

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ เขต 2 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 1.1 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 1.2 ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้
2. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน
 - 2.1 องค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน
 - 2.2 ความจำเป็นในการพัฒนาโรงเรียนไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 2.3 บุคคลที่มีบทบาทในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 2.4 แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน
3. นโยบายการจัดการศึกษา
 - 3.1 นโยบายการจัดการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
 - 3.2 การจัดการศึกษาของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ เขต 2
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
5. สรุป แนวคิดและหลักการที่นำไปสู่การกำหนดแนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน
 - 5.1 การเป็นบุคคลที่รอบรู้
 - 5.2 การมีแบบแผนของความคิด
 - 5.3 การมีวิสัยทัศน์ร่วม
 - 5.4 การเรียนรู้เป็นทีม
 - 5.5 การคิดเชิงระบบ

1. แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

1.1 ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

สำหรับความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่นักวิชาการกล่าวถึงและนำมาอ้างอิงในการศึกษาครั้งนี้ มีมุมมองในระดับองค์การที่แคบและกว้างต่างกัน โดยนักวิชาการหลายท่านได้พยายามอธิบายความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ดังนี้

กัลยาณี คำแดง (2542 : 19) ได้สรุปความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า หมายถึง องค์การที่มุ่งเน้น กระตุ้นเร่งเร้าและจูงใจให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้พัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา และยังเป็นการขยายศักยภาพให้กับสมาชิกภายในองค์การที่จะลงมือปฏิบัติภารกิจ ให้สำเร็จลุล่วง หรือสร้างผลงานที่พึงประสงค์อย่างแท้จริง โดยอาศัยรูปแบบการทำงานเป็นทีมและการเรียนรู้ร่วมกัน ตลอดจนมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบที่ประสานกัน

ชวินท์ ชัมมนันท์กุล (2540 : 13) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่า คือ องค์การที่สามารถเรียนรู้และสร้างความรู้เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะ ที่จะก่อเกิดความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการไปสู่เป้าหมายร่วมขององค์การ

วีรุธ มามะศิริรานนท์ (2547 : 21) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่า หมายถึง กระบวนการหนึ่งของการบริหารที่มุ่งเน้นในองค์การและบุคลากร มีกระบวนการทำงานที่เพียบพร้อมไปด้วยประสิทธิภาพ และมีผลการปฏิบัติงานเต็มเปี่ยมไปด้วยประสิทธิภาพเชื่อมโยงรูปแบบการทำงานเป็นทีม เข้ากับกระบวนการในการเรียนรู้และสร้างความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง แล้วเปิดโอกาสให้ทีมงานนั้นทำงานประยุกต์เข้ากับงาน มีการส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการคิดริเริ่ม และสร้างสรรค์อันเป็นผลให้เกิดศักยภาพของทีมงาน ในการพัฒนาผลผลิตและสร้างนวัตกรรมต่าง ๆ เป็นช่องทางให้ได้รับความจงรักภักดีต่อผลผลิตและการบริการจากผู้รับบริการที่สามารถเพิ่มส่วนแบ่งและเพิ่มพูนกำไร และกระบวนการพัฒนาประสิทธิภาพประสิทธิผลนั้น จะต้องดำเนินการด้วยความร่วมแรงร่วมใจ ให้เป็นไปด้วยความรวดเร็วมากยิ่งขึ้นกว่าการแข่งขันและความเปลี่ยนแปลงที่มีอยู่ในโลกยุคโลกาภิวัตน์นี้

สุนทรี กุลนันทน์ (2539 : 66) ได้สรุปความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า หมายถึง สถานที่หรือกลุ่มคนที่ใช้กระบวนการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่องของสมาชิกทั้งหมด ทั้งในระดับกลุ่มบุคคล กลุ่ม องค์การ และชุมชน เป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาและใช้ศักยภาพของสมาชิกเหล่านั้นเพื่อบรรลุผลที่ตั้งใจไว้ของสมาชิก และเพื่อให้้องค์การสามารถปฏิรูปตนเองอย่างต่อเนื่องในระยะยาวได้ในเวลาเดียวกัน

อภันตรี รอดสุทธิ (2541 : 12-13) ได้กล่าวไว้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์การซึ่งคนในองค์การได้ขยายขอบเขตความสามารถของคนอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับกลุ่มบุคคล

ระดับกลุ่มและระดับองค์กร เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิกทุก ๆ คนที่มีการเปลี่ยนแปลงในความคิด ภูมิปัญญา ความรู้ความเข้าใจให้ทันกับความเปลี่ยนแปลง และมักจะมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงขององค์การอย่างต่อเนื่อง

เซ็นจ์ (Senge. 1990 : 1) ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ ว่าเป็นองค์การที่ซึ่งบุคคลในองค์การได้ขยายขอบเขตความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์การที่มีรูปแบบของความคิดใหม่ ๆ เกิดขึ้นและมีการขยายขอบเขตของแบบแผนความคิดเป็นที่ซึ่งสามารถสร้างแรงบันดาลใจใหม่ ๆ ได้อย่างอิสระ เป็นที่ซึ่งสมาชิกขององค์การการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องถึงวิธีที่จะเรียนรู้ร่วมกับคนอื่น และวิธีการที่จะเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์การ

เพ็ดเลอร์, เบอร์กอยน์ และบอยเดลล์ (Pedler, Burgoyne and Boydell. 1991 : 1-2) ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า หมายถึง องค์การที่อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้แก่สมาชิกทุกคน และเป็นองค์การที่ปฏิรูปตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยต้องสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ที่ดีและกระตุ้นทุกคนให้เรียนรู้ รวมทั้งต้องสร้างและคำนึงถึงความสามารถในการเรียนรู้ด้วยตนเองของพนักงานด้วย

จากความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ข้างต้นนี้ สรุปได้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้หมายถึง องค์การที่มีการปฏิรูปอย่างต่อเนื่อง อำนวยความสะดวก กระตุ้น และการสร้างบรรยากาศของการเรียนรู้ เน้นกระบวนการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นทุกระดับ ซึ่งบุคลากรในองค์การสามารถขยายขอบเขตความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่ระดับบุคคลในระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริงมีการเรียนรู้ร่วมกันทั้งบทเรียนที่ผิดพลาดและประสบความสำเร็จ สามารถนำความรู้มาปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนในองค์การ จนนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน ซึ่งผู้วิจัยจะได้นำไปวิเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยต่อไป

1.2 ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้

เราจะทราบได้อย่างไรว่าองค์กรนั้น ๆ มีลักษณะของการเรียนรู้ (Learning characters) จะเห็นได้ว่าองค์กรที่มีการเรียนรู้นั้น เป็นกระบวนการที่มีลักษณะเคลื่อนไหว ยืดหยุ่น เป็นพลวัตที่ไม่หยุดนิ่งหรือพึงพอใจกับความสำเร็จที่มีอยู่ นอกจากนั้น สมาชิกขององค์การต้องมีการขนานวาทหาความรู้มาแบ่งปันเผยแพร่แก่กัน เพื่อพัฒนางานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

มาร์ควอร์ดท และเรย์โนลด์ส (Marquardt and Reynolds. 1994 : 23) ได้เสนอประเด็นเพื่อพิจารณาถึงลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ ที่สามารถนำไปกำหนดเป็นข้อปฏิบัติหรือกิจกรรมขององค์การได้ เพื่อให้เห็นภาพลักษณ์ขององค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

1. การเล็งเห็นโอกาสในความไม่แน่นอนเพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้า
2. มีการสร้างความเข้าใจใหม่ ๆ ด้วยข้อมูลที่เป็นกลาง จากวิธีหยั่งรู้ คาดคะเน
3. สามารถปรับตัวและสอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงได้ดี
4. การสนับสนุนให้พนักงานในระดับล่างสุดมีโอกาและสามารถอธิบายความคืบหน้า และอุปสรรคในการทำงานได้
5. การสนับสนุนให้ผู้บริหารเป็นผู้ชี้แนะ เป็นพี่เลี้ยง เป็นที่ปรึกษา เป็นผู้กำหนดการเรียนรู้แก่สมาชิกขององค์การ
6. ต้องสร้างวัฒนธรรมของการให้เสริมและการเปิดเผยข้อมูลในองค์การ
7. มีมุมมองโดยภาพรวม และเป็นระบบที่เห็นและเข้าใจระบบ กระบวนการและความสัมพันธ์ต่าง ๆ ขององค์การ
8. มีวิสัยทัศน์ เป้าหมายและค่านิยมรวมกันทั่วทั้งองค์การ
9. มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจด้วยการเพิ่มอำนาจปฏิบัติแก่พนักงานในองค์การ
10. เป็นผู้ที่เปี่ยมแบบเกี่ยวกับการกล้าเสี่ยง กล้าทดลองปฏิบัติที่คิดดีแล้ว
11. มีระบบต่าง ๆ เพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน และใช้ประโยชน์จากการเรียนรู้ในธุรกิจ
12. คำนึงถึงความต้องการ ความคาดหวังของลูกค้าผู้ใช้บริการ
13. มีส่วนเกี่ยวข้องกับชุมชน
14. การเชื่อมโยงการพัฒนาตนของพนักงานให้เข้ากับการพัฒนาองค์การโดยภาพรวม
15. มีการสร้างเครือข่ายในองค์การด้านเทคโนโลยี
16. มีการสร้างเครือข่ายในธุรกิจของชุมชน
17. ให้โอกาสในการเรียนรู้ทางประสบการณ์
18. คัดค้านแนวการปฏิบัติที่จะทำให้งานล่าช้า
19. มีการให้รางวัลต่อความคิดริเริ่ม และมีการจัดตั้งโครงสร้างรองรับความคิดดังกล่าว
20. สร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์การ
21. มุ่งสู่การปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง
22. ให้การสนับสนุน ส่งเสริมการจัดตั้งทีมปฏิบัติงานทุกรูปแบบ
23. มีการใช้คณะทำงานที่มีผู้ปฏิบัติมาจากหลาย ๆ ส่วนงาน
24. มีการใช้ระบบการสำรวจและประเมินทักษะถึงสมรรถนะในการเรียนรู้
25. มีการมององค์การว่าสามารถเรียนรู้และเติบโตได้

เพดเลอร์, เบอร์กอยน์ และบอยเดลล์ (Pedler, Burgoyne and Boydell. 1991 : 18 – 17) ได้กล่าวถึงลักษณะที่เหมาะสมของการเป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้ว่ามีองค์ประกอบของการเป็นองค์กรหรือบริษัทแห่งการเรียนรู้ ควรแบ่งออกเป็น 5 ด้าน ประกอบด้วย 11 กระบวนการดังนี้

1. ด้านกลยุทธ์ (Strategy) ได้แก่

1.1 ใช้การเรียนรู้เป็นกลยุทธ์ขององค์กร (Learning approach to strategy) ปกติแล้วบริษัทจะปรับแต่งทิศทางและกลยุทธ์ไปในทิศทางที่เหมาะสม การก่อรูปของนโยบายและกลยุทธ์จะเป็นกระบวนการเรียนรู้ด้วยในขณะเดียวกัน เสมือนเป็นการทดลองทางการบริหาร แผนธุรกิจถูกเกี่ยวข้องและปรับแต่งอยู่ตลอดเวลาที่นำไปใช้การทดลองในเรื่องเล็ก ๆ และให้มีการสะท้อนข้อมูลกันถูกสร้างในกระบวนการวางแผนเพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

1.2 มีการสร้างนโยบายแบบมีส่วนร่วม (Participative policy making) สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการก่อตัวของนโยบายและกลยุทธ์ นโยบายมีนัยสำคัญที่มีอิทธิพลในมุมมองของการเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งความผูกพันที่อยู่เหนือความแตกต่างและการทำงานที่อาจสร้างความขัดแย้ง นโยบายต้องสะท้อนค่านิยมของสมาชิกทุกคนมิใช่แต่ผู้บริหารระดับสูง

2. ด้านการมองภายในองค์กร (Looking in) ได้แก่

2.1 การให้ข่าวสารข้อมูล (Information) ถูกใช้สำหรับการทำความเข้าใจกัน ไม่ใช่เพื่อให้รางวัลหรือโทษ เทคโนโลยีสารสนเทศถูกใช้สร้างฐานข้อมูลและระบบการสื่อสารที่ช่วยทุกคนให้เข้าใจว่ากำลังจะไปทางไหน คนสามารถได้รับการสะท้อนข้อมูลว่าการทำงานของตนเป็นอย่างไร ทำให้เข้าใจว่าธรรมชาติและนัยสำคัญของความแปรปรวนของระบบและการแปลความข่าวสารสอดคล้องกัน เทคโนโลยีสารสนเทศถูกใช้สร้างฐานข้อมูล ระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารที่ช่วยให้เข้าใจว่าอะไรกำลังดำเนินอยู่และการตัดสินใจที่ดีควรเป็นอย่างไร

2.2 การสร้างการตรวจสอบและควบคุม (Formative accounting and control) ระบบของการตรวจสอบงบประมาณ และการรายงานถูกจัดขึ้นเพื่อช่วยในการเรียนรู้ ทุกคนรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานที่รับผิดชอบทรัพยากรของตนเอง พนักงานบัญชีและการเงินมีฐานะเป็นที่ปรึกษาและให้คำแนะนำ ระบบควบคุมถูกออกแบบและดำเนินไปเพื่อสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าระบบการเงินกระตุ้นหน่วยงานและบุคคลให้เกี่ยวกับการลงทุน

2.3 การแลกเปลี่ยนภายใน (Internal exchange) แผนกผลิตงานมองว่าแผนกอื่น ๆ เป็นลูกค้า และผู้จัดหาวัตถุดิบที่เจรจาและมีข้อตกลงกันเรื่องคุณภาพ ราคาและการส่งมอบ แต่ละแผนกสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าภายในเหล่านี้ และยังคงตระหนักถึงความต้องการขององค์กรโดยรวมด้วย ผู้จัดการกระตุ้นการสื่อสาร การเจรจาต่อรองและการทำสัญญามากกว่าจะควบคุม

แบบใช้อำนาจบังคับบัญชา แผนกผลิตงานสามารถพูดอย่างอิสระและตรงไปตรงมากับแผนกอื่น ๆ เพื่อแลกเปลี่ยนและให้ความช่วยเหลือ รวมทั้งสามารถที่จะริเริ่มด้วยตนเองได้

2.4 การให้รางวัลอย่างยืดหยุ่น (Reward flexibility) สมมุติฐานขั้นพื้นฐานและค่านิยมภายใต้ระบบรางวัลตอบแทนถูกใช้และแบ่งปันกันในองค์กร โดยศึกษาเรื่องธรรมชาติของรางวัลอย่างลึกซึ้งและระบบรางวัลแบบมีตัวเล็อก ถูกทดสอบ อภิปรายและทดลองใช้ รูปแบบการทำงานแบบยืดหยุ่นทำให้คนมีการเข้าร่วม และความคาดหวังเกี่ยวกับรางวัลแตกต่างกัน ทุกคนต้องเกี่ยวข้องกับการกำหนดธรรมชาติและรูปแบบของระบบการให้รางวัลทั้งหมด

3. ด้านโครงสร้าง (Structures) โครงสร้างที่กระจายอำนาจ (Enable structure) บทบาทและอาชีพเป็น โครงสร้างที่มีความยืดหยุ่นเป็นไปเพื่อการทดลองการเติบโตและการปรับตัว การประเมินผลการปฏิบัติงานถูกใช้ในการเรียนรู้และพัฒนามากกว่าเพื่อให้รางวัลหรือลงโทษ แผนกผลิตงานและแผนกอื่น ๆ ถูกมองว่าเป็น โครงสร้างชั่วคราวที่สามารถยืดหยุ่นในการตอบสนองการเปลี่ยนแปลง มีกฎระเบียบและกระบวนการ แต่สามารถเปลี่ยนแปลงได้บ่อย ๆ ภายหลังการทบทวนและอภิปรายกันซึ่งเป็นการทดลองรูปแบบโครงสร้างใหม่

4. ด้านการมองภายนอก (Looking out) ได้แก่

4.1 พนักงานเป็นเสมือนผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Boundary workers as environmental scanner) เป็นส่วนหนึ่งของงานของทุกคนที่จะรวบรวมนำกลับมาและรายงานข่าวสารเกี่ยวกับสิ่งที่เกิดขึ้นภายนอกบริษัท การประชุมทุกครั้งในบริษัทตามปกติจะร่วมกันทบทวนว่าอะไรกำลังจะเป็นไปในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ มีการพบกับกลุ่มตัวแทนหรือลูกค้า ผู้จัดการสมาชิกชุมชนและหาว่าอะไรสำคัญสำหรับเขา มีระบบและกระบวนการสำหรับแบ่งปันข้อมูลข่าวสารจากภายนอกบริษัท ได้รับความก้าวหน้าทางวิชาการด้านเศรษฐศาสตร์ การตลาดเทคโนโลยี สังคมการเมืองและแนวโน้มของโลก รวมทั้งทดสอบว่ามีผลกระทบต่อธุรกิจของเราอย่างไร

4.2 การเรียนรู้ข้ามองค์กร (Inter-company learning) มีการพบกับคู่แข่งกันเพื่อแบ่งปันความคิดและข้อมูลข่าวสารเป็นประจำ คนจากบริษัทมีความสัมพันธ์กับหุ้นส่วนทางธุรกิจรวมทั้ง ผู้จัดการลูกค้าและคู่แข่ง โดยมีส่วนร่วมในการเรียนรู้เหตุการณ์ต่าง ๆ ร่วมกันกับผู้จัดการลูกค้า และ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ ใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดในอดีตในอุตสาหกรรมอื่น ๆ เป็นเกณฑ์เปรียบเทียบ

5. ด้านโอกาสในการเรียนรู้ (Learning opportunities) ได้แก่

5.1 บรรยากาศการเรียนรู้ (Learning climate) ทุกคนในบริษัทจะช่วยเหลือสนับสนุนและสนใจในบทเรียน คนใช้เวลาในการตั้งคำถามเกี่ยวกับสิ่งที่ตนเองปฏิบัติ เพื่อวิเคราะห์และเรียนรู้จากบทเรียน มีทัศนคติทั่วไปของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง นั่นคือการพยายามเรียนรู้และ

ทำให้ดีขึ้น ความแตกต่างของทุกคนในองค์การถูกมองว่าเป็นคุณค่าที่ดีที่จำเป็นสำหรับการเรียนรู้ และการสร้างสรรค์ เมื่อคุณต้องการรู้บางสิ่งก็ถือเป็นเรื่องธรรมดาที่จะถามจนกว่า จะ ได้ข้อมูลที่ ต้องการหรือได้รับความช่วยเหลือ

5.2 การพัฒนาตนเองของทุกคน (Self-development for all) มีงบประมาณสำหรับการพัฒนาตนเอง โดยแต่ละคนสามารถตัดสินใจได้ว่าการฝึกอบรมและพัฒนาอะไรที่ต้องการ คำแนะนำที่เหมาะสมและถูกกระตุ้นให้รับผิดชอบในการพัฒนาตนเอง ทรัพยากรในการพัฒนาตนเอง มีประโยชน์สำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกด้วย นั่นคือมี โอกาส วัสดุอุปกรณ์และทรัพยากร มากที่สามารถใช้ประโยชน์สำหรับการเรียนรู้ที่เปิดให้เข้าถึงได้ง่าย ทั่วทั้งบริษัท การขยายตัวของ ความจำเป็นในการเรียนรู้ของบุคคลมาจากการประเมินผลและการวางแผนอาชีพ

มาร์ควอร์ดท และเรย์โนลด์ส (Marquardt and Reynolds. 1994 : 15-77) ได้กล่าวถึง แนวคิดบริษัทแห่งการเรียนรู้ระดับโลก (The global learning company) ว่ามีองค์ประกอบที่ ก่อให้เกิดการเรียนรู้ขององค์การด้วยกัน 11 ประการ คือ

1. โครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate structure) ได้แก่โครงสร้างที่เล็กและคล่องตัว ไม่มีสายการบังคับบัญชามากเกินไป มีคำพรรณานำที่ความรับผิดชอบหรือลักษณะงาน (Jobdescription) ที่ยืดหยุ่นแบบไม่ตายตัว ในอนาคตอาจต้องใช้ความสามารถหรือสมรรถนะ (Competencies) แทน Job description ไม่มีการบังคับบัญชาที่เน้นการควบคุมมากเกินไป และ กระบวนการทำงานที่ซับซ้อนกัน เพื่อเอื้อต่อการจัดตั้งทีมงานได้ และที่สำคัญองค์การต้องมี โครงสร้างแบบองค์รวม (Holistic structure) ที่มีองค์ประกอบที่ต่างทำหน้าที่ของตนอย่างประสาน สัมพันธ์กับองค์ประกอบอื่น ๆ อย่างแยกอิสระจากกันไม่ได้ แม้จะแยกเป็นหน่วยย่อยก็ต้องมีสภาพ ทุกอย่างเหมือนระบบทั้งหมดขององค์การอยู่ดี นอกจากนี้โครงสร้างขององค์การจะมีลักษณะแบบ ทีมงานข้ามหน้าที่ (Cross functional work teams) เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ของทีมพัฒนา วิธีการใหม่ ๆ ที่เชื่อถือไว้ เรียนรู้ที่จะประสานงานและมุ่งตรงไปยังการทำงานที่ซับซ้อนขึ้นของ ทีม และเอาชนะความแตกแยกขององค์การ

2. วัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์การ (Corporate learning culture) ได้แก่บรรยากาศที่ ส่งเสริมการทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ แม้จะเสี่ยงต่อความผิดหวังบ้างก็ตาม ซึ่งการวัดผลสำเร็จของการ เรียนรู้พิจารณาจากการบูรณาการความคิดทั้งหมดขององค์การเข้าด้วยกัน วัฒนธรรมองค์การต้องช่วย ให้เกิดการเรียนรู้ที่จะตระหนักถึงตนเอง (Self-awareness) การใคร่ครวญ (Self-reflective) และ การสร้างสรรค์ (Creative way) ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ โดยให้คนมีส่วนร่วมใน การกำหนดนโยบาย สนับสนุนให้มีการให้ข้อมูลย้อนกลับ รวมทั้งมีโอกาสนในการพัฒนาตนเองแก่ ทุกคน เช่น มีหลักสูตร การอบรมสัมมนา อุปกรณ์การเรียนรู้ด้วยตนเอง ครูฝึกพี่เลี้ยงและศูนย์

ข้อมูลให้เกิดนิสัยการเรียนรู้จากทุกอย่างในการทำงาน รวมทั้งต้องมีการสนับสนุนด้านขวัญกำลังใจ และการเงินจากองค์กรอย่างจริงจังด้วย

3. การเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน (Empowerment) การส่งเสริมสนับสนุน และเปิดโอกาสให้พนักงานมีความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจแก้ปัญหาของตนเอง ลดความรู้สึกที่พึ่งพาผู้อื่นในการแก้ปัญหา ขยายการเรียนรู้ของคนให้บังเกิดผลงอกงามและการเพิ่มพูนผลผลิต มีความคิดสร้างสรรค์อย่างเต็มที่ กระจายความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่ระดับล่างหรือผู้ปฏิบัติ เพื่อให้มีศักยภาพในการเรียนรู้ภายใต้กลยุทธ์และแผนงานขององค์กร

4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental scanning) คาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมขององค์กร ต้องไหวตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง มีการพัฒนาการคาดการณ์เกี่ยวกับอนาคตที่เป็นไปได้ การสร้างผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมในฐานะการเรียนรู้โดยเจตนา และการเลือกเป้าหมายในสภาพแวดล้อมว่าควรจะเลือกเรียนรู้อะไร

5. การสร้างและถ่ายโอนความรู้ (Knowledge creation and transfer) หน้าที่การสร้างนวัตกรรมองค์ความรู้ใหม่ๆ มิใช่เป็นเพียงหน้าที่ของ R & D (Research and Development) หรือ C & D (Copy and Development) ผู้ปฏิบัติทุกคนจะมีบทบาทเสริมสร้างความรู้ เรียนรู้จากส่วนอื่น ฝ่ายอื่น จากเครือข่ายสัมพันธ์ ติดต่อกันผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่าง ๆ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกันโดยการสร้างฐานข้อมูลที่เข้าถึงได้ง่าย ใช้บอร์ดข่าวสารเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ ใช้ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) ในการสื่อสารระยะไกล และแลกเปลี่ยนข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ในการสร้างระบบเครือข่ายที่ซับซ้อนขึ้น มีการสร้างความรู้ใหม่ที่นอกจากจะเกี่ยวข้องกับข่าวสารภายนอกแล้ว ยังรวมถึงการเรียนรู้ภายในและการหยั่งรู้ทางความคิดของแต่ละบุคคลในองค์กรด้วย

6. เทคโนโลยีการเรียนรู้ (Learning technology) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานในกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึง และให้มีการเก็บ ประมวลผล ถ่ายทอด ข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็วและถูกต้องเหมาะสมกับแต่ละบุคคลและสถานการณ์ เช่น การใช้การสื่อสารทางไกลมาใช้ในการเรียนรู้ระยะไกล ใช้ปัญญาประดิษฐ์เพื่อช่วยถ่ายโอนการเรียนรู้ไปทั่วทั้งองค์กร และการฝึกอบรมโดยการเล่นเกม เพื่อพัฒนาพนักงานโดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ด้วยตนเอง เป็นต้น ทำให้การฝึกอบรมในอนาคตจะรวดเร็ว สั้นกระชับ เป็นส่วนที่น่าสนใจประยุกต์ใช้ได้

7. มุ่งเน้นคุณภาพ (Quality) การที่องค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพ โดยรวมที่เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้ผลการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจกลายเป็น ผลงานที่ดีขึ้น โดยถือหลักว่าการพัฒนาคุณภาพตามคุณค่าในสายตาของผู้รับบริการและไม่มีคำว่า “ต่อรองคุณภาพ” เสมือนหนึ่งศาสนาที่จะได้รับการยอมรับโดยไม่มีข้อกังขา

8. กลยุทธ์ (Strategy) การใช้กลยุทธ์เรียนรู้โดยเจตนาและการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (Action learning) เป็นจิตสำนึกขององค์กรควบคู่ไปกับการทำงาน กระบวนการเรียนรู้จะเป็นไป อย่างมีกลยุทธ์ ทั้งในด้านของการยกย่อง การดำเนินการและการประเมิน ผู้บริหารจะเป็นผู้ทำ หน้าที่ที่ทดลองมากกว่าจะเป็นผู้กำหนดแนวทางปฏิบัติหรือคำตอบไว้ให้

9. บรรยากาศที่สนับสนุน (Supportive atmosphere) บรรยากาศที่สนับสนุนจุดมุ่งหมาย ของการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน นั่นคือ การพัฒนาศักยภาพความเป็นมนุษย์ที่เต็มเปี่ยม การเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ การยอมรับกับความแตกต่างของบุคคล โดยมีความสมดุลจึงต้อง พัฒนาความสามารถของบุคคลเป็นสำคัญ

10. การทำงานเป็นทีมและแบบเครือข่าย (Teamwork and network) การที่องค์กร ตระหนักถึงความร่วมมือ การแบ่งปันและสร้างผลรวมที่สูงกว่าจากทรัพยากรทั้งภายในองค์กร ที่เรียกว่าการทำงานเป็นทีม และภายนอกองค์กรที่เรียกว่าการทำงานแบบเครือข่าย ซึ่งไม่ใช่เพียงแต่ การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าอย่างใดอย่างหนึ่ง แต่ต้องร่วมมือกันแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องในระยะยาว และ ริเริ่มสิ่งใหม่ เพื่อสร้างการแข่งขันและการสร้างพลังร่วมอันจะทำให้องค์กรอยู่รอดและ เจริญเติบโต

11. วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นความคิดเห็นร่วมกันของคนในองค์กร เพื่อสนับสนุนสิ่งที่จะ เกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งรวมถึงพันธกิจ (Mission) และจะเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งสู่ เป้าหมายอย่างมีเจตจำนงอย่างผูกพัน บนพื้นฐานของค่านิยม ปรัชญา ความคิดความเชื่อคล้ายคลึงกัน ส่งผลให้มีการร่วมทำกิจกรรมที่มีจุดหมายเดียวกันในที่สุด

จากแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ สรุปได้ว่าลักษณะขององค์กร แห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มีวิสัยทัศน์ นโยบาย เป้าหมายและค่านิยมแบบมีส่วนร่วมทั้งองค์กร เป็นองค์กรที่มีโครงสร้างเหมาะสม มีวัฒนธรรมขององค์กร มีการเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบ ในงาน มีการส่งเสริมสนับสนุนและเปิดโอกาสให้พนักงานมีความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระใน การตัดสินใจแก้ปัญหา มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม มีการสร้างและถ่ายโอนความรู้ มีการ ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม สมาชิกปฏิบัติงานโดยมุ่งเน้นคุณภาพ ใช้กลยุทธ์ในการพัฒนา องค์กร มีการทำงานเป็นทีมและแบบเครือข่าย องค์กรมีบรรยากาศที่สนับสนุนจุดมุ่งหมายของ การพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน ซึ่งผู้วิจัยจะได้นำไปวิเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยต่อไป

2. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน

2.1 องค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน

องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นสิ่งที่ผู้บริหารยุคใหม่จะต้องสร้างขึ้น เป็นสิ่งที่จะต้องแสดง ภาวะความเป็นผู้นำในการจัดหาหรือแสวงหาโอกาสเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง โรงเรียนเป็นองค์การให้บริการที่ผูกพันกับเรื่องการสอนและการเรียนรู้เป็นหลัก เป้าหมายสุดท้ายของโรงเรียนก็คือ การเรียนรู้ของนักเรียน ดังนั้นในบรรดาองค์การประเภทต่าง ๆ โรงเรียน จึงควรเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากกว่าองค์การประเภทใด ๆ (วิโรจน์ สารรัตนะ. 2544 : 6-8)

โรงเรียนในฐานะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่สมาชิกในองค์การมีความตื่นตัว และ แรงบันดาลใจที่จะพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง มีความคิดริเริ่มที่จะสร้างสรรค์สิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นกับองค์การ มีความสัมพันธ์เพื่อการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสมาชิกตัวองค์กรเองเป็นองค์การที่แสวงหาความเป็นไปได้และโอกาสเพื่อการพัฒนา เพื่อความเติบโต และเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสิ่งใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง ซึ่งการที่จะทำให้บรรลุผลตามภาพดังกล่าวนี้ นักวิชาการทางการศึกษาหลายท่านได้ให้ข้อเสนอแนะที่ค่อนข้างสอดคล้องกันว่าจะต้องคำนึงถึง การคิดอย่างเป็นระบบ โดยเฉพาะ โรงเรียนนั้นต้องมีระบบของตนเอง เมื่อพิจารณาถึงระบบย่อยใน ระบบการบริหารจากทัศนะของนักวิชาการทางการบริหารการศึกษาที่เห็นว่าจะช่วยให้พัฒนา โรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมี 10 ระบบย่อย คือ 1) ความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน 2) ความเป็นองค์การวิชาชีพ 3) การตัดสินใจร่วมและวิสัยทัศน์ร่วม 4) กลุ่มบริหาร ตนเองและการติดต่อสื่อสาร 5) การจูงใจเพื่อสร้างสรรค์ 6) ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง 7) วัฒนธรรมและบรรยากาศขององค์กรเชิงสร้างสรรค์ 8) การบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงและ นวัตกรรม 9) การบริหารหลักสูตรและการสอน และ 10) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2.2 ความจำเป็นในการพัฒนาโรงเรียนไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้

โลกในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างรวดเร็วและรุนแรงขึ้นทุกขณะ ซึ่งมี อิทธิพลต่อการดำเนินงานและการปรับตัวขององค์การ การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ประกอบไปด้วย

1. การเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ สังคมและเทคโนโลยี ซึ่งภายใต้การเปลี่ยนแปลง เหล่านี้ประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญ หลายประการได้แก่

1.1 ปรากฏการณ์โลกาภิวัตน์

1.2 ภาวะการแข่งขันทางด้านเศรษฐกิจและการตลาดที่จะรุนแรงขึ้น

1.3 แรงกดดันจากร่องการรักษาสິงแวดล้อม

1.4 ทฤษฎีและแนวคิดใหม่ๆ ทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ทำให้เทคโนโลยี มีลักษณะที่เป็นพลวัตสูงขึ้น

1.5 ยุคใหม่ของการแข่งขันที่จะเน้นการแข่งขันที่ความรู้ (Knowledge)

1.6 ปัจจัยด้านทรัพยากรในการผลิตและแรงงานที่เปลี่ยนไป

2. การเปลี่ยนแปลงในด้านการทำงานและสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน ได้แก่

2.1 ความสำคัญของการใช้เทคโนโลยี สารสนเทศ

2.2 การเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างและขนาดขององค์กร

2.3 การให้ความสำคัญกับคุณภาพในการดำเนินงาน

2.4 ทักษะและความสามารถของพนักงานที่ต้องเปลี่ยนแปลงไป

3. การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภค ซึ่งในอนาคตผู้บริโภคต้องการซื้อสินค้าและบริการที่สามารถตอบสนองความต้องการของตนเองได้ดีที่สุด นั่นคือ

3.1 ต้นทุนหรือราคาต่ำสุดหรือเหมาะสมที่สุด

3.2 คุณภาพที่ดีที่สุด

3.3 ต้องการความรวดเร็วหรือเวลาในการได้รับการตอบสนองในด้านต่าง ๆ

3.4 นวัตกรรมใหม่ ๆ ที่ผู้บริโภคไม่เคยนึกถึงมาก่อน

3.5 การสร้างสินค้าและบริการให้เป็นไปตามความต้องการของผู้บริโภค

จะเห็นได้ว่าการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ก่อให้เกิดความท้าทายใหม่ ๆ กับองค์กร รวมทั้ง องค์กรที่ให้บริการด้านการศึกษาเนื่องจากในปัจจุบันผู้ใช้บริการด้านการศึกษามีโอกาสได้รับข้อมูล ข่าวสารและมีความรู้ทางด้านการศึกษามากขึ้น รู้จักใช้สิทธิของตนและมีโอกาสเลือกใช้สถานศึกษา มากขึ้นจึงมีความคาดหวังจะแสวงหาบริการการศึกษา ที่สามารถตอบสนองความต้องการที่ตน คาดหวังดังนั้นสถานศึกษาจึงมีการแข่งขันกัน ในเรื่องส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันสร้างกระบวนการ เรียนรู้ร่วมกัน การแบ่งปันความรู้ มีการกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย เป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กร รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้สอดคล้องกับสภาพการที่ องค์กรกำลังเผชิญอยู่ในยุคปัจจุบัน (ประพันธ์ หาญขวิ้ง. 2538 : 62)

2.3 บุคคลที่มีบทบาทในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

ผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้มี 2 กลุ่ม ได้แก่ ผู้นำในทุกระดับ ขององค์กร และฝ่ายทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ (ลือชัย พันธเจริญกิจ. 2540 : 38)

1. ผู้นำในทุกระดับขององค์กร สิ่งที่เป็นปัญหาของการพัฒนาองค์กรในทศวรรษนี้ก็คือ เรื่องของผู้นำซึ่งถือเป็นตัวจักรที่ต้องมีการปรับเปลี่ยนประการแรก ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าการใช้ ภาวะผู้นำเป็นสิ่งสำคัญในการเปลี่ยนแปลงบทบาทของผู้นำก็จะต้อง เปลี่ยนแปลงแนวคิดไปในรูปแบบ

หรือคุณลักษณะความสามารถที่จะชี้แนะให้องค์กรมุ่งหน้าไปสู่ความสำเร็จ ภายใต้วิสัยทัศน์ได้อย่างเหมาะสมที่สุด โดยผู้นำแบบใหม่ในองค์กรจะต้องมีลักษณะและมีความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องของตำแหน่งและบทบาทของผู้นำด้วย กล่าวคือ

1.1 ตำแหน่งของผู้นำในองค์กร ซึ่งองค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีตำแหน่งของผู้นำอยู่ 3 ระดับ ตำแหน่งประกอบกันในองค์กร ได้แก่

1.1.1 ผู้นำระดับหัวหน้างาน เป็นบุคคลที่สำคัญมากในการที่จะผลักดันการเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขึ้นมาจนกระทั่งสำเร็จทุกหน่วยงาน

1.1.2 ผู้นำระดับจัดการ เป็นผู้นำที่จะต้องดำเนินการเปลี่ยนแปลงสื่อสารสิ่งที่เป็นวิสัยทัศน์ขององค์กรรูปแบบใหม่สู่คนอื่น ๆ และให้การช่วยเหลือจนกระทั่งเกิดวัฒนธรรมของการเรียนรู้ขึ้นในแต่ละหน่วยงาน

1.1.3 ผู้นำที่สร้างเครือข่ายภายใน เป็นบุคคลที่ไม่ได้มีตำแหน่งเป็นผู้บริหารในระดับต่าง แต่เป็นบุคคลที่มีความคิดเป็นและทราบความเป็นไปที่แท้จริงของธุรกิจในปัจจุบันรวมทั้งมีการติดตามวิทยาการเพื่อเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และมีเครือข่ายในองค์กรที่เป็นเฉพาะของตน

1.2 บทบาทของผู้นำ เช่นนี้ กล่าวได้ว่า ในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ผู้นำจะต้องปรับหรือพัฒนาบทบาทของตนเองขึ้นมา 3 สถานะด้วยกัน

1.2.1 บทบาทของนักออกแบบคือผู้นำที่มีหน้าที่ในการออกแบบขององค์กร คือการออกแบบแนวคิดของจุดมุ่งหมาย วิสัยทัศน์และค่านิยมหลักในการอยู่ร่วมกันของคนในองค์กร ออกแบบนโยบาย กลยุทธ์และระบบขององค์กร โดยการออกแบบมุ่งต่อการทำได้ในทางปฏิบัติสร้างองค์กรให้เกื้อหนุนต่อการพัฒนาเป็นบุคคลที่รอบรู้ ให้เกิดขึ้นกับคนในองค์กรพัฒนาการมีแบบแผนความคิด ส่งเสริมให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกัน และให้ความสำคัญกับความคิดที่เป็นระบบ โดยการออกแบบกระบวนการเรียนรู้ร่วมในองค์กร และสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ให้เกื้อหนุนต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของคนในองค์กร โดยจะต้องออกแบบให้สอดคล้องกับธรรมชาติในการเรียนรู้ของคนให้มากที่สุด

1.2.2 บทบาทของครูผู้สอน (Teacher) ผู้นำจำเป็นต้องเป็นผู้สอน ผู้ฝึกผู้ชี้แนะ และผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ โดยมีหน้าที่ในการช่วยพัฒนาการมีแบบแผนความคิด (Mental models) ให้เกิดโครงสร้างการคิดอย่างเป็นระบบ (Systemic structure) ซึ่งนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมกับเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยมีการเรียนรู้และนำไปสู่การเรียนรู้ที่องค์กร

1.2.3 เป็นบทบาทที่ดำเนินการช่วยเหลือสนับสนุนทุกวิถีทาง (Steward) ไม่ว่าจะ เป็นทรัพยากร ผู้เชี่ยวชาญในการทำให้พนักงานในทีมเรียนรู้ หรือผู้เชื่อมต่อความรู้จากคนนอก

องค์การ หรือแม้กระทั่งสนับสนุนให้เกิดเครื่องมือ หรือวิธีการเรียนรู้ของบุคคล ทีมงานและองค์การ เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายหรือภารกิจขององค์การด้วยการเรียนรู้ร่วมกัน

2. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ฝ่ายทรัพยากรบุคคล มีหน้าที่ในการผสมผสานการเรียนรู้ โดยผ่านกระบวนการฝึกอบรม การพัฒนาอาชีพ และการพัฒนาองค์การเข้าด้วยกันรวมทั้งการเสนอ ทฤษฎีเชิงบูรณาการที่จำเป็นต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์การแห่งการเรียนรู้และมีจุดยืนในการ แสดงบทบาทเชิงกลยุทธ์ทั่วทั้งองค์การ มิใช่แบบแยกส่วนจากหน่วยงานอื่น

2.4 แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน

จากกรอบแนวคิดในการวิจัย ผู้วิจัยได้ยึดแนวทางของ เซ็นจ์ (Senge, 1990 : 10-11) ซึ่ง กล่าวไว้ว่า การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ นั้นประกอบด้วยมิติที่สำคัญ 5 มิติ ที่เป็นวินัยหรือ การฝึกฝนให้เกิดขึ้นในตัวบุคคล และจะเป็นตัวผลักดัน สนับสนุนให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ ได้แก่ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีแบบแผนของความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้ เป็นทีม และการคิดเชิงระบบ

วิโรจน์ สารรัตนะ (2544 : 7) เชื่อว่าหัวใจของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ที่การ เสริมสร้างวินัย 5 ประการ ให้เกิดผลจริงจังกในรูปของการนำไปปฏิบัติแก่บุคคล ทีมงานและองค์การ ให้บริการที่ผูกพันกับเรื่องการสอนและการเรียนรู้เป็นหลัก เป้าหมายสุดท้ายของโรงเรียนก็คือ การเรียนรู้ของนักเรียน โรงเรียนจึงควรเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากกว่าองค์การประเภทใด ๆ นอกจากนี้ยังได้เสนอว่าแนวทางในการพัฒนาโรงเรียนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพมี 10 องค์ประกอบ ได้แก่

1. ความมีประสิทธิภาพผลของโรงเรียน
2. ความเป็นองค์กรวิชาชีพ
3. การตัดสินใจร่วมและวิสัยทัศน์ร่วม
4. กลุ่มบริหารตนเองและการติดต่อสื่อสาร
5. การจูงใจเพื่อสร้างสรรค์
6. ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง
7. วัฒนธรรมและบรรยากาศองค์กรเชิงสร้างสรรค์
8. การบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม
9. การบริหารหลักสูตรและการสอน
10. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2545 : 64-66) ได้ระบุว่า การพัฒนา องค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งได้ยึดแนวคิดในการสร้างวินัย 5 ประการ เป็นพื้นฐานสำคัญให้เกิด

ขึ้นกับองค์การ และที่สำคัญที่สุด ต้องทำอย่างเป็นระบบและยังได้กล่าวไว้ว่าองค์ประกอบที่สำคัญในการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น มี 3 ประการ คือ

1. ภาวะผู้นำ ผู้นำในองค์กรมี 3 บทบาท คือ เป็นผู้ออกแบบรับผิดชอบในการคิดวิเคราะห์ คิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยคำนึงถึงสภาพความเป็นจริงและการกำหนดวิสัยทัศน์องค์กร บทบาทการเป็นผู้สอน สอนงานและทักษะด้านต่าง ๆ ในกระบวนการของการเรียนรู้ร่วมกันและบทบาทเป็นผู้ช่วยเหลือ ซึ่งจะคอยสนับสนุนเพื่อเอื้ออำนวยให้งานทุกอย่างดำเนินไปตามแนวทางที่ถูกต้องและเป็นผลสำเร็จ

2. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เป็นการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกันในทุก ๆ รูปแบบ เปิดโอกาสให้มีการสร้างคนที่มีศักยภาพและมีความสามารถให้เก่งขึ้นเป็นลำดับตามรอยของผู้นำในทีม นั้น ๆ

3. ความคิดเชิงระบบ เป็นปัจจัยสำคัญ ที่ทุก ๆ องค์การจะต้องตระหนักถึงความเป็นระบบไว้อยู่ตลอดเวลา จะทำหรือจะเปลี่ยนอะไรก็ต้องทำหรือเปลี่ยนอย่างเป็นระบบ

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544 : 35) ได้กล่าวถึงการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งได้ยึดแนวคิดในการเสริมสร้างวินัย 5 ประการ ให้เกิดผลจริงจังกในรูปของการนำไปปฏิบัติ โดยกล่าวว่า วินัยหมายถึง เทคนิควิธีที่ต้องการศึกษาใคร่ครวญอยู่เสมอแล้วนำมาปฏิบัติ เป็นแนวทางการพัฒนาเพื่อการแสวงหาการเสริมสร้างทักษะ หรือสมรรถนะเพื่อเพิ่มขีดความสามารถผ่านการปฏิบัติเพื่อความคิดสร้างสรรค์เพื่อสิ่งใหม่ ๆ การกำหนดนโยบาย หรือการจัดโครงสร้าง จากการฝึกหัดฝึกฝนวินัยเหล่านี้

วีรวิช มาฆะศิริานนท์ (2547 : 74) ได้กล่าวถึง พื้นฐานองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยการพัฒนาวินัย 5 ประการ เพื่อให้สมาชิกทุกคนในองค์กรได้เข้าใจและมีส่วนร่วมต่อการปฏิบัติในแนวทางเดียวกัน พร้อมทั้งจะได้มีความมุ่งมั่นปฏิบัติตามแนววินัย ซึ่งเป็นที่มาของความสำเร็จและช่วยขจัดอุปสรรคจากความลับ และในการก้าวไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้

เดชน์ เทียมวัฒน์ และกานต์สุดา มาฆะศิริานนท์ (2545 : 17) ได้กล่าวถึง แนวคิดในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ จะครอบคลุมตั้งแต่ปัจเจกบุคคลไปจนถึงตัวองค์กร ที่จะต้องมีเป้าหมาย และมีระบบงานในการพัฒนาตัวผู้นำและสมาชิกทุกคนในองค์กร โดยมีการส่งเสริมและยกระดับการเรียนรู้ให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรมภายใต้พื้นฐานวินัย 5 ประการ ที่ทุกคนจะต้องศรัทธาและร่วมมือกันปฏิบัติ

อโณมา คงตะแบก (2548 : ออนไลน์) กล่าวว่า การจะทำให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ นั้นต้องมีวินัยที่สำคัญ 5 ประการ ได้แก่ บุคคลที่รอบรู้ รูปแบบความคิด วิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้เป็นทีมและความคิดเชิงระบบ

สามารถ ศรีวิริยาภรณ์ (2548 : ออนไลน์) ได้กล่าวว่า องค์การที่บุคคลในองค์กรนั้น มุ่งมั่นที่จะเพิ่มขีดความสามารถของตน สร้างสรรค์ผลงานที่เป็นความปรารถนา เป็นที่ซึ่งมีสิ่งใหม่ ๆ เกิดขึ้น และมีการขยายขอบเขตของแบบแผนความคิด เป็นที่ซึ่งสามารถสร้างแรงบันดาลใจใหม่ ๆ ได้อย่างอิสระ เป็นที่ซึ่งสมาชิกขององค์กรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องถึงวิธีที่จะเรียนรู้ร่วมกัน และการที่จะบรรลุความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ต้องมีวินัย 5 ประการ เป็นองค์ประกอบหลักได้แก่ ความเชี่ยวชาญเฉพาะตัว การพัฒนากรอบความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมและการคิดอย่างเป็นระบบ

คณีย์ เทียมพุด (2548 : ออนไลน์) ได้กล่าวว่า การที่จะพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น ต้องมีกลยุทธ์ กระบวนการและพนักงาน กล่าวคือ ถ้าจะปรับกลยุทธ์ก็ต้องเชื่อในส่วนบนโดยฝ่ายบริหารต้องกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อบอกทิศทางที่จะมุ่งไปให้แข่งขัน ได้กระบวนการเป็นการปรับโดยเชื่อว่า ผลงานขององค์กรจะดีได้อยู่ที่กระบวนการบริหารขององค์กร เป็นการปรับวิธีการทำงาน พนักงานขององค์กร เป็นการปรับพฤติกรรม เป็นการเปลี่ยนให้คนมีภาวะผู้นำ ซึ่งต้องเป็นการปรับทั้งทีม ด้วยแนวทางการสร้างวินัยหรือฝึกฝนให้เกิดขึ้นในตัวตน 5 ประการ ได้แก่ บุคคลที่รอบรู้ รูปแบบของความคิด วิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้เป็นทีมและการคิดเชิงระบบ ซึ่งในองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้นทุกคนจะช่วยกันสร้างสรรค์ ทุกคนจะช่วยกันทำ ทุกคนเลือกที่จะเรียนรู้ จะทำงานเป็นสมาชิกของทีมหรือเลือกทำงานตามลำพังภายใต้วิสัยทัศน์ร่วม การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้มีแกนสำคัญในการขับเคลื่อนอยู่ที่การคิดเชิงระบบและรูปแบบของความคิด

วิจารณ์ พานิช (2547 : 15-25) ได้กล่าวว่า องค์กรที่รับรู้และเรียนรู้ นั้นต้องเรียนรู้จากสภาพภายในและภายนอก เพื่อนำมาปรับตัวและทำในสิ่งที่องค์กรต้องทำ เพื่อเป็นองค์กรการเรียนรู้ อยู่ตลอดเวลาเพื่อการแข่งขัน ไม่เช่นนั้นองค์กรก็จะไม่สามารถดำรงอยู่ได้ ดังนั้น องค์กรการเรียนรู้ จะเน้นการสร้างผลลัพธ์จากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งจะโยนไปสู่ความเชื่อเรื่องการจัดการความรู้แล้วโยนไปสู่ระบบที่ซับซ้อนและปรับตัวด้วยหลัก 5 ประการ ได้แก่ ความเชี่ยวชาญในการสร้างพลังแห่งตน แบบจำลองความคิด วิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้เป็นทีมและการมองหรือคิดเชิงระบบ

เปี่ยมพงศ์ นุ้ยบ้านด่าน (2548 : ออนไลน์) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่สามารถสร้างขึ้นมาได้ด้วยความร่วมมือของสมาชิกในองค์กร โดยมีแนวทาง 5 ประการ เป็นแรงผลักดันและสนับสนุน ได้แก่ การเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร ซึ่งสมาชิกขององค์กรจะมีลักษณะสนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนมุ่งสู่จุดมุ่งหมายและความสำเร็จที่กำหนดไว้ ความมีสติ ซึ่งเป็นแบบแผนทางจิตสำนึกของ

คนในองค์กร ซึ่งจะต้องสะท้อนถึงพฤติกรรมของคนในองค์กร การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์กร ซึ่งสมาชิกทุกคนจะต้องได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ร่วมของบุคคลในองค์กรเป็นการสนับสนุนให้เกิดพลังของสมาชิก การเรียนรู้เป็นทีมโดยที่สมาชิกในองค์กรจะต้องมีการแลกเปลี่ยนและพัฒนาความฉลาดรอบรู้และความสามารถของทีมให้บังเกิดผลยิ่งขึ้น และระบบการคิดของคนในองค์กร ซึ่งจะเป็นกระบวนการในการหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เห็นขั้นตอนของการพัฒนาความสามารถของทีมให้บังเกิดผลยิ่งขึ้น

เชษฐา ตันตราภรณ์ (2548 : ออนไลน์) กล่าวว่า ด้านการบริหารองค์กร ผู้นำขององค์กรที่จะนำการบริหารตามวัตถุประสงค์ไปใช้ จะต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้มีวินัย 5 ประการ เพื่อให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และโดยการแปรสภาพจากองค์กรจักรกลไปเป็นองค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีชีวิตนี้เอง จะสามารถทำให้กลยุทธ์สามารถนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพที่แท้จริง ซึ่งได้แก่ วินัยในการเพิ่มพูนภูมิปัญญาแห่งตนอย่างต่อเนื่อง วินัยในการปรับปรุงแบบการรับรู้ภายในคนที่มีต่อโลกให้สอดคล้องกับความเป็นจริง วินัยในการสร้างและสานวิสัยทัศน์ร่วมกัน วินัยในการเรียนรู้ร่วมกันและวินัยในการคิดอย่างเป็นระบบ

อำนาจ วัชรจินดา (2548 : ออนไลน์) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งได้รับซึ่งได้รับการกล่าวถึงกันอย่างกว้างขวาง ทั้งในภาครัฐและเอกชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาครัฐ มีการตราไว้ในกฎหมายหมวด 3 มาตรา 11 ว่า ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้องรวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถสร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน จึงจำเป็นต้องสร้างและพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการที่จะสร้างให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น จะต้องสร้างวินัย 5 ประการ ให้เกิดขึ้นแก่บุคลากร ได้แก่ การเป็นบุคคลที่มีความรอบรู้ รูปแบบความคิด วิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้เป็นทีมและความคิดเป็นระบบ ครรชิต มาลัยวงศ์ (2548 : 57-62) กล่าวว่า องค์กรเรียนรู้นั้น ใช้แนวคิดและหลักการหลายอย่างที่ เป็นโครงสร้างสำคัญของหน่วยงาน ซึ่งอาจจัดได้ว่าเป็นทั้งโครงสร้างภายใน เช่น การสนับสนุนให้บุคลากรภายในมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน และโครงสร้างภายนอกซึ่งก็คือวิธีการปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ แนวคิดและหลักการเหล่านี้ ได้แก่ การสร้างต้นแบบความคิดการคิดอย่างเป็นระบบ วิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้สาธารณะ การเรียนรู้เป็นทีม การควบคุมตนเองการสนทนาและการปฏิบัติตนในสภาพคลุมเครือ

เมื่อศึกษาแนวคิดของหน่วยงานและนักการศึกษาที่กล่าวมาข้างต้น มีความสอดคล้องกัน
ในหลาย ๆ เรื่องซึ่ง ผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์เป็นแนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ใน
โรงเรียน ดังตารางสังเคราะห์ ต่อไปนี้

ตาราง 1 การสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน

แนวคิด	การเป็นบุคคลที่รอบรู้	การมีแบบแผนของความคิด	การมีส่วนร่วม	การทำงานเป็นทีม	การคิดเชิงระบบ	การเรียนรู้สาธารณะ	การสนทนาซักถาม	การปฏิบัติงานในสภาพคลุ่มเครือ
เซ็นจ์	✓	✓	✓	✓	✓			
วิโรจน์ สารรัตนะ	✓	✓	✓	✓	✓			
สปช.	✓	✓	✓	✓	✓			
วีระวัฒน์ ปิ่นนิตามัย	✓	✓	✓	✓	✓			
เดชน์ เทียมรัตน์	✓	✓	✓	✓	✓			
อโนมา คงตะแบก	✓	✓	✓	✓	✓			
สามารถ ศรีวิริยาภรณ์	✓	✓	✓	✓	✓			
คณัย เทียนพุทธ	✓	✓	✓	✓	✓			
วิจารณ์ พานิช	✓	✓	✓	✓	✓			
เปี่ยมพงษ์ นุ้ยบ้านด่าน	✓	✓	✓	✓	✓			
เชษฐา ตันตราภรณ์	✓	✓	✓	✓	✓			
อำนาจ วัดจินดา	✓	✓	✓	✓	✓			
ครรชิต มาลัยวงศ์	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
รวม	13	13	13	13	13	1	1	1

จากแนวคิดเกี่ยวกับ การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของหน่วยงานและนักการศึกษา ผู้วิจัยได้เลือกประเด็นที่มีความสอดคล้องกัน และบูรณาการประเด็นอื่นเข้าด้วยกัน จึงสรุปได้ว่าการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย วินัย 5 ประการ คือ 1) การเป็นบุคคลที่รอบรู้ 2) การมีแบบแผนของความคิด 3) การมีวิสัยทัศน์ร่วม 4) การเรียนรู้เป็นทีม และ 5) การคิดเชิงระบบ

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พุทธศักราช 2542 (ราชบัณฑิตยสถาน. 2542 : 599) กล่าวว่า แนวทาง หมายถึง ทางปฏิบัติที่วางไว้เป็นแนว เมื่อบูรณาการกับแนวคิดที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน หมายถึง แนวปฏิบัติในการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์กร ได้แก่ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีแบบแผนของความคิด การเรียนรู้เป็นทีมและการคิดเชิงระบบ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนที่มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

2.4.1 การเป็นบุคคลที่รอบรู้

ได้มีนักการศึกษากล่าวไว้ดังนี้

เซ็นจ์ (Senge. 1990 : 10-11) กล่าวว่า บุคคลหรือสมาชิกขององค์การแห่งการเรียนรู้บุคคลที่เป็นบุคคลที่รอบรู้ จะสามารถขยายความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานตามต้องการได้อย่างต่อเนื่อง มีทัศนคติที่ดีต่อการแสวงหาความรู้ ดังนั้นลักษณะการเรียนรู้ของคนในองค์กร จะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์กรได้นั้น สมาชิกขององค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญ (Human mastery) คือการเป็นนายของตนเอง ในการควบคุมจิตใจ พฤติกรรมของตนเองเป็นคนที่รู้เห็นเรียนรู้อยู่เสมอๆ ยอมรับความเป็นจริงไม่ยึดมั่นติดมัน เปลี่ยนไปตามโลก มีการเจริญเติบโตทางจิตใจ สมาชิกขององค์กรที่มีกรอบของการเป็นบุคคลที่รอบรู้หรือมีความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษของบุคคล ถือว่าเป็นมิติที่ต้องการฝึกฝนเพื่อสร้างวินัยแห่งมุมมองอย่างต่อเนื่องบนพื้นฐานความต้องการอย่างแท้จริง การเป็นบุคคลที่รอบรู้นั้นต้องได้รับการปลูกฝังที่ถูกต้องต่อการปรับตัวแสวงหาความรู้ มีทัศนคติที่ดีต่อการกระทำ มีความกระตือรือร้น มีความรู้้นำการกระทำ มีความรู้้นำการตัดสินใจ มีความรู้ที่ดี ทันสมัย เชื่อถือได้ เป็นสากล บุคคลต้องมีทักษะ มีเครื่องมือเข้าหาความรู้ จะต้องรู้ว่า จะแสวงหาความรู้จากที่ใด รู้วิธีการประมวลความรู้ใน 2 ทาง คือ มีทัศนคติที่ถูกต้องต่อความรู้ และการใช้ความรู้ มีทักษะที่ดีต่อการเข้าหาความรู้และประมวลความรู้จากการประมวลความรู้ใน 2 ทาง จะทำให้บุคคลมีศักยภาพที่ดีในการเป็นผู้ที่รอบรู้ตลอดเวลา การเป็นบุคคลที่รอบรู้มีองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญ คือ

1. วิสัยทัศน์ส่วนบุคคล (Personal vision) วิสัยทัศน์เป็นเรื่องของจิตใจ วิสัยทัศน์จะแตกต่างจากจุดมุ่งหมาย กล่าวคือวิสัยทัศน์เป็นภาพในอนาคตที่ต้องการ ที่มีตัวตน เห็นได้ชัดเจน เป็นสิ่งที่แท้จริง ไม่ใช่เรื่องทั่วไปเหมือนจุดมุ่งหมาย ดังนั้นเมื่อทุกคนสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลขึ้นมาได้แล้ว ก็จะรู้ว่าจะวางตนเองไปที่จุดใด จะหาความสำเร็จได้จากอะไรและที่สำคัญบุคคลนั้นต้องการเป็นอะไร (วิศิษฐ์ ชูวงษ์, 2540 : 65-68) ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะกระจ่างขึ้นภายหลังจากการกำหนดวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลแล้วนั่นเอง

2. การหยั่งรู้หรือเล็งเห็นถึงวิสัยทัศน์ เป็นการเรียนรู้ที่บุคคลมองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งย่อยหรือสถานการณ์ย่อยว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างไร อันจะทำให้เล็งเห็นสถานการณ์รวมหรือ

ภาพรวมทั้งหมด ซึ่งขั้นตอนของการหยั่งรู้หรือเล็งเห็นถึงวิสัยทัศน์จะเกิดขึ้น 3 ขั้นตอน คือ

ขั้นที่ 1 บุคคลมองเห็นหรือมีปฏิกิริยาต่อส่วนรวมของสถานการณ์นั้นทั้งหมดก่อน

ขั้นที่ 2 บุคคลแยกแยะส่วนรวมเพื่อพิจารณาความสัมพันธ์ของส่วนย่อยนั้น ๆ

ขั้นที่ 3 บุคคลเกิดความเข้าใจสถานการณ์นั้นอย่างแจ่มแจ้ง ซึ่งเรียกว่า การหยั่งรู้หรือ

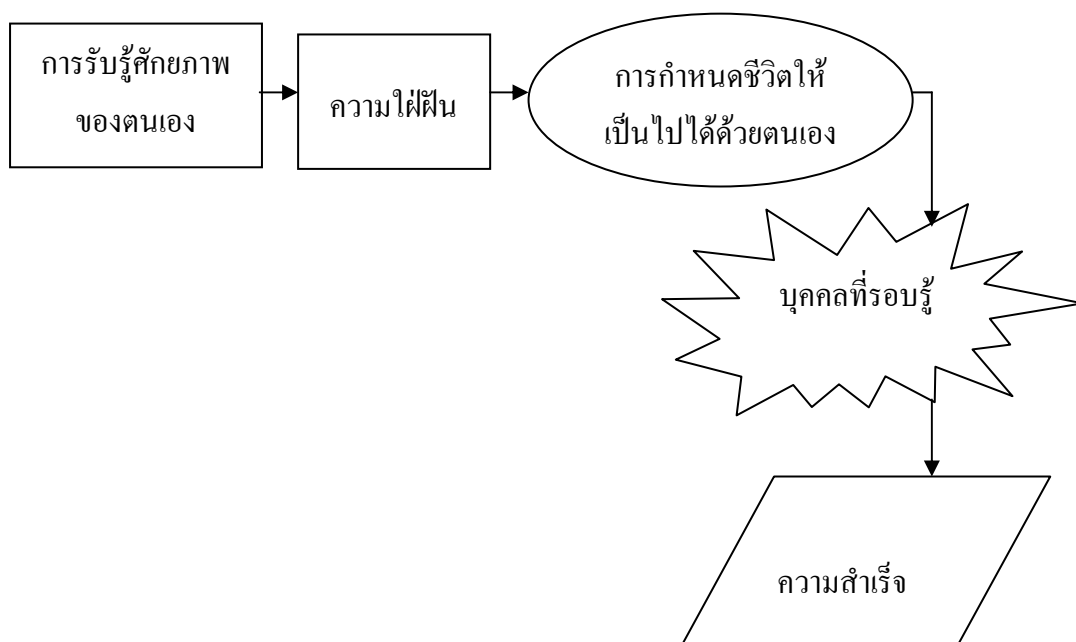
เล็งเห็นถึงวิสัยทัศน์ จะมีประโยชน์มากในสถานการณ์ที่ต้องการให้บุคคลเป็นบุคคลที่รอบรู้ เพราะสามารถแยกแยะเหตุผล ความสัมพันธ์ของสาเหตุต่าง ๆ ได้อย่างมีเหตุผล แต่การหยั่งรู้หรือเล็งเห็นถึงวิสัยทัศน์จะเกิดขึ้นไม่ได้โดยถ้าบุคคลขาดแรงจูงใจที่จะคิด มีประสบการณ์น้อยหรือมีความจำกัดในเรื่องนั้น ๆ มองไม่เห็นความสัมพันธ์ของส่วนย่อยกับสถานการณ์ที่เป็นปัญหา ใช้ประสบการณ์เดิมซึ่งมีลักษณะแตกต่างไปจากประสบการณ์ใหม่

3. การจัดการความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ (Holding creative tension) เมื่อบุคคลกำหนดวิสัยทัศน์ที่สูงกว่าความเป็นจริงแล้วและไม่สามารถไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ได้ จะทำให้เกิดช่องว่างระหว่างวิสัยทัศน์กับความเป็นจริง บุคคลจะเกิดความท้อแท้และความเครียด อย่างไรก็ตามบุคคลสามารถขจัดและลดความตึงเครียดลงได้โดย วิธีกำจัดความตึงเครียดเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งทำได้โดยพยายามลดช่องว่างระหว่างวิสัยทัศน์กับความเป็นจริง ทั้งนี้อาจเป็นการปรับวิสัยทัศน์เข้าสู่ความเป็นจริง หรือพยายามหาหนทางที่จะทำให้ไปถึงวิสัยทัศน์ที่กำหนด

4. การเรียนรู้โดยใช้จิตใต้สำนึก (Subconscious) การที่จะเป็นบุคคลที่รอบรู้จะมีอีกมิติหนึ่งของจิตใจคือจิตใต้สำนึก การทำงานที่ยุ่ยากซับซ้อนทุกอย่างจะต้องผ่านจิตใต้สำนึก ซึ่งสามารถประสบความสำเร็จในงานที่ยุ่ยากได้อย่างง่ายดาย เราจะเรียนรู้เรื่องจิตใต้สำนึกได้อย่างไรเนื่องจากกิจกรรมทุกอย่างของมนุษย์ไม่สามารถทำได้ในระยะแรก ล้วนต้องมีการเรียนรู้ทั้งสิ้น ไม่ว่าจะเป็นการพูดหรือการกิน การหัดขับรถ เป็นต้น การเรียนรู้ในช่วงแรกต้องอาศัยจิตใต้สำนึก ความตั้งใจและความพยายามเรียนรู้ทักษะจนค่อย ๆ กลายเป็นการควบคุมโดยจิตใต้สำนึกในที่สุด ในภาวะจิตใจ

สงบ จิตได้สำนึกจะสามารถกำหนดจุดรวมวิสัยทัศน์ได้อย่างมั่นคงไม่ไขว่ไขว การรับรู้ต่อการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ถือเป็นองค์ประกอบที่เปรียบเสมือนเสาหลักขององค์การแห่งการเรียนรู้ ที่มีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการพัฒนาศักยภาพและความสามารถในการเรียนรู้ของคนองค์การ และถือเป็นพื้นฐานที่สำคัญที่ควรจะใช้ในการพัฒนาชีวิตของตนเอง ดังนั้นองค์ประกอบด้านบุคคล มีการพัฒนาให้คนเป็นบุคคลที่รอบรู้ จึงเป็นการสร้างทรัพยากรที่มีพื้นฐานที่ดีกว่าให้แก่องค์การ

ชวินท์ รัมมณันท์กุล (2540 : 11) ได้กล่าวว่า การเป็นบุคคลที่รอบรู้คือการมุ่งมั่นสร้างสรรค์ความรู้ความเชี่ยวชาญให้ตนเองอย่างต่อเนื่อง เป็นการพัฒนาตนเองทั้งทางกาย ปัญญา และอารมณ์ โดยคนในองค์การต้องมีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล ต้องสร้างสภาวะกดดันในขณะทำงานเล็กน้อย เพื่อให้ถึงวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ ในขณะเดียวกันผู้บริหารสูงสุดต้องสนับสนุนและมีความมุ่งมั่นอย่างแท้จริง มีบรรยากาศการเรียนรู้และการทำงานเป็นทีม มีการสนับสนุนการเรียนรู้ในรูปแบบต่าง ๆ จากสื่อทุกประเภท มีความพร้อมที่จะส่งเสริมการพัฒนาและเอื้ออำนวยให้สมาชิกนำความเป็นเลิศมาประยุกต์ใช้ และร่วมมือกันประเมิณผลตามสภาพจริง ซึ่งสามารถสรุปได้ดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 การแสดงรูปแบบหรือกระบวนการในการเป็นบุคคลที่รอบรู้

ที่มา : ชวินท์ รัมมณันท์กุล. 2540 : 11

วีรวัดน์ ปันนิตามัย (2544 : 36) กล่าวว่า การเป็นบุคคลที่รอบรู้^{นั้น}เป็นการฝึกฝนอบรมตน ด้วยการเรียนรู้^{อยู่เสมอ} ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญ เป็นการขยายขีดความสามารถให้เชี่ยวชาญมากขึ้น ความรอบรู้เป็นผลรวมของทักษะ สร้างเป็นวิสัยทัศน์ส่วนตัวขึ้น ตอบตนเองได้ว่าแท้จริงแล้วตนต้องการอะไรจากการปฏิบัติหน้าที่ นั่นคือ เห็นความแตกต่างกับที่ควรเป็นไว้ สร้างแรงจูงใจอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งผสมผสานความเป็นเหตุเป็นผลเข้ากับญาณหยั่งรู้ ที่เราไม่สามารถอธิบายเหตุผลที่แท้จริงได้ แต่มีความเชื่อเช่นนั้น

เปี่ยมพงษ์ นุ้ยบ้านด่าน (2548 : ออนไลน์) กล่าวว่า การเป็นบุคคลที่รอบรู้ คือ การที่สมาชิกขององค์การที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีลักษณะสนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตน มุ่งสู่จุดหมายและความสำเร็จที่กำหนดไว้ ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์การ

วิจารณ์ พานิช (2547 : ออนไลน์) กล่าวว่า การเป็นบุคคลที่รอบรู้ หมายถึงความสามารถควบคุมตนเองได้ สามารถฝึกตัวเองให้เป็นคนที่ตาเปิด ใจเปิด เปิดรับการเรียนรู้ เป็นคนที่สามารถแยกเรื่องเล็กที่มีสาระไม่สำคัญออกไปได้ มีความสามารถในการทำเรื่องใหญ่ ๆ เพื่อให้ชีวิตมีค่าง่าย สามารถใช้ความท้าทายหรือปัญหาเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ให้เกิดผลเชิงบวก

สามารถ ศรีวิริยาภรณ์ (2548 : ออนไลน์) กล่าวถึงการเป็นบุคคลที่รอบรู้ว่า การที่จะไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ จะต้องเริ่มต้นที่บุคลากรในองค์การนั้นเป็นอันดับแรก บุคคลที่มีความต้องการผลักดันให้ตนเอง พัฒนาเนื้อหาในหน้าที่ความรับผิดชอบและขยายขอบเขตความรู้ออกไปนั้น ต้องมีแนวทางพัฒนาบุคคล ดังนี้

1. การมีมาตรฐานในการทำงานสูง (High standard, Stretch targets) การตั้งเป้าหมายในการทำงานที่สูงขึ้นจะทำให้เกิดความพยายาม ความท้าทายที่จะทำให้สำเร็จภายใต้ความพยายาม จะทำให้เกิดการค้นพบวิธีการทางเลือกใหม่ ๆ เพื่อก้าวไปสู่มาตรฐานที่สูงขึ้นตลอดเวลา

2. ความเต็มใจที่จะเรียนรู้ (Willing to learn) การเรียนรู้ที่แท้จริงของบุคคลในองค์การก็คือ การเรียนรู้จากทักษะการปฏิบัติหน้าที่ของตน เป็นการเรียนรู้โดยปริยาย

3. การเปิดใจ (Open – mindedness) มีความสนใจที่จะก้าวพ้นมาตรฐานการทำงานที่มีอยู่ด้วยการรับเอาแนวความคิดของบุคคลตัวอย่าง หรือกระบวนการทำงานจากภายนอกที่ทำได้ดีกว่าของตนเองเข้ามาใช้ ซึ่งจะนำไปสู่การถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์การ

4. ความยืดหยุ่น (Flexibility) คือ มีความสามารถจะปรับตัวเข้ากับสถานะการณ์ใหม่ ๆ ได้ใช้เครื่องมือไฮเทคเข้ามาช่วยในการทำงาน มีกลวิธีในการปรับแผนปฏิบัติงานตามปัจจัยต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปได้ โดยไม่ละทิ้งเป้าหมายที่ตั้งไว้

5. มีความคิดริเริ่ม (Innovation) เป็นคุณสมบัติของบุคคลที่องค์กรในปัจจุบันต้องการมากที่สุด ความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ที่สามารถใช้งานได้จริงส่วนใหญ่มาจากความเชี่ยวชาญ ความชำนาญในงานที่ทำอยู่เป็นประจำ ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งสมาชิกในองค์กรจะต้องพัฒนาความรู้ ทักษะและความชำนาญเฉพาะตัวขึ้น โดยมุ่งสู่ “การเรียนรู้จริง” ในเรื่องหนึ่งการรู้จริงจนเป็นผู้เชี่ยวชาญจะทำให้สมาชิกองค์กรสามารถควบคุมสถานการณ์ต่าง ๆ ได้และรู้ถึงผลลัพธ์ต่าง ๆ ที่จะมีผลกระทบต่อหน่วยงานหรือองค์กรจึงสามารถป้องกันปัญหาล่วงหน้า หรือบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความเชี่ยวชาญจะทำให้เรามีวิสัยทัศน์ที่คมชัดมากขึ้นและสามารถจะรวบรวมพลังงานเพื่อเน้นจุดเฉพาะเรื่องได้ เพื่อสร้างความได้เปรียบขององค์กร เพื่อมุ่งสู่จุดหมายได้อย่างต่อเนื่องและเต็มที่ แต่ในความเป็นจริงองค์กรทั่วไปมักจะไม่ได้ให้โอกาสพนักงานในการพัฒนา “ความเชี่ยวชาญเฉพาะตัว” องค์กรจึงได้ใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์ไม่ได้เต็มที่เมื่อเวลาผ่านไปความรู้ ความสามารถของพนักงานที่มีมากมายเมื่อตอนเข้ามาเป็นสมาชิกองค์กรใหม่ ๆ ก็ถูกทำลายจนเหลือน้อยลงทุกที ๆ จนกลายเป็น “ไม้ตายซาก” ในองค์กร ซึ่งเป็นเรื่องที่น่าเสียดายยิ่ง

คณีย์ เทียนพุด (2548 : ออนไลน์) กล่าวว่า การเป็นบุคคลที่รอบรู้และจะประสบความสำเร็จได้นั้น ต้องมีระดับความสามารถในทุกแง่มุมของชีวิต ไม่ว่าจะเป็นความสำเร็จของตนเองหรือในฐานะมืออาชีพ บุคคลที่รอบรู้เป็นมิติที่ต้องการฝึกฝนเพื่อสร้างวินัยแห่งมุมมองหรือปรับ มุมมองอย่างต่อเนื่อง บนพื้นฐานของความต้องการที่แท้จริงหรือบนิสัยทัศน์ของแต่ละคน

เดชน์ เทียมรัตน์ และกานต์สุดา มาชะศิริานนท์ (2545 : 20-28) กล่าวว่าไว้ว่า การเป็นบุคคลที่รอบรู้นั้น บุคคลจะต้องมีความมุ่งมั่นมุ่งสู่ความเป็นเลิศ เพื่อให้เก่งในทุก ๆ ด้าน ทั้งเก่งในการเรียนรู้ เก่งคิดและเก่งทำ เก่งในการเรียนรู้ ก็คือ มีปฏิภาณไหวพริบและความเพียรพยายาม ตั้งแต่เยาว์วัยในการใฝ่รู้ จนเข้าสู่โลกอาชีพแล้ว ก็ยังประพฤติปฏิบัติอยู่อย่างเสมอต้นเสมอปลาย เพราะตระหนักดีว่า ภายใต้อุคโลกาภิวัตน์นี้เป็นโลกแห่งการเรียนรู้ เป็นโลกของเศรษฐกิจยุคใหม่ และการเรียนรู้ก็เป็นหนทางหนึ่งที่จะช่วยสนับสนุนให้ปัจเจกบุคคลถึงซึ่งความเป็นเลิศ ในการมุ่งสู่ความเป็นเลิศนี้ ยังมีแนววิธปฏิบัติ ซึ่งประกอบไปด้วย

1. สร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัว (Personal vision) ซึ่งหมายถึง ความคาดหวังของแต่ละคน ที่ต้องการจะให้สิ่งต่างๆ เกิดขึ้นแก่ชีวิตของตน สักวันหนึ่งในอนาคต

2. มีแรงมุ่งมั่นใฝ่ดี (Creative tension) ซึ่งถือเป็นแรงใฝ่ดีที่จะช่วยเสริมส่งให้เรามีความเพียรพยายาม มุมานะและมีพัฒนาการอยู่ตลอดเวลา ซึ่งจะตรงกันข้ามกับแรงใฝ่ต่ำ (Structural conflicts) ที่จะคอยเหนี่ยวรั้งให้ตัวเราที่ถอยต่อความเหนื่อยยาก หันไปหาแต่สิ่งบันเทิงในชีวิตแต่เพียงอย่างเดียว ยิ่งในสภาวะเศรษฐกิจที่เลวร้ายลง คนที่จะอยู่รอดได้ และองค์กรที่จะอยู่รอดได้

ก็จะต้องมีทั้งความขยันขันแข็ง ใช้จ่ายอย่างประหยัด มีแรงใฝ่ดีและมีความสร้างสรรค์เพิ่มขึ้นนับเท่าทวีคูณ

3. ใช้ข้อมูลเพื่อวิเคราะห์และตัดสินใจ (Commitment to the truth) การใช้ข้อมูลข้อเท็จจริงและเหตุผลทุกครั้ง จะช่วยให้เราทำงานทุกสิ่งได้อย่างถูกต้องอยู่ตลอดเวลา ความสำคัญของการใช้วิธีนี้ประการหนึ่งก็คือ จะช่วยให้เรามีระบบการคิดและการตัดสินใจที่ดี ไม่มีเรื่องของการ “หลอกตัวเอง” เกิดขึ้น อาการหลอกตัวเองนี้ คือไม่คิดและตัดสินใจให้ถ่องแท้ จึงโลเลเปลี่ยนแปลงไปเปลี่ยนมา เป็นผลให้ตัวเรานั้นไม่มีวันรู้ซึ่งถึงสถานภาพของตัวเอง ณ ปัจจุบันได้เลย นั่นคือ การที่องค์กรใดหรือผู้ใดจะคิดหรือตัดสินใจกระทำใด ๆ ย่อมต้องอาศัย ข้อมูล ข่าวสาร องค์ความรู้และภูมิปัญญา เข้ามาเป็นองค์ประกอบที่สำคัญทุกครั้งไป

4. ฝึกใช้จิตใต้สำนึกในการทำงาน (Using subconsciousness) เปรียบได้กับการมีความชำนาญขั้นสูงสุด ซึ่งจะช่วยให้การทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งดำเนินไปโดยอัตโนมัติ และมีผลงานออกมาดีเยี่ยมโดยไม่ต้องใช้สมาธิ ใช้แต่เพียงจิตใต้สำนึกเป็นตัวสั่งงานเท่านั้น การจะบรรลุขีดความสามารถระดับนี้ได้จำเป็นต้องมีการฝึกฝนทักษะ

สรุปได้ว่า การเป็นบุคคลที่รอบรู้ หมายถึง การกระตุ้นให้บุคลากรมีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลที่เป็นภาพในอนาคตที่มีตัวตน เห็นได้ชัดเจนและเป็นสิ่งที่แท้จริง การส่งเสริมบุคลากรให้สามารถใช้ความท้าทายเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และเกิดผลทางบวก การส่งเสริมบุคลากรให้สามารถใช้ปัญหาเป็นตัวกระตุ้น ให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และเกิดผลทางบวก การสนับสนุนบุคลากรให้สนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ การแนะนำบุคลากรให้มีการตั้งเป้าหมายในการทำงานที่สูงขึ้นเพื่อให้เกิดความพยายามที่จะทำให้เกิดความสำเร็จ การฝึกฝนบุคลากรให้มีความสามารถในการปรับตัว เข้ากับสถานการณ์ใหม่ ๆ การสนับสนุนบุคลากรให้ใช้เครื่องมือไฮเทคเข้ามาช่วยในการทำงาน การแนะนำให้บุคลากรมีกลวิธีในการปรับแผนปฏิบัติงานตามปัจจัยต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปโดยไม่ละทิ้งเป้าหมายเดิม การส่งเสริมให้บุคลากรมีความปรารถนาที่จะเรียนรู้ เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนสู่จุดมุ่งหมายและความสำเร็จที่กำหนดไว้ การชักชวนบุคลากรให้ฝึกฝนการสร้างวินัยในการปฏิบัติงานตามความต้องการที่แท้จริง การชักชวนบุคลากรให้มีการฝึกฝนเพื่อสร้างวินัยแห่งมุมมองหรือปรับมุมมองอย่างต่อเนื่องบนพื้นฐานของความต้องการที่แท้จริง การกระตุ้นบุคลากรให้สร้างสรรค์ผลงานร่วมกันด้วยความเป็นมิตร การแนะนำบุคลากรให้สามารถจัดการความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ด้วยการลดช่องว่างระหว่างวิสัยทัศน์กับความ เป็นจริง การสนับสนุนบุคลากรให้มีความมุ่งมั่น ใฝ่ดี ซึ่งจะช่วยเหลือส่งเสริมส่งเสริมให้มีความเพียรพยายาม และมีพัฒนาการอยู่ตลอดเวลา การแนะนำบุคลากรให้ใช้ข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์และตัดสินใจในการทำงาน

2.4.2 การมีแบบแผนของความคิด

ได้มีนักการศึกษากล่าวไว้ดังนี้

เซ็นจ์ (Senge. 1990 : 9-10) กล่าวว่า การมีแบบแผนของความคิด (Mental models) เป็นความคิดความเข้าใจของคนที่มีต่อหน่วยงาน/องค์กร/ธุรกิจของตนเอง คือ รับรู้สภาพของตนและหน่วยงานแล้วปรับเปลี่ยนความคิดความเชื่อของตนเองให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กรและเหตุการณ์ในปัจจุบัน ซึ่งความคิดของคนนั้นเป็นสิ่งสำคัญและมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมของบุคคล การที่บุคคลในองค์กรรับรู้และเข้าใจงานที่ทำแบบองค์รวม สามารถเชื่อมโยงตำแหน่งที่ตนอยู่กับภาพรวมทั้งหมดได้ ทำให้เกิดความกระจำใจกับรูปแบบของความคิด ความเชื่อที่ดีมีผลต่อการตัดสินใจและการกระทำของตนเพื่อพัฒนาความคิด ความเชื่อ ให้สอดคล้องกับความแปรเปลี่ยนไปของโลก ไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่าๆ ที่ล้าสมัยไปแล้ว การที่จะทำให้คนมีรูปแบบของความคิดได้นั้น องค์กรจะต้องสนับสนุนและสร้างให้คนในองค์กรมีการฝึกตนเองให้เป็นคนที่ไม่รู้ตลอดเวลาและมีพฤติกรรมที่แสดงออกคือ บุคลากรหมั่นทบทวน ติดตาม ประเมินผลสิ่งที่ตนเองทำอย่างสม่ำเสมอว่าสิ่งที่ตนเองทำนั้นถูกต้องหรือไม่ ความคิดความอ่านเป็นไปตามขั้นตอนที่ถูกต้องหรือไม่ ทบทวนภารกิจของหน่วยงาน เปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน มีการตรวจสอบลูกค้า ถ้าสิ่งเหล่านี้เกิดขึ้นในองค์กรแสดงว่ามีแบบแผนของความคิด การมีแบบแผนของความคิดที่สำคัญคือ ความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ และเทคนิคที่ทำให้คนมีความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ คือการหัดให้วิพากษ์วิจารณ์ตนเอง การสร้างนิสัยให้ไม่ยอมอยู่สบาย อยากทำอะไรใหม่ ๆ ตลอดเวลา ไม่อยู่นิ่งทางความคิด ชอบถามคำถามใหม่ ๆ แปลก ๆ สิ่งเหล่านี้ถูกปลูกฝังมาตั้งแต่เด็ก ถ้าเป็นระดับกลุ่มควรมีการจัดประชุมร่วมกัน มีการปรับปรุงงาน เปลี่ยนแปลงงาน และบุคลากรทุกคนต้องมีแบบแผนความคิดที่สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป มองหาความจริงและเปิดใจกว้างและการที่จะทำให้คนมีแบบแผนของความคิดได้นั้นมีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ

1. ใช้การวางแผนเป็นกระบวนการเรียนรู้
2. ต้องฝึกฝนทักษะในการใคร่ครวญและตั้งคำถามเพื่อให้เกิดแนวคิดใหม่ ๆ

การมีแบบแผนของความคิด จะทำให้เกิดการเข้าใจสมมุติฐานในการคิด ขณะที่มีการคิดอย่างเป็นระบบ ทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนสมมุติฐานใหม่ ในการหาสาเหตุของปัญหาอย่างถูกต้อง หากปราศจากการไตร่ตรองและตั้งคำถาม สิ่งที่ทำอยู่ก็ปราศจากการทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ เมื่อไม่มีการทดลองสิ่งใหม่ ก็ไม่เกิดการเรียนรู้และเข้าใจโลกมากกว่าที่เป็นอยู่ ทำให้ขาดโลกทัศน์ที่กว้างไกล

การพัฒนาคนในองค์กรให้เป็นคนที่มีแบบแผนของความคิด มีความสำคัญยิ่งต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์กร ทั้งนี้เพราะหากเปลี่ยนความคิด ความเข้าใจของคนที่มีต่อโลก และสิ่งอื่น ๆ ให้ถูกต้องเหมาะสม บุคคลนั้นก็จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ปฏิบัติที่ถูกต้องตามไปด้วย แต่ทั้งนี้องค์กรไม่ควรไปกำหนดให้บุคคลทำอะไร แต่ควรปล่อยให้บุคคลมีการพัฒนารูปแบบความคิดของตนเอง โดยขึ้นอยู่กับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เป้าหมายของการพัฒนา

รูปแบบของความคิดของคนไม่ต้องการให้ทุกคนมีความเห็นพ้องในแนวเดียวกันทั้งองค์กรแต่ต้องการให้เกิดแนวคิดของแต่ละบุคคลภายหลังจากมีการเรียนรู้ในระดับบุคคลแล้ว เพื่อนำไปสู่ขั้นตอนของการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

วีรวัดน์ ปันนิตามัย (2544 : 30 - 38) กล่าวว่า แบบแผนของความคิด ได้แก่ ข้อตกลงเบื้องต้น ความเชื่อพื้นฐาน ข้อสรุปหรือภาพลักษณ์ที่ตกผลึกในความคิดอ่านของคนที่มีอิทธิพลต่อความรู้ความเข้าใจต่อสรรพสิ่งในโลก มีผลต่อการประพฤติปฏิบัติต่อค่านิยม เจตคติที่เขามีต่อบุคคล สรรพสิ่งและสถานการณ์ทั้งหลาย เพื่อฝึกฝนให้เข้าใจ แยกแยะระหว่างสิ่งที่เราเชื่อกับสิ่งที่เราปฏิบัติ โดยมีแนวทางการบริหารแบบแผนความคิด ดังนี้

1. พยายามออกแบบและเรียนรู้สภาพแวดล้อมของการทำงานอยู่เสมอ เพื่อคาดคะเนและเตรียมรับมือกับปัจจัยของภาวะแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อธุรกิจของเรา
2. ให้การยอมรับและคำชมผู้อื่นอยู่เสมอ บอกผู้อื่นว่าท่านเชื่อถือยึดมั่น ในอุดมการณ์ใดที่ทำให้เขาสบายใจ ลดการบั่นทอนขวัญและกำลังใจ เอื้ออาทรผู้อื่น
3. อย่าทำทายเหตุผล หรือการกระทำของผู้อื่นโดยไม่มีเหตุผล
4. ยืนหยัดในแนวทางของเรา ยึดมั่นในหลักการ คุณค่าและความเชื่อถือของเรา
5. อย่าเผยความคิด แผนการ ความรู้สึกของท่านให้ผู้อื่นล่วงรู้หมดสิ้น

แบบแผนของความคิดจะให้ขอบเขต จะให้ความหมายที่ต้องปรับเปลี่ยนเพื่อสิ่งที่ศึกษาในแต่ละห้วงสถานการณ์ แต่ละระยะเวลา แบบแผนความคิดอ่านจึงมีการเคลื่อนไหวอยู่เสมอ เป็นเสมือนระบบปฏิบัติการคอมพิวเตอร์ที่ทำหน้าที่แสวงหา เก็บรักษา ใช้และจัดข้อมูล แบบแผนของความคิดมีพลัง มีอิทธิพลต่อการรับรู้ การตีความและพฤติกรรมของเรา ยิ่งเมื่อมีการแบ่งปันความคิดเห็น จากการอยู่ร่วมชุมชนปฏิบัติเดียวกัน (Communities practice) ยิ่งทำให้พลังลูกตุ้ม (Momentum) ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้น ซึ่งไม่น่าแปลกใจว่าหนทางแรกเริ่มของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ดี ได้ผลและคุ้มค่าที่สุด เริ่มจากการพบปะพูดคุยแบบไม่เป็นทางการระหว่างสมาชิกส่วนฝ่ายต่าง ๆ ภายในองค์กรนั่นเอง

เดชน์ เทียมรัตน์ และกานต์สุดา มามะศิริานนท์ (2545 : 30-38) กล่าวว่าไว้ว่า การมีแบบแผนของความคิด เป็นพื้นฐานของวุฒิภาวะ และจะมีผลถึงความเข้าใจต่อเรื่องราว ต่องาน หรือกิจกรรมใด ๆ ในแง่มุมต่าง ๆ ซึ่งจะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อการที่เราจะตัดสินใจกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป ผลลัพธ์อันจะเกิดจากการมีแบบแผนความคิด อาจจะสะท้อนออกมาได้ใน 3 ลักษณะคือ

1. เจตคติ (Attitude) หมายถึง ท่าที หรือความรู้สึกของบุคคลต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ถือเป็น การแสดงออก – การตอบสนอง ต่อเหตุการณ์หรือเรื่องราวใด ๆ ทั้งนี้อาจเป็นการแสดงออกทางกาย (ปฏิกิริยาโต้ตอบ) หรือทางอารมณ์ (สีหน้า-ท่าที) ก็เป็นไปได้

2. การรับรู้ (Perception) หมายถึง แนวความคิดเห็น ถือเป็นส่วนหนึ่งของรูปแบบ วิธีคิดดังที่เรามักจะเรียกผู้มีความคิดเห็นในแนวต่าง ๆ กันว่าจุดยืน

3. กระบวนทัศน์ (Paradigm) ซึ่งหมายถึงกรอบความคิด แนวปฏิบัติท่าทีที่เราปฏิบัติ ตาม ๆ กันไป จนกระทั่งกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร โดยที่เราขาดสติที่จะตระหนักรู้ได้ว่า สิ่งที่เราทำตาม ๆ กันไปนั้นดีหรือไม่ดี มีประโยชน์หรือไม่ แต่มันได้กลายเป็นความเชื่อ เป็นความ คิดยึด - ยึดติด ฝังใจ กับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ทั้ง เจตคติ ทักษะคิดและกระบวนทัศน์นี้เอง ที่จะ เป็น ปัจจัยสำคัญต่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ความคิดในการเปลี่ยนแปลงและความคิดในการบริหาร โอกาสว่าจะเป็นไปได้เพียงใด

รูปธรรมของการมีแบบแผนความคิดมี ดังนี้

1. พลังความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
2. การบริหารโอกาส
3. การพัฒนาสินค้าและบริการ
4. การพัฒนาองค์กร

วิจารณ์ พานิช (2547 : 17-19) กล่าวว่า แบบแผนความคิด ที่จริงก็คือกระบวนทัศน์ ซึ่งเป็นวิธีคิดอย่างหนึ่ง หรือเป็นแว่นอย่างหนึ่งในการมองการคิด มีวิธีการที่จะทำให้คนเข้าใจหรือจำ เรื่องราวต่าง ๆ ได้ง่าย บุคคลเรียนรู้และองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่างก็จะมีแบบแผนความคิดเฉพาะตน ซึ่งบางครั้งแบบแผนความคิดของคนเราอาจไม่คงที่ เพราะมีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา ซึ่งการมอง ต่างกันนั้นทำให้เกิดความรู้เพิ่มขึ้นอย่างมากและรู้จริง โดยบอกได้ว่าสิ่งที่เข้าใจอยู่นั้นไม่ใช่ความจริง แท้ เมื่อนำมุมมองที่ต่างกันมาแลกเปลี่ยนกัน ทำให้คนชื่นชมและเห็นคุณค่าซึ่งกันและกันความต่างกัน ที่นำมาแลกเปลี่ยนกัน ยิ่งทำให้เกิดคุณค่าเพิ่มขึ้น เป็นการพัฒนาทักษะการใช้คำถามซึ่งทำให้ สามารถตั้งคำถามโต้แย้งแลกเปลี่ยนได้อย่างมหาศาสตร์ เข้าใจสิ่งต่าง ๆ และทำงานได้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม แบบแผนความคิดจึงเป็นเครื่องมือที่ทำให้ใช้ความต่างให้เป็นประโยชน์ได้ เป็นการเรียนรู้โดยการ สร้างความรู้ขึ้นมาจากการทำงาน ซึ่งเป็นหลักของการจัดการความรู้ที่มีพลังมาก

ดนัย เทียนพุฒ (2548 : ออนไลน์) กล่าวถึง การมีแบบแผนของความคิดว่า สถานการณ์ ในอดีตและปัจจุบัน จะเป็นตัวกำหนดรูปแบบของความคิดของคน และรูปแบบความคิดของคน เป็นตัวกำหนดวิธีการตัดสินใจแลพฤติกรรมการทำงาน ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทุกคนต้องเรียนรู้

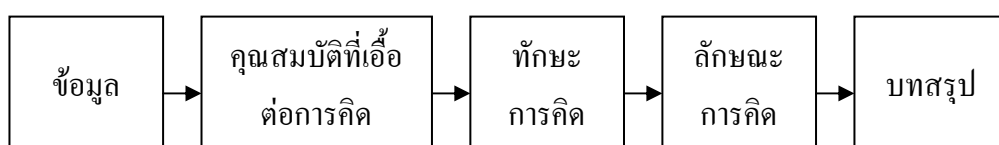
การเรียนรู้จะนำไปสู่รูปแบบของความคิดอย่างใหญ่หลวง โดยให้เผชิญกับความคิดด้วยความเป็นจริง การเปิดใจ ใฝ่ใจ ใช้ข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพและการสอดแทรกอย่างมีเหตุผลรวมทั้งขบวนการแก้ปัญหาที่มีชีวิตชีวา

ขบวนการวางแผนที่ถูกใช้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นกงล้อที่ดีสำหรับการเปลี่ยนรูปแบบของความคิด หากไม่ใช้ขบวนการวางแผน พนักงานทุกคนก็จะกลับไปใช้วิธีการคิดและปฏิบัติแบบเดิม ดังนั้นฝ่ายบริหารจำเป็นต้องทำลายข้อจำกัดและสร้างบรรยากาศที่ให้พนักงานค้นพบทางเติบโต โดยมีวิสัยทัศน์ มีวินัย มีจุดหมายและความตั้งใจจริงที่จะเติบโต เพราะมีฉะนั้น พนักงานก็ไม่สามารถสร้างสรรค์อะไรให้องค์การได้ เพราะรูปแบบความคิดไม่เปลี่ยนแปลง

อโณมา คงตะแบก (2548 : ออนไลน์) กล่าวว่า แบบแผนความคิดของบุคคลมีอิทธิพลต่อความเป็นไปของโลกและแนวทางปฏิบัติของแต่ละบุคคล อีกทั้งเป็นสิ่งที่กำหนดพฤติกรรม การปฏิบัติงาน ดังนั้นจึงควรมีการฝึกให้บุคคลมีการเรียนรู้และเข้าใจถึงสิ่งที่บุคคลต้องการ (วิสัยทัศน์ตนเอง) กับสิ่งที่องค์กรต้องการ (วิสัยทัศน์ขององค์กร) ผู้บริหารควรเตรียมรูปแบบการสร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนแนวความคิดระหว่างกัน อันทำให้คนในองค์กรมีความคิดไปในทางเดียวกัน นำไปสู่ผลงานที่มีประสิทธิภาพ

เปี่ยมพงษ์ นุ้ยบ้านด่าน (2548 : ออนไลน์) ได้กล่าวไว้ว่า การมีแบบแผนของความคิดคือ แบบแผนทางจิตสำนึกของคนในองค์กร ซึ่งจะต้องสะท้อนถึงพฤติกรรมของคนในองค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้เมื่อสมาชิกในองค์กรมีแบบแผนทางจิตสำนึกหรือความมีสติที่เอื้อต่อการสะท้อนภาพที่ถูกต้องชัดเจนและมีการจำแนกแยกแยะ โดยมุ่งหวังที่จะปรับปรุงความถูกต้องในการมองโลกและปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นรวมทั้งการทำความเข้าใจในวิธีการที่จะสร้างความกระฉ่างชัดเพื่อการตัดสินใจได้อย่างถูกต้องหรือมีวิธีการที่จะตอบสนองความเปลี่ยนแปลงที่ปรากฏอยู่ได้อย่างเหมาะสม ไม่ผันแปรเรววนหรือที่ถอยเมื่อเผชิญกับวิกฤตการณ์ต่าง ๆ ซึ่งการที่จะปรับแบบแผนความคิดของคนในองค์กรให้เป็นไปในทางที่ถูกต้องอาจจะใช้หลักการของศาสนาพุทธ โดยการฝึกสติ รักษาศีล และดำรงตนอยู่ในธรรมะ

สามารถ ศรีวิริยาภรณ์ (2548 : ออนไลน์) กล่าวว่า การมีแบบแผนของความคิด เป็นการค้นหาความกระฉ่างชัด การจำแนกแยกแยะ ปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น การทำความเข้าใจและการแปลความหมายต่าง ๆ เพื่อการตัดสินใจและการกระทำของบุคคล ดังภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 กรอบความคิดของการคิดเป็นลำดับขั้นตอน

ที่มา : สามารถ ศรีวิริยาภรณ์. 2548 : ออนไลน์

1. ข้อมูล ในการคิดของบุคคลนั้นไม่สามารถคิดได้โดยไม่มีเนื้อหาของการคิดได้ เพราะการคิดเป็นกระบวนการจำเป็นต้องอาศัยข้อมูล เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับตนเอง ข้อมูลเกี่ยวกับสังคมและสิ่งแวดล้อม ข้อมูลทางวิชาการ

2. คุณสมบัติที่เอื้ออำนวยต่อการคิดนั้น ในภาพรวมแล้ว ก็คือ การใฝ่เรียน ใฝ่รู้ กระตือรือร้น ซึ่งเป็นวินัยข้อแรกของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ของตนเอง

3. ทักษะในการคิด เป็นสิ่งจำเป็นในการคิด โดยใช้ข้อมูลต่าง ๆ มาผ่านกระบวนการทางความคิด เช่น การสรุปความ การให้คำจำกัดความ การวิเคราะห์ การผสมผสานข้อมูล การสร้างองค์ความรู้ใหม่ การค้นหาแบบแผน การคาดคะเน การตั้งสมมุติฐาน การทดสอบสมมุติฐาน และการประยุกต์ใช้ความรู้

4. ลักษณะการคิด จะเป็นตัวกำหนดทิศทางของการใช้ทักษะในการคิดเพื่อไปสู่บทสรุปต่อไป ได้แก่

4.1 การคิดเชิงทวิลักษณ์ คือการคิดแบบมองทั้งสองด้าน เช่น มองข้อดีและข้อเสีย มองรายได้และรายจ่าย เป็นต้น

4.2 การคิดแบบวิทยาศาสตร์ คือการทดสอบสมมุติฐานโดยผ่านกระบวนการค้นหาวิจัยข้อมูล

4.3 การคิดแบบเป็นเหตุเป็นผลสืบเนื่องกันมา เป็นการมองย้อนกลับไปที่ต้นทางของปัญหา เช่น แผนภูมิแก๊งปลาของระบบคิวซ์

4.4 การคิดเชิงบวก คือการคิดแต่ในด้านดี ด้านที่เป็นประโยชน์ซึ่งเป็นรากฐานของการคิดเชิงสร้างสรรค์

4.5 การคิดเชิงสร้างสรรค์ ทำให้ได้ความคิดที่มีลักษณะแตกต่างกัน และสามารถได้รายละเอียด เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจเลือกแนวทางที่จะนำไปสู่การปฏิบัติได้

บทสรุป เป็นการนำผลจากกระบวนการด้านความคิดทั้งหมดมาใช้ในสถานการณ์ต่าง ๆ เช่น การตัดสินใจ ว่าควรเชื่อหรือไม่ ควรปฏิบัติหรือไม่ควรปฏิบัติ การแก้ปัญหาตัดสินใจว่าควรเลือกหรือไม่เลือกวิธีการแก้ปัญหาแบบใดการศึกษาวิจัย นำข้อมูลต่าง ๆ มาใช้สร้างความรู้ใหม่ การริเริ่มสร้างสรรค์ นำความคิดไปใช้ในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่

โมเดลความคิดในมิติขององค์การแห่งการเรียนรู้ได้สนับสนุนให้มีการปรับกระบวนทัศน์ (Paradigm shift) ใหม่เพื่อลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน หรือการก้าวข้ามมาตรฐานเดิมให้ไปสู่มาตรฐานใหม่ การจะปรับกระบวนทัศน์ได้นั้น เป็นบทบาทของผู้บริหารที่จะต้องมีความใจกว้าง และสร้างบรรยากาศให้บุคลากรค้นพบแนวทางในการทำให้ทุกอย่างในองค์การดีขึ้นภายใต้วิสัยทัศน์ เป้าหมาย ที่รวมเป็นหนึ่งเดียว

สรุปได้ว่า การมีแบบแผนของความคิด หมายถึง การกระตุ้นบุคลากรให้ใช้การวางแผน เป็นกระบวนการเรียนรู้ ฝึกฝนทักษะในการตั้งคำถามเพื่อให้เกิดแนวคิดใหม่ ๆ การสนับสนุนบุคลากร ให้ใช้บรรยากาศของการแลกเปลี่ยนแนวความคิดระหว่างกันเพื่อสร้างสรรค์ผลงานที่มีประสิทธิภาพ การชักชวนบุคลากรให้พยายามออกแบบและเรียนรู้สภาพแวดล้อมของการทำงาน การส่งเสริมให้บุคลากรให้การยอมรับและให้คำชมเชยผู้อื่นอยู่เสมอ การแนะนำบุคลากรให้ยืนหยัดในแนวทางยึดมั่นในหลักการ คุณค่าและความเชื่อถือของกฎเกณฑ์ การแนะนำบุคลากรให้รับรู้สภาพของ องค์การการส่งเสริมบุคลากรให้ใช้เจตคติเป็นปัจจัยสำคัญต่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การส่งเสริมบุคลากรให้ใช้แนวความคิดเห็นเป็นปัจจัยสำคัญต่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การส่งเสริมบุคลากรให้ใช้กระบวนทัศน์เป็นปัจจัยสำคัญต่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การกระตุ้นให้บุคลากรสร้างความรู้ ขึ้นมาจากการพัฒนาทักษะการใช้คำถามเพื่อแลกเปลี่ยนโต้แย้ง การแนะนำบุคลากรให้ใช้สถานการณ์ ในอดีตและปัจจุบันกำหนดรูปแบบความคิดเพื่อกำหนดวิธีการตัดสินใจ แนะนำบุคลากรให้ใช้ สถานการณ์ในอดีตและปัจจุบันกำหนดรูปแบบความคิดเพื่อกำหนดพฤติกรรมการทำงานแนะนำ บุคลากรให้มองโลกและสถานการณ์ต่าง ๆ ในทางบวก การกระตุ้นให้บุคลากรปรับปรุงความถูกต้องใน การมองโลกและสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อการตัดสินใจที่ถูกต้อง การแนะนำบุคลากรให้มีการปรับ กระบวนทัศน์ใหม่เพื่อลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน

2.4.3 การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision)

ได้มีนักการศึกษากล่าวไว้ดังนี้

เซ็นจ์ (Senge. 1990 : 132) กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared vision) เป็นการ สร้างทักษะของความร่วมมือกันอย่างยึดมั่นของคนในองค์การ หรือการที่บุคคลมองภาพรวมใน อนาคตของตนเองและองค์การที่ต้องการให้เกิดขึ้น เพื่อพัฒนาภายในอนาคตและความต้องการที่จะ มุ่งไปสู่ความปรารถนาร่วมกันทั่วองค์การ เป็นการที่คนทุกคนมีความตระหนักและความเข้าใจใน ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นขององค์การ มีมุมมองร่วมกันเกี่ยวกับปรากฏการณ์แห่งความเปลี่ยนแปลง และอนาคตขององค์การ เพื่อช่วยให้คนเกิดการยอมรับ ยินยอมพร้อมใจและให้ข้อผูกพันต่อ จุดมุ่งหมายในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ขององค์การที่ทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์การ ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความ คาดหวังต่อการเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าต่อไปภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของคนทั้งองค์การ

เมื่อทุกคนในองค์กรมีวิสัยทัศน์ร่วมกันแล้ว จะต้องมีสื่อให้รับรู้ในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับสูงถึงระดับล่างว่าองค์กรมีวิสัยทัศน์อย่างไร เป้าหมายคืออะไร และจะต้องซึมซาบลงไปในการคิดของทุกคนในองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรดังนั้นการกำหนดวิสัยทัศน์ในองค์กรต่าง ๆ จึงไม่ใช่เรื่องเฉพาะของผู้บริหารอีกต่อไปแล้ว แต่จะต้องเป็นการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันที่เกิดจากการกำหนดร่วมกันของสมาชิกในองค์กร แม้ว่าจะต้องใช้เวลามากก็ตาม การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันตามแนวคิดของเซ็นจ์ เชื่อว่าเกิดจากพื้นฐานที่มีความสำคัญ 2 ประการ คือ การตัดสินใจ และการตัดสินใจร่วม

เซ็นจ์ ได้ให้ข้อคิดว่าการตัดสินใจเป็นกระบวนการที่ต้องใช้ความคิด (Thoughtful) มิใช่เป็นกระบวนการที่ใช้ทักษะเชิงเทคนิค (Technical skill) ดังนั้นการที่จะตัดสินใจเลือกการตัดสินใจรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งแล้วนำไปยึดถือเป็นแนวปฏิบัติในทุกสถานการณ์ โดยไม่คำนึงถึงรูปแบบอื่นใดแล้วถือว่าเป็นเรื่องไม่ถูกต้อง ในการเลือกรูปแบบการตัดสินใจควรคำนึงถึงสถานการณ์และความเหมาะสมในการนำไปใช้ เช่น การตัดสินใจในรูปแบบดั้งเดิมอาจเหมาะสมกับองค์กรที่ไม่ซับซ้อนมีข้อมูลค่อนข้างเพียงพอ ปัญหามีลักษณะเฉพาะ การตัดสินใจรูปแบบพึงพอใจนั้นเหมาะกับองค์กรที่มีปัญหาซับซ้อน มีข้อมูลไม่เพียงพอ สามารถกำหนดผลลัพธ์ที่พึงพอใจนั้นได้ค่อนข้างชัดเจน การตัดสินใจรูปแบบผสมเหมาะสมกับองค์กรที่มีแนวโน้มขยายชัดเจนมีข้อมูลไม่สมบูรณ์ ปัญหา ซับซ้อนและกำหนดผลลัพธ์ได้ไม่ชัดเจน การตัดสินใจรูปแบบค่อยเป็นค่อยไปเหมาะสมกับองค์กร ที่มีข้อมูลไม่สมบูรณ์ ปัญหาซับซ้อน และกำหนดผลลัพธ์ได้ไม่ชัดเจน ไม่มีหลักการเป็นแนวทาง เป็นยุทธศาสตร์ระยะสั้นและมีนโยบายกำหนดเป็นแนวทางไว้สำหรับการตัดสินใจรูปแบบขยนั้นอาจเหมาะสมกับสถานการณ์ที่ต้องการความบังเอิญหรือโชคช่วย ส่วนการตัดสินใจรูปแบบการเมื่อนั้นเหมาะสมกับองค์กรที่ต้องการการตัดสินใจที่มีเหตุผลและคำนึงถึงองค์กรมากกว่าบุคคล การตัดสินใจร่วม (Shared decision making) มีแนวโน้มที่เชื่อกันมากกว่าจะสามารถปรับปรุงคุณภาพของการตัดสินใจได้ หากใช้กลยุทธ์ที่ถูกต้อง ในสถานการณ์ที่ถูกต้องโดยเกิดจากการมีส่วนร่วมซึ่งจะนำไปสู่พันธะผูกพัน (Commitment) ที่จะนำไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุผล โดยผู้ที่เข้ามามีส่วนในการตัดสินใจร่วมนั้น ประกอบด้วยผู้บริหาร ครู นักเรียน ผู้นำชุมชน หรือผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ การตัดสินใจร่วมเกิดจากข้อมูลที่ได้จากการเลือกรูปแบบการตัดสินใจและความคาดหวังในระดับความมีคุณภาพ (Q : Quality) และระดับการได้รับการยอมรับ (A : Acceptance) จากการตัดสินใจนั้น หากคาดหวังสูงทั้งคุณภาพสูงและการยอมรับก็ควรเป็นการตัดสินใจร่วมกันโดยกลุ่มใหญ่ หากคาดหวังคุณภาพสูงก็ควรเป็นการตัดสินใจร่วมกันเฉพาะกลุ่มผู้บริหาร ผู้ชำนาญงาน หากไม่คาดหวังสูงทั้งการยอมรับและคุณภาพก็อาจเป็นไปได้ง่าย ๆ ใคร ๆ ก็สามารถตัดสินใจได้

กล่าวโดยสรุป แม้การตัดสินใจร่วมจะเป็นที่ยอมรับกันในวงการบริหารสมัยใหม่ว่าจะก่อให้เกิดผลดีหลายประการ โดยเฉพาะการที่ได้เข้ามามีส่วนร่วมด้วยจะทำให้เกิดความรู้สึกมีพันธะผูกพัน ความพึงพอใจเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและเกิดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งลักษณะดังกล่าวจะทำให้บรรลุประสิทธิภาพของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้มาก แต่อย่างไรก็ตามก็มีข้อดี-ข้อเสียหลายประการที่น่าสนใจของการตัดสินใจร่วมดังนี้

ข้อดี

1. ทำให้ได้รับข้อมูลสารสนเทศและความรู้มากขึ้น
2. มีทัศนคติที่หลากหลายทางเลือกที่ได้รับการเสนอมากขึ้น
3. การตัดสินใจจะได้รับการยอมรับมากขึ้น
4. เกิดการติดต่อสื่อสารที่ดี
5. ทำให้ได้รับการตัดสินใจที่ดีกว่า

ข้อเสีย

1. เป็นกระบวนการที่ต้องใช้เวลาและเสียค่าใช้จ่ายมาก
2. การตัดสินใจแบบประนีประนอมอาจเกิดขึ้นจากผลของความไม่สามารถตัดสินใจได้
3. การมีอิทธิพลของสมาชิกบางคนต่อกลุ่ม
4. การทำให้เป็นการเมืองนอกระบบ
5. การเกิดสภาพ คือ การตัดสินใจที่คำนึงถึงความสอดคล้อง ความเป็นพวกเดียวกัน หรือเพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ทำให้ไม่สามารถบรรลุการตัดสินใจที่ดีที่สุดได้

วิธีการแก้ปัญหา คือ ผู้นำควรวางตัวเป็นกลางในกรณีได้มอบหมายงานการตัดสินใจให้กลุ่มไปแล้ว ผู้นำควรให้ความสำคัญกับประเด็นที่ยังคลุมเครือไม่ชัดเจน และควรยอมรับให้มีการวิพากษ์วิจารณ์ มีการพิจารณาทบทวนหรือใช้ผู้เชี่ยวชาญภายนอกมาช่วยและใช้กลุ่มการตัดสินใจที่วางใจได้ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่ดี

การตัดสินใจและการตัดสินใจร่วมจะนำไปสู่การมีวิสัยทัศน์ร่วม ซึ่งเป็นหลักการสำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นหลักการที่จะทำให้ผู้มีส่วนร่วมเกิดความภาคภูมิใจ ที่เป็นที่ยอมรับเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร อันจะนำไปสู่ความรู้สึกพึงพอใจและความรู้สึกผูกพันต่อการทำให้พันธกิจต่าง ๆ ขององค์กรประสบความสำเร็จ

การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันสามารถทำได้โดย

1. กระตุ้นให้แต่ละคนมีวิสัยทัศน์ โดยการสร้างบรรยากาศกระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรควิสัยทัศน์ของตนเอง การที่องค์กรจะสร้างการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันนั้นต้องเริ่มต้นสร้างวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลขึ้นมาให้ได้ก่อน เพราะถ้าหากพนักงานไม่มีวิสัยทัศน์เป็นของตนเองแล้วการทำงานหรือ

การตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ก็จะเป็นไปในลักษณะที่ยินยอมปราศจากความตั้งใจและการร่วมมือกันอย่างจริงจัง การที่พนักงานมีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลได้จะเกิดการร่วมมือกันที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในองค์กร

วิสัยทัศน์ส่วนบุคคลเป็นเรื่องของความสามารถในการสร้างภาพนั้นในใจที่เกินกว่าความเป็นจริง โดยเกิดจากกระบวนการคิดของตนเองและเป็นอิสระจากอิทธิพลอื่น ๆ การที่จะนำวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลออกมาใช้ได้นั้นต้องระมัดระวังเรื่องอิสรภาพส่วนบุคคล ซึ่งเป็นส่วนบุคคลของมนุษย์ที่มีเสรีภาพที่จะเลือกหรือกระทำ องค์กรส่วนใหญ่สามารถแบ่งประเภทของพนักงานในเรื่องการมีวิสัยทัศน์ได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ ประเภทที่ตั้งใจและมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติให้วิสัยทัศน์นั้นเป็นจริงและประเภทที่ยินยอมและไม่ปฏิเสธที่จะทำให้วิสัยทัศน์นั้นเป็นจริง

พนักงานประเภทที่มุ่งมั่น จะอุทิศเวลาให้องค์กรมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติตามคำสั่งและมีความรับผิดชอบสูง มักจะมีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

พนักงานประเภทที่ยินยอม มักจะเชื่อฟังและปฏิบัติตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด ทำงานภายใต้กฎที่วางไว้แต่ขาดความคิดสร้างสรรค์และความกระตือรือร้น เป้าหมายในการทำงานเพื่อรักษาตำแหน่งของพวกเขาไว้ ความคาดหวังในการเลื่อนตำแหน่งและการทำให้เจ้านายมีความสุขของวิสัยทัศน์เป็นเพียงการยอมรับ

องค์กรแบบดั้งเดิมมักจะให้ความสำคัญกับพนักงานประเภทที่ยินยอม ผู้นำจะนิยมให้พนักงานอยู่ภายใต้คำสั่งและการควบคุมของพวกเขา แต่ผู้นำในองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องการพนักงานประเภทมุ่งมั่นเพื่อให้การเรียนรู้ในองค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น สิ่งที่ต้องทำ คือ การยอมให้พนักงานมีอิสระในการเลือกคิดและการกระทำ

2. พัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์กร ผู้นำในองค์กรต้องเลิกความคิดดั้งเดิมที่ว่าวิสัยทัศน์ขององค์กรมาจากผู้นำหรือกระบวนการวางแผนในองค์กรเท่านั้น อาจเรียกได้ว่าเป็นวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์หรือวิสัยทัศน์ที่เป็นทางการ ผู้นำมักมองเป็นวิธีที่ใช้แก้ไขปัญหาหรือเป็นกระบวนการกลยุทธ์ขององค์กร เช่น การแก้ไขปัญหาเรื่องขวัญและกำลังใจที่ต่ำลงของพนักงาน ซึ่งที่จริงแล้วขัดกับหลักการขององค์กรแห่งการเรียนรู้เพราะวิสัยทัศน์ร่วมกันนั้นต้องเกิดจากการมีส่วนร่วมของคนทั่วทั้งองค์กรและเป็นวิสัยทัศน์ที่ยั่งยืนและต้องดำเนินต่อไปไม่สิ้นสุด มีการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันเพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ของตนเองและเปิดใจกว้างยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น มีการปรับเปลี่ยนการทำงานเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรอย่างต่อเนื่อง มีอิสรภาพในการแสดงความคิดเห็นและไม่ทำลายความคิดเห็นใหม่ ๆ ของบุคคล จัดให้มีเวทีการพูดคุยกัน ทบทวนนโยบาย วัตถุประสงค์ของหน่วยงานอย่างไรก็ตามสิ่งสำคัญ

ที่สุดที่ผู้นำจะต้องจำไว้เสมอคือ ผู้นำจะต้องเต็มใจที่จะร่วมสร้างวิสัยทัศน์นี้ร่วมกับคนในองค์กร โดยไม่มองว่าวิสัยทัศน์ของผู้นำจะต้องกลายมาเป็นวิสัยทัศน์ขององค์กรโดยอัตโนมัติ

3. สร้างทัศนคติต่อวิสัยทัศน์ในระดับความมุ่งมั่นมากที่สุด เพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่สนับสนุนโดยไม่ต้องมีการควบคุม สามารถสร้างได้โดยใช้การติดต่อสื่อสาร การสนทนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้พนักงานรู้สึกอิสระที่จะแสดงความฝันหรือวิสัยทัศน์ออกมา ผู้นำในองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเปิดกว้างและเต็มใจที่จะพิจารณายอมรับฟังความคิดเห็นต่าง ๆ ของพนักงาน ผู้นำไม่ควรทำลายความคิดใหม่ ๆ ถ้าแนวคิดได้รับการสนับสนุนพนักงานจะรู้สึกเชื่อมั่นในตนเอง และจะมีการตอบสนองในทางบวกเพื่อประโยชน์ต่อองค์กร

วิระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544 : 42-43) กล่าวถึง การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันไว้ว่า วิสัยทัศน์หรือภาพในอนาคตที่ปรารถนาให้เกิดขึ้น มีขึ้นในองค์กรนั้นเป็นสิ่งจำเป็นต่อภาวะผู้นำทุกคนเป็นพลังขับเคลื่อนในภารกิจทุกอย่างขององค์กรให้มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน เป็นจุดร่วมและพลังของการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร ผู้นำต้องพัฒนาวิสัยทัศน์เฉพาะตนขึ้นมาก่อน จากคุณค่าส่วนบุคคล ความห่วงใย ให้ความสำคัญกับสิ่งใด จากการคิดได้ คิดเป็น จากนั้นก็ขยายฝัน คิดดัง ๆ แบ่งปันให้ผู้อื่นได้รู้ ได้เข้าใจ เห็นคล้อยตามด้วยการสื่อสาร โนม่น้าว ทำให้คำพูดหรือภาพนั้นเดินได้ กลายเป็นวิสัยทัศน์ร่วมที่มีการแบ่งปันกับผู้ที่เกี่ยวข้องในทุกระดับขององค์กร โนม่น้าวให้ปฏิบัติร่วมกัน ไปในทิศทางที่ทำให้ภาพวิสัยทัศน์นั้นเป็นจริงขึ้นมา ในลักษณะของปฏิบัติการในเชิงรุก มิใช่รอหรือตามแก้ไข

วิสัยทัศน์ร่วมนี้มีคุณค่าทั้งภายในและภายนอกแก่บุคคล คุณค่าภายนอก คือทำให้ทราบทั่วกันว่า เรามุ่งสร้างผลสำเร็จอะไรให้เกิดแก่องค์กร ความเป็นเลิศในด้านใด เมื่อใด คุณค่าภายใน คือมีส่วนสร้างแรงดลบันดาลใจ ความศรัทธายึดมั่น เอกฉลยชัย ความเป็นส่วนหนึ่งหรือความผูกพัน ให้เกิด ต่อทีม ต่อองค์กร ต่อหน้าที่ ผลักดันให้เกิดเป็นความกล้าคิด กล้าทำ กล้านำกล้าเปลี่ยนแปลงเพื่อความดีว่า ความกล้าเสี่ยง กล้าทดลอง การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันในองค์กรจะมีส่วนเสริมสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นอย่างยิ่ง เปรียบเสมือนหางเสือของเรือที่ขับเคลื่อนให้เรื่อนั้นมุ่งเป้าหมายไปในทิศทางที่รวดเร็ว ประหยัดและปลอดภัย

เปี่ยมพงษ์ นุ้ยบ้านด่าน (2548 : ออนไลน์) กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์กร (Shared vision) คือ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนทั้งองค์กรองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องเป็นองค์กรที่สมาชิกทุกคนได้รับการ พัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์กรซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อความเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าต่อไป ภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของคนทั้งองค์กร

วิจารณ์ พานิช (2547 : 19-20) ได้ให้ความหมายของวิสัยทัศน์ว่าเป็นมุมมองระยะยาวร่วมกัน ที่ทำให้สามารถละความแตกต่างเล็กน้อยที่ไม่สำคัญจุกจิกออกไปได้ และจะช่วยให้ลดการทะเลาะเบาะแว้งไปได้มาก เพราะต้องการบรรลุเป้าหมายที่ยิ่งใหญ่ เป็นการรวมใจเป็นหนึ่งเดียวเป็นวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยการสร้างข้อตกลงที่ต้องทำให้ได้ เป็นความเชื่อมั่นร่วมกัน หากคนในองค์กรมีความเชื่อมั่นในเรื่องที่มีความสำคัญร่วมกันแล้ว ก็จะทำให้องค์กรมีพลัง เป็นองค์กรเรียนรู้ การสร้างวิสัยทัศน์เพื่อให้นักในองค์กรเห็นภาพข้างหน้าในระยะยาวร่วมกัน องค์กรหลายแห่งจะจัดประชุมกำหนดวิสัยทัศน์ภารกิจร่วมกันครั้งหนึ่งภายในระยะเวลา 3 - 4 ปี ซึ่งเป็นสิ่งดีแต่ยังไม่พอ ในทุกส่วนขององค์กรควรช่วยกันกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันทุกวัน และจะต้องเสริมและคอยทำให้คนเกิดความมุ่งมั่น เกิดแรงบันดาลใจตลอดเวลา ซึ่งเป็นเรื่องสำคัญ มิฉะนั้นพลังจะลดหย่อนลง ซึ่งคนส่วนใหญ่มักจะทำงานแบบหย่อนเพราะไม่มีพลังขับเคลื่อนจากภายใน ดังนั้นผู้บริหารจะต้องพยายามนำวิสัยทัศน์ร่วมมาสร้างคุณค่าจากภายใน วิสัยทัศน์ร่วม จึงเป็นการสร้างเป้าหมายร่วมกันและเป็นพลังแห่งความศรัทธาและมุ่งมั่น วิสัยทัศน์ร่วมต้องเข้าไปถึงพลังแห่งความศรัทธาและความมุ่งมั่นให้ได้

สามารถ ศรีวิริยาภรณ์ (2548 : ออนไลน์) กล่าวถึงวิสัยทัศน์ร่วมว่าการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันจะต้องมาจากการที่แต่ละคนฟังซึ่งกันและกันโดยที่แต่ละคนจะแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล และให้เหตุผลซึ่งกันและกันเกี่ยวกับสิ่งที่อยากทำและสิ่งที่เป็นไปได้

วิสัยทัศน์จะไม่สามารถกำหนดขึ้นมาได้ ถ้าวิสัยทัศน์นั้นไม่เป็นที่ยอมรับหรือขัดแย้งกับค่านิยม หรือวัฒนธรรมขององค์กร บุคลากรทุกคนในองค์กรจะต้องได้รับการพัฒนาให้สามารถทำความเข้าใจ และมองภาพรวมของวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ขององค์กร

จุดหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ก็คือผลักดันให้ทุกคนมีข้อสัญญาหรือพันธกิจโดยอาศัยพื้นฐานจากการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

การสร้างวิสัยทัศน์ขององค์กรจะมีจากผู้บริหารเป็นอันดับแรก แต่วิสัยทัศน์ของผู้บริหารจะเป็นที่ยอมรับหรือไม่ ผู้บริหารจะต้องมีส่วนช่วยสานความคิดดังกล่าวให้ทุกคนในองค์กรมีความรู้สึกร่วมและผูกพัน มิใช่เป็นเพียงแต่การยินยอมเท่านั้น ซึ่งผู้บริหารสามารถจะดำเนินการได้ ดังนี้

1. ช่วยให้อาสาสมัครเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายอย่างสม่ำเสมอ
2. ช่วยกระตุ้นเตือนว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นมีความสำคัญอย่างไร
3. ช่วยจัดการให้บุคลากรได้มีโอกาสพบปะพูดคุยความในใจของเขา
4. ช่วยสนับสนุนและสร้างความมั่นใจ

5. ช่วยจัดหาทรัพยากรที่ช่วยแก้ปัญหาเรื่องความกังวลของบุคลากร นั่นคือ เวลา เงิน การสนับสนุนด้านการจัดการ

ความคาดหวังที่แจ่มชัดเจือใจต่าง ๆ ประกอบกับความใจกว้างของผู้บริหารจะค่อย ๆ สร้างความรู้สึกในความเป็นเจ้าของของความคิดร่วมกัน ลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง จนในที่สุดวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กรจะมีคุณสมบัติที่ยืดหยุ่นได้บ้าง มีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ

คณีย์ เทียนพุฒ (2548 : ออนไลน์) กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน จะต้องมาจากการที่แต่ละคนฟังซึ่งกันและกัน โดยที่แต่ละคนจะแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลและให้เหตุผลซึ่งกันและกันเกี่ยวกับเรื่องที่ยอยากจะทำและเป็นสิ่งที่เป็นไปได้

จุดมุ่งหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การผลักดันให้ทุกคนมีข้อสัญญาผูกมัด โดยอาศัยจุดประสงค์ร่วมกัน บนพื้นฐานการเป็นหุ้นส่วนหรือพันธมิตร

วิสัยทัศน์จะไม่สามารถกำหนดขึ้นมาได้ ถ้าวิสัยทัศน์นั้นไม่เป็นที่ยอมรับ ทุกคนจะต้องได้รับการพัฒนาให้สามารถผ่านข้ามไปสู่การเห็นถึงภารกิจวิสัยทัศน์ คุณค่าและจุดมุ่งหมายของหน่วยงาน องค์กรต้องการความมุ่งมั่นของพนักงานที่จะผูกพันต่อวิสัยทัศน์ร่วม ไม่ใช่เพียงยินยอมทำตามวิสัยทัศน์ขององค์กรเท่านั้น

เดช เทียมรัตน์ และกานสุดา มาฆะศิริรานนท์ (2545 : 41 - 46) กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วมนี้ เป็นเรื่องที่สำคัญต่อการบริหารงานยุคใหม่ อาทิเช่น ก่อนที่การวางแผนกระบวนการใด ๆ จะเริ่มขึ้น ก็จะต้องมากำหนดวิสัยทัศน์กันให้ชัดเจนเสียก่อน ในทางกลับกัน ถ้าจะจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนปฏิบัติการใด ๆ ก็ต้องคำนึงไว้เสมอ ๆ ด้วยว่า ถ้าดำเนินการตามนั้นไปแล้ว จะช่วยให้ องค์กรของเราบรรลุวิสัยทัศน์นั้นได้หรือไม่ เมื่อมีการพัฒนาวิสัยทัศน์องค์กรเสร็จเรียบร้อยแล้ว เพียงแค่นั้นก็ถือว่ายังไม่พอ จะต้องได้รับการสนับสนุนจากทุก ๆ คนที่มีส่วนร่วมอยู่ในองค์กรนั้น ๆ ด้วย จึงจะเกิดผลในเชิงปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ดังนั้นขั้นตอนที่สำคัญอีกประการหนึ่ง ก็คือ การสานวิสัยทัศน์ ให้ทุกคนได้รู้ได้เข้าใจ

ลักษณะของวิสัยทัศน์องค์กรที่ดี

1. กลุ่มผู้นำ ต้องเป็นฝ่ายเริ่มต้นเข้าสู่กระบวนการของการพัฒนาวิสัยทัศน์อย่างจริงจัง
2. วิสัยทัศน์นั้นจะต้องมีรายละเอียดที่ชัดเจน เพียงพอที่จะนำไปเป็นแนวทางที่จะปฏิบัติได้
3. ต้องเป็นภาพบวกต่อองค์กรและสร้างศรัทธาให้ทุกคนร่วมกันสนับสนุนและมุ่งมั่น

ปฏิบัติ

วิธีการพัฒนาวิสัยทัศน์องค์กร

1. ตั้งคณะทำงานขึ้นชุดหนึ่ง ซึ่งประกอบไปด้วยสมาชิกที่มีความสามารถและมีอำนาจในการตัดสินใจสั่งการอยู่พอสมควร ยิ่งถ้าได้ผู้บริหารระดับสูง (มาก ๆ) มาเป็นประธานคณะทำงานก็จะช่วยให้ประสบความสำเร็จได้ง่ายขึ้น
2. ทำการสำรวจความคาดหวัง ความต้องการและความเห็นจากผู้ที่มีส่วนอย่างสำคัญต่อองค์กรเรา เพราะทุกรายต่างมีความคาดหวังที่ต้องการจะได้รับจากองค์กรของเราทั้งสิ้น ดังนั้นจึงไม่มีอะไรที่จะเหมาะสมไปกว่าการประสานประโยชน์ให้แก่ผู้ที่มีส่วนอย่างสำคัญทุกกลุ่ม
3. ทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร จุดแข็ง โอกาสและทางเลือกในอนาคต เพื่อประมวลแนวทางร่วมกับความคาดหวัง
4. คัดเลือกวิสัยทัศน์ที่ดีและเหมาะสมที่สุด อย่างน้อย 2 - 3 หัวข้อ เพื่อนำเสนอขออนุมัติต่อกรรมการบริหารหรือคณะกรรมการบริษัท

โอโณมา คงตะแบก (2548 : ออนไลน์) กล่าวว่า จุดมุ่งหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การผลักดันให้บุคคลในองค์กรทุกคนมีข้อสัญญาผูกมัด โดยอาศัยจุดประสงค์ร่วมกัน บนพื้นฐานของการเป็นหุ้นส่วนหรือพันธมิตร ซึ่งสิ่งดังกล่าวเกิดขึ้นได้เนื่องจากการแลกเปลี่ยนแนวคิดซึ่งกันและกัน ในที่สุดจะนำไปสู่ความสอดคล้องระหว่างวิสัยทัศน์ขององค์กรและวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล สอดคล้องกับคุณค่าและค่านิยมที่บุคคลยึดถือ ส่งผลให้บุคคลปฏิบัติหน้าที่ด้วยความผูกพันมิใช่เพียงแต่การยอมทำตามเท่านั้น

สรุปได้ว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วม หมายถึง กระตุ้นให้บุคลากรเกิดการสร้างสรรค์วิสัยทัศน์ส่วนบุคคลอย่างอิสระ การกระตุ้นให้บุคลากรสร้างสรรค์ วิสัยทัศน์ร่วมขององค์กรจากการพัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล การสนับสนุนและส่งเสริมให้คนทั่วทั้งองค์กรมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร การกระตุ้นบุคลากรให้ใช้การติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องมือในการสร้างทัศนคติที่ดีต่อวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร การสนับสนุนบุคลากรให้ใช้การสนทนาอย่างต่อเนื่องเป็นเครื่องมือในการสร้างทัศนคติที่ดีต่อวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร การกระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรมีความศรัทธาและมุ่งมั่นในการสร้างเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน การชี้แนะให้บุคลากรมีความคาดหวังต่อการเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าขององค์กร การจัดให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข่าวสารต่อกัน การสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการพัฒนาความสามารถในการทำความเข้าใจวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ขององค์กรในการปฏิบัติงาน การกระตุ้นบุคลากรให้ปฏิบัติหน้าที่ในองค์กรด้วยความผูกพัน การจัดให้มีการปรับเปลี่ยนการทำงาน เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรอย่างต่อเนื่อง การส่งเสริมให้บุคคลในองค์กรทำงานร่วมกัน การส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสแสดงความคิดเห็น วางแผนและแก้ไขปัญหาขององค์กร การจัดให้มีการ

พูดคุยเพื่อทบทวนนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กร การส่งเสริมให้บุคคลในองค์กรร่วมกัน กำหนดแผนการปฏิบัติงาน

2.4.4 การเรียนรู้เป็นทีม (Team learning)

ได้มีนักการศึกษากล่าวไว้ดังนี้

เซ็นจ์ (Senge. 1990 : 18-20) กล่าวว่า การเรียนรู้เป็นทีม (Team learning) เป็นการเรียนรู้ ร่วมกันของสมาชิก โดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อพัฒนาความรู้และความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อ มีการรวมพลังของสมาชิกให้ได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกัน โดยการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิด และประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ จนเกิดเป็นความคิดร่วมกันของกลุ่ม และกลุ่มควรลดสิ่งกีดขวางที่ก่อให้เกิดอิทธิพลครอบงำแนวความคิดของสมาชิกคนอื่น ๆ พร้อมทั้งกระตุ้นให้ กลุ่มมีการสนทนาและอภิปรายอย่างกว้างขวาง ซึ่งการอภิปรายเป็นการนำวิสัยทัศน์ของแต่ละคนมา แลกเปลี่ยนกันและหาข้อสรุปเพื่อออกมาเป็นแนวปฏิบัติร่วมกัน ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้ การที่จะเกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ได้จะต้องมีการสนทนาโดยจะต้องทำควบคู่กันไป ดังนั้น ทีมจะต้องใช้ได้ทั้งกลุ่มจึงจะเกิดการดำเนินงานเป็นทีมเพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์กร การเรียนรู้ร่วมกัน เป็นทีมมีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ

1. การสนทนาและการอภิปราย ซึ่งการสนทนา เป็นวิธีการช่วยให้สมาชิกให้เป็นตัวแทน เป็นผู้ที่มี ส่วนร่วมในความคิดและกลายเป็นผู้สังเกตการณ์ความคิดสมาชิก โดยแยกความคิดของ ตนเอง เพื่อเตรียมรับความคิดของผู้อื่นในกลุ่ม ซึ่งเป็นสิ่งช่วยให้เกิดการพัฒนาเปลี่ยนแปลง เป็น การสนทนาเชิงสร้างสรรค์และลดการโต้แย้ง การสนทนาจะช่วยพัฒนาให้กระบวนการคิด ละเอียดอ่อนยิ่งขึ้น พัฒนาการความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ความไว้วางใจอย่างลึกซึ้ง พัฒนา ความรู้ความเข้าใจที่ดียิ่งขึ้นของแต่ละคนและสมาชิกได้เรียนรู้พูดคุยอย่างเป็นมิตร เป็นเพื่อน ร่วมงานและลดการต่อต้านด้วยการไม่ให้ความสำคัญกับการเอาชนะ ดังนั้นองค์กรใดที่เป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ต้องจัดให้บุคลากรมีการสนทนาแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ส่วน การอภิปราย เป็นการ นำเสนอความคิดเห็นของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนมีการตัดสินใจและให้ ความสำคัญในการหา ข้อสรุปเพื่อนำไปปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การอภิปราย มีความจำเป็นควบคู่กับการสนทนาในการนำไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

2. การเรียนรู้สภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน สิ่งที่เป็นสัญลักษณ์หรือข้อบ่งชี้การเรียนรู้ เป็นทีมคือ ข้อคิดเห็นที่หลากหลายขัดแย้งกัน ในการขัดแย้งทางความคิดจะเป็นกระบวนการให้ เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สิ่งใหม่ ๆ จัดให้มีการทำงานร่วมกันและการทำงานข้างแผนก ซึ่ง ได้จากมุมมองที่หลากหลายของสมาชิกในกลุ่มและวิธีจัดการความขัดแย้งที่เกิดขึ้นผลการสนทนา ลักษณะสำคัญของการเรียนรู้เป็นทีม อยู่ที่การจัดกระบวนการทำงานใหม่ ให้คนในองค์กรมีการ

คิดและการแก้ปัญหาาร่วมกัน ให้มีการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม โดยทำงานในกลุ่มเดียวกันและกลุ่มข้ามแผนก โดยมีปัจจัยคือลักษณะงานและการสร้างกลุ่มศึกษาปัญหาทางาน คูแลปัญหาหน่วยงาน ร่วมกันคิดตั้งโจทย์ปรับปรุงงานร่วมกัน ซึ่งหน่วยงานต้องหาประเด็นหรือเรื่องทีทุกคนเกี่ยวข้อง เคือรื้อนหรือได้ประโยชน์ร่วมกันมาระดมความคิด แลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างต่อเนื่องแก้ปัญหาาร่วมกัน เมื่อทำแล้วต้องมีการนำเสนอและประกวดผลงานกัน นอกจากนี้ต้องเปิดโอกาสในการ สื่อสารเข้าหากันโดยตรง เช่น มีระบบอินเทอร์เน็ตเป็นตัวทำงานที่สามารเรียนรู้อาร่วมกันได้ดี มี กล้องรับฟังความคิดเห็น มีชมรมปรับปรุงงาน เป็นต้น ในขณะที่เดียวกันก็ต้องมีการเรียนรู้อาร่วมกันคือ เมื่อตกลงจะเรียนรู้อาร่วมกัน ก็ควรจะมีการพูดคุยกันอย่างเปิดเผยและจริงใจ ทั้งในเรื่องราวความเป็น จริตทางธุรกิจที่ดำเนินอยู่และสิ่งที่กำลังดำเนินไปภายในกลุ่ม เพราะการเข้าใจความเป็นจริงอย่าง ถูกต้องนั้น ทีมก็จะสามารถเข้าใจได้ว่ากลยุทธ์ของเรานั้นสามารถนำไปใช้ได้ตามสภาพที่เป็นจริง

3. การเรียนรู้อารปฏิบัติ เป็นการพัฒนาศักยภาพกันเองกัน เพื่อว่าทีมจะได้เริ่มต้น การพัฒนาทักษะาร่วมและยังมีการเรียนรู้อารใช้เครื่องมือคอมพิวเตอร์ มาเป็นส่วนช่วยในการทำงาน เมื่อต้องเผชิญความยุ่งยากในการปฏิบัติงาน หน่วยงานมีการสนับสนุนให้บุคลากรมีการเรียนรู้อาร่วมกัน รู้อารกระบวนการเรียนรู้อารวิธีการเข้าถึงความรู้และเทคโนโลยีในการเรียนรู้อาร

ระบบของการเรียนรู้อารเป็นทีมการเรียนรู้อารเป็นทีมในองค์กร มีหลายเรื่องที่เป็นไปตาม ธรรมชาติของการทำงานาร่วมกัน การกำหนดรูปแบบของการเรียนรู้อารให้เป็นโครงสร้างที่ชัดเจน ซึ่ง จะก่อให้เกิดเป็นพื้นฐานความมั่นคงและความเจริญก้าวหน้าขององค์กรต่อไปในอนาคต โครงสร้าง การเรียนรู้อารเป็นทีมที่สำคัญนอกเหนือไปจากระดับพื้นฐาน ได้แก่

1. การเรียนรู้อารกลยุทธ์ (Strategic learning) บุคคลในทุกระดับของหน่วยงานจะต้อง รับรู้เข้าใจและมุ่งมั่นในวิสัยทัศน์ขององค์กร บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนการเรียนรู้อาร มีการศึกษาปัญหาขององค์กราร่วมกัน ทั้งนี้รวมถึงการเรียนรู้อารถึงกลยุทธ์ทุกประเภท อาทิเช่น กลยุทธ์ การตลาด กลยุทธ์ธุรกิจ และกลยุทธ์หน้าที่ขององค์กร เป็นต้น

2. การเรียนรู้อารวัฒนธรรม (Cultural learning) เพื่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่ดีและถือ ปฏิบัติอย่างต่อเนื่องเรื่อยไป อาทิเช่น การมาทำงานตรงต่อเวลา การแต่งกายสุภาพเรียบร้อย การ เอาใจใส่ดูแลลูกค้าอย่างดีเยี่ยม การมีจิตสำนึกในด้านคุณภาพ ตลอดจนความสามัคคีสมานฉันท์ ุคคนในครอบครัวเดียวกัน

3. การเรียนรู้อารเชิงระบบ (Systemic learning) เป็นความเข้าใจในระบบงานและ กระบวนการ มีวิธีการเชิงระบบในการาร่วมกันคิดวิเคราะห์และปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพ สูงขึ้น

4. การเรียนรู้กระบวนการงาน (Task learning) เป็นการเรียนรู้งานที่รับผิดชอบจนกระทั่งเกิดเป็นความชำนาญ เช่น พนักงานธุรการ ผู้พิมพ์จดหมายธุรกิจ ควรพิมพ์ให้ถูกต้องชัดเจน อ่านง่ายดังนั้น หน่วยงานต้องมีลักษณะที่เอื้อให้สมาชิกในหน่วยงาน มีการสอนงาน ถ่ายทอดงานและประสบการณ์การทำงานร่วมกัน รวมถึงการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติหน้าที่

5. การเรียนรู้ภาวะผู้นำ (Leadership learning) เพื่อให้เกิดความเป็นผู้นำ เพราะผู้นำนี้จะเป็นผู้สร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลแก่องค์กร ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่สำคัญยิ่งต่อการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยผู้นำในการเรียนรู้เป็นทีม ภายใต้อารมณ์รัก ความศรัทธา และความพึงพอใจ ตลอดจนความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

6. การเรียนรู้กระบวนการคิดวิเคราะห์ (Reflective learning) ซึ่งเป็นการใช้ความคิดใช้เหตุใช้ผล ตลอดจนรูปแบบการจำลองของการวิเคราะห์ต่าง ๆ รวมทั้งการวิเคราะห์เหตุการณ์การคัดเลือกความคุ้มค่า อีกทั้งยังสามารถกำหนดทางเลือกในการแก้ไขปัญหาภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ

ชวินท์ ชัมมนันท์กุล (2540 : 43) ได้กล่าวว่า การเรียนรู้เป็นทีม เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์ ทักษะและวิธีคิด เพื่อก่อให้เกิดผลตามต้องการ โดยมีการถ่ายทอดความรู้ให้แก่กันด้วยความเต็มใจ จริงใจ รับฟังกันอย่างลึกซึ้งด้วยการเปิดตา เปิดใจ เน้นกระบวนการและระบบ ไม่ยึดติดตัวบุคคล ร่วมกันสร้างกฎเกณฑ์กลุ่มในการเรียนรู้กัน เพื่อพัฒนาภูมิปัญญาและเสถียรภาพของทีมงานโดยรวม

วีระวัฒน์ ปันนิตตามัย (2544 : 44 - 46) กล่าวว่า แนววิธีฝึกฝนสร้างการเรียนรู้ของทีมที่ดีที่สุดและคุ้มค่าที่สุด นั้น เซ็นจ์ เห็นว่า ทำได้โดยผ่านการพูดคุย และการอภิปราย ของผู้คนในองค์กร ทีมในองค์กรที่ขาดการปรับทิศทางทำความเข้าใจระหว่างกันก่อนจะมีพลังงานที่สูญเสียมาก ขาดทิศทางร่วมกัน ขาดการประสานสัมพันธ์ที่ดี ดังนั้น เซ็นจ์ จึงให้ความสำคัญของการปรับแนวคิดแนวปฏิบัติให้ตรงกัน (Alignment) ว่าเป็นเงื่อนไขสำคัญก่อนที่จะมีการเพิ่มอำนาจในการปฏิบัติ (Empowerment) ให้แก่บุคคลหรือทีมในการตัดสินใจหรือการแก้ปัญหาต่าง ๆ

เซ็นจ์ (Senge. 1990 : 236-237) เห็นว่าการเรียนรู้เป็นทีมมี 3 ลักษณะ ได้แก่

1. สมาชิกต้องมีความสามารถในการคิด ตีปัญหาหรือประเด็นพิจารณาให้แตกหลายหัว ร่วมกันคิด ย่อมดีกว่าการให้บุคคลเดี่ยวคิด

2. ภายในทีมต้องมีการทำงานที่สอดประสานกันเป็นอย่างดี คิดในสิ่งใหม่และแตกต่าง มีความไว้วางใจต่อกัน

3. บทบาทของสมาชิกทีมหนึ่งที่มีต่อทีมอื่น ๆ ขณะที่ทีมหนึ่งสมาชิกเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การประพฤติปฏิบัติของทีมหนึ่งยังส่งผลต่อทีมอื่น ๆ ด้วย ซึ่งจะช่วยการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้มีพลังมากขึ้น

ในการเรียนรู้ของทีมจำเป็นต้องอาศัยทั้งการเสวนา และการอภิปรายในการวิเคราะห์สถานการณ์จำเป็นต้องมีการอภิปราย เสนอมุมมองต่าง ๆ แล้วมีการอธิบายแก้ต่างเพื่อหาทัศนะใหม่ที่ดีนำไปสู่การตัดสินใจเลือกหาข้อตกลงข้อสรุปร่วมกัน ขณะที่การเสวนาจะทำให้ได้ความคิดหลากหลาย โดยไม่จำเป็นต้องได้ข้อตกลง ทั้ง 2 ลักษณะนี้ทำให้ได้แนวคิดแนวปฏิบัติใหม่ ๆ บางทีแนวคิดใหม่ ๆ เป็นผลพลอยได้ของการเสวนา สมาชิกของทีมควรแลกเปลี่ยนข้อมูลความคิดเห็น โดยผ่านการเสวนาและการอภิปรายกันอย่างเป็นกิจวัตร เพื่อความเข้าใจที่ตี ผีฝนการใช้ทักษะของการสืบค้นและการสะท้อนความคิดเห็นให้เกิดประโยชน์ในทางสร้างสรรค์ให้ได้

เปี่ยมพงษ์ นุ้ยบ้านคำน (2548 : ออนไลน์) กล่าวว่า การเรียนรู้เป็นทีม (Team learning) คือ การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์กรโดยอาศัยความรู้และความคิดของมวลสมาชิกในการแลกเปลี่ยน และพัฒนาความฉลาดรอบรู้และความสามารถของทีมให้บังเกิดผลยิ่งขึ้น เรียกว่า การอาศัยความสามารถของสมาชิกแต่ละบุคคล องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดได้เมื่อมีการรวมพลังของกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์กรเป็นการรวมตัวของทีมงานที่มีประสิทธิภาพ สูงซึ่งเกิดจากการที่สมาชิกในทีมมีการเรียนรู้ร่วมกันมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์กันอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

วิจารณ์ พานิช (2547 : 20-23) ได้กล่าวไว้ว่า ศาสตร์แห่งการเรียนรู้เป็นทีม เป็นเรื่องสำคัญที่ซึ่งได้แก่ การมีกัลยาณมิตร ซึ่งกันและกัน

การมีผู้อำนวยความสะดวกที่จะกระตุ้น และอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้เป็นทีม

ความสมดุลระหว่างการสนทนาแลกเปลี่ยน (Dialogue) กับการอภิปราย (Discussion) โดยการอภิปรายเพื่อนำไปสู่ข้อยุติเพียงหนึ่งเดียว ส่วนการสนทนาแลกเปลี่ยนนั้น หมายถึง การแลกเปลี่ยนสมมุติฐาน โดยการตั้งสมมติสัจจะร่วมกันและนำมาเรียนรู้ร่วมกันทั้งสองสิ่ง คือ การสนทนาแลกเปลี่ยน และการอภิปรายจะต้องใช้ร่วมกันให้เป็น โดยเริ่มต้นที่การใช้พลังของความแตกต่างหลากหลายในการประชุมและเปลี่ยนร่วมกัน ในเรื่องนี้แต่ละคนคิดอย่างไร ซึ่งในที่สุดก็จะได้แนวที่เหมาะสมสัก 2-3 แบบ ที่นำไปสู่ข้อยุติเพื่อการปฏิบัติ ก็จะได้แนวคิดที่เป็นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity) อันเป็นเครื่องมือง่าย ๆ การใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์คนส่วนใหญ่จะไม่กล้าแสดงออกมาเพราะกลัวผิดเสียหน้า กลัวคนว่าโง่ และกลัวอำนาจถ้ามีผู้ใหญ่อยู่ด้วย จึงจำเป็นต้องละสายสิ่งเหล่านี้ให้หมดไป กล้าแสดงแนวคิดในการสนทนาซึ่งจะมีพลังมากถ้ารู้จักใช้ ทั้งนี้กลุ่มย่อยควรมีสมาชิกจำนวนน้อย เช่น 8 คน จึงจะมีพลังมากที่สุด หากเกิน 10 คนก็จะไม่ดี

การตรวจสอบความคิด (Reflection) และการตั้งคำถามเพื่อตรวจสอบความคิด (Inquiry) การตรวจสอบความคิด เป็นการถอยออกมาจากเรื่องต่าง ๆ แล้วจึงมาตรวจสอบความคิด โดยลอง

คิดคนเดียวหรือคนไม่กี่คนอย่างไม่เป็นทางการ คิดเบา ๆ ซึ่งในเรื่องสำคัญ ๆ หลายกรณีก็จะได้แนวคิดออกมาในสภาพนี้ เนื่องจากมนุษย์ทุกคนมีความสามารถในการตรวจสอบความคิดอยู่ในสมองเป็นปกติอยู่แล้ว กล่าวคือ ถ้าเราไม่ตรวจสอบอยู่ด้วยการเก็บไปฝัน เมื่อเรามีข้อตกลงในเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างมุ่งมั่นในหลายครั้งสมองจะทำงานตอบกลับแล้วแก้ปัญหาออกในตอนใกล้ตื่นหรือใกล้หลับนั่นเองที่เรียกว่าเทวดาบอกแต่ที่จริงไม่ใช่เทวดาบอก แต่สมองทำเอง เพราะฉะนั้นจึงต้องรู้จักการจัดการสิ่งเหล่านี้ การตั้งคำถามเพื่อตรวจสอบความคิด (Inquiry) ก็คือการตั้งคำถามไปหาคำตอบอย่างเอาจริงเอาจัง

การจัดการความขัดแย้งเชิงบวก ในการเรียนเป็นทีมต้องรู้จักวิธีการจัดการหรือวิธีการป้องกันความขัดแย้งเชิงบวก ก็คือการสนทนาเกี่ยวกับแบบแผนความคิดเพื่อให้รู้ถึงประโยชน์ของความแตกต่าง

การรู้จักและการจัดการตั้งป้อมความคิด (Defensive routine) การตั้งป้อมความคิด หมายถึงการยึดเอาความคิดตนเองเป็นใหญ่ ซึ่งเป็นของธรรมดา คนที่มีพฤติกรรมเช่นนี้ เกิดจากความรู้สึกไม่มั่นใจ ไม่ปลอดภัย จึงต้องหาวิธีทำให้รู้สึกมั่นใจปลอดภัย และได้กำไรมากกว่าการอยู่บนป้อมความคิด

สามารถ ศรีวิริยาภรณ์ (2548 : ออนไลน์) กล่าวว่า ทีมแห่งการเรียนรู้ นั้น จะประกอบไปด้วยบุคคลที่มีบุคลิกภาพที่พร้อมจะทำงานร่วมกันได้กับผู้อื่น แต่มิได้หมายความว่าคนทุกคนในองค์กรจะมีความเหมาะสมที่จะทำงานร่วมกันได้ทุกคนกับทุกทีม ข้อเท็จจริงนี้เป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องยอมรับ เช่นเดียวกับความพยายามที่จะทำให้ฟันเฟืองทุกตัวในเครื่องจักรเข้ากันได้ทั้งหมด ซึ่ง มีความจำเป็นน้อยกว่าความสามารถในการประกอบฟันเฟืองที่ละส่วนให้สามารถเดินเครื่องจักรทั้งเครื่องให้ทำงานได้

ความสามารถในการปรับกระบวนการทัศนเรื่องการปรับโครงสร้างขององค์กรเพื่อลดสายการบังคับบัญชา จะเป็นปัจจัยสนับสนุนให้มีการสร้างทีมเชิงพลวัต (Group dynamic) ที่ประกอบไปด้วย บุคคลผู้รอบรู้ครอบคลุมในศาสตร์ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เช่น

1. การจัดทีมที่มีลักษณะเชิงแบนราบ ขนาดของทีมจะขึ้นอยู่กับสภาพปัญหาและภารกิจในระบบราชการหมายถึง ทีมทำงานที่มีลักษณะถาวร มีระยะเวลาที่แน่นอน ลักษณะที่สำคัญก็คือสายการบังคับบัญชาจะเป็นแบบแนวราบเท่ากันหมด

2. การจัดทีมที่มีลักษณะแบบเมตริกภายใต้แบบจำลองนี้ คนแต่ละคน หรือแต่ละกลุ่ม จะอยู่ภายใต้โครงสร้างการกำกับดูแลและควบคุมโดยเจ้านายหลายคน จะทำให้เกิดความยืดหยุ่นสูงสุด คือเป็นทั้งโครงสร้างองค์กรขนาดเล็กที่ซ่อนอยู่ในขนาดใหญ่ และเป็นสายบังคับบัญชาแบบรวมศูนย์และกระจายอำนาจไปพร้อม ๆ กัน

ทั้งสองแบบนี้เป็นเพียงตัวอย่างของการเสนอแนวความคิดเกี่ยวกับโครงสร้างที่ได้รับ ความนิยมในเรื่องของทีมทำงาน ซึ่งแต่ละรูปแบบก็มีจุดอ่อน จุดแข็งแตกต่างกันออกไป ซึ่งรูปแบบ โครงสร้างของทีมจะต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และเป็นระบบเพื่อสร้างความเชื่อถือ ขวัญ และกำลังใจของทีมงาน

ทีมแห่งการเรียนรู้จะต้องอาศัยระบบสารสนเทศมาเป็นเครื่องมือในการพัฒนา ประสิทธิภาพและความสามารถของทีม

1. ระบบข้อมูลข่าวสาร การกระจายข้อมูลข่าวสารเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์การแห่ง การเรียนรู้ ระบบข้อมูลขององค์การหมายถึงวิถีทางที่จะให้บุคลากร ได้รับรู้ข้อมูลทุกสิ่งทุกอย่างที่ สามารถทำให้ทีมงานนำมาใช้เพื่อการตัดสินใจทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

2. ระบบของการฝึกอบรม การฝึกอบรมก็เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญสำหรับการสร้างองค์การ แห่งการเรียนรู้ด้วยเช่นกัน การขาดการฝึกอบรมเป็นสาเหตุแห่งความล้มเหลวของการพัฒนาองค์การ ตัวอย่างเช่น ถ้าผู้บริหารของกรมส่งเสริมสหกรณ์ต้องการปรับโครงสร้างของกรมฯ ให้แบนลงก็มี ความจำเป็นจะต้องมีการฝึกอบรมข้ามหน่วยงานด้วย เพื่อหน่วยงานที่ถูกกระจายออกจะได้สามารถ สนองต่อภารกิจใหม่ได้

สรุปได้ว่าทีมแห่งการเรียนรู้ก็คือ ทีมที่อาศัยสารสนเทศเพื่อทำงานในกลุ่มคนที่มาจาก หลาย ๆ ฝ่ายงาน และมีการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานด้วย ซึ่งความรู้ใหม่จากการปฏิบัติก็จะกลับสู่ ระบบข้อมูลข่าวสารเป็นวงจรต่อไป

ดเนีย เทียนพุด (2548 : ออนไลน์) กล่าวว่า ทีมแห่งการเรียนรู้เป็นมิติที่ 4 ที่ทำให้มีการ เรียนรู้เกิดขึ้นอย่างมากภายในองค์การ โดยเกิดขึ้นในกลุ่มพนักงาน ส่วนใหญ่ไม่ใช่เกิดเฉพาะผู้บริหาร ระดับสูงเท่านั้น ทีมทำงานแต่ละคนต้องแสดงตนเพื่อนร่วมงาน และทำงานด้วยกันแบบเปิดเผย เพื่อบรรลุถึงระดับความรู้ความสามารถใหม่ในองค์การ โดยมีเส้นชีวิตของการเรียนรู้ คือสารสนเทศ

สารสนเทศจะช่วยเชื่อมการจัดการจากบนลงล่าง และจากข้างล่างขึ้นบน โดยพัฒนา ความคิดและทิศทางใหม่ ซึ่งจะเกิดขึ้นได้ถ้าผู้บริหารระดับกลางจะช่วยสร้างเครือข่ายและทีมงาน แลกเปลี่ยนสารสนเทศและดำเนินงานซึ่งกันและกัน

ทีมแห่งการเรียนรู้เป็นทีมที่อาศัยสารสนเทศเพื่อทำงานในกลุ่มคนที่มาจากหลายฝ่ายงาน และทีมการเรียนรู้ที่เก่งก็คือ ทีมที่เกิดการเรียนรู้ร่วมกันจากการลงมือปฏิบัติงาน

เดช เทียมรัตน์ และกานสุดา มาฆะศิริรานนท์ (2545 : 47-56) กล่าวว่า การเรียนรู้ร่วมกัน เป็นทีม เป็นการเน้นการทำงานเป็นทีม โดยทุกคนในทีมงานจะต้องมีวิจรรย์ญาณร่วมกันอยู่ ตลอดเวลาว่าเรากำลังทำงานอะไร และจำทำให้ดีขึ้นได้อย่างไร จึงจะมีส่วนช่วยเพิ่มคุณค่าแก่ ลูกค้า และสร้างการพัฒนาองค์การได้

การเรียนรู้เป็นทีมจึงเป็นเครื่องช่วยเสริมอัจฉริยภาพของทีมงาน และยังช่วยจัดจุดอ่อนของทีมงานในแบบไทย ๆ ของเราได้เป็นอย่างดี

ในการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมนี้คงขึ้นอยู่กับ 2 ปัจจัยสำคัญ คือ IQ และ EQ โดยถ้าจะเปรียบเทียบกันตัวต่อตัวแล้ว IQ หรือ EQ ของเราไม่แพ้คนในชาติอื่น ๆ และน่าจะเหนือกว่าด้วยซ้ำไป แต่เมื่อเรามารวมกันเป็นทีมงานแล้วกลับแพ้ต่อทีมต่างชาติ แสดงว่าเรายังมี “อึดตา” ต่อการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และเมื่อทีมเรียนรู้ร่วมกันไม่ได้ องค์กรก็จะไม่ได้รับประโยชน์ใด ๆ ขึ้นมาเลย เพราะการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) ให้สำเร็จนั้นจะต้องเน้นที่การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team learning) ประสานกับการสร้างภาวะผู้นำ (Leadership) แก่ผู้นำองค์กรทุกระดับ เพื่อเป็นพลังขับเคลื่อนให้เกิดความสำเร็จขึ้น

รูปธรรมของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

ในการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมนี้ เน้นเฉพาะกาถ่ายทอดประสบการณ์ภายในสถานที่ทำงานท่ามกลางบรรยากาศของการปฏิบัติหน้าที่ประจำตามปกติ โดยมีวิธีการสำคัญ ๆ 4 วิธีการ คือ

1. ใช้การเสวนา ในการแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นซึ่งกันและกัน โดยให้ปฏิบัติดังนี้
 - 1.1 เริ่มด้วยหัวข้อของการเสวนาเท่านั้น ไม่มีการกำหนดข้อสมมติฐานหรือทางเลือกใด ๆ ไว้ล่วงหน้าแต่ให้กลุ่มเสวนาร่วมกันคิด พิจารณากันเอง
 - 1.2 ในการเสวนาให้ได้ประสิทธิผลทุกครั้ง สมาชิกแต่ละคนจะต้องมีความคิดและจิตใจที่เปิดกว้าง ยอมรับข้อคิดเห็นและเหตุผลของกันและกัน
 - 1.3 ห้ามมิให้นำเอา “อึดตา” และตำแหน่งหน้าที่การงาน (ไม่ว่าจะใหญ่โตเพียงใด) เข้าไปในบริเวณที่จะทำการเสวนา เพราะจะเป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ร่วมกัน
2. ใช้การอภิปราย (Discussion) ซึ่งจะคล้ายกับการเสวนาจะต่างกันก็เพียงการอภิปรายนี้จะมีการจัดเตรียมข้อสมมติฐานและทางเลือกต่าง ๆ ไว้เป็นการล่วงหน้าเพื่อนำมาอภิปรายกัน
3. ใช้เทคนิคของการบริหารงานเป็นทีม (Team management) ซึ่งเป็นเรื่องของการใช้ความสามารถของหัวหน้าทีม ในความเป็นผู้นำ และความเข้าใจในจิตวิทยาของการบริหารทีมงาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้จากผลสำเร็จ หรือความผิดพลาดร่วมกัน
4. ใช้เทคนิคของการบริหารโครงการธุรกิจ (Business project management) โดยการบริหารรูปโครงการ มีหัวหน้าและสมาชิกในโครงการจุดเริ่มต้นและกำหนดแล้วเสร็จที่ชัดเจน มีกิจกรรมพร้อมผู้รับผิดชอบ ตลอดจนมีกระบวนการของการบริหารอย่างเป็นระบบ อาทิ เช่น การประเมินโครงการ การวางแผนโครงการ การกำหนดกิจกรรมและเวลา การปฏิบัติตามโครงการ การติดตามผลความก้าวหน้า การปรับปรุงแก้ไข และการส่งมอบโครงการ โดยทุกคนในโครงการจะมีโอกาสได้รับรู้ความเข้าใจ ในงานทุกขั้นตอนโดยเท่าเทียมกัน

5. ใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action learning) เป็นวิธีการที่ได้รับความนิยมใหม่ล่าสุดที่สอดคล้องกับกระบวนการพัฒนาองค์การเรียนรู้โดยการปฏิบัติจะเริ่มจากขั้นตอนของการร่วมกันเรียนรู้ถึงปัญหาที่แท้จริง เช่น ปัญหางาน คุณภาพงาน คุณภาพผลผลิต ว่ามีสาเหตุมาจากอะไร ร่วมกันแก้ปัญหานั้นอย่างจริงจัง เพื่อให้ได้ผลจริง เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรและร่วมกันเรียนรู้ในประสบการณ์ที่ได้ลงมือปฏิบัติการณ์นั้น ๆ อย่างจริงจัง

โอโณมา คงตะแบก (2548 : ออนไลน์) กล่าวในเรื่องการเรียนรู้เป็นทีมไว้ว่า ในองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่ควรให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งเก่งอยู่ผู้เดียวในองค์การ ควรก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ อาจเป็นการพูดคุยกันหรือการอภิปรายร่วมกัน ก่อให้เกิดความรู้ความคิดร่วมกันภายในองค์การ การดำเนินการอาจตั้งเป็นทีมเรียนรู้เพื่อพิจารณาความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ รวมทั้งสภาพความเป็นไปภายในองค์การ เพื่อนำมาแลกเปลี่ยนแนวความคิด นำไปสู่ข้อกำหนดในการปรับปรุงองค์การให้มีประสิทธิภาพ

อนึ่ง รูปแบบการบริหารที่ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้เป็นทีมนี้ ต้องอาศัยรูปแบบการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง

กล่าวโดยสรุป การเรียนรู้เป็นทีม หมายถึง การสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาความรู้และความสามารถ โดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกัน การจัดให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยการพูดคุยหรืออภิปรายอย่างเต็มใจและจริงจัง การแนะนำให้บุคลากรรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกันอย่างลึกซึ้งด้วยการเปิดตา เปิดใจ การแนะนำให้บุคลากรรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกันอย่างเป็นกัลยาณมิตร การที่องค์กรสนับสนุนให้บุคลากรมีความรู้ในการใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนา การปฏิบัติงาน องค์กรจัดให้มีบรรยากาศการทำงานเป็นทีมอย่างเห็นได้ชัดเจน การแนะนำและส่งเสริมให้บุคลากรใช้สารสนเทศเป็นเครื่องมือในการพัฒนา ประสิทธิภาพและความสามารถของทีมการจัดให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้วยวิธีการที่หลากหลาย สนับสนุนให้บุคลากรในองค์การมีการสร้างสรรค์สิ่งใหม่อย่างต่อเนื่อง การที่องค์กรเปิดโอกาสให้สมาชิกได้นำสิ่งสร้างสรรค์ใหม่มาอภิปรายร่วมกัน การจัดให้บุคลากรได้แก้ไขปัญหาร่วมกันโดยการติดต่อแบบสองทาง การจัดให้บุคคลในองค์การมีโอกาสสื่อสารกันโดยตรงอย่างเปิดเผยและจริงจัง การแนะนำและส่งเสริมบุคลากรให้วางแผนการทำงานด้วยตนเองมากกว่าคำสั่งจากผู้บริหาร การส่งเสริมบุคลากรในองค์การมีความสามัคคีและการจัดให้บุคลากรร่วมกันวิเคราะห์และหาวิธีการที่จะทำให้งานสำเร็จ

2.4.5 การคิดเชิงระบบ (Systems thinking)

ได้มีนักการศึกษากล่าวไว้ดังนี้

เซ็นจ์ (Senge. 1990) กล่าวว่า การคิดเชิงระบบเป็นหัวใจสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ และมีส่วนสำคัญต่อการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และจะนำมาซึ่งการพัฒนาแบบยั่งยืนของ ทรัพยากรในองค์กร การคิดอย่างเป็นระบบเป็นวิธีการคิด การอภิปราย การทำความเข้าใจใน ปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นด้วยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ เป็นการมองเห็น ความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันและเป็นรูปแบบที่ไม่หยุดนิ่งและมุมมองแบบแยกส่วนหรือเป็นภาพ เฉพาะ ความเข้าใจถึงจุดสำคัญของความคิดเชิงระบบก็คือข้อมูลย้อนกลับ การเรียนรู้จาก ประสบการณ์และคนอื่น ๆ ซึ่งการปฏิสัมพันธ์ที่ว่าจะเกิดขึ้นทุกส่วนที่ประกอบกันเป็นระบบของ องค์กร บุคคลเพียงคนเดียวจะไม่สามารถนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ และจะเกิดจากการที่ทุก คนมีความรับผิดชอบร่วมกัน สำหรับการคิดเชิงระบบต้องการระบบของการปฏิบัติงาน การยอมรับ อย่างต่อเนื่อง และมีการ ตรวจสอบซ้ำ ๆ ในสาระของการวางเงื่อนไข ภาวะอารมณ์ และความวิตก กังวลต่อการเรียนรู้ องค์กรไม่พึงมุ่งเรียนรู้ในสิ่งสำคัญเพื่อการอยู่รอด ต้องสามารถทำความเข้าใจ ในปรากฏการณ์ต่าง ๆ ทั้งในภาพรวมและในส่วนตัวคือเห็นทั้งป่าและเห็นต้นไม้แต่ละต้นด้วย การคิดอย่างเป็นระบบได้นั้น จะต้องมีการเปลี่ยนจิตใจในหลายด้านเช่นสามารถมองเห็นทั้ง ส่วนรวมและส่วนตัวได้สามารถเชื่อมโยงสิ่งต่าง ๆ เข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบสามารถระบุว่าจะไร เป็นสาเหตุ ก่อให้เกิดอะไรและอย่างไร

ชวินท์ รัมมมันท์กุล (2540 : 9) ได้เสนอกฎของการคิดอย่างเป็นระบบไว้ 10 ประการ คือ

1. ปัญหาวันนี้มาจากการวิธีแก้ปัญหายesterday
2. แรงกระทำเท่ากับแรงสะท้อน
3. มีขึ้นมีลงและมีเกิดมีดับ
4. เลือกวิธีง่ายที่สุดอาจกลับไปตั้งต้นที่ปัญหาเก่า
5. วิธีแก้อาจแยกว่าตัวปัญหา
6. เร่งให้เร็วขึ้นอาจทำให้ช้าลง
7. เหตุสืบเนื่องมีสารพัน
8. เปลี่ยนน้อยอาจทำให้เปลี่ยนมากได้
9. ทำหลายอย่างพร้อมกันผลเกิดไม่พร้อม
10. การแก้ปัญหาแต่ละหน่วย อาจจะไม่แก้ปัญหขององค์กร

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544 : 47 - 48) กล่าวว่า การคิดอย่างเป็นระบบ เป็นวินัยที่มี ความสำคัญมากที่สุด ที่ในความเป็นจริงผู้คน พนักงาน ผู้บริหารหลายคนไม่สามารถฝึกฝนตนเอง ให้มีความสามารถคิดได้อย่างเป็นระบบ อย่างเท่าทันการณ์หรือคิดได้ล่วงหน้า ผลก็คือทำให้เกิด ปัญหาในการบริหารมากมาย บ้างคิดว่าที่ตนปฏิบัติงานทุกวันเป็นการแก้ไขปัญหาและพัฒนางาน

เนื่องจากการคิดสั้น ผันตามเหตุการณ์หรือสถานการณ์ ทำให้ขาดการเห็นภาพใหญ่ ไม่ต่อเนื่อง ไม่เห็นความเชื่อมโยงของส่วนต่าง ๆ ที่จะได้รับผลกระทบติดตามมาจากการปฏิบัติงานของเขา ทั้งที่แท้จริงแล้วการปฏิบัติงานของเขาเป็นการสั่งสมปัญหาให้คนต่อ ๆ มาต้องแก้ไข จึงจำเป็นต้องใช้ความสามารถที่มากกว่าเดิมหลายเท่าตัวทีเดียว

คำว่า ระบบ คือส่วนย่อยที่เกี่ยวข้องกันในส่วนใหญ่ สะท้อนให้เห็นของการเกิดขึ้นแก่กันในส่วนย่อย ๆ ผลบวกของแต่ละส่วนจะมีพลังน้อยกว่าแรงรวมใจ หรือการผนึกกำลังของส่วนย่อยอย่างพร้อมเพรียงกัน การทำงานของส่วนหนึ่ง/แผนกหนึ่ง ย่อมจะมีผลกระทบต่อส่วนย่อยต่าง ๆ ที่เหลือในระบบ ส่งผลต่อความเจริญรุ่งเรือง ความล้มเหลว กำไร-ขาดทุน และภาพลักษณ์ขององค์กร ในมิติของสถานการณ์และเวลาต่าง ๆ กันนั้น

เซ็นจ์ (Senge. 1990 : 68) ได้ให้ความหมายของคำว่า การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems thinking) ไว้ว่าเป็นวินัยของการมองเห็นภาพโดยรวม เห็นทั้งหมดมีกรอบที่มองเห็นความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน มากกว่าที่จะเห็นแค่เชิงเหตุผล เห็นแนวโน้มรูปแบบของการเปลี่ยนแปลง มากกว่าจะเห็นแค่ฉาบฉวยหรือผิวเผิน

การคิดอย่างเป็นระบบมีความสำคัญอย่างมากกับสภาพการบริหารในยุคของการเปลี่ยนแปลงที่เต็มไปด้วยการชิงไหวชิงพริบในธุรกิจยุคนี้ เป็นต้น ทูตทางปัญญาที่ผู้บริหารทุกคนจำเป็นต้องมี หากใครไม่มีจะเป็นผู้แพ้อย่างถาวร สมรรถนะของผู้บริหารต้องเข้าใจสภาพองค์ประกอบย่อยต่าง ๆ ในองค์กร เข้าใจปัจจัยพื้นฐาน ประวัติศาสตร์และพัฒนาการแต่อดีตถึงปัจจุบัน เห็นความซับซ้อนเกี่ยวข้องสัมพันธ์ของระบบย่อย หากแก้ไขหรือดำเนินการตรงที่ใดที่หนึ่งของระบบจะกระทบส่วนอื่น ๆ ได้เช่นไร ต้องอ่านเกม ได้ และอ่านเกมเป็น เวลาจะเดินหมากก็ไม่สมควรเดินหมากทีละตัว โดยขาดการเล็งเห็นหมากทั้งกระดาน เดินหมากเช่นนี้แล้วผลที่จะติดตามมาจะเกิดผลเช่นไร มีแนวทางที่ดีกว่าเช่นไรบ้าง ปฏิกริยาที่เกิดขึ้นจะเป็นเช่นไร

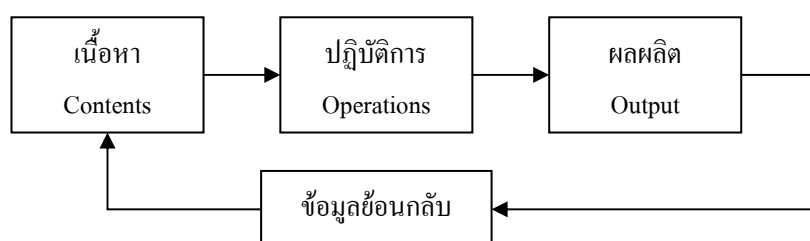
เซ็นจ์ ได้ชี้ให้เห็นถึงแนวคิดพื้นฐานเดิม ๆ ที่อาจเป็นอุปสรรคของการคิดอย่างเป็นระบบไว้ 10 ตัวอย่าง อาทิ ซ่อมแก้ไขแต่ล้มเหลว โศกนาฏกรรมของหมู่หมากรุก การเอาตัวรอด ความสำเร็จของผู้ที่คิดว่าตนประสบความสำเร็จ เป็นต้น

เปี่ยมพงษ์ น้อยบ้านด่าน (2548 : ออนไลน์) กล่าวว่า ระบบการคิดของคนในองค์กร (Systems thinking) คือ กระบวนการคิดอย่างเป็นระบบ เป็นกระบวนการในการหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เห็นแบบแผน เห็นขั้นตอนของการพัฒนา คือเห็นทั้งป่าและเห็นต้นไม้แต่ละต้น

วิจารณ์ พานิช (2547 : 23-25) กล่าวไว้เกี่ยวกับการคิดเชิงระบบว่า การมองหรือการคิดเชิงระบบเป็นเรื่องสุดท้ายขององค์กรเรียนรู้ที่สำคัญที่สุด การมองเชิงระบบ เป็นการมองเห็น

ความเชื่อมโยงของสิ่งของต่าง ๆ ปัจจัยต่าง ๆ และจะต้องมองเห็นภาพรวมของระบบและแยกย่อยไปที่แต่ละจุดของระบบได้ เห็นถึงความซับซ้อนและปฏิสัมพันธ์ระหว่างส่วนเหล่านั้นที่เป็นปฏิสัมพันธ์ที่เคลื่อนที่ไปตามกาลเวลาและบริบทที่เปลี่ยนแปลง ไม่หยุดนิ่งเป็นพลวัต

สามารถ ศรีวิริยาภรณ์ (2548 : ออนไลน์) กล่าวว่า การคิดเชิงระบบเป็นการใช้ทีมแห่งการเรียนรู้นำมาใช้กระบวนการทางความคิดที่เป็นรูปแบบ หรือ โมเดลของความคิด (Mental models) เพื่อนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กรต่อไป



ภาพประกอบ 4 แสดงกระบวนการคิดเชิงระบบ

ที่มา : สามารถ ศรีวิริยาภรณ์. 2548 : ออนไลน์

จากภาพประกอบ 4 แสดงให้เห็นถึงการใช้เนื้อหา (Contents) อันได้แก่ข้อมูลข่าวสารที่องค์กรรวบรวมไว้นำมาผ่านขั้นปฏิบัติการ (Operations) หมายถึงกระบวนการคิดต่าง ๆ ที่องค์กรมีความชำนาญ เช่น การทำความเข้าใจ การหาข้อสรุป การประเมินค่า ซึ่งในขั้นปฏิบัติการนี้ทีมแห่งการเรียนรู้เป็นผู้ปฏิบัติโดยผลผลิตจะได้แก่วิธีการแก้ปัญหา การประยุกต์ หรือนวัตกรรมใหม่ ๆ ซึ่งภายหลังจะนำข้อมูลทั้งหมดย้อนกลับมาเก็บไว้ในรูปของเนื้อหา/ข้อมูลข่าวสารขององค์กรที่พร้อมจะมีการถ่ายโอนให้ทุกทีมภายในองค์กรเป็นวงจรต่อไป แม้ว่าผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานในองค์กรต่าง ๆ จะมีความเก่งและมีความสามารถในการคิดก็ตาม แต่องค์กรจำนวนมาก ก็ยังไม่ประสบความสำเร็จ สาเหตุสำคัญประการหนึ่งก็คือ ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานยังคิดกันไม่เป็น คือยังไม่รู้จักการคิดอย่างเป็นระบบ ยังคงมองแบบแยกส่วน (มองไม่เห็นภาพรวม) และอ่านสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วไม่ออก หรือตามโลกแห่งความก้าวหน้าไม่ทัน

องค์กรที่จะประสบความสำเร็จ ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานจะต้องพัฒนาความสามารถในความคิดเชิงระบบ คือมีความสามารถในการมองแบบองค์รวม (Holism) มีความสามารถในการวิเคราะห์ความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันของปัจจัยต่าง ๆ และมีความสามารถในการวิเคราะห์เชิงโครงสร้าง ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานจะต้องรู้ว่าองค์ประกอบต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กันอย่างเป็น

ระบบ ไม่ว่าจะ เป็นพนักงาน หัวหน้างาน ผู้บริหารหน่วยงาน เครื่องจักรอุปกรณ์ เป็นต้น ล้วนแต่มีผลกระทบซึ่งกันและกัน ผลของการเปลี่ยนแปลงในองค์ประกอบใด ๆ จะส่งผลให้องค์ประกอบอื่น หรือหน่วยงานอื่นเปลี่ยนแปลงไปด้วย การที่จะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมองค์การ หรือพฤติกรรมส่วนบุคคลจึงต้องปรับเปลี่ยนโครงสร้าง (Structure) หรือสภาพแวดล้อมขององค์การด้วยเช่นกัน

คณีย์ เทียนพุก (2548 : ออนไลน์) กล่าวว่า การคิดเชิงระบบไม่ใช่ของใหม่แต่เป็นที่ถูกสนับสนุนและประยุกต์ใช้ในการศึกษาด้วยวิธีการเชิงวิทยาศาสตร์ในสาขาวิชาต่าง ๆ มานานนับศตวรรษความเข้าใจถึงจุดสำคัญของการคิดเชิงระบบก็คือ ข้อมูลย้อนกลับ การเรียนรู้จากประสบการณ์ และการเรียนรู้จากคนอื่น ๆ ซึ่งปฏิสัมพันธ์นี้จะขึ้นอยู่กับทุกส่วนที่ประกอบกันเป็นระบบขององค์การ คนเพียงคนเดียวจะไม่สามารถนำองค์การไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ทุกคนต้องมีความรับผิดชอบร่วมกัน ต้องสร้างระบบการปฏิบัติ การยอมรับอย่างต่อเนื่องและมีการตรวจสอบซ้ำในสาระของความเป็นจริง บูรณาการแนวความคิดเชิงวิเคราะห์เข้าด้วยกัน มีการทดสอบสาระของความจริง และข้อมูลย้อนกลับอย่างต่อเนื่อง แต่การจะให้ทุกคนรับผิดชอบร่วมกันนั้น มีอุปสรรคมากมายและวิธีปฏิบัติที่จะให้ได้ผลในองค์การก็คือการขจัดสิ่งกีดขวางการเรียนรู้ของคนส่วนใหญ่ให้หมดไป

เดช เทียมรัตน์ และกานสดา มาฆะศิริานนท์ (2545 : 59-74) กล่าวว่าไว้ว่า ความคิดความเข้าใจเชิงระบบนี้ ถือเป็นวินัยข้อที่มีความสำคัญสูงสุด และเป็นข้อสุดท้ายในบรรดาวินัยทั้ง 5 ประการของ ดร.ปีเตอร์ เอ็ม. เซ็นจ์ โดยเขายังได้เน้นว่า แม้การประพฤติปฏิบัติในวินัยทั้ง 4 ประการ ก่อนหน้านี้ ก็ยังคงต้องทำให้เป็นระบบอีกด้วย

ตัวระบบ (System) ใด ๆ ถ้ามองเป็นภาพใหญ่ คือระบบใหญ่ ก็ยังประกอบไปด้วยระบบย่อย ๆ ในฐานะผู้นำองค์การเราจึงต้องมองให้ออกว่าระบบใหญ่คืออะไรและมีระบบย่อย ๆ เชื่อมสัมพันธ์กันอยู่อย่างไร การจะลงมือกระทำการสิ่งใด หรือการจะเปลี่ยนแปลงเรื่องใด ๆ จึงต้องตระหนักถึงเรื่องของความเป็นระบบ-ระบบใหญ่-ระบบย่อย แล้วจึงค่อยลงมือทำ (อย่างเป็นระบบ)

วิธีคิดเชิงระบบนี้ เป็นการคิดแบบเป็นวง (Circle) จากเหตุไปสูงผล แล้วผลก็กลายเป็นเหตุ นำไปสู่ผลอันต่อไปอีก วนเวียนไปจนครบรอบปฏิบัติการนั้น ๆ

เมื่อมีการคิดเป็นวง โดยองค์ประกอบทุกองค์ประกอบมาเชื่อมต่อกัน และเขียนเป็นภาพขึ้นมาจะปรากฏลักษณะของวงขึ้นเป็น 2 ประเภท นั่นก็คือ

วงเสริมแรง ซึ่งทุกองค์ประกอบจะเป็นตัวเสริมศักยภาพซึ่งกันและกัน อย่างต่อเนื่องจนครบวงรอบแล้วรอบเล่า จนกลายเป็นพลังขับเคลื่อน

วงเสริมแรงนี้มี 2 ประเภท คือ เป็นไปในทางดี ทางที่เจริญ งอกงาม เรียกว่า Virtuous loop เช่น เราทำอะไรให้ดีขึ้น เป็นศรี เป็นมงคลแก่ตัวของเรา ชีวิตก็ย่อมมีความสุขมากขึ้น ๆ แต่ถ้าเป็นไปในทางร้าย ทางเสื่อม เรียกว่า Vicious Loop

วงสมดุล วงประเภทนี้เอาไว้เป็นตัวคานกับวงเสริมแรง เมื่อชีวิตของเรา บริษัทของเรา หรือประเทศของเราเจริญรุ่งเรืองสูงสุด แล้ววันดีคืนดีฟองสบู่ก็แตก กลายเป็นวิกฤติเศรษฐกิจ (IMF) เมื่อปี 2540 ที่คนไทยเราล้วนต้องเผชิญกับความลำบากกันอย่างถ้วนหน้านั้นแหละ หรืออย่างเช่น สหรัฐอเมริกา ที่ต้องเผชิญกับวิกฤติการก่อการร้าย โดยผู้ก่อการร้ายได้จับบังคับเครื่องบินโดยสารขนาดใหญ่ 2 ลำไปพุ่งชนตึกเวิลด์เทรดเซ็นเตอร์ 1 และ 2 ทำให้เกิดโศกนาฏกรรมครั้งยิ่งใหญ่ โดยมีทั้งวิกฤติเศรษฐกิจและวิกฤติสังคมติดตามมา

แม่แบบของระบบ วิธีการคิดเชิงระบบ (Systems thinking) เป็นเรื่องที่ไม่ยากเลยแม้แต่น้อย แต่มันจะช่วยให้เราสามารถถ่ายทอดการคิดเกี่ยวกับระบบใด ๆ ที่มีความซับซ้อนออกมาเป็นภาพอย่างง่าย ๆ ซึ่งจะช่วยให้เราเข้าใจในตนเอง เข้าใจธรรมชาติ เข้าใจสิ่งแวดล้อม เข้าใจธุรกิจ และเข้าใจความเป็นไปในโลกได้อย่างเป็นระบบ และลักษณะของภาพ (ของระบบ) ที่ปรากฏออกมาเป็นรูปแบบ (Pattern) ต่าง ๆ ดังนั้น ดร.เซนจ์ ได้อธิบายไว้ในหนังสือ The Fifth Discipline ของเขาว่า เป็น “แม่แบบของระบบ (Systems archetypes)” พร้อมทั้งได้ยกตัวอย่างไว้รวม 5 รูปแบบด้วยกัน คือ

1. แก้ไขแต่ผลไม่เป็นที่ไปตามคาดหวัง
2. การเติบโตอึดื้อตัว
3. โยกความรับผิดชอบ
4. ความวิบัติจากการใช้ทรัพยากรร่วมกัน
5. ความขัดแย้งที่ไม่คาดคิด

รูปแบบของความคิดความเข้าใจเชิงระบบ ในการพัฒนาองค์การการเรียนรู้ให้เป็นรูปธรรมนี้ จำเป็นต้องใช้แนวทางของ “ระบบ” เข้ามาประยุกต์ในทุกขั้นตอน อาทิเช่น

พัฒนาวิสัยทัศน์องค์การ (Corporate vision) อย่างเป็นระบบ ซึ่งต้องสนองกับความคาดหวังของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

พัฒนาการวางแผนงาน (Business planning) ตั้งแต่การวางแผนเชิงกลยุทธ์ และการวางแผนปฏิบัติการ ซึ่งการวางแผนงานประจำฝ่ายต่าง ๆ เช่น แผนการตลาด แผนการผลิตแผนการเงิน แผนทรัพยากรบุคคล แผนสารสนเทศ เป็นต้น

พัฒนาระบบการเรียนรู้ ตามความเหมาะสมระหว่างพื้นฐานของการเรียนรู้สำหรับองค์การ เช่น Leadership, Culture, Task และ Team learning เป็นต้น กับระดับทักษะในแต่ละสายอาชีพ

เช่น พนักงานบัญชี สมุหบัญชี นักวิเคราะห์ด้านบัญชีบริหาร ผู้จัดการฝ่ายบัญชีและการเงินไปจนถึงผู้บริหารระดับสูง เป็นต้น ซึ่งเท่ากับว่า แต่ละคน แต่ละตำแหน่งงาน แต่ละสายอาชีพ ควรจะได้รับการพัฒนา ทั้งองค์ความรู้และทักษะ อย่างเป็นระบบ

เมื่อมีความเข้าใจเชิงระบบเกิดขึ้นในองค์กรแล้ว ก็สามารที่จะพัฒนาระบบการบริหารในรูปแบบต่าง ๆ เข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กรให้สูงขึ้นได้ เช่น การพัฒนาระบบการบริหารเชิงคุณภาพรวม (TQM) เป็นต้น ซึ่งการทำ TQM นี้เป็นเรื่องของ Systems thinking ล้วน ๆ ทีมงานจึงต้องมีความคิด ความเข้าใจในทุก ๆ ระบบขององค์กรอย่างถ่องแท้

โอโณมา คงตะแบก (2548 : ออนไลน์) กล่าวว่า ความคิดเป็นระบบ เป็นวินัยข้อที่สำคัญมากมีลักษณะคือ การพิจารณาองค์การต้องพิจารณารูปแบบของกรรมขององค์การ ไม่ควรพิจารณาแต่เพียงปัจเจกบุคคลเท่านั้น มีกรอบแนวคิด คือ

1. คิดเป็นกลยุทธ์ เน้นรูปแบบที่สามารถนำมาปฏิบัติจริงได้ (อาจประยุกต์ใช้ SWOT analysis)
2. คิดทันการณ์ การคิดควรทันต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีอิทธิพลต่อองค์กร และสามารถแก้ไขปัญหาได้ทันการณ์
3. เล็งเห็นโอกาส การคิดไม่เพียงแต่คิดในปัญหาเฉพาะหน้าเท่านั้น แต่ควรพิจารณาถึงสภาพการณ์ในอนาคต เพื่อสามารถกำหนดแนวทางในปฏิบัติการเชิงรุกได้

พรพรรณ ภูมิภู (2548 : ออนไลน์) กล่าวไว้เกี่ยวกับการคิดเชิงระบบว่า การคิดเชิงระบบหมายถึงการคิดถึงสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่มีองภาพรวมที่เป็นระบบ และมีส่วนประกอบย่อย ๆ โดยอาศัยการคิดใด รูปแบบโดยตรง และโดยทางอ้อม

ทฤษฎีระบบ ให้แนวคิดว่าแต่ละสิ่งย่อมอยู่ในเอกภพ (The universe) รวมทั้งสิ่งเล็กใหญ่เพียงใดล้วนเป็นหนึ่งหน่วยระบบ มีวงจรของการทำงาน มีปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ปัจจัยการผลิต ความเป็นระบบ ผลผลิตรวมย่อมเกิดจากการประสานงานกันหลายๆ ระบบ แต่ละหน่วยมีระบบการทำงานตามบทบาทหน้าที่ที่ที่แตกต่างกัน ผลผลิตจะไหลจากหน่วยการผลิตหนึ่งไปสู่อีกหน่วยผลผลิตหนึ่งอย่างครบวงจร ไม่มีที่สิ้นสุด แต่ละสิ่งในเอกภพมีความเป็นระบบตามมิติต่าง ๆ กันในเวลาเดียวกัน

การคิดเชิงระบบ คือ การคิดที่มีความเข้าใจ เชื่อมโยง มีความเชื่อในทฤษฎีระบบเป็นพื้นฐานในสมอง คนปกติมีความเข้าใจเกี่ยวกับระบบในสรรพสิ่งที่อยู่ในโลกที่สอดคล้องกับทฤษฎีระบบอยู่แล้วเพียงแต่ความสามารถในการทำได้ดีในระดับความเข้มข้นของระบบแตกต่างกัน

การคิดระบบโดยอ้อม คือ การคิดเชิงระบบโดยอาศัยพื้นฐานแห่งการคิด เช่น การวิเคราะห์ การอุปมาอุปมัย การคิดสังเคราะห์ การคิดสร้างสรรค์ การประเมินค่า

การคิดระบบโดยทางตรง คือ การคิดที่มุ่งกระทำโดยตรงมีเป้าหมายกับสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ไม่จำแนกรูปแบบการคิดตามพื้นฐานของมนุษย์ แต่แยกรูปแบบการคิดโดยมุ่งที่เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ โดยจำแนกออกเป็น 3 แบบ ได้แก่ การคิดเพื่อรู้เข้าใจหน่วยระบบ การคิดเพื่อวิเคราะห์และประเมินหน่วยของระบบ การคิดเพื่อออกแบบและก่อตั้งหน่วยระบบ

ประโยชน์ของการคิดเชิงระบบ

1. ช่วยให้เกิดความคิดเพื่อพัฒนาองค์การในภาพรวมได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. ประสานงานร่วมกับบุคคลอื่นให้เข้าไปตามกระบวนการ และระบบการบริหารงานภายใน
3. สามารถแก้ปัญหา ตัดสินใจ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. แก้ไขปัญหาข้อขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นในองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ
5. เพื่อมองเห็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นกับระบบภายในองค์การ ที่เกิดขึ้นเป็นระบบ เชื่อมโยงติดต่อกัน และสามารถแก้ไขสถานการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

หน่วยระบบในเอกภพ แบ่งระบบออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. หน่วยระบบตามธรรมชาติ (Natural system) ซึ่งเกิดขึ้นโดยธรรมชาติ เช่น ฝนตก แดดออก แบ่งเป็น 2 ชนิด

1.1 หน่วยระบบทางกายภาพ (Physical systems) รวมถึงสสารที่เป็นพลังงาน

1.2 หน่วยปฏิกริยา (Intersectional system) เป็นการกระทำต่อกันระหว่างปัจจัยนำเข้าของแต่ละหน่วยระบบ ปรากฏอยู่ในหน่วยความสัมพันธ์ต่าง ๆ ที่จัดขึ้นเป็นหน่วยระบบความคิด เช่น น้ำ ออกซิเจน ซึ่งแต่ละหน่วยเป็นระบบกายภาพ แต่เมื่อนำมาสร้างปฏิกริยาสัมพันธ์กัน กลายเป็นระบบที่เกิดขึ้นจากการทำปฏิกริยาซึ่งกันและกัน

2. หน่วยระบบที่มนุษย์สร้างขึ้น (Man made system) ซึ่งก็มี 3 ชนิด คือ

2.1 หน่วยระบบกายภาพเช่นเดียวกับระบบธรรมชาติ เพียงแต่มนุษย์สร้างขึ้น

2.2 หน่วยปฏิกริยา (Intersectional system) เช่นเดียวกับระบบธรรมชาติ เพียงแต่มนุษย์ก่อปฏิกริยาขึ้น

2.3 หน่วยระบบความคิดที่เรียกว่า มโนคติ (Concept) มีทั้งหน่วยระบบกายภาพ และหน่วยปฏิกริยาที่นำมาคิดสร้างสรรค์กลายเป็นผลงานที่สร้างขึ้นเป็นวัฏจักร

ความสัมพันธ์หน่วยระบบกับการทำงาน หน่วยระบบเป็นหน่วยของการทำงาน (A system is a working unit) มีปัจจัยนำเข้า ปัจจัยการผลิต ผลผลิต ซึ่งทั้งหมดมีขอบเขตเฉพาะหน่วยที่สร้างขึ้น หน่วยระบบ คือ การรวมตัวกันขององค์ประกอบ โดยมีแบบแผนความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบเหล่านั้น

หน่วยการทำงานเป็นการนำระบบต่าง ๆ มาสัมพันธ์ต่อเนื่องกัน จนเกิดเป็นองค์ความรู้ที่ไม่มีที่สิ้นสุด ซึ่งองค์ประกอบอาจไม่คงที่ก็ได้ พิจารณาจากการก่อตั้งองค์การต่าง ๆ ย่อมมีส่วนประกอบของจาก คนที่จัดเข้าเป็นระบบที่มีเป้าหมายขององค์การเป็นที่ตั้ง มีการจัดระบบการทำงานที่แตกต่างกันไป แต่ผลของการรวมระบบดังกล่าวส่งผลให้เกิดผลผลิตจากองค์การ โดยมีปัจจัยนำเข้า

เมื่อเราเข้าใจระบบต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นแล้วนำมาจัดการบริหารงานในองค์การ โดยยึดรูปแบบต่าง ๆ ที่เอื้อต่อกัน ไม่ว่าระบบการบริหารจัดการภายในองค์การที่มีความยืดหยุ่น แต่มีเป้าหมายที่แน่นอน ทุกส่วนในองค์การหากเกิดปัญหาขึ้น ผู้บริหารไม่ควรมองแต่จุดใดจุดหนึ่งเป็นเหตุที่ก่อให้เกิดปัญหา หากมองลึกลงไปว่า เมื่อทุกส่วนสัมพันธ์กัน เมื่อมีปัญหาทุกส่วนต้องรับผิดชอบร่วมกันและควรรหาทางแก้ปัญหาที่รากเหง้าของที่มาของปัญหา แต่ไม่แก้เฉพาะที่เกิดปัญหา แล้วแก้เฉพาะส่วนนั้น ๆ เพราะหากกระทำเช่นนั้น ปัญหาย่อมไม่หมด เพราะมันเป็นปัญหาที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน และเป็นปัญหาในภาพรวมที่ผู้บริหารต้องมองเห็นทั้งหมด (The whole)

การคิดเชิงระบบเกี่ยวกับองค์การ คือ องค์การที่มีประสิทธิภาพ ต้องนำระบบการคิดเชิงระบบมาจัดการระบบต่าง ๆ ในองค์การให้สอดคล้องสัมพันธ์กัน องค์การประกอบด้วยส่วนประกอบต่าง ๆ ที่เชื่อมสัมพันธ์กันอย่างแยกไม่ออก ทั้งหมดรวมเป็นหนึ่งเดียวกัน การคิดเชิงระบบจะไม่มองเฉพาะฝ่ายผลิต ฝ่ายการตลาด ฝ่ายพัฒนาองค์การ ฝ่ายขาย ฝ่ายวิศวกรรมหรือฝ่ายบัญชี ถ้าเรายังเรคิดเชิงระบบไม่เป็นเราจะมองว่า ฝ่ายผลิตคือองค์การ ฝ่ายบุคคล ฝ่ายขายคือองค์การเมื่อเกิดปัญหาขึ้นเราก็จะมองเฉพาะการแก้ปัญหาที่จุดนั้นหรือมองเฉพาะส่วนที่คิดว่าเป็นปัญหา แล้วแก้เฉพาะส่วนนั้น และคิดว่าตนแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ และมองว่านั่นคือการแก้ปัญหขององค์การ

การคิดเชิงระบบที่แท้จริง เราจะมองเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น เกิดจากองค์การแต่ไม่ใช่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเท่านั้น ปัญหาทุกอย่างมันสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกันจนไม่สามารถแยกออกจากกันได้

ธุรกิจหรือการทำงานใด ๆ ของมนุษย์ล้วนเป็นระบบทั้งสิ้น การกระทำทุกอย่างจะถูกโยงด้วยสายใยแห่งความสัมพันธ์กันและกันตลอดเวลา แต่เราไม่สามารถมองเห็นได้ในทันที ต้องใช้เวลากว่าเหตุการณ์หนึ่งจะเกิดขึ้น โดยที่เราไม่รู้ตัว โดยเฉพาะหากปรากฏการณ์ที่มีเราอยู่ร่วมด้วยยากที่จะมองเห็น เช่น ครอบครัวที่ลูกคิดยาเสพติด พ่อแม่จะไม่มองเลยว่าเหตุการณ์นั้นตนเป็นต้นเหตุที่ส่งเสริมให้เกิดขึ้น เรามองไม่เห็นกระสวนแห่งความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในครอบครัวเรา

แก่นแท้ของการคิดเชิงระบบ

1. มองเห็นความสัมพันธ์กันและกัน ไม่ใช่มองเหตุผลเป็นเส้นตรงต่อ ๆ กันไปเท่านั้น
2. มองเห็นกระบวนการเปลี่ยนแปลง ไม่ใช่มองสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเท่านั้น

เทคนิคการคิดเชิงระบบ

1. ขอมรับตนเองและเปลี่ยนใจตนเองให้ได้ว่าตนคือส่วนประกอบที่สำคัญที่เชื่อมโยงกับสิ่งต่าง ๆ

2. ฝึกการมองภาพรวมแทนสิ่งเล็ก ๆ แล้วค่อยมองย่อยกลับ

3. เข้าใจธรรมชาติของระบบ และทุกสรรพสิ่งในโลกล้วนเป็นระบบสัมพันธ์กัน

4. มองเห็นกระบวนการเปลี่ยนแปลง และปัจจัยต่าง ๆ ที่เอื้อต่อระบบ

5. มองเห็นวัฏจักรของเหตุปัจจัย (Circles of causality) และการส่งผลย้อนกลับ

6. เปิดอิสระในเรื่องการคิด ไม่ตีกรอบ ครอบงำความคิดคนอื่น

7. ส่งเสริมสนับสนุนให้ทุกคนเกิดแรงร่วมในการสร้างความสัมพันธ์

8. ฝึกการแก้ปัญหาที่สาเหตุแท้แก่ที่อาการเกิดปัญหา

9. ยึดหลักการเรียนรู้ในองค์การเป็นส่วนประกอบคือ การเป็นนายตนเอง ลบความเชื่อฝังใจแต่อดีต สร้างความใฝ่ฝันถึงอนาคตร่วมกัน (Shared vision) และฝึกการเรียนรู้ของทีม

การคิดเชิงระบบทางอ้อม การคิดเป็นพฤติกรรมทางสมอง ที่สมองกระทำกับวัตถุความคิด (Object of thinking) ซึ่งเรียกว่า มโนคติ (Concept) มโนคติของคนเราอาจมีหลายมิติ ซึ่งเกิดขึ้นจากประสบการณ์ และการคิดขึ้นเองจากโลกแห่งความเป็นจริง หรือจินตนาการจากโลกมายาก็ได้

การคิดที่เป็นประโยชน์ต่อชีวิตมนุษย์มีหลายรูปแบบ โดยเฉพาะการคิดเชิงระบบ เป็นวิธีการคิดเชิงบูรณาการ เป็นการขยายขอบเขตการคิดของเราที่มีต่อเรื่องนั้น ๆ ออกไป โดยไม่ด่วนสรุปหรือตัดสินใจ แต่พิจารณาเรื่องนั้นอย่างละเอียดถี่ถ้วน ทุกมุมมอง เปิดโอกาสให้ความคิดของคนเราได้มีการเชื่อมโยง เพื่อหาความเป็นไปได้ใหม่ ๆ ได้มุมมองใหม่ ๆ เห็นแนวทางแก้ปัญหาที่ดีกว่าสร้างสรรค์ รวมทั้งให้เห็นความสัมพันธ์แบบเชื่อมโยงระหว่างเรื่องนั้นกับปัจจัยอื่นที่เกี่ยวข้อง

การขยายขอบเขตการคิด เป็นการขยายมุมมอง 5 ด้าน ได้แก่

1. การมององค์รวม (Holistic view) เป็นการมองให้ครบทุกส่วนที่เกี่ยวข้อง เช่น พิจารณาว่าเรื่องนั้นเกี่ยวกับใครบ้าง เกี่ยวข้องอย่างไร อะไรเป็นสาเหตุ ผลกระทบเกี่ยวเนื่องที่จะเกิดขึ้นมีอะไรบ้าง

2. มองสหวิทยาการ คือ การมองหลายๆ อย่างเข้าด้วยกัน เป็นการคิดเชิงบูรณาการ พยายามคิดออกนอกกรอบ พยายามเชื่อมโยงกับแกนหลักของเรื่องที่ต้องการหาคำตอบ เพื่อการมองเรื่องดังกล่าวชัดเจนขึ้น

3. มองอย่างอุปมาอุปนัย เป็นการมองขยายกรอบความคิด เป็นการเปิดโอกาสให้สมองได้ใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ในการเรียนรู้ และทำความเข้าใจต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น โดยใช้เหตุผลแบบอุปนัย (Inductive thinking) หรือใช้กรอบความรู้ที่ได้พิสูจน์แล้วมาตอบ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญของการคิดเชิงบูรณาการ

4. มองประสานข้อตรงกันข้าม เป็นการมองแนวคิดหนึ่งปฏิเสธแนวคิดหนึ่ง หรือเชื่อว่าแนวคิดหนึ่งเป็นจริง แนวคิดที่เหลือเป็นเท็จ โดยเปิดใจข้ามสะพานเชื่อมขั้นคิดตรงกันข้าม หรือสร้างดุลยภาพ ทำให้เกิดความพอดี

5. มองทุกฝ่ายชนะ WIN-WIN ครอบคลุมความพอใจทุกฝ่าย ซึ่งเป็นการขยายกรอบความคิดจากวิธีแก้ปัญหาคือไป ปกติการแก้ปัญหาคือ การกำหนดทางเลือก

กล่าวโดยสรุป การคิดเชิงระบบ หมายถึง การแนะนำและส่งเสริมให้บุคลากรใช้วิธีการคิดและการอภิปรายเพื่อทำความเข้าใจเรื่องราวต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ การแนะนำบุคลากรให้มองเห็นความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันของเรื่องราวต่าง ๆ การแนะนำและส่งเสริมบุคลากรให้ปฏิบัติงาน โดยที่มีการยอมรับกันอย่างต่อเนื่อง การแนะนำให้บุคลากรทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่าง ๆ ทั้งในภาพรวมและในส่วนตัวย่อย การแนะนำบุคลากรให้เข้าใจองค์ประกอบย่อยต่าง ๆ และปัจจัยพื้นฐานในองค์การ การแนะนำบุคลากรให้เห็นความซับซ้อนเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กันในระบบย่อย การแนะนำและส่งเสริมให้บุคลากร มีความสามารถในการมองแบบองค์รวม การแนะนำและฝึกฝนให้บุคลากรมีความสามารถวิเคราะห์เชิงนโยบาย การฝึกให้บุคลากรสามารถถ่ายทอดความคิดเกี่ยวกับระบบที่มีความซับซ้อนออกมาเป็นภาพอย่างง่าย ๆ การจัดให้มีการกำกับ ติดตาม การทำงานของแต่ละฝ่ายอย่างมีระบบ การฝึกฝนบุคลากรให้สามารถคิดโดยอาศัยการวิเคราะห์ การอุปมาอุปไมย การสังเคราะห์และการประเมินค่า การแนะนำบุคลากรให้สามารถคิดเชิงบูรณาการอย่างละเอียดถี่ถ้วนทุกมุมมองการแนะนำให้บุคลากรสามารถเชื่อมโยงความคิดเพื่อหาความเป็นไปได้ใหม่ ๆ การแนะนำบุคลากรให้สามารถเชื่อมโยงความคิดเพื่อหาแนวทางแก้ปัญหาที่สร้างสรรค์ และการสนับสนุนให้บุคลากรจัดเก็บข้อมูลและนำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. นโยบายการจัดการศึกษา

3.1 นโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานตระหนักถึงเจตนารมณ์และการขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และนโยบายของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ (นายปองพล อดิเรกสาร) ที่ให้ความสำคัญต่อการปฏิรูปการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจึงได้กำหนดแนวนโยบายให้หน่วยงานสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาและสถานศึกษาใช้เป็นกรอบแนวทางดำเนินงาน เพื่อให้การดำเนินงานตามภารกิจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลดังนี้

1. ปฏิรูประบบการศึกษาขั้นพื้นฐานให้สอดคล้องกันทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย

2. ปฏิรูปการเรียนรู้ โดยมีการปฏิรูปหลักสูตร ผู้เรียน เนื้อหาสาระ วิธีการจัดการเรียน การสอน แหล่งเรียนรู้และกระบวนการเรียนรู้ในชุมชน

3. ปฏิรูประบบบริหารและการจัดการศึกษาโดยเน้นการกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วม

4. ปฏิรูปครูและบุคลากรทางการศึกษาโดยพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่าง ต่อเนื่อง ตามมาตรฐานจรรยาบรรณทางวิชาชีพ

5. ปฏิรูประบบทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษาโดยระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ มาใช้เพื่อการศึกษา เน้นการจัดสรรทรัพยากรให้ผู้เรียนอย่างเสมอภาคและเป็นระบบ มีระบบ ทรัพยากรที่ดี

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการ เขตพื้นที่การศึกษา ตามมาตรา 38 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และ มาตรา 37 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และมีอำนาจดังนี้

1. จัดทำนโยบาย แผนพัฒนาและมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้ สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานและ ความต้องการของท้องถิ่น

2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงานใน เขตพื้นที่การศึกษาและแจ้งจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบและกำกับ ตรวจสอบติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว

3. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่ การศึกษา

4. กำกับ ดูแล ติดตามและประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษา

5. ศึกษาวิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

6. ประสานระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคลเพื่อส่งเสริม สนับสนุน การจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

7. จัดระบบประกันคุณภาพการศึกษาและประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

8. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน องค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และ สถาบันอื่นที่จัดรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา

9. ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัย และพัฒนาการศึกษาใน เขตพื้นที่การศึกษา

10. ประสาน ส่งเสริมการดำเนินงานของคณะกรรมการและคณะทำงานด้านการศึกษา
11. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กร หน่วยงานภาครัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษา
12. ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีได้ระบุให้เป็นหน้าที่ของผู้ใดโดยเฉพาะหรือปฏิบัติงานอื่นตามที่มอบหมาย

3.2 การจัดการศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา

เขต 1 และ เขต 2

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 (2548 : 1) มีเนื้อที่ 1,245 ตารางกิโลเมตรครอบคลุม 9 อำเภอ มีสถานศึกษา จำนวน 243 แห่ง ดังนี้

1. อำเภอพระนครศรีอยุธยา	จำนวน	49	โรงเรียน
2. อำเภอบางบาล	จำนวน	29	โรงเรียน
3. อำเภอนครหลวง	จำนวน	21	โรงเรียน
4. อำเภอบางปะหัน	จำนวน	31	โรงเรียน
5. อำเภอบ้านแพรก	จำนวน	9	โรงเรียน
6. อำเภอภาชี	จำนวน	26	โรงเรียน
7. อำเภอมหาราช	จำนวน	17	โรงเรียน
8. อำเภอวังน้อย	จำนวน	30	โรงเรียน
9. อำเภออุทัย	จำนวน	31	โรงเรียน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 (2548 : 6-8) ได้กำหนดพันธกิจเป้าประสงค์และกลยุทธ์ ไว้ดังนี้คือ

พันธกิจ ประกอบด้วย

1. จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้กับประชากรในวัยเรียนอย่างทั่วถึง รวมทั้งผู้ยากไร้ ขาดแคลนด้อยโอกาส พิการ
2. จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้ผู้เรียนมีคุณภาพ ได้มาตรฐานสากล เป็นคนดี คนเก่ง มีความสุข มีความรักและภาคภูมิใจในความเป็นอยุธยา
3. พัฒนาการจัดการกระบวนการเรียนรู้ ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
4. พัฒนาระบบการบริหารจัดการทุกด้าน ให้มีประสิทธิภาพ
5. ส่งเสริมให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมรับผิดชอบการจัดการศึกษา

เป้าประสงค์ ประกอบด้วย

1. ประชากรวัยเรียนทุกคน ได้รับการบริการทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน อย่างเสมอภาค และทั่วถึง

2. ประชากรวัยเรียนทุกคน ได้รับการบริการทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน อย่างมีคุณภาพ มาตรฐานสากล เป็นคนดี คนเก่ง มีความสุข มีความรักและภาคภูมิใจในความเป็นอยุธยา

3. ครูทุกคนสามารถจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

4. สถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีระบบการบริหารจัดการที่มี ประสิทธิภาพ

5. ชุมชนมีความรู้ ความเข้าใจ ตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการศึกษา เข้ามา มีส่วนร่วมส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาในทุกกระดับ มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ ประกอบด้วย

1. จัดระบบติดตามการรับเด็กเข้าเรียน ทั้งระดับประถมศึกษา และมัธยมศึกษา

2. จัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญอย่างหลากหลาย

3. พัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาและใช้การวิจัยเป็นเครื่องมือในการ พัฒนาคุณภาพ

4. พัฒนาครูให้มีความรู้ในการใช้เทคนิคการสอนที่หลากหลาย โดยเน้นการพัฒนา ตนเองตามความถนัด ความสนใจอย่างต่อเนื่องและทั้งถึง

5. พัฒนารูปแบบการบริหารจัดการโดยเน้นการสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันและ ใช้รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 (2549 : 8) ได้แบ่งเป็น 7 อำเภอ มีสถานศึกษา จำนวน 207 แห่ง ดังนี้

1. อำเภอเสนา	จำนวน	43	โรงเรียน
2. อำเภอผักไห่	จำนวน	25	โรงเรียน
3. อำเภอบางบาล	จำนวน	26	โรงเรียน
4. อำเภอบางซ้าย	จำนวน	17	โรงเรียน
5. อำเภอบางไทร	จำนวน	34	โรงเรียน
6. อำเภอบางปะอิน	จำนวน	36	โรงเรียน
7. อำเภอลาดบัวหลวง	จำนวน	26	โรงเรียน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 (2549 : 20-23) ได้กำหนดพันธกิจ เป้าประสงค์และกลยุทธ์ ไว้ดังนี้คือ

พันธกิจ ประกอบด้วย

1. จัดและส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาปฐมวัยและการศึกษาขั้นพื้นฐานให้แก่ประชากรในวัยเรียนอย่างทั่วถึง เสมอภาค และมีคุณภาพตามมาตรฐาน
2. พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้มีความสอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น
3. ส่งเสริมและพัฒนาสื่อเทคโนโลยีและนวัตกรรมในการจัดการศึกษาพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีจรรยาบรรณ และมาตรฐานวิชาชีพส่งเสริมให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

เป้าประสงค์ ประกอบด้วย

1. ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง มีคุณธรรม สามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มศักยภาพ
2. นักเรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ มีความสมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้คุณธรรม จริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข
3. ครูและบุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ตามความถนัด และความสนใจ
4. มีระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ผู้รับบริการทางการศึกษามีความพึงพอใจต่อการจัดการศึกษา

กลยุทธ์ ประกอบด้วย

1. เกณฑ์เด็กในวัยเรียนได้เข้าเรียนและจบการศึกษาภาคบังคับทุกคน
 2. พัฒนาประชากรวัยเรียนตามธรรมชาติและเต็มศักยภาพตามที่สังคมต้องการ
 3. ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนากระบวนการเรียนรู้
 4. พัฒนาครูและบุคลากรให้มีศักยภาพ สามารถปฏิบัติงานได้ตามจรรยาบรรณและมาตรฐานวิชาชีพ
 5. พัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาเพื่อรับการประเมินภายนอก
 6. พัฒนาสถานศึกษาให้มีการบริหารจัดการที่ดี มีประสิทธิภาพ โปร่งใส เป็นธรรม
- จากนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและแนวทางการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ เขต 2 ที่ได้กำหนดพันธกิจ เป้าประสงค์และกลยุทธ์ในการจัดการศึกษานั้นมีความสอดคล้องกัน สรุปได้ว่า สถานศึกษาซึ่งเป็นหน่วยปฏิบัติจะต้องดำเนินการจัดการศึกษาด้วยความเสมอภาคและทั่วถึงของประชากรในวัยเรียน การจัดการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและความต้องการของท้องถิ่น พัฒนาครูและบุคลากรให้มีศักยภาพ ซึ่งตรงกับแนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน โดยมุ่งหวังผลที่ คุณภาพ ประสิทธิภาพ และความพึงพอใจ ซึ่งในส่วนนี้ผู้วิจัยจะใช้เป็นกรอบแนวคิดและขอบเขตของการวิจัย

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ สามารถรวบรวมได้ดังนี้ ประพันธ์ หาญขว้าง (2538 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเชิงคุณภาพ “องค์กรแห่งการเรียนรู้” แนวทางในการพัฒนาองค์กรและทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในอนาคตพบว่า ในการพัฒนาคนในองค์กรให้เป็นทรัพยากรที่ทรงคุณค่าอย่างต่อเนื่องนั้น เครื่องมือที่สำคัญที่สุดก็คือ การเรียนรู้ขององค์กรและบุคคลในองค์กร จะทำให้องค์กรและคนในองค์กรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

สุนทรี กุลนันทน์ (2539 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเชิงคุณภาพเรื่องศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในประเทศใน 2 ระดับคือ ระดับมหภาค ได้แก่ ภาพรวมขององค์กรทั่วไป ในบริบทของสังคมไทยและระดับจุลภาค ได้แก่ ศักยภาพขององค์กรแต่ละแห่งที่เป็นกรณีศึกษา อันได้แก่ บริษัทเซลล์แห่งประเทศไทย จำกัดและมูลนิธิศูนย์พิทักษ์สิทธิเด็ก และเปรียบเทียบศักยภาพระหว่างสององค์กร ซึ่งเป็นองค์กรธุรกิจและองค์กรไม่แสวงหากำไรกับเกณฑ์ในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการเรียนรู้ ผลการศึกษาในระดับมหภาคนั้น กลุ่มคนที่เป็นสมาชิกขององค์กรต่าง ๆ แบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มคนที่มีลักษณะของคนในสังคมเกษตรกรรม อุตสาหกรรมและสารสนเทศพบว่า กลุ่มเกษตรกรรมและกลุ่มสารสนเทศมีศักยภาพสูง แต่กลุ่มอุตสาหกรรมมีศักยภาพต่ำ สภาพแวดล้อมภายในองค์กรพบว่า จุดเด่นได้แก่ แนวคิดด้านการบริหารจัดการและการเรียนรู้ที่อิงวัฒนธรรมตะวันออก ซึ่งเป็นพื้นฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ส่วนสิ่งที่เป็นจุดด้อยได้แก่ วัฒนธรรมองค์กรที่มีลักษณะแบ่งชนชั้น ยึดระบบอาวุโส เลือกลูกปล้ำมภ์ และรูปแบบการบริหารแบบเก่งกำไรระยะสั้นโดยไม่สนใจการสร้างนวัตกรรม รวมทั้งไม่สร้างความผูกพันและไม่ถ่ายทอดเทคโนโลยีเท่าที่ควร

ในระดับจุลภาคพบว่า บริษัทเซลล์แห่งประเทศไทยและมูลนิธิศูนย์พิทักษ์สิทธิเด็กต่างก็มีศักยภาพในการพัฒนาในระดับสูง ในด้านที่แตกต่างกันคือ บริษัทเซลล์มีระบบการถ่ายทอดเทคโนโลยีและการบริหารดี แต่การกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วมในเรื่องต่าง ๆ ที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้จะจำกัดเฉพาะผู้บริหารระดับกลางและสูง และยิ่งระบบอาวุโสมาก ส่วนศูนย์พิทักษ์สิทธิเด็กมีบรรยากาศการเรียนรู้ การทำงานเป็นทีมและเครือข่าย และกระบวนการทำงานที่ส่งเสริมการคิดอย่างเป็นระบบ จุดอ่อนที่เหมือนกันคือ มีช่องว่างทางความคิดของผู้บริหารระดับสูงกับการปฏิบัติจริงในองค์กรเกี่ยวกับองค์ประกอบที่จำเป็นต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

ลือชัย พันธุ์เจริญกิจ (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการพัฒนาตามแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) เพื่อวิเคราะห์ถึงศักยภาพในการพัฒนาไปสู่

องค์กรแห่งการเรียนรู้พบว่า ชนาการไทยพาณิชย์มีศักยภาพและลักษณะในการที่จะสร้างและพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นอย่างมาก แต่ยังมีจุดอ่อนคือ ผู้บริหารระดับล่างและผู้ปฏิบัติยังไม่สามารถมองเห็นภาพรวมและนำไปปฏิบัติให้เกิดผลตามแนวคิดดังกล่าวได้ทันและเป็นไปตามความคาดหวังของผู้บริหารระดับสูง

วรนาถ แสงจันทร์ (2540 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเชิงคุณภาพเรื่องแนวคิดและวิธีการส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเอง เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร : กรณีศึกษาธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) พบว่า ธนาคารไทยพาณิชย์ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ค่อนข้างมาก ในระยะแรกจะให้ความสำคัญกับพนักงานในระดับผู้บริหารให้เรียนรู้แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ก่อน จากนั้นจึงขยายแนวคิดไปสู่พนักงานทุกระดับ และให้เรียนรู้แบบค่อยเป็นค่อยไป เปิดโอกาสให้มีการเรียนรู้ด้วยตนเอง จัดแหล่งวิทยากรให้ และนำเทคโนโลยีของ Internet มาเสริมสร้างการเรียนรู้ให้มากขึ้น

นันทพร โชติคุณิธิต (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในรูปแบบทีมข้ามสายงาน : กรณีศึกษาธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) พบว่าการทำงานแบบทีมข้ามสายงานมีส่วนสนับสนุนให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้เนื่องจากทีมข้ามสายงานนั้นเปรียบเหมือนชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่จะทำให้สมาชิกทุกคนได้มีโอกาสเรียนรู้อย่างกว้างขวาง และขยายขีดความสามารถของตนเองได้ตามปรารถนา

อภันตรี รอดสุทธิ (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้ความสำคัญกับความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาโครงการจุดสัมพันธ์ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) โดยการใช้แบบสอบถามที่มุ่งศึกษาเฉพาะการรับรู้ความสำคัญและความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติเกี่ยวกับแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ ปีเตอร์ เซ็น (Peter senge) กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานที่เข้าร่วมโครงการจุดสัมพันธ์ มีการรับรู้ความสำคัญและความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติเกี่ยวกับแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และพบว่าพนักงานกลุ่มที่มีการศึกษาดำกว่าปริญญาตรีมีการรับรู้ความสำคัญของแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่ำกว่ากลุ่มที่จบการศึกษาในระดับปริญญาตรีและความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสำคัญและความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมของพนักงาน มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง แต่การรับรู้ความสำคัญและความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติในเรื่องความเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal mastery) พบว่ามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำ

สันติมา ศรีสังข์สุวรรณ (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองเพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช พบว่าปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาการเรียนรู้ตนเองในระดับบุคคลจะต้องอาศัยความพร้อมทั้งร่างกาย

อารมณ์ สังคม และสติปัญญา ความต้องการของแต่ละบุคคล การให้สิ่งเสริมแรงเพื่อเป็นแรงจูงใจให้เกิดความต้องการที่จะเรียนรู้ ในระดับองค์กรจะต้องสนับสนุนส่งเสริมบรรยากาศเพื่อการเรียนรู้ เพื่อให้บุคลากรในองค์กรได้เรียนรู้จากประสบการณ์ในการทำงาน เรียนรู้จากการแก้ปัญหา เรียนรู้เพื่อให้บุคลากรในองค์กรได้เรียนรู้จากประสบการณ์ในการทำงาน เรียนรู้จากการแก้ปัญหา เรียนรู้จากการทำงานร่วมกัน และอุปสรรคของการเรียนรู้เกิดจากลักษณะของความเป็นปัจเจกบุคคล ลักษณะการบริหารงานในระบบราชการ หลักและวิธีการพัฒนาแบบแยกส่วนและยังพบว่าข้อจำกัดการพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองของคนไทยส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการถูกปลูกฝังการพัฒนาในแต่ละช่วงของชีวิต เช่น จากการอบรมเลี้ยงดู และระบบการจัดการศึกษาของไทย

กัลยาณี คำแดง (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจิตลักษณะกับวินัยในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา : องค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานสังกัดกลุ่มงานด้านช่าง/วิศวกรรม จำนวน 308 คน ใน 7 ฝ่าย ผลการศึกษาพบว่าในด้านพฤติกรรม พนักงานมีโลกทัศน์ที่มองโลกตามความเป็นจริง (Mental models) อยู่ในระดับมากที่สุดเป็นอันดับแรก รองลงมาคือความใฝ่ใจพัฒนาตน (Personal mastery) แต่มีทัศนคติต่องาน/องค์กรอยู่ในระดับมาก และพบว่าปัจจัยด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และทัศนคติต่องานมีความสัมพันธ์กับวินัยทั้ง 5 ประการ ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในเชิงบวก

เจริญสุข ภาวศิริพงษ์ (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการพัฒนาแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นการศึกษาแนวคิดและกิจกรรมเกี่ยวกับเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นแนวคิดการพัฒนาองค์กรที่เน้นการสร้างปัจจัยและสภาพแวดล้อม เพื่อให้สมาชิกขององค์กรเกิดการเรียนรู้สามารถพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา การกำหนดวิสัยทัศน์ การศึกษาให้รู้สภาพแวดล้อมขององค์กร การกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กร การฝึกอบรม การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรใหม่ การปรับปรุงกระบวนการทำงาน การสร้างบรรยากาศในองค์กรเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ และการประเมินผลเป็นวิธีการที่ใช้เพื่อพัฒนาให้เกิดการเรียนรู้ขึ้นในองค์กร และวิเคราะห์ธนาคารไทยพาณิชย์ที่ได้นำแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มาใช้ในการพัฒนาองค์กร พบว่า ปัจจัยที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรการเรียนรู้คือ ความร่วมมือและความเข้าใจเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ การติดต่อสื่อสารในองค์กร ความสามารถในการเลือกแนวทางและกิจกรรมที่เหมาะสมกับองค์กรและนำเสนอเนื้อหาของการเรียนรู้ในองค์กรในรูปแบบของโปรแกรมคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (CAI) ที่บันทึกในแผ่นซีดีรอมและโฮมเพจ อยู่ในระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ตเพื่อนำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับผู้สนใจศึกษาเพิ่มเติมด้วยตนเอง

บุปผา พวงมาลี (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายพยาบาล โรงพยาบาลของรัฐเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ

ฝ่ายพยาบาลด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมและการคิดอย่างเป็นระบบอยู่ในระดับปานกลาง การมีแบบแผนความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันอยู่ในระดับสูง ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลของสังกัดกระทรวงกลาโหม สังกัดกระทรวงสาธารณสุข และสังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติอยู่ในระดับสูง ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสังกัดกรุงเทพมหานคร และสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการมีแบบแผนความคิดอยู่ในระดับสูง ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมและการคิดอย่างเป็นระบบอยู่ในระดับปานกลาง สังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ด้านการมีแบบแผนความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมอยู่ในระดับสูง ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ และการคิดอย่างเป็นระบบอยู่ในระดับปานกลาง สังกัดกระทรวงกลาโหม ทุกด้านอยู่ในระดับสูง สังกัดกระทรวงสาธารณสุขด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการมีแบบแผนความคิดอยู่ในระดับสูงด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบอยู่ในระดับปานกลาง สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง

เดวิด (David. 1997 : 692) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยได้ศึกษาในแง่การปฏิบัติการของผู้บริหารในการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม ผู้วิจัยแบ่งกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 3 กลุ่ม เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบวัดภาวะผู้นำ (MLQ-Multifactor Leadership Questionnaire) และการสัมภาษณ์ตัวแทนของกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยได้จัดให้กลุ่มตัวอย่างมีการแลกเปลี่ยนความรู้และแง่คิดต่าง ๆ กระตุ้นให้เกิดความต้องการที่จะเรียนรู้ให้มีการผสมผสานความรู้และสร้างรูปแบบขึ้น ผลการวิจัยพบว่าพฤติกรรมและการปฏิบัติของผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม นอกจากนี้ผู้วิจัยยังพบผลการวิจัยที่มีลักษณะเฉพาะดังนี้ 1) หัวหน้าทีมได้ปฏิบัติบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีการสร้างบรรยากาศสำหรับการเรียนรู้โดยการสนับสนุน ก่อให้เกิดความร่วมมือและนำศักยภาพของทีมมาใช้ 3) ผู้นำมีพฤติกรรมที่เหมาะสม 4) มีการท้าทายให้ทีมมีการตั้งคำถามและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน 5) มีการแบ่งปันความรู้และมีการซึมซับความรู้และข้อมูลต่างๆ เพื่อช่วยในการเรียนรู้ของทีม 6) ผู้นำส่งเสริมให้ทีมมีโอกาสที่จะเรียนรู้ภาพรวม และวิธีการปฏิบัติรวมทั้งการตัดสินใจที่มีผลต่อระบบ และ 7) ผู้นำมีการส่งเสริมให้สมาชิกทีมมีโอกาสเรียนรู้ความเป็นผู้นำด้วยตนเอง จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าองค์กรต่าง ๆ ควรที่จะมีการสอนผู้บริหารเกี่ยวกับบทบาทในการส่งเสริมองค์การของตนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และให้มีการคิดอย่างเป็นระบบ รูปแบบการปฏิบัติของผู้นำมีผลการปฏิบัติของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารควรจะ

สร้างบรรยากาศเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ในที่ทำงานความรู้และระบบข้อมูลนับเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะก่อให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้

เคปเปเทลลี (Ceppetelli. 1995 : 56-60) ได้ศึกษาการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ในกลุ่มโรงพยาบาล Vermont ซึ่งประกอบด้วยโรงพยาบาลชุมชนในเครือข่าย รวมทั้งสิ้น 15 แห่ง ผู้วิจัยได้ศึกษาโดยใช้กรอบแนวคิดของ Senge ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ ได้แก่ Personal Mastery, Mental Models, Shared Vision, Team Learning Systems Thinking ผู้วิจัยดำเนินการศึกษาโดยให้ผู้บริหารของฝ่ายการพยาบาลจากโรงพยาบาลดังกล่าว 7 แห่ง เข้าร่วมประชุม เพื่อที่จะนำเสนอการใช้แหล่งความรู้เพื่อการศึกษาต่อเนื่อง โดยในขั้นแรกมีการชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างสถานการณ์ปัจจุบันกับการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ในอนาคต การปฏิบัติดังกล่าวเป็นสิ่งจำเป็น ทั้งนี้เพราะสามารถช่วยลดช่องว่างระหว่างความเป็นจริงกับวิสัยทัศน์ได้ ซึ่งช่องว่างที่มีอยู่นี้เป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดแรงเครียดแห่งการสร้างสรรค์ ซึ่งจะเป็นพลังที่จะนำมาใช้ในการดึงความเป็นจริงไปสู่วิสัยทัศน์ ผลการศึกษาพบว่ามีผลลัพธ์ที่สามารถวัดได้ซึ่งประกอบด้วยบทบาทใหม่ของผู้ที่เป็นและไม่เป็นพยาบาล มีการนำรูปแบบการบริหารจัดการที่สร้างขึ้นไปใช้ และมีการปฏิบัติตาม Critical pathway นอกจากนี้ยังพบว่าระยะเวลาที่อยู่โรงพยาบาลลดลง วัฒนธรรมมีการเปลี่ยนแปลงในทางบวก ความพึงพอใจของผู้ป่วยและพยาบาล และความร่วมมือระหว่างแพทย์และพยาบาลเป็นไปในทางบวกเช่นกัน ส่วนในด้านคุณค่าที่เกิดขึ้นพบว่า เกิดเครือข่ายทั้งทางด้านการปฏิบัติและการศึกษา ผลจากการสัมภาษณ์พบว่า พยาบาลเข้าร่วมโครงการอย่างกระตือรือร้น การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ดังกล่าวเกิดจากการที่พยาบาลมีความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ผลที่ตามมาจากการที่พยาบาลเข้าร่วมโครงการคือ มีการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน แลกเปลี่ยนประสบการณ์กัน และมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน จากการศึกษาวิจัยนำแนวคิดของ เซ็นจ์ มาใช้ในครั้งนี้พบว่า ผู้บริหารมีส่วนที่ก่อให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยที่มีการสนับสนุนเรื่องเวลาในการก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่เหมาะสม และมีการจัดหาเครื่องมือที่เหมาะสมให้ด้วย จากการศึกษาครั้งนี้ทำให้เกิดการพัฒนาารูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ขึ้น และคาดว่าน่าจะมีการนำไปใช้ในระบบบริการสุขภาพในอนาคต

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ ยังไม่พบว่ามีการวิจัยที่นำเสนอแนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนที่ชัดเจน แต่ก็สามารถใช้ผลที่ได้จากการวิจัยดังกล่าวมาใช้ประโยชน์ต่อการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งผู้วิจัยจะนำมาใช้สนับสนุนการอภิปรายผลการวิจัยในครั้งนี้ต่อไป

5. สรุป แนวคิดและหลักการที่นำไปสู่การกำหนดแนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ ในโรงเรียน

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเอกสารที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน นโยบายการจัดการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน การจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ด้วยการวิเคราะห์ข้อมูลแบบวิเคราะห์เนื้อหาและบูรณาการ สามารถสรุปสาระสำคัญ ๆ เป็นแนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ 2 ซึ่งประกอบด้วยแนวทางปฏิบัติ 5 ประการ ดังนี้

5.1 การเป็นบุคคลที่รอบรู้

การเป็นบุคคลที่รอบรู้ มีแนวทางปฏิบัติ ดังนี้

- 5.1.1 กระตุ้นให้บุคลากรมีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลที่เป็น ภาพในอนาคตที่มีตัวตนเห็นได้ชัดเจนและเป็นสิ่งที่แท้จริง
- 5.1.2 ส่งเสริมบุคลากรให้สามารถใช้ความท้าทายเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และเกิดผลทางบวก
- 5.1.3 ส่งเสริมบุคลากรให้สามารถใช้ปัญหาเป็นตัวกระตุ้น ให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และเกิดผลทางบวก
- 5.1.4 สนับสนุนบุคลากรให้สนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้ สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ
- 5.1.5 แนะนำบุคลากรให้มีการตั้งเป้าหมายในการทำงานที่สูงขึ้นเพื่อให้เกิดความพยายามที่จะทำให้ประสบความสำเร็จ
- 5.1.6 ฝึกฝนบุคลากรให้มีความสามารถในการปรับตัว เข้ากับสถานการณ์ใหม่ ๆ
- 5.1.7 สนับสนุนบุคลากรให้ใช้เครื่องมือไฮเทคเข้ามาช่วยในการทำงาน
- 5.1.8 แนะนำให้บุคลากรมีกลวิธีในการปรับแผนปฏิบัติงานตามปัจจัยต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปโดยไม่ละทิ้งเป้าหมายเดิม
- 5.1.9 ส่งเสริมให้บุคลากรมีความปรารถนาที่จะเรียนรู้ เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองสู่จุดมุ่งหมายและความสำเร็จที่กำหนดไว้
- 5.1.10 ชักชวนบุคลากรให้ฝึกฝนการสร้างวินัยในการปฏิบัติงานตามความต้องการที่แท้จริง
- 5.1.11 ชักชวนบุคลากรให้มีการฝึกฝนเพื่อสร้างวินัยแห่งมุมมองหรือปรับมุมมองอย่างต่อเนื่องบนพื้นฐานของความต้องการที่แท้จริง

5.1.12 กระตุ้นบุคลากรให้สร้างสรรค์ผลงานร่วมกันด้วยความเป็นมิตร

5.1.13 แนะนำบุคลากรให้สามารถขจัดความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ด้วยการลดช่องว่างระหว่างวิสัยทัศน์กับความเป็นจริง

5.1.14 สนับสนุนบุคลากรให้มีความมุ่งมั่น ใฝ่ดี ซึ่งจะช่วยเสริมส่งให้มีความเพียรพยายามและมีพัฒนาการอยู่ตลอดเวลา

5.1.15 แนะนำบุคลากรให้ใช้ข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์และตัดสินใจในการทำงาน

5.2 การมีแบบแผนของความคิด

การมีแบบแผนของความคิด มีแนวทางปฏิบัติ ดังนี้

5.2.1 กระตุ้นบุคลากรให้ใช้การวางแผนเป็นกระบวนการเรียนรู้ ฝึกฝนทักษะในการตั้งคำถามเพื่อให้เกิดแนวคิดใหม่ ๆ

5.2.2 สนับสนุนบุคลากรให้ใช้บรรยากาศของการแลกเปลี่ยนแนวความคิดระหว่างกัน เพื่อสร้างสรรค์ผลงานที่มีประสิทธิภาพ

5.2.3 ชักชวนบุคลากรให้พยายามออกแบบและเรียนรู้สภาพแวดล้อมของการทำงาน

5.2.4 ส่งเสริมให้บุคลากรให้การยอมรับและให้คำชมเชยผู้อื่นอยู่เสมอ

5.2.5 แนะนำบุคลากรให้ยึดมั่นในแนวทาง ยึดมั่นในหลักการ คุณค่าและความเชื่อถือของกฎเกณฑ์

5.2.6 แนะนำบุคลากรให้รับรู้อาชีพขององค์กร

5.2.7 ส่งเสริมบุคลากรให้ใช้เจตคติเป็นปัจจัยสำคัญต่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

5.2.8 ส่งเสริมบุคลากรให้ใช้แนวความคิดเห็นเป็นปัจจัยสำคัญต่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

5.2.9 ส่งเสริมบุคลากรให้ใช้กระบวนการทัศน์เป็นปัจจัยสำคัญต่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

5.2.10 กระตุ้นให้บุคลากรสร้างความรู้ขึ้นมาจากการพัฒนาทักษะการใช้คำถาม เพื่อแลกเปลี่ยนโต้แย้ง

5.2.11 แนะนำบุคลากรให้ใช้สถานการณ์ในอดีตและปัจจุบัน กำหนดรูปแบบความคิดเพื่อกำหนดวิธีการตัดสินใจ

5.2.12 แนะนำบุคลากรให้ใช้สถานการณ์ในอดีตและปัจจุบัน กำหนดรูปแบบความคิดเพื่อกำหนดพฤติกรรมการทำงาน

5.2.13 แนะนำบุคลากรให้มองโลกและสถานการณ์ต่าง ๆ ในทางบวก

5.2.14 กระตุ้นให้บุคลากรปรับปรุงความถูกต้องในการมองโลกและสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อการตัดสินใจที่ถูกต้อง

5.2.15 แนะนำบุคลากรให้มีการปรับกระบวนการทัศน์ใหม่เพื่อลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน

5.3 การมีวิสัยทัศน์ร่วม

การมีวิสัยทัศน์ร่วม มีแนวทางปฏิบัติ ดังนี้

5.3.1 กระตุ้นให้บุคลากรเกิดการสร้างสรรค์วิสัยทัศน์ส่วนบุคคลอย่างอิสระ

5.3.2 กระตุ้นให้บุคลากรสร้างสรรค์ วิสัยทัศน์ร่วมขององค์การจากการพัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล

5.3.3 สนับสนุนและส่งเสริมให้คนทั่วทั้งองค์การมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมขององค์การ

5.3.4 กระตุ้นบุคลากรให้ใช้การติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องมือในการสร้างทัศนคติที่ดีต่อวิสัยทัศน์ร่วมขององค์การ

5.3.5 สนับสนุนบุคลากรให้ใช้การสนทนาอย่างต่อเนื่องเป็นเครื่องมือในการสร้างทัศนคติที่ดีต่อวิสัยทัศน์ร่วมขององค์การ

5.3.6 กระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรมีความศรัทธาและมุ่งมั่นในการสร้างเป้าหมายขององค์การร่วมกัน

5.3.7 ชี้นำให้บุคลากรมีความคาดหวังต่อการเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าขององค์การ

5.3.8 จัดให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข่าวสารต่อกัน

5.3.9 สนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการพัฒนาความสามารถในการทำความเข้าใจวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ขององค์การในการปฏิบัติงาน

5.3.10 กระตุ้นบุคลากรให้ปฏิบัติหน้าที่ในองค์การด้วยความผูกพัน

5.3.11 จัดให้มีการปรับเปลี่ยนการทำงาน เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การอย่างต่อเนื่อง

5.3.12 ส่งเสริมให้บุคคลในองค์การทำงานร่วมกัน

5.3.13 ส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสแสดงความคิดเห็น วางแผนและแก้ไขปัญหาขององค์การ

5.3.14 จัดให้มีการพูดคุยเพื่อทบทวนนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การ

5.3.15 ให้บุคคลในองค์การร่วมกันกำหนดแผนการปฏิบัติงาน

5.4 การเรียนรู้เป็นทีม

การเรียนรู้เป็นทีม มีแนวทางปฏิบัติ ดังนี้

- 5.4.1 สนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาความรู้และความสามารถโดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกัน
- 5.4.2 จัดให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยการพูดคุยหรืออภิปรายอย่างเต็มที่และจริงใจ
- 5.4.3 แนะนำให้บุคลากรรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกันอย่างลึกซึ้งด้วยการเปิดตาเปิดใจ
- 5.4.4 แนะนำให้บุคลากรรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกันอย่างเป็นกัลยาณมิตร
- 5.4.5 องค์กรสนับสนุนให้บุคลากรมีความรู้ในการใช้เทคโนโลยีเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงาน
- 5.4.6 องค์กรจัดให้มีบรรยากาศการทำงานเป็นทีมอย่างเห็นได้ชัดเจน
- 5.4.7 แนะนำและส่งเสริมให้บุคลากรใช้สารสนเทศเป็นเครื่องมือในการพัฒนาประสิทธิภาพและความสามารถของทีม
- 5.4.8 จัดให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้วยวิธีการที่หลากหลาย
- 5.4.9 สนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรมีการสร้างสรรค์สิ่งใหม่อย่างต่อเนื่อง
- 5.4.10 องค์กรเปิดโอกาสให้สมาชิกได้นำสิ่งสร้างสรรค์ใหม่มาอภิปรายร่วมกัน
- 5.4.11 จัดให้บุคลากรได้แก้ไขปัญหาาร่วมกันโดยการติดต่อแบบสองทาง
- 5.4.12 จัดให้บุคคลในองค์กรมีโอกาสสื่อสารกันโดยตรงอย่างเปิดเผยและจริงใจ
- 5.4.13 แนะนำและส่งเสริมบุคลากรให้วางแผนการทำงานด้วยตนเองมากกว่าคำสั่งจากผู้บริหาร
- 5.4.14 ส่งเสริมบุคลากรในองค์กรมีความสามัคคี
- 5.4.15 จัดให้บุคลากรร่วมกันวิเคราะห์และหาวิธีการที่จะทำให้งานสำเร็จ

5.5 การคิดเชิงระบบ

การคิดเชิงระบบ มีแนวทางปฏิบัติ ดังนี้

- 5.5.1 แนะนำและส่งเสริมให้บุคลากรใช้วิธีการคิดและการอภิปรายเพื่อทำความเข้าใจเรื่องราวต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ
- 5.5.2 แนะนำบุคลากรให้มองเห็นความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันของเรื่องราวต่าง ๆ
- 5.5.3 แนะนำและส่งเสริมบุคลากรให้ปฏิบัติงานโดยที่มีการยอมรับกันอย่างต่อเนื่อง
- 5.5.4 แนะนำให้บุคลากรทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่าง ๆ ทั้งในภาพรวมและในส่วนย่อย

5.5.5 แนะนำบุคลากรให้เข้าใจองค์ประกอบย่อยต่างๆ และปัจจัยพื้นฐานในองค์กร

5.5.6 แนะนำบุคลากรให้เห็นความซับซ้อนเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กันในระบบย่อย

5.5.7 แนะนำและส่งเสริมให้บุคลากร มีความสามารถในการมองแบบองค์รวม

5.5.8 แนะนำและฝึกฝนให้บุคลากรมีความสามารถวิเคราะห์เชิงนโยบาย

5.5.9 ฝึกให้บุคลากรสามารถถ่ายทอดความคิดเกี่ยวกับระบบที่มีความซับซ้อน

ออกมาเป็นภาพอย่างง่าย ๆ

5.5.10 จัดให้มีการกำกับ ติดตามการทำงานของแต่ละฝ่ายอย่างมีระบบ

5.5.11 ฝึกฝนบุคลากรให้สามารถคิดโดยอาศัยการวิเคราะห์ การอุปมาอุปไมย

การสังเคราะห์และการประเมินค่า

5.5.12 แนะนำบุคลากรให้สามารถคิดเชิงบูรณาการอย่างละเอียดถี่ถ้วนทุกมุมมอง

5.5.13 แนะนำให้บุคลากรสามารถเชื่อมโยงความคิดเพื่อหาความเป็นไปได้ใหม่ๆ

5.5.14 แนะนำบุคลากรให้สามารถเชื่อมโยงความคิดเพื่อหาแนวทางแก้ปัญหาที่

สร้างสรรค์

5.5.15 การสนับสนุนให้บุคลากรจัดเก็บข้อมูลและนำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ

แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนนี้ ผู้วิจัยจะนำไปใช้ในการจัดทำแบบสอบถามเพื่อศึกษาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ 2 ต่อไป