

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ได้รวบรวมเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาแนวทางส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ซึ่งครอบคลุมรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้
  - 1.1 ความเป็นมาของแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้
  - 1.2 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้
  - 1.3 แนวคิดสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้
  - 1.4 องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้
  - 1.5 แนวทางที่จะพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม
  - 2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับทีม
  - 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 3.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 3.2 งานวิจัยต่างประเทศ

#### 1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

##### 1.1 ความเป็นมาของแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้

ตำราองค์กรแห่งการเรียนรู้เล่มแรก เป็นผลงานวิชาการของ คริส (Chris) ซึ่งเขียนร่วมกับ โดนอล (Donald) โดยในตำราเล่มนี้ใช้คำว่า การเรียนรู้เชิงองค์กร (Organization learning หรือ OL) ซึ่งอาจจะมุ่งหมายถึงการเรียนรู้ทั้งหลายที่เกิดขึ้นในองค์กร บุคคลผู้มิชอบบทยุติสร้างความสำเร็จเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเขียนเผยแพร่ผลงานจนเป็นที่ยอมรับคือ เซนเก (Senge) ปัจจุบันดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ MIT ก่อตั้งตั้งแต่ปี ค.ศ. 1991 เพื่อทำการสังเคราะห์ทฤษฎีและวิธีการต่าง ๆ เพื่อเผยแพร่แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีจุดมุ่งหมายสำคัญ 3 ประการ คือ เพื่อการศึกษาวิจัย เพื่อเพิ่มขีดความสามารถ ทั้งในระดับบุคคลและทีม และเพื่อสร้างชุมชนของการปฏิบัติขึ้น ในปี ค.ศ. 1994 ได้เขียนหนังสือเชิงปฏิบัติการเพื่อให้ ข้อเสนอแนะสนับสนุนแนวปฏิบัติต่าง ๆ ที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กร

ในรูปแบบต่าง ๆ ในเดือนมีนาคม ค.ศ. 1999 เซนเกิ (Senge) และคณะได้ออกหนังสือเล่มที่ 3 เกือบ 600 หน้า ที่พยายามตอกย้ำว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นแนวทางหนึ่งของการพัฒนาปรับเปลี่ยนองค์กร ด้วยการริเริ่ม การปรับเปลี่ยนอย่างต่อเนื่อง และความกล้า ที่จะ ออกแบบ คิดใหม่อย่างมีกลยุทธ์ โดยเน้นว่าการปรับเปลี่ยนที่ดีนั้นเริ่มจากการเรียนรู้อย่างลึกซึ้ง มิใช่จากการทำมากเป็นสำคัญ จนถึงปัจจุบันมีหนังสือเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างมากมาย และมีการเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ในอินเทอร์เน็ตซึ่งได้รับความสนใจอย่างแพร่หลาย (วิระวัฒน์ ปินนิตามัย. 2544 : 52-56)

## 1.2 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ชวินท์ ชัมมนันท์กุล (2540 : 13) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่สามารถเรียนรู้ และสร้างความรู้เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะที่จะก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการไปสู่เป้าหมายร่วมขององค์กร

วีรช ฆาณะศิรินันท์ (2541 : 21) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง กระบวนการหนึ่งของการบริหารที่มุ่งเน้นให้องค์กร และบุคลากรมีกระบวนการทำงานที่เพียบพร้อมไปด้วยประสิทธิภาพ และมีผลการปฏิบัติงานเต็มเปี่ยม ไปด้วยประสิทธิภาพโดย

1. เชื่อมโยงรูปแบบการทำงานเป็นทีม เข้ากับกระบวนการในการเรียนรู้และสร้างความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง แล้วเปิดโอกาสให้ทีมงานนั้นทำงานประยุกต์เข้ากับงาน
2. มีการส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ อันเป็นผลให้เกิดศักยภาพของทีมงาน ในการพัฒนาผลผลิตและการสร้างนวัตกรรมต่าง ๆ
3. เป็นช่องทางให้ได้รับความจงรักภักดีต่อผลผลิตและการบริการจากผู้รับบริการที่สามารถเพิ่มส่วนแบ่งและเพิ่มพูนผลกำไร
4. กระบวนการพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น จะต้องดำเนินการด้วยความร่วมแรงร่วมใจ ให้เป็นไปด้วยความรวดเร็วมากยิ่งขึ้นกว่าการแข่งขันและความเปลี่ยนแปลงที่มีอยู่ในโลกยุคโลกาภิวัตน์นี้

อภันตรี รอดสุทธิ (2541 : 12-13) กล่าวว่าไว้ว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็น องค์กรซึ่งคนในองค์กรได้ขยายขอบเขตความสามารถของคนอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่างๆ ต้องการอย่างแท้จริง

บุบผา พวงมาลี (2542 : 10) ได้กล่าวไว้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มี การปฏิรูปอย่างต่อเนื่อง อำนวยความสะดวก กระตุ้น และสร้างบรรยากาศของการเรียนรู้ เน้น กระบวนการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นทุกระดับซึ่งบุคลากรในองค์กรสามารถขยายขอบเขตความสามารถ ของตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริง มีการ

เรียนรู้ร่วมกันทั้งบทเรียนที่ผิดพลาดและประสบความสำเร็จ สามารถนำความรู้มาปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนในองค์กร จนนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน

อรจรีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2542 : 20) สรุปความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า หมายถึง บุคลากรแต่ละคนแต่ละกลุ่มทั่วทั้งองค์กร มีอิสระในการเรียนรู้ สร้างความรู้ที่หลากหลายร่วมกัน แบ่งปันความรู้เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะและศักยภาพที่จะก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการ ไปสู่เป้าหมายอย่างต่อเนื่อง

เดชน์ เทียมรัตน์ และ กานต์สุดา มาฆะศิริรานนท์ (2545 : 11) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่มีการมุ่งเน้นในการกระตุ้น เร่งเร้า และจงใจ ให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้น ที่จะเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อขยายศักยภาพของตนเองและ

องค์กร ในการที่จะลงมือปฏิบัติการกิจน่านับการให้สำเร็จลุล่วง โดยอาศัยรูปแบบของการทำงานเป็นทีม และการเรียนรู้ร่วมกัน ตลอดจนมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบ ที่จะประสานกัน เพื่อให้เกิดเป็นความได้เปรียบที่ยั่งยืนต่อการแข่งขันท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ตลอดไป

สมใจ อุ่นสำราญ (2546 : 12) ได้กล่าวไว้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่ขยายขีดความสามารถและเพิ่มศักยภาพเพื่อสร้างผลงานและสร้างอนาคตอย่างต่อเนื่อง โดยผู้คนในองค์กรต่างก็เรียนรู้ถึงวิธีที่จะเรียนรู้ด้วยกันอย่างต่อเนื่อง โดยอาศัยรูปแบบการทำงานเป็นทีม การเรียนรู้ร่วมกัน ตลอดจนมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบที่ประสานกัน

หอมจันทร์ คงชนะ (2547 : 13-14) กล่าวไว้ว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มีการปฏิรูปอย่างต่อเนื่อง อำนวยความสะดวก กระตุ้น และการสร้างบรรยากาศของการเรียนรู้เน้นกระบวนการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นทุกระดับ ซึ่งบุคลากรในองค์กรสามารถขยายขอบเขตความสามารถของตนอย่างต่อเนื่องเพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่างๆ ต้องการอย่างแท้จริง

เรียนรู้ร่วมกันทั้งบทเรียนที่ผิดพลาดและประสบความสำเร็จ สามารถนำความรู้มาปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนในองค์กร จนนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน

เซนเกิ (Senge. 1990 : 1) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่ซึ่งบุคคลในองค์กรได้ขยายขอบเขตความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริงเป็นองค์กรที่มีรูปแบบของความคิดใหม่ ๆ เกิดขึ้นและมีการขยายขอบเขตของแบบแผน ความคิดเป็นที่ซึ่งสามารถสร้างแรงบันดาลใจใหม่ ๆ ได้อย่างอิสระเป็นที่ซึ่งสมาชิกขององค์กรการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องถึงวิธีที่จะเรียนรู้ร่วมกับคนอื่น และวิธีการที่จะเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์กร

เพดเลอร์, เบอร์กอยน์ และบอยเดลล์ (Pedler, Burgoyne and Boydell. 1991 : 1-2) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้แก่สมาชิกทุกคน และเป็นองค์กรที่ปฏิรูปตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยต้องสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ที่ดีและกระตุ้นทุกคนให้เรียนรู้รวมทั้งต้องสร้างและคำนึงถึงความสามารถในการเรียนรู้ด้วยตนเองของพนักงานด้วย

วัตคินส์ และ มาร์ซิก (Wadkins and Marsix) (บุบผา พวงมาลี. 2542 : 10) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่ใช้คนในการสร้างความเป็นเลิศให้แก่องค์กร ในขณะที่เดียวกันก็ใช้องค์กรในการสร้างความเป็นเลิศให้แก่คน โดยใช้การเรียนรู้เป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่ต่อเนื่องและบูรณาการเข้ากับการทำงาน และใช้การเสริมสร้างพลังอำนาจแก่คนในองค์กรเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือและการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ส่งเสริมการสนทนาอย่างเปิดเผย และเชื่อมโยงการพึ่งพาระหว่างบุคคล องค์กร และชุมชนที่องค์กรตั้งอยู่

วิก และ เลนอน (Wick and Lanon) (บุบผา พวงมาลี. 2542 : 10) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่ใช้การเรียนรู้เป็นหนทางในการเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่การเป็นผู้นำทางอุตสาหกรรมและใช้การเรียนรู้เป็นแนวทางในการปรับปรุงผลงานเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จทางธุรกิจ ใช้ความมุ่งมั่นในการที่จะเรียนรู้ ในการสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กรภายใต้ระบบการเรียนรู้ที่หลากหลายกว้างขวาง มีการแทรกการเรียนรู้เข้าไปในการปฏิบัติงาน ใช้ความรู้พัฒนาความสามารถใหม่ ๆ สร้างสมรรถนะใหม่ ๆ อันจะนำไปสู่การปรับปรุงผลงานให้ดียิ่งขึ้น

มาร์ควอร์ท และ เรย์โนลด์ส์ (Marquardt and Reynolds) (บุบผา พวงมาลี. 2542 : 10) กล่าวถึงองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า มีบรรยากาศที่กระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคลและกลุ่ม ให้เกิดอย่างรวดเร็ว และสอนพนักงานให้มีกระบวนการคิดวิพากษ์วิจารณ์เพื่อความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้น ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ที่มีในแต่ละบุคคลจะช่วยให้องค์กรเรียนรู้ในสิ่งที่ผิดพลาดเช่นเดียวกับเรียนรู้ในความสำเร็จ

จากความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ข้างต้น สรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นกระบวนการที่เพิ่มขีดความสามารถและเพิ่มศักยภาพคนในองค์กรโดยการเรียนรู้ในรูปแบบต่าง ๆ โดยการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองและของทีมงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

### 1.3 แนวคิดสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้

นักพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้มีแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ดังนี้

เซนเกิ (Senge. 1990 : 10-11) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าประกอบด้วยมิติที่สำคัญ 5 มิติ ที่เป็นวินัยหรือการฝึกฝนให้เกิดขึ้นในตัวบุคคลและจะต้องผลักดันและสนับสนุนให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ คือ

1. ความรอบรู้แห่งตน (Personal mastery) บุคคลที่เป็นบุคคลที่รอบรู้จะสามารถขยายความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานต้องการได้อย่างต่อเนื่อง การเป็นบุคคลที่รอบรู้นั้นต้องได้รับการปลูกฝังที่ถูกต้องต่อการปรับตัวแสวงหาความรู้ มีทัศนคติที่ดีต่อการกระทำ มีความกระตือรือร้น มีความรู้้นำการกระทำ มีความรู้้นำการตัดสินใจ มีความรู้ที่ดี ทันสมัย เชื่อถือได้ ซึ่งมีองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญ คือ

- 1.1 วิสัยทัศน์ส่วนบุคคล (Personal vision)
- 1.2 การหยั่งรู้หรือเล็งเห็นถึงวิสัยทัศน์ (Mastery vision)
- 1.3 การจัดเก็บความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ (Holding creative tension)
- 1.4 การเรียนรู้โดยใช้จิตใต้สำนึก (Subconscious)

2. แบบแผนความคิดอ่าน (Mental models) โลกทัศน์ที่มองโลกตามความเป็นจริงจะทำให้เกิดการเข้าใจสมมติฐานในการคิดอย่างเป็นระบบ ทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนสมมติฐานใหม่ในการหาสาเหตุของปัญหาอย่างถูกต้อง หากปราศจากการใคร่ครวญและตั้งคำถาม สิ่งที่ทำอยู่ก็ปราศจากการทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ เมื่อไม่มีการทดลองสิ่งใหม่ ๆ ก็ไม่เกิดการเรียนรู้และเข้าใจโลกมากกว่าที่เป็นอยู่ และมองโลกในระยะยาวมากขึ้น ในองค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมของคนในองค์กร ทั้งนี้เพราะหากเราเปลี่ยนความคิด ความเข้าใจของคนที่มีต่อโลก ต่อสิ่งอื่น ๆ ให้ถูกต้องเหมาะสมได้ เขาก็จะมีพฤติกรรม มีการปฏิบัติที่ถูกต้องตามไปด้วย

3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared vision) เริ่มจากมองสิ่งต่าง ๆ ให้เป็นกระบวนการ มองต่อไปข้างหน้าว่าจะเกิดอะไรขึ้น มองภาพรวมของหน่วยงานไม่ได้มองเฉพาะหน่วยของตนเอง ซึ่งเป็นการสร้างทัศนระขอความร่วมมือกันอย่างยึดมั่นของสมาชิกในองค์กรเพื่อพัฒนาภาพในอนาคต และความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาาร่วมกันของสมาชิกทั่วองค์กร ซึ่งมีองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญคือ

- 3.1 กระตุ้นให้แต่ละคนมีวิสัยทัศน์โดยสร้างบรรยากาศกระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรค์
- 3.2 พัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์กร

3.3 สร้างทัศนคติต่อวิสัยทัศน์ในระดับความผูกพันมากที่สุด เพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่สนับสนุนโดยไม่ต้องมีการควบคุมกัน

### 3.4 การสนับสนุนวิสัยทัศน์ด้านบวก

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team learning) เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกโดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อมีการรวมพลังของสมาชิกในทีมให้ได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกัน โดยแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

5. การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems thinking) การจะมองโลกแบบองค์รวมหรือการคิดอย่างเป็นระบบได้นั้น ก่อนอื่นต้องมีการปรับเปลี่ยนจิตใจในหลายด้าน คือ

5.1 เปลี่ยนแปลงจากการมองโลกแบบแยกส่วนมาเป็นการมองภาพรวม

5.2 เปลี่ยนจากการมองมนุษย์ว่าเป็นคนเฉื่อยไว้ประโยชน์มาเป็นการมองว่ามนุษย์เป็นผู้มีความกระตือรือร้นในการมีส่วนร่วมกับการเปลี่ยนแปลงความจริงของพวกเขา

5.3 เปลี่ยนจากการตั้งรับในปัจจุบันไปเป็นการสร้างสรรค์ในอนาคต

องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มุ่งเน้นให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาเพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองและขององค์กร ทั้งนี้เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลที่เรียนรู้ตลอดเวลา

การที่จะทำให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น เซนเกิ (Senge) กล่าวว่าต้องมีวินัยที่สำคัญ 5 ประการ ดังตาราง 1

ตาราง 1 วิธีการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยวินัย 5 ประการ ใน 3 ระดับ

วินัย 5 ประการ ระดับ	Personal mastery	Mental models	Shared vision	Team learning	Systems thinking
1. ( สิ่งที่ต้อง ปฏิบัติ)	- ระบุ วิสัยทัศน์ ของตน  - เห็นความ แตกต่าง ของที่ เป็นอยู่กับที่	- ความคิด ความเชื่อ  - ทดสอบ สมมติฐาน  - แยกแยะ ข้อมูลออก จากสภาวะ	- เห็นความ จริงใน สภาพ ปัจจุบัน  - แดลง วิสัยทัศน์ รับฟัง	- ฝึกหัด  - รู้จักการ ปกป้อง ตนเอง  - เป็นเพื่อน ร่วมงานกัน  - ผ่อนปรน	- สถานการณ์ จำลอง  - ปัญหา ข้อบกพร่อง ที่เกิดขึ้น บ่อยครั้ง

	2. (ความคิด และการ หยั่งรู้ผู้นำ)	- มุ่งผลลัพธ์ เปิดตนเอง ต่อความจริง - วิสัยทัศน์ - เครียดเพื่อ สร้างสรรค์ กับภาวะ อารมณ์	- อธิบายแนว ทฤษฎีกับที่ ปฏิบัติ - บันไดสู่การ สรุปร่างอิง	- คนอื่น และ อีสระใน การเลือก - การร่วมฝัน - ความ ผูกพันกับ การคล้อย ตาม	- ความเชื่อ พื้นฐาน - การพูดคุย กัน - การบูรณา การและา รอกิปราย ขอบกพร่อ ง ที่เกิดขึ้น บ่อย	- โครงสร้าง มีผลต่อ พฤติกรรม - การต่อต้าน โยบาย - การปรับเพื่อ สร้างผล
--	-----------------------------------	---	--	---	---	--

ตาราง 1 (ต่อ)

วินัย 5 ประการ ระดับ	Personal mastery	Mental models	Shared vision	Team learning	Systems thinking
	- จิตภวังค์	- รักษาความ สมดุล ระหว่างการ สืบค้นกับ การอุทิศ			
3. (ความเป็น ผู้ชำนาญ ในวินัย ด้านนั้นๆ)	- การแผ่ ขยายผล - การเห็น ความ เชื่อมโยง เกี่ยวข้องกัน	- ความรัก/ ความจริง - การเปิดเผย	- เป้าหมาย ร่วมกัน - การเป็น ภาคีร่วมกัน	- ปัญหาพร้อม - การปรับ แนวความคิด ปรับแนว ปฏิบัติให้ ตรงกัน	- การมอง ภาพโดยรวม - การ เชื่อมโยง ของ ส่วนย่อย

ที่มา : Senge. 1990 : 15

โดยสรุป แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นการใช้กระบวนการเรียนรู้ของคนในองค์กรเป็นแนวทางในการพัฒนา ขยายขีดความสามารถและเพิ่มศักยภาพเพื่อสร้างผลงานและสร้างอนาคตอย่างต่อเนื่อง โดยผู้คนในองค์กรต่างก็เรียนรู้ถึงวิธีที่จะเรียนรู้ ฝึกฝน พัฒนาศักยภาพ ตลอดจนได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยกันอย่างต่อเนื่อง โดยอาศัยรูปแบบการทำงานเป็นทีม การเรียนรู้ร่วมกัน ตลอดจนมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบที่ประสานกัน

#### 1.4 องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้

เพดเลอร์, เบอร์กอยน์ และบอยเดลล์ (Pedler, Burgoyne and Boydell.

1991 : 18-27) กล่าวว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบ่งออกเป็น 5 ด้าน ดังนี้

##### 1. ด้านกลยุทธ์ (Strategy)

1.1 สนับสนุนให้การเรียนรู้เป็นกลยุทธ์หลักขององค์กร

1.2 สร้างนโยบายขององค์กร โดยยึดถือการมีส่วนร่วม

##### 2. ด้านการมองภายในองค์กร (Looking in)

2.1 มีการให้ข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึงกันภายในองค์กร

2.2 มีการสร้างการตรวจสอบและควบคุม

2.3 มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน

##### 3. ด้านโครงสร้าง (Structures)

มีโครงสร้างที่สั้นกระชับและมีการกระจายอำนาจมากขึ้น

##### 4. ด้านการมองภายนอก (Looking out)

พนักงานเป็นเสมือนผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม

##### 5. ด้านโอกาสในการเรียนรู้ (Learning opportunities)

5.1 มีบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้

5.2 สมาชิกในองค์กรมีการพัฒนาตนเอง

มอร์ริส (Morris. 1993) กล่าวถึงองค์ประกอบที่สำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า จะต้องมียุทธศาสตร์ประกอบดังต่อไปนี้

1. การเรียนรู้และการพัฒนาของบุคคลจะได้รับการเชื่อมโยงเข้ากับการเรียนรู้และการพัฒนาองค์กร

2. มุ่งเน้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และความสามารถในการปรับเปลี่ยน

3. การทำงานเป็นทีมในทุกรูปแบบจะเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้และการทำงาน



4. การทำงานแบบเป็นเครือข่ายเป็นสิ่งสำคัญในการที่จะเรียนรู้และบรรลุผลสำเร็จในงานนั้น ๆ

5. ความคิดสร้างสรรค์ที่เกิดจากบุคคลและองค์กรจะทำให้องค์กรได้เปรียบคู่แข่ง

6. ความคิดอย่างเป็นระบบและการเรียนรู้เป็นสิ่งที่สำคัญ

7. ตัวกระตุ้นที่สำคัญอีกประการ คือ ค่านิยมและความสร้างสรรค์ที่มีค่า

มาร์ควอर्थ และ เรย์โนลด์ส (Marquardt and Reynolds. 1994 : 23)

ได้ระบุว่าองค์กร แห่งการเรียนรู้ที่ดีเหมาะสม สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน จะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบ 11 ประการดังนี้

1. มีโครงสร้างที่เหมาะสม

2. การเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรร่วมกัน

3. การเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน

4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

5. ทุกคนมีส่วนร่วมสร้างและถ่ายโอนความรู้

6. มีเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้

7. มุ่งเน้นคุณภาพ

8. กลยุทธ์

9. บรรยากาศที่สนับสนุน

10. การทำงานเป็นทีมและการทำงานแบบเครือข่าย

11. มีวิสัยทัศน์

จากองค์ประกอบทั้ง 11 ประการข้างต้น มาร์ควอर्थ และ เรย์โนลด์ส (Marquardt and Reynolds) ยังได้เสนอประเด็นเพื่อพิจารณาถึงลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สามารถนำไปกำหนดเป็นข้อปฏิบัติ หรือกิจกรรมขององค์กรได้ เพื่อให้เห็นภาพลักษณ์ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ดังนี้

1. การเล็งเห็นโอกาสในความไม่แน่นอนเพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้า

2. มีการสร้างความเข้าใจใหม่ๆ ด้วยข้อมูลที่เป็นกลาง จากวิธีการหยั่งรู้ คาดคะเน

3. สามารถปรับตัวและสอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงได้ดี

4. การสนับสนุนให้พนักงานในระดับล่างสุดมีโอกาสและความสามารถอธิบายความคืบหน้า และอุปสรรคในการทำงานได้

5. การสนับสนุนให้ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะ เป็นพี่เลี้ยง เป็นที่ปรึกษา เป็นผู้เกื้อหนุนการเรียนรู้แก่สมาชิกขององค์กร

6. ต้องสร้างวัฒนธรรมของการให้แรงเสริมและการเปิดเผยข้อมูลในองค์กร
7. มีมุมมองโดยภาพรวม และเป็นระบบที่เห็นและเข้าใจระบบ กระบวนการ และความสัมพันธ์ต่าง ๆ ขององค์กร
8. มีวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และค่านิยมร่วมกันทั่วทั้งองค์กร
9. มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจด้วยการเพิ่มอำนาจปฏิบัติแก่พนักงานในองค์กร
10. มีผู้ที่เปี่ยมแบบเกี่ยวกับการกล้าเสี่ยง กล้าทดลองปฏิบัติที่คิดดีแล้ว
11. มีระบบต่างๆ เพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน และใช้ประโยชน์จากการเรียนรู้ในธุรกิจ
12. คำนึงถึงความต้องการ ความคาดหวังของลูกค้าผู้ใช้บริการ
13. มีส่วนเกี่ยวข้องกับชุมชน
14. การเชื่อมโยงการพัฒนาคนของพนักงานให้เข้ากับการพัฒนาองค์กรโดยภาพรวม
15. มีการสร้างเครือข่ายในองค์กรด้านเทคโนโลยี
16. มีการสร้างเครือข่ายในธุรกิจของชุมชน
17. ให้โอกาสในการเรียนรู้ทางประสบการณ์
18. คัดค้านแนวทางปฏิบัติที่จะทำให้งานล่าช้า
19. มีการให้รางวัลต่อความคิดริเริ่ม และมีการจัดตั้งโครงการรองรับความคิดดังกล่าว
20. สร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร
21. มุ่งสู่การปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง
22. ให้การสนับสนุน ส่งเสริมการจัดตั้งทีมปฏิบัติงานทุกรูปแบบ
23. มีการใช้ขณะทำงานที่มีผู้ปฏิบัติมาจากหลายๆ ส่วนงาน
24. มีการใช้ระบบการสำรวจและประเมินทักษะถึงสมรรถนะในการเรียนรู้
25. มีการมององค์กรว่าสามารถเรียนรู้และเติบโตได้
26. มองสิ่งที่ไม่คาดคะเนไว้มาก่อนเป็นโอกาสอันดีที่จะเรียนรู้

#### 1.5 แนวทางที่จะพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

วิระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544 : 86-88) องค์กรใด ๆ ที่จะประสบผลสำเร็จในการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องประกอบด้วย องค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. การพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership) ภายใต้นโยบายในการบริหารองค์กรยุคใหม่ ล้วนแล้วแต่มีสิ่งที่คล้ายกันอยู่ นั่นก็คือ การร่วมกันทำงานเป็นทีม โดยในทุกทีมงานก็จำเป็นจะต้องมี หัวหน้า และสมาชิกในทีม จึงกลายเป็นว่าในองค์กรที่มีครบครัน ทั้งประสิทธิภาพและ

ประสิทธิผลนั้น เราจะพบผู้นำในองค์กรได้ในทุกระดับของการทำงาน โดยภาวะผู้นำจะมีอยู่ 4 บทบาทที่สำคัญและจำเป็นคือ

1.1 ผู้ออกแบบ โดยจะต้องรับผิดชอบในการคิดวิเคราะห์ คือริเริ่มและสร้างสรรค์ โดยคำนึงถึงสภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน และทำการกำหนดวิสัยทัศน์องค์กร พร้อมทั้งเป็นผู้ทำการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารให้เป็นสมัยใหม่ ที่มุ่งเน้นถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมถึงคุณภาพในการให้บริการแก่ลูกค้า

1.2 ผู้สอน จะต้องมิบุคลิกภาพของผู้นำที่สำคัญอย่างยิ่งในยุคขององค์กรเรียนรู้ เพราะมีทั้งความเป็นผู้นำและเป็นผู้สอน ผู้ให้ความรู้ในกระบวนการของการเรียนรู้ร่วมกัน

1.3 ผู้ช่วยเหลือ ซึ่งจะต้องคอยช่วยเหลือสนับสนุน เพื่อเอื้ออำนวยให้งานทุกอย่างดำเนินไปตามแนวทางที่ถูกต้อง

1.4 ผู้เรียนรู้ทุกคน เพราะเป็นการเรียนรู้ เพื่อที่จะมีศักยภาพเหมาะสมแก่การเป็น ทั้งผู้ออกแบบ ผู้สอน และผู้ช่วยเหลือที่มีประสิทธิผล นั่นเอง

2. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team learning) ซึ่งเป็นการเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกันในทุก ๆ รูปแบบ ทั้งที่อยู่ในห้องฝึกอบรม และในสถานที่ทำงานรวมไปจนถึงการทำงานร่วมกันเป็นทีมในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งจะเป็นการเปิดโอกาสให้มีการสร้างคนที่มีศักยภาพ และมีความสามารถในลำดับรุ่นรอง ๆ ลงไป ให้เก่งขึ้นตามลำดับ ตามรอยของผู้นำในทีม นั้น ๆ

3. ความคิดความเข้าใจเชิงระบบ ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งสำหรับทุก ๆ องค์กร ที่จะต้องตระหนักถึงความเป็นระบบไว้อยู่ตลอดเวลา จะคิดก็ต้องคิดให้เป็นระบบ จะทำหรือจะเปลี่ยนอะไร ก็ต้องเปลี่ยนอย่างเป็นระบบ โดยมีความเข้าใจอย่างชัดเจนในภาพรวม และภาพย่อยที่ประกอบกัน หรือมีความเกี่ยวเนื่องกันอยู่ในระบบนั้น ๆ

นอกจากสภาพแวดล้อมและบรรยากาศ จะเป็นปัจจัยสนับสนุนให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้แล้ว วัฒนธรรมองค์กรก็เป็นปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่ง และปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ ผู้บริหารหรือผู้นำมีส่วนสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ภายในองค์กร

การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ควรทำเป็น 2 ระดับ คือ ระดับปัจเจกบุคคล และระดับองค์กร โดยยึดถือแนวคิดในการสร้างวินัยทั้ง 5 ประการ เป็นพื้นฐานสำคัญให้เกิดขึ้นกับองค์กร และที่สำคัญที่สุดคือ ต้องทำอย่างเป็นระบบ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2545 : 64)

1. ระดับปัจเจกบุคคล พัฒนาตามลำดับดังนี้

1.1 เริ่มโดยการปลูกฝังทัศนคติ และค่านิยมขององค์กรให้ทุกคนในองค์กร ได้รับทราบและเข้าใจในการตัดสินใจครั้งสำคัญ ๆ ทุกครั้งอย่างสม่ำเสมอ

1.2 พัฒนาทักษะ และความสามารถ นอกเหนือจากที่ทุกคนจะต้องพยายาม พัฒนาตนเองแล้ว องค์กรจะต้องเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาทักษะให้สอดคล้องกับสายอาชีพ ของ แต่ละตำแหน่ง

1.3 ปลูกฝังความภาคภูมิใจและความเป็นเจ้าขององค์กร ที่ต้องมีส่วน รับผิดชอบต่อ ผู้รับบริการและสังคม

2. ระดับองค์กร จะต้องพัฒนาองค์ประกอบที่สำคัญอย่างน้อย 3 ประการคือ

2.1 การมีวิสัยทัศน์องค์กรที่ชัดเจนและปฏิบัติได้ภายใต้การยอมรับของทุกคน ในองค์กร เพื่อเป็นหลักชัยทุกคนจะมุ่งมั่นไปให้ถึง

2.2 การจัดหาโครงสร้างพื้นฐาน ซึ่งประกอบด้วยเครื่องมือ อุปกรณ์ที่ใช้ใน การทำงาน และใช้สนับสนุนกระบวนการเรียนรู้ให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 มีระบบการบริหารและระบบการทำงานที่ได้มาตรฐานสากล ซึ่งสำคัญต่อ การสนับสนุนองค์กรนั้นมีความเจริญก้าวหน้า

เซนเกิ (Senge) (หอมจันทร์ คงชนะ. 2547 : 29-31) ได้กำหนดกลยุทธ์ที่เป็นไปได้ในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ดังนี้

1. การเปลี่ยนรูปลักษณะการเรียนรู้
2. การพัฒนากิจกรรมการเรียนรู้ของทีม
3. การเปลี่ยนแปลงบทบาทของผู้บริหาร
4. กระตุ้นให้บุคลากรทดลองสิ่งใหม่ๆ
5. การสร้างระบบกลไกในการเผยแพร่การเรียนรู้
6. การเสริมสร้างพลังอำนาจกับคนที่ทำงาน
7. การพัฒนาองค์ประกอบของการคิดเป็นระบบ
8. การสร้างวัฒนธรรมของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

วัตคินส์ และมาร์ซิก (Wadkins and Marsix) (บุบผา พวงมาลี. 2542 :

46) ได้ชี้ให้เห็นแนวทางที่จะนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

1. สร้างโอกาสและบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
2. ส่งเสริมให้มีการสนทนาและซักถามเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ในองค์กร
3. กระตุ้นให้มีการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างบุคคลและทีม
4. กำหนดระบบที่จะทำให้คนสนใจการเรียนรู้ และแบ่งปันความรู้ให้แกกัน

5. ให้อำนาจหรือกระจายอำนาจในองค์กร โดยผ่านการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน

6. ทำให้องค์กรเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม พร้อมทั้งจะรับข้อมูลข่าวสาร เผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และสามารถปรับองค์กรได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ได้

วิก และ เลนอน (Wick and Lanon) (บุบผา พวงมาลี. 2542 : 45-46)

กล่าวว่าในการพัฒนาองค์กรให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น สภาพแวดล้อมในการทำงาน ถือเป็นปัจจัยสนับสนุนที่สำคัญ สภาพแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสมนี้ ได้แก่

1. สภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้เกิดความแตกต่างและหลากหลายในความคิด
2. สภาพแวดล้อมที่ก่อให้เกิดความรู้สึกมั่นคงปลอดภัย
3. สภาพแวดล้อมที่ก่อให้เกิดบรรยากาศแห่งความพึงพอใจมีความรู้สึกที่ดีต่อการทำงาน
4. สภาพแวดล้อมที่กระตุ้น ให้เกิดความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ

เซนเกิ (Senge. 1990 : 52) ได้ชี้ให้เห็นแนวทางที่จะนำพาองค์กรไปสู่การเป็น องค์กร แห่งการเรียนรู้ ดังนี้คือ

1. สร้างโอกาสและบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
2. ส่งเสริมให้มีการสนทนาและซักถามเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ในองค์กร
3. กระตุ้นให้มีการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างบุคคลและทีม
4. กำหนดระบบที่จะทำให้คนสนใจการเรียนรู้และแบ่งปันความรู้ให้แก่กัน
5. ให้อำนาจหรือกระจายอำนาจในองค์กร โดยผ่านการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน

6. ทำให้องค์กรเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม พร้อมทั้งจะรับข้อมูลข่าวสาร เผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และสามารถปรับองค์กรได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ได้

หอมจันทร์ คงชนะ (2547 : 32) กล่าวไว้ว่า การจะเปลี่ยนองค์กรย่อมต้อง พิจารณาว่า ในปัจจุบันองค์กรอยู่ในสถานะใดเป็นอย่างไร ต้องการให้อุณหภูมิมีการเปลี่ยนแปลง ไปเช่นใด ซึ่งการเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น จำเป็นต้องวางแผนการ เ รี ย น รู้ ใน อ น า ก ต ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กร มีการพัฒนาทีมงาน พัฒนาคอนอย่างต่อเนื่อง โดยที่เน้นการ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทั้งในระดับบุคคล ทีม และองค์กร สร้างโอกาสในการเรียนรู้ ส่งเสริมการ หาคำรู้ด้วยวิธีการต่าง ๆ

ปัจจัยต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้วทั้งหมดนี้จะเป็นส่วนหนึ่งทีนอกจากจะทำให้องค์กรสามารถ อยู่รอดได้ในภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วรอบ ๆ องค์กรแล้ว ยังมีส่วนช่วยให้องค์กร กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และยังทำให้องค์กรสามารถปรับตัวทันกับกระแสการเปลี่ยนแปลง ได้ตลอดเวลา แต่ในปัจจุบันก็มักจะพบว่า องค์กรทั้งหลายที่ประกาศตัวว่าจะเป็นองค์กรแห่งการ

เรียนรู้ ก็ยังมีจุดบกพร่องหลายประการที่ยังขัดต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ดังนั้น องค์กรเหล่านี้ จำเป็นต้องหันกลับมาพิจารณาจุดอ่อนและอุปสรรคที่ยังเกิดขึ้นภายในองค์กร แล้วต้องเปลี่ยนทั้ง จุดอ่อนและอุปสรรคต่าง ๆ ให้กลายเป็นจุดแข็งและโอกาสที่จะทำให้องค์กรสามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงได้ทุกเมื่อ

## 2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

### 2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับทีม

ประสิทธิผลของงานนั้นต้องมีการบริหารงาน โดยมีโครงสร้างการทำงานที่ชัดเจน มีงานและลักษณะงานที่กำหนดไว้ รวมถึงมีบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และมีเครื่องมือสำหรับอำนวยความสะดวกในการทำงานไว้ให้พร้อม และที่สำคัญคือการทำงานที่เป็นทีม ประสิทธิภาพของงานก็จะมีมากขึ้น

#### 2.1.1 ความหมายของทีม

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจ (2546 : 159) ได้ให้ความหมายของคำว่า ทีม หมายถึง กลุ่มคนตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ทุกคนต่างรู้สึกว่าเป็นสมาชิกของกลุ่ม ร่วมกันทำงาน มีเป้าหมายหรือ วัตถุประสงค์ในการทำงานร่วมกัน และมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกัน

สิทธิโชค วรานุสันติกุล (ม.ป.ป. : 5-7) ได้กล่าวว่า คำสำคัญคำหนึ่งที่ใช้ร่วมกับทีม คือกลุ่ม ซึ่งในความหมายทางจิตวิทยา หมายถึง การรวมตัวของคนหลายคนซึ่งมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน อย่างสม่ำเสมอในช่วงเวลาหนึ่ง คนเหล่านั้นจะมีการรับรู้ในตนเองว่า พวกเขาขึ้นต่อกันและกัน ในอันที่จะปฏิบัติการเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน มีการตั้งข้อสังเกตว่าทีมงานก็คือกลุ่ม เพียงแต่ต้องการจะเน้นให้เด่นชัดว่าเป็นกลุ่มทำงาน ซึ่งสมาชิกทุกคนมีภารกิจที่จะต้องทำงานประสานกันตามบทบาทของตน เพื่อที่จะให้ภารกิจนั้นบรรลุเป้าหมายร่วมกันของกลุ่ม

ฟรานซิส และยัง (Francis and Young. 1979 : 8) ได้กล่าวถึงทีมว่า หมายถึง กลุ่มบุคคลและผู้มีพลัง มีความผูกพันรับผิดชอบที่จะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน สมาชิกในทีมเป็นผู้ที่ทำงานร่วมกันได้ดี และรู้สึกเพลิดเพลินที่จะทำงานนั้น สามารถผลิตผลงานที่มีคุณภาพสูง

เคซบอม (Kezsbom. 1990 : 51) ให้ความหมายของคำว่าทีม หมายถึง การมอบหมายงานให้กับกลุ่มบุคคลเป็นพิเศษได้ทำงานโดยมีเป้าหมายร่วมกันและบุคคลที่ทำงานมีความตระหนักถึงบทบาทของงานที่จะต้องทำงานพึ่งพากันและต้องรวมพลังกันใช้ความสามารถของแต่ละคนให้สัมพันธ์กัน ทำงานให้ประสบความสำเร็จตามที่ได้รับมอบหมาย

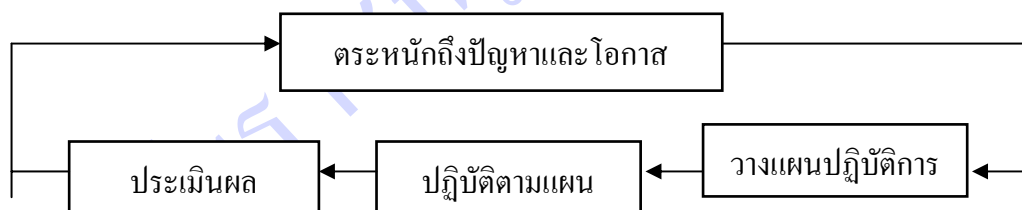
ปาร์คเกอร์ (Parker. 1990 : 16) กล่าวว่า ทีมเป็นกลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์  
แ ล ะ อ ง  
พึ่งพากัน เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายหรือปฏิบัติงานให้เสร็จสมบูรณ์ตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้  
ร่วมกันและมีวิธีการทำงานร่วมกันจนสำเร็จตามจุดประสงค์

จอห์นสัน และจอห์นสัน (Johnson and Johnson. 1991 : 435) ได้  
อธิบายว่า ทีม หมายถึง กลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์กันมารวมตัวกันเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุ  
เป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน

ฮอดเก็ตส์ (Hodgetts. 1990 : 112) ให้ความหมายของทีม ว่าหมายถึง หน่วย  
ของสังคม ประกอบด้วยบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป มีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันทำงานให้บรรลุเป้าหมาย  
สรุปได้ว่า ทีม หมายถึง กลุ่มบุคคลที่มารวมกลุ่มกัน มีจุดมุ่งหมายและทิศทางในการ  
ทำงานไปในทิศทางเดียวกัน ทำงานร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันในการทำงาน เพื่อให้งานบรรลุ  
เป้าหมายร่วมกัน

### 2.1.2 กระบวนการสร้างทีม

เชอร์มาฮอร์น, ฮัน และออสบอน (Shermahorn, Hunts and Osborn.  
1994 : 328) ได้มีขั้นตอนของการสร้างทีม ดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 กำหนดขั้นตอนการสร้างทีม

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจ (2546 : 165) ได้สรุปไว้ว่า การสร้างทีมเพื่อ  
แก้ปัญหา

ควรประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้

1. การเกิดปัญหาและความจำเป็นในการสร้างทีมงาน
2. การรวบรวมข้อมูลและวินิจฉัยข้อมูล
3. การตรวจสอบข้อมูล
4. การวางแผนปฏิบัติงาน
5. การปฏิบัติงานตามแผน
6. การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม

## 7. การประเมินผลและติดตามผล

### 2.1.3 องค์ประกอบของทีม

สุนันทา เลาहनันท์ (2540 : 80-87) ได้กล่าวถึง ผลงานของนักจิตวิทยาสังคม ซึ่งชี้ให้เห็นว่า องค์ประกอบพื้นฐานสำคัญที่ช่วยให้ทีมงานซึ่งหมายถึงทีมที่เป็นทางการและทีมไม่เป็นทางการ ได้เพิ่มศักยภาพในการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นนั้น ได้แก่

1. ขนาดของทีมงาน มีผลต่อประสิทธิผลของการทำงาน กล่าวคือ เมื่อทีมงานมีจำนวนสมาชิกเพิ่มขึ้น ทีมงานจะมีพลังที่จะบังคับหรือผลักดันให้ประสิทธิภาพการทำงานสูงขึ้นหรือต่ำลงได้ จำนวนสมาชิกที่ต้องการสำหรับแต่ละทีมจะขึ้นอยู่กับธรรมชาติของงานและวัตถุประสงค์ของทีม

ขนาดของทีมงานเป็นดัชนีชี้วัดประสิทธิผลของทีมได้ ทั้งนี้เนื่องจากขนาดของทีมจะส่งผลกระทบต่อองค์ประกอบหลักบางองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม ซึ่งได้แก่ ภาวะผู้นำ สมาชิกของทีม และกระบวนการกลุ่ม

2. ความเป็นปึกแผ่นของทีม ซึ่งเป็นแรงดึงดูดใจให้สมาชิกมีความปรารถนาจะเข้าร่วม ซึ่งสมาชิกภาพของทีมงาน ต้องการให้กลุ่มคงอยู่ มีพลังที่แสดงถึงความแข็งแกร่งของความร่วมมือร่วมใจของสมาชิกในกลุ่ม เป็นความเหนียวแน่นของทีมที่มีอิทธิพลต่อบุคคล และต่อระดับปฏิกิริยาของทีมต่อกลุ่มอื่น ต่อองค์กร หรือต่อหน่วยงานอื่น ทรายไคที่สมาชิกรู้สึกว่าเป็นทีมยังเป็นที่ดึงดูดใจให้เขาเป็นสมาชิกอยู่ ทรายนั้นทีมก็ยังมีความเป็นปึกแผ่น แต่ถ้าทีมไม่สามารถดึงดูดใจสมาชิกต่อไป สมาชิกจะไม่คำนึงถึงมิตรภาพที่มีต่อกัน และความนับถือต่อกันก็จะค่อย ๆ จืดจางกันไป ผลการวิจัยของนักจิตวิทยาพบว่า ทีมที่มีความเป็นปึกแผ่นภายในทีมสูง จะมีประสิทธิภาพในการทำงานสูงกว่า และมีแนวโน้มจะทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมายได้ดีกว่าทีมไม่ค่อยมีความเป็นปึกแผ่น ทั้งนี้ภายใต้เงื่อนไขที่ว่าทีมรับรู้ว่าจะได้รับการสนับสนุนที่ดีจากฝ่ายผู้บริหาร นอกจากนี้ ข้อมูลยังชี้ให้เห็นว่าทีมไคที่สมาชิกมีความรู้สึกที่ดีต่อกันและกัน มีแนวโน้มที่จะผลิตผลงานได้สูงกว่าทีมที่สมาชิกแสดงความรู้สึกในทางลบต่อกัน ดัชนีที่แสดงถึงความเป็นปึกแผ่นในระดับสูงของทีมงาน ได้แก่

2.1 สมาชิกยอมรับข้อตกลงเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ

2.2 การสื่อสารและการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกปรากฏเป็นที่ระจักษ์อย่างชัดเจน



- 2.3 สถานภาพทางสังคมและภูมิหลังของสมาชิกมีลักษณะคล้ายคลึงกันอยู่ในระดับที่น่าพอใจ
- 2.4 สมาชิกได้รับอนุญาตให้มีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ และมีส่วนในการกำหนดมาตรฐานของทีมงาน
- 2.5 ขนาดของกลุ่มมีขนาดเหมาะสม ไม่ใหญ่จนปิดบังความสนใจส่วนบุคคล โดยทั่วไปขนาดของกลุ่มที่ไม่เป็นทางการจะมีสมาชิกจำนวนระหว่าง 4-7 คน
- 2.6 สมาชิกเคารพและให้เกียรติเพื่อนร่วมงาน
- 2.7 สมาชิกต้องการผลประโยชน์ร่วมกัน และพิทักษ์ผลประโยชน์ของกลุ่ม
- 2.8 ทีมประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงานตามเป้าหมาย และรักษาคุณค่าที่สำคัญของทีมงานไว้

3. ปทัสถานของทีมงาน เป็นองค์ประกอบหลักที่สำคัญอีกองค์ประกอบที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของทีมงาน ในที่นี้ขอเน้นปทัสถานของกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ ซึ่งปทัสถาน หมายถึงแบบแผนหรือโครงสร้างของพฤติกรรมทางสังคมที่ได้รับการยอมรับจากสมาชิก ใช้เป็นมาตรฐานชี้ว่าในแต่ละสถานการณ์ บุคคลควรประพฤติ ปฏิบัติให้สอดคล้องกับวิธีการดำเนินชีวิตในสังคมนั้น ๆ ตามที่สมาชิกยอมรับ

ปทัสถานแบ่งเป็น 2 ชนิด คือ ปทัสถานเชิงนิมาน ซึ่งหมายถึง พฤติกรรมของทีมที่เอื้อต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กร และปทัสถานเชิงนิเสธ ซึ่งหมายถึง พฤติกรรมที่จำกัดผลการปฏิบัติงานขององค์กร

กฎเกณฑ์สำคัญที่จะควบคุมพฤติกรรมภายในทีมที่เป็นทางการ คือการควบคุมปทัสถานของกลุ่มที่ไม่เป็นทางการซึ่งแฝงอยู่ในทีมงาน หรืออาจกล่าวได้ว่า ปทัสถานของทีมที่ไม่เป็นทางการเป็นผลที่เกิดจากคุณลักษณะของทีมที่เป็นทางการซึ่งมีกลุ่มที่ไม่เป็นทางการเป็นสมาชิกอยู่ ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงปทัสถานเดิมภายในทีมที่ไม่เป็นทางการ จึงหมายถึงการเปลี่ยนแปลงคุณลักษณะของทีมงานที่เป็นทางการอันมีกลุ่มที่ไม่เป็นทางการแฝงอยู่นั่นเอง

#### 4. สถานภาพของสมาชิกทีมงาน

สถานภาพของสมาชิกทีมงาน หมายถึง ตำแหน่งของสมาชิกทีมงานในกลุ่มเมื่อเปรียบเทียบกับสมาชิกคนอื่น ๆ โดยทั่วไปสถานภาพของแต่ละคนจะถูกกำหนดโดยคุณลักษณะทั้งที่สัมพันธ์กับการทำงานและบทบาทของสมาชิกภายในทีม และคุณลักษณะที่ไม่สัมพันธ์กับงานตัวกำหนดสถานภาพที่สัมพันธ์กับงาน ได้แก่ ตำแหน่ง ตารางการทำงาน และบางครั้งยังรวมถึงจำนวนเงินเดือนที่สมาชิกได้รับด้วย ส่วนตัวกำหนดที่ไม่สัมพันธ์กับงาน เช่น ระดับการศึกษา

เชื้อชาติ อายุ และเพศ สมาชิกที่มีสถานภาพต่างกันจะได้รับการปฏิบัติที่แตกต่างกันจากองค์กร

เพื่อเพิ่มประสิทธิผลสูงสุดในการปฏิบัติงานของทีมงาน ผู้บริหารควรพิจารณาสถานภาพของสมาชิกกลุ่มที่ไม่เป็นทางการซึ่งแฝงอยู่ในทีมงาน ตัวอย่างเช่น ภายในทีมงานที่เป็นทางการ หัวหน้าทีมจะมีสถานภาพสูงกว่าสมาชิกคนอื่นๆ กลุ่มที่ไม่เป็นทางการซึ่งแฝงอยู่ก็จะมีหัวหน้ากลุ่มซึ่งโดยทั่วไปจะมีลักษณะแตกต่างจากหัวหน้าที่เป็นทางการ และมีสถานภาพสูงกว่าสมาชิกกลุ่มที่ไม่เป็นทางการคนอื่นๆ ผู้บริหารจึงพบว่าการจะเพิ่มผลผลิตของทีมงานที่เป็นทางการจำเป็นต้องให้การสนับสนุนแก่หัวหน้าทีมของทั้งสองกลุ่มควบคู่กันไป ยิ่งไปกว่านั้นได้มีหลักฐานทางการวิจัยซึ่งเสนอแนะว่าที่จริงแล้วผลการปฏิบัติงานจะสัมพันธ์กับการสนับสนุนจากหัวหน้าทีมที่ไม่เป็นทางการมากกว่าการสนับสนุนจากหัวหน้าทีมที่เป็นทางการ

องค์ประกอบพื้นฐานทั้ง 4 ประการข้างต้น ซึ่งมีอยู่ในทุกทีมงานและส่งผลต่อประสิทธิผลของทีมงาน ฉะนั้นในการสร้างทีมงานที่แข็งแกร่งควรจะได้มีการศึกษาถึงผลกระทบขององค์ประกอบพื้นฐานประกอบด้วย

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจ (2546 : 161) การทำงานเป็นทีมเป็นการร่วมมือร่วมใจกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ จะต้องมียุทธศาสตร์ประกอบดังนี้

1. มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและมีเป้าหมายร่วมกัน สอดคล้องกัน
2. สมาชิกเปิดใจและร่วมมือกันแก้ปัญหา
3. มีการสนับสนุนและมีความไว้วางใจแก้ปัญหา
4. สมาชิกร่วมมือและใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์
5. ใช้กระบวนการทำงานและการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม
6. ใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสม
7. ทบทวนผลงานและวิธีการทำงาน
8. มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ
9. มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับหน่วยงานอื่น

นอกจากนี้ยังสรุปว่า การจัดทีมงานที่ดี ต้องมียุทธศาสตร์ที่จำเป็น ดังนี้ เป้าหมายที่เด่นชัด การประสานงานที่ดี มีการเสริมแรงซึ่งกันและกัน และร่วมกันหาวิธีการที่เหมาะสมในการจัดการ

#### 2.1.4 เป้าหมายของทีม

การทำงานเป็นทีมควรมีจุดที่ต้องการไว้ เมื่อถึงระยะเวลาที่ต้องการ ทั้งนี้เพราะการตั้งเป้าหมายของทีมจะก่อประโยชน์ ดังนี้ (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจ. 2546 : 164)

1. เป็นตัวกำหนดผลของทีม
2. เป็นตัวกำหนดทิศทางของทีมที่ต้องทำ
3. เป็นตัวกำหนดทรัพยากรนำเข้าของทีม
4. ใช้เป็นเกณฑ์กำหนดความก้าวหน้าและความสำเร็จของทีม

เป้าหมายของทีมยังเป็นตัวกระตุ้นให้สมาชิกมีความสนใจร่วมกันให้ได้มาตรฐานร่วมกัน การเข้าร่วมทีมที่สมาชิกพึงพอใจจะเป็นความก้าวหน้าของงานโดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้

จุดเน้นของการสร้างทีม คือ การทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน การสร้างทีมจึงมีเป้าหมายที่สำคัญดังนี้ (สุนันทา เลहनันท์. 2540 : 63)

1. เพื่อสร้างความไว้วางใจกันในหมู่สมาชิกของทีมงาน
2. เพื่อแสวงหาวิธีแก้ปัญหาร่วมกัน สมาชิกของทีมจะทำงานได้ดีขึ้นเมื่อมีการเปิดเผยและจริงใจต่อกัน เมื่อมีปัญหาจะได้ช่วยกันแก้ไข
3. เพื่อเสริมสร้างทักษะความเชี่ยวชาญให้มากขึ้น ช่วยให้การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและผลิตผล เป็นการใช้ศักยภาพของทีมงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด
4. เพื่อให้ข้อมูลย้อนกลับในทางสร้างสรรค์แก่องค์กร
5. เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ที่จะรับฟังความคิดเห็นและข่าวสารของผู้อื่นอย่างตั้งใจ และให้เกียรติซึ่งกันและกัน
6. เพื่อพัฒนาทักษะในการแก้ปัญหาร่วมกัน
7. เพื่อช่วยลดความขัดแย้งระหว่างบุคคล เนื่องจากสมาชิกได้เรียนรู้ทักษะสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเพิ่มขึ้นจากการได้ทำงานร่วมกัน มีความพร้อมที่จะทำงานร่วมกันมากขึ้น
8. เพื่อส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้สมาชิกของทีม
9. เพื่อเสริมสร้างขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติ
10. เพื่อปรับปรุงการทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดในภาพรวม

จากเป้าหมายดังกล่าวสรุปได้ว่า การสร้างทีมเพื่อเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กรเดียวกัน เพื่อปรับปรุงความสัมพันธ์ต่างๆ ในการทำงานให้ดีขึ้น

### 2.1.5 โครงสร้างของทีม

สุนันทา เลहनันท์ (2540 : 76-77) บุคคลที่มารวมตัวกันเป็นทีม เมื่อมีปฏิริยาสัมพันธ์ต่อกัน ความแตกต่างระหว่างบุคคลจะปรากฏขึ้น ซึ่งเป็นพื้นฐานก่อให้เกิดโครงสร้างของกลุ่ม ก่อให้เกิดแบบแผนของความสัมพันธ์ในกลุ่ม ส่วนประกอบที่สำคัญของโครงสร้างกลุ่ม ได้แก่

1. สถานภาพ หมายถึง ตำแหน่งทางสังคม หรือตำแหน่งต่าง ๆ ในกลุ่มคนที่มาอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่มซึ่งมีความแตกต่างกันอยู่แล้ว แต่ละคนจะได้รับตำแหน่งต่าง ๆ ตามความเหมาะสม หรือบางทีอาจได้ตำแหน่งมาจากการใช้อิทธิพล เช่น ใช้อิทธิพลเพื่อให้ได้มาซึ่งตำแหน่งผู้จัดการ หัวหน้าพรรค หรือผู้อำนวยการ เป็นต้น

2. บทบาท หมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกให้เหมาะสมกับตำแหน่งที่ครอบครองอยู่ เช่น ผู้มีตำแหน่งเป็นประธานกลุ่มต้องแสดงพฤติกรรมของผู้นำ ส่วนผู้เป็นสมาชิกก็ต้องแสดงพฤติกรรมของผู้ตาม เป็นต้น

3. ปทัสถาน หมายถึง กฎเกณฑ์ที่สมาชิกกลุ่มพึงปฏิบัติตาม เพื่อให้ปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกเป็นไปโดยราบรื่นและเสมอต้นเสมอปลาย รูปแบบของปทัสถาน เช่น ระเบียบ กฎ คำสั่ง ข้อควรปฏิบัติ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้เป็นแนวทางปฏิบัติของสมาชิกซึ่งถ้าผู้ใดละเมิดไม่ปฏิบัติตามจะได้รับการลงโทษจากกลุ่ม เช่น ได้รับการตำหนิ การไม่คบด้วย หรือการไล่ออกจากกลุ่ม ผู้ที่ปฏิบัติตามปทัสถานจะได้รับการยอมรับและยกย่องจากกลุ่ม คนทั่วไปจึงมักจะเลือกทำตามปทัสถานของกลุ่มมากกว่าต่อต้าน

4. การสื่อสาร หมายถึง การแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างบุคคล การสื่อสารเป็นเครือข่ายเชื่อมคนในกลุ่มเข้าด้วยกัน ถ้าไม่มีการสื่อสารความเป็นกลุ่มจะเกิดขึ้นไม่ได้ หรือแม้แต่ว่าเมื่อเป็นกลุ่มอยู่แล้ว ถ้าขาดการติดต่อสื่อสารแล้ว ความเป็นกลุ่มจะสลายไปในที่สุด เพราะสมาชิกจะไม่ทราบว่ากลุ่มมีเป้าหมายอะไรที่ต้องการทำให้สำเร็จสมาชิกในกลุ่มต้องปฏิบัติอย่างไรบ้างจึงจะให้กลุ่มหรือองค์กรบรรลุเป้าหมายเหล่านั้น

5. ปัจจัยเสริมสร้างความเข้มแข็งของกลุ่ม หมายถึง สิ่งต่างๆ ที่อยู่รอบตัวซึ่งทำหน้าที่อำนวยความสะดวกให้กลุ่มพัฒนาขึ้นมาและดำรงอยู่ได้ เช่น การมีความคิด เจตคติ ค่านิยม และความเชื่อที่คล้ายคลึงกัน หรือมีสถานภาพทางเศรษฐกิจระดับเดียวกัน เป็นต้น ย่อมทำให้การสื่อสารกันบ่อยและเป็นกลุ่มได้เร็วขึ้น และทำให้กลุ่มมีความเข้มแข็งผนึกพลังกันเหนียวแน่นมากขึ้น

บุคคลมารวมตัวกันเพื่อทำงานร่วมกัน ความแตกต่างกันของบุคคลย่อมมีผลต่อการปฏิสัมพันธ์กัน ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานต่อมา (สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ. 2546 : 167) องค์ประกอบของทีมงานจะประกอบด้วย

1. สถานภาพ ตำแหน่งต่าง ๆ ของบุคคลแต่ละคนในการทำงานที่เหมาะสม
2. บทบาท เป็นพฤติกรรมที่บุคคลแสดงตามตำแหน่งที่ได้รับ เช่น ประธาน เลขานุการ หรือสมาชิกของทีมงาน

3. ปทัสถานการอยู่ร่วมกันของบุคคลย่อมมีกฎเกณฑ์ที่สมาชิกปฏิบัติร่วมกัน ผู้ไม่ปฏิบัติตามจะได้รับการตำหนิ ผู้ปฏิบัติตามจะได้รับการยกย่องจากทีมงาน
4. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของทีม
5. ขนาดของทีม จะมีสมาชิกตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ขึ้นอยู่กับประเภทของงานว่าจะใช้บุคลากรมากน้อยเพียงใด

### 2.1.6 ประเภทของทีม

ชาลซัย อาจินสมาจาร (2536 : 12) ได้แบ่งทีมในองค์กรไว้ 5 ประเภท คือ

1. ทีมชั้นสูง หมายถึง ทีมงานที่รับผิดชอบในการกำหนดและพัฒนากลยุทธ์ วิเคราะห์สภาพแวดล้อม และกำหนดทิศทางขององค์กร ประเมินการแข่งขันและระบุโอกาสของธุรกิจ ตลอดจนทำการตัดสินใจเรื่องที่สำคัญ ๆ ทีมงานอาจมีสมาชิกชั่วคราวที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านสูงมา ร่วมด้วยในบางโอกาส ความสามารถของสมาชิกในทีมชั้นสูง มีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จและเจริญก้าวหน้าขององค์กร
2. ทีมบริหาร หมายถึง ทีมงานที่กำหนดจุดมุ่งหมายในการปฏิบัติงาน ประสานงาน และควบคุมการทำงานของสมาชิกในองค์กร จัดหาทรัพยากรและวางแผนการปฏิบัติงานสร้างกลยุทธ์ การพัฒนาและจัดการภารกิจต่าง ๆ ขององค์กร
3. ทีมปฏิบัติงาน หมายถึง ทีมงานที่ทำหน้าที่ปฏิบัติงานให้สำเร็จ รับผิดชอบในการแปรรูปปัจจัยป้อนเข้าให้เป็นผลผลิตซึ่งอาจอยู่ในรูปของสินค้าหรือการบริการ
4. ทีมเทคนิค หมายถึง ทีมงานที่รับผิดชอบด้านการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นหลักประกันว่าสินค้าหรือการบริการขององค์กรมีวิธีการดำเนินการที่เป็นรูปแบบเดียวกันอย่างได้มาตรฐาน อาจเป็นมาตรฐานทางเทคนิค มาตรฐานการผลิตหรือมาตรฐานบริการ
5. ทีมสนับสนุน หมายถึง ทีมงานที่เกิดขึ้นภายนอกกระบวนการทำงานตามปกติแต่ทีมนี้จะให้การสนับสนุนทางอ้อมซึ่งจำเป็นต่อความสำเร็จและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

สุนันทา เลานันท์ (2540 : 70-71) กล่าวว่าในสหรัฐอเมริกาใช้รูปแบบของทีมงานเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. ทีมแก้ปัญหา เป็นทีมที่ประกอบด้วยกลุ่มพนักงานและผู้จัดการซึ่งสมัครใจมา ประชุมกันอย่างสม่ำเสมอ เพื่อปรึกษาหารือและแสวงหาวิธีการแก้ปัญหาเกี่ยวกับสินค้า กระบวนการผลิต คุณภาพของสินค้า และสภาพแวดล้อมการทำงาน ทีมแก้ปัญหาคือศึกษาปัญหา ให้ข้อเสนอแนะเพื่อแก้ปัญหา แต่ไม่มีอำนาจในการตัดสินใจการจะใช้วิธีใดแก้ปัญหานั้นจะต้อง
- ไ ค์ ร บ ก า ร อ นุ มั ตี จ า ก  
ผู้บริหาร

2. ทีมพิเศษเฉพาะด้าน เป็นทีมที่ประกอบด้วยสมาชิกซึ่งมีความรู้และประสบการณ์หลายด้านหลายระดับมาร่วมกันปฏิบัติการกิจพิเศษร่วมกัน

3. ทีมบริหารงานด้วยตนเองหรือทีมอิสระ เป็นทีมงานที่ประกอบด้วยพนักงานประมาณ 5-15 คน ร่วมกันรับผิดชอบงานอย่างครบวงจร โดยปราศจากการถูกบังคับบัญชา แต่มีอำนาจในการตัดสินใจในขอบเขตของงานสมาชิกจะร่วมกันวางแผน ประสานงาน และควบคุมกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มเอง สามารถกำหนดเวลาการทำงาน มีการตัดสินใจเรื่องสำคัญ ๆ โดยกลุ่ม สมาชิกจะหมุนเวียนกันทำงาน ทีมงานจะรับผิดชอบการบริหารทุกอย่างรวมถึงการกำหนดวันหยุดพักผ่อนได้โดยกลุ่มเอง

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจ (2546 : 161) ได้แบ่งทีมออกเป็น 2 ประเภท คือ ทีมงานถาวร ทีมงานเฉพาะกิจ ไม่ว่าจะมีการแบ่งประเภททีมแบบใดก็ตาม ทุกทีมล้วนมีเป้าหมายร่วมกัน คือ ปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพจากการทำงานเป็นทีม นั่นเอง

มีหลายวิธีที่จะแบ่งประเภทของทีม วิธีหนึ่งที่ใช้ในการแบ่งประเภททีม โดยพิจารณาตามมิติ 3 มิติ ดังต่อไปนี้

### 1. จุดมุ่งหมาย (Purpose)

ทีมที่แบ่งตามจุดมุ่งหมาย ได้แก่ ทีมพัฒนาสินค้า ทีมปรับปรุงคุณภาพ ทีมพัฒนาระบบ ทีมแก้ปัญหา และทีมปรับโครงสร้างองค์กร เป็นต้น

### 2. ระยะเวลา (Duration)

ทีมอาจจะมีลักษณะเป็นทีมถาวรหรือทีมชั่วคราวก็ได้ ซึ่งถ้าเป็นทีมแบบถาวรก็คือ ทีมตามสายงาน หรือทีมที่ปฏิบัติตามโครงสร้างองค์กร แต่หากเป็นทีมแบบชั่วคราวก็คือ ทีมเฉพาะกิจ ทีมแก้ปัญหา ทีมโครงการ และทีมเฉพาะช่วงเวลาที่ย่างตั้งขึ้นมาโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาวิเคราะห์ หรือศึกษา ประเด็นต่าง ๆ ทางธุรกิจ

### 3. สมาชิก (Membership)

สมาชิกของทีมนั้นอาจเป็นได้ทั้งสมาชิกในทีมตามสายงานหรือทีมข้ามสายงาน แต่โดยทั่วไปแล้ว ก็มักจะเป็นสมาชิกในทีมตามสายงานมากกว่า แต่ในปัจจุบันทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์เริ่มหันมาใช้รูปแบบทีมข้ามสายงานมากขึ้น

#### 2.1.7 หลักการทำงานที่ดีของทีม

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจ (2546 : 163) กล่าวว่า นักบริหารที่สามารถสร้างและพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิภาพได้ จะต้องมีพฤติกรรมการทำงานเป็นทีม 11 ประการ ดังนี้

1. มีจุดมุ่งหมายร่วมกัน
2. มีการสื่อความหมายที่ดีต่อกัน

3. มีผู้นำกลุ่มที่ดี
4. มีการกระจายอย่างทั่วถึงตามความสามารถและความถนัดของแต่ละคน
5. มีการร่วมกันแก้ปัญหา
6. มีความจริงใจและซื่อสัตย์ต่อกัน
7. มีการร่วมใจกันทำงานจนสำเร็จ และมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
8. มีการยอมรับซึ่งกันและกัน
9. มีการตัดสินใจโดยสมาชิกส่วนใหญ่
10. มีการยืดหยุ่นตามสถานการณ์
11. การตัดสินใจอาศัยข้อเท็จจริงเป็นหลัก

## 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

### 2.2.1 ความหมายของการเรียนรู้

สำหรับความหมายของการเรียนรู้ นั้น ได้มีนักวิจัยหลายท่านได้ให้ความหมายของการเรียนรู้ซึ่งจะช่วยให้ผู้ที่ทำการศึกษาในเรื่องนี้เกิดความความเข้าใจชัดเจนถูกต้องตลอดจนทราบถึงแนวคิดและทัศนคติของนักวิจัยทั้งหลายในส่วนที่เกี่ยวกับการเรียนรู้ไว้ดังนี้

สุวัฒน์ วัฒนวงศ์ (2538 : 39) ได้ให้ความหมายของการเรียนรู้ว่า เป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเนื่องมาจากการได้รับสิ่งเร้า และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมดังกล่าวควรมีลักษณะที่ถาวรพอสมควรซึ่งก็คือ การได้รับประสบการณ์นั่นเอง

เชียรศรี วิวิธศิริ (2541 : 4) ได้ให้ความหมายว่า การเรียนรู้ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ค่อนข้างถาวร อันเป็นผลมาจากประสบการณ์ การฝึกหัด การปฏิบัติการ การกระทำจริงจะด้วยวิธีการที่จงใจหรือไม่จงใจก็ตาม หรือหมายถึง พัฒนาการที่เกิดจากการฝึกหัดซึ่งอาศัยประสบการณ์และการฝึกทักษะ การเรียนรู้ส่วนใหญ่กำหนดโดยอิทธิพลของวัฒนธรรม การอบรมเลี้ยงดู สังคมกลุ่มเพื่อน

พงษ์พันธ์ พงษ์โสภ (2542 : 77) ได้ให้ความหมายของการเรียนรู้ว่า หมายถึง กระบวนการของการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมอันเนื่องมาจากประสบการณ์ หรือมาจากการฝึกหัด ซึ่ง พฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงนี้จะเป็นพฤติกรรมที่ค่อนข้างถาวรและเป็นผลมาจากการฝึกหัดเท่านั้น การเปลี่ยนแปลงใด ๆ ที่มีผลมาจากการใช้ยาหรือสิ่งเสพติดหรืออุบัติเหตุ เราไม่ถือว่าเป็นการเรียนรู้

สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2543 : 64) ได้ให้ความหมายของการเรียนรู้ว่า หมายถึง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม อันเนื่องมาจากประสบการณ์ เช่น ก่อนเข้าโรงเรียนนักเรียนยังอ่านไม่ออก เขียนไม่ได้ หลังจากเข้าเรียนได้สักระยะหนึ่งแล้ว ปรากฏว่ามีพฤติกรรมเปลี่ยนไป คือสามารถอ่านออกและเขียนได้ เรียกว่ามีการเรียนรู้เกิดขึ้น

สรุปได้ว่าการเรียนรู้ หมายถึง การรับรู้ของบุคคลที่เกิดขึ้นจากสิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการดำเนินชีวิต แลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกันในทุก ๆ รูปแบบ เพื่อเปิดโอกาสให้มีการสร้างคนที่มีศักยภาพและมีความสามารถให้เพิ่มขึ้น

การเรียนรู้เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องและสัมพันธ์กัน กระบวนการเรียนรู้ที่สำคัญ ได้แก่

1. กระบวนการเรียนรู้ตามแนวคิดของ กาย์ (Gagne) (มาลี จุฑา. 2544 : 64-66) ได้กล่าวถึง กระบวนการเรียนรู้ไว้ 8 ขั้นตอน คือ

1.1 การจูงใจ (Motivation phase) ก่อนการเรียนรู้จะต้องมีการจูงใจให้ผู้เรียนอยากรู้ อยากเห็น และมีส่วนร่วมในกิจกรรมซึ่งจะช่วยให้การเรียนรู้ดำเนินไปได้อย่างดี

1.2 การได้รับ (Acquisition phase) เมื่อผู้เรียนเกิดความเข้าใจในบทเรียน จะก่อให้เกิดการได้รับความรู้เพื่อเก็บไว้หรือจดจำบทเรียนไว้ต่อไป

1.3 ความเข้าใจ (Apprehending phase) ในการเรียนรู้ผู้เรียนจะต้องเข้าใจในบทเรียน

จึงจะช่วยให้การเรียนรู้มีประสิทธิภาพ

1.4 การเก็บไว้ (Retention phase) หลังจากที่ผู้เรียนได้รับความรู้ก็จะเก็บความรู้เหล่านั้นไว้ตามสมรรถภาพการจำของบุคคล

1.5 การระลึกได้ (Recall phase) เมื่อผู้เรียนเก็บความรู้ไว้ก็จะถูกนำมาใช้ในโอกาสต่าง ๆ เท่าที่จะระลึกได้

1.6 ความคล้ายคลึง (Generalization phase) ผู้เรียนจะนำสิ่งที่ระลึกได้ไปใช้ และเมื่อพบกับสถานการณ์หรือสิ่งเร้าที่คล้ายคลึงกันจะนำความรู้ดังกล่าวไปสัมพันธ์กับการเรียนรู้ในความรู้ใหม่ที่คล้ายคลึงกัน

1.7 ความสามารถในการปฏิบัติ (Performance phase) หลังจากที่ได้เรียนรู้ไปแล้ว

ผู้เรียนต้องนำความรู้ที่เรียนรู้ไปแล้วนั้นไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง

1.8 การป้อนกลับ (Feedback phase) เป็นการประเมินผลการเรียนรู้ว่าผู้เรียนเรียนรู้ได้ถูกต้องเพียงใด สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของบทเรียนหรือไม่ จะได้นำข้อมูลไปปรับปรุงและพัฒนากระบวนการเรียนรู้ต่อไป

2. กระบวนการเรียนรู้ตามแนวคิดของบรูเนอร์

บรูเนอร์ (Bruner) (มาลี จุฑา. 2544 : 64-66) ได้กล่าวถึง กระบวนการเรียนรู้ว่าประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้



2.1 การรับความรู้ (Acquisition) เป็นขั้นของการรับความรู้ใหม่ ๆ ที่ได้จาก การเรียนรู้

2.2 การแปลงรูปของความรู้ (Transformation) เป็นขั้นของการแปลงรูปความรู้ที่ได้รับมาให้สัมพันธ์กับประสบการณ์เดิม หรือเหตุการณ์ปัจจุบัน

2.3 การประเมินผล (Evaluation) เป็นขั้นตอนของการประเมินผลว่าสิ่งที่ได้รับมาเป็นความรู้ใหม่ เมื่อผ่านขั้นการแปลงรูปของความรู้แล้วว่าดีหรือไม่ หรือทำให้เกิดการเรียนรู้ที่ก้าวหน้าขึ้นเพียงใด

### 3. กระบวนการเรียนรู้ตามแนวคิดของครอนบาค

ครอนบาค (Cronbach. 1960 : 68-70) ได้กล่าวถึงกระบวนการเรียนรู้ว่ามีขั้นตอนดังนี้

3.1 ความมุ่งหมาย (Goal) หมายถึงสิ่งที่ผู้เรียนควรจะได้รับจากการเรียนรู้

3.2 ความพร้อม (Readiness) หมายถึงระดับวุฒิภาวะ อารมณ์ และความสามารถในการเรียนรู้

3.3 สถานการณ์ (Situation) หมายถึง ตัวครู บทเรียน วิธีการสอน สื่อการสอน กิจกรรมบรรยากาศในการเรียนการสอน และสภาพแวดล้อมอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

3.4 การแปลความหมาย (Interpretation) หมายถึงการพิจารณาและตีความหมายในสิ่งเร้าและสถานการณ์ที่ได้รับรู้มา

3.5 การตอบสนอง (Response) หมายถึงการลงมือแสดงพฤติกรรมโดยมีปฏิสัมพันธ์ต่อสิ่งเร้าและสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง

3.6 ผลต่อเนื่อง (Consequence) หมายถึงผลที่เกิดจากการตอบสนองว่า สอดคล้องกับความมุ่งหมายหรือไม่ ถ้าสอดคล้องถือว่ามี การเรียนรู้เกิดขึ้นแล้ว ถ้ายังไม่สอดคล้องแสดงว่ายังไม่มีการเรียนรู้เกิดขึ้น

3.7 ปฏิกริยาต่อการขัดขวาง (Reaction to thwarting) หมายถึงการพบกับความผิดหวัง จึงต้องไปตั้งต้นในขั้นที่หนึ่งใหม่

#### 2.2.2 ความหมายของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

ความหมายของคำว่า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมได้มีนักวิชาการให้ความหมายไว้ ดังนี้  
 ชวินท์ รัมมมันท์กุล (2540 : 23) ได้กล่าวว่า การเรียนรู้เป็นทีม เป็นการแลกเปลี่ยน

ความรู้ ประสบการณ์ ทักษะและวิธีคิด เพื่อก่อให้เกิดผลตามต้องการ โดยมีการถ่ายทอดความรู้ ให้แก่กันด้วยความเต็มใจ รับฟังกันอย่างลึกซึ้งด้วยการเปิดตา เปิดใจ เน้นกระบวนการและระบบ ไม่ยึดติดตัวบุคคล ร่วมกันสร้างกฎเกณฑ์กลุ่มในการเรียนรู้ นั้น เพื่อพัฒนาภูมิปัญญาและเสถียรภาพ ของทีมงานโดยรวม

อภันตริ รอดสุทธิ (2541 : 19) ได้กล่าวไว้ว่า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม หมายถึง เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิก โดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยน ความคิดเห็นเพื่อพัฒนาความรู้และความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น

เดชน์ เทียมรัตน์ และกานต์สุดา มาฆะศิริานนท์ (2545 : 7) การเรียนรู้ร่วมกัน เป็นทีม ซึ่งถือเป็นพัฒนาการของทรัพยากรบุคคลและทีมงาน อันเป็นที่มาของทักษะ ศักยภาพ และ จิตความสามารถขององค์กร

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2545 : 65) ได้กล่าวไว้ว่า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม หมายถึง เป็นการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกันในทุก รูปแบบ เปิดโอกาสให้มีการสร้างคนที่มีศักยภาพและมีความสามารถให้เก่งขึ้นเป็นลำดับตามรอย ของผู้นำในทีม นั้น ๆ

สิริลักษณ์ จิเจริญ (2545 : 10) กล่าวว่า การเรียนรู้เป็นทีม เป็นกระบวนการ ส่งเสริมความรู้ ทักษะ และ ความชำนาญระหว่างสมาชิกทุกคนในทีมงานอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิด การเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมในทางสร้างสรรค์ที่นำไปสู่การยกมาตรฐานประสิทธิภาพในการ ทำงานของหน่วยงานให้เจริญขึ้นและช่วยสร้างองค์กรให้พัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

สมใจ อุ่นสำราญ (2546 : 35) ได้กล่าวไว้ว่า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม หมายถึง การที่บุคลากรในองค์กรได้มีการสนทนาและอภิปรายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์และทักษะ ร่วมกัน เพื่อพัฒนาภูมิปัญญาและศักยภาพของทีมงานโดยรวม

หอมจันทร์ คงชนะ (2547 : 27) กล่าวว่า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เป็นการ จัด โครงสร้างหน้าที่องค์กร การกำหนดวิธีการทำงาน ซึ่งทุกคนทีมงานจะต้องมีความเข้าใจในหน้าที่ ความรับผิดชอบของตนเอง ทำงานด้วยกันอย่างเปิดเผย มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ซึ่งกันและกันทั้ง

ความสำเร็จและความผิดพลาดทั้งการสร้างสรรค์สิ่งใหม่และการแก้ปัญหาาร่วมกัน โดยมีสารสนเทศ เป็นเครื่องมือในการพัฒนาความคิดและกำหนดสิ่งใหม่ๆ ที่เกิดจากการเรียนรู้ร่วมกันและการลงมือ

ปฏิบัติงานองค์กรมีลักษณะเอื้อให้สมาชิกในหน่วยงาน มีการสอนงาน ถ่ายทอดงาน และ ประสพการณ์การทำงาน สนับสนุนการเรียนรู้ วิธีการเข้าถึงความรู้และเทคโนโลยีในการเรียนรู้

เซนเกิ และคนอื่น ๆ (Senge and othes. 1994 : 236) กล่าวว่า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เป็นกระบวนการปรับแนวคิดแนวปฏิบัติ รวมทั้งจุดมุ่งหมายของทีมให้ เป็นไปในแนวทางเดียวกัน และพัฒนาความสามารถเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่สมาชิกในทีมทุกคน ต้องการแท้จริง

จากความหมายของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมสรุปได้ว่า หมายถึง การเรียนรู้ร่วมกัน โดยการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประสพการณ์ซึ่งกันและกัน เพื่อช่วยในการพัฒนาบุคลากร หรือ ศักยภาพของทีมงาน

### 2.2.3 องค์ประกอบการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

อภันตริ รอดสุทธิ (2541 : 19-20) ได้แบ่งองค์ประกอบพื้นฐานของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมเป็น 3 องค์ประกอบ คือ

#### 1. การสนทนาและอภิปราย

การสนทนาเป็นวิธีช่วยสมาชิกให้เป็นตัวแทน เป็นผู้ที่มีส่วนร่วมในความคิดและ กลายเป็นผู้สังเกตการณ์ความคิดของสมาชิก โดยแยกความคิดของตนเองเพื่อเตรียมรับความคิดของ ผู้อื่นในกลุ่ม ซึ่งเป็นสิ่งที่ช่วยให้เกิดการพัฒนาเปลี่ยนแปลง เป็นการสนทนาเชิงสร้างสรรค์และ ลดการโต้แย้ง การสนทนาจะช่วยพัฒนาให้กระบวนการคิดละเอียดยิ่งขึ้น

การอภิปรายเป็นการนำเสนอความคิดเห็นของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยน มีการตัดสินใจ และให้ความสำคัญในการหาข้อสรุปเพื่อนำไปปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การ อภิปรายมีความจำเป็นควบคู่กับการสนทนา ในการนำไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

#### 2. การเรียนรู้สภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน

สิ่งที่สำคัญลักษณะหรือข้อบ่งชี้การเรียนรู้เป็นทีม คือ ข้อคิดเห็นหลากหลายที่ขัดแย้งกัน ในการขัดแย้งทางความคิดจะเป็นกระบวนการให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งได้จากมุมมอง หลากหลายของสมาชิกในกลุ่ม ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นผลมาจากการสนทนา

ลักษณะสำคัญของการเรียนรู้เป็นทีมอยู่ที่เมื่อทีมตกลงที่จะเรียนรู้ร่วมกันก็ควรจะมีการ พุดคุยกันอย่างเปิดเผยและจริงใจ ทั้งในเรื่องราวความเป็นจริงทางธุรกิจที่ดำเนินอยู่ และสิ่งที่กำลัง ดำเนินไปภายในกลุ่ม เพราะการเข้าใจความเป็นจริงอย่างถูกต้องนั้น ทีมก็จะสามารถเข้าใจได้ว่า กลยุทธ์ของเขานั้นสามารถนำไปใช้ได้ ในสภาพที่เป็นจริง

#### 3. การเรียนรู้วิธีการปฏิบัติ

เป็นการพัฒนาการฝึกสนทนาด้วยกัน เพื่อว่าทีมจะได้เริ่มต้นการพัฒนาทักษะร่วม และ ยังมีการเรียนรู้วิธีการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์มาเป็นส่วนช่วยในการทำงาน เมื่อต้องเผชิญกับความ ยุ่งยากในการปฏิบัติงาน หน่วยงานมีการสนับสนุนให้บุคลากรมีการเรียนรู้ร่วมกัน รู้ถึง กระบวนการเรียนรู้ วิธีการเข้าถึงความรู้และเทคโนโลยีในการเรียนรู้

นอกจากนี้ ดิค (Dick) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ซึ่ง ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ

### 1. การตั้งคำถาม (Questioning)

เมื่อเผชิญกับปัญหา อุปสรรค หรือเมื่อเริ่มโครงการใหม่ ๆ ต้องมีการให้คำแนะนำแก่ สมาชิกผู้ร่วมงาน ส่งเสริมให้ทีมแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ส่งเสริมให้มีการพัฒนาความรู้ ทักษะ จัดระบบงาน กำหนดลักษณะผลงานที่ต้องการให้ตรงกับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ตรวจสอบ ติดตามกำกับดูแลการตัดสินใจร่วมกันในทีมพร้อมทั้งมีการประสานงานร่วมกันภายในทีม

### 2. การให้ความสำคัญแก่ความคิดที่หลากหลาย (Valuing diversity)

ความหลากหลายทางความคิดเป็นหนึ่งในการให้ความสำคัญกับการศึกษาถึงปัญหาที่มีการ มองจากหลายแง่มุม อย่างไรก็ตามการมองที่แตกต่างกันก็คือความขัดแย้ง อาจนำไปสู่การไม่เห็น ด้วย ซึ่งสมาชิกในกลุ่มจึงต้องมีผู้บันทึกรายงานผลการทำงาน ผู้ให้คำปรึกษา มีนักสร้างสรรค์งาน นักคิด นักผลิตผลงาน นักปรับปรุงและพัฒนางานใหม่ ๆ มีผู้สำรวจผลการทำงาน ผู้สนับสนุน การทำงาน นักประเมินวิเคราะห์งาน รวมทั้งจะต้องเป็นผู้มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงเพื่อที่จะ วินิจฉัยสั่งการได้

### 3. การสื่อสารให้ทราบทั่วกัน (Communicating)

การติดต่อสื่อสาร คือการเชื่อมโยงประสานงาน ชักจูงสมาชิกภายในทีมปฏิบัติงานให้ สำเร็จลุล่วงเป็นไปตามวัตถุประสงค์ การติดต่อสื่อสารในทีมอย่างมีระบบเป็นกระบวนการที่นำไปสู่ ผลลัพธ์ ที่ดี หากมีการติดต่อสื่อสารกันจำเป็นต้องคำนึงถึงรายละเอียด ทิศทางในอนาคต และ การรับข้อมูล การรับรู้ข้อมูลจำเป็นจะต้องรับข้อมูลด้วยความระมัดระวัง ว่าใครพูดอะไร ถาม อะไร เพื่อจะได้ข้อมูลที่ถูกต้อง การชี้แจงข้อมูลให้ทีมร่วมกันแก้ไขปัญหา รวมทั้งการชี้แจงหรือ นำเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาให้แก่ทีม ผู้นำทีมจำเป็นต้องนำมาใช้ในการถ่ายทอดสู่ทีม หรือ เมื่อรู้ว่าปัญหาคืออะไร จะแก้ไขปัญหายังไง และสามารถทำให้คนในทีมปฏิบัติตาม

### 4. การตรวจสอบการเรียนรู้ (Learning review)

เป็นการนิเทศ ติดตามผลการดำเนินงาน เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาปรับปรุง แก้ไขปัญหา การปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เช่น ในการประชุมแต่ละครั้ง หรือในการ ประชุมต่อไป ควรมีการทบทวนคำถาม ทางเลือกในการปฏิบัติ มีการสื่อสารทั่วถึงหรือไม่ เพื่อให้ทุกคนในทีมทราบผลการดำเนินงาน ปัญหาที่เกิดขึ้น รวมทั้งความก้าวหน้าของงานที่ทำ

ระบบของการเรียนรู้เป็นทีมในองค์กร มีหลายเรื่องที่เป็นไปตามธรรมชาติของการ ทำงานร่วมกันการกำหนดรูปแบบของการเรียนรู้ ให้เป็นโครงสร้างที่ชัดเจน ซึ่งจะก่อให้เกิดเป็น พื้นฐานความมั่นคงและความเจริญก้าวหน้าขององค์กรต่อไปในอนาคต โครงสร้างการเรียนรู้ เป็นทีมที่สำคัญนอกเหนือไปจากระดับพื้นฐาน (หอมจันทร์ คงชนะ. 2547 : 26) ได้แก่

1. การเรียนรู้กลยุทธ์ (Strategic learning) บุคคลในทุกระดับของหน่วยงาน จะต้องรับรู้เข้าใจและมุ่งมั่นในวิสัยทัศน์ขององค์กร บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนการ เรียนรู้ มีการศึกษาปัญหาขององค์กรร่วมกันทั้งนี้รวมถึงการเรียนรู้ถึงกลยุทธ์ทุกประเภท อาทิเช่น กลยุทธ์ การตลาด กลยุทธ์ธุรกิจ และกลยุทธ์หน้าที่ขององค์กร เป็นต้น

2. การเรียนรู้วัฒนธรรม (Cultural learning) เพื่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่ดี และถือปฏิบัติอย่างต่อเนื่องเรื่อยไป อาทิเช่น การมาทำงานตรงต่อเวลา การแต่งกายสุภาพเรียบร้อย การเอาใจใส่ ดูแลลูกค้าอย่างดีเยี่ยม การมีจิตสำนึกในด้านคุณภาพ ตลอดจนความสามัคคี สมานฉันท์ทุกคนในครอบครัวเดียวกัน

3. เรียนรู้เชิงระบบ (Systemic learning) เป็นความเข้าใจในระบบงานและ กระบวนการ มีวิธีการเชิงระบบในการร่วมกันคิดวิเคราะห์ และปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพ สูงขึ้น

4. การเรียนรู้กระบวนการ (Task learning) เป็นการเรียนรู้งานที่รับผิดชอบ จนกระทั่งเกิดความชำนาญ เช่น พนักงานธุรการ ผู้พิมพ์จดหมายธุรกิจ ควรพิมพ์ให้ถูกต้องชัดเจน อ ย ดั ง นั้น หน่วยงาน ต้องมีลักษณะที่เอื้อให้สมาชิกในหน่วยงาน มีการสอนงาน ถ่ายทอดงาน และ ประสบการณ์การทำงานร่วมกัน รวมถึงการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติหน้าที่

5. การเรียนรู้ภาวะผู้นำ (Leadership learning) เพื่อให้เกิดความเป็นผู้นำ เพราะผู้นำนี้จะเป็นผู้สร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลแก่องค์กร ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่สำคัญยิ่งต่อ การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยผู้นำในการเรียนรู้เป็นทีม ภายใต้อารมณ์รัก ความ ศรัทธา และความพึงพอใจ ตลอดจนความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

6. การเรียนรู้กระบวนการคิดวิเคราะห์ (Reflective learning) ซึ่งเป็นการใช้ความคิดใช้เหตุใช้ผล ตลอดจนรูปแบบการจำลองของการวิเคราะห์ต่าง ๆ รวมทั้งการวิเคราะห์ เหตุ ตู ก า ร ณ์ การคัดเลือกความคุ้มค่า อีกทั้งยังสามารถกำหนดทางเลือกในการแก้ไขปัญหาภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ

#### 2.2.4 เทคนิคการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

บุบผา พวงมาลี (2542 : 52) กล่าวว่า เทคนิคการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เป็นเทคนิคที่จะทำให้การเรียนรู้มีพลังมากกว่าการเรียนรู้ของบุคคล ในการที่จะนำเสนอความคิดหรือความคิดรวบยอดไปสู่อุ้งค์กรในระดับกว้าง ทั้งนี้เพราะการเรียนรู้ในทีมจะทำให้สมาชิกในทีมได้คิดอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับประเด็นที่ซับซ้อน ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการพัฒนาองค์กร มีการพัฒนาจากความรู้ไปสู่การเป็นนวัตกรรม การประสานงาน และการปฏิบัติ และส่งเสริมบทบาทของสมาชิกในทีม ต่อทีมอื่นๆ

ทั้งนี้การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมต้องการการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ที่สำคัญอันประกอบด้วย

1. กรอบแนวคิด การสร้างความเข้าใจเบื้องต้นในแนวคิด สถานการณ์ บุคคล หรือวัตถุ โดยอาศัยความรู้ความเข้าใจที่มีมาในอดีต
2. การสร้างกรอบแนวคิดใหม่ การเปลี่ยนจากแนวคิดความเข้าใจแบบเก่าไปสู่แนวคิดความเข้าใจแบบใหม่
3. การผสมผสานขึ้นเป็นอีกแนวคิดหนึ่ง ตั้งเคราะห์ให้เป็นมุมมองใหม่ โดยการแก้ไขข้อขัดแย้งระหว่างความรู้เก่ากับความรู้ใหม่ ตั้งสมมติฐานใหม่ มีการค้นคว้าเพื่อทดสอบหรือหาคำตอบที่สมบูรณ์ให้กับแนวคิด แล้วขยายแนวคิดนั้นให้กว้างขวางออกไป

สำหรับวิธีการเรียนรู้โดยการปฏิบัติ บุบผา พวงมาลี (2542 : 52-53) กล่าวว่า วิธีการนี้จะสอนให้เรียนรู้โดยผ่านการแก้ปัญหา และการพัฒนาแนวทางการแก้ปัญหาเก่าสู่แนวทางการแก้ปัญหาใหม่ ด้วยการอาศัยการศึกษาจากการปฏิบัติงาน เทคนิคการเรียนรู้โดยการปฏิบัติได้แก่

1. การปฏิบัติโดยการวิจัยค้นคว้า ในการที่จะปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพจะต้องมีการรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกัน เป็นการค้นคว้าหาความต้องการในการเปลี่ยนแปลงโดยศึกษาปัญหาต่างๆ แล้วเสนอหาทางแก้ไข ซึ่งอาจทำได้โดย

##### 1.1 การรวมกลุ่มคนที่มึปัญหาคล้ายคลึงเข้าด้วยกัน

- 1.2 ให้มีการนำเสนอปัญหาของแต่ละคนต่อกลุ่ม
- 1.3 ทำการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปัญหา
- 1.4 วิเคราะห์ข้อมูลร่วมกันในกลุ่ม สรุปเป็นความเห็นของกลุ่ม
- 1.5 วางแผนการนำไปปฏิบัติ
- 1.6 นำไปปฏิบัติ

2. การปฏิบัติจากผลการเรียนรู้ ขั้นตอนนี้จะเป็นการให้คนได้เรียนรู้จากการทำงานจากการแก้ไขปัญหาในงานพัฒนาการเรียนรู้ร่วมกับคนอื่น ซึ่งอาจทำได้โดย

- 2.1 มอบหมายงานที่ทำทนายให้ทำ
- 2.2 ให้คนมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร
- 2.3 มอบหมายให้ทำงานโครงการ
- 2.4 ให้มีการประชุม ปรึกษาหารือ สัมมนาแลกเปลี่ยนในเรื่องงาน

3. การปฏิบัติตามหลักวิทยาศาสตร์ เป็นเทคนิคที่รวบรวมเอาข้อมูลที่ได้จากการค้นคว้าและการปฏิบัติจากผลการเรียนรู้มาสร้างเป็นองค์ความรู้เกี่ยวกับการทำงาน หรือการปฏิบัติงานร่วมกันพัฒนาให้คนได้ทำอย่างที่เขาคิดและพูด สร้างเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้าช่วย เช่น **Action technology** อันประกอบด้วย

- 3.1 การใช้ประโยชน์จากความรู้ที่ได้จากการทดลองปฏิบัติ
- 3.2 เครือข่ายการทำงานเป็นทีมให้มีการเรียนรู้ และทำงานไปพร้อมๆ กัน โดยผ่านเครือข่ายของการทำงานเป็นทีม
- 3.3 การกระตุ้นให้คนมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองและองค์กร
- 3.4 สร้างแนวคิด วิธีการใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาที่ยากกว่า และซับซ้อนกว่า
- 3.5 สร้างเครื่องมือใหม่ๆ ในการเรียนรู้ให้แก่ทุกคน
- 3.6 เปลี่ยนระบบที่ไม่เหมาะสม

#### 4. วิธีการเรียนรู้ร่วมกัน

วิธีการเรียนรู้แบบนี้เน้นการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม โดยทีมประกอบด้วยสมาชิกที่หลากหลาย ทั้งระดับและหน้าที่งาน เป็นที่รวมของคน ความรู้และทักษะที่แตกต่างหลากหลาย รวมถึงเป็นที่รวมของบุคลิกลักษณะ ค่านิยม และหน้าที่การงานต่าง ๆ ทั้งสายงานหลัก และสายงานสนับสนุน เป็นที่รวมของคนที่มีระดับชั้นการบังคับบัญชาที่แตกต่างกัน ซึ่งการใช้วิธีการเรียนรู้แบบนี้องค์กรจะต้องสนับสนุนโดยการให้ความสำคัญอิสระ ให้โอกาสและเวลาในการร่วมกิจกรรมประชุมปรึกษาของทีม (บุบผา พวงมาลี. 2542 : 54)

#### 5. เทคนิคการเรียนรู้ระดับองค์กร

ประกอบด้วยเทคนิคต่าง ๆ มากมายที่จะสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ในระดับองค์กรเพื่อไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร เช่น เทคนิคการพัฒนาการเรียนรู้ขององค์กร

### 3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 3.1 งานวิจัยในประเทศ

จากการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม สามารถรวบรวมได้ ดังนี้  
 นันทพร โชติสุขิต (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในรูปแบบทีมข้ามสายงาน : กรณีศึกษาธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) พบว่า การทำงานแบบทีมข้ามสายงานมีส่วนสนับสนุนให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ เนื่องจากทีมข้ามสายงานนั้นเปรียบเสมือนชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่จะทำให้สมาชิกทุกคนได้มีโอกาสเรียนรู้อย่างกว้างขวาง และขยายขีดความสามารถของตนเองได้ตามปรารถนา

ลือชัย พันธุ์เจริญกิจ (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการพัฒนาองค์กรตามแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้กรณีศึกษาธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) เพื่อวิเคราะห์ถึงศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า ธนาคารไทยพาณิชย์มีศักยภาพและลักษณะในการที่จะสร้างและพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นอย่างมาก แต่ยังมีจุดอ่อนคือผู้บริหารระดับล่างและผู้ปฏิบัติ ยังไม่สามารถมองเห็นภาพรวมและนำไปปฏิบัติให้เกิดผลตามแนวคิดดังกล่าวได้ทันและเป็นไปตามความคาดหวังของผู้บริหารระดับสูง

บุบผา พวงมาลี (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายพยาบาล โรงพยาบาลของรัฐเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายพยาบาลด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมและการคิดอย่างเป็นระบบ อยู่ในระดับปานกลาง การมีแบบแผนความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันอยู่ในระดับสูง ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายพยาบาลของสังกัดกระทรวงกลาโหม สังกัดกระทรวงสาธารณสุข และสังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติอยู่ในระดับสูง ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสังกัดกรุงเทพมหานคร และสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาทางด้าน พบว่าสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการมีแบบแผนความคิดอยู่ในระดับสูง ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบอยู่ในระดับปานกลาง สังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ด้านการมีแบบแผนความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมอยู่ในระดับสูง ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ และการคิดอย่างเป็นระบบ อยู่ในระดับปานกลาง สังกัดกระทรวงกลาโหม ทุกด้านอยู่ในระดับสูง สังกัดกระทรวง



สาธารณสุข ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการมีแบบแผนความคิดอยู่ในระดับสูง การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบอยู่ในระดับปานกลาง สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง

สิริลักษณ์ จิเจริญ (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาลักษณะการเรียนรู้ของนักเทคโนโลยีการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะการเรียนรู้ เป็นทีมของนักเทคโนโลยีการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา สังกัดทบวงมหาวิทยาลัยกับตัวแปรคัดสรรด้านสภาพส่วนบุคคล ด้านลักษณะของหน่วยงานและด้านความคิดเห็นที่มีต่อหน่วยงาน และศึกษาตัวแปรคัดสรรที่ร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของลักษณะการเรียนรู้เป็นทีมของนักเทคโนโลยีการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ นักเทคโนโลยีการศึกษา ที่มีต่อการปฏิบัติงานในปีการศึกษา 2545 ในสถาบันอุดมศึกษา สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย 24 สถาบัน จำนวน 887 คน ผลการวิจัยพบว่า นักเทคโนโลยีการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา สังกัดทบวงมหาวิทยาลัยที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีลักษณะการเรียนรู้เป็นทีมในระดับมาก ลักษณะย่อยที่พบ 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) การรู้จักรับฟังผู้อื่นอย่างตั้งใจ 2) การมีลักษณะการสนทนาพูดคุยกัน และ 3) การรู้จักผสมผสานศักยภาพของสมาชิกแต่ละคนในทีม ด้านการหาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะการเรียนรู้เป็นทีมกับตัวแปรคัดสรร พบว่าตัวแปรคัดสรรที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับลักษณะการเรียนรู้เป็นทีมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จำนวน 19 ตัว 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) การมีความจงรักภักดีและชื่นชมองค์กร 2) การได้รับมอบหมายความรับผิดชอบในการทำงาน และ 3) การยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร และพบตัวแปรคัดสรรที่มีความสัมพันธ์ทางลบกับลักษณะการเรียนรู้เป็นทีมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 จำนวน 20 ตัว 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) การจัดทำกิจกรรมเป็นกลุ่มหรือคณะทำงาน 2) การสอนงานโดยหัวหน้างาน และ 3) การประชุมที่ทุกคนสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูล

สมใจ อุ่นสำราญ (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และความคิดเชิงระบบกับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา โดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามประเภทมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าความเชื่อมั่นได้ประเภท ที่เป็นค่าคงที่ภายในเท่ากับ 0.98 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และความคิดเชิงระบบร่วมกันมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยปัจจัยทั้ง 3 ตัว ร่วมกันสามารถกำหนดความแปรปรวนของการพัฒนาองค์กรเรียนรู้ได้ประมาณร้อยละ 77

### 3.2 งานวิจัยต่างประเทศ

เคปเปเทลลี (Ceppetelli. 1995 : 56-90) ได้ศึกษาการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ในกลุ่มโรงพยาบาลวอร์มอนด์ ซึ่งประกอบด้วยโรงพยาบาลชุมชนในเครือข่ายรวมทั้งสิ้น 15 แห่ง ผู้วิจัยได้ศึกษาโดยใช้กรอบแนวคิดของเซนเกิ (Senge) ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ ได้แก่ บุคคลรอบรู้ ความคิดเชิงระบบ การเรียนรู้เป็นทีม การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และการคิดเชิงระบบ ผู้วิจัยดำเนินศึกษาโดยให้ผู้บริหารของฝ่ายการพยาบาลจากโรงพยาบาลดังกล่าว 7 แห่ง ดังกล่าวเข้าร่วมประชุมเพื่อที่จะนำเสนอการใช้แหล่งความรู้เพื่อการศึกษาต่อเนื่อง โดยในขั้นแรกมีการชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างสถานการณ์ปัจจุบันกับการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันในอนาคต การปฏิบัติดังกล่าวเป็นสิ่งจำเป็น ทั้งนี้เพราะสามารถช่วยลดช่องว่างระหว่างความเป็นจริงกับวิสัยทัศน์ได้ ซึ่งช่องว่างที่มีอยู่นี้เป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดแรงเครียดแห่งการสร้างสรรค์ ซึ่งจะเป็นพลังที่จะนำมาใช้ในการดึงความเป็นจริงไปสู่วิสัยทัศน์

แอส (Ash. 1997 : 692) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยได้ศึกษาในแง่การปฏิบัติกิจกรรมของผู้บริหารในการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม ผู้วิจัยแบ่งกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 3 กลุ่ม เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบวัดภาวะผู้นำ และการสัมภาษณ์ตัวแทนของกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยได้จัดให้กลุ่มตัวอย่างมีการแลกเปลี่ยนความรู้และแง่คิดต่าง ๆ กระตุ้นให้เกิดความต้องการที่จะเรียนรู้ ให้มีการผสมผสานความรู้และสร้างรูปแบบขึ้น ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมและการปฏิบัติของผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม นอกจากนี้ผู้วิจัยยังพบผลการวิจัยที่มีลักษณะเฉพาะ ดังนี้

- 1) หัวหน้าทีมได้ปฏิบัติบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- 2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีการสร้างบรรยากาศสำหรับการเรียนรู้โดยการสนับสนุน ก่อให้เกิดความร่วมมือและนำศักยภาพของทีมมาใช้
- 3) ผู้นำมีพฤติกรรมที่เหมาะสม
- 4) มีการทำทนายให้ทีมมีการตั้งคำถามและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน
- 5) มีการแบ่งปันความรู้และมีการซึมซับความรู้ และข้อมูลต่าง ๆ เพื่อช่วยในการเรียนรู้ของทีม
- 6) ผู้นำส่งเสริมให้ทีมมีโอกาสที่จะเรียนรู้ภาพรวม และวิธีการปฏิบัติรวมทั้งการตัดสินใจที่มีผลกระทบต่อระบบ และ
- 7) ผู้นำมีการส่งเสริมให้สมาชิกทีมมีโอกาสเรียนรู้ความเป็นผู้นำด้วยตนเอง จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า องค์กรต่าง ๆ ควรที่จะมีการสอนผู้บริหารเกี่ยวกับบทบาทในการส่งเสริมองค์กรของตนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และให้มีการคิดอย่างเป็นระบบ รูปแบบการปฏิบัติของผู้นำมีผลต่อการปฏิบัติของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารควรจะ

สร้างบรรยากาศเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ในที่ทำงาน ความรู้ และระบบข้อมูลนับเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะก่อให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา