

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง “ตัวแปรคัดสรรที่ส่งผลต่อลักษณะการเรียนรู้เป็นทีมของนักเทคโนโลยีการศึกษา ในสถาบันอุดมศึกษา สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย” ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด “การเรียนรู้เป็นทีม” ทั้งที่มีอยู่ในประเทศและต่างประเทศ เพื่อเป็นพื้นฐานความรู้และกรอบแนวคิด ทฤษฎีสำหรับการวิจัย

ในการเสนอเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในบทนี้ มีลำดับการกล่าวถึงเรื่องต่างๆ ดังนี้

ตอนที่ 1 เทคโนโลยีการศึกษา

- 1.1 ความหมายของเทคโนโลยีการศึกษา
- 1.2 ขอบข่ายของเทคโนโลยีการศึกษา
- 1.3 ความสำคัญของเทคโนโลยีการศึกษา
- 1.4 แนวโน้มของเทคโนโลยีการศึกษา

ตอนที่ 2 นักเทคโนโลยีการศึกษา

- 2.1 บทบาทหน้าที่ของนักเทคโนโลยีการศึกษา
- 2.2 คุณลักษณะของนักเทคโนโลยีการศึกษา

ตอนที่ 3 สถาบันอุดมศึกษา

- 3.1 ภารกิจของสถาบันอุดมศึกษา
- 3.2 ประเภทของสถาบันอุดมศึกษา
- 3.3 การแบ่งสายงานและโครงสร้างการบริหารในสถาบันอุดมศึกษา
- 3.4 สถาบันอุดมศึกษาในยุคโลกาภิวัตน์
- 3.5 การประเมินคุณภาพและมาตรฐานของสถาบันอุดมศึกษา
- 3.6 หน่วยงานเทคโนโลยีการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา

ตอนที่ 4 องค์การเพื่อการเรียนรู้

- 4.1 แนวคิดที่มาขององค์การเพื่อการเรียนรู้
- 4.2 ความหมายขององค์การเพื่อการเรียนรู้
- 4.3 องค์ประกอบขององค์การเพื่อการเรียนรู้
- 4.4 ความสำคัญและประโยชน์ขององค์การเพื่อการเรียนรู้
- 4.5 การสร้างองค์การเพื่อการเรียนรู้
- 4.6 การประเมินองค์การเพื่อการเรียนรู้

ตอนที่ 5 การเรียนรู้เป็นทีม

5.1 ความหมายของการเรียนรู้เป็นทีม

5.2 องค์ประกอบของการเรียนรู้เป็นทีม

5.2.1 คุณลักษณะของสมาชิกในการเรียนรู้เป็นทีม

- (1) ความสามารถ ความเข้าใจ
- (2) ทักษะ
- (3) ทักษะ

5.2.2 พฤติกรรมการสื่อสารในการเรียนรู้เป็นทีม

- (1) การสนทนา
- (2) การอภิปราย

5.2.3 พฤติกรรมการเรียนรู้ในการเรียนรู้เป็นทีม

- (1) การเรียนรู้สภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน
- (2) การเรียนรู้วิธีการปฏิบัติ

5.3 ความสำคัญและประโยชน์ของการเรียนรู้เป็นทีม

5.4 การสร้างการเรียนรู้เป็นทีม

5.5 ตัวแปรที่ส่งผลต่อและปัจจัยที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้เป็นทีม

5.5.1 ตัวแปรทางด้านสถานภาพบุคคล

- (1) เพศ
- (2) อายุ
- (3) ระดับการศึกษา
- (4) อายุการทำงาน

5.5.2 ตัวแปรทางด้านลักษณะของหน่วยงาน

- (1) จำนวนผู้ร่วมงาน
- (2) ความห่างไกลของพื้นที่ในการปฏิบัติงาน
- (3) โครงสร้างองค์การด้านลักษณะวิธีการทำงาน
- (4) การใช้เทคโนโลยีที่ส่งเสริมการเรียนรู้
- (5) กิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้

5.5.3 ตัวแปรทางด้านความรู้สึกที่มีต่อหน่วยงาน

- (1) ผู้นำในองค์การ
- (2) ความพึงพอใจในงาน
- (3) ความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ

ตอนที่ 1 เทคโนโลยีการศึกษา

1.1 ความหมายของเทคโนโลยีการศึกษา

เทคโนโลยี (Technology) มาจากคำภาษาละติน “Texere” แปลว่า การสานหรือ การสร้างและถ้าพิจารณาตามรูปศัพท์ภาษาอังกฤษ “Techno” แปลว่า วิธีการ “logy” แปลว่า วิทยา ดังนั้น ตามรูปศัพท์ เทคโนโลยี จึงแปลว่า ศาสตร์ที่ว่าด้วยวิธีการ หมายถึง การนำเอาความรู้ ทางศาสตร์สาขาต่างๆ มาประยุกต์ให้เกิดเป็นระบบที่ดี ซึ่งสามารถนำไปใช้แก้ปัญหาในเรื่องใด เรื่องหนึ่งให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในวงการศึกษามีปัญหาต่างๆ มากมายที่จะต้องปรับปรุงแก้ไข จึงมีการนำเทคโนโลยี มาใช้ในวงการศึกษานี้ที่เรียกว่า เทคโนโลยีการศึกษา เพื่อจัดระบบและแก้ไขปัญหาทางการศึกษา โดยการนำเอาความรู้ทางด้านวิทยาศาสตร์กายภาพ และความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์มา พิจารณาร่วมกัน เพื่อหาแนวทางที่ดีที่สุดให้การศึกษาดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

เทคโนโลยีการศึกษา ครอบคลุมองค์ประกอบ 3 ประการ คือ 1) วัสดุ ได้แก่ สิ่งที่มีการ ผุพังสิ้นเปลืองต่างๆ อาทิ ซอล์ด ดิสก์ กระดาษ ฟิล์ม ฯลฯ 2) อุปกรณ์ เครื่องมือ ได้แก่ สิ่งที่มี ความคงทนถาวร อาทิ กระดานดำ เครื่องฉายภาพยนตร์ โต๊ะ เก้าอี้ ฯลฯ และ 3) วิธีการ ซึ่งได้แก่ การสาธิต ทดลอง ซึ่งจะต้องมีระบบการนำมาบูรณาการให้การเรียนรู้มีประสิทธิภาพ ดังนั้น ถ้าจะให้นิยามความหมายของเทคโนโลยีการศึกษา จึงกล่าวได้ว่า เทคโนโลยีการศึกษา หมายถึง ระบบการนำวัสดุ อุปกรณ์ และวิธีการมาช่วยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การเรียนรู้ให้สูงขึ้น (ชัยยงค์ พรหมวงศ์และคณะ, 2521)

เทคโนโลยีการศึกษา หมายถึง ศาสตร์ที่ว่าด้วย วิธีการทางการศึกษาทางด้าน วิทยาศาสตร์กายภาพและพฤติกรรมศาสตร์ซึ่งเน้นระบบการนำวิธีการมาปรับปรุง ออกแบบ การเรียนการสอนอย่างเป็นระบบ โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลและความเชื่อในทฤษฎี การศึกษาที่จะผ่านการวิเคราะห์การใช้เครื่องมือและวัสดุต่างๆ ประกอบกันเป็นระบบการเรียน การสอนที่มีประสิทธิภาพ

พอล แซทเลอร์ (Paul Saettler, 1968: 1-7, อ้างถึงในชาญชัย พิพัฒน์สันติกุล, 2530) ให้ความหมายของเทคโนโลยีการศึกษาไว้เป็น 2 แนวคิดตามการพัฒนาของสาขานี้ ได้แก่ แนวคิดทางด้านกายภาพ และแนวคิดทางด้านพฤติกรรม

1. แนวคิดทางด้านกายภาพ หมายถึง การประยุกต์ของวิทยาศาสตร์กายภาพและเทคโนโลยีวิศวกรรม ได้แก่ เครื่องมือ อุปกรณ์ต่างๆ อาทิเครื่องฉายภาพยนตร์ เครื่องบันทึกเสียง โทรทัศน์ วิทยุ เป็นต้น แนวคิดนี้จะมองสื่อต่างๆ เป็นสื่อช่วยในการสอน และเน้นทางด้านผลหรือประสิทธิภาพของเครื่องมือและวิธีการมากกว่าลักษณะของผู้เรียนหรือลักษณะของเนื้อหาวิชา
2. แนวคิดทางด้านพฤติกรรม เป็นการศึกษาพฤติกรรมของคนโดยเน้นทางด้านมนุษยวิทยา สังคมวิทยา และจิตวิทยา ซึ่งเรียกรวมกันว่า “พฤติกรรมศาสตร์” การประยุกต์แนวคิดทางพฤติกรรมศาสตร์ในการเรียนการสอนเป็นพื้นฐานของเทคโนโลยีการสอน (Instructional Technology) การศึกษาควรจะเน้นกระบวนการหรือวิธีการทางวิทยาศาสตร์ โดยอาศัยความรู้ทางจิตวิทยา มนุษยวิทยา และสังคมวิทยารวมถึงการประยุกต์ความรู้ทางวิศวกรรม เศรษฐศาสตร์ และตรรกวิทยา

ในรายงานของคณะกรรมการเทคโนโลยีการสอน (The Commission on Instructional Technology) อ้างถึงในชาญชัย พิพัฒน์สันติกุล (2530: 7) ถึงสภาคองเกรสแห่งสหรัฐอเมริกาได้ให้ความหมายของเทคโนโลยีการศึกษาเป็น 2 ความหมาย ดังนี้

1. เทคโนโลยีการศึกษา หมายถึง สื่อที่เกิดจากการปฏิรูปการสื่อสารที่ใช้เพื่อจุดมุ่งหมายทางการสอนควบคู่กันไปกับครู เป็นสื่อการเรียนการสอนในด้านวัสดุ เครื่องมืออุปกรณ์ เช่น โทรทัศน์ ภาพยนตร์ เครื่องฉายข้ามศีรษะ และคอมพิวเตอร์ เป็นต้น
2. เทคโนโลยีการศึกษา หมายถึง แนวทางที่เป็นระบบในการออกแบบจัดทำและประเมินกระบวนการเรียนการสอนที่มีจุดมุ่งหมายเฉพาะ และอยู่บนรากฐานของการวิจัยค้นคว้าเกี่ยวกับการเรียนการสอนสื่อความหมายของคนโดยใช้แหล่งความรู้ต่างๆ เพื่อให้การเรียนการสอนมีประสิทธิภาพมากขึ้น

1.2 ขอบข่ายของเทคโนโลยีการศึกษา

เทคโนโลยีการศึกษา ไม่ใช่แขนงวิทยาการเดี่ยวโดดๆ (A Discipline) แต่เป็นวิธีการเชิงสหวิทยาการ (Inter-Disciplinary) ของกระบวนการทั้งหมดของการเรียนการสอน โดยเป็นการนำเอาหลักการของวิธีระบบ (Systematic Approach) มาใช้ในการศึกษา เพื่อให้การจัดการศึกษาดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency) ประสิทธิภาพ (Productivity) และประหยัดคู้มค่า (Economy) (ไชยยศ เรืองสุวรรณ, 2526: 79)

เทคโนโลยีการศึกษา เป็น “ศาสตร์แห่งวิธีการ” เป็นการขยายแนวคิดที่เกี่ยวกับ “ศาสตร์ศึกษา” โดยเน้นที่ระบบซึ่งจะช่วยให้การเรียนรู้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ครอบคลุมทั้งด้านการบริหาร วิชาการ และบริการ จึงมีความหมายที่กว้างกว่า “ศาสตร์ศึกษา” เดิม ซึ่งเน้นเพียงการใช้สื่อแต่ละชนิดที่เกี่ยวข้องกับประสาทรู้เป็นสำคัญ มิได้คำนึงถึงระบบที่เหมาะสมซึ่งจะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ได้ดีที่สุด เนื่องจากการมีแต่วัสดุ อุปกรณ์ แต่ขาดวิธีการที่เหมาะสม พฤติกรรมของผู้เรียนอาจจะไม่เปลี่ยนไปตามที่เราต้องการก็ได้ วิธีการ จึงเป็นหัวใจที่สำคัญของเทคโนโลยีทางการศึกษา

สมาคมสื่อสารและเทคโนโลยีการศึกษาแห่งสหรัฐอเมริกา (Association for Educational Communications and Technology: AECT, 1979) กำหนดขอบข่ายและองค์ประกอบทางเทคโนโลยีการศึกษา (Domain of Educational Technology) ไว้ 9 ประการ ดังนี้

1. การจัดการองค์การ (Organization Management)
2. การจัดการบุคลากร (Personal Management)
3. วิจัย – ทฤษฎี (Research)
4. การออกแบบ (Design)
5. การผลิต (Production)
6. การประเมิน ผลและการเลือก (Evaluation & Selection)
7. การให้การสนับสนุนและการจัดหา (Support & Supply)
8. การใช้ (Utilization)
9. การเผยแพร่ (Dissemination)

1.3 ความสำคัญของเทคโนโลยีการศึกษา

คณะกรรมการทางเทคโนโลยีการศึกษาสหรัฐอเมริกา สรุปว่า เทคโนโลยีการศึกษามีความสำคัญต่อการศึกษาดังต่อไปนี้

1. ทำให้การเรียนการสอนการจัดการศึกษามีความหมายมากขึ้น กล่าวคือ จะช่วยให้ผู้เรียนเรียนได้กว้างขวางขึ้น เรียนได้เร็วขึ้น ได้เห็นหรือได้สัมผัสกับสิ่งที่เรียนและเข้าใจได้อย่างสมบูรณ์และยังทำให้ครูมีเวลาแก่นักเรียนมากขึ้น
2. สามารถสนองเรื่องความแตกต่างระหว่างบุคคลได้ ผู้เรียนจะมีอิสระในการแสวงหาความรู้ มีความรับผิดชอบทั้งต่อตนเองและสังคม เปรียบเสมือนการเปิดทางให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ตามความสามารถ สนองความสนใจและความต้องการของแต่ละบุคคลได้เป็นอย่างดี
3. สามารถทำให้การจัดการศึกษาดั้งอยู่บนรากฐานของวิธีการทางวิทยาศาสตร์ ซึ่งเป็นวิธีการหนึ่งที่สร้างความเจริญก้าวหน้าให้แก่ทุกวงการ การนำเทคโนโลยีมาใช้ในวงการศึกษาก็จะทำให้การจัดการศึกษามีระบบมากขึ้น มีการทดลอง ค้นคว้า วิจัย พบวิธีการใหม่ๆ อยู่เสมอ จึงทำให้การศึกษาก้าวหน้าและเหมาะสมกับสภาพความเปลี่ยนแปลงของสังคม
4. ช่วยให้การจัดการศึกษามีพลังมากขึ้น สื่อซึ่งเป็นผลผลิตอย่างหนึ่งของความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เมื่อนำมาใช้ในการสอนได้อย่างเหมาะสม จะทำให้การจัดการศึกษามีพลังมากขึ้น
5. สามารถทำให้การเรียนรู้อยู่แค่เอื้อม การนำเอาเทคโนโลยีทางการศึกษามาใช้ จะทำให้ผู้เรียนได้มองเห็นสภาพความเป็นจริงในสังคมเพราะสามารถนำสิ่งต่างๆ ในโลกมาสู่ห้องเรียนได้ สามารถเอาชนะข้อจำกัดต่างๆ ทั้งในด้านเวลา ขนาด และสถานที่
6. ทำให้เกิดความเสมอภาคทางการศึกษา เนื่องจากช่วยให้ทุกคนมีโอกาสที่จะศึกษาได้หลายรูปแบบ เช่น การศึกษาในระบบโรงเรียน นอกโรงเรียน การศึกษาพิเศษแก่คนพิการ เป็นต้น

1.4 แนวโน้มของเทคโนโลยีการศึกษา

สถาบันการศึกษาต่างๆ ได้ผลิตบัณฑิตเทคโนโลยีให้แก่หน่วยงานทางการศึกษาและหน่วยงานอื่นๆ ทั่วไป โดยอาศัยความคิดหลักจาก (Association for Educational Communications and Technology: AECT) เพื่อพัฒนานักเทคโนโลยีการศึกษาให้มีสมรรถภาพทั้ง 4 ด้านที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ การวิจัยและพัฒนาทรัพยากรการเรียนและผู้เรียนตั้งแต่ปี 1970 โดยปรับเป็นหลักสูตรการศึกษาและวิชาชีพชั้นสูง (Profession) ต่อมา ได้มีการปรับเปลี่ยนมโนทัศน์ให้ชัดเจนขึ้น โดยมุ่งสะท้อนความคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในบทบาทการออกแบบระบบการเรียนการสอนจาก 15 ปีที่แล้วและในปี 1974 ได้มีแนวคิดในขอบข่ายการออกแบบที่เกี่ยวกับการออกแบบระบบการเรียนการสอน (Instructional System Design: ISD) การออกแบบยุทธศาสตร์การสอนและคุณลักษณะของการเรียน ซึ่งเป็นจุดเน้นสมรรถภาพของนักเทคโนโลยีการศึกษาที่พึงตระหนัก

ไพโรจน์ เบาลใจ (2545) ได้แสดงแนวโน้มในอนาคตของเทคโนโลยีการศึกษาช่วงระยะเวลาปี 2539 - 2549 ไว้ดังนี้คือ

1. ศูนย์ทรัพยากรทางการเรียน (Learning Resources Center) สำหรับการศึกษาระดับประถมและมัธยมศึกษาจะมีแนวโน้มร่วมมือร่วมใจกันจัดตั้งเป็นศูนย์กลางใช้ร่วมกันในกลุ่มโรงเรียน และเป็นการบริการที่สะดวกสบาย เพื่อเป็นการประหยัดงบประมาณและมีสื่อการสอนที่มีคุณภาพและมากพอเพียงกับความต้องการ ส่วนสื่อพื้นฐาน เช่น กระดาษแผ่นป้ายต่าง ๆ ฯลฯ ก็จะมีประจำอยู่ในห้องเรียนแล้ว ส่วนในระดับอุดมศึกษาก็จะมีสำนักเทคโนโลยีการศึกษาเพื่อเป็นหน่วยกลางในการผลิตสื่อและให้บริการกับทุกหน่วยงานในสถาบัน ตลอดจนทำการวิจัยและพัฒนาสื่อให้มีประสิทธิภาพสูง
2. ชุดสื่อการสอน (Media Package) นักเทคโนโลยีการศึกษาจะผลิตสื่อออกมาเป็นชุดสำเร็จรูปเพื่อสนองตอบความต้องการของครูโดยเน้นเนื้อหาที่ครูสอนมากสอนนักเรียนไม่ค่อยเข้าใจ ชุดสื่อสำเร็จรูปประกอบด้วย คำแนะนำในการใช้ประกอบการสอน ตัวสื่อ แบบฝึกหัดและแบบทดสอบตัวสื่อก็จะเป็นลักษณะ สื่อประสม (Multimedia)
3. การปรับปรุงเครื่องมือประกอบการสอน (Improved Media Equipment) จะมีลักษณะพัฒนาเครื่องมือหลาย ๆ อย่างให้อยู่ในเครื่องมือเดียวกัน เป็นลักษณะเอกประสงค์ที่มีเครื่องมือขึ้นเดียว แต่ใช้ได้หลายหน้าที่ เช่น เป็นทั้งเครื่องฉายสไลด์และเครื่องฉายภาพโปร่งใส เป็นต้น

4. ใช้คอมพิวเตอร์มากขึ้นจนเป็นเรื่องปรกติ (Increase Utilizing Computer) โดยจะนำเทคโนโลยีทางคอมพิวเตอร์ มาใช้ประกอบการสอน มีการผลิตโปรแกรม CAI มากวิชาและมากเนื้อหา เพื่อให้สถาบันการศึกษาได้นำไปใช้ โดยเฉพาะจะทำเป็นลักษณะ Multimedia นอกจากนี้ในสถาบันการศึกษายังนำคอมพิวเตอร์ไปใช้ในการบริหารจัดการมากขึ้นที่เรียกว่า CMI (Computer Management Instruction) เพื่อความรวดเร็วในการใช้ข้อมูล
5. การผลิตสื่อจากท้องถิ่น (Local Medias Production) การผลิตสื่อโดยใช้วัสดุในท้องถิ่นยังมีความจำเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะประเทศกำลังพัฒนา ซึ่งจะมีความริเริ่มทั้งรูปแบบวัสดุและเน้นประสิทธิภาพในการใช้ประกอบการสอน
6. การเปลี่ยนแปลงสื่อสิ่งพิมพ์ (Printing Media) โดยเฉพาะตำราเรียนจะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอทั้งด้านเนื้อหา วิชาที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว ลักษณะรูปเล่ม และองค์ประกอบต่าง ๆ ที่สำคัญของหนังสือจะเปลี่ยนไปเพื่อสนองต่อความต้องการของนักเรียน จนในที่สุดจะเป็นหนังสืออิเล็กทรอนิกส์ (Electronic books)
7. การประสานเชื่อมโยงกันระหว่างหน่วยงานในและนอกประเทศจะมีมากขึ้น ทั้งนี้เพราะระบบโลกาภิวัตน์ ทำให้หน่วยงานทางด้านเทคโนโลยีการศึกษา ได้ติดต่อใกล้ชิดกันอย่างรวดเร็วและสะดวกสบายและด้วยความก้าวหน้าทาง IT (Information Technology) ยิ่งช่วยให้การเชื่อมโยงข้อมูลสะดวกรวดเร็วและมีปริมาณมากขึ้นเป็นลำดับ
8. สื่อประเภทรายบุคคล (Individual Media) เนื่องจากการศึกษาเป็นการศึกษาตลอดชีวิต ฉะนั้นโอกาสที่ผู้เรียนจะเข้าชั้นเรียนจึงน้อยลง ทำให้ทุกคนต้องเรียนด้วยตนเองเมื่อมีเวลาว่างจากการทำงาน ฉะนั้นสื่อประเภทนี้ จึงต้องมีความสมบูรณ์ในตัวที่ผู้เรียนสามารถศึกษาได้เอง ซึ่งสะดวกต่อการพกพาไปได้ มีขนาดเล็กกะทัดรัด ใช้ง่าย และจูงใจให้ใช้ อาจจะอยู่ในรูปหนังสือโปรแกรม เทปเสียง หนังสืออิเล็กทรอนิกส์ และอื่น ๆ

ตอนที่ 2 นักเทคโนโลยีการศึกษา

2.1 บทบาทหน้าที่ของนักเทคโนโลยีการศึกษา

พอตเตอร์ (Potter, 1993 อ้างถึงในประหยัด จิระวรพงศ์, 2542) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับบทบาทของนักเทคโนโลยีการศึกษาสำหรับประเทศไทยในกระแสโลกาภิวัตน์ ดังนี้

1. ต้องมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีการเรียนการสอนอย่างเป็นมืออาชีพ
2. ต้องเข้าใจเทคโนโลยีการศึกษาและเป็นนักออกแบบและพัฒนาระบบการเรียนการสอน และสามารถขยายผลไปสู่การศึกษามวลชน ทั้งนี้ เพราะเมืองไทยเป็นประเทศเกษตรกรรม ที่เข้าไปสู่ประเทศอุตสาหกรรมซึ่งต้องการความรู้ความสามารถที่สูงขึ้น โดยบทบาทของนักเทคโนโลยีการศึกษา จึงต้องมีความสามารถในการให้การศึกษอบรมแก่ประชาชน
3. จะต้องเป็นนักวิจัย แม้ว่าวงการต่างๆ ได้ผลิตเทคโนโลยีสารสนเทศทางธุรกิจ อุตสาหกรรมและการบันเทิงไว้อย่างมากมาย แต่นักเทคโนโลยีการศึกษาจะให้ผลผลิตเหล่านี้ให้เกิดประโยชน์ต่อการศึกษาได้อย่างไร ซึ่งนักเทคโนโลยีการศึกษาจะต้องค้นคว้าหาว่างานอะไรที่จะต้องทำและงานอะไรไม่ควรทำลักษณะอย่างนี้ย่อมต้องการการวิจัยสนับสนุน

นอกจากนี้ ยังกล่าวว่า การพัฒนานักเทคโนโลยีการศึกษาไทย สามารถกระทำได้ 3 ลักษณะ กล่าวคือ

1. การเตรียมช่างเทคนิคทางด้านโสตทัศนศึกษาเพื่อสนับสนุนการสอนของครู
2. ให้ความรู้ความเข้าใจในการสังเคราะห์เทคโนโลยีสารสนเทศที่มีอยู่ให้เป็นหมวดหมู่และมีระบบ เพื่อให้ครูสามารถใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. พัฒนาให้เป็นนักออกแบบระบบการสอน นักวิจัย ผู้ผลิตสื่อและนักฝึกอบรม

จากการศึกษาและสำรวจนักเทคโนโลยีการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย พบว่าบุคลากรที่ทำงานด้านสื่อการสอนและเทคโนโลยีการศึกษา สามารถแบ่งระดับหน้าที่ในการทำงานได้ 4 ระดับ ดังนี้

- 1) ผู้บริหารหน่วยงาน
- 2) ผู้ชำนาญการ (Media Generalist)
- 3) ผู้เชี่ยวชาญเรื่องสื่อ (Media Specialist)
- 4) พนักงานเทคนิค (Media Technician)
- 5) ผู้ช่วยสื่อ (Media Aids) ได้แก่ เสมียนพนักงาน และคนงาน

2.2 คุณลักษณะของนักเทคโนโลยีการศึกษา

ประหยัด จีรวรพงษ์ (2542) ได้เสนอคุณลักษณะของนักเทคโนโลยีการศึกษาที่สังคมไทยมุ่งหวังไว้ ดังนี้

1. เป็นผู้มีความรู้ความเข้าใจในเทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการศึกษา
2. มีความสามารถในการออกแบบ พัฒนา ผลิต ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ
3. มีความสามารถในการแนะนำการใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ
4. เป็นนักออกแบบ นักวิจัย นักพัฒนา และนักประเมินผล การใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ให้เกิดผลที่เหมาะสมและคุ้มค่ากับกระบวนการเรียนรู้ของคนไทย
5. มีความสามารถดัดแปลงและสร้างเทคโนโลยีให้เหมาะสมตามแนวพระราชดำริ เศรษฐกิจพอเพียง เพื่อพัฒนาการศึกษาและคุณภาพชีวิตของคนไทยแบบยั่งยืน
6. มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยีภายใต้ข้อบังคับของกฎหมายลิขสิทธิ์
7. มีความพร้อมและความสามารถในด้านวิทยาการคอมพิวเตอร์ เทคโนโลยีสารสนเทศและการใช้ภาษาในการสื่อสาร
8. มีความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับสภาพสังคม เศรษฐกิจ การเมืองและวัฒนธรรม สามารถปรับตัว ตลอดจนสามารถเชื่อมโยงโครงสร้างระบบเหล่านี้ กับมาตรฐานความเป็นสากลในระดับนานาชาติได้เป็นอย่างดี
9. เป็นผู้มีความกระตือรือร้นในวิชาชีพและเป็นแบบอย่างคนรุ่นใหม่

ผลของความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้เกิดสิ่งใหม่ๆ ขึ้นอย่างมากมาย ซึ่งส่งผลกระทบต่อสภาพสังคม วัฒนธรรมการเรียนรู้ การจัดการศึกษา รวมทั้งเปลี่ยนแปลงธรรมชาติของผู้เรียนให้มีศักยภาพเพิ่มขึ้นอย่างไม่เคยมีมาก่อน โดยนัยนี้ บทบาทของผู้เรียนและครูจะต้องเปลี่ยนไป เป็นการเปลี่ยนแปลงที่น่าตื่นเต้น บทบาทของนักเทคโนโลยีการศึกษา จึงมีความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงสิ่งเหล่านี้เป็นอย่างมาก ซึ่งจะต้องช่วยทำให้การศึกษามุ่งสู่เป้าหมาย โดยการเป็นนักคิด นักวิจัย นักออกแบบ นักพัฒนา และเป็นผู้ชี้นำสังคม ปัญหาที่ทำทายนักเทคโนโลยีการศึกษา คือ จะพัฒนาสมรรถภาพที่เหมาะสมกับความต้องการเหล่านี้ได้อย่างไร และจะประสานความร่วมมือกับทุกหน่วย ทุกองค์กร มาร่วมกันจัดการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างไร

ตอนที่ 3 สถาบันอุดมศึกษา

3.1 ภารกิจของสถาบันอุดมศึกษา

สถาบันอุดมศึกษาหรือมหาวิทยาลัย (University / Institute) หมายถึง สถาบันการศึกษาในระดับสูง ซึ่งมีการสอนและการทำวิจัย โดยผู้เข้ารับการศึกษจะต้องจบการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาตอนปลายหรือในระดับวิชาชีพเทียบเท่า เพื่อศึกษาในระดับปริญญาตรี ปริญญาโท จนถึงระดับปริญญาเอก และมหาวิทยาลัยยังเป็นที่รวมของศิลปวิทยาการหลากหลายประเภท ซึ่งมีจุดมุ่งหมายเพื่อผลิตคนเข้าสู่วิชาชีพสาขาต่างๆ ที่มีความจำเป็นต่อการพัฒนาคนและพัฒนาประเทศ การศึกษาในมหาวิทยาลัยเพื่อให้เกิดความกระฉ่างชัดในความรู้ที่ลึกซึ้ง สามารถรู้ถึงความรู้ที่ศึกษามาเกี่ยวข้องกับชีวิตความเป็นอยู่ของตนเองและผู้อื่นในภาพรวมอย่างไร สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในทางสร้างสรรค์ได้อย่างไรบ้าง บุคคลที่จบมหาวิทยาลัยจึงควรที่จะค้นพบความหมายของชีวิต และการเชื่อมโยงธรรมชาติเป็นหนึ่งเดียว เพื่อมิให้เป็นบุคคลที่วันไหนไปตามสถานการณ์ เป็นผู้มึปัญญาในการวิเคราะห์แยกแยะและชี้ทิศทางความเป็นไปของโลกในเรื่องต่างๆ (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2541: 30)

พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัย ได้กำหนดหน้าที่ตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งมหาวิทยาลัยหรือสถาบันอุดมศึกษาทั้งของรัฐและเอกชนให้มีภารกิจที่เป็นแบบแผนเดียวกัน โดยมีหน้าที่หลัก 4 ประการ คือ

1. การผลิตบัณฑิต คือ ให้มีหน้าที่ให้การศึกษาในระดับอุดมศึกษาเพื่อผลิตกำลังคน
2. การวิจัย คือ ทำการวิจัยเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าทางวิชาการ
3. การบริหารวิชาการแก่สังคมชุมชน คือ ทำการส่งเสริมให้ความรู้ทางวิชาการหรือให้บริการทางวิชาการแก่ชุมชน สังคม
4. การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของชาติ

ในขณะที่พระราชบัญญัติของสถาบันราชภัฏ ได้กำหนดหน้าที่ให้เป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น ส่วนของสถาบันราชภัฏนั้นถูกกำหนดให้ผลิตบุคคลในวิชาชีพเฉพาะต่างๆ

3.2 ประเภทของสถาบันอุดมศึกษา

ในการแบ่งประเภทของสถาบันอุดมศึกษาไทยนั้น สามารถแบ่งออกได้ตามสังกัดของแต่ละสถาบัน ดังนี้

1. สถาบันอุดมศึกษาสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ได้แก่ สถาบันราชภัฏ สถาบันราชมนฑล กรมอาชีวศึกษา กรมศิลปากร กรมพลศึกษา และสช.
2. สถาบันอุดมศึกษาสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ได้แก่ สถาบันอุดมศึกษาเอกชน
3. สถาบันจำกัดรับ สถาบันไม่จำกัดรับ สถาบันในกำกับ

สถาบันอุดมศึกษาเฉพาะกิจเฉพาะกลุ่ม อาทิ วิทยาลัยพยาบาล ซึ่งสังกัดกระทรวงสาธารณสุข วิทยาลัยการทหารต่างๆ ซึ่งสังกัดกระทรวงกลาโหม วิทยาลัยพยาบาลตำรวจ ซึ่งสังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติ เป็นต้น

สถาบันอุดมศึกษาสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ ได้แก่ สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ และเอกชน (Public and Private University)

1. สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ รวมทั้งสิ้น 24 แห่ง แบ่งเป็น
 - 1.1 มหาวิทยาลัย/สถาบันของรัฐประเภทจำกัดรับ (Limited Admission University หรือ Public Closed Admission Student University) จำนวน 18 แห่ง ได้แก่ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์ มหาวิทยาลัยบูรพา มหาวิทยาลัยมหิดล มหาวิทยาลัยแม่โจ้ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มหาวิทยาลัยศิลปากร มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ และสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
 - 1.2 มหาวิทยาลัย/สถาบันในกำกับของรัฐ หรือสถาบันที่ไม่เป็นส่วนราชการ (Autonomous University) มีจำนวน 4 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี สำหรับมหาวิทยาลัยในกำกับอาจารย์ประจำไม่ได้เป็นข้าราชการพลเรือน

1.3 มหาวิทยาลัย/สถาบันของรัฐประเภทไม่จำกัดรับ (Open University) จำนวน 2 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยรามคำแหง และมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

2. สถาบันอุดมศึกษาของเอกชน (Private Institute) มีจำนวน 51 แห่ง ได้แก่ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกริก มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต มหาวิทยาลัยพายัพ มหาวิทยาลัยเจ้าพระยา มหาวิทยาลัยชินวัตร มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีมหานคร มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มหาวิทยาลัยรังสิต มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล มหาวิทยาลัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งเอเชีย มหาวิทยาลัยเว็บสเตอร์ (ประเทศไทย) มหาวิทยาลัยศรีปทุม มหาวิทยาลัยสยาม มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ มหาวิทยาลัยคริสเตียน วิทยาลัยดุสิตธานี วิทยาลัยทองสุข วิทยาลัยเทคโนโลยีราชธานี วิทยาลัยเทคโนโลยีธนบุรี วิทยาลัยนานาชาติซิลเลอร์- แสตมฟอร์ด วิทยาลัยเทคโนโลยีราชธานีอุดร วิทยาลัยเซนต์หลุยส์ วิทยาลัยภาคกลาง วิทยาลัยมิชชั่น วิทยาลัยเมืองหาดใหญ่ วิทยาลัยโยนก วิทยาลัยรัชต์ภาคย์ วิทยาลัยรัตนบัณฑิต วิทยาลัยลุ่มน้ำปิง วิทยาลัยศรีโสภณ วิทยาลัยสันตพล วิทยาลัยแสงธรรม วิทยาลัยอิสลามยะลา วิทยาลัยโปไลเทคนิค ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ วิทยาลัยตาปี วิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย วิทยาลัยฟาร์อีสเตอร์ วิทยาลัยปทุมธานี วิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก วิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่ วิทยาลัยเทคโนโลยีภาคใต้ วิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ วิทยาลัยเซนต์เทเรซา - อินติ

3.3 การแบ่งสายงานและโครงสร้างการบริหารในสถาบันอุดมศึกษา สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย

สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ เป็นหน่วยงานราชการมีฐานะเทียบเท่าระดับกรม สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ตามกฎทบวง ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2519) ออกตามความในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย พ.ศ.2507 ได้จำแนกตำแหน่งข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัยตามหน้าที่ และสายงาน ดังนี้

- สาย ก. คือตำแหน่งอาจารย์ (Academic Staff) ซึ่งมีหน้าที่สอน วิจัย และให้บริการทางวิชาการ ได้แก่ตำแหน่ง ศาสตราจารย์ (Professor) รองศาสตราจารย์ (Associate professor) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ (Assistant Professor) อาจารย์ (Lecture)

สาย ข. คือ ตำแหน่งผู้ช่วยวิชาการ (Technical Staff) ซึ่งมีหน้าที่ให้บริการทางวิชาการ ได้แก่ ตำแหน่งในสายงานต่างๆ อาทิ บรรณารักษ์ แพทย์ พยาบาล ใสตทัศน์ศึกษา วิจัย เป็นต้น

สาย ค. คือ ตำแหน่งธุรการ (Administrative Staff) ซึ่งมีหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารและธุรการ ได้แก่ เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป เจ้าหน้าที่ธุรการ เจ้าหน้าที่การเงิน เป็นต้น

การแบ่งสายงานของข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา เป็นการแบ่งงานตามหน้าที่รับผิดชอบในลักษณะงานซึ่งสอดคล้องกับภารกิจของสถาบันอุดมศึกษาในด้านต่างๆ โดยข้าราชการสาย ข. และสาย ค. จะเป็นผู้รับผิดชอบงานที่ช่วยสนับสนุนงานของข้าราชการสาย ก.

โครงสร้างการบริหารแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่

- (1) การบริหารระดับสูง จะมีผู้บริหารรับผิดชอบ คือ อธิการบดี รองอธิการบดี ฝ่ายต่างๆ
- (2) การบริหารระดับกลาง หรือเรียกว่า การบริหารระดับกอง ได้แก่ การบริหารระดับคณะ สถาบัน วิทยาลัย หรือหน่วยงานเทียบเท่า ตำแหน่งผู้บริหารระดับกลาง คือ ตำแหน่งคณบดี ผู้อำนวยการสถาบัน หรือผู้อำนวยการวิทยาลัย
- (3) การบริหารระดับต้น ผู้บริหารระดับต้น ได้แก่ หัวหน้าแผนก เป็นต้น

โครงสร้างคณะในมหาวิทยาลัยของรัฐส่วนใหญ่ มีลักษณะคล้ายกัน โดยจะมีคณบดีเป็นผู้รับผิดชอบสูงสุด งานของคณบดีจะครอบคลุมกิจกรรมต่างๆ ทั้งหมดภายในคณะ และในฐานะที่เป็นหน่วยงานหลักทางวิชาการ มีอิสระในการดำเนินงาน การบริหารงานจึงเป็นไปในรูปของการแบ่งความรับผิดชอบ คือ มีคณะกรรมการหรือบุคลากรในหน่วยงานเข้ามามีบทบาทในการบริหารหรือร่วมกันรับผิดชอบ คณะจะประกอบด้วยภาควิชาต่างๆ ซึ่งจะทำหน้าที่หลักทางด้านวิชาการ ส่วนสำนักงานคณบดีจะทำหน้าที่บริหารงานทั่วไป เพื่อสนับสนุนงานทางด้านวิชาการ ภายในสำนักงานคณบดี ส่วนมากแบ่งงานออกเป็น งานบริหารทั่วไป งานบุคลากร งานการบัญชี และงานนโยบายและแผน

โครงสร้างการบริหารของสถาบันอุดมศึกษา ถอดแบบมาจากตะวันตก กล่าวคือ มีการแบ่งเป็นภาควิชา คณะ สถาบัน เป็นต้น แต่ในการปฏิบัติงานมักจะต่างกับตะวันตกมาก เนื่องจากประเทศตะวันตกนั้น การแบ่งส่วนเช่นนี้จะไม่ยืดถือเป็นสิ่งถาวรและสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามเหตุการณ์ เช่น หากภาควิชาใดหรือคณะใด ดำเนินการไปโดยไร้ประสิทธิภาพ ไม่คุ้มค่ากับผลประโยชน์ที่จะได้รับต่อสถาบัน จะมีโอกาสยุบเปลี่ยนแปลงหรือโยกย้ายไป และมีโอกาสปรับเปลี่ยน เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอเนื่องจากการประเมินผลเพื่อประกันคุณภาพตลอดเวลา ซึ่งตรงข้าม

กับสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย ที่เมื่อมีการแบ่งแยกภาควิชาหรือคณะขึ้นมาแล้วยากที่จะยุบ และการยุบของไทยเรานั้น หมายถึง การเพิ่ม กล่าวคือ มักเป็นการยุบหนึ่งหน่วยงาน เพื่อแบ่งแยกหน่วยงานนั้นเป็นสองหน่วยงาน จนกระทั่งกลายเป็นประเพณีนิยมอยู่ในปัจจุบัน

สถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย จึงมีการแบ่งแยกหน่วยงานมากเกินไป การมีภาควิชา มาก มิได้หมายความว่าการบริหารงานมีประสิทธิภาพเสมอไป ในทางกลับกัน มีแนวโน้มที่จะทำ ให้สถาบันอุดมศึกษานั้นอ่อนแอลง เช่นที่พบว่า บางภาควิชามีอาจารย์ประจำเพียง 3-4 คน และ คนหนึ่งเป็นหัวหน้าภาควิชา นอกจากนี้ทำให้เกิดการแบ่งเขตไม่สามารถร่วมทำงานหรือประสาน วิชาสอนร่วมกัน หลักสูตรจึงขาดความหลากหลาย

3.4 สถาบันอุดมศึกษาในยุคโลกาภิวัตน์

ในกระแสโลกาภิวัตน์ที่สภาวะแวดล้อมเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ประกอบกับความ ต้องการของสังคมไทยที่จะต้องปรับเปลี่ยนให้มีความพร้อมในการที่จะแข่งขันในเวทีเศรษฐกิจของโลก ล้วนแล้วแต่เป็นปัญหาท้าทายสถาบันอุดมศึกษาไทย สถาบันอุดมศึกษาไทยในยุค โลกาภิวัตน์ จึงไม่สามารถที่จะอยู่นิ่งเฉยต่อไปได้จำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยนบทบาทไปตามกระแส ความต้องการของประเทศ ดังนี้

1. สถาบันอุดมศึกษาสู่ความทันสมัย (Modernization)

สถาบันอุดมศึกษาจะต้องมีความทันสมัย ซึ่งมีลักษณะที่สำคัญ คือ สถาบันอุดมศึกษาจะ ต้องเป็นคลังแห่งความรู้อันทันสมัยทั้งทรัพยากรมนุษย์ อันได้แก่คณาจารย์ที่มีความรู้ ความ สามารถที่ทันสมัยและทรัพยากรเทคโนโลยีข่าวสารที่ให้ความรู้ทันสมัยและทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก สถาบันอุดมศึกษาจะต้องปฏิรูปการเรียนรู้และถ่ายทอดความรู้ที่ทันสมัย เพื่อให้ผู้เรียน ได้ความรู้ที่ทันต่อเหตุการณ์แห่งการเปลี่ยนแปลงของโลก และสถาบันอุดมศึกษาจะต้องพัฒนา องค์ความรู้ที่ทันสมัย มีการใช้ความรู้อันทันสมัย เพื่อให้ทันต่อการแก้ปัญหาต่างๆ อันเกิดจากการ เปลี่ยนแปลงของโลก

2. สถาบันอุดมศึกษาเปิดเสรี (Liberalization)

สถาบันอุดมศึกษาจะต้องเปิดเสรี มิให้องค์การใด หรือกลุ่มคนใดเป็นเจ้าของหรือผูกขาด การศึกษานั้นอีกต่อไป จะต้องเปิดโอกาสให้มีการแข่งขันในด้านคุณภาพและเพิ่มปริมาณที่มีการ แข่งขันโดยเสรีทั้งภาครัฐและเอกชน โดยมีอิสระในการบริหารและจัดการ มีการระดมทุนและ ทรัพยากรต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนเพื่อให้ได้ใช้ประโยชน์ให้คุ้มค่า มีการประเมินและประกัน คุณภาพทางการศึกษาโดยเสมอภาค โดยมุ่งเน้นในการแข่งขันกันในด้านประสิทธิภาพ คุณภาพ และ มาตรฐาน

3. สถาบันอุดมศึกษาสู่ปวงชน (Popularization)

สถาบันอุดมศึกษาจะต้องเข้าสู่หมู่ชนได้ทุกระดับตามความต้องการที่หลากหลาย และแตกต่างกัน มีความเสมอภาค ทุกคนมีโอกาสได้ศึกษาและสามารถตอบสนองได้ตลอดเวลาทุกสถานที่ เหมาะสมกับสังคม วัฒนธรรมไทย เป็นการศึกษาเพื่อชีวิตและสังคม สามารถเรียนต่อเนื่องกันได้ โดยสามารถศึกษาได้ตลอดชีวิต ไม่จำกัดคุณวุฒิและวัยวุฒิ

4. สถาบันอุดมศึกษาสู่สากล (Internationalization)

สถาบันอุดมศึกษาจะต้องพัฒนาสู่นานาชาติ ดูนับความรู้นานาชาติเข้าสู่คลังแห่งความรู้ ถ่ายทอดความรู้และแข่งขันกับนานาชาติได้ โดยมีความสัมพันธ์ระดับนานาชาติที่สร้างสรรความกลมกลืนหรือดุลยภาพระหว่างสังคม วัฒนธรรมไทย หรือความเป็นไทยและความเป็นสากล สัมพันธ์กับชนชาติอื่นเพื่อการอยู่ร่วมกันได้โดยสันติในประชาคมโลก

3.5 การประเมินคุณภาพและมาตรฐานสถาบันอุดมศึกษา

สถาบันอุดมศึกษาของไทย ถือกำเนิดโดยหน่วยงานของรัฐ รัฐเป็นผู้ควบคุมคุณภาพและมาตรฐาน ในสมัยเริ่มแรกสถาบันอุดมศึกษาจัดเป็นมหาวิทยาลัยเอกรูป คือ เฉพาะทางขึ้นอยู่กับกระทรวงต่างๆ อาทิ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ขึ้นอยู่กับกระทรวงเกษตรธิการ ต่อมาเพื่อความเป็นอิสระมากขึ้น ได้มีการรวมเอามหาวิทยาลัยของกระทรวง ทบวง กรมต่างๆ มาขึ้นกับสำนักนายกรัฐมนตรีในปี พ.ศ.2502 ซึ่งเป็นปีเดียวกันกับการจัดตั้งสถานการศึกษาแห่งชาติขึ้น ทำหน้าที่ดูแลประกันคุณภาพและมาตรฐานของมหาวิทยาลัย ในปี พ.ศ.2515 ได้โอนมหาวิทยาลัยต่างๆ ที่สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรีมาขึ้นกับทบวงมหาวิทยาลัย และในปี พ.ศ.2517 ได้มีการโอนวิทยาลัยเอกชนมาขึ้นกับทบวงมหาวิทยาลัยด้วย โดยที่สถาบันอุดมศึกษาหลายแห่งยังคงสังกัดกระทรวงศึกษาธิการตามเดิมโดยเฉพาะสถาบันราชภัฏและสถาบันราชมนังคละ (มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2540: 221)

การรักษาและเพิ่มพูนคุณภาพและมาตรฐานของสถาบันอุดมศึกษาเป็นสิ่งที่จำเป็น โดยเฉพาะในโลกที่มีวิทยาการต่างๆ เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว เนื่องจากสถาบันอุดมศึกษาเป็นแหล่งสร้างทรัพยากรบุคคลที่เป็นกำลังด้านสติปัญญาของประเทศ หากไม่สามารถเป็นผู้นำชี้ทิศทางของสังคม นำวิชาการช่วยแก้ปัญหาต่างๆ ให้แก่ประเทศได้แล้ว ย่อมส่งผลกระทบต่อความเจริญก้าวหน้าของประเทศ เกณฑ์ประเมินสถาบันอุดมศึกษา คือ มาตรฐาน หรือแนวทางที่ใช้ประเมินหรือวัดคุณภาพ ของสถาบันอุดมศึกษา อันเป็นดัชนีบ่งชี้คุณภาพและความเป็นเลิศของสถาบัน การไม่มีมาตรการในการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการบริหารจัดการของสถาบันอุดมศึกษาส่งผลให้มีการละเลยต่อหน้าที่อันพึงรับผิดชอบและปฏิบัติ ความกระตือรือร้นที่

จะปรับปรุงพัฒนา ตลอดจนผลกระทบต่อไปสู่ความอ่อนแอ ด้อยประสิทธิภาพของสถาบันอุดมศึกษา ในด้านต่างๆ การติดตามตรวจสอบและประเมินผลที่กระทำเป็นระบบและอย่างต่อเนื่องจะส่งผลดี ให้หลายประการ ได้แก่ การกระตุ้นเตือนให้บุคคลในสถาบันรับผิดชอบต่อภาระหน้าที่ในการปฏิบัติงาน จุดเด่นที่ได้พัฒนาขึ้นและจุดด้อยที่จะต้องแก้ไข ใช้เป็นมาตรการในการวัดผล ตอบแทนของการปฏิบัติงาน ตลอดจนสามารถวางแผนและพัฒนาเพิ่มประสิทธิภาพของ การดำเนินงานให้ถูกทิศทาง ซึ่งล้วนแล้วแต่จะนำไปสู่ความเจริญก้าวหน้าของสถาบันในท้ายที่สุด ดังนั้น การติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลคุณภาพของสถาบันอุดมศึกษาจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องดำเนินการ

สภาการรับรองวิทยฐานะของสถาบันอุดมศึกษา (Council on Postsecondary Accreditation: COPA) กำหนดเกณฑ์ 7 เกณฑ์ที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการรับรองวิทยฐานะของสถาบันอุดมศึกษา (พรชูลี อาชาวอำรุง, 2539)

1. เป้าหมายและวัตถุประสงค์ สถาบันได้รับการประเมินบนพื้นฐานของเป้าหมายของตนเองมากกว่ามาตรฐานภายนอก ดังนั้น สถาบันจึงต้องมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน เข้าใจง่ายครอบคลุมทุกแง่มุมของสถาบัน และมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสถาบันตลอดเวลา
2. การบริหาร ความเป็นผู้นำ และโครงสร้าง พื้นฐานหลักของการควบคุมคุณภาพ คือ อาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้มีหน้าที่สร้างและปรับปรุงหลักสูตร ตั้งเงื่อนไขการรับปริญญา ประเมินนิสิตนักศึกษา ดังนั้น อาจารย์จึงเป็นกลุ่มบุคคลผู้ควบคุมมาตรฐานได้ ภายใต้โครงสร้างที่เหมาะสมทางวิชาการและมีความสอดคล้องกับการบริหาร มีสิทธิตรวจสอบการบริหาร เพื่อให้สถาบันดำรงอยู่ตรงตามวัตถุประสงค์ โปรแกรม การจัดหลักสูตร และเงื่อนไขการรับปริญญา
3. การเป็นที่ยอมรับของปริญญา สัมฤทธิ์ผลของนิสิตนักศึกษาเป็นไปตามคุณภาพการให้ปริญญา สถาบันต้องมีกระบวนการที่มีระบบเพื่อควบคุมได้ว่าบัณฑิตมีคุณภาพตรงตามความหมายและศักดิ์ศรีของปริญญา
4. ทรัพยากรที่เหมาะสม ทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรทางกายภาพและงบประมาณที่เพียงพอ ตามความเห็นของชุมชนวิชาการของสถาบัน ว่าทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้
5. ความมั่นคง คุณค่าของสถาบันแสดงออกโดยความมั่นคงที่มีหลักฐานปรากฏในทุกๆ ด้านและมีความถาวร

6. นิสิตนักศึกษาและโปรแกรม ความต้องการ ความสนใจ และความคาดหวังของนิสิตนักศึกษา สะท้อนอยู่ในโปรแกรมของสถาบัน และการบริการนิสิตนักศึกษาย่อมสัมพันธ์อย่างสมเหตุสมผลกับภารกิจของสถาบันและตอบสนองต่อความต้องการของนิสิตนักศึกษา
7. บุรณาการของสถาบันสะท้อนเป้าหมายและวัตถุประสงค์การเปิดเผย กฎ ระเบียบ การปฏิบัติ การบริหารการเงินอย่างมีประสิทธิภาพ การรับเข้าและเลื่อนชั้น ตอบแทนอย่างมีจรรยาบรรณ และการดำเนินตามวัฒนธรรมประเพณีของสถาบันอย่างคงเส้นคงวา ตลอดจนการวัดและประเมินตนเองของสถาบันว่าตรงตามปรัชญาและวัตถุประสงค์หรือไม่

สำหรับเกณฑ์ประเมินสถาบันในประเทศไทยนั้น พรชูลี อาชาวอรุณ (2539, อ้างถึงคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2532) กล่าวว่า ในการรักษามาตรฐานทั่วไป อธิการบดีมหาวิทยาลัยต่างๆ มีการประชุมเป็นระยะเป็นประจำ เกี่ยวกับเรื่องดำเนินงานด้านรักษาคุณภาพ และให้คำแนะนำในด้านบุคลากร การเงินและการบริหารกิจการนิสิตนักศึกษา ตลอดจนบทบาทของสมาคมบดี เพื่อให้อาจารย์มีส่วนร่วมในการบริหารกิจการของมหาวิทยาลัยมากขึ้น

แนวทางในการพัฒนาเกณฑ์ประเมินสถาบัน มีหลักสำคัญ 3 แนวทาง คือ (1) การประเมินโดยการทบทวนในกลุ่มนักการอุดมศึกษาด้วยตนเอง (Peer Review) (2) การตัดสินโดยการตลาด (Judgments of the Market) และ (3) ดัชนีบ่งชี้ผลการปฏิบัติงาน (Performance Indicators)

3.6 หน่วยงานเทคโนโลยีการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา

สถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทยส่วนมาก ต่างตระหนักและเล็งเห็นความสำคัญของบทบาทเทคโนโลยีการศึกษา ในอันที่จะช่วยปรับปรุงการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น จึงมีการจัดตั้งศูนย์บริการสื่อและเทคโนโลยีการศึกษาขึ้นในสถาบันของตน เพื่อทำหน้าที่เป็นหน่วยงานให้บริการทางวิชาการ ตลอดจนวัสดุอุปกรณ์และวิธีการต่างๆ โดยทั่วไปมักเรียกชื่อแตกต่างกัน อาทิ ศูนย์บริการทางวิชาการ ศูนย์วัสดุการศึกษา ศูนย์สื่อการศึกษา ศูนย์โสตทัศนศึกษา ศูนย์วัสดุอุปกรณ์ เป็นต้น

การให้บริการทางเทคโนโลยีการศึกษามีความสำคัญและบทบาทต่อการดำเนินการทางการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐมากขึ้น ทั้งนี้ เนื่องจากปัญหาเรื่องจำนวนผู้เรียนเพิ่มมากขึ้น ความมุ่งหมายทางการศึกษาและหลักสูตรมีหลายแขนงมากขึ้น สถาบันอุดมศึกษาต่างๆ นิยมใช้เทคโนโลยีการศึกษาแพร่กระจายการจัดการศึกษาไปยังภูมิภาคที่ห่างไกล เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนอย่างสมบูรณ์

จากการศึกษาและสำรวจหน่วยงานด้านเทคโนโลยีการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย 24 แห่ง ผู้วิจัยสามารถแบ่งรูปแบบของหน่วยงานที่ทำงานด้านบริการสื่อและเทคโนโลยีการศึกษา ได้ 4 รูปแบบ ได้แก่

- 1) หน่วยงานด้านสื่อและเทคโนโลยีการศึกษาที่สังกัดในห้องสมุดประจำคณะ
- 2) หน่วยงานด้านสื่อและเทคโนโลยีการศึกษาที่สังกัดในห้องสมุดกลางของสถาบัน
- 3) หน่วยงานด้านสื่อและเทคโนโลยีการศึกษาที่จัดตั้งขึ้นเป็นเอกเทศประจำคณะ
- 4) หน่วยงานด้านสื่อและเทคโนโลยีการศึกษาที่จัดตั้งขึ้นเป็นเอกเทศของสถาบัน

เนื่องจากการสื่อสารและเทคโนโลยีต่างๆ ได้เข้ามามีบทบาทต่อการเรียนการสอน งานโสตทัศนศึกษาจึงเข้ามามีส่วนร่วมที่สำคัญนอกเหนือจากการเรียนจากสิ่งพิมพ์ หน่วยงานด้านสื่อและเทคโนโลยีการศึกษาที่สังกัดในห้องสมุด มีลักษณะเป็นหน่วยงานที่ทำงานร่วมกับห้องสมุด แต่มีงานบริการสื่อการศึกษาต่างๆ แยกออกมาเป็นด้านโสตทัศนศึกษาและวัสดุไม่ตีพิมพ์ (Audiovisual and Non-Printed Material) อาทิ บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน เทปโทรทัศน์ แถบบันทึกเสียง หรือสไลด์ เป็นต้น

การบริการด้านเทคโนโลยีการศึกษา จะมีส่วนช่วยพัฒนาการสอนในระดับสถาบันอุดมศึกษา ได้ดังนี้ (ไพฑูริย์ สินลารัตน์, 2525)

1. การให้บริการ จะเริ่มต้นจากการสร้างความรู้และความเข้าใจให้แก่ทั้งผู้สอนและผู้เรียนได้รู้จักว่าการเรียนการสอนมีระบบและกระบวนการอย่างไร จุดเริ่มต้นของการสอนอยู่ที่ใด และจะไปจบที่ใด การเรียนรู้ระบบจะทำให้มีแนวคิดที่จะปรับปรุงและพัฒนาให้ชัดเจนขึ้น
2. การแนะนำและสาธิตบริการ วัสดุ และอุปกรณ์ต่างๆ เพราะผู้สอนในระดับอุดมศึกษาส่วนมากไม่คุ้นเคยกับการบริการ วัสดุ และอุปกรณ์ทางเทคโนโลยีการศึกษาเท่าที่ควร เนื่องจากได้เรียนรู้เฉพาะสาขาของตน ไม่มีพื้นฐานความรู้ด้านการเรียนการสอน จะคุ้นเคยเฉพาะสิ่งที่ตนเองได้เคยเห็นและได้เคยเรียนมาเท่านั้น การแนะนำและสาธิต จึงจำเป็นและควรแนะนำหรือสร้างในลักษณะอ้อม คือ ในโอกาสและจังหวะต่างๆ ในการประชุมต่างๆ เพราะธรรมชาติของอาจารย์ในระดับอุดมศึกษามักไม่ค่อยสนใจอุปกรณ์ต่างๆ ทางการศึกษาอยู่แล้ว
3. บริการและอุปกรณ์ต่างๆ ควรพยายามทำให้ง่ายต่อการใช้ เพราะผู้สอนโดยทั่วไปมีและให้เวลาไม่มากนักกับการสอนหรือการถ่ายทอดความรู้ แต่ให้เวลามากกับการหาความรู้ ดังนั้น อาจารย์ส่วนใหญ่จะไม่มีเวลาอดทนต่อการที่จะต้องไปเรียนรู้วิธีการใช้หรือการปฏิบัติเกี่ยวกับเครื่องมือหรืออุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับการถ่ายทอดความรู้ แต่จะพอใจกับเครื่องมือในการหาความรู้

4. บริการและอุปกรณ์ต่างๆ ด้านเทคโนโลยีการศึกษา ควรสนองความลึกซึ้งของแต่ละสาขาได้ เพราะแต่ละสาขาจะมีแนวทางของตนเอง มีระบบและแนวทางเฉพาะการให้บริการต้องสนองความแตกต่างเหล่านี้ได้ นักเทคโนโลยีการศึกษาต้องติดตามความก้าวหน้าในแต่ละสาขา แล้วหาทางทำเทคโนโลยีทางการศึกษาหรือบริการ วัสดุ และอุปกรณ์ให้สอดคล้องกับความต้องการเฉพาะของสาขา
5. การให้บริการจะต้องเป็นไปอย่างสะดวก รวดเร็วและคล่องตัว อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาส่วนใหญ่แล้ว ไม่คุ้นเคยและไม่ปรับตัวต่อระเบียบและอุปกรณ์ต่างๆ มากนัก เพราะเป็นลักษณะที่จะไปขัดขวางต่อความคิดที่ก้าวหน้าเป็นอิสระและมีความสร้างสรรค์ จึงไม่นิยมและไม่ชอบที่จะทำงานในลักษณะที่เป็นพิธีการสูง ควรให้บริการในลักษณะที่สะดวกต่อผู้สอนให้มากที่สุด เป็นต้น
6. การให้บริการควรสนองต่อความแตกต่างระหว่างบุคคลของอาจารย์ผู้สอน เพราะอาจารย์แต่ละคนมีความถนัด มีความสนใจกันคนละอย่าง มีความชำนาญคนละเรื่อง บริการที่ให้จึงควรมีหลายๆ รูปแบบพร้อมกันไป ในขณะที่เดียวกันก็ให้อาจารย์แต่ละคนสามารถดำเนินการด้วยตนเองได้ด้วย เช่น มีวัสดุอุปกรณ์ที่จะให้อาจารย์นำไปใช้เขียนใช้ทำได้ในเวลาที่ใกล้จะสอน
7. การให้บริการเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน ควรจะให้อาจารย์ผู้สอนได้เรียนรู้และเข้าใจ สามารถที่จะพัฒนาระบบวิธีการรวมทั้งวัสดุอุปกรณ์ด้วยตนเองต่อไปได้ เพราะลักษณะสาขาวิชาที่แตกต่างกันและมีความลึกซึ้งแตกต่างกันออกไป ไม่มีบริการหรืออุปกรณ์ใดที่จะใช้ได้กับทุกสาขาวิชา ทุกโอกาส การพัฒนาการเรียนการสอนจึงควรเปิดโอกาสให้อาจารย์ได้พัฒนาต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับลักษณะของอาจารย์สถาบันอุดมศึกษาที่ไม่นิยมการกำหนดรูปแบบที่ตายตัว แต่สนใจที่จะพัฒนาด้วยตนเอง
8. การให้บริการและวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ นั้น ควรเป็นไปเพื่อให้อาจารย์สอนแล้วมีประสิทธิภาพสูงขึ้น อาจารย์เบาแรงขึ้น และย่นระยะเวลาทั้งในการเตรียมการและดำเนินการสอนมากขึ้น นั่นคือ ทำให้การสอนมีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลดีขึ้น
9. การให้บริการควรเป็นไปเพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียน และผู้สอนให้ดี และมีประสิทธิภาพสูงขึ้นไปมากกว่าให้อาจารย์ผู้สอนไปผูกพันอยู่กับวัสดุและอุปกรณ์แต่เพียงอย่างเดียว

ตอนที่ 4 องค์การเอื้อการเรียนรู้

4.1 แนวคิดที่มาขององค์การเอื้อการเรียนรู้

องค์การเอื้อการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นแนวคิดทางการบริหารรูปแบบใหม่ที่ได้รับคามนิยมอย่างมากในประเทศสหรัฐอเมริกาเมื่อประมาณปี 1990 และต่อมาได้แพร่หลายไปทั่วโลก บุคคลที่มีบทบาทสร้างความสำเร็จเกี่ยวกับองค์การเอื้อการเรียนรู้ คือ ศาสตราจารย์ ดร.ปีเตอร์ เอ็ม เซ็งกี (Peter M. Senge) ผู้อำนวยการ Center for Organization Learning แห่ง Sloan School of Management สถาบัน Massachusetts Institute of Technology (MIT) ซึ่งได้รับการขนานนามจากวารสาร Journal Business Strategy (Sep-Oct, 1999) ว่าเป็น “ผู้ชำนาญทางยุทธศาสตร์ของศตวรรษ” และเป็นผู้หนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน ได้สังเคราะห์ทฤษฎี วิธีการ และรวบรวมประสบการณ์ต่างๆ จากองค์การธุรกิจเพื่อเผยแพร่แนวคิด Learning Organization และเขียนเป็นตำราชื่อ The Fifth Discipline: The Arts & Practice of Learning Organization ขึ้นในปี 1990 เป็นแนวคิดเชิงระบบที่ผสมผสานศาสตร์ต่างๆ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขึ้นใหม่โดยที่มีทฤษฎีการเรียนรู้เป็นตัวนำ ประเด็นหลักคือ จะทำอย่างไร องค์การจึงจะเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยเน้นที่คนในองค์การเป็นหัวใจหลัก (Humanistic Side of Organization) ให้มีความสามารถในการเรียนรู้ที่จะรับมือต่ออนาคต แต่เนื่องจากแนวคิดดังกล่าวมีความเป็นนามธรรมสูง เข้าใจยากในการนำไปปฏิบัติตาม ทำให้ผู้อ่านเกิดความสงสัยว่า องค์การซึ่งเป็นนิติบุคคลจะเรียนรู้เหมือนมนุษย์ได้อย่างไร ต่อมา เซ็งกีจึงได้ก่อตั้ง “ศูนย์ศึกษาองค์การเอื้อการเรียนรู้” ขึ้นเพื่อจัดประชุมเชิงปฏิบัติการให้กับบริษัทและองค์การชั้นนำต่างๆ และได้เขียนตำราเล่มที่ 2 คือ The Fifth Discipline : Strategies and Tools for Building a Learning Organization ขึ้นในปี 1994 เป็นการรวบรวมกรณีศึกษาที่ภาคเอกชนนำประสบการณ์เกี่ยวกับการนำแนวคิดองค์การเอื้อการเรียนรู้ไปปฏิบัติ เพื่อพัฒนาความสามารถด้านการเรียนรู้พิเศษซึ่งไม่มีในองค์การแบบดั้งเดิม

ที่มาของแนวคิดพื้นฐานขององค์การเอื้อการเรียนรู้เริ่มในปี 1978 โดยศาสตราจารย์ทางจิตวิทยา Chris Argyris ร่วมกับศาสตราจารย์ทางปรัชญา Donald Schon (Senge, 1994) ได้เขียนตำราการเรียนรู้เชิงองค์การ (Organizational Learning) ขึ้น Argyris ได้ให้นิยามของศัพท์การเรียนรู้ 2 คำที่มีความหมายอย่างยิ่งต่อการสร้างองค์การเอื้อการเรียนรู้ คือ การเรียนรู้แบบวงเดียว (Single-Loop Learning) และการเรียนรู้แบบสองวง (Double-Loop Learning)

การเรียนรู้แบบวงเดียว (Single-Loop Learning) หรือ First-Order Learning หรือ corrective learning (วีระวัฒน์ บัณฑิตามัย, 2540) หมายถึง การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในองค์การจากการทำงานตามวิธีการที่ได้ออกแบบไว้ รวมถึงการเรียนรู้จากการแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นโดยไม่ได้คาดคิดมาก่อน ซึ่งในทัศนะของ Peter Senge เรียกว่า การเรียนรู้เพื่อการปรับตัว (Adaptive Learning) ซึ่งเป็นขั้นตอนแรกขององค์การเมื่อการเรียนรู้เท่านั้น เป็นการปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลง โดยการอ่านสถานการณ์ปัจจุบันแล้วปรับปรุงตาม ถือเป็นการเรียนรู้โดยการปรับตัวต่อกร (Coping) ตอบสนองกับเหตุการณ์หรือปัญหาที่อาจเกิดขึ้นโดยไม่ได้มีการคาดการณ์มาก่อนในรูปของการมีปฏิกิริยาย้อนกลับ (Reactive) อาทิ เมื่อเกิดปัญหาถึงจะลงมือแก้ไขหรือแสดงพฤติกรรมการตอบสนอง (Responsive) เป็นการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าเพื่อผลในระยะสั้น การเรียนรู้ในลักษณะนี้จะนำไปสู่การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) Senge เชื่อว่า เรามักจะพบเห็นการเรียนรู้แบบนี้อยู่มากในองค์การต่างๆ

การเรียนรู้แบบสองวง (Double-Loop Learning) หรือ Second-Order Learning หรือ Generative Learning หมายถึง การเรียนรู้โดยการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์การ ใช้วิธีการทำงานแบบคาดการณ์โดยการคิดวางแผน เหตุการณ์ หรือปัญหาที่อาจเกิดขึ้นล่วงหน้า นอกเหนือจากวิธีการหรือปัญหาแบบเดิมที่เคยประสบอยู่ ซึ่ง Peter Senge เรียกว่าเป็น การเรียนรู้เพื่อการสร้างสรรค์ (Generative Learning) ซึ่งเป็นการเรียนรู้ที่สำคัญ เกี่ยวข้องกับความคิดสร้างสรรค์และการคิดค้นสิ่งใหม่ โดยการเรียนรู้ลักษณะนี้ จะเกิดขึ้นเมื่อสิ่งที่ตั้งใจมุ่งหวังไว้กับผลการกระทำที่ปรากฏไม่สอดคล้องกัน องค์การมีการเรียนรู้แก้ไขปรับปรุงเพื่อสนองตอบต่อความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น ถือเป็นการเรียนรู้อย่างเท่าทันสถานการณ์ในปัจจุบันและสามารถตระหนักรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตได้ มีลักษณะของการประเมิน ทบทวน วัตถุประสงค์ ความเชื่อ ค่านิยม รวมถึงการแสวงหาวิธีการเรียนรู้ใหม่ๆ การเรียนรู้ในลักษณะนี้จะนำไปสู่การปรับปรุงแบบก้าวกระโดด (Innovative Improvement) เนื่องจากเป็นการคิดแบบมุ่งอนาคตเพื่อการนำหน้า และการคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงมากกว่าจะย้อนกลับถึงอดีต

กล่าวได้ว่า เงื่อนไขที่จะทำให้องค์การเรียนรู้ได้นั้น คนในองค์การต้องมีทักษะที่สำคัญในการเรียนรู้ 2 ลักษณะ คือ การอ่านสถานการณ์แล้วปรับปรุงตาม ไม่ว่าสถานการณ์จะเปลี่ยนไปอย่างไร ก็สามารถปรับตัวตามได้ เรียกว่า Adaptive Learning อีกลักษณะหนึ่งเป็นการเรียนรู้โดยสร้างสรรค์สิ่งใหม่ขึ้นมาที่เรียกว่า Generative Learning

4.2 ความหมายขององค์การเอื้อการเรียนรู้

“องค์การเอื้อการเรียนรู้” เป็นคำที่ค่อนข้างกว้าง การนิยามความหมายให้ครอบคลุมด้วยคำสั้นๆ นั้นเป็นเรื่องยาก ดังที่ Peter M. Senge กล่าวไว้ว่า “ปัญหาขององค์การเอื้อการเรียนรู้ คือ คำว่า *การเรียนรู้* นั้นไม่มีความหมายกลาง (Central Meaning) ที่ใช้ได้ทั่วไป การเรียนรู้เป็นคำที่มีความหมายกว้างและลึกซึ้งเกินกว่าที่จะพยายามอธิบายกันในเชิงพฤติกรรม เนื่องด้วยการเรียนรู้ยังเป็นกระบวนการภายในของบุคคล เป็นเรื่องความคิดและจิตวิญญาณ การเรียนรู้ในมุมมองขององค์การเอื้อการเรียนรู้ ต้องเป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากการปฏิบัติทุกวันอย่างต่อเนื่อง จึงเรียกว่าเป็นการเรียนรู้อย่างแท้จริง โดยเฉพาะอย่างยิ่งนอกจากนี้ คำว่า *องค์การ* ก็เป็นคำที่มีความหมายกว้างเช่นเดียวกัน เพราะอาจหมายถึง ทั้งกลุ่มคนหรือสถานที่ของกลุ่มคน เพื่อทำกิจการที่มีเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งอาจเป็นครอบครัว ชุมชน สถานที่ทำงาน เป็นต้น” จึงสรุปได้ว่า องค์การเอื้อการเรียนรู้เป็นคำที่ไม่มีความหมายกลาง โดยนักวิชาการหลายท่านได้พยายามอธิบายความหมายขององค์การเอื้อการเรียนรู้ ในมุมมองที่เหมือนและต่างกัน หรือแสดงความหมายในระดับขององค์การที่แคบและกว้างแตกต่างกัน ซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมและนำมาอ้างอิง ดังนี้

Argyris (1977) อ้างถึงใน กิ่งกาญจน์ เพชรศรี (2542) Organization Learning เป็นกระบวนการตรวจสอบและแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นเสมอๆ ในองค์การ ลดทอนในสิ่งที่เขาเรียกว่า “Defensive Routines” หรือรูปแบบที่ผู้คนแสดงออกเป็นนิสัยเพื่อปกป้องหรือแก้ตัว

Argyris & Schon (1978) อ้างถึงใน กัลยาณี คำแดง (2542) การเรียนรู้เชิงองค์การ (Organization Learning) หมายถึง องค์การได้กำลังค้นหาและค้นพบข้อผิดพลาด รวมถึงเรียนรู้เพื่อนำไปพัฒนาให้เกิดประโยชน์ กล่าวคือ เป็นกระบวนการการตรวจสอบ แก้ไขข้อบกพร่องที่มักจะเกิดขึ้นอยู่เป็นประจำในองค์การ จากวิธีการดังกล่าว เรียกได้ว่า องค์การกำลังเกิดกระบวนการเรียนรู้ขึ้น จึงทำให้เรียกกันว่า การเรียนรู้เชิงองค์การ

Peter Senge (1990) ให้ความหมายขององค์การเอื้อการเรียนรู้ว่า เป็นองค์การที่ผู้คนขยายความรู้ความสามารถกันอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างสรรค์ผลสำเร็จตามที่ตั้งใจจริง เป็นองค์การที่มีวิธีการคิดใหม่ๆ มีความต้องการร่วมกัน และคนในองค์การเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง

Peter Senge (1990) อ้างถึงใน สุนทรী กุลนันทน์ (2539) องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง สถานที่ที่คนสามารถขยายศักยภาพของพวกเขาได้อย่างต่อเนื่อง สร้างสรรค์ผลงานตามที่ตั้งใจจริง ที่ซึ่งรูปแบบการคิดใหม่ๆ และมากมายได้ถูกบ่มเพาะขึ้น ที่ซึ่งแรงบันดาลใจที่เก็บสะสมไว้ถูกปลดปล่อยอย่างอิสระ และที่ซึ่งคนเรียนรู้อย่างต่อเนื่องว่าจะเรียนรู้ร่วมกันได้อย่างไร

Peter Senge (1990) อ้างถึงใน ลีอชัย พันธุ์เจริญภิกข (2540) องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์การที่ซึ่งคนในองค์การได้ขยายขอบเขตความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่างๆต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์การที่ความคิดใหม่ๆ และการแตกแขนงของความคิดได้รับการยอมรับเอาใจใส่ เป็นองค์การที่บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในเรื่องของวิธีการที่จะเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์กร

Peter Senge (1990) อ้างถึงใน อภันตรี รอดสุทธิ (2540) องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์การที่ซึ่งคนในองค์การได้ขยายขอบเขตความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่างๆต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์การที่มีรูปแบบของความคิด (Patterns of Thinking) ใหม่ๆ และแตกแขนงของความคิดให้เกิดขึ้นเป็นที่ซึ่งความปรารถนาาร่วมกัน (Collective Aspiration) ของผู้คนในองค์การ ที่ซึ่งบุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในวิธีการที่จะเรียนรู้ร่วมกับคนอื่น และวิธีการที่จะเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์การ

Peter Senge (1990) อ้างถึงใน อรุณี รุ่งอภิพันธ์ (2540) องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การที่สมาชิกองค์การสามารถขยายศักยภาพของตนได้อย่างต่อเนื่อง สร้างสรรค์ผลสำเร็จตามที่ตั้งใจ เป็นที่ให้เกิดของแนวคิดใหม่ๆ และมีโอกาสแสดงออกของความคิดได้อย่างอิสระ ก่อเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในตนเอง

Peter Senge (1990) อ้างถึงในพีรวัส จารุดล (2541) องค์การการเรียนรู้ เป็นองค์การที่ซึ่งคนในองค์การสามารถขยายศักยภาพของตนทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร เพื่อนำไปสู่ผลสำเร็จที่คนต้องการอย่างแท้จริงและเป็นองค์การที่ส่งเสริมให้เกิดและขยายแนวคิดใหม่ๆ ออกไปอย่างอิสระ ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง

Peter Senge (1990) อ้างถึงใน อรรถวิทย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2542) องค์การเอื้อการเรียนรู้ คือ สถานที่ซึ่งทุกคนสามารถขยายศักยภาพของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง สามารถสร้างผลงานตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ เป็นที่ซึ่งเกิดรูปแบบการคิดใหม่ๆ หลากหลายมากมาย ที่ซึ่งแต่ละคนมีอิสระที่จะสร้างแรงบันดาลใจ และเป็นที่ยังทุกคนต่างเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ร่วมกัน

Peter Senge (1990) อ้างถึงในกิงกาญจน์ เพชรศรี (2542) Learning Organization เป็นองค์การที่ซึ่งคนในองค์การคนในองค์การได้ขยายขอบเขตความสามารถของตนอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่างๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์การที่ความคิดใหม่ๆ และการแตกแขนงของความคิดได้รับการยอมรับ เอาใจใส่และเป็นองค์การที่ซึ่งบุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในเรื่องของวิธีการที่จะเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์กร

Peter Senge (1990) อ้างถึงใน กัลยาณี คำแดง (2542) องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การที่จะช่วยให้สมาชิกภายในได้ขยายขีดความสามารถของตนเองให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง สม่่าเสมอ ไม่มีการปิดกั้นในทางความคิด ทั้งนี้ก็เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงาน ได้สร้างผลลัพธ์ที่พึงปรารถนาอย่างแท้จริงออกมา นอกจากนั้นยังเป็นสถานที่ที่ส่งเสริมให้มีรูปแบบการคิดที่แปลกใหม่ของบรรดาสมาชิกในองค์การ และยังจะเปิดโอกาสให้อย่างอิสระกับการแสดงออกทางความคิดหรือความปรารถนาภายในตน นอกจากการเปิดโอกาสให้ได้เรียนรู้ด้วยตนเองแล้ว ยังสนับสนุนให้เรียนรู้ และแลกเปลี่ยนร่วมกันกับสมาชิกอื่นๆ อีกด้วย (Learning to Learn Together)

Peter Senge (1990) อ้างถึงใน กาญจนา เกียรติธนาพันธุ์ (2542) องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง สถานที่ที่คนสามารถขยายศักยภาพของพวกเขาได้อย่างต่อเนื่อง สร้างสรรค์ผลงานตามที่ตั้งใจจริง ที่ซึ่งรูปแบบการคิดใหม่ๆ และมากมายได้ถูกบ่มเพาะขึ้น ที่ซึ่งแรงบันดาลใจที่เก็บสะสมไว้ถูกปลดปล่อยอย่างอิสระ และที่ซึ่งคนเรียนรู้อย่างต่อเนื่องว่าจะเรียนรู้ร่วมกันได้อย่างไร

Peter Senge (1996) อ้างถึงในณัฐพันธ์ เขจรันท์ (2544) องค์การการเรียนรู้ หมายถึง การที่องค์การขยายขอบเขตความสามารถในการสร้างอนาคตของตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยการเรียนรู้เพื่อให้องค์การสามารถ “เรียนรู้เพื่ออยู่รอด (Survival Learning)” ได้ในอนาคต องค์การเรียนรู้จะมีความหมายเช่นเดียวกับ “การเรียนรู้ในการปรับตัว (Adaptive Learning)” โดยเป็นการเรียนรู้เพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Generative Learning) ซึ่งจะเป็นการเรียนรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในตัวเองซึ่งเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ และจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับสถานการณ์ในปัจจุบันและอนาคต

Pedler และคณะ (1991) อ้างถึงใน สุนทรี กุลนันทน์ (2539) บริษัทแห่งการเรียนรู้ (Learning Company) คือ องค์การที่อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้แก่สมาชิกทุกคนและเป็นองค์การที่ปฏิรูปตนเองอย่างต่อเนื่อง

Pedler, M., Burgoyne, J., Boydell, T. (1991) อ้างถึงในวิระวัฒน์ บัณฑิตามัย (2540) ชี้ว่า องค์การการเรียนรู้ เป็นองค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิกทุกๆ คน และมักจะมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างต่อเนื่อง

Pedler, Burgoyne และ Boydell (1997) อ้างถึงใน ลือชัย พันธุ์เจริญกิจ (2540) เรียกองค์การการเรียนรู้ ว่าเป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้ (Learning Company) และได้ให้ความหมายว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การที่อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้แก่สมาชิกทุกคน (สมาชิก หมายถึง พนักงาน ลูกค้า เจ้าของ ผู้ผลิต เพื่อนบ้าน สิ่งแวดล้อม และแม้แต่คู่แข่งในบางกรณี) และเป็นองค์การที่ปฏิรูป (Transformation) ตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยการสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ที่ดี และกระตุ้นทุกคนให้เรียนรู้ รวมทั้งยังต้องสร้างและดำเนินถึงความสามารถในการเรียนรู้ด้วยตนเองของพนักงานด้วย

Pedler, Burgoyne และ Boydell (1997:1-4) อ้างถึงใน พิรวัด จารุดล (2541) Pedler และคณะ เรียกองค์กรเรียนรู้ ว่าเป็นบริษัทการเรียนรู้ (Learning Company) และได้ให้ความหมายว่า เป็นองค์กรที่เอื้ออำนวยความสะดวกในการเรียนรู้แก่สมาชิกทุกคนในองค์กร ซึ่งได้แก่ พนักงาน ลูกค้า เจ้าของ ผู้ผลิต เพื่อนบ้าน และคู่แข่ง (ในบางกรณี) ให้มีการปฏิรูปตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยการสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ที่พร้อมทั้งกระตุ้นให้ทุกๆ คน ได้เกิดการเรียนรู้

Pedler et al (1991) อ้างถึงใน กาญจนา เกียรติธนาพันธ์ (2542) Pedler เรียกองค์กรแห่งการเรียนรู้ ว่าเป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้ (Learning Company) เนื่องจากเห็นว่า Learning Organization มีนัยในเชิงกลไก ดูไร้ชีวิตชีวา แต่คำว่าบริษัทหรือ Company หมายถึง การที่คนเข้ามาร่วมกลุ่มประกอบกิจกรรมร่วมกัน ซึ่งมีความหมายในเชิงเป็นมิตรมากกว่า โดยให้ความหมายว่า คือ องค์กรที่อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้แก่สมาชิกทุกคน (สมาชิกหมายถึง พนักงาน ลูกค้า เจ้าของ ผู้ผลิต เพื่อนบ้าน สิ่งแวดล้อม และแม้แต่คู่แข่งในบางกรณี) และเป็นองค์กรที่ปฏิรูป (Transformation) ตนเองอย่างต่อเนื่อง และไม่เพียงแต่องค์กรต้องสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ที่ดีและกระตุ้นทุกคนให้เรียนรู้แล้ว ยังเป็นองค์กรที่ต้องสร้างและคงไว้ซึ่งความสามารถในการเรียนรู้ด้วยตนเองของพนักงานอีกด้วย

Watkins and Marsick (1993) อ้างถึงใน สุนทรี กุลนันทน์ (2539) องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่ใช้คนในการสร้างความเป็นเลิศให้แก่องค์กร ในขณะที่เดียวกัน ก็ใช้องค์กรในการสร้างความเป็นเลิศให้แก่คน โดยใช้การเรียนรู้ เป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่ต่อเนื่องและบูรณาการเข้ากับการทำงาน และใช้การกระจายอำนาจ (Empowerment) แก่คนในองค์กร เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือและการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ส่งเสริมการสนทนาอย่างเปิดเผย และเชื่อมโยงการพึ่งพาระหว่างบุคคล องค์กร และชุมชนที่องค์กรตั้งอยู่

Watkins and Marsick (1993) อ้างถึงในพิรวัด จารุดล (2541) องค์กรเรียนรู้ เป็นองค์กรที่ใช้คนในการสร้างความเป็นเลิศให้องค์กร ในขณะที่เดียวกัน ก็ใช้องค์กรในการสร้างความเป็นเลิศให้แก่คนในองค์กร โดยในองค์กรจะมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในการปฏิรูปตนเอง ทั้งนี้รวมถึงระดับบุคคล ระดับทีม ระดับองค์กร และระดับชุมชนซึ่งองค์กรต้องเกี่ยวข้องด้วย

Watkins and Marsick (1993) อ้างถึงใน กาญจนา เกียรติธนาพันธ์ (2542) องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่ใช้คนในการสร้างความเป็นเลิศให้องค์กร ในขณะที่เดียวกัน ก็ใช้องค์กรในการสร้างความเป็นเลิศให้แก่คน โดยใช้การเรียนรู้เป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่ต่อเนื่องและบูรณาการเข้ากับการทำงาน และใช้การกระจายอำนาจ (Empowerment) แก่คนในองค์กรเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือและการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ส่งเสริมการสนทนาอย่างเปิดเผยและเชื่อมโยงการพึ่งพาระหว่างบุคคล องค์กร และชุมชนที่องค์กรตั้งอยู่

Karen Watkins และ Victoria Marsick (1991) อ้างถึงใน อรรถวิทย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2542) องค์การเอื้อการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่ให้อำนาจแก่คนของตนเอง มีการบูรณาการคุณภาพเข้ากับชีวิตการทำงาน ให้อิสระสำหรับการเรียนรู้ กระตุ้นความร่วมมือ แบ่งปันผลงาน เสริมสร้างการเรียนรู้ และสร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

Beck (1992) อ้างถึงใน สุนทรี กุลนันทน์ (2539) องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์การที่อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้และพัฒนาบุคคลสำหรับพนักงานทุกคน ขณะที่มีการปฏิรูป (Transformation) ตนเองอย่างต่อเนื่อง

Michael Beck (1992) อ้างถึงใน อรรถวิทย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2542) องค์การเอื้อการเรียนรู้ คือ องค์การที่เอื้ออำนวยความสะดวกการเรียนรู้ และพัฒนาบุคลากรทุกคน ขณะเดียวกันก็มีการปฏิรูปองค์การอย่างต่อเนื่อง

Wick and Leon (1993) อ้างถึงใน สุนทรี กุลนันทน์ (2539) องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์การที่ใช้การเรียนรู้เป็นหนทางในการปฏิรูป (Transformation) องค์การ ไปสู่ผู้นำทางอุตสาหกรรม ใช้การเรียนรู้เป็นหนทางในการปรับปรุงผลงานเพื่อไปสู่ความสำเร็จทางธุรกิจ

Kim D.H. (1993) อ้างถึงใน วีระวัฒน์ บันนิตามัย (2540) อภินตริ รอดสุทธิ (2540) กิ่งกาญจน์ เพชรศรี (2542) และกาญจนา เกียรติธนาพันธุ์ (2542) ให้ความหมาย Learning Organization ไว้สั้นๆ ว่าเป็นการเพิ่มพูนความสามารถขององค์การเพื่อให้นับเกิดการกระทำที่มีประสิทธิผล

Wick and Leon (1993) อ้างถึงใน กาญจนา เกียรติธนาพันธุ์ (2542) องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์การที่ใช้การเรียนรู้ (Learning) เป็นหนทางในการปฏิรูป (Transform) องค์การ ไปสู่ผู้นำทางอุตสาหกรรม ใช้การเรียนรู้เป็นหนทางในการปรับปรุงผลงาน (Performance) เพื่อไปสู่ความสำเร็จทางธุรกิจ ใช้ความมุ่งมั่นในการที่จะเรียนรู้ (Intentional Learning) ในการสร้างความสำเร็จให้แก่องค์การ ภายใต้ระบบการเรียนรู้ที่หลากหลาย กว้างขวาง มีการแทรกการเรียนรู้เข้าไปในการปฏิบัติงาน (Action) ใช้ความรู้พัฒนาความสามารถใหม่ๆ (New Competencies) สร้างสมรรถนะใหม่ๆ (New Capabilities) อันจะนำไปสู่การปรับปรุงผลงานให้ดียิ่งขึ้น เป็นองค์การที่มีความสามารถในการเรียนรู้ที่จะเรียนรู้ (Learning to Learn) ไม่เฉพาะแต่จะสร้างความสามารถให้เกิดขึ้นเท่านั้น แต่ยังรักษาความสามารถนั้นเอาไว้ได้ การพัฒนา และปรับปรุงองค์การ ไม่ก่อให้เกิดการสูญเสียในเอกภาพ (Identity) ขององค์การ มีการใช้วิธีการเชิงรุก (Proactive) พอกๆ กับวิธีการเชิงรับ (Reaction) ในขณะที่รับอิทธิพลจากสภาพแวดล้อมก็ส่งอิทธิพลต่อสภาพแวดล้อมเช่นเดียวกัน องค์การแห่งการเรียนรู้ถือว่า การพัฒนา (Development) เป็นกุญแจสำคัญขององค์การ มุ่งสร้างความสามารถในการเรียนรู้ร่วมกัน (Collective Learning) ในทุกระดับขององค์การ

Garvin, D.A. (1993) อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2540), อภันตรี รอดสุทธิ (2540) กัลยาณี คำแดง (2542) กิ่งกาญจน์ เพชรศรี (2542) Learning Organization คือ องค์การที่มีทักษะในการสร้าง สรรหา และถ่ายโอนองค์ความรู้ และสามารถปรับขยายพฤติกรรมที่สะท้อนถึงการหยั่งรู้และความรู้ใหม่ๆ

Garvin, D.A. (1993) อ้างถึงใน กาญจนา เกียรติธนาพันธุ์ (2542) องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การที่มีทักษะในการสร้าง การสรรหา การถ่ายโอนองค์ความรู้ และสามารถปรับขยายพฤติกรรมที่สะท้อนถึงการหยั่งรู้และความรู้ใหม่ๆ ได้ตลอดเวลา

David A. Gavin (1993) อ้างถึงใน อรจรีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2542) องค์การเอื้อการเรียนรู้ คือ องค์การที่มีลักษณะในการสร้าง แสวงหา และถ่ายโอนความรู้และมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากความรู้ใหม่และการเข้าใจในสิ่งต่างๆ อย่างถ่องแท้

Marquardt และ Reynolds (1994: 22) อ้างถึงใน ลือชัย พันธุ์เจริญกิจ (2540) องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์การที่มีบรรยากาศที่กระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคล และกลุ่ม ให้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และสอนให้พนักงานมีกระบวนการคิดวิพากษ์วิจารณ์เพื่อความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้น ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้ ที่มีในแต่ละบุคคลช่วยให้องค์กรเรียนรู้ในสิ่งที่ผิดพลาด เช่นเดียวกับเรียนรู้ในความสำเร็จ

Marquardt และ Reynolds (1994: 22) อ้างถึงใน พิรวัส จารุดุล (2541) องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์การที่มีบรรยากาศที่กระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคล และกลุ่ม ให้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และสอนให้พนักงานมีกระบวนการคิดวิพากษ์วิจารณ์เพื่อความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้นจากผิดพลาดและความสำเร็จ

Michael J. Marquardt (1996) อ้างถึงใน กิ่งกาญจน์ เพชรศรี (2542) องค์การแห่งการเรียนรู้หมายถึง องค์การที่มีอำนาจแห่งการเรียนรู้ มีวิธีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัตโดยเรียนรู้ จัดการ และใช้ความรู้เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จ ควบคู่กับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยควบคู่ด้วย

Michael Marquardt (1994) อ้างถึงใน อรจรีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2542) องค์การเอื้อการเรียนรู้ คือ ที่ซึ่งมีบรรยากาศของการเรียนรู้รายบุคคลและกลุ่ม มีการสอนคนของตนเองให้มีกระบวนการคิดวิเคราะห์ เพื่อช่วยให้เข้าใจในสรรพสิ่ง ขณะเดียวกันทุกคนก็ช่วยองค์การเรียนจากความผิดพลาดและความสำเร็จ ซึ่งผลให้ทุกคนตระหนักในการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Barnett, C. K. (1994) อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2540) เน้นว่า องค์การการเรียนรู้เป็นกระบวนการเชิงประสบการณ์ที่มุ่งสร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับความสัมพันธ์ของการกระทำและผล จากนั้นนำเข้าสู่งานกิจวัตรปลูกฝังไว้ใน “ความทรงจำ” ขององค์การเพื่อช่วยปรับเปลี่ยนพฤติกรรมทั้งหลายของผู้เรียนรู้ ผู้ปฏิบัติงานในองค์การ

Ross, Smith, Roberts และ Kleiner (1994) อ้างถึงในวีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2540) อกันตรี รอดสุทธิ (2540) และกัลยาณี คำแดง (2542) กล่าวว่า LO เป็นการทดสอบประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง และเป็นการแปรเปลี่ยนประสบการณ์ให้เป็นองค์ความรู้ที่เชื่อมโยงกับแก่นขององค์การ และตอบสนองต่อจุดมุ่งหมายหลักขององค์การ

Hodgetts (Hodgetts, Luthans & Lee, 1994) อ้างถึงใน สุนทรี กุลนันทน์ (2539) และกัลยาณี คำแดง (2542) แนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ คือ การออกแบบองค์การให้สามารถเรียนรู้และอยู่เหนือการเปลี่ยนแปลงเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างเกินกว่าที่ลูกค้าจะตั้งใจมิใช่แค่เพียงเพื่อการปรับตัวให้อยู่รอดในการเปลี่ยนแปลงเท่านั้น

Nevis, E.C., DiBella, A.J., Gould, J.M. (1995) อ้างถึงในวีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2540) กล่าวว่า เป็นความสามารถ หรือกระบวนการภายในขององค์การที่มุ่งรักษาพัฒนาการปฏิบัติที่อาศัยฟังฟังประสบการณ์ ถือได้ว่าเป็นระบบที่เกิดขึ้นคงอยู่กับองค์การแม้ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงตัวปฏิบัติไปก็ตาม องค์การเรียนรู้ไปด้วยขณะที่ทำการผลิตสินค้าและ / หรือขณะให้บริการ

Hodge, Anthony and Gales (1996) อ้างถึงใน ฌีญูพันธ์ เขจรนันท์ (2544) องค์การเรียนรู้ หมายถึง การสร้างองค์การเพื่อให้พร้อมรับกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง โดยที่องค์การจะเปรียบเสมือนกับบุคคลที่มีความจำและความสามารถที่จะเรียนรู้ได้ ปกติคนมีความจำและความสามารถในการเรียนรู้ของตน แต่องค์การเรียนรู้ต้องมีความจำในด้านความเป็นมาและพัฒนาการขององค์การซึ่งจะถูกบันทึกไว้หลายรูปแบบ เช่น เอกสาร นโยบาย ขั้นตอน รายงาน สินค้า ฐานข้อมูล และประกอบด้วยสิ่งที่สำคัญที่สุด คือ ทรัพยากรมนุษย์

สุนทรี กุลนันทน์ (2539) องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง สถานที่หรือกลุ่มคนที่ใช้กระบวนการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่องของสมาชิกทั้งหมด ทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม องค์กร และชุมชน เป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาและใช้ศักยภาพของสมาชิกเหล่านั้น เพื่อบรรลุผลสำเร็จที่ตั้งใจไว้ของสมาชิก และเพื่อให้องค์กรสามารถปฏิรูปตนเองอย่างต่อเนื่องในระยะยาวได้ในเวลาเดียวกัน

อกันตรี รอดสุทธิ (2540) องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์การซึ่งคนในองค์การได้ขยายขอบเขตความสามารถของคนอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การเพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่างๆต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิกทุกๆ ที่ มีการเปลี่ยนแปลงในความคิด ภูมิปัญญา ความรู้ ความเข้าใจให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง และมักจะมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างต่อเนื่อง

ชวินทร์ ธีรมนันทกุล (2540) อ้างถึงใน ลือชัย พันธุ์เจริญกิจ (2540) องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การที่สามารถเรียนรู้ และสร้างความรู้เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะที่จะก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการไปสู่เป้าหมายร่วมขององค์การ

ชวินทร์ ธัมมนันท์กุล (2540) อ่างถึงโนไฟร์วัส จารุดุล (2541) องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การที่สามารถเรียนรู้ และสร้างความรู้เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะที่จะก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการไปสู่เป้าหมายร่วมขององค์กร

วรนาถ แสงจันทร์ (2540) อ่างถึงโนไฟร์วัส จารุดุล (2541) องค์การเรียนรู้เป็นองค์การที่มีการปฏิรูปอย่างต่อเนื่อง อำนวยความสะดวก กระตุ้น และสร้างบรรยากาศของการเรียนรู้ เน้นกระบวนการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นทุกระดับ ซึ่งคนในองค์การสามารถขยายขอบเขตความสามารถของตนอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลระดับต่างๆ อย่างแท้จริง

ลือชัย พันธุ์เจริญกิจ (2540) องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การที่มีการปฏิรูปอย่างต่อเนื่อง อำนวยความสะดวก กระตุ้น และสร้างบรรยากาศของการเรียนรู้ เน้นกระบวนการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นทุกระดับ ซึ่งคนในองค์การสามารถขยายขอบเขตความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่างๆ ต้องการอย่างแท้จริง มีการเรียนรู้ร่วมกันทั้งที่เรียนที่ผิดพลาดและประสบความสำเร็จ สามารถนำความรู้มาปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์การ จนนำองค์การไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน

จำเรียง วัชวิวัฒน์ และเบญจมาศ อำพัน (2540) อ่างถึงโน กัลยาณี คำแดง (2542) องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มีการมุ่งเน้น กระตุ้นเร่งเร้าและจูงใจให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาและยังเป็นการขยายศักยภาพให้กับสมาชิกภายในองค์การที่จะลงมือปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วงหรือสร้างผลงานที่พึงปรารถนาอย่างแท้จริง โดยอาศัยรูปแบบการทำงานเป็นทีมและการเรียนรู้ร่วมกัน ตลอดจนมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบที่จะประสานกัน ทั้งนี้เพื่อให้องค์การสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ตลอดไป

ไฟร์วัส จารุดุล (2541) องค์การเรียนรู้ เป็นองค์การที่มีบุคลากรที่ใฝ่การเรียนรู้ในระดับบุคคล ระดับทีม ระดับองค์การ และระดับชุมชน โดยองค์การจะส่งเสริมสนับสนุนให้มีการเรียนรู้ในการทำงาน ทั้งที่ผิดพลาดและประสบความสำเร็จ แล้วนำมาถ่ายทอดความรู้ และทำความเข้าใจร่วมกันกับความรู้ใหม่ๆ ซึ่งได้จากการเข้ามาทำงานเป็นทีม อันจะนำไปสู่จุดมุ่งหมาย ความสำเร็จที่องค์การและบุคลากรในระดับต่างๆขององค์การต้องการอย่างแท้จริง

กาญจนา เกียรติธนาพันธุ์ (2542) องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็น องค์การที่มีการปฏิรูปอย่างต่อเนื่อง อำนวยความสะดวก และสร้างบรรยากาศของการเรียนรู้ ให้เกิดกับคนทุกระดับ รวมถึงผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์การ ให้อิสระในการคิดสิ่งใหม่ สร้างสรรค์ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยมุ่งหมายถึงการเปลี่ยนแปลงในความคิด ภูมิปัญญา (ความรู้ ความเข้าใจ การหยั่งรู้) การเปลี่ยนแปลงอันอาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต

กึ่งกาญจน์ เพชรศรี (2542) องค์การแห่งการเรียนรู้หมายถึง องค์การที่คนในองค์การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีวิธีการเรียนรู้ไปด้วยกัน โดยให้ความรู้ประสานกับเทคโนโลยีสมัยใหม่เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จ

วิชัย วงษ์ใหญ่ (2542) องค์การการเรียนรู้ หมายถึง เป็นองค์การที่ซึ่งบุคคลเรียนรู้เพิ่มพูนความสามารถอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างผลงานที่ปรารถนา มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างต่อเนื่องเป็นกระบวนการเชิงประสบการณ์ ที่มุ่งสร้างองค์ความรู้ที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ของการกระทำและผล เป็นองค์การที่ส่งเสริมรูปแบบการคิดใหม่ที่ซึ่งบุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องที่จะเรียนรู้ร่วมกันและเสริมสร้างวัฒนธรรมของการคิดอย่างเป็นระบบ เพื่อช่วยปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้เรียน ผู้ปฏิบัติในองค์การ

อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2542) องค์การเอื้อการเรียนรู้ หมายถึง ที่ซึ่งบุคลากรแต่ละคน แต่ละกลุ่มทั่วทั้งองค์การมีอิสระในการเรียนรู้ สร้างความรู้ที่หลากหลาย ร่วมกันแบ่งปันความรู้เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะและศักยภาพที่จะก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการไปสู่เป้าหมายอย่างต่อเนื่อง

จึงสรุปความหมายขององค์การเอื้อการเรียนรู้ได้ว่า คุณลักษณะขององค์การเอื้อการเรียนรู้จากที่นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงมีความสอดคล้อง ในด้านการมององค์การเอื้อการเรียนรู้ในรูปแบบของกระบวนการที่มีความเชื่อมโยงระหว่างการเรียนรู้ ความรู้และผลงานที่ได้รับการปรับปรุง เช่นเดียวกับที่วิศิษฐ์ ชูวงศ์ (2545) สรุปแนวความคิดขององค์การเอื้อการเรียนรู้ว่ามีคำอธิบายที่ค่อนข้างเป็นนามธรรมที่ขาดกรอบที่ผู้บริหารองค์การทั่วไปที่จะนำไปปฏิบัติได้ มีคำถามมากมายเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ยังไม่มีคำตอบที่ชัดเจน ตัวอย่างอาทิ เราจะรู้ได้อย่างไรว่าองค์การของเรามีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้แล้ว มีพฤติกรรมอะไรบ้างขององค์การที่จะต้องเปลี่ยนแปลง จะกำหนดนโยบายอะไรและมีกำหนดการอย่างไรบ้างที่จะต้องดำเนินการ จะมีวิธีการอย่างไรที่จะนำองค์การไปสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ คำตอบของคำถามต่างๆ ดังกล่าวได้รับการอภิปรายและโต้เถียงไปในแนวทางเชิงปรัชญาขั้นสูงที่เป็นนามธรรมหรือกรอบกว้างๆ ที่ยังขาดแนวทางในรายละเอียดสำหรับการลงมือปฏิบัติ

4.3 องค์ประกอบขององค์การเอื้อการเรียนรู้

Peter Senge (1990) ได้ชี้ให้เห็นถึงวินัย 5 ประการ อันได้แก่

1. ลักษณะไฟแรงใฝ่รู้คู่ศักยภาพ (Personal Mastery)
2. ลักษณะรับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัวอย่างถูกต้อง (Mental Models)
3. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)
4. การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)
5. การคิดเป็นระบบครบวงจร (Systems Thinking)

ซึ่งวินัยทั้ง 5 หากใช้ได้อย่างเหมาะสมกับระดับต่างๆ ของการเรียนรู้แล้ว จะก่อให้เกิด ค่านิยม ความคิดอ่าน การปฏิบัติ สมรรถนะใหม่ๆ ที่เหมาะสมสอดคล้องกับภาวะการณ์กับการ แข่งขัน ลักษณะไฟแรงไฟรู้คู่ศักยภาพ ลักษณะรับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัวอย่างถูกต้อง การคิด เป็นระบบครบวงจร 3 วินัยแรกเป็นการประยุกต์ใช้ระดับบุคคล ส่วนการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน และ การเรียนรู้เป็นทีม 2 วินัยหลังนี้ เป็นการประยุกต์ใช้ระดับทีม วินัยที่สำคัญคือวินัยที่ 5 (The Fifth Discipline) คือ การคิดเป็นระบบครบวงจร เป็นวินัยที่ช่วยให้วินัยอื่นๆ ปฏิบัติร่วมกันได้จริง เพื่อ ผลการทำงานที่ดีขึ้นวินัยทั้ง 5 ที่ Senge (1990:373) กล่าวถึงมี 3 ระดับ ได้แก่ (1) ระดับปฏิบัติ หมายถึงสิ่งที่ต้องปฏิบัติ (2) หลักการ หมายถึง การหยั่งรู้ถึงปัจจัยหรือความคิดที่ชี้นำ (3) สารัตถะ หมายถึงภาวะความเป็นผู้ชำนาญในวินัยด้านนั้นๆ

ตารางที่ 1 วิธีการสร้างองค์การเรียนรู้ด้วยวินัย 5 ประการใน 3 ระดับตามแนวคิดของ Senge

วินัยทั้ง 5 ประการ ระดับ	ไฟแรงไฟรู้ คู่ศักยภาพ	รับภาพลักษณ์ โลกรอบตัวอย่าง ถูกต้อง	การคิดเป็น ระบบครบวงจร	การสร้าง วิสัยทัศน์ร่วมกัน	การเรียนรู้ เป็นทีม
1. การปฏิบัติ - สิ่งที่ต้องปฏิบัติ	- ระบุวิสัยทัศน์ ของตน - เห็น ความแตกต่าง ของที่เป็นอยู่กับ ที่ควรจะเป็น-มุ่ง ผลลัพธ์ เปิดตน เองต่อความจริง	- ความคิด ความ เชื่อ - ทดสอบสมมติ ฐาน - แยกแยะ ข้อ มูลออก จาก สภาวะนามธรรม	- สถานการณ์ จำลอง - ปัญหาข้อ บก พร่องที่เกิดขึ้น บ่อยครั้ง	- เห็นความจริง ในสภาพปัจจุบัน - แดงวิสัยทัศน์ รับฟังคนอื่น และ ให้อิสระในการ เลือก	- ฝึกหัด - รู้จักการปก ป้องตนเอง - เป็นเพื่อนร่วม งานกัน - ผ่อนปรนความ เชื่อพื้นฐาน
2. หลักการ - ความคิดและ การหยั่งรู้ชี้นำ	- วิสัยทัศน์ - เครียดเพื่อ สร้างสรรค์กับ ภาวะอารมณ์ - จิตภวังค์	- อธิบายแนว ทฤษฎีกับที่ ปฏิบัติ - บันไดสู่การ สรุปอ้างอิง - รักษาความสม ดุลย์ระหว่างการ สืบค้นกับการ อุทิศ	- โครงสร้างมีผล ต่อพฤติกรรม - การต่อต้าน นโยบาย - การปรับเพื่อ สร้างผล	- การร่วมฝัน - ความผูกพันกับ การคล้อยตาม	- การพูดคุยกัน - การบูรณาการ และการอภิปราย - ข้อบกพร่องที่ เกิดขึ้นบ่อย
3. สารัตถะ - ความเป็นผู้ ชำนาญในวินัย ด้านนั้นๆ	- การแผ่ขยาย ผล - การเห็นความ เชื่อมโยงเกี่ยว ข้องกัน	- ความรัก / ความจริง - การเปิดเผย	- การมองภาพ โดยรวม - การเชื่อมโยง ของส่วนย่อย	- เป้าหมายร่วม กัน - การเป็นภาคี ร่วมกัน	- ปัญหาร่วม - การปรับแนว ความคิด ปรับ แนวปฏิบัติให้ ตรงกัน

Gephart, marsick, Van Duren, & Spiro (1996) อ้างถึงในวีระวัฒน์ ปันตานิตามัย (2540) เห็นว่าองค์การแห่งการเรียนรู้ควรประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 6 ประการ ได้แก่

1. มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในทุกระดับของระบบภายในองค์การ ผู้คนร่วมกันเรียนรู้ และถ่ายโอนการเรียนรู้แก่กัน ร่วมกันผลักดันให้เกิดมรรคผลในทางปฏิบัติ
2. มีการสร้างองค์ความรู้และมีการแบ่งปันความรู้ ไม่ใช่เพียงแต่มุ่งสร้างหรือจับกระแสใหม่ๆ เท่านั้น แต่ยังมีการส่งผ่านความรู้และเผยแพร่แก่กันอย่างรวดเร็วทันที่
3. สนับสนุนการคิดอย่างเป็นระบบและวิพากษ์วิจารณ์ ให้ผู้คนได้รู้จักคิดวิธีใหม่ๆ ตรวจสอบความคิดความเชื่อค่านิยมของตน
4. สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ ให้รางวัลกับความคิดสร้างสรรค์ วัฒนธรรมการบริหารงาน และวัฒนธรรมองค์การ ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเกื้อหนุนความเป็นผู้ทำหน้าที่เป็นครู เป็นพี่เลี้ยง
5. ยึดคนเป็นศูนย์กลาง คำนึงถึงความเป็นอยู่ที่ปกติสุข มีส่วนให้กับองค์การและได้รับการพัฒนาไปด้วย



แผนภูมิที่ 2 คุณลักษณะพื้นฐานขององค์การเอื้อการเรียนรู้

องค์ประกอบที่สำคัญสำหรับองค์การเพื่อการเรียนรู้ ประกอบด้วย ความเป็นผู้นำ วัฒนธรรม กลยุทธ์ การออกแบบขององค์การ และการร่วมข้อมูลบุคคลที่ทำงานภายในองค์การ การเพื่อการเรียนรู้ จะเปิดเผย ถ่ายทอดความจริงระหว่างกันทั้งข้อมูลการปฏิบัติงาน คุณภาพของผลิตภัณฑ์ ความพอใจของลูกค้า และการแข่งขัน มีการให้รางวัลแก่บุคคลอย่างเสมอภาค ผู้บริหารและพนักงานทุกคนมีความไว้วางใจในการทำงาน มีค่านิยมร่วมกันในการแก้ปัญหาของลูกค้า ทุกคนเรียนรู้ที่จะเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถเพื่อทำสิ่งที่แตกต่าง ความสามารถต่างๆ เกิดจากการทดลอง การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นตลอดจนวิธีการทำงาน และการเพิ่มความรับผิดชอบของบุคคลเพื่อตอบสนองของลูกค้าได้อย่างต่อเนื่อง

ความเป็นผู้นำ ในองค์การเพื่อการเรียนรู้ ผู้บริหารและสมาชิกในองค์การ จะมีส่วนร่วมในการเป็นผู้นำ มีอิสระที่จะระบุและทดลองวิธีการใหม่เพื่อช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายโดยปราศจากการควบคุมอย่างเคร่งครัดแต่จะเป็นผู้ควบคุมตนเอง ความเป็นผู้นำร่วมกัน เป็นวิธีการในการประสานการทำงานของแผนกงานต่างๆ ไว้ด้วยกัน และทำให้บุคคลผูกพันกับเป้าหมายขององค์การ ผู้นำในองค์การเพื่อการเรียนรู้ควรให้เสรีภาพแก่บุคคล โดยขจัดอุปสรรคในการทำงานเพื่ออำนวยความสะดวกให้พนักงานได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ และสนับสนุนให้ทดลองวิธีการใหม่เพื่อที่จะตอบสนองของความต้องการของลูกค้า

วัฒนธรรม องค์การควรจะทำจัดความรู้สึกแบ่งแยกระหว่างแผนกงาน เพื่อให้บุคคลทำงานอย่างสอดคล้องประสานกัน การยกเลิก “พรมแดน” ระหว่างแผนกจะทำให้บุคคล ข้อมูลและความคิดเห็นไหลเวียนได้อย่างเสรี การสร้างความรู้สึกของชุมชน ความเมตตาและการเอาใจใส่ระหว่างกัน บุคคลจะเกิดความรู้สึกผูกพันเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ สัมพันธภาพระหว่างบุคคลในองค์การเพื่อการเรียนรู้จะได้รับการรักษาและพัฒนาขึ้นมา วัฒนธรรมขององค์การจะต้องสนับสนุนการเรียนรู้จากคู่แข่ง ผู้ผลิต และลูกค้าด้วยการสร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ โดยมุ่งความไว้วางใจและความเคารพเป็นหลักของความสำเร็จและรักษาความสัมพันธ์ระยะยาว

การออกแบบขององค์การ องค์การในอนาคตจะมีระดับการบริหารครึ่งหนึ่งของปัจจุบัน ทำให้โครงสร้างขององค์การเป็นแบบแบนราบ การเลื่อนสู่ตำแหน่งใหม่จะใช้เวลายาวนานขึ้น ผู้บริหารในอนาคตจะดำรงตำแหน่งนานขึ้น จะมีการโยกย้ายงานในองค์การตามแนวนอน เพื่อการเรียนรู้ทักษะการทำงานใหม่ๆ ความสามารถส่วนบุคคลจะมีความสำคัญ เนื่องจากผู้บริหารในอนาคตต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญทั่วไปที่มีความรู้หลายด้าน ทีมงานจะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญขององค์การ บุคคลจะปฏิบัติงานร่วมกันในทีมงานข้ามสายงาน การใช้ความเป็นนายจะถูกลดอำนาจในทางปฏิบัติ

กลยุทธ์ กลยุทธ์ขององค์การเพื่อการเรียนรู้ จะมาจากพนักงานทั้งระดับล่างและระดับสูง การกำหนดกลยุทธ์ต่างๆ ได้รับอิทธิพลมาจากการสัมผัสลูกค้า ผู้ผลิต และเทคโนโลยีใหม่ๆ บุคคล จะได้รับการกระตุ้นให้ศึกษาความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก

การร่วมข้อมูล องค์การจะเป็นแหล่งของข้อมูลเพื่อการแก้ปัญหาต่างๆ บุคคลต้องตระหนักถึงสิ่งที่กำลังเป็นไปทั้งด้านข้อมูลกำไรและขาดทุน ส่วนแบ่งตลาด และกลยุทธ์ของคู่แข่ง จะมีการถ่ายทอดอย่างเสรีระหว่างบุคคล ทุกคนมีความเชื่อว่าการมีข้อมูลมากเกินไปย่อมดีกว่าไร้ข้อมูล

4.4 ความสำคัญและประโยชน์ขององค์การเพื่อการเรียนรู้

องค์การเพื่อการเรียนรู้ เป็นองค์การที่กระตุ้นให้คนกล้าทำ กล้าลอง กล้าเสี่ยง และพร้อมที่จะเผชิญข้อผิดพลาดอยู่ตลอดเวลา สิ่งสำคัญคือ ต้องสามารถเรียนรู้จากสิ่งที่ได้กระทำลงไป ในการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้ นอกจากจะเป็นการเพิ่มความสามารถและสมรรถภาพในการทำงานแล้ว ยังถือได้ว่าเป็นหนทางเดียวที่จะทำให้องค์การพร้อมที่จะเผชิญกับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น อยู่ตลอดเวลา องค์การที่จะคงความได้เปรียบในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน (Sustainable Competitive Advantage) จะต้องเป็นองค์การที่สามารถเรียนรู้ได้เร็วกว่าคู่แข่ง

ในเรื่องความสำคัญขององค์การเพื่อการเรียนรู้ ออร์เจอร์ ฌ ตะกั๋วฟุง (2542) กล่าวว่า องค์การเพื่อการเรียนรู้ เป็นองค์การรูปแบบใหม่ที่ใช้ทัศนคติการมององค์การแบบองค์รวม คือปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การทุกระดับ ทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ ให้เกิดขึ้นพร้อมๆ กัน และเป็นการพัฒนาแบบยั่งยืน เพราะให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ตลอดชีวิตการทำงานของคน และใช้ทุกสิ่งจากการทำงานเป็นฐานความรู้ที่สำคัญ ประกอบกับใช้กลยุทธ์การแสวงหาความรู้ การแบ่งปันความรู้ การสร้างองค์ความรู้และการใช้ความรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง

ด้วยเหตุนี้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การจึงต้องเปลี่ยนรูปแบบ และวิธีจากแบบดั้งเดิม คือ จากการฝึกอบรมเพื่อแก้ปัญหาการทำงานเป็นครั้งคราว หรือการส่งบุคลากรไปศึกษาเพิ่มเติมเป็นราย ๆ กลายเป็นการเรียนรู้ตลอดเวลาอย่างต่อเนื่อง และเนื้อหาของการเรียนรู้ก็ไม่เน้นเนื้อหาที่เกี่ยวกับงานในความรับผิดชอบเท่านั้นแต่ยังต้องเรียนรู้ข้ามสายงาน เรียนรู้เรื่องภายในองค์การ เรียนรู้ภาวะแท้จริงภายนอกองค์การ เรียนรู้แนวโน้มและโอกาส และเรียนรู้วิธีการนำความรู้ไปใช้ให้เกิดผล เป็นต้น

องค์การไม่ว่าประเภทใด ระดับใด หากต้องการอยู่รอดในสังคมโลกยุคนี้ ย่อมปฏิเสธ กระแสการพัฒนาองค์การนี้ไม่ได้ เพราะทุกองค์การที่ต้องการก้าวทันคู่แข่ง และก้าวล้ำคู่แข่ง ต้อง พัฒนาศักยภาพของตนเองให้เป็นองค์การเอื้อการเรียนรู้ องค์การที่สามารถพัฒนาบุคลากร ของตนเองได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม และรวดเร็วกว่า ย่อมได้เปรียบคู่แข่ง ย่อมมีความพร้อมที่ จะใช้ความรู้และความสามารถของบุคลากรทุกระดับ ทั้งระดับผู้บริหาร ระดับปฏิบัติงาน รวมทั้ง ลูกค้ำของตนเอง ร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล

องค์การเอื้อการเรียนรู้ จะให้บุคคลทุกคนในองค์การมีส่วนร่วมภายในการระบุและการแก้ ปัญหา ดังนั้น จึงทำให้องค์การสามารถทดลอง ปรับปรุง และเพิ่มความสามารถของสมาชิกใน องค์การในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง องค์การเอื้อการเรียนรู้ ช่วยกระตุ้นการ พัฒนาการคิด การติดต่อสื่อสาร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และทักษะทางเทคนิคของบุคคล ทุกคนภายในองค์การ การริเริ่ม การคาดคะเน และการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงเป็นจุดเด่น องค์การเอื้อการเรียนรู้ จะเพิ่มมูลค่าให้ลูกค้าหรือผู้ใช้บริการด้วยการตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อ ความต้องการใหม่ด้วยการพัฒนาวิถีทางเพื่อที่จะตอบสนอง ค้นหาวิถีทางในการสร้างข้อได้เปรียบ ทางการแข่งขัน

นอกจากนี้ คุณค่าขององค์การเอื้อการเรียนรู้ ยังรวมถึง การใช้องค์การเอื้อการเรียนรู้ใน การพัฒนาความคิดของผู้บริหาร ในการมองเห็นการเชื่อมโยงระหว่างข้อปัญหา เหตุการณ์ และ ข้อมูลเป็นภาพรวม ผู้บริหารต้องเรียนรู้การส่งเสริมบุคคลให้มุ่งมองปัญหาความขัดแย้งที่เนื้อหา มิใช่เพื่อการต่อสู้ทางการเมือง

การตระหนักในความสำคัญขององค์การเอื้อการเรียนรู้จึงเป็นฐานความคิดที่สำคัญ สำหรับทุกคนในองค์การที่จะยึดถือเป็นกลยุทธ์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สืบไป

Peter Drucker (อ้างถึงใน ช่อฟ้า สุประดิษฐ์ ณ อยุธยา, 2541) ระบุความสำคัญของ องค์การเอื้อการเรียนรู้ 3 ประการ คือ บุคลากรในองค์การเอื้อการเรียนรู้สามารถที่จะเรียนรู้ได้ รวดเร็วกว่าคู่แข่ง บุคลากรมีการอุทิศตน และสามารถที่จะเรียนรู้ได้ในทุกระดับขององค์กรและ องค์การเอื้อการเรียนรู้ เป็นหนทางเดียวที่จะรักษาบุคลากรที่ดีที่สุดไว้ได้ นั่นคือ การให้บรรยากาศ สิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และมีนวัตกรรมใหม่ทำให้องค์กรเติบโตก้าวหน้าเป็นองค์กรแห่ง ผู้ทำงานที่ทรงความรู้

4.5 การสร้างองค์การเพื่อการเรียนรู้

Senge กล่าวว่า องค์การเพื่อการเรียนรู้เป็นเรื่องละเอียดอ่อน ไม่ใช่เรื่องที่จะบอกวิธีการและตัวแบบสำเร็จรูปให้องค์การต่างๆ นำไปใช้ได้ เช่นเดียวกับแนวคิดของพุทธศาสนาที่ว่า คนเราจะเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง หากมีศาสดาเป็นผู้ชี้ทางสว่างให้แต่การไปสู่นิพพานขึ้นอยู่กับปัจเจกบุคคลเข้าตำราที่ว่า Those who tell do not know and those who know do not tell. นั่นคือ ฐุณีพพานด้วยตนเองและบอกใครไม่ได้ด้วยแต่ชี้แนะแนวทางเดินได้ (โอฟาร์ ไชยประวัตติ, 2539 อ้างถึงใน ลือชัย พันธุ์เจริญกิจ, 2541) ซึ่งเป็นการต่อแย้งว่าความรู้เรื่ององค์การเพื่อการเรียนรู้ ต้องเกิดจากการปฏิบัติและเรียนรู้จากการปฏิบัตินั้น โดยกัลยาณมิตรเป็นเพียงผู้ช่วยชี้แนะเท่านั้น อรรถวิทย์ ฤตะแก้วทุ่ง (2542) กล่าวว่า องค์การใด ก็ตามที่ต้องการปรับเปลี่ยนตนเองให้เป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้ ย่อมต้องมีแนวทางหรือขั้นตอนการสร้างองค์การเพื่อการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับองค์การของตนเอง วิธีการหนึ่งที่จะช่วยให้มีขั้นตอนการดำเนินงานก็โดยการศึกษาขั้นตอนที่มีผู้เสนอแนะไว้แล้วจึงออกแบบขั้นตอนที่เหมาะสมสำหรับองค์การของตนเองต่อไป

วิศิษฐ์ ชูวงศ์ (2545) กล่าวว่า มีประเด็นสำคัญ 3 ประการที่มีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการนำไปสู่ประสิทธิภาพของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

ประการแรก คือ คำถามเกี่ยวกับความหมาย (Meaning) ขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่จะต้องถูกกำหนดความหมายได้ชัดเจน รับรู้ร่วมกัน เข้าใจตรงกันทั้งองค์การและจะต้องเป็นความหมายที่ง่าย เป็นรูปธรรมสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้

ประการที่ 2 คือ การบริหาร (Management) ในการนำองค์การสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ การบริหารและการจัดการต่างๆ จะต้องถูกกำหนดเป็นแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนเป็นขั้นตอนในระดับดำเนินการ มากกว่าที่จะเป็นปรัชญาและความมุ่งหวังที่ขาดรูปธรรม

ประการที่ 3 คือ การวัดผล (Measurement) ผู้บริหารองค์การจะต้องสร้างเครื่องมือในการวัดผลและประเมินระดับการเรียนรู้ขององค์การเพื่อให้มั่นใจว่าเกิดผลในทางปฏิบัติจริง

ความหมาย การจัดการ และการวัดผล จะเป็นรากฐานอันสำคัญของการดำเนินการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้เห็นได้ซึ่งความก้าวหน้าของการดำเนินการ ความมีจุดมุ่งหมายของการเปลี่ยนแปลง และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นตามความคาดหวัง

นอกจากนี้ ความเข้าใจในความหมายของ Learning Organization มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อการกำหนดแนวทางที่จะสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์การ การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่ได้เกิดขึ้นเพียงชั่วข้ามคืน แต่ต้องดำเนินการอย่างระมัดระวัง องค์การที่ประสบความสำเร็จ จะเริ่มจากการสร้างทัศนคติ (Attitude) ความตกลงผูกพัน (Commitment) และกระบวนการบริหาร (Management Process) ในลักษณะค่อยเป็นค่อยไป

ในขณะที่ความเปลี่ยนแปลงบางอย่างสามารถดำเนินการได้ทันที หลายองค์การสามารถเริ่มสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น ดังนี้

1. การสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ภายในองค์การด้วยการจัดให้มีการพูดคุยหารือ วิเคราะห์และคิดในเรื่องเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ การตอบสนองความต้องการของลูกค้า การประเมินระบบงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน และการค้นคว้าผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เพื่อเสนอต่อตลาด เป็นเรื่องที่ไม่ง่ายเลยที่การเรียนรู้จะเกิดขึ้นในภาวะที่พนักงานต้องทำอะไรอย่างเร่งร้อนและมี Pressure การที่ผู้บริหารระดับสูงให้อิสระแก่พนักงานที่จะเสนอแนวทางการเรียนรู้ ความถี่ที่ต้องการและเวลาที่เหมาะสม จะเอื้อให้พนักงานสามารถเรียนรู้และนำทักษะไปใช้ในงานได้ โดยการฝึกอบรมให้รู้จักการระดมสมอง การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ การประเมินผลการทดลอง ตลอดจนจรรยาบรรณในการเรียนรู้อื่นๆ (Core Learning Skills) ก็จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง
2. การลดช่องว่างและทำลายกำแพงที่ขวางกั้นที่เป็นอุปสรรคต่อการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน สิ่งที่ทำให้ข้อมูลข่าวสารต่างๆ ไม่ไหลเวียนหรืออุปสรรคของการที่บุคคลหรือกลุ่มถูกแบ่งแยกออกไป การกระตุ้น และสนับสนุนให้ข้อจำกัดดังกล่าว ลดน้อยลงโดยการจัดให้มีการประชุม การพบปะสังสรรค์กัน การตั้งกลุ่มทำงานในแบบ Project Team ที่มีสมาชิกมาจากหน่วยงานต่างๆ การเชื่อมโยงข้อมูลและความเข้าใจระหว่างองค์การกับลูกค้าและผู้จัดจำหน่าย เพื่อให้ความรู้ ความคิด และข้อมูล มีการแลกเปลี่ยนถึงกัน GE โดย GEO Jack Welch ได้พยายามทำให้บริษัท GE เป็น “Boundaryless” โดยกำหนดเป็นกลยุทธ์ของบริษัทในปี 1990
3. เมื่อผู้บริหารสามารถสร้างบรรยากาศของการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์การแล้ว สามารถจัดให้มี Learning Forum ขึ้นภายในองค์การได้โดยกำหนดจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น ซึ่งสามารถดำเนินการได้หลายๆ ด้าน เช่น การทบทวนกลยุทธ์ การตรวจสอบสภาพแวดล้อมของการแข่งขันในธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป การจัดระเบียบของ Product Portfolio ของบริษัท การทบทวน Marketing Positioning เรื่องของเทคโนโลยี ระบบการตรวจสอบ กระบวนการทำงานข้ามสายงาน ระบบการส่งมอบสินค้าและบริการ การทบทวนรายงานผลงานเทียบกับ Benchmarking การค้นหาและระบุกิจกรรมหรือภาวะกิจที่สำคัญเปรียบเทียบและการจัดลำดับความสำคัญ การพัฒนาจุดมุ่งหมายและพันธกิจของบริษัท การทำความเข้าใจในสภาพความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น

ในหลายกรณีสามารถจัดในรูปของการประชุมอภิปราย (Symposiums) โดยเชิญลูกค้า ผู้จัดจำหน่าย ผู้เชี่ยวชาญและกลุ่มบุคคลต่างๆ จากภายนอก เพื่อการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น และประสบการณ์ระหว่างกันในเรื่องนั้นๆ กิจกรรมต่างๆ เหล่านี้เป็นการเอื้อให้เกิดการเรียนรู้ และการพัฒนาความรู้ใหม่ ให้เกิดขึ้นกับพนักงาน บางเรื่องสามารถจัดทำอย่างเฉพาะเจาะจงให้เหมาะกับธุรกิจแต่ละประเภทได้ หลายบริษัทเลือกวิธีให้ไปศึกษาดูงาน (Study Mission) เพื่อเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ระบบงานและ Technology ขององค์กรชั้นนำในต่างประเทศ เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการทบทวนระบบงานและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ให้กับบริษัท

4.5.1 กลยุทธ์สำคัญในการเสริมสร้างองค์การเอื้อการเรียนรู้

องค์การเอื้อการเรียนรู้ เป็นกระบวนการเรียนรู้ (Learning Process) มิใช่เป็นผลผลิต (product) หรือความสำเร็จของการเรียนรู้ ดังนั้น สมาชิกทุกคนในองค์การพึงร่วมกันเดินทางในกระบวนการปรับปรุงพัฒนาการเรียนรู้ โดยกลยุทธ์สำคัญในการเสริมสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ (วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2540)

1. รู้จักวิธีการเรียนรู้ (Learn how to learn)

การที่จะให้สมาชิกขององค์การก้าวทันกับกระแสความเปลี่ยนแปลงนั้น ผู้เรียนต้องมีลักษณะชอบเสี่ยง ผิดเป็นครู ใจเปิดกว้าง อดทนต่อความคลุมเครือ ศึกษาค้นคว้าอยู่เสมอ เรียนรู้จากประสบการณ์ นำสู่การปรับปรุง พัฒนา เรียนรู้การแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ ทำการทดลองกับแนวคิดใหม่ๆ เรียนรู้ความผิดพลาดจากข้อบกพร่องและตั้งอยู่บนหลักของวิทยาศาสตร์ สร้างและทดสอบสมมติฐาน มีทักษะในการวินิจฉัย ใช้ญาณหยั่งรู้ได้ดี เงื่อนไขหนึ่งที่ทำให้้องค์การเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน คือ ้องค์การควรมี CLO (Chief Learning Officer) โดยให้เข้าไปมีบทบาทในกระบวนการวางแผนการดำเนินการ เพื่อผลักดัน้องค์การให้เป็น Knowledge หรือ Intelligent Organization

2. สร้างความยึดมั่น ผูกพัน เห็นความสำคัญต่อการเรียนรู้ทุกระดับ

้องค์การเอื้อการเรียนรู้เป็นกระบวนการที่จะเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องจากพลังร่วมมือร่วมใจกัน ผู้บริหารพึงมีนโยบายที่เด่นชัดกับการส่งเสริมการเรียนรู้อย่างมีจุดมุ่งหมาย ถือเป็นค่านิยมหลักของ้องค์การ จัดสรรงบประมาณการฝึกอบรม การเรียนรู้ มีนโยบายการให้รางวัลการเรียนรู้แก้องค์การที่ดีเด่น ได้รับการยกย่องเชิดชู มีการผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนบุคลากรระหว่างส่วนระหว่างฝ่าย กำหนดจำนวนเวลาชั่วโมงขั้นต่ำที่บุคลากรต่างๆ จะได้รับการฝึกฝน เปิดโอกาสให้มีโอกาสเรียนรู้ข้ามหน่วยงานหรือภายในหน่วยงาน “การมีระบบฐานข้อมูล” ที่เอื้อต่อการแบ่งปันข้อมูล มีการแจกจ่าย เผยแพร่แนวคิด

แนวปฏิบัติ มีระบบการวัดและประเมินผลที่เชื่อมข้อมูลกับการปฏิบัติ สนับสนุนการเรียนรู้ ด้วยวิธีการต่างๆ เช่น Teleconference การเรียนรู้ทางไกล Internet และ E-mail เป็นต้น “กระบวนการวิเคราะห์ขององค์กร” ส่งเสริมให้มีการวิเคราะห์คิดทบทวนความคิด ความเชื่อของตนว่า เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ที่แข่งขันกันเพียงใด สนับสนุนให้มีการระดมสมอง การค้นคิดหาทางเลือกปฏิบัติที่ดีที่สุดที่เหมาะสมที่สุด อาจมีการเปรียบเทียบมาตรฐานอ้างอิง (Benchmarking) เพื่อการถ่ายโอนวิธีการหรือ เทคโนโลยีที่สนับสนุนกิจกรรมหรือสมรรถนะหลักขององค์กร การวางแผนโดยใช้ฉากหรือ สถานการณ์เป็นแนวทางหนึ่งที่จะลดความเสี่ยง ส่งเสริมแนวทางที่เป็นไปได้ในการเรียนรู้ เพราะเป็นเป้าหมายท้ายสุดของการเรียนรู้ขององค์กร ก็คือ การปรับปรุงการทำงานเพื่อ เพิ่มประสิทธิภาพ องค์กรที่มีแนวทางที่ถือได้ว่าเป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้ของหน่วยงาน ตนเองขึ้นมา เช่น การเรียนรู้จากการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เสนอสิ่งใหม่ๆ ที่ควร เป็น ควรมี ควรเกิด การเรียนรู้จากการแสวงหาความสามารถจากในและนอกองค์กร การเรียนรู้จากการทดลอง ศึกษานำร่อง และการเรียนรู้จากแนวปฏิบัติของผู้รับ

ผู้นำองค์กรและนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลทั้งหลายต้องแสดงความเอาใจจริงเอาใจต่อ การเรียนรู้ แสดงให้เห็นที่ประจักษ์ว่าตนสามารถเรียนรู้ได้และสอนให้คนอื่นเรียนรู้ เป็นที่ เลี้ยงได้ เป็นผู้เกื้อกูล เป็นผู้ก่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ๆ ได้ เป็นผู้ออกแบบ เป็นครูและเป็น ผู้บริการได้

3. ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและให้สมาชิกคิดหรือทำอย่างเป็นระบบ

การที่สมาชิกขององค์กรคิดได้อย่างเป็นกลยุทธ์ คิดอย่างเป็นระบบ เห็นความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันขององค์ประกอบของส่วนย่อยต่างๆ ในองค์กร ไม่ทำตนเป็นเหยื่อความคิดของตนเอง หรือเป็นเหยื่อของระบบ ป้องกันภาวะทุพพลภาพของการเรียนรู้ (Learning Disabilities) หรือในลักษณะความปราดเปรี๊ยะที่ถดถอยลง (Impaired Intelligence) เล็ง เห็นได้ว่าการปฏิบัติของตนจะส่งผลต่อเป้าหมายสูงสุดขององค์กรเช่นไร จะกระทบต่อ การทำงานของส่วนอื่น ฝ่ายอื่นเช่นใดบ้าง

จะเห็นว่า การสร้างองค์การเอื้อการเรียนรู้ไม่ใช่เรื่องง่าย แต่ในขณะเดียวกัน ก็ไม่ใช่เรื่องที่เป็นไปไม่ได้ Peter Senge กล่าวว่า หลายองค์การพูดถึงเกี่ยวกับองค์การเอื้อการเรียนรู้ แต่ก็เพียงการพูดเท่านั้น มีเพียงบางแห่งเท่านั้นที่กล้าหาญและอดทนในการสร้างองค์การเอื้อการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นจริง สิ่งสำคัญที่จำเป็นต้องทำให้เกิดขึ้นในองค์การเพื่อการก้าวไปสู่การสร้างองค์ การเอื้อการเรียนรู้ คือ การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ บุคลากรในองค์การต้องมี โอกาสที่จะได้วิเคราะห์สิ่งที่ตนเองทำ พิจารณาตนเองว่าสิ่งที่ทำดีหรือไม่ มีปัญหาอย่างไร ซึ่งต้อง

หมายถึงการเรียนรู้สิ่งใหม่ เพื่อให้เกิดการเปรียบเทียบด้วย นอกจากนี้ องค์การต้องส่งเสริมให้สมาชิกแต่ละคนขององค์กรสลายกำแพงของแต่ละคน เพื่อให้เกิดสภาพที่เรียกว่า Boundarylessness อันจะกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิด เพื่อขยายความรู้และการพัฒนาต่อไป ผู้บริหารองค์การเป็นปัจจัยที่จะสนับสนุนให้เกิดองค์การเอื้อการเรียนรู้ ผู้บริหารต้องพยายามให้การสนับสนุนและมีใจเปิดกว้างยอมรับการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น เพราะในองค์การเอื้อการเรียนรู้ การเรียนรู้ควรจะได้เกิดได้อย่างเสรีโดยไม่มีขีดจำกัดเรื่อง ยศ ตำแหน่งและอาวุโส สมาชิกในองค์กรควรมีความสำคัญเท่าเทียมกันในการพัฒนาองค์การของตนไปในทิศทางที่พึงประสงค์

4.6 การประเมินองค์การเอื้อการเรียนรู้

สมาคมเพื่อการฝึกอบรมและการพัฒนาของสหรัฐอเมริกา (American Society for Training and Development: ASTD) อ้างถึงในวีระวัฒน์ ปันตานิตามัย (2540) ได้ให้กรอบเป็นแนวทางการประเมินการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ว่า พิจารณาแนวโน้มของการเรียนรู้ว่าสนองระดับบุคคล กลุ่ม และองค์การมากน้อยเพียงใด และพิจารณาว่าปัจจัยต่างๆ ในระบบขององค์การเกื้อหนุนต่อการเรียนรู้มากน้อยเพียงใด เช่น วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ ความเป็นผู้นำ และการบริหาร วัฒนธรรม โครงสร้าง การบริหารการเปลี่ยนแปลง เทคโนโลยี การสื่อสาร ระบบฐานความรู้ การบริหารการปฏิบัติงาน

การพัฒนาองค์การเอื้อการเรียนรู้ ต้องมีการเตรียมการโดยรอบคอบ โดยทำการประเมิน (Assessment) ระดับของพัฒนาการในความเป็นองค์การเอื้อการเรียนรู้อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง เพื่อขยายหรือปรับปรุงตามความจำเป็น

กระบวนการสร้างองค์การเอื้อการเรียนรู้ จำเป็นต้องมีเกณฑ์บ่งชี้วัดความสำเร็จ แม้ว่า จะเป็นเรื่องยากในการวัดประสิทธิผลขององค์การเอื้อการเรียนรู้ว่าอยู่ที่ไหนกันแน่ ก่อนอื่นต้องดูที่เป้าหมายขององค์การเอื้อการเรียนรู้ก่อนว่า เป็นการปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงานบุคคล (Human Performance) ที่จะส่งผลกระทบต่อเสริมสร้างสมรรถนะขององค์การในอนาคต Peter Senge กล่าวว่าลักษณะหนึ่งขององค์การเอื้อการเรียนรู้ คือ การมีผลิตภาพ (Productivity) ที่เพิ่มขึ้น การประเมินอาจดูได้จากว่าบุคคล กลุ่มคน และองค์การปฏิบัติหน้าที่ให้ผลงานได้ดีมากน้อยเพียงใด ให้ผลลัพธ์ได้บ้าง นอกจากนี้ยังสามารถประเมินจากคนในองค์การในเรื่องความรู้สึกที่มีต่อบรรยากาศในการทำงาน

วิระวัฒน์ บันทานิตามัย (2540) ได้ยกตัวอย่างดัชนีวัดความสำเร็จบางตัวไว้ดังนี้

1. องค์การทำงานบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงใด ความสำเร็จในที่นี้ควรจะวัดผลลัพธ์เป็นสำคัญ อาจจะใช้จาก portfolio analysis การเติบโตของยอดขายกำไรสุทธิ ผลิตภาพที่เพิ่มมากขึ้น ความคุ้มค่า เพอร์เซ็นต์ที่ครองส่วนแบ่งการตลาดในธุรกิจนั้นๆ การมีส่วนช่วยเหลือบำรุงสังคมขององค์การ
2. คุณภาพและปริมาณของนวัตกรรม (Innovation) ที่เป็นผลมาจากการค้นพบ (Discovery) และการประดิษฐ์คิดค้น (Invention) ที่ถือว่ามีความเป็นเอกลักษณ์ เป็นผู้คิดประดิษฐ์ทำเป็นคนแรก ความเป็นประโยชน์ในผลกระทบที่ดั่งามแก่สังคม สามารถประยุกต์ได้หลากหลายอย่าง ทั้งนี้ไม่ควรนับผลงานที่เป็นการลอกเลียนหรือเปลี่ยนแปลงจากของเดิมที่มีผู้ทำไว้ล่วงหน้าแล้ว
3. รางวัลและเกียรติคุณที่องค์การได้รับที่เป็นหลักประกันภัยถึงความมีคุณภาพ มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องได้มาตรฐานจนเป็นที่ยอมรับในระดับชาติและนานาชาติ ในระดับธุรกิจให้การยอมรับว่าเป็นระดับ World Class หรือ Best Practices
4. ดัชนีวัดคุณภาพในการทำงาน (Quality of Work Life) ของพนักงานรายบุคคลหรือรายกลุ่มขององค์การนั้นๆ ระดับความพึงพอใจกับงาน ระดับความจงรักภักดี ผูกพันต่ออาชีพและต่อองค์การของพนักงาน การมีสุขภาพกายใจที่แข็งแรงและเป็นสุขระดับความรักความสามัคคี ความร่วมมือ การสร้างพลังหรือจำนวนครั้งของความขัดแย้งกัน ก็ถือว่าเป็นดัชนีชี้วัดได้เช่นกัน
5. ความเป็นผู้นำขององค์การต่อการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ในองค์การที่แสดงให้เห็นเป็นรูปธรรม เช่น งบประมาณที่จัดสรรให้การส่งเสริมการเรียนรู้ นโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาความรู้ และสมรรถนะของผู้ปฏิบัติ จำนวนชั่วโมงที่พนักงานได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาการส่งเสริมการเรียนรู้แบบทีมทำงาน การสร้างกลุ่มอิสระ (Self-Managed Teams) และระดับของการเพิ่มอำนาจปฏิบัติและการตัดสินใจออกจากศูนย์กลางไปยังระดับล่างสุด ตลอดจนแนวบริหารที่มุ่งคำนึงถึงคุณภาพต่างๆ

David A. Garvin อ้างถึงในบุญศิริ อนันตเศรษฐ (2541) อธิบายว่า การติดตามผลการเรียนรู้ในองค์การ ประกอบด้วยขั้นตอน 3 ขั้นตอน คือ

- | | |
|---------------|--|
| ขั้นตอนแรก | คือ การพัฒนาด้านข้อความรู้ กล่าวคือ สมาชิกในองค์กรต้องได้รับความรู้ใหม่ มีโอกาสขยายความรู้ของตนเองและทำให้มีวิธีคิด หรือแนวคิดที่แตกต่างไปจากเดิม |
| ขั้นตอนที่สอง | คือ การเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมของสมาชิกองค์กรหลังจากที่ได้รับความรู้ใหม่ๆ แล้ว |
| ขั้นที่สาม | คือ การพัฒนาด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลออกมาในรูปที่วัดได้ เช่น คุณภาพของผลผลิตหรือบริการสูงขึ้น หุ้นส่วนในตลาดมากขึ้น ผลผลิตสูงขึ้นหรือผลตอบแทนที่เป็นรูปธรรมอื่นๆ ที่สูงขึ้น |

ในส่วนที่เกี่ยวกับการประเมินพฤติกรรมของสมาชิกองค์กร ควรมีการประเมินด้วยการสำรวจความคิดเห็นแบบต่างๆ เช่น การสัมภาษณ์ การใช้แบบสอบถาม หรือการสังเกตโดยตรงในสถานการณ์จริง และการประเมินเพื่อให้ได้ข้อมูลย้อนกลับที่น่าเชื่อถือและมีประโยชน์ครอบคลุมข้อมูลควรมาจากหลายๆ แหล่ง โดยใช้เทคนิคที่เรียกว่า 360-Degree Feedback หรือ Multirater Feedback หรือ Upward Feedback เป็นที่เชื่อกันว่า เทคนิคแบบนี้จะช่วยให้เกิดการพัฒนาตนเองของสมาชิกองค์กรได้ และเกิดความเหนียวแน่นของทีมงาน (Team Cohesiveness) มากขึ้น เพราะข้อมูลย้อนกลับดังกล่าว ไม่มีการระบุชื่อผู้ให้และจะเก็บเป็นความลับ เพราะจุดประสงค์หลักเป็นไปเพื่อการพัฒนาบุคลากร จึงไม่มีการนำข้อมูลย้อนกลับมาพิจารณาเลื่อนขั้นความดีความชอบ หรือการเพิ่มเงินเดือน การรับฟังความคิดเห็นของหลายๆ คนที่เราเกี่ยวข้องใน การปฏิบัติงาน จะช่วยให้เรามองดูตนเองอย่างวิพากษ์วิจารณ์มากขึ้น และพยายามพัฒนาตนเองอย่างไรก็ตาม บางครั้งอาจเกิดปัญหาในการตีความข้อมูลย้อนกลับได้ ตรงจุดนี้ ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการข้อมูลย้อนกลับ (feedback expert) จะมีบทบาทสำคัญในการทำให้การสื่อสารมีความหมายยิ่งขึ้น

วิศิษฐ์ ชูวงศ์ (2545) กล่าวถึงอีกวิธีการหนึ่งที่สามารถวัดความเป็นองค์การเอื้อการเรียนรู้ ได้แก่ การใช้การวัดระดับของการเรียนรู้ของบุคคลในองค์การใน 3 ด้านที่มีลักษณะที่ร่วมกันอยู่ ประกอบด้วย

1. การวัดเรื่องของความรู้ความเข้าใจ (Cognitive) เพื่อดูว่าสมาชิกขององค์กรมีการเสนอความคิดใหม่ๆ ขยายความรู้ความเข้าใจที่มีอยู่เดิม และมีการคิดที่แตกต่างไปจากอดีต หรือไม่อย่างไร
2. พิจารณาพฤติกรรมของพนักงาน (Behavior) ได้เปลี่ยนแปลงอย่างไร จากการเรียนรู้ และวิธีคิดที่เปลี่ยนแปลงไป มีการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมอย่างไร
3. ผลงานโดยรวมที่การพัฒนาและปรับปรุงไปในทิศทางที่ดีขึ้นหรือไม่ อย่างไรก็ตาม พฤติกรรมที่ได้เปลี่ยนแปลงไป โดยมุ่งวัดที่ผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้น เช่น คุณภาพที่ดีขึ้น การส่งมอบสินค้าและบริการเป็นที่น่าพอใจ ส่วนแบ่งตลาดเพิ่มมากยิ่งขึ้น หรือเกณฑ์การวัดผลงานที่เด่นชัดอื่นๆ

การวัดผลของการเรียนรู้ จะต้องทำทั้งสามส่วนนี้ให้ครบถ้วน ถือเป็น การตรวจสอบการเรียนรู้ที่สำคัญ (Learning Audit) ว่าเกิดอะไรขึ้นบ้างภายในองค์กร เทคนิคนี้ใช้ได้ผลดีในการทำ Learning Audit คือ การสำรวจโดยใช้แบบสอบถาม หรือการสัมภาษณ์พนักงานในหน่วยงาน

การวัดระดับ Cognitive เราจะมุ่งความสนใจที่ทัศนคติและความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องนั้นๆ ที่ต้องการให้เกิดการเรียนรู้ของพนักงาน เช่น ความเข้าใจในเรื่องของการบริหารตนเอง การทำงานเป็นทีม หรือว่าพนักงานส่วนใหญ่ยังไม่เข้าใจอย่างถ่องแท้ในเรื่องเหล่านี้ ที่ PPG ทีมผู้เชี่ยวชาญด้าน HR ได้ทำ Learning Audit พนักงานทุกคนในทุกโรงงาน โดยการไปสัมภาษณ์พนักงานในเรื่องเกี่ยวกับวิธีการใหม่ๆ ในการติดต่อให้บริการลูกค้า เพื่อให้มั่นใจว่าพนักงานทุกคนเรียนรู้และเข้าใจอย่างถ่องแท้ เมื่อปี 1989 ที่ Ford Motor ในการประชุมผู้บริหารการตลาดทั่วโลก ได้มีการทำการสำรวจข้อตำหนิและคำบ่นของลูกค้า Ford จากทุกที่ เพื่อร่วมกันหาคำตอบจากการถกเถียงแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เป็นกระบวนการเปลี่ยนทัศนคติและสร้างวิธีการคิดใหม่ๆ ที่ได้ผลดี

ในการประเมินความเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรม (Behavioral Change) การสำรวจและแบบสอบถามจะต้องดำเนินการไปพร้อมกับการจัดให้มีการสังเกต (Observation) พฤติกรรมการทำงานของพนักงาน ในบางครั้งสามารถทำโดยไม่ให้พนักงานทราบก็ได้ แต่กรณีของ Domino's Pizza ที่มีกรปลอมตัวเป็นลูกค้า เพื่อประเมินว่าผู้บริหารร้าน Pizza และพนักงานมีความมุ่งมั่นต่อการให้บริการต่อลูกค้าอย่างไร ที่ L.L Bean ใช้วิธีโทรศัพท์เข้าไปในร้านเพื่อดูว่า พนักงานร้านโทรศัพท์ที่มีพฤติกรรมการให้บริการในระดับที่คาดหวังหรือไม่ ในหลายๆ องค์กรอาจมีการจ้างที่ปรึกษายานอกเข้าไปศึกษาและสังเกตการทำงานของพนักงานในบริษัท เข้าร่วมการประชุมและเยี่ยมชมตามโรงงานและสำนักงานต่างๆ เป็นต้น แล้วให้รายงานสิ่งที่สังเกตพบและความคิดเห็นต่างๆ วิธีการนี้บริษัทที่เข้าร่วมการแข่งขันชิงรางวัล Baldrige Award และผ่านเข้าถึงรอบรองชนะเลิศทุกบริษัท จะถูกตรวจสอบในทางลึกเกี่ยวกับวิธีการบริหารงานในทุกๆ ด้านของบริษัท

วิธีการวัดระดับการเรียนรู้อีกประการหนึ่ง คือ การวัดผลงานโดยรวมขององค์กร นั้นๆ ยังเป็นสิ่งจำเป็นที่สะท้อนต่อระดับการเรียนรู้ขององค์กรได้ และด้วยวิธีการวัดต่างๆ ดังกล่าวนี้นี้ เป็นเหตุผลและความจำเป็นที่จะสนับสนุนให้องค์กรได้รับรู้และมั่นใจได้ว่าการเรียนรู้สามารถช่วยสนับสนุนจุดมุ่งหมายขององค์กรได้อย่างไร ในระดับใด

อย่างไรก็ตาม แนวคิดในเรื่ององค์การเอื้อการเรียนรู้ซึ่งขาดงานวิจัยประเมินผลและดัชนีชี้วัดเชิงประจักษ์ที่ชัดเจนถึงความได้ผล ขาดการให้นิยามเชิงปฏิบัติการที่เจาะจง และผลของการเรียนรู้ขององค์กรเป็นสิ่งที่ทราบได้ช้าและต้องอาศัยความร่วมมือของทุกฝ่าย ฉะนั้นโอกาสที่นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะมองแนวคิดขององค์การเอื้อการเรียนรู้เป็นเพียงโปรแกรมการฝึกอบรมหรือผู้บริหารจะมองเป็นของเล่นใหม่ย่อมมีสูง ซึ่งจะส่งผลต่อความน่าเชื่อถือ ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการเรียนรู้ขององค์กรได้

ตอนที่ 5 การเรียนรู้เป็นทีม

การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) เป็นวินัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องสติปัญญา อารมณ์ สังคม และจิตใจ โดยเริ่มจากตนเอง และพัฒนาความรู้ร่วมกับผู้อื่นในทีม เป็นการกระทำที่ต่อเนื่อง เป็นกระบวนการของการจัดแนวคิด แนวปฏิบัติให้สอดคล้องกัน มีจุดมุ่งหมายในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จที่ตั้งใจไว้ไปในแนวทางเดียวกัน เป็นการพัฒนาศักยภาพของทีมงานเพื่อสร้างสรรค์ สิ่งที่สมาชิกทุกคนต้องการอย่างแท้จริง (Senge, 1994: 236) ก่อนที่จะเข้าใจเรื่องของการเรียนรู้ เป็นทีมตามแนวคิดของ Peter Senge จำเป็นต้องกล่าวถึงมโนทัศน์เกี่ยวกับเรื่องของ "การเรียนรู้" และ "ทีม" ซึ่งจะช่วยให้อ่านและเข้าใจแนวคิดการเรียนรู้เป็นทีมได้อย่างกระจ่างมากขึ้น

แนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้

การเรียนรู้ (Learning) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเนื่องมาจากประสบการณ์ เป็นนิยามของครอนแบ็ค (Cronback อ้างถึงใน ไชยยศ เรื่องสุวรรณ, 2526) ซึ่งถือเป็นการให้ความหมายที่มีผู้ออมรับมาก จากความหมายดังกล่าว มีข้อสังเกต 2 ประการ ได้แก่

1. การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่เกิดขึ้นภายในถือเป็นการเรียนรู้โดยไม่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมภายนอก การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมภายนอกมีความสำคัญต่อเมื่ออยู่ในกระบวนการเรียนการสอน ที่จึงจำเป็นต้องมีการวัดผล

2. พฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงเนื่องจากการเรียนรู้ต้องมีลักษณะค่อนข้างถาวรหรือถาวร ซึ่งเป็นผลมาจากตัวแปรประสบการณ์ที่สอดแทรกหรือใส่เข้าไปในระหว่างการเรียนรู้ มิใช่การเปลี่ยนแปลงทางสรีระภาพ วุฒิภาวะ การใช้สารเคมี หรือการเจ็บป่วย กรณีของยาเสพติด หรือสารเคมีบางประเภทที่มีผลทำให้พฤติกรรมเปลี่ยนแปลงไปได้ช่วงระยะเวลาหนึ่งนั้น การได้รับสิ่งเหล่านั้น ถือว่าเป็นประสบการณ์ แต่ไม่จัดเป็นการเรียนรู้ ทั้งนี้เพราะพฤติกรรมดังกล่าวเปลี่ยนแปลงด้วยฤทธิ์ของสาร ซึ่งเมื่อหมดฤทธิ์ของสารพฤติกรรมก็คืนสภาพเดิม แต่ข้อความรู้ที่เจ้าของพฤติกรรมได้รับ ถือว่าเป็นการเรียนรู้

เมื่อคนเราเกิดการเรียนรู้ จะมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม 3 ด้านจึงจะเป็นการเรียนรู้ที่สมบูรณ์ (Bloom, 1974, อ้างถึงในสมศักดิ์ สินธุระเวชญ์, 2540) ได้แก่

- (1) การรู้คิด (Cognitive Domain) เป็นการเปลี่ยนแปลงความรู้ ความเข้าใจ
- (2) ความรู้สึกรู้ (Affective Domain) เป็นการเปลี่ยนแปลงทางอารมณ์
- (3) ทักษะ (Psychomotor) เป็นการเปลี่ยนแปลงความชำนาญในการเคลื่อนไหว เพื่อประกอบกิจกรรม

กระบวนการเรียนรู้ จะเกิดขึ้นอย่างมีขั้นตอนเป็นกระบวนการ โดยเริ่มจากเมื่อมีการเสนอ
 สิ่งเร้า อวัยวะรับสัมผัสจะเกิดความรู้สึกแล้วตีความ นำไปสู่การตัดสินใจสร้างปฏิกิริยาตอบสนอง
 จากนั้นจึงแสดงการตอบสนองออกมาในรูปแบบใดแบบหนึ่ง เนื่องจากการเรียนรู้เป็นกระบวนการ
 เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่เกิดขึ้น จากความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งเร้ากับการตอบสนอง ดังนั้น การตอบ
 สอนสิ่งเร้าเพียงครั้งเดียวหรือสองครั้ง ยังไม่เรียกว่าเกิดการเรียนรู้ เนื่องจากการตอบสนอง
 ครั้งแรก อาจเป็นเพียงการลองผิดลองถูก จนกว่าการตอบสนองต่อสิ่งเร้านั้นจะเป็นนิสัย จึงจะเรียก
 ว่าเกิดการเรียนรู้

ในด้านกระบวนการเรียนรู้ทางปัญญาของคนไทย อุทุมพร จามารมาน (2539) ได้
 สังเคราะห์งานวิจัยต่างๆ สามารถสรุปว่า กระบวนการเรียนรู้ทางปัญญาของคนไทยมีความแตก
 ต่างจากทฤษฎีกระบวนการประมวลสารสนเทศทางปัญญา ดังนี้ (ก) การรับรู้ทางปัญญาของคน
 ไทย ส่วนใหญ่เป็นผลมาจากการสอนในระบบโรงเรียน แต่ของต่างประเทศมาจากการแสวงหาความรู้
 เองโดยผ่านสื่อต่างๆ (ข) การจำของคนไทยเน้นที่การจำและจดลงกระดาษ ส่วนของต่างประเทศ
 เน้นที่การเลือกจำ (ค) การเรียนรู้ของคนไทยไม่เน้นการระบุแก่นความรู้ (Schemata) แต่ของต่าง
 ประเทศเน้นในเรื่องนี้ (ง) ลักษณะทางปัญญาและแบบการเรียนรู้ของคนไทยและต่างประเทศแตก
 ต่างกัน เนื่องจากวัฒนธรรมที่ต่างกัน

หลักการเรียนรู้ที่ได้รับการประยุกต์ใช้เป็นเงื่อนไขในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
 มีหลักสำคัญ 4 ประการ ได้แก่

1. การเปิดโอกาสให้บุคคลมีส่วนร่วมในการกระทำ (Active Participation) จากการ
 ทดลองของนักจิตวิทยาการศึกษา พบว่า ถ้าจัดสถานการณ์ในการเรียนรู้ให้ผู้เรียนได้
 ลงมือกระทำกิจกรรมด้วยตนเอง ผลสัมฤทธิ์ในการเรียนรู้จะสูงขึ้น เช่น การสอนภาษา
 ต้องฝึกให้ออกเสียง การสอนคณิตศาสตร์ต้องให้ฝึกทำแบบฝึกหัด เป็นต้น การมีส่วน
 ร่วมอาจอยู่ในลักษณะของการตอบปัญหาหรือจัดสิ่งเร้าให้บุคคลตอบสนองใน
 ลักษณะต่างๆ
2. การให้ได้รับผลข้อมูลย้อนกลับทันที (Immediate Feedback) เป็นการช่วยให้ทราบ
 ผลของการกระทำ โดยธรรมชาติของมนุษย์เมื่อกระทำสิ่งใดลงไปย่อมต้องการทราบ
 ผลของการกระทำโดยเร็ว ไม่ว่าผลการกระทำจะออกมาในทางบวกหรือทางลบ
 ถ้าออกมาในทางบวก จะเป็นการเสริมแรงกระตุ้นให้อยากกระทำซ้ำอีก แต่ถ้าออกมา
 ทางลบ เช่น หากทำผิด แล้วมีผู้ช่วยสอนที่ข้อบกพร่องว่าผิดตรงไหน และจะแก้ไข
 อย่างไร ก็จะทำให้เกิดการเรียนรู้ได้ นอกจากนี้ หากมีการเสริมแรงด้วยวิธีการต่างๆ
 เช่น กล่าวคำชมเชย ปรบมือ ให้อาหาร ฯลฯ จะสามารถกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ได้

3. การจัดประสบการณ์ที่เป็นผลสำเร็จ (Successful Experiences) หรือการให้ได้รับการเสริมแรงและความภาคภูมิใจในความสำเร็จ กล่าวคือ บุคคลทุกคนต้องการความสำเร็จในการประกอบกิจกรรม แต่หากเกิดการทำผิดพลาดบ่อยๆ จะเป็นสาเหตุให้เกิดความเบื่อหน่ายหรือท้อถอย ดังนั้น การจัดกิจกรรมให้เกิดการเรียนรู้จะต้องแบ่งออกเป็นช่วง หรือแบ่งเป็นตอน โดยแต่ละตอนต้องไม่ใช้เวลามากหรือยุ่งยากมากเกินไป เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เรียนประสบความสำเร็จเป็นขั้นๆ เป็นการเสริมแรงให้มีกำลังใจในการกระทำขั้นต่อไป
4. การประมาณการทีละน้อย (Gradual Approximation) หรือการให้ได้ใคร่ครวญไปที่ละน้อยตามลำดับขั้น เป็นการเปิดโอกาสให้บุคคลได้มีโอกาสใคร่ครวญในสิ่งที่เรียน และให้เรียนไปที่ละน้อยตามลำดับขั้นจากง่ายไปยากตามความสามารถ โดยอาศัยความรู้ใน ตอนแรกเป็นพื้นฐานในขั้นต่อไป ซึ่งจะทำให้เกิดการเรียนรู้ที่มั่นคงและถาวร

ในอดีตจากการศึกษาแนวคิดเรื่องการเรียนรู้ของมนุษย์ ผู้คนทั่วไปมักคิดว่าช่วงชีวิตของมนุษย์เรา สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 วัย คือ (1) วัยแห่งการเรียนรู้ (Learning Years) เป็นช่วงศึกษาเล่าเรียน และ (2) วัยแห่งการทำงานหาเลี้ยงชีพ (Earning Years) ความคิดดังกล่าวเป็นการปิดกั้นการพัฒนาของมนุษย์ สำหรับการศึกษาในปัจจุบัน การเรียนรู้ไม่สามารถจำกัดเฉพาะในช่วงการศึกษาเล่าเรียนเท่านั้น หากแต่จะต้องสอดแทรกอยู่เป็นส่วนหนึ่งของชีวิต การเรียนรู้สามารถเกิดขึ้นได้ทุกสถานการณ์ตลอดชีวิตที่เรียกว่า การเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) ความสำคัญของการเรียนรู้จึงมิได้อยู่ที่ตัวเนื้อหาหรือองค์ความรู้ (Body of Knowledge) แต่เป็นเรื่องของกระบวนการเรียนรู้ นั่นคือ จะต้องเป็นการเรียนรู้วิธีการเพื่อที่จะเรียนนั่นเอง

แนวคิดเกี่ยวกับทีมและกลุ่ม

ทีม (Team) หมายถึง บุคคลที่ทำงานร่วมกันอย่างประสานงานกันภายในกลุ่ม Arie de Geus (Senge, 1994) ให้ความหมายของ “ทีม” หมายถึง กลุ่มคนที่ต้องอาศัยกันและกันในการทำงานเพื่อให้เกิดผลสำเร็จ ส่วนนิยามของ AT&T และ IBM นั้น “ทีม” มีความหมายกว้างมากกว่ากลุ่มคนที่ทำงานร่วมกัน “ทีม” ยังครอบคลุมถึง เครือข่ายของผู้เชี่ยวชาญทั่วโลกที่ติดต่อสื่อสารกันทางโทรศัพท์ จุดหมายอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งมีการประชุมพบปะกันบางครั้ง

ทีมงาน หมายถึง กลุ่มคนจำนวนไม่มากที่มีทักษะที่เสริมกัน มาทำงานร่วมกันโดยมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน มีเป้าหมายของผลงานและวิธีการที่จะรับผิดชอบร่วมกัน

กลุ่ม (Group) หมายถึง บุคคลจำนวนหนึ่งที่รวมตัวเข้าด้วยกันเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายบางอย่าง กลุ่มจะกระทำระหว่างกันเพื่อที่จะรวมข้อมูลและตัดสินใจช่วยให้สมาชิกแต่ละคนปฏิบัติงานภายในขอบเขตความรับผิดชอบของเขา ผลการปฏิบัติงานจึงเป็นเพียงการรวมความช่วยเหลือเหลือของสมาชิกของกลุ่มแต่ละคนเท่านั้น การเสริมแรงทางบวกหรือการใช้ความพยายามร่วมกันที่จะสร้างผลการปฏิบัติงานที่สูงกว่าจะไม่มี ตัวอย่างของกลุ่ม อาทิ สมาคมนักวิชาชีพ เป็นกลุ่มที่ก่อตั้งขึ้นมาเพื่อที่จะเป็นผู้แทนผลประโยชน์ของสมาชิกในกลุ่ม

ความแตกต่างพื้นฐานระหว่างทีมและกลุ่มอยู่ที่วิธีการถูกควบคุม โดยทั่วไปทีมจะบริหารงานเองและมีความเป็นอิสระภายในการตัดสินใจสูงกว่ากลุ่ม ทีมจะมีความหมายถึงความผูกพันที่ลึกซึ้งกว่ากลุ่ม สรุปได้ว่า ทีมทุกทีมเป็นกลุ่ม หมายถึง ทีมเป็นกลุ่มงานประเภทหนึ่งขององค์การ แต่กลุ่มทุกกลุ่มไม่เป็นทีม นอกจากนี้ สมาชิกทุกคนที่เข้าร่วมในทีม มักมีความมุ่งประสงค์ที่จะได้รับความต้องการทางจิตวิทยาบางประการด้วย

“การทำงานเป็นทีม” หมายถึง ความร่วมมือร่วมใจของบุคคล เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายร่วมกัน โดยต้องมีองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ (3P) ได้แก่ มีวัตถุประสงค์ (Purpose) ต้องชัดเจน มีการจัดลำดับความสำคัญ (Priority) ในการทำงาน และมีผลการทำงาน (Performance) จิตสำนึกในการทำงานเป็นทีม คือ การเห็นความสำคัญของตนเองในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของระบบรวมทั้งหมด ความภาคภูมิใจในความสำเร็จ คือ ความสำเร็จของระบบงานทั้งหมด

5.1 ความหมายของการเรียนรู้เป็นทีม

Peter Senge (1994: 236) กล่าวว่า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เป็นกระบวนการปรับแนวคิดแนวปฏิบัติ รวมทั้งจุดมุ่งหมายของทีมให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน และพัฒนาความสามารถเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่สมาชิกในทีมทุกคนต้องการอย่างแท้จริง

Peter Senge (1990) อ้างถึงใน นันทพร โชตินุชิต (2540) กล่าวว่า Team Learning เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์กร โดยการแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็น ความรู้ซึ่งกันและกัน ทั้งนี้ต้องมีการพัฒนาความรู้ ความสามารถของทีม ให้บังเกิดผลมากกว่าการอาศัยความรู้ความสามารถของบุคคลเพียงคนเดียว เนื่องจากระบบการเรียนรู้ในลักษณะทีม จะมีผลสะท้อนต่อการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล และที่สำคัญ องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ ต้องมีการรวมพลังของกลุ่มต่างๆ ภายในองค์กร นั่นคือการรวมตัวของทีมงาน โดยเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมได้มีส่วนร่วมในการเรียนรู้ร่วมกัน แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง



Peter Senge (1990) อ้างถึงใน อรุณี รุ่งอรุณรัตน์ (2540) กล่าวว่า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม คือ มีการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน เป็นการสร้างบทเรียนแห่งความสำเร็จเพื่อขยายผลต่อไปในหน่วยงานอื่น และเป็นการคิดและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ภายใต้การประสานงานร่วมกัน

Peter Senge (1990) อ้างถึงใน อภันตรี รอดสุทธิ (2540) กล่าวว่า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิก โดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อพัฒนาความรู้และความสามารถของทีม ให้เกิดขึ้น การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อมีการรวมพลังของสมาชิกในทีมให้ได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่างๆ ร่วมกันโดยการแลกเปลี่ยนข้อมูลแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง จนเกิดเป็นความคิดร่วมกันของกลุ่ม (Group Thinking) และกลุ่มควรลดสิ่งที่ก่อให้เกิดอิทธิพลครอบงำแนวความคิดของสมาชิกคนอื่นๆ พร้อมทั้งกระตุ้นให้กลุ่มมีการสนทนา (Dialogue) และอภิปราย (Discussion) กันอย่างกว้างขวาง ซึ่ง Discussion เป็นการนำ Vision ของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนกัน และหาข้อสรุป เพื่อออกมาเป็น Action ร่วมกัน ทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้ การที่จะเกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ได้ จะต้องมีการ Dialogue โดยจะต้องทำควบคู่กันไป ดังนั้นทีมจึงต้องใช้ทั้ง Discussion – Dialogue กลุ่มจึงจะเกิดการดำเนินงานเป็นทีมเพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์การ

Peter Senge (1990) อ้างถึงใน ลือชัย พันธุ์เจริญกิจ (2540) กล่าวว่า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกโดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น มีการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน เป็นการสร้างบทเรียนแห่งความสำเร็จเพื่อขยายผลต่อไปในหน่วยงานอื่นเป็นการคิดและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ภายใต้การประสานงานร่วมกัน โดยมีการสนทนาและอภิปรายกันอย่างกว้างขวาง และนำวิสัยทัศน์ของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนกัน เพื่อหาข้อสรุปออกมาเป็นแนวปฏิบัติร่วมกัน องค์กรแห่งการเรียนรู้จึงเป็นองค์กรที่แต่ละคนเรียนรู้ด้วยตนเอง แต่ละคนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และแต่ละคนเรียนรู้ด้วยกัน ระบบการเรียนรู้ระหว่างบุคคลเกิดขึ้นจากการแลกเปลี่ยนข่าวสารซึ่งกันและกัน โดยลดลักษณะที่จะก่อให้เกิดอิทธิพลครอบงำแนวความคิดของบุคคลอื่นๆ ออกไป (Balancing Advocacy and Inquiry) และกระตุ้นให้เกิดการอภิปรายอย่างแตกฉาน (Productive Discussions) ขึ้นภายในทีมงาน องค์กรไหนที่พัฒนาในลักษณะนี้ได้ก็จะมีโอกาสประสบความสำเร็จในเชิงธุรกิจที่เข้มข้นในปัจจุบันได้ดีกว่าองค์กรอื่น

Peter Senge (1990) อ้างถึงใน พีรวัส จารุตุล (2541) กล่าวว่า การเรียนรู้เป็นทีม เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกอย่างเป็นกลุ่มในองค์การ โดยอาศัยความรู้และความคิดของมวลสมาชิกในการแลกเปลี่ยนและพัฒนาความฉลาดรอบรู้ และความสามารถของทีมให้บังเกิดผลยิ่งไปกว่าการอาศัยความสามารถของสมาชิกแต่ละบุคคล ระบบการเรียนรู้ของกลุ่มมีผลสะท้อน

อย่างสำคัญต่อการเรียนรู้ของบุคคล องค์กรเรียนรู้เกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อการรวมพลังของกลุ่มต่างๆ ภายในองค์กรและเป็นการรวมตัวของทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูง สมาชิกในทีมได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่างๆ ร่วมกัน โดยการสื่อสารข้อมูลแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ การเรียนรู้ระหว่างบุคคลเกิดจากการแลกเปลี่ยนข่าวสารซึ่งกันและกัน โดยลดลักษณะที่ก่อให้เกิดอิทธิพลครอบงำแนวความคิดของบุคคลอื่นออกไป และกระตุ้นให้เกิดการอภิปรายอย่างกว้างขวางภายในทีม

Peter Senge (1990) อ้างถึงใน กาญจนา เกียรติธนาพันธุ์ (2542) กล่าวว่า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม หมายถึง มีการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน เป็นการสร้างบทเรียนแห่งความสำเร็จ เพื่อขยายผลต่อไปในหน่วยงานอื่น และเป็นการคิดและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ภายใต้การประสานงานร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม โดยอาศัยความรู้ ความคิดของสมาชิกในกลุ่ม มาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น การเรียนรู้เป็นทีม จะเกิดขึ้นต่อเมื่อมีการรวมพลังของสมาชิกให้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่างๆ ร่วมกันโดยการแลกเปลี่ยนข้อมูลและประสบการณ์อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง จะเกิดความคิดร่วมกันของกลุ่ม และกลุ่มควรลดสิ่งที่ก่อให้เกิดอิทธิพลครอบงำแนวคิดของสมาชิกคนอื่นๆ พร้อมทั้งกระตุ้นให้กลุ่มมีการสนทนาและอภิปรายกันอย่างกว้างขวาง ซึ่งการอภิปรายเป็นการนำวิสัยทัศน์ของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนกันหาข้อสรุปเพื่อออกมาเป็นแนวปฏิบัติร่วมกัน

Peter Senge (1990) อ้างถึงใน กัลยาณี คำแดง (2542) กล่าวว่า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกเป็นกลุ่มในองค์กร โดยอาศัยความรู้และความคิดของมวลสมาชิกในการแลกเปลี่ยนและพัฒนาความฉลาดรอบรู้ และความสามารถของทีม ให้บังเกิดผลองค์กรแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อ มีการรวมพลังของกลุ่มต่างๆ ภายในองค์กร โดยเป็นการรวมตัวของทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูง สมาชิกในทีมได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่างๆ ร่วมกัน โดยการสื่อสารข้อมูล แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ สิ่งที่ได้จากการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมก็คือ เกิดการสนทนา และการอภิปรายขึ้นภายในกลุ่มอย่างสม่ำเสมอ มีการเรียนรู้สภาพความเป็นจริงในปัจจุบันร่วมกันมากขึ้น การเรียนรู้วิธีปฏิบัติซึ่งหมายถึงสมาชิกในทีมได้พัฒนาการฝึกสนทนาและการอภิปรายมากขึ้นนั่นเอง

Peter Senge (1990) อ้างถึงใน สุพาณี สอนชื่อ (2543) กล่าวว่า Team Learning หมายถึงการให้องค์กรสร้างการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน เป็นการสร้างบทเรียนแห่งความสำเร็จ เพื่อขยายผลต่อไปในหน่วยงานอื่น เป็นการคิดและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ภายใต้การประสานงานร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมเป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกโดยอาศัยความรู้ ความคิดของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น

Marquardt (1996) กล่าวว่า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มุ่งเน้นไปที่กระบวนการจัดการ และพัฒนาความสามารถของทีม เพื่อสร้างการเรียนรู้ และผลลัพธ์อันเกิดจากมวลสมาชิกให้ได้เป็นไปตามความต้องการ

दनัย เทียนพุด (2539) กล่าวว่า ทีมแห่งการเรียนรู้เป็นมิติที่ 4 ในทีมทำงานที่ให้แต่ละคน แสดงตนเป็นเพื่อนร่วมงานและทำงานด้วยกันแบบเปิดเผย เพื่อบรรลุถึงระดับความรู้และความสามารถใหม่ในองค์การ เส้นชีวิตของการเรียนรู้ก็คือ “สารสนเทศ” ซึ่งผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้ตั้งเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ วางแผนทิศทางใหม่และตั้งวัตถุประสงค์ของผลงาน พนักงานปฏิบัติการสร้างความคิดใหม่บนวิธีสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ การเรียนรู้จึงเกิดขึ้นในกลุ่มพนักงานทุกระดับ ไม่เฉพาะแต่ผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น ส่วนสารสนเทศนั้นจะช่วยเชื่อมการจัดการจากบนลงล่างและจากข้างล่างขึ้นข้างบน โดยพัฒนาความคิดและทิศทางใหม่ ดังนั้นผู้บริหารระดับกลางจึงจะต้องสร้างเครือข่ายทีมงานและเปลี่ยนสารสนเทศการดำเนินงานให้พัฒนาอย่างเป็นระบบ

สมบัติ กุสุมาวลี (2540) กล่าวว่า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เป็นการที่ให้ผู้บุคลากรได้เรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง โดยในการเรียนรู้เป็นทีมนั้นจะทำให้เห็นความสำคัญกับ “การเสวนา” (Dialogue) มากกว่า “การอภิปราย” (Discussion) เนื่องจากการอภิปรายมักจะเป็นเรื่องของ การแสวงหาทางออกจำเพาะให้กับเฉพาะบางอย่าง แต่การเสวนาแลกเปลี่ยนทรรศนะ จะเป็นการตรวจสอบถึงสมมติฐานและกระบวนการทัศนในปัจจุบัน โดยไม่มุ่งการหักล้างเอาชนะ แต่จะใช้วิธีการแบบกัลยาณมิตร (A Collegial Spirit) ในฐานะของเพื่อนร่วมงาน หรือที่เรียกว่า วิธีการแบบ มีแต่ได้ไม่มีเสีย (Win-Win Approach)

ชวินท์ ธีมนันท์กุล (2540) กล่าวว่า การสร้างภูมิรู้ทีม (Team Learning) เป็นการ ประสาน แลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ ทักษะ และวิธีคิด เพื่อก่อให้เกิดผลตามที่ต้องการโดยมีการถ่ายทอดความรู้ให้แก่กันด้วยความจริงใจ รับฟังกันอย่างลึกซึ้ง ด้วยการเปิดตาเปิดใจเน้น กระบวนการและระบบ ไม่ยึดติดตัวบุคคล ร่วมกันสร้างกฎเกณฑ์กลุ่มในการเรียนรู้กัน เพื่อพัฒนา ภูมิปัญญาและเสถียรภาพของทีมงานโดยรวม

นันทพร ไชตินุชิต (2540) กล่าวว่า การเรียนรู้เป็นทีม คือ สมาชิกในทีมทั้งหมดจะได้เรียนรู้เกี่ยวกับเครื่องมือและเทคนิคที่จำเป็นสำหรับการทำงานของทีม จึงต้องมีการฝึกอบรมในรูปแบบ ห้องเรียน (Classroom Training) เพื่อเรียนรู้การใช้เครื่องมือที่ทันสมัย และจะมีการเสริมแรงในการเรียนรู้ด้วยการปฏิบัติจริง การเรียนรู้เป็นทีมจะเกิดจากการประชุมซึ่งเกี่ยวข้องกับข้อมูลพื้นฐานทางด้านเทคนิคของโครงการของทีม ทั้งนี้สมาชิกของทีมที่ได้รับการฝึกอบรมแล้วก็จะถ่ายทอดความรู้ให้กับสมาชิกในทีมคนอื่นๆ ต่อไป

วีรุธ มาชะศิริรานนท์ (2541) กล่าวว่า การเรียนรู้ร่วมกัน (Team Learning) เน้นการทำงานและร่วมเรียนรู้กันเป็นทีม ซึ่งทุกคนในทีมงานจะต้องมีความเข้าใจในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง และเมื่อมาปฏิบัติงานร่วมกัน ก็จะแลกเปลี่ยนประสบการณ์แก่กัน ไม่ว่าจะประสบความสำเร็จและความผิดพลาด รวมถึงแนวทางการแก้ปัญหาซึ่งจะช่วยให้ความเสี่ยงต่อการล้มเหลวในอนาคตน้อยลง

สุพานี สอนชื่อ (2543) กล่าวว่า การเรียนรู้เป็นทีม คือ การที่สมาชิกได้รวมตัวกันเพื่อเรียนรู้สิ่งต่างๆ ร่วมกันโดยการแลกเปลี่ยนข้อมูลและประสบการณ์อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องโดยอาศัยสารสนเทศเพื่อทำงานในกลุ่มคนที่มาจากหลากหลายฝ่ายงานจนเกิดเป็นความคิดร่วมกันของกลุ่ม (Group Thinking) และกลุ่มจะไม่ครอบงำแนวคิดของสมาชิกคนอื่นๆ โดยการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมนี้จะกระตุ้นให้กลุ่มมีการสนทนาและการอภิปรายกันอย่างกว้างขวาง แล้วจึงนำวิสัยทัศน์ของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนกัน หาข้อสรุปออกมาเป็นแนวปฏิบัติร่วมกันเพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์การ

สรุปได้ว่า “การเรียนรู้เป็นทีม เป็นกระบวนการส่งเสริมความรู้ ทักษะ และความชำนาญระหว่างสมาชิกทุกคนในทีมงานอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมในทางสร้างสรรค์ที่นำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพยกระดับมาตรฐานในการทำงานของหน่วยงานให้เจริญขึ้น เพื่อพัฒนาไปสู่องค์การเอื้อการเรียนรู้” เกี่ยวกับการให้ความหมายดังกล่าวนี้ ที่ว่าการเรียนรู้เป็นทีม เป็นกระบวนการ เนื่องจาก การเรียนรู้เป็นทีมเป็นปรากฏการณ์ที่ต้องมีแบบแผน มีการเปลี่ยนแปลงที่ค่อยเป็นค่อยไป การแลกเปลี่ยนและการถ่ายทอดความรู้ต้องใช้การมีปฏิสัมพันธ์ (Interpersonal Relationship) ระหว่างสมาชิกทุกคน โดยสมาชิกแต่ละคนในทีมจะมีอิทธิพลส่งเสริมการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน มีความไว้วางใจกันในการปฏิบัติงาน (Operational Trust) จริงใจให้ความจริงต่อกัน และที่สำคัญ คือ เป็นการถ่ายทอดความเชี่ยวชาญกันอย่างต่อเนื่อง มีการเรียนรู้เกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ ตลอดเวลา และเป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่สังเกตได้ แสดงข้อมูลเชิงประจักษ์ในทางที่ดีขึ้น โดยเมื่อรวมความสามารถทางปัญญาและความเชี่ยวชาญของแต่ละคนในทีมแล้วจะต้องเกิดพลังที่มากขึ้น (Synergy) สามารถสร้างสรรค์ (Innovate) สิ่งใหม่ วิธีการใหม่เป็นนวัตกรรมขึ้นมาได้ โดยใช้ทรัพยากรน้อยลง แต่ได้ผลผลิตที่มากขึ้น ซึ่งการเรียนรู้เป็นทีมช่วยให้องค์การเรียนรู้ตลอดเวลา เป็นคุณลักษณะหนึ่งที่เกิดขึ้นจากการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Building Shared Vision) และลักษณะไฟแรงใฝ่รู้รู้คู่ศักยภาพ (Personal Mastery) เนื่องจากทีมที่เรียนรู้ได้ ย่อมต้องเกิดจากสมาชิกแต่ละคนมีการเรียนรู้ และเมื่อทีมแต่ละทีมในองค์การมีการเรียนรู้ร่วมกัน (Microcosm) องค์การนั้นจะสามารถพัฒนาเป็น องค์การเอื้อการเรียนรู้ ได้ในที่สุด

5.2 องค์ประกอบของการเรียนรู้เป็นทีม

จากการประมวลแนวคิดการเรียนรู้เป็นทีมของ Peter Senge (1994) สามารถสังเคราะห์องค์ประกอบของการเรียนรู้เป็นทีมในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ออกเป็น 3 ประเด็นหลัก ได้แก่

5.2.1 คุณลักษณะของสมาชิกในการเรียนรู้เป็นทีม ประกอบด้วย

- (1) ความสามารถ และความเข้าใจของสมาชิกในการเรียนรู้เป็นทีม
- (2) ทักษะของสมาชิกในการเรียนรู้เป็นทีม
- (3) ทักษะของสมาชิกในการเรียนรู้เป็นทีม

5.2.2 พฤติกรรมการสื่อสารในการเรียนรู้เป็นทีม ประกอบด้วย

- (1) การสนทนา
- (2) การอภิปราย

5.2.3 พฤติกรรมการเรียนรู้ในการเรียนรู้เป็นทีม ประกอบด้วย

- (1) การเรียนรู้สภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน
- (2) การเรียนรู้ในวิธีการปฏิบัติ

5.2.1 คุณลักษณะของสมาชิกในการเรียนรู้เป็นทีม

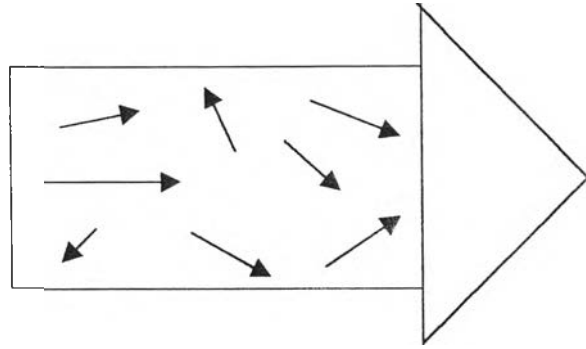
ราชบัณฑิตยสถาน (2539) ได้ให้ความหมายของ “คุณลักษณะ” หมายถึง เครื่องหมายหรือสิ่งชี้ให้เห็นความดีงามหรือลักษณะประจำ ในปัจจุบันองค์การส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ตลอดจนทัศนคติที่ดีต่อการทำงานและองค์การ เนื่องจากคุณลักษณะของบุคคลในองค์การนั้นจะมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน อันอาจนำไปสู่ความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์การได้

(1) คุณลักษณะของสมาชิกในการเรียนรู้เป็นทีม

ด้านความสามารถและความเข้าใจในการเรียนรู้เป็นทีม หมายถึง คุณลักษณะด้านความรู้ ความคิด ความเข้าใจของนักเทคโนโลยีการศึกษาในการเรียนรู้เป็นทีม ประกอบด้วย

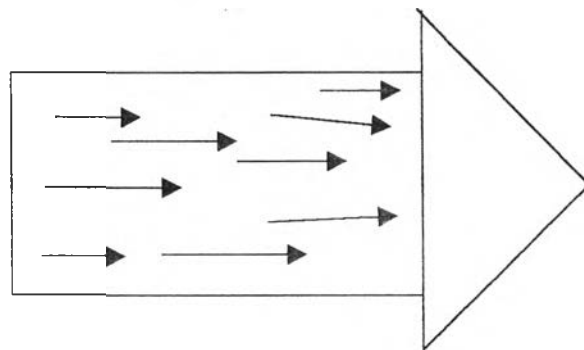
1. การปฏิบัติงานเป็นไปในแนวทางเดียวกัน (Alignment)

สมาชิกในทีมแห่งการเรียนรู้ ต้องมีแนวคิดแนวปฏิบัติที่สอดคล้องกัน (Shared Understanding) และมีจุดมุ่งหมายในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จที่ตั้งใจไว้ไปในแนวทางเดียวกัน (Alignment) ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกแต่ละคนรู้สึกมั่นใจในการตัดสินใจในสิ่งที่เห็นว่าเหมาะสมกับตน และรู้ตนเองว่าจะปฏิบัติตัวอย่างใดในระหว่างทำงานร่วมกัน เนื่องจากปรัชญาการทำงานภายในทีมเป็นที่เข้าใจร่วมกัน การปฏิบัติงานที่เป็นไปในแนวเดียวกัน จึงเป็นแนวคิดพื้นฐานของการเรียนรู้เป็นทีม ซึ่งช่วยให้ทีมคิดและปฏิบัติหน้าที่ได้เสมือนเป็นน้ำหนึ่งอันเดียวกัน (Function as a Whole) มีความตระหนักในบทบาทหน้าที่ที่กันและกัน มีจุดมุ่งหมายและรับรู้สภาพความเป็นจริงร่วมกัน



แผนภาพที่ 1 แสดงการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกันทำให้เกิดพลังที่สูญเปล่า

ทีมในองค์กรส่วนใหญ่ที่ไม่มีการกำหนดจุดหมายทิศทางเดียวกัน เป้าหมายของบุคคลไม่สอดคล้องกับเป้าหมายของทีม ขาดการประสานสัมพันธ์ และขาดการปรับทิศทางความเข้าใจระหว่างกันก่อนการทำงานร่วมกัน ความคิดริเริ่มต่างๆ ของสมาชิกอาจทำให้เกิดแรงผลักดันในทิศทางตรงกันข้ามทำให้เกิดพลังร่วมที่สูญเปล่า (Wasted Energy) แต่ละคนอาจทำงานหนักมาก แต่ความพยายามทุ่มเทนั้น ไม่อาจนำไปสู่ความสำเร็จของทีม



แผนภาพที่ 2 แสดงการปฏิบัติงานที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันทำให้เกิดพลังของกลุ่ม

ในทางตรงข้าม หากทีมมีจุดมุ่งหมายไปในแนวเดียวกัน จะก่อให้เกิดพลังที่มีทิศทางร่วมกัน พลังของแต่ละคนจะประสานเข้ากันอย่างสอดคล้อง (Harmonize) พลังสูญเปล่าจะน้อยลง สมาชิกแต่ละคนจะมีความสามารถทางปัญญาสูงขึ้นกว่าการทำงานเพียงลำพัง และทุกคนมีส่วนร่วมเพิ่มพูนสมรรถนะของทีม เนื่องจากคนทุกคนต่างมีศักยภาพในตนเอง ศักยภาพของแต่ละคนนั้นเปรียบได้กับแสงสีต่างๆ ซึ่งเมื่อนำมารวมกันจะได้เป็นแสงสว่างที่เราสามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้ การทำงานก็เช่นกัน จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยการร่วมประสานของศักยภาพในตัวคนเหล่านั้น ทั้งนี้เพื่อให้ได้มาซึ่งพลังหรือศักยภาพของทีมงาน การปฏิบัติงานเป็นไปในแนวทางเดียวกัน (Alignment) เป็นเงื่อนไขที่ต้องทำก่อนการเพิ่มอำนาจของบุคลากรในการทำงาน (Empowerment)

2. การเพิ่มอำนาจในการทำงาน (Empowerment)

สมาชิกในทีมแห่งการเรียนรู้ ต้องได้รับการเพิ่มอำนาจในการทำงาน (Empowerment) ซึ่งหมายถึง การกระจายอำนาจ ความรับผิดชอบ ความไว้วางใจ และความอิสระในการตัดสินใจ และการปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น Chris Argyris อ้างถึงใน โพซอร์ย์ เจริญพันธุ์วงศ์ (2530: 56) กล่าวว่า การขยายขอบเขตความรับผิดชอบให้บุคคลมากขึ้น (Empowerment) นับเป็นผลดีในการพัฒนาบุคลากรและผลดีแก่องค์กร เพราะเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้นำทักษะ ประสบการณ์ การฝึกอบรมพิเศษมาใช้ประโยชน์มากขึ้น เป็นโอกาสในการพัฒนาตนเองและเพิ่มวุฒิภาวะให้มีสำนึกถึงความรับผิดชอบและคุณภาพมากขึ้น อีกทั้งยังช่วยทดสอบความสามารถ และกระตุ้นให้บุคคลได้นำความสามารถที่มีอยู่ของตนออกมาใช้อย่างเต็มที่ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการสร้างสรรค์และนำพาทีมงานและองค์กรไปสู่จุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ในที่สุด ดังนั้น หากบุคคลได้รับการเพิ่มอำนาจในการทำงาน จะเกิดความพึงพอใจ มีความรู้สึกที่ดีกับตนเอง มีความมุ่งมั่นมากขึ้น และการปฏิบัติงานจะดีขึ้น อย่างไรก็ตาม การเพิ่มอำนาจในการทำงานในทีม ที่สมาชิกมีจุดหมายต่างกัน ย่อมส่งผลให้เกิดความยุ่งยากในการทำงานยิ่งขึ้น และทำให้การจัดการในทีมลำบากมากขึ้น ดังนั้น จึงควรมีการปรับเป้าหมายของบุคคลให้สอดคล้องกับเป้าหมายของทีม (Alignment) ก่อนการเพิ่มอำนาจบุคคล และหากมีการเพิ่มอำนาจในการดำเนินงานไประยะหนึ่งแล้วเกิดมีปัญหานั้นมา เพราะความไม่เหมาะสมของแนวปฏิบัติต่างๆ ก็จำเป็นจะต้องมีการยืดหยุ่น และปรับปรุงแก้ไข

3. พลังของกลุ่ม (Synergy)

สมาชิกในทีมแห่งการเรียนรู้ต้องมี การประสานพลัง (Energy) ร่วมกันโดยนำความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญของทุกคนในทีมออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงานหรือการตัดสินใจแก้ไขปัญหาต่างๆ ของทีม ซึ่งจะก่อให้เกิดพลังของทีม (Synergy) ที่เหนือกว่าผลงานหรือความรู้ของเอกัตบุคคล ที่เรียกว่าเกิด Assembly Effect Bonuses ทำให้การทำกิจกรรมของทีมประสบความสำเร็จ และช่วยพัฒนาความรู้ สมรรถภาพของทีมให้เกิดขึ้น เนื่องจาก การผสมผสานความรู้ที่เกิดขึ้นนั้น เป็นการคัดสรรประสบการณ์ของแต่ละคน พลังของกลุ่มที่เกิดขึ้นจึงเป็นปรากฏการณ์ที่คัดสรรแล้ว จึงมีคุณค่ามากกว่าการนำประสบการณ์ของแต่ละคนมารวมกันแต่ไม่ได้มีการผสมผสานประสบการณ์ร่วมกัน

ตัวอย่างผลการเรียนรู้เป็นทีมที่มักพบได้เสมอ คือ การแข่งขันกีฬา ซึ่งจะพบว่านอกจากความสามารถส่วนบุคคล อันได้แก่ ทักษะและเทคนิคของผู้ร่วมทีมแต่ละคนแล้ว หากทีมสามารถเล่น "เข้าขา" กันได้ดี จะทำให้การแข่งขันครั้งนั้นได้ผลดีเยี่ยม สิ่งนี้เป็นผลมาจากการเรียนรู้ร่วมกันของทีมทั้งทีม

เมื่อใดก็ตามที่ผลรวมที่ได้รับจากสมาชิกทุกคนในทีมมีมากกว่าผลรวมที่เกิดจากผู้เล่นกีฬาหรือผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน เราจะเรียกว่า ได้เกิดพลังของกลุ่ม (Synergy) ขึ้น ซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการได้ ดังนี้ $Synergy = 1 + 1 > 2$

ในทีมที่มีการเรียนรู้ร่วมกัน สมาชิกแต่ละคนไม่จำเป็นต้องสละประโยชน์หรือเป้าหมายส่วนตัว หรือไม่ต้องอุทิศกำลังเพื่อวิสัยทัศน์ของทีม การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) นั้น สมาชิกทุกคนไม่จำเป็นต้องเห็นพ้องตกลงตามกันหมด แต่สิ่งที่สำคัญ คือ สมาชิกทุกคนต้องเปิดเผยความคิดเห็นของตนเอง และใช้ความคิดเห็นที่แตกต่างกันนั้นมาช่วยสร้างความเข้าใจ และสมรรถนะในการทำงาน การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน จะขยายวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้กว้างขึ้น แต่ถ้าทุกคนหลีกเลี่ยงที่จะแสดงความคิดเห็นหรือพยายามทำให้เกิดความคิดเห็นเป็นเอกฉันท์ การคิดของกลุ่ม (Group Think) จะเกิดขึ้น ซึ่งเป็นปรากฏการณ์ที่กลุ่มคิดอย่างเดียวกันตลอด โดยสมาชิกจะไม่ใช้เหตุผลของตนในการตัดสินใจ แต่จะถูกมติกลุ่มกดดันให้ยอมรับความคิดเห็นที่ตนเองอาจไม่เห็นด้วย เป็นมติของกลุ่ม ความกดดันต่อความเป็นหนึ่งเดียว (Conformity Pressure) นำไปสู่ความคล้อยตามกันในกลุ่ม และอาจทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ไม่พึงปรารถนานับเป็นพลังลดทอน (Anergy) ที่เป็นผลกระทบทางลบและไม่ตอบสนองเป้าหมายที่ต้องการ กล่าวได้ว่า Synergy คือ พลังทั้งหมดของสมาชิกแต่ละคนที่มีต่อทีม แบ่งออกเป็น

- (1) Maintenance Synergy หมายถึง พลังที่ใช้เพื่อทำให้กลุ่มอยู่ด้วยกันอย่างเหนียวแน่นและด้วยความสามัคคี
- (2) Effective Synergy หมายถึง พลังส่วนที่ทำให้เป้าประสงค์ของกลุ่มประสบความสำเร็จ

4. การสร้างสรรค์เปลี่ยนแปลงใหม่และการประสานงาน (Innovation and Coordination)

สมาชิกในทีมแห่งการเรียนรู้ ต้องสามารถสร้างสรรค์เปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ให้เกิดขึ้น และประสานงานกับผู้อื่นได้ (Innovative and Coordinated Action) ให้ความร่วมมือในการทำงาน คิดเปลี่ยนแปลงในสิ่งใหม่และแตกต่าง ไม่ว่าจะป็นวิธีการทำงานแบบใหม่ สร้างแนวคิดใหม่ แสวงหา หรือมีทางเลือกอย่างเหมาะสม รู้จักพลิกแพลงปรับเข้าหาแนวทาง ตั้งข้อตกลงอย่างท้าทาย หรือมีผลงานใหม่เกิดขึ้น โดยผลการปฏิบัติงานจะขึ้นอยู่กับการประสานความสามารถของแต่ละคน และวิธีการปฏิบัติงานร่วมกัน มีกระบวนการประสานงาน สถานความสัมพันธ์เกี่ยวกับบุคคล วัสดุและทรัพยากรอย่างอื่น ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

Csikszentmihalyi (1990) อ้างถึงในอุษณีย์ อนุรุทธ์วงศ์ (2545) กล่าวว่า การสร้างสรรค์ เป็นปรากฏการณ์พิเศษของวัฒนธรรม C.W. Taylor (1988) มองความคิดสร้างสรรค์ว่าเป็นความสำเร็จระดับที่สูงที่สุดทางความคิดและการกระทำของมนุษยชาติที่จุดประกายปัญญาให้แก่มนุษยชาติ นอกจากนี้ ดร.เคลาส์ เออร์เบิร์ต กล่าวว่า ความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง การสร้างใหม่ที่ ไม่ธรรมดา แปลก เป็นหนทางและทางออกของปัญหาที่ลงตัว ล้ำหน้า เป็นการมองสิ่งต่างๆ ในมุมมองกว้าง จะะลึกไปเห็นประเด็นเห็นปัญหาอย่างมีจุดมุ่งหมาย เป็นการวิเคราะห์โดยการนำวิธีการแก้ปัญหาเป็นตัวตั้ง มีกระบวนการคิดที่ยืดหยุ่น ไม่ธรรมดาซึ่งเชื่อมโยงกับสิ่งต่างๆ หลายมิติ ตลอดจนเป็นการสังเคราะห์ การสร้างโครงสร้างใหม่ การนำเอาข้อมูลมาประมวล มาวางรากฐาน ทิศทางใหม่ที่มีกระบวนการที่เป็นเอกลักษณ์

การประสานงาน หมายถึง การติดต่อสื่อสารให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความสอดคล้องทั้งเวลาที่ปฏิบัติให้ได้ตามวัตถุประสงค์ด้วยความสามัคคี กลมเกลียว มีความราบรื่นในขั้นตอน ไม่เกิดความซับซ้อนในงาน ไม่เกิดการก้าวก่ายหรือความขัดแย้ง ซึ่งการประสานงานจะต้องมีลักษณะให้ความร่วมมือ ร่วมใจในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ประหยัด โดยจะเกิดขึ้นระหว่างบุคคลกับบุคคล บุคคลกับหน่วยงาน หรือระหว่างหน่วยงานหนึ่งกับอีกหน่วยงานหนึ่ง (สุพจน์ ธาราภรณ์ ศิลป์, 2543) ในการแสดงดนตรีหรือการเล่นในลักษณะวงหรือทีมนั้น ต้องอาศัยการประสานงาน เป็นสำคัญ ถ้ามีการประสานงานที่ดี ผลลัพธ์ย่อมดีเสมอ ดังนั้น ในการจัดองค์การจำเป็นต้องจัดระบบการประสานงานที่ดีด้วย

สรุปได้ว่า การประสานงานเป็นการจัดให้คนในองค์การทำงานให้สัมพันธ์และสอดคล้องกัน โดยจะต้องตระหนักถึงหน้าที่ความรับผิดชอบ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และมาตรฐานการปฏิบัติขององค์การเป็นหลัก (ศิริอร ชันธหัตถ์, 2531) ส่วนความคิดสร้างสรรค์ คือ ความสามารถ กำหนดวิธีการที่พิเศษเพื่อการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ

5. การมีบทบาทต่อทีมอื่นๆ และการถ่ายทอดวิธีการปฏิบัติและทักษะ

(Role of Learning Team on Other Teams & Inculcating Practices and Skills)

Mark Twain (1825-1910) อ้างถึงในเกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2541: 101) กล่าวว่า "การกระทำดีเป็นเกียรติอันสูงส่ง แต่การสอนผู้อื่นให้กระทำดีนั้น เป็นเกียรติที่สูงส่งยิ่งกว่า" สอดคล้องกับลักษณะการเรียนรู้เป็นทีมที่สมาชิกในทีมแห่งการเรียนรู้ ต้องมีความสามารถส่งเสริม สนับสนุนและกระตุ้นการเรียนรู้ของสมาชิกแต่ละคนทั้งในทีมและสมาชิกของทีมอื่นๆ ในองค์การอย่างต่อเนื่อง ตลอดเวลา ขณะที่สมาชิกในทีมมีการเรียนรู้ร่วมกัน ก็ต้องมีการถ่ายทอดวิธีการปฏิบัติ และทักษะความรู้ทั้งหลายที่พัฒนาขึ้นในทีมไปยังส่วนรวม โดยการสอนวิธีปฏิบัติและ

ทักษะในการเรียนรู้ (Inculcating Practices and Skills) แบ่งปันความรู้ เพื่อช่วยเหลือผู้อื่นให้รู้วิธีปฏิบัติ ภูมิปัญญา และความสามารถสร้างกระบวนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความสามารถในการทำงานที่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากทีมเรียนรู้ ทีมหนึ่งเป็นระบบย่อยในการทำให้เกิดการเรียนรู้ในระบบใหญ่ทั่วทั้งองค์การ ดังนั้น เพื่อสร้างองค์การเอื้อการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น จึงต้องทำให้การเรียนรู้เกิดขึ้นพร้อมๆ กันทั่วทั้งองค์การ ความสำเร็จของทีมสามารถกำหนดแนวโน้ม และสร้างมาตรฐานของการเรียนรู้ร่วมกันสำหรับองค์การที่ใหญ่ขึ้นด้วย ตัวอย่างเช่น การปฏิบัติงานของทีมบริหารอาวุโส นั้น จะมีผลส่งไปยังทีมอื่นๆ

6. การคิดพิจารณา (Think Insightfully)

สมาชิกในทีมแห่งการเรียนรู้ ต้องมีความสามารถคิดพิจารณาในประเด็นต่างๆ อย่างลึกซึ้ง เข้าใจ และสามารถวิเคราะห์ปัญหาที่สลับซับซ้อนได้ โดยสามารถเชื่อมโยงความคิดที่เคยมีมา กับประสบการณ์ที่คาดหวัง และรู้จักประเมินสถานการณ์

(2) คุณลักษณะของสมาชิกในการเรียนรู้เป็นทีม

ด้านทัศนคติในการเรียนรู้เป็นทีม ทัศนคติ หมายถึง สภาวะความพร้อมทางจิตที่จะกำหนดทิศทางการตอบสนองต่อสิ่งต่างๆ อันเนื่องมาจากประสบการณ์ของบุคคล (Allport, 1967) ทัศนคติของสมาชิกในการเรียนรู้เป็นทีม ประกอบด้วย

1. ความไว้วางใจกันในการปฏิบัติงานและการบอกข้อเท็จจริงต่อกัน (Operational trust & Agreements to tell the truths)

สมาชิกในทีมแห่งการเรียนรู้ต้องมีความไว้วางใจกันในการปฏิบัติงานซึ่งเป็นความสัมพันธ์ร่วมกัน (Collective Discipline) ที่สมาชิกทุกคนในทีม จำเป็นต้องมีความเชื่อมั่นระหว่างกันและเชื่อใจกันในการทำงาน คิดถึงสมาชิกในทีมอื่นๆ และมีความรับผิดชอบที่จะทำงานร่วมกันอย่างเกื้อกูล เต็มใจที่จะดำเนินตามเป้าหมายร่วมกัน รวมทั้งต้องตกลงที่จะบอกหรือไม่ปิดบังข้อเท็จจริงต่อกันทั้งเรื่องต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายนอก (Out There) และเรื่องที่เกิดขึ้นภายในทีม (In Here)

2. ความรู้สึกปลอดภัยเมื่อต้องเผชิญความเสี่ยง การให้อภัยกันและการให้กำลังใจ (Sense of Safety in Facing Risks & Forgiveness & Encouragement)

สมาชิกในทีมแห่งการเรียนรู้ ต้องรู้จักสร้างความรู้สึกถึงบรรยากาศในการทำงานที่ปลอดภัย เมื่อสมาชิกในทีมต้องเผชิญหน้ากับความเสี่ยง หรือต้องตัดสินใจใดๆ ในการทำงาน (Establish the Sense of Safety in Facing Risk) โดยหากผลการตัดสินใจเกิดผิดพลาดหรือเกิดปัญหาการขัดแย้งขึ้น สมาชิกในทีมเรียนรู้ต้องให้อภัยและให้กำลังใจกัน โดยตระหนักได้ว่าขณะที่กำลังพัฒนาความสามารถของทีม อาจมีช่วงเวลาแห่งความผิดหวัง หมัดกำลังใจ อึดอัดใจ

การเรียนรู้เป็นทีมเป็นทักษะส่วนรวมที่ต้องอาศัยความร่วมมือ ร่วมใจและใช้เวลาในการพัฒนา ซึ่งผลการวิจัยที่ผ่านมาพบว่า ปัจจัยหนึ่งซึ่งส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ คือ ความรู้สึกปลอดภัย ดังนั้น หากเกิดการผิดพลาด หรือผลการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย สมาชิกไม่ควรได้รับ บทลงโทษ ควรยอมรับในความแตกต่างของบุคคล เรียนรู้ที่จะให้อภัยรวมทั้งไม่นำความผิดพลาดในอดีตของสมาชิกมาใช้เป็นข้อต่อรองในอนาคต การจับผิดผู้อื่นเป็นการขัดขวางการเรียนรู้ของทีม

(3) คุณลักษณะของสมาชิกในการเรียนรู้เป็นทีม

ด้านทักษะในการเรียนรู้เป็นทีม ทักษะ หมายถึง ระดับความคล่องแคล่วในการประกอบ กิจกรรมให้ดำเนินไปอย่างต่อเนื่องตามลำดับ (Kleausmcior and Ripple, 1971 อ้างถึงใน สมศักดิ์ สินธุระเวชญ์, 2540) ทักษะของสมาชิกในการเรียนรู้เป็นทีม ประกอบด้วย

1. ทักษะการสร้างสรรค้พฤติกรรมที่สุภาพ
2. ทักษะการส่งเสริมการสื่อสารให้ดีขึ้น รู้จักการรับฟังผู้อื่นอย่างตั้งใจ และละความคิดเห็นของตนเองไว้
3. ทักษะการทำงานร่วมกันเป็นทีม เป็นความสามารถในการปฏิบัติงานประจำวันร่วมกัน ได้อย่างดีโดยมีจิตสำนึกในการทำงานเป็นทีม คือการเห็นความสำคัญของตนเองในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของระบบรวมทั้งหมดความภาคภูมิใจในความสำเร็จคือความสำเร็จของระบบงานทั้งหมด
4. ทักษะการสอบถามและการสะท้อนความคิดเห็น (Inquiry and Reflection Skills) วิธีการเรียนรู้แบบ Inquiry Technique คือ การใช้การพูดคุยสนทนาซักถาม (Dialogue) โดยระดมสมอง ร่วมกันคิด เป็นการเรียนรู้โดยการมีปฏิสัมพันธ์ (Interaction) กับคนอื่น สื่อความคิดของตนเองไปสู่คนอื่น เรียนรู้ถึงแนวทางการคิดและวิธีการคิดของตนเอง บนพื้นฐานของการเปิดกว้างทางความคิด (Open Mind) และความไว้วางใจ (Trust) เป็นวิธีการเรียนรู้ที่กระตุ้นให้คนได้คิดวิเคราะห์ (Critical) ในการโต้ตอบ ซักถาม ได้แย้งความคิดเห็นของคนอื่น ก่อให้เกิดการเรียนรู้ ดังที่ภาซิดจิ้นบทหนึ่งกล่าวไว้ว่า "คนที่ถามคำถามนั้น เขาอาจจะดูโง่เขลาอยู่สัก 5 นาที แต่คนที่ไม่ถามอะไรเลยนั้น ก็สะสมความโง่เขลาไว้ตลอดชีวิต" อ้างถึงในเกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2541: 150)

การพัฒนาทักษะของการเรียนรู้แบบ "Inquiry Skill" ทำได้โดย

1. พัฒนาการเรียนรู้โดยการสังเกต (Observation)
2. การให้ความสนใจกับผู้คน สังคม วัฒนธรรม ค่านิยมและสภาพแวดล้อมโดยทั่วไปขององค์การ
3. การฝึกฝนการถ่ายทอดความคิด (Implicit) ของตนเองออกมาเป็นคำพูด หรือภาพลักษณ์ที่เป็นรูปธรรม (Explicit)
4. มีการตั้งสมมติฐานที่ถูกต้องและค้นหาคำตอบ หรือทดสอบสมมติฐานนั้นด้วยการพูดคุยหรือการถกเถียงสนทนา
5. สร้างสัมพันธ์อันดีและความร่วมมือกับคนอื่น (Learning with Each other) โดยทั้งนี้เครื่องมือที่จะนำมาพัฒนา อาจจะใช้ "TALK Model" อันประกอบด้วย
 - ก. การบอกเล่า (Tell) ความคิด ความเชื่อ และความต้องการของตนเองให้คนอื่นได้รับรู้
 - ข. การถามคำถาม (Ask) ในสิ่งที่คนอื่นแสดงให้เราเรียนรู้
 - ค. การตั้งใจฟัง (Listen) ให้เข้าใจในสิ่งที่คนอื่นพูดในความหมายที่เขาพูด
 - ง. การเปิดใจกว้างยอมรับและรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น (Keep)

ในการพัฒนาคุณลักษณะการเรียนรู้เป็นทีม ควรคำนึงถึงคุณลักษณะของสมาชิกแต่ละคนในทีมทั้งในด้านความสามารถ ความเข้าใจ ทักษะคิด และทักษะเพื่อให้การเรียนรู้เป็นทีมพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เนื่องจากผลการวิจัยทางด้านสังคมจิตวิทยา พบว่า คนเรายังมีสิ่งที่คล้ายกันมากเท่าไร ก็ยิ่งจะผูกพันกันมากขึ้นเท่านั้น นอกจากนี้แล้วความคล้ายคลึงกันจะมีส่วนช่วยให้ความขัดแย้งลดน้อยลง ดังคำโบราณของไทยที่ว่า "คนที่มีนิสัยใจคอคล้ายกันจะคบกันได้สนิทสนม"

5.2.2 พฤติกรรมการสื่อสารในการเรียนรู้เป็นทีม

การสื่อสาร (Communication) เป็นกระบวนการหลักด้านพฤติกรรมทางสังคมของมนุษย์ กล่าวได้ว่า มนุษย์จะเข้าไปเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์ทางสังคมไม่ได้ ถ้าไม่มีความสามารถสื่อสารกับผู้อื่น การสื่อสารเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 2 ฝ่ายในการใช้สัญลักษณ์ ซึ่งอาจเป็นถ้อยคำ ภาษาท่าทาง หรือรูปภาพ เพื่อถ่ายทอดสารสนเทศ ความคิด อารมณ์

คำว่า "Communication" มีรากศัพท์มาจากภาษาละตินว่า Communis หรือตรงกับภาษาอังกฤษว่า Common ซึ่งแปลว่า ร่วมกัน หรือคล้ายคลึงกัน ศัพท์บัญญัติใช้คำว่า สันนิเวทนาการ หมายถึง การรับรู้ร่วมกัน พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2539) ให้ความหมายไว้ว่า "การสื่อสาร หมายถึง นำหนังสือหรือข้อความของฝ่ายหนึ่งส่งให้อีกฝ่ายหนึ่ง" การสื่อสารทางวาจา นับเป็นพฤติกรรมในการสื่อสารของมนุษย์ โดยการใช้ถ้อยคำและอากัปกิริยาแสดงความรู้ ความคิด และความรู้สึกออกมาให้ผู้ฟังรับรู้ การสื่อความหมายระหว่างผู้พูดกับผู้ฟังมีวิธีที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ ถือเป็นศาสตร์อย่างหนึ่ง (ประภาศรี สีหอำไพ, 2523, อ้างถึงใน อรรช ฤทธิ์กลาง (2538)

จากคำกล่าวที่ว่า "ประเทศชาติจะเจริญไม่ได้ ถ้านักปราชญ์หยุดพูด" นักปราชญ์ คือ ผู้รู้ ถ้าผู้รู้ไม่แสดงความคิดเห็น สังคมจะไม่ทราบว่าการกระทำนั้นจะผิดหรือถูก เหมาะหรือไม่เหมาะสม แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของพฤติกรรมสื่อสาร และโดยเฉพาะอย่างยิ่งในศตวรรษที่ 21 นี้ การมีการสนทนา (Conversation) ที่สร้างสรรค์ในองค์การ เป็นคุณสมบัติที่จำเป็นขององค์การ เนื่องจากการทำงานในองค์การไม่สามารถทำงานคนเดียวได้ ดังที่ Nedler (1980 อ้างถึงใน อรุณ รัทธรรม, 2537) กล่าวว่า กิจกรรมต่างๆ ในการส่งเสริมศักยภาพของมนุษย์ล้วนเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการสื่อความหมาย ทั้งสิ้น กล่าวคือ การทำให้มนุษย์หรือพนักงานหรือบุคคลได้รับประสบการณ์ และการเรียนรู้ได้นั้นย่อมต้องอาศัยกระบวนการสื่อสาร (Communication Process) ที่มีหลักการถูกต้องเป็นระบบ

อรุณ รัทธรรม (2537) กล่าวว่า การสนทนาสื่อสารระหว่างกัน นับเป็นเครื่องมือสำคัญในกระบวนการส่งหรือถ่ายทอดความรู้ ความต้องการของบุคคลในองค์การที่มีความสำคัญมากกว่า เครื่องคอมพิวเตอร์หรืองานวิจัยที่สลับซับซ้อน เมื่อสมาชิกในองค์การสามารถพูดคุยกันได้ในทุกเรื่อง ทั้งเรื่องทั่วไป หรือปัญหาความเปลี่ยนแปลงที่ต้องเผชิญ จะช่วยสร้างความเข้าใจระหว่างกัน ทำให้สามารถหาแนวทางร่วมกัน และเรียนรู้ร่วมกันในการแก้ปัญหาขององค์การ

จากที่กล่าวมา สามารถสรุปได้ว่า กระบวนการติดต่อสื่อสารจึงเป็นเครื่องมือที่ความสำเร็จของงานในองค์การอย่างหนึ่ง และนอกจากที่การสื่อสารจะเป็นปัจจัยหนึ่งขององค์การ ซึ่งทำหน้าที่เสริมสร้างความสำเร็จ แต่ในทางกลับกัน การสื่อสารที่บกพร่อง อาจเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการขององค์การได้ด้วย ดังนั้น จึงเป็นการสมควรที่จะได้มีการพิจารณาถึงพฤติกรรมสื่อสารขององค์การ

การสื่อสารในการเรียนรู้เป็นทีม เป็นด้านที่แสดงออกถึงพฤติกรรมและค่านิยมที่ส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของทีม Peter Senge (1994) กล่าวว่า ลักษณะความสามารถเชิงพฤติกรรมของการสื่อสาร เป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงความแตกต่างของประสิทธิภาพของทีมแต่ละทีม จากการศึกษาลักษณะการเรียนรู้เป็นทีม พบว่า พฤติกรรมสื่อสารในการเรียนรู้เป็นทีม ประกอบด้วย ความเชี่ยวชาญในการสนทนา (Dialogue) และการอภิปราย (Discussion)

(1) การสนทนา (Dialogue)

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถานได้ให้ความหมายของคำว่า "สนทนา" หมายถึง "การพูดคุย พูดจาหรือ" กล่าวคือ การสนทนา เป็นการพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ความรู้สึก ความสนใจ การให้ข้อมูล ข่าวสาร ฯลฯ ระหว่างบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป การสนทนาจึงมีทั้งผู้พูดและผู้ฟังสลับกันไปมา โดยอาจพูดคุยในสถานที่ที่จัดไว้หรือพูดที่ได้ก็ได้ตามแต่โอกาส ในหนังสือ *Physics and Beyond: Encounters and Conversations* ของ Werner Heisenberg ผู้พัฒนา *Uncertainty Principle* ที่มีชื่อเสียงในวิชาฟิสิกส์สมัยใหม่ (Senge, 1994) ให้เหตุผลว่า วิทยาศาสตร์มีต้นตอมาจากการสนทนา ความร่วมมือกันของคนต่างๆ อาจบรรลุถึงผลลัพธ์ที่สำคัญที่สุดทางวิทยาศาสตร์และก่อให้เกิดทฤษฎีมากมาย

การสนทนาในการเรียนรู้เป็นทีม (Dialogue) เป็นการพูดคุยร่วมกันของสมาชิกในทีม โดยสมาชิกสามารถแสดงความรู้สึก หรือความคิดเห็นในเรื่องต่างๆ ได้อย่างอิสระ รับฟังถึงสิ่งที่อยู่ในใจและร่วมคิดด้วยกัน (Thinking Together) อย่างจริงใจ ทุกคนในทีมจะพูดคุยด้วยความเคารพ ต่อความคิดเห็นของกันและกัน ไม่โอ้อวดความคิดของตนเองหรือทับถมความคิดของผู้อื่น เปิดเผยความคิด และความรู้สึกกันโดยปราศจากความกลัวหรือความอาย การรับฟังทัศนคติ มุมมอง และข้อสงสัยของผู้อื่นอย่างตั้งใจ ละความคิดเห็นเดิมๆ ของตนเองไว้ ทำให้เข้าใจมุมมองต่างๆ ได้กว้างขวางยิ่งขึ้น เกิดสมมติฐานใหม่ซึ่งจะหาไม่ได้จากการพูดคุยกันเฉพาะบุคคล ช่วยให้ทีมสามารถแก้ปัญหาที่ยากและสลับซับซ้อนจากความคิดอันหลากหลาย

เป้าหมายของการสนทนา คือ เพื่อแสวงหาความหมายหรือสร้างความเข้าใจใหม่ในเรื่องที่คลุมเครือไม่แน่ใจ หรือยากจะตีความ ตลอดจนเพื่อสำรวจความคิดความเชื่อของแต่ละคน ทำให้เราได้มีโอกาสสังเกต และค้นพบความคิดความเชื่อของตนเองและผู้อื่นว่า มีความเข้าใจแตกต่างกันเช่นไร ทำให้ได้รับรู้ความคิดที่หลากหลาย ซึ่งไม่จำเป็นต้องได้ข้อตกลง หรือข้อสรุปหลังจากการสนทนา นั้น แต่เป็นการยกระดับทัศนคติของสมาชิกให้สูงขึ้น สร้างความเข้าใจในความรู้สึกของกันและกันมากขึ้น ซึ่งในบางครั้งการสนทนาทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางความคิดเห็น หรือพฤติกรรมของสมาชิกอย่างถาวร และอาจช่วยการตัดสินใจในอนาคต

Bohm (1965, อ้างถึงใน Senge, 1994) กล่าวว่า เงื่อนไขพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับการสนทนาให้ได้ประสิทธิผลสูงสุดมี 3 ประการ ได้แก่

1. การละความคิดความเชื่อของตนเองไว้ (Suspending Assumptions) หมายถึง การไม่นำความคิด ความเชื่อเฉพาะของตนเองมาตัดสินความคิดเห็นของผู้อื่น เพิกเฉยสมมติฐานต่างๆ ที่อาจทำให้เกิดความเข้าใจผิด แต่ยังคงไว้ซึ่งความคิดของตนเอง เปิดโอกาสให้ผู้สนทนาได้ร่วมกันสอบถาม สืบค้น สังเกตความคิดเห็น มุมมอง ทัศนคติ ปฏิกริยา ตลอดจนอารมณ์ของผู้อื่นอย่างอิสระ ทำให้สมาชิกเข้าใจความคิดความเชื่อของตนเองได้ชัดเจนขึ้น และเห็นความแตกต่างทาง

ความคิดของผู้อื่นในทีม ซึ่งช่วยจะพัฒนากระบวนการคิดของแต่ละคนให้ละเอียด รอบคอบยิ่งขึ้น (Gaining Insights)

“สมมติฐาน” หมายถึง ความเชื่อที่ฝังอยู่ในจิตใจของคนโดยที่ยังไม่มีการพิสูจน์ และจากความเชื่อนี้ส่งผลให้คนประพฤติปฏิบัติตามที่ตนเชื่อ เป็นตัวกำหนดให้คนตัดสินใจทำไป ตามนั้น (Senge, 1990: 245) กล่าวว่ แม้การละความคิดความเชื่อของตนเอง เป็นสิ่งจำเป็นที่ ช่วยในการปรับปรุงวิธีการคิดใหม่ๆ แต่อาจจะทำได้ยาก เนื่องจากคนเรามักจะมีอคติ ความ ลำเอียง หรือความเชื่อถือในแนวคิดบางอย่างอยู่ในจิตใจของตนเองโดยไม่บอกใคร ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะ ทำให้คนเราต่อต้านกับการเปลี่ยนแปลงและการต่อต้านนี้มีได้เกิดจากความตั้งใจ แต่เป็นสิ่งที่ฝัง อยู่ในความคิด ความเชื่อของคนเรา (Mental Model) ซึ่งเป็นสิ่งที่ทุกคน โดยเฉพาะผู้บริหารองค์ การต้องพยายามลดหรือกำจัดอคติเหล่านี้ไม่ให้เกิดขึ้นได้ในเวลาทำงาน โดยการไม่ยึดเส้นตายกับ เงื่อนไขหรือสรุปวิธีการคิดปฏิบัติตามแบบเดิมๆ ต้องพยายามหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา แล้ว นำข้อสรุปที่ได้มาแก้ไขและปรับปรุงให้ดีขึ้น องค์การจะพัฒนาเกิดการเรียนรู้ร่วมกันในที่สุด

2. การยอมรับในความเป็นเพื่อนร่วมงาน (Collegueship) โดยมองว่าผู้อื่นก็ร่วมแสวง หาข้อเท็จจริง หาความกระจ่าง หามุมมองเช่นเดียวกัน ผู้ที่มีความคิดเห็นแตกต่างกัน เป็นฝ่ายตรง ข้ามในความคิดเท่านั้น จึงต้องเปิดใจ เห็นใจ และเข้าใจผู้อื่นด้วย เมื่อการสนทนาพัฒนาขึ้น สมาชิกแต่ละคนจะรู้สึกถึงมิตรจิตที่เกิดขึ้นระหว่างกัน เป็นการสร้างความสัมพันธ์ทางบวก ทำให้ ทีมเกิดความสัมพันธ์ที่มั่นคง ลดอคติ และข้อโต้แย้งในการทำงานร่วมกัน

3. การมี “ผู้อำนวยความสะดวก” (Facilitator) เป็นผู้คอยประสานกระบวนการ และผล ลัพท์ของการสนทนา ควบคุมเนื้อหาการสนทนา คอยเป็นผู้ถือกุลบรรยากาศที่ดีของการสนทนาให้ ดำเนินไปในแนวทางที่สร้างเสริมการเรียนรู้แก่กันและกัน โดยไม่พยายามข่มหรือมีอิทธิพลเหนือ ผู้ใดในกลุ่ม มีหน้าที่รวบรวมข้อมูล พัฒนาแนวทางต่างๆ และให้ข่าวสารย้อนกลับ (Feedback) ต่อทีมทำงานว่าผลที่เกิดขึ้นเป็นอย่างไร

หน้าที่ของผู้อำนวยความสะดวกหรือผู้สังเกตการณ์ในการสนทนา จะทำหน้าที่เหมือนเป็น กระจกสอง คอยสังเกต จุดบันทึกข้อมูลต่างๆ ที่เกิดขึ้นในขณะสนทนา และรายงานกลับไปยัง สมาชิกของทีมถึงพฤติกรรมต่างๆ ที่แสดงออกมา เพื่อใช้เป็นเครื่องมือให้ทีมมีโอกาสได้ข้อมูลต่างๆ เพื่อพิจารณาถึงการดำเนินงานภายในทีม และเป็นการเปิดโอกาสให้มีการปรับปรุงพฤติกรรมที่ แสดงออกต่อกันในอนาคต ซึ่งเรื่องนี้ต้องอาศัยการใช้ไหวพริบและความละเอียดละออของผู้สังเกต การณ์ไม่น้อย ทั้งนี้ ผู้สังเกตการณ์ต้องใช้ดุลยพินิจของตนเองที่จะขัดขวางการสนทนาเมื่อเห็นว่า จำเป็น ในการป้อนกลับการวิเคราะห์กระบวนการ ผู้สังเกตการณ์ต้องระมัดระวังเป็นพิเศษ ในการ ที่จะไม่เสนอรายงานอันเป็นการวิพากษ์วิจารณ์ หรือลงความเห็นในพฤติกรรมที่อาจจะกระทบ กระเทือนตัวสมาชิกได้

องค์ประกอบพื้นฐานในการสนทนา ได้แก่

- (1) การเชื่อเชิญ เป็นขั้นตอนเริ่มต้นที่ให้ผู้เข้าร่วมสนทนาเลือกเข้าร่วมตามความต้องการ
- (2) การรับฟังอย่างตั้งใจ จับใจความสิ่งที่ได้ยิน ให้ความสนใจผู้พูด
- (3) การสังเกต วิธีคิดหรือมุมมองที่หลากหลายของผู้อื่น
- (4) การละความคิดความเชื่อ (Suspending Assumptions) ที่ฝังอยู่ในใจของตนเอง ซึ่ง David Bohm (Senge, 1994) กล่าวว่า "Hierarchy is antithetical to dialogue."

หลักการสนทนาในการเรียนรู้เป็นทีม ได้แก่

1. สมาชิกต้องเข้าใจ รับรู้ความคิดความเชื่อของตนเองเสียก่อนที่จะเปิดเผยให้ผู้อื่นทราบ
2. สมาชิกต้องแสดงออกถึงความคิด ความเชื่อของตนเองให้ทุกคนทราบอาจเป็นข้อสังเกต ความรู้สึกหรือความคิดเห็นก็ได้
3. สมาชิกต้องเปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้ซักถามและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น
4. สมาชิกต้องหลีกเลี่ยงการตั้งวาระการประชุม ไม่กำหนดหัวข้อที่จะพูดคุย เพื่อเปิดกว้างทางความคิด และทุกคนไม่ควรเตรียมตัวที่จะสนทนาอย่างมุ่งมั่น เพราะจะทำให้การสนทนาขาดอิสระ ไม่สร้างสรรค์ ขาดความพรั่งพร้อมในการแลกเปลี่ยนความคิด
5. สมาชิกต้องตั้งกฎพื้นฐานไว้เป็นข้อตกลงร่วมกันในการพูดคุย อาทิ ข้อตกลงให้ทุกคนพูดความจริง การจำกัดเวลาในการพูด เป็นต้น

ประโยชน์ที่ได้จากการสนทนานอกจากสมาชิกได้เรียนรู้ที่จะคิดวิเคราะห์ปัญหาหรือสร้างสรรคสิ่งใหม่ร่วมกันแล้ว การสนทนายังสร้างและพัฒนาความรู้สึกผูกพันร่วมกันในทีม กล่าวคือ การสนทนาสามารถพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของทีมที่เข้าร่วมการสนทนาเป็นประจำ พัฒนาความไว้วางใจอย่างลึกซึ้ง ซึ่งไม่ค่อยได้ในการอภิปราย พัฒนาความรู้ความเข้าใจที่ดียิ่งขึ้นของแต่ละคน สามารถเรียนรู้ที่จะพูดคุยกันอย่างเป็นมิตร เป็นเพื่อนร่วมงาน และลดการต่อต้าน โดยไม่ให้ความสำคัญกับการเอาชนะ รวมทั้งขยายความเข้าใจในประเด็นต่างๆ ของสมาชิกในทีม

(2) การอภิปราย (Discussion)

การอภิปรายในการเรียนรู้เป็นทีม สมาชิกแต่ละคนจะแสดงความคิดเห็นของตนเองโดยมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่แตกต่างกันอย่างเต็มที่ และแสดงเหตุผลปกป้องความคิดเห็นของตน เพื่อให้สมาชิกทุกคนได้วิเคราะห์สถานการณ์ทั้งหมด การอภิปรายเน้นการวิเคราะห์ และแยกประเด็นที่สนใจออกเป็นส่วนๆ เป็นการแสดงเหตุผลเพื่อให้สมาชิกในทีมยอมรับแนวคิดมุมมองที่ตนเองเสนอ เป้าหมายของการอภิปราย คือ เพื่อการตัดสินใจเลือกหาข้อตกลง ข้อสรุป หรือหาทางแก้ปัญหาที่มีการตกลงร่วมกัน เพื่อใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติของทีมในช่วงเวลานั้น

Bohm (1965, อ้างถึงใน Senge, 1994) ชี้ให้เห็นถึงคำว่า การอภิปราย (Discussion) ที่มีรากศัพท์เดียวกับ การกระทบ (Percussion) และการถูกกระทบ (Concussion) ซึ่งคล้ายกับการเล่นเกมตีปิงปอง ที่เราตีลูกออกไปและตีกลับปิงมาระหว่างกัน ในรูปแบบเดียวกันนั้น หัวข้อความสนใจร่วมกันจะได้รับการวิเคราะห์ และพิจารณาจากความคิดเห็นอันหลากหลายของผู้ที่เข้าร่วมอภิปราย จุดมุ่งหมายของเกมโดยทั่วไป คือ เพื่อชัยชนะ แต่การชนะในการอภิปรายนี้หมายถึง การที่ความคิดของใครคนใดคนหนึ่งได้รับการยอมรับจากกลุ่ม ในบางครั้งเราอาจจะยอมรับมุมมองความคิดเห็นของผู้อื่น เพื่อสนับสนุนความคิดของเราให้สมบูรณ์ขึ้น ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริง ซึ่งสอดคล้องกับความหมายของ "การอภิปราย" ในภาษาละติน ที่หมายถึง การกำจัดทางเลือก (Murder Alternatives)

Marquardt (1996) กล่าวว่า การอภิปราย เป็นการบ่งบอกถึงระดับความเหนือชั้นในการฟังและการสื่อสารระหว่างบุคคล นอกจากนั้น ยังเป็นความต้องการในการค้นถึงความคิดสร้างสรรค์อย่างเป็นอิสระในประเด็นเนื้อหา เป็นการฟังอย่างลึกซึ้งจากบุคคลอื่นๆ ซึ่งตัวบุคคลผู้ฟัง จะต้องพักการใช้มุมมองของตนไว้ก่อน กล่าวคือ การรับฟังผู้อื่น จะทำให้เราได้พักความคิดของเราไว้ขณะหนึ่ง และเข้าไปร่วมใช้ความคิดอภิปรายในความคิดของผู้อื่นบ้างนั่นเอง

Senge (1994) ได้ยกตัวอย่าง บริษัท ฮอนด้า มอเตอร์ ของประเทศญี่ปุ่นที่ได้รับการยกย่องว่าเป็นบริษัทที่ประสบความสำเร็จมากที่สุดบริษัทหนึ่งในโลก ฮอนด้า จะใช้การประชุมเผชิญหน้าที่เรียกว่า "ไวคากะ" หมายถึง การพูดคุยอย่างเป็นกันเอง มีวัตถุประสงค์เพื่อการเรียนรู้และแก้ไขความขัดแย้ง ในการประชุมนี้ สถานภาพและตำแหน่งงานจะถูกมองข้ามไป บุคคลจะได้รับการกระตุ้นให้พูดในสิ่งที่คิดอยู่ภายในจิตใจ "ไวคากะ" จะใช้กับพนักงานทุกระดับของบริษัทตั้งแต่ระดับล่างไปจนถึงระดับบริหาร การอภิปรายอย่างตรงไปตรงมา และความคิดเห็นต่างๆ ที่หลากหลายจากการอภิปราย ทำให้ความขัดแย้งของบริษัทกลายเป็นการตัดสินใจที่ดีขึ้น

นอกจากนี้ Senge (1994) ยังได้เปรียบเทียบวิธีการสนทนาเหมือนกับการเล่นดนตรี Jazz ส่วนการอภิปรายเหมือน Chamber Music และเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การอภิปรายมีความจำเป็นต้องปฏิบัติควบคู่กับการสนทนา และควรจัดให้มีการสนทนาดีก่อน เพื่อช่วยสร้างบรรยากาศที่ดีในการอภิปรายต่อไป

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการอภิปราย

- ดร.โดแนลด์ ฟิลลิปส์ แห่งมหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้นำทฤษฎีที่เรียกว่า "Buzz Groups" มาใช้ในการสอนนักศึกษา โดยแบ่งกลุ่มนักศึกษาทั้งห้องที่มีจำนวนมากออกเป็นกลุ่มๆ ละ 6 คน และให้แต่ละคนในกลุ่มนั้นอภิปรายปัญหาบางประการอย่างเฉพาะเจาะจงคนละ 6 นาที การเรียนการสอนลักษณะเช่นนี้ได้เริ่มแพร่หลายมากยิ่งขึ้น ได้รับการเรียกว่า "เทคนิค ฟิลลิปส์ 66" และมีการปรับปรุงรูปแบบการอภิปรายให้เหมาะสมกับบริบทและเป็นหลักของการสอนโดยใช้การอภิปราย (Discussion Teaching) แท้จริงวิธีการสอนแบบตั้งคำถามเพื่อหาคำตอบเป็นวิธีที่ใช้มาตั้งแต่สมัยปรัชญาเมธีอย่างโสกราตีส (Socratic Teaching Method) เป็นวิธีที่ดีเยี่ยมและควรแก่การนำมาใช้ในการศึกษาในยุคปัจจุบัน (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2541)
- Lefurgy and Waloshin (1969) ได้ทำการทดลองยกระดับจิตใจของเด็กโดยใช้การอภิปรายจากกลุ่มเพื่อน คือ ให้เด็กที่ถูกทดลองรับฟังเหตุผลจากการอภิปรายของกลุ่มเพื่อน พบว่า เหตุผลที่เพื่อนๆ เสนอมาในการอภิปรายนั้นมีอิทธิพลอย่างมาก สามารถเพิ่มหรือลดขั้นการพัฒนาทางจริยธรรมได้ และนอกจากนี้การเปลี่ยนแปลงดังกล่าว จะมีผลคงทนวัดได้หลังจากผ่านการฝึก 100 วัน (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2541)
- นิตยา แสงขาว (2540) ได้ทำการทดลองใช้เทคนิคการอภิปรายกลุ่มในการแก้ปัญหาความขัดแย้งของนักเรียนชั้น ป. 6 พบว่า คะแนนความสามารถในการแก้ปัญหาความขัดแย้งของนักเรียนหลังเรียนโดยใช้เทคนิคการอภิปรายกลุ่มสูงกว่ากลุ่มนักเรียนที่เรียนโดยการแก้ปัญหาเป็นรายบุคคล

5.2.3 พฤติกรรมการเรียนรู้ในการเรียนรู้เป็นทีม

Senge (1994) กล่าวว่า “ถ้ามองลงไปให้ลึก จะพบว่าพวกเราทุกคนเป็นนักเรียนทั้งสิ้น ไม่เพียงเพราะธรรมชาติของเราที่ต้องเรียนรู้เท่านั้น แต่เรายังรักที่จะเรียนรู้” ตลอดชีวิตของมนุษย์ ย่อมต้องมีการเรียนรู้เกิดขึ้น ซึ่งอาจเป็นการเรียนรู้ด้วยตนเองหรือได้รับการสอนจากบุคคลอื่น การเรียนรู้ ทำให้มนุษย์สามารถพัฒนาทั้งทางร่างกาย จิตใจ อารมณ์ และสังคม เป็นการช่วยให้บุคคลสามารถแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้ และสามารถดำรงชีวิตอยู่อย่างปกติสุข ซึ่ง Peter F. Drucker อ้างถึงในยุดา รักไทย (2542) กล่าวว่า เป้าหมายของการเรียนรู้ คือ เพื่อให้ทำงานอย่างฉลาดขึ้น ไม่ใช่เพื่อให้ทำงานหนักขึ้น

พฤติกรรมการเรียนรู้ในการเรียนรู้เป็นทีม เป็นด้านที่แสดงถึงการที่สมาชิกในทีมได้รับการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตลอดเวลา มีความมั่นใจในการปฏิบัติงาน มีความรับผิดชอบต่อการพัฒนาตนเอง เรียนรู้จากประสบการณ์ ในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายโดยจำเป็นจะต้องค้นคว้าหาความรู้ ไม่เฉพาะความรู้เกี่ยวกับงานที่ทำอยู่เท่านั้น แต่ต้องมีความรู้รอบตัวที่เกี่ยวข้องกับงานที่ทำอยู่ด้วย และที่สำคัญคือการเรียนรู้จากบุคคลรอบตัว (Collaborative Learning) ในระหว่างผู้ร่วมงานภายในองค์กร รวมถึงการเรียนรู้จากบุคคลภายนอกองค์กร หรือจากผู้ที่เกี่ยวข้องในงานที่อาจจะพบปะกันเพียงครั้งคราว อาทิ ลูกค้า ผู้จัดจำหน่าย คู่ค้า (Supplier) พันธมิตร (Partners) ชุมชน (Community) เป็นการเรียนรู้ร่วมกันจากทุกคนรอบตัว แสวงหาความรู้อยู่เป็นนิจ วิธีการเรียนรู้จากบุคคลอื่น อาจทำได้โดยการศึกษาลูกค้าของสินค้าและบริการนั้นๆ โดยการศึกษาของมูลย้อนกลับจากลูกค้า หรือการสังเกตปฏิกริยาของลูกค้าในสภาพจริงและคิดเสมอว่า ความรู้เป็นสิ่งประเทืองปัญญาหรือเป็นความเจริญงอกงามทางปัญญาที่เกิดขึ้นได้ทุกเรื่องตลอดเวลา ทุกสถานการณ์

จากการศึกษาลักษณะการการเรียนรู้เป็นทีมในด้านพฤติกรรมการเรียนรู้ สามารถสังเคราะห์ลักษณะการเรียนรู้ของสมาชิกในทีมได้ 2 ลักษณะ ได้แก่

1. การเรียนรู้สภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน
2. การเรียนรู้วิธีในการปฏิบัติ

(1) การเรียนรู้สภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน ข้อขัดแย้งและนิสัยการปกป้องตนเอง

(Learning to deal with "Current Reality": Conflict and Defensive Routines)

ทีมงานที่เรียนรู้จำเป็นต้องมีการเรียนรู้สภาพความเป็นไปในปัจจุบันขององค์การเสมอ (Current Reality) โดยการสำรวจหรือตรวจสอบการทำงาน และภารกิจของทีมงานว่า งานที่ทำไปนั้นได้ผลดีผลเสียมากน้อยเพียงใด และทบทวนสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานของสมาชิก เป็นการเรียนรู้ที่จะตรวจสอบตนเองว่าอยู่ในสภาวะหรือสภาพการณ์แบบใด โดยตระหนักยอมรับความจริง และเข้าใจในสภาพความเป็นจริงของตนเอง และขององค์การ

การวิเคราะห์สภาพการณ์ปัจจุบัน รวมถึงการหาวิธีการป้องกันปัญหาว่าจะทำอย่างไรไม่ให้เกิดปัญหาขึ้น หรือถ้าเกิดปัญหาขึ้นแล้วจะแก้ไขปัญหายังไง รวมถึงการคิดพัฒนาหน่วยงานให้ก้าวหน้าต่อไปด้วย องค์การเอื้อการเรียนรู้จะสอนให้สมาชิกในองค์การประเมินและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่จำกัดความคิดสร้างสรรค์ โดยมุ่งให้บุคคลใช้ความคิด "ภายนอกกล่อง"

นอกจากนี้ การเรียนรู้สภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน ยังรวมถึงการมีความขัดแย้งหรือความแตกต่างทางความคิด (Visible Conflicts of Ideas) ในทีมเรียนรู้ การมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันหรือข้อแย้งกัน ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาที่บุคคลเพียงคนเดียวไม่อาจคิดได้เอง กล่าวได้ว่า ในทีมที่มีการเรียนรู้ร่วมกันนั้น ความขัดแย้งหรือความคิดเห็นที่แตกต่างเป็นสิ่งที่มิประโยชน์ทำให้เกิดผล (Productive) เนื่องจากการแสดงแนวคิดที่แตกต่างกันหรือขัดแย้งกัน ทำให้บุคคลมีโอกาที่จะพิจารณาปัญหาและคำตอบ (Free Flow of Conflicting Ideas) ช่วยให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ค้นพบวิธีการแก้ปัญหาใหม่ซึ่งไม่มีใครเคยคาดคิดมาก่อน (Senge, 1994: 249) ดังนั้น ปัญหาจึงเป็นสิ่งที่เราควรนำมาเรียนรู้ซึ่งผลที่จะได้ต่อมา คือ ความเข้าใจและพฤติกรรมใหม่

อรุณ รักธรรม (2526) อ้างถึง คำว่า "ความขัดแย้ง" (Conflict) ตามทัศนะของ Webster ว่ามาจากภาษาละตินหมายถึงการต่อสู้ หรือ "Confligere" หรือ "Flight" ซึ่งมีความหมายคล้ายกับคำว่า "การทำสงคราม" (Warfare) "การเปรียบเทียบกันไม่ได้" (Incompatibility) "ฝ่ายตรงข้าม" (Opposition) (Webster, 1967: 308) สรุปได้ว่า ความขัดแย้ง จึงหมายถึง การไม่เห็นพ้องที่เกิดจากความแตกต่างระหว่างบุคคลสองคนหรือกลุ่มสองกลุ่มหรือมากกว่า ภายใต้ความขัดแย้งขององค์การ บุคคลหรือกลุ่มอาจจะขัดขวางเป้าหมายหรืองานระหว่างกัน

พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา (2542) กล่าวว่า คนส่วนใหญ่จะได้รับการอบรมสั่งสอนมาตั้งแต่เด็กว่าให้พยายามหลีกเลี่ยงปัญหาความขัดแย้งหรือการโต้เถียง และอาจเคยได้ยินคำพูดที่ว่า "ระวังอย่าให้เกิดความขัดแย้งขึ้น" หรือ "คุณควรจะยอมแพ้เพื่อไม่ให้เกิดความขัดแย้งต่อไปข้างหน้า" แต่จากการศึกษาทดลองของ Boulding พบว่า กลุ่มที่มีความขัดแย้งจะเป็นกลุ่มที่วิเคราะห์และแก้

ปัญหาได้ดีกว่า สำหรับการยอมกันทุกสิ่งทุกอย่างเพื่อมิให้เกิดความขัดแย้ง นับเป็นอุปสรรคต่อความเจริญก้าวหน้าขององค์การประการหนึ่ง ผู้บริหารต้องแก้ไขด้วยการกระตุ้นให้เกิดความขัดแย้งขึ้นในระดับปานกลาง ซึ่งเป็นระดับของความขัดแย้งที่จะส่งเสริมให้สมาชิกเรียนรู้ความเกี่ยวพันทางด้านการเสริมสร้าง และแนวทางในการแก้ไขปัญหาร่วมกัน ซึ่งนับว่าเป็นความขัดแย้งที่ก่อให้เกิดประโยชน์กับองค์การ

ความขัดแย้งภายในองค์การ อาจแบ่งออกได้อย่างน้อย 3 ประเภท ได้แก่

1. ความขัดแย้งของบทบาท เป็นสิ่งที่พบได้บ่อยที่สุดและเป็นปัญหาที่ร้ายแรงอย่างหนึ่งในองค์การ เช่น การทำตามคำสั่งอย่างหนึ่งอาจขัดกับคำสั่งอีกอย่างหนึ่งหรือเมื่อบุคคลเชื่อในคำสั่งอย่างหนึ่ง อาจทำให้เขาต้องละเมิดค่านิยมหรือความถูกต้อง
2. ความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือระหว่างบุคคลและกลุ่ม มักจะเกิดจากความแตกต่างทางบุคลิกภาพ เช่น บางคนชอบใช้ความก้าวร้าว หรือบางคนทนต่อการวิจารณ์ไม่ได้ ซึ่งเป็นความขัดแย้งที่ผู้บริหารมักจะต้องเผชิญอยู่เสมอ
3. ความขัดแย้งระหว่างกลุ่ม โดยปกติจะมีอยู่ 2 รูปแบบ คือ แบบแนวตั้งและแนวนอน ความขัดแย้งตามแนวตั้ง อาทิ ความขัดแย้งระหว่างสายงานปฏิบัติการและสายงานที่ปรึกษา ความขัดแย้งตามแนวนอน มักเกิดขึ้นเมื่อบุคคลจากต่างแผนกงาน ต่างหน้าที่ มาปฏิบัติงานร่วมกัน ความขัดแย้งตามแนวนอนที่มักพบบ่อย คือ ระหว่างฝ่ายผลิตและฝ่ายขาย หรือบางครั้งอาจเกิดขึ้นเมื่อกลุ่ม 2 กลุ่มแย่งชิงการมอบหมายงานขึ้นเดียวกัน

ในปัจจุบันมีการให้คำนิยาม ความขัดแย้งไปในทางบวกมากขึ้น ดิน ทจอสโวลด์ อ้างถึงใน สมยศ นาวิกการ (2540: 779) กล่าวว่า ความขัดแย้งจะเกี่ยวกับพฤติกรรมที่ขัดแย้งกัน การแทรกแซงและการรบกวนของบุคคลหนึ่ง หรือด้วยวิถีทางอื่นที่ทำให้การกระทำของอีกบุคคลหนึ่งมีประสิทธิภาพน้อยลง การบริหารความขัดแย้ง เป็นทักษะที่สำคัญ ผู้บริหารหลายคนชอบกระตุ้นความขัดแย้งท่ามกลางบุคคล เนื่องจากมีความเชื่อว่า ความขัดแย้งจะปรับปรุงการตัดสินใจให้ดีขึ้น ตัวอย่างเช่น วิลเลียม วริกลี่ อ้างถึงใน สมยศ นาวิกการ (2540: 775) กล่าวว่า "เมื่อบุคคล 2 คน ภายในองค์การเห็นพ้องกันอยู่เสมอ บุคคลหนึ่งจะไม่จำเป็นเลย"

สรุปแนวคิดในการบริหารความขัดแย้งภายในองค์กร จำแนกออกได้เป็น 3 มุมมอง ได้แก่

1. มุมมองสมัยเดิม (Traditional View) มุมมองสมัยเดิมนิยามว่า ความขัดแย้ง จะไม่ดีและมีผลกระทบทางลบต่อการดำเนินงานภายในองค์กรอยู่เสมอ ความขัดแย้ง จะหมายถึง ความรุนแรง การทำลาย และการไร้เหตุผล เนื่องจากความขัดแย้งจะทำให้เสียหาย จึงควรหลีกเลี่ยง ผู้บริหารมีความรับผิดชอบที่จะต้องกำจัดความขัดแย้งขององค์กรมุมมองสมัยเดิมนี้ มีอิทธิพลต่อการบริหารองค์กรในระหว่างศตวรรษที่ 19 และเรื่อยมาจนกระทั่งกลางปี 2483
2. มุมมองมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations View) มุมมองมนุษยสัมพันธ์เชื่อว่า ความขัดแย้งเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ มุมมองนี้จึงสนับสนุนการยอมรับความขัดแย้ง โดยอธิบายว่า ความขัดแย้ง ไม่สามารถถูกกำจัดได้ และความขัดแย้งอาจมีประโยชน์ต่อองค์กรในบางเวลา มุมมองมนุษยสัมพันธ์ มีอิทธิพลต่อการบริหารองค์กรในปลายปี 2483 จนถึงปี 2513
3. มุมมองสมัยใหม่ (Contemporary View) ในขณะที่มุมมองมนุษยสัมพันธ์ จะยอมรับความขัดแย้ง มุมมองสมัยใหม่จะสนับสนุนความขัดแย้ง เป็นพลังทางบวกต่อการเสริมสร้างผลการดำเนินงานภายในองค์กร และความขัดแย้งบางอย่างจำเป็นต่อองค์กรเพื่อการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ บนรากฐานแนวคิดที่ว่าองค์กรที่มีความสามัคคี ความสงบสุข ความเรียบง่าย และความร่วมมือจะกลายเป็นเฉื่อยชา อยู่เฉย และไม่ตอบสนองต่อความต้องการเพื่อการเปลี่ยนแปลง และการคิดค้นสิ่งใหม่ ดังนั้น มุมมองสมัยใหม่จะสนับสนุนให้ผู้บริหารรักษาความขัดแย้งไว้ให้ต่ำสุดเพียงพอที่จะทำให้องค์กรเติบโตและสร้างสรรค์

อย่างไรก็ตาม มุมมองสมัยใหม่มิได้เสนอแนะว่า ความขัดแย้งทุกอย่างเป็นสิ่งที่ดี ความขัดแย้งเป็นได้ทั้งแบบทำลายและแบบสร้างสรรค์ขึ้นกับเวลาและสถานการณ์ที่กำลังเผชิญ ระดับความขัดแย้งที่เสริมสร้างผลการปฏิบัติงานของแผนงานหนึ่ง อาจจะทำลายผลการปฏิบัติงานของแผนงานอื่นก็ได้ โดยทั่วไปความขัดแย้งจะมีประโยชน์ต่อองค์กรหรือไม่ ขึ้นอยู่กับปัจจัย 2 ประการ ได้แก่

- (1) ความรุนแรงของความขัดแย้ง
- (2) การจัดการกับความขัดแย้ง

จากการศึกษาความขัดแย้งในองค์กร พบว่าตั้งอยู่บนพื้นฐาน 2 ประการด้วยกัน คือ ความเชื่อในสมัยเดิมและสมัยใหม่ ซึ่งพอจะแยกให้เห็นเด่นชัด ดังนี้

ตารางที่ 2 เปรียบเทียบความเชื่อในเรื่องความขัดแย้งสมัยเก่าและสมัยใหม่

สมัยเก่า	สมัยใหม่
1. ความขัดแย้งโดยหลักควรหลีกเลี่ยง	1. ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้
2. ความขัดแย้งเกิดขึ้นเพราะมีคนใดคนหนึ่งทำ (Trouble-maker)	2. ความขัดแย้งเกิดขึ้นเพราะโครงสร้างอาชีพและชนชั้นของมนุษย์
3. แก้ไขโดยการบังคับบัญชาตามกฎหมาย	3. ความขัดแย้งเป็นสิ่งผสมผสานของการเปลี่ยนแปลง
4. ต้องมีคนรับโทษอันเป็นผลของความขัดแย้งนั้น (แพะรับบาป)	4. ทุกคนอยู่ได้ ไม่มีใครผิดหรือถูก

ดังนั้น ความขัดแย้งจึงเป็นเรื่องที่ต้องใช้ดุลยพินิจในการพิจารณา ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องเข้าใจสาเหตุของความขัดแย้ง ตระหนักได้ว่า จะลดหรือยุติความขัดแย้งอย่างไร และจะต้องกระตุ้นความขัดแย้งแบบสร้างสรรค์ขึ้นเมื่อใด เพื่อรักษาระดับของความขัดแย้งไว้ ณ ระดับที่เหมาะสม เนื่องจากความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรเป็นสิ่งที่ไม่สามารถจะหลีกเลี่ยงได้ และเป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรต่างๆ ไม่อาจมองข้าม ไม่ว่าองค์กรนั้นจะมีโครงสร้างเช่นไร หรือมีวิธีดำเนินการอย่างไร ความขัดแย้งจึงมักจะเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งของการเปลี่ยนแปลง และการคิดค้นสิ่งใหม่ขององค์กร

การเรียนรู้สภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน ยังรวมถึงการเรียนรู้ร่วมกันถึงวิธีจัดการกับอุปสรรคอย่างสร้างสรรค์ (Learning How to Deal Creatively with Conflicts) มีการปรับปรุงในการทำงานอย่างต่อเนื่อง ความผิดพลาดหรือผลการปฏิบัติงานที่บกพร่องเป็นบทเรียนที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ จึงควรมีการแลกเปลี่ยนแบ่งปันการรับรู้ปัญหาและข้อผิดพลาด ขยายขอบเขตการเข้าถึงข้อมูลร่วมกัน เพื่อสร้างการเรียนรู้ให้เป็นนิสัย มองข้อผิดพลาดเป็นโอกาสของการเรียนรู้ การเรียนรู้จากความล้มเหลวเป็นค่านิยมที่สำคัญของบุคคลในองค์กรเอื้อการเรียนรู้ ความแตกต่างของทีมงานคุณภาพสูง กับทีมงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ คือ วิธีการที่ทีมงานใช้ในการเผชิญหน้ากับปัญหาหรือข้อขัดแย้ง และวิธีจัดการกับการปกป้องตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่

ในการเรียนรู้เป็นทีมสมาชิกในทีมแห่งการเรียนรู้ ต้องเรียนรู้วิธีการนำศักยภาพของสมาชิกแต่ละคนในทีมออกมาใช้ (Learn How to Tap the Potential) ให้บุคคลใช้ศักยภาพของตนที่มีอยู่อย่างเต็มที่ โดยระดมสมองคิดหาวิธีการในการผสมผสานความสามารถของสมาชิกแต่ละคนในทีม (Complement Each Others' Specialties) โดยจะต้องมองให้เห็นความแตกต่างของแต่ละคน และสามารถนำความแตกต่างของแต่ละคนนั้นมาผสมผสานให้เกิดเป็น “พลังแห่งความหลากหลาย” ให้ได้ โดยสามารถมองเห็น “ศักยภาพ” ที่ซ่อนอยู่ภายในตัวของแต่ละคนและเห็นเป็นโอกาสในการดึงเอาศักยภาพเหล่านั้นออกมาใช้หรือเพื่อเพิ่มพูนศักยภาพเหล่านั้น เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และยกระดับความสามารถของทีมให้เหนือกว่าระดับความสามารถของบุคคลในทีม กล่าวได้ว่า หลายหัวร่วมกันคิด ย่อมดีกว่าคิดคนเดียว ทั้งนี้องค์การจะต้องให้โอกาสสมาชิกในการปลดปล่อยความสามารถและความคิดสร้างสรรค์ของบุคคล มิใช่มีเพียงแต่ผู้บริหารฝ่ายเดียวที่มีบทบาทในการคิดวางแผนหรือปรับปรุงการปฏิบัติงาน องค์การจะต้องใช้ประโยชน์จากทักษะของบุคคล ณ ทุกระดับขององค์การและภายในงานทุกประเภท การดำเนินงานขององค์การจะอยู่บนพื้นฐานของความคิดสร้างสรรค์และความคล่องตัวของสมาชิกทุกคน ใช้การมีส่วนร่วม ซึ่งเป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดในกระบวนการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง บุคคลที่มีส่วนร่วมในการวางแผนและการดำเนินงานการเปลี่ยนแปลงจะสามารถเข้าใจเหตุผลของการเปลี่ยนแปลงใดๆ ได้ดีกว่าบุคคลที่ไม่มีโอกาสมีส่วนร่วมในองค์การ

เมื่อสมาชิกในทีมตกลงที่จะเรียนรู้ร่วมกัน ควรมีการติดต่อสื่อสารลักษณะเปิดเผย (Open Communication) มีบรรยากาศโปร่งใส เปิดเผยความคิด (Exposing the Thinking) และเปิดกว้างรับความจริงทั้งในเรื่องความเป็นไปของกิจกรรมที่ดำเนินอยู่ สภาพภายในและภายนอกทีม รวมทั้งปัญหาและความขัดแย้งต่างๆ โดยเมื่อใดที่มีปัญหาเกิดขึ้น จำเป็นจะต้องมีการถกปัญหากันอย่างเปิดเผย จนกว่าจะค้นหาสาเหตุของปัญหาและค้นหาแนวทางแก้ปัญหาลงมือดำเนินการแก้ไขปัญหานั้นได้ในที่สุด

การเปิดเผยความคิดเห็น เป็นการละนิสัยปกป้องความคิดเห็นของตนเอง (Unlock Defensive Routines) Chris Argyris อ้างถึงใน Senge (1994:346) กล่าวว่า นิสัยปกป้องความคิดเห็นของตนเอง (Defensive Routines) เป็นสิ่งที่ฝังลึกอยู่ในใจของบุคคล ตัวอย่างนิสัยการปกป้องความคิดเห็นของตนเอง อาทิ การหลีกเลี่ยงกับการถกวิจารณ์ หรือหลีกเลี่ยงที่จะไม่ไปยุ่งกับประเด็นที่ยุ่งยาก ซับซ้อน หรือเมื่อมีประเด็นการแสดงความเห็นที่สำคัญต่ออนาคต เรามักเปลี่ยนหัวข้อสนทนาออกไป หรือการที่สมาชิกในทีมมักกระบังที่จะแสดงความเห็นที่ไม่ตรงกันให้ยุติลงเมื่อเกรงว่าจะต้องเผชิญหน้ากับความขัดแย้ง รวมถึงการป้องกันตนเองหรือผู้ร่วมงาน จากแรงกดดันหรือความรู้สึกอับอาย โดยการหลีกเลี่ยงที่จะแสดงความไม่รู้ออกมา เนื่องจากเกรงว่าผู้อื่นจะทราบความเข้าใจผิดของตนเอง ทำให้ตนเองดูอ่อนแอหรือไร้ความสามารถ ตลอดจนรูปแบบ

การคิดของผู้จัดการหรือฝ่ายบริหารที่เชื่อว่าตนเองต้องรู้ทุกสิ่งที่เกิดขึ้นในองค์กร ไม่อาจเปิดเผย ความไม่รู้สาเหตุของปัญหา จึงแสดงให้ทุกคนประจักษ์ว่า ตนเองรู้ในสิ่งที่กำลังเกิดขึ้นอย่างมั่นใจ เพื่อรักษาภาพความเป็นผู้ตัดสินใจที่มีความสามารถเอาไว้ โดยจะไม่แสดงความคิดเห็นใดๆ ออกมาเพื่อปกปิดความไม่รู้อันแท้จริงของตน รวมถึงการที่สมาชิกในทีมแสร้งว่า พวกเขาไม่ได้มีนิสัย การป้องกันตนเอง คิดว่าทุกอย่างในทีมถูกต้อง เรียบร้อยดีแล้ว และพวกเขาสามารถพูดได้ทุกเรื่อง ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะขัดขวางการเรียนรู้ ดังนั้น สมาชิกในทีมที่มีการเรียนรู้ร่วมกัน ต้องละทิ้งนิสัยการ ปกป้องตนเองเหล่านี้ เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน อันจะนำไปสู่ความเปลี่ยนแปลงที่สมาชิกในทีม ต้องการอย่างแท้จริง

การเรียนรู้วิธีจัดการกับนิสัยการป้องกันตนเองที่เกิดขึ้น ทำได้โดยการหยุดพฤติกรรมนี้ไว้ โดยการเปิดเผยตนเอง และการแสวงหาความรู้ด้วยการสอบถามปัญหาคล้ายกับทักษะของ การสะท้อนความคิดเห็นและการสอบถาม โดยการตรวจสอบถึงสาเหตุของปัญหา สอบถามวิธีการ เพื่อที่จะได้แสดงให้เห็นสมมติฐาน ความคิดเห็นของตนเองและเหตุผลต่างๆ เมื่อได้เปิดเผย ความคิดเห็นและความรู้สึกของตนเองออกมาเช่นนี้แล้ว จะทำให้ผู้อื่นได้เข้าใจปฏิบัติตาม นิสัยการ ป้องกันตนเองของสมาชิกแต่ละคนทีมนั้นจะลดน้อยลง

อย่างไรก็ตาม นิสัยการป้องกันตนเองสามารถส่งเสริมการเรียนรู้ได้ กล่าวคือ หากเราเรียนรู้ วิธีการปลดปล่อยพลังงานที่เรามีอยู่ โดยการใช้ทักษะการแสวงหาความรู้ด้วยการสอบถามและ การพิจารณาอย่างรอบคอบถึงวิธีการปฏิบัติของเราเอง จะทำให้เกิดการเข้าใจปัญหาและสามารถ แสวงหาคำตอบ นอกจากนี้ การที่สมาชิกในทีมกล้า แสดงความคิดเห็นต่อสภาพความเป็นจริง อย่างเปิดเผย ก่อให้เกิดกำลังความสามารถ (Power) ในการรับรู้และเผชิญหน้ากับการปกป้องตน เอง ซึ่งทำให้นิสัยการป้องกันตนเองเปลี่ยนเป็นพลังงานเชิงสร้างสรรค์ สามารถช่วยสร้างให้เกิดทีม แห่งการเรียนรู้ได้ โดยนิสัยการป้องกันตนเองจะเป็นตัวแสดงสัญญาณบอกให้เราปรับทราบบนขณะ ที่ การเรียนรู้ไม่เกิดขึ้น

ทักษะที่สำคัญของการเรียนรู้สภาพความเป็นจริงในปัจจุบันอีกประการหนึ่ง ได้แก่ ความสามารถ (Ability) ในการยอมรับและตระหนักผู้ได้ถึงถึงการปกป้องตนเอง เมื่อสมาชิกในทีมไม่ แสดงความคิดเห็น สมมติฐาน หรือความเชื่อของตนออกมาให้ผู้อื่นตรวจสอบ รวมถึงไม่สอบถาม ความคิดเห็นของคนอื่น หรือหาทางหลีกเลี่ยงที่จะกล่าวถึงในบางประเด็น (Senge, 1994: 249) ซึ่งหากเราสามารถรับรู้ถึงสัญญาณเหล่านั้นได้ มีความรู้สึกไวทางสังคม (Social Sensitivity) โดย สามารถรับรู้และตอบสนองต่อความต้องการ อารมณ์ ความชอบ ฯลฯ ของผู้อื่น ความรู้สึกไวต่อ บุคคลอื่น เรียกว่า การเอาใจเขามาใส่ใจเรา ความเข้าใจอกเข้าใจ การตัดสินใจทางสังคม ฯลฯ ลักษณะบุคลิกภาพนี้จะนำมาซึ่งผลในทางที่ดีต่อทีม ทำให้สามารถเข้าใจอารมณ์ ความรู้สึกจาก การกระทำของสมาชิก รับรู้นิสัยการป้องกันตนเอง และเข้าใจถึงสภาพปัญหาของทีมที่เกิดขึ้น

นำไปสู่การหาวิธีการแก้ปัญหา และสร้างบรรยากาศของการเรียนรู้ต่อไป ในการเรียนรู้เป็นทีมต้องเรียนรู้ที่จะรับรู้ถึงสัญญาณเหล่านี้ก่อน และเรียนรู้วิธีที่ไม่สร้างนิสัยการปกป้องตนเองมากยิ่งขึ้น Senge (1994) กล่าวว่า ตัวบ่งชี้ที่เชื่อถือได้ว่าทีมมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง คือ ความสามารถในการมองเห็นปัญหาของทีม (Visible Conflict of Ideas)

(2) การเรียนรู้วิธีการปฏิบัติ (Learning how "to practice")

ดร.เอ็ดการ์ เดล แห่งมหาวิทยาลัยไอโฮไอ กล่าวว่า "มนุษย์จะเรียนรู้ได้ดีขึ้น หากการเรียนรู้เกิดจากประสบการณ์รูปธรรม ในทำนองเดียวกัน การเรียนรู้จะน้อยลงหากการเรียนรู้เกิดจากประสบการณ์ที่มีลักษณะเป็นนามธรรม" สอดคล้องกับทีมแห่งการเรียนรู้ ที่ต้องเรียนรู้วิธีการในการเรียนรู้ร่วมกัน (Learn How to Learn Together) เรียนรู้ว่า จะใช้วิธีการเรียนรู้อย่างไร จึงจะเกิดเป็นผลงาน บรรลุตามเป้าหมายขององค์การ

กระบวนการในการเรียนรู้เป็นทีม เป็นการกระทำที่ต่อเนื่องกันระหว่างการทำฝึกฝนปฏิบัติ และการกระทำจริงสลับกันไปมา สมาชิกในทีมต้องมีการฝึกปฏิบัติร่วมกัน (Practice Fields) เพื่อพัฒนาทักษะการเรียนรู้ร่วมกัน เป็นการนำทฤษฎีหรือแนวคิดตามที่ได้เรียนรู้ มาทดลองปฏิบัติ เพื่อให้เกิดความสามารถในการทำงาน และความมั่นใจเมื่อต้องเผชิญกับความยุ่งยากในการปฏิบัติงานที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งจะช่วยส่งเสริมความสำเร็จในการทำงานจริง อาทิ การฝึกสนทนา การฝึกปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่วางไว้หรือการมอบหมายให้ปฏิบัติงาน เป็นต้น

การเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ร่วมกัน (Learn How to Learn Together) (Mumford, 1988 อ้างถึงในกาญจนา เกียรติภินาพันธุ์, 2542: 57) ช่วยให้ผู้คลั่งถึงขั้นตอนของกระบวนการเรียนรู้ และอุปสรรคในการเรียนรู้ เข้าใจแนวทางการเรียนรู้ของตนเองในการใช้วิธีการเรียนรู้ที่ดีที่สุดหรือสร้างจุดแข็งเพิ่มขึ้นเพื่อขจัดอุปสรรคในการเรียนรู้ ช่วยให้ผู้คลั่งเข้าใจถึงโอกาสในการเรียนรู้ที่นอกเหนือการทำงาน เป็นโอกาสในการเรียนรู้ในงาน

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ต้องการการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ที่สำคัญ อันประกอบด้วย

1. Framing หมายถึงการสร้างความเข้าใจเบื้องต้นในแนวคิด สถานการณ์ บุคคล หรือ วัตถุประสงค์โดยอาศัยความรู้ ความเข้าใจที่มีมาในอดีต
2. Reframing หมายถึงการเปลี่ยนจากแนวคิดแบบเก่าไปสู่แนวคิดความเข้าใจแบบใหม่
3. Integrating หมายถึงการผสมผสานขึ้นเป็นอีกแนวคิดหนึ่ง สังเคราะห์ให้เป็นมุมมองใหม่โดยการแก้ไขข้อขัดแย้งระหว่างความรู้เก่ากับความรู้ใหม่ ตั้งสมมติฐานใหม่ มีการค้นคว้า เพื่อทดสอบหรือหาคำตอบที่สมบูรณ์ให้กับแนวคิด แล้วขยายแนวคิดนั้นให้กว้างขึ้น

วีรวุฒ มาษะศิริวานนท์ (2541: 23-24) กล่าวว่า การที่จะมีความรู้ได้ก็ต้องเรียนรู้ และการที่จะมีความสามารถเกินกว่าระดับปกติได้ก็ต้องฝึกฝนอยู่เป็นนิจ จึงจะก้าวไปสู่ความเป็นอัจฉริยะได้ พัฒนาการของการเรียนรู้เพื่อให้เกิดความอัจฉริยะให้แก่บุคคลและองค์กรนั้น เป็นเรื่องที่พัฒนากันได้ หากมีกระบวนการทำอย่างเป็นระบบเป็นขั้นเป็นตอน และมีการฝึกฝนสม่ำเสมอ ก็จะสามารถทำงานแต่ละขั้นให้แล้วเสร็จได้เป็นอย่างดี ทั้งในด้านประสิทธิภาพ คือ กระบวนการทำงานที่ใช้เวลาน้อยลง และประสิทธิผล คือ ผลงานออกมามีคุณภาพเป็นเลิศ ส่วนของการฝึกปฏิบัติงานจริง จะมีทั้งประสบการณ์ในความผิดพลาด ในความสำเร็จ ในการอยู่ร่วมที่ทีมงาน รวมถึงในการเป็นผู้นำที่ทีมงานเป็นสำคัญ

ห้องปฏิบัติการเรียนรู้ (Learning Laboratory) หรือห้องแล็บการเรียนรู้ คือ เครื่องมือและวิธีการในการพัฒนาการเรียนรู้ในองค์กร เป็นการออกแบบสภาพแวดล้อมการปฏิบัติการที่รวมการเรียนรู้และการทำงานเข้าไว้ด้วยกัน เพื่อใช้เป็นสนามของการปฏิบัติการหรือพื้นที่ว่างให้ผู้ทำงานร่วมกันได้สอบถามข้อสงสัย เรียนรู้ให้เกิดความเข้าใจในทีมงานเพื่อแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็ว และสร้างสรรค์สิ่งต่างๆ ให้ดีขึ้น องค์กรที่ได้นำห้องปฏิบัติการเรียนรู้ไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อาทิ บริษัทฟอร์ดที่เริ่มทดลองใช้ห้องปฏิบัติการเรียนรู้ครั้งแรกในการพัฒนารถยนต์รุ่น "ลินคอล์น อินเตอร์เนชั่นแนล" ในปี 1995 นับเป็นกระบวนการพัฒนารถที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดเท่าที่เคยมีมา สามารถทำลายสถิติภายในของบริษัทั้งหมดทั้งในด้านคุณภาพและเวลา ยอดขายในช่วง 9 เดือนแรกของรถรุ่นนี้สามารถเป้าสูงสุดของฟอร์ดในระดับเดียวกับเลขสี่ส ปัจจุบันโครงการพัฒนารถอื่นๆ ของฟอร์ด ได้รวมเอาห้องทดลองของการเรียนรู้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาด้วย

Micro World เป็นโปรแกรมคอมพิวเตอร์ ที่จำลองย่อโลกแห่งความจริงให้เล็กลงคล้ายเป็นโลกเสมือนจริง เพื่อให้ผู้เรียนได้มีอิสระในการศึกษาทดลองวิธีการต่างๆ ในการปฏิบัตินั้นสามารถจะทำซ้ำหรือเร็วได้ สามารถชะลอหรือหยุดสถานการณ์บางอย่างที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วเพื่อนำสถานการณ์มาพิจารณาอย่างละเอียดได้ หรือในสถานการณ์ที่ใช้เวลามากในการปฏิบัติ สามารถตัดต่อให้รวดเร็วขึ้นตามที่ต้องการได้ ทุกอย่างย้อนกลับไปได้ ซึ่งในการปฏิบัติจริงที่ไม่สามารถย้อนกลับ หรือทำได้ใหม่ในสิ่งแวดล้อมจริงๆ แต่จะสามารถทำได้อย่างน้อยครั้งไม่ถ่วนในโลกเสมือนจริง ตัวอย่างโปรแกรม Micro World อาทิ The Beer Distribution game เป็นการจัดการกับวงจรธุรกิจต่างๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลง Fish Banks เป็นการเลียนแบบโศกนาฏกรรมปัญหาที่เกิดขึ้นบ่อยๆ LOGO ที่ให้ผู้เล่นเรียนรู้หลักวิชาคณิตศาสตร์ Sim City ที่ผู้เล่นต้องสร้างเมืองและตัดสินใจทุกอย่าง เป็นการเรียนรู้จากผลลัพธ์ในการตัดสินใจ เกมส์แต่ละโปรแกรมสามารถเลือกระบบต่างๆ เปลี่ยนพฤติกรรม หรือกฎเกณฑ์ ตามความต้องการของแต่ละบุคคลได้ โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อสร้างความเข้าใจธรรมชาติของระบบ และศึกษาบทเรียนเกี่ยวกับวิธีปรับปรุง เงื่อนไขของระบบ และวิธีการหลีกเลี่ยงปัญหาจากโครงสร้างต่างๆ

นอกจากที่กล่าวมาแล้วนั้น การเรียนรู้ไม่สามารถเกิดขึ้นได้ ถ้าปราศจากการทดลองปฏิบัติ งานตามแผนการตามแนวคิดที่วางไว้ในองค์การ (Experiments) กระบวนการในการเรียนรู้เป็นทีม เป็นการกระทำที่ต่อเนื่องกันระหว่างการฝึกฝนปฏิบัติ และการกระทำจริงสลับกันไปมา แต่ในทีมบริหารส่วนมากมักขาดการทดลองปฏิบัติตามแผนงาน ส่วนใหญ่จะมีเพียงการอภิปราย (Debate) สมาชิกในทีม จึงได้แต่เรียนรู้ความคิดอันชาญฉลาดของผู้บริหารแต่ละคน แต่ไม่เคยฝึกปฏิบัติแผนการตามแนวคิด วิธีการปฏิบัติงานของทีมส่วนใหญ่จึงเกิดจากการอภิปรายและการตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆ แต่ไม่มีการทดลองปฏิบัติกับความคิดเหล่านั้นเลย ดังนั้น ทีมจึงแทบไม่มีโอกาสที่จะได้ประเมินสิ่งที่ตัดสินใจลงไป และไม่มีโอกาสที่จะสะท้อนการตัดสินใจและกลับไปศึกษาวิธีการที่นำไปสู่การตัดสินใจร่วมกัน

การทดลองปฏิบัติการ จัดเป็นกระบวนการถ่ายทอดความรู้ที่มุ่งให้ผู้เรียนรู้จักการหาคำตอบด้วยตนเอง โดยการทดลองหรือลองผิดลองถูกเพื่อให้ได้ข้อยุติที่เป็นผลสรุป นอกจากนี้ การใช้กระบวนการดังกล่าวยังเท่ากับเป็นการฝึกการตัดสินใจและหาข้อสรุป โดยอาจเป็นการได้มาจากการใช้ตรรกะและข้อมูลที่ระบุได้ทั้งเหตุและผลซึ่งเป็นกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ ส่วนการจำลองสถานการณ์ ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ทั้งแบบสืบค้น (Discovery Learning) การเรียนรู้ด้วยประสบการณ์ (Experiential Learning) และการเรียนรู้แบบอุปนัย (Deductive Learning) โดยการให้ตัวอย่างและรายละเอียดก่อนแล้วจึงจะทำให้ได้หลักการขึ้นในภายหลัง การจำลองสถานการณ์เปรียบได้เหมือนกับการสร้างนามธรรมของชีวิตจริงหรือการทำให้สภาพแวดล้อมและสิ่งที่เกิดขึ้นจริงมีความรวบรัดและง่ายขึ้น การจำลองสถานการณ์ที่ตื้นนั้นจะต้องทำให้ผู้ที่รวมกิจกรรมได้มีบทบาทและความรู้สึกที่คล้ายกับอยู่ในเหตุการณ์จริง อีกทั้งประสบการณ์ที่ได้รับควรจะสอดคล้องกับสิ่งที่อาจเกิดขึ้นในชีวิต ทั้งนี้ก็เพื่อเป็นการเปิดโอกาสให้มีการฝึกการแก้ปัญหาหรือพัฒนารักษะตามที่ต้องการได้

จึงกล่าวได้ว่า การทดลองปฏิบัติและการจำลองสถานการณ์เพื่อใช้ในการเรียนรู้ถือได้ว่ามีความสำคัญที่สุดอย่างหนึ่งเมื่อเทียบกับกระบวนการถ่ายทอดความรู้โดยใช้เทคนิคหรือวิธีการในรูปแบบอื่นๆ กล่าวกันว่า สถานการณ์จำลองหรือการจำลองสถานการณ์นั้นก็เปรียบได้กับนามธรรมของชีวิตจริง ซึ่งสามารถนำมาใช้ประโยชน์เพื่อการสื่อสารข้อมูลในลักษณะที่เป็นการพัฒนาทักษะหรือให้ความรู้ได้ ทั้งนี้ องค์ประกอบของสิ่งแวดล้อมที่จำลองหรือสมมติขึ้นนั้นจะต้องมีการจัดระบบข้อมูลและวิธีการนำเสนอที่สมจริงมากที่สุด สถานการณ์จำลองที่ดีจะต้องเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้เข้าไปมีบทบาทใกล้เคียงกับสิ่งที่เกิดขึ้นจริงและให้ผู้เรียนได้วินิจฉัยแก้ปัญหา ตัดสินใจหรือเสนอแนะทางออกในสิ่งที่อาจเกิดขึ้นได้ สิ่งที่ควรตระหนักคือสถานการณ์จำลองที่ออกแบบขึ้นมาไม่ควรให้ง่ายต่อการให้ผู้เรียนแก้ไขปัญหานั้นเกินไป หรือยุ่งยากซับซ้อน ใช้เวลามากจนเกินความจำเป็น

5.3 ความสำคัญและประโยชน์ของการเรียนรู้เป็นทีม

การเรียนรู้เป็นทีม เป็นการสร้างสมดุลระหว่างการทำงานกับการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในขณะทำงานอย่างเป็นธรรมชาติ ซึ่งช่วยขยายความรู้ความสามารถของพนักงานในขณะทำงานร่วมกัน เนื่องจากการเรียนรู้เป็นทีมเป็นคุณลักษณะที่ปฏิบัติได้จริง มิใช่แค่ทฤษฎี ดนัย เทียนพุดม (2539) กล่าวว่า การเรียนรู้ของทีม (Team Learning) เป็นรูปแบบการพัฒนาการทำงานเป็นทีมที่มีลักษณะข้ามฝ่ายงาน (Cross Functional) การสั่งการตนเอง (Self-Directed Management) และจัดการความคิดที่แตกต่างกัน กาญจนา เกียรติธนาพันธุ์ (2542) ศึกษาพบว่า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม จะทำให้การเรียนรู้มีพลังมากกว่าการเรียนรู้ของบุคคลในการที่จะเสนอความคิดหรือความรู้ไปสู่องค์การ ทั้งนี้ เนื่องจากการเรียนรู้ในทีมจะทำให้สมาชิกในทีมได้คิดอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับแนวคิดที่ซับซ้อนเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการพัฒนาองค์กร มีการพัฒนาจากความรู้ไปสู่การเป็นนวัตกรรม การประสานงาน และการปฏิบัติอีกทั้งยังส่งเสริมบทบาทของสมาชิกในทีมต่อทีมอื่นๆ

นอกจากนี้ การเรียนรู้เป็นทีม สามารถสร้างคุณค่าของทีมให้อยู่เหนือกว่าคุณค่าของบุคคล โดยการนำความแตกต่างและศักยภาพของแต่ละคนในทีมนั้นมาผสมผสาน เพื่อเพิ่มพูนศักยภาพเหล่านี้ให้เกิดเป็น “พลังแห่งความหลากหลาย” ทำให้การทำงานร่วมกันเป็นทีมมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การเรียนรู้เป็นทีมในระหว่างการทำงานร่วมกันช่วยสร้างความเชื่อ ค่านิยม เป้าประสงค์ขององค์กร นอกจากนี้ยังเสริมสร้างบรรยากาศที่กระตุ้นให้คนในองค์กรเห็นความสำคัญที่จะต้องเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ เทคโนโลยีและความรู้ ข้อมูลข่าวสารใหม่ๆ และความต้องการทางสังคม รวมทั้งบทบาทของทีมงาน จะมีความสำคัญยิ่งในองค์กรยุคสมัยใหม่เนื่องจากจะเป็น “เวทีของการตัดสินใจที่สำคัญ” (สมบัติ กุสุมาวดี, 2540)

Senge (1994: 238) กล่าวว่า แม้เราจะเห็นความสำคัญของการเรียนรู้เป็นทีม แต่การเรียนรู้เป็นทีมยังมีผู้เข้าใจน้อยมาก และยังคงเป็นเรื่องลึกลับไม่เข้าใจอยู่ต่อไป จนกว่าเราจะสามารถอธิบายให้เห็นสภาพของทีมที่เรียนรู้ได้อย่างชัดเจนกว่านี้ หรือจนกว่าเราจะมีทฤษฎีที่สามารถอธิบายได้ว่าอะไรจะเกิดขึ้นบ้าง เมื่อทีมเรียนรู้ ซึ่งตรงข้ามกับการที่บุคคลทั้งหลายในทีมเรียนรู้ มิฉะนั้นเราจะไม่สามารถแยกให้เห็นความแตกต่างระหว่างสติปัญญาความเฉลียวฉลาดของกลุ่ม (Group Intelligence) กับการคิดของกลุ่ม (Group Think) และมีวิธีการอธิบายสิ่งที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลทั้งหลายต้องยอมอนุโลมปฏิบัติตามความกดดันของกลุ่ม หากเมื่อใดที่เรามีวิธีที่เชื่อถือได้ สำหรับสร้างทีมที่สามารถเรียนรู้ร่วมกัน เมื่อนั้นก็จะไม่ใช่เรื่องบังเอิญอีกต่อไป นี่คือเหตุผลว่า ทำไมความเชี่ยวชาญในการเรียนรู้ของทีมนี้จึงเป็นขั้นที่สำคัญ ในการสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้

5.4 การสร้างการเรียนรู้เป็นทีม

Senge (1990) อ้างถึงใน สุพาณี สอนชื่อ (2543) กล่าวว่า การสร้างการเรียนรู้เป็นทีม หมายถึง การให้องค์การสร้างการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน เป็นการสร้างบทเรียนแห่งความสำเร็จ เพื่อขยายผลต่อไปในหน่วยงานอื่น เป็นความคิดและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ภายใต้การประสานงานร่วมกัน และนอกจากนี้ Senge (1994) ยังกล่าวว่า การเรียนรู้เป็นทีม เน้นที่ช่วงเวลาที่เหมาะสมในทีมทำงานร่วมกันนั้นว่าจะมีวิธีใดที่คนเราจะสามารถเพิ่มพูนศักยภาพของตนเอง และผู้ร่วมงาน เป็นการแทรกการเรียนรู้เข้าไปในระหว่างการทำงาน ช่วงเวลาที่ทำงานร่วมกัน ช่วยให้ทุกคนสร้างและคงสภาพการเรียนรู้ไว้ให้มีอยู่ตลอดเวลา และปฏิบัติทุกวันอย่างต่อเนื่องภายใต้การประสานงานร่วมกัน ดังนั้น การเรียนรู้เป็นทีมจะต้องมีการทำงานร่วมกันเป็นทีมและเครือข่าย (Team Work and Networking) ตระหนักถึงความร่วมมือกัน การแบ่งปันการทำงาน และการแก้ปัญหาาร่วมกัน การเรียนรู้เป็นทีมจึงเน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีมในทุกขั้นตอน เริ่มตั้งแต่การเรียนรู้ การช่วยเหลือเกื้อกูลกัน สามัคคีกัน ขยันคิด ขยันเรียนรู้ และขยัน โดยใช้เทคนิคของการสนทนา (Dialogue) การอภิปราย (Discussion) การบริหารทีมงาน และการบริหารโครงการเข้ามาช่วย ซึ่งเปรียบเสมือนการถ่ายทอดอัจฉริยภาพหรือถ่ายทอดวิธีการปฏิบัติที่นำไปสู่ความสำเร็จระหว่างกันและกัน ทำให้เกิดพัฒนาการขึ้นในเวลาอันรวดเร็วและประหยัดค่าใช้จ่าย

Marquardt (1996) ได้กล่าวถึง การสร้างทักษะการเรียนรู้เป็นทีมว่า องค์การเปรียบเสมือนครอบครัวหรือชุมชน มีการเชื่อมโยงระหว่างบุคคลและการเรียนรู้เชิงองค์การ ขั้นตอนที่จะเพิ่มพูนการเรียนรู้ในทีม ได้แก่ สร้างทีมที่รับผิดชอบเรื่องการเรียนรู้ ให้รางวัลกับทีมที่มีการเรียนรู้ในองค์การ พัฒนากิจกรรมต่างๆ และฝึกการปฏิบัติของทีมงานการเรียนรู้ ให้คำแนะนำในเรื่องรูปแบบบรรทัดฐาน และระบบต่างๆ ในการปฏิบัติงาน สร้างสมรรถนะในการคิดและคำนึงถึงความเป็นกลุ่ม สร้างสมมติฐานทางวัฒนธรรมร่วมกัน รวมทั้งทำงานอย่างสร้างสรรค์

5.5 ตัวแปรที่ส่งผลและปัจจัยที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้เป็นทีม

พฤติกรรมศาสตร์นับเป็นสังคมศาสตร์ประยุกต์ อันประกอบด้วยวิชาจิตวิทยา (Psychology) สังคมวิทยา (Sociology) และมานุษยวิทยา (Anthropology) ซึ่งแต่ละสาขาวิชาเหล่านี้ล้วนศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมและธรรมชาติของมนุษย์ในแง่มุมต่างๆ โดยมีวิธีการศึกษาที่แตกต่างกันไป “จิตวิทยา” ศึกษาจิตของมนุษย์เป็น “รายบุคคล” สังคมวิทยาเน้นที่ “กลุ่ม” ส่วนมานุษยวิทยาเน้นที่ “วัฒนธรรม” และการปรับตัวของมนุษย์ทั้งบุคคลและกลุ่มตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันเพื่อความเข้าใจอนาคตของพฤติกรรมมนุษย์เหล่านั้น (อรุณ รักธรรม, 2526)

ในการศึกษาพฤติกรรมของคนในองค์การ จึงแบ่งวิธีการออกเป็น 2 ระบบใหญ่ คือ พิจารณาองค์การในเชิงระบบจักรกล (Mechanistic Organization) และพิจารณาองค์การในเชิงระบบอินทรีย์ (Organismic Organization)

การพิจารณาองค์การในเชิงระบบจักรกล หมายถึง การศึกษาองค์การที่มุ่งเน้นในเรื่องโครงสร้างหน้าที่ตามตำแหน่ง ลำดับชั้นการบังคับบัญชา การจัดรูปแบบขององค์การ เป็นต้น โดยเชื่อว่าพฤติกรรมองค์การเป็นผลมาจากสิ่งกำหนดภายนอก บุคคลภายในองค์การมีสภาพเหมือนชิ้นส่วนต่างๆ ของระบบจักรกล และมีพฤติกรรมตามบทบาทหน้าที่ที่กำหนดไว้แล้ว ดังนั้น การศึกษาโดยวิธีนี้ จึงขาดการคำนึงถึงสภาพพฤติกรรมของคนในองค์การตามความเป็นจริง กล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าการศึกษาในลักษณะนี้ คือ การศึกษาองค์การในลักษณะที่ปลอดจากบุคคล

การพิจารณาองค์การในเชิงระบบอินทรีย์ มีลักษณะตรงกันข้ามกับแบบแรก กล่าวคือเป็นการศึกษาถึงบุคคลในฐานะที่รวมกันอยู่ โดยคำนึงถึงการประพฤติกรรมปฏิบัติของคน การศึกษาองค์การตามวิธีนี้ เป็นการศึกษาพฤติกรรมคนในองค์การตามสภาพความเป็นจริง โดยมุ่งเน้นในเรื่องการประพฤติกรรมปฏิบัติจริงในการทำงานของบุคคล มากกว่าเพียงจะศึกษาพฤติกรรมบุคคลโดยมองจากตำแหน่งที่ที่กำหนดไว้เป็นทางการ หรือจากโครงสร้างขององค์การเพียงอย่างเดียว (ไพบูลย์ ช่างเรียน และสมปราวญ์ จอมเทศ, 2521: 51-52)

ดังนั้น จึงเป็นที่ยอมรับกันว่าการที่จะวิเคราะห์ถึงมูลเหตุของพฤติกรรมมนุษย์ได้ทุกแง่ทุกมุมเป็นเรื่องยาก เนื่องจากมนุษย์แต่ละคนย่อมแตกต่างกัน ไม่ว่าจะโดยลักษณะทางร่างกาย จิตใจ หรือการเรียนรู้ทางสังคม (Socialization) กฎเกณฑ์ในทางจิตวิทยาจึงไม่แน่นอนเหมือนกฎเกณฑ์ทางวิทยาศาสตร์บริสุทธิ์ ดังนั้น ในการพิจารณาแปลความหมายคุณลักษณะของมนุษย์ จึงต้องคำนึงถึงลักษณะความแตกต่างระหว่างบุคคล และนอกจากนี้การที่มนุษย์พัฒนามาในสิ่งแวดล้อมที่ต่างกันจะทำให้ภูมิหลัง (Background) และภาวะทางจิตใจของแต่ละคนมีลักษณะเฉพาะตัว (Uniqueness)

ในการวิเคราะห์ที่ตัวแปรที่ส่งผลต่อลักษณะการเรียนรู้เป็นทีมจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยในครั้งนี้ สามารถจำแนกตัวแปรที่ศึกษาออกเป็น 3 ประเด็น ได้แก่

1. ตัวแปรด้านสถานภาพส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และความรับผิดชอบในงาน และอายุการทำงาน
2. ตัวแปรด้านลักษณะของหน่วยงาน ได้แก่ จำนวนผู้ร่วมงาน ความห่างไกลของพื้นที่ ในการปฏิบัติงาน โครงสร้างองค์การด้านลักษณะวิธีการทำงานภายในหน่วยงาน การใช้เทคโนโลยีที่ส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์การ และกิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้
3. ตัวแปรด้านความคิดเห็นที่มีต่อหน่วยงาน ได้แก่ รูปแบบพฤติกรรมผู้นำ การสนับสนุนการเรียนรู้ของผู้นำในองค์การ บทบาทของหัวหน้างาน ความพึงพอใจในงาน และความรู้สึกรู้สึกผูกพันต่อองค์การ

(1) แนวคิดเกี่ยวกับตัวแปรด้านสถานภาพส่วนบุคคล

ลักษณะของบุคคลมีความสำคัญต่อความมีประสิทธิภาพขององค์การ (Steers อ้างถึงใน ภรณ์ กิริติบุตร, 2529) ตัวบุคคลถือได้ว่าเป็นระบบย่อยที่เล็กที่สุดในองค์การ ในการศึกษาถึงลักษณะของตัวบุคคลนั้น ประโยชน์สำคัญแท้จริง คือ ทำให้เข้าใจถึงลักษณะของความเป็นไปของพฤติกรรมภายใต้ระบบสังคมของกลุ่มคนในองค์การทุกขณะ ในการศึกษาตัวแปรคัดสรรที่ส่งผลต่อลักษณะการเรียนรู้เป็นทีมในครั้งนี้ พบว่า ตัวแปรด้านสถานภาพส่วนบุคคลที่มีผลต่อการเรียนรู้เป็นทีม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และอายุในการทำงาน ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

1.1 เพศ

โยธิน ศันสนยุทธ์ (2536) ได้ศึกษาเกี่ยวกับเพศของสมาชิกในทีม (Sex of Group Members) แต่ละคน พบว่า เพศเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมในกลุ่มที่เห็นได้ชัดอย่างหนึ่ง ความแตกต่างระหว่างผู้หญิงกับผู้ชายมีความสำคัญต่อกระบวนการกลุ่ม ถึงแม้ว่าในปัจจุบันบทบาททางเพศจะเปลี่ยนไป ข้อค้นพบต่างๆ ก็ยังแสดงถึงความแตกต่างระหว่างเพศในพฤติกรรมที่แสดงออกของเพศชายและหญิง ดังนี้

- (1) เพศและพฤติกรรมปฏิสัมพันธ์ (Sex and Interaction Behavior) McGuire (1973) พบว่า ผู้ชายมีความก้าวร้าวมากกว่าผู้หญิง แม้ว่าผู้ชายที่มีความก้าวร้าวสูงจะไม่ใช่ที่ชื่นชอบ แต่ผู้หญิงที่มีความก้าวร้าวสูงได้รับความนิยมนมากกว่าผู้หญิงที่มีความก้าวร้าวน้อย Stewart (1947) กล่าวว่า เนื่องจากความแตกต่างทางเพศในการก้าวร้าว อารมณ์ของตนเอง ผู้ชายจึงมีอิทธิพลในกลุ่มมากกว่าผู้หญิง Uesugi & Vinacke กล่าวว่า กลุ่มผู้หญิงรับระบบที่เปลี่ยนแปลงและผูกพันกับทุกคน ตรงกันข้าม ผู้ชายจะพยายามให้ได้เปรียบที่สุดในสถานการณ์นั้นๆ

(2) เพศและการคล้อยตาม (Sex and conformity) Tuddenhan และคณะ กล่าวว่า ผู้หญิงจะคล้อยตามมากเมื่อเกิดการกังวลว่า คำตอบของตนจะไม่เด่นต่อคนอื่น ในขณะที่ผู้ชายจะคล้อยตามเมื่อ เขากังวลกับการที่จะทำงานให้เสร็จอย่างรวดเร็ว ในหลายๆ สถานการณ์ ผู้หญิงจะมีความคล้อยตามมากกว่าผู้ชาย ความแตกต่างนี้ขึ้นอยู่กับอิทธิพลของวัฒนธรรมที่มีต่อผู้หญิงและผู้ชาย

ชนินาถ เจริญผล (2538) พบว่าพนักงานชายมีการรับรู้สภาพแวดล้อมในองค์กรแตกต่างจากเพศหญิง เพศจึงเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้บุคคลมีการรับรู้ข้อมูลข่าวสารแตกต่างกัน ผลงานวิจัยของ Deborah Tannen ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของความแตกต่างระหว่างชายและหญิงในรูปการสนทนา โดยอธิบายว่า เหตุใดเพศจึงเป็นอุปสรรคในการติดต่อสื่อสารด้วยวาจา ซึ่งจากการสำรวจ พบว่า เพศชายนิยมใช้การพูดคุยเพื่อการแสดงออกถึงตำแหน่งและสถานะทางสังคม ในขณะที่เพศหญิงจะพูดคุยเพื่อมิตรภาพ ความสัมพันธ์และความเป็นกันเอง เพศชายมักพูดสนทนาแบบตรงๆ มากกว่าเพศหญิง

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541) พบว่า ไม่มีความแตกต่างกันระหว่างเพศชายและเพศหญิงในเรื่องความสามารถเกี่ยวกับการแก้ปัญหาการทำงาน ทักษะการคิดวิเคราะห์แรงจูงใจ การปรับตัวทางสังคม และความสามารถในการเรียนรู้ แต่จากการศึกษาของนักจิตวิทยา พบว่า เพศหญิงมีลักษณะคล้อยตามมากกว่า และเพศชายมีความคิดเชิงรุก คิดก้าวหน้าและมีความคาดหวังมากกว่า ปรมะ สตะเวทิน (2526, อ้างถึงในอัสวฤทธิ อุทัยรัตน์, 2537) พบว่า เพศหญิงมักจะมีจิตใจอ่อนไหวและหยั่งถึงจิตใจของคนอื่นได้ดีกว่า ในขณะที่เพศชายใช้เหตุผลและจดจำข่าวสารได้ดีกว่า และเพศชายมีการเปิดกว้างในด้านความคิดในการยอมรับนวัตกรรมทางการศึกษา และมุ่งใฝ่หาความรู้และยอมรับสิ่งใหม่ มากกว่าเพศหญิง

1.2 อายุ

Burgoon (1974) อ้างถึงในอัสวฤทธิ อุทัยรัตน์ (2537) ศึกษาวิจัยทางจิตวิทยาพบว่า คนที่มีอายุมากขึ้นโอกาสที่คนจะเปลี่ยนใจหรือถูกชักจูงใจจะน้อยลง นอกจากนี้ ผู้ใหญ่สามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือประสบการณ์กับผู้อื่นได้ เป็นการขยายโลกทัศน์ของผู้อื่นให้กว้างขึ้นและสามารถโยงหรือสัมพันธ์ประสบการณ์เดิมและประสบการณ์ใหม่ได้ จึงทำให้ประสบการณ์ใหม่มีความหมายมากขึ้น แต่ประสบการณ์เหล่านั้นจะมีความฝังแน่นจึงทำให้เปลี่ยนแปลงได้ยาก

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2543) พบว่า คนที่มีอายุแตกต่างกันจะมีมุมมองชีวิตในเรื่องเดียวกันแตกต่างกัน ซึ่งเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดการสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพ Austin and Baidwin (1991) อ้างถึงในอุมาพร พุ่มนั (2542) พบว่า ความแตกต่างของอายุมีผลต่อการทำงานร่วมกันของอาจารย์มหาวิทยาลัย กลุ่มที่มีอายุมาก การสื่อสารและการแข่งขันจะลดน้อยลงกว่ากลุ่มอายุน้อย และทีมที่สมาชิกมีวัยวุฒิเท่ากัน มักมีข้อขัดแย้งกันมาก ในทางตรงข้าม ถ้าหัวหน้าทีมมีวัยวุฒิสูงกว่าสมาชิกจะทำให้ปัญหาข้อขัดแย้งต่างๆ มีน้อยและหาข้อสรุปได้ง่าย กาญจนา เกียรติธนาพันธ์ (2541) พบว่า อายุที่แตกต่างกันมีผลต่อการรับรู้การพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน บุญนิตย์ ไวลูกี้ (2522) พบว่า ครูที่อายุตั้งแต่ 25-30 ปี มีความตระหนักถึงความรู้ใหม่และวิธีการใหม่ การแสวงหาความรู้มากกว่าครูที่มีอายุมาก มาลี ชุมเพ็ญ (2514) พบว่า การคิดแบบวิเคราะห์ จะเปลี่ยนไปตามอายุ เมื่ออายุมากขึ้นจะคิดแบบวิเคราะห์มากขึ้น สุพัตรา จันทร์เทียน (2543) พบว่า กลุ่มที่อายุ 40 ปีขึ้นไป มีการรับรู้และรู้สึกมั่นคงในระดับที่สูงกว่ากลุ่มอายุ 30-35 ปี ซึ่งพิจารณาได้ว่า เนื่องจากมีการปฏิบัติงานมานาน มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการทำงาน จึงมีความกล้าในการแสดงความคิดเห็น มีการมอบหมายงานให้รับผิดชอบและไว้วางใจ ทำให้ประชากรกลุ่มนี้มีความรู้สึกมั่นคงมากกว่ากลุ่มอื่น กาญจนา เกียรติธนาพันธ์ (2541) อ้างถึง Thronidike กล่าวว่า อายุของบุคคลไม่เป็นอุปสรรคในการเรียนรู้และช่วงที่มีความสามารถในการเรียนรู้สูงสุด คือ อายุประมาณ 22 ปี นอกจากนี้ เสนาะ ตีเยาว์ (2530) พบว่า บุคคลที่มีอายุมากย่อมมีการรับรู้ที่ถูกต้องมากขึ้น คนที่มีอายุมากสามารถดูคนหรือคาดคะเนคนได้ถูกต้อง และสามารถเข้าใจความหมายจากพฤติกรรมของคนได้ดีกว่าคนอายุน้อย และประมะ สตะเวทิน (2526, อ้างถึงในอัครฤทธิ์ อุทัยรัตน์, 2537) ศึกษาวิจัยทางจิตวิทยาพบว่า คนที่อายุน้อยมักมีเสรีนิยม (Liberal) ยึดถืออุดมการณ์ (Idealistic) ใจร้อน (Impatient) และมองโลกในแง่ดี (Optimistic) มากกว่าคนที่อายุมาก สำหรับคนที่อายุมาก มักจะเป็นคนที่มีความคิดอนุรักษนิยม (Conservative) ยึดถือการปฏิบัติ (Pragmatic) ระมัดระวัง (Cautious) และมองโลกในแง่ร้าย (Pessimistic) มากกว่าคนอายุน้อย เนื่องจากคนอายุมากมีประสบการณ์ในชีวิตซึ่งเคยผ่านยุคปัญหาต่างๆ ตลอดจนถึงมีความผูกพันที่ยาวนานและมีผลประโยชน์ในด้านสังคมมากกว่าคนที่มีอายุน้อย

ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่า อายุที่แตกต่างกันน่าจะเป็นตัวแปรหนึ่งที่ส่งผลกระทบต่อความแตกต่างกันของลักษณะการเรียนรู้เป็นทีมของนักเทคโนโลยีการศึกษา

1.3 ระดับการศึกษา

ในด้านการศึกษานั้น กัลยาณี คำแดง (2542) ไม่พบความแตกต่างของความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และทัศนคติต่องาน/องค์การ กับการเรียนรู้เป็นทีมของกลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน ตรงข้ามกับ อกันตรี รอดสุทธิ (2541) ที่ศึกษาพบว่า ระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ แตกต่างกัน

1.4 อายุการทำงาน

ในด้านอายุการทำงานนั้น กาญจนา เกียรติธนาพันธ์ (2541) พบว่า บุคคลที่มีอายุในการทำงานที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ไม่ต่างกัน กิ่งกาญจน์ เพชรศรี (2542) พบว่า ระยะเวลาในการปฏิบัติงานไม่มีผลต่อการรับรู้การพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ กัลยาณี คำแดง (2542) ไม่พบความแตกต่างของความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และทัศนคติต่องาน/องค์การกับการเรียนรู้เป็นทีมของกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุงานแตกต่างกัน และพบว่ามีความเป็นไปได้ที่พนักงานที่อายุงานต่างกัน จะมีทัศนคติต่องานและองค์การแตกต่างกัน โดยพนักงานที่เข้างานใหม่ และกลุ่มช่วงวัยใกล้เกษียณอายุมักจะมีทัศนคติทางบวกต่องานและองค์การ มากกว่าพนักงานที่มีอายุงานในระดับกลาง ส่วนอุมาพร พุ่มมัน (2542) พบว่า ประสบการณ์เป็นส่วนทำให้บุคคลมีโอกาสเรียนรู้ทำความเข้าใจมองเห็นปัญหาชัดเจนถูกต้องตามความเป็นจริงมากขึ้น ทำให้เกิดทักษะและทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน

(2) แนวคิดเกี่ยวกับตัวแปรด้านลักษณะของหน่วยงาน

ในการศึกษาตัวแปรคัตสรรที่ส่งผลต่อลักษณะการเรียนรู้เป็นทีมในครั้งนี้ พบว่า ตัวแปรด้านลักษณะของหน่วยงานที่มีผลต่อการเรียนรู้เป็นทีม ได้แก่

- 2.1 จำนวนผู้ร่วมงาน
- 2.2 ความห่างไกลของพื้นที่ในการปฏิบัติงาน
- 2.3 โครงสร้างองค์การด้านลักษณะวิธีการทำงาน
- 2.4 การใช้เทคโนโลยีที่ส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์การ
- 2.5 กิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้

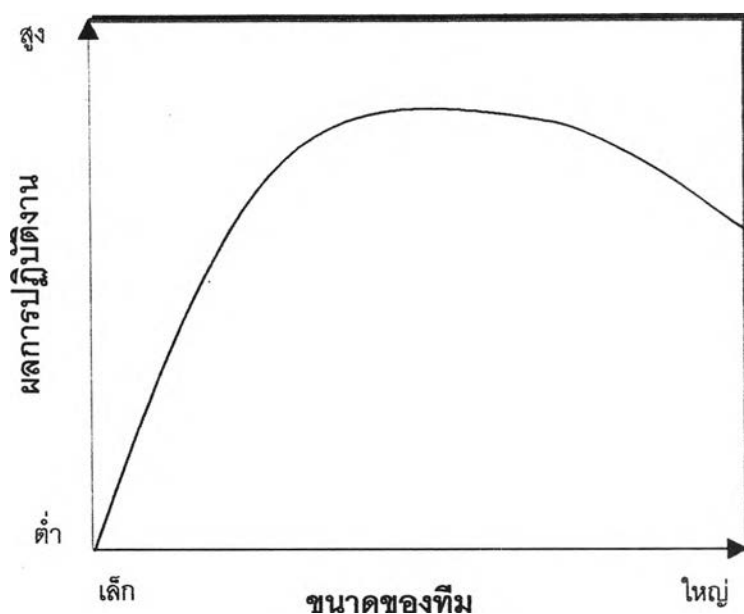
2.1 จำนวนผู้ร่วมงาน

จากการศึกษาเกี่ยวกับจำนวนผู้ร่วมงาน สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2542) กล่าวว่า เมื่อกล่าวถึงขนาด (Size) ของกลุ่ม โดยทั่วไปมักแยกออกเป็นกลุ่มใหญ่และกลุ่มเล็ก ถ้ากลุ่มมีขนาดใหญ่ มักมีแนวโน้มที่จะมีความสามัคคีรวมกันของกลุ่ม (Group Cohesiveness) น้อยลง และในทางตรงกันข้าม ถ้ากลุ่มมีขนาดเล็ก ความสามัคคีรวมกันของกลุ่มจะสูงขึ้น ทั้งนี้เนื่องจากขนาดของกลุ่ม จะเป็นตัวกำหนดถึงความเป็นพลวัต (Dynamic) อาทิ ระดับการติดต่อสื่อสาร ระดับความสัมพันธ์ภาวะระหว่างสมาชิก การประสานงานระหว่างสมาชิก เป็นต้น ถ้ากลุ่มมีขนาดใหญ่ ลักษณะต่างๆ ที่กล่าวมาย่อมเกิดขึ้นได้ยาก สำหรับจำนวนของสมาชิกในกลุ่มเล็กหรือกลุ่มย่อยควรมีจำนวนเท่าใดนั้น ไม่มีคำตอบที่แน่ชัด บ้างถือเอาตามจำนวนผู้ได้บังคับบัญชาในช่วงบังคับบัญชา (Span of Control) หนึ่งๆ แต่มีผู้กล่าวถึงจำนวนที่เหมาะสมของสมาชิกในกลุ่มคือ 5 คน (Donald D.White and Others, op.cit., p.323) ทั้งนี้เนื่องจาก

- (1) ปัญหาการตัดสินใจไม่ได้อันเนื่องมาจากจำนวนไม่ตกเลขคี่ไม่เกิดขึ้น
- (2) สมาชิกส่วนน้อย (Minority) จะไม่ถูกทอดทิ้ง หากมีการแยกออกเป็นกลุ่มใหญ่ซึ่งประกอบด้วยสมาชิก 3 คน และกลุ่มเล็กซึ่งมีสมาชิก 2 คน
- (3) กลุ่ม 5 คนนี้พอเพียงที่จะทำให้สมาชิกได้มีการเปลี่ยนแปลงบทบาทกันหรือถอนตัวออกจากตำแหน่งที่ไม่เหมาะสมได้

นอกจากนี้ นักพฤติกรรมศาสตร์จะแนะนำให้จำนวนคณะกรรมการมีขนาดค่อนข้างเล็ก ทั้งนี้เพราะขนาดกระทบต่อการตัดสินใจของกลุ่ม รวมถึงการติดต่อสื่อสารภายในกลุ่ม

ในด้านผลกระทบของขนาดกลุ่มนั้น สมยศ นาวิกาน (2540) กล่าวว่า การวิจัยกลุ่มได้พยายามศึกษาผลกระทบของขนาดกลุ่ม โดยพิจารณาว่าจำนวนของสมาชิกที่แตกต่างกันจะกระทบต่อการกระทำร่วมกันอย่างไร และตรวจสอบว่าขนาดของกลุ่มจะกระทบต่อผลการปฏิบัติงานอย่างไร จำนวนของบุคคลภายในกลุ่มจะมีอิทธิพลต่อการกระทำระหว่างกันของสมาชิก กลุ่มที่มีสมาชิก 2 คนจะสุภาพอย่างมากและจะหลีกเลี่ยงการไม่เห็นพ้อง หรือการไม่เห็นด้วยที่อาจทำให้ความสัมพันธ์ค่อนข้างตึงเครียด การเพิ่มจำนวนสมาชิกกลุ่มเป็น 3 คน มีความโน้มเอียงของกลุ่มที่จะแตกแยกเป็นสถานการณ์ “สองต่อต้านหนึ่ง” กลุ่มที่มีสมาชิก 4 หรือ 6 คนจะอ่อนไหวต่อการหมดหนทาง เนื่องจากกลุ่มสามารถแบ่งแยกเป็น 2 ฝ่ายเท่ากันได้ กลุ่มที่มีสมาชิก 5 หรือ 7 คน มีข้อดีในแง่ของการตัดสินใจ หรือการทำงานที่ต้องใช้การกระทำร่วมกันอย่างมาก ทางต้นไม่สามารถเกิดขึ้นได้ เนื่องจากจำนวนสมาชิกเป็นเลขคี่ เมื่อกลุ่มมีขนาดเกิน 7 คน หรือมากกว่า 11 หรือ 12 คน การมีส่วนร่วมของสมาชิกจะลดลง โดยทั่วไป ผลกระทบของขนาดต่อผลการปฏิบัติงานของทีมจะมีรูปร่างคล้ายกับ “U” กลับหัว



แผนภูมิที่ 3 ผลกระทบของขนาดของทีมต่อผลการปฏิบัติงาน

ดังนั้น เมื่อผู้บริหารเพิ่มคนงานภายในทีม เริ่มแรกผลการปฏิบัติงานจะสูงขึ้น แต่เมื่อเลยไปจากจุดหนึ่งแล้ว ผลกระทบของการเพิ่มคนงานจะเริ่มทำให้ผลการปฏิบัติงานคงที่ และผลการปฏิบัติงานอาจจะลดลงได้ สาเหตุที่ผลการปฏิบัติงานคงที่และอาจลดลงเมื่อขนาดของทีมเพิ่มขึ้นเนื่องจากเกิดภาวะที่เรียกว่า การออมแรงทางสังคม (Social Loafing) เป็นความโน้มเอียงที่บุคคลจะใช้ความพยายามในการปฏิบัติงานในทีมน้อยลงกว่าเมื่อทำงานตามลำพัง และถ้าสมาชิกคนอื่นภายในทีมตรวจพบการออมแรงทางสังคม จะทำให้พวกเขาลดความพยายามในการปฏิบัติงานลงอีกในภายหลัง เป็นสิ่งที่ผู้บริหารและสมาชิกของทีมต้องหาวิธีการเพื่อลดโอกาสการเกิดการออมแรงทางสังคม นอกจากนี้ โยธิน ศันสนยุทธ์ (2536) กล่าวว่า ตามความเป็นจริงแล้ว ไม่มีเส้นแบ่งระหว่างกลุ่มเล็กและกลุ่มใหญ่ได้อย่างแน่นอนตายตัว ต้องใช้พื้นฐานอื่นเข้ามาพิจารณา

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541) พบว่า ทีมงานที่ดีที่สุดมีแนวโน้มจะมีขนาดเล็ก มีสมาชิกประมาณ 10-12 คน เพราะถ้ามีคนมากเกินไปก็จะไม่สามารถสร้างแรงยึดเหนี่ยวได้ การสร้างความร่วมมือจะนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้น ในการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ผู้จัดการควรจัดให้มีสมาชิกไม่เกิน 12 คน ถ้าเป็นงานค่อนข้างใหญ่และต้องการการทำงานเป็นทีม สามารถทำได้โดยแตกเป็นทีมงานย่อยๆ สำหรับนันทพร โชติชูชิต (2540) อ้างถึงขนาดของทีมจากนักวิจัยหลายท่านได้ระบุว่า จำนวนกลุ่มคนที่ทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพควรมีขนาดของกลุ่มที่เล็ก กล่าวคือ ประมาณ 4 - 6 คน และไม่เกิน 10 คน

ถิรนนท์ อนุวัชศิริวงศ์ (2529) พบว่า ขนาดของกลุ่ม ส่งผลถึงปริมาณและคุณภาพของการสื่อสาร กลุ่มขนาดเล็ก สมาชิกจะเปิดเผยและสื่อสารกันเป็นอย่างดี กลุ่มขนาดใหญ่สมาชิกจะถูกลดบทบาทการแสดงความคิดเห็นลง การมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ จะลดน้อยลงเมื่อกลุ่มใหญ่ขึ้น สมาชิกจะมีเวลาพูดน้อยลง ไม่สามารถรักษาความสัมพันธ์ภายในกลุ่มเท่าเดิม การสื่อสารจะเกิดความสำเร็จอย่างสูงในกลุ่มที่มีขนาด 3-5 คน ซึ่งถ้ามากกว่านี้คือ 13 คนขึ้นไป มักจะไม่ใช่เป็นลักษณะของกลุ่มขนาดเล็กที่ดีอีกต่อไป จำนวนผู้ร่วมงานที่สร้างขึ้นควรมีสมาชิกเป็นจำนวนคี่ และความกลมเกลียวแน่นแฟ้นของกลุ่ม สัมพันธ์โดยตรงกับขนาดของกลุ่ม ถ้ากลุ่มมีขนาดใหญ่ ความแน่นแฟ้นจะมีน้อย ตรงข้าม ถ้ากลุ่มมีขนาดไม่ใหญ่มากนัก ความสามัคคีกลมเกลียวย่อมมีมากกว่า เพราะว่าความรู้สึกใกล้ชิดจะเป็นตัวเชื่อมให้แน่นแฟ้นยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ ภรณ์ กิริติบุตร (2529) พบว่า ขนาดของหน่วยงานมีผลแตกต่างกันต่อทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานมากกว่าต่อผลผลิต (Output) ของหน่วยงาน การเพิ่มขนาดของกลุ่มงานสัมพันธ์กับการลดลงของความพึงพอใจในงาน การเอาใจใส่ต่องานลดลงและความสามารถในการรักษาพนักงานไว้ได้ก็ลดลงพร้อมๆ กับมีการโต้แย้งทางแรงงานมากขึ้น กลุ่มทำงานเล็ก จะให้โอกาสแก่สมาชิกในการมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดคุ้นเคยกันมากกว่ากลุ่มขนาดใหญ่ ทั้งยังสร้างความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันได้สูงกว่า ในขณะที่กลุ่มใหญ่มักมีความเป็นแบบแผนมากกว่า และให้โอกาสสมาชิกสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลใกล้ชิดที่น่าพึงพอใจได้น้อยกว่า ดังนั้น ความพึงพอใจในงานมักสูงกว่าในกลุ่มทำงานที่มีขนาดเล็ก

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2543) พบว่า ขนาดของกลุ่ม เป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการสื่อสารระหว่างบุคคลในสำนักงานในด้านต่างๆ ได้แก่ พฤติกรรม ความสามัคคี ช่องทางการสื่อสาร เมื่อกลุ่มใหญ่ขึ้น รูปแบบหรือช่องทางที่ใช้ในการสื่อสารจะเพิ่มมากขึ้น ทำให้ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มเพิ่มตามไปด้วย ช่องว่างในการสื่อสาร สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2542) ศึกษาพบว่า นักพฤติกรรมศาสตร์จะแนะนำให้คณะกรรมการมีขนาดค่อนข้างเล็ก ทั้งนี้เพราะขนาดกระทบต่อการตัดสินใจของกลุ่ม และการติดต่อสื่อสารภายในกลุ่ม ชูติมา มาลัย (2538) พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างขนาดของกลุ่มกับการทำงานเป็นทีมไม่มีความสัมพันธ์ต่อกัน

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยต่างๆ ที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น จึงมีความเป็นไปได้ว่า จำนวนผู้ร่วมงานในทีมทำงานของนักเทคโนโลยีการศึกษาที่แตกต่างกัน เป็นตัวแปรที่มีผลทำให้ลักษณะการเรียนรู้เป็นทีมของนักเทคโนโลยีการศึกษาแตกต่างกันด้วย

2.2 ความห่างไกลของพื้นที่ในการปฏิบัติงาน

จากการศึกษาแนวคิดในเรื่องความห่างไกลของพื้นที่ในการปฏิบัติงานนั้น มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2543) กล่าวว่า ความห่างไกลของพื้นที่ในการปฏิบัติงานจะก่อให้เกิดช่องว่างในการสื่อสารระหว่างบุคคลในสำนักงาน เช่น ในหน่วยงานหรือองค์การขนาดใหญ่ซึ่งมีตึกที่ทำการหลายชั้น หรือหลายหน่วยงาน พนักงานในแต่ละหน่วยงานจะมีความรู้สึกเห็นห่าง ไม่คุ้นเคยและขาดความเป็นกันเอง อูมาพร พุ่มัน (2542) พบว่า สภาพแวดล้อมมีความสัมพันธ์กับการทำงานร่วมกันของพนักงาน ทีมที่ปฏิบัติงานอยู่ที่เดียวกัน หรืออยู่ใกล้กัน มีโอกาสพบปะพูดคุยกันได้เสมอ ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ และเตื่อนใจ แวงงาม (2534) พบว่า การทำงานเป็นทีมยังต้องประกอบด้วย สถานที่ทำงานสะดวกต่อการวางแผนปฏิบัติร่วมกัน และสถานที่ในการค้นคว้าหา ข้อมูลความรู้ต่างๆ ได้

ดังนั้น ในส่วนตัวแปรด้านความห่างไกลของพื้นที่ในการปฏิบัติงานจึงน่าจะเป็นอีกสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดความแตกต่างของลักษณะการเรียนรู้เป็นทีมของนักเทคโนโลยีการศึกษา

2.3 โครงสร้างองค์การด้านลักษณะวิธีการทำงานภายในหน่วยงาน

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับโครงสร้างองค์การนั้น Peter F. Drucker อ้างถึงในอรุณรักรธรรม (2537: 166) กล่าวว่า “สถาบันเปรียบเสมือนเสียงเพลง ซึ่งไม่ได้เกิดขึ้นจากเสียงของแต่ละคนเท่านั้น แต่เกิดขึ้นจากความสัมพันธ์ระหว่างเสียงนั้น” แสดงให้เห็นว่า สิ่งต่างๆ ที่ไม่ได้มีการจัดระเบียบ เปรียบเสมือนกับเสียงของแต่ละคนซึ่งเปล่งออกมาในระดับที่ต่างกัน แต่การประสานเสียงจะทำให้เสียงนั้นกลับกลายเป็นเพลงที่ไพเราะได้ เช่นเดียวกับองค์การ ซึ่งต้องมีการวางรูปแบบหรือแบบแผนความสัมพันธ์ระหว่างคน งาน และทรัพยากรเข้าด้วยกัน ด้วยเหตุที่องค์การมีลักษณะคล้ายมนุษย์ กล่าวคือ มีกระดูกเป็นโครงสร้างของร่างกายมนุษย์ ให้มีชีวิตอยู่ได้ทุกวันนี้ (ศิริอร ชันธหัตต์, 2531) ดังนั้น ทุกองค์การจะต้องมีโครงสร้าง ซึ่งเป็นสายใยยึดโยงให้องค์การดำรงอยู่ได้ วีรุธ มาฆะศิริานนท์ (2541) กล่าวว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมนี้ จะอยู่ที่การจัดโครงสร้างหน้าที่องค์กร ให้มีลำดับขั้นของการทำงานน้อยลง และกำหนดวิธีการทำงานในรูปแบบของทีมงานให้มากขึ้น สอดคล้องกับ สุพาณี สอนชื่อ (2542) การสร้างแนวคิดการเรียนรู้เป็นทีม โครงสร้างองค์การต้องไม่สลับซับซ้อน สามารถปรับตัวได้ทันกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว พนักงานมีความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน เมื่อจะปรับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ก็ทำได้ง่ายและสะดวกขึ้น สนับสนุนการเรียนรู้โดยเป็นทีมข้ามสายงานแบบไม่เป็นทางการ มีการออกแบบขนาดโครงสร้างและระบบงานให้เกิดความยืดหยุ่น

ความหมายของโครงสร้างองค์การ (Organizational Structure)

โครงสร้าง (Structure) หมายถึง ปรากฏการณ์ทางสังคมที่เกิดจากการรวมตัวกันของแต่ละบุคคลที่ยึดเหนี่ยวด้วยสายใยแห่งความสัมพันธ์ซึ่งจะเหนียวแน่นหรือไม่ก็ได้ อาทิ ระบบวงศาคุณาญาติ หรือระบบชนชั้น นักวิชาการด้านการบริหารองค์การหลายท่านได้ให้ความหมายของ “โครงสร้างองค์การ” ไว้ดังนี้

อรุณ รักธรรม (2526) กล่าวว่า โครงสร้างขององค์การ หมายถึง รูปแบบหรือเค้าโครงที่เกิดขึ้น โดยเจตนาจากการปฏิบัติต่อกันระหว่างบุคคลซึ่งดำรงตำแหน่งต่างๆ กัน

ภาสกร เรืองรอง (2539) กล่าวว่า โครงสร้างองค์การ เป็นรูปแบบหรือแบบแผนที่สร้างขึ้น แสดงถึงความสัมพันธ์ของส่วนต่างๆ ในองค์การ เพื่อให้เกิดความชัดเจนแก่ผู้ที่ปฏิบัติภารกิจ ในองค์การให้สามารถประสานงาน และดำเนินการไปสู่เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สุพิศ ประสพศิลป์ (2540) กล่าวว่า โครงสร้างองค์การ หมายถึง การจัดส่วนงานต่างๆ ขององค์การอย่างเป็นทางการ มีการแบ่งหน่วยงาน สายการบังคับบัญชา กำหนดลักษณะงานที่ปฏิบัติ กำหนดช่วงการบังคับบัญชาและสายประสานชัดเจน ผู้ปฏิบัติรู้สายบังคับบัญชาที่แน่นอน ทำให้การทำงานเป็นเอกภาพมากขึ้น ทั้งนี้ จำนวนชั้นของสายบังคับบัญชาแต่ละสายงานไม่ควรมากเกินไป และควรมีลักษณะระดับช่วงการบังคับบัญชาชัดเจน ว่าใครรับผิดชอบใคร ใครมีอำนาจสั่งการ ระดับการรายงานเป็นอย่างไร

โครงสร้างองค์การต้องมีลักษณะ 4 ประการ ได้แก่

- 1) แสดงจุดหรือตำแหน่งของหน้าที่และความรับผิดชอบเฉพาะของบุคลากรและหน่วยงานของทั้งองค์การ พร้อมทั้งแสดงสายการบังคับบัญชาด้วย
- 2) ชี้ให้เห็นความสัมพันธ์ของการส่งเอกสารหรือรายงาน อย่างเป็นทางการให้ชัดเจน รวมทั้งแสดงจำนวนระดับสายการบังคับบัญชาและช่วงการบังคับบัญชาของผู้จัดการและผู้มีเทศด้วย
- 3) จัดกลุ่มคนในแผนกและกลุ่มของแผนกให้เห็นง่ายและชัดเจน
- 4) ต้องมีลักษณะของการรวมของการสื่อสาร การประสานงานและการร่วมมือ ทั้งในแนวดิ่งและแนวราบ ที่จะประกันสัมฤทธิ์ผลได้

โครงสร้างองค์การจะกำหนดถึงสิ่งต่างๆ ดังต่อไปนี้ (Kast and Rosenzweig, 1985) อ้างถึง
ในภาสกร เรืองรอง (2539)

1. แบบแผนที่เป็นทางการของความสัมพันธ์และหน้าที่ ในลักษณะที่เป็นแผนภูมิ (Organization Chart) และรายละเอียดของงาน (Job Description)
2. การกำหนดเกี่ยวกับกิจกรรมหรือภารกิจที่หน่วยงานหรือบุคคลในหน่วยงานจะต้องกระทำ
3. กำหนดวิธีการประสานงานระหว่างกิจกรรมหรือภารกิจต่างๆ
4. แสดงถึงอำนาจ (Power) ฐานะ (Status) และความสัมพันธ์ตามลำดับชั้น (Hierarchical Relationships) องค์การ

โครงสร้างองค์การมักถูกอธิบายในแง่ระดับความซับซ้อน ความเป็นทางการ และการรวมอำนาจ (สมยศ นาวิการ, 2540) โครงสร้างองค์การ (Structure) อาจแบ่งเป็นองค์การอรูปนัย (Informal Organization) ซึ่งได้แก่ องค์การที่มีลักษณะหลวมๆ และมีความใกล้ชิดกันเป็นการส่วนตัว และองค์การรูปนัย (Formal Organization) ซึ่งได้แก่ องค์การที่มีการกำหนดรายละเอียดรูปแบบการดำเนินงานร่วมกันอย่างเป็นทางการ (ภาสกร เรืองรอง, 2539)

โครงสร้างขององค์การ มี 2 ประเภท (อรุณ วัชรธรรม, 2526) ได้แก่

1. โครงสร้างองค์การแบบรูปนัย (Formal Organization) ถือหลักอุปสายการบังคับบัญชา (Hierarchy of Authority) ซึ่งแบ่งอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของสมาชิกในองค์การเป็นระดับต่างๆ ตามมิติแนวตั้ง (Vertical Dimension) และยังแบ่งแผนกของหน่วยงานต่างๆ ตามมิติแนวนอน (Horizontal Dimension) องค์การดังกล่าวมีลักษณะรูปร่างเหมือนปิรามิด มักพบองค์การแบบนี้ตามแผนภูมิขององค์การ “ระบบราชการสมบูรณ์” (Ideal Type Bureaucracy) ของ Max Weber (Gerth : 1946) เป็นตัวอย่างที่ดีสำหรับองค์การที่มีโครงสร้างแบบรูปนัย Weber เชื่อว่า ระบบราชการเป็นวิธีการออกแบบองค์การที่มีเหตุผลและมีประสิทธิภาพมากที่สุด ระบบราชการมีลักษณะองค์ประกอบ คือ มีสายการบังคับบัญชาที่เข้มงวด มีการแบ่งการทำงานโดยเฉพาะเจาะจงมีระเบียบ กฎเกณฑ์ที่ค่อนข้างตายตัว มีการกำหนดวิธีปฏิบัติงาน มีความเป็นทางการ (Impersonality) และมีความสามารถทางเทคนิค (Technical Competence)

2. โครงสร้างองค์การแบบอรูปนัย (Informal Organization) โครงสร้างแบบอรูปนัยต่างจากโครงสร้างแบบรูปนัยตรงที่กระบวนการปฏิบัติต่อกันระหว่างบุคคลในโครงสร้างอรูปนัย ไม่ได้มีการระบุไว้เป็นลายลักษณ์อักษร หรือตัวบทกฎหมายแต่อย่างใด นักวิชาการบางท่าน เช่น (Likert) 1967 ถึงกับเสนอไว้ว่า โครงสร้างแบบอรูปนัยนี้เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมองค์การมากกว่าโครงสร้างองค์การแบบรูปนัย

การจัดองค์การหรือการจัดระเบียบภายในองค์การ แบ่งองค์การเป็น 2 ประเภท ได้แก่ (ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์, 2538)

1. องค์การที่มีรูปแบบเป็นทางการ หรือองค์การอิงเกณฑ์ (Formal Organization) เป็นองค์การที่ได้วางกำหนดกฎระเบียบไว้เป็นระเบียบแบบแผน มีการแบ่งงานและกำหนดอำนาจหน้าที่ของแต่ละหน่วยงาน ของแต่ละบุคคลไว้อย่างชัดเจนเป็นทางการ มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ กำหนดความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชา หรือเรียกว่า สายการบังคับบัญชาไว้อย่างชัดเจน เพื่อให้รู้ว่าใครเป็นผู้สั่งงานใคร และใครควรรายงานใคร รวมทั้งการจ่ายผลตอบแทนและระบบลงโทษต่างๆ จะถูกรักษาและคงไว้เป็นระเบียบที่แน่นอน เนื่องจากองค์การประเภทนี้เน้นถึงความมีระเบียบ ความคล่องตัวจึงไม่มี ทุกอย่างมักจะถาวรและเปลี่ยนแปลงได้ยาก สิ่งที่กำหนดไว้เหล่านี้จะถูกรักษาสั่งการและบังคับใช้ให้มีการปฏิบัติตามโดยไม่มีข้อยกเว้นได้ อาจสรุปเป็นคุณลักษณะที่สำคัญได้ 3 ข้อ ดังนี้
 - (ก) มีการกำหนดเรื่องการแบ่งงานกันทำ อำนาจหรืออำนาจหน้าที่และระดับความรับผิดชอบเอาไว้ การกำหนดสิ่งต่างๆ ได้มีการจัดทำอย่างรอบคอบและพิถีพิถันที่สุด เพื่อช่วยให้สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
 - (ข) มีศูนย์รวมอำนาจที่จุดหนึ่งจุดใดหรือหลายจุด เพื่อที่จะคอยควบคุมและกำกับให้สมาชิกในองค์การทุ่มเทการทำงานไปสู่เป้าหมายให้ได้ นอกจากนี้ ศูนย์รวมอำนาจยังต้องทำหน้าที่คอยตรวจสอบผลงานขององค์การอยู่เสมอ และหากจำเป็นที่จะทำการปรับปรุงโครงสร้างขององค์การเสียใหม่ เพื่อให้ประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีขึ้น
 - (ค) มีการสับเปลี่ยนตัวคนในองค์การ ถ้าหากบุคคลใดไม่มีความสามารถพอก็จะถูกพิจารณาสับเปลี่ยน โดยให้บุคคลที่มีความสามารถมากกว่าเข้ามาแทนที่ องค์การอาจใช้วิธีโยกย้ายหรือเลื่อนตำแหน่งเพื่อการรวบรวมความสามารถของพนักงานดังกล่าวได้ การให้มีสิทธิที่จะดำเนินการดังกล่าวก็เพื่อให้ประกันได้ว่า งานตามแผนที่คาดคิดไว้นั้นจะไม่ถูกกระทบกระเทือนโดยตัวบุคคล

2. องค์การที่ไม่เป็นทางการ (Informal Organization) เป็นองค์การที่ไม่มีระเบียบแบบแผนในการจัดโครงสร้าง อาจรวมกันขึ้นขึ้นอย่างง่าย ไม่แน่นอนแน่นอน มีความคล่องตัวโดยไม่มีกฎเกณฑ์หรือระเบียบที่บังคับไว้ ไม่มีการระบุถึงสิ่งต่างๆ ไว้อย่างชัดเจนเป็นทางการ และสิ่งต่างๆ อาจเปลี่ยนแปลงไปในทางหนึ่งทางใดได้โดยไม่จำเป็นต้องมีพิธีตรองอะไร ไม่มีการแบ่งงานและกำหนดอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานหรือของบุคคลไว้ชัดเจน เป็นองค์การที่เกิดขึ้นในลักษณะที่ไม่เป็นพิธีการ วัตถุประสงค์ การบังคับบัญชา การติดต่อสัมพันธ์ ต่างขึ้นอยู่กับความสมัครใจของกลุ่ม ลักษณะของกลุ่มและสิ่งต่างๆ ในกลุ่มอาจดำเนินไปในทางหนึ่งทางใดหรือหลายทาง หลายวิธีสุดแล้วแต่กลไกของกลุ่มจะพาไป การรวมตัวอย่างไม่เป็นทางการนี้ อาจมุ่งสู่เป้าหมายอันหนึ่งอันใดแตกต่างกันเรื่อยไปสุดแล้วแต่ความต้องการของสมาชิกส่วนใหญ่ การเข้าสมทบหรือเข้าไปเกี่ยวข้องกับสมาชิกจึงอาจเป็นไปโดยทางตรงหรือทางอ้อมก็ได้ ลักษณะความสัมพันธ์ของสมาชิกและเป้าหมายขององค์การก็มักจะไม่มีการระบุ หรือยากที่จะทราบได้ องค์การแบบนี้จึงไม่มีแบบแผน ไม่สามารถจำกัดขอบเขตและไม่สามารถทราบถึงสัดส่วนต่างๆ ได้อย่างชัดเจน การควบคุมทำได้ยาก กลุ่มจะเกิดขึ้นอย่างไม่เป็นทางการและสมาชิกต่างๆ อาจมีความสัมพันธ์ทางจิตใจ โดยไม่รู้ตัวเลยก็ได้

รูปแบบขององค์การ แบ่งออกได้เป็น 4 ประเภท (บุญเลิศ ไพรินทร์, 2530) ได้แก่

1. การจัดรูปแบบขององค์การตามหน้าที่โดยมีการรวบรวมอำนาจเข้าสู่ส่วนกลาง (The Centralized Functional Form) รูปแบบขององค์การแบบนี้อาจจะแบ่งหน่วยงานย่อยโดยคำนึงถึงหน้าที่ขององค์การเป็นหลัก โดยจัดกลุ่มงานที่เหมือนกันไว้ด้วยกัน และแยกงานที่แตกต่างกันออกไป เช่น อาจจัดกลุ่มงานออกเป็นหน่วยงานผลิตรายการ การตลาด และการวิจัยและพัฒนา เป็น 3 กลุ่มงานใหญ่ เป็นต้น แต่ละกลุ่มงานดังกล่าว จะเป็นผู้รับผิดชอบแล้วรายงานตรงต่อผู้บริหารองค์การระดับสูงสุดอีกทีหนึ่ง และแต่ละกลุ่มงานใหญ่ก็จะแบ่งงานย่อยๆ ลงไปโดยอาศัยหลักการแบ่งงานตามหน้าที่ดังกล่าว รูปแบบขององค์การแบบนี้มักจะพบเห็นอย่างมากในราชการไทย

2. การจัดรูปแบบขององค์การแบบการกระจายอำนาจ
(The Decentralized Divisional Form) รูปแบบองค์การแบบนี้เกิดขึ้นตามความจำเป็น เนื่องด้วยทั้งขนาดและความยุ่งยากซับซ้อนขององค์การเพิ่มขึ้นอย่างมาก ทำให้เป็นภาระอย่างหนักแก่ฝ่ายบริหารที่ต้องตัดสินใจบนข้อมูลที่มากเกินไป เน้นการติดต่อสื่อสารในแนวตั้งมากเกินไป มีการแบ่งแยกกระบวนการวางแผนและการควบคุมหน่วยงานที่แบ่งหน้าที่ที่แตกต่างกันนั้น
3. การจัดรูปแบบขององค์การตามโครงการที่รับผิดชอบ
(Project Management: An Adaptive Form of organization) รูปแบบขององค์การชนิดนี้มักเห็นได้ในบริษัทในเครืออุตสาหกรรมไฟฟ้าซึ่งต้องประสบกับความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในด้านเทคโนโลยี ความต้องการลูกค้า และความต้องการในนวัตกรรมใหม่ๆ เกี่ยวกับสินค้าหรือบริการ การที่องค์การเหล่านี้จะอยู่ได้อย่างสัมฤทธิ์ผลในสิ่งแวดล้อมดังกล่าว องค์การเหล่านั้นมักต้องมีการปรับตัวสูงมาก ในระดับการตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมเช่นนั้น องค์การแบบนี้อาจมีรูปแบบปกติหรือแบบที่เรียกว่า Matrix Organization for Project Management
4. การจัดรูปแบบขององค์การที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงาน (The Linking Pin Function) เป็นรูปแบบที่ Rensis Likert ได้เสนอไว้เพื่อสนับสนุนให้กลุ่มของผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการดำเนินงานตามที่ได้ร่วมกันตัดสินใจไว้ นั่นซึ่งมีลักษณะตรงกันข้ามกับรูปแบบขององค์การแบบ Bureaucratic Structures ที่เน้นเรื่องอำนาจในการปกครองบังคับบัญชา องค์การในรูปแบบนี้จะเน้นเรื่องความร่วมมือของสมาชิกภายในกลุ่ม

หากจะถามว่า องค์การควรยึดองค์การแบบใด คำตอบคือ ต้องมีควบคู่กันไปเสมอ ในการปฏิบัติ องค์การต่างๆ ควรมีการเลือกและประยุกต์ใช้รูปแบบโครงสร้างองค์การตามแต่สถานการณ์ต่างๆ ตามความเหมาะสมซึ่งจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่กำลังเผชิญ Jay Galbraith อ้างถึงในบุญเลิศ ไพรินทร์ (2530: 155) ได้กล่าวเกี่ยวกับรูปแบบขององค์การไว้ ดังนี้

1. ไม่มีวิธีการใดเพียงวิธีการเดียวที่ดีที่สุดในการจัดองค์การ
2. วิธีการจัดองค์การแต่ละวิธีจะไม่บรรลุวัตถุประสงค์อย่างเท่าเทียมกันเสมอไป
3. วิธีการจัดองค์การที่ดีที่สุดนั้น ขึ้นอยู่กับธรรมชาติของสิ่งแวดล้อมที่ซึ่งองค์การนั้นจะต้องมีส่วนสัมพันธ์เกี่ยวข้องด้วย

ในปัจจุบันการจัดโครงสร้างองค์การแบบเดิม มีปัญหาสำคัญคือ การตอบสนองขององค์การไม่ทันกับการแข่งขัน และความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เนื่องจากการจัดโครงสร้างองค์การแบบเดิม มักคำนึงถึงอำนาจ ตำแหน่ง หน้าที่ความรับผิดชอบเป็นหลัก ทำให้เกิดการยึดติดตามโครงสร้าง ขาดความยืดหยุ่น และมีความเป็นทางการมาก ไม่สามารถสื่อสารได้ทั่วทั้งองค์การ รูปแบบวัฒนธรรมองค์การไม่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์การ ดังนั้นเพื่อแก้ปัญหาดังกล่าว จึงมีผู้เสนอโครงสร้างองค์การแบบใหม่เป็นแบบทีมกระบวนการ (Process Team) โดยมีลักษณะทีมข้ามฝ่ายงาน มีลักษณะสั่งการตนเอง (Self-Directed) สามารถดำเนินการได้ตามกำหนดเวลา (Time-Based Competition) ความก้าวหน้า ค่าตอบแทน และประเมินผลงานเป็นไปตามความสามารถ กล่าวได้ว่า การจัดโครงสร้างขององค์การที่ดีเยี่ยมที่จะเป็นส่วนสนับสนุนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องได้ โดยกำหนดคำบรรยายลักษณะงานที่ยืดหยุ่นและสามารถตอบสนองต่อสภาพการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากภายนอกด้วยการใช้วิธีการปฏิบัติงาน ได้แก่ การสับเปลี่ยนงาน การควบคุมตนเองและทีมงาน เป็นต้น สมยศ นาวิกาน (2540) กล่าวว่าโครงสร้างองค์การที่กระจายอำนาจ คล่องตัว และยืดหยุ่นได้ จะให้อิสระ และโอกาสแก่บุคคลที่จะริเริ่มการเปลี่ยนแปลงได้ โครงสร้างที่รวมอำนาจ ตายตัว และไม่ยืดหยุ่นจะขัดขวางการคิดค้นทางเทคโนโลยี และจากการวิจัยของ Steers (อ้างถึงในภรณ์ กิริติบุตร, 2529) พบว่า ยิ่งองค์การ มีโครงสร้างที่สลับซับซ้อนมากขึ้นเท่าใด กล่าวคือ มีการรวมอำนาจมาก มีการใช้แบบแผนที่เป็นทางการมาก มีการใช้กฎเกณฑ์ระเบียบข้อบังคับมากขึ้นเท่าใด บุคคลในองค์การมักรับรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในองค์การว่า: รั่วลักษณะเข้มงวดกดขี่ ปิดและน่าหวงแหน ส่วนองค์การใดที่ฝ่ายบริหารยินยอมให้บุคคลมีความเป็นอิสระ และให้ใช้ดุลยพินิจของตนในการตัดสินใจวินิจฉัย สั่งการได้และยิ่งฝ่ายบริหารแสดงความสนใจใยดีต่อพนักงานมากขึ้นเท่าไร บรรยากาศในการทำงานก็ยิ่งเป็นไปในทางที่ดีขึ้นเท่านั้นซึ่งแสดงออกด้วยบรรยากาศของการเปิดเผย ไว้นื้อเชื่อใจกันและมีความรับผิดชอบต่อกัน

สรุปได้ว่า โครงสร้างขององค์การในอนาคต ต้องมีลักษณะไม่ซับซ้อน (Flat Organization) มีสายการบังคับบัญชาที่น้อยที่สุด ต้องเน้นการกระจายอำนาจ (Decentralization) มีลักษณะเป็นเครือข่าย (Network) สามารถจัดระเบียบได้ด้วยตัวเอง ควบคุมตัวเอง โดยอาศัยวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์การเป็นตัวกำกับ (สมใจ สังข์เสตม, 2541) สอดคล้องกับแนวคิดที่ว่าองค์การในอนาคตจะมีระดับการบริหารลดลงครึ่งหนึ่งของปัจจุบัน โครงสร้างองค์การจะแบนลงเพื่อแข่งขันได้มากขึ้น เวลาการเลื่อนตำแหน่งแนวตั้งนาน ผู้บริหารในอนาคตจะดำรงตำแหน่งแต่ละตำแหน่งยาวนานขึ้น แต่จะมีการโยกย้ายตามแนวนอนภายในองค์การ เพื่อเรียนรู้ทักษะใหม่ ศักยภาพส่วนบุคคลจะมีความสำคัญเนื่องจากผู้บริหารในอนาคต จะต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญทั่วไปที่มีความรู้

หลายด้าน ทีมงานจะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญขององค์กร บุคคลจะทำงานด้วยกันภายใน ทีมข้ามสายงานเพื่อที่สร้างผลิตภัณฑ์ ติดต่อกับลูกค้า เสนอแนะการปรับปรุง และดำเนินการเปลี่ยนแปลง Peter Senge (1990) กล่าวว่า บรรยากาศของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ควรมีการ ออกแบบโครงสร้างและระบบงานให้เกิดความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยน แก้ไขได้ตาม สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป อาทิ การกำหนดค่าบรรยายลักษณะงานที่ยืดหยุ่น การสลับ เปลี่ยนงาน การควบคุมตนเองและทีมงาน ฯลฯ สิ่งที่สำคัญคือ ต้องจัดให้อึดต่อการเรียนรู้ โดยเป็น โครงสร้างที่เล็กคล่องตัว ไม่มีสายบังคับบัญชาและการบังคับบัญชาที่เน้นการควบคุมที่มากเกินไป รวมถึงระบบงานไม่ควรมีการะบวนการทำงานที่ซ้ำซ้อน เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ และพัฒนา วิธีการใหม่ๆ ที่เชื่อถือได้ มีการเรียนรู้ที่จะประสานงาน และมุ่งที่การทำงาน เพื่อเอาชนะความแตก แยกขององค์กร

โครงสร้างองค์การของหน่วยงานเทคโนโลยีการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา

หน่วยงานด้านเทคโนโลยีการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา มีลักษณะเฉพาะของตนเองซึ่ง ขึ้นอยู่กับลักษณะความต้องการและสภาพแวดล้อมของแต่ละหน่วยงาน การดำเนินงานต่างๆ เป็น ไปตามนโยบายและวิสัยทัศน์ของแต่ละหน่วยงาน การจัดรูปแบบโครงสร้างองค์การของหน่วยงาน ด้านเทคโนโลยีการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา จึงมีองค์ประกอบที่แตกต่างกัน

รูปแบบของศูนย์เทคโนโลยีการศึกษาออกเป็น 3 รูปแบบ ได้แก่

1. ศูนย์โสตทัศนศึกษา (Audio Visual Center) ศูนย์สื่อการศึกษาแบบนี้มีลักษณะเป็น เอกเทศ คือ เป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่ปฏิบัติงานต่างๆ ด้านโสตทัศนและเทคโนโลยี การศึกษาเป็นเฉพาะ โดยมีสถานที่ บุคลากร วัสดุ เครื่องมือ ตลอดจนมีการบริหาร งาน การจัดให้บริการทางด้านโสตทัศนและเทคโนโลยีการศึกษาเป็นของหน่วยงาน เองทั้งหมด การจัดงานแบบนี้จะต้องมีหัวหน้าหน่วยงานที่มีความรู้ความสามารถทาง ด้านโสตทัศนและเทคโนโลยีทางการศึกษาโดยเฉพาะ
2. ศูนย์วัสดุการศึกษา (Instructional Material Center) ศูนย์แบบนี้จัดรวมเป็น หน่วยงานร่วมกันระหว่างงานห้องสมุดกับงานโสตทัศนศึกษา ภายในศูนย์มีวัสดุ การศึกษา 2 ประเภท ได้แก่ หนังสือโสตทัศนและเทคโนโลยีอุปกรณ์ ศูนย์แบบนี้มี สถานที่จัดดำเนินงาน การบริหารงานต่างๆ โดยให้บุคลากรร่วมกัน หัวหน้าศูนย์อาจ จะเป็นบรรณารักษ์หรือนักเทคโนโลยีการศึกษา ซึ่งใครจะเป็นหัวหน้าก็ได้ตามความ เหมาะสม

3. ศูนย์สหการสื่อการศึกษา (Cooperative AV Center or Educational Media Consortium) เป็นศูนย์ที่ดำเนินงานด้านโสตทัศนศึกษา โดยสถาบันการศึกษาหลายสถาบันซึ่งอยู่ในพื้นที่เดียวกัน หรือใกล้เคียงกัน มีการคมนาคม ติดต่อกันสะดวก ได้ร่วมกันจัดตั้งหน่วยเทคโนโลยีทางการศึกษาประจำกลุ่มขึ้น ศูนย์แบบนี้จะร่วมมือกันในลักษณะต่างๆ ของกลุ่ม เช่น มีสื่อการสอนและเครื่องมืออุปกรณ์การสอนของกลุ่มร่วมกัน มีบุคลากรปฏิบัติงานของกลุ่มร่วมสถานที่เดียวกันมีการฝึกอบรมความรู้ทางเทคโนโลยีทางการศึกษาให้กับกลุ่ม เป็นต้น

สุนันท์ ปัทมาคม (2523) และ Schmid (1980) อ้างถึงในวิชุนา ปาณบุญณัง (2540) ได้แบ่งการจัดตั้งศูนย์วิทยบริการออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. ศูนย์วิทยบริการแบบศูนย์รวม เป็นหน่วยงานย่อยที่รวมอยู่ในที่แห่งเดียวกัน ศูนย์ประเภทนี้ต้องทำงานกว้าง และให้บริการอย่างดี และรวดเร็ว มีการบริหารอย่างรัดกุม และการควบคุมในการใช้สื่อต่างๆ เนื้อที่ และเจ้าหน้าที่ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประหยัดงบประมาณ
2. ศูนย์วิทยบริการแบบกระจาย ศูนย์แบบนี้แยกออกเป็นหน่วยงานเล็กๆ ที่กระจายอยู่ทั่วไป ให้บริการตามความต้องการของผู้ใช้มากกว่าแบบแรก โดยสามารถผลิตสื่อการศึกษาได้เอง แต่การควบคุมการใช้สื่อ เนื้อที่ และเจ้าหน้าที่ ไม่มีประสิทธิภาพมากนัก แต่สามารถให้บริการตรงตามความต้องการของผู้ใช้บริการมากขึ้น
3. ศูนย์วิทยบริการแบบผสม เป็นศูนย์วิทยบริการที่มีลักษณะของศูนย์แบบศูนย์รวมและแบบกระจาย ซึ่งเป็นศูนย์ที่จะมีการบริหารอย่างรัดกุมและให้บริการตามความต้องการของผู้ใช้ได้ดี

กาญจนา โชคเหรียญสุขชัย (2536) ได้แบ่งรูปแบบของศูนย์เทคโนโลยีการศึกษาออกเป็น 4 แบบ ได้แก่

1. ศูนย์เทคโนโลยีการศึกษาที่จัดเป็นเอกเทศ โดยมีสถานที่วัสดุอุปกรณ์และการปฏิบัติงานเป็นหน่วยงานเองทั้งหมด
2. ศูนย์เทคโนโลยีการศึกษาที่จัดรวมกับหน่วยงานอื่น เช่น อยู่รวมกับห้องสมุด
3. ศูนย์เทคโนโลยีการศึกษาที่จัดเป็นลักษณะกลุ่มโรงเรียน โดยมีวัสดุ อุปกรณ์หรือสถานที่ปฏิบัติงานร่วมกัน

4. ศูนย์เทคโนโลยีการศึกษาที่จัดเป็นศูนย์บริการกลางในลักษณะให้บริการโดยทั่วไป ไม่ได้บริการเฉพาะโรงเรียนใด โรงเรียนหนึ่ง เช่นศูนย์เทคโนโลยีการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ

ในการศึกษาเรื่องโครงสร้างองค์การของนักเทคโนโลยีการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดในการแบ่งโครงสร้างองค์การออกเป็น 3 ประเภท คือ โครงสร้างองค์การแบบรูปนัย (Formal Organization) โครงสร้างองค์การแบบอรูปนัย (Informal Organization) และโครงสร้างองค์การที่มีความค้ำทั้งแบบรูปนัยและแบบอรูปนัย ทั้งนี้เนื่องจากในการอธิบายลักษณะของโครงสร้างองค์การดังกล่าวมีลักษณะที่ใกล้เคียงกับโครงสร้างองค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้เป็นทีม

2.4 การใช้เทคโนโลยีที่ส่งเสริมการเรียนรู้ในหน่วยงาน

ในโลกของยุคข้อมูลข่าวสาร การเรียนรู้ย่อมมีประสิทธิภาพและให้ได้คุณภาพตามที่พึงประสงค์ของแต่ละบุคคลหรือองค์กรนั้น จะต้องมีเครื่องมือและปัจจัยหลายอย่างที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่วางไว้ เทคโนโลยี เป็นเครื่องมือ เทคนิค ความรู้ และการกระทำที่สำคัญอย่างหนึ่งที่เข้ามามีบทบาทอย่างมากต่อการดำเนินชีวิต การประกอบธุรกิจ การเรียนรู้ ตลอดจนการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สามารถอำนวยความสะดวกช่วยให้มนุษย์พัฒนาความคิดสร้างสรรค์ เจตคติ ความรู้ความเข้าใจ ทำให้เกิดการเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว และเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เทคโนโลยีสามารถจัดการเรียนรู้ จัดประสบการณ์และจัดสภาพแวดล้อมให้ได้ทั้งรายบุคคลและกลุ่มใหญ่ ดังนั้น มนุษย์จึงได้มีความมุ่งมั่นใช้ความพยายามในการสร้างสรรค์ คิดค้น และพัฒนาเทคโนโลยีในรูปแบบต่างๆ ขึ้นใช้อย่างต่อเนื่องตลอดมา ด้วยความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่ยังดำเนินต่อไปอย่างไม่หยุดยั้งนี้เอง จึงเป็นความจำเป็นที่ต้องให้ความสนใจ สร้างความเข้าใจ และหาทางใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีนี้

เทคโนโลยี เป็นปัจจัยแวดล้อมสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานและการดำรงอยู่ขององค์การสมัยใหม่ทั้งทางตรงและทางอ้อมอย่างมีนัยสำคัญ โดยองค์การต่างนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้งาน เพื่อต้องการความรวดเร็ว ความถูกต้อง และแม่นยำในการทำงานและการแข่งขัน อีกทั้งยังต้องการสร้างภาพลักษณ์ (Image) ความทันสมัยให้เกิดขึ้น หลายองค์การได้นำระบบสารสนเทศ (Information Systems) เข้ามาช่วยในการทำงานด้านการผลิต การให้บริการ งานเอกสาร การติดต่อสื่อสาร การออกแบบผลิตภัณฑ์ และระบบบริการ หรือการตรวจสอบและควบคุม เพื่อทำงานในหน่วยงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น สะดวกต่อการบริหารและควบคุมงานในระบบเดียวกัน (ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์, 2544)

กระแสโลกาภิวัตน์และความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นผลทำให้คนทั่วโลกสามารถสื่อสารกันได้อย่างไร้พรมแดน เกิดกระแสการเคลื่อนไหวของข้อมูล ข่าวสาร องค์การต่างๆ ใช้ประโยชน์จากข้อมูลข่าวสารเพื่อการเรียนรู้และพัฒนาบุคลากร เมื่อสังคมโลกมีการขยายตัวและความต้องการขององค์การต่างๆ มีหลากหลายและสูงขึ้น ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม (Appropriate Technology) จึงได้รับความสนใจมากขึ้น Quinn (1992) อ้างถึงใน Marquardt (1996) กล่าวว่า เทคโนโลยีเป็นองค์ประกอบสำคัญสำหรับการจัดการความรู้ขององค์การ การใช้และความเข้าใจเทคโนโลยีนั้นเป็นทั้งศาสตร์และศิลปะของการเรียนรู้

ในการศึกษาถึงแนวคิดการใช้เทคโนโลยีที่ส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์การ (Technology Based Learning) ครั้งนี้ จะครอบคลุมในส่วนที่เกี่ยวข้องกับเรื่องการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนรู้ของบุคลากรในหน่วยงาน ที่อาจเป็นปัจจัยส่งเสริมลักษณะการเรียนรู้เป็นทีมในองค์การ

การใช้เทคโนโลยีที่ส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์การ (Technology Based Learning)

จากการศึกษาของ Marquardt (1996) ได้กล่าวถึงระบบย่อยด้านเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับองค์การเพื่อการเรียนรู้ว่า ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ เทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ และระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานด้วยอิเล็กทรอนิกส์

1. เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology: IT)

เทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง เทคโนโลยีที่ช่วยในการรวบรวม จัดเก็บ ประมวลผล เรียกใช้ รวมทั้งถ่ายทอดและนำเสนอด้วยวิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์ ในทุกรูปแบบที่เกี่ยวข้องกับสารสนเทศซึ่งรวมทั้งเสียง ข้อมูล หรือภาพ ประกอบด้วยเทคโนโลยีหลัก ได้แก่ เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ เทคโนโลยีสื่อสารโทรคมนาคมและเทคโนโลยีเกี่ยวกับฐานข้อมูล โดยใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เป็นพื้นฐานในการรวบรวม ลงรหัส กระบวนการจัดเก็บ ถ่ายโอน และนำข้อมูลระหว่างเครื่องจักรมนุษย์ และองค์การมาใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศทำให้เกิดแนวคิดใหม่ในการบริหาร การเปลี่ยนแปลง การพัฒนา และการเรียนรู้ อาทิ ข้อมูลสารสนเทศสามารถเกิดขึ้นได้ในเวลาเดียวกันในหลายสถานที่ที่ต้องการ ผู้รอบรู้ด้านทั่วไปสามารถทำงานแบบผู้เชี่ยวชาญได้เพิ่มขึ้น องค์การสามารถใช้ประโยชน์ทั้งจากการรวมอำนาจและการกระจายอำนาจได้พร้อมกัน การตัดสินใจเป็นส่วนหนึ่งในงานของทุกคน บุคคลสามารถรับและส่งข้อมูลถึงกันได้ทุกที่และแผนงานสามารถแก้ไขได้ทันที

เทคโนโลยีสารสนเทศ สามารถเป็นกลไกหลักในการถ่ายโอนความรู้ทั่วทั้งองค์กรโดย

- 1) เทคโนโลยีสารสนเทศสามารถปรับปรุงความสามารถของสมาชิกในการติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นมากขึ้น
- 2) เทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้การติดต่อสื่อสารของสมาชิกกับผู้อื่นง่ายขึ้นและทันเวลาด้วยสื่อไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ และการประชุมทางไกล
- 3) ลดระดับการบริหารแบบตามลำดับชั้นและเป็นการเพิ่มศักยภาพให้กับ การควบคุม การเพิ่มอำนาจให้กับสารสนเทศเพื่อคนที่ทำงานระดับปฏิบัติการจะได้มีอิสระในการตัดสินใจมากขึ้น
- 4) เทคโนโลยีสารสนเทศสร้างความยืดหยุ่นของฐานข้อมูลที่สัมพันธ์กันและการจัดเก็บความรู้ในที่ที่ทุกคนสามารถนำมาใช้งานได้

เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นเครื่องมือสำหรับปรับปรุงการติดต่อสื่อสาร และการไหลเวียนของความรู้และการเรียนรู้ มีการใช้ประโยชน์จากระบบการสื่อสารที่ใช้คอมพิวเตอร์เป็นสื่อกลางในการจัดเก็บ กระบวนการทำงาน และการสืบค้นระบบข้อมูลขององค์กร เพื่อใช้ในการสื่อสารกันภายในและภายนอก มีฐานข้อมูล รายงาน เอกสาร คู่มือการทำงานที่ทุกคนสามารถนำมาใช้ได้อย่างรวดเร็ว ทวีศักดิ์ กอนันตกุล (2543) กล่าวว่า เทคโนโลยีการศึกษาที่ใช้นำเสนอผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้แก่ Virtual Classroom การสอนในชั้นเรียน สอนสดผ่านทาง Internet หรือนำเสนอตามที่กำหนดไว้ Content on Demand นำเสนอสาระเมื่อต้องการศึกษาหรือเลือกศึกษาได้ Multi Cost ใช้เผยแพร่ข้อมูลแก่คนหมู่มากด้วยค่าใช้จ่ายต่ำ Interaction CD-ROM เป็นการศึกษาแบบ Interaction และให้ผลลัพธ์ หรือข้อมูลย้อนกลับได้

2. เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้

องค์การเพื่อการเรียนรู้จะใช้ประโยชน์ของเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ มัลติมีเดีย และระบบวิดิทัศน์ที่มีการโต้ตอบและการเรียนรู้ทางไกล ซึ่งมีอุปกรณ์สื่อสารที่ติดต่อได้ทั้งทางเดียวและสองทางระหว่างผู้ให้การศึกษาและผู้เรียน สภาพแวดล้อมขององค์การจะเป็นแบบหน่วยย่อยด้วยโปรแกรมต่างๆ สำหรับทักษะเพียงอย่างเดียวมากกว่าหลักสูตรที่มีทักษะหลายทักษะ มีการใช้ประสาทสัมผัสหลายทาง (Multi-sensory) กระตุ้นการมองเห็น การได้ยินและการสัมผัส เคลื่อนย้ายจากบ้านสู่ที่ทำงานได้ง่าย สามารถสื่อความหมายข้ามภาษาและวัฒนธรรมและสามารถหยุดและเริ่มต้นได้ง่าย พนักงานใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ โดยศึกษาหลักสูตรต่างๆ ที่อยู่ในระบบเครือข่าย ใช้ระบบเอกสาร และศึกษาคู่มือการทำงานแบบออนไลน์ด้วยตนเอง หน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะมีบทบาทน้อยลง พนักงานมีอิสระที่จะเรียนรู้จากประสบการณ์ และมีการปรับปรุงตนเองเพื่อความสำเร็จในงาน ในการฝึกอบรม มีการประยุกต์ใช้การสื่อสารโทรคมนาคมมากขึ้น เครือข่ายคอมพิวเตอร์อำนวยความสะดวกในการสื่อสารได้อย่างรวดเร็วรอบโลก

3. ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานด้วยอิเล็กทรอนิกส์

(Electronic Performance Support Systems: EPSS)

ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานเป็นได้ทั้งอิเล็กทรอนิกส์ และมีไฮอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งทั้ง 2 ระบบสนับสนุนพนักงานในการเรียนรู้และปรับปรุงการปฏิบัติงาน ระบบที่มีไฮอิเล็กทรอนิกส์ได้รวมการสอนแนะต่างๆ และการใช้กระดาษ ตัวอักษร และเครื่องมือต่างๆ EPSS ใช้คอมพิวเตอร์ในการแสวงหาความรู้ การเก็บรักษาและการเผยแพร่ความรู้ไปทั่วทั้งองค์การ ซึ่งใช้พนักงานจำนวนน้อยแต่ได้ผลงานในการทำงานที่สูงในเวลาที่รวดเร็ว Gery (1991 อ้างถึงใน Marquardt, 1996) กล่าวว่า เป้าหมายของ EPSS คือ “การจัดการสิ่งใดก็ตามที่จำเป็นต่อการสร้างผลงานและการเรียนรู้ ณ จุดที่ต้องการ” ข้อสำคัญของ EPSS คือไม่สามารถทำงานแบบแบ่งแยก ต้องมีผู้เชี่ยวชาญที่เหมาะสมทั้งในและนอกบริษัท เป็นผู้จัดการให้คำแนะนำ เกี่ยวกับคอมพิวเตอร์เป็นการร่วมกันทำงานของคนและเครื่องจักร เพื่อช่วยในการสร้างสรรค์แหล่งข้อมูลสารสนเทศ ถ้าปราศจากคนอยู่เบื้องหลัง และสภาพแวดล้อมขององค์การเอื้อการเรียนรู้ ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานด้วยอิเล็กทรอนิกส์ ก็จะไม่สามารถเกิดขึ้นได้

สมาคมเพื่อการฝึกอบรมและการพัฒนาของสหรัฐอเมริกา (American Society for Training and Development: ASTD) พบว่า เทคโนโลยี เป็นปัจจัยหนึ่งในระบบขององค์การที่เกื้อหนุนต่อการเรียนรู้ (วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2540) เช่นเดียวกับผลการวิจัยของ Marquard & Reynolds (1994: 51-77) ที่ว่า เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ (Learning Technology) เป็นองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ขององค์การ สมยศ นาวิการ (2540: 920) กล่าวว่าบริษัทที่ให้คุณค่ากับการเรียนรู้และการปรับปรุงได้ใช้ประโยชน์ของเทคโนโลยีเพื่อที่จะรับและเผยแพร่ข้อมูล มีระบบข้อมูลที่ทำให้บุคคลค้นหาข้อมูลได้อย่างรวดเร็วตามที่ต้องการ และในการสร้างแนวคิดการเรียนรู้เป็นทีม ควรมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ (สุพานี สอนชื่อ, 2542: 91) นอกจากนี้ สุพิศ ประสบศิลป์ (2540) อ้างการศึกษาของ Burns และ Stalker พบว่า เทคโนโลยี มีแนวโน้มที่จะสร้างบรรยากาศการทำงานที่คล่องตัว มีการเปลี่ยนแปลงง่ายกว่า มักนำไปสู่บรรยากาศของการติดต่อสื่อสารกันอย่างเปิดเผย มีการไว้วางใจ สร้างสรรค์ และมีความรับผิดชอบในการทำงานให้บรรลุตามเป้าหมาย

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัย เทคโนโลยีที่องค์การต่างๆ นำมาใช้เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้แก่บุคลากร สามารถแบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่ (1) โปรแกรมคอมพิวเตอร์เพื่อการเรียนรู้ และ (2) คอมพิวเตอร์ผ่านระบบเครือข่ายและอินเทอร์เน็ตเพื่อการเรียนรู้

คอมพิวเตอร์ หมายถึง อุปกรณ์ทางอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Device) ที่มนุษย์ใช้เป็นเครื่องมือช่วยในการจัดเก็บข้อมูลที่อาจเป็นทั้งตัวเลข ตัวอักษร หรือสัญลักษณ์อื่นที่ใช้แทน

ความหมายในสิ่งต่างๆ โดยคุณสมบัติที่สำคัญของคอมพิวเตอร์คือสามารถกำหนดชุดคำสั่งล่วงหน้าได้ หรือโปรแกรมได้ (Programmable) นั่นคือ คอมพิวเตอร์สามารถทำงานได้หลากหลายรูปแบบขึ้นอยู่กับชุดคำสั่งที่เลือกมาใช้งาน ทำให้สามารถนำคอมพิวเตอร์ไปประยุกต์ใช้งานได้อย่างกว้างขวาง เนื่องจากคอมพิวเตอร์สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เชื่อถือได้ มีความถูกต้องแม่นยำ รวดเร็ว เก็บข้อมูลจำนวนมากๆ ได้ และสามารถย้ายข้อมูลจากที่หนึ่งไปยังอีกที่หนึ่งได้อย่างรวดเร็ว

1. โปรแกรมคอมพิวเตอร์เพื่อการเรียนรู้เป็นแหล่งข้อมูลสำเร็จรูปบนแผ่นบันทึกข้อมูล ได้แก่

- คอมพิวเตอร์ช่วยประกอบในการฝึกอบรม (Computer-Assisted Training) เป็นลักษณะที่คอมพิวเตอร์ช่วยเป็นเครื่องมือทำให้เข้าใจสิ่งที่ได้อบรมไปแล้วดีขึ้นหรือเป็นส่วนเสริมให้การเข้าใจบทเรียนได้ดีขึ้น
- คอมพิวเตอร์ช่วยการฝึกอบรม (Computer-Aided Training) เป็นลักษณะที่คอมพิวเตอร์เป็นตัวช่วยดำเนินการบางส่วนของบทเรียน เพื่อช่วยทำให้ผู้เข้ารับการอบรมเรียนและเข้าใจได้ดีขึ้น
- คอมพิวเตอร์ช่วยการทดสอบ (Computer-Assisted Testing: CAT) เป็นการนำคอมพิวเตอร์มาจัดการทดสอบและช่วยวิเคราะห์ผลการทดสอบของผู้เรียน
- คอมพิวเตอร์จัดการการสอน (Computer-Managed Instruction: CMI) เป็นการนำคอมพิวเตอร์มาจัดการควบคุมและจัดการเรียนการสอนโดยที่ผู้เข้าบทเรียนครั้งแรกจะต้องลงทะเบียนก่อน จากนั้นทำการทดสอบก่อนเริ่มเรียน เพื่อที่ใช้สำหรับปรับพื้นฐานความรู้ก่อนเข้าสู่บทเรียน และหลังจากที่เข้าบทเรียนไปสักระยะหนึ่ง ก็ต้องทำการทดสอบเป็นระยะๆ ถ้าหากยังไม่ผ่านตามมาตรฐานที่กำหนด จะต้องไปเรียนเสริมในส่วนที่ไม่ผ่านนั้น หรือจะกลับมาทบทวนใหม่ในบทเรียนเดิมอีกครั้งได้
- คอมพิวเตอร์ช่วยสอน (Computer-Assisted Instruction: CAI) จะเปรียบเทียบคอมพิวเตอร์เสมือนเป็นเครื่องมือสื่อการสอน เช่นเดียวกับการใช้สไลด์ การฟังเทป หรือการอ่านหนังสือบทเรียน การใช้คอมพิวเตอร์ช่วยสอน เป็นการนำเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์มาใช้เพื่อสร้างเป็นบทเรียนคอมพิวเตอร์ โดยหลักการแล้วเป็นการนำจุดเด่นของบทเรียนสำเร็จรูปแบบเดิมมาประยุกต์ใช้โดยทำให้มีความคล่องตัวและเพิ่มประสิทธิภาพมากขึ้นในหลายๆ ด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งสามารถนำเสนอได้ทั้งในลักษณะแตกกิ่ง และลักษณะที่เป็นแนวตั้ง สามารถใช้ภาพนิ่งและภาพเคลื่อนไหวได้ มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ใช้ได้ รวมทั้งอาจมีคุณสมบัติพิเศษอื่นๆ ได้

- คอมพิวเตอร์ช่วยการเรียนรู้ (Computer-Assisted Learning: CAL) เปรียบเสมือนเป็นเครื่องมือช่วยให้การเรียนรู้สะดวกขึ้น เช่น ใช้เป็นเครื่องคิดเลขช่วยในการคำนวณ หรือใช้ไมโครสโคปเพื่อขยายสิ่งเล็กๆ ให้มองเห็นได้ชัดขึ้น
- เครื่องจำลอง (Simulator) หรือเรียกว่า ผู้ฝึกอบรม (Trainer) เป็นการใช้คอมพิวเตอร์สร้างแบบจำลองเพื่อใช้ในการฝึกอบรม โดยมากมักใช้กับงานฝึกอบรมบางงานที่ไม่สามารถปฏิบัติกับเครื่องจริงได้ หรือถ้าได้ก็ต้องใช้ค่าใช้จ่ายที่สูงมาก เช่น การทดลองระเบิดนิวเคลียร์ การฝึกขับเครื่องบิน การทดสอบยิงจรวด เป็นต้น

2. คอมพิวเตอร์ผ่านระบบเครือข่ายและอินเทอร์เน็ตเพื่อการเรียนรู้

เป็นการสื่อสารข้อมูลหรือสารสนเทศระหว่างต้นทางและปลายทาง โดยใช้อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์เชื่อมต่อระหว่างคอมพิวเตอร์ ผ่านอุปกรณ์การสื่อสารข้อมูลเพื่อให้มนุษย์สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น สามารถติดต่อสื่อสารกันได้อย่างทั่วถึง ทำให้เกิดการเรียนรู้และเปิดโลกความรู้จากระบบเดิมให้มีการค้นคว้าแหล่งความรู้ทั่วโลก เป็นเสมือนการย่อโลกมาเป็นหมู่บ้านเดียวกัน กล่าวได้ว่า ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ตเป็นส่วนสำคัญที่สุดในระบบงานต่างๆ และมีการประยุกต์ใช้ในท่วงการมากขึ้นเรื่อยๆ ได้แก่

- ระบบอินเทอร์เน็ต (Internet) เป็นระบบเครือข่ายที่รวมของเครือข่ายย่อยๆ (Network of Network) ซึ่งสื่อสารกันได้โดยใช้โปรโตคอลแบบทีซีพี/ไอพี ซึ่งทำให้คอมพิวเตอร์ต่างชนิดกันเมื่อนำมาใช้ในเครือข่ายแล้วสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลกันได้โดยมีการใช้งานในรูปแบบต่างๆ อาทิ

(1) การสื่อสารสารสนเทศระหว่างบุคคลหรือหน่วยงาน อาทิ จดหมาย (Mail) ประกาศข่าวต่างๆ (Bulletin Boards) และการประชุม (Conferencing) การใช้ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Mail) เป็นรูปแบบการสื่อสารระหว่างบุคคลหรือ หน่วยงานที่ส่งจากคนหนึ่งไปยังอีกคนหนึ่งหรือไปยังอีกหลายคนซึ่งบุคคลสามารถติดต่อปฏิสัมพันธ์กันได้โดยส่งข้อมูลนั้นเข้าไปยังเมนเฟรมหรือโฮสต์ (Host Computer) เครื่องเดียวกันซึ่งเรียกว่า Server หรือโดยการส่งไปยังเซิร์ฟเวอร์อีกเครื่องหนึ่งที่อยู่กับคนละแห่งทั้งภายในและต่างประเทศผ่านเครือข่าย ซึ่งจะช่วยประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย แทนการโทรศัพท์หรือส่งแฟกซ์ และสามารถส่งผ่านไฟล์ข้อมูลไป-มา (File Transfer Protocol: FTP) และสามารถรับฟังเสียงที่ฝากมาได้ด้วย (Voice Mail) สำหรับประกาศข่าวและการประชุม เป็นวิธีการส่งข้อมูลเข้าไปยังไฟล์บนเมนเฟรมที่เข้าร่วมกับคนอื่นและทุกคนสามารถอ่านข้อมูลสารสนเทศนั้นๆ ได้

- (2) การค้นหาสารสนเทศ โดยการใช้ Search Engines เป็นเครื่องมือช่วยค้นหาสารสนเทศอันมากมายมหาศาลบนอินเทอร์เน็ต โดยผู้ใช้พิมพ์คำหรือข้อความที่ต้องการเข้าไป search engines จะพาผู้ใช้ไปยัง Web Site ต่างๆ ที่มีสารสนเทศที่เกี่ยวข้องข้อความเหล่านั้น จากนั้นจึงจะใช้ประโยชน์ของ Hyperlink โยงเข้าสู่ Web Site ต่างๆ ต่อกันไปตามต้องการ
- (3) การประชุมระยะไกลอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Teleconference) เป็นเครื่องมือสื่อสารผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ที่สามารถติดต่อกับบุคคลหลายคนเพื่ออภิปรายในการประชุม ทำให้ได้มีการคิดพิจารณาวิพากษ์วิจารณ์ประกอบการเรียนรู้ และยังสามารถใช้ในการศึกษาทางไกล ลดช่องว่างของระยะทางและความห่างไกลทางการศึกษา ประหยัดค่าใช้จ่ายและเวลาในการเดินทางของผู้ร่วมประชุมแต่ละคนด้วย
- (4) ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร (Management Information System: MIS) เป็นการเชื่อมโยงข้อมูลจากหน่วยงานต่างๆ เข้าหากันผ่านระบบเครือข่ายของมหาวิทยาลัย เพื่อสนับสนุนงานด้านบริการการจัดการเรียนการสอน เป็นการนำเสนอสารสนเทศเพื่อประกอบการตัดสินใจของผู้บริหาร ซึ่งจะมีการปรับปรุงข้อมูลเป็นประจำตามระยะเวลาที่กำหนด ผู้บริหารหรือผู้ใช้ข้อมูลสามารถเรียกดูข้อมูลผ่านหน้าจอคอมพิวเตอร์ได้ตลอดเวลาที่ต้องการ มีระบบติดตามเอกสาร (INFOMA Flow) และระบบบริหารการจัดเก็บเอกสารและ ข้อมูลหรือตู้เอกสารอิเล็กทรอนิกส์ (INFOMA File) มาใช้งาน เพื่ออำนวยความสะดวกในการรับส่งตรวจเช็ค จัดเก็บเอกสาร และจัดระบบการจองห้องประชุม
- (5) ระบบวีดิทัศน์ตามประสงค์ (Video on Demand) เพื่อสามารถเรียกดูรายการต่างๆ ตามความสนใจ
- (6) ห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Library) หรือ Virtual Library หรือ Digital Library เป็นปัจจัยความสำเร็จของการเรียนรู้ในระบบโทรสนเทศ ระบบห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ได้พัฒนาวิธีจัดเก็บและสืบค้นข้อมูลสารสนเทศในห้องสมุด โดยใช้คอมพิวเตอร์ระบบ Online เข้ามามีบทบาทเชื่อมโยงข้อมูลที่สามารถเรียกใช้ได้ง่ายต่อการสืบค้นฐานข้อมูล (Data Base) ผู้ใช้สามารถตรวจสอบและเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศโดยเรียกผ่านระบบคอมพิวเตอร์ได้อย่างสะดวก รวดเร็วทุกสถานที่ ทุกเวลา เป็นผลให้การศึกษาค้นคว้ามีประสิทธิภาพมากขึ้น

- ระบบอินทราเน็ต (Intranet) เป็นระบบเครือข่ายข้อมูลภายในองค์กรที่ใช้ Web Technology เป็นพื้นฐานเช่นเดียวกับอินเทอร์เน็ต โดยวัตถุประสงค์ของอินทราเน็ต เพื่อแลกเปลี่ยนและแบ่งปันสารสนเทศภายในองค์กร รวมทั้งสามารถใช้ทรัพยากรคอมพิวเตอร์และทรัพยากรบุคคลขององค์กรร่วมกันให้มีประสิทธิภาพสูงสุดนั่นเอง โดยองค์กรและสถาบันต่างจำนวนมาก ให้ประโยชน์เครือข่าย Intranet ในด้านของการเรียนรู้ และพัฒนาบุคลากร โดยการบันทึกหรือเชื่อมต่อฐานข้อมูลความรู้ต่างๆ หรือสารสนเทศขององค์กรไว้ในระบบเครือข่ายที่พนักงานสามารถเรียกใช้ข้อมูลได้ตามความต้องการ หรืออาจใส่โปรแกรมการเรียนรู้ต่างๆไว้ในระบบเพื่อเสริมสร้างโอกาสการเข้าถึงแหล่งความรู้เพื่อการพัฒนาตนเองของพนักงาน ในปัจจุบันคอมพิวเตอร์มีการเชื่อมโยงกันในลักษณะเครือข่าย ได้แก่
 - (1) แบบจำกัดระยะทางหรือระบบเครือข่ายเฉพาะบริเวณ (Local Area Network: LAN) เป็นเครือข่ายซึ่งอุปกรณ์ทั้งหมดเชื่อมโยงกันอยู่ในพื้นที่ใกล้เคียง อาทิอยู่ในแผนกเดียวกัน อยู่ในสำนักงานเดียวกัน หรืออยู่ในตึกเดียวกัน เป็นต้น รวมถึงเครือข่ายบริเวณมหาวิทยาลัย (Campus Network) ซึ่งเป็นเครือข่ายที่เชื่อมโยงเครือข่ายแบบ LAN จากตึกต่างๆ ของมหาวิทยาลัยเข้าด้วยกัน และโดยปกติแล้วจะเชื่อมโยงกันด้วยสาย Fiber Optic ความเร็วสูง ระบบ LAN เป็นระบบเครือข่ายที่มีการใช้งานในองค์กรต่างๆ มากที่สุด
 - (2) แบบไม่จำกัดระยะทาง หรือระบบเครือข่ายระยะไกล (Wide Area Network: WAN) จะเป็นเครือข่ายที่ประกอบด้วยเครือข่าย LAN ตั้งแต่ 2 วงขึ้นไปเชื่อมต่อกันในระยะทางที่ไกลกันมาก อาทิ ระหว่างเมืองหรือระหว่างประเทศ โดยปกติแล้วเครือข่ายแบบ WAN จะเชื่อมต่อด้วยเครือข่ายสาธารณะ (Public Data Networks) เช่น สายโทรศัพท์ ไมโครเวฟหรือดาวเทียม

นอกจากนี้ วิศิษฐ์ ชูวงษ์ (2540) ยกตัวอย่างแหล่งความรู้สำคัญที่มีอยู่ อาทิ ระบบอินเทอร์เน็ต การส่งข่าวสารผ่านดาวเทียม การใช้เทคโนโลยีของระบบการประชุมทางไกลหรือ Video on Demand ฯลฯ ด้วยเทคโนโลยีดังกล่าว องค์กรสามารถสร้างโปรแกรมการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นภายในองค์กรได้ภายในกรอบของเครือข่ายฐานข้อมูล และ Infrastructure ทางด้าน IT ที่องค์กรส่วนใหญ่มีอยู่แล้วมาใช้ให้เกิดประโยชน์มากยิ่งขึ้นในด้านการพัฒนาบุคลากรซึ่ง ประเสริฐ ศิริเสวีวรรณ (2543) ศึกษาพบว่า เทคโนโลยีสารสนเทศ มีผลกระทบทางบวกต่อความสามารถการเป็นองค์กรเรียนรู้และสนับสนุนสมมติฐานบางส่วนที่ว่า กระบวนการสร้างความ เป็นองค์กรเรียนรู้ มีผลกระทบทางบวกต่อความสามารถการเป็นองค์กรเรียนรู้เช่นกัน

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า เทคโนโลยีมีคุณลักษณะที่มีประโยชน์สามารถส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กรได้ สถาบันอุดมศึกษาควรมีการใช้เทคโนโลยีโดยเฉพาะเทคโนโลยีสารสนเทศ (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2541) และในปัจจุบันองค์กรส่วนใหญ่อาจมีเทคโนโลยีต่างๆ อยู่แล้ว ดังนั้นเพื่อประโยชน์สูงสุดในการพัฒนาการเรียนรู้เป็นทีมในองค์กร องค์กรทั้งหลายจึงควรนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้เพื่อสร้างสรรค์รูปแบบการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นภายในองค์กร

2.5 กิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้

องค์กรเอื้อการเรียนรู้ต้องให้คุณค่าแก่กิจกรรมการฝึกอบรมและการศึกษา โดยทำให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมและการปฏิบัติขององค์กร เนื่องจากกิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ เป็นด้านที่แสดงให้เห็นว่า องค์กรได้ดำเนินการด้านกระบวนการและวิธีการเพื่อเป็นการส่งเสริม สนับสนุน การเรียนรู้ที่ยั่งยืนของบุคลากรในองค์กร มานะ กอหังกุล (2520) กล่าวว่า ลักษณะการพัฒนา องค์กรที่ประสบความสำเร็จนั้น การพัฒนาองค์กรจะต้องเป็นไปในรูปของกิจกรรมการเรียนรู้ จากประสบการณ์ (Experienced-Based Learning Activities) กล่าวคือ เมื่อเราต้องการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและหรือพฤติกรรม เราจำเป็นต้องสร้างสถานการณ์การเรียนรู้โดยเฉพาะแบบขึ้น เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การเรียนขบรถยนต์หรือเล่นกอล์ฟ มิใช่จะขับรถได้ หรือเล่นกอล์ฟได้ด้วยวิธีขับ วิธีเล่นเท่านั้น แต่ต้องฝึกปฏิบัติจริงให้เกิดประสบการณ์ด้วย การเปลี่ยนลักษณะการจัดการของคนก็เช่นเดียวกัน แค่ความรู้ใหม่เกี่ยวกับการจัดการหาเพียงพอไม่ จำเป็นต้องสำรวจตรวจดูพฤติกรรมที่ปฏิบัติอยู่ในขณะปัจจุบัน ลองใช้วิธีการใหม่ๆ อื่นๆ แล้วก็ฝึกปฏิบัติตามวิธีที่ปรับปรุงใหม่แล้ว เมื่อนั้นการเปลี่ยนแปลงจึงเกิดขึ้น

เมื่อก้าวถึงกิจกรรมสำหรับการพัฒนาด้านทรัพยากรบุคคล อาจครอบคลุมไปถึงความสนใจร่วมกันด้านใดด้านหนึ่ง ต่อไปนี้ (1) การฝึกอบรม (2) วิจัยและพัฒนา (3) ทัศนศึกษา (4) สัมมนา/ประชุมปฏิบัติการ (5) สิ่งตีพิมพ์ เอกสาร

องค์กรอัจฉริยะต้องมีการประยุกต์ผลที่ได้จากการเรียนรู้ให้เกิดเป็นกิจกรรม (วีรุธ มาษะศิริานนท์ (2541: 51) โดยมีกระบวนการวางแผนทางธุรกิจมีกระบวนการในการบริหารโอกาสและความเปลี่ยนแปลง มีการเรียนรู้ร่วมกับองค์กรอื่นๆ เช่น การฝึกอบรมร่วมกัน มีการเรียนรู้จากกระบวนการ มีการใช้เทคโนโลยีอย่างฉลาด มีการเสริมสร้างบรรยากาศ มีระบบการให้รางวัล มีโครงสร้างพื้นฐานที่ช่วยสนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง อาทิ ห้องสมุด ห้องประชุม อุปกรณ์ไอศตทัศน์อุปกรณ์ อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ ตลอดจนอุปกรณ์สำนักงานอัตโนมัติประเภทต่างๆ มีระบบการฝึกอบรมให้พนักงานทุกระดับ มีบรรยากาศของการพูดจริง และการทำจริงทุกครั้ง



การส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันภายในองค์กรมีอย่างน้อย 5 รูปแบบ (วีรวิฑู มาชะ ศิรานนท์, 2541: 60) อาทิ การฝึกปฏิบัติในระหว่างการทำงาน (On-the-Job Training) การเข้าร่วมงานในโครงการต่างๆ (Cross-Functional Team, Project Team) ซึ่งเป็นการเน้นในการพัฒนากิจกรรมคุณค่า (Value Activities) การมีระบบพี่เลี้ยง (Supervision, Coaching) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Study) การเรียนรู้ในห้องฝึกอบรม (Class, Workshop) ทั้งภาคทฤษฎี และภาคปฏิบัติ

วิศิษฐ์ ชูวงษ์ (2540) กล่าวถึงกิจกรรมการเรียนรู้เป็นทีมของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ที่นำมาปรับปรุงและพัฒนางานขององค์กร พัฒนาดตนเอง รวมทั้งเผยแพร่บทเรียนให้กับพนักงานและทีมงานอื่นๆ ให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน ประกอบด้วยกิจกรรมการเรียนรู้ ดังนี้

1. กิจกรรมการเรียนรู้ภายในหน่วยงาน มีดังนี้ กิจกรรมการฝึกอบรมในงาน (On-the-Job Training) การสอนงานโดยหัวหน้างาน (On-the-Job Coaching) การมอบหมายงานที่มากยิ่งขึ้น (Job Enrichment and Job Enlargement) การหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน (Job Rotation) การให้ทำงานแทนในบางเรื่อง (Job Anticipation) การใช้กิจกรรมกลุ่มและคณะทำงาน (Small Group Activities & Working Group)
 - กิจกรรมการฝึกอบรมในงาน (On-the-Job Training) เป็นกิจกรรมที่ถูกกำหนดเป็นแผนและโครงการที่จะตอบสนองงานให้เกิดการเรียนรู้ด้วยการลงมือทำงานจริงของพนักงานภายใต้การกำกับดูแลของผู้บังคับบัญชา หรือผู้ที่มีประสบการณ์ในงานนั้นๆ สามารถเพิ่มความรู้ความสามารถ และทักษะในงานให้กับพนักงานได้โดยมีค่าใช้จ่ายน้อย
 - การสอนงานโดยหัวหน้างาน (On-the-Job Coaching) เป็นการถ่ายทอดสอนงานที่เกิดจากการมอบหมายงานโดยหัวหน้างานหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายเป็นการแนะนำให้พนักงานได้รู้จักวิธีปฏิบัติ สามารถทำงานนั้นได้ดียิ่งขึ้น การสอนงานไม่เพียงแต่เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จะปฏิบัติงานเท่านั้น แต่ยังมีมุ่งหมายที่จะส่งเสริมให้พนักงานมีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานอีกด้วย เป็นกิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และการพัฒนาบุคลากร
 - การมอบหมายงานที่มากยิ่งขึ้น (Job Enrichment and Job Enlargement) ด้วยการให้พนักงานได้รับผิดชอบงานที่มีขอบข่ายมากยิ่งขึ้น หรือมีความยากลึกซึ้ง และสลับซับซ้อนมากกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ ได้ศึกษางาน ได้ฝึกการทำงาน เพื่อเสริมสร้างประสบการณ์ความรอบรู้งานหลายๆ ด้าน เป็นการเรียนรู้ที่ดีอย่างหนึ่ง

- การหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน (Job Rotation) เป็นการให้พนักงานได้มีโอกาสโยกย้ายหมุนเวียนงาน เป็นการสร้างโลกทัศน์ใหม่ๆ ของงานด้านต่างๆ ภายในองค์การให้พนักงานได้มีโอกาสศึกษาเรียนรู้มากยิ่งขึ้น การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานในช่วงแรก อาจทำให้งานสะดุดไปบ้าง เนื่องจากผู้มาทำเป็นผู้ที่ยังขาดความรู้ และประสบการณ์ในงานนั้นๆ แต่ในระยะยาวจะทำให้องค์การได้พนักงานที่มีความรอบรู้งานด้านต่างๆ ที่กว้างขวางมากยิ่งขึ้น
 - การให้ทำงานแทนในบางเรื่อง (Job Anticipation) ด้วยการมอบหมายให้รับผิดชอบงานใดๆ โดยเฉพาะ ให้อำนาจการตัดสินใจ ให้ฝึกความเป็นผู้นำและวิธีที่ใช้อำนาจในการจัดการกับภาระกิจต่างๆ เสมือนเป็นเจ้าของตำแหน่งนั้นๆ เช่น รักษาการณ์ในตำแหน่ง ให้ปฏิบัติหน้าที่แทน ให้เป็นตัวแทนของหน่วยงานไปประชุมแทน มอบภาระกิจที่สูงกว่าความรับผิดชอบให้ดำเนินการ เป็นต้น บุคลากรจะได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ และมุมมองที่แตกต่างกว้างขวางไปจากภารกิจเดิมของตน
 - การใช้กิจกรรมกลุ่มและคณะทำงาน (Small Group Activities & Working Group) ด้วยการสนับสนุนให้มีการรวมกลุ่มเพื่อทำกิจกรรมร่วมกันภายในองค์การ ที่เป็นกิจกรรมที่ริเริ่มสร้างสรรค์หรือกิจกรรมที่ต้องอาศัยการคิด การประสานงานร่วมกัน เช่น กิจกรรม 5 ส. กิจกรรม Q.C. เป็นต้น หรือจัดตั้งเป็นคณะทำงานเพื่อประกอบภาระกิจพิเศษ อาทิ คณะทำงานพัฒนาระบบฐานข้อมูลของหน่วยงาน คณะทำงานกำหนดมาตรฐานต่างๆ เป็นต้น
2. กิจกรรมสื่อสารภายในองค์การเพื่อการเรียนรู้ มีดังนี้ การประชุม (Meeting) การประชุมผู้บริหาร (Manager Forum) การสืบทอดทางการบริหาร (Management Transfer) การสร้างกลไกของการเรียนรู้ด้วยความสมัครใจ (Voluntary Study Circle)
- การประชุม เป็นกิจกรรมที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาภายในองค์การ เป็นเครื่องมือสำคัญที่องค์การต่างๆ ใช้ในการสื่อสารข้อความในหน่วยงานต่างๆ ที่ผู้เข้าร่วมประชุมทุกคนมีส่วนร่วมกับการประชุม ได้แสดงความคิดเห็นได้เสนอแนวความคิดและข้อเสนอเพื่อการแก้ปัญหาต่างๆ ได้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น คือ การเรียนรู้ ความรู้ที่ได้จากการประชุมและการพัฒนามบุคลากรที่ร่วมการประชุมทุกคน แต่ถ้การประชุมเป็นเพียงการมาถ่ายทอดข่าวสาร การมอบหมายงาน หรือสั่งการแทนการแลกเปลี่ยนข้อมูลและการระดมความคิดเห็น เวทีของการประชุมก็จะขาดบรรยากาศของการเรียนรู้และพัฒนาในแง่ของภูมิปัญญาของผู้เข้าร่วมการประชุม

3. การใช้เทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ ตัวอย่างแหล่งความรู้สำคัญที่มีอยู่ อาทิ อินเทอร์เน็ต (Internet) การส่งข่าวสารผ่านดาวเทียม การประชุมทางไกล (Video Conference Teleconference) ระบบวีดิทัศน์ตามประสงค์ (Video on Demand) และการเรียนรู้ผ่านระบบอินทราเน็ต (Intranet)

กิจกรรมการเรียนรู้เป็นทีมของสำนักงาน ก.พ. (สุพานี สอนชื่อ, 2542) มีดังนี้

1. สร้างกระบวนการติดต่อสื่อสารระหว่างพนักงานกับผู้บริหาร ระหว่างพนักงานกับพนักงาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์การ โดยจัดเป็นวารสาร จดหมายข่าว กระดานข่าวเผยแพร่ความรู้ และอินเทอร์เน็ต
2. จัด Team Building ในแต่ละโครงการมีการจัดพนักงานหมุนเวียนการทำงานกัน และมีการประชุมกลุ่มอย่างไม่เป็นทางการ ในตอนเช้าเพื่อแบ่งปันข้อมูลความรู้ทางวิชาการ แต่ถ้าเป็นพนักงานระดับล่างก็จะเป็นการให้ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับงานหรือสุขภาพ
3. จัดสอนภาษาอังกฤษโดยนักเรียนทุนรัฐบาลที่กลับมาทำงานใช้ทุน ให้กับพนักงานที่สนใจเกี่ยวกับการสนทนาภาษาอังกฤษ ไวยากรณ์อังกฤษ
4. มีระบบข้อมูลข่าวสารที่ไร้การเผยแพร่ให้พนักงาน เหนือระดับตลขยตเวลา ทั้งวารสาร กระดานข่าว และ Internet
5. มีกิจกรรม “กาแพ่ด้วย กล้วยถุง มุ่งพัฒนา” โดยเป็นการประชุมร่วมกันของพนักงาน ก่อนเวลาปฏิบัติหรือช่วงเวลาพักเพื่อมาพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ความรู้ใหม่ๆ สอนภาษาอังกฤษโดยนักเรียนทุนรัฐบาล
6. มีการประชุมร่วมกันของพนักงาน

(3) แนวคิดเกี่ยวกับความคิดเห็นที่มีต่อหน่วยงาน

จากการศึกษาแนวคิดด้านความคิดเห็นที่มีต่อหน่วยงาน เป็นผลจากการที่บุคคลเข้าไปอยู่ในองค์การ พบว่า การที่จะเข้าใจลักษณะพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การ จะศึกษาเพียงระดับบุคคล ย่อมไม่เพียงพอที่จะอธิบายพฤติกรรมที่เกิดขึ้นทั้งหมดในองค์การ จากคำกล่าวที่ว่า “The whole is more than the sum of the parts.” หมายถึง พฤติกรรมของกลุ่มหรือองค์การจะมีมากกว่าผลรวมของสมาชิกแต่ละคน พฤติกรรมที่เพิ่มพูนขึ้นมานี้ เรียกว่า พฤติกรรมร่วม (Collective Behavior) หรือพฤติกรรมกลุ่ม (Social Behavior) ซึ่งนับเป็นส่วนสำคัญสำหรับวิเคราะห์พฤติกรรมในระดับกลุ่ม บุคคลจะมีบุคลิกภาพ ความรู้สึกนึกคิด และความตั้งใจอย่างไร จะเป็นผลมาจากความสัมพันธ์ที่เขามีอยู่ในสังคม นักบริหารในปัจจุบันให้ความสนใจในเรื่องทัศนคติของคนในการปฏิบัติงานมากขึ้น เนื่องจากได้พิสูจน์แล้วว่า ทัศนคติ (Attitude) เป็นความรู้สึกทางใจของแต่ละบุคคล ที่มีอิทธิพลต่อผลิตภาพและประสิทธิภาพขององค์การ ความรู้สึกทางใจของคนเป็นผลมาจากการเรียนรู้ ประสบการณ์ ความนึกคิด และความเชื่อของแต่ละบุคคล

จากการศึกษาของกัลยาณี คำแดง (2542) พบว่า ทัศนคติ เป็นความโน้มเอียงทางด้านจิตใจภายในที่จะส่งผลออกมาทางด้านพฤติกรรมนับเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อการแสดงออก และโดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อทัศนคติ มีผลต่อการเกิดขึ้น คงอยู่ และหายไปของทักษะในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องเสริมสร้างสิ่งที่จะก่อให้เกิดทัศนคติที่ดีกับพนักงานเป็นอันดับแรก เพื่อที่พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อสิ่งต่างๆ แล้ว ก็พร้อมจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้ง่ายกว่าการมีทัศนคติที่คลุมเครือไม่ชัดเจน อรุณ รักรธรรม (2526) กล่าวว่า สิ่งสำคัญประการหนึ่งในการทำงานร่วมกันของกลุ่มมนุษย์ซึ่งนักบริหารหรือหัวหน้างานไม่ควรมองข้าม ได้แก่ ความรู้สึกของกลุ่ม (Group Feeling) เพราะเป็นสิ่งที่ความสำเร็จหรือล้มเหลวของกิจการด้วยเหตุนี้หน้าที่ของบุคคลชั้นหัวหน้าทุกระดับ จึงพึงระมัดระวังให้ความรู้สึกของกลุ่มสามารถสนับสนุนองค์การ

ในการศึกษาตัวแปรคัตสรรที่ส่งผลต่อลักษณะการเรียนรู้เป็นทีมในครั้งนี้ พบว่า ตัวแปรด้านความคิดเห็นที่มีต่อองค์การหรือผลจากการที่บุคคลเข้าไปอยู่ในองค์การที่มีผลต่อการเรียนรู้เป็นทีม ได้แก่

- (1) รูปแบบพฤติกรรมผู้นำในองค์การ
- (2) การสนับสนุนการเรียนรู้ของผู้นำในองค์การ
- (3) บทบาทของหัวหน้างาน
- (4) ความพึงพอใจในงาน
- (5) ความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ

3.1 ผู้นำในองค์การ

จากคำกล่าวที่ว่า “Things can be managed but people need leadership.” แสดงให้เห็นว่าสิ่งต่างๆ เราสามารถจัดการเองได้ แต่สำหรับมนุษย์ต้องอาศัยความสามารถในการนำหรือภาวะผู้นำ กล่าวคือ ผู้นำเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อการดำรงอยู่และพัฒนาการขององค์การ องค์การจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวขึ้นอยู่กับความรู้และความสามารถของผู้นำ เนื่องจากการตัดสินใจและการแก้ไขปัญหาของผู้นำ จะสร้างผลกระทบในวงกว้างแก่องค์การ เรนสิส ลิเคิร์ต (Rensis Likert) อ้างถึงในบุญเลิศ ไพรินทร์ (2530) เปรียบผู้นำในองค์การว่าเป็นเสมือนเข็มหมุดที่เชื่อมโยง (Linking Pins) การบริหารและปฏิบัติงานของหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์การ ผู้นำในองค์การเป็นผู้เชื่อมโยงวิสัยทัศน์ นโยบาย และแนวปฏิบัติขององค์การให้มีความสัมพันธ์กัน ประสานความเข้าใจร่วมกันของทุกฝ่ายในองค์การ เพื่อบรรลุถึงจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้

3.1.1 ความหมายของผู้นำในองค์การ

เมื่อกล่าวถึงแนวคิดผู้นำในองค์การ “ผู้นำ” และ “ความเป็นผู้นำ” ได้รับการนิยามในแนวที่แตกต่างมากมาย ดังนั้น จึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะเข้าใจคำนิยามของคำว่า “ผู้นำ” และ “ความเป็นผู้นำ” ก่อนที่จะศึกษาผลที่เกิดขึ้นจากการศึกษาเหล่านั้น

“ความเป็นผู้นำ” (Leadership) และ “ผู้นำ” (Leader) เป็นคำใช้ในความหมายต่างกัน เมื่อกล่าวถึง “ผู้นำ” จะเป็นการพิจารณาที่ตัวบุคคลเป็นสำคัญ ส่วน “ความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำ” ถือว่าเป็นคุณสมบัติหรือทักษะส่วนตัวของแต่ละบุคคลที่สามารถสร้างขึ้นได้หากได้รับการฝึกฝน อย่างไรก็ตามเป็นไปได้ว่า คนที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำ (Leader) อาจขาดคุณสมบัติความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำ (Leadership) ส่วนผู้ที่มีความเป็นผู้นำ (Leadership) จะมีความพร้อมและเหมาะสมอย่างยิ่งที่จะทำหน้าที่เป็นผู้นำ (Leader)

“การบริหาร” คือ การทำให้งานต่างๆ เสร็จลุล่วงไปโดยอาศัยคนอื่นเป็นผู้ทำ “ผู้บริหาร” คือ บุคคลซึ่งเป็นหัวหน้าหรือ “ผู้นำ” ของกลุ่มคนในองค์การ เป็นผู้จัดระเบียบทรัพยากรต่างๆ และประสานการปฏิบัติงานของบุคคลฝ่ายต่างๆ รับผิดชอบงานให้สำเร็จตามเป้าหมายโดยอาศัย “คน” เป็นผู้ทำ คำว่า “การจัดการ” (Management) เป็นคำที่มักใช้ในทางบริหารธุรกิจ ส่วน “การบริหาร” (Administration) มักนิยมใช้ในทางบริหารราชการ หรือการบริหารรัฐกิจ อย่างไรก็ตาม โดยทั่วไป ทั้งสองคำสามารถใช้แทนกันได้ โดยหมายถึงการบริหารเช่นเดียวกัน

อาร์ ที มอริซ และซีแมน (R.T. Morris and Seeman) อ้างถึงในกิมลววรรณ นนทะโชติ (2541) ได้นิยามการเป็นผู้นำออกเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่

1. สถานะ (Status) กลุ่มนี้ถือว่า การเป็นผู้นำเหมือนกับความสำคัญของตำแหน่งผู้นำ
2. การยกย่องนับถือ (Esteem) กลุ่มนี้ถือว่า ผู้นำเป็นที่รวมของความสนใจ เป็นตัวแทนของกลุ่ม การยกย่องนับถือเป็นเครื่องชี้ความโน้มเอียงในการเลือกผู้นำทางสังคมด้วย
3. พฤติกรรม (Behavior) ตามแนวความคิดกลุ่มนี้ ผู้นำ คือ บุคคลที่แสดงพฤติกรรมของการนำ เนื่องจากการมีตำแหน่งต่างกัน ย่อมมีพฤติกรรมของการนำไม่เหมือนกัน
4. อิทธิพล (Influence) การเป็นผู้นำ คือ การมีอิทธิพลเหนือคนอื่นและชักนำให้คนอื่นได้ปฏิบัติตามเพื่อบรรลุจุดประสงค์ในทางที่ดี

Carter L.F. (1953) อ้างถึงในโยธิน ศันสนยุทธ (2536) กล่าวถึงปัญหาในการนิยามคำว่า “ผู้นำ” และ “ความเป็นผู้นำ” ที่มีปรากฏในวรรณคดีต่างๆ โดยได้แยกคำนิยามของ “ผู้นำ” และ “ความเป็นผู้นำ” ออกเป็น 5 แนวคิด ได้แก่

1. “ผู้นำ” คือ บุคคลผู้ซึ่งเป็นศูนย์กลางของพฤติกรรมของกลุ่ม
คำนิยามนี้เน้นการยึดผู้นำของสมาชิกกลุ่มจากการสังเกตพฤติกรรม ผู้นำจะได้รับการสื่อสารมากกว่าผู้อื่น มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของกลุ่มมากกว่า ผู้นำจะเป็นศูนย์กลางของการใส่ใจของกลุ่ม ทั้งนี้ Carter ได้ตั้งข้อสังเกตว่า ในหลายกรณีบุคคลที่เป็นศูนย์กลางของการใส่ใจ ไม่ได้เป็นบุคคลที่นักวิจัยระบุว่า เป็น “ผู้นำ” อาทิ คนเมาเอะอะในงานเลี้ยง พฤติกรรมของสมาชิกทั้งหมดของกลุ่มอาจมุ่งไปที่คนเมา แต่ไม่มีใครเรียกว่าเป็น “ผู้นำ”
2. “ผู้นำ” คือ บุคคลที่สามารถนำกลุ่มไปสู่เป้าประสงค์ของกลุ่ม
คำนิยามนี้เน้นในเรื่องเป้าประสงค์ของกลุ่ม ซึ่งคนส่วนใหญ่มักเห็นด้วยกับคำนิยามนี้ แต่ Carter กล่าวว่าเป็นการยากที่จะระบุเป้าประสงค์ของกลุ่มที่แท้จริง และได้ตั้งข้อสังเกตว่าคำนิยามนี้คงจะไม่รวมถึงบุคคลที่นำกลุ่มไปจากเป้าประสงค์ของกลุ่ม อาทิ Hitler
3. “ผู้นำ” คือ ผู้ที่ถูกเรียกว่าเป็นผู้นำโดยสมาชิกของกลุ่ม
คำนิยามนี้ใช้พื้นฐานวิธีสังคมมิติ Carter คำนวณว่าคำนิยามนี้ ระบุเฉพาะบุคคลที่ดำรงตำแหน่งบทบาทของความเป็นผู้นำ คำจำกัดความนี้ก็มีส่วนถูก แต่ความคิดเห็นของสมาชิกของกลุ่มอาจมีประโยชน์ในการระบุผู้นำของกลุ่ม

4. “ผู้นำ” คือ บุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคลิกภาพของกลุ่ม (Syntality Traits) รวมถึงบุคคลที่ทำให้บุคลิกภาพของกลุ่มเปลี่ยน คำนิยามนี้ถูกเสนอโดย Cattell (1948) ซึ่ง Carter คำนวณว่าปฏิบัติไม่ได้ แต่คำนิยามของ Cattell ที่สมควรได้รับการพิจารณา คือ สมาชิกแต่ละคนของกลุ่มต่างก็เป็นผู้นำตามขอบเขตที่เขามีอิทธิพลต่อบุคลิกภาพของกลุ่ม ดังนั้น ผู้นำกลุ่มจึงไม่ได้มีเพียงคนเดียว แต่ละคนเป็นผู้นำไม่มากก็น้อย ทั้งนี้ขึ้นกับปริมาณอิทธิพลที่เขามีต่อการเปลี่ยนบุคลิกภาพของกลุ่ม (Syntality) คำนิยามนี้อาจสรุปว่า ผู้นำ หมายถึง สมาชิกของกลุ่ม ผู้ซึ่งมีอิทธิพลสูงสุดต่อการกระทำของกลุ่ม
5. ผู้นำ คือ บุคคลผู้ซึ่งมีการกระทำเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำ คำนิยามนี้ Carter L.F. (1953) กล่าวว่า เป็นคำนิยามเชิงการกระทำซึ่งนำมาปฏิบัติได้ในการวิจัย นั่นคือ ผู้วิจัยสามารถระบุชนิดของพฤติกรรมความเป็นผู้นำเป็นข้อประจักษ์ความเป็นผู้นำ

George R. Terry อ้างถึงใน ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์ (2530: 67) ให้ความหมายว่า การเป็นผู้นำเป็นกิจกรรมของการสอดแทรกอิทธิพลต่อคนอื่นเพื่อให้ได้มาซึ่งจุดมุ่งหมายของกลุ่ม

Robert Tannenbaum Irving, R. Weschler และ Fred Massarik อ้างถึงใน ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์ (2530: 67) กล่าวว่าผู้นำเป็นการใช้อิทธิพลระหว่างบุคคลในสถานการณ์หนึ่งๆ โดยตรงโดยผ่านขบวนการติดต่อสื่อสารเพื่อให้ได้มาซึ่งวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง

Harold Koontz และ Cyril O'Donnell อ้างถึงใน ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์ (2530: 67) กล่าวว่า การเป็นผู้นำนั้นเป็นการใช้อิทธิพลต่อบุคคลให้คล้อยตาม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์ (2530) สรุปว่า ผู้นำเป็นขบวนการของการสอดแทรกอิทธิพลต่อกิจกรรมของบุคคลหรือกลุ่ม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มในสถานการณ์หนึ่งสถานการณ์ใด

ศิริพร พงศ์ศิริโรจน์ (2540: 195) กล่าวว่า ผู้นำหมายถึง ผู้ที่มีบุคลิกลักษณะเด่นเป็นพิเศษ ประกอบด้วยความสามารถเป็นพิเศษเหนือกว่าบุคคลอื่นในกลุ่มชนขององค์การนั้นอีกนัยหนึ่งผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีศิลปะหรือกระบวนการที่จะมีอิทธิพลเหนือคนและกระตุ้นให้คนร่วมมือปฏิบัติงานให้สำเร็จสู่เป้าหมายของกลุ่มได้

ประสิทธิ์ ทองอุ่น (2542) ผู้นำ (Leader) หมายถึง บุคคลที่ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งเป็นหัวหน้างาน โดยได้รับการเลือกและได้รับการยอมรับ ได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้างาน ให้เป็นผู้ตัดสินใจ เป็นผู้ใช้อำนาจทั้งพระเดชและพระคุณในการปกครองบังคับบัญชาและถือได้ว่ามีอิทธิพลเหนือจิตใจผู้อื่นในการที่จะจูงใจให้บุคคลปฏิบัติตาม ตามกระบวนการบริหาร

3.1.2 ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวกับผู้นำในองค์การ

องค์การหรือหน่วยงานใดที่ประสบผลสำเร็จ หรือล้มเหลวในการดำเนินงาน ปัจจัยสำคัญที่สุดอย่างหนึ่งอยู่ที่ตัวผู้นำ Peter F. Drucker กล่าวว่า ตัวผู้นำถือว่ามีผลสำคัญและเป็นทรัพยากรที่สำคัญของหน่วยงาน (ไพฑูริย์ เจริญพันธุ์, 2530: 56) ที่มีผลต่อการบริหารหน่วยงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด ประเด็นสำคัญที่ผู้นำจะต้องพิจารณา คือ ผู้นำควรเลือกวิธีการบริหาร (Managerial Style) ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ขององค์การในระยะเวลา นั้น โดยเฉพาะในสถานการณ์ปัจจุบันที่ผู้นำต้องสามารถปรับเปลี่ยนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง จนเราสามารถกล่าวได้ว่า การเป็นผู้นำที่ดีเปรียบเสมือนเป็นนักดนตรีที่มีความสามารถปรับจังหวะการบรรเลงของตนเองได้ไม่ว่าจะขึ้นเพลงใดๆ ดังนั้น หากผู้บริหารสามารถปรับตนเองให้เข้ากับผู้ตามและสถานการณ์ต่างๆ ได้มากเท่าใดก็ยิ่งถือว่ามีประสิทธิภาพในการนำเท่านั้น จึงเป็นเรื่องที่จำเป็นอย่างยิ่งที่องค์การต้องพิจารณาความสามารถในการบริหารของผู้นำ

ในการศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวกับผู้นำในองค์การ มีนักวิชาการมากมายได้เสนอทฤษฎีผู้นำแบบต่างๆ ได้แก่

การศึกษาของ Lewin และคณะ อ้างถึงในโยธิน ศันสนยุทธ (2536) และพงษ์พันธ์ พงษ์โสภณ (2542) ที่ศึกษารูปแบบต่างๆ ของความเป็นผู้นำในการบริหาร (Leadership Styles) โดยได้แบ่งประเภทผู้นำตามลักษณะของการใช้อำนาจหน้าที่ที่สัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นเกณฑ์ออกเป็น 3 แบบ ได้แก่

1. ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leader) หรือผู้นำแบบอิตาเลียนไต้ย หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญต่องานเป็นหลัก เป็นผู้นำที่ถืออำนาจเป็นใหญ่ ผู้นำประเภทนี้จะรวมอำนาจ และตัดสินใจไว้ที่ตนเองทั้งหมด กำหนดนโยบายทั้งหมดสำหรับกลุ่ม บอกวิธีคำสั่งและการกระทำให้สมาชิกในกลุ่มปฏิบัติตาม ไม่ให้สมาชิกแสดงความคิดเห็น หรือมีส่วนร่วมต่อการริเริ่มใดๆ เมื่อเกิดปัญหาหรือข้อขัดแย้งจะตัดสินใจปัญหาทั้งหมดด้วยตนเอง ชมเชยและติเตียนผลงานของสมาชิกของกลุ่มอย่างอึดั้นย ผู้นำอาจใช้ความรุนแรงหรืออู่มนวลในการบังคับบัญชาเพื่อให้ทุกคนทำงานตามคำสั่งที่ตนกำหนด ความสัมพันธ์อาจไม่ใกล้ชิดกัน แต่ก็มิใช่ไม่เป็นมิตรกันอย่างออกหน้า ประโยชน์ของรูปแบบผู้นำแบบเผด็จการ อาจมีประโยชน์อยู่บ้าง โดยเฉพาะในเรื่องการตัดสินใจในปัญหาต่างๆ อาจทำได้อย่างรวดเร็ว ทันต่อเหตุการณ์ เพราะเป็นผู้สั่งการคนเดียว แต่ผลเสียที่สำคัญ คือ สมาชิกหรือผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ชอบเพราะเป็นวิธีที่ถือตนเองเป็นใหญ่ ไม่เปิดโอกาสให้ผู้อื่นแสดงความคิดเห็น ก่อให้เกิดความไม่พอใจระหว่างกัน ส่งผลให้ขวัญและกำลังใจในการทำงานตกต่ำ

2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader) หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญต่อคนเป็นหลัก โดยเฉพาะผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำประเภทนี้จะกระจายอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ และการดำเนินงานต่างๆ ไปยังสมาชิกในกลุ่ม การตัดสินใจสั่งการในเรื่องสำคัญ จะอาศัยการปรึกษาหารือกับทุกฝ่าย เปิดโอกาสให้สมาชิกกลุ่มแสดงความคิดเห็น มีการให้เสรีภาพในการตัดสินใจ มีส่วนร่วมในการบริหารกำหนดนโยบาย ปรึกษาหารือขั้นตอน และเสนอการเปลี่ยนแปลงโดยเฉพาะเรื่องที่มีความสำคัญต่อองค์การและส่วนรวม เป็นการบริหารงานร่วมกันของฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติการ ทุกคนจะทราบข้อมูลและความคืบหน้าที่เกี่ยวกับงานที่ทำ ผู้นำชมเชยและติเตียนสมาชิกของกลุ่มอย่างปรนัย วิธีการนี้เป็นที่ยอมรับโดยทั่วกัน และนิยมใช้อย่างกว้างขวาง เพราะทุกฝ่ายเกิดความพึงพอใจ ปัญหาความขัดแย้งต่างๆ เกิดขึ้นน้อย ผู้นำทำตัวเป็นทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ให้คำแนะนำสอนงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน
3. ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez – Faire Leader) หมายถึง ผู้นำที่ปล่อยให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีอิสระเสรีเต็มที่ ผู้นำประเภทนี้จะปล่อยให้การดำเนินการต่างๆ อยู่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือสมาชิกในกลุ่ม จะไม่ใช้อำนาจในการสั่งการ สมาชิกกลุ่มได้รับอิสระอย่างเต็มที่ในการตัดสินใจในการดำเนินงาน กำหนดวัตถุประสงค์ วิธีการปฏิบัติขึ้นเอง และควบคุมการดำเนินงานกันเอง ความคิดริเริ่มต่างๆ มาจากผู้ปฏิบัติทั้งสิ้น ผู้นำมักไม่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่ม แต่เป็นเพียงตัวเชื่อมระหว่างสมาชิกกลุ่มของตนกับหน่วยงานภายนอกอื่นๆ เพื่อให้งานสำเร็จไปตามเป้าหมาย ไม่แสดงบทบาทของผู้นำ ผู้เป็นหัวหน้าอาจคอยแต่ลงนาม หรือผ่านเรื่องเท่านั้น ข่าวสารต่างๆ จะได้รับเมื่อขอและคำวิจารณ์ต่อการกระทำของสมาชิกมีน้อย ผู้นำประเภทนี้จึงไม่เป็นที่ประทับใจของสมาชิกในกลุ่มนัก เพราะอาจทำให้สมาชิกเกิดความรู้สึกว่า ผู้นำของตนขาดความรับผิดชอบ ไม่ทุ่มเทให้กับงาน เพราะผู้นำประเภทนี้จะบริหารงานในลักษณะที่ปล่อยตามสบาย ใครใคร่ทำก็ทำ จะทำอย่างไรก็ได้ไม่ควบคุม ไม่แนะนำ และไม่ออกคำสั่ง

จะเห็นได้ว่า ผู้นำทั้ง 3 แบบนี้ มีความเหมาะสมกับลักษณะและสถานการณ์แต่ละอย่างไม่เหมือนกัน แม้ภายใต้สถานการณ์เดียวกัน แต่ต่างระดับ (Degree) กันก็อาจใช้ภาวะผู้นำแบบเดียวกันไม่ได้ผล ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด จะต้องเป็นผู้นำที่มีความยืดหยุ่น กล่าวคือ สามารถเป็นผู้นำได้ทุกรูปแบบโดยสามารถเลือกใช้และปรับตัวแบบของความเป็นผู้นำอย่างใดอย่างหนึ่งที่เหมาะสมกับตนเองและสถานการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ทฤษฎีนำตามสถานการณ์ ของฟีดเลอร์ (Fiedler's Contingency Model) Fiedler (1967, อ้างถึงในโยธิน คັນสนยุทธ, 2536) ได้เสนอทฤษฎีสถานการณ์ในการศึกษาภาวะผู้นำ เรียกว่า ทฤษฎีตัวแบบสถานการณ์ของภาวะผู้นำ (Contingency Model of Leadership) ซึ่งมุ่งศึกษาทัศนคติ และแรงจูงใจของหัวหน้างาน มีหลักสำคัญ 3 ประการ ได้แก่

1. แบบภาวะผู้นำถูกกำหนดโดยระบบแรงจูงใจของผู้นำ
2. การควบคุมสถานการณ์ ขึ้นอยู่กับบรรยากาศของกลุ่ม โครงสร้างงาน และอำนาจโดยตำแหน่ง
3. ประสิทธิภาพของกลุ่มขึ้นอยู่กับสถานการณ์แบบผู้นำ และการควบคุมสถานการณ์

ทฤษฎี 3 มิติ (3 Dimensions Theory) ของเรดดีน (Reddin, 1970, อ้างถึงในโยธิน คันสนยุทธ, 2536) แนวคิดนี้ กล่าวว่า ประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับปฏิสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์ ซึ่งก่อให้เกิดพฤติกรรมผู้นำใน 3 มิติ ประกอบด้วย

1. มิติมุ่งมั่นหรือกิจสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามได้เข้าใจในการดำเนินงานตามนโยบาย การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม
2. มิติมุ่งคนหรือมิตรสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกถึงความเป็นมิตร มีความไว้วางใจ เชื่อใจ สนับสนุนกับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตาม เพื่อก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
3. มิติมุ่งประสิทธิผล หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งให้การดำเนินงานบรรลุผล

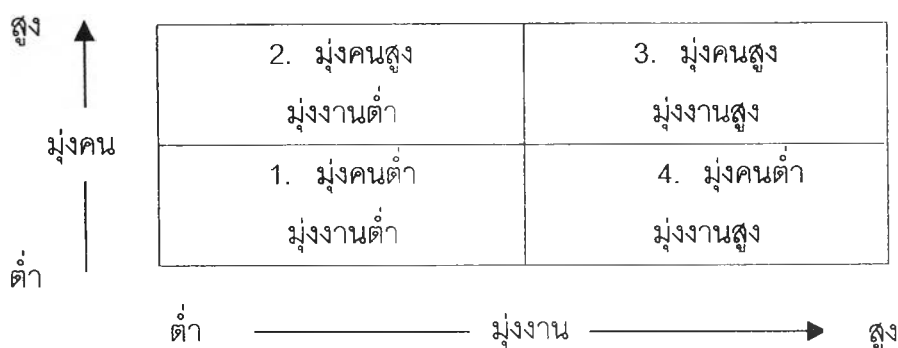
ทฤษฎีความเป็นผู้นำ 2 มิติ : การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio State Leadership Studies) การศึกษาเกี่ยวกับผู้นำครั้งนี้เริ่มต้นขึ้นในปี ค.ศ.1945 กลุ่มนักศึกษาภายใต้การนำของฟลิสซ์แมน สตอกดิลและชาร์ทเทิล (Fleishman Stogdill and Shartle) ที่ Bureau of Business Research แห่งมหาวิทยาลัยโอไฮโอ โดยมุ่งที่จะชี้เฉพาะเจาะจงถึงพฤติกรรมของผู้นำ ในกิจกรรมต่างๆ โดยพฤติกรรมของผู้นำได้รับคำนิยามให้แคบโดยแยกเป็น 2 ประเภท คือ (1) ประเภทเน้นในด้านสัมฤทธิ์ผลของงาน (Initiating Structure) หรือผู้นำประเภทมุ่งมั่นและ (2) ประเภทเน้นในเรื่องมนุษยสัมพันธ์ (Consideration) หรือผู้นำประเภทมุ่งความสัมพันธ์ ในการรวบรวมข้อมูลการศึกษา เฮมพิลและคูนส์ (Hemphill and Coons, 1949) ได้ พัฒนาแบบสอบถามชื่อ Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ) ประกอบด้วยแบบสอบถาม 2 ชุด ชุดหนึ่งใช้สอบถามความคิดเห็นของผู้บริหาร ส่วนอีกชุดสอบถามความคิดเห็นของผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ตอบจะให้คะแนนโดยการแจกแจงความถี่ รูปแบบพฤติกรรมผู้นำในหน่วยงานของตนโดยการเลือกจากคำว่า เป็นอยู่เสมอ (Always) บ่อยๆ (Often) บางโอกาส (Occasionally) นานๆ ครั้ง (Seldom) และไม่เคยเลย (Never)

ตัวอย่างคำถามจากการจำแนกผู้นำออกเป็น 2 ประเภท (1) ประเภท Consideration อาทิ ผู้นำพยายามหาโอกาสรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน. ผู้นำมีความปรารถนาและยินดีในการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่, ผู้นำมีความเป็นกันเองและเข้าหาได้ทุกโอกาส (2) Initiating Structure อาทิ ผู้นำเป็นผู้กำหนดงานให้แก่ผู้ตาม, ผู้นำเป็นผู้ออกคำสั่งให้ผู้ตามทั้งหลายปฏิบัติตามกฎและระเบียบที่องค์กรมีไว้, ผู้นำเป็นผู้บอกให้ผู้ตามทราบว่าองค์การต้องการอะไรจากพวกเขา

ผลการศึกษาพบรูปแบบพฤติกรรม (Behavioral Model) ผู้นำที่เด่นชัด 2 แบบ คือ แบบ เน้นโครงสร้างการทำงานหรือแบบมุ่งงาน และแบบเน้นมิตรสัมพันธ์หรือแบบมุ่งคน

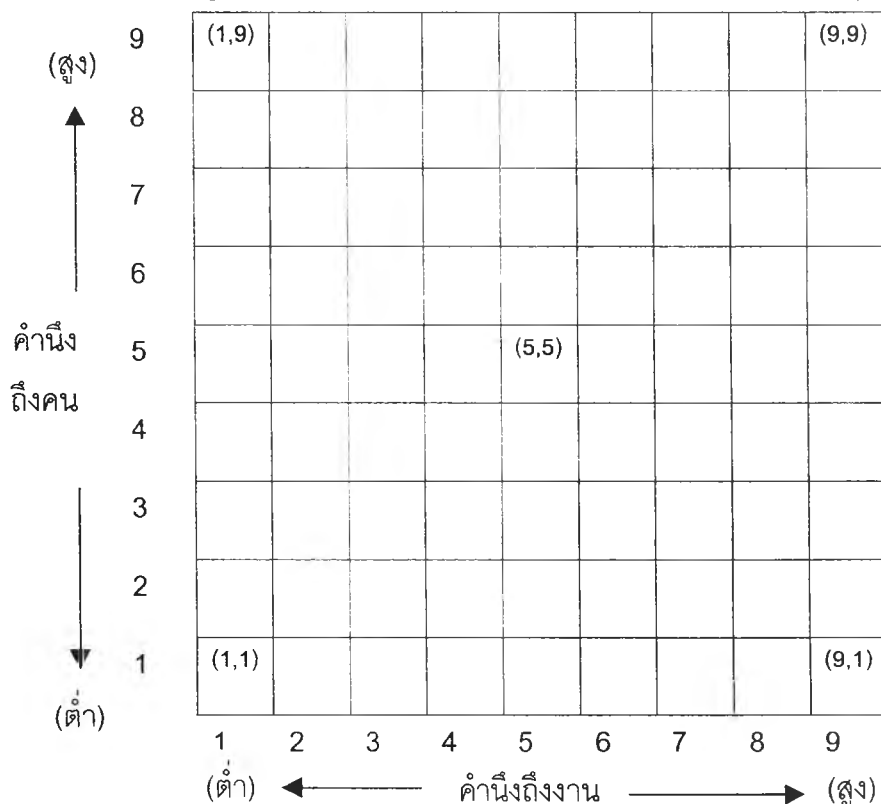
- (1) ผู้นำประเภทมุ่งเน้นงาน (Task-Oriented) หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่กำหนดให้ผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องปฏิบัติตามระเบียบแบบแผน วิธีการทำงานและเป้าหมายที่ผู้นำกำหนดไว้ เป็นลักษณะอัตตาธิปไตยหรือเผด็จการ ผู้นำจะกำหนดมาตรฐานการทำงานไว้สูงและเน้นความสำเร็จของงานมากกว่าความรู้สึกรหรือความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน ตัวอย่างเช่น ผู้นำที่มุ่งผลงานก็มักจะพยายามกระตุ้นให้พนักงานทำงานให้เต็มที่ ทุ่มเทแรงกายแรงใจให้กับงานเสียสละทุกสิ่งทุกอย่างให้กับองค์การ แต่กลับละเลยทางด้านความต้องการของพนักงานมองข้ามในเรื่องขวัญและกำลังใจตลอดถึงสวัสดิการของพนักงาน
- (2) ผู้นำประเภทมุ่งเน้นคน (Group-Oriented) หมายถึง พฤติกรรมผู้นำในด้านการเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย ผู้นำจะเน้นในด้านขวัญกำลังใจ ความรู้สึกและความต้องการของผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าเน้นให้พวกเขาทำงานให้สำเร็จมากๆ ตัวอย่างเช่น ผู้นำที่รับฟังความคิดเห็น รับผิดชอบต่อปัญหาทุกข์ร้อนและเอาใจใส่ดูแลขวัญกำลังใจ และสวัสดิการต่างๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำที่แบ่งเบาภาระของการเป็นผู้นำให้แก่สมาชิกของเขาโดยเปิดโอกาส ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนและการปฏิบัติงาน มิได้มุ่งเน้นที่การออกคำสั่งต่างๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานแต่เน้นที่การใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ นโยบายต่างๆ ได้มาจากการอภิปรายแสดงความคิดเห็นจากสมาชิกในกลุ่ม

พฤติกรรมแบบมุ่งงานจะอยู่บนแกน X พฤติกรรมแบบมุ่งคน จะอยู่บนแกน Y โดยแยกกันเป็นอิสระ กล่าวคือ การมีคะแนนสูงในด้านหนึ่งไม่จำเป็นที่จะต้องมีคะแนนต่ำในอีกด้านหนึ่ง และพฤติกรรมผู้นำอาจเกิดขึ้นเป็นลักษณะของการผสมผสานกันได้ระหว่างสองประเภท สามารถเขียนพฤติกรรมผู้นำออกเป็นตารางเพื่อแสดงให้เห็นถึงความผสมผสานกันได้ระหว่างพฤติกรรม ผู้นำทั้งสองแบบ ทำให้ได้พฤติกรรมผู้นำ 4 แบบ ดังนี้



แผนภูมิที่ 4 พฤติกรรมผู้นำจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยไอไอโอ

ในตอนแรกคณะผู้วิจัยชุดนี้สรุปว่า ผู้นำที่มีประสิทธิผลที่สุด คือ ผู้นำแบบมุ่งงานสูง และมุ่งคนสูง เพราะหลักฐานจากการศึกษาเบื้องต้น พบว่า พฤติกรรมผู้นำแบบดังกล่าวทำให้ผลผลิตของกลุ่มสูงขึ้น ผู้ปฏิบัติงานมีความพอใจมากขึ้น สถิติการขาดงานและการลาออกลดน้อยลง การศึกษาวิจัยในระยะต่อมาพบว่า ในบางสถานการณ์พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานทำให้ผลผลิตของกลุ่มสูงขึ้น แต่ในบางสถานการณ์พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งคนก็ทำให้ผลผลิตสูงขึ้นเช่นเดียวกัน ดังนั้น คณะผู้วิจัย จึงสรุปว่าไม่มีพฤติกรรมผู้นำแบบใดมีประสิทธิผลดีที่สุดในทุกสถานการณ์ จากแนวคิดนี้เอง Robert R. Blake และ Jane S. Monton (1984) ได้นำมาสร้างเป็นตาข่ายการบริหาร (Managerial Grid) ของผู้นำ และได้มีการนำมาใช้อย่างกว้างขวางในองค์กรต่างๆ ดังนี้



แผนภูมิที่ 5 ตาข่ายการบริหารของผู้นำ

ที่มา: Robert R. Blake and Jane S. Mouton, The Managerial Grid, Houston, Tex.: Gulf publishing, 1984

จากแผนภูมิ แสดงให้เห็นแกนตั้งหรือแกนนอน หมายถึง การคำนึงถึงคน ความเอาใจใส่ในงาน และการดูแลสนับสนุนช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว แกนนอนหรือแกนราบ หมายถึง ความเอาใจใส่ในเรื่องของงาน เน้นเรื่องของผลผลิตมากน้อยตามลำดับของตัวเลข ซึ่งแบ่งออกเป็น 9 ช่องเท่ากันโดย The Managerial Grid แสดงแบบภาวะผู้นำ 5 แบบ ดังนี้

1. ผู้นำแบบคุณภาพน้อย (Impoverished Management) (1,1) หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสนใจทั้งในงานและคนน้อยมาก บรรยากาศในองค์การเฉื่อยชา ผู้นำแบบนี้มีแนวโน้มไปในลักษณะการเอาตัวรอด หรือ “ธุระไม่ใช่” เป็นต้น บางครั้งหมายถึงผู้นำแบบปล่อยอิสระ (Laissez Faire) ที่ทำงานเพื่อความอยู่รอดไปวันๆ หรือหมายถึงผู้นำแบบไม่ทำอะไรเลย (Do - Nothing Management) ทำหน้าที่เป็นผู้นำแต่ในนาม ไม่มีบทบาทการเป็นผู้นำอย่างแท้จริง
2. ผู้นำแบบชมรมสโมสร (Country-Club Management) (1,9) หรือแบบมุ่งสัมพันธ์ หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสนใจในเรื่องมนุษยสัมพันธ์เป็นสำคัญและความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นสำคัญ ไม่สนใจเรื่องงานหรือผลผลิตเท่าที่ควร บรรยากาศโดยทั่วไปสนุกสนานเป็นกันเอง ผู้นำแบบนี้จะเชื่อว่า การที่พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงาน ผลผลิตหรือผลงานจะเป็นสิ่งที่เกิดตามมาเอง “คน” ย่อมสำคัญและจำเป็นต่อมาก่อนสิ่งอื่นเสมอ
3. ผู้นำแบบมุ่งงาน (Task Management / Authority-Obedience) (9,1) หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสนใจในเรื่องงานมาก เน้นในเรื่องประสิทธิภาพของงานมากกว่ามนุษยสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ให้ความสำคัญในเรื่องขวัญและกำลังใจน้อยมาก ผู้นำแบบนี้จะทำงานมีแนวโน้มไปในลักษณะเผด็จการ บางครั้งเรียกว่า ผู้นำแบบผู้ผลักดันการผลิต (Production Pusher)
4. ผู้นำแบบหัวหน้าทีม (Team Management) (9,9) หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสนใจทั้งในเรื่องมนุษยสัมพันธ์และประสิทธิภาพของการทำงานสูง มุ่งวิธีการทำงานเป็นกลุ่ม ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้นำมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีการสร้างความเข้มแข็งในทีมทำงานที่ก่อให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีแน่นแฟ้นระหว่างกัน (Team Building)
5. ผู้นำแบบเดินสายกลาง (Middle-Road Management) (5,5) หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสนใจในทั้งเรื่องงานและคนในระดับพอสมควร ผู้นำแบบนี้จะทำงานมีแนวโน้มไปในลักษณะพ่อปกครองลูก (Paternalistic) บางครั้งหมายถึงผู้นำแบบเจ้าหน้าทีองค์การ (Organization Man)

John Hunt อ้างถึงในธงชัย และชัยยศ สันติวงษ์ (2535) ได้ศึกษาวิเคราะห์แบบฉบับของผู้บริหาร (Style analysis of managers) โดยใช้แบบสอบถามวัดทัศนคติขององค์การ การทดสอบการจูงใจ การประเมินตนเอง การจัดลำดับของกลุ่ม และพฤติกรรมของผู้นำ ผลการศึกษาพบว่าความสัมพันธ์ของมิติผู้นำแบบมุ่งงานและมุ่งความสัมพันธ์ จะเป็นตัวกำหนดความสมดุลของสถานการณ์ ดังนั้น การแสดงพฤติกรรมของผู้นำจะมีความสำคัญต่อกลุ่มหรือทีมในองค์การที่ก่อให้เกิดความสมดุลซึ่งเป็นปัจจัยหลักในเรื่องประสิทธิผลของความเป็นผู้นำ

สม มั่งคั่ง (2531) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับบรรยากาศขององค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา พบว่า โรงเรียนที่ผู้บริหารโรงเรียนมีแบบผู้นำต่างกัน จะมีบรรยากาศขององค์การของโรงเรียนแตกต่างกัน

ธงชัย สันติวงษ์ (2536) ได้พิจารณาจัดแบ่งระดับของนักบริหารในองค์การหรือกิจการแต่ละแห่งออกได้เป็น 3 ระดับ คือ (1) กลุ่มผู้บริหารระดับสูงหรือนักบริหารระดับสูง (Top Management or Executives) (2) กลุ่มผู้บริหารระดับกลางหรือนักบริหารระดับกลาง (Middle Management or Managers) และ (3) กลุ่มผู้บริหารระดับต้นหรือหัวหน้างาน (Supervisors)

ในส่วนของนักเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษานั้น จัดภาวะผู้นำไว้เป็น 4 ประเภท คือ ภาวะผู้นำเน้นงาน ภาวะผู้นำเน้นความสัมพันธ์ ภาวะผู้นำเน้นวิสัยทัศน์ และภาวะผู้นำเน้นทุกทาง โดยมีคุณลักษณะของประเภทต่างๆ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำเน้นงาน ได้แก่ มุ่งเน้นต่องานและพอใจเมื่อสามารถทำงานได้บรรลุความสำเร็จ รับการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานไม่มาก ทำงานตามระเบียบอย่างมีระบบและแนวทางที่ชัดเจน ไม่ชอบความไร้สาระเพราะไม่ยอมเสียเวลา มีความรวดเร็วในการดำเนินการ กำหนดตารางการทำงานและติดตามงานอยู่เสมอ
2. ภาวะผู้นำเน้นความสัมพันธ์ ได้แก่ สนใจความสัมพันธ์ส่วนตัว อาศัยความร่วมมือจากความสัมพันธ์ในการทำงาน มีความไวต่อความรู้สึกของเพื่อนร่วมงาน มีความสามารถจัดการกับปัญหาและความขัดแย้งได้ดี
3. ภาวะผู้นำเน้นวิสัยทัศน์ ได้แก่ มีความสามารถในการมองภาพรวมของสิ่งต่างๆ คาดการณ์อนาคตจากอดีตและปัจจุบันได้ดี มีความคิดสร้างสรรค์และนำเสนอให้เพื่อนร่วมงานเข้าใจได้ สามารถนำความคิดไปสู่การปฏิบัติร่วมกันได้
4. ภาวะผู้นำเน้นทุกทาง ได้แก่ คุณลักษณะประสมประสานของทั้ง 3 ประเภท ที่กล่าวมาแล้ว ไม่เป็นผู้ชำนาญการเฉพาะทาง แต่มีความรอบรู้ สามัญทัศน์ (Generalization) ของทุกด้านในหน้าที่ของตน

จะเห็นได้ว่า ทฤษฎีและหลักการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ มีนักวิชาการได้ศึกษาและแบ่งประเภทและรูปแบบภาวะผู้นำไว้หลายแบบ หลายวิธี อาจกล่าวได้ว่า ผู้นำและแบบของผู้นำมีส่วนสัมพันธ์ใกล้ชิดต่อประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในองค์กร แต่ก็ไม่ใช่ข้อสรุปใดที่สามารถชี้ชัดว่าลักษณะของผู้นำ หรือวิธีการบริหารแบบใดที่ถือว่ามีประสิทธิภาพที่สุด ดังนั้น จึงขึ้นอยู่กับการใช้ศิลปะในการประยุกต์ศาสตร์ของผู้นำให้เกิดประโยชน์สูงสุดนั่นเอง

3.1.3 บทบาทของผู้นำองค์กรในการสร้างองค์การเพื่อการเรียนรู้

ยุคแห่งการเรียนรู้ในปัจจุบัน กลยุทธ์ในการสร้างองค์การเพื่อการเรียนรู้ คือ ผู้บริหารในองค์กร ควรจะมีการเปลี่ยนแปลงบทบาท โดยต้องเปลี่ยนจากการบริหารงานที่คำนึงเพียงผลผลิตของงาน มาเป็นการสร้างค่านิยมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ และสร้างโอกาสในการนำสิ่งที่ได้เรียนรู้นั้นไปใช้งาน โดยต้องติดตามปรับปรุงการดำเนินงานโครงการสนับสนุนการเรียนรู้ในระยะยาว เพื่อให้บรรลุภารกิจและนำองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ตามที่ได้สร้างไว้ (Marquardt และ Reynolds, 1994)

ในองค์การเพื่อการเรียนรู้ผู้บริหารและบุคคลอื่นจะมีส่วนร่วมความเป็นผู้นำ ทุกคนมีอิสระที่จะระบุและทดลองวิธีการใหม่เพื่อที่ช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ความเป็นผู้นำร่วมเป็นวิถีทางฉีกที่ทีมงานเข้าด้วยกัน และทำให้บุคคลผูกพันกับเป้าหมายขององค์กร แมกซ์ เดอพีรี ผู้บริหารบริษัทเฮอร์แมน มิลเลอร์ อ้างถึงในสมัยศ นาวีการ (2540: 917) เชื่อว่า ผู้นำภายในองค์การเรียนรู้ควรจะให้เสรีภาพแก่บุคคล กำจัดอุปสรรคที่ขัดขวางบุคคลจากการทำงาน และสนับสนุนบุคคลให้ทดลองวิธีการใหม่เพื่อตอบสนองของความต้องการของลูกค้า

Peter Senge (1994) กล่าวถึงบทบาทของผู้นำในการพัฒนาองค์การไปสู่องค์การเพื่อการเรียนรู้ประกอบด้วย 3 บทบาทหลัก ได้แก่ บทบาทนักออกแบบ (Designer) บทบาทผู้สอนหรือครู (Instructor / Teacher) บทบาทผู้ดูแลให้บริการ (Steward)

1. บทบาทนักออกแบบ (Designer) มีหน้าที่ในการก่อตั้งรูปแบบทางสังคม (Social Architecture) เป็นการออกแบบแนวคิดของจุดมุ่งหมาย วิสัยทัศน์ และค่านิยมหลักในการอยู่ร่วมกันของคนในองค์กร ออกแบบนโยบาย กลยุทธ์ และโครงสร้างที่เป็นแนวทางไปสู่การตัดสินใจทางธุรกิจ รวมทั้งออกแบบกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันและสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ โดยบทบาทนี้จะเป็นบทบาทในการสร้างวิธีการคิด ทำให้เกิดระดับความเข้าใจอยู่ในระดับสูงสุดที่เรียกว่า มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)

2. บทบาทผู้สอนหรือครู (Instructor / Teacher) เป็นบทบาทที่ต่อเนื่องมาจากบทบาทแรก เมื่อสร้างวิธีคิดหรือระบบแผนกลยุทธ์ธุรกิจในองค์กรแล้ว จำเป็นต้องเป็นผู้สอน ผู้ฝึก ผู้ชี้แนะ และผู้อำนวยการความสะดวกในการเรียนรู้ โดยมีหน้าที่ในการช่วยพัฒนาโลกทัศน์ การมองโลกตามความเป็นจริง (Mental Model) ให้เกิดโครงสร้างการคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic Structure) ซึ่งนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมกับเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปโดยมีการเรียนรู้และนำไปสู่การเรียนรู้ทั้งองค์การ
3. บทบาทผู้ดูแลช่วยเหลือ (Steward) เป็นบทบาทที่ดำเนินการช่วยเหลือสนับสนุนทุกวิถีทาง ทั้งเครื่องมือ หรือวิธีการเรียนรู้ให้แก่บุคคล ทีมงานในองค์กรและบุคคลนอกองค์กร ในการส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อไปสู่จุดบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร

นอกจากนี้ Senge ยังกล่าวว่า ผู้นำจำเป็นต้องพัฒนาทักษะบางประการ เพื่อให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญ และสามารถนำองค์กรไปสู่จุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งต้องมีหลักสำคัญ 3 ประการ

1. คิดที่จะแสวงหาแนวทางในการปรับปรุงอย่างสร้างสรรค์ (Generative) มิใช่คิดแก้ปัญหาไปวันๆ หรือปรับปรุงเล็กๆ น้อยๆ แต่ต้องคิดแสวงหาแนวทางที่จะปรับปรุงแบบก้าวกระโดด และหาแนวใหม่อยู่เสมอ สามารถคิดออกนอกกรอบความคิดเดิมๆ
2. มีวิสัยทัศน์ (Vision) และสามารถทำให้พนักงานทุกคนมองเห็นภาพรวมของวิสัยทัศน์ขององค์กรได้ไม่ว่าจะอยู่ในฐานะหรือดำรงตำแหน่งใดก็ตาม กล่าวคือ ในองค์กรหนึ่งๆ ถ้ามองภาพรวมต้องเห็นวิสัยทัศน์ขององค์กรแบบหนึ่ง แต่จากมุมมองของพนักงานแต่ละคน อาจมองเห็นวิสัยทัศน์ขององค์กรในอีกแบบหนึ่ง เพราะมองจากมุมที่ต่างกัน แต่สิ่งที่สำคัญคือ ทุกคนในองค์กรมองเห็นภาพรวมขององค์กรทั้งหมดไปในทิศทางเดียวกัน มีวิสัยทัศน์ขององค์กรร่วมกัน นอกจากนี้ Senge อ้างถึงในสุรศักดิ์ นานานุกูล (2539) ได้ยกตัวอย่างเกี่ยวกับเรื่องภาพรวม (Holism) ไว้กล่าวคือ ถ้าถามว่าผู้นำในเรื่องล้าหนึ่งคือใคร คนทั่วไปมักตอบว่าเป็นกัปตัน เนื่องจากเป็นผู้ควบคุมเรือ บางคนบอกว่าเป็นต้นหนเพราะเป็นผู้มองเห็นอนาคตของเรือ บางคนบอกว่าเป็นวิศวกรเพราะเป็นผู้ติดเครื่องให้เรือแล่นได้ แต่ Senge บอกว่าแท้จริงแล้วผู้นำเรือที่สำคัญที่สุดคือ ผู้ออกแบบเรือคนแรก เพราะสิ่งต่างๆ ของเรือจะเป็นไปตามที่ผู้ออกแบบเรือได้คิดและวางแผน เช่นเดียวกับองค์กร ผู้นำต้องเข้าใจว่า การออกแบบขององค์การที่สำคัญที่สุดคือ การออกแบบเป้าหมาย วัตถุประสงค์พื้นฐานขององค์การ ซึ่งประกอบด้วยวิสัยทัศน์ ภารกิจ รวมทั้งการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรมีเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน เข้าใจกระบวนการของการวางแผนกลยุทธ์และภาพรวมขององค์การของตน

3. มองเห็นอุปสรรคที่ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ (Creative Tension) ซึ่งทั้งวิสัยทัศน์และอุปสรรคที่ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์นั้น มีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด กล่าวคือ ผู้นำต้องรู้จักวิเคราะห์และเข้าใจถึงสภาพการณ์ปัจจุบันและมีวิสัยทัศน์ที่จะทำให้อัตราสูงขึ้น เรียกว่าทำอยู่บนดิน จินตนาการอยู่บนฟ้า เมื่อเป็นเช่นนี้จะเกิดการพัฒนาอย่างสร้างสรรค์ตามวิสัยทัศน์ที่ต้องการได้ เป็นการเรียนรู้ที่นำไปสู่การปรับปรุงในที่สุดและก่อให้เกิดสิ่งที่เรียกว่า การวางแผนเพื่อความสำเร็จ (Achievement-Oriented Planning)

จากที่กล่าวมา จึงสรุปทักษะผู้นำในองค์การตามแนวคิดของ Senge ได้ดังนี้คือ

1. หากผู้นำองค์การไม่มีวิสัยทัศน์ มองไม่เห็นปัญหา จะไม่สามารถปรับปรุงสิ่งต่างๆ ได้
2. หากผู้นำองค์การรู้ปัญหาแต่ไม่มีวิสัยทัศน์ จะไม่สามารถวางแผนเพื่อความสำเร็จได้
3. หากผู้นำองค์การรู้สภาพปัญหาในปัจจุบัน จะสามารถแก้ไขปัญหายุ่งยากในปัจจุบันได้เท่านั้น
4. หากผู้นำองค์การรู้สภาพปัญหาในปัจจุบันและมีวิสัยทัศน์ จะสามารถวางแผนเพื่อความสำเร็จได้

นอกจากนี้ ฌ็อง-ฌัก แอ็องท์ (2544) ได้กล่าวถึง บทบาทสำคัญของผู้บริหารที่มีต่อการสร้างองค์การเพื่อการเรียนรู้ ดังนี้

1. การริเริ่ม ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงและสร้างนวัตกรรมใหม่ขององค์การ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Schein (1993) ที่ว่าผู้นำต้องเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ผู้นำต้องตรวจสอบแนวคิด แนวปฏิบัติ ความวิตกกังวลจะสามารถลดทอนได้ เมื่อผู้นำเปิดตนเองกับวัฒนธรรมต่างๆ นอกองค์การ การเข้าฝึกอบรม การประชุมทางวิชาการ การสัมมนาต่างๆ จะเป็นประโยชน์
2. การมีส่วนร่วม ผู้บริหารสมควรมีส่วนร่วมทั้งทางตรงและทางอ้อมในการสร้างองค์การการเรียนรู้ โดยเฉพาะการเป็นส่วนสำคัญในการวางแผน และการดำเนินงานขององค์การ
3. การส่งเสริม ผู้บริหารต้องส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงานของโครงการพัฒนาองค์การอย่างเต็มที่ทั้งทางตรงและทางอ้อมอย่างต่อเนื่องโดยการสนับสนุนทั้งในด้านงบประมาณ ทรัพยากร ให้ความสำคัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานให้เกิดความเชื่อมั่น
4. การเป็นต้นแบบ ผู้บริหารต้องประพฤติตัวเป็นตัวอย่างที่ดีในการดำเนินงานและการนำแนวทางใหม่มาปฏิบัติ มิเช่นนั้น สมาชิกอื่นในองค์การอาจมองไม่เห็นภาพที่เป็นรูปธรรม หรือไม่กล้าปฏิบัติงานตามแนวทางใหม่

5. การเปิดโอกาส ผู้บริหารต้องให้โอกาสแก่บุคลากรในการสร้างความเปลี่ยนแปลงและทดลองสิ่งใหม่ๆ ตลอดจนยอมรับต่อความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้น ซึ่งจะเป็นส่วนสำคัญของการเรียนรู้และประสบการณ์ขององค์การ สอดคล้องกับแนวคิดของ Schein (1993) ที่ว่าผู้นำต้องสร้างกลุ่มที่สามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงได้ กลุ่มนี้ต้องเป็นผู้ศึกษาเรียนรู้และโน้มนำคนอื่นในองค์การได้ศึกษาเรียนรู้ด้วย บางครั้งเรียกว่า คณะกรรมการอำนวยความสะดวก (Steering Committees) ให้คำแนะนำ ติดตามการทำงานของชุดเฉพาะกิจและกลุ่มแก้ปัญหาเฉพาะด้าน มีการปรึกษาหารือถึงแนวทางปฏิบัติที่อาจเป็นไปได้
6. การติดตามผล ผู้บริหารต้องแสดงความใส่ใจและความมุ่งมั่นในการสร้างองค์การเพื่อการเรียนรู้ จากการติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อที่จะสามารถให้คำแนะนำ จะทำการปรับปรุงได้อย่างเหมาะสม ตลอดจนสร้างความมั่นใจในเชิงจิตวิทยาแก่สมาชิก
7. การให้ข้อมูลย้อนกลับ เป็นข้อมูลสำคัญที่ใช้ในการแก้ปัญหาและข้อเสนอแนะของผู้เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะผู้บริหารที่ต้องให้ข้อมูลป้อนกลับแก่พนักงานว่าพวกเขากำลังทำงานได้ดีเพียงใด เพื่อการปรับปรุงและทราบทิศทางการเรียนรู้ต่อไป ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาระบบการเรียนรู้ขององค์การ

สรุปได้ว่า การสร้างองค์การเพื่อการเรียนรู้ ที่สามารถส่งผลในทางสร้างสรรค์และความสำเร็จสามารถทางการแข่งขันขององค์การในระยะยาว ปัจจัยความสำเร็จประการสำคัญคือหน้าที่โดยตรงของผู้นำในองค์การที่ต้องส่งเสริมสนับสนุน กำหนดแนวทางการพัฒนาองค์การที่เหมาะสม ผู้นำต้องเผยแพร่วิสัยทัศน์ และสามารถปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์หรือวิธีการสู่การปฏิบัติให้เป็นไปทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์การได้

3.1.4 บทบาทของผู้นำในสถาบันการศึกษา

ในการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์การ มีผลกระทบต่อการบริหารสถาบันอุดมศึกษา เพราะระบบอุดมศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของระบบสังคม ฉะนั้นผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้องต้องเปลี่ยนวิธีคิดใหม่ และเปลี่ยนความเชื่อใหม่

Knezevich (1984) อ้างถึงในอัญชลี เหลืองอ่อน (2540) ได้เสนอบทบาทสำคัญในการบริหารงานของผู้นำทางการศึกษาไว้ 17 บทบาท ดังนี้

1. บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทางการปฏิบัติงาน (Direction Setter) ผู้บริหารจะต้องช่วยให้บรรลุเป้าหมายได้ จึงจำเป็นต้องมีความสามารถในการชี้แจง ทำความเข้าใจ เขียนวัตถุประสงค์หน่วยงาน จะต้องมีความรู้และทักษะในระบบการจัดสรรงบประมาณ แบบโครงการ และการบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์และผลงาน

2. บทบาทเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ (Leader Catalyst) บทบาทนี้จะต้องมีความสามารถในการจูงใจ กระตุ้น และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การ มีทักษะในกระบวนการกลุ่ม
3. บทบาทการเป็นนักวางแผน (Planner) จะต้องมีความสามารถในการคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคต เตรียมบุคลากรให้พร้อมในการรับมือกับสิ่งใหม่ๆ ที่จะเกิดขึ้น จะต้องมีความรู้ความเข้าใจในการวางแผน
4. บทบาทการเป็นผู้ตัดสินใจ (Decision Marker) บทบาทนี้จะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎีต่างๆ ของการตัดสินใจ และมีความสามารถในการตัดสินใจ
5. บทบาทเป็นผู้จัดองค์การ (Organizer) ผู้บริหารจำเป็นต้องออกแบบขยายงานและกำหนดโครงสร้างขององค์การขึ้นใหม่ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องเข้าใจพลวัตขององค์การ และพฤติกรรมขององค์การด้วย
6. บทบาทเป็นผู้เปลี่ยนแปลง (Change Manager) ผู้นำจะต้องนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่สถาบันเพื่อเพิ่มพูนคุณภาพของสถาบัน รู้ว่าจะเปลี่ยนแปลงอะไร เปลี่ยนอย่างไรและควรจะเปลี่ยนในสถานการณ์ใด
7. บทบาทเป็นผู้ประสานงาน (Coordinator) ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้มีความเข้าใจรูปแบบการปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์ เข้าใจเครือข่ายของการสื่อสาร รู้จักวิถีนิเทศงาน เข้าใจระบบการรายงานที่ดี จึงจะสามารถประสานกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
8. บทบาทเป็นผู้สื่อสาร (Communicator) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการสื่อสาร ทั้งการพูดและการเขียน รู้จักใช้สื่อต่างๆ เพื่อการสื่อสารและควรจะสามารถในการประชาสัมพันธ์
9. บทบาทเป็นผู้แก้ความขัดแย้ง (Conflict Manager) เนื่องจากความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถจะหลีกเลี่ยงได้ ผู้บริหารจะต้องเข้าใจสาเหตุของความขัดแย้ง จะต้องมีความสามารถในการต่อรองไกล่เกลี่ย จัดการกับความขัดแย้งและแก้ปัญหาความขัดแย้ง
10. บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา (Problems Solving Manager) เนื่องจากปัญหาทั้งหลายไม่จำเป็นต้องลงเอยด้วยความขัดแย้ง ปัญหาจึงมีความหมายกว้างกว่าความขัดแย้ง ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการวินิจฉัยปัญหา และแก้ปัญหา
11. บทบาทเป็นผู้จัดระบบ (System Manager) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ระบบและกระบวนการที่เกี่ยวข้อง จะต้องเข้าใจการนำทฤษฎีการบริหารไปใช้ประโยชน์

12. บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน (Instructional Manager) ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจในระบบการเรียนรู้ ความเจริญ และพัฒนาการของมนุษย์ เข้าใจทฤษฎีการสร้างและพัฒนาหลักสูตร มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีทางการศึกษา
13. บทบาทเป็นผู้บริหารบุคคล (Personal Manager) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในเทคนิคของการเป็นผู้นำ การเจรจาต่อรอง การประเมินผลงาน และการปฏิบัติงานของบุคคล
14. บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร (Resource Manager) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการเงินและงบประมาณ ความสามารถในการบริหารวัสดุ ครุภัณฑ์ การก่อสร้าง การบำรุงรักษา ตลอดจนจัดหาการสนับสนุนจากภายนอก
15. บทบาทเป็นผู้ประเมินผล (Apraiser) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการประเมินความต้องการ การประเมินระบบ วิธีการทางสถิติ และกระบวนการทางวิทยาศาสตร์
16. บทบาทเป็นนักประชาสัมพันธ์ (Public Relation) ผู้บริหารจะต้องมีทักษะในการสื่อความหมาย รู้จักวิธีสร้างภาพลักษณ์ที่ดี รู้จักพลวัตของกลุ่ม รู้จักและเข้าใจในการเผยแพร่ข่าวสารด้วยสื่อและวิธีการต่างๆ
17. บทบาทเป็นประธานในพิธีการ (Ceremonial Head) เป็นบทบาทที่จำเป็นอย่างยิ่งของผู้บริหาร ซึ่งจำเป็นจะต้องใช้ความสามารถในบทบาทต่างๆ ที่กล่าวมาเพื่อแสดงบทบาทนี้

Sergiovanni (1980) ได้ชี้ให้เห็นว่าผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาว่า ควรจะแสดงบทบาทความเป็นผู้นำ 3 ประการ คือ

1. ผู้นำในบทบาทผู้บริหาร ผู้บริหารการศึกษาจำเป็นต้องแสดงความเป็นผู้นำโดยมีพฤติกรรมที่เหมาะสมกับเกียรติ และศักดิ์ศรีของตำแหน่ง จะต้องประสานกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่มที่จำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อการบรรลุเป้าหมาย เพราะพฤติกรรมของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อโครงสร้าง กระบวนการบริหาร และวิธีการสอน ส่วนอาจารย์ผู้สอนมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของนักเรียน เนื้อหาสาระของหลักสูตร พฤติกรรมภาวะผู้นำที่ผู้บริหารจะต้องแสดงออกที่สำคัญ 2 ลักษณะ ได้แก่ พฤติกรรมมุ่งงานหรือภารกิจของกลุ่มให้สำเร็จ และพฤติกรรมมุ่งคนหรือสนใจในบุคคลที่เกี่ยวข้อง
2. ผู้นำในการพัฒนาคน เป้าหมายที่เด่นชัดที่สุดประการหนึ่งของสถาบันการศึกษา คือ การพัฒนาคน ซึ่งต้องมุ่งพัฒนาทั้งผู้เรียนและผู้สอน จะต้องพัฒนาศักยภาพของผู้นำรุ่นใหม่ให้เกิดขึ้น ถ้าคนเหล่านี้ได้รับการพัฒนาทั้งความสามารถและจิตใจจนถึงระดับที่น่าพึงปรารถนา ก็ย่อมเชื่อได้ว่าสถานศึกษาย่อมสามารถบรรลุถึงเป้าหมายได้

3. บทบาทหน้าที่ผู้นำของกลุ่ม หัวหน้าสถานศึกษาจะต้องแสวงหาบทบาทผู้นำของกลุ่ม ใน 2 ประการ คือ บทบาทในการปฏิบัติภารกิจของกลุ่ม หรือเพื่อให้งานเกิดความ สำเร็จและบทบาทในการสร้างกลุ่ม เพื่อปลุกจิตสำนึกให้สมาชิกของกลุ่มสนใจที่จะ ทำงานแบบใหม่ รู้จักประเมินสิ่งที่ตนเองได้ทำไปเพื่อปรับปรุงการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

Synder & Anderson (1988 อ้างถึงใน สุพิศ ประสพศิลป์, 2540) ได้ให้ความเห็นว่ ภารกิจของหัวหน้างานสถาบันการศึกษา ควรประกอบด้วย 1) การกำหนดจุดมุ่งหมายของ การศึกษา 2) การมอบหมายภารกิจให้บุคคลหรือคณะบุคคลไปปฏิบัติ 3) การให้บุคคลหรือ คณะบุคคลวางแผนการปฏิบัติงานและปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้ ตลอดจนติดตามการปฏิบัติ งานว่าเป็นไปตามแผนหรือไม่ 4) ประเมินผลการปฏิบัติงานและความก้าวหน้าของสถานศึกษา

จากที่กล่าวมา จะเห็นได้ว่า แนวคิดและข้อค้นพบเกี่ยวกับผู้นำในองค์การแตกต่างกัน ออกไปตามสถานการณ์ เกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวนี้ ริชาร์ด นิกสัน (Richard Nixon, 1982:348) อ้างถึงใน เสน่ห์ จัยโต (2541) ได้ให้ข้อคิดว่า ลักษณะสำคัญของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ คงไม่มี คำตอบที่แน่นอนตายตัว สถานการณ์แตกต่างกันต้องการคุณลักษณะที่แตกต่างกันแต่ คุณลักษณะพื้นฐานที่สำคัญของผู้นำ คือ สติปัญญา ความกล้าหาญ การทำงานหนัก ความหนักแน่น ความมีดุลยพินิจ ความเสียสละเพื่อส่วนรวม และความมีเสน่ห์ ดังนั้น การบริหาร สถาบันอุดมศึกษาสู่ความเป็นเลิศ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องได้ผู้นำองค์การที่มีความรู้ความสามารถ มีภาวะผู้นำที่ดี จึงจะทำให้การบริหารประสบความสำเร็จได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง แนวโน้ม การบริหารสถาบันอุดมศึกษาได้มีการปรับเปลี่ยนจากระบบราชการ (Bureaucracy) ไปสู่ ผู้ประกอบการ (Entrepreneur) มากขึ้น ความจำเป็นที่จะได้ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำสูงจึงมีมากขึ้น

จากทฤษฎีและแนวความคิดที่ได้รวบรวมมา ผู้วิจัยได้กำหนดการศึกษารูปแบบผู้นำหรือ หัวหน้างานในหน่วยงานเทคโนโลยีการศึกษาคั้งนี้ ตามแนวคิดของ Robert R. Blake และ Jane S. Monton ที่แบ่งรูปแบบพฤติกรรม (Behavioral Model) การบริหารของผู้นำออกเป็น 5 รูปแบบ ดังที่ได้กล่าวมาแล้วเนื่องจากการแบ่งรูปแบบดังกล่าวมีความครอบคลุมพฤติกรรมการบริหารของ ผู้นำมากที่สุด นอกจากนี้เป็นไปได้ว่า การส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้ของผู้นำน่าจะเป็นตัวแปรอีก ตัวหนึ่งที่ส่งผลต่อลักษณะการเรียนรู้เป็นทีม เนื่องจากการศึกษาของสุพานี สอนชื่อ (2542) พบว่า การที่จะทำให้การเรียนรู้เป็นทีมเป็นไปได้ในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กรนั้น ผู้บริหารต้องมีส่วน สนับสนุนผลักดันเห็นความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และพัฒนาองค์การให้มี บรรยากาศที่เสริมให้พนักงานได้เกิดการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา แนวคิดการเรียนรู้เป็นทีมจึงจะเป็น รูปธรรม สอดคล้องกับแนวคิดของ Nevis, DeBella, & Gould (1995) ที่ว่า ปัจจัยหนึ่งที่สนับสนุน การสร้างการเรียนรู้เป็นทีม คือ การมีผู้สนับสนุนและการเกี่ยวข้องเห็นชอบด้วยของผู้นำ

3.2 ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction)

แนวปฏิบัติต่างๆ ขององค์การเพื่อการเรียนรู้ สามารถส่งเสริมนโยบายการพัฒนาคนในองค์การ ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8 (2540-2545) ของประเทศไทยได้อย่างเต็มที่ หากองค์การเปิดโอกาสและสนับสนุนบุคคลให้ได้ใช้ และพัฒนาศักยภาพสูงสุดของตน ในขณะที่ปฏิบัติงานจะเป็นการสร้าง ความพึงพอใจในงาน ความจงรักภักดีของผู้ปฏิบัติงานในองค์การ นอกเหนือจากการมีส่วนร่วมให้ในรูปของผลิตภาพ (Productivity) ต่างๆ นับว่าเป็น การส่งเสริมและสร้างประโยชน์ให้ทั้งผู้ปฏิบัติและองค์การทั้งสองฝ่าย (วีระวัฒน์ บันนิตามัย, 2540)

ความสำเร็จหรือประสิทธิภาพขององค์การใดๆ จะขึ้นอยู่กับ การปฏิบัติงานและทัศนคติในการทำงานของบุคลากรในองค์การเป็นสำคัญ องค์การใดที่บุคลากรทำงานด้วยความตั้งใจ เต็มใจ และเต็มความรู้ ความสามารถ มีวินัยในการปฏิบัติงาน องค์การนั้นย่อมประสบความสำเร็จได้ง่าย ปัจจัยหนึ่งที่สำคัญทำให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานได้ดังกล่าว คือ ความพึงพอใจในงาน ทั้งนี้ ความพึงพอใจในการทำงานของบุคคลในองค์การมีผลต่อความสำเร็จของงานและองค์การ เพราะหากบุคลากรในหน่วยงานมีความพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติแล้ว จะนำไปสู่ความกระตือรือร้น เกิดแรงจูงใจ หรือการกระตุ้นเตือน (Motivation) ที่จะพัฒนาตนเองและหน่วยงานในการเรียนรู้สิ่งต่างๆ และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ รอบตัวเพื่อส่งเสริมให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

การเรียนรู้เป็นทีมจะเกิดขึ้นได้ ย่อมมีพื้นฐานมาจากปัจเจกบุคคล หรือสมาชิกแต่ละคนของทีมงาน ที่ต้องมีวินัยในการปฏิบัติงาน และมีความสนใจใฝ่รู้โดยศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง (Learn How to Learn) (วีระวุธ มาฆะศิริานนท์, 2542) การเรียนรู้เป็นทีมนี้ มีปัจจัยที่สำคัญได้แก่ ความพึงพอใจในทีม (สมบัติ กุสุมาวาลี, 2:2540) ความพึงพอใจ เป็นองค์ประกอบที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ เมื่อบุคคลมีทัศนคติต่อการเรียนรู้โดยเริ่มต้นจาก “ความอยาก” จะนำไปสู่การลงมือปฏิบัติ ผลของการปฏิบัตินั้นจะทำให้บุคคลเรียนรู้ถึงความรู้สึกพอใจ หรือไม่พอใจกับสิ่งที่ได้กระทำ หากบุคคลเกิดความพึงพอใจในสิ่งที่ทำ บุคคลจะเรียนรู้ต่อสิ่งนั้นด้วยตนเอง โดยไม่ต้องให้ใครมาวางเงื่อนไข เกิดการเรียนรู้โดยไม่มีใครสอน เป็นการเรียนรู้ตามเจตนา ตามความต้องการของบุคคล จากการประมวลงานวิจัยและทฤษฎีต่างๆ แล้ว พบว่า หากบุคคลในองค์การมีความพึงพอใจในการทำงาน จะสามารถพัฒนา การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมขึ้นได้ง่าย มีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

3.2.1 ความหมายของความพึงพอใจในงาน (Job satisfaction)

Davis (1981, อ้างถึงใน ภรณ์ กীরติบุตร, 2529) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงาน หมายถึง ความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจของคนงานที่มีต่องาน ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องระหว่างความคาดหวังของคนงานที่มีต่องานกับสิ่งตอบแทนที่จะได้รับ

Crolley (1989, อ้างถึงใน ภรณ์ กীরติบุตร, 2529) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงานเกี่ยวข้องกับการที่คนเรารู้สึกดีต่องานของเขาอย่างไร เป็นสิ่งที่ประกอบด้วยทัศนคติ ความรู้สึกความชอบไม่ชอบ ซึ่งคนมีต่องานของตน ยิ่งผู้ปฏิบัติงานมีความสามารถที่จะใช้ความรู้และความชำนาญพิเศษของเขาเท่าไร เขาก็จะยิ่งมีความพึงพอใจในงานมากขึ้นเท่านั้น

สมยศ นาวิการ (2525) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงาน หมายถึง ความรู้สึกที่ดีโดยส่วนรวมของคนต่องานของตนเอง ในการทำงานที่บุคคลจะเกิดความพึงพอใจในการทำงาน มีปัจจัยที่ส่งผล 6 ประการ คือ ผลตอบแทน ลักษณะงาน การเลื่อนตำแหน่ง การบังคับบัญชา กลุ่มคน และสภาพแวดล้อมของงาน

ภรณ์ กীরติบุตร (2529) ความพอใจ (Satisfaction) และขวัญ เป็นคำที่มีความหมายคล้ายกัน หมายถึงการที่องค์การสามารถสนองตอบความต้องการของพนักงานได้มากน้อยเพียงใด มาตรการที่ใช้วัดความพอใจรวมถึงทัศนคติของพนักงาน การเปลี่ยนงาน ขาดงาน ความเฉื่อยชา และความทุกข์ใจต่างๆ

ศิริพร จันทร์ปาน (2541) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงาน หมายถึง ทัศนคติ ความรู้สึกของแต่ละบุคคลที่มีต่อการทำงาน บุคคลนั้นจะสามารถแสดงศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ หากรู้สึกสนุกมีความสุขกับการทำงาน ในขณะที่เดียวกันหากบุคคลมีความเบื่อหน่ายต่องานที่เขาจะไม่เกิดความพึงพอใจในงาน

เบญจรัตน์ เดชนุวัฒน์ชัย (2541) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงาน หมายถึง ความรู้สึกที่ดีของบุคคลที่มีต่อการทำงานที่ตนทำอยู่ ความรู้สึกนี้เกิดขึ้นได้จากการที่บุคคลนั้นได้รับการตอบสนองทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจจนทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานและสามารถทำงานได้อย่างเต็มกำลังความสามารถ อันจะส่งผลให้งานขององค์การบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ในที่สุด

จิราพร ผลประเสริฐ (2542) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงาน หมายถึง ความรู้สึกที่ดีของบุคคลที่มีต่องานที่ทำและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานนั้น มีความภูมิใจในความสำเร็จของงานก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน อันจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

กล่าวได้ว่า ความพึงพอใจในงานของบุคคลในองค์การมีผลต่อความสำเร็จของงานและองค์การ และเป็นเครื่องหมายแสดงให้เห็นถึงการบริหารงานที่ดีและผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้น ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์การ จึงควรตระหนักถึงความสำคัญและปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นกับคนในองค์การ โดยตระหนักอยู่เสมอว่า ความรู้สึกพึงพอใจนั้นเป็นทัศนคตินามธรรมที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลาตามสภาพการณ์หรือตามเวลา ดังนั้นการใช้วิธีการหรือวางเงื่อนไขเพียงครั้งเดียวแล้วใช้ตลอดไปย่อมไม่ได้ผล จะต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวิธีการสร้างความพึงพอใจในงานให้เกิดขึ้นตลอดเวลา

3.2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงาน

ภรณี กิริติบุตร (2529) ศึกษาความพึงพอใจในงาน จากการวิจัยหลายชิ้น อาทิ Frederickson (1966); Friedlander & Margulies, Kaczka & Kirk และ La Folette & Sims (1975) พบว่า มีความสัมพันธ์อย่างแน่นอระหว่างบรรยากาศในองค์การและความพึงพอใจในงานของคนในองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง พบว่าบรรยากาศที่มีการปรึกษาหารือกัน มีความเปิดเผยและมุ่งเอาใจใส่ที่พนักงานมีความสัมพันธ์กับทัศนคติที่ดีเกี่ยวกับงาน ความพึงพอใจในงานที่เกิดขึ้นนั้นส่วนหนึ่งเกิดจากการที่ผู้บริหารแสดงออกถึงความสนใจห่วงใยต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อพนักงานมีความรู้สึกว่าเขาเป็นส่วนสำคัญขององค์การ และผู้บังคับบัญชาเอาใจใส่เป็นส่วนตัวต่อความเป็นอยู่ของตนก็จะมี ความพึงพอใจในงานสูงขึ้น

ศิริพร จันทรปาน (2541) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรคัดสรรกับความพึงพอใจในการทำงานของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมในภาคเอกชน ในกรุงเทพมหานคร พบว่า (1) ระดับเงินเดือนมากกว่า 20,000 บาท (2) การได้รับการแต่งตั้งให้ปฏิบัติงาน (3) ลักษณะงานที่ตรงกับสาขาที่เรียน และ (4) สวัสดิการที่ได้รับจากองค์กร เป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และประสบการณ์ทำงาน 1-5 ปี เป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ทางลบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

รัตต์บุญ เทียนปฐม (2538) ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช พบว่าปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่

1. ลักษณะทางด้านบุคคล ได้แก่ ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยมีความสัมพันธ์ต่อความพึงพอใจ ส่วนเพศ อายุ สถานภาพสมรส และระดับการศึกษานั้น ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ
2. ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ได้แก่ ความเหมาะสมของปริมาณงาน ความสอดคล้องระหว่างลักษณะงานกับความรู้ความสามารถ ความภาคภูมิใจในหน่วยงาน และลักษณะงานที่สร้างสรรค์ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
3. สภาพแวดล้อมในการทำงาน ได้แก่ การมอบหมายงาน การประสานงาน การติดต่อสื่อสาร การได้รับการยอมรับและความรู้สึกในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

จากผลการศึกษาดังกล่าว ชี้ให้เห็นว่า องค์ประกอบที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ เป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่งต่อมหาวิทยาลัย ดังนั้น เพื่อให้ข้าราชการมีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการทำงานและมีความพึงพอใจในการทำงาน เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัย ให้เจริญก้าวหน้าและบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ มหาวิทยาลัย ควรส่งเสริมตามองค์ประกอบดังกล่าวให้คงอยู่ตลอดไป

3.2.3 ทฤษฎีที่เกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน

Herzberg's Two - Factor Theory ทฤษฎีการจูงใจแบบสองหน้า หรือทฤษฎีสองตัวประกอบของเฟรดเดอริก เฮอริชเบอร์ก มาสเนอร์และไซเดอร์แมน (Frederick Herzberg, Bernard Mausner and Babara Synderman, 1959) นักจิตวิทยาอุตสาหกรรมที่มีชื่อเสียง ได้สร้างทฤษฎีการจูงใจ – สุขอนามัยนี้ขึ้น เรียกว่า Herzberg's Two - Factors Theory ทฤษฎีนี้เป็นทฤษฎีที่พัฒนาต่อจากทฤษฎีลำดับของความต้องการ (Need - Hierarchy) ของ Abraham H. Maslow (1908-1970) (Maslow's general theory of human motivation) ซึ่งเป็นทฤษฎีการจูงใจอีกทฤษฎีหนึ่งที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง

เฮอริชเบอร์ก ได้ศึกษาถึงแรงจูงใจในการทำงานของคนในด้านความต้องการความสุขจากการทำงาน และได้ข้อค้นพบว่า ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน และปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พอใจในการทำงานนั้นจะไม่ใช่ปัจจัยเดียวกัน (ศิริพร พงศ์ศิริโรจน์, 2538) เมื่อมนุษย์รู้สึกไม่พอใจในงานที่ตนทำนั้น สิ่งที่เกี่ยวข้อง มักเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของการทำงาน และเมื่อมนุษย์รู้สึกในทางที่ติดต่อกับงานของเขา สิ่งนั้นมักจะ ได้แก่ ตัวงานที่เขาทำสำเร็จนั่นเอง (พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา, 2542)

เฮอริชเบอร์ก กล่าวว่า ความพึงพอใจในงานและความไม่พึงพอใจในงาน มีสาเหตุมาจากสองกลุ่ม คือ ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) และปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) หรือเรียกว่า ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยการบำรุงรักษา (Maintenance Factors)

ประเภทแรก ปัจจัยจูงใจ หมายถึง องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติโดยตรง โดยเป็นสิ่งจูงใจที่ทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในงาน ประกอบด้วย ความสำเร็จในการทำงาน การยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบและความก้าวหน้า ปัจจัยเหล่านี้เฮอริชเบอร์กกล่าวว่า จะมีผลต่อการจูงใจให้คนปฏิบัติงานดีขึ้น และเพิ่มความสามารถในการผลิตมากขึ้นด้วยได้แก่

1. ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้น ประสบผลสำเร็จอย่างดี สามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น
2. การยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือ ไม่ว่าจะจากผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน ผู้มาขอคำปรึกษา หรือบุคคลในหน่วยงานหรือบุคคลทั่วไป การยอมรับนับถือนี้อาจแสดงออกในรูปการยกย่องชมเชย การแสดงความยินดี การให้กำลังใจ หรือการแสดงออกอื่นใดที่ทำให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ
3. ลักษณะของงาน (Work itself) หมายถึง งานที่น่าสนใจ ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความท้าทายของงานให้ลงมือ หรือเป็นงานที่มีลักษณะทำตั้งแต่ต้นจนจบได้โดยลำพังผู้เดียว
4. ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง การได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ๆ เพิ่มขึ้น และมีอำนาจดูแลรับผิดชอบอย่างเต็มที่ ไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด
5. ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง ได้รับการเลื่อนขั้น การเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น มีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติม ได้รับการฝึกอบรมดูงาน

ประการที่สอง ปัจจัยสุขอนามัยหรือปัจจัยคำจุนหรือปัจจัยการบำรุงรักษา หมายถึง องค์ประกอบในการปฏิบัติงานที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน ประกอบด้วย นโยบายและการบริหาร การปกครองบังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน สภาพการทำงาน เงินเดือน ชีวิตส่วนตัว สถานะทางอาชีพ ความมั่นคงในงาน และโอกาสความก้าวหน้าในอนาคต ปัจจัยเหล่านี้ เฮิร์ชเบอร์ก ถือว่าสิ่งเหล่านี้ไม่ใช่แก่นแท้ของงาน แต่เป็นเพียงสิ่งที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานเท่านั้น ปัจจัยสุขอนามัยนี้ไม่สามารถทำให้เกิดการเพิ่มผลผลิตขึ้นมาได้ เพราะสิ่งเหล่านี้เป็นเพียงแค่ปัจจัยที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของคน และเป็นสิ่งที่ทำหน้าที่เพียงป้องกันไม่ให้นักงงานเกิดความไม่พอใจในงาน (พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา, 2542) ได้แก่

1. นโยบายและการบริหารงานขององค์กร (Company Policy and Administration) หมายถึง การจัดการและการบริหารขององค์กรที่มีประสิทธิภาพ
2. การปกครองบังคับบัญชา (Supervision) หรือการนิเทศงาน หมายถึงการให้ความช่วยเหลือแนะนำ การติดตาม การตรวจสอบ การส่งเสริมศักยภาพส่วนบุคคล และการใช้บทบาทความเป็นผู้นำในการนิเทศงาน
3. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา (Interpersonal Relations with Supervisors, Peers and Subordinates) หมายถึง ความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างดี มีการติดต่อสื่อสารที่ดี
4. สภาพการทำงาน (Working Conditions) ได้แก่ สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการสอน รวมทั้งลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่นๆ เช่น อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่างๆ
5. เงินเดือน (Salary) หมายถึง สิ่งตอบแทน ค่าจ้างในการปฏิบัติงานในรูปเงิน รวมถึงการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้น เป็นที่พึงพอใจของบุคคลที่ทำงาน
6. ชีวิตส่วนตัว (Personal Life) หมายถึง สภาพความเป็นอยู่ส่วนตัวที่เกี่ยวข้องกับงาน เป็นความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีอันเป็นผลที่ได้รับจากงานในหน้าที่บุคคล เช่น การที่บุคคลต้องถูกย้ายไปทำงานที่แห่งใหม่ซึ่งห่างไกลจากครอบครัว ทำให้บุคคลนั้นไม่มีความสุขและไม่พอใจกับการทำงานในที่แห่งใหม่
7. สถานะทางอาชีพ (Status) หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคม มีเกียรติและศักดิ์ศรี
8. ความมั่นคงในงาน (Job Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงานและความยั่งยืนของอาชีพหรือความมั่นคงขององค์กร

9. โอกาสความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of Growth) หมายถึง การที่บุคคลได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพ ได้รับการแต่งตั้ง หรือเลื่อนตำแหน่งในหน่วยงาน ได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะจากการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า การศึกษาปัจจัยจูงใจทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน ทำให้เราทราบภาวะความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน เนื่องจากบุคลากรจะถูกจูงใจด้วยปัจจัยที่เกี่ยวกับลักษณะงานที่ปฏิบัติโดยตรง ส่วนการศึกษาปัจจัยสุขอนามัยหรือปัจจัยค้ำจุน ทำให้เราทราบภาวะของความไม่พึงพอใจในงานซึ่งจะช่วยให้เราสามารถป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานของบุคลากรขึ้นได้ สอดคล้องกับนักจิตวิทยาทั้ง Bittel, Myers และ Davis อ้างถึงในพงษ์พันธ์ พงษ์โสภ (2542) ที่มีความเชื่อว่า “ความพอใจของบุคลากรในองค์การ มิใช่อยู่ที่ค่าตอบแทนที่องค์การให้กับเขา แต่อยู่ที่ความพึงพอใจในงานที่ทำนั้นเป็นสำคัญ สำหรับค่าตอบแทนจะเป็นเพียงผลพลอยได้จากการที่ได้ทำงานนั้นเท่านั้น” และเช่นเดียวกับที่ ภรณ์ กิริติบุตร (2529) กล่าวว่า วิธีการหนึ่งซึ่งผู้บริหารองค์การอาจจะทำได้ในอันที่จะสร้างความพึงพอใจและจูงใจคนในองค์การ ซึ่งจะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพขององค์การ คือ การจัดงาน (Job Design) ที่มีลักษณะที่จะเกื้อกูลต่อการสนองตอบความต้องการความพึงพอใจ

ภรณ์ กิริติบุตร (2529) กล่าวว่า งานในองค์การที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานควรประกอบไปด้วยลักษณะ (Characteristics) สำคัญ ต่อไปนี้ คือ

1. งานซึ่งแต่ละบุคคลกระทำจะต้องเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติมีความรู้สึกรับผิดชอบเป็นส่วนตัวต่อส่วนที่มีความหมายของงาน (Meaningful Portion) ความสำเร็จของงานจะต้องเกิดจากความพยายามของแต่ละบุคคล ไม่ว่างานนั้นจะเป็นผลสำเร็จหรือล้มเหลวก็เป็นผลซึ่งผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนจะต้องรับผิดชอบเป็นส่วนตัว วิธีการนี้หากงานเป็นผลสำเร็จ ผู้ปฏิบัติก็จะได้มีความรู้สึกรู้ว่าตนเองประสบความสำเร็จและรู้สึกภูมิใจ (Self-Esteem) ดังนั้น งานที่ผู้ปฏิบัติมีความเป็นอิสระสูง (High Autonomy) ก็หมายความว่าผู้ปฏิบัติมีความรับผิดชอบต่อการกำหนดระยะเวลาการปฏิบัติงาน (Scheduling) และกำหนดวิธีการปฏิบัติ (Work Methods) ในทางตรงข้าม ในงานที่มีอิสระน้อย (Low Autonomy) ผู้ปฏิบัติไม่มีสิทธิมีเสียงในการกำหนดระยะเวลาหรือระเบียบวิธีการ (Procedure) ที่จะใช้ในการทำงาน

2. งานที่จะต้องเกี่ยวข้องกับบางสิ่งที่มีความหมายในตัวเอง (Intrinsically Meaningful) หรือไม่ก็ให้ประสบการณ์ที่มีคุณค่า (Worthwhile) ต่อบุคคล ถ้าผู้ปฏิบัติ รู้สึกว่าผลแห่งความพยายามในการทำงานของเขาไม่มีความสำคัญเท่าใดนักก็ยอม เป็นไปได้ยากที่เขาจะมีความรู้สึกดีเป็นพิเศษหากเขาทำงานมีประสิทธิผล ดังนั้น งาน จึงควรมีลักษณะ 2 ประการดังต่อไปนี้เป็นอย่างน้อย จึงจะสร้างประสบการณ์ต่อผู้ ปฏิบัติงานว่า งานนั้นมีความหมาย (Meaningful) โดยเฉพาะอย่างยิ่งต่อผู้ปฏิบัติซึ่งมี ความต้องการความพึงพอใจสูง ประการแรกงานต้องมีเอกลักษณ์ (Task Identity) คือ จะต้องเห็นวงจรของการทำงานได้ชัดว่าเริ่มต้นและสิ้นสุดที่ใดในกระบวนการของ การผลิต (Transformation Process) ประการที่สอง งานจะต้องให้ออกาสผู้ปฏิบัติที่ จะทำให้บางสิ่งบางอย่างสำเร็จด้วยการใช้ทักษะและความสามารถที่ตนเห็นว่ามีคุณ ค่า (Valued Skills) อาทิ วิศวกรรู้สึกดีเมื่อออกแบบผลิตภัณฑ์ชนิดใหม่ได้เรียบร้อย เนื่องจากได้ใช้ทักษะที่มีคุณค่าในการกระทำดังกล่าว
3. งานจะต้องให้การป้อนข้อมูลกลับ (feedback) ว่าอะไรที่ทำสำเร็จลุล่วง (accomplished) ถึงแม้มีการปฏิบัติตามเงื่อนไขทั่วๆ ไป 2 ประการแรกแล้วก็ตาม ผู้ ปฏิบัติก็ไม้อาจได้รับการตอบสนองตามความต้องการความพึงพอใจได้ เมื่อมีการ ปฏิบัติงานว่ามีประสิทธิผล เว้นเสียแต่ว่าเขาได้รับข้อมูลกลับเกี่ยวกับความก้าวหน้า หรือคุณภาพของการปฏิบัติงานซึ่งเขากำลังกระทำอยู่ข้อมูลที่ถูกป้อนกลับเกี่ยวกับผล การปฏิบัติงานอาจอยู่ในเนื้อหาของงานเองหรืออาจมาจากบุคคลอื่น เช่น ผู้ร่วมงานที่ ได้รับการยกย่อง (esteemed co-worker) หรือผู้บังคับบัญชา เงื่อนไขสำคัญ คือ ข้อมูลป้อนกลับจะต้องดูน่าเชื่อถือได้ในสายตาผู้ปฏิบัติ เพื่อเป็นพื้นฐานที่เป็นจริง (realistic) ในอันที่จะสนองตอบความต้องการของผู้ปฏิบัติ

ลักษณะงานที่ภรณ์ กิริติบุตร (2529) กล่าวถึงข้างต้นนี้ สอดคล้องกับองค์ประกอบของ งานที่จูงใจให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในงานที่ เฮอริชเบอร์ กล่าวถึง และนอกจากนี้แล้ว นักบริหารสมัยใหม่ยังมีความเชื่อว่า ความพอใจในงานจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่องานนั้นมีลักษณะ 3 ประการ คือ ทำทาย (Challenging) น่าสนใจ (Interesting) และน่าตื่นเต้น (Exciting) (พงษ์พันธ์ พงษ์โสภา, 2542)

สรุปได้ว่า ลักษณะงานอาจเป็นเงื่อนไข ซึ่งจะช่วยจูงใจและสร้างความพอใจให้กับผู้ปฏิบัติงานให้สูงขึ้น เนื่องจากสามารถช่วยสนองตอบความต้องการของผู้ปฏิบัติงานในบางประการได้ ภรณ์ กิริติบุตร (2529) และจากที่กล่าวมาแล้วว่าปัจจัยที่ส่งเสริมการพัฒนาการเรียนรู้เป็นทีมประการหนึ่ง คือ บุคลากรในทีมงานต้องมีความพึงพอใจในงาน ดังนั้น หากศึกษาเกี่ยวกับลักษณะงานที่ปฏิบัติของนักเทคโนโลยีการศึกษา จะทำให้เราทราบความรู้สึกต่องานที่ปฏิบัติหรือความพึงพอใจในงานการศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงมุ่งศึกษาลักษณะงานที่นักเทคโนโลยีการศึกษาปฏิบัติ เพื่อต้องการทราบภาวะความพึงพอใจ โดยยึดหลักทฤษฎี Herzberg's Two - Factor Theory ที่กล่าวถึงสิ่งจูงใจที่ทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในงาน อันประกอบด้วย ความสำเร็จในการทำงาน การยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้า

3.3 ความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ (Organizational Commitment)

ความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ เป็นลักษณะทางจิตที่เกิดขึ้นในตัวบุคคล มีผลทำให้บุคคลเกิดแรงจูงใจภายในที่จะปฏิบัติงานในส่วนที่เป็นภาระความรับผิดชอบให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ ในการสร้างแนวคิดการเรียนรู้เป็นทีมให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์การ ควรมีการสร้างความผูกพัน ความภาคภูมิใจในองค์การให้เกิดขึ้นกับพนักงาน เพื่อจะเป็นปัจจัยสนับสนุนให้พนักงานเกิดความต้องการอยากเรียนรู้ (สุพาศณี สอนชื่อ, 2542) ในการพัฒนาองค์การเพื่อการเรียนรู้ นั้น ทุกคนในองค์การจะต้องมีความสนใจ เต็มใจให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่และมีส่วนร่วมในการพัฒนา (Senge, 1990) หากพนักงานขาดความรู้สึกผูกพันในองค์การ จะมีการแสดงออกในรูปของพฤติกรรมที่ไม่ต่อเนื่องหรือไม่คงเส้นคงวาในการทำงาน มีการโยกย้ายหรือเปลี่ยนแปลงงาน อีกทั้งไม่เต็มใจ และไม่ตั้งใจปฏิบัติงานเพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จ ซึ่งจะทำให้การเรียนรู้เป็นทีมไม่ประสบความสำเร็จ

ความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ มีลักษณะที่ลึกซึ้งกว่าความรักภักดี (Loyalty) ต่อองค์การ บุคคลจะมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ (Sense of Belonging) กล่าวคือ บุคคลที่มีความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ มิได้เพียงแต่จะภักดีต่อองค์การเท่านั้น แต่จะเต็มใจให้การช่วยเหลือองค์การของตนให้ประสบความสำเร็จ และมีความเจริญรุ่งเรืองต่อไปด้วย (ภรณ์ กิริติบุตร, 2529) และจะรู้สึกเสียใจเมื่องานนั้นล้มเหลวหรือไม่ได้ผลเท่าที่ควร ส่วนในทางจิตวิทยา การสร้างจิตสำนึกให้เกิดความรู้สึกผูกพันในสมาชิก จะทำให้เกิดความรัก ความสามัคคี มีความพยายามในการแก้ปัญหาต่างๆ และในระยะยาวบุคคลเหล่านี้ จะสามารถสร้างความสมานฉันท์ให้เกิดความปรองดองขึ้นในสังคมวงกว้างได้ รวมทั้งผลการศึกษาของไซน์ และสเดียร์อ้างถึงในประภาพร เหลืองช่วยโชค (2539) ได้แสดงให้เห็นว่า ความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ เป็นตัวบ่งชี้ถึงความมีประสิทธิภาพขององค์การที่สำคัญตัวหนึ่ง และยังเป็นตัวทำนายอัตราการผลิตได้ดีกว่าความพึงพอใจในการทำงานด้วย

3.3.1 ความหมายของความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ

Porter & Smith (1970) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ลักษณะของความสัมพันธ์ของบุคคลที่มีต่อองค์การ

Sheldon (1971) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ทศนคติ หรือความรู้สึกที่สมาชิกมีต่อองค์การ เป็นการประเมินองค์การในทางบวก ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ และเกิดเป็นความตั้งใจที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

Buchanan (1974) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์การ มีความผูกพันต่อเป้าหมาย และค่านิยมขององค์การ และการปฏิบัติงานตามบทบาทของตนเองเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

Mowday, Porter และ Steers (1982) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่แสดงตนเป็นหนึ่งเดียวขององค์การ มีค่านิยมที่กลมกลืนกับสมาชิกองค์การคนอื่น ๆ และเต็มใจที่จะอุทิศกำลังกาย กำลังใจเพื่อปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ

ภรณี กิริติบุตร (2529) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การ (Organizational Attachment) หมายถึง ความเต็มใจของบุคคลในการรักษาสมาชิกภาพอยู่ในองค์การต่อไป ส่วนความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ (Organizational Commitment) มีความหมายลึกซึ้งมากกว่า โดยรวมถึงทัศนคติที่หนักแน่นและเป็นไปในทางบวก (Positive Attitude) ต่อองค์การ

ความผูกพันในองค์การแบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะ ได้แก่

1. ความผูกพันอย่างเป็นทางการ (Formal Attachment) ต่อองค์การ อาทิ การปรากฏตัวทำงานตามเวลาที่กำหนด
2. ความผูกพันทางจิตใจและความรู้สึก (Commitment) หมายถึง พนักงานมีความผูกพันหรือสนใจอย่างจริงจังต่อเป้าหมาย ค่านิยมและวัตถุประสงค์ของนายจ้างและเต็มใจที่จะทุ่มเทพลังในการทำงานเพื่อองค์การ จะได้รับบรรลุถึงเป้าหมายได้สะดวกขึ้น

ประภาพร เหลืองช่วยโชค (2539) กล่าวว่า ความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ คือ การที่สมาชิกมีความต้องการที่จะปฏิบัติงานกับองค์การต่อไป และมีความเต็มใจ ตั้งใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จ ซึ่งรวมถึงการที่สมาชิกมีความรู้สึกว่าเป็นเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ในการทำงานของเขากับขององค์การมีความสอดคล้องกัน ทำให้เขายอมรับเป้าหมายขององค์การ มีเจตคติที่ดีต่อองค์การและมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การ

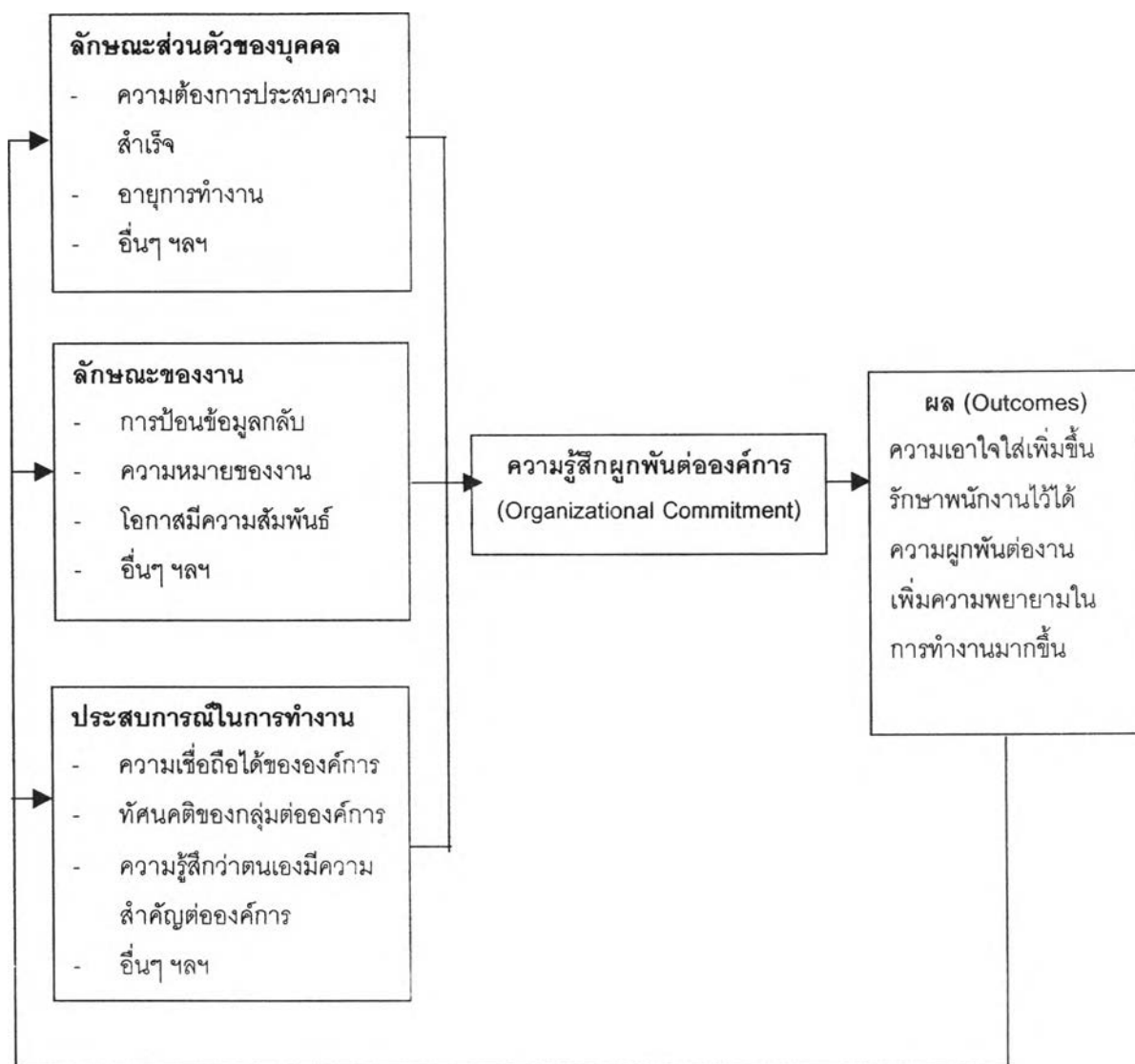
3.3.2 สาเหตุของความผูกพันหรือห่างเหินต่อองค์การ

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของพนักงาน ในการมีส่วนร่วมต่อไปหรือการห่างเหินต่อองค์การมี 4 ประการ ตามข้อเสนอของ Porter & Steers (1973) อ้างถึงในภรณ์ กิริติบุตร (2529) ได้แก่

1. ปัจจัยด้านองค์การ อาทิ อัตราจ้าง การเลื่อนเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง ขนาดองค์การ
2. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในองค์การ อาทิ รูปแบบของภาวะผู้นำ รูปแบบของความสัมพันธ์ในกลุ่มเพื่อน
3. ปัจจัยด้านเนื้อหาของงาน อาทิ ความจำเจของงาน ความอิสระ ความขัดข้องของบทบาท
4. ปัจจัยส่วนตัว อาทิ อายุ อายุการทำงาน บุคลิกภาพ ความสนใจด้านวิชาชีพ

ในปีต่อมา Steers (1974) ได้ศึกษาและสรุปรวมผลที่มาจากความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ โดยการศึกษาวิเคราะห์ทั้งของตนเองและของ Buchanan พบว่า ปัจจัย 3 ประการที่สำคัญในอันที่จะนำไปสู่ความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ ประกอบไปด้วย

1. ลักษณะส่วนตัวของพนักงาน รวมทั้งอายุการทำงานในองค์การ และความแตกต่างในความ รุนแรงของความต้องการ เช่น ความต้องการความสำเร็จในชีวิต
2. ลักษณะงาน อาทิ ความสำเร็จของงานที่ทำ และโอกาสที่จะมีความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน
3. ประสบการณ์ในการทำงาน อาทิ ความน่าเชื่อถือได้ขององค์การที่ผ่านมาในอดีต ตลอดจนคำพูดและความรู้สึกของพนักงานอื่นๆ ที่มีต่อองค์การ



แผนภูมิที่ 6 แบบจำลองของ Steers เรื่องแหล่งที่มาของความรู้สึกรู้สึกผูกพันและผลของความรู้สึกรู้สึกผูกพันต่อองค์กร
ที่มา: R.M. Steers, Organizational Effectiveness (Santa Monica Calif. : Goodyear Publishing Co., Inc, 1977), p.122. อ้างถึงใน ภรณ์ กิริติบุตร (2529)

จากแบบจำลอง จะเห็นได้ว่า เราอาจคาดหวังได้ว่า ความรู้สึกรู้สึกผูกพัน จะนำไปสู่ผลที่สัมพันธ์กับความมีประสิทธิภาพขององค์กร ได้แก่

1. พนักงานซึ่งมีความรู้สึกรู้สึกผูกพันอย่างแท้จริงต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรมีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กรอยู่ในระดับสูง
2. พนักงานซึ่งมีความรู้สึกรู้สึกผูกพันอย่างสูงมักมีความปรารถนาอย่างแรงที่จะยังคงอยู่กับองค์กรต่อไปเพื่อทำงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายซึ่งตนเองเลื่อมใสศรัทธา

3. โดยเหตุที่บุคคลมีความผูกพันต่อองค์การและเลื่อมใสศรัทธาในเป้าหมายขององค์การ บุคคลซึ่งมีความรู้สึกผูกพันดังกล่าวมักมีความผูกพันอย่างมากต่องาน เพราะเห็นว่าการงานคือหนทางซึ่งตนจะสามารถทำประโยชน์กับองค์การให้บรรลุถึงเป้าหมายได้สำเร็จ
4. บุคคลซึ่งมีความรู้สึกผูกพันสูงจะเต็มใจที่จะใช้ความพยายามมากพอควรในการทำงานให้กับองค์การ ซึ่งในหลายกรณีความพยายามดังกล่าวมีผลทำให้การปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีเหนือคนอื่น

นอกจากนี้จากแบบจำลองยังแสดงให้เห็นถึงเส้นวงจรแห่งความสัมพันธ์ (Feedback Loop) ซึ่งผลของความรู้สึกผูกพันมีย้อนกลับมายังแหล่งที่มาของความรู้สึกผูกพัน ดังนั้น ตามแบบจำลองดังกล่าว บุคคลที่มีความรู้สึกผูกพันมักมีความตั้งใจอย่างแรงกล้าที่จะคงอยู่กับองค์การต่อไป ความตั้งใจดังกล่าวก็จะถูกแปรไปสู่อายุการทำงานยาวขึ้น ซึ่งเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความรู้สึกผูกพันมากขึ้นอีก

3.3.3 องค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การ

แนวคิดของ Buchanan (1974) ความผูกพันต่อองค์การมีองค์ประกอบ 3 ประการ ได้แก่

- ประการแรก คือ การเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ (Identification) การยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การเป็นเป้าหมายและค่านิยมของตนเอง
- ประการที่สอง คือ ความรู้สึกของการมีส่วนร่วม (Involvement) หรือความผูกพันทางจิตวิทยา ในภาระหน้าที่ต่อองค์การของปัจเจกบุคคล
- ประการสุดท้าย คือ ความรู้สึกจงรักภักดีและชื่นชมขององค์การ (Loyalty) วัดได้จากการไม่เต็มใจที่จะจากองค์การไปที่อื่น

ส่วนแนวคิดของ Mowday, Porter และ Steers (1982, อ้างถึงใน ภรณ์ กิริติบุตร, 2529)

ความผูกพันต่อองค์การประกอบด้วยคุณลักษณะ 3 ประการ ได้แก่

1. มีความเชื่ออย่างแรงกล้าต่อองค์การและยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ
2. มีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มความสามารถเพื่อองค์การ
3. มีความปรารถนาที่จะคงอยู่หรือเป็นสมาชิกขององค์การต่อไป

ส่วนแนวคิดของ Porter & Smith (1970) อ้างถึงในภรณ์ กิริติบุตร (2529) กล่าวว่า ลักษณะของความสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ จะถูกบ่งชี้ออกเป็นรูปของ

1. ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะยังเป็นสมาชิกขององค์การนั้นต่อไป
2. ความเต็มใจที่จะใช้พลังอย่างเต็มที่ในการทำงานให้องค์การ
3. มีความเชื่ออย่างแน่นอนและมีการยอมรับค่านิยมและเป้าหมายขององค์การ

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า ความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ (Organizational Commitment) จึงเป็นความรู้สึกที่มีความหมายลึกซึ้งมากกว่าความผูกพันต่อองค์การ (Organizational Attachment) ที่จัดเป็นความผูกพันอย่างเป็นทางการต่อองค์การ ซึ่งจะเกิดขึ้นเนื่องจากเป็นหน้าที่หรือภารกิจที่ต้องปฏิบัติ แต่หากพนักงานมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ จะมีความเต็มใจในการยอมสละความสุขบางส่วนของตนเอง เพื่อช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ในการวิจัยครั้งนี้ จึงใช้คำเรียก Organizational Commitment ว่าความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ เนื่องจากเป็นคำที่ให้ความรู้สึกที่ลึกซึ้งกว่า ความผูกพันต่อองค์การ ที่คนส่วนใหญ่นิยมใช้

จากการศึกษาองค์ประกอบของความรู้สึกผูกพันต่อองค์การของ Porter & Smith (1970); Buchanan (1974); Mowday, Porter และ Steers (1982) ที่กล่าวข้างต้นพบว่า มีลักษณะที่สอดคล้องกันมาก ซึ่งสามารถสรุปองค์ประกอบของความรู้สึกผูกพันต่อองค์การที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย

- (1) การยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ สอดคล้องกับเป้าหมายและค่านิยมของตนเอง
- (2) ความเต็มใจทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มความสามารถเพื่อองค์การ
- (3) ความจงรักภักดีและชื่นชมองค์การ ปรารถนาที่จะอยู่หรือเป็นสมาชิกขององค์การต่อไป