

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาครั้งนี้มุ่งศึกษาถึง การพัฒนารูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย โดยศึกษาประเด็นที่ส่งผลให้เกิดหลักสำคัญทั้ง 5 ประการของตามแนวความคิดของเซนเก้ (Senge) ในลักษณะที่สามารถเกิดขึ้นได้ในมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย ใช้การวิจัยแบบเทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) โดยศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเด็นสำคัญ ดังนี้

1. การวิจัยแบบเทคนิคเดลฟาย
2. ความเป็นมาของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย
3. บทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยเอกชนตามแนวปฏิรูปการศึกษาและพระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน
4. องค์การแห่งการเรียนรู้
 - 4.1 ความเป็นมา ความหมายและความสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้
 - 4.2 ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้
 - 4.3 หลักการแนวคิดและทฤษฎีขององค์การแห่งการเรียนรู้
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยแบบเทคนิคเดลฟาย

เทคนิคเดลฟายถูกค้นพบโดยกองทัพอากาศสหรัฐอเมริกา และพัฒนาต่อมาโดยนักวิจัยบริษัทแรนด์ (The Rand Corporation) (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2540, หน้า 5-1) ชื่อ โอลาฟ เฮลเมอร์ (Olaf Halmer) และนอร์แมน คาลกี้ (Norman Dalkey) ในช่วงประมาณปี พ.ศ. 2503 เป็นวิธีการที่ใช้ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้วยการออกเสียง และทั้งคู่ได้เขียนบทความเรื่อง “An Experimental Application of the Delphi Method to the Use of Experts” ลงในวารสาร Management Science ปีที่ 9 ฉบับที่ 3 เดือนเมษายน พ.ศ. 2506 ซึ่งเป็นการกระจายเรื่องราวเกี่ยวกับเทคนิคเดลฟายให้ออกไปอย่างกว้างขวาง (ประยูร ศรีประสาธน์, 2522, หน้า 49)

ความหมายของเทคนิคเดลฟาย

เทคนิคเดลฟาย เป็นเทคนิคการสรุปผลหรือตัดสินใจ หรือทำนายอนาคตโดยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีการสื่อสารระหว่างกันแต่ไม่มีการเผชิญหน้า จนได้คำตอบที่เป็นฉันทามติ (ศิริชัย

กาญจนวาศี, 2540, หน้า 5-1) ส่วนประจักษ์ ศรีประสาธน์ (2522, หน้า 51) ได้ให้ความหมายของเทคนิคเดลฟายว่า หมายถึง ขบวนการที่จะเสาะแสวงหาความคิดเห็นที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่มคน เกี่ยวกับความเป็นไปได้ในอนาคตในเรื่องที่เกี่ยวกับเวลา ปริมาณ หรือสภาพการณ์ที่ต้องการจะให้เป็น โดยใช้วิธีการเสาะหาความคิดเห็นด้วยการใช้แบบสอบถามแทนการเรียกประชุม ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ สุวรรณา เชื้อรัตนพงษ์ (2528, หน้า 68) ที่กล่าวว่า เทคนิคเดลฟาย คือกระบวนการที่รวบรวมความคิดเห็นหรือการตัดสินใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเกี่ยวกับอนาคตจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมีความน่าเชื่อถือมากที่สุด โดยที่ผู้ทำการวิจัยไม่ต้องนัดสมาชิกในกลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้มาประชุมพบปะกัน แต่ขอร้องให้สมาชิกแต่ละคนแสดงความคิดเห็นหรือตัดสินใจปัญหาในรูปแบบของการตอบแบบสอบถาม ซึ่งเทคนิคนี้จะทำให้ผู้ทำการวิจัยสามารถระดมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญในที่ต่าง ๆ ได้โดยไม่มีข้อจำกัด รวมทั้งยังประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายอีกด้วย นอกจากนี้เทคนิคเดลฟายยังช่วยให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระและไม่ตกอยู่ใต้อิทธิพลทางความคิดเห็นของผู้อื่นหรือเสียงส่วนใหญ่

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าเทคนิคเดลฟายเป็นวิธีการหนึ่งที่ถูกนำมาใช้ในการวิจัยโดยอาศัยความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่สามารถแสดงความคิดเห็นโดยอิสระ แล้วผู้วิจัยก็รวบรวมแนวความคิดเห็นที่มีความสอดคล้องกันมาเป็นข้อสรุป

สาเหตุของการใช้เทคนิคเดลฟาย

เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟายเป็นที่นิยมใช้ในหลายประเทศ เช่น สหรัฐอเมริกา ญี่ปุ่น และประเทศในทวีปยุโรป ทั้งยังได้นำมาประยุกต์ใช้ในหลายสาขาวิชาด้วย เช่น เศรษฐศาสตร์ การศึกษา จิตวิทยา ธุรกิจ เป็นต้น โดยทั่วไปผู้ทำการวิจัยจะตัดสินใจใช้เทคนิคนี้เมื่อมีเหตุการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งต่อไปนี้ (สุวรรณา เชื้อรัตนพงษ์, 2528, หน้า 69)

1. ปัญหาที่จะทำการวิจัยไม่มีคำตอบที่ถูกต้องแน่นอน แต่สามารถวิจัยปัญหาได้จากการรวบรวมการตัดสินใจแบบอัตวิสัย (Subjective Judgments) จากผู้เชี่ยวชาญในสาขานั้น
2. ปัญหาที่จะทำการวิจัยต้องการความคิดเห็นหลาย ๆ ด้านจากประสบการณ์หรือความรู้ความสามารถของผู้เชี่ยวชาญในสาขานั้น ๆ
3. ผู้ทำการวิจัยไม่ต้องการให้ความคิดเห็นของผู้อื่นแต่ละคนมีผลกระทบหรือมีอิทธิพลต่อการพิจารณาตัดสินใจปัญหานั้น ๆ
4. การพบปะเพื่อนัดประชุมของกลุ่มเป็นการไม่สะดวก เนื่องจากสภาพภูมิศาสตร์หรือเสียค่าใช้จ่ายและเวลามากเกินไป
5. เมื่อไม่ต้องการเปิดเผยรายชื่อบุคคลในกลุ่ม เพราะความคิดเห็นของคนในกลุ่มเกี่ยวกับปัญหาที่วิจัยอาจมีความขัดแย้งอย่างมาก

ลักษณะสำคัญของเทคนิคเดลฟายมีดังต่อไปนี้

1. ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ โดยไม่ให้ความคิดเห็นของผู้อื่นมีอิทธิพลหรือส่งผลกระทบต่อการพิจารณาตัดสินใจของตน เพราะผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนไม่ทราบว่าใครบ้างที่ถูกเลือกเข้าร่วมในโครงการ ทั้งนี้เพราะไม่มีการเปิดเผยชื่อผู้เชี่ยวชาญ
2. เป็นการเสาะแสวงหาความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้วยแบบสอบถาม ดังนั้นผู้เชี่ยวชาญทุกคนจึงจำเป็นต้องตอบแบบสอบถามครบทุกขั้นตอน
3. การตอบแบบสอบถามนั้น ผู้เชี่ยวชาญมีโอกาสที่จะกลั่นกรองความคิดของตนอย่างละเอียดรอบคอบ และเพื่อให้มั่นใจในการตัดสินใจ จึงมีการถามซ้ำหลายรอบ
4. ความน่าเชื่อถือของคำตอบและความสำเร็จของการวิจัยขึ้นอยู่กับแบบสอบถามและความรอบรู้ของผู้เชี่ยวชาญที่ตอบแบบสอบถาม
5. การใช้สถิติวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ โดยทั่วไป จะใช้สถิติเกี่ยวกับการวัดแนวโน้มเข้าสู่ส่วนกลางและการวัดการกระจาย

กระบวนการวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟาย ประกอบด้วยส่วนสำคัญดังนี้

1. ลักษณะปัญหา สำหรับปัญหาที่จะใช้เทคนิคเดลฟายในการวิจัยมีลักษณะดังนี้
 - 1.1 เป็นการคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
 - 1.2 เป็นการศึกษาความสอดคล้องต่อเนื่องกันระหว่างเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของสิ่งต่าง ๆ
 - 1.3 เป็นการศึกษาค่านิยมที่สอดคล้องต้องกัน
 - 1.4 เป็นการศึกษาประเมินผลสิ่งใดสิ่งหนึ่ง
 - 1.5 เป็นการศึกษาการรับรู้สถานการณ์ปัจจุบัน
2. ผู้เชี่ยวชาญ การเลือกผู้เชี่ยวชาญมีความสำคัญอย่างยิ่ง สิ่งที่ต้องคำนึงเกี่ยวกับผู้เชี่ยวชาญมีดังนี้
 - 2.1 ต้องเลือกผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์และความเข้าใจในเรื่องที่จะศึกษาเป็นอย่างดี ไม่ควรคัดเลือกมาโดยอาศัยความคุ้นเคยหรือการติดต่อได้ง่าย เพราะข้อมูลที่ได้อาจเป็นคำตอบที่ผิดพลาดได้ ดังนั้นความน่าเชื่อถือของข้อมูลที่ได้จึงขึ้นอยู่กับความรอบรู้และความสามารถของผู้เชี่ยวชาญเป็นสำคัญ
 - 2.2 จำนวนผู้เชี่ยวชาญ ในเรื่องจำนวนผู้เชียวชาญนั้นผู้วิจัยควรเลือกให้มีจำนวนมากเพียงพอเพื่อจะได้ความคิดเห็นใหม่ ๆ และได้คำตอบที่มีน้ำหนักความน่าเชื่อถือมากยิ่งขึ้น โดยทั่วไปไม่มีข้อกำหนดตายตัวว่าควรจะให้มีจำนวนผู้เชี่ยวชาญกี่คน แต่อังเดร เดลเบค (Andre Delbecq) ได้ให้ความคิดเห็นว่าจำนวนผู้เชี่ยวชาญประมาณ 10 – 15 คน ซึ่งมาจากกลุ่มเดียวกันก็นับว่าเพียงพอแล้ว และในกรณีที่มีการแบ่งผู้เชี่ยวชาญเป็นหลาย ๆ กลุ่มรวมในการวิจัย ก็อาจจะมี

จำนวนผู้เชี่ยวชาญถึงหลายร้อยคนได้ แต่จากประสบการณ์ของ อังเดร เดลเบค (Andre Delbecq) พบว่า ถ้าหากมีจำนวนผู้เชี่ยวชาญจากกลุ่มเดียวกันเกิน 30 คน ความคิดเห็นใหม่ ๆ มักจะมีไม่มาก และจำนวนผู้เชี่ยวชาญยิ่งมากเท่าใด ความพยายามและความรอบคอบในการวิเคราะห์คำตอบก็ยิ่งเพิ่มมากขึ้นด้วยเท่านั้น อย่างไรก็ตามอังเดร เดลเบค (Andre Delbecq) ยังคงเห็นด้วยที่จะให้มีจำนวนผู้เชี่ยวชาญมาก ถ้าหากการวิจัยในเรื่องนั้น ๆ ต้องการทราบความเข้าใจหรือเสียงสนับสนุนของผู้ตอบเพิ่มขึ้น ลินสโตน และเทอร์ออฟ (Linstone and Turoff) ได้ให้ความเห็นว่าจำนวนผู้เชี่ยวชาญ 5-10 คน ในกลุ่มเดียวกันเป็นจำนวนมากเพียงพอแล้ว ส่วนโทมัส แมคมิลแลน (Thomas T. MacMillan) ได้เสนอผลงานวิจัยเกี่ยวกับจำนวนที่เหมาะสมของกลุ่ม ผู้เชี่ยวชาญที่ใช้ในการวิจัยแบบเดลฟายในการประชุมประจำปี California Junior Colleges Association เมื่อปี พ.ศ. 2514 ว่าจำนวนผู้เชี่ยวชาญมากขึ้นเท่าไร ระดับของความคลาดเคลื่อนจะลดน้อยลงไปด้วย และหากมีผู้เชี่ยวชาญตั้งแต่ 17 คนขึ้นไป ระดับการลดลงของความคลาดเคลื่อนจะมีน้อยมาก ดังแสดงในตารางที่ 2-1

ตารางที่ 2-1 แสดงการลดลงของความคลาดเคลื่อนกับจำนวนผู้เชี่ยวชาญที่มากขึ้น (MacMillan, 1971 อ้างถึงใน เกษม บุญอ่อน, 2522, หน้า 28)

จำนวนผู้เข้าร่วมโครงการ	ระดับของความคลาดเคลื่อน	ความคลาดเคลื่อนที่ลดลง
1-5	1.20-0.70	0.50
5-9	0.70-0.58	0.12
9-13	0.58-0.54	0.04
13-17	0.54-0.50	0.04
17-21	0.50-0.48	0.02
21-25	0.48-0.46	0.02
25-29	0.46-0.44	0.02

2.3 ความร่วมมือของผู้เชี่ยวชาญ ผู้เชี่ยวชาญควรจะมีความเต็มใจ ความตั้งใจ และยอมเสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถามของการวิจัย เพราะว่าผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนต้องตอบแบบสอบถาม ตามที่ผู้ทำการวิจัยได้กำหนดขึ้นในแต่ละขั้นตอน และตอบอย่างละเอียดรอบคอบ ดังนั้นหากผู้ตอบไม่เห็นความสำคัญและไม่ให้ความร่วมมือในงานวิจัยอย่างเต็มที่ คำตอบที่ได้ก็อาจไม่สมบูรณ์และอาจเป็นการตอบเพียงเพื่อให้แล้วเสร็จไปเท่านั้น ซึ่งย่อมทำให้คำตอบที่ได้รับไม่น่าเชื่อถือและเกิดความผิดพลาดบิดเบือนจากความเป็นจริงได้ ด้วยเหตุนี้การอุทิศตัวให้

ความช่วยเหลือและร่วมมือในการออกแบบสอบถามของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ จึงเป็นสิ่งสำคัญมาก อีกประการหนึ่ง

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล โดยทั่วไปจะใช้การรวบรวมข้อมูล 3-4 รอบ โดยใช้แบบสอบถามดังนี้

รอบที่ 1 แบบสอบถามจะเป็นคำถามปลายเปิด มีจุดมุ่งหมายเพื่อที่จะเก็บรวบรวมความคิดเห็นอย่างกว้าง ๆ จากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด บางครั้งผู้วิจัยอาจใช้แบบสอบถามเป็นแบบปลายเปิดคล้ายกับแบบสอบถามในรอบที่ 2 เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ตอบ กรณีเช่นนี้ผู้วิจัยจะต้องเว้นช่องว่างในส่วนท้ายของคำถามท้ายประโยคเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ตอบ ได้แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมตามความต้องการ

รอบที่ 2 เป็นแบบสอบถามที่พัฒนามาจากแบบสอบถามในรอบที่ 1 โดยนำความคิดเห็นทั้งหมดของผู้เชี่ยวชาญมาสร้างข้อคำถามใหม่ ในรูปของมาตราประมาณค่า หรือการให้เปอร์เซ็นต์ โดยจะตัดข้อมูลที่ซ้ำเกินความต้องการออก แล้วส่งไปให้ผู้เชี่ยวชาญจัดอันดับความสำคัญของแต่ละข้ออีกครั้งหนึ่ง หากมีข้อคำถามใดไม่ชัดเจนผู้เชี่ยวชาญสามารถให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมได้

รอบที่ 3 ผู้วิจัยจะนำคำตอบของแต่ละข้อที่ได้รับจากแบบสอบถามรอบที่ 2 ทั้งหมดมาหาค่าเฉลี่ยทางสถิติ เป็นค่าแนวโน้มเข้าสู่ส่วนกลาง ซึ่งมักจะหาค่ามัธยฐาน (Median) หรือฐานนิยม (Mode) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) แล้วจึงสร้างแบบสอบถามรอบที่ 3 โดยใช้ข้อคำถามเหมือนรอบที่ 2 เพียงแต่เพิ่มเติมตำแหน่งของค่าเฉลี่ย ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของกลุ่ม และตำแหน่งที่ผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านตอบในรอบที่ 2 ถือเป็นการทบทวนและพิจารณาคำตอบอีกครั้ง ผู้เชี่ยวชาญสามารถยืนยันหรือเปลี่ยนแปลงคำตอบก็ได้ ในกรณีที่ตำแหน่งคำตอบของผู้เชี่ยวชาญบางคนตกอยู่ในตำแหน่งที่สูงหรือต่ำกว่าค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ผู้วิจัยจะขอร้องให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงเหตุผลในการตอบด้วย

รอบที่ 4 ดำเนินการสร้างแบบสอบถาม เช่นเดียวกับการสร้างแบบสอบถามในชุดที่ 3 จากนั้นส่งกลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญตอบ แต่โดยปกติแล้วนิยมใช้แบบสอบถาม 2-3 รอบ โดยพิจารณาจากค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ประกอบ หากพบว่าไม่มีการเปลี่ยนแปลงหรือมีการเปลี่ยนแปลงน้อยมาก กล่าวคือค่าพิสัยระหว่างควอไทล์แคบมาก อาจยุติกระบวนการวิจัยลงได้ และจากการวิจัยที่ได้ทำการวิจัยจำนวนมากได้จัดการส่งแบบสอบถามในรอบที่ 4 ไป ทั้งนี้เพราะเท่าที่ผ่านมามีความแตกต่างกันน้อยมากกับความคิดเห็นในรอบที่ 3 และหลังจากได้ทราบความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ และเห็นความสอดคล้องของความคิดเห็นในประเด็นต่าง ๆ แล้ว ผู้วิจัยก็สรุปเป็นข้อค้นพบ

ข้อดีและข้อเสียของเทคนิคเคสฟาย

ข้อดีของเทคนิคเคสฟาย

1. เป็นเทคนิคที่มีขั้นตอนในการดำเนินการไม่ซับซ้อนจนเกินไป ทั้งยังให้ผลได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ
2. สามารถรวบรวมความคิดเห็นจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญจำนวนมากได้โดยไม่ต้องเสียเวลาจัดประชุม ทำให้ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย และไม่มีข้อจำกัดในการเดินทาง
3. คำตอบที่ได้รับจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความน่าเชื่อถือ เพราะผู้เชี่ยวชาญได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ ไม่ตกอยู่ภายใต้อิทธิพลของผู้ใด เพราะไม่ทราบว่าใครบ้างที่ร่วมเข้าโครงการวิจัย นอกจากนี้ผู้เชี่ยวชาญยังสามารถพิจารณาถ่วงน้ำหนักความคิดเห็นของตนอย่างละเอียดรอบคอบ เพราะมีการถามซ้ำหลายรอบ
4. สามารถทราบลำดับความสำคัญของข้อมูลและเหตุผลในการตอบรวมทั้งความสอดคล้องในการแสดงความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญได้เป็นอย่างดี

ข้อเสียของเทคนิคเคสฟาย

1. ในกรณีที่ผู้เชี่ยวชาญที่ได้รับการคัดเลือกมิได้เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถอย่างแท้จริง จะทำให้ผลการวิจัยขาดความน่าเชื่อถือ หรือมีความคลาดเคลื่อนได้
2. ผู้เชี่ยวชาญไม่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม อาจเกิดความเบื่อหน่าย เพราะต้องตอบแบบสอบถามหลายรอบ หรือไม่เห็นความสำคัญของการวิจัย ก็จะทำให้ผลการวิจัยคลาดเคลื่อนได้เช่นกัน
3. การวิเคราะห์คำตอบ ถ้าผู้วิจัยขาดความรอบคอบหรือมีความลำเอียงในการพิจารณาวิเคราะห์คำตอบที่ได้ในแต่ละรอบ ก็จะทำให้ผลการวิจัยคลาดเคลื่อน
4. แบบสอบถามมีการสูญเสียหรือได้รับคำตอบกลับมาไม่ครบในแต่ละรอบ ก็จะทำให้ได้ข้อมูลไม่ครบตามต้องการ

ความเป็นมาของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย

มหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทยได้พัฒนามาจากวิทยาลัยเอกชน เมื่อวันที่ 15 มิถุนายน พ.ศ. 2508 ให้ดำเนินการสอนในระดับไม่เกิน 3 ปีแรก ของมหาวิทยาลัยของรัฐ โดยให้อยู่ในความควบคุมของกระทรวงศึกษาธิการ ต่อมาเมื่อ พ.ศ. 2508 สภาการศึกษาแห่งชาติดำเนินการร่างพระราชบัญญัติวิทยาลัยเอกชนขึ้นใหม่ สาระสำคัญที่บรรจุไว้ในพระราชบัญญัติวิทยาลัยเอกชน นอกเหนือไปจากข้อบังคับในการดำเนินงานสถานการศึกษาทั่ว ๆ ไป ได้แก่ วิทยาลัยเอกชนต้องมีฐานะเป็นนิติบุคคลรับนักศึกษาซึ่งมีวุฒิ ม.ศ. 5 หรือเทียบเท่าเป็นอย่างต่ำ โดยในระยะเริ่มแรกให้

จัดหลักสูตรไม่ต่ำกว่าสองปี และไม่สูงกว่าสามปีแรกของหลักสูตรในวิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัยของรัฐ การจัดตั้งวิทยาลัยเอกชนนั้นจะต้องระบுவัตถุประสงค์ในการจัดตั้งไว้ชัดเจนและวัตถุประสงค์ของวิทยาลัยเอกชน ต้องมีลักษณะสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาประเทศและมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยรัฐจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษา โดยไม่มุ่งหวังผลประโยชน์จากนักศึกษา ทำนองการค้า เงินทุนและรายได้ของวิทยาลัยจะต้องได้รับการจัดสรรตามสัดส่วนที่เหมาะสมในการรักษาและปรับปรุงมาตรฐานการศึกษาตามเกณฑ์ที่สภาการศึกษาแห่งชาติได้วางไว้ ตลอดจนการขยายการศึกษาตามโครงการที่วิทยาลัยได้วางไว้โดยลำดับด้วย สำหรับการควบคุมวิทยาลัยเอกชนนั้น กระทรวงศึกษาเป็นผู้อนุมัติการจัดตั้งและควบคุมการดำเนินงานของวิทยาลัยเอกชนให้อยู่ภายใต้พระราชบัญญัติวิทยาลัยเอกชน ส่วนสภาการศึกษาแห่งชาติทำหน้าที่พิจารณาหลักสูตรและมาตรฐานทางวิชาการของวิทยาลัยเอกชน คณะรัฐมนตรีได้ประชุมปรึกษากันเมื่อวันที่ 16 พฤษภาคม พ.ศ. 2510 และลงมติเห็นชอบด้วย สภาการศึกษาแห่งชาติจึงได้นำมติดังกล่าวมาดำเนินการร่างพระราชบัญญัติวิทยาลัยเอกชนขึ้น และประกาศใช้เมื่อวันที่ 21 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2512 และใน พ.ศ. 2513 มีวิทยาลัยเอกชน 6 วิทยาลัย ได้รับอนุญาตให้ก่อตั้งขึ้นได้อย่างเป็นทางการ คือ วิทยาลัยกรุงเทพ วิทยาลัยการค้า วิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต วิทยาลัยเกริก วิทยาลัยพัฒนา (ได้ล้มเลิกไปแล้ว เมื่อ พ.ศ. 2520) และวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาลัยเอกชนทั้ง 6 แห่ง ในระยะแรกได้รับอนุญาตให้เปิดดำเนินการสอนในระดับประกาศนียบัตรเท่านั้น ต่อมาใน พ.ศ. 2514 คณะรัฐมนตรีได้ลงมติรับหลักการให้วิทยาลัยเอกชนดำเนินการสอนเกินกว่า 3 ปี ในขั้นปริญญาตามพระราชบัญญัติวิทยาลัยเอกชน พ.ศ. 2512 และให้คณะกรรมการบริหารสภาการศึกษาแห่งชาติกำหนดวิธีการให้การรับรองมาตรฐานการศึกษาตามมาตรา 16 แห่งพระราชบัญญัติวิทยาลัยเอกชนต่าง ๆ ไปก่อนแล้วได้มีโอกาสดูงานต่อจนได้รับปริญญา ด้วยสภาพบริหารคณะปฏิวัติได้ประชุมปรึกษา เมื่อวันที่ 4 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2514 และลงมติเห็นชอบตามที่คณะกรรมการบริหารสภาการศึกษาแห่งชาติเสนอรายละเอียดมาวิทยาลัยเอกชนทั้ง 6 แห่ง จึงได้ขอเปิดดำเนินการสอนถึงขั้นปริญญาตรี ตั้งแต่ พ.ศ. 2513 เป็นต้นมา ได้มีผู้ขอจัดตั้งวิทยาลัยเอกชนขึ้นอีก 5 แห่ง คือ วิทยาลัยอัสสัมชัญบริหารธุรกิจ เมื่อ พ.ศ. 2515 วิทยาลัยเอเชียอาคเนย์และวิทยาลัยเทคนิคสยาม เมื่อ พ.ศ. 2516 วิทยาลัยพายัพ เมื่อ พ.ศ. 2517 และวิทยาลัยแสงธรรม เมื่อ พ.ศ. 2519 รวมวิทยาลัยเอกชนที่ยังคงเปิดดำเนินการอยู่เมื่อ พ.ศ. 2521 รวม 10 วิทยาลัย เดิมทีเดียวนั้นวิทยาลัยเอกชนอยู่ในความควบคุมดูแลแบบโรงเรียนราษฎร์ของกระทรวงศึกษาธิการ จนถึง พ.ศ. 2515 จึงได้มีประกาศของคณะปฏิวัติให้รวมเอางานของกองโรงเรียนราษฎร์ กรมวิสามัญศึกษากับงานวิทยาลัยเอกชนซึ่งอยู่ในอำนาจหน้าที่ของสำนักงานการศึกษาแห่งชาติจัดตั้งขึ้นเป็นสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน และยังคงสังกัดอยู่กับกระทรวงศึกษาธิการเช่นเดิม ต่อมาสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ได้เสนอเรื่องเพื่อขอโอนมาอยู่ในความรับผิดชอบของทบวงมหาวิทยาลัยของรัฐ (ทบวงมหาวิทยาลัย

ในปัจจุบัน) เมื่อ พ.ศ. 2517 ในเวลาต่อมาได้มีการทบทวนพระราชบัญญัติวิทยาลัยเอกชน พ.ศ. 2512 และได้ดำเนินการแก้ไขพระราชบัญญัติเดิม เป็นพระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน หลักการสำคัญของพระราชบัญญัติใหม่คือ เปิดโอกาสให้วิทยาลัยเอกชนที่มีความพร้อมขยายตัว เป็นมหาวิทยาลัยหรือสถาบันได้ โดยเป็นไปตามเงื่อนไขและหลักเกณฑ์ของทบวงมหาวิทยาลัย ทั้งนี้เพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการดำเนินงานของวิทยาลัยเอกชนให้มากขึ้น พร้อมกันนั้นวิทยาลัยเอกชนได้ปรับปรุงกลไกมาตรฐานและคุณภาพของการดำเนินงานตามภารกิจให้ดียิ่งขึ้น รวมทั้งจะได้เปิดโอกาสให้ผู้สอนในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีความก้าวหน้าในวิชาชีพโดยการเปิดโอกาส ให้จำแนกตำแหน่งผู้สอนในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนตามมาตรฐานที่ใช้อยู่ในสถาบันอุดมศึกษา ของรัฐ เหตุผลของการแก้ไขพระราชบัญญัตินี้ เนื่องมาจากเมื่อจะเปิดโอกาสให้วิทยาลัยเอกชนแบ่ง เบาภาระรัฐบาลในด้านการจัดอุดมศึกษาแล้วน่าจะเปิดโอกาสให้ช่วยบริการสังคมได้เต็มที่ และทำ ให้การลงทุนของวิทยาลัยเอกชนได้ประโยชน์เต็มที่ด้วย (ทบวงมหาวิทยาลัย, 2521, หน้า 1-4 อ้างถึงใน สุวพัชร หนูประดิษฐ์, 2540, หน้า 50-55) ต่อมาในปีพ.ศ. 2542 ได้มีพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ ที่รวมเอาส่วนราชการระดับชาติที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม โดยกำหนดให้ราชการส่วนกลางทำหน้าที่ด้านนโยบาย แผน และมาตรฐานด้าน การศึกษาเป็นสำคัญ และโอนสถาบันอุดมศึกษาระดับปริญญาของรัฐ เอกชนและในกำกับของ รัฐมาเป็นหน่วยงานในสายกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (ประยูร ศรีประสารณ์และคณะ, 2546, หน้า 102)

ในปัจจุบัน (พ.ศ. 2547) มีมหาวิทยาลัยเอกชน (ไม่รวมวิทยาลัย) รวม 29 แห่ง คือ มหาวิทยาลัยนานาชาติซิลเวอร์-แอสตมฟอร์ด, มหาวิทยาลัยรัตนบัณฑิตวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี, มหาวิทยาลัยกรุงเทพวิทยาเขตกล้วยน้ำไทและวิทยาเขตรังสิต, มหาวิทยาลัยเกริก, มหาวิทยาลัย เกษมบัณฑิต, มหาวิทยาลัยคริสเตียนวิทยาเขตกรุงเทพและวิทยาเขตนครปฐม, มหาวิทยาลัย เจ้าพระยา, มหาวิทยาลัยชินวัตร, มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น, มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น, มหาวิทยาลัย เทคโนโลยีมหานคร, มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, มหาวิทยาลัยพายัพ, มหาวิทยาลัยภาคตะวันออก เฉียงเหนือ, มหาวิทยาลัยรังสิต, มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล, มหาวิทยาลัยวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี แห่งเอเชีย, มหาวิทยาลัยเว็บสเตอร์ (ประเทศไทย), มหาวิทยาลัยศรีปทุมวิทยาเขตบางเขนและ วิทยาเขตชลบุรี, มหาวิทยาลัยสยาม, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิม พระเกียรติ, มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญวิทยาเขตหัวหมากและวิทยาเขตบางนา, มหาวิทยาลัย อีสเทิร์นเอเชีย, มหาวิทยาลัยภาคกลาง, มหาวิทยาลัยราชธานี, มหาวิทยาลัยหาดใหญ่, มหาวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่ และมหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์

บทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยเอกชนตามแนวปฏิรูปการศึกษาและพระราชบัญญัติ สถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ผลจากความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม เทคโนโลยี และวัฒนธรรมจากกระแสโลกาภิวัตน์ ทำให้ประเทศไทยต้องพัฒนาระบบการศึกษาเพื่อการแข่งขันกับนานาประเทศโดยประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งถือว่าเป็นแรงผลักดันอย่างหนึ่งที่ทำให้เกิดพระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ. 2546 และในพระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ก็ได้กำหนดบทบาทของสถาบันอุดมศึกษาไว้ในมาตรา 8 โดยกำหนดว่า สถาบันอุดมศึกษาเอกชนเป็นสถานศึกษา ทำการวิจัย ให้บริการทางวิชาการแก่สังคมและทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ สำหรับบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยมีดังต่อไปนี้ (จรัส สุวรรณเวลา, 2540, หน้า 30-32)

บทบาทหน้าที่แรก คือ การให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง เมื่อมหาวิทยาลัยรับคนเข้ามาเป็นนิสิตนักศึกษา มหาวิทยาลัยก็ทำหน้าที่ปรับเปลี่ยนให้เขาเป็นบัณฑิต ซึ่งหมายความว่า เป็นนักวิชาการหรือวิชาชีพ เมื่อเขาออกไปประกอบภารกิจหน้าที่การงานโดยเอาความรู้ด้านวิชาการไปใช้ นอกจากงานด้านวิชาการแล้ว มหาวิทยาลัยยังต้องสร้างให้นิสิตนักศึกษาสร้างสมคุณลักษณะทางด้านคุณธรรมอีกด้วย เพราะวิชาความรู้เป็นพลังที่ต้องกำกับด้วยคุณธรรม นอกจากนี้ในพระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ. 2546 มาตรา 34 (18) กำหนดว่า มหาวิทยาลัยเอกชนมีหน้าที่ ส่งเสริมสนับสนุนการศึกษาหรือให้ทุนการศึกษาแก่ผู้ด้อยโอกาสและบุคคลผู้มีความสามารถพิเศษ และในมาตรา 34 (20) ต้องพัฒนาความสามารถของคณาจารย์ บุคลากรและคุณภาพของบัณฑิต เพื่อการผลิตบุคลากรที่สอดคล้องกับความต้องการของประเทศ และเมื่อครบกำหนดในแต่ละขั้นตอน มหาวิทยาลัยก็ทำการสอบเพื่อวัดความรู้ ความสามารถ ทักษะและคุณลักษณะตามกำหนดและให้ปริญญาเพื่อรองรับต่อสาธารณะว่าเป็นบัณฑิตของมหาวิทยาลัยนั้น

บทบาทหน้าที่ที่สอง คือ การวิจัย การวิจัยเป็นบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในการพัฒนาองค์ความรู้ให้แก่ประเทศชาติ ซึ่งต้องใช้ในการพัฒนา การวิจัยยังช่วยทำให้เกิดความเข้าใจในสังคม วัฒนธรรม ความคิด ความเชื่อ อันนำไปสู่ความเข้าใจในพฤติกรรมของสมาชิกของสังคม และสังคมโดยรวม ทำให้สามารถเลือกวางนโยบายที่ดีอันจะนำไปสู่การปฏิบัติที่เป็นผลดีต่อส่วนรวม โดยบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยเอกชน ตามพระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ. 2546 มาตรา 34 (21) ต้องส่งเสริมการศึกษา การวิจัย การฝึกอบรมคณาจารย์และบุคลากรให้สอดคล้องกับความต้องการของชุมชน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาเศรษฐกิจชุมชน และมาตรา 34 (24) ต้องพิจารณาวิธีที่จะทำให้การศึกษาค้นคว้าและการฝึกอบรมของมหาวิทยาลัยเอกชนเจริญก้าวหน้าและมีคุณภาพทางวิชาการมากขึ้น

บทบาทหน้าที่ที่สาม คือ การให้บริการทางวิชาการ เมื่อมหาวิทยาลัยเป็นแหล่งวิชาการก็ต้องทำประโยชน์และเป็นที่พึ่งทางวิชาการได้ โดยทำการฝึกอบรมและการศึกษาต่อเนื่อง บัณฑิตที่จบไปแล้วจะต้องได้รับความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ เพราะองค์ความรู้เปลี่ยนแปลงเพิ่มพูนขึ้น ในการทำงานต้องอาศัยความรู้อีกขึ้น ผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่การงานอยู่อาจต้องการความรู้ที่จำเป็นและเหมาะสมเพื่อใช้ในการทำงาน ก็เข้ารับการฝึกอบรม สำหรับผู้ที่ด้อยโอกาสไม่ได้รับการศึกษาในระดับอุดมศึกษา เมื่อทำงานก็ต้องใช้วิชาการ และเข้ารับการฝึกอบรมแต่ละเรื่องที่มาวิทยาลัย จัดขึ้นเป็นการเฉพาะก็ได้ การบริการอีกรูปแบบหนึ่งก็คือการให้คำปรึกษา โดยอาจารย์ของมหาวิทยาลัยรับพิจารณาและให้คำปรึกษาตามที่มีองค์ความรู้อยู่ บางกรณีก็ใช้ข้อมูลที่เก็บสะสมไว้แล้ว และบางกรณีก็จัดเพิ่มเติมโดยให้บริการในลักษณะที่เป็นโครงการวิจัยเฉพาะเรื่อง บางกรณีก็ไปช่วยแก้ปัญหา วางระบบหรือดำเนินการให้แก่หน่วยงานในลักษณะที่เป็นโครงการเฉพาะเรื่อง หรือเป็นการปรับปรุงพัฒนาทั้งหน่วยงานก็ได้ การให้การบริการทางห้องปฏิบัติการรวมทั้งการตรวจวัดก็เป็นบริการวิชาการ โดยอาศัยห้องปฏิบัติการ เครื่องมือ อุปกรณ์ และความสามารถของอาจารย์และบุคลากรที่มีอยู่ นอกจากนี้การผลิตสื่อทางวิชาการในรูปแบบต่าง ๆ ที่บุคคลภายนอกสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ก็เป็นบริการวิชาการ สำหรับคณะวิชาด้านสุขภาพ ซึ่งได้แก่ แพทยศาสตร์ ทันตแพทยศาสตร์ เภสัชศาสตร์ พยาบาลศาสตร์ สหเวชศาสตร์และสัตวแพทยศาสตร์นั้น การให้บริการวิชาชีพ เป็นภารกิจหลักอย่างหนึ่งที่เป็นทั้งการให้บริการทางวิชาการ การสร้างสมประสบการณ์ การวิจัยและการเรียนการสอน

บทบาทหน้าที่ที่สี่ คือ การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ เป็นการสร้างสรรค์ รักษา สืบทอด พฤติกรรมการแสดงออก รวมทั้งวิถีชีวิตที่ดีงามของมนุษย์ไปยังคนรุ่นหลัง โดยการแสดงให้เห็นถึงเอกลักษณ์ของสังคมและชาตินั้น สังคมที่คตินั้นจะต้องมีศิลปวัฒนธรรมเป็นกรอบและเครื่องประกอบในการใช้ชีวิตที่มีคุณค่า มีเป้าหมายที่ดี มีสุนทรียภาพและความประณีตในจิตใจ ดังนั้นบทบาทของมหาวิทยาลัยต่อการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ สรุปได้ดังนี้ คือการสร้างความรู้ ความเข้าใจ และตระหนักในคุณค่าของศิลปวัฒนธรรม สืบทอดศิลปวัฒนธรรมของท้องถิ่นและของชาติ รวมทั้งเสริมสร้างศิลปวัฒนธรรม (วินา วิสเพ็ญ, 2544, หน้า 8) มหาวิทยาลัยในฐานะองค์การสำคัญของสังคมที่จะช่วยเป็นสมอง ปัญญาและสติของสังคม จึงต้องทำหน้าที่ทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของสังคมโดยรวมด้วย การขึ้นนำเดือนสังคมจะต้องใช้ความคิดรวบยอดทั้งศาสตร์และศิลป์ ซึ่งเป็นองค์ประกอบพื้นฐานของวิทยาการด้านต่าง ๆ ร่วมกับจริยธรรมและคุณธรรม หรือจะเรียกว่าวัฒนธรรมในสาขาก็คงจะได้ ในวงวิชาการมีข้อกำหนดสิ่งพึงกระทำและสิ่งที่ไม่พึงกระทำเป็นวินัยและศีลทางวิชาการ ซึ่งอาจรวมเรียกว่า วัฒนธรรมทางวิชาการ ตัวอย่าง เช่น การไม่ลักขโมยทรัพย์สินทางปัญญาของผู้อื่น การไม่พูดเท็จทางวิชาการ เป็นต้น ในการศึกษาเล่าเรียนก็ต้องมีเมตตา กรุณา ธรรมของการเป็นครู และธรรมของการเป็น

ศิษย์ตลอดถึงธรรมของบัณฑิตมหาวิทยาลัยจึงต้องทำนุบำรุงและปลูกฝังศิลปวัฒนธรรม วิชาการ และวิชาชีพในการให้การศึกษาด้วย

ทั้งสี่บทบาทหน้าที่ก็เป็นสิ่งที่มหาวิทยาลัยเอกชนทุกแห่งต้องให้ความสำคัญเพื่อที่จะได้ ทำหน้าที่ผลิตทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพเพื่อพัฒนาประเทศชาติต่อไป

องค์การแห่งการเรียนรู้

ความเป็นมา ความหมายและความสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้

ความเป็นมาขององค์การแห่งการเรียนรู้

ที่มาของแนวคิด องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เริ่มจากผลงาน การเขียนที่เสนอแนวความคิดต่าง ๆ ของ คริส อะกิริส (Chris Argyris) ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยา ของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด เป็นผลงานเขียนร่วมกับ โดนัลด์ ชอน (Donald Schon) ศาสตราจารย์ ด้านปรัชญาแห่ง Massachusetts Institute of Technology (MIT) เรื่อง Organizational Learning: A Theory of Action Perspective เขียนขึ้นใน ค.ศ. 1978 ซึ่งถือว่าเป็นตำราเล่มแรกขององค์การ แห่งการเรียนรู้ ในระยะเริ่มแรกทั้งสองได้ใช้คำว่า การเรียนรู้ในองค์การ (Organization Learning หรือ OL) ซึ่งหมายถึง การเรียนรู้ ทั้งหลายที่เกิดขึ้นในองค์การ คริส อะกิริส (Chris Argyris) เป็น ผู้ที่สนใจศึกษาด้านการเรียนรู้ของบุคคลในองค์การมากกว่า 40 ปีแล้ว เนื่องจากงานเขียนของเขา ก่อนข้างที่จะเป็นวิชาการและอ่านยาก จึงไม่ค่อยเป็นที่นิยมแพร่หลายนัก (วีระวัฒน์ ปิ่นนิคามย์, 2544, หน้า 52-53) ส่วนคำว่าองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ได้เกิดขึ้นครั้งแรกใน หนังสือที่ เฮส (Hayes) เป็นบรรณาธิการและเผยแพร่ในอเมริกา และในหนังสือที่ เพ็ดเลอร์ (Pedler) เป็นบรรณาธิการเผยแพร่ในอังกฤษในปี ค.ศ. 1988 ต่อมาบุคคลผู้มีบทบาทสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับ องค์การแห่งการเรียนรู้ และเขียนเผยแพร่ผลงานจนเป็นที่ยอมรับคือ ปีเตอร์ เอ็ม เซนเก้ (Peter M. Senge) ศาสตราจารย์ของ MIT สหรัฐอเมริกา คือหนังสือชื่อ The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization เขียนขึ้นใน ค.ศ. 1990 ในหนังสือเล่มนี้ เซนเก้ (Senge) ใช้คำว่า Learning Organization (แทน Organizational Learning) เซนเก้ (Senge) ได้จัดตั้งศูนย์ศึกษา องค์การแห่งการเรียนรู้ขึ้นจากการทำการประชุมปฏิบัติการ (Work-Shops) ให้แก่บริษัท องค์การ ชี้นำต่าง ๆ ที่ Sloan School of Management MIT. ในปี 1994 เซนเก้ (Senge) ได้ออกหนังสือเชิง ปฏิบัติการเล่มหนึ่งชื่อ The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization เพื่อให้ข้อเสนอแนะสนับสนุนแนวปฏิบัติต่าง ๆ ที่ส่งเสริมให้เกิดมีการเรียนรู้ ในองค์การ ในรูปแบบต่าง ๆ และในปี 1998 เซนเก้ (Senge) ได้ออกหนังสืออีกเล่มชื่อ The Fifth Discipline Challenge: Mastering The Twelve Challenges to Change in Learning Organization (1998) ปัจจุบันมีหนังสือที่เกี่ยวกับเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) มากกว่า

170 เล่ม พบว่าในช่วงปี 1950-1960 มีงานเขียน งานวิจัยที่เกี่ยวกับเรื่อง Organizational Learning และ Learning Organization จำนวน 3 บทความ ในปี 1961-1970 มี 19 บทความ ในปี 1971-1980 มี 50 บทความ ในปี 1981-1990 มี 184 บทความ แสดงให้เห็นว่าแนวความคิดเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้กำลังได้รับความสนใจเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ (วิระวัฒน์ ปิ่นนิคามย์, 2544, หน้า 54-56)

ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

ได้มีผู้ให้แนวคิดที่มีนานาทัศนะและหลากหลายความหมายเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ในแง่มุมที่ต่างกันไปดังต่อไปนี้

อะกิวิส (Argyris) ผู้ที่เริ่มให้แนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ได้ให้ความหมายของ Organizational Learning (OL) ว่าเป็นกระบวนการตรวจสอบและแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นเสมอ ๆ ในองค์การลดทอนในสิ่งที่เขาเรียก “Defensive Routines” หรือรูปแบบที่ผู้คนแสดงออกเป็นนิสัย เพื่อปกป้องหรือแก้ตัวลดลง ส่วนเซนเก (Senge) ได้ให้ความหมายว่า องค์การที่บุคลากรในองค์การนั้นมุ่งมั่นที่จะเพิ่มขีดความสามารถของตน มีการสร้างสรรค์ผลงานที่เป็นความปรารถนา เป็นที่ซึ่งมีสิ่งใหม่ ๆ เกิดขึ้น และมีการขยายขอบเขตของแบบแผนของการคิด เป็นที่ซึ่งสามารถสร้างแรงบันดาลใจใหม่ ๆ ได้อย่างอิสระ และเป็นที่ซึ่งสมาชิกขององค์การมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องถึงวิธีการที่จะเรียนรู้ร่วมกัน (Senge, 1990, p. 1) ซึ่งเป็นการมององค์การในระดับกว้างไม่ได้เฉพาะเจาะจงว่าจะต้องเป็นสถานที่ทำงานด้านธุรกิจเท่านั้น และเน้นที่ผลสำเร็จของบุคคลที่มีองค์การเป็นแหล่งของการเรียนรู้เพราะถ้าไม่มีการเรียนรู้ของบุคคลแล้วก็จะไม่มีการเรียนรู้ขององค์การอย่างแน่นอน แต่การที่บุคคลเรียนรู้แล้วก็ไม่ได้เป็นหลักประกันว่าองค์การจะเกิดการเรียนรู้เสมอไป หากองค์การไม่สามารถเชื่อมโยงผลสำเร็จของบุคคลเข้ากับผลสำเร็จขององค์การ โดยส่วนรวมได้ ส่วน เพ็คเลอร์ (Pedler), เบอกอน (Burgoyne) และบอยเดล (Boydell) เรียกองค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้ (Learning Company) โดยให้ความหมายว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การที่อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้แก่สมาชิกทุกคน (สมาชิกหมายถึง พนักงานลูกค้า เจ้าของ ผู้ผลิต เพื่อนบ้าน สิ่งแวดล้อม และแม้แต่คู่แข่งในบางกรณี) และเป็นองค์การที่ปฏิรูป (Transformation) ตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยต้องสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ที่ดีและกระตุ้นทุกคนให้เรียนรู้รวมทั้งยังต้องสร้างและค้ำประกันถึงความสามารถในการเรียนรู้ด้วยตนเองของพนักงานด้วย (Pedler, Burgoyne & Boydell, 1991, pp. 1-2) ส่วน มาควาร์ด (Marquardt) และ เรนอลด์ (Reynolds) มีความเชื่อว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่มีบรรยากาศที่กระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคลและกลุ่ม ให้เกิดอย่างรวดเร็ว และสอนให้พนักงานมีกระบวนการคิดวิพากษ์วิจารณ์เพื่อความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้น ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ ที่มีในแต่ละบุคคลช่วยให้องค์การเรียนรู้ในสิ่งที่ผิดพลาด เช่นเดียวกับเรียนรู้ในความสำเร็จ (Marquardt & Reynolds, 1994, p. 2) ส่วน คิม (Kim, 1993, p. 9)

ให้ความหมายของ องค์การแห่งการเรียนรู้ ไว้สั้น ๆ ว่าเป็นการเพิ่มพูนความสามารถขององค์การ เพื่อให้บังเกิดการกระทำที่มีประสิทธิผลซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ พงษ์ สะเพียรชัย ที่ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การที่ทุกคนในองค์การจะต้องเรียนรู้ร่วมกันและเรียนรู้อย่างมีพลัง แล้วปรับเปลี่ยนตัวเองอย่างต่อเนื่องในการพัฒนาให้ดีขึ้นเกี่ยวกับการแสวงหาความรู้ การจัดการกับความรู้และการใช้ความรู้เพื่อความสำเร็จขององค์การ และองค์การนั้นจะต้องเสริมสร้างพลังให้กับบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์การหรือบริษัทให้เรียนรู้ขณะทำงาน คือ การเรียนรู้ไปด้วย ทำงานไปด้วย เรียนเพื่อพัฒนาการทำงาน ใช้เทคโนโลยีเพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้และผลิตผลงานให้สูงสุดด้วย (พจน์ สะเพียรชัย, 2546, หน้า 10)

อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) คือ องค์การที่มีการสนับสนุนทางด้านการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นทุกระดับ มีการเรียนรู้ร่วมกันโดยมีทั้งบทเรียนที่ผิดพลาดและประสบความสำเร็จ ซึ่งสามารถนำความรู้มาปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์การได้เป็นระบบอย่างต่อเนื่อง และการเรียนรู้นั้นจะต้องเป็นไปโดยพร้อมเพรียงกันทั้งองค์การ โดยมุ่งเริ่มต้นที่การเปลี่ยนแปลงในความคิดภูมิปัญญาภายในตัวพนักงานแต่ละคนและจะต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับเวลา ความคิดความเข้าใจของพนักงานให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่แท้จริงไปตามแนวทางที่องค์การต้องการ

ความสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้

วิธีการที่จะพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพก็คือ การสร้างองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพราะองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นรูปแบบของการบริหารที่เน้นการพัฒนา สภาวะผู้นำในองค์การ ควบคู่ไปกับการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งจะเป็นผลให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์และทักษะระหว่างกันและกัน เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ คู่แข่งทั้งปวง และมีระดับของพัฒนาการในความสามารถขององค์การที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว ยิ่งกว่าความเปลี่ยนแปลงใด ๆ ในกระแสโลกาภิวัตน์ที่จะมีผลกระทบต่องค์การนั้น ๆ เหตุผลที่ต้องพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น เพราะองค์การในปัจจุบันได้เปลี่ยนไปจากองค์การรูปแบบเดิม ๆ ดังต่อไปนี้ (นิสคาร์ก เวชยานนท์, 2541, หน้า 8-10)

1. องค์การตามแนวความคิดเดิม มุ่งเน้นในเรื่องผลผลิต ขณะที่องค์การแห่งการเรียนรู้ เน้นการเรียนรู้
2. องค์การแบบเดิมมองว่าคนต้องมีทักษะความรู้ เพื่อนำมาใช้ในการ้องการ แต่้องการแห่งการเรียนรู้ องค์การต้องเป็นสถานที่ ที่บุคลากรสามารถเพิ่มและพัฒนาทักษะความรู้ เพื่อสามารถทำงานในปัจจุบันและเตรียมพร้อมสำหรับงานที่จะเปลี่ยนแปลงในอนาคต
3. องค์การแบบเดิมมีสภาพแวดล้อมที่ค่อนข้างคงที่ มีภาระหน้าที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน การพัฒนาคนใน้องการจะเน้นความชำนาญเฉพาะอย่าง (Specialization) โดยการแบ่งแยกงานกัน

ทำตามความถนัด ส่วนองค์กรแห่งการเรียนรู้จะมุ่งเน้นให้ทุกคนมีการเรียนรู้และมีการคิดอย่างเป็นระบบ เป็นกระบวนการ โดยการศึกษาหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น สามารถทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ในส่วนย่อยและส่วนรวม

4. องค์กรแบบเดิมใช้การฝึกอบรม (Training) เป็นเครื่องมือในการพัฒนาให้เกิดความชำนาญขึ้นในพนักงาน โดยเฉพาะทางด้านเทคนิค วิธีการผลิต องค์กรจะเป็นผู้รับผิดชอบในการกำหนดแนวทางพัฒนาบุคลากรเพื่อให้สอดคล้องกับงานที่ปฏิบัติมากที่สุด ส่วนองค์กรแห่งการเรียนรู้จะมุ่งพัฒนาให้ได้มีโอกาสรู้จักตนเอง วิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งของตนเองก่อนที่จะให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาและกำหนดเป้าหมายในอาชีพของตน

5. องค์กรแบบเดิมมองว่าแรงงานจัดเป็นปัจจัยการผลิตอย่างหนึ่งที่ได้รับค่าตอบแทนตามผลงานที่ทำ พนักงานมีหน้าที่ทำงานตามที่ได้รับมอบหมายให้เกิดผลผลิตสูงสุด แต่องค์กรแห่งการเรียนรู้จะมองว่าพนักงานจำเป็นต้องเรียนรู้ตลอดเวลาเพราะเทคโนโลยีและความรู้ต่าง ๆ เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว ถ้าองค์กรต้องคอยกำหนดว่าพนักงานควรทำสิ่งนั้นสิ่งนี้ โดยที่พนักงานไม่สามารถสร้างกระบวนการเรียนรู้ของตัวเองได้แล้ว องค์กรจะสูญเสียความสามารถในการแข่งขัน เพราะฐานข้อมูลต่าง ๆ ได้เปลี่ยนจากฐานที่เป็นตัวงาน มาเป็นฐานที่เน้นความรู้

6. แนวคิดแบบเดิมผู้บริหารถูกมองว่าเป็นผู้บังคับบัญชาคอยควบคุมการทำงานของลูกน้อง แต่แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะกำหนดให้ผู้บริหารหรือหัวหน้าทำหน้าที่ในการสอนงานแนะนำให้คำปรึกษาแก่ลูกน้องเป็นหน้าที่หลัก ช่วยจัดกิจกรรมและสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้

7. องค์กรแนวคิดใหม่ต้องสร้างบรรยากาศเพื่อให้พนักงานสามารถเรียนรู้ได้อย่างอิสระ หน้าที่ในการสร้างนวัตกรรม (Innovation) ใหม่ ไม่ใช่จำกัดแค่เพียงฝ่ายวิจัยและพัฒนาเท่านั้น แต่พนักงานทุกคนมีบทบาทที่จะเรียนรู้จากหน่วยงานอื่น ๆ ติดต่อผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยี โดยมีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน องค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีการใช้เทคโนโลยีสร้างฐานข้อมูล สร้างสถานการณ์จำลอง เพื่อให้การพัฒนาคนเป็นไปอย่างรวดเร็ว น่าสนใจและสามารถประยุกต์ใช้ได้ในองค์กร

ดังนั้นสิ่งที่องค์กรต่าง ๆ ต้องให้ความสำคัญคือการเรียนรู้ ที่จะปรับตัวอย่างต่อเนื่องให้ทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลง และสร้างการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) เป็นความเจริญงอกงามด้วยตนเอง หมายถึง ความเข้าใจตนเองและเข้าใจโลกเป็นการเพิ่มพูนทักษะและความสามารถด้านต่าง ๆ ขวนขวายและลงทุนด้วยตนเอง มีความรู้สึกเป็นสุข สนุกในการคิดค้น เพื่อหาเหตุผลและความเป็นจริงของสิ่งต่าง ๆ ความรู้สึกชื่นชมยินดีต่อสิ่งที่ดีงามในโลก คิดริเริ่มสร้างสรรค์และประดิษฐ์สิ่งใหม่ ๆ อาจเป็นการกระทำตามลำพังตนเองหรือร่วมกับบุคคลอื่น ๆ วิธีทางหนึ่ง คือการพัฒนาโดยใช้กระบวนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นรูปแบบของการบริหารที่เน้นการพัฒนา สภาวะผู้นำในองค์การ ควบคู่ไปกับการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งจะเป็นผลให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์ และทักษะระหว่างกันและกัน เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ แข่งขันได้ และ มีระดับของพัฒนาการในความสามารถขององค์การที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว ยิ่งกว่าความเปลี่ยนแปลงใด ๆ ในกระแสโลกาภิวัตน์ที่จะมีผลกระทบต่อองค์การนั้น ๆ จากการที่องค์การต้องปรับเปลี่ยน เพื่อความอยู่รอดและความเป็นผู้นำในการแข่งขัน ทำให้องค์การต้องปรับกระบวนการนำองค์การ ไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ (วีรวิทย์ มาฆะสีรานนท์, 2542, หน้า 69)

ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้

องค์การที่มีการเรียนรู้นั้นเป็นองค์การที่มีลักษณะที่มีการเคลื่อนไหว ยืดหยุ่น ไม่หยุดนิ่ง หรือพึงพอใจกับความสำเร็จที่มีอยู่ สมาชิกในองค์การต้องมีการชวนหาความรู้มาแบ่งปัน เผยแพร่แก่กันเพื่อพัฒนางานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งได้มีนักวิชาการหลายท่านได้อธิบายถึงลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้พอจะสรุปได้ดังต่อไปนี้ ลุสเซอร์ (Lussier, 2004, pp. 444-445 อ้างถึงใน กาวิวัฒน์ พันธุ์แพ, 2547, หน้า 55) ได้กล่าวถึงองค์การแห่งการเรียนรู้ว่าควรมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. มีการสร้างวัฒนธรรมขององค์การที่เน้นถึงคุณค่าของการทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ มีความคิดริเริ่มในการสร้างนวัตกรรม มีความยืดหยุ่นในการทำงาน
2. มีการสนับสนุนอย่างชัดเจนจากผู้บริหารระดับสูง
3. มีกลไกและ โครงสร้างในการสนับสนุนและช่วยเหลือให้บุคลากรในระดับล่างให้มีโอกาสในการเสนอความคิด
4. มีการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารและความรู้ให้กับบุคลากรทุกคนที่ต้องการ ขณะเดียวกันบุคลากรทุกคนจะได้รับการสนับสนุนให้มีการนำข้อมูลและความรู้นั้นไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน
5. มีการส่งเสริมให้มีการใช้ทรัพยากรในองค์การเพื่อการเรียนรู้ของบุคลากรทุกระดับ เช่นในบริษัท 3M จะอนุญาตให้บุคลากรทุกคนใช้เวลาในการทำงานร้อยละ 15 ไปในการทดลองประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ หรือสิ่งที่ตนชอบโดยใช้ทรัพยากรของบริษัท
6. มีการมอบอำนาจหน้าที่ให้บุคลากรในการแก้ไขปัญหาและการปรับปรุงวิธีการในการทำงาน
7. มีการเน้นถึงผลการทำงานในระยะสั้นและระยะยาวขององค์การอย่างเท่าเทียมกัน
8. มีการส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความปรารถนาอย่างแรงกล้าในการพัฒนาและส่งเสริมให้เกิดความรู้เกี่ยวกับวิธีการทำงาน การปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม และวิธีการที่จะทำบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ โดยไม่กลัวความล้มเหลว

แนวความคิดของลูสเซอร์ (Lussier) ได้เน้นการพัฒนาในด้านกระบวนการจัดการที่จะนำไปสู่การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ส่วน เก็ปฮาร์ด มาซิก ดูเรนและสไปโร (Gephart, Marsick, Duren & Spiro, 1996) ได้ชี้ให้เห็นว่าองค์การแห่งการเรียนรู้ ควรประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 5 ประการ คือ

1. มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในทุกระดับภายในองค์การ สมาชิกเรียนรู้ร่วมกันและถ่ายทอดองค์ความรู้ให้แก่กันเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ
2. มีการสร้างองค์ความรู้ ให้เป็นศาสตร์ที่มีความแข็งแกร่ง ทั้งด้านความรู้และทฤษฎี มีการแบ่งปันความรู้ มีการส่งผ่านข้อมูลแก่กันอย่างรวดเร็ว ด้วยเทคโนโลยีอันทันสมัย สามารถเผยแพร่ความรู้แก่ผู้ที่ต้องการใช้ได้อย่างรวดเร็ว
3. สนับสนุนการคิดอย่างเป็นระบบ และให้สมาชิกได้เรียนรู้วิธีคิดใหม่ ๆ เปิดโอกาสให้มีการวิพากษ์วิจารณ์ และอภิปรายกันอย่างเปิดเผย
4. ให้การสนับสนุน และสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ เช่น มีการให้รางวัลกับความคิดสร้างสรรค์ มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่สามารถป้อนกลับในสิ่งที่จริง มีคุณธรรม โปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ เพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่จะปรับปรุงและปฏิบัติงานให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไป
5. ให้ความสำคัญกับสมาชิกในองค์การ โดยยึดคนเป็นศูนย์กลาง

แนวความคิดของเก็ปฮาร์ดและคณะ (Gephart et al., 1996) ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคน ในองค์การและมาควาด (Marquardt, 1996) ให้ความสำคัญกับคนและสภาพแวดล้อมในองค์การ โดยให้แนวคิดเกี่ยวกับมิติและลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ดังต่อไปนี้

1. การเรียนรู้จะประสบความสำเร็จได้ด้วยระบบขององค์การทั้งหมดเปรียบประดุจว่าองค์การนั้น ๆ เป็นองค์การที่มีสมองร่วมเดียวกัน
2. สมาชิกในองค์การให้ความสำคัญและยอมรับว่าการเรียนรู้ทั้งองค์การนั้นจะนำมาซึ่งความอยู่รอดขององค์การในปัจจุบันและความสำเร็จขององค์การในอนาคต
3. การเรียนเป็นกิจกรรมต่อเนื่องตลอดไปมีทั้งกลยุทธ์ในการใช้วิธีการหรือกระบวนการ ตลอดจนบูรณาการและควบคู่ไปกับการทำงาน
4. มีจุดที่เน้นความคิดสร้างสรรค์และก่อให้เกิดการเรียนรู้
5. มีการคิดเป็นระบบเป็นฐานหลัก
6. ทุกคนในองค์การสามารถเข้าถึงแหล่งของข้อมูลข่าวสารและความรู้ที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จขององค์การได้อย่างต่อเนื่องและทันสมัย
7. องค์การมีบรรยากาศที่ส่งเสริม กระตุ้นและให้รางวัลแก่บุคลากรและกลุ่มที่เรียนรู้ใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ

8. มีเครือข่ายและกลไกในการติดต่อสื่อสารเพื่อก่อให้เกิดนวัตกรรมทั้งภายในและภายนอกองค์กร

9. การเปลี่ยนแปลงใด ๆ ทั้งที่เป็นไปตามความคาดหวังและผิดหวังจะต้องถือว่าเป็นโอกาสของการเรียนรู้

10. ทุกคนต้องทำงานอย่างว่องไว แข็งขัน กระฉับกระเฉงภายใต้ระบบที่ยืดหยุ่น

11. ทุกคนในองค์กรต้องมีแรงขับเคลื่อนโดยความปรารถนาเพื่อคุณภาพและการพัฒนาที่ขึ้น

12. กิจกรรมที่ต้องบ่งบอกถึงแรงบันดาลใจ การคิดอย่างรอบคอบและมีความชัดเจนในความคิดและวิธีการ

13. จะต้องมีความสามารถหรือความเชี่ยวชาญหลักการที่ผ่านการพัฒนามาแล้วเป็นอย่างดี ที่จะป็นจุดเริ่มต้นของการทำงาน

14. จะต้องมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนวิธีใหม่ ๆ และมีการทำให้คนทำงานและองค์กรที่ชีวิตชีวาอย่างต่อเนื่อง

สรุปได้ว่าลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องประกอบไปด้วย การให้การสนับสนุนของผู้บริหาร องค์กรต้องให้ความสำคัญกับสมาชิกทุกระดับ โดยส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้และสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่สามารถนำมาปรับปรุงการทำงานได้อย่างต่อเนื่อง

หลักการแนวคิดและทฤษฎีขององค์กรแห่งการเรียนรู้

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้นำเสนอไว้ ซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมไว้ 6 แนวคิด ได้แก่ แนวคิดของ เซนกี (Senge), แนวคิดของมาควาด (Marquardt) และ เรนอลด์ (Reynolds), แนวคิดของเพ็ดเลอร์และคณะ (Pedler et al.) แนวคิดของเพลิน. โรเดอร์ริกและมูรูนี (Pearl, Roderick & Muironee) แนวคิดของกราวิน (Gravin) และแนวคิดในเชิงพุทธศาสนา พอสรุปได้ดังต่อไปนี้

แนวคิดของเซนกี (Senge) ประกอบไปด้วยหลักการที่สำคัญ 5 หลักการดังนี้ คือ

หลักการที่ 1 ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery)

การที่องค์กรจะเรียนรู้ได้บุคคลในองค์กรต้องเรียนรู้ก่อน แต่การที่บุคคลในองค์กรเรียนรู้ไม่ได้เป็นหลักประกันว่าองค์กรจะเรียนรู้ ดังนั้นถ้าปราศจากการเรียนรู้ของบุคคลในองค์กร การเรียนรู้ขององค์กรก็จะไม่เกิดขึ้น การที่ผู้นำในองค์กรยังมีความคิดแบบแยกส่วน จึงจำเป็นที่ผู้นำเหล่านั้นต้องการเรียนรู้ โอนามอริ (Inamori) กล่าวว่า เมื่อใดที่องค์กรมีการวิจัยและพัฒนาการจัดการหรือความคาดหวังในเป้าหมายของธุรกิจ จะเป็นแรงบวกให้บุคคลในองค์กรเรียนรู้ด้วยตนเองด้วยใจและความคิดของเขาเอง แต่ถ้าเขาเหล่านั้นมีแรงจูงใจไม่เพียงพอ การไปสู่เป้าหมายและการพัฒนาเทคโนโลยีก็จะไม่เจริญเติบโต ไม่ได้รับผลผลิต และไม่มีการพัฒนา

เทคโนโลยี ในเรื่องศักยภาพของคนต้องการความเข้าใจในจิตใจได้สำนึก, ความตั้งใจ และการทำด้วยใจ มีความจริงใจที่จะทำ เขาเชื่อว่าหน้าที่ของผู้จัดการเริ่มโดยการเตรียมวัตถุดิบที่ดีและตอบสนองความต้องการทางด้านจิตใจของพนักงาน (Senge, 1990, pp. 139-140) ความรอบรู้แห่งตน เป็นหลักการข้อหนึ่งที่ใช้ในการเรียนรู้ คนที่มีลักษณะของความรอบรู้แห่งตนสูง จะสามารถขยายความสามารถอย่างต่อเนื่อง ในการคิดสร้างสรรค์ผลงานในชีวิตและค้นหาอย่างถูกต้อง เพิ่มความสามารถและทักษะ ความรอบรู้แห่งตนเป็นพื้นฐานในการแข่งขัน ทำให้จิตใจที่ไม่เปิดได้เปิดออกไปสู่สิ่งที่ต้องการจะเติบโต มันเป็นการเข้าถึงชีวิตที่จะสร้างสรรค์งาน โดยที่ไม่สร้างสรรค์เฉพาะส่วนใดส่วนหนึ่งแต่สามารถรวมทั้งชีวิตที่เกี่ยวกับโลกอันกว้างไกลได้ การปฏิบัติตามหลักของความรอบรู้แห่งตน จะทำให้เกิดความชัดเจนในสิ่งที่มีความสำคัญ และสร้างการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง สามารถเห็นความจริงในปัจจุบันอย่างชัดเจน สามารถค้นหาว่าอะไรที่ต้องการ มองภาพได้ชัดเจน การที่จะได้ในสิ่งที่ต้องการต้องมีแรงดึงอย่างสร้างสรรค์ (Creative Tension) เป็นการเปลี่ยนแปลงความกดดันมาเป็นพลังในการกระตุ้นที่จะค้นหาแนวทางแก้ไขปัญหา ในหลักของความรอบรู้แห่งตน จำเป็นที่ต้องให้มีการสร้างแรงดึงอย่างสร้างสรรค์ให้คงอยู่ ต้องอาศัยการเรียนรู้ “การเรียนรู้” หมายถึงการขยายขีดความสามารถที่เราต้องการเป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิต และเป็นการเรียนรู้ขององค์การ ความรอบรู้แห่งตนจะเสนอแนะถึงประสิทธิภาพในความคาดหวังในชีวิต ซึ่งจะก่อให้เกิดคนที่มีลักษณะสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีการกำหนดเป้าหมาย มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เหตุผลที่ต้องมีหลักของความรอบรู้แห่งตนเพราะว่าในการพัฒนาคนมันสำคัญที่การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ ด้วยเหตุนี้ หลักการข้อนี้ จึงเป็นหนึ่งในศีลธรรมของโลกธุรกิจ คนที่มีความรอบรู้แห่งตนสูง จะมีความคิดริเริ่ม มีความรอบรู้ และความรับผิดชอบในงาน สามารถเรียนรู้ได้เร็ว เราต้องการให้พนักงานมีหลักการข้อนี้เพราะมันเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาองค์การ (Senge, 1990, p. 143) การที่เริ่มพัฒนาความรู้สึกรู้ของการให้พนักงานมีความรอบรู้แห่งตน ต้องทำความเข้าใจว่ามันเป็นหลักที่ต้องการที่ต้องปฏิบัติ และประยุกต์ใช้ อย่างต่อเนื่องเพื่อขยายความรอบรู้แห่งตน ส่วนประเด็นพื้นฐานที่จะต้องปฏิบัติประกอบด้วย

1. การสร้างวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล (Personal Vision) ซึ่งมาจากข้างใน คนส่วนใหญ่มักจะมีเป้าหมายและมีการกำหนดวัตถุประสงค์ แต่จะมีวิสัยทัศน์น้อย เช่น คนต้องการรวย ต้องการงานที่ดีขึ้น เป็นต้น สิ่งเหล่านี้เป็นเป้าหมายเป็นผลลัพธ์ แต่วิสัยทัศน์จะมุ่งที่วิธีการ ไม่ใช่ผลลัพธ์ เป็นวิธีการที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ในสิ่งแวดล้อมนั้น ๆ การมีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลเป็นส่วนสำคัญของความรอบรู้แห่งตนในความเป็นจริงวิสัยทัศน์ไม่สามารถเข้าใจแยกจากความคิดของจุดมุ่งหมาย จุดมุ่งหมายมันคล้ายกับเป็นหัวข้อสำคัญ แต่วิสัยทัศน์เป็นจุดมุ่งหมายปลายทางที่เฉพาะเจาะจง วิสัยทัศน์เป็นแนวคิดเป็นรูปแบบของการออกแบบในอนาคต วิสัยทัศน์จึงแตกต่างจากจุดมุ่งหมาย วิสัยทัศน์ไม่ใช่การแข่งขันแต่การแข่งขันเป็นวิถีทางที่ทำให้เกิดวิสัยทัศน์ วิสัยทัศน์เป็นเรื่องภายใน

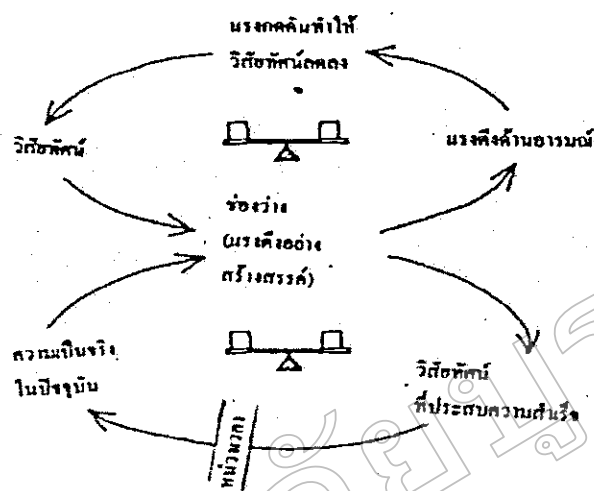
องค์การ ไม่ใช่เรื่องของความสัมพันธ์ มันถูกออกแบบสำหรับสิ่งที่มีคุณค่าภายใน ไม่ใช่เพราะมันมีความสัมพันธ์กับสิ่งอื่น คนที่มีความรอบรู้แห่งตนต้องสร้างให้เป็นหลักในการปฏิบัติ เพราะมันจะเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องไปยังสิ่งที่ต้องการ เป็นวิสัยทัศน์อันหนึ่ง การเข้าใจวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน จะเป็นมุมมองพื้นฐานของความรอบรู้แห่งตน

2. การใช้พลังสร้างสรรค์ (Creative Tension) ในการทำงานเมื่อมีการกำหนดวิสัยทัศน์ ก็จะทำให้เกิดมีเป้าหมายที่จะต้องใช้ความพยายามทำให้สำเร็จ ดังนั้นจึงเกิดช่องว่างระหว่างความเป็นจริงในปัจจุบันที่อาจจะมีปัญหาอุปสรรคมากมาย กับวิสัยทัศน์หรือสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตดังภาพที่ 2-1 ซึ่งช่องว่างนี้เองทำให้วิสัยทัศน์ดูเหมือนไม่สามารถเป็นจริง ช่องว่างนี้ทำให้เรามีความหวังน้อยที่จะประสบความสำเร็จแต่เราสามารถเปลี่ยนอุปสรรคที่ขัดขวางไม่ให้วิสัยทัศน์บรรลุผลให้เป็นแหล่งของพลังสร้างสรรค์ เพราะถ้าไม่มีช่องว่าง มันก็ไม่มีความต้องการที่จะทำให้กิจกรรมนั้นเพื่อนำไปสู่วิสัยทัศน์ ช่องว่างที่เกิดขึ้นระหว่างความเป็นจริงและวิสัยทัศน์ และเป็นแหล่งของพลังงานสร้างสรรค์ เช่นกิ (Senge) เรียกพลิงนี้ว่า “แรงดึงของความคิดสร้างสรรค์” (Holding Creative Tension)



ภาพที่ 2-1 แสดงช่องว่างระหว่างความเป็นจริงและวิสัยทัศน์ (Senge, 1990, p. 151)

แรงดึงของความคิดสร้างสรรค์จะเป็นศูนย์กลางของความรอบรู้แห่งตน โดยที่สามารถแปรเปลี่ยนเป็นพลังที่จะสร้างสรรค์งานให้ประสบความสำเร็จ แต่ถ้าความรู้สึกที่ถดถอย ความรู้สึกว่าจะไม่สามารถกระทำได้นี้มากกว่า เป็นอารมณ์โดยปราศจากความคิดสร้างสรรค์ จะเรียกว่า “แรงดึงของอารมณ์” เมื่อใดที่เกิดแรงดึงด้านอารมณ์มันจะจูงใจให้นำไปสู่วิสัยทัศน์ในระดับต่ำลง ดังภาพที่



ภาพที่ 2-2 แสดงการเกิดแรงจูงใจของอารมณ์และแรงจูงใจของความคิดสร้างสรรค์

(Senge, 1990, p. 152)

จากภาพเมื่อเกิดวิสัยทัศน์ที่แตกต่างจากความเป็นจริง จะเกิดช่องว่าง หรือแรงจูงใจของความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งจะมีแนวทางในการแก้ไขปัญหาได้ใน 2 ทาง คือ กระบวนการด้านล่างของรูป คนจะมีความมุ่งมั่นก็สามารถทำให้วิสัยทัศน์ประสบความสำเร็จ ทำให้เกิดความสมดุลในการแก้ไขปัญหาพื้นฐานโดยไม่ต้องอาศัยเวลาเพื่อให้วิสัยทัศน์บรรลุผล แต่ถ้ารู้สึกว่ามีอุปสรรคมากขึ้นก็จะนำไปสู่ แรงจูงใจด้านอารมณ์เป็นกระบวนการด้านบน เป็นการแก้ไขอย่างเป็นระบบ คือเกิดแรงกดดันหรือมีอุปสรรคมากขึ้นก็จะทำให้เกิดการเปลี่ยนวิสัยทัศน์เดิมไปสู่วิสัยทัศน์ในระดับที่ต่ำลงเพื่อให้วิสัยทัศน์สามารถบรรลุได้ ดังนั้นสิ่งที่จำเป็นของความรอบรู้แห่งตน ต้องมีความชัดเจนในวิสัยทัศน์และพนักงานควรได้รับการสนับสนุนให้มีหลักการของความรอบรู้แห่งตน จึงจะสามารถแก้ไขปัญหาโดยใช้พลังสร้างสรรค์ได้

3. การมีพลังภายใต้โครงสร้างที่ขัดแย้ง (Structural Conflict) ในหลายคนที่ประสบความสำเร็จก็มีความเชื่อเรื่องการต่อต้านหลักการของความรอบรู้แห่งตน อยู่ลึก ๆ ในใจ เขายังเชื่อในความสามารถที่จำกัดในการสร้างสรรค์ในสิ่งที่ต้องการ แต่เป็นการยากที่จะพิสูจน์ เพราะมันยากที่จะวัดความเชื่อได้ แต่เมื่อใดที่เรายอมรับมันเหมือนกับว่ามีหลักฐานในการทำงาน มันจะเป็นแสงสว่างเป็นพลังของระบบที่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในสิ่งที่เราต้องการ การอธิบายว่าทำไมต้องมีแรงด้าน คนเราเมื่อมีเป้าหมาย ก็เหมือนเรากำลังก้าวไปสู่เป้าหมาย ถ้าจะเปรียบเทียบให้เข้าใจง่ายขึ้นก็เหมือนกับว่าในการทำงานคนเราจะมีห้วงขางสองเส้นคล้องตัวเราไว้

และหว่างยางแต่ละเส้นคืงเราไปในทิศทางที่ตรงกันข้ามกัน โดยหว่างยางเส้นที่หนึ่งเป็นสัญลักษณ์ของแรงคืงอย่างสร้างสรรค์ คืงเราเอาไว้ และก็มีหว่างยางอีกเส้นหนึ่งที่เชื่อว่าเราไม่มีกำลังจะทำได้คืงเราไว้อีกด้านหนึ่งคืงภาพที่ 2-3



ภาพที่ 2-3 แสดงการเกิดโครงสร้างที่ขัดแย้ง (Senge, 1990, p. 157)

จากภาพจะเห็นว่ายางเส้นแรกพยายามคืงเราไปสู่เป้าหมาย แต่ยางเส้นที่ 2 พยายามคืงเรากลับไปยังความเชื่อว่า เราทำไม่ได้ ไปสู่เป้าหมายไม่ได้ ฟิต (Fritz) เรียกแรงคืงทั้งสองว่า “โครงสร้างที่ขัดแย้ง เพราะมันเป็นโครงสร้างที่ขัดแย้ง ด้านหนึ่งคืงเราไปสู่เป้าหมาย และอีกด้านหนึ่งคืงเราออกจากสิ่งที่เราต้องการ ดังนั้นถ้าเราต้องการไปสู่วิสัยทัศน์หรือบรรลุมเป้าหมายก็คืงพยายามออกแรงด้านการคืงของยางเส้นที่ 2 การสร้างกำลังเพื่อนำไปสู่เป้าหมายหรือสร้างพลังมีหลายวิธี แต่เราต้องคืงคำถามว่า คุณต้องการไปสู่เป้าหมายไหม มันอาจจะยากอาจจะมียอุปสรรคเกิดขึ้นอย่างที่ไม่ได้คาดคิดไว้ก่อน โดยไม่รู้ตัวมันจะเกิดความขัดแย้งในโครงสร้างเกิดขึ้น เพราะมันเริ่มจากความเชื่อลึก ๆ ที่เราไม่รู้ตัวว่าเราไม่มีกำลังพอที่จะไปสู่เป้าหมาย แต่โครงสร้างของความขัดแย้ง สามารถคืงแปลงไปเป็นพลังในการทำที่เราประสบความสำเร็จ สามารถค้นหาเป้าหมายได้ ฟิต (Fritz) ได้ระบุกลยุทธ์ที่จะเป็นพลังของโครงสร้างของความขัดแย้ง 3 อย่างคืงกัน คือ (Senge, 1990, p. 157)

- 3.1 ใช้วิสัยทัศน์เป็นการจัดการเชิงกลยุทธ์
- 3.2 จัดการกับความขัดแย้ง โดยพยายามบริหารความขัดแย้งแบบสร้างสรรค์ สร้างความกังวลเกี่ยวกับความล้มเหลวเป็นแรงจูงใจ
- 3.3 ต้องมีความคืงใจที่จะนำไปสู่ความสำเร็จได้

เมื่อใดที่โครงสร้างความขัดแย้งเพิ่มขึ้น ความเชื่อที่ว่าเราไม่มีพลังไม่มีคุณค่าก็จะมากขึ้น แต่สามารถเปลี่ยนแปลงความเชื่อนั้นได้เช่นกัน นักจิตวิทยาได้ชี้แจงว่าโดยพื้นฐานความเชื่อที่เกี่ยวกับการรู้สึกไม่มีคุณค่า ไม่สามารถเปลี่ยนได้อย่างฉับพลัน มันจะค่อย ๆ พัฒนาโดยเกิดจากการสะสมของประสบการณ์ใหม่ ๆ เมื่อเราพัฒนาความรอบรู้แห่งตน

4. การอยู่บนความเป็นจริง (Commitment to the Truth) เป็นธรรมดาที่คนจะรู้สึกคลั่งคลั่งใจในกลุ่ตเมื่อเกิดโครงสร้างของความขัดแย้ง จะทำอย่างไรเพื่อเปลี่ยนความเชื่อเปลี่ยนพฤติกรรม คนทั่วไปต้องการสูตรสำเร็จ เทคนิค หรือบางสิ่งที่สามารถนำไปใช้ในการแก้ปัญหาของโครงสร้างของความขัดแย้ง แต่ในความเป็นจริง การอยู่บนความเป็นจริง อยู่ในเหตุการณ์ปัจจุบันที่เป็นจริง มันจะดีกว่าการใช้เทคนิค การอยู่บนความเป็นจริงมันไม่ได้หมายถึงการค้นหาความจริง แต่มันหมายถึงการให้ความสนใจถึงสาเหตุเล็ก ๆ สนใจในข้อจำกัด หรือสิ่งลวงตาจากสิ่งที่เห็น มันเหมือนเราตื่นตัวมันจะทำให้เราเข้าใจถึงโครงสร้างที่เกิดขึ้น คนที่มีความรอบรู้แห่งตนสูงจะเห็น โครงสร้างของความขัดแย้งได้ด้วยตนเอง ดังนั้นสิ่งแรกที่ต้องทำในโครงสร้างของความขัดแย้งคือการจดจำในปัญหาที่เกิดขึ้นและจำในพฤติกรรมการแก้ไขปัญห แต่เมื่อเกิดเหตุการณ์ขึ้นจริงก็เป็นการยากที่จะนำในสิ่งที่จำมาใช้ เพราะมันจะมีแรงกดดันเกิดขึ้น แต่สิ่งที่จำจะช่วยพัฒนาสัญชาตญาณเตือนที่เกิดจากภายใน การจำจะเป็นการเก็บสะสมข้อค้นพบ ซึ่งจะมีในคนที่มีความรอบรู้แห่งตน บางครั้งก็อาจเปลี่ยนแปลงโครงสร้างได้ โครงสร้างของความขัดแย้งมันจะเปลี่ยนแบบค่อยเป็นค่อยไป เมื่อมีการทำงานแบบสร้างสรรค์ และจะได้รับการยอมรับมากกว่าการคงอยู่กับโครงสร้างแบบเดิม ๆ โครงสร้างมันเป็นส่วนหนึ่งของความเป็นจริง มันจึงต้องอยู่กับความเป็นจริง แรงดึงอย่างสร้างสรรค์จะถูกนำมาใช้ด้วยเพราะความจริงมันก็คือสิ่งที่เกิดขึ้นในเนื้อหาของแรงดึงอย่างสร้างสรรค์ การอยู่กับความเป็นจริงมันจะช่วยเพิ่มความสามารถในการเพิ่มแรง เหมือนกับที่วิสัยทัศน์ช่วยในการเพิ่มแรง กำลังของความจริงมันช่วยให้เห็นได้ชัดขึ้น เหมือนเราทำความสะอาดเลนส์ของแว่นตา การมองก็จะชัดขึ้นหรือเหมือนกับการตื่นจากข้อบ่งคับที่บิดเบือนจากความเป็นจริงนั่นเอง

5. การใช้พลังแห่งจิตใต้สำนึก (Using the Subconscious) คนที่มีความรอบรู้แห่งตนสูง จะมีความสามารถในการบรรลุผลสำเร็จได้อย่างพิเศษกว่าคนอื่น สามารถทำงานที่ซับซ้อนได้ ในทางปฏิบัติความรอบรู้แห่งตน ต้องใช้หลายมิติของจิตใจ คนเราจะมีจิตสำนึกคือความรู้สึกตัวและจิตใต้สำนึก คือจิตใต้สำนึกที่สั่งให้ทำแบบอัตโนมัติ แบบไม่รู้สึกรู้หา และจิตใต้สำนึกจะมีความจุที่มาก ในวัยเด็กเราไม่สามารถจับช้อนเข้าปากได้ในครั้งแรก เด็กเกิดมาไม่สามารถพูดได้ ไม่สามารถเดินได้ต้องมีการเรียนรู้ และเมื่อเรียนรู้แล้วกิจกรรมทั้งหมดมันจะค่อย ๆ เปลี่ยนจากจิตสำนึกที่ต้องสั่งการแบบรู้ตัวไปสู่การควบคุมของจิตใต้สำนึก คือทำได้โดยอัตโนมัติ ในการทำงานขั้นแรกของการเรียนรู้จะยาก เราต้องคิดถึงเป้าหมายของงานต้องคิดว่ามันท้าทาย คิดถึงทางเลือกของ

กลยุทธ์ที่ทำให้งานสำเร็จ เพราะฉะนั้นในการทำงานให้สำเร็จ เราต้องกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน และบอกถึงปัญหาได้ สามารถค้นหาความจริงที่เป็นอยู่ว่าเราต้องการอะไร เมื่อคนที่มีความรอบรู้แห่งตน จะสามารถแก้ไขโดยใช้จิตสำนึก และพัฒนาต่อไปโดยสามารถใช้จิตได้สำนึกได้เป็น การแก้ไขปัญหาโดยอัตโนมัติ

การพัฒนาไปสู่ความรอบรู้แห่งตน ต้องฝึกให้บุคคลสร้างวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล (Personal Vision) ต้องมีพลังสร้างสรรค์หรือรักษาความตึงของความคิดสร้างสรรค์ (Holding Creative Tension) พยายามพัฒนาไปสู่การมีพลังภายใต้โครงสร้างที่ขัดแย้ง (Structural Conflict) โดยอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริง (Commitment to the Truth) และสามารถใชพลังของจิตได้สำนึกทำงาน (Using the Subconscious) เพราะหลักการนี้ต้องทำอย่างต่อเนื่อง ในการส่งเสริมให้เกิดความรอบรู้แห่งตนนั้น องค์การต้องให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ เพราะไม่มีใครที่จะมีพลังมากพอที่จะพัฒนาไปสู่ความรอบรู้แห่งตนได้ด้วยตนเอง องค์การต้องสร้างบรรยากาศในการสนับสนุน โดยการให้การเสริมแรงคนที่มีความค้ำต่อองค์การ ต้องจัดให้มีการฝึกอบรมในงาน และมีกระบวนการพัฒนาการมุ่งสู่ความรอบรู้แห่งตนอย่างต่อเนื่อง โดยจัดสภาพแวดล้อมในการสนับสนุน การที่จะพัฒนาหลักสำคัญประการอื่นขององค์การแห่งการเรียนรู้ ต้องพัฒนาความรอบรู้แห่งตนอย่างต่อเนื่อง สำหรับองค์การ ไม่มีอะไรสำคัญไปกว่าการทำให้คนเจริญเติบโต โดยการสนับสนุนด้านสิ่งแวดล้อม ด้านการพัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล ซึ่งก็มีวิธีการปฏิบัติหลายอย่าง เช่น การพัฒนาการมองเป็นระบบ การฟังวิสัยทัศน์ของคนอื่น การฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง และการใช้กลยุทธ์ของผู้นำ โดยที่ผู้นำสามารถพูดให้พนักงานเปิดใจเกี่ยวกับความรอบรู้แห่งตน ให้การสนับสนุนให้คนมีความเชี่ยวชาญ เป็นต้น ความรอบรู้แห่งตนจะทำให้องค์การประสบความสำเร็จ สามารถปรับปรุงความสามารถของคนในองค์การและนำไปพัฒนาองค์การ ไม่มีใครที่จะสามารถไปเพิ่มความรอบรู้แห่งตน ให้กับคนอื่นได้ เราสามารถที่จะกำหนดเงื่อนไข ในการสนับสนุนให้เขาเพิ่มความรอบรู้แห่งตน ได้ด้วยตัวเอง การที่เราต้องสนับสนุนเพราะมันจะเพิ่มความชัดเจนในการเรียนรู้ โดยต้องค่อย ๆ สอดแทรกแนวความคิดเกี่ยวกับความรอบรู้แห่งตนเข้าไปในองค์การโดยการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น (Senge, Ross, Smith, Robert & Kleiner, 1994, p. 194) กระบวนการนำความคิดสร้างสรรค์นำไปใช้ในชีวิต คือ ต้องมีความชัดเจนในวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล เห็นในความเป็นจริงที่เป็นอยู่ในขณะนั้น และต้องมีความคิดสร้างสรรค์ในผลที่ต้องการ

หลักการที่ 2 แบบจำลองความคิด (Mental Models)

การสร้างแบบจำลองความคิด ได้แก่ ข้อตกลงเบื้องต้น ความเชื่อพื้นฐาน ข้อสรุปหรือภาพลักษณ์ที่ตกผลึกในความคิดอ่านของคนที่มีอิทธิพลต่อความรู้ความเข้าใจต่อสรรพสิ่งในโลก มีผลต่อการประพฤติปฏิบัติต่อกันนิยม เจตคติที่เขามีต่อบุคคล สรรพสิ่งและสถานการณ์ทั้งหลาย

คล้ายกับกระจกที่ส่องให้เห็นสิ่งที่เกิดขึ้น มันจะทำให้เกิดการเรียนรู้อย่างเต็มที่ การพัฒนาความสามารถในการทำงานขององค์กรด้วยการสร้างแบบจำลองความคิด จะเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ทักษะใหม่ๆ และการนำไปใช้ในการทำงาน พงษ์ สะเพียรชัย ได้ให้ความหมายของแบบจำลองความคิดไว้ว่า เป็นการรับรู้หรือเป็นภาพของความคิดของคนที่เกี่ยวข้องกับการมองโลก มองคนอื่น มองตนเอง หรือความคิดเกี่ยวกับความเชื่อในตนเอง ในเพื่อนร่วมงานหรือในองค์กรเป็นทัศนคติของคนซึ่งไม่เหมือนกัน ถ้าเป็นนักวิทยาศาสตร์ก็จะมีรูปแบบการคิดแบบวิธีวิทยาศาสตร์ เช่น เริ่มต้นจากปัญหาหรือคำถามแล้วก็เดาคำตอบเป็นข้อสันนิษฐานหรือที่เราเรียกว่าสมมติฐาน จากนั้นก็หาข้อมูลมาตรวจสอบ โดยการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานว่าจริงหรือไม่จริงแล้วจึงสรุปเป็นความรู้ความเชื่อแล้วนำไปปฏิบัติหรือแก้ปัญหาต่อไป (พงษ์ สะเพียรชัย, 2546, หน้า 15) ตัวอย่างบริษัทที่ใช้การสร้างแบบจำลองความคิด ไปใช้จริงในการทำงานและประสบความสำเร็จ ได้แก่ บริษัทเชลล์ บริษัทฮาโนเวอร์ เป็นต้น การสร้างแบบจำลองความคิดจะประกอบไปด้วย การใช้ทักษะในเชิงธุรกิจ และทักษะสัมพันธภาพระหว่างบุคคล ในด้านทักษะในเชิงธุรกิจ อาจจัดให้มีการฝึกอบรมในการสร้างแบบจำลองความคิด ในขณะที่เดียวกันก็ต้องสร้างทักษะ สัมพันธภาพระหว่างบุคคล เพื่อช่วยสร้างแรงจูงใจให้พนักงานได้เรียนรู้ จึงก่อให้เกิดความสมดุลของการเรียนรู้ และการตอบสนองการเรียนรู้ บริษัทเชลล์ ได้สร้างแบบจำลองความคิด โดยเริ่มจากการสร้างแผนงาน เพื่อจัดการสิ่งที่มีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ทำให้เห็นมุมมองของการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจและสร้างการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงนั้น โดยจัดเป็นกระบวนการ มีการจัดการสิ่งที่พนักงานปฏิบัติต่อกันมาจนเป็นประเพณี เงินทุนและการควบคุมการวางแผน โดยการวางแผนที่สมบูรณ์สำคัญกว่าการใช้แผนอย่างเร่งรีบ แผนงานก็เหมือนการเรียนรู้และการดำเนินการตามแผนในการเรียนรู้ (Senge, 1990, p. 188) ส่วนบริษัทฮาโนเวอร์ก็มีรูปแบบในการสร้างแบบจำลองความคิด โดยบริษัทได้สร้างเครือข่ายของระบบภายในของผู้บริหาร ประกอบไปด้วย ผู้จัดการอาวุโส ผู้ให้คำปรึกษาและผู้จัดการทั่วไป โดยระบบภายในจะนำไปสู่มุมมองภายนอก และมุมมองที่กว้างขึ้นของผู้จัดการก็เปรียบเหมือนกลไกที่ปฏิบัติงานของผู้บริหาร หน้าที่พื้นฐานก็คือการให้คำปรึกษา ไม่ใช่การควบคุมการตัดสินใจ กลไกการทำงานเหมือนการควบคุมจากผู้บริหารระดับสูงไปสู่ผู้บริหารระดับกลาง แต่สัมพันธภาพในการทำงานเหมือนเป็นคู่หูกัน สามารถแบ่งปันความรู้เกี่ยวกับธุรกิจให้กัน ในระบบภายในผู้จัดการทั่วไปจะเป็นผู้รายงานไปยังผู้จัดการอาวุโส ซึ่งกระบวนการนี้มีแนวโน้มที่จะส่งเสริมทักษะของผู้จัดการทั่วไป บริษัทฮาโนเวอร์มีการปรับปรุงการสร้างรูปแบบความคิดในทุกๆระดับขององค์กรโดยมีความเชื่อเกี่ยวกับการสร้างรูปแบบ 10 ข้อดังต่อไปนี้

1. ประสิทธิภาพของผู้นำมีความสัมพันธ์เกี่ยวกับการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องของการสร้างแบบจำลองความคิดของกลุ่มผู้นำอย่างต่อเนื่อง

2. องค์การจะไม่กำหนดว่า ทุกคนต้องชื่นชอบการสร้างแบบจำลองความคิด แต่เมื่อใดที่คนมีการสร้างแบบจำลองความคิดแล้ว จะนำไปสู่การตัดสินใจด้วยตนเองว่ารูปแบบใดเหมาะสมที่สุด

3. ผลของการตัดสินใจด้วยตนเอง จะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

4. การสร้างแบบจำลองความคิด ที่ดีต้องสามารถเปลี่ยนแปลงตามสภาพแวดล้อมได้

5. ผู้บริหารจะไม่เข้าไปตัดสินใจแต่ทำหน้าที่ช่วยให้เข้าใจและพัฒนาแบบจำลอง

ความคิด

6. หลาย ๆ การสร้างแบบจำลองความคิดนำไปสู่หลาย ๆ มุมมอง

7. กลุ่มและความรู้มีลักษณะไม่หยุดนิ่ง ดังนั้นจึง ไม่มีใครสามารถทำมันได้ตามลำพัง

8. เป้าหมายไม่จำเป็นต้องเห็นพ้องกันในกลุ่ม

9. กระบวนการเกิดผลสัมฤทธิ์จะถูกนำไปสู่ความเห็นพ้อง

10. การวัดผู้นำที่มีคุณค่า โดยการที่ผู้นำใช้การสร้างแบบจำลองความคิดของผู้อื่น

บริษัทฮาร์โนเวอร์ ไม่มีรูปแบบความคิดมากแต่มีปรัชญาของการสร้างแบบจำลองความคิด เมื่อมีปัญหาหลาย ๆ จุดมันจึงถูกเสริมแรงด้วยความเชื่อในแก่นของปรัชญา คนจะมีประสิทธิภาพ เมื่อเขาพัฒนารูปแบบของเขา (Senge, 1990, p. 190)

คริส อะกิริส (Chris Argyris) ได้อธิบายถึงทักษะของการเรียนรู้ ว่ามีสองส่วนใหญ่ คือ ทักษะของการคิดใคร่ครวญ (Reflection Skills) และทักษะของการสืบค้น (Inquiry Skills) ทักษะของการคิดใคร่ครวญให้ความสำคัญกับกระบวนการคิดที่จะทำให้ทราบว่าเขาจะอย่างไรจากการสร้างแบบจำลองความคิดและทิศทางที่เขาจะทำ ซึ่งมีอิทธิพลต่อการกระทำ ส่วนทักษะของการสืบค้นก็เอาใจใส่ว่าอย่างไรเขาจะทำงานในลักษณะเผชิญหน้าหรือมีปฏิสัมพันธ์กับคนอื่น โดยเฉพาะในธุรกิจที่ซับซ้อน และมีประเด็นของความขัดแย้ง ทักษะของการคิดใคร่ครวญมันเริ่มจากการจำ แล้วกระโดดไปสู่การคิดที่เข้าใจยาก มีลักษณะเป็นนามธรรม เป็นความคิดที่เร็วแต่ขาดการทดสอบ ทำให้ยากที่จะเชื่อถือได้ (Senge, 1990, pp. 191-192) ส่วนเซนเก้ (Senge) ได้พยายามจัดรูปแบบความคิดไว้ 7 ขั้น ที่เรียกว่า บันไดของความคิด (Ladder of Thinking) เพื่อนำไปสู่ข้อสรุปที่จะใช้ประกอบการตัดสินใจในการทำงานหรือการบริหารจัดการใด ๆ ดังต่อไปนี้ (พจน์ สะเพียรชัย, 2546, หน้า 15-16)

บันไดขั้นแรก เริ่มจากการสังเกตข้อมูลที่ได้พบเห็นและจากประสบการณ์ในการดำเนินงานเป็นการบันทึกภาพเหตุการณ์ทั้งหมดให้ละเอียดเป็นข้อมูลดิบ

บันไดขั้นที่สอง เป็นการจัดระบบข้อมูลจากขั้นแรก โดยการเลือกสรร จัดลำดับ จัดหมวดหมู่ ดูความเหมือน ความต่าง ความซ้ำซ้อนและอื่น ๆ ที่ขาดไป

บันไดขั้นที่สาม เป็นการตีความโดยแปลความซึ่งมองให้รอบด้านทั้งทางวัฒนธรรม และความเป็นส่วนตัวของแต่ละคนด้วย นั่นก็คือพิจารณาบริบททางวัฒนธรรมของสิ่งนั้น ๆ ด้วย

บันไดขั้นที่สี่ เป็นการตั้งข้อสันนิษฐานคือ หลังจากตีความหมายของข้อมูลแล้วจะนำไปสู่ความเชื่อบางอย่างได้ จากหลักฐานต่าง ๆ ที่ประจักษ์ชัดเจนหรือจากพยานต่าง ๆ ที่ให้ข้อมูล ในประเด็นที่เรากำลังพิจารณาแล้วนำไปสู่ความเชื่อบางอย่างได้ระดับหนึ่ง

บันไดขั้นที่ห้า สรุปผล หรือหาข้อสรุปจากการกระทำข้างต้น เป็นผลผลิตของการวิเคราะห์ สังเคราะห์ เป็นผลผลิตที่เกิดจากการคิดพิจารณาอย่างรอบคอบแล้ว

บันไดขั้นที่หก เกิดความเชื่อว่าเป็นความจริงถูกต้องในระดับหนึ่ง

บันไดขั้นสุดท้าย ก็ปฏิบัติตามความเชื่อนั้น คือ ตัดสินใจทำตามข้อสรุปแล้วติดตาม ประเมินผลลัพธ์และผลกระทบตามมา เพื่อสะท้อนกลับ อาจจะเป็นข้อชี้แนะให้ปรับปรุงต่อไปได้ ในอนาคตก็จะครบวงจรของความคิดปรับปรุงและเป็นพลวัตรเช่นนี้ต่อไป

นอกจากนี้เซนเก้ (Senge) ก็มีแนวความคิดว่าการสร้างแบบจำลองความคิดต้องมีความเข้าใจในสิ่งต่อไปนี้

1. ทำความเข้าใจปรากฏการณ์“ด่วนสรุป” การด่วนสรุปความคิดมาจากการตัดสินใจที่ มาจากการเลือกที่จะรับรู้ การแปลความหมายตามความต้องการ และด่วนสรุปโดยขาดการตรวจสอบ ดังนั้นต้องเข้าใจในธรรมชาติลักษณะทั่วไปของสิ่งนั้น และต้องพิจารณาโดยมีความคิดว่าสิ่งที่เราพิจารณาอาจจะผิดพลาดได้ ดังนั้นต้องมีทักษะของการแยกแยะอย่างชัดเจน ต้องมีการทดสอบโดยตรง ตัวอย่างเช่น กรณีของ ลอรา (Laura) เธอเป็นคนละเอียด เธอไม่เคยไปสังสรรค์กับเพื่อนร่วมงาน เมื่อมีคนพูดกับเธอ เธอมักจะถามว่า คุณพูดอะไร ในบางครั้งเธอก็ตัดคนอื่นออกจากโลกของเธอ เพื่อนของ ลอรา จึงสรุปว่าเธอไม่ให้ความสนใจกับความรู้สึกรู้สึกของคนอื่นโดยที่ไม่เคยถาม ลอราว่ารู้สึกเช่นนั้นจริงไหม และในความรู้สึกจริง ๆ ลอราให้ความสนใจกับความรู้สึกของคนอื่นมาก แต่เธอไม่ได้แสดงออก ดังนั้นการสรุปสิ่งที่เกิดขึ้นเกิดจากการสังเกตสรุปและกระจายข้อมูล โดยขาดการทดสอบจึงเป็นการผิดพลาด อีกตัวอย่างหนึ่งคือในธุรกิจ ผู้บริหารมักเข้าใจว่า การที่ลูกค้าจะซื้อสินค้าขึ้นอยู่กับราคาเป็นสำคัญ คุณภาพของการบริการไม่เป็นปัจจัยสำคัญ เพราะลูกค้ามักจะบอกว่าให้ผู้ขายลดราคา รวมทั้งสินค้าของคู่แข่งจะขายดีเมื่อ ลดราคา ผู้บริหารจึงปรับปรุงแต่ราคาไม่เน้นคุณภาพ และผลลัพธ์ที่ได้คือ นั้งคู่แข่งแบ่งส่วนแบ่งตลาดไป เพราะคู่แข่งปรับปรุงคุณภาพในการบริการ ทั้งนี้เพราะเขาไม่เคยถามลูกค้าว่าความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าคืออะไร เขาสังเกตและสรุปเองโดยขาดการทดสอบนั่นเอง เป็นการก้าวข้ามจากสิ่งที่เราเข้าใจยาก ถ้าตีความเองอาจทำให้ผิดพลาดได้

2. การวิเคราะห์โดยใช้ข้อมูลที่ครบถ้วน โดยใช้เทคนิค แอวซ้ายมือ (Left-Hand Column) ในการวิเคราะห์ข้อมูลต้องมีจำนวนเพียงพอและเป็นข้อมูลที่ เป็นข้อเท็จจริง ดังนั้นจึงควร

มีการตรวจสอบความคิดอย่างเป็นระบบโดยใช้เทคนิคแถวซ้ายมือ ซึ่งก็คือการเขียนสิ่งที่คุณจะพูดหรือทำในด้านขวาของกระดาษ และเขียนสิ่งที่คุณคิดแต่พูดไม่ได้ไว้ทางซ้ายมือ เพราะในความเป็นจริงเราไม่สามารถพูดหรือทำทุกอย่างที่คิดได้ ข้อความด้านขวามือจะเป็นสิ่งที่จะสามารถพูดได้ปฏิบัติได้โดยไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง แต่ในความจริงมันยังมีสิ่งซ่อนเร้นที่จำเป็นต่อการปฏิบัติก็ให้เขียนไว้ในแถวด้านซ้ายมือ มันเป็นโอกาสที่จะเรียนรู้ในสถานการณ์ของความขัดแย้งมากกว่าการเดินทางไปเผชิญหน้ากับปัญหาโดยตรง การที่เราไม่สามารถนำทุกประเด็นที่คิดมาพูดได้เนื่องจากมันอาจทำให้ผู้ฟังขาดความเชื่อมั่นในตนเอง เพราะเป็นประเด็นที่กระทบกระเทือนใจ หรือนำไปสู่การทำลายก่อให้เกิดความขัดแย้งในที่สุด เมื่อเราพูดเฉพาะสิ่งที่ไม่ก่อให้เกิดความกระทบกระเทือนกับผู้อื่นแต่เราสามารถปฏิบัติได้อย่างครอบคลุมเพราะเราใช้ประเด็นที่เป็นข้อคิดแต่ไม่ได้พูดออกไปมาปรับแต่งแผนงานก็จะทำให้งานสมบูรณ์ประสบความสำเร็จได้ และยังเป็นการสร้างข้อสรุปที่ถูกต้องเพื่อสร้างเป็นแบบแผนของความคิดต่อไป

3. สร้างสมดุลระหว่างการตั้งคำถามและการผลักดันความคิด (Balancing Inquiry and Advocacy) เป็นการแสดงความคิดเห็นของตนเองโดยแสดงเหตุผลหรือข้อมูลเพื่อสนับสนุนความคิดของตนเองให้ชัดเจนขึ้น พร้อมกับส่งเสริมให้ผู้อื่นซักถามโต้แย้งความคิด เพื่อหาข้อบกพร่องในความคิดของตนเอง ทำให้เกิดการเรียนรู้ แบบจำลองความคิดในผู้จัดการส่วนใหญ่ถูกฝึกมาให้เป็นผู้ที่คอยผลักดันความคิดผู้ใต้บังคับบัญชา แต่การผลักดันความคิดก็ต้องรู้ว่าจะต้องผลักดันความคิดอะไร พนักงานอยากให้ผลักดันความคิดในด้านใด ดังนั้นผู้จัดการที่ดีจึงต้องสร้างความสมดุลระหว่างการตั้งคำถามและการผลักดันความคิด และในการผลักดันความคิด ผู้จัดการจึงต้องเรียนรู้ผู้อื่น การรับฟังความคิดของผู้อื่นอย่างเปิดเผย สามารถเปลี่ยนมุมมองของเราได้ โดยทั่วไปในการสนับสนุนเพื่อก้าวไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ต้องมีขั้นตอน และเงื่อนไข ถ้ามีพนักงานสองคนคือ A และ B กำลังถูกตัดสินไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น ถ้าให้การสนับสนุน A เต็มที่ B ก็เหมือนถูกคุกคาม แต่ถ้าสนับสนุน B เต็มที่ A ก็เหมือนถูกคุกคามเช่นกัน ดังนั้นในการให้การสนับสนุนใครต้องหาเหตุผลที่ชัดเจน เป็นข้อมูลที่น่าเชื่อถือ และรับฟังในมุมมองของคนอื่นที่แตกต่างกัน

4. ทฤษฎีบนกระดานกับทฤษฎีที่ใช้จริง (Espoused Theory Versus Theory-in-Use)
การเรียนรู้จะก่อให้เกิดผลลัพธ์ของความรู้เปรียบได้กับทฤษฎีบนกระดาน แต่เมื่อนำมาใช้จริงทฤษฎีจะถูกปรับเปลี่ยนให้สามารถนำไปใช้ได้จริง ทำให้เกิดช่องว่างระหว่างทฤษฎีบนกระดานกับการนำไปใช้จริง ซึ่งมันอาจจะมีผลทำให้หมดกำลังใจในการทำงาน ดังนั้นจึงควรหยิบประเด็นดังกล่าวขึ้นมาอภิปรายแลกเปลี่ยน จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ไปพร้อม ๆ กับการแก้ปัญหา และนำความรู้ที่ได้ไปสร้างแบบจำลองความคิดได้

ดังนั้นหน้าที่ของหลักการที่ 2 การสร้างแบบจำลองความคิด ก็เพื่อฝึกฝนให้เข้าใจแยกแยะระหว่างสิ่งที่เชื่อกับสิ่งที่ปฏิบัติ เน้นทักษะด้านความคิดความเชื่อที่องค์การที่ยึดถือมุ่งมั่น

ผ่านการวางแผน คณะกรรมการบริหาร และทักษะในการเรียนรู้ด้านธุรกิจ และมนุษย์สัมพันธ์ที่มีผลต่อแบบจำลองความคิดอ่านของคน ผ่านการทำความเข้าใจปรากฏการณ์“คว่นสรุป” (Leap of Abstraction) การวิเคราะห์โดยใช้ข้อมูลที่ครบถ้วน โดยใช้เทคนิค แถวซ้ายมือ (Left-Hand Column) สร้างสมดุลระหว่างการตั้งคำถามและการผลักดันความคิด (Balancing Inquiry and Advocacy) และศึกษาช่องว่างระหว่างทฤษฎีบนกระดาษกับทฤษฎีที่ใช้จริง (Espoused Theory Versus Theory-in-Use) เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ที่ตกผลึกสามารถสร้างแบบจำลองความคิดได้ แต่เซนเก (Senge) เชื่อว่า ความคิดความเชื่อแบบจำลองความคิดของแต่ละคนมีข้อบกพร่องดังนั้น ล้องอาศัยหลักการที่ 5 การคิดเชิงระบบ เข้าไปร่วมทำงานด้วยซึ่งจะมีพลังเกิดผลดีสูงสุด โดยเปรียบเทียบว่าการคิดเชิงระบบถ้าขาดการสร้างแบบจำลองความคิด ก็เหมือนเครื่องบินที่ไม่มีใบพัด ผู้บริหาร ผู้จัดการ ผู้นำทั้งหลายพึงผสานแบบจำลองความคิดอ่านของคนเข้ากับการฝึกทักษะการคิดอย่างเป็นกลยุทธ์ อย่างเป็นระบบที่เน้นภาพใหญ่ เน้นความเชื่อมโยงขององค์ประกอบย่อยให้ได้ ในการแก้ไขปัญหาในการปรับโครงสร้างองค์การ ฝึกทักษะในการคิดใคร่ครวญ การเปิดใจกว้างต่อสิ่งที่ท้าทาย บางทีเราอาจจะหลงผิด คิดผิด เข้าใจผิดก็เป็นได้ หน้าที่ของเราคือ พัฒนาแบบจำลองความคิดอ่านของเราอยู่เป็นนิจ อย่างยืดหยุ่น ทำให้เราปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน แนวคิด แนวปฏิบัติของเราได้ เหมาะกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนไป

หลักการที่ 3 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)

ในองค์การแห่งการเรียนรู้ทุกคนต้องมีวิสัยทัศน์ร่วม ซึ่งคำว่า“วิสัยทัศน์” หมายถึง การมองภาพไปข้างหน้าว่าสิ่งที่ปรารถนาคืออะไร อยากเป็นอย่างไรในอนาคตที่มีเป้าหมายที่เป็นจริงได้ในอนาคต ซึ่งจะต้องมีส่วนร่วมของทุกคนในองค์การที่จะก่อการร่วมกันรับผิดชอบ มุ่งมั่นช่วยกันผลักดัน สร้างสรรค์ให้เป็นจริงตามที่เรที่ตั้งปณิธานไว้ร่วมกัน (พจน์ สะเพียรชัย, 2546, หน้า 17) การที่องค์การจะอยู่ได้จำเป็นต้องมีการกำหนดจุดมุ่งหมายขององค์การ ซึ่งพนักงานบางคนก็ไม่ว่าแม้กระทั่งจุดมุ่งหมายในชีวิตตนเองและยังไม่สนใจที่จะรับรู้เป้าหมายขององค์การ ดังนั้น องค์การจึงต้องส่งเสริมให้รับฟังความรู้สึกจากคนอื่น เพื่อพัฒนามุมมองของคนให้กว้างขึ้น ถือเป็นการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ซึ่งก็คือการที่ทุกคนในองค์การมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์หรือภาพอนาคตขององค์การซึ่งได้มาจากการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล รับฟังซึ่งกันและกันเกี่ยวกับสิ่งที่อยากจะทำและสิ่งที่เป็นไปได้จากการวิเคราะห์จากสถานภาพความเป็นจริงในปัจจุบันอย่างเปิดเผยแล้วผสานความคิดที่ขัดแย้งกันให้ดำเนินไปในทางเดียวกัน จากนั้นสมาชิกทุกคนจึงประสานพลังมุ่งมั่นที่จะทำให้วิสัยทัศน์เป็นจริง ซึ่งวิสัยทัศน์จะประสบความสำเร็จได้นั้นสมาชิกจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการค้นคว้าหาข้อมูล มีความคิดสร้างสรรค์ ยึดมั่นในวิสัยทัศน์นั้น โดยไม่ย่อท้อ ยอมรับข้อผิดพลาดอย่างไม่ปิดบังและพยายามแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น มีความอิสระใน

การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน โดยทุกคนจะมีลักษณะความผูกพัน และยอมรับว่าวิสัยทัศน์ขององค์กรนั้นมีคุณค่า มีประโยชน์และมีความเข้าใจในวิสัยทัศน์ของ องค์กรนั้นอย่างชัดเจนเป็นพื้นฐานเพื่อพัฒนา ภาพในอนาคตและความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความ ประารถร่วมกันของสมาชิกทั่วองค์กร (วรรณรัตน์ คงเจริญ, 2544, หน้า 40) ดังนั้นหลักสำคัญ ของการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมอยู่ที่ทุกคนในองค์กร ต้องหลุดออกมาจากความรู้สึกรังเกียจ ในสิ่งที่เขา เหล่านั้นเข้าใจและรับรู้ จำเป็นต้องมีการเปิดใจพูดและเปิดใจฟังเพราะมันจะแสดงออกมาจาก การสะท้อนของการสนทนา โดยที่การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมก็มาจากปัจจัยดังต่อไปนี้

1. การสนับสนุนให้แต่ละคนมีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล (Encouraging Personal Vision)

การที่คนเห็นคุณค่า ให้ความสนใจและสร้างแรงบันดาลใจ มันเป็นจุดเริ่มของการสร้างวิสัยทัศน์ ส่วนบุคคล และพัฒนาไปสู่การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ดังนั้นการที่องค์กรจะสร้างวิสัยทัศน์ร่วมอย่าง ต่อเนื่อง ก็ต้องสนับสนุนให้พนักงานได้พัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล แต่ถ้าพนักงานยังไม่มีวิสัยทัศน์ ก็ไม่สามารถสร้างมันได้ โดยเกิดจากความยินยอมไม่ควรใช้วิธีบังคับ แต่อย่างไรก็ตามหลักการในข้อนี้ ก็ต้องอาศัย ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) เป็นพื้นฐาน ไม่เพียงแต่พัฒนาวิสัยทัศน์ส่วน บุคคล แต่ต้องสัมพันธ์กับความเป็นจริง ต้องอาศัยพลังสร้างสรรค์หรือแรงดึงของความคิด สร้างสรรค์ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญของความรอบรู้แห่งตน

2. บุคคลที่มีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลแล้วก็สามารถสร้างวิสัยทัศน์ร่วมได้ (From Personal to Shared Visions)

โดยนำมาสร้างสรรคงานให้มีพลังและเป็น ไปตามต้องการต้องการ การสร้าง วิสัยทัศน์ร่วมจำเป็นต้องอาศัยการติดต่อสื่อสาร ดังนั้นองค์กรต้องให้การสนับสนุนการสร้าง เครือข่ายข้อมูลขององค์กรเพื่อเพิ่มช่องทางการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และต้องสร้าง จิตสำนึกของการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม โดยสามารถสร้างเป็นค่านิยมในองค์กรซึ่งจะทำให้พนักงาน ยอมรับ และพยายามสร้างวิสัยทัศน์ร่วมให้เกิดขึ้นและต้องทำให้พนักงานทุกคนเข้าใจในเป้าหมาย ที่แท้จริงขององค์กร การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมสามารถก่อให้เกิดระดับของแรงดึงของความคิด สร้างสรรค์ที่ไม่ไกลเกินความสามารถในการคิดของคนคนเดียวได้ ในการสนับสนุนวิสัยทัศน์สิ่ง ที่สำคัญก็คือผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จะต้องมีรูปแบบของการสื่อสารไปในทางสนับสนุน ให้คนสร้าง วิสัยทัศน์ร่วม การเชื่อมต่อวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลไปสู่การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม เปรียบได้กับภาพ สามมิติ ภาพโดยทั่วไปถ้าตัดภาพออกครึ่งหนึ่ง แต่ละส่วนของภาพก็จะแสดงครึ่งหนึ่งของภาพ แต่ ถ้าแบ่งภาพสามมิติ แต่ละส่วนของภาพก็ยังคงแสดงภาพทั้งหมดเหมือนเดิม เพราะฉะนั้นเราสามารถ แบ่งภาพสามมิติได้อย่างต่อเนื่อง แต่ส่วนประกอบแต่ละส่วนของภาพสามมิติจะไม่เหมือนกัน แต่ละส่วนจะแสดงภาพในมุมที่แตกต่างกัน ในทางเดียวกัน เมื่อกลุ่มคนเข้ามาสร้างวิสัยทัศน์ ร่วมในองค์กร แต่ละคนก็จะเห็นภาพของตนในเรื่องขององค์กร เมื่อเรารวมแต่ละส่วนของ

ภาพสามมิติ ภาพทั้งหมดก็ไม่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม เหมือนกับการที่มีคนมาสร้างวิสัยทัศน์ร่วม วิสัยทัศน์ก็ไม่เปลี่ยนแปลง แต่มันจะมีชีวิต รู้สึกถึงความเป็นจริงที่สามารถทำให้สำเร็จได้

3. การเผยแพร่วิสัยทัศน์ร่วม (Spreading Visions) ในกระบวนการพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมนั้น คนในองค์กรจะมีลักษณะแตกต่างกันไป 5 ลักษณะดังนี้คือ

กลุ่มที่ 1. คนในองค์กรจำนวนหนึ่งจะเกิดความรู้สึกเห็นด้วย และทุ่มเทใจ (Commit) ในการทำงานเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์นั้น ในช่วงแรก ๆ คนที่เอาจริงระดับนี้อาจมีสัดส่วนไม่มาก เมื่อมีการดำเนินการต่อเนื่องไปเรื่อย ๆ คนกลุ่มนี้จะเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ โดยเพิ่มมาจากคนในกลุ่มที่ 2

กลุ่มที่ 2. มีลักษณะที่เห็นด้วยและยินดีทำตามเท่าที่เป็นหน้าที่ตามที่กำหนดไว้

กลุ่มที่ 3. คือ คนที่ทำตามทั้ง ๆ ที่ไม่เห็นด้วย

กลุ่มที่ 4. คือ คนที่ไม่เห็นด้วยและไม่ทำตาม

กลุ่มที่ 5. คือ พวกไม่สนใจ ทำงานไปวัน ๆ

เมื่อกระบวนการเรียนรู้และสร้างวิสัยทัศน์ร่วมดำเนินการไปเรื่อย ๆ คนกลุ่มแรก (เห็นด้วย-ทุ่มเท) ก็จะมากขึ้นเรื่อย ๆ อุปสรรคที่ปิดกั้นไม่ให้คนกลุ่มอื่นเปลี่ยนเป็นกลุ่มนี้ คือ การบริหารงานแบบควบคุม-สั่งการ ซึ่งต้องการคนที่ยอมรับวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กรในระดับยอมรับและยินดีปฏิบัติตามเท่านั้น (วิจารณ์ พานิช, 2546, หน้า 26-27)

4. แนวทางสร้างการยอมรับในระดับทุ่มเท (Guidelines for Enrollment and Commitment) กระบวนการยอมรับเป็นเรื่องของจิตใจ ขึ้นอยู่กับมุมมองและวิสัยทัศน์ ซึ่งจะมีการแสดงออกหลายระดับดังต่อไปนี้

4.1 การที่ตนเองยอมรับ มีการขายความคิดแต่ไม่ใช้การให้การสนับสนุนในความคิดนั้น โดยที่ตนเองเห็นด้วยและทุ่มเท คนพวกนี้จะมีลักษณะไม่สนับสนุนและไม่ทุ่มเทถ้าตนเองไม่เห็นด้วย

4.2 ยอมรับในระดับหนึ่ง โดยอธิบายวิสัยทัศน์ตามความเป็นจริงที่ตนรับรู้

4.3 เสนอให้เป็นทางเลือกสำหรับผู้อื่น โดยชักจูงให้เกิดการยอมรับในการจัดการที่เป็นจริง มีการสนับสนุนในเรื่องของเวลา และความคิดสร้างสรรค์เพื่อให้เขาพัฒนาความคิดในการที่จะเลือกที่จะให้การยอมรับอย่างอิสระ

การให้การยอมรับและทุ่มเทเป็นเรื่องที่ต้องให้อิสระในการเลือก สิ่งที่จะต้องทำก็คือการให้แนวทาง การให้การสนับสนุนเพื่อให้เกิดการยอมรับและทุ่มเทในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม

5. พัฒนาวิสัยทัศน์เป็นส่วนหนึ่งของความคิดหลัก (Anchoring Vision in a set of Governing Ideas) เป็นกิจกรรมในการพัฒนาความคิดหลัก (Governing Ideas) ขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย วิสัยทัศน์ (Vision) คือภาพในอนาคตที่เราคาดหวังที่จะสร้างสรรค์ ความมุ่งมั่น

(Purpose) หรือพันธกิจ (Mission) เป็นการค้นหาคำตอบในคำถามที่ว่าทำไมองค์กรจึงดำรงอยู่ ทำไมจึงต้องมีองค์กรนี้ องค์กรนี้มีคุณประโยชน์ต่อสังคมอย่างไรมีประโยชน์ต่อมนุษยชาติ ใดๆความมุ่งมั่นมีลักษณะเป็นนามธรรม และคุณค่าหลัก (Core Values) คือ ในองค์กรนี้จะมี หลักการทำงานเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์อย่างไร คุณค่าหลักอาจประกอบด้วย ความหนักแน่นมั่นคง (Integrity), ความเปิดเผย (Openness), ความซื่อสัตย์ (Honesty), อิสรภาพ (Freedom), การให้โอกาส เท่าเทียมกัน (Equal Opportunity), ใช้น้อย (Leanness), ให้ความดีความชอบตามผลงาน (Merit), คำนึงถึงความจงรักภักดีต่อองค์กร (Loyalty) คุณค่าหลักขององค์กรช่วยให้สมาชิกขององค์กร ประพฤติปฏิบัติไปในแนวเดียวกัน

ในงานประจำวันในภาพรวมของความคิดหลักทั้งสาม เป็นการตอบคำถามว่า องค์กร นั้นมีความเชื่ออย่างไรซึ่งการค้นหาคำตอบจะเป็นกิจกรรมในการพัฒนาไปสู่ความคิดหลัก (วิจารณ์ พานิช, 2546, หน้า 27-28)

6. วิสัยทัศน์เชิงบวกและวิสัยทัศน์เชิงลบ (Positive Versus Negative Vision) วิสัยทัศน์เชิงบวก คือ ภาพในอนาคตที่เราต้องการ เป็นภาพที่เราพึงปรารถนาในอนาคต วิสัยทัศน์เชิงลบ คือ ภาพในอนาคตที่เราไม่ต้องการ ไม่อยากให้เกิดขึ้นในอนาคต มันจึงกลายเป็นการใช้พลังแห่งความกลัว ความไม่อยากให้เกิดขึ้นเป็นเครื่องขับเคลื่อนองค์กร มีข้อจำกัดคือ พลังแห่งความกลัวมักดำรงอยู่เป็นช่วงสั้น ๆ ไม่ทำให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนต่อองค์กร ในขณะที่วิสัยทัศน์เชิงบวกใช้พลังแห่งแรงบันดาลใจเป็นเครื่องขับเคลื่อน สามารถสร้างความเจริญก้าวหน้าและการเรียนรู้ได้ตลอดไป ไม่มีวันจบ (วิจารณ์ พานิช, 2546, หน้า 28) ดังนั้นการสร้างวิสัยทัศน์เชิงบวกและวิสัยทัศน์เชิงลบ ให้เกิดขึ้นในพนักงานในองค์กรจึงเป็นการสร้างพลังขับเคลื่อนในองค์กรให้เกิดขึ้น

7. การใช้พลังสร้างสรรค์หรือความตึงของความคิดสร้างสรรค์และการอยู่กับความเป็นจริง (Creative Tension and Commitment to the Truth) การทุ่มเทหัวใจของความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ขององค์กรหรือบุคคล ไม่ใช่วิสัยทัศน์ แต่อยู่ที่ “ความตึงของความคิดสร้างสรรค์” (Creative Tension) ซึ่งเป็นแรงดึงกันไปดึงกันมาระหว่างวิสัยทัศน์กับความเป็นจริง องค์กรหรือบุคคลที่มีความสามารถสูงจะสามารถ “ชู” วิสัยทัศน์ไว้ และในขณะเดียวกัน ก็อยู่กับความเป็นจริง และมองเห็นความเป็นจริงอย่างชัดเจน คือ ไม่ลดหย่อนวิสัยทัศน์เข้าหาความเป็นจริง หรือ “ยก” วิสัยทัศน์เสียเลิกลอย โดยหลอกตัวเองในเรื่องสภาพความเป็นจริง (วิจารณ์ พานิช, 2546, หน้า 28)

ในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ต้องมีการรับฟังความคิดเห็นจากคนอื่น ซึ่งทักษะในการฟัง ยากกว่าทักษะในการพูด โดยเฉพาะผู้บริหารที่มีคำจำกัดความในสิ่งที่เขาคิดอยู่แล้ว ดังนั้นผู้บริหาร ต้องมีการผลักดันในสิ่งต่อไปนี้เพื่อทำให้เกิดการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม

1. ผู้บริหารต้องปรับปรุงรูปแบบใหม่ โดยทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงคอยกระตุ้นให้เกิดการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม มีการนำเสนอความเป็นไปได้ของการพูด การฟัง

2. ต้องอาศัยแรงผลักดันความสำเร็จก่อนหน้านี้

3. ต้องมีการเรียนรู้การสร้างวิสัยทัศน์

4. ต้องจัดให้การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมอยู่ในกระบวนการทำงาน

โดยที่ผู้บริหารสามารถใช้กลยุทธ์ในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมใน 5 สถานการณ์ดังนี้

1. ใช้วิธีการสั่งการ (Telling) เมื่อผู้บริหารรู้ในวิสัยทัศน์ที่ควรจะเป็นและต้องการให้องค์กรทำตามในสิ่งนั้น

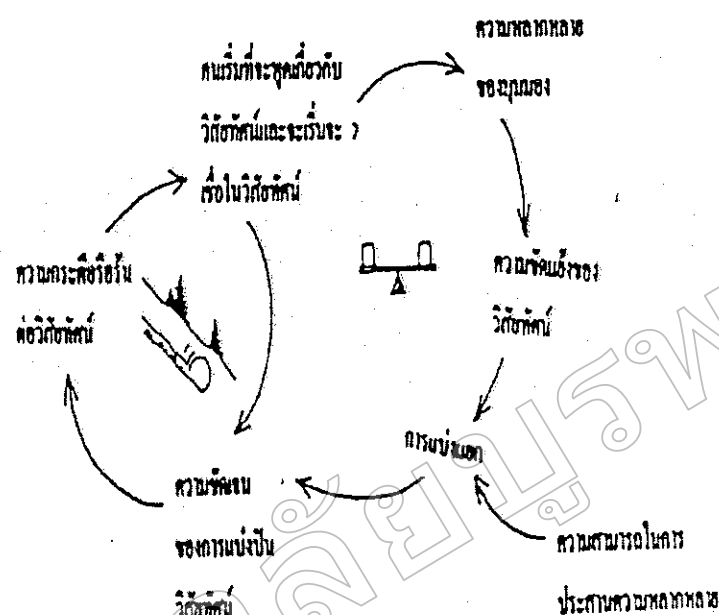
2. ใช้การบอก (Selling) เมื่อผู้บริหารรู้ในวิสัยทัศน์ที่ควรจะเป็นแต่ต้องการให้องค์กรสนใจก่อนที่จะดำเนินการตาม

3. ใช้การทดสอบ (Testing) เมื่อผู้บริหารมีแนวคิดในสิ่งที่วิสัยทัศน์ที่ควรจะเป็น และต้องการที่จะรู้ปฏิกิริยาโต้ตอบของพนักงานในองค์กร ก่อนที่จะดำเนินการ

4. ใช้การให้คำปรึกษา (Consulting) เมื่อผู้บริหารต้องการรับรู้ข้อมูลที่สร้างสรรค์จากองค์กรก่อนที่จะดำเนินการ

5. ใช้การมีส่วนร่วม (Co-Creating) เมื่อผู้บริหารต้องการให้พนักงานขององค์กรมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์วิสัยทัศน์ร่วมกัน

การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมจึงต้องอาศัยการเปิดใจและต้องมีพลังที่จะรับสิ่งที่หลากหลายของความคิด ต้องพยายามฟังวิสัยทัศน์ของคนอื่น และมีหลากหลายวิสัยทัศน์อยู่ร่วมกันในการฟัง ขณะเดียวกันเมื่อเกิดวิสัยทัศน์ องค์กรต้องจัดให้มีการเสริมแรง เพื่อสร้างให้เกิดความกระตือรือร้น มีแรงบันดาลใจที่จะสร้างสรรค์งานต่อไป และยังนำไปสู่การเติบโตอย่างต่อเนื่อง ความชัดเจนมากขึ้น จะมีการเพิ่มขึ้นของจำนวนคน มีการร่วมแสดงวิสัยทัศน์ก่อให้เกิดความหลากหลายแต่การที่มีคนร่วมแสดงวิสัยทัศน์จำนวนมาก ก็มีข้อเสีย ก็ไม่สามารถควบคุมความขัดแย้งได้ หรือก่อให้เกิดการกระจายของจุดสนใจ และคนที่มีความคิดต่างกัน อาจจะไม่เห็นด้วยกับวิธีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ดังภาพที่ 2-4



ภาพที่ 2-4 แสดงวงจรการเกิดวิสัยทัศน์ (Senge, 1990, p. 228)

ถ้าดูรูปตามเข็มนาฬิกาจากด้านบน การสร้างความกระตือรือร้นต่อการสร้างวิสัยทัศน์ ก็จะทำให้คนพูดเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ อาจทำให้เกิดมุมมองที่หลากหลาย และนำไปสู่วิสัยทัศน์ที่ขัดแย้ง และเมื่อไม่สามารถจัดการกับความหลากหลายได้ก็จะเกิดการแบ่งแยกมากขึ้น ทำให้ลดความชัดเจนของการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมและเป็นข้อจำกัดในการเพิ่มขึ้นของความกระตือรือร้นที่มีต่อวิสัยทัศน์ วิสัยทัศน์สามารถตายได้ ถ้าคนท้อหมดกำลังใจที่จะสร้าง หรือขาดการเชื่อมต่อกับคนหนึ่งไปสู่อีกคนหนึ่ง ดังนั้น การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมจึงต้องมีการออกแบบเชื่อมจุดหมายใหญ่และสิ่งที่เกี่ยวข้องเข้ามาด้วยกัน

การสร้างให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกันสิ่งที่สำคัญคือต้องสนับสนุนให้คนมีวิสัยทัศน์

(Encouraging Personal Vision) และยังต้องอาศัยผู้นำที่ต้องจัดกระบวนการเพื่อพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วม จากวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล (From Personal Vision to Shared Vision) มีการเผยแพร่วิสัยทัศน์ (Spreading Visions) แนวทางสร้างการยอมรับ (Guidelines for Enrollment and Commitment) พัฒนาวิสัยทัศน์เป็นส่วนหนึ่งของความคิดหลัก (Anchoring Vision in a Set of Governing Ideas) เข้าใจวิสัยทัศน์เชิงบวกและวิสัยทัศน์เชิงลบ (Positive versus Negative Vision) และพัฒนาความตึงอย่างสร้างสรรค์บนความเป็นจริง (Creative Tension and Commitment to the Truth)

หลักการที่ 4: การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)

ทีม (Team) หมายถึง การดึงไปด้วยกันหรือกลุ่มคนที่กระทำไปด้วยกัน คำนี้ปรากฏใน ค.ศ. ที่ 16 (Senge, Ross, Smith, Roberts & Kleiner, 1994, p. 354) การเรียนรู้เป็นทีมไม่ใช่การสร้างทีม เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกเป็นกลุ่มในองค์การ โดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิก ในการแลกเปลี่ยนและพัฒนาความฉลาดรอบรู้และความสามารถของทีมให้บังเกิดผลยิ่งไปเสียว่าการอาศัยความสามารถของสมาชิก ระบบการเรียนรู้ของทีมมีผลสะท้อนอย่างสำคัญต่อการเรียนรู้ของบุคคล องค์การแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อการรวมพลังของกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์การ เป็นการขยายตัวของทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูง สมาชิกในทีมได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกัน โดยการสื่อสารข้อมูลแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ การเรียนรู้ระหว่างสิ่งต่าง ๆ ร่วมกัน และกระตุ้นให้เกิดการอภิปรายอย่างกว้างขวางภายในทีม ทีมในองค์การที่ขาดการปรับทิศทางทำความเข้าใจระหว่างกันก่อนจะมีพลังงานที่สูญเสียมากมาย ขาดทิศทางร่วมกัน ขาดการประสานสัมพันธ์ที่ดี ดังนั้น เซนเก้ (Senge) จึงให้ความสำคัญของการปรับแนวคิดแนวปฏิบัติให้ตรงกัน (Alignment) ว่าเป็นเงื่อนไขสำคัญก่อนที่จะมีการเพิ่มอำนาจในการปฏิบัติ (Empowerment) ให้แก่บุคคล หรือทีม ในการตัดสินใจหรือการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ

เซนเก้ (Senge, 1990, pp. 236-237) เห็นว่า การเรียนรู้เป็นทีมมี 3 ลักษณะสำคัญได้แก่ สมาชิกทีมต้องมีความสามารถในการคิด ตีปัญหา หรือประเด็นพิจารณาให้แตก หลายหัว ร่วมกันคิด ย่อมดีกว่าการให้บุคคลคนเดียวคิด

ภายในทีมต้องมีการทำงานที่สอดคล้องประสานกันเป็นอย่างดี คิดในสิ่งที่ใหม่และแตกต่าง มีความไว้วางใจต่อกัน

บทบาทของสมาชิกทีมหนึ่งที่มีต่อทีมอื่น ๆ ขณะที่ทีมหนึ่งสมาชิกเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การประพฤติปฏิบัติของทีมหนึ่งยังส่งผลต่อทีมอื่น ๆ ด้วย ซึ่งจะช่วยการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ให้มีพลังมากขึ้น

ดังนั้นเห็นได้ว่าสมาชิกในทีมส่งผลต่อการเรียนรู้ในทีม จึงควรที่จะมีการคัดเลือกสมาชิกในทีมที่มีทัศนคติในการเรียนรู้ ดังต่อไปนี้ (Allport, 1996 อ้างถึงใน สิริลักษณ์ จิเจริญ, 2545, หน้า 79-80)

1. มีความไว้วางใจในการปฏิบัติงานและการบอกข้อเท็จจริงต่อกัน (Operational Trust & Agreement to Tell the Truths) สมาชิกในทีมต้องมีความไว้วางใจกันในการปฏิบัติงานซึ่งเป็นการความสัมพันธ์ร่วมกัน ที่สมาชิกทุกคนในทีมจำเป็นต้องมีความเชื่อมั่นระหว่างกันและเชื่อใจกันในการทำงาน คิดถึงสมาชิกในทีมอื่น ๆ และมีความรับผิดชอบที่จะทำงานร่วมกันอย่างเกื้อกูล เต็มใจที่

จะดำเนินการตามเป้าหมายร่วมกัน รวมทั้งต้องตกลงที่จะบอกหรือไม่ปิดบังข้อเท็จจริงต่อกันทั้งเรื่องต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายนอกและเรื่องที่เกิดขึ้นภายในทีม

2. ความรู้สึกปลอดภัยเมื่อต้องเผชิญความเสี่ยง การให้อภัยกันและการให้กำลังใจ

(Sense of Safety in Facing Risks & Forgiveness & Encouragement) สมาชิกในทีมต้องรู้จักสร้างบรรยากาศที่ปลอดภัยในการทำงาน เมื่อสมาชิกต้องเผชิญหน้ากับความเสี่ยง ต้องตัดสินใจใด ๆ ในการทำงาน โดยผลของการตัดสินใจเกิดผิดพลาดหรือเกิดปัญหาการขัดแย้งขึ้น สมาชิกในทีมเรียนรู้ต้องให้อภัยและให้กำลังใจกัน โดยตระหนักได้ว่าขณะที่กำลังพัฒนาความสามารถของทีม อาจมีช่วงเวลาแห่งความผิดหวัง หมดกำลังใจ อึดอัดใจ การเรียนรู้เป็นทีมเป็นทักษะส่วนรวมที่ต้องอาศัยความร่วมมือ ร่วมใจและใช้เวลาในการพัฒนา ซึ่งผลการวิจัยที่ผ่านมาพบว่า ปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ คือความรู้สึกปลอดภัย ดังนั้นหากเกิดการผิดพลาด หรือผลการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย สมาชิกไม่ควรรับบทลงโทษ ควรยอมรับในความแตกต่างของบุคคล เรียนรู้ที่จะให้อภัยรวมทั้งไม่นำความผิดพลาดในอดีตของสมาชิกมาใช้เป็นข้อตำหนิในอนาคต การจับผิดผู้อื่นเป็นการขัดขวางการเรียนรู้ของทีม

ดังนั้นการเรียนรู้เป็นทีมจะเกิดขึ้นได้ต้องเรียนรู้แบบค่อยเป็นค่อยไปว่าจะปฏิบัติอย่างไร และในเรียนรู้เป็นทีมต้องมีปัจจัยดังนี้

1. การเสวนาแลกเปลี่ยนความคิด (Dialogue) และการอภิปรายโต้แย้ง (Discussion) ใน

การสร้างทีมจำเป็นต้องอาศัยการพูดคุย การพูดคุยเป็นผลลัพธ์ที่เกิดจากการคิด การพูดคุยแบ่งเป็น 2 รูปแบบ คือ การเสวนาแลกเปลี่ยนความคิด (Dialogue) และการอภิปรายโต้แย้ง (Discussion) มันมีความสำคัญ ทั้ง 2 รูปแบบ เพราะมันสามารถที่จะช่วยสร้างการเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง การเสวนาแลกเปลี่ยนความคิด (Dialogue) มาจากภาษากรีก “Dia” หมายถึง การคิด “Logos” หมายถึง คำ บุม (Bohm) ได้ให้ความหมายของการเสวนาแลกเปลี่ยนความคิด (Dialogue) ว่ามันคือความหมายที่ผ่านกระบวนการคิด โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อนำไปสู่ความเข้าใจของอีกฝ่ายหนึ่ง โดยเราจะไม่พยายามที่จะชนะในการเสวนา ถ้ากระทำในสิ่งที่ถูกต้อง ทุกคนในการเสวนาจะเป็นผู้ชนะ ในการเสวนา สมาชิกในกลุ่มจะเปิดเผยความซับซ้อนของประเด็นที่ยากจากหลาย ๆ มุมมองจะทำให้เกิดการเปิดเผยข้อมูลอย่างอิสระเพื่อนำไปสู่สิ่งที่ก่อให้เกิดความเข้าใจ เป็นการแลกเปลี่ยนความคิด มุมมอง และประสบการณ์ของแต่ละคนในกลุ่มเสวนา การสะสมสิ่งที่ได้จากการเรียนรู้จะเป็นการเพิ่มศักยภาพของคน ดังนั้นการคิด การเสวนาแลกเปลี่ยนความคิด (Dialogue) และการอภิปรายโต้แย้ง (Discussion) ของคนอื่นจึงมีส่วนช่วยให้เกิดความเข้าใจและเกิดการสะสมของการเรียนรู้ การคิดโดยผ่านกระบวนการกลุ่มจะก่อให้เกิดการยอมรับ ลดแรงต่อต้านแนวความคิดของเพื่อนร่วมงาน แนวคิดของแต่ละคนมีความสำคัญมาก เพราะการคิดของแต่ละคนจะก่อให้เกิดปฏิกิริยาของเพื่อน

ร่วมงาน ซึ่งนับเป็นการสร้างการมีส่วนร่วม และอาจสร้างความแตกต่างที่นำไปใช้ประโยชน์ได้ ในการเสวนาจะมีความรู้สึกเหมือนกับการสร้างบางสิ่งบางอย่าง โดยต้องมีการวิเคราะห์ วิพากษ์วิจารณ์ เพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจที่ลึกซึ้งขึ้น อีกสิ่งหนึ่งที่น่าสนใจในการเสวนาคือ สมาชิกของกลุ่มจะกันหาการพัฒนาเพื่อสร้างสัมพันธภาพในกลุ่ม มีการเอาใจใส่เพื่อนร่วมงาน ในการแสดงความคิดเห็นร่วมกันจะมีประโยชน์มาก ถ้ามีการแสดงความคิดเห็นในมุมมองที่แตกต่างกัน บูม (Bohm) กล่าวถึงเงื่อนไขที่เป็นอุปสรรคในการสนทนาก็คือลำดับขั้นตอนตามสายการบังคับบัญชา เพราะอำนาจมันจะขึ้นอยู่กับตำแหน่งจึงทำให้ผู้ที่มีอำนาจหรือตำแหน่งน้อยกว่าไม่กล้าแสดงความคิดเห็น เช่น รุ่นน้องไม่กล้าแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างจากรุ่นพี่ ลูกน้องไม่กล้าแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างจากหัวหน้า เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อสร้างความปลอดภัยให้กับตนเอง ดังนั้นความคิดใหม่ ๆ ก็จะไม่เกิดขึ้น ในการเสวนาแลกเปลี่ยนความคิดควรจะมีผู้ที่ทำหน้าที่ผู้ชี้แนะ เพื่อคงไว้ซึ่งเนื้อหาของการเสวนา และก่อให้เกิดผลลัพธ์ของการเสวนา ถ้าสมาชิกในกลุ่มเริ่มปิดบังไม่อยากแสดงความคิดเห็น ผู้ชี้แนะก็ต้องคอยกระตุ้นให้เกิดมุมมองที่หลากหลาย หากเมื่อการเสวนานำไปสู่การถกเถียง ผู้ชี้แนะก็ต้องทำหน้าที่เป็นคนกลางคอยไกล่เกลี่ย แต่ในทีมที่มีทักษะและประสบการณ์ในการเสวนา บทบาทของผู้ชี้แนะจะมีความสำคัญลดลง (Senge, 1990, p. 245)

การเสวนาแลกเปลี่ยนความคิดในทีม โดยทั่วไปจะใช้รูปแบบ การนั่งประชุมร่วมกัน ซึ่งต้องมีเงื่อนไข ดังนี้

1. ในการประชุมต้องมีสมาชิกของทีม
2. ต้องมีการอธิบายกฎ กติกาของการเสวนา
3. มีการบังคับให้สมาชิกกระทำตามกฎ
4. ให้การสนับสนุน ให้สมาชิกในทีมแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างกัน เพื่อสร้างความคิดใหม่ ๆ แต่ต้องอาศัยวิธีการที่นุ่มนวล

องค์การหรือบุคคลที่มีความสามารถสูงจะสามารถ “ดู” วิสัยทัศน์ไว้ และในขณะเดียวกันก็อยู่กับความเป็นจริง และมองเห็นความเป็นจริงอย่างชัดเจน (Senge et al., 1994, p. 353)

การอภิปรายโต้แย้งก็เหมือนการกระทบกัน ถ้าจะเปรียบเทียบกับชนิดของกีฬาก็คือ “ป้องกัน” จะมีการตีบอลกลับไปกลับมา โดยผู้ตีจะมีการวิเคราะห์ตรวจสอบในหลายมุมมอง ก่อนที่จะตีกลับไป โดยมีจุดมุ่งหมาย ก็คือ ชัยชนะแต่ ชัยชนะของการเสวนาแลกเปลี่ยน ความคิด คือ แนวความคิดของเราได้รับการยอมรับในกลุ่ม การเสวนาจะค้นหาธรรมชาติของการเลือก ส่วนการอภิปรายโต้แย้ง จะต้องสร้างตัวเลือกขึ้นมาเพื่อค้นหาและเลือก (Senge, 1990, p. 240) ถ้าเปรียบเทียบระหว่างการเสวนาแลกเปลี่ยนความคิดและการอภิปรายโต้แย้ง เป็นดนตรี การเสวนาเหมือน ดนตรีแจ๊ส (Jazz) ส่วนการอภิปรายก็เหมือนแชมเบอร์ มิวสิก (Chamber Music) (Senge et al., 1994, p. 354)

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

1. ต้องสร้างการมีส่วนร่วม เพราะแต่ละคนในองค์การมีความแตกต่างกัน ดังนั้นจึงต้องให้การสนับสนุนให้คนที่มีความหลากหลายมาร่วมกันเป็นทีม ร่วมแสดงความคิดเห็นร่วมกัน
2. ให้สมาชิกในทีมแสดงความคิดเห็นโดยอิสระปราศจากความกลัวในการวิพากษ์วิจารณ์ รู้สึกปลอดภัย สร้างความเชื่อมั่นในกฎ กติกา

3. ให้การสนับสนุน และให้รางวัลกับมุมมองใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น

4. มีการวางแผนงาน บริหารเวลา และเนื้อหาของงานอย่างจริงจัง รอบคอบ

แนวปฏิบัติของการฝึกหลักการเพื่อสร้างการเรียนรู้เป็นทีมคือ การเสวนาแลกเปลี่ยนความคิด (Dialogue) และการอภิปรายโต้แย้ง (Discussion) เซนเก้ (Senge) ได้รับอิทธิพลแนวปฏิบัติทั้งสองนี้จาก เดวิน บอม (Davin Bohm) นักฟิสิกส์ โดยเขาเห็นว่า การอภิปรายเป็นการวิเคราะห์และแยกส่วนประเด็นที่สนใจร่วมกันของผู้เกี่ยวข้อง เพื่อให้กลุ่มยอมรับแนวคิดมุมมองที่ตนเสนอโดยทั่วไป เราอาจจะรับความคิด ข้อเสนอแนะของผู้อื่นได้บางส่วน แต่ยังยืนหยัดในความคิดความเชื่อเดิม ๆ ของตน ส่วนการเสวนานั้น ทำให้กลุ่มได้แสวงหาความหมายร่วมกันอย่างอิสระ ที่หาไม่ได้จากการพูดคุยกันเป็นรายบุคคล ทำให้เข้าใจมุมมองต่าง ๆ ได้กว้างขวางมากขึ้น ผู้คนร่วมมือกันเพื่อก่อให้เกิดพลังของการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง กลุ่มสามารถแก้ปัญหาที่ยากและซับซ้อนจากหลายมุมมอง มีการสื่อสารถึงความคิด ความเชื่ออย่างอิสระ เป้าหมายของการเสวนาคือการเปิดเผยว่าความคิดอ่านของแต่ละฝ่ายแตกต่างกันเช่นไร ทำให้เราได้มีโอกาสสังเกตลักษณะความคิดของตนเองและของผู้อื่น

2. ความขัดแย้งและการตั้งป้อมความคิด (Conflict and Defensive Routines) จากการที่ทีมต้องเกิดจากการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง ซึ่งมันก็สามารถก่อให้เกิดความขัดแย้งทางด้านความคิดได้ ความขัดแย้งเป็นสิ่งจำเป็นของกระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ มันจะเกิดขึ้นในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม เพราะมีความแตกต่างของวิสัยทัศน์ในแต่ละคน เมื่อมีคนอื่นมาสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ก็ทำให้เกิดกระบวนการขัดแย้งด้านความคิด จะทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ทำให้ค้นพบวิธีการใหม่สิ่งที

สำคัญก็คือจะบริหารความขัดแย้งอย่างไรให้เกิดพลังของความคิดสร้างสรรค์เพื่อนำไปสู่การสร้างวิสัยทัศน์ที่ร่วมกัน ทำให้ค้นพบวิธีการใหม่ ๆ จะทำให้ความขัดแย้งกลายเป็นเครื่องมือสำหรับเรียนรู้ร่วมกัน ในทางตรงกันข้าม ทีมที่มีความขัดแย้งแต่พยายามปกปิดไว้ แสดงให้เห็นว่าไม่มี ความขัดแย้งเกิดขึ้น แต่จริง ๆ แล้วความขัดแย้งมันยังคงอยู่และถูกฝังอยู่ลึก ๆ รอเวลาที่ จะแสดงออกมาในทางปฏิบัติการเรียนรู้ของทีมเป็นการเรียนรู้วิธีการที่จะเรียนรู้ร่วมกัน เพราะเชื่อว่าศักยภาพของทีมจะดีกว่าศักยภาพของบุคคล IQ ของทีมจะสูงกว่า IQ ของคนคนเดียว ส่วนการตั้งป้อมความคิดเป็นกลไกอย่างหนึ่งของจิตใจของคนในการไม่ยอมเปิดใจรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เพราะกลัวการเปิดเผยความคิด กลัวผู้อื่นเห็นความผิดพลาดในความคิดนั้น วิธีการที่จะแก้ไขก็คือ การเอาป้อมความคิดมาใช้ประโยชน์ในการเรียนรู้ร่วมกันและผลักดันให้องค์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สร้างพลังขับเคลื่อนการเรียนรู้และการสร้างผลงานจากป้อมความคิด มีการคิดทบทวนไตร่ตรองหาเหตุผลร่วมกัน (Reflection) การตั้งคำถาม (Inquiry) การสร้างบรรยากาศที่เปิดเผยเปิดใจ (Openness) เรียนรู้ทักษะในการสร้างความสมดุลระหว่างการตั้งป้อมความคิด กับการเปิดเผยและอธิบายความคิด และความสมดุลระหว่างการตั้งคำถาม (Inquiry) กับการผลักดันความคิด (Advocacy) กลุ่มเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ไม่ใช่กลุ่มที่ปราศจากป้อมความคิด แต่เป็นกลุ่มที่เผชิญและจัดการป้อมความคิดได้อย่างชาญฉลาด และสามารถนำมาเป็นพลังในการเรียนรู้และการสร้างผลงานได้ (วิจารณ์ พานิช, 2546, หน้า 37)

ดังนั้นสรุปได้ว่าการที่ทีมจะเรียนรู้ได้ต้องอาศัยบุคคลในทีมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน โดยอาศัยกระบวนการสนทนา (Dialogue) การอภิปรายโต้แย้ง (Discussion) การจัดการความขัดแย้งและการตั้งป้อมความคิด (Conflict and Defensive Routines)

หลักการที่ 5: การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking)

เมื่อท้องฟ้าเริ่มมืดมิด มีลมพัด ใบไม้ปลิว ทำให้รู้ว่าฝนกำลังจะตก การที่เรารู้เพราะเรามองทั้งหมดเข้าด้วยกัน ไม่ได้มองแยกทีละส่วน องค์การก็เป็นระบบที่มีความสัมพันธ์กัน การคิดเชิงระบบเป็นกรอบความคิด เป็นองค์ความรู้และเป็นเครื่องมือที่จะพัฒนาให้เกิดความชัดเจน ช่วยในการจัดการให้เกิดประสิทธิภาพภายใต้การเปลี่ยนแปลงในองค์การ การคิดเชิงระบบจะรวมทุกสิ่งทุกอย่างเข้าไว้ด้วยกัน ไม่ว่าจะเป็นจุดมุ่งหมายขององค์การ วิธีการ เครื่องมือ และหลักการ โดยมองในเชิงความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้น เพื่อให้เกิดภาพของระบบที่ชัดเจนขึ้น ขอยกตัวอย่างของศาสตราจารย์ พจน์ สะเพียรชัย เรื่องนาฬิกาที่กำกับให้เข็มนาฬิกาให้ตรง ถ้าเปิดด้านหลังหรือฝาครอบตัวเครื่องนาฬิกาออก จะเห็นระบบใหญ่ของนาฬิกาเรือนนั้น จะเห็นจักรเฟืองขนาดกลาง และจักรเฟืองขนาดเล็กที่เชื่อมโยงกันเป็นระบบระเบียบ องค์การก็เช่นเดียวกัน ก็จะมีชิ้นส่วนย่อย ชิ้นส่วนขนาดกลางขนาดใหญ่เชื่อมโยงกัน มีโครงสร้างการคิดเชิงระบบในปัญหาใด ๆ จึงจะต้องมีการวิเคราะห์

ส่วนใหญ่ กลางและย่อยลงไปตามลำดับ แล้วดูความเชื่อมโยงให้ทำงานประสานกันจนนาฬิกาเดิน และรักษาเวลาให้ตรงได้ ถ้าส่วนเพียงหนึ่งเพียงใดชำรุดก็มีผลกระทบต่อระบบนาฬิกาทั้งเรือนได้ ดังนั้นการคิดเชิงระบบจะช่วยให้เข้าใจในเหตุการณ์ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ชัดเจนขึ้น โดยอาศัยการวิเคราะห์เชิงระบบและความเชื่อมโยงของระบบเข้ามาช่วย (พจน์ สะเพียรชัย, 2546, หน้า 19-20) การคิดเชิงระบบมันจะก่อให้เกิดพลังที่สามารถนำมาเป็นเครื่องมือในการแก้ไขปัญหาได้ ในปัจจุบันต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงขององค์กรที่เกิดขึ้น มันไม่ใช่การบริหารงานจากบนลงล่าง หรือจากล่างขึ้นบน แต่เป็นการสร้างการที่มีส่วนร่วมในทุกกระดับขององค์กร

เมื่อสามารถคิดเชิงระบบได้ จะทำให้เข้าใจในสิ่งดังต่อไปนี้

1. ไม่มีคำตอบที่ถูกต้องที่สุดเพียงคำตอบเดียวในทุก ๆ คำถามเพราะทุกสิ่งมีความหลากหลายและมีการเปลี่ยน คำตอบหนึ่งอาจจะเหมาะสำหรับคำถามหนึ่ง แต่เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป คำตอบนี้ก็ใช้ไม่ได้ในคำถามนั้น
2. การมองจะมองทั้งระบบ เป็นภาพรวม ไม่แยกส่วนเปรียบเหมือนกับการที่ไม่สามารถแบ่งข้างออกเป็นอย่างละครั้งตัวได้ และจะเป็นการคิดถ้าจะมองระบบในหลายๆ มุมมองที่สามารถเป็นได้ การทำงานเป็นทีมในองค์กร จำเป็นต้องมองทั้งระบบ และต้องพยายามหารูปแบบการเรียนรู้ที่หลากหลายในทีม
3. กระบวนการแก้ไขปัญหา ต้องย้อนกลับไปค้นหาสาเหตุที่แท้จริง ไม่สามารถวัดจากลักษณะอาการที่ใกล้เคียงกับปัญหาได้ เช่น เคยเกิดปัญหาแบบหนึ่งแล้วใช้แนวทางแก้ไขปัญหานั้นประสบความสำเร็จ เมื่อเวลาต่อมาเกิดปัญหาลักษณะอื่น ก็ไม่ได้หมายความว่าต้องใช้วิธีการเดิมแก้ไข ปัญหาจึงจะสำเร็จ แต่ควรจะย้อนกลับไปค้นหาสาเหตุของปัญหาที่แท้จริง และในขณะเดียวกัน การแก้ไขปัญหาก็ต้องพิจารณาความเหมาะสมในช่วงเวลานั้น บางครั้งการไม่ทำอะไรเลยกลับดีที่สุดในช่วงนั้น
4. ในการเสนอการแก้ปัญหาเป็นระบบต้องแนบในรายละเอียดที่จำเป็นในช่วงเวลานั้น เช่นเมื่อต้องการขยายงาน ต้องมาพิจารณาระยะเวลาที่ใช้ฝึกอบรมใหม่ และจำนวนพนักงานเท่าที่มีอยู่ให้เกิดความเหมาะสมในปริมาณของคน ความต่อเนื่องของงานและช่วงเวลา
5. ต้องระวังในการแก้ปัญหาที่รวดเร็ว ถ้าเป็นงานสามารถเห็นได้ สัมผัสได้ก็สามารถตัดสินใจแก้ปัญหาแบบทันทีได้ เพราะเข้าใจในปัญหา แต่ถ้าปัญหาเกิดกับลักษณะที่เป็นนามธรรม เช่น ปัญหาด้านทัศนคติ ความเชื่อ แนวทางแก้ไขปัญหาก็ต้องเข้าไปใกล้ชิด เพื่อสังเกต ทำความเข้าใจให้เข้าใจลักษณะงานของคนในที่สัมผัสกับปัญหา จึงจะสามารถค้นหาสาเหตุของปัญหาได้อย่างแท้จริง

การคิดเชิงระบบจะต้องพยายามเชื่อมต่อ (Link) แต่ละองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กัน และสร้างเป็นวงจรของความเป็นเหตุเป็นผล มีลักษณะเป็นวงรอบ (Loop) เพื่อแสดงความสัมพันธ์ และข้อมูลย้อนกลับ ทำให้มองภาพได้ชัดเจนยิ่งขึ้น มันก็เหมือนการออกแบบกระบวนการใหม่ที่สามารถนำไปใช้ได้ การคิดเชิงระบบเป็นหลักการที่มีความสำคัญมากที่สุด เป็นวิธีการคิดการอธิบายและการทำความเข้าใจปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นด้วยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ เป็นองค์ความรู้ที่จะช่วยให้เราสามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงได้เป็นระบบและมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น การคิดเชิงระบบของสมาชิกในองค์กรมีส่วนสำคัญต่อการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้การคิดอย่างเป็นระบบ เป็นกระบวนการในการหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น โดยอาศัยองค์ความรู้ที่เป็นสหวิทยาการนำมาบูรณาการขึ้นเป็นความรู้ใหม่ ความคิดใหม่เป็นกรอบของการสร้างความกระจ่างในความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ เห็นแบบแผนเห็นขั้นตอนของการพัฒนา เห็นความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นสามารถทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่าง ๆ ทั้งในภาพรวมและในส่วนย่อยคือเห็นทั้งป่าและต้นไม้แต่ละต้นด้วย (See Wholes Instead of Parts, See the Forest and the Trees) ดังที่เซนเก้ (Senge, 1990) ได้เสนอกฎของการคิดเชิงระบบไว้ 11 ประการ ดังนี้

1. ปัญหาวันนี้ มาจากการแก้ปัญหาที่ผิดพลาดของวันวาน ปัญหาต่าง ๆ ทุกวันนี้มาจากผลของการแก้ปัญหาในอดีต การแก้ปัญหามักจะเป็นการย้ายปัญหาจากส่วนหนึ่งไปยังส่วนอื่นของระบบ ลักษณะของปัญหาก็จะเปลี่ยนแปลงไปจากปัญหาเดิม
2. แรงกระทำเท่ากับแรงสะท้อน บางครั้งการแก้ปัญหาด้วยความตั้งใจอย่างเต็มที่ กลับมีปัญหาคือต้องแก้มากขึ้น
3. พฤติกรรมจะดีขึ้นก่อนที่จะเลวลง หรือพฤติกรรมจะแย่ลงก่อนที่จะค่อย ๆ ดีขึ้น การแก้ปัญหาต้องใช้เวลา บางครั้งเมื่อแก้ปัญหาไปแล้วในระยะสั้นดูเหมือนว่าปัญหานั้นจะได้รับการแก้ไขแล้ว ซึ่งกว่าที่จะเห็นผลย้อนกลับมา ปัญหาก็จะเลวร้ายกว่าเดิม หรือในทางกลับกัน ช่วงแรกของการแก้ไขปัญหามักจะเลวร้าย แต่ทุกอย่างกลับค่อย ๆ ดีขึ้น
4. การแก้ปัญหาด้วยวิธีที่ง่ายที่สุดจะนำกลับสู่ต้นตอที่ปัญหาเดิม การเลือกวิธีที่ง่ายที่สุดซึ่งคนทั่วไปมักจะทำ บางครั้งไม่ได้เป็นการแก้ปัญหาที่สาเหตุที่แท้จริง คนเรามักจะแก้ปัญหาคตามความถนัดหรือความรู้ของเรา หรือปรับวิธีการแก้ปัญหาที่คล้าย ๆ กัน และเคยได้ผลมาแล้วมาประยุกต์ใช้ ซึ่งเป็นวิธีการที่ง่ายสำหรับเรา แต่ไม่ได้ช่วยแก้ปัญหาเลย
5. วิธีการแก้ อาจจะแย่กว่าตัวปัญหา วิธีการแก้ปัญหาที่ง่ายที่สุดหรือการแก้ปัญหาที่ดูเหมือนว่าคล้าย ๆ กัน มักไม่สามารถแก้ปัญหาได้เสมอไป บางครั้งการแก้ปัญหาเป็นเพียงการย้ายปัญหาหรือสร้างเงื่อนไขใหม่ ซึ่งนอกจากปัญหารับการแก้ไขแล้ว เงื่อนไขที่สร้างขึ้นมาก็ใหม่กลับกลายเป็นปัญหาเพิ่มขึ้นไปอีก

6. ยิ่งรีบยิ่งช้า วิธีการแก้ปัญหาที่เร่งรีบเป็นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ซึ่งอาจจะทำให้เกิดผลกระทบและเกิดปัญหาที่ยุ่งยากกว่า ทำให้ต้องใช้เวลามากขึ้น

7. สาเหตุและปัญหาอาจมาสัมพันธ์กันในด้านเวลาและสถานที่ ผลหรืออาการของปัญหาเป็นสิ่งที่สามารถสังเกตเห็นและชี้ว่าเป็นปัญหา แต่สาเหตุที่ก่อให้เกิดปัญหานั้นเป็นสิ่งที่สังเกตได้ยาก บางครั้งสาเหตุอาจจะดูเหมือนว่าไม่สัมพันธ์กับปัญหาที่เกิดขึ้น การแก้ปัญหาไม่ควรแก้ที่ปลายเหตุหรืออาการของปัญหา

8. การเปลี่ยนแปลงเล็กน้อยอาจก่อให้เกิดผลที่ยิ่งใหญ่ หลักการของตานจัด การแก้ปัญหาที่ตรงจุดซึ่งอาจมองว่าเป็นสาเหตุเพียงเล็กน้อยแต่ในระยะยาวก็จะแก้ปัญหาได้หรือเกิดผลที่ยิ่งใหญ่ เปรียบเหมือนหางเสือเรือ การบิดเพียงเล็กน้อยก็จะสามารถบังคับทิศทางของเรือได้ ผักที่จะเรียนรู้การมองโครงสร้างของระบบมากกว่าเห็นเพียงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น โดยใช้ต้นแบบระบบที่เซนเก้ (Senge) และคณะพัฒนาขึ้น เพื่อช่วยให้เราสามารถมองเห็นความสัมพันธ์ของระบบการต่าง ๆ มากกว่าเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น

9. การแก้ปัญหาอาจต้องใช้เวลานาน การแก้ปัญหาต้องใช้เวลานานปัญหาไม่สามารถมองเห็นผลของการแก้ปัญหาได้ทันที การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าอาจเป็นการหนีเสือปะจระเข้ก็ได้ ทำให้ต้องแก้ปัญหาที่สร้างขึ้นมาใหม่อยู่เรื่อย โดยที่ปัญหาที่แท้จริงไม่ได้รับการแก้ไขเสียที

10. การแก้ปัญหาในระบบย่อยอาจไม่แก้ปัญหาในระบบใหญ่ ระบบต่าง ๆ มาสามารถแบ่งแยกออกได้ การแก้ปัญหาโดยการแบ่งระบบออกเป็นส่วน ๆ จึงไม่ใช่การแก้ปัญหาที่ถาวร การแบ่งข้างออกเป็นสองส่วน ไม่ได้หมายความว่าได้ข้างเล็ก ๆ สองตัว และการรู้เฉพาะบางส่วนของข้าง เหมือนดาบดคกล้าข้าง ก็ไม่สามารถอธิบายข้างได้ทั้งตัวเราจะต้องรู้จักและเข้าใจทั้งระบบ

11. ไม่มีการคำหนิ เมื่อเกิดปัญหานั้นคนเรามักจะมองหาสิ่งอื่นว่าเป็นสาเหตุของปัญหา เข้าทำนองรำไม่ดีโทษปี่โทษกลอง การคิดเป็นระบบครบวงจรนั้น จะต้องเห็นว่าตัวเราเองและสาเหตุของปัญหาของเราต่างก็เป็นส่วนหนึ่งของระบบอันเดียวกัน

การคิดเชิงระบบมีความสำคัญอย่างมากกับสภาพการบริหารในยุคของการเปลี่ยนแปลงที่เต็มไปด้วยการชิงไหวชิงพริบในธุรกิจยุคนี้ เป็นต้น ทูทางปัญญาที่ผู้บริหารทุกคนจำต้องมี หากใครไม่มีจะเป็นผู้แพ้อย่างถาวร สมองของผู้บริหารต้องเข้าใจสภาพขององค์ประกอบย่อยต่าง ๆ ในองค์การ เข้าใจปัจจัยพื้นฐาน ประวัติศาสตร์และพัฒนาการแต่อดีตถึงปัจจุบัน เห็นความซับซ้อนเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันของระบบย่อย หากแก้ไขหรือดำเนินการตรงที่ใดที่หนึ่งของระบบจะกระทบส่วนอื่น ๆ ได้เช่นไร ต้อง “อ่านเกม” ได้ และอ่านเกมเป็น เวลาจะเดินหมากก็ไม่สมควรเดินหมากที่ละตัว โดยขาดการเล็งเห็นหมากทั้งกระดาน เดินหมากเช่นนี้แล้วผลที่จะติดตามมาจะเกิดผลเช่นไร

มีแนวทางที่คิดกว่าเช่นไรบ้าง ปฏิบัติการที่เกิดขึ้นจะเป็นอย่างไร ในการคิดเชิงระบบต้องประกอบด้วย องค์ประกอบ 3 อย่างคือ

1. กระบวนการป้อนกลับแบบเสริมแรง (Reinforcing Feedback) ผลจากพฤติกรรม

เสริมแรงสามารถที่จะส่งผลต่อแรงกระตุ้นของการเติบโตขององค์กรและสามารถเร่งให้เกิดการเสื่อมของ องค์กรได้เช่นเดียวกัน สำหรับการป้อนกลับการเสริมแรงที่ส่งผลในการเร่งการเติบโตจะเกิดวง รุ่งเรือง (Virtuous Circle) เช่นผู้จัดการรู้สึกว่าคุณน้องมีความตั้งใจเป็นพิเศษในการพัฒนาศักยภาพ ดังนั้นผู้จัดการจึงรู้สึกพึงพอใจในตัวพนักงานคนนั้นและให้การส่งเสริม ผลที่ตามมาก็คือพนักงาน คนนั้นก็ตั้งใจทำงานมากขึ้น อีกตัวอย่างหนึ่งก็คือ เมื่อคุณออกกำลังกายแล้วรู้สึกดี คุณก็จะ ออกกำลังกายมากขึ้น คุณก็จะมีรูปร่างที่ดีขึ้น สุขภาพแข็งแรง และคุณก็ยังมีพฤติกรรมการ ออกกำลังกายต่อไป จะเห็นว่าผลลัพธ์ที่ได้จากการป้อนกลับของการเสริมแรงเป็นสิ่งที่ดี และคงมี พฤติกรรมต่อไป แต่ในทางตรงกันข้ามกระบวนการป้อนกลับแบบเสริมแรงก็มีผลในการเร่งให้ เกิดความเสื่อมได้เร็วขึ้น เราเรียกว่าวงโรยรา (Vicious Circle) ยกตัวอย่างเช่น ผู้จัดการไม่เห็นความ ตั้งใจในการทำงานของคุณน้อง ผู้จัดการก็ไม่ให้ความสนใจและไม่ให้การส่งเสริม ทำให้คุณน้อง หหมดกำลังใจและแสดงพฤติกรรมไม่ตั้งใจทำงานมากขึ้น อีกตัวอย่างหนึ่งก็คือเมื่อเปิดเทอม เจนเป็น เด็กนักเรียนที่ไม่ตั้งใจเรียนเพราะเธอเพิ่งย้ายโรงเรียนมา มันก็ส่งผลให้ครูรู้สึกว่าเธอไม่ตั้งใจเรียน ในเทอมต่อมาครูก็ไม่เอาใจใส่ในตัวเจน ทำให้ผลการเรียนของเจนลดลง กระบวนการป้อนกลับ แบบเสริมแรงสามารถนำไปใช้ในการทำงานได้ การป้อนกลับจะส่งผลเป็นจุดเล็ก ๆ ที่สามารถ ขยายใหญ่ขึ้นมาได้ เช่น ธนาคารอาจจะเสื่อมได้ ถ้าลูกค้าไม่สนใจในระบบการเงินและพูดต่อ ๆ กันไป ทำให้ธนาคารขาดความน่าเชื่อถือ กลายเป็นปัญหาใหญ่ของธนาคาร เป็นต้น ดังนั้นใน การคิดเชิงระบบจะทำให้เข้าใจถึงภาพรวมที่เกิดขึ้น

2. ความสมดุลของกระบวนการ (Balancing Process) มันจะมีความสัมพันธ์กับพฤติ

กรรมที่บรรลุเป้าหมาย เมื่อไม่บรรลุเป้าหมายก็จะไม่เกิดความสมดุล เช่น ถ้าขับรถในระยะทาง 60 ไมล์ โดยใช้เวลาในการเดินทาง 1 ชั่วโมง คนขับรถก็จะขับรถด้วยความเร็ว 60 ไมล์ต่อชั่วโมง เพื่อให้ถึงที่หมายในเวลาที่กำหนด ถ้ามีการหยุดรถก็จะทำให้เสียเวลา จะเกิดกระบวนการเสียสมดุล เป็นต้น แม้แต่ในร่างกายของคนก็จะมีสมดุล เช่น อุณหภูมิในร่างกาย เมื่ออุณหภูมิสูงขึ้นหรือ ต่ำลง ร่างกายก็ต้องปรับตัวให้กลับสู่สมดุล เพื่อให้การทำงานของร่างกายเป็นไปอย่างปกติ เมื่อมี อาการหัวร่ายกายก็ปรับตัวโดยการรับประทานอาหาร ถ้าร่างกายอ่อนเพลียก็จะแสดงอาการอยาก พักผ่อน หรือเมื่ออากาศหนาวคนก็จะหิบบเสื้อกันหนาวมาใส่ เป็นการแสดงถึงกลไกที่พยายาม ปรับตัวเพื่อเข้าสู่ภาวะสมดุลในการทำงาน กระบวนการสมดุลจะเกิดได้ เป้าหมายต้องมีความ ชัดเจน เช่น องค์กรต้องการรับพนักงานใหม่ แต่จะรับจำนวนเท่าไรขึ้นอยู่กับความต้องการ

แรงงานและอัตราการเติบโตของงาน เป็นตัวกำหนดปริมาณของพนักงานใหม่ เป็นต้น ในองค์กร และสังคมเป็นองค์กรที่มีความซับซ้อนเพราะมีกระบวนการป้อนกลับของข้อมูลมากมาย การทำงานต้องมีการวางแผนระยะยาวก็เพื่อปรับสมดุลในอนาคต กระบวนการสมดุลจะเห็น ยากกว่าวงจรของการเสริมแรงเพราะมันเหมือนไม่มีอะไรเกิดขึ้น กระบวนการสมดุลอาจจะสร้าง ปัญหาได้ถ้าเราไม่เข้าใจมันอย่างแท้จริง จะเห็นว่าการจะคิดเชิงระบบได้จะต้องมีความเข้าใจใน ความสมดุลของการป้อนกลับ ซึ่งจะช่วยให้เห็นระบบทั้งระบบ

3. การหน่วงเวลา (Delays) เป็นช่วงเวลาระหว่างการใส่ปัจจัยเข้าจนถึงการแสดงผล เหมือนกับการลงทุนในการผลิตและต้องใช้ระยะเวลา เพื่อรอให้ถึงเวลาของการเก็บเกี่ยวผลผลิต การคิดเชิงระบบต้องมีตัวแปรในเรื่องของการรอ เพราะจะทำให้มองภาพในระยะยาวได้ ใน การทำงานผลงานจะเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป ดังนั้นก็ต้องรอเพื่อที่จะชื่นชมผลงาน การใช้เวลาจะทำให้เห็นผลของการกระทำได้ ในองค์กรของประเทศญี่ปุ่นจะให้ความสำคัญกับ การลดเวลาโดยการบริหารเวลาให้น้อยที่สุดแต่ผลงานไม่ลดลง ถ้าจะเปรียบเทียบกับเครื่องทำ น้ำร้อน จะเห็นว่าเมื่อเปิดเครื่องอุณหภูมิของน้ำยังไม่ได้ตามที่เรต้องการ ต้องรอสักระยะหนึ่ง อุณหภูมิของน้ำจึงจะเป็นจึงจะเป็นตามที่กำหนด ถ้าไม่เข้าใจเวลารอ เร่งอุณหภูมิของน้ำให้สูงขึ้น น้ำที่ออกมาอุณหภูมิก็จะสูงเกินความต้องการและอาจกลายเป็นอันตรายต่อผู้ใช้ได้ จะเห็นว่าใน การเปลี่ยนแปลงก็ต้องค่อย ๆ เปลี่ยนเพื่อลดการต่อต้าน และผู้ที่เปลี่ยนแปลงก็ต้องเข้าใจในเรื่อง ของการรอ ในกระบวนการป้อนกลับของการเสริมแรงก็ต้องใช้เวลาในการรอ

ดังนั้นการที่จะคิดเชิงระบบได้ต้องอาศัยการป้อนกลับการเสริมแรง (Reinforcing Feedback) ความสมดุลของกระบวนการ (Balancing Process) และการรอเวลา (Delays)

จากหลักการทั้ง 5 ข้อข้างต้น กล่าวโดยสรุปได้ว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มันต้อง เริ่มจากการพัฒนาตัวบุคคลให้มีความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) ในองค์กร โดยการเสริม สร้างนิสัยให้เป็นบุคคลผู้ใฝ่รู้ทั้งด้านความคิดวิทยาการและข้อมูลใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา พร้อมกับ นำข้อมูลความรู้ใหม่ ๆ เหล่านั้นมาพัฒนาปรับปรุงโครงสร้างความคิดที่มองโลกตามการเรียนรู้จาก ความสำเร็จและความล้มเหลวของเพื่อนร่วมงาน ท้ายที่สุดจากการปรับปรุงทัศนคติลักษณะ การทำงานต่าง ๆ เป็นจริงก็ก่อให้เกิดแบบจำลองความคิด (Mental Models) เป็นการมองโลกและ การตัดสินใจให้เหมาะสมและทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อม ต่อจากนั้นจึงโยงเข้าสู่ ความสัมพันธ์กับองค์กรโดยการสร้างความเข้าใจในทิศทางขององค์กรในอนาคตให้ตรงกัน พุดจาสื่อสารด้วยภาษาแห่งความเข้าใจเดียวกันเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) และเมื่อ เข้าใจถึงสิ่งที่จะทำในอนาคตแล้ว จึงก้าวไปสู่การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) ซึ่งครอบคลุม ตั้งแต่ความรู้ในข้อมูลเพื่อการตัดสินใจวิธีการคิดการมองปัญหาและที่สำคัญยิ่งก็คือ การที่จะบรรลุ

ถึงความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสมบูรณ์ได้ก็ด้วยการที่สมาชิกแต่ละคนนำความรู้ต่าง ๆ เหล่านี้มาคิดวิเคราะห์เชิงระบบ (Systems Thinking) ทั้งนี้เพื่อให้เห็นภาพรวมและความสามารถระบบประเด็นที่ต้องตัดสินใจได้ถูกต้องตรงจุด แทนการตัดสินใจแก้ไขปัญหาไปในแต่ละจุดย่อย ๆ เป็นการแก้ไขที่อาจไม่ตรงจุด ไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอและไม่คุ้มค่ากับทรัพยากรที่ใช้ไป

นอกจากหลักการทั้ง 5 ตามแนวคิดของเซนเก้ (Senge) แล้วก็ยังมีความคิดของ มาร์ควาร์ด (Marquardt) และ เรนอลด์ (Reynolds) พบว่าการที่จะเป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้ระดับโลก (The Global Learning Company) มีองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ขององค์การด้วยกัน 11 ประการ คือ (Marquardt & Reynolds, 1994, pp. 51-77)

1. โครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure) ได้แก่โครงสร้างที่เล็กและคล่องตัว ไม่มีสายการบังคับบัญชามากเกินไป มีคำพรรณานำหน้าที่ความรับผิดชอบหรือลักษณะงาน (Job Description) ที่ยืดหยุ่นแบบไม่ตายตัว ในอนาคตอาจต้องใช้ความสามารถหรือสมรรถนะ (Competencies) แทนคำบรรยายลักษณะงาน ไม่มีการบังคับบัญชาที่เน้นการควบคุมมากเกินไป และกระบวนการทำงานที่ซับซ้อนกัน เพื่อเอื้อต่อการจัดตั้งทีมงานได้และที่สำคัญ องค์การต้องมีโครงสร้างแบบองค์รวม (Holistic Structure) ที่มีองค์ประกอบที่ต่างทำหน้าที่ของคนอย่างประสานสัมพันธ์กับองค์ประกอบอื่น ๆ อย่างแยกอิสระจากกันไม่ได้ แม้จะแยกเป็นหน่วยย่อยก็ต้องมีสภาพทุกอย่างเหมือนระบบทั้งหมดขององค์การอยู่ดี นอกจากนี้โครงสร้างขององค์การจะมีลักษณะแบบทีมงานข้ามหน้าที่ (Cross Functional Work Teams) เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ของทีม พัฒนาวิธีการใหม่ ๆ ที่เชื่อถือได้ เรียนรู้ที่จะประสานงานและมุ่งตรงไปยังการทำงานที่ซับซ้อนขึ้นของทีม และเอาชนะความแตกแยกขององค์การ

2. วัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์การ (Corporate Learning Culture) ได้แก่ บรรยากาศที่ส่งเสริมการทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ แม้จะเสี่ยงต่อความผิดพลาดบ้างก็ตาม ซึ่งการวัดผลสำเร็จของการเรียนรู้พิจารณาจากการบูรณาการความคิดทั้งหมดขององค์การเข้าด้วยกัน วัฒนธรรมองค์การต้องช่วยให้เกิดการเรียนรู้ที่จะตระหนักถึงตนเอง (Self-Awareness) การใคร่ครวญ (Self-Reflective) และการสร้างสรรค์ (Creative Way) ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ โดยให้คนได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย สนับสนุนให้มีการให้ข้อมูลย้อนกลับ รวมทั้งมีโอกาสในการพัฒนาตนเองแก่ทุกคน เช่น มีหลักสูตร การอบรม สัมมนา อุปกรณ์การเรียนรู้ด้วยตนเอง ครุฝึกพี่เลี้ยงและศูนย์ข้อมูล ให้เกิดนิสัยการเรียนรู้จากทุกอย่างในการทำงาน รวมทั้งต้องมีการสนับสนุนด้านขวัญกำลังใจและการเงินจากองค์การอย่างจริงจังด้วย

3. การเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน (Empowerment) การส่งเสริมสนับสนุนและเปิดโอกาสให้พนักงานมีความสามารถในการเรียนรู้มีอิสระในการตัดสินใจแก้ปัญหาของ

ตนเอง ลดความรู้สึกที่พึ่งพาผู้อื่นในการแก้ไขปัญหายาขยการเรียนรู้ของตนให้บังเกิดผลงอกงาม และการเพิ่มพูนผลผลิต มีความคิดสร้างสรรค์อย่างเต็มที่ กระจายความรับผิดชอบและการตัดสินใจ แก้ปัญหาไปสู่ระดับล่างหรือผู้ปฏิบัติเพื่อให้มีศักยภาพในการเรียนรู้ภายใต้กลยุทธ์และแผนงานของ องค์การ

4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) คาดคะเนการเปลี่ยนแปลง ที่อาจมีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมขององค์การ ต้องไหวตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง มี การพัฒนาการคาดการณ์เกี่ยวกับอนาคตที่เป็นไปได้ การสร้างผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมในฐานะ การเรียนรู้โดยเจตนาและการเลือกเป้าหมายในสภาพแวดล้อมว่าควรจะเลือกเรียนรู้อะไร

5. การสร้างและถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Creation and Transfer) หน้าที่การสร้าง นวัตกรรมองค์ความรู้ใหม่ ๆ มิใช่เป็นเพียงหน้าที่ของฝ่ายวิจัยและพัฒนา R & D (Research and Development) ผู้ปฏิบัติทุกคนจะมีบทบาทเสริมสร้างความรู้ เรียนรู้จากส่วนอื่น ฝ่ายอื่นจากเครือข่าย สัมพันธ์ติดต่อกันผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่าง ๆ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่าง กัน โดยการสร้างฐานข้อมูลที่เข้าถึงได้ง่าย ใช้บอร์ดข่าวสารเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ ใช้ไปรษณีย์ อิเลคทรอนิกส์ (E-Mail) ในการสื่อสารระยะไกล และแลกเปลี่ยนข้อมูลอิเลคทรอนิกส์ในการสร้าง ระบบเครือข่ายที่ซับซ้อนขึ้น มีการสร้างความรู้ใหม่ ที่นอกจากจะเกี่ยวข้องกับข่าวสารภายนอกแล้ว ยังรวมถึงการเรียนรู้ภายในและการหยั่งรู้ทาง ความคิดของแต่ละบุคคลในองค์การด้วย

6. เทคโนโลยีการเรียนรู้ (Learning Technology) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม เพื่อช่วยในการปฏิบัติงานในกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึง และให้มีการเก็บ ประมวล ดถ่ายทอด ข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็วและถูกต้องเหมาะสมกับแต่ละบุคคลและสถานการณ์ เช่น การใช้ การสื่อสารทางไกลมาใช้ในการเรียนรู้ระยะไกล ใช้ปัญญาประดิษฐ์เพื่อช่วยถ่ายโอนการเรียนรู้ ไปทั่วทั้งองค์การ และการฝึกอบรมโดยการเล่นเกมส์ เพื่อพัฒนาพนักงานโดยการเรียนรู้จาก ประสบการณ์ด้วยตนเอง เป็นต้น ทำให้การฝึกอบรมในอนาคตจะรวดเร็ว สั้นกระชับ เป็นส่วน ที่น่าสนใจประยุกต์ใช้ได้

7. มุ่งเน้นคุณภาพ (Quality) การที่องค์การให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพ โดยรวม ที่เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้ผลการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจกลายเป็น ผลงานที่ดีขึ้น โดยถือหลักว่าจะพัฒนาคุณภาพตามคุณค่าในสายตาของผู้รับบริการ และไม่มีคำว่า “ต่อรองคุณภาพ” เสมือนหนึ่งศาสนาที่จะ ได้รับการยอมรับโดยไม่มีข้อกังขา

8. กลยุทธ์ (Strategy) การใช้กลยุทธ์การเรียนรู้โดยเจตนา และการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (Action Learning) เป็นจิตสำนึกขององค์การควบคู่ไปกับการทำงาน กระบวนการเรียนรู้จะเป็นไป อย่างมีกลยุทธ์ทั้งในด้านของการขกร่าง การดำเนินการและการประเมิน ผู้บริหารจะเป็นผู้ทำหน้าที่ ทดลองมากกว่าจะเป็นผู้กำหนดแนวทางปฏิบัติหรือมีคำตอบไว้ให้

9. บรรยากาศที่สนับสนุน (Supportive Atmosphere) จุดมุ่งหมายของการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน นั่นคือ การพัฒนาศักยภาพความเป็นมนุษย์ที่เต็มเปี่ยม การเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ การยอมรับกับความแตกต่างของบุคคล ความเท่าเทียมกันแรงงานที่มีประชาธิปไตยและความเป็นมนุษย์ โดยมีความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคคลและองค์การในการเรียนรู้และพัฒนาเพื่อที่จะทำงานให้ได้คือการจึงต้องพัฒนาความสามารถของบุคคลเป็นสำคัญ

10. การทำงานเป็นทีมและแบบเครือข่าย (Teamwork and Networking) การที่องค์การตระหนักถึงความร่วมมือ การแบ่งปันและสร้างผลรวมที่สูงกว่าจากทรัพยากรทั้งภายในองค์การที่เรียกว่าการทำงานเป็นทีม และภายนอกองค์การที่เรียกว่าการทำงานแบบเครือข่าย ซึ่งไม่ใช่เพียงแต่การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าอย่างใดอย่างหนึ่ง แต่ต้องร่วมมือกันแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องในระยะยาว และริเริ่มสิ่งใหม่ เพื่อสร้างการแข่งขันและการสร้างพลังร่วมอันจะทำให้องค์การอยู่รอดและเจริญเติบโต

11. วิสัยทัศน์ (Vision) วิสัยทัศน์ เป็นความคิดเห็นร่วมกันของในองค์การเพื่อสนับสนุนสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งรวมถึงพันธกิจ (Mission) และจะเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งสู่เป้าหมายอย่างมีเจตจำนงอย่างผูกพัน การเน้นและใช้พลังงานในการเรียนรู้ไปยังเรื่องที่เป็นทิศทางที่ต้องการร่วมกันทั้งองค์การ บนพื้นฐานของค่านิยม ปรัชญา ความคิดความเชื่อคล้ายคลึงกัน ส่งผลให้มีการร่วมทำกิจกรรมที่มีจุดหมายเดียวกันในที่สุด

เนื่องจากที่ได้กล่าวมาจะเห็นได้ว่าองค์การที่มีการเรียนรู้เป็นกระบวนการที่มีลักษณะเคลื่อนไหว ยืดหยุ่น เป็นพลวัตที่ไม่หยุดนิ่งหรือพึงพอใจกับความสำเร็จที่มีอยู่ นอกจากนั้นสมาชิกขององค์การต้องมีการชวนขวายหาความรู้มาแบ่งปันเผยแพร่แก่กัน เพื่อพัฒนางานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด มาควาร์ด (Marquardt) และเรโนลด์ (Reynolds) ได้เสนอประเด็นเพื่อพิจารณาถึงลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่สามารถนำไปกำหนดเป็นข้อปฏิบัติ หรือกิจกรรมขององค์การได้เพื่อให้เห็นภาพลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ (Marquardt & Reynolds, 1994, p. 23)

1. การเล็งเห็นโอกาสในความไม่แน่นอนเพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้า
2. มีสร้างความสำเร็จใหม่ ๆ ด้วยข้อมูลที่เป็นกลาง จากวิธีการหยั่งรู้ คาดคะเน
3. สามารถปรับตัวและสอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงได้ดี
4. การสนับสนุนให้พนักงานในระดับล่างสุดมีโอกาส และความสามารถขยายความคืบหน้า และอุปสรรคในการทำงานได้
5. การสนับสนุนให้ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะ เป็นที่เล็งเห็น เป็นที่ปรึกษา เป็นผู้เกื้อหนุนการเรียนรู้แก่สมาชิกขององค์การ
6. ต้องสร้างวัฒนธรรมของการให้แรงเสริมและการเปิดเผยข้อมูลในองค์การ

7. มีมุมมองโดยภาพรวมและเป็นระบบที่เห็นและเข้าใจระบบ กระบวนการและความสัมพันธ์ต่าง ๆ ขององค์การ

8. มีวิสัยทัศน์เป้าหมายและค่านิยมรวมกันทั่วทั้งองค์การ
9. มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจด้วยการเพิ่มอำนาจปฏิบัติแก่พนักงานในองค์การ
10. มีผู้ที่เป็นแม่แบบเกี่ยวกับการกล้าเสี่ยง กล้าทดลองปฏิบัติ ที่คิดดีแล้ว
11. มีระบบต่าง ๆ เพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน และใช้ประโยชน์จากการเรียนรู้ในธุรกิจ
12. คำนึงถึงความต้องการความคาดหวังของลูกค้าผู้ให้บริการ
13. มีส่วนเกี่ยวข้องกับชุมชน
14. การเชื่อมโยงการพัฒนาคนของพนักงานให้เข้ากับการพัฒนาองค์การโดยภาพรวม
15. มีการสร้างเครือข่ายในองค์การด้านเทคโนโลยี
16. มีการสร้างเครือข่ายภายในธุรกิจของชุมชน
17. ให้โอกาสในการเรียนรู้ทางประสบการณ์
18. คัดค้านแนวการปฏิบัติที่จะทำให้งานล่าช้า
19. มีการให้รางวัลต่อความคิดริเริ่ม และมีการจัดตั้งโครงสร้างรองรับความคิดดังกล่าว
20. สร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์การ
21. มุ่งสู่การปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง
22. ให้การสนับสนุน ส่งเสริมการจัดตั้งทีมปฏิบัติงานทุกรูปแบบ
23. มีการใช้คณะทำงานที่มีผู้ปฏิบัติมาจากหลาย ๆ ส่วนงาน
24. มีการใช้ระบบการสำรวจและประเมินทักษะถึงสมรรถนะในการเรียนรู้
25. มีการมององค์การว่าสามารถเรียนรู้และเติบโตได้
26. มองสิ่งที่ไม่คาดคะเนไว้มาก่อนเป็น โอกาสอันดีที่จะเรียนรู้

นอกจากนี้ก็ยังมีความคิดของเพดเลอร์และคณะ (Pedler et al., 1991) ที่กล่าวถึงลักษณะที่เหมาะสมของการเป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้ว่ามีองค์ประกอบ 5 ด้าน ประกอบด้วย 11 กระบวนการ ดังนี้

1. ด้านกลยุทธ์ (Strategy) ประกอบด้วย 2 กระบวนการ คือ

1.1 สนับสนุนให้การเรียนรู้เป็นกลยุทธ์หลักขององค์การ โดยปกติแล้วองค์การจะปรับทิศทางของกลยุทธ์ไปในทางที่เหมาะสมและสอดคล้องกับนโยบายขององค์การ ดังนั้นกลยุทธ์จะเป็นการเรียนรู้ตลอดเวลา มีการวางแผน มีข้อมูลป้อนกลับ มีการปรับปรุงให้เหมาะสมอย่างต่อเนื่อง

1.2 สร้างนโยบายขององค์กรโดยยึดถือการมีส่วนร่วม สมาชิกทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมในการสร้างนโยบายและกลยุทธ์ ทำให้ทุกคนรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร นอกจากนี้ยังสร้างความผูกพันในองค์กรอีกด้วย

2. ด้านการมองภายในองค์กร (Looking in) ประกอบด้วย 3 กระบวนการ คือ

2.1 มีการให้ข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึงกันภายในองค์กร เทคโนโลยีสารสนเทศถูกนำมาใช้สร้างฐานข้อมูลและระบบการสื่อสาร เพื่อช่วยให้เกิดความเข้าใจในทิศทางที่กำลังจะไป รวมทั้งรับการสะท้อนข้อมูลป้อนกลับเพื่อช่วยในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

2.2 มีการสร้างการตรวจสอบและควบคุม ระบบการตรวจสอบ งบประมาณและการนำเสนอรายงานถูกจัดขึ้นเพื่อช่วยในการเรียนรู้ พนักงานทุกคนจะรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานที่รับผิดชอบทรัพยากรของตนเอง ระบบควบคุมถูกออกแบบและดำเนินไปเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ระบบการเงินจะช่วยกระตุ้นหน่วยงานและบุคคลในเรื่องของการลงทุน

2.3 มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน แต่ละแผนกในองค์กรต้องสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้ารวมทั้งตระหนักถึงความต้องการโดยรวมขององค์กร ผู้จัดการมีหน้าที่กระตุ้นการสื่อสาร การเจรจาต่อรอง การทำสัญญามากกว่าที่จะมาควบคุมแบบใช้อำนาจบังคับ แต่ละแผนกสามารถพูดอย่างอิสระและตรงไปตรงมากับแผนกอื่น ๆ เพื่อแลกเปลี่ยนและให้ความช่วยเหลือรวมทั้งสามารถริเริ่มด้วยตนเองได้

2.4 การให้รางวัลอย่างยืดหยุ่น มีการศึกษาเรื่องระบบการให้รางวัลอย่างลึกซึ้ง มีการทดลองนำรูปแบบมาปฏิบัติ และเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดรูปแบบของการให้รางวัล

3. ด้านโครงสร้าง (Structures) ประกอบด้วย 1 กระบวนการ คือ

3.1 การมีโครงสร้างที่สั้นกระชับและมีการกระจายอำนาจมากขึ้น แผนกต่าง ๆ ควร มีโครงสร้างที่ยืดหยุ่น สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง มีกฎระเบียบ มีกระบวนการ แต่สามารถปรับเปลี่ยนได้เมื่อมีการ และการอภิปรายร่วมกัน และควรมีการทดลองรูปแบบโครงสร้างใหม่ ๆ

4. ด้านการมองภายนอก (Looking out) ประกอบด้วย 2 กระบวนการ คือ

4.1 พนักงานเป็นเสมือนผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม พนักงานทุกคนจะทำหน้าที่รวบรวมข้อมูลจากภายนอกองค์กรทั้งด้านวิชาการ เศรษฐศาสตร์ การตลาด เทคโนโลยี การเมือง และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของโลก แล้วนำข้อมูลที่ได้มาแบ่งปันกันภายในองค์กร

4.2 การเรียนรู้ข้ามองค์การ พนักงานต้องมีการพบกับคู่แข่ง หุ่นส่วนทางธุรกิจ ลูกค้า ผู้ที่ส่วนได้ส่วนเสียกับองค์การเป็นประจำเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล และนำมาพัฒนาผลิตภัณฑ์ และตลาดใหม่ ๆ ใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติที่ดีที่สุดขององค์การอื่น ๆ เป็นเกณฑ์เปรียบเทียบ

5. ด้านโอกาสในการเรียนรู้ (Learning Opportunities) ประกอบด้วย 2 กระบวนการ คือ

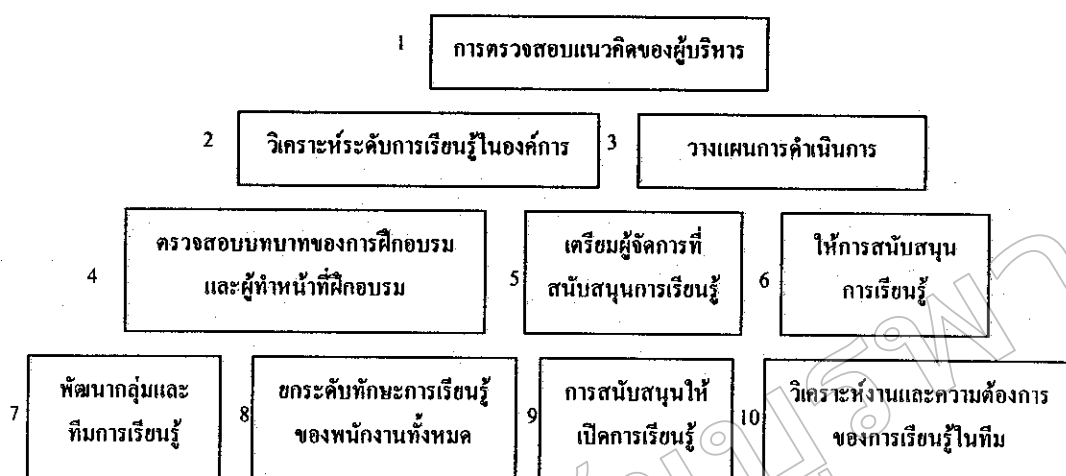
5.1 มีบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ ทุกคนในองค์การจะช่วยเหลือสนับสนุน และให้ความสนใจกับการเรียนรู้ มีทัศนคติที่ดีต่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง นั่นคือการพยายามเรียนรู้และพัฒนาให้ดีขึ้น

5.2 สมาชิกในองค์การมีการพัฒนาตนเอง โดยพนักงานแต่ละคนสามารถตัดสินใจได้ว่า ต้องการฝึกอบรมและพัฒนาในสิ่งที่ตนต้องการ องค์การมีหน้าที่ให้คำแนะนำและกระตุ้นให้พนักงานมีความรับผิดชอบในการพัฒนาตนเอง นอกจากนี้ยังให้โอกาส วัสดุอุปกรณ์และทรัพยากรที่สามารถใช้ประโยชน์ในการเรียนรู้ต่อพนักงาน และบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง

การเรียนรู้ในองค์การว่า ต้องเริ่มจากคนในองค์การเกิดการเรียนรู้ ต่อมาต้องทำให้กลุ่ม และทีมในองค์การเกิดการเรียนรู้ มีการเรียนรู้ข้ามหน้าที่ เกิดการเรียนรู้ภายในองค์การ เรียนรู้เรื่องราวในปัจจุบัน และเรียนรู้ในสิ่งที่จะเป็นไปได้ในอนาคต เมื่อองค์การต้องการจะสร้างให้เกิดรูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ จะต้องลงทุนเพื่อให้เกิดในสิ่งดังต่อไปนี้ (Pearm et al., 1995, p. 22)

1. สร้างให้เกิดแรงบันดาลใจของผู้เรียน
2. ต้องมีการสร้างให้การเรียนรู้เป็นวัฒนธรรมขององค์การ
3. สร้างให้เกิดวิสัยในอนาคต
4. มีการปรับปรุงการเรียนรู้ให้ดีขึ้น
5. ให้การสนับสนุนด้านการจัดการ
6. มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง

การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของเพลินและคณะ (Pearm et al., 1995, pp. 75-81) ได้เสนอทางเลือกโดยการจัดให้เกิดกิจกรรม 10 กิจกรรม ดังภาพที่ 2-5



ภาพที่ 2-5 แสดงการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (Pearm et al., 1995, p. 76)

จากภาพที่ 2-5 พบว่าแต่ละกิจกรรมจะมีส่วนช่วยให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ดังนี้

กิจกรรมที่ 1 การตรวจสอบแนวคิดของผู้บริหารระดับสูง การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้มีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาแนวคิดและความเข้าใจในเรื่องของการเรียนรู้ และวัตถุประสงค์รวมทั้งค่านิยมในการทำงาน ในการพัฒนาแนวคิดต้องมีการทำความเข้าใจในจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและภาวะคุกคามขององค์กร ซึ่งมีความสำคัญสำหรับผู้บริหารระดับสูงในการสร้างสรรค์วิสัยทัศน์สำหรับองค์กร

กิจกรรมที่ 2 วิเคราะห์ระดับการเรียนรู้ในองค์กร ขั้นตอนสำคัญที่จะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้คือการสำรวจสถานการณ์ปัจจุบัน และระบุขอบเขตที่ต้องการเปลี่ยนแปลง การตรวจสอบการเรียนรู้ของพนักงานในทุกระดับสามารถช่วยนำมาใช้ในการวางแผนพัฒนาระดับการเรียนรู้ในองค์กร

กิจกรรมที่ 3 วางแผนการดำเนินการ การจะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จะต้องใช้เวลาที่จะต้องวางแผนอย่างระมัดระวัง เพราะแผนงานที่ดีจะช่วยให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ ในการวางแผน ทีมงานควรจะมีการถกเถียงแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อสร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น ในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพในแผนควรประกอบด้วย ผู้ที่เกี่ยวข้อง ระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินงาน ความต้องการทรัพยากร และเครื่องมือวัดความสำเร็จในการดำเนินการ

กิจกรรมที่ 4 ตรวจสอบบทบาทของการฝึกอบรมและผู้ทำหน้าที่ฝึกอบรม องค์การแห่งการเรียนรู้มันคล้ายกับการเคลื่อนที่จากความเชื่อมั่นไปสู่การฝึกอบรม โดยรวมกับการฝึกอบรมในงานที่สร้างความพึงพอใจให้กับพนักงาน และต้องมีการฝึกอบรมผู้ที่ทำหน้าที่ให้การชี้แนะ

ให้การสนับสนุน รวมทั้งมีการติดตามบทบาทของการฝึกอบรม และผู้ทำหน้าที่ฝึกอบรม มีการพิจารณาความเปลี่ยนแปลงของงาน การเรียนรู้และการฝึกอบรม

กิจกรรมที่ 5 เตรียมผู้จัดการที่สนับสนุนการเรียนรู้ การใช้วิธีควบคุมการทำงาน อย่างเข้มงวดจะเป็นอุปสรรคในการเรียนรู้ ดังนั้นหลายองค์การจึงพัฒนาให้ผู้จัดการทำหน้าที่ในการสอนงานและเป็นผู้ชี้แนะ เป็นผู้ให้คำปรึกษาและมีความรู้ความเข้าใจในสิ่งที่จะยับยั้งหรือเพิ่มมูลค่าของการเรียนรู้ให้กับผู้อื่น

กิจกรรมที่ 6 ให้การสนับสนุนการเรียนรู้ องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่มีความต่อเนื่อง ดังนั้นควรจะให้การสนับสนุนทั้งด้านเวลาและปัจจัยอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ เช่น การสนับสนุนเครือข่าย ข้อกำหนดในแผนพัฒนาคน การสร้างวงจรคุณภาพ การสร้างระบบที่เลี้ยง เป็นต้น และต้องเป็นกระบวนการสนับสนุนการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง

กิจกรรมที่ 7 พัฒนากลุ่มและทีมการเรียนรู้ องค์การแห่งการเรียนรู้จะระดมพรสวรรค์ของคนมาสู่การทำงานเป็นทีม การทำงานสามารถดำเนินงานได้ด้วยทีมของตนเองได้อย่างอิสระ ทำให้ทีมมีศักยภาพ การทำงานร่วมกันในทีมจะไม่มีปัญหาถ้าคนในทีมมีความเข้าใจในความรู้ลึกและความต้องการของเพื่อนในทีม

กิจกรรมที่ 8 ขกระดับทักษะการเรียนรู้ของพนักงานทั้งหมด ทักษะการเรียนรู้ของทุกคนในองค์การสามารถสร้างเสริมขึ้นมาได้และพัฒนาโดยกระบวนการเรียนรู้ไปสู่ประสบการณ์ การพัฒนาผู้เรียนอย่างเป็นระบบจะทำให้เกิดความเข้าใจในแนวคิดหรือทฤษฎี สามารถนำมาใช้และสร้างความตื่นตัวเกี่ยวกับการเรียนรู้ ทำให้เกิดความเชื่อมั่นที่จะเรียนรู้ในสิ่งใหม่ ๆ

กิจกรรมที่ 9 การสนับสนุนให้เปิดการเรียนรู้ เป็นการสร้างโอกาสในการเรียนรู้ให้กับพนักงาน เป็นกลยุทธ์ที่ทำให้พนักงานเกิดความอยาก ความสะดวกในการที่จะเรียนรู้

กิจกรรมที่ 10 วิเคราะห์งานและความต้องการของการเรียนรู้ในทีม จะทำให้เข้าใจถึงลักษณะของงาน วิธีที่การที่จะทำให้พนักงานเข้าใจในงาน และแนวโน้มการฝึกอบรมที่จะเน้นการพัฒนาทักษะในการทำงานโดยที่พนักงานก็มีความเต็มใจที่จะเรียนรู้การเพิ่มทักษะเหล่านั้น

กราวิน (Gravin, 1993 อ้างถึงใน พร้อมภักดี กัลยาณิวัฒนา, 2544, หน้า 26-29) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์การที่มีทักษะที่จะสร้างสรรค์ แสวงหา และถ่ายโอนความรู้ไปสู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่สะท้อนต่อความรู้ใหม่ที่องค์กรมี และภูมิปัญญาที่เกิดขึ้นในองค์การ การดำเนินการให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องมีความกระตือรือร้นต่อกระบวนการเรียนรู้ กำหนดแนวทางการเรียนรู้มากกว่าจะเน้นโอกาสของการเรียนรู้ โดยสร้างกรอบของการเรียนรู้ อย่างชัดเจนและกระตุ้นให้เกิด ทักษะหลัก 5 ประการ ได้แก่ วิธีการแก้ไขอย่างเป็นระบบ การทดลองใช้วิธีใหม่ๆ การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองและเรื่องราวในอดีต การเรียนรู้

จากประสบการณ์และวิธีการที่ดีที่สุดของผู้อื่น และการถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพในองค์กร ซึ่งทักษะทั้งหมดนี้ต้องอาศัยกรอบแนวคิด เครื่องมือการบริหารและแบบแผนพฤติกรรมขององค์กรเป็นองค์ประกอบสำคัญในการดำเนินกิจกรรม ซึ่งแต่ละองค์กรจะมีกิจกรรมต่างกันไป ขึ้นกับความสามารถในการสร้างสรรค์ระบบงาน และกระบวนการจัดกิจกรรมให้เข้าสู่การดำเนินงานประจำวันขององค์กรเพื่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ

ทักษะด้านที่ 1 การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (Systematic Problem Solving) เป็นกระบวนการคิดอย่างมีเหตุผลหรือเป็นกระบวนการคิดเชิงวิทยาศาสตร์ในการค้นหาสาเหตุ ตั้งสมมติฐานหรือการใช้วงจรของเคลมิ่ง (Plan-Do-Check-Action) และสิ่งที่สำคัญที่ต้องเน้นควบคู่กันไปคือ การใช้ข้อมูลเป็นฐานในการตัดสินใจ ไม่ใช่ความเชื่อ และใช้เครื่องมือทางสถิติในการจัดการข้อมูล และการอนุมานไปสู่ข้อสรุป ซึ่งการใช้สถิติจะทำให้มีการวิเคราะห์ข้อมูลและทำให้มีการคิดที่เป็นระบบมากขึ้น เพื่อให้การแก้ปัญหาถึงสาเหตุแทนที่จะพิจารณาที่อาการของปัญหาและแก้ที่ปลายเหตุ หัวใจสำคัญของการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ คือการเปลี่ยนแนวคิดของบุคลากรในองค์กรเสียใหม่โดยให้ความสำคัญกับรายละเอียดที่ถูกต้องและเที่ยงตรงจะทำให้ข้อค้นพบเป็นการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพและมีประโยชน์ต่อการดำเนินการขององค์กร กล่าวคือ แผนกต่าง ๆ จะจัดการอบรมโดยที่ผู้เข้ารับการอบรมจะเป็นบุคลากรในแผนกนั้น ใช้ปัญหาจริงในการอบรม และฝึกการแก้ปัญหาอย่างมีระบบในการประชุมทุกครั้งและในทุกระดับ การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบของกราวิน (Gravin) มีขั้นตอนคือ มีการกำหนดและระบุปัญหา วิเคราะห์ปัญหา ประมวลทางเลือกที่เป็นไปได้ในการแก้ไขปัญหาคัดเลือกและวางแผนเกี่ยวกับทางเลือกเพื่อการแก้ปัญหา การลงมือปฏิบัติตามทางเลือกที่ได้เลือกไว้ ประเมินผลการดำเนินการตามทางเลือก

ทักษะด้านที่ 2 การทดลอง (Experimentation) เป็นวิธีการทดสอบความรู้และการหาคำตอบอย่างเป็นระบบ เป็นการสนับสนุนให้บุคลากรขององค์กรใช้วิธีใหม่ ๆ การทดลองแบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ

1. โปรแกรมที่ดำเนินการต่อเนื่อง (Ongoing Program) เป็นการปฏิบัติงาน ตามปกติเป็นการทดลองเพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่องในการทำงาน เช่น การลาศึกษาต่อ การดูงาน การศึกษาค้นคว้าเพื่อใช้ความคิดมาทดลองใช้ปรับปรุงงานที่ทำอยู่ เป็นต้น

2. โครงการสาธิต (Demonstration Projects) เป็นโครงการที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงในองค์กรเพื่อไปสู่การปฏิบัติจริง โดยมีการทดลองเพื่อพัฒนาจุดมุ่งหมายและความสามารถใหม่ ๆ ให้กับองค์กร สิ่งที่สำคัญคือ การดำเนินงานมีความเสี่ยงเพราะการทดลองใช้วิธีใหม่ ๆ อาจจะไม่ประสบความสำเร็จ แต่ถ้าประสบความสำเร็จก็จะทำให้องค์กรได้ประโยชน์อย่างมาก

ทักษะที่ 3 การเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต (Learning from Past Experience)

องค์กรต้องทบทวนความสำเร็จและความล้มเหลวของตนเองอยู่เสมอ โดยต้องมีการประเมิน วิเคราะห์ความสำเร็จและความล้มเหลวที่เกิดขึ้นอย่างมีระบบ และข้อมูลดังกล่าวต้องเปิดเผย เพื่อให้บุคลากรในองค์กรได้ศึกษาเมื่อต้องการ โดยมีการจัดบันทึกเพื่อให้ศึกษาค้นคว้าได้ง่าย หรือ จัดทำเป็นกรณีศึกษาเพื่อเป็นบทเรียนเอาไว้เป็นฐานข้อมูลในการศึกษา ทักษะการเรียนรู้นี้เป็นสิ่งที่ จำเป็นเพราะโดยธรรมชาติคนที่จำเรื่องราวในอดีตไม่ได้ มักจะทำผิดพลาดอยู่เสมอ แต่ความผิดหรือ ความล้มเหลวที่เกิดขึ้นจะสอนให้เราฉลาดขึ้น มีประสบการณ์มากขึ้นและไม่ทำผิดซ้ำเดิมอีก

ทักษะที่ 4 การเรียนรู้จากบุคคลอื่น (Learning from Other)

การเรียนรู้ทั้งหมดมิได้เกิด จากการคิดใคร่ครวญอย่างมีระบบและการวิเคราะห์ของตนเองเท่านั้น การเรียนรู้อาจเกิดได้จากการ ศึกษาสิ่งต่าง ๆ ในสภาพแวดล้อมขององค์กร เช่น การศึกษาในองค์กรอื่น เพื่อให้ได้มุมมอง ใหม่ ๆ และความคิดที่หลากหลาย การศึกษาจากการรับฟังจากผู้อื่นแล้วนำมาพัฒนาตนเอง เป็นต้น การเรียนรู้จากผู้อื่น ต้องเปิดใจกว้าง รับฟัง ยอมรับการวิพากษ์วิจารณ์จากทั้งลูกค้าและคู่แข่ง รวมทั้งยอมรับความสำเร็จขององค์กรอื่น อาจมีการเยี่ยมชมองค์กรอื่น ๆ เพื่อเปรียบเทียบและ นำมาปรับปรุงพัฒนาองค์กรของตน ไม่พยายามปิดกั้นหรือไม่ยอมรับความจริงที่เกิดขึ้น

ทักษะที่ 5 การถ่ายทอดความรู้ (Transfer of Knowledge)

ต้องมีการเผยแพร่อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพทำให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กรอย่างไม่หยุดนิ่ง การถ่ายทอดความรู้มีหลายวิธี ได้แก่ การพูด การเขียน การศึกษาดูงานเพื่อเรียนรู้นโยบายการดำเนินงานและระบบงานต่าง ๆ การโยกย้ายหมุนเวียนพนักงานระหว่างหน่วยงาน ทีมงานหรือระหว่างองค์กร การฝึกอบรม การสาธิตโดยเชื่อมโยงกับการปฏิบัติงานจริง เป็นต้น การถ่ายทอดความรู้ต้องมีการติดตาม ผลการเรียนรู้ในองค์กรด้วยเพื่อให้เป็นไปตามขั้นตอนในการพัฒนาความรู้จนเกิด การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและนำไปพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานต่อไป

จากการศึกษาแนวความคิดของนักวิชาการต่างชาติหลาย ๆ คนแล้วพบว่า การพัฒนาไปสู่ องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นกระบวนการพัฒนาคนที่สามารถผลิตผลงานไปพร้อม ๆ กับการเรียนรู้ สังคมความรู้ พัฒนาวิธีการทำงานและระบบงานขององค์กรไปพร้อม ๆ กัน เป็นหลักการพัฒนา คนที่ต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับกระบวนการพัฒนาคนของไทยที่ใช้ หลักพุทธศาสนา เป็นหลักการที่ สอนว่ามนุษย์ต้องแก้ไขพัฒนาตนเองอยู่เสมอ และต้องพัฒนาตลอดเวลาโดยไม่ประมาท และเชื่อว่า ชีวิตที่ดีของมนุษย์เป็นชีวิตแห่งการแก้ไขปรับปรุงและพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา ระบบใน การพัฒนาคนตามหลักของพระพุทธศาสนาที่พระธรรมปิฎกได้เขียนไว้ในหนังสือเรื่อง พระพุทธ ศาสนาพัฒนาคนและสังคม กล่าวว่าต้องประกอบไปด้วยหลัก 3 ด้านแห่งการดำเนินชีวิตมนุษย์ คือ ศีล สมาธิ และปัญญา เรียกว่า ไตรสิกขา องค์ประกอบทั้ง 3 ด้านมีความสัมพันธ์อาศัยกันและส่งผล

ต่อกันเป็นปัจจัยแก่กันในระบบการพัฒนา จึงต้องพัฒนาไปด้วยกันทั้ง 3 ด้าน ให้เป็นการพัฒนาเต็มทั้งคนจึงจะเป็นการพัฒนาที่ได้ผล ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 3 ประกอบไปด้วย

(พระธรรมปิฎก, 2542, หน้า 11-24)

1. ศีล คือการฝึกฝนพัฒนาด้านพฤติกรรม หมายถึง การพัฒนาทางพฤติกรรม ทางกาย วาจาให้มีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมอย่างถูกต้องมีผลดี พฤติกรรมที่ดีเป็นช่องทางให้จิตใจพัฒนาและช่วยให้ปัญญาองงาม ศีลแบ่งเป็นหมวดใหญ่ ๆ ได้ 4 หมวด คือ

1.1 การรักษาวินัยแม่บทของชุมชน (ปาฏิโมกขสังวร) เมื่อคนอยู่ร่วมกัน ทำงานหรือทำกิจกรรมร่วมกัน เป็นชุมชน เป็นหน่วยงาน เป็นองค์การตลอดจนเป็นประเทศชาติ จะต้องมีการกฎเกณฑ์กติกา ตลอดจนกฎหมายเพื่อจัดระเบียบระบบให้เกิดความเรียบร้อย ความประสานสอดคล้อง ความเกื้อหนุนต่อกัน ความร่วมรับผิดชอบ ความสามัคคี ที่จะเอื้อโอกาสหรือเป็นหลักประกันให้ชีวิตความเป็นอยู่และกิจการต่าง ๆ ดำเนินไปด้วยดี สมตามวัตถุประสงค์แห่งชีวิตหรือกิจการของชุมชนนั้น วินัยแม่บทสำหรับสังคมแห่งมนุษยชาติทั้งหมดก็คือ ศีล 5 เพราะเป็นบรรทัดฐานที่จะทำให้มนุษย์มีวิถีชีวิตที่ดี อยู่ร่วมกันโดยไม่เบียดเบียนกันและรักษาสังคมให้มีสันติสุข สังคมมนุษย์ส่วนย่อยลงไป เช่น ประเทศ สถาบัน องค์การและหน่วยงานต่าง ๆ นอกจากจะต้องรักษาศีล 5 ก็ยังต้องปฏิบัติตามวินัยแม่บทที่เป็นส่วนเฉพาะของตนเองย่อยลงไปอีก เช่น กฎหมาย จรรยาบรรณของวิชาชีพต่าง ๆ เป็นต้น การจัดตั้งวางระเบียบชีวิตและระบบสังคมด้วยการบัญญัติกฎกติกาอันชอบธรรมที่เรียกว่าวินัยแม่บทนั้น พึงมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญคือ

- 1.1.1 เพื่อความสงบเรียบร้อยอยู่ร่วมกันอย่างผาสุก
- 1.1.2 เพื่อความสอดคล้องประสานกลมกลืน
- 1.1.3 เพื่อความเกื้อกูลโดยไม่เบียดเบียน ไม่เอาเปรียบกัน
- 1.1.4 เพื่อความมีส่วนร่วมและร่วมรับผิดชอบ
- 1.1.5 เพื่อความพร้อมเพรียงสามัคคี
- 1.1.6 เพื่อป้องกันความชั่วและความเสื่อมเสีย
- 1.1.7 เพื่อกันคนชั่วร้าย และให้โอกาสคนดี
- 1.1.8 เพื่อเอื้อโอกาสให้ชีวิตและกิจการพัฒนาและดำเนินสู่จุดหมาย
- 1.1.9 เพื่อความดีงาม งดงามมีวัฒนธรรมของสังคม
- 1.1.10 เพื่อเป็นหลักประกันความมั่นคงแห่งหลักการ

1.2 การรู้จักใช้อินทรีย์ (อินทรีย์สังวร) เราเรียนรู้สิ่งแวดล้อมโดยผ่านทางอินทรีย์ คือ ตา หู จมูก ลิ้น กาย ใจ ถ้ารับรู้ใช้หู ตาไม่เป็น แทนที่จะได้ประโยชน์ก็จะเกิดโทษ เช่น เกิดความลุ่มหลงมัวเมาถูกหลอกลวง และเสื่อมเสียสุขภาพ เป็นต้น ตลอดจนนำไปสู่การใช้มือและ

สมองเพื่อการแข่งขันหรือทำลาย จึงต้องพัฒนาพฤติกรรมในการใช้อินทรีย์ให้ดู ฟัง อย่างมีสติ เมื่อคุณเป็น รู้จักใช้ตาหูแสวงหาความรู้ ก็จะได้ปัญญา ได้คุณภาพชีวิตและนำไปสู่การใช้มือและสมอง เพื่อช่วยเหลือเกื้อกูลและทำการสร้างสรรค์ สำหรับหลักการปฏิบัติที่สำคัญในการใช้อินทรีย์ คือ

1.2.1 รู้จักพิจารณาเลือกเฟ้นที่จะดู จะฟัง แยกแยะได้อย่างรู้เท่าทันว่าเป็นประโยชน์หรือเป็นโทษ แล้วละเว้นสิ่งที่ชั่วร้ายและรับฟังสิ่งที่ดีงามเป็นประโยชน์

1.2.2 ดู ฟัง อย่างมีสติ ควบคุมตนเองได้ รู้จักประมาณ รู้พอดี ไม่ปล่อยตัวให้ลุ่มหลงมัวเมาตกเป็นทาสของสิ่งที่ดูที่ฟัง อันจะทำให้สูญเสียเวลา สุขภาพและการทำงาน

1.2.3 ไม่เห็นแก่ความสนุกสนานบันเทิง ไม่ติดอยู่แก่ความชอบใจ ไม่ชอบใจแต่รู้จักดู รู้จักฟังให้ได้คุณค่าที่ดีงามเป็นประโยชน์สูงขึ้นไปกว่านั้น โดยเฉพาะที่สำคัญคือต้องให้ได้ปัญญา และคติที่จะนำมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาชีวิตและสังคม

1.3 การหาเลี้ยงชีพที่บริสุทธิ์ (อาชีวนิวิธาน) การทำมาหาเลี้ยงชีพเป็นพฤติกรรมหลักในการดำเนินชีวิตของมนุษย์ ถ้ามีผู้หาเลี้ยงชีพโดยวิธีทุจริต เป็นมิชฌาชีพ นอกจากชีวิตของคนนั้นเองจะชั่วร้ายเสื่อมเสียแล้ว ก็จะก่อความเดือดร้อนแก่สังคมอย่างมาก จึงต้องย้ำเน้นกันอย่างยิ่งในเรื่องการพัฒนาสัมมาชีพและส่งเสริมให้ประชาชนฝึกฝนตนให้สามารถประกอบสัมมาชีพหาเลี้ยงชีวิตโดยสุจริต ไม่ผิดกฎหมาย สัมมาชีพพึงมีลักษณะที่สำคัญๆ ดังนี้

1.3.1 เป็นอาชีพการงานที่ไม่เบียดเบียนผู้อื่นหรือสร้างความเสียหายแก่สังคม

1.3.2 เป็นอาชีพการงานที่ช่วยแก้ไขปัญา หรือสร้างสรรค์ชีวิตและสังคมทางใดทางหนึ่ง

1.3.3 เป็นอาชีพการงานที่ช่วยให้ผู้ทำได้พัฒนาชีวิตของตนให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้นทั้งด้านพฤติกรรม ด้านจิตใจและด้านปัญญา

1.3.4 เป็นอาชีพการงานที่ไม่ทำลายคุณค่าของชีวิตและไม่เสื่อมเสียคุณภาพชีวิต แต่ทำให้ชีวิตของตนมีคุณค่าน่านำภาคภูมิใจ

1.3.5 เป็นอาชีพการงานที่ทำให้ได้ปัจจัยเลี้ยงชีพมาด้วยเรี่ยวแรงกำลังกายสติปัญญา ความเพียรพยายาม ความสามารถและฝีมือของตน และทำให้ได้ฝึกฝนพัฒนาความเชี่ยวชาญจัดเจนหรือฝึกปรือฝีมือในทางสร้างสรรค์ยิ่งขึ้นไป

1.4 การเสพบริโภคปัจจัยโดยใช้ปัญญา (ปัจจัยปฏิเสวนา) หมายถึง การใช้ปัญญาทำความเข้าใจแล้วบริโภคปัจจัยทั้งหลายให้ได้ผลตรงพอดีตามคุณค่าที่เป็นจุดหมายของการบริโภคสิ่งนั้น ตลอดจนการใช้สอยสิ่งต่าง ๆ อย่างประหยัดซึ่งทำให้ได้ประโยชน์มากที่สุดโดยสิ้นเปลืองน้อยที่สุด ศีลหมวดนี้มีหลักในการปฏิบัติดังนี้

1.4.1 บริโภคด้วยความรู้ตระหนักรู้ว่าการมี-ใช้-บริโภค สิ่งเหล่านี้ไม่ใช่จุดหมายของชีวิต แต่มันเป็นปัจจัยเครื่องช่วยเกื้อหนุนให้เราสามารถพัฒนาชีวิต และทำการสร้างสรรค์ประโยชน์สุขที่สูงยิ่งขึ้นไป

1.4.2 บริโภคด้วยความรู้เท่าทันต่อวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการบริโภคใช้สอยสิ่งนั้น

1.4.3 บริโภคโดยพิจารณาจัดสรรควบคุมให้ได้ปริมาณ ประเภทและคุณสมบัติของสิ่งที่บริโภคตรงพอดีกับวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการบริโภคสิ่งนั้น

1.4.4 สามารถละเว้นหรือเลิกเสพบริโภคสิ่งที่ไม่เป็นปัจจัยเกื้อหนุนชีวิต

2. สมภาจิ หมายถึง การฝึกฝนพัฒนาในด้านจิตใจมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะจิตใจเป็นฐานของพฤติกรรม เนื่องจากพฤติกรรมทุกอย่างเกิดขึ้นจากความตั้งใจหรือเจตนา และเป็นไปตามเจตจำนงและแรงจูงใจที่อยู่เบื้องหลัง ถ้าจิตใจได้รับการพัฒนาให้ดีขึ้นแล้วก็จะควบคุมดูแลและนำพฤติกรรมไปในทางที่ดีงามด้วยแม้ความสุขความทุกข์ในที่สุดก็อยู่ที่ใจ ยิ่งกว่านั้นปัญญาจะเจริญงอกงามได้ต้องอาศัยจิตใจที่เข้มแข็งสู้ปัญญาเอาใจใส่ มีความเพียรพยายามที่จะคิดค้น ไม่ทอดทิ้งยังเรื่องที่ดีหรือพิจารณานั้นยากหรือละเอียดลึกซึ้งก็ยังคงมีจิตใจที่สงบแน่วแน่ ไม่ฟุ้งซ่าน ไม่พลุ่งพล่านกระวนกระวาย ก็ต้องมีสมาธิจึงจะคิดได้ชัดเจน เจาะลึกทะลุได้และมองเห็นทั่วตลอดจิตที่ฝึกดีแล้วจึงเป็นฐานที่จะให้ปัญญาทำงานและพัฒนาอย่างไคผล การพัฒนาจิตใจนี้มีสมาธิเป็นแกน หรือเป็นศูนย์กลาง จึงเรียกง่าย ๆ ว่า สมาธิ และอาจแยกออกได้เป็นการพัฒนาคุณสมบัติของจิตใจในด้านต่าง ๆ คือ

2.1 พัฒนาคุณธรรมซึ่งเป็นคุณภาพของจิตใจ กล่าวคือคุณสมบัติที่เสริมสร้างจิตใจให้ดีขึ้น ให้เป็นจิตใจที่สูง ประณีตและประเสริฐ เช่น

2.1.1 เมตตา คือ ความรัก ความปรารถนาดี เป็นมิตรอยากให้ผู้อื่นมีความสุข

2.1.2 กรุณา คือ ความสงสารอยากช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากความทุกข์

2.1.3 มุทิตา คือ ความพลอยยินดี พร้อมทั้งจะส่งเสริมสนับสนุนผู้ที่ประสบความสำเร็จ มีความสุขหรือความก้าวหน้าในการทำสิ่งที่ดีงาม

2.1.4 อุเบกขา คือ ความวางตัววางใจเป็นกลาง เพื่อรักษารธรรมเมื่อผู้อื่นควรจะต้องรับผิดชอบต่อการกระทำของเขาตามเหตุและผล

2.2 พัฒนาสมรรถภาพและประสิทธิภาพของจิตใจ โดยเสริมสร้างคุณสมบัติที่ทำให้จิตใจมีความเข้มแข็งหนักแน่นมั่นคงแก้อากัฏฐาสามารถทำกิจหน้าที่ได้ผลดี เช่น

2.2.1 ฉันทะ คือ ความใฝ่รู้ใฝ่สร้างสรรค์ อยากรู้ความจริงละใฝ่ที่จะทำสิ่งดีงามให้สำเร็จ อยากเข้าถึงภาวะดีงามอันเลิศสูงสุด

2.2.2 วิริยะ คือ ความเพียร บุกฝ่าไปข้างหน้า เอาธุระรับผิดชอบไม่ยอมทอดทิ้ง
 กิจหน้าที่

2.2.3 อุตสาหะ คือ ความขยัน ความอดสู้ บากบั่นไม่ทอดย

2.2.4 สติ คือ ความระลึกได้ ไม่เผลอเรอ ไม่เลื่อนลอยทันต่อสิ่งที่เกิดขึ้นเป็นไป
 ซึ่งจะต้องเกี่ยวข้องทุกอย่าง กำหนดจิตไว้กับกิจหน้าที่ หรือสิ่งที่ทำ กันยังใจจากสิ่งที่เสื่อมเสียหา
 เป็นโทษและไม่ปล่อยโอกาสแห่งประโยชน์หรือความดีงาม ความเจริญให้เสียไป

2.3 พัฒนาความสุขและภาวะที่เกื้อหนุนสุขภาพของจิตใจ คุณสมบัติที่ควรเสริมสร้าง
 ขึ้นให้มีอยู่ประจำในจิตใจเพื่อความสุขภาพจิตที่ดี พระพุทธเจ้าแสดงไว้หลายอย่าง โดยเฉพาะ

2.3.1 ปิติ คือ ความอิ่มใจ ปลื้มปิติ เปรมใจ

2.3.2 ปัสสัทธิ คือ ความสงบเย็น ผ่อนคลายกายใจ ไม่กั๊กไม่เครียด

2.3.3 สุข คือ ความคล่องใจ สะดวกสบายใจ สมใจไม่มีอะไรบีบคั้นติดขัด

คับข้อง

2.3.4 ตันติ คือ ความสงบ ปราศจากความเร่าร้อน กระวนกระวาย

คุณสมบัติทั้งหลายที่กล่าวมานี้ แม้จะดีงามเป็นประโยชน์อย่างยิ่งแต่บางอย่างอาจถูกนำ
 ไปใช้ในทางที่ผิด ก่อให้เกิดโทษได้ เช่น เพียรในการลักขโมย เป็นต้น ดังนั้นจึงต้องศึกษาให้เข้าใจ
 ความหมาย ความมุ่งหมาย และการใช้งาน ให้ชัดเจนและรู้จักปฏิบัติให้ถูกต้องพอดี

3. ปัญญา หมายถึง การพัฒนาปัญญา ซึ่งมีความสำคัญสูงสุด เพราะปัญญาเป็นตัวนำ
 ทางและควบคุมพฤติกรรมทั้งหมด คนเราจะมีพฤติกรรมอะไร อย่างไร และแค่ไหน ก็อยู่ที่ว่าจะมี
 ปัญญาชี้นำหรือบอกทางให้เท่าใด และปัญญาเป็นตัวปลดปล่อยจิตใจให้ทางออกแก่จิตใจ เช่น เมื่อ
 จิตใจอึดอัดมีปัญหาติดตันอยู่ พอเกิดปัญญารู้ว่าจะทำอย่างไร จิตใจก็โล่งเป็นอิสระได้ การพัฒนา
 ปัญญาเป็นเรื่องกว้างขวาง แยกออกไปได้หลายด้านและมีหลายขั้นหลายระดับ เช่น

3.1 ปัญญาที่ช่วยให้ดำเนินชีวิตอย่างมีประสิทธิภาพประสบความสำเร็จ

3.1.1 ความรู้ความเข้าใจข้อมูลความรู้ รวมทั้งศิลปะวิทยาการต่าง ๆ เข้าถึงเนื้อหา
 ความหมายได้ถูกต้องชัดเจน

3.1.2 การรับรู้เรียนรู้อย่างถูกต้องตามเป็นจริง ตรงตามสถานะของสิ่งนั้น ๆ หรือ
 ตามที่มันเป็น

3.1.3 ความรู้จักจับสาระของความรู้หรือเรื่องราวต่าง ๆ รู้จุดรู้ประเด็น สามารถยก
 ขึ้นพูด ยกขึ้นชี้แจงหรือยกขึ้นวางเป็นหลักได้

3.1.4 ความรู้จักสื่อสารถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจและความต้องการของคน
 ให้ผู้อื่นรู้ตาม เห็นตาม เป็นต้น

3.1.5 การคิดวินิจัยที่ถูกต้องชัดเจนและเที่ยงตรง

3.1.6 ความรู้จักแยกแยะวิเคราะห์ข้อเท็จจริงสืบสาวเหตุปัจจัยของเรื่องราวต่าง ๆ ที่จะทำให้สามารถแก้ไขปัญหาและทำการสร้างสรรค์ต่าง ๆ ได้

3.1.7 ความรู้จักจัดทำดำเนินการหรือบริหารจัดการกิจการต่าง ๆ ให้สำเร็จผลตามที่มุ่งหมาย

3.1.8 ความรู้จักเชื่อมสัมพันธ์ประสบการณ์ข้อมูลและองค์ความรู้ต่าง ๆ โยงเข้ามาประสานเป็นภาพองค์รวมที่ชัดเจนหรือโยงเข้ามาประสานเป็นภาพองค์รวมที่ชัดเจน หรือโยงออกไปสู่ความหยั่งรู้หยั่งเห็นใหม่ ๆ ได้

3.2 ปัญญาที่ช่วยให้ดำเนินเข้าสู่วิถีชีวิตที่ถูกต้องดีงาม เป็นความรู้ความเข้าใจในระบบความสัมพันธ์ของสิ่งทั้งหลายที่อิงอาศัยสืบเนื่องส่งผลต่อกันตามเหตุปัจจัย มองเห็นภาวะและกระบวนการที่ชีวิต สังคม และโลก คือ หมู่สัตว์ มีความเป็นมาและจะนำไป ตามกระแสแห่งเจตจำนงและเหตุปัจจัยที่ตนประกอบสร้างสมจัดสรรและมีปฏิสัมพันธ์กับปัจจัยอื่นทั้งหลาย

3.3 ปัญญาที่ช่วยให้บรรลุจุดหมายสูงสุดของชีวิตที่ดีงาม เป็นความรู้ความเข้าใจเข้าถึงเท่าทันความจริงของสังขาร คือ โลกและชีวิตที่เปลี่ยนแปลงเป็นไปตามกฎธรรมชาติจนสามารถวางใจถูกต้องต่อสิ่งทั้งหลาย ทำจิตใจให้หลุดพ้นเป็นอิสระได้โดยสมบูรณ์และมีชีวิตที่เป็นอยู่ด้วยปัญญาอย่างแท้จริง

เมื่อคนได้ใช้กระบวนการ “ไตรสิกขา” ได้แก่ ศีล สมาธิ ปัญญา ในการพัฒนาจะทำให้เกิดกระบวนการพัฒนาทางพฤติกรรม ให้สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ มีการเคารพกฎกติกาของสังคม เลือกที่จะรับรู้ในสิ่งที่มีคุณประโยชน์อย่างมีสติ สามารถควบคุมตนเองได้ มีกระบวนการพัฒนาทางด้านจิตใจให้สามารถควบคุมพฤติกรรมให้กระทำในสิ่งที่ดีงามได้ และมีกระบวนการพัฒนาปัญญาซึ่งจะเป็นตัวควบคุมพฤติกรรมและจิตใจให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

จากทั้ง 6 แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ข้างต้นแต่ละแนวคิดก็มีหลักการที่ทำให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน สามารถสรุปเป็นตารางได้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2-2 แสดงการสรุปแนวคิดที่เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

เซนเกี (Senge)	มาควาด (Marquardt)	เพ็ดเลอร์ และคณะ (Pedler et al.)	เพลินและคณะ (Pearm et al.)	กราวิน (Gravin)	พุทธ ศาสนา
1. การเป็น นายตนเอง ในการใฝ่ เรียนใฝ่รู้	1. การมีโครงสร้างที่ เหมาะสม	1. ด้านกลยุทธ์	1. มีการตรวจสอบ แนวคิดผู้บริหาร	1. การแก้ปัญหา อย่างเป็นระบบ	1. ศีล
2. การสร้าง แบบ จำลอง ความคิด	2. สร้างวัฒนธรรม การเรียนรู้ของ องค์การ	2. ด้าน การมอง ภายใน องค์การ	2. มีการวิเคราะห์ ระดับการเรียนรู้ใน องค์การ	2. การทดลอง	2. สมบัติ
3. การสร้าง วิสัยทัศน์ ร่วม	3. การเพิ่มอำนาจ และความรับผิดชอบ ในงาน	3. ด้าน โครงสร้าง	3. มีการวางแผน ดำเนินงาน	3. การเรียนรู้จาก ประสบการณ์ ในอดีต	3. ปัญญา
4. การเรียนรู้ เป็นทีม	4. การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม	4. ด้าน การมอง ภายนอก องค์การ	4. มีการตรวจสอบ บทบาทของการ ฝึกอบรม	4. การเรียนรู้จาก บุคคลอื่น	
5. การคิด เชิงระบบ	5. การสร้างและ ถ่ายทอดความรู้	5. ด้านโอกาส ในการเรียนรู้	5. มีการเตรียมผู้จัด การที่สนับสนุน การเรียนรู้	5. การถ่ายทอด ความรู้	
	6. มีเทคโนโลยี การเรียนรู้		6. ให้การสนับสนุน การเรียนรู้		
	7. การมุ่งเน้นคุณภาพ		7. มีการพัฒนากลุ่ม และทีมการเรียนรู้		
	8. การกำหนด กลยุทธ์		8. มีการยกระดับ การเรียนรู้ของ พนักงานทั้งหมด		
	9. การมีบรรยากาศ ที่สนับสนุน		9. การสนับสนุนให้ เปิดการเรียนรู้		
	10. การทำงานเป็น ทีมและแบบ เครือข่าย		10. มีการวิเคราะห์ งานและความ ต้องการของ การเรียนรู้ในทีม		
	11. การมีวิสัยทัศน์				

เมื่อพิจารณาแนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่า องค์ประกอบที่เป็นหัวใจสำคัญทั้ง 5 ประการ ของเซนเก้ (Senge) เป็นองค์ประกอบที่เป็นเชิงปรัชญา เป็นแนวคิดและนามธรรมที่ลึกซึ้งต้องอาศัยการศึกษาอย่างถ่องแท้และกระทำทุกองค์ประกอบเป็นวงจรอย่างต่อเนื่อง ส่วนองค์ประกอบตามแนวคิดของ มาร์ควาต (Marquardt) และเรโนลด์ (Reynolds) มีความเป็นรูปธรรมมากกว่าในการศึกษาองค์การมากกว่าจึงเป็นอีกแนวทางหนึ่งที่สามารถใช้บังคับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ได้ อย่างไรก็ตามองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่มีสูตรสำเร็จ (Blueprint) ส่วนเพ็ดเลอร์และคณะ (Pedler et al., 1991, p. 2) มององค์การแห่งการเรียนรู้เหมือนการจัดการทั่วไป เพลลินและคณะ (Pearm et al., 1995) มองว่าต้องสร้างกิจกรรมต่าง ๆ จึงจะเป็นตัวผลักดันให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ และ กราบิน (Gravin) มองว่าต้องวิเคราะห์ปัญหา สร้างการเรียนรู้จากประสบการณ์จากผู้อื่น จากการทดลองแล้วนำมาถ่ายทอดอย่างเป็นระบบจึงจะก่อให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ และแนวคิดในเชิงพุทธต้องใช้ศีลเป็นตัวกำกับพฤติกรรม สมาธิเป็นตัวกำกับจิตใจและปัญญาเป็นตัวแทนทางพฤติกรรมและหาทางออกให้จิตใจ โดยทั้ง 3 องค์ประกอบต้องทำงานร่วมกัน จากแนวคิดข้างต้นจะเห็นว่าองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นเรื่องที่ละเอียดอ่อนไม่ใช่เรื่องที่จะบอกวิธีการและตัวแบบสำเร็จรูปให้องค์การต่าง ๆ นำไปใช้ได้ทันที ดังนั้นองค์การแต่ละแห่งจะต้องนำแนวคิดนี้ไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์การและสิ่งแวดล้อมขององค์การด้วยการศึกษาแนวคิดในเชิงทฤษฎีผู้วิจัยพบว่าจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้ใช้ต้องทำความเข้าใจองค์ประกอบเชิงปรัชญาของเซนเก้ (Senge) เป็นพื้นฐานให้ต้องแท้เสียก่อน ไม่เช่นนั้นจะกลายเป็นเพียงการนำรูปแบบมาใช้ โดยปราศจากหัวใจขององค์การแห่งการเรียนรู้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ได้มีนักวิจัยทำการวิจัยเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ ไว้เป็นจำนวนมากดังต่อไปนี้

1. งานวิจัยในประเทศไทย

ในประเทศไทยได้มีผู้สนใจศึกษาเกี่ยวกับเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้พอสรุปได้ตามจุดมุ่งหมายของการวิจัยได้ดังต่อไปนี้

1.1 งานวิจัยที่สนใจว่าองค์การควรจะพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ประพันธ์ หาญกว้าง (2538) ได้ทำการวิจัยเชิงคุณภาพ เรื่อง องค์การแห่งการเรียนรู้: แนวทางในการพัฒนาองค์การและทรัพยากรมนุษย์ขององค์การในอนาคต พบว่า การพัฒนาคนในองค์การให้เป็นทรัพยากรที่ทรงคุณค่าอย่างต่อเนื่องนั้น เครื่องมือที่สำคัญที่สุดก็คือการเรียนรู้ การเรียนรู้ขององค์กรและบุคคลในองค์กร จะทำให้องค์กรและคนในองค์กรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ลือชัย พันธุ์เจริญกิจ (2540)

ที่เชื่อว่าการพัฒนาองค์การควรพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงได้ศึกษา การพัฒนา องค์การตามแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษาธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) เพื่อวิเคราะห์ถึงศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่าธนาคารไทยพาณิชย์มีศักยภาพ และลักษณะในการที่จะสร้างและพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นอย่างมาก แต่ยังมีจุดอ่อนคือผู้บริหารระดับล่างและผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถมองเห็นภาพรวมและนำไปปฏิบัติให้เกิดผลตามแนวคิดดังกล่าวได้ทันและเป็นไปตามความคาดหวังของผู้บริหารระดับสูง

1.2 งานวิจัยที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อต้องการสำรวจความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในองค์กร ได้แก่ แอน เมอร์คาเตอร์ (2543) ได้ทำการวิจัยเชิงสำรวจ เรื่อง การพัฒนาวิธีการทดสอบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสิน ผลการวิจัยพบว่าพนักงานของธนาคารออมสินมีระดับความรู้สูงมากเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ และระดับทัศนคติการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับปานกลาง ตัวแปรด้านอายุและระดับการศึกษา มีความสัมพันธ์กับระดับความรู้เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ส่วนตัวแปรด้านตำแหน่งงานมีความสัมพันธ์กับทัศนคติการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และงานวิจัยของบุบผา พวงมาลี (2542) ได้ศึกษาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวความคิดของ เซนเก้ (Senge) โดยได้ทำวิจัยเรื่อง การรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า การมีแบบแผนทางความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันอยู่ในระดับสูง การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบอยู่ในระดับปานกลาง

1.3 งานวิจัยที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาตัวชี้วัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ งานวิจัยของปริญญ์ คำเทศ (2545) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวชี้วัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน โดยใช้เทคนิค Ethnographic Delphi Future Research (EDFR) จากผู้เชี่ยวชาญ 15 ท่าน พบว่าองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ คือ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านแบบแผนทางความคิด ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านเทคโนโลยีที่นำมาใช้ ด้านบรรยากาศองค์กร และด้านการบริหารองค์กร

1.4 งานวิจัยที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาตัวแปรที่ส่งผลต่อหลักการในแต่ละหลักการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของเซนเก้ (Senge) ได้แก่ หลักการที่ 1 ความรอบรู้แห่งตน ผู้วิจัยคือพร้อมภักดี กัลยาณิศิลป์ (2544) ได้ให้ความหมายของคำว่า Personal Mastery ว่าเป็นไฟแรงใฝ่รู้ศักยภาพ ได้ทำการวิจัยเรื่อง ตัวแปรคัดสรรที่ส่งผลต่อลักษณะไฟแรงใฝ่รู้ศักยภาพ

ของนักเทคโนโลยีการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีลักษณะไฟแรงใฝ่รู้คู่ศักยภาพในระดับมากมีลักษณะย่อยคือ มีการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ใช้ประสบการณ์เพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถและทักษะของตนเอง รวมทั้งตระหนักและเห็นภาพอนาคตที่ต้องการ ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ด้านบวกกับไฟแรงใฝ่รู้คู่ศักยภาพ คือ การให้รางวัลด้วยการเลื่อนขั้นเงินเดือน การศึกษาที่สูงกว่าปริญญาตรีสาขา โสวัตศศึกษา และการมีอิสระในการเลือกวิธีทำงาน ส่วนตัวแปรที่สามารถอธิบายลักษณะไฟแรงใฝ่รู้คู่ศักยภาพอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05 จำนวน 12 ตัว ได้แก่ หน้าที่ให้คำปรึกษาด้านสื่อ การศึกษาดำกว่าปริญญาตรีสาขาที่เกี่ยวข้องกับโสตทัศนศึกษา หน้าที่ให้คำปรึกษาด้านเทคนิคการมีอิสระในการทำงาน การให้รางวัลด้วยการเลื่อนขั้นเงินเดือน หน้าที่ผลิตสื่อกราฟิกด้วยคอมพิวเตอร์ รายได้ต่อเดือน 10,001-15,000 บาท โครงสร้างองค์การซับซ้อน หัวหน้าศูนย์แบบร่วมใจ การมีอุปกรณ์บันทึกเสียงใช้อย่างเพียงพอ การศึกษาปริญญาตรีสาขาอื่น ๆ และร่วมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น โดยตัวแปรทั้งหมดที่พบสามารถอธิบายความแปรปรวนของลักษณะไฟแรง ใฝ่รู้คู่คุณภาพ ได้เท่ากับ 28.9% สำหรับงานวิจัยที่เกี่ยวกับหลักการที่ 2 แบบจำลองความคิด (Mental Models) ได้แก่งานวิจัยของ วิภัญญา เจนสุริยะกุล (2544) ได้ทำการวิจัยโดยให้ความหมาย Mental Models ว่าเป็นการรับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัวอย่างถูกต้อง หัวข้อวิจัยคือ ตัวแปรคัดสรรที่ส่งผลต่อลักษณะรับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัวอย่างถูกต้องของนักเทคโนโลยี การศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีลักษณะรับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัวอย่างถูกต้องในระดับมาก มีลักษณะย่อยที่พบคือ ยินดีให้ความรู้กับเพื่อนร่วมงานอย่างจริงใจ รับผิดชอบและหาทางแก้ไขเมื่อทำงานผิดพลาด เมื่อปฏิบัติงานผิดพลาดจะนำมาวิเคราะห์ถึงสาเหตุของข้อผิดพลาดนั้นโดยทันที ในการหาความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างลักษณะรับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัวอย่างถูกต้องกับตัวแปรคัดสรร คือ การแจ้งเป้าหมายของนโยบายและเป้าหมายในการทำงานและการร่วมกันแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน มีตัวแปรที่สามารถอธิบายลักษณะรับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัวอย่างถูกต้องอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 12 ตัวแปร คือ การแจ้งเป้าหมายของศูนย์เทคโนโลยีการศึกษา หน้าที่ให้คำปรึกษาด้านเทคนิคระดับการศึกษาดำกว่าปริญญาตรีที่เกี่ยวข้องกับสาขาโสตทัศนศึกษา การเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับงาน การร่วมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน หน้าที่ให้คำปรึกษาด้านสื่อ การเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับเพื่อนร่วมงาน การร่วมกันแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน อายุ 36-45 ปี การแจ้งข่าวสารด้วยเอกสารทางราชการ อายุต่ำกว่า 25 ปี และหน้าที่ให้บริการคอมพิวเตอร์ โดยตัวแปรทั้งหมดสามารถอธิบายความแปรปรวนของลักษณะรับรู้ภาพลักษณ์รอบตัวอย่างถูกต้องได้ร้อยละ 38.6 สำหรับงานวิจัยเกี่ยวกับหลักการที่ 3 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ได้แก่

งานวิจัยของ วรรณรัตน์ คงเจริญ (2544) ได้ทำการวิจัยโดยศึกษาตัวแปรคัตสรรที่ส่งผลต่อลักษณะ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันของนักเทคโนโลยีการศึกษา ในสถาบันอุดมศึกษา สังกัดทบวง มหาวิทยาลัย ผลการวิจัยพบว่า ในการหาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน กับตัวแปรคัตสรร ลักษณะการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันพบตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับ ลักษณะการสร้างวิสัยทัศน์ ร่วมกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีจำนวน 35 ตัว 3 อันดับแรกได้แก่ 1. นักเทคโนโลยีการศึกษาใช้ความพยายามในการปฏิบัติงาน 2. หัวหน้าร่วมแลกเปลี่ยน ความคิดเห็น และ 3. นักเทคโนโลยีการศึกษาไว้วางใจซึ่งกันและกัน ในงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลัก การที่ 4 การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) พบว่าในงานวิจัยของ สิริลักษณ์ จิเจริญ (2545) ได้วิจัย เรื่อง ตัวแปรคัตสรรที่ส่งผลต่อลักษณะการเรียนรู้เป็นทีมของนักเทคโนโลยี การศึกษาในสถาบัน อุดมศึกษาสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีลักษณะการเรียนรู้เป็นทีมใน ระดับมาก มีลักษณะย่อยที่พบคือ การรู้จักรับฟังผู้อื่นอย่างตั้งใจ การมีลักษณะสนทนาคอยกัน และการรู้จักผสมผสานศักยภาพของสมาชิกแต่ละคนในทีม การหาความสัมพันธ์ทางบวกระหว่าง ลักษณะการเรียนรู้เป็นทีมกับตัวแปรคัตสรร คือ การมีความจงรักภักดีและชื่นชมของ องค์การ การได้รับมอบหมายความรับผิดชอบในการทำงาน การยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ มีตัวแปรที่สามารถอธิบายลักษณะการเรียนรู้เป็นทีมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 18 ตัวแปร คือ การมีความจงรักภักดีและชื่นชมขององค์การ การได้รับมอบหมายความรับผิดชอบ ในการทำงาน ลักษณะของงานน่าสนใจท้าทาย บทบาทของหัวหน้างานในฐานะผู้สนับสนุน ช่วยเหลือ ลักษณะของงานที่ทราบกระบวนการทำงานทั้งหมด การมีความก้าวหน้าและเติบโต ในสายงาน การมีความเต็มใจทุ่มเทเพื่อองค์การ การยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ การใช้จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ อายุการทำงานมากกว่า 5-10 ปี ความสำเร็จในการทำงาน ลักษณะ วิธีการทำงานแบบเป็นทางการ บทบาทของหัวหน้างานในฐานะผู้สอนหรือครู ตำแหน่งหน้าที่ใน งานฝ่ายบริหาร อายุการทำงานมากกว่า 10-15 ปี การจัดให้มีการดูงานทั้งในและนอกสถานที่ เพศชาย และอายุการทำงาน 1-5 ปี โดยตัวแปรทั้งหมดสามารถอธิบายความแปรปรวนของลักษณะ การเรียนรู้เป็นทีม ได้ร้อยละ 55.9 และในหลักการที่ 5 การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) ผู้วิจัย คือ สวรรีย์ ชัยภาสกรสกุล (2544) ได้วิจัยเรื่อง เรื่อง ตัวแปรคัตสรรที่ส่งผลต่อลักษณะคิดเป็นระบบ ครบวงจรของนักเทคโนโลยี การศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ผลการวิจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีลักษณะคิดเป็นระบบครบวงจรในระดับมาก มีลักษณะย่อยที่พบคือ การคำนึง ถึงความพึงพอใจของผู้มารับบริการเป็นสำคัญ การทำงานตามขั้นตอนเพื่อช่วยให้ตรวจสอบ ความผิดพลาดได้ง่าย และการทำงานแบบยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนได้ การหาความสัมพันธ์ทางบวก ระหว่างลักษณะคิดเป็นระบบครบวงจรกับตัวแปรคัตสรร คือ หัวหน้าศูนย์เทคโนโลยีการศึกษา

ร่วมกันแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน หัวหน้าศูนย์เทคโนโลยีการศึกษาแจ้งวัตถุประสงค์ของงานที่ได้รับมอบหมายและหัวหน้าศูนย์เทคโนโลยีการศึกษาแนะนำหรืออธิบายงาน มีตัวแปรที่สามารถอธิบายลักษณะการเรียนรู้เป็นทีมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 3 ตัวแปร คือ หัวหน้าศูนย์เทคโนโลยีการศึกษาแจ้งผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา หัวหน้าศูนย์เทคโนโลยีการศึกษาแจ้งข่าวสารหรือคำสั่งด้วยวาจาอย่างเป็นทางการและประสบการณ์ในการทำงานด้านเทคโนโลยีด้านการศึกษา 16-20 ปี ตามลำดับ โดยตัวแปรทั้งหมดสามารถอธิบายความแปรปรวนของลักษณะคิดเป็นระบบครบวงจรได้ร้อยละ 49.4

1.5 งานวิจัยที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ขององค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ เสาวรส บุญนาค (2543) วิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การ กับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ ฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1. ค่าเฉลี่ยความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับสูง 2. ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การ โดยรวมกับความเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลางและมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05 3. ตัวแปรที่ร่วมกันพยากรณ์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ ฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร ได้แก่ การทำงานเป็น ทีม การสนับสนุนในการปฏิบัติงาน ความรับผิดชอบในงาน การเปิด โอกาส ให้เรียนรู้โดยการทดลอง และ มาตรฐาน การปฏิบัติงาน ซึ่งร่วมกันพยากรณ์ ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 42 และงานวิจัยของ วิโรจน์ สารัตนะ และอัญชลี สารัตนะ (2545) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 9 มีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับที่ สูงกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำของระดับมากไม่มากนัก สำหรับการพัฒนากิจการการบริหารแต่ละปัจจัยอยู่ในระดับ มากโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ 1. การพัฒนาความเป็นองค์การวิชาชีพ 2. การจูงใจเชิง สร้างสรรค์ 3. การสร้างวัฒนธรรมองค์การเชิงสร้างสรรค์ 4. การบริหารหลักสูตรและการสอน 5. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 6. การพัฒนากลุ่มบริหารตนเองและการติดต่อสื่อสาร 7. การเป็น ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง 8. การบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม 9. การพัฒนาความมี ประสิทธิภาพของโรงเรียน 10. การตัดสินใจร่วมและมีวิสัยทัศน์ร่วม

1.6 งานวิจัยอื่นๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับหลักการของ เซนเก้ (Senge) ได้แก่ งานวิจัยที่ เกี่ยวข้องกับหลักการที่ 4 การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) ได้แก่ งานวิจัยของ ชูติมา มาลัย (2537) ซึ่งศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมในการทำงานกับการทำงานเป็นทีมของ อาจารย์

พยาบาล วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการทำงานเป็นทีมของอาจารย์ พยาบาล วิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข และศึกษากลุ่มตัวแปรที่สามารถร่วมกันพยากรณ์การทำงานเป็นทีมของอาจารย์พยาบาล ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ สภาพแวดล้อมทางกายภาพ พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร และสัมพันธภาพในกลุ่มอาจารย์มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางบวกกับการทำงานเป็น ทีมของอาจารย์พยาบาล ตัวแปรที่มีความสำคัญในการร่วมกันพยากรณ์การทำงานเป็นทีม ของอาจารย์พยาบาล คือ สัมพันธภาพในกลุ่มอาจารย์ พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสภาพแวดล้อมทางกายภาพ และประสิทธิภาพการทำงาน ซึ่งร่วมกันพยากรณ์การทำงานเป็นทีมของอาจารย์พยาบาลได้ร้อยละ 59.27 ส่วน รัตนา ศรีกลาง (2537) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาคณิตศาสตร์ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 เรื่อง ความน่าจะเป็น โดยการเรียนรู้เป็นคณะและการเรียนรู้เป็นกลุ่มใหญ่ทั้งชั้น ผลการวิจัยปรากฏว่าผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาคณิตศาสตร์ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 เรื่อง ความน่าจะเป็น โดยการเรียนรู้เป็นคณะและการเรียนรู้เป็นกลุ่มใหญ่ทั้งชั้น แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาคณิตศาสตร์ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 เรื่อง ความน่าจะเป็น โดยการเรียนรู้เป็นคณะและการเรียนรู้เป็นกลุ่มใหญ่ทั้งชั้น และกลุ่มที่เรียนเป็นคณะ มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงกว่ากลุ่มที่เรียนเป็นกลุ่มใหญ่ทั้งชั้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อัจฉรา สืบสงค์ (2540) ได้ศึกษา เรื่องผลของกระบวนการกลุ่มต่อการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการพยาบาล การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยกึ่งทดลองแบบเปรียบเทียบ 2 กลุ่ม ทำการทดสอบก่อนและหลังการทดลอง โดยมุ่งที่จะศึกษา เปรียบเทียบผลของกระบวนการกลุ่มต่อการทำงานเป็นทีมของ บุคลากรทางการพยาบาล ระหว่างกลุ่มทดลองซึ่งได้รับกระบวนการกลุ่ม ในการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมกับกลุ่มควบคุม ซึ่ง ปฏิบัติงานตามปกติ ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1. คะแนนเฉลี่ยของการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทาง การพยาบาลกลุ่มทดลอง ภายหลังได้รับกระบวนการกลุ่ม ในการส่งเสริม การทำงานเป็นทีม สูงกว่าก่อนได้รับกระบวนการกลุ่ม 2. ผลต่างของคะแนนเฉลี่ยของการทำงานเป็นทีมของบุคลากร ทางพยาบาล ภายหลังได้รับกระบวนการกลุ่มในการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมของกลุ่มทดลอง สูงกว่ากลุ่มควบคุมซึ่งปฏิบัติงานตาม ปกติ ส่วนวารกรณั ตระกูลสถิตย์ (2545) ได้วิจัยเรื่อง การนำเสนอรูปแบบการเรียนการสอนบนเว็บด้วยการเรียนรู้เป็นทีมของนักศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ใช้การวิจัยแบบทดลอง กับนักศึกษา 30 คน แบ่งเป็นกลุ่มย่อย 5 กลุ่ม ๆ ละ 6 คนทดลองเรียนตามรูปแบบที่พัฒนาขึ้นเป็นระยะเวลา 15 สัปดาห์ ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีการเรียนรู้เป็นทีม ประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีม หลังการเรียนสูงกว่าก่อนการเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 กิจกรรมโครงงานบนเว็บที่นักศึกษาใช้มากที่สุดในทุกองค์ประกอบคือ การสนทนา รองลงมาคือการใช้ Webboard และกลุ่ม

ตัวอย่างมีความพึงพอใจต่อรูปแบบการเรียนการสอนที่พัฒนาขึ้นในระดับมาก สำหรับงานวิจัย ที่เกี่ยวกับการคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) ได้มีผู้ทำการวิจัย คือ สมใจ อุ่นสำราญ (2546) วิจัยเรื่องการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และความคิดเชิง ระบบกับ การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ใน โรงเรียนสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พระนครศรีอยุธยา ผลการวิเคราะห์พบว่า ภาวะผู้นำ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และความคิดเชิง ระบบร่วมกันมี ความสัมพันธ์กับการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 โดยปัจจัยทั้ง 3 ตัว ร่วมกันสามารถกำหนดความแปรปรวนของการพัฒนาองค์ การเรียนรู้ได้ ประมาณร้อยละ 77

2. งานวิจัยในต่างประเทศ

ในต่างประเทศได้มีผู้สนใจศึกษาเกี่ยวกับเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้พอสรุปได้ตาม จุดมุ่งหมายของการวิจัยได้ดังต่อไปนี้

2.1 งานวิจัยที่สนใจว่าองค์การควรจะพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ คาร์ดาส (Kardas, 2003) วิจัยเรื่อง ธุรกิจ ใน ค.ศ. ที่ 21 จากระบบราชการไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ โดยผู้วิจัยสนใจที่จะหาเหตุผลที่ว่าทำไมองค์การอุตสาหกรรมของประเทศอเมริกาจึงไม่สามารถ แข่งขันกับองค์กรอื่น ๆ ในธุรกิจเดียวกันได้ จากการวิจัยพบว่าธุรกิจอุตสาหกรรมในอเมริกาต้อง เปลี่ยนจากระบบราชการไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ โดยอาศัยหลักการของ เซนเก้ (Senge) ต้องมี ผู้นำ มีการทำงานเป็นทีม และในทีมก็ต้องมีการอภิปรายซึ่งกันและกัน จึงจะมีส่วนสนับสนุนให้ องค์การอุตสาหกรรมในอเมริกาประสบความสำเร็จได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สแตป (Staub, 2003) เรื่อง องค์การแห่งการเรียนรู้ในภาวะเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สามารถนำมาใช้ ได้ไหม? เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย ใช้วิธีการสังเกต และการสัมภาษณ์ ในผู้ที่มีประสบการณ์ในเรื่อง ความคิดริเริ่ม กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหาร ผู้จัดการโครงการ ผู้จัดการด้านข้อมูลข่าวสาร และที่ ปรีกษาของบริษัทจำนวน 20 คน เป็นการวิเคราะห์จากภายใน การได้รับคำแนะนำจากผู้ที่มีความรู้ ในบริษัทว่าจะทำอย่างไร จึงจะสามารถวางแผนงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ สามารถ นำไปปฏิบัติได้ และประเมินในเรื่องของการริเริ่มเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และกระบวนการ ทำงานที่ซับซ้อน ทำให้องค์การต้องสร้างให้เกิดความคิดริเริ่มในพนักงานเพื่อพัฒนาองค์การ โดย มีปัจจัยที่จะทำให้เกิดความคิดริเริ่มคือ การได้รับการสนับสนุนจากผู้นำ การทำงานเป็นทีม และ การติดต่อสื่อสาร เพราะมันจะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ในองค์การ สิ่งที่สำคัญคือ ต้องมีการทบทวน ความคิดริเริ่มในอดีตโดยนำประสบการณ์มาแบ่งปันกันภายในทีม เพื่อช่วยพัฒนาความคิดริเริ่มใน อนาคต ส่วนคอไร (Collie, 2002) สนใจที่จะนำองค์การแห่งการเรียนรู้มาใช้ในการปรับปรุง การสอน จึงทำวิจัยเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้และการปรับปรุงการสอนในฝ่ายวิชาการ

ในการศึกษาใช้กรอบแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อทำความเข้าใจในความพยายามของฝ่ายวิชาการที่จะปรับปรุงการสอนของสถาบันการศึกษาในระดับสูงเพราะองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นนักวิจัย นักวิชาการในมหาวิทยาลัย จำนวน 400 คน ได้รับการตอบรับ 196 คน คิดเป็น 48.7% การวิจัยพบว่าได้มีการแสดงพฤติกรรมว่าได้มีการพยายามปรับปรุงการสอน โดยเน้นการสอนที่มีประสิทธิภาพ ใช้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการสอน มีการประเมินผู้เรียน และเข้ารับการอบรมในเรื่องที่สามารถนำมาช่วยสนับสนุนการสอน ผู้บริหารก็ให้ความสำคัญกับการปรับปรุงการสอน โดยพยายามที่จะปรับปรุงองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ กราเดอร์ (Grader, 2003) ที่วิจัยเรื่อง การนำองค์การแห่งการเรียนรู้มาปฏิบัติใน โรงเรียน: กรณีศึกษาโรงเรียนขนาดกลาง การศึกษาต้องทำความเข้าใจในประเด็นที่ว่า จะนำองค์การแห่งการเรียนรู้มาใช้ในโรงเรียนได้อย่างไร โดยที่สามารถสร้างความพึงพอใจและเพิ่มผลการปฏิบัติงานให้พนักงาน ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจ เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์และการสังเกต กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานของโรงเรียนขนาดกลาง ผลการวิจัยแบ่งออกเป็นสองกลุ่ม ดังนี้ กลุ่มที่หนึ่ง ไม่ได้รับการสนับสนุนจากโรงเรียนให้มีความสามารถในการด้านความรู้แห่งตน การเรียนรู้เป็นทีม การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ผู้บริหารให้ความสนใจขององค์การแห่งการเรียนรู้แบบทั่ว ๆ ไป และผู้บริหารไม่สามารถติดต่อสื่อสารกับพนักงานในเรื่องวิสัยทัศน์ของพนักงานได้ กลุ่มที่สอง ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารให้มีความรู้ทางด้านการความรู้แห่งตน การเรียนรู้เป็นทีม การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม พนักงานจะมีรูปแบบความคิด มีการแลกเปลี่ยนมุมมองของความคิดเห็น ผู้บริหารให้การสนับสนุนพนักงานสำหรับการวิจัยในอนาคต ควรจะศึกษาเรื่องการพัฒนาเครื่องมือที่เหมาะสมสำหรับการประเมินการปฏิบัติงานขององค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน ซึ่งผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของสโตเวอร์ (Stover, 2003) วิจัยเรื่องรายงานการประเมินทางเลือกและการปรับปรุงโรงเรียน: การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยใช้การทำงานร่วมกันและการสะท้อนความคิดเห็น เป็นงานวิจัยเชิงเปรียบเทียบในโรงเรียนสองขนาดในอาลาบามา โดยใช้วิธีการทำงานร่วมกันและการสะท้อนความคิดเห็น เก็บข้อมูลโดยใช้คำถามปลายเปิด สัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้อง มีการสัมภาษณ์นักเรียน พบข้อสรุปการวิจัย 4 ข้อ คือ 1. รายงานที่มีคุณค่าจะถูกนำเสนอด้วยข้อมูลที่เกี่ยวกับจุดมุ่งหมายของโรงเรียน พบในโรงเรียนทุกขนาด 2. รูปแบบผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญในกระบวนการบริหาร 3. การมีส่วนร่วมในการนำเสนอมีส่วนสำคัญต่อกระบวนการปรับปรุงโรงเรียน 4. ในด้านกระบวนการมีข้อจำกัดเล็กน้อยคือ การมีส่วนร่วมและการสะท้อนความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้อง จะถูกจำกัดด้วยความสามารถของผู้เกี่ยวข้อง และกิจกรรมในแผนพัฒนาโรงเรียนและสมิธ (Smith, 2003) วิจัยเรื่อง มหาวิทยาลัยขององค์การแห่งการเรียนรู้: เป็นการพัฒนารูปแบบ

แนวคิด จุดมุ่งหมายของการศึกษามี 2 ข้อ คือ 1. ต้องการพัฒนารูปแบบแนวคิดของมหาวิทยาลัยให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 2. ต้องการศึกษากฎเกณฑ์ของมหาวิทยาลัยโดยใช้แนวคิดที่ถูกพัฒนาโดย เซนเก้ (Senge) ใช้หลักห้าประการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่า

1. รูปแบบความคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่นำเสนอในมหาวิทยาลัยมีคุณค่ามาก
2. การสะท้อนความคิดถูกรวบรวมเข้ามาเป็นหลักการที่ 6 ของรูปแบบ 3. ยังขาดความชัดเจนเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างสภาพขององค์กรและผลลัพธ์ของคน 4. มุมมองของเจ้าหน้าที่ถูกแยกออกและขาดความเกี่ยวข้องในองค์กร รวมทั้งเสนอแนะว่าประเด็นที่ควรจะศึกษาต่อไปในอนาคต คือ การสกัดสิ่งที่เกี่ยวข้องสำหรับอนาคตให้นำมาเป็นรูปแบบต่อไป และฉัตรทิพย์ สุวรรณชิน (Suwannachin, 2002) นักเรียนไทยที่ไปศึกษาต่อที่มหาวิทยาลัยฮิลินอย ก็ได้ทำวิจัยเรื่องการวางแผนสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนศึกษาพิเศษของเอกชนในประเทศไทย เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้การวิจัยแบบมีส่วนร่วมในการวินิจฉัยลักษณะของโรงเรียนที่ต้องการจะสร้างสรรค์องค์กรแห่งการเรียนรู้ และเตรียมผู้บริหาร ครู เพื่อรองรับการทำงานตามแนวความคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ใช้การมีส่วนร่วมอย่างสม่ำเสมอจากผู้บริหาร 19 คน ครู 68 คน ในวิทยาลัยที่จังหวัดเชียงใหม่ ประเทศไทย ใช้เครื่องมือเป็นแบบสอบถามปลายเปิด และใช้เทคนิคสนทนากลุ่ม (Focus Group) ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผลการวิจัยพบว่า 1. ผู้บริหารและครูมีความเข้าใจในการเตรียมตัวเพื่อปฏิบัติงาน เขาสามารถระบุกิจกรรมที่ควรจะทำได้
2. ผู้บริหารและครูเสนอตัวแปร 8 ตัวที่ต้องพัฒนาเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ ภาวะผู้นำในโรงเรียน โครงสร้างโรงเรียน วัฒนธรรมโรงเรียน พนักงานของโรงเรียน วัสดุทัศนของโรงเรียน การกิจและเป้าหมาย กระบวนการตัดสินใจ กระบวนการติดต่อสื่อสาร รวมทั้งผู้ชี้แนะและทรัพยากร ส่วน วีลเลอร์ (Wheeler, 2002) วิจัยเรื่องการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้: ประสบการณ์ของชาวอเมริกัน จุดมุ่งหมายของการศึกษา คือต้องการเปิดเผยการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปจนถึงการประยุกต์ใช้องค์กรแห่งการเรียนรู้ในอเมริกา โดยใช้แนวคิดของ เซนเก้ (Senge) ที่ประกอบไปด้วยหลักการห้าประการ คือ ความรอบรู้แห่งตน การเรียนรู้เป็นทีม การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การสร้างแบบจำลองความคิดและความคิดเชิงระบบ โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพและวิจัยเชิงปริมาณ ข้อมูลด้านคุณภาพ ใช้วิธีเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ การสังเกต การทบทวนเอกสาร การพูดคุยแสดงความคิดเห็น ข้อค้นพบในการวิจัยพบว่า 1. ครูมีการเรียนรู้ด้วยตนเอง
2. การประยุกต์ใช้หลักห้าประการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องมีการอบรม มีการริเริ่มเพื่อพัฒนา และมีการออกแบบผลลัพธ์ของแผนปรับปรุง โรงเรียน 3. การวิจัยจะเน้นในหลักห้าประการ โดยครูต้องทำงานร่วมกัน ต้องสามารถพัฒนาภารกิจของโรงเรียนอย่างเป็นทีม สรุปได้ว่าหลักในการศึกษาเกี่ยวกับการที่จะเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ ควรจะทำการเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทาง

การศึกษา ความสำเร็จในการทำงานของพนักงาน และการเรียนรู้ของนักเรียน ส่วน เซบเพดเทลลี (Cepetelli, 1995) ได้ศึกษาการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ในกลุ่มโรงพยาบาล Vermont ซึ่งประกอบด้วยโรงพยาบาลในเครือข่าย รวมทั้งสิ้น 15 แห่ง ผู้วิจัยได้ศึกษาโดยใช้กรอบแนวคิดของ เซนเก้ (Senge) ซึ่งมีองค์ประกอบให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ ได้แก่ Personal Mastery, Mental Models, Shared Vision, Team Learning และ Systems Thinking ผู้วิจัยดำเนินการศึกษาโดยให้ผู้บริหารของฝ่ายการพยาบาลจากโรงพยาบาล 7 แห่ง เข้าร่วมประชุมเพื่อที่จะเสนอการใช้แหล่งข้อมูลเพื่อการศึกษาอย่างต่อเนื่อง โดยในชั้นแรกมีการชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างของสถานการณ์ปัจจุบันกับการสร้างวิสัยทัศน์ในอนาคต การปฏิบัติดังกล่าวเป็นสิ่งจำเป็น ทั้งนี้เพราะสามารถลดช่องว่างระหว่างความเป็นจริงกับวิสัยทัศน์ได้ ซึ่งช่องว่างที่มีอยู่นี้เป็นสิ่งที่ก่อให้เกิด ความตึงเครียด การสร้างสรรค์ ซึ่งจะเป็นพลังที่จะนำมาใช้ดึงความเจริญไปสู่วิสัยทัศน์ ผลการศึกษาพบว่าผลลัพธ์ที่สามารถวัดได้ ประกอบด้วย บทบาทใหม่ของผู้ที่เป็นและไม่เป็นพยาบาล มีการนำรูปแบบการบริหารจัดการที่สร้างขึ้น ไปใช้ และมีการปฏิบัติตาม Critical Pathway นอกจากนี้ยังพบว่า ระยะเวลาที่อยู่โรงพยาบาลลดลง วัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลงเป็นทางบวก ความพึงพอใจของผู้ป่วย และพยาบาล และความร่วมมือระหว่างแพทย์และพยาบาลเป็นไปในทางบวกเช่นกัน ส่วนในด้านคุณค่าที่เกิดขึ้น พบว่าเกิดเครือข่ายทางด้านการปฏิบัติและด้านการศึกษา ผลจากการสัมภาษณ์พบว่าพยาบาลเข้าร่วมในโครงการมีความกระตือรือร้น การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ดังกล่าวเกิดจากการที่พยาบาลมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ผลจากการที่พยาบาลเข้าร่วมโครงการคือ มีการแก้ไขปัญหาร่วมกัน แลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน และมีการช่วยเหลือกัน จากการศึกษาแนวคิดของเซนเก้ (Senge) มาใช้ในครั้งนี้พบว่า ผู้บริหารมีส่วนที่ทำให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยที่มีการสนับสนุนเรื่องเวลาในการก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่เหมาะสม และมีการจัดหาเครื่องมือที่เหมาะสมให้ด้วย การศึกษาครั้งนี้ทำให้เกิดการพัฒนา รูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ขึ้น และคาดว่าจะนำไปใช้ในระบบบริการสุขภาพในอนาคต และงานวิจัยของ แสตม (Stamp, 1997) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ: ประสบการณ์ของบริษัทในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เป็นการศึกษาย้อนหลัง (Retrospective Case Study) โดยใช้แนวคิดของเซนเก้ (Senge) ใช้เวลาในการศึกษาย้อนหลัง 3 ปี ในองค์การที่มีประสบการณ์และนำแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้มาใช้ ทั้งด้านกลยุทธ์ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การติดต่อสื่อสาร โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับหัวหน้า และบุคลากรภายในองค์การ วัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษาความเข้าใจในความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ระหว่างด้านแนวคิดทฤษฎีกับการปฏิบัติ การวิจัยพบว่า การแสดงออกทางด้านการติดต่อสื่อสาร เป็นบทบาทที่สำคัญในการสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากข้อความต่าง ๆ จาก

การติดต่อสื่อสาร การวางแผนในการสื่อสารมีความจำเป็นและสำคัญ ทำให้เกิดเป็นกลยุทธ์ที่เชื่อมโยงในการไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ เช่นเดียวกับงานวิจัยของโคโรดี้ (Kolody, 2003) วิจัยเรื่อง การวินิจฉัยว่าทำอย่างไรจะให้การเรียนรู้เกิดขึ้นในองค์การ โดยใช้รูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ โดยใช้แนวคิดของ เซนเก้ (Senge) ที่ประกอบไปด้วยหลักการห้าประการ คือ ความรอบรู้แห่งตน การเรียนรู้เป็นทีม การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การสร้างแบบจำลองความคิดและความคิดเชิงระบบ การศึกษาแสดงให้เห็นว่า องค์การที่เข้มแข็งต้องมีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม มีการสนับสนุนจากหลายระดับจากองค์การ เป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และสามารถปรับเปลี่ยนได้เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนไป เป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิต ส่วน กรูฟ (Crook, 2003) ทำการวิจัยเรื่อง โปรแกรมพัฒนาโรงเรียนเท็กซัส: การเรียนรู้ในองค์การและการเปลี่ยนแปลงด้านการศึกษา ใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณ โรงเรียนในชนบทที่เท็กซัสส่วนใหญ่จะเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ และโรงเรียนเหล่านี้ก็ได้รับแรงกดดันจากชุมชนให้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโรงเรียน โดยชุมชนทำหน้าที่ตรวจสอบ โรงเรียนในเท็กซัสจะมีโปรแกรมพิเศษ คือ การวิเคราะห์โปรแกรม (Program Analysis System) และการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analysis System) หลังจากได้ทบทวนกระบวนการเรียนรู้ในเท็กซัส จึงใช้ทฤษฎีขององค์การแห่งการเรียนรู้ของ เซนเก้ (Senge) และทฤษฎีการเรียนรู้ในองค์การของ แฮนสัน (Hanson) กลุ่มตัวอย่างจำนวน 163 คน ผลการวิจัยพบว่า ไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างการใช้โปรแกรมพิเศษ และการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จึงเสนอแนะให้มีการถ่วงดุลโปรแกรมพิเศษ และควรมีการวิเคราะห์เครื่องมือขององค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อนำเสนอสำหรับการศึกษาในอนาคต ในการวิจัยของกรูฟพบว่าโปรแกรมพิเศษ ไม่ได้ช่วยพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

2.2 งานวิจัยที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อต้องการสำรวจความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในองค์การ ได้แก่ งานวิจัยของ เคมเปิ้ล (Kemple, 2003) ได้วิจัยเรื่อง ขอบเขตที่ครูและผู้บริหารควรรับรู้ในโรงเรียนมัธยมที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จุดมุ่งหมายของการศึกษาคือ ต้องการประเมินด้านวัฒนธรรม โรงเรียนและผู้นำ กลุ่มตัวอย่างคือครูและผู้บริหารในโรงเรียนในรัฐมิชิแกน โดยตั้งคำถามการวิจัยไว้ 5 ข้อ คือ 1. ต้องการรู้ขอบเขตของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้? 2. ต้องการรู้ขอบเขตของครูในโรงเรียนมัธยมที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้? 3. มีความแตกต่างในมุมมองในขอบเขตของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีขนาดต่างกัน? 4. มีความแตกต่างในมุมมองในขอบเขตของครูในโรงเรียนมัธยมที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ที่มีขนาดต่างกัน? 5. ทั้งหมดมีความแตกต่างในมุมมองในขอบเขตในโรงเรียนมัธยมที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ระหว่างผู้บริหารและครูที่อยู่ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน? ผลการวิจัยพบว่าตัวบ่งชี้ที่เป็นมุมมองของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

มีนัยสำคัญกว่ามุมมองของครู ส่วนมุมมองของครูและผู้บริหารไม่มีความสัมพันธ์กับขนาดของโรงเรียน แต่พบว่าครูในโรงเรียนขนาดเล็กมีมุมมองของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากกว่าครูโรงเรียนมัธยมที่มีขนาดใหญ่กว่า

2.3 งานวิจัยที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ นอเซล (Noxel, 2003) ที่ให้ความสนใจกับองค์ประกอบอื่น ๆ ที่ส่งผลช่วยให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ นอเซล ได้ทำการวิจัยเรื่องการเผยแพร่นวัตกรรมในองค์การแห่งการเรียนรู้: ผู้บริหารโรงเรียนแถบออนตาริโอ ทางทิศตะวันตกเฉียงใต้ เป็นการศึกษาที่สำรวจความสะดวกสบายของครูในการใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ในการสอน โดยศึกษาในโรงเรียนระดับพื้นฐาน ในสถานอบรมเด็กเล็กจนถึงระดับเกรด 6 ในออนตาริโอ พบว่าครูส่วนใหญ่ใช้คอมพิวเตอร์ในการสร้างสรรค์งาน สร้างบทเรียน การประเมินผล และพิมพ์ จดหมายถึงผู้ปกครองนักเรียน พบว่าครูมีความสนใจในการพัฒนาศักยภาพของคนในการใช้คอมพิวเตอร์ แต่อุปสรรคที่พบคือ ครูส่วนใหญ่ไม่ได้รับการฝึกอบรมให้ใช้คอมพิวเตอร์ ขาดพนักงานพัฒนาระบบที่จะปรับปรุงเครื่องมือให้มีความทันสมัย และขาดผู้เชี่ยวชาญด้านเทคนิคที่คอยให้การสนับสนุน ดังนั้นการที่จะเผยแพร่นวัตกรรมในองค์การแห่งการเรียนรู้ คงไม่ใช่แค่เพียงการเตรียมอุปกรณ์ด้านคอมพิวเตอร์เพียงอย่างเดียว ยังคงต้องสนับสนุนทางด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องอีกด้วย ส่วนแม็คคานารี (McAnally, 1997) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาในแง่มุมมองของวัฒนธรรมองค์การว่าสนับสนุนหรือไม่สนับสนุนในการสร้างสรรค์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ การศึกษาในครั้งนี้เป็นการศึกษาในองค์การตามแนวคิดของเซนเก้ (Senge) และแนวคิดของ ชิน (Schein) ในเรื่องวัฒนธรรมองค์การ และได้มีการเสนอแบบวัฒนธรรมการเรียนรู้ไว้ 4 แบบ การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพที่วิเคราะห์เชิงลึกในองค์การที่ใช้หลักการ 5 ประการ ตามแนวความคิดของเซนเก้ (Senge) โดยการเก็บรวบรวมการสัมภาษณ์สมาชิกในองค์การ เอกสาร และการจดบันทึกของนักวิจัย ผลการศึกษาพบว่า มี 7 ด้านซึ่งมีผลกระทบต่อองค์การ ใน 4 ด้านที่สำคัญมีความสัมพันธ์อย่างมากในแง่มุมมองของวัฒนธรรมองค์การ และความสามารถขององค์การที่จะสามารถปฏิบัติตามหลักการ 5 ประการของเซนเก้ (Senge) ส่วน 3 ด้าน แสดงให้เห็นว่ามีผลน้อยหรือไม่มีอิทธิพลกับวัฒนธรรมหรือการปฏิบัติตามหลักการ 5 ประการ พื้นฐานที่สนับสนุนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ โปรแกรมประสานความร่วมมือ (Corporate), การเป็นที่เลี้ยง (Mentoring), การปฏิบัติที่ได้รับการเลือกสรร (Selection Practices), โปรแกรมการฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development Programs), กระบวนการของแต่ละบุคคล (Individual Department Processes) และความล่าช้าในระยะก้าวของธุรกิจ (Slowing the Pace of the Business) ส่วนพื้นฐานที่ไม่สนับสนุนให้เกิดการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบไปด้วยความแตกแยกในงานและ

ในแผนก การจำกัดของแหล่งข้อมูล ระบบการติดต่อสื่อสารที่มีจุดอ่อน ความเข้มงวดของเวลา รวมทั้งการประสานงานและระยะก้าวทางธุรกิจ (The Pace of the Business) และเพียร์ซีค (Piasek, 2003) วิจัยเรื่องการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้, ผู้เพลง: การศึกษาในเด็กโดยผ่านสื่อโฆษณาทางโทรทัศน์ เป็นการวิจัยที่ต้องการศึกษาส่วนประกอบของความสำเร็จในการศึกษาโดยใช้สื่อทางอิเล็กทรอนิกส์, ผู้เพลง โดยศึกษาในสองประเด็นหลัก คือ การวินิจฉัยเรื่องการเรียนรู้ที่ได้จากเพลง และการพัฒนาทางด้านการศึกษาโดยผ่านสื่อทางโทรทัศน์ เป็นงานวิจัยที่ใช้การสังเกตแบบมีส่วนร่วมในผู้บริหารและผู้ที่มีเริ่มใช้เพลง ผลการวิจัยพบว่า องค์การด้านโฆษณามีส่วนสำคัญในการทำ ความเข้าใจของความต้องการของลูกค้า ผู้ฟังสื่อจะเกิดการเรียนรู้ จนสร้างเป็นรูปแบบความคิดเชิง วิเคราะห์ (Critical Mental Model) การโน้มน้าวสิ่งที่อยู่ภายในของคน มันมีความน่าสนใจ ดังนั้น องค์การทางด้านโฆษณาจึงนับเป็นสถาบันการเรียนรู้โดยสื่อที่ใช้มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ของเด็ก และองค์การก็สามารถสร้างการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องได้จากสื่อ

2.4 งานวิจัยที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้ ได้แก่ อะบูดี (Abu-T., Abdullah, 2003) วิจัยเรื่องการเปิดเผย สัมพันธภาพระหว่าง การรับรู้รูปแบบผู้นำของผู้บริหารและการปฏิบัติของครูในหลักห้าประการของการเรียนรู้ใน โรงเรียน กลุ่มตัวอย่างเป็นครูในโรงเรียนระดับประถมและโรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 144 คน ผลการศึกษาพบว่ารูปแบบผู้นำแบบ Transformation และ Transactional ของผู้บริหารมีความ สัมพันธ์ทางบวกกับการทำงานของครูในหลักห้าประการของการเรียนรู้ในโรงเรียน ส่วนรูปแบบ ผู้นำแบบ Laissz Fair ของผู้บริหาร ไม่มีความสัมพันธ์กับการทำงานของครูในหลักห้าประการ ของการเรียนรู้ได้ 32% และการตรวจสอบความแตกต่างระหว่างครูในโรงเรียนประถมและครู ในโรงเรียนขนาดกลางในด้านการทำงานโดยใช้หลักห้าประการของการเรียนรู้ในโรงเรียนมี ความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในด้านของการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม และหลักห้าประการ รวมกันเป็นสิ่งที่ครูชั้นประถมให้ความพึงพอใจ และ ลิน (Lin, 2004) วิจัยเรื่ององค์การแห่งการ เรียนรู้ และการพัฒนาเจ้าหน้าที่ในการศึกษาระดับสูง มีจุดมุ่งหมายการวิจัย คือ เพื่อทำความเข้าใจ ในความสัมพันธ์ระหว่างการใช้กระบวนการขององค์การแห่งการเรียนรู้ และมหาวิทยาลัย รวมทั้ง ต้องการเปิดเผยมุมมองของเจ้าหน้าที่ของมหาวิทยาลัย เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ตัวแปรตามคือ คุณสมบัติของเจ้าหน้าที่ ตัวแปรต้น คือการตอบสนองของเจ้าหน้าที่ที่อยู่ในองค์การแห่งการเรียนรู้ และการพัฒนาตนเองไปสู่ความเป็นผู้เชี่ยวชาญ พบว่าเจ้าหน้าที่ที่มีการพัฒนาตนเองสูงกว่า การตอบสนองความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

2.5 งานวิจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ซีฟอร์ด (Seaford, 2003) วิจัยเรื่อง ความชัดเจนของหลักห้าประการขององค์การแห่งการเรียนรู้ในการรวมตัวกันของ

โรงเรียนและกลุ่มเพื่อนที่วิพากษ์วิจารณ์ จุดมุ่งหมายของการวิจัยเพื่ออธิบายมุมมองของผู้บริหารโรงเรียนที่มาร่วมตัวกัน และกลุ่มเพื่อนที่วิพากษ์วิจารณ์ ในประเด็นของการพิสูจน์เรื่องหลักห้าประการของสังคมของการเรียนรู้ในโรงเรียน ใช้การวิจัยเชิงบรรยายและวิจัยย้อนรอย มีการสำรวจ 40 ประเด็นเพื่อใช้ตอบคำถามการวิจัย 4 ข้อ กลุ่มตัวอย่างคือผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา 23 โรงเรียน และผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลาง 16 โรงเรียน การวิจัยพบข้อค้นพบ 4 ข้อ คือ 1. ในมุมมองของผู้บริหารมีความชัดเจนในหลักการทั้งห้าของสังคมแห่งการเรียนรู้ 2. ในมุมมองของกลุ่มเพื่อนที่วิพากษ์วิจารณ์การทำงานของโรงเรียน มีความชัดเจนในหลักการทั้งห้าของสังคมแห่งการเรียนรู้ 3. ในเรื่องของความชัดเจนของหลักห้าประการในผู้บริหาร โรงเรียนและกลุ่มเพื่อนมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญในเรื่องของมุมมองของผู้สอนและผู้บริหาร 4. การชี้แนะข้อมูลไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญในการแสดงความชัดเจนของหลักห้าประการขององค์การแห่งการเรียนรู้ โดยใช้จำนวนปีที่เกี่ยวข้องของเพื่อน สรุปผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารและกลุ่มเพื่อนมีมุมมองคล้ายกันที่ว่า ในกิจกรรมการพัฒนาผู้เชี่ยวชาญจะใช้หลักห้าประการขององค์การแห่งการเรียนรู้ และโรงเรียนควรที่จะสร้างสรรค์โครงสร้างที่สนับสนุนการเรียนรู้ในองค์กร ส่วนคาร์วิน (Coughlin, 2003) วิจัยเรื่องสิ่งที่ส่งผลกระทบต่อการย้ายงานของครูบนองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนศาสนาชั้นพื้นฐาน เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ กลุ่มตัวอย่างคือผู้บริหาร ครูที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 1 ปี และมากกว่า 3 ปีโดยใช้หลักการของ เซนเก้ (Senge) มาอธิบายขององค์การแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยสรุปได้ว่า บทบาทผู้นำของผู้บริหารมีผลต่อการตัดสินใจในความก้าวหน้าของโรงเรียนศาสนาชั้นพื้นฐาน ในการที่จะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ต้องมีการปรับปรุงการเรียนของนักเรียน ซึ่งเป็นงานของครู การลดการย้ายงานของครูควรจะมีการสนับสนุนในเรื่องค่าล่วงเวลา และผู้นำต้องการสร้างให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ มีการสนับสนุนให้เกิดความเปลี่ยนแปลงและครูก็มีความพึงพอใจ และเลอิน (Lein, 2004) วิจัยเรื่อง หลักการทั่วไปที่อยู่รอบ ๆ, ลัทธิเต๋า, หลักการห้าประการและคุณลักษณะเฉพาะที่ปรากฏ เป็นงานวิจัยที่ตรวจสอบในสิ่งที่เกิดขึ้น เหมือนกับเป็นการรวมเอาลักษณะพิเศษของจิตใจคนมาวิเคราะห์ ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้จะเป็นประสบการณ์ที่ดีที่สุด ปรัชญาของลัทธิเต๋ายืนยันเรื่องความสมดุล กลมกลืน รวมเป็นหนึ่งเดียว คือ หยินและหยาง การคิดเชิงระบบเป็นสิ่งที่ เซนเก้ (Senge) ใช้รวมองค์การแห่งการเรียนรู้เข้าด้วยกัน ลักษณะเฉพาะที่ปรากฏขึ้น มันเป็นลักษณะที่แสดงให้เห็นถึงแก่นแท้ของระบบ งานวิจัยนี้ต้องการนำเสนอในสิ่งที่อยู่รอบ ๆ ตัวเราแต่อยู่เหนือแนวความคิด และยืนยันในเรื่องของการนำหลักการมาใช้ในระบบ ผลลัพธ์ที่ได้ไม่เพียงแต่จะทำให้ประสบการณ์ของคนมีมากขึ้นแล้วยังช่วยให้ประสบการณ์ของกลุ่มสูงขึ้น และหน้าที่ต่าง ๆ ในองค์กรก็จะดำเนินต่อไปได้อย่างดีอีกด้วย และอนัท ปรีชาบุคิย์ (Prichavudhi, 2003) นักศึกษาไทยในมหาวิทยาลัยเพนซิลวาเนีย

ได้ทำการวิจัยเรื่องมุมมองของผู้บริหารโรงเรียนบนการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพในโรงเรียนคาทอลิกประเทศไทย โดยการศึกษาเชิงระบบ: กรณีศึกษา จุดมุ่งหมายเพื่อเปิดเผยมุมมองของผู้บริหารโรงเรียน ในเรื่องความเข้าใจในการคิดเชิงระบบ เพราะมันเป็นเครื่องมือในการแก้ปัญหาทางการศึกษา โดยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ ศึกษาผู้บริหารจาก 15 โรงเรียน โดยเลือกโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ มี 12 โรงเรียนอยู่ในกรุงเทพมหานคร ใช้วิธีการสัมภาษณ์การทำงาน โดยใช้แนวคิดของ เซนเก้ (Senge) และ เฮน (Haines) เป็นกรอบแนวคิด ผลการวิจัยพบว่า ตัวบ่งชี้ที่ผู้บริหารโรงเรียนใช้มีความแตกต่างกันที่ชนิดของลักษณะของการคิดเชิงระบบ ในเรื่องความเชื่อ ความสัมพันธ์ของเหตุและผล ข้อมูลป้อนกลับ และสภาพแวดล้อมภายนอก เมื่อต้องเผชิญหน้ากับปัญหาที่มาจากทุกทางของโรงเรียน มุมมองของผู้นำโรงเรียนต้องมีความความหมาย มีลักษณะของการคิดเชิงระบบ และมีการเสนอแนะอย่างเหมาะสม การเปลี่ยนแปลงกระบวนการที่เป็นแก่นของโครงสร้าง ประกอบด้วย วัฒนธรรม สภาพแวดล้อม กำลังและนโยบาย และความรู้สึของคนมีความสำคัญในการให้การสนับสนุนการเปลี่ยนในระบบโรงเรียน บรรทัดฐานสำหรับผู้นำโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ ต้องมีการใช้การคิดเชิงระบบ เพราะมันเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพ มีความเกี่ยวข้อง มีผลต่อความหลากหลาย และส่วนประกอบของระบบสามารถถูกนำมาใช้ในการวางแผนการเปลี่ยนแปลงที่ซับซ้อนในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและมีความเชื่อมั่น