็งเก้ และคณะ (Peter M. Senge et al.,1999) ได้ตีพิมพ์หนังสือออกมาอีกเล่ม “ย่างก้าวของการเปลี่ยนแปลงแรงกระตุ้นในองค์กรแห่งการเรียนรู้” (The Dance Of Change : The Challenges Of Sustaining Momentum In Learning Organization,1999) ปัจจุบันปีเตอร์ เอ็ม เซ็งเก้ (Peter M. Senge) เป็นประธานของสังคมสำหรับการเรียนรู้ขององค์กร (Society

For Organizational Learning) และ สมาคมเพื่อการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากร (American Society For Training And Development ; ASTD) ซึ่งถือได้ว่าเป็นสมาคมเพื่อการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรที่ใหญ่ที่สุดในสหรัฐอเมริกาและสมาคมเพื่อการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากร (ASTD) ได้ประกาศเกียรติคุณ ให้ ปีเตอร์ เอ็ม เซ็งเก้ (Peter M. Senge) เป็นนักวิชาการเกียรติคุณดีเด่นประจำปี ค.ศ. 2000 และในสังคมวิชาการด้านการบริหารทั่วโลกต่างก็ให้การยอมรับและตั้งฉายาเรียกเขาว่า "Mr.Learning Organization"

ในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา มีบทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้มากมาย ปี ค.ศ. 1980 - 1990 ครอนซันและกัสโต (Crossan & Guatto,1996) ได้รวบรวมผลการศึกษาด้านข้อมูลคอมพิวเตอร์สามแห่งใหญ่เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้และการเรียนรู้ในองค์กร กล่าวคือจากวารสารที่อ้างถึงวิทยาศาสตร์สังคม (The Social Science Citations Index ; SCI) จาก ABI/Inform และจากพิศคลิต (Psyclit) พบว่า มีงานเขียนและงานวิจัยเกี่ยวกับการเรียนรู้ในองค์กร 184 บทความ คิดเป็นเปอร์เซ็นต์เติบโตร้อยละ 636 จำนวนได้ตามปี ดังนี้ ในช่วง 1950-1960 มีบทความเกี่ยวกับการเรียนรู้ในองค์กร 3 บทความ ในช่วงปี 1970-1980 มีบทความเกี่ยวกับการเรียนรู้ในองค์กร 50 บทความ ในช่วงทศวรรษ 1970 มีบทความเกี่ยวกับการเรียนรู้ในองค์กร 19 บทความ บทความในระยทศวรรษ 1990 ส่วนมากจะเป็นบทความประเภทมุ่งสังเคราะห์ และ การวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) เพื่อการประยุกต์ใช้ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความต้องการของการนำแนวคิดเชิงทฤษฎีองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปสู่ภาคปฏิบัติกันมากขึ้น [5] หลังจากปี ค.ศ 1990 มีผู้ทำการศึกษาวิจัยและมีบทความเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้และการเรียนรู้ในองค์กรอีกจำนวนมากโดยจำแนกตามชื่อเรื่องการวิจัยได้ดังนี้ งานวิจัยและบทความเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้กับการเรียนรู้ในองค์กรได้แก่ งานวิจัยของคิม (Kim,1993) โบอี (Boje,1994) ครอนซันและกัสโต (Crossan & Guatto,1996) เบอรรี่ ชูการ์แมน (Barry Sugarman,1998) ครอนซันและคณะ (Crossan et al.,1999) เรซิม (Rahim, 2002) งานวิจัยและบทความที่ศึกษาเพื่อแยกแยะความต่างระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้และการเรียนรู้ในองค์กร ได้แก่ งานวิจัยของปีเตอร์ เอ็ม เซ็งเก้ (Peter M. Senge,1990) กราวิน (Garvin,1993) วัตคินท์ และ มาร์สคิก (Watkins & Marsick,1996) งานวิจัยที่เครื่องมือในงานวิจัยที่นำมาใช้เป็นแบบสอบถามกันอย่างแพร่หลายในปัจจุบัน ได้แก่ งานวิจัยของกราวิน (Garvin,1993) ครูและสมิท (Drew & Smith,1995) วัตคินท์และมาร์สคิก (Watkins & Marsick, 1996) ดิเบลลาและเนวิส (Dibella & Nevis,1998) งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเครื่องมือ วิธีการประเมินองค์กร การรับรู้ของบุคลากรในองค์กร รวมถึงการพัฒนาคุณภาพในองค์กรต่างๆ สำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ งานวิจัยของเพลิน และคณะ (Pearn, Roderick & Mulrooney, 1995) เลสลีย์ วิลค็อกสัน (Lesley Willcoxson, 2002) ยาง วัตคินท์และมาร์สคิก (Baiyin Yang, Karen E. Watkins & Victoria J. Marsick, 2004) ปีเตอร์ ซัน (Peter Y.T. Sun, 2006) แดร์เรลและคาร์เมล (Darryl

Dymock & Carmel McCarthy, 2006) ตัวอย่างบทความและงานวิจัยที่กล่าวมานี้เป็นเพียงบางส่วนเท่านั้นยังมีงานวิจัยและบทความที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้อีกจำนวนมากมายแสดงให้เห็นว่าในปัจจุบันแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นที่สนใจอย่างมากของสังคมและบทความวิจัยต่างๆ เหล่านี้สามารถสนับสนุนแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้เป็นอย่างมาก

องค์กรในต่างประเทศได้นำแนวคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้มาปฏิบัติมากมายอาจกล่าวได้ว่าบริษัทแรกที่นำแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มาใช้เป็นองค์กรแรก ได้แก่ บริษัท ฮาโนเวอร์ (Hanover) ซึ่งเป็นบริษัทประกันภัย ได้เปลี่ยนจากบริษัทที่เกือบจะล้มละลายในปี ค.ศ. 1969 โดยการนำแนวความคิดในเรื่องแบบจำลองความคิด (Mental Models) เข้ามาพัฒนาองค์กรจนกลายเป็นบริษัทแถวหน้าในปี ค.ศ. 1990 และ บริษัท น้ำมันเชลล์ (Shell) ช่วงทศวรรษที่ 1970 ของ ฟิลิป เจ คาร์โรล ซึ่งได้รับการแต่งตั้งให้เป็นประธานบริหารบริษัท ได้สนับสนุนให้เกิดโครงการเพื่อเปลี่ยนแปลงให้บริษัทเชลล์เข้าสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างลึกซึ้ง นวัตกรรมที่เกิดขึ้นรู้จักกันในชื่อว่า ประวัติศาสตร์แห่งการเรียนรู้ โดยอาศัยการบอกเล่าเรื่องเก่าเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ผ่านการบอกเล่าความรู้และประสบการณ์ที่ได้สั่งสมมาในอดีตเพื่อให้เกิดแรงบันดาลใจ[4] สิ่งที่เป็นจุดร่วมกันระหว่างบริษัทเชลล์กับบริษัทฮาโนเวอร์คือวิธีการและมุมมอง(Mental Models) สองบริษัทนี้จะเรียนรู้และนำแบบจำลองความคิดมาใช้พัฒนาบริษัทจากประสบการณ์คนละชั่วคนละแนวทาง แต่ก็มีจุดร่วมอยู่ 2 ประการ 1. นำเอาสมมุติฐานหลักในการทำธุรกิจของบริษัทมาถกกัน และ 2. พัฒนาทักษะในการเรียนรู้โดยการโต้เถียงแลกเปลี่ยน (face-to-face learning skills) ซึ่งก็คือ ทักษะในการถามคำถาม (inquiry) และทักษะในการคิดไตร่ตรองทบทวน (reflection) อันจะทำให้การเรียนรู้มีลักษณะ “เรียนแบบสร้างสรรค์” (generative learning) ไม่ใช่ “เรียนแบบปรับตัว” (Adaptive learning) [7] นอกจากนั้นยังมีองค์กรอีกมากมายที่นำแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปใช้ในการพัฒนาองค์กรของตน อาทิเช่น อนาล็อกดีไวน์ (Analog Devices) เอซีบราวน์โบเวอร์ (Asea Brown Boveri) ออโตมายด์ (Automind) คาร์นิวัลอินเวอร์ชัน (Carnival Inversions) เคเทอเรียนอินเตอร์เนชันแนล (Caterain International) คอมนิ่ง (Corning) เจเนอรัลอีเล็กทริก (General Electric ;GE) ฮอนด้า (Honda) เมดทรอนิก (Medtronic) โมโตโรล่า (Motorola) ซีรอกซ์ (Xerox) เวิร์ดพูล (Whirlpool) สายการบินสิงคโปร์แอร์ไลน์ (Singapore Airlines) [5] อินเทล (Intel) ไมโครซอฟ (Microsoft) สตาร์บัค (Starbucks) ดับเบิลยูแอล กอร์ แอนด์ เอสโซซิเอตส์ (W.L. Gore And Associates) ลูเซนซ์เทคโนโลยี (Lucent Technologies) สามเอ็ม (3m) จอห์นสัน แอนด์ จอห์นสัน (Johnson & Johnson) อเมริกาออนไลน์ (America Online) อเมซอนคอม (Amazon.Com) ยาฮู (Yahoo!) และ อีเบย์ (Ebay) เป็นต้น [8]

สำหรับในประเทศไทย ได้เริ่มนำแนวคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้มาประกาศใช้อย่างเป็นทางการในปี พ.ศ.2539 โดย ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) เป็นองค์กรแห่งแรกที่นำแนวคิดเรื่องนี้มาใช้

ต่อมามีองค์กรต่างๆ เริ่มนำแนวคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้มาใช้ ได้แก่ บริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียมจำกัด (มหาชน) (2543) สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน(ก.พ.) การสื่อสารแห่งประเทศไทย กรมป่าไม้ กรมส่งเสริมสหกรณ์ โรงพยาบาลศิริราช กรมชลประทาน การประปานครหลวง วิทยาลัยนวัตกรรมการอุดมศึกษามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ธนาคารออมสิน ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร บริษัท กรุงเทพการไฟฟ้า ธนาคารแห่งประเทศไทย ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) บริษัท การบินไทย จำกัด(มหาชน) การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย บริษัท ปูนซิเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน) บริษัท ปูนซิเมนต์นครหลวง บริษัท แอควินซ์อินโฟร์เซอรัว จำกัด (มหาชน) [9] และนอกจากนี้ยังมี สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม หรือ สคส. มหาวิทยาลัยสถาบันการศึกษาต่างๆ สำนักงานกองทุนวิจัยแห่งชาติ (วช.) สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข (สรวส.) สำนักงานสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) สำนักงานวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) สำนักงานปฏิรูประบบสุขภาพ (สปรส.) สถาบันพระปกเกล้า เป็นต้น

2.1.2 ความหมายของ Learning Organization

Learning Organization มีการให้ความหมายไว้หลายคำ เช่น องค์กร/องค์การแห่งการเรียนรู้ องค์กร/องค์การเพื่อการเรียนรู้ องค์กร/องค์การการเรียนรู้ องค์กร/องค์การเอื้อการเรียนรู้ องค์กร/องค์การที่เรียนรู้ องค์กรการเรียนรู้ องค์กรอัจฉริยะ[9] บริษัทแห่งการเรียนรู้ [10] ชุมชนแห่งการเรียนรู้ [11] องค์กรมีชีวิต ฯลฯ แต่ไม่ว่าจะใช้คำไทยในลักษณะใดก็ให้ความหมายในลักษณะเดียวกัน ขณะที่ความหมายของ Learning Organization ; LO อันเป็นแนวคิดหลักที่มีความเกี่ยวพันกับ Human Resource Development ; HRD และ Knowledge Management ; KM ซึ่งการให้ความหมายของคำจะขึ้นอยู่กับมุมมองที่แตกต่างกันไป

นักวิชาการต่างประเทศ ได้ให้ความหมายของ องค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

ปีเตอร์ เอ็ม เซ็งเก้ (Peter M. Senge ,1990) ให้ความหมายของคำว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ สถานที่ซึ่งทุกคนสามารถขยายศักยภาพของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง สามารถสร้างผลงานตามที่ตั้งเป้าหมายไว้เป็นที่ซึ่งเกิดรูปแบบการคิดใหม่ ๆ หลากหลายมากมาย ที่ซึ่งแต่ละคนมีอิสระที่จะสร้างแรงบันดาลใจ และเป็นที่ยังทุกคนต่างเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ร่วมกัน[4]

ปีเตอร์ เอ็ม เซ็งเก้ (Peter M. Senge, 1990) อ้างถึงใน สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2549) ไม่ได้ให้คำนิยามขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้อย่างชัดเจนเพียงแต่บรรยายภาพขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ในส่วนต่างๆของหนังสือสองเล่ม ซึ่ง สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ ได้รวบรวมคำบรรยายเกี่ยวกับองค์กรของปีเตอร์ เอ็ม เซ็งเก้ (Peter M. Senge) และสรุปออกมาสั้นๆ ดังนี้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ ที่ซึ่ง

มนุษย์สามารถขยายศักยภาพ (Capacity) อย่างต่อเนื่องในการสร้างผลลัพธ์ตามที่ต้องการเป็นที่ซึ่งรูปแบบความคิด (Pattern Of Thinking) แบบใหม่และกว้างขวางได้รับการส่งเสริม เป็นที่ซึ่งความทะเยอทะยานร่วมของทุกคน (Collective Aspiration) ได้รับการยอมรับและเป็นที่ยอมรับที่ซึ่งมนุษย์เรียนรู้ที่จะเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่นอย่างต่อเนื่อง องค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีบรรยากาศแห่งความไว้วางใจ(Trust) มีสัมพันธ์ภาพภายใน (Relationship) ที่ดี มีการยอมรับซึ่งกันและกัน (Acceptance) ของสมาชิก มีความสอดคล้องและกลมกลืนกัน (Synergy) ตลอดจนสามารถสร้างผลลัพธ์ที่นำมาซึ่งความสำเร็จได้ โดยที่ปัจจัยและความสำเร็จเหล่านี้เกิดจากการพัฒนาความรู้ที่จำเป็นสำหรับการทำงานของทีมอย่างต่อเนื่อง [12]

เพ็ดเลอร์ เบอกอยน์ และ บอยเดล (Pedler M.Burgoyne J., & Boydell T., 1991) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้แก่สมาชิกทุกคน และเป็นองค์กรที่ปฏิรูปตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ที่ดีและกระตุ้นทุกคนให้เรียนรู้รวมทั้งยังต้องสร้างและคำนึงถึงความสามารถในการเรียนรู้ด้วยตนเองของพนักงานด้วย[10]

เดอ เจอูส (De Geus 1991,1997) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การเรียนรู้ขององค์กรเป็นกระบวนการที่ทีมบริหารเปลี่ยนรูปแบบความคิดอ่านที่เขามีต่อองค์กร ต่อตลาด และต่อคู่แข่ง ในปี 1997 เขาเห็นว่า องค์กรที่มีชีวิต คือ องค์กรที่อนุรักษ์นิยมด้านการเงิน ที่มีพนักงานระบุว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีการบริหารงานที่อดทนต่อความหลากหลาย ความแตกต่างและไวต่อความเปลี่ยนแปลงของภาวะแวดล้อม เป็นองค์กรที่ไม่เน้นด้านเศรษฐศาสตร์ แต่เน้นที่คน

เดวิด เอ กาวิน (Garvin D.A.1993,2000) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่มีทักษะในการสร้างสรรค์ความรู้ การหาความรู้ และถ่ายโอนองค์ความรู้ และสามารถปรับขยายพฤติกรรมที่สะท้อนถึงการหยั่งรู้และความรู้ใหม่ๆ

คิม (Kim D.H., 1993) ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้สั้นๆ ว่า เป็นการเพิ่มพูนความสามารถขององค์กรเพื่อให้บังเกิดการกระทำที่มีประสิทธิผล

รอสส์ สมิธ โรเบิร์ต และ เคลนเนอร์ (Ross R. Smith B. Roberts C. & Kleiner B., 1994) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นการทดสอบประสบการณ์อย่างต่อเนื่องและการแปรเปลี่ยนประสบการณ์ให้เป็นองค์ความรู้ที่เอื้อประโยชน์แก่ทั้งองค์กร และตอบสนองต่อจุดมุ่งหมายหลักขององค์กร [16]

บาร์เน็ตต์ (Barnett C.K.,1994) แนะนำ องค์การการเรียนรู้เป็นกระบวนการเชิงประสบการณ์ที่มุ่งสร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับความสัมพันธ์ของการกระทำและผลจากนั้นนำเข้าสู่งานกิจกรรมปลูกฝังไว้ในความทรงจำขององค์การ เพื่อช่วยปรับเปลี่ยนพฤติกรรมทั้งหลายของผู้เรียนรู้ ผู้ปฏิบัติงานในองค์การ

ดิซอน (Dixon N.,1994) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ การเรียนรู้ในองค์กรเป็นการตั้งใจใช้กระบวนการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และ ระบบขององค์การ เพื่อการปรับเปลี่ยนองค์การไปในทิศทางเดียวกันที่ตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียขององค์การ

พีตเลอร์ เบอกอยน์ และ บอยเดล (Pedler M.,Burgoyne J., & Boydell T.,1997) กล่าวว่า บริษัทที่เรียนรู้ต้องส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้ของสมาชิกขององค์การทุกคน ในทุกกิจที่ทำ ในทุกคำที่พูด อย่างมีสติรู้ตัวตลอดเวลา [5]

ฮอย และ ไมเคิล (Hoy And Miskel, 2001) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การที่ซึ่งสมาชิกได้พัฒนาขยายขีดความสามารถของตนเพื่อการสร้างสรรค์งาน และการบรรลุเป้าหมายหน่วยงานอยู่อย่างต่อเนื่องเป็นที่ซึ่งแนวคิดแปลกๆใหม่ๆได้รับการกระตุ้นให้มีการแสดงออกเป็นที่ซึ่งความทะเยอทะยานและแรงบันดาลใจของกลุ่มสมาชิกได้รับการสนับสนุนและส่งเสริม เป็นที่ซึ่งสมาชิกในองค์กรได้เรียนรู้ถึงวิธีการเรียนรู้ซึ่งกันและกันและเป็นที่ซึ่งองค์การเองได้มีการขยายศักยภาพเพื่อแก้ปัญหาและสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่อย่างต่อเนื่อง

เออร์เบิน และ คณะ (Ubben et al.,2001) ได้กล่าวถึงองค์การแห่งการเรียนรู้ ในชื่อ ชุมชนแห่งการเรียนรู้ โดยเขาถือว่าเป็นคำที่มีความหมายอันเดียวกันและใช้แทนกันได้ และกล่าวว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้นี้จะเกี่ยวข้องกับเรื่องของความเจริญเติบโตก้าวหน้าเรื่องของการเปลี่ยนใหม่ในตนเองอย่างต่อเนื่อง เรื่องขององค์การหรือชุมชนที่ไม่เคยอึดตัว เรื่องขององค์การหรือชุมชนที่มีความตระหนักในตนเองอยู่เสมอในอันที่จะแสวงหาความเป็นไปได้และโอกาสใหม่ๆ เพื่อความติดตามก้าวหน้า เรื่องขององค์การหรือชุมชนที่เน้นการมีข้อมูลย้อนกลับ เน้นการสืบเสาะหาปัญหา เพื่อปรับปรุงสภาพการณ์ที่เป็นอยู่ด้วยการคิดอย่างเป็นภาพรวมทั้งในมิติความเป็นเหตุผลและการใช้ดุลพินิจ ทั้งในเรื่องของรูปแบบและหลักการใหม่ๆ ได้ถูกริเริ่มพัฒนาขึ้น ความรู้จะมีใช่เป็นเพียงสิ่งที่มีไว้เพื่อการซึมซับหรือการสะสมเท่านั้น แต่จะเป็นสิ่งที่ถูกทำให้เกิดขึ้นมาใหม่ได้ จากกระบวนการมีประสบการณ์ การคิด และ การรับรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์การ สมาชิกแต่ละรายจะกลายเป็นทรัพยากรความรู้สำหรับบุคคลอื่นในองค์การ องค์การเองก็จะเป็นตัวประสานกระบวนการคิดและการเรียนรู้เหล่านั้นให้แพร่กระจายกว้างออกไป [11]

ยูกิ (Yuki, 2002) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การที่สามารถเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็วและใช้ความรู้ที่นั่นก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานได้มากยิ่งขึ้น องค์การแบบนี้จะมีความปรารถนาในการที่จะเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาการทำงานในระยะสั้น มีกิจกรรมในการพัฒนาและแบ่งปันแนวความคิดในการทำงาน มีการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม องค์การแบบนี้จะมีการทุ่มเทพยายามเพื่อลงทุนให้บุคลากรทุกระดับเกิดการเรียนรู้และสร้างค่านิยมเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรมและทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ จนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์การ

ลูสเซอร์ (Lussier., 2004) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การที่มีทักษะในการสร้าง ได้รับและถ่ายทอดความรู้และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเพื่อที่จะสะท้อนถึงความรู้และความคิดเห็นของบุคลากรภายใน องค์การ[8]

นักวิชาการในประเทศ ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ ไว้ดังนี้

วิโรจน์ สารรัตนะ ได้สรุปความหมายของ องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การที่สมาชิกในองค์การมีความตื่นตัว และมีแรงบันดาลใจที่จะพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง มีความคิดริเริ่มที่จะสร้างสรรค์สิ่งแปลกๆใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นกับองค์กร มีความสัมพันธ์เพื่อการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสมาชิกตัวองค์กรเอง โดยภาพรวมก็จะเป็นองค์การที่มุ่งแสวงหาความเป็นไปได้และโอกาสเพื่อการพัฒนาเพื่อความเติบโต และเพื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ๆอย่างต่อเนื่อง [11]

พิมพ์กานต์ อุ่นกุล ได้สรุปความหมายของ องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การที่มีกระบวนการที่มุ่งกระตุ้น เร่งเร้า และจูงใจ ให้สมาชิกทุกคนในองค์การมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ และมุ่งที่จะพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อเพิ่มและขยายศักยภาพของตนเองและขององค์การในการปฏิบัติการกิจต่างๆ ให้สำเร็จลุล่วงอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยอาศัยรูปแบบของการทำงานเป็นทีมและการเรียนรู้ร่วมกัน ตลอดจนมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบที่จะประสานกันเพื่อให้เกิดเป็นความสามารถความได้เปรียบต่อการแข่งขันอย่างยั่งยืนตลอดไป[13]

นวลจันทร์ ปุยะกุล ได้สรุปความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ ว่า หมายถึง สถานที่ที่บุคคลแต่ละคน กลุ่ม/ทีม และ องค์การมีอิสระและบรรยากาศ โอกาสในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องสร้างความรู้ที่หลากหลายร่วมกันแบ่งปันความรู้ระหว่างกัน เพื่อปรับเปลี่ยนองค์การไปสู่ทิศทางที่ต้องการ ซึ่งแนวความคิดนี้เป็นจุดกำเนิดของการพัฒนาโรงงานให้เป็นโรงงานแห่งการเรียนรู้[14]

ลือชัย จันทรไพบี ได้สรุปความหมายของ องค์การแห่งการเรียนรู้ว่า คือ องค์การแห่งการเรียนรู้ที่เป็นองค์การซึ่งสมาชิกในองค์การเพิ่มขีดความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม

และ ระดับองค์การ เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่างๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เพื่อการเปลี่ยนแปลงความรู้ และ ประสบการณ์ให้ทันกับความเปลี่ยนแปลง และมีการพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง[15]

จำเรียง วยวิวัฒน์ และ เบญจมาศ อัมพันธ์ ให้ความหมายไว้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มีการมุ่งเน้น กระตุ้นเร่งเร้า และจูงใจให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้พัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา และยังเป็นการขยายศักยภาพให้กับสมาชิกภายในองค์การที่จะลงมือปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วงหรือสร้างผลงานที่พึงปรารถนาอย่างแท้จริง โดยอาศัยรูปแบบการทำงานเป็นทีม และการเรียนรู้ร่วมกัน ตลอดจนมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบที่จะประสานงานกัน ทั้งนี้เพื่อให้ องค์การสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ตลอดไป[16]

วีรยุทธ มาณะศิรานนท์ ให้ความหมายว่า องค์กรอัจฉริยะ ว่าเป็นกระบวนการของการบริหาร ที่มุ่งเน้น ให้องค์กรและบุคลากร มีกระบวนการทำงานที่เพียบพร้อมไปด้วยประสิทธิภาพ และมีผลการปฏิบัติงานเปี่ยมไปด้วยประสิทธิผล โดยเป็นการเชื่อมโยงรูปแบบของการทำงานเป็นทีมเข้ากับ กระบวนการในการเรียนรู้ และสร้างความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงแล้วเปิดโอกาสให้ทีมงานนั้น นำมาประยุกต์เข้ากับงาน มีการส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการคิดริเริ่ม และ สร้างสรรค์ อันเป็นผล ให้เกิดศักยภาพของทีมงานในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และการสร้างนวัตกรรมต่างๆ เป็นช่องทางให้ ได้รับความจงรักภักดีต่อผลิตภัณฑ์และบริการจากผู้บริโภค สามารถเพิ่มส่วนแบ่งตลาด และเพิ่มพูน กำไร ที่สำคัญคือ ทุกประการที่เป็นกระบวนการพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น จะต้อง ดำเนินการด้วยความร่วมแรง ร่วมใจ ให้เป็นไปด้วยความรวดเร็วมากกว่าการแข่งขันและความ เปลี่ยนแปลงที่มีอยู่ในโลกาภิวัตน์ [9]

เกศรา รักษาติ ให้ความหมายของ องค์กรแห่งการเรียนรู้ ว่าหมายถึง องค์กรที่มุ่งพัฒนาและปรับปรุง จิตความสามารถ ศักยภาพของทั้งบุคลากร ทีมงานและองค์กรอย่างต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้ได้มา ซึ่งผลลัพธ์อย่างที่เราสมาชิกทุกคนในองค์กรต้องการร่วมกันจริงๆ[1]

ศุภัญญา รัศมิชธรรมโชติ ให้ความหมายของ องค์กรแห่งการเรียนรู้ ว่าหมายถึง องค์กรที่มีทักษะใน การสร้าง ครอบครอง ถ่ายทอดความรู้ รวมทั้งมีทักษะในการปรับพฤติกรรมของตนเองให้สอดคล้อง กับความรู้ และ ความรอบรู้ใหม่ๆ [12]

อักษราภัก หลีกทอง ได้สรุปความหมายของคำว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ ว่า หมายถึง องค์กรที่มี สมาชิกตื่นตัวเพื่อเรียนรู้ตลอดเวลา ในขณะที่องค์กรจะทำหน้าที่กระตุ้นและเอื้ออำนวยความสะดวก

แก่สมาชิกในกระบวนการเรียนรู้ต่างๆ ทั้งการเรียนรู้จากความสำเร็จและความผิดพลาด เพื่อให้สมาชิกได้เพิ่มพูนศักยภาพของตัวเองอย่างต่อเนื่อง และแผ่ขยายไปสู่การพัฒนาศักยภาพขององค์กรอย่างต่อเนื่องต่อไป [17]

สรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) หมายถึง การที่สมาชิกมีความใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง นำความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้มาพัฒนาในสิ่งที่ตนเกี่ยวข้องและใช้แลกเปลี่ยนกับสมาชิกเมื่อมีการทำงานเป็นทีมเพื่อฝึกฝนให้สมาชิกมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยมองและคิดทั้งระบบคิดอย่างเป็นระบบมาเพื่อเห็นภาพรวมและระบุประเด็นสำคัญได้อย่างถูกต้องทำให้เกิดการพัฒนาวิธีการคิดและมีมุมมองที่เปิดกว้างจะส่งผลให้มุ่งสู่ความเป็นเลิศในที่สุด

2.1.3 ทฤษฎีและแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรการเรียนรู้เป็นองค์กรที่ร่วมกันทำงานเป็นทีมมีการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และทักษะระหว่างกันให้ก้าวไปสู่ความเป็นเลิศ และความได้เปรียบที่ยั่งยืนต่อการแข่งขันในทุกรูปแบบ อาจกล่าวได้ว่าองค์กรไม่สามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง ดังนั้นองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงเกิดจากการเรียนรู้ของบุคคลในองค์กร กล่าวคือ บุคคลเป็นผู้สร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างไรก็ตาม บุคคลที่สามารถสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ต้องเป็นบุคคลที่มีคุณสมบัติที่แตกต่างจากบุคคลทั่วไป ปีเตอร์ เอ็ม เซ็งเก้ (Peter M. Senge) เรียกวิธีการสร้างทักษะและความสามารถของบุคคล ดังกล่าว ว่า กฎหรือวินัย (Discipline) [1]

ปีเตอร์ เอ็ม เซ็งเก้ (Peter M. Senge) เชื่อว่า หัวใจของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้คือการเสริมสร้างวินัย 5 ประการ ให้เกิดผลจริงจังกในรูปของการนำไปปฏิบัติ แก่บุคคล ทีม และองค์กรอย่างต่อเนื่องและทุกระดับ กล่าว วินัย (Disciplines) หมายถึง เทคนิควิธีที่ต้องศึกษาใคร่ครวญอยู่เสมอแล้วนำมาปฏิบัติ เป็นแนวทางการพัฒนาเพื่อการแสวงหาการเสริมสร้างทักษะ หรือสมรรถนะเพื่อเพิ่มขีดความสามารถผ่านการปฏิบัติ เพื่อความคิดสร้างสรรค์เพื่อสิ่งใหม่ๆ ในบรรดาวินัยทั้ง 5 นี้ ปีเตอร์ เอ็ม เซ็งเก้ ให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่งกับการคิดทั้งระบบ (System Thinking) โดยตั้งชื่อหนังสือที่พิมพ์ออกมาว่า “วินัยลำดับที่ห้า” (The Fifth Discipline) วินัยลำดับที่ 5 คือ การคิดทั้งระบบ (System Thinking) ถือได้ว่าเป็นหัวใจของวินัยทั้ง 5 ประการโดยการคิดทั้งระบบ (System Thinking) จะบูรณาการวินัยทั้ง 4 ประการเข้าด้วยกัน ถ้าหากองค์กรมีวิสัยทัศน์ แต่ขาดการคิดทั้งระบบวิสัยทัศน์ก็จะขาดมรรคผลของการคิดทั้งระบบ เป็นเรื่องละเอียดอ่อนที่มีความหมายยิ่งต่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ [5]

ปีเตอร์ เอ็ม เซ็งเก้ (Peter M. Senge) ได้เปรียบวินัยทั้ง 5 ประการกับองค์ประกอบของเครื่องบินพาณิชย์ ดังนี้

ตารางที่ 2.1 แสดงการเปรียบเทียบวินัยทั้ง 5 ประการ กับ องค์ประกอบของเครื่องบินพาณิชย์ [4]

วินัยทั้ง 5 ประการ	องค์ประกอบของเครื่องบินพาณิชย์
1. มุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery)	1. คันโยกบังคับ (Variable-Pitch Propeller)
วิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Models)	2. เกียร์ที่สำหรับลงสู่พื้นดิน (Retractable Landing Gear)
3. วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)	3. ตัวแบบสำหรับหล่อลำตัวเครื่องบิน (Monocque)
4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)	4. เครื่องทำความเย็น (Radial Air-Cooled Engine)
5. การคิดทั้งระบบ (System Thinking)	5. ปีกประคอง (Wing Flaps)

โดยกล่าวได้ว่า การคิดทั้งระบบ (System Thinking) เปรียบได้กับปีกประคอง (Wing Flaps) เพราะปีกประคอง (Wing Flaps) เป็นส่วนที่สำคัญที่สุดในองค์ประกอบของเครื่องบินพาณิชย์ [4]

วินัยทั้ง 5 ประการ ได้แก่

วินัยประการที่ 1 : การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery)

วินัยประการที่ 2 : วิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Models)

วินัยประการที่ 3 : วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)

วินัยประการที่ 4 : การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

วินัยประการที่ 5 : การคิดทั้งระบบ (System Thinking)

วินัยประการที่ 1 : การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery)

การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) เป็นหลักการข้อหนึ่งที่ใช้ในการเรียนรู้ คนที่มีลักษณะของการมุ่งสู่ความเป็นเลิศสูงจะสามารถขยายความสามารถอย่างต่อเนื่อง ในการคิดสร้างสรรค์ผลงานในชีวิตและค้นหาลักษณะที่ถูกต้อง เพิ่มความสามารถและทักษะ การปฏิบัติตามหลักของการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) จะทำให้เกิดความชัดเจนในสิ่งที่ต้องการการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิต และเป็นการเรียนรู้ขององค์กร ก่อให้เกิดคนที่มีความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม มีการกำหนดเป้าหมาย มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง [4]

ปีเตอร์ เอ็ม เซ็งเก้ (Peter M. Senge) เขียนถึงจิตวิญญาณขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่า “องค์การการเรียนรู้ผ่านกลุ่มบุคคลที่เรียนรู้ การเรียนรู้ของแต่ละคนไม่ได้เป็นหลักประกันว่าเกิดการเรียนรู้ใน

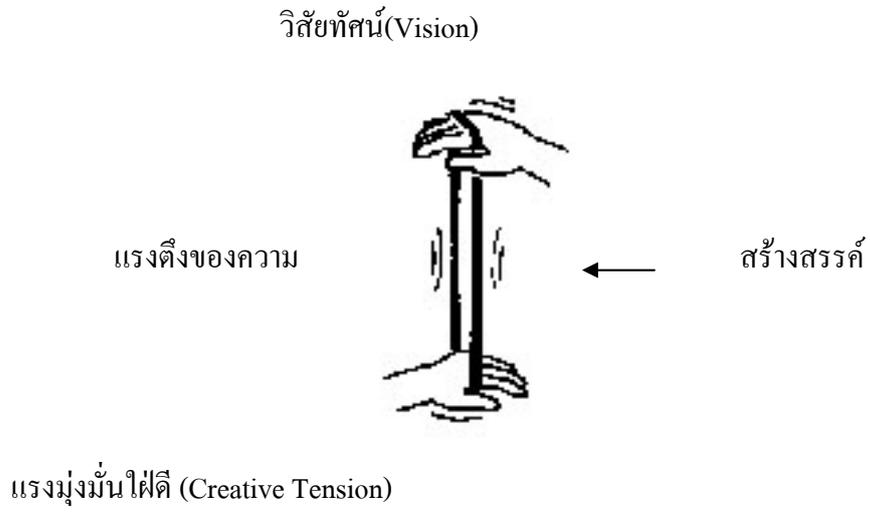
องค์การขึ้น แต่การเรียนรู้ขององค์การจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อบุคคลมีการเรียนรู้เท่านั้น” การฝึกฝนอบรมตนด้วยการเรียนรู้อยู่เสมอเป็นรากฐานสำคัญเป็นการขยายขีดความสามารถให้เชี่ยวชาญมากขึ้น ความรอบรู้เป็นผลรวมของทักษะและความสามารถเป็นสภาพที่เป็นอยู่ตามความเป็นจริงเห็นว่าอะไรมีความสำคัญต่อเราต่อองค์การ ขณะเดียวกันก็เห็นภาพในอนาคต (Vision) ที่พึงเป็นไปได้สร้างเป็นวิสัยทัศน์ส่วนตัวขึ้น (Personal Vision) ตอบตนเองได้แท้ที่จริงแล้วคุณต้องการอะไรจากการปฏิบัติหน้าที่รักษาความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ (Creative Tension) นี้ได้ นั่นคือ เห็นความแตกต่างระหว่างที่เป็นจริงกับที่ควรเป็นไว้ สร้างแรงจูงใจอย่างต่อเนื่อง ไม่รู้สึกไร้อำนาจ ขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ให้เป็นจริงผูกพันยึดมั่นต่อข้อเท็จจริง มีพลังของเจตนา (Will Power) การที่จะสร้างความรอบรู้แห่งตนได้นั้น จะต้องผสมผสานความเป็นเหตุเป็นผลเข้ากับญาณหยั่งรู้ที่ไม่สามารถอธิบายเหตุผลที่แท้จริงได้ แต่มีความเชื่อเช่นนั้น เห็นความเป็นส่วนหนึ่ง ความเชื่อมโยงของตัวเรากับโลกนอกตน นอกจากนั้นยังมีความเอื้ออาทร เมตตาสงสารผู้อื่น และมีความจงรักภักดีผูกพันกับเป้าหมาย กับงาน และองค์การ[5]

แนววิสัยปฏิบัติเพื่อให้มุ่งสู่ความเป็นเลิศ หรือ องค์ประกอบหลักสำคัญ ซึ่งประกอบด้วยหลัก 4 ประการคือ

1. สร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัว (Personal Vision) วิสัยทัศน์ส่วนตัว คือ ความคาดหวังของแต่ละคนที่ต้องการจะให้สิ่งต่างๆเกิดขึ้นจริงแก่ชีวิตของตนสักวันหนึ่งในอนาคตคนเราทุกคนจึงควรมีความมุ่งมาดปรารถนา หรือ ความคาดหวังว่าในช่วงเวลาหนึ่งๆ ของชีวิตนั้นๆ เราจะบรรลุผลสำเร็จอะไรบ้าง[16]

2. ความตึงเครียดเชิงสร้างสรรค์ แรงมุ่งมั่นใฝ่ดี หรือ แรงตึงของความคิดสร้างสรรค์ (Creative Tension) เป็นแรงที่ช่วยส่งเสริมให้มีความตั้งใจ ความพยายาม และความอดทนที่จะทำในสิ่งที่คาดหวังให้ประสบผลสำเร็จ เพราะในการที่จะทำในสิ่งที่คาดหวังนั้นให้สำเร็จลงได้ อาจต้องใช้เวลานาน ต้องอดทนและต่อสู้กับอุปสรรคที่เกิดขึ้นเพื่อที่จะกระโดดข้ามช่องว่าง ระหว่างความสามารถที่ตนมีอยู่กับเป้าประสงค์ที่ต้องการไปให้ถึง โดยทั่วไปก่อให้เกิดความเครียดหรือความอึดอัดแต่บุคคลที่ได้ฝึกฝนทักษะพลังแห่งตนจนแก่กล้าจะสามารถเปลี่ยน “พลัง” จากช่องว่างนี้จากพลังเชิงลบ ให้เป็นพลังเชิงบวกกลายเป็นพลังเพื่อการเปลี่ยนแปลงในการทำงานเมื่อมีการกำหนดวิสัยทัศน์ก็จะทำให้เกิดช่องว่างระหว่างความเป็นจริงที่อาจทำให้เกิดปัญหามากมายกับวิสัยทัศน์ที่ต้องการทำให้วิสัยทัศน์ดูเหมือนว่าจะไม่สามารถเป็นจริงได้ ช่องว่างนี้จะทำให้เรามีความหวังน้อยที่จะประสบความสำเร็จ แต่เราสามารถเปลี่ยนอุปสรรคที่ขัดขวางให้เป็นพลังสร้างสรรค์เพื่อไปสู่วิสัยทัศน์ที่ได้ตั้งไว้ ช่องว่างที่เกิดขึ้นระหว่างความเป็นจริงและวิสัยทัศน์ ปีเตอร์ เอ็ม เซ็งเก้ ได้เรียกพลังนี้ว่า แรงตึงของความคิดสร้างสรรค์ (Creative Tension) แรงตึงของความคิดสร้างสรรค์จะเป็นศูนย์กลางความรอบรู้ของตน โดยที่สามารถเปลี่ยนเป็นพลังในทางสร้างสรรค์ที่ทำให้ประสบความสำเร็จ

สำเร็จ แต่ถ้าความรู้สึกที่ถอดออก ความรู้สึกที่ว่าไม่สามารถกระทำได้นั้นมากกว่า เป็นอารมณ์โดยปราศจากความคิดสร้างสรรค์ จะเรียกว่า แรงดึงของอารมณ์ เมื่อใดที่เกิดแรงดึงด้านอารมณ์มันจะจูงใจนำไปสู่วิสัยทัศน์ในระดับต่ำลง และปีเตอร์ เอ็ม เซ็งเก้ ได้อุปมาภาพของหนังยางที่คล้องอยู่กับมือทั้งสองด้านว่า มือด้านหนึ่งอยู่บนเปรียบเหมือน เป้าหมาย มืออีกด้านอยู่ล่างเปรียบเหมือนความสามารถในปัจจุบัน แรงที่รั้งของหนังยางเปรียบได้กับความตึงเครียดเชิงสร้างสรรค์หรือแรงมุงมั่นใฝ่ดี ที่จะช่วยส่งให้บุคคลมีความเพียรพยายามและมีความมุ่งมั่นอดทนและมีพัฒนาการอยู่ตลอดเวลา [4] ดังรูปที่ 2.1



รูปที่ 2.1 แสดงแรงมุงมั่นใฝ่ดี (Creative Tension) [4]

3. การมีพลังภายใต้โครงสร้างที่ขัดแย้ง หลายคนที่ยังประสบความสำเร็จยังมีความเชื่อเรื่องการต่อต้านหลักการของการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ อยู่ในใจเพราะเป็นการยากจะวัดความเชื่อได้ ถ้าจะเปรียบเทียบเหมือนกับเวลาทำงานคนเราจะมีห่วงยางสองเส้นคล้องตัวไว้และห่วงยางแต่ละเส้นดึงไปในทิศทางตรงกันข้าม โดยห่วงยางเส้นหนึ่งที่เป็นสัญลักษณ์ของ แรงดึงของความคิดสร้างสรรค์ (Creative Tension) ดึงเอาไว้และอีกเส้นหนึ่งคือความเชื่อที่ไม่สามารถทำได้ ดังรูปที่ 2.2



รูปที่ 2.2 แสดงการมีพลังภายใต้โครงสร้างที่ขัดแย้ง[4]

4. อยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริงโดยการนำข้อมูลมาเพื่อวิเคราะห์และตัดสินใจ (Commitment to the truth) การใช้ข้อมูล ข้อเท็จจริงและความมีเหตุมีผล เป็นสิ่งที่จะช่วยสนับสนุนการทำงาน ให้สามารถทำงานได้ถูกต้อง และตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว

5. ฝึกใช้จิตใต้สำนึกในการทำงาน (Using Subconsciousness) เป็นการสร้างความชำนาญหรือความเชี่ยวชาญในงานที่ตนเองรับผิดชอบ ซึ่ง ในเมื่อเกิดความชำนาญหรือเชี่ยวชาญแล้ว เมื่อต้องการใช้ในการทำงานก็จะสามารถทำได้อย่างเป็นเลิศ [4]

สรุปได้ว่า วินัยประการที่ 1 การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) เป็นวินัยที่เป็นแกนหลักสำคัญ คือ การรู้ตนเองว่าอยู่ ณ จุดใด และมีเป้าหมายอะไรในชีวิต การที่บุคคลมีความกระตือรือร้น สนใจและใฝ่หาการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอเพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเอง สามารถเกิดขึ้นได้โดยขึ้นอยู่กับความขยันหมั่นเพียร วิริยะอุตสาหะต่อการที่จะเรียนรู้ตลอดชีวิต เรียนด้วยความรัก ผูกพัน และทุ่มเทเพื่องานขององค์กร จึงจะพัฒนาตนให้เป็นเลิศได้พร้อมทั้งมีแรงมุ่งมั่น ใฝ่ดีที่จะลงมือทำกิจการใดๆ ให้มีความสำเร็จ ให้เกิดความเชี่ยวชาญ ผู้ที่มีการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) สูงจะพัฒนาความสามารถของตนตลอดเวลา เพื่อสร้างผลลัพธ์ที่ตนเองแสวงหาให้กับชีวิตซึ่งสอดคล้อง กับจิตวิญญาณขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ปลูกฝัง และส่งเสริมความต้องการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของบุคคล บุคคลเหล่านี้จะสามารถริเริ่มสิ่งใหม่ๆ ตลอดเวลา นอกจากนี้ ผู้ที่มีความมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) สูงยังเป็นบุคคลที่มีความมุ่งมั่น มีสำนึกที่กว้างและลึกซึ้งต่อความรับผิดชอบในงาน และมีความสามารถเรียนรู้สิ่งต่างๆ ได้เร็ว การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) นอกจากจะกระตุ้นให้บุคคลเกิดความต้องการพัฒนาขีดความสามารถของบุคคลที่อยู่รอบข้างด้วย ซึ่งเขาจะทำโดยการสร้างบรรยากาศที่ให้ความสำคัญและส่งเสริม บุคคลที่มีความต้องการเพิ่มการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) ของตน การส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้ที่มีความกระตือรือร้น และต้องการเรียนรู้ จะทำให้เขาพยายามทุกวิถีทางเพื่อนำความรู้ที่ได้รับจากการเรียนรู้มาประยุกต์ใช้ [12] เมื่อเกิดความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) แล้วจะนำไปสู่วิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Models) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) และ การคิดทั้งระบบ (Systems Thinking) [18]

หน้าที่ของวินัยประการที่ 1 การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) คือ เพื่อฝึกฝนให้เราสร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัวโดยต้องตระหนักถึงสถานภาพความเป็นจริง ณ ปัจจุบันด้วยว่ามีความปรารถนาอะไรอยากจะทำอะไรให้กับชีวิตและหน้าที่การงาน ประกอบกับต้องประเมินสถานะตนเองในปัจจุบันอย่างจริงใจเพื่อให้ทราบว่าขณะนี้จริง ๆ แล้วอยู่ที่ไหน และปรารถนาจะทำถึงไหน คือทราบพื้นฐานเดิม และความหวังในอนาคตที่จะเป็นไปได้ไปถึงจุดหมายปลายทางที่ตนเองแล้วจะเก่งและเชี่ยวชาญได้อย่างไร มีสติรู้ตลอดเวลา เปิดใจเรียนรู้ มีวุฒิภาวะและใฝ่รู้ใฝ่เรียนอยู่เสมอ

อยากจะทำและอยากจะเป็นการจะเป็นไปตามเส้นทางดังกล่าวได้ตนเองจะต้องควบคุมตนเอง ความกระตือรือร้นเพิ่มพูนความรู้ทักษะ มีสติรู้ตลอดเวลา เปิดใจเรียนรู้ มีวุฒิภาวะและใฝ่รู้ใฝ่เรียนอยู่เสมอ จากนั้นจึงลงมือปฏิบัติ จนกลายเป็นจิตใต้สำนึก สร้างสรรค์ให้เกิดผลลัพธ์ตามที่มุ่งหวังไว้โดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริงนำข้อมูลมาเพื่อวิเคราะห์และตัดสินใจ (Commitment to the truth) เป็นสิ่งที่จะช่วยสนับสนุน การทำงาน ให้สามารถทำงานได้ถูกต้อง และตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว อีกทั้งยังเป็น การสร้างบรรยากาศในการที่จะกระตุ้นเพื่อนร่วมงานให้พัฒนาศักยภาพไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้และนำไปสู่การบรรลุถึงการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) [19]

วินัยประการที่ 2 : วิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Models)

วิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Models) เป็นการมีทัศนคติและความเข้าใจของตัวเองและผู้อื่น รวมทั้งได้แก่ ข้อตกลงเบื้องต้น ความเชื่อพื้นฐาน ข้อสรุปหรือภาพลักษณ์ที่ตกผลึกในความคิดอ่านของคนที่มีอิทธิพลต่อความรู้ความเข้าใจต่อสรรพสิ่งในโลก มีผลต่อการประพฤติปฏิบัติ ต่อคำนิยม เจตคติที่เขามีต่อบุคคล สรรพสิ่งและสถานการณ์ทั้งหลาย วิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Models) เป็นสิ่งที่หยิ่งรากลึก และเป็นสิ่งที่ชักจูงซึ่งนำการกระทำของเรา

ปีเตอร์ เอ็ม เซ็งเก้ (Peter M. Senge) ได้อธิบายว่า วิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Models) ที่แตกต่างกันจะทำให้บุคคลสองคนมองและอธิบายเหตุการณ์เดียวกันแตกต่างกัน เนื่องจากบุคคลทั้งสองให้ความสนใจกับรายละเอียดที่ต่างกันของเหตุการณ์ นอกจากนี้ วิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Models) จะเป็นสิ่งที่กำหนดวิธีการมองโลกของบุคคลแล้วยังกำหนดพฤติกรรมหรือการกระทำของบุคคลด้วย เช่น เมื่อวิธีการคิดและมุมมองของเราเชื่อว่ามนุษย์น่าไว้วางใจเราก็จะปฏิบัติต่อบุคคลต่างๆแตกต่าง วิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Models) ที่เชื่อว่ามนุษย์ไม่น่าไว้วางใจ เช่น บุคคลบางคนที่วิธีการคิดและมุมมองเกี่ยวกับงานของตนที่ไม่ถูกต้อง เข้าใจว่างานของตนเองมีความกดดันมากกว่าผู้อื่น ตนเองต้องเครียดและทำงานหนักกว่าผู้อื่น บุคคลที่มีวิธีการคิดและมุมมอง (Mental Models) เช่นนี้จะเกิดความท้อแท้และขาดความอดทนต่ออุปสรรคต่างๆ มักจะขาดงาน สายและ ลาป่วยบ่อยๆ แต่ถ้าหากสามารถเปลี่ยนวิธีการคิดและมุมมอง(Mental Models)ให้ถูกต้องและเข้าใจว่าเพื่อนร่วมงานก็ไม่ได้อยู่ในสถานการณ์ที่ต่างจากตน แต่เพื่อนร่วมงานกลับสามารถทำงานได้อย่างเป็นสุข เขาจะสามารถปรับปรุงตนเองได้ ทำให้เกิดมุมมองที่เปิดกว้างจากวิธีการคิดแบบเดิมได้ [12]และสิ่งสำคัญ คือ ต้องเน้นทักษะด้านความคิดความเชื่อผ่านทักษะการคิดใคร่ครวญ (Reflection Skills) เป็นการตรวจสอบว่าความคิดความเชื่อใดมีผลต่อการปฏิบัติการแสดงออกของเรา ส่วนทักษะในการสืบค้น (Inquiry Skills) เป็นดัชนีบอกว่า เรามีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์แบบพบปะกับผู้อื่นเช่นไร เราเข้าไปเกี่ยวข้องกับประเด็นปัญหาที่ซับซ้อนเช่นไร ในการปฏิบัติงานของทุกอาชีพจำเป็นต้องใช้ทักษะทั้ง 2 ประการนี้อยู่เสมอ ทำอย่างไรที่เราจะรักษาทักษะทั้ง 2 นี้ให้สมดุลผสมเข้ากับสิ่งที่เราเห็นคิดเห็น

งามและสนับสนุน นอกจากนี้ ปีเตอร์ เอ็ม เซ็งเก้ (Peter M. Senge) ยังมีความเชื่อว่า ความคิดความเชื่อแบบแผนความคิดอ่านของแต่ละคนมีข้อบกพร่อง ดังนั้นต้องอาศัยวินัยที่ 5 คือ การคิดทั้งระบบ (System Thinking) เข้าไปร่วมทำงานด้วยซึ่งจะมีพลังเกิดผลดีสูงสุด[5] ทักษะเกี่ยวกับวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Models) กับทักษะในการคิดทั้งระบบ (System Thinking) เป็นสิ่งเดียวกันอยู่ด้วยกัน แต่มองเห็นเป็นคนละสิ่ง เพราะจุดเน้นต่างกัน ทั้งสองเรื่องส่งเสริมเกื้อกูลซึ่งกันและกัน วิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Models) ช่วยนำสมมุติฐานที่ฝังหรือซ่อนอยู่ออกมาให้ปรากฏ ส่วนการคิดทั้งระบบช่วยจัดโครงสร้างของสมมุติฐานเสียใหม่ เพื่อให้เห็นสาเหตุของปัญหาหลัก หรือเห็นโอกาสทองในการสร้างความสำเร็จแบบก้าวกระโดด ทั้งแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Models) และการคิดทั้งระบบ (System Thinking) จะช่วยปลดปล่อยคนในองค์กร ออกจากกรอบการมองแบบมองเป็นจุด ๆ เฉพาะเรื่อง มาเป็นการมองทั้งระบบทั้งกระบวนการอย่างเป็นระบบ มองเห็นแบบแผนของการเปลี่ยนแปลง เปลี่ยนจากคิดแบบเป็นเส้นตรงไปเป็นคิดอย่างซับซ้อน มองเห็นความสัมพันธ์หรือความเชื่อมโยงระหว่างส่วนต่าง ๆ หรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ผู้บริหารพึงสานแบบแผนความคิดอ่านของตนเข้ากับการฝึกทักษะการคิดอย่างเป็นกลยุทธ์อย่างเป็นระบบที่เน้นภาพใหญ่ เน้นความเชื่อมโยงขององค์ประกอบย่อยให้ได้ ในการแก้ไขปัญหาในการปรับโครงสร้างองค์กร ฝึกทักษะในการคิดใคร่ครวญ การเปิดใจกว้างต่อสิ่งที่ท้าทาย บางทีเราอาจจะหลงคิด คิดผิด เข้าใจผิดก็เป็นได้ หน้าที่ของเราคือ พัฒนาแบบแผนความคิดอ่านของเราอยู่เป็นนิจอย่างยืดหยุ่น ทำให้เราปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ แนวคิด แนวปฏิบัติของเราได้เหมาะสมกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนไป [5] และเมื่อมีวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Models) แล้วจะนำไปสู่การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) และ การคิดทั้งระบบ (System Thinking)[18]

ปีเตอร์ เอ็ม เซ็งเก้ (Peter M. Senge) ได้จัดรูปแบบความคิดไว้ 7 ชั้น หรือที่เรียกว่า “บันไดของความคิด” (Ladder Of Thinking Or Ladder Of Reference) เพื่อที่จะนำไปสู่ข้อสรุปที่จะใช้ประกอบการตัดสินใจในการทำงานหรือการบริหารจัดการใด ๆ ดังต่อไปนี้ **บันไดขั้นแรก** เริ่มจากการสังเกตข้อมูลที่ได้พบเห็นและจากประสบการณ์ในการดำเนินงานเป็นการบันทึกภาพเหตุการณ์ทั้งหมดให้ละเอียดเป็นข้อมูลดิบ **บันไดขั้นสอง** เป็นการจัดระบบข้อมูลในขั้นแรก โดยการเลือกสรรจัดลำดับ จัดหมวดหมู่ ดูความเหมือน ความต่าง ความซ้ำซ้อนทั้งหมด หรือที่ขาดหายไป **บันไดขั้นสาม** เป็นการตีความโดยการแปลความซึ่งมองให้รอบด้านทั้งทางวัฒนธรรมและความเป็นส่วนตัวแต่ละคน **บันไดขั้นสี่** เป็นการตั้งข้อสันนิษฐาน คือ หลังจากตีความหมายของข้อมูลแล้วนำไปสู่ความเชื่อบางอย่างได้ จากหลักฐานต่างๆที่ประจักษ์ชัดเจนที่ให้ข้อมูลในประเด็นที่กำลังพิจารณาไปสู่ความเชื่อบางอย่างในระดับหนึ่ง **บันไดขั้นห้า** สรุปผล หาข้อเท็จจริง หาข้อสรุปจากการกระทำข้างต้นเป็นผลผลิตของการวิเคราะห์ สังเคราะห์ เป็นผลผลิตที่เกิดจากความคิดพิจารณาอย่างรอบคอบแล้ว

บันไดขั้นหก เกิดความเชื่อว่าเป็นความจริงถูกต้องในระดับหนึ่ง **บันไดขั้นเจ็ด** ปฏิบัติตามความเชื่อ นั้น ตัดสินใจทำตามข้อสรุปแล้วติดตามประเมินผลลัพธ์และผลกระทบที่ตามมา เพื่อสะท้อนกลับ อาจเป็นข้อเสนอแนะให้ปรับปรุงต่อไปในอนาคต

นอกจากนี้ ปีเตอร์ เอ็ม เซ็งเก้ (Peter M. Senge) มีแนวคิดว่าการสร้างวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Models) ต้องมีความเข้าใจในสิ่งต่อไปนี้ คือ ทำความเข้าใจปรากฏการณ์ “คว่นสรุป” การคว่นสรุปความคิดมาจากการตัดสินใจที่มาจากทางเลือกที่จะรับรู้ การแปลความหมายตามความต้องการ และ การคว่นสรุปโดยขาดการตรวจสอบจะต้องเข้าใจว่าธรรมชาติในลักษณะทั่วไปของสิ่งนั้น และต้องพิจารณาโดยมีความคิดว่าสิ่งที่พิจารณาอาจจะมีการเกิดความผิดพลาดได้ ดังนั้นต้องมีการแยกแยะทักษะอย่างชัดเจนต้องมีการทดสอบโดยตรง[4] วิธีการที่ปีเตอร์ เอ็ม เซ็งเก้ แนะนำในเรื่อง การทำความเข้าใจปรากฏการณ์ “คว่นสรุป” ได้แก่ 1. ถามตนเองว่าท่านมีความเชื่อในเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างไร เช่น เรื่องเกี่ยวกับการเมือง การศึกษา องค์กรแห่งการเรียนรู้ ธุรกิจ 2. ถามตนเองว่ามีข้อมูลอะไรบ้างที่นำไปสู่ข้อสรุปดังกล่าว 3. ถามตนเองว่าพร้อมที่จะรับว่าข้อสรุปในเรื่องนั้น ๆ ของตนมีความผิดพลาดหรือไม่ตรงความเป็นจริงหรือไม่ [7] การทำความเข้าใจปรากฏการณ์ “คว่นสรุป” ต้องนำเทคนิคแถวซ้ายมือมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลและต้องมีข้อมูลที่เพียงพอและเป็นข้อเท็จจริง ต้องมีการตรวจสอบความคิดอย่างเป็นระบบ คือ เขียนในสิ่งที่จะทำหรือจะพูดไว้ในทางด้านขวามือของกระดาษ และ เขียนในสิ่งที่คิดแต่ไม่ได้ลงมือกระทำ ไว้ในทางซ้ายมือของกระดาษ เพราะความจริงบางสิ่งไม่สามารถทำได้ในความเป็นจริงและมีการสร้างสมดุลระหว่างการตั้งคำถามและการผลักดันความคิด (Balancing inquiry and advocacy) เป็นการแสดงความคิดเห็นของตนเองโดยแสดงเหตุผลหรือข้อมูลเพื่อสนับสนุนความคิดของตนทำให้เกิดการเรียนรู้ พร้อมส่งเสริมให้ผู้อื่นได้ซักถามโต้แย้งความคิด เพื่อหาข้อบกพร่องในสิ่งที่ตนเองคิด ยอมรับฟังในมุมมองของผู้อื่นที่แตกต่างกัน เพื่อปรับเปลี่ยนมุมมอง

หน้าที่ของวินัยประการที่ 2 วิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง(Mental Models) ได้แก่

1. ฝึกฝนให้เข้าใจและสามารถแยกแยะระหว่างสิ่งที่เชื่อกับสิ่งที่ปฏิบัติได้ (Espoused Theory : What We Say Versus Theory In-Use : What We Do : The Implied Theory In What We Do) การฝึกฝนวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Models) ทำได้ 2 ระดับ คือ **ระดับองค์กร** เป็นการบูรณาการการตัดสินใจของทุกส่วนในองค์กร เป็นการเผยแพร่ความคิดให้เป็นค่านิยม บรรทัดฐาน และวัฒนธรรมในองค์กร **ระดับบุคคล หรือ ระหว่างบุคคล** มีการฝึกฝนพัฒนาทักษะการสะท้อนความคิด หรือ ทักษะการคิดใคร่ครวญ (Reflection Skills) เป็นการตรวจสอบว่าความคิดความเชื่อใดมีผลต่อการปฏิบัติการแสดงออกของเรา อุปสรรคในการฝึกฝนจะเกิดจากการที่คนเรามักจะมีการปกป้องความคิดของตัวเอง จากการตรวจสอบไม่มีการคิดใคร่ครวญหรือเข้าข้างความคิด

ของตนเอง (Defensive Routine) จนไม่เปิดโอกาสให้เรียนรู้แนวความคิดหรือข้อเสนอแนะของคนอื่นอย่างใจกว้าง ทำให้กรอบความคิดของตนเองถูกจำกัดเฉพาะในสิ่งที่ตัวเองคิดและเข้าใจเท่านั้น ไม่ใช่แบบแผนที่ทุกคนเห็นพ้องกัน ทำให้การแก้ปัญหาแตกต่างกันออกไปเพราะมีกรอบความคิดและมุมมองที่ต่างกันทั้งๆที่เป็นประเด็นเดียวกัน

2. ฝึกฝนทักษะในการสืบค้น หรือ ทักษะในการซักถาม (Inquiry Skills) ฝึกฝนให้สมดุลกันอย่างสม่ำเสมอจะเกิดทักษะในการไต่ถามซึ่งกันและกัน (Reciprocal) จะช่วยให้แบบแผนกรอบความคิดชัดเจนขึ้นและสามารถปรับให้อยู่ในทิศทางเดียวกับองค์กรได้เน้นทักษะด้านความคิดความเชื่อที่องค์กรยึดถือมุ่งมั่นผ่านการวางแผนและทักษะในการเรียนรู้ที่มีผลต่อการสร้างวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Models)

3. มีการสร้างวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Models) โดยผ่านการทำความเข้าใจปรากฏการณ์คววนสรุป คือ การไม่มีอคติ

4. มีการวิเคราะห์งานโดยการใช้ข้อมูลที่ครบถ้วนตามความเป็นจริง โดยใช้เทคนิคแถวซ้ายมือ

5. มีการสร้างสมดุลระหว่างการตั้งคำถามและการผลักดันความคิด (Balancing Inquiry 'N Advocacy)

6. ศึกษาช่องว่างที่เกิดขึ้นระหว่างสิ่งที่เชื่อกับสิ่งที่ปฏิบัติได้

7. เกิดองค์ความรู้ใหม่ที่มีความชัดเจนสามารถสร้างวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Models) โดยยึดกับความเป็นจริง[4]

สรุปได้ว่า วินัยประการที่ 2 วิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Models) คือ การรู้ทัศนคติความเข้าใจของตัวเองและผู้ร่วมงาน (Mental Models) การมีจิตสำนึกในการที่จะจำแนก แยกแยะความถูกต้องในการมองโลกปรากฏการณ์ต่าง ๆ มีความกระจ่างใจกับรูปแบบความคิด ความเชื่อ ที่มีผลต่อการตัดสินใจและการกระทำของตน และพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนความคิด ความเชื่อ ค่านิยมส่วนตัว การมองคนอื่น การมองตนเอง หรือความคิดเกี่ยวกับความเชื่อในตนเอง ในเพื่อนร่วมงาน ในองค์กร เป็นทัศนคติของแต่ละคนซึ่งไม่เหมือนกัน ขึ้นอยู่กับการเรียนรู้หรือประสบการณ์ในอดีตที่สำคัญวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Models) มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ซึ่งจะเป็นสิ่งที่ขัดขวางหรือสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ได้ ดังนั้นหน้าที่ของเรา คือ พัฒนาแบบแผนความคิดอ่านของเราอยู่เป็นนิจ อย่างยืดหยุ่น ทำให้เราปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ แนวคิด แนวปฏิบัติของเราได้เหมาะสมกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนไป [16] ให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงของหน่วยงานของตนเองและองค์กรนั้นไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่า ๆ ที่ล้าสมัยไปแล้ว เมื่อเราสามารถพัฒนาวิธีการคิดและมีมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Models) แล้วจะก้าวไปสู่การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) และการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) [18]

หน้าที่ของวินัยประการที่ 2 วิธีการคิดและมีมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Models) คือ เพื่อฝึกฝนให้เรา ได้เข้าใจ แยกแยะระหว่างสิ่งที่เราเชื่อกับสิ่งที่เราปฏิบัติ การสืบทอดความคิดความเชื่อของเรา ทำให้ เราทำทนายและปรับขยายขอบเขตและกระบวนการความคิดความเชื่อของเรา เข้าใจมุมมองและการคิด ของผู้อื่น พื้นฐานของวุฒิภาวะ (Emotional Quotient ; EQ) ในการที่จะทำความเข้าใจต่อเรื่องราว ต่องาน หรือกิจกรรมใดๆ ในแง่มุมต่างๆซึ่งจะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อการที่จะตัดสินใจกระทำ การอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไปช่วยในการกำหนดรูปแบบวิธีการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรให้เป็นไป ในทิศทางเดียวกัน

วินัยประการที่ 3 : วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)

วิสัยทัศน์หรือภาพในอนาคตที่สมาชิกในองค์กรปรารถนาให้เกิดมีขึ้นในองค์กรนั้นเป็นสิ่งที่จำเป็น ต่อองค์กรทุกองค์กรเป็นพลังขับเคลื่อนในการกิจทุกอย่างขององค์กรให้มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกันเป็นจุด ร่วมและพลังของการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร [5] วิสัยทัศน์ร่วมไม่ใช่ข้อตกลงที่กำหนดโดยผู้มี อำนาจแล้วทำให้สมาชิกขององค์กรยอมรับ แต่เป็นข้อตกลงที่ผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมจนทุกคน เห็นพ้องต้องกัน โดยที่วิสัยทัศน์ส่วนบุคคลของสมาชิกแต่ละคนไม่จำเป็นจะต้องเหมือนกันทั้งหมด กระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมดำเนินการไปอย่างต่อเนื่อง และวิสัยทัศน์ร่วมก็มีความชัดเจนมาก ขึ้นเรื่อย ๆ คล้ายกับวิสัยทัศน์เป็นสิ่งมีชีวิต เป็นเครื่องมือต่อการเรียนรู้ในระดับบุคคลและระดับ องค์กร และเป็นเครื่องมือสร้างความกระตือรือร้น สร้างพลังร่วม อย่างไม่มีสิ้นสุด[7] โดยผู้นำ จะต้องพัฒนาวิสัยทัศน์เฉพาะตน (Personal Vision) ขึ้นมาก่อนจากคุณค่าส่วนบุคคล ความห่วงใย ให้ความสำคัญกับสิ่งใด จากการคิดได้ คิดเป็น จากนั้นก็ขายฝัน คิดดัง ๆ แบ่งปันให้ผู้อื่นได้รู้ เข้าใจ เห็นคล้อยตามด้วยการสื่อสาร โนม่น้าวหรือดั่งที่เรียกกันว่า “Walk The Talk” ทำให้คำพูดหรือภาพ นั้นเดินได้ กลายเป็นวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ที่มีการแบ่งปันกับผู้ที่เกี่ยวข้องในทุกระดับของ องค์กร โนม่น้าวให้เกิดการปฏิบัติร่วมกันไปในทิศทางที่ทำให้ภาพวิสัยทัศน์นั้นเป็นจริงขึ้นมา (Turn Vision Into Action) ในลักษณะของปฏิบัติการในเชิงรุก (Proaction) มิใช่รอหรือตามแก้ไข (Reaction) วิสัยทัศน์ร่วมนี้มีคุณค่าทั้งภายในและภายนอกแก่บุคคล คุณค่าภายนอกคือให้ทราบกัน โดยทั่วไปว่า เรามุ่งสร้างผลสำเร็จอะไรให้เกิดแก่องค์กรความเป็นเลิศในด้านใด เมื่อใด คุณค่า ภายในคือมีส่วนสร้างแรงกดดันจิตใจ ความศรัทธาเชื่อมั่น เอกฉลัษณ์ ความเป็นส่วนหนึ่งหรือความ ผูกพันให้เกิดแก่บุคลากร ต่อทีม ต่อองค์กร ต่อหน้าที่ ผลักดันให้เกิดเป็นความกล้าคิด กล้าทำ กล้านำ กล้าเปลี่ยนแปลงเพื่อความดีกว่า ความกล้าเสี่ยง กล้าทดลอง การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันใน องค์กร จะมีส่วนเสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นอย่างยิ่ง ที่เปรียบเสมือนหางเสือ ของเรือที่ขับเคลื่อนให้เรื่อนั้นมุ่งสู่เป้าหมายไปในทิศทางที่รวดเร็ว ประหยัดและปลอดภัย [5]

การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมเป็นกระบวนการที่ทำให้บุคคลทุกคนในลำดับชั้นขององค์กรซึ่งแต่ละคนมีบทบาทที่แตกต่างกันสามารถร่วมกันเปิดเผยความทะเยอทะยานให้กับผู้บริหารและบุคคลอื่นในองค์กรรับทราบ กระบวนการดังกล่าวต้องเป็นกระบวนการที่เปิดกว้างซึ่งให้บุคคลในองค์กรเปิดเผยความต้องการของตนอย่างเต็มที่ นอกจากนี้ ยังต้องเป็นกระบวนการที่ได้รับการเอาใจใส่และร่วมมือจากบุคคลทุกคนด้วย การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ไม่ใช่งานสำหรับผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น เนื้อหาของการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ที่แท้จริงไม่สามารถกำหนดโดยบุคคลใดบุคคลหนึ่งได้ แต่จะต้องเกิดจากกระบวนการเปิดเผยและรับฟังเหตุผลและทัศนคติของกันและกันซึ่งบุคคลทุกคนมีส่วนร่วม[12]

การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมนี้เป็นการสร้างความคิดที่ใช้ปกครอง (Governing Ideas) ซึ่งนำองค์การว่าองค์การคิดอย่างไร มีเป้าหมาย พันธกิจ และยึดถือคุณค่าใด วิสัยทัศน์ที่ดีต้องสอดคล้องกับคุณค่าหรือค่านิยมที่ผู้คนยึดถือ ในการดำรงชีวิตประจำวัน มิเช่นนั้นแล้ววิสัยทัศน์นั้นจะเป็นแค่กระดาษหรือข้อความที่ไร้พลังขับเคลื่อน ความคิดที่ใช้ปกครองนี้มุ่งตอบคำถามหลัก 3 ประการที่สะท้อนให้เห็นว่าเราเชื่อมั่นในสิ่งใด กล่าวคือ ภาพในอนาคตที่ต้องการให้เกิด คือ อะไร ทำไปทำไม ด้วยเป้าหมายหรือพันธกิจใด มีส่วนช่วยเหลือสังคมเช่นไร และ เราจะปฏิบัติตนเช่นไรให้วิสัยทัศน์และพันธกิจนั้นเป็นจริงด้วยความซื่อสัตย์ จริงใจ เสียสละ อดทน เป็นต้น หากเราใช้แรงบันดาลใจเป็นที่ตั้ง เราก็สามารถสร้างวิสัยทัศน์ทางบวกได้ เป็นแรงขับเคลื่อนให้เกิดการเรียนรู้การเติบโตได้ คิดสร้าง คิดทำ คิดพัฒนา แต่หากความคิดนั้นมีความกลัวเป็นพื้นฐานก็จะทำให้เกิดความรู้สึกสิ้นหวังเป็นไปไม่ได้ ไม่มีอำนาจ ไม่สนใจใยดี ทำให้องค์การมีอายุขัยที่สั้น ดังนั้น วิสัยทัศน์ร่วมนี้ต้องมีกระบวนการขับเคลื่อนให้มีชีวิตยืนยาว ผู้คนเข้าใจชัดเจน มีความเพียรพยายามร่วมกันที่จะให้วิสัยทัศน์บังเกิด มีการสื่อสาร มีความรู้สึกผูกพัน มีความตื่นเต้นอยากเห็น การคิดทั้งระบบจะมีส่วนสนับสนุนวิสัยทัศน์ร่วมให้เป็นจริงได้ โดยอาศัยกระบวนการของการสืบค้นและการคิดใคร่ครวญของวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Models) เข้าร่วมด้วย ทำให้เขาเชื่อมั่นได้ว่าตนมีส่วนสร้างอนาคตเช่นนั้นให้เป็นจริงได้ [5]

ปีเตอร์ เอ็ม เซ็งเก้ (Peter M. Senge) มีแนวความคิดว่าการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมมาจากปัจจัยเหล่านี้ ได้แก่

1. การสนับสนุนให้แต่ละคนมีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล (Encouraging Personal Vision) การที่สามารถสร้างวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลได้จะพัฒนาไปสู่การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน องค์กรจะต้องมีการให้บุคลากรในองค์กรมีการพัฒนาความคิดวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลอย่างต่อเนื่อง เพื่อที่จะสามารถสร้างวิสัยทัศน์ร่วมได้และการสร้างวิสัยทัศน์นี้จะต้องเป็นความยินยอมของบุคลากรไม่ใช่การบังคับแต่

อย่างไรจากหลักการในข้อนี้สามารถกล่าวได้ว่า วินัยประการที่ 1 การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) เป็นพื้นฐานของการพัฒนาและสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน

2. บุคคลที่มีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลแล้วสามารถสร้างวิสัยทัศน์ร่วมได้เมื่อเกิดวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลแล้วก็จะสามารถสร้างวิสัยทัศน์ร่วมในองค์กรได้แต่แต่ละคนจะเห็นภาพของตนในองค์กรเมื่อรวมแต่ละส่วนแต่ละคนก็จะสามารถสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันได้

3. การเผยแพร่วิสัยทัศน์ร่วม (Spreading Visions) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ร่วมต้องมีการบวนการที่ได้รับการสนับสนุนในการแสดงความชัดเจนที่เพิ่มขึ้น ความกระตือรือร้น การสื่อสาร และ ข้อผูกพัน ต้องมีการพูดคุยกันเพื่อให้มีวิสัยทัศน์เพิ่มขึ้นและชัดเจน โดยมีความกระตือรือร้นในการร่วมกันสร้างวิสัยทัศน์ เมื่อวิสัยทัศน์ได้เผยแพร่ออกไปแล้วสิ่งที่จะสนับสนุนการสร้างวิสัยทัศน์ คือ การสื่อสารและการกระตุ้น ดังรูปที่ 2.3[4]



รูปที่ 2.3 แสดงการเผยแพร่วิสัยทัศน์ร่วม (Spreading Visions) [4]

ในกระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันบุคลากร ในองค์กรที่จะมีลักษณะที่แตกต่างกันไป 5 ลักษณะ ดังนี้ ลักษณะที่หนึ่ง พวกเขาไม่สนใจทำงานไปวันๆ ลักษณะที่สอง คนที่ทำตามทุกอย่างที่ปฏิเสธความคิดเห็น ลักษณะที่สาม คนที่ไม่เห็นด้วยและไม่ปฏิบัติตาม ลักษณะที่สี่ เห็นด้วยและยินดีทำตามเท่าที่เป็นหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ ลักษณะที่ห้า เห็นด้วยและทุ่มเทใจในการทำงานเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร [7]

4. แนวทางสร้างการยอมรับในระดับหมู่คณะ การยอมรับในระดับหมู่คณะขึ้นอยู่กับมุมมอง และวิสัยทัศน์ 1. มีการยอมรับได้ในระดับหนึ่ง โดยอธิบายวิสัยทัศน์ตามที่ตนรับรู้ 2. ยอมรับและขายความคิดไม่ใช่การสนับสนุนความคิด หรือจะไม่ทุ่มเทและไม่สนับสนุนถ้าตนเองไม่เห็นด้วย 3. เสนอให้เป็นทางเลือกสำหรับผู้อื่น โดยจงใจให้เกิดการยอมรับและการการคิดสร้างสรรค์ เพื่อให้พัฒนาความคิดในการที่จะเลือกที่จะให้การยอมรับอย่างอิสระ

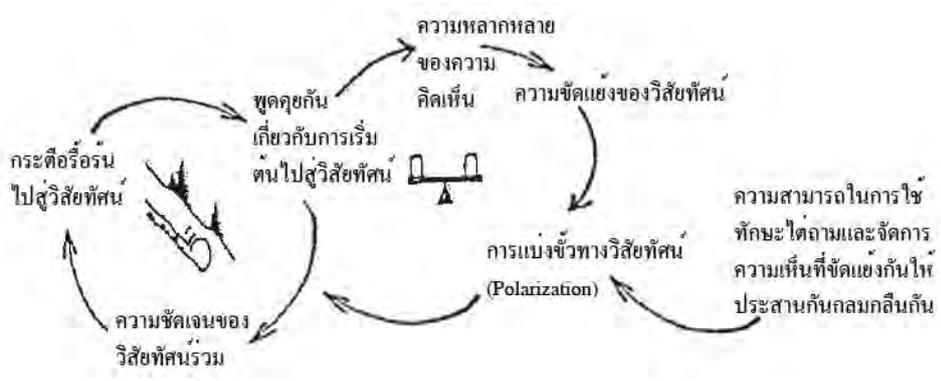
5. พัฒนาวิสัยทัศน์เป็นส่วนหนึ่งของความคิดหลักเป็นกิจกรรมพัฒนาความคิดหลักขององค์กร[4]

6. วิสัยทัศน์เชิงบวกและวิสัยทัศน์เชิงลบ วิสัยทัศน์เชิงบวก คือ ภาพในอนาคตที่ต้องการ เป็นภาพที่พึงปรารถนาในอนาคต วิสัยทัศน์เชิงลบ คือ ภาพที่ไม่ต้องการ ไม่อยากให้เกิดขึ้นในอนาคต วิสัยทัศน์เชิงลบมีข้อจำกัด คือ มักดำรงอยู่เป็นช่วงสั้น ๆ ไม่ทำให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนต่อองค์กร ในขณะที่วิสัยทัศน์เชิงบวกใช้พลังแห่งแรงบันดาลใจเป็นเครื่องขับเคลื่อน สามารถสร้างความเจริญก้าวหน้าและการเรียนรู้ได้ตลอดไป ไม่มีวันจบ

7. การใช้พลังสร้างสรรค์หรือความตึงของความคิดสร้างสรรค์และการอยู่กับความเป็นจริง (Creative Tension And Commitment To The Truth) การทุ่มเทหัวใจของความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร หรือ บุคคล ไม่ใช่วิสัยทัศน์ แต่อยู่ที่ความตึงของความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นแรงดึงกันไปดึงกันมาระหว่างวิสัยทัศน์กับความเป็นจริง [4]

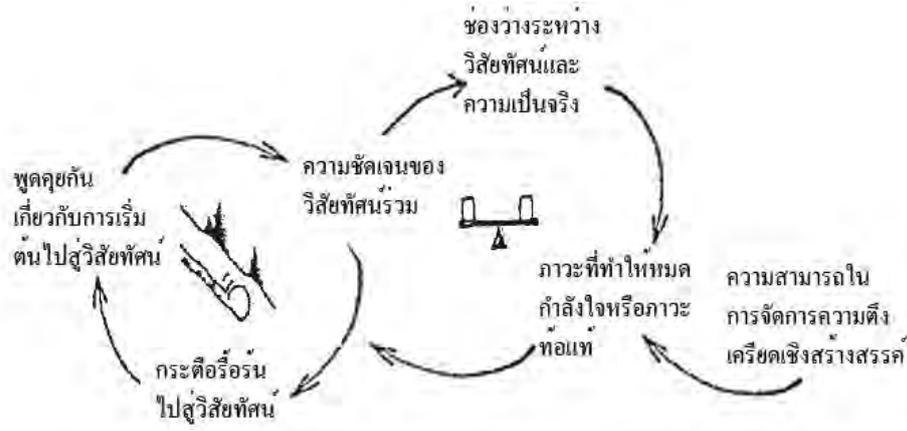
กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Building Shared Vision) ที่ไม่ประสบความสำเร็จอาจเกิดได้จาก 4 สาเหตุ คือ

1. มีความเห็นที่แตกต่างออกไปมากขึ้นเรื่อย ๆ จนมีการ “แบ่งขั้ว” (Increasing diversity and polarization) ในการพูดคุยกันเกี่ยวกับวิสัยทัศน์จะเกิดความเห็นที่แตกต่างกันมากขึ้นเรื่อยๆ ไปสู่การขัดแย้งกันของวิสัยทัศน์ ถ้าไม่สามารถที่จะจัดการกับความขัดแย้งนั้นได้จะทำให้เกิดการแบ่งขั้วทางความคิด และจะไม่เกิดความชัดเจนของวิสัยทัศน์ร่วมนั้น และไม่มีการพัฒนาความกระตือรือร้น ทำให้การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันไม่ประสบผลสำเร็จได้ ดังนั้นจึงต้องมีการเพิ่มทักษะในการถามคำถามและคิดทบทวนไตร่ตรองหาเหตุผล ซึ่งจะช่วยให้เข้าใจวิสัยทัศน์ชัดเจนและเข้าใจร่วมกัน เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจะได้เกิดเป็นวิสัยทัศน์ร่วมอย่างแท้จริง ดังรูปที่ 2.4



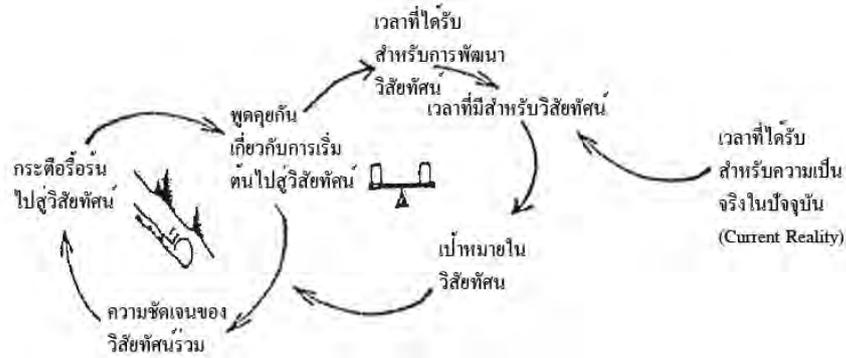
รูปที่ 2.4 แสดงความเห็นที่แตกต่างออกไปมากขึ้นเรื่อย ๆ จนมีการ “แบ่งขั้ว” [4]

2. เห็นว่าช่องว่างระหว่างวิสัยทัศน์กับความเป็นจริงห่างกันเหลือเกินเกินกำลังที่จะสู้ไหว ดังนั้นจึงต้องใช้ทักษะในการยึดกุมความยึดอัดอันเกิดจากความแตกต่างระหว่างวิสัยทัศน์กับสภาพความเป็นจริง ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของทักษะในการสร้างพลังแห่งตน (Personal Mastery) ดังรูปที่ 2.5



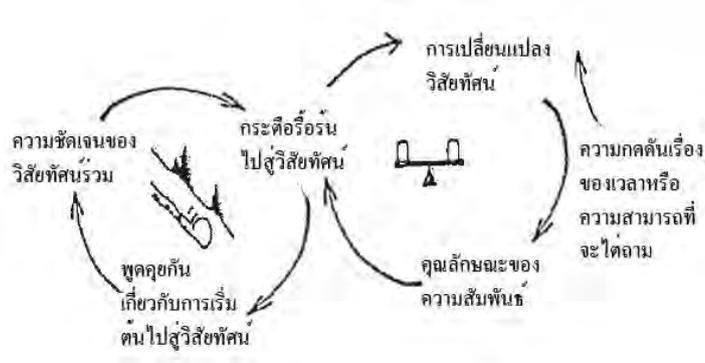
รูปที่ 2.5 แสดงช่องว่างระหว่างวิสัยทัศน์กับความเป็นจริงห่างกัน[4]

3. สภาพความเป็นจริงก่อปัญหาหรือมีภาระงานให้ต้องดำเนินการมากจนไม่มีเวลาและสมองให้เอาใจใส่เรื่องอนาคตคือวิสัยทัศน์ซึ่งส่วนมาก มักเกิดเพราะงานประจำที่ไม่ค่อยจำเป็นมากเกินไป ปัจจัยสำคัญคือเรื่องเวลาและกำลังความสามารถในการดำเนินการในเรื่องวิสัยทัศน์ ดังนั้นจึงต้องเลือกตามความเหมาะสมโดยอาจหาที่ปรึกษาแนะนำให้เปลี่ยนวิธีทำงานเพื่อลดงานประจำลง หรือหาพนักงานชั่วคราวมาเสริมหรือใช้วิธีหาทีมใหม่มาผลักดันเรื่องวิสัยทัศน์ (ซึ่งก็อาจก่อปัญหาความไม่ลงรอยกับกลุ่มใหม่เพิ่มขึ้นอีก) ดังรูปที่ 2.6



รูปที่ 2.6 แสดงปัจจัยเรื่องเวลาและกำลังความสามารถที่ทำให้เกิดปัญหา [4]

4. คนบางคนหรือบางกลุ่มเปลี่ยนใจหรือไม่เอาด้วยไม่ดำเนินการต่อไป ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ไปในทางตรงข้าม ทำให้ความสัมพันธ์แย่ลง ดังนั้นจึงต้องจัดกระบวนการกลุ่มที่มีคุณภาพที่ทำให้ทุกคนเกิดความรู้สึก “ลงเรือลำเดียวกัน” หรือ “ร่วมชะตากรรม” หรือ “มีอนาคตสดใสอยู่ข้างหน้าร่วมกัน” ดังรูปที่ 2.7 [4]



รูปที่ 2.7 แสดงการเปลี่ยนใจและไม่ดำเนินการต่อ [4]

สรุปได้ว่า วินัยประการที่ 3 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) คือ การสร้างเป้าหมายของกลุ่มและวิธีการไปสู่เป้าหมาย เป็นการสร้างภาพในอนาคตขององค์กรร่วมกัน โดยมองไปข้างหน้าว่า องค์กรจะเป็นอย่างไรในอนาคต และกำหนดเป็นเป้าหมาย ค่านิยม และพันธกิจ ที่เป็นจริงได้ในอนาคต ทั้งนี้ทุกคนในองค์กรจะต้องมีส่วนร่วมรับผิดชอบ มุ่งมั่นผลักดันสร้างสรรค์ให้เป็นจริงตามที่เรที่ตั้งปณิธานไว้ ซึ่งวิสัยทัศน์ขององค์กรจะเป็นตัวขับเคลื่อนทักษะอื่นๆ ขององค์กรให้ไปสู่ องค์กรแห่งการเรียนรู้ วิธีการสร้างวิสัยทัศน์ขององค์กรมีส่วนสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ความสำเร็จขององค์กรขวัญกำลังใจของคนทำงานในองค์กร ตลอดจนประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรโดยรวม

หน้าที่ของวินัยประการที่ 3 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) เพื่อฝึกฝนให้เรามีวิสัยทัศน์ส่วนร่วมกันและจะต้องอาศัยการเปิดใจและต้องมีพลังหลายอย่างของความคิด ต้องพยายามฟังวิสัยทัศน์ของผู้อื่นเมื่อมีวิสัยทัศน์ร่วมกันในองค์กรแล้ว ต้องมีการเผยแพร่วิสัยทัศน์ขององค์กร โดยการสร้างแนวทางสร้างการยอมรับ (Guidelines For Enrollment And Commitment) พัฒนาวิสัยทัศน์เป็นส่วนหนึ่งของความคิดหลัก (Anchoring Vision In A Set Of Governing Ideas) เข้าใจวิสัยทัศน์เชิงบวกและวิสัยทัศน์เชิงลบ (Positive Versus Negative Vision) และพัฒนาความดึงอย่างสร้างสรรค์บนความเป็นจริง (Creative Tension And Commitment To The Truth) เมื่อเกิดวิสัยทัศน์องค์กร จะต้องให้การเสริมแรงเพื่อสร้างให้เกิดความกระตือรือร้นในการพัฒนางาน มีแรงบันดาลใจในการสร้างสรรค์งานเพื่อนำไปสู่การพัฒนาขององค์กรอย่างต่อเนื่อง เมื่อมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared

Vision) แล้วจะนำไปสู่หลักการประการอื่นๆ ดังต่อไปนี้ การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) การคิดทั้งระบบ (Systems Thinking) และ วิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Models) [18]

วินัยประการที่ 4 : การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

ทีมเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทีมจะทำให้เกิดการเชื่อมโยงระหว่างการเรียนรู้ของแต่ละบุคคลกับองค์กร การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมสามารถเกิดขึ้นได้ทุกครั้งที่มีการรวมตัวกันของบุคคล โดยจะเน้นที่การเรียนรู้ด้วยการบริหารจัดการตนเองที่มีความคิดเป็นอิสระ และความคิดสร้างสรรค์ [9]

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) คือ กระบวนการที่ทำให้กลุ่มสามารถพัฒนาภูมิปัญญาและความสามารถของกลุ่มให้เกิดขึ้นมากกว่าผลรวมของภูมิปัญญาและความสามารถของสมาชิกแต่ละคน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) ทำให้ความสามารถของกลุ่มเพิ่มขึ้นอย่างยั่งยืน เพราะเป็นกระบวนการประสานและพัฒนาความสามารถของทีม เพื่อสร้างผลลัพธ์ที่สมาชิกของทีมต้องการอย่างแท้จริง ดังนั้นจึงเกิดการเสริมแรงซึ่งกันและกันภายในกลุ่ม[12]

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) เป็นการทำงานโดยทุกคนในทีมงาน จะต้องมีความรู้ความเข้าใจร่วมกันตลอดเวลาที่กำลังทำอะไร จะทำให้ดีขึ้นได้อย่างไรจึงจะช่วยเพิ่มคุณค่าแก่ผู้เรียน และสร้างการพัฒนาแก่องค์กร ความคิดดังกล่าวจะทำให้กลุ่มคนในองค์กรเรียนรู้ร่วมกันแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ช่วยเหลือ เกื้อกูล สามัคคี เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน มีการสร้างภาวะผู้นำ (Leadership) แก่ผู้นำองค์กรทุกระดับซึ่งจะเป็นพลังให้เกิดความสำเร็จวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อการทำงาน หรือการเปลี่ยนแปลงองค์กรจนเกิดเป็นความคิดร่วมกันของกลุ่มและกลุ่มควรลดสิ่งที่ก่อให้เกิดอิทธิพลครอบงำแนวความคิดของสมาชิกคนอื่น ๆ พร้อมทั้งกระตุ้นให้กลุ่มมีการสนทนาและอภิปรายกันอย่างกว้างขวาง ซึ่งการอภิปราย เป็นการนำวิสัยทัศน์ของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนกัน และหาข้อสรุปเพื่อให้เกิดกิจกรรมร่วมกัน ทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้ การที่จะเกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ได้ จะต้องมีการสนทนา โดยจะต้องทำควบคู่กันไป ดังนั้นทีมจึงต้องใช้ทั้งการอภิปรายและการเสวนาจึงจะเกิดการทำงานเป็นทีมเพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์กร[4]

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมเพื่อเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งจำเป็น และสำคัญก่อนการเริ่มต้นทำงาน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เป็นการเรียนรู้ในระหว่างการทำงาน (On The Job Training) มีความเป็นกันเอง และเน้นความเป็นระบบโดยต้องเรียนรู้อะไรก่อน-หลัง จึงจะประสบความสำเร็จและเป็นประโยชน์ให้แต่ละคนและแต่ละทีมงานมีความรอบรู้และพัฒนาความสามารถสูงขึ้น

ตลอดเวลา และยังเป็นการพัฒนาคนให้สามารถทดแทนกันได้อย่างดีเป็นการสร้างผู้นำในรุ่นต่อไป โดยให้ผู้นำองค์กรทุกระดับทำหน้าที่เป็นครูสอนคนเพื่อถ่ายทอดความเป็นเลิศและเพื่อให้เกิดการยอมรับต่อกันอย่างเป็นระบบใหม่

การเรียนรู้เป็นทีมมี 3 ลักษณะสำคัญ ได้แก่ 1. สมาชิกทีมต้องมีความสามารถในการคิด ตีปัญหา หรือประเด็นพิจารณาให้แตก หลายหัวร่วมกันคิด ย่อมดีกว่าการให้บุคคลคนเดียวคิด 2. ภายในทีม ต้องมีการทำงานที่สอดคล้องประสานกันเป็นอย่างดี คิดในสิ่งใหม่และแตกต่าง มีความไว้วางใจต่อกัน และ 3. บทบาทของสมาชิกทีมหนึ่งที่มีต่อทีมอื่นๆ ขณะที่ทีมหนึ่งสมาชิกเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การประพฤติปฏิบัติของทีมหนึ่งยังส่งผลต่อทีมอื่น ๆ ด้วย ซึ่งจะช่วยการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ให้มีพลังมากขึ้น

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) ทำได้โดยผ่านการเสวนา (Dialogue) และ การอภิปราย (Discussion) ของผู้คนในองค์กร ทีมในองค์กรที่ขาดการปรับทิศทางทำความเข้าใจระหว่างกันก่อน จะมีพลังงานที่สูญเสียมากมาย ขาดทิศทางร่วมกัน ขาดการประสานสัมพันธ์ที่ดี ดังนั้น ปีเตอร์ เอ็ม เซ็งเก้ (Peter M. Senge) จึงให้ความสำคัญของการปรับแนวปฏิบัติให้ตรงกัน (Alignment) ว่าเป็นเงื่อนไขสำคัญก่อน ที่จะมีการเพิ่มอำนาจในการปฏิบัติ (Empowerment) ให้แก่บุคคล หรือทีม ในการตัดสินใจหรือการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ [5]

ปัจจัยหลักที่สำคัญในการเรียนรู้เป็นทีม คือ

แนวปฏิบัติของการฝึกวินัยเพื่อสร้างการเรียนรู้ของทีม นั้น ได้แก่ การเสวนา (Dialogue) และการอภิปราย (Discussion) ปีเตอร์ เอ็ม เซ็งเก้ (Peter M. Senge) ได้รับอิทธิพลแนวปฏิบัติทั้งสองจาก เดวิด โบม (David Bohm) ซึ่งเป็นนักฟิสิกส์ [5] และกล่าวได้ว่า การเสวนา (Dialogue) เป็นหัวใจสำคัญของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม [1] และ การเสวนาเป็นเครื่องมือสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างการเชื่อมโยง การประสานการเรียนรู้ และการปฏิบัติในที่ทำงาน

การเสวนา (Dialogue) หมายถึง การฟัง และ สื่อสารกันระดับสูงระหว่างบุคคล[8] ต้องอาศัยการสำรวจประเด็นต่างๆอย่างอิสระเสรี สร้างสรรค์และต้องอาศัยความสามารถในการฟังอย่างครุ่นคิด พิจารณาเมื่อมีผู้ทักท้วงความคิดเห็นของเรา [9]

นอกจากนี้องค์กรควรจะต้องจัดให้องค์กรมีการทำการพูดคุย กัน การเสวนาจะทำให้สมาชิกมีมุมมองใหม่ๆ เกี่ยวกับองค์กรและมีการสื่อสารที่ดีจะทำให้สมาชิกในองค์กรสามารถจัดการกับปัญหาการเปลี่ยนแปลงและความยุ่งเหยิงได้เป็นอย่างดี การพูดคุยกันแบบเสวนาเป็นวิธีการพูดคุยกันเสวนากัน

โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจกันในระดับลึกของทีมงานโดยมีการต่อยอดกันทางด้านความคิดในทีมงาน เพื่อการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในทีม โดยให้สมาชิกในทีม หรือผู้ที่เกี่ยวข้องกันไม่เข้าใจกันที่ต้องการต่อยอดทางความคิดมานั่งเพื่อพูดคุยกัน ผู้บริหารและลูกน้องมีความเท่าเทียมกันถือว่าทุกคนเท่ากันหมดไม่มีเจ้านาย และลูกน้องทุกคนสามารถแสดงออกได้เท่าเทียมกัน และมีการกำหนดประเด็นสำคัญที่จะพูดคุยกัน และเมื่อมีคนพูดทุกคนจะต้องหยุดฟังไม่มีการพูดแข่ง ไม่มีการพูดกระทบกระเทียบ หรือ พูดในทางไม่ดี ทุกคนต้องตั้งใจพูดและตั้งใจฟัง การพูดจะไม่มีการโต้ตอบกันไปมา การพูดจะต้องไม่มีการกำหนดเวลา ไม่มีการจดบันทึก ไม่มีการนำเรื่องที่ได้อิน ได้ฟังไปพูดต่อกับคนอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องเพื่อให้การพูดคุยกันเกิดผลมากขึ้นและให้ผู้ฟังหรือผู้ร่วมงานได้คิดและเปิดใจฟังกันและกันมากขึ้น ทำให้ทราบมุมมองที่ต่างกันไปของเพื่อนร่วมงาน ผู้บริหาร หรือ ลูกน้องของตน ทำให้เกิดความเข้าใจกันมากขึ้น มีการใส่ใจสนใจความต้องการของสมาชิกในทีมมีการเคารพความคิดเห็นของทุกคนในทีม สมาชิกในทีมมีการค้นหาสิ่งที่ดีที่ทีมขาดหายไป นึกภาพตามทุกครั้งทีสมาชิกในทีมนำเสนอ และ ต้องมีการสรุปใจความสำคัญของสิ่งที่สมาชิกในทีมพูดเพื่อทำความเข้าใจให้ตรงกัน

ประเด็นสำคัญที่เกี่ยวกับการเริ่มเสวนาภายในองค์กร ประกอบด้วย วิธีหลีกเลี่ยงปัจจัยที่ขัดขวางการเสวนา ได้แก่ การปกป้องตนเอง การแข่งขัน การเอาชนะ วิธีการนำความหลากหลายมาใช้ให้เกิดการเสวนา มากกว่านำมาเป็นเหตุแห่งความขัดแย้ง วิธีการสร้างความสมดุลระหว่างการสนับสนุนกับการซักถามเพื่อไม่ให้เกิดทางตันในการเสวนา [1]

การเสวนา (Dialogue) ทำให้กลุ่มได้แสวงหาความหมายร่วมกันอย่างอิสระ ที่หาไม่ได้จากการพูดคุยกันเป็นรายบุคคล ทำให้เข้าใจมุมมองต่าง ๆ ได้กว้างขวางมากขึ้น ผู้คนร่วมมือกันเพื่อก่อให้เกิดพลังของการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง กลุ่มสามารถแก้ปัญหาที่ยากและซับซ้อนจากหลายมุมมอง มีการสื่อสารถึงความคิด ความเชื่ออย่างอิสระเสรี เป้าหมายของการเสวนาคือการเปิดเผยว่าความคิดอ่านของแต่ละฝ่ายแตกต่างกันเช่นไร ทำให้เราได้มีโอกาสสังเกตลักษณะความคิดของตนเองและของผู้อื่น

เงื่อนไข 3 ประการที่เกื้อกูลให้การพูดคุยเพื่อการเสวนาได้ผลสูงสุด (David Bohm) คือ 1.งดเว้นการนำความคิดความเชื่อของตนมาตัดสินตรวจสอบความคิดของผู้อื่น 2. มองว่าผู้อื่นก็ร่วมแสวงหาข้อเท็จจริง หากความกระจำง หามุมมองเหมือนกับตน ต่างก็เป็นผู้ร่วมเดินทาง จำเป็นต้องเปิดใจเห็นใจ และเข้าใจผู้อื่นด้วย เป็นผู้เกื้อกูลบรรยากาศที่ดีของการเสวนาไว้ ไม่พยายามไป “ข่ม” หรือมีอิทธิพลเหนือผู้ใดในกลุ่มในการเรียนรู้ของทีมจำเป็นต้องอาศัยทั้งการเสวนาและการอภิปราย ในการวิเคราะห์สถานการณ์จำต้องมีการอภิปราย เสนอมุมมองต่าง ๆ แล้วมีการอธิบายแก้ต่างเพื่อหาทัศนะ

ใหม่ที่ตี นำไปสู่การตัดสินใจเลือก หาข้อตกลงข้อสรุปร่วมกัน ขณะที่การเสวนาจะทำให้ได้ความคิดหลากหลาย โดยไม่จำเป็นต้องได้ข้อตกลง ทั้ง 2 ลักษณะนี้ทำให้ได้แนวปฏิบัติใหม่ ๆ ซึ่งเป็นผลพลอยได้ของการเสวนา 3. สมาชิกของทีมควรแลกเปลี่ยนข้อมูลความคิดเห็น โดยผ่านการเสวนาและการอภิปรายกันอย่างเป็นกิจวัตร เพื่อความเข้าใจที่ดี ฝึกฝนการใช้ทักษะของการสืบค้นและการสะท้อนความคิดเห็นให้เกิดประโยชน์ในทางสร้างสรรค์ให้ได้ [4]

การคุยกันแบบการเสวนาจะใช้ในกรณีที่สมาชิกในทีมหรือคนที่ต้องทำงานร่วมกัน มีเรื่องหรือประเด็นที่มีความไม่เข้าใจเข้าใจกัน ต่างคนต่างเก็บความไม่พอใจกัน ไม่เข้าใจกัน ทำให้บางครั้งมีเรื่องที่ทะเลาะกัน ไม่มองหน้ากัน ไม่เปิดเผยจริงใจต่อกัน เวลาทำงานร่วมกัน หรือบาที่ตีกริความไม่เข้าใจกันไม่ถึงกับอยู่ในระดับรุนแรง แต่ก็เริ่มมีอะไรที่เข้าใจไม่ตรงกันแล้วก็ใช้การเสวนา เมื่อต้องการต่อยอดความคิดซึ่งกันและกันของสมาชิกในทีมเมื่อเราต้องการความคิดใหม่ ๆ การคิดออกนอกกรอบ ต้องการมีมุมมองที่หลากหลาย ในเรื่องที่เป็นเรื่องใหม่ๆ หรือ เป็นเรื่องที่เราคิดอยู่คนเดียวมันชักจะตัน ไม่มีการแตกหน่อความคิดใหม่ๆ เราก็ใช้การเสวนา (Dialogue) จะทำให้ทีมงาน มี ข้อมูลที่ใหม่ๆเกิดขึ้น[1]

การอภิปราย (Discussion) การอภิปรายเป็นการวิเคราะห์และแยกส่วนประเด็นที่สนใจร่วมกันของผู้เกี่ยวข้อง เพื่อให้กลุ่มยอมรับแนวคิดมุมมองที่ตนเองเสนอโดยทั่วไป เราอาจจะรับความคิดเห็นข้อเสนอแนะของผู้อื่นได้บางส่วน แต่ยังมีข้อขัดแย้งในความคิดความเชื่อเดิม ๆ ของตน [5] การอภิปรายคล้ายกับการเสวนา แต่จะเป็นทางการมากกว่าและต้องมีการเตรียมข้อสมมติฐานหรือทางเลือกต่างๆล่วงหน้าเพื่อนำมาอภิปรายกัน[4]

ดังนั้น การเรียนรู้ของทีมจึงจำเป็นต้องใช้ทั้งการเสวนาและการอภิปราย การวิเคราะห์สถานการณ์จำเป็นต้องมีการอภิปราย เสนอมุมมองต่างๆ แล้วก็ต้องมีการอธิบายแก่ต่างเพื่อหาทัศนคติใหม่ที่ตี นำไปสู่การตัดสินใจเลือก หาข้อตกลงข้อสรุปร่วมกัน ขณะที่การเสวนาจะได้ความคิดที่หลากหลาย โดยไม่จำเป็นต้องมีข้อตกลง ทั้งสองลักษณะนี้จะทำให้ได้แนวปฏิบัติใหม่ๆ บางทีแนวปฏิบัติใหม่ๆ เป็นผลพลอยได้จากการเสวนา สมาชิกของทีมควรแลกเปลี่ยนข้อมูลความคิดเห็น โดยผ่านการเสวนาและการอภิปรายอย่างเป็นกิจวัตร เพื่อความเข้าใจที่ดี ฝึกฝนการใช้ทักษะของการสืบค้นและการสะท้อนความคิดเห็นให้เกิดประโยชน์ในทางสร้างสรรค์ให้ได้ [5]

2. ความขัดแย้งและการตั้งป้อมความคิด (Conflict And Defensive Routines) เป็นเรื่องสำคัญยิ่งของการเรียนรู้เป็นทีมและการทำงานเป็นทีม ปรัชญาการตั้งป้อมเป็นเรื่องปกติธรรมดา และจะต้องเกิดขึ้นเสมอในองค์กร ถ้าจัดการเป็นปรัชญาการตั้งป้อมจะเป็นบ่อเกิดของพลังสร้างสรรค์ พลังแห่งการ

เรียนรู้ แต่ถ้าปล่อยไว้ให้เรื้อรังหรือจัดการไม่เป็นก็จะกลายเป็นแรงกดดันความก้าวหน้าในกระบวนการพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วม ย่อมเกิดความขัดแย้งในกระบวนการสร้างการเปลี่ยนแปลงย่อมมีความขัดแย้งในขณะเดียวกันการเรียนรู้คือการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาองค์การคือการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นความขัดแย้งจึงเป็นปรากฏการณ์ประจำวันขององค์การและเป็นส่วนหนึ่งของการเรียนรู้ การตั้งป้อมความคิด (Defensive routine) มีลักษณะเป็นการไม่ยอมเปิดเผยความคิดของตน ไม่ยอมเปิดใจรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น “ใครจะคิดอย่างไรฉันไม่สน ฉันจะคิดอย่างนี้แหละ” ในภาษาอังกฤษใช้คำว่า “Defensive routine” ซึ่งหมายความว่า “ตั้งป้อมเป็นประจำ” เป็นการสื่อความหมายว่าเกิดอยู่ทุกเมื่อเชื่อกันเป็นสภาพที่บรรยากาศภายในองค์การไม่มีความเปิดกว้าง (openness) ไม่มีการเปิดใจ เหตุที่มีการตั้งป้อมเป็นประจำก็เพราะกลัวการเปิดเผยความคิด กลัวผู้อื่นเห็นความผิดพลาดในความคิดนั้น กลัวจะเสียหน้า กลัวการถูกวิพากษ์วิจารณ์ กลัวไปต่าง ๆ นานา จะเห็นว่าปัญหาการตั้งป้อมความคิดอาจจะกล่าวได้ว่าเป็นเรื่องของอัตตา หรือ “ตัวกู-ของกู” นั่นเอง [7] วิธีการแก้ไข คือ การเอาป้อมความคิดมาใช้ประโยชน์ในการเรียนรู้ร่วมกัน และผลักดันให้องค์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สร้างพลังขับเคลื่อนการเรียนรู้และการสร้างผลงานจากป้อมความคิด มีการคิดทบทวนไตร่ตรองหาเหตุผลร่วมกัน การตั้งคำถาม การสร้างบรรยากาศที่เปิดเผยใจต่อกัน กลุ่มเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพไม่ใช่กลุ่มที่ปราศจากป้อมความคิดแต่เป็นกลุ่มที่เผชิญและจัดการป้อมความคิดได้อย่างสร้างสรรค์ สามารถนำมาเป็นพลังในการเรียนรู้และสร้างผลงานได้ [4]

3. การบูรณาการระหว่างความคิดทั้งระบบร่วมกับการเรียนรู้เป็นทีม เพื่อให้บรรลุภารกิจที่ซับซ้อนและเป็นพลวัตขององค์การซึ่งสมาชิกส่วนใหญ่จะใช้วิธีคิดแบบแยกส่วนหรือความคิดเชิงเดี่ยว ความคิดแบบเป็นเส้นตรง และหยุดนิ่ง จะทำให้ไม่สามารถบรรลุภารกิจได้ ดังนั้นจึงต้องนำวินัยประการที่ 5 การคิดทั้งระบบ เข้ามาบูรณาการร่วมกันในการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมโดยใช้ทักษะคิดทบทวนไตร่ตรองหาเหตุผลร่วมกัน การตั้งคำถามซึ่งกันและกัน จะนำไปสู่การมีคิดทั้งระบบ ภาษาที่สื่อสารความคิดที่ซับซ้อนและเคลื่อนไหว ภายในกลุ่ม ยิ่งถ้ารู้จักหยิบยกประเด็นขึ้นมาทบทวนและตั้งคำถาม-หาคำตอบร่วมกัน ก็จะทำให้การเรียนรู้ร่วมกันเกิดผลดียิ่งขึ้น เกิดทักษะในการเรียนรู้ร่วมกันยิ่งขึ้นและเกิดความสามารถในการคิดทั้งระบบมากยิ่งขึ้นในกลุ่ม ประเด็นที่ควรนำมาทบทวนและตั้งคำถามร่วมกันควรเป็นประเด็นเชิงโครงสร้างของระบบ และจุดคานงัดของระบบมากกว่าการหยิบยกประเด็นเกี่ยวกับวิกฤตและการแก้ไขวิกฤต ประเด็นทั้งระบบที่เป็นเสมือนมีความขัดแย้งก็ควรนำมาทบทวนและตั้งคำถามร่วมกัน โดยตั้งโจทย์ให้เป็นรูปธรรมและพุ่งประเด็นไปที่โครงสร้าง ไม่ใช่ที่บุคคล หรือสไลด์ของผู้บริหาร คำถามที่หยิบยกขึ้นมาควรเป็นคำถามยาก ๆ ที่ไม่กล่าวหาหรือพุ่งเป้าไปที่ผู้ใด หากทำได้เช่นนี้อย่างสม่ำเสมอ องค์การจะค่อย ๆ ปรับตัวไปเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และสมาชิกขององค์การก็จะเป็นบุคคลเรียนรู้ไปพร้อม ๆ กัน[7]

สรุปได้ว่า วินัยประการที่ 4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) เป็นการปรับแนวร่วมกัน (Align) เป็นการทำงานเป็นกลุ่มเป็นก้อน เรียนรู้ร่วมกันเป็นการผูกกรักสามัคคี เอื้ออาทร มีการแบ่งภารกิจและความรับผิดชอบ มีการแลกเปลี่ยนและเสริมสร้างให้เกิดการเรียนรู้เป็นการสร้างพลังกันและกัน ช่วยสร้างกระบวนการเรียนรู้และผลการเรียนรู้ที่ตรงตามความปรารถนาของสมาชิกในกลุ่มทุกคน สมาชิกมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน สมาชิกของทีมจะรู้ใจและความคิดของกันและกัน เป็นการเพิ่มความสามารถของทีมซึ่งจะไม่เกิดเป็นครั้งคราวแต่จะยั่งยืนและเสริมกำลังตนเองของทีมอยู่เสมอ

หน้าที่ของ วินัยประการที่ 4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) เพื่อฝึกฝนให้เรา รู้จักการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมเริ่มโดยจากการสนทนาและอภิปราย แลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และทักษะวิธีคิดร่วมกันเพื่อพัฒนาภูมิปัญญาและศักยภาพของทีมงานโดยรวม เป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันและกัน ประชุมปรึกษาหารือเพื่อถ่ายโยงความรู้กันและกัน การรับฟังและการสื่อสารระหว่างบุคคล ต้องอาศัยบรรยากาศที่มีความเป็นอิสระและสร้างสรรค์ รู้จักฟัง รู้จักคิด พุดในสิ่งที่มีความหมาย ถ้าการสนทนา หรือการประชุมที่มีคุณภาพจะได้ข้อสรุปที่เป็นรูปธรรมที่ทุกคนเห็นตรงกันแล้วทุกคนศรัทธาต่อข้อสรุปนั้นพร้อมกันนำไปปฏิบัติให้เกิดผล เมื่อมีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมแล้วจะนำไปสู่หลักการประการอื่นๆ ดังต่อไปนี้ การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) วิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Models) วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) และ การคิดทั้งระบบ (System Thinking)[18]

วินัยประการที่ 5 : การคิดทั้งระบบ (System Thinking)

ปีเตอร์ เอ็ม เซ็งเก้ (Peter M. Senge) ให้ความสำคัญกับการคิดทั้งระบบมากจึงเริ่มต้นชื่อหนังสือของเขาทั้งสองเล่มว่า “วินัยลำดับที่ 5” (The Fifth Discipline) ปีเตอร์ เอ็ม เซ็งเก้ (Peter M. Senge) กล่าวว่า การคิดทั้งระบบ (System Thinking) ถือได้ว่าเป็นหัวใจของวินัยทั้ง 5 ประการ และเป็นวินัยที่สำคัญที่สุดต่อการวางรากฐานและขจัดอุปสรรคในการเรียนรู้ร่วมกัน มีวิธีการคิดและภาษาที่ใช้อธิบายและทำความเข้าใจปัจจัยต่างๆตลอดจนปฏิสัมพันธ์ ซึ่งส่งผลต่อพฤติกรรมของระบบ การคิดทั้งระบบ (System Thinking) ช่วยให้การกระทำต่างๆอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังช่วยให้การกระทำต่างๆ สอดคล้องกับกระบวนการทางธรรมชาติและเศรษฐกิจ

ปีเตอร์ เอ็ม เซ็งเก้ (Peter M. Senge) ได้ให้ความหมายของคำว่า การคิดทั้งระบบ (Systems Thinking) ไว้ว่า “วินัยของการมองเห็นภาพโดยรวม เห็นทั้งหมด มีกรอบที่มองเห็นความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกัน มากกว่าที่จะเห็นแค่เชิงเหตุเชิงผลเห็นแนวโน้มรูปแบบของความเปลี่ยนแปลง มากกว่าจะเห็นแค่ฉาบฉวยหรือผิวเผิน” [5] กล่าวอีกนัยหนึ่งการคิดทั้งระบบ (System Thinking) คือ หลัก

ในการมองสิ่งต่างลักษณะขององค์กรรวม คือ เป็นการมองความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่างๆ แทนที่จะมองสิ่งนั้นๆ ใดๆ และมองพัฒนาการหรือความเปลี่ยนแปลงของเหตุการณ์ แทนที่จะมองเหตุการณ์ขณะหนึ่ง ๆ การคิดทั้งระบบเป็นเครื่องมือที่มีความไวที่สามารถทำให้ทราบความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆ ที่ซ่อนอยู่ในระบบซึ่งเป็นสาเหตุที่ทำให้ระบบนั้นมีลักษณะเฉพาะของมัน[12] วิธีการคิดทั้งระบบนี้เป็นเรื่องง่ายๆ ที่ทุกคนทำได้เพียงแค่เข้าใจว่าทุกๆ อุดมการณ์ ย่อมประกอบด้วย องค์ประกอบและ ตัวเชื่อม ซึ่งจะเชื่อมต่อกันระหว่างองค์ประกอบต่างๆ ระบบเล็ก ระบบใหญ่ ระบบย่อย หรือ ระบบใดๆ ย่อมมีหลายๆ องค์ประกอบที่มาเชื่อมต่อกัน โดยคำว่า มูลเหตุจะนำไปสู่ผลที่เกิดขึ้นแล้วยังนำไปสู่ผลข้างเคียงที่จะเกิดขึ้นภายในช่วงเวลาแห่งอุบัติการณ์นั้นๆ ที่สั้นบ้างยาวบ้างต่างกัน กลายเป็นการคิดแบบวงจากเหตุไปสู่ผลต่อเนื่องกันไป ถ้าเป็นระบบที่ซับซ้อนมากๆ ที่มีหลายองค์ประกอบมาเชื่อมต่อกันหรือเป็นระบบที่มีช่วงระยะเวลานานย่อมจะคิดได้ยาก หรือถ้าคิดได้ก็จะเกิดการตกหล่นของรายละเอียดวิธีคิดเป็นระบบนี้ เป็นการคิดแบบเป็นวงจากเหตุไปสู่ผลแล้วผลก็กลายเป็นเหตุ นำไปสู่ผลอันต่อไป วนเวียนจนครบอุบัติการณ์นั้นๆ[19]

การคิดเชิงระบบเป็นลักษณะของการคิดเชื่อมโยง มองภาพรวมหรือภาพจากตานก คิดเชิงสังเคราะห์มากกว่าวิเคราะห์แยกแยะ มองเห็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่างๆ ของระบบจากส่วนย่อยที่เกี่ยวข้องกันในส่วนใหญ่ สะท้อนให้เห็นการขึ้นแก่กันของส่วนย่อย ๆ ผลบวกของแต่ละส่วนจะมีพลังน้อยกว่าการร่วมแรงร่วมใจหรือการผนึกกำลังของส่วนย่อยอย่างพร้อมเพรียงกัน การทำงานของงานหนึ่งย่อมจะมีผลกระทบต่อส่วนย่อยต่าง ๆ ที่เหลือในระบบ ส่งผลต่อความเจริญรุ่งเรือง ความล่มสลาย กำไร-ขาดทุน และภาพลักษณ์ขององค์กร ในมิติของสถานการณ์และเวลาต่าง ๆ กันนั้น ทั้งความสัมพันธ์เชิงลึกและความสัมพันธ์แนวกว้าง ในลักษณะที่เป็นความสัมพันธ์ที่ซับซ้อน มากกว่าคิดแบบเหตุผล เชิงเส้นตรง คิดเน้นที่กระบวนการหรือแบบแผน (Pattern) มากกว่าภาพเป็นจุด ๆ (Events) การคิดเชิงระบบ จะเน้นมุมมองแบบเป็นวงจร ไม่ใช่มุมมองเชิงเส้นตรง [4]

องค์ประกอบสำคัญของการคิดทั้งระบบ(System Thinking) จะประกอบด้วย

1. วงเสริมแรง (Reinforcing Loop) ซึ่งทุกๆ องค์ประกอบจะเป็นตัวเสริมศักยภาพซึ่งกันและกัน อย่างต่อเนื่องจนครบวง รอบแล้วรอบเล่า จนกลายเป็นพลังขับเคลื่อน วงเสริมแรงนี้มี 2 ประเภท คือ วงเสริมแรงเป็นไปในทางที่ดี ทางที่เจริญ งอกงาม (หมุนขึ้น) เรียกว่า Virtuous Loop อย่างต่อเนื่องจนครบวงรอบแล้วรอบเล่า จนกลายเป็นพลังขับเคลื่อน วงเสริมแรงทางที่ไม่ดี เรียกว่า Vicious Loop

2. วงสมดุล (Balancing Loop) วงประเภทนี้เอาไว้เป็นตัวคานกับวงเสริมแรง (Reinforcing Loop) วงสมดุลนี้ไว้อธิบายสำหรับเรื่องที่เป็นกรณีพิเศษหรือเรื่องที่เกิดขึ้นได้ยาก ผลป้อนกลับซึ่งผู้คิดเชิงระบบจะต้องเข้าใจเพื่อไม่ให้ระบบผิดพลาดและก่อปัญหาขึ้น หรือที่สำคัญกว่า สำหรับสร้าง

ถึงมหัศจรรย์ จากการลงแรงเพียงเล็กน้อยเข้าไปในระบบที่มีการป้อนกลับแบบเสริมแรง วงเสริมแรง (Reinforcing Loop) หรือประหัตถ์พยากร ไม่ไหลลงไปในระบบที่มีการป้อนกลับเชิงลบเพื่อสร้างสมดุล (Balancing Feedback) ในจุดที่ใกล้สมดุลอยู่แล้วและเข้าใจสภาพที่เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงขึ้นภายในระบบ จะต้องรอเวลาช่วงหนึ่งจึงจะเห็นผล การคิดลักษณะนี้เป็นเสมือนการคิด 2 รอบ แต่ไปในทิศทางเดียวกัน คือจากจุดเริ่มต้นไปจนถึงจุดสุดท้ายเมื่อได้เห็นได้เข้าใจในภาพรวมของทั้ง ระบบแล้ว จึงค่อยกลับมาสู่จุดเริ่มต้นอีกครั้ง เพื่อคิดและลงมือทำในระบบย่อยๆ ไต่เรียงกลับไปสู่จุดสุดท้ายอีกครั้ง กิจการงานทั้งปวงก็จะสำเร็จลง ได้อย่างสมบูรณ์แบบ

3. การหน่วงเวลา (Delays) เป็นช่วงเวลาระหว่างการใส่ปัจจัยเข้าจนถึงการรอผลลัพธ์ เหมือนกับการลงทุนในการผลิตและต้องใช้ระยะเวลาเพื่อรอให้ถึงเวลาของการเก็บเกี่ยวผลผลิต การคิดทั้งระบบ (System Thinking) จะต้องมีตัวแปรในเรื่องของการรอ เพราะจะทำให้มุมมองภาพในระยะยาวได้ในการทำงานผลงานจะเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป[4]

ตัวอย่างของการคิดอย่างทั้งระบบ (System Thinking) ได้แก่ สภาพแวดล้อมธรรมชาติที่ถูกทำลาย เนื่องจากการที่มนุษย์ติดตั้งเครื่องปรับอากาศเพื่อลดอุณหภูมิของอากาศ แต่ความร้อนที่เกิดจากการทำงานของเครื่องปรับอากาศเป็นสาเหตุทำให้อุณหภูมิของโลกสูงขึ้น นอกจากนี้สารเคมีจากเครื่องปรับอากาศยังทำให้เกิดภาวะเรือนกระจก ส่งผลให้ความสามารถของชั้นบรรยากาศในการป้องกันรังสีความร้อนจากดวงอาทิตย์ลดลง รังสีความร้อนเหล่านี้ทำให้โลกร้อนขึ้น การผลิตกระแสไฟฟ้าที่ใช้ในการเดินเครื่องปรับอากาศก็เพิ่มความร้อนให้กับโลก กระบวนการในการผลิตกระแสไฟฟ้าก็ทำให้เพิ่มความร้อนมากขึ้น พลังงานบางอย่างที่ใช้ในการผลิตกระแสไฟฟ้าได้มาจากการทำลายป่าไม้จำนวนมาก ผลจากการทำลายป่าไม้ก็ทำให้โลกร้อนขึ้นเรื่อยๆ เมื่อเกิดความร้อนมากขึ้นมนุษย์ก็ติดตั้งเครื่องปรับอากาศเพิ่มขึ้น วงจรเช่นนี้จะเกิดขึ้นอย่างไม่สิ้นสุด เนื่องจากมนุษย์ไม่สามารถเชื่อมโยงเหตุและผลของสิ่งต่างๆนี้เข้าด้วยกัน หากมนุษย์ใช้ การคิดทั้งระบบ (System Thinking) ในการแก้ไขปัญหาโลกร้อน มนุษย์จะกลับไปอนุรักษ์และพัฒนาสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติแทนวิธีการที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน[12]

การคิดทั้งระบบจะทำให้เข้าใจดังต่อไปนี้ (Peter M. Senge,1990)

1. ไม่มีคำตอบที่ถูกต้องที่สุดเพียงคำตอบเดียวในทุกๆคำถาม เพราะทุกสิ่งมีความหลากหลาย และมีการเปลี่ยนคำตอบหนึ่งอาจจะเหมาะกับสำหรับคำถามหนึ่งแต่เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไปคำตอบนี้ก็ใช้ไม่ได้ในคำถามนั้น
2. การมองจะมองทั้งระบบเป็นภาพรวม ไม่แยกส่วน และมองระบบในหลายๆ มุมมองที่สามารถเป็นไปได้ การทำงานเป็นทีมในองค์กร จำเป็นต้องมองทั้งระบบ และต้องพยายามหารูปแบบการเรียนรู้ที่หลากหลายในทีม

3. กระบวนการแก้ไขปัญหานั้น ต้องย้อนกลับไปค้นหาสาเหตุที่แท้จริงไม่สามารถวัดจากลักษณะอาการที่ใกล้เคียงกับปัญหาได้ เช่น ปัญหาหนึ่งเคยเกิดแล้วใช้แนวทางแก้ไขปัญหานั้นสำเร็จ เมื่อเวลาต่อมาเกิดปัญหาที่คล้ายกันก็ไม่ได้หมายความว่าจำเป็นต้องใช้วิธีการเดิมแก้ไขปัญหานั้นจะสำเร็จ แต่ควรย้อนกลับไปค้นหาสาเหตุของปัญหาที่แท้จริง และในขณะที่เดียวกันการแก้ไขปัญหานั้นต้องพิจารณาความเหมาะสมในช่วงเวลานั้น

4. ในการเสนอการแก้ไขปัญหานั้นเป็นระบบต้องแน่ใจในรายละเอียดที่จำเป็นในช่วงเวลานั้น

5. ต้องระวังในการแก้ปัญหาที่รวดเร็ว ถ้าเป็นงานที่สามารถเห็นได้และสัมผัสได้ สามารถตัดสินใจแก้ปัญหาได้ทันที เพราะเข้าใจ แต่สำหรับปัญหนามธรรม เช่น ปัญหาด้านทัศนคติ ความเชื่อ แนวทางแก้ไขปัญหานั้นต้องเข้าไปใกล้ชิด เพื่อสังเกตและทำความเข้าใจในลักษณะของงาน จึงจะสามารถค้นหาสาเหตุปัญหาได้อย่างแท้จริง

กฎของการคิดทั้งระบบ 11 ประการ ได้แก่ (Peter M. Senge, 1990)

1. ปัญหาวันนี้มาจากการแก้ปัญหาที่ผิดพลาดของวันวาน ปัญหาต่างๆ ทุกวันนี้มาจากผลของการแก้ไขปัญหานั้นในอดีต การแก้ปัญหานั้นมักเป็นการย้ายปัญหาส่วนหนึ่งไปยังส่วนอื่นของระบบ ลักษณะของปัญหาจะเปลี่ยนแปลงไปจากปัญหาเดิม

2. แรงกระทำเท่ากับแรงสะท้อน บางครั้งการแก้ปัญหานั้นด้วยความตั้งใจอย่างเต็มที่ กลับมีปัญหานั้นที่ต้องแก้มากขึ้น

3. พฤติกรรมจะดีขึ้นก่อนที่จะเลวลง หรือแย่ลงก่อนที่จะค่อยๆดีขึ้น การแก้ปัญหานั้นต้องใช้เวลาอาจใช้เวลาระยะสั้นหรือระยะยาว

4. การแก้ปัญหานั้นวิธีที่ง่ายที่สุดคือตั้งตั้งที่ปัญหาเดิม แก้ปัญหานั้นสาเหตุที่แท้จริง

5. วิธีการแก้ปัญหานั้นจะแย่กว่าตัวปัญหา

6. ยิ่งรีบยิ่งช้าวิธีการแก้ปัญหานั้นที่เร่งรีบเป็นการแก้ปัญหานั้นเฉพาะหน้าอาจทำให้เกิดผลกระทบและปัญหานั้นที่ยุ่ยากกว่าทำให้ต้องใช้เวลาในการแก้ปัญหานั้นมากขึ้น

7. สาเหตุและปัญหานั้นอาจมาสัมพันธ์กันในด้านเวลาและสถานที่ ผลหรืออาการของปัญหานั้นเป็นสิ่งที่สามารถสังเกตเห็นและชี้ว่าเป็นปัญหา แต่สาเหตุที่ก่อให้เกิดปัญหานั้นขึ้นเป็นสิ่งที่สังเกตได้ยาก การแก้ปัญหานั้นไม่ควรแก้ที่ปลายเหตุหรืออาการของปัญหา

8. การเปลี่ยนแปลงเล็กน้อยอาจก่อให้เกิดผลที่ยิ่งใหญ่

9. การแก้ปัญหานั้นอาจต้องใช้เวลาอันยาวนาน บางปัญหานั้นต้องใช้เวลาในการแก้ปัญหานั้นไม่สามารถเห็นผลของการแก้ปัญหานั้นในทันที

10. การแก้ปัญหานั้นในระบบย่อยอาจไม่แก้ปัญหานั้นในระบบใหญ่ การแบ่งปัญหานั้นออกเป็นส่วนย่อยๆ อาจจะไม่ใช้วิธีการแก้ปัญหานั้นแบบถาวร จะต้องรู้และเข้าใจทั้งระบบจึงจะแก้ปัญหานั้นได้

11. ไม่มีการตำหนิ เมื่อเกิดปัญหามักจะมองสิ่งอื่นว่าเป็นสาเหตุ การคิดเป็นระบบต้องมองว่าตัวเองและสาเหตุเป็นส่วนหนึ่งของระบบอันเดียวกัน[4]

สรุปได้ว่า วินัยประการที่ 5 การคิดทั้งระบบ (System Thinking) คือ การมีวิธิตัดและทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่าง ๆ ด้วยการเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบในระบบทั้งระบบใหญ่ระบบย่อย มองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผลที่สืบเนื่องกัน เพื่อให้สามารถเปลี่ยนแปลงระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับกระบวนการความเป็นไปในโลกแห่งความเป็นจริงโดยการคิดทั้งระบบ การคิดทั้งระบบเป็นทักษะที่สำคัญที่สุดเพราะรวมทักษะต่างๆไว้ด้วยกันเป็นการหลอมรวมทฤษฎีและการปฏิบัติ ลักษณะของการคิดทั้งระบบ ที่ดี ได้แก่ คิดเป็นกลยุทธ์ ชัดเจนในเป้าหมาย มีแนวทางที่หลากหลาย แน่วแน่ในเป้าหมาย มีวิสัยทัศน์ คิดทันการ ไม่ช้าเกินการณ์ มองให้เห็นความจริง บางทีจึงปฏิบัติก่อนปัญหาจะเกิด เล็งเห็นโอกาส ในทุกปัญหามีโอกาส ไม่ย่อท้อ สร้างประโยชน์ มองให้ได้ประโยชน์

หน้าที่ของวินัยประการที่ 5 การคิดทั้งระบบ (System Thinking) คือ การฝึกฝนให้เราคิดและมองทุกอย่างอย่างเชื่อมโยงกันทั้งหมดอย่างเป็นตรรกะโดยพิจารณาถึงต้นเหตุที่แท้จริงของปัญหาและผลกระทบของปัญหานั้นที่มีต่อทุกส่วนขององค์กรอันจะนำไปสู่การแก้ไขปัญหาและวางแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ ผลของการคิดอย่างมีระบบคือทำให้สมาชิกทุกคนเข้าใจถึงที่มาของปัญหาและวิธีการแก้ปัญหขององค์กร ซึ่งจะนำมาสู่การเรียนรู้ระดับบุคคล ระดับกลุ่มงานและระดับองค์กรในที่สุด และตัวแปรสำคัญในการคิดทั้งระบบ คือ การหนด่วงเวลาเป็นช่วงเวลาระหว่างการใส่ปัจจัยเข้าจนถึงการรอผลลัพธ์ เหมือนกับการลงทุนในการผลิตและต้องใช้เวลาเพื่อรอให้ถึงเวลาของการเก็บเกี่ยวผลผลิต ตัวแปรที่สำคัญในเรื่อง การคิดทั้งระบบ คือ เวลา เพราะการคิดทั้งระบบนั้น ในระหว่างเหตุและผลที่เกิดขึ้นในระบบ วงจรในการเกิดจะต้องมีการใช้เวลา และยิ่งระบบมีความซับซ้อนมากขึ้นเท่าใด ก็จะใช้เวลาในการรอคอยมากขึ้น หากให้ความสำคัญในเรื่องของเวลาจะทำให้มองภาพในระยะยาวได้ และเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไปและเข้าใจถึงผลสะท้อนกลับที่เป็นไปได้ทั้งในทางที่ดีและไม่ดี เมื่อเกิดการคิดทั้งระบบ (System Thinking) แล้วจะนำไปสู่หลักการประการอื่นๆ ดังต่อไปนี้ มุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) วิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Models) และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) และการวางแผนโครงการ (Scenario Planning)[18]

วิวัฒน์ ปันนิตามัย (2543) ได้สรุปแนวคิดวินัย 5 ประการไว้โดยแยกแนวทางพัฒนาศักยภาพผู้
องค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ 3 ระดับแนวทาง คือ

1. ระดับบุคคล ประกอบด้วย การคิดทั้งระบบ (System Thinking) การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) และ วิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Models)
2. แนวทางระดับทีม (Team Learning) ประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)
3. แนวทางระดับองค์กร ประกอบด้วย องค์กรแห่งการเรียนรู้ [5]

นอกจากแนวคิดที่เป็นแนวคิดของปีเตอร์ เอ็ม เซ็งเก้ แล้วยังมีนักวิชาการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ยังมีนักวิชาการคนอื่นที่นำแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มาบูรณาการให้กับยุคสมัยในแต่ละสมัย สรุปได้ดังนี้ แนวคิดของไมเคิล เจ มาร์ควอดท์ (Michael J. Marquardt, 1996) นำเสนอแนวคิด “ การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามรูปแบบ” (The System – Linked Organization Model) โดยเน้นตัวแบบการเรียนรู้ขององค์กรในเชิงระบบ (System Learning Organization Model) ซึ่งเป็นแนวคิดที่อาจจะกล่าวได้ว่าครอบคลุมในทุกเรื่องทั้งเรื่องของตัวบุคคลและสภาพแวดล้อมต่างๆที่มีผลกระทบต่อองค์กรโดยรวมวินัย 5 ประการ (Five Discipline) ของปีเตอร์ เอ็ม เซ็งเก้ และบูรณาการเข้ากับเทคโนโลยี และนำแนวคิดการบริหารจัดการความรู้มาใช้ในการจัดการความรู้ซึ่งถือว่าเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้ประสบความสำเร็จ โดยการใช้ความรู้เป็นตัวนำทางด้วยความเป็นระบบและใช้เทคโนโลยีเข้ามาเป็นเครื่องมือในการจัดการความรู้ขององค์กร

แนวคิดที่เน้นหนักไปในเรื่องของการเรียนรู้ ได้แก่ เฟ็ดเลอร์ และ คณะ (Pedler et al. ,1991) นำเสนอแนวคิด “บริษัทแห่งการเรียนรู้” (The Learning Company) หรือ อาริส เดอ เจออุส (Aries De Geus, 1997) นำเสนอความคิด “องค์กรที่มีชีวิต” (The Living Company) องค์กรที่มีชีวิตเกี่ยวกับการเรียนรู้ขององค์กรได้โดยผ่านการเรียนรู้ของบุคคลบุคคลคนเดียวจะเรียนรู้แทนองค์กรไม่ได้ แม็คกิลและสโคลคัม (Mcgill และ Slocum, 1994) ซึ่งชี้ให้เห็นถึงพฤติกรรมการเรียนรู้เป็นหัวใจสำคัญของ The Smart Organization โทมัส เบทแมน และสก็อต เซลล์ (Thomas S. Bateman และ Scott A. Shell., 2004) ซึ่งชี้ให้เห็นถึงการเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองเรียนรู้จากองค์กรอื่น และแพร่กระจายความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ดิเบลลา และ เนวิส (Anthony Dibaba and Nevis., 1998) เน้นในเรื่องปัจจัยทิศทางและกระบวนการในการเรียนรู้ เดวิด เอ กาวิน (Garvin D.A., 1993, 2000) นำเสนอแนวคิด กิจกรรมหลัก 5 ประการ (Five Main Activities) โดยเน้นหนักในเรื่องการเรียนรู้เก็บฮาร์ด และ คณะ (Gephart Marsick Duren & Spiro, 1996) ซึ่งชี้ให้เห็นถึงการเรียนรู้และการจัดการความรู้ ตั้งแต่การสร้างความรู้ การแบ่งปันความรู้ การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้

แนวคิดที่นำเสนอถึงองค์ประกอบต่างๆในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ บาร์เน็ตต์ และโอเบน (Bennett J.K. & O'Brien M. J., 1994) นำเสนอแนวคิด “ปัจจัยที่สำคัญ 12 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการ

จัดการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงในองค์กร” เพลินและคณะ (Pearn et al. ,1995) นำเสนอเกี่ยวกับเครื่องมือสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ วัดคินส์ และ มาร์ซิก (Watkins and Marsick) ที่นำเสนอแนวคิด “มิติทั้ง 7 ขององค์กรแห่งการเรียนรู้”(The 7 Dimensions of The Learning Organization) ลุสเซอร์ (Luisser, 2004) เน้นถึงเรื่องกระบวนการในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ปีเตอร์ ไคลน์ และ เบอร์นาร์ด เซาร์เดอร์ (Peter Kline & Bernard Saunders,1993) ได้นำเสนอ “10 ขั้นตอนในการก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้”

จากแนวคิดที่นำเสนอจะเห็นได้ว่าแนวคิดที่เกิดหลังจากปีค.ศ. 1990 จะนำแนวคิดของปีเตอร์ เอ็ม เซ็ง เก็ มาบูรณาการให้เข้ากับมุมมองของแต่ละนักวิชาการ ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า แนวคิดที่เป็นหัวใจหลักขององค์กรแห่งการเรียนรู้คือ แนวคิดวินัย 5 ประการของ ปีเตอร์ เอ็ม เซ็ง เก็ และการนำแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มาใช้ในองค์กรของตนนั้นจะต้องกำหนดนิยามขององค์กรการเรียนรู้ขององค์กรของตนเองว่าจะไปในทิศทางใดและการนำแนวคิดต่างๆที่นำมาใช้ในองค์กรต้องพิจารณาว่าแนวคิดใดที่เหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด โดยประยุกต์แนวคิดให้เข้ากับองค์กรโดยพิจารณาให้เหมาะสมกับองค์กรสิ่งแวดล้อม และ วัฒนธรรมขององค์กร อาจกล่าวได้ว่าไม่มีสูตรสำเร็จในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะสามารถนำแนวคิดที่หลากหลายมาบูรณาการให้เข้ากับองค์กรของตนเองโดยไม่จำเป็นต้องยึดติดกับแนวคิดใดแนวคิดหนึ่งมากเกินไป

สรุปได้ว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) จะต้องเริ่มจากพัฒนาตัวบุคคลให้เป็นผู้ที่ต้องการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) โดยการเป็นผู้ใฝ่เรียนรู้ใฝ่รู้ มีการเรียนรู้ในสิ่งต่างๆอย่างตลอดเวลาและต่อเนื่อง มีการแบ่งปันความรู้ให้กับผู้อื่น และนำความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้มาพัฒนาให้เข้ากับงานที่ตนรับผิดชอบ จะทำให้เกิดวิธีการคิดและมีมุมมอง (Mental Model) โดยมองโลกและการตัดสินใจให้เหมาะสมทันต่อการเปลี่ยนแปลง และมีการสร้างความคิดให้เป็นไปในแนวทางเดียวกับองค์กรมีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Share Vision) แล้วนำไปสู่การเรียนรู้ในทีม (Team Learning) ครอบคลุมตั้งแต่ความรู้ในข้อมูลเพื่อการตัดสินใจวิธีการคิดและมองปัญหาและนำความรู้ที่ได้มาวิเคราะห์ทั้งระบบ (System Thinking) โดยการคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic Thinking) เพื่อสามารถมองเห็นภาพรวมและสามารถระบุประเด็นที่สำคัญได้ถูกต้องตรงจุด แทนการตัดสินใจในแต่ละจุดย่อย ๆ ทำให้การแก้ไขไม่ตรงประเด็นหรือไม่มีประสิทธิภาพ ส่วนหลักการวินัยทั้ง 5 ประการของ ปีเตอร์ เอ็ม เซ็ง เก็ (Peter M. Senge) สรุปได้ว่า วินัยประการที่ 1 การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) และวินัยประการที่ 2 วิธีการคิดและมีมุมมอง (Mental Models) เป็นวินัยที่เป็นการฝึกฝนเฉพาะตัวโดยนำวินัยประการที่ 5 การคิดทั้งระบบ (System Thinking) มาบูรณาการส่วนวินัยประการที่ 3 ด้านวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Share Vision) และวินัยประการที่ 4 ด้านการเรียนรู้เป็น

ทีม (Team Learning) เป็นวินัยที่ต้องมีการฝึกฝนร่วมกันโดยนำวินัยประการที่ 5 การคิดทั้งระบบ (System Thinking) มาบูรณาการ

2.1.4 การพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

การพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้มีปัจจัยที่เกี่ยวข้องมากมายองค์กรจะต้องคำนึงถึงทั้งในรูปธรรมให้เป็นระบบนั้นจำเป็นต้องผสานแนวคิดทั้งหมดเข้าด้วยกัน ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็นขั้นตอนต่างๆ ได้ดังนี้

1. การสร้างบรรยากาศแบบเปิด ให้สมาชิกทั่วองค์กรได้มีโอกาสทราบถึงความจำเป็นและประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลง เพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงจะเป็นพัฒนาการขององค์กรที่จะเป็นประโยชน์ ต่อตัวสมาชิกผู้ร่วมงานทุกคนและต่อองค์กรที่จะมีความเจริญก้าวหน้าและมั่นคงต่อไป

2. ทำการพัฒนาวินัยทั้ง 5 ประการแก่สมาชิกทุกคนในองค์กรเพื่อเป็นการปรับพื้นฐานวิธีการคิดและวิธีการปฏิบัติต่อตนเองและต่อองค์กร โดยให้ความรู้เกี่ยวกับเรื่องวินัยแต่ละตัว ให้พนักงานได้เข้าใจอย่างถ่องแท้ว่าแต่ละตัวคืออะไร และทำไมถึงสำคัญต่อชีวิตการทำงานของพวกเขา เมื่อให้ความรู้เสร็จต้องลงมือฝึกฝนให้เกิดทักษะ ต้องบอก ต้องสอน และต้องทำให้ดูถึงการฝึกทักษะของวินัยแต่ละตัว และสิ่งที่ยากที่สุดในการสร้างวินัย คือ แรงปรารถนา หรือ ความต้องการของพนักงาน จุดนี้เป็นจุดที่หลายๆ องค์กรเป็นห่วงกัน ดังนั้นผู้บริหารจะต้องคอยสร้างศรัทธา คอยเป็นผู้จุดประกายไฟให้พนักงานรู้สึกอยากให้พนักงานต้องการที่จะลุกขึ้นมาสร้างวินัยการเรียนรู้ให้ได้เมื่อสามารถสร้างวินัยของการเรียนรู้ให้ฝังอยู่ในสายเลือดของคนส่วนใหญ่ในองค์กรได้ ไม่ว่าจะองค์กรจะไปในทิศทางใด องค์กรจะทำอะไร องค์กรจะมีผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอและเป็นระยะเวลายาวนาน[1]

3. ทำการพัฒนาองค์กรเรียนรู้ในระดับองค์กร ซึ่งได้แก่ การสร้างระบบโครงสร้างพื้นฐานและระบบงานต่างๆ ให้พร้อมต่อการเรียนรู้ และพร้อมต่อการประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของทีมงานต่างๆ รวมถึงการพัฒนากระบวนการบริหารและระบบการเรียนรู้ที่ละเอียดและชัดเจน สอดคล้องกับลักษณะงานของหน่วยงานและระบบงานต่างๆ

4. ทำการพัฒนาตัวผู้นำให้เกิดทักษะต่างๆต่อการเป็นผู้นำที่มีความเป็นเลิศที่สามารถจะนำพาทีมงานและบริหารหน่วยงานต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยให้มีคุณลักษณะเป็นทั้งผู้ออกแบบ ผู้สอน และผู้ช่วยเหลือ

5. กำหนดรูปแบบของการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในระดับปัจเจกบุคคลว่าใครควรเรียนรู้เรื่องอะไร โดยวิธีการอย่างไร จึงจะมีทั้งองค์ความรู้ และทักษะ ที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่และความรับผิดชอบของงาน โดยจะเป็นการเรียนรู้ทั้งที่อยู่ในห้องฝึกอบรม และการเรียนรู้ในทีมงานต่างๆ เช่น ทีมงานพิเศษ คณะทำงานโครงการ คณะอนุกรรมการ หรือ แม้กระทั่งทีมงานที่มีลักษณะ

เป็นหน่วยธุรกิจ เป็นต้น ทั้งนี้องค์ประกอบของความเป็น มืออาชีพ หรือ ความเป็นเลิศ ที่จะต้องเก่งจริง ให้ได้นั้นก็จะขึ้นอยู่กับพัฒนาการของบุคคล ที่จะต้องเพียบพร้อมด้วยองค์ความรู้และทักษะ

6. กำหนดมาตรการในการถ่ายเท องค์ความรู้และทักษะ เข้าสู่การปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ โดยเป็นทั้งลักษณะของการที่ได้รับความท้าทาย และการสนับสนุน เพื่อให้มีโอกาสในการประสบความสำเร็จสูงขึ้นภายในระยะเวลาที่กำหนด

7. พัฒนาและส่งเสริม ระบบการทำงานเป็นทีม โดยดำเนินการอย่างเป็นระบบ เช่น มีการกำหนดเป้าหมายองค์กร และ เป้าหมายของทีมงานที่ชัดเจนมีความเข้าใจในบทบาท หน้าที่ และ ความสำเร็จที่ระดับหัวหน้าทีม และ ผู้ร่วมทีมมีระบบเอื้ออำนาจที่ชัดเจน ในด้านการตัดสินใจ และการบริหารงานในลักษณะต่างๆมีการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจทีมงานด้วยการประกาศเกียรติคุณ และตอบแทนด้วยระบบการให้ รางวัลตามสมควร[19]

การพัฒนาองค์กร ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องอาศัยความเข้าใจและความมุ่งมั่นในการทำให้ระบบย่อยทั้ง 5 ระบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ขับเคลื่อนต่อไปได้ต้องอาศัยความร่วมมือกันในการวางแผนของคนจากทุกๆหน้าที่งานในองค์กร นอกจากนี้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่ใช่สถานะที่หยุดนิ่งจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การริเริ่มต่างๆ เช่น การปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องเป็นเพียงส่วนหนึ่งของเป้าหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ ทุกคนในองค์กรจะต้องเรียนรู้ให้มากที่สุด และ บ่อยครั้งที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้เพื่อเพิ่มผลิตผล ซึ่งการรักษา ระดับของพลังแห่งการเรียนรู้นี้อาจจะยากพอๆกัน การริเริ่มกระบวนการในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่ว่าวิธีการใดๆที่จะรับประกันได้ว่า จะทำให้แต่ละองค์กรการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ แต่ละองค์กรจะต้องพัฒนาโครงสร้างและรูปแบบที่เหมาะสมกับทั้งบุคลากร ความ เป็นมา พื้นฐานทักษะความรู้ เทคโนโลยี พันธกิจ และ ที่สำคัญที่สุด คือ วัฒนธรรมขององค์กรของตนเอง

2.1.5 ผลกระทบจากการพัฒนาองค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ต่อบุคลากรในองค์กร

องค์ประกอบที่มีผลกระทบจากองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อบุคลากรในองค์กรประกอบด้วย กระบวนการในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้มีกิจกรรมต่างๆที่ต้องดำเนินการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพราะมีผลกระทบต่อบุคคลอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ซึ่งผลกระทบมีขอบเขตที่กว้างขวางและด้านต่างๆมากมาย ผลกระทบที่สามารถประมวลได้ชัดเจนแบ่งออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่

วินัยประการที่ 1 : การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) ในบุคลากร

วินัยประการที่ 2 : วิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Models) ในบุคลากร

วินัยประการที่ 3 : การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ในบุคลากร

วินัยประการที่ 4 : การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) ในบุคลากร

วินัยประการที่ 5 : การคิดทั้งระบบ (System Thinking) ในบุคลากร

ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. องค์ประกอบการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) เป็นองค์ประกอบในวินัยประการที่ 1 ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ มีดังนี้

1.1 การพัฒนาบุคลากรให้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและส่งเสริมประสิทธิภาพการเรียนรู้ตลอดไป ได้แก่

1.1.1 บุคลากรมีความต้องการที่จะเรียนรู้ เป็นการสร้างให้ตนเองมีความรอบรู้ในทุก ๆ เรื่อง หรือเก่งทุกๆเรื่อง ทั้งในเรื่องของการเรียนรู้ การคิด และการปฏิบัติ ซึ่งจะต้องทำการฝึกฝนและปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง

1.1.2 บุคลากรต้องเรียนรู้ไปตลอดชีวิต (Lifelong Learning) เพราะการเรียนรู้ของปัจเจกบุคคลในองค์กรจึงเป็นจุดเริ่มต้นขององค์กรแห่งการเรียนรู้

1.1.3 บุคลากรรู้สึกดีใจเมื่อค้นพบข้อมูลใหม่ๆ เมื่อค้นหาข้อมูลหรือค้นพบข้อมูลใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ในการทำงานและภารกิจต่างๆ จะรู้สึกดีใจและกระตือรือร้นในการนำข้อมูลใหม่ๆ มาศึกษาค้นคว้าและนำมาปฏิบัติจริงหลังจากที่ได้ศึกษาค้นคว้าข้อมูลเหล่านั้น

1.1.4 บุคลากรพอใจที่สามารถสร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆ เมื่อได้ทำงานแล้วเกิดการสร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆ ขึ้นมาจะรู้สึกภาคภูมิใจและดีใจทุกครั้งที่ได้สร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ถึงแม้จะไม่มีใครรับรู้เลยก็ตามอย่างน้อยตนเองก็รับรู้

1.1.5 บุคลากรสามารถใช้เทคโนโลยีให้เหมาะกับงานของตนเองได้ การนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้งานให้ง่ายต่อการจัดการความรู้และส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์กรให้เกิดขึ้นอย่างทั่วถึง

1.2 การพัฒนาบุคลากรให้มีความใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง เป็นการฝึกให้ปัจเจกบุคลากรในองค์กรให้ใฝ่รู้อยู่ตลอดเวลา ศึกษาค้นคว้าหาความรู้ใส่ตัวให้ได้มากที่สุด ได้แก่

1.2.1 บุคลากรจะต้องศึกษาหาความรู้โดยอาจจะมาจากรู้ด้วยตนเอง (Self Study) การเข้ารับการฝึกอบรม การศึกษาต่อในระดับสูงขึ้นไป เป็นต้น

1.2.2 บุคลากรจะต้องตอบได้ว่าการศึกษาและการฝึกอบรมสัมพันธ์กับแผนปฏิบัติงานอย่างไร และการศึกษา และการฝึกอบรมสามารถรักษาความสมดุลระหว่างวัตถุประสงค์ของบุคลากรแต่ละคนกับวัตถุประสงค์โดยรวมขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาวได้อย่างไร

1.2.3 บุคลากรจะต้องทราบวิธีการที่องค์กรหาและใช้ข้อมูลด้านการศึกษาและฝึกอบรม รวมทั้งการให้การศึกษาและฝึกอบรมจากพนักงาน หัวหน้างาน ซึ่งเป็นผู้ที่ได้รับผลประโยชน์โดยตรง ตอบคำถามได้ว่ามีวิธีการอย่างไรในการรวมเอาการเรียนรู้ขององค์กรและสินทรัพย์ทางความรู้เข้าไว้ในการให้การศึกษาและฝึกอบรมขององค์กร

1.2.4 บุคลากรจะต้องทราบว่าการศึกษาหาความรู้อย่างไรในการตอบสนองความต้องการหลักขององค์กรที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี

1.3 การพัฒนาให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นพยายามในการแสวงหาความรู้เพิ่มเติมและความรู้ใหม่ๆอย่างต่อเนื่อง ได้แก่

1.3.1 บุคลากรจะต้องมีความพยายาม และความอดทนที่จะทำในสิ่งที่คาดหวังให้ประสบความสำเร็จ ไม่ว่าสิ่งที่คาดหวังให้ประสบความสำเร็จจะมีความยากลำบากแค่ไหนบุคลากรจะต้องมีความพยายามและอดทนทำให้ประสบความสำเร็จให้ได้ตามที่คาดหวังไว้

1.3.2 บุคลากรจะต้องมีความมุ่งมั่นตลอดเวลา ตั้งใจจริงในการแสวงหาความรู้และมุ่งมั่นตลอดเวลาถึงแม้ว่าจะมีความยากลำบาก

1.3.3 บุคลากรจะต้องมีความเพียรพยายามในการใฝ่รู้ ในการใฝ่รู้ของบุคคลจะต้องมีความพยายามแม้ว่าในการค้นหาความรู้นั้นจะยากลำบาก หรือ ไม่มีเวลาในการค้นหาแต่จะต้องใช้เวลาเล็กน้อยมาเพื่อค้นหาความรู้เพิ่มเติม

1.3.4 บุคลากรจะต้องทุ่มเทใจในการทำงานในภารกิจที่ยากยิ่ง ถึงแม้ว่าจะมีภารกิจที่ยากลำบากจะต้องทุ่มเทใจเพื่อให้การทำงานประสบความสำเร็จไม่ทอดทิ้ง เพราะเมื่อภารกิจนั้นสำเร็จจะทำให้เกิดความภูมิใจกับภารกิจที่ได้ทำ และเป็นการทดสอบความสามารถของตนเองด้วย

1.4 การพัฒนาให้บุคลากรรู้จักสร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัว (Personal Vision) ความคาดหวังของแต่ละคนที่ต้องการจะให้สิ่งต่างๆ เกิดขึ้นจริงแก่ชีวิตของคนสักวันหนึ่งในอนาคตคนเราทุกคนจึงควรมีความมุ่งมั่นปรารถนา หรือ ความคาดหวังว่าในช่วงเวลาหนึ่งๆ ของชีวิตนั้นๆ เราจะบรรลุผลสำเร็จอะไรบ้าง มีความคาดหวังต้องการให้เกิดสิ่งที่ดีขึ้นในชีวิต ได้แก่

1.4.1 บุคลากรต้องตรวจสอบวิสัยทัศน์ของตนอยู่เสมอ ต้องคอยตรวจสอบวิสัยทัศน์ของตนว่าสอดคล้องกับองค์กรหรือไม่ และตรวจสอบว่าวิสัยทัศน์ของตนเดินทางไปในทิศทางใดเพื่อจะปรับให้สอดคล้องกับองค์กร

1.4.2 บุคลากรต้องเห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน ในการทำงานจะต้องสำนึกเสมอว่าประโยชน์ส่วนรวมสำคัญกว่าส่วนตนเพราะองค์กรเป็นของทุกคนร่วมกัน

1.4.3 บุคลากรสามารถเปลี่ยนพลังเชิงลบของปัญหาให้กลายเป็นพลังเชิงบวกในการเคลื่อนไปสู่วิสัยทัศน์ ในการทำงานอาจจะเกิดอุปสรรคมากมายแต่บุคลากรต้องเปลี่ยนอุปสรรคนั้นให้กลายเป็นแหล่งของพลังสร้างสรรค์เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ

1.4.4 บุคลากรสามารถพัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนตัวซึ่งมีวิธีการปฏิบัติที่หลากหลายอย่าง เช่น การพัฒนาการมองอย่างเป็นระบบ การฟังวิสัยทัศน์ของผู้อื่นเพื่อเปิดวิสัยทัศน์ของตนให้กว้างขึ้น

1.4.5 บุคลากรแต่ละคนมีความคาดหวังให้สิ่งดีๆเกิดขึ้นจริงในชีวิตของตนในสักวันหนึ่งในอนาคต บุคลากรจึงควรมีความปรารถนา หรือคาดหวังว่าในช่วงเวลาหนึ่งๆของชีวิตจะมีสิ่งดีที่เกิดขึ้นในชีวิต ถ้าบุคลากรมีวิสัยทัศน์ควบคู่ไปกับความเป็นจริงจะทำให้เกิดความสร้างสรรค์

1.5 การพัฒนาให้บุคลากรให้อยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริง (Commitment To The Truth) เป็นการเข้าใจถึงหลักการในความเป็นจริง ไม่หลอกตัวเอง ให้ความสนใจกับสาเหตุเล็กๆ ที่อยู่บนพื้นฐานความเป็นจริง ไม่หลอกตัวเอง หรือ เข้าข้างตัวเองมากเกินไป ได้แก่

1.5.1 บุคลากรต้องใช้ข้อมูลจริงและเหตุผลเพื่อวิเคราะห์และตัดสินใจถูกต้องตลอดเวลา

1.5.2 บุคลากรต้องมองเห็นสภาพความเป็นจริงได้ชัดเจน ช่วยให้ผู้บุคลากรเรียนรู้วิธีการมองความเป็นจริงในปัจจุบัน ได้ชัดเจนขึ้น ความแตกต่างระหว่างวิสัยทัศน์กับความเป็นจริงในปัจจุบัน

1.5.4 บุคลากรต้องเห็นภาพความแตกต่างระหว่างที่เป็นจริงกับที่ควรเป็นไปได้สามารถจัดการช่องว่างระหว่าง สิ่งที่เกิดขึ้นจริงในองค์กร และสิ่งที่ควรจะเป็นไปได้

1.6 การพัฒนาบุคลากรให้เรียนรู้วิธีการนำศักยภาพของตนเอง (Learn How To Tap The Potential) เพื่อใช้ศักยภาพของคนที่อยู่อย่างเต็มที่โดยจะต้องมองให้เห็นความแตกต่างของแต่ละคนผสมผสานให้เกิดเป็น“พลังแห่งความหลากหลาย” ให้ได้ โดยสามารถมองเห็น “ศักยภาพ” ที่ซ่อนอยู่ภายในตัวของแต่ละคนและเห็นเป็น โอกาสในการดึงเอาศักยภาพเหล่านั้นออกมาใช้หรือเพื่อเพิ่มพูนศักยภาพเหล่านั้น เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และยกระดับความสามารถของตนให้เหนือกว่าระดับความสามารถของบุคคลอื่น ได้แก่

1.6.1 บุคลากรรู้จักศักยภาพของตนเอง บุคลากรควรทราบถึงความเป็นตนเองทราบขีดความสามารถและสิ่งที่ตนเองต้องการ

1.6.2 บุคลากรต้องมีการฝึกทักษะในการทำงานให้เกิดความชำนาญ การทำงานจะต้องมีการฝึกทักษะเพื่อให้เกิดความชำนาญในการทำงานอยู่เสมอ เพราะความชำนาญงานในแต่ละด้านหลังจากการฝึกทักษะจนเกิดความชำนาญจะถูกสร้างสมไว้ในใต้จิตใต้สำนึก ขามที่ต้องการนำมาใช้จะสามารถนำมาใช้ได้ทันที ความชำนาญที่กล่าวจะต้องมีการพัฒนาและฝึกปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง

1.6.3 บุคลากรต้องสร้างความเชี่ยวชาญ หรือความชำนาญในงานที่ตนรับผิดชอบเป็นการสร้างความชำนาญหรือความเชี่ยวชาญในงานที่ตนเองรับผิดชอบ ซึ่ง ในเมื่อเกิดความชำนาญหรือเชี่ยวชาญแล้ว เมื่อต้องการใช้ในการทำงานก็จะสามารถทำได้อย่างเป็นเลิศ

1.7 การพัฒนาให้บุคลากรมีความสามารถในการจัดการกับความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ เมื่อบุคคลกำหนดควิสัยทัศน์สูงกว่าที่จะไปถึงได้จะเกิดความเครียดและความท้อแท้ ดังนั้นบุคลากรจะต้องพยายามลดช่องว่างระหว่างวิสัยทัศน์กับความเป็นจริง เพื่อปรับไปสู่วิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้

1.8 การพัฒนาให้บุคลากรมีการฝึกใช้จิตใต้สำนึกในการทำงาน เป็นการฝึกฝนจนชำนาญจนกลายเป็นพฤติกรรมอัตโนมัติที่ควบคุมโดยจิตใต้สำนึกเป็นการเรียนรู้โดยใช้จิตใต้สำนึกเป็นตัวกำหนดจุดรวมวิสัยทัศน์อย่างมั่นคง

1.9 การพัฒนาบุคลากรให้มีการคิดทั้งระบบ (System Thinking) มาเป็นพื้นฐานของการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ โดยการมองสิ่งต่างๆและปัญหาอย่างเป็นระบบ (Systematic Thinking) โดยการเชื่อมโยงปัญหาทั้งระบบทั้งแนวกว้างและลึกของปัญหา จะทำให้สามารถมองเห็นได้ว่าผลกระทบในด้านหนึ่งจะมีผลกระทบหรือมีผลเกี่ยวข้องกับอีกด้านหนึ่ง สามารถวิเคราะห์ได้ว่าในแนวกว้างและแนวลึกของปัญหาจะเกี่ยวข้องและมีผลกระทบต่ออะไรบ้าง จะนำไปสู่การแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้อง และการนำการคิดทั้งระบบมาใช้ในการมองเห็นความเป็นจริงและการกำหนดวิสัยทัศน์แห่งตนจะทำให้มุมมองต่างๆของความเป็นเลิศแห่งตนกระจ่างชัดขึ้นเมื่อมองทั้งระบบและคิดทุกอย่างอย่างเป็นระบบ

2. องค์ประกอบของวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Models) เป็นองค์ประกอบในวินัยประการที่ 2 ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ มีดังนี้

2.1 การพัฒนาให้บุคลากรทำความเข้าใจการค้นคว้าความคิด ซึ่งมาจากการตัดสินใจจากการเลือกที่จะรับรู้ การแปลความหมายตามความต้องการ และ การค้นคว้าโดยขาดการตรวจสอบ จะต้องเข้าใจว่าธรรมชาติในลักษณะทั่วไปของสิ่งนั้น และต้องพิจารณาโดยมีความคิดว่าสิ่งที่พิจารณา อาจจะมีการเกิดความผิดพลาดได้ และการไม่มีอคติ ดังนั้นต้องมีการแยกแยะทักษะอย่างชัดเจน ต้องมีการทดสอบโดยตรง ได้แก่

2.1.1 บุคลากรเข้าใจและไม่ยึดติดกับความคิดแบบเดิมๆ ไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่า ๆ ที่ล้าสมัยไปแล้ว รูปแบบความคิดของบุคคลนี้มีอิทธิพลต่อความเป็นไปของโลก

2.1.2 บุคลากรต้องไม่ยึดเหี้ยมความคิดของตนให้ผู้อื่น ในการนำเสนอความคิดหรือการปฏิบัติงานต่างๆไม่ควรนำความคิดของตนเองไปยึดเหี้ยมให้กับผู้อื่น

2.1.3 บุคลากรสามารถนำแนวคิดเดิมมาปรับ หรือขยายเพื่อประยุกต์กับงานที่รับผิดชอบได้ สามารถสรุปความรู้ที่ได้มาใช้ให้เป็นประโยชน์ ทำให้เกิดความกระจ่างใจกับรูปแบบความคิดความเชื่อที่มีผลต่อการตัดสินใจ และการกระทำของตน

2.1.4 บุคลากรในองค์กรมีแบบแผนทางจิตสำนึก มีสติ หรือทัศนคติที่เอื้อต่อการสะท้อนภาพที่ถูกต้องชัดเจน และมีการจำแนกแยกแยะโดยมุ่งหวังที่จะปรับปรุงความถูกต้องในการมองโลก และปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น รวมทั้งการทำความเข้าใจในวิธีการที่จะสร้างความกระจ่างชัด เพื่อการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง หรือมีวิธีการที่จะตอบสนองความเปลี่ยนแปลงที่ปรากฏอยู่ได้อย่างเหมาะสม ทั้งยังต้องพัฒนารูปแบบความคิดความเชื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงไปของโลก

2.1.5 บุคลากรต้องการพัฒนาให้บุคลากรรู้จักการสังเกตและบันทึกข้อมูลโดยไม่นำความคิดเห็นของตนเข้าไปเกี่ยวข้อง

2.1.6 บุคลากรไม่ควรจะนำอารมณ์มาตัดสติใจการแก้ปัญหาควรจะข่มอารมณ์และทำความเข้าใจกับปัญหาและอุปสรรคนั้นๆ

2.1.7 บุคลากรยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลงกรอบแนวคิดและเข้าใจว่าทำไมจึงต้องมีการเปลี่ยนแปลง และเกิดจากสาเหตุอะไร ไม่ใช่ว่าหัวหน้าสั่งให้เปลี่ยนก็เปลี่ยนตามคำสั่งโดยไม่ทราบว่าเป็นเพราะอะไร

2.1.8 บุคลากรจะต้องไม่ตกเป็นทาสของความคิดที่ผิดๆ โดยไม่ยอมเปิดใจยอมรับความคิดที่ถูกต้องและไม่ทำความเข้าใจในความคิดที่ถูกต้องว่าเหตุใดความคิดนั้นจึงไม่ถูกต้อง การตกเป็นทาสของความคิดผิดๆจะทำให้การทำงานเป็นไปในทางลบ

2.1.9 บุคลากรต้องมีความรู้ความเข้าใจในสถานการณ์ที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่ ทราบว่าในปัจจุบันองค์กรมีทิศทางและสถานการณ์อย่างไร บุคลากรจะต้องทำความเข้าใจและปฏิบัติตนให้เหมาะสมกับสถานการณ์นั้นๆ

2.1.10 บุคลากรต้องรู้จักการเปิดเผย การเปิดใจ รับรู้และเรียนรู้ต่อมุมมองหรือวิถีคิดที่แตกต่างกันการยอมรับวิถีคิดของผู้อื่น แบบจำลองความคิด การพัฒนากรอบ ความคิด หรือการรับรู้ ภาพลักษณ์โลกรอบตัวอย่างถูกต้องเป็นการค้นหาความกระจ่างชัด การจำแนก ปรากฏการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้น

2.1.11 บุคลากรรู้จักที่จะไม่ปล่อยให้กรอบความคิดของตนเป็นปัญหาในการทำงาน การทำงานทุกครั้งจะต้องไม่ยึดกรอบความคิดของตนเป็นใหญ่เพราะจะเป็นอุปสรรคในการทำงาน บุคลากรจะต้องเข้าใจถึงกรอบความคิดร่วมกันขององค์กรและนำกรอบแนวคิดร่วมกันมาใช้ในการทำงานเพราะองค์กรถือว่าเป็นของทุกคน ไม่ใช่ของตนเพียงคนเดียว

2.1.12 บุคลากรไม่กลัวต่อการเปลี่ยนแปลงและยอมรับต่อกรอบความคิดใหม่ๆ เมื่อมีการปรับเปลี่ยนกรอบแนวคิดจะต้องไม่กลัวต่อการเปลี่ยนแปลงเพราะถ้ามีความรู้สึกลัวจะทำให้การนำกรอบแนวคิดใหม่มาใช้จะไม่สัมฤทธิ์ผลและที่สำคัญจะทำให้เกิดปัญหาในการทำงาน การไม่ยอมรับต่อกรอบความคิดใหม่จะทำให้ไม่มีกรอบแนวคิดใหม่ๆในการทำงานอาจจะทำให้การทำงานแย่ลง

2.1.13 บุคลากรมีการพัฒนากรอบความคิดอ่านของตนอยู่เสมอ"ในปัจจุบันหากเป็นผู้นำอยู่ จงอย่าประมาทและคิดว่าตนเองเก่งมากไปกว่าผู้อื่น เมื่อใดก็ตามที่หยุดเรียนรู้สิ่งต่างๆ ไม่สนใจต่อวิทยาการที่เกิดขึ้น ในไม่ช้าจะรู้ว่าได้อยู่เบื้องหลังผู้อื่นจนแทบจะตามไม่ทันเสียแล้ว" จากคำกล่าวนี้ทำให้บุคลากรจะต้องมีการพัฒนากรอบความคิดอ่านของตนอยู่เสมอเพื่อที่จะพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้าต่อไป

2.2 การพัฒนาให้บุคลากรจะต้องมีการฝึกฝนแบบแผนความคิดของสมาชิกให้เกิดขึ้นทั้งองค์กร โดยการใช้การบูรณาการตัดสติใจของทุกส่วนฝ่ายเป็นการแบ่งปันอนาคตร่วมกันเพื่อหล่อหลอมให้เป็นแบบแผนความคิดร่วมกันขององค์กรและเผยแพร่ความคิดให้กลายเป็นค่านิยม บรรทัดฐาน และวัฒนธรรมขององค์กร

2.3 การพัฒนาให้บุคลากรมีการฝึกฝนพัฒนาทักษะการสะท้อนความคิด หรือ ทักษะการคิดใคร่ครวญ (Reflection Skills) เป็นการตรวจสอบว่าความคิดความเชื่อใดมีผลต่อการปฏิบัติการแสดงออกของเรา อุปสรรคในการฝึกฝนจะเกิดจากการที่คนเรามักจะมีการปกป้องความคิดของตัวเองจากการตรวจสอบไม่มีการคิดใคร่ครวญหรือเข้าข้างความคิดของตนเอง หรือที่เรียกว่า Defensive Routine จนไม่เปิดโอกาสให้เรียนรู้แนวความคิดหรือข้อเสนอแนะของคนอื่นอย่างใจกว้าง ทำให้กรอบความคิดของตนเองถูกจำกัดเฉพาะในสิ่งที่ตัวเองคิดและเข้าใจเท่านั้น ไม่ใช่แบบแผนที่ทุกคนเห็นพ้องกัน ทำให้การแก้ปัญหาแตกต่างกันออกไปเพราะมีกรอบความคิดและมุมมองที่ต่างกันทั้งๆที่เป็นประเด็นเดียวกัน ได้แก่

2.3.1 บุคลากรต้องมีการฝึกฝนทักษะในการสืบค้น หรือ ทักษะในการซักถาม (Inquiry Skills) ฝึกฝนให้สมดุลกันอย่างสม่ำเสมอจะเกิดทักษะในการโต้ถามซึ่งกันและกัน (Reciprocal) จะช่วยให้แบบแผนกรอบความคิดชัดเจนขึ้นและสามารถปรับให้อยู่ในทิศทางเดียวกับองค์กร

2.3.2 บุคลากรสามารถสร้างสมดุลระหว่างการตั้งคำถามและการผลักดันความคิด (Balancing Inquiry And Advocacy And Skill For Honest Investigation) เป็นการแสดงความคิดเห็นของตนเองโดยแสดงเหตุผลหรือข้อมูลเพื่อสนับสนุนความคิดของตนทำให้เกิดการเรียนรู้ พร้อมส่งเสริมให้ผู้อื่นได้ซักถาม ได้แย้งความคิด เพื่อหาข้อบกพร่องในสิ่งที่ตนเองคิด ยอมรับฟังในมุมมองของผู้อื่นที่แตกต่างกัน เพื่อปรับเปลี่ยนมุมมอง

2.3.3 บุคลากรยอมรับต่อคำชมและคำติได้ในการทำงานเมื่อทำงานประสบความสำเร็จย่อมจะได้รับคำชมแต่เมื่อได้รับคำชมแล้วไม่ควรจะหลงตัวเองจนไม่ยอมรับฟังคำติอื่นๆที่มีคนแนะนำ เพราะคำติเหล่านั้นถือเป็นกระจกสะท้อนให้ตนเองเห็นว่าบกพร่องอย่างไรและตรงไหน

2.3.4 บุคลากรต้องยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เมื่อมีการพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันจะต้องยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นโดยตั้งใจฟังอย่างสนใจและเวลาที่ฟังไม่ควรเอาตนเองเป็นที่ตั้งและไม่มีความอดทนในการฟัง ดังนั้นในการฟังจะต้องฟังแบบเข้าอกเข้าใจและที่สำคัญต้องยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นและนำเอาความคิดเห็นนั้นมาปรับปรุงและประยุกต์ใช้อย่างสร้างสรรค์

2.3.5 บุคลากรจะต้องมีมุมมองที่กว้างไกลออกไปไม่ใช่มีมุมมองแค่ตนเองเพราะการมีมุมมองที่กว้างไกลจะทำให้สามารถมองเห็นปัญหาและสิ่งที่เกี่ยวข้องได้อย่างชัดเจน

2.4 การพัฒนาให้บุคลากรทำทฤษฎีบนกระดาษ คือ สิ่งที่จะพูด และ ตั้งใจจะทำ เป็นสิ่งที่เชื่อว่าเป็นแนวทางที่ดี เป็นสิ่งที่อ้างว่าจะทำตาม เป็นการใช้อธิบายถึงรูปแบบวิธีการคิดต่อผู้อื่น แต่ในความเป็นจริงไม่ได้ปฏิบัติตามที่ตั้งใจไว้ และสิ่งที่จะทำ คือ ทฤษฎีที่ใช้จริง คือ สิ่งที่จะกระทำจริงได้แก่

2.4.1 บุคลากรสามารถทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ข้อมูลให้ครบถ้วน ในการวิเคราะห์ข้อมูลต้องมีข้อมูลที่เพียงพอและเป็นข้อเท็จจริง การวิเคราะห์ข้อมูลต้องมีข้อมูลจำนวนมากพอและเป็นข้อมูลที่ เป็นข้อเท็จจริง ต้องมีการตรวจสอบความคิดอย่างเป็นระบบโดยใช้เทคนิคแถวซ้ายมือ คือ การเขียนในสิ่งที่จะทำหรือจะพูดไว้ในทางด้านขวามือของกระดาษ และ เขียนในสิ่งที่คิดแต่ไม่ได้ลงมือกระทำ ไว้ในทางซ้ายมือของกระดาษ เพราะความจริงบางสิ่งไม่สามารถทำได้ในความเป็นจริง

2.4.2 บุคลากรต้องศึกษาช่องว่างที่เกิดขึ้นระหว่างสิ่งที่เชื่อกับสิ่งที่ปฏิบัติได้ การพัฒนาให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนความคิด ถ้ามีการสังเกตที่จะแสดงความคิดเห็นร่วมกันในการหาทางออกของปัญหา

2.4.3 บุคลากรจะต้องร่วมกันในการหาทางออกของปัญหาโดยนำเสนอความคิดต่างๆ โดยการวิเคราะห์ปัญหาและหาทางออกร่วมกัน

2.4.4 บุคลากรต้องเรียนรู้ร่วมกัน เช่น แลกข้อมูล , แลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน บุคลากรควรจะเรียนรู้ร่วมกัน ในการแลกเปลี่ยน การแลกเปลี่ยนความเห็นระหว่างกัน เพราะจะทำให้บุคลากรเกิดแนวคิดใหม่ๆ ทำให้สามารถมองเห็นและเข้าใจสิ่งต่างๆ ได้กว้างขึ้น

2.5 การพัฒนาให้บุคลากรมีวิธีการคิดและมีมุมมองที่เปิดกว้าง โดยมีแบบแผนความคิดโดยมองทั้งระบบ (System Thinking) เป็นการจัดเรียงสรุปค้นหาแบบแผนความคิดโดยคิดถึงสาเหตุของปัญหาต่างๆที่จะแก้ไข ผสานกันอย่างเป็นระบบเข้ากับแบบแผนความคิดจะช่วยให้มองเห็นภาพต่างๆ ได้อย่างชัดเจน มีการเชื่อมโยงองค์ประกอบย่อย ๆ ต่างๆ ได้อย่างเป็นระบบ

3. องค์ประกอบของการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Share Vision) เป็นองค์ประกอบในวินัยประการที่ 3 ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ มีดังนี้

3.1 การพัฒนาให้บุคลากรแต่ละคนมีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล การที่บุคลากรสามารถสร้างวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลได้จะพัฒนาไปสู่การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน องค์กรจะต้องมีการให้บุคลากรในองค์กรมีการพัฒนาความคิดวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลอย่างต่อเนื่อง เพื่อที่จะสามารถสร้างวิสัยทัศน์ร่วมได้ และการสร้างวิสัยทัศน์นี้จะต้องเป็นความยินยอมของบุคลากรไม่ใช้การบังคับแต่อย่างไร ได้แก่

3.1.1 บุคลากรต้องมีการแก้ไขปรับปรุงงานให้ถูกต้องตามหลักการเสมอด้วยความยินดี แม้จะมีความยุ่งยากในการทำงาน

3.1.2 บุคลากรต้องสามารถบังคับตนเองให้ทำงานที่ได้รับมอบหมายจนสำเร็จ เมื่อได้รับมอบหมายงานแล้วจะต้องทำให้สำเร็จถึงแม้ว่าตนเองจะไม่อยากทำแต่จะต้องบังคับตนเองให้รับผิดชอบได้จนงานนั้นสำเร็จ

3.1.3 บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์หรือการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันอยู่เสมอ เพื่อทราบว่าความคิดเห็นของผู้ร่วมงานเป็นไปในทิศทางใด

3.1.4 บุคลากรต้องรู้จักการสร้างการยอมรับในระดับทีม การยอมรับในระดับทีมขึ้นอยู่กับมุมมองและวิสัยทัศน์ มีการยอมรับได้ในระดับหนึ่ง โดยอธิบายวิสัยทัศน์ตามที่ตนรับรู้ยอมรับและขายความคิดไม่ใช่การสนับสนุนความคิด หรือ จะไม่ทุ่มเทและไม่สนับสนุนถ้าตนเองไม่เห็นด้วย เสนอให้เป็นทางเลือกสำหรับผู้อื่น โดยจงใจให้เกิดการยอมรับและการการคิดสร้างสรรค์ เพื่อให้พัฒนาความคิดในการที่จะเลือกที่จะให้การยอมรับอย่างอิสระ

3.1.5 บุคลากรต้องมีการพัฒนาวิสัยทัศน์เป็นส่วนหนึ่งของความคิดหลัก

3.2 การพัฒนาให้บุคลากรแต่ละคนสามารถพัฒนาจากวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลสู่วิสัยทัศน์ร่วม คือ การสร้างภาพองค์กรที่ทุกคนในองค์กรมองเห็นไปในภาพเดียวกัน เป็นการสร้างวิสัยทัศน์อย่างต่อเนื่องและไม่มีวันจบ จะต้องสร้างให้องค์กรเป็นที่ที่ทุกคนมีอิสระในการถ่ายทอดความฝันของตนเอง และเรียนรู้ที่จะรับฟังความฝันของบุคคลอื่นด้วย ได้แก่

3.2.1 บุคลากรต้องร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์และมีการปฏิบัติร่วมกันสู่เป้าหมายขององค์กร โดยการระดมสมองของบุคลากรทั้งองค์กรเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย และระเบียบวิธีการปฏิบัติงานต่างๆ ซึ่งจะช่วยให้องค์กรได้เรียนรู้ความคิดของพนักงาน และช่วยให้พนักงานเข้าใจ

3.2.2 บุคลากรรู้สึกผูกพันกับนโยบาย กระบวนการ และมาตรการต่างๆ ที่ตนมีส่วนกำหนดขึ้น และเมื่อได้วิสัยทัศน์มาแล้วบุคลากรก็ต้องเห็นชอบในวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดมานั้นด้วย

3.2.3 บุคลากรต้องสามารถสร้างวิสัยทัศน์ร่วมได้ เมื่อเกิดวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลแล้วก็จะสามารถสร้างวิสัยทัศน์ร่วมในองค์กรได้ แต่ละคนจะเห็นภาพของตนในองค์กร เมื่อรวมแต่ละส่วนแต่ละคนก็จะสามารถสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันได้

3.3 การพัฒนาให้บุคลากรมีการกระจายวิสัยทัศน์ร่วม เพื่อให้บุคลากรในองค์กรเกิดการผูกพันกับวิสัยทัศน์นั้นๆ เมื่อเกิดการผูกพันกับวิสัยทัศน์ร่วมกันแล้ว จะเกิดพลังงานผลักดันให้ไปสู่วิสัยทัศน์เป็นการทำงานด้วยใจ ด้วยความรับผิดชอบร่วมกันที่จะสร้างวิสัยทัศน์ให้เป็นจริงขึ้นมาได้แก่

3.3.1 บุคลากรต้องร่วมกันสร้างและพัฒนาภาพลักษณ์ขององค์กรสามารถบอกถึงวิสัยทัศน์ขององค์กรต่อบุคคลภายนอกได้อย่างชัดเจนและมองเห็นภาพ

3.3.2 บุคลากรต้องสามารถนำวิสัยทัศน์ขององค์กรนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม เข้าใจวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างชัดเจนและพร้อมจะทุ่มเทร่างกายและใจเพื่อให้วิสัยทัศน์ขององค์กรบรรลุเป้าหมาย

3.3.3 บุคลากรต้องรู้จักการเผยแพร่วิสัยทัศน์ร่วมในกระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน บุคลากรในองค์กรที่จะมีลักษณะที่แตกต่างกันไป 5 ลักษณะ ดังนี้ ลักษณะที่หนึ่ง พวกเขาไม่สนใจทำงานไปวันๆ ลักษณะที่สอง คนที่ทำตามทุกอย่างที่ปฏิเสธความคิดเห็น ลักษณะที่สาม คนที่ไม่เห็น

ด้วยและไม่ปฏิบัติตาม ลักษณะที่สี่ เห็นด้วยและยินดีทำตามเท่าที่เป็นหน้าที่ตามที่กำหนดไว้
ลักษณะที่ห้า เห็นด้วยและทุ่มเทใจในการทำงานเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร

3.4 การพัฒนาให้บุคลากรรู้จักที่จะยึดเหนี่ยววิสัยทัศน์ร่วมให้เป็นส่วนหนึ่งของความคิดหลัก
เพื่อเป็นการชี้แนะว่าองค์กรคิดอย่างไร มีเป้าหมาย พันธกิจ และมีค่านิยมอย่างไร ได้แก่

3.4.1 บุคลากรต้องรู้จักสำรวจความคาดหวัง และความเห็นจากสมาชิกในองค์กร
หลังจากการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันแล้วควรมีการสำรวจความคาดหวังและความเห็นจากสมาชิกที่มี
ต่อการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันแล้วเป็นไปในทิศทางใด และเข้าใจวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างชัดเจนและ
พร้อมจะทุ่มเทแรงกายและใจเพื่อให้วิสัยทัศน์ขององค์กรบรรลุเป้าหมาย

3.4.2 บุคลากรต้องฝันใฝ่ร่วมกันถึงอนาคตขององค์กร เมื่อสามารถสร้างวิสัยทัศน์
ร่วมกันในองค์กรได้แล้ว และสามารถทราบถึงทิศทางของวิสัยทัศน์ได้ จะนำไปสู่การฝันใฝ่ร่วมกัน
ถึงอนาคตขององค์กรได้ทำให้สามารถมีแนวทางในการก้าวไปสู่อนาคตได้อย่างมีเป้าหมาย

3.4.3 บุคลากรต้องมีความคิดเห็นต่อวิสัยทัศน์ขององค์กรในแง่บวก เพราะบุคลากรมี
วิสัยทัศน์ร่วมกันในแง่บวกจะทำให้บุคลากรรู้สึกเหมือนว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรเต็มใจที่จะทำ
ทุกสิ่งเพื่อองค์กร แต่ถ้าบุคลากรมีวิสัยทัศน์ในแง่ลบจะทำให้การทำงานเป็นไปอย่างมีอคติทำให้องค์กร
ไม่สามารถพัฒนาได้

3.5 การพัฒนาให้บุคลากรสร้างวิสัยทัศน์ในเชิงบวกมากกว่าวิสัยทัศน์เชิงลบ ได้แก่ บุคลากร
ต้องมีวิสัยทัศน์เชิงบวกและวิสัยทัศน์เชิงลบ

3.6 การพัฒนาให้บุคลากรต้องรู้จักการใช้พลังสร้างสรรค์หรือความตึงของความคิด
สร้างสรรค์ และการอยู่กับความเป็นจริง การทุ่มเทหัวใจของความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร หรือ
บุคคล ไม่ใช่วิสัยทัศน์ แต่อยู่ที่ความตึงของความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นแรงดึงกันไปดึงกันมาระหว่าง
วิสัยทัศน์กับความเป็นจริง อีกทั้งพลังสร้างสรรค์หรือความตึงของความคิดสร้างสรรค์จะนำไปสู่
วิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้

3.7 การพัฒนาให้บุคลากรมีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันภายในองค์กรโดยการคิดและมอง
วิสัยทัศน์ส่วนตนและวิสัยทัศน์ส่วนร่วมขององค์กรทั้งระบบและคิดอย่างเป็นระบบ

4. องค์ประกอบของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) เป็นองค์ประกอบในวินัยประการ ที่ 4 ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ มีดังนี้

4.1 การพัฒนาบุคลากรให้มีความสัมพันธ์ร่วมกันในทีมและระหว่างทีมเพื่อสร้างผลลัพธ์
ขึ้นมาและได้ตามที่ต้องการอย่างแท้จริง ได้แก่

4.1.1 บุคลากรต้องสามารถทำงานร่วมกันเป็นทีมได้เมื่อเกิดภาวะคับขันในการทำงาน
สมาชิกในทีมต้องรู้จักสร้างความรู้ถึงบรรยากาศในการทำงานที่ปลอดภัย เมื่อสมาชิกในทีมต้อง
เผชิญหน้ากับความเสี่ยง หรือต้องตัดสินใจใดๆ ในการทำงาน (Establish The Sense Of Safety In

Facing Risk) โดยหากผลการตัดสินใจเกิดผิดพลาดหรือเกิดปัญหาการขัดแย้งขึ้น สมาชิกในทีมเรียนรู้ ต้องให้อภัย และให้กำลังใจกัน โดยตระหนักได้ว่าขณะที่กำลังพัฒนาความสามารถของทีมอาจมี ช่วงเวลาแห่งความผิดหวัง หมดกำลังใจอัดอั้น การเรียนรู้เป็นทีมเป็นทักษะส่วนรวมที่ต้องอาศัย ความร่วมมือ ร่วมใจและใช้เวลาในการพัฒนา ปัจจัยหนึ่งส่งผลให้เกิดการเรียนรู้คือความรู้สึก ปลอดภัย

4.1.2 บุคลากรมีความพร้อมที่จะทำความเข้าใจรับสิ่งใหม่ๆร่วมกันในทีมโดยทุกคนใน ทีมงาน จะต้องมีความวิญญูณร่วมกันตลอดเวลาที่กำลังทำอะไร พร้อมทั้งจะทำความเข้าใจรับสิ่งใหม่ๆ ร่วมกันในทีมโดยทุกคนในทีมงาน จะทำให้ดีขึ้นได้อย่างไรจึงจะช่วยเพิ่มคุณค่าแก่ผู้เรียน

4.1.3 บุคลากรมีความไว้วางใจกันในการปฏิบัติงาน (Operational Trust) ซึ่งถือเป็นกฎ ความสัมพันธ์ร่วมกัน (Collective Discipline) ที่สมาชิกทุกคนในทีมจำเป็นต้องมีความเชื่อมั่นระหว่าง กันและเชื่อใจกันในการทำงาน

4.1.4 บุคลากรรู้จักสร้างความรู้ถึงบรรยากาศในการทำงานที่ปลอดภัย เมื่อสมาชิกใน ทีมต้องเผชิญหน้ากับความเสี่ยง หรือต้องตัดสินใจใดๆ ในการทำงาน (Establish The Sense Of Safety In Facing Risk) โดยหากผลการตัดสินใจเกิดผิดพลาดหรือเกิดปัญหาการขัดแย้งขึ้น สมาชิกในทีม เรียนรู้ต้องให้อภัย และให้กำลังใจกัน

4.1.5 บุคลากรมีความรับผิดชอบ (Individual Accountability) ต่อบทบาทหน้าที่ของตน และร่วมรับผิดชอบต่อทีม เมื่อสมาชิกเข้าร่วมเป็นทีมเดียวกันแล้วสมาชิกจะต้องรับผิดชอบต่อหน้าที่ ของตนและรับผิดชอบหน้าที่ต่อทีมอย่างกระตือรือร้นและเต็มความสามารถ ไม่ปิดความรับผิดชอบ ให้เพื่อนร่วมทีม

4.1.6 บุคลากรต้องมีบทบาทต่อสมาชิกในทีมอื่น สามารถส่งเสริม สนับสนุนและ กระตุ้นการเรียนรู้ของสมาชิกแต่ละคนทั้งในทีมและสมาชิกของทีมอื่นๆ ในองค์การอย่างต่อเนื่อง ขณะที่สมาชิกในทีมมีการเรียนรู้ร่วมกัน ก็ต้องมีการถ่ายทอดวิธีการปฏิบัติและทักษะความรู้ทั้งหลายที่ พัฒนาขึ้นในทีมไปยังส่วนรวม

4.1.7 บุคลากรมีการแข่งขันในทางสร้างสรรค์ในการทำงานระหว่างทีมเพื่อการฝึกฝน การทำงานและการเรียนรู้ในการทำงานระหว่างทีม

4.1.8 บุคลากรมีการสร้างบรรยากาศที่เปิดใจกันเมื่อทีมตกลงที่จะเรียนรู้ร่วมกันควรมี การติดต่อสื่อสารลักษณะเปิดเผย (Open Communication) มีบรรยากาศที่โปร่งใส เปิดเผยความคิด (Exposing The Thinking) และ เปิดกว้างรับความจริงทั้งในเรื่องความเป็นไปของกิจกรรมที่ดำเนินอยู่ สภาพภายในและภายนอกทีม

4.1.9 บุคลากรรู้จักที่จะคัดเลือกสมาชิกที่เหมาะสมเข้าร่วมในทีม บุคลากรรู้ว่าสมาชิก คนใดที่สามารถเข้าร่วมทีมในการทำงานแล้วจะไม่เกิดปัญหา หรือ สามารถนำพาทีมไปสู่ความสำเร็จ ได้ ซึ่งสมาชิกบางคนอาจจะเหมาะสมกับทีมหนึ่ง แต่อาจจะไม่เหมาะสมกับอีกทีมหนึ่ง

4.1.10 บุคลากรเข้าใจถึงการทำงานร่วมกันในคนที่มีความหลากหลายจะทำให้มีความคิดที่หลากหลาย สมาชิกในทีมแห่งการเรียนรู้ต้องสามารถสร้างสรรค์เปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ให้เกิดขึ้น และประสานงานกับผู้อื่นได้

4.1.11 บุคลากรสร้างพลังขับเคลื่อนในการเรียนรู้ร่วมกันในทีมงาน การเรียนรู้ร่วมกันในทีมงาน จะต้องเจอกับสิ่งที่เข้าไปในทางบวกและสิ่งที่เข้าไปในทางลบ สมาชิกจะต้องใช้สิ่งเหล่านี้เป็นพลังขับเคลื่อนในการเรียนรู้ร่วมกัน ทำให้สามารถสร้างความเจริญก้าวหน้าและการเรียนรู้ในองค์กรได้อย่างไม่มีวันจบสิ้น

4.1.12 บุคลากรมีความสามารถประสานงานกับผู้อื่นได้ ให้ความร่วมมือในการทำงาน คิดเปลี่ยนแปลงในสิ่งใหม่และแตกต่างไม่ว่าจะเป็นวิธีการทำงานแบบใหม่หรือมีผลงานใหม่

4.1.13 บุคลากรต้องเข้าใจว่าถ้าหากเกิดการผิดพลาด หรือผลการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย สมาชิกไม่ควรได้รับบทลงโทษ ควรยอมรับในความแตกต่างของบุคคล

4.1.14 บุคลากรรู้จักเรียนรู้ที่จะให้อภัยรวมทั้งไม่นำความผิดพลาดในอดีตของสมาชิกมาใช้เป็นข้อตำหนิในอนาคต การจับผิดผู้อื่นเป็นการขัดขวางการเรียนรู้ของทีม

4.2 การพัฒนาบุคลากรให้มีการปฏิบัติงานที่เป็นไปในแนวเดียวกัน เป็นแนวคิดพื้นฐานของการเรียนรู้เป็นทีมซึ่งช่วยให้ทีมคิดและปฏิบัติหน้าที่ได้สอดคล้องเสมือนเป็นน้ำหนึ่งอันเดียวกัน มีความตระหนักในบทบาทหน้าที่กันและกัน มีจุดมุ่งหมายและรับรู้สภาพความเป็นจริงร่วมกันหากทีมมีจุดมุ่งหมายไปในแนวเดียวกัน ได้แก่

4.2.1 บุคลากรต้องทำงานร่วมกันเป็นทีมอย่างมีความเป็นกันเอง และประสานกันเป็นอย่างดี สมาชิกในทีมต้องมีแนวคิดแนวปฏิบัติที่สอดคล้องกัน และมีจุดมุ่งหมายในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จที่ตั้งใจไว้ไปในแนวทางเดียวกัน (Alignment) ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกแต่ละคนรู้สึกมั่นคงในการตัดสินใจในสิ่งที่เห็นว่าเหมาะสมกับตน

4.2.2 บุคลากรรู้ว่าจะปฏิบัติตัวอย่างไรใน ระหว่างการทำงานร่วมกัน เนื่องจากปรัชญาการทำงานภายในทีมเป็นที่เข้าใจร่วมกัน

4.2.3 บุคลากรต้องมีการประสานพลังร่วมกัน โดยนำความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญของทุกคนในทีมออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติ งานหรือการตัดสินใจแก้ไขปัญหาต่างๆ ของทีม ซึ่งจะก่อให้เกิดพลังของทีม ที่เหนือกว่าผลงานหรือความรู้ของแต่ละบุคคล ทำให้การดำเนินงานของทีมประสบความสำเร็จ และช่วยพัฒนาความรู้ สมรรถภาพของทีมให้เกิดขึ้น การปฏิบัติงานที่เป็นไปในแนวเดียวกัน เป็นแนวคิดพื้นฐานของการเรียนรู้เป็นทีมซึ่งช่วยให้ทีมคิด และปฏิบัติหน้าที่ได้สอดคล้องเสมือนเป็นน้ำหนึ่งอันเดียวกัน

4.2.4 บุคลากรต้องมีความตระหนักในบทบาทหน้าที่กันและกัน มีจุดมุ่งหมายและรับรู้สภาพความเป็นจริงร่วมกันหากทีมมีจุดมุ่งหมายไปในแนวเดียวกัน

4.2.5 บุคลากรต้องได้รับการเพิ่มอำนาจในการทำงาน (Empowerment) ซึ่งเป็น การกระจายอำนาจ ความรับผิดชอบ ความไว้วางใจ และความอิสระ ในการตัดสินใจและการปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

4.2.6 บุคลากรต้องมีการประสานพลังร่วมกันโดยนำความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญของทุกคนในทีมออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงาน หรือการตัดสินใจแก้ไขปัญหาต่างๆ ของทีม

4.3 การพัฒนาบุคลากรให้รู้จักการเรียนรู้จากสภาพความเป็นจริง และเรียนรู้วิถีปฏิบัติ การพัฒนาบุคลากรให้รู้จักการเรียนรู้และการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง สมาชิกในทีมต้องเป็นผู้มีความกระตือรือร้นมีแรงจูงใจ มีความสนใจใฝ่รู้ แสวงหาความรู้ข้อมูลได้ด้วยตนเอง มีความสามารถในสร้างสรรค์และเปลี่ยนแปลง ได้แก่

4.3.1 บุคลากรต้องเรียนรู้วิธีการนำศักยภาพของสมาชิกแต่ละคนในทีมออกมาใช้ให้บุคคลใช้ศักยภาพของตนที่มีอยู่อย่างเต็มที่ผสมผสานความสามารถของสมาชิกแต่ละคนในทีม

4.3.2 บุคลากรมีการเรียนรู้สภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน โดยตระหนักยอมรับความจริงและเข้าใจในสภาพความเป็นจริงของตนเอง และ ของทีมงาน การมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันหรือขัดแย้งกัน ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาาร่วมกันที่บุคคลเพียงคนเดียวไม่อาจคิดได้เอง

4.3.3 บุคลากรมีการเรียนรู้ในระหว่างการทำงานเป็นสิ่งที่จะต้องทำอยู่ประจำ (On The Job Training) เพราะองค์กรที่ทำงานเป็นสิ่งที่ต้องฝึก และเรียนรู้ในเนื้อหาของตัวเองเพื่อเพิ่มความชำนาญ เพิ่มทักษะในงานของตนให้มากขึ้น การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

4.3.4 บุคลากรต้องมีการประเมินผลของการเรียนรู้ในทีม ในการเรียนรู้ในทีมจะต้องมีการประเมินผลว่ามีการพัฒนาไปในทิศทางใด และมั่นใจได้ว่าวิธีการและกระบวนการในการประเมินจะสามารถประเมินผลได้ตามที่ต้องการจริงๆ ไม่ใช่เอาเรื่องที่ไม่เกี่ยวข้องมาประเมินผลการเรียนรู้

4.3.5 บุคลากรต้องนำกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอย่างมีชีวิตชีวาไม่เครียดการแลกเปลี่ยนความรู้กันในทีมจะต้องเป็นไปอย่างสร้างสรรค์และไม่เครียดเพราะถ้ามีความเครียดเข้ามาเกี่ยวข้องจะทำให้สมาชิกเกิดความกังวลและทำให้กระบวนการในการแลกเปลี่ยนจะเป็นไปในทางลบ ทำให้ความคิดที่ได้ออกมาจะทำไม่ได้ไม่ดี

4.3.6 บุคลากรต้องมีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดและประสบการณ์ซึ่งกันและกันภายในทีมอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ซึ่งการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะทำให้เกิดการพัฒนาความรู้ เกิดการแตกแขนงความคิด

4.3.7 บุคลากรจะต้องนำรูปแบบการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง มาใช้ในการทำงานร่วมกันเป็นทีม ต้องอาศัยการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม

4.3.8 บุคลากรต้องยึดกรอบความคิดในการทำงานแบบว่าถ้าเพื่อนได้ เราก็ได้ ถ้าองค์กรได้ เราก็ได้ ทุกคนในทีมสำคัญหมด รู้จักที่จะช่วยเหลือกันเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เราจะขาดคนได้คนหนึ่งไปไม่ได้ มีการแลกเปลี่ยนสิ่งที่สำเร็จ และสิ่งที่ผิดพลาดร่วมกัน มีแต่ความบริสุทธิ์ใจ ยึดมั่นในสิ่งที่จะทำร่วมกันไม่เห็นแก่ตัว ไม่บิดบังซ่อนเร้น ทำอย่างที่ว่านี้กันอย่างสม่ำเสมอ การเรียนรู้ก็จะเกิดขึ้นในทีมอย่างแน่นอน

4.3.9 บุคลากรต้องมีการเพิ่มอำนาจในการทำงานซึ่งเป็น การกระจายอำนาจ ความรับผิดชอบ ความไว้วางใจ และความอิสระ ในการตัดสินใจและการปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

4.4 การพัฒนาบุคลากรให้มีการใช้ทักษะในการเสวนา และการอภิปรายให้เป็นอย่างดี สร้างสรรค์ บุคลากรจะต้องมีการอภิปรายโต้แย้งกันในทีม เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจเลือกทางใดทางหนึ่ง ทักษะการสอบถามและการสะท้อนความคิดเห็น การอภิปราย ในการเรียนรู้เป็นทีม การอภิปรายในการเรียนรู้เป็นทีม ได้แก่

4.4.1 บุคลากรจะแสดงความคิดเห็นของตนเองโดยมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่แตกต่างกันอย่างเต็มที่ และแสดงเหตุผลปกป้องความคิดเห็นของตน เพื่อให้สมาชิกทุกคนได้วิเคราะห์สถานการณ์ทั้งหมด

4.4.2 บุคลากรต้องมีทักษะการสอบถามและการสะท้อนความคิดเห็น วิธีการเรียนรู้แบบสอบถาม คือ การใช้การพูดคุยสนทนาซักถาม โดยระดมสมอง ร่วมกันคิด เป็นการเรียนรู้โดยการมีปฏิสัมพันธ์กับคนอื่น สื่อความคิดของตนเองไปสู่คนอื่น เรียนรู้ถึงแนวทางการคิดและวิธีการคิดของตนเอง บนพื้นฐานของการเปิดกว้างทางความคิด และความไว้วางใจ เป็นวิธีการเรียนรู้ที่กระตุ้นให้คนได้คิดวิเคราะห์ ในการโต้ตอบ ซักถาม โต้แย้งความคิดเห็นของคนอื่น ก่อให้เกิดการเรียนรู้

4.4.3 บุคลากรสามารถแสดงความรู้สึกหรือความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ อย่างอิสระและการสะท้อนความคิดอย่างตรงไปตรงมา รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และสามารถยอมรับได้หากแตกต่างกับตนเอง สมาชิกทีมพูดคุยกันด้วยความเคารพกัน

4.4.4 บุคลากรเมื่อทำงานร่วมกันเป็นทีมจะต้องพูดคุย และรับฟังถึงสิ่งที่อยู่ในใจกัน อย่างอิสระและสร้างสรรค์ ร่วมคิดด้วยกันอย่างจริงจัง ทุกคนพูดคุยด้วยความเคารพต่อความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ไม่โอ้อวดความคิดของตนเอง หรือทับถมความคิดของผู้อื่น เปิดเผยความคิด และความรู้สึกกันโดยปราศจากความกลัวหรือความอาย

4.4.5 บุคลากรรู้จักการจัดการอย่างสร้างสรรค์เมื่อเกิดความขัดแย้งกันในทีม การทำงานในทีมจะต้องมีการทำงานร่วมกันในคนหลายๆความคิดเห็น และมีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ต่างคนต่างจะเอาความคิดของตนเป็นใหญ่ แต่เมื่อมาทำงานร่วมกันเป็นทีม สมาชิกจะต้องหาวิธีการในการจัดการอย่างสร้างสรรค์และสามารถจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีมได้

4.4.6 บุคลากรมีการแสดงความคิดเห็นที่หลากหลายในที่ประชุมมองว่าผู้อื่นก็ร่วมแสวงหาข้อเท็จจริง หากความกระฉ่าง หามุมมองเหมือนกับตน ต่างก็เป็นผู้ร่วมเดินทาง จำเป็นต้องเปิดใจ เห็นใจ และเข้าใจผู้อื่นด้วย เป็นผู้เกื้อกูลบรรยากาศที่ดีของการเสวนาไว้ ไม่พยายามไป “ข่ม” หรือมีอิทธิพลเหนือผู้ใดในกลุ่ม

4.4.7 บุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ ปราศจากความกลัวในการวิพากษ์วิจารณ์ในการแสดงความคิดเห็นในทีม สมาชิกจะต้องเคารพในความคิดเห็นของกันและกันจะ

4.4.8 บุคลากรรับฟังความคิดเห็นของกันและกัน สมาชิกในทีมจะต้องยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น โดยไม่มีการสร้างกำแพงในการรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น

4.4.9 บุคลากรต้องมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันภายในทีมเมื่อเกิดปัญหาขึ้นเพราะแต่ละความคิดเห็นสามารถนำมาใช้ในการแก้ไขปัญหาได้ เมื่อมีการประชุมกันในทีมจะมีข้อสรุปไปสู่การกระทำ ไม่ใช่เป็นเป็นการประชุมเพียงแค่พูดคุยเท่านั้น การประชุมกันในบางครั้งทั้งหมดไปกับการที่ไม่ได้ทำอะไรที่เป็นแก่นสารออกมาจากการประชุมเลย

4.5 การพัฒนาให้บุคลากรมีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม โดยการนำแนวคิดการคิดทั้งเป็นระบบเข้ามาช่วยในการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

5. องค์ประกอบของ การคิดทั้งระบบ (System Thinking) เป็นองค์ประกอบในวินัยประการที่ 5 ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ มีดังนี้

5.1 การคิดเป็นระบบครบวงจรเป็นการคิดภาพรวมทั้งระบบที่สัมพันธ์เชื่อมโยงกันทั้งหมดอย่างเป็นตรรกะ โดยพิจารณาถึงต้นเหตุที่แท้จริงของปัญหาและผลกระทบของปัญหานั้นที่มีต่อทุกส่วนขององค์กรอันจะนำไปสู่การแก้ไขปัญหาและวางแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่

5.1.1 บุคลากรเข้าใจว่าเมื่อทำงานร่วมกันทุกคนจะเห็นภาพรวมขององค์กรร่วมกันเมื่อต้องทำงานร่วมกันหรือทำงานเป็นทีมทุกคนในองค์กรจะต้องเห็นภาพรวมของระบบทั้งหมดขององค์กรและมองไปในทิศทางเดียวกันร่วมกันได้อย่างชัดเจน

5.1.2 บุคลากรสามารถคิดคำนึงถึงภาพรวมขององค์กรได้ การคิดเป็นระบบต้องมองว่าตัวเองและสาเหตุเป็นส่วนหนึ่งของระบบอันเดียวกันและสามารถคิดถึงภาพรวมทั้งหมดขององค์กรได้

5.1.3 บุคลากรสามารถวิเคราะห์และสังเคราะห์ความรู้จากข้อมูลที่มีอยู่ในองค์กรได้นำข้อมูลต่างๆ ที่มีในองค์กรมาวิเคราะห์สังเคราะห์ความรู้ที่ได้นำไปใช้ในการพัฒนาองค์กรได้อย่างถูกต้องและชัดเจน

5.1.4 บุคลากรสามารถคิดทั้งระบบและปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ลักษณะของการมองภาพรวม หรือระบบใหญ่ว่าประกอบด้วยระบบย่อยๆที่มีความสัมพันธ์กัน ดังนั้นในการทำงานต้อง

มองระบบใหญ่ๆ ก่อนว่าจะมีเป้าหมายในการทำงานอย่างไร และแบ่งการทำงานออกเป็น ส่วนย่อยๆ จากนั้นดำเนินการทีละส่วนย่อยนั้นให้เสร็จ

5.1.5 บุคลากรมองเห็นภาพกว้างๆ ขององค์กรมากกว่าเฉพาะหน้าที่ของตนและปรับการทำงานให้สอดคล้องกับรูปแบบการทำงาน โดยยึดเป้าหมายขององค์กรทั้งระบบไม่มีการแบ่งแยกเฉพาะส่วนของตน หรือ เฉพาะ แผนกของตน

5.1.6 บุคลากรรู้จักการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างหน่วยงานเดียวกันและระหว่างหน่วยงาน จะทำให้เกิดแนวคิดใหม่ๆ และสามารถนำมาปรับใช้ในหน่วยงานของตนได้อย่างสร้างสรรค์และมีการพัฒนางานขึ้นไปยิ่งขึ้น

5.1.7 บุคลากรเห็นภาพความซับซ้อนและเข้าใจถึงความสัมพันธ์ในระบบโครงสร้างขององค์กรอย่างเป็นระบบ เป็นการใช้วิธิตัด และภาษาที่ใช้อธิบายพฤติกรรม ความเป็นไปต่าง ๆ เพื่อให้สามารถเปลี่ยนแปลงระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับความเป็นไปในโลกแห่งความจริง

5.2 การพัฒนาให้บุคลากรเข้าใจถึงวงเสริมแรงเป็นไปในทางที่ดี ทางที่เจริญ งอกงาม (หมุนขึ้น) หรือวงเสริมแรงในทางที่ไม่ดี ที่จะเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องจนครบวงรอบแล้วรอบเล่า จนกลายเป็นพลังขับเคลื่อน ซึ่งทุกอย่างองค์ประกอบจะเป็นตัวเสริมศักยภาพซึ่งกันและกัน จนกลายเป็นพลังขับเคลื่อน

5.3 การพัฒนาให้บุคลากรเข้าใจถึงสภาพที่เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงขึ้นภายในระบบ จะต้องรอเวลาช่วงหนึ่งจึงจะเห็นผล

5.3.1 บุคลากรเข้าใจถึงผลป้อนกลับในการทำงาน บุคลากรต้องเข้าใจว่าผลย้อนกลับในการทำงานจะต้องมีทั้งประสบความสำเร็จหรือไม่ประสบความสำเร็จ

5.3.2 บุคลากรสามารถออกแบบแก้ไข และมีความยืดหยุ่นต่อสิ่งที่มากระทบภายในและภายนอกต่อระบบโครงสร้างขององค์กร การคิดอย่างเป็นระบบจะต้องออกแบบการเชื่อมต่อแต่ละองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กันและสร้างเป็นวงจรของความเป็นเหตุเป็นผลกัน

5.3.3 บุคลากรสามารถแก้ไขปัญหาโดยพิจารณาทั้งระบบไม่แก้ไขเฉพาะจุดโดยลำพัง และสามารถกำหนดวิธีแก้ไขปัญหาได้ ไม่มีการกล่าวโทษฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งหรือแผนกใดแผนกหนึ่ง แต่จะต้องหาสาเหตุทั้งระบบเพราะทั้งองค์กรเป็นระบบเดียวกันทั้งองค์กร จะต้องค้นหาสาเหตุของปัญหา ให้ได้ว่าเกิดจากสาเหตุใด และจะมีวิธีการแก้ปัญหาอย่างไร

5.3.5 บุคลากรจะต้องระวังในการแก้ปัญหาที่รวดเร็ว ถ้าเป็นงานที่สามารถเห็นได้และสัมผัสได้ สามารถตัดสินใจ แก้ปัญหาได้ทันที เพราะเข้าใจ แต่สำหรับปัญหานามธรรม เช่น ปัญหา ด้านทัศนคติ ความเชื่อ แนวทางแก้ไขปัญหาคงเข้าไปใกล้ชิด เพื่อสังเกตและทำความเข้าใจในลักษณะของงาน จึงจะสามารถค้นหาสาเหตุปัญหาได้อย่างแท้จริง

5.3.6 บุคลากรต้องพิจารณาปัญหาที่เกิดขึ้นในรูปแบบองค์กรไม่ควรพิจารณาแต่เพียงปัจเจกบุคคลเท่านั้น โดยมีกรอบแนวความคิด คือ คิดเป็นกลยุทธ์ เน้นรูปแบบที่สามารถนำไปปฏิบัติจริงได้ คิดทันการณ์ การคิดควรทันต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีอิทธิพลต่อองค์กร และสามารถแก้ไขปัญหาคิดทันการณ์

5.3.7 บุคลากรต้องไม่เพียงแต่คิดถึงปัญหาเฉพาะหน้าเท่านั้นควรพิจารณาถึงสภาพการณ์ในอนาคต เพื่อสามารถกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานเชิงรุกได้ในขณะนี้พอสมควรได้เป็นคำพูดสั้น ๆ ได้ว่า “คิดให้เสร็จ” กล่าวคือต้องมองภาพใหญ่ให้เป็น อย่างมองแต่เพียงหน้าตัดของตัวเองเท่านั้น หรืออาจจะเปรียบเหมือนการมองป่า ก็ให้เห็นถึงต้นไม้ต่าง ๆ ที่ประกอบกันเป็นป่าด้วย

5.3.8 บุคลากรจะต้องเข้าใจว่าเมื่อคิดจะทำหรือดำเนินการอะไรแล้วควรพิจารณาให้เสร็จสิ้นถึงผลสุดท้าย ว่าการคิดที่จะทำหรือดำเนินการอะไรจะต้องใช้ปัจจัยอะไรบ้าง การนำปัจจัยมาใช้มีผลกระทบอะไรบ้าง ใครเป็นผู้ใช้ปัจจัยหรือผู้ทำนั่นเอง ทำอย่างไร การกระทำนั้นไปกระทบใครบ้าง ทำแล้วได้ผลอย่างไร ผลนั้นไปกระทบใครบ้าง และผลนั้นไปก่อให้เกิดอะไรในอนาคต

5.4 การพัฒนาให้บุคลากรรู้ถึงตัวแปรในการคิดอย่างเป็นระบบ คือ การห้วงเวลาเป็นช่วงเวลาระหว่างการใส่ปัจจัยเข้าจนถึงการรอผลลัพธ์ เหมือนกับการลงทุนในการผลิตและต้องใช้ระยะเวลา เพื่อรอให้ถึงเวลาของการเก็บเกี่ยวผลผลิต การคิดทั้งระบบจะต้องมีตัวแปรในเรื่องของการรอ เพราะจะทำให้มองภาพในระยะยาวได้ ซึ่งผลงานที่ได้รับจะเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไปได้แก่

5.4.1 บุคลากรมีความเข้าใจถึงการคิดทั้งระบบเป็นกระบวนการที่มีเรื่องของระยะเวลาเข้ามาเกี่ยวข้องในการแก้ไขปัญหาใดๆจะต้องมีกระบวนการเรื่องของระยะเวลาเข้ามาเกี่ยวข้อง เพราะปัญหาบางอย่างอาจจะใช้ระยะเวลาดสั้นหรือระยะเวลายาวนานไม่เท่ากัน

5.4.2 บุคลากรมีความเข้าใจถึงผลลัพธ์ที่ต้องการจากการคิดอย่างทั้งระบบจะได้ผลล่าช้ากว่าที่คิดไว้ บางปัญหาต้องใช้เวลาในการแก้ปัญหาไม่สามารถเห็นผลของการแก้ปัญหาในทันที เพราะจะต้องรอผลที่อาจใช้ระยะเวลานานกว่าจะเห็นผล การแก้ปัญหาอาจต้องใช้เวลานาน พฤติกรรมจะดีขึ้นก่อนที่จะเลวลง หรือ แย่ลงก่อนที่จะค่อยๆดีขึ้น การแก้ปัญหาต้องใช้เวลาอาจใช้เวลาในระยะยาวกว่าที่ผลสำเร็จนั้นจะเห็นผลเนื่องจากมีความเกี่ยวเนื่องเกี่ยวข้องกับหน่วยต่างๆในองค์กร

2.2 ทฤษฎีความพึงพอใจ (Satisfaction)

2.2.1 ความหมายของความพึงพอใจ (Satisfaction)

นักวิชาการในสาขาจิตวิทยาองค์กร พฤติกรรมองค์กร การจัดการและการบริการองค์กรได้ศึกษาและทำความเข้าใจลักษณะทางจิตด้านความพึงพอใจของบุคคลไว้เป็นจำนวนมาก นักวิชาการแต่ละคนได้

ให้ความหมายของความพึงพอใจไว้ ซึ่งส่วนใหญ่มีความคล้ายคลึงกัน มีรายละเอียดบางส่วนแตกต่างกัน โดยนำเสนอนิยามของความพึงพอใจที่นักวิชาการได้อธิบายสรุปไว้ชัดเจน ดังนี้

นักวิชาการต่างประเทศ

กู๊ด (Good,1973) ได้ให้ความหมายของคำว่า ความพึงพอใจ หมายถึง คุณภาพ สภาพ หรือ ระดับความพึงพอใจ ซึ่งเป็นผลมาจากความสนใจต่างๆและเจตคติของบุคคลที่มีต่องาน [20]

มัวร์ (Morse,1958) ได้ให้ความหมายของคำว่า ความพึงพอใจ หมายถึง สิ่งใดก็ตามที่สามารถลดความตึงเครียดของมนุษย์น้อยลง และความตึงเครียดนี้เป็นผลมาจากความต้องการของมนุษย์ เมื่อมนุษย์ต้องการมากจะเกิดปฏิกิริยาเรียนรู้อิ่ง เมื่อใดที่ความต้องการตอบสนอง ความตึงเครียดนั้นจะน้อยลงหรือหมดไปทำให้เกิดความพึงพอใจขึ้นได้ [21]

เชลลีย์ (Shelly,1975) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจว่า ความพึงพอใจเป็นความรู้สึกสองแบบของมนุษย์คือ ความรู้สึกในทางบวก และ ความรู้สึกในทางลบ ความรู้สึกในทางบวกเมื่อเกิดขึ้นแล้วทำให้เกิดความสุข และมีผลสัมพันธ์กับความรู้สึกในทางบวกมากขึ้น เรียกว่า ความพึงพอใจ[22]

วอลแมน (Wolman,1979) ได้ให้ความหมายของคำว่า ความพึงพอใจ หมายถึง ความรู้สึกมีความสุขเมื่อคนเราได้รับผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย ความต้องการหรือแรงจูงใจ การวัดความพึงพอใจของผู้ใช้บริการนั้นจะช่วยในการประเมินประสิทธิภาพในการดำเนินงาน[23]

วรูม (Vroom,1979) กล่าวว่า เจตคติและความพึงพอใจในสิ่งหนึ่งสิ่งใดสามารถใช้แทนกันได้ เพราะทั้งสองคำนี้หมายถึง ผลที่ได้จากการที่บุคคลเข้าไปมีส่วนร่วมในสิ่งนั้น เจตคติด้านบวกแสดงให้เห็นถึงสภาพความพึงพอใจในสิ่งนั้น และ เจตคติด้านลบแสดงให้เห็นถึงสภาพความไม่พึงพอใจ [24]

นักวิชาการในประเทศ ได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

หลุย จำปาเทศ ได้ให้ความหมายของคำว่า ความพึงพอใจ หมายถึง ความต้องการได้บรรลุเป้าหมาย พฤติกรรมที่แสดงออกมาก็จะมีความสุข จะสังเกตได้จากสายตา คำพูด และ การแสดงออก ความถึงพอใจจะช่วยลดความเครียดที่มีอยู่ เมื่อคนได้บรรลุความต้องการแล้วความพึงพอใจจะเกิดขึ้นแต่มีได้หมายความว่าเราจะพอใจตลอดไปเมื่อเวลาผ่านไปสักระยะหนึ่งความพึงพอใจจะลดลงหรือหมดหายไป ในที่สุดอย่างไรความต้องการใหม่จะตามมาและอาจแปลกไปกว่าเดิมซึ่งจะไม่มีวันสิ้นสุด [25]

สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ กล่าวว่า ความต้องการ และ ความพึงพอใจเป็นของคู่กัน ความพึงพอใจเป็นภาวะทางอารมณ์ ซึ่งเป็นผลจากการรับรู้ในสิ่งหนึ่งสิ่งใด หรือจากประสบการณ์ เป็นภาวะทางอารมณ์ทางบวก ที่แสดงสถานะของความพอใจ จะช่วยส่งเสริมให้การทำงานบรรลุผล ซึ่งจะสอดคล้องกับความต้องการ โดยมากใช้ในความหมายโดยเฉพาะถึงทัศนคติของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง และความพึงพอใจจะประเมินเป็นรายบุคคลที่เป็นพลวัตที่ต้องมีการวัดระดับความสูงต่ำอยู่เป็นประจำ ความพึงพอใจเป็นทัศนคติ ซึ่งเป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกนึกคิดในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง อันจะเป็นผลต่อพฤติกรรมที่แสดงออกของบุคคล [26]

บุญศิริ ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจว่า สภาวะทางอารมณ์ที่เกิดจากการบรรลุถึงเป้าหมาย[27]

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ ได้กล่าวว่า การจูงใจเป็นกระบวนการที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจของผู้ถูกจูงใจ เพื่อสร้างกำลังใจและความเต็มใจในการกระทำหรือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมโดยใช้สิ่งเร้า ที่พึงพอใจมากระตุ้นเพื่อให้เกิดแรงขับ การที่บุคคลบรรลุเป้าหมาย หรือ ได้ในสิ่งที่ต้องการ ทำให้เกิดความพึงพอใจความพอใจเมื่อความต้องการได้รับการตอบสนองแล้ว และ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเมื่อเกิดแรงจูงใจขึ้นแล้วสามารถตอบสนองแรงจูงใจ คือ ความพึงพอใจ [28]

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และ คณะ ได้สรุปการศึกษาของ Stanton And Futrell และ Patrick E.Murphy Ben M.Enis ในเรื่องความพึงพอใจไว้ดังนี้ คือ ความพึงพอใจ หมายถึง ทัศนคติ ความชอบ ความเชื่อมั่นเกี่ยวกับสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ความรู้สึกนึกคิดของบุคคลต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือพฤติกรรม ตลอดจนแนวโน้มการเกิดพฤติกรรม และอาจหมายถึงความโน้มเอียงที่เกิดจากการเรียนรู้ในการตอบสนองต่อสิ่งกระตุ้นไปในทิศทางที่สม่ำเสมอ การเกิดของความพึงพอใจนั้นเกิดจากข้อมูลที่แต่ละคนได้รับ [29]

สรุปได้ว่า ความพึงพอใจ หมายถึง ความรู้สึก หรือ เจตคติของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือปัจจัยต่างๆที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกพอใจ ความพึงพอใจเป็นนามธรรมไม่สามารถมองเห็นได้เป็นรูปธรรมอย่างชัดเจน แต่จะสังเกตได้จากการแสดงออกของบุคคลนั้นๆ

2.2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจ

ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจมีมากมายแต่ในการวิจัยครั้งนี้ได้นำทฤษฎีของการจูงใจมาใช้ในการศึกษาในเรื่องความพึงพอใจของบุคลากรต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่

1. ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์ซเบอร์ก (Heszberg's Two Factors Theory)
2. ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's Hierachy Of Needs)

มีรายละเอียดดังนี้

1. ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบอร์ก (Heszbeg's Two Factors Theory) ทฤษฎีนี้อาจเรียกว่า ทฤษฎีความต้องการทฤษฎีการจูงใจและธำรงรักษา (Motivation Maintenance Theory) หรือ ทฤษฎีการจูงใจสุขอนามัย (Motivation - Hygiene Theory)[30] เป็นทฤษฎีซึ่งเสนอแนะว่าความพึงพอใจประกอบด้วย 2 แนวคิด คือ 1. แนวคิดที่มีขอบเขตจากความพึงพอใจ (Satisfaction) ไปยังความไม่พึงพอใจ และได้รับอิทธิพลจากปัจจัยจูงใจ 2. แนวคิดที่มีขอบเขตจากความไม่พึงพอใจ (Dissatisfaction) ไปยังความไม่มีความพึงพอใจ (No Dissatisfaction) และได้รับอิทธิพลจากปัจจัยอนามัย (Hygiene Factors) ทฤษฎีนี้ได้รับการพัฒนาโดย Heszbeg ทฤษฎี 2 ปัจจัยนี้มีความคล้ายคลึงกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow ทฤษฎี 2 ปัจจัย ประกอบด้วย

1. ปัจจัยการจูงใจหรือตัวจูงใจ (Motivation Factors หรือ Motivators) เป็นปัจจัยภายในเป็นความต้องการภายในของบุคคลที่มีอิทธิพลในการสร้างความพึงพอใจ เป็นตัวสนับสนุนให้บุคคลทำงานเพิ่มขึ้นอันเนื่องจากแรงจูงใจที่ทำให้เกิดจากการทำงานเป็นปัจจัยนำไปสู่การพัฒนาทัศนคติทางบวกและการจูงใจที่แท้จริง ได้แก่ ความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในตำแหน่ง

2. ปัจจัยการธำรงรักษา (Maintenance Factor) ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factor) หรือปัจจัยค้ำจุน เป็นปัจจัยภายนอกที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจ การเสนอสุขอนามัยไม่ใช่วิธีการจูงใจที่ดีที่สุดในทัศนะของ Heszbeg แต่เป็นการป้องกันความไม่พึงพอใจที่เกิดจากภาวะแวดล้อมในการทำงานเป็นตัวสำคัญน้อยมากเมื่อเทียบกับปัจจัยจูงใจ ได้แก่ เงินเดือนหรือค่าตอบแทน โอกาสก้าวหน้าในการทำงานและการโยกย้ายสลับสับเปลี่ยนในหน่วยงานที่มีทักษะและชั้นยศสูงกว่าเดิม นโยบายและการบริหารในการจัดลำดับเหตุการณ์ต่างๆของการทำงานหรือความสะดวกในการทำงานร่วมกันทั้งผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน และ ผู้บังคับบัญชา สภาพแวดล้อมในการทำงาน การนิเทศสถานภาพของบุคคลในสายตาคณะอื่น สภาพความเป็นอยู่ในขณะทำงานรวมถึงเจตคติในการทำงาน ความมั่นคงในการทำงาน รวมถึง ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น [28]

2. ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy Of Needs Theory)

มาสโลว์ (Maslow) ได้ตั้งสมมติฐานว่ามนุษย์มีความต้องการ ดังนี้

1. มนุษย์มีความต้องการ และความต้องการมีอยู่เสมอ ไม่มีที่สิ้นสุด
2. ความต้องการที่ได้รับการสนองแล้ว จะไม่เป็นสิ่งจูงใจสำหรับพฤติกรรมต่อไป ความต้องการที่ไม่ได้รับการสนองเท่านั้นที่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรม
3. ความต้องการของคนซ้ำซ้อนกัน บางทีความต้องการหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้วยังไม่สิ้นสุดก็เกิดความต้องการด้านอื่นขึ้นอีก

4. ความต้องการของคนมีลักษณะเป็นลำดับขั้น ความสำคัญกล่าวคือ เมื่อความต้องการในระดับต่ำได้รับการสนองแล้ว ความต้องการระดับสูงก็จะเรียกร้องให้มีการตอบสนอง

ลำดับความต้องการพื้นฐานของมาสโลว์ (Marlow)

ลำดับความต้องการพื้นฐานของมาสโลว์ (Marlow) เรียกว่า Hierarchy Of Needs มี 5 ลำดับขั้น ดังนี้

1. ความต้องการด้านร่างกาย (Physiological Needs) เป็นต้องการปัจจัย 4 เช่น ต้องการอาหารให้อิ่มท้อง เครื่องนุ่งห่มเพื่อป้องกันความร้อน หนาว ยารักษาโรคภัยไข้เจ็บ รวมทั้งที่อยู่อาศัย เพื่อป้องกันแดด ฝน ลม อากาศร้อน หนาว และสัตว์ร้าย ความต้องการเหล่านี้มีความจำเป็นต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์ทุกคน จึงมีความต้องการพื้นฐานขั้นแรกที่มนุษย์ทุกคนต้องการบรรลุให้ได้ก่อน

2. ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) หลังจากที่มนุษย์บรรลุความต้องการด้านร่างกาย ทำให้ชีวิตสามารถดำรงอยู่ในขั้นแรกแล้ว จะมีความต้องการด้านความปลอดภัยของชีวิตและทรัพย์สินของตนเองเพิ่มขึ้นต่อไป เช่น หลังจกมนุษย์มีอาหารรับประทานจนอิ่มท้องแล้วได้เริ่มหันมาคำนึงถึงความปลอดภัยของอาหาร หรือสุขภาพ โดยหันมาให้ความสำคัญกับเรื่องสารพิษที่ติดมากับอาหาร ซึ่งสารพิษเหล่านี้ อาจสร้างความไม่ปลอดภัยให้กับชีวิตของเขา เป็นต้น

3. ความต้องการความรักและการเป็นเจ้าของ (Belonging And Love Needs) เป็นความต้องการที่เกิดขึ้นหลังจากการที่มีชีวิตอยู่รอดแล้ว มีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินแล้ว มนุษย์จะเริ่มมองหาความรักจากผู้อื่น ต้องการที่จะเป็นเจ้าของสิ่งต่างๆ ที่ตนเองครอบครองอยู่ตลอดไป เช่น ต้องการให้พ่อแม่ พี่น้อง คนรัก รักเราและต้องการให้เขาเหล่านั้นรักเราคนเดียว ไม่ต้องการให้เขาเหล่านั้นไปรักคนอื่น โดยการแสดงความเป็นเจ้าของ เป็นต้น

4. ความต้องการการยอมรับนับถือจากผู้อื่น (Esteem Needs) เป็นความต้องการอีกขั้นหนึ่ง หลังจากได้รับความต้องการทางร่างกาย ความปลอดภัย ความรักและเป็นเจ้าของแล้ว จะต้องการการยอมรับนับถือจากผู้อื่น ต้องการได้รับเกียรติจากผู้อื่น เช่น ต้องการการเรียกขานจากบุคคลทั่วไปอย่างสุภาพ ให้ความเคารพนับถือตามควรไม่ต้องการการกดขี่ข่มเหงจากผู้อื่น เนื่องจากทุกคนมีเกียรติและศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์เท่าเทียมกัน

5. ความต้องการความเป็นตัวตนอันแท้จริงของตนเอง (Self – Actualization Needs) เป็นความต้องการขั้นสุดท้าย หลังจากที่ผ่านมาความต้องการความเป็นส่วนตัว เป็นตัวตนที่แท้จริงของตนเองลดความต้องการภายนอกลง หันมาต้องการสิ่งที่ตนเองมีและเป็นอยู่ ซึ่งเป็นความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์ เช่นกัน แต่ความต้องการในขั้นนี้มักเกิดขึ้นได้ยาก เพราะต้องผ่านความต้องการในขั้นอื่นๆ มาก่อนและต้องมีความเข้าใจในชีวิตเป็นอย่างดีด้วย[31]

2.2.3 การวัดความพึงพอใจ (Satisfaction)

การวัดความพึงพอใจเป็นการวัดความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งในลักษณะหนึ่งลักษณะใด ซึ่งบุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์ (2544) ได้กล่าวว่าเทคนิคของไลเคิร์ต (Likert) สามารถนำมาวัดทัศนคติได้เกือบทุกเรื่องและให้ค่าที่เที่ยงตรงสูง และสามารถกระทำได้หลายวิธีในการเลือกวิธีใดก็ต้องคำนึงถึงเรื่องที่จะศึกษาว่าวิธีใดจะถูกต้องและเหมาะสมมากที่สุด วิธีการโดยทั่วไปมีดังนี้

1. การใช้แบบสอบถาม เป็นวิธีที่นิยมแพร่หลายวิธีหนึ่ง โดยขอร้องให้ผู้ที่เราต้องการแสดงความคิดเห็นในแบบฟอร์มที่กำหนดคำตอบให้เลือกหรือตอบคำถามอิสระ คำถามที่ถามจะถามเกี่ยวกับเรื่องการบริการ ความสัมพันธ์ หรืออื่น ๆ แล้วนำข้อมูลที่ได้อามาวิเคราะห์หาข้อสรุปที่แน่นอนต่อไป
2. วัดโดยการสัมภาษณ์ ซึ่งวิธีนี้จะต้องใช้เทคนิคและการวางอุบายอย่างมาก มิฉะนั้นจะได้คำตอบซึ่งมีความไม่เที่ยงตรงหรือไม่มีผล
3. การสังเกต วิธีนี้ไม่ค่อยแพร่หลายและไม่สามารถทำได้ในองค์กรที่มีผู้ปฏิบัติงานมาก ๆ คงทำได้ในองค์กรที่มีผู้ปฏิบัติงานไม่มากนัก ซึ่งวิธีนี้ผู้สังเกตต้องใช้ความพยายามอย่างสูงและต้องใช้เวลาและความถี่ในการสังเกตอย่างทั่วถึง [32]

โยธิน ศันสนยุทธ (2530) ได้กล่าวถึง วิธีการวัดคือ การใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ การสังเกต วิธีการใดก็ได้ในการวัดความพึงพอใจนั้นเป็นเรื่องยากพอสมควรเนื่องจากความพึงพอใจเป็นเรื่องของจิตใจและการวัดจะต้องอาศัยข้อมูลหลาย ๆ ด้านประกอบกันเพราะความพึงพอใจของแต่ละคน ซึ่งจะแตกต่างกันไปตามสภาพของแต่ละบุคคล ความพึงพอใจเป็นทัศนคติอย่างหนึ่งในการวัดความพึงพอใจ และได้ให้ทัศนะว่าความพึงพอใจหรือทัศนคติหรือเจตคติเป็นนามธรรมเป็นการแสดงออกค่อนข้างสลับซับซ้อน จึงเป็นการยากที่จะวัดทัศนคติได้โดยตรง แต่เราสามารถวัดทัศนคติได้โดยทางอ้อม ซึ่งจะทำได้โดยการวัดความคิดเห็นของบุคคลเหล่านั้นแทนฉะนั้นการวัดความพึงพอใจก็มีขอบเขตจำกัดอาจมีความคลาดเคลื่อนเกิดจากบุคคลเหล่านั้น โดยแสดงความคิดเห็นไม่ตรงกับความรู้สึกที่แท้จริง ซึ่งความคลาดเคลื่อนนั้นย่อมเกิดขึ้นได้เป็นธรรมดาของการวัดทั่วไปเทคนิคของไลเคิร์ต (Likert) สามารถนำมาใช้ในสภาพการต่าง ๆ ได้อย่างกว้างขวาง[33]

2.3 ข้อมูลวิทยาลัยนวัตกรรมการอุดมศึกษามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ความเป็นมา

วิทยาลัยนวัตกรรมการอุดมศึกษาเป็นหน่วยงานในกำกับของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ตั้งขึ้นตามมติสภามหาวิทยาลัย โดยมีสถานภาพเทียบเท่าคณะ สำนักหรือสถาบันตาม พ.ร.บ. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

พ.ศ.2531 โดยเริ่มแรกมีชื่อว่า “ศูนย์นวัตกรรมอุดมศึกษา” ต่อมาเปลี่ยนเป็น “วิทยาลัยนวัตกรรมอุดมศึกษา” เมื่อวันที่ 10 กุมภาพันธ์ 2540

วิทยาลัยนวัตกรรมอุดมศึกษาถือกำเนิดมาจากวิสัยทัศน์อันยาวไกลของผู้บริหารมหาวิทยาลัย
 ธรรมศาสตร์ที่จะริเริ่มสิ่งใหม่ให้กับวงการการศึกษาไทยและนับเป็นรูปแบบใหม่ของมหาวิทยาลัย
 ธรรมศาสตร์ที่ปรับเปลี่ยนไปจากเดิมที่เคยจัดตั้งเป็นคณะและสาขาวิชา มาสู่รูปแบบวิทยาลัยที่มุ่งเน้น
 ให้การศึกษาในลักษณะที่เป็นสหสาขาวิชา เพื่อให้ได้มาซึ่งการพัฒนาที่สมบูรณ์และยั่งยืนและสมดุล
 โดยได้จัดการศึกษา ฝึกอบรม ค้นคว้าวิจัย และให้บริการแก่สังคม เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาและ
 ส่งเสริมวิชาการชั้นสูงต่างๆ

วิสัยทัศน์

วิทยาลัยนวัตกรรมอุดมศึกษามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์มีวิสัยทัศน์ ดังนี้ วิทยาลัยนวัตกรรม
 อุดมศึกษามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ต้องการจะเป็นผู้นำด้านการปฏิรูปการเรียนรู้และเป็นหน่วยงาน
 ในการบริหารการศึกษาที่สามารถสร้างเมล็ดพันธุ์ (Seed) ทางปัญญาสู่สังคมโดยมุ่งเน้นที่จะสร้างพลัง
 จากความหลากหลาย ก้าวไกลอย่างมีคุณธรรม ก้าวไกลอย่างมีคุณธรรม และ พัฒนาโครงสร้างโดย
 คำนึงถึงองค์รวม (Develop holistically)

พันธกิจ

วิทยาลัยนวัตกรรมอุดมศึกษามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์มีพันธกิจหลักไว้ 3 ประการ ดังนี้

1. การปฏิรูปการเรียนรู้ด้วยการสร้างรูปแบบการเรียนรู้ที่สนุก น่าสนใจ และ ไม่ถูกจำกัดอยู่
 แต่ในห้องเรียน สามารถเรียนรู้ได้ทุกที่ทุกเวลา ไม่ใช่การเรียนการสอนหรือเพียงเพื่อให้ได้รับปริญญา
 บัณฑิต
2. สร้างต้นแบบการบริหารการศึกษา แบบจำลองให้ได้มาซึ่งคุณภาพประสิทธิภาพและ
 ประสิทธิภาพ จนสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีได้ ให้กับหน่วยงานอื่นหรือองค์กรอื่นๆ ได้
3. เพื่อผลิตบัณฑิตที่พึงประสงค์สามารถเรียนรู้ได้อย่างภาคภูมิใจว่าเป็นเมล็ดพันธุ์ทางปัญญา
 เป็นทั้งผู้ที่รอบรู้และผู้ร่วมรับผิดชอบต่อสังคม

โครงสร้างการจัดการองค์กรวิทยาลัยนวัตกรรมอุดมศึกษา

ยุทธศาสตร์ที่วางไว้จะเป็นจริงได้นอกจากจะต้องอาศัยการวางแผนให้ดำเนินการตามยุทธศาสตร์ต้อง
 อาศัยการจัดโครงสร้างที่เหมาะสมแบ่งกลุ่มงานภารกิจที่ชัดเจนและสามารถสรรหาบุคลากรที่มีความรู้
 ความสามารถตรงกับงานที่ต้องรับผิดชอบได้เลือกรูปแบบการจัดการองค์กรในรูปแบบที่มีความยืดหยุ่น

สูงสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามยุทธศาสตร์และความเป็นอิสระในการบริหารงานเน้นการกระจายอำนาจ โปร่งใส และการสร้างกลไกที่จะส่งเสริมให้บุคลากรของวิทยาลัยมีส่วนร่วมในการบริหารงาน

การบริหารจัดการของวิทยาลัยนวัตกรรมการอุดมศึกษา

วิทยาลัยนวัตกรรมการอุดมศึกษามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ได้มีการปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจ โดยได้แบ่งเป็น 4 กลุ่มภารกิจหลัก คือ กลุ่มภารกิจบริการ การศึกษา หรือ Learning Base กลุ่มภารกิจเครือข่ายการเรียนรู้ หรือ Learning Network กลุ่มภารกิจ ศูนย์การศึกษา และ กลุ่มภารกิจการบริหารงานส่วนกลาง

บุคลากรของวิทยาลัยนวัตกรรมการอุดมศึกษา

1. ผู้บริหาร
2. ผู้อำนวยการบริหาร เป็นผู้รับผิดชอบสูงสุดที่ต้องรับผิดชอบงานให้เป็นไปตามนโยบาย และแนวทางที่คณะอำนาจกำหนด
3. ผู้อำนวยการหลักสูตรและผู้จัดการฝ่ายถือ เป็นผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่บริหารงาน หลักสูตรและงานในฝ่ายให้เป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ภายใต้การช่วยเหลือให้ความร่วมมือจากผู้บริหาร ระดับกลาง
4. อาจารย์ อาจารย์แบ่งออกเป็น 3 คือ
 - 4.1 อาจารย์ประจำหลักสูตร หมายถึง อาจารย์ที่ทำงานเต็มเวลาได้ค่าตอบแทนในลักษณะ เงินเดือน
 - 4.2 อาจารย์ประจำวิชา หมายถึง อาจารย์ที่ทำงานไม่เต็มเวลาและได้ค่าตอบแทน ในลักษณะเป็นค่าบรรยายและเงินสมนาคุณ
 - 4.3 อาจารย์พิเศษ วิทยากรรับเชิญ หมายถึง อาจารย์ที่ทำงานไม่เต็มเวลาและได้ค่าตอบแทนในลักษณะเป็นค่าบรรยายและเงินสมนาคุณ
5. เจ้าหน้าที่

วิทยาลัยนวัตกรรมการอุดมศึกษามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์กับแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้

วิทยาลัยนวัตกรรมการอุดมศึกษามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์มีแนวคิดในการบริหารจัดการสอดคล้องกับแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของปีเตอร์ เอ็ม เซ็งเก้ โดยได้นำแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มาใช้ในองค์กรโดยกำหนดไว้ในพันธกิจ และ วิสัยทัศน์ที่เน้นในเรื่องการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต เน้นองค์กรให้เป็นผู้นำด้านการปฏิรูปการเรียนรู้ และเป็นหน่วยงานที่สามารถสร้างเมล็ดพันธุ์ทางปัญญาสู่สังคม โดยคำนึงถึงองค์รวม (Develop Holistically) นอกจากนี้ยังมีการบริหารจัดการที่เน้นในเรื่องของการเรียนรู้โดยมีกลุ่มภารกิจเครือข่ายการเรียนรู้ที่มีหน้าที่สร้างเครือข่ายการเรียนรู้ผ่านสื่อต่างๆ ทั้ง

ที่เป็นสื่อประสม สื่อการเรียนอิเล็กทรอนิกส์ และสื่อผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศและโทรคมนาคม ตลอดจนให้บริการด้านการฝึกอบรม สัมมนา งานพัฒนาวิชาการและงานวิจัย รวมทั้งงานที่ปรึกษา และยังบริหารจัดการศูนย์การศึกษา การสัมมนา ที่ศูนย์พญา ที่รู้จักกันในนามของ “อุทยานการเรียนรู้” (Learning Resort) ที่เน้นแนวคิดในการเรียนรู้ภายใต้บรรยากาศที่ผ่อนคลาย เน้นกิจกรรมเพื่อการเรียนรู้

วิทยาลัยนวัตกรรมการศึกษามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของบุคลากรเป็นสำคัญโดยคำนึงถึงว่าเจ้าหน้าที่พนักงาน คือ สิ่งที่มีค่าที่สุดของวิทยาลัย ถึงแม้เป้าหมายของการปฏิบัติงานจะมุ่งเน้นไปที่ผลงานแต่มิได้มองข้ามความสำคัญของบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน โดยถือว่าคุณภาพที่แท้จริงจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่องานได้ผลและคนเป็นสุขเท่านั้น การที่เจ้าหน้าที่จะปฏิบัติงานได้ผลโดยที่ตนเองเป็นสุขและสนุกกับงานได้วิทยาลัยต้องให้ความสำคัญอย่างจริงจังในการพัฒนาบุคลากรโดยมุ่งเน้นในการพัฒนาทั้งสามด้าน คือ 3'H คือ 1. ด้าน Hand การเพิ่มพูนทักษะ(Skill) ความสามารถให้สามารถทำงานได้อย่างถูกต้องคล่องแคล่วไม่ผิดพลาด วิทยาลัยจะต้องให้มีการฝึกอบรมที่เหมาะสมกับเจ้าหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรแต่ละคน 2. ด้าน Head การพัฒนาความรู้ (Knowledge) ให้สามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้องทันถ่วงที รู้จักประยุกต์ใช้ความรู้ และสามารถแก้ปัญหาต่างๆได้ 3.ด้านจิตใจ (Heart) การพัฒนาในส่วนที่เป็นทัศนคติทำให้เห็นถึงคุณค่าของงานที่ทำด้วยสติปัญญา มีความสุขกับงานที่รับผิดชอบ รู้สึกภาคภูมิใจในสิ่งที่รับผิดชอบ

วิทยาลัยมีนโยบายจะพัฒนาบุคลากรของวิทยาลัยให้เกิดความรู้ความเข้าใจและตระหนักในเรื่องคุณภาพจึงได้กำหนดนโยบายคุณค่าในรูปแบบค่านิยมร่วม (Shared Value) 5 ประการ คือ วางแผนล่วงหน้า รักษาวินัย หัวใจให้บริการ ทีมงานโดดเด่น มุ่งเน้นการพัฒนา คุณภาพเป็นเรื่องที่ไม่ได้เกิดขึ้นต้องเป็นการวางแผนล่วงหน้าไว้แต่ต้น แผนงานจะไม่มี ความหมายหากผู้ปฏิบัติงานขาดวินัย ไม่ใส่ใจที่จะเดินตามแผน ระบบอาจสร้างความคงเส้นคงวาในการดำเนินงานแต่สิ่งที่ผู้รับบริการต้องการคือการบริการด้วยใจ คุณภาพมิได้เกิดจากการทำของคนใดคนหนึ่งแต่เป็นผลเนื่องจากการทำงานเป็นทีม การเปลี่ยนแปลงพัฒนาถือเป็นหัวใจสำคัญของคำว่านวัตกรรมจึงต้องมุ่งเน้นให้บุคลากรทุกคนเห็นความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงและพัฒนาอยู่ตลอดเวลา [34]

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้และความพึงพอใจสามารถสรุปได้ดังนี้คือ

วสันต์ ศรีพิพัฒน์ [35] ได้ศึกษาเรื่องการประยุกต์ใช้แนวคิดทางด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้สู่อุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ (Applications Of Learning Organization Concept To Software Industry) พบว่า ปัจจุบันโลกได้ก้าวเข้าสู่ระบบเศรษฐกิจและสังคมแห่งปัญญาและการเรียนรู้ (Knowledge-Based Economy / Society) มีผลให้องค์กรที่จะดำเนินการใดๆ ย่อมต้องใช้ข้อมูล-ข่าวสาร-องค์ความรู้ และภูมิปัญญา ดังนั้นองค์กรจึงต้องสร้าง “องค์กรแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization) ขึ้นเพื่อกระตุ้นให้สมาชิกทุกคนในองค์กรมีความกระตือรือร้นในการเพิ่มศักยภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อที่จะได้ไปสู่อนาคตที่ดียิ่งขึ้น ระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Based System) ที่พัฒนาขึ้นนี้ เป็นระบบหนึ่งทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยจะทำการศึกษาถึงความหมาย และเนื้อหาสาระเกี่ยวกับข้อมูลความรู้ และองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยจะเป็นการเชื่อมโยงรูปแบบการทำงานเป็นทีมเข้ากับกระบวนการในการเรียนรู้ เพื่อนำไปประยุกต์ใช้กับอุตสาหกรรมทางด้านซอฟต์แวร์ในส่วนที่เกี่ยวกับความรู้ และสมาชิกในองค์กรมีการเรียนรู้ระหว่างการปฏิบัติงานคือ เป็นการเรียนรู้เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในหลักการ มีความเข้าใจในหลักการณ์นั้นๆ มีการฝึกฝนจนเกิดทักษะ และสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้เข้ากับองค์กรได้ รวมถึงให้ทราบถึงวิธีการจัดเก็บความรู้ และการค้นคืนความรู้ คุณสมบัติที่ได้จากการใช้ระบบการจัดการความรู้ จะทำให้สามารถบริหารจัดการข้อมูล และความรู้ได้ง่าย และรวดเร็ว ตลอดจนสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการจัดเก็บความรู้ และการค้นคืนความรู้เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะที่จะก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการไปสู่เป้าหมายร่วมขององค์กร

พิมพ์กานต์ อุ่นกุล [13] ได้ศึกษาวิเคราะห์องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ผลการวิจัยสามารถสรุปได้ดังนี้ คือ องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มี 12 ตัวประกอบ คือ 1. การรู้ทัศนคติและความเข้าใจของตนเองและเพื่อนร่วมงาน (Mental Models) 2. การคิดอย่างมีวิจารณญาณ (Critical Thinking) 3. การรู้ทั้งระบบและคิดทั้งระบบ (Systems Thinking) 4. การปรับเปลี่ยนการทำงาน (Work Improvement) 5. การรู้สถานภาพปัจจุบันและรู้ว่าต้องการไปสู่สถานภาพใด (Personal Mastery) 6. การสร้างเป้าหมายของกลุ่มและการมีวิธีการไปสู่เป้าหมายร่วม (Shared Vision) 7. การคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking) 8. การที่สามารถใช้ความแตกต่างในความคิดเพื่อให้ได้คำตอบที่ดีกว่ามีคนเดียวคิด (Team Learning) 9. การคิดแก้ปัญหาอย่างมีระบบ (Systematic Thinking) 10. การร่วมมือกัน (Cooperation) 11. การเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) 12. การระดมความคิด (Brainstorming)

ศิริมา ชนานิมิตร [36] ได้ศึกษาแนวทางการเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยประชากร คือ โรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย จำนวน 24 โรงเรียน พบว่า ด้านยุทธศาสตร์การเรียนรู้อยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรก

รองลงมาคือ การเรียนรู้ระหว่างองค์กร ส่วนคุณลักษณะอื่นๆ อีกเก้าด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยที่ด้านการมีส่วนร่วมในการจัดทำนโยบาย ระบบสารสนเทศ และการพลิกแพลงรางวัลตอบแทน อยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างต่ำ และพบว่าแนวทางการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย เป็นไปตามหลักการของควมมีวินัยห้าประการของเซนจิ (Senge) คือ (1) การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (2) รูปแบบทางความคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (3) การสานวิสัยทัศน์ (4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (5) การคิดทั้งระบบ และอีกสิ่งหนึ่งที่พบเพิ่มจากหลักการทั้งห้าคือ การเป็นพยานในความเชื่อและความศรัทธาในศาสนา

ชาญอนันต์ ตั้งละมัย [37] ได้ศึกษาเรื่อง “สถานภาพและการรับรู้ของพนักงานที่มีต่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ศึกษากรณี บริษัท ยูนิแบรนต์ (ประเทศไทย) จำกัด” ผลการศึกษาพบว่า

1. พนักงานในหน่วยธุรกิจมีคุณลักษณะส่วนบุคคลได้แก่ อายุ ตำแหน่งงานปัจจุบัน และ การศึกษาสูงสุดมีผลต่อการรับรู้ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับที่ไม่แตกต่างกัน มีคุณลักษณะส่วนบุคคล คือ สังกัดฝ่ายมีการรับรู้ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับที่แตกต่างกัน
2. พนักงานในหน่วยปฏิบัติการมีคุณลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ และ สังกัดฝ่าย มีการรับรู้ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับที่ไม่แตกต่างกัน มีคุณลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ ตำแหน่งปัจจุบัน
3. พนักงานในหน่วยธุรกิจมีคุณลักษณะส่วนบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับการรับรู้ของพนักงานที่มีต่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมากที่สุด
4. พนักงานในหน่วยปฏิบัติการมีคุณลักษณะส่วนบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับการรับรู้ของพนักงานที่มีต่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้สูงสุดในระดับมากที่สุด
5. การรับรู้ของพนักงานที่มีต่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์ กับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้สูงสุดในระดับมากที่สุด
6. องค์กรประกอบ 5 ประการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานในหน่วยธุรกิจมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
7. องค์กรประกอบ 5 ประการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานในหน่วยปฏิบัติการมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ปาริชาติ คุณปลื้ม[38] ได้ศึกษาการพัฒนาารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย (Developing Learning Organization Models Of Private Universities In Thailand) ผลการวิจัย พบว่า รูปแบบที่เหมาะสมขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทยตามแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญพบว่า ประเด็นสำคัญที่ก่อให้เกิดหลักการทั้ง 5 ตามแนวคิดของเซนจิ ประกอบด้วย หลักการที่ 1 ได้แก่ การมีสติและฝึกรัดใจให้มีความมุ่งมั่นในการใฝ่เรียนใฝ่รู้ และการใช้ข้อมูล ข้อเท็จจริงและเหตุผลทุกครั้งในการคิดวิเคราะห์และตัดสินใจ หลักการที่ 2 ได้แก่ การปรับระบบการศึกษาที่สามารถสอนให้คิดและวิเคราะห์ด้วยตนเอง และการใช้แหล่งความรู้หลายๆ แหล่งเพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจ หลักการที่ 3 ได้แก่ การยอมรับความสามารถของผู้อื่น และการ

ติดต่อกับสื่ออย่างมีประสิทธิภาพ หลักการที่ 4 ได้แก่ การมีกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของสมาชิกในทีม และการมีกระบวนการฝึกอบรมสมาชิกในทีม หลักการที่ 5 ได้แก่ การมีความเข้าใจในการจัดลำดับความสำคัญของงาน และ ระบบ โครงสร้าง นโยบาย และ กระบวนการทำงานขององค์กรต้องมีการออกแบบให้สามารถคัดแปลงแก้ไขมีความยืดหยุ่นและตอบสนองต่อสิ่งที่มากระทบทั้งภายในและภายนอกองค์กร

จารุณี ตันติเวชวุฒิกุล [39] ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงงานเขตนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด พบว่า ประเด็นสำคัญตามหลักการทั้ง 5 ประกอบด้วย หลักการที่ 1 ได้แก่ การส่งเสริมให้พนักงานมีการดูแลจัดการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และการบริหารงานโดยใช้วงจรของเดมมิง หลักการที่ 2 ได้แก่ ระบบเศรษฐกิจใหม่ต้องพึ่งพาข้อมูลข่าวสาร ภูมิความรู้ ภูมิปัญญา เพื่อการคิดการตัดสินใจในชีวิตประจำวันและในธุรกิจและผู้บริหารสนับสนุนและให้โอกาสแก่พนักงานในการเรียนรู้ ตลอดจนส่งเสริมให้มีการสร้างผลงานความคิดใหม่ๆ อยู่เสมอ หลักการที่ 3 ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงงานโดยพนักงานยอมรับและมองเห็นไปในทิศทางเดียว และเชื่อในวิสัยทัศน์และการสร้างความรู้สึกร่วมกันในการวางแผนพัฒนาระบบงาน หลักการที่ 4 ได้แก่ สภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีจะเอื้อประโยชน์ต่อการเรียนรู้ และพัฒนาทีมงานของคนในองค์กรและการปฏิบัติงานในโรงงานต้องตระหนักเรื่องความปลอดภัย และการฝึกซ้อมแผนฉุกเฉิน และหลักการที่ 5 ได้แก่ การคิดทั้งระบบ เป็นการนำองค์ความรู้มาบูรณาการขึ้นเป็นความรู้ใหม่เป็นการพัฒนาไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดี

ณัฐชนน นาทิพย์ [40] ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานท่าอากาศยานเชียงใหม่ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความพึงพอใจและสาเหตุของความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานท่าอากาศยานเชียงใหม่ กลุ่มตัวอย่างได้แก่ พนักงานท่าอากาศยานเชียงใหม่ จำนวน 123 ราย เครื่องมือที่ใช้ได้แก่ แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.93 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า พนักงานท่าอากาศยานเชียงใหม่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านศักดิ์ศรีของอาชีพในระดับมาก ส่วนด้านอื่นๆอยู่ในระดับปานกลาง คือ ด้านสัมพันธภาพในการทำงาน ด้านความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านสภาพการทำงาน ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ด้านนโยบายบริหารงาน และด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ส่วนสาเหตุที่ทำให้พนักงานไม่มีความพึงพอใจ ได้แก่ ผู้บริหารขาดความยุติธรรม พนักงานในองค์กรขาดความสามัคคี และพนักงานทำงานไม่เหมาะสมกับตำแหน่ง

สุนารี เอกวิทย์นุรักษ์ [41] ได้ศึกษาเรื่องความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานภายหลังการแปลงสภาพรัฐวิสาหกิจเป็น บริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน) วัตถุประสงค์เพื่อ 1. ศึกษาระดับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานภายหลังการแปลงสภาพจากการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย (ปตท.) เป็นบริษัท ปตท.จำกัด(มหาชน) 2. ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน และ 3. เสนอแนะในการปรับปรุง หรือสร้างความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานกลุ่มตัวอย่างที่ใช้เป็น พนักงาน ปตท.ในสำนักงานใหญ่ธุรกิจก๊าซธรรมชาติ ธุรกิจน้ำมัน ธุรกิจปิโตรเคมีและการกลั่น จำนวน 389 คน ได้มาจากการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอนนี้ ค่าความคลาดเคลื่อนเท่ากับ 0.04 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น มีค่าความเชื่อมั่น 0.93 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ใช้การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละค่ามัธยฐานเลขคณิต ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติทดสอบที่ การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว การเปรียบเทียบพหุคูณด้วยวิธีการของเชฟเฟ่ ผลการวิจัย พบว่า 1. ระดับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน ปตท.หลังการแปลงสภาพรัฐวิสาหกิจ ภาพรวม จัดอยู่ในระดับค่อนข้างมาก ค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.69 โดยเรียงลำดับความพึงพอใจในการทำงานของแต่ละปัจจัยจากมากไปน้อย ดังนี้ ปัจจัยเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน ความสำเร็จในงานความรับผิดชอบต่องาน ลักษณะงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร ความรู้สึกยอมรับ ค่าตอบแทน สวัสดิการ สิทธิประโยชน์ การบังคับบัญชา นโยบายทรัพยากรมนุษย์ และโอกาสก้าวหน้าในงาน 2. พนักงานบริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน) ที่มีเพศ สถานภาพการสมรส ระยะเวลาทำงานในปตท.ต่างกันมีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3. พนักงานบริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน) ที่มีระดับตำแหน่ง สถานภาพทางอาชีพ และสถานที่ปฏิบัติงานหลักต่างกันมีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 4. การสร้างความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน ควรให้พนักงานมีส่วนร่วมในนโยบายทรัพยากรมนุษย์ และฝ่ายบริหารควรจัดให้มีการพัฒนาสายอาชีพที่ชัดเจน

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องความพึงพอใจของบุคลากรต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการแบบวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยได้จัดการดำเนินการตามลำดับ ดังนี้คือ

- 3.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรในวิทยาลัยนวัตกรรมการศึกษา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (ท่าพระจันทร์) จำนวน 41 คน

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังต่อไปนี้

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยใช้เกณฑ์กำหนดน้ำหนักคะแนนและมาตราส่วนประเมินค่าจัดอันดับ 5 ระดับของ ไคเคิร์ต (Likert's Rating Scale) จากมากที่สุดจนถึงน้อยที่สุด มีสาระครอบคลุมแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ วินัย 5 ประการของ ปีเตอร์ เอ็ม เซ็งเก้ (Peter M. Senge) โดยมีขั้นตอนในการสร้างแบบสอบถาม ดังนี้

3.2.1 ศึกษาค้นคว้าเอกสาร ตำรา วารสาร ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ และแนวคิดที่เกี่ยวข้องเพื่อนำข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่างๆมาใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

3.2.2 วิเคราะห์วัตถุประสงค์เนื้อหา ทฤษฎี และโครงสร้างเพื่อกำหนดแนวทาง และขอบเขตของเนื้อหาเพื่อนำมาสร้างแบบสอบถามฉบับร่าง โดยกำหนดประเด็นขอบเขตคำถามด้วยการจัดหมวดหมู่ตามแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ วินัย 5 ประการของ ปีเตอร์ เอ็ม เซ็งเก้ (Peter M. Senge) โดยวิเคราะห์องค์ประกอบหลักในวินัยแต่ละด้านที่มีผลกระทบต่อบุคลากรในองค์กรมีปัจจัยอะไรที่

เกี่ยวข้องกับบุคลากรแล้ววิเคราะห์ออกมาเป็นข้อคำถามในแต่ละข้อ โดยจัดเป็นหมวดหมู่ให้สอดคล้องกับแนวคิดของงานวิจัย ดังนี้

1. ด้านการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) ได้แก่
 - 1.1 การสร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัว (Personal vision)
 - 1.2 จัดการกับความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ (Holding Creative Tension)
 - 1.3 การอยู่บนพื้นฐานความเป็นจริงโดยการนำข้อมูลมาวิเคราะห์และตัดสินใจ
 - 1.4 เห็นความแตกต่างระหว่างสิ่งที่เป็นอยู่กับสิ่งที่ควรจะเป็น (Seeing Current Reality)
 - 1.5 การฝึกใช้จิตใต้สำนึกในการทำงาน
2. ด้านวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Models) ได้แก่
 - 2.1 การฝึกฝนให้เข้าใจและสามารถแยกแยะระหว่างสิ่งที่เชื่อกับสิ่งที่ปฏิบัติได้
 - 2.2 ทักษะในการสืบค้น หรือ ทักษะในการซักถาม
 - 2.3 การวิเคราะห์งานใช้ข้อมูลที่ครบถ้วนตามความเป็นจริงใช้เทคนิคแถวซ้ายมือ
 - 2.4 การสร้างสมดุลระหว่างการตั้งคำถามและการผลักดันความคิด
 - 2.5 การศึกษาช่องว่างที่เกิดขึ้นระหว่างสิ่งที่เชื่อกับสิ่งที่ปฏิบัติได้
3. ด้านวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ได้แก่
 - 3.1 การสนับสนุนให้แต่ละคนมีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล (Encouraging Personal Vision)
 - 3.2 การเผยแพร่วิสัยทัศน์ร่วม (Spreading Visions)
 - 3.3 วิสัยทัศน์เชิงบวกและวิสัยทัศน์เชิงลบ วิสัยทัศน์เชิงบวก
 - 3.4 การใช้พลังสร้างสรรค์หรือความตึงของความคิดสร้างสรรค์ (Creative Tension)
 - 3.5 การอยู่กับความเป็นจริง (Commitment to the truth)
4. ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) ได้แก่
 - 4.1 การเสวนา (Dialogue) และ การอภิปราย (Discussion)
 - 4.2 ความขัดแย้งและการตั้งป้อมความคิด (Conflict And Defensive Routines)
 - 4.3 การบูรณาการระหว่างการคิดทั้งระบบร่วมกับการเรียนรู้เป็นทีม
 - 4.4 ฝึกฝนฝึกหัด (Practicing)
 - 4.5 ความสัมพันธ์ร่วมกัน (Collective Intelligence)
5. ด้านการคิดทั้งระบบ (System Thinking) ได้แก่
 - 5.1 การมองทั้งระบบเป็นภาพรวม ไม่แยกส่วน และมองระบบในหลายๆ มุมมอง
 - 5.2 กระบวนการแก้ไขปัญหาทั้งระบบ
 - 5.3 การเชื่อมโยงส่วนต่างๆ เข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ
 - 5.4 การมององค์รวม
 - 5.5 ปัจจัยและองค์ประกอบที่มีผลต่อการคิดทั้งระบบ

ลักษณะของแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม คำถามเป็นแบบเลือกตอบ (Check List) วัตถุประสงค์ของแบบสอบถามเพื่อต้องการทราบสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นข้อเท็จจริงเกี่ยวกับตัวผู้ตอบคำถาม ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และ เป็นข้อมูลประกอบในการอภิปราย สรุปผล และ เสนอแนะผลของการวิจัย

ตอนที่ 2 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับความพึงพอใจของบุคลากรต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดทางทฤษฎีวิวัฒนาการ 5 ประการ ของ ปีเตอร์ เอ็ม เซ็งเก้ (Peter M. Senge) ได้แก่ ด้านการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) ด้านวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Models) ด้านวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) ด้านการคิดทั้งระบบ (System Thinking) แบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยใช้เกณฑ์กำหนดน้ำหนักคะแนนและมาตราส่วนประเมินค่าจัดอันดับ 5 ระดับ ของ ไลเคิร์ต (Likert's Rating Scale) จากมากที่สุดจนถึงน้อยที่สุด โดยมีขั้นตอนในการสร้างแบบสอบถาม ดังนี้ [42] โดยผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์การให้คะแนนน้ำหนักของตัวเลือกตั้งแต่ 1 ถึง 5 ตามความหมายดังนี้

คะแนน 5 หมายถึง มีความพึงพอใจของบุคลากรต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมากที่สุด

คะแนน 4 หมายถึง มีความพึงพอใจของบุคลากรต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก

คะแนน 3 หมายถึง มีความพึงพอใจของบุคลากรต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง

คะแนน 2 หมายถึง มีความพึงพอใจของบุคลากรต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับน้อย

คะแนน 1 หมายถึง มีความพึงพอใจของบุคลากรต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับน้อยที่สุด

และมีคำถามปลายเปิดเพื่อให้ผู้ตอบคำถามใส่ความคิดเห็น จำนวน 1 ข้อ

3.2.3 นำแบบสอบถามฉบับร่างไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญทำการตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) โดยมีรายนามของผู้เชี่ยวชาญ ดังต่อไปนี้

1. ผศ. ฐิตแก้ว ศรีสด อาจารย์พิเศษ ภาควิชาคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมและเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี
2. อาจารย์ วรงค์ ถาวร อาจารย์ประจำ ภาควิชาคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมและเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

3.2.4 นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนจากอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญมาพิจารณาปรับปรุงตามข้อเสนอแนะและนำระดับความคิดเห็นของอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญมาวิเคราะห์หาค่าความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) แล้วคำนวณหาดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

สูตรการคำนวณหาดัชนีความสอดคล้อง (IOC)[42]

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

R หมายถึง	คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อคำถามแต่ละข้อ
N หมายถึง	จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

โดยมีการกำหนดคะแนนที่ผู้เชี่ยวชาญให้ ดังนี้

+1 หมายถึง	คำถามสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย
-1 หมายถึง	คำถามไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย
0 หมายถึง	ไม่แน่ใจว่าคำถามสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย

เกณฑ์การแปลความหมาย มีดังนี้

ค่า IOC ≥ 0.50 หมายความว่า คำถามนั้นวัดตรงกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย

ค่า IOC ≤ 0.50 หมายความว่า คำถามนั้นวัดไม่ตรงกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย

จากการคำนวณหาดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาจากอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญได้ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามเท่ากับ 0.59 ถือได้ว่าแบบสอบถามวัดตรงกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ส่วนความเห็นของอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญเห็นว่าแบบสอบถามวัดตรงกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยต้องมีการปรับภาษาที่ใช้ในแต่ละข้อคำถามในแต่ละด้านให้มีภาษาที่มีความสละสลวย

3.2.5 นำแบบสอบถามที่ได้รับความเห็นชอบแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน ได้แก่ บุคลากรในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

3.2.6 นำแบบสอบถามที่ได้จากการทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน ไปทดสอบเพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับโดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach's Alpha Coefficient) พบว่า ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) แบบวัดรวมทั้งฉบับ มีค่าเท่ากับ 0.96 ถือได้ว่าแบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่นในระดับสูง

3.2.7 นำแบบสอบถามที่ได้ผ่านการทดสอบหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) แล้วไปใช้กับประชากรเพื่อทำการเก็บข้อมูลต่อไปโดยผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยตนเองที่วิทยาลัยนวัตกรรมการศึกษา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (ท่าพระจันทร์)

3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ขั้นตอนในการเก็บรวมข้อมูลมีดังนี้คือ

3.3.1 ขอนหนังสือรับรองจากบัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับบุคลากรในวิทยาลัยนวัตกรรมการศึกษา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (ท่าพระจันทร์)

3.3.2 นำหนังสือที่ได้รับการอนุเคราะห์จากบัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี รวมทั้งเครื่องมือที่เป็นแบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลกับบุคลากรในวิทยาลัยนวัตกรรมการศึกษา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (ท่าพระจันทร์) จำนวน 41 คน ระยะเวลาในการเก็บข้อมูลระหว่างเดือนสิงหาคม 2549 ถึง เดือนกันยายน 2549 ซึ่งผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา จำนวน 41 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลจะกระทำหลังจากที่ได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากประชากรคัดเลือกเฉพาะแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์มาประมวลผลตามระเบียบสถิติ โดยกำหนดวิธีวิเคราะห์ต่างๆ ไว้ดังนี้

3.4.1 ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาทุกฉบับเพื่อคัดเลือกรูปแบบที่สมบูรณ์ถูกต้อง แบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาจำนวน 41 ฉบับ พบว่า แบบสอบถามมีความสมบูรณ์ทั้ง 41 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

3.4.2 นำข้อมูลเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม นำมาวิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละของแต่ละข้อ แล้วนำเสนอในรูปแบบตารางและแปลผลด้วยการบรรยาย

3.4.3 ในการวิเคราะห์ความพึงพอใจของบุคลากรต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ นำมาวิเคราะห์โดยการหาค่าคะแนนเฉลี่ยของประชากร (μ) และ ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของประชากร (σ) ของตัวแปรแต่ละตัว ซึ่งคิดเป็นรายข้อและนำค่าที่ได้มาประมาณค่าเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานที่ใช้ค่าเฉลี่ยกลาง (Mid-Point) [42] ดังนี้

คะแนน 4.50 – 5.00 หมายถึง	มีความพึงพอใจของบุคลากรต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมากที่สุด
คะแนน 3.50 - 4.49 หมายถึง	มีความพึงพอใจของบุคลากรต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก
คะแนน 2.50 – 3.49 หมายถึง	มีความพึงพอใจของบุคลากรต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง
คะแนน 1.50 – 2.49 หมายถึง	มีความพึงพอใจของบุคลากรต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับน้อย
คะแนน 1.00 – 1.49 หมายถึง	มีความพึงพอใจของบุคลากรต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับน้อยที่สุด

3.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้สถิติพื้นฐานในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

3.5.1 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพภาพของผู้ตอบแบบสอบถามวิเคราะห์โดยการหาค่าร้อยละ (Percentages) โดยการใช้สูตร ดังนี้

สูตรการคำนวณค่าร้อยละ (Percentages) [43]

$$\text{ร้อยละ} = \frac{\text{จำนวนของรายการนั้น}}{\text{จำนวนของผู้ตอบทั้งหมด}} \times 100$$

3.5.2 ข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจของบุคลากรต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการหาค่าเฉลี่ยประชากร (μ) และ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ได้จากการใช้สูตร ดังนี้

สูตรการคำนวณค่าเฉลี่ยประชากร (μ) [43]

$$\mu = \frac{\sum_{i=1}^N X_i}{N}$$

เมื่อ μ	แทน	ค่าเฉลี่ยของประชากร
X_i	แทน	ข้อมูลแต่ละจำนวน
$\sum_{i=1}^N X_i$	แทน	ผลรวมของทั้งหมด
N	แทน	จำนวนประชากร

สูตรการคำนวณตัวประมาณค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานประชากร (σ) [43]

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^N (X_i - \mu)^2}{N}}$$

เมื่อ σ	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประชากร
X_i	แทน	ข้อมูลแต่ละจำนวน
μ	แทน	ค่าเฉลี่ยของประชากร
N	แทน	ขนาดของประชากร

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการศึกษาวิจัยเรื่องความพึงพอใจของบุคลากรต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาความพึงพอใจของบุคลากรต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอผลของการวิเคราะห์ข้อมูล โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

- 4.1 สถานภาพของบุคลากรในวิทยาลัยนวัตกรรมการอุดมศึกษามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- 4.2 ความพึงพอใจของบุคลากรในวิทยาลัยนวัตกรรมการอุดมศึกษามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- 4.3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของบุคลากรในวิทยาลัยนวัตกรรมการอุดมศึกษามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

4.1 สถานภาพของบุคลากรในวิทยาลัยนวัตกรรมการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพด้านต่างๆของบุคลากรวิทยาลัยนวัตกรรมการอุดมศึกษามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

สถานภาพด้านเพศ

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนค่าประมาณสัดส่วนและค่าร้อยละของบุคลากรของวิทยาลัยนวัตกรรมการอุดมศึกษาจำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน(คน)	ร้อยละ
●ชาย	14	34.14
●หญิง	27	65.85
เฉลี่ย	41	100

จากตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 65.85 เป็นเพศชาย จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 34.14

สถานภาพด้านระดับการศึกษา

ตารางที่ 4.2 แสดงจำนวนค่าประมาณสัดส่วนและค่าร้อยละของบุคลากรของวิทยาลัยนวัตกรรมการเกษตรกรรมศาสตร์จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน(คน)	ร้อยละ
● ต่ำกว่าปริญญาตรี	0	0
● ปริญญาตรี	21	51.2
● ปริญญาโท	19	46.3
● ปริญญาเอก	1	2.4
เฉลี่ย	41	100

จากตารางที่ 4.2 ผลการวิเคราะห์พบว่า ระดับการศึกษาส่วนใหญ่เป็นระดับปริญญาตรี จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 51.2 รองลงมาเป็นปริญญาโท จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 46.3 และ สุกท้ายปริญญาเอก จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 2.4

สถานภาพด้านประสบการณ์ในการทำงาน

ตารางที่ 4.3 แสดงจำนวนแสดงจำนวนค่าประมาณสัดส่วนและค่าร้อยละของบุคลากรของวิทยาลัยนวัตกรรมการเกษตรกรรมศาสตร์จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน

ประสบการณ์ในการทำงาน	จำนวน(คน)	ร้อยละ
● ต่ำกว่า 5 ปี	17	41.5
● 5 - 10 ปี	19	46.3
● 11-15 ปี	2	4.9
● มากกว่า 15 ปี	3	7.3
เฉลี่ย	41	100

จากตารางที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์พบว่า ประสบการณ์ในการทำงาน ส่วนใหญ่มีระยะเวลา 5-10 ปี จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 46.3 รองลงมา มีระยะเวลา ต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ

41.5 และ มีระยะเวลามากกว่า 15 ปี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 7.3 สุกท้าย เป็นระยะเวลา 11-15 ปี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 4.9

4.2 ความพึงพอใจของบุคลากรวิทยาลัยนวัตกรรมการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัย ธรรมศาสตร์

ตารางที่ 4.4 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรที่เกี่ยวกับความพึงพอใจของบุคลากรต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมของวินัย 5 ประการ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย

วินัยทั้ง 5 ประการ	μ	σ	ระดับความพึงพอใจ
● การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery)	4.11	0.33	มาก
● วิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง(Mental Models)	4.07	0.39	มาก
● การคิดทั้งระบบ (System Thinking)	4.00	0.42	มาก
● การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)	3.98	0.43	มาก
● การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)	3.94	0.51	มาก
เฉลี่ย	4.02	0.41	มาก

จากตารางที่ 4.4 ผลของการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า ในภาพรวมของวินัย 5 ประการ มีค่าเฉลี่ยโดยรวม 4.02 อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับแต่ละด้านจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) มีค่าเฉลี่ย 4.11 อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาตามลำดับ ได้แก่ วิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง(Mental Models) มีค่าเฉลี่ย 4.07 การคิดทั้งระบบ (System Thinking) มีค่าเฉลี่ย 4.00 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) มีค่าเฉลี่ย 3.98 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) มีค่าเฉลี่ย 3.94

ตารางที่ 4.5 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรที่เกี่ยวกับความพึงพอใจของบุคลากร
ต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery)

ด้านการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery)	μ	σ	ระดับความพึงพอใจ
● มีความต้องการที่จะเรียนรู้	4.44	0.67	มาก
● รู้จักศักยภาพของตนเอง	4.17	0.73	มาก
● ลงมือปฏิบัติจริง	3.98	0.82	มาก
● มีความพยายามและความอดทนที่จะทำใน สิ่งที่คาดหวังให้ประสบผลสำเร็จ	4.10	0.76	มาก
● มีความมุ่งมั่นตลอดเวลา	4.22	0.79	มาก
● ฝึกทักษะในการทำงานให้เกิดความชำนาญ	4.12	0.81	มาก
● มีความสามารถใช้ข้อมูลเพื่อคิดวิเคราะห์ และตัดสินใจ	4.02	0.75	มาก
● ใช้ข้อมูลจริงและเหตุผลเพื่อช่วยให้การ ทำงานได้ถูกต้องตลอดเวลา	4.15	0.61	มาก
● มีความเพียรพยายามในการใฝ่รู้	4.20	0.71	มาก
● มีความใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง	4.07	0.68	มาก
● มีความคาดหวังต้องการให้เกิดสิ่งที่ดีขึ้นใน ชีวิต	4.12	0.81	มาก
● สร้างความเชี่ยวชาญหรือความชำนาญใน งานที่ตนรับผิดชอบ	4.07	0.81	มาก
● เห็นภาพความแตกต่างระหว่างที่เป็นจริงกับ ที่ควรเป็นไปได้	4.02	0.68	มาก
● มองเห็นสภาพความเป็นจริงได้ชัดเจน	4.15	0.82	มาก
● ตรวจสอบวิสัยทัศน์ของตนอยู่เสมอ	3.83	0.70	มาก
● มองเห็นปัญหาและเชื่อมโยงได้ทั้งแนว กว้างและลึกของปัญหา	3.93	0.78	มาก
● เปลี่ยนพลังเชิงลบของปัญหาให้กลายเป็น พลังเชิงบวกในการเคลื่อนไปสู่วิสัยทัศน์	4.05	0.74	มาก

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

ด้านการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery)	μ	σ	ระดับความพึงพอใจ
• ทุ่มเทใจในการทำงานในภารกิจที่ยากยิ่ง	4.20	0.71	มาก
• เห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน	4.10	0.83	มาก
• สามารถใช้เทคโนโลยีให้เหมาะกับงานของตนเองได้	4.12	0.74	มาก
• รู้สึกดีใจเมื่อค้นพบข้อมูลใหม่ๆ	4.27	0.63	มาก
• พอใจที่สามารถสร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆ	4.17	0.77	มาก
เฉลี่ย	4.11	0.33	มาก

จากตารางที่ 4.5 ผลของการวิเคราะห์ข้อมูลด้านการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) พบว่า ในภาพเฉลี่ยของบุคลากรมีความพึงพอใจในด้านการมุ่งสู่ความเป็นเลิศต่อการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.11 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า บุคลากรมีความต้องการที่จะเรียนรู้ในระดับ มากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.44 รองลงมา บุคลากรรู้สึกดีใจเมื่อค้นพบข้อมูลใหม่ๆ อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.27 และอันดับสุดท้าย บุคลากรมีความมุ่งมั่นตลอดเวลา อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.22 ส่วนความพึงพอใจในระดับน้อยที่สุด คือ การตรวจสอบวิสัยทัศน์ของตน อยู่เสมอ อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.83

ตารางที่ 4.6 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรที่เกี่ยวกับความพึงพอใจของบุคลากรต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Models)

ด้านวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Models)	μ	σ	ระดับความพึงพอใจ
• การยอมรับวิธีคิดของผู้อื่น	4.10	0.66	มาก
• การมีมุมมองที่กว้างไกล	4.12	0.78	มาก
• การไม่ตกเป็นทาสของความคิดที่ผิดๆ	4.07	0.81	มาก
• การเปิดใจ รับรู้ และ เรียนรู้ต่อมุมมองหรือวิธีคิดที่แตกต่างกัน	4.22	0.65	มาก

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

ด้านวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Models)	μ	σ	ระดับความพึงพอใจ
● ไม่ยึดเยียดความคิดของตนให้ผู้อื่น	3.93	0.87	มาก
● ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น	4.15	0.72	มาก
● ไม่ยึดติดกับความคิดแบบเดิมๆ	4.15	0.76	มาก
● สังเกตและบันทึกข้อมูลโดยไม่นำความคิดเห็นของตนเข้าไปเกี่ยวข้อง	4.07	0.75	มาก
● สามารถนำแนวคิดเดิมมาปรับหรือขยายเพื่อประยุกต์กับงานที่รับผิดชอบได้	4.07	0.75	มาก
● เมื่อมีการแลกเปลี่ยนความคิด ถ้ามีการสังเกตที่ จะแสดงความคิดเห็นจะร่วมกันในการหาทางออกของปัญหา	4.32	0.65	มาก
● ข่มอารมณ์ของตนเองต่อปัญหาและอุปสรรคต่างๆได้	4.12	0.95	มาก
● ยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลง	4.12	0.67	มาก
● มีความรู้ความเข้าใจในสภาวะการณ์ที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่	3.95	0.74	มาก
● ยอมรับต่อคำชมและคำติได้	3.85	0.79	มาก
● พัฒนาการรอบความคิดอ่านของตนอยู่	3.88	0.67	มาก
● ชอบที่จะเรียนรู้ร่วมกัน เช่น แลกข้อมูล , แลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน	4.17	0.73	มาก
● กรอบความคิดของสมาชิกไปในทิศทางเดียวกัน	3.95	0.94	มาก
● ไม่ปล่อยให้กรอบความคิดของตนเป็นปัญหาในการทำงาน	4.02	0.79	มาก
● ไม่กลัวต่อการเปลี่ยนแปลงและยอมรับต่อกรอบความคิดใหม่ๆ	4.15	0.76	มาก

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

ด้านวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Models)	μ	σ	ระดับความพึงพอใจ
● เมื่อต้องเปลี่ยนกรอบความคิดต้องเข้าใจว่า ทำไมถึงต้องปรับเปลี่ยนไม่ใช่ทำตามคำสั่ง	4.07	0.72	มาก
เฉลี่ย	4.07	0.39	มาก

จากตารางที่ 4.6 ผลของการวิเคราะห์ข้อมูลด้านวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Models) พบว่า ในภาพเฉลี่ยของบุคลากรมีความพึงพอใจในด้านวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Model) อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.07 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า เมื่อบุคลากรเกิดมีการแลกเปลี่ยนความคิดถ้ามีการลงเลที่จะแสดงความคิดเห็นสมาชิกจะร่วมกันหาทางออกของปัญหามากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.32 รองลงมา บุคลากรเปิดใจ รับรู้และเรียนรู้ต่อมุมมองหรือวิธีคิดที่แตกต่างกัน อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.22 และอันดับสุดท้าย บุคลากรชอบที่จะเรียนรู้ร่วมกัน เช่น แลกข้อมูลแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.17 ส่วนความพึงพอใจในระดับน้อยที่สุด คือ การยอมรับต่อคำชมและคำติได้ อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.85

ตารางที่ 4.7 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรที่เกี่ยวกับความพึงพอใจของบุคลากรต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)

ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)	μ	σ	ระดับความพึงพอใจ
● ร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์และปฏิบัติ ร่วมกันเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กร	4.15	0.79	มาก
● สามารถบังคับตนเองให้ทำงานที่ได้รับ มอบหมายจนสำเร็จ	4.27	0.59	มาก
● มีการแก้ไขปรับปรุงงานให้ถูกต้องตาม หลักการเสมอด้วยความยินดีแม้จะมีความ ยุ่งยากในการทำงาน	4.05	0.66	มาก

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)	μ	σ	ระดับความพึงพอใจ
● เข้าใจวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างชัดเจนและพร้อมจะทุ่มเทแรงกายและใจเพื่อให้วิสัยทัศน์ขององค์กรบรรลุเป้าหมาย	4.02	0.85	มาก
● มีวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายส่วนตัวสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร โดยมีทิศทางไปในทางเดียวกัน	4.17	0.86	มาก
● มีการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์กันในองค์กร	3.76	0.86	มาก
● สำรวจความคาดหวัง และ ความเห็นจากสมาชิกในองค์กร	3.83	0.91	มาก
● ทุกคนในองค์กรมีความคิดเห็นต่อวิสัยทัศน์ขององค์กรในแง่บวก	3.78	0.96	มาก
● สามารถบอกถึงวิสัยทัศน์ขององค์กรต่อบุคคลภายนอกได้อย่างชัดเจนและมองเห็นภาพได้	3.73	1.00	มาก
● สามารถนำวิสัยทัศน์ขององค์กรนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม	3.95	0.99	มาก
● ฝึถึงภาพในอนาคตขององค์กรร่วมกัน	3.85	0.82	มาก
● ร่วมกันพัฒนาภาพลักษณ์ขององค์กร	3.83	0.73	มาก
● ร่วมกันพัฒนาวิสัยทัศน์ขององค์กรให้ เป็นไปตามที่ได้รับการสนับสนุนจากทุกคนในองค์กร	3.66	0.93	มาก
เฉลี่ย	3.94	0.51	มาก

จากตารางที่ 4.7 ผลของการวิเคราะห์ข้อมูลด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) พบว่า ในภาพเฉลี่ยของบุคลากรมีความพึงพอใจในด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.94 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า บุคลากรสามารถบังคับตนเองให้ทำงานที่ได้รับมอบหมายจนสำเร็จมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.27 รองลงมา บุคลากรมีวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายส่วนตัวสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร โดยมีทิศทางไปในทางเดียวกัน อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.17 และ

อันดับสุดท้าย บุคลากรกำหนดวัตถุประสงค์และมีการปฏิบัติร่วมกันสู่เป้าหมายขององค์กร อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.15 ส่วนความพึงพอใจในระดับน้อยที่สุด คือ ร่วมกันพัฒนาวิสัยทัศน์ขององค์กรให้เป็นไปตามที่ได้รับการสนับสนุนจากทุกคนในองค์กร อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.66

ตารางที่ 4.8 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรที่เกี่ยวกับความพึงพอใจของบุคลากรต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)	μ	σ	ระดับความพึงพอใจ
● มีกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอย่างมีชีวิตชีวาไม่เครียด	3.98	0.79	มาก
● มีการอภิปรายโต้แย้งกันในทีมเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจเลือกทางใดทางหนึ่ง	4.05	0.80	มาก
● มีความพร้อมที่จะทำความเข้าใจรับสิ่งใหม่ๆ ร่วมกันในทีม	4.15	0.82	มาก
● มีการแสดงความคิดเห็นที่หลากหลายในที่ประชุม	3.90	0.70	มาก
● เมื่อมีการประชุมกันในทีมจะมีข้อสรุปไปสู่การกระทำ ไม่ใช่เป็นเป็นการประชุมเพียงแต่พูดคุยกันเท่านั้น	3.88	0.78	มาก
● มีการสร้างบรรยากาศที่เปิดใจกันเมื่อทำงานเป็นทีม	3.85	0.79	มาก
● ทำงานร่วมกันเป็นทีมอย่างมีความเป็นกันเองและประสานกันเป็นอย่างดี	4.02	0.72	มาก
● มีการประเมินผลของการเรียนรู้ในทีม	4.00	0.74	มาก
● มีการแข่งขันในทางสร้างสรรค์ในการทำงานระหว่างทีม	3.80	0.78	มาก
● มีการจัดการอย่างสร้างสรรค์เมื่อเกิดความขัดแย้งกันในทีม	4.05	0.83	มาก
● มีการคัดเลือกสมาชิกที่เหมาะสมเข้าร่วมในทีม	3.80	0.84	มาก

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)	μ	σ	ระดับความพึงพอใจ
● สมาชิกสามารถทำงานในภาวะคับขันได้	3.93	0.78	มาก
● สมาชิกในทีมมีความไว้วางใจต่อกัน	3.93	0.84	มาก
● สมาชิกในทีมสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระปราศจากความกลัวในการวิพากษ์วิจารณ์	4.00	0.67	มาก
● มีคนที่มีความหลากหลายมาทำงานร่วมกัน จะทำให้มีความคิดที่หลากหลาย	4.05	0.77	มาก
● รับฟังความคิดเห็นของสมาชิกโดยไม่มีการตั้งป้อมความคิดไว้ก่อน	4.12	0.84	มาก
● มีการสร้างพลังขับเคลื่อนในการเรียนรู้ร่วมกันในทีมงาน	4.29	0.75	มาก
เฉลี่ย	3.98	0.43	มาก

จากตารางที่ 4.8 ผลของการวิเคราะห์ข้อมูลด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) พบว่า ในภาพเฉลี่ยของบุคลากรมีความพึงพอใจในด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.98 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า เมื่อบุคลากรสร้างพลังขับเคลื่อนในการเรียนรู้ร่วมกันในทีมงาน อยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.29 รองลงมา บุคลากรเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และบุคลากรมีความพร้อมที่จะทำความเข้าใจกับสิ่งใหม่ๆร่วมกันในทีม อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.15 และอันดับสุดท้าย บุคลากรมีการรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกโดยไม่มีการตั้งป้อมความคิดไว้ก่อน อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.12 ส่วนความพึงพอใจในระดับน้อยที่สุดมีสองประเด็น คือ มีการแข่งขันในทางสร้างสรรค์ในการทำงานระหว่างทีม และ มีการคัดเลือกสมาชิกที่เหมาะสมเข้ามาร่วมในทีม อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.80

ตารางที่ 4.9 แสดงค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรที่เกี่ยวกับความพึงพอใจของบุคลากร ต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านการคิดทั้งระบบ (System Thinking)

ด้านการคิดทั้งระบบ (System Thinking)	μ	σ	ระดับความพึงพอใจ
● เมื่อทำงานร่วมกันทุกคนจะเห็นภาพ เฉลี่ยขององค์กรร่วมกัน	4.02	0.79	มาก
● สามารถคิดคำนึงถึงภาพ เฉลี่ยขององค์กรได้	3.95	0.74	มาก
● สามารถวิเคราะห์และสังเคราะห์ความรู้จาก ข้อมูลที่มีอยู่ในองค์กรได้	3.95	0.80	มาก
● มองเห็นภาพกว้างๆขององค์กรมากกว่า เฉพาะหน้าที่ของตนและปรับการทำงานให้ สอดคล้องกับรูปแบบการทำงานนั้น	4.02	0.72	มาก
● สามารถคิดและปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ	3.90	0.76	มาก
● มีการทำงาน โดยยึดเป้าหมายขององค์กรทั้ง ระบบไม่มีการแบ่งแยกเฉพาะส่วนของตน หรือเฉพาะแผนกของตน	3.80	0.71	มาก
● แก้ไขปัญหาโดยพิจารณาทั้งระบบไม่แก้ไข เฉพาะจุดใดโดยลำพัง	4.05	0.74	มาก
● เห็นภาพความซับซ้อนและเข้าใจถึง ความสัมพันธ์ในระบบโครงสร้างของ องค์กรอย่างเป็นระบบ	3.80	0.74	มาก
● แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกันโดยพิจารณาจาก โครงสร้างของระบบ	4.02	0.85	มาก
● เมื่อมีที่มีปัญหาเกิดขึ้นในองค์กรไม่มีการ กล่าวโทษฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งหรือแผนกใด แผนกหนึ่งแต่ต้องหาสาเหตุทั้งระบบเพราะ ทั้งองค์กรเป็นระบบเดียวกันทั้งองค์กร	4.10	0.80	มาก
● มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่าง หน่วยงานเดียวกันและระหว่างหน่วยงาน	4.12	0.90	มาก

ตารางที่ 4.9 (ต่อ)

ด้านการคิดทั้งระบบ (System Thinking)	μ	σ	ระดับความพึงพอใจ
● แก้ไขปัญหาจะต้องย้อนกลับไปหาสาเหตุที่แท้จริง ไม่มีวิธีการเดิมในการแก้ปัญหา ต้องพิจารณาความเหมาะสมในช่วงเวลานั้นๆ	4.29	0.64	มาก
● สามารถออกแบบแก้ไข และมีความยืดหยุ่น ต่อสิ่งที่มากระทบภายในและภายนอกต่อระบบโครงสร้างขององค์กร	4.07	0.72	มาก
● มีความเข้าใจชัดเจนถึงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่างๆในองค์กรโดยมองภาพเฉลี่ยมากกว่ามองภาพเดี่ยวๆ	4.10	0.66	มาก
● มีความเข้าใจถึงผลลัพธ์ที่ต้องการจากการคิดอย่างเป็นระบบจะได้ผลต่ำกว่าที่คิดไว้	4.00	0.77	มาก
● มีความเข้าใจถึงการคิดอย่างเป็นระบบเป็นกระบวนการที่มีเรื่องของระยะเวลาเข้ามาเกี่ยวข้อง	3.93	0.81	มาก
เฉลี่ย	4.00	0.42	มาก

จากตารางที่ 4.9 ผลของการวิเคราะห์ข้อมูลด้านการคิดทั้งระบบ (System Thinking) พบว่าในภาพเฉลี่ยของบุคลากรมีความพึงพอใจในด้านการคิดทั้งระบบ (System Thinking) อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.00 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า เมื่อบุคลากรมีการแก้ไขปัญหาโดยย้อนกลับไปหาสาเหตุที่แท้จริง ไม่มีวิธีการเดิมในการแก้ปัญหาโดยมีการพิจารณาความเหมาะสมในช่วงเวลานั้นๆ มากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.29 รองลงมา บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างหน่วยงานเดียวกัน และระหว่างหน่วยงาน อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.12 และอันดับสุดท้าย เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นในองค์กร บุคลากรจะไม่มีการกล่าวโทษฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งหรือแผนกใดแผนกหนึ่งแต่ต้องหาสาเหตุทั้งระบบ เพราะทั้งองค์กรเป็นระบบเดียวกันทั้งองค์กร อยู่ในระดับมากค่าเฉลี่ย 4.10 ส่วนความพึงพอใจในระดับน้อยที่สุดมีสองประเด็น คือ มีการทำงานโดยยึดเป้าหมายขององค์กรทั้งระบบไม่มีการแบ่งแยกเฉพาะส่วนของตนหรือเฉพาะแผนกของตน และ เห็นภาพความซับซ้อนและเข้าใจถึงความสัมพันธ์ในระบบโครงสร้างขององค์กรอย่างเป็นระบบ อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.80

4.3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมของบุคลากรในวิทยาลัยนวัตกรรมการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ส่วนของความคิดเห็นและข้อเสนอแนะสามารถรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจของบุคลากรต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้โดยจำแนกตามวินัยในแต่ละด้านและวิเคราะห์เนื้อหาสาระของข้อมูลได้ จากผู้ตอบแบบสอบถามที่ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม จากคำถามปลายเปิด พบว่า มีจำนวน 15 ความเห็น คิดเป็นร้อยละ 36 ของจำนวนแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาและสมบูรณ์ (41 ฉบับ) ซึ่งสามารถวิเคราะห์รายละเอียด เมื่อเรียงลำดับวินัยในแต่ละด้าน ดังนี้

4.3.1 ด้านการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) บุคลากรต้องการให้องค์กรให้ความสำคัญในการจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ภายในองค์กรของตนเพื่อให้บุคลากรได้มีแหล่งในการหาความรู้เพิ่มเติม สร้างชุมชนเป็นแหล่งรวมวิธีปฏิบัติขั้นเลิศเป็นสื่อกลางและเครือข่ายในการแบ่งปันความรู้เกี่ยวกับวิธีปฏิบัติขั้นเลิศระหว่างผู้เชี่ยวชาญในกลุ่มต่างๆ

4.3.2 ด้านวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Models) บุคลากรต้องการให้ผู้นำและทีมผู้บริหารในองค์กรควรเป็นบุคคลตัวอย่างในการเปิดมุมมองเปลี่ยนความคิด ค่านิยม ความเชื่อ ว่าไม่ควรยึดติดกับสิ่งเก่า ๆ มากจนเกินไป

4.3.3 ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) บุคลากรต้องการให้องค์กรให้ความสำคัญกับการกระตุ้นและสร้างให้บุคลากรมีความผูกพันและตั้งใจที่จะดำเนินการตามวิสัยทัศน์ร่วมนั้นและมีการนำวิสัยทัศน์ร่วมให้เป็นที่รับรู้กันโดยทั่วและต้องมีการดำเนินการตามวิสัยทัศน์นั้นอย่างมุ่งมั่น

4.3.4 ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) บุคลากรต้องการให้องค์กรให้ความสำคัญกับการพูดคุยแบบเสวนาทุกเดือน โดยการจัดกลุ่มเป็นวงกลมเพื่อสร้างความรู้สึกร่วมกันของสมาชิกจากนั้นจึงเริ่มให้แนวความคิดเกี่ยวกับการเสวนาและขอให้ผู้เข้าร่วมเสวนาคิดถึงประสบการณ์การสื่อสารที่ผ่านมาแล้วให้พวกเขานำเสนอในสิ่งที่ต้องการจะนำเสนอภายใต้แนวคิดที่จะทำให้เกิดประสิทธิผล

4.3.5 ด้านการคิดทั้งระบบ (System Thinking) บุคลากรต้องการให้องค์กรให้ความสำคัญกับการเปิดใจรับฟังกัน มีการแก้ไขปัญหาาร่วมกันโดยพิจารณาทุกมิติของปัญหาโดยมีการจัดการระดมสมองภายในองค์กร มีการจัดทำกิจกรรมในองค์กรอย่างเป็นประจำทุกเดือนเพื่อฝึกการคิดทั้งระบบโดยการ

เขียนภาพแผนภูมิเพื่อเชื่อมต่อของระบบที่เกี่ยวข้องกับงานที่คุณต้องเกี่ยวข้องกับสัก 1 ระบบ มีการเขียนวงจร
ป้อนกลับ การเขียนตัวระบบนั้นเหมือนกับการเล่าเรื่องด้วยภาพ ด้วยการกำหนดแก่นของงานที่
รับผิดชอบ คืออะไร มีอะไรบ้างที่เกี่ยวข้องกับระบบของงานที่คุณรับผิดชอบโดยมีสถานภาพหนึ่งเป็น
ศูนย์กลางของสถานการณ์และวาดสิ่งที่จะเกิดตามมุมมองของคุณตั้งเป้าหมายไว้ในใจสิ่งใดบ้างที่
ต้องการจะทำความเข้าใจจะเริ่ม ณ จุดใดก็ได้ให้รวมเอาทุกๆเหตุการณ์สำคัญ

บทที่ 5 สรุปอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “ความพึงพอใจของบุคลากรต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้” สามารถสรุปการวิจัยได้ ดังนี้

- 5.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย
- 5.2 สรุปการวิจัย
 - 5.2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
 - 5.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
 - 5.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล
 - 5.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล
- 5.3 สรุปผลการวิจัย
- 5.4 การอภิปรายผลการวิจัย
- 5.5 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้
- 5.6 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

5.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

- 5.1.1 เพื่อศึกษาทฤษฎีขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่นำมาใช้ในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้
- 5.1.2 เพื่อศึกษาถึงความพึงพอใจของบุคลากรต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

5.2 สรุปการวิจัย

5.2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรในวิทยาลัยนวัตกรรมการศึกษา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (ท่าพระจันทร์) จำนวน 41 คน

5.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยใช้เกณฑ์กำหนดน้ำหนักคะแนนและมาตราส่วนประเมินค่าจัดอันดับ 5 ระดับของ ไลเคิร์ต (Likert's Rating Scale) จากมากที่สุดจนถึงน้อยที่สุด มีสารครอบคลุมแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ วินัย 5 ประการของ ปีเตอร์ เอ็ม เซ็งเก้ (Peter M. Senge)

ลักษณะของแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม คำถามเป็นแบบเลือกตอบ (Check List) วัตถุประสงค์ของแบบสอบถามเพื่อต้องการทราบสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นข้อเท็จจริงเกี่ยวกับตัวผู้ตอบคำถาม ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และ เป็นข้อมูลประกอบในการอภิปราย สรุปผล และ เสนอแนะผลของการวิจัย

ตอนที่ 2 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับความพึงพอใจของบุคลากรต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดทางทฤษฎีวิสัย 5 ประการ ของ ปีเตอร์ เอ็ม เซ็งเก้ (Peter M. Senge) ได้แก่ มุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) วิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Models) การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) การคิดทั้งระบบ (System Thinking) แบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดยใช้เกณฑ์กำหนดน้ำหนักคะแนนและมาตราส่วนประเมินค่าจัดอันดับ 5 ระดับ ของ ไลเคิร์ต (Likert's Rating Scale) จากมากที่สุดจนถึงน้อยที่สุด โดยมีขั้นตอนในการสร้างแบบสอบถาม ดังนี้ [54] โดยผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์การให้คะแนนน้ำหนักของตัวเลือกตั้งแต่ 1 ถึง 5 ตามความหมายดังนี้

คะแนน 5 หมายถึง มีความพึงพอใจของบุคลากรต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมากที่สุด

คะแนน 4 หมายถึง มีความพึงพอใจของบุคลากรต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก

คะแนน 3 หมายถึง มีความพึงพอใจของบุคลากรต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง

คะแนน 2 หมายถึง มีความพึงพอใจของบุคลากรต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับน้อย

คะแนน 1 หมายถึง มีความพึงพอใจของบุคลากรต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับ
น้อยที่สุด

และมีคำถามปลายเปิดเพื่อให้ผู้ตอบคำถามได้แสดงความคิดเห็น จำนวน 1 ข้อ

5.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ขอหนังสือรับรองจากบัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้า
ธนบุรีเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล กับ บุคลากรในวิทยาลัยนวัตกรรมการอุดมศึกษา
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ นำหนังสือที่ได้รับการอนุเคราะห์จากบัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์
อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี รวมทั้งเครื่องมือที่เป็นแบบสอบถามเพื่อ
เก็บข้อมูลกับบุคลากรในวิทยาลัยนวัตกรรมการอุดมศึกษามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ จำนวน 41 คน
ระยะเวลาในการเก็บข้อมูลระหว่างเดือนสิงหาคม 2549 ถึง เดือนกันยายน 2549 ซึ่งผู้วิจัยดำเนินการ
เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา จำนวน 41 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

5.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาดำเนินการวิเคราะห์ โดยการใช้วิธีการทางสถิติคำนวณด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์
โดยดำเนินการ ดังนี้

5.2.4.1 นำข้อมูลเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม นำมาวิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่
และหาค่าร้อยละของแต่ละข้อ แล้วนำเสนอในรูปแบบตารางและแปรผลด้วยการบรรยาย

5.2.4.2 ข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจของบุคลากรต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้นำมา
วิเคราะห์โดยการหาค่าคะแนนเฉลี่ย (μ) และ ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) โดยการใช้
ข้อมูลแล้วนำเสนอในรูปแบบตารางและแปรผลด้วยการบรรยาย

5.3 สรุปผลการวิจัย

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัย สรุปผลได้ดังนี้

5.3.1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัว และข้อมูลทั่วไป ของบุคลากรในวิทยาลัยนวัตกรรมการ
อุดมศึกษามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ผลการศึกษาพบว่า

5.3.1.1 เพศ ของบุคลากรในวิทยาลัยนวัตกรรมการอุดมศึกษามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ผลการวิเคราะห์พบว่าส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 65.85 เป็นเพศชาย จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 34.14

5.3.1.2 ระดับการศึกษา ของบุคลากรในวิทยาลัยนวัตกรรมการอุดมศึกษามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ผลการวิเคราะห์พบว่า ระดับการศึกษาส่วนใหญ่เป็นระดับปริญญาตรี จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 51.2 รองลงมาเป็นปริญญาโท จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 46.3 และ สุดท้าย ปริญญาเอก จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 2.4

5.3.1.3 ประสบการณ์ในการทำงาน ของบุคลากรในวิทยาลัยนวัตกรรมการอุดมศึกษามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ผลการวิเคราะห์พบว่า ประสบการณ์ในการทำงาน ส่วนใหญ่มีระยะเวลา 5-10 ปี จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 46.3 รองลงมา มีระยะเวลา ต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 41.5 และมีระยะเวลามากกว่า 15 ปี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 7.3 สุดท้าย เป็นระยะเวลา 11-15 ปี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 4.9

5.3.2 ข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจของบุคลากรต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้
ผลการศึกษาพบว่า

5.3.2.1 การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) บุคลากรมีความพึงพอใจในด้านการมุ่งสู่ความเป็นเลิศต่อการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.11 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า บุคลากรมีความต้องการที่จะเรียนรู้ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.44 รองลงมา บุคลากรรู้สึกดีใจเมื่อค้นพบข้อมูลใหม่ๆ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.27 และ บุคลากรมีความมุ่งมั่นตลอดเวลาอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.22 ตามลำดับ ส่วนความพึงพอใจในระดับน้อยที่สุด คือ การตรวจสอบวิสัยทัศน์ของตนอยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ย 3.83

5.3.2.2 วิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Models) พบว่า บุคลากรมีความพึงพอใจในด้านการวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Model) โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.07 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า เมื่อบุคลากรเกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นถ้ามีการลงเลที่จะแสดงความคิดเห็นสมาชิกจะร่วมกันหาทางออกของปัญหามากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.32 รองลงมา บุคลากรเปิดใจ รับรู้และเรียนรู้ต่อมุมมองหรือวิธีคิดที่แตกต่างกัน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.22 และ บุคลากรชอบที่จะเรียนรู้ร่วมกัน เช่น แลกข้อมูล แลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน อยู่ในระดับมาก

มีค่าเฉลี่ย 4.17 ส่วนความพึงพอใจในระดับน้อยที่สุด คือ การยอมรับต่อคำชมและคำติได้ มีค่าเฉลี่ย 3.85

5.3.2.3 ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Share Vision) บุคลากรมีความพึงพอใจในด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.94 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า บุคลากรสามารถบังคับตนเองให้ทำงานที่ได้รับมอบหมายจนสำเร็จมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.27 รองลงมา บุคลากรมีวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายส่วนตัวสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรโดยมีทิศทางไปในทางเดียวกัน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.17 และ บุคลากรกำหนดวัตถุประสงค์และมีการปฏิบัติร่วมกันสู่เป้าหมายขององค์กร อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.15 ส่วนความพึงพอใจในระดับน้อยที่สุด คือ ร่วมกันพัฒนาวิสัยทัศน์ขององค์กรให้เป็นที่ได้รับการสนับสนุนจากทุกคนในองค์กร อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.66

5.3.2.4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) บุคลากรมีความพึงพอใจในด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.98 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า เมื่อบุคลากรสร้างพลังขับเคลื่อนในการเรียนรู้ร่วมกันในทีมงาน อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.29 รองลงมา บุคลากรเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมและบุคลากรมีความพร้อมที่จะทำความเข้าใจกับสิ่งใหม่ๆ ร่วมกันในทีม อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.15 และ บุคลากรมีการรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกโดยไม่มีการตั้งป้อมความคิดไว้ก่อน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.12 ส่วนความพึงพอใจในระดับน้อยที่สุด คือ มีการแข่งขันในทางสร้างสรรค์ในการทำงานระหว่างทีม และ มีการคัดเลือกสมาชิกที่เหมาะสมเข้าร่วมในทีม อยู่ในระดับน้อยที่สุด มีค่าเฉลี่ย 3.80

5.3.2.5 การคิดทั้งระบบ (System Thinking) บุคลากรมีความพึงพอใจในด้านการคิดทั้งระบบ (System Thinking) โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.00 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า เมื่อบุคลากรมีการแก้ไขปัญหาโดยย้อนกลับไปหาสาเหตุที่แท้จริงไม่ยึดวิธีการเดิมในการแก้ปัญหาโดยมีการพิจารณาความเหมาะสมในช่วงเวลานั้นๆ มากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.29 รองลงมา บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างหน่วยงานเดียวกันและระหว่างหน่วยงาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.12 และ เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นในองค์กรบุคลากรจะไม่มีการกล่าวโทษฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งหรือแผนกใดแผนกหนึ่งแต่ต้องหาสาเหตุทั้งระบบ เพราะทั้งองค์กรเป็นระบบเดียวกันทั้งองค์กร อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 4.10 ส่วนความพึงพอใจในระดับน้อยที่สุด คือ การเห็นภาพความซับซ้อนและเข้าถึงความสัมพันธ์ในระบบโครงสร้างขององค์กรอย่างเป็นระบบ และมีการทำงานโดยยึดเป้าหมายขององค์กรทั้งระบบไม่มีการแบ่งแยกเฉพาะส่วนของตน หรือเฉพาะแผนกของตน มีค่าเฉลี่ย 3.83

สรุปได้ว่า บุคลากรของวิทยาลัยนวัตกรรมการอุดมศึกษามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์มีความพึงพอใจต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) มากที่สุด รองลงมา ด้านวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Models) ด้านการคิดทั้งระบบ (System Thinking) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) และ ความพึงพอใจในด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) มีค่าน้อยที่สุด

5.4 การอภิปรายผลการวิจัย

5.4.1 การศึกษาความพึงพอใจของบุคลากรต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

จากการศึกษาในเรื่องความพึงพอใจของบุคลากรต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า

5.4.1.1 การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) ผลการวิจัยพบว่าบุคลากรของวิทยาลัยนวัตกรรมการอุดมศึกษามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์มีผลพึงพอใจในด้านการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) โดยรวมอยู่ในระดับมาก

จากผลการวิจัยสรุปได้ว่าบุคลากรของวิทยาลัยนวัตกรรมการอุดมศึกษามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์มีความพึงพอใจในด้านการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) ได้แก่ การลงมือปฏิบัติจริงมีความพยายามและความอดทนที่จะทำในสิ่งที่คาดหวังให้ประสบผลสำเร็จ ความต้องการที่จะเรียนรู้ รู้จักศักยภาพของตนเอง มีความมุ่งมั่นตลอดเวลา ฝึกทักษะในการทำงานให้เกิดความชำนาญ มีความสามารถใช้อุปกรณ์เพื่อคิดวิเคราะห์และตัดสินใจ ใช้อุปกรณ์จริงและเหตุผล เพื่อช่วยในการทำงาน ได้ถูกต้องตลอดเวลา มีความเพียรพยายามในการใฝ่รู้ มีความใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง มีความคาดหวังต้องการให้เกิดสิ่งที่ดีขึ้นในชีวิต สร้างความเชี่ยวชาญหรือความชำนาญในงานที่ตนรับผิดชอบ เห็นภาพความแตกต่างระหว่างที่เป็นจริงกับที่ควรเป็นไปได้ มองเห็นสภาพความเป็นจริงได้ชัดเจน มองเห็นปัญหาและเชื่อมโยงได้ทั้งแนวกว้างและลึกของปัญหา เปลี่ยนพลังเชิงลบของปัญหาให้กลายเป็นพลังเชิงบวกในการเคลื่อนไปสู่วิสัยทัศน์ ทุ่มเทใจในการทำงานในภารกิจที่ยากยิ่ง เห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน สามารถใช้เทคโนโลยีให้เหมาะกับงานของตนเองได้ รู้สึกดีใจเมื่อค้นพบข้อมูลใหม่ๆ พอใจที่สามารถสร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆ โดยบุคลากรมีความพึงพอใจในความต้องการที่จะเรียนรู้สูงที่สุด

สอดคล้องกับแนวคิดของ ปีเตอร์ เอ็ม เซ็งเก้ [4] ที่กล่าวว่า การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) เป็นหลักการข้อหนึ่งที่ใช้ในการเรียนรู้ คนที่มีลักษณะของการมุ่งสู่ความเป็นเลิศสูงจะสามารถขยาย

ความสามารถอย่างต่อเนื่อง ในการคิดสร้างสรรค์ผลงานในชีวิตและค้นหาอย่างถูกต้อง เพิ่มความสามารถและทักษะ การปฏิบัติตามหลักของการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) จะทำให้เกิดความชัดเจนในสิ่งที่ต้องการการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิต และเป็นการเรียนรู้ขององค์กร ก่อให้เกิดคนที่มีลักษณะในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีการกำหนดเป้าหมาย มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การเรียนรู้ขององค์กรจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อบุคคลมีการเรียนรู้เท่านั้น การฝึกฝนอบรมตนด้วยการเรียนรู้อยู่เสมอเป็นรากฐานสำคัญเป็นการขยายขีดความสามารถให้เชี่ยวชาญมากขึ้น ความรอบรู้เป็นผลร่วมของทักษะและความสามารถเป็นสภาพที่เป็นอยู่ตามความเป็นจริงเห็นว่าจะไรมีความสำคัญต่อเราต่อองค์กร นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ วสันต์ ศรีพิพัฒน์[35] พบว่าปัจจุบันโลกได้ก้าวเข้าสู่ระบบเศรษฐกิจและสังคมแห่งปัญญาและการเรียนรู้ (Knowledge-Based Economy / Society) มีผลให้องค์กรที่จะดำเนินการใดๆ ย่อมต้องใช้ข้อมูล-ข่าวสาร-องค์ความรู้และภูมิปัญญา ดังนั้นองค์กรจึงต้องสร้าง “องค์กรแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization) ขึ้นเพื่อกระตุ้นให้สมาชิกทุกคนในองค์กรมีความกระตือรือร้นในการเพิ่มศักยภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อที่จะได้ไปสู่อนาคตที่ดียิ่งขึ้น สมาชิกในองค์กรมีการเรียนรู้ระหว่างการทำงาน คือ เป็นการเรียนรู้เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในหลักการ มีความเข้าใจในหลักการนั้นๆ มีการฝึกฝนจนเกิดทักษะ และสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้เข้ากับองค์กรได้ รวมถึงให้ทราบถึงวิธีการจัดเก็บความรู้ และการกั้นคืนความรู้ คุณประโยชน์ที่ได้จากการใช้ระบบการจัดการความรู้ จะทำให้สามารถบริหารจัดการข้อมูล และความรู้ได้ง่าย และรวดเร็ว ตลอดจนสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการจัดเก็บความรู้ และการกั้นคืนความรู้เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะที่จะก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการไปสู่เป้าหมายร่วมขององค์กร สอดคล้องกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ของมาสโลว์ [31] ที่กล่าวว่ามนุษย์มีความต้องการและความต้องการมีอยู่เสมอไม่มีที่สิ้นสุด สอดคล้องกับงานวิจัยของพิมพ์กานต์ อุ่นกุล [13] ที่พบว่าการเรียนรู้สถานภาพ ปัจจุบันและรู้ว่าต้องการไปสู่สถานภาพใด (Personal Mastery) การเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) การคิดอย่างมีวิจารณญาณ (Critical Thinking) และ ความคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking) เป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกับผลการวิจัยของปาริชาติ คุณปลื้ม[38] ที่พบว่า รูปแบบที่เหมาะสมขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทยตามแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญพบว่า ประเด็นสำคัญที่ก่อให้เกิดหลักการทั้ง 5 ตามแนวคิดของเซนกิ ประกอบด้วย หลักการที่ 1 ได้แก่ การมีสติและฝึกจิตใจให้มีความมุ่งมั่นในการใฝ่เรียนรู้ และการใช้ข้อมูล ข้อเท็จจริงและเหตุผลทุกครั้งในการคิดวิเคราะห์และตัดสินใจ

ผลที่ได้จากการวิจัยพบว่าบุคลากรมีความพึงพอใจในการตรวจสอบวิสัยทัศน์ของตนอยู่เสมอน้อยที่สุดในด้านนี้บุคลากรจะต้องมีการปรับปรุงการตรวจสอบวิสัยทัศน์ของตนเองให้เพิ่มมากขึ้นและต้องทำอย่างสม่ำเสมอเพื่อพัฒนาจุดด้อยในด้านนี้ การวัดความพึงพอใจในด้านการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

(Personal Mastery) ทำให้ทราบว่าบุคลากรของวิทยาลัยนวัตกรรมการศึกษาวิทยาลัยธรรมศาสตร์มีคุณสมบัติด้านนี้มาก เนื่องจากการเรียนรู้ยังมีเป้าหมายไม่ใช่เรียนรู้แบบเรื่อยเปื่อยและเชื่อมโยงกับทิศทางที่ไปสู่จุดมุ่งหมาย ผลกระทบของการมุ่งสู่ความเป็นเลิศที่มีผลต่อบุคลากรเพราะเป็นพื้นฐานสำคัญเป็นการขยายขีดความสามารถให้เชี่ยวชาญมาก

5.4.1.2 ด้านวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Models) ผลการวิจัยพบว่าบุคลากรของวิทยาลัยนวัตกรรมการศึกษามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์มีผลพึงพอใจในด้านวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Models) โดยรวมอยู่ในระดับมาก

จากผลการวิจัยสรุปได้ว่าบุคลากรของวิทยาลัยนวัตกรรมการศึกษามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์มีความพึงพอใจในด้านวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Models) ได้แก่ การยอมรับวิธีคิดของผู้อื่น การมีมุมมองที่กว้างไกล การไม่ตกเป็นทาสของความคิดที่ผิดๆ การเปิดใจรับรู้และเรียนรู้ต่อมุมมองหรือวิธีคิดที่แตกต่างกัน ไม่ยึดยึดความคิดของตนให้ผู้อื่น ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ไม่ยึดติดกับความคิดแบบเดิมๆ สังเกตและบันทึกข้อมูลโดยไม่นำความคิดเห็นของตนเข้าไปเกี่ยวข้องสามารถนำแนวคิดเดิมมาปรับหรือขยายเพื่อประยุกต์กับงานที่รับผิดชอบได้ เมื่อมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ถ้ามีการลงเลที่จะแสดงความคิดเห็นจะร่วมกันในการหาทางออกของปัญหา ชุมอารมณ์ของตนเองต่อปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ได้ ยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลง มีความรู้ความเข้าใจในสภาวะการณ์ที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่ พัฒนารอบความคิดอ่านของตนอยู่ ชอบที่จะเรียนรู้ร่วมกัน เช่น แลกข้อมูลแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน กรอบความคิดของสมาชิกไปในทิศทางเดียวกัน ไม่ปล่อยให้กรอบความคิดของตนเป็นปัญหาในการทำงาน ไม่กลัวต่อการเปลี่ยนแปลงและยอมรับต่อกรอบความคิดใหม่ๆ เมื่อต้องเปลี่ยนกรอบความคิดต้องเข้าใจว่าทำไมถึงต้องปรับเปลี่ยนไม่ใช่ทำตามคำสั่ง

สอดคล้องกับแนวคิดของ ปีเตอร์ เอ็ม เซ็งเก้ [5] ที่กล่าวว่า เป็นการมีทัศนคติและความเข้าใจของตัวเองและผู้ร่วมงาน ได้แก่ ข้อตกลงเบื้องต้น ความเชื่อพื้นฐาน ข้อสรุปหรือภาพลักษณ์ที่ตกผลึกในความคิดอ่านของคนที่มีอิทธิพลต่อความรู้ความเข้าใจต่อสรรพสิ่งในโลก มีผลต่อการประพฤติปฏิบัติต่อค่านิยม เจตคติที่เขามีต่อบุคคล สรรพสิ่งและสถานการณ์ทั้งหลาย วิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Models) เป็นสิ่งที่หยั่งรากลึก และเป็นสิ่งที่ชักจูงชี้้นำการกระทำของเรา วิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Models) ที่แตกต่างกันจะทำให้บุคคลสองคนมองและอธิบายเหตุการณ์เดียวกันแตกต่างกัน เนื่องจากบุคคลทั้งสองให้ความสนใจกับรายละเอียดที่ต่างกันของเหตุการณ์ วิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Models) จะเป็นสิ่งที่กำหนดวิธีการมองโลกของบุคคลแล้วยังกำหนดพฤติกรรมหรือการกระทำของบุคคลด้วย สอดคล้องกับงานวิจัยของศิริมา ธนานิมิตร [36] ปาริชาติ คุณปลื้ม [38] และจารุณี ดันติเวชวุฒิจิต [39] ด้านวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental

Models) เป็นแนวทางสำคัญในการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ และความพึงพอใจในด้านวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Models)

จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าบุคลากรการยอมรับต่อคำชมและคำติได้มีค่าน้อยที่สุดในด้านนี้ และการวัดความพึงพอใจในด้านวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Models) ทำให้ทราบว่าบุคลากรของวิทยาลัยนวัตกรรมการบริหารธุรกิจมีวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Models) มีทัศนคติและความเข้าใจของตัวเองและผู้ร่วมงานซึ่งมีผลต่อการประพฤติปฏิบัติ ต่อค่านิยมเจตคติที่เขามีต่อบุคคล สรรพสิ่งและสถานการณ์ทั้งหลาย ผลกระทบของวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Models) ที่มีผลต่อบุคลากรจะทำให้บุคลากรออกจากกรอบความคิดแบบเดิมๆ เปลี่ยนแปลง และสามารถพัฒนาวิธีการคิดให้ออกนอกกรอบและเข้าใจความคิดตนเองและความคิดผู้อื่นได้ทำให้เกิดความเข้าใจมากขึ้น ไม่ยึดมั่นถือมั่นของใครของมันเป็นหลัก และที่สำคัญการมีวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้างเป็นสิ่งที่เป็นการเริ่มต้นที่จะก้าวไปสู่การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเพราะหากไม่เริ่มต้นจากการวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้างของตนเองและผู้อื่น ถ้าไม่เข้าใจกัน ไม่ยอมรับฟังจากผู้อื่น ยึดติดกับตัวเองมากเกินไป จะไม่สามารถพัฒนาการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันในองค์กรได้

5.4.1.3 ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Share Vision) ผลการวิจัยพบว่าบุคลากรของวิทยาลัยนวัตกรรมการศึกษามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์มีผลพึงพอใจในด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Share Vision) โดยรวมอยู่ในระดับมาก ดังนี้ การกำหนดวัตถุประสงค์และมีการปฏิบัติร่วมกันสู่เป้าหมายขององค์กร สามารถบังคับตนเองให้ทำงานที่ได้รับมอบหมายจนสำเร็จมีการแก้ไขปรับปรุงงานให้ถูกต้องตามหลักการเสมอด้วยความยินดีแม้จะมีความยุ่งยากในการทำงาน เข้าใจวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างชัดเจนและพร้อมจะทุ่มเทแรงกายและใจเพื่อให้วิสัยทัศน์ขององค์กรบรรลุเป้าหมาย มีวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายส่วนตัวสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรโดยมีทิศทางไปในทางเดียวกัน แลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์กันในองค์กร สำรวจความคาดหวัง และ ความเห็นจากสมาชิกในองค์กร ทุกคนในองค์กรมีความคิดเห็นต่อวิสัยทัศน์ขององค์กรในแง่บวก สามารถบอกถึงวิสัยทัศน์ขององค์กรต่อบุคคลภายนอกได้อย่างชัดเจนและมองเห็นภาพได้ สามารถนำวิสัยทัศน์ขององค์กรนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม ร่วมกันพัฒนาภาพลักษณ์ขององค์กร ฟื้นถึงภาพในอนาคตขององค์กรร่วมกัน ร่วมกันพัฒนาวิสัยทัศน์ขององค์กรให้เป็นไปตามที่ได้รับการสนับสนุนจากทุกคนในองค์กร

สอดคล้องกับแนวคิดของปีเตอร์ เอ็ม เซ็งเก้ [5] ที่กล่าวว่า วิสัยทัศน์ร่วมเป็นข้อตกลงที่ผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมจนทุกคนเห็นพ้องต้องกัน โดยที่วิสัยทัศน์ส่วนบุคคลของสมาชิกแต่ละคนไม่จำเป็นจะต้องเหมือนกันทั้งหมดกระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมดำเนินการไปอย่างต่อเนื่อง และวิสัยทัศน์ร่วมก็มีความชัดเจนมากขึ้นเรื่อย ๆ คล้ายกับวิสัยทัศน์เป็นสิ่งมีชีวิต เป็นเครื่องมือต่อการ

เรียนรู้ในระดับบุคคลและระดับองค์กร และเป็นเครื่องมือสร้างความกระตือรือร้น สร้างพลังร่วม
 อย่างไม่มีสิ้นสุดสอดคล้องกับแนวคิดของทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ของมาสโลว์ [31]
 ความต้องการการยอมรับนับถือจากผู้อื่น (Esteem Needs) องค์กรประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กร
 แห่งการเรียนรู้ของบุคลากร สอดคล้องกับงานวิจัยของพิมพ์กานต์ อุ่นกุล [13] ว่าวิสัยทัศน์ร่วมเป็น
 องค์กรประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งวิสัยทัศน์ร่วมเกี่ยวข้องกับการสนทนา
 แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้อื่น เปิดใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นผู้อื่น การให้สมาชิกมีอิสระในการ
 แสดงความคิดเห็น การทุ่มเท ผนึกแรงกายและใจในการปฏิบัติงาน การแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ซึ่งกัน
 และกัน การคิดและมองไปข้างหน้า มองอนาคตมองภาพรวมขององค์กร การพยายามคิดอะไรใหม่ ๆ
 ร่วมกัน การมีแรงบันดาลใจร่วมกัน การจัดเวทีให้มีการคุยกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิริมา
 ธนานิมิตร [36] และจารุณี ต้นดีเวชวุฒิกุล [39] ว่าการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Share Vision) เป็น
 แนวทางสำคัญในการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากผลการวิจัยพบว่าความร่วมมือกันพัฒนาวิสัยทัศน์ขององค์กรให้เป็นไปตามที่ได้รับการสนับสนุนจาก
 ทุกคนในองค์กรเป็นสิ่งที่บุคลากรมีความพึงพอใจที่มีค่าน้อยที่สุดในด้านนี้ การวัดความพึงพอใจใน
 ด้านวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Share Vision) ทำให้ทราบว่าบุคลากรของวิทยาลัยนวัตกรรมมหาวิทยาลัย
 ธรรมศาสตร์มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Share Vision) มีวิสัยทัศน์ร่วมกันทราบว่าวิสัยทัศน์ขององค์กรและ
 วิสัยทัศน์ของตนเป็นไปในทิศทางเดียวกัน มีวิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นเข็มทิศในการนำไปสู่เป้าหมาย
 ร่วมกัน ผลกระทบของวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Share Vision) ที่มีผลต่อบุคลากรจะทำให้บุคลากรมี
 วิสัยทัศน์ร่วมกันไปในทิศทางเดียวกันกับองค์กร จากผลการวิจัยสรุปได้ว่าบุคลากรของวิทยาลัย
 นวัตกรรมอุดมศึกษามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์มีความพึงพอใจในด้านวิธีการคิดและมุมมองที่เปิด
 กว้าง (Mental Models)

5.4.1.4 ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) ผลการวิจัยพบว่าบุคลากรของวิทยาลัย
 นวัตกรรมอุดมศึกษามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์มีผลพึงพอใจในด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team
 Learning) โดยรวมอยู่ในระดับมาก ดังนี้ สมาชิกรู้จักที่จะเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีการเสวนาการ
 แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ความรู้ และประสบการณ์ร่วมกัน เรียนรู้ในระหว่างการทำงานหรือ เรียกว่า
 On-the-Job Training เมื่อเกิดปัญหาสมาชิกในทีมจะมีการแลกเปลี่ยนความเห็นกันในทีม มี
 กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอย่างมีชีวิตชีวาไม่เครียด มีการอภิปรายโต้แย้งกันในทีมเพื่อนำไปสู่
 การตัดสินใจเลือกทางใดทางหนึ่ง มีความพร้อมที่จะทำความเข้าใจรับสิ่งใหม่ๆ ร่วมกัน ในทีม มีการ
 แสดงความคิดเห็นที่หลากหลายในที่ประชุม เมื่อมีการประชุมกันในทีมจะมีข้อสรุปไปสู่การกระทำ
 ไม่ใช่เป็นเป็นการประชุมเพียงแค่พูดคุยกันเท่านั้น มีการสร้างบรรยากาศที่เปิดใจกันเมื่อทำงานเป็นทีม
 ทำงานร่วมกันเป็นทีมอย่างมีความเป็นกันเองและประสานกันเป็นอย่างดี มีการประเมินผลของการ

เรียนรู้ในทีม มีการแข่งขันในทางสร้างสรรค์ในการทำงานระหว่างทีม มีการจัดการอย่างสร้างสรรค์ เมื่อเกิดความขัดแย้งกันในทีม มีการคัดเลือกสมาชิกที่เหมาะสมเข้าร่วมในทีม สมาชิกสามารถทำงานในภาวะคับขันได้ สมาชิกในทีมมีความไว้วางใจต่อกัน สมาชิกในทีมสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระปราศจากความกลัวในการวิพากษ์วิจารณ์ มีคนที่มีความหลากหลายมาทำงานร่วมกันจะทำให้มีความคิดที่หลากหลาย รับฟังความคิดเห็นของสมาชิกโดยไม่มีการตั้งป้อมความคิดไว้ก่อน มีการสร้างพลังขับเคลื่อนในการเรียนรู้ร่วมกันในทีมงาน

สอดคล้องกับแนวคิดของ ปีเตอร์ เอ็ม เซ็งเก้ [5] กล่าวว่า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) เป็นการทำงานโดยทุกคนในทีมงาน จะต้องมีความร่วมมือกันตลอดเวลาที่กำลังทำอะไร จะทำให้ดีขึ้นได้อย่างไรจึงจะช่วยเพิ่มคุณค่าแก่ผู้เรียน และสร้างการพัฒนาแก่องค์กร ความคิดดังกล่าวจะทำให้กลุ่มคนในองค์กรเรียนรู้ร่วมกันแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ช่วยเหลือ เกื้อกูล สามัคคี เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน มีการสร้างภาวะผู้นำแก่ผู้นำองค์กรทุกระดับซึ่งจะเป็นพลังให้เกิดความสำเร็จ วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อการทำงาน หรือการเปลี่ยนแปลงองค์กรจนเกิดเป็นความคิดร่วมกันของกลุ่มและกลุ่มควรลดสิ่งที่ก่อให้เกิดอิทธิพลครอบงำแนวความคิดของสมาชิกคนอื่นๆ พร้อมทั้งกระตุ้นให้กลุ่มมีการสนทนา และอภิปรายกันอย่างกว้างขวาง ซึ่งการอภิปราย เป็นการนำวิสัยทัศน์ของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนกัน และหาข้อสรุปเพื่อให้เกิดกิจกรรมร่วมกัน ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้ การที่จะเกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ได้ จะต้องมีการสนทนา โดยจะต้องทำควบคู่กันไปด้วย ดังนั้นทีมจึงต้องใช้ทั้งการอภิปรายและการเสวนาจึงจะเกิดการทำงานเป็นทีมเพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์กรสอดคล้องงานวิจัยของศิริมา ชนานิมิตร [36] และ จารุณี ดันติเวชวุฒิกุล [39] พบว่าการทำงานเป็นทีมเป็นแนวทางสำคัญในการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องงานวิจัยของปาริชาติ คุณปลื้ม [38] ที่พบว่าหลักการที่ 4 กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของสมาชิกในทีม และการมีกระบวนการฝึกอบรมสมาชิกในทีมเป็นประเด็นสำคัญที่ก่อให้เกิดหลักการทั้ง 5 ตามแนวคิดของเซนเก้ สอดคล้องกับผลการวิจัยของวสันต์ ศรีพิพัฒน์[35] ในการเชื่อมโยงรูปแบบการทำงานเป็นทีมเข้ากับกระบวนการในการเรียนรู้ เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ สอดคล้องกับงานวิจัยของพิมพ์กานต์ อุ่นกุล [13] ที่กล่าวว่า การที่สามารถใช้ความแตกต่างในความคิดเพื่อให้ได้คำตอบที่ดีกว่ามีคนเดียวยึด (Team Learning) และการระดมความคิด (Brainstorming) เป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลสำคัญต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

การวัดความพึงพอใจในด้านด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) ทำให้ทราบว่าบุคลากรของวิทยาลัยนวัตกรรมการศึกษาวิทยาลัยธรรมศาสตร์มีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) เห็นความสำคัญของทุกคนในทีม ช่วยเหลือกันอย่างจริงจัง มีการจัดการอย่างสร้างสรรค์ และความพึงพอใจในด้านการแข่งขันในทางสร้างสรรค์ในการทำงานระหว่างทีม และการคัดเลือกสมาชิกที่

เหมาะสมเข้ามาร่วมในทีม เป็นความพึงพอใจในด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) ที่มีค่าน้อยที่สุดในด้านนี้

5.4.1.5 ด้านการคิดทั้งระบบ (System Thinking) ผลการวิจัยพบว่าบุคลากรของวิทยาลัยนวัตกรรมการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์มีผลพึงพอใจในด้านการคิดทั้งระบบ (System Thinking) โดยรวมอยู่ในระดับมาก ดังนี้ เมื่อทำงานร่วมกันทุกคนจะเห็นภาพรวมขององค์กรร่วมกัน สามารถคิดคำนึงถึงภาพรวมขององค์กรได้ สามารถวิเคราะห์และสังเคราะห์ความรู้จากข้อมูลที่มีอยู่ในองค์กรได้ มองเห็นภาพกว้างๆขององค์กรมากกว่าเฉพาะหน้าที่ของตนและปรับการทำงานให้สอดคล้องกับรูปแบบการทำงานนั้น สามารถคิดและปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ มีการทำงานโดยยึดเป้าหมายขององค์กรทั้งระบบไม่มีการแบ่งแยกเฉพาะส่วนของตนหรือเฉพาะแผนกของตน แก้ไขปัญหาโดยพิจารณาทั้งระบบไม่แก้ไขเฉพาะจุดโดยลำพัง เห็นภาพความซับซ้อนและเข้าใจถึงความสัมพันธ์ในระบบโครงสร้างขององค์กรอย่างเป็นระบบ เมื่อมีที่มีปัญหาเกิดขึ้นในองค์กรไม่มีการกล่าวโทษฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งหรือแผนกใดแผนกหนึ่งแต่ต้องหาสาเหตุทั้งระบบเพราะทั้งองค์กรเป็นระบบเดียวกันทั้งองค์กร แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกันโดยพิจารณาจากโครงสร้างของระบบ แก้ไขปัญหาจะต้องย้อนกลับไปหาสาเหตุที่แท้จริงไม่ยึดวิธีการเดิมในการแก้ปัญหาต้องพิจารณาความเหมาะสมในช่วงเวลานั้นๆ มีความเข้าใจชัดเจนถึงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่างๆในองค์กรโดยมองภาพรวมมากกว่ามองภาพเดี่ยวๆ มีความเข้าใจถึงผลลัพธ์ที่ต้องการจากการคิดอย่างเป็นระบบจะได้ผลล่าช้ากว่าที่คิดไว้ มีความเข้าใจถึงการคิดอย่างเป็นระบบเป็นกระบวนการที่มีเรื่องของระยะเวลาเข้ามาเกี่ยวข้อง มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างหน่วยงานเดียวกันและระหว่างหน่วยงาน สามารถออกแบบแก้ไขและมีความยืดหยุ่นต่อสิ่งที่มากระทบภายในและภายนอกต่อระบบโครงสร้างขององค์กร

สอดคล้องกับแนวคิดของ ปีเตอร์ เอ็ม เซ็งเก้ [5] ที่กล่าวว่า วินัยของการมองเห็นภาพโดยรวม เห็นทั้งหมด มีกรอบที่มองเห็นความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกัน มากกว่าที่จะเห็นแค่เชิงเหตุเชิงผลเห็นแนวโน้มรูปแบบของความเปลี่ยนแปลง มากกว่าที่จะเห็นแค่ฉาบฉวยหรือผิวเผิน กล่าวอีกนัยหนึ่งการคิดทั้งระบบ (System Thinking) คือ หลักในการมองสิ่งต่างลักษณะขององค์กรวม คือ เป็นการมองความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่างๆ แทนที่จะมองสิ่งนั้นๆ โดดๆ และมองพัฒนาการหรือความเปลี่ยนแปลงของเหตุการณ์ แทนที่จะมองเหตุการณ์ขณะหนึ่ง ๆ การคิดทั้งระบบเป็นเครื่องมือที่มีความไวที่สามารถทำให้ทราบความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆที่ซ่อนอยู่ในระบบซึ่งเป็นสาเหตุที่ทำให้ระบบนั้นๆ มีลักษณะเฉพาะของมัน สอดคล้องกับงานวิจัยของศิริมา ธนานิมิตร [36] พบว่าการคิดทั้งระบบ (System Thinking) เป็นแนวทางสำคัญในการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของพิมพ์กานต์ อุ่นกุล [13] ที่พบว่าคิดทั้งระบบ (System Thinking) เป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลสำคัญต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากผลการวิจัยพบว่าความพึงพอใจในการทำงานโดยยึดเป้าหมายขององค์กรทั้งระบบไม่มีการแบ่งแยกเฉพาะส่วนของตนหรือเฉพาะแผนกของตน และการเห็นภาพความซับซ้อนและเข้าใจถึงความสัมพันธ์ในระบบโครงสร้างขององค์กรอย่างเป็นระบบมีค่าน้อยที่สุดในด้านนี้ การวัดความพึงพอใจในด้านการคิดทั้งระบบ (System Thinking) ทำให้ทราบว่าบุคลากรของวิทยาลัยนวัตกรรมมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์มีการคิดทั้งระบบ (System Thinking) สามารถเชื่อมโยงความคิดทั้งระบบได้อย่างเป็นระบบ สามารถวิเคราะห์หาสาเหตุปัญหาต่างๆ และแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้อง ลดความซับซ้อนของงานและความซับซ้อนของความคิด ผลกระทบของการคิดทั้งระบบ (System Thinking) ที่มีผลต่อบุคลากรจะทำให้บุคลากรสามารถเชื่อมโยงส่วนย่อยๆ รวมกันทั้งหมดของระบบทำให้การทำงานทั้งเป็นไปอย่างเป็นระบบ จากผลการวิจัยสรุปได้ว่าบุคลากรของวิทยาลัยนวัตกรรมมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์มีความพึงพอใจในการคิดทั้งระบบ (System Thinking)

สรุปผลการวิจัยในภาพรวมของวินัย 5 ประการ เรียงลำดับแต่ด้านที่บุคลากรมีความพึงพอใจมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด ได้แก่ 1. ด้านการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) เป็นด้านที่มีบุคลากรมีความพึงพอใจมากที่สุดเพราะการมุ่งสู่ความเป็นเลิศเป็นการพัฒนาตัวเองให้มีศักยภาพมากขึ้นมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและตลอดเวลา และเป็นการเรียนรู้ที่เป็นส่วนบุคคลจะทำเมื่อไรอย่างไรก็ได้จึงทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจในด้านนี้มากที่สุด 2. ด้านวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Models) บุคลากรมีความพึงพอใจในด้านนี้รองลงมาเนื่องจากการปรับเปลี่ยนความคิด การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน ฯลฯ ยังเป็นการยากที่จะปรับเปลี่ยนเพราะบุคลากรแต่ละคนยังมีความเป็นอัตตาสูงอยู่ 3. ด้านการคิดทั้งระบบ (System Thinking) บุคลากรมีความพึงพอใจในด้านนี้เพราะเห็นความสำคัญของการคิดทั้งระบบเพราะทำให้มีการแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้องและตรงประเด็น 4. ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) บุคลากรมีความพึงพอใจในด้านนี้เป็นอันดับ 4 ซึ่งการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะสามารถนำไปสู่ความสำเร็จได้ดีกว่าการทำงานคนเดียว และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะสังเกตได้ว่าบุคลากรมีความพึงพอใจน้อยกว่าด้านการมุ่งสู่ความเป็นเลิศอาจเป็นเพราะการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมเป็นการเรียนรู้ร่วมกันหลายคนทำให้ความคล่องตัวจะน้อยกว่าในด้านการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ 5. ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) บุคลากรมีความพึงพอใจในด้านนี้น้อยที่สุด อาจกล่าวได้ว่าการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันในด้านการกระทำเป็นไปได้ยากเพราะการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นสิ่งที่ต้องทำอย่างต่อเนื่องและสร้างพลังร่วมอย่างไม่มีสิ้นสุด

สอดคล้องกับข้อสรุปของวีรวัดณ์ ปันนิตมัย[5] ที่ได้สรุปแนวคิดวินัย 5 ประการไว้โดยแยกแนวทางการพัฒนาศักยภาพสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ 3 ระดับแนวทาง คือ 1. ระดับบุคคล ประกอบด้วย การคิดทั้งระบบ (System Thinking) การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) และ วิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Models) 2. แนวทางระดับทีม (Team Learning) ประกอบด้วย การมี

วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) และ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) 3. แนวทางระดับองค์กร ประกอบด้วย องค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่สามารถสรุปได้ว่าบุคลากรวิทยาลัยนวัตกรรมการอุดมศึกษามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์มีความพึงพอใจในระดับบุคคลมากกว่าระดับทีม บุคลากรมีการพัฒนาทักษะเฉพาะด้านมากกว่าการพัฒนาร่วมกันเป็นทีม เพราะการพัฒนาในระดับบุคคลจะทำได้ง่ายกว่าระดับทีม และอาจเป็นเพราะการพัฒนาในระดับทีมในองค์กรในประเทศไทยยังมีระบบอาวุโสผู้น้อยผู้ใหญ่ และมีการแบ่งชนชั้นกันทำให้ผู้น้อยที่มีความคิดสร้างสรรค์ไม่สามารถแสดงความคิดเห็นได้และไม่กล้าที่จะทำการเปลี่ยนแปลงใดๆที่แตกต่างจากเดิมเพราะยังต้องเกรงใจในระบบนี้อยู่ และส่วนใหญ่วิสัยทัศน์ทั้งหมดจะมาจากผู้ที่อาวุโสกว่าหรือระดับหัวหน้าเท่านั้น ในระดับต่างๆจึงเป็นเพียงผู้รับคำสั่งเท่านั้น จึงทำให้ผลความพึงพอใจในการมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) และ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) มีผลน้อยกว่า การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ(Personal Mastery) และ วิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Models) ตามลำดับ ส่วนการคิดทั้งระบบ (System Thinking) เป็นผลที่อยู่ในระดับกลางของลำดับ

5.5 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

การนำผลการวิจัยนี้ไปใช้พัฒนาองค์กรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อบุคลากรในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ มีข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ ดังนี้

5.5.1 ผลการวิจัยที่ได้แสดงให้เห็นว่าบุคลากรมีความพึงพอใจในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามวินัย 5 ประการของปีเตอร์ เซ็งเก้ เป็นอย่างมากและดีในทุกๆด้าน แต่อย่างไรก็ตามต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงแก้ไขในส่วนที่ยังเป็นจุดด้อยและปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อให้พัฒนาและก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างเต็มรูปแบบ

5.5.2 บุคลากรจะต้องมีการเน้นการฝึกฝนในบุคลากรมีการพัฒนาทักษะร่วมกันเป็นทีม ให้มากขึ้น เพราะเป็นวินัยที่บุคลากรมีความพึงพอใจน้อยกว่าในระดับเฉพาะตน ควรพัฒนาไปอย่างต่อเนื่องและต้องมีการประเมินตนเองอย่างสม่ำเสมอว่ามีวินัยในประการใดที่ยังบกพร่องอยู่

5.5.3 ควรมีการวิจัยเรื่องความพึงพอใจของบุคลากรต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นประจำทุกปีเพื่อการประเมินผลการตอบสนองและการพัฒนาของพนักงานในวิทยาลัยนวัตกรรมการอุดมศึกษาธรรมศาสตร์

5.5.4 นำผลการวิจัยและความคิดเห็นที่บุคลากรเสนอแนะมาวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงและเป็นแนวทางในการแก้ปัญหาที่พบในการนำแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าบุคลากรมีความพึงพอใจอย่างไรและมีความต้องการอะไรอีกบ้างเพื่อนำไปปรับใช้ได้อย่างถูกแนวทาง

5.5.5 การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาพนักงานเจ้าหน้าที่ร่วมกันหมดไม่ได้แยกประเภทว่าเป็นอาจารย์เจ้าหน้าที่ ผู้บริหารแต่อย่างไรเป็นเพียงการศึกษาในภาพรวม

5.5.6 การวิจัยครั้งนี้บุคลากรมีความเข้าใจในแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นอย่างดีเพราะถ้าไม่เข้าใจไม่รู้จักจะทำให้การวิจัยไม่ประสบความสำเร็จ

5.6 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

จากการสรุปผลการวิจัยที่ได้นำเสนอไปแล้วนั้น ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะสำหรับผู้สนใจจะทำการศึกษาวิจัยต่อไป เพื่อให้งานวิจัยครอบคลุมมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อบุคลากรต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

5.6.1 ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบถึงความแตกต่างระหว่างตัวแปรที่ต่างกันหรือเหมือนกัน สถานภาพ ปัจจัยและองค์ประกอบต่างๆ เพื่อค้นหาสาเหตุและแนวทางว่ามีผลกระทบหรือมีความเกี่ยวข้องกันอย่างไรในวินัยในแต่ละด้านที่มีผลต่อความพึงพอใจของบุคลากรต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

5.6.2 ควรมีการศึกษาถึงความเข้าใจและการนำไปปฏิบัติจริงรวมถึงปัญหาอุปสรรคของบุคลากรในการนำแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปใช้ปฏิบัติงานที่มีผลต่อความพึงพอใจของบุคลากรต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

5.6.3 ควรมีการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) เพื่อศึกษาวิธีการปฏิบัติงานจริงและศึกษาถึงความพึงพอใจของบุคลากรต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจริงๆขณะปฏิบัติงานเพื่อนำผลที่ได้มาใช้ในวิเคราะห์แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้โดยตรงในการทำงานเพื่อปรับปรุงแก้ไขสภาพในการทำงานให้ดีขึ้นกว่าเดิม

5.6.4 การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการนำแนวคิดของปีเตอร์ เซ็งเก้ มาเพียงแนวคิดเดียวอาจทำให้ไม่ครอบคลุมในหลายประเด็นดังนั้นในการศึกษาความพึงพอใจของบุคลากรต่อการพัฒนาไปสู่องค์กร

แห่งการเรียนรู้ครั้งต่อไปควรมีแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของนักวิชาการท่านอื่นมาศึกษาร่วมด้วยเพื่อเป็นแนวทางเพื่อบูรณาการร่วมกันเพื่อให้มีการพัฒนาที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมขององค์กร

5.6.5 การศึกษาครั้งต่อไปควรมีการกำหนดมาตรฐานของวินัยในแต่ละด้านเพื่อเป็นการศึกษาถึงความก้าวหน้าในความพึงพอใจของบุคลากรต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

เอกสารอ้างอิง

1. เกศรา รักษาติ, 2549, **องค์กรแห่งการเรียนรู้**, พิมพ์ที่บริษัทเนชั่นมัลติมีเดียกรุ๊ป จำกัด(มหาชน) กรุงเทพฯ.
2. **แผนพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี**, ฉบับที่ 9 พ.ศ.2545-2549.
3. สมพงษ์ สุวรรณจิตกุล, 2547, **รวมความคิด 45 Guru Guide To The Management Gurus**, พิมพ์ที่นำอักษรการพิมพ์, กรุงเทพฯ .
4. Senge P. M., 1990, **The Fifth Discipline: The Art And Practice Of The Learning Organization** Doubleday/Currency New York.
5. วีรวัฒน์ ปันนิตามัย, 2543, **การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization Development)**, พิมพ์ที่ธีระป้อมวรรณกรรม, กรุงเทพฯ.
6. ชัชวาล วงษ์ประเสริฐ, 2548, **การจัดการความรู้ในองค์กรธุรกิจ**, พิมพ์ที่ธรรมกมลการพิมพ์, กรุงเทพฯ.
7. วิจารย์ พานิช, 2545, **เรื่อง องค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้**, เอกสารประกอบการบรรยายในหลักสูตร “การบริหารงานภาครัฐและกฎหมายมหาชน” รุ่นที่ 1 สถาบันพระปกเกล้า 11 พฤษภาคม 2545 สำนักงาน กองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.).
8. ภาวิวัฒน์ พันธุ์แพ, 2547, “**ผู้นำกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Leader And Learning Organization)**” วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, ปีที่ 24, ฉบับที่ 3 กันยายน – ธันวาคม.
9. วีรวิธ มาณะศิริานนท์, 2548, **การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Building The Learning Organization)**, พิมพ์ที่ธรรมกมลการพิมพ์, กรุงเทพฯ.
10. Pedler M. Burgoyne J&Boydell, 1991, **The Learning Company : A Strategy For Development**, Mcgraw-Hill New York.

11. วิโรจน์ สารรัตน์, 2544, **โรงเรียนองค์การแห่งการเรียนรู้ กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา**, พิมพ์ที่ หจก.ทิพย์วิสุทธิ, กรุงเทพฯ.
12. สุกัญญา รัชมีธรรมโชติ, 2549, **แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency Based Learning**, พิมพ์ครั้งที่ 4, พิมพ์ที่บริษัทศรีวัฒนาอินเตอร์พริ้นท์จำกัด(มหาชน), กรุงเทพฯ.
13. พิมพ์กานต์ อุ่นกุล, 2546, **การวิเคราะห์องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี**, วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาครุศาสตร์เทคโนโลยี คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี.
14. นวลจันทร์ ปุยะกุล, 2548, **โรงงานแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาเส้นทางนวัตกรรมการอาชีวศึกษาไทย**, วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรดุษฎีบัณฑิต(อาชีวศึกษา) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
15. ลือชัย พันธุ์เจริญกิจ, 2540, **การพัฒนาองค์กรตามแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้**, วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
16. จำเนียง วยวัฒน์ และเบญจมาศ อ่ำพันธ์, 2543, **วินัย 5 ประการ พื้นฐานองค์กรเรียนรู้**, พิมพ์ครั้งที่ 2, พิมพ์ที่ธรรมกมลการพิมพ์, กรุงเทพฯ.
17. อักษรภักดิ์ หลีกทอง, 2548, **การรับรู้แนวทางพัฒนาศักยภาพสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ การรับรู้บทบาทอาจารย์ในฐานะผู้นำการเรียนรู้ และผลงานทางวิชาการของอาจารย์ กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์** วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
18. Senge P. M. C. Roberts et al., 1994, **The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies And Tools For Building A Learning Organization**, Doubleday New York.
19. เฉชน์ เทียมรัตน์ และ กานต์สุดา มาณะศิริานนท์, 2544, **The Fifth Discipline** วินัย..... สำหรับองค์กรเรียนรู้, พิมพ์ที่ธรรมกมลการพิมพ์, บริษัทเอ็กซ์เปอร์เน็ทจำกัด, กรุงเทพฯ.

20. Good Cartar V., 1973, **“Dictionary of Education”** McGraw-Hill NewYork.
21. Morse Nancy C., 1958, **Satisfaction in the White Collar Job**, University of Michigan Press, Michigan.
22. Shelly Maynard W., 1975, **Responding to Social Change**, HutchisonPressInc Dowden.
23. Wolman Benjamin B., 1973, **Dictionary of Behaviour Science**, VonNonstrand Reinhold. NewYork.
24. Vroom W.H., 1964, **Work and Motivation**, John and Sons Inc, NewYork.
25. หลุยส์ จำปาเทศ, 2535, **จิตวิทยาเชิงใจ**, คณะครุศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ภาควิชาจิตวิทยา, พิมพ์ครั้งที่ 3, กรุงเทพมหานคร.
26. สร้อยตระกูล (ตีพานนท์) อรรถมานะ, 2542 ,**พฤติกรรมองค์การ : ทฤษฎี และ การประยุกต์**, พิมพ์ที่ธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.
27. บุญศิริ สุวรรณเพชร, 2538, **พจนานุกรมจิตวิทยาฉบับสมบูรณ์**, พิมพ์ที่เอสและเคบีคส์ กรุงเทพฯ.
28. ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2545, **องค์การและการจัดการ**, พิมพ์ที่บริษัทธรรมสาร, กรุงเทพฯ.
29. วีรุธ มาณะศิริานนท์, 2543, **การทำตลาด 23 วิธี**, พิมพ์ที่ธรรมกมลการพิมพ์, กรุงเทพฯ.
30. ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2541, **พฤติกรรมองค์การ(Organization Behavior(OB))**, พิมพ์ที่ธีระฟิล์ม และไซเท็กซ์ จำกัด, กรุงเทพฯ.
31. ชัยรี นฤทุม, 2545, **การพูดและการเขียนในงานส่งเสริม**, สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพฯ.

32. บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์, 2524, **ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคม, คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล, กรุงเทพฯ.**
33. โยธิน ศันสนยุท, 2530, **มนุษย์สัมพันธ์จิตวิทยาในองค์กร, สำนักพิมพ์ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.**
34. เอกสารประชาสัมพันธ์, **วิทยาลัยนวัตกรรมการศึกษา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.**
35. วสันต์ ศรีพิพัฒน์, 2545, **การประยุกต์ใช้แนวคิดทางด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้สู่อุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ (Applications Of Learning Organization Concept To Software Industry),** โครงการวิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์.
36. ศิริมา ชนานิมิตร, 2546, **แนวทางการเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย, วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษามหาบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.**
37. ชาญอนันต์ ตั้งละมัย, 2546, **สถานภาพและการรับรู้ของพนักงานที่มีต่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ศึกษากรณี บริษัท ยูนิแบรนต์ (ประเทศไทย) จำกัด, วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ภาควิชารัฐศาสนประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.**
38. ปารีชาติ คุณปลื้ม, 2548, **การพัฒนารูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย, วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุฎีบัณฑิต (อาชีวศึกษา) คณะศึกษาศาสตร์ สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา.**
39. จารุณี ตันติเวชวุฒิกุล, 2549, **การพัฒนารูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงงานเขตนิกมอุตสาหกรรมมาบตาพุด, วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุฎีบัณฑิต คณะศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา.**

40. ฉัฐชนันท์ นาทิพย์, 2542, ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานท่าอากาศยาน เชียงใหม่, วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาการศึกษาและการแนะแนว คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
41. สุณารี เอกวิทยานุรักษ์, 2545, ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานภายหลังการแปลงสภาพรัฐวิสาหกิจเป็น บริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน), วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจ มหาบัณฑิต สาขาวิทยาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
42. บุญชม ศรีสะอาด, 2535, การวิจัยเบื้องต้น, พิมพ์ครั้งที่ 2, สำนักพิมพ์สุวีวิทยาสาสน์, กรุงเทพฯ.
43. กัลยา วานิชย์บัญชา, 2549, สถิติสำหรับงานวิจัย, พิมพ์ครั้งที่ 2, โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.

ภาคผนวก ก.
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง

ความพึงพอใจของบุคลากรต่อการพัฒนา
ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

The Staff's satisfaction to the organization
developmen toward to the learning organization

โดย

นางสาว ทิตา ภาณุรัตน์

รหัส 48470004

หลักสูตรครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต
สาขาวิชาคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมและเทคโนโลยี
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

คำชี้แจง

1. ผู้ตอบแบบสอบถามฉบับนี้ คือ บุคลากรในวิทยาลัยนวัตกรรมการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัย
ธรรมศาสตร์

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษาถึงความพึงพอใจของบุคลากรต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการ
เรียนรู้ (The Staff Contentment to The Organization Development Toward to The Learning
Organization) ตามแนวคิดวินัยทั้ง 5 ประการ ของเซ็งเก้ (Senge) ดังนี้ ทักษะในการพัฒนาตนเอง
(Personal Mastery) กรอบความคิด (Mental Models) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)
การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม(Team Learning) การคิดทั้งระบบ (Systems Thinking)

3. นิยามศัพท์เฉพาะ มีดังนี้
 ความพึงพอใจ (Satisfaction) หมายถึง เป็นความรู้สึกในทางบวก ความรู้สึกที่ชอบหรือพอใจที่มี
องค์ประกอบและสิ่งจูงใจในด้านต่างๆ และเขาได้รับการตอบสนองต่อความต้องการของเขาได้

 บุคลากร (Staff) หมายถึง เจ้าหน้าที่ในวิทยาลัยนวัตกรรมการอุดมศึกษามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

 การพัฒนา (Development) หมายถึง กระบวนการที่ทำให้คนเปลี่ยนแปลง เนื่องมาจากประสบการณ์
หรือการฝึกหัดและพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปนั้นมีลักษณะค่อนข้างถาวร และมีการพัฒนาไปในทางที่
ดีขึ้น และก้าวหน้ากว่าเดิม

 องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) หมายถึง การที่สมาชิกมีความใฝ่เรียนรู้อย่าง
ตลอดเวลาและต่อเนื่อง นำความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้มาพัฒนาในสิ่งที่ตนเกี่ยวข้องและใช้แลกเปลี่ยน
กับสมาชิกเมื่อมีการทำงานเป็นทีมเพื่อฝึกฝนให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกันโดยมองและคิดทั้งระบบอย่างเป็น
ระบบเพื่อเห็นภาพรวมและระบุประเด็นสำคัญได้อย่างถูกต้องทำให้เกิดการพัฒนาวิธีการคิดและมี
มุมมองที่เปิดกว้างจะส่งผลให้มุ่งสู่ความเป็นเลิศในที่สุด

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอน

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความพึงพอใจของบุคลากรต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง กรุณา ✓ ลงหน้าข้อความที่เกี่ยวกับตัวท่านตามความเป็นจริง

1. เพศ

ชาย หญิง

2. ระดับการศึกษา

ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก

3. ประสบการณ์ในการทำงาน

ต่ำกว่า 5 ปี 5-10 ปี 11-15 ปี มากกว่า 15 ปี

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความพึงพอใจของบุคลากรต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้
คำชี้แจง กรุณาขีดเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างตามความคิดเห็นของท่าน

ท่านคิดว่าความพึงพอใจของบุคลากรต่อไปนี้มีอิทธิพลต่อการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากน้อยเพียงใด

ข้อ	วินัย 5 ประการของ องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความพึงพอใจ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery)						
1.1	มีความต้องการที่จะเรียนรู้					
1.2	รู้จักศักยภาพของตนเอง					
1.3	ลงมือปฏิบัติจริง					
1.4	มีความพยายามและความอดทนที่จะทำในสิ่งที่คาดหวังให้ประสบความสำเร็จ					
1.5	มีความมุ่งมั่นตลอดเวลา					
1.6	ฝึกทักษะในการทำงานให้เกิดความชำนาญ					
1.7	มีความสามารถใช้ข้อมูลเพื่อคิดวิเคราะห์และตัดสินใจ					
1.8	ใช้ข้อมูลจริงและเหตุผลเพื่อช่วยให้การทำงานได้ถูกต้องตลอดเวลา					
1.9	มีความเพียรพยายามในการใฝ่รู้					
1.10	มีความใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง					
1.11	มีความคาดหวังต้องการให้เกิดสิ่งที่ดีขึ้นในชีวิต					
1.12	สร้างความเชี่ยวชาญหรือความชำนาญในงานที่ตนรับผิดชอบ					
1.13	เห็นภาพความแตกต่างระหว่างที่เป็นจริงกับที่ควรเป็นไปได้					
1.14	มองเห็นสภาพความเป็นจริงได้ชัดเจน					
1.15	ตรวจสอบวิสัยทัศน์ของตนอยู่เสมอ					

ข้อ	วินัย 5 ประการของ องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความพึงพอใจ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1.16	มองเห็นปัญหาและเชื่อมโยงได้ทั้งแนวกว้างและลึกของปัญหา					
1.17	เปลี่ยนพลังเชิงลบของปัญหาให้กลายเป็นพลังเชิงบวกในการเคลื่อนไหวไปสู่วิสัยทัศน์					
1.18	ทุ่มเทใจในการทำงานในภารกิจที่ยากยิ่ง					
1.19	เห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน					
1.20	สามารถใช้เทคโนโลยีให้เหมาะกับงานของตนเองได้					
1.21	รู้สึกดีใจเมื่อค้นพบข้อมูลใหม่ๆ					
1.22	พอใจที่สามารถสร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆ					
2. วิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Models)						
2.1	การยอมรับวิธีคิดของผู้อื่น					
2.2	การมีมุมมองที่กว้างไกล					
2.3	การไม่ตกเป็นทาสของความคิดที่ผิดๆ					
2.4	การเปิดใจ รับรู้และเรียนรู้ต่อมุมมองหรือวิธีคิดที่แตกต่างกัน					
2.5	ไม่ยึดเชิดความคิดของตนให้ผู้อื่น					
2.6	ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น					
2.7	ไม่ยึดติดกับความคิดแบบเดิมๆ					
2.8	สังเกตและบันทึกข้อมูลโดยไม่นำความคิดเห็นของตนเข้าไปเกี่ยวข้อง					
2.9	สามารถนำแนวคิดเดิมมาปรับหรือขยายเพื่อประยุกต์กับงานที่รับผิดชอบได้					
2.10	เมื่อมีการแลกเปลี่ยนความคิด ถ้ามีการสังเกตที่จะแสดงความคิดเห็นจะร่วมกันในการหาทางออกของปัญหา					
2.11	ข่มอารมณ์ของตนเองต่อปัญหาและอุปสรรคต่างๆได้					
2.12	ยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลง					
2.13	มีความรู้ความเข้าใจในสภาวะการณ์ที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่					
2.14	ยอมรับต่อคำชมและคำติได้					

ข้อ	วินัย 5 ประการของ องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความพึงพอใจ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
2.15	พัฒนากรอบความคิดอ่านของตนอยู่เสมอ					
2.16	ชอบที่จะเรียนรู้ร่วมกัน เช่น แลกข้อมูล , แลกเปลี่ยน ความคิดเห็นระหว่างกัน					
2.17	กรอบความคิดของสมาชิกไปในทิศทางเดียวกัน					
2.18	ไม่ปล่อยให้กรอบความคิดของตนเป็นปัญหาในการ ทำงาน					
2.19	ไม่กลัวต่อการเปลี่ยนแปลงและยอมรับต่อกรอบความคิด ใหม่ๆ					
2.20	เมื่อต้องเปลี่ยนกรอบความคิดต้องเข้าใจว่าทำไมถึงต้อง ปรับเปลี่ยนไม่ใช่ทำตามคำสั่ง					
3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Share Vision)						
3.1	ร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์และปฏิบัติร่วมกันเพื่อมุ่งสู่ เป้าหมายขององค์กร					
3.2	สามารถบังคับตนเองให้ทำงานที่ได้รับมอบหมายจน สำเร็จ					
3.3	มีการแก้ไขปรับปรุงงานให้ถูกต้องตามหลักการเสมอ ด้วยความยินดีแม้จะมีความยุ่งยากในการทำงาน					
3.4	เข้าใจวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างชัดเจนและพร้อมจะ ทุ่มเทแรงกายและใจเพื่อให้วิสัยทัศน์ขององค์กรบรรลุ เป้าหมาย					
3.5	มีวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายส่วนตัวสอดคล้องกับเป้าหมาย ขององค์กรโดยมีทิศทางไปในทางเดียวกัน					
3.6	มีการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์กันในองค์กร					
3.7	สำรวจความคาดหวัง และ ความเห็นจากสมาชิกใน องค์กร					
3.8	ทุกคนในองค์กรมีความคิดเห็นต่อวิสัยทัศน์ขององค์กร ในแง่บวก					
3.9	สามารถบอกถึงวิสัยทัศน์ขององค์กรต่อบุคคลภายนอก ได้อย่างชัดเจนและมองเห็นภาพ					
3.10	สามารถนำวิสัยทัศน์ขององค์กรนำไปปฏิบัติได้อย่าง เป็นรูปธรรม					

ข้อ	วินัย 5 ประการของ องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความพึงพอใจ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
3.11	ฟื้นถึงภาพในอนาคตขององค์กรร่วมกัน					
3.12	ร่วมกันพัฒนาภาพลักษณ์ขององค์กร					
3.13	ร่วมกันพัฒนาวิสัยทัศน์ขององค์กรให้เป็นไปตามที่ ได้รับการสนับสนุนจากทุกคนในองค์กร					
4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)						
4.1	รู้จักที่จะเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม					
4.2	มีการเสวนาการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น, ความรู้และ ประสบการณ์ร่วมกัน					
4.3	เรียนรู้ในระหว่างการทำงานหรือ เรียกว่า On-the-Job Training					
4.4	เมื่อเกิดปัญหาสมาชิกในทีมจะมีการแลกเปลี่ยน ความเห็นกันในทีม					
4.5	มีกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอย่างมีชีวิตชีวาไม่ เครียด					
4.6	มีการอภิปรายโต้แย้งกันในทีมเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจ เลือกทางใดทางหนึ่ง					
4.7	มีความพร้อมที่จะทำความเข้าใจรับสิ่งใหม่ๆร่วมกันใน ทีม					
4.8	มีการแสดงความคิดเห็นที่หลากหลายในที่ประชุม					
4.9	เมื่อมีการประชุมกันในทีมจะมีข้อสรุปไปสู่การกระทำ ไม่ใช่เป็นเป็นการประชุมเพียงแค่พูดคุยกันเท่านั้น					
4.10	มีการสร้างบรรยากาศที่เปิดใจกันเมื่อทำงานเป็นทีม					
4.11	ทำงานร่วมกันเป็นทีมอย่างมีความเป็นกันเองและ ประสานกันเป็นอย่างดี					
4.12	มีการประเมินผลของการเรียนรู้ในทีม					
4.13	มีการแข่งขันในทางสร้างสรรค์ในการทำงานระหว่าง ทีม					
4.14	มีการจัดการอย่างสร้างสรรค์เมื่อเกิดความขัดแย้งกันใน ทีม					
4.15	มีการคัดเลือกสมาชิกที่เหมาะสมเข้าร่วมในทีม					
4.16	สมาชิกสามารถทำงานในภาวะคับขันได้					
4.17	สมาชิกในทีมมีความไว้วางใจต่อกัน					

ข้อ	วินัย 5 ประการของ องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความพึงพอใจ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
4.18	สมาชิกในทีมสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระปราศจากความกลัวในการวิพากษ์วิจารณ์					
4.19	มีคนที่มีความหลากหลายมาทำงานร่วมกันจะทำให้มีความคิดที่หลากหลาย					
4.20	รับฟังความคิดเห็นของสมาชิกโดยไม่มี การตั้งป้อมความคิดไว้ก่อน					
4.21	มีการสร้างพลังขับเคลื่อนในการเรียนรู้ร่วมกันในทีมงาน					
5. การคิดทั้งระบบ (System Thinking)						
5.1	เมื่อทำงานร่วมกันทุกคนจะเห็นภาพรวมขององค์กรร่วมกัน					
5.2	สามารถคิดคำนึงถึงภาพรวมขององค์กรได้					
5.3	สามารถวิเคราะห์และสังเคราะห์ความรู้จากข้อมูลที่มีอยู่ในองค์กรได้					
5.4	มองเห็นภาพกว้างๆขององค์กรมากกว่าเฉพาะหน้าที่ของตนและปรับการทำงานให้สอดคล้องกับรูปแบบการทำงานนั้น					
5.5	สามารถคิดและปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ					
5.6	มีการทำงานโดยยึดเป้าหมายขององค์กรทั้งระบบไม่มีการแบ่งแยกเฉพาะส่วนของตนหรือเฉพาะแผนกของตน					
5.7	แก้ไขปัญหาโดยพิจารณาทั้งระบบไม่แก้ไขเฉพาะจุดใดโดยลำพัง					
5.8	เห็นภาพความซับซ้อนและเข้าใจถึงความสัมพันธ์ในระบบโครงสร้างขององค์กรอย่างเป็นระบบ					
5.9	เมื่อมีที่มีปัญหาเกิดขึ้นในองค์กรไม่มีการกล่าวโทษฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งหรือแผนกใดแผนกหนึ่งแต่ต้องหาสาเหตุทั้งระบบเพราะทั้งองค์กรเป็นระบบเดียวกันทั้งองค์กร					
5.10	แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกัน โดยพิจารณาจากโครงสร้างของระบบ					

ข้อ	วินัย 5 ประการของ องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความพึงพอใจ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
5.11	แก้ไขปัญหาจะต้องย้อนกลับไปหาสาเหตุที่แท้จริงไม่ยึด วิธีการเดิมในการแก้ปัญหาต้องพิจารณาความเหมาะสม ในช่วงเวลานั้นๆ					
5.12	มีความเข้าใจชัดเจนถึงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่างๆใน องค์กรโดยมองภาพรวมมากกว่ามองภาพเดี่ยวๆ					
5.13	มีความเข้าใจถึงผลลัพธ์ที่ต้องการจากการคิดอย่างเป็น ระบบจะได้ผลต่ำกว่าที่คิดไว้					
5.14	มีความเข้าใจถึงการคิดอย่างเป็นระบบเป็นกระบวนการ ที่มีเรื่องของระยะเวลาเข้ามาเกี่ยวข้อง					
5.15	มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างหน่วยงาน เดียวกันและระหว่างหน่วยงาน					
5.16	สามารถออกแบบแก้ไข และมีความยืดหยุ่นต่อสิ่งที่มา กระทบภายในและภายนอกต่อระบบ โครงสร้างของ องค์กร					

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณทุกท่านในความกรุณาตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี

ภาคผนวก ข.

หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลงานวิจัย



ที่ ศธ 5804 /

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมและเทคโนโลยี
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี
126 แขวงบางมด เขตทุ่งครุ กรุงเทพฯ
10140

16 สิงหาคม 2549

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลงานวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการวิทยาลัยนวัตกรรมการอุดมศึกษามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

สิ่งที่ส่งมาด้วย ตัวอย่างแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวทิตา ภาณุรัตน์ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมและเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี กำลังศึกษาวิทยานิพนธ์เรื่อง “ความพึงพอใจของบุคลากรต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความพึงพอใจของบุคลากรต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรวิทยาลัยนวัตกรรมการอุดมศึกษามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ และได้ส่งตัวอย่างแบบสอบถามที่จะใช้ในการวิจัยมาเพื่อพิจารณา ตามที่แนบมาพร้อมนี้ ซึ่งทางคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมและเทคโนโลยีเห็นว่าองค์กรของท่านมีศักยภาพและเป็นองค์กรที่เป็นผู้นำในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ควรค่าแก่การนำไปเป็นต้นแบบให้กับองค์กรอื่นหรือผู้ที่มีความประสงค์จะนำแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปใช้

ดังนั้น คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมและเทคโนโลยี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านให้ผู้ที่ศึกษาวิทยานิพนธ์ได้วิจัยถึงความสำเร็จในเรื่องดังกล่าว ทำการเก็บข้อมูลจากองค์กรของท่านเพื่อเป็นประโยชน์ในการศึกษาและกระบวนการทำงานวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่ผู้วิจัย ทางคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมและเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ ที่นี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(รศ.ดร.ไพบุลย์ เกียรติโกมล)

รักษาการรองคณบดีฝ่ายวิชาการและบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมและเทคโนโลยี

สาขาคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ

โทรศัพท์/โทรสาร : 0-2470-8500

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	นางสาวทิตา ภาณุรัตน์
วัน เดือน ปีเกิด	29 พฤศจิกายน 2519
ภูมิลำเนา	145/535 หมู่ 8 หมู่บ้านนิรันดร์ฮิลล์วิลเลจ ตำบลดอนตะโก อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี 70000
ประวัติการศึกษา	
ระดับปริญญาตรี	ศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร์ (เอกบริหารรัฐกิจ) มหาวิทยาลัยรามคำแหง พ.ศ. 2538
ระดับปริญญาโท	ครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี พ.ศ.2549
ประวัติการทำงาน	Freelance Computer Graphic (Flash Animation) MutiDesign Group. พ.ศ.2540 – ปัจจุบัน
ผลงานที่ได้รับการตีพิมพ์	บทความเรื่องความพึงพอใจของบุคลากรต่อการพัฒนาไปสู่ องค์กรแห่งการเรียนรู้ ในการประชุมทางวิชาการครุศาสตร์ อุตสาหกรรมแห่งชาติ ครั้งที่ 1 ประจำปี 2549 ของสมาคม ครุศาสตร์อุตสาหกรรมไทย

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี
ข้อตกลงว่าด้วยการโอนลิขสิทธิ์วิทยานิพนธ์

วันที่ 1 เดือน กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2550

ข้าพเจ้า นางสาวทิตา ภาณุรัตน์ รหัสประจำตัว 48470004 เป็นนักศึกษาของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาบัณฑิต สาขาวิชาคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมและเทคโนโลยี อยู่บ้านเลขที่ 145/535 หมู่บ้านนรินครีดิษฐ์ อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี รหัสไปรษณีย์ 70000 ขอโอนลิขสิทธิ์ในวิทยานิพนธ์ให้กับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี โดยมี รศ.ดร.ศักดิ์ กองสุวรรณ ตำแหน่งคณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมและเทคโนโลยี เป็นผู้รับโอนลิขสิทธิ์และมีข้อตกลง ดังนี้

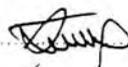
1. ข้าพเจ้าได้จัดทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ความพึงพอใจของบุคลากรต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งอยู่ในความควบคุมของ รศ.ดร.ศักดิ์ กองสุวรรณ รศ.ไพโรจน์ ศิริธนาภักดิ์ และผศ.สุวรรณา สมบุญสุโข ตามมาตรา 14 แห่ง พ.ร.บ. ลิขสิทธิ์ พ.ศ. 2537 และถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาด้านหลักสูตรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

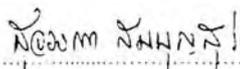
2. ข้าพเจ้าตกลงโอนลิขสิทธิ์จากผลงานทั้งหมดที่เกิดขึ้นจากการสร้างสรรค์ของข้าพเจ้าในวิทยานิพนธ์ให้กับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ตลอดอายุแห่งการคุ้มครองลิขสิทธิ์ตามมาตรา 23 แห่งพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ พ.ศ. 2537 ตั้งแต่วันที่ได้รับอนุมัติโครงร่างวิทยานิพนธ์จากมหาวิทยาลัย

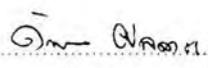
3. ในกรณีที่ข้าพเจ้าประสงค์จะนำวิทยานิพนธ์ไปใช้ในการเผยแพร่ในสื่อใด ๆ ก็ตาม ข้าพเจ้าจะต้องระบุว่า เป็นผลงานของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีทุก ๆ ครั้งที่มีการเผยแพร่

4. ในกรณีที่ข้าพเจ้าประสงค์จะนำวิทยานิพนธ์ไปใช้ในการเผยแพร่หรืออนุญาต ให้ผู้อื่นทำซ้ำหรือดัดแปลงหรือเผยแพร่ต่อสาธารณชนหรือกระทำการอื่นใด ตามมาตรา 27, มาตรา 28, มาตรา 29 และมาตรา 30 แห่งพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ พ.ศ. 2537 โดยมีค่าตอบแทนในเชิงธุรกิจ ข้าพเจ้าจะกระทำได้ เมื่อได้รับความยินยอมเป็นลายลักษณ์อักษรจากมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

ลงชื่อ.....^{ที่} ทิตา ภาณุรัตน์ผู้โอนลิขสิทธิ์
(นางสาวทิตา ภาณุรัตน์)

ลงชื่อ..........ผู้รับโอนลิขสิทธิ์
(รศ.ดร.ศักดิ์ กองสุวรรณ)

ลงชื่อ..........พยาน
(ผศ.สุวรรณา สมบุญสุโข)

ลงชื่อ..........พยาน
(นางกิ่งแก้ว ผลตระกูล)