

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่ององค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดยะลา ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าและรวบรวมความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ซึ่งจะได้นำเสนอตามลำดับหัวข้อ ต่อไปนี้

2.1 องค์การแห่งการเรียนรู้

- 2.1.1 ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้
- 2.1.2 ความสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้
- 2.1.3 ความเป็นมาขององค์การแห่งการเรียนรู้
- 2.1.4 ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้
- 2.1.5 การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้
- 2.1.6 แนวคิดเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

2.2 องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของ Peter M.Senge

- 2.2.1 ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery)
- 2.2.2 แบบแผนความคิดอ่าน (Mental Model)
- 2.2.3 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Building Shared Vision)
- 2.2.4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)
- 2.2.5 การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking)

2.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบ

- 2.3.1 ความหมายของการวิเคราะห์องค์ประกอบ
- 2.3.2 วัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์องค์ประกอบ
- 2.3.3 ประโยชน์ของการวิเคราะห์องค์ประกอบ
- 2.3.4 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ
- 2.3.5 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 องค์การแห่งการเรียนรู้

2.1.1 ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้มีหลากหลาย ซึ่งได้มีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้

ดิคซอน (Dixon, 1994 : 136) ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นการ จงใจใช้กระบวนการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล กลุ่มและระบบขององค์กร เพื่อปรับเปลี่ยนองค์การ ไปในทิศทางที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การ

มาร์ควอร์ทและเรย์โนลด์ (Marquardt & Reynolds, 1994 : 22) ให้ความหมายของ องค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์การที่มีบรรยากาศที่กระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคลและกลุ่มให้ เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และสอนให้พนักงานมีกระบวนการคิดวิพากษ์วิจารณ์เพื่อความเข้าใจในสิ่งที่ เกิดขึ้น ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้ที่มีในแต่ละบุคคลช่วยให้องค์การเรียนรู้สิ่งที่ไม่คาดคิด เช่นเดียวกับการ เรียนรู้ในความสำเร็จ

มาร์ควอร์ท (Marquardt, 1996 : 2) ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็น องค์การที่มีการเรียนรู้อย่างเต็มพลังของสมาชิกในการรวบรวม จัดการและใช้ความรู้เพื่อผลสำเร็จของ องค์การและแปลงสภาพไปเป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องขององค์การ อีกทั้งมีการให้อำนาจผู้คน ทั้งใน และนอกองค์การในการเรียนรู้งานที่ทำ รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนรู้และเพิ่ม ผลผลิต

เซ็งเก้ (Senge , 2006 : 125) ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์การที่ ขยายขอบเขตสมรรถนะขององค์การเพื่อสร้างผลที่ต้องการอย่างแท้จริงได้และผู้คนในองค์การ ต่าง เรียนรู้วิธีที่จะเรียนรู้ด้วยกันอย่างต่อเนื่อง

อรจิริช ฌ ตะกั่วทุ่ง (2544 : 269) ได้ให้ความหมายของ องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ ที่ซึ่ง บุคลากรแต่ละคน แต่ละกลุ่ม ทั่วทั้งองค์การมีอิสระในการเรียนรู้ สร้างความรู้ที่หลากหลายร่วมกัน แบ่งปันความรู้เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะและศักยภาพที่จะก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการ ไปสู่เป้าหมายอย่างต่อเนื่อง

วีรุช มาฆะศิริรานนท์ (2545 : 69) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็น รูปแบบของการบริหารที่เน้นการพัฒนา สภาวะผู้นำในองค์กร ควบคู่ไปกับการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งจะ เป็นผลให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ (Knowledge) ประสบการณ์ (Experience) และ ทักษะ (Skills) ระหว่างกันและกัน เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพเหนือกว่าคู่แข่งขั้น ทั้งปวง และมีระดับของการพัฒนาการในความสามารถขององค์กรที่เป็นไปอย่างรวดเร็วยิ่งกว่า ความเปลี่ยนแปลงใดๆ ในกระแสของโลกาภิวัตน์ที่จะมีผลกระทบต่อองค์กรนั้น ๆ

สุภาวดี เพชรสกุล (2546 : 37) ได้สรุปความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่สมาชิกในองค์การมีความตื่นตัวและมีแรงบันดาลใจที่จะพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง มีความคิดริเริ่มที่จะสร้างสรรค์สิ่งแปลกๆ ใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นกับองค์การ มีความสัมพันธ์เพื่อการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างกลุ่มบุคคลระหว่างองค์การ เพื่อนำไปสู่เป้าหมาย โดย ภาพรวมก็จะเป็น องค์การที่มุ่งแสวงหาความเป็นไปได้ และโอกาสเพื่อการพัฒนา เพื่อความเติบโต และเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสิ่งใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์(2548 : 83) ได้ให้ความหมายของ องค์การแห่ง การ เรียนรู้ คือ องค์การที่สามารถนำแนวคิดการจัดการความรู้ไปประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และ มีการเตรียมความพร้อมในเรื่องระบบหรือโครงสร้างพื้นฐานที่จะรองรับการจัดการความรู้

สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา (2548 : 90) ได้ให้ความหมายของ องค์การแห่ง การ เรียนรู้ คือ องค์การที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศด้วยการพัฒนาความสามารถ และศักยภาพของคนใน องค์การทั้งในด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติอย่างต่อเนื่องและบริหารจัดการความสามารถและ ศักยภาพนั้นให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ

ธีระ รุณเจริญ (2549 : 156) ได้กล่าวถึง องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่ ผู้คน ต่างขยายขีดความสามารถเพื่อสร้างผลงานที่พวกเขาต้องการให้เกิดขึ้น ในอนาคตและผู้คนใน องค์การต้องการเรียนรู้วิธีที่จะเรียนรู้ด้วยกันอย่างต่อเนื่อง

เกศรา รักษาติ (2549 : 29) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า องค์การแห่ง การเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มุ่งพัฒนาและปรับปรุงในขีดความสามารถ ศักยภาพของ ทั้งบุคลากร ทีมงานและองค์การ อย่างต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา เพื่อที่จะทำได้มาซึ่งผลลัพธ์หรือ Results อย่างที่ใจ สมารถทุกคนในองค์การต้องการร่วมกันจริง ๆ

สุวรรณรัตน์ รักสีล (2550 : 75) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่า องค์การ แห่ง การเรียนรู้ หมายถึงองค์การหรือหน่วยงานที่มีการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนหรือ ทีมงาน มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีความกระตือรือร้นใฝ่หาความรู้อย่างต่อเนื่อง และทำงาน ร่วมกันโดยนำความรู้ความสามารถ รวมทั้งเทคโนโลยีที่ทันสมัยนั้นมาพัฒนาตนเองและ องค์การ ให้บรรลุเป้าหมายตามที่องค์การหรือหน่วยงานกำหนดไว้

วรภัทร์ ภูเจริญ (2549 : 14) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ คือ การ สร้าง วัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การให้คนในองค์การเกิดการใฝ่รู้ ใฝ่เรียนรู้อยู่ในทางที่จะช่วยพัฒนา ตนเองครอบครัว องค์การ ชุมชนและชุมชนโลก

กล่าวโดยสรุป องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การหรือหน่วยงานที่มีการพัฒนา ความสามารถ ศักยภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และบุคลากรทำงานร่วมกันโดยนำความรู้มา

พัฒนาตนเอง เพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กรและ บรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรหรือหน่วยงาน กำหนดไว้

2.1.2 ความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรรูปแบบใหม่ที่ใช้ทักษะการมององค์กรแบบองค์รวม คือปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศนของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทุกระดับ ทั้ง ระดับบุคคล ระดับ กลุ่ม และระดับองค์กรให้เกิดขึ้นพร้อม ๆ กัน และเป็นการพัฒนาแบบยั่งยืนเพราะให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ตลอดชีวิต การทำงานของบุคคลและใช้ทุกสิ่งจากการทำงานเป็น ฐานความรู้ที่สำคัญ ประกอบกับการใช้กลยุทธ์การแสวงหาความรู้ การแบ่งปันความรู้ การสร้างองค์ความรู้และการใช้ ความรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง ด้วยเหตุนี้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจึงต้องปรับรูปแบบและ วิธีจากแบบดั้งเดิมคือจากการฝึก อบรมเพื่อแก้ไขปัญหาการทำงานเป็นครั้งคราวหรือการส่งบุคลากร ไปศึกษาเพิ่มเติมเป็นราย ๆ กลายเป็นการเรียนรู้ตลอดเวลาอย่างต่อเนื่อง และเนื้อหาของการเรียนรู้ไม่ เน้นเนื้อหาที่เกี่ยวกับงานในความรับผิดชอบเท่านั้นแต่ยังต้องเรียนรู้ข้ามสายงาน เรียนรู้เรื่องภายใน องค์กรการเรียนรู้ภาวะแท้จริงภายนอกองค์กรเรียนรู้แนวโน้มและโอกาสเรียนรู้วิธีการนำความรู้ไปใช้ ให้เกิดผล เป็นต้น องค์กรไม่ว่าประเภทใด ระดับใด หากต้องการอยู่รอดในสังคมโลกยุคนี้ ย่อม ปฏิเสธกระแสการพัฒนาองค์กรนี้ไม่ได้ เพราะทุกองค์กรที่ต้องการ ก้าวทันคู่แข่ง และก้าวล้ำ คู่ แข่งขันต้องพัฒนาศักยภาพของตนเองให้เป็นองค์กรการเรียนรู้ องค์กรที่สามารถพัฒนาบุคลากรของ ตนเองได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม และรวดเร็วกว่า ย่อมได้เปรียบคู่แข่ง ย่อมมีความพร้อมที่จะใช้ ความรู้และความสามารถของบุคลากรทุกระดับ ทั้งระดับผู้บริหาร ระดับผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งลูกค้า ของตนเองร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล การตระหนักในความสำคัญของ องค์กรแห่งการเรียนรู้จึงเป็นฐานความคิดที่สำคัญสำหรับทุกคนในองค์กรที่จะยึดถือเป็นกลยุทธ์ ของการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์สืบไป (พิมพันธ์ เดชะคุปต์, 2543 : 272-273) สถาบันพัฒนา ผู้บริหารการศึกษา (2548 : 90) ได้กล่าว ถึงความสำคัญขององค์กร แห่งการเรียนรู้ 4 ประการ คือ

1. การแข่งขัน หน่วยงานยุคใหม่ต้องต่อสู้เพื่อการอยู่รอด โดยต้องปรับเปลี่ยนตัวเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง กลยุทธ์ของคู่แข่งที่นำมาใช้เป็นเครื่องมือ เพื่อเอาชนะทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ที่เห็น ได้ชัดเจนก็คือการแข่งขันทางธุรกิจ ซึ่งมุ่งลูกค้าเป็นสำคัญ หน่วยงานราชการหากไม่ปรับปรุงและ พัฒนาตนเองก็จะอยู่ไม่ได้ หน่วยงานจึงต้องแข่งขันให้บริการลูกค้าซึ่งก็คือประชาชน อย่างไรก็ตาม สิ่งที่ตั้ง หน่วยงานราชการและธุรกิจเอกชนต้องให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก คือ การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง ด้วยการสร้างบรรยากาศ กระตุ้นให้เกิดการพัฒนาตนเอง มีการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน สร้างองค์ความรู้ใหม่ และนำความรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์มาก

ที่สุดเท่าที่จะทำได้ ซึ่งบรรยากาศดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้ในหน่วยงานที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เท่านั้น ดังนั้นการพัฒนาหน่วยงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงเป็นความจำเป็นเร่งด่วนของทุกหน่วยงานที่ต้องการยืนหยัดอยู่ในยุคแข่งขันได้อย่างยั่งยืนต่อไป

2. เทคโนโลยีปัจจุบันนี้ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีไปไกลถึงนาโนเทคโนโลยีไม่มีใครคิดว่านักวิทยาศาสตร์จะศึกษาถึงซึ่งถึงระดับโมเลกุล และอะตอมซึ่งมีขนาด 1 ในพันล้าน ส่วนของ 1 เมตร เป็นการบูรณาการวิทยาการด้วย ชีววิทยา ชีวเคมี วิศวกรรมศาสตร์สาขาหุ่นยนต์ และเครื่องจักรกล ทำให้เกิดเทคโนโลยีใหม่ที่เรียกว่า นาโนเทคโนโลยี และด้วยความเฉลียวฉลาด ของมนุษย์นี้จะช่วยทำให้มนุษย์อายุยืนยาวมากขึ้นในอนาคต เพราะทางการแพทย์ได้มีการผลิต เครื่องมือขนาดจิ๋วที่สามารถติดตามอาการผิดปกติของเซลล์และใช้เครื่องมือดังกล่าวในการรักษาโรคในระดับเซลล์หรือโมเลกุล โดยใช้หุ่นยนต์ขนาดจิ๋ว เส้นผ่าศูนย์กลาง 0.5-3 ไมครอน ในการ ปกป้องร่างกาย จากเชื้อโรค ซ่อมแซมผนังเซลล์ หรือทำลายไขมันที่อุดตันในเส้นเลือด ตัวอย่างของ เทคโนโลยีที่กล่าวมา เป็นเรื่องที่ใกล้ตัวเราทุกคน และจะมีผลกระทบต่อตัวเราอย่างแน่นอนในอนาคต และองค์กรที่จะตอบสนองต่อความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีก็คือ องค์กรแห่งการเรียนรู้ นั่นเอง

3. ผลผลิตและการบริการ ทุกหน่วยงานย่อมมีผลผลิตและการบริการที่มี ลักษณะเฉพาะเป็นของตนเอง ดังนั้นการสร้างความแตกต่างของผลผลิตและการบริการเท่านั้นที่จะช่วยให้หน่วยงานสามารถงู้อใจลูกค้าได้มากกว่าหน่วยงานอื่น ๆ ซึ่งความแตกต่างของผลผลิตและการบริการดังกล่าวสามารถกำหนดได้โดยการควบคุมคุณภาพ มาตรฐาน หน่วยงานจึงพยายาม แสวงหาสถาบันรับรองคุณภาพให้เข้ามาดำเนินการรับรองคุณภาพและมาตรฐานผลผลิตและการ บริการ โดยบางครั้งต้องเสียค่าใช้จ่ายเป็นจำนวนมาก จึงเป็นช่องทางหารายได้ของสถาบัน รับรองคุณภาพได้โดยปริยาย ในทางตรงกันข้ามหากหน่วยงานมุ่งเน้นพัฒนาความรู้และทักษะ บุคลากรทุกระดับ โดยจัดกิจกรรมให้บุคลากรเหล่านี้ได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอย่าง สม่ำเสมอและต่อเนื่อง รวมทั้งเปิดโอกาสให้ได้รับประสบการณ์การพัฒนาวิชาชีพจากหน่วยงาน ภายนอก บรรยากาศดังกล่าวนี้ จะช่วยให้การพัฒนาความสามารถและศักยภาพของบุคลากร ให้สามารถผลิตและบริการได้อย่างมีคุณภาพ ซึ่งบรรยากาศเช่นนี้จะเกิดขึ้นได้ในหน่วยงานที่เป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้เท่านั้น

4. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริการและผู้ใช้บริการ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริการและผู้ให้บริการย่อมเป็นหัวใจสำคัญของหน่วยงานที่จะเป็นเลิศในอนาคต ดังนั้นหน่วยงานทุกหน่วยจึงให้โอกาสทางการศึกษา การฝึกอบรม และพัฒนาแก่บุคลากรทุกคน โดยเน้นวิชาการ ด้านมนุษยสัมพันธ์และการบริการเพื่อสร้างบุคลากรให้มีความสามารถบริการและมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใช้บริการหน่วยงานที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะสามารถสร้างบรรยากาศ ความเป็นกัลยาณมิตร

ระหว่างบุคลากรภายในหน่วยงาน ซึ่งบรรยากาศเช่นนี้จะเป็พื้นฐานสำคัญที่บุคลากรสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานจริงต่อไป

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสำคัญต่อหน่วยงานที่ต้องแข่งขัน เพื่อความอยู่รอดในท่ามกลางของความก้าวหน้า และล้ำสมัยทางเทคโนโลยี เพื่อผลิตและบริการ ที่เป็นเลิศ ด้วยการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริการและผู้ใช้บริการ จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนและพัฒนาตนเอง ไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2.1.3 ความเป็นมาขององค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นรูปแบบของการบริหารที่เน้นการพัฒนา สภาวะผู้นำในองค์กร ควบคู่กับการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งจะเป็ผลให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์ และทักษะระหว่างกันและกัน เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานให้ได้อย่างดีเลิศ เหนือกว่าคู่แข่งทั้งปวง และมีระดับของการพัฒนาการในความสามารถขององค์กรที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว ยิ่งกว่าความเปลี่ยนแปลงใด ๆ ในกระแสของโลกาภิวัตน์ที่จะมีผลกระทบต่อองค์กร นั้น ๆ (วีรวุฑ มาฆะศิริรานนท์, 2545 : 69)

การศึกษาค้นคว้า เรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ เริ่มต้นเป็นครั้งแรกจากผลงาน วิชาการซึ่งเขียนโดย Chris Argyris ศาสตราจารย์แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด และ Donald Schon ศาสตราจารย์แห่ง Massachusetts Institute of Technology (MIT) โดยใช้ชื่อผลงานว่า Organization Learning : A Theory of Action Perspective ปี ค.ศ. 1978 ผลงานวิชาการของศาสตราจารย์ทั้งสอง ท่านนี้ถือเป็ตำราเล่มแรกขององค์กรแห่งการเรียนรู้ และในตำราเล่มนี้ใช้คำว่า Organization Learning ซึ่งหมายถึง การเรียนรู้ในองค์กร Argyris เป็นผู้ที่สนใจศึกษาด้านการเรียนรู้ของบุคคล ในองค์กรมากกว่า 40 ปีแล้ว แต่เนื่องจากผลงานเขียนของเขาค่อนข้างที่จะเป็วิชาการและอ่านยาก จึงไม่ได้รับความนิยม (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545 : 375)

ต่อมาในปี ค.ศ. 1990 Peter M. Senge ศาสตราจารย์วัย 53 ปีแห่งสถาบัน Massachusetts Institute of Technology (MIT) ผู้ที่มีบทบาทในการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้เขียนผลงานเผยแพร่เป็หนังสือ ชื่อ The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization ปี ค.ศ. 1990 และใน หนังสือเล่มนี้ Peter M. Senge ได้ใช้คำว่า Learning Organization ซึ่งหมายถึง องค์กรแห่งการ เรียนรู้ แทนคำว่า Organization Learning ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า คำว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เกิดขึ้นครั้งแรกในปี ค.ศ. 1990 ต่อมาในปี ค.ศ. 1991 MIT ได้ก่อตั้ง MIT center for Organization Learning ขึ้นที่ Sloan School of Management MIT โดย Peter M. Senge ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์และศูนย์นี้เป็แหล่งเผยแพร่หลักการ แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปสู่การปฏิบัติจริงในองค์กรต่างๆ

รวมทั้งมีการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการด้วย (สถาบัน พัฒนาผู้บริหารการศึกษา, 2548 : 93) โดยในปัจจุบันเรียกว่า สังคมการเรียนรู้ขององค์กร ซึ่งมีจุดมุ่งหมายที่สำคัญ 3 ประการคือ 1) เพื่อการศึกษาวิจัย 2) เพื่อเพิ่มขีดความสามารถทั้งในระดับ บุคคลและทีมงาน 3) เพื่อสร้างชุมชนของการปฏิบัติขึ้น โดยการเชิญบริษัทชั้นนำมาแลกเปลี่ยน ประสบการณ์การเรียนรู้และแก้ไขปัญหา ร่วมกัน (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545 : 375) ทำให้ Peter M. Senge และคณะซึ่งได้แก่ Charlotte Roberts, Richard B. Ross Bryan J. Smith และ Art Klainer ได้เสนอแนวปฏิบัติเพื่อการส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเขียนผลงานเป็น หนังสือชื่อ The Fifth Discipline Field Book : Strategies and Tools for Building a learning Organization ในปี ค.ศ. 1994 (สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา, 2548 : 93)

แนวความคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้รับการเผยแพร่ไปอย่างกว้างขวาง เป็นที่สนใจของนักคิด นักวิชาการหลายคน เช่น Mirvis, Marguardt เป็นต้น และในปัจจุบันนี้มี นักวิชาการหลายคนที่ศึกษา เรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้และเขียนหนังสือให้เราได้ศึกษาเพิ่มเติม เช่น 1) Creating A Learning Organization โดย Babara J. Braham 2) Faster Learning Organization โดย Bob Guns 3) Ten Steps to A Learning Organization โดย Peper Kline และ Bernard Saunders 4) Building the Learning Organization โดย Michael J. Marguardt 5) Learning Organization : Developing Cultures for Tomorrow's Workplace โดย Sarita Chawla และ John Renesh 6) How Organization Learn โดย Peter M. Senge และคณะ เป็นต้น (สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา, 2548 : 93) จนถึงปัจจุบันประมาณว่ามีผู้เขียนหนังสือเกี่ยวกับเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้นี้แล้วกว่า 150 เล่ม ประกอบด้วย 1) Learning Organization, Sarita Chawla and John Renesch , Productivity Press, 1995. 2) Working Wisdorm, Robert Aubrey and Paul M. Cohen, Jossey-Bass, 1995. 3) The Faster Learning Organization Bob Guns, Pfeiffer & Company, 1996. 4) Working Knowledge : How Organizations Manage What They Know Thomas H. Davenport and Laurence Prusak, Harvard Business School Press, 1997. (วีรุฐ มาฆะศิริรานนท์, 2545 : 71)

สรุปได้ว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาองค์กรให้มีกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อนำไปสู่องค์กรที่มีประสิทธิภาพและมีคุณภาพ

2.1.4 ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้

Marquardt & Reynolds (1994 : 65-77, อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2544 : 79) ได้ระบุองค์กรแห่งการเรียนรู้พึงมี 11 ลักษณะดังต่อไปนี้

1) มีโครงสร้างที่เหมาะสม ไม่มีชั้นการบังคับบัญชามากเกินไป มีลักษณะ "จิวต์แจ้ว" ยืดหยุ่น คล่องตัว มีคำพรรณนาหน้าที่ความรับผิดชอบของงานในตำแหน่งที่ยืดหยุ่นเอื้อต่อการจัดตั้งทีมงานได้ ซึ่งในอนาคตอาจต้องใช้สมรรถนะแทน Job Description

2) มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร Learning Organization (LO) จะไม่รู้จักคำว่า "ทดสอบแล้วล้มเหลว" トラブเท่าที่มีการศึกษาเรียนรู้จากการกระทำนั้น ๆ พนักงานจะมีวินัยใฝ่รู้ ศึกษา ค้นคว้าและเผยแพร่ต่อกันฉันมิตร มีแนวทางใจที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ และได้รับการสนับสนุนทั้งการเงิน และขวัญกำลังใจจากผู้บริหาร

3) การเพิ่มอำนาจปฏิบัติ Learning Organization (LO) จะเปิดโอกาสให้พนักงานมีความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจ ลดความรู้สึกรู้สึกต้องพึ่งพิงผู้อื่นในการแก้ไขปัญหา ขยายความสามารถ ในการเรียนรู้ของตนให้บังเกิดผลงอกงามสร้างสรรค์อย่างเต็มที่ ผลักความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ไขปัญหาไปสู่ระดับ ล่างสุด ในฐานะผู้รู้ดีให้มากที่สุด

4) มีการตรวจสอบ คาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีที่จะกระทบต่อสภาพแวดล้อมองค์กร ไหวตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง แสดงท่วงทีในธุรกิจของตนให้มีนัยสำคัญแก่สังคม เลือกลงเป้าหมายในสภาพแวดล้อมที่องค์กรมุ่งที่จะมีปฏิสัมพันธ์ด้วย

5) ทุกคนมีส่วนร่วมสร้างและถ่ายโอนความรู้ หน้าที่การสร้างนวัตกรรมองค์ความรู้ใหม่ ๆ มิใช่เป็นเพียงหน้าที่ของ R & D หรือ C & D (Copy & Development) ผู้ปฏิบัติทุกคนจะมีบทบาทเสริมสร้างความรู้ เรียนรู้จากส่วนอื่นฝ่ายอื่นจากเครือข่ายสายสัมพันธ์ติดต่อกันผ่านช่องทางสื่อสารและเทคโนโลยี ต่าง ๆ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน

6) มีเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ จะประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานในการเรียนรู้อย่างทั่วถึง เพื่อให้มีการเก็บ ประมวล และถ่ายทอดข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง สร้างเครือข่าย สร้างฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ มีการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) เทียบเคียงกับการทำงานของสมองมนุษย์ทำให้การฝึกอบรมในอนาคตจะรวดเร็ว สั้นกระชับ เป็นที่น่าสนใจ ประยุกต์ใช้ได้

7) มุ่งเน้นคุณภาพ องค์กรแห่งการเรียนรู้ จะพัฒนาคุณภาพตามคุณค่าในสายตาของผู้รับบริการ โดยไม่มีคำว่าต่อรอง คุณภาพเสมือนหนึ่งศาสนาที่จะได้รับการยอมรับโดยไม่มีข้อกังขา

8) ย้ำเน้นความมีกลยุทธ์ กระบวนการเรียนรู้ของ Learning Organization (LO) จะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ ทั้ง ในด้านการยกวาง การดำเนินการ และการประเมิน ผู้จัดการผู้บริหารจะเป็นผู้ทำหน้าที่ทดลอง เกื้อหนุนมากกว่าจะเป็นผู้กำหนดแนวปฏิบัติหรือคำตอบไว้ให้

9) มีบรรยากาศที่เกื้อหนุน ที่มุ่งส่งเสริมคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เขาได้พัฒนาศักยภาพของตนได้อย่างเต็มที่ เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ อดทนต่อความแตกต่าง ความ

หลากหลาย ให้ความเท่าเทียม เสมอภาค ให้ความเป็นอิสระ สร้างบรรยากาศที่เป็นประชาธิปไตย และการมีส่วนร่วม

10) มีการทำงานเป็นทีม การทำงานเป็นทีมจะช่วยส่งเสริมความร่วมมือ และการสร้างการแข่งขันและการสร้างพลังร่วมเครือข่ายทรัพยากรต่าง ๆ ทั้งภายในทีมและระหว่างทีมกับบุคคลภายนอกทีม สร้างพันธมิตรในการดำเนินธุรกิจให้เป็นไปอย่างรวดเร็ว ยืดหยุ่นขึ้นและฉลาดขึ้น

11) มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน วิสัยทัศน์จะเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงาน มุ่งเข้าสู่เป้าหมายอย่างมีเจตจำนง อย่างผูกพัน บนพื้นฐานของค่านิยม ปรัชญา ความคิดความเชื่อที่คล้ายคลึงกัน ส่งผลให้มีการร่วมกันทำกิจกรรมที่มีจุดหมายเดียวกันในที่สุด

วิเชียร วิทยุคตม (2550 : 201) ได้กล่าวถึงลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

1) โครงสร้าง โครงสร้างองค์การจะมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีมและยังสร้างเครือข่ายข้ามขอบเขตขององค์การทั้งภายในและภายนอกให้มีความมั่นคงลักษณะเหล่านี้จะมีการส่งเสริมให้ใช้ข้อมูลข่าวสารร่วมกัน รวมทั้งมีการตัดสินใจความคิดเชิงระบบและการมอบหมายอำนาจ

2) ระบบข้อมูลข่าวสาร การเรียนรู้อุ้องค์การเกี่ยวกับการรวบรวมและกระบวนการของข้อมูลข่าวสารระบบข้อมูลข่าวสารขององค์การการเรียนรู้เป็นการเตรียมพื้นฐานสำหรับการเรียนรู้อุ้องค์การ ระบบนี้จะทำให้เร็วและง่ายขึ้นในการจัดหาข้อมูลและทำให้เราสามารถบริหารความรู้เพื่อให้ได้ประโยชน์จากการแข่งขันได้

3) การดำเนินการด้านทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรมนุษย์รวมถึงการประเมินผลการให้รางวัลและการฝึกอบรมเป็นการออกแบบถึงการปฏิบัติการในช่วงระยะเวลาอันยาวนานและเป็น การพัฒนาองค์ความรู้ ซึ่งมันจะเป็นการมุ่งเน้นถึงการได้มาและการมีส่วนร่วมในทักษะและความรู้ ใหม่ ๆ

4) วัฒนธรรมองค์การ การเรียนรู้อุ้องค์การจะทำให้มีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง ส่งเสริมให้มีจิตใจเปิดกว้าง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และเป็นคนกล้าทดลอง ค่านิยมและบรรทัดฐานเหล่านี้เป็นการวางรากฐาน ทางสังคมช่วยสนับสนุนความต้องการความสำเร็จของการเรียนรู้ทั้งยังช่วยกระตุ้นสมาชิกและแนะนำพวกเขาให้พยายามหาสิ่งใหม่ ๆ เพื่อลดความเสี่ยงและเรียนรู้จากความผิดพลาดที่เกิดขึ้นมาแล้ว

5) ภาวะผู้นำ ชอบการสอดแทรกมากที่สุดด้วยการมุ่งไปที่การปฏิรูปองค์การโดยการใช้การเรียนรู้อุ้องค์การ และการจัดการด้านความรู้ และยังเป็นการสะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นของการเรียนรู้ มีการส่งเสริมวิสัยทัศน์ร่วมเกี่ยวกับอนาคตขององค์การ รวมไปถึงการมุ่งไปสู่วิสัยทัศน์ขององค์การเรียนรู้นอกจากนั้นแล้วผู้นำยังต้องส่งเสริม และผลักดันบรรยากาศแห่งการร่วมมือให้เกิดขึ้นในองค์การ ผู้นำที่มีความมุ่งมั่นและเข้มแข็งก็จะสามารถแสดงบทบาทได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

วิระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544 : 82-83) ได้กล่าวถึงลักษณะโดดเด่นขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ว่าคือ การเล็งเห็นโอกาสในความไม่แน่นอนเพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้า สร้างความเข้าใจใหม่ ๆ ด้วยข้อมูลที่เป็นกลาง ด้วยการหยั่งรู้ คาดคะเน สอดรับกับกระแสการเปลี่ยนแปลงได้ดี สนับสนุนให้พนักงานในระดับล่างสุด มีความสามารถตอบถึงความคับหน้า อุปสรรคของงานได้ สนับสนุนให้ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะ เป็นพี่เลี้ยง เป็นที่ปรึกษา เป็นผู้เกื้อหนุนการเรียนรู้ สร้างวัฒนธรรมของการให้แรงเสริมและการเปิดเผย มีมุมมองโดยภาพรวมและเป็นระบบ ที่สามารถเห็นและเข้าใจระบบ กระบวนการ และความสัมพันธ์ต่าง ๆ ขององค์การ มีวิสัยทัศน์ เป้าหมายและค่านิยมร่วมกันทั่วทั้งองค์การ กระจายอำนาจตัดสินใจ ด้วยการเพิ่มอำนาจในการปฏิบัติแก่เหล่าผู้ปฏิบัติ มีผู้ที่เป็นแม่แบบเกี่ยวกับการกล้าเสี่ยง ที่คิดดีแล้วอย่างรอบคอบและกล้าทดลอง มีระบบต่าง ๆ เพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน และใช้ประโยชน์ของการเรียนรู้ คำนึงถึงความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า ผู้ใช้บริการ มีส่วนเกี่ยวข้องกับชุมชน โยงการพัฒนาตนเองของพนักงานเข้ากับการพัฒนาองค์การโดยภาพรวม สร้างเครือข่ายในองค์การด้านเทคโนโลยี สร้างเครือข่ายภายในธุรกิจของชุมชน ให้โอกาสบ่อยครั้ง ให้เรียนรู้ทางประสบการณ์ คัดค้านแนวปฏิบัติที่จะทำให้งานล่าช้า ให้รางวัลต่อความคิดริเริ่ม และจัดตั้ง โครงสร้างรองรับ ก่อให้เกิดความไว้วางใจเชื่อใจตลอดทั่วทั้งองค์การ มุ่งสู่การปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง สนับสนุน ส่งเสริมการจัดตั้งทีมปฏิบัติงานทุกรูปแบบ ใช้คณะทำงานที่มีผู้ปฏิบัติมาจากหลาย ๆ ส่วนงาน ใช้ระบบการสำรวจและประเมินทักษะถึงสมรรถนะในการเรียนรู้ มององค์การว่าเป็นองค์การมีชีวิต (Organism) ที่เรียนรู้และเติบโตได้ มองสิ่งที่ไม่คาดคะเนไว้มาก่อนว่า เป็นโอกาสอันดีที่จะเรียนรู้

Gephart, Marsick, Van Duren, & Spiro (1996, อ้างถึงในวิระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2544 : 84) เห็นว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ควรประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ ๆ 5 ประการ ดังต่อไปนี้

1. มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในทุกระดับของระบบภายในองค์การ ผู้คนร่วมกันเรียนรู้และถ่ายโอนการเรียนรู้แก่กัน ร่วมกันผลักดันให้เกิดมรรคผลในทางปฏิบัติ
2. มีการสร้างองค์ความรู้และมีการแบ่งปันความรู้ ไม่ใช่เพียงแต่มุ่งสร้างหรือจับกระแสใหม่ ๆ เท่านั้น แต่ยังมี การส่งผ่านความรู้แก่กันอย่างรวดเร็ว เผยแพร่ให้แก่ผู้ที่ต้องการใช้ได้ อย่างรวดเร็วทันที
3. สนับสนุนการคิดอย่างเป็นระบบและวิพากษ์วิจารณ์ ให้ผู้คนได้รู้จักคิดวิธีใหม่ ๆ ตรวจสอบความคิดความเชื่อค่านิยมของตน
4. สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ ให้รางวัลกับความคิดสร้างสรรค์วัฒนธรรมการบริหารงานและวัฒนธรรมขององค์การ ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเกื้อหนุนความเป็นผู้นำที่เป็นครูเป็นพี่เลี้ยง

5. ยึดคนเป็นศูนย์กลาง คำนึงความเป็นอยู่ที่ปกติสุข มีส่วนให้กับองค์กรและ
ได้รับการพัฒนาไปด้วย

เนาวรัตน์ เข้มแสงสังข์ (2545: 118) ได้นำเสนอ การเรียนรู้องค์กรไว้ 6 ลำดับขั้นตอน
ดังนี้

1. พัฒนาคน ใฝ่เรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคคลให้มีความคิดสร้างสรรค์ และ
สร้าง บรรยากาศ กระตุ้นเพื่อนร่วมงานให้พัฒนาศักยภาพไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้

2. พัฒนาความคิด ทำให้เกิดความกระฉับกระชวยกับรูปแบบความคิด ความเชื่อ ที่มีผล
ต่อการตัดสินใจและการกระทำของตน และเพียรพัฒนารูปแบบความคิด ความเชื่อให้สอดคล้องกับ
การแปรเปลี่ยนไปของโลก ไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่า ๆ ที่ล้าสมัยไปแล้ว การพัฒนาความคิด คือ
การปรับตัวให้ทันสมัยโดยการติดตามสภาวการณ์เปลี่ยนแปลงทั้งในสภาพท้องถิ่น สภาวะของ
ประเทศ และกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก โดยเฉพาะทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ทาง
เศรษฐกิจและการเมือง สังคม และวัฒนธรรม และสร้างความพร้อมในการปรับตัวเองให้กับ
สถานการณ์ใหม่ ๆ

3. ร่วมจินตนาการ ช่วยกันสร้างภาพอนาคตของหน่วยงานที่ทุกคนจะทุ่มเทพินิจ
แรงกายแรงใจกระทำให้เกิดขึ้น เช่น การระดมแนวคิดทิศทางการพัฒนาองค์กรในระยะสั้น ระยะ
กลางและระยะยาว การกำหนดยุทธศาสตร์การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ การวางแผนพัฒนา
กำลังคนตามความต้องการขององค์กร การสร้างจิตสำนึกให้กับบุคลากรของหน่วยงานที่จะก้าวไป
ข้างหน้าตามเป้าหมายขององค์กร

4. สร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ แลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์และทักษะวิธีคิด
เพื่อพัฒนาภูมิปัญญาและศักยภาพของทีมงานโดยรวม โดยถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์
วิเคราะห์งานที่ต้องรับผิดชอบกำหนดกรอบปฏิบัติงาน ร่วมประสานสร้างผลผลิต และผลสัมฤทธิ์
เป็นของทีมงาน

5. สร้างฐานรากจากระบบ วิธีคิดและภาษาที่ใช้อธิบายพฤติกรรมความเป็นไปต่าง ๆ
ในรูปแบบของความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผลที่สืบเนื่องกัน เพื่อให้สามารถเปลี่ยนแปลงระบบได้
อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับกระบวนการความเป็นไปในโลกแห่งความจริงเริ่มจากการ วิเคราะห์
ปัญหา แสวงหาแนวทางแก้ไข นำแนวทางที่เลือกไปทดลองปฏิบัติ นำผลที่ได้รับไปประเมิน สรุปผล
การประเมิน นำผลการประเมินไปทบทวน ศึกษา วิเคราะห์ และจัดลำดับ ความสำคัญนำไปสู่การ
ปฏิบัติต่อไป

6. หลักการชี้แนะและตรวจสอบงาน โดยมีทักษะ 3 ด้านดังนี้

6.1 ทักษะด้านความรู้ทางเทคนิค ได้แก่ สอนงาน ตรวจสอบติดตามและประเมินการปฏิบัติงาน

6.2 ทักษะด้านความสามารถทางการบริหาร ได้แก่ จัดการให้บรรลุเป้าหมาย คาดการณ์เพื่อป้องกันแก้ไขอุปสรรค และควบคุมดูแลพนักงาน

6.3 ทักษะด้านความสามารถทางมนุษย์สัมพันธ์ ได้แก่ เข้าใจธรรมชาติของคนในองค์กร สื่อความหมายได้ทุกรูปแบบ และสร้างคุณค่าและความหมายของทั้งงานและของคน
ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545 : 380) ได้กล่าวถึงลักษณะขององค์กรแห่งการ เรียนรู้ไว้มีดังนี้

1. กลยุทธ์ (Strategy) ประกอบด้วย 1) องค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อกำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้ทราบนโยบายและรูปแบบขององค์กรเป็นอย่างไร โดยการประเมินและมีการปรับปรุงโครงสร้างของกระบวนการอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดความยืดหยุ่น 2) การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย ผู้มีส่วนร่วมนี้จะรวมถึงผู้ที่มีส่วนได้ในองค์กร

2. การมุ่งภายใน (Looking-in) ประกอบด้วยมิติต่าง ๆ คือ 1) การกำหนดสารสนเทศ ซึ่งหมายถึง เทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในการบอกหรืออนุญาตให้บุคคลสามารถกระทำการสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้ จะเป็นการกระตุ้นให้เกิดการเข้าถึงสารสนเทศในระบบเปิด 2) รูปแบบทางการบัญชีและการควบคุม ซึ่งเป็นระบบในการสร้างให้เกิดการเรียนรู้และการเพิ่มมูลค่า 3) การแลกเปลี่ยนภายในระหว่างหน่วยงานและแผนก เป็นการกระตุ้นให้เกิดการแบ่งปันข้อมูลซึ่งกันและกัน รวมถึงการเจรจาต่อรองการทำข้อตกลงและการให้ข้อมูลป้อนกลับทางด้านสินค้าและบริการที่ได้รับ ซึ่งจะเป็นลักษณะของการร่วมมือกันมากกว่าการแข่งขัน 4) ความยืดหยุ่นของรางวัล

3. การมุ่งภายนอก (Looking-out) ประกอบด้วย 1) การกำหนดขอบเขตของพนักงานจากสภาพแวดล้อม ซึ่งเป็นการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากลูกค้า เพื่อนำมาใช้ภายในองค์กร 2) การเรียนรู้ระหว่างองค์กร ซึ่งเกี่ยวข้องกับกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อให้เกิดข้อได้เปรียบ เช่น การร่วมมือ การแลกเปลี่ยนงานกันทำเป็นต้น 3) โอกาสในการเรียนรู้ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับประเพณีนิยม ในการเรียนรู้ เป็นการเรียนรู้ในความแตกต่างกันทางด้านอายุ เพศ และสีผิว เป็นต้น ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้อาจจะทำให้เกิดความเข้าใจผิดภายในองค์กรได้ 4) การพัฒนาตนเองสำหรับทุกสิ่ง ซึ่งจะ เกี่ยวข้องกับสมาชิกทั้งหมด คือพนักงานทุกระดับขององค์กร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ทั้งภายในและภายนอก

ธีระ รุญเจริญ (2549 : 158) ได้กล่าวถึง ลักษณะสำคัญขององค์กรแห่งการ เรียนรู้ นั้น บุคลากรมีอิสระที่จะพูดคุยในสิ่งที่คิดที่ได้เรียนรู้ มีการเรียนรู้ข้อผิดพลาด (จะไม่เพิกเฉยในข้อผิดพลาดแต่จะนำมาพิจารณาแก้ไข เพื่อแสวงหาแนวทางที่ดีกว่า) ส่งเสริมความแตกต่างทาง

ความคิด กล้าเสี่ยงหารูปแบบใหม่ ๆ ในการทำงาน (ส่งเสริมการทำงานอย่างสร้างสรรค์) มีการเรียนรู้แลกเปลี่ยนความเห็นกันในทุกระดับและอย่างต่อเนื่อง มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องสร้างทีมให้รางวัลกับทีมที่สร้างผลงานใหม่

เจษฎา นกน้อย และคณะ (2552 : 9) ได้กล่าวถึง ลักษณะสำคัญขององค์การแห่ง การเรียนรู้ มีดังต่อไปนี้

1. มีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ โดยพนักงานทุกคนในองค์การจะมีลักษณะนิสัยที่ใฝ่รู้ องค์การมีการสนับสนุนให้มีการเผยแพร่ความรู้อย่างเป็นระบบทั้งในระดับบุคคล กลุ่มและองค์การรวมทั้งมีการสร้างระบบการเรียนรู้ร่วมกันภายในองค์การ และใช้ประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ร่วมกัน

2. โครงสร้างองค์การมีสายการบังคับบัญชาน้อย ทำให้เกิดความยืดหยุ่นในการบริหารงาน สามารถปรับเปลี่ยนและจัดทีมงานได้ง่ายอีกทั้ง การบริหารงานจะอิงกับสมรรถนาของพนักงานมากกว่าการอิงกับคำอธิบายรายละเอียดงาน

3. มีการเพิ่มอำนาจในการปฏิบัติงานให้แก่เจ้าหน้าที่ระดับล่างรวมถึงมีการมอบหมายงานและกระจายความรับผิดชอบให้พนักงานสามารถตัดสินใจแก้ปัญหาและดำเนินการในงานที่อยู่ในข่ายความสามารถและความรับผิดชอบ ทำให้พนักงานสามารถเรียนรู้ไปพร้อม ๆ กับการทำงานด้วยอีกทางหนึ่ง

4. ก้าวทันต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยมีการปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ พันธกิจ วิธีการปฏิบัติงาน รวมถึงตลอดถึงแนวทางการปฏิบัติงานให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงของกระแสโลกาภิวัตน์ทำให้องค์การสามารถอยู่รอดไม่ว่าจะในสภาวะการณ์ใด ๆ รวมถึงสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ อย่างมั่นคง

5. มีการสนับสนุนให้มีการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการเรียนรู้ภายในองค์การ เพื่อกระตุ้นและก่อให้เกิดการแพร่กระจายของความรู้มากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ เทคโนโลยีใหม่ ๆ จะนำมาซึ่งทักษะใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานอีกด้วย ซึ่งนับเป็นโอกาสในการสร้างการเรียนรู้ร่วมกันให้เกิดขึ้นในองค์การ

6. มุ่งเน้นคุณภาพของผลงานและผลิตภัณฑ์ตามความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้า ซึ่งหมายความว่า องค์การพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงตามความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป แตกต่างจากองค์การแบบเดิม ๆ ซึ่งมักย่ำอยู่กับที่ อีกทั้ง การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใด ๆ ก็มักเป็นไปด้วยความยากลำบาก

7. มีการส่งเสริมและสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เกื้อหนุนซึ่งกันและกัน เช่น การให้พนักงานทุกคนมีอิสระในการคิด การแก้ปัญหา รวมถึงการตัดสินใจ โดยใช้แนวทาง

ประชาธิปไตย อันเป็นการรับฟังความคิดเห็นจากพนักงานทุกคนในองค์กร ซึ่งเป็นวิธีการหนึ่งซึ่งก่อให้เกิดการค้นพบสิ่งใหม่หรือนวัตกรรมให้กับองค์กร

8. มีการทำงานเป็นทีม โดยเน้นให้พนักงานรับรู้เป้าหมายร่วมกันเน้นการมีส่วนร่วมของพนักงาน ปลุกจิตสำนึกให้พนักงานรู้จักบทบาทและหน้าที่ของตน เข้าใจบทบาทและหน้าที่ของผู้อื่น รวมถึงการประสานความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันระหว่างพนักงาน อันจะทำให้สามารถทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุตามความมุ่งหมาย

9. มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยการกำหนดเป้าหมาย แนวทางและทิศทางของการดำเนินงานองค์กรร่วมกัน ซึ่งหมายความว่าพนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางขององค์กร แทนที่จะมาจากการกำหนดของผู้บริหารดังเช่นในอดีต อันจะนำมาซึ่งความรู้สึกเป็นเจ้าของ ก่อให้เกิดความรักและความมุ่งมั่นในงาน

10. มีการสร้างระบบที่เลี้ยง ผู้สอนงาน และผู้ชี้แนะการปฏิบัติงานที่เป็นระบบ ทำให้พนักงานในองค์กรไม่ว่าจะเป็นตัวที่เลี้ยง ผู้สอนงานหรือผู้ชี้แนะการปฏิบัติงาน รวมทั้งผู้ที่ได้รับการสอนหรือการชี้แนะก็ตามได้มีโอกาสเรียนรู้ร่วมกันและทำความรู้จักกันมากขึ้น

11. ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ทั้งจากภายในอันหมายถึงขององค์กรเองและจากภายนอกอันหมายถึงขององค์กรอื่นรวมถึงกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ และปรับปรุงการปฏิบัติงานเพื่อสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี อันอาจหมายถึงการสร้างนวัตกรรมให้กับองค์กรก็เป็นได้

12. การไม่เพิกเฉยต่อความผิดพลาด แต่จะนำมาพิจารณาและดำเนินการแก้ไขเพื่อแสวงหาแนวทางในการปฏิบัติงานที่ดีกว่า นอกจากนี้ยังพร้อมที่จะเสี่ยงเพื่อหารูปแบบใหม่ ๆ ในการทำงานเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งนับเป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและไม่สิ้นสุด

ซัซวาล วงษ์ประเสริฐ (2548 : 105) ได้กล่าวถึง ลักษณะสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ มีดังต่อไปนี้

1. การเรียนรู้เกิดขึ้นจากระบบขององค์กรทั้งหมดทั้งปวงเหมือนกับว่าองค์กรมีสมองเดียว
2. สมาชิกขององค์กรรับทราบว่าการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กรนั้นเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดของอนาคต ต่อความสำเร็จขององค์กร
3. การเรียนรู้ต่อเนื่องในกระบวนการเป็นการใช้ยุทธศาสตร์และบูรณาการควบคู่กันไปกับการทำงาน
4. เน้นการเรียนรู้เพื่อสร้างสรรค์และก่อให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ
5. การคิดเป็นระบบ ถือได้ว่าเป็นพื้นฐานสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้

6. ทุกคนสามารถเข้าถึงสารสนเทศ และแหล่งสารสนเทศที่สำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร

7. เน้นการสร้างบรรยากาศโดยการกระตุ้นเช่นการให้รางวัล และแรงจูงใจให้เกิดการเรียนรู้ ทั้งระดับบุคคลและระดับกลุ่ม

8. สร้างเครือข่ายของผู้ปฏิบัติงาน มีนวัตกรรม มีลักษณะเหมือนกับเป็นชุมชนภายในองค์กรอีกทีหนึ่ง

9. การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ทุกคนเห็นความสำคัญ และมีเรื่องแปลก ๆ ใหม่ ๆ เกิดขึ้นอย่างไม่คาดคิดหรือแม้กระทั่งความล้มเหลวก็มองว่าเป็นโอกาสในการเรียนรู้

10. โอกาสแห่งการเรียนรู้มีการเปลี่ยนแปลง พลิกผันรวดเร็วและยืดหยุ่น

11. ทุก ๆ คนในองค์กรมีความประสงค์ที่จะให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

12. เน้นกิจกรรมที่เป็นไปด้วยความหวัง การทบทวน และการมีมุมมองใหม่ ๆ

13. สมรรถนะหลัก ได้รับการพัฒนาอย่างดีและต่อเนื่อง เพื่อใช้เป็นจุดเริ่มต้นที่ก่อให้เกิดผลิตภัณฑ์และการบริการใหม่ ๆ

14. องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนปฏิรูปและเริ่มต้นวัฏจักรใหม่ เพื่อตอบสนองกับสิ่งแวดล้อมที่กำลังเปลี่ยนแปลง

วีรวัช มาพะศิริรานนท์ (2545 : 105) ได้กล่าวถึง ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ มีดังต่อไปนี้

1. มีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่จะพัฒนาองค์กร ด้วยการบริหารองค์ความรู้และทักษะให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมในการทำงานในทุก ๆ ขณะอยู่ตลอดเวลา

2. มีการพัฒนาสินค้าและบริการที่ตรงกับความต้องการของลูกค้าอยู่เสมอ ๆ

3. มีการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ให้ได้ประโยชน์อย่างเต็มที่ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดทั่วองค์กร

4. มีกิจกรรมสร้างสรรค์และกิจกรรมคุณค่า ที่จะช่วยพัฒนางาน และลดเวลาในกระบวนการ เป็นผลให้เกิดเป็นองค์กรที่ฉลาดคิดและมีนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง

5. มีศักยภาพและความสามารถที่จะเผชิญและบริหารความเปลี่ยนแปลงได้ทุกรูปแบบ อีกทั้งยังสามารถเป็นผู้สร้างให้เกิดความเปลี่ยนแปลงได้อีกด้วย

สรุปได้ว่าลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นลักษณะที่มีความยืดหยุ่นสมาชิกในองค์กรต้องมีการขวนขวายหาความรู้และแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกันเพื่อพัฒนางานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

2.1.5 การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

แนวทางการสร้างองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มีผู้ได้กล่าวถึงดังนี้

2.1.5.1 การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้

ชร สุนทรายุทธ (2550 : 17) ได้กล่าวถึง การพัฒนาองค์การให้เกิดการเรียนรู้นั้นจะต้องมีการชี้นำและชักนำอย่างถูกต้องโดยย่อการบริหารอย่างเป็นระบบ โดยผ่าน กระบวนการพัฒนาซึ่งแบ่งออกเป็น 7 ประการ 1) การเปิดโอกาส 2) พัฒนาความเป็นวินัยทั้ง 5 ด้าน 3) สร้างระบบการเรียนรู้ 4) สร้างผู้นำใหม่ 5) กำหนดรูปแบบการเรียนรู้ที่ชัดเจน 6) ถ่ายทอดองค์ความรู้ 7) ส่งเสริมทีมอัจฉริยะ

วีรเวช มามะศิริานนท์ (2545 : 72) ได้กล่าวถึง การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ให้เกิดผลเป็นรูปธรรมในองค์การ ต้องมีการเตรียมการโดยรอบคอบ ดังนี้

1. กำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม ในเชิงปฏิบัติมี 3 ระดับ คือ

1.1 กลยุทธ์ชี้นำ โดยมีคณะผู้บริหารระดับสูงร่วมรับผิดชอบและ

สนับสนุน

1.2 กลยุทธ์ปลุกฝัง โดยคณะทำงานในสายงานด้านทรัพยากรบุคคล รับผิดชอบ

1.3 กลยุทธ์ปฏิรูป โดยมีคณะทำงานพิเศษจากทุก ๆ หน่วยงานในองค์การ มาร่วมกันรับผิดชอบดำเนินการ

2. กำหนดแผนงานให้ชัดเจน ซึ่งประกอบไปด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

2.1 ปรับโครงสร้างในการบริหาร ให้เป็นการทำงานแบบทีมทั้ง

คณะทำงาน โครงการ ทีมงานบริหารกลุ่มธุรกิจ หรือแม้กระทั่งทีมงานทั่ว ๆ ไป

2.2 จัดทำแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ให้สอดคล้องกับโครงสร้างในการบริหารงานที่มีลักษณะการทำงานเป็นทีม โดยเป็นแผนการพัฒนาทั้งองค์ความรู้ ตามรูปแบบของการฝึกอบรม และพัฒนาประสบการณ์พร้อมทักษะตามรูปแบบของการเรียนรู้จากที่ทำงาน

2.3 จัดทำแผนการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางด้านเครื่องอุปกรณ์ต่างๆ ที่จำเป็น ต้องใช้ประกอบการฝึกอบรม และการเรียนรู้ประเภทต่างๆ เช่น ห้องฝึกอบรม ห้องประชุม โสตทัศนูปกรณ์ อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ เป็นต้น แผนงานต่างๆเหล่านี้จำเป็นต้องมีความชัดเจน ทั้งในด้านของกำหนดเวลาพร้อมงบประมาณที่ได้รับอนุมัติตลอดจนตัวผู้รับผิดชอบ

3. การสร้างบรรยากาศเปิดให้ทุกคนมีโอกาสรับทราบกลไกของการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ และผลกระทบในทุก ๆ ด้าน ที่จะเกิดผลจากการเปลี่ยนแปลง ที่มีผลต่อ องค์การและสมาชิกทุกๆ คน

4. เริ่มพัฒนาวิสัย 5 ประการ พื้นฐานองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้สมาชิกทุกคน ในองค์การ ได้เข้าใจ และมีส่วนร่วมต่อการปฏิบัติไปในแนวทางเดียวกัน พร้อมทั้งจะได้มีความ มุ่งมั่น ปฏิบัติตามแนววิสัย ซึ่งเป็นที่มาของความสำเร็จและช่วยขจัดอุปสรรคจากความล้มเหลวใน การก้าวไปสู่ องค์การแห่งการ เรียนรู้

5. พัฒนาพนักงานในระดับผู้นำองค์การ ไม่ว่าจะเป็นหัวหน้าโครงการหรือหัวหน้า ทีมงานจะต้องมีความเข้าใจในบทบาทของผู้นำในองค์การแห่งการเรียนรู้ที่จะต้องปฏิบัติตนให้มี คุณลักษณะ ดังนี้

5.1. นักออกแบบ เพื่อให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ตลอดเวลา แล้วนำมา คิดหาแนวทางที่จะปรับเปลี่ยนหรือปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม

5.2. ครูผู้สอนงาน ผู้นำองค์การทุกระดับจำเป็นต้องถ่ายทอดประสบการณ์ และทักษะ รวมถึงองค์ความรู้แก่พนักงานภายในองค์การ ตามลำดับขั้น และตามโอกาสที่จะอำนวย

5.3. ผู้ช่วยเหลือ เพื่อสนับสนุนให้สมาชิกทุกคนในทีมงาน และในองค์การ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น

6. มอบหมายพันธกิจ และกระบวนงานต่าง ๆ แก่ทีมงาน ให้สามารถบริหารและ รับผิดชอบตัวเองได้ ซึ่งจะเป็นการเอื้ออำนาจแก่พนักงาน เพื่อให้เกิดความคล่องตัวอย่างสูงสุด

7. สร้างวัฒนธรรมองค์การด้านการพัฒนา และปรับปรุงงานให้ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลา ทั้งนี้เพื่อให้เกิดมุมมองและรูปแบบวิธีการคิดรวมถึงร่วมกันปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพ ผลิต พันธ์และบริการอย่างต่อเนื่อง

8. ทำการประเมิน ระดับของพัฒนาการในความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อย่าง น้อยปีละ 2 ครั้ง เพื่อการขยายหรือปรับปรุงตามความจำเป็น

Marquardt (2002, อ้างถึงใน พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต, 2552 : 377) ได้กล่าวถึง แนว ทางการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ จากหลักการสำคัญ 5 ประการขององค์การแห่งการเรียนรู้การ ดำเนินการเพื่อนำไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้มีขั้นตอนที่สำคัญ 16 ขั้นตอน คือ

- 1) การปฏิญาณตนว่าจะทำให้องค์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
- 2) จัดตั้งพันธมิตรที่ทรงพลังอำนาจเพื่อการเปลี่ยนแปลง
- 3) เชื่อมโยงการเรียนรู้กับกิจกรรมองค์การ
- 4) ประเมินสมรรถภาพการเรียนรู้ของระบบย่อยในองค์การ
- 5) สื่อสารวิสัยทัศน์ขององค์การแห่งการเรียนรู้
- 6) ตระหนักถึงความสำคัญของความคิดและการกระทำเชิงระบบ
- 7) ผู้นำทำตัวเป็นแบบอย่างของการเรียนรู้

8) เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การให้กลายเป็นการเรียนรู้และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

- 9) ขยายยุทธศาสตร์ความร่วมมือสำหรับการเรียนรู้
- 10) ลดความเป็นระบบราชการและสายบังคับบัญชา
- 11) ขยายการเรียนรู้สู่ทุกห่วงโซ่กิจกรรมขององค์การ
- 12) ยึดกุม สรุปบทเรียนการเรียนรู้และแพร่ขยายความรู้
- 13) รับและประยุกต์เทคโนโลยีที่ดีที่สุดเพื่อสร้างการเรียนรู้ที่ดีที่สุด
- 14) สร้างชัยชนะในระยะแรก
- 15) วัดการเรียนรู้และสาธิตความสำเร็จของการเรียนรู้
- 16) คัดแปลง ปรับปรุง และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

เจษฎา นกน้อย (2552 : 25) ได้กล่าวถึงปัจจัยสู่ความสำเร็จของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ สามารถนำกลยุทธ์การจัดการการเปลี่ยนแปลงมาใช้ ดังนี้

1. ความสำเร็จในการพัฒนาองค์การสู่องค์การแห่งการเรียนรู้อย่างยิ่งยวดจะต้องอาศัยความมุ่งมั่นอย่างแรงกล้า และความมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารระดับสูงขององค์การ
2. จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความเข้าใจวัฒนธรรมองค์การและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การสู่องค์การแห่งการเรียนรู้
3. ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกระดับในองค์การจะต้องมีความรู้สึกริ่กอยากเปลี่ยนแปลง อยากพัฒนาองค์การให้ก้าวสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง
4. การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้อต่อการพัฒนาองค์การสู่องค์การแห่งการเรียนรู้
5. ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายในองค์การจะต้องมามีส่วนร่วมในการวางแผนและมีส่วนได้รับประโยชน์จากการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้มากที่สุด
6. ควรนำระบบการให้รางวัลมาใช้เพื่อกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมภายในองค์การ อันจะนำมาซึ่งความสำเร็จของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้
7. กลยุทธ์ต่าง ๆ ที่นำมาใช้จะต้องสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้้องค์การก้าวสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง
8. ต้องพร้อมที่จะเรียนรู้จากความล้มเหลว ทั้งนี้เพราะการเปลี่ยนแปลงย่อมมีโอกาasl้มเหลวได้มากพอ ๆ กับโอกาสที่จะประสบความสำเร็จ

9. ต้องมุ่งเน้นให้พนักงานในองค์กรเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมโดยมุ่งเน้นการเรียนรู้ และการแลกเปลี่ยนความรู้มากกว่าที่จะพยายามบังคับให้เกิดค่านิยมการเรียนรู้ในองค์กร

10. ควรมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการเรียนรู้ภายในองค์กรด้วยการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง กระบวนการปฏิบัติงานและระบบมากกว่าที่จะเปลี่ยนแปลงทัศนคติซึ่งเป็นเรื่องที่ยากกว่า

11. มักมีคนในองค์กรที่พร้อมเปิดรับความท้าทายและโอกาสใหม่ ๆ จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารองค์กรที่จะเลือกบุคคลซึ่งมีคุณสมบัติดังกล่าวเพื่อเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

ณัฐพันธ์ ขจรนันท์ (2544 : 84) ได้กล่าวว่า การที่จะทำให้องค์กรการเรียนรู้จะต้องประกอบไปด้วยสิ่งต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. องค์กรเรียนรู้จะพัฒนาวิธีการ เพื่อแก้ปัญหาและทำความเข้าใจว่าจะไรควร และไม่ควรปฏิบัติอย่างเป็นระบบ

2. สมาชิกภายในองค์กรเรียนรู้จะต้องมีความคิดกว้างไกล เปิดกว้างและจะต้องมีความกล้าทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ

3. สมาชิกภายในองค์กรเรียนรู้ต้องพัฒนาความรู้ ทักษะ และความชำนาญส่วนตัว รวมไปถึงทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ การติดต่อสื่อสารและแลกเปลี่ยนความคิดกับบุคคลอื่น ๆ

4. การติดต่อสื่อสารเป็นปัจจัยสำคัญในความสำเร็จขององค์กรเรียนรู้ โดยความรู้ ข้อมูล และทักษะไม่ถูกเก็บเอาไว้ โดยที่พนักงานในองค์กรไม่รู้ หรือไม่สามารเข้าถึงได้ แต่จะต้องมีการเผยแพร่ความรู้ใหม่ได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพทั้งองค์กร

5. องค์กรเรียนรู้ควรใช้กระบวนการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนข้อมูล เพื่อพัฒนาและทำให้สมาชิกในองค์กรมีความรู้สึกร่วมกัน

ชัชวาล วงษ์ประเสริฐ (2548 : 115) ได้กล่าวว่าการพัฒนาองค์กรเรียนรู้มีปัจจัยสำคัญดังนี้

1. แหล่งความรู้ หรือแหล่งสารสนเทศ การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศมีส่วนให้องค์กรเข้าถึงแหล่งความรู้ได้อย่างสะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น โดยเฉพาะความรู้ภายนอกองค์กร ซึ่งสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มได้อย่างมากมาย นอกจากนี้การสร้างศูนย์ความรู้ ซึ่งองค์กรสามารถพัฒนาความรู้ใหม่ ๆ จากภายในองค์กร

2. การเน้นผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการ เป้าหมายของการจัดการความรู้คือการพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ และนวัตกรรมใหม่ ซึ่งองค์กรต้องรวบรวมความรู้เกี่ยวกับผลลัพธ์ของ

ผลิตภัณฑ์และบริการ หรือเลือกเน้นไปที่กระบวนการขั้นตอนการผลิตผลิตภัณฑ์ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันขององค์กร

3. การจัดทำเป็นเอกสาร การเปลี่ยนรูปความรู้ที่เป็นความรู้โดยนัยให้เป็นความรู้ที่ปรากฏ ทำให้สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันได้ ความรู้เมื่ออยู่ในความรู้และความคิดของบุคคล ถ้ามองความรู้เป็นสินทรัพย์ส่วนบุคคลนั้น ความรู้คือสิ่งทีคน ๆ หนึ่ง ประมวลมาจากการศึกษาหรือจากประสบการณ์ ด้วยการใช้วิธีการสื่อสารด้วยการเขียนและวิธีการศึกษาอย่างเป็นทางการหรือให้การรับรองการเรียนรู้ขึ้นด้วย การเขียนเป็นขั้นตอนต่าง ๆ ความรู้ชนิดนี้จะสูญหายไป เมื่อพนักงานที่ทำงานกับองค์กรมาเป็นเวลานานนั้นได้ลาออกไปจากบริษัท ความรู้ที่พนักงานคนนั้นได้ทำงานจนเกิดความชำนาญก็จะหายไปด้วยพร้อมกับพนักงานคนนั้นลาออกไป ดังนั้นองค์กรต้องพยายามที่จะรักษาความรู้ไว้ในองค์กร โดยการจัดทำคู่มือมาตรฐานการทำงานและบันทึกการทำงานซึ่งความรู้นั้นก็ฝังตัวอยู่ในองค์กร

4. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน องค์กรต้องสร้างบรรยากาศที่ช่วยให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันหรือเกิดวิธีการที่มีโครงสร้าง และได้รับการควบคุมที่ชักนำไปสู่การเรียนรู้หรือไม่ สำหรับวิธีการที่มีโครงสร้างนั้นองค์กรควรมีการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในตัวบุคคล และนำความรู้นั้นไปใช้กับงานในแผนกอื่น ๆ ขององค์กร สำหรับวิธีที่ไม่เป็นทางการทำให้สามารถเผยแพร่การเรียนรู้ด้วยการพบปะพูดคุยกันระหว่างผู้ที่มีบทบาทต่าง ๆ และผู้ที่มีอำนาจ ซึ่งจะบังคับให้เกิดการเรียนรู้ได้ อีกวิธีการหนึ่งนั้น การเรียนรู้จะเกิดขึ้นเมื่อสมาชิกของกลุ่มวิชาชีพหรือกลุ่มงาน ได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ของพวกเขาโดยการพูดคุยกันเป็นประจำ

5. การให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ โดยมุ่งเน้นไปที่วิธีการหรือเครื่องมือเพื่อพัฒนาสิ่งที่ได้ทำไปแล้วหรือเป็นการมุ่งเน้นไปที่สิ่งที่กำลังกระทำอยู่

6. เน้นคุณค่าหรือเอาใจตลาด เป้าหมายขององค์กรเพื่อสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งความพึงพอใจของลูกค้าถือได้ว่าเป็นคุณภาพขององค์กรดังนั้นองค์กรจึงให้การสนับสนุน และเห็นถึงคุณค่าของสมรรถนะหลักและการลงทุนในการเรียนรู้แบบใด สำหรับการลงทุนในการเรียนรู้ขึ้นจะต้องใช้เงินและเวลาของบุคลากรเพื่อพัฒนาความรู้และทักษะ ซึ่งต้องฝึกฝน โดยเฉพาะกิจกรรมทางธุรกิจจะเกี่ยวกับขั้นตอนของการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์และวิศวกรรมการผลิต ที่ถูกกำหนดขึ้นภายในเกี่ยวกับธรรมชาติของการออกแบบและการผลิต และกิจกรรมที่มุ่งเน้นส่วนภายนอกที่เกี่ยวกับธรรมชาติของการขาย บริการและการส่งมอบสินค้า

7. การมุ่งเน้นที่การพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันขององค์กร องค์กรจึงได้พัฒนาทักษะทั้งส่วนบุคคลและแบบกลุ่ม และองค์กรต้องทราบว่าบุคลากรกำลังทำอะไรและพัฒนาวิธีการทำงานนั้น ๆ โดยองค์กรสามารถ

พัฒนาวิธีการที่ดีกว่าในการรวมแผนการเรียนรู้ของบุคคลเข้ากับความต้องการของกลุ่ม โดยการเน้นไปที่ประโยชน์และคุณค่าที่ได้รับจากการพัฒนาของกลุ่ม

2.1.5.2 อุปสรรคการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้

องค์การหลายแห่งมีเป้าหมายจะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ แต่ไม่สามารถทำสำเร็จได้จากการศึกษาพบว่า มีปัจจัยบางประการที่ทำให้ศักยภาพในการทำงานลดลง (วีรฐ มาณะ ศิรานนท์, 2545 : 75) ได้แก่ 1) ยึดติดกับวัฒนธรรมเดิมขององค์การ 2) มองเห็นแต่อดีต 3) ไม่เปิดโอกาสให้คนรุ่นใหม่ 4) ผู้นำองค์การไม่มีความสามารถ 5) ผู้นำเกิดความท้อแท้ที่สร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ และ 6) การติดต่อสื่อสารภายในองค์การไม่มีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่าการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้จากความคิดเห็นดังกล่าว ของนักการศึกษา คือ การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้มาจากความแตกต่างระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในด้านต่างๆ โดยได้กล่าวถึงการพัฒนาองค์การเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ จะต้องมีการจูงใจและชักนำอย่างถูกต้อง โดยการบริหารอย่างมีระบบและผ่านกระบวนการพัฒนาอย่างเป็นขั้นตอน ส่วนอุปสรรคของการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้จะเกิดจากปัจจัยบางประการที่ทำให้ ศักยภาพในการทำงานลดลงรวมทั้งโครงสร้างขององค์การที่ไม่เหมาะสม

2.1.6 แนวคิดเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

การวิจัยเพื่อศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดยะลา ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดเชิงทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัยจากองค์ความรู้ในเรื่องการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (สันสนีย์ จะสุวรรณ, 2550 : 8) ดังนี้

2.1.6.1 แนวคิดเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ของ ไมเคิล เจ. มาร์ควอร์ท (Michael J. Marquardt) โดยมีหลักการว่าองค์การที่จะได้เปรียบในการแข่งขันและพัฒนาแบบยั่งยืน ได้ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปนั้น จะต้องสร้างแนวทางการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ โดยจะต้องประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ พลวัตแห่งการเรียนรู้ (Learning Dynamics) การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation) การมอบอำนาจ (People Empowerment) การบริหารจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management) และการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้งาน (Technology Application)

2.1.6.2 แนวคิดการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ของ ปีเตอร์ เอ็ม เซ็งเก้ (Peter M. Senge) ประกอบด้วย ด้านความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) ด้านแบบแผนความคิด อ่าน (Mental Model) ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) และด้านการคิดเชิงระบบหรือการคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking)

2.1.6.3 แนวคิดทฤษฎีของเพดเลอร์ และคณะ (Pedler and Others) เรื่อง แนวคิดบริษัทแห่งการเรียนรู้ได้แบ่งองค์ประกอบของบริษัทแห่งการเรียนรู้ ออกเป็น 5 องค์ประกอบ ประกอบด้วย กลยุทธ์ (Strategy) การมองภายในองค์กร (Looking-in) โครงสร้าง (Structures) การมองภายนอกองค์กร (Looking-out) และโอกาสในการเรียนรู้ (Learning Opportunities)

2.1.6.4 แนวคิดของด๊าฟ (Daft) กล่าวว่าองค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น เป็นองค์การออกแบบเพื่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยพิจารณาจากองค์ประกอบ 5 ประการ ประกอบด้วย โครงสร้าง (Structures) การมอบอำนาจ (Empowerment) การสร้างเครือข่าย (Network) กลยุทธ์ (Strategy) และ วัฒนธรรมที่ปรับตัว (Adaptive Culture)

2.1.6.5 แนวคิดของเบนเนทท์และโอเบรียน (Bennette and O'Brien) ได้ เสนอองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ 12 ประการ ประกอบด้วย กลยุทธ์หรือวิสัยทัศน์ (Strategy or Vision) การปฏิบัติเชิงการบริหาร (Executive Practices) การปฏิบัติงานเชิงการจัดการ (Managerial Practices) บรรยากาศ (Climate) โครงสร้างขององค์การหรืองาน (Organization or Job Structure) การกระจายของข้อมูลข่าวสาร (Information Flow) การปฏิบัติงานของบุคคลและทีมงาน (Individual and Team Practices) กระบวนการทำงาน (Work process) เป้าหมายของการทำงานหรือ ข้อมูลย้อนกลับ (Performance Goals or Feedback) การฝึกอบรมหรือการให้การศึกษา (Training or Education) การพัฒนาบุคคลหรือทีมงาน (Individual or Team Development) และการให้รางวัล หรือการยอมรับ (Rewards or Recognition)

2.1.6.6 แนวคิดของไคเซอร์ (Kaiser) ได้ศึกษาวิจัยและนำเสนอปัจจัยที่มี อิทธิพลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จำนวน 8 ปัจจัย ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ (Leadership) วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) พันธกิจและยุทธศาสตร์ (Mission and Strategy) การ ดำเนินงานบริหารจัดการ (Management Practices) โครงสร้างองค์กร (Organizational Structure) ระบบองค์กร (Organizational Systems) บรรยากาศการทำงาน (Working Climate) และการจูงใจ (Motivation)

2.1.6.7 แนวคิดของการ์วิน (Garvin) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการ เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ว่าจะต้องมีทักษะหลัก 5 ประการ ประกอบด้วย วิธีการแก้ไขอย่างเป็น ระบบ (Systematic Problem Solving) การทดลองใช้วิธีการใหม่ ๆ (Experimentation) การเรียนรู้จาก ประสบการณ์ของตนเองและเรื่องราวในอดีต (Learning from Past Experience) การเรียนรู้จาก ประสบการณ์และวิธีการที่ดีที่สุดของผู้อื่น (Learning form Others) และการถ่ายทอดความรู้ อย่าง รวดเร็ว (Transferring Knowledge)

2.1.6.8 แนวคิดของวีรวุฒ มาฆะศิริรานนท์ ได้เสนอองค์ประกอบของ องค์การแห่งการเรียนรู้ อีกแนวคิดหนึ่งไว้ ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ (Leadership) การเรียนรู้ร่วมกัน เป็นทีม (Team Learning) และการคิดและการปฏิบัติอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking)

จากการศึกษาและทบทวนถึงแนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของนักวิชาการต่าง ๆ โดยการพิจารณาของผู้วิจัย พบว่า แนวความคิดของ Peter M. Senge เป็นองค์ประกอบที่เป็นหัวใจ สำคัญ และเป็นแนวคิดที่เป็นนามธรรมต้องอาศัยการศึกษาอย่างถ่องแท้และปฏิบัติทุกองค์ประกอบ เป็นวงจรอย่างต่อเนื่อง และเหมาะสม สามารถนำไปสู่การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเลือกเอา แนวคิดของ Peter M. Senge มาเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ พร้อม กันนี้ผู้วิจัยได้นำเสนอหลักการอิสลามเพื่ออธิบายแนวคิดดังกล่าว โดยจะกล่าวรายละเอียดในหัวข้อ ต่อไป

2.2 แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Peter M. Senge

ศาสตราจารย์ Peter M. Senge ได้กำหนดคำที่ได้รับความนิยมไปทั่วโลก คือ คำว่า " องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) " ในหนังสือ " The Fifth Discipline " (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2548 : 86) เป็นหนังสือที่ขายดีที่สุดเล่มหนึ่ง คือ หลัก 5 ประการของ องค์การแห่ง การเรียนรู้ (The Fifth Discipline) โดย Peter M. Senge ได้อธิบายถึงองค์การแห่งการ เรียนรู้ในฐานะเป็นกลุ่มบุคคลซึ่งทำงานร่วมกันในการเพิ่มพูนความสามารถในการสร้างสรรค์ ผลงานที่พวกเขา ต้องคอยดูแลและรับผิดชอบ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545 : 375) หลัก 5 ประการ ขององค์การแห่งการเรียนรู้ (The Fifth Disciplines of Learning Organization) ในปัจจุบัน การดำรงอยู่ได้ขององค์การจะต้องอาศัยกระบวนการแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากสภาพสังคมปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทำให้เหตุการณ์หลายเหตุการณ์มี ผลกระทบต่อองค์การ ถึงแม้ว่า จะสามารถนำทฤษฎีและหลักการต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ก็อาจจะไม่ ได้ผล หรืออาจจะล้มเหลว ดังนั้น องค์การที่จะสามารถดำรงสภาพอยู่ได้จะต้องเป็นองค์การที่ สามารถปรับตัวให้ทันกับภาวการณ์ เปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ซึ่งนั่นหมายถึงว่าองค์การต้องเกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และมีกระบวนการที่จะพัฒนาองค์การไปสู่การเป็นองค์การแห่ง การเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มากที่สุด ซึ่งมีดังต่อไปนี้

2.2.1 ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery)

ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) เป็นความสามารถในการเรียนรู้ระดับสูงของบุคคลที่ เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มระดับความสามารถของคนให้สูงสุดในงานที่ตนรับผิดชอบ การฝึกฝน

การอบรมด้วยการเรียนรู้อยู่เสมอ) นรากฐานสำคัญ จะเป็นการขยายขีดความสามารถให้เชี่ยวชาญมากขึ้นและเกิดความรอบรู้ เมื่อเป็นเช่นนี้ก็จะส่งผลต่อองค์กร เพราะองค์กรจะเรียนรู้ผ่านกลุ่มบุคคลที่มีการเรียนรู้เท่านั้น(ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, 2545 : 382)

บุคคลหรือสมาชิกขององค์กร เป็นรากฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คนที่มีความรอบรู้แห่งตนจะสามารถขยายความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานที่เขาต้องการได้อย่าง ต่อเนื่อง จากกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง คนที่มีความสามารถและทักษะในการสร้างสรรค์เชิงรุก (Proactive) ที่สามารถสร้างผลงานที่โดดเด่นเหนือกว่าคนทั่วไปในเชิงคุณภาพมากกว่าเชิงปริมาณ (สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา, 2548 : 94) ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) มีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ ทัศนคติส่วนบุคคล การจัดการกับความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ และการเรียนรู้โดยใช้จิตใต้สำนึก

ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) โดยจะต้องอาศัยทัศนคติส่วนตัวที่ชัดเจน เกี่ยวกับอนาคตที่ตนเองคาดหวังไว้ พร้อมทั้งมีแรงมุ่งมั่นสร้างสรรค์ ใฝ่ดีต่อการทำงานที่จะลงมือทำ เพื่อให้บรรลุทัศนคติส่วนตัวนั้น โดยต้องพยายามหลีกเลี่ยงแรงใฝ่ต่ำใฝ่เสมอ ๆ นอกจากนี้แล้ว ก็จะต้องมีการใช้ข้อมูลเพื่อวิเคราะห์และตัดสินใจ ตลอดจนมีการใช้จิตใต้สำนึกในการทำงานได้อย่าง ชำนาญชาญอย่างที่สุด (วิรุฐ มาฆะศิรินันท์, 2545 : 125)

การทำงานหนึ่งงานใดหรือการจัดการสิ่งหนึ่งสิ่งใดจะต้องอาศัยความรู้จำนวนมากกว่าจะเข้าใจได้อย่างถ่องแท้ คือต้องมีความรู้ทั้งในทางการบริการและวิชาชีพ และไม่ใช่แค่รู้อย่างเดียว ต้องอาศัยทักษะ ประสบการณ์ด้วยจึงจะจัดการได้และการจะจัดการได้ดีเพียงใด ต้องขึ้นอยู่กับระดับและแก่นสาระของความรู้ในงาน คน เงินและเครื่องมือ ฯลฯ ความชำนาญ ในงานหรือที่เรียกว่า ทักษะ หมายความว่า ความรู้ความเข้าใจในแง่ของเทคนิคหรือกระบวนการ ของงาน โดยทั่วไปแล้วความรู้ความชำนาญในงานสามารถแบ่งออกเป็น 5 ระดับ (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล ,2545 : 43-44) ดังต่อไปนี้

1.ระดับทำงานได้ คือสามารถทำงานในหน้าที่เฉพาะหน้าที่ใดหน้าที่หนึ่งหรือถ้า ใช้เกณฑ์ระดับการศึกษาให้พิจารณาจากวุฒิการศึกษา ตั้งแต่ระดับมัธยมศึกษาตอนปลายถึงระดับปริญญาตรี เช่น พนักงานบุคคลทำหน้าที่คัดเลือกผู้สมัคร พนักงานบัญชี พนักงานการเงิน ฯลฯ

2.ระดับทำงานเป็น คือ รู้หน้าที่ มีความรู้ความเข้าใจในเทคนิคและกระบวนการ ทำงานพอสมควร ซึ่งเกิดจากประสบการณ์ที่เคยทำมาก่อน มีประสบการณ์การทำงานที่สามารถ ทำงานได้ อิสระระดับหนึ่งโดยไม่ต้องการคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชา

3.ระดับทำงานเก่ง คือมีความสามารถพิเศษเฉพาะด้าน มีประสบการณ์ตรงกับงาน หรือผ่านหลักสูตรการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ มีความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาของงานเนื่องจาก ผ่านงานที่

รับผิดชอบมาโดยตรง จึงสามารถแก้ปัญหาในงานได้ มีความสามารถในการประยุกต์ความรู้ความสามารถใช้แก้ปัญหาในงานได้

4.ระดับเชี่ยวชาญในงาน คือมีความเชี่ยวชาญทั้งทฤษฎี เทคนิคและการปฏิบัติ โดย สามารถประยุกต์ความรู้ความสามารถใช้กับงานได้อย่างดีเหมาะสมกับจังหวะเวลาและเงื่อนไข

5.ระดับมืออาชีพ คือรู้แจ้งเห็นจริงในแก่นสาระของงานที่รับผิดชอบ รู้และเข้าใจ เนื้อหาสาระและปฏิบัติได้ สามารถประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้ออย่างชาญฉลาด ส่วนใหญ่แล้วเป็นงาน ที่ต้องอาศัยความรู้ความสามารถเฉพาะด้าน

องค์การแห่งการเรียนรู้ผ่านบุคคลผู้เรียนรู้ แม้ว่าการเรียนรู้ของบุคคลไม่ใช่เป็น หลักประกันว่าองค์การจะเรียนรู้ แต่ปราศจากการเรียนรู้ของบุคคล องค์การจะไม่มีวันเรียนรู้ได้ ความรอบรู้แห่งตน เป็นหลักการของการเรียนรู้และการเติบโตของบุคคล บุคคลที่มีระดับความรอบรู้แห่งตนสูงจะขยายความสามารถของตนเองได้อย่างต่อเนื่องและสร้างผลลัพธ์ที่เขาพึงปรารถนาได้ จากการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของบุคคลจะนำไปสู่จิตวิญญาณขององค์การแห่งการเรียนรู้ เมื่อความรอบรู้แห่งตนกลายเป็นหลักการพื้นฐานของชีวิต ทำให้บุคคลสามารถสร้างความกระจำงชัดแก่ตนเองได้ว่าอะไรคือสิ่งที่สำคัญที่สุดในชีวิต และทำให้พิจารณาความเป็นจริงได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น การเรียนรู้เพื่อความรอบรู้แห่งตนนั้น ไม่ใช่การแสวงหาสะสมข้อมูลข่าวสารแต่เป็นการขยาย พรมแดนแห่งความสามารถในการสร้างผลลัพธ์ที่บุคคลต้องการอย่างแท้จริงในชีวิต

ความรอบรู้แห่งตนมีคุณลักษณะร่วมกัน (พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต, 2552 : 372) ดังนี้

- 1.การมีความตระหนักรู้ถึงเป้าประสงค์ที่อยู่เบื้องหลังวิสัยทัศน์และเป้าหมายของตนเอง
- 2.มีทัศนคติในการมองภาวะความเป็นจริงในปัจจุบันอย่างเป็นมิตรไม่ใช่ศัตรู
- 3.มีการเรียนรู้ถึงวิธีการรับมือและทำงานร่วมกับพลังของการเปลี่ยนแปลงมากกว่าที่จะต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
- 4.มีการแสวงหาค้นคว้าความเป็นจริงอย่างต่อเนื่อง ลึกซึ้ง และมีความถูกต้องมากขึ้น
- 5.มีสำนึกแห่งการเชื่อมโยงกับผู้อื่นและกับสรรพชีวิต แต่ไม่ละทิ้งคุณลักษณะพิเศษของตนเอง
- 6.มีสำนึกของการเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการสร้างสรรค์ที่ใหญ่กว่า ที่พวกเขาสามารถมีอิทธิพลแต่ไม่มุ่งหวังไปควบคุม

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2544 : 35) ได้กล่าวถึงลักษณะของความรอบรู้แห่งตน ประกอบด้วยลักษณะสำคัญดังต่อไปนี้

1. มีความเชื่อมั่นว่า วิสัยทัศน์และเป้าหมายของตนเองมีความสำคัญ โดยที่วิสัยทัศน์เป็นงานสำคัญที่จำเป็นต้องทำ ไม่ใช่เป็นแค่ความคิดที่ดีเท่านั้น
2. มองความจริงและความขัดแย้งในมิติต่าง ๆ ว่าเป็นพันธมิตรไม่ใช่ศัตรู
3. เรียนรู้ที่จะรับรู้และรับมือ ไม่ใช่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง โดยพยายามพิจารณาโอกาสจากอุปสรรค
4. มีความกระตือรือร้น ช่างสังเกต และตั้งคำถาม ซึ่งจะช่วยให้มองเห็นและเข้าใจสิ่งที่เป็นอยู่จริงชัดเจนขึ้น
5. ชอบติดต่อสื่อสาร เข้ากับผู้อื่นได้ และมีความเข้าใจในตนเอง
6. รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มที่มีกระบวนการพัฒนาอย่างสร้างสรรค์โดยที่เขาสามารถมีอิทธิพลต่อทิศทางของกลุ่มได้ แต่ไม่ใช่การควบคุมหรือจัดการอย่างเบ็ดเสร็จ

อิสลามได้กำหนดให้ความรู้เป็นจุดเริ่มต้นเพื่อให้ได้มาซึ่งความสามารถต่างๆ ไม่ว่าจะอยู่ในรูปของสติปัญญาหรือพลังกำลังทางร่างกาย ดังที่อัลลอฮ์ ﷻ ได้ตรัสไว้ในอัลกุรอาน

(114: ط) [وَلَوْ رَبِّ زَيْنِي عَلَمَا ﴿١١٤﴾]

ความว่า “ จงกล่าวเถิด (โอ้อัลลอฮ์ ﷻ พระผู้เป็นเจ้าของข้า) จงเพิ่มพูนความรู้แก่ฉันเถิด ”
(ตอฮา : 114)

การเรียกร้องให้มีการศึกษาค้นคว้าในระดับปัจเจกชนมุสลิม มีเป้าหมายเพื่อให้ความรู้ที่มีความสมบูรณ์ในทุกสาขาวิชา ไม่ว่าจะเป็นวิชาการทางโลกและทางธรรม กระทั่งความรู้จะนำพามนุษย์ให้รู้จักพระเจ้าและศาสนทูตของพระองค์ จนทำให้เขาสามารถสนองความรับผิดชอบในโลกนี้ด้วยความรู้ที่เขาได้ศึกษาเรียนรู้มา

สรุป บุคลากรหรือสมาชิกขององค์กรเป็นรากฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องมึนิสัยใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่องและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ โรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรมีการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม สม่่าเสมอ การเรียนรู้ทำให้บุคลากรเพิ่มความสามารถและศักยภาพในการ ปฏิบัติงานให้เกิดผลงานที่ต้องการได้จริง ซึ่งบุคลากรสามารถกำหนดแนวทาง วิถีการพัฒนา และปรับปรุงการทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้ด้วยตนเอง และสามารถพัฒนาความสามารถให้ตรงตามศักชียะฮฺ คอยริยะฮฺ (บุคลิกภาพที่พึงประสงค์) ของโรงเรียน โดยมีวิธัพัฒนาการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ได้อย่างรวดเร็ว ได้รับการกระตุ้นและเสริมแรงจูงใจเพื่อการเรียนรู้ ที่สามารถประยุกต์ใช้แนวคิดอิสลามเข้ากับการปฏิบัติงานจริง

ทั้งนี้บุคลากรอิติมาม (ตระหนักรู้) และให้ความสำคัญต่อคัมภีระสุ (การพัฒนาตนเอง) พร้อมใจกันที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนในทางที่ดีขึ้น

2.2.2 แบบแผนความคิดอ่าน (Mental Model)

ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ สิ่งที่ได้รับรู้มาก่อนจะถูกท้าทายและปรับให้ สันนิษฐานกับการเปลี่ยนแปลง แบบแผนความคิดอ่าน (Mental Model) จะถูกเปลี่ยนอย่างใหญ่หลวงโดยให้เผชิญกับการคิดด้วยความเป็นจริง การเปิดใจ ใฝ่ใจ ใช้ข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ และ การสอดแทรกอย่างมีเหตุผล และขบวนการแก้ปัญหาที่มีชีวิตชีวา (คณีย์ เทียนพุด, 2539:179) ปกติการมีแนวความคิดใหม่ ๆ เกิดขึ้นภายในองค์กร จะไม่ได้รับการยอมรับ เนื่องจากเปลี่ยนแปลงมัก ขัดกับกลุ่มอำนาจ หรือความเคยชินที่มีอยู่เดิม นอกจากนี้คนเรายังมีแบบแผนทางความคิดที่ไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง โดยบุคคลมักจะคิดอยู่เพียงด้านเดียว หรือมีมุมมองเพียงมุมเดียว ทำให้เกิด รูปแบบความคิดขึ้น ดังนั้นเราควรปรับปรุงสภาพในจิตใจให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง มิใช่ มองโลกแต่เพียงด้านเดียว แต่เป็นการมองโลกในลักษณะหลายมุมมอง คนส่วนใหญ่จะไม่ทำ อะไรตามอย่างที่พูด แต่จะทำตามอย่างที่ใจคิด เพราะฉะนั้นจะเห็นได้ว่าความคิดเป็นตัวสั่งให้เรา กระทำสิ่งต่าง ๆ เช่น ถ้าเราคิดว่าคนทุกคนเป็นคนที่เราไว้วางใจได้ เราก็จะปฏิบัติต่อเขาแตกต่างจาก ที่เราคิดว่าทุกคนไม่น่าไว้วางใจได้ (ฉัฐพันธ์ เขจรนันท์ , 2544 : 98)

พิชชา รัตนดิถ ก ณ ภูเก็ต (2552 : 374) ได้กล่าวถึงแบบแผนความคิดอ่าน (Mental Model) ไว้ว่าแบบแผนทางความคิดที่อยู่ลึกในระดับฐานคติ เป็นภาพภายในจิตเกี่ยวกับวิถีการ ดำเนินของโลกรายนอก ภายในจิตจะจำกัดวิธีคิดและวิถีปฏิบัติของมนุษย์ให้อยู่ในกรอบที่พวกเขา ค้นเคย เหตุผลที่แบบแผนความคิดอ่าน มีอิทธิพลสูงต่อสิ่งที่มนุษย์กระทำ เพราะว่าแบบแผนความคิดอ่าน มีผลต่อวิธีการมองโลกบุคคลสองคนที่มีแบบแผนความคิดอ่านแตกต่างกันเมื่อ สังเกตการณ์เดียวกัน จะอธิบายแตกต่างกัน เพราะว่าพวกเขามองรายละเอียดแตกต่างกันนั่นเอง

ฉัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2544 : 35) ได้กล่าวถึงแบบแผนทางความคิด (Mental Model) ไว้ว่าคือ สิ่งที่มีอิทธิพลต่อความเข้าใจในเรื่องต่าง ๆ และทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรม แบบ แผนทางความคิดเริ่มต้นขึ้นด้วยการมองภาพของตนเองก่อน หรือการสร้างวิสัยทัศน์ของตน (Personal Vision) คือ การพยายามค้นหาตัวเองและนำขึ้นมาพิจารณา รวมทั้งความสามารถที่จะ รักษาสภาพการเรียนรู้ และสร้างสมดุลระหว่างสิ่งที่เรากำลังค้นหา

วีรุช มาฆะศิริรานนท์ (2545 : 125) ได้กล่าวถึงแบบแผนความคิดอ่าน (Mental Model) ไว้ว่าเป็นการฝึกตนเองให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์อยู่ตลอดเวลา สามารถมองเห็น โอกาส (Opportunity) ที่แตกต่างจากผู้อื่น ช่วยให้เกิดความคิดที่ไม่ยึดติดกับรูปแบบอย่างใดอย่างหนึ่งที่เร เป็นกันอยู่โดยไม่

รู้สึกตัว และที่สำคัญจะเกิดการยอมรับว่า "ในโลกรู้ อะไร ๆ ก็เปลี่ยนแปลงได้ ทั้งนี้"จึงจำเป็นที่ จะต้องมีการพิจารณาและคิดวิเคราะห์ในหลาย ๆ แง่มุมทุกๆ กรณีอย่างมีเหตุมีผล

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545 : 382) ได้กล่าวถึงแบบแผนความคิดอ่าน (Mental Model) ไว้ว่า คือ รูปแบบทางความคิดที่เหมาะสม เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อความเข้าใจในเรื่อง ต่าง ๆ ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรม แบบจำลองความคิดเริ่มต้นขึ้นด้วยการมองภาพของตนเอง ก่อน คือ การพยายามที่จะค้นหาตัวเองและนำมาพิจารณา รวมทั้งความสามารถที่จะรักษาสภาพการ เรียนรู้ และสร้างสมดุลระหว่างสิ่งที่กำลังค้นหา โดยใช้ความคิด วิจัยญาณที่ถูกต้อง สมเหตุสมผล เพื่อ ประเมินสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง และหาวิธีการพัฒนาที่เหมาะสมต่อไป

ชัชวาล วงษ์ประเสริฐ (2548 : 107) ได้กล่าวถึง แบบแผนความคิดอ่าน (Mental Model) หมายถึง มุมมองพื้นฐานเกี่ยวกับโลกที่ได้รับแรงเสริมจากโครงสร้างประสบการณ์ วัฒนธรรม ระบบความเชื่อ ต้นแบบมโนภาพนั้นนำทางให้ผู้คนตัดสินใจและใช้เป็นกลไกที่เป็น กรอบ ความคิดและความเป็นไปได้ต่าง ๆ ต้นแบบมโนภาพเป็นการประมวลไว้ด้วยค่านิยม ความ เชื่อ ทักษะ และข้อตกลงเบื้องต้นต่าง ๆ ของแต่ละบุคคล

สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา (2548 : 94) ได้กล่าวถึง แบบแผนความคิดอ่าน (Mental Model) ไว้ว่า เป็นแบบแผนทางจิตใจในการอธิบายหรือแม้แต่จินตนาการสิ่งต่าง ๆ ที่มี อิทธิพลต่อ การเข้าใจโลกและกำหนดการปฏิบัติต่อสิ่งต่าง ๆ การมองโลกที่แยกส่วนเป็นอิทธิพล ของการคิด ในยุคอุตสาหกรรม ในองค์กรที่มีสายการบังคับบัญชามากมายทั้งในแนวตั้งและ แนวนอน ทำให้ แต่ละคนรับรู้และเข้าใจโลกในองค์กรและงานที่ทำอยู่เพียงแค่ส่วนเดียว โดยไม่ สามารถเชื่อมโยง ตำแหน่งที่ตนอยู่กับภาพรวมทั้งหมดได้ซึ่งหมายถึงการจำกัดความรับผิดชอบ ทั้งในการเรียนรู้และ ปฏิบัติสิ่งที่ไม่ใช่งานในหน้าที่ประจำวันของตนด้วย รวมทั้งเมื่อเกิดปัญหาขึ้นก็ไม่เข้าใจว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของปัญหาและผู้แก้ปัญหาด้วย กลับโทษว่าเป็นความรับผิดชอบของ ผู้อื่น ทำให้นำมาซึ่ง ความขัดแย้งที่รุนแรงยิ่งขึ้นเรื่อย ๆ การทำให้คนมีแบบแผนความคิดอ่านที่มอง โลกตามความเป็นจริงได้นั้นมีองค์ประกอบพื้นฐานคือ ใช้การวางแผนเป็นกระบวนการเรียนรู้ต้องฝึกฝนทักษะในการ ไคร่ครวญและตั้งคำถาม

แบบแผนความคิดอ่านที่มองโลกตามความเป็นจริงจะทำให้เกิดการเข้าใจ สมมติฐานในการ คิดขณะที่การคิดอย่างเป็นระบบทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนสมมติฐานใหม่ในการ หาสาเหตุของ ปัญหาอย่างถูกต้อง หากปราศจากการไคร่ครวญและตั้งคำถามสิ่งที่ทำอยู่ก็ปราศจาก การทดลองทำ สิ่งใหม่ เมื่อไม่มีการทดลองสิ่งใหม่ก็ไม่เกิดการเรียนรู้และเข้าใจโลกมากกว่าที่เป็นอยู่และมองโลก ในระยะยาวมากขึ้น (สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา, 2548 : 95) แบบแผนความคิด อ่านหลาย ประการเป็นสาเหตุให้ความคิด ยุทธศาสตร์ วิธีการทำงานใหม่ ๆ ไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้ หรือ

บางอย่างอาจมีการนำไปปฏิบัติแต่จำกัดเฉพาะในวงแคบ ๆ และค่อย ๆ ยุติลง อย่างไรก็ตาม ปัญหาของแบบแผนความคิดอ่านไม่ใช่เรื่องที่ว่าแบบแผนความคิดอ่านนั้นผิดหรือถูก ปัญหาของแบบแผนความคิดอ่านเกิดขึ้นเมื่อแบบแผนความคิดอ่านนั้นอยู่ในภาวะซ่อนเร้นอยู่ใต้อำนาจความตระหนักรู้ เมื่อเราไม่สามารถตระหนักรู้ถึงภาวะแบบแผนความคิดอ่านของเราที่กำหนดการกระทำสิ่งที่ตามมาคือเราก็จะไม่ทราบว่ามีปัญหาอะไรหรือเราทำไม่ถูกต้องอย่างไร แม้แบบแผนความคิดอ่านบางประการเป็นอุปสรรคการเรียนรู้ แต่แบบแผนความคิดอ่านจำนวนมากที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ตัวอย่างองค์การที่สามารถใช้พลังของแบบแผนความคิดอ่านสร้างการเรียนรู้ แต่แบบแผนความคิดอ่านจำนวนมากที่ส่งเสริมการเรียนรู้เหตุการณ์เกิดขึ้นระหว่างวิกฤติการณ์พลังงานน้ำมันในช่วงทศวรรษ 1970 บริษัท Shell ได้ค้นพบว่า การช่วยผู้จัดการในการสร้างความกระฉับกระเฉงเกี่ยวกับฐานคติของพวกเขา การหาความขัดแย้งภายในระหว่างฐานคติเหล่านั้น และการคิดยุทธศาสตร์ใหม่ที่อยู่บนพื้นฐานของฐานคติใหม่ ทำให้บริษัทเกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน และทำให้บริษัทฝ่าฟันผ่านวิกฤติออกมาได้ (พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต, 2552 : 374)

พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต (2552 : 374 - 375) ได้กล่าวถึง การพัฒนาแบบแผน ความคิดอ่านสามารถทำได้โดยการพัฒนาทักษะการไตร่ตรอง (Reflection Skills) กับทักษะการสืบถาม (Inquiry Skills)

1. ทักษะการไตร่ตรอง เป็นการทำให้กระบวนการทางความคิดของเราช้าลงเพื่อที่เราสามารถตระหนักรู้ได้ว่าแบบแผนความคิดอ่านของเราก่อรูปขึ้นมาได้อย่างไรและวิธีการที่แบบแผนความคิดอ่านมีอิทธิพลต่อการกระทำของเราในส่วนทักษะการสืบถามเกี่ยวกับวิธีการที่เราใช้ในการปฏิบัติระหว่างการมีปฏิสัมพันธ์แบบซึ่งหน้ากับผู้อื่น โดยเฉพาะเมื่อเผชิญกับประเด็นที่ซับซ้อนและมีความขัดแย้งกัน ทักษะการไตร่ตรองเริ่มต้นจาก ประการที่หนึ่ง การตระหนักถึงการด่วนสรุป ข้อมูลรูปธรรมหรือประสบการณ์ไปสู่แนวคิดเชิงนามธรรม โดยปกติจิตของมนุษย์มีความ เคลื่อนไหวรวดเร็ว ความเร็วแสงแต่น่าเสียดายสิ่งเหล่านี้กลับทำให้การเรียนรู้เกิดช้า เพราะเมื่อเราด่วนกระโดดไปสู่ข้อสรุปเชิงนามธรรมเราไม่เคยคิดที่จะทดสอบมัน กลายเป็นว่าฐานคติได้รับการ ปฏิบัติเหมือนข้อเท็จจริง ประการที่สอง การใช้สดมภ์ช่วย ใช้สำหรับการมองแบบแผนความคิดอ่าน ของเราปฏิบัติงานในสถานการณ์หนึ่ง ๆ การใช้สดมภ์ช่วยจะเปิดเผยให้เห็นถึงฐานคติที่ซ่อนเร้น และวิธีการที่เราจัดการสถานการณ์เพื่อหลีกเลี่ยงความคิดและความรู้สึกที่แท้จริงซึ่งทำให้เรา ตระหนักรู้ถึงจุดอ่อนและความคิดที่เป็นปัญหาของเราได้อย่างชัดเจน

2. ทักษะการสืบถาม เป็นการพยายามแสวงหาความเข้าใจในฐานคติและจุดยืนของกลุ่มสนทนา คู่แข่ง คู่ค้า ผู้รับบริการ หรือประชาชนทั่วไปที่เข้ามาใช้บริการจากองค์การ โดยปกติมนุษย์มีแนวโน้มที่อภิปรายสนับสนุนความคิดของตนเองโดยไม่สนใจใต้อาณาความคิดและจุดยืน

ของผู้อื่น ซึ่งจะทำให้ไม่สามารถเจรจาหาทางออกที่สร้างประโยชน์ร่วมกันได้ ทักษะการสืบถามเป็นการพัฒนากรองแห่งจิตให้มีความเปิดเผยและเปิดกว้างมากขึ้น โดยการฟังผู้อื่นและเข้าใจผู้อื่นให้มากขึ้นเพื่อแสวงหาข้อตกลงที่สมประโยชน์แก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง การพัฒนากรองแห่งจิตที่มีประสิทธิผลคือการสร้างความสมดุลระหว่างการสืบถามและการพูดแสดงความคิดและจุดยืนของตนเอง เพราะจะทำให้คู่สนทนาเข้าใจเราและขณะเดียวกันเราก็เข้าใจเขาด้วย

อิสลามให้ความสำคัญต่อความถูกต้องของการคิดเชิงเหตุผลและวิพากษ์ นอกจากนี้ อิสลามยังให้การยอมรับต่อผลที่ได้จากการคิดของมนุษย์ที่ได้รับการชี้นำจากทางนำแห่งอิสลามรวมถึงผลที่ได้จากระเบียบวิธีที่ผ่านกระบวนการอิญญัตฮาดอันเป็นแหล่งหนึ่งของกฎหมายอิสลาม อัลกุรอานได้สนับสนุนการคิดและการไตร่ตรองเหตุการณ์และความเป็นไปของธรรมชาติต่างๆ (อลี โมฮัมมัด ญุบรอน ซอและห์, 2551 : 33) ดังที่อัลลอฮ์ ﷻ ได้ตรัสว่า

[قُلْ سِيرُوا فِي الْأَرْضِ فَانظُرُوا كَيْفَ بَدَأَ الْخَلْقَ ﴿٢٠﴾] (العنكبوت : 20)

ความว่า “ จงกล่าวเถิด(มุหัมมัด) จงเที่ยวไปตามแผ่นดินและพิจารณาว่าพระองค์ทรงให้บังเกิดอย่างไร” (อัลอังกะบูต : 20)

สิ่งที่ทำให้มนุษย์รู้จักควบคุมพฤติกรรมของตนเองมิให้ขัดกับหลักคำสอนของอิสลามและสามารถบังคับตนเองได้คือ ความตักวา(ยำเกรง)ต่ออัลลอฮ์ ﷻ การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีความตักวา(ยำเกรง)ต่ออัลลอฮ์ ﷻ ในทุกมิติส่งผลให้องค์การนั้นๆ ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน เพราะความยำเกรงต่ออัลลอฮ์ ﷻ เป็นคุณธรรมอันสูงส่งที่หลักการอิสลามต้องการสร้างขึ้นในจิตใจของมนุษย์ โดยการวางหลักความเชื่อไว้ให้มนุษย์ได้ศรัทธาและกำหนดหลักการปฏิบัติศาสนกิจให้มนุษย์ได้ปฏิบัติ เพราะความยำเกรงต่ออัลลอฮ์ ﷻ และการตัดสินใจตอบแทนของพระองค์ในโลกหน้าจะเป็นสิ่งที่ควบคุมมนุษย์ไม่ให้ทำความชั่ว ดังที่อัลลอฮ์ ﷻ ได้ตรัสไว้ว่า

[يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ]
(الحجرات : 13) [إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ ﴿١٣﴾]

ความว่า “ โอ้มนุษย์ชาติทั้งหลาย แท้จริงเราได้สร้างพวกเจ้าจากเพศชาย และเพศหญิง และเราได้ให้พวกเจ้าแยกเป็นเผ่าและตระกูลเพื่อจะได้รู้จักกัน แท้จริงผู้ที่มีเกียรติยิ่งในหมู่พวกเจ้า

ณ ที่อัลลอฮ์ นั้น คือผู้ที่ยำเกรงยิ่งในหมู่พวกเจ้าแท้จริงอัลลอฮ์ ﷻ นั้นเป็นผู้ทรงรอบรู้อย่างละเอียดถี่ถ้วน ” (อัลหุญร็อต : 13)

ความตักวาต่ออัลลอฮ์ ﷻ (ยำเกรง) เป็นเหตุให้กิจการงานต่างๆ มีความง่ายดาย อัลลอฮ์ ﷻ ทรงตรัสไว้ว่า

[وَمَنْ يَتَّقِ اللَّهَ يَجْعَلْ لَهُ مِنْ أَمْرِهِ يُسْرًا ﴿٤﴾] (الطلاق : 4)

ความว่า “ และผู้ใดยำเกรงต่ออัลลอฮ์ ﷻ พระองค์จะทรงทำให้กิจการของเขาสะดวกง่ายดายแก่เขา ” (อัลญะลาล : 4)

ดังนั้นความยำเกรงต่ออัลลอฮ์ ﷻ ผู้ทรงรอบรู้และผู้ทรงวิทย์ญาณ การตักวาอันนำไปสู่ความอิคลาศ(บริสุทธิ์ใจ) และสู่การพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกับแนวคิดของพิชาย รัตนดิถก ณ ภูเก็ต (2552 : 374) ที่กล่าวว่าแบบแผนความคิดที่อยู่ลึกในระดับฐานคิด เป็นภาพภายในจิตเกี่ยวกับวิถีการดำเนินของโลกภายนอก ภายในจิตใจจำกัดวิถีคิดและวิถีปฏิบัติของมนุษย์ให้อยู่ในกรอบที่คุ้นเคย

สรุป แบบแผนความคิดอ่านขององค์การแห่งการเรียนรู้จากแนวคิดที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าบุคลากรหรือสมาชิกขององค์การเป็นผู้ที่สามารถปรับรูปแบบวิธีการคิด และวิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียนและปรับความคิดให้เข้ากับความคิดของเพื่อนร่วมงาน โดยคำนึงถึงเป้าหมายของโรงเรียนเป็นสำคัญ สามารถคิดแยกแยะสิ่งที่เป็นนามธรรมและนำสู่รูปธรรมในการปฏิบัติงาน มีจิตสำนึกในการมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของโรงเรียน และสามารถคิดเชื่อมโยงความคิดได้หลากหลายมุมมอง พร้อมรับข้อมูลใหม่ ๆ เพื่อนำมาพัฒนาวิธีการคิดสร้างสรรค์ของตน มีการฝึกทักษะการคิดและทักษะการตั้งประเด็นคำถาม ทำให้เกิดรูปแบบวิธีคิดใหม่ มีการบูรณาการวิถีอิสลามกับการปฏิบัติงานของตนในรอบด้าน บุคลากรตระหนักดีว่าการมีทัศนคติและท่าทีที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานเป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติงาน โดยมีระบบการคิดเชิงปัจจัยนำเข้า กระบวนการและปัจจัย นำออกที่ชัดเจนบนพื้นฐานของความตักวา (ยำเกรง) ต่ออัลลอฮ์ ﷻ

2.2.3 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Building Shared Vision)

วิสัยทัศน์ร่วมเกิดจากวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล ดังนั้นองค์การควรส่งเสริมให้สมาชิก องค์กร สร้างและพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนเอง หากบุคลากรไม่มีวิสัยทัศน์ของตนเองสิ่งที่เกิดขึ้นคือ พวกเขา รับเอาวิสัยทัศน์ของใครบางคนเป็นของตนเอง ซึ่งเป็นเรื่องของ การยอมตาม ที่ไม่มี ความ ผูกพัน ขณะที่บุคคลที่มีทิศทางของตนเองสามารถร่วมกับผู้อื่นในการสร้างทิศทางและวิสัยทัศน์ร่วมกันได้ การเป็นนายแห่งตนจึงเป็นรากฐานที่สำคัญของการพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วม ซึ่งสิ่งนี้ไม่ใช่เป็นเพียงแต่ วิสัยทัศน์ส่วนบุคคลแต่เป็นความผูกพันต่อสังขธรรมและความเครียดเชิงสร้างสรรค์ (พิชาย รัตน ดิลก ณ ฎีกेत, 2552 : 375) และต้องมาจากการที่แต่ละคนฟังซึ่งกันและกันโดยที่แต่ละคนจะ แลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล และให้เหตุผลซึ่งกันและกันเกี่ยวกับสิ่งที่อยากจะทำและเป็นสิ่งที่ เป็นไปได้ วิสัยทัศน์จะไม่สามารถกำหนดขึ้นได้ ถ้าวิสัยทัศน์นั้นไม่เป็นที่ยอมรับ ดังนั้นทุกคน จะต้องได้รับการพัฒนาให้สามารถผ่านข้ามเข้าไปสู่การเล็งเห็นถึงภารกิจ วิสัยทัศน์ คุณค่าและ จุดมุ่งหมายขององค์กร (คณัย เทียนพุฒ, 2539 : 180) องค์กรแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องมี วิสัยทัศน์ร่วม เพราะจะทำให้เห็นพลังของการเรียนรู้ และเกิดแนวทางในการปฏิบัติและ จุดมุ่งหมายไปในทาง เดียวกัน เมื่อมีการเรียนรู้ภาพที่มีอยู่ในความคิดหรือวิสัยทัศน์ส่วนตัว ซึ่ง กันและกัน และมีการเห็นพ้องในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร เราจะเรียกว่า "วิสัยทัศน์ร่วม" ซึ่ง จะทำให้องค์การมีความเป็นปึกแผ่นมั่นคง และสามารถขยายกิจกรรมต่างๆ ได้ วิสัยทัศน์ที่จะเป็น วิสัยทัศน์ร่วม ได้ก็ต่อเมื่อสมาชิกทุกคนมีภาพความคิดเห็นที่เหมือนกัน และทำให้สมาชิกคนอื่น เห็นพ้องไปในทิศทางเดียวกัน โดยปัจจัยสำคัญที่จะช่วยในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมก็คือการ เชื่อมต่อแนวความคิดของกันและกันและปรับแนวความคิดของแต่ละคนเข้าหากันเพื่อประ โยชน์สูงสุด ขององค์กร (ณัฐพันธุ์ เขจรนันทร์, 2544 : 96)

ดังนั้นการทำความเข้าใจเกี่ยวกับการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมจึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับ องค์กร แห่งการเรียนรู้ ดังนี้

1) ความหมายของวิสัยทัศน์และวิสัยทัศน์ร่วม

ชาญชัย อาจินสมาจาร (ม.ป.ป.: 31) ได้ให้ความหมายของ วิสัยทัศน์ คือ เจตนา เป้าหมายหรือ ความต้องการให้หน่วยงานเป็นในสัปดาห์หน้า เดือนหน้า ปีหน้า หรือภายในสามปี ห้าปี สิบปี ฯลฯ เป็น คำจำกัดความในคำว่าความยิ่งใหญ่สำหรับทีมงานในคุณภาพ ผลิตภาพ บริการ ลูกค้า การทำให้ภารกิจ สำเร็จ

วันทนา เมืองจันทร์ (2542 : 9) ได้ให้ความหมายของ วิสัยทัศน์ หมายถึง การสร้างภาพ อนาคตหรือการมองอนาคตซึ่งจะเป็นเป้าหมายในการเดินไปสู่อนาคต โดยวิธีการนำเอาระบบการ วางแผนมาใช้ หรือหมายถึงสิ่งที่อยากเห็นในอนาคต และเป็นสิ่งที่ดีกว่าเดิม วิสัยทัศน์จะเกิดจากการ

รู้จักคิดโดยใช้ปัญญาซึ่งอาจจะหมายถึงการสร้างคามฝัน แต่จะต้องมุ่งมั่นทุกวิถีทางที่จะให้ฝันนั้นเป็นจริง

ณัฐพันธ์ เจริญนทร์(2544 : 35) ได้ให้ความหมายของวิสัยทัศน์ คือ ความต้องการในอนาคตที่องค์กรกำหนดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้สมาชิกยึดถือ และปฏิบัติตามอย่างมีระบบและสม่ำเสมอ เพื่อความก้าวหน้าและความสำเร็จขององค์กร

วรนุช แสงนันทนวล (2545 : 15) ได้ให้ความหมายของวิสัยทัศน์ ไว้ว่า วิสัยทัศน์ คือ การมองเห็นการณ์ไกล เห็นสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นข้างหน้าก่อนข้างชัดเจน และมุ่งมั่นที่จะจัดการให้ สามารถอยู่ในสถานการณ์นั้นได้อย่างเหมาะสม

วรานนท์ ตังจกรวรานนท์ (2547 : 24) ได้ให้ความหมายของวิสัยทัศน์ คือ ความมุ่งหวังหรือความคาดหวังที่เราจะไปสถานภาพเป็นอะไรอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือจะไปอยู่ ณ ที่ใดที่หนึ่งสักวันหนึ่งในอนาคต (ระยะยาว)

บุรุษย์ สิริมหาสาคร (2548: 2) ได้ให้กล่าวถึงวิสัยทัศน์ว่า เป็นศัพท์เฉพาะศาสตร์ เกี่ยวกับการบริหารที่บัญญัติขึ้นจากคำว่า "Vision" ในภาษาอังกฤษ ซึ่งตามความหมายทั่วไปแปลว่า การเห็นหรือภาพ แต่ในทางการบริหาร วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง ความสามารถในการมองเห็น ภาพที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ไกลที่สุด และชัดที่สุด การมองเห็นที่ว่ามี มิใช่มองเห็นด้วยสายตา แต่ เป็นการมองเห็นด้วยปัญญา วิสัยทัศน์จึงเป็นจินตภาพหรือภาพเสมือนจริงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ข้างหน้า วิสัยทัศน์จะประกอบด้วยมุมมองภาพใน 3 ลักษณะ ดังต่อไปนี้ คือ

- 1.ภาพอนาคตที่ปรารถนาจะเกิดขึ้น
- 2.ภาพอนาคตที่น่าจะเกิดขึ้น โดยดูแนวโน้มจากข้อมูลในอดีตและปัจจุบันว่าจะเป็นไปได้ในทิศทางใดในอนาคต
- 3.ภาพอนาคตที่จะเกิดขึ้นจริงจากการทำนาย หลังจากศึกษาแนวโน้มของข้อมูลในอดีตและปัจจุบันแล้ว

สำนักงาน ก.พ. (2545 : 53) ได้ให้ความหมายของ วิสัยทัศน์ คือ การแสดงทิศทาง หรือสถานะขององค์กรในอนาคต วิสัยทัศน์กำหนดว่าองค์กรต้องการอยู่ที่ใด อยากจะบรรลุถึง อะไร ภาพของจุดหมายเป็นอย่างไร และชี้ให้เห็นว่าองค์กรต้องการเป็นอะไรในอนาคต

ทองใบ สุดชาติ (2548 : 99) ได้ให้ความหมายของวิสัยทัศน์ว่า วิสัยทัศน์ คือการ กำหนดอนาคตขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรมทั้งในด้านการปรับเปลี่ยนภารกิจใหม่ การใช้ประโยชน์จากบุคลากรให้เกิดคุณค่าสูงสุด และการพัฒนาระบบการให้บริการลูกค้าและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด เพื่อจะได้ขับเคลื่อนให้องค์กรก้าวไปสู่องค์กรแนวหน้าอยู่ ตลอดเวลา

อนิวัช แก้วจางง (2551 : 21) ได้ให้ความหมายของวิสัยทัศน์ว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง มุมมองที่เป็นภาพรวมขององค์กรที่ต้องมองไปในอนาคตว่าควรอยู่ในสภาพอย่างไร

ส่วนความหมายของ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม มีนักวิชาการได้ให้ความหมาย ดังนี้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545 : 382) ได้กล่าวถึง การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Building Shared Vision) หมายถึงการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนทั้งองค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องเป็นองค์กรที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาให้มีวิสัยทัศน์สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อที่จะเกิดพลังและแนวคิดไปในทิศทางเดียวกัน นำพาองค์กรไปสู่จุดหมายได้ในที่สุด

ณัฐพันธ์ เชนันนันทน์ (2544 : 84) ได้กล่าวถึง การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม คือ การมอง ภาพรวมความต้องการในอนาคต มีความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ ตรงกัน ภายใต้วัตถุประสงค์ คุณค่า ภารกิจ อย่างเดียวกันทั้งองค์กร การมีวิสัยทัศน์ที่แท้จริง ที่ไม่ใช่เป็นเพียงคำกล่าวหรือข้อความที่ กล่าวออกมาอย่างลอย ๆ ด้วยถ้อยแถลงวิสัยทัศน์ จะทำให้นุคคลมีความสนใจที่จะเรียนรู้ ซึ่งมีใช่ เรียนรู้เพราะถูกสั่งให้ปฏิบัติ แต่เป็นเพราะเขาต้องการกระทำ

ชัชวาล วงษ์ประเสริฐ (2548 : 107) ได้กล่าวถึง การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมไว้ว่า การ สร้างวิสัยทัศน์ร่วม คือ มุมมองของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งวิวัฒนาการมาจากความเข้าใจพันธกิจของ องค์กร

สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา (2548 : 95) ได้กล่าวถึง การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Building Shared Vision) คือการทำให้เกิดวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ทุกคนมีความผูกพันเนื่องจาก เห็นว่าได้สะท้อนวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลของพวกเขา

การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมมีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ

1. กระตุ้นให้แต่ละคนมีวิสัยทัศน์ โดยสร้างบรรยากาศที่กระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรควิสัยทัศน์ของตน

2. พัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์กร

3. สร้างทัศนคติต่อวิสัยทัศน์ในระดับความผูกพันมากที่สุดเพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่สนับสนุนโดยไม่ต้องมีการควบคุม

2) ความสำคัญของวิสัยทัศน์

บุรชัย ศิริมหาสาร (2548 : 9) วิสัยทัศน์มีความสำคัญต่อองค์กร ดังนี้

1. ช่วยกำหนดทิศทางที่จะดำเนินชีวิตหรือกิจกรรมองค์กร โดยมียุทธศาสตร์ที่ชัดเจน

2. ช่วยให้สมาชิกทุกคนรู้ว่า แต่ละคนมีความสำคัญต่อการมุ่งไปสู่จุดหมายปลายทาง แล้วรู้ว่าทำอะไร (What) ทำไม่ต้องทำ (Why) ทำอย่างไร (How) และทำเมื่อใด (When)

3.ช่วยกระตุ้นให้สมาชิกทุกคนมีความรู้สึกผูกพัน มุ่งมั่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ทักทาย เกิดความหมายในชีวิตการทำงาน มีการทำงานและมีชีวิตอยู่อย่างมีเป้าหมาย ด้วยความภูมิใจ และทุ่มเท เพื่อคุณภาพของผลงานที่ปฏิบัติ

4.ช่วยกำหนดมาตรฐานของชีวิต องค์กร และสังคม ที่แสดงถึงการมีชีวิตที่มีคุณภาพ องค์กรที่มีคุณภาพ และสังคมที่เจริญก้าวหน้า มีความเป็นเลิศในทุกด้าน

ส่วนความสำคัญของวิสัยทัศน์ต่อการบริหาร มีดังนี้

1.วิสัยทัศน์ เป็นตัวกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจนทั้งในเชิงคุณภาพและปริมาณ รวมทั้งกำหนดระยะเวลาที่เริ่มต้นถึงสิ้นสุด

2.วิสัยทัศน์ เป็นตัวกำหนดภารกิจหลักว่า จะต้องทำภารกิจหรืองานอะไรบ้าง จึงจะทำให้วิสัยทัศน์นั้นเป็นจริงในอนาคต รวมทั้งกำหนดค่านิยมที่ดีในการทำงานนั้นให้สำเร็จบนพื้นฐานของคุณธรรม มิใช่ทำทุกวิถีทางเพื่อให้งานนั้นสำเร็จ โดยไม่คำนึงถึงความถูกต้องดีงาม

3.วิสัยทัศน์ เป็นตัวกำหนดกลยุทธ์ ในการทำงาน นับตั้งแต่การวางแผน การนำแผนไปปฏิบัติ และการประเมินผล

4.วิสัยทัศน์เป็นตัวตรวจสอบว่า ผลที่เกิดขึ้นจากการทำงานบรรลุผลตามความต้องการหรือไม่ โดยนำผลงานนั้นมาเปรียบเทียบกับวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ว่ามีความใกล้เคียงกับเพียงใด ถ้าภาพของผลงานกับวิสัยทัศน์เหมือนกัน ก็แสดงว่างานนั้นบรรลุผลอย่างสมบูรณ์

วันทนา เมืองจันทร์ (2542 : 10) ได้กล่าวถึงความสำคัญของวิสัยทัศน์ ดังนี้ ชีทิสทางเป้าหมายในการทำงานให้สำเร็จตามแผนที่วางไว้ จะเป็นตัวกำหนดขอบข่ายของงาน ภาระหน้าที่ จะทำให้บุคลากรต้องทำงานให้สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน จะต้องมีการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ผู้ร่วมงาน เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดี จะต้องมีการสร้างทีมงาน เพื่อให้การทำงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ถ้าไม่มีวิสัยทัศน์หรือไม่มีการสร้างภาพอนาคตจะทำให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน

ทองใบ สุทธาริ(2548 : 102) ได้กล่าวถึงความสำคัญของวิสัยทัศน์ ดังนี้

1.การมีวิสัยทัศน์ที่ถูกต้องจะช่วยทำให้สามารถดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถสูง เข้าไปร่วมทำงาน กล่าวคือวิสัยทัศน์จะเป็นสิ่งที่ช่วยทำให้บุคลากรทุกคนในองค์กร มีความเต็มใจ และเกิดความพร้อมที่จะเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรด้วยความสมัครใจ เพราะพวกเขาเห็นว่า เป็นสิ่งที่มีคุณค่าที่จะทำให้วิถีชีวิต ชุมชนและสังคมดีขึ้น ตลอดจนทำให้องค์กรมีความ เจริญก้าวหน้าขึ้น

2.การมีวิสัยทัศน์ที่ถูกต้องจะช่วยทำให้วิถีชีวิตของบุคลากรมีคุณค่า กล่าวคือ บุคคลจะเป็นผู้แสวงหางานที่มีความหมายต่อตนเอง เพราะว่าบุคลากรที่มีโอกาสได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรจะเกิดความภาคภูมิใจว่า พวกเขาเองไม่ใช่เป็นเพียงพนักงานคน

หนึ่งขององค์การเท่านั้น แต่พวกเขามีความรู้สึกว่าความสำเร็จและความเจริญเติบโตขององค์การเป็นผลผลิตหนึ่งที่พวกเขามีส่วนคิดและผลักดันให้มันเกิดขึ้น

3. การมีวิสัยทัศน์ที่ถูกต้องจะช่วยสร้างมาตรฐานการทำงานชั้นเยี่ยมในองค์การโดยธรรมชาติแล้วมนุษย์จะมีความต้องการที่จะทำงานให้ดียิ่งขึ้น ต้องการที่จะได้รับความรู้สึกที่ดีว่า เขามีส่วนสำคัญที่จะทำให้องค์การเจริญก้าวหน้า พวกเขาจึงต้องการสร้างความชัดเจนใน เป้าหมาย และต้องการทราบความก้าวหน้าในสิ่งที่ตนเองได้กระทำลงไป ด้วยเหตุนี้เราจะพบว่า วิสัยทัศน์จึงเป็นสิ่งที่ทำให้ทุกคนในองค์การเห็นศักยภาพของตนเองได้อย่างเด่นชัด ทุกคนจะ เข้าใจจุดยืนของตนเอง และเข้าใจว่าพวกตนจะก้าวไปในทิศทางใด

4. การมีวิสัยทัศน์ที่ถูกต้องประจวบเหมาะที่เชื่อมโยงระหว่างปัจจุบันและอนาคต เข้าด้วยกันอย่างเหมาะสม กล่าวคือ ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ย่อมทราบและเข้าใจความต้องการของนักลงทุน ผู้บริหาร พนักงาน ลูกค้า และคู่ค้าด้วยดี บ่อยครั้งที่บุคคลกลุ่มต่าง ๆ มีความต้องการที่แตกต่างกันในเวลาเดียวกัน แต่ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ย่อมสามารถให้บริการแก่กลุ่มต่าง ๆ ได้ด้วยความสามารถที่ยอดเยี่ยม ฉะนั้นการเชื่อมโยงระหว่างปัจจุบันกับอนาคตเป็นสิ่งที่ต้องพิจารณาและสานต่อได้ด้วยความแนบเนียน วิสัยทัศน์มีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์การเป็นอย่างยิ่ง ทั้งนี้เพราะเราต้อง ยอมรับว่า พฤติกรรมมนุษย์ในองค์การเกิดขึ้นจากความร่วมมือกันคิดและกำหนด วิสัยทัศน์ขึ้นมา เพื่ออนาคตที่ดีขึ้นเรื่อย ๆ ขององค์การ

3) ลักษณะของวิสัยทัศน์

บรูซซี ศิริมหาสาร (2548 : 9) ได้กล่าวถึงลักษณะของวิสัยทัศน์ ดังนี้

1. มีมุมมองแห่งอนาคต สอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และค่านิยมขององค์การ รวมทั้งวัตถุประสงค์และภารกิจขององค์การนั้น ๆ

2. ริเริ่มโดยผู้นำและสมาชิกมีส่วนร่วมคิดและให้การสนับสนุน มีความน่าเชื่อถือ ทุกคนเต็มใจที่จะปฏิบัติตาม การมีส่วนร่วมของสมาชิกจะก่อให้เกิดความผูกพันร่วมกัน และทุกคนพร้อมที่จะให้การสนับสนุน

3. มีสาระครบถ้วนและชัดเจน สะท้อนให้เห็นถึงจุดหมายปลายทางและทิศทางที่จะก้าวไปในอนาคตที่ทุกคนเข้าใจง่าย สามารถทำให้สำเร็จได้ ตรงตามเป้าหมาย ช่วยกระตุ้นท้าทายความสามารถ และความรู้สึกนึกคิดของบุคลากรที่จะปฏิบัติงาน

4. ให้ความฝันและพลังจิตใจ สามารถปลุกเร้าและสร้างความคาดหวังที่พึงปรารถนา ที่มองเห็นได้ นั่นคือมีเส้นทางที่ท้าทายความสามารถ

5. มีแผนปฏิบัติที่แสดงให้เห็นถึงวิธีการที่มุ่งสู่จุดหมายชัดเจน และเมื่อปฏิบัติตามแล้ว จะให้ผลคุ้มค่าในอนาคต ทั้งในด้านบุคคลและองค์กร ทั้งนี้จะต้องมีความสอดคล้องกับจุดหมายปลายทางที่กำหนดเป็นวิสัยทัศน์

บุรุษ ศิริมหาสาร (2548 : 14) วิสัยทัศน์ที่ดี ต้องมีลักษณะ 3 มิติ คือ กว้าง ไกล และไฟสูง ซึ่งแต่ละมิติมีลักษณะดังนี้

1. กว้าง คือ การมองภาพรวมที่เป็น Total is more than the sum of its parts ด้วยการพิจารณาจุดเด่น จุดด้อย โอกาส ปัญหา และปัจจัยต่าง ๆ ด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว มาประกอบการกำหนดเป็นวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์

2. ไกล คือ รัศมีการมอง เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์นั้น มิใช่การมองแบบ Here and Now ในระยะเวลาสั้น ๆ แต่เป็นการสร้างภาพฉายไปข้างหน้า ที่นานกว่า การปฏิบัติที่เกิดแต่ผลนำออก แต่ผลลัพธ์ ในระยะยาวไม่บังเกิด ก็ไม่ถือว่าเป็นวิสัยทัศน์ที่ดี

3. ไฟสูง คือ มีความคิดสร้างสรรค์ คล้ายกับสายตาของเหยี่ยวที่บินอยู่บนยอดเขา มองเห็นทั้งด้านหน้าและด้านหลังเขา มองเห็นว่า มีสิ่งใดเกิดขึ้น และควรปรับทำที่ไปในทิศทางใด จึงจะมุ่งสู่ความสำเร็จ

นอกจากที่กล่าวมา วิสัยทัศน์ที่ดี ควรมียุทธศาสตร์อื่น ๆ อีกดังต่อไปนี้

1. บรรลุถึงได้ วิสัยทัศน์ที่ดี ต้องสามารถปฏิบัติให้เป็นจริงได้ภายในเวลาที่กำหนด

2. เป็นเชิงพฤติกรรม ฐานความคิดที่กำหนดเป็นวิสัยทัศน์ คือความสามารถของสองที่เรียกว่า ภาวะบรรณาการ วิสัยทัศน์ที่ดี มิได้เป็นเพียงแค่การสร้างภาพในอนาคต ซึ่งเป็นวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล แต่จะเป็นวิสัยทัศน์ร่วมที่สื่อความคิดให้คนที่เกี่ยวข้องได้รับรู้ เข้าใจ เห็นความสำคัญ และช่วยกันผลักดัน แสดงออกเป็นพฤติกรรมให้วิสัยทัศน์นั้นบังเกิดผลเป็นจริง

3. มีความท้าทาย กระตุ้นความสามารถของผู้เกี่ยวข้องให้อยากนำไปปฏิบัติ ผู้บริหารที่ดีจะต้องใช้วิธีการสื่อสารแบบต่าง ๆ เพื่อท้าทายให้คนในองค์กร เกิดแรงจูงใจที่จะช่วยกันทำให้วิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นจริง

4. พึ่งปรารถนา วิสัยทัศน์ต้องแสดงออกเป็นข้อเรียกร้องที่พึงประสงค์ ซึ่งนำไปเกิดการเปลี่ยนแปลง ผลักดันการปฏิบัติ ขับเคลื่อนผู้คนทุกระดับในองค์กร สู่เป้าหมายเดียวกันเพื่อเชื่อมปัจจุบันสู่อนาคต

5. เน้นการปฏิบัติการณ์ล่วงหน้า วิสัยทัศน์เป็นความคิดที่นำไปสู่การกระทำในเชิงรุก เพื่อก้าวไปสู่สิ่งที่ดีกว่าในอนาคต ด้วยการปฏิบัติการณ์ล่วงหน้า เพื่อสร้างสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้น เน้นการป้องกันมากกว่าตามแก้ไข

6.มีความเป็นกลยุทธ์ ที่มุ่งสู่นาคต วิสัยทัศน์จะแสดงถึงค่านิยม ความเชื่อพื้นฐาน หรือปรัชญาของการปฏิบัติงาน

7.ความคุ้มค่า ความคุ้มค่าของวิสัยทัศน์จะบังเกิดขึ้น เมื่อเวลาผ่านไประยะหนึ่ง หลังจากได้พยายามปฏิบัติตามวิสัยทัศน์นั้น

วรานนท์ ตั้งจักรวรานนท์ (2547 : 25) ได้กล่าวถึงลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดี ดังนี้ 1.ระบุสถานะในการดำรงอยู่อย่างชัดเจน 2.ระบุขอบเขตที่ต้องการเน้นเป็นพิเศษ 3.ระบุตลาดที่ให้บริการ 4.บรรยายถึงทิศทางขององค์กร 5.ระบุแผนอย่างคร่าว ๆ เพื่อให้ถึงจุดดังกล่าวได้สำเร็จ

วันทนา เมืองจันทร์ (2542 : 12) ได้กล่าวถึงลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดีดังนี้

- 1.ลึก-ผลึกคั่นให้ปฏิบัติ
- 2.กว้าง ภาพรวม
- 3.ไกล
- 4.สูง ใฝ่สูง
- 5.บรรลุได้ ทำความคิดให้คนเกี่ยวข้องนั้นรู้
- 6.ท้าทายต่อความสามารถ
- 7.พึงปรารถนา
- 8.เน้นการปฏิบัติล่วงหน้า
- 9.มาตรการป้องกันมากกว่าปราบปราม
- 10.มีความเป็นกลยุทธ์ มุ่งอนาคต
- 11.คุ้มค่า

ทองใบ สุดขารี (2548 : 104) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดีดังต่อไปนี้

1.วิสัยทัศน์จะต้องมีความเหมาะสมกับองค์กร และเป็นวิสัยทัศน์เพื่อองค์กรตลอดเวลา กล่าวคือ วิสัยทัศน์จะต้องเหมาะสมกับประวัติศาสตร์ วัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กร ขณะเดียวกันก็เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันขององค์กร และสามารถที่จะให้ข้อมูลที่เพียงพอในการประเมินอนาคตขององค์กรได้เป็นอย่างดี

2.วิสัยทัศน์จะต้องกำหนดมาตรฐานที่ดีเยี่ยมและสะท้อนให้เป็นลักษณะทางอุดมคติที่สูงส่งขององค์กร กล่าวคือเป็นการแสดงให้เห็นว่าองค์กรมีความรับผิดชอบต่อสังคมได้สูงยิ่งเป็นที่รวมของสมาชิกที่มีเกียรติและศักดิ์ศรีสูงส่ง

3.วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่ช่วยสร้างความชัดเจนในเป้าประสงค์และทิศทางขององค์กร กล่าวคือ วิสัยทัศน์จะเป็นสิ่งจูงใจและสร้างความน่าเชื่อถือให้กับบุคลากรขององค์กรว่า องค์กร

ต้องการจะมุ่งไปในทิศทางใด สิ่งที่กำลังก้าวเดิน ไปนั้นประจักษ์วิถีชีวิตที่มีคุณค่ายิ่งขององค์กรและช่วยชี้ให้เห็นว่าองค์กรจะต้องมีอนาคตที่สดใส

4. วิสัยทัศน์ช่วยให้เกิดพลังใจ และความผูกพันให้เกิดขึ้นกับบุคลากร กล่าวคือ วิสัยทัศน์สะท้อนให้เห็นการสนับสนุนของบุคลากรที่แผ่ขยายออกไปในขอบข่ายที่กว้างขึ้น ทั้งในระดับองค์กร ชุมชน และสังคม

5. วิสัยทัศน์ทำให้เกิดความสะดวกสบายในการสร้างความเข้าใจ กล่าวคือ วิสัยทัศน์จะช่วยใ้กลไกทั้งระบบขององค์กร ที่จะแปลงแผนกลยุทธ์ให้เป็นภาพของความเป็นจริงขององค์กร

6. วิสัยทัศน์สะท้อนให้เห็นความเป็นหนึ่งเดียวขององค์กร กล่าวคือ วิสัยทัศน์สะท้อนให้เห็นว่าองค์กรกำลังดำเนินการเพื่ออะไร และต้องการที่จะดำเนินการให้สำเร็จในด้านใด

7. วิสัยทัศน์เป็นความใฝ่ฝันขององค์กร กล่าวคือ วิสัยทัศน์สะท้อนให้เห็นถึงความฝันขององค์กรที่ต้องการจะก้าวไปข้างหน้า และนับว่าเป็นสิ่งที่เป็นประโยชน์ที่องค์กรจะได้ระดมความคิดและปรัชญาขององค์กร เพื่อให้อาจพัฒนาวิสัยทัศน์ได้อย่างมีคุณค่า

วรณูช แสงนันทนวล (2545 : 17) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดีควรมีลักษณะ 4 ประการ คือ

1. เป็นบวก เนื่องจากวิสัยทัศน์เป็นการคาดการณ์ล่วงหน้า ดังนั้นสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นย่อมกำหนดไม่ได้ว่าจะดีหรือร้ายเพียงใด แต่ผู้ที่มีวิสัยทัศน์ต้องสามารถคิดและปฏิบัติให้เป็นบวกเสมอคือเป็นไปในทางสร้างสรรค์ ไม่ใช่ทำลาย หรือแม้จะมองเห็นผลดีของสถานการณ์นั้น ๆ อยู่ก็ตาม ก็ยังต้องเตรียมวิธีแก้ไขปัญหาหรือผลเสียที่อาจเกิดขึ้นไว้ด้วย หรือกรณีเมื่อมองเห็นอันตรายใด ๆ ในสถานการณ์ข้างหน้าที่ต้องรู้วิธีป้องกันแก้ไขให้ผ่านพ้นอันตรายนั้นไปได้ด้วยดีและเหมาะสมเช่นกัน

2. ต้องสร้างศรัทธาให้แก่ผู้เกี่ยวข้อง (เพื่อการประสานพลัง) ดังได้กล่าวแล้วว่า วิสัยทัศน์เป็นเรื่องของการคาดการณ์และวิสัยทัศน์ที่สมบูรณ์ต้องมีการ Take Action ซึ่งถ้าวิสัยทัศน์นั้นเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผู้อื่น ไม่ว่าจะในระดับกลุ่ม องค์กร สังคม ประเทศชาติ จนถึงระดับนานาชาติก็ตาม การประสานพลังย่อมมีส่วนอย่างยิ่งที่จะทำให้เกิดการกระทำนั้น ๆ ประสบผลสำเร็จและพลังนั้นควรเกิดจากศรัทธา เพราะพลังศรัทธาจะส่งผลต่อความสามัคคีมากกว่าพลังใด ๆ

3. ทำท่ายและคุ้มค่าต่อความเพียรพยายาม วิสัยทัศน์ที่ดีอีกประการหนึ่งคือ ควรให้มีมุมมองที่ท้าทายและโดดเด่น เพราะการมีมุมมองที่แตกต่างและเมื่อ Take Action ไปแล้ว มีผลลัพธ์ที่คุ้มค่าย่อมน่าทึ่งและเป็นที่ยอมรับกว่ามุมมองธรรมดาหรือเป็นมุมมองพื้น ๆ ที่ใคร ๆ ก็มองเห็น

4. ต้องอยู่บนศักยภาพและขีดความสามารถ เหตุผลที่วิสัยทัศน์ที่ดีต้องตั้งอยู่บนศักยภาพและขีดความสามารถ ก็เพราะการที่คนเราจะประสบความสำเร็จในกิจกรรมใด ๆ ใต้นั้น ไม่เพียงแต่การมองเห็นลู่ทางของความสำเร็จเท่านั้น แต่ต้องอาศัยการกระทำหรือต้อง Take Action ดังนั้นวิสัยทัศน์ที่ส่งผลจริง ๆ จึงควรประกอบด้วยศักยภาพของบุคคลหรือขององค์กรด้วยว่าจะสามารถปฏิบัติได้จริงเพียงใด

4) กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์

การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมเริ่มต้นจากการยกเลิกวิธีการแบบสั่งการจากเบื้องบน หรือ การประกาศวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยผู้นำ เพราะวิธีการเช่นนี้ไม่ใช่หนทางในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม แต่เป็นการสร้างวิสัยทัศน์ที่ไร้ชีวิต การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมเป็นการปฏิบัติการกิจกรรมกันระหว่างฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติ อาศัยการสนทนาและการฟังซึ่งกันและกันอย่างลึกซึ้งในช่วง ระยะเวลาหนึ่ง การสัมมนาเพียงครั้งเดียว ไม่อาจทำให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมได้ วิสัยทัศน์ร่วมเกิดจาก การสร้างกระแสอย่างเป็นขั้นตอนในองค์กรและมีการสนทนากันอย่างกว้างขวางในองค์กร เมื่อสมาชิกในองค์กรเริ่มมีความรู้สึกร่วมกันและตกผลึกทางความคิด จึงควรจัดการประชุมเชิง ปฏิบัติการหรือการสัมมนา เพื่อถ่ายทอดวิสัยทัศน์ร่วมออกมาเป็นประโยค (พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต , 2552 : 375-376) กระแสการตอบรับวิสัยทัศน์ร่วมในองค์กรอาจมี 7 ระดับ คือ

1. ระดับความผูกพัน สมาชิกต้องการวิสัยทัศน์นั้น มีเจตจำนงอย่างแรงกล้าในการผลักดันให้วิสัยทัศน์นั้นเกิดขึ้นและสร้างกฎหรือ โครงสร้างในการปฏิบัติงานที่จำเป็นเพื่อรองรับหรือเอื้ออำนวยให้วิสัยทัศน์นั้นบรรลุ

2. ระดับการเป็นผู้ร่วมขบวน สมาชิกต้องการวิสัยทัศน์นั้น จะทำอะไรก็ได้ที่สามารถทำได้ภายในกฎระเบียบที่กำหนดเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์

3. ระดับผู้ยอมตามอย่างจริงใจ เห็นประโยชน์ของวิสัยทัศน์ร่วม ทำทุกอย่างที่ได้รับ การคาดหวังและอาจทำมากกว่าปฏิบัติตาม กฎระเบียบเปรียบเหมือนการเป็นทหารที่ดี

4. ระดับผู้ยอมตามอย่างเป็นทางการ ในภาพรวมเป็นผู้ที่มองเห็นผลประโยชน์ของวิสัยทัศน์ทำตามที่ได้รับการคาดหวังเท่านั้น ไม่มากกว่านั้น เปรียบเหมือนเป็นทหารที่ค่อนข้างดี

5. ระดับผู้ยอมตามแบบไม่เต็มใจ ไม่เห็นประโยชน์ของวิสัยทัศน์ แต่ทำเพราะไม่ต้องการสูญเสียงานทำเท่าที่ ได้รับการคาดหวังเพราะต้องทำ แต่ก็แสดงให้เห็นว่าตนเองไม่สนับสนุนวิสัยทัศน์

6. ผู้ไม่ยอมรับ ไม่เห็นประโยชน์ของวิสัยทัศน์และไม่ทำตามที่ถูกคาดหวังให้ทำ

7. ผู้เฉื่อยชา ไม่ต่อต้านและไม่สนับสนุนวิสัยทัศน์ สิ่งทีกังวลมีอยู่อย่างเดียวคือ เมื่อไรถึงเวลาเลิกงาน

สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา (2548 : 25-26) ได้กล่าวถึง การสร้างวิสัยทัศน์เป็นกระบวนการที่เอกบุคลหรือกลุ่มพัฒนาภาพอนาคตหรือฝันถึงสภาพของกาลข้างหน้าสำหรับตนเองหรือองค์กรที่แจ่มชัดและทรงพลังอำนาจในการกระตุ้นและประกองการกระทำต่าง ๆ อันจำเป็นเพื่อให้ฝันหรือภาพอนาคตนั้นเป็นจริง การสร้างวิสัยทัศน์เป็นการกระทำที่สร้างสรรค์ การมีวิสัยทัศน์หรือตั้งเป้าหมายเชิงวิสัยทัศน์ยังไม่เพียงพอจำต้องแบ่งปันวิสัยทัศน์อีกด้วย วิสัยทัศน์จะมีชีวิตขึ้นมาต่อเมื่อแบ่งปันให้ผู้อื่นได้รับรู้ ผู้ปฏิบัติงานต้องรับรู้วิสัยทัศน์และได้รับสิทธิอำนาจให้มีส่วนร่วมในการบรรลุวิสัยทัศน์นั้น ภาพลักษณ์ที่อำนวยความสะดวกให้อำนาจในเป้าหมายเชิงวิสัยทัศน์นี้เป็นปฏิสัมพันธ์เชิงพลวัตระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ยิ่งกว่าไหลอย่างไร้ทิศทาง การสร้างวิสัยทัศน์พุ่งความใส่ใจไปยังเป้าหมายท้ายสุด (สภาพอนาคตที่ปรารถนา) ไม่ใช่มรรคที่จะไปถึงเป้าหมายนั้น แท้ที่จริงทางที่ผู้ปฏิบัติงานกระทำขึ้นคือพัฒนาสำนักแห่งความเป็นเจ้าของวิสัยทัศน์ในการพัฒนาบทบาทวิถีสู่การบรรลุภารกิจ นั่นก็คือหนทางที่จะต้องเติมเต็มวิสัยทัศน์

ชาญชัย อาจินสมาจาร (ม.ป.ป. : 34) ได้กล่าวถึงเทคนิคการสร้างวิสัยทัศน์ ดังนี้

1. ขั้นตอนของกระบวนการสร้างวิสัยทัศน์

- 1.1 กล้าฝัน มองดูอนาคตที่สมบูรณ์สำหรับหน่วยงาน
- 1.2 คิดเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ เข้าใจวิสัยทัศน์ด้วยตัวเอง
- 1.3 พูควิสัยทัศน์ให้ชัดเจน มีส่วนร่วมกับบุคคลอื่น
- 1.4 โน้มน้ำวให้ผู้อื่นติดตาม พัฒนาความผูกพันของบุคคลอื่น ๆ

2. การโน้มน้ำวผู้อื่น

- 2.1 ให้ความจริง แสดงออกในอารมณ์อย่างจริงจัง
- 2.2 เตือนคนอื่นในความแตกต่างที่เขาสร้างขึ้น
- 2.3 สื่อความหมายของความหวังและการมองในแง่ดีเสมอ
- 2.4 แสดงความกระตือรือร้น
- 2.5 ใช้สีสันและความตื่นเต้นในบทบาท
- 2.6 ใช้ภาพ อุปมาอุปมัย นิทาน ฯลฯ
- 2.7 ใช้อารมณ์ขันอย่างอิสระให้บุคคลอื่นทำในสิ่งเดียวกัน

จฟพี ดี เคนนิส ที.และ เควนส์ อาร์ (2546 :123) ได้กล่าวถึงผลจากกระบวนการ สร้างวิสัยทัศน์ ไว้ว่า ผลที่จะเกิดขึ้นแก่บุคคล กลุ่มและองค์กรที่ได้ผ่านกระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ ที่เสร็จสมบูรณ์ประกอบด้วย

1.มีแนวทาง พนักงานที่ผ่านกระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ จะมีความเข้าใจวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร มีพลังและมีความกระตือรือร้น อีกทั้งงานที่ทำก็จะมีคามหมายมากยิ่งขึ้นอีกด้วย

2.การเอื้ออำนาจ การสร้างวิสัยทัศน์จะช่วยสนับสนุนให้เกิดความเชี่ยวชาญส่วนบุคคลมากยิ่งขึ้น รวมถึงการเอื้ออำนาจไปยังกลุ่มงานต่าง ๆ เป็นผลให้องค์กรเข้มแข็งยิ่งขึ้นจากประสบการณ์ในงานที่ต้องรับผิดชอบโดยตรง จะช่วยเพิ่มพูนความสามารถในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี

3.ความเคารพกันและกัน การสร้างวิสัยทัศน์จะก่อให้เกิดกรอบในการปฏิบัติงาน เกิดเป็นจุดแข็งในกระบวนการ ทำให้ทุกคนในกลุ่มได้มีส่วนร่วมทุก ๆ คนที่อุทิศตนจะได้รับ การปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน สำหรับทีมหรือองค์กรแล้ว วิสัยทัศน์เปรียบได้กับเมนูอาหารที่แต่ละคนได้มอบส่วนผสมต่าง ๆ ให้แก่องค์กร

4.การพึ่งพาซึ่งกันและกัน การสร้างวิสัยทัศน์ในแต่ละกลุ่ม จะช่วยให้เกิดการรับรู้ ประสบการณ์ที่จะต้องเชื่อมโยงกับกลุ่มอื่น ๆ ภายในองค์กร ก่อให้เกิดภาพที่กว้างขึ้นสำหรับความพยายามของแต่ละบุคคลว่าควรอยู่ที่ใด ในระดับใด วิสัยทัศน์จะเน้นระหว่าง การเชื่อมโยงการตัดสินใจของตนเองเข้ากับ ความพยายามของส่วนรวม

5.มีนวัตกรรม ทั้งกลุ่มและบุคคลที่ผ่านกระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ จะมีความสามารถในการสร้างสรรค์แนวคิดที่กว้างไกลยิ่งขึ้นในอนาคต พวกเขาจะขยายขีดความสามารถของตนในการคิดที่เหนือกว่าเป้าหมายในช่วงสั้น รวมถึงการจินตนาการเกี่ยวกับ ทางเลือกต่าง ๆ ในอนาคต ด้วยความสามารถดังกล่าวจะทำให้พวกเขาสามารถก้าวไปสู่ความสำเร็จ ได้อย่างโดดเด่น

6.เกิดพันธสัญญา กลุ่มหรือบุคคลที่ได้รับประสบการณ์ในการชี้นำทิศทางด้วยการสร้างวิสัยทัศน์จะพบว่า วิสัยทัศน์จะเป็นสิ่งที่จะไปแทนที่กฎระเบียบและมาตรฐานในการทำงาน วิสัยทัศน์จะเป็นตัวชี้นำการตัดสินใจ และชี้นำสิ่งที่จะต้องให้ความสำคัญบทบาทของความเป็นผู้นำ จะมาจากภายในตัวเขาเอง พวกเขาไม่ได้ถูกบังคับ แต่เป็นการยอมรับในพันธสัญญา

ดังนั้นทุกองค์กรจะต้องมีวิสัยทัศน์องค์กรกำหนดไว้ว่าในอนาคต ณ กำหนดเวลาหนึ่ง องค์กรจะมีสถานภาพในความเจริญเติบโตและความสำเร็จเป็นเช่นไร โดยเป็นภาระหน้าที่ของผู้นำ องค์กรนั้นที่จะต้องกำหนดวิสัยทัศน์องค์กรและประสานความเข้าใจให้ สมาชิกทุกคนในองค์กร ได้รับทราบ พร้อมทั้งมุ่งมั่นร่วมกันปฏิบัติงาน ให้วิสัยทัศน์นั้นเป็นจริงขึ้น ด้วยความเป็นน้ำหนึ่งใจ เดียวกัน โดยขั้นตอนที่สำคัญคือการพัฒนาวิสัยทัศน์องค์กรอย่างเป็น ระบบ เพื่อให้เกิดการยอมรับกันทั่วทั้งองค์กร และเมื่อทุกคนมีภาพในอนาคตขององค์กรเป็น อันหนึ่งอันเดียวกันแล้ว การ

กำหนดกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการต่าง ๆ ก็จะได้รับ การสนับสนุนและ ร่วมแรงร่วมใจกันเป็นอย่างดี (วีรุช มาฆะศิริานนท์, 2545 : 126)

ในการพัฒนาองค์การแห่งการเรี ยนรู้ นั้น การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อให้ องค์การมีความก้าวหน้าและเจริญรุ่งเรือง ในเรื่องการมีวิสัยทัศน์นี้ ซัยดินาอุมร์ ได้ให้แบบอย่างที่ดียิ่ง ในฐานะเป็นผู้นำ ท่านมีความพยายามในการปลูกฝังความรู้สึกรับผิดชอบให้แก่เจ้าหน้าที่และข้าหลวง ของเขา เป้าหมายที่ได้ กำหนดขึ้นมานั้นยังคงดำเนินไปในรูปแบบของจริยธรรมของพวกเขา โดยไม่ได้ ละเลยในหน้าที่มี ต่อประชากรชาวยุโรปในทุกกิจการ เขาได้ปฏิบัติด้วยตนเอง และบางครั้งจะมีผู้ช่วยของ เขาเป็นคน ปฏิบัติการแทน ซัยดินาอุมร์คิดอยู่เสมอว่าจะทำอย่างไรให้สังคมมีความเจริญก้าวหน้า ดังที่ ได้สั่ง การให้สหราชอาณาจักรคืออุมร์ อิบนาอาศ เพื่อดำเนินการบุกครองสุเอซ โดยมีเป้าหมายเพื่อนำ สินค้า จากประเทศอียิปต์ส่งถึงอิตาลี ซึ่งวิธีนี้สามารถแก้ปัญหาความอดอยากซึ่งครั้งหนึ่งเกิดภาวะ ฝนแล้ง อย่างหนัก และอีกเหตุการณ์หนึ่งซัยดินาอุมร์ ไม่ได้จัดสรรที่ดินบุกเบิกใหม่แก่ชาวมุสลิม มาตรการ นี้ทำขึ้นมีเป้าหมายเพื่อสร้างรายได้ที่มั่นคงแก่บัลตุลมาล ด้วยการคำนึงถึงความจำเป็นร่วม สมัย ดัง นั้นซัยดินาอุมร์ จึงได้ก่อตั้งกรมต่าง ๆ ขึ้น ได้แก่ กรมภาษี กรมสารบรรณ และกรมการ ทหาร นับได้ว่าเขาเป็นบุคคลแรกที่ได้นำเสนอให้รู้จักแนวคิดของกรมตามที่มีระบุไว้ในประวัติศาสตร์ อิสลาม (อะหมัด อิบรอฮีม อบูซัน, 2553 : 253) การสร้างวิสัยทัศน์ (Vision) ที่แม่นยำและถูกต้อง ใน อิสลามนั้นคือการสร้าง วิสัยทัศน์ที่ได้รับจากพระเจ้าผู้สร้าง คือ ความมั่นใจทางเดียวที่มีต่อทางเลือก ต่าง ๆ ดังที่อัลลอฮ์ ﷻ ได้ตรัสไว้ในอัลกุรอาน

(14: الملك) [﴿ ١٤ ﴾] أَلَا يَعْلَمُ مَنْ خَلَقَ وَهُوَ اللَّطِيفُ الْخَبِيرُ

ความว่า "พระเจ้าผู้ทรงสร้างจะมีทรงรอบรู้ดอกหรือ? พระองค์คือผู้ ทรงรอบรู้อย่างถี่ถ้วนผู้ ทรงตระหนักรู้" (อัลมุลก. : 14)

สรุป การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ขององค์การแห่งการเรี ยนรู้ นั้นบุคลากรทุกคนต้องมี สภาพการณ์ความหวังในอนาคต สามารถแปลงวิสัยทัศน์มาสู่พันธกิจและแผนปฏิบัติจริง และสามารถเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ของตนกับวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ซึ่งเกิดจากผู้บริหารและบุคลากร ร่วมกันกำหนดขึ้น ตามบริบทและสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม บุคลากรมีจิตสำนึกและมีสติยะสุ (ความรับผิดชอบ) ต่อสังคม ในการกำหนดวิสัยทัศน์ และอิสฺติมาม (ตระหนัก) ถึงประสิทธิผลและ ประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติจริงตามวิสัยทัศน์และพันธกิจของตน มีการชี้แจง ประชาสัมพันธ์ และ เผยแพร่วิสัยทัศน์เพื่อให้สามารถ นำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้องโดยคิคมะฮฺ (อุทิศตน) เพื่อการทำงานให้

บรรลุตามยุทธศาสตร์ และวิสัยทัศน์ของโรงเรียนที่มุ่งสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์กร และสังคม

2.2.4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เป็นสิ่งสำคัญเพื่อให้เกิดเป็นพลังร่วมและเป็นการใช้ พลังงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดโดยไม่มีการสูญเสีย เมื่อทีมมีความเชื่อมโยงและมีทิศทางร่วมกัน เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันพลังงานของปัจเจกบุคคลก็จะสอดประสานกันขับเคลื่อนให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ (พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต, 2552 : 376) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม คือ ทีมที่อาศัยสารสนเทศเพื่อทำงานในกลุ่มคนที่มาจากหลากหลายฝ่ายงาน และทีมเรียนรู้ที่เก่ง คือ ทีมที่เรียนรู้จากการฝึกปฏิบัติ (คณัย เทียนพุด, 2539:181)

2.2.4.1 ความหมายของทีมและการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

ธีระ รุณเจริญ (2549 : 136) ได้กล่าวถึงความหมายของ ทีม (Team) คือ คณะบุคคล หรือกลุ่มคนที่ทำงานภายในองค์กรใดองค์กรหนึ่ง เพื่อพัฒนาการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ อย่างมีประสิทธิภาพ

สมคิด บางโม (2551 : 248) ได้ให้ความหมายของ ทีม คือ กลุ่มคนทำงานที่มีอยู่ใน องค์กรต่าง ๆ เป็นกลุ่มคนทำงานที่ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ จะเรียกว่า "ทีมงาน" หรือ "คณะทำงาน" ย่อมมีความหมายเหมือนกัน

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) เป็นการเน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีมในทุกๆ ขั้นตอน เริ่มตั้งแต่การเรียนรู้ การช่วยเหลือเกื้อกูลกัน สามัคคี ขยันคิด ขยันเรียนรู้และขยันทำโดยใช้เทคนิคของการเสวนา การอภิปราย การบริหารทีมงานและการบริหารโครงการเข้ามาช่วย ซึ่งเปรียบเสมือนการถ่ายทอดอัจฉริยภาพระหว่างกันและกันทำให้เกิดพัฒนาการขึ้นในเวลาอันรวดเร็วและประหยัดค่าใช้จ่าย (วีรุธ มามะศิริานนท์, 2545 : 127)

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) จะเกิดจากการที่สมาชิกในทีมมี โอกาสเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ด้วยกัน มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิด และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน อย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ การเรียนรู้เป็นทีมจะทำให้เกิดการแตกแขนงทางความคิด (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545 : 383)

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมมี 3 มิติ คือการคิดประเด็นที่ซับซ้อนด้วยกัน การ สร้างสรรค์สิ่งใหม่ภายใต้การประสานงานกัน และบทบาทของสมาชิกของทีมในการสนับสนุนทีม อื่น ๆ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมมีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ การสนทนาและอภิปราย การเรียนรู้จริงในปัจจุบัน และการเรียนรู้วิธีการปฏิบัติ (สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา, 2548 : 95)

2.2.4.2 การสร้างทีมงาน (Team Building)

การสร้างทีมงาน เป็นกระบวนการ การปรับปรุงประสิทธิภาพของการทำงานเป็นกลุ่มด้วยเจตจำนงอันแน่วแน่ในการปรับปรุงวิธีการดำเนินงานและสัมพันธภาพระหว่างสมาชิกในกลุ่ม โดยอาศัยการปรับปรุงบทบาทการเป็นผู้นำกลุ่มและบทบาทสมาชิกแต่ละคน การสร้างทีมงาน เป็นกระบวนการในการพัฒนาองค์การที่นิยมกันมากในปัจจุบันและมีแนวทางในการสร้างทีมงาน ไว้ดังนี้ ตั้งเป้าหมายและจัดลำดับความสำคัญของงานที่จะทำ วิเคราะห์หรือกำหนดแนวทางปฏิบัติงาน ตรวจสอบแนวทางปฏิบัติงานของกลุ่ม อาทิเช่น บรรทัดฐานของกลุ่ม การตัดสินใจของกลุ่ม ตลอดจนการติดต่อสื่อสารภายในกลุ่ม ตรวจสอบสัมพันธภาพของผู้ปฏิบัติงานในขณะที่ปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตามได้มีข้อเสนอแนะในการสร้างทีมให้มีประสิทธิภาพไว้ 4 ประการคือ

- 1.การตระหนักถึงความรับผิดชอบและสัมพันธภาพในบรรดาสมาชิกกลุ่ม
- 2.การตระหนักถึงการพัฒนารายอย่างระมัดระวังในกระบวนการสร้างทักษะให้แก่สมาชิกในกลุ่ม
- 3.การตระหนักถึงความต้องการมารวมกลุ่มแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในบรรดาสมาชิกภายในกลุ่ม
- 4.การตระหนักถึง ความสำคัญ ความคล่องตัวของบุคคลที่สามโดยภาระหน้าที่ของบุคคลที่สาม คือ ผู้รวบรวมข้อมูลในการพัฒนาแนวทางต่อกลุ่ม และให้ข่าวสารย้อนกลับ (Feedback) ต่อกลุ่มว่าจะปฏิบัติงานได้รับผลดีเพียงใด (ธีระ รุณเจริญ, 2549 : 137)

สมคิด บางโม (2551 : 249) ได้กล่าวถึงการสร้างทีมงานขึ้นมาควรพิจารณาสิ่งต่อไปนี้

- 1.วัตถุประสงค์ในการสร้างทีมงาน อาจแบ่งได้เป็น 3 ลักษณะ ดังนี้
 - 1.1 ตั้งทีมงานเพื่อทำงานตามปกติขององค์การ มุ่งหวังความสำเร็จของงานตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น ทีมบริหารคุณภาพ ทีมงานขาย ทีมที่ปรึกษา เป็นต้น
 - 1.2 ตั้งทีมงานเพื่อพัฒนางานให้ดีขึ้น กรณีนี้มุ่งหวังจะให้งานพัฒนาก้าวหน้ามากขึ้น มากกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น ทีมงานพัฒนาระบบการทำงาน เป็นต้น
 - 1.3 ตั้งทีมงานเพื่อแก้ปัญหาใดปัญหาหนึ่งโดยเฉพาะ ในกรณีที่องค์การมีปัญหาเกิดขึ้น การแก้ปัญหาโดยปกติขององค์การไม่สามารถทำได้หรือทำได้แต่ล่าช้า อาจตั้งทีมงาน เพื่อแก้ไขปัญหาขึ้น เช่น ทีมเฉพาะกิจของตำรวจ ทีมแก้ปัญหาคคนล้นงาน ทีมแก้ปัญหานักเรียนยกพวกตีกัน เป็นต้น
2. วิธีสร้างทีมงาน วิธีสร้างทีมงานโดยทั่วไปอาจทำได้ 2 ลักษณะ ดังนี้

2.1 ตั้งขึ้นโดยคำสั่งเป็นทางการ โดยผู้บังคับบัญชาพิจารณาเห็นความเหมาะสมว่าควรจะต้องใคร่เป็นทีมงานโดยไม่ต้องถามเจ้าตัวก่อน ทั้งนี้พิจารณาจากผลงานและความรู้ความสามารถที่ผ่านมา วิธีนี้อาจจะได้คนที่ไม่พอใจอยู่ในทีมงานด้วย

2.2 ตั้งขึ้นโดยสอบถามความสมัครใจ เปิดให้บุคลากรสมัครเข้าทีมงานแล้วผู้บังคับบัญชาพิจารณาความเหมาะสมและออกคำสั่งแต่งตั้ง วิธีนี้น่าจะดีกว่าวิธีแรกเพราะจะได้ทั้งคนที่มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมและสมัครใจเข้าทำงานในทีม

ชาญชัย อาจินสมาจาร (ม.ป.ป : 49-50) ได้กล่าวถึงเทคนิคการสร้างทีมงาน ดังนี้

1. จัดสิ่งแวดล้อมการทำงานที่ยุติธรรมและเสมอภาคสำหรับพนักงานทุกคน
2. ปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมรับฟังแนวคิดของพนักงานและให้เขาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

3. มองปัญหาจากด้านพนักงานด้วย

4. พัฒนาความภาคภูมิใจในการเป็นสมาชิกของทีม

5. โน้มน้าวทีมว่าเป็นทีมที่ดีที่สุด

6. สนับสนุนสมาชิกของทีมให้มีอิสระเพื่อความเป็นเลิศ

7. เน้นสวัสดิการของทีมเป็นสิ่งแรก และส่งเสริมให้คนอื่น ๆ ทำในสิ่งเดียวกัน

8. ดูแลปัจเจกบุคคล อย่าให้แนวคิดของสมาชิกเกิดพลัดหลงในกลุ่ม

9. สนับสนุนให้สมาชิกของทีมมีความสุขสนุกสนานด้วยกัน

10. ให้รางวัลแต่ความร่วมมือ

11. มอบหน้าที่รับผิดชอบให้ทีมอย่างชัดเจน

12. ให้คุณค่าที่สูงต่อการสื่อความหมายระหว่างสมาชิกของทีม

13. สนับสนุนสมาชิกของทีมเพื่อจุดแข็งของกันและกัน

14. สร้างโอกาสให้พนักงานทำงานร่วมกันเป็นทีม

15. จัดให้สมาชิกของทีมมีความหลากหลายพร้อมทั้งสนับสนุนความคิดเห็นที่หลากหลายนั้น

16. ทำแทรกแซงเฉพาะกิจ เมื่อการไม่เห็นด้วยของปัจเจกบุคคลคุกคามเอกภาพของทีมและเป้าหมายที่ระบุไว้

17. คาดหวังให้สมาชิกของทีมเอาชนะความแตกต่างระหว่างบุคคลและทำงานร่วมกัน

18. สร้างบรรยากาศในหน่วยงาน ที่ซึ่งคนรู้สึกอิสระในการหันหน้าเข้าหากัน

2.2.4.3 ปัจจัยสู่ความสำเร็จของการทำงานเป็นทีม

สุเมธ แสงนิมนวล (2539 : 67) ได้กล่าวถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จของทีมงาน พอสรุปได้คือ

1. ผู้นำทีม นับเป็นปัจจัยสำคัญเริ่มต้น ถ้าทีมไม่มีผู้นำที่ดี ไม่มีผู้นำที่เข้มแข็ง ความสำเร็จของทีมก็จะเป็นไปได้ยาก อย่างไรก็ตาม ผู้นำทีม จะต้องเป็นอย่างไรนั้น ตามหลักการของหัวหน้าทีมที่จะเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญที่สุดคือหัวหน้าทีมจะต้องรู้จักคน เพื่อจะมอบหมายงานให้เป็นที่ไปตามความรู้ความสามารถของเขา และรู้จักจูงใจคน คือจูงใจเขาให้ร่วมกันทำงานกับผู้อื่นอย่างดี มีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงาน

2. การกำหนดเป้าหมายชัดเจน การทำงานเป็นทีม นั้น เป้าหมายของงานเป็นเรื่องสำคัญสมาชิกในทีมงานจะต้องทราบเป้าหมายของงานอย่างชัดเจน ว่างานที่จะทำให้บรรลุผลนั้นคืองานอะไร และการทำงานที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายดังว่านั้นสมาชิกแต่ละคนมีหน้าที่ทำอะไร ที่ไหน เมื่อไหร่อย่างไร กับใครและทำไมต้องทำเช่นนั้น เรียกว่า เป็นการเข้าใจในเป้าหมายอย่างแจ่มชัดตรงกันทุกคน

3. ความไว้วางใจ การทำงานเป็นทีม นั้น ต้องทำกับคนหลาย ๆ คนอย่างประสานสอดคล้องกัน ทุกคนต้องไว้วางใจซึ่งกันและกัน ให้เกียรติซึ่งกันและกัน และยอมรับในความสามารถของกันและกัน โดยยอมรับว่า ทุกคนมีความสามารถ เรียกว่า ต้องไว้วางใจกัน และภาวะจิตใจแห่งการยอมรับเป็นหนทางไปสู่การทำงานเป็นทีมที่จะมีประสิทธิภาพขึ้น เพราะฝีมือของคนเราเรียนรู้ได้ พัฒนาได้ ขอเพียงให้ได้รับการยอมรับเท่านั้น

4. การชี้แนะแนวทางปฏิบัติ การทำงานเป็นทีม เมื่อมีผู้นำทีม มีการกำหนดเป้าหมายและวางใจกันแล้ว ประการต่อมาที่เป็นปัจจัยความสำเร็จคือ จะต้องมีการชี้แนะแนวทางของการปฏิบัติงาน อาจทำโดยหัวหน้าทีม หรือสมาชิกทีมช่วยกันชี้แนะ อาจทำได้โดยการประชุมปรึกษาหารือ หรือการพูดคุยแบบไม่เป็นทางการในยามว่าง ยอมรับประทานอาหารร่วมกัน หรือสังสรรค์ ซึ่งการชี้แนะแนวทางปฏิบัตินี้ จะทำให้สมาชิกทีมบางคนที่ยังมองงานของตนไม่ออก จะได้เห็นหนทางปฏิบัติเด่นชัดขึ้น ทำให้สามารถทำงานเป็นทีมได้ดีขึ้น

5. การสื่อความหมาย การทำงานเป็นทีม การที่จะเข้าใจถึงแนวทางการทำงานของสมาชิกทีมที่ประสานสอดคล้องกัน สิ่งที่สำคัญที่เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จอีกประการ คือ การสื่อความหมาย ให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน ถ้าผู้นำทีมหรือสมาชิกทีมที่มีหน้าที่ชี้แนะแนวทางปฏิบัติ สื่อความหมายไม่ดี หรือไม่มีการสื่อความหมายให้เข้าใจกัน การทำงานเป็นทีมก็อาจล้มเหลวลงได้

6.การเสียสละ การทำงานเป็นทีมบางครั้งอาจทำให้ไม่สะดวกในการทำงาน เพราะงานบางอย่างต้องรอคอยกัน หรือบางคนที่มีความสามารถมากกว่าในเรื่องหนึ่ง ๆ อาจต้องทำมากกว่าคนอื่น ๆ ภาวะการณ์เช่นนี้ สมาชิกดังกล่าวจึงต้องรู้จักเสียสละบ้าง จะเอาแต่ใจตนเองไม่ได้ และการที่สมาชิกมีหัวใจแห่งการเสียสละนี้เอง การทำงานที่บางครั้ง อาจขาดตกบกพร่องไปบ้าง สำหรับบางคน หรือบางคนทำไม่ทันทีมงาน การเข้าไปช่วยเหลือกันนอกเหนือหน้าที่ของตน ด้วยความเสียสละ จึงเป็นเรื่องจำเป็นต้องมีต้องทำ ทั้งนี้เพื่อให้ทีมประสบความสำเร็จนั่นเอง

7.การให้ผลตอบแทนเป็นกลุ่ม มิใช่เป็นรายบุคคล การทำงานเป็นทีมนั้น เมื่อประสบความสำเร็จ ผลตอบแทนความสำเร็จไม่ว่าจะเป็นเงิน สิ่งของ ถ้วยโล่รางวัล หรือแม้แต่คำยกย่องชมเชย ฯลฯ การตอบแทนดังกล่าวนี้ จะต้องให้ในรูปของกลุ่ม ของทีม มิใช่เป็นรายบุคคล ทั้ง ๆ ที่แม้ว่า บางคนจะเป็นตัวชูโรง หรือเป็นพระเอกของกลุ่มของทีมก็ตาม ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความรู้สึกว่างานนี้ สมาชิกทีมทุกคนมีความสำคัญ มีส่วนร่วม หากใครคนใดคนหนึ่งไม่ได้ ดังนั้นเมื่อได้รับรางวัล จะเป็นอะไรก็ตาม ก็ต้องได้รับไปทุกคน อย่างเท่าเทียมกันถือเป็นรางวัลของกลุ่มของทีมมิใช่รายบุคคล

8.สร้างค่านิยมให้ทำงานร่วมกันเพื่อให้เกิดความพึงพอใจของกลุ่ม การทำงานเป็นทีม เรื่องของ ค่านิยมแห่งการทำงานเป็นทีม ก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่เป็นความสำเร็จของทีม โดยค่านิยมที่ว่านี้ คือ การทำงานร่วมกันให้เกิดความพึงพอใจของกลุ่ม คือสมาชิกทีมทำงานกันอย่างมีความสุข ความพอใจ ทำงานด้วยความกระตือรือร้น ทำงานด้วยความสนุก สดชื่น ร่าเริง แจ่มใส คือมีใจอยากทำงานเป็นทีมและเป็นใจหรือหัวใจที่เบ่งบานนั่นเอง

9.มีการประสานงานที่ดี การทำงานเป็นทีม คือการทำงานของคนหลาย ๆ คน ทั้งต่างหน้าที่และหน้าที่เหมือน ๆ กัน แต่เป็นการทำงานอย่างประสานสอดคล้องกันด้วยเหตุนี้เอง การประสานงานที่ดี จึงเป็นปัจจัยสำคัญของความสำเร็จของทีมงาน คือ ทีมที่ประสานงานดี ย่อมส่งผลให้ทีมเข้มแข็งและทำงานดีหรือเมื่อทีมดี ก็ย่อมประสบความสำเร็จ ตามที่สมาชิกหรือทีมมุ่งหวังตั้งใจไว้

ขงยุทธ เกษสาคร (2544 : 221-225) ได้กล่าวถึง ปัจจัยหลักซึ่งเป็นองค์ประกอบ ของการทำงานร่วมกันเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพประกอบปัจจัยด้านต่าง ๆ ดังนี้

1.องค์ประกอบด้านสมาชิกกลุ่ม

กลุ่มจะทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น สมาชิกควรมีคุณลักษณะ 4 ประการ เป็นอย่างน้อย คือ

1.1 มีเจตนาที่ดี และตั้งใจทำงาน ได้แก่ การอยากที่จะทำงานร่วมกัน มีความรักดี และซื่อสัตย์ต่อกัน ยึดมั่นในอุดมการณ์ของกลุ่ม ยอมรับวัตถุประสงค์ของกลุ่มที่ได้ร่วมกันกำหนดขึ้น

1.2 มีทักษะในการทำงานนั้น เชื่อมั่นในความสามารถของสมาชิกด้วยกัน และพร้อมที่จะช่วยเหลือกันได้

1.3 มีความร่วมมือและประสานกันอย่างดี ได้แก่ ยึดหยุ่นในบทบาทที่แสดงออก มีการติดต่อสื่อสาร และประสานงานในระหว่างสมาชิกด้วยความยินดี มีความรู้สึกรู้ว่าทุกคนในกลุ่มมีความสำคัญและยอมรับกัน

1.4 มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี พยายามปรับค่านิยมให้กลมกลืน มีความไวเนื้อเชื่อใจกัน พยายามเข้าใจพฤติกรรมของบุคคลอื่น มีความไวที่จะตระหนักถึงความต้องการและความรู้สึกของ บุคคลอื่นในกลุ่ม

2.องค์ประกอบทางด้านผู้นำกลุ่ม

การศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ พบว่า ได้มีการนำเอาหลักปรัชญาการปกครองมาประยุกต์ใช้เพื่อดึงเอาเทคนิคการจูงใจของผู้นำและผู้บริหารที่พึงปฏิบัติต่อบุคลากรในองค์การให้บรรลุเป้าประสงค์ ซึ่งมีคุณลักษณะดังนี้

2.1 การพัฒนาวิสัยทัศน์ ในยุคปัจจุบันเป็นโลกของธุรกิจที่ไร้พรมแดน และ ในขณะที่การแข่งขันจะยิ่งทวีความรุนแรงมากขึ้นนั้น จะเป็นเครื่องชี้วัดความสามารถของผู้นำองค์การว่าจะเป็นผู้ที่ไร้ความสามารถหรือเก่งกาจปานใด ความสามารถในการบริหารจัดการจะเป็นเครื่องตัดสิน ดังนั้นผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและพยายามพัฒนาวิสัยทัศน์ของตน เพื่อนำองค์การให้อยู่รอดปลอดภัยได้

2.2 การปรับเปลี่ยนวิกฤตความขัดแย้งเป็น โอกาส คือการเชื่อเชิญ ความเห็นที่ แตกต่างกันของสมาชิก โดยการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์จากการประชุมระดมสมอง ผู้นำควรเคารพในความคิดเห็นของคนอื่นบ้าง การที่คนอื่นมองปัญหาไม่ตรงกันกับเรา หรือขัดแย้งคัดค้านเราไม่ได้หมายความว่าเราจะผิด ในมุมมองหรือมีความเห็นที่แตกต่างอาจจะเป็นทางเลือกใหม่ หรือสิ่งที่เรายังคิดไม่ถึงก็ได้

2.3 การมีสติสุขุมรอบคอบ คือใจเย็นผู้นำควรรักษาระดับของอารมณ์ให้มั่นคง สม่ำเสมอ การที่ผู้นำมีความใจเย็น จะทำให้เกิดสิ่งต่าง ๆ ได้รอบคอบกว่าบุคคลที่ใจร้อน ซึ่งนอกจากจะทำให้เกิดความผิดพลาดได้ง่ายแล้ว ยังเป็นบ่อเกิดแห่งโรคร้ายที่จะทำลายสุขภาพของตัวผู้นำอีกด้วย คนใจเย็นจะได้เปรียบในด้านภาพลักษณ์ เนื่องจากคนใจเย็นจะมีบุคลิกที่มองดูสุขุม

2.4 การมองผู้ปฏิบัติงานอย่างมีคุณค่า คือไว้วางใจลูกน้อง ผู้นำต้องมีความไว้วางใจลูกน้องหรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ต้องเชื่อใจในความสามารถของเขา และเมื่อลูกน้องเกิดความผิดพลาดขึ้น ผู้นำพร้อมที่จะร่วมรับผิดชอบอยู่เคียงข้าง เพื่อช่วยเหลือแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และที่สำคัญควรให้โอกาสลูกน้องในการทำงานด้วย

2.5 การให้โอกาสคน จากปรัชญาพื้นฐานที่ว่าคนไม่ใช่จะเลวเสมอไปเสียทั้งหมด ดังนั้นผู้นำที่ฉลาดจะหยั่งรู้และมองเห็นคุณค่าของลูกทีมของตน สามารถดึงเอาศักยภาพใน ส่วนที่ดี ของคนออกมาใช้งานให้เกิดประโยชน์ได้โดยการให้โอกาสลูกทีมได้แสดงจุดเด่นของตน โดยเสมอหน้ากันอย่างยุติธรรม

2.6 การสนับสนุนเพื่อประกันความเสี่ยง คือการกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานกล้าเสี่ยงที่จะคิดที่จะทำด้วยความมั่นใจ แต่การกล้าเสี่ยงนั้นจะต้องกระทำอย่างมีเหตุผลภายใต้เงื่อนไขของ ข้อมูลที่เป็นจริงจากสารสนเทศในการตัดสินใจบริหารสั่งการ การบริหารเชิงรุกเป็นกลยุทธ์อย่างหนึ่งที่ผู้นำควรศึกษาและให้ความสนใจที่พึงนำไปปฏิบัติ

2.7 การเป็นผู้ชำนาญการ ผู้นำควรมีความรู้ความชำนาญการในหลาย ๆ เรื่อง ซึ่งความรู้ลึกไม่จำเป็นต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญในทุกเรื่อง ควรรู้ในระดับกว้าง แต่ไม่จำเป็นต้องรู้ในระดับลึก

3. องค์ประกอบด้วยการจัดรูปแบบโครงสร้างของกลุ่ม

การจัดรูปแบบ โครงสร้างของทีมงานที่ดีจะต้องมีเป้าหมายชัดเจน มีขอบเขตแน่นอน มีกลไกของข้อมูลย้อนกลับ เพื่อปรับปรุงผลงานอย่างเป็นระบบ มีระเบียบ กฎเกณฑ์ที่ชัดเจนแน่นอนในการปฏิบัติโดยการแสวงหาวิธีการที่เหมาะสมอยู่เสมอ ตลอดจนมีการจัดเงื่อนไขในการเสริมแรงเป็นอย่างดีและเหมาะสม

4. องค์ประกอบด้านพฤติกรรมกลุ่ม

ความสำเร็จของการทำงานเป็นทีมขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการทำงานของสมาชิก การปฏิบัติงาน ในหน้าที่รับผิดชอบ ก็เปรียบเสมือนการฟันฝ่าปัญหาและอุปสรรค ผู้ปฏิบัติงานจึงเปรียบเสมือนตกอยู่ในกลุ่มควัน ที่เต็มไปด้วยปัญหาและอุปสรรคและเมื่อปฏิบัติงานได้สำเร็จ ด้วยดี

5. ด้านบทบาทความรับผิดชอบของสมาชิก สิ่งที่ต้องปฏิบัติเมื่อเป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน

5.1) ขั้นการวิเคราะห์ตนเอง ซึ่งจะต้องพิจารณาเกี่ยวกับเรื่องต่อไปนี้

- 5.1.1 ตัวเองเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่นในทีมอย่างไร
- 5.1.2 สิ่งที่ทำเองทำ มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น ๆ ในทีมอย่างไร
- 5.1.3 จุดเด่นของตัวเองมีอะไรบ้าง

5.1.4 ได้มีการนำจุดเด่นที่ตัวเองมีมาใช้ให้เกิดประโยชน์บ้างหรือไม่
อย่างไร

5.1.5 จะแก้ไขจุดอ่อนของตัวเองเมื่ออยู่ร่วมในทีม

5.2) ชั้นวิเคราะห์และทำความเข้าใจสมาชิกภายในทีม ในขั้นนี้จะต้องให้ความสำคัญในเรื่องต่อไปนี้

5.2.1 ระบบค่านิยม ทศนคติ ความเชื่อและเป้าหมายส่วนบุคคล

5.2.2 รูปแบบของการจูงใจที่สอดคล้องกับกลุ่ม

5.2.3 ความสามารถ ประสบการณ์ในอดีต

5.2.4 บุคคลอื่นในทีมมองเราว่าเป็นอย่างไร

5.3) ชั้นทำความเข้าใจทีมทั้งหมด โดยศึกษาจากองค์ประกอบต่อไปนี้

5.3.1 ประสบการณ์ความสามารถของทีม ทำอะไรได้หรือทำไม่ได้

5.3.2 สัมพันธภาพระหว่างสมาชิกภายในทีม

5.3.3 การยกย่องให้เกียรติซึ่งกันและกันภายในทีม

5.3.4 การสื่อความเข้าใจภายในทีม

5.4) ชั้นลงมือปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เต็มตามศักยภาพ มีจุดยืน ตื่นตัว ไม่กลัวปัญหา
ก้าวหน้า มองการณ์ไกล

วิกรม รัชย์ปวงชน (2551 : 233) ได้กล่าวถึงทีมงานที่ดีควรจะต้องประกอบด้วยสิ่งต่อไปนี้

1.ความมุ่งมั่นในการบรรลุเป้าหมายของทีมงาน Commitment หมายถึง ความตั้งใจ
อันแน่วแน่และความรู้สึกผูกพันของสมาชิก ทีมงานต่อเป้าหมาย และภารกิจของทีมงาน ซึ่งมีอยู่
ด้วยกัน 6 ประการ เรียกว่าหลัก 6 ร่วมได้แก่

1) ร่วมคิด หมายถึง ความทุ่มเทของสมาชิกในการคิด กำหนดเป้าหมาย
และ วิธีการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของทีมงาน อย่างสอดคล้องกับบทบาทอำนาจหน้าที่
และ ทรัพยากรที่มีอยู่

2) ร่วมมือ หมายถึงความเหนียวแน่นในการประสานงานระหว่างสมาชิก
ภายใน ทีมและระหว่างทีมในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน

3) ร่วมใจ หมายถึงความรู้สึกเป็นเจ้าของต่อเป้าหมายและผูกพันภายในทีม
และ ระหว่างทีม

4) ร่วมแก้ไขปัญหา หมายถึง ความเด็ดเดี่ยวในการแก้ปัญหาและตัดสินใจ
ของ ทีมงานในการจัดการกับปัญหาที่เหนียวรั้ง โอกาสในการบรรลุเป้าหมายของทีมงาน

5) ร่วมฟันฝ่าอุปสรรค หมายถึง ความไม่ย่อท้อของสมาชิกทีมในการแสวงหาทาง จัดการกับปัญหาที่ต้องใช้ระยะเวลาในการแก้ไข โดยที่ปัญหานั้นเหนียวรั้งความก้าวหน้าของทีมงาน

6) ความรับผิดชอบหมายถึง ความกล้าหาญทางจริยธรรม ของสมาชิกทีมในการ รับผลการปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะสำเร็จหรือล้มเหลวโดยไม่เสียขวัญกำลังใจในการทำงานเพื่อบรรลุ เป้าหมายร่วมกัน

2. ทักษะ (Skill) ของสมาชิกทีมในการปฏิบัติงาน ทักษะ (Skill) หมายถึง ความสามารถในการนึกได้ ทำได้หรือปฏิบัติได้อย่าง ชำนาญเพียงพอ ซึ่งมีอยู่ด้วยกัน 3 ระดับ คือ

1) ทักษะภายใต้คำแนะนำ คือ สถานการณ์ที่สมาชิกทีมสามารถปฏิบัติงานได้ อย่างถูกต้องหากมีการสอน หรือควบคุมอย่างเข้มงวดและใกล้ชิดจากหัวหน้างานหรือสมาชิกทีมที่มี ประสบการณ์มากกว่า

2) ทักษะภายใต้การควบคุมเป็นระยะ คือสถานการณ์ที่สมาชิกสามารถปฏิบัติ ภารกิจได้สำเร็จสมบูรณ์ หากมีการกำหนดจุดตรวจสอบคุณภาพและปริมาณของชิ้นงานเป็นระยะ ก่อนถึงกำหนดเสียนตาย

3) ทักษะแบบทำได้เองโดยอัตโนมัติ คือ สถานการณ์ที่เพียงแต่กำหนดเป้าหมาย และสเปคของผลงานที่ต้องการ ได้รับในขั้นสุดท้าย สมาชิกสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง ทักษะในระดับนี้ บ่งชี้ถึงประสิทธิผลของทีมงานแต่ทีมที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยนั้นต้องมีทักษะระดับต่อไป คือ

4) ทักษะในการเลือกใช้กลยุทธ์การปฏิบัติงานที่เหมาะสม หมายถึง วิธีการปฏิบัติงานที่ช่วยรักษาหรือลดระดับของต้นทุนและทรัพยากรการทำงานให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม โดยยังคงสามารถรักษาและพัฒนามาตรฐานของผลงานไว้ได้คงเดิมหรือดีกว่าเดิม

3. ความไว้วางใจในทีมงาน

วินเซนต์ โนแลน ที่ปรึกษาด้านการสร้างและพัฒนาทีมงาน แห่งบริษัท เนติคส์ของสหรัฐอเมริกา ได้ชี้ให้เห็นว่าบุคคลแต่ละคนในทีมงาน จะมีพลังความสามารถที่แน่นอนจำนวนหนึ่ง โดยแต่ละคนจะใช้พลังงานที่จำเป็นส่วนหนึ่งในการคุ้มครองความรู้สึกหรืออารมณ์ พลังงาน ส่วนที่เหลือคือส่วนที่อุทิศให้กับงาน ยิ่งสมาชิกต้องใช้พลังงานไปในการป้องกันอารมณ์ในแง่ลบ ตัวอย่างเช่น ความรู้สึกถูกคุกคาม การเป็นปรปักษ์กันมากเท่าใด พลังที่จะอุทิศเพื่องานก็จะน้อยลงเท่านั้น แต่หากอุปการเป็นไปในทิศทางตรงกันข้ามกล่าวคือ สมาชิกทำงานร่วมกันภายใต้บรรยากาศ แห่งความร่วมมือและไว้วางใจซึ่งกันและกัน พลังงานจะถูกนำมาใช้เพื่องานมากขึ้นเท่านั้น

ลูเมธ แสงนิ่มนวล (2539 : 67) ได้กล่าวถึงทีมงานที่มีประสิทธิภาพ จะต้อง มี องค์ประกอบสำคัญอย่างน้อย 4 ประการ ได้แก่

1. ทีมงานจะต้องมี "กติกากลุ่ม" หรือ "ธรรมเนียม" ของกลุ่ม คือ เหตุผลสำหรับการทำงานร่วมกัน ว่ามีเหตุผลอย่างไร ทำไมจึงมาทำงานร่วมกัน งานที่ทำคืออะไร ต้องการความสำเร็จมากน้อยแค่ไหนเพียงใด

2. สมาชิกของทีมจะต้องมีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันและกัน มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ความสามารถ และข้อผูกพันสัญญาซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการ

3. สมาชิกของทีม จะต้องยอมรับร่วมกันในความคิดว่าการทำงานเป็นทีมนั้น จะนำไปสู่การตัดสินใจ โดยทีมงาน โดยคนหลาย ๆ คน ซึ่งแน่นอนย่อมมีประสิทธิภาพมากกว่าการทำงานตามลำพังเพียงผู้เดียว

4. สมาชิกของทีมจะต้องยอมรับว่า ตนเองเป็นส่วนหนึ่งที่ทำงานภายใต้โครงสร้างขององค์กรใหญ่หรือทีมงานใหญ่

2.2.4.4 การพัฒนาทีมงานให้เข้มแข็ง

สมคิด บางโม (2551 : 256) ได้กล่าวถึง ทีมงานที่มีความเข้มแข็งและรวมตัวกัน ทำงานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันย่อมจะทำให้งานบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังนั้นการ สร้างความเข้มแข็งให้แก่ทีมงานเป็นสิ่งจำเป็นมาก วิธีการพัฒนาทีมงานหรือสร้างทีมงานให้ เข้มแข็งควรคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

1. สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิก การสร้างความสัมพันธ์ให้แน่นแฟ้นอาจทำได้หลายวิธี เช่น หมั่นประชุมหรือปรึกษาหารือกันบ่อย ๆ มีกิจกรรมร่วมกันบางโอกาส มีสัญลักษณ์ของทีม เป็นต้น

2. ให้ผลประโยชน์อย่างยุติธรรม (ถ้ามี) หรือให้ผลประโยชน์ที่สมาชิกมุ่งหวัง เช่น ทีมงานขายจะได้ค่าคอมมิชชันตามเปอร์เซ็นต์ที่กำหนดไว้ เป็นต้น

3. ยกย่องหรือเชิดชูเกียรติเมื่อมี โอกาส เช่น จัดงานเลี้ยงแสดงความยินดี มอบเหรียญหรือประกาศนียบัตรในโอกาสอันสมควร ให้กำลังใจหรือกล่าวคำชมเมื่องานสำเร็จ เป็นต้น

4. การสื่อสารภายในกลุ่มต้องรวดเร็ว ถูกต้อง ทัวถึง มีข้อมูลอะไรที่สมาชิกควรทราบต้องสื่อให้รู้ทั่วกันและตรงกัน

5. เมื่อมีความขัดแย้งภายในทีมงานต้องรีบแก้ไขทันที เช่น ขัดแย้งเรื่องส่วนตัว หากปล่อยให้ความขัดแย้งดำรงอยู่เป็นเวลานานจะเป็นอุปสรรคต่อการทำงานเกิดความไม่ไว้นือเชื่อใจกัน ความร่วมมือกันทำงานจะเสียไป

6.พัฒนาความรู้ความสามารถของสมาชิกทีมงานอย่างต่อเนื่อง โดยการประชุม สอนงาน ให้ร่วมงานอบรมสัมมนาตามต้องการของทีมงานและสมาชิกส่งไปศึกษาดูงานประชุม คณะทำงานเป็นต้น

7.ให้สมาชิกได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ ยอมรับความคิดเห็นของสมาชิกทุกคนอย่างมีเหตุผล หาข้อสรุปความคิดเห็นที่ไม่ตรงกันอย่างชาญฉลาด

8.นำเทคโนโลยีมาใช้ ทำให้เพิ่มความสามารถในการทำงานของทีมงาน

2.2.4.5 ประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม

ขงยุทธ เกษสาคร (2545 : 227-228) ได้กล่าวว่า คุณลักษณะของการทำงานเป็นทีม ก่อให้เกิดพฤติกรรมการทำงานที่ผู้ปฏิบัติงานมีทิศทางเดียวกัน มีการตัดสินใจร่วมกัน เพื่อบ่งชี้เป้าหมายเดียวกัน พฤติกรรมเช่นนี้ย่อมก่อให้เกิดประโยชน์ต่อบุคลากรและองค์การโดยภาพรวมต่อไป

1.งานดีมีคุณภาพ การทำงานเป็นทีมทำให้มองเห็นเป้าหมายของงานแต่ละงานอย่างชัดเจนและรวมไปถึงเป้าหมายขององค์การนั้นดีด้วย เมื่อเข้าใจเป้าหมายของงานแต่ละงานก็จะทำให้สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.เพิ่มผลผลิตของงาน การทำงานเป็นทีมจะช่วยให้เพิ่มผลผลิตของงานที่ดีและประสบความสำเร็จตรงตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

3.ลดความขัดแย้งในองค์การ การทำงานเป็นทีมทำให้ไม่เกิดความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงานที่อยู่ในทีมเดียวกัน

4.รู้บทบาทหน้าที่ของตนเอง การทำงานเป็นทีมทำให้ทราบบทบาทหน้าที่ของตนเองและพร้อมที่จะช่วยเหลือผู้อื่นในทีมงานได้

5.ปลูกฝังความรับผิดชอบ การทำงานเป็นทีมทำให้เกิดความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ในระดับที่พอใจ

6.สร้างมิตรสัมพันธ์ การทำงานกับคนที่รู้ใจ จะทำให้ได้เพื่อนร่วมงานที่สามารถทำงานด้วยกันได้อย่างมีความสุข

7.พัฒนาความคิดสร้างสรรค์ การทำงานที่มีความสุขจะเป็นพลังสร้างความสนใจให้เกิดความรักงานในหน้าที่ ซึ่งส่งผลให้สบายอกสบายใจและมีสติปัญญาในการสร้างสรรค์งานอย่างเต็มศักยภาพ

ดอนเนลลอน, แอน (2551 :21-22) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม มี ดังนี้

1.มีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ด้วยฐานความรู้และประสบการณ์ที่กว้างขึ้น

2. มีความคิดสร้างสรรค์มากขึ้น มีมุมมองที่กว้างขึ้น และสามารถจัดการกับปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

3. มีความพร้อมที่จะตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงและความเสี่ยง

4. มีความรับผิดชอบต่องานและทุ่มเทแรงกายแรงใจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

5. มีการมอบหมายงาน (กระจายหน้าที่ ความรับผิดชอบ และอำนาจตัดสินใจ) ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

6. มีสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานที่ช่วยให้สมาชิกในทีมมีแรงกระตุ้น และแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น

ริชาร์ด ลุกซ์และเจฟฟ์ โพลเซอร์ (2548 : 28) ได้กล่าวถึงข้อดีของการทำงานเป็นทีม มีดังนี้

1. การทำงานเป็นทีมช่วยให้บริษัทได้รับคำตอบ หรือทางออกที่สร้างสรรค์

2. เนื่องจากทุกคนในทีมมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ดังนั้น สมาชิกของทีมซึ่งเป็นผู้ที่นำการตัดสินใจนั้นไปปฏิบัติจึงไม่มีความขัดแย้งกับการตัดสินใจนั้น

3. สมาชิกของทีมมีบทบาทหน้าที่แตกต่างกันไป จึงทำให้สามารถดึงเอาทักษะที่แตกต่างกันของสมาชิกแต่ละคนมาใช้ในการจัดการกับปัญหาที่ยาก ๆ ได้

4. ทีมได้รับข้อมูลและความรู้ในการทำงานมากขึ้น ด้วยการใช้ประโยชน์จากเครือข่ายของสมาชิกในทีม

5. ทีมอาจช่วยให้เกิดการสื่อสาร และการประสานงานภายในองค์กรที่ดียิ่งขึ้นได้

สำหรับอิสลามนั้นธรรมชาติของอิสลามคือสร้างสังคมอิสลามที่มีมวลสมาชิกของสังคมศรัทธามั่นในหลักการอิสลาม และมวลสมาชิกจะต้องนำเอาหลักการอิสลามทุก ด้านมาปฏิบัติใช้ในชีวิตประจำวัน อัลลอฮฺ ﷻ ได้ตรัสเกี่ยวกับการทำงานเป็นญะมาอะฮฺ

[وَاغْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا وَاذْكُرُوا نِعْمَتَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ إِذْ كُنْتُمْ أَعْدَاءَ فَأَلَّفَ بَيْنَ قُلُوبِكُمْ

فَأَصْبَحْتُمْ بِنِعْمَتِهِ إِخْوَانًا وَكُنْتُمْ عَلَىٰ شَفَا حُفْرَةٍ مِنَ النَّارِ فَأَنْقَذَكُمْ مِنْهَا كَذَلِكَ يُبَيِّنُ اللَّهُ لَكُمْ آيَاتِهِ

لَعَلَّكُمْ تَهْتَدُونَ ﴿١٠٣﴾

(آل عمران : 103)

ความว่า “ และพวกเจ้าจงยึดสายเชือกของอัลลอฮ์ ﷻ โดยพร้อมกันทั้งหมดและจงอย่าแตกแยกกันและจงรำลึกถึงความเมตตา ของอัลลอฮ์ ที่มีแก่พวกเจ้า ขณะที่พวกเจ้าเป็นศัตรูกันและ พระองค์ได้ทรงให้สนิทสนมกันระหว่างหัวใจของพวกเจ้าแล้ว พวกเจ้าเคยปรากฏอยู่บนปากหลุมแห่งไฟนรก แล้วพระองค์ก็ทรง ช่วยพวกเจ้าให้พ้นจากปากหลุมแห่งนรกนั้น ในทำนองนั้นอัลลอฮ์ จะทรงแจกแจงแก่พวกเจ้า ซึ่งบรรดาโอการของพระองค์ เพื่อว่าพวกเจ้าจะได้รับแนวทางอันถูกต้อง” (อาลิอิมรอน : 103)

อิหม่ามอิบนุกาษีร์ ได้ตีฟซีรอายะฮ์นี้ว่า คำว่า ะลาตะฟัรรอฎู (และพวกเจ้าจงอย่า แตกแยกกัน) หมายถึง การสั่งใช้ให้อยู่กันเป็นแบบญะมาอะฮ์และมีให้แตกแยกกัน และอายะฮ์นี้ยัง กล่าวอีกว่า พวกเขาจะได้รับการคุ้มครองและการช่วยเหลือ หากพวกเขารวมตัวกันเป็นปึกแผ่นและอัลลอฮ์ ﷻ ได้ตรัสอีกว่า

[وَأَطِيعُوا اللَّهَ وَرَسُولَهُ وَلَا تَتَازَعُوا فَتَفْشَلُوا وَتَذْهَبَ رِيحُكُمْ وَاصْبِرُوا إِنَّ اللَّهَ مَعَ الصَّابِرِينَ ﴿٤٦﴾]
(الأفال : 46)

ความว่า " และพวกเจ้าจงอย่าขัดแย้งกัน เพราะจะทำให้พวกเจ้าล้มเหลว และจะทำให้ความเข้มแข็งของพวกเจ้าหมดไป" (อัลอัน ฟาล : 46)

สรุป การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมของนั้น มีการสนทนาและชูรอ (ประชุมปรึกษาหารือ) อย่างสม่ำเสมอช่วยพัฒนาความสัมพันธ์และสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีความเต็มใจช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานทุกคนโดยอิลลาศ (ไม่หวังสิ่งตอบแทน) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมของบุคลากรเป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติอย่างเป็นอู่วะฮ์อิสลามียะฮ์(พี่น้องกัน) ผู้บริหารและบุคลากรมุ่งสร้างแรงจูงใจซึ่งกันและกันเพื่อความสำเร็จในการทำงาน ผู้บริหารและบุคลากรทำงานร่วมกันเพื่อการเรียนรู้และแก้ปัญหาาร่วมกัน บุคลากรเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีตามแบบอย่างอิสลาม มองเห็นว่าการเรียนรู้เป็นทีมทำให้เกิดการพัฒนาต่อองค์กร บุคลากรได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานหรือโครงการต่าง ๆ ด้วยรูปแบบการทำงานญะมาอะฮ์ (เป็นทีม) บุคลากรเป็นผู้ที่มีสะอะติศสุฎูร(ใจกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น) โรงเรียนจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้บุคลากรมะฮับบะฮ์ (มีความรัก) ตะอาวุน (ความสามัคคี) และตัจญีฮะฮ์ (เสียสละ) ให้กับทีมงาน

2.2.5 การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking)

2.2.5.1 ความหมายของการคิดอย่างเป็นระบบ

วิกิรณ รัชย์ปวงชน (2551 : 14) ได้ให้ความหมายของ การคิดอย่างเป็นระบบ คือ การคิดอย่างมีหลักการและเหตุผลในการจัดระเบียบข้อมูลหรือความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ให้มีแบบแผนหรือกระบวนการที่ชัดเจน

Joseph O' Cornor และ Lan Mc Dermott (อ้างถึงในวิกิรณ รัชย์ปวงชน, 2551 : 19) ได้ให้ความหมายของการคิดอย่างเป็นระบบไว้ว่า หมายถึง การคิดในเชิงองค์รวมหรือภาพรวมโดยตระหนักถึงองค์ประกอบย่อยที่มีความสัมพันธ์และมีหน้าที่เชื่อมกันอยู่ ในลักษณะที่เรียกว่า "ระบบ" (Systems) ซึ่งแตกต่างจากองค์ประกอบอื่น ๆ ที่มีได้มีความสัมพันธ์ต่อกันที่เรียกว่า "กอง หรือทับถม" (Heap)

พิชชา รัตนคติถ ฌ ภูเก็ต(2552 :367) ได้กล่าวถึง การคิดเชิงระบบหรือการคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) เป็นกรอบแนวความคิด เป็นองค์ความรู้และเครื่องมือที่ได้รับการพัฒนาขึ้นมาเพื่อให้พิจารณาแบบแผนองค์รวมได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น และช่วยให้ค้นหาวิธีการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล ส่วนศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545 : 382) ได้กล่าวถึง การคิดเชิงระบบหรือการคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) ว่าเป็นหลักขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีความสำคัญมากที่สุด โดย ระบบ คือ ส่วนย่อยที่เกี่ยวข้องกันในส่วนใหญ่ จะสะท้อนให้เห็นความสัมพันธ์ของส่วนย่อยที่มีผลต่อส่วนใหญ่ โดยเฉพาะในเรื่องของความคิดที่เป็นระบบ เนื่องจากองค์การในปัจจุบันจะมีลักษณะการดำเนินงานอย่างเป็นระบบที่มีขอบเขตการดำเนินงานที่ ชัดเจน การที่จะพิจารณาข้อมูลเพียงส่วนเดียวของระบบอาจทำให้ผู้พิจารณามองไม่เห็นภาพรวม ซึ่ง จะทำให้มองปัญหาไม่ออก หรือแก้ปัญหาได้ไม่สมบูรณ์ โดยจะต้องสามารถมองภาพรวมของ องค์การว่าเป็นระบบ ๆ หนึ่ง จึงจะทำให้องค์การพัฒนาไปได้ (สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา, 2548 : 59-96) การคิดอย่างเป็นระบบมีหลักว่าปัญหานั้นเป็นวัฏจักร กล่าวคือปัญหาทุกวันนี้ย่อม เป็นผลมาจากแนวทางแก้ปัญหาที่ผิดพลาดของเมื่อวานนี้ โดยการมองโลกแบบแยกส่วน จึงทำให้เกิดปัญหาตามมาเหมือนลูกโซ่ และยิ่งเราสร้างแรงกดดันเพื่อแก้ปัญหาด้วยวิธีการเชิงลบมากขึ้น เท่าใดระบบก็ยิ่งสร้างผลกดดันเชิงลบกลับมามากขึ้นเท่านั้น แต่หากเราผลักดันให้เกิดการแก้ปัญหาโดยวิธีการเชิงบวกมากขึ้นเท่าใดก็จะทำให้ระบบตอบสนองกลับมาด้วยผลในเชิงบวก ซึ่งทำให้การแก้ปัญหาอย่างสมดุลและสร้างสรรค์มากขึ้นเท่านั้น เพราะความจริงแล้วพฤติกรรมของมนุษย์มีแนวโน้มไปในทางที่ดี ก่อนที่จะแย่ลงเพราะถูกกระทบจากการแก้ปัญหาด้วยวิธีการเชิงลบ โดยเฉพาะการแก้ปัญหาอย่างมั่งง่ายโดยใช้วิธีเดิมซ้ำอีก เพราะเชื่อว่าเป็นวิธีแก้ปัญหาที่ดีที่สุดและเคยใช้ได้ผลมาแล้วนั้น เนื่องจากเหตุและผลบางอย่างที่ไม่สอดคล้องกันเหมือนเดิมเสมอไปหากเกิดขึ้น

ในเวลาและสถานที่ที่แตกต่างกัน ดังนั้นการแก้ปัญหาแบบเชิงลบ ซึ่งหมายถึงการรักษาเยียวยาอาการที่เกิดขึ้นแล้วขององค์กร อาจทำให้อาการทรุดตัวไว้มิทรุดไปกว่าเดิมชั่วคราว แต่จะทำให้เกิดอาการเรื้อรังจนไม่สามารถแก้ไขได้ วิธีการแก้ปัญหาเชิงรุก ซึ่งหมายถึงการป้องกันหรืออาจต้องตัดเนื้อร้ายที่เป็นอุปสรรคของการแก้ปัญหาทิ้งไปอาจจะดีกว่า อย่างไรก็ตาม การตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยมุมมองแบบแยกส่วน แม้ว่าจะเร็วกว่า แต่อาจจะทำให้เกิดการชะงักงันของระบบทั้งหมด หรือสร้างปัญหาที่ซับซ้อนมากขึ้นอีก ทำให้แทนที่จะแก้ปัญหาได้เร็วกลับช้ากว่าเพราะต้องแก้ปัญหาที่เพิ่มมากขึ้นไปอีก ดังนั้นการแก้ปัญหาแบบองค์รวมต้องใคร่ครวญและวางแผนในระยะยาว ซึ่งอาจไม่สามารถเห็นผลทั้งหมดได้ในระยะสั้น การเปลี่ยนแปลงเล็กน้อยสามารถสร้างผลที่ยิ่งใหญ่ได้

การมองโลกแบบองค์รวมหรือการคิดอย่างเป็นระบบได้นั้น ต้องมีการปรับเปลี่ยน จิตใจในหลายด้าน เช่น เปลี่ยนจากการมองโลกแบบแยกส่วนมาเป็นการมองภาพรวม เปลี่ยนจากการมองมนุษย์ว่าเป็นคนเหนือเหนือใครประโยชน์มาเป็นการมองว่ามนุษย์เป็นผู้กระตือรือร้นในการมีส่วนร่วมกับการเปลี่ยนแปลงความจริง เปลี่ยนจากการตั้งรับในปัจจุบันไปเป็นการสร้างสรรค์ในอนาคต เพราะหากไม่มีการคิดอย่างเป็นระบบแล้ว คนก็มองไม่เห็นว่าจะต้องทำอะไรในระยะยาวไปทำไม ไม่เข้าใจว่ามันจะย้อนกลับมาส่งผลกระทบต่อตนเองในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของระบบได้อย่างไร ทำให้ไม่มีแรงจูงใจในการเรียนรู้เพื่อที่จะแก้ปัญหาในระยะยาว (สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา, 2548 : 96)

จุดมุ่งหมายของการออกแบบระบบ คือการเปลี่ยนเงื่อนไขของการรับรู้เพื่อให้สามารถมองโครงสร้างและการคานรับในโครงสร้างเหล่านั้น โดยเคลื่อนย้ายสิ่งที่เป็นอุปสรรคออกไป พื้นฐานของการคิดอย่างเป็นระบบจึงเป็นการมองเห็นถึงปฏิบัติการและการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้าง ซึ่งทำให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา, 2548 : 97)

2.2.5.2 ลักษณะของการคิดเชิงระบบ

พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต(2552 : 367) ได้กล่าวถึงลักษณะของความคิดเชิงระบบ ไว้ว่า ความคิดเชิงระบบเป็นหลักการสำหรับการมองภาพในองค์รวม เป็นกรอบคิดในการมองปฏิสัมพันธ์ระหว่างสรรพสิ่งที่เกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน เป็นการพิจารณาถึงแบบแผนของการเปลี่ยนแปลงมากกว่าจะมุ่งไปที่จุดใดหรือสิ่งใดสิ่งหนึ่งในลักษณะที่หยุดนิ่ง ความคิดเชิงระบบมีความจำเป็นต่อความเข้าใจโลกที่มีความซับซ้อน ยิ่งในปัจจุบันซึ่งเป็นยุคข้อมูลข่าวสารซึ่งเป็นยุคที่มนุษย์มีความสามารถในการสร้างข้อมูลข่าวสารได้มากกว่าที่จะดูดซับ มีการพึ่งพาซึ่งกันและกันเป็นเครือข่ายที่ซับซ้อนจนยากที่ใครผู้ใดผู้หนึ่งจะจัดการได้ ปัญหาสังคมและสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้นเป็นตัวอย่างของการแตกสลายของระบบ อาทิปัญหาโลกร้อน การค้ายาเสพติดระหว่างประเทศ

การคำนวณ เป็นต้น ล้วนแล้วแต่เป็นปัญหาที่เกิดจากสาเหตุหลายประการที่มีความเชื่อมโยงเกี่ยวพันกัน เช่นเดียวกันกับการล่มสลายขององค์การบางแห่งซึ่งมีบุคลากรที่ชาญฉลาดและมีผลิตภัณฑ์ที่สร้างสรรค์ แต่กลับไม่สามารถบูรณาการการทำงานที่นั้นให้สอดคล้องกันเพื่อสร้างเป็นผลิตภาพในองค์กรรวมได้ จึงทำให้องค์การไม่สามารถดำรงอยู่ได้

ความซับซ้อนกลายเป็นภาวะที่บั่นทอนความมั่นใจและความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานได้ หากขาดความคิดในเชิงระบบ ความคิดเชิงระบบเป็นหลักการที่จะช่วยให้มองเห็น โครงสร้างที่อยู่ภายใต้สถานการณ์ที่ซับซ้อน และช่วยให้มองเห็นจุดเปลี่ยนที่สำคัญ

ความคิดเชิงระบบเป็นการเปลี่ยนวิธีคิด จากการศึกษาแบบแยกส่วน เป็นการศึกษาแบบองค์รวม จากการศึกษาที่มองมนุษย์แบบสิ้นหวัง เป็นการศึกษาที่มองมนุษย์เป็นผู้ที่มีส่วนร่วมอย่าง กระตือรือร้น ในการปรับเปลี่ยนความจริง จากการศึกษาแบบตอบสนองสถานการณ์ในปัจจุบันไปสู่ การสร้างอนาคต หากปราศจากความคิดเชิงระบบก็ยากที่จะสร้างแรงจูงใจและวิธีการในการบูรณาการการเรียนรู้ขององค์กรได้ ความคิดเชิงระบบจึงเป็นเสาหลักสำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้

ความซับซ้อนมีสองแบบคือ ความซับซ้อนเชิงรายละเอียดกับความซับซ้อนเชิงพลวัตมีรายละเอียดดังนี้

1.ความซับซ้อนเชิงรายละเอียด หมายถึง จำนวนระบบย่อยหรือตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของระบบ เช่นองค์การที่มีจำนวนฝ่าย 10 ฝ่าย จะมีความซับซ้อนในเชิงรายละเอียดมากกว่าองค์การที่มีฝ่ายเพียง 5 ฝ่าย หรือปรากฏการณ์หนึ่งมีสาเหตุจากปัจจัยหลัก 3 ประการ ย่อมมีความซับซ้อนเชิงรายละเอียดมากกว่าปรากฏการณ์ที่มีสาเหตุจากปัจจัยเพียงประการเดียว

2.ความซับซ้อนเชิงพลวัต หมายถึง ความเป็นไปได้ที่ระบบย่อยหรือตัวแปรที่มีปฏิสัมพันธ์กันหากระบบย่อยหรือตัวแปรที่มีปฏิสัมพันธ์กันสูงก็ย่อมจะมีความซับซ้อนเชิงพลวัตสูงหรือเป็นสถานการณ์ที่ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่เป็นเหตุกับตัวแปรที่เป็นผลไม่สามารถจำแนกได้อย่างชัดเจนว่าสิ่งใดเป็นเหตุหรือสิ่งใดเป็นผล กล่าวคือเป็นระบบหรือตัวแปรที่มีปฏิสัมพันธ์เกี่ยวข้องและเป็นเหตุเป็นผลซึ่งกันและกันเป็นวัฏจักรและเป็นสถานการณ์ที่เราไม่สามารถเห็นผลลัพธ์ที่เกิดจากการใช้มาตรการได้อย่างชัดเจน หรือผลที่เกิดขึ้นในระยะสั้นกับระยะยาวมีความแตกต่างกัน เช่น มาตรการบางอย่างได้ผลดีในระยะสั้น แต่กลับมีผลเสียในระยะยาว หรือในทางกลับกันบางมาตรการมีผลเสียในระยะสั้นแต่มีผลดีในระยะยาว หรือเป็นสถานการณ์ที่ ผลของการกระทำเกิดขึ้นในจุดที่ห่างไกลหรือเกิดในระบบย่อยอื่นๆ หรือในสถานการณ์ที่มีมาตรการที่ชัดเจนส่งผลให้เกิดผลสืบเนื่องที่ไม่ชัดเจน จุดเปลี่ยนที่สำคัญของสถานการณ์การจัดการองค์การอยู่ที่การทำความเข้าใจกับความซับซ้อนเชิงพลวัตมิใช่ความซับซ้อนเชิงรายละเอียด การแก้ปัญหาความยากจนเป็นปัญหาของ

ความซับซ้อนเชิงพลวัต การทำให้องค์การบรรลุประสิทธิผล และเติบโตเป็นปัญหาของความซับซ้อนในเชิงพลวัต

กล่าวโดยสรุปหลักการที่สำคัญของความคิดเชิงระบบ คือการมองปฏิสัมพันธ์ ระหว่างองค์ประกอบหรือตัวแปรมากกว่าการมองความสัมพันธ์ในเชิงห่วงโซ่ของเหตุผลในเชิงเส้นตรง และการมองแบบกระบวนการมากกว่าการมองแบบภาพนิ่ง

ดังนั้นความเข้าใจถึงจุดสำคัญของการคิดเชิงระบบ ก็คือ "ข้อมูลย้อนกลับ" "การเรียนรู้จากประสบการณ์" และ "คนอื่น ๆ" ซึ่งปฏิสัมพันธ์ที่ว่่านี้ จะขึ้นอยู่กับทุกส่วนที่ประกอบกัน เป็นระบบขององค์การ คนเพียงคนเดียวจะไม่สามารถนำไปสู่ "องค์การแห่งการเรียนรู้" ได้ แต่จะ เกิดจากการที่ทุกคนมีความรับผิดชอบร่วมกัน มีอุปสรรคมากมายและวิธีปฏิบัติที่ไม่ได้ผลใน องค์การเป็นสิ่งที่ชัดเจนให้เกิดการเรียนรู้สำหรับการคิดเชิงระบบ ต้องการระบบของการปฏิบัติ การยอมรับอย่างต่อเนื่อง และมีการตรวจสอบซ้ำในสาระของความเป็นจริง รวมทั้งการที่จะสามารถ บูรณาการแนวคิด (ความคิดสร้างสรรค์และความคิดเชิงสังเคราะห์) การทดสอบสาระของความเป็นจริงและข้อมูลย้อนกลับเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด(ดนัย เทียนพุฒ, 2539 : 181-182)

วิกรม รักรษ์ปวงชน (2551: 19) ได้กล่าวถึงลักษณะของความคิดเชิงระบบ มี ลักษณะสำคัญ 6 ประการ ดังนี้

1. เป็นการคิดอย่างมีหลัก

การคิดอย่างมีหลัก หมายถึง การคิดที่มีสิ่งยึดเหนี่ยวหรือสาระสำคัญที่มั่นคง เป็นแก่นหรือเป็นหัวใจสำคัญในการคิดทุกสิ่งทุกอย่างทั้งปวง ซึ่งอาจจำแนกหลักออกได้เป็น 3 ประเภท คือ หลักธรรมชาติ หลักการทั่วไป และหลักวิชาเฉพาะ

2. เป็นการคิดอย่างมีเหตุผล

การคิดอย่างมีเหตุผล หมายถึง การคิดอย่างมีความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุกับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งอาจจำแนกเหตุผลออกได้เป็น 3 ประการ คือ

เหตุผลเชิงวิทยาศาสตร์ธรรมชาติ หมายถึง ผลย่อมเกิดแต่เหตุ ไม่มีผลใดเกิดขึ้นลอย ๆ ได้โดยปราศจากเหตุ และผลจะเกินกว่าเหตุไม่ได้ การสร้างเหตุเท่าใด ก็ย่อมจะทำให้เกิดผลเท่านั้น เหตุผลในเชิงวิทยาศาสตร์ธรรมชาตินี้ มิใช่มีแต่เหตุเดียวผลเดียวเท่านั้น แต่อาจมีเหตุผลในลักษณะต่าง ๆ อีก ได้แก่เหตุเดียวเกิดผลหลายอย่าง เหตุหลายอย่างเกิดผลเดียว ต่างเหตุเกิดผลเดียวกัน เหตุเดียวกันเกิดผลต่างกัน เหตุผลต่อเนื่องเป็นลูกโซ่ เป็นต้น

เหตุผลในเชิงตรรกวิทยา หมายถึง เหตุผลที่เป็นความสมเหตุสมผล หรือพิจารณาจากความเป็นไปได้ และจะเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด จะต้องพิจารณาที่เหตุปัจจัยอันเป็นเงื่อนไข ซึ่งหากมีความสอดคล้อง ก็พิจารณาว่ามีความเป็นไปได้ในทางตรรก หากขัดแย้งกันก็พิจารณาว่า

เป็นไปได้ การหาความเป็นไปได้ในเชิงตรรกวิทยานั้น มีขั้นตอน 5 ประการ คือ 1.พิจารณาปัจจัยอันเป็นเงื่อนไข 2.ตั้งสมมติฐาน 3.ตรวจสอบสมมติฐานกับเงื่อนไข 4.ตรวจสอบบททวน 5.สรุปผลความเป็นไปได้ เหตุผลในเชิงกลยุทธ หมายถึง เหตุผลที่กำหนดขึ้นเพื่ออธิบายยุทธศาสตร์และยุทธวิธีที่จะเอาชนะข้อจำกัดหรือเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

เหตุผลในเชิงกลยุทธเป็นเหตุผลที่ต้องอาศัย สมมติฐาน ซึ่งจะเป็นจริงหรือเป็นไปได้หรือไม่นั้น ผูกพันอยู่กับตัวแปรในอนาคต หรือเป็นเหตุผล ที่แฝงเจตจำนงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในภายภาคหน้า

3. การคิดอย่างมีการจัดระเบียบ เป็นลักษณะพื้นฐานของระบบ หากไม่มีการจัดระเบียบ ระบบก็ไม่อาจเกิดขึ้นได้เลย การคิดอย่างมีการจัดระเบียบนั้น อาจใช้วิธีการดังต่อไปนี้ คือ การจัดกลุ่ม การจัดหมวดหมู่ การจัดประเภท การจัดชนิด การจัดแบ่งแผนก การจัดลำดับชั้น การจัดลำดับก่อนหลัง การจัดอันดับ การจัดระเบียบดังกล่าว อาจอาศัยเครื่องชีวิตเพื่อให้การจัดระเบียบดังกล่าวเป็นไปอย่างเป็นระบบ ดังนี้ คือ ระยะเวลา ระยะเวลา ขนาด น้ำหนัก จำนวนความถี่ ลักษณะคุณสมบัติ ตำแหน่ง และอื่น ๆ

4.เป็นการคิดอย่างมีรูปแบบ เป็นสิ่งที่มนุษย์สร้างขึ้นมาจากการรับรู้และประสบการณ์ในชีวิต เรามองโลกผ่าน "รูปแบบทางความคิด" ของเราเอง ฉะนั้นรูปแบบทางความคิดจึงเป็นพื้นฐานสำคัญอีกอย่างหนึ่งในการจัดระบบความคิดในสมองของเรา

รูปแบบทางความคิดเป็นตัวกำหนดหรือให้ความหมายแก่สรรพสิ่งใด ๆ ที่อยู่รอบตัวเรา การตีความประสบการณ์จากรูปแบบทางความคิดของเรานั้น อาจให้ความหมายสรรพสิ่งรอบตัวเรา เป็นคุณสมบัติแรก (First Order) และอาจมีคุณสมบัติที่สองเพิ่มขึ้นอีกก็ได้ รูปแบบทางความคิดที่ฝังแน่นเป็นแก่นแกนอยู่ เราเรียกว่า "แม่แบบ" (Archetype) แม่แบบจะเป็นต้นแบบพื้นฐานของทุกระบบ ฉะนั้นรูปแบบทางความคิดจึงเป็นผลสะท้อนของแม่แบบนี้เอง

5. เป็นการคิดอย่างมีกรอบ (Frame)

กรอบ หมายถึง ขอบเขตที่กำหนด การคิดเชิงระบบต้องมีกรอบกำหนดไว้เสมอ หากขาดกรอบเสียแล้ว จะทำให้ขาดความชัดเจนแน่นอน องค์กรประกอบทั้งหลายจะกระจัดกระจายหรือสับสน จนไม่อาจดำรงความเป็นระบบอยู่ได้

6. เป็นการคิดอย่างมีวัตถุประสงค์ ระบบทุกระบบจะต้องมีวัตถุประสงค์หรือเจตจำนงอยู่เสมอ เพียงแต่เราจะรู้ เข้าใจ หรือไม่เท่านั้น แม้กระทั่งระบบของวัตถุที่ไม่มีชีวิต ก็ยังมี

วัตถุประสงค์ในการดำรงอยู่อย่างเป็นระบบของมัน เพราะหากมันไม่มีวัตถุประสงค์ มันก็ไม่อาจดำรงอยู่ได้หรือวัตถุประสงค์เปลี่ยนแปลงไป ระบบของมันก็จะย่อมจะต้องเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย

2.2.5.3 แนวคิดเชิงปฏิบัติของความคิดเชิงระบบ

แนวคิดเชิงปฏิบัติของความคิดเชิงระบบคือการทำความเข้าใจกับแนวคิด "การ ย้อนกลับ" (Feedback) ซึ่งแสดงให้เห็นถึงวิธีการที่การกระทำเสริมแรงหรือต่อต้านซึ่งกันและกัน รวมทั้งการที่ระบบหรือตัวแปรส่งอิทธิพลต่อกันและกันเป็นวงจร แนวคิดการย้อนกลับจึงเป็น แนวคิดที่มองความเป็นจริงในลักษณะของ "วัฏจักรของสาเหตุ" มากกว่า "การมองความเป็น เส้นตรงของสาเหตุ"

กระบวนการย้อนกลับมีสองประเภท คือ กระบวนการย้อนกลับแบบเสริมแรง และการย้อนกลับแบบดุลยภาพ

1.การย้อนกลับแบบเสริมแรง เป็นกลไกในการสร้างการเติบโต เมื่อไรก็ตามที่อยู่ภายในสถานการณ์ที่สรรพสิ่งกำลังเติบโต เมื่อนั้นเป็นสถานการณ์ที่การย้อนกลับแบบเสริมแรงกำลังปฏิบัติงาน และการย้อนกลับแบบเสริมแรงก็สามารถก่อให้เกิดการเร่งของความเสื่อมถอยได้แบบแผนของการเสื่อมถอยเกิดจากจุดเล็ก ๆ จุดใดจุดหนึ่งแล้วขยายตัวออกไปสู่ระบบทั้งหมด เช่น การล่มของธนาคารเกิดจากความตื่นตระหนกทางการเงินเพียงจุดเล็ก และส่งผลให้ผู้ฝากเงินจำนวนมากถอนเงินจากธนาคาร

2.การย้อนกลับแบบดุลยภาพ เกิดขึ้นเมื่อใดก็ตามที่มีพฤติกรรมมุ่งเป้าหมาย การย้อนกลับแบบดุลยภาพเป็นการมุ่งแสวงหาความเสถียรภาพของระบบ เมื่อมีความผิดปกติเกิดขึ้นในระบบ ระบบพยายามที่จะปรับตัวแก้ไขเพื่อรักษาเป้าหมายของระบบเอาไว้ เช่นการที่ระบบร่างกายของมนุษย์สามารถสมานแผลได้ด้วยตนเอง

นอกจากนี้กระบวนการการย้อนกลับยังมีองค์ประกอบของ "การเลื่อน" (Delays) ของอิทธิพลของการกระทำที่ทำให้ผลสืบเนื่องเกิดขึ้นอย่างช้า ๆ ดังจะเห็นได้จากมาตรการหรือนโยบายที่กระทำวันนี้ อาจส่งผลให้เกิดในปีถัดไปได้ หรือการกินอาหารที่มีสารก่อมะเร็งวันนี้ อาจส่งผลให้เกิดเป็นมะเร็งในสิบปีข้างหน้า เป็นต้น (พิชาย รัตนดิถก ณ ฎเกีต, 2552 : 372)

การคิดเชิงระบบหรือการคิดอย่างเป็นระบบเป็นหลักการสำคัญสำหรับการมอง ภาพในองค์รวม โดยเฉพาะองค์การแห่งการเรียนรู้ และเป็นกรอบคิดในการมองปฏิสัมพันธ์ระหว่าง สรรพสิ่งที่เกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน เป็นการพิจารณาถึงแบบแผนของการเปลี่ยนแปลง การคิดเชิง ระบบจึงมีความจำเป็นต่อความเข้าใจโลกที่มีความซับซ้อน หลักประการแรกของวิธีการคิดเชิงระบบ คือการพิจารณาองค์การในภาพรวม

หลักข้อที่สองของวิธีการคิดเชิงระบบ คือการพิจารณาองค์การเป็นส่วนหนึ่งของสิ่งแวดล้อมที่ใหญ่กว่า เกี่ยวกับประเด็นนี้ มุสลิมมีความเชื่อในเรื่องเอกภาพของประชาชาติและ

ความจำเป็นในการสร้างสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน อัลกุรอานได้กล่าวเกี่ยวกับเรื่องมนุษย์ไว้ในหลาย
โองการด้วยกัน

[يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتَقَاكُمْ إِنَّ اللَّهَ
عَلِيمٌ خَبِيرٌ ﴿١٣﴾] (الحجرات : 13)

ความว่า " โอ้มนุษยชาติทั้งหลาย แท้จริงเราได้สร้างพวกเจ้าจาก เพศชายและเพศหญิง
และเราได้ให้พวกเจ้าแยกเป็นเผ่าและตระกูลเพื่อจะได้รู้จักกัน แท้จริงผู้ที่มีเกียรติยิ่งในหมู่พวกเจ้า
ณ ที่อัลลอฮ์นั้น คือผู้ที่มีความยำเกรงยิ่งในหมู่พวกเจ้า แท้จริงอัลลอฮ์นั้นเป็นผู้ทรงรอบรู้ละเอียด
ถี่ถ้วน" (อัลหุญรอต : 13)

อัลกุรอานได้ให้ความสำคัญในเรื่องความหลากหลาย และยอมรับในความมีเกียรติ ของ
มนุษย์ โดยไม่คำนึงถึงศาสนาและเชื้อชาติ

[وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَىٰ كَثِيرٍ مِمَّنْ
خَلَقْنَا تَفْضِيلًا ﴿٧٠﴾] (الإسراء : 70)

ความว่า "และโดยแน่นอน เราได้ให้เกียรติแก่ลูกหลานของอาดัม และเราได้บรรเทาพวกเขา
ทั้งทางบกและทางทะเล และได้ให้ปัจจัยยังชีพที่ดีทั้งหลายแก่พวกเขา และเราได้ให้พวกเขาดีเด่นอย่างมี
เกียรติเหนือกว่าผู้ที่เราได้ให้บังเกิดมาเป็นส่วนใหญ่" (อัลอิสรอฮ์ : 70)

มุสลิมเรียนรู้เกี่ยวกับการเป็นส่วนหนึ่งของสิ่งแวดล้อมที่ใหญ่กว่าในขณะที่พวกเขา
ชีวิตอยู่ในมักกะฮ์ ซึ่งในช่วงเวลานั้น มุสลิมมีจำนวนน้อยและได้รับการกดขี่ อิสลามถือว่าระบบ
ที่ใหญ่กว่านอกจากจะครอบคลุมถึงโลกทั้งหมดแล้ว ยังครอบคลุมถึง โลกหน้าด้วย มุสลิม
เปรียบเสมือนระบบๆ หนึ่งที่มีพันธกิจเพื่อการภักดีต่ออัลลอฮ์ ﷻ และการเป็นตัวแทนของ
พระองค์ และมีวัตถุประสงค์เพื่อเข้าสวรรค์และห่างไกลจากไฟนรก ดังนั้นในระบบดังกล่าวนี้
มุสลิมนอกจากจะต้องให้ความสำคัญต่อสิ่งแวดล้อมแล้วยังต้องเรียนรู้ที่ จะปฏิสัมพันธ์กับ
สิ่งแวดล้อมดังกล่าวตามแนวทางที่กำหนดโดยอัลลอฮ์ และสอดคล้องกับ วัตถุประสงค์ทั่วไปใน
การสร้างมนุษย์เผ่าหรือกลุ่มชนมุสลิม ซึ่งในความหมายปัจจุบันคือประเทศ มุสลิมถือเป็นระบบ
ย่อยที่สามารถกำหนดวาระแห่งชีวิตของพวกเขาในสิ่งแวดล้อมที่ใหญ่กว่าที่คลุมถึงภูมิภาคและ

นานาชาติหากว่าระดับดังกล่าวนี้สอดคล้องกับพันธกิจและวัตถุประสงค์ของอิสลาม นอกจากนี้ธุรกิจและครอบครัวก็ถือเป็นระบบย่อยของระบบย่อยอีกทอดหนึ่งที่มีสิ่งแวดล้อมทางเศรษฐกิจเทคโนโลยีการเมืองและวัฒนธรรมเฉพาะของตัวเองในการดำเนินงานของแต่ละหน่วยภายในระบบควรจัดให้มีระบบข้อมูลย้อนกลับหากกระทำภายใต้ระบบที่มีสภาพแวดล้อมที่ใหญ่กว่าและภายใต้พันธกิจ วัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายของระบบนั้น ๆ หน้าที่ของหน่วยต่าง ๆ ทั้งหน่วยย่อยที่มีอยู่ในระบบจะต้องสัมพันธ์และเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน สัมพันธภาพเชิงระบบได้ถูกกล่าวไว้อย่างชัดเจนในคำสอนของอิสลาม ดังจะเห็นได้จากศาสตร์ด้าน เทววิทยา ซึ่งได้กล่าวถึงเจตจำนงและทิศทางทั่วไป ในขณะที่นิติศาสตร์อิสลามได้บอกเกี่ยวกับ วิธีการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม มุสลิมถือว่าระบบทั้งหมดไม่ว่าจะเป็นระบบกฎหมาย การเมือง เศรษฐกิจ จริยธรรม สังคม การศึกษา ล้วนทำหน้าที่สัมพันธ์ต่อกันหากปราศจากระบบใดระบบหนึ่งก็จะส่งผลทำให้ระบบอื่น ๆ ไม่ทำงาน นอกจากนี้ หากเราพิจารณาอย่างถี่ถ้วน จะพบว่าคำสอนของอิสลามเป็นคำสอนที่ไม่อาจแยกจากกันได้ (ญับนูน, 2548 : 59) เพราะคำสอนดังกล่าวมีความสัมพันธ์ต่อกันและกัน อัลลอฮ์ ﷻ ได้ตรัสไว้ว่า

[أَفَلَا يَتَذَكَّرُونَ الْقُرْآنَ وَلَوْ كَانَ مِنْ عِنْدِ غَيْرِ اللَّهِ لَوَجَدُوا فِيهِ اخْتِلَافًا كَثِيرًا ﴿٨٢﴾]
(النساء : 82)

ความว่า “ พวกเขาไม่พิจารณาอัลกุรอานบ้างหรือ ? และหากว่าอัลกุรอานมาจากผู้ที่ไม่ใช่ อัลลอฮ์แล้ว แน่แน่นอนพวกเขาก็จะพบว่า ในนั้นมี ความขัดแย้งกันมากมาย ” (อันนิสาฮ์: 82)

ดังนั้น การคิดเชิงระบบหรือการคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) นับเป็นวินัยที่สำคัญ เนื่องจากการคิด การตัดสินใจ การบริหารองค์การยุคใหม่ จำเป็นต้องทำให้เป็นระบบ เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ภายในองค์การ รวมถึงการพัฒนาโครงการใหม่ ๆ ก็ย่อมจะเกิดผลกระทบในวงกว้าง การทำงานให้สำเร็จลุล่วง จำเป็นต้องดำเนินการอย่าง เป็นระบบ (วีรฐ มาพะศิริรานนท์, 2545 : 127)

สรุป การคิดอย่างเป็นระบบเป็นสิ่งสำคัญที่บุคลากรและองค์การมีเพื่อความสำเร็จของโรงเรียนการปฏิบัติกิจกรรมใด ๆ ต้องคิดถึงคุณภาพของรวมทั้งระบบก่อนแล้วจึงคิดถึงภาพย่อยที่เกี่ยวข้องเนื่องกันโรงเรียนมีการกำหนดโครงสร้างการบริหารงาน แสดงขอบข่ายและหน้าที่ของฝ่ายต่าง ๆ ไว้อย่างชัดเจน บุคลากรสามารถคิดถึงวิธีการและขั้นตอนในการทำงานปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอน จัดลำดับความสำคัญอย่างได้เป็นอย่างดี และสามารถตรวจสอบรายละเอียดได้ บุคลากร

สามารถคิดผสมผสานระหว่างนโยบายและแผนงานได้ดี และปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับระบบงานของโรงเรียนที่เปลี่ยนแปลงไป สามารถแปลงความคิดสู่แผนปฏิบัติการได้จริง การกระจายความรับผิดชอบในการทำงานมีความมูรูนะสุ (ยืดหยุ่น) สามารถปรับเปลี่ยนช่วยเหลือกันได้ และโรงเรียนสนับสนุนการเรียนรู้ที่ใช้ระบบที่ทันสมัยผสมผสานการเรียนรู้และการทำงานให้เป็นกระบวนการเดียวกัน

2.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบ

การวิเคราะห์องค์ประกอบมีความหมายและวัตถุประสงค์ ดังนี้

2.3.1 ความหมายของการวิเคราะห์องค์ประกอบ

Daniel (1988 อ้างถึงใน จัตุรศิริ ปิยะพิมลสิทธิ์, ม.ป.ป. : ระบบออนไลน์) ได้พูดถึงการวิเคราะห์องค์ประกอบว่าถูกออกแบบมาเพื่อใช้ตรวจสอบโครงสร้างของชุดตัวแปรและเพื่อใช้อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในรูปของจำนวนที่น้อยที่สุดของตัวแปรที่แฝงที่สังเกตไม่ได้ ซึ่งตัวแปรแฝงที่สังเกตไม่ได้เหล่านี้จะถูกรเรียกว่า “องค์ประกอบ”

Joreskog และ Sorbom (1989 อ้างถึงในจัตุรศิริ ปิยะพิมลสิทธิ์, ม.ป.ป. : ระบบออนไลน์) ได้อธิบายว่า แนวคิดที่สำคัญภายใต้รูปแบบของการวิเคราะห์องค์ประกอบ คือ มีตัวแปรบางตัวที่ไม่สามารถสังเกตหรือวัดได้โดยตรงนั้น สามารถอ้างอิงได้ทางอ้อมจากข้อมูลของตัวแปรที่สังเกตได้ การวิเคราะห์องค์ประกอบเป็นกระบวนการทางสถิติสำหรับเปิดเผย (Uncooering) ตัวแปรแฝงที่มีอยู่ โดยศึกษาผ่านความแปรปรวนระหว่างชุดของตัวแปรที่สังเกตได้

สุกมาศ อังสุโชติ (2552 : 92) การวิเคราะห์องค์ประกอบ เป็นวิธีการทางสถิติที่ช่วยให้นักวิจัยสร้างตัวประกอบจากตัวแปรหลายๆตัวแปร โดยรวมกลุ่มตัวแปรที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันเป็นตัวประกอบเดียวกัน ตัวแปรที่อยู่ในองค์ประกอบเดียวกันและมีความสัมพันธ์กันมากโดยความสัมพันธ์อาจเป็นทางบวกหรือทางลบก็ได้ ส่วนตัวแปรที่อยู่คนละองค์ประกอบจะไม่มีความสัมพันธ์กันหรือสัมพันธ์กันน้อย องค์ประกอบหนึ่งๆจะแทนตัวแปรแฝงอันเป็นคุณลักษณะที่นักวิจัยต้องการศึกษา

ดังนั้นการวิเคราะห์ตัวแปรจึงเป็นเทคนิคที่จะจับกลุ่มหรือรวมตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ไว้ในกลุ่มเดียวกัน ตัวแปรที่อยู่ในกลุ่มเดียวกันจะมีความสัมพันธ์กันมาก โดยความสัมพันธ์นั้นอาจจะเป็นในทิศทางบวก (ไปในทางเดียวกัน) หรือทิศทางลบ(ไปในทางตรงกันข้าม) ก็ได้ส่วนตัวแปรที่อยู่คนละกลุ่มจะไม่มีความสัมพันธ์กัน หรือมีความสัมพันธ์กันน้อยมาก

2.3.2 วัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์องค์ประกอบ

วัตถุประสงค์สำคัญของการวิเคราะห์องค์ประกอบที่มีอยู่ 2 ประการ คือ (สุภมาศ อังสุโชติ, 2552 : 92)

2.3.2.1 เพื่อสำรวจและระบุนองค์ประกอบร่วมที่สามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างๆ ผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบแบบนี้ จะช่วยให้นักวิจัยลดจำนวนตัวแปรลงและได้องค์ประกอบ ซึ่งทำให้เข้าใจลักษณะของข้อมูลได้ง่าย และสะดวกในการแปลความหมายรวมทั้งได้ทราบแบบแผน (Pattern) และ โครงสร้าง (Structure) ความสัมพันธ์ของข้อมูล

2.3.2.2 เพื่อทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับแบบแผนโครงสร้างความสัมพันธ์ของข้อมูล การวิเคราะห์องค์ประกอบตามจุดประสงค์นี้ผู้วิจัยต้องมีสมมติฐานก่อนว่าคุณลักษณะที่ศึกษามีองค์ประกอบแล้วและใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเพื่อตรวจสอบว่าข้อมูลเชิงประจักษ์มีความสอดคล้องกลมกลืนกับสมมติฐานเพียงใด

วัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์องค์ประกอบข้างต้น นำไปสู่เป้าหมายของการวิเคราะห์องค์ประกอบในฐานะที่เป็นเครื่องมือที่สำคัญสำหรับการวิจัย เช่น นักวิจัยอาจใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเป็นเครื่องมือ(Measurement device) อย่างหนึ่งในการวัดองค์ประกอบซึ่งเป็นตัวแปรแฝง โดยการนำผลการวิเคราะห์องค์ประกอบมาสร้างตัวแปรแฝงและนำตัวแปรนี้ไปใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป นักวิจัยอาจใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเป็นเครื่องมือตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct validity tool) ของตัวแปรว่ามีโครงสร้างตามนิยามทางทฤษฎี (Constitutive definition) หรือไม่ และสอดคล้องกลมกลืนกับสภาพที่เป็นจริงอย่างไร

2.3.3 ประโยชน์ของการวิเคราะห์องค์ประกอบ

การวิเคราะห์องค์ประกอบมีประโยชน์ ดังนี้ (สุภมาศ อังสุโชติ, 2552 : 94)

2.3.3.1 ใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเป็นเครื่องมือวัดตัวแปรแฝง โดยการนำผลการวิเคราะห์องค์ประกอบมาสร้างตัวแปรแฝง แล้วนำตัวแปรแฝงนี้ไปใช้ในการวิเคราะห์ต่อไป

2.3.3.2 ใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเป็นเครื่องมือตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct validity) ของตัวแปรว่ามีโครงสร้างตามนิยามของทฤษฎีหรือไม่ และสอดคล้องกับสภาพที่เป็นจริงอย่างไร

2.3.3.3 ใช้ในการแก้ปัญหาที่ตัวแปรอิสระของการวิเคราะห์ถดถอยพหุมีความสัมพันธ์กัน โดยการนำตัวแปรอิสระที่มีความสัมพันธ์กันไว้ด้วยกันโดยการสร้างตัวแปรใหม่จากคะแนนองค์ประกอบนั้นไปเป็นตัวแปรอิสระในการวิเคราะห์ถดถอยต่อไป

2.3.4 ข้อตกลงเบื้องต้นและการทดสอบ

ข้อตกลงเบื้องต้นที่สำคัญของการวิเคราะห์องค์ประกอบคือ ตัวแปรต้องมีความสัมพันธ์กัน เนื่องจากวัตถุประสงค์หลักของการวิเคราะห์องค์ประกอบเพื่อรวมกลุ่มของตัวแปรที่สัมพันธ์กัน

การตรวจสอบเบื้องต้นว่าข้อมูลชุดนั้น จะนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบได้หรือไม่ คือ การพิจารณาเมทริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรชุดนั้น ตัวแปรที่จะนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบจะต้องมีความสัมพันธ์กันไม่น้อยกว่า .30

การตรวจสอบว่าตัวแปรมีความสัมพันธ์กันหรือไม่ สามารถตรวจสอบได้โดยการคำนวณค่าสหสัมพันธ์บางส่วน คือการหาความสัมพันธ์ของตัวแปรเมื่อควบคุมตัวแปรอื่น ซึ่งควรจะมีค่าต่ำ สำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบด้วยโปรแกรม SPSS ค่าสถิติทดสอบเพื่อพิจารณาว่าข้อมูลชุดนี้เหมาะสมที่จะนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบหรือไม่ คือ ค่า KMO and Bartlett's Test เมื่อเลือกสถิติทดสอบตัวนี้จะได้ค่าสถิติทดสอบ 2 ค่า สถิติทดสอบตัวแรก คือ ค่า Kaiser – Mayer - Olkin Measure of Sampling Adequacy (MSA) ค่านี้ตัวนี้มีค่าระหว่าง 0 ถึง 1 ค่าจะเท่ากับ 1 เมื่อตัวแปรแต่ละตัวสามารถทำนายได้ด้วยตัวแปรอื่น โดยปราศจากความคลาดเคลื่อน ส่วนค่าในช่วงอื่นๆแปลความหมายดังนี้ (Hair และคณะ ,1998:99 อ้างถึงในสุภมาศ อังสุโชติ, 2552 : 97)

.80 ขึ้นไป	เหมาะสมที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบดีมาก
.70-.79	เหมาะสมที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบดี
.60-.69	เหมาะสมที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบปานกลาง
.50-.59	เหมาะสมที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบน้อย
น้อยกว่า .50	ไม่เหมาะสมที่จะนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบ

สถิติทดสอบตัวที่สองคือ Bartlett's Test of Sphericity ใช้ทดสอบว่าตัวแปรต่างๆ มีความสัมพันธ์กันหรือไม่ โดยมีสมมติฐานของการทดสอบดังนี้

H : Correlation matrix เป็น Identity matrix (เมทริกซ์ที่ค่าในแนวทแยงเป็น 1 ค่านอกแนวทแยงเป็น 0) หรือตัวแปรต่างๆ ไม่สัมพันธ์กัน

H : Correlation matrix ไม่เป็น Identity matrix หรือตัวแปรต่างๆ มีความสัมพันธ์กัน

ถ้า Bartlett's Test of Sphericity มีนัยสำคัญแสดงว่า ตัวแปรต่างๆ มีความสัมพันธ์กันสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้

จากแนวคิดของการวิเคราะห์องค์ประกอบข้างต้นสามารถแบ่งประเภทของการวิเคราะห์องค์ประกอบออกเป็น 2 ประเภท คือ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis)

2.3.5 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ

- ก. องค์ประกอบร่วมทุกตัวเป็นอิสระต่อกัน หรือตัวประกอบร่วมทุกตัวมีความสัมพันธ์กัน
- ข. ตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวได้รับอิทธิพลโดยตรงจากทุกองค์ประกอบ(F)
- ค. ตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวได้รับอิทธิพลจากองค์ประกอบเฉพาะหรือความคลาดเคลื่อนเพียงตัวเดียว(e)
- ง. ความคลาดเคลื่อนทุกตัวเป็นอิสระต่อกัน และเป็นอิสระจากองค์ประกอบทุกตัว

ขั้นตอนการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจสามารถใช้ในการตอบคำถามที่เกี่ยวกับความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง เช่น “แบบทดสอบที่นำไปสอบเก็บคะแนนนี้ วัดอะไรบ้าง ขั้นตอนในการวิเคราะห์องค์ประกอบ”เชิงสำรวจอาจแบ่งได้คร่าวๆ 5 ขั้นตอน (ฉัตรศิริ ปิยะพิมลสิทธิ์,ม.ป.ป. : ระบบออนไลน์) คือ

ขั้นตอนที่ 1 เก็บข้อมูลและสร้างเมตริกสหสัมพันธ์

อันดับแรกในขั้นตอนของการวิเคราะห์องค์ประกอบคือการเก็บรวบรวมข้อมูลและนำข้อมูลที่ได้มาหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่างๆ ที่ต้องวิเคราะห์ และนำเสนอในรูปแบบของเมตริกสหสัมพันธ์

ตารางที่ 1 ตารางเมตริกสหสัมพันธ์ของข้อมูลตัวอย่าง

1. Ability to define problem	1.00					
2. Ability to supervise other	-0.34	1.00				
3. Ability to make decision	0.51	-0.48	1.00			
4. Ability to build consensus	0.05	0.27	-.11	1.00		
5. Ability to facilitate decision-making	0.07	0.18	-.03	.78	1.00	
6. Ability to work on a team	-0.48	0.46	-.44	.19	.17	1.00

ขั้นตอนที่ 2 การสกัดองค์ประกอบ (Factor Extraction)

การสกัดองค์ประกอบเป็นการหาจำนวนองค์ประกอบที่สามารถใช้ตัวแปรทั้งหมดทุกตัวได้ วิธีการสกัดองค์ประกอบมีหลายวิธี แต่ละวิธีจะให้ผลแตกต่างกัน การสกัดองค์ประกอบแบ่งออกเป็น 2 วิธี คือ

ก. วิธียาองค์ประกอบหลัก (Principle Component Analysis)

จุดประสงค์ของวิธียาองค์ประกอบหลัก คือเพื่อให้แต่ละองค์ประกอบอธิบายความแปรปรวนข้อมูลได้มากที่สุด โดยองค์ประกอบหลักแรกจะเป็นผลรวมเชิงเส้นตรง (Linear Combination) ของตัวแปรสังเกตได้ที่อธิบายความแปรปรวนได้มากที่สุด องค์ประกอบที่สองเป็นผลรวมเชิงเส้นตรงของตัวแปรสังเกตได้ที่อธิบายความแปรปรวนที่เหลือได้มากที่สุด คือ ไม่มีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบถัดมาก็อธิบายความแปรปรวนที่เหลือได้มากที่สุดโดยยังเป็นอิสระจากองค์ประกอบที่ได้สกัดไปแล้วก่อนหน้านี้

การสกัดองค์ประกอบ วิธีนี้จะอธิบายความแปรปรวนทุกประเภท รวมไปถึงการอธิบายความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อน (Error Variance) ด้วย ดังนั้นค่าเริ่มต้นจะเท่ากับ 1 โดยแทนค่า 1 ลงบนเส้นแท่งมุมหลักของเมตริกซ์ความสัมพันธ์

ข. วิธียาองค์ประกอบร่วม (Common Factor Analysis)

วิธียาองค์ประกอบร่วมทำได้หลายวิธี (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542:125-126)
ดังนั้น

- 1) วิธีกำลังสองน้อยที่สุดไม่ถ่วงน้ำหนัก (Unweighted least squares) เป็นวิธีการสกัดองค์ประกอบที่กำหนดจำนวนไว้ตายตัวและพยายามหาเมตริกซ์แบบแผนองค์ประกอบที่ทำให้ผลรวมของความแตกต่างกำลังสองระหว่างเมตริกซ์ที่คำนวณได้หรือเมตริกซ์ความสัมพันธ์ที่สร้างขึ้นใหม่และเมตริกซ์ความสัมพันธ์เดิมระหว่างตัวแปรมีค่าน้อยที่สุด
- 2) วิธีกำลังสองน้อยที่สุดทั่วไป (Generalized least squares) เป็นวิธีการที่ใช้หลักเกณฑ์อย่างเดียวกันกับวิธีอื่นๆ ที่นอกเหนือไปจากวิธียาองค์ประกอบหลัก เพียงแต่มีการถ่วงน้ำหนักตัวแปรที่มีความแปรปรวนร่วม (Share variance) กับตัวแปรอื่นก่อน โดยตัวแปรประเภทนี้จะให้น้ำหนักมากกว่าตัวแปรที่มีความเฉพาะก่อนที่จะสกัดองค์ประกอบ
- 3) วิธีความเป็นไปได้สูงสุด (Maximum-likelihood) เป็นวิธีการสกัดองค์ประกอบที่ให้ค่าสถิติไคสแควร์ทดสอบความมีนัยสำคัญของ

องค์ประกอบ สามารถตรวจสอบความเหมาะสมของข้อมูลกับจำนวนองค์ประกอบได้

- 4) วิธีแกนหลัก (Principle-axis factoring) เป็นวิธีการสกัดองค์ประกอบที่คำนึงตามรูปแบบการวิเคราะห์องค์ประกอบ โดยความแปรปรวนร่วมจะใช้วิเคราะห์ ในขณะที่ความแปรปรวนเฉพาะและความคลาดเคลื่อนจะขจัดออกไป
- 5) วิธีแอลฟา (Alpha) เป็นวิธีการสกัดองค์ประกอบที่ทำให้ได้องค์ประกอบที่เป็นอิสระต่อกันที่สามารถสรุปเป็นนัยทั่วไปได้สูง
- 6) วิธีเงา (Image factoring) เป็นวิธีการสกัดองค์ประกอบที่น้ำหนักองค์ประกอบเป็นค่าแปรปรวนร่วม (Covariance) ระหว่างตัวแปรและองค์ประกอบมากกว่าค่าสหพันธ์ระหว่างตัวแปรและองค์ประกอบ

ภายหลังจากการสกัดจำนวนองค์ประกอบแล้วควรพิจารณาเกณฑ์ต่างๆที่จะช่วยกำหนดองค์ประกอบดังต่อไปนี้ (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ, 2540)

- 1) ค่า Eigenvalue ขององค์ประกอบที่มีค่ามากกว่า 1 ในการกำหนดองค์ประกอบที่จะใช้ในโมเดล โดยการคัดเลือกองค์ประกอบที่อธิบายความแปรปรวนร่วมได้มากกว่า 1 ไร่ องค์ประกอบที่อธิบายความแปรปรวนร่วมได้น้อยกว่า 1 ไร่ จะมีตัวแปรที่น้อยกว่าตัวแปรเดียวอยู่ในองค์ประกอบนั้น เพราะว่าแต่ละตัวแปรมีความแปรปรวนเท่ากับ 1 ดังนั้นไม่ควรคัดเลือกองค์ประกอบที่มีค่า Eigenvalue น้อยกว่า 1 ไร่ โดยที่ค่า Eigenvalue เป็นค่าความแปรปรวนร่วมของตัวแปรทั้งหมดที่อธิบายได้ โดยองค์ประกอบซึ่งได้มาจากผลรวมของน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรยกกำลังสองทุกตัวในองค์ประกอบนั้น
- 2) Scree Test เป็นการพิจารณารูปภาพ ซึ่งแสดงความสัมพันธ์ระหว่างค่า Eigenvalue กับจำนวนองค์ประกอบ หากพบว่าค่า Eigenvalue เริ่มจะมีความชัดเจน หรือค่อนข้างราบเรียบแล้วจำนวนองค์ประกอบก่อนที่จะถึงจุดนั้นคือ จำนวนองค์ประกอบรวมที่จะนำมาใช้

ขั้นตอนที่ 3 การหมุนแกน

จากการสกัดองค์ประกอบ บางครั้งผลที่ได้มาก็ยากแก่การตีความ การหมุนแกนทำให้เกิดความชัดเจนว่าตัวแปรใดเป็นสมาชิกขององค์ประกอบใด โดยพิจารณาจากน้ำหนัก (Loading) ของแต่ละองค์ประกอบที่มีต่อตัวแปร ซึ่งหากไม่มีการหมุนแกนจะทำให้เกิดความกำกวม

ในการตัดสินใจว่าตัวแปรนั้นควรจะเป็นสมาชิกขององค์ประกอบใด การหมุนแกนจึงเป็นขั้นตอนหนึ่งของการวิเคราะห์องค์ประกอบที่พยายามแปลงองค์ประกอบที่ได้มาให้ได้โครงสร้างที่ง่ายต่อการแปลความหมาย หรือได้องค์ประกอบที่มีความหมายทางเนื้อหาสาระ กล่าวคือ ทำให้ตัวแปรมีความสัมพันธ์สูงมากกับองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่ง เพื่อให้องค์ประกอบต่างๆ แยกต่างจากกัน ถ้าองค์ประกอบหลายองค์ประกอบมีค่าน้ำหนักสูงในตัวแปรเดียวกัน หรือตัวแปรจำนวนมากมีขนาดความสัมพันธ์ระดับปานกลางกันหลายองค์ประกอบ จะยากในการแปลความหมาย ดังเช่นค่าที่ใช้ได้ การสกัดองค์ประกอบหรือองค์ประกอบที่ยังไม่ได้หมุนแกน ตัวแปรและองค์ประกอบที่ได้มักจะสัมพันธ์กันในรูปที่ไม่สามารถแปลความหมายได้ องค์ประกอบส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรจำนวนมาก ดังนั้นจึงมีการหมุนแกนเพื่อให้สามารถแปลความหมายขององค์ประกอบได้ วิธีการหมุนแกนมี 2 ประเภท (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542 : 129-130)

ก. วิธีการหมุนแกนแบบมุมฉาก (Orthogonal Rotation) เป็นวิธีการหมุนแกนที่ทำให้ได้องค์ประกอบที่ไม่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน หรือเป็นอิสระจากกัน ทำให้องค์ประกอบมีการตั้งฉากกันการแปลความหมายขององค์ประกอบที่ได้จากวิธีการหมุนแกนแบบนี้ง่ายกว่าวิธีการหมุนแกนมุมแหลม (Oblique rotation) และแม้ว่าวิธีการหมุนแกนแบบมุมฉากจะได้ผลลัพธ์ที่ง่ายกว่าในการอธิบาย แต่ผลลัพธ์ที่ได้ไม่สะท้อนสภาพธรรมชาติที่แท้จริงของตัวแปร ซึ่งตัวแปรต่างๆ จะมีความสัมพันธ์กัน การหมุนแกนมุมฉากมีหลายวิธีดังนี้

- 1) วิธีการหมุนแกนแบบวาริแมกซ์ (Varimax) เป็นวิธีการที่พยายามลดจำนวนตัวแปรให้เหลือน้อยที่สุด โดยตัวแปรนั้นมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบสูงในองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งเท่านั้น เพื่อช่วยในการแปลความหมายขององค์ประกอบ
- 2) วิธีการหมุนแกนแบบควอร์ทิแมกซ์ (Quartimax) เป็นวิธีการที่เน้นการแปลความหมายตัวแปร วิธีการนี้มักจะให้ผลลัพธ์ในรูปองค์ประกอบทั่วไปที่มีน้ำหนักอยู่ในระดับปานกลางถึงสูงสำหรับตัวแปรต่างๆ
- 3) วิธีการหมุนแกนแบบอิกวอร์แมกซ์ (Equamax) เป็นวิธีการที่ผสมวิธีการหมุนแกนแบบวาริแมกซ์ที่ทำให้ได้องค์ประกอบที่แปลความหมายได้ง่าย และวิธีการหมุนแกนแบบควอร์ทิแมกซ์ที่ทำให้ตัวแปรแปลความหมายได้ง่าย

ข. วิธีการหมุนแกนแบบมุมแหลม (Oblique Rotation) เป็นวิธีการหมุนแกนที่องค์ประกอบต่าง ๆ ต่างมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน หรือไม่เป็นอิสระกัน หรือเป็นการหมุนแกนที่องค์ประกอบไม่ตั้งฉากกัน ซึ่งเป็นวิธีการที่แทนความเป็นจริงตามสภาพธรรมชาติ แต่วิธีการนี้มีปัญหาว่าการแปลความหมายจะซับซ้อนเพราะต้องแปลความหมายทั้งโครงสร้างองค์ประกอบและความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบ วิธีการนี้ยังให้ค่า Communalities ของตัวแปรไว้แบบเดิมเช่นเดียวกับวิธีการหมุนแกนแบบมุมฉาก ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) และค่าความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบกับตัวแปรไม่ใช่ค่าเดียวกันเหมือนที่ได้จากวิธีการหมุนแกนแบบมุมฉาก ค่าน้ำหนักองค์ประกอบที่ได้จากวิธีการหมุนแกนแบบมุมแหลมนิยมใช้ Oblimin ซึ่งเป็นวิธีการที่ทำให้ได้โครงสร้างที่ง่ายที่แสดงว่าองค์ประกอบต่าง ๆ มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) เป็นค่าซึ่งแสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรกับองค์ประกอบ ดังนั้นในการที่จะทราบว่าตัวแปรใดอยู่ในองค์ประกอบใด จึงควรพิจารณาที่ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ โดยปกติในงานวิจัยที่กลุ่มตัวอย่างมีจำนวนมากจะใช้เกณฑ์ที่ .30 ขึ้นไป

ขั้นที่ 4 การตั้งชื่อองค์ประกอบ

มีกฎในการตั้งชื่อขององค์ประกอบควรจะ

- สั้น อาจตั้งชื่อเพียง 1-2 คำ
- มีความหมายสอดคล้องกับโครงสร้างขององค์ประกอบ

โดยพิจารณาความคล้ายคลึงกันระหว่างตัวแปรที่อยู่ในองค์ประกอบถ้าผู้วิจัยค้นคว้ามาตามโครงสร้างของทฤษฎี ผู้วิจัยอาจจะต้องการใช้ชื่อองค์ประกอบตามทฤษฎีที่ได้ค้นคว้ามา หรือผู้วิจัยอาจตั้งชื่อใหม่ที่สอดคล้องกับแนวความคิดของผู้วิจัยเอง (ฉัตรศิริ ปิยะวิมลสิทธิ์, ม.ป.ป. : ระบบออนไลน์)

ขั้นที่ 5 การคำนวณคะแนนองค์ประกอบ

เป้าหมายหนึ่งของการวิเคราะห์องค์ประกอบ คือ ลดจำนวนตัวแปรจำนวนมากให้เหลือเป็นจำนวนองค์ประกอบที่น้อยกว่าโดยองค์ประกอบที่ได้นี้ถือว่าเป็นตัวแปรใหม่ ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องมีการประมาณค่าคะแนนองค์ประกอบสำหรับแต่ละคน เพื่อแทนค่าองค์ประกอบของคนนั้น ซึ่งคะแนนองค์ประกอบนี้จะนำไปใช้ในการวิเคราะห์ต่อไป เช่น ในการทดสอบสมมติฐาน ใช้ในการวิเคราะห์ถดถอยพหุ (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2540)

สรุปได้ว่าการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจนั้นคือการสำรวจตัวแปรที่สังเกตได้ โดยลดจำนวนตัวแปรจำนวนมากให้เหลือจำนวนองค์ประกอบที่น้อยลงโดยสร้างตัวแปรใหม่ในรูปแบบองค์ประกอบร่วม

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สำหรับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จากการค้นคว้า มีดังนี้

ณรงค์ หล้าวงศา (2548) ได้ทำวิจัยเรื่อง ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านบุคคลมีความเป็นเลิศ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยเป็นลำดับน้อยที่สุด คือ ด้านรูปแบบการคิด

ภัทรพร ไหลไพบูลย์ (2549) ได้ทำวิจัยเรื่อง องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนพานทอง สภานุบาลมภ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ผลการวิจัยพบว่า ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก จำแนกตามสถานภาพด้วยค่าน้ำหนักความแตกต่าง สถานภาพของผู้บริหารและครู โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอยู่ในระดับน้อย เปรียบเทียบจำแนกตามวุฒิการศึกษา ด้วยค่าน้ำหนักความแตกต่าง วุฒิการศึกษาปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรี แตกต่างกันในระดับน้อย

อุสาห์ เจียมจันทร์ (2549) ได้ทำวิจัยเรื่อง องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก จำแนกตามขนาดโรงเรียนโดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เปรียบเทียบจำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน โรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างเฉลี่ยรายคู่ พบว่า สถานศึกษาขนาดเล็กกับขนาดกลาง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสถานศึกษาขนาดเล็กกับขนาดใหญ่ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ มีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มากกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ ส่วนโรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดกลางและโรงเรียนขนาดใหญ่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ศักดิ์ดา มัชปาโต (2549) ได้ทำวิจัยเรื่อง ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 ผลการวิจัยพบว่า 1.ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 โดยภาพรวมและรายด้าน

อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านแบบแผนความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านความรู้แห่งตน และด้านการคิดอย่างเป็นระบบตามลำดับ 2. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนตามตำแหน่งหน้าที่ โดยภาพรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนตามขนาดโรงเรียน โดยภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนตามระดับการจัดการศึกษา โดยภาพรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 5. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม พบว่า ข้าราชการครูและผู้บริหารสถานศึกษา มีความกระตือรือร้น ใฝ่รู้ สิ่งใหม่ๆ มีความคิดในการแยกแยะความถูกต้อง ร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ให้เป็นแนวทางปฏิบัติ และมีการเสริมสร้างบรรยากาศการเรียนรู้เป็นทีม ทำให้เกิดการพัฒนาระบบงาน การคิดรูปแบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

เมตตา เทพประทุน (2551) ได้ทำวิจัยเรื่อง ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม ผลการวิจัยพบว่า 1. ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม ตามความเห็นของผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ธุรการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้านเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการเรียนรู้ของทีมนำมาเป็นอันดับแรก รองลงมาคือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ด้านความรู้แห่งตนและด้านการคิดอย่างเป็นระบบ 2. แนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านโป่งวิทยาคม ด้านความรู้แห่งตน คือ ผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ธุรการ ควรเข้ารับการอบรม ศึกษาดูงาน แสวงหาความรู้ ฝึกฝน พัฒนาวิชาชีพตนเอง สร้างสรรค์ผลงาน เสียสละให้กับส่วนรวม ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ธุรการ ควรฝึกทักษะการคิด สืบค้นข้อมูล เปิดใจกว้างกับงานที่ทำอยู่ ปรับรูปแบบวิธีการคิด การปฏิบัติงาน แสวงหาประสบการณ์ใหม่ๆ มีทัศนคติที่ดีกับเพื่อนร่วมงานด้านวิสัยทัศน์ ผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ธุรการ ควรสร้างบรรยากาศที่ดีในการประชุม แสดงความคิดเห็น วางแผนพัฒนาร่วมกัน นิเทศ ติดตาม ประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ด้านการเรียนรู้ของทีมนำมา ผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ธุรการ ควรจัดให้มีประชุมกลุ่มย่อย แสดงความคิดเห็น ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ผู้บริหาร ครู และเจ้าหน้าที่ธุรการ ควรเข้ารับการอบรมเชิงปฏิบัติการทักษะการคิดอย่างหลากหลาย ศึกษาดูงาน ปฏิบัติงานตามแผน ระยะเวลาที่กำหนด คำนึงถึงภาพรวมทั้งระบบ ให้กำลังใจในการทำงานซึ่งกัน

กันณฐกฤษ ชื่นชนะ (2552) ได้ทำวิจัยเรื่อง การศึกษาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มกรุงเทพตะวันออก ผลการวิจัยพบว่า ความเป็นองค์กร

แห่งการเรียนรู้ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามคะแนนจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านการคิดอย่างระบบและ ด้านการมีแบบแผนความคิด ตามลำดับ เปรียบเทียบจำแนกตามขนาดของโรงเรียน เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดใหญ่ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

พรทิภา วันตา (2553) ได้ทำวิจัยเรื่อง องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก จำแนกตามประเภทของครู โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันทุกด้าน โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยโรงเรียนที่ครูมีประสบการณ์มาก มีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากกว่าโรงเรียนที่มีครูประสบการณ์น้อย เปรียบเทียบจำแนกตามประเภทของโรงเรียน โดยรวมและรายด้านความรอบรู้แห่งตน กับด้านวิสัยทัศน์ร่วมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นด้านแบบแผนความคิดอ่าน ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ ที่แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ โดยโรงเรียนประถมศึกษาที่มีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากกว่าโรงเรียนขยายโอกาส จำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางที่ระดับ .05 ยกเว้นด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมที่แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

สิริกาญจน์ จิระสาคร (2553) ได้ทำวิจัยเรื่อง ศึกษาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราด ผลการวิจัยพบว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารมีความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูงกว่าครู ผู้บริหารและครูที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในสถานศึกษาที่มีขนาดต่างกันมีความคิดเห็น โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมและการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ส่วนด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีแบบแผนความคิดและการคิดอย่างเป็นระบบแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยสถานศึกษาขนาดเล็กและขนาดกลาง มีความเป็นเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มากกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่

พิมมณี เชาวลิต (2554) ได้ทำวิจัยเรื่อง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมมากที่สุด รองลงมาด้านความรอบรู้แห่งตนและด้านการคิด

เชิงระบบน้อยที่สุด ผลการเปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสังกัด
 จำแนกทางสถานศึกษาโดยรวม พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อ
 เปรียบเทียบความแตกต่างเฉลี่ยรายคู่ พบว่า สถานศึกษาขนาดเล็กกับขนาดกลาง แตกต่างกันอย่าง
 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสถานศึกษาขนาดเล็กกับขนาดใหญ่ แตกต่างกันอย่างมี
 นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยสถานศึกษาขนาดเล็กมีระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
 โดยรวม มากกว่าสถานศึกษาขนาดกลางและขนาดใหญ่

ยารอ หะมะ (2554) ได้ทำวิจัยเรื่อง ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัด
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า ความเป็นองค์กรแห่ง
 การเรียนรู้ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน การเปรียบเทียบความเป็นองค์กรแห่งการ
 เรียนรู้ของโรงเรียน ของผู้บริหารและครู แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ผู้บริหาร
 และครูที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในสถานศึกษาที่มีขนาดต่างกันมีความคิดเห็นไม่แตกต่าง

ศุทธภา อัครเจษฎากร(2554) ได้ทำวิจัยเรื่อง ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ
 โรงเรียนพนัสพิทยาคาร อำเภอพนสนิมคม จังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
 มัธยมศึกษา เขต 18 ผลการวิจัยพบว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมและรายด้านอยู่ใน
 ระดับมาก เรียงตามคะแนนจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ความรอบรู้แห่ง
 ตน การมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการคิดเชิงระบบและการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เปรียบเทียบจำแนก
 ตามตำแหน่งผู้บริหารกับครูผู้สอน มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมแตกต่างกันเมื่อ
 พิจารณาเป็นรายด้านไม่แตกต่างกันจำนวน 1 ด้าน คือด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม เปรียบเทียบจำแนก
 ตามประสบการณ์ พบว่าผู้ที่มีประสบการณ์ 15 ปีขึ้นไปกับผู้ที่มีประสบการณ์ต่ำกว่า 15 ปีมีความ
 เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้งโดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน

ประวิติชัย อินทวิชัย (2556) ได้ทำวิจัยเรื่อง องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน
 มัธยมศึกษาในกลุ่มสหวิทยาเขตพนมสารคาม จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
 มัธยมศึกษา เขต 6 ผลการวิจัยพบว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมและรายด้านอยู่ใน
 ระดับมาก เรียงตามคะแนนจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ความรอบรู้แห่งตน ด้านแบบ
 แผนความคิดอ่านและการมีวิสัยทัศน์ร่วม เปรียบเทียบจำแนกตามประสบการณ์ของครู โดยรวม
 และรายด้านแตกต่างกันโดยไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เปรียบเทียบจำแนกตามขนาดของโรงเรียน
 โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านแบบแผนความคิดและด้าน
 ความคิดเชิงระบบแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปได้ว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้
 ประกอบด้วยส่วนสำคัญ คือ ด้านความรอบรู้แห่งตน ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ด้านการสร้าง

วิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ซึ่งงานวิจัยส่วนใหญ่ได้ให้ความสำคัญกับองค์ประกอบทั้งห้าด้านดังกล่าว โดยได้นำมาตั้งไว้เป็นประเด็นต้นๆ เพื่อศึกษาวิจัยรวมถึงงานวิจัยส่วนใหญ่ พบว่าองค์ประกอบทั้งห้าด้านนี้มีปัญหาอยู่ระดับต้นๆ ดังนั้นสำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในจังหวัดยะลา ซึ่งเป็นความสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องก็ควรคำนึงถึงประเด็นหลัก เพื่อนำไปสู่การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ในบริบทของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามอย่างมีประสิทธิภาพได้

Prince of Songkla University
Pattani Campus