บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย คือ เพื่อพัฒนารูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย และทดสอบความเป็นไปได้ของรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ในองค์การมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย

วิธีการดำเนินการวิจัยประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 เป็นการศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้อง จากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถามที่จะใช้กำหนดรูปแบบจำลองขององค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างรูปแบบจำลอง โดยนำข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 มาสร้างรูปแบบของหลักการที่ทำให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ 5 หลักการตามแนวความคิดของเซนกี (Senge) และโรเบิร์ต (Roberts)

ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทยการ โดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Techique) จากผู้เชี่ยวชาญที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้จำนวน 18 คน เพื่อให้ได้รูปแบบที่สามารถพัฒนาไปสู่ความองค์การแห่งการเรียนรู้ มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ ด้วยการใช้รูปแบบจำลองในขั้นที่ 2. มาศึกษาวิเคราะห์ สังเคราะห์ โดยใช้เทคนิคเดลฟาย 3 รอบ

ขั้นตอนที่ 4 การทดสอบความเป็นไปได้ของรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทยการ โดยการนำรูปแบบที่ได้จากแบบสอบถามในรอบที่ 3 ไปสร้างแบบสอบถาม เพื่อสอบถามผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย จำนวน 26 มหาวิทยาลัย กลุ่มตัวอย่าง 201 คน

ขั้นตอนที่ 5 การสรุปและนำเสนอ ผู้วิจัยจะนำเสนอรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย โดยจัดทำเป็นรายงานผลการวิจัยต่อไป

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้เชี่ยวชาญที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้จำนวน 18 คน และผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย 26 มหาวิทยาลัย จำนวน 420 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษาหรือผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้จำนวน 18 คน ซึ่งได้มาโดยการคัดเลือกแบบเจาะจง โดยงานเขียนที่

ปรากฏในเอกสารทางวิชาการ และผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย 26 มหาวิทยาลัย จำนวน 201 คน ซึ่งได้มาโดยตารางคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างของเครซี่และมอร์แกน (Krejie & Morgan, 1970, p. 608 อ้างถึงใน บุญชม ศรีสะอาด, 2538, หน้า 187) ใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling)

สรุปผลการวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูลจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในเรื่อง การพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย มีสาระสำคัญดังนี้

1. รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย ในหลักการความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) มีสาระสำคัญ 12 ประเด็น คือ

1.1 การสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดความอยากที่จะเรียนรู้

1.2 ความสามารถปรับเปลี่ยนความกดดันในการทำงานให้เป็นแรงกระตุ้นที่นำมาสร้างสรรค์ผลงานได้

1.3 การใช้ข้อมูล ข้อเท็จจริงและเหตุผลทุกครั้งในการคิดวิเคราะห์และตัดสินใจ

1.4 การมีผู้นำที่ให้การสนับสนุน

1.5 การฝึกทักษะในการใฝ่เรียนใฝ่รู้จนสามารถทำได้โดยอัตโนมัติ

1.6 การมีระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความยุติธรรม

1.7 การมีภาพอนาคตของตัวเองและเห็นตัวเองในภาพอนาคตที่ต้องการนั้น

1.8 การมีสติและฝึกจิตใจให้มีความมุ่งมั่นในการใฝ่เรียนใฝ่รู้

1.9 การมีความพยายามในการฝ่าฟันอุปสรรคเพื่อให้บรรลุภาพอนาคตที่ต้องการจะเป็น

1.10 การสร้างค่านิยมในการใฝ่เรียนใฝ่รู้ให้เป็นวัฒนธรรมองค์การ

1.11 การมีบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดการใฝ่เรียนใฝ่รู้

1.12 การมีเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการใฝ่เรียนใฝ่รู้

2. รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย ในหลักการการสร้างแบบจำลองความคิด (Mental Models) มีสาระสำคัญ 14 ประเด็นย่อย คือ

2.1 การมีทักษะในการฟัง และมีการเปิดใจการที่จะยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น

2.2 การใช้แหล่งความรู้หลาย ๆ แหล่งเพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจ

2.3 เมื่อเกิดความผิดพลาดในการทำงาน จะมีการวิเคราะห์สาเหตุของความผิดพลาดนั้นโดยทันที

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

2.4 การใช้วิธีคิดเชิงวิทยาศาสตร์โดยใช้หลักเหตุผล

2.5 การศึกษาช่องว่างระหว่างทฤษฎีกับปรากฏการณ์จากการนำไปใช้จริง

2.6 การสร้างแรงจูงใจให้เกิดการสร้างแบบจำลองความคิด

2.7 การใช้กระบวนการกลุ่มเพื่อนำแนวความคิดของกลุ่มสู่การปฏิบัติ

2.8 การทำงานต้องแยกข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงและข้อคิดเห็นออกจากกัน

2.9 การสร้างความรู้โดยใช้วิธีการวิจัย วิเคราะห์ และสังเคราะห์องค์ความรู้

2.10 การมีศีลธรรมอันดีเป็นตัวกรองความคิด

2.11 การมีเทคโนโลยีที่ช่วยจัดระบบของข้อมูล

2.12 การปรับระบบการศึกษาที่สามารถสอนให้คิดและวิเคราะห์ได้ด้วยตนเอง

2.13 การมีผู้นำที่เป็นต้นแบบในการคิดพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในการทำงาน

2.14 ในการวางแผนงานต้องมีการสอบถามความคิดเห็นของบุคคลที่เกี่ยวข้องเสมอ

3. รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย ในหลักการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) มีสาระสำคัญ 16 ประเด็น คือ

3.1 พนักงานต้องมีความเข้าใจในวิสัยทัศน์ขององค์การอย่างชัดเจน

3.2 การยอมรับว่าความสำเร็จขององค์การเป็นภาระงานของพนักงานทุกคน

3.3 การที่พนักงานมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้วิสัยทัศน์ขององค์การนั้นเป็นจริง

3.4 การมีเป้าหมายในชีวิตการทำงานและมุ่งมั่นทำให้สำเร็จโดยไม่ย่อท้อ

3.5 การยอมรับความสามารถของผู้อื่น

3.6 การมีความไว้วางใจในเพื่อนร่วมงาน

3.7 การมีกระบวนการรับข้อมูลข่าวสารร่วมกัน

3.8 การมีความจงรักภักดีต่อองค์การ

3.9 การสนับสนุนให้พนักงานนำวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลมาสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกับเพื่อนร่วมงาน

3.10 การมีผู้นำที่รับฟังความคิดเห็นของพนักงาน

3.11 การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

3.12 การแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระโดยไม่มีแรงกดดัน

3.13 การส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และมุมมองที่หลากหลาย

3.14 การสร้างวิสัยทัศน์ขององค์การจำเป็นต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของพนักงาน

3.15 การที่เป้าหมายของพนักงานและองค์การอยู่ในทิศทางเดียวกัน

3.16 การสนับสนุนให้มีการเผยแพร่วิสัยทัศน์ให้เกิดการรับรู้ทั่วทั้งองค์การ

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

4. รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย ในหลักการการเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) มีสาระสำคัญ 20 ประเด็น คือ

4.1 การพัฒนาและส่งเสริมระบบการทำงานเป็นทีม

4.2 การสร้างแรงยึดเหนี่ยวระหว่างสมาชิกในทีม

4.3 การมีโครงสร้างที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการในการออกแบบสนับสนุนให้พนักงานในองค์การเรียนรู้ร่วมกัน

4.4 มีการให้รางวัลสำหรับทีมในการนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้แก้ปัญหาขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

4.5 การมีกระบวนการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมเข้ามาในทีม

4.6 การมีกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของสมาชิกในทีม

4.7 ในการทำงาน ควรจะมีภารกิจที่ต้องให้พนักงานมีกิจกรรมทำร่วมกัน

4.8 การสนับสนุนให้มีการเรียนรู้ข้ามหน้าที่

4.9 ความผิดพลาดในการทำงานจะถูกนำมาศึกษาเพื่อเป็นประสบการณ์ของทีม

4.10 การลดทิฐิของตนเอง เพื่อสามารถยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

4.11 มีการออกแบบระบบงานให้พนักงานสามารถสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

4.12 การกระจายความรับผิดชอบในงานหรือมอบหมายให้ทุกคนได้เรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกัน

4.13 การทำงานที่ต้องใช้ความรู้และความคิดเห็นของพนักงานแต่ละคนมา ประกอบการตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ

4.14 การอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดในผู้ร่วมงานก่อให้เกิดการเรียนรู้ แนวความคิดใหม่ ๆ

4.15 มีการเรียนรู้ร่วมกันในสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันทั้งเรื่องภายในและภายนอกองค์การ

4.16 มีการบริหารความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ในองค์การ

4.17 การมีกระบวนการฝึกอบรมสมาชิกในทีม

4.18 การสร้างบรรยากาศการทำงานที่เปิดเผย โปร่งใส เพื่อให้พนักงานสามารถเปิดใจเรียนรู้ร่วมกัน

4.19 การมีบรรยากาศการทำงานที่ปลอดภัย เช่น หากต้องเสี่ยงตัดสินใจหรือทำงานผิดพลาดโดยไม่ได้ตั้งใจก็ไม่ได้รับการลงโทษ เป็นต้น

4.20 การจัดโครงสร้างองค์การให้มีลักษณะแบบแนวราบ เพื่อสะดวกในการประสานงาน

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

5. รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย ในหลักการความคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) มีสาระสำคัญ 8 ประเด็น คือ

5.1 มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้ที่ทำงานในหน่วยงานเดียวกันและระหว่างหน่วยงาน

5.2 การมีความเข้าใจในการจัดลำดับความสำคัญของงาน

5.3 การเรียนรู้จากความผิดพลาดของงานจะทำให้เกิดมุมมองที่ชัดเจน ทำให้เข้าใจระบบของงานมากยิ่งขึ้น

5.4 ระบบ โครงสร้าง นโยบายและกระบวนการทำงานขององค์การต้องมีการออกแบบให้สามารถดัดแปลงแก้ไข มีความยืดหยุ่นและตอบสนองต่อสิ่งที่มากระทบทั้งภายในและภายนอกองค์การ

5.5 การศึกษาถึงระบบย่อยที่ส่งผลให้งานแต่ละชิ้นประสบความสำเร็จ

5.6 การให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานในครั้งต่อไป

5.7 พนักงานมีความเข้าใจความสัมพันธ์ของภาระงานของตนเองกับภารกิจขององค์การ

5.8 ในการทำงานต้องยึดกรอบเวลาของงาน

การวิเคราะห์ข้อมูลจากข้อเสนอแนะของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนในเรื่อง การพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย มีสาระสำคัญดังนี้

1. รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย ในหลักการความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) มีสาระสำคัญคือ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนแสดงระดับความคิดเห็นของความเหมาะสมในการนำรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทยไปปฏิบัติจริงที่อยู่ในระดับความเหมาะสมมาก มี 12 ประเด็นคือ

1.1 การมีสติและฝึกจิตใจให้มีความมุ่งมั่นในการใฝ่เรียนใฝ่รู้

1.2 การใช้ข้อมูล ข้อเท็จจริงและเหตุผลทุกครั้งในการคิดวิเคราะห์และตัดสินใจ

1.3 การมีความพยายามในการฝ่าฟันอุปสรรคเพื่อให้บรรลุภาพอนาคตที่ต้องการจะเป็น

1.4 การสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดความอยากที่จะเรียนรู้

1.5 การมีเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการใฝ่เรียนใฝ่รู้

1.6 การมีบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดการใฝ่เรียนใฝ่รู้

1.7 ความสามารถในการปรับเปลี่ยนความกดดันในการทำงานให้เป็นแรงกระตุ้นที่นำมาสร้างสรรค์ผลงานได้

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

1.8 การมีผู้นำที่ให้การสนับสนุน

1.9 การมีภาพอนาคตของตัวเองและเห็นตัวเองในภาพอนาคตที่ต้องการนั้น

1.10 การมีระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความยุติธรรม

1.11 การสร้างค่านิยมในการใฝ่เรียนใฝ่รู้ให้เป็นวัฒนธรรมองค์การ

1.12 การฝึกทักษะในการใฝ่เรียนใฝ่รู้จนสามารถทำได้โดยอัตโนมัติ

2. รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย ในหลักการการสร้างแบบจำลองความคิด (Mental Models) มีสาระสำคัญคือ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนแสดงระดับความคิดเห็นของความเหมาะสมในการนำรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทยไปปฏิบัติจริงที่อยู่ในระดับความเหมาะสมมาก มี 11 ประเด็น คือ

2.1 การปรับระบบการศึกษาที่สามารถสอนให้คิดและวิเคราะห์ได้ด้วยตนเอง

2.2 การใช้แหล่งความรู้หลาย ๆ แหล่งเพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจ

2.3 การมีทักษะในการฟัง และมีการเปิดใจการที่จะยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น

2.4 การมีศีลธรรมอันดีเป็นตัวกรองความคิด

2.5 การทำงานต้องแยกข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงและข้อคิดเห็นออกจากกัน

2.6 การใช้วิธีคิดเชิงวิทยาศาสตร์โดยใช้หลักเหตุผล

2.7 ในการวางแผนงานต้องมีการสอบถามความคิดเห็นของบุคคลที่เกี่ยวข้องเสมอ

2.8 การมีเทคโนโลยีที่ช่วยจัดระบบของข้อมูล

2.9 การสร้างความรู้โดยใช้วิธีการวิจัย วิเคราะห์ และสังเคราะห์องค์ความรู้

2.10 การมีผู้นำที่เป็นต้นแบบในการคิดพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในการทำงาน

2.11 เมื่อเกิดความผิดพลาดในการทำงาน จะมีการวิเคราะห์สาเหตุของความผิดพลาดนั้นโดยทันที

3. รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย ในหลักการการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) มีสาระสำคัญคือ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนแสดงระดับความคิดเห็นของความเหมาะสมในการนำรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทยไปปฏิบัติจริงที่อยู่ในระดับความเหมาะสมมาก มี 15 ประเด็นคือ

3.1 การยอมรับความสามารถของผู้อื่น

3.2 การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

3.3 การสร้างวิสัยทัศน์ขององค์การจำเป็นต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของพนักงาน

3.4 พนักงานต้องมีความเข้าใจในวิสัยทัศน์ขององค์การอย่างชัดเจน

3.5 การมีเป้าหมายในชีวิตการทำงานและมุ่งมั่นทำให้สำเร็จโดยไม่ย่อท้อ

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

3.6 การส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และมุมมองที่หลากหลาย

3.7 การมีผู้นำที่รับฟังความคิดเห็นของพนักงาน

3.8 การยอมรับว่าความสำเร็จขององค์การเป็นภาระงานของพนักงานทุกคน

3.9 การที่เป้าหมายของพนักงานและองค์การอยู่ในทิศทางเดียวกัน

3.10 การมีความไว้วางใจในเพื่อนร่วมงาน

3.11 การสนับสนุนให้มีการเผยแพร่วิสัยทัศน์ให้เกิดการรับรู้ทั่วทั้งองค์การ

3.12 การมีความจงรักภักดีต่อองค์การ

3.13 การมีกระบวนการรับข้อมูลข่าวสารร่วมกัน

3.14 การที่พนักงานมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้วิสัยทัศน์ขององค์การนั้นเป็นจริง

3.15 การแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระโดยไม่มีแรงกดดัน

4. รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย ในหลักการการเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) มีสาระสำคัญคือผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนแสดงระดับความคิดเห็นของความเหมาะสมในการนำรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทยไปปฏิบัติจริงที่อยู่ในระดับความเหมาะสมมาก มี 8 ประเด็นคือ

4.1 การมีกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของสมาชิกในทีม

4.2 การมีกระบวนการฝึกอบรมสมาชิกในทีม

4.3 ในการทำงาน ควรจะมีภารกิจที่ต้องให้พนักงานมีกิจกรรมทำร่วมกัน

4.4 การอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดในผู้ร่วมงานก่อให้เกิดการเรียนรู้แนวความคิดใหม่ ๆ

4.5 การพัฒนาและส่งเสริมระบบการทำงานเป็นทีม

4.6 การสร้างบรรยากาศการทำงานที่เปิดเผย โปร่งใส เพื่อให้พนักงานสามารถเปิดใจเรียนรู้ร่วมกัน

4.7 การกระจายความรับผิดชอบในงานหรือมอบหมายให้ทุกคนได้เรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกัน

4.8 การมีกระบวนการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมเข้ามาในทีม

5. รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย ในหลักการความคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) มีสาระสำคัญคือผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนแสดงระดับความคิดเห็นของความเหมาะสมในการนำรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทยไปปฏิบัติจริงที่อยู่ในระดับความเหมาะสมมาก มี 5 ประเด็นคือ

5.1 การมีความเข้าใจในการจัดลำดับความสำคัญของงาน

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

5.2 ระบบ โครงสร้าง นโยบายและกระบวนการทำงานขององค์การต้องมีการออกแบบให้สามารถดัดแปลงแก้ไข มีความยืดหยุ่นและตอบสนองต่อสิ่งที่มากระทบทั้งภายในและภายนอกองค์การ

5.3 การให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานในครั้งต่อไป

5.4 พนักงานมีความเข้าใจความสัมพันธ์ของภาระงานของตนเองกับภารกิจขององค์การ

5.5 การเรียนรู้จากความผิดพลาดของงานจะทำให้เกิดมุมมองที่ชัดเจน ทำให้เข้าใจระบบของงานมากยิ่งขึ้น

การอภิปรายผล

รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทยในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย 5 หลักการ คือ ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) การสร้างแบบจำลองความคิด (Mental Models) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) และความคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) โดยมีรายละเอียดในแต่ละหลักการดังนี้

หลักการที่ 1 ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) ผลการวิจัยพบว่ามี 12 ประเด็น ได้แก่ การสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดความอยากที่จะเรียนรู้ ความสามารถปรับเปลี่ยนความกดดันในการทำงานให้เป็นแรงกระตุ้นที่นำมาสร้างสรรค์ผลงานได้ การใช้ข้อมูล ข้อเท็จจริงและเหตุผลทุกครั้งในการคิดวิเคราะห์และตัดสินใจ การมีผู้นำที่ให้การสนับสนุน การฝึกทักษะในการใฝ่เรียนใฝ่รู้จนสามารถทำได้โดยอัตโนมัติ การมีระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความยุติธรรม การมีภาพอนาคตของตัวเองและเห็นตัวเองในภาพอนาคตที่ต้องการนั้น การมีสติและฝึกจิตใจให้มีความมุ่งมั่นในการใฝ่เรียนใฝ่รู้ การมีความพยายามในการฝ่าฟันอุปสรรคเพื่อให้บรรลุภาพอนาคตที่ต้องการจะเป็น การสร้างค่านิยมในการใฝ่เรียนใฝ่รู้ให้เป็นวัฒนธรรมองค์การ การมีบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดการใฝ่เรียนใฝ่รู้ และการมีเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการใฝ่เรียนใฝ่รู้ เมื่อนำไปทดสอบความเป็นไปได้ของรูปแบบโดยผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชน ก็แสดงความคิดเห็นในระดับเหมาะสมมากทั้ง 12 ประเด็น แสดงให้เห็นว่าทั้งผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหารมีความคิดเห็นว่าในทุกประเด็นเป็นประเด็นที่มีความเหมาะสม ซึ่งในแต่ละประเด็นก็มีแนวความคิดที่สอดคล้องกับผลงานวิจัยดังนี้ แนวคิดของ เซนกี (Senge, 1990) ที่ว่าในหลักการของความรอบรู้แห่งตน ต้องประกอบไปด้วย สร้างวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล การใช้พลังสร้างสรรค์ การสร้างวิสัยทัศน์ภายใต้โครงสร้างที่ขัดแย้ง การวิเคราะห์ข้อมูลบนพื้นฐานของความเป็นจริง และการใช้พลังของจิตใต้สำนึกทำงาน แนวคิดของ เพลินและคณะ (Pearn et al., 1995) ที่ว่า เมื่อองค์การจะสร้างให้เกิดรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ จะต้องลงทุนเพื่อให้เกิด การสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดขึ้นในผู้เรียน

และต้องสร้างให้การเรียนรู้เป็นวัฒนธรรมองค์การ แนวคิดของ มาควาด และเรนอล (Marquardt & Reynold, 1994) ที่ว่าองค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่งของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้คือ การมีวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์การ (Corportate Learning Culture) การมีเทคโนโลยีการเรียนรู้ (Learning Technology) จะทำให้พนักงานมีนิสัยใฝ่เรียนใฝ่รู้ และผลการวิจัยยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ พร้อมภักดิ์ กัลยาศิลปิน (2544) ทำการวิจัยเรื่อง ตัวแปรคัดสรรที่ส่งผลต่อลักษณะไฟแรงใฝ่รู้คู่ศักยภาพ (Personal Mastery) ของนักเทคโนโลยีการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรที่ส่งผลต่อไฟแรงใฝ่รู้คู่ศักยภาพ (Personal Mastery) คือการตระหนักและเห็นภาพอนาคตที่ต้องการ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุภลัคน์ ปู่ประเสริฐ (2546) ที่พบว่าตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุดของกลุ่มงานการพยาบาล โรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพฯ ได้แก่ การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานและบรรยากาศองค์การ และงานวิจัยของ เสาวรส บุนนาค (2543) ที่พบว่า บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับการรับรู้ในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ เจริญสุข ภาวศิริพงศ์ (2542) เรื่องการพัฒนาแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่าปัจจัยที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ ความร่วมมือและความเข้าใจเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ และการติดต่อสื่อสารในองค์การ

หลักการที่ 2 การสร้างแบบจำลองความคิด (Mental Models) ผลการวิจัยพบว่ามี 14 ประเด็น ได้แก่ การมีทักษะในการฟัง และมีการเปิดใจการที่จะยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น การใช้แหล่งความรู้หลาย ๆ แหล่งเพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจ เมื่อเกิดความผิดพลาดในการทำงาน จะมีการวิเคราะห์สาเหตุของความ ผิดพลาดนั้นโดยทันที การใช้วิธีคิดเชิงวิทยาศาสตร์ โดยใช้หลักเหตุผล การศึกษาช่องว่างระหว่างทฤษฎีกับปรากฏการณ์จากการนำไปใช้จริง การสร้างแรงจูงใจให้เกิดการสร้างแบบจำลองความคิด การใช้กระบวนการกลุ่มเพื่อนำแนวความคิดของกลุ่มสู่การปฏิบัติ การทำงานต้องแยกข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงและข้อคิดเห็นออกจากกัน การสร้างความรู้โดยใช้วิธีการวิจัย วิเคราะห์ และสังเคราะห์องค์ความรู้ การมีศีลธรรมอันดีเป็นตัวกรองความคิด การมีเทคโนโลยีที่ช่วยจัดระบบของข้อมูล การปรับระบบการศึกษาที่สามารถสอนให้คิดและวิเคราะห์ได้ด้วยตนเอง การมีผู้นำที่เป็นต้นแบบในการคิดพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในการทำงาน และในการวางแผนงานต้องมีการสอบถามความคิดเห็นของบุคคลที่เกี่ยวข้องเสมอ เมื่อนำไปทดสอบความเป็นไปได้ของรูปแบบโดยผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชน ก็แสดงความคิดเห็นในระดับเหมาะสมมากใน 11 ประเด็น ส่วน 3 ประเด็นที่ให้ความเหมาะสมในระดับปานกลาง ได้แก่ ประเด็นการศึกษาช่องว่างระหว่างทฤษฎีกับปรากฏการณ์จากการนำไปใช้จริง อาจเนื่องมาจากในแต่ละสถานการณ์ที่มีความแตกต่างกันก็ต้องมีการนำทฤษฎีมาประยุกต์ใช้แตกต่างกัน และ

จากสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา จึงเป็นการยากที่จะใช้วิธีการที่เคยประยุกต์ใช้ในอดีตมาใช้ในปัจจุบันแล้วจะได้ผลเหมือนในอดีต ประเด็นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดการสร้างแบบจำลองความคิดอาจเนื่องมาจากพนักงานแต่ละคนก็มีสิ่งที่มากระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจแตกต่างกัน ทำให้เกิดความหลากหลาย ยากที่จะปฏิบัติได้จริงซึ่งแนวความคิดของผู้บริหารในประเด็นนี้แตกต่างจากงานวิจัยของ สันติมา ศรีสังข์สุวรรณ (2540) เรื่อง การพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเอง เพื่อก้าวสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองในระดับบุคคลต้องอาศัยการให้สิ่งเสริมแรงเพื่อเป็นแรงจูงใจให้เกิดความต้องการที่จะเรียนรู้ และงานวิจัยของ กัลยาณี คำแดง (2542) เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจิตลักษณะกับวินัยในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา: องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และทัศนคติต่องานมีความสัมพันธ์กับวินัย 5 ประการขององค์การแห่งการเรียนรู้ในเชิงบวก และประเด็นการใช้กระบวนการกลุ่มเพื่อนำแนวความคิดของกลุ่มสู่การปฏิบัติ อาจเนื่องมาจากในการทำงานจริงพนักงานแต่ละคนก็จะมีกลุ่มเฉพาะของตนเองจึงเป็นการยากที่จะรวมคนทั้งหมดด้วยกระบวนการกลุ่มเพื่อให้มีแนวความคิดไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งแนวความคิดของผู้บริหารในประเด็นนี้แตกต่างจากงานวิจัยของ อัจฉรา สืบสงัด (2540) ได้ศึกษา เรื่องผลของกระบวนการกลุ่มต่อการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทางการพยาบาล ผลการวิจัยพบว่า คะแนนเฉลี่ยของการทำงานเป็นทีมของบุคลากรทาง การพยาบาลกลุ่มทดลอง ภายหลังได้รับกระบวนการกลุ่มในการส่งเสริม การทำงานเป็นทีม สูงกว่าก่อนได้รับกระบวนการกลุ่ม ส่วนทั้ง 11 ประเด็นที่ผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหารมีความคิดเห็นสอดคล้องว่ามีความเหมาะสมนั้น ก็มีความคิดเห็นที่สนับสนุนดังนี้ แนวคิดของเซนกี (Senge, 1990) ที่ว่าในหลักการของการสร้างแบบจำลองความคิด ต้องประกอบไปด้วยการวิเคราะห์โดยใช้ข้อมูลที่ครบถ้วน การเข้าใจปรากฏการณ์"ด่วนสรุป" การสร้างสมดุลระหว่างการตั้งคำถามและการผลักดันความคิด และการศึกษาช่องว่างระหว่างทฤษฎีบนกระดาษกับทฤษฎีที่ใช้จริง แนวคิดของ กราวิน (Gravin, 1993 อ้างถึงใน พร้อมภักดิ์ กัลยาศิลปิน, 2544, หน้า 26-29) ที่ว่าการเรียนรู้ทั้งหมดมิได้เกิดจากการคิดไตร่ตรองอย่างมีระบบและการวิเคราะห์ของตนเองเท่านั้น การเรียนรู้อาจเกิดได้จากการศึกษาสิ่งต่าง ๆ ในสภาพแวดล้อมขององค์การ เช่น การศึกษาในองค์การอื่น เพื่อให้ได้มุมมองใหม่ ๆ และความคิดที่หลากหลาย การศึกษาจากการรับฟังจากผู้อื่นแล้วนำมาพัฒนาตนเอง เป็นต้น การเรียนรู้จากผู้อื่น ต้องเปิดใจกว้าง รับฟัง ยอมรับการวิพากษ์วิจารณ์จากทั้งลูกค้าและคู่แข่ง รวมทั้งยอมรับความสำเร็จขององค์การอื่น อาจมีการเยี่ยมเยียนองค์การอื่น ๆ เพื่อเปรียบเทียบและนำมาปรับปรุงพัฒนาองค์การของตน ไม่พยายามปิดกั้นหรือไม่ยอมรับความจริงที่เกิดขึ้น แนวคิดของ เพ็ดเลอร์และคณะ (Pedler et al., 1991) ที่

กล่าวว่าลักษณะที่เหมาะสมของบริษัทแห่งการเรียนรู้ กระบวนการหนึ่งคือ การมองภายในองค์การ มีการให้ข้อมูลข่าวสารอย่างทั่วถึงกันภายในองค์การ เทคโนโลยีสารสนเทศถูกนำมาใช้สร้างฐานข้อมูลและระบบการสื่อสาร เพื่อช่วยให้เกิดความเข้าใจในทิศทางที่กำลังจะเป็นไป รวมทั้งรับการสะท้อนข้อมูลป้อนกลับเพื่อช่วยในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง แนวความคิดของเพลินและคณะ (Pearn et al., 1995, pp. 75-81) ที่ว่าการจะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จะต้องใช้เวลาที่จะต้องวางแผนอย่างระมัดระวัง เพราะแผนงานที่ดีจะช่วยให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ ในการวางแผน ทีมงานควรจะมีการถกเถียงแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อสร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ ในแผนควรจะประกอบด้วย ผู้ที่เกี่ยวข้อง ระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินงาน ความต้องการทรัพยากร และเครื่องมือวัดความสำเร็จในการดำเนินการ แนวคิดของ อิฏฐพร ภู่เจริญ (2542) กล่าวถึงการฟังว่าเป็นบ่อเกิดของข้อมูลอย่างมหาศาล โดยการฟังก่อให้เกิดการศึกษามุมมองใหม่ ๆ เป็นการตรวจสอบข้อมูลว่าสิ่งที่เราเคยรับรู้มาแล้วนั้นเป็นจริงหรือไม่อย่างไร แนวคิดของ บุษบา สงวนประสิทธิ์ (2543) ที่ว่า โลกทัศน์มุมมองของบุคคล คือความมีสติ มีจิตเป็นกุศล มองโลกในแง่ดี เปิดเผยจริงใจเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ยอมรับความคิดของผู้อื่น เป็นปัจจัยที่มีผลกระทบโดยตรงต่อการเรียนรู้ของคน และแนวคิดของพสุ เดชะรินทร์ (2547) ที่กล่าวว่า ผู้นำมักจะต้องการให้องค์การที่ตนเองบริหารอยู่มุ่งเน้นในเรื่องของนวัตกรรม หรือมีความเป็นองค์การแห่งนวัตกรรม (Innovative Organization) ซึ่งนวัตกรรม หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากสิ่งใหม่ ๆ ถ้าองค์การไม่พัฒนาและเปลี่ยนแปลงตนเองด้วยสิ่งใหม่ ๆ แล้ว ย่อมยากที่จะทำให้องค์การนั้นประสบความสำเร็จในระยะยาวได้ นอกจากนี้ผลงานวิจัยยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิกัญญา เจนสุริยะกุล (2544) ได้ทำการวิจัยโดยให้ความหมาย Mental Models ว่าเป็นการรับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัวอย่างถูกต้อง พบว่าตัวแปรที่ส่งผลต่อการรับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัวอย่างถูกต้อง คือ การยินดีให้ความรู้กับเพื่อนร่วมงานอย่างจริงใจ รับผิดชอบและหาทางแก้ไขเมื่อทำงานผิดพลาดเมื่อปฏิบัติงานผิดพลาดจะนำมาวิเคราะห์ถึงสาเหตุของข้อผิดพลาดนั้นโดยทันที

หลักการที่ 3 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ผลการวิจัยพบว่ามี 16 ประเด็น ได้แก่ พนักงานต้องมีความเข้าใจในวิสัยทัศน์ขององค์การอย่างชัดเจน การยอมรับว่าความสำเร็จขององค์การเป็นภาระงานของพนักงานทุกคน การที่พนักงานมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้วิสัยทัศน์ขององค์การนั้นเป็นจริง การมีเป้าหมายในชีวิตการทำงานและมุ่งมั่นทำให้สำเร็จโดยไม่ย่อท้อ การยอมรับความสามารถของผู้อื่น การมีความไว้วางใจในเพื่อนร่วมงาน การมีกระบวนการรับข้อมูลข่าวสารร่วมกัน การมีความจงรักภักดีต่อองค์การ การสนับสนุนให้พนักงานนำวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลมาสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกับเพื่อนร่วมงาน การมีผู้นำที่รับฟังความคิดเห็นของพนักงาน การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระโดยไม่มีแรงกดดัน การส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และมุมมองที่หลากหลาย การสร้างวิสัยทัศน์ขององค์การ

จำเป็นต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของพนักงาน การที่เป้าหมายของพนักงานและองค์การอยู่ในทิศทางเดียวกันและการสนับสนุนให้มีการเผยแพร่วิสัยทัศน์ให้เกิดการรับรู้ทั่วทั้งองค์การ เมื่อนำไปทดสอบความเป็นไปได้ของรูปแบบโดยผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชน ก็แสดงความคิดเห็นในระดับเหมาะสมมากใน 15 ประเด็น ส่วน 1 ประเด็นที่ให้ความเหมาะสมในระดับปานกลาง ได้แก่ ประเด็นการสนับสนุนให้พนักงานนำวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลมาสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกับเพื่อนร่วมงาน อาจเนื่องมาจากเป็นการยากที่จะปฏิบัติ เพราะองค์การในปัจจุบันยังอยู่ในภาวะที่ยังต้องกระตุ้นให้พนักงานแต่ละคนสร้างวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลอยู่ ส่วนทั้ง 15 ประเด็นที่ผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหารมีความคิดเห็นสอดคล้องว่ามีความเหมาะสมนั้น ก็มีความคิดเห็นที่สนับสนุนดังนี้ แนวคิดของ เซนกี (Senge, 1990) ที่ว่าในหลักการของการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ต้องประกอบไปด้วย สร้างวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล สนับสนุนให้คนมีวิสัยทัศน์ เผยแพร่วิสัยทัศน์ สร้างแนวทางการยอมรับ พัฒนาวิสัยทัศน์เป็นส่วนหนึ่งของความคิดหลัก เข้าใจวิสัยทัศน์เชิงบวกและวิสัยทัศน์เชิงลบ และพัฒนาความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์บนความเป็นจริง แนวคิด ของรุสเซอร์ (Lussier, 2004, pp. 447-451 อ้างถึงใน ภาวัฒน์ พันธุ์แพ, 2547) ที่ว่าการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องสนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ขึ้นในองค์การ โดยกระตุ้นทั้งในระดับบุคคลและในระดับองค์การ ต้องมีการกระตุ้นให้เกิดแนวคิดที่แปลกใหม่ การคิดนอกคอก เพื่อค้นหาแนวทางที่เหนือกว่าคู่แข่งกับแนวคิดของมาควาด (Marquardt, 1996) ที่ว่าความจงรักภักดีของพนักงานในองค์การเป็นประเด็นที่มีส่วนนำไปสู่ความสำเร็จขององค์การ โดยที่องค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องส่งเสริมให้พนักงานมีความซื่อสัตย์ความไว้วางใจซึ่งกันและกันให้โอกาสที่เท่าเทียมกัน ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานเกิดความรักความตั้งใจที่จะแสวงหาความรู้และปฏิบัติงานเพื่อองค์การ แนวความคิดของมาควาด และเรนอล (Marquardt & Reynolds, 1994) ที่กล่าวถึงลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ ว่าควรที่จะเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน (Empowerment) โดยให้การสนับสนุนและเปิดโอกาสให้พนักงานมีการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจ ลดความพึ่งพิงผู้อื่นในการแก้ปัญหา ขยายความในการเรียนรู้ของตนให้เกิดผลงอกงาม สร้างสรรค์อย่างเต็มที่ และกลยุทธ์อันหนึ่งที่จะช่วยสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ การสร้างระบบกลไกในการเผยแพร่การเรียนรู้ โดยต้องมีการดำเนินงานต่าง ๆ ที่ทำให้แน่ใจว่าการเรียนรู้ที่ได้รับมานั้น มีการเผยแพร่ไปถึงทุก ๆ จุดทุกแห่งที่เหมาะสมของ และแนวคิดของ ณัฐพงศ์ เกศมาริษ (2546) ที่ว่าวิสัยทัศน์นั้นเปรียบได้กับเข็มทิศที่ช่วยนำทาง โดยเฉพาะเมื่อเวลาที่กำลังหลงทาง วิสัยทัศน์จะมีความแข็งแกร่ง เพื่อเป็นการมุ่งเน้นไปยังภาพพจน์ที่สอดรับกับความสามารถอย่างเต็มที่ ช่วยให้บุคคลและองค์การรู้ว่า ตอนนี้ ตนอยู่ ณ จุดใด และพร้อมที่จะยกระดับความสามารถขึ้นมา และการสื่อสารในวิสัยทัศน์ต่อกลุ่มต่าง ๆ นับได้ว่าเป็นขั้นตอนหนึ่งที่สำคัญยิ่งในการพัฒนาองค์การ ขั้นตอนนี้คือการให้โอกาสกับบุคลากรที่ไม่ได้มี

ส่วนร่วมในกระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ ได้พูดคุย สร้างความเข้าใจร่วมกันและหาทางที่จะเข้าใจร่วมกัน และหาทางที่จะเข้าใจว่าวิสัยทัศน์เหล่านี้จะมีผลต่อการปฏิบัติงานของพวกเขาอย่างไร มันเป็นเวลาที่จะต้องมีการฟังให้เข้าใจ ไม่ใช่เวลามาโต้แย้งในข้อวิสัยทัศน์ นอกจากนี้ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ วรรณรัตน์ คงเจริญ (2544) ได้ทำการวิจัยโดยศึกษาตัวแปรคัดสรรที่ส่งผลต่อลักษณะการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน พบว่า ตัวแปรคัดสรรที่ส่งผลต่อการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ใน 3 อันดับแรกได้แก่ ต้องมีการศึกษาเรื่องการใช้ความพยายามในการปฏิบัติงาน หัวหน้าร่วมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และต้องมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และงานวิจัยของ แสตม (Stamp, 1997) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ: ประสบการณ์ของบริษัทในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ การวิจัยพบว่า การแสดงออกทางด้านการติดต่อสื่อสารเป็นบทบาทที่สำคัญในการสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากข้อความต่าง ๆ จากการติดต่อสื่อสาร การวางแผนในการสื่อสารมีความจำเป็นและสำคัญ ทำให้เกิดเป็นกลยุทธ์ที่เชื่อมโยงในการไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้

หลักการที่ 4 การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) ผลการวิจัยพบว่ามี 20 ประเด็น ได้แก่ การพัฒนาและส่งเสริมระบบการทำงานเป็นทีม การสร้างแรงยึดเหนี่ยวระหว่างสมาชิกในทีม การมีโครงสร้างที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการในการออกแบบสนับสนุนให้พนักงานในองค์การเรียนรู้ร่วมกัน มีการให้รางวัลสำหรับทีมในการนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้แก้ปัญหาขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ การมีกระบวนการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมเข้ามาในทีม การมีกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของสมาชิกในทีม ในการทำงาน ควรจะมีภารกิจที่ต้องให้พนักงานมีกิจกรรมทำร่วมกัน การสนับสนุนให้มีการเรียนรู้ข้ามหน้าที่ ความผิดพลาดในการทำงานจะถูกนำมาศึกษาเพื่อเป็นประสบการณ์ของทีม การลดทิฐิของตนเอง เพื่อสามารถยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีการออกแบบระบบงานให้พนักงานสามารถสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การกระจายความรับผิดชอบในงานหรือมอบหมายให้ทุกคนได้เรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกัน การทำงานที่ต้องใช้ความรู้และความคิดเห็นของพนักงานแต่ละคนมา ประกอบการตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ การอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดในผู้ร่วมงานก่อให้เกิดการเรียนรู้แนวความคิดใหม่ ๆ มีการเรียนรู้ร่วมกันในสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันทั้งเรื่องภายในและภายนอกองค์การ มีการบริหารความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ในองค์การ การมีกระบวนการฝึกอบรมสมาชิกในทีม การสร้างบรรยากาศการทำงานที่เปิดเผย โปร่งใส เพื่อให้พนักงานสามารถเปิดใจเรียนรู้ร่วมกัน การมีบรรยากาศการทำงานที่ปลอดภัย เช่น หากต้องเสี่ยงตัดสินใจหรือทำงานผิดพลาดโดยไม่ได้ตั้งใจก็ไม่ได้รับการลงโทษ เป็นต้น และการจัดโครงสร้างองค์การให้มีลักษณะแบบแนวราบ เพื่อสะดวกในการประสานงาน เมื่อนำไปทดสอบความเป็นไปได้ของรูปแบบโดยผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชน ก็แสดงความคิดเห็นในระดับเหมาะสมมากใน 8 ประเด็น ส่วน 12

ประเด็นที่ให้ความเหมาะสมในระดับปานกลาง ได้แก่ ประเด็นการลดทิฐิของตนเอง เพื่อสามารถยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นโดยผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนให้เหตุผลว่าในทางปฏิบัติทำได้ยาก ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ มนต์ชัย พินิจจิตรสมุทร (2548, หน้า 44) ที่อธิบายว่า ทิฐิ คือ มุมมอง กรอบความคิด ทัศนคติ หรือความเชื่อในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง สิ่งที่เป็นอุปสรรคที่สำคัญต่อการเรียนรู้ คือการที่บุคคลไม่รู้ในกรอบความคิดของตน และยึดไว้อย่างเหนียวแน่น อย่างเชื่อมั่นว่าถูกต้องเหมาะสมโดยไม่มีกระบวนการไตร่ตรองความคิด ในหลายครั้งที่การเรียนรู้อย่างเป็นทีมเกิดขึ้นไม่ได้ เนื่องจากภาวะปกป้องกรอบความคิดตนเองของบุคคลที่เกิดขึ้นอย่างไม่รู้ตัว บุคคลอาจไม่ทราบว่ากำลังยึดถือความคิดเห็นตนเป็นหลักจนปิดหนทางการเรียนรู้ ดังนั้น การเรียนรู้ที่สำคัญ คือการเรียนรู้ที่ทำให้การยึดมั่นเฉพาะมุมมองของตนเองอ่อนตัวลง การเปิดรับก็จะมากขึ้น บุคคลจะเห็นโลกแตกต่างจากที่เคยเป็น ประเด็นการมีโครงสร้างที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการในการออกแบบสนับสนุนให้พนักงานในองค์การเรียนรู้ร่วมกัน โดยผู้บริหารให้เหตุผลว่าในทางปฏิบัติเป็นการยากที่เปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์การ ผู้บริหารทำได้เพียงการเสนอแนะแต่การเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นได้จากเจ้าของมหาวิทยาลัย สำหรับแนวความคิดที่ให้ความสำคัญต่อการจัดโครงสร้างองค์การคือแนวคิดของสมยศ นาวีการ (2543) ที่ว่าโครงสร้างองค์การจะแสดงให้เห็นถึงกรอบข่ายขององค์การเหมือนกับมนุษย์จะมีโครงกระดูกที่ได้ระบุรูปร่างของพวกมัน โครงสร้างที่เป็นทางการมีข้อดีคือจะช่วยในการวางแผนให้เห็นโครงสร้าง ขั้นตอน กฎ ระเบียบในการดำเนินงาน และโครงสร้างที่ไม่เป็นทางการมีข้อดี คือ ช่วยให้บุคคลทำงานสำเร็จ ช่วยให้บุคคลชนะข้อจำกัดของโครงสร้างที่เป็นทางการ เปิดโอกาสให้บุคคลติดต่อสื่อสารระหว่างกันได้ดีขึ้น เปิดโอกาสให้บุคคลสนับสนุนและปกป้องระหว่างกันได้ สามารถตอบสนองความต้องการทางสังคมของบุคคล และช่วยให้บุคคลรู้สึกมีความผูกผันต่อกลุ่ม แต่โครงสร้างที่ไม่เป็นทางการจะไม่ถูกระบุอยู่ในแผนงาน ดังนั้นองค์การที่มีโครงสร้างทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการจะมีส่วนช่วยสนับสนุนให้พนักงานในองค์การเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของซีฟอร์ด (Seaford, 2003) วิจัยเรื่อง ความชัดเจนของหลักห้าประการขององค์การแห่งการเรียนรู้ในการรวมตัวกันของโรงเรียนและกลุ่มเพื่อนที่วิพากษ์วิจารณ์ สรุปผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารและกลุ่มเพื่อนมีมุมมองคล้ายกันที่ว่า ในกิจกรรมการพัฒนาผู้เชี่ยวชาญจะใช้หลักห้าประการขององค์การแห่งการเรียนรู้และโรงเรียนควรจะสร้างสรรค์โครงสร้างที่สนับสนุนการเรียนรู้ในองค์การ ประเด็นการสร้างแรงยึดเหนี่ยวระหว่างสมาชิกในทีม โดยผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนให้เหตุผลว่าในแต่ละทีมก็จะมีลักษณะเฉพาะ ดังนั้นจึงเป็นการยากที่จะต้องเข้าไปสร้างแรงยึดเหนี่ยวในทีมเหล่านั้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสมยศ นาวีการ (2543) เพราะแรงยึดเหนี่ยว (Cohesiveness) คือ ความเข้มแข็งของความปรารถนาของสมาชิกเพื่อที่จะดำรงอยู่ภายในทีมและความผูกผันของพวกเขาต่อทีม ความยึดเหนี่ยวไม่สามารถบังคับโดยผู้บริหารหรือสมาชิกอื่นของทีมได้ ความยึดเหนี่ยวจะเป็น

การสะท้อนความรู้สึกทางจิตใจระหว่างสมาชิกและต่อทีมโดยส่วนรวม ประเด็นมีการออกแบบระบบงานให้พนักงานสามารถสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอาจเนื่องมาจากงานแต่ละงานมีกรอบเวลาที่เร่งรีบทำให้ขาดการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ซึ่งแตกต่างจากแนวคิดของ มนต์ชัย พิจิตจิตรสมุทร (2548) ที่ว่า การสนทนา นั้นมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาการเรียนรู้อย่างเป็นทีม และพัฒนาทักษะการเรียนรู้ของบุคคล เป็นการสื่อสารภายในที่ลงไปในระดับที่ลุ่มลึก และไหลเวียนแลกเปลี่ยนความหมายระหว่างกันเป็น การคิดร่วมกัน การถ่ายทอดประสบการณ์ ความคิด ความรู้สึกระหว่างกัน ประเด็นมีการเรียนรู้ร่วมกันในสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันทั้งเรื่องภายในและภายนอกองค์การ ผู้บริหารไม่ค่อยให้ความสำคัญมากนักโดยให้เหตุผลว่าขึ้นอยู่กับสภาพการณ์ ซึ่งแตกต่างกับงานวิจัยของ สันติมา ศรีสังข์สุวรรณ (2540) เรื่อง การพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเอง เพื่อก้าวสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองในระดับองค์การจะต้องสนับสนุนส่งเสริมบรรยากาศเพื่อการเรียนรู้เพื่อให้บุคลากรในองค์การได้เรียนรู้จากประสบการณ์ในการทำงาน เรียนรู้จากการแก้ปัญหา เรียนรู้จากการทำงานร่วมกัน ประเด็นมีการให้รางวัลสำหรับทีมในการนำนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้แก้ปัญหาขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพอาจเนื่องมาจากลักษณะงานที่ทำเป็นงานประจำทำให้ไม่มีการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ ซึ่งแตกต่างจากแนวคิดของ วิคเตอร์ วรูม (Victor Vroom) เป็นผู้ที่พัฒนาทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) ว่าด้วยความสัมพันธ์ของความพยายามและผลการปฏิบัติงาน เมื่อพนักงานมีความพยายามมากขึ้น ผลการปฏิบัติงานจะดีขึ้น เมื่อผลการปฏิบัติงานดีขึ้น ก็จะได้รับรางวัลที่มีคุณค่าสำหรับพนักงานมากขึ้น (สมยศ นาวีการ, 2543) ดังนั้นการให้รางวัลที่มีคุณค่าก็สามารถสนับสนุนให้พนักงานนำนวัตกรรมมาแก้ปัญหาและพัฒนาองค์การต่อไป และแนวคิดของมาควาด (Marquardt, 1996) ที่กล่าวถึงการสร้างทักษะการเรียนรู้เป็นทีมว่า องค์การเปรียบเสมือนครอบครัวหรือชุมชน มีการเชื่อมโยงระหว่างบุคคลและการเรียนรู้เชิงองค์การ ขั้นตอนที่จะเพิ่มพูนการเรียนรู้ในทีม ได้แก่ การสร้างทีมที่รับผิดชอบเรื่องการเรียนรู้ การให้รางวัลกับทีมที่มีการเรียนรู้ในองค์การ พัฒนากิจกรรมต่าง ๆ สร้างสมรรถนะในการคิดและคำนึงถึงความเป็นกลุ่ม สร้างสมมติฐานทางวัฒนธรรมร่วมกัน รวมทั้งทำงานอย่างสร้างสรรค์ ประเด็นความผิดพลาดในการทำงานจะถูกนำมาศึกษาเพื่อเป็นประสบการณ์ของทีมอาจเนื่องมาจากในการทำงานไม่ค่อยมีการนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ เมื่องานสำเร็จหรือผ่านพ้นไป ก็ไม่ได้ให้ความสำคัญกับงานนั้นอีก ซึ่งแตกต่างจากแนวคิดของ กราวิน (Gravin, 1993 อ้างถึงใน พร้อมภักดิ์ กัลยาศิลปิน, 2544, หน้า 26-29) กล่าวว่า การดำเนินการให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องมีความกระตือรือร้นต่อกระบวนการเรียนรู้ กำหนดแนวทางการเรียนรู้มากกว่าจะเน้นโอกาสของการเรียนรู้ โดยสร้างกรอบของการเรียนรู้อย่างชัดเจนและกระตุ้นให้เกิด ทักษะ การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองและเรื่องราวในอดีต การเรียนรู้จาก

ประสบการณ์และวิธีการที่ดีที่สุดของผู้อื่น (Learning from Past Experience) องค์การต้องทบทวนความสำเร็จและความล้มเหลวของตนเองอยู่เสมอ โดยต้องมีการประเมินวิเคราะห์ความสำเร็จและความล้มเหลวที่เกิดขึ้นอย่างมีระบบ และข้อมูลดังกล่าวต้องเปิดเผย เพื่อให้บุคลากรในองค์การได้ศึกษาเมื่อต้องการ โดยมีการจดบันทึกเพื่อให้ศึกษาค้นคว้าได้ง่าย หรือจัดทำเป็นกรณีศึกษาเพื่อเป็นบทเรียนเอาไว้เป็นฐานข้อมูลในการศึกษา ทักษะการเรียนรู้นี้เป็นสิ่งที่จำเป็นเพราะโดยธรรมชาติคนที่จำเรื่องราวในอดีตไม่ได้ มักจะทำผิดซ้ำอยู่เสมอ แต่ความผิดหรือความล้มเหลวที่เกิดขึ้นจะสอนให้เราฉลาดขึ้น มีประสบการณ์มากขึ้นและไม่ทำผิดซ้ำเดิมอีก ประเด็นการทำงานที่ต้องใช้ความรู้และความคิดเห็นของพนักงานแต่ละคนมา ประกอบการตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ ผู้บริหารให้เหตุผลว่าขึ้นอยู่กับกรอบเวลาและค่าใช้จ่ายในการดำเนินการซึ่งแตกต่างกับแนวคิดของ เพ็ตเลอร์และคณะ (Pedler et al., 1991) ที่กล่าวถึงลักษณะที่เหมาะสมของการเป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้ว่ามีองค์ประกอบ 5 ด้าน ซึ่งในองค์ประกอบด้านกลยุทธ์ ต้องมีกระบวนการสร้างนโยบายขององค์การโดยยึดถือการมีส่วนร่วม สมาชิกทุกคนในองค์การมีส่วนร่วมในการสร้างนโยบายและกลยุทธ์ ทำให้ทุกคนรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ นอกจากนี้ยังสร้างความผูกพันในองค์การ อีกด้วย ประเด็นการมีบรรยากาศการทำงานที่ปลอดภัย เช่น หากต้องเสี่ยงตัดสินใจหรือทำงาน ผิดพลาดโดยไม่ได้ตั้งใจก็ไม่ได้รับการลงโทษ เป็นต้นอาจเนื่องมาจากการวัดความตั้งใจทำได้ยากซึ่งแตกต่างจากแนวคิดของมาควาด (Marquardt, 1996) ที่อธิบายว่าปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จะต้องมีการเปิดโอกาสหรือส่งเสริมให้พนักงานมีการเสี่ยง เพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการเรียนรู้ แม้การเสี่ยงจะไม่ประสบความสำเร็จ แต่ควรเปิดโอกาสให้ เกิดการทดลองเพื่อเรียนรู้ ซึ่งประสบการณ์ความผิดพลาดนั้นถือเป็นบทเรียน และพยายามสร้างใหม่เพื่อทำให้เกิดสิ่งแปลกใหม่ที่ดีกว่า และท้าทายวิถีทางการดำเนินการที่มีมาแต่เดิมเพื่อการพัฒนาองค์การ ประเด็นมีการบริหารความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ในองค์การ โดยผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนให้เหตุผลว่าในระดับคณะอาจพอทำได้ แต่ในระดับผู้บริหารระดับสูงทำได้ยากมาก ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ อิฏฐพร ภู่เจริญ (2544) ที่กล่าวว่า ความขัดแย้งอาจนำมาซึ่งความคิดและโอกาสใหม่ ๆ มากมาย แทนที่จะหลีกเลี่ยงควรใช้ประโยชน์จากความขัดแย้งที่เกิดขึ้นให้ได้มากที่สุด แต่เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้น ถ้าไม่มีการรับมือที่ดี ความขัดแย้งนั้นอาจบานปลายสร้างความขุ่นมัว หรือสร้างความร้าวฉานให้กับองค์การ ประเด็นการจัดโครงสร้างองค์การให้มีลักษณะแบบแนวราบ เพื่อสะดวกในการประสานงานโดยผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนให้เหตุผลว่าไม่แน่ใจว่าประเด็นนี้จะเหมาะสม เพราะว่าไม่ใช่ทุกเรื่องที่ต้องปรึกษาหารือกัน ซึ่งแตกต่างกับแนวคิดของมาควาดและเรนอลด์ (Marquardt & Reynold, 1994) ที่ว่าองค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่งของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้คือ การมีโครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure) ควรเป็นโครงสร้างที่เล็ก คล่องตัว ไม่มีสายการบังคับบัญชามากเกินไป และประเด็นการสนับสนุนให้มี

การเรียนรู้ข้ามหน้าที่โดยผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนให้เหตุผลว่าแม้แต่การเรียนรู้ในหน้าที่ก็ยังไม่ได้รับการตอบสนองเท่าที่ควร ซึ่งแตกต่างจากงานวิจัย ของ นันทพร โชตินุชิต (2540) เรื่อง การพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในรูปทีมข้ามสายงาน: กรณีศึกษาธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) พบว่าการทำงานแบบทีมข้ามสายงานมีส่วนสนับสนุนให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากทีมข้ามสายงานนั้น เปรียบเสมือนชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่จะทำให้สมาชิกทุกคนได้มีโอกาสเรียนรู้อย่างกว้างขวางและขยายขีดความสามารถของตนเองได้ตามปรารถนา ส่วนทั้ง 8 ประเด็นที่ผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหารมีความคิดเห็นสอดคล้องว่ามีความเหมาะสมนั้น ก็มีความคิดเห็นที่สนับสนุนดังนี้ แนวคิดของ เซนกี (Senge, 1990) ที่ว่าในหลักการของการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ต้องประกอบไปด้วย การจัดการความขัดแย้งและการตั้งข้อมความคิด การเสวนาและการอภิปราย แนวคิดของนีวิส และกาว (Nevis & Gould, 1995 อ้างถึงใน พร้อมภักดี กัลยาศิลปิน, 2544) ได้เสนอปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเอื้อการเรียนรู้ คือ การให้ความสำคัญด้านการวัดการประเมิน หาวิธีการประเมินผลการเรียนรู้ให้ชัดเจน บ่งชี้วัดกิจกรรมการเรียนรู้ โดยมีมาตรฐานเทียบเคียงระหว่างความต้องการของผู้รับบริการภายในและภายนอกองค์การ การมีบรรยากาศที่เปิดเผย โปร่งใส การหมุนเวียนข่าวสารภายในและภายนอกองค์การเป็นไปอย่างทั่วถึง สามารถเข้าถึงข้อมูล สามารถรับรู้ปัญหา บทเรียนที่ได้รับ ข้อผิดพลาดโดยไม่มีการปิดบังอำพราง ยอมรับการแก้ปัญหาถึงแม้ว่าจะเกิดการขัดแย้งขึ้นบ้าง และแนวคิดของ มนต์ชัย พินิจจิตรสมุทร (2548) ที่ว่ากระบวนการจัดการความรู้อย่างเป็นรูปธรรมควรจัดให้บุคคลมามีปฏิสัมพันธ์ (Socialization) เป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างบุคคล และพัฒนาความรู้ฝังลึกที่ฝังอยู่ภายในตัวบุคคล เช่น รูปแบบความคิดและทักษะทางเทคนิค บุคคลหนึ่งรับความรู้ฝังลึกจากคนอื่นโดยตรงโดยไม่จำเป็นต้องใช้ภาษาสื่อสาร การเรียนรู้เกิดจากการสังเกต การเลียนแบบ การฝึกปฏิบัติ และแนวคิดของ ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ ที่กล่าวถึงความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน เป็นปัจจัยในการทำงาน และประสานงานระหว่างกันอย่างสร้างสรรค์ รวมถึงการสละเวลาในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมทีม ทั้งก่อนและระหว่างการปฏิบัติงานเป็นทีม ล้วนมีความสำคัญต่ออนาคตและความสำเร็จของทีม (ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์, 2545, หน้า 66) และแนวคิดของ มาควาดและเรนอล (Marquardt & Reynold, 1994) ที่ว่าองค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่งของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้คือ การเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน (Empowerment) เป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานได้เรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจ แก้ไขปัญหา ซึ่งจะทำให้พนักงานลดความรู้สึกพึ่งพาผู้อื่น มีความสามารถในการขยายความสามารถในการเรียนรู้ของตน นอกจากนี้ผลจากวิจัยยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ วราภรณ์ ตะกูลสฤษดิ์ (2545) ได้วิจัยเรื่อง การนำเสนอรูปแบบการเรียนการสอนบนเว็บด้วยการเรียนรู้เป็นทีมของนักศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ใช้การวิจัยแบบทดลอง กับนักศึกษา 30 คน แบ่งเป็นกลุ่มย่อย 5

กลุ่ม ๆ ละ 6 คนทดลองเรียนตามรูปแบบที่พัฒนาขึ้นเป็นระยะเวลา 15 สัปดาห์ ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีการเรียนรู้เป็นทีม ประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีม หลังการเรียนสูงกว่าก่อนการเรียน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ แม็คอะนารี่ (McAnally, 1997) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาในแง่มุมของวัฒนธรรมองค์การว่าสนับสนุนหรือไม่สนับสนุนในการสร้างสรรค์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่าพื้นฐานที่สนับสนุนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ โปรแกรมประสานความร่วมมือ (Corporate), การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring), การปฏิบัติที่ได้รับการเลือกสรร (Selection Practices), โปรแกรมการฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development Programs), กระบวนการของแต่ละบุคคล (Individual Department Processes) และความล่าช้าในระยะก้าวของธุรกิจ (Slowing the Pace of the Business)

หลักการที่ 5 ความคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) ผลการวิจัยพบว่ามี 8 ประเด็น ได้แก่ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้ที่ทำงานในหน่วยงานเดียวกันและระหว่างหน่วยงาน การมีความเข้าใจในการจัดลำดับความสำคัญของงาน การเรียนรู้จากความผิดพลาดของงานจะทำให้เกิดมุมมองที่ชัดเจน ทำให้เข้าใจระบบของงานมากยิ่งขึ้น ระบบ โครงสร้าง นโยบายและกระบวนการทำงานขององค์การต้องมีการออกแบบให้สามารถดัดแปลงแก้ไข มีความยืดหยุ่นและตอบสนองต่อสิ่งที่มากระทบทั้งภายในและภายนอกองค์การ การศึกษาถึงระบบย่อยที่ส่งผลให้งานแต่ละชิ้นประสบความสำเร็จ การให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานในครั้งต่อไป พนักงานมีความเข้าใจความสัมพันธ์ของภาระงานของตนเองกับภารกิจขององค์การ และในการทำงานต้องยึดกรอบเวลาของงาน เมื่อนำไปทดสอบความเป็นไปได้ของรูปแบบโดยผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชน ก็แสดงความคิดเห็นในระดับเหมาะสมมากใน 5 ประเด็น ส่วน 3 ประเด็นที่ให้ความเหมาะสมในระดับปานกลาง ได้แก่ ประเด็นมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้ที่ทำงานในหน่วยงานเดียวกันและระหว่างหน่วยงาน โดยผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนให้เหตุผลว่าเป็นการยากที่จะทำให้พนักงานมาเปิดใจแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันอย่างแท้จริง ในสภาพความเป็นจริง พนักงานมักจะพูดเพื่อปกป้องตนเองและหน่วยงานของตนเอง โดยโทษว่าเป็นความผิดพลาดของหน่วยงานอื่น ๆ ประเด็นการศึกษาถึงระบบย่อยที่ส่งผลให้งานแต่ละชิ้นประสบความสำเร็จโดยผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนให้เหตุผลว่าเป็นการดีถ้าสามารถทำได้ แต่ในทางปฏิบัติทำได้ยากซึ่งแตกต่างกับแนวคิดของ เซนกี (Senge, 1990) ที่ว่าในหลักการของความคิดเชิงระบบ ต้องประกอบไปด้วย การเข้าใจความสมดุลของกระบวนการ และประเด็นในการทำงานต้องยึดกรอบเวลาของงาน อาจเนื่องมาจากเมื่อพนักงานไม่เข้าใจในระบบย่อยที่ส่งผลให้งานแต่ละชิ้นประสบความสำเร็จทำให้ไม่สามารถเข้าใจในเรื่องกรอบเวลาของงาน ซึ่งแตกต่างกับแนวคิดของ เซนกี (Senge, 1990) ที่ว่าในหลักการของความคิดเชิงระบบ ต้องประกอบไปด้วย การเข้าใจในเรื่องของการหน่วงเวลา ส่วนแนวความคิดที่สนับสนุนแนวคิดของ เซนกี (Senge) คือ แนวคิด

ของ โอคอนเนอร์ และแม็คเดอร์มอท (O' Connor & McDermott) ที่ว่าการคาดการณ์ถึงการหน่วงเวลาในระหว่างเหตุและผลที่เกิดขึ้นในระบบ วงจรการป้อนกลับใด ๆ ย่อมต้องมีการใช้เวลา และยิ่งระบบมีความซับซ้อนมากขึ้นเท่าใด ก็จะยิ่งมีการหน่วงเวลาออกไปมากเท่านั้น หากเรามิได้ให้ความสนใจกับมัน ทุกสิ่งทุกอย่างก็จะเลยกำหนดและย่ำอยู่กับที่ (โอคอนเนอร์ และแม็คเดอร์มอท, 2546, หน้า 87) ส่วนทั้ง 5 ประเด็นที่ผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหารมีความคิดเห็นสอดคล้องว่ามีความเหมาะสมนั้น ก็มีความคิดเห็นที่สนับสนุนดังนี้ แนวคิดของ เซนกี (Senge, 1990) ที่ว่าในหลักการของความคิดเชิงระบบ ต้องประกอบไปด้วย มีการป้อนกลับแบบเสริมแรง และเข้าใจความสมดุลของกระบวนการ แนวคิดของ โอคอนเนอร์ และแม็คเดอร์มอท (O' Connor & McDermott) ที่ว่าการป้อนกลับแบบเสริมแรง ในระบบนั้นได้รับข้อมูลป้อนกลับมา และข้อมูลนั้นกลับไปเป็นต้นเหตุให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่มากยิ่งขึ้นไปอีก ซึ่งเท่ากับว่าผลของการเปลี่ยนแปลงได้กลับไปเสริมเหตุ และเกิดเป็นอัตราเร่งที่ทวีคูณขึ้น (โอคอนเนอร์ และแม็คเดอร์มอท, 2546, หน้า 77) แนวคิดของ นีวิส และกาว (Nevis & Gould, 1995 อ้างถึงใน พร้อมภักดิ์ กัลยาศิลปิน, 2544) ได้เสนอปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเอื้อการเรียนรู้ปัจจัยหนึ่งคือ การพิจารณาสิ่งต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ ผู้ที่มีบทบาทหลักในองค์การมองเห็นภาพกว้างกระบวนการและความสัมพันธ์ของแต่ละส่วนหรือแต่ละฝ่ายในองค์การอย่างเป็นระบบ สามารถเชื่อมโยงความต้องการในการปฏิบัติงานเข้ากับวิสัยทัศน์ขององค์การได้ และแนวความคิดของ เพ็ดเลอร์และคณะ (Pedler et al., 1991) ที่กล่าวว่าลักษณะที่เหมาะสมของบริษัทแห่งการเรียนรู้ กระบวนการหนึ่งคือ การมีโครงสร้างที่สั้นกระชับมีการกระจายอำนาจมากขึ้น การมีโครงสร้างที่ยืดหยุ่นสามารถตอบสนองต่อการ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ฟอร์ด (Ford, 1997) ทำการวิจัยเรื่อง การไปสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ แนวทางสำหรับองค์การราชการ ผลการวิจัยพบว่า องค์การราชการมีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ยากเนื่องจากระเบียบการทำงานเป็นขั้นตอน ความมีระเบียบโครงสร้างขนาดใหญ่ขั้นตอนมากทำให้ต้องมีการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงอย่างมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ลือชัย พันธ์เจริญกิจ (2540) ที่เชื่อว่าการพัฒนาองค์การควรพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ จึงได้ศึกษา การพัฒนา องค์กรตามแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษาธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) เพื่อวิเคราะห์ถึงศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่าธนาคารไทยพาณิชย์มีศักยภาพ และลักษณะในการที่จะสร้างและพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นอย่างมาก แต่ยังมีจุดอ่อนคือผู้บริหารระดับล่างและผู้ปฏิบัติยังไม่สามารถมองเห็นภาพรวมและนำไปปฏิบัติให้เกิดผลตามแนวคิดดังกล่าวได้ทัน

ข้อเสนอแนะ

ผลจากการวิจัยการพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ผลการวิจัยทำให้ได้รูปแบบที่ส่งผลต่อการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชน ดังนั้นผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนควรจะนำรูปแบบนี้ไปสำรวจองค์การเพื่อค้นหาจุดอ่อนขององค์การและนำจุดอ่อนเหล่านั้นมาปรับปรุงต่อไป

1.2 ผลการวิจัยพบว่าประเด็นต่าง ๆ ในรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทยจะเกิดขึ้นมาได้ ต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารองค์การอย่างจริงจัง

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาวิจัยการพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยภาครัฐในประเทศไทย เพื่อค้นหาแนวทางในการพัฒนาองค์การการศึกษาไทย

2.2 ควรมีการศึกษาวิจัยการพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยภาครัฐเปรียบเทียบกับภาคเอกชน เพื่อเปรียบเทียบและค้นหาแนวทางในการพัฒนาองค์การการศึกษาไทย

2.3 ควรมีการส่งเสริมให้มีการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงพัฒนา เกี่ยวกับการพัฒนาองค์การมหาวิทยาลัยเอกชนเป็นระยะ ๆ เนื่องจากสังคมมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังนั้นการพัฒนาองค์การมหาวิทยาลัย เอกชนต้องสอดคล้องกับกับความเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University