

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวรรณกรรมของงานวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีจากตำราวารสารและงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 1.1 ความเป็นมาขององค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 1.2 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 1.3 ความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 1.4 ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 1.5 แนวคิดเรื่องวินัย 5 ประการของปีเตอร์ เซ็งกี
 - 1.6 การพัฒนาองค์กรควบคู่กับการเรียนรู้
2. การเรียนรู้เป็นทีม
3. การฝึกอบรมในงาน
4. วัฒนธรรมองค์กร
5. การสร้างรูปแบบการฝึกอบรม
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
7. กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

1. แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

1.1 ความเป็นมาขององค์กรแห่งการเรียนรู้

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (วีระวัฒน์ ปันนิตามัย 2540 อ้างถึงใน พิณสวัน ปัญญามาก 2543 : 11) ได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้สรุปได้ว่า แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้นี้ คำนึงจากงานเขียนของ คริส อาร์จิริส (Chris Argyris) ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาที่สอนด้านการศึกษาและพฤติกรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด และมีผลงานเขียนร่วมกับโดนัลด์ ชอน (Donald Schon) ศาสตราจารย์ด้านปรัชญา แห่ง MIT (Massachusetts Institute of Technology) ในปี 1978 ได้เขียนหนังสือชื่อ Organizational

Learning : A Theory of Action Perspective ซึ่งถือเป็นตำราเล่มแรกขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ในระยะเริ่มแรกหนังสือเล่มนี้ได้ใช้คำว่า การเรียนรู้เชิงองค์กร (Organizational learning หรือ OL) ซึ่งอาจหมายถึงการเรียนรู้ทั้งหลายที่เกิดขึ้นในองค์กร ส่วนคำว่า “องค์กรแห่งการเรียนรู้” (Learning organization) ได้เกิดขึ้นครั้งแรกในหนังสือที่ Hayes เป็นบรรณาธิการเผยแพร่ในสหรัฐอเมริกา และในหนังสือที่ เพดเลอร์ Pedler เป็นบรรณาธิการเผยแพร่ในอังกฤษในปี 1988 ต่อมาผู้ที่มิชอบทบทวนสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ และมีผลงานเผยแพร่จนเป็นที่ยอมรับ ก็คือ ปีเตอร์ เซงก์ (Peter Senge) ศาสตราจารย์ MIT ผู้ก่อตั้ง Massachusetts Institute of Technology Center of Organizational Learning ในปี 1990 ซึ่ง เซงก์ ได้ใช้คำว่า Learning organization แทนคำว่า Organizational learning และเพื่อเป็นการถ่ายโอนแนวคิดสู่การปฏิบัติ เซงก์ ได้จัดตั้งศูนย์ศึกษาขององค์กรแห่งการเรียนรู้ขึ้นจากการประชุมเชิงปฏิบัติการ (workshops) ให้แก่บริษัท องค์กรชั้นนำต่าง ๆ ณ Sloan School of Management , Massachusetts Institute of Technology ในปี 1991 ได้ทำการสังเคราะห์ทฤษฎี และวิธีการปฏิบัติ แล้วเผยแพร่แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ลงในผลงานเขียนชื่อ The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization ในปี 1994 เซงก์และคณะ ได้ออกหนังสือชื่อ The Fifth Discipline Field book : Strategies and Tools for Building Learning Organization เพื่อให้ข้อเสนอแนะและแนวทางสู่การปฏิบัติและส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ขึ้นในองค์กรในรูปแบบต่าง ๆ เนื่องจากองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นสิ่งที่ผู้บริหารยุคใหม่จะต้องสร้างขึ้น เพราะเป็นสิ่งที่แสดงถึงความเป็นผู้นำในการจัดหาหรือแสวงหาโอกาสเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ๆ (generative learning) ให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องด้วยความเชื่อว่า “คนยิ่งเรียนรู้ก็จะยิ่งขยายขีดความสามารถของตนออกไป” และองค์กรที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ก็จะเติบโตและพัฒนาต่อไปได้โดยไม่มีที่สิ้นสุด เซงก์ (Senge 1990 อ้างถึงในวิโรจน์ สารรัตนะ 2535 : 6)

1.2 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

จากการศึกษาวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องผู้วิจัยพบว่า มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้หลายทัศนะ มีทั้งความหมายที่ใกล้เคียงกันและแตกต่างกันตามมุมมองหรือจุดเน้นของแต่ละบุคคล ประมวลโดยสังเขป ได้ดังนี้

อรจริย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2542 : 44) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง ที่ซึ่งบุคลากรแต่ละคนแต่ละกลุ่มทั่วทั้งองค์กรมีอิสระในการเรียนรู้ สร้างความรู้ที่หลากหลายร่วมแบ่งปันความรู้เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะและศักยภาพที่จะทำให้เกิดความก้าวหน้าในการดำเนินการไปสู่เป้าหมายขององค์กรอย่างต่อเนื่อง

จาเรียง วัชวัฒน์ และเบญจมาศ อ่ำพันธุ์ (2540 : 11) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) ว่าเป็นองค์กรที่มีการมุ่งเน้นในการกระตุ้น เร่งเร้า และ จูงใจให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อขยาย ศักยภาพของตนเองและขององค์กร ในการที่จะลงมือปฏิบัติการกิจนันทนาการให้สำเร็จลุล่วง โดยอาศัยรูปแบบของการทำงานเป็นทีมและการเรียนรู้ร่วมกัน ตลอดจนมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบ ที่จะประสานกันเพื่อให้เกิดเป็นความได้เปรียบที่ยั่งยืนต่อการแข่งขันท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ต่อไป

สมิต สัจฉกร (2541 : 111) ให้ความหมายว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่สามารถทำให้เกิดการเรียนรู้และสร้างความรู้เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะที่จะก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการไปสู่เป้าหมายรวมขององค์กร

ชวินท์ รัชมณีนท์กุล (2540) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่ ส่งเสริม สนับสนุนให้บุคคลในองค์กรได้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา โดยการเรียนรู้จากความสำเร็จและความล้มเหลว เพื่อให้เกิดการพัฒนาตนเองและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ นำไปสู่การพัฒนา ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างต่อเนื่อง และมีการใช้เทคโนโลยีเข้ามาสนับสนุน เพื่อให้เกิดผลดีทั้งทางด้านการเรียนรู้และการเพิ่มผลผลิตและก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการดำเนิน กิจการไปสู่เป้าหมายรวมขององค์กร

เฮลล์ไรเกล และคณะ(Hellriegel and others 2002 : 334) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า เป็นองค์กรที่มีทั้งพลังขับเคลื่อนและสมรรถนะในการปรับปรุงการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง อันเป็นผลมาจากการเรียนรู้ทั้งจากเป็นประสบการณ์ที่ผ่านมามากค้า ส่วนต่าง ๆ ขององค์กร รวมทั้งจากองค์กรอื่น ๆ ด้วย

จากความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่กล่าวมาในข้างต้นสรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่สนับสนุนและเสริมสร้างให้บุคลากรในองค์กรมีการค้นคว้าหาความรู้ มีอิสระทางความคิด และมีการขยายขอบเขตของความคิดนั้น มีจินตนาการในการเรียนรู้ และร่วมกันแบ่งปันมวลความรู้และประสบการณ์ที่ได้มา และพัฒนาจนถึงขั้นที่สามารถจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นในงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ ส่งผลให้องค์กรเปลี่ยนสภาพไปเป็นองค์กรที่มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

1.3 ความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ปัจจุบันองค์กรทั้งในภาครัฐ และเอกชนต่างก็ให้ความสนใจกับประสิทธิภาพการบริหารงาน ที่มักจะมีคำถามอยู่ว่า เหตุใดองค์กรของเราจึงเกิดปัญหาขึ้นตลอดเวลา เราจะพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพได้อย่างไร จะมีวิธีการใดที่จะพัฒนาบุคลากรของเราเปี่ยมไปด้วย

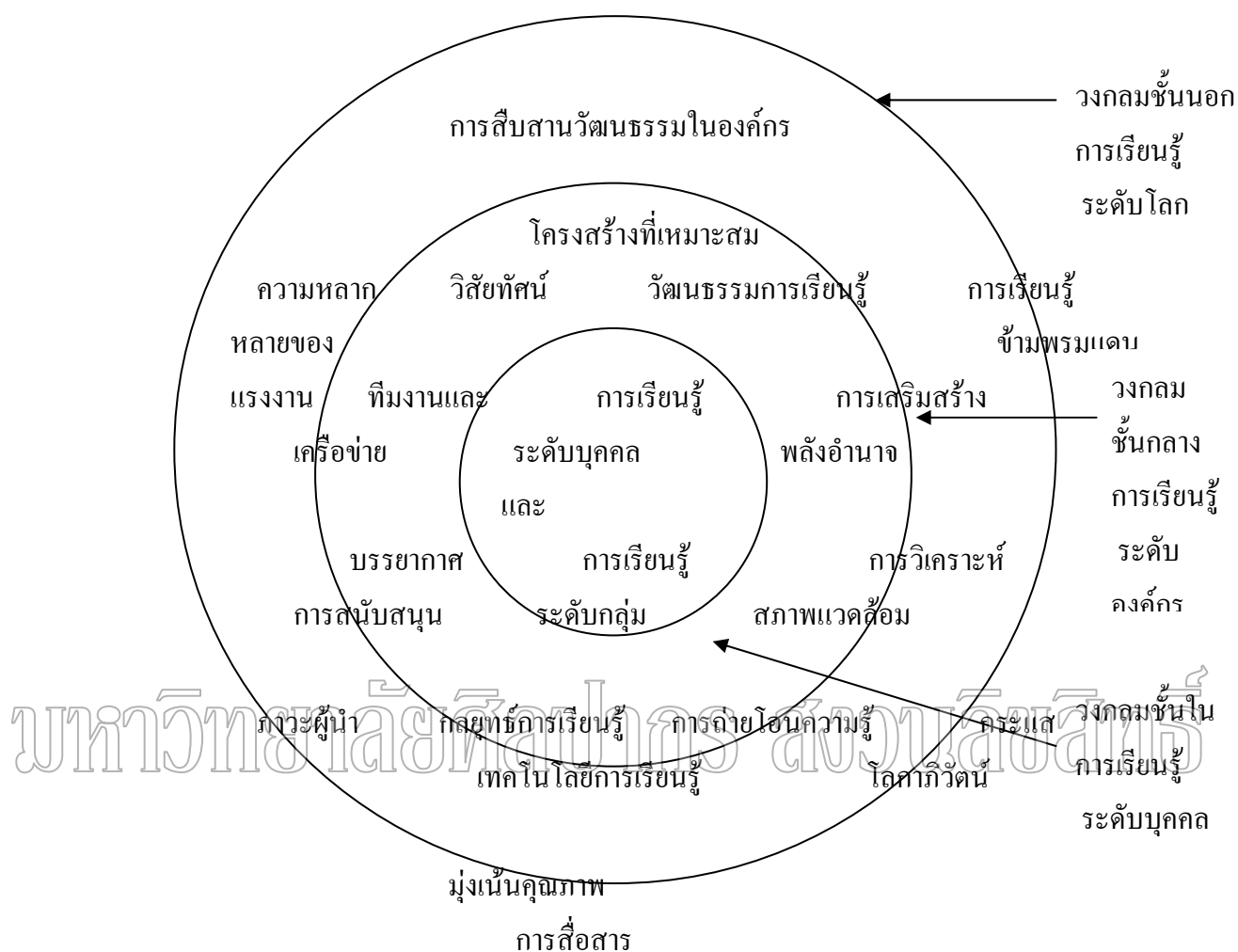
ความสามารถ บุคลากรของเราจะเกิดความรักและรู้สึกผูกพันต่อองค์กรได้อย่างไร ประเด็นคำถามเหล่านี้ไม่สามารถตอบให้ชัดเจนไปว่าอะไรเป็นปัจจัยสำคัญ ทั้งนี้เพราะว่าในแต่ละยุคแต่ละสมัย สภาพเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และสภาพแวดล้อม ก็ย่อมเปลี่ยนแปลงไป การรับมือกับปัญหาทั้งหลายที่เกิดขึ้นจึงอยู่บนเงื่อนไขที่ว่า องค์กรจะต้องมีจิตสำนึกต่อการเรียนรู้สภาพเปลี่ยนแปลง เรียนรู้ต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่เป็นระบบ และต้องเรียนรู้ที่จะแสวงหา ความรู้ใหม่ ๆ วิธีการใหม่ สร้างสรรค์งานใหม่ และหาทางให้ปัจเจกบุคคลทุกคนร่วมฝ่าฟันให้ไปถึงเป้าหมายทั้งหมดนี้เครื่องมือที่สำคัญที่สุดในตัวมนุษย์ คือ การเรียนรู้ นั่นเอง เรเวนส์ (Ravens 1990 De Geus 1995 : 105) ได้ค้นพบความเป็นไปในระบบเชิงนิเวศน์วิทยา และสรุปเป็นสูตรไว้ว่า $L \geq C$ หมายความว่า การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในองค์กรต้องมากกว่าหรือเท่ากับอัตราความเปลี่ยนแปลง (Change) ที่เกิดขึ้น (Reg Ravens 1997 : 11) หากการเรียนรู้เกิดขึ้นน้อยกว่าการเปลี่ยนแปลงภายนอก ความล้มเหลวของการบริหารย่อมเกิดตามมา ต่อมาการพัฒนาแนวคิดดังกล่าวของ เดอ จูส (De Geus 1995 : 35) ที่ศึกษาถึงช่วงชีวิตขององค์กร ได้ข้อสรุปลักษณะขององค์กรที่อยู่รอดเป็นเวลานาน ๆ ว่า คือ องค์กรเหล่านั้นมีระบบการเงินที่ละเอียดรอบคอบ มีความรู้สึกไวต่อสภาพแวดล้อม ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันและมีเอกลักษณ์โดดเด่นในสายตางาน มีความอดทนในการทำงาน องค์กรแห่งการเรียนรู้ในแวดวงธุรกิจ การเรียนรู้หมายถึง ความพยายามจาก

จิตสำนึก ที่จะพัฒนาผลผลิตภาพ ประสิทธิภาพ และสร้างนวัตกรรมขององค์กร ท่ามกลางความไม่แน่นอนของเศรษฐกิจและเงื่อนไขของการตลาดเทคโนโลยี ยังมีความไม่แน่นอนเกิดขึ้นมากเท่าใด ความต้องการในการเรียนรู้ยิ่งทวีมากขึ้นเท่านั้น การเรียนรู้ช่วยให้เราสามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนและไม่หยุดนิ่งได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ในทำนองเดียวกัน การเรียนรู้อย่างมี ประสิทธิภาพมักจะเกิดขึ้นพร้อม ๆ กับการแบ่งปันสารสนเทศมากขึ้น การติดต่อสื่อสารและความเข้าใจกัน ด้วยเหตุผลเหล่านี้ ช่วยสะท้อนให้เห็นว่า แนวคิดเรื่องการเรียนรู้ได้รับความนิยมในภาคธุรกิจมากกว่าภาคอื่น ๆ ถึงแม้ว่า การศึกษาหรืองานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจจะไม่ถูกนำไปอ้างอิงในงานเขียนที่เกี่ยวกับเกษตรกรรม การอนุรักษ์ หรือเรื่องเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม แต่กลับพบว่างานวิจัยเหล่านั้นถูกนำมาเป็นประเด็นเชื่อมโยงกับวรรณกรรมของการบริหารองค์กรและการเรียนรู้ จากงานเขียนของ การ์ดเนอร์ (John Gardner 1997:11) พบว่านักวิชาการ นักบริหารเริ่มให้ความสนใจต่อการเรียนรู้ของปัจเจกบุคคลในองค์กรก่อน โดยใช้คำเรียกการเรียนรู้ว่าการเปลี่ยนตนเองให้เป็นคนใหม่ (Self – renewal) ได้ศึกษาจนพบว่าองค์กรมีคุณสมบัติในการเรียนรู้ และเรียกการเรียนรู้นั้นว่าการเปลี่ยนองค์กรให้ใหม่ (Organization renewal) จากนั้นความสนใจในเรื่องระบบของการเรียนรู้ในองค์กรได้แผ่ขยาย

กว้างขึ้น โด널ด์ ชอน (Donald Schon 1978) นักวิชาการให้ความสนใจศึกษาต่อขบวนการพัฒนาองค์กรและการเปลี่ยนแปลงขององค์กรอย่างมาก การทบทวนของคริส อาร์จิริส (Chris Argyris 1978) นักวิชาการด้านจิตวิทยา และพฤติกรรมองค์กร การจัดการ ทั้งสองคนได้ร่วมกันศึกษาวิจัย การเรียนรู้เชิงองค์กร โดยมีสมมติฐานเกี่ยวกับกระบวนการแก้ปัญหาอันก่อให้เกิดการเรียนรู้ ทฤษฎีของเขารู้จักกันในชื่อการเรียนรู้เชิงเดี่ยวและเชิงซ้อน (Single – double loop learning) (Chris Argyris 1978 : 35 – 36) ในปี พ.ศ. 2525 ปีเตอร์และวอเตอร์แมน ได้ออกหนังสือชื่อบริษัทที่เป็นเลิศคือ องค์กรแห่งการเรียนรู้ (The excellent companies are learning organizations)

1.4 ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้

จากการวิจัยของ มาร์เคิร์ท และคณะ (Marquardt, M.J. and Renolds , 1994) พบว่า บริษัทจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ระดับโลก (Global learning company) ได้นั้น จะมีลักษณะตามแผนภูมิวงกลมคือมีวงกลม 3 วงซ้อนกัน วงกลมชั้นในสุดเป็นการเรียนรู้ในระดับบุคคลและกลุ่ม (Individual and grouping learning) วงกลมชั้นกลางเป็นสำหรับองค์กรที่ต้องการไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ 11 ประการ ส่วนวงกลมนอกสุด เมื่อจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ระดับโลก ต้องมีองค์ประกอบเพิ่มอีก 6 ประการ ดังแสดงในแผนภาพที่



แผนภาพที่ 1 แนวคิดบริษัทแห่งการเรียนรู้ระดับโลก (The Global Learning Company)

ที่มา : Marquardt, M.J. and Reynolds, The Global Learning Organization III (Singapore : Irwin Profession Publishing, 1994) , 29.

เพดเลอร์ , เบอร์โกอิง และ บอยเดลล์ (Pedler , Burgoyne and Boydell 1996 : 18 – 27) กล่าวถึงลักษณะที่เหมาะสมของการเป็นองค์กร หรือบริษัทแห่งการเรียนรู้ (the learning company) ว่าองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบ่งออกเป็น 5 ด้านประกอบด้วย 11 กระบวนการ

1. ด้านกลยุทธ์ (Strategy)

1.1 ใช้การเรียนรู้เป็นกลยุทธ์ขององค์กร (Learning approach to strategy)

ปกติแล้วบริษัทจะปรับแต่ง ทิศทางและกลยุทธ์ ไปในทิศทางที่เหมาะสม การก่อรูปของนโยบาย และกลยุทธ์จะเป็นกระบวนการเรียนรู้ด้วยในขณะเดียวกัน เสมือนเป็นการทดลองทางการบริหารแผนธุรกิจถูกเกี่ยวข้อง และปรับแต่งอยู่ตลอดเวลาที่นำไปใช้การทดลองในเรื่องเล็ก ๆ และให้มีการสะท้อนข้อมูลกันถูกสร้างในกระบวนการวางแผนเพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

1.2 มีการสร้างนโยบายแบบมีส่วนร่วม (Participative policy making)

สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการก่อตัวของนโยบายและกลยุทธ์ นโยบายมีนัยสำคัญที่มีอิทธิพลในมุมมองของการเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งความผูกพัน ที่จะอยู่เหนือความแตกต่าง และการทำงานที่อาจสร้างความขัดแย้ง นโยบายต้องสะท้อนค่านิยมของสมาชิกทุกคน ไม่ใช่แค่ของผู้บริหารระดับสูง

2. ด้านการมองภายในองค์กร (Looking in)

2.1 การให้ข่าวสารข้อมูล (Information) ถูกใช้สำหรับการทำความเข้าใจ

กันไม่ใช่เพื่อให้รางวัลหรือลงโทษเทคโนโลยีสารสนเทศถูกใช้สร้างฐานข้อมูล ระบบการสื่อสารที่ช่วยทุกคนให้เข้าใจว่ากำลังจะไปทางไหน คนสามารถได้รับการสะท้อนข้อมูลว่าการทำงานของตนเป็นอย่างไร ทำให้เข้าใจว่าธรรมชาติและนัยสำคัญของความแปรปรวนของระบบและการแปลความข่าวสารสอดคล้องกัน เทคโนโลยีสารสนเทศถูกใช้สร้างฐานข้อมูลระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารที่ช่วยให้เข้าใจว่าอะไรกำลังดำเนินอยู่และการตัดสินใจที่ดีควรเป็นอย่างไร

2.2 การสร้างการตรวจสอบและควบคุม (Formative accounting and control)

ระบบของการตรวจสอบงบประมาณ และการรายงานถูกจัดขึ้นเพื่อช่วยในการเรียนรู้ ทุกคนรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานที่รับผิดชอบของตนเอง พนักงานบัญชีและการเงินมีฐานะเป็นที่ปรึกษาและให้คำแนะนำ ระบบควบคุมถูกออกแบบ และดำเนินไปเพื่อสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า ระบบการเงินกระตุ้นหน่วยงานและบุคคลให้เสี่ยงกับการลงทุน

2.3 การแลกเปลี่ยนภายใน (Internal exchange) แผนกผลิตงานมองว่า

แผนก อื่นๆ เป็นลูกค้าและผู้จัด หาวัดดูดิบ ที่เจรจาและมีข้อตกลงกันเรื่องคุณภาพราคาและการส่งมอบแต่ละแผนก สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าภายในเหล่านี้และยังคงตระหนักถึงความต้องการขององค์กรโดยรวมด้วย ผู้จัดการกระตุ้นการสื่อสาร การเจรจาต่อรองและการทำสัญญา มากกว่าจะควบคุมแบบใช้อำนาจบังคับบัญชาแผนกผลิตงานสามารถพูดอย่างอิสระ และ

ตรงไปตรงมากับแผนกอื่น ๆ เพื่อแลกเปลี่ยนและให้ความช่วยเหลือ รวมทั้งสามารถที่จะริเริ่มด้วยตนเองได้

2.4 การให้รางวัลอย่างยืดหยุ่น(Reward flexibility) สมมติฐานขั้นพื้นฐานและค่านิยมภายใต้ระบบรางวัลตอบแทนถูกใช้และแบ่งปันกันในองค์กร โดยศึกษาเรื่องธรรมชาติของรางวัลอย่างลึกซึ้งและระบบรางวัลแบบมีตัวเลือก ถูกทดสอบ อภิปรายและทดลองใช้รูปแบบการทำงานแบบยืดหยุ่นทำให้คนมีการเข้าร่วมและความคาดหวังเกี่ยวกับรางวัลแตกต่างกัน ทุกคนต้องเกี่ยวข้องกับการกำหนดธรรมชาติและรูปแบบของระบบการให้รางวัลทั้งหมด

3. ด้านโครงสร้าง (Structures)

โครงสร้างที่กระจายอำนาจ(Enable structure)บทบาทและอาชีพเป็นโครงสร้างที่มีความยืดหยุ่นเป็นไปเพื่อการทดลองการเติบโตและการปรับตัวการประเมินผลการปฏิบัติงานถูกใช้ในการเรียนรู้และพัฒนามากกว่าเพื่อให้รางวัลหรือลงโทษ แผนกผลิตภัณฑ์และแผนกอื่น ๆ ถูกมองว่าเป็นโครงสร้างชั่วคราวที่สามารถยืดหยุ่น ในการตอบสนองการเปลี่ยนแปลง มีกฎระเบียบและกระบวนการแต่สามารถเปลี่ยนแปลงได้บ่อยๆ ภายหลังการทบทวนและอภิปรายกันซึ่งเป็นการทดลองรูปแบบโครงสร้างใหม่

4. ด้านการมองภายนอก (Looking out)

4.1 พนักงานเป็นเสมือนผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม(Boundary workers as environmental scanner) เป็นส่วนหนึ่งของงานของทุกคนที่จะรวบรวม นำกลับมา และรายงานข่าวสารเกี่ยวกับสิ่งที่เกิดภายนอกบริษัท การประชุมทุกครั้งในบริษัทตามปกติจะร่วมกันทบทวนว่าอะไรกำลังเป็นไปในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ มี การพบกับกลุ่มตัวแทนหรือลูกค้า ผู้จัดการ สมาชิกชุมชนและหาว่าอะไรสำคัญสำหรับเขา มีระบบและกระบวนการสำหรับแบ่งปันข้อมูลข่าวสารจากภายนอกบริษัท ได้รับความก้าวหน้าทางวิชาการด้านเศรษฐศาสตร์ การตลาด เทคโนโลยี สังคม การเมือง และแนวโน้มของโลก รวมทั้งทดสอบว่าจะมีผลกระทบต่อธุรกิจของเราอย่างไร

4.2 การเรียนรู้ข้ามองค์กร(Inter-company learning) มีการพบกับคู่แข่งเพื่อแบ่งปันความคิดและข้อมูล ข่าวสารเป็นประจำคนจากบริษัทที่มีความสัมพันธ์กับหุ้นส่วนทางธุรกิจ รวมทั้งผู้จัดการลูกค้าและคู่แข่งโดยมีส่วนร่วมในการเรียนรู้เหตุการณ์ต่าง ๆ ร่วมกันกับผู้จัดการ ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ และมีความผูกพันในการร่วมมือกับ ผู้จัดการ ลูกค้า และคู่แข่งเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ และตลาดใหม่ ๆ ใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดในอุตสาหกรรมอื่น ๆ เป็นเกณฑ์เปรียบเทียบ

5. ด้านโอกาสในการเรียนรู้ (Learning opportunities)

5.1 บรรยากาศการเรียนรู้ (Learning climate) ทุกคนในบริษัทจะช่วยเหลือสนับสนุน และสนใจในบทเรียนคนใช้เวลาในการตั้งคำถามเกี่ยวกับสิ่งที่ตนเองปฏิบัติ

เพื่อวิเคราะห์ และเรียนรู้จากบทเรียนมีทัศนคติทั่วไปของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง นั่นคือการพยายามเรียนรู้ และทำให้ดีขึ้นความแตกต่างของทุกคนในองค์กรถูกมองว่าเป็นคุณค่าที่ดีที่จำเป็นสำหรับการเรียนรู้และการสร้างสรรค์ เมื่อคุณต้องการรู้บางสิ่งก็ถือเป็นเรื่องธรรมดาที่จะถามจนกว่าจะได้ข้อมูลที่ต้องการหรือได้รับความช่วยเหลือ

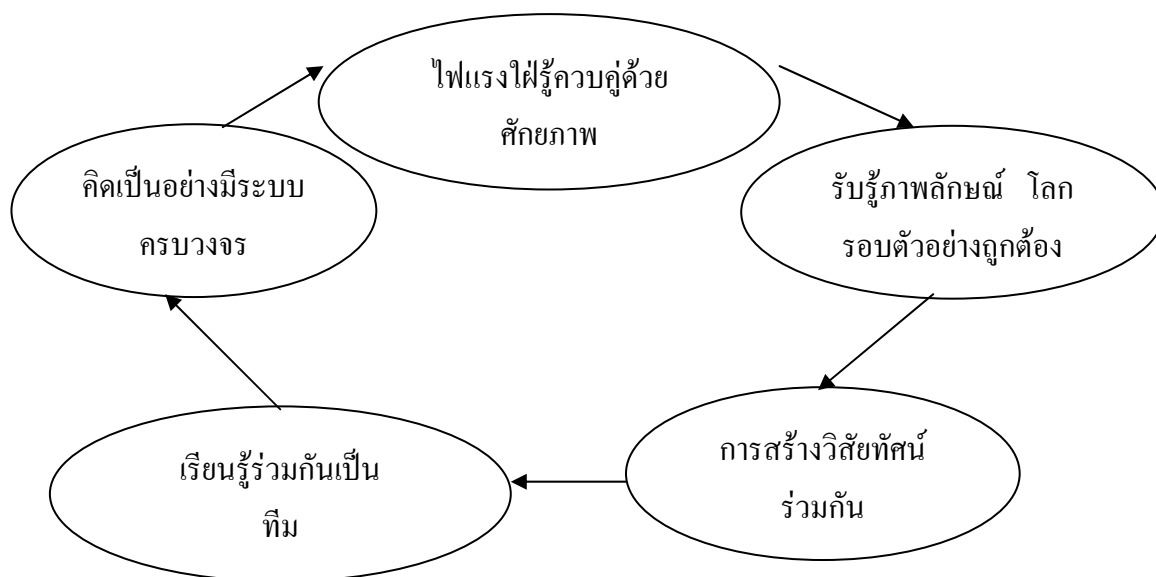
5.2 การพัฒนาตนเองของทุกคน (Self - development for all) มีงบประมาณสำหรับการพัฒนาตนเอง โดยแต่ละคนสามารถตัดสินใจได้ว่าการฝึกอบรมและพัฒนาอะไรที่ต้องการคำแนะนำที่เหมาะสมและถูกกระตุ้นให้รับผิดชอบในการพัฒนาตนเอง ทรัพยากรในการพัฒนาตนเองมีประโยชน์สำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกด้วย นั่นคือ มีโอกาส วัสดุอุปกรณ์ และทรัพยากรมากที่สามารถใช้ประโยชน์สำหรับการเรียนรู้ที่เปิดให้เข้าถึงได้ง่ายทั่วทั้งบริษัท การขยายตัวของความจำเป็นในการเรียนรู้ของบุคคลมาจากการประเมินผลและการวางแผนอาชีพ

จากแนวคิดของเซ็งกี (1990)

กล่าวว่าการเรียนรู้เริ่มจากแต่ละบุคคลใน

องค์กร มีการเรียนรู้ มีการขยายขีดความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงาน นำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับมาเชื่อมโยงกับการทำงานในองค์กรอย่างเป็นองค์รวม เมื่อคนส่วนใหญ่ในองค์กรพัฒนาถึงระดับนี้ ถ้าไม่มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันก็จะไม่เกิดองค์ความรู้ใหม่ ๆ และต้องมี การปฏิรูปอย่างต่อเนื่อง มีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีการเรียนรู้บทเรียนทั้งที่ประสบผลสำเร็จและผิดพลาดเพื่อปรับไปใช้ในสถานการณ์ปัจจุบันจะเป็นการพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมายต่อไป เซ็งกี กล่าวว่าทุกองค์ประกอบนั้นไม่สามารถแยกจากกันได้

ผังแผนภาพที่ 2



แผนภาพที่ 2 องค์ประกอบของการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากการศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีลักษณะหลายประการที่แตกต่างไปจากองค์กรทั่วไป ออร์จรีณ ตะกั่วทุ่ง (2542 : 277) กล่าวว่า ปัจจุบันมีการอ้างอิงแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่มีชื่อเสียง 3 ท่าน มากที่สุด คือ Peter Senge, Michael Marquardt และ David A. Gavin ซึ่งแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของทั้ง 3 ท่านมีลักษณะที่คล้ายคลึงกันในเรื่องการเรียนรู้ และถ่ายทอดความรู้ร่วมกันเป็นทีม และมีบางลักษณะมีความแตกต่างกัน ดังในเรื่งดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Peter Senge, Michael Marquardt และ David A. Gavin

Peter Senge	Michael Marquardt	David A. Gavin
1.คิดเป็นอย่างมีระบบครบวงจร (Systems thinking)	1.การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization transformation)	1.การแก้ปัญหามีระบบ (Systems problem solving)
2.ไฟแรงไฟรู้ควบคุมด้วยศักยภาพ (Personal mastery)	2.การจัดการกับองค์ความรู้ (Knowledge management)	2.การทดลองใช้วิธีการใหม่ๆ (Experimentation with new approaches)

ตารางที่ 1 (ต่อ)

Peter Senge	Michael Marquardt	David A. Gavin
3.รับรู้ภาพลักษณ์ โลก รอบตัวอย่างถูกต้อง (Mental models)	3.การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology application)	3.การเรียนรู้จาก ประสบการณ์ของตนและ เรื่องในอดีต (Learning from their own experiences and past history)
4.การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Building shared vision)	4.การเพิ่มอำนาจ (People empowerment)	4.การเรียนรู้จาก ประสบการณ์และวิธีการที่ดี ที่สุดของผู้อื่น (Learning from the experiences and best practices of others)
5.เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Tempteam learning)	5.พลวัตการเรียนรู้ (learning dynamics)	5.การถ่ายทอดความรู้อย่าง รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ (Transferring knowledge quickly and efficiently)

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ยังไม่สามารถบอกรูปแบบ
ที่สำเร็จได้ ต้องให้องค์กรแต่ละองค์กร นำแนวคิดแต่ละแนวคิดข้างต้นไปประยุกต์ใช้ให้
เหมาะสม

โดยสรุปแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นแนวคิดที่ใช้กระบวนการเรียนรู้ของ
บุคลากร ในองค์กร เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กร เพื่อให้บุคลากรในองค์กรเกิดการเรียนรู้
มีโอกาสดูฝึกฝน พัฒนาศักยภาพ นอกจากนี้องค์กรแต่ละแห่งที่รับผิดชอบในการพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์ ก็มีความแตกต่าง การจะวัดว่า ศูนย์บริการลูกค้า บริษัท ทีโอที จำกัด
(มหาชน) จังหวัดนครปฐม มีระดับของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในวินัยด้านการเรียนรู้
เป็นทีมอยู่ในระดับใด ควรมีการพัฒนาตัวชี้วัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ ศูนย์บริการ
ลูกค้า บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) จังหวัดนครปฐม เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุง

องค์กรในอันดับต่อไป ซึ่งการพัฒนารูปแบบการเรียนรู้เป็นทีมของการวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษา โดยยึดหลักการตามแนวคิดของ เซ็งกี (Senge) เนื่องจากมีความสอดคล้อง เหมาะสมกับสภาพ องค์กรในปัจจุบัน

1.5 แนวคิดเรื่องวินัย 5 ประการของ เซ็งกี

แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น เป็นองค์กรรูปแบบใหม่ที่ใช้ทักษะ การมอง องค์กรแบบองค์รวม คือ การปรับเปลี่ยนกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในองค์กรทุกส่วน ทุกระดับ ทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กรให้เกิดขึ้นพร้อม ๆ กัน และเป็นการพัฒนาอย่างยั่งยืน เพราะให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ตลอดชีวิตการทำงาน ของบุคคล และใช้มวลความรู้และประสบการณ์เป็นฐานความรู้ที่สำคัญ ประกอบกับใช้กลยุทธ์ การแสวงหาความรู้ การแบ่งปันความรู้ การสร้างองค์ความรู้ และการใช้ความรู้ร่วมกันอย่าง ต่อเนื่อง (อรจริย์ ณ ตะกั่วทุ่ง 2542 : 272)

เนื่องจากมีนักวิชาการหลาย ๆ ท่าน ได้ศึกษาแนวคิดขององค์กรแห่งการ เรียนรู้ไว้ มากมาย สำหรับการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยขอเสนอแนวความคิดเกี่ยวกับเรื่องของ องค์กรแห่งการเรียนรู้จากแนวคิดของ ปีเตอร์ เซ็งกี (Peter Senge 1990) จากหนังสือชื่อ The Fifth Discipline : The Art & Practice of the Learning Organization ซึ่งได้แบ่งองค์ประกอบ ของแนวคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ออกเป็นวินัย 5 ประการ ผู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

วิระวัฒน์ ปิ่นนิดาหมย์ (2544 : 36) ได้อธิบายเรื่องวินัยขององค์กรแห่งการ เรียนรู้ตามที่ เซ็งกี ได้นิยามว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่ผู้คนต่างขยายขีด ความสามารถเพื่อสร้างผลงานที่ต้องการสร้างอนาคต ซึ่งเขาได้ใช้คำว่า “วินัย” เพื่อบ่งบอกว่า หมายถึงเทคนิควิธีที่ต้องศึกษาใคร่ครวญอยู่เสมอแล้วนำมาปฏิบัติ เป็นแนวทางการพัฒนาเพื่อ การแสวงหาเสริมสร้างทักษะ สมรรถนะ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถผ่านการปฏิบัติ เพื่อ ความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ และเมื่อมีการผสมผสานวินัยทั้ง 5 ประการเข้าด้วยกันเป็นอย่างดี แล้ว จะก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่มีคุณเป็นอย่างไร ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในจิตใจ ก่อให้เกิด การ เปลี่ยนแปลงในทางที่ดี ซึ่ง เซ็งกี (Senge, 1990) กล่าวว่า องค์กรสามารถก้าวสู่ องค์กร แห่งการเรียนรู้ได้นั้นจะต้องประกอบด้วย วินัย 5 ประการ ได้แก่

วินัยประการที่ 1 ไฟแรงใฝ่รู้ควบคุมด้วยศักยภาพ (Personal mastery)

คำว่า Personal mastery ในที่นี้ขอใช้คำแปลของ อรจริย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2542 : 272) ว่า “ไฟแรงใฝ่รู้ควบคุมด้วยศักยภาพ” และในหนังสือชื่อ “The fifth discipline ; the art & practice of the learning organization” เซ็งกี (Senge 1990 : 141) ได้

สรุปความหมายของวลีนี้ว่า เป็นวินัยของความเจริญเติบโตและการเรียนรู้ส่วนบุคคล ซึ่งถ้าหากว่าบุคคลใดมีวินัยเช่นนี้ในระดับสูงก็จะเป็นการขยายขีดความสามารถในการสร้างสรรค์ผลลัพธ์ที่พวกเขาแสวงหาอย่างแท้จริงในชีวิต เจริญสุข ภาวศิริพงษ์ (2542 : 12) ให้คำแปลภาษาไทยของ personal mastery ว่า “ความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษของบุคคล” ซึ่งมีองค์ประกอบ 3 ประการ คือ 1) วิสัยทัศน์ส่วนบุคคล (Personal vision) 2) การจัดการกับความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ (Holding creative tension) 3) การเรียนรู้โดยใช้จิตใต้สำนึก (Subconscious) การมีความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษของบุคคลนี้ถือเป็นองค์ประกอบที่เป็นเสมือนเสาหลักขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ส่วน ชวินท์ ชัมมนันทกุล (ชวินท์ ชัมมนันทกุล 2540 อ้างถึงใน ลือชัย พันธุ์เจริญกิจ 2540 : 12) ได้สรุปความหมายว่า Personal mastery คือ การมุ่งมั่นสร้างสรรค์สร้างความรู้ความเชี่ยวชาญให้ตนเองอย่างต่อเนื่องเป็นการพัฒนาตนเองทั้งกาย ปัญญา และอารมณ์

กัลยาณี คำแดง (2542 : 37) ได้สรุปแนวทางในการพิจารณาว่าผู้ใดมี personal mastery (โดยกัลยาณีใช้คำแปลว่า “ความใส่ใจพัฒนาตนเอง”) หรือไม่นั้นจะต้องพิจารณาจากองค์ประกอบพื้นฐานต่าง ๆ เช่น การมีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล การมีความสามารถในการจัดการกับความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ ดังที่ กัลยาณีได้ขยายความไว้ ดังนี้

มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

.....การมีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล (Personal vision) วิสัยทัศน์เป็นเรื่องของจิตใจ ซึ่งจะแตกต่างจากจุดมุ่งหมาย กล่าวคือ วิสัยทัศน์เป็นภาพอนาคตที่ต้องการที่มีตัวตน เห็นได้ชัดเจน เป็นสิ่งที่แท้จริง เซ็งกี (Senge 1990) ไม่ใช่เรื่องทั่ว ๆ ไป เหมือนกับจุดมุ่งหมาย เช่น วิสัยทัศน์ที่กำหนดว่า “มนุษย์จะอยู่บนดวงจันทร์ในปลายทศวรรษ 1960” แต่ถ้าเป็นจุดมุ่งหมายจะกำหนดว่า “มนุษย์ก้าวหน้าที่สามารถสำรวจท้องฟ้าได้” ดังนั้นเมื่อทุกคนสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลได้แล้ว ก็จะทราบว่าควรจะวางแผนไปทีจุดใด จะหาความสำเร็จได้จากอะไร และที่สำคัญคือเขาต้องการเป็นอะไร (วิศิษฐ์ ชูวงษ์ 2540) ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะกระจำจขึ้นภายหลังการกำหนดวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลแล้วนั่นเอง.....

.....มีความสามารถในการจัดการ กับ ความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ (Holding creative tension) สิ่งที่น่าอนที่ที่สุดเมื่อทุกคนที่เรียนรู้อย่างต่อเนื่องจะตั้งวิสัยทัศน์ที่สูงกว่าความเป็นจริง และ ในความเป็นจริงก็ไม่เคยไปถึงได้เลยดังนั้นจึงเกิดสิ่งที่เรียกว่า “ช่องว่าง” ระหว่างวิสัยทัศน์กับความเป็นจริง ช่องว่างนี้ทำให้เกิดแหล่งพลังงานด้วย หมายถึง ถ้าไม่มี ช่องว่างระหว่าง

วิสัยทัศน์กับความเป็นจริง ก็คงไม่มีการเคลื่อนไหวใด ๆ เกิดขึ้น แต่เมื่อมีการเคลื่อนไหว ทำให้เกิดพลังงานสร้างสรรค์ เรียกว่า “แรงเครียดแห่งการสร้างสรรค์ (creative tension) และอำนาจของแรงเครียดแห่งการสร้างสรรค์ จะช่วยทำให้การรับรู้ถึงภาพความจริงจากความล้มเหลว และยังจะทำให้เกิดความอดทน พากเพียรอีกด้วย ดังนั้น บุคคลจะสามารถจัดการหรือลดความตึงเครียดในช่องว่างเหล่านั้นได้ ก็อาจใช้วิธีการเลื่อนวิสัยทัศน์เข้าหาความเป็นจริงหรือเลื่อนความเป็นจริงเข้าหาวิสัยทัศน์ซึ่งจะเลือกวิธีใดนั้นขึ้นอยู่กับตัวเองว่ามีวิสัยทัศน์ที่มั่นคงเพียงใด.....

วินัยประการที่ 2 รับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัวอย่างถูกต้อง (Mental models)

เซ็งกี (Senge 1990 อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปิ่นนิคัมย์ 2544 : 37) ได้อธิบายถึงความหมายของ “ รับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัวอย่างถูกต้อง” ไว้ว่า เป็นข้อตกลงเบื้องต้น ความเชื่อพื้นฐาน ข้อสรุปหรือภาพลักษณ์ที่ตกผลึกในความคิดอ่านของคนที่มีอิทธิพลต่อความรู้ความเข้าใจต่อสรรพสิ่งในโลก มีผลต่อการประพฤติปฏิบัติต่อค่านิยม เจตคติที่เขามีต่อบุคคล สรรพสิ่งและสถานการณ์ทั้งหลาย และในความเห็นของประพนธ์ หาญขำ (2538 : 43 – 44) กล่าวว่า การรับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัวอย่างถูกต้อง (Mental models) หมายถึง โลกทัศน์ หรือความคิดความเข้าใจของคนที่มีต่อโลก วิธีในการคิดของบุคคล ความคิดของบุคคลที่มีต่อตนเอง และผู้อื่นหรือสิ่งอื่น ๆ ที่อยู่นอกตน ตลอดจนสมมติฐานต่าง ๆ ในการดำรงชีวิตของคน องค์ประกอบพื้นฐานของโลกทัศน์ที่มองโลกตามความเป็นจริง ได้แก่ 1) ต้องมีการวางแผนเป็นกระบวนการเรียนรู้ 2) ต้องฝึกฝนทักษะ ในการใคร่ครวญและตั้งคำถาม ส่วน ลือชัย พันธุ์เจริญกิจ (2540 : 13 – 14) ได้อธิบายว่า การรับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัวอย่างถูกต้อง (Mental models) หมายถึง การที่บุคคลในองค์กรรับรู้และเข้าใจงานที่ทำแบบองค์รวมสามารถเชื่อมโยงตำแหน่งที่ตนอยู่กับภาพรวม ทั้งหมดได้ ทำให้เกิดความกระจ่างกับรูปแบบความคิดความเชื่อที่ดีมีผลต่อการตัดสินใจและการกระทำของตน เพื่อพัฒนาความคิด ความเชื่อให้สอดคล้องกับความแปรเปลี่ยนไปของโลก ไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่า ๆ ที่ล้าสมัยไปแล้ว และการที่จะทำให้คนมีโลกทัศน์ที่มองโลกตามความเป็นจริงได้นั้น องค์กรจะต้องสนับสนุน และสร้างให้คนในองค์กรมีการฝึกตนเอง ให้เป็นคนที่ไม่รู้ตลอดเวลา เพื่อนำความรู้มาทำให้เกิด “ภูมิปัญญา” ใหม่ เพื่อใช้ประโยชน์ในการทำงานต่อไป นั่นคือการนำเอาการคิดอย่างเป็นระบบ เข้ามาประยุกต์ใช้กับแบบแผนความคิดอ่านนั่นเอง

วินัยประการที่ 3 สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared visions)

เซ็งกี (Senge 1990 อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปินนิตามัย 2544 : 42) อธิบายถึงความยิ่งใหญ่ของ “การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน” ว่าเป็นทั้งพลังและอำนาจอันน่าประทับใจที่ฝังแน่นในหัวใจของผู้คนในองค์กร ด้วยการแสดงออกถึงพลังแห่งความร่วมมือ ร่วมใจของบุคคล ทั้งนี้เพราะวิสัยทัศน์ร่วมคือ “คำตอบ” ของคำถามที่ว่า “อะไรบ้าง...ที่พวกเราต้องการที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ให้เกิดขึ้น?” อันเป็นการสร้างเสริมและมุ่งเน้นให้เกิดการเรียนรู้ที่ถือว่าเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ นอกจากนี้วิสัยทัศน์หรือภาพในอนาคตที่ปรารถนาให้เกิดขึ้นในองค์กรนั้นเป็นสิ่งจำเป็นต่อภาวะผู้นำของทุกคน เป็นพลังขับเคลื่อนในภารกิจทุกอย่างขององค์กรให้มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน เป็นจุดร่วมและพลังของการเรียนรู้ของสมาชิกใน และเป็นการสร้างทักษะของความร่วมมือกันอย่าง ยึดมั่นของสมาชิกในองค์กร เพื่อพัฒนาภาพในอนาคต และความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาร่วมกันของสมาชิกทั้งองค์กร โดยที่สมาชิกทุกคนมีความตระหนัก มีมุมมองร่วมกัน เกี่ยวกับปรากฏการณ์แห่งการเปลี่ยนแปลงและอนาคตขององค์กร เพื่อช่วยให้สมาชิกเกิดการยอมรับยินยอมพร้อมใจและให้ข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานด้านต่างๆขององค์กรที่ต้องการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์กรที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์กร ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อการเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าต่อไปภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของคนทั้งองค์กร (กัลยาณี คำแดง 2542 : 38)

เซ็งกี (Senge 1990 : 208 - 226) กล่าวว่า ในองค์กรที่ผู้คนมีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันนั้นจะมีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างกัน ด้วยการเน้นความรู้สึกร่วมกันของการเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน ทุกคนจะให้ความสำคัญกับองค์กร เพราะ ถือว่า “เป็นบริษัทของพวกเขา” ไม่ใช่ “บริษัทของพวกเขาเหล่านั้น” เนื่องจากวิสัยทัศน์ร่วมกันนั้นกำเนิดมาจากวิสัยทัศน์ของแต่ละบุคคล ซึ่งเป็นพลังงานที่สามารถเสริมสร้างให้เกิดเป็นความผูกพันร่วมกันในการยอมรับวิสัยทัศน์ร่วม ดังนั้นหลักในการสร้างการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน สามารถทำได้โดยเริ่มต้นที่การกระตุ้นให้ผู้คนในองค์กรพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนเองได้อย่างเสรี เปิดโอกาสให้ทุกคนร่วมกันแสดงออก เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ ส่วนตนอันจะนำไปสู่เป้าหมายในทิศทางเดียวกันและกลายเป็นวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยความสมัครใจของทุก ๆ คน ในการเข้ามามีส่วนร่วมและผูกพันตนเองกับวิสัยทัศน์ร่วมนั้น ๆ และจะต้องมีการพัฒนาวิสัยทัศน์รวมอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสามารถเสริมเข้าไปในแนวคิดที่ใช้ในการบริหาร (Governing ideas) อันได้แก่ วิสัยทัศน์ เป้าหมาย และค่านิยมร่วม และสิ่งสำคัญคือการสนับสนุนให้มี

วิสัยทัศน์ในทางบวกด้วยการเสริมสร้างพลังแห่งความปรารถนาอันแรงกล้าของผู้คนในองค์กร เพื่อให้เกิดเป็นความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ (Creative tension) อันจะนำไปสู่ความผูกพันที่จะมองปัญหาทั้งหลายตามความเป็นจริง โดยมีความเชื่อมั่นว่าตนเองนั้นมีส่วนในการสร้างอนาคตขององค์กร

วินัยประการที่ 4 คิดเป็นอย่างมีระบบครบวงจร (Systems thinking)

เซ็งกี (Senge 1990 อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย 2544 : 17) ได้ให้ความหมายของคำว่า การคิดเป็นอย่างมีระบบครบวงจรว่าเป็นวินัยของการมองภาพโดยรวม เห็นทั้งหมด มีกรอบที่มองเห็นความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกัน มากกว่าที่จะเห็นแค่เชิงเหตุเชิงผล เห็นแนวโน้มรูปแบบของความเปลี่ยนแปลงมากกว่าจะเห็นแค่จบจบหรือผิวเผิน

วีรุธ มาพะสิรานนท์ และ ณัฐพงศ์ เกษมาริน (2544 : 50) ได้แปลความหมาย ของการคิดเชิงระบบครบวงจรจากแนวคิดของ O'Connor และ McDermott 1997 ไว้ว่า การคิดเชิงระบบ เป็นการคิดในลักษณะเป็นวง (Loop) มากกว่าที่จะเป็นเส้นตรง โดยที่ ทุก ๆ ส่วนต่างมีการเชื่อมต่อทั้งโดยตรงและโดยอ้อม ฉะนั้นการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ย่อมเปรียบเทียบกับระลอกคลื่นที่สร้างผลกระทบต่อเนื่องไปยังส่วนต่าง ๆ ของระบบ และย้อนกลับมาที่จุดเริ่มต้นอีกครั้ง และจุดเริ่มต้นนี้ ก็จะมีการตอบสนองจากสิ่งที่สะท้อนกลับมา และส่งออกไปอีกครั้งซึ่งอาจจะเป็นไปในลักษณะที่ต่างไปจากเดิม ซึ่งเรียกว่า “วงจรการป้อนกลับ” (Feedback loops)

เซ็งกี (Senge 1990 : 135) กล่าวว่า การคิดเป็นอย่างมีระบบครบวงจรนั้นเป็นวินัยที่สำคัญประการหนึ่ง เพราะเป็นวิธีการคิด การอธิบาย และการทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นด้วยการเชื่อมโยงบูรณาการเรื่องราวต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ หรือเป็น องค์รวมการคิดเป็นอย่างมีระบบครบวงจรของสมาชิกในองค์กรจึงมีส่วนสำคัญต่อการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ เพราะว่าเป็นกระบวนการหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น โดยอาศัยองค์ความรู้ที่เป็นสหวิทยาการ นำมาบูรณาการขึ้นเป็นองค์ความรู้ใหม่ ความคิดใหม่เป็นกรอบของการสร้างความกระจ่างในความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ เห็นแบบแผน เห็นขั้นตอนของการพัฒนา เห็นความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น สามารถทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่าง ๆ ทั้งในภาพรวม และในส่วนย่อยเปรียบเสมือนกับการมองเห็นภาพป่าทั้งป่า ในขณะที่เดียวกันยังเห็น ต้นไม้แต่ละต้นอีกด้วย

วินัยประการที่ 5 เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team learning)

เซ็งกี (Senge 1990 : 236-237) กล่าวว่า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม คือ กระบวนการของการจัดรูปแบบและพัฒนาความสามารถของทีมหรือกลุ่มในองค์กร ในอันที่จะสร้างสรรค์ให้เกิดเป็นผลลัพธ์ที่สมาชิกทุกคนปรารถนา โดยเริ่มต้นจากการมีวินัยของการพัฒนาทั้งวิสัยทัศน์ร่วมและความรอบรู้แห่งตน วิธีการในการฝึกฝนสร้างการเรียนรู้ของทีมที่ดี และคุ่มค่านั้น เซ็งกี อธิบายว่าทำได้โดยผ่านการสนทนา (Dialogue) และการอภิปราย (Discussion) ของผู้คนในองค์กร ซึ่งจะต้องมีการปรับแนวคิดแนวปฏิบัติให้ตรงกัน (Alignment) ทั้งนี้ถือได้ว่าเป็นเงื่อนไขสำคัญก่อนที่จะมีการให้อำนาจในการปฏิบัติงาน (Empowerment) แก่บุคคลหรือทีมในการตัดสินใจหรือทำการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ สำหรับการอภิปรายนั้นต่างจากการสนทนาตรงที่เป็นการนำเอาความคิดเห็นที่แตกต่างกันของแต่ละคนมา วิพากษ์วิจารณ์กันด้วยเหตุผลและหาข้อสรุปจนได้เป็นมุมมองที่ดีที่สุด เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในประเด็นนั้น ทั้งการสนทนาและการอภิปรายเป็นสิ่งที่ส่งเสริมซึ่งกันและกันที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันของทีม นอกจากนี้ลักษณะสำคัญของการเรียนรู้ของทีมนั้นมี 3 ลักษณะ ได้แก่ 1) สมาชิกของทีมต้องมีความสามารถในการคิด ตีปัญหา หรือประเด็นทั้งหลายร่วมกัน 2) มีการทำงานที่ประสานกันได้อย่างสอดคล้องในการคิด สิ่งใหม่ ๆ ที่มี ความแตกต่างจากเดิม มีความไว้วางใจต่อกัน 3) บทบาทของการเรียนรู้ของสมาชิกในทีมหนึ่ง จะมีผลต่อทีมงานอื่นในองค์กรด้วย ซึ่งจะเป็นการช่วยสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้มีพลังมากขึ้น วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2543 : 44 – 45) กล่าวว่า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เป็นการเรียนรู้ ร่วมกันของสมาชิกโดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อพัฒนาความฉลาดรอบรู้และความสามารถของทีมให้บังเกิดผล องค์กรแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้น ได้ก็ต่อเมื่อมีการรวมพลังของกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์กร โดยเป็นการรวมตัวของ ทีมงานที่มี ประสิทธิภาพสูง สมาชิกในทีมได้มีโอกาสนเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกัน ผ่านการ สื่อข้อมูล แลกเปลี่ยน ความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ จน เกิดเป็นความคิดร่วมกัน ของกลุ่ม (Group thinking) และกลุ่มควรลดสิ่งทีก่อให้เกิดอิทธิพล ครอบงำแนวความคิดของสมาชิกคนอื่น ๆ พร้อมทั้งกระตุ้นให้กลุ่มมีการสนทนา และการ อภิปรายกันอย่างกว้างขวาง (เจริญสุข ภาวศิริพงษ์ 2542 : 15)

จากวินัยทั้ง 5 ประการข้างต้นของ เซ็งกี สรุปได้ว่าเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้นต้องเริ่มจากการพัฒนาตัวบุคคลให้เกิดเป็นความรอบรู้แห่งตน (Personal mastery) ใน องค์กร โดยการเสริมสร้างนิสัยให้เป็นบุคคลผู้ฝึกฝนในการเรียนรู้ทั้งด้านความรู้ในงานและ ข้อมูล ใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา พร้อมกับนำข้อมูลใหม่ ๆ เหล่านั้นมาพัฒนาปรับปรุงให้เป็นเค้า

โครง ความคิดตามความเป็นจริง กลายเป็นแบบแผนความคิดอ่าน (Mental models) มีการมองโลก และการตัดสินใจที่เหมาะสมและทันต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ต่อจากนั้นจึงโยงเข้าสู่ความสัมพันธ์กับองค์กรโดยการสร้างความเข้าใจในทิศทางขององค์กรในอนาคตให้ตรงกัน มีการสื่อสารถ่ายโอนความรู้ความเข้าใจด้วยภาษาเดียวกัน เพื่อการนำไปสู่การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared visions) เมื่อมีความเข้าใจถึงจุดมุ่งหมายในอนาคตแล้ว จึงก้าวไปสู่การเรียนรู้ ร่วมกันเป็นทีม (Team learning) ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่ความรู้ในข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ วิธีการคิด การมองปัญหาและที่สำคัญที่สุด คือ การเรียนรู้จากความสำเร็จและความล้มเหลวของเพื่อนร่วมงานทำที่สุด จากการปรับปรุงทัศนคติ ลักษณะการทำงานต่าง ๆ ข้างต้น องค์กรจะบรรลุถึงความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสมบูรณ์ได้ก็ต่อเมื่อสมาชิกแต่ละคนนำความรู้ต่าง ๆ เหล่านี้มาคิด วิเคราะห์อย่างเป็นระบบ (Systems thinking) ทั้งนี้เพื่อให้เห็นภาพรวมทั้งหมดและสามารถระบุประเด็นที่ต้องตัดสินใจได้อย่างถูกต้องและตรงจุดเพื่อนำไปสู่ประสิทธิผลขององค์กร

1.6 การพัฒนาองค์กรควบคู่กับการเรียนรู้

หลังจากสงครามโลกครั้งที่สอง เกิดความต้องการสินค้าและบริการอย่างมาก ยอดสินค้าและบริการไม่เพียงพอต่อความต้องการบริโภค ส่งผลให้เกิดการขยายกำลังการผลิต จากการที่ผู้วิจัยศึกษาค้นคว้าของผู้วิจัย พบว่า ตลาดแรงงานในสหราชอาณาจักรประสบปัญหาขาดแคลนแรงงาน เช่น ช่างซ่อมเครื่องกล ช่างซ่อมเครื่องจักร องค์กรต่างๆ จึงแก้ปัญหา ด้วยการหันมาฝึกอบรมพนักงานอย่างจริงจัง ในขณะที่บางบริษัทแก้ปัญหาด้วยการซื้อแรงงานจากที่อื่น ๆ จึงเกิดเป็นกระแสการฝึกอบรมเพื่อให้มีปริมาณแรงงานระดับฝีมือที่เพียงพอต่อความต้องการของตลาดปี พ.ศ. 2507 กฎหมายการฝึกอบรมแรงงานด้านอุตสาหกรรมจึงเกิดขึ้น มีคณะกรรมการที่มาจากภาคอุตสาหกรรมในแขนงต่าง ๆ มีการคิดกรรมวิธีสร้างประสิทธิผลใหม่ ๆ เกิดขึ้นมากมาย เช่น การฝึกอบรมแบบสายการผลิตซึ่งเน้นกรรมวิธีที่ดีที่สุด (Best practice) แล้วทำเหมือน ๆ กัน เน้นการทำใบพรรณนางาน (Job description) เน้นมาตรฐานงาน (Job specification) ยึดระบบผู้เชี่ยวชาญ เน้นการวิเคราะห์งาน การตั้งเป้าหมายงานที่สามารถวัดได้ การวางแผนโครงการ และการประเมินโครงการอย่างเป็นระบบ แม้วิธีการทำงานเหล่านี้จะนำมาซึ่งประสิทธิผลอย่างเห็นได้ชัดและเป็นที่ยอมรับองค์กรส่วนใหญ่ แต่วิธีการแก้ปัญหาในยุคแรกเริ่มส่งสัญญาณของปัญหา กล่าวคือ ถึงแม้ว่าการฝึกฝีมือแรงงานอย่างเป็นระบบจะมีประสิทธิภาพต่อการแก้ปัญหา แต่ไม่ใช่วิธีการแก้ไขปัญหายั่งยืน และยังให้ผลลัพธ์ที่ไม่ตรงกับแผนที่วางไว้ นอกจากนี้ งานบางประเภทไม่สามารถแบ่งซอยลงเป็นงานที่อาศัยทักษะต่ำ ๆ แล้วค่อยนำประกอบเป็นงานชิ้นใหญ่ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง

งานที่ต้องอาศัยทักษะเชิงสังคม รวมถึงงานที่ต้องใช้ศิลปะในการบริหารคน ใช้ความสุ่มรอบคอบและความสามารถเชิงสร้างสรรค์ ผู้คนบางกลุ่มพยายามแก้ปัญหาโดยไปหาสถานที่ที่เรียน หลังจากจบแล้วพบว่า สิ่งที่คุณคิดว่าได้เรียนแล้วนั้นกลับไม่รู้ ไม่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในงาน บางกลุ่มไม่นิยมการฝึกฝนอบรม พวกเขาจะรู้สึกแปลกแยก เมื่อได้รับการปฏิบัติเหมือนเป็นวัตถุ สิ่งของที่สามารถนำมาวัดได้ นำมาหล่อในแม่พิมพ์ได้ ไม่มีความต้องการของตนเองเกี่ยวข้อง ผู้คนเหล่านี้มักจะให้ความสำคัญต่อความแตกต่างของมนุษย์ เช่น เรื่องเพศ เรื่องชาติพันธุ์ เรื่องชนชั้น ทำให้คุณค่าความเป็นคนลดลง จึงเกิดกระแสการแก้ปัญหาแนวคิดที่สองคือ การพัฒนาวิธีการเรียนรู้ด้วยตนเอง และใช้กระบวนการทำงานเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้ แนวคิดนี้เกิดขึ้นในช่วงปี พ.ศ. 2513 – 2533 เรียกว่ากระแสการพัฒนาตนเองและการเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติงาน โดยการกระตุ้น ให้ผู้คนเรียนรู้จากประสบการณ์ของงานที่ทำและจากการแก้ปัญหาที่พบในงาน กระบวนวิธีแก้ปัญหาที่สองนี้ก่อให้เกิดคำถามที่ขัดแย้งต่อระบบบริหารแบบข้าราชการ แบบมีลำดับชั้นพบว่า เมื่อปัจเจกบุคคลในองค์กรได้พัฒนาตนเองไปสู่ศักยภาพที่สูงขึ้น พวกเขาจะตั้งคำถามกับทุกเรื่อง พยายามคิดแต่เรื่องการแก้ไขทุกสิ่งทุกอย่าง แทนที่จะตั้งคำถามเพื่อที่จะนำไปสู่ปัญญา กลับกลับไปกระทำเพราะอวดรู้ ดังนั้นการแก้ปัญหาอาจช่วยได้ในระดับปัจเจกบุคคล แต่ในภาพรวมยังไม่เกิดประสิทธิภาพเท่าที่ควร นอกจากนี้ระบบองค์กรที่ยึดติดรูปแบบการรวมศูนย์อำนาจ บางบริษัทใช้กลยุทธ์การพัฒนาในลักษณะบนลงล่าง กล่าวคือ ใช้วิธีการทู่หมัดพยายามเพื่อหวังผลในการเปลี่ยนแปลงลักษณะเช่นนี้อาจได้ผล แต่ถ้าคำนึงถึงสิ่งที่ทุ่มเทไม่ว่าจะเป็นเงินทุนหรือเวลา การพัฒนาเช่นนี้ไม่คุ้มทุน ต่อมาในช่วงปลายศตวรรษ การแสวงหา การเรียนรู้แบบองค์กรเริ่มมีอิทธิพลต่อการบริหารองค์กรการเรียนรู้ของทีมงานที่รู้จักกันในแนวคิด ของการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total quality management) ของ เอ็ดเวิร์ด เดมมิง การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Organizational transformation) ของ โอเวน การคิดเชิงระบบแบบองค์รวม (Whole systems thinking) ของ เซ็งกี และการสืบค้นเพื่ออนาคต (Future search) ของ ไวส์บอร์ด และ จานอฟ รวมถึงแนวทางการเรียนรู้ของบริษัท (The learning company) ไมค์ เพดเลอร์ จอห์น เบอกอนย์ และทอม บอยเดล

จากความเป็นมาและความสำคัญของทฤษฎีองค์กรแห่งการเรียนรู้ รวมถึงวิวัฒนาการของการพัฒนาองค์กรควบคู่กับการเรียนรู้ ทำให้สามารถลำดับได้ถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์กร แห่งการเรียนรู้และการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในองค์กร การเรียนรู้ได้ทวีบทบาทในการบริหารมาเป็นเวลานานพอสมควร ผู้บริหารมากมายที่ได้ใช้การเรียนรู้เพื่อเป็นเครื่องมือสำหรับการปรับปรุงการ ปฏิบัติงาน ดังนั้น ทฤษฎีนี้จึงไม่เพียงแต่นักวิชาการด้านองค์กร

เท่านั้นที่ให้ความสนใจ หากยังได้รับความนิยมนิยมในหมู่ผู้ปฏิบัติงานจริงที่ได้สัมผัสกับแนวคิดดังกล่าว อย่างไรก็ตาม เซ็งกี้ กล่าวไว้ว่า “องค์กรเรียนรู้โดยทางปัจเจกบุคคล แต่ก็ไม่สามารถบ่งบอกได้ว่าองค์กรเกิดการเรียนรู้ แต่หากไม่มีบุคลากรก็จะไม่เกิดการเรียนรู้ได้เลย” (Organizations learn only through individual who learns. Individual learning does not guarantee organizational learning, but without it no organizational learning occurs.) จากคำอ้างของเซ็งกี้ (Senge 1990) อาจสรุปได้ว่าการเรียนรู้ของปัจเจกบุคคลเป็นรากฐานสำคัญต่อการเรียนรู้เชิงองค์กร อันจะก่อให้เกิดสภาวะขององค์กรแห่งการเรียนรู้

การเรียนรู้ขององค์กรแห่งการเรียนรู้คือ พัฒนาการรอบด้านของชีวิต มีองค์ประกอบ ปัจจัย และกระบวนการที่หลากหลาย มีพลังขับเคลื่อนเชื่อมโยงสัมพันธ์กันอย่างผสมกลมกลืน ได้สัดส่วนสมดุลกัน เกิดความสมบูรณ์ของชีวิตและสังคม การเรียนรู้มีความหมายครอบคลุมถึง ขั้นตอนต่อไปนี้คือ

1. การรับรู้ (Preception) หมายถึง การที่ผู้คน “รับ” เอาข้อมูลข่าวสารและองค์ความรู้ต่าง ๆ จากแหล่งความรู้ที่หลากหลาย ซึ่งรวมทั้งแหล่งความรู้จากครูผู้สอนด้วย

2. ความเข้าใจ (Comprehension) หมายถึง การที่ผู้เรียนสามารถมองเห็นถึงความหมายและสามารถเชื่อมโยงความสัมพันธ์กันของสิ่งต่าง ๆ ที่ตนเองรับรู้จากแหล่งความรู้ที่หลากหลายในระดับที่สามารถอธิบายเชิงเหตุผลได้

3. การปรับเปลี่ยน (Transformation) เป็นระดับของการเรียนรู้ที่แท้จริง ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงด้านวิธีคิด (Conceptualization) การเปลี่ยนแปลงระบบคุณค่า (Values) และการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (Behavior) ในสิ่งที่รับรู้และมีความเข้าใจแล้วเป็นอย่างดี

เมื่อกล่าวถึงคำว่า “การเรียนรู้ขององค์กร” ถ้าพิจารณาจากองค์ประกอบของทฤษฎีระบบ พบว่าการเรียนรู้จัดเป็นผลผลิต หรือกระบวนการของระบบ การตีความเกิดขึ้นได้ทั้ง 2 กรณี กล่าวคือ 1) ถ้าการเรียนรู้มองในมิติของกระบวนการ การเรียนรู้จะหมายถึง กรอบแนวคิดของการทำงานที่นำเราไปสู่ภาวะของความเข้าใจ 2) ถ้ามองการเรียนรู้ในมิติที่การเรียนรู้เป็นผลผลิตการเรียนรู้จะหมายถึง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือการเปลี่ยนแปลงทางความคิด เมื่อต้องการศึกษาการเรียนรู้ต้องศึกษาในแนวคิดต่าง ๆ ดังนี้ คือ แนวคิดพฤติกรรมนิยม (The behaviorism) แนวคิดปัญญานิยม (The cognitivism) ด้านมานุษยวิทยา (The humanism) และด้านสังคมวิทยา (The social/situational orientation) หากมองการเรียนรู้ในแง่พฤติกรรมนิยมนั้น นักพฤติกรรมศาสตร์จะศึกษาตามกระบวนการทางด้านจิตวิทยาเป็นหลัก และจะใช้วิธีการทดลองเพื่อศึกษาพฤติกรรมที่มีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม การเรียนรู้ในแง่ของนัก

การศึกษา จะมองลึกลงไปสู่กระบวนการทางสมองของมนุษย์ เน้นศึกษาเกี่ยวกับพุทธิภาวะหรือ ศิลปะ หรือขั้นตอนของการรู้ การเรียนรู้ในแง่ของมานุษยวิทยาจะมองในเรื่องของการ เจริญเติบโตของมนุษย์ เช่น การศึกษาของ อับราฮัม เอช มาสโลว์ (Abraham H. Maslow) และ คาร์ล อาร์ โรเจอร์ (Carl R. Rogers) ส่วนแนวทางของสังคมวิทยานับว่ามี อิทธิพลอย่างมากต่อการเรียนรู้ในรูปแบบการเรียนรู้ในองค์กร เนื่องจากนักสังคมวิทยาพยายามชี้ให้เห็นว่า การเรียนรู้จะเกิดขึ้นเมื่อมีความร่วมมือในการทำงานในหมู่ผู้คน อย่างไรก็ตาม แม้ผู้เรียนในปัจจุบันยังไม่อาจค้นพบโครงสร้างหรือรูปแบบใดที่นำมาสร้างความ เข้าใจได้ทั้งหมด แต่มิติทางสังคมศาสตร์ทำให้เข้าใจได้ว่า ทุกสิ่งล้วนมีโครงสร้าง และเป็นส่วนหนึ่งของโครงสร้างใดโครงสร้างหนึ่งเสมอ มาร์ก เอสเตอร์บาย สมิทซ์ (Mark estherby smith) และหลุยส์ อาราวโจ (Louis rloujoe) ค้นพบว่าท่ามกลางกระแสความสนใจต่อทฤษฎีการเรียนรู้ขององค์กร ได้มีการพัฒนาเชิงความคิดออกเป็นสองกลุ่มใหญ่ ๆ คือ กลุ่มที่หนึ่ง กลุ่มของนักวิชาการ การพัฒนาในกลุ่มนี้เป็นไปในลักษณะของความพยายามในการสร้างองค์ความรู้และรูปแบบที่ถูกต้องเหมาะสมสำหรับการเรียนรู้ในองค์กร ดังนั้นภายในกลุ่มเองจึงมีความคิดเห็นที่หลากหลาย มีการตั้งทฤษฎีมากมายที่อิงศาสตร์ ในแขนงต่าง ๆ ขึ้นอยู่กับว่านักวิชาการเหล่านั้น มีพื้นฐานมาจากสาขาใด กลุ่มที่สอง เป็นการพัฒนาของบริษัท รวมถึงบริษัทที่ปรึกษาที่ให้ ความสนใจต่อการเรียนรู้ในเชิงการค้าหรือธุรกิจ นักทฤษฎีเหล่านี้ทุ่มเทความพยายามทั้งหลาย เพื่อหารูปแบบสำเร็จรูปที่บริษัทจริง สามารถนำมาใช้ได้ทันที ในที่สุดรูปแบบการเรียนรู้ที่ผู้คนยอมรับมากที่สุดในศตวรรษหลังปี 2543 (คริสต์ศตวรรษที่ 20) คือ องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization)

จากการพัฒนาแนวความคิดเรื่องการเรียนรู้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการศึกษา เพื่อให้เข้าใจว่า หากมองในเชิงกลวิธี การเรียนรู้จะเกี่ยวข้องกับกระบวนการที่ ก่อให้เกิดประสิทธิผล เป็นการนำข้อมูลที่ได้รับจากภายนอกและภายในองค์กรมาตีความ แล้ว จึงตอบสนองต่อข้อมูลเหล่านั้น ข้อมูลที่รับอาจเป็นข้อมูลเชิงปริมาณ หรือข้อมูลเชิงคุณภาพก็ได้ แต่ต้องเป็นข้อมูลที่เปิดเผย หากมองในมิติทางสังคม การเรียนรู้เชิงองค์การจะมุ่งศึกษาสิ่งที่ ผู้คนได้รับจากประสบการณ์ที่เกิดจากการทำงาน ประสบการณ์เหล่านี้อาจได้มาจาก แหล่งข้อมูลที่มีอยู่แล้วในองค์กร เช่น สารสนเทศด้านการเงินการลงทุน การทำธุรกรรม หรือเป็นประสบการณ์ที่แฝงอยู่ในแหล่งอื่น เช่น ความรู้หรือประสบการณ์ที่มีในตัวบุคลากรใน องค์กร หรือแม้กระทั่งความรู้สึกที่เกิดจากงาน เช่น สุนทรียะทางอารมณ์ของจิตรกร หรือ สัญชาตญาณในเรื่องการวางกลยุทธ์ของผู้นำเก่ง ๆ ในโลกธุรกิจ ในมิติเช่นนี้การเรียนรู้จึงเป็น สิ่งที่ส่งผ่านกันได้โดยอาศัยปฏิสัมพันธ์ทางสังคมที่เกิดขึ้นในสถานที่ทำงาน การเรียนรู้แฝงมัก

ปรากฏขึ้นในการปฏิบัติงานจริง จากการสังเกต และการเลียนแบบการคบค้าสมาคมกับ
 แวดวงผู้คนที่มีความทักษะในการทำงาน ตัวอย่างของการศึกษาทฤษฎี การเรียนรู้เชิงกลวิธี พบได้ใน
 งานวิจัย คันทัวของ คริส อาร์จิริส (Chris Argyris) และ โดนัลด์ ซอน (Donald Joan) ทฤษฎีที่
 ชื่อว่าการเรียนรู้แบบสองทาง (Single – double loop learning) เป็นรูปแบบการเรียนรู้เชิง
 องค์การที่เกิดขึ้นช่วงปี พ.ศ. 2517และในปี2524ทฤษฎีนี้ได้กลายเป็นที่รู้จักโดยเฉพาะในหมู่ผู้ที่
 สนใจ เรื่องพลวัตขององค์กร คริส อาร์จิริส (Chris Argyris) ให้ความหมายของการเรียนรู้ของ
 องค์กรว่า เป็นกระบวนการ ตรวจสอบและแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นเสมอๆ ในองค์กร การ
 เรียนรู้จะเกิดขึ้นได้เมื่อบุคลากรในองค์กรลดรูปแบบที่ชอบปกป้องตนเองหรือแก้ตัวลง
 (Defensive routines) เขาอธิบายว่าการเรียนรู้เชิงเดี่ยว (Single loop learning) จะ
 มุ่งเน้นถึงการตรวจสอบกระบวนการทำงานเพื่อแก้ไข ข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นโดยไม่เปลี่ยนแปลง
 ตัวแปรด้านการควบคุม (Governing variables) ที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงที่เพิ่มขึ้น การ
 เรียนรู้เชิงซ้อน (Double – loop learning) เป็นแนวทางการแก้ปัญหา หรือสร้างการเรียนรู้ที่
 เกี่ยวข้องกับการตั้งประเด็นสงสัยต่อตัวแปรควบคุมนั้น ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแบบราก
 ฐานตัวอย่างเช่น การทบทวนระบบแบบองค์รวม การเปลี่ยนกลยุทธ์ หรือนโยบาย ดังนั้น
 จะเห็นว่าแนวคิดของทฤษฎีการปฏิบัติงาน (Theories of action) สอดคล้องกับทิศทางของ
 โลกแห่งการทำงานจริง

การวิจัยในทางสังคมศาสตร์ซึ่งจะพบจากงานวิจัยของ ราฟ (Ralph) และ
 เวนเจอร์ (Venger) ที่ได้ทำการศึกษา เรื่องการฝึกงานและชุมชนของคนทำงาน แม้กระนั้น
 ก็ตาม โดนัลด์ ซอน (Donald Joan) ก็ศึกษาเรื่องของการสะท้อนการปฏิบัติ (Reflective
 practice) เขาสะท้อนให้เห็นประโยชน์ของการนำแหล่งความรู้แฝงมาใช้ สรุปได้ว่าการมอง
 การเรียนรู้ในฐานะของรูปแบบการสร้างเชิงสังคมหรือในฐานะกระบวนการทางการเมือง หรือ
 วัฒนธรรมเทียมก็ได้

ความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลง นักวิชาการบางกลุ่มได้เสนอ
 แนวคิดของการเรียนรู้ที่สัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงว่า เราสามารถแยกแยะความแตกต่าง
 ระหว่าง กระบวนการของการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ได้สองอย่าง 1) การเรียนรู้
 ปรับตัว (Adaptive learning) เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากปฏิกิริยาตอบสนองต่อ
 สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป 2) การเรียนรู้เชิงรุก (Proactive learning) เป็นการเปลี่ยนแปลง
 ที่เกิดขึ้นด้วยการเจตนาซึ่งหลักการเรียนรู้นี้จะเกิดได้ ลึกซึ้งกว่าการเรียนรู้เพื่อการปรับตัวต่อ
 สภาพแวดล้อมโดยทั่วไป การเรียนรู้เพื่อการปรับตัวก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระดับต่ำ
 มีกระบวนการเปลี่ยนแปลงแบบเพิ่มขึ้นทีละน้อย อีกทั้งยังเป็นการเปลี่ยนแปลงแบบอัตโนมัติ

ไม่ก่อให้เกิดภูมิปัญญา การมองในมิติของนักวิชาการกลุ่มนี้ทำให้เราแยกการเรียนรู้ได้ตามระดับความเปลี่ยนแปลง เมื่อนำเอาทฤษฎีของนักวิชาการอีกหลาย ๆ ท่านมาเปรียบเทียบ เช่น ทฤษฎีของคริส อาร์จิริส (Chris Argyris) พบว่า การเรียนรู้ระดับเชิงเดี่ยว (Single – loop) ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระดับต่ำและการเรียนรู้ระดับเชิงซ้อน (Double loop learning) ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระดับมากขึ้น นอกจากนี้ ยังมีทฤษฎีระดับต่ำ (Lower level) และระดับสูง (Higher level) ยุทธศาสตร์การเรียนรู้ (Tactical and strategic learning) ของ คอดจัสตัน (Dodgeson) และการปรับและการเกิดการเรียนรู้ (Adaptive และ generative learning) ของ เซ็งเก้ (Senge) ที่แสดงให้เห็นความสอดคล้องในการค้นพบของทฤษฎีเหล่านี้ (Kelaus Beck 2001) ทั้งหมดที่กล่าวมานี้สะท้อนให้เห็นว่า การเรียนรู้ของปัจเจกบุคคล กับการเรียนรู้เชิงองค์กรมีแนวคิดอย่างไร และมีรูปแบบอะไรบ้าง เพื่อจะได้ทำความเข้าใจต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากผลของการเรียนรู้ขององค์กร

2. การเรียนรู้เป็นทีม

การเรียนรู้ เป็นขบวนการที่สำคัญในการพัฒนาตนเอง และพัฒนาไปสู่การเรียนรู้ร่วมกันกับผู้อื่น ซึ่งบุคคลทุกคนเรียนรู้ตั้งแต่เกิดจนกระทั่งตาย ชีวิตกับการเรียนรู้จึงเป็นของคู่กัน トラบใดที่มนุษย์ยังมีชีวิตอยู่จึงต้องเรียน การเรียนรู้เป็นทีมจะช่วยให้สามารถปรับตัวให้เข้าการทำงาน สังคมและสิ่งแวดล้อมโดยทั่วไปได้ บุคคลจะมีชีวิตความเป็นอยู่อย่างไร จะมีแบบพฤติกรรมเป็นรูปแบบใดก็ขึ้นอยู่กับการเรียนรู้เป็นส่วนใหญ่

2.1 ความหมายของการเรียนรู้

ได้มีผู้ให้ความหมายเกี่ยวกับการเรียนรู้ที่แตกต่างกันดังต่อไปนี้

มธุรส สว่างบำรุง (2542 : 117) ให้นิยามว่าการเรียนรู้ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากประสบการณ์ที่ได้รับการฝึกหัด หรือการเสริมแรง

ไพบุลย์ เทวรักษ์ (2540 : 141) ให้นิยามว่าการเรียนรู้ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ซึ่งเนื่องมาจากประสบการณ์หรือการฝึกหัด และพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงนั้นมีลักษณะค่อนข้างมั่นคงถาวร

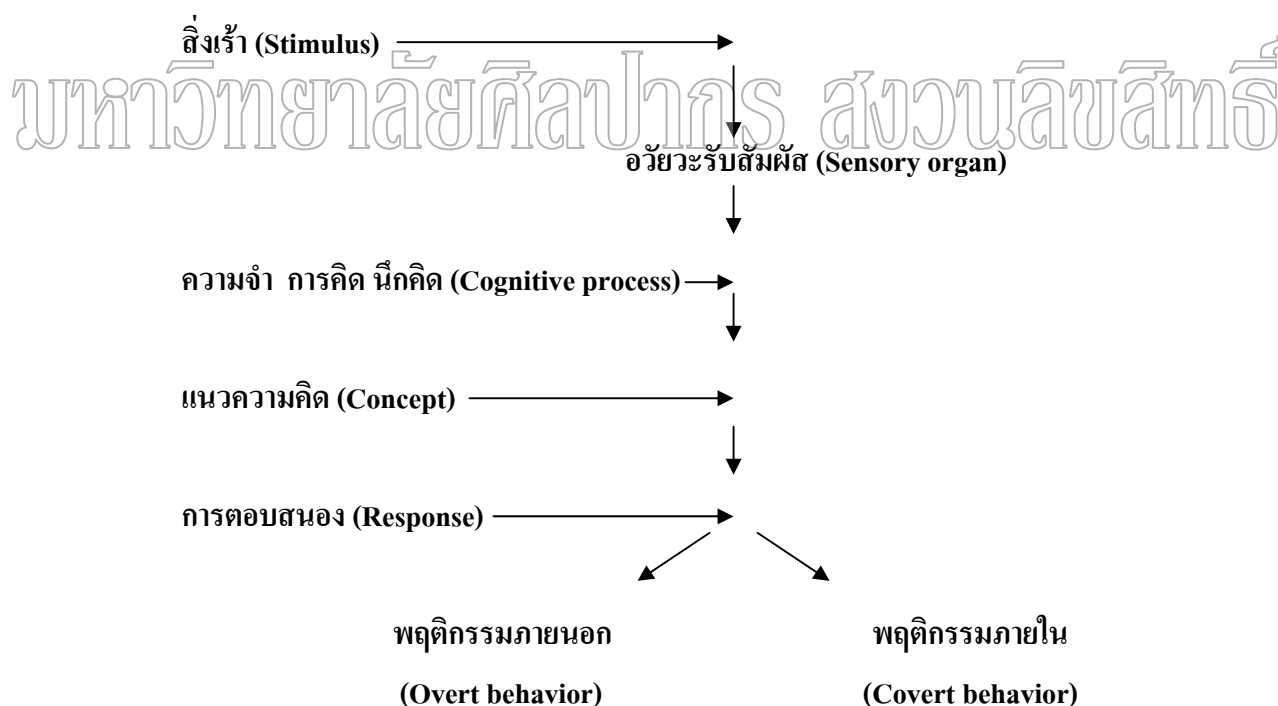
Edwards (1979) ให้นิยามว่าการเรียนรู้ หมายถึง พฤติกรรมที่เกิดขึ้นอันเป็นผลมาจากประสบการณ์ที่ได้รับการฝึกหัดพฤติกรรมที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้จะเป็นสิ่งที่เห็นได้ชัดเจน หรือเป็นความรู้ ความเข้าใจ การเรียนรู้ต้องอาศัยการเสริมแรง นอกจากนั้นแล้ว พฤติกรรมที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่มั่นคงถาวร

Holland (1974) ให้นิยามคำว่า **การเรียนรู้** หมายถึง การเรียนรู้เป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือศักยภาพที่เป็นผลมาจากประสบการณ์

โดยสรุป การเรียนรู้ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่มั่นคงถาวรอันเป็นผลมาจากการฝึกหัด ประสบการณ์ และการเสริมแรง ซึ่งพฤติกรรมนั้นอาจสังเกตเห็นได้ และไม่สามารถสังเกตได้

2.2 กระบวนการเรียนรู้

หลักการพื้นฐานของการเรียนรู้สามารถนำมาใช้กับสัตว์และคน แต่จะต้องศึกษารูปแบบของการเรียนรู้ต่างๆ ซึ่งเป็นพื้นฐานของพฤติกรรมที่ยุกยักซับซ้อนเสียก่อน เนื่องจากการเรียนรู้เป็นเรื่องใหญ่ และถือว่ามีความสำคัญ จึงมีนักจิตวิทยาหลายท่านได้พยายามเสนอรูปแบบ (Model) เพื่ออธิบายว่า กระบวนการเรียนรู้เกิดขึ้นได้อย่างไร ดังแผนภาพที่ 3



แผนภาพที่ 3 กระบวนการเรียนรู้

ที่มา : “พฤติกรรมกับการพัฒนาคน หลักสูตรหมวดวิชาการศึกษาทั่วไป” เอกสารประกอบ
การศึกษา สถาบันราชภัฏ , 2542.

จากแผนภาพข้างต้น เห็นได้ว่า กระบวนการเรียนรู้ เกิดขึ้นจากการรับสิ่งเร้า ด้วยอวัยวะสัมผัส ได้แก่ หู ตา จมูก ลิ้น และผิวหนัง สู่ประสาทส่วนกลาง ส่วนของ การจำ การคิด นึกคิด เกิดแนวความคิด สู่การตอบสนองโดยแสดงออกทั้งทางพฤติกรรมภายใน ที่ไม่สามารถมองเห็นได้ เช่น การเอาใจใส่ต่องาน การทำงานของระบบต่างๆ ในร่างกาย และทางพฤติกรรมภายนอก ที่สามารถมองเห็นได้ เช่น ทำงานได้ปริมาณงานเพิ่มขึ้น

2.3 องค์ประกอบในการเรียนรู้

องค์ประกอบในการเรียนรู้ที่สำคัญแบ่งได้ดังนี้

1. ตัวบุคคล บุคคลที่เกิดการเรียนรู้ต้องอาศัยคุณสมบัติหลายประการ เช่น ความพร้อมในการเรียนรู้ เวลา โอกาส สิ่งแวดล้อม ความตั้งใจ ประสบการณ์เดิมที่ได้รับมาในอดีต เป็นต้น

2. การจำ และการลืม ดังที่พบว่าบุคคลที่มีสติปัญญาดี จะมีความจำได้ยาวนาน ประกอบกับการได้รับการฝึกฝน ฝึกหัดซ้ำ ๆ จะทำให้มองเห็นความสัมพันธ์ของสิ่งเร้ากับการตอบสนองโอกาสที่จะก่อให้เกิดการลืมจึงเป็นไปได้ยากยิ่ง ในทางตรงกันข้าม สิ่งแวดล้อมรอบ ๆ ตัวมนุษย์ทำให้เกิดการสอดแทรกความรู้เดิมได้ง่าย ดังนั้นจึงควรที่จะหมั่นฝึกฝนฝึกหัดทบทวนอยู่เสมอ

3. สถานการณ์ เป็นตัวแปรที่สำคัญประการหนึ่งที่จะช่วยเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจหรือกำหนดบทบาทของพฤติกรรมได้ เช่น ความจำเป็นจะต้องเรียนรู้เรื่องราวเกี่ยวกับข่าวในนาเพราะเนื่องจากบุคคลสำคัญในครอบครัวล้มป่วย จึงต้องทำงานแทน เพื่อช่วยเหลือครอบครัว เป็นต้น

4. สุขภาพกายและสุขภาพจิต บุคคลที่มีสุขภาพกายไม่ดี มักเจ็บป่วยอยู่เสมอหรือบุคคลที่มีความทุกข์ ความเครียด ความกังวลในจิตใจ ขาดสมาธิในการเรียน จึงมีผลทำให้เกิดอุปสรรค ขัดขวางการเรียนรู้ อาจทำให้ต้องใช้เวลามากกว่าบุคคลอื่น

5. การเสริมแรง คือการให้ในสิ่งที่พึงประสงค์ หากมนุษย์ได้รับการเสริมแรงในสิ่งที่สร้างความพึงพอใจ ก็จะช่วยให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ดังนั้นการให้การเสริมแรงควรอยู่ภายใต้หลักและวิธีการทางจิตวิทยา เพื่อให้พฤติกรรมมีความคงที่ แน่นอน และสม่ำเสมอ หรือเป็นไปตามเป้าหมายวางไว้

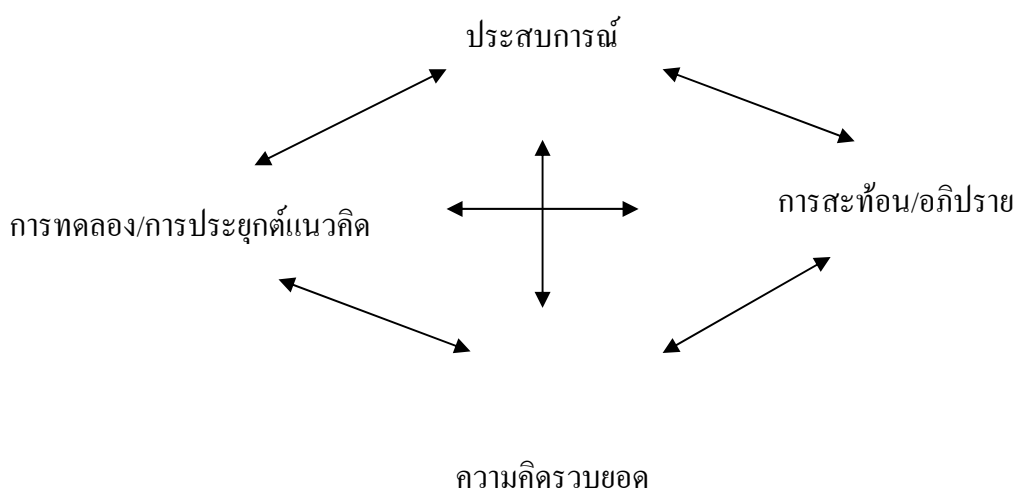
2.4 แนวคิดวิธีการเรียนแบบมีส่วนร่วม

แนวคิดเกี่ยวกับการเรียนแบบมีส่วนร่วมที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับวิธีการเรียนรู้ คือ วิธีการเรียนแบบมีส่วนร่วม (Participatory learning)

การเรียนรู้แบบร่วมมือ (Cooperative learning) และการเรียนรู้ร่วมกัน (Collaborative learning) ซึ่งแนวคิดทั้ง 3 แนวคิดนี้ มีความสำคัญในการนำมาใช้เพื่อสร้างการเรียนรู้ในองค์กรให้เกิดการเรียนรู้เป็นทีมขึ้นซึ่งการเรียนแบบมีส่วนร่วมจะเป็นการพัฒนาการเรียนรู้ร่วมกันกับผู้อื่น การเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมจะช่วยให้พนักงานศูนย์บริการลูกค้าฯ มีความสามารถในการปรับตัวให้เข้าสังคมและสิ่งแวดล้อมซึ่งวิธีการเรียนรู้ ทั้ง 3 วิธี มีรายละเอียด ดังนี้

1. การเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม (Participatory learning) เป็นการเรียนรู้ที่ประกอบไปด้วยหลักการเรียนรู้พื้นฐาน 2 อย่าง คือ

1.1. การเรียนรู้เชิงประสบการณ์ (Experiential learning) เป็นการเรียนรู้ที่ผู้สอนมุ่งเน้นให้ผู้เรียนสร้างความรู้จากประสบการณ์เดิม โดยจะมีลักษณะที่เป็นการเรียนรู้ที่อาศัยประสบการณ์เดิมของผู้เรียน การทำให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ ที่ท้าทายอย่างต่อเนื่องและเป็นการเรียนรู้เชิงรุก (Active learning) ซึ่งต้องอาศัยการสื่อสารทุกรูปแบบ เช่น การพูด การเขียน การวาดรูป เป็นต้น และการเรียนรู้เชิงประสบการณ์มีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 องค์ประกอบ (Kolb 1984) คือ 1) ประสบการณ์ (Experience) 2) การสะท้อนและอภิปราย (Reflection and discussion) 3) ความคิดรวบยอด (Concept) 4) การทดลองหรือการประยุกต์แนวคิด (Experimentation application) ซึ่งในการจัดการเรียนการสอนจำเป็นต้องจัดกิจกรรมให้ครบทุกองค์ประกอบ โดยอาจจะเริ่มที่องค์ประกอบใดก่อนก็ได้ตามความเหมาะสมของเนื้อหา



แผนภาพที่ 4 วงจรการเรียนรู้เชิงประสบการณ์

1.2 การเรียนรู้ด้วยวิธีกระบวนการกลุ่ม (Group process) เป็นการเรียนรู้พื้นฐานที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งซึ่งเมื่อประกอบไปกับการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ กระบวนการกลุ่มจะช่วยทำให้ผู้เรียนได้มีส่วนร่วมสูงสุด

เพื่อให้ผู้สอนมีแนวทางในการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ที่จะช่วยให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมอย่างผูกพันจนกระทั่งเกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ วีระเดช เชื้อนาม (วีระเดช เชื้อนาม 2543 อ้างถึงใน ทิพวรรณ พูลสารกิจ 2545 : 56) ได้เสนอแนวคิดที่สามารถใช้เป็นแนวทางในการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ ดังนี้

1. กิจกรรมการเรียนรู้ที่ดี ควรช่วยให้ผู้เรียนได้มีส่วนร่วมทางด้านร่างกาย (Physical participation) คือ เป็นกิจกรรมที่ช่วยให้ผู้เรียนได้มีโอกาสเคลื่อนไหวร่างกายเพื่อช่วยให้ประสาทการรับรู้ของผู้เรียนตื่นตัว พร้อมทั้งจะรับข้อมูลและการเรียนรู้ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น กิจกรรมที่จัดให้ผู้เรียนจึงควรเป็นกิจกรรมที่ช่วยให้ผู้เรียนได้เคลื่อนไหวในลักษณะใดลักษณะหนึ่งเป็นระยะ ๆ ตามความเหมาะสมกับวัยและระดับความสนใจของผู้เรียน

2. กิจกรรมการเรียนรู้ที่ดีควรช่วยให้ผู้เรียนได้มีส่วนร่วมทางสติปัญญา (Intellectual participation) เป็นกิจกรรมที่ทำทลายความคิดของผู้เรียน กระตุ้นสมอง ช่วยให้ผู้เรียนเกิดความจดจ่อในการคิด สนุกที่จะคิด โดยเรื่องนั้นจะต้องไม่ง่ายหรือยากเกินไปสำหรับผู้เรียน

3. กิจกรรมการเรียนรู้ที่ดีช่วยให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมทางสังคม (Social participation) เป็นกิจกรรมที่ให้ผู้เรียนได้มีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมกับบุคคลหรือสิ่งแวดล้อมรอบตัว

4. กิจกรรมการเรียนรู้ที่ดีควรช่วยให้ผู้เรียนได้มีส่วนร่วมทางอารมณ์ (Emotional participation) เป็นกิจกรรมที่ส่งผลต่ออารมณ์ความรู้สึกของผู้เรียน จะช่วยให้การเรียนรู้เกิดความหมายต่อตนเอง มักเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับชีวิต ประสบการณ์และความเป็นจริงของผู้เรียน

นอกจากนี้ โคเฮน และอัฟฮอฟฟ์ (Cohen and Uphoff 1980 อ้างถึงใน ยิง กิริติบุรณะ 2544 : 2) ได้สรุปการมีส่วนร่วม ออกเป็น 4 ส่วน คือ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Decision making) การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ (Implementation) การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ (Benefits) และการมีส่วนร่วมในการประเมินผล (Evaluation)

2. การเรียนแบบร่วมมือ (Cooperative learning) เป็นวิธีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง เน้นการเรียนรู้เป็นกลุ่มเล็ก ๆ โดยสมาชิกในกลุ่มจะมีความรู้ความสามารถแตกต่างกัน สมาชิกในกลุ่มจะแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ช่วยเหลืองานของกลุ่ม ซึ่ง

แต่ละคน จะมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงในการเรียนรู้และความสำเร็จของกลุ่ม ซึ่งการเรียนรู้แบบร่วมมือ แนวคิดที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานความเชื่อ ดังนี้ (Joyce , Weil and Shower 1992 อ้างถึงใน พิชรินทร์ อินพิพัฒน์ 2547 : 49)

2.1 การเรียนรู้แบบร่วมมือจะสร้างแรงจูงใจในการเรียนมากกว่าการเรียนรู้รายบุคคลหรือการแข่งขัน ความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่มจะสร้างพลังในทางบวกให้แก่กลุ่ม

2.2 สมาชิกแต่ละคนในกลุ่มจะเรียนรู้จากกัน จะพึ่งพากันในการเรียนรู้

2.3 การมีปฏิสัมพันธ์ในกลุ่ม นอกจากจะพัฒนาความรู้ ความเข้าใจในเนื้อหาวิชา ที่เรียนและ ยังช่วยพัฒนาทักษะทางสังคมไปด้วย เป็นรูปแบบกิจกรรมที่พัฒนาทางสติปัญญาที่เพิ่มพูนการเรียนรู้มากกว่าการเรียนการสอนรายบุคคล

2.4 การเรียนรู้แบบร่วมมือจะเพิ่มพูนความรู้สึกในทางบวกต่อกันและกัน ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ลดความรู้สึกโดดเดี่ยวและห่างเหิน ในทางตรงกันข้ามจะสร้างความสัมพันธ์และความรู้สึกที่ดีต่อบุคคลอื่น

2.5 การเรียนรู้แบบร่วมมือจะพัฒนาความรู้สึกเห็นคุณค่าในตัวเอง รู้จักตนเอง จากผลการเรียนรู้ที่ดีขึ้น และจากสถานะแวดล้อมที่ทำให้ตระหนักว่าตนเองได้รับการยอมรับและเอาใจใส่จากสมาชิกในกลุ่ม

2.6 ผู้เรียนสามารถพัฒนาความสามารถในการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพจากงานที่กำหนดให้กลุ่มผู้รับผิดชอบหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ การเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ร่วมมือกันทำงานมากเท่าใด ผู้เรียนจะสามารถพัฒนาทักษะทางสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งทักษะการทำงานร่วมกันมากขึ้นเท่านั้น

2.7 ทักษะทางสังคมที่จำเป็นต่าง ๆ สามารถเรียนรู้และฝึกฝนได้ เพื่อประสิทธิภาพของการทำงานร่วมกัน

3. การเรียนรู้ร่วมกัน (Collaborative learning)

การเรียนรู้ร่วมกัน เป็นวิธีการเรียนที่เน้นการจัดสภาพแวดล้อมทางการเรียนให้แก่พนักงาน และสนับสนุนให้พนักงานสามารถสร้างความรู้ใหม่ขึ้นได้ด้วยตนเอง โดยจัดให้พนักงานได้เรียนรู้ร่วมกันเป็นกลุ่ม ซึ่งการเรียนรู้ร่วมกันมีลักษณะสำคัญ ดังต่อไปนี้

3.1 พนักงานมีการทำงานเป็นกลุ่มขนาดเล็กที่มีความหลากหลาย กล่าวคือ พนักงานจะไม่ถูกแบ่งแยกออกตามความสามารถ ผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน ความสนใจ หรืออื่น ๆ เนื่องจากความแตกต่างด้านประสบการณ์ ภูมิหลังของพนักงานมีความสำคัญต่อการ

เรียนรู้ในการทำงาน พนักงานจะได้รู้จักแยกแยะเรื่องที่ซับซ้อน ได้เรียนรู้จากเพื่อนคนอื่น ๆ ในที่ทำงาน ได้รับการชื่นชมและการสนับสนุนจากผู้อื่น และสนับสนุนผู้อื่นด้วย

3.2 การแบ่งปันความรู้ระหว่างหัวหน้างานและพนักงาน ซึ่งพนักงานจะได้เรียนรู้จากการมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกับผู้อื่น และการแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์จริงในสถานการณ์ต่าง ๆ โดยมีหัวหน้างานเป็นผู้ให้คำแนะนำ ให้การช่วยเหลือหรือช่วยให้ความกระจ่างในเรื่องที่มีความซับซ้อน ดังนั้น หัวหน้างานจะต้องมีความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับเนื้อหา มีทักษะการสอน และยังคงให้ความรู้แก่พนักงาน

3.3 การแบ่งปันอำนาจหน้าที่ระหว่างหัวหน้างานและพนักงาน หัวหน้างานจะเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วม ในการตั้งวัตถุประสงค์การทำงาน วางแผนการทำงาน และกำหนดสิ่งที่ต้องเรียนรู้ภายใต้ขอบเขตเนื้อหาและให้ทางเลือกในการทำกิจกรรมต่าง ๆ หัวหน้างานในองค์กรแบบเรียนรู้ร่วมกันจะสนับสนุนให้พนักงานใช้ความรู้ของตนเอง ให้ความมั่นใจในการแบ่งปันความรู้ เคารพและฟังการแสดงความคิดเห็นที่หลากหลาย และหัวหน้างานยังมีส่วนร่วมในการสนทนาอย่างเปิดกว้างและมีความหมาย

3.4 หัวหน้างานเป็นสื่อกลางในการเรียนรู้ โดยช่วยให้พนักงานเชื่อมโยงข้อมูลหรือเนื้อหาใหม่ ๆ เข้ากับประสบการณ์หรือความรู้เดิมและเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ช่วยพนักงานหาวิธีแก้ปัญหาเมื่อเกิดปัญหา ช่วยให้พนักงานได้เรียนรู้วิธีการเรียน หัวหน้างานจะเป็นสื่อกลางต้องปรับระดับข้อมูล และสนับสนุนให้พนักงานได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ ให้มีความรับผิดชอบในการเรียนและการทำงาน

3.5 พนักงานมีการพึ่งพาอาศัยกันในเชิงบวก คือ พนักงานร่วมแบ่งปันข้อมูลความรู้ และความคิดเห็น รวมถึงการอภิปรายในเนื้อหาเดียวกัน เพื่อให้ได้การตัดสินใจหรือสร้างผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม

3.6 พนักงานต้องมีการอธิบายหรือรายงานทั้งรายบุคคลและกลุ่ม กล่าวคือ พนักงานแต่ละคนต้องมีการรายงานเพื่อช่วยให้ได้ผลที่สมบูรณ์ของงานในแต่ละส่วน และได้รับการสนับสนุนเมื่อกลุ่มรายงานต่อขึ้น และอาจเป็นส่วนหนึ่งของโครงการซึ่งรวบรวมงานของแต่ละกลุ่มทั้งหมดเข้าเป็นกลุ่มใหญ่

3.7 พนักงานเรียนรู้และฝึกทักษะที่จำเป็นในการมีส่วนร่วมซึ่งการมีปฏิสัมพันธ์กันมีความจำเป็นอย่างมากในการเรียนรู้ร่วมกัน การดำเนินงาน การนำเสนอข้อมูล และแนวคิด รวมถึงทักษะพื้นฐานอย่างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความรับผิดชอบในหน้าที่ ทักษะทางสังคม เช่น การถามเพื่อความเข้าใจ ให้ความเห็นเพิ่มเติมจากแนวคิดของผู้อื่น

การเปิดความ ขอมรับความช่วยเหลือจากผู้อื่น ให้ความช่วยเหลือผู้อื่น การประนีประนอม การโต้แย้ง การอดทนอดกลั้นต่อความแตกต่างระหว่างบุคคล

2.5 การเรียนรู้ร่วมกันโดยวิธีชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice)

สมาชิกในองค์กรที่ต้องการพัฒนาการเรียนรู้เป็นทีมในองค์กร เพื่อนำไปสู่ องค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น ทุกคนจะต้องรวมกลุ่มเข้ามาแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน ผ่านทั้ง รูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ สมาชิกต้องมีความพร้อมและเต็มใจที่จะเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกันเพื่อหาแนวทางแก้ปัญหาที่สนใจร่วมกัน ชุมชน นักปฏิบัติ (Community of Practice) จึงเป็นแนวทางหนึ่งในการสร้างกลุ่มสัมพันธ์ ให้มีการ ปฏิสัมพันธ์กันเป็นระยะ ๆ อย่างต่อเนื่อง เคารพเชื่อถือซึ่งกันและกัน เป็นแรงผลักดันและ แรงจูงใจ ให้ทุกคนมีส่วนร่วมกล้าถามและรับฟังซึ่งกันและกันด้วยดี มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และประชุมอภิปราย ร่วมกัน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นเป็นกลุ่มย่อย ด้วยการสนทนาซักถาม ชี้นำ ถ่ายทอดความรู้ และเทคนิคต่าง ๆ ให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน การสอนงานโดยเพื่อนร่วมงานที่มี ประสบการณ์สูงในงานนั้น ๆ การนำประสบการณ์เดิมมาเป็นตัวอย่างในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ งานวิเคราะห์สถานการณ์ เมื่อเกิดปัญหาภายในกลุ่ม มีการปรึกษาหารือกัน โดยการแลกเปลี่ยน ความคิดเห็นทุกคน มีการดำเนินการตามแนวปฏิบัติของกลุ่ม แลกเปลี่ยนความคิด ถาม-ตอบ ปัญหา ทั้งในเวลางาน หรือใช้โทรศัพท์/อินเทอร์เน็ต / อินเทอร์เน็ต เป็นต้น

เวนเกอร์และคณะ (Wenger and others 2002 อ้างถึงใน พูนลาภ อุทัยเลิศอรุณ 2548 : 4) ได้ให้ความหมายของชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice) เป็นกลุ่มคนที่มีความสนใจ มีปัญหา หรือมีแรงปรารถนา (Passion) ในสิ่งหนึ่งร่วมกัน และเสริมสร้างความรู้ ความเชี่ยวชาญ ในสิ่งที่สมาชิกในชุมชนเห็นร่วมกันผ่านการปฏิสัมพันธ์ภายในอย่างต่อเนื่อง ซึ่ง กลุ่มคนเหล่านี้ไม่จำเป็นต้องทำงานด้วยกันทุกวัน แต่พวกเขาพบปะกันเพราะมองเห็นคุณค่าในการปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน เวลาที่พวกเขาได้รวมตัวกัน จะเกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ที่ ลึกซึ้ง รวมถึงคำแนะนำต่างๆที่พวกเขาจะช่วยกันและกันแก้ไข ปัญหา พุดคุยเกี่ยวกับ สถานการณ์ และความต้องการของกลุ่ม นอกจากนี้ยังมีการวิเคราะห์ประเด็นทั่ว ๆ ไป สำรวจ ความคิดต่าง ๆ อาจเพียงแค่พัฒนาความเข้าใจร่วมกันเท่านั้น ไม่ว่าจะสะสม องค์ความรู้ใน รูปแบบใด พวกเขาได้ถูกเชื่อมเข้าหากันอย่างไม่เป็นทางการผ่านคุณค่าที่พวกเขาค้นพบจากการ เรียนรู้ร่วมกันเพราะคุณค่าที่เกิดขึ้นนี้ไม่ได้เป็นเพียงเครื่องมือสำหรับการทำงานเท่านั้น แต่ยังทำ ให้เกิดความพึงพอใจจากการที่ได้รู้จักเพื่อนสมาชิกที่เข้าใจมุมมองของกันและกันและการที่ได้ ร่วมเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มคนที่น่าสนใจ ครั้นเมื่อเวลาผ่านไปพวกเขาได้ร่วมกันพัฒนามุมมอง ในแบบที่ไม่ซ้ำใครรวมไปถึงองค์ความรู้ แนวปฏิบัติ และแนวทางต่าง ๆ นอกจากนั้นยังได้มีการ

พัฒนาความสัมพันธ์และกำหนดแนวทางในการติดต่อกัน หรือพวกเขาอาจพัฒนาจนเกิดเป็นความรู้สึกถึงตัวตนร่วมกันขึ้นมา เมื่อถึงจุดนี้พวกเขาจึงกลายเป็นชุมชนนักปฏิบัติในที่สุด

บทบาทของหัวหน้างานในการเรียนแบบเรียนรู้ร่วมกัน

หัวหน้างานจะมีบทบาทในการเป็นสื่อกลางการเรียนรู้ผ่านการสนทนา และการมีส่วนร่วม กล่าวคือ หัวหน้างานจะเป็นผู้อำนวยความสะดวก การเป็นต้นแบบ การเป็นผู้ฝึกฝนผู้อำนวยความสะดวก รวมถึงการสร้างสิ่งแวดล้อมและกิจกรรมการเรียนรู้จัดสภาพแวดล้อมทางการเรียน เพื่อการเชื่อมโยง ความรู้ของพนักงาน เปิดโอกาสให้เกิดการทำงานและแก้ปัญหาาร่วมกัน รวมถึงให้คำแนะนำในเรื่องหน้าที่ การเรียนสร้างแหล่งข้อมูลในชั้นเรียนตามความหลากหลายของประเภทและการรับรู้ของพนักงาน หัวหน้างาน ควรจัดให้พนักงานได้อยู่ในกลุ่มที่มีความหลากหลาย เพื่อรับบทบาทหน้าที่ที่แตกต่างกันไป นอกจากนี้จะต้องพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงตนเอง ให้มีส่วนร่วมกับพนักงาน เปิดโอกาสให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดของตน ต้องให้ความสำคัญกับการแนะแนวทางในการเรียนรู้ร่วมกัน เช่น ร่วมแสดงความคิดเห็น แสดงวิธีการปฏิบัติตัว รวมถึงเป็นต้นแบบในการสื่อสาร แสดงให้เห็นการแก้ปัญหา หรือสร้างข้อมูลที่ซับซ้อน เคารพกระบวนการกลุ่ม เช่น การฟังในเสียงส่วนใหญ่

บทบาทของพนักงานในองค์กรแบบเรียนรู้ร่วมกัน คือ การมีส่วนร่วมและความกระตือรือร้นในการเข้าร่วมกิจกรรม โดยพนักงานจะมีบทบาทใหม่ ๆ ดังนี้ (Argyris C. and Schon , D.A. 1977)

1. ตั้งวัตถุประสงค์ ซึ่งเป็นแนวทางของกิจกรรมการเรียนรู้ แม้ว่าหัวหน้างานจะยังเป็นผู้กำหนด แต่จะยืดหยุ่นหรือมีทางเลือกสำหรับพนักงาน โดยเปิดโอกาสให้พนักงานได้ร่วมตั้งวัตถุประสงค์และร่วมวางแผนและออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ของตนเอง ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งขึ้น
2. พนักงานต้องมีความรับผิดชอบต่อน้ำที่ของตนมากขึ้น และควบคุมตนเองในการเรียนเพื่อสร้างความรู้จากการร่วมแสดงความคิดเห็น
3. การประเมินผลด้วยตนเอง เป็นการสังเกตการณ์กระบวนการแต่ละกระบวนการว่าประสบผลสำเร็จหรือไม่ ในการประเมินจะประเมินตามจุดประสงค์การเรียนรู้ รวมถึงประสิทธิภาพของวิธีการเรียนรู้ ผลงานที่ได้รับประโยชน์ของการทำงานร่วมกัน การเรียนรู้ที่ต้องการในอนาคตวิธีการเรียนที่ทำให้เข้าใจได้ดี

ขั้นตอนการเรียนการสอนของการเรียนรู้ร่วมกัน (Rosenholtz 1989) ซึ่งมีทั้งหมด 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นการสร้างข้อตกลงร่วมกัน (Engagement) หัวหน้างานจะจัดการขั้นตอนนี้โดยให้พนักงานมีกิจกรรมร่วมกันและมีสิ่งสำคัญ คือ งานที่มอบหมายให้ทำ ซึ่งเป็นงานที่จำเป็นต้องใช้กิจกรรมกลุ่ม แต่พนักงานต้องนำความรู้ที่มีอยู่ของตนออกมาใช้

2. ขั้นค้นคว้าสำรวจ (Exploration) พนักงานทุกคนจะต้องค้นคว้าแนวคิด ข้อมูลต่าง ๆ เบื้องต้น โดยหัวหน้างานจะต้องเป็นผู้ประเมินว่าจะป้อนเนื้อหาให้พนักงานมากน้อยเพียงใด เพื่อจะนำไปใช้ในการทำงานกลุ่ม

3. ขั้นเปลี่ยนแปลงความรู้ (Transformation) ในขั้นนี้พนักงานในกลุ่มจะเข้าสู่กิจกรรมและปรับข้อมูลหรือเนื้อหาต่าง ๆ ที่มีให้เป็นระบบ ชัดเจน เข้าใจง่าย และรวบรวมเป็นความคิด รวบรวม สิ่งสำคัญในขั้นนี้คือ งานที่ออกมาต้องมาจากการโต้แย้งและการสนับสนุนกันของสมาชิก ทุกคนภายในกลุ่ม

4. ขั้นรายงานผลการค้นคว้า (Presentation) กลุ่มพนักงานจะนำเสนอการค้นคว้าของตนให้เพื่อนคนอื่น ๆ หรือผู้สนใจฟัง ในการนำเสนอผู้ฟังจะสามารถโต้แย้ง หรือแสดงความคิดเห็นในเรื่องที่นำเสนอได้ อาจสร้างกิจกรรมให้พนักงานกลุ่มต่าง ๆ เสนอการค้นคว้าของตนขึ้นมา เพื่อสร้างเป็นผลงานที่ใหญ่ขึ้น

5. ขั้นการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Reflection) พนักงานจะได้วิเคราะห์ว่าได้เรียนอะไรไปบ้างหาจุดแข็ง จุดอ่อนของกระบวนการเรียนรู้ที่พนักงานได้ปฏิบัติตาม และนำเสนอความคิดเห็นว่าทำอย่างไรการเรียนจึงจะพัฒนาขึ้น ขั้นการสะท้อนกลับนี้พนักงานควรจะทำทั้งแบบเดี่ยวและร่วมกันสะท้อน

เดวิด ดับบลิว จอร์นสัน และ โรเจอร์ ที จอร์นสัน (David W. Johnson and Roger T. Johnson , 1991) กล่าวว่าการจัดการเรียนรู้ในองค์กรโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้แบบร่วมกันมีแนวทางการวางแผนการจัดการเรียนการสอน ในการวางแผนสอนมีหลักการดังนี้ คือ

1. กำหนดจุดมุ่งหมายของบทเรียนทั้งทางด้านความรู้และทักษะกระบวนการต่าง ๆ

2. กำหนดขนาดของกลุ่ม กลุ่มควรมีขนาดเล็กหรือใหญ่ ถ้าเป็นกลุ่มขนาดเล็กควรมีสมาชิก ประมาณ 3 – 6 คน

3. กำหนดองค์ประกอบของกลุ่ม ได้แก่ การคัดเลือกสมาชิกกลุ่ม หมายถึงการจัดผู้เรียนเข้ากลุ่มซึ่งอาจจะทำได้หลายวิธีโดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์ในการเรียน และลักษณะของสมาชิกกลุ่ม ควรมีลักษณะเป็นกลุ่มที่มีความแตกต่างกัน (Heterogeneous group) ในด้านต่าง ๆ เช่น เพศ ความสามารถ ความถนัด เป็นต้น

4. กำหนดบทบาทของสมาชิกในแต่ละกลุ่มเพื่อช่วยให้ผู้เรียนมีปฏิสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดและมีส่วนในการทำงานอย่างทั่วถึง หัวหน้างานควรมอบหมายหน้าที่ในการทำงานให้ทุกคนและบทบาทหน้าที่นั้นจะต้องเป็นส่วนหนึ่งของงาน อันเป็นจุดมุ่งหมายของกลุ่ม หัวหน้างานควรจัดบทบาทหน้าที่ของสมาชิกให้อยู่ในกลุ่มในลักษณะที่ต้องพึ่งพาอาศัยและเกื้อกูลกัน บทบาทหน้าที่ในการทำงาน เพื่อเป็นการเรียนรู้มีจำนวนมาก เช่น บทบาทผู้นำกลุ่ม ผู้สังเกตการณ์ เลขานุการ ผู้เสนอผลงาน ผู้ตรวจสอบผลงาน เป็นต้น

5. จัดสถานที่ให้มีความเหมาะสมในการทำงานและการมีปฏิสัมพันธ์กัน หัวหน้างาน จำเป็นที่จะต้องจัดหาสถานที่ในการศึกษาค้นคว้า หรือสถานที่ที่ใช้ในการเรียนรู้ให้เอื้อและสะดวกต่อการทำงานในกลุ่ม

6. จัดเนื้อหาสาระ วัสดุอุปกรณ์หรืองานที่จะให้พนักงานทำให้มีลักษณะที่แต่ละคนมีส่วนในการช่วยกลุ่มและพึ่งพากันในการเรียนรู้

7. จัดหาแหล่งความรู้ที่มีอยู่รอบตัวพนักงาน เช่น กลุ่มเพื่อน เป็นแหล่งความรู้ที่สำคัญที่พนักงานมีโอกาสได้ปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่ม ได้พูดคุย ปรึกษาหารือ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน นอกจากนั้นยังใช้แหล่งความรู้อื่น ๆ ด้วย โดยให้หัวหน้างานเป็นผู้สนับสนุนหรือจัดหาแหล่งความรู้ โดยการให้คำแนะนำในกรณีที่พนักงานเกิดปัญหา หัวหน้างานจะเข้าไปช่วยเหลือโดยการให้คำแนะนำ และอำนวยความสะดวกในการจัดหาแหล่งความรู้ต่าง ๆ อาทิเช่น หนังสือ การแนะนำการใช้ห้องสมุด เพื่อเป็นแหล่งค้นคว้า หรือพาไปทัศนศึกษา เป็นต้น

ทิสนา แคมมณี (2522 : 36) กล่าวว่า การกำหนดประสบการณ์สำหรับพนักงาน การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้มีลักษณะสอดคล้องกับการจัดการเรียนรู้ข้างต้นสามารถใช้กระบวนการดังต่อไปนี้คือ

1. ขั้นนำ คือ การเตรียมความพร้อมในการเรียนให้แก่พนักงาน เช่น การทบทวน ความรู้เดิม การจัดบรรยากาศให้เหมาะสมและเอื้อต่อการเรียนรู้
2. ขั้นกิจกรรม คือ การให้พนักงานลงมือทำกิจกรรมที่เตรียมไว้ เพื่อให้พนักงานมีส่วนร่วม และรับผิดชอบในการเรียนของตนเอง และเพื่อให้พนักงานเกิดประสบการณ์ที่จะสามารถนำมาวิเคราะห์หรืออภิปรายให้เกิดการเรียนรู้ที่ชัดเจนขึ้นภายหลัง
3. ขั้นอภิปราย คือ การให้พนักงานมีโอกาสแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ความคิด ความรู้สึก และการเรียนรู้ที่เกิดขึ้น

4. **ขั้นสรุปและนำไปใช้** เป็นขั้นของการรวบรวมความคิดเห็นและข้อมูลต่าง ๆ จากขั้นกิจกรรมและอภิปรายมาประสานกัน จนได้ข้อสรุปที่ชัดเจน รวมทั้งการกระตุ้นให้พนักงานนำเอาการเรียนรู้ที่ได้รับไปปฏิบัติใช้จริงในชีวิตประจำวัน

การประเมินผลและวิเคราะห์กระบวนการเรียนรู้ แนวทางในการจัดการด้านการประเมินผลและวิเคราะห์กระบวนการเรียนรู้มีดังนี้ คือ

1. ประเมินผลการเรียนรู้ของพนักงานทั้งทางด้านปริมาณและคุณภาพ โดยใช้วิธีการที่หลากหลายและควรให้พนักงานมีส่วนร่วมในการประเมิน
2. วิเคราะห์กระบวนการทำงานและกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน หัวหน้างานควรจัดเวลาให้พนักงานมีเวลาในการวิเคราะห์การทำงานของกลุ่มและพฤติกรรมของสมาชิกกลุ่ม เพื่อให้กลุ่มมีโอกาสที่จะเรียนรู้ที่จะปรับปรุงส่วนที่บกพร่องของกลุ่ม

ทักษะที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ร่วมกัน

อุษาวดี จันทรสนธิ (อุษาวดี จันทรสนธิ : 2540 อ้างถึงใน ทิพวรรณ พูลสารกิจ 2545) กล่าวว่าการใช้กิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกันก่อให้เกิดประโยชน์ต่าง ๆ ต่อพนักงาน ดังนี้

1. ความหลากหลาย พนักงานได้เรียนรู้ในการทำงานกับคนประเภทต่าง ๆ และระหว่างการทำงานมีปฏิสัมพันธ์กันในกลุ่ม พนักงานจะได้รับโอกาสในการสะท้อนความคิดเห็นตอบโต้กับเพื่อนร่วมงาน
2. พัฒนาความมีมนุษยสัมพันธ์ พนักงานจะเรียนรู้ในการเชื่อมโยงสัมพันธ์กับเพื่อน ร่วมงานหรือพนักงานคนอื่นในขณะทำงานร่วมกัน สิ่งนี้จะช่วยสร้างการเข้าสังคมให้กับพนักงาน
3. เกิดความกระตือรือร้นในการเรียน สมาชิกแต่ละคนในกลุ่มมีโอกาสสนับสนุน ช่วยเหลือกัน พนักงานจะมีความพร้อมและเต็มใจในการนำความรู้ของตนขึ้นมานำเสนอในสิ่งที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อสนทนา เมื่อทำงานเป็นกลุ่ม
4. ด้านทักษะการร่วมมือกันแก้ปัญหา ในการทำงานกลุ่มของสมาชิกจะได้รับทราบ ปัญหา และทำความเข้าใจกับปัญหาร่วมกัน เมื่อทราบสาเหตุของปัญหาสมาชิกก็จะแสดงความ คิดเห็นเพื่อหาวิธีการแก้ไขปัญหามีการอภิปรายให้เหตุกันและกันจนวิธีการใดในการแก้ปัญหา จึงจะเหมาะสม พร้อมกับลงมือร่วมกันแก้ปัญหาตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ตลอดจนทำการประเมิน กระบวนการแก้ปัญหาของกลุ่มด้วย
5. ด้านการทำให้รู้จักและตระหนักในคุณค่าของตนเอง ในการทำงานกลุ่มสมาชิกกลุ่มทุกคนจะได้แสดงความคิดเห็นร่วมกัน การที่สมาชิกกลุ่มนั้นยอมรับในความ

คิดเห็นของเพื่อน สมาชิกด้วยกัน ย่อมทำให้สมาชิกในกลุ่มนั้นรู้สึกภาคภูมิใจในตนเองและคิดว่าตนเองมีคุณค่าที่สามารถช่วยให้กลุ่มประสบผลสำเร็จได้

2.6 แนวคิดเกี่ยวกับทีมและการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาประเทศทุกระดับ การทำงานเป็นสิ่งจำเป็นต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์ อันเป็นประโยชน์ต่อตนเองและผู้อื่น การทำงานมี 2 ลักษณะคือ คนเดียว กับ การทำงานหลายคนหรือการทำงานเป็นหมู่คณะ ในสภาพสังคมปัจจุบันการทำงานได้ผลน้อย เพราะมีข้อจำกัดในเรื่องกำลังกาย กำลังสติปัญญา กำลังทรัพย์ จึงทำให้การทำงานเป็นทีมหรือ เป็นหมู่คณะมีบทบาทมากขึ้น จากความสำคัญของการเป็นทีมดังกล่าวทำให้มีการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับทีมและการทำงานเป็นทีมดังนี้

ทีม (Team) หมายถึง กลุ่มบุคคลที่ทำกิจกรรมร่วมกัน มีการประสานการทำงานกันภายในกลุ่ม AT&T และ IBM ได้ให้ความหมายว่า ทีม หมายถึง เครือข่ายของผู้เชี่ยวชาญทั่วโลกที่ติดต่อสื่อสารกันทางโทรศัพท์ จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งมีการประชุมพบปะกันบางครั้ง

ทีมงาน หมายถึง กลุ่มบุคคลที่มาร่วมกันปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน และทุกคนในกลุ่มมีบทบาทในการช่วยกันดำเนินงาน มีการติดต่อสื่อสารและประสานงานกันเพื่อให้งานบรรลุตามจุดมุ่งหมายเพื่อประโยชน์ร่วมกันของกลุ่ม (ทิสนา แฉมมณี 2522 : 343)

ความหมายของการเรียนรู้เป็นทีม

เซ็งกี (Senge 1990 : 236-237) ได้ให้ความหมายว่า **การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม** คือ กระบวนการของการจัดรูปแบบและพัฒนาความสามารถของทีมหรือกลุ่มในองค์กร ในอันที่จะสร้างสรรค์ให้เกิดเป็นผลลัพธ์ที่สมาชิกทุกคนปรารถนา โดยเริ่มต้นจากการมีวินัยของการพัฒนาทั้งวิสัยทัศน์ร่วมและความรอบรู้แห่งตน วิธีการในการฝึกฝนสร้างการเรียนรู้ของทีมที่ดีและคุ่มค่านั้น เซ็งกี อธิบายว่าทำได้โดยผ่านการสนทนา (Dialogue) และการอภิปราย (Discussion) ของผู้คนในองค์กร ซึ่งจะต้องมีการปรับแนวคิดแนวปฏิบัติให้ตรงกัน (Alignment) ทั้งนี้ถือได้ว่าเป็นเงื่อนไขสำคัญก่อนที่จะมีการให้อำนาจในการปฏิบัติงาน (Empowerment) แก่บุคคลหรือทีมในการตัดสินใจหรือทำการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ สำหรับการอภิปรายนั้นต่างจากการสนทนาตรงที่เป็นการนำเอาความคิดเห็นที่แตกต่างกันของแต่ละคนมาวิพากษ์วิจารณ์กันด้วยเหตุผลและหาข้อสรุปจนได้เป็นมุมมองที่ดีที่สุด เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในประเด็นนั้น ทั้งการสนทนาและการอภิปรายเป็นสิ่งที่ส่งเสริมซึ่งกันและกันที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันของทีม นอกจากนี้ วีระวัฒน์ ปินนิตามัย (2543 :44 – 45) กล่าวว่า

ลักษณะสำคัญของการเรียนรู้ของทีมนั้นมี 3 ลักษณะ ได้แก่ 1) สมาชิกของทีมต้องมีความสามารถในการคิด ตีปัญหา หรือประเด็นทั้งหลายร่วมกัน 2) มีการทำงานที่ประสานกันได้อย่างสอดคล้องในการคิด สิ่งใหม่ ๆ ที่มีความแตกต่างจากเดิมมีความไว้วางใจต่อกัน 3) บทบาทของการเรียนรู้ของสมาชิกในทีมหนึ่งจะมีผลต่อทีมงานอื่นในองค์กรด้วย ซึ่งจะเป็นการช่วยสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้มีพลังมากขึ้น

เจริญสุข ภาวศิริพงษ์ (2542 : 15) กล่าวว่า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เป็นการเรียนรู้ ร่วมกันของสมาชิกโดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อพัฒนาความฉลาดรอบรู้และความสามารถของทีมให้บังเกิดผล องค์กรแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้น ได้ก็ต่อเมื่อมีการรวมพลังของกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์กร โดยเป็นการรวมตัวของทีมงานที่มี ประสิทธิภาพสูง สมาชิกในทีมได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกัน ผ่านการ สื่อข้อมูล แลกเปลี่ยน ความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอจนเกิดเป็นความคิดร่วมกัน ของกลุ่ม (Group thinking) และกลุ่มควรลดสิ่งที่ก่อให้เกิดอิทธิพลครอบงำแนวความคิดของสมาชิกคนอื่น ๆ พร้อมทั้งกระตุ้นให้กลุ่มมีการสนทนา และการอภิปรายกันอย่างกว้างขวาง

โดยสรุป การเรียนรู้เป็นทีม เป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงาน ความคิด การใช้วิจารณญาณร่วมกันในการเรียนรู้การทำงาน มีการสังเคราะห์ความคิดที่เกิดขึ้นใหม่จากการทำงานกลุ่ม การศึกษาค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมจากแหล่งการเรียนรู้อื่น และแบ่งปันความรู้ใหม่ที่ได้จากการศึกษาค้นคว้า พร้อมๆกับการสร้างภาวะผู้นำให้แก่ทุกคนในทีมงานเพื่อเป็นกำลังในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย รวมถึงการร่วมกันสร้างบรรยากาศที่ดีในระหว่างการทำงาน

องค์ประกอบของการเรียนรู้เป็นทีม

จากแนวคิดการเรียนรู้เป็นทีมของ เซ็งกี (Senge 1990 อ้างถึงใน สิริลักษณ์ จิเจริญ 2545: 74) สรุปองค์ประกอบในการเรียนรู้เป็นทีมได้ดังนี้ 1) คุณลักษณะของสมาชิกในการเรียนรู้เป็นทีม ประกอบด้วย ความรู้ความเข้าใจของสมาชิกในการเรียนรู้เป็นทีม ทักษะของสมาชิกในการเรียนรู้เป็นทีม ทักษะของสมาชิกในการเรียนรู้เป็นทีม 2) พฤติกรรมการสื่อสารในการเรียนรู้เป็นทีม ประกอบด้วย การสนทนา การอภิปราย และพฤติกรรมการเรียนรู้เป็นทีมประกอบด้วย การเรียนรู้สภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน การเรียนรู้ในวิธีการปฏิบัติ ซึ่งองค์ประกอบในการเรียนรู้เป็นทีมมีรายละเอียดดังนี้

คุณลักษณะของสมาชิกในการเรียนรู้เป็นทีม

1. ด้านความรู้ความเข้าใจของสมาชิกในการเรียนรู้เป็นทีม หมายถึง

คุณลักษณะด้านความรู้ความเข้าใจของพนักงานศูนย์บริการลูกค้าฯ ในการเรียนรู้เป็นทีม ประกอบด้วย

(1) การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน (Alignment) สมาชิกในทีมแห่งการเรียนรู้ต้องมีแนวคิดแนวการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกันเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกเกิดความรู้สึกมั่นคงในการตัดสินใจในสิ่งที่เห็นว่าเหมาะสมกับตนและรู้ว่าตนเองจะปฏิบัติตัวอย่างไรในระหว่างการทำงานร่วมกัน เนื่องจากแนวคิดแนวปฏิบัติงานภายในทีมเป็นที่เข้าใจร่วมกันและตรงกัน การปฏิบัติงานจึงเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งเป็นแนวคิดพื้นฐานของการเรียนรู้เป็นทีม ช่วยให้ทีมคิดและปฏิบัติหน้าที่ได้เสมือนเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน มีความตระหนักในบทบาทหน้าที่ซึ่งกันและกัน มีจุดมุ่งหมายและรับรู้สภาพความเป็นจริงร่วมกัน

(2) การเพิ่มอำนาจในการทำงาน (Empowerment) สมาชิกในทีมแห่งการเรียนรู้ ต้องได้รับการเพิ่มอำนาจในการทำงาน หมายถึง การกระจายอำนาจ กระจายงาน กระจายความรับผิดชอบ ความไว้วางใจ และความมีอิสระในการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ออร์จิริส (1977) กล่าวว่า การขยายขอบเขตความรับผิดชอบให้บุคคลมากขึ้นนั้นเป็นผลดีในการพัฒนาบุคลากร และผลดีแก่องค์กร เพราะเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้นำทักษะ ประสบการณ์ การฝึกอบรมพิเศษมาใช้ประโยชน์มากขึ้น เป็นโอกาสในการพัฒนาตนเองและเพิ่มวุฒิภาวะให้มีสำนึกถึงความรับผิดชอบและคุณภาพมากขึ้น อีกทั้งยังช่วยทดสอบความสามารถ และกระตุ้นให้บุคคลนำความรู้ ความสามารถที่มีอยู่ของตนออกมาใช้อย่างเต็มที่ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการสร้างสรรค์และนำพาทีมงานและองค์กรไปสู่จุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ ดังนั้นหากบุคคลได้รับการเพิ่มอำนาจในการทำงาน จะเกิดความพึงพอใจมีความรู้สึกที่ดีกับตนเอง มีความมุ่งมั่นมากขึ้น และการปฏิบัติงานจะดีขึ้น อย่างไรก็ดีตาม การเพิ่มอำนาจในการทำงานเป็นทีม ที่สมาชิกมีจุดมุ่งหมายแตกต่างกัน ย่อมส่งผลให้เกิด ความยุ่งยากในการทำงานและทำให้การจัดการในทีมลำบากมากขึ้น ดังนั้นจึงควรมีการปรับเป้าหมายของทีม (Alignment) ก่อนการเพิ่มอำนาจบุคคล และหากมีการเพิ่มอำนาจในการดำเนินงานไปแล้วระยะหนึ่งแล้วเกิดมีปัญหาเกิดขึ้น เพราะความไม่เหมาะสมของแนวปฏิบัตินั้น ๆ ก็จำเป็นจะต้องมีการยืดหยุ่น และปรับปรุงแก้ไข

(3) พลังของกลุ่ม (Synergy) สมาชิกในทีมแห่งการเรียนรู้ ต้องมีการประสานพลัง(Energy) ร่วมกันโดยการนำความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญของทุกคนในทีมออกมา

ใช้ให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงานหรือการตัดสินใจแก้ไขปัญหาดังกล่าวของทีม ซึ่งจะก่อให้เกิดพลังของทีม (Synergy) ที่เหนือกว่าผลงานหรือความรู้ของเอกัตบุคคล ที่เรียกว่าเกิด Assembly effect bonuses ทำให้การทํากิจกรรมของทีมประสบความสำเร็จ และช่วยพัฒนาความรู้ สมรรถภาพของทีมให้เกิดขึ้นเนื่องจาก การผสมผสานความรู้ที่เกิดขึ้นนั้น เป็นการคัดสรรประสบการณ์ของแต่ละคน พลังของกลุ่มที่เกิดขึ้นจึงเป็นปรากฏการณ์ที่คัดสรรแล้ว จึงมีคุณค่ามากกว่าการนำประสบการณ์ของแต่ละคนมารวมกันแต่ไม่มีการผสมผสานประสบการณ์ร่วมกัน

ในทีมที่มีการเรียนรู้ร่วมกัน สมาชิกแต่ละคนไม่จำเป็นต้องสละประโยชน์หรือเป้าหมายส่วนตัว หรือไม่ต้องอุทิศกำลังเพื่อวิสัยทัศน์ของทีม การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared vision) นั้นสมาชิกทุกคนไม่จำเป็นต้องเห็นพ้องต้องกันหมด แต่สิ่งสำคัญคือ สมาชิกทุกคนต้องเปิดเผยความคิดเห็นของตนเอง และใช้ความคิดเห็นที่แตกต่างกันนั้น มาช่วยสร้างความเข้าใจ และสมรรถนะในการทำงาน การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน จะขยายวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้กว้างขึ้น แต่ถ้าทุกคนหลีกเลี่ยงที่จะแสดงความคิดหรือพยายามทำให้เกิดความคิดเห็นเป็นเอกฉันท์ การคิดของกลุ่ม (Group think) ที่เกิดขึ้น จะเป็นปรากฏการณ์ที่กลุ่มคิดอย่างเดียวกันตลอด โดยสมาชิกจะไม่ใช้เหตุผลของตนในการคิดและตัดสินใจ แต่จะถูกลบเลือนความคิดไว้ให้ยอมรับความคิดเห็นที่ตนอาจไม่เห็นด้วยกับมติของกลุ่ม ความกดดันต่อความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Conformity pressure) นำไปสู่ความคล้อยตามกันในกลุ่ม อาจทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ไม่พึงประสงค์ จะเป็นบั่นทอนเป็นผลทางลบและไม่ตอบสนองต่อเป้าหมายที่ต้องการ กล่าวได้ว่า พลังของกลุ่ม (Synergy) คือ พลังของสมาชิกทั้งหมดที่มีต่อทีม แบ่งออกเป็น

3.1 พลังที่ใช้เพื่อทำให้กลุ่มอยู่ด้วยกันอย่างเหนียวแน่น และด้วยความสามัคคี (Maintenance synergy)

3.2 พลังที่ทำให้กลุ่มบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ (Effective synergy)

(4) การสร้างสรรค์เปลี่ยนแปลงใหม่และการประสานงาน (Innovation and coordination) สมาชิกในทีมแห่งการเรียนรู้ ต้องมีความสามารถในการสร้างสรรค์และเปลี่ยนแปลงให้มีสิ่งใหม่ๆเกิดขึ้น และสามารถติดต่อประสานงานกับผู้อื่นได้ ให้ความร่วมมือในการทำงาน คิด ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง และพัฒนาสิ่งใหม่ๆให้เกิดขึ้นกับทีม ไม่ว่าจะเป็นวิธีการทำงาน สร้างทางเลือกที่เหมาะสมแก่การปฏิบัติ รู้จักประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ สร้างแนวคิดหรือองค์ความรู้ใหม่ โดยผลการปฏิบัติงานจะขึ้นอยู่กับ การประสานความสามารถของแต่ละคน และวิธีการปฏิบัติร่วมกัน มีการประสานงาน สานความสัมพันธ์

ระหว่างบุคคล วัสดุ อุปกรณ์และทรัพยากรอย่างอื่นๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าประสงค์

(5) การมีบทบาทต่อทีมอื่นๆและวิธีการปฏิบัติและทักษะ (Role of learning team on other team & inculcating practices and skill)

มาร์ค ทเวน (Mark Twain 1825-1910 อ้างถึงใน เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ 2541 : 101) กล่าวว่า “ การกระทำดีเป็นเกียรติอันสูงส่ง แต่การสอนให้ผู้อื่นกระทำดีนั้น เป็นเกียรติที่สูงส่งยิ่งกว่า” สอดคล้องกับลักษณะการเรียนรู้เป็นทีมที่สมาชิกในทีมแห่งการเรียนรู้ที่ต้องมีความสามารถในการสนับสนุน ส่งเสริมและกระตุ้นการเรียนรู้ของสมาชิกในทีมและสมาชิกของทีมอื่นๆ ในองค์กรอย่างต่อเนื่อง ตลอดเวลา ในขณะที่สมาชิกภายในทีมมีการเรียนรู้ร่วมกันก็ต้องมีการถ่ายทอดวิธีการปฏิบัติ และทักษะความรู้ทั้งหลายที่พัฒนาขึ้นจากทีมไปสู่ส่วนรวม ด้วยการสอนวิธีปฏิบัติ ทักษะการเรียนรู้ (Inculcating practices and skill) แบ่งปันความรู้ เพื่อช่วยเหลือผู้อื่นให้รู้วิธีปฏิบัติ รู้วิธีการ และสามารถสร้างกระบวนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความสามารถในการทำงานที่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากทีมเรียนรู้ หนึ่งทีมเป็นระบบย่อยในระบบใหญ่ขององค์กร ดังนั้นความสำเร็จของทีมจึงเป็นตัวกำหนด แนวโน้ม และสร้างมาตรฐานการเรียนรู้ร่วมกันสำหรับองค์กรที่ใหญ่ขึ้น เช่น การปฏิบัติงานของทีมบริหารอาวุโส จะมีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานในทีมอื่น ๆ

(6) การคิดพิจารณา (Think insightfully)

สมาชิกในทีมการเรียนรู้ ต้องมีความสามารถคิดพิจารณาประเด็นต่างๆอย่างลึกซึ้ง เข้าใจและสามารถวิเคราะห์ปัญหาที่สลับซับซ้อนได้ โดยสามารถเชื่อมโยงความรู้ที่เคยมีมา กับประสบการณ์ที่คาดหวัง พร้อมทั้งรู้จักการประเมินสถานการณ์

2. ทักษะของสมาชิกในการเรียนรู้เป็นทีม ทักษะนี้ หมายถึง สภาวะความพร้อมทางจิตใจที่จะกำหนดทิศทางการตอบสนองต่อสิ่งต่างๆอันเนื่องมาจากประสบการณ์ของบุคคล (Allport 1967 อ้างถึงใน สิริลักษณ์ จิเจริญ 2545 : 79) ทักษะของสมาชิกในการเรียนรู้เป็นทีมประกอบด้วย

(1) ความไว้วางใจในการปฏิบัติงานและการบอกข้อเท็จจริงต่อกัน (Operational trust & agreements to tell the truths)

สมาชิกในทีมแห่งการเรียนรู้ต้องมีความไว้วางใจกันในการปฏิบัติงานซึ่งเป็นการสัมพันธ์กัน (Collective discipline) จำเป็นต้องมีความเชื่อมั่นต่อกันและกัน และเชื่อใจกันในการทำงาน คิดถึงสมาชิกในทีมอื่นๆ มีความรับผิดชอบร่วมกันในการทำงาน ช่วยเหลือเกื้อกูล

กัน เต็มใจที่จะทำงานตามเป้าหมาย รวมทั้งการตกลงใจที่จะยอมรับข้อตกลงที่จะบอกข้อมูลโดยไม่ปิดบังข้อเท็จจริงต่อกัน ทั้งเรื่องที่เกิดภายในทีมและภายนอกทีม

(2) ความรู้สึกปลอดภัยเมื่อต้องเผชิญความเสี่ยงการให้อภัยและการให้กำลังใจ (Sense of safety risks & forgiveness & encouragement)

สมาชิกในทีมแห่งการเรียนรู้ ต้องรู้จักสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานที่ปลอดภัย เมื่อสมาชิกต้องเผชิญหน้ากับความเสี่ยง หรือต้องตัดสินใจใดๆ ในการทำงาน (Establish the sense of safety in facing risk) ถ้าหากผลการตัดสินใจนั้นเกิดความผิดพลาด หรือเกิดปัญหาขึ้น สมาชิกในทีมการเรียนรู้ต้องให้อภัยและให้กำลังใจซึ่งกันและกัน โดยตระหนักว่าขณะที่กำลังพัฒนาความสามารถของทีม อาจมีช่วงของความผิดพลาด ท้อแท้หมดกำลังใจ อึดอัดใจ หรือขัดแย้งใจ การเรียนรู้เป็นทีมเป็นทักษะส่วนรวมที่ต้องอาศัยความร่วมมือ ร่วมใจและใช้เวลาในการพัฒนาซึ่งผลการวิจัยที่ผ่านมาพบว่า ปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ คือ ความรู้สึกปลอดภัย ดังนั้นหากเกิดการผิดพลาด หรือผลการปฏิบัติงานไม่เป็นไป ดังเป้าหมาย สมาชิกไม่ควรได้รับการลงโทษ ควรยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล เรียนรู้ที่จะให้อภัยทั้งไม่นำความผิดพลาดในอดีตของสมาชิกเป็นข้อต่อรองในอนาคต การจับผิดผู้อื่นเป็นการขัดขวางการเรียนรู้ของทีม

3. ทักษะของสมาชิกในการเรียนรู้เป็นทีม ทักษะ หมายถึง ระดับความ

คล่องแคล่วในการประกอบกิจกรรมให้ดำเนินไปอย่างต่อเนื่องและราบรื่น

ทักษะการสร้างสรรค์พฤติกรรมที่สุภาพ

ทักษะการส่งเสริมการสื่อสารให้ดีขึ้น รู้จักการรับฟังผู้อื่นอย่างตั้งใจ และละความคิดเห็นของตนเองไว้

ทักษะการทำงานร่วมกันเป็นทีม เป็นความสามารถในการปฏิบัติงานประจำวันร่วมกันได้อย่างดีโดยมีจิตสำนึกในการทำงานเป็นทีม คือเห็นความสำคัญของตนเองในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของระบบรวมทั้งหมดความภาคภูมิใจในความสำเร็จของระบบงานทั้งหมด

ทักษะการสอบถามและการสะท้อนความคิดเห็น (Inquiry and reflection skills) วิธีการเรียนรู้แบบ Inquiry technique คือ การใช้การพุดคุยสนทนาซักถาม

4. พฤติกรรมการสื่อสารในการเรียนรู้เป็นทีม การสื่อสาร(Communication)

เป็นกระบวนการด้านพฤติกรรมทางสังคมของมนุษย์ กล่าวคือ มนุษย์เป็นสัตว์สังคม จะอยู่โดยลำพังโดดเดี่ยวไม่ได้ ต้องมีการเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับผู้อื่น การที่มนุษย์จะเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับผู้อื่นได้ ก็ต่อเมื่อมีความสามารถในการสื่อสารกับผู้อื่น การสื่อสารเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลตั้งแต่ 2 คน ใช้ภาษาหรือสัญลักษณ์ในการสื่อสาร ได้แก่ ภาษาพูด ภาษากาย เช่น สีหน้า

ท่าทาง การแสดงออก สัญลักษณ์ ได้แก่ สัญลักษณ์สากล เช่น สัญลักษณ์ไฟจราจร สัญลักษณ์กลุ่ม เช่น ควันไฟ ซึ่งสัญลักษณ์และภาษาที่มนุษย์คิดขึ้นมาเพื่อประโยชน์ในการถ่ายทอดความคิด อารมณ์ ความรู้สึก และสารสนเทศให้แก่อีกฝ่ายได้ทราบ

กระบวนการสื่อสารจึงเป็นเครื่องชี้วัดความสำเร็จในงานขององค์กรอย่างหนึ่ง แต่ในทางตรงกันข้าม ถ้าการสื่อสารบกพร่องอาจเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการขององค์กรได้ด้วย ดังนั้นจึงเป็นการสมควรที่จะต้องพิจารณา ถึงพฤติกรรมการสื่อสารภายในองค์กร

สำหรับการสื่อสารในการเรียนรู้เป็นทีม เป็นด้านที่แสดงออกถึงพฤติกรรมและค่านิยมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของทีมอย่างต่อเนื่อง เซ็งเก้ (Senge 1990 : 158) กล่าวว่า ลักษณะความสามารถเชิงพฤติกรรมการสื่อสาร เป็นสิ่งที่บ่งบอกความแตกต่างถึงประสิทธิภาพของทีมแต่ละทีม จากการศึกษาลักษณะการเรียนรู้เป็นทีม พบว่า พฤติกรรมการสื่อสารในการเรียนรู้เป็นทีม ประกอบด้วย ความเชี่ยวชาญในการสนทนา (Dialogue) และการอภิปราย (Discussion)

(1) การสนทนา (Dialogue) การสนทนาในการเรียนรู้เป็นทีม (Dialogue)

เป็นการพูดคุยร่วมกันของสมาชิกในทีม โดยสมาชิกสามารถแสดงความรู้สึก หรือความคิดเห็นในเรื่องต่างๆ ได้อย่างอิสระ รับฟังถึงสิ่งที่อยู่ภายในใจและร่วมคิดด้วยกัน (Thinking together) อย่างจริงจัง ทุกคนในทีมจะพูดคุยกันด้วยความเคารพต่อความคิดเห็นของกันและกัน ไม่ใช้อวดความคิดของตนเอง ไม่ยกตนข่มท่านหรือทับถมความคิดของผู้อื่น เปิดเผยความคิด และความรู้สึกโดยปราศจากความกลัวและความอับอาย รับฟังทัศนคติ มุมมอง และข้อสงสัยของผู้อื่นอย่างตั้งใจ ละความคิดเห็นเดิมๆ ของตนเองไว้ ทำให้เข้าใจมุมมองต่างๆ ได้กว้างขวางขึ้น เกิดสมมติฐานใหม่ซึ่งจะหาไม่ได้จากการพูดคุยกันเฉพาะบุคคล ช่วยให้ทีมสามารถแก้ปัญหาที่ยากและสลับซับซ้อนจากความคิดอันหลากหลาย

เป้าหมายของการสนทนา เพื่อแสวงหาความหมายหรือสร้างความเข้าใจใหม่ในเรื่องที่คลุมเครือไม่แน่ใจ หรือยากจะตีความ ตลอดจนเพื่อสำรวจความคิดความเชื่อของแต่ละคน ทำให้เราได้มีโอกาสสังเกต และค้นพบความคิดความเชื่อของตนเองและผู้อื่นว่า มีความเข้าใจแตกต่างกันเช่นไร ทำให้ได้รับความรู้ความคิดที่หลากหลาย ซึ่งไม่จำเป็นต้องได้ข้อตกลงหรือข้อสรุปหลังการสนทนานั้น แต่เป็นการยกระดับทัศนคติของสมาชิกให้สูงขึ้น สร้างความเข้าใจในความรู้สึกของกันและกันมากขึ้น ซึ่งในบางครั้งการสนทนาทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางความคิด หรือพฤติกรรมของสมาชิกอย่างถาวร และอาจช่วยในการตัดสินใจในอนาคต

(2) การอภิปราย (Discussion) การอภิปรายในการเรียนรู้เป็นทีม สมาชิกในทีม

แห่งการเรียนรู้แต่ละคนจะต้องแสดงความคิดเห็นของตนเองโดยมีการแลกเปลี่ยนโต้แย้งความ

คิดเห็นที่แตกต่างกันอย่างเต็มที่ และแสดงเหตุผลปกป้องความคิดเห็นของตน เพื่อให้สมาชิกทุกคนได้วิเคราะห์สถานการณ์ทั้งหมด การอภิปรายจะเน้นการวิเคราะห์และแยกประเด็นที่สนใจออกเป็นส่วนๆ เป็นการแสดงเหตุผลเพื่อให้สมาชิกในทีมยอมรับแนวคิดมุมมองที่ตนเสนอ เป้าหมายของการอภิปรายคือ เพื่อการตัดสินใจเลือกหาข้อตกลง ข้อสรุป หรือหาทางแก้ปัญหาที่มีการตกลงร่วมกัน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติของทีมในเวลานั้น

5. พฤติกรรมการเรียนรู้ในการเรียนรู้เป็นทีม พฤติกรรมการเรียนรู้ในการเรียนรู้เป็นทีม หมายถึง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่สมาชิกในทีมได้รับการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตลอดเวลา มีความมั่นใจในการปฏิบัติงาน มีความรับผิดชอบต่อการพัฒนาตนเอง เรียนรู้จากประสบการณ์ มุ่งมั่นในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายโดยการที่บุคคลค้นคว้าหาความรู้ ไม่เฉพาะความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานที่ทำอยู่เท่านั้น แต่ต้องมีความรู้รอบตัวเกี่ยวกับงานที่ทำอยู่ด้วย และที่สำคัญคือการเรียนรู้จากบุคคลรอบตัว (Collaborative learning) ในระหว่างผู้ร่วมงานภายในองค์กร รวมถึงการเรียนรู้จากบุคคลภายนอกองค์กร หรือจากผู้ที่เกี่ยวข้องในงานที่อาจพบปะกันเพียงครั้งคราว ซึ่ง เซ็งกี กล่าวว่า “คนเราทุกคนเป็นนักเรียนด้วยกันทั้งสิ้น ไม่เฉพาะธรรมชาติของคนเราที่ต้องเรียนรู้ แต่เรายังรักที่จะเรียนด้วย” จากลักษณะการเรียนรู้เป็นทีมในด้านพฤติกรรมการเรียนรู้ สิริลักษณ์ จิเจริญ (2545 : 88) ได้แบ่งลักษณะการเรียนรู้ของสมาชิกในทีม ออกเป็น 2 ลักษณะ โดยมีรายละเอียดดังนี้คือ การเรียนรู้สภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน และการเรียนรู้วิธีในการปฏิบัติ

1. การเรียนรู้สภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน (Learning to deal with “current reality”) เป็นการที่บุคคล เรียนรู้สภาพความเป็นจริงในปัจจุบันขององค์กร ด้วยการสำรวจหรือตรวจสอบการทำงาน ว่างานที่ตนทำไปนั้นเกิดผลดีผลเสียมากน้อยเพียงใด และทบทวนสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานของสมาชิก เป็นการเรียนรู้ที่บุคคลจะตรวจสอบตนเองว่าอยู่ในสภาวะการณ์ใด ยอมรับ และเข้าใจสภาพความเป็นจริงของตนเองและองค์กร

การวิเคราะห์สภาพการณ์ปัจจุบัน หมายรวมถึงการหาวิธีการป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาขึ้น หรือถ้าเกิดปัญหาแล้วแล้วจะแก้ไขปัญหายังไง อีกทั้งยังคิดพัฒนาหน่วยงานให้พัฒนาต่อไป องค์กรแห่งการเรียนรู้จะสอนให้สมาชิกในองค์กรประเมินและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่จำกัดความคิดสร้างสรรค์โดยมุ่งให้บุคคลใช้ความคิด “ภายนอกกล่อง”

นอกจากนี้ เซ็งกี (Senge 1994 : 249) ยังกล่าวว่า การเรียนรู้สภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน รวมถึงความขัดแย้งหรือความแตกต่างทางความคิด (Visible conflicts of ideal) ในทีมเรียนรู้ การมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันหรือขัดแย้งกัน ก่อให้เกิดการคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาาร่วมกันที่บุคคลเพียงคนเดียวไม่สามารถคิดได้เอง ในทีมที่มีการเรียนรู้นั้น

ความขัดแย้งหรือความคิดเห็นที่แตกต่างกัน หรือขัดแย้งกัน ทำให้บุคคลมีโอกาที่จะพิจารณา ปัญหาและคำตอบ(Free flow of conflicting ideas) ช่วยให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ค้นพบวิธีการ แก้ปัญหาใหม่ซึ่งไม่เคยมีใครคาดคิดมาก่อน ดังนั้น ปัญหาจึงเป็นสิ่งที่เราควรนำมาเรียนรู้ผล ที่ได้ คือ ความเข้าใจและพฤติกรรมใหม่

2. การเรียนรู้วิธีในการปฏิบัติ (Learning how to practice) กระบวนการในการ เรียนรู้เป็นทีม เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องกันระหว่างการฝึกปฏิบัติกับการปฏิบัติจริงสลับกันไป มา สมาชิกในทีมต้องมีการฝึกปฏิบัติร่วมกัน (Practice fields) เพื่อพัฒนาทักษะในการเรียนรู้ ร่วมกัน เป็นการนำทฤษฎีหรือกรอบแนวคิดที่ได้เรียนรู้ไปทดลองปฏิบัติ เพื่อให้เกิด ความสามารถและทักษะในการทำงาน และความมั่นใจ เมื่อต้องเผชิญกับความยุ่งยากในการ ปฏิบัติงานที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งจะช่วยส่งเสริมความสำเร็จในการทำงานจริง อาทิ การ สอน การฝึกปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่วางไว้ หรือการมอบหมายในการปฏิบัติงาน

มัมฟอร์ด (Mumford 1988 อ้างถึงใน กาญจนา เกียรติธนาพันธุ์ 2542 : 57) กล่าวว่า การเรียนรู้ร่วมกัน ช่วยให้ผู้คล่รู้ขั้นตอน กระบวนการในการเรียนรู้และอุปสรรคใน การเรียนรู้ เข้าใจตนเอง และหาแนวทางในการเรียนรู้ให้กับตนเอง หรือ สร้างจุดแข็งของ ตนเองขึ้นเพื่อจัดอุปสรรคในการเรียนรู้ และช่วยให้บุคคลเข้าใจถึงโอกาสในการเรียนรู้ที่ นอกเหนือการทำงาน เป็นโอกาสในการเรียนรู้ในงาน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมต้องพัฒนา กระบวนการเรียนรู้ ประกอบด้วย

(1) กรอบแนวคิดเดิม (Framing) หมายถึง การสร้างความเข้าใจเบื้องต้นใน แนวคิด สถานการณ์ บุคคล หรือวัตถุโดยอาศัยความรู้ ความเข้าใจที่มีมาในอดีต

(2) การสร้างกรอบแนวคิดใหม่ (Reframing) หมายถึง การเปลี่ยนจาก แนวคิดแบบเก่าไปสู่แนวคิดความเข้าใจแบบใหม่

(3) บูรณาการความรู้ (Integrating) หมายถึง การผสมผสานแนวคิดหรือ ความรู้ต่าง ๆ ที่บุคคลเรียนรู้แล้วนำมาสังเคราะห์ให้ได้แนวทางใหม่ มุมมองใหม่ๆ เพื่อแก้ไข ปัญหาข้อขัดแย้งที่เกิดขึ้น ตั้งสมมติฐานใหม่ มีการค้นคว้าหาความรู้ เพื่อทดสอบหรือหาคำตอบ ที่สมบูรณ์ ให้กับแนวคิด แล้วขยายแนวคิดนั้นให้กว้างขึ้น

ความสำคัญและประโยชน์ของการเรียนรู้เป็นทีม

การเรียนรู้เป็นทีม เป็นการเรียนรู้ของบุคคลที่เกิดขึ้นในขณะที่ทำงาน จากการ ทำงานร่วมกับผู้อื่นซึ่งจะเป็นการเพิ่มพูนความรู้และพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงาน เนื่องจากการเรียนรู้เป็นทีมเป็นคุณลักษณะที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติจริง กาญจนา เกียรติธนาพันธุ์ (2542 : 98) วิจัยพบว่า การเรียนรู้เป็นทีม จะทำให้การเรียนรู้มีพลังมากกว่า

การเรียนรู้ส่วนบุคคลในการที่จะเสนอความคิดเห็นหรือความรู้ไปสู่องค์กร ทั้งนี้ เนื่องจากการเรียนรู้เป็นทีมจะทำให้สมาชิกในทีมได้คิดใคร่ครวญลึกซึ้ง เป็นแนวคิดที่ซับซ้อนและจำเป็นต่อการพัฒนาองค์กร มีการพัฒนาจากความรู้ไปสู่การสร้างนวัตกรรม การประสานงาน และการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพอีกทั้งยังส่งเสริมบทบาทของสมาชิกในทีมต่อทีมอื่นๆ ซึ่งสมบัติ กุสุมาวดี (2540 : 63) ได้กล่าวว่า การเรียนรู้เป็นทีม สามารถสร้างคุณค่าของทีมให้อยู่เหนือกว่าคุณค่าของบุคคลโดยการนำความแตกต่างและศักยภาพของแต่ละคนในทีมนี้มาผสมผสาน เพื่อเพิ่มพูนศักยภาพเหล่านั้นให้เป็นพลังที่หลากหลาย ทำให้การทำงานร่วมกันเป็นทีมมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การเรียนรู้เป็นทีมในระหว่างการทำงานร่วมกันช่วยสร้างความเชื่อ ค่านิยม เป้าประสงค์ขององค์กร นอกจากนี้ยังเสริมสร้างบรรยากาศที่กระตุ้นให้คนในองค์กรเห็นความสำคัญที่จะต้องเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ เทคโนโลยีและความรู้ ข้อมูลข่าวสารใหม่ และความต้องการทางสังคม รวมทั้งบทบาทของทีมงาน จะมีความสำคัญยิ่งในองค์กรยุคใหม่เนื่องจากจะเป็น “เวทีของการตัดสินใจที่สำคัญ”

เซ็งกี (Senge 1994 : 238) กล่าวว่า แม้ว่าเราจะเห็นความสำคัญของการเรียนรู้เป็นทีม แต่การเรียนรู้เป็นทีมยังมีผู้เข้าใจน้อยมาก และยังเป็นเรื่องลึกลับไม่เข้าใจอยู่ จนกว่าเราจะสามารถอธิบายให้เห็นสภาพของทีมที่เรียนรู้ได้อย่างชัดเจนกว่านี้ หรือจนกว่าเราจะมีทฤษฎีที่สามารถอธิบายได้ว่าอะไรจะเกิดขึ้นบ้าง เมื่อการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นตรงข้ามกับบุคคลทั้งหลายในทีมการเรียนรู้ มิฉะนั้นเราจะไม่สามารถแยกให้เห็นความแตกต่างระหว่างสติปัญญา ความเฉลียวฉลาดของกลุ่ม (Group intelligence) กับความคิดของกลุ่ม (Group think) และมีวิธีการอธิบายสิ่งที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลทั้งหลายต้องยอมอนุโลมปฏิบัติตามความกดดันของกลุ่ม หากเมื่อใดที่เรามีวิธีที่เชื่อถือได้ สำหรับสร้างทีมที่สามารถเรียนรู้ร่วมกัน เมื่อนั้นก็จะไม่ใช่เรื่องบังเอิญอีกต่อไป นี่คือเหตุผลว่า ทำไมความเชี่ยวชาญในการเรียนรู้ของทีมนี้จึงเป็นขั้นที่สำคัญ ในการสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

การสร้างการเรียนรู้เป็นทีม

เซ็งกี (Senge 1990: 205) กล่าวว่า การสร้างการเรียนรู้เป็นทีม หมายถึง การที่องค์กรมีวิธีสร้างการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน เป็นการสร้างบทเรียนแห่งความสำเร็จเพื่อขยายผลต่อไปให้กับหน่วยงานอื่น เป็นความคิดและการสร้างสิ่งใหม่ภายใต้การประสานงานร่วมกัน และนอกจากนี้ เซ็งกี (1994) ยังกล่าวว่า การเรียนรู้เป็นทีม เน้นที่ช่วงเวลาที่สมาชิกในทีมทำงานร่วมกันว่าจะมีวิธีใดที่คนเราจะสามารถเพิ่มพูนศักยภาพของตนเองและผู้ร่วมงานเป็นการแทรกการเรียนรู้เข้าไปในระหว่างการทำงาน ช่วงเวลาที่ทำงานร่วมกัน ช่วยให้ทุกคนสร้าง

และคงสภาพการเรียนรู้ไว้ให้มีอยู่ตลอดเวลา และปฏิบัติทุกวันอย่างต่อเนื่อง ภายใต้การประสานงานร่วมกัน ดังนั้นการเรียนรู้เป็นทีมจะต้องมีการทำงานร่วมกันเป็นทีมและเครือข่าย (team work and networking) ตระหนักถึงความร่วมมือกัน การแบ่งปันการทำงาน และการแก้ปัญหาร่วมกัน การเรียนรู้เป็นทีม จึงเน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีมในทุกขั้นตอนของการปฏิบัติ เริ่มตั้งแต่การเรียนรู้ การช่วยเหลือเกื้อกูลกัน สามัคคีกัน ขยันคิด แบ่งปันความคิด รู้จักถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ ขยันเรียนรู้ และขยันใช้เทคนิคของการสนทนา (dialogue) การอภิปราย (discussion) การบริหารทีมงาน และการบริหารโครงการ เข้ามาช่วยซึ่งเปรียบเสมือนการถ่ายทอดอัจฉริยภาพ หรือถ่ายทอดวิธีการปฏิบัติที่นำไปสู่ความสำเร็จระหว่างกันและกัน ทำให้เกิดการพัฒนาขึ้น ในเวลาอันรวดเร็วและประหยัดค่าใช้จ่าย

3. การฝึกอบรมในงาน

การฝึกอบรมด้วยเทคนิคการฝึกอบรมในงาน (On – the - job training: OJT)

การฝึกอบรมในงานเป็นเทคนิคการฝึกอบรมพนักงานที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดหนึ่ง โดยการถ่ายทอดความรู้จาก ผู้บังคับบัญชา หัวหน้างาน หรือพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญในงานนั้นด้วยวิธีการชี้แนะ สั่งสอน ให้ความรู้ และเทคนิคต่างๆ ให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานอย่างละเอียด ทำให้เกิดสัมพันธภาพอันดีระหว่าง หัวหน้ากับลูกน้อง เพื่อนร่วมงานกับเพื่อนร่วมงานด้วยกัน มีความไว้วางใจซึ่งกันและกันในการทำงาน อีกทั้งยังเป็นการสร้างบรรยากาศในการทำงานให้ดีขึ้นอีกด้วย

ความหมายของการฝึกอบรมในงาน

ได้มีผู้กล่าวถึงและให้ความหมายของการฝึกอบรมในงาน ดังต่อไปนี้

ภิญโญ สาธร (ภิญโญ สาธร: 2526 อ้างถึงใน พิมสาย จิงตระกูล 2546 : 35) กล่าวว่า การฝึกอบรมในงานเป็นวิธีการศึกษางานไปพร้อม ๆ กับการปฏิบัติ คือ การให้เข้าปฏิบัติงานโดยกำหนดให้บุคลากรเก่าคนหนึ่งทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงช่วยสอน

ชูชัย สมितिไกร (2542 : 30) กล่าวถึง การฝึกอบรมในงานว่าเป็นการเรียนรู้งานโดยการสังเกตการทำงานของพนักงานที่มีความชำนาญ และลงมือปฏิบัติจริงตามคำแนะนำของพนักงานเหล่านั้น

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2543: 59) กล่าวว่า การฝึกอบรมในงาน หมายถึง การเรียนรู้ไปพร้อม ๆ กับการทำงานในชีวิตประจำวัน

ทิพวัลย์ พูลสารกิจ (2546 : 6) กล่าวว่า การฝึกอบรมในงานเป็นการสอนงานแบบตัวต่อตัวจากเพื่อนร่วมงานที่มีประสบการณ์ในงานนั้น ๆ และหัวหน้างานชี้แนะถ่ายทอดความรู้และจัดฝึกอบรมชี้แนะไปพร้อม ๆ กับการปฏิบัติงานจริง

พิมสาย จิงตระกูล (2546 : 10) การฝึกอบรมในงาน เป็นการเรียนรู้โดยการสังเกตจากผู้ชำนาญงานในขณะที่ปฏิบัติงานจริง ในสภาพแวดล้อมจริง ผู้ที่จะสอนหรือเป็นต้นแบบต้องเป็นตัวอย่างที่ดี มีความเชี่ยวชาญในงานและที่สำคัญต้องมีเวลาให้คำแนะนำ

จากความหมายของการฝึกอบรมในงาน สามารถสรุปได้ว่า การฝึกอบรมในงานเป็นวิธีการสอนงานหรือศึกษางานไปพร้อม ๆ กับการปฏิบัติงานจริง ในสถานที่ทำงาน โดยมีผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานนั้น ๆ เป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ ทักษะ เทคนิค กระบวนการตลอดจนทัศนคติให้แก่ บุคลากรในหน่วยงาน ซึ่งอาจเป็นหัวหน้างานหรือพนักงานที่มีประสบการณ์ ทำให้หัวหน้าและลูกน้องมีความสัมพันธ์ สนิทสนม ไว้วางใจซึ่งกันและกัน พร้อมทั้งยังสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดีได้อีกด้วย

การสอนงานนั้นเป็นเรื่องของผู้ที่มีความรู้ความสามารถประสบการณ์เชี่ยวชาญเป็นอย่างดีในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง และได้ถ่ายทอดสิ่งเหล่านี้ให้กับผู้อื่น โดยมุ่งหวังให้ผู้รับการถ่ายทอดนั้นเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานจากไม่รู้ ไม่เป็น ให้รู้ ให้เป็นและทำเป็น จากไม่ชำนาญ ไม่เชี่ยวชาญ ให้เป็นผู้ที่สามารถทำงานได้อย่างชำนาญ และเชี่ยวชาญยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตามแนวคิดเรื่องการสอนงานสมัยใหม่นั้นอาจพิจารณาเป็น 4 มิติใหม่ ๆ ด้วยกัน คือ

1. การสอนงานเป็นเรื่องของกระบวนการ มิใช่กิจกรรมแบบตัดตอนจบสิ้นในตัวเอง แล้วเลิกไป หากแต่เป็นเรื่องของการเรียนรู้ที่ต้องอาศัยระยะเวลาพอสมควรในการสอนงานเรื่อง เพื่อให้ผู้รับการถ่ายทอดได้เรียนรู้หล่อหลอมแห่งศาสตร์นั้น ๆ อย่างเป็นขั้นตอนจนทำเป็นและเกิดทักษะความชำนาญเชี่ยวชาญตามระยะเวลาอันสมควร

2. การสอนงานเป็นเรื่องของการให้ กล่าวคือ จากผู้ถ่ายทอดความรู้ไปสู่ผู้รับการถ่ายทอดหรืออาจกล่าวได้ว่า จากผู้สอนสู่ผู้เรียนในด้านของความรู้ ทักษะ ค่านิยม และทัศนคติ ซึ่งจากความสัมพันธ์ของบุคคลสองฝ่ายดังกล่าวจะค่อย ๆ พัฒนา ซึมซับขีดความสามารถให้ ผู้เรียนสามารถปฏิบัติงานใหม่ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างเป็นธรรมชาติ มีความราบรื่นและ สบายใจด้วยกันทั้งสองฝ่าย ซึ่งความสามารถในการทำงานดังกล่าวจะค่อย ๆ เพิ่มระดับขึ้นไปเรื่อย ๆ จากทำไม่ได้เป็นทำได้ ทำได้ดีกว่าเดิม หรือแตกต่างจากเดิมอย่างสิ้นเชิง แม้ว่างานนั้นจะมีระดับความยุ่งยากซับซ้อนก็ตาม

3. การสอนงานเป็นเรื่องของการสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคล กล่าวคือ เป็นความสัมพันธ์ระหว่าง ผู้สอนกับผู้เรียน ถึงแม้บางครั้งจะปรากฏภาพในลักษณะของกลุ่ม

ผู้เรียนแบบเป็นทีมก็ตาม เช่น โค้ชผู้สอนในทีมฟุตบอล แต่หัวใจสำคัญของการถ่ายทอดองค์ความรู้ความชำนาญนั้นก็หนีไม่พ้นความสัมพันธ์แบบตัวต่อตัว เมื่อแต่ละคนเกิดความรู้ความชำนาญ ความเก่งกาจสามารถแล้วในที่สุดก็นำไปสู่การเป็นทีมที่เก่งกาจนั่นเอง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งภาพรวมที่ดีที่สมบูรณ์ย่อมมาจากภาพย่อยแต่ละจุดที่ดีและสมบูรณ์นั่นเอง

4. การสอนงานเป็นเรื่องของการปฏิรูปในการทำงาน กล่าวคือ เป็นความพยายามในการเปลี่ยนกระบวนทัศน์ในการทำงานจากแนวคิดการทำงานแบบเดิม ๆ ไป สู่แนวคิดการทำงานแบบใหม่ที่ดีกว่าเดิม โดยอาศัยความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างผู้สอนและผู้เรียน ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่าความสำเร็จอันยิ่งใหญ่ของผู้สอนนั้น องค์ประกอบสำคัญที่สุดประการหนึ่งอยู่ที่ผู้เรียน ซึ่งเป็น ผู้เรียนที่สนใจใฝ่รู้ทั้งในเชิงศาสตร์และศิลป์ ในเรื่องที่กำลังเรียนอยู่นั้นจนเกิดความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญอย่างยอดเยี่ยมตามเป้าหมายที่ตั้งใจไว้

การสอนงานจะมีบทบาทในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลมากขึ้นเรื่อย ๆ เป็นลำดับในอนาคต ด้วยเหตุผล 4 ประการ คือ

1. โดยหลักธรรมชาติความรู้ความสามารถทักษะในวันนี้หากไม่มีการพัฒนาเพิ่มเติมย่อมล้าสมัยไปตามกาลเวลา ยิ่งในยุคนี้เป็นยุคข่าวสารข้อมูล (Information technology) จะมีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและตลอดเวลา ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการอย่างสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารระดับกลางในองค์กร

2. ความหลากหลายและซับซ้อนในการบริหารจัดการและการปฏิบัติงาน เมื่อคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลไม่ว่าจะเป็นด้านวัฒนธรรม ทักษะคิด และค่านิยม ของคนที่เข้าสู่ตลาดแรงงาน การพัฒนาบุคคลแต่ละคนให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานในหน้าที่แต่ละอย่างที่ต้องการจะมีความจำเป็นมากขึ้นเป็นเงาตามตัวโดยไม้อาจหลีกเลี่ยงได้

3. จากการศึกษาตลาดแรงงานฝีมือแรงงาน (Skilled labors) พบว่าสัดส่วนของกลุ่มบุคคลประเภทนี้มีป้อนตลาดแรงงานน้อยมาก เมื่อเทียบกับงานลักษณะที่ต้องใช้ความรู้ ความสามารถและเทคโนโลยีใหม่ ๆ ทันสมัย ที่แต่ละองค์กรหรือหน่วยงานสร้างขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาคเอกชน ดังนั้น เมื่อกลุ่มบุคคลที่เข้าสู่ตลาดแรงงานส่วนใหญ่เป็นประเภทแรงงานไร้ฝีมือ (Unskilled labors) การพัฒนาคนจึงเป็นสิ่งจำเป็น ที่องค์กรจะต้องสอนงานคนให้ทำงานเป็น

4. ปรากฏการณ์ธรรมชาติอีกประการหนึ่งของกำลังคนในองค์กรคือ เมื่อเข้าไปทำงานในองค์กรได้สักระยะหนึ่ง มักจะมีความถดถอยของระดับขีดความรู้ความสามารถ (Competence level) ซึ่งจะมีผลกระทบต่อการที่จะสรรหาคนทดแทนตำแหน่งงานที่ถดถอย

นั้นหรืออาจเป็นตำแหน่งว่างลงในที่สุด ดังนั้นการพัฒนาคน การสอนงานเพื่อเตรียมคนให้พร้อมที่จะทดแทนตำแหน่งที่ว่างลงได้ทุกขณะจึงเป็นเรื่องสำคัญที่ทุกองค์กรต้องให้ความสนใจและดำเนินการอย่างจริงจังและต่อเนื่อง

นอกจากนี้ การดำเนินการฝึกอบรมในงานให้ได้ประสิทธิผล ควรมีขั้นตอนการปฏิบัติดังต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 สร้างจิตสำนึกของการเป็นผู้สอนงาน หน้าที่ของผู้บังคับบัญชาก็คือการฝึกอบรมให้ความรู้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งถือเป็นหน้าที่ที่จำเป็นและสำคัญที่สุด

ขั้นที่ 2 มีการวางแผนการฝึกอบรมในงาน ซึ่งจะต้องมีการกำหนดเป้าหมายและมี กิจกรรมการให้ความรู้และฝึกอบรม เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายในการที่จะพัฒนาความรู้ความสามารถของหัวหน้างาน โดยที่การวางแผนการฝึกอบรมนี้ถือว่าเป็นส่วนที่สำคัญมาก

ขั้นที่ 3 ขั้นสอนงาน ในระหว่างการสอนงานจะต้องชี้แจงให้ทราบชัดเจนว่างานชิ้นนั้นมีจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์อย่างไร และในเวลาปฏิบัติงานควรจะมีขั้นตอนที่เด่นชัด และในแต่ละขั้นตอนมีจุดสำคัญหรือจุดตรวจสอบ (Check point) ตรงไหน อย่างไร ตลอดจน การคาดหวังถึงผลสำเร็จของงานด้วย ซึ่งจะต้องประเมินและวัดผลได้

ขั้นที่ 4 การมอบหมายงาน โดยการกำหนดวิธีการทำงาน ระดับของความสำเร็จ ระดับของการปรับปรุง ในบางครั้งก็ควรมีการสอบถามความเป็นไปและความก้าวหน้าในการทำงานบ้างตามระยะเวลาที่เหมาะสม ซึ่งเป็นสิ่งที่ควรพิจารณา ตลอดจนเข้าใจปัญหาในการทำงาน ซึ่งจุดนี้ก็คือ การติดต่อสื่อสารกับลูกน้อง (Communication) โดยเฉพาะอย่างยิ่งการถามถึงสารทุกข์สุกดิบและปัญหาต่าง ๆ ในการทำงาน ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่สุด

ขั้นที่ 5 การติดตามผล ในระหว่างที่ลูกน้องกำลังปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายไปนั้น หัวหน้างานควรจะลงไปตรวจสอบ ติดตามดูความเรียบร้อย ถ้าผลงานดำเนินไปได้ด้วยดีก็ควรจะมีการชมเชย หรือถ้ามีปัญหา ก็ควรจะมีการชี้แนะ ยกตัวอย่างที่คล้ายคลึงกันมาอธิบาย เพื่อให้เข้าใจได้ง่าย ๆ ตลอดจนแนะนำและให้แนวทางโดยทางอ้อม ก็เป็นสิ่งจำเป็นที่หัวหน้าพึงกระทำ

ข้อดีของการฝึกอบรมในงาน

1. ประหยัดงบประมาณในการฝึกอบรม กล่าวคือ หน่วยงานไม่ต้องตั้งงบประมาณรายจ่ายในการให้ความรู้ เพื่อพัฒนาพนักงาน แต่เปลี่ยนรูปแบบมาเป็นการถ่ายทอดความรู้ด้วยการมีพี่เลี้ยงในการปฏิบัติงานหรือสอนงานซึ่งไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายใด ๆ ในการฝึกอบรม

2. ช่วยส่งเสริมการถ่ายโยงความรู้ เป็นการอาศัยความรู้เดิมมาเป็นเครื่องช่วยในการเรียนรู้ใหม่ เช่น พนักงานรู้วิธีการพิมพ์จากเครื่องพิมพ์ดีดแล้ว สามารถที่จะพิมพ์ได้อย่างคล่องแคล่ว เมื่อหน่วยงานเปลี่ยนเครื่องใช้สำนักงาน จากเครื่องพิมพ์ดีดไปใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ก็สามารถเรียนรู้การใช้ได้รวดเร็วยิ่งขึ้น

3. ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถเรียนโดยลงมือปฏิบัติจริง ทำให้ได้ผลตอบกลับในทันที (Immediate feedback) ซึ่งมาจากผลการทำงานของตนเอง (Intrinsic feedback) และจากผู้สอน (Extrinsic feedback)

ข้อจำกัดของการฝึกอบรมในงาน หากผู้สอนงานขาดประสบการณ์ในการสอนการถ่ายทอดความรู้ ก็จะทำให้เกิดปัญหาต่าง ๆ มากมาย ซึ่งอาจแก้ไขโดย

1. ชี้แจงหรือทำความเข้าใจความตกลงร่วมกับผู้รับการสอนก่อนว่า การสอนนี้จะไม่มีความผิด ๆ ต่องานของเขา

2. ภาระการสอนที่เพิ่มขึ้นนี้ (ถ้าเป็นไปได้) ควรมีรางวัลตอบแทน หรือนับเป็นภาระงาน

3. ควรจัดผู้สอนและผู้รับการสอนให้เหมาะสมกับเรื่องที่จะสอนและจะเรียน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บุคลิก ทัศนคติ อายุ ภูมิหลังสัมพันธ์

4. ให้โอกาสผู้สอนมีโอกาสเลือก สมัครใจ อาสาและเต็มใจ ที่จะทำการสอน

5. ต้องหาผู้สอนที่เก่งในการสอน คือ ต้องรู้จักการให้การเสริมแรง การสร้างแรงจูงใจ วิธีการบอกผลการฝึก (Knowledge of result) ฯลฯ

6. หน่วยงานหรือองค์กรต้องยอมรับว่า ผลของการฝึกอบรมแบบนี้ อาจก่อให้เกิดความเสียหายกับเครื่องจักร ผลผลิตที่ได้อาจลดลง หรืออาจทำลายความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลบางกลุ่ม

รูปแบบการฝึกอบรมในงาน

วิธีการฝึกอบรมในงานได้มีผู้สร้างรูปแบบการฝึกอบรมในงานไว้ในองค์กรต่างๆ หลายรูปแบบแต่ละรูปแบบก็แตกต่างกันออกไป ผู้วิจัยจึงได้นำรูปแบบเหล่านี้มาสังเคราะห์เพื่อใช้สร้างรูปแบบการฝึกอบรมในงานเพื่อพัฒนาการเรียนรู้เป็นทีม สำหรับพนักงานศูนย์บริการลูกค้า บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ดังต่อไปนี้

ฟีวล์ (Field : 1991 อ้างถึงใน ทิพวัลย์ พูลสารกิจ 2546:77) ได้นำเสนอรูปแบบในการออกแบบการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ในภาคอุตสาหกรรมที่จำเป็น 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. การสำรวจทักษะและการจัดการฝึกอบรม ผู้ฝึกอบรมหรือวิทยากรจะต้องเข้าไปในสถานประกอบการ เพื่อทำการศึกษาลำเนาทั่วทั้งการใช้ผลการวิจัยประเภทต่าง ๆ เพื่อจะได้รู้จักและเข้าใจสถานประกอบการนั้น และสามารถระบุปัญหาของสถานประกอบการนั้น ๆ เพื่อนำมาฝึกอบรมต่อไป
2. วิเคราะห์ความสามารถในการปฏิบัติงาน จัดทำกลุ่มรายการความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานแต่ละชนิด
3. จัดตั้งวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน โดยระบุกิจกรรม เงื่อนไข และเกณฑ์ มาตรฐานความรู้ความสามารถที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องมี
4. จัดทำโครงการฝึกอบรม จัดทำเป็นลำดับขั้นตอนในโครงการฝึกอบรม โดยใช้ทักษะในการฝึกอบรมที่แตกต่างออกไป รวมทั้งการฝึกอบรมภายในสถานประกอบการ และการฝึกอบรมภายนอกสถานประกอบการ เช่น การฝึกอบรมในสถานศึกษา การฝึกอบรมในขณะทำงาน ตลอดจนการฝึกอบรมโดยใช้คอมพิวเตอร์ เป็นต้น
5. จัดการฝึกอบรม ดำเนินการฝึกอบรมด้วยวิธีการต่าง ๆ ตามที่วางแผนไว้ โดยใช้วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ช่วยในการฝึกอบรม เช่น หนังสือข้อมูลต่าง ๆ ที่ใช้อ้างอิงได้ หนังสือคู่มือ ต่าง ๆ คอมพิวเตอร์ ชุดฝึกอบรม สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้สามารถนำมาใช้ทั้งในการบรรยายหรือสาธิตของวิทยากร
6. ควบคุมดูแลการฝึกปฏิบัติ เป็นกระบวนการถ่ายทอดทักษะต่าง ๆ ที่ได้รับการฝึกอบรมไปสู่การปฏิบัติงานจริง ๆ ภายใต้การกำกับดูแลของวิทยากร
7. การประเมินทักษะ เป็นการทดสอบความรู้ความสามารถของผู้เรียนและเป็นการประเมินความเปลี่ยนแปลง ความรู้และทักษะต่าง ๆ อันเป็นผลมาจากการฝึกอบรม

4. วัฒนธรรมองค์กร

การเรียนรู้เป็นทีมจะเกิดขึ้นได้ภายในองค์กรจะต้องเป็นผลมาจากการเรียนรู้ร่วมกันของบุคคลในองค์กร กล่าวคือ การเรียนรู้ของกลุ่มจะกลายเป็นวัฒนธรรมของกลุ่ม และการเรียนรู้ในที่นี้คือการเรียนเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ขึ้น (Learning to learn) ซึ่งจะเป็นไปได้ก็ต่อเมื่อองค์กรมีวัฒนธรรมที่สนับสนุนการเรียนรู้ วัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะส่งผลต่อการเรียนรู้เป็นทีมขององค์กรนั้นๆ

วัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้เป็นทีม

ไซน์ (Schien 1994 : 1 – 2) ได้แบ่ง การเรียนรู้ออกเป็น 2 รูปแบบ คือ แบบที่หนึ่ง เป็น การเรียนรู้เพื่อการปรับตัวและการจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้น (Adaptive learning and

coping) และการเรียนรู้แบบที่สองคือการเรียนรู้เพื่อก่อกำเนิดสิ่งใหม่ ๆ สำหรับการเรียนรู้แบบที่สองนี้ ไชน์ (Schien 1994) ได้อ้างถึงความเห็นของนักวิชาการ 5 คน ซึ่งเรียกรู้การเรียนรู้แบบนี้ไว้แตกต่างกันดังนี้ ปีเตอร์ เซ็งกี (Peter Senge) เรียกว่า “การสร้างการเรียนรู้” (Generative learning) ส่วน คริส อาร์จิริส (Chris Argyris) และ โดแนลด์ ชอร์น (Donald Schone) เรียกว่า “วงแหวนแห่งการเรียนรู้” (Double Loop Learning) และ ดอนไมเคิล (Don Michael) และ เกร็กอรี เบสสัน (Gregory Bateson) เรียกว่า “เรียนรู้วิธีการเรียน” (Learning how to learn)

การเรียนรู้แบบที่หนึ่งคือการเรียนรู้เพื่อการปรับตัวและการจัดการกับแก้ปัญหา หมายถึง การเรียนรู้ที่จะปิดช่องว่างระหว่างปัญหากับปัญหาที่ได้รับการแก้ไข กล่าวคือ การเรียนรู้เกิดจากความสามารถที่แก้ปัญหาลำบากลงไปได้เท่านั้น ส่วนการเรียนรู้แบบที่สองหรือการเรียนรู้เพื่อก่อกำเนิดสิ่งใหม่ ๆ นั้น หมายถึง การเรียนรู้ว่าจะเกิดการเรียนรู้ได้อย่างไร (Learn how to learn) คือ สามารถที่จะตั้งคำถาม และคิดต่อออกไปจากการแก้ไขปัญหามาเพื่อสร้างแนวคิดใหม่ ๆ ในการป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น (Schien 1994 : 1 – 2)

สุรสิทธิ์ เหมตะศิลป์ (สุรสิทธิ์ เหมตะศิลป์ : 2540 อ้างถึงใน ทิพวรรณ พูลสารกิจ 2545 : 13 – 14) ได้อธิบายการเรียนรู้จากแนวคิด คริส อาร์จิริส (Chris Argyris : 1991) และให้คำแปลภาษาไทยของ Single Loop Learning ว่าการเรียนรู้แบบวนกลับครั้งเดียวกับ Double loop learning ว่าการเรียนรู้แบบวนกลับสองครั้ง เขาได้อธิบายให้เห็นภาพว่าการเรียนรู้แบบวนกลับครั้งเดียวเปรียบเหมือนการปรับอุณหภูมิให้ได้ตามที่ได้อ้างไว้ แต่การเรียนรู้แบบวนกลับสองครั้งเราต้องตั้งคำถามว่า นี่เป็นอุณหภูมิที่ได้ตั้งไว้หรือไม่ เช่น ในการทำงานประจำวันคนบางคนที่ปฏิบัติในระดับวนกลับครั้งเดียวอาจจะพูดว่า “เราต้องปฏิบัติตามมาตรฐาน” ในขณะที่คนที่ปฏิบัติในระดับวนกลับสองครั้งอาจจะถามว่า “นี่เป็นมาตรฐานที่ถูกต้องหรือไม่” ซึ่งจะนำไปสู่คำถาม ต่อไปว่า “เราจะออกแบบระบบใหม่อย่างไรเพื่อไม่ให้เกิดปัญหานี้ขึ้นมาอีก” และสำหรับในองค์กรแห่งการเรียนรู้แล้ว “การเรียนรู้” จะหมายถึงเรียนรู้เพื่อก่อกำเนิดสิ่งใหม่ ๆ ที่ เซ็งกี (Senge 1990) เรียกว่า “Generative learning”

ไชน์ (Schien 1994 : 5 – 6) ได้แสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบของวัฒนธรรมเอื้อการเรียนรู้ในองค์กรว่ามีอยู่ 7 ประการ ที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ที่ยั่งยืน เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวและสร้างสรรค์นวัตกรรม ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

1. ความสนใจของผู้บังคับการมุ่งเน้นไปที่บุคคล ผู้นำจะต้องให้ความสนใจกับบุคคลทั้งในและนอกองค์กรที่เรียกว่า “ผู้มีส่วนได้เสีย” (Stakeholder) ได้แก่ ลูกค้า พนักงาน ผู้จัดหา/จัดจ้าง ชุมชน (สังคม) และผู้ถือหุ้น ซึ่งเปลี่ยนไปจากเดิมที่ผู้นำเน้นความสำคัญกับ

การบริหารงานที่เรียกว่าเป็น “องค์ประกอบที่ไม่ใช่คน” (Hard thing) เช่น ข้อมูลสารสนเทศ การเงิน วัตถุประสงค์ รายจ่าย การผลิต การแข่งขัน โครงสร้างองค์กร เป็นต้น โดยหันมาสนใจกับ “องค์ประกอบด้านคน” (Soft thing) ซึ่งเป็นสิ่งที่มีชีวิตอันหมายถึง “คน” ซึ่งเคยเป็นส่วนหนึ่งขององค์ประกอบที่ไม่ใช่คนในส่วนของปัจจัยการผลิต แต่สำหรับวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้แล้ว องค์การจะต้องตอบสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจให้กับผู้มีส่วนได้เสีย

2. ความเชื่อมั่นของผู้นำที่มีต่อคนในองค์กร ผู้นำในองค์กรต้องมีความเชื่อมั่นว่า สมาชิกในองค์กรมีความสามารถที่จะเรียนรู้ได้ โดยให้คุณค่ากับการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลง ซึ่ง Schien เห็นด้วยกับแนวคิดในทฤษฎี Y ของ แมคเกรเกอร์ (Mcgregor) ที่เชื่อว่า “ธรรมชาติของมนุษย์นั้นสามารถสร้างสรรค์การเรียนรู้ได้”

3. ความเชื่อมั่นร่วมกันของผู้คนในองค์กร วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้จะเกิดได้ก็ต้องเริ่มที่บุคคลในองค์กรจะต้องมีความเชื่อมั่นร่วมกันว่าพวกเขาสามารถจัดการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่แวดล้อมพวกเขาได้ และพวกเขานั้นเองที่จะเป็นผู้กำหนดโชคชะตา วัฒนธรรมเอื้อการเรียนรู้ จึงมีลักษณะในเชิงรุก (Pro – active) และสามารถปฏิบัติได้จริง

4. เวลา ระยะเวลาเป็นปัจจัยในการเรียนรู้เพื่อก่อเกิดสิ่งใหม่ๆ (Generative learning) โดยเวลานั้นจะต้องเป็น “เวลาที่ว่างจากงานประจำที่ต้องแก้ไขจัดการ” ซึ่งหมายถึงเวลาสำหรับการไตร่ตรอง ใคร่ครวญ พิจารณาตีความสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เพราะการที่ยึดติดอยู่กับการจัดการปัญหาและวิธีการต่าง ๆ ไม่สามารถทำให้การเรียนรู้ก่อตัวขึ้นได้ และในขณะเดียวกันจะต้องมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ท่ามกลางความหลากหลายของผู้คนเพื่อนำไปสู่ทางเลือกที่สร้างสรรค์

5. ความผูกพันร่วมกันของผู้คนในองค์กร ผู้คนในองค์กรจะต้องมีความเชื่อที่เป็นความผูกพันร่วมกันในการสื่อสารระหว่างกันอย่างเปิดเผยและตั้งอยู่บนพื้นฐานแห่งความจริง การเรียนรู้ย่อมไม่สามารถเกิดขึ้นได้ถ้ามีการปิดบังซ่อนเร้นข้อมูลที่สำคัญในงาน เนื่องจากความเกรงกลัวที่จะสูญเสียซึ่งอำนาจ ดังนั้น ในวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้การสื่อสารในการทำงานที่มีความสัมพันธ์กันจะต้องกระทำอย่างเปิดเผยให้ทุกคนได้เข้าถึงข้อมูลที่เป็นจริง โดยร่วมกันสร้างคำศัพท์ที่สามารถเข้าใจได้อย่างถูกต้องตรงกัน

6. ความผูกพันร่วมกันที่จะมีวิถีคิดอย่างเป็นระบบ สมาชิกในองค์กรต้องร่วมกันที่จะเรียนรู้ถึงวิธีการคิดอย่างเป็นระบบ โดยจะต้องทำความเข้าใจว่าทุกสิ่งทุกอย่างที่ล้อมรอบตัวเราอยู่ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และวัฒนธรรมนั้นล้วนแล้วแต่เชื่อมโยงถึงกันหมดเหมือนกับที่ลักษณะภายในองค์กรนั้นเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก

การเรียนรู้ที่คิดอย่างเป็นระบบครบวงจรจะทำให้เข้าใจและสามารถวินิจฉัยได้อย่างถูกต้องได้ว่าสรรพสิ่งทั้งหลายนั้นมีวิธีการทำงานอย่างไรและที่สำคัญคือผลของการกระทำของปัจเจกบุคคลได้ส่งผลกระทบต่ออย่างไรบ้าง อันจะนำไปสู่การพัฒนาต่อไป ถ้าหากใช้วิธีการคิดอย่างเป็นเหตุเป็นผลโดยมองด้านเดียวตรง ๆ แล้วก็จะป็นอุปสรรคของบ่อเกิดแห่งการเรียนรู้

7. ความเชื่อร่วมกันในการให้ความสำคัญกับทำงานเป็นทีม สมาชิกในองค์กรจะต้องมีค่านิยมร่วมกันในการทำงานแบบทีม ด้วยความเชื่อถือไว้วางใจ ร่วมมือ และประสานงานอย่างสอดคล้องกัน อันเป็นแนวทางนำไปสู่ความสำเร็จ ทั้งนี้เพราะเทคโนโลยีมีความสลับซับซ้อนมากขึ้น จึงต้องมีการแบ่งงานกันทำตามความเชี่ยวชาญของแต่ละบุคคล ทำให้เกิดเป็นการทำงานแบบทีม ซึ่งงานของทีมที่จะประสบผลสำเร็จก็มาจากร่วมมือและการประสานงานกันของทุกคนไม่ใช่มาจากการแข่งขันกันระหว่างบุคคล

นอกเหนือจากองค์ประกอบทั้ง 7 ประการข้างต้นตามแนวคิดของ ชีเอ็น (Schien) ที่จะเป็นการสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้แล้ว ยังมีแนวคิดของ Boyett และ Boyett (2002 : 3 – 4) ได้ สนับสนุนแนวคิดทั้ง 7 ประการข้างต้น ด้วยการนำเสนอเปรียบเทียบให้เห็นความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้ (Culture that enhance learning) และวัฒนธรรมที่ขัดขวางการเรียนรู้ (Culture that inhibit learning) และเพิ่มเติมว่าวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ควรจะเน้นบทบาทของผู้นำในด้านของครูผู้ฝึกสอน ผู้ให้การสนับสนุนแนะนำมากกว่าการเป็นผู้นำแบบใช้บารมีและอำนาจสั่งการ ทั้งนี้เพราะผู้นำจะต้องยอมรับได้ถึงจุดอ่อนที่ตนเองมีอยู่และความไม่แน่นอนต่าง ๆ เสียก่อน จึงจะเปลี่ยนแนวคิดที่จะให้โอกาสและสนับสนุนผู้ปฏิบัติงานให้ได้ทำงานตามความสามารถ ด้วยการฝึกสอนให้มีการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง Boyett และ Boyett ได้สรุปว่า การสร้างวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้นั้นต้องนำวิธีการของการจัดการความเปลี่ยนแปลงมาใช้ เพื่อให้ผู้คนในองค์กรเปลี่ยนไปเป็น “ผู้เรียนเพื่อที่จะได้เรียนรู้” (Learners learn to learn)

นอกจากแนวคิดของ Schien 1994 และ Boyett และ Boyett 2000 แล้ว Daft (2001 : 322 – 324) ได้นำเสนอถึงความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยชี้ให้เห็นว่าคุณสมบัติเบื้องต้นขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ วัฒนธรรมที่เข้มแข็งที่มีลักษณะของการส่งเสริมให้มีการเปลี่ยนแปลงและความสามารถในการปรับตัวให้ทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งจะต้องดำเนินการผ่านความเป็นผู้นำเท่านั้น ดาฟท์ (Daft 2002 : 549) ได้อธิบายว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้นั้น หมายถึง องค์กรที่ทุกคนในองค์กรร่วมกันรับภาระในการจำแนกและรับรู้ถึงปัญหาเพื่อสรรหาวิธีในการแก้ไข โดยใช้ทักษะซึ่งได้มาจากการถ่ายโยงความรู้และสร้างองค์ความรู้ใหม่ ซึ่งจะทำให้เกิดเป็นการทดลองอย่างต่อเนื่อง

เพื่อปรับปรุงและเพิ่มพูนความสามารถขององค์กร ดังนั้น คาฟท์ จึงได้อธิบายถึงคุณลักษณะของวัฒนธรรมที่มีอยู่ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่ามีลักษณะดังต่อไปนี้

1. ให้ความสำคัญกับภาพรวมทั้งหมดขององค์กร และลดช่องว่างระหว่างสายงานลง ได้แก่ การที่ผู้คนในองค์กรแห่งการเรียนรู้นั้นล้วนแต่รับรู้และเอาใจใส่ในการ มองปัญหาในภาพรวมทั้งระบบ ไม่ว่าพวกเขาจะทำอะไรก็ตามเขาจะทำทุกอย่างให้เหมาะสมลงตัว และสอดคล้องกันในทุกๆ ส่วนขององค์กร โดยมองถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับภาพรวมในทั้งระบบเสมอ ทำให้ขอบเขตที่แบ่งกันระหว่างสายงานลดน้อยลงทั้งภายในองค์กรเองและภายนอกองค์กร จากการมีอิสระในทางความคิดและข้อมูลที่เปิดกว้าง ทำให้การทำงานในองค์กรมีการประสานกันเป็นอย่างดีส่งผลให้บังเกิดเป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

2. มีค่านิยมเบื้องต้นคือความเสมอภาคและความยุติธรรม วัฒนธรรมขององค์กรแห่งการเรียนรู้ก่อให้เกิดจิตสำนึกของความเป็นหนึ่งเดียวกันและบรรยากาศของความเอื้ออาทรซึ่งสมาชิกมีให้แก่กัน ทำให้ความสัมพันธ์เป็นแบบเครือข่ายที่ทำให้ทุกคนมีความกล้าที่จะเสี่ยงและพัฒนาศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มที่ ประกอบกับการมีความรู้สึกเสมอภาคและความยุติธรรมโดยการปฏิบัติต่อทุกคนในองค์กรอย่างทัดเทียมกันด้วยความเคารพ และเอื้ออาทรที่เป็นแรงหนุนนำไปสู่ความไว้วางใจ และความรู้สึกที่มั่นคงในการที่คิดทดลองทำในสิ่งใหม่ ๆ และถือว่าความผิดพลาดเป็นการเรียนรู้อย่างหนึ่ง

3. มีวัฒนธรรมส่งเสริมให้กล้าเผชิญกับความเสี่ยงในการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงสิ่งต่าง ๆ ในองค์กรแห่งการเรียนรู้มีค่านิยมพื้นฐานของการตั้งคำถามในสถานการณ์ที่เป็นอยู่ เมื่อ มีการตั้งคำถามขึ้นก็จะเป็นการเปิดทางให้กับความคิดที่สร้างสรรค์ เพื่อนำไปปรับปรุงสิ่งต่าง ๆ ให้ดีขึ้นกว่าเดิม และในการสร้างสัญลักษณ์แห่งความกล้าเผชิญความเสี่ยงและส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ในสิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาความเจริญเติบโตทางความคิดของคนในองค์กรแล้ว วัฒนธรรมของ องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องให้กำลังใจกับคนที่ล้มเหลวหรือผิดพลาดให้ได้มีโอกาสแก้ตัวใหม่

คาฟท์ (Daft 2001 : 323 – 324) ได้สรุปว่า วัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่งสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องมียุทธศาสตร์ที่สามารถปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมได้ดี สนับสนุนให้มีการบริหารงานในลักษณะที่เปิดกว้าง มีความยืดหยุ่นไม่จำกัดอยู่ภายใต้ขอบเขตที่ได้กำหนดเอาไว้ มีความเสมอภาคเท่าเทียม มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง และกล้าที่เผชิญความเสี่ยง เห็นได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรที่สามารถปรับตัวได้นั้นจะมีค่านิยมและรูปแบบของพฤติกรรมองค์กรที่แตกต่างกันมากกว่าวัฒนธรรมองค์กรแบบที่ไม่สามารถปรับตัวได้ อย่างไรก็ตาม วัฒนธรรมองค์กรที่ แข็งแกร่งแต่ไม่สร้างเสริมโอกาสที่ดีให้กับองค์กรก็จะเป็นอุปสรรคต่อ

การนำพาไปสู่ความสำเร็จขององค์กรได้เช่นกัน ซึ่งสอดคล้องกับมุมมองของ ไชน์ (Schien 2002 : 2) ในเรื่องของการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรว่ามีความเป็นไปได้อย่างมากที่วัฒนธรรมองค์กรที่อ่อนแอกว่านั้น เป็นข้อได้เปรียบกว่าวัฒนธรรมที่เข้มแข็งในเรื่องของความสามารถในการปรับตัว

ในความเห็นของผู้วิจัยแล้วไม่ว่าจะเป็นแนวคิดของ ไชน์ (Schien 1994) Boyett และ Boyett 2000 หรือ Daft 2001 ต่างก็มีความคิดเห็นไปในทางเดียวกันว่าวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น องค์กรจะต้องมีความสามารถในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ต้องมีความรู้ความเข้าใจ และคำนึง และ ความเชื่อตามรายละเอียดดังนี้

1. ให้ความสำคัญโดยตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
2. ให้ความสำคัญกับสมาชิกทุกคนในองค์กรโดยเชื่อมั่นว่า สมาชิกทุกคนในองค์กรนั้นมีความสามารถที่จะเรียนรู้ได้

3. มีมุมมองในเชิงรุก (Pro - active) ที่เชื่อมั่นว่าสมาชิกในองค์กรมีความสามารถในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลง และปรับปรุงสิ่งต่าง ๆ ให้ดีขึ้นได้ด้วยตัวของเขาเอง

4. สนับสนุนให้บุคคลกล้าเผชิญกับความเลวร้าย และกล้าที่จะเปลี่ยนแปลง มีความเชื่อร่วมกันในวิธีการคิดอย่างเป็นระบบครบวงจร

- มีความเชื่อในการทำงานร่วมกันเป็นทีม
- มีความเชื่อในการสื่อสารที่เปิดกว้างและอยู่บนพื้นฐานของความจริง
- มีความเชื่อในความเสมอภาคและความยุติธรรม
- เน้นบทบาทของผู้นำเป็นตัวอย่าง / ครูผู้สอน / ผู้ให้คำแนะนำ

วัฒนธรรมองค์กร เป็นพื้นฐานการแสดงออกของพฤติกรรม ซึ่งส่งผลต่อสมาชิกในองค์กร การมีส่วนร่วมต่อความคาดหวังของกลุ่มหรือวัฒนธรรมองค์กร เป็นสิ่งสำคัญที่ไม่ใช่เป็นเพียงแค่การรับรู้วัฒนธรรมองค์กร แต่ยังส่งผลต่อกลุ่มของวัฒนธรรมองค์กรด้วย และการเสริมสร้างพลังอำนาจไม่สามารถวัดโดยการแยกกลุ่มได้ ดังนั้นผลของวัฒนธรรมองค์กรจึงถูกพิจารณาว่าเป็นตัวแปรสำคัญในรูปแบบของการเสริมสร้างพลังอำนาจของพนักงาน (พิสมัย ฉายแสง 2540) สำหรับลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อลักษณะการเรียนรู้เป็นทีม คือ วัฒนธรรมแบบ การเรียนรู้ร่วมกัน เปิดเผยข้อมูลต่อกัน สนทนากันในรูปแบบที่สร้างสรรค์เพราะรูปแบบที่สร้างสรรค์นี้มุ่งเน้นความสำเร็จของเป้าหมายร่วมกัน มุ่งเน้นคุณภาพของงาน ทำให้บุคคลมีความภาคภูมิใจและยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร มุ่งเน้นให้ทุกคนมีส่วนร่วม

ในการทำงานและมุ่งเน้นสัมพันธภาพระหว่างกันมีความเป็นกันเองเปิดเผย ซึ่งสอดคล้องการเรียนรู้เป็นทีม

5. การสร้างรูปแบบการฝึกอบรม

รูปแบบการฝึกอบรม

ผู้วิจัยศึกษารูปแบบจำลองในการฝึกอบรม เพื่อนำมาสังเคราะห์ใช้ในการสร้างแบบจำลองการฝึกอบรมในงานเพื่อพัฒนาการเรียนรู้เป็นทีมของพนักงานศูนย์บริการลูกค้า บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) จังหวัดนครปฐม ดังนี้

แนดเลอร์ และ แนดเลอร์ (Nadler and Nadler 1994 : 3 - 4) ได้นำเสนอรูปแบบจำลองระบบการฝึกอบรมแบบสถานการณ์พิณิจ (The critical events model) ที่พัฒนาขึ้นมาจากกระบวนการฝึกอบรมเมื่อปี ค.ศ. 1965 ซึ่งแบบจำลองนี้สามารถนำไปใช้กับกลุ่มผู้เข้ารับการอบรมต่าง ๆ ได้อย่างยืดหยุ่นขึ้นอยู่กับประสบการณ์ของผู้นำไปใช้จัดการอบรม โดยกำหนด องค์ประกอบสำคัญของระบบฝึกอบรมไว้ 9 ขั้นตอน คือ

1. กำหนดความต้องการขององค์กร เป็นขั้นแรกของรูปแบบการฝึกอบรมแบบ CEM เป็นขั้นของการศึกษา ปรึกษา อุดมการณ์ หลักการ เป้าหมาย นโยบายต่าง ๆ ขององค์กรและสิ่งแวดล้อมภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี นโยบายของรัฐ

2. กำหนดงานเฉพาะที่ต้องปฏิบัติ ขั้นนี้เป็นขั้นศึกษา ภาระหน้าที่ของงาน หรือวิเคราะห์มาตรฐานของงานที่ปฏิบัติของบุคลากรตามที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้ทราบผลของการปฏิบัติงานหรือผลผลิตจากงานนั้น

3. การกำหนดความต้องการและความจำเป็นของการฝึกอบรม ในขั้นตอนนี้ผู้จัดการฝึกอบรมจะต้องวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับผู้รับการฝึกอบรมในเรื่องทั่วไป เช่น คุณวุฒิ เพศ วัย การทำงาน ประสบการณ์ ความสามารถพิเศษ เพื่อใช้กำหนดเนื้อหาหลักสูตร การเลือกวิธีที่จะใช้ฝึกอบรม รวมถึงแนวทางในการกำหนดเกณฑ์และวิธีการประเมินผล

4. กำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร ประกอบด้วย 3 ส่วนที่สำคัญ คือ
1) พฤติกรรม ที่ต้องการให้เปลี่ยนแปลง เช่น จากผู้ที่ขาดความรู้เป็นผู้ที่มีความรู้ จากผู้ที่ขาดทักษะ เป็นผู้ที่มีทักษะ 2) เงื่อนไขของพฤติกรรมการแสดงออกภายใต้สถานการณ์ที่กำหนดให้ 3) เกณฑ์หรือระดับของความสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมาย

5. การสร้างหลักสูตร เป็นการสร้างจุดมุ่งหมายของหลักสูตรการฝึกอบรม แผนการสอน ประมวลความรู้ เนื้อหาสาระ และประสบการณ์ความรู้ตามวัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรม

6. เลือกเทคนิคการฝึกอบรม เพื่อถ่ายทอดความรู้ ความคิดเห็น ข้อเท็จจริง หรือ ข้อมูลต่าง ๆ ให้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม การเลือกวิธีการเรียนการสอน มีข้อควรพิจารณาหลาย ประการ เช่น เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางหรือไม่ แบบเฉพาะบุคคลหรือแบบกลุ่ม เป็นต้น

7. แสวงหาแหล่งวิทยาการการเรียนการสอน ไม่ว่าจะเป็นวิทยากรผู้ให้ความรู้ เครื่องมือ อุปกรณ์ วัสดุต่าง ๆ จะใช้อะไรบ้าง รวมถึงเรื่องงบประมาณที่ได้มาจากแหล่งใด ในขั้นตอนนี้สิ่งสำคัญที่ผู้รับผิดชอบการฝึกอบรมควรจัดทำ คือ โครงการฝึกอบรม

8. ดำเนินการฝึกอบรม เป็นขั้นสุดท้าย ที่ทำให้รูปแบบการฝึกอบรมสมบูรณ์ขึ้น รวมทั้งการประเมินผลการฝึกอบรมด้วยเพื่อดูประสิทธิภาพของการเรียนรู้ทั้งหมดที่ได้จากการฝึกอบรม

9. การประเมินและให้ผลย้อนกลับ บ่งบอกว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เกิด การเรียนรู้หรือพัฒนาเปลี่ยนแปลงด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติอย่างไร ผลของการฝึกอบรม ที่ได้เมื่อนำมาเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

จากรูปแบบการฝึกอบรมใน ข้างต้นนั้น ผู้วิจัยนำมาศึกษาวิเคราะห์ในขั้นตอนต่างๆ แต่ละขั้นตอนว่าสามารถนำมาประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการสร้างรูปแบบการฝึกอบรมในงาน เพื่อพัฒนาการเรียนรู้เป็นทีม สำหรับพนักงานศูนย์บริการลูกค้าในหน่วยงาน ที่ผู้วิจัย ทำการศึกษา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานศูนย์บริการลูกค้าให้ดียิ่งขึ้น

รูปแบบระบบทางการศึกษา

แนดเลอร์ และ แนดเลอร์ (Nadler and Nadler 1994 : 20 – 34) กล่าวว่า รูปแบบ ระบบทางการศึกษา ระบบเทียบเหมือนทางการศึกษาซึ่งมีองค์ประกอบและทิศทางการเปลี่ยนแปลงเหมือนกัน และมีความสำคัญต่อการสื่อความหมายการแสวงหากระบวนการ การกำกับกระบวนการ การควบคุมติดตามและพัฒนาระบบ รูปแบบระบบทางการศึกษามี 2 รูปแบบ คือ

1. รูปแบบระบบแบบไอคอนิก (Iconic Model)
2. รูปแบบระบบแบบอนาล็อก (Analogue Model)

การสร้างรูปแบบระบบทางการศึกษาเป็นกระบวนการซ้ำทวน และเป็นการสร้าง จากส่วนใหญ่สู่ส่วนย่อย หรือจากส่วนย่อยแล้วเชื่อมโยงสู่ระบบใหญ่ รูปแบบแต่ละประเภทมี ขั้นตอนและรายละเอียดการสร้างแตกต่างกันไป

ปัญหาของการสร้างรูปแบบระบบทางการศึกษาที่สำคัญ คือ การขาดบุคลากรที่มีความชำนาญ การจัดสรรงบประมาณไม่เพียงพอและไม่ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารและมีข้อจำกัดเรื่องผลผลิต การขยายขอบเขตและด้านวงจรผลย้อนกลับ

ความหมายของรูปแบบระบบทางการศึกษา

ในชีวิตประจำวัน ทุก ๆ คนมีความคุ้นเคยกับรูปแบบอยู่มากทั้งที่รู้ตัวและไม่รู้ตัว เช่น รูปแบบระบบเครื่องยนต์ รูปแบบระบบเครื่องใช้ไฟฟ้าที่สร้างขึ้นเพื่อแสดงวิธีใช้งานเครื่องใช้ไฟฟ้านั้นแบบเสื้อ แบบทรงผม หรือหุ่นจำลองของสิ่งต่าง ๆ ล้วนเป็นรูปแบบระบบของสิ่งเหล่านั้น ซึ่งถ้าพิจารณาตามความหมายของระบบแล้ว สิ่งทีกล่าวนั้นบางอย่างอาจเป็นแบบรูปแบบระบบ ทั้งหมด หรือเป็นรูปแบบบางส่วนหรือรูปแบบระบบย่อยของระบบจริงนั่นเอง

รูปแบบระบบของระบบใด ๆ ก็ตาม จะต้องมัลักษณะเทียบเหมือน (Isomorphic) กับระบบนั้น ๆ 3 ด้านคือ

1. มีส่วนประกอบเทียบเหมือนกันได้ทุกส่วน
2. ลักษณะของการประกอบกันเข้าเป็นโครงสร้างขององค์ประกอบต่างๆ
3. ทิศทางการเปลี่ยนแปลงของส่วนประกอบและองค์ประกอบจะต้องมีทิศทาง

เหมือนกันกับของจริง (Similar in pattern)

ดังนั้นรูปแบบระบบทางการศึกษา จึงเป็นระบบทางการศึกษาที่ส่วนประกอบลักษณะการรวมตัวขององค์ประกอบและทิศทางการเปลี่ยนแปลงขององค์ประกอบของระบบเทียบเหมือนกันได้ทั้งหมด

ความสำคัญของรูปแบบระบบทางการศึกษา

ระบบทางการศึกษาเป็นระบบเปิดมีความไม่แน่นอน คือ มีความยืดหยุ่นสูงเปลี่ยนแปลงตามสิ่งแวดล้อมและปัจจัยนำเข้า ส่วนประกอบและองค์ประกอบของระบบทางการศึกษาตลอดทั้งทิศทางการเปลี่ยนแปลงมีความซับซ้อน ยากต่อการทำความเข้าใจและไม่สามารถมองเห็นความสัมพันธ์และกระบวนการโดยตลอดได้ รูปแบบระบบจึงมีความสำคัญต่อการจัดระบบทางการศึกษา ดังต่อไปนี้

ความสำคัญต่อการสื่อความหมาย รูปแบบระบบสร้างขึ้น เพื่อเป็นแบบจำลองโครงสร้าง และความสัมพันธ์ของระบบในลักษณะที่ย่นย่อและตัดส่วนรายละเอียดที่ไม่จำเป็นออกทำให้สามารถมองเห็นภาพรวมของระบบใหญ่ ๆ และโครงสร้างสลับซับซ้อนได้แบบจำลองระบบจึงเป็นเครื่องมือในการสื่อสารความหมายและอธิบายโครงสร้าง ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้เข้าใจทั้งระบบส่วนรวมและระบบส่วนย่อยที่ต้องรับผิดชอบ เป็นเครื่องมือในการประชาสัมพันธ์เผยแพร่และปฏิรูประบบได้อย่างดี

ความสำคัญต่อการแสวงหากระบวนการในการปฏิบัติ ได้แก่ การนำรูปแบบระบบที่ได้สร้างเทียบเหมือนจริงนี้ไปทดสอบกับสถานการณ์เหมือนจริง เพื่อทดลองหาแนวทางปฏิบัติหรือเพื่อศึกษานำร่องหาข้อบกพร่องและหาแนวทางแก้ไขโดยไม่ต้องเสี่ยงต่อความผิดพลาดและล้มเหลว

ความสำคัญต่อการกำกับกระบวนการ โดยเฉพาะระบบทางการศึกษา ที่มีลักษณะเป็นระบบเปิดไม่แน่นอน และถ้าระบบขนาดใหญ่ที่ขอบเขตและผู้เกี่ยวข้องจำนวนมาก การบริหาร การกำกับการและการดำเนินการจะเป็นไปได้ยากหรือเกิดความเสี่ยงต่อความล้มเหลวได้มาก การใช้รูปแบบระบบช่วยให้ลดปัญหานี้ได้มาก

ความสำคัญต่อการควบคุม ติดตาม (Control and feedback) ในลักษณะเกี่ยวกับการกำกับและการอำนวยความสะดวก การควบคุมและติดตามระบบจะต้องมีรูปแบบระบบเป็นคู่มือในการทำงาน โดยเฉพาะวิธีของผลย้อนกลับที่จะติดตามว่าส่วนใดผิดปกติ หรือเกิดความล่าช้าที่ใดหรือเกิดปัญหาตรงจุดใดของระบบเป็นต้น

ความสำคัญต่อการพัฒนาระบบ ระบบใด ๆ เมื่อสร้างขึ้นมาแล้วต้องมีการดำเนินไปเหมือนกับสิ่งมีชีวิต กล่าวคือทุกระบบจะมีวงจรชีวิตของมัน การวิเคราะห์ระบบการปรับปรุงและพัฒนาจะต้องดำเนินการหรือเกิดขึ้นตามวงจรชีวิตของระบบนั้น ๆ รูปแบบระบบของทุกระบบมีบทบาทเป็นแผนผังและดัชนีชี้แนะผู้เกี่ยวข้องในการที่ดำเนินการพัฒนาระบบให้เจริญรุดหน้าไปเรื่อย ๆ ไม่หยุดอยู่กับที่หรือเสื่อมถอยไปตามกาลเวลา การพัฒนาระบบนั้นอาจเป็นการปรับปรุงแก้ไขหรือการสร้างสรรค์เพิ่มเติมขึ้นใหม่ทั้งระบบหรือเป็นบางส่วนของระบบก็ถือเป็นการพัฒนาการของระบบ

รูปแบบระบบแบบไอคอนิก (Iconic model)

รูปแบบระบบแบบไอคอนิกนี้ เป็นการจำลองระบบด้วยภาพเหมือน ภาพถ่ายหรือลักษณะโครงสร้างทางกายภาพ เช่น หุ่นจำลองต่าง ๆ ซึ่งต้องเทียบเหมือนองค์ประกอบโครงสร้างและทิศทางการเปลี่ยนแปลงที่เหมือนของระบบจริง เช่น หุ่นจำลองย่อส่วนรถยนต์ที่สามารถติดเครื่องยนต์และสามารถเคลื่อนที่ได้เป็นรูปแบบระบบของระบบรถยนต์จริง หุ่นจำลองที่แสดงในแผนผังภูมิสถาปัตย์ของสถานที่ต่าง ๆ ภาพถ่ายหรือภาพเหมือน ที่สามารถบอกส่วนต่าง ๆ ได้ เป็นรูปแบบระบบโครงสร้างหรือระบบลักษณะภายนอกของสิ่งนั้น รูปแบบระบบแบบไอคอนิกที่เป็นภาพเหมือนหรือภาพถ่าย อาจต้องมีหลายแผ่นหรือเป็นชุดเพื่อแสดงกระบวนการเปลี่ยนแปลงเช่น คู่มือเครื่องใช้ไฟฟ้าต่างๆที่มีในปัจจุบันถือเป็นตัวอย่างของรูปแบบระบบไอคอนิกในทางการศึกษาแบบไอคอนิกมีความเหมาะสมในระดับการสอน

และระดับประสบการณ์การเรียนรู้ เช่น ระบบทดลองทางวิทยาศาสตร์ ระบบการผลิตผลงาน ด้านอาชีพเฉพาะอย่างต่าง ๆ เป็นต้น

รูปแบบระบบแบบอนาล็อก (Analogue model)

รูปแบบระบบแบบอนาล็อก เป็นระบบเทียบเหมือนที่ใช้สิ่งที่กำหนดขึ้นแทน ส่วนประกอบองค์ประกอบและทิศทางการเปลี่ยนแปลงของระบบจริง สามารถลดความ สลับซับซ้อนของระบบจริงและแสดงเฉพาะส่วนที่สำคัญของระบบ ทำให้เข้าใจระบบโดย ส่วนรวมได้ง่ายซึ่งสามารถแสดงได้ด้วยภาษา (Language analogue) แผนภูมิ (Flow chart) แผนภาพ (Diagram) แผนที่ (Map) และกราฟ (Graph)

5. รูปแบบระบบอนาล็อกภาษา ประกอบด้วย ส่วนที่เป็นปณิธานและเป้าหมาย (Mission statement) เกณฑ์ในการออกแบบระบบ (Design Criteria) เป้าหมาย เชิงปฏิบัติ (Performance goals) ส่วนที่เป็นปัจจัยนำเข้าหรือผลลัพธ์ (Input – output) (หมายความว่า ในระบบย่อย คือระบบปัจจัยนำเข้าต้องมีผลลัพธ์ออกมา การใส่ปัจจัยจึงจะบรรลุผล) ส่วนที่เป็นผลลัพธ์หรือปัจจัยนำเข้า (Input – output) (หมายความว่าส่วนที่เป็นผลลัพธ์บางส่วนจะต้องเป็นปัจจัยนำเข้าสำหรับวงจร ผลย้อนกลับด้วย) และข้อความส่วนที่เป็นวงจรผลย้อนกลับที่มีคน เป็นหลัก (Human feedback circuitry)

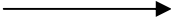
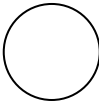
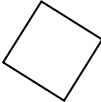
2. รูปแบบระบบอนาล็อกแผนภูมิ แผนภูมินิยมใช้มากในทางการศึกษา โดยใช้ สัญลักษณ์ต่าง ๆ แทนส่วนประกอบ องค์ประกอบ และแทนทิศทางการเปลี่ยนแปลงและการเคลื่อนย้ายของข้อมูลต่าง ๆ โดยการใช้เส้นหัวลูกศร

3. รูปแบบระบบอนาล็อกแผนภาพ แผนภาพคล้ายกับแบบไอโอไนคในด้าน โครงสร้าง แต่แผนภาพไม่ใช่ภาพเหมือน แต่ใช้สัญลักษณ์แทนส่วนประกอบองค์ประกอบ และทิศทางการเปลี่ยนแปลง อาจมีการใช้ภาพหรือหลายแผ่นแทนการเปลี่ยนในช่วงเวลาต่างๆ

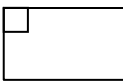
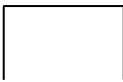
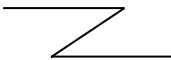
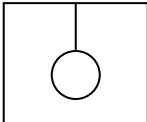
4. รูปแบบระบบอนาล็อกแผนที่ แผนที่ใช้สัญลักษณ์แทนส่วนประกอบและ องค์ประกอบต่างๆในสถานที่จริง เช่น ใช้สีแทนสัญลักษณ์ความสูงของพื้นที่ เป็นต้น

5. รูปแบบระบบอนาล็อกกราฟ กราฟใช้ระยะแกน X และ Y แทนส่วนประกอบ และองค์ประกอบของระบบ ใช้เส้นสัญลักษณ์แทนการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลง ของระบบ

ตารางที่ 2 แสดงสัญลักษณ์ที่ใช้ในการสร้างรูปแบบระบบทางการศึกษาแบบอนาล็อกแผนภูมิ
และแผนภาพ

	<u>ช่องทางหรือวิถี</u> ใช้แทนช่องทางหรือวิถีการไหลหรือการสื่อสารของข้อมูลหรือสารสนเทศในระบบหัวของลูกศรของทิศทางของวิถี
	<u>จุดเริ่ม จุดเชื่อม หรือจุดสิ้นสุด</u> ใช้เป็นจุดเริ่มต้นของระบบ หรือในเป็นจุดเชื่อมต่อของวิถีในแผนภูมิที่ยาวมากที่ต้องเขียนแยกกัน โดยเขียนหมายเลขเดียวกันไว้ที่ตรงกลางวงกลม แสดงว่าเป็นจุดเชื่อมเดียวกัน และใช้เป็นจุดสิ้นสุดกระบวนการของระบบ
	<u>จุดตัดสินใจเลือกวิถีโดยมีเงื่อนไข</u> ใช้เป็นจุดวัดการทดสอบหรือประเมินตามเกณฑ์หรือเงื่อนไขของระบบเพื่อการตัดสินใจเลือกวิถีของระบบซึ่งมีมากกว่า 1 ทาง
	<u>จุดตัดสินใจเลือกวิถีโดยอิสระ</u> เป็นจุดที่มีวิถีมากกว่าหนึ่งทาง แต่ไม่มีเงื่อนไขในการเลือกปฏิบัติสามารถเลือกทางใดทางหนึ่งหรือหลายทางก็ได้
	<u>กระบวนการปกติ</u> ใช้แทนกระบวนการง่ายๆที่ไม่ซับซ้อนหรือเป็นกระบวนการที่ดำเนินไปตามแบบแผนซึ่งเป็นที่เข้าใจกันแล้ว
	<u>กระบวนการที่ซับซ้อน</u> ใช้แทนกระบวนการซับซ้อนยากต่อการปฏิบัติ อาจต้องมีการชักซ้อม ฝึกหัด หรือมีระบบย่อยแยกอธิบายในรายละเอียดอีก
	<u>แสดงโครงสร้างระดับเดียวกัน</u> เช่น ผลผลิตขนาดเดียวกัน กระบวนการระดับเดียวกัน สิ่งที่อยู่ซ้ำๆเหมือนกัน
	<u>แสดงวิถีเสริม</u> ซึ่งอาจเลือกหรือไม่เลือกก็ได้ ไม่มีผลต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงของระบบ

ตารางที่ 2 (ต่อ)

	<u>หมายเหตุ</u> แสดงให้ทราบว่าจุดนั้นมีหมายเหตุเพิ่มเติมมีข้อควรระวัง หรือเงื่อนไขพิเศษต่าง ๆ ในสื่อกิจกรรมใช้เขียนเลขที่ของหมายเหตุ
	<u>ข้อมูลหรือเอกสาร</u> ข้อมูลหรือเอกสารที่มีจำนวนมากใช้ในระบบคอมพิวเตอร์
	<u>การสื่อสารทางไกล</u> เช่น ในระบบโทรศัพท์ เป็นต้น
	<u>แผ่นดิสก์</u> แสดงหน่วยเก็บข้อมูลของคอมพิวเตอร์

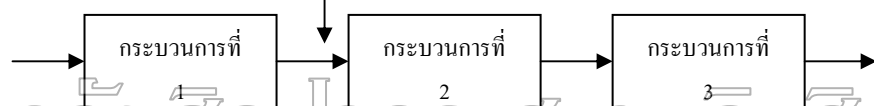
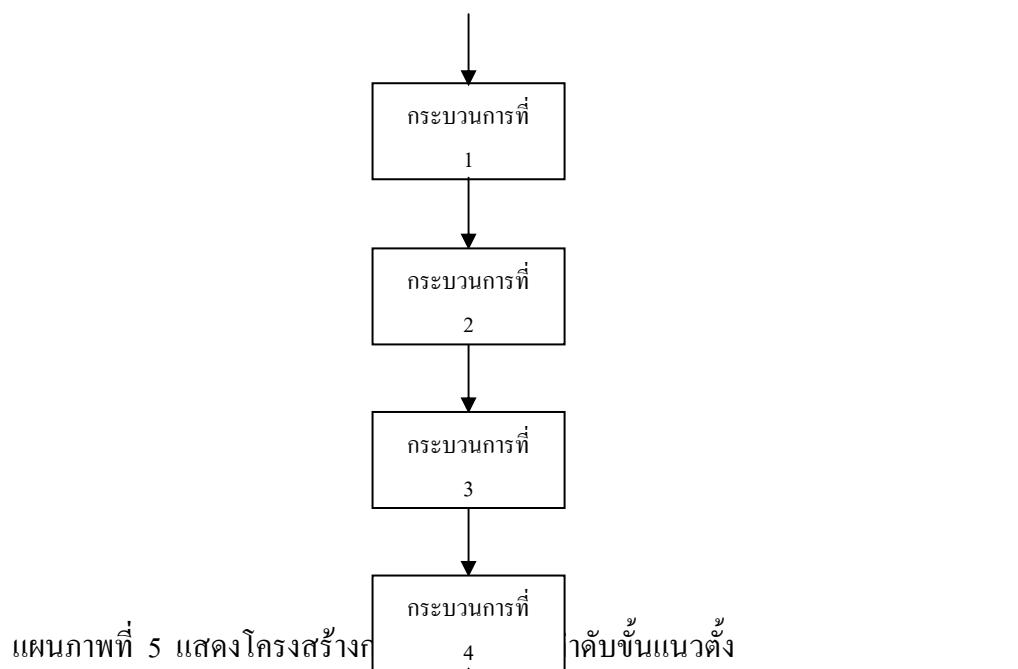
มหาวิทยาลัยศิลปากร ส่วนลิขสิทธิ์

ลักษณะโครงสร้างความสัมพันธ์ในแผนภูมิ

จากรูปแบบระบบทางการศึกษา ทั้ง 2 ประเภทในข้างต้น ผู้วิจัยได้นำเอา

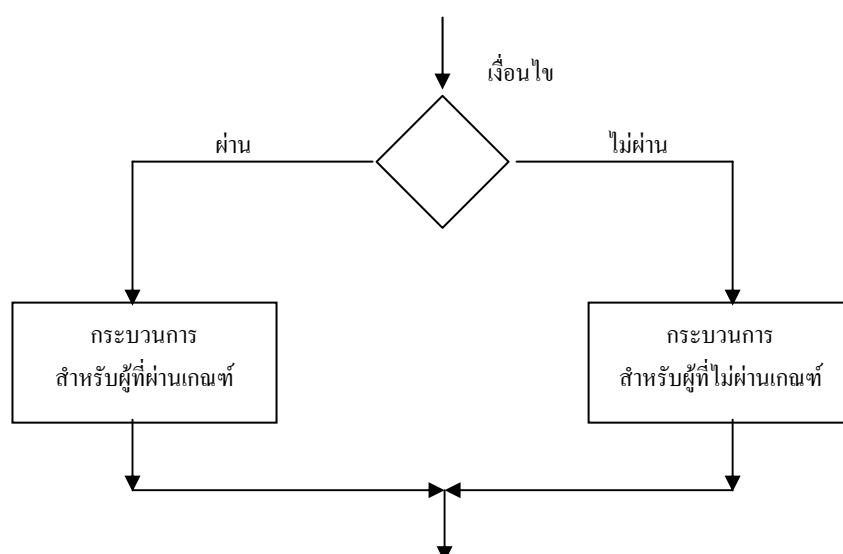
ส่วนประกอบต่างๆมาสร้างเป็นแบบจำลองในการฝึกอบรมในงาน ซึ่งส่วนประกอบต่างๆจะอยู่อย่างโดดเดี่ยวไม่ได้แต่ละส่วนส่งผลต่อกันและกัน สัญลักษณ์ต่างๆที่นำมาใช้ จึงต้องแสดงให้เห็นถึงโครงสร้างของระบบทั้งระบบ ความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ดังนั้นผู้วิจัยจึงใช้ลักษณะโครงสร้างความสัมพันธ์ในแผนภูมิ มาแสดงให้เห็นถึง แบบจำลองในการฝึกอบรมในงาน เพื่อพัฒนาการเรียนรู้เป็นทีมของพนักงานศูนย์บริการลูกค้า บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)

ลักษณะกระบวนการตามลำดับขั้น เป็นโครงสร้างที่แสดงกระบวนการในการทำงานไปตามลำดับแบบเส้นตรง ที่ผลลัพธ์ของขั้นหนึ่ง จะเป็นปัจจัยนำเข้าของขั้นต่อไป เช่น ผลลัพธ์ของกระบวนการที่ 1 เป็นปัจจัยนำเข้าของกระบวนการที่ 2 ผลลัพธ์ของกระบวนการที่ 2 ก็เป็นปัจจัยนำเข้าของกระบวนการที่ 3 เป็นเช่นนี้เรื่อย ๆ ไป จนสิ้นสุดกระบวนการโดยใช้สัญลักษณ์ช่องทางเป็นตัวเชื่อม และใช้หัวลูกศรเป็นทิศทาง สามารถเขียนได้สองแบบคือ แบบที่เป็นแนวตั้ง และแบบที่เป็นแนวนอน ดังที่แสดงในตัวอย่างดังนี้



แผนภาพที่ 6 แสดงโครงสร้างกระบวนการตามลำดับขั้นแนวนอน

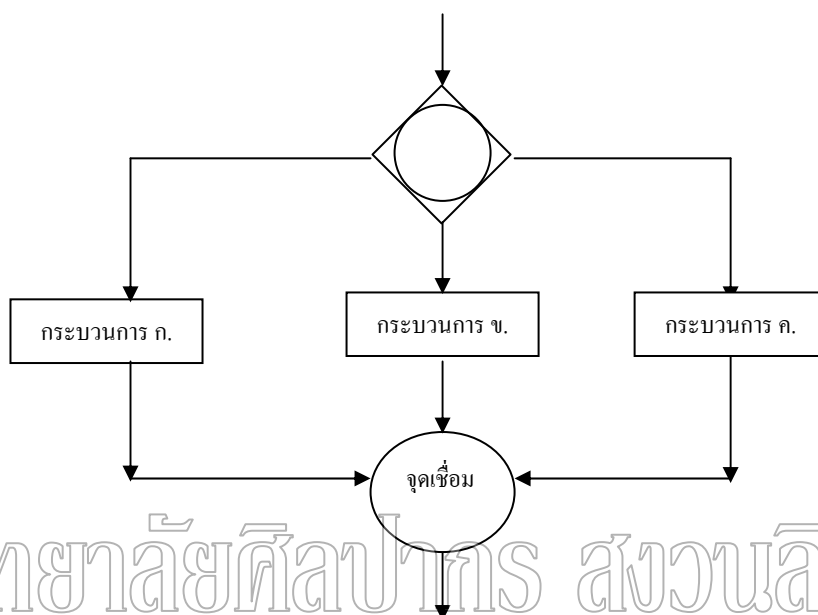
2. โครงสร้างการเลือกวิถีโดยมีเงื่อนไข เป็นโครงสร้าง ที่มีวิธีการเลือกตั้งแต่สองทางขึ้นไป ซึ่งบังคับจะต้องเลือกตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้ เช่น ถ้าสอบผ่านตามเกณฑ์จะได้เรียนในเรื่องต่อไป เป็นต้น



แผนภาพที่ 7 แสดงโครงสร้างการเลือกวิถีโดยมีเงื่อนไข

3. โครงสร้างการเลือกวิธีอิสระ เป็นโครงสร้างการเลือกวิธี ที่ไม่มีเงื่อนไข อาจเป็นได้หลายลักษณะ คือ

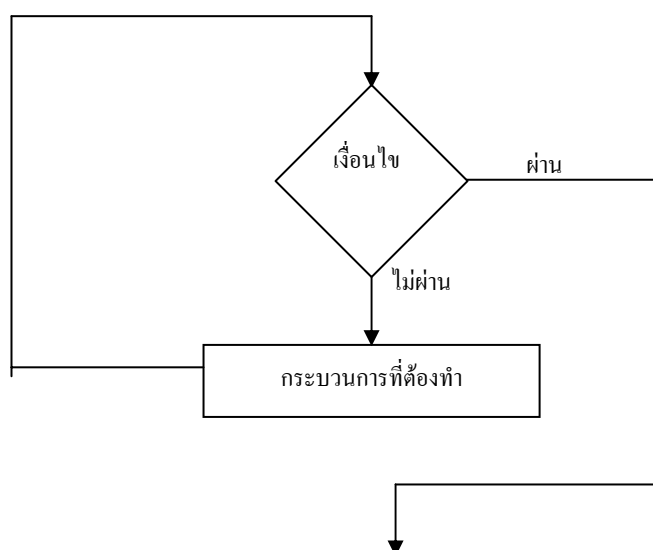
- 3.1 เลือกวิธีใดวิธีหนึ่งในหลายวิธีแต่ละวิธีมีคุณค่าเท่าเทียมกัน
- 3.2 เลือกวิธีใดวิธีหนึ่งก่อนหลังอย่างไรก็ได้แต่ต้องผ่านทุกวิธีและ
- 3.3 เลือกหรือไม่เลือกก็ได้สำหรับวิธีเสริม



มหาวิทยาลัยศิลปากร สงวนลิขสิทธิ์

แผนภาพที่ 8 แสดงโครงสร้างการเลือกวิธีอิสระ

4. โครงสร้างการกระทำซ้ำ ๆ เป็นโครงสร้างที่มีกระบวนการที่ต้องทำซ้ำ ๆ เหมือนเดิมเพื่อสะสมผลลัพธ์จนผ่านเกณฑ์หรือเงื่อนไข จึงผ่านวิธีไปยังขั้นตอนอื่นได้



แผนภาพที่ 9 แสดงโครงสร้างการกระทำซ้ำ

บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)

ในกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคโลกาภิวัตน์ องค์กรต่าง ๆ ทั่วโลก ทั้งภาครัฐและเอกชนต่างเร่งปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวซึ่งมีทั้งการปรับขนาด องค์กรให้เหมาะสมกับภารกิจ การปรับเปลี่ยนองค์กรและปรับโครงสร้างขององค์กรให้ สามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมได้อย่างคล่องแคล่วและรวดเร็ว การแสวงหาพันธมิตรทางธุรกิจ การแสวงหาตลาดใหม่ ๆ เพื่อรองรับสินค้าและบริการตลอดจน การเรียนรู้แสวงหาโอกาสสร้างความสำเร็จให้กับองค์กร

บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) เป็นองค์กรหนึ่งที่ได้มีการปรับเปลี่ยน องค์กรเพื่อ รองรับการเปลี่ยนแปลง โดยได้ปรับเปลี่ยนสถานภาพจากองค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทยมา เป็น บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ซึ่งต้องดำเนินธุรกิจแบบเอกชน และได้มีการดำเนินการ ในการพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กรในหลาย ๆ ด้าน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ให้สูงขึ้น เช่น การปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ให้มีความคล่องตัวและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ทาง ธุรกิจ การพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงานทางธุรกิจให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ สูงขึ้น การนำระบบวัดผลการดำเนินงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน (Performance-based management) มาใช้เพื่อให้เกิดผลการดำเนินงานสามารถสะท้อนถึงผลการปฏิบัติงานที่ แท้จริง มีการสื่อสารสร้างความเข้าใจภายในองค์กร ในรูปแบบต่าง ๆ ที่มุ่งเน้นการปรับเปลี่ยน องค์กรเพื่อปลูกฝังและสร้างจิตสำนึกแก่พนักงานให้มีการพัฒนาปรับเปลี่ยนตนเองให้ สอดคล้องกับวิธีการปฏิบัติงานตามวิธีปฏิบัติของ บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)

วิสัยทัศน์การพัฒนानุคลากรของบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)

ปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันว่า “ทรัพยากรมนุษย์” เป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดเหนือกว่า เทคโนโลยีใด ๆ องค์กรแต่ละองค์กรได้ลงทุนด้วยงบประมาณมากมายในการพัฒนานุคลากร ของตนเองอย่างต่อเนื่องดังจะเห็นได้จากแนวคิดเรื่องการจัดการความรู้ (Knowledge management) เป็นการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจในรูปแบบหนึ่งที่องค์กรนำมาประยุกต์เข้า กับความสามารถหลักขององค์กร (Core competencies) ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่สร้างให้องค์กรมี ความแตกต่างจากคู่แข่งและสร้างองค์กรให้เติบโตได้อย่างมั่นคง ดังนั้นการพัฒนานุคลากรส่วน ใหญ่ในปัจจุบันจึงมุ่งไปในทิศทาง 3 แนวทาง ดังนี้

1. ส่งเสริมให้เกิดการรวบรวมความรู้ที่มีอยู่แล้วเตรียมให้อยู่ในรูปแบบกระบวนการ ถ่ายทอดเพื่อการพัฒนา
2. พัฒนานุคลากรให้เกิดการเรียนรู้ (Learning process) โดยการนำเทคโนโลยี สารสนเทศ E - learning เข้ามาเป็นจุดหมายแห่งการเรียนรู้และการพัฒนา

3.พัฒนาโดยใช้ความสามารถ (Competency)

บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ได้ตระหนักถึงความสำคัญของความรู้และการพัฒนาบุคลากร ที่เป็นองค์ประกอบหลักในการสร้างนวัตกรรม เพื่อเพิ่มผลผลิตให้กับองค์กร ปัจจุบันอยู่ระหว่างการดำเนินการกับ “การจัดการความรู้ (Knowledge management)” เพื่อเป็นศูนย์กลางความรู้ภายในองค์กรต่อไป (สถาบันวิชาการ ทศท. 2547 : 62)

พันธกิจของบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)

สภาพการณ์ปัจจุบัน บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) เกิดจากการแปลงสภาพองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย เมื่อวันที่ 31 กรกฎาคม 2545 โดยโอนภารกิจ สินทรัพย์ ความรับผิดชอบ และหนี้สิน ขององค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทยมาเป็นของบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ตามนโยบายของรัฐบาลที่มุ่งพัฒนาขีดความสามารถของรัฐวิสาหกิจให้เติบโตคล่องตัว สามารถแข่งขันกับผู้ให้บริการรายอื่นและเลี้ยงตัวเองได้ในลักษณะเดียวกับธุรกิจเอกชน

ปัจจุบันการดำเนินธุรกิจภายใต้ชื่อ บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ได้ดำเนินการมาครบ 2 ปี ได้มีการปรับปรุงระบบการทำงานและรูปแบบการบริการ นอกจากนี้ยังได้ปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานใหม่เป็นการแบ่งธุรกิจตามเนื้อหา มีผู้รับผิดชอบแต่ละกลุ่มธุรกิจอย่างชัดเจน โดยมีรองกรรมการผู้จัดการใหญ่ ผู้จัดการฝ่าย และผู้จัดการส่วนตามลำดับ

ในระยะเวลาที่ผ่านมา บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ได้พยายามพัฒนาองค์กรเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ดังจะเห็นได้จากการกำหนดยุทธศาสตร์ของทั้ง 5 ประการ ของบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) คือ ยุทธศาสตร์ที่ 1 ให้บริการลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ ในลักษณะจุดเดียวเบ็ดเสร็จ (One stop service) ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านโครงข่ายผลิตภัณฑ์และบริการด้าน ICT ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมอุตสาหกรรมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT.) และปฏิบัติการวิจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information and Communication Technology : ICT) รวมถึง ยุทธศาสตร์งานสนับสนุน ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานภายในองค์กร โดยมุ่งเน้นให้องค์กรเป็นองค์กรอัจฉริยะ (Intelligence organization) และยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนาศักยภาพให้มีทักษะ สามารถบริการลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการวิจัยครั้งนี้มุ่งที่จะพัฒนารูปแบบที่ทำให้เกิดการเรียนรู้เป็นทีมสำหรับพนักงานศูนย์บริการลูกค้า เพื่อให้พนักงานซึ่งเป็นทรัพยากรหนึ่งขององค์กรได้พัฒนาตนเอง และนำพาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป

การเรียนรู้เป็นทีม (Team learning) เป็นสิ่งที่มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับบุคลากรและองค์กรเนื่องจากการเรียนรู้เป็นทีม ช่วยให้บุคคลเข้าใจกระบวนการในการทำงานและการเรียนรู้ร่วมกันในขณะทำงาน ช่วยพัฒนาความรู้ ทักษะการทำงานร่วมกัน อีกทั้งยังสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับเพื่อนร่วมงานและบุคคลทั่วไป การเรียนรู้เป็นทีมจึงเป็นลักษณะที่พึงประสงค์ในสังคมประชาธิปไตย อีกทั้งยังเป็นการส่งเสริมให้สมาชิกในกลุ่มมีความคิดสร้างสรรค์อีกด้วย

6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบการศึกษอบรมในงานเพื่อพัฒนาการเรียนรู้เป็นทีม

ทิพวัลย์ พูลสารกิจ (2546) ศึกษาเรื่อง การนำเสนอรูปแบบการฝึกอบรมในงานเพื่อพัฒนาทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์สำหรับนักเทคโนโลยีการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา พบว่า วิธีการฝึกอบรมในงานของนักเทคโนโลยีการศึกษา ได้แก่ การสอนงานแบบ ตัวต่อตัวจากเพื่อนร่วมงานที่มีประสบการณ์ในงานนั้น ๆ และหัวหน้างานชี้แนะ ถ่ายทอดความรู้และจัดฝึกอบรมชี้แนะไปพร้อม ๆ กับการปฏิบัติงานจริง วิธีดำเนินการแก้ปัญหาของศูนย์เทคโนโลยีการศึกษา คือ เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา ปัญหาที่พบ คือ นักเทคโนโลยีการศึกษาขาดความสามารถในการทำงานเฉพาะอย่างไม่ได้รับความก้าวหน้าในการทำงาน และต้องการให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และรูปแบบ การฝึกอบรมในงานเพื่อพัฒนาทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์สำหรับนักเทคโนโลยี การศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วย

องค์ประกอบของรูปแบบ 8 องค์ประกอบ คือ 1) นโยบายสนับสนุนการฝึกอบรมในงาน 2) บรรยากาศและสภาพแวดล้อม 3) แหล่งวิทยากร 4) บทบาทหัวหน้างานหรือผู้สอนงาน 5) บทบาทนักเทคโนโลยีการศึกษา 6) กิจกรรมการเรียนรู้ในงาน 7) แนวทางการประเมินผลการฝึกอบรมในงาน 8) งบประมาณสำหรับการฝึกอบรมในงาน

ขั้นตอนการพัฒนา 11 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นเตรียมความพร้อมสำหรับการฝึกอบรมในงาน 2) นำเข้าสู่การฝึกอบรมในงาน 3) ทำความเข้าใจสถานการณ์ที่เป็นปัญหา 4) กำหนดสิ่งที่เป็นปัญหา 5) วิเคราะห์สาเหตุของปัญหา 6) กำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหา 7) เลือกวิธีแก้ปัญหาที่ดี ที่สุด 8) วางแผนการทำงาน เพื่อแก้ปัญหา 9) ดำเนินการแก้ปัญหา 10) ประเมินผลการแก้ปัญหาจากผลการปฏิบัติงาน 11) ประเมินผลการฝึกอบรมในงาน

สิริลักษณ์ จิเจริญ (2545) ศึกษาเรื่อง ตัวแปรคัดสรรที่ส่งผลต่อลักษณะการเรียนรู้เป็นทีม ของนักเทคโนโลยีการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย พบว่า

นักเทคโนโลยีการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา สังกัดทบวงมหาวิทยาลัยที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง มีลักษณะการเรียนรู้เป็นทีมในระดับมาก ลักษณะย่อยที่พบ 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) การรู้จัก รับฟังผู้อื่นอย่างตั้งใจ 2) การมีลักษณะการสนทนาพูดคุยกัน 3) การรู้จักผสมผสานศักยภาพของ สมาชิกแต่ละคนในทีม การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบเพิ่มตัวแปรเป็นขั้น พบตัวแปรที่สามารถอธิบายลักษณะการเรียนรู้เป็นทีมได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 18 ตัว ได้แก่ 1) การมีความจงรักภักดีและชื่นชมองค์กร 2) การได้รับมอบหมายความรับผิดชอบในการทำงาน 3) ลักษณะของงานน่าสนใจท้าทาย 4) บทบาทของหัวหน้างานในฐานะผู้สนับสนุนช่วยเหลือ 5) ลักษณะของงานที่ทราบกระบวนการทำงานทั้งหมด 6) การมีความก้าวหน้า และเติบโตในสายงาน 7) การมีความเต็มใจทุ่มเทเพื่อองค์กร 8) การยอมรับเป้าหมายและค่านิยม ขององค์กร 9) การใช้จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ 10) อายุการทำงานมากกว่า 5 - 10 ปี 11) ความสำเร็จในการทำงาน 12) ลักษณะวิธีการทำงานแบบเป็นทางการ 13) บทบาทของหัวหน้างาน ในฐานะผู้สอนหรือครู 14) ตำแหน่งและหน้าที่ในงานฝ่ายบริหาร 15) อายุการทำงาน มากกว่า 10-15 ปี 16) การจัดให้มี การศึกษาดูงานทั้งใน/นอกสถานที่ 17) เพศชาย 18) อายุ การทำงานมากกว่า 1-5 ปี

มหาวิทยาลัยศิลปากร ส่วนวนิลขลิบทรี

พร ศรียมก (2545) ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบ

โรงเรียนเพื่อส่งเสริมสมรรถนะการสอนงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรม พบว่า วิธีการสอนงานของหัวหน้างาน ได้แก่ การสอนงานโดยการฝึกปฏิบัติ การฝึกอบรม การสาธิต อินทราเน็ตและการสอนแนะ สมรรถนะในการสอนงานของหัวหน้างานทางด้านความรู้ คือ ความรู้เกี่ยวกับธุรกิจและองค์กร ความรู้ความชำนาญในงานที่รับผิดชอบ ความรู้ด้านการ บริหารและจัดการ ความรู้ด้านการบริหารคุณภาพ สมรรถนะทางด้านทักษะ คือ ทักษะความ ชำนาญมนงานที่รับผิดชอบ ทักษะการสอนงานแบบต่างๆ ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ ทักษะการ พูดและการสื่อสาร ทักษะการเป็นผู้นำ สมรรถนะทางด้านเจตคติ คือ เจตคติที่ดีต่อองค์กร ต่อ ลักษณะงานที่ทำ ต่อผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ได้บังคับบัญชา

ปัทมา จันทวิมล (2544) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “ตัวแปรคัดสรรที่ส่งผลต่อ ลักษณะการเป็นองค์การเอื้อการเรียนรู้ของหน่วยงานฝึกอบรมภาคเอกชน ในเขต กรุงเทพมหานคร” ผลวิจัยพบว่า (1) หน่วยงานฝึกอบรม ภาคเอกชน ในเขตกรุงเทพฯ มีลักษณะที่ สอดคล้องกับองค์การเอื้อการเรียนรู้ในระดับปานกลาง (2) ในการหาความสัมพันธ์ระหว่าง ลักษณะองค์การเอื้อการเรียนรู้ กับตัวแปรคัดสรรทั้ง 3 ด้าน พบตัวแปรที่มีความสัมพันธ์

ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 60 ตัว 3 อันดับแรก ได้แก่ 1) หัวหน้าเปิดใจกว้างยอมรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่เกิดขึ้น 2) หัวหน้ามีวิสัยทัศน์ด้านการเรียนรู้ 3) หัวหน้าพร้อมที่จะสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศการเรียนรู้และพบตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ทางลบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 4 ตัวแปร ได้แก่ 1) ตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการฝึกอบรม 2) การสื่อสารในลักษณะแนวตั้งรูปแบบจากบนลงล่าง 3) โครงสร้างแบบรวมอำนาจ 4) หัวหน้าแบบเผด็จการ (3) การวิเคราะห์หัตถดอยพหุคูณแบบปกติ (Enter Method) มีตัวแปรที่สามารถอธิบายลักษณะองค์การเพื่อการเรียนรู้ในระบบย่อยด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคลด้านการจัดการกับองค์ความรู้ และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 10,11,11,11 และ 9 ตัว โดยตัวแปรทั้งหมดที่พบสามารถอธิบายความแปรปรวนของลักษณะองค์การเพื่อการเรียนรู้ ได้เท่ากับ 38.5% ,45.3%,34.5% และ 44.5% ตามลำดับ และมีตัวแปรที่สามารถอธิบายความแปรปรวนของลักษณะองค์การเพื่อการเรียนรู้ได้ทุกระบบย่อย 1 ตัวแปร คือ หนังสือที่เป็นประโยชน์ที่สามารถใช้เรียนรู้ด้วยตนเอง (4) การวิเคราะห์หัตถดอยพหุคูณแบบเพิ่มตัวแปรเป็นขั้น (Stepwise Method) มีตัวแปรที่สามารถอธิบายลักษณะองค์การเพื่อการเรียนรู้ ในระบบย่อยด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล ด้านการจัดการกับองค์ความรู้ และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 12,17,17,10 และ 12 ตัวตามลำดับโดยตัวแปรที่พบในแต่ละขั้นสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของลักษณะองค์การเพื่อการเรียนรู้ได้เท่ากับ 29.9% ,38.0%,35.5% ,24.3%และ 36.0% ตามลำดับ และมีตัวแปรที่สามารถอธิบายความแปรปรวนของลักษณะองค์การเพื่อการเรียนรู้ได้ทุกระบบย่อย 3 ตัวแปร คือ 1) มีสัญญาณการเรียนรู้ช่วยสนับสนุนการเรียนรู้ 2) มีอินเทอร์เน็ตซึ่งเป็นเครือข่ายสื่อสารทั่วโลก ช่วยสนับสนุนการเรียนรู้ และ 3) มีหนังสือที่เป็นประโยชน์ที่สามารถใช้เรียนรู้ด้วยตนเอง

วัชรภา ชันสำอางค์ (2543) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “ผลของบรรยากาศการเรียนรู้ทางจิตวิทยาที่มีต่อแรงจูงใจและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาดนตรีด้านทฤษฎีสำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น” ผลการวิจัยพบว่า (1) นักเรียนที่เรียนในบรรยากาศการเรียนรู้ทางจิตวิทยามีคะแนนเฉลี่ยแรงจูงใจสูงกว่านักเรียนที่เรียนตามปกติ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 (2) นักเรียนที่เรียนในบรรยากาศการเรียนรู้ทางจิตวิทยามีคะแนนเฉลี่ยผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาดนตรีด้านทฤษฎีสูงกว่านักเรียนที่เรียนตามปกติ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 (3) นักเรียนที่เรียนในบรรยากาศการเรียนรู้ทางจิตวิทยา ภายหลังการเรียนมีคะแนนเฉลี่ยแรงจูงใจสูงกว่าก่อน

การเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 (4) นักเรียนที่เรียนในบรรยากาศการเรียนรู้ทางจิตวิทยา ภายหลังการเรียนรู้มีคะแนนเฉลี่ยผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาดนตรีด้านทฤษฎีสูงกว่าก่อน การเรียนอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

สุภาพร อัคราวัฒนา (2541) ได้ศึกษา พฤติกรรมการทำงานเป็นทีมของนักศึกษามหาวิทยาลัย : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยหอการค้าไทย ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ นักศึกษามีพฤติกรรมการทำงานเป็นทีม โดยแบ่งเป็นทีมละ 6-10 คน และมีพฤติกรรมด้านเป้าหมาย กระบวนการทำงาน บทบาทผู้นำ บทบาทสมาชิก และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในระดับมากทุกด้าน ส่วนปัญหาและอุปสรรคต่อการทำงานเป็นทีม นั้น ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาและอุปสรรคเกิดจาก 3 ด้าน คือ ด้าน อาจารย์ นักศึกษา และด้านผู้บริหารมหาวิทยาลัย โดยปัญหาทุกด้านมีผลกระทบต่อการทำงานเป็นทีมในระดับปานกลาง และปัญหาที่สำคัญในทัศนะของนักศึกษาและอาจารย์ ได้แก่ นักศึกษามีเวลาว่างไม่ตรงกัน ทำให้นักศึกษาขาดกำลังใจในการทำงาน และเมื่อนักศึกษาประสบปัญหา นักศึกษาจะปรึกษาเพื่อนสนิทและหัวหน้ากลุ่มมากกว่า เข้าพบอาจารย์ สำหรับปัญหาที่สำคัญในทัศนะของผู้บริหารคือ บุคลากรส่วนใหญ่คิดว่าเป็นหน้าที่ของฝ่ายกิจการนักศึกษาจึงไม่ให้ความสำคัญเท่าที่ควร การวิจัยครั้งนี้ ได้เสนอแนะทาง การพัฒนาและส่งเสริมพฤติกรรมการทำงานเป็นทีม กล่าวคือ มหาวิทยาลัยควรบรรจุวิธี และหลักปฏิบัติด้านการทำงานเป็นทีมไว้ในหลักสูตร เพื่อสนับสนุนให้นักศึกษาได้ฝึกทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่น อันเป็นประโยชน์ต่อการทำงานในอนาคต และต้องสนับสนุนด้านงบประมาณ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆให้เพียงพอ ระบุวัตถุประสงค์ในการทำกิจกรรมให้ชัดเจน ตลอดจนจัดอบรม สัมมนา ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมดเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีม รวมทั้งคณาจารย์ต้องมีความ เข้าใจพฤติกรรมของนักศึกษาอย่างดี จะได้ให้คำปรึกษาและเสนอแนวทางได้อย่างเหมาะสม

พัชรินทร์ อันพิพัฒน์ (2547) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การนำเสนอรูปแบบการฝึกอบรมในงานเพื่อพัฒนาทักษะการเรียนรู้เป็นทีมตามแนวคิดการทำโครงการสำหรับนักเทคโนโลยีการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า (1)การฝึกอบรมในงานของนักเทคโนโลยีการศึกษาที่พบ คือ มีการให้คำปรึกษา ส่วนผู้ที่คอยช่วยเหลือชี้แนะเมื่อมีปัญหา กับงานจะเป็นเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน และมีปัญหาของการฝึกอบรมในงานที่ไม่เป็นระบบ การฝึกอบรมถูกขัดจังหวะทำให้ไม่ต่อเนื่อง นักเทคโนโลยีการศึกษามีส่วนร่วมในการดำเนินโครงการตามแผน ศึกษาค้นคว้าเลือกเรื่องหรือปัญหา เสนอผลงานโดยการรายงาน

ปากเปล่า นักเทคโนโลยีการศึกษานั้นมีการแบ่งปันความรู้และประสบการณ์กัน มีการแบ่งงานกันทำตามบทบาทหน้าที่ โดยมีปัญหาของการทำงานเป็นทีม คือ นักเทคโนโลยีการศึกษามีภารกิจอื่นมาก และมีเวลาไม่ตรงกันทำให้ไม่สามารถเข้าร่วมกิจกรรมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น รวมทั้งสมาชิกในทีมมีบุคลิกภาพที่ขัดแย้งกัน และนักเทคโนโลยีการศึกษาต้องการให้มีบรรยากาศในการทำงานที่อบอุ่น มีอิสระ เป็นกันเอง รูปแบบการฝึกอบรมในงานเพื่อพัฒนาทักษะการเรียนรู้เป็นทีมตามแนวคิดการทำโครงการสำหรับนักเทคโนโลยีการศึกษา ประกอบด้วย องค์ประกอบ 7 องค์ประกอบ คือ (1) นโยบายการฝึกอบรม (2)บรรยากาศการทำงาน (3)แหล่งวิทยาการ (4)บทบาทหัวหน้างาน (5)บทบาทนักเทคโนโลยีการศึกษา (6)กิจกรรมสนับสนุนการทำโครงการ (8)ประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรม ขั้นตอนการฝึกอบรม 7 ขั้นตอน คือ (1)เตรียมความพร้อมสำหรับการฝึกอบรม (2)นำเข้าผู้การฝึกอบรมและสร้างความเข้าใจร่วมกัน (3)เลือกเรื่องหรือปัญหาในการทำโครงการ (4)วางแผนการดำเนินงาน เขียนโครงการ และนำเสนอโครงการ (5)ลงมือปฏิบัติทำโครงการ (6)นำเสนอผลงานและประเมินโครงการ (7)ประเมินทักษะการเรียนรู้เป็นทีม

จากการศึกษารายงานการวิจัยข้างต้น พบว่า งานวิจัยเป็นการศึกษาเพื่อหาข้อมูลในการส่งเสริมหน่วยงานเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แต่ยังไม่มียางานวิจัยใดที่ให้ความสำคัญกับการนำเสนอรูปแบบการฝึกอบรมในงานเพื่อพัฒนาการเรียนรู้เป็นทีมสำหรับพนักงานศูนย์บริการลูกค้า ทั้งที่การเรียนรู้เป็นทีมนั้นสามารถจะเรียนรู้ได้ตลอดเวลาในระหว่างการปฏิบัติงาน หากมีการนำเสนอรูปแบบการฝึกอบรมในงานเพื่อพัฒนาการเรียนรู้เป็นทีมสำหรับพนักงานศูนย์บริการลูกค้า อย่างเป็นระบบชัดเจนจะช่วยให้ศูนย์บริการลูกค้า บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) จังหวัดนครปฐม สามารถพัฒนาหน่วยงานของตนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้

7. กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

การเรียนรู้ เป็นส่วนสำคัญที่จะช่วยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ขึ้นในองค์กรในรูปแบบต่าง ๆ เนื่องจากองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นสิ่งที่ผู้บริหารยุคใหม่จะต้องสร้างขึ้น เพราะเป็นสิ่งที่แสดงถึงความเป็นผู้นำในการจัดหาหรือแสวงหาโอกาสเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ๆ (Generative learning) ให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องด้วยความเชื่อว่า “คนยังเรียนรู้ก็จะยิ่งขยายขีดความสามารถของตนออกไป” และองค์กรที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ก็จะเติบโตและพัฒนาต่อไปได้โดยไม่มีที่สิ้นสุด เซ็งกี (Senge 1990 อ้างถึงใน วิโรจน์ สารัตตะ 2535 :6)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ ในแวดวงธุรกิจ การเรียนรู้หมายถึง ความพยายามจากจิตสำนึก ที่จะพัฒนาผลิตภาพ ประสิทธิภาพ และสร้างนวัตกรรมขององค์กร ท่ามกลางความไม่แน่นอนของเศรษฐกิจและเงื่อนไขของการตลาดเทคโนโลยี ยังมีความไม่แน่นอนเกิดขึ้นมากเท่าใด ความต้องการในการเรียนรู้ยิ่งทวีมากขึ้นเท่านั้น การเรียนรู้ช่วยให้เราสามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนและไม่หยุดนิ่งได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ในทำนองเดียวกัน การเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพมักจะเกิดขึ้นพร้อมๆ กับการแบ่งปันสารสนเทศมากขึ้น การติดต่อสื่อสารและความเข้าใจกัน ซึ่งจะเป็นส่วนสำคัญในการร่วมมือแก้ไขปัญหาและพัฒนาองค์กรด้วยเหตุผลเหล่านี้ ช่วยสะท้อนให้เห็นว่า แนวคิดเรื่องการเรียนรู้ได้รับความนิยมในภาคธุรกิจมากกว่าภาคอื่น ๆ เพดเลอร์ , เบอร์โกอิง และ บอยเดลล์ (Pedler , Burgoyne and Boydell 1996 : 18 – 27) กล่าวถึงลักษณะที่เหมาะสมของการเป็นองค์กร หรือบริษัทแห่งการเรียนรู้ (the learning company) ว่าองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบ่งออกเป็น 5 ด้านประกอบด้วย 11 กระบวนการ ดังนี้ 1. ด้านกลยุทธ์ (Strategy) ประกอบด้วย กระบวนการใช้การเรียนรู้เป็นกลยุทธ์ขององค์กร (Learning approach to strategy) และ มีการสร้างนโยบายแบบมีส่วนร่วม (Participative policy making) 2. ด้านการมองภายในองค์กร (looking in) ประกอบด้วยกระบวนการ ครัวให้ข่าวสารข้อมูล (Information) การสร้างการตรวจสอบและควบคุม (Formative accounting and control) การแลกเปลี่ยนภายใน (Internal exchange) และการให้รางวัลอย่างยืดหยุ่น (Reward flexibility) 3. ด้านโครงสร้าง (Structures) โครงสร้างที่กระจายอำนาจ (Enable structure) บทบาทและอาชีพเป็นโครงสร้างที่มีความยืดหยุ่นเป็นไปเพื่อการทดลองการเติบโตและการปรับตัวการประเมินผลการปฏิบัติงานถูกใช้ในการเรียนรู้และพัฒนามากกว่าเพื่อให้รางวัลหรือลงโทษ แผนกผลิตงานและแผนกอื่น ๆ ถูกมองว่าเป็นโครงสร้างชั่วคราวที่สามารถยืดหยุ่นในการตอบสนองการเปลี่ยนแปลง มีกฎระเบียบและกระบวนการแต่สามารถเปลี่ยนแปลงได้บ่อย ๆ ภายหลังการทบทวนและอภิปรายกันซึ่งเป็นการทดลองรูปแบบโครงสร้างใหม่ 4. ด้านการมองภายนอก (looking out) ประกอบด้วย กระบวนการ ที่ให้พนักงานเป็นเสมือนผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Boundary workers as environmental scanner) และ การเรียนรู้ข้ามองค์กร (Inter-company learning) 5. ด้านโอกาสในการเรียนรู้ (Learning opportunities) ประกอบด้วยกระบวนการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ (Learning climate) และการพัฒนาตนเองของทุกคน (Self - development for all)

วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะส่งผลต่อการเรียนรู้เป็นทีมขององค์กรนั้นๆ การเรียนรู้เป็นทีมจะเกิดขึ้นได้ภายในองค์กรจะต้องเป็นผลมาจากการเรียนรู้ร่วมกันของบุคคลในองค์กร กล่าวคือ การเรียนรู้ของกลุ่มจะกลายเป็นวัฒนธรรมของกลุ่ม และการเรียนรู้ในที่นี้

คือการเรียนเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ขึ้น (Learning to learn) ซึ่งจะเป็นไปได้ก็ต่อเมื่อองค์กรมีวัฒนธรรมที่สนับสนุนการเรียนรู้ ไชน์ (Schien 1994 : 5 – 6) ได้แสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบของวัฒนธรรมเอื้อการเรียนรู้ในองค์กรว่ามีอยู่ 7 ประการ ที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ที่ยั่งยืน เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวและสร้างสรรค์นวัตกรรม ดังนี้ 1.ความสนใจของผู้นำองค์กรมุ่งเน้นไปที่บุคคล 2.ความเชื่อมั่นของผู้ที่มีต่อคนใน 3.ความเชื่อมั่นร่วมกันของผู้คนในองค์กร 4.เวลา 5.ความผูกพันร่วมกันของผู้คนในองค์กร 6.ความผูกพันร่วมกันที่จะมีวิธีการอย่างเป็นระบบ และ 7.ความเชื่อร่วมกันในการให้ความสำคัญกับทำงานเป็นทีม

แนวคิดเรื่องวินัย 5 ประการของ เซ็งกี แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น เป็นองค์กรรูปแบบใหม่ที่ใช้ทัศนะการมอง องค์กรแบบองค์รวม คือ การปรับเปลี่ยนกระบวนการของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทุกส่วน ทุกระดับ ทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กรให้เกิดขึ้นพร้อม ๆ กัน และเป็นการพัฒนาอย่างยั่งยืน เพราะให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ตลอดชีวิตการทำงานของบุคคล และใช้มวลความรู้และประสบการณ์เป็นฐานความรู้ที่สำคัญ ประกอบกับใช้กลยุทธ์การแสวงหาความรู้ การแบ่งปันความรู้ การสร้างองค์ความรู้ และการใช้ความรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง(อรจริย์ ณ ตะกั่วทุ่ง 2542 : 272) เซ็งกี (Senge 1990) กล่าวว่า องค์กรสามารถก้าวสู่ องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้นจะต้องประกอบด้วย วินัย 5 ประการ ได้แก่ 1. ไฟแรงให้รู้ค่ากับด้วยศักยภาพ (Personal mastery) 2. รับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัวอย่างถูกต้อง (Mental models) 3. สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared visions) 4. คิดเป็นอย่างมีระบบครบวงจร (Systems thinking) และ 5. เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team learning)

ผู้วิจัยได้สังเคราะห์แนวคิด ในเรื่องวินัย 5 ประการของเซ็งกี ประกอบกับสถานการณ์องค์กรในปัจจุบัน พบว่าในระยะเวลาที่ผ่านมา บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ได้พยายามพัฒนาองค์กรเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังจะเห็นได้จากการกำหนดยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะ สามารถบริการลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการวิจัยครั้งนี้มุ่งที่จะพัฒนารูปแบบที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม(Team learning) สำหรับพนักงานศูนย์บริการลูกค้าฯ ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่ความรู้ในข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ วิธีการคิด การมองปัญหาและที่สำคัญที่สุด คือ การเรียนรู้จากความสำเร็จและความล้มเหลวของเพื่อนร่วมงานท้ายที่สุด จากการปรับปรุงทัศนคติ ลักษณะการทำงานต่าง ๆ ข้างต้น องค์กรจะบรรลุถึงความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสมบูรณ์เพื่อให้พนักงานซึ่งเป็นทรัพยากรหนึ่งขององค์กรได้พัฒนาตนเอง และนำพาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป

การฝึกอบรมในงานเป็นเทคนิคการฝึกอบรมพนักงานที่มีประสิทธิภาพมากวิธีหนึ่ง โดยการถ่ายทอดความรู้จาก ผู้บังคับบัญชา หัวหน้างาน หรือพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญในงาน

นั้นด้วยวิธีการชี้แนะ สั่งสอน ให้ความรู้ และเทคนิคต่าง ๆ ให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานอย่างละเอียด ทำให้เกิดสัมพันธภาพอันดีระหว่าง หัวหน้ากับลูกน้อง เพื่อนร่วมงานกับเพื่อนร่วมงานด้วยกัน มีความไว้วางใจซึ่งกันและกันในการทำงาน อีกทั้งยังเป็นการสร้างบรรยากาศในการทำงานให้ดีขึ้นอีกด้วย ทิพวัลย์ พูลสารกิจ (2546 : 6) กล่าวว่า การฝึกอบรมในงานเป็นการสอนงานแบบตัวต่อตัวจากเพื่อนร่วมงานที่มีประสบการณ์ในงานนั้น ๆ และหัวหน้างานชี้แนะถ่ายทอดความรู้และจัดฝึกอบรมชี้แนะไปพร้อม ๆ กับการปฏิบัติจริง ชาญชัย อาจินสมาจาร (2543: 59) กล่าวว่า การฝึกอบรมในงาน หมายถึง การเรียนรู้ไปพร้อม ๆ กับการทำงานในชีวิตประจำวัน ซึ่งการดำเนินการฝึกอบรมในงานให้ได้ประสิทธิผล ควรมีขั้นตอนการปฏิบัติดังต่อไปนี้ 1. สร้างจิตสำนึกของการเป็นผู้สอนงาน 2. มีการวางแผนการฝึกอบรมในงาน 3. ขึ้นสอนงาน 4. การมอบหมายงาน และ 5. การติดตามผล ข้อดีของการฝึกอบรมในงาน เช่น ประหยัดงบประมาณในการฝึกอบรม ส่งเสริมการถ่ายทอดความรู้ เป็นการอาศัยความรู้เดิมมาเป็นเครื่องช่วยในการเรียนรู้ใหม่ รวมทั้งผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถเรียนรู้โดยลงมือปฏิบัติจริง ทำให้ได้ผลตอบกลับในทันที (Immediate feedback) ซึ่งมาจากการทำงานของตนเอง (Intrinsic feedback) และจากผู้สอน (Extrinsic feedback) อีกด้วย

รูปแบบการฝึกอบรมของฟีลด์ (Field : 1991 อ้างถึงใน ทิพวัลย์ พูลสารกิจ 2546 : 77) ได้นำเสนอรูปแบบในการออกแบบการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในภาคอุตสาหกรรมที่จำเป็น 7 ขั้นตอน ดังนี้ 1.การสำรวจทักษะและการจัดการฝึกอบรม 2.วิเคราะห์ความสามารถในการปฏิบัติงาน 3.จัดตั้งวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน 4.จัดทำโครงการฝึกอบรม 5.จัดการฝึกอบรม ดำเนินการฝึกอบรมด้วยวิธีการต่าง ๆ ตามที่วางแผนไว้ 6. ควบคุมดูแลการฝึกปฏิบัติ และ 7.การประเมินทักษะ

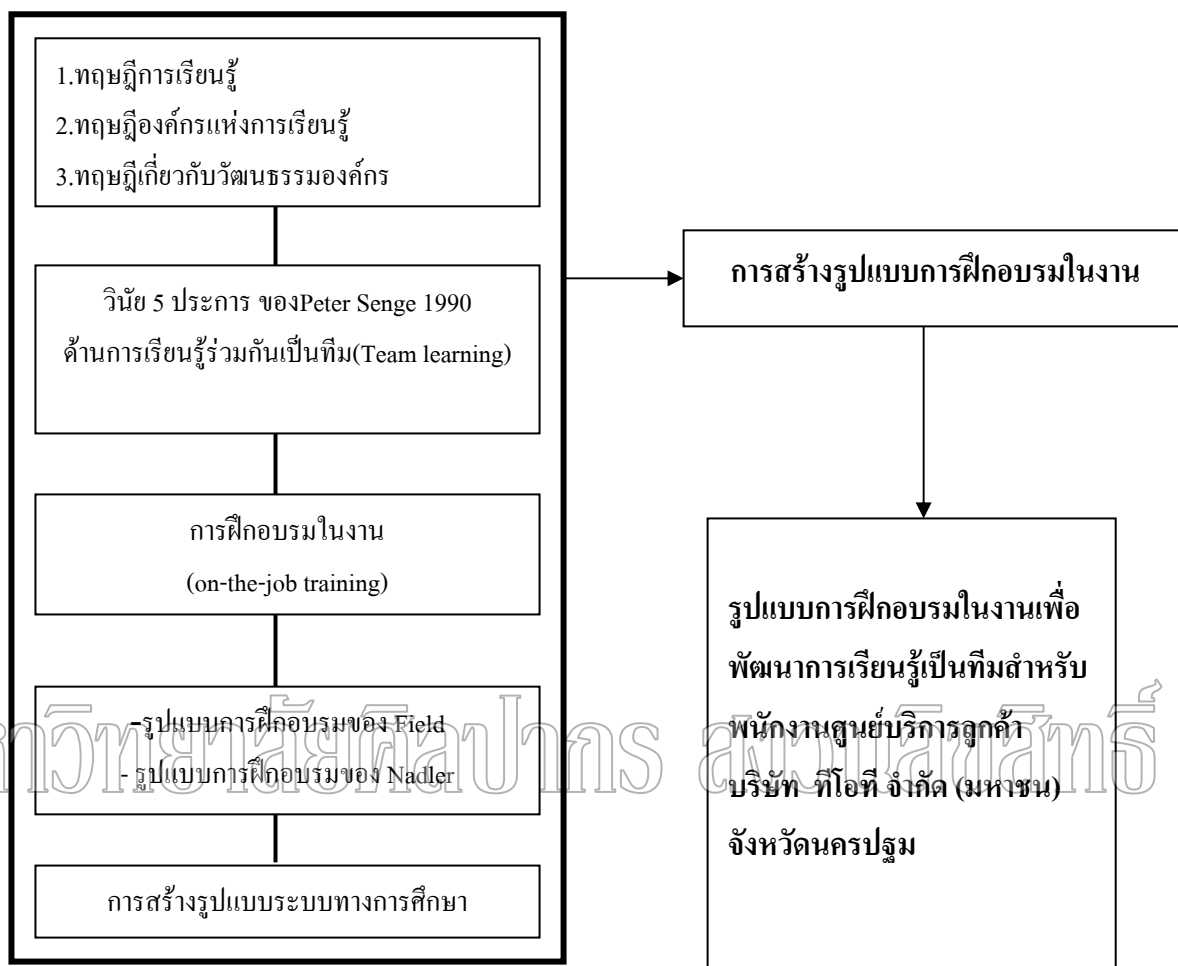
รูปแบบการฝึกอบรมของแนดเลอร์ และแนดเลอร์ (Nadler and Nadler 1994 :3 - 4) ได้นำเสนอรูปแบบจำลองระบบการฝึกอบรมแบบสถานการณ์พิณี (The critical events model) ที่พัฒนาขึ้นมาจากกระบวนการฝึกอบรมเมื่อปี ค.ศ. 1965 ซึ่งแบบจำลองนี้สามารถนำไปใช้กับกลุ่มผู้เข้ารับการอบรมต่าง ๆ ได้อย่างยืดหยุ่นขึ้นอยู่กับประสบการณ์ของผู้นำไปใช้จัดการอบรม โดยกำหนดองค์ประกอบสำคัญของระบบฝึกอบรมไว้ 9 ขั้นตอน คือ 1.กำหนดความต้องการขององค์กร 2.กำหนดงานเฉพาะที่ต้องปฏิบัติ 3.การกำหนดความต้องการและความจำเป็นของการฝึกอบรม 4.กำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร 5.การสร้างหลักสูตร 6.เลือกเทคนิคการฝึกอบรม เพื่อถ่ายทอดความรู้ ความคิดเห็น ข้อเท็จจริง หรือ ข้อมูลต่าง ๆ ให้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม 7.แสวงหาแหล่งวิทยาการการเรียนการสอน 8.ดำเนินการฝึกอบรม และ 9.การประเมินและให้ผลย้อนกลับ

จากรูปแบบการฝึกอบรมในข้างต้นนั้น ผู้วิจัยนำมาศึกษาวิเคราะห์ในขั้นตอนต่างๆ แต่ละขั้นตอนว่าสามารถนำมาประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการสร้างรูปแบบการฝึกอบรมในงาน เพื่อพัฒนาการเรียนรู้เป็นทีม สำหรับพนักงานศูนย์บริการลูกค้าฯ ในหน่วยงานที่ผู้วิจัย ทำการศึกษา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานศูนย์บริการลูกค้าฯ ให้ดียิ่งขึ้น

การสร้างรูปแบบระบบทางการศึกษา แนดเลอร์ และ แนดเลอร์ (Nadler and Nadler 1994 : 20 – 34) กล่าวว่า รูปแบบระบบทางการศึกษา ระบบเทียบเหมือนทางการศึกษา ซึ่งมีองค์ประกอบและทิศทางการเปลี่ยนแปลงเหมือนกัน และมีความสำคัญต่อการสื่อความหมายการแสวงหากระบวนการ การกำกับกระบวนการ การควบคุมติดตามและพัฒนา ระบบ รูปแบบระบบทางการศึกษามี 2 รูปแบบ คือรูปแบบระบบแบบไอคอนิก (Iconic Model) เป็นการจำลองระบบด้วยภาพเหมือน ภาพถ่ายหรือลักษณะโครงสร้างทางกายภาพ และรูปแบบระบบแบบอนาล็อก (Analogue Model) เป็นระบบเทียบเหมือนที่ใช้สิ่งที่กำหนดขึ้นแทน ส่วนประกอบองค์ประกอบและทิศทางการเปลี่ยนแปลงของระบบจริง สามารถลดความสลับซับซ้อนของระบบจริงและแสดงเฉพาะส่วนที่สำคัญของระบบ ทำให้เข้าใจระบบโดยส่วนรวมได้ง่ายซึ่งสามารถแสดงได้ด้วยภาษา (Language analogue) แผนภูมิ (Flow chart) แผนภาพ (Diagram) แผนที่ (Map) และกราฟ (Graph) ซึ่งจากการศึกษาการสร้างรูปแบบการฝึกอบรมในงานเพื่อพัฒนาการเรียนรู้เป็นทีมในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ใช้ รูปแบบอนาล็อก (Analogue Model) ที่แสดงด้วยภาษา (Language analogue) ส่วนที่เป็นปัจจัยนำเข้าหรือผลลัพธ์ (Input - output) (หมายความว่า ในระบบย่อย คือระบบปัจจัยนำเข้าต้องมีผลลัพธ์ออกมา การใส่ปัจจัยจึงจะบรรลุผล) ส่วนที่เป็นผลลัพธ์หรือปัจจัยนำเข้า (Input - output) (หมายความว่าส่วนที่เป็นผลลัพธ์บางส่วนจะต้องเป็นปัจจัยนำเข้าสำหรับวงจรผลย้อนกลับด้วย) และข้อความส่วนที่เป็นวงจรผลย้อนกลับที่มีคนเป็นหลัก (Human feedback circuitry) และแผนภาพ (Diagram) ซึ่งใช้สัญลักษณ์แทนส่วนประกอบองค์ประกอบและทิศทางการเปลี่ยนแปลง ในช่วงเวลาต่างๆ สัญลักษณ์ที่ใช้ในการสร้างรูปแบบระบบทางการศึกษาแบบอนาล็อกแผนภูมิ และแผนภาพ เช่น มีการใช้ช่องทางหรือวิถี ใช้แทนช่องทางหรือวิถีการไหลหรือการสื่อสารของข้อมูลหรือสารสนเทศในระบบหัวของลูกศรของทิศทางของวิถี เป็นต้น

จากการสรุปกรอบแนวคิดข้างต้น มีความสอดคล้องกับการสร้างรูปแบบการฝึกอบรมในงาน เพื่อนำไปสู่ การสร้างรูปแบบการฝึกอบรมในงานเพื่อพัฒนาการเรียนรู้เป็นทีม สำหรับพนักงานศูนย์บริการลูกค้า บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) จังหวัดนครปฐม และเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยโดยมีกรอบการวิจัยดังนี้

แผนภูมิที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย



จากการสรุปกรอบแนวคิดข้างต้น มีความสอดคล้องกับการสร้างรูปแบบการฝึกอบรมในงาน เพื่อนำไปสู่การสร้างรูปแบบการฝึกอบรมในงานเพื่อพัฒนาการเรียนรู้เป็นทีมสำหรับพนักงานศูนย์บริการลูกค้า บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) จังหวัดนครปฐม และเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยโดยนำกรอบแนวคิดดังกล่าวมาสังเคราะห์เป็นข้อคำถามในการศึกษาสภาพปัญหา และความต้องการเกี่ยวกับการเรียนรู้เป็นทีมของพนักงานศูนย์บริการลูกค้าบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) จังหวัดนครปฐม รวมทั้งศึกษาคุณลักษณะการเรียนรู้เป็นทีมของพนักงานศูนย์บริการลูกค้าบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) จังหวัดนครปฐม เพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนรู้เป็นทีม ที่มีองค์ประกอบและขั้นตอนในการพัฒนาการเรียนรู้เป็นทีมในศูนย์บริการลูกค้าของ บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) จังหวัดนครปฐม