

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยนี้มุ่งศึกษาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. ความรู้เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้
  - 1.1 ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้
  - 1.2 ความสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้
  - 1.3 ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้
  - 1.4 ระบบขององค์การแห่งการเรียนรู้
  - 1.5 แนวคิดในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้
  - 1.6 เทคนิคและกระบวนการในการพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้
  - 1.7 ข้อควรคำนึงในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้
  - 1.8 อุปสรรคและแนวทางในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้
2. สถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้
  - 2.1 วิธีการพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์การแห่งการเรียนรู้
  - 2.2 ดัชนีชี้วัดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา
3. แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้เกี่ยวกับวินัย 5 ประการตามแนวคิดของเซนเจ
  - 3.1 ความรอบรู้แห่งตน
  - 3.2 แบบแผนความคิด
  - 3.3 การมีวิสัยทัศน์ร่วม
  - 3.4 การเรียนรู้เป็นทีม
  - 3.5 ความคิดเชิงระบบ
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 4.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

#### ความรู้เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

วิระวัฒน์ ปันนิดาภัย (2544, หน้า 54-56) กล่าวไว้ว่า แนวคิดและที่มาขององค์การแห่งการเรียนรู้ เริ่มจากผลงานการเขียนที่เสนอแนวคิดของ คริส อาร์กีริส (Chris Argyris) ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดเป็นผลงานเขียนร่วมกับ โดนอล ชอน (Donald Schon) ศาสตราจารย์ด้านปรัชญาแห่ง Massachusetts Institute of Technology (MIT)

เรื่อง ทฤษฎีทัศนคติแห่งการแสดงออกในองค์กร (Organizational A Theory of Action Perspective) ในปี ค.ศ. 1978 ซึ่งถือเป็นตำราเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ ในระยะเริ่มแรกใช้คำว่า การเรียนรู้ในองค์กร (organization learning: OL) ซึ่งหมายถึง การเรียนรู้ทั้งหลายที่เกิดขึ้น ในองค์กรส่วนคำว่าองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้เกิดขึ้นครั้งแรกในหนังสือที่ เฮย์ส (Hayes) เป็นบรรณาธิการและเผยแพร่ในอเมริกาและในหนังสือของเพดเลอร์ (Pedler) เป็นบรรณาธิการและเผยแพร่ในอังกฤษ ในปี ค.ศ. 1988 ผู้ที่มีบทบาทสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ และเขียนผลงานจนเป็นที่ยอมรับคือ ปีเตอร์ เอ็ม เซนเจ (Peter M. Senge) ศาสตราจารย์ของ MIT สหรัฐอเมริกาหนังสือชื่อ The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization ในหนังสือเล่มนี้ เซนเจ ใช้คำว่า learning organization แทนคำว่า organization learning

### 1. ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

ได้มีผู้ให้แนวคิดที่มีนานาทัศนะและหลากหลายความหมายเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังต่อไปนี้

วีรวิธ มาชะศิริานนท์ (2542, หน้า 11) ให้ความหมายว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นกระบวนการหนึ่งของการบริหารที่มุ่งเน้นให้องค์การและบุคลากรมีกระบวนการทำงานที่เพียบพร้อมไปด้วยประสิทธิภาพและมีผลการปฏิบัติงานเปี่ยมไปด้วยประสิทธิผลโดยเป็นการเชื่อมโยง รูปแบบการทำงานเป็นทีมเข้ากับกระบวนการเรียนรู้และสร้างความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง แล้วเปิดโอกาสให้ทีมงานนั้นนำมาประยุกต์เข้ากับงาน มีการเสริมสร้างให้เกิดบรรยากาศของการคิดริเริ่ม และสร้างสรรค์อันเป็นผลให้เกิดศักยภาพของทีมงานในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และการสร้างนวัตกรรมต่าง ๆ รวมทั้งเป็นช่องทางให้ได้รับความจงรักภักดีต่อผลิตภัณฑ์และบริการจากผู้บริโภคสามารถเพิ่มส่วนแบ่งตลาดและเพิ่มพูนผลกำไร

เสาวรส บุณนาค (2543, หน้า 10) สรุปได้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มีการปฏิรูปอย่างต่อเนื่อง กระตุ้นอำนาจความสะดวกให้บุคลากรได้ขยายขอบเขตการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง รวดเร็ว ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์กร โดยบุคลากรได้นำสิ่งที่องค์กรสนับสนุนด้านการเรียนรู้มาใช้ในการพัฒนาตนเอง และทีมงานเพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกันขององค์กร โดยการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการเรียนรู้

พจน์ สะเพียรชัย (2546, หน้า 10) กล่าวว่าองค์การแห่งการเรียนรู้คือองค์การที่ทุกคนในองค์กรจะต้องเรียนรู้อย่างมีพลังแล้วปรับเปลี่ยนตัวอย่างต่อเนื่องในการพัฒนาให้ดีขึ้นเกี่ยวกับการแสวงหาความรู้ การจัดการกับความรู้และการใช้ความรู้เพื่อความสำเร็จขององค์กร และองค์กรนั้นจะต้องเสริมสร้างพลังให้กับบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กรหรือบริษัทให้เรียนรู้ขณะทำงาน คือการเรียนรู้ไปด้วยทำงานไปด้วย เรียนเพื่อพัฒนาการทำงาน ใช้เทคโนโลยีเพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้และผลิตผลงานให้สูงสุด

วิจารณ์ พาณิช (2547, หน้า 1) ได้กล่าวถึงความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์การที่ทำงานผลิตผลงานไปพร้อม ๆ กับเกิดการเรียนรู้ สัมผัสความรู้จากประสบการณ์ในการทำงาน พัฒนาวิธีทำงานและระบบงานขององค์การไปพร้อม ๆ กัน

เซนเจ (Senge, 1990 a, p. 30) ได้ให้ความหมายว่า องค์การที่บุคลากรในองค์การนั้น มุ่งมั่นที่จะเพิ่มขีดความสามารถของตน มีการสร้างสรรค์ผลงานที่เป็นความปรารถนา เป็นที่ซึ่งมีสิ่งใหม่ ๆ เกิดขึ้น และมีการขยายขอบเขตของแบบแผนของการคิด เป็นที่ซึ่งสามารถสร้างแรงบันดาลใจใหม่ ๆ ได้อย่างอิสระ และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกขององค์การมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องถึงวิธีการที่จะเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งเป็นการมององค์การในระดับกว้างไม่ได้เฉพาะเจาะจงว่าจะต้องเป็นสถานที่ทำงานด้านธุรกิจเท่านั้น และเน้นที่ผลสำเร็จของบุคคลที่มีองค์การเป็นแหล่งของการเรียนรู้เพราะถ้าไม่มีการเรียนรู้ของบุคคลแล้วก็จะไม่มีการเรียนรู้ขององค์การอย่างแน่นอน แต่การที่บุคคลเรียนรู้แล้วก็ได้เป็นหลักประกันว่าองค์การจะเกิดการเรียนรู้เสมอไป หากองค์การไม่สามารถเชื่อมโยงผลสำเร็จของบุคคลเข้ากับผลสำเร็จขององค์การโดยรวมได้

คิม (Kim, 1993, p. 92) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นการเพิ่มพูนความสามารถขององค์กร เพื่อให้บังเกิดการกระทำที่มีประสิทธิผล

ลูทธานส์ (Luthans, 1998, p. 33) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้เป็นการนำความเจริญก้าวหน้าเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้แข่งขันกันในโลกเศรษฐกิจ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ โดยอาศัยการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์การ

บาร์เน็ต (Barnett, 1999, p. 55) กล่าวว่า องค์การการเรียนรู้เป็นกระบวนการเชิงประสบการณ์ที่มุ่งสร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับความสัมพันธ์ของการกระทำและผลจากนั้นนำเข้าสู่งานในกิจวัตร ปลูกฝังไว้ในความทรงจำขององค์กรเพื่อช่วยปรับพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร

ฮอย, และมิสเกล (Hoy, & Miskel, 2001, p. 3) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้หมายถึง องค์การที่สมาชิกได้พัฒนาขีดความสามารถของตนเพื่อการสร้างงานและการบรรลุเป้าหมายแห่งงานอยู่อย่างต่อเนื่อง เป็นที่ซึ่งแนวคิดแปลก ๆ ใหม่ ๆ ได้รับการกระตุ้นให้มีการแสดงออก เป็นที่ซึ่งความทะเยอทะยานและแรงบันดาลใจของกลุ่มสมาชิกได้รับการสนับสนุนและส่งเสริมเป็นที่ซึ่งสมาชิกขององค์การได้เรียนรู้ถึงวิธีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และเป็นที่ยังองค์การเองได้มีการขยายศักยภาพเพื่อการแก้ปัญหาและการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง

สรุปได้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์การหรือหน่วยงานที่มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม ระดับองค์การ โดยนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการเรียนรู้ สร้างความรู้ที่หลากหลาย มีบรรยากาศกระตุ้นการเรียนรู้ของบุคลากรแต่ละคน แต่ละกลุ่มทั่วทั้งองค์การ มีอิสระในการเรียนรู้ สร้างความรู้ที่หลากหลายร่วมกันแบ่งปันความรู้ เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะและศักยภาพ ที่จะก่อให้เกิดความก้าวหน้าใน

การดำเนินการไปสู่เป้าหมายอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาองค์การหรือหน่วยงานให้มีความเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นในอนาคต เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง และบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การร่วมกัน

## 2. ความสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้

นิสดาร์ก เวชยานนท์ (2541, หน้า 8-10) กล่าวว่า การที่จะพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพก็คือ การสร้างองค์การให้เป็นองค์การการเรียนรู้ เพราะองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นรูปแบบของการบริหารที่เน้นการพัฒนา สภาวะผู้นำในองค์การ ควบคู่กับการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งจะเป็นผลให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์และทักษะระหว่างกัน เพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงานให้ได้อย่างดีเลิศว่าคู่แข่งขั้นทั้งปวง และมีระดับของพัฒนาการในความสามารถขององค์การที่เป็นไปอย่างรวดเร็วกว่าความเปลี่ยนแปลงใด ๆ ในกระแสโลกาภิวัตน์ที่จะมีผลกระทบต่อองค์การนั้น ๆ เหตุผลที่ต้องพัฒนาองค์การไปสู่องค์การเรียนรู้นั้น เพราะองค์การในปัจจุบันได้เปลี่ยนไปจากองค์การรูปแบบเดิม ๆ ดังต่อไปนี้

1. องค์การตามแนวความคิดเดิม มุ่งเน้นเรื่องของผลผลิต ขณะที่องค์การแห่งการเรียนรู้เน้นการเรียนรู้

2. องค์การแบบเดิมเน้นว่าคนต้องมีทักษะความรู้ เพื่อนำมาใช้ในองค์การ แต่องค์การแห่งการเรียนรู้ องค์การต้องเป็นสถานที่ ที่บุคลากรสามารถเพิ่มและพัฒนาทักษะความรู้เพื่อสามารถทำงานในปัจจุบันและเตรียมพร้อมสำหรับงานที่จะเปลี่ยนแปลงในอนาคต

3. องค์การแบบเดิมมีสภาพแวดล้อมที่ค่อนข้างคงที่ มีภาระหน้าที่ที่กำหนดไว้อย่างชัดเจนการพัฒนาคนในองค์การจะเน้นความชำนาญเฉพาะอย่าง (specialization) โดยการแบ่งแยกงานกันทำตามความถนัด ส่วนองค์การแห่งการเรียนรู้จะมุ่งเน้นให้ทุกคนมีการเรียนรู้และมีการคิดอย่างเป็นระบบ เป็นกระบวนการ โดยการศึกษาหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นสามารถทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ในส่วนย่อยและส่วนรวม

4. องค์การแบบเดิมใช้การฝึกรอบรม เป็นเครื่องมือในการพัฒนาให้เกิดความชำนาญขึ้นในด้วพนักงาน โดยเฉพาะทางด้านเทคนิค วิธีการผลิต องค์การจะเป็นผู้รับผิดชอบในการกำหนดแนวทางพัฒนาบุคลากรเพื่อให้สอดคล้องกับงานที่ปฏิบัติมากที่สุด ส่วนองค์การแห่งการเรียนรู้จะมุ่งพัฒนาให้ได้มีโอกาสรู้จักตนเอง วิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็งของตนเองก่อนที่จะให้พัฒนาและกำหนดเป้าหมายในอาชีพของพนักงาน

5. องค์การแบบเดิมมองว่าแรงงานจัดเป็นปัจจัยการผลิตอย่างหนึ่งที่ได้รับค่าตอบแทนตามผลงานที่ทำ พนักงานมีหน้าที่ทำงานที่ได้รับมอบหมายให้เกิดผลผลิตสูงสุด แต่องค์การแห่งการเรียนรู้จะมองว่าพนักงานจำเป็นต้องเรียนรู้ตลอดเวลาเพราะเทคโนโลยีและความรู้ต่าง ๆ เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว ถ้าองค์การต้องคอยกำหนดว่าพนักงานควรทำสิ่งนั้นสิ่งนี้ โดยที่พนักงานไม่สามารถสร้างกระบวนการเรียนรู้ของตัวเองได้แล้ว องค์การจะสูญเสียความสามารถในการแข่งขันเพราะฐานข้อมูลต่าง ๆ ได้เปลี่ยนจากฐานที่ทำงานมาเป็นฐานที่เน้นความรู้

6. แนวคิดแบบเดิมผู้บริหารถูกมองว่าเป็นผู้บังคับบัญชาคอยควบคุมการทำงานของลูกน้อง แต่แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะกำหนดให้ผู้บริหารหรือหัวหน้าทำหน้าที่ในการสอนงานและนำให้คำปรึกษาแก่ลูกน้องเป็นหน้าที่หลัก ช่วยจัดกิจกรรมและสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้

7. องค์กรแนวคิดใหม่ต้องสร้างบรรยากาศเพื่อให้พนักงานสามารถเรียนรู้ได้อย่างอิสระ หน้าที่ในการสร้างนวัตกรรม ใหม่ ไม่ใช่จำกัดแต่เพียงฝ่ายวิจัยและพัฒนาเท่านั้นแต่พนักงานทุกคนมีบทบาทที่จะเรียนรู้จากหน่วยงานอื่น ๆ ติดต่อกันผ่านทางสื่อสารและเทคโนโลยี โดยมีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน องค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีการเรียนรู้จะมีการใช้เทคโนโลยีสร้างฐานข้อมูลสร้างสถานการณ์จำลอง เพื่อให้การพัฒนาคนไปอย่างรวดเร็ว น่าสนใจและสามารถประยุกต์ใช้ได้ใ้องค์การ

สมศักดิ์ สินธุระเวชญ์ (2541, หน้า 25) กล่าวว่า เมื่อสามารถพัฒนาคนในองค์กรให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้นั้น จะก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างแท้จริงใน 3 ระดับ คือ

1. การพัฒนาระดับชุมชน/ประเทศ เป็นการพัฒนาองค์ความรู้หรือมีเทคโนโลยีของตนเอง เรียกว่า ภูมิปัญญาชาวบ้าน (intelligence club) เป็นสติปัญญาให้กับสังคมและประเทศชาติ

2. การพัฒนาระดับภูมิภาค เป็นการพัฒนาวัฒนธรรมหรือการข้ามวัฒนธรรมที่จะเตรียมเข้าแข่งขันระดับโลก พร้อมกับการพัฒนาความสามารถในการคิดเชิงยุทธศาสตร์ที่จะเข้าแข่งขันระดับภูมิภาค

3. การพัฒนาสู่ระดับโลก เป็นระดับสุดยอดของการพัฒนาคือสามารถบูรณาการทั้งการเรียนรู้และการพัฒนาเข้ามาเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน จะทำให้ประเทศก้าวหน้าไปสู่เวทีที่มีความพร้อมด้านศักยภาพของคน เทคโนโลยี การจัดการและทุน

วีรวิฐ มาฆะศิริวานนท์ (2542, หน้า 69) กล่าวว่า องค์กรต่าง ๆ ต้องให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ที่จะปรับตัวอย่างต่อเนื่องให้ทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลง และสร้างการเรียนรู้ตลอดชีวิต (lifelong learning) เป็นความเจริญงอกงามด้วยตนเอง หมายถึงความเข้าใจตนเองและเข้าใจโลกเป็นการเพิ่มพูนทักษะและความสามารถด้านต่าง ๆ ขวนขวายและลงทุนด้วยตนเอง มีความรู้สึกเป็นสุข สนุกกับการคิดค้น เพื่อหาเหตุผลและความเป็นจริงของสิ่งต่าง ๆ ความรู้สึกชื่นชมยินดีต่อสิ่งที่ดีงามของโลก คิดริเริ่มสร้างสรรค์และประดิษฐ์สิ่งใหม่ ๆ อาจเป็นการกระทำตามลำพังตนเองหรือร่วมกับบุคคลอื่น ๆ วิธีทางหนึ่ง คือการพัฒนาโดยใช้กระบวนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นรูปแบบของการบริหารที่เน้นการพัฒนาสถานะผู้นำในองค์กร ควบคู่ไปกับการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งจะเป็นผลให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์และทักษะระหว่างกันและกัน เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานให้ได้เป็นอย่างดีเลิศกว่าคู่แข่งทั้งปวง และมีระดับของการพัฒนาการในความสามารถขององค์กรที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว ยิ่งกว่าการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ในกระแสโลกาภิวัตน์ที่จะมีผล กระทบต่อองค์กร

นั้น ๆ จากภารกิจที่ต้องปรับเปลี่ยนเพื่อความอยู่รอดและความเป็นผู้นำในการแข่งขัน ทำให้องค์กรต้องปรับกระบวนการนำองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

สรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ภายในองค์กร หรือหน่วยงานให้มีกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง สร้างความรู้ที่หลากหลาย ร่วมกันแบ่งปันความรู้ เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะและศักยภาพ ที่จะก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการดำเนินการไปสู่เป้าหมายอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาองค์กรหรือหน่วยงานให้มีความเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นในอนาคตเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องอย่างมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพ

### 3. ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรที่มีการเรียนรู้นั้นเป็นองค์กรที่มีลักษณะการเคลื่อนไหว ยืดหยุ่นไม่หยุดนิ่ง หรือพึงพอใจกับความสำเร็จที่มีอยู่ สมาชิกในองค์กรต้องมีการชวนขวนขวายหาความรู้มาแบ่งปันเผยแพร่กันเพื่อพัฒนางานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้อธิบายลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้พอจะสรุปได้ดังนี้

วีระวัฒน์ ปิ่นนิคามัย (2540, หน้า 36 – 37) กล่าวไว้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ มีลักษณะที่โดดเด่น ดังนี้

1. เล็งเห็นโอกาสในความไม่แน่นอนเพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้า
2. สร้างรับกระแสการเปลี่ยนแปลงได้ดี
3. สอดรับกับกระแสการเปลี่ยนแปลงได้ดี
4. สนับสนุนให้พนักงานในระดับล่างสุดมีความสามารถตอบถึงความคับหน้า อุปสรรคของงานได้
5. สนับสนุนให้ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะ เป็นพี่เลี้ยง เป็นที่ปรึกษา เป็นผู้เกื้อหนุนการเรียนรู้
6. สร้างวัฒนธรรมของการให้แรงเสริมและการเปิดเผย
7. มีมุมมองโดยภาพรวมและเป็นระบบที่เห็นและเข้าใจระบบ กระบวนการและความสัมพันธ์ต่าง ๆ ขององค์กร
8. มีวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และค่านิยมร่วมกันทั่วทั้งองค์กร
9. กระจายอำนาจการตัดสินใจด้วยการเพิ่มอำนาจปฏิบัติแก่เหล่าผู้ปฏิบัติ
10. มีผู้ที่เปี่ยมแบบเกี่ยวกับการกล้าเสี่ยงที่คิดดีแล้วอย่างรอบคอบ และกล้าทดลอง
11. มีระบบต่าง ๆ เพื่อการเรียนรู้ร่วมกันและใช้ประโยชน์ของการเรียนรู้แก่ธุรกิจ
12. คำนึงถึงความต้องการ ความคาดหวังของลูกค้าหรือใช้บริการ
13. มีส่วนเกี่ยวข้องกับชุมชน
14. โยงการพัฒนาดตนเองของพนักงานเข้ากับการพัฒนาองค์กรโดยภาพรวม
15. สร้างเครือข่ายภายในธุรกิจของชุมชน
16. สร้างเครือข่ายในองค์กรด้านเทคโนโลยี

17. ให้โอกาสบ่อยครั้ง ให้เรียนรู้ประสบการณ์
18. คัดค้านแนวปฏิบัติที่จะทำให้งานล่าช้า
19. ให้รางวัลต่อความคิดริเริ่มและจัดตั้งโครงสร้างรอง
20. ก่อให้เกิดความไว้วางใจ เชื่อใจ ตลอดทั่วทั้งองค์การ
21. มุ่งสู่การปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง
22. สนับสนุน ส่งเสริมการจัดตั้งทีมปฏิบัติงานทุกรูปแบบ
23. ใช้คณะทำงานที่มีผู้ปฏิบัติมาจากหลายส่วนงาน
24. ใช้ระบบการสำรวจและประเมินทักษะถึงสมรรถนะในการเรียนรู้
25. มององค์การเป็นองค์ประกอบทางโครงสร้างที่เรียนรู้และเติบโตได้
26. มองสิ่งที่ไม่คาดคะเนไว้มาก่อนโอกาสอันดีในการเรียนรู้

มาร์ควอดท์, และเรย์โนลด์ส (Marquardt, & Reynolds, 1994, pp. 30-32) ได้กล่าวไว้ว่าองค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องมีลักษณะ 11 ประการ ดังต่อไปนี้

1. โครงสร้างที่เหมาะสม (appropriate structure) กล่าวคือ เป็นโครงสร้างที่เล็กและมีความคล่องตัวสูง ไม่มีสายการบังคับบัญชามากเกินไป มีลักษณะเป็นโครงสร้างแบบราบ (flat organization) เพื่อเอื้อให้เกิดอิสระในการทำงานมากยิ่งขึ้น รวมทั้งทำให้เกิดความยืดหยุ่นในการทำงานมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้องค์การจะต้องมีโครงสร้างแบบองค์รวม (holistic structure) เพื่อให้การทำงานมีลักษณะเชื่อมโยงกันทุกฝ่าย

2. วัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การ (corporate learning culture) มีลักษณะเอื้อให้สมาชิกทุกคนในองค์การตระหนัก และเห็นความสำคัญของการเรียนรู้กันในองค์การมีบรรยากาศที่ช่วยส่งเสริมการทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา โดยไม่กลัวความล้มเหลวที่จะเกิดขึ้น และที่สำคัญผู้บริหารต้องให้การสนับสนุนอย่างจริงจังทั้งในด้านการเงินและขวัญกำลังใจ

3. การให้อำนาจและความรับผิดชอบในงานเพิ่มมากขึ้น (empowerment) เป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานมีโอกาสที่จะเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง ลดความรู้สึกพึ่งพาผู้อื่นในการแก้ไขปัญหา ขยายการเรียนรู้ของตนเองให้เกิดผลงอกงาม มีความคิดสร้างสรรค์อย่างเต็มที่ มีการกระจายความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่ระดับล่าง

4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (environmental scanning) มีการคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมขององค์การ ต้องไหวตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา มีการพัฒนาการคาดการณ์เกี่ยวกับอนาคตที่เป็นไปได้และมีการเลือกเป้าหมายในสภาพแวดล้อมที่องค์การมุ่งที่จะมีปฏิสัมพันธ์ด้วย

5. การสร้างสรรค์และถ่ายโอนความรู้ (knowledge creation and transfer) หน้าที่ในการสร้างนวัตกรรม องค์ความรู้ใหม่ ๆ ถือเป็นหน้าที่ของสมาชิกทุกคนในองค์การ ไม่ใช่ หน้าที่ของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเท่านั้น สมาชิกในองค์การทุกคนมีบทบาทในการเสริมสร้างความรู้มี การ

เรียนรู้จากทุกส่วน มีการติดต่อสื่อสารกันอย่างมีเครือข่าย มีการแลกเปลี่ยนความรู้และข่าวสารซึ่งกันและกัน

6. เทคโนโลยีการเรียนรู้ (learning technology) มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมในการเรียนรู้อย่างทั่วถึง โดยการจัดเก็บประมวลและถ่ายทอดข้อมูลถึงกันอย่างรวดเร็วถูกต้อง มีการสร้างเครือข่าย สร้างฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์รวมทั้งการใช้ปัญญาประดิษฐ์เพื่อช่วยในการถ่ายโอนความรู้ไปทั้งองค์การ

7. มุ่งเน้น คุณภาพ (quality) โดยจะให้ความสำคัญกับการบริหารคุณภาพโดยรวมทั่วทั้งองค์การ เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีผลทำให้การเรียนรู้ทั้งที่ตั้งใจ และไม่ตั้งใจเกิดประสิทธิภาพ

8. กลยุทธ์ (strategy) กระบวนการเรียนรู้ขององค์การแห่งการเรียนรู้ จะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ โดยใช้กลยุทธ์การเรียนรู้โดยเจตนา และการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ ทั้งด้านการยกวาง การดำเนินการ และการประเมิน ทั้งนี้ผู้บริหารจะมีหน้าที่เป็นผู้ทดลองเกือบหนูนมากกว่าเป็นผู้กำกับแนวทางทั้งหมด

9. บรรยากาศที่สนับสนุน (supportive atmosphere) เป็นบรรยากาศที่เอื้อให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีการพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ มุ่งส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงานให้กับผู้ปฏิบัติงาน มีการเคารพในศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ ให้มีความเสมอภาค และความเท่าเทียมกันทุกคน ให้ความสำคัญในบรรยากาศที่มีความเป็นประชาธิปไตย และการมีส่วนร่วมของทุกคนในองค์การ

10. การทำงานเป็นทีมและการทำงานแบบมีเครือข่าย (teamwork and networking) ระบบการทำงานอย่างเป็นเครือข่าย อันจะนำไปสู่พลังร่วม (synergy) ในองค์การ ซึ่งเป็นการสร้างความร่วมมือกันแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องในระยะยาว และมีการริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ ๆ เพื่อสร้างการแข่งขันและสร้างพันธมิตรในการดำเนินธุรกิจ

11. วิสัยทัศน์ (vision) วิสัยทัศน์จะเป็นความคิดเห็น ซึ่งเป็นการมองภาพความสำเร็จกันทั้งองค์การ ซึ่งจะมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกันด้วยความรู้สึกผูกพันบนพื้นฐานของค่านิยม ปรัชญา ความเชื่อที่คล้ายคลึงกัน ส่งผลให้เกิดความมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมร่วมกันโดยมีจุดหมายไปในทางเดียวกัน

เก็ปฮาร์ท, และคนอื่น ๆ (ปารีชาติ คุณปลื้ม, 2549, หน้า 28-29) ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนในองค์การโดยให้แนวคิดเกี่ยวกับมิติและลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

1. การเรียนรู้จะประสบความสำเร็จได้ด้วยระบุมขององค์การทั้งหมดเปรียบประดุจว่าองค์การนั้น ๆ เป็นองค์การที่มีสมองร่วมด้วยกัน

2. สมาชิกในองค์การให้ความสำคัญและยอมรับว่าการเรียนรู้ทั้งองค์การนั้นจะนำมาซึ่งความอยู่รอดขององค์การในปัจจุบันและความสำเร็จขององค์การในอนาคต

3. การเรียนเป็นกิจกรรมต่อเนื่องตลอดไปมีทั้งกลยุทธ์ในการใช้วิธีการหรือกระบวนการตลอดจนบูรณาการและควบคู่ไปกับการทำงาน

4. มีจุดที่เน้นความคิดสร้างสรรค์และก่อให้เกิดการเรียนรู้

5. มีการคิดเป็นระบบเป็นฐานหลัก

6. ทุกคนในองค์การสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลข่าวสารและความรู้ที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จขององค์การได้อย่างต่อเนื่องและทันสมัย

7. องค์การมีบรรยากาศที่ส่งเสริม กระตุ้นและให้รางวัลแก่บุคลากรและกลุ่มที่เรียนรู้ใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ

8. มีเครือข่ายและกลไกในการติดต่อสื่อสารเพื่อก่อให้เกิดนวัตกรรมทั้งภายในและภายนอกองค์การ

9. การเปลี่ยนแปลงใด ๆ ทั้งที่เป็นไปตามความหวังและผิดหวังจะต้องถือว่าเป็นโอกาสของการเรียนรู้

10. ทุกคนต้องทำงานอย่างว่องไว แข็งขัน กระฉับกระเฉง ภายใต้ระบบที่ยืดหยุ่น

11. ทุกคนในองค์การต้องมีแรงขับเคลื่อนไหวโดยความปรารถนาเพื่อคุณภาพและการพัฒนาที่ดีขึ้น

12. กิจกรรมที่ต้องปกป้องถึงแรงบันดาลใจ การคิดอย่างรอบคอบและมีความชัดเจนในความคิดและวิธีการ

13. จะต้องมีความสามารถหรือความเชี่ยวชาญหลักการที่ผ่านการพัฒนามาแล้วเป็นอย่างดี ที่จะป็นจุดเริ่มต้นของการทำงาน

14. จะต้องมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนริเริ่มใหม่ ๆ และมีการทำให้คนทำงานและองค์การที่มีชีวิตชีวาอย่างต่อเนื่อง

ลูสเซอว์, และคริสโตเฟอร์ (Lussier, & Christopher, 2004, pp. 444-445) ได้กล่าวถึงองค์การแห่งการเรียนรู้ว่าควรมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. มีการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เน้นถึงคุณค่าของการทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ มีความคิดริเริ่มในการสร้างนวัตกรรม มีความยืดหยุ่นในการทำงาน

2. มีการสนับสนุนอย่างชัดเจนจากผู้บริหารระดับสูง

3. มีกลไกและโครงสร้างในการสนับสนุนและช่วยเหลือให้บุคลากรในระดับล่างให้มีโอกาสในการเสนอความคิด

4. มีการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารและความรู้ให้กับบุคลากรทุกคนที่ต้องการ ขณะเดียวกันบุคลากรทุกคนจะได้รับการสนับสนุนให้มีการนำข้อมูลและความรู้นั้นไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน

5. มีการส่งเสริมให้มีการใช้ทรัพยากรในองค์การเพื่อการเรียนรู้ของบุคลากรทุกระดับ เช่น ในบริษัทสามเอ็ม (3M) จะอนุญาตให้บุคลากรทุกคนใช้เวลาในการทำงานร้อยละ 15 ไปในการทดลองประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ หรือสิ่งที่ตนชอบโดยใช้ทรัพยากรของบริษัท

6. มีการมอบอำนาจหน้าที่ให้บุคลากรในการแก้ปัญหาและปรับปรุงวิธีการในการทำงาน

7. มีการเน้นถึงผลการทำงานในระยะสั้นและระยะยาวขององค์กรอย่างเท่าเทียมกัน

8. มีการส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความปรารถนาอย่างแรงกล้าในการพัฒนา และส่งเสริมให้เกิดความรู้เกี่ยวกับวิธีการทำงาน การปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม และวิธีการที่จะทำบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร โดยไม่กลัวความล้มเหลว

สรุปลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่มีลักษณะยืดหยุ่น ไม่หยุดนิ่ง หรือพึงพอใจกับความสำเร็จที่มีอยู่ ต้องประกอบไปด้วยการให้การสนับสนุนของผู้บริหาร องค์กรต้องให้ความสำคัญกับสมาชิกทุกระดับโดยส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่สามารถนำมาปรับปรุงการทำงานได้อย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนางานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

#### 4. ระบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้

มาร์ควอดท์ (Marquardt, 1996, p. 20) กล่าวว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วยระบบย่อย 5 ระบบ เกี่ยวเนื่องมีสัมพันธ์และส่งอิทธิพลซึ่งกันและกัน ระบบย่อยดังกล่าวประกอบด้วย

1. ระบบการเรียนรู้ (learning subsystem) ระบบการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1.1 ระดับการเรียนรู้ (levels of learning) ประกอบด้วยรายละเอียด ดังนี้

1.1.1 การเรียนรู้ของสมาชิกแต่ละคน (individual learning) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงทางด้าน ทักษะ ความรู้ ทัศนคติ และค่านิยมของสมาชิกทุกคนซึ่งเกิดการศึกษาหาความรู้ด้วยตนเอง จากเครือข่ายเทคโนโลยี จากการเรียนรู้และการสังเกต

1.1.2 การเรียนรู้ของกลุ่มหรือทีม (team learning) หมายถึง การเพิ่มพูนความรู้ทักษะ และศักยภาพของพลังร่วมระหว่างสมาชิกในกลุ่ม

1.1.3 การเรียนรู้ขององค์กร (organization learning) หมายถึง การเพิ่มพูนศักยภาพทางความเฉลียวฉลาดและศักยภาพซึ่งเกิดจากการร่วมมือและการปรับปรุงการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของสมาชิกในองค์กรการเรียนรู้ขององค์กรมีความแตกต่างจากการเรียนรู้ของสมาชิกแต่ละคนกับการเรียนรู้ของกลุ่มหรือทีม 2 ประการ ดังนี้

1) การเรียนรู้ขององค์กรเกิดจากการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ (insight) องค์กรความรู้ (knowledge) และการสร้างรูปแบบวิธีคิด

2) การเรียนรู้ขององค์กรเกิดต่อเนืองฐานความรู้และประสบการณ์เดิมขององค์กร

1.2 รูปแบบการเรียนรู้ (types of learning) ประกอบด้วย รายละเอียด ดังนี้

1.2.1 การเรียนรู้จากการปรับตัว (adaptive learning) คือการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากการปรับตัวให้เหมาะสมกับทั้งภาระงาน และสังคมสิ่งแวดล้อม

1.2.2 การเรียนรู้จากการตรวจสอบวิสัยทัศน์ (anticipatory learning) คือ การเรียนรู้ที่เกิดจากการตรวจสอบวิสัยทัศน์ในอนาคต (การกำหนดวิสัยทัศน์ ปฏิบัติการตรวจสอบวิสัยทัศน์ และการคิดไตร่ตรองผลการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์)

1.2.3 การเรียนรู้จากการคิด (generative learning) คือการเรียนรู้ที่เกิดจากการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ และคิดอย่างสร้างสรรค์

1.2.4 การเรียนรู้แบบคนเดียว คู่ และกลุ่ม (single – loop, double-loop and deuteron learning) คือเป็นลักษณะการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์การ

1.2.5 การเรียนรู้แบบลงมือปฏิบัติ (action learning) คือการเรียนรู้เพื่อแก้ปัญหาที่แท้จริง

1.3 ทักษะหรือวินัยของการเรียนรู้ (disciplines of organization learning) ซึ่งส่วนของทักษะหรือวินัยการเรียนรู้นี้ มาร์ควอดท์ได้พัฒนามาจาก เซนเจ ประกอบด้วย

1.3.1 การคิดอย่างเป็นระบบ เป็นกรอบความคิดของสมาชิกแต่ละคนในองค์การ ที่เห็นระบบขององค์การว่า ประกอบความคิดของสมาชิกแต่ละคนในองค์การที่เห็นระบบขององค์การว่า ประกอบขึ้นด้วยระบบย่อย ๆ สัมพันธ์กันอย่างชัดเจน เมื่อมีความคิดต่อระบบขององค์การชัดเจนแล้วสมาชิกจะถ่ายทอดความคิดนี้ไปยังสมาชิกคนอื่น ๆ พร้อมกับร่วมชี้ให้เห็นทิศทางในการเปลี่ยนแปลงองค์การ

1.3.2 การสร้างรูปแบบวิธีคิด เป็นการคิดหยั่งลึกของสมาชิกในองค์การเพื่อให้เข้าใจสิ่งแวดล้อมและความเป็นไปของโลก รวมทั้งเหตุผลที่สมาชิกแสดงพฤติกรรมตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อม

1.3.3 การเรียนรู้ด้วยตนเองของสมาชิก คือการที่สมาชิกพัฒนาศักยภาพในงานที่รับผิดชอบ ลักษณะเป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อพัฒนาความเชี่ยวชาญมีความสุขกับการพัฒนาศักยภาพในงาน

1.3.4 การเรียนร่วมกันเป็นทีม เป็นกระบวนการจัดระเบียบการพัฒนาศักยภาพของทีมงาน ในการสร้างสรรค์การเรียนรู้สนองความต้องการของสมาชิกในทีมงาน

1.3.5 การแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ เป็นทักษะการร่วมกันคาดการณ์อนาคตขององค์การ ก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์การมากกว่าการยอมทำตามกัน

1.3.6 การอภิปรายแสดงความคิดเห็น (dialogue) เป็นการแสดงทักษะระดับสูงของการฟังและสื่อความหมายของสมาชิกในองค์การ แสดงความคิดอย่างสร้างสรรค์ และมีอิสระในการคิด การฟังอย่างมีสมาธิ ไตร่ตรองวิสัยทัศน์ของผู้อื่น เป็นการยอมรับปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์การ

โดยสรุป ระบบการเรียนรู้ หมายถึงระดับการเรียนรู้ของสมาชิกของกลุ่ม ขององค์การ มีการเรียนรู้ไม่เหมือนกัน แต่มีความสัมพันธ์กัน หากสมาชิกในองค์การเรียนรู้ที่จะปรับตัว วิสัยทัศน์การคิด การปฏิบัติ รู้จักการร่วมคิด ร่วมทำ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และมีอิสระทางความคิด ย่อมส่งผลให้องค์การมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์การ

2. ระบบองค์การ (organization subsystem) องค์ประกอบย่อยที่ 2 ขององค์การแห่งการเรียนรู้ คือลักษณะของตัวองค์การ (organization itself) ที่จะก่อให้เกิดการเรียนรู้ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการ ดังนี้

2.1 วัฒนธรรมองค์การ (culture) วัฒนธรรมองค์การในด้านค่านิยม ความเชื่อ พฤติกรรม การปฏิบัติ พิธี จารีต ขนบธรรมเนียมที่ถือปฏิบัติอยู่ในองค์การ วัฒนธรรมองค์การเป็นตัวกำหนดการตระหนักรู้ และพฤติกรรมปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์การ

2.2 วิสัยทัศน์ วิสัยทัศน์ขององค์การ หมายถึง ความมุ่งหวัง เป้าหมาย และทิศทาง การดำเนินงานในอนาคตขององค์การ ในหน่วยงานที่มีคุณลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จะแสดงภาพลักษณ์ของหน่วยงานในอนาคตอย่างชัดเจน

2.3 ยุทธศาสตร์ คือแผนงาน วิธีการดำเนินงานตามแผน กลยุทธ์หรือกลวิธีในการดำเนินงาน รวมทั้งขั้นตอนที่จะทำให้วิสัยทัศน์ของหน่วยงานประสบความสำเร็จ ลักษณะยุทธศาสตร์จะเอื้อต่อการเรียนรู้ของสมาชิก เอื้อต่อการถ่ายโอนการเรียนรู้ และใช้ประโยชน์จากการเรียนรู้ในกิจกรรมและการดำเนินงานทั้งหมดของหน่วยงาน

2.4 โครงสร้างองค์การ ประกอบด้วย ฝ่าย งาน ระดับสายบังคับบัญชาและขอบข่ายงานของหน่วยงาน หน่วยงานที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จะจัดโครงสร้างองค์การในแนวราบ สายบังคับบัญชาสั้น การแบ่งแยกเป็นฝ่ายมีความยืดหยุ่นมาก ซึ่งจะทำให้สมาชิกมีปฏิสัมพันธ์ มีความรับผิดชอบร่วมกัน และมีการทำงานร่วมกันทั้งในและนอกองค์การ

โดยสรุป ระบบองค์การเป็นลักษณะขององค์การที่มีวัฒนธรรมองค์การในด้านค่านิยม วิธีปฏิบัติ ความเชื่อ ที่สมาชิกยอมรับและยึดถือปฏิบัติ สมาชิกเข้าใจในวิสัยทัศน์ขององค์การ สามารถดำเนินการเพื่อให้วิสัยทัศน์ของหน่วยงานประสบความสำเร็จ ทั้งนี้โครงสร้างขององค์การจะเป็นแบบแบนราบ มีความคล่องตัวสูง และยืดหยุ่น ซึ่งเป็นผลให้เกิดความร่วมมือทั้งภายใน ภายนอกองค์การ

3. ระบบสมาชิก (people subsystem) สมาชิกองค์การประกอบด้วยผู้ปฏิบัติงาน ผู้นำ หรือผู้บริหาร ผู้ให้บริการ เป็นผู้สนับสนุนหรือผู้จำหน่าย ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง และชุมชน สมาชิกแต่ละกลุ่มดังกล่าว ล้วนแต่มีคุณสมบัติต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ในขณะที่เดียวกันก็ต้องเสริมพลังให้กลุ่มคนเหล่านี้ให้เรียนรู้ตลอดเวลาด้วย

3.1 ผู้ปฏิบัติงาน (employees) หน่วยงานต้องเสริมพลังและต้องคาดหวังผู้ปฏิบัติงานว่าจะมีการเรียนรู้ตระหนักในสิ่งแวดล้อมและงานตลอดเวลา พร้อมทั้งจะวางแผนในอนาคตของหน่วยงาน พร้อมทั้งจะปฏิบัติการ พร้อมทั้งจะเสี่ยงและแก้ปัญหาให้หน่วยงาน

3.2 ผู้นำหรือผู้จัดการ (leaders / managers) ในหน่วยงานที่มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้นำหน่วยงานจะต้องมีความรับผิดชอบ มีหน้าที่ในการสอน ให้คำปรึกษาและเป็นตัวอย่างที่ดีในการเรียนรู้แก่บุคคลอื่น ๆ ในหน่วยงานรวมทั้งเพิ่มโอกาสให้บุคคลอื่น ๆ มีโอกาสเรียนรู้ด้วย

3.3 ผู้ให้บริการ (customers) ผู้ให้บริการของหน่วยงานก็เช่นเดียวกันมีส่วนร่วมในด้านการแสดงความต้องการบริการของหน่วยงาน รับการฝึกอบรม (การเรียนรู้การสอน) ซึ่งเชื่อมโยงกับการเรียนรู้ของสมาชิกคนอื่น ๆ ในองค์กร

3.4 ผู้สนับสนุนหรือผู้จำหน่าย (suppliers and vendors) ในฐานะเป็นผู้มีส่วนร่วมกับหน่วยงานสามารถรับและเข้ารับกิจกรรมการเรียนรู้ของหน่วยงานเช่นเดียวกัน

3.5 ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับพันธมิตร (alliance partners) ในฐานะผู้มีส่วนร่วมกับหน่วยงานสามารถได้รับประโยชน์โดยมีส่วนแบ่งในศักยภาพและองค์ความรู้ที่หน่วยงานพัฒนาขึ้น

3.6 ชุมชน (community groups) ในที่นี้หมายถึงหน่วยงานทางสังคมการศึกษาและเศรษฐกิจ ซึ่งสามารถมีส่วนร่วมในการสนับสนุนและได้รับการเรียนรู้จากหน่วยงานด้วย

โดยสรุป ระบบสมาชิกเป็นระบบที่ประกอบด้วย ผู้บริหารที่ทำหน้าที่ในฐานะผู้นำการเรียนรู้เป็นตัวอย่างที่ดีสามารถให้คำปรึกษา รวมทั้งเพิ่มโอกาสให้บุคคลอื่น ๆ ได้เรียนรู้ ผู้ปฏิบัติในหน่วยงานมีความพร้อมที่จะวางแผนอนาคตที่จะปฏิบัติงานให้หน่วยงาน ผู้ให้บริการมีความต้องการที่จะรับบริการ ผู้สนับสนุน ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง รวมถึงชุมชนที่อยู่แวดล้อม ซึ่งทุกกลุ่มที่กล่าวมานี้ล้วนมีคุณค่าต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ และต้องได้รับการเสริมพลัง และการเรียนรู้ตามสถานภาพของตนเอง

4. ระบบความรู้ (knowledge subsystem) ระบบความรู้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การจัดองค์ความรู้ที่หน่วยงานต้องการ การสร้างองค์ความรู้ที่หน่วยงานต้องการ ประกอบด้วย การหาความรู้ การสร้างสรรค์องค์ความรู้ การเก็บรักษาองค์ความรู้ การถ่ายโอน และการใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้

4.1 การหาองค์ความรู้ (acquisition) หมายถึง การเก็บรวบรวมข้อมูล สารสนเทศ จากทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน

4.2 การสร้างสรรค์องค์ความรู้ (creation) หมายถึง การสร้างองค์ความรู้ใหม่ที่พัฒนาขึ้นภายในองค์กรโดยหยั่งรู้และการแก้ไขปัญหาในองค์กร

4.3 การเก็บรักษาองค์ความรู้ (storage) หมายถึง การจัดรหัสการเก็บองค์ความรู้ (ฐานข้อมูล) ที่มีคุณค่าสำหรับองค์กร มีลักษณะการเก็บที่สะดวกต่อการนำออกมาใช้ของสมาชิกทุกคน ทุกเวลา และทุกสถานที่

4.4 การถ่ายโอนและการใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้ (transfer and utilization) หมายถึง การถ่ายโอนสารสนเทศระหว่างบุคคลทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน รวมทั้งการถ่ายโอน

การเรียนรู้ที่ผ่านสื่อและอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ ทั้งที่ตั้งใจและไม่ตั้งใจ รวมถึงกิจกรรมปฏิบัติการ ฝายโยงการเรียนรู้ของสมาชิกในหน่วยงาน

โดยสรุป ระบบความรู้ เป็นลักษณะของการรวบรวมข้อมูลทั้งภายในและภายนอกองค์กร การนำมาพัฒนาใหม่และใช้ให้เกิดประโยชน์ในองค์กร สามารถจัดเก็บความรู้ที่มีคุณค่า อย่างเป็นระบบสะดวกใช้สำหรับทุกคน และมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้องค์ความรู้ระหว่างบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยผ่านสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ

5. ระบบเทคโนโลยี (technology subsystem) ระบบเทคโนโลยีเป็นส่วนสนับสนุน เป็นเครือข่ายเทคโนโลยี เป็นเครื่องมือทางสารสนเทศที่เปิดโอกาสให้ผู้ใช้ ไปใช้แลกเปลี่ยนสารสนเทศหรือองค์ความรู้ ระบบเทคโนโลยี ยังรวมถึงกระบวนการทางเทคนิค ระบบและโครงสร้างของเครือข่ายอิเล็กทรอนิกส์ที่ใช้สำหรับการทำงานร่วมกัน การสอนงาน การประสานงาน และทักษะการทำงานอื่น ๆ อย่างเช่น การประชุมผ่านคอมพิวเตอร์ สร้างสถานการณ์จำลอง และใช้เครือข่ายคอมพิวเตอร์ในการทำงานร่วมกัน ระบบเทคโนโลยีประกอบด้วย 3 ลักษณะที่สำคัญ ดังนี้

5.1 เทคโนโลยีสารสนเทศ (information technology) หมายถึงการใช้คอมพิวเตอร์ ในการรวบรวม ลงรหัส จัดเก็บและเผยแพร่สารสนเทศภายในหน่วยงานและหน่วยงานทั่วโลก

5.2 เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ (technology-based learning) หมายถึง การใช้ อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ เช่น วีดีโอ เครื่องเสียง หรือคอมพิวเตอร์มัลติมีเดีย เพื่อศึกษาหาความรู้ ด้วยตนเองหรือนำเสนอความรู้ หรือแลกเปลี่ยนองค์ความรู้

5.3 ระบบอิเล็กทรอนิกส์สนับสนุน (electronic performance support system: EPSS) หมายถึง การใช้ข้อมูล (จากตำรา ไลด์ทัศนูปกรณ์ หรือเครื่องเสียง) การใช้องค์ความรู้ ให้แพร่กระจายไปยังสมาชิกในองค์กร จุดประสงค์เพื่อให้สามารถใช้องค์ความรู้ช่วยปฏิบัติงาน ให้เกิดผลดีที่สุดในเวลาน้อยที่สุด โดยไม่ต้องมีบุคลากรคนใดคนหนึ่งรับผิดชอบเผยแพร่องค์ความรู้และระบบอิเล็กทรอนิกส์สนับสนุน (EPSS) หมายถึง การฝึกอบรมให้สมาชิกมีปฏิสัมพันธ์ กัน ฝึกอบรมการใช้ซอฟต์แวร์ใหม่ ๆ หรือฝึกอบรมเพื่อความเชี่ยวชาญ หรือฝึกอบรมเพื่อ ประเมินผลงาน ทั้งนี้แล้วแต่วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

โดยสรุป ระบบเทคโนโลยี การจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ส่วนที่สนับสนุนได้ด้วยดี คือองค์กรต้องมีระบบเทคโนโลยีภายในหน่วยงานบุคลากรสามารถเรียนรู้ เทคนิค ทักษะในการบริหารจัดการงานต่าง ๆ ได้จากสื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัย องค์กรสร้างระบบเครือข่ายอิเล็กทรอนิกส์ที่สมาชิกสามารถทำงานร่วมกัน แนะนำงาน ประสานงาน ได้อย่างรวดเร็วมีประสิทธิภาพ

### 5. แนวคิดในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

วิระวัฒน์ ปันนิตมัย (2540, หน้า 17-18) ระบุไว้ว่า คำว่า “องค์กรแห่งการเรียนรู้” (learning organization) เกิดขึ้นครั้งแรกในหนังสือที่เฮย์ส (Hayes) เป็นบรรณาธิการ และได้ทำ

การเผยแพร่ในประเทศอเมริกา และในหนังสือที่เพดเลอร์ (Pedler) เป็นบรรณาธิการนั้นได้เผยแพร่ในประเทศอังกฤษเมื่อปี 1988 ซึ่งต่อมาบุคคลผู้มีบทบาทสำคัญในการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ และได้เขียนผลงานออกเผยแพร่จนเป็นที่ยอมรับกันจนถึงปัจจุบันก็คือ ปีเตอร์ เอ็ม เซนเจ (Peter M. Senge) ในหนังสือชื่อ The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization (Senge, 1990 a) โดยในหนังสือเล่มนี้ เซนเจ (Senge) ได้ใช้คำว่า learning organization แทนคำว่า organizational learning ซึ่งเป็นหนังสือที่กล่าวถึงพื้นฐานของวินัยทั้ง 5 ประการ ที่จะไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นลักษณะในเชิงทฤษฎี ต่อมาในปี 1994 เซนเจ (Senge) จึงได้ออกหนังสือในเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับวินัย 5 ประการนี้ ใช้ชื่อ The Fifth Discipline: Mastering The Twelve Change in Learning Organization (เสาวรส บุณาค, 2543, หน้า 27) ซึ่งเป็นแนวคิดที่จะนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ควรทำเป็น 2 ระดับ คือ ระดับปัจเจกบุคคล และระดับองค์กร โดยยึดถือแนวคิดในการสร้างวินัย ทั้ง 5 ประการ เป็นพื้นฐานสำคัญให้เกิดขึ้นกับองค์กร และที่สำคัญที่สุด คือต้องทำอย่างเป็นระบบ (systematic thinking)

#### 1. ระดับปัจเจกบุคคล พัฒนาตามลำดับดังนี้

1.1 เริ่มโดยการปลูกฝังทัศนคติ (attitude) และค่านิยมขององค์กรให้ทุกคนในองค์กรได้รับทราบและเข้าใจในการตัดสินใจครั้งสำคัญ ๆ ทุกครั้งอย่างสม่ำเสมอ

1.2 พัฒนาทักษะ (skill) และความสามารถ (competencies) นอกเหนือจากที่ทุกคนจะต้องพยายามพัฒนาตนเองแล้ว องค์กรจะต้องเข้ามามีส่วนในการพัฒนาทักษะให้สอดคล้องกับสายอาชีพของแต่ละตำแหน่ง

1.3 ปลูกฝังความภาคภูมิใจ และความเป็นเจ้าขององค์กรที่ต้องมีส่วนรับผิดชอบต่อผู้รับบริการ และสังคม

#### 2. ระดับองค์กร จะต้องพัฒนาองค์ประกอบที่สำคัญอย่างน้อย 3 ประการ คือ

2.1 การมีวิสัยทัศน์องค์กร (corporate vision) ที่ชัดเจนและปฏิบัติได้ภายใต้การยอมรับ (shared vision) ของทุกคนในองค์กร เพื่อเป็นหลักชัยทุกคนจะมุ่งมั่นไปให้ถึง

2.2 การจัดหาโครงการสร้างขั้นพื้นฐาน ซึ่งประกอบด้วย เครื่องมือ อุปกรณ์ที่ใช้ในการทำงาน และใช้สนับสนุนกระบวนการเรียนรู้ให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 มีระบบการบริหารและระบบการทำงานที่ได้มาตรฐานสากล ซึ่งสำคัญต่อการสนับสนุนองค์กรนั้นมีความเจริญก้าวหน้า

#### 6. เทคนิคและกระบวนการในการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

ณัฐพันธ์ เขจรันท์ (2546, หน้า 84-85) ได้กล่าวไว้ว่า การที่องค์กรจะสามารถเรียนรู้ได้จะต้องพัฒนาปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งเสริมการเรียนรู้จากทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้สามารถปรับและพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นโดยการทำให้องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องประกอบไปด้วยสิ่งต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. องค์กรแห่งการเรียนรู้จะพัฒนาวิธีการ เพื่อแก้ปัญหาและทำความเข้าใจว่าอะไรสมควรและอะไรไม่ควรปฏิบัติอย่างเป็นระบบ

2. สมาชิกภายในองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีความคิดกว้างไกล เปิดกว้างและจะต้องมีความกล้าทดลองทำในสิ่งใหม่ ๆ

3. สมาชิกภายในองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องพัฒนาความรู้ ทักษะ และความชำนาญส่วนตัวรวมไปถึงทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ การติดต่อสื่อสาร และแลกเปลี่ยนความคิดกับบุคคลอื่น

4. การติดต่อสื่อสารเป็นปัจจัยในความสำเร็จขององค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยความรู้ข้อมูลและทักษะไม่ควรถูกเก็บเอาไว้ โดยที่พนักงานในองค์กรไม่รู้ หรือไม่สามารรถเข้าถึงได้ แต่จะต้องมีการเผยแพร่ความรู้ใหม่ได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพทั้งองค์กร

5. องค์กรแห่งการเรียนรู้ใช้กระบวนการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนข้อมูล เพื่อพัฒนาและทำให้สมาชิกในองค์กรมีความรู้สึกร่วมกัน

## 7. ข้อควรคำนึงในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้

ในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้มีข้อควรระวังที่ต้องระลึกไว้ใน การดำเนินแต่ละขั้นตอน ดังต่อไปนี้

### 1. ชั้นวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน

1.1 ควรคำนึงถึงความเข้าใจที่ถูกต้องว่า การสำรวจและวิเคราะห์สภาพปัจจุบันเป็นการหาข้อมูลที่ไม่ใช่การสำรวจข้อบกพร่องหรือความผิดของผู้ใด

1.2 การระบุถึงปัญหา ข้อบกพร่องจะต้องมีลักษณะที่ไม่ระบุถึงบุคคลที่รับผิดชอบเรื่องนั้น

1.3 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน จะต้องพิจารณาอย่างมีวัตถุประสงค์และเป็นรูปธรรม

1.4 การวิเคราะห์ถึงจุดแข็ง จุดอ่อน จะต้องพิจารณาอย่างปราศจากอคติ

1.5 การประเมินโอกาส ควรจะประเมินไว้ค่อนข้างต่ำ แต่การประเมินอุปสรรคควรจะประเมินตามที่เป็นจริง

1.6 การประเมินควรมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กร บุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบันจะเป็นข้อมูลที่สำคัญในขั้นตอนถัดไป

### 2. ชั้นกำหนดกลยุทธ์

2.1 ควรทำความเข้าใจถึงวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อให้บุคลากรเห็นความจำเป็นของการเรียนรู้เพื่อพัฒนาองค์กรอันเป็นภาพอนาคต

2.2 ควรสร้างเงื่อนไขให้ต้องมีการเรียนรู้อยู่เสมอในทุกสถานการณ์

2.3 ควรกำหนดให้มีการพบปะแลกเปลี่ยนความรู้ และความคิดเห็นเป็นประจำ โดยไม่จำกัดอยู่แต่ในรูปการประชุม

2.4 ควรจัดให้มีห้องรวม พบปะกันอย่างไม่เป็นทางการและทำให้เกิดการพูดคุยถึงงานที่ต้องเรียนรู้ร่วมกัน

2.5 ควรกำหนดให้มีการสุ่งงานและรายงานอย่างสม่ำเสมอ

2.6 ควรกำหนดให้มีกิจกรรมเพื่อการเรียนรู้ร่วมกันในลักษณะเป็นทีมมากกว่าลักษณะรายบุคคล เพื่อให้มีการช่วยเหลือและการกระตุ้นการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

3. ขั้นตอนการตามกลยุทธ์

3.1 ควรมีการแสดงออกอย่างชัดเจนว่าผู้บริหารระดับสูงได้ประกาศเป็นนโยบาย

3.2 กระทำตามนโยบายอย่างจริงจังในสิ่งที่จะทำให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

3.3 ควรให้มีการประชุมและติดตามการทำรายงานผลของคณะทำงาน เพื่อปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์เป็นระยะ

3.4 ควรมีการกระตุ้นการเรียนรู้ด้วยกิจกรรมที่ริเริ่มสร้างสรรค์ อันได้แก่ กิจกรรม 5 ส กิจกรรมระบบข้อเสนอแนะ กิจกรรมระบบไคเซ็น (Kaizen) และระบบ ทีคิวเอ็ม (TQM)

3.5 ควรสร้างสิ่งจูงใจในลักษณะรางวัลที่เป็นนามธรรม เช่น การประชุมยกย่องผู้ที่เป็นแบบอย่างของการสร้างวิธีการเรียนรู้

4. ขั้นตอนประเมินผล

4.1 ควรมีการประเมินผลที่เป็นระบบอย่างจริงจัง

4.2 ควรประเมินผลในการดำเนินการทำองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มิใช่ประเมินว่าบุคลากรมีการเรียนรู้มากน้อยเพียงใด

4.3 ควรประเมินบทบาทของผู้บังคับบัญชาที่สนับสนุนให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ ควรประเมินการมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้ของบุคลากรเป็นรายบุคคล

4.4 ควรจัดทำเกณฑ์การประเมินผลโดยมีตัวแทนจากทุกหน่วยงานและระดับเข้าร่วมกำหนดเกณฑ์ในการประเมินผลที่เหมาะสมในทางปฏิบัติ

4.5 ควรจัดให้มีระบบการแจ้งการประเมินและ/หรือปรับปรุงวิธีการสร้างการเรียนรู้ในองค์กรอย่างชัดเจน

8. อุปสรรคและแนวทางในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

วิระวัฒน์ ปันนิคามัย (2544, หน้า 100 - 103) ได้กล่าวถึงการบริหารเพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงขององค์กรที่จะมุ่งสู่การเรียนรู้ว่าเป็นระบบเปิดที่ต้องติดต่อสัมพันธ์และปรับเปลี่ยนหลายส่วนในองค์กร เช่น การออกแบบงาน การทำงานเป็นทีม การปรับระบบการให้รางวัลตามความสามารถ การลดหรือเพิ่มอำนาจการตัดสินใจ หรือให้เป็นระบบเป็นกลยุทธ์มากขึ้นการไม่พึงพอใจกับความสำเร็จหรือผลงานเดิมที่ได้รับ ดังนั้นจึงมีความยากลำบากในการปฏิบัติในการผลักดัน พอสรุปดังนี้

1. ความเป็นระบบราชการ การที่องค์กรมีขนาดใหญ่โต มีการจัดแบ่งโครงสร้างขององค์กรตามอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย มีลำดับชั้นมากมายด้วยกฎระเบียบ นโยบายที่ไม่ยืดหยุ่น จะทำให้แย้งกับแนวคิดพื้นฐานของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่เน้นความคิดสร้างสรรค์การทำงานโดยอิสระ ชี้นำตนเอง หรือการทำงานเป็นกลุ่มแบบข้ามสายงาน ยิ่งองค์กรมีขนาดใหญ่ องค์กรประกอบด้วยประชากรที่มีภูมิหลังด้านการศึกษาและประสบการณ์ต่างกันอย่างยิ่งทำให้การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นไปด้วยความล่าช้า และยากลำบาก แต่ทั้งนี้ไม่ได้หมายความว่า ไม่ควรสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระบบราชการตรงกันข้ามการปรับเปลี่ยนโครงสร้างและแนวทางการทำงานของภาครัฐ ย่อมเอื้อให้มีการประยุกต์ใช้องค์กรแห่งการเรียนรู้

2. ความเป็นผู้นำไม่สร้างความผูกพัน เอาจริงเอาจังกับแนวทางพัฒนาคน การพัฒนาทีมหรือกลุ่มผู้ปฏิบัติ และในการพัฒนาองค์กร เช่น ขาดนโยบายที่ชัดเจนในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและเผยแพร่ความรู้ให้เกิดประโยชน์ การให้รางวัลต่อผู้มีส่วนสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ที่มีคุณค่าแก่องค์กร การไม่เรียนรู้จากข้อผิดพลาดแต่กลับลงโทษผู้ทำผิดพลาด ขาดความคิดริเริ่มกล้าทดลองละเลยคนที่ไม่แสดงการเรียนรู้ให้ปรากฏ ขาดการหมุนเวียนสับเปลี่ยนผู้ปฏิบัติงาน ขาดการสื่อสารแบ่งปันความรู้ หรือการสร้างฐานข้อมูลที่ดี เป็นแหล่งเรียนรู้ขององค์กร ผู้บริหารพึงสร้างบรรยากาศที่เกื้อหนุนต่อการเรียนรู้ของทีม มีอิสระในการทำงาน กล้าทดลอง การพัฒนาระบบให้ทั่วถึงและต่อเนื่อง การเปิดโอกาสให้สมาชิกได้พัฒนาทักษะและสมรรถนะใหม่ ๆ อยู่เสมอ การขยายขอบเขตแนวทางการปฏิบัติต่าง ๆ ขององค์กรด้วยเทคนิควิธีต่าง ๆ ที่เหมาะสมกับสภาพการณ์ วัฒนธรรม และความพร้อมขององค์กร

ชายน์ (Schein, 1993, p. 117) ได้กล่าวถึงข้อตกลงพื้นฐาน 4 ประการ ของการผลักดันให้เกิดระบบการเรียนรู้ในองค์กรว่า

1. ผู้นำไม่พึงขอให้ผู้เรียนรู้ใหม่ ๆ หากตนเองไม่ได้เรียนรู้สิ่งใดใหม่เลย
2. การเรียนรู้เป็นการนำตนออกนอกกรอบ แนวคิด แนวปฏิบัติดั้งเดิม จึงต้องอาศัยการรู้เห็นและความกล้าในการตัดสินใจ
3. ความวิตกกังวลที่เกิดขึ้นจากการต้องเรียนรู้ สามารถลดทอนได้ หากแบ่งปันเปิดเผยกับกลุ่ม ทีมงานที่แสดงความรับผิดชอบ
4. กระบวนการเรียนรู้จะไม่เผยแพร่อย่างทั่วถึงในองค์กร หากขาดกลุ่มที่จะช่วยแปรเปลี่ยนสภาพใหม่เข้าทดแทนสภาพดั้งเดิม

### สถานศึกษากับองค์กรแห่งการเรียนรู้

ฮอย, และมิสเกล (Hoy, & Miskel, 2001, p. 3) กล่าวว่า โรงเรียนเป็นองค์กรให้บริการที่ผูกพันกับเรื่องการสอนและการเรียนรู้เป็นหลัก เป้าหมายสุดท้าย (ultimate) ของโรงเรียนก็คือการเรียนรู้ของนักเรียน (student learn) ดังนั้นในองค์กรประเภทต่าง ๆ โรงเรียน

จึงควรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่าองค์กรประเภทใด ๆ แต่อย่างไรก็ตาม ก็มีผู้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า องค์กรส่วนใหญ่ยังมักเป็นไปแค่การดัดแปลง (adaptive) แต่ยังไม่ก่อให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ ขึ้นมาด้วย และโรงเรียนส่วนใหญ่ทุกวันนี้ยังมีลักษณะเป็นการรับเอามา (adopt) แล้วดัดแปลง (adapt) เพื่อการใช้ ซึ่งเป็นจุดที่เรียกว่าเป็นการเรียนรู้ การดัดแปลง แล้วก็หยุดอยู่เพียงเท่านั้น ยังไม่ได้พยายามที่จะฟันฝ่าไปให้ถึงจุดที่จะก่อให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ ๆ ขึ้นมา

ลาซิกส์, และสแวนซัล (Razik, & Swanson, 2001, p. 47) กล่าวถึงโรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า องค์กรประกอบสำคัญที่จะทำให้โรงเรียนมีลักษณะเช่นนั้นได้ ผู้บริหารต้องมองโรงเรียนเป็นระบบขององค์กร ซึ่งส่วนต่าง ๆ ต้องมีความเชื่อมโยงสัมพันธ์ และส่งผลซึ่งกันและกัน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของขนาด หรือความซับซ้อนขององค์กร เรื่องการตัดสินใจ เรื่องอำนาจในองค์กร เรื่องวัฒนธรรมองค์กร เรื่องภาวะผู้นำในองค์กร เรื่องการเปลี่ยนแปลงในองค์กร เรื่องความมีประสิทธิภาพในองค์กร

### 1. วิธีการพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

การพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2545, หน้า 37-41) ควรทำเป็น 2 ระดับ คือ ระดับบุคคล และระดับองค์กร โดยยึดแนวคิดของ เซนเจ (Senge, 1990 b, pp. 105-108) และเน้นการทำอย่างเป็นระบบ

ระดับบุคคล หมายถึง บุคลากรทุกคนในสถานศึกษาได้แก่ ผู้บริหาร ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน

1. ปลุกฝังทัศนคติ และค่านิยมสถานศึกษา ให้ทุกคนรับทราบ และเข้าใจในการตัดสินใจครั้งสำคัญ ๆ ทุกครั้งอย่างสม่ำเสมอ

2. พัฒนาทักษะและความสามารถ โดยสถานศึกษา จะต้องพัฒนาทักษะให้สอดคล้องกับอาชีพและตำแหน่งงานของบุคลากร

3. ปลุกฝังความภาคภูมิใจและความเป็นเจ้าของสถานศึกษาที่ต้องร่วมรับผิดชอบผู้เรียนและการบริการ รวมทั้งความรับผิดชอบต่อสังคม

ระดับสถานศึกษา มีองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ คือ

1. การมีวิสัยทัศน์สถานศึกษาที่ชัดเจน ปฏิบัติได้โดยได้รับการยอมรับจากทุกคนในสถานศึกษาที่เป็นเหมือนหลักชัยที่ทุกคนมุ่งมั่นไปให้ถึง

2. จัดโครงสร้างพื้นฐาน ได้แก่ เครื่องมือ เครื่องใช้ ประกอบการทำงานและสนับสนุนกระบวนการเรียนรู้ในสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพ เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ ห้องสมุด เครือข่ายสื่อสาร ใน สถานศึกษา

3. มีระบบการบริหารและระบบการทำงานที่ได้มาตรฐานมุ่งคุณภาพที่จะทำให้สถานศึกษาก้าวหน้า บรรลุวิสัยทัศน์ที่ดีที่กำหนดไว้ เช่น ระบบการวางแผน ระบบการเงินระบบ

การเรียนการสอน ระบบพัฒนาบุคลากร ระบบการพัฒนารองคํการและผู้นำระบบการทำงานเป็นทีมระบบการบริหารงานเชิงคุณภาพรวม

องค์ประกอบทั้ง 3 ประการ เป็นการผนวกการบริหารงานทุกด้านอย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งมีการจัดสรรทรัพยากรอย่างพอเพียง เพื่อมุ่งไปสู่วิสัยทัศน์สถานศึกษาที่ตั้งไว้ ในการดำเนินการทั้งระดับบุคคล และระดับสถานศึกษานั้น จะต้องมีการทบทวนกระบวนการดำเนินงานต่อเนื่องเพื่อมั่นใจว่าสถานศึกษาจะไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ได้

องค์ประกอบสำคัญในการพัฒนาสถานศึกษา การพัฒนาสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่

1. การพัฒนาภาวะผู้นำ (leadership) ภาวะผู้นำที่จำเป็นและสำคัญมีอยู่ 3 บทบาท คือ

1.1 ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทเป็นผู้ออกแบบ รับผิดชอบการคิดวิเคราะห์ การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ คำนึงถึงสภาพปัจจุบัน กำหนดวิสัยทัศน์สถานศึกษา พร้อมทั้งเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหาร ที่มุ่งเน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิผล รวมทั้งคุณภาพผู้เรียน

1.2 หัวหน้าฝ่ายมีบทบาทเป็นครูสอนงาน รวมทั้งจริยธรรมและองค์ความรู้ที่จะนำมาช่วยในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้ดีขึ้น บุคลิกภาพของผู้นำแบบนี้มีความสำคัญ เพราะต้องมีความเป็นผู้นำ และเป็นผู้สอน ผู้ให้ความรู้ในกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

1.3 หัวหน้าหมวด/ โครงการ/ งาน มีบทบาทเป็นผู้ช่วยเหลือ สนับสนุนเอื้ออำนวยให้งานทุกอย่างดำเนินการถูกต้องเป็นผลสำเร็จ

2. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เป็นการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน รวมถึงการทำงานร่วมกันเป็นทีม ที่เปิดโอกาสสร้างคนที่มีศักยภาพและมีความสามารถให้เป็นผู้นำในทุกๆระดับในสถานศึกษา

3. ความคิดและความเข้าใจระบบ ทุกองค์การจะต้องให้ความสำคัญของคุณภาพของระบบตลอดเวลา การคิด การทำ หรือการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ก็ต้องทำอย่างเป็นระบบ

ขั้นตอนการพัฒนาสถานศึกษาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นการผสมผสานแนวคิดกับแนวปฏิบัติเข้าด้วยกัน โดยสรุปมีขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1. การสร้างบรรยากาศเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนในสถานศึกษาได้รับทราบความจำเป็น

2. พัฒนาวิสัยทัศน์พื้นฐาน 5 ประการ ให้สมาชิกทุกคนในสถานศึกษา เพื่อปรับพื้นฐานวิธีคิด การปฏิบัติตนเองและสถานศึกษา

3. พัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานและระบบงานต่าง ๆ ให้พร้อมต่อการเรียนรู้

4. พัฒนาให้ผู้นำมีทักษะในการเป็นผู้นำที่มีความเป็นเลิศ

5. กำหนดรูปแบบการพัฒนารองคํการแห่งการเรียนรู้ ทั้งระดับบุคคลและสถานศึกษา

6. กำหนดมาตรการในการถ่ายเทองค์ความรู้และทักษะเข้าสู่การปฏิบัติงานตามหน้าที่รับผิดชอบ

7. พัฒนาและส่งเสริมระบบการทำงานเป็นทีมอย่างเป็นระบบ

## 2. ดัชนีชี้วัดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

วิโรจน์ สารรัตนะ, และอัญชลี สารรัตนะ (2545, หน้า 62) ได้เสนอแนะเกี่ยวกับดัชนีชี้วัดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนไว้ดังนี้

1. ครูมีการคิดอย่างเป็นระบบ มุ่งพัฒนาโดยรวม ไม่แยกพัฒนาส่วนหนึ่งส่วนใด
2. ครูมีความรู้สึกในการเป็นเจ้าของร่วมกัน และมีการผูกพันกับพัฒนาเพื่อความก้าวหน้าของโรงเรียน
3. ครูมีความคาดหวังสูง และมีความท้าทายต่อการใช้ความสามารถเพื่อให้บรรลุความคาดหวัง
4. ครูมีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีความผูกพัน และปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ร่วมกัน
5. ครูมีการเรียนรู้ร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในด้านความรู้ และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน
6. ครูได้มีการพัฒนาขีดความสามารถของตนเพื่อสร้างสรรค์งาน และการบรรลุเป้าหมายของงานอย่างต่อเนื่อง
7. ครูได้รับการส่งเสริม สนับสนุน และกระตุ้นให้มีการแสดงออกซึ่งแนวคิด
8. โรงเรียนมีบรรยากาศแห่งความเป็นมิตรการยอมรับและการวางใจซึ่งกันและกัน
9. โรงเรียนมีการขยายศักยภาพเพื่อการแก้ปัญหาและมีการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่อย่างต่อเนื่อง
10. โรงเรียนมีความตระหนักในตนเองอยู่เสมอที่จะเสาะแสวงหาความเป็นไปได้และโอกาสใหม่ ๆ เพื่อความเติบโตก้าวหน้า
11. โรงเรียนได้เน้นการมีข้อมูลย้อนกลับ เน้นการเสาะหาปัญหาเพื่อปรับปรุงสภาพการณ์ที่เป็นอยู่
12. โรงเรียนได้ยึดคติที่ว่าความรู้มิใช่เพียงสิ่งที่มีไว้เพื่อการถ่ายทอดหรือสะสมเท่านั้นแต่เป็นสิ่งที่ถูกทำให้เกิดขึ้นใหม่ได้จากกระบวนการคิด การมีประสบการณ์ และการรับรู้ร่วมกันของครูในโรงเรียน
13. โรงเรียนได้เป็นตัวประสานให้กระบวนการคิดและการเรียนรู้ของครูได้แพร่กระจายออกเป็นวงกว้าง

สรุปว่า การพัฒนาหน่วยงานภายใต้สภาวะแวดล้อมแห่งการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบันนี้ จะต้องสร้างหน่วยงานหรือสมาชิกในหน่วยงานให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยกำหนดและวางรูปแบบพัฒนาองค์การให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ 5 ด้าน คือ 1) ด้านความคิดเชิงระบบ 2) ด้านความรู้แห่งตน 3) ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม 4)

ด้านแบบแผนความคิด 5) ด้านการเรียนรู้เป็นทีม เพื่อกระตุ้นและเร่งรัดให้สมาชิกทุกคนในองค์กรมีความกระตือรือร้นในการเพิ่มศักยภาพของตนและองค์กร เพื่อให้เกิดประสิทธิผลแก่หน่วยงานได้อย่างต่อเนื่องและก้าวไปสู่อนาคตที่ดียิ่งขึ้น

### แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้เกี่ยวกับวินัย 5 ประการตามแนวคิดของเซนเจ

เซนเจ (Senge, 1990 a, p. 139) กล่าวไว้ว่า การพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การเรียนรู้ ควรพัฒนาใน 5 ด้าน คือ 1) ด้านความรู้แห่งตน (personal mastery) 2) ด้านแบบแผนความคิด (mental models) 3) ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม (shared vision) 4) ด้านการเรียนรู้เป็นทีม (team learning) 5) ด้านความคิดเชิงระบบ (systematic thinking)

#### 1. ความรู้แห่งตน (personal mastery)

##### 1.1 ความหมายของความรู้แห่งตน

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของความรู้แห่งตนหรือการเป็นบุคคลที่รอบรู้ไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

ชวินท์ ชัมมนันท์กุล (2540, หน้า 11) กล่าวว่า ความรู้แห่งตน คือ การมุ่งมั่นสร้างสรรค์ความรู้ความเชี่ยวชาญให้ตนเองอย่างต่อเนื่อง เป็นการพัฒนาตนเองทั้งทางกาย ปัญญาและอารมณ์ โดยคนในองค์กรต้องมีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล ต้องสร้างสภาวะกดดันในการทำงานเล็กน้อย เพื่อให้ถึงวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้

วีระวัฒน์ ปันนิคามัย (2540, หน้า 36) กล่าวว่า ความรู้แห่งตน หมายถึง การฝึกฝนอบรมตนด้วยการเรียนรู้อยู่เสมอ ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญ เป็นการขยายขีดความสามารถให้เชี่ยวชาญมากขึ้น ความรู้เป็นผลรวมของทักษะแล้วสร้างเป็นวิสัยทัศน์ส่วนตนขึ้น โดยเห็นความแตกต่างระหว่างความเป็นจริงกับสิ่งที่ควรจะเป็น สร้างแรงจูงใจอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งผสมผสานความเป็นเหตุเป็นผลเข้ากับความหยิ่งรู้

วิจารณ์ พานิช (2547, หน้า 14) กล่าวว่า ความรู้แห่งตน หมายถึง ความสามารถควบคุมตนเองได้ สามารถฝึกตัวเองให้เป็นคนที่ตาเปิด ใจเปิด เปิดการเรียนรู้ เป็นคนที่สามารถแยกเรื่องเล็กที่มีสาระไม่สำคัญออกไปได้ มีความสามารถทำเรื่องใหญ่ ๆ เพื่อให้ชีวิตมีค่าสามารถใช้ความท้าทายหรือปัญหาเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้เกิดผลเชิงบวก

เปี่ยมพงศ์ นุ้ยบ้านด่าน (2551, พฤศจิกายน, 26) กล่าวว่า ความรู้แห่งตน คือ การที่สมาชิกขององค์กรที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มีลักษณะสนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตน มุ่งสู่จุดหมายและความสำเร็จที่กำหนดไว้ ซึ่งจะเป็นสิ่งสะท้อนให้เห็นถึงการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

เซนเจ (Senge, 1990 a, p. 139) ได้ให้ความหมายของความรู้แห่งตน ว่า หมายถึง การฝึกฝนอบรมตนด้วยการเรียนรู้อยู่เสมอและยังเป็นรากฐานสำคัญ เป็นการขยายขีด

ความสามารถให้เชี่ยวชาญมากขึ้น ความรอบรู้เป็นผลรวมของทักษะ ความสามารถเป็นสภาพที่เป็นอยู่ตามความเป็นจริงเห็นว่าอะไรมีความสำคัญต่อตนเองและต่อองค์กรฯ ขณะเดียวกันก็เห็นภาพเหตุการณ์ ที่ฟังเป็นได้ สร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัวขึ้น (personal vision) ตอบตนเองได้ แท้จริงแล้วคนต้องการอะไรจากการปฏิบัติหน้าที่รักษาความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ (creative tension) นี้ได้ นั่นคือ เห็นความแตกต่างระหว่างที่เป็นจริงกับที่ควรเป็นไว้สร้างแรงจูงใจอย่างต่อเนื่อง ไม่รู้สึกไร้อำนาจ ขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ให้เป็นจริง และผูกพันยึดมั่นต่อข้อเท็จจริง

โดยสรุป ด้านความรอบรู้แห่งตน หมายถึง การที่สมาชิกทุกคนเป็นบุคคลที่รอบรู้ สมาชิกขององค์กรฯที่เป็นองค์กรฯแห่งการเรียนรู้จะมีลักษณะสนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตน มุ่งสู่จุดหมายและความสำเร็จที่กำหนดไว้

## 1.2 ลักษณะความรอบรู้แห่งตน

เดชนีย์ เนียมวิรัตน์, และกานต์สุตา มามะศิริรานนท์ (2545, หน้า 20-28) กล่าวว่า การเป็นบุคคลที่รอบรู้ หรือความรอบรู้แห่งตนนั้น บุคคลจะต้องมีความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ เพื่อให้เก่งในทุก ๆ ด้าน ทั้งเก่งในด้านการเรียนรู้ เก่งคิดและเก่งทำ เก่งในการเรียนรู้ คือ มีปฏิภาณไหวพริบและความเพียรพยายามตั้งแต่เยาว์วัยในการใฝ่รู้ จนเข้าสู่โลกอาชีพแล้ว ก็ยังประพฤติปฏิบัติอยู่อย่างเสมอต้นเสมอปลาย

ดนัย เทียนพุ่ม (2548, หน้า 36) กล่าวว่า ความรอบรู้แห่งตนจะเกิดขึ้นได้และคงอยู่เป็นลักษณะของบุคคลนั้น บุคคลต้องมีระดับความสามารถในทุกแง่มุมของชีวิต ไม่ว่าจะเป็นความสำเร็จของตนเองหรือในฐานะมืออาชีพ บุคคลที่รอบรู้ต้องฝึกฝนและสร้างวินัยแห่งมุมมองหรือปรับมุมมองอย่างต่อเนื่อง บนพื้นฐานของความต้องการที่แท้จริงหรือบนวิสัยทัศน์ของแต่ละคน

สามารถ ศรีวิริยาภรณ์ (2551, พศจิกายน, 26) กล่าวถึง ความรอบรู้แห่งตน หรือการเป็นบุคคลที่รอบรู้ว่า การที่จะไปสู่องค์กรฯแห่งการเรียนรู้ นั้น จะต้องเริ่มที่บุคคลเป็นอันดับแรก บุคคลที่มีความต้องการผลักดันให้ตนเองพัฒนาในหน้าที่การงานความรับผิดชอบ และขยายขอบเขตความรู้ออกไปนั้น จะต้องมึลักษณะ ดังนี้

1. มีมาตรฐานในการทำงานสูง (high standard, stretch targets) การตั้งเป้าหมายในการทำงานสูงจะทำให้เกิดความพยายาม ความท้าทายที่จะทำให้สำเร็จ ภายใต้ความพยายาม จะทำให้เกิดการค้นพบวิธีการหรือทางเลือกใหม่ ๆ เพื่อก้าวไปสู่มาตรฐานที่สูงขึ้นตลอดเวลา
2. ความเต็มใจที่จะเรียนรู้ (willing to learn) การเรียนรู้ที่แท้จริงของบุคคลในองค์กรฯ คือการเรียนรู้จากทักษะการปฏิบัติหน้าที่ของตน เป็นการเรียนรู้โดยปริยาย
3. การเปิดใจ (open-mindedness) มีความสนใจที่จะก้าวพ้นมาตรฐานการทำงานที่มีอยู่ด้วยการรับเอาแนวความคิดของบุคคลตัวอย่างหรือกระบวนการทำงานจากภายนอกที่ทำ

ได้ดีกว่าของตนเองเข้ามาใช้ ซึ่งจะนำไปสู่การถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ  
ทั่วทั้งองค์กร

4. การยืดหยุ่น (flexibility) คือ มีความสามารถที่จะปรับตัวเข้ากับสถานการณ์  
ใหม่ ๆ ได้ใช้เครื่องมือเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาช่วยในการทำงาน มีกลวิธีในการปรับแผน  
ปฏิบัติงานตามปัจจัยต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปได้ โดยไม่ละทิ้งเป้าหมายที่ตั้งไว้

5. มีความคิดริเริ่ม (innovation) เป็นคุณสมบัติของบุคคลที่องค์กรในปัจจุบันต้องการ  
มากที่สุด ความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ที่สามารถใช้งานได้จริงส่วนใหญ่มาจากความเชี่ยวชาญในงานที่  
ทำอยู่เป็นประจำ

กล่าวโดยสรุปได้ว่า สมาชิกในองค์กรที่มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะม  
ีความรอบรู้แห่งตนหรือเป็นบุคคลที่รอบรู้นั้น จะต้องเต็มใจที่จะเรียนรู้จากงานในหน้าที่จนเกิด  
วิธีการใหม่ ๆ และมีการพัฒนามาตรฐานให้สูงขึ้น ประกอบกับมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการ  
ทำงาน มีแรงมุ่งมั่นในการสร้างวิสัยทัศน์ของตนเองและรู้จักที่จะยืดหยุ่นหรือปรับกลวิธีในการ  
ทำงานให้เหมาะสมต่อความเปลี่ยนแปลงได้

### 1.3 แนวทางพัฒนาบุคคลให้มีความรอบรู้แห่งตน

วันเพ็ญ เจริญแพทย์ (2545, หน้า 31) กล่าวว่าไว้ว่า ความสำคัญของความรอบรู้  
แห่งตนนั้น เป็นการเรียนรู้แต่ละคนจะเป็นจุดเริ่มต้นสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งแต่ละ  
องค์กรวินัยหรือการฝึกฝนเพื่อการเติบโตและการเรียนรู้จะทำให้บุคคลสามารถขยายขอบเขต  
ของการสร้างสรรค์ให้องค์กรได้อย่างต่อเนื่อง องค์กรที่จะประสบผลสำเร็จนั้น บุคลากรของ  
องค์กรต้องฝึกฝนตนเองให้เป็นคนใฝ่รู้อยู่ตลอดเวลา การเรียนรู้ต้องทำทุกวันตลอดเวลา และ  
ตลอดชีวิต บุคคลที่รอบรู้ เป็นมิติที่ต้องการฝึกฝนเพื่อสร้างวินัยแห่งมุมมองหรือปรับมุมมอง  
อย่างต่อเนื่องบนพื้นฐานของความต้องการที่แท้จริง หรือบนวิสัยทัศน์ของแต่ละคน

หลักการสำคัญของความรอบรู้แห่งตน การพัฒนาบุคลากรของ องค์กรให้เป็น  
บุคคลที่รอบรู้นั้น จะต้องพัฒนาในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ให้ทุกคนได้มีแนวคิด (concept) ที่จะนำไป  
จำลองสร้างกรอบแนวคิดในการทำงาน (conceptual framework) เป็นของตนเอง เพื่อนำไป  
ประยุกต์ใช้ได้จริง

2. การพัฒนาบุคลากรให้มีความเข้าใจ (understanding) ในแนวคิดที่ได้เรียนรู้  
จนสามารถตีความ แปลความ และขยายความในสิ่งที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดนั้น ๆ

3. การพัฒนาบุคลากรให้เกิดทักษะที่ชำนาญ (skills) ทักษะที่ต้องการ ได้แก่  
ทักษะที่สามารถทำได้ด้วยตนเองโดยอัตโนมัติ สามารถแก้ปัญหาได้เองทุกอย่าง

4. การพัฒนาบุคลากรให้มีเจตคติที่ดี เพื่อนำไปสู่หนทางที่ดีกว่าโดยใช้ปัจจัย  
กระตุ้น 4 ประการ ในการเปลี่ยนเจตคติ

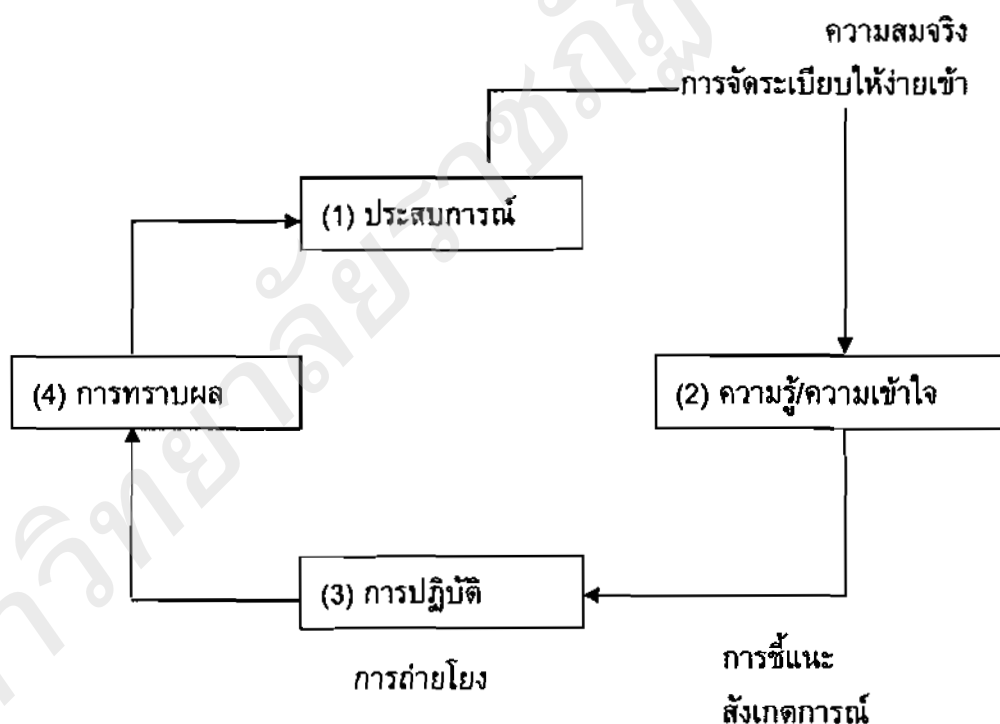
#### 4.1 ให้ประสบด้วยตนเอง หรือตัวอย่าง

4.2 สร้างความสอดคล้องกับตัวอย่าง

4.3 มีความสมเหตุสมผล

4.4 ความน่าเชื่อถือของผู้บอก (เชื่อถือ มีคุณวุฒิ และประสบการณ์)

กระบวนการสร้างความรอบรู้แห่งตน การได้มาซึ่งความรู้ใหม่ ทักษะใหม่ และเปลี่ยนแปลงเจตคติของคนนั้น เกิดจากกระบวนการสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ตามวงจรการเรียนรู้ใน 4 ขั้นตอน ดังภาพ 2



ภาพ 2 กระบวนการความรอบรู้แห่งตน

จากภาพ 2 สามารถอธิบายได้ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 คนทุกคนจะมีประสบการณ์ที่สั่งสมมากำหนดเป็นกรอบความคิดของตน ซึ่งเรียกว่า กรอบอ้างอิง (frame of reference) อาจจะเป็นประสบการณ์ทางตรงหรือทางอ้อมก็คือการสร้างความจริงให้เกิดขึ้น โดยอาศัยการจัดระบบประสบการณ์ดังกล่าว ให้เข้าใจง่าย และเมื่อได้รับการชี้แนะ การสังเกตการณ์ด้วยตนเองจะเกิดขึ้น

ขั้นตอนที่ 2 คือความรู้ ความเข้าใจที่เปรียบเทียบกับประสบการณ์จากมุมมองที่แตกต่างหรือคนละทัศนะ

ขั้นตอนที่ 3 การปฏิบัติตามสิ่งที่ได้เกิดความรู้ ความเข้าใจ โดยการถ่ายโยงประสบการณ์ที่ได้ร่วมการชี้แนะ สังเกตการณ์ที่อาศัยพื้นฐานของทฤษฎีที่ได้เรียนรู้มา

ขั้นตอนที่ 4 เมื่อสิ่งที่ลงมือปฏิบัติหรือตัดสินใจแก้ปัญหาตามความรู้ ความเข้าใจ โดยธรรมชาติของคนก็ต้องการทราบผลว่าถูกหรือผิด การประเมินสามารถช่วยบอกได้ในขั้นนี้หากถูกก็จะเพิ่มประสบการณ์ต่อไป หากผู้คนจะจาริกไปไว้เป็นบทเรียนหรือประสบการณ์ที่จะทำให้ไม่กระทำซ้ำหรือหาทางป้องกัน

สรุปได้ว่า การที่สมาชิกในองค์กรฝึกฝนอบรมตนด้วยการเรียนรู้อยู่เสมอ จะสามารถส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จตามที่กำหนด และองค์กรที่จะประสบผลสำเร็จนั้น บุคลากรขององค์กรต้องฝึกฝนตนเองให้เป็นคนใฝ่รู้อยู่ตลอดเวลา การเรียนรู้ต้องเกิดทุกวันตลอดเวลา และตลอดชีวิต การเสริมสร้างบุคลากรในการใฝ่รู้ เปรียบเสมือนเป็นหลักประกันว่าเกิดการเรียนรู้ในองค์กรขึ้น เพราะการเรียนรู้ขององค์กรจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อบุคคลมีการเรียนรู้เท่านั้น

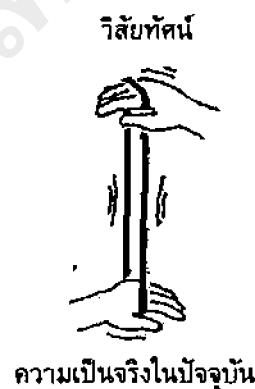
#### 1.4 องค์ประกอบของความรอบรู้แห่งตน

เซนเจ (Senge, 1990 a, p. 151-152) กล่าวว่า การที่องค์กรจะเรียนรู้ได้ บุคคลในองค์กรต้องเรียนรู้ก่อน แต่การที่บุคคลในองค์กรเรียนรู้ก็ไม่ได้เป็นหลักประกันว่าองค์กรจะเรียนรู้ ดังนั้นถ้าปราศจากการเรียนรู้ของบุคคลในองค์กร การเรียนรู้ขององค์กรก็จะไม่เกิดขึ้น การที่ผู้นำในองค์กรยังมีความคิดแบบแยกส่วน จึงจำเป็นที่ผู้นำเหล่านั้นต้องการเรียนรู้ เมื่อใดที่องค์กรมีการวิจัยและพัฒนาการจัดการหรือความคาดหวังในเป้าหมายของธุรกิจ จะเป็นแรงบวกให้บุคคลในองค์กรเรียนรู้ด้วยตนเอง ด้วยใจและความคิดของบุคคลในองค์กร แต่ถ้าบุคคลในองค์กรมีแรงจูงใจไม่เพียงพอ การไปสู่เป้าหมายและการพัฒนาเทคโนโลยีก็จะไม่เจริญเติบโต ไม่ได้รับผลผลิตและไม่มีการพัฒนา การที่เริ่มพัฒนาความรู้สึกร่วมกันของพนักงาน มีความรอบรู้แห่งตน ต้องทำความเข้าใจว่ามันเป็นหลักที่ต้องการที่ต้องปฏิบัติ และประยุกต์ใช้อย่างต่อเนื่องเพื่อขยายความรอบรู้แห่งตน ส่วนประเด็นพื้นฐานที่จะต้องปฏิบัติมีองค์ประกอบดังนี้

1. การสร้างวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล (personal vision) ซึ่งมาจากข้างใน คนส่วนใหญ่ มักจะมีเป้าหมายและมีการกำหนดวัตถุประสงค์ แต่จะมีวิสัยทัศน์น้อย เช่น คนต้องการรวย ต้องการงานที่ดีขึ้น เป็นต้น สิ่งเหล่านี้เป็นเป้าหมายเป็นผลลัพธ์ แต่วิสัยทัศน์จะมุ่งที่วิธีการไม่ใช่ผลลัพธ์ เป็นวิธีการที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ในสิ่งแวดล้อมนั้น ๆ การมีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลเป็นส่วนสำคัญของความรอบรู้แห่งตนในความเป็นจริงวิสัยทัศน์ไม่สามารถเข้าใจแยกจากความคิดของจุดมุ่งหมาย จุดมุ่งหมายมันคล้ายกับเป็นหัวข้อสำคัญ แต่วิสัยทัศน์เป็นจุดมุ่งหมายปลายทางที่เฉพาะเจาะจงวิสัยทัศน์เป็นแนวคิดเป็นรูปแบบของการออกแบบในอนาคต วิสัยทัศน์จึงแตกต่างจากจุดมุ่งหมาย วิสัยทัศน์ไม่ใช่การแข่งขันแต่การแข่งขันเป็นวิถีทางที่ทำให้เกิดวิสัยทัศน์ วิสัยทัศน์เป็นเรื่องภายในองค์กรไม่ใช่เรื่องของความสัมพันธ์ มันถูกออกแบบสำหรับสิ่งที่มีคุณค่าภายใน ไม่ใช่เพราะมันมีความสัมพันธ์กับสิ่งอื่น คนที่มีความรอบรู้แห่งตนต้องสร้าง

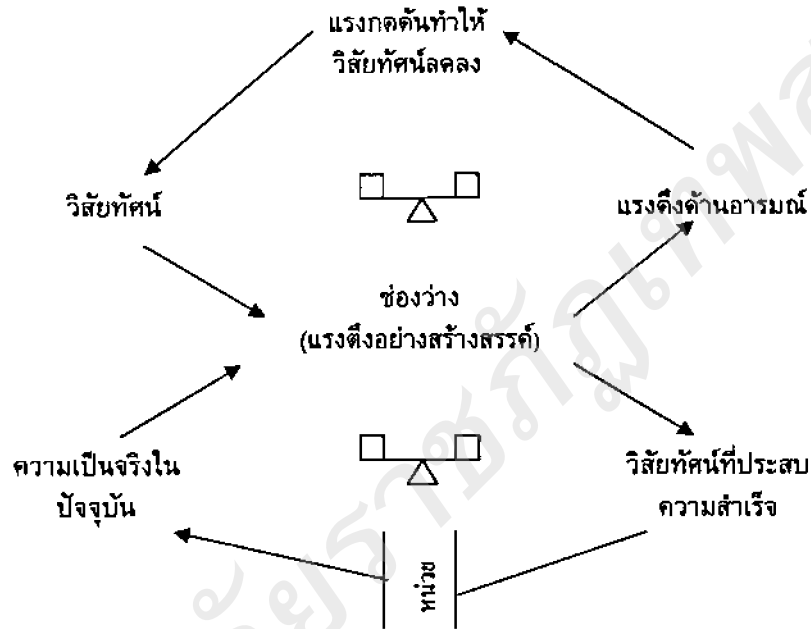
ให้เป็นหลักในการปฏิบัติ เพราะมันจะเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องไปยังสิ่งที่ต้องการ เป็นวิสัยทัศน์อันหนึ่ง การเข้าใจวิสัยทัศน์อย่างชัดเจนจะเป็นมุมมองพื้นฐานของความรอบรู้แห่งตน

2. การใช้พลังสร้างสรรค์ (creative tension) ในการทำงานเมื่อมีการกำหนดวิสัยทัศน์ก็จะทำให้เกิดมีเป้าหมายที่จะต้องใช้ความพยายามทำให้สำเร็จ ดังนั้นจึงเกิดช่องว่างระหว่างความเป็นจริงในปัจจุบันที่อาจจะมีปัญหาอุปสรรคมากมาย กับวิสัยทัศน์หรือสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตตติภาพ 3 ซึ่งช่องว่างนี้เองทำให้วิสัยทัศน์ดูเหมือนไม่สามารถเป็นจริง ช่องว่างนี้ทำให้บุคคลมีความหวังน้อยที่จะประสบความสำเร็จแต่สามารถเปลี่ยนอุปสรรคที่ขัดขวางไม่ให้วิสัยทัศน์บรรลุผลให้เป็นแหล่งของพลังงานสร้างสรรค์ เพราะถ้าไม่มีช่องว่างก็ไม่มีความต้องการที่จะทำให้กิจกรรมนั้นเพื่อนำไปสู่วิสัยทัศน์ ช่องว่างที่เกิดขึ้นระหว่างความเป็นจริงและวิสัยทัศน์และเป็นแหล่งของพลังงานสร้างสรรค์ เซนเจ (Senge) เรียกพลังนี้ว่า “แรงดึงของความคิดสร้างสรรค์” (holding creative tension)



ภาพ 3 แสดงช่องว่างระหว่างความเป็นจริงและวิสัยทัศน์

แรงดึงของความคิดสร้างสรรค์จะเป็นศูนย์กลางของความรอบรู้แห่งตน โดยที่สามารถแปรเปลี่ยนเป็นพลังงานที่จะสร้างสรรค์งานให้ประสบความสำเร็จ แต่ถ้าความรู้สึกท้อถอย ความรู้สึกที่ไม่สามารถกระทำได้อีกมีมากกว่า เป็นอารมณ์โดยปราศจากความคิดสร้างสรรค์ จะเรียกว่า “แรงดึงของอารมณ์” เมื่อใดที่เกิดแรงดึงด้านอารมณ์มันจะจูงใจให้นำไปสู่วิสัยทัศน์ในระดับต่ำลง ดังภาพ 4



ภาพ 4 แสดงการเกิดแรงดึงของอารมณ์และแรงดึงของความคิดสร้างสรรค์

จากภาพ 4 เมื่อเกิดวิสัยทัศน์ที่แตกต่างจากความเป็นจริง จะเกิดช่องว่างหรือแรงดึงของความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งจะมีแนวทางในการแก้ไขปัญหาได้ใน 2 ทาง คือ กระบวนการด้านล่างของรูป คนจะมีความมุ่งมั่นก็สามารถทำให้วิสัยทัศน์ประสบความสำเร็จ ทำให้เกิดความสำเร็จในการแก้ปัญหาพื้นฐาน โดยต้องอาศัยเวลาเพื่อให้วิสัยทัศน์บรรลุผล แต่ถ้ารู้สึกว่ามีอุปสรรคมากขึ้นก็จะนำไปสู่แรงดึงด้านอารมณ์เป็นกระบวนการด้านบน เป็นการแก้ไขอย่างเป็นระบบ คือเกิดแรงกดดันหรือมีอุปสรรคมาก ก็จะทำให้เกิดการเปลี่ยนวิสัยทัศน์เดิมไปสู่วิสัยทัศน์ในระดับที่ต่ำลง เพื่อให้วิสัยทัศน์สามารถบรรลุได้ ดังนั้นสิ่งที่จำเป็นของความรอบรู้แห่งตน จึงจะสามารถแก้ไขปัญหาโดยใช้พลังสร้างสรรค์ได้

3. การมีพลังภายใต้โครงสร้างที่ขัดแย้ง (structural conflict) ในหลายคนที่ประสบความสำเร็จก็ยังมีเชื่อเรื่องการต่อต้านหลักการของความรอบรู้แห่งตนอยู่ลึก ๆ ในใจยังเชื่อในความสามารถที่จำกัดในการสร้างสรรค์ในสิ่งที่ต้องการ แต่เป็นการยากที่จะพิสูจน์ เพราะเป็นการยากที่จะวัดความเชื่อได้ แต่เมื่อใดที่เกิดการยอมรับเหมือนกับว่ามีหลักฐานในการทำงาน ก็จะเป็นแสงสว่างเป็นพลังของระบบที่สามารถทำงานได้อย่างมีพลังสร้างสรรค์ในสิ่งที่คนต้องการ การอธิบายว่าทำไมต้องมีแรงต้าน เมื่อคนมีเป้าหมาย ก็เหมือนกำลังก้าวไปสู่เป้าหมาย ถ้าจะเปรียบเทียบให้เข้าใจง่ายขึ้นก็เหมือนกับว่าในการทำงานนั้นคนจะมีห่วงยางสองเส้นคล้องตัวไว้ และห่วงยางแต่ละเส้นดึงคนไปในทิศทางตรงกันข้ามกัน โดยห่วงยางเส้นที่หนึ่งเป็นสัญลักษณ์

ของแรงดึงอย่างสร้างสรรค์ ดึงเอาไว้ และก็มีห่วงยางอีกเส้นหนึ่งที่เราเชื่อว่าคนไม่มีกำลังจะทำได้ ดึงไว้อีกด้านหนึ่งดังภาพ 5



ภาพ 5 แสดงการเกิดโครงสร้างที่ขัดแย้ง

จากภาพ 5 เซนเจ (Senge, 1990 a, p. 157) อธิบายไว้ว่า จะเห็นว่าสายเส้นแรก พยายามดึงคนไปสู่เป้าหมาย แต่สายเส้นที่ 2 พยายาม ดึงกลับไปยังความเชื่อที่ว่า คนทำไม่ได้ หรือไปสู่เป้าหมายไม่ได้ ฟริทซ์ (Fritz) เรียกแรงดึงทั้งสองว่า “โครงสร้างที่ขัดแย้ง เพราะมันเป็น โครงสร้างที่ขัดแย้ง ด้านหนึ่งดึงคนไปสู่เป้าหมาย และอีกด้านหนึ่งดึงออกจากสิ่งที่ต้องการ ดังนั้นถ้าต้องการไปสู่วิสัยทัศน์หรือบรรลุเป้าหมายก็ต้องพยายามออกแรงต้านการดึงของสาย เส้นที่ 2 การสร้างกำลังเพื่อนำไปสู่เป้าหมายหรือสร้างพลังมีหลายวิธี แต่ต้องตั้งคำถามว่า ต้องการไปสู่เป้าหมายใหม่ ซึ่งอาจจะยาก อาจจะมีอุปสรรคเกิดขึ้นอย่างที่ไม่ได้คาดคิดไว้ก่อน โดยไม่รู้ตัว จะเกิดความขัดแย้งในโครงสร้างเกิดขึ้น เพราะ เริ่มจากความเชื่อเล็ก ๆ ที่คนไม่รู้ตัว และทำให้ไม่มีกำลังพอที่จะไปสู่เป้าหมาย แต่โครงสร้างของความขัดแย้ง สามารถดัดแปลงไป เป็นพลังในการทำให้ประสบความสำเร็จ สามารถค้นหาเป้าหมายได้ ฟริทซ์ (Fritz) ได้ระบุกล ยุทธ์ที่จะเป็นพลังของโครงสร้างของความขัดแย้ง 3 อย่างด้วยกัน คือ

3.1 ใช้วิสัยทัศน์เป็นการจัดการเชิงกลยุทธ์

3.2 จัดการกับความขัดแย้ง โดยพยายามบริหารความขัดแย้งแบบสร้างสรรค์ สร้างความกังวลเกี่ยวกับความล้มเหลวเป็นแรงจูงใจ

3.3 ต้องมีความตั้งใจที่จะนำไปสู่ความสำเร็จได้

เมื่อใดที่โครงสร้างความขัดแย้งเพิ่มขึ้น ความเชื่อที่ว่าไม่มีพลังไม่มีคุณค่าก็จะมากขึ้น แต่สามารถเปลี่ยนแปลงความเชื่อมั่นได้เช่นกัน นักจิตวิทยาได้ชี้แจงว่าโดยพื้นฐานความเชื่อ ที่เกี่ยวกับการรู้สึกไม่มีคุณค่า ไม่สามารถเปลี่ยนได้อย่างฉับพลัน มันจะค่อย ๆ พัฒนาโดยเกิด จากการสะสมของประสบการณ์ใหม่ ๆ เมื่อพัฒนาความรอบรู้แห่งตน

4. การอยู่บนความเป็นจริง (commitment to the truth) เป็นธรรมดาที่คนจะรู้สึก กลางแคลงใจในกลยุทธ์เมื่อเกิดโครงสร้างของความขัดแย้ง จะทำอย่างไรเพื่อเปลี่ยนความเชื่อ เปลี่ยนพฤติกรรม คนทั่วไปต้องการสูตรสำเร็จ เทคนิค หรือบางสิ่งที่สามารถนำไปใช้ในการ

แก้ปัญหาของโครงสร้างของความขัดแย้ง แต่ในความเป็นจริง การอยู่บนความเป็นจริง อยู่ในเหตุการณ์ปัจจุบันที่เป็นจริง มันจะดีกว่าการใช้เทคนิค การอยู่บนความเป็นจริงมันไม่ได้หมายถึงการค้นหาความจริง แต่มันหมายถึงการให้ความสนใจถึงสาเหตุเล็ก ๆ สนใจในข้อจำกัดหรือสิ่งลวงตาจากสิ่งที่เห็น มันเหมือนความตื่นตัวที่จะทำให้เข้าใจถึงโครงสร้างที่เกิดขึ้น คนที่มีความรอบรู้แห่งตนสูงจะเห็นโครงสร้างของความขัดแย้งได้ด้วยตนเอง ดังนั้นสิ่งแรกที่ต้องทำในโครงสร้างของความขัดแย้งคือการจดจำในปัญหาที่เกิดขึ้นและจำในพฤติกรรมที่แก้ไขปัญหา แต่เมื่อเกิดเหตุการณ์ขึ้นจริงก็เป็นการยากที่จะนำในสิ่งที่จำมาใช้ เพราะมันจะมีแรงกดดันเกิดขึ้น แต่สิ่งที่จำจะช่วยพัฒนาสัญญาณเตือนที่เกิดขึ้นจากภายใน การจำจะเป็นการเก็บสะสมข้อค้นพบซึ่งจะมีในคนที่มีความรอบรู้แห่งตน บางครั้งก็อาจเปลี่ยนแปลงโครงสร้างได้ โครงสร้างของความขัดแย้งมันจะเปลี่ยนแบบค่อยเป็นค่อยไป เมื่อมีการทำงานแบบสร้างสรรค์ และจะได้รับการยอมรับมากกว่าการคงอยู่กับโครงสร้างแบบเดิม ๆ โครงสร้างมันเป็นส่วนหนึ่งของความเป็นจริง มันจึงต้องอยู่กับความเป็นจริง แรงดึงอย่างสร้างสรรค์จะถูกนำมาใช้ด้วยเพราะความจริงมันก็คือสิ่งที่เกิดขึ้นในเนื้อหาของแรงดึงอย่างสร้างสรรค์ การอยู่กับความเป็นจริงมันจะช่วยเพิ่มความสามาถในการเพิ่มแรง เหมือนกับที่วิสัยทัศน์ช่วยในการเพิ่มแรง กำลังของความจริงช่วยให้เห็นได้ชัดขึ้น เหมือนการทำความสะอาดเลนส์ของแว่นตา การมองก็จะชัดขึ้นหรือเหมือนกับการตื่นจากข้อบังคับที่บิดเบือนจากความเป็นจริงนั่นเอง

5. การใช้พลังแห่งจิตใต้สำนึก (using the subconscious) คนที่มีความรอบรู้แห่งตนสูงจะมีความสามาถในการบรรลุผลสำเร็จได้อย่างพิเศษกว่าคนอื่น สามาถทำงานที่ซับซ้อนได้ในทางปฏิบัติความรอบรู้แห่งตน ต้องใช้หลายมิติของจิตใจ คนจะมีจิตสำนึกคือความรู้สึกตัวและจิตใต้สำนึก คือจิตใจที่สั่งให้ทำแบบอัตโนมัติ แบบไม่รู้สึกรู้ตัว และจิตใต้สำนึกจะมีความจุที่มากในวัยเด็กที่คนไม่สามารถจับช้อนเข้าปากได้ในครั้งแรก เด็กเกิดมาไม่สามารถพูดได้ ไม่สามารถเดินได้ต้องมีการเรียนรู้ และเมื่อเรียนรู้แล้วกิจกรรมทั้งหมดมันจะค่อย ๆ เปลี่ยนจากจิตสำนึกที่ต้องสั่งการแบบรู้ตัวไปสู่การควบคุมของจิตใต้สำนึก คือทำได้โดยอัตโนมัติ ในการทำงานขั้นแรกของการเรียนรู้จะยาก ต้องคิดถึงเป้าหมายของงานต้องคิดว่ามันทำหาย คิดถึงทางการเลือกของกลยุทธ์ที่ทำให้งานสำเร็จ เพราะฉะนั้นในการทำงานให้สำเร็จ ต้องกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจนและบอกถึงปัญหาได้ สามารถค้นหาความจริงที่เป็นอยู่ว่าต้องการอะไร เมื่อคนที่มีความรอบรู้แห่งตน จะสามารถแก้ไขโดยใช้จิตสำนึก และพัฒนาต่อไปโดยสามาถใช้จิตใต้สำนึกได้เป็นการแก้ไขปัญหาโดยอัตโนมัติ

สรุปได้ว่า การพัฒนาไปสู่ความรอบรู้แห่งตน ต้องฝึกให้บุคคลสร้างวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล (personal vision) ต้องมีพลังสร้างสรรค์หรือรักษาความตึงของความคิดสร้างสรรค์ (holding creative tension) พยายามพัฒนาไปสู่การมีพลังภายใต้โครงสร้างที่ขัดแย้ง (structural conflict) โดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริง (commitment to the truth) และสามารถใช้อำนาจของจิตใต้สำนึกทำงาน (using the subconscious) เพราะหลักการนี้ต้องทำอย่างต่อเนื่อง ในการ

ส่งเสริมให้เกิดความรอบรู้แห่งคนนั้น องค์การต้องให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ เพราะไม่มีใคร ที่จะ มีพลังมากพอที่จะพัฒนาไปสู่ความรอบรู้แห่งคนได้ด้วยตนเอง องค์การต้องสร้างบรรยากาศใน การสนับสนุน โดยการให้การเสริมแรงคนที่มีความรู้ต่อองค์การ ต้องจัดให้มีการฝึกอบรมในงาน และมีกระบวนการพัฒนาการมุ่งสู่ความรอบรู้แห่งคนอย่างต่อเนื่อง โดยจัดสภาพแวดล้อมในการ สนับสนุน การที่จะพัฒนาหลักสำคัญประการอื่นขององค์การแห่งการเรียนรู้ ต้องพัฒนาความ รอบรู้แห่งคนอย่างต่อเนื่อง สำหรับองค์การไม่มีอะไรสำคัญไปกว่าการทำให้คนเจริญเติบโต โดย การสนับสนุนด้านสิ่งแวดล้อม ด้านการพัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล ซึ่งก็มีวิธีการปฏิบัติหลายอย่าง เช่น การพัฒนาการมองเป็นระบบ การฟังวิสัยทัศน์ของคนอื่น การฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง และการใช้กลยุทธ์ของผู้นำ โดยที่ผู้นำสามารถพูดให้พนักงานเปิดใจเกี่ยวกับความรอบรู้แห่งคน ให้การสนับสนุนให้คนมีความเชี่ยวชาญ เป็นต้น ความรอบรู้แห่งคนจะทำให้องค์การประสบ ความสำเร็จ สามารถปรับปรุงความสามารถของคนในองค์การและนำไปพัฒนาองค์การ ไม่มีใครที่จะ สามารถไปเพิ่มความรอบรู้แห่งคน ให้กับคนอื่นได้ คนสามารถที่จะกำหนดเงื่อนไข ในการสนับสนุน ให้เพิ่มความรอบรู้แห่งคน ได้ด้วยตัวเอง การได้รับการสนับสนุนจะเป็นการเพิ่มความชัดเจนใน การเรียนรู้ โดยต้องค่อย ๆ สอดแทรกแนวความคิดเกี่ยวกับความรอบรู้แห่งคนเข้าไปในองค์การ โดย การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น กระบวนการนำความคิดสร้างสรรค์นำไปใช้ในชีวิต คือ ต้องมีความชัดเจน ในวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล เห็นในความเป็นจริงที่เป็นอยู่ในขณะนั้น และต้องมีความคิดสร้างสรรค์ ในผลที่ต้องการ

ดังนั้น ความรอบรู้แห่งคนของบุคลากรในสถานศึกษา จึงเป็นการที่สมาชิกทุกคนเป็น บุคคลที่รอบรู้ สมาชิกขององค์การที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จะมีลักษณะสนใจและใฝ่หาที่จะ เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตน มุ่งสู่จุดหมาย และความสำเร็จที่กำหนดไว้

## 2. แบบแผนความคิด (mental models)

### 2.1 ความหมายของแบบแผนความคิด

การพัฒนาคนในองค์การให้เป็นคนที่มีแบบแผนของความคิด มีความสำคัญ ยิ่งต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์การ ทั้งนี้เพราะหากเปลี่ยนความคิด ความเข้าใจ ของคนที่มีต่อโลกและสิ่งอื่น ๆ ให้ถูกต้องเหมาะสม บุคคลนั้นก็เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ ปฏิบัติที่ถูกต้องตามไปด้วย แต่ทั้งนี้องค์การไม่ควรไปกำหนดบุคคลทำอะไร แต่ควรปล่อยให้ บุคคลมีการพัฒนารูปแบบความคิดของตนเอง โดยขึ้นอยู่กับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เป้าหมายของ การพัฒนา รูปแบบของความคิดของคนไม่ต้องการให้ทุกคนมีความเห็นพ้องใน แนวเดียวกันทั้งองค์การแต่ต้องการให้เกิดแนวคิดของแต่ละบุคคลภายหลังจากมีการเรียนรู้ใน ระดับบุคคลแล้ว เพื่อนำไปสู่ขั้นตอนของการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน นักวิชาการได้ให้ความหมายของ แบบแผนความคิดไว้ดังนี้

วีระวัฒน์ ปันนิคัมย (2544, หน้า 30-38) กล่าวว่า แบบแผนของความคิด ได้แก่ ข้อตกลงเบื้องต้น ความเชื่อพื้นฐาน ข้อสรุปหรือภาพลักษณ์ที่ตกผลึกในความคิดอ่านของคนที่มีอิทธิพลต่อความรู้ความเข้าใจต่อสรรพสิ่งในโลก มีผลต่อการประพฤติปฏิบัติต่อค่านิยม เจตคติที่เขามีต่อบุคคล สรรพสิ่งและสถานการณ์ทั้งหลาย เพื่อฝึกฝนให้เข้าใจ แยกแยะระหว่างสิ่งที่เชื่อกับสิ่งที่ปฏิบัติ แบบแผนของความคิดจะให้ขอบเขต จะให้ความหมายที่ต้องปรับเปลี่ยนเพื่อสิ่งที่ศึกษาในแต่ละช่วงสถานการณ์ แต่ละระยะเวลา แบบแผนความคิดจึงมีการเคลื่อนไหวอยู่เสมอ เป็นเสมือนระบบปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ที่ทำหน้าที่แสวงหา เก็บรักษา ใช้และขจัดข้อมูล แบบแผนของความคิดมีพลัง มีอิทธิพลต่อการรับรู้ การตีความและพฤติกรรมของบุคคล ยิ่งเมื่อมีการแบ่งปันความคิดเห็น จากการอยู่ร่วมชุมชนปฏิบัติเดียวกัน (communities practice) ยิ่งทำให้พลังลูกคัม (momentum) ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้น ซึ่งไม่น่าแปลกใจว่าหนทางแรกเริ่มของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ดี ได้ผลและคุ้มค่าที่สุด เริ่มจากการพบปะพูดคุยแบบไม่เป็นทางการระหว่างสมาชิกส่วนฝ่ายต่าง ๆ ภายในองค์กรนั่นเอง

เดชน์ เทียมรัตน์, และกานต์สุดา มาฆะศิริวานนท์ (2545, หน้า 39) กล่าวไว้ว่า การมีแบบแผนของความคิด เป็นพื้นฐานของวุฒิภาวะ และจะมีผลถึงความเข้าใจต่อเรื่องราว ต่อกิจการหรือกิจกรรมใด ๆ ในแง่มุมต่าง ๆ ซึ่งจะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อการที่บุคคลจะตัดสินใจกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป

วิจารณ์ พานิช (2547, หน้า 17-19) กล่าวว่า แบบแผนความคิด คือ กระบวนทัศน์ ซึ่งเป็นวิธีคิดอย่างหนึ่ง หรือเป็นกระจกส่องมองการคิด มีวิธีการที่จะทำให้คนเข้าใจหรือจำเรื่องราวต่าง ๆ ได้ง่าย บุคคลที่เรียนรู้ต่างก็จะมีแบบแผนการคิดเฉพาะตน ซึ่งแบบแผนการคิดของคนอาจจะไม่คงที่ เพราะมีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา ซึ่งการมีแบบแผนการคิดที่ต่างกันจะทำให้เกิดความรู้ที่แตกต่างและมากขึ้นเมื่อนำความรู้หรือมุมมองที่มีมาแลกเปลี่ยนกัน และทำให้เกิดความชื่นชมซึ่งกันและกันทำให้เกิดคุณค่าในองค์กรมากยิ่งขึ้น

ดนัย เทียนพุฒ (2548, หน้า 14) กล่าวถึง การมีแบบแผนของความคิดว่าสถานการณ์ในอดีตและปัจจุบัน จะเป็นตัวกำหนดรูปแบบของความคิดของคน และรูปแบบความคิดของคนเป็นตัวกำหนดวิธีการตัดสินใจและพฤติกรรมการทำงาน ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ทุกคนต้องเรียนรู้ การเรียนรู้จะนำไปสู่รูปแบบของความคิดอย่างใหญ่หลวง โดยให้เผชิญกับความคิดด้วยความเป็นจริง การเปิดใจ ไวใจ ใช้ข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพและการสอดแทรกอย่างมีเหตุผลรวมทั้งกระบวนการแก้ปัญหาที่มีชีวิตชีวา กระบวนการวางแผนที่ถูกใช้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นกลยุทธ์ที่ดีสำหรับการเปลี่ยนรูปแบบของความคิด หากไม่ใช้กระบวนการวางแผน พนักงานทุกคนก็จะกลับไปใช้วิธีการคิดและปฏิบัติแบบเดิม ดังนั้นฝ่ายบริหารจำเป็นต้องทำลายข้อจำกัดและสร้างบรรยากาศที่ให้พนักงานค้นพบทางเติบโต โดยมีวิสัยทัศน์ มีวินัย มีจุดหมายและความตั้งใจจริงที่จะเติบโต เพราะฉะนั้นพนักงานก็ไม่สามารถสร้างสรรค์อะไรให้องค์กรได้ เพราะรูปแบบความคิดไม่เปลี่ยนแปลง

เปี่ยมพงศ์ นุ้ยบ้านคำ (2551, พฤศจิกายน, 26) กล่าวว่า การมีแบบแผนของความคิด คือ แบบแผนทางจิตสำนึกของคนในองค์กรซึ่งจะเป็นการสะท้อนพฤติกรรมของบุคคล องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้เมื่อสมาชิกในองค์กรมีแบบแผนทางจิตสำนึก หรือความมีสติที่เอื้อต่อการสะท้อนภาพที่ถูกต้องชัดเจนและมีการจำแนกแยกแยะ โดยมุ่งหวังที่จะปรับปรุงความถูกต้องในการมองโลกและปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น รวมทั้งการทำความเข้าใจในวิธีการที่จะสร้างความกระฉ่างชัดเพื่อการตัดสินใจได้อย่างถูกต้องหรือวิธีการที่จะตอบสนองความเปลี่ยนแปลงที่ปรากฏอยู่ได้อย่างเหมาะสม

สามารถ ศรีวิริยาภรณ์ (2551, พฤศจิกายน, 26) กล่าวว่า การมีแบบแผนของความคิด เป็นการค้นหาความกระฉ่างชัด การจำแนกแยกแยะปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น การทำความเข้าใจและการแปลความหมายต่าง ๆ เพื่อการตัดสินใจและการกระทำของบุคคล

เซนเจ (Senge, 1990 a, pp. 9-10) กล่าวว่า การมีแบบแผนของความคิด เป็นความคิดความเข้าใจของคนที่มีต่อหน่วยงาน/องค์กร/ธุรกิจของตนเอง คือ รับรู้สภาพของตนและหน่วยงานแล้วปรับเปลี่ยนความคิดความเชื่อของตนเองให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กรและเหตุการณ์ในปัจจุบัน ซึ่งความคิดของคนนั้นเป็นสิ่งสำคัญและมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมของบุคคล การที่บุคคลในองค์กรรับรู้และเข้าใจงานที่ทำแบบองค์รวม สามารถเชื่อมโยงตำแหน่งที่ตนอยู่กับภาพรวมทั้งหมดได้ ทำให้เกิดความกระฉ่างใจกับรูปแบบของความคิด ความเชื่อที่ดีมีผลต่อการตัดสินใจและการกระทำของตนเพื่อพัฒนาความคิดความเชื่อให้สอดคล้องกับความแปรเปลี่ยนไปของโลก ไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่า ๆ ที่ล้าสมัยไปแล้ว การที่จะทำให้คนมีรูปแบบของความคิดได้นั้น องค์กรจะต้องสนับสนุนและสร้างให้คนในองค์กรมีการฝึกตนเองให้เป็นคนที่ใฝ่รู้ตลอดเวลาและมีพฤติกรรมที่แสดงออกคือ บุคลากรหมั่นทบทวนติดตาม ประเมินผลสิ่งที่ตนเองทำอย่างสม่ำเสมอว่าสิ่งที่ตนเองทำนั้นถูกต้องหรือไม่ ความคิดความอ่านเป็นไปตามขั้นตอนที่ถูกต้องหรือไม่ ทบทวนภารกิจของหน่วยงาน เปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน มีการตรวจสอบลูกค้า ถ้าสิ่งเหล่านี้เกิดขึ้นในองค์กรแสดงว่ามีแบบแผนของความคิด การมีแบบแผนของความคิดที่สำคัญคือความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ และเทคนิคที่ทำให้คนมีความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ คือการหัดให้วิพากษ์วิจารณ์ตนเอง การสร้างนิสัยให้ไม่ยอมอยู่สบายอยากทำอะไรใหม่ ๆ ตลอดเวลา ไม่อยู่นิ่งทางความคิด ชอบถามคำถามใหม่ ๆ แปลก ๆ สิ่งเหล่านี้ถูกปลูกฝังมาตั้งแต่เด็ก ถ้าเป็นระดับกลุ่ม ควรมีการจัดประชุมร่วมกัน มีการปรับปรุงงาน เปลี่ยนแปลงงาน และบุคลากรทุกคนต้องมีแบบแผนความคิดที่สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป มองหาความจริงและเปิดใจกว้าง

ดังนั้น การมีแบบแผนความคิดจึงเป็นการกระตุ้นบุคลากรให้ใช้การวางแผนเป็นกระบวนการเรียนรู้ ฝึกฝนทักษะในการตั้งคำถามเพื่อให้เกิดแนวคิดใหม่ ๆ การสนับสนุนบุคลากรให้ใช้บรรยากาศของการแลกเปลี่ยนแนวความคิดระหว่างกันเพื่อสร้างสรรค์ผลงานที่มีประสิทธิภาพ การชักชวนบุคลากรให้พยายามออกแบบและเรียนรู้สภาพแวดล้อมของการ

ทำงาน การส่งเสริมให้บุคลากรให้การยอมรับและให้คำชมเชยผู้อื่นอยู่เสมอ การแนะนำบุคลากรให้ยึดมั่นในแนวทางยึดมั่นในหลักการ คุณค่าและความเชื่อของกฎเกณฑ์ การแนะนำบุคลากรให้รับรู้สภาพขององค์การการส่งเสริมบุคลากรให้ใช้เจตคติเป็นปัจจัยสำคัญต่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การส่งเสริมบุคลากรให้ใช้แนวความคิดเห็นเป็นปัจจัยสำคัญต่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การส่งเสริมบุคลากรให้ใช้กระบวนการเป็นปัจจัยสำคัญต่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การกระตุ้นให้บุคลากรสร้างความรู้ขึ้นมาจากการพัฒนาทักษะการใช้คำตามเพื่อแลกเปลี่ยนได้แก่การแนะนำบุคลากรให้ใช้สถานการณ์ในอดีตและปัจจุบันกำหนดรูปแบบความคิดเพื่อกำหนดพฤติกรรมการทำงานแนะนำบุคลากรให้มองโลกและสถานการณ์ต่าง ๆ ในทางบวก การกระตุ้นให้บุคลากรปรับปรุงความถูกต้องในการมองโลกและสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อการตัดสินใจที่ถูกต้อง การแนะนำบุคลากรให้มีการปรับกระบวนการใหม่เพื่อลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า การมีแบบแผนความคิด หมายถึง สมาชิกในองค์การมีแบบแผนทางจิตสำนึกต่อการสะท้อนภาพที่ถูกต้องชัดเจนและมีการจำแนก แยกแยะโดยมุ่งหวังที่จะปรับปรุงความถูกต้องในการมองโลกและปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นรวมทั้งการทำความเข้าใจในวิธีการที่จะสร้างความกระจ่างชัดเพื่อการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง หรือมีวิธีการที่จะตอบสนองความเปลี่ยนแปลงที่ปรากฏอยู่ได้อย่างเหมาะสม

## 2.2 หลักการของแบบแผนความคิด

ศุภลักษณ์ ปูประเสริฐ (2546, หน้า 52) ได้กล่าวว่า หลักการของแบบแผนความคิดต้องอาศัยวินัยความคิดอย่างเป็นระบบ เข้าไปร่วมทำงานด้วยซึ่งจะมีพลังเกิดผลดีสูงสุด ผู้บริหาร และผู้นำทั้งหลายพึงผสมแบบแผนความคิดของตนเข้ากับการฝึกทักษะการคิดอย่างเป็นกลยุทธ์อย่างเป็นระบบที่เน้นระบบใหญ่ เน้นความเชื่อมโยงขององค์การประกอบย่อยให้ได้ ในการแก้ปัญหาในการปรับโครงสร้างองค์การฝึกทักษะในการคิดใคร่ครวญการเปิดใจกว้างต่อสิ่งที่ท้าทายและพัฒนาแบบแผนความคิดอยู่อย่างยืดหยุ่น รวมทั้งรู้จักปรับเปลี่ยนกระบวนการ แนวคิดปฏิบัติ ให้ได้เหมาะสมกับสถานการณ์โดยปฏิบัติตามหลักการดังนี้

1. พยายามออกแบบและเรียนรู้สภาพแวดล้อมของการทำงานอยู่เสมอ เพื่อคาดคะเนและเตรียมรับมือกับปัจจัยของภาวะแวดล้อมที่จะมีอิทธิพลต่องานต่อองค์กร

2. ให้การยอมรับและคำชมผู้อื่นเสมอๆ ลดการบั่นทอนขวัญและกำลังใจเอื้ออาทรผู้อื่น

3. อย่าทำทนายเหตุผล ยึดมั่นในหลักการ คุณค่าและความเชื่อของตน

4. ยึดมั่นในแนวทาง ยึดมั่นในแนวทางที่ถูกต้องและที่ตนเองเชื่อ

5. อย่าแบไต่ความคิด ความรู้สึกของตนให้ผู้อื่นล่วงรู้จนหมดสิ้น

เดซัน เทียมรัตน์, และกานต์สุดา มาชะศิริานนท์ (2545, หน้า 41) กล่าวว่าไว้ว่า กระบวนการ แบบแผนความคิด สมาชิกและผู้บริหารต้องร่วมกันอาศัยกระบวนการเรียนรู้ทั้งที่โดยอาศัยชัดแจ้ง (explicit) และการเรียนรู้แบบเงียบ ๆ แฝงเร้น (tacit learning) ที่เกิดจากการ

สังเกต การคิดไตร่ตรอง การแอบจดจำที่ใช้เวลาในการสังสรรค์ขณะนั้นออกมาแบ่งปันกันกลายเป็นแบบแผนความคิดร่วมกัน รูปแบบของความคิดอ่านมีเพียงแต่เพิ่มพูนทักษะฝีมือแต่ยังสร้างประสบการณ์และประสบการณ์ก็เป็นตัวสอนรูปแบบความคิดอ่านของคนของทีมด้วยแบบแผนความคิดอ่านที่แบ่งปันร่วมกันนั้นจะขยายเขตขององค์ความรู้ทั้งในลักษณะรู้อะไร (know-what) ด้วยกระบวนการ ขั้นตอนวิธีการเช่นไร (know-how) เข้าใจและมีความรอบรู้ในเชิงระบบเห็นความเป็นเหตุเป็นผลคาดคะเนผลที่จะติดตามมาได้ และมีความคิดสร้างสรรค์ริเริ่มด้วยตนเองได้ (self - starter) เพื่อให้มีความสำคัญกับสิ่งใด (care-why) ด้วยจิตใจมุ่งมั่น มีแรงจูงใจที่ดี ไม่หือถอย ใฝ่รู้ อยากรู้ และไม่พอใจกับสภาพเดิมที่เป็นอยู่ (วันเพ็ญ เจริญแพทย์, 2545) แบบแผนความคิดนั้นมีพลัง มีอิทธิพลต่อการรับรู้ ยิ่งเมื่อมีการแบ่งปันความคิดเห็น มุมมองระหว่างกันด้วยแล้ว ยิ่งทำให้พลังการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ดี ได้ผลและคุ้มค่าที่สุดเริ่มจากการพบปะพูดคุย แบบไม่เป็นทางการระหว่างสมาชิกในองค์การนั่นเอง โดยผลลัพธ์อันจะเกิดจากการมีแบบแผนความคิด อาจจะสะท้อนออกมาได้จากหลักการใน 3 ลักษณะ คือ

1. เจตคติ (attitude) หมายถึง ท่าที หรือความรู้สึกของบุคคลต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ถือเป็น การแสดงออก การตอบสนอง ต่อเหตุการณ์หรือเรื่องราวใด ๆ ทั้งนี้อาจเป็นการแสดงออกทางกาย (ปฏิกิริยาโต้ตอบ) หรือทางอารมณ์ (สีหน้า-ท่าที) ก็เป็นได้
2. การหยั่งรู้ (perception) หมายถึง แนวความคิดเห็น ถือเป็นส่วนหนึ่งของรูปแบบ วิธีคิดตั้งที่มักจะเรียกผู้มีความคิดเห็นในแนวต่าง ๆ กันว่าจุดยืน
3. กระบวนทัศน์ (paradigm) ซึ่งหมายถึงกรอบความคิด แนวปฏิบัติทำที่ที่ปฏิบัติตาม ๆ กันไป จนกระทั่งกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์การ โดยขาดสติที่จะตระหนักได้ว่าสิ่งที่ทำตาม ๆ กันไปนั้นดีหรือไม่ดี มีประโยชน์หรือไม่ แต่มันได้กลายเป็นความเชื่อเป็นความติดยึด หรือยึดติด ผังใจ กับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ทั้งเจตคติ ทศนคติและกระบวนทัศน์นี้เองที่จะเป็นปัจจัยสำคัญต่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ความคิดในการเปลี่ยนแปลงและความคิดในการบริหารโอกาสว่าจะเป็นไปได้เพียงใด

### 2.3 องค์ประกอบของแบบแผนความคิด

เซนเจ (Senge, 1990 a, pp. 15-19) มีแนวความคิดว่าการสร้างแบบแผนความคิดต้องมีองค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

1. ทำความเข้าใจปรากฏการณ์ "ดาวน์สรุป" การดาวน์สรุปความคิดมาจากการตัดสินใจที่มาจากทางเลือกที่จะรับรู้ การแปลความหมายตามความต้องการ และดาวน์สรุปโดยขาดการตรวจสอบ ดังนั้นต้องเข้าใจในธรรมชาติลักษณะทั่วไปของสิ่งนั้น และต้องพิจารณาโดยมีความคิดว่าสิ่งที่พิจารณาอาจจะผิดพลาดได้ ดังนั้นต้องมีทักษะของการแยกแยะอย่างชัดเจน ต้องมีการทดสอบโดยตรง ตัวอย่างเช่น กรณีของลอรา (Laura) ที่เป็นคนละเอียด ไม่เคยไปสังสรรค์กับเพื่อนร่วมงาน เมื่อมีคนพูดกับลอรา ลอรามักจะถามว่า "คุณพูดอะไร" ในบางครั้งก็ตัดคนอื่นออกจากโลกส่วนตัว เพื่อนของลอรา จึงสรุปว่าลอราไม่ให้ความสนใจกับความรู้สึกของ

คนอื่น โดยที่ไม่เคยถามล่อลว่ารู้สึกเช่นนั้นจริงไหม และในความรู้สึกจริง ๆ ลอว์ให้ความสนใจกับความรู้สึกของคนอื่นมาก แต่ไม่ได้แสดงออก ดังนั้นการสรุปสิ่งที่เกิดขึ้นเกิดจากการสังเกตสรุปและกระจายข้อมูลโดยขาดการทดสอบจึงเป็นการผิดพลาด อีกตัวอย่างหนึ่งคือในธุรกิจผู้บริหารมักเข้าใจว่าการที่ลูกค้าจะซื้อสินค้าขึ้นอยู่กับราคาเป็นสำคัญ คุณภาพของการบริการไม่เป็นปัจจัยสำคัญ เพราะลูกค้ามักจะบอกให้ผู้ขายลดราคา รวมทั้งสินค้าของคู่แข่งจะขายดีเมื่อลดราคา ผู้บริหารจึงปรับปรุงแต่ราคาไม่เน้นคุณภาพ และผลลัพธ์ที่ได้คือ ینگคู่แข่งแบ่งส่วนแบ่งตลาดไป เพราะคู่แข่งปรับปรุงคุณภาพในการบริการ ทั้งนี้เพราะไม่เคยถามลูกค้าว่าความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าคืออะไร เพียงแค่สังเกตและสรุปเองโดยขาดการทดสอบนั่นเอง เป็นการก้าวข้ามจากสิ่งที่เข้าใจยาก ถ้าตีความเองอาจทำให้ผิดพลาดได้

2. การวิเคราะห์โดยใช้ข้อมูลที่ครบถ้วน โดยใช้เทคนิคแถวซ้ายมือ (left-hand column) ในการวิเคราะห์ข้อมูลต้องมีจำนวนเพียงพอและเป็นข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริง ดังนั้นจึงควรมีการตรวจสอบความคิดอย่างเป็นระบบโดยใช้เทคนิคแถวซ้ายมือ ซึ่งก็คือการเขียนสิ่งที่จะพูดหรือทำในด้านขวาของเศษกระดาษ และเขียนสิ่งที่คิดจะพูดไม่ได้ไว้ทางซ้ายมือ เพราะในความเป็นจริงไม่สามารถพูดหรือทำทุกอย่างที่คิดได้ ข้อความด้านขวามือจะเป็นสิ่งที่จะสามารถพูดได้ ปฏิบัติได้โดยไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง แต่ในความจริงมันยังมีสิ่งซ่อนเร้นที่จำเป็นต้องการปฏิบัติก็ให้เขียนไว้ในแถวด้านซ้ายมือ มันเป็นโอกาสที่จะเรียนรู้ในสถานการณ์ของความขัดแย้งมากกว่าการเดินทางไปเผชิญหน้ากับปัญหาโดยตรง การที่ไม่สามารถนำทุกประเด็นที่คิดมาพูดได้เนื่องจากอาจทำให้ผู้ฟังขาดความเชื่อมั่นในตนเอง เพราะเป็นประเด็นที่กระทบกระเทือนใจ หรือนำไปสู่การทำทนายก่อให้เกิดความขัดแย้งในที่สุด เมื่อพูดเฉพาะสิ่งที่ไม่ก่อให้เกิดความกระทบกระเทือนกับผู้อื่นแต่สามารถปฏิบัติได้อย่างครอบคลุมเพราะใช้ประเด็นที่เป็นข้อคิดแต่ไม่ได้พูดออกไปมาปรับแต่งแผนงานก็จะทำให้งานสมบูรณ์ประสบความสำเร็จได้ และยังเป็นการสร้างข้อสรุปที่ถูกต้องเพื่อสร้างเป็นแบบแผนของความคิดต่อไป

3. สร้างสมดุลระหว่างการตั้งคำถามและการผลักดันความคิด (balancing inquiry and advocacy) เป็นการแสดงความคิดเห็นของตนเองโดยแสดงเหตุผลหรือข้อมูลเพื่อสนับสนุนความคิดของตนเองให้ชัดเจนขึ้น พร้อมกับส่งเสริมให้ผู้อื่นซักถาม ได้แย้งความคิด เพื่อหาข้อบกพร่องในความคิดของตนเอง ทำให้เกิดการเรียนรู้แบบแผนความคิดในผู้จัดการส่วนใหญ่ถูกฝึกมาให้เป็นผู้ที่คอยผลักดันความคิดผู้บังคับบัญชา แต่การผลักดันความคิดก็ต้องรู้ว่าจะต้องผลักดันความคิดอะไร พนักงานอยากให้ผลักดันความคิดในด้านใด ดังนั้นผู้จัดการที่ดีจึงต้องสร้างความสมดุลระหว่างการตั้งคำถามและการผลักดันความคิด และในการผลักดันความคิดผู้จัดการจึงต้องเรียนรู้ผู้อื่น การรับฟังความคิดของผู้อื่นอย่างเปิดเผย สามารถเปลี่ยนมุมมองโดยทั่วไปในการสนับสนุนเพื่อก้าวไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ต้องมีขั้นตอน และเงื่อนไข ถ้ามีพนักงานสองคนกำลังถูกตัดสินไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ถ้าให้การสนับสนุนคนที่หนึ่งอย่างเต็มที่ คนที่สองก็เหมือนถูกคุกคาม แต่ถ้าสนับสนุนคนที่สองอย่างเต็มที่ คนที่หนึ่งก็เหมือนถูกคุกคามเช่นกัน

ดังนั้นในการให้การสนับสนุนใครต้องหาเหตุผลที่ชัดเจน เป็นข้อมูลที่นำเชื่อถือและรับฟังในมุมมองของคนอื่นที่แตกต่างกัน

4. ทฤษฎีบนกระดาษกับทฤษฎีที่ใช้จริง (Espoused Theory versus Theory in-use) การเรียนรู้จะก่อให้เกิดผลลัพธ์ของความรู้เปรียบได้กับทฤษฎีบนกระดาษ แต่เมื่อนำมาใช้จริงทฤษฎีจะถูกปรับเปลี่ยนให้สามารถนำไปใช้จริง ทำให้เกิดช่องว่างระหว่างทฤษฎีบนกระดาษกับการนำไปใช้จริง ซึ่งมันอาจจะมีผลทำให้หมดกำลังใจในการทำงาน ดังนั้นจึงควรหยิบประเด็นดังกล่าวขึ้นมาอภิปรายแลกเปลี่ยน จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ไปพร้อม ๆ กับการแก้ปัญหา และนำความรู้ที่ได้ไปสร้างแบบแผนความคิดได้

ดังนั้นสรุปได้ว่า องค์ประกอบของการสร้างแบบแผนความคิด เพื่อฝึกฝนให้เข้าใจ แยกแยะระหว่างสิ่งที่เชื่อกับสิ่งที่ปฏิบัติ เน้นทักษะด้านความคิดความเชื่อที่องค์การที่ยึดถือ มุ่งมั่น ผ่านการวางแผน คณะกรรมการบริหาร และทักษะในการเรียนรู้ด้านธุรกิจ และมนุษย์สัมพันธ์ที่มีผลต่อแบบแผนความคิดอ่านของคน ผ่านการทำความเข้าใจปรากฏการณ์ "ตัวสรุป" (leap of abstraction) การวิเคราะห์โดยใช้ข้อมูลที่ครบถ้วน โดยใช้เทคนิคแถวซ้ายมือ (left-hand column) สร้างสมดุลระหว่างการตั้งคำถามและการผลักดันความคิด (balancing inquiry and advocacy) และศึกษาช่องว่างระหว่างทฤษฎีบนกระดาษกับทฤษฎีที่ใช้จริง (Espoused Theory versus theory-in-use) เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ที่ตกผลึกสามารถสร้างแบบแผนความคิดได้ แต่ เซนเจ (Senge) เชื่อว่า ความคิดความเชื่อแบบแผนความคิดของแต่ละคนมีข้อบกพร่อง ดังนั้นต้องอาศัยหลักการของการคิดเชิงระบบเข้าไปร่วมทำงานด้วยซึ่งจะมีพลังเกิดผลดีสูงสุด โดยเปรียบเทียบว่าการคิดเชิงระบบ ถ้าขาดการสร้างแบบแผนความคิด ก็เหมือนเครื่องบินที่ไม่มีใบพัด ผู้บริหาร ผู้จัดการ ผู้นำทั้งหลายพึงผลานแบบแผนความคิดอ่านของตนเข้ากับการฝึกทักษะการคิดอย่างเป็นกลยุทธ์ อย่างเป็นระบบที่เน้นภาพใหญ่ เน้นความเชื่อมโยงขององค์ประกอบย่อยให้ได้ ในการแก้ไขปัญหาในการปรับโครงสร้างองค์การ ฝึกทักษะในการคิดใคร่ครวญ การเปิดใจกว้างต่อสิ่งที่ท้าทาย บางทีอาจจะหลงผิด คิดผิด เข้าใจผิดก็เป็นได้ ดังนั้นสมาชิกองค์การจึงต้องพัฒนาแบบจำลองความคิดอยู่เป็นนิจ อย่างยืดหยุ่น ทำให้ปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ แนวคิด แนวปฏิบัติได้เหมาะสมกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนไป

ดังนั้น การที่บุคลากรของสถานศึกษาเป็นผู้มีแบบแผนความคิด จึงเป็นการที่สมาชิกในองค์การมีแบบแผนทางจิตสำนึกต่อการสะท้อนภาพที่ถูกต้องชัดเจนและมีการจำแนก แยกแยะ โดยมุ่งหวังที่จะปรับปรุงความถูกต้องในการมองโลกและปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นรวมทั้งการทำความเข้าใจในวิธีการที่จะสร้างความกระจ่างชัดเพื่อการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง หรือมีวิธีการที่จะตอบสนองความเปลี่ยนแปลงที่ปรากฏอยู่ได้อย่างเหมาะสม

### 3. การมีวิสัยทัศน์ร่วม (shared vision)

#### 3.1 ความหมายของวิสัยทัศน์ร่วม

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544, หน้า 42-43) กล่าวถึง การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันไว้ว่า วิสัยทัศน์หรือภาพในอนาคตที่ปรารถนาให้เกิดขึ้น มีขึ้นในองค์การนั้นเป็นสิ่งจำเป็นต่อภาวะผู้นำทุกคนเป็นพลังขับเคลื่อนในการกิจทุกอย่างขององค์การให้มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน เป็นจุดร่วมและพลังของการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์การ ผู้นำต้องพัฒนาวิสัยทัศน์เฉพาะตนขึ้นมาก่อน จากคุณค่าส่วนบุคคล ความห่วงใย ให้ความสำคัญกับสิ่งใด จากการศึกษา คิดเป็น จากนั้นก็ขยายฝัน คิดตั้ง ๆ แบ่งปันให้ผู้อื่นได้รู้ ได้เข้าใจ เห็นคล้อยตามด้วยการสื่อสาร โหม้มน้าว ทำให้คำพูดหรือภาพนั้นเดินได้ กลายเป็นวิสัยทัศน์ร่วมที่มีการแบ่งปันกับผู้ที่เกี่ยวข้องในทุกระดับขององค์การ โหม้มน้าวให้ปฏิบัติร่วมกัน ไปในทิศทางที่ทำให้ภาพวิสัยทัศน์นั้นเป็นจริงขึ้นมา ในลักษณะของปฏิบัติการในเชิงรุก มิใช่รอหรือตามแก้ไข

เดชน์ เทียมรัตน์, และกานต์สุตา มาชะศิริานนท์ (2545, หน้า 41-46) กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วมนี้ เป็นเรื่องที่สำคัญต่อการบริหารงานยุคใหม่ อาทิ ก่อนที่การวางแผนกระบวนการใด ๆ จะเริ่มขึ้น ก็จะต้องมากำหนดวิสัยทัศน์กันให้ชัดเจนเสียก่อน ในทางกลับกัน ถ้าจะจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนปฏิบัติการใด ๆ ก็ต้องคำนึงไว้เสมอ ๆ ด้วยว่า ถ้าดำเนินการตามนั้นไปแล้ว จะช่วยให้องค์การบรรลุวิสัยทัศน์นั้นได้หรือไม่ เมื่อมีการพัฒนาวิสัยทัศน์องค์การเสร็จเรียบร้อยแล้ว เพียงแค่นั้นก็ถือว่ายังไม่พอ จะต้องได้รับการสนับสนุนจากทุก ๆ คนที่มีส่วนร่วมอยู่ในองค์การนั้น ๆ ด้วย จึงจะเกิดผลในเชิงปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ดังนั้นขั้นตอนที่สำคัญอีกประการหนึ่ง ก็คือ การสานวิสัยทัศน์ให้ทุกคนได้รู้ได้เข้าใจ

วิจารณ์ พานิช (2547, หน้า 19-20) ได้ให้ความหมายของวิสัยทัศน์ว่า เป็นมุมมองระยะยาวร่วมกันที่ทำให้สามารถละความแตกต่างเล็กน้อยที่ไม่สำคัญจุกจิกออกไปได้ และจะช่วยให้ลดการทะเลาะเบาะแว้งไปได้มาก เพราะต้องการบรรลุเป้าหมายที่ยิ่งใหญ่ เป็นการรวมใจเป็นหนึ่งเดียวเป็นวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยการสร้างข้อตกลงที่ต้องทำให้ได้ เป็นความเชื่อมั่นร่วมกัน หากคนในองค์การมีความเชื่อมั่นในเรื่องที่มีความสำคัญร่วมกันแล้ว ก็จะทำให้องค์การมีพลังเป็นองค์การเรียนรู้ การสร้างวิสัยทัศน์เพื่อให้คนในองค์การเห็นภาพข้างหน้าในระยะยาวร่วมกัน องค์การหลายแห่งจะจัดประชุมกำหนดวิสัยทัศน์ภารกิจร่วมกันครั้งหนึ่งภายในระยะเวลา 3-4 ปี ซึ่งเป็นสิ่งดีแต่ยังไม่พอ ในทุกส่วนขององค์การควรช่วยกันกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันทุกวันและจะต้องเสริมและคอยทำให้คนเกิดความมุ่งมั่น เกิดแรงบันดาลใจตลอดเวลา ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญ มิฉะนั้นพลังจะ ลดหย่อนลง ซึ่งคนส่วนใหญ่มักจะทำแบบหย่อนเพราะไม่มีพลังขับเคลื่อนจากภายใน ดังนั้นผู้บริหารจะต้องพยายามนำวิสัยทัศน์ร่วมมาสร้างคุณค่าจากภายในวิสัยทัศน์ร่วม จึงเป็นการสร้างเป้าหมายร่วมกันและเป็นพลังแห่งความศรัทธาและมุ่งมั่น วิสัยทัศน์ร่วมต้องเข้าไปถึงพลังแห่งความศรัทธาและความมุ่งมั่นให้ได้

दनัย เทียนพุ่ม (2548, หน้า 20) กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน จะต้องมาจากการที่แต่ละคนฟังซึ่งกันและกัน โดยที่แต่ละคนจะแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลและให้เหตุผลซึ่งกันและกันเกี่ยวกับเรื่องที่ยากจะทำและเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ โดยจุดมุ่งหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ คือ การผลักดันให้ทุกคนมีข้อสัญญาผูกมัดโดยอาศัยจุดประสงค์ร่วมกัน บนพื้นฐานการเป็นหุ้นส่วนหรือพันธมิตร วิสัยทัศน์จะไม่สามารถกำหนดขึ้นมาได้ ถ้าวิสัยทัศน์นั้นไม่เป็นที่ยอมรับ ทุกคนจะต้องได้รับการพัฒนาให้สามารถผ่านข้ามไปสู่การเล็งเห็นถึงภารกิจวิสัยทัศน์คุณค่าและจุดมุ่งหมายของหน่วยงาน องค์การต้องการความมุ่งมั่นของพนักงานที่จะผูกพันต่อวิสัยทัศน์ร่วม ไม่ใช่เพียงยินยอมทำตามวิสัยทัศน์ขององค์การเท่านั้น

สามารถ ศรีวิริยาภรณ์ (2551, พฤศจิกายน, 26) กล่าวถึง วิสัยทัศน์ร่วมว่าการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน จะต้องมาจากการที่แต่ละคนฟังซึ่งกันและกันโดยที่แต่ละคนจะแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลและให้เหตุผลซึ่งกันและกันเกี่ยวกับสิ่งที่อยากทำและสิ่งที่เป็นไปได้ วิสัยทัศน์จะไม่สามารถกำหนดขึ้นมาได้ ถ้าวิสัยทัศน์นั้นไม่เป็นที่ยอมรับหรือขัดแย้งกับค่านิยมหรือวัฒนธรรมขององค์การ บุคลากรทุกคนในองค์การจะต้องได้รับการพัฒนาให้สามารถทำความเข้าใจ และมองภาพรวมของวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ขององค์การ

เปี่ยมพงษ์ นุ้ยบ้านด่าน (2551, พฤศจิกายน, 26) กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์การ (shared vision) คือ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนทั้งองค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์การที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์การ ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อความเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าต่อไป ภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของคนทั้งองค์การ

เซนเจ (Senge, 1990 a, p. 132) กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (shared vision) เป็นการสร้างทัศนะของความร่วมมือกันอย่างยึดมั่นของคนในองค์การหรือการที่บุคคลมองภาพรวมในอนาคตของตนเองและองค์การที่ต้องการให้เกิดขึ้น เพื่อพัฒนาภายในอนาคตและความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาร่วมกันทั่วองค์การ เป็นการที่คนทุกคนมีความตระหนักและความเข้าใจในความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นขององค์การ มีมุมมองร่วมกันเกี่ยวกับปรากฏการณ์แห่งความเปลี่ยนแปลงและอนาคตขององค์การ เพื่อช่วยให้คนเกิดการยอมรับยินยอมพร้อมใจและให้ข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ขององค์การที่ทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์การ ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อการเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าต่อไป ภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของคนทั้งองค์การ เมื่อทุกคนในองค์การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันแล้วจะต้องมีการสื่อสารให้รับรู้ในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับสูงถึงระดับล่างว่าองค์การมีวิสัยทัศน์อย่างไร เป้าหมายคืออะไร และจะต้องซึมซับลงไปในการคิดของทุกคนในองค์การเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การตั้งนั้นการกำหนดวิสัยทัศน์ในองค์การต่าง ๆ จึงไม่ใช่เรื่องเฉพาะของผู้บริหารอีกต่อไปแล้ว แต่จะต้องเป็นการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันที่เกิดจากการกำหนดร่วมกันของสมาชิกใน

องค์การ แม้ว่าจะต้องใช้เวลามากก็ตาม การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันตามแนวคิดของเซนเจ เชื่อว่าเกิดจากพื้นฐานที่มีความสำคัญ 2 ประการ คือ การตัดสินใจ และการตัดสินใจร่วม

วิสัยทัศน์ร่วม จึงเป็นจุดร่วมและพลังของการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์การ ซึ่งเกิดจากการที่สมาชิกแต่ละคนที่แตกต่างกัน แลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล และให้เหตุผลซึ่งกันและกันเกี่ยวกับสิ่งที่อยากจะทำและเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ การมีวิสัยทัศน์ร่วมที่เป็นจุดมุ่งหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ คือ การผลักดันให้ทุกคนมีข้อสัญญาผูกมัดโดยอาศัยจุดประสงค์ร่วมกันบนพื้นฐานของการเป็นหุ้นส่วนหรือพันธมิตร วิสัยทัศน์ร่วมนี้มีคุณค่าทั้งภายในภายนอกแก่บุคคล ทำให้ทราบกันโดยทั่วไปว่า มุ่งสร้างผลสำเร็จอะไรให้เกิดแก่องค์การความเป็นเลิศในด้านใดเมื่อใด มีส่วนสร้างแรงบันดาลใจ ความศรัทธายึดมั่น เอกลักษณ์ ความเป็นส่วนหนึ่งหรือความผูกพันให้เกิดแก่สมาชิก ต่อทีม ต่อองค์การต่อหน้าที่ ผลักดันให้เกิดการกล้าคิด กล้าทำ กล้าทำ กล้าเปลี่ยนแปลงเพื่อความดีว่า ความกล้าเสี่ยง กล้าทดลอง การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันในองค์การจะมีส่วนเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นอย่างยิ่ง ที่เปรียบเสมือนหางเสือของเรือที่ขับเคลื่อนให้เรื่อนั้นมุ่งไปสู่เป้าหมายในทิศทางที่รวดเร็ว ประหยัดและปลอดภัย วิสัยทัศน์ร่วมจะไม่สามารถกำหนดขึ้นมาได้ถ้าวิสัยทัศน์นั้นไม่เป็นที่ยอมรับ ดังนั้นทุกคนจะต้องได้รับการพัฒนาให้สามารถผ่านข้ามไปสู่การเล็งเห็นถึงภารกิจ วิสัยทัศน์ คุณค่าและจุดมุ่งหมายของหน่วยงาน

สรุปได้ว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วม หมายถึง การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนทั้งองค์การ โดยที่ องค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์การที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์การ ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อความเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าต่อไป ภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของคนทั้งองค์การ

### 3.2 กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม

กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม เซนเจ (Senge, 1990 a, p. 56) เชื่อว่า หากใช้แรงบันดาลใจเป็นที่ตั้ง ก็สามารถสร้างวิสัยทัศน์ทางบวกได้ เป็นแรงขับเคลื่อนให้เกิดการเรียนรู้ การเติบโตได้คิดสร้างคิดทำ คิดพัฒนา แต่หากความคิดนั้นมีความกลัวเป็นพื้นฐานก็จะทำให้เกิดความคิดที่สร้างข้อจำกัด แทนที่จะคิดสร้างก็คิดจะร้องไม่ยอมให้เกิด ส่งความรู้สึกสิ้นหวัง ไม่สนใจโยตีทำให้องค์การมีอายุที่สั้น ดังนั้นวิสัยทัศน์ร่วมมีกระบวนการขับเคลื่อน ดังนี้ คือ

1. สมาชิกทุกคนมีความเข้าใจชัดเจน
2. สมาชิกทุกคนมีความเพียรพยายามร่วมกันที่จะให้วิสัยทัศน์บังเกิดขึ้น
3. มีการสื่อสารถึงกัน แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดส่วนตนซึ่งกันและกัน ให้ยอมรับฟังกัน
4. สมาชิกทุกคนต้องมีความรู้สึกที่ผูกพัน เป็นครอบครัวเดียวกัน

5. สมาชิกทุกคนมีความตื่นเต้นอยากเห็นองค์การของตนไปสู่ความสำเร็จในเป้าหมายเดียวกัน

การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันสามารถทำได้โดย

1. กระตุ้นให้แต่ละคนมีวิสัยทัศน์ โดยการสร้างบรรยากาศกระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรค์วิสัยทัศน์ของตนเอง การที่องค์กรจะสร้างการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันนั้นต้องเริ่มต้นสร้างวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลขึ้นมาให้ได้ก่อน เพราะถ้าหากพนักงานไม่มีวิสัยทัศน์เป็นของตนเองแล้วการทำงานหรือการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ก็จะเป็นไปในลักษณะที่ยินยอมปราศจากความตั้งใจและการร่วมมือกันอย่างจริงจัง การที่พนักงานมีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลได้จะเกิดการร่วมมือกันที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในองค์การ

วิสัยทัศน์ส่วนบุคคลเป็นเรื่องของความสามารถในการสร้างภาพนั้นในใจที่เกินกว่าความเป็นจริง โดยเกิดจากกระบวนการคิดของตนเองและเป็นอิสระจากอิทธิพลอื่น ๆ การที่จะนำวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลออกมาใช้ได้นั้นต้องระมัดระวังเรื่องอิสรภาพส่วนบุคคล ซึ่งเป็นส่วนบุคคลของมนุษย์ที่มีเสรีภาพที่จะเลือกหรือกระทำ องค์การส่วนใหญ่สามารถแบ่งประเภทของพนักงานในเรื่องการมีวิสัยทัศน์ได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ ประเภทที่ตั้งใจและมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติให้วิสัยทัศน์นั้นเป็นจริงและประเภทที่ยินยอมและไม่ปฏิเสธที่จะทำให้อุทิศตนนั้นเป็นจริง

พนักงานประเภทที่มุ่งมั่น จะอุทิศเวลาให้องค์การมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติตามคำสั่งและมีความรับผิดชอบสูง มักจะมีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

พนักงานประเภทที่ยินยอม มักจะเชื่อฟังและปฏิบัติตามคำสั่งอย่างเคร่งครัดทำงานภายใต้กฎที่วางไว้แต่ขาดความคิดสร้างสรรค์และความกระตือรือร้น เป้าหมายในการทำงานเพื่อรักษาตำแหน่งไว้ ความคาดหวังในการเลื่อนตำแหน่งและการทำให้เจ้านายมีความสุขมองวิสัยทัศน์เป็นเพียงการยอมรับ

องค์การแบบดั้งเดิมมักจะให้ความสำคัญกับพนักงานประเภทที่ยินยอม ผู้นำจะนิยมให้พนักงานอยู่ภายใต้คำสั่งและการควบคุม แต่ผู้นำในองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องการพนักงานประเภทมุ่งมั่นเพื่อให้การเรียนรู้ในองค์การมีประสิทธิภาพมากขึ้น สิ่ง que ผู้นำต้องทำ คือ การยอมให้พนักงานมีอิสระในการเลือกคิดและการกระทำ

2. พัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์การ ผู้นำองค์การต้องเลิกความคิดดั้งเดิมที่ว่าวิสัยทัศน์ขององค์การมาจากผู้นำหรือกระบวนการวางแผนในองค์การเท่านั้น อาจเรียกได้ว่าเป็นวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์หรือวิสัยทัศน์ที่เป็นทางการ ผู้นำมักมองเป็นวิธีที่ใช้แก้ไขปัญหาหรือกระบวนการกลยุทธ์ขององค์การ เช่น การแก้ไขปัญหาเรื่องขวัญและกำลังใจที่ต่ำลงของพนักงาน ซึ่งที่จริงแล้วขัดกับหลักการขององค์การแห่งการเรียนรู้เพราะวิสัยทัศน์ร่วมกันนั้นต้องเกิดจากการมีส่วนร่วมของคนทั่วทั้งองค์การและเป็นวิสัยทัศน์ที่ยั่งยืนและต้องดำเนินต่อไปไม่สิ้นสุด มีการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันเพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ของตนเองและเปิดใจกว้างยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น มีการปรับเปลี่ยน

การทำงานเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การอย่างต่อเนื่อง มีอิสรภาพในการแสดงความคิดเห็นและไม่ทำลายความคิดเห็นใหม่ ๆ ของบุคคล จัดให้มีเวทีการพูดคุยกัน ทบทวนนโยบายวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน อย่างไรก็ตามสิ่งสำคัญที่สุดที่ผู้นำจะต้องจำไว้เสมอคือ ผู้นำจะต้องเต็มใจที่จะร่วมสร้างวิสัยทัศน์นี้ร่วมกับคนในองค์กร โดยไม่มองว่าวิสัยทัศน์ของผู้นำจะต้องกลายเป็นวิสัยทัศน์ขององค์การโดยอัตโนมัติ

3. สร้างทัศนคติต่อวิสัยทัศน์ในระดับความมุ่งมั่นมากที่สุด เพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่สนับสนุนโดยไม่ต้องมีการควบคุม สามารถสร้างได้โดยใช้การติดต่อสื่อสาร การสนทนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้พนักงานรู้สึกอิสระที่จะแสดงความฝันหรือวิสัยทัศน์ออกมา ผู้นำในองค์การแห่งการเรียนรู้ มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเปิดกว้างและเต็มใจที่จะพิจารณายอมรับฟังความคิดเห็นต่าง ๆ ของพนักงาน ผู้นำไม่ควรทำลายความคิดเห็นใหม่ ๆ ถ้าแนวคิดได้รับการสนับสนุนพนักงานจะรู้สึกเชื่อมั่นในตนเอง และจะมีการตอบสนองในทางบวกเพื่อประโยชน์ต่อองค์การ

สรุปได้ว่า การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ทำได้โดยสร้างจุดร่วมและพลังของการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์การที่ผ่านการพัฒนาให้เล็งเห็นถึงภารกิจ วิสัยทัศน์ คุณค่าและจุดมุ่งหมายของหน่วยงาน ซึ่งจะเกิดจากการที่สมาชิกแต่ละคนฟังซึ่งกันและกัน โดยที่แตกต่าง แต่ละคนจะแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลและให้เหตุผลซึ่งกันและกัน

### 3.3 องค์ประกอบของวิสัยทัศน์ร่วม

พจนี สะเพียรชัย (2546, หน้า 17) กล่าวว่า ในองค์การแห่งการเรียนรู้ทุกคนต้องมีวิสัยทัศน์ร่วม ซึ่งคำว่า "วิสัยทัศน์" หมายถึง การมองภาพไปข้างหน้าว่าสิ่งที่ปรารถนาคืออะไร อยากรูปแบบอย่างไรในอนาคตที่มีเป้าหมายที่เป็นจริงได้ในอนาคต ซึ่งจะต้องมีส่วนร่วมของทุกคนในองค์การที่จะก่อการร่วมกันรับผิดชอบ มุ่งมั่นช่วยกันผลักดัน สร้างสรรค์ให้เป็นจริงตามที่ตั้งปณิธานไว้ร่วมกัน การที่องค์การจะอยู่ได้จำเป็นต้องมีการกำหนดจุดมุ่งหมายขององค์การ ซึ่งพนักงานบางคนก็ไม่ว่างแม้กระทั่งจุดมุ่งหมายในชีวิตตนเองและยังไม่สนใจที่จะรับรู้เป้าหมายขององค์การ ดังนั้นองค์การจึงต้องส่งเสริมให้รับฟังความรู้สึกจากคนอื่น เพื่อพัฒนามุมมองของตนให้กว้างขึ้น ถือเป็น การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ซึ่งก็คือการที่ทุกคนในองค์การมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์หรือภาพอนาคตขององค์การซึ่งได้มาจากการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล รับฟังซึ่งกันและกันเกี่ยวกับสิ่งที่อยากจะทำและสิ่งที่เป็นไปได้จากการวิเคราะห์จากสถานภาพความเป็นจริงในปัจจุบันอย่างเปิดเผยแล้วผสานความคิดที่ขัดแย้งกันให้ดำเนินไปในทางเดียวกัน จากนั้นสมาชิกทุกคนจึงประสานพลังมุ่งมั่นที่จะทำให้วิสัยทัศน์เป็นจริง ซึ่งวิสัยทัศน์จะประสบความสำเร็จได้นั้นสมาชิกจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการค้นคว้าหาข้อมูล มีความคิดสร้างสรรค์ ยึดมั่นในวิสัยทัศน์นั้น โดยไม่ย่อท้อ ยอมรับข้อผิดพลาดอย่างไม่ปิดบังและพยายามแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น มีความอิสระในการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน โดยทุกคนจะมีลักษณะความผูกพันและยอมรับว่าวิสัยทัศน์ขององค์การนั้นมีคุณค่า มี

ประโยชน์และมีความเข้าใจในวิสัยทัศน์ขององค์กรนั้นอย่างชัดเจนเป็นพื้นฐานเพื่อพัฒนา ภาพในอนาคตและความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาาร่วมกันของสมาชิกทั้งองค์กร

วรรณรัตน์ คงเจริญ (2544, หน้า 40) กล่าวไว้ว่า หลักสำคัญของการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมอยู่ที่ทุกคนในองค์กร ต้องพูดออกมาจากความรู้สึกจริง ๆ ในสิ่งที่เข้าใจและรับรู้ จำเป็นต้องมีการเปิดใจพูดและเปิดใจฟังเพราะมันจะแสดงออกมาจากการสะท้อนของการสนทนา โดยที่การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมก็มาจากองค์ประกอบดังต่อไปนี้

### 1. การสนับสนุนให้แต่ละคนมีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล (encouraging personal vision)

การที่คนเห็นคุณค่า ให้ความสนใจและสร้างแรงบันดาลใจ มันเป็นจุดเริ่มของการสร้างวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล และพัฒนาไปสู่การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ดังนั้นการที่องค์กรจะสร้างวิสัยทัศน์ร่วมอย่างต่อเนื่อง ก็ต้องสนับสนุนให้พนักงานได้พัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล แต่ถ้าพนักงานยังไม่มีวิสัยทัศน์ก็สามารถสร้างมันได้ โดยเกิดจากความยินยอมไม่ควรใช้วิธีบังคับ แต่อย่างไรก็ตามหลักการในข้อนี้ก็ต่ออาศัย ความรอบรู้แห่งตน (personal mastery) เป็นพื้นฐานไม่เพียงแต่พัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล แต่ต้องสัมพันธ์กับความเป็นจริง ต้องอาศัยพลังสร้างสรรค์หรือแรงดึงของความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญของความรอบรู้แห่งตน

### 2. บุคคลที่มีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลแล้วก็สามารถสร้างวิสัยทัศน์ร่วมได้ (from personal to shared visions)

โดยนำมาสร้างสรรค์งานให้มีพลังและเป็นไปตามที่องค์กรต้องการ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมจำเป็นต้องอาศัยการติดต่อสื่อสาร ดังนั้นองค์กรต้องให้การสนับสนุนการสร้างเครือข่ายข้อมูลขององค์กรเพื่อเพิ่มช่องทางการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และต้องสร้างจิตสำนึกของการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม โดยสามารถสร้างเป็นค่านิยมในองค์กรซึ่งจะทำให้พนักงานยอมรับและพยายามสร้างวิสัยทัศน์ร่วมให้เกิดขึ้นและต้องทำให้พนักงานทุกคนเข้าใจในเป้าหมายที่แท้จริงขององค์กร การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมสามารถก่อให้เกิดระดับของแรงดึงของความคิดสร้างสรรค์ที่ไม่ไกลเกินความสามารถในการคิดของคนคนเดียวได้ ในการสนับสนุนวิสัยทัศน์สิ่งที่สำคัญก็คือผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จะต้องมีรูปแบบของการสื่อสารไปในทางสนับสนุนให้คนสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การเชื่อมต่อวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลไปสู่การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม เปรียบได้กับภาพสามมิติ ภาพโดยทั่วไปถ้าตัดภาพออกครึ่งหนึ่ง แต่ละส่วนของภาพก็จะแสดงครึ่งหนึ่งของภาพ แต่ถ้าแบ่งภาพสามมิติ แต่ละส่วนของภาพก็ยังแสดงภาพทั้งหมดเหมือนเดิม เพราะฉะนั้นสามารถแบ่งภาพสามมิติได้อย่างต่อเนื่อง แต่ละส่วนประกอบแต่ละส่วนของภาพสามมิติจะไม่เหมือนกัน แต่ละส่วนจะแสดงภาพในมุมที่แตกต่างกัน ในทางเดียวกัน เมื่อกลุ่มคนเข้ามาสร้างวิสัยทัศน์ร่วมในองค์กร แต่ละคนก็จะเห็นภาพของตนในเรื่องขององค์กร เมื่อรวมแต่ละส่วนของภาพสามมิติ ภาพทั้งหมดก็ไม่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมเหมือนกับการที่มีคนมาสร้างวิสัยทัศน์ร่วมวิสัยทัศน์ก็ไม่เปลี่ยนแปลง แต่มันจะมีชีวิต รู้สึกถึงความจริงที่สามารถทำให้สำเร็จได้

### 3. การเผยแพร่วิสัยทัศน์ร่วม (spreading visions) ในกระบวนการพัฒนาวิสัยทัศน์

ร่วมนั้น คนในองค์กรจะมีลักษณะแตกต่างกันไป 5 ลักษณะดังนี้คือ

กลุ่มที่ 1 คนในองค์กรจำนวนหนึ่งจะเกิดความรู้สึกเห็นด้วยและทุ่มเทใจ (commit) ในการทำงานเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์นั้น ในช่วงแรก ๆ คนที่เอาจริงระดับนี้อาจมีสัดส่วนไม่มาก เมื่อมีการดำเนินการต่อเนื่องไปเรื่อย ๆ คนกลุ่มนี้จะเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ โดยเพิ่มมาจากคนในกลุ่มที่ 2

กลุ่มที่ 2 มีลักษณะที่เห็นด้วยและยินดีทำตามเท่าที่เป็นหน้าที่ตามที่กำหนดไว้

กลุ่มที่ 3 คือ คนที่ทำตามทั้ง ๆ ที่ไม่เห็นด้วย

กลุ่มที่ 4 คือ คนที่ไม่เห็นด้วยและไม่ทำตาม

กลุ่มที่ 5 คือ พวกไม่สนใจ ทำงานไปวัน ๆ

วิจารณ์ พาณิช (2547, หน้า 26-27) กล่าวว่า เมื่อกระบวนการเรียนรู้และสร้างวิสัยทัศน์ร่วมดำเนินการไปเรื่อย ๆ คนกลุ่มแรก (เห็นด้วย-ทุ่มเท) ก็จะมากขึ้นเรื่อย ๆ อุปสรรคที่ปิดกั้นไม่ให้นักกลุ่มอื่นเปลี่ยนเป็นกลุ่มนี้ คือ การบริหารงานแบบควบคุม-สั่งการ ซึ่งต้องการคนที่ยอมรับวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กรในระดับยอมรับและยินดีปฏิบัติตามเท่านั้น

4. แนวทางสร้างการยอมรับในระดับทุ่มเท (guidelines for enrollment and commitment) กระบวนการยอมรับเป็นเรื่องของจิตใจ ขึ้นอยู่กับมุมมองและวิสัยทัศน์ ซึ่งจะมีการแสดงออกหลายระดับดังต่อไปนี้

4.1 การที่ตนเองยอมรับ มีการขายความคิดแต่ไม่ใช้การให้การสนับสนุนในความคิดนั้น โดยที่ตนเองเห็นด้วยและทุ่มเท คนพวกนี้จะมีลักษณะไม่สนับสนุนและไม่ทุ่มเทถ้าตนเองไม่เห็นด้วย

4.2 ยอมรับในระดับหนึ่ง โดยอธิบายวิสัยทัศน์ตามความเป็นจริงที่ตนรับรู้

4.3 เสนอให้เป็นทางเลือกสำหรับผู้อื่น โดยชักจูงให้เกิดการยอมรับในการจัดการที่เป็นจริง มีการสนับสนุนในเรื่องของเวลา และความคิดสร้างสรรค์เพื่อให้เกิดพัฒนาความคิดในการที่จะเลือกที่จะให้การยอมรับอย่างอิสระ

การให้การยอมรับและทุ่มเทเป็นเรื่องที่ต้องให้อิสระในการเลือก สิ่งที่เป็นต้องทำก็คือการให้แนวทาง การให้การสนับสนุนเพื่อให้เกิดการยอมรับและทุ่มเทในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม

5. พัฒนาวิสัยทัศน์เป็นส่วนหนึ่งของความคิดหลัก (anchoring vision in a set of governing ideas) เป็นกิจกรรมในการพัฒนาความคิดหลัก (governing ideas) ขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย วิสัยทัศน์ (vision) คือภาพในอนาคตที่วาดหวังที่จะสร้างสรรค์ ความมุ่งมั่น (purpose) หรือพันธกิจ (mission) เป็นการค้นหาคำตอบในคำถามที่ว่าทำไมองค์กรจึงดำรงอยู่ ทำไมจึงต้องมีองค์กรนี้ องค์กรนี้มีคุณประโยชน์ต่อสังคมอย่างไรมีประโยชน์ต่อมนุษยชาติอย่างไรความมุ่งมั่นมีลักษณะเป็นนามธรรม และคุณค่าหลัก (core values) คือ ในองค์กรนี้จะมีหลักการการทำงานเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์อย่างไร คุณค่าหลักอาจประกอบด้วย ความหนักแน่นมั่นคง (integrity), ความเปิดเผย (openness), ความซื่อสัตย์ (honesty), อิสรภาพ (freedom), การให้โอกาสเท่าเทียมกัน (equal opportunity), ใช้คนน้อย (leanness), ให้ความสำคัญความชอบตาม

ผลงาน (merit), ค่านึงถึงความจงรักภักดีต่อองค์กร (loyalty) คุณค่าหลักขององค์การช่วยให้สมาชิกขององค์การประพฤติปฏิบัติไปในแนวเดียวกัน

6. วิสัยทัศน์เชิงบวกและวิสัยทัศน์เชิงลบ (positive versus negative vision) วิสัยทัศน์เชิงบวก คือ ภาพในอนาคตที่ต้องการ เป็นภาพที่พึงปรารถนาในอนาคต วิสัยทัศน์เชิงลบ คือ ภาพในอนาคตที่ไม่ต้องการ ไม่อยากให้เกิดขึ้นในอนาคต มันจึงกลายเป็นการใช้พลังแห่งความกลัว ความไม่อยากจะเกิดขึ้นเป็นเครื่องขับเคลื่อนองค์การ มีข้อจำกัดคือ พลังแห่งความกลัวมักดำรงอยู่เป็นช่วงสั้น ๆ ไม่ทำให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนต่อองค์กร ในขณะที่วิสัยทัศน์เชิงบวก ใช้พลังแห่งแรงบันดาลใจเป็นเครื่องขับเคลื่อน สามารถสร้างความเจริญก้าวหน้าและการเรียนรู้ได้ตลอดไปไม่มีวันจบ (วิจารณ์ พานิช, 2547, หน้า 28) ดังนั้น การสร้างวิสัยทัศน์เชิงบวกและวิสัยทัศน์เชิงลบให้เกิดขึ้นในพนักงานในองค์การจึงเป็นการสร้างพลังขับเคลื่อนในองค์การให้เกิดขึ้น

7. การใช้พลังสร้างสรรค์หรือความตึงของความคิดสร้างสรรค์และการอยู่กับความเป็นจริง (creative tension and commitment to the truth) การทุ่มเทหัวใจของความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ขององค์การหรือบุคคล ไม่ใช่ใช้วิสัยทัศน์ แต่อยู่ที่ “ความตึงของความคิดสร้างสรรค์” (creative tension) ซึ่งเป็นแรงตึงกันไปตึงกันมาระหว่างวิสัยทัศน์กับความเป็นจริง องค์การหรือบุคคลที่มีความสามารถสูงจะสามารถ “ชู” วิสัยทัศน์ไว้ และในขณะเดียวกัน ก็อยู่กับความเป็นจริงและมองเห็นความเป็นจริงอย่างชัดเจน คือ ไม่ลดหย่อนวิสัยทัศน์เข้าหาความเป็นจริง หรือ “ยก” วิสัยทัศน์เสียเลิศลอย โดยหลอกตัวเองในเรื่องสภาพความเป็นจริง (วิจารณ์ พานิช, 2547, หน้า 28) ในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ต้องมีการรับฟังความคิดเห็นจากคนอื่น ซึ่งทักษะในการฟังยากกว่าทักษะในการพูด โดยเฉพาะผู้บริหารที่มีคำจำกัดความในสิ่งที่คิดอยู่แล้ว ดังนั้นผู้บริหารต้องมีการผลักดันในสิ่งต่อไปนี้เพื่อทำให้เกิดการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม

กล่าวโดยสรุป การสร้างให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกันสิ่งที่สำคัญคือ ต้องสนับสนุนให้คนมีวิสัยทัศน์ และยังคงอาศัยผู้นำที่ต้องจัดกระบวนการเพื่อพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมจากวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล มีการเผยแพร่วิสัยทัศน์ แนวทางการสร้างการยอมรับ พัฒนาวิสัยทัศน์เป็นส่วนหนึ่งของความคิดหลัก เข้าใจวิสัยทัศน์เชิงบวกและวิสัยทัศน์เชิงลบ และพัฒนาความตึงอย่างสร้างสรรค์บนความเป็นจริง ดังนั้นการมีวิสัยทัศน์ในสถานศึกษาจึงเป็นการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนทั้งองค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์การที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ร่วมขององค์การ ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อความเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าต่อไป ภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของคนทั้งองค์การ

#### 4. การเรียนรู้เป็นทีม (team learning)

##### 4.1 ความหมายของการเรียนรู้เป็นทีม

ชวินท์ ทัมมพันธ์กุล (2540, หน้า 43) ได้กล่าวว่า การเรียนรู้เป็นทีม เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์ ทักษะและวิธีคิด เพื่อก่อให้เกิดผลตามต้องการ โดยมีการถ่ายทอดความรู้ให้แกกันด้วยความเต็มใจ จริงใจ รับผิดชอบอย่างลึกซึ้งด้วยการเปิดใจ เปิดใจ เน้นกระบวนการและระบบ ไม่ยึดติดตัวบุคคล ร่วมกันสร้างกฎเกณฑ์กลุ่มในการเรียนรู้กัน เพื่อพัฒนาภูมิปัญญาและเสถียรภาพของทีมงานโดยรวม

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544, หน้า 44-46) กล่าวว่า แนววิธีฝึกฝนสร้างการเรียนรู้ของทีมที่ดีที่สุดและคุ้มค่าที่สุด นั้น เห็นว่า ทำได้โดยผ่านการพูดคุย และการอภิปราย ของผู้คน ในองค์กรทีมในองค์กรที่ขาดการปรับทิศทางทำความเข้าใจระหว่างกันก่อนจะมีผลงานที่สูญเสียมาก ขาดทิศทางร่วมกัน ขาดการประสานสัมพันธ์ที่ดี ดังนั้น เห็นว่า จึงให้ความสำคัญของการปรับแนวคิดแนวปฏิบัติให้ตรงกัน (alignment) ว่าเป็นเงื่อนไขสำคัญก่อนที่จะมีการเพิ่มอำนาจในการปฏิบัติ (empowerment) ให้แก่บุคคลหรือทีมในการตัดสินใจหรือการแก้ปัญหาต่างๆ

วิจารณ์ พานิช (2547, หน้า 20-23) ได้กล่าวว่า ศาสตร์แห่งการเรียนรู้เป็นทีม เป็นเรื่องสำคัญที่ซึ่งได้แก่ การมีกัลยาณมิตร ซึ่งกันและกัน การมีผู้อำนวยการความสะดวกที่จะกระตุ้น และอำนวยความสะดวกต่างๆ ที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้เป็นทีม

เปี่ยมพงษ์ ญ้ยบ้านดำน (2551, พศจิกายน, 26) กล่าวว่า การเรียนรู้เป็นทีม (team learning) คือ การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์กรโดยอาศัยความรู้และความคิดของมวลสมาชิกในการแลกเปลี่ยน และพัฒนาความฉลาดรอบรู้และความสามารถของทีมให้บังเกิดผลยิ่งขึ้น เรียกว่า การอาศัยความสามารถของสมาชิกแต่ละบุคคล องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดได้เมื่อมีการรวมพลังของกลุ่มต่างๆ ภายในองค์กรเป็นการรวมตัวของทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูงซึ่งเกิดจากการที่สมาชิกในทีมมีการเรียนรู้ร่วมกันมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์กันอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

เซนเจ (Senge, 1990 a, pp. 18-20) กล่าวว่า การเรียนรู้เป็นทีม (team learning) เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิก โดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อพัฒนาความรู้และความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อมีการรวมพลังของสมาชิกให้ได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่างๆ ร่วมกัน โดยการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ จนเกิดเป็นความคิดร่วมกันของกลุ่ม และกลุ่มควรลดสิ่งที่ก่อให้เกิดอิทธิพลครอบงำแนวความคิดของสมาชิกคนอื่น ๆ พร้อมทั้งกระตุ้นให้กลุ่มมีการสนทนาและอภิปรายอย่างกว้างขวาง ซึ่งการอภิปรายเป็นการนำวิสัยทัศน์ของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนกันและหาข้อสรุปเพื่อออกมาเป็นแนวปฏิบัติร่วมกัน ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้ การที่จะเกิดความคิดสร้างสรรค์

ใหม่ๆ ได้จะต้องมีการสนทนาโดยจะต้องทำความเข้าใจกันไป ดังนั้น ทีมจะต้องใช้ได้ทั้งกลุ่มจึงจะเกิดการดำเนินงานเป็นทีมเพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์กร

สรุปได้ว่า การเรียนรู้เป็นทีม หมายถึง การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์กร โดยอาศัยความรู้และความคิดของมวลสมาชิกในการแลกเปลี่ยน และพัฒนาความฉลาดรอบรู้ และความสามารถของทีมให้บังเกิดผลยิ่งขึ้น องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดได้เมื่อมีการรวมพลังของกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์กร เป็นการรวมตัวของทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูง ซึ่งเกิดจากการที่สมาชิกในทีมมีการเรียนรู้ร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และประสบการณ์กันอย่าง ต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ผ่านปัจจัยสำคัญคือทรัพยากรบุคคล และหนทางเดียวที่พัฒนาให้เกิดเป็นรูปธรรมได้ก็คือ การเรียนรู้เป็นทีม อย่างเป็นระบบโดยเน้นการทำงานและร่วมเรียนรู้กันเป็นทีม ซึ่งทุกคนในทีมงานจะต้องมีความเข้าใจในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองและเมื่อปฏิบัติงานร่วมกันไม่ว่าจะเป็นความสำเร็จหรือผิดพลาด

#### 4.2 ลักษณะของการเรียนรู้เป็นทีม

เซนเจ (Senge, 1990 a, pp. 236-237) เห็นว่าการเรียนรู้เป็นทีมมี 3 ลักษณะ ได้แก่

1. สมาชิกต้องมีความสามารถในการคิด ตีปัญหาหรือประเด็นพิจารณาให้แตกหลายหัวร่วมกันคิด ย่อมดีกว่าการให้บุคคลเดี่ยวคิด
2. ภายในทีมต้องมีการทำงานที่สอดประสานกันเป็นอย่างดี คิดในสิ่งใหม่ๆ และแตกต่าง มีความไว้วางใจต่อกัน
3. บทบาทของสมาชิกทีมหนึ่งที่มีต่อทีมอื่นๆ ขณะที่ทีมหนึ่งสมาชิกเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การประพฤติปฏิบัติของทีมนั้นยังส่งผลต่อทีมอื่นๆ ด้วย ซึ่งจะช่วยการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้มีพลังมากขึ้น

ในการเรียนรู้ของทีมจำเป็นต้องอาศัยทั้งการเสวนา และการอภิปรายในการวิเคราะห์สถานการณ์จำเป็นต้องมีการอภิปราย เสนอมุมมองต่างๆ แล้วมีการอธิบายแก้ต่างเพื่อหาทัศนะใหม่ที่ดีนำไปสู่การตัดสินใจเลือกหาข้อตกลงข้อสรุปร่วมกัน ขณะที่การเสวนาจะทำให้ได้ความคิดหลากหลาย โดยไม่จำเป็นต้องได้ข้อตกลง ทั้ง 2 ลักษณะนี้ทำให้ได้แนวคิดแนวปฏิบัติใหม่ๆ บางทีแนวคิดใหม่ๆ เป็นผลพลอยได้ของการเสวนา สมาชิกของทีมควรแลกเปลี่ยนข้อมูลความคิดเห็น โดยผ่านการเสวนาและการอภิปรายกันอย่างเป็นกิจวัตร เพื่อความเข้าใจที่ดี มีกณการใช้ทักษะของการสืบค้นและการสะท้อนความคิดเห็นให้เกิดประโยชน์ในทางสร้างสรรค์ให้ได้

ความสมดุลระหว่างการสนทนาแลกเปลี่ยน (dialogue) กับการอภิปราย (discussion) โดยการอภิปรายเพื่อนำไปสู่ข้อยุติเพียงหนึ่งเดียว ส่วนการสนทนาแลกเปลี่ยนนั้นหมายถึง การแลกเปลี่ยนสมมติฐาน โดยการตั้งสมมติสัจจะร่วมกันและนำมาเรียนรู้ร่วมกันทั้งสองสิ่ง คือ การสนทนาแลกเปลี่ยน และการอภิปรายจะต้องใช้ร่วมกันให้เป็น โดยเริ่มต้นที่การใช้

พลังงานของความแตกต่างหลากหลายในการประชุมและเปลี่ยนร่วมกัน ในเรื่องนี้แต่ละคนคิดอย่างไร ซึ่งในที่สุด ก็จะได้แนวที่เหมาะสมสัก 2-3 แบบ ที่นำไปสู่ข้อยุติเพื่อการปฏิบัติ ก็จะได้แนวคิดที่เป็นความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์ (creativity) อันเป็นเครื่องมือง่าย ๆ การใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์คนส่วนใหญ่จะไม่กล้าแสดงออกมาเพราะกลัวผิดเสียหน้า กลัวคนว่าโง่งและกลัวอำนาจถ้ามีผู้ใหญ่อยู่ด้วย จึงจำเป็นต้องละลายสิ่งเหล่านี้ให้หมดไป กล้าแสดงแนวคิดในการสนทนาซึ่งจะมีพลังมากถ้ารู้จักใช้ ทั้งนี้กลุ่มย่อยควรมีสมาชิกจำนวนน้อย เช่น 8 คน จึงจะมีพลังมากที่สุด หากเกิน 10 คนก็จะไม่ดี

การตรวจสอบความคิด (reflection) และการตั้งคำถามเพื่อตรวจสอบความคิด (inquiry) การตรวจสอบความคิด เป็นการถอยออกมาจากเรื่องต่างๆ แล้วจึงมาตรวจสอบความคิด โดยลองคิดคนเดียวหรือคนไม่กี่คนอย่างไม่เป็นทางการ คิดเบาๆ ซึ่งในเรื่องสำคัญๆ หลายกรณีก็จะได้นวัตกรรมออกมาในสภาพนี้ เนื่องจากมนุษย์ทุกคนมีความสามารถในการตรวจสอบความคิดอยู่ในสมองเป็นปกติอยู่แล้ว กล่าวคือ ถ้าไม่ตรวจสอบอยู่ด้วยการเก็บไปฝันเมื่อมีข้อตกลงในเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างมุ่งมั่นในหลายครั้งสมองจะทำงานตอนหลับแล้วแก้ปัญหาออกในคอนโกลัสชั่น หรือโกลัสชั่นนั่นเองที่เรียกว่าเทวดาบอกแต่ที่จริงไม่ใช่เทวดาบอก แต่สมองทำเอง เพราะฉะนั้น จึงต้องรู้จักการจัดการสิ่งเหล่านี้ การตั้งคำถามเพื่อตรวจสอบความคิด (inquiry) ก็คือการตั้งคำถามไล่หาคำตอบอย่างเอาจริงเอาจัง

การจัดการความขัดแย้งเชิงบวก ในการเรียนเป็นทีมต้องรู้จักวิธีการจัดการหรือวิธีการป้องกันความขัดแย้งเชิงบวก ก็คือการสนทนาเกี่ยวกับแบบแผนความคิดเพื่อให้รู้ถึงประโยชน์ของความแตกต่าง

การรู้จักและการจัดการตั้งป้อมความคิด (defensive routine) การตั้งป้อมความคิด หมายถึง การยึดเอาความคิดตนเองเป็นใหญ่ ซึ่งเป็นของธรรมดา คนที่มีพฤติกรรม เช่นนี้ เกิดจากความรู้สึกไม่มั่นใจ ไม่ปลอดภัย จึงต้องหาวิธีทำให้รู้สึกมั่นใจปลอดภัย และได้กำไรมากกว่าการอยู่บนป้อมความคิด

สามารถ ศรีวิริยาภรณ์ (2551, พฤศจิกายน, 26) กล่าวว่า ทีมแห่งการเรียนรู้นั้น จะประกอบไปด้วยบุคคลที่มีบุคลิกภาพที่พร้อมจะทำงานร่วมกันได้กับผู้อื่น แต่มิได้หมายความว่าคนทุกคนในองค์กรจะมีความเหมาะสมที่จะทำงานร่วมกันได้ทุกคนกับทุกทีม ข้อเท็จจริงนี้เป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องยอมรับ เช่นเดียวกับความพยายามที่จะทำให้ฟันเฟืองทุกตัวในเครื่องจักรเข้ากันได้ทั้งหมด ซึ่ง มีความจำเป็นน้อยกว่าความสามารถในการประกอบฟันเฟืองที่ละส่วนให้สามารถเดินเครื่องจักร ทั้งเครื่องให้ทำงานได้

ความสามารถในการปรับกระบวนการทัศนเรื่องการปรับโครงสร้างขององค์กรเพื่อลดสายการบังคับบัญชา จะเป็นปัจจัยสนับสนุนให้มีการสร้างทีมเชิงพลวัต (group dynamic) ที่ประกอบไปด้วย บุคคลผู้รอบรู้ครอบคลุมในศาสตร์ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เช่น

1. การจัดทีมที่มีลักษณะเชิงแนวราบ ขนาดของทีมจะขึ้นอยู่กับสภาพปัญหาและภารกิจ ในระบบราชการหมายถึง ทีมทำงานที่มีลักษณะถาวร มีระยะเวลาที่แน่นอน ลักษณะที่สำคัญก็คือสายการบังคับบัญชาจะเป็นแบบแนวราบเท่ากันหมด

2. การจัดทีมที่มีลักษณะแบบเมตริกภายใต้แบบจำลองนี้ คนแต่ละคน หรือแต่ละกลุ่มจะอยู่ภายใต้โครงสร้างการกำกับดูแลและควบคุมโดยเจ้านายหลายคน จะทำให้เกิดความยืดหยุ่นสูงสุด คือเป็นทั้งโครงสร้างองค์การขนาดเล็กที่ซ่อนอยู่ในขนาดใหญ่ และเป็นสายบังคับบัญชาแบบรวมศูนย์และกระจายอำนาจไปพร้อมๆ กัน

ทั้งสองแบบนี้เป็นเพียงตัวอย่างของการเสนอแนวความคิดเกี่ยวกับโครงสร้างที่ได้รับความนิยมในเรื่องของทีมงาน ซึ่งแต่ละรูปแบบก็มีจุดอ่อน จุดแข็งแตกต่างกันออกไป ซึ่งรูปแบบโครงสร้างของทีมจะต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และเป็นระบบเพื่อสร้างความเชื่อถือ ขวัญและกำลังใจของทีมงาน โดยทีมแห่งการเรียนรู้จะต้องอาศัยระบบสารสนเทศมาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาประสิทธิภาพและความสามารถของทีม ดังนี้

1. ระบบข้อมูลข่าวสาร การกระจายข้อมูลข่าวสารเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ ระบบข้อมูลขององค์การหมายถึงวิถีทางที่จะให้บุคลากรได้รับรู้ข้อมูลทุกสิ่งทุกอย่างที่สามารถทำให้ทีมงานนำมาใช้เพื่อการตัดสินใจทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

2. ระบบของการฝึกอบรม การฝึกอบรมก็เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญสำหรับการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ด้วยเช่นกัน การขาดการฝึกอบรมเป็นสาเหตุแห่งความล้มเหลวของการพัฒนาองค์การ ตัวอย่างเช่น ถ้าผู้บริหารของกรมส่งเสริมสหกรณ์ต้องการปรับโครงสร้างของกรมฯ ให้แบนลงก็มีความจำเป็นจะต้องมีการฝึกอบรมข้ามหน่วยงานด้วย เพื่อหน่วยงานที่ถูกกระจายออกจะได้สามารถสนองต่อภารกิจใหม่ได้

เดชนีย์ เทียมรัตน์, และกานต์สุตา มาฆะศิริวานนท์ (2545, หน้า 47-56) กล่าวว่า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เป็นการเน้นการทำงานเป็นทีม โดยทุกคนในทีมงานจะต้องมีวิจาร์ณญาณร่วมกันอยู่ตลอดเวลาว่า กำลังทำงานอะไร และจะทำให้ดีขึ้นอย่างไร จึงจะมีส่วนช่วยเพิ่มคุณค่าแก่ลูกค้า และสร้างการพัฒนาองค์การได้ การเรียนรู้เป็นทีมจึงเป็นเครื่องช่วยเสริมอัจฉริยภาพของทีมงาน และยังช่วยขจัดจุดอ่อนของทีมงานในแบบไทย ๆ ของได้เป็นอย่างดี

ดนัย เทียนพุฒ (2548, หน้า 25) กล่าวว่า ทีมแห่งการเรียนรู้เป็นมิติที่ 4 ที่ทำให้มีการเรียนรู้เกิดขึ้นอย่างมากมายในองค์การ โดยเกิดขึ้นในกลุ่มพนักงาน ส่วนใหญ่ไม่ใช่เกิดเฉพาะผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น ทีมทำงานแต่ละคนต้องแสดงตนเพื่อนร่วมงาน และทำงานด้วยกันแบบเปิดเผย เพื่อบรรลุถึงระดับความรู้ความสามารถใหม่ในองค์การ โดยมีเส้นชีวิตของการเรียนรู้ คือ สารสนเทศ

สารสนเทศจะช่วยเชื่อมการจัดการจากบนลงล่าง และจากข้างล่างขึ้นบน โดยพัฒนาความคิดและทิศทางการใหม่ ซึ่งจะเกิดขึ้นได้ถ้าผู้บริหารระดับกลางจะช่วยสร้างเครือข่ายและทีมงานแลกเปลี่ยนสารสนเทศและดำเนินงานซึ่งกันและกัน

ทีมแห่งการเรียนรู้เป็นทีมที่อาศัยสารสนเทศเพื่อทำงานในกลุ่มคนที่มาจากหลายฝ่ายงาน และทีมการเรียนรู้ที่เก่งก็คือ ทีมที่เกิดการเรียนรู้ร่วมกันจากการลงมือปฏิบัติงาน

ในการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมนี้คงขึ้นอยู่กับ 2 ปัจจัยสำคัญ คือความสามารถทางสมองและความฉลาดทางอารมณ์ โดยถ้าจะเปรียบเทียบกันตัวต่อตัวแล้ว ความสามารถทางสมองหรือความฉลาดทางอารมณ์ ของไม่แพ้คนในชาติอื่นๆ และน่าจะเหนือกว่าด้วยซ้ำไป แต่เมื่อมารวมกันเป็นทีมงานแล้วกลับแพ้ต่อทีมต่างชาติ แสดงว่ายังมี “อึดตา” ต่อการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และเมื่อทีมเรียนรู้ร่วมกันไม่ได้ องค์การก็จะไม่ได้รับประโยชน์ใดๆ ขึ้นมาเลย เพราะการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (learning organization) ให้สำเร็จนั้นจะต้องเน้นที่ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (team learning) ประสานกับการสร้างภาวะผู้นำ (leadership) แก่ผู้นำองค์การทุกระดับเพื่อเป็นพลังขับเคลื่อนให้เกิดความสำเร็จขึ้น

รูปธรรมของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ในการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมนี้ เน้นเฉพาะการถ่ายทอดประสบการณ์ภายในสถานที่ทำงานท่ามกลางบรรยากาศของการปฏิบัติหน้าที่ประจำตามปกติ โดยมีวิธีการสำคัญๆ 4 วิธีการ คือ

### 1. ใช้การเสวนา ในการแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นซึ่งกันและกัน โดยให้ปฏิบัติดังนี้

1.1 เริ่มด้วยหัวข้อของการเสวนาเท่านั้น ไม่มีการกำหนดข้อสมมติฐานหรือทางเลือกใดๆ ไว้ล่วงหน้าแต่ให้กลุ่มเสวนาร่วมกันคิด พิจารณากันเอง

1.2 ในการเสวนาให้ได้ประสิทธิผลทุกครั้ง สมาชิกแต่ละคนจะต้องมีความคิดและจิตใจที่เปิดกว้าง ยอมรับข้อคิดเห็นและเหตุผลของกันและกัน

1.3 ห้ามมิให้นำเอา “อึดตา” และตำแหน่งหน้าที่การงาน (ไม่ว่าจะใหญ่โตเพียงใด) เข้าไปในบริเวณที่จะทำการเสวนา เพราะจะเป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ร่วมกัน

2. ใช้การอภิปราย (discussion) ซึ่งจะคล้ายกับการเสวนาจะต่างกันก็เพียงการอภิปรายนี้จะมีการจัดเตรียมข้อสมมติฐานและทางเลือกต่างๆ ไว้เป็นการล่วงหน้าเพื่อนำมาอภิปรายกัน

3. ใช้เทคนิคของการบริหารงานเป็นทีม (team management) ซึ่งเป็นเรื่องของการใช้ความสามารถของหัวหน้าทีม ในความเป็นผู้นำ และความเข้าใจในจิตวิทยาของการบริหารทีมงาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้จากผลสำเร็จ หรือความผิดพลาดร่วมกัน

4. ใช้เทคนิคของการบริหารโครงการธุรกิจ (business project management) โดยการบริหารรูปโครงการ มีหัวหน้าและสมาชิกในโครงการมีจุดเริ่มต้นและกำหนดแล้วเสร็จที่ชัดเจน มีกิจกรรมพร้อมผู้รับผิดชอบ ตลอดจนมีกระบวนการของการบริหารอย่างเป็นระบบ อาทิ การประเมินโครงการ การวางแผนโครงการ การกำหนดกิจกรรมและเวลา การปฏิบัติตามโครงการ การติดตามผลความก้าวหน้า การปรับปรุงแก้ไข และการส่งมอบโครงการ โดยทุกคนในโครงการจะมีโอกาสได้รับความเข้าใจ ในงานทุกขั้นตอนโดยเท่าเทียมกัน

5. ใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (action learning) เป็นวิธีการที่ได้รับความนิยมใหม่ล่าสุด ที่สอดคล้องกับกระบวนการพัฒนาองค์การเรียนรู้โดยการปฏิบัติจะเริ่มจากขั้นตอนของการร่วมกันเรียนรู้ถึงปัญหาที่แท้จริง เช่น ปัญหางาน คุณภาพงาน คุณภาพผลผลิต ว่ามีสาเหตุมาจากอะไรร่วมกันแก้ปัญหาที่จริงจัง เพื่อให้ได้ผลจริง เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์การและร่วมกันเรียนรู้ในประสบการณ์ที่ได้ลงมือปฏิบัติการนั้นๆ อย่างจริงจัง

อโณมา คงตะแบก (2545, หน้า 38) กล่าวในเรื่องการเรียนรู้เป็นทีมไว้ว่า ในองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่ควรให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งเก่งอยู่คนเดียวในองค์การ ควรก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ อาจเป็นการพูดคุยกันหรือการอภิปราย ร่วมกัน ก่อให้เกิดความรู้ความคิดร่วมกันภายในองค์การ การดำเนินการอาจตั้งเป็นทีมเรียนรู้เพื่อพิจารณาความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ รวมทั้งสภาพความเป็นไปภายในองค์การ เพื่อนำมาแลกเปลี่ยนแนวความคิด นำไปสู่ข้อกำหนดในการปรับปรุงองค์การให้มีประสิทธิภาพ

#### 4.3 องค์ประกอบของการเรียนรู้เป็นทีม

เซนเจ (Senge, 1990 a, pp. 88-91) กล่าวไว้ว่า องค์การที่มีการเรียนรู้เป็นทีมจะต้องมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. การสนทนาและการอภิปราย ซึ่งการสนทนา เป็นวิธีการช่วยให้สมาชิกให้เป็นตัวแทน เป็นผู้ที่มีส่วนร่วมในความคิดและกลายเป็นผู้สังเกตการณ์ความคิดสมาชิก โดยแยกความคิดของตนเอง เพื่อเตรียมรับความคิดของผู้อื่นในกลุ่ม ซึ่งเป็นสิ่งช่วยให้เกิดการพัฒนาเปลี่ยนแปลง เป็นการสนทนาเชิงสร้างสรรค์และลดการโต้แย้ง การสนทนาจะช่วยพัฒนาให้กระบวนการคิดละเอียดอ่อนยิ่งขึ้น พัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ความไว้วางใจอย่างลึกซึ้ง พัฒนาความรู้ความเข้าใจที่ดียิ่งขึ้นของแต่ละคนและสมาชิกได้เรียนรู้พูดคุยอย่างเป็นมิตร เป็นเพื่อนร่วมงานและลดการต่อต้านด้วยการไม่ให้ความสำคัญกับการเอาชนะ ดังนั้นองค์การใดที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องจัดให้บุคลากรมีการสนทนาแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ส่วนการอภิปราย เป็นการ นำเสนอความคิดเห็นของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนมีการตัดสินใจและให้ความสำคัญในการหา ข้อสรุปเพื่อนำไปปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การอภิปรายมีความจำเป็นควบคู่กับการสนทนาในการนำไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

2. การเรียนรู้สภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน สิ่งที่เป็นสัญลักษณ์หรือข้อบ่งชี้การเรียนรู้เป็นทีมคือ ข้อคิดเห็นที่หลากหลายขัดแย้งกัน ในการขัดแย้งทางความคิดจะเป็นกระบวนการให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สิ่งใหม่ๆ จัดให้มีการทำงานร่วมกันและการทำงานข้ามแผนก ซึ่งได้จากมุมมองที่หลากหลายของสมาชิกในกลุ่มและวิธีจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ผลการสนทนา ลักษณะสำคัญของการเรียนรู้เป็นทีม อยู่ที่การจัดกระบวนการทำงานใหม่ ให้คนในองค์การมีการคิดและการแก้ปัญหา ร่วมกัน ให้มีการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม โดยทำงานในกลุ่มเดียวกันและกลุ่มข้ามแผนก โดยมีปัจจัยคือลักษณะงานและการสร้างกลุ่มศึกษาปัญหา งาน ดูแล

ปัญหาหน่วยงาน ร่วมกันคิดตั้งโจทย์ปรับปรุงงานร่วมกัน ซึ่งหน่วยงานต้องหาประเด็นหรือเรื่อง ที่ทุกคนเกี่ยวข้อง เดือดร้อนหรือได้ประโยชน์ร่วมกันมาระดมความคิด แลกเปลี่ยนความคิดเห็น อย่างต่อเนื่องแก้ปัญหาด้วยกัน เมื่อทำแล้วต้องมีการนำเสนอและประกวดผลงานกัน นอกจากนี้ ต้องเปิดโอกาสในการสื่อสารเข้าหากันโดยตรง เช่น มีระบบอินเทอร์เน็ตเป็นตัวทำงานที่สามารถ เรียนรู้ร่วมกันได้ดี มีกล่องรับฟังความคิดเห็น มีชมรมปรับปรุงงาน เป็นต้น ในขณะที่เดียวกันก็ ต้องมีการเรียนรู้ร่วมกันคือเมื่อตกลงจะเรียนรู้ร่วมกัน ก็ควรจะมีการพูดคุยกันอย่างเปิดเผยและ จริงใจ ทั้งในเรื่องราวความเป็นจริงทางธุรกิจที่ดำเนินอยู่และสิ่งที่กำลังดำเนินไปภายในกลุ่ม เพราะการเข้าใจความเป็นจริงอย่างถูกต้องนั้น ทีมก็จะสามารถเข้าใจได้ว่ากลยุทธ์นั้นสามารถ นำไปใช้ได้ตามสภาพที่เป็นจริง

3. การเรียนรู้วิถีปฏิบัติ เป็นการพัฒนาการฝึกสนทนาด้วยกัน เพื่อว่าทีมจะได้ เริ่มต้น การพัฒนาทักษะร่วมและยังมีการเรียนรู้วิธีการใช้เครื่องมือคอมพิวเตอร์ มาเป็นส่วนช่วย ในการทำงานเมื่อต้องเผชิญความยุ่งยากในการปฏิบัติงาน หน่วยงานมีการสนับสนุนให้บุคลากร มีการเรียนรู้ร่วมกันรู้ถึงกระบวนการเรียนรู้ วิธีการเข้าถึงความรู้และเทคโนโลยีในการเรียนรู้

ระบบของการเรียนรู้เป็นทีมการเรียนรู้เป็นทีมในองค์กรการ มีหลายเรื่องที่เป็นไป ตามธรรมชาติของการทำงานร่วมกัน การกำหนดรูปแบบของการเรียนรู้ให้เป็นโครงสร้างที่ ชัดเจน ซึ่งจะก่อให้เกิดเป็นพื้นฐานความมั่นคงและความเจริญก้าวหน้าขององค์กรต่อไปใน อนาคตโครงสร้างการเรียนรู้เป็นทีมที่สำคัญนอกเหนือไปจากระดับพื้นฐาน ได้แก่

1. การเรียนรู้กลยุทธ์ (strategic learning) บุคคลในทุกระดับของหน่วยงานจะต้อง รับรู้เข้าใจและมุ่งมั่นในวิสัยทัศน์ขององค์กร บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนการเรียนรู้ มีการศึกษาปัญหาขององค์กรร่วมกัน ทั้งนี้รวมถึงการเรียนรู้ถึงกลยุทธ์ทุกประเภท อาทิเช่น กล ยุทธ์การตลาด กลยุทธ์ธุรกิจ และกลยุทธ์หน้าที่ขององค์กร เป็นต้น

2. การเรียนรู้วัฒนธรรม (cultural learning) เพื่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่ดีและ ถือปฏิบัติอย่างต่อเนื่องเรื่อยไป อาทิเช่น การมาทำงานตรงเวลา การแต่งกายสุภาพเรียบร้อย การเอาใจใส่ดูแลลูกค้าอย่างดีเยี่ยม การมีจิตสำนึกในด้านคุณภาพ ตลอดจนความสามัคคี สมานฉันท์ คู่จตุรพักตรพิมาน

3. การเรียนรู้เชิงระบบ (systemic learning) เป็นความเข้าใจในระบบงานและ กระบวนการ มีวิธีการเชิงระบบในการร่วมกันคิดวิเคราะห์และปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพ สูงขึ้น

4. การเรียนรู้กระบวนการงาน (task learning) เป็นการเรียนรู้งานที่รับผิดชอบ จนกระทั่งเกิดเป็นความชำนาญ เช่น พนักงานธุรการ ผู้พิมพ์จดหมายธุรกิจ ควรพิมพ์ให้ถูกต้อง ชัดเจน อ่านง่ายดังนั้น หน่วยงานต้องมีลักษณะที่เอื้อให้สมาชิกในหน่วยงาน มีการสอนงาน ถ่ายทอดงานและประสบการณ์การทำงานร่วมกัน รวมถึงการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติหน้าที่

5. การเรียนรู้ภาวะผู้นำ (leadership learning) เพื่อให้เกิดความเป็นผู้นำ เพราะผู้นำจะเป็นผู้สร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลแก่องค์กร ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่สำคัญยิ่งต่อการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยผู้นำในการเรียนรู้เป็นทีมภายใต้ความรัก ความศรัทธาและความพึงพอใจ ตลอดจนความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

6. การเรียนรู้กระบวนการคิดวิเคราะห์ (reflective learning) ซึ่งเป็นการใช้ความคิดใช้เหตุผล ตลอดจนรูปแบบการจำลองของการวิเคราะห์ต่างๆ รวมทั้งการวิเคราะห์ เหตุการณ์การคัดเลือกความคุ้มค่า อีกทั้งยังสามารถกำหนดทางเลือกในการแก้ไขปัญหาภายใต้สถานการณ์ต่างๆ

อัลพอร์ต (Allport, 1996; สิริลักษณ์ จิตเจริญ, 2545, หน้า 79-80) กล่าวไว้ว่า สมาชิกในทีมส่งผลต่อการเรียนรู้ในทีม ดังนั้นจึงควรที่จะมีการคัดเลือกสมาชิกในทีมที่มีทัศนคติในการเรียนรู้ ดังต่อไปนี้

1. มีความไว้วางใจในการปฏิบัติงานและการบอกข้อเท็จจริงต่อกัน (operational trust & agreement to tell the truths) สมาชิกในทีมต้องมีความไว้วางใจกันในการปฏิบัติงานซึ่ง เป็นความสัมพันธ์ร่วมกัน ที่สมาชิกทุกคนในทีมจำเป็นต้องมีความเชื่อมั่นระหว่างกันและเชื่อใจกันในการทำงาน คิดถึงสมาชิกในทีมอื่นๆ และมีความรับผิดชอบที่จะทำงานร่วมกันอย่างเกื้อกูล เต็มใจที่จะดำเนินตามเป้าหมายร่วมกัน รวมทั้งต้องตกลงที่จะบอกหรือไม่ปิดบังข้อเท็จจริงต่อกัน ทั้งเรื่องต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายนอกและเรื่องที่เกิดภายในทีม

2. ความรู้สึกปลอดภัยเมื่อต้องเผชิญความเสี่ยง การให้อภัยกันและการให้กำลังใจ (sense of safety in facing risks & forgiveness & encouragement) สมาชิกในทีมต้องรู้จักสร้างบรรยากาศที่ปลอดภัยในการทำงาน เมื่อสมาชิกต้องเผชิญหน้ากับความเสี่ยง ต้องตัดสินใจใดๆ ในการทำงาน โดยผลของการตัดสินใจเกิดผิดพลาดหรือเกิดปัญหาการขัดแย้งขึ้น สมาชิกในทีมเรียนรู้ต้องให้อภัยและให้กำลังใจกัน โดยตระหนักได้ว่าขณะที่กำลังพัฒนาความสามารถของทีม อาจมีช่วงเวลาแห่งความผิดหวัง หมดกำลังใจ อึดอัดใจ การเรียนรู้เป็นทีมเป็นทักษะส่วนรวมที่ต้องอาศัยความร่วมมือ ร่วมใจและใช้เวลาในการพัฒนา ซึ่งผลการวิจัยที่ผ่านมาพบว่า ปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ คือความรู้สึกปลอดภัย ดังนั้นหากเกิดการผิดพลาด หรือผลการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย สมาชิกไม่ควรรับบทลงโทษ ควรยอมรับในความแตกต่างของบุคคล เรียนรู้ที่จะให้อภัยรวมทั้งไม่นำความผิดพลาดในอดีตของสมาชิกมาใช้เป็นข้อตำหนิในอนาคต การจับผิดผู้อื่นเป็นการขัดขวางการเรียนรู้ของทีม

เซนเจ (Senge, 1990 a, p. 245-256) กล่าวว่า การเรียนรู้เป็นทีมจะเกิดขึ้นได้ ต้องเรียนรู้แบบค่อยเป็นค่อยไป และในการเรียนรู้เป็นทีมนั้น ต้องมีองค์ประกอบดังนี้

1. การเสวนาแลกเปลี่ยนความคิด (dialogue) และการอภิปรายโต้แย้ง (discussion) ในการสร้างทีมจำเป็นต้องอาศัยการพูดคุย การพูดคุยเป็นผลลัพธ์ที่เกิดจากการคิด การพูดคุยแบ่งเป็น 2 รูปแบบ คือ การเสวนาแลกเปลี่ยนความคิด (dialogue) และการอภิปรายโต้แย้ง

(discussion) มันมีความสำคัญ ทั้ง 2 รูปแบบ เพราะมันสามารถที่จะช่วยสร้างการเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง การเสวนาแลกเปลี่ยนความคิด (dialogue) มาจากภาษากรีก “dia” หมายถึง การคิด “logos” หมายถึง คำ ซึ่งบูม (Bohm) ได้ให้ความหมายของการเสวนาแลกเปลี่ยนความคิด (dialogue) ว่ามันคือความหมายที่ผ่านกระบวนการคิด โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อนำไปสู่ความเข้าใจของอีกฝ่ายหนึ่ง โดยจะไม่พยายามที่จะชนะในการเสวนา ถ้ากระทำในสิ่งที่ถูกต้อง ทุกคนในการเสวนาจะเป็นผู้ชนะ ในการเสวนา สมาชิกในกลุ่มจะเปิดเผยความซับซ้อนของประเด็นที่ยากจากหลายๆ มุมมองจะทำให้เกิดการเปิดเผยข้อมูลอย่างอิสระเพื่อนำไปสู่สิ่งที่ก่อให้เกิดความเข้าใจเป็นการแลกเปลี่ยนความคิด มุมมอง และประสบการณ์ของแต่ละคนในกลุ่มเสวนา การสะสมสิ่งที่ได้จากการเรียนรู้จะเป็นการเพิ่มศักยภาพของคน ดังนั้นการคิด การเสวนาแลกเปลี่ยนความคิด (dialogue) และการอภิปรายโต้แย้ง (discussion) ของคนอื่นจึงมีส่วนช่วยให้เกิดความเข้าใจและเกิดการสะสมของการเรียนรู้ การคิดโดยผ่านกระบวนการกลุ่มจะก่อให้เกิดการยอมรับลดแรงต่อต้านแนวความคิดของเพื่อนร่วมงาน แนวคิดของแต่ละคนมีความสำคัญมาก เพราะการคิดของแต่ละคนจะก่อให้เกิดปฏิกิริยาของเพื่อนร่วมงาน ซึ่งนับเป็นการสร้างการมีส่วนร่วมและอาจสร้างความแตกต่างที่นำไปใช้ประโยชน์ได้ ในการเสวนาจะมีความรู้สึกเหมือนกับการสร้างบางสิ่งบางอย่างโดยต้องมีการวิเคราะห์ วิพากษ์วิจารณ์ เพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจที่ลึกซึ้งขึ้นอีกสิ่งหนึ่งที่น่าสนใจในการเสวนาคือ สมาชิกของกลุ่มจะค้นหาการพัฒนาเพื่อสร้างสัมพันธภาพในกลุ่ม มีการเอาใจใส่เพื่อนร่วมงาน ในการแสดงความคิดเห็นร่วมกันจะมีประโยชน์มาก ถ้ามีการแสดงความคิดเห็นในมุมมองที่แตกต่างกัน บูม (Bohm) กล่าวถึง เงื่อนไขที่เป็นอุปสรรคในการสนทนาก็คือลำดับชั้นตอนตามสายบังคับบัญชา เพราะอำนาจมันจะขึ้นอยู่กับตำแหน่งจึงทำให้ผู้ที่มีอำนาจหรือตำแหน่งน้อยกว่าไม่กล้าแสดงความคิดเห็น เช่น รุ่นน้องไม่กล้าแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างจากรุ่นพี่ ลูกน้องไม่กล้าแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างจากหัวหน้า เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อสร้างความปลอดภัยให้กับตนเอง ดังนั้นความคิดใหม่ๆ ก็จะไม่เกิดขึ้น ในการเสวนาแลกเปลี่ยนความคิดควรจะมีผู้ที่ทำหน้าที่ผู้ชี้แนะ เพื่อคงไว้ซึ่งเนื้อหาของการเสวนา และก่อให้เกิดผลลัพธ์ของการเสวนา ถ้าสมาชิกในกลุ่มเริ่มปิดบังไม่ยอมแสดงความคิดเห็น ผู้ชี้แนะก็ต้องกระตุ้นให้เกิดมุมมองที่หลากหลาย หากเมื่อการเสวนานำไปสู่การถกเถียง ผู้ชี้แนะก็ต้องทำหน้าที่เป็นคนกลางคอยไกล่เกลี่ย แต่ในทีมที่มีทักษะและประสบการณ์ในการเสวนา บทบาทของผู้ชี้แนะจะมีความสำคัญลดลง

การเสวนาแลกเปลี่ยนความคิดในทีม โดยทั่วไปจะใช้รูปแบบ การนั่งประชุมร่วมกัน ซึ่งต้องมีเงื่อนไข ดังนี้

1. ในการประชุมต้องมีสมาชิกของทีม
2. ต้องมีการอธิบายกฎ กติกาของการเสวนา
3. มีการบังคับให้สมาชิกกระทำตามกฎ

4. ให้การสนับสนุน ให้สมาชิกในทีมแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างกัน เพื่อสร้างความคิดใหม่ๆ แต่ต้องอาศัยวิธีการที่นุ่มนวล

เซนเจ, และคนอื่น ๆ (Senge, & et al., 1994, pp. 353-354) กล่าวว่า องค์การหรือบุคคลที่มีความสามารถสูงจะสามารถ “ชู” วิสัยทัศน์ไว้ และในขณะที่เดียวกันก็อยู่กับความเป็นจริง และมองเห็นความเป็นจริงอย่างชัดเจน การอภิปรายโต้แย้งก็เหมือนการกระทบกัน ถ้าจะเปรียบเทียบกับชนิดของกีฬา ก็คือ “ปิงปอง” จะมีการตีบอลกลับไปกลับมา โดยผู้ตีจะมีการวิเคราะห์ตรวจสอบในหลายมุมมอง ก่อนที่จะตีกลับไป โดยมีจุดมุ่งหมาย ก็คือ ชัยชนะแต่ ชัยชนะของการเสวนาแลกเปลี่ยนความคิด คือ แนวความคิดของได้รับการยอมรับในกลุ่ม การเสวนาจะค้นหาธรรมชาติของการเลือก ส่วนการอภิปรายโต้แย้ง จะต้องสร้างตัวเลือกขึ้นมาเพื่อค้นหาและเลือก ถ้าเปรียบเทียบระหว่างการเสวนาแลกเปลี่ยนความคิดและการอภิปรายโต้แย้งเป็นดนตรี การเสวนาเหมือนดนตรีแจ๊ส (Jazz) ส่วนการอภิปรายก็เหมือนแชมเบอร์ มิวสิค (chamber music)

การอภิปรายโต้แย้งมีความจำเป็นต่อการเรียนเป็นทีม การอภิปรายจะเกิดมุมมองที่แตกต่างกันถูกนำเสนอ และแสดงความคิดเห็นด้วย และไม่เห็นด้วย ทำให้เกิดมุมมองใหม่ ในการอภิปรายจะมีการตัดสินใจ การอภิปรายต้องอาศัยการวิเคราะห์ ต้องมีมุมมองทางเลือก และน้ำหนักเพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจไปสู่ข้อสรุป ซึ่งการอภิปรายโต้แย้งมีจุดที่แตกต่างจากการเสวนาแลกเปลี่ยนความคิดตรงที่การเสวนาจะไม่ค้นหาการเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย แต่จะทำความเข้าใจในช่องว่างของประเด็นที่ซับซ้อน อย่างไรก็ตามทั้งการเสวนาแลกเปลี่ยนความคิดและการอภิปรายโต้แย้งก็สามารถนำไปสู่การกระทำใหม่ได้ สำหรับการเตรียมกลุ่มให้มีทักษะในการอภิปรายโต้แย้ง ต้องประกอบด้วยหลักการ 4 ข้อ ดังต่อไปนี้

1. ต้องสร้างการมีส่วนร่วม เพราะแต่ละคนในองค์การมีความแตกต่างกัน ดังนั้นจึงต้องให้การสนับสนุนให้คนที่มีความหลากหลายมาร่วมกันเป็นทีม ร่วมแสดงความคิดเห็นร่วมกัน

2. ให้สมาชิกในทีมแสดงความคิดเห็นโดยอิสระปราศจากความกลัวในการวิพากษ์วิจารณ์ รู้สึกปลอดภัย สร้างความเชื่อมั่นในกฎ กติกา

3. ให้การสนับสนุน และให้รางวัลกับมุมมองใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น

4. มีการวางแผนงาน บริหารเวลา และเนื้อหาของงานอย่างจริงจัง รอบคอบ

แนวปฏิบัติของการฝึกหลักการเพื่อสร้างการเรียนรู้เป็นทีมคือ การเสวนาแลกเปลี่ยนความคิด (dialogue) และการอภิปรายโต้แย้ง (discussion) เซนเจ (Senge) ได้รับอิทธิพลแนวปฏิบัติทั้งสองนี้จาก เดวิน บอม (Davin Bohm) นักฟิสิกส์ โดยเขาเห็นว่า การอภิปรายเป็นการวิเคราะห์และแยกส่วนประเด็นที่สนใจร่วมกันของผู้เกี่ยวข้อง เพื่อให้กลุ่มยอมรับแนวคิดมุมมองที่ตนเองเสนอโดยทั่วไป อาจจะรับความคิด ข้อเสนอแนะของผู้อื่นได้บางส่วน แต่ยังไม่ยึดมั่นในความคิดความเชื่อเดิมๆ ของตน ส่วนการเสวนานั้น ทำให้กลุ่มได้แสวงหาความหมายร่วมกันอย่างอิสระ ที่หา

ไม่ได้จากการพูดคุยกันเป็นรายบุคคล ทำให้เข้าใจมุมมองต่าง ๆ ได้กว้างขวางมากขึ้น ผู้คนร่วมมือกันเพื่อก่อให้เกิดพลังของการพัฒนาและการแลกเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง กลุ่มสามารถแก้ปัญหาที่ยาก และซับซ้อนจากหลายมุมมอง มีการสื่อสารถึงความคิด ความเชื่ออย่างอิสระ เป้าหมายของการเสวนาคือการเปิดเผยว่าความคิดอ่านของแต่ละฝ่ายแตกต่างกันเช่นไร ทำให้ได้มีโอกาสสังเกตลักษณะความคิดของตนเองและผู้อื่น

2. ความขัดแย้งและการตั้งป้อมความคิด (conflict and defensive routines) จากการศึกษาที่ทีมต้องเกิดจากการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง ซึ่งมันก็สามารถก่อให้เกิดความขัดแย้งทางด้านความคิดได้ความขัดแย้งเป็นสิ่งจำเป็นของกระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ มันจะเกิดขึ้นในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม เพราะมีความแตกต่างของวิสัยทัศน์ในแต่ละคน เมื่อมีคนอื่นมาสร้างวิสัยทัศน์ร่วมก็ทำให้เกิดกระบวนการขัดแย้งด้านความคิด จะทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ทำให้ค้นพบวิธีการใหม่สิ่งที่สำคัญก็คือ จะบริหารความขัดแย้งอย่างไรให้เกิดพลังของความสร้างสรรค์ เพื่อนำไปสู่การสร้างวิสัยทัศน์ที่ดีร่วมกัน ทำให้ค้นพบวิธีการใหม่ๆ จะทำให้ความขัดแย้งกลายเป็นเครื่องมือสำหรับเรียนรู้ร่วมกัน ในทางตรงกันข้าม ทีมที่มีความขัดแย้งแต่พยายามปกปิดไว้ แสดงให้เห็นว่าไม่มีความขัดแย้งเกิดขึ้น แต่จริงๆ แล้วความขัดแย้งมันยังคงอยู่และถูกฝังอยู่ลึกๆ รอเวลาที่จะแสดงออกมาในทางปฏิบัติการเรียนรู้ของทีมเป็นการเรียนรู้วิธีการที่จะเรียนรู้ร่วมกัน เพราะเชื่อว่าศักยภาพของทีมจะดีกว่าศักยภาพของบุคคล ความสามารถทางสมองของทีมจะสูงกว่าของคน ๆ เดียว ส่วนการตั้งป้อมความคิดเป็นกลไกอย่างหนึ่งของจิตใจของคนในการไม่ยอมเปิดใจรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เพราะกลัวการเปิดเผยความคิด กลัวผู้อื่นเห็นความผิดพลาดในความคิดนั้น วิธีการที่จะแก้ไขก็คือ การเอาป้อมความคิดมาใช้ประโยชน์ในการเรียนรู้ร่วมกันและผลักดันให้องค์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สร้างพลังขับเคลื่อนการเรียนรู้และการสร้างผลงานจากป้อมความคิด มีการคิดทบทวนไตร่ตรองหาเหตุผลร่วมกัน (reflection) การตั้งคำถาม (inquiry) การสร้างบรรยากาศที่เปิดเผยเปิดใจ (openness) เรียนรู้ทักษะในการสร้างความสมดุลระหว่างการตั้งป้อมความคิด กับการเปิดเผย และอธิบายความคิด และความสมดุลระหว่างการตั้งคำถาม (inquiry) กับการผลักดันความคิด (advocacy) กลุ่มเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ไม่ใช่กลุ่มที่ปราศจากป้อมความคิด แต่เป็นกลุ่มที่เผชิญ และจัดการป้อมความคิดได้อย่างชาญฉลาด และสามารถนำมาเป็นพลังในการเรียนรู้และการสร้างผลงานได้

ดังนั้นสรุปได้ว่า การที่ทีมจะเรียนรู้ได้ต้องอาศัยบุคคลในทีมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันโดยอาศัยกระบวนการสนทนา (dialogue) การอภิปรายโต้แย้ง (discussion) การจัดการความขัดแย้งและการตั้งป้อมความคิด (conflict and defensive routines) โดยที่การเรียนรู้เป็นทีมของบุคลากรในสถานศึกษา เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์กรโดยอาศัยความรู้ และความคิดของมวลสมาชิกในการแลกเปลี่ยน และพัฒนาความฉลาดรอบรู้และความสามารถของทีมให้บังเกิดผลยิ่งขึ้น องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดได้เมื่อมีการรวมพลังของกลุ่มต่าง ๆ

ภายในองค์กร เป็นการรวมตัวของทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูง ซึ่งเกิดจากการที่สมาชิกในทีมมีการเรียนรู้ร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และประสบการณ์กันอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

## 5. ด้านความคิดเชิงระบบ (systematic thinking)

### 5.1 ความหมายของการคิดเชิงระบบ

ระบบ คือ ส่วนย่อยที่เกี่ยวข้องกันในส่วนใหญ่สะท้อนให้เห็นการเชื่อมต่อกันของส่วนย่อย ๆ ผลบวกของแต่ละส่วนจะมีพลังน้อยกว่าแรงรวมใจหรือการผนึกกำลังของส่วนย่อยอย่างพร้อมเพรียงกัน การทำงานของส่วนหนึ่งหรือแผนกหนึ่ง ย่อมมีผลกระทบต่อส่วนต่าง ๆ ที่เหลือในระบบ ส่งผลต่อความเจริญรุ่งเรืองความล่มสลาย กำไร -ขาดทุน และภาพลักษณ์ขององค์กร ในมิติของสถานการณ์และเวลาต่าง ๆ กัน นักวิชาการได้ให้ความหมายของการคิดเชิงระบบไว้ดังนี้

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544, หน้า 47-48) กล่าวว่า การคิดอย่างเป็นระบบ เป็นวินัยที่มีความสำคัญมากที่สุดที่ในความเป็นจริงผู้คน พนักงาน ผู้บริหารหลายคนไม่สามารถฝึกฝนตนเองให้มีความสามารถคิดได้อย่างเป็นระบบ อย่างเท่าทันการณ์หรือคิดได้ล่วงหน้า ผลก็คือทำให้เกิดปัญหาในการบริหารมากมาย บ้างคิดว่าที่ตนปฏิบัติงานทุกวันเป็นการแก้ไขปัญหาและพัฒนางาน เนื่องจากการคิดสั้น ผันตามเหตุการณ์หรือสถานการณ์ ทำให้ขาดการเห็นภาพใหญ่ไม่ต่อเนื่อง ไม่เห็นความเชื่อมโยงของส่วนต่าง ๆ ที่จะได้รับผลกระทบติดตามมาจากการปฏิบัติงาน ทั้งที่แท้จริงแล้วการปฏิบัติงานเป็นการสังสมปัญหาให้คนต่อ ๆ มาต้องแก้ไข จึงจำเป็นต้องใช้ความสามารถที่มากกว่าเดิมหลายเท่าตัวทีเดียว

วิจารณ์ พานิช (2547, หน้า 23-25) กล่าวไว้เกี่ยวกับการคิดเชิงระบบว่า การมองหรือการคิดเชิงระบบเป็นเรื่องสุดท้ายขององค์การเรียนรู้ที่สำคัญที่สุด การคิดเชิงระบบ เป็นการมองเห็น ความเชื่อมโยงของสิ่งของต่าง ๆ ปัจจัยต่าง ๆ และจะต้องมองเห็นภาพรวมของระบบ และแยกย่อยไปที่แต่ละจุดของระบบได้เห็นถึงความซับซ้อนและปฏิสัมพันธ์ระหว่างส่วนเหล่านั้นที่เป็นปฏิสัมพันธ์ที่เคลื่อนที่ไปตามกาลเวลาและบริบทที่เปลี่ยนแปลง ไม่หยุดนิ่งเป็นพลวัต

दनัย เทียนพูน (2548, หน้า 31) กล่าวว่า การคิดเชิงระบบไม่ใช่ของใหม่แต่เป็นที่ถูกสนับสนุนและประยุกต์ใช้ในการศึกษาด้วยวิธีการเชิงวิทยาศาสตร์ในสาขาวิชาต่าง ๆ มานาน นับศตวรรษความเข้าใจถึงจุดสำคัญของการคิดเชิงระบบก็คือ ข้อมูลย้อนกลับ การเรียนรู้จากประสบการณ์ และการเรียนรู้จากคนอื่น ๆ ซึ่งปฏิสัมพันธ์นี้จะขึ้นอยู่กับทุกส่วนที่ประกอบกันเป็นระบบขององค์กร คนเพียงคนเดียวจะไม่สามารถนำองค์การไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ทุกคนต้องมีความรับผิดชอบร่วมกัน ต้องสร้างระบบการปฏิบัติ และการยอมรับ

สามารถ ศรีวิริยาภรณ์ (2551, พุทธศักราช, 26) กล่าวว่า การคิดเชิงระบบเป็นการใช้ทีมแห่งการเรียนรู้มาใช้กระบวนการทางความคิดที่เป็นรูปแบบ หรือโมเดลของความคิด (mental models) เพื่อนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กรต่อไป

เปี่ยมพงษ์ นัยบ้านดำน (2551, พฤศจิกายน, 26) กล่าวว่า ระบบการคิดของคนในองค์การ (systematic thinking) คือ กระบวนการคิดอย่างเป็นระบบ เป็นกระบวนการในการหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เห็นแบบแผน เห็นขั้นตอนของการพัฒนา คือเห็นทั้งป่าและเห็นต้นไม้แต่ละต้น

พรพรรณ ภูมิภ (2551, พฤศจิกายน, 26) กล่าวไว้เกี่ยวกับการคิดเชิงระบบว่า การคิดเชิงระบบ หมายถึง การคิดถึงสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่มีองภาพรวมที่เป็นระบบ และมีส่วนประกอบย่อย ๆ โดยอาศัยการคิดได้ รูปแบบโดยตรง และโดยทางอ้อม ทฤษฎีระบบ ให้แนวคิดที่ว่าแต่ละสิ่งย่อมอยู่ในเอกภพ (the universe) รวมทั้งสิ่งเล็กใหญ่เพียงใดล้วนเป็นหนึ่งหน่วยระบบ มีวงจรของการทำงาน มีปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ปัจจัยการผลิต ความเป็นระบบ ผลผลิตรวมย่อมเกิดจากการประสานงานกันหลาย ๆ ระบบ แต่ละหน่วยมีระบบการทำงานตามบทบาทหน้าที่ที่แตกต่างกัน ผลผลิตจะไหลจากหน่วยการผลิตหนึ่งไปสู่อีกหน่วยการผลิตหนึ่งอย่างครบวงจร ไม่มีที่สิ้นสุด แต่ละสิ่งในเอกภพมีความเป็นระบบตามมิติต่าง ๆ กันในเวลาเดียวกัน การคิดเชิงระบบ คือ การคิดที่มีความเข้าใจ เชื่อมโยง มีความเชื่อในทฤษฎีระบบเป็นพื้นฐานในสมอง คนปกติมีความเข้าใจเกี่ยวกับระบบในสรรพสิ่งที่อยู่ในโลกที่สอดคล้องกับทฤษฎีระบบอยู่แล้ว เพียงแต่ความสามารถในการทำได้ดีในระดับความเข้มข้นของระบบแตกต่างกัน การคิดระบบโดยอ้อม คือ การคิดเชิงระบบโดยอาศัยพื้นฐานแห่งการคิด เช่น การวิเคราะห์ การอุปมาอุปมัย การคิดสังเคราะห์ การคิดสร้างสรรค์ การประเมินค่า การคิดระบบโดยตรง คือ การคิดที่มุ่งกระทำโดยตรงมีเป้าหมายกับสิ่งใดสิ่งหนึ่งไม่จำแนกรูปแบบการติดตามพื้นฐานของมนุษย์ แต่แยกรูปแบบการคิดโดยมุ่งที่เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ โดยจำแนกออกเป็น 3 แบบ ได้แก่ การคิดเพื่อรู้เข้าใจหน่วยระบบ การคิดเพื่อวิเคราะห์และประเมินหน่วยของระบบ การคิดเพื่อออกแบบและก่อตั้งหน่วยระบบ

เซนเจ (Senge, 1990 a, p. 68) ได้ให้ความหมายของคำว่า การคิดเชิงระบบ (systematic thinking) ไว้ว่าเป็นวินัยของการมองเห็นภาพโดยรวม เห็นทั้งหมดมีกรอบที่มองเห็นความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันมากกว่าที่จะเห็นแค่เชิงเหตุผล เห็นแนวโน้มรูปแบบของการเปลี่ยนแปลง มากกว่าที่จะเห็นแค่ฉาบฉวยหรือผิวเผิน วินัยของการมองเห็นภาพโดยรวม เห็นทั้งหมด มีกรอบที่มองเห็นความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกัน มากกว่าที่จะเห็นแค่เชิงเหตุผล เห็นแนวโน้มรูปแบบของการเปลี่ยนแปลงมากกว่าที่จะเห็นแค่ฉาบฉวยหรือผิวเผิน

สรุปได้ว่า ความคิดเชิงระบบ หมายถึง กระบวนการคิดอย่างเป็นระบบ เป็นกระบวนการในการหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเป็นแบบแผน เป็นขั้นตอนของการพัฒนา มีกรอบที่เป็นเห็นความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกันมากกว่าที่จะเห็นแค่เชิงเหตุเชิงผล เห็นแนวโน้มรูปแบบของความเปลี่ยนแปลงมากกว่าที่จะเห็นแค่ผิวเผิน

## 5.2 ความสำคัญของความคิดเชิงระบบ

การคิดอย่างเป็นระบบมีความสำคัญอย่างมากกับสภาพการบริหารในยุคของการเปลี่ยนแปลงที่เต็มไปด้วยการชิงไหวชิงพริบในธุรกิจยุคนี้ เป็นต้น ทูทางปัญญาที่ผู้บริหารทุกคนจำเป็นต้องมีหากใครไม่มีจะเป็นผู้แพ้อย่างถาวร สมอของผู้บริหารต้องเข้าใจสภาพองค์ประกอบย่อยต่าง ๆ ในองค์การ เข้าใจปัจจัยพื้นฐาน ประวัติศาสตร์และพัฒนาการแต่อดีตถึงปัจจุบัน เห็นความซับซ้อนเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์ของระบบย่อย หากแก้ไขหรือดำเนินการตรงที่ใดที่หนึ่งของระบบจะกระทบส่วนอื่น ๆ ได้เช่นไร ต้องอ่านเกมได้ และอ่านเกมเป็น เวลาจะเดินหมากก็ไม่สมควรเดินหมากที่สะดว โดยขาดการเล็งเห็นหมากทั้งกระดาน เดินหมากเช่นนี้แล้วผลที่จะติดตามมาจะเกิดผลเช่นไร มีแนวทางที่คิดว่าเป็นไรบ้าง ปฏิบัติการที่เกิดขึ้นจะเป็นเช่นไร

เช่นเจ ได้ชี้ให้เห็นถึงแนวคิดพื้นฐานเดิม ๆ ที่อาจเป็นอุปสรรคของการคิดอย่างเป็นระบบไว้ 10 ตัวอย่าง อาทิ ซ่อมแก้ไขแต่ล้มเหลว โศกนาฏกรรมของคนหมู่มาก การเอาตัวรอด ความสำเร็จของผู้ที่คิดว่าตนประสบความสำเร็จ เป็นต้น

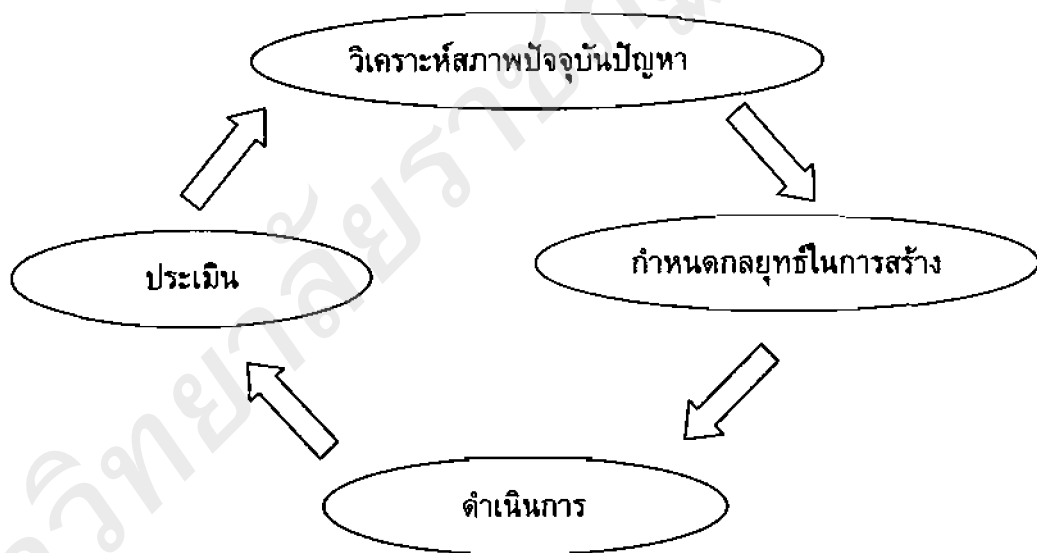
ความคิดเชิงระบบมีความสำคัญอย่างมากกับสภาพการบริหารในยุคการเปลี่ยนแปลงที่เต็มไปด้วยการชิงไหวชิงพริบ เป็นต้น ทูทางปัญญาที่ผู้บริหารทุกคนจำเป็นต้องมีหากใครไม่มีจะเป็นผู้แพ้อย่างถาวร สมอของนักบริหารคิดเข้าใจสภาพองค์ประกอบย่อยต่าง ๆ ในองค์การ เข้าใจปัจจัยพื้นฐานทางประวัติศาสตร์ และการพัฒนาการแต่ในอดีตถึงปัจจุบันเห็นความซับซ้อนเกี่ยวข้องกันของระบบย่อยหากแก้ไขหรือดำเนินการตรงที่ใดที่หนึ่งของระบบจะกระทบส่วนอื่น ๆ ได้เช่นไร ต้องอ่านสถานการณ์ได้ และอ่านได้พร้อมทั้งมีแนวทางแก้ไขและพัฒนาที่ดี

หลักการสำคัญของความคิดเชิงระบบ การคิดอย่างเป็นระบบที่ดีนั้น ต้องมีความรู้ความเข้าใจในระบบงาน และกระบวนการ มีวิธีการเชิงระบบในการร่วมคิด วิเคราะห์และปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ซึ่งมีลักษณะดังนี้ (ศุภลักษณ์ ปูประเสริฐ, 2546, หน้า 66)

1. คิดเป็นกลยุทธ์ คือ มีความชัดเจนในเป้าหมาย มีแนวทางที่หลากหลายแน่นอนในเป้าหมาย วิสัยทัศน์
2. คิดทันการ ไม่เข้าเกินการณ์ มองให้เห็นความจริง บางทีซึ่งปฏิบัติก่อนปัญหาจะเกิด
3. เล็งเห็นโอกาส ในทุกปัญหามีโอกาส ไม่ย่อท้อ สร้างประโยชน์ มองให้ได้ประโยชน์

วันเพ็ญ เจริญแพทย์ (2545, หน้า 70) กล่าวว่า กระบวนการความคิดเชิงระบบ กระบวนการสร้างเสริมองค์การแห่งการเรียนรู้ข้างต้นเป็นวิธีสร้างเสริมที่เป็นระบบ โดยเริ่มจากการคิดวิเคราะห์สภาพปัจจุบันปัญหา ซึ่งเป็นขั้นตอนแรกของการพัฒนาวิธีการเชิงระบบ เป็นการศึกษาสภาพบริบท (context) ของภาวะองค์การปัจจุบันเกี่ยวกับการส่งเสริมการเรียนรู้ การใส่ใจพัฒนาตน (personal mastery) การพัฒนาภูมิปัญญาและศักยภาพของทีมงาน การคิดเชิง

ระบบ ค่านิยม ผลตอบแทนและความก้าวหน้า ความต่อเนื่องในการพัฒนาสื่ออุปกรณ์ ฯลฯ เพื่อให้ได้ข้อมูลพื้นฐานสำหรับกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างเสริมต่อไปโดยนำข้อมูลสภาพปัจจุบัน ทั้งจุดอ่อนและจุดแข็งมาวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาและกำหนดกลยุทธ์ในการส่งเสริม ที่เหมาะสมกับสภาพทรัพยากร ข้อคิดและความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ กำหนดเป็นแผนการพัฒนาพร้อมทั้งดำเนินการตามกลยุทธ์ที่กำหนดและกำกับติดตามประเมินผล การดำเนินการ เพื่อปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ดังภาพ 6



ภาพ 6 กระบวนการคิดเชิงระบบ

สรุปได้ว่า การนำความคิดเชิงระบบมาพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จะต้องคิดเชิงระบบครบวงจร ต้องมองเห็นภาพรวมว่างานที่ทำอยู่เป็นส่วนไหนของกระบวนการทั้งหมด และหัวหน้าของแต่ละระดับต้องแยกแยะ ว่าองค์ประกอบของระบบนี้ เรื่องไหนสำคัญที่สุด เรื่องไหนสำคัญรองลงไป เรื่องไหนสำคัญที่สุดต้องทำก่อน และทำสิ่งที่สำคัญรองไปตามลำดับ เพื่อให้งานประสบผลสำเร็จมากกว่าการคิดไม่เป็นระบบครบวงจร

### 5.3 กฎของการคิดเชิงระบบ

การคิดเชิงระบบจะต้องพยายามเชื่อมต่อ (link) แต่ละองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กันและสร้างเป็นวงจรของความเป็นเหตุเป็นผล มีลักษณะเป็นวงรอบ (loop) เพื่อแสดงความสัมพันธ์ และข้อมูลย้อนกลับ ทำให้มองภาพได้ชัดเจนยิ่งขึ้น มันก็เหมือนการออกแบบกระบวนการใหม่ที่สามารถนำไปใช้ได้ การคิดเชิงระบบเป็นหลักการที่มีความสำคัญมากที่สุด เป็นวิธีการคิดการอธิบายและการทำความเข้าใจปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นด้วยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ เป็นองค์ความรู้ที่จะช่วยให้สามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงได้

เป็นระบบและมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น การคิดเชิงระบบของสมาชิกในองค์การมีส่วนสำคัญต่อการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้การคิดอย่างเป็นระบบ เป็นกระบวนการในการหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น โดยอาศัยองค์ความรู้ที่เป็นสหวิทยาการนำมาบูรณาการขึ้นเป็นความใหม่ ความคิดใหม่เป็นกรอบของการสร้างความกระจ่างในความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ เห็นแบบแผน เห็นขั้นตอนของการพัฒนาเห็นความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นสามารถทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่าง ๆ ทั้งในภาพรวมและในส่วนย่อยคือเห็นทั้งป่าและต้นไม้แต่ละต้นด้วย (see wholes instead of parts, see the forest and the trees) ดังที่เซนเจ (Senge, 1990 a, pp. 271-273) ได้เสนอกฎของการคิดเชิงระบบไว้ 11 ประการ ดังนี้

1. ปัญหาวันนี้ มาจากการแก้ปัญหาที่ผิดพลาดของวันวาน ปัญหาต่าง ๆ ทุกวันนี้ มาจากผลของการแก้ปัญหาในอดีต การแก้ปัญหา มักจะเป็นการย้ายปัญหาจากส่วนหนึ่งไปยังส่วนอื่นของระบบ ลักษณะของปัญหาก็จะเปลี่ยนแปลงไปจากปัญหาเดิม

2. แรงกระทำเท่ากับแรงสะท้อน บางครั้งการแก้ปัญหาด้วยความตั้งใจอย่างเต็มที่ กลับมีปัญหที่ต้องแก้มากขึ้น

3. พฤติกรรมจะดีขึ้นก่อนที่จะเลวลง หรือพฤติกรรมจะแย่ลงก่อนจะค่อย ๆ ดีขึ้น การแก้ปัญหาต้องใช้เวลา บางครั้งเมื่อแก้ปัญหาไปแล้วในระยะสั้นดูเหมือนว่าปัญหานั้นจะได้รับการแก้ไขแล้ว ซึ่งกว่าที่จะเห็นผลย้อนกลับมา ปัญหาดังกล่าวอาจแย่ไปกว่าเดิมหรือในทางกลับกัน ช่วงแรกของการแก้ไขปัญหาทุกอย่างอาจจะดูเลวร้าย แต่ทุกอย่างกลับค่อย ๆ ดีขึ้น

4. การแก้ปัญหาด้วยวิธีที่ง่ายที่สุดจะนำกลับตั้งต้นที่ปัญหาเดิม การเลือกวิธีที่ง่ายที่สุด ซึ่งคนทั่วไปมักจะทำ บางครั้งไม่ได้เป็นการแก้ปัญหาที่สาเหตุที่แท้จริง คนมักจะแก้ปัญหาตามความถนัดหรือความรู้ หรือปรับวิธีการแก้ปัญหาที่คล้าย ๆ กัน และเคยได้ผลมาแล้วมาประยุกต์ใช้ ซึ่งเป็นวิธีการที่ง่าย แต่ไม่ได้ช่วยแก้ปัญหาเลย

5. วิธีการแก้ อาจจะแยกว่าตัวปัญหา วิธีการแก้ปัญหาที่ง่ายที่สุดหรือการแก้ปัญหาที่ดูเหมือนว่าคล้าย ๆ มักไม่สามารถแก้ปัญหาได้เสมอไป บางครั้งการแก้ปัญหาเป็นเพียงการย้ายปัญหาหรือสร้างเงื่อนไขใหม่ ซึ่งนอกจากปัญหารับการแก้ไขแล้ว เงื่อนไขที่สร้างขึ้นใหม่ กลับกลายเป็นปัญหาเพิ่มขึ้นมาอีก

6. ยิ่งรีบยิ่งช้า วิธีการแก้ปัญหาที่เร่งรีบเป็นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ซึ่งอาจจะทำให้เกิดผลกระทบและเกิดปัญหาที่ยุ่ยากกว่า ทำให้ต้องใช้เวลาแก้มากขึ้น

7. สาเหตุและปัญหาอาจมาสัมพันธ์กันในด้านเวลาและสถานที่ ผลหรืออาการของปัญหาเป็นสิ่งที่สามารถสังเกตเห็นและชี้ว่าเป็นปัญหา แต่สาเหตุที่ก่อให้เกิดปัญหาขึ้นเป็นสิ่งที่สังเกตได้ยาก บางครั้งสาเหตุอาจจะดูเหมือนว่าไม่สัมพันธ์กับปัญหาที่เกิดขึ้น การแก้ปัญหาไม่ควรแก้ที่ปลายหรืออาการของปัญหา

8. การเปลี่ยนแปลงเล็กน้อยอาจก่อให้เกิดผลที่ยิ่งใหญ่ หลักการของคานาวัต การแก้ปัญหาที่ตรงจุดซึ่งอาจมองว่าเป็นสาเหตุเพียงเล็กน้อยแต่ในระยะยาวก็จะแก้ปัญหาได้หรือ

เกิดผลที่ยิ่งใหญ่ เปรียบเหมือนหางเสือเรือ การบิดเพียงเล็กน้อยก็จะสามารถบังคับทิศทางของเรือได้ ฝึกที่จะเรียนรู้การมองโครงสร้างของระบบมากกว่าเห็นเพียงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นโดยใช้ต้นแบบระบบที่เซนเจ (Senge) และคณะพัฒนาขึ้น เพื่อช่วยให้มองเห็นความสัมพันธ์ของกระบวนการต่าง ๆ มากกว่าเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น

9. การแก้ปัญหาอาจต้องใช้เวลานาน การแก้ปัญหาต้องใช้เวลานานปัญหาไม่สามารถมองเห็นผลของการแก้ปัญหาได้ทันที การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าอาจเป็นการหนีเสือปะจระเข้ก็ได้ ทำให้ต้องแก้ปัญหาที่สร้างขึ้นใหม่อยู่เรื่อย โดยที่ปัญหาที่แท้จริงไม่ได้รับการแก้ไขเสียที

10. การแก้ปัญหาในระบบย่อยอาจไม่แก้ปัญหาในระบบใหญ่ ระบบต่าง ๆ สามารถแบ่งแยกออกได้ การแก้ปัญหาโดยการแบ่งระบบออกเป็นส่วน ๆ จึงไม่ใช่การแก้ปัญหาที่ถาวร การแบ่งข้างออกเป็นสองส่วน ไม่ได้หมายความว่าได้ข้างเล็ก ๆ สองตัว และการรู้เฉพาะบางส่วนของข้าง เหมือนตาบอดคลำช้าง ก็ไม่สามารถอธิบายข้างได้ทั้งตัว ต้องรู้จักและเข้าใจทั้งระบบ

11. ไม่มีการตำหนิ เมื่อเกิดปัญหาขึ้น คนมักจะมองหาสิ่งอื่นว่าเป็นสาเหตุของปัญหาเข้าทำนองรำไม่ดีโทษปี่โทษกลอง การคิดเป็นระบบครบวงจรนั้น จะต้องเห็นว่าตัวเองและสาเหตุของปัญหา ต่างก็เป็นส่วนหนึ่งของระบบอันเดียวกัน

การคิดเชิงระบบมีความสำคัญอย่างมากกับสภาพการบริหารในยุคของการเปลี่ยนแปลงที่เต็มไปด้วยการชิงไหวชิงพริบในธุรกิจยุคนี้ เป็นต้น ทูตทางปัญญาที่ผู้บริหารทุกคนจำเป็นต้องมี หากใครไม่มีจะเป็นผู้แพ้อย่างถาวร สมอของผู้บริหารต้องเข้าใจสภาพขององค์กรประกอบย่อยต่าง ๆ ในองค์กร การเข้าใจปัจจัยพื้นฐาน ประวัติศาสตร์และพัฒนาการแต่อดีตถึงปัจจุบัน เห็นความซับซ้อนเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันของระบบย่อย หากแก้ไขหรือดำเนินการตรงที่ใดที่หนึ่งของระบบจะกระทบส่วนอื่น ๆ ได้เช่นไร ต้อง "อ่านเกม" ได้และอ่านเกมเป็น เวลาจะเดินหมากก็ไม่สมควรเดินหมากทีละตัว โดยขาดการเล็งเห็นหมากทั้งกระดาน เดินหมากเช่นนี้แล้วผลที่จะติดตามมาจะเกิดผลเช่นไร มีแนวทางที่ดีกว่าเช่นไรบ้าง ปฏิบัติการที่เกิดขึ้นจะเป็นอย่างไร

### 5.3 องค์ประกอบของการคิดเชิงระบบ

เซนเจ (Senge, 1990 a, pp. 275-279) ได้กล่าวถึงการคิดเชิงระบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่ามีองค์ประกอบจากกระบวนการในองค์กร ดังนี้

1. กระบวนการป้อนกลับแบบเสริมแรง (reinforcing feedback) ผลจากพฤติกรรมเสริมแรงสามารถที่จะส่งผลต่อแรงกระตุ้นขององค์กรและสามารถเร่งให้เกิดการเสื่อมขององค์กรได้เช่นเดียวกัน สำหรับการป้อนกลับการเสริมแรงที่ให้ผลในการเร่งการเติบโต จะเกิดวงรุ่งเรือง (virtuous circle) เช่นผู้จัดการรู้สึกว่าคุณน้องมีความตั้งใจเป็นพิเศษในการพัฒนาศักยภาพ ดังนั้นผู้จัดการจึงรู้สึกพึงพอใจในตัวพนักงานคนนั้นและให้การส่งเสริม ผลที่

ตามมาก็คือพนักงานคนนั้นก็ตั้งใจทำงานมากขึ้น อีกตัวอย่างหนึ่งก็คือ เมื่อคนออกกำลังกาย แล้วรู้สึกดีก็จะออกกำลังกายมากขึ้น และจะมีรูปร่างที่ดีขึ้น สุขภาพแข็งแรง และคนก็ยังมีความพึงพอใจในการออกกำลังกายต่อไป จะเห็นว่าผลลัพธ์ที่ได้จากการป้อนกลับของการเสริมแรงเป็นสิ่งที่ดี และคงมีความพึงพอใจต่อไป แต่ในทางตรงกันข้ามกระบวนการป้อนกลับแบบเสริมแรงก็มีผลในการเร่งให้เกิดความเสื่อมได้เร็วขึ้น เรียกว่าวงโรยรา (vicious circle) ยกตัวอย่างเช่น ผู้จัดการไม่เห็นความตั้งใจในการทำงานของตัวลูกน้อง ผู้จัดการก็ไม่ให้ความสนใจและไม่ให้การส่งเสริม ทำให้ลูกน้องหมดกำลังใจและแสดงพฤติกรรมไม่ตั้งใจทำงานมากขึ้น อีกตัวอย่างหนึ่งก็คือเมื่อเปิดเทอม เจนเป็นเด็กนักเรียนที่ไม่ตั้งใจเรียนเพราะเพิ่งย้ายโรงเรียนมา ส่งผลให้ครูรู้สึกว่าเจนไม่ตั้งใจเรียน ในเทอมต่อมาครูก็ไม่เอาใจใส่ในตัวเจน ทำให้ผลการเรียนของเจนลดลง กระบวนการป้อนกลับแบบเสริมแรงสามารถนำไปใช้ในการทำงานได้ การป้อนกลับจะส่งผลเป็นจุดเล็ก ๆ ที่สามารถขยายใหญ่ขึ้นมาได้ เช่น ธนาคารอาจจะเสื่อมได้ ถ้าลูกค้าไม่แน่ใจในระบบการเงินและพูดต่อ ๆ กันไป ทำให้ธนาคารขาดความน่าเชื่อถือ กลายเป็นปัญหาใหญ่ของธนาคาร เป็นต้น ดังนั้นในการคิดเชิงระบบจะทำให้เข้าใจถึงภาพรวมที่เกิดขึ้น

2. ความสมดุลของกระบวนการ (balancing process) มันจะมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมที่บรรลุเป้าหมาย เมื่อไม่บรรลุเป้าหมายก็จะไม่เกิดความสมดุล เช่น ถ้าขับรถในระหว่างทาง 60 ไมล์ โดยใช้เวลาในการเดินทาง 1 ชั่วโมง คนขับรถก็จะขับรถด้วยความเร็ว 60 ไมล์ต่อชั่วโมง เพื่อให้ถึงที่หมายในเวลาที่กำหนด ถ้ามีการหยุดรถก็จะทำให้เสียเวลา จะเกิดกระบวนการเสียสมดุล เป็นต้น แม้แต่ในร่างกายของคนก็จะมีสมดุล เช่น อุณหภูมิในร่างกาย เมื่ออุณหภูมิสูงขึ้นหรือต่ำลง ร่างกายก็ต้องปรับตัวให้กลับสู่สมดุล เพื่อให้การทำงานของร่างกายเป็นไปอย่างปกติ เมื่อมีอาการหวัดร่างกายก็ปรับตัวโดยการรับประทานยา ถ้าร่างกายอ่อนเพลียก็จะแสดงอาการอยากพักผ่อน หรือเมื่ออากาศหนาวคนก็จะหิบบเสื้อกันหนาวมาใส่ เป็นการแสดงถึงกลไกที่พยายามปรับตัวเพื่อเข้าสู่ภาวะสมดุลในการทำงาน กระบวนการสมดุลจะเกิดขึ้นได้ เป้าหมายต้องมีความชัดเจน เช่น องค์กรต้องการรับพนักงานใหม่ แต่จะรับจำนวนเท่าไรขึ้นอยู่กับความต้องการแรงงานและอัตราการเติบโตของงาน เป็นตัวกำหนดปริมาณของพนักงานใหม่ เป็นต้น ในองค์กรและสังคมเป็นองค์กรที่มีความซับซ้อนเพราะมีกระบวนการป้อนกลับของข้อมูลมากมาย การทำงานต้องมีการวางแผนระยะยาวก็เพื่อปรับสมดุลในอนาคต กระบวนการสมดุลจะเห็นยากกว่าวงจรของการเสริมแรงเพราะมันเหมือนไม่มีอะไรเกิดขึ้น กระบวนการสมดุลอาจจะสร้างปัญหาได้ถ้าไม่เข้าใจมันอย่างแท้จริง จะเห็นว่าการจะคิดเชิงระบบได้จะต้องมีความเข้าใจในความสมดุลของการป้อนกลับ ซึ่งจะช่วยให้เห็นระบบทั้งระบบ

3. การหน่วงเวลา (delays) เป็นช่วงเวลาระหว่างการใส่ปัจจัยเข้าจนถึงการแสดงผลเหมือนกับการลงทุนในการผลิตและต้องใช้เวลา เพื่อรอให้ถึงเวลาของการเก็บเกี่ยว ผลผลิตการคิดเชิงระบบต้องมีตัวแปรในเรื่องของการรอ เพราะจะทำให้มุมมองภาพในระยะยาวได้ ในการทำงานผลงานจะเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป ดังนั้นก็ต้องรอเพื่อที่จะชื่นชมผลงาน

การใช้เวลาจะทำให้เห็นผลของการกระทำได้ ในองค์การของประเทศญี่ปุ่นจะให้ความสำคัญกับการลดเวลาโดยการบริหารเวลาให้ใช้น้อยที่สุดแต่ผลงานไม่ลดลง ถ้าจะเปรียบเทียบกับเครื่องทำน้ำร้อน จะเห็นว่าเมื่อเปิดเครื่องอุณหภูมิของน้ำยังไม่ได้ตามที่ต้องการ ต้องรอสักระยะหนึ่ง อุณหภูมิของน้ำจึงจะเป็นตามที่กำหนด ถ้าไม่เข้าใจเวลารอ เร่งอุณหภูมิของน้ำให้สูงขึ้น น้ำที่ออกมาอุณหภูมิก็จะสูงเกินความต้องการและอาจลวกเป็นอันตรายต่อผู้ใช้ได้ จะเห็นว่าในการเปลี่ยนแปลงก็ต้องค่อย ๆ เปลี่ยนเพื่อลดการต่อต้าน และผู้ที่เปลี่ยนแปลงก็ต้องเข้าใจในเรื่องของการรอ ในกระบวนการป้อนกลับของการเสริมแรงก็ต้องใช้เวลาในการรอ

ดังนั้น การที่จะคิดเชิงระบบได้ต้องอาศัยการป้อนกลับการเสริมแรง (reinforcing feedback) ความสมดุลของกระบวนการ (balancing process) และการรอเวลา (delays)

สรุปได้ว่า การนำความคิดเชิงระบบมาพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จะต้องคิดเชิงระบบครบวงจร ต้องมองเห็นภาพรวมว่างานที่ทำอยู่เป็นส่วนไหนของกระบวนการทั้งหมด และหัวหน้าของแต่ละระดับต้องแยกแยะ ว่าองค์ประกอบของระบบนี้ เรื่องไหนสำคัญที่สุด เรื่องไหนสำคัญรองลงไป เรื่องไหนสำคัญที่สุดต้องทำก่อน และทำสิ่งที่สำคัญรองไปตามลำดับ เพื่อให้งานประสบผลสำเร็จมากกว่าการคิดไม่เป็นระบบครบวงจร โดยที่ความคิดเชิงระบบของบุคลากรในสถานศึกษา จะเป็นกระบวนการในการหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเป็นแบบแผน เป็นขั้นตอนของการพัฒนา มีกรอบที่เห็นความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกันมากกว่าที่จะเห็นแค่เชิงเหตุเชิงผล เห็นแนวโน้มรูปแบบของความเปลี่ยนแปลงมากกว่าจะเห็นแค่ผิวเผิน

จากหลักของวินัย 5 ประการที่กล่าวมาข้างต้น กล่าวโดยสรุปได้ว่า การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้นั้นต้องเริ่มจากการพัฒนาตัวบุคคลให้มีความรอบรู้แห่งตน (personal mastery) ในองค์การ โดยการเสริมสร้างนิสัยให้เป็นบุคคลผู้ใฝ่รู้ทั้งด้านความคิดวิทยาการและข้อมูลใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา พร้อมกับนำข้อมูลความรู้ใหม่ ๆ เหล่านั้นมาพัฒนาปรับปรุงโครงสร้างความคิดที่มองโลกตามการเรียนรู้จากความสำเร็จและความล้มเหลวของเพื่อนร่วมงาน ท้ายที่สุดจากการปรับปรุงทัศนคติลักษณะการทำงานต่าง ๆ เป็นจริงก็ก่อให้เกิดแบบจำลองความคิด (mental models) เป็นการมองโลกและการตัดสินใจให้เหมาะสมและทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อม ต่อจากนั้นจึงโยงเข้าสู่ความสัมพันธ์กับองค์การโดยการสร้างความเข้าใจในทิศทางขององค์การในอนาคตให้ตรงกัน พูดจาสื่อสารด้วยภาษาแห่งความเข้าใจเดียวกันเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (shared vision) และเมื่อเข้าใจถึงสิ่งที่จะทำในอนาคตแล้ว จึงก้าวไปสู่การเรียนรู้เป็นทีม (team learning) ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่ความรู้ในข้อมูลเพื่อการตัดสินใจวิธีการคิดการมองปัญหาและที่สำคัญยิ่งก็คือ การที่จะบรรลุถึงความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสมบูรณ์ได้ก็ด้วยการที่สมาชิกแต่ละคนนำความรู้ต่าง ๆ เหล่านี้มาคิดวิเคราะห์เชิงระบบ (systematic thinking) ทั้งนี้เพื่อให้เห็นภาพรวมและความสามารถระบุประเด็นที่ต้องตัดสินใจได้ถูกต้องตรงจุด แทนการตัดสินใจ

แก้ไขปัญหาลงไปในแต่ละจุดย่อย ๆ เป็นการแก้ไขที่อาจไม่ตรงจุดไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอและไม่คุ้มค่ากับทรัพยากรที่ใช้ไป

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สำหรับงานวิจัยเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ จากการศึกษาค้นคว้า สรุปได้ดังนี้

#### 1. งานวิจัยในประเทศ

วันเพ็ญ เจริญแพทย์ (2545, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอบ้านค่าย จังหวัดระยอง พบว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอบ้านค่าย จังหวัดระยอง มีพฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

ศุภลักษณ์ ปูประเสริฐ (2546, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มงานพยาบาล วิชาชีพ โรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร พบว่าบรรยากาศขององค์กรเสริมพลังอำนาจในงาน ภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าผู้ช่วยมีความสัมพันธ์ทางบวกเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มงานพยาบาล โรงพยาบาลรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร

คำเนิง ผุดผ่อง (2547, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก พบว่า ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

ปาลิกา นิธิประเสริฐกุล (2547, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา ปัจจัยด้านภาวะผู้นำและองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก พบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารและองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก พบว่าผู้นำของผู้บริหารและองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

โพธิยา คำผิว (2548, บทคัดย่อ) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนอำเภอเมืองสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 1 พบว่าปัจจัยที่สำคัญต่อองค์การแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ทิพย์วรรณ รอดคุ้ม (2548, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา พฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 พบว่าพฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้วเขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีพฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้เป็นทีมมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านความรอบรู้แห่งตน ด้านแบบแผนความคิดอ่าน และด้านความคิดเชิงระบบ ตามลำดับ

อุสาห์ เจียมจันทร์ (2549, บทคัดย่อ) ได้ศึกษา องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 พบว่า ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 จำแนกตามขนาดโรงเรียนโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

ทัศนีย์ อวรัญญู (2549, บทคัดย่อ) พฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอลำลูกเกด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาอำเภอลำลูกเกด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 มีพฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารจำแนกตามประสบการณ์การบริหารมากและน้อย โดยรวมและรายด้าน แตกต่างอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อเปรียบเทียบตามประเภทสถานศึกษาจำแนกเป็น ประถมศึกษา ขยายโอกาสทางการศึกษา มัธยมศึกษา และเอกชน มีพฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมและรายด้าน แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

## 2. งานวิจัยต่างประเทศ

ฟอร์ด (Ford, 1997) ได้ศึกษาการมุ่งสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ กลุ่มตัวอย่างคือ ข้าราชการของรัฐนิวฟาว์นแลนด์ ประเทศแคนาดา ผลการศึกษาพบว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ของรัฐบาลกำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการจัดระบบใหม่ การลดขนาดขององค์การหรือแม้แต่การรวมองค์การเข้าด้วยกัน การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้เป็นผลให้ผู้นำและบุคลากรในองค์การต้องเปลี่ยนแปลงตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีกลยุทธ์ต่าง ๆ คือ การแข่งขันความคิดเห็น การทำงานเป็นทีม การเปิดรับการเรียนรู้อย่างจริงจังในทุกกระดับ ซึ่งเป็นไปตามความคิดเห็นของเซนเจ ที่เรียกว่า การเปลี่ยนแปลงในองค์การเช่นนี้ว่าการเรียนรู้ขององค์การ

เฮตรันด์ (ธงชัย สันติวงษ์, 2544, หน้า 98) ได้ทำการศึกษาเครื่องมือสำหรับการศึกษาค้นคว้าเพื่อมุ่งสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ โดยศึกษาตามแนวคิดของ เบอร์ก, และกัลล์ (Borg, & Gall) ซึ่งได้ศึกษาเครื่องมือที่ใช้ในการมุ่งสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ของนักศึกษาโดยเครื่องมือการเรียนรู้ 85 อย่าง บรรจุอยู่ในคู่มือ ซึ่งสามารถจัดกลุ่มออกเป็น 10 กลุ่มประกอบด้วย การสื่อสาร การระดมสมอง การประเมิน การประยุกต์ใช้ การจัดทำมาตรฐานการคิดทางคณิตศาสตร์ มนุษย์สัมพันธ์ การจัดทำกระบวนการ และการวางแผน ใช้เครื่องมือผลการศึกษาพบว่า คู่มือนี้เป็นเครื่องมือที่

ส่งผลต่อการพัฒนากระบวนการทำงานของผู้บริหารการศึกษาด้านการแก้ปัญหา การกระตุ้นความคิดและการตัดสินใจ

แมคแคนลีย์, และคิมซี (Mc Canally, & Kimcee, 1997) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาในแง่มุมมองของวัฒนธรรมองค์กรซึ่งสนับสนุนในการสร้างสรรค์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาในองค์กรแห่งหนึ่งตามแนวคิดทฤษฎีของเซนเจ ในเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ 4 แบบ การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพที่วิเคราะห์เชิงลึกในองค์กรที่ใช้วินัย 5 ประการ ตามแนวคิดของ เซนเจ โดยการเก็บรวบรวมการสัมภาษณ์สมาชิกในองค์กร เอกสาร และการจดบันทึกของนักวิจัย ผลการศึกษาพบว่า มี 7 ด้านซึ่งมีผลกระทบต่อองค์กรใน 4 ด้าน ที่สำคัญมีความสัมพันธ์อย่างมากในแง่มุมมองของวัฒนธรรมองค์กรและความสามารถขององค์กรที่จะสามารถปฏิบัติตามวินัย 5 ประการตามแนวคิดของเซนเจ ส่วน 3 ด้านแสดงให้เห็นว่ามีผลน้อยหรือไม่มีอิทธิพลกับวัฒนธรรมหรือการปฏิบัติตามวินัย 5 ประการ พื้นฐานที่สนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ โปรแกรมการประสานความร่วมมือ (corporate) การเป็นที่เลี้ยง (mentoring) การปฏิบัติที่ได้รับความนิยม (selection Practices) โปรแกรมการฝึกอบรมและการพัฒนา (training and development program) กระบวนการของแต่ละบุคคล (individual department process) และ ความล่าช้าในระยะก้าวของธุรกิจ (slowing the pace of the business) ส่วนพื้นฐานที่ไม่สนับสนุนให้เกิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ประกอบไปด้วย ความแตกแยกในงานและแผนก การกำจัดของแหล่งข้อมูล ระบบการติดต่อสื่อสารที่มีจุดอ่อน ความเข้มงวดของเวลา รวมทั้งการประสานงานและระยะก้าวทางธุรกิจ (the pace of the business)

ไบเรมา และเบอร์ดิช (Bierema & Berdish, 1999 ซึ่ง ปัทมา จันทวิมล, 2544, หน้า 104) ได้อธิบายถึงงานวิจัยเรื่องการสร้างการเรียนรู้: กรณีศึกษาผลลัพธ์และการเรียนรู้บทเรียน Creating a Learning Organization: A case Study of Outcomes and Lesson Learned ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลของการจัดองค์การเพื่อการเรียนรู้โดยใช้วินัย 5 ประการ ของ เซนเจ ในแผนกไฟฟ้าและเชื้อเพลิง (Electrical & Fuel Handling Division : EFHD) ของบริษัทฟอร์ด มอเตอร์ ว่าพนักงานประยุกต์ใช้ความคิดรวบยอดเกี่ยวกับทฤษฎีขององค์การเพื่อการเรียนรู้ได้อย่างไรและอะไรคืออุปสรรคของการเกิดการใช้กระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ผลการวิจัยสรุปได้ว่าแผนกไฟฟ้าและเชื้อเพลิง ประสบความสำเร็จมากในการนำองค์การเพื่อการเรียนรู้มาใช้ในการเรียนรู้ ไม่ว่าจะเป็นบุคคล ผู้เข้าร่วมโครงการในการศึกษาวิจัยเกิดการพัฒนาพลังแห่งตนและ สามารถถ่ายทอดการเรียนรู้ไปใช้ในการทำงานมีการประเมินตนเองมีความคิดไตร่ตรองและมีวิสัยทัศน์ที่เปลี่ยนแปลงไป มีปฏิสัมพันธ์กับคนรอบข้างและชุมชนดีขึ้น การพัฒนาอาชีพ พบว่ามีการพัฒนาด้านส่วนตัวมากกว่าอาชีพและยอมรับการเรียนรู้ของตนสามารถถ่ายทอดมาสู่การทำงานได้ การเรียนรู้เป็นกลุ่ม มีการสนทนาและเปิดใจกว้างเพื่อรับรู้ความคิดรวบยอด และประยุกต์มาใช้งาน ส่วนอุปสรรคของการเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้ได้แก่ การสนับสนุนด้านการจัดการ สนับสนุนจากกลุ่มเพื่อนร่วมงานและทรัพยากรที่มีจำกัด

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะเห็นได้ว่า องค์กรหรือหน่วยงานจะสามารถพัฒนาได้จากการที่สมาชิกในองค์กรเกิดการเรียนรู้จากการทำงานอย่างเป็นระบบ มีแบบแผนทางความคิด เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และเรียนรู้ในการทำงานเป็นทีม หรืออาจกล่าวได้ว่าองค์กรจะพัฒนาได้นั้นปัจจัยที่สำคัญ คือ ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของหน่วยงานนั้น ๆ ดังนั้นในสถานศึกษาซึ่งมีหน้าที่ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน การที่จะจัดการศึกษาให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่คาดหวังนั้น ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาต้องใช้พฤติกรรมกรรมการบริหารและการดำเนินงานบนการเปลี่ยนแปลง บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง องค์กรแห่งการเรียนรู้จึงเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ จากการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพพร้อมกันทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่อง