

การศึกษบทบาทผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒในการสร้างองค์การเรียนรู้

ปริญญานิพนธ์
ของ
อัมพร สินอยู่

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
กุมภาพันธ์ 2548
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

378.111
05551
ร.3

การศึกษาบทบาทผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒในการสร้างองค์การเรียนรู้

บทคัดย่อ
ของ
อัมพร สีนอยุ่

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
กุมภาพันธ์ 2548

h 267480

25 พ.ค. 2548

อัมพร สินอยู่ (2548) การศึกษาบทบาทผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒในการสร้างองค์การเรียนรู้ ปรินญาณิพนธ์ กศม (การบริหารการศึกษา) กรุงเทพฯ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ คณะกรรมการควบคุม อาจารย์สุพิพรรณ พัฒนพานิชย์, รองศาสตราจารย์นิภา ศรีไพโรจน์

การศึกษาครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาบทบาทผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒในการสร้างองค์การเรียนรู้ ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งทางการบริหาร สายงานที่สังกัด คณะวิชาที่สังกัด อายุหน่วยงาน ระยะเวลาการทำงานที่หน่วยงาน ความคิดอย่างมีวิจารณญาณ และเชาวน์อารมณ์ กับบทบาทผู้บริหาร มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒในการสร้างองค์การเรียนรู้ และศึกษาคำนำหนักความสำคัญระหว่างตำแหน่งทางการบริหาร สายงานที่สังกัด คณะวิชาที่สังกัด อายุหน่วยงาน ระยะเวลาการทำงานที่หน่วยงาน ความคิดอย่างมีวิจารณญาณ และเชาวน์อารมณ์ ที่ส่งผลต่อบทบาทผู้บริหาร มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒในการสร้างองค์การเรียนรู้

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ ผู้ปฏิบัติหน้าที่ผู้บริหารที่มีการจัดการเรียนการสอนในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตั้งแต่ระดับปริญญาตรีขึ้นไป จำนวน 10 คณะวิชา จำนวนรวม 169 คน ประกอบด้วย คณบดี รองคณบดี หัวหน้าภาควิชา / หัวหน้ากลุ่มวิชา / ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร เลขานุการคณะ และหัวหน้างาน ได้มาจากการคัดเลือกตามเกณฑ์ โดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) เครื่องมือเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ การวิเคราะห์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple Correlation) แบบขั้น (Stepwise)

ผลการวิจัยพบว่า

1 บทบาทผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒในการสร้างองค์การเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาบทบาทผู้บริหารที่แสดงเป็นรายด้านจะแสดงบทบาทผู้สอนในระดับมาก รองลงมาเป็นบทบาทผู้สนับสนุน และบทบาทผู้เรียนรู้ มีระดับการแสดงบทบาทมากใกล้เคียงกัน ส่วนบทบาทผู้ออกแบบ ผู้บริหารแสดงอยู่ในระดับปานกลาง

2 ตัวแปรพยากรณ์ ได้แก่ สายงานที่สังกัด ความคิดอย่างมีวิจารณญาณ และเชาวน์อารมณ์ มีความสัมพันธ์กับบทบาทในการสร้างองค์การเรียนรู้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ เท่ากับ 694 ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 01 และตัวแปรพยากรณ์มีลักษณะวัดรวมกันกับบทบาทในการสร้างองค์การเรียนรู้ซึ่งสามารถอธิบายได้ถูกต้อง ร้อยละ 49.1

3 คำนำหนักความสำคัญของเชาวน์อารมณ์ และความคิดอย่างมีวิจารณญาณ ส่งผลทางบวกต่อบทบาทในการสร้างองค์การเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 01 มีค่าเท่ากับ 454 และ 279 ตามลำดับ ส่วนคำนำหนักความสำคัญของสายงานที่สังกัด ส่งผลทางบวกต่อบทบาทในการสร้างองค์การเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 05 มีค่าเท่ากับ 111

A STUDY ON ROLES OF ADMINISTRATORS AT SRINAKHARINWIROT UNIVERSITY IN
BUILDING LEARNING ORGANIZATION

AN ABSTRACT
BY
AMPORN SINYOO

Presented in partial fulfillment of the requirements for the
Master of Education degree in Educational Administration
at Srinakharinwirot University
February 2005

Amporn Sinyoo (2005) *A Study on Roles of Administrators at Srinakharinwirot University in Building Learning Organization* Master thesis, M Ed (Education Administration) Bangkok Graduate School, Srinakharinwirot University
Advisor Committee Miss Supepun Phatanapanit, Assoc Prof Nipa Sripairot

This research is aimed at studying roles of administrators at SWU in building learning organization It is concerned with the relationship between the administrators' roles in building learning organization and their administrative positions, fields of responsibility, belonging faculties, age of divisions, work duration, critical thinking and emotional quotients The study on the significance of beta weight among those who contribute towards administrators' roles in building learning organization is also included

Through stratified random sampling, 169 administrators were drawn from 10 faculties as a sampling group with bachelors' degree or higher, consisting of deans, vice deans, head of departments ,who were responsible for instructional management, such as head of subject groups, chairman of curriculum administration, faculty secretariats and chief workers

The instruments used for data collection were five rating scale questionnaires Percentage, mean, standard deviation, multiple correlation and the stepwise multiple regression analysis were statistically used for data analysis

The study revealed that

1 The roles of Srinakharinwirot University administrators in building the whole learning organization were at a high level Considering all administrative positions in each aspect, it was found that the teachers' roles were at a high level The second high roles were the ones of the stewards and the learners, which were nearly at the same level As for the designers' and the administrators' roles, they were at a moderate level

2 There was a relationship between the administrators' roles in building learning organization and fields of responsibility, critical thinking and emotional quotients, with the multiple correlation coefficients of $0.694 r^2$, showing the statistical significance at the 01 level and also 49.1% of the mutual characteristic measurement, of right explanation

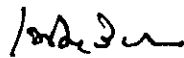
3 The beta weight of emotional quotients and critical thinking positively contributed to administrators' roles in building learning organization at the .01 level of statistical significance or .454 and .279 r^2 . The beta weight of the field responsibility positively contributed to the administrators' roles in building learning organization at the .05 level or .111 r^2 .

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัย
ทุน " มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ"
ประจำปีการศึกษา 2547
ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ ที่นี้

ปริญญานิพนธ์
เรื่อง

การศึกษาทบทวนผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒในการสร้างองค์การเรียนรู้

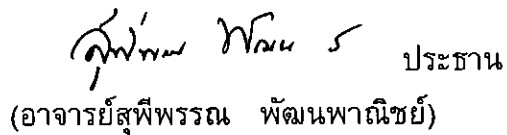
ของ
อัมพร สินอยู่
ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

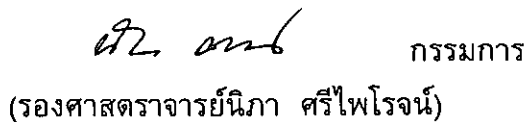


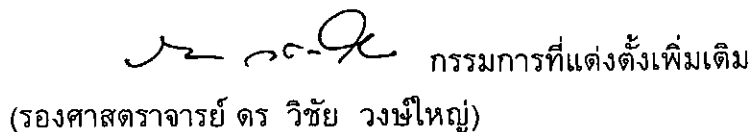
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

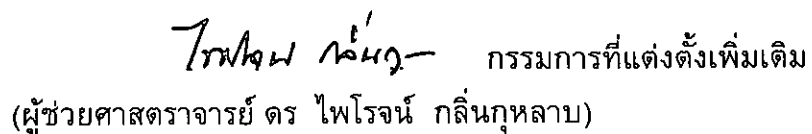
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เพ็ญสิริ จีระเดชากุล)
วันที่ 10 เดือน กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2548

คณะกรรมการสอบปริญญานิพนธ์

 ประธาน
(อาจารย์สุพีพรรณ พัฒนพานิชย์)

 กรรมการ
(รองศาสตราจารย์นิภา ศรีไพโรจน์)

 กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม
(รองศาสตราจารย์ ดร. วิชัย วงษ์ใหญ่)

 กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ)

ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ ด้วยความเมตตาและเอื้ออาทรของบุคคลหลายฝ่ายรวมถึงความเชื่อของผู้วิจัยว่า สิ่งนี้เป็นการเรียนรู้ที่เป็นวิถีชีวิตของมนุษย์อันควรได้สัมผัสทำให้ได้พบครูแท้ซึ่งเป็นกัลยาณมิตรอยู่โดยรอบบรรยากาศของการเรียนรู้ ครูท่านแรกที่ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่ง คือ อาจารย์สุพีพรรณ พัฒนพานิชย์ ที่กรุณาได้รับเป็นประธานคณะกรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์ ตลอดระยะเวลาท่านให้ความเมตตา ชี้แนะ เสียสละเพื่อศิษย์มาโดยตลอด ผู้วิจัยสำนึกในความเมตตาอาทรของท่านโดยจะรำลึกไว้ในความทรงจำตลอดไป

ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์นิภา ศรีไพโรจน์ ครูผู้มีเมตตาสูง ปลุกฝัง วิธีการทำงานวิจัย ด้วยความเป็นนักวิจัยและนักวิชาการที่ดียิ่ง ให้คำปรึกษา กำลังใจ และเป็นกรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์ที่ให้การดูแลมาด้วยดีทั้งน้ำคำ น้ำใจอันทรงคุณค่ายิ่ง

ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์วิชัย วงษ์ใหญ่ ปุชนียบุคคลผู้เป็นแสงสว่างทางปัญญาและสร้างแรงบันดาลใจในการเรียนรู้แก่ผู้วิจัยอย่างไม่สิ้นสุด อีกทั้งยังกรุณาได้รับเป็นกรรมการเพิ่มเติมในการสอบปากเปล่าพร้อมกับกรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจเครื่องมือด้วยความเมตตายุ่งมาโดยตลอด

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ ที่กรุณาได้รับเป็นกรรมการเพิ่มเติมในการสอบปากเปล่า เป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจเครื่องมือและเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาในการเรียนรู้ครั้งนี้ของผู้วิจัย ซึ่งให้ข้อเสนอแนะอันทรงประโยชน์ยิ่ง

ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์เวณี กริทอง รองศาสตราจารย์ศักดิ์ชัย นิรัญทวี รองศาสตราจารย์ชูศรี วงศ์รัตน์ รองศาสตราจารย์อารี พันธุ์มณี และอาจารย์ชวลิต รวยอาจิณ ที่ได้กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือ รวมทั้งให้ความช่วยเหลือ เมตตาชี้แนะแนวทางมาโดยตลอดดียิ่ง

ขอขอบพระคุณ ผู้อำนวยการลือชัย จันทรีปี และคุณวิศิษฐ์ ชูวงศ์ ที่ให้คำแนะนำ องค์ความรู้ขององค์การเรียนรู้เมื่อไปขอคำปรึกษาอย่างอบอุ่น และกราบขอบพระคุณอาจารย์ไพศาล อันประเสริฐ ที่ให้กำลังใจสนับสนุนทางวิชาการด้วยความอาทรมาตลอด

ขอขอบพระคุณคณบดี รองคณบดี หัวหน้าภาควิชา ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร เลขานุการคณะ และหัวหน้างาน ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒทุกท่านที่เป็นกลุ่มตัวอย่างให้ข้อมูลในการวิจัย และบุคลากรทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลซึ่งมิได้กล่าวนาม ณ ที่นี้เป็นอย่างสูงที่ท่านเมตตาให้ความช่วยเหลือในหลายประการจนเกิดความสำเร็จครั้งนี้

ขอขอบคุณเพื่อนอันเป็นกัลยาณมิตรทั้งหลายที่คอยสนับสนุน ให้คำแนะนำ และกำลังใจในการทำปริญญานิพนธ์ครั้งนี้ได้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

สุดท้ายนี้การเดินทางแห่งการเรียนรู้ได้บรรจบสู่ความสำเร็จด้วยพระคุณและบารมีของบุพการี คณาจารย์ ผู้มีพระคุณทุกท่านที่ให้ความเกื้อหนุน รวมถึงครอบครัวอันอบอุ่นตลอดจนมหาวิทยาลัยแห่งนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณและน้อมรำลึกในดวงจิตตลอดไป

อัมพร สินอยู่

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	1
ภูมิหลัง	1
ความมุ่งหมายของการวิจัย	5
ความสำคัญของการวิจัย	6
คำถามในการวิจัย	6
ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า	7
ประชากรที่ศึกษา	7
ตัวแปรที่ศึกษา	7
นิยามศัพท์เฉพาะ	8
กรอบแนวคิดในการศึกษาค้นคว้า	18
สมมติฐานของการศึกษาค้นคว้า	18
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	19
การจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา	21
ระบบโครงสร้างและการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา	21
วัตถุประสงค์ของสถาบันอุดมศึกษา	21
แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา	21
งบประมาณด้านการศึกษาระดับอุดมศึกษา	21
นิสิตนักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา	22
คณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา	22
บทบาทของมหาวิทยาลัย	22
บทบาทภาระงานด้านการผลิตบัณฑิต	24
บทบาทภาระงานด้านการวิจัย	24
บทบาทภาระงานด้านบริการวิชาการ	25
บทบาทภาระงานด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม	26
บทบาทของมหาวิทยาลัยในอนาคต	27
ระบบอุดมศึกษาไทยที่พึงปรารถนาในอนาคต	31
ความเป็นสากลของมหาวิทยาลัย	31
การประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา	33

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
2(ต่อ) วิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยไทย	34
สรรพวิทยาลัย มหาวิทยาลัยในอนาคต	36
หลักการพื้นฐานที่สำคัญของมหาวิทยาลัย	37
องค์การเรียนรู้	39
ความหมายขององค์การเรียนรู้	39
วงจรพื้นฐานของการเรียนรู้ในองค์การ	42
การเสริมสร้างองค์การเรียนรู้	46
ปัจจัยชี้ความเป็นองค์การเรียนรู้	49
ค่านิยมหรือข้อสมมุติฐานในองค์การเรียนรู้ที่ควรปลูกฝัง	50
แนวคิดการสร้างองค์การเรียนรู้	51
แนวคิดการสร้างองค์การเรียนรู้ของเซ็นก็	51
แนวคิดการสร้างองค์การเรียนรู้ของมาร์ควาร์ดท์และเรย์โนลด์ส์	54
แนวคิดการสร้างองค์การเรียนรู้ของเพ็ดเลอร์ เบอกอยน์	
และบอยเตล	64
แนวคิดการสร้างองค์การเรียนรู้ของการวิน	67
แนวคิดการสร้างองค์การเรียนรู้ของวิกส์และลียอง	69
แนวคิดการสร้างองค์การอัจฉริยะของแมคกิลและสโลคัม	70
แนวคิดการสร้างองค์การเรียนรู้โดยนักวิชาการไทย	74
การสร้างวินัยการเรียนรู้ตามแนวคิดของเซ็นก็	88
ระบบการประเมินในองค์การเรียนรู้และเครื่องมือวัดองค์การเรียนรู้	115
ระบบการประเมินในองค์การเรียนรู้	115
เครื่องมือวัดองค์การเรียนรู้	117
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒกับการสร้างองค์การเรียนรู้	121
คณะวิชาและส่วนงานในการศึกษาค้นคว้า	124
การบริหารคณะวิชาภายในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ	124
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒกับการเป็นองค์การเรียนรู้	125
มหาวิทยาลัยสมบูรณแบบ ภาพลักษณ์แห่งอนาคตของมหาวิทยาลัย	
ศรีนครินทรวิโรฒ	127
แผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (พ ศ 2545 - 2555)	128

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
2(ต่อ) บทบาทผู้บริหารในการสร้างองค์การเรียนรู้	135
ความหมายบทบาท	135
ปัจจัยที่มีผลต่อการแสดงบทบาทของบุคคล	136
ทฤษฎีและแนวคิดบทบาท	138
บทบาทของผู้บริหาร	140
บทบาทในการสร้างองค์การเรียนรู้	142
ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับบทบาทผู้บริหารในการสร้างองค์การเรียนรู้	170
ตำแหน่งทางการบริหาร	170
สายงานที่สังกัด	173
คณะวิชาที่สังกัด	174
อายุหน่วยงาน	175
ระยะเวลาการทำงานที่หน่วยงาน	177
ความคิดอย่างมีวิจารณญาณ (Critical thinking)	180
ความหมายความคิดอย่างมีวิจารณญาณ	181
องค์ประกอบของการคิดอย่างมีวิจารณญาณ	183
กระบวนการคิดอย่างมีวิจารณญาณ	186
คุณลักษณะของบุคคลที่มีความคิดอย่างมีวิจารณญาณ	190
เชาว์อารมณ์ (Emotional Quotient)	195
คำ และความหมายเชาว์อารมณ์	195
ความเชื่อและองค์ประกอบพื้นฐานของเชาว์อารมณ์	197
โครงสร้างคุณลักษณะของเชาว์อารมณ์	198
คุณลักษณะของบุคคลที่มีเชาว์อารมณ์	205
คุณลักษณะของผู้บริหารที่มีเชาว์อารมณ์	209
เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	214
งานวิจัยในต่างประเทศ	214
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการคิดอย่างมีวิจารณญาณ	214
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเชาว์อารมณ์	215
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบทบาทในการสร้างองค์การเรียนรู้	218
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์การเรียนรู้	223
งานวิจัยในประเทศ	227

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
2(ต่อ)	
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการคิดอย่างมีวิจารณญาณ	227
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเชาวน์อารมณ์	228
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบทบาทในการสร้างองค์การเรียนรู้	229
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์การเรียนรู้	230
3	วิธีดำเนินการวิจัย
การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง	233
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	235
วิธีการหาคุณภาพเครื่องมือ	235
ตัวอย่างแบบสอบถาม	238
การเก็บรวบรวมข้อมูล	245
การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล	245
การจัดกระทำข้อมูล	245
การวิเคราะห์ข้อมูล	246
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	246
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	248
การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	249
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	249
5	สรุป อภิปราย และข้อเสนอแนะ
สังเขปความมุ่งหมาย สมมติฐาน และวิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า	260
สรุปผลการวิจัย	263
อภิปรายผล	263
ข้อเสนอแนะ	275
บรรณานุกรม	279

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
ภาคผนวก	307
ภาคผนวก ก สำเนาหนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญ และหนังสือขออนุญาตเก็บข้อมูลวิจัย	308
ภาคผนวก ข ตารางค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	323
ภาคผนวก ค ตารางค่าอำนาจจำแนก (r) และค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (α) ที่ใช้ในการวิจัย	326
ภาคผนวก ง ตารางค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นอย่างมีวิจารณ์ญาณและเขาวนอารมณ์	328
ภาคผนวก จ ตัวอย่างแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย	332
ภาคผนวก ฉ รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ	341
ภาคผนวก ช จำนวนกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามคณะวิชา	343
ประวัติย่อผู้วิจัย	352

บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 สรุปกรอบโครงสร้างการสร้างองค์การเรียนรู้แต่ละมิติ	84
2 สรุปรายละเอียดลักษณะการสร้างองค์การเรียนรู้	85
3 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จำแนกตามสายวิชาและตำแหน่งทางการบริหาร	234
4 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามตำแหน่งทางการบริหาร สายงานที่สังกัด คณะวิชาที่สังกัด อายุหน่วยงาน และระยะเวลา การทำงานที่หน่วยงาน	250
5 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดอย่างมีวิจารณญาณ และเชาวน์อารมณ์	251
6 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของบทบาทในการสร้างองค์การเรียนรู้ ในภาพรวม	252
7 ค่าเฉลี่ย ค่าความความเบี่ยงเบนมาตรฐานของบทบาทในการสร้าง องค์การเรียนรู้ ด้านบทบาทผู้ออกแบบ	253
8 ค่าเฉลี่ย ค่าความความเบี่ยงเบนมาตรฐานของบทบาทในการสร้าง องค์การเรียนรู้ ด้านบทบาทผู้สอน	254
9 ค่าเฉลี่ย ค่าความความเบี่ยงเบนมาตรฐานของบทบาทในการสร้าง องค์การเรียนรู้ด้านบทบาทผู้สนับสนุน	255
10 ค่าเฉลี่ย ค่าความความเบี่ยงเบนมาตรฐานของบทบาทในการสร้าง องค์การเรียนรู้ด้านบทบาทผู้เรียนรู้	256
11 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในตัวแปรพยากรณ์ สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ระหว่างตัวแปรพยากรณ์กับบทบาทในการสร้างองค์การเรียนรู้ และ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ ระหว่างตัวแปรพยากรณ์กับบทบาท ในการสร้างองค์การเรียนรู้	257
12 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ เพื่อค้นหาค่าน้ำหนักความสำคัญ ของตัวแปรพยากรณ์ที่ส่งผลต่อบทบาทในการสร้างองค์การเรียนรู้	258
13 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ ค่าน้ำหนักความสำคัญ และค่าเปอร์เซ็นต์ ส่งผลของตัวแปรพยากรณ์ที่ส่งผลต่อบทบาทในการสร้างองค์การเรียนรู้	258
14 ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามความคิดอย่างมีวิจารณญาณ	324
15 ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามเชาวน์อารมณ์	324
16 ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามบทบาทในการสร้าง องค์การเรียนรู้	325

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
17 ค่าอำนาจจำแนก (r) และความเชื่อมั่น (α) ของแบบสอบถามความคิด อย่างมีวิจารณญาณ แบบสอบถามเชาว์อารมณ์ และแบบสอบถาม บทบาทในการสร้างองค์การเรียนรู้	327
18 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดอย่างมีวิจารณญาณ	329
19 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของเชาว์อารมณ์	330

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 กรอบแนวคิดในการวิจัย	18
2 วงจรการเรียนรู้เชิงองค์การ (Argyris, & Schon 1978)	43
3 วงจรการเรียนรู้เชิงองค์การ (Draft, & Weick 1984)	44
4 วงจรการเรียนรู้เชิงองค์การ (Carlsson, et al 1995)	44
5 วงจรการเรียนรู้เชิงองค์การขั้นพื้นฐาน	45
6 รูปแบบองค์การเรียนรู้ระดับโลก	55
7 รูปแบบแสดงความสัมพันธ์ของระบบองค์การเรียนรู้	61
8 แสดงลักษณะองค์การเรียนรู้ (The learning company blueprint)	67
9 คุณลักษณะขององค์การเรียนรู้	76
10 กรอบแนวความคิดองค์การเรียนรู้แปดองค์ประกอบ	82
11 การเปรียบเทียบคุณลักษณะองค์การแบบดั้งเดิมและองค์การเรียนรู้	83
12 การสร้างองค์การเรียนรู้ด้วยวินัยห้าประการในสามระดับ	113
13 รายละเอียดคุณลักษณะบุคคลที่เกิดวินัยทั้งห้าตามแนวคิดของเซ็นกิ	114
14 ดุลยภาพกระแสน	116
15 โครงสร้างและส่วนราชการของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ	123
16 โครงสร้างการบริหารของมหาวิทยาลัย	124
17 การสร้างองค์การเรียนรู้	167
18 การเปรียบเทียบองค์ประกอบของเขาวนอารมณ์กับหลักธรรมทางพุทธศาสนา	205
19 การแสดงความรู้สึกและอารมณ์ของผู้มีและไม่มีวุฒิภาวะทางอารมณ์	208
20 การเปรียบเทียบลักษณะของผู้มีเขาวนอารมณ์สูงและต่ำ	209
21 ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ	235

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงพระราชทานพระบรมราโชวาทที่แสดงถึงพระราชปณิธานอันแน่วแน่ที่จะให้การศึกษาเป็นหนทางเพื่อพัฒนาชีวิตราษฎร ในข้อความตอนหนึ่งว่า

การศึกษานั้นไม่ว่าจะศึกษาเพื่อตนหรือให้แก่ผู้อื่น สำคัญอย่างยิ่งที่จะต้องทำให้ได้ตรงตามวัตถุประสงค์ จึงจะได้ผลเป็นคุณประโยชน์ มิฉะนั้นจะต้องมีการผิดพลาดเสียหายเกิดขึ้น ทำให้เสียเวลาและเสียประโยชน์ไปเปล่า ๆ วัตถุประสงค์ของการศึกษานั้นคืออย่างไร กล่าวโดยรวบยอดก็คือ การทำให้บุคคลมีปัจจัยหรือมีอุปกรณ์สำหรับชีวิตอย่างครบถ้วนพอเพียง ทั้งในสวนวิชาความรู้ สวนความคิดวินิจัย สวนจิตใจและคุณธรรมความประพฤติ สวนความขยันอดทนและความสามารถในการนำความรู้ความคิดไปใช้ปฏิบัติงานด้วยตนเองให้ได้จริง ๆ เพื่อสามารถดำรงชีพอยู่ได้ด้วยความสุข ความเจริญมั่นคง และสร้างสรรค์ประโยชน์ให้แก่สังคมและบ้านเมืองได้ตามควรแก่ฐานะด้วย (ไกรยุทธ วีรยาคีรินทร์ 2533 : 52)

พระบรมราโชวาทที่พระราชทานแสดงชัดเจนถึงความสำคัญของการศึกษาที่เป็นกระบวนการต่อเนื่องตลอดชีวิตของบุคคลเพื่อสร้างสรรค์ตนเองและสังคมตามศักยภาพของบุคคล จึงอาจกล่าวได้ว่า การศึกษาเป็นกระบวนการเรียนรู้ชีวิตและกล่อมเกล้าของคนโดยคน และเพื่อคน คนจึงเป็นส่วนสำคัญที่สุด เป็นศูนย์กลางของกระบวนการเรียนรู้ (ชัยอนันต์ สมุทวณิช 2543 : 1) สิ่งยิ่งใหญ่ที่สุดในโลกไม่ว่ายุคใด ไม่ใช่กำลัง อำนาจ เงินตรา หากแต่เป็นความคิด (ชัยอนันต์ สมุทวณิช 2542 : 349) การคิด วิเคราะห์ ไตร่ตรองนำไปสู่ความตีบทหน้าของกระบวนการเรียนรู้ การเรียนรู้สร้างเสถียรภาพให้กับชีวิตเพราะการเรียนรู้ช่วยให้เกิดการปรับตัวเหมาะสม (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ 2539 : 16,31) การศึกษาจึงเป็นเรื่องสำคัญเกี่ยวข้องกับมนุษย์ทุกคน ขอบเขตการศึกษาที่แท้จริงมิใช่จบอยู่เพียงในระบบการศึกษาหรือเพียงช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่งเท่านั้น แต่การศึกษาและชีวิตมนุษย์เป็นของคู่กันตั้งแต่เกิดจนวาระสุดท้ายของชีวิต (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ 2543 : 25)

ขณะนี้ทุกภาคส่วนสังคมมุ่งสู่การจัดการศึกษาแก่มวลชนพยายามให้โอกาสทางการศึกษาแก่ทุกคนในสังคมอย่างเท่าเทียม (รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย 2540) พร้อมกับกระบวนการปฏิรูปการศึกษาเพื่อพัฒนาการศึกษาสู่มาตรฐานและประกันคุณภาพทั้งของสถาบันการศึกษาและบุคคลในระบบการศึกษา (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ 2542 , 2545) มีแนวการพัฒนาประเทศภายใต้กรอบความคิดที่ยึดคนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาในทุกมิติอย่างเป็นองค์รวม เพิ่มขีดความสามารถและยกระดับคุณภาพชีวิตคนส่วนใหญ่ของประเทศเพื่อการเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างมีคุณภาพ วิสัยทัศน์พัฒนาประเทศในอนาคตยี่สิบปี มีจุดมุ่งหมายให้เกิดการพัฒนา

ที่ยั่งยืนและความอยู่ดีมีสุขของคนไทย กำหนดสภาพสังคมไทยที่พึงปรารถนามุ่งพัฒนาสู่สังคมเข้มแข็งและมีดุลยภาพให้เป็นสังคมคุณภาพ สังคมแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้ สังคมสมานฉันท์และเอื้ออาทรต่อกัน (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ 2544 ข-ง) ความเคลื่อนไหวที่เป็นภาพรวมเหล่านี้แสดงเจตนารมณ์ที่หมายถึงโอกาสของคนจะได้เรียนรู้เพื่อมีบทบาทในสังคมอย่างสร้างสรรค์ (นิธิ เอียวศรีวงศ์ 2529 3)

การศึกษาระดับอุดมศึกษาจะเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้วิสัยทัศน์การพัฒนาประเทศในอนาคตได้ภาพการศึกษาในอุดมคติสมบูรณ์ (อมรวิชช์ นาครทรรพ 2539 139) ระยะที่ผ่านมาสถาบันอุดมศึกษามีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และเป็นสถาบันหลักซึ่งนำสังคมที่ประชาชนและองค์กรสามารถพึ่งพาได้เมื่อมีปัญหาต้องแก้ไขด้วยวิชาการหรือปัญญาเกิดขึ้น แต่ปัจจุบันมีปัจจัยส่งเสริมความจำเป็นในการปฏิรูปการอุดมศึกษา เนื่องจากการขยายตัวของปริมาณนักศึกษา ความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจและความต้องการในทรัพยากรมนุษย์ที่มากและดีขึ้น กระแสโลกาภิวัตน์ เทคโนโลยีสารสนเทศ ข้อจำกัดด้านงบประมาณและการปรับเปลี่ยนระบบเศรษฐกิจ (ผดุงชาติ สุวรรณวงศ์, และ ไพฑูรย์ สินลารัตน์ 2543 1) ประกอบกับมหาวิทยาลัยของรัฐทุกแห่งมีแนวโน้มปรับเปลี่ยนบทบาทเข้าสู่ระบบพึ่งตนเองเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และโครงสร้างการบริหารการศึกษาเป็นเอกภาพอยู่ภายใต้กระทรวงศึกษาธิการ องค์กรเดียวยังมีความจำเป็นชัดเจนต่อการปรับเปลี่ยนเพื่ออนาคต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒเป็นสถาบันอุดมศึกษาแห่งหนึ่งที่อยู่ในกระบวนการขานรับกับหลักการและความจำเป็นเหล่านี้เพื่อให้ยังคงอยู่ในการจัดอันดับคุณภาพมหาวิทยาลัยกับการประกันคุณภาพการศึกษาที่มีดัชนีบ่งชี้ถึงลำดับคุณภาพของปัจจัยนำเข้า กระบวนการและผลผลิตที่ให้หลักประกันต่อสาธารณชนว่าจะพยายามทำหน้าที่อย่างดีที่สุดเพื่อให้ผลิตผล (บัณฑิต) ที่จบออกมามีคุณภาพ (อุทุมพร จามรมาน 2540 107)

โดยมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้ศึกษา พิจารณาจุดอ่อน จุดแข็งรวมทั้งสภาพแวดล้อมที่เป็นโอกาสและภาวะคุกคามนำมากำหนดภาพลักษณ์ในระยะสิบห้าปีข้างหน้าไว้ในแผนกลยุทธ์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (พ ศ 2540 – 2554) สรุปภาพรวมเป็นทิศทางการพัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นมหาวิทยาลัยสมบูรณ์แบบ (Comprehensive University) ที่ก่อผลดีมีสาขาวิชาร่วมสร้างสหวิทยาการอันเป็นประโยชน์ทางการศึกษาและการวิจัย นำไปใช้แก้ปัญหาในอนาคตและมีความสามารถรับสถานการณ์ในอนาคตได้ (จรัส สุวรรณเวลา, และคนอื่น ๆ 2540 43) มีแนวทางการบริหารอุดมศึกษาในการจัดการศึกษาอนาคตเพื่อมหาชนให้สัมฤทธิ์ผลมีความเป็นธรรม โปร่งใส ชัดเจน สามารถตอบคำถามให้กับประชาชนทั้งภายในและภายนอก มหาวิทยาลัยต้องชัดเจนในทิศทางการบริหารมุ่งอนาคต (ผดุงชาติ สุวรรณวงศ์, ไพฑูรย์ สินลารัตน์ 2543 1,7) โดยหัวใจสำคัญในการแก้สภาพวิกฤตของอุดมศึกษาไทยอยู่ที่สถาบันแต่ละแห่งต้องปรับปรุงและรื้อระบบเพื่อสร้างความสามารถและประสิทธิภาพในการสร้างความเป็นเลิศ (จรัส สุวรรณเวลา, และ

คนอื่น ๆ 2540 42-43) ซึ่งขณะนี้ได้มีการปฏิรูปทั้งในระดับชาติและปรับระบบภายในหรือปฏิรูประดับมหาวิทยาลัยไปพร้อมกันที่มุ่งบริหารงานเพื่ออนาคตจากสังคมทุกมิติปรากฏในระดับประเทศ ดังพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ได้กำหนดเป็นหลักการว่า **สวนราชการต้องมีการพัฒนาความรู้เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์การเรียนรู้ อย่างสม่ำเสมอ** (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ 2546 14) ซึ่งมหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒนับเป็นส่วนราชการหนึ่งที่มีทิศทางตอบสนองนโยบายของรัฐโดยนำมาปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อการเกิดการบริหารราชการที่ดีเป็นประโยชน์สุขของประชาชนไปพร้อมกันให้มีลักษณะเป็นองค์การเรียนรู้

องค์การการเรียนรู้จะเป็นกลยุทธ์ที่มีพลังและประสิทธิภาพฟื้นฟูองค์การเพื่อปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างไม่สิ้นสุด ก่อให้เกิดการอยู่รอด (Survival) และความเป็นเลิศ (Excellence) ความอยู่รอดและความเป็นเลิศถึงแม้จะต่างกันด้วยคุณค่าแต่ก็มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน โลกปัจจุบันมีการแข่งขันเพิ่มขึ้นไม่เพียงพอที่จะเน้นเฉพาะการอยู่รอด หากต้องยกระดับไปสู่ความเป็นเลิศด้วย เพราะการเป็นเลิศทำให้องค์กรมีโอกาสอยู่รอด (สุรสิทธิ์ เหมตะศิลป์ 2543 4) องค์การการเรียนรู้จึงเป็นแนวคิดเชิงกลยุทธ์ของการป้องกันปัญหาเชิงรุก (Proactive) ในระยะยาว ที่วางแผนเพื่ออนาคต มองการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทุกมิติ ทุกบทบาทภายใต้การพัฒนาอย่างเป็นองค์รวม (Holistic) (เจริญสุข ภาวศิริพงษ์ 2542 2)

ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารมีส่วนสำคัญยิ่งต่อการกำหนดทิศทางในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาบรรยาการองค์การที่เอื้ออำนวยไปสู่การเป็นองค์การการเรียนรู้ได้เนื่องจากเป็นภาระที่ต้องอาศัยความมุ่งมั่น ตั้งใจจริง ความร่วมมือ ร่วมใจ ใช้เวลา เพื่อให้เกิดการตระหนักถึงความสำคัญและประโยชน์จากการเรียนรู้ พอใจในการเรียนรู้ร่วมกันจึงจะส่งผลต่อการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพยั่งยืน (กาญจนา เกียรติธนาพันธุ์ 2543 185) ความคิดสร้างสรรค์และการแก้ปัญหาเป็นการพัฒนาความเป็นผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาทักษะการคิด (มาลี ธรรมศิริ 2543 บทคัดย่อ) โดยที่ความไว้วางใจในผู้นำ ร่วมเป้าหมายแห่งหลักจริยธรรม ความก้าวหน้าจากฐานความเชี่ยวชาญวิชาการ และทักษะระดับสูงในการแก้ปัญหา ความคิดอย่างมีวิจารณญาณและความคิดเชิงระบบในภาวะผู้นำเป็นปัจจัยในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Learning society) (Schroeder 2002 49)

องค์การการเรียนรู้ (Learning organization) สร้างนวัตกรรมในพฤติกรรมของบุคคลที่เรียกว่า วินัย (Discipline) ภายใต้สมมุติฐานว่า “ การเปลี่ยนแปลงองค์การให้ดำรงอยู่ได้ในสภาพแวดล้อมแห่งอนาคตจะต้องเปลี่ยนพฤติกรรมของคนในองค์การโดยอาศัยการเรียนรู้เป็นเครื่องมือสำคัญ ” (Senge 1990 6) ให้ความสำคัญกับการแสวงหาการเรียนรู้ด้วยตนเอง เรียนรู้ใกล้เคียงกับสภาพการทำงานจริงมากที่สุดโดยองค์กรมีบทบาทเป็นผู้สร้างและสนับสนุนการเรียนรู้ (Support system) ให้เป็นวัฒนธรรมขององค์การ โดยขยายขีดความสามารถและเพิ่มศักยภาพเพื่อสร้างผลงานและ

สร้างอนาคตอย่างต่อเนื่องโดยผู้คนในองค์กรต่างเรียนรู้ถึงวิธีจะเรียนรู้ด้วยกันอย่างต่อเนื่อง (Senge 1990 3, 14) บนหลักการที่ผู้บริหารใช้เสริมสร้างวินัยการเรียนรู้ 5 ประการ คือ ใช้วิธีการคิดแบบใหม่ (Mental models) โดยเรียนรู้ร่วมกับคนอื่น ๆ (Personal mastery) เข้าใจพันธกิจขององค์กรทำงานได้อย่างไร (System thinking) แล้วมากำหนดแผนงานที่ทุกคนเห็นชอบด้วย (Shared vision) เพื่อทำงานร่วมกันในการบรรลุวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Team learning) (Senge 1990 210-218, สุรสิทธิ์ เหมตะศิลป์ 2544 45, citing Karpin 1995, Dumaire 1994 148)

ความเป็นผู้นำ (Leadership) เป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนาองค์การเรียนรู้เพราะภาวะผู้นำจะนำทีมสร้างการเรียนรู้ร่วมกัน สมาชิกในทีมทำงานและคิดอย่างเป็นระบบที่ครบทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมเป็นเครื่องมือเพื่อพัฒนาความเป็นผู้นำของผู้คนในองค์กรเรียนรู้ นำมาซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Team learning) และความเป็นเลิศของบุคคล (Personal mastery) ในองค์กรจะเกิดจาก (1) บทบาทผู้ออกแบบ (Leader as designer) ของผู้บริหารที่รับผิดชอบในการศึกษาวิเคราะห์ คัดริเริ่มสร้างสรรค์และเป็นผู้ดำเนินการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Senge 1990 341 - 345) มีการทำงานที่ใช้แบบแผนวิธีคิด (Mental models) เพื่อการวิเคราะห์และปรับปรุงกระบวนการทำงานที่มีฐานจากสารสนเทศ (2) บทบาทผู้สอน (Leader as teacher) ของผู้บริหารที่เป็นเสมือนครูผู้สอนงานและทักษะด้านต่าง ๆ จริยธรรมและองค์ความรู้ ตลอดจนความคิดเชิงระบบ (System thinking) (Senge 1990 353-357) (3) บทบาทผู้สนับสนุน (Leader as steward) คอยช่วยเหลือสนับสนุน (Support) เอื้ออำนวยให้งานทุกอย่างลุล่วงไปตามแนวทางที่ถูกต้อง (Senge 1990 345 - 352) (4) บทบาทผู้เรียนรู้ (Leader as learner) ของผู้บริหารซึ่งตั้งปณิธานว่า การมุ่งสู่ความเป็นเลิศส่วนบุคคลนั้นคือ การเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong learning) องค์กรไม่สามารถทำให้ความพยายามของทีมเกิดประโยชน์สูงสุดได้ หากปราศจากการเรียนรู้แบบปัจเจกชนแล้ว ย่อมไม่มีการเรียนรู้ขององค์กรเกิดขึ้นได้ (Senge 1990 139) ดังนั้น บทบาทผู้เรียนรู้ของผู้บริหารจะเป็นกลไกและตัวแบบในการบรรลุและเป็นผู้นำกระบวนการเรียนรู้ร่วมกับทีมงาน เพราะการเรียนรู้จะนำมาซึ่งศักยภาพที่เหมาะสมต่อการเป็นทั้งผู้ออกแบบ ผู้สอนและผู้ช่วยเหลือที่มีประสิทธิภาพ (เดชน์ เทียมรัตน์, กานต์สุตา มาฆะศิริานนท์ 2544 87)

การคิดวิจารณ์ญาณเป็นทักษะสำคัญที่สุดในสถานการณ์ของชีวิตมนุษย์ (Woolfolk 1998 318) สร้างความสำเร็จในการอ่าน การเขียน การพูดและการฟัง เชื่อมโยงเนื้อหาสำคัญที่หลากหลายกับเป้าหมาย การนับถือและการบังคับตนเอง การผสมผสานวัฒนธรรมทางการศึกษา ผลสำเร็จของการเรียนรู้แบบร่วมมือและการแก้ปัญหา ทั้งครูผู้สอนและผู้บริหารการศึกษาสามารถทำให้เกิดขึ้นได้ในระดับชั้นการศึกษา จากการสอนและการคิด (Woolfolk 1998 316) ความสามารถในการได้ตรองข้อมูลอย่างมีวิจารณ์ญาณเป็นทักษะการคิดขั้นสูงที่เป็นคุณสมบัติสำหรับผู้บริหารทั้งในปัจจุบันและอนาคต (เมธี ปิลันธนานนท์ 2540 คำนำ) รวมถึงเชาวน์อารมณ์ของผู้บริหารยังเป็นอีกประเด็นหนึ่งที่เป็นคุณลักษณะจำเป็นของผู้นำ สามารถทำนาย

การบรรลุเป้าหมายขององค์กรและสัมพันธ์กับความล้มเหลวหรือความสำเร็จขององค์กรได้ รวมทั้งทำนายผลการปฏิบัติงาน ความรู้สึกร่วมและการจัดการได้ เพราะแม้ว่าผู้นำจะได้รับการฝึกอบรมมาอย่างดีที่สุดเพียงใด มีสติปัญญาเฉียบแหลม มีความคิดดี ๆ มากมาย แต่ถ้าขาดคุณลักษณะเชาวน์อารมณ์แล้ว ผู้นำเหล่านั้นก็ไม่สามารถเป็นผู้นำชั้นเยี่ยมได้ (Goleman 1998a 98, 1998b 38) องค์กรการเรียนรู้บ่งชี้ชัดเจนว่า พฤติกรรมผู้นำจะเป็นเช่นเดียวกับครู นักออกแบบ และผู้ช่วยเหลือตามกรอบแนวคิดของเซนเก้ (Senge 1990) ผู้นำเป็นสถาปนิกสร้างภาวะผู้นำครูให้มีสมรรถนะซึ่งสนับสนุนโครงสร้างการพัฒนาองค์กรการเรียนรู้ โดยองค์กรการเรียนรู้สามารถเชื่อมโยงการตัดสินใจอันเกิดจากความคิดพิจารณาญาณของผู้บริหารและบุคลากรได้ในภาวะวิกฤติที่เกิดขึ้นในโรงเรียน (Torrence 1997 Abstract, Geery 1997 445, Moore, & Lucille 1997 Abstract, Goleman 1998a 94-95, citing McClellan 1996, Goleman 1998b 41, citing Fernandez – Araoz 1997, Lam 1998 Abstract, Derman 1999 Abstract, Jones 2000 Abstract, Maccalupo 2002 Abstract, Daley 2002 296) เชาวน์อารมณ์ได้รับการยอมรับว่ามี ความสำคัญต่อความสำเร็จและความสุขในชีวิตมนุษย์ (กรมสุขภาพจิต 2543 1-2) ผู้มีทักษะทางอารมณ์สูง สามารถรับรู้ เข้าใจและจัดการกับความรู้สึกของตนเองได้ดี รวมทั้งเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น มักประสบความสำเร็จ พึงพอใจในชีวิต สามารถสร้างสรรค์งานได้เสมอ ผู้นำที่พบผลสำเร็จในการทำงานประมาณ 90 เปอร์เซ็นต์ของภาวะผู้นำเกี่ยวข้องกับเชาวน์อารมณ์เพื่อนำความต้องการ ความคิดเห็น ความสามารถของตนและผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์ เป็นประโยชน์ต่อการมอบหมายงาน นำทีมร่วมทำงาน สร้างวิสัยทัศน์ร่วม นำไปสู่บรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ในองค์กร นอกเหนือจากตำแหน่งทางการบริหารที่ดำรงสถานภาพ ยังขึ้นอยู่กับสายงานและคณะวิชาที่สังกัด อายุ หน่วยงาน หรือ ระยะเวลาการทำงานที่หน่วยงานซึ่งอาจเกิดผลกระทบโดยรอบในภาวะการเป็นผู้นำการสร้างองค์กรการเรียนรู้

จากเหตุผลดังกล่าว จึงทำให้ผู้วิจัยสนใจศึกษาบทบาทของผู้บริหารมหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒในการสร้างองค์กรการเรียนรู้ คือ บทบาทผู้ออกแบบ บทบาทผู้สอน บทบาทผู้สนับสนุน และบทบาทผู้เรียนรู้ รวมถึงการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งทางการบริหาร สายงานที่สังกัด คณะวิชาที่สังกัด อายุหน่วยงาน ระยะเวลาการทำงานที่หน่วยงาน ความคิดอย่างมี วิจารณญาณ และเชาวน์อารมณ์ กับบทบาทในการสร้างองค์กรการเรียนรู้ ในงานวิจัยครั้งนี้

ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

- 1 เพื่อศึกษาบทบาทผู้บริหาร มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒในการสร้างองค์กรการเรียนรู้
- 2 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งทางการบริหาร สายงานที่สังกัด คณะวิชาที่สังกัด อายุหน่วยงาน ระยะเวลาการทำงานที่หน่วยงาน ความคิดอย่างมี วิจารณญาณ และเชาวน์ อารมณ์กับบทบาทผู้บริหาร มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒในการสร้างองค์กรการเรียนรู้

3 เพื่อศึกษาคำนำหนักความสำคัญระหว่างตำแหน่งทางการบริหาร สายงานที่สังกัด คณะวิชาที่สังกัด อายุหน่วยงาน ระยะเวลาการทำงานที่หน่วยงาน ความคิดอย่างมีวิจารณญาณ และ เชาว์นอารมณ์ที่ส่งผลต่อบทบาทผู้บริหาร มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒในการสร้างองค์การเรียนรู้

ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า

การวิจัยได้ทราบปัจจัยที่สัมพันธ์กับบทบาทผู้บริหารในการสร้างองค์การเรียนรู้ เกิดองค์ความรู้ในการศึกษาปัจจัยที่สัมพันธ์กับคุณลักษณะและบทบาทของผู้บริหารมหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒในกระบวนการสร้างองค์การเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ผลการวิจัยก่อให้เกิดประโยชน์แก่มหาวิทยาลัยโดยได้ข้อมูลพื้นฐานที่นำไปสู่การวางแผน การออกแบบกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาการบริหารงานด้านการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัย และจะเป็นส่วนหนึ่งในการริเริ่มสร้างมาตรฐานการประกันคุณภาพทางการศึกษาแก่สังคม ข้อมูล พื้นฐานต่าง ๆ ยังสามารถนำไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันระหว่างบุคคล กลุ่มและระบบงาน การเรียนการสอนในมหาวิทยาลัยนำไปสู่การปฏิรูปการเรียนรู้ของคณะวิชาต่าง ๆ ให้มีลักษณะใฝ่รู้ เสริมสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมแห่งการเรียนรู้ซึ่งจะส่งผลดีต่อบัณฑิต บุคคลและทีมงาน ในองค์การอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังนำข้อมูลที่ได้นำไปค้นหาความสำคัญ แนวทางจัดการพัฒนา บุคลากรให้ตรงกับคุณลักษณะและบทบาทบุคคลเข้าสู่องค์การเรียนรู้ เป็นประโยชน์ในการสร้าง ความเป็นเลิศและขีดความสามารถของมหาวิทยาลัยในการเตรียมความพร้อมเพื่อเป็นมหาวิทยาลัย ในกำกับของรัฐที่ดำเนินพันธกิจได้บรรลุตามแผนกลยุทธ์ รวมถึงเป็นที่พึ่งทางปัญญาของสังคมได้ ประการสุดท้ายเพื่อเรียนรู้องค์ความรู้ใหม่ได้ชัดเจนและเผยแพร่ในวงกว้างขึ้นโดยข้อมูลครั้งนี้ สามารถนำไปเป็นแนวทางการวิจัยอื่นในประเด็นเกี่ยวข้องกับองค์การเรียนรู้ได้หลากหลายขึ้น

คำถามในการศึกษาค้นคว้า

- 1 ผู้บริหาร มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒมีบทบาทในการสร้างองค์การเรียนรู้ ด้านบทบาทผู้ออกแบบ บทบาทผู้สอน บทบาทผู้สนับสนุน และบทบาทผู้เรียนรู้ในระดับใด
- 2 ตำแหน่งทางการบริหาร สายงานที่สังกัด คณะวิชาที่สังกัด อายุหน่วยงาน ระยะเวลา การทำงานที่หน่วยงาน ความคิดอย่างมีวิจารณญาณ และเชาว์นอารมณ์ มีความสัมพันธ์กับบทบาท ผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒในการสร้างองค์การเรียนรู้ หรือไม่ อย่างไร
- 3 ตัวแปรใดบ้างที่ส่งผลต่อบทบาทในการสร้างองค์การเรียนรู้

ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า

ประชากร ประชากรที่ใช้ศึกษาในการวิจัยครั้งนี้เป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่ผู้บริหารที่มีการจัดการเรียนการสอนในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตั้งแต่ระดับปริญญาตรีขึ้นไป จำนวน 10 คณะวิชา ประกอบด้วย คณะบดี รองคณะบดี หัวหน้าภาควิชา/หัวหน้าสาขาวิชา /หัวหน้ากลุ่มวิชา ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร เลขานุการคณะ และหัวหน้างาน รวมทั้งสิ้น 230 คน

กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ศึกษาในการวิจัยครั้งนี้เป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่ผู้บริหารที่มีการจัดการเรียนการสอนในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตั้งแต่ระดับปริญญาตรีขึ้นไป จำนวน 10 คณะวิชา ประกอบด้วย คณะบดี รองคณะบดี หัวหน้าภาควิชา/หัวหน้าสาขาวิชา/หัวหน้ากลุ่มวิชา /ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร เลขานุการคณะ และหัวหน้างาน โดยตั้งเกณฑ์การคัดเลือกดังนี้

- 1 เป็นผู้ดำรงตำแหน่งทางการบริหารในคณะวิชามาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี
 - 2 กรณีผู้บริหารคนหนึ่งมีหลายตำแหน่งจัดให้อยู่ตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งเท่านั้น
- ทำการคัดเลือกผู้มีความสัมพันธ์ข้างต้น ด้วยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) เป็นกลุ่มตัวอย่างทำการศึกษาได้ จำนวน 199 คน โดยจำแนกเป็นกลุ่มได้ดังนี้

กลุ่มบุคลากรทางการสอน สายวิทยาศาสตร์ สายสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ ได้แก่

คณะบดี	จำนวน	10 คน
รองคณะบดี	จำนวน	51 คน
หัวหน้าภาค/หัวหน้าสาขา/หัวหน้ากลุ่มวิชา/ ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร	จำนวน	89 คน

กลุ่มบุคลากรสนับสนุนการสอน ได้แก่

เลขานุการคณะ	จำนวน	9 คน
หัวหน้างาน	จำนวน	40 คน

ตัวแปรที่ศึกษา

- 1 ตัวแปรพยากรณ์ แบ่งเป็นดังนี้
 - 1 1 ตำแหน่งทางการบริหาร
 - 1 2 สายงานที่สังกัด
 - 1 3 คณะวิชาที่สังกัด
 - 1 4 อายุหน่วยงาน
 - 1 5 ระยะเวลาการทำงานที่หน่วยงาน
 - 1 6 ความคิดอย่างมีวิจารณญาณ
 - 1 7 เชื้อชาติ

2 ตัวแปรเกณฑ์ คือ บทบาทในการสร้างองค์การเรียนรู้ มี 4 ด้าน ได้แก่

- 2.1 บทบาทผู้ออกแบบ
- 2.2 บทบาทผู้สอน
- 2.3 บทบาทผู้สนับสนุน
- 2.4 บทบาทผู้เรียนรู้

นิยามศัพท์เฉพาะ

1 บทบาทผู้บริหาร หมายถึง ความประพฤติหรือการปฏิบัติของผู้บริหารที่แสดงออกตามสถานภาพเพื่อดำเนินภารกิจให้เป้าหมายของตนและองค์การลุล่วงโดยเลือกใช้ดุลยพินิจตัดสินให้เหมาะสมกับกิจกรรม

2 บทบาทในการสร้างองค์การเรียนรู้ หมายถึง ความประพฤติหรือการปฏิบัติของผู้บริหารโดยรับผิดชอบการสร้างองค์การเรียนรู้จะแสดงออกในกิจกรรมต่าง ๆ ตามสถานภาพเป็นผู้นำในการเรียนรู้ สนับสนุนและอำนวยความสะดวกกระบวนการกลุ่ม บริหารการเปลี่ยนแปลง ฝึกฝนคณะบุคคล มุ่งเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทั้งทางสังคม กระบวนการและภารกิจเพื่อปรับเปลี่ยนบุคคลและองค์การโดยมีการเรียนรู้เป็นกลยุทธ์ทางความคิดชักนำการพัฒนาตนเองของแต่ละบุคคลให้มีขีดความสามารถสูงสุดและเอื้อประโยชน์สุขต่อกันอย่างต่อเนื่อง การเป็นผู้นำของผู้บริหารจะแสดงออกโดยการริเริ่ม มีส่วนร่วม ส่งเสริม การเป็นต้นแบบ การเปิดโอกาส การติดตามผล และการให้ข้อมูลย้อนกลับในพฤติกรรมต่าง ๆ ตามบทบาท 4 ด้าน ดังนี้

2.1 บทบาทผู้ออกแบบ หมายถึง ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานแก่บุคคลในหน่วยงาน ก่อตั้งรูปแบบทางสังคม (Social architecture) ริเริ่มให้ทุกคนออกแบบความคิด จุดมุ่งหมาย คุณค่าหลักของตน แล้วนำมาผสานและพัฒนาเป็นวิสัยทัศน์องค์การ สร้างพันธกิจ นโยบาย กลยุทธ์ โครงสร้างและระบบขององค์การในลักษณะมุ่งให้เกิดการปฏิบัติเพื่อพัฒนาองค์การ ออกแบบกระบวนการเรียนรู้ที่สร้างโอกาสแก่ทุกคนร่วมกัน กระตุ้นภาวะผู้นำและรอบรู้ของบุคคล ให้ทุกคนคิด วิเคราะห์จนเกิดความคิดชัดเจนเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อร่วมสร้างกระบวนการเรียนรู้เหมาะสมกับธรรมชาติและความต้องการของทุกคนให้มากที่สุด สร้างแบบแผนการคิดของทุกคนให้เกิดระดับความเข้าใจสูงสุดด้วยการกระทำต่าง ๆ ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ เรียกว่า วิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision)

2.2 บทบาทผู้สอน หมายถึง ผู้บริหารเป็นผู้นำการถ่ายทอดความรู้ให้ทุกคนนำไปปฏิบัติ สอนงานยากให้เข้าใจชัดเจน ฝึกฝนให้วิเคราะห์และฝึกปฏิบัติพร้อม ๆ กัน ฝึกฝนบุคคลประยุกต์การทำงานให้เกิดมาตรฐาน แม่นยำและถูกต้องได้ผลสมบูรณ์ ชี้แนะความคิดแนวทางอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ของคนให้เกิดผลสำเร็จในเป้าหมาย วิสัยทัศน์ส่วนตนและองค์การ

สร้างความมั่นคงปลอดภัย สอนมิติจริยธรรม ให้คำปรึกษา รับแรงปะทะแรงผลักดันกับพฤติกรรมต่อต้านนโยบาย ความหวาดกลัวของคน พัฒนารูปแบบการคิด สอนให้เข้าใจโครงสร้างและภาษาความคิดของระบบ สอนให้เข้าใจพฤติกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในแต่ละเหตุการณ์ สร้างให้เข้าใจโครงสร้างความคิดทำให้เห็นภาพทั้งหมดที่แตกต่างและสัมพันธ์กันในองค์การ ฝึกฝนให้ใช้อารมณ์ที่ลึกซึ้งโดยการใคร่ครวญและป้อนกลับข้อมูล ประเมินผลการเรียนรู้และพฤติกรรมบุคคลอย่างรอบด้านทุกมิติ รวมทั้งตัวผู้บริหารในลักษณะ 360 องศา ฝึกฝนให้แก้ปัญหาที่ยุ่ยาก ส่งเสริมการเรียนรู้ลักษณะที่มุ่งงานด้วยความมุ่งมั่น เพียรพยายาม ยุติธรรม อธิบายและสอนให้เข้าใจเกี่ยวกับวงจรของเหตุและความผันแปร

2.3 บทบาทผู้สนับสนุน หมายถึง การอุทิศตนของผู้บริหารในการให้การช่วยเหลือบุคคล กระตุ้น ให้กำลังใจ เอื้ออำนวย การส่งเสริมบุคคลได้เกิดการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ อุทิศเวลา งบประมาณ หาเทคโนโลยีเพื่อเชื่อมโยงการเรียนรู้เข้ากับเป้าหมายองค์การ ให้โอกาสและส่งเสริมให้เกิดจิตวิญญาณในการเรียนรู้ ให้การเสริมแรงช่วยเหลือบุคคล สนับสนุนความต้องการระดับสูงที่เหนือกว่าปัจจัยสี่ ลดการบังคับบัญชาให้น้อยที่สุด สร้างความร่วมมือ ความเคารพและยอมรับนับถือให้เกิดกลไกการควบคุมตนเองของทุกคนสูงถึงระดับวินัยทำให้เกิดระบบความคิดที่กว้างขวางทันสมัย ผู้บริหารปฏิบัติเป็นตัวอย่าง เป็นเพื่อนเชื่อมการทำงานกับกิจกรรมต่าง ๆ ในชีวิต เกิดคุณภาพชีวิตและการทำงาน

2.4 บทบาทผู้เรียนรู้ หมายถึง การเป็นผู้แสวงหาความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอของผู้บริหารทั้งที่อยู่ภายในและภายนอกองค์การเกี่ยวกับภาระหน้าที่ และสภาพแวดล้อมโลก ปฏิบัติตนเป็นรูปจำลองของผู้เรียนรู้ตลอดเวลา แนวทางการเรียนรู้ เรียนรู้ข้อผิดพลาดในบทเรียนของผู้บริหารคนอื่น ๆ ตรวจสอบความเชี่ยวชาญของตนเองพัฒนาให้ทันกับวิชาชีพและสถานการณ์ปัจจุบัน นำความรู้จากการปฏิบัติและประสบการณ์ของตนและวิธีที่ดีที่สุดของผู้อื่นผสมผสานขึ้นเป็นหลักการหรือกรอบความคิดใหม่โดยการทดลองวิจัยเชิงปฏิบัติการอยู่เสมอเป็นส่วนหนึ่งในการปฏิบัติหน้าที่ผู้บริหาร

3 องค์การการเรียนรู้ หมายถึง หน่วยงานที่ดำเนินงานส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิกทุกคนในองค์การเพื่อฝึกให้ทุกคนมีความเป็นเลิศส่วนบุคคล (Personal mastery) สร้างความเชี่ยวชาญในการทำงานที่รับผิดชอบ เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team learning) ในลักษณะการทำงานเป็นหมู่คณะ ฝึกฝนแบบแผนวิธีคิด (Mental models) ที่เกิดจากเจตคติที่ดี สร้างและสานวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) และฝึกการคิดเชิงระบบ (System thinking) ที่มีการคิดหลายระบบพร้อมกันไม่มองเพียงระบบเดียว โดยใช้พลังแห่งการเรียนรู้เป็นแรงบันดาลใจสร้างกระบวนการเชิงประสบการณ์ทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และระบบขององค์การพร้อมกัน มอบหมายอำนาจให้แสวงหาความรู้ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานเพื่อปรับเปลี่ยนความรู้มาใช้ในการบริหารจัดการที่ดีกว่าเดิมเกิดทักษะและผลงานตามเป้าหมายหลักที่สร้างความสำเร็จไปพร้อม ๆ กันทั้งบุคคล กลุ่มคน องค์การและสังคม

โดยยังคงขยายขีดความสามารถสร้างสมรรถนะในตัวบุคคลและหน่วยงานเพื่อสร้างสรรค์อนาคตอย่างต่อเนื่อง

4 ผู้บริหาร หมายถึง ผู้ที่ได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งทางการบริหารในหน่วยงาน จำนวน 10 คณะวิชา ที่มีหน้าที่บริหารการเรียนการสอน การประสานงาน ดูแล และอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานทางด้านการเรียนการสอน โดยดำรงตำแหน่งทางการบริหารในคณะวิชามาแล้ว ไม่น้อยกว่า 1 ปี กรณีผู้บริหารคนหนึ่งมีหลายตำแหน่ง จัดให้อยู่ตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งเท่านั้น

5 ความคิดอย่างมีวิจารณญาณ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการคิด พิจารณาใคร่ครวญอย่างรอบคอบถึงความเป็นเหตุเป็นผลเกี่ยวกับข้อมูลหรือเหตุที่เกิดขึ้นเพื่อได้ข้อสรุปในสิ่งใดถูกต้อง สิ่งใดมีคุณค่า สิ่งใดควรปฏิบัติ สิ่งใดไม่ควรปฏิบัติ โดยมีขั้นตอนในการใช้ความสามารถทางความคิด ดังนี้

5.1 การนิยามปัญหาและทำความเข้าใจปัญหา หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการพิสูจน์ข้อโต้แย้งหรือปัญหาที่สำคัญด้วยการชี้แจง กล่าวอ้างเหตุผล เปรียบเทียบความเหมือนและความแตกต่างกันแล้วจึงตัดสินใจจากข้อมูลที่เกี่ยวข้องกันโดยมีหลักข้อกำหนดหรือความหมายที่เหมาะสมของแต่ละข้อโต้แย้ง คำถามหรือปัญหา

5.2 การพิจารณาตัดสินข้อมูล หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการตรวจสอบโดยการแยกแยะ ความจริง ความเห็น ความเท็จ ความบิดเบือน ความเชื่อ ความคิดที่คนยึดติด ความแตกต่างในระบบคุณค่าและความนึกคิดที่เลื่อนลอยจากปัญหาหรือเหตุการณ์ แล้วพิสูจน์สมมุติฐานที่เป็นกรอบในการพิจารณาด้วยการชี้แจง อ้างเหตุผลในหลักฐานสนับสนุนความคิดเห็นที่ถูกต้อง

5.3 การแก้ปัญหาหรือการลงสรุป หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการเข้าใจข้อมูลอย่างพอเพียงครบถ้วน แล้วจึงนำมาประกอบการทำนายผลที่จะเกิดขึ้นภายหลังได้อย่างน่าเชื่อถือและยอมรับในผลการตัดสินใจที่ตามมาอย่างมีแผนการดำเนินงาน

6 เชาว์อารมณ์ หมายถึง ความสามารถทางอารมณ์ของผู้บริหารในการเข้าใจตน รู้คุณค่าของตนและผู้อื่น ควบคุมตนและแสดงออกเพื่อสานสัมพันธ์กับบุคคลได้อย่างเหมาะสม โดยความสามารถแสดงออกใน 5 ด้าน ดังนี้

6.1 การรู้จักอารมณ์ของตน (Self awareness) หมายถึง ผู้บริหารมีสติ รู้เท่าทันในอารมณ์ของตนเองทุกขณะ รู้จักตนในเรื่องข้อจำกัดและข้อเด่น บริหารอารมณ์ของตนโดยวางแผนหลีกเลี่ยงผลกระทบจากการกระทำของตนที่ไม่พึงประสงค์อันเป็นผลแห่งอารมณ์

6.2 การควบคุมอารมณ์ของตน (Manage emotion) หมายถึง ผู้บริหารมีการควบคุมอารมณ์ตนโดยแสดงออกทางการกระทำหรือพฤติกรรมได้เหมาะสมทั้งทางบวกและทางลบ ในแต่ละสถานที่และเวลาหรือเหตุการณ์

6 3 การสร้างสรรค์อารมณ์ต้น (Innovate Inspiration) หมายถึง ผู้บริหารสามารถสร้างแรงบันดาลใจเพื่อไปให้ถึงเป้าหมายที่กำหนดในชีวิต เกิดจากแรงจูงใจภายในและภายนอก ใฝ่เรียนรู้พัฒนาตนโดยวางแผนการเดินทางในรายละเอียดไปสู่ภาพแห่งความสำเร็จที่เกิดจากความท้าทาย มุ่งมั่น พันธสัญญาเพื่อความสำเร็จที่ตั้งใจไว้

6 4 การเข้าใจอารมณ์ผู้อื่น (Listen with head and heart) หมายถึง ผู้บริหารฝึกสร้างความเข้าใจและความรู้สึกของผู้อื่น วางตัวเป็นกลาง ยอมรับความคิดเห็นและอารมณ์ที่แตกต่าง เอาใจเขามาใส่ใจเรา ปฏิบัติต่อผู้อื่นดีเท่ากับปฏิบัติต่อตน

6 5 การประสานสัมพันธ์ (Enhance social skill) และสร้างสังคมที่เกื้อกูล หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลได้หลายรูปแบบ อยู่ร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุข อ่านสถานการณ์ทางสังคมและผู้เกี่ยวข้องได้ดี มีการสื่อสาร การประนีประนอม ตลอดจนยุติข้อขัดแย้งเพื่อการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขของกลุ่มและสังคม

7 ตำแหน่งทางการบริหาร หมายถึง ระดับของข้าราชการ / พนักงาน จำแนกเป็น 2 ระดับ ดังนี้

7 1 ตำแหน่งทางการบริหารระดับสูง ได้แก่ คณบดี รองคณบดีของคณะ

7 2 ตำแหน่งทางการบริหารระดับกลาง ได้แก่ หัวหน้าภาควิชา หัวหน้าสาขาวิชา หัวหน้ากลุ่มวิชา ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร เลขานุการคณะ และหัวหน้างานของคณะ

8. สายงานที่สังกัด หมายถึง ลักษณะงานของข้าราชการ / พนักงานสังกัด จำแนกเป็น

8 1 สายการสอน หมายถึง งานการสอนและการบริหารในคณะวิชา แยกเป็นสายวิทยาศาสตร์ และสายสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ ได้แก่ คณบดี รองคณบดี หัวหน้าภาควิชา หัวหน้าสาขาวิชา หัวหน้ากลุ่มวิชา และประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร

8 2 สายสนับสนุนการสอน หมายถึง งานสนับสนุนกิจกรรมการเรียนการสอน และการบริหารในคณะวิชา แยกเป็น สาย ข และสาย ค ได้แก่

8 2 1 เลขานุการคณะวิชา หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งในหน้าที่ตามเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ โดยปฏิบัติหน้าที่นั้นมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี / หรือปฏิบัติหน้าที่อย่างไม่เป็นทางการมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี

8 2 2 หัวหน้างาน หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งในหน้าที่ตามหลักเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ โดยปฏิบัติหน้าที่นั้นมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี / หรือปฏิบัติหน้าที่อย่างไม่เป็นทางการมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี

9 อายุหน่วยงาน หมายถึง หน่วยงานที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อม และวัฒนธรรมในระยะเวลาที่เป็นสถาบันการฝึกหัดครูชั้นสูง ระยะเวลาที่เป็นวิทยาลัยวิชาการศึกษาและระยะเวลาที่เป็นมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒซึ่งมีอายุ จำแนก ดังนี้

9 1 อายุน้อยกว่า 10 ปี ได้แก่ คณะทันตแพทยศาสตร์ และคณะเภสัชศาสตร์

9 2 อายุระหว่าง 10 - 30 ปี ได้แก่ คณะพลศึกษา คณะวิศวกรรมศาสตร์ คณะแพทยศาสตร์ และคณะศิลปกรรมศาสตร์

9 3 อายุตั้งแต่ 30 ปีขึ้นไป ได้แก่ คณะมนุษยศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ คณะศึกษาศาสตร์ และคณะวิทยาศาสตร์

10 คณะวิชา หมายถึง หน่วยงานสังกัดมหาวิทยาลัยที่จัดการเรียนการสอนตั้งแต่ระดับบัณฑิตและบัณฑิตศึกษา จำนวน 10 คณะวิชา ได้แก่ คณะแพทยศาสตร์ คณะทันตแพทยศาสตร์ คณะเภสัชศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์ คณะวิศวกรรมศาสตร์ คณะพลศึกษา คณะมนุษยศาสตร์ คณะศึกษาศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ คณะศิลปกรรมศาสตร์

11 ระยะเวลาการทำงานที่หน่วยงาน หมายถึง ระยะเวลาการปฏิบัติงานของบุคคลในหน่วยงานที่ตนสังกัด ตั้งแต่ระยะเวลาน้อยกว่า 5 ปี ,ระหว่างเวลา 5 - 10 ปี , ระหว่างเวลา 10 - 20 ปี และระยะเวลามากกว่า 20 ปีขึ้นไป

12 มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ หมายถึง หน่วยงานของรัฐที่จัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ

13 น้ำหนักความสำคัญ (Beta weight) หมายถึง ค่าที่บอกให้ทราบว่า มีปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลต่อตัวแปรเกณฑ์ / ค่าที่บอกให้ทราบว่า มีตัวแปรพยากรณ์ใดบ้างที่ส่งผลต่อตัวแปรเกณฑ์

14 ผู้เชี่ยวชาญ หมายถึง ผู้ที่มีวุฒิปัญญาโทขึ้นไปทางด้านการวัดผลการศึกษา การวิจัยการศึกษา จิตวิทยาการศึกษา การบริหารการศึกษา มีประสบการณ์ในการทำงานมาอย่างน้อย 5 ปี จำนวน 6 ท่าน และผู้ที่มีความรู้ความสามารถในเรื่ององค์การเรียนรู้ จำนวน 1 ท่าน ซึ่งเป็นผู้ประเมินแบบสอบถามเพื่อหาความเที่ยงตรงเชิงพินิจ (Face validity)

กรอบแนวคิดในการศึกษาค้นคว้า

มหาวิทยาลัยเป็นกิจการหนึ่งต้องปรับเป้าหมายเพื่อความอยู่รอดและคงฐานะแหล่งชั้นนำสังคมไปสู่อนาคต สามารถกำหนดเป้าหมายและปรับตัวตามเป้าหมายเพื่อสนองความจำเป็นทางวิชาการในอนาคตในฐานะเป็นแหล่งวิชาการที่เป็นส่วนหนึ่งของประเทศเป็นประโยชน์ในการพัฒนาต่าง ๆ (จรัส สุวรรณเวลา , และคนอื่น ๆ 2534 31, 41) มหาวิทยาลัยเป็นสังคมแห่งผู้ใช้ปัญญาสอดคล้องกับที่ เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2543ก 58) กล่าวว่า สังคมแห่งผู้ใช้ปัญญามีประชาชนเป็นผู้มีความสามารถในการใช้วิจารณ์ญาณในการดำเนินชีวิต คุณลักษณะชีวิตของผู้อยู่ในมหาวิทยาลัยโดยภาพรวมจะมีลักษณะของการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ การบริหารมหาวิทยาลัย

จึงมีลักษณะต่างจากการบริหารกิจการอื่น เพราะผลผลิตของมหาวิทยาลัยเกิดขึ้นเป็นนามธรรม จากสมองและใจของบุคคลผู้เป็นอาจารย์และนิสิต บทบาทผู้บริหารในการบริหารต้องสร้างสภาพชักจูงใจให้เกิดความริเริ่มสร้างสรรค์ขึ้น เสรีภาพทางความคิดจึงเป็นหัวใจของมหาวิทยาลัย (จรัส สุวรรณเวลา 2540 คำนำ) การเป็นองค์การเรียนรู้ที่ให้คุณค่ากับการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลง (สมยศ นาวิกาน 2540 919) น่าจะเหมาะสมกับการก้าวสู่การเป็นมหาวิทยาลัยสมบูรณ์แบบตามภาพลักษณ์ระยะสิบห้าปีของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒที่กำหนดในแผนกลยุทธ์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (พ ศ 2540 - 2554) (กองแผนงาน 2542 5)

จากการศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ ศ 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ ศ 2545 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ ศ 2545 - 2549) แผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (พ ศ 2540 - 2554) ทำให้ได้กรอบแนวคิดในการวิจัยเกี่ยวกับตำแหน่งทางการบริหาร สายงานที่สังกัด คณะวิชาที่สังกัด อายุหน่วยงาน ระยะเวลาการทำงานที่หน่วยงาน คุณลักษณะและบทบาทผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒในการสร้างองค์การเรียนรู้ เพื่อนำมากำหนดตัวแปร ผู้วิจัยได้จากผลการค้นคว้าและมีบุคคลแสดงความเห็นสนับสนุนไว้ดังนี้

1 ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับบทบาทผู้บริหารในการสร้างองค์การเรียนรู้ ได้แก่

1.1 ตำแหน่งทางการบริหาร มีผลการวิจัยที่แสดงว่า ตำแหน่งงานซึ่งเป็นตำแหน่งทางการบริหารเป็นตัวแปรที่ทำให้บุคคลผู้ครองตำแหน่งมีความคิดเห็น พฤติกรรมหรือ การปฏิบัติแตกต่างกัน (วิจิต สุรพนานนท์ชัย 2545 74 -80 , เกียรติกำจร กุศล 2543 บทคัดย่อ) สอดคล้องกับ ราล์ฟ ลินตัน และจอร์ท โฮมันส์ (กมลรัตน์ หล้าสูงวงศ์ 2527 50 , ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร 2545 115 , อ้างอิงจาก Ralph Linton 1945 , อ้างอิงจาก George Homann) กล่าวว่า ตำแหน่งหรือสถานภาพเป็นผู้กำหนดบทบาท และบุคคลเปลี่ยนบทบาทไปตามตำแหน่งเสมอ นอกจากนี้งานวิจัยของ อภิญา ปั้งพินิจกิจการ (2546 109) ยังพบว่า พนักงานที่มีตำแหน่งงานต่างกันโดยเฉพาะพนักงานที่มีตำแหน่งผู้บริหารระดับต้นและกลางมีความคิดเห็นต่อปัจจัยสนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับผู้บริหารมากกว่า พนักงานที่มีตำแหน่งพนักงานระดับปฏิบัติการ ผู้วิจัยจึงพบว่า ตำแหน่งทางการบริหารอาจเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับบทบาทผู้บริหารในการสร้างองค์การเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

1.2 สายงานที่สังกัด มีผลการวิจัยพบว่า สายการทำงานที่แตกต่างกันของบุคคลทำให้มีความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การเรียนรู้ด้านการใช้เทคโนโลยี (Technology application) แตกต่างกัน (กิ่งกาญจน์ เพชรศรี 2542 75) และยังพบความสอดคล้องในผลการวิจัยหลายเรื่องที่สามารถเทียบเคียงกันได้ ดังผลการวิจัยของ อรทัย ทองฤกษ์ฤทธิ์ (2538 105 - 116) พบว่า สังกัดสายงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกี่ยวกับโครงการพัฒนาบุคลากรด้านคอมพิวเตอร์ พบว่า มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาบุคคลแตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ

อุมาพร จันทกร (2538 บทคัดย่อ) พบว่า สาขาวิชาที่สังกัด เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลสามารถอธิบายความเห็นในการแก้ปัญหาการนำสถาบันอุดมศึกษาของรัฐออกนอกระบบราชการและปรับปรุงแก้ปัญหาระเบียบต่าง ๆ จึงสรุปได้ว่า สายงานที่สังกัด อาจเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับบทบาทผู้บริหารในการสร้างองค์การเรียนรู้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้นำสายงานที่สังกัดมาเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับบทบาทผู้บริหารในการสร้างองค์การเรียนรู้

13 คณะวิชาที่สังกัด จากการศึกษาพบว่า ความเป็นองค์การเรียนรู้ของบุคคลที่สังกัดหน่วยงานแตกต่างกันจะมีระดับความเป็นองค์การเรียนรู้ในระดับที่แตกต่างกัน ในงานวิจัยของบุบผา พวงมาลี (2542 บทคัดย่อ) ศึกษาการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายพยาบาลสังกัดกระทรวงมหาดไทย และสำนักงานตำรวจแห่งชาติ อยู่ในระดับสูง ส่วนฝ่ายการพยาบาลที่สังกัดกรุงเทพมหานครและทบวงมหาวิทยาลัยอยู่ในระดับปานกลาง ฉะนั้นหากเทียบเคียงคณะวิชาที่สังกัดเสมือนเป็นหน่วยงานของบุคคลฝ่ายการพยาบาลจะพบว่า บุคคลอยู่ในสังกัดแตกต่างกัน ย่อมมีการรับรู้ความเป็นองค์การเรียนรู้แตกต่างกัน นอกจากนี้ยังพบในงานวิจัยของอรทัย บุญช่วย (2542 96-97) ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารวิชาการของมหาวิทยาลัยรามคำแหง พบว่า ความคิดเห็นของอาจารย์ที่สังกัดคณะต่าง ๆ ที่มีต่อสภาพการบริหารวิชาการของมหาวิทยาลัยรามคำแหงแตกต่างกันทั้งด้านหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การวัดและประเมินผล การบริการวิชาการ การพัฒนาอาจารย์ ฉะนั้นคณะที่บุคคลสังกัดย่อมน่าจะมีผลต่อบทบาทในการสร้างองค์การเรียนรู้ได้

14 อายุหน่วยงาน หน่วยงานนับเป็นองค์การที่เสมือนระบบมีลักษณะคล้ายสิ่งมีชีวิตสามารถเติบโต เรียนรู้ มีระยะการเติบโตตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันและอนาคต (วีระวัฒน์ บัณฑิตามัย 2544 186) หากอายุหน่วยงานยืนยาว การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นภายในองค์กรย่อมสร้างวัฒนธรรมที่รับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้ดีตรงกับหลักการสร้างองค์การเรียนรู้ที่ย้ำเสมอว่า องค์การเรียนรู้ไม่ได้สร้างได้ชั่วข้ามคืน แต่เกิดขึ้นจากกระบวนการจัดการที่เอื้ออำนวย เกิดขึ้นอย่างช้า ๆ ตลอดเวลา (Garvin 1993 78) ซึ่งอายุหน่วยงานสามารถสะท้อนกระบวนการต่อเนื่องในการกระตุ้นพลังศักยภาพของบุคคลยาวนานมาแต่อดีตที่สร้างคุณค่าบุคคลและสินทรัพย์โดยสื่อภาษาผ่านประวัติศาสตร์ของหน่วยงานได้โดยอายุหน่วยงานย่อมเกี่ยวพันกับประวัติของหน่วยงานเช่นกัน สอดคล้องกับแนวคิดของแมกกิล , และสโลคัม (McGill, Slocum 1994 244-261) กล่าวว่า ความคิดเชิงระบบเกิดขึ้นได้เพราะบุคคลมีความรู้สึกในประวัติศาสตร์ขององค์กรร่วมกัน ความรู้สึกในความเชื่อมโยงจะมาจากความสนใจในประวัติศาสตร์ที่น่าทุกคนไปด้วยกันในห้วงเวลา ความคิดเชิงระบบจะยกระดับให้การเรียนรู้ของบุคคลและองค์กรทั้งหมดเกิดประสบการณ์โดยตรง เปิดกว้างและเปิดเผยให้เกี่ยวข้องกัน สื่อภาษาผ่านประวัติศาสตร์ ฉะนั้นจึงน่าสรุปได้ว่าอายุหน่วยงานอาจเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับบทบาทผู้บริหารในการสร้างองค์การเรียนรู้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงนำอายุหน่วยงานมาเป็นตัวแปรหนึ่งในการศึกษา

15 ระยะเวลาการทำงานที่หน่วยงาน จากการศึกษาพบว่า บุคคลที่มีอายุงานต่างกันจะมีทัศนคติต่องานและองค์การแตกต่างกัน และยังเชื่อมโยงถึงประสบการณ์ว่าเป็นส่วนทำให้บุคคลมีโอกาสรเรียนรู้ ทำความเข้าใจมองปัญหาชัดเจนถูกต้องตามความเป็นจริงมากขึ้น ทำให้เกิดทักษะและทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน (อุมพร พุ่มนั 2542 บทคัดย่อ , กัลยาณี คำแดง 2542 105-111) สอดคล้องกับงานวิจัยเกี่ยวกับหัวหน้าภาควิชา กับผลสัมฤทธิ์ในงานที่ปรากฏผลออกมายืนยันว่า ยังมีระยะเวลาการทำงานหรืออายุราชการมากหรือการได้รับ (ซี) สูงยิ่งทำให้สามารถนำประสบการณ์มาช่วยดำเนินงานให้สำเร็จลุล่วงเกิดผลดีแก่หน่วยงานมากเท่านั้น (ดิ้นปรัชญพฤทธิ์ 2527 52 , สุจิตรา จรจิตร 2532 80) และงานวิจัยของรัสส์เซล (เจ็ดหล้าสุนทรวิภาต 2543 23 , citing Roussel 1974 212) สนับสนุนว่า มีผลการศึกษาการทำงานของหัวหน้าภาควิชาเพศหญิงที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้นจะมีการอยู่ในตำแหน่งที่ยาวนาน บางคนกลับมาเป็นหัวหน้าถึงสองหน จึงน่าจะนับได้ว่า ระยะเวลาการทำงานที่หน่วยงานเป็นปัจจัยสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคคลในหน่วยงานและควรนำมาเป็นตัวแปรในการศึกษา

16 ความคิดอย่างมีวิจารณญาณ จากการศึกษาค้นคว้าแนวคิดของนักการศึกษาและนักจิตวิทยาต่าง ๆ ผ่านการสังเคราะห์พบว่า การคิดอย่างมีวิจารณญาณเป็นกระบวนการคิดที่มีเป้าหมายนำไปสู่การค้นหาความจริง การเปลี่ยนแปลงใหม่ เพื่อให้ได้สิ่งที่ดีกว่า ถูกต้องเหมาะสมกับการดำเนินชีวิตและบริบทแวดล้อมมากกว่า ที่สำคัญเกิดผลดีแก่ชีวิตและสังคมส่วนรวมมากกว่า (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ 2544 13) และการคิดอย่างมีวิจารณญาณเป็นการคิดที่มีความสำคัญเกี่ยวข้องกับสถานการณ์หรือเหตุการณ์ในชีวิตของมนุษย์ทุกคน (Woolfolk 1998 318) โดยเฉพาะการบริหารงานที่เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ ผู้บริหารในยุคปัจจุบันจำเป็นต้องเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ในขณะที่เดียวกันมีวิสัยทัศน์ มีคุณธรรม จริยธรรม มีความคิดวิจารณญาณและความคิดสร้างสรรค์ สามารถหาปัญหาและแก้ปัญหาได้ ความคิดวิจารณญาณและความคิดสร้างสรรค์จะช่วยพัฒนาตนเองและพัฒนางานซึ่งนำไปสู่ความสำเร็จขององค์การในที่สุด (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2541 คำนำ,1) ดังนั้นผู้วิจัยจึงพบว่า ความคิดอย่างมีวิจารณญาณน่าจะมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะผู้บริหารในการแสดงบทบาทที่นำไปสู่ความสำเร็จขององค์การในงานวิจัยนี้ซึ่ง ได้แก่ บทบาทการสร้างองค์การเรียนรู้ จึงได้นำแนวคิดของวูลฟอล์ก (Woolfolk 1998) มาเป็นตัวแปรในการศึกษาทักษะต่าง ๆ ที่เป็นองค์ประกอบของการคิดอย่างมีวิจารณญาณ ได้แก่ การนิยามปัญหาและทำความเข้าใจปัญหา การพิจารณาตัดสินข้อมูล และการแก้ปัญหาหรือการลงสรุป

17 เชาว์นอามณ์ จากการศึกษาแนวคิดของนักการศึกษา นักจิตวิทยา แพทย์ โดยสรุปความแล้วว่า เชาว์นอามณ์ เป็นทักษะที่ส่งผลดีต่อบุคคลทั้งเด็กและผู้ใหญ่ ผู้มีทักษะนี้จะเติบโตเป็นบุคคลที่ประสบผลสำเร็จทั้งด้านชีวิตส่วนตัว ชีวิตครอบครัวและการทำงาน (เทอดศักดิ์ เดชคง 2543 3) เพราะเชาว์นอามณ์เป็นความสามารถรู้อารมณ์ตนเอง สามารถจัดการกับอารมณ์ สามารถกระตุ้นและจูงใจตนเอง สามารถรับรู้อารมณ์ผู้อื่น และเป็นศิลปะสร้างความสัมพันธ์ส่วนบุคคล เชาว์นอามณ์เป็นคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับผู้นำ ผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงาน

ประมาณ 90 เปอร์เซ็นต์ ของภาวะผู้นำเกี่ยวข้องกับฉลาดทางอารมณ์ (Goleman 1998 b 38) ผู้วิจัยจึงพบว่า ความสามารถทางเชาวน์อารมณ์น่าจะมีความสัมพันธ์กับบทบาทผู้บริหารในการสร้างองค์การเรียนรู้ จึงใช้แนวความคิดของโกลแมน (Goleman 1998 b) เทอดศักดิ์ เดชคง (2543) และแสงอุษา โลจนานนท์ , และกฤษณ์ รุยาพร (2543) มาเป็นตัวแปรในการศึกษาเชาวน์อารมณ์ของผู้บริหารในงานวิจัยนี้ ได้แก่ การรู้จักอารมณ์ของตน การควบคุมอารมณ์ของตน การสร้างสรรค์อารมณ์ของตน การเข้าใจอารมณ์ผู้อื่น และการประสานสัมพันธ์และสร้างสังคมที่เกื้อกูล

2 ตัวแปรบทบาทผู้บริหารในการสร้างองค์การเรียนรู้ จากการศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎีของบุคคลต่าง ๆ พบว่า บทบาทผู้นำมีหลายลักษณะหลายประการขึ้นกับการจำแนกตามความคิดเห็นของผู้นำเสนอหลักการ จากการประมวลผู้วิจัยประเมินแล้วเห็นว่า บทบาทผู้นำในการสร้างองค์การเรียนรู้ตามแนวคิดของเซ็นเก้ (Senge 1990) แมกกิล, และสโลคัม (McGill, & Slocum 1994) คิม (Kim 1995) และเดชน์ เทียมรัตน์, และกานต์สุตา มาฆะศิริวานนท์ (2544) นำมาหลอมรวมเป็น บทบาทผู้ออกแบบ บทบาทผู้สอน บทบาทผู้สนับสนุน และบทบาทผู้เรียนรู้ น่าจะตรงกับบทบาทผู้นำในสภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพราะผู้นำจะเป็นกุญแจขับเคลื่อนภารกิจในองค์การเรียนรู้ให้สำเร็จครบทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพราะแบบฉบับของผู้นำ ลักษณะของการกระทำ การแสดงออกของผู้นำจะมีผลกระทบอย่างลึกซึ้งต่อบุคคลในองค์การ ภาวะผู้นำองค์การเรียนรู้ต้องการผู้นำในฐานะที่เป็นตัวกระตุ้น การเป็นทีมแห่งการเรียนรู้ เพื่อนำไปสู่ความเป็นเลิศด้วยการปรับปรุงตนเอง (สุรสิทธิ์ เหมตะศิลป์ 2543 8)

3 การสร้างองค์การเรียนรู้ องค์การเรียนรู้จะมีลักษณะหลายประการที่แตกต่างไปจากองค์การทั่วไป จากการศึกษาแนวคิด หลักการ ทฤษฎีของนักการศึกษา นักธุรกิจ ผู้ทรงคุณวุฒิทั้งหลาย แล้วประมวลสิ่งที่ศึกษาจึงเห็นว่า การสร้างองค์การเรียนรู้หลายแนวคิดที่บ่งบอกถึงลักษณะองค์การเรียนรู้มีทั้งคล้ายคลึงกัน และแตกต่างกันอย่างชัดเจนซึ่งลักษณะเหล่านั้นจำเป็นต้องสร้างและพัฒนาให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมก็จะชี้ให้เห็นว่าเป็นองค์การเรียนรู้ ดังเช่นแนวคิดต่อไปนี้

การสร้างองค์การเรียนรู้ตามแนวคิดของ เซ็นเก้ (Senge 1990) ได้แก่ ความคิดเชิงระบบ (System thinking) ความเป็นเลิศของบุคคล (Personal mastery) แบบแผนวิธีคิด (Mental models) การสร้างและสานวิสัยทัศน์ (Building shared vision) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team learning) โดยกระบวนการสร้างประกอบด้วย การสร้างวินัยการเรียนรู้แต่ละวินัยใน 3 ระดับ ได้แก่ ภาคปฏิบัติ (Practices) เป็นสิ่งที่ทุกคนต้องทำ มุ่งฝึกฝน ระดับหลักการ (Principles) มีทฤษฎี กฎ หรือ หลักการอยู่เบื้องหลัง สร้างความเข้าใจและความคิดซึ่งมีลักษณะชี้แนะ และระดับปัจจัย หรือ สารัตถะ (Essences) จะอธิบายสาระสำคัญและระดับการใช้วินัยได้อย่างถูกต้องโดยอัตโนมัติ

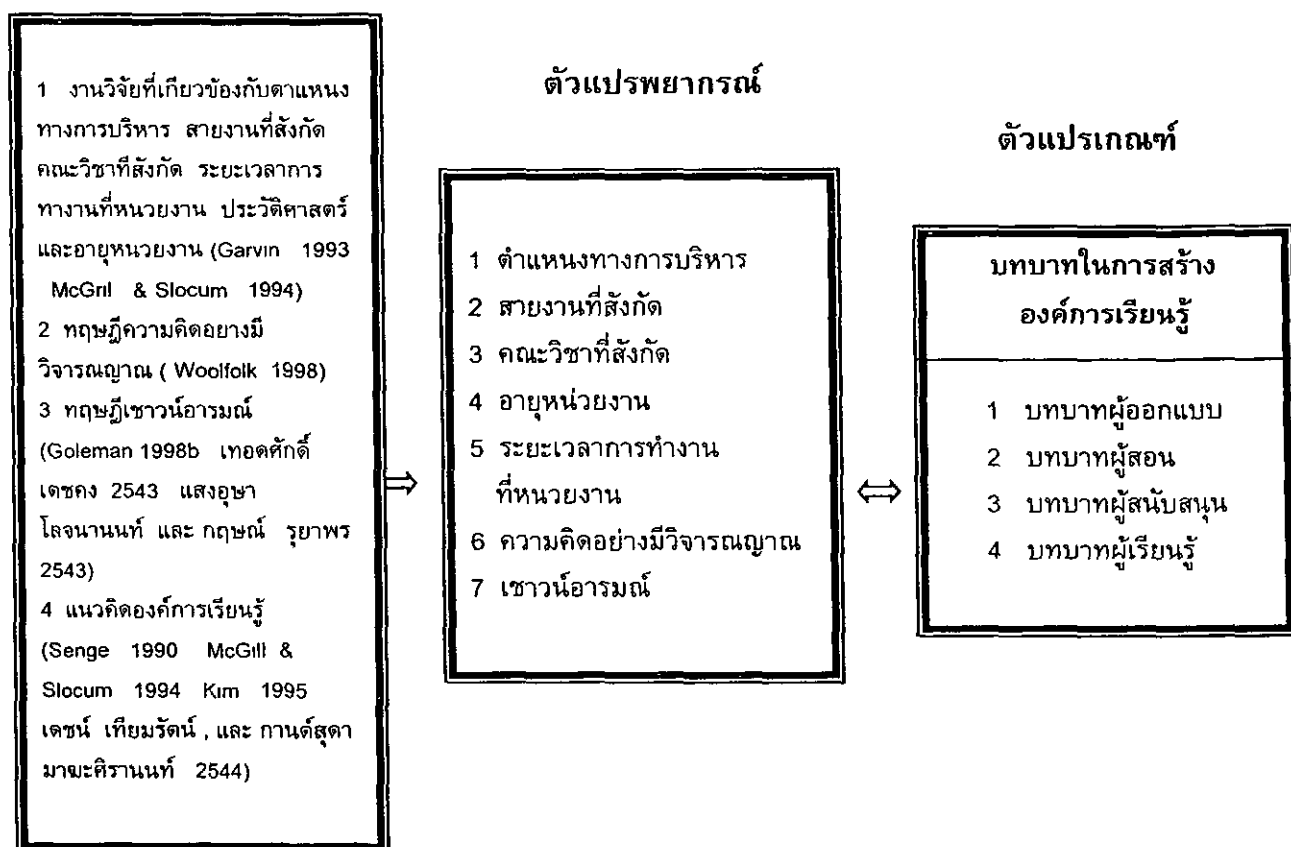
หรือ แนวคิดของมาร์ควาร์ดท์ (Marquardt 1996) ได้แก่ การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization transformation) การบริหารองค์ความรู้ (Knowledge management) การประยุกต์

ใช้เทคโนโลยี (Technology application) การเพิ่มอำนาจบุคคล (People empowerment) และ พลวัตการเรียนรู้ (Learning dynamics) และ

แนวคิดของการวิน (Garvin 1993, 2000) ได้แก่ การแก้ปัญหาอย่างมีระบบ (Systematic problem solving) การทดลองใช้วิธีการใหม่ (Experimentation with new approaches) การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนและเรื่องราวในอดีต (Learning from their own experiences and past history) การเรียนรู้จากประสบการณ์และวิธีการที่ดีที่สุดของผู้อื่น (Learning from the experiences and best practices of others) และ การถ่ายโอนความรู้ (Transferring knowledge)

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ มุ่งเน้นศึกษาแนวคิดของ เซ็นเก้ (Senge 1990) เป็นหลักน่าจะ ชักนำไปสู่การสร้างองค์การเรียนรู้ได้ตรงกับประวัติความเป็นมา รากฐาน บริบทและภารกิจของ มหาวิทยาลัยในบทบาทสี่ลักษณะ คือการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุ บำรุงศิลปวัฒนธรรม โดยกรอบความคิดในการวิจัยได้แสดงตามภาพประกอบ 1 ต่อไปนี้

แผนภูมิแสดงทฤษฎี แนวคิด และขั้นตอนการวิจัย การศึกษาบทบาทผู้บริหาร
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒในการสร้างองค์การเรียนรู้ ดังนี้
ทฤษฎี/แนวคิด



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

สมมติฐานในการวิจัย

1 ตำแหน่งทางการบริหาร สายงานที่สังกัด คณะวิชาที่สังกัด อายุหน่วยงาน ระยะเวลาการทำงานที่หน่วยงาน ความคิดอย่างมีวิจารณญาณ และเชาวน์อารมณ์ มีความสัมพันธ์กับ บทบาทผู้บริหาร มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒในการสร้างองค์การเรียนรู้

2 น้ำหนักความสำคัญของตำแหน่งทางการบริหาร สายงานที่สังกัด คณะวิชาที่สังกัด อายุหน่วยงาน ระยะเวลาการทำงานที่หน่วยงาน ความคิดอย่างมีวิจารณญาณและเชาวน์อารมณ์อย่างน้อยหนึ่งประการส่งผลกระทบต่อบทบาทผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒในการสร้างองค์การเรียนรู้

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและนำเสนอดังนี้

- 1 การจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา
 - 1 1 ระบบโครงสร้างและการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา
 - 1 1 1 วัตถุประสงค์ของสถาบันอุดมศึกษา
 - 1 1 2 แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา
 - 1 1 3 งบประมาณด้านการศึกษาระดับอุดมศึกษา
 - 1 1 4 นิสิตนักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา
 - 1 1 5 คณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา
 - 1 2 บทบาทของมหาวิทยาลัย
 - 1 2 1 บทบาทภาระงานด้านการผลิตบัณฑิต
 - 1 2 2 บทบาทภาระงานด้านการวิจัย
 - 1 2 3 บทบาทภาระงานด้านบริการวิชาการ
 - 1 2 4 บทบาทภาระงานด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม
 - 1 3 บทบาทของมหาวิทยาลัยในอนาคต
 - 1 3 1 ระบบอุดมศึกษาไทยที่พึงปรารถนาในอนาคต
 - 1 3 2 ความเป็นสากลของมหาวิทยาลัย
 - 1 3 3 การประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา
 - 1 3 4 วิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยไทย
 - 1 3 5 สรรพวิทยลัย มหาวิทยาลัยในอนาคต
 - 1 4 หลักการพื้นฐานที่สำคัญของมหาวิทยาลัย
- 2 แนวคิดองค์การเรียนรู้
 - 2 1 ความหมายขององค์การเรียนรู้
 - 2 2 วงจรพื้นฐานของการเรียนรู้ในองค์การ
 - 2 3 การเสริมสร้างองค์การเรียนรู้
 - 2 4 ปัจจัยชี้ความเป็นองค์การเรียนรู้
 - 2 5 ค่านิยมหรือข้อสมมุติฐานในองค์การเรียนรู้ที่ควรปลูกฝัง
 - 2 6 แนวคิดการสร้างองค์การเรียนรู้
 - 2 7 ระบบการประเมิน (Measurement system) และเครื่องมือวัดองค์การเรียนรู้
- 3 มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒกับการสร้างองค์การเรียนรู้
 - 3 1 คณะวิชาและส่วนงานในการศึกษาค้นคว้า

- 3 2 การบริหารคณะวิชาภายในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- 3 3 มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒกับการเป็นองค์กรเรียนรู้
- 3 4 มหาวิทยาลัยสมบูรณแบบ ภาพลักษณ์แห่งอนาคตมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- 3 5 แผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (พ ศ 2545 - 2555)
- 4 บทบาทในการสร้างองค์การเรียนรู้
 - 4 1 ความหมายบทบาท
 - 4 2 ปัจจัยที่มีผลต่อการแสดงบทบาทของบุคคล
 - 4 3 ทฤษฎีและแนวคิดบทบาท
 - 4 4 บทบาทผู้บริหาร
 - 4 5 บทบาทในการสร้างองค์การเรียนรู้
 - 4 5 1 บทบาทผู้ออกแบบ
 - 4 5 2 บทบาทผู้สอน
 - 4 5 3 บทบาทผู้สนับสนุน
 - 4 5 4 บทบาทผู้เรียนรู้
- 5 ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับบทบาทในการสร้างองค์การเรียนรู้
 - 5 1 องค์การบริหาร
 - 5 1 1 ที่สังกัด
 - 5 1 2 ที่สังกัด
 - 5 1 3 งานที่หน่วยงาน
 - 5 1 4 งาน
 - 5 1 5 รมมีวิจารณ์ญาณ (Critical Thinking)
 - 5 1 6 หมายความคิดอย่างมีวิจารณ์ญาณ
 - 5 1 7 ระกอบของการคิดอย่างมีวิจารณ์ญาณ
 - 5 1 8 วนการของการคิดอย่างมีวิจารณ์ญาณ
 - 5 1 9 ษณะของบุคคลที่มีความคิดอย่างมีวิจารณ์ญาณ
 - 5 1 10 ร์ (Emotional Quotient)
 - 5 1 11 ะความหมายเขาว์อารมณ์
 - 5 1 12 - เชื่อและองค์ประกอบพื้นฐานของเขาว์อารมณ์
 - 5 1 13 ร้างคุณลักษณะของเขาว์อารมณ์
 - 5 7 4 คุณลักษณะของบุคคลที่มีเขาว์อารมณ์
 - 5 7 5 คุณลักษณะของผู้บริหารที่มีเขาว์อารมณ์
- 6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สำนักงานส่งเสริม
การศึกษาระดับ
อุดมศึกษา
กรุงเทพฯ 10110
SWU CL
3 1011 10380279 9

1 การจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา

มหาวิทยาลัยเป็นกิจการอุดมศึกษามีภารกิจหลักที่จะให้การศึกษา อบรม ฝึกอบรมและการวิจัยแก่เยาวชน แก่ประชาชนทุกเพศทุกวัย เพื่อให้เกิดวัฒนธรรมของการเรียนรู้ชีวิต (สุธรรม อารีกุล 2543 : 105 , อ้างอิงจาก เกษม วัฒนชัย 2542) ในการดำเนินงานมหาวิทยาลัยต้องมีสมรรถนะเป็นพลังขับเคลื่อนให้ภารกิจลุล่วงอย่างเป็นผลดี ปัจจัยการผลิตที่มีผลต่อพลังขับเคลื่อนภายในของมหาวิทยาลัยเป็นสิ่งจำเป็นไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ และระบบการบริหารจัดการที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดเป็นสมรรถนะหรือสมรรถภาพของมหาวิทยาลัยอันสำคัญต่อการดำเนินงานตามบทบาทการรับผิดชอบสังคมในหน้าที่สร้างคนให้มีคุณภาพ (ชุมพล ศิลปอาชา 2542 : 18) ปัจจัยบางประการที่เป็นตัวป้อนของระบบการดำเนินงานในมหาวิทยาลัยจึงต้องคำนึงถึงในสิ่งที่กล่าวต่อไปนี้พอสังเขป

1.1 ระบบโครงสร้างและการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา

ตามระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน สถาบันอุดมศึกษาของรัฐเป็นส่วนราชการมีฐานะเทียบเท่ากรม สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ การดำเนินงานแต่ละสถาบันเป็นไปตามพระราชบัญญัติของตนเอง ที่ช่วยให้พันธกิจของสถาบันดำเนินไปอย่างมีคุณภาพ โดยการสร้างกำลังคน สร้างปัญญา สร้างความรู้เป็นกำลังของประเทศ (ประสาร มาลากุล ณ อยุธยา 2530 : 12-13) ดังนี้

1.1.1 วัตถุประสงค์ของสถาบันอุดมศึกษา ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัย/ สถาบันของรัฐและพระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ได้ระบุวัตถุประสงค์ หรือปณิธานของสถาบันอุดมศึกษาไว้ชัดเจนคล้ายคลึงกัน สรุปดังนี้ มุ่งบุกเบิก แสวงหา บำรุงรักษา และถ่ายทอดความรู้ ใช้ความรู้ให้เกิดประโยชน์ต่อสังคม ทะนุบำรุง ส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม

1.1.2 แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา เป็นส่วนหนึ่งของแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติผนวกไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมาย และการใช้ทรัพยากรในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาการศึกษาของประเทศ โดยให้สถาบันอุดมศึกษาเป็นหน่วยพัฒนากำลังคนให้มีคุณภาพและปริมาณตามความต้องการพัฒนาประเทศ เปรียบเสมือนหน่วยปฏิบัติตามแผนพัฒนาให้บรรลุผล

1.1.3 งบประมาณด้านการศึกษาระดับอุดมศึกษา ค่าใช้จ่ายดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐส่วนใหญ่มาจากงบประมาณแผ่นดินโดยเฉพาะสถาบันอุดมศึกษาของรัฐประเภทจำกัดรับและแหล่งอื่น เช่น ค่าธรรมเนียมการศึกษา ส่วนค่าใช้จ่ายการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนเกือบทั้งหมดมาจากรายได้ งบประมาณเพื่อการศึกษาระดับอุดมศึกษามีค่าประมาณร้อยละ 2.8 ของงบประมาณรายจ่ายรวมของประเทศ หรือประมาณร้อยละ 0.5 ของรายได้มวลรวมประชาชาติ (GDP) (ประสาร มาลากุล ณ อยุธยา 2530 : 15,72, สมบัติ ธำรงธัญญาวศ์ 2542 : 33)

114 นิสิตนักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา ปัจจุบันระบบการศึกษาไทยให้บริการประชาชนได้เรียนระดับอุดมศึกษา ประมาณร้อยละ 21.5 ของประชากรวัยเดียวกัน นับเป็นสัดส่วนค่อนข้างสูงเมื่อเทียบกับประเทศเอเชียอื่น สาขาเติบโตมากคือ สายสังคมศาสตร์ มนุษยศาสตร์ (วิทยาการ เชียงกูล 2544 :125-126) ปัจจุบันสถาบันอุดมศึกษาทั้งของรัฐและเอกชน สามารถจัดการศึกษาแก่ประชาชนได้ประมาณ 1,200,000 คน ร้อยละ 12.5 ของประชากรในวัยเรียน นับว่าใกล้เคียงกับร้อยละ 15 ถือว่าเป็นอุดมศึกษาที่เข้าสู่ระดับมวลชน (Mass education) หรือพันธภาวะเป็นอุดมศึกษาเพื่อกลุ่มคน แต่ยังไกลกับอุดมศึกษาสู่ปวงชน (Universal education) (สุธรรม อารีกุล 2541 :2)

115 คณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา บุคลากรผู้เป็นอาจารย์ประจำสถาบันอุดมศึกษาที่ผ่านมาพบปัญหาขาดแคลนอาจารย์ผู้มีประสบการณ์ มีคุณวุฒิสอง และการโอนย้ายของอาจารย์ประจำในส่วนภูมิภาค การพัฒนาคุณภาพอาจารย์ยังไม่เป็นตามเป้าหมาย (ประสาร มาลากุล ณ อยุธยา 2530 :73) จำนวนอาจารย์จบจากต่างประเทศและสถาบันมีชื่อเสียงมีแนวโน้มลดลง ทนต่างประเทศถูกจำกัดด้วยระเบียบ ข้อบังคับและการแข่งขันเข้าศึกษาต่อกับต่างประเทศ (สุธรรม อารีกุล 2541 :9) วิกฤตศรัทธาต่ออาชีพอาจารย์ตกต่ำ ไม่สนใจเข้าเป็นอาจารย์ มาตรการจำกัดกำลังคนภาครัฐทำให้ขาดแคลนอาจารย์ที่มีคุณภาพ อาจารย์มีคุณภาพทั้งด้านการสอนและวิจัยมีน้อย (อุทุมพร จามรมาน 2540 :122) ช่วง พ.ศ. 2529-2539 มีผู้ขอตำแหน่งทางวิชาการ ระดับศาสตราจารย์ 10 และ 11 จำนวน 832 คน ได้รับตำแหน่งจำนวน 410 คน บุคคลสาขาแพทยศาสตร์ได้รับตำแหน่งทางวิชาการ ระดับศาสตราจารย์มากที่สุด คือ จำนวน 211 คน (สมชาย สุขสิริเสรีกุล 2543 :33, อ้างอิงจาก สุธรรม อารีกุล, และคนอื่น ๆ 2540) ข้อมูลบ่งบอกว่า แนวโน้มจำนวนผู้มีตำแหน่งทางวิชาการที่ถือว่าเป็นอาจารย์คุณภาพดีเด่นเทียบเท่านานาชาติยังมีจำนวนไม่มาก ปัจจัยด้านนี้มีส่วนสำคัญต่อการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาเช่นกัน

โดยสรุปปัจจัยที่มีผลต่อระบบการดำเนินงานดังกล่าวเป็นสภาพแวดล้อมก่อให้เกิดทั้งจุดแข็งและจุดอ่อนต่อการดำเนินงานในมิติต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย อย่างไรก็ตามมหาวิทยาลัยหรือสถาบันอุดมศึกษา ยังคงมีบทบาทหน้าที่เชิงปรัชญาเป็นสัญลักษณ์ทางปัญญาหรือความเจริญทางความคิด (จรัส สุวรรณเวลา, และคนอื่น ๆ 2540 :29) ที่มีความเป็นอิสระและเป็นที่พักของมวลชนโดยการสร้างองค์ความรู้ใหม่ที่เกิดจากการวิจัยและพัฒนาอันเป็นหัวใจของการอุดมศึกษาต่อไป

1.2 บทบาทของมหาวิทยาลัย

ภารกิจหลักของมหาวิทยาลัยไทยที่รัฐบาลกำหนดไว้ในแผนพัฒนาการศึกษาระยะยาว (พ.ศ. 2533-2547) รวมทั้งพระราชบัญญัติของมหาวิทยาลัย คือ ทำการสอน ทำการวิจัย ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของชาติ (สมชาย สุขสิริเสรีกุล 2543 :17) มหาวิทยาลัยถูกระบุว่ามีบทบาท " พัฒนาคณะให้สามารถนำการพัฒนาประเทศโดยเฉพาะอย่างยิ่ง

ในยุคการสร้างคนสมัยใหม่ที่พร้อมเผชิญกับสถานการณ์และปัญหาใหม่ ๆ ได้" ปัจจุบันการบริหารอุดมศึกษาขององค์กรภาครัฐถูกปรับบทบาทเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพของสถาบันอุดมศึกษา โดยยึดหลักเอกภาพเชิงนโยบายและความหลากหลายในการปฏิบัติ หลักการบริหารที่ยึดผลงานและความคุ้มค่าเป็นสำคัญ หลักการติดตามประเมินผลการจัดการศึกษาเพื่อเป็นเครื่องมือกำหนดนโยบายที่มีดัชนีชี้วัดผลการปฏิบัติงานและเกณฑ์มาตรฐาน และเผยแพร่ผลงานประเมินต่อสาธารณะ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา 2546 19, ออนไลน์)

นอกเหนือจากนี้สถาบันอุดมศึกษายังมีบทบาทอื่นอีก คือ บทบาทการให้บริการ บทบาทของความมั่นคงแห่งชาติ ซึ่งทำให้เกิดคุณลักษณะพื้นฐานของการอุดมศึกษาเกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่ความเป็นผู้เชี่ยวชาญทางวิชาการ มีหลักการของความรู้ที่มีแบบแผน มีการกระจายอำนาจภายในสถานศึกษา (สุรพล พุ่มคำ 2545 111, citing Barnett 1992 18 - 19, citing Westerheijden, et al 1994 32 - 35 , citing Ballantine 1997 257- 258)

เป้าหมายมหาวิทยาลัยสะท้อนบทบาทมหาวิทยาลัยได้ชัดเจน คือ (ประกอบ อุปรัตน์, และคนอื่น ๆ 2533 citing Richman, & Farmer 1977 109 - 118) เป้าหมายเกี่ยวกับโครงการจัดการศึกษา คือ การศึกษาระดับปริญญาตรีหรือต่ำกว่า การศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา การศึกษาต่อเนื่องและการศึกษาพิเศษ การวิจัย การกีฬา เป้าหมายเกี่ยวกับนักศึกษา คือ การพัฒนาสติปัญญา มุ่งเน้นวิชาการ วิจัย กระบวนการหรือวิธีการเชิงวิทยาศาสตร์และให้มีความคิดสร้างสรรค์ มีงานทำ อาชีพและสถานภาพที่ดีในสังคม การพัฒนาเป็นรายบุคคล มุ่งเน้นกิจกรรมและสิทธิเสรีภาพของนักศึกษา การสั่งสอน อบรมบ่มนิสัยด้านวัฒนธรรมและศาสนา เป้าหมายด้านอาจารย์ คือ การปกป้องอาจารย์ ให้อาจารย์มีส่วนร่วมการบริหารงาน ดูแลผลประโยชน์และสิทธิพิเศษของอาจารย์ เป้าหมายหมายถึงเกี่ยวกับองค์การและการบริหาร คือ การคิดค้นหรือแสวงหาสัจธรรม การสรรหานักศึกษาที่มีความพร้อมและศักยภาพ การคิดประดิษฐ์กรรมหรือนวัตกรรม มุ่งเน้นความเสมอภาคทางสังคม รักษาคุณภาพโครงการศึกษาสายวิชาชีพที่สำคัญไว้ จัดการเกี่ยวกับระบบบุคลากรฝ่ายบริหารและฝ่ายช่วยอำนวยความสะดวกให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ส่งเสริมบุคคลฝ่ายบริหารมีศักดิ์ศรีและรายได้ดี บริหารโดยหลักประชาธิปไตยดำเนินงานด้านอุดมศึกษาที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผล เป้าหมายเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอก คือ การให้บริการทางวิชาการแก่สังคมและประชาชน การวิพากษ์วิจารณ์สาธารณะกรณีและการรณรงค์ต่าง ๆ การให้ได้รับการยอมรับและสนับสนุนจากสถาบันภายนอกองค์การ การจัดหาเงินทุนและทรัพยากรที่จำเป็นจากแหล่งภายนอก การพิสูจน์ให้สังคมภายนอกได้เห็นรับรู้ถึงความสามารถบรรลุเป้าหมายหรือความสำเร็จขององค์การ

นอกเหนือจากนี้ยังมองบทบาทมหาวิทยาลัยผ่านวัตถุประสงค์ของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยที่ให้ความสำคัญตามลำดับ ดังนี้ (ประกอบ อุปรัตน์, และคนอื่น ๆ 2533 13 , citing Baldridge 1971 101- 102) การสอนระดับบัณฑิตศึกษา การสอนระดับปริญญาตรี การวิจัย การสร้างภาพลักษณ์มหาวิทยาลัยให้สามารถดึงดูดนักคิดหรือนักวิชาการสาขาอื่น การสร้างเกียรติคุณ ชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย การสร้างสรรค์บรรยากาศทางวิชาการ การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

การประยุกต์ใช้ความรู้ในชีวิตประจำวัน

โดยสรุปมหาวิทยาลัยมีภารกิจหรือพันธกิจหลากหลายต่างมิติตามแต่ละบทบาทเพื่อพัฒนาบุคคลให้มีความสมบูรณ์ครบถ้วนทั้งสติปัญญา คุณธรรมและจริยธรรม ตามบทบาทต่าง ๆ ดังนี้

1 2 1 บทบาทภาระงานด้านการผลิตบัณฑิต มหาวิทยาลัยมีบทบาทสำคัญในการสร้างความแข็งแกร่งของทรัพยากรมนุษย์ของชาติ สร้างความสามารถการแข่งขันของชาติ หรือ National competitiveness จุดสำคัญคือ มุ่งสร้างคุณธรรมและจริยธรรมแก่นิสิตนักศึกษา ชื่อสัตย์ สุจริต ตระหนักในหน้าที่ต่อส่วนรวม (Social consciousness) รับผิดชอบสร้างสังคมที่ดี ยืนหยัดปกป้องความดีต่อสู้กับความไม่ดี ปลุกฝังค่านิยม และความสามารถตามแนวทางประชาธิปไตย มีคุณธรรมและจริยธรรมในวิชาชีพ ปรับคุณภาพการศึกษา สร้างปัญญาให้ลึกซึ้งเพื่อให้บัณฑิตใช้วิจารณ์ญาณวิเคราะห์เลือกเชื่อได้ถูกต้อง และยังต้องทำให้บัณฑิตเป็นผู้นำทางความคิดและทำนุบำรุงสังคมให้มีความเข้มแข็งผ่านกระบวนการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของชาติ โดยกลไกการรักษาและประกันคุณภาพ (จรัส สุวรรณเวลา 2542 16 - 22 , นิพนธ์ มาศะวิสุทธิ 2542 43) สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาอุดมศึกษาตามแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545 - 2549) ให้ได้คุณภาพบัณฑิตพึงประสงค์ คือ มีความรับผิดชอบ คุณธรรม จริยธรรม มีวินัย ภาควิชาชีพ มีจิตสำนึกการเป็นผู้ประกอบการ มีความเป็นผู้นำและสามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมที่แปรเปลี่ยนได้ มีความรู้ด้านวิชาชีพ ประกอบอาชีพในสถานประกอบการ มีความรอบรู้ มีความคิดด้านวิเคราะห์ สังเคราะห์ สร้างสรรค์ สามารถพัฒนาประยุกต์แนวทางใหม่ เพื่อพัฒนาตนเองและสังคมอย่างต่อเนื่อง สามารถใช้เทคโนโลยีพื้นฐานเป็นอย่างดี มีทักษะการสื่อสารโดยใช้ภาษาต่างประเทศอย่างน้อย 2 ภาษา ตลอดจนสร้างงานที่สอดคล้องกับความต้องการของตนเอง และทำงานในสภาพการทำงานที่เป็นสากลได้ มีบุคลิกภาพดี มีมนุษยสัมพันธ์กับผู้อื่น สามารถทำงานเป็นทีม สุขภาพร่างกายแข็งแรงสมบูรณ์ ไม่เสพยาเสพติดและมั่วสุมทางเพศและอยู่ร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุข (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา 2546 5, ออนไลน์)

1 2 2 บทบาทภาระงานด้านการวิจัย เป็นบทบาทหน้าที่ในการสร้างองค์ความรู้แก่ประเทศชาติตามภารกิจของแต่ละสถาบัน อาจมุ่งผลิตบัณฑิตสำหรับมวลชนเป็นหลัก หรือมุ่งผลิตสนองความจำเป็นแต่ละชุมชนและแก้ปัญหาเฉพาะตามสภาพท้องถิ่น หรือมุ่งสร้างองค์ความรู้ที่นำการวิจัยประยุกต์เพื่อสร้างความรู้ แก้ปัญหาเฉพาะเรื่องหรืออาจมีภารกิจทั้งสอนและวิจัยหรือเป็นแหล่งวิชาการที่มีทั้งการค้นคว้า วิจัย นำเข้าความรู้จากต่างประเทศ การสะสม การถ่ายทอดโดยการวิจัยเป็นกระบวนการที่นำไปสู่ข้อค้นพบองค์ความรู้ใหม่ ๆ และพัฒนาองค์ความรู้เดิมให้ก้าวหน้าทันกับกระแสความเปลี่ยนแปลงของโลกที่รวดเร็วและไม่หยุดยั้ง (จรัส สุวรรณเวลา, และคนอื่น ๆ 2540 30, 157-158 , สมชาย สุขสิริเสรีกุล 2543 33-34 , อ้างอิงจาก สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ 2542 ข)

บทบาทการวิจัยในการสร้างองค์ความรู้ทำให้เกิดสถาบันการวิจัยในสถาบันอุดมศึกษาที่มีขอบข่ายการวิจัยโดยสรุป คือ ส่งเสริมและประสานงานวิจัยในมหาวิทยาลัย จัดหาทุนวิจัยและอุปกรณ์ต่าง ๆ ประสานงานและดูแลโครงการวิจัยทั้งหมดในมหาวิทยาลัย สนับสนุนงานวิจัยเพื่อพัฒนาและส่งเสริมให้นำผลงานไปประยุกต์ใช้ สนับสนุนงานวิจัยเฉพาะสาขา เป็นศูนย์กลางการพัฒนาชนบท ประสานงานกับหน่วยวิจัยอื่นทั้งในและต่างประเทศ (ประสาร มาลากุล ณ อยุธยา 2530 80-81)

โดยมหาวิทยาลัยต้องมุ่งเน้นภารกิจสร้างความรู้ตอบสนองกลยุทธ์อันเป็นทิศทางการวิจัยซึ่งกำหนดโดยแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 9 (2545 - 2549) ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา 2546 12, ออนไลน์) มุ่งส่งเสริมบัณฑิตศึกษาและการวิจัยที่สมดุลทั้งการวิจัยประยุกต์และการวิจัยบริสุทธิ์ ส่งเสริมนักวิจัย และการปฏิรูปการวิจัยระดับชาติ พัฒนากำลังคนด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเพื่อสร้างนวัตกรรม ปรับปรุงรูปแบบและวิธีการจัดการศึกษาให้เกิดความร่วมมือจริงจังระหว่างสถาบันอุดมศึกษากับภาคอุตสาหกรรมบนพื้นฐานการพึ่งพาตนเองด้านเทคโนโลยี มีกลไกพัฒนาการวิจัยและสร้างองค์ความรู้ใหม่ในสถาบันอุดมศึกษาให้มีความสมดุล มีทิศทางชัดเจน สามารถแก้ไขปัญหาและส่งเสริมการพัฒนาประเทศ รัฐบาลได้สนับสนุนการวิจัยในมหาวิทยาลัยที่มีรูปแบบ ดังนี้ 1) จัดระบบกองทุนสนับสนุนการวิจัยและพัฒนาให้มีเอกภาพ จัดหาแหล่งเงินสมทบนอกเหนืองบประมาณแผ่นดินทั้งในและนอกประเทศ รวมทั้งเงินสมทบจากภาคเอกชน 2) ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างภาครัฐ สถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาทั้งภาครัฐและเอกชน พัฒนาขีดความสามารถด้านวิศวกรรมการผลิตและการออกแบบ จัดตั้งบริษัทร่วมทุนพัฒนาเทคโนโลยีและหน่วยบ่มเพาะเทคโนโลยี การวิจัยเชิงนวัตกรรม การออกแบบ และการวิศวกรรม 3) เพิ่มขีดความสามารถสถาบันวิจัยภาครัฐ มหาวิทยาลัย บริษัท สถาบันเอกชนในการให้บริการ สนับสนุนเทคโนโลยีให้เข้าถึงวิสาหกิจขนาดกลางและย่อม 4) สร้างอาชีพนักวิจัยให้มีความมั่นคงและเพิ่มโอกาสการจ้างงาน 5) สนับสนุนให้หน่วยงานวิจัยและสถาบันการศึกษาทำการวิจัย พัฒนา และถ่ายทอดเทคโนโลยีได้คล่องตัวมากขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ 2544 101 - 102)

กล่าวโดยสรุปภารกิจด้านการวิจัยของมหาวิทยาลัยนับว่าเป็นภารกิจสำคัญซึ่งสะท้อนให้เห็นคุณภาพของมหาวิทยาลัยและเป็นเครื่องชี้วัดต่ออนาคตของประเทศอย่างหนึ่ง เพราะการวิจัยก่อให้เกิดนวัตกรรมและการพัฒนาความรู้ใหม่

1 2 3 บทบาทภาระงานด้านบริการวิชาการ เป็นหน้าที่ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ทำประโยชน์ เป็นที่พึ่งทางวิชาการแก่สังคม ฝึกอบรม และการศึกษาต่อเนื่อง ให้คำปรึกษา (Consultation) ตามองค์ความรู้ของมหาวิทยาลัย (จรัส สุวรรณเวลา, และคนอื่น ๆ 2540 31 - 32) บทบาทการให้บริการทางวิชาการ อาจจำแนกได้ 4 ประเภท ดังนี้ (สุชาติ ชินะจิตร 2540 271 - 273) (1) การให้บริการวิชาการเพื่อให้ความรู้ด้วยการฝึกอบรม (2) การให้บริการทาง

วิชาชีพแก่สังคม (3) การให้บริการเพื่อรับรองคุณภาพ วิเคราะห์ทดสอบ (4) ให้บริการห้องปฏิบัติการพร้อมกับการเรียนการสอนและการวิจัยตามสาขาบางช่วงเวลา นอกจากนี้อาจให้บริการวิชาการในลักษณะมหาวิทยาลัยมีความเชี่ยวชาญโดยเฉพาะหรือขยายองค์ความรู้ คือ ให้บริการที่ปรึกษาในสาขาวิชาชีพ การให้บริการศึกษาวิจัยวางระบบที่ทำการครบวงจรถึงขั้นนำไปปฏิบัติได้ และการให้บริการพัฒนาทั้งระบบเบ็ดเสร็จตั้งแต่การวินิจฉัยปัญหาถึงขั้นปฏิบัติ

วัตถุประสงค์ในการให้บริการวิชาการมี 3 ประการ คือ 1) นำวิชาการไปใช้ให้เกิดประโยชน์ 2) สร้างประสบการณ์ให้บุคลากรได้สัมผัสปัญหาจริงแล้วหมั่นการเป็นผู้ให้ความรู้เป็นผู้ได้รับประโยชน์ 3) เป็นแหล่งรายได้ นำมาเสริมกิจกรรมพัฒนาวิชาการและรายได้แก่บุคลากรกลุ่มเป้าหมายที่ให้บริการ คือ ศิษย์เก่า กลุ่มที่ใช้วิชาการ กลุ่มผู้บริการระดับกลางและสูง กลุ่มผู้ด้อยโอกาส สังคมธุรกิจอุตสาหกรรม สังคมโลกหรือภูมิภาค และให้บริการวิชาการในรูปแบบ การฝึกอบรม Residential program สื่อและสิ่งพิมพ์ ให้คำปรึกษาวิเคราะห์ตัวอย่างและวิจัยเพื่อแก้ปัญหา นิทรรศการและการแสดง รูปแบบในอนาคตที่ผ่านเทคโนโลยีสื่อสารหรือทางไกล เป็นต้น (สุชาติ ชินะจิตร 2540 274 - 276)

สรุปได้ว่าบทบาทการบริการวิชาการนี้จะสร้างความดีงามและความเป็นปกติสุข ยุติธรรมและสันติในสังคม แก้ไขความขัดแย้งและเสื่อมสลายของสังคมได้

1 2 4 บทบาทภาระงานด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม สถาบันอุดมศึกษาในฐานะองค์กรสำคัญของสังคมช่วยเป็นสมอง ปัญญาและสติของสังคม ทำหน้าที่ทำนุบำรุงและปลูกฝังศิลปวัฒนธรรมวิชาการและวิชาชีพในการให้การศึกษา และศิลปวัฒนธรรมของสังคมโดยรวมเป็นองค์กรทำหน้าที่กลั่นกรอง สร้างความเป็นไทยรักษาสมดุลระหว่างเอกลักษณ์ไทยกับสากลสภาพ การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมจัดได้สองลักษณะ คือ ลักษณะการวิจัยและจัดกิจกรรมในหลายรูปแบบเป็นกลวิธีสร้างความรู้ความเข้าใจและตระหนักในบทบาทศิลปวัฒนธรรมเพื่อคุณภาพชีวิตหรือจัดตั้งองค์กรมีหน้าที่โดยตรงที่ส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม บทบาททางวิชาการด้านศิลปวัฒนธรรมสร้างความรู้ความเข้าใจให้เกิดสติปัญญานำวัฒนธรรมมาใช้เหมาะสมกับวิถีชีวิต สภาพแวดล้อม และความภาคภูมิใจในท้องถิ่น และลักษณะการสร้างบรรยากาศด้านศิลปวัฒนธรรม ทำได้ 2 ส่วน คือ ส่วนที่เป็นสิ่งแวดล้อมหรือโครงสร้างกายภาพ กับกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อการเรียนการสอนของนิสิตพร้อมกับสร้างบรรยากาศแลกเปลี่ยนศิลปวัฒนธรรมระหว่างชาติ สร้างความตระหนัก ปลูกจิตสำนึกและค่านิยม สร้างเกณฑ์ที่ยอมรับได้ในแนวปฏิบัติ จรรยาบรรณทางวิชาการ จริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ นำเผยแพร่ในวงกว้างเป็นหนังสือใช้ในการเรียนการสอน สร้างเครื่องมือในการเรียนการสอนเป็นคู่มือกรณีศึกษาแทรกคุณธรรมพร้อมกับศาสตร์ที่ศึกษา ส่งเสริมกิจกรรมของหน่วยงานที่ดำเนินอยู่แล้ว ส่งเสริมคณะ สถาบันให้มีกิจกรรมบำเพ็ญประโยชน์และกิจกรรมด้านศิลปวัฒนธรรมส่งเสริมคุณธรรม (จรัส สุวรรณเวลา, และคนอื่น ๆ 2540 32 , สุชาติ ชินะจิตร 2540 307- 311)

กล่าวโดยสรุป ภารกิจของมหาวิทยาลัยคือ การสร้างมนุษย์ให้สมบูรณ์สมดุลกับความรับผิดชอบต่องานสังคม ใช้การวิจัยขั้นพื้นฐานและการประยุกต์สร้างความเป็นเลิศทางวิชาการเป็นวิธีได้มาซึ่งองค์ความรู้ไปสู่การเรียนการสอน การบริการวิชาการ การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ขณะเดียวกันหมุนกลับเป็นวงจรไปยังการบุกเบิก ค้นคว้า วิจัยและพัฒนา ถ่ายทอดผสมผสานเป็นภารกิจที่บูรณาการไปพร้อมกันทุกด้านตามรูปแบบ พันธกิจ หรือเป้าหมายของสถาบันอันเกิดพลังนำไปสู่นาคนาคดถูกต้องตามหลักวิชาการและความต้องการของชุมชนรวมทั้งนโยบายพัฒนาประเทศ

1.3 บทบาทของมหาวิทยาลัยในอนาคต

บทบาทมหาวิทยาลัยต่อการพัฒนาประเทศในอนาคตควรมีภารกิจ ดังนี้ (1) ทำหน้าที่สร้างทรัพยากรบุคคลให้กับประเทศ (2) ติดตามความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (3) นำความรู้ที่ได้รับมาปรับเปลี่ยนและคิดค้นเพิ่มเติม เพื่อถ่ายทอดเทคโนโลยีใหม่นั้นให้กับสาขาเศรษฐกิจต่าง ๆ (4) สนองความต้องการของสังคม เมื่อผู้นำประเทศชี้ปัญหาใด มหาวิทยาลัยและสถาบันอุดมศึกษาสนองตอบปัญหานั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ (5) ช่วยชี้นำสังคมในอนาคต (6) เตือนสติ กระตุ้นให้เกิดความสำนึกทางสังคมและสร้างผู้นำที่ดีมีศีลธรรม (สมชาย สุขสิริเสรีกุล 2543 : 17 , อ้างอิงจาก สุธรรม อารีกุล, และคนอื่น ๆ 2540 , วันเพ็ญ พิศาลพงศ์ 2536 : 213 , อ้างอิงจาก สิปพนนท์ เกตุทัต 2534)

นอกจากนี้มหาวิทยาลัยควรมีบทบาทในอนาคต 2 มิติ กล่าวคือ มิติแรก มุ่งสร้างความแตกต่างเฉพาะตัวปัจเจกบุคคล สร้างเกียรติภูมิโดยธรรมชาติจากความมั่นใจ เข้าใจปรากฏการณ์ที่เกิด สร้างความมั่นใจกับผลผลิตในแง่ใช้ปัญญาเชิงนามาประยุกต์ เป็นปัญญาชนใช้ปัญญาได้จริงที่เหนือกว่าคนอื่น ตอบสนองภาพรวมที่เป็นจริงในสังคม โดยเฉพาะประเด็นเอกชนเป็นแกนนำพัฒนา เศรษฐกิจรวมกับภาควิชาการ ความเสมอภาคที่หลุดจากระบบอุดมศึกษา มิติที่สอง ทำมนุษย์ให้สำคัญมากกว่ากลุ่ม ทำให้เกียรติภูมิของคนสูงกว่าระบบอุปถัมภ์ หรือลัทธิพานิชนิยม ผลผลิตประกันคุณภาพได้ ความรู้และความคิดสร้างความแตกต่างระหว่างอุดมศึกษากับทุนและอำนาจ อิทธิพลกรอบวิชาตะวันตกที่นิยมความสำเร็จทางวัตถุต้องไม่มากกว่าภูมิปัญญาไทย ผลผลิตของระบบอุดมศึกษาต้องคำนึงถึงผลประโยชน์พัฒนาสังคม ระบบอุดมศึกษายอมรับกิจกรรมของนิสิตเป็นองค์ประกอบสำคัญกับการพัฒนาบุคคล การฝึกงานเป็นสิ่งดีที่สุดในให้เห็นปัญหาและความเป็นไปของสังคมรอบกว้าง (สุธรรม อารีกุล 2541 : 61 - 63 , อ้างอิงจาก จักรภพ เพ็ญแข 2539)

บทบาทมหาวิทยาลัยในอนาคต ควรเป็นดังนี้ (ผดุงชาติ สุวรรณวงศ์ , ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ 2543 : 1) ทิศทางอุดมศึกษาไทยในอนาคตเพื่อจัดการศึกษาแก่มหาชนได้มีคุณภาพ ต้องนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศประยุกต์ใช้เต็มที่ การจัดการศึกษาอุดมศึกษาเพื่อมหาชน สัมฤทธิ์ผลต้องหลากหลายตามชนิดและระดับของสถาบัน หลักสูตร วิธีการเหมาะสม การถ่ายโอนหน่วยกิต การรับรองประกาศนียบัตร เพื่อมีโอกาสเลือกตามความต้องการ พันธกิจหลักของการอุดมศึกษาคือ การพัฒนาบุคคลและสังคมให้เป็นคนที่สมบูรณ์ทั้งด้านร่างกาย ความรู้ ความคิด จิตใจ บุคลิกภาพ คุณธรรม จริยธรรมและพัฒนาสังคม ช่วยแก้ปัญหาชี้หนทางที่ดี เน้นการเรียนรู้มากกว่า

การสอน ยึดนักศึกษาเป็นสำคัญทั้งในและนอกระบบรวมทั้งตามอัธยาศัย ปรับกิจกรรมให้ผู้เรียน คิดวิเคราะห์สร้างสรรค์ พัฒนาระบบและสังคมที่เป็นของใหม่ขึ้นในสังคมและภูมิภาค สร้าง วัฒนธรรมสันติในสังคมและปฏิบัติเพื่อเกิดสุขอยู่ร่วมกัน พัฒนาหลักสูตรและการสอนให้ทันสมัย บุคคลภายนอกและนิสิตมีส่วนร่วมให้ความเห็น เสนอแนะและความต้องการของชุมชนเพื่อเป็นส่วน หนึ่งของการศึกษาวิจัย มีนโยบาย แนวปฏิบัติเรื่องคุณภาพ ระบบติดตามตรวจสอบชัดเจน ประเมิน คุณภาพจากภายนอกพร้อมเผยแพร่สู่สาธารณะชน มีเกณฑ์มาตรฐานเชิงคุณภาพหลักสูตร การสอน บุคลากรเข้าใจตรงกันชัดเจนทุกระดับ พัฒนาคุณภาพบัณฑิตให้เข้มข้นและจริงจังได้มาตรฐานระดับ นานาชาติและร่วมมือระดับสากลเพื่อสนับสนุนทางวิชาการ เป็นหน้าที่หลักสนับสนุนอาจารย์ทุกคน ทำการวิจัยในสาขาของตน มหาวิทยาลัยรัฐและเอกชนร่วมมือทางวิชาการขึ้นปรับเป็นมาตรฐาน เดียวกันและเกื้อหนุนทางวิชาการ ร่วมมือเป็นเครือข่ายสาขาวิชาชีพทั้งในและต่างประเทศเพื่อ เปรียบเทียบคุณภาพ (Bench marking) พัฒนาความร่วมมือแต่ละสาขาระดับภูมิภาคเพื่อสร้าง รูปแบบเฉพาะ (Asean models) เป็นของภูมิภาค หลักเกณฑ์การรับเข้าเรียนเปิดโอกาสให้ทุกคน ได้เข้าเรียนเท่าเทียมกันบนพื้นฐานความสามารถ ความตั้งใจ ความพร้อมไม่กีดกันด้วยเงื่อนไขใด มีนโยบายและมาตรการพิเศษส่งเสริมให้กลุ่มคนพิเศษเข้ารับการศึกษาค่าใช้จ่ายมาจาก งบประมาณแผ่นดินเป็นหลัก เพราะการอุดมศึกษาเป็นบริการของรัฐ ความเข้มแข็งของการอุดม ศึกษามีความสัมพันธ์กับระดับการพัฒนาของประเทศ เมื่อรัฐต้องการให้ประเทศก้าวหน้าต้องลงทุน โดยตรงด้านการอุดมศึกษา การเก็บค่าเล่าเรียน ควรมีทางเลือกอื่นคือ รายได้จากการวิจัย การให้ ค่าปรึกษาแกภาคธุรกิจ อุตสาหกรรม การผลิตสินค้าทางเกษตร การให้เช่าที่ดินและอาคาร เงินช่วย (Grants) จากแหล่งอื่น เน้นหลักการกระจายอำนาจเพื่อให้มีอิสระภายในสถาบันชัดเจน ส่งเสริม บทบาทผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามาช่วยตัดสินใจและรับผิดชอบกิจการของอุดมศึกษามากขึ้น แนวทาง การบริหารมีความเป็นธรรม โปร่งใส ชัดเจน มุ่งอนาคตที่มีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบ การพัฒนา ผู้บริหารที่มีรูปแบบ วิธีการเป็นระบบและชัดเจน มีบทบาทต่อการศึกษาระดับอื่น เข้าช่วยเหลือ ทำการวิจัย สร้างองค์ความรู้เพื่อแก้ปัญหาทางการศึกษาของเด็กตั้งแต่ระดับปฐมวัย ประถมศึกษา และมัธยมศึกษา อาจารย์มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในสาขาของตนแล้วยังต้องมีความรู้ด้านการเรียน การสอน (College teaching) กระบวนการเรียน จิตวิทยาและเทคโนโลยีทางการศึกษาพอสมควร จัดตั้งสถาบันเพื่อการวิจัยและพัฒนาทางการอุดมศึกษา (Center for Higher Education Research and Development) ทำหน้าที่เสนอแนะเกี่ยวกับการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาและทำหน้าที่ เฝ้าระวังการเปลี่ยนแปลงของสังคมและการศึกษาให้กับสถาบันอุดมศึกษา

ชัยอนันต์ สมุทวณิช (2546 : 27) ได้เสนอยุทธศาสตร์พัฒนาอุดมศึกษาไทยไว้ 9 ประการ คือ (1) ยุทธศาสตร์การเรียนรู้เพื่อพึ่งตนเองและสร้างความเข้มแข็งให้ชุมชน มุ่งป้องกันและฟื้นฟู สังคมแห่งความพอเพียงและสังคมด้วยโอกาส (2) ยุทธศาสตร์การเปลี่ยนค่านิยมจากเน้นคุณค่า เพื่อสถานภาพ สู่การเน้นคุณภาพเพื่อการผลิต การบริการ (3) ยุทธศาสตร์การกำหนดหลักสูตร กระบวนการเรียนรู้ การประเมินโดยให้กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วม (4) ยุทธศาสตร์การสร้าง

สหสาขาวิชาและยุบเลิกวิชาที่มีความซ้ำซ้อน (5) ยุทธศาสตร์การส่งเสริมและสนับสนุนการผลิตสื่อสารสนเทศทางการศึกษา (6) ยุทธศาสตร์การมีมาตรฐานต่างระดับและการมีดุลยภาพระหว่างมูลค่ากับคุณค่า เพื่อเชื่อมโยงสังคมทุกระดับ (7) ยุทธศาสตร์การฝึกกำลังและยุทธศาสตร์รวมในการจัดการความร่วมมือกับต่างประเทศ (8) ยุทธศาสตร์การส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของปัญญาและความสามารถพิเศษ (9) ยุทธศาสตร์ส่งเสริมและเชื่อมโยงเครือข่ายทางปัญญาของชาติ เพื่อสร้างฐานและงานวิจัยที่เพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน

ในขณะที่ยุทธศาสตร์พัฒนาการอุดมศึกษาไทยเป็นกลวิธีขับเคลื่อนนโยบายของอุดมศึกษาไทยในอนาคตแล้วยังต้องสอดคล้องกับกระแสโลกาภิวัตน์ 4 ประการ ดังนี้ (สุธรรม อารีกุล 2541 23 - 24)

1 ความทันสมัย (Modernization) สถาบันอุดมศึกษาต้องเปิดคลังแห่งความรู้ทันสมัยในรูปแบบทรัพยากรมนุษย์และเทคโนโลยีข่าวสาร ปฏิรูปการเรียนรู้และถ่ายทอดความรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของโลก พัฒนาองค์ความรู้ที่ทันสมัย เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของโลก

2 การแข่งขันอย่างเสรี (Liberalization) ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพในภาครัฐและเอกชน โดยการระดมทุนและทรัพยากรเพื่อให้มีประสิทธิภาพ ประเมินและประกันคุณภาพทางการศึกษา โดยมุ่งด้านประสิทธิภาพ คุณภาพและมาตรฐาน

3 การเข้าสู่ปวงชน (Popularization) ต้องมีความหลากหลายที่เหมาะสมแก่บุคคล ชุมชน สภาพแวดล้อมที่ต่างกัน ความเสมอภาคที่ให้ทุกคนมีโอกาสศึกษาได้ตลอดเวลาและสถานที่ บริการ การศึกษาต่อเนื่องและตลอดชีวิต เหมาะสมกับสังคมและวัฒนธรรมไทย

4 ความเป็นสากล (Internationalization) โดยการดูดซับความรู้จากนานาชาติ ถ่ายทอดความรู้และแข่งขันกับนานาชาติได้ โดยสร้างความสัมพันธ์ระดับนานาชาติ รับความรู้และทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพจากนานาชาติเข้าสู่คลังแห่งความรู้ และสร้างสรรค์ความกลมกลืนระหว่างสังคมและวัฒนธรรมไทยกับความเป็นสากลเพื่ออยู่ร่วมกันโดยสันติในประชาคมโลก

การพัฒนาคนเพื่ออนาคตโดยมหาวิทยาลัยในฐานะสถาบันให้การศึกษาควรเร่งส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตแก่คนในสังคม ตามที่เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2539ข 20-53 , 2543 ก 55-105) เสนอแนะไว้โดยได้สังเคราะห์และประยุกต์แนวพระราชดำริด้านการศึกษา และพัฒนาคนของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 9 ซึ่งเป็นมิติด้านการศึกษาและพัฒนาคนเพื่อให้มหาวิทยาลัยน้อมนำมาเป็นกระบวนทัศน์ใหม่สร้างนโยบายดำเนินงานเพื่ออนาคตสอดคล้องกับกระแสโลกาภิวัตน์ในศตวรรษใหม่ ดังนี้

1 อุดมการณ์ทางการศึกษา ให้การศึกษาเพื่อสร้างความเป็นคนที่สมบูรณ์ในลักษณะ "บุคคลสาธารณะ " เพื่อสร้างสรรค์สังคมให้เป็น "หัวใจของการศึกษา" โดยให้การศึกษาสร้างความรู้ครบทุกมิติ บูรณาการสหวิทยาการสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการในสาขาจะสร้างสังคมแห่งผู้ใช้ปัญญา ทุกคนใช้สติปัญญาและวิจารณ์ญาณดำเนินชีวิตที่ดีงาม เป็นประโยชน์ยิ่งใหญ่แก่มนุษยชาติรุ่นต่อไป

2 ความหมายของการศึกษา อาจนิยามว่า เป็นกระบวนการเพื่อพัฒนาชีวิตผู้เรียนอย่างครบถ้วนทั้งด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา สร้างมาตรฐานทางคุณธรรม จริยธรรมในชีวิตผู้เรียน และ เป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพราะขอบเขตการศึกษาที่แท้จริงเป็นของคู่กันกับชีวิตมนุษย์แต่เกิดจนวาระสุดท้ายของชีวิต

3 จุดมุ่งหมายของการศึกษา ควรเป็นเพื่อมุ่งพัฒนาและเพิ่มพูนองค์ความรู้ใหม่ลักษณะ "ต่อยอด"ความรู้ พัฒนาองค์ความรู้ให้กว้างขวางลึกซึ้งเป็นระบบยิ่งขึ้น มุ่งพัฒนาศักยภาพผู้เรียนตามเอกลักษณ์ของบุคคล มุ่งสร้างปัญญา มีความรู้จริง รู้แจ้ง และรู้สิ่งที่ศึกษา มุ่งสร้างคุณลักษณะชีวิตที่สำคัญ รู้จักผิดชอบชั่วดี ละอายในความผิด เกรงกลัวต่อบาป ความซื่อสัตย์สุจริต ความกตัญญู รู้คุณ ความไม่เห็นแก่ตัว เอาใจเขามาเปรียบผู้อื่น การเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ความขยันหมั่นเพียร จะช่วยให้ผู้เรียนสามารถดำรงชีพเพื่อตนและมีส่วนสร้างสรรค์ประโยชน์ส่วนรวม พึ่งพาตนเอง ประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อแก้ปัญหาได้ ผู้เรียนนำความรู้ไปใช้ในชีวิตจริงเหมาะสมกับสภาพการณ์ เชื่อมโยงเกิดความเข้าใจระหว่างการประชุมทฤษฎีความรู้ที่ได้รับและการนำไปใช้จริง

4 แนวทางของการศึกษา ควรกำหนดหลักการและแนวทางให้การศึกษาเป็นการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความคิด จิตใจ และความประพฤติ ทั้งทฤษฎีและปฏิบัติให้เกิดความลึกซึ้งในศาสตร์นั้น เข้าใจหลักเหตุผล ค้นคว้าให้พบแก่นความสัมพันธ์เหตุและผลของสรรพสิ่ง ช่วยให้เลือกทางออกที่เกิดผลมากที่สุด ประยุกต์ความรู้โดยเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างวิชาการต่างสาขาเป็นองค์ประกอบสมบูรณ์ของกันและกัน มีมุมมองอย่างเป็น "สหวิทยา" (Multi- disciplinary) แล้วนำมาบูรณาการต่อยอดความรู้เป็นรากฐานรองรับความรู้ที่สูงและลึกซึ้งกว้างขวางขึ้นโดยประยุกต์กับบริบทสังคมไทย และนำแนวคิดสากลมาปรับปรุงใหม่สอดคล้องกับพื้นฐานของประเทศ

5 หลักสูตรในการศึกษา มีลักษณะหลากหลายแต่ละมิติ เป็นหลักสูตรที่สมดุลระหว่างร่างกาย จิตใจและสติปัญญา เอื้อต่อการพัฒนาผู้เรียนแต่ละช่วงวัยแต่ละองค์ประกอบ ปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม ควบคู่กับค่านิยมถูกต้อง ลักษณะชีวิตที่ดี ปรับเปลี่ยนโลกทัศน์การมองโลกที่กำหนดทัศนคติและค่านิยมไปสู่พฤติกรรมและลักษณะนิสัยที่ดี พัฒนาผู้เรียนให้มีศักยภาพเต็มที่ให้เลือกอย่างเสรีและหลากหลาย สร้างสมดุลระหว่างความเป็นสากลกับท้องถิ่นเหมาะสมกับอาชีพดั้งเดิมเพื่อแข่งขันในเวทีโลกได้ เรียนรู้เท่าเทียมนานาชาติ สมดุลระหว่างทฤษฎีกับการปฏิบัติ สอดคล้องกับชีวิตจริงที่เอื้อให้ผู้เรียนเชี่ยวชาญเฉพาะศาสตร์พร้อมกับรอบรู้สหวิทยาการ เพื่อช่วยแก้ไขปัญหาในงานและชีวิตจริง สร้างจิตสำนึกส่วนรวมพัฒนาชุมชนเพื่ออนาคตการศึกษาของสังคม

6 รูปแบบการเรียนการสอนและบทบาทผู้สอน กล่าวคือ 1) ให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางการศึกษา ครูอาจารย์มีปฏิสัมพันธ์กับนักเรียนลักษณะการสอนแบบสื่อสารสองทาง ผู้เรียนแสดงความคิดเห็นเพื่อพัฒนาศักยภาพและความสามารถ บทบาทอาจารย์จากผู้สอน (Instructor) เปลี่ยนเป็นผู้เอื้ออำนวยความสะดวก (Facilitator) แก่ผู้เรียน จากผู้ป้อนความรู้ (Feeder) เป็นผู้ให้คำปรึกษาแนะนำ (Advisor) ทำหน้าที่แนะนำวิธีการคิด เป็นต้นแบบที่ดีโดยศึกษาความรู้เพิ่มเติม

ทุก 3 ปี ให้กว้างขวางทำให้เปลี่ยนเป็นผู้เอื้ออำนวยความสะดวกได้ดีเพราะยังคงมีบทบาทผู้เรียนรู้ตลอดเวลา 2) รูปแบบการเรียนการสอนที่ช่วยฝึกฝนให้คนคิด วิเคราะห์เป็น และประยุกต์ใช้เชิงวิชาการ สร้างความรู้และความเจริญแบบใหม่ ใช้ระบบการเรียนการสอนแบบ Coaching แบบถกประเด็นหรือแบ่งกลุ่มอภิปราย เน้นผู้เรียนศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ในบรรยากาศการทำงานวิจัย การวัดผลแบบใช้ความคิดสร้างสรรค์หรือการแสดงออกทางความคิด เน้นการสอบความสามารถ 3) รูปแบบการเรียนการสอนที่ครูเป็นแบบอย่างแสดงในเนื้อหาและการประพฤติปฏิบัติ

7 การจัดการศึกษา ต้องกระจายการศึกษาเกิดความเสมอภาคทุกกลุ่มคนและทุกฐานะ ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตให้เป็นสังคมแห่งความรู้ ให้กับคนในองค์กร มีบทบาทการวิจัยที่ร่วมมือกับองค์กรเอกชนเพื่อสะสมและพัฒนาองค์ความรู้ใหม่โดยทำการวิจัยในสาขาที่ประเทศขาดแคลน

ในอนาคตมหาวิทยาลัยต้องผลิตบัณฑิตให้มีความสามารถเกี่ยวกับระบบคอมพิวเตอร์ พื้นฐานและเครือข่ายอินเทอร์เน็ต ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษ ความสามารถแสวงหาข้อมูลจากระบบต่าง ๆ นอกจากนี้ต้องพัฒนางานได้ เป็นผู้นำ และผู้รู้กว้าง ความเป็นผู้มีสติปัญญา ความเป็นผู้มีจิตใจสูง ความเป็นตัวของตัวเองในการคิดและการปฏิบัติ ความเป็นผู้ยึดมั่นในสามัคคี (จรัส สุวรรณเวลา, และคนอื่น ๆ 2540 136 - 137, สุธรรม อารีกุล 2543 172)

สรุปว่าบทบาทในอนาคตของมหาวิทยาลัยต้องกำหนดเป้าหมาย พันธกิจ ลักษณะแตกต่างจากภารกิจเดิมโดยชี้แนวทางความคิดและการกระทำที่ให้ความสำคัญกับความเป็นมนุษย์มากกว่ากลุ่มบุคคล มุ่งสู่ความเป็นสากลและทันสมัยเพื่อปวงชนและตลอดชีวิต เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ในทุกภาคส่วนของสังคมที่มีกรอบของการศึกษานำทางปัจเจกชน วิถีชุมชนเมืองและชนบทเพื่อสร้างระบบอุดมศึกษาในอนาคตที่เป็นสากล ประกันคุณภาพการศึกษาแสดงถึงวิสัยทัศน์และมหาวิทยาลัยในอนาคต รวมถึงหลักการที่สำคัญของมหาวิทยาลัยดังนี้

1 3 1 ระบบอุดมศึกษาไทยที่พึงปรารถนาในอนาคต ควรแบ่งหน้าที่ใน 3 ระบบ สอดคล้องกับภารกิจ กล่าวคือ (1) ระบบมหาวิทยาลัยเน้นให้การศึกษาในระดับสูง ปริญญาตรี โท เอก หลายสาขาวิชา มุ่งความทันสมัยและระดับสากลเพื่อสามารถแข่งขันกับนานาชาติได้ (2) ระบบสถาบันอุดมศึกษาระดับสูง มุ่งให้การศึกษาในระดับอุดมศึกษา ปริญญาตรี โท เอก เฉพาะบางสาขาวิชา มุ่งอุดมศึกษาสู่ปวงชนและอุดมศึกษาตลอดชีวิตเพื่อสามารถพัฒนาชุมชนในท้องถิ่น (3) ระบบวิทยาลัยหรือวิทยาลัยวิชาชีพเฉพาะ มุ่งให้การศึกษาในระดับปริญญาตรีหรือต่ำกว่า มุ่งอุดมศึกษาเฉพาะกลุ่มเพื่อประกอบอาชีพเฉพาะและการศึกษาตามอัธยาศัย การศึกษาต่อเนื่องและตลอดชีวิต (สุธรรม อารีกุล 2541 28 - 29)

1 3 2 ความเป็นสากลของมหาวิทยาลัย ดัชนีชี้ความเป็นสากลของมหาวิทยาลัย (International dimension index) ที่พัฒนาขึ้นในประเทศสหรัฐอเมริกาการประเมินความเป็นสากลของมหาวิทยาลัยมีปัจจัยหลัก 7 ประการคือ หลักสูตรภาษาต่างประเทศ หลักสูตรที่ศึกษาเกี่ยวกับประเทศอื่น การศึกษาและดูงานในต่างประเทศ จำนวนนักศึกษาจากต่างประเทศ จำนวนคณาจารย์ในโครงการแลกเปลี่ยนระหว่างประเทศ การวิจัยและการฝึกอบรมระดับสูง จำนวนเงิน

อุดหนุนที่ได้รับสำหรับดำเนินกิจกรรมข้างต้นทั้งหมด ขณะเดียวกันการประเมินความเป็นสากลของมหาวิทยาลัยไทยมี 5 องค์ประกอบ คือ การสอนภาษาต่างประเทศ จำนวนนักศึกษาต่างประเทศที่ร่วมเรียนกับนักศึกษาไทย วิชาหรือเนื้อหาสาระของการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับประเทศอื่น มีมาตรฐานการศึกษาเทียบได้กับต่างประเทศ มีวัตถุประสงค์ของการศึกษาเพื่อให้นักศึกษามีโลกทัศน์อย่างสากล เข้าใจตนเองและผู้อื่นในฐานะที่อยู่ในประชาคมโลก (สมชาย สุขสิริเสรีกุล 2543 : 39 , อ้างอิงจาก สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ 2542 ข)

ความเป็นสากลของมหาวิทยาลัยยังมีมิติอื่นที่เป็นประเด็นวัดความเป็นสากลของมหาวิทยาลัยได้อีก คือ (จรัส สุวรรณเวลา, และคนอื่น ๆ 2540 : 155 , อมรวิรัช นาคทรพรพ 2543 : 31) มหาวิทยาลัยชั้นนำในต่างประเทศยอมรับบัณฑิตที่สำเร็จจากมหาวิทยาลัยเข้าศึกษาต่อระดับปริญญาโทและปริญญาเอก เท่ากับยอมรับมาตรฐานของมหาวิทยาลัย การที่มหาวิทยาลัยชั้นนำต่างประเทศยอมรับการโอนหน่วยกิตรายวิชาของมหาวิทยาลัย เท่ากับยอมรับความมีคุณภาพด้านการศึกษาของมหาวิทยาลัย การที่บัณฑิตสามารถไปทำงานต่างประเทศ เท่ากับยอมรับศักยภาพของบัณฑิตในมหาวิทยาลัยไทย การที่มหาวิทยาลัยมีบุคลากรนานาชาติ (International staff) มาเป็นอาจารย์และร่วมมือด้านการสอน การวิจัยกับนานาชาติร่วมกัน เป็นมาตรการสำคัญที่ช่วยลดเส้นทางสู่ความเป็นสากลได้เร็วและมากยิ่งขึ้น

การเป็นสากลของมหาวิทยาลัยมีเหตุผลความจำเป็นดังนี้ (จรัส สุวรรณเวลา, และคนอื่น ๆ 2540 : 195 , อมรวิรัช นาคทรพรพ 2543 : 29 - 30) เปิดโลกทัศน์ให้กับนักศึกษาและบุคลากรมีความรู้ความเข้าใจกว้างไกลสู่ต่างประเทศ ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศและสถาบันอื่นที่เป็นผลจากโลกาภิวัตน์มีมากจนไม่อาจอยู่ได้โดยลำพังอย่างโดดเดี่ยว สร้างความเข้าใจวัฒนธรรมและแนวคิดที่แตกต่างซึ่งจะนำมาสู่การอยู่ร่วมกันโดยสันติ ขยายมิติความสัมพันธ์ระหว่างประเทศทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม แลกเปลี่ยนทางการศึกษาและวิทยาศาสตร์ เพิ่มขีดความสามารถระดับสากลในการพัฒนาครูอาจารย์ระดับอุดมศึกษา และขยายบริการการศึกษาไปยังนานาชาติเพื่อสร้างรายได้ในฐานะผู้ให้ ผู้รับ และหุ้นส่วนเพื่อใช้วิทยาการ และกำลังนักวิชาการนานาชาติช่วยกันสร้างประสบการณ์เรียนรู้นานาชาติ

การจะพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาของไทยให้มีความเป็นสากลได้นั้นควรมีแนวทาง ดังนี้ (สมชาย สุขสิริเสรีกุล 2543 : 39 , อ้างอิงจาก สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ 2542 ข , สุธรรม อารีกุล 2541 : 76) เพิ่มพูนทักษะภาษาอังกฤษ สร้างเครือข่ายโทรทัศน์เพื่อการศึกษา ภาษาต่างประเทศ จัดสรรทุนสำหรับนักศึกษาต่างชาติเพิ่มขึ้น ระดมทรัพยากรจากภาคเอกชนเพื่อพัฒนาความเป็นสากล ขยายกองทุนอินโดจีน สนับสนุนการจัดตั้งสมาคมวิชาการและวิชาชีพในระดับภูมิภาค เร่งรัดจัดตั้งมหาวิทยาลัยในจังหวัดที่มีชายแดนติดต่อกับประเทศเพื่อนบ้าน จัดทำฐานข้อมูลอุดมศึกษาในภูมิภาค จัดทำแผนพัฒนาความเป็นสากลของอุดมศึกษาไทย พัฒนาและสร้างองค์ความรู้ใหม่ บุคลากร การบริหารด้านระบบ การกระจายอำนาจและความคล่องตัวในการ

ดำเนินงาน จริยธรรม กระบวนการเรียนการสอน อุปกรณ์การเรียนการสอน หลักสูตร งบประมาณ ปรัชญาและนโยบายสถาบัน สัดส่วนภาระงานของอาจารย์ และการบริการวิชาการชุมชน

1 3 3 การประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา มาตรฐาน หมายถึง “แผนงานและปฏิบัติการทั้งหลายที่เป็นระบบเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการอุดมศึกษาจะตอบสนองต่อคุณภาพ” โดยที่ความหมายของ “คุณภาพ” คือ “ผลรวมของคุณลักษณะและคุณสมบัติของผลผลิต (บัณฑิต ผลงานวิจัย บริการวิชาการ) ที่สนองตอบต่อความต้องการที่กำหนด ” ซึ่งอาจจำแนกได้หลากหลายแต่ในบริบทของอุดมศึกษา คุณภาพควรเกี่ยวข้องกับการสร้างปัญญา ความเชี่ยวชาญ และการมีคุณธรรม ประกอบด้วย การประกันคุณภาพบุคลากร คุณภาพของงาน และการพัฒนาโครงสร้างและระบบ รวมทั้งหมด 8 วิธีการ ดังนี้ (สมชาย สุขสิริเสรีกุล 2543 37, อ้างอิงจาก สุธรรม อารีกุล, และคนอื่น ๆ 2540)

แนวทางที่ 1 การประกันคุณภาพโดยการกำหนดกฎเกณฑ์การปฏิบัติเกี่ยวกับบุคลากรในมหาวิทยาลัย มี 3 วิธีการ คือ

วิธีการที่ 1 การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย (Codes of academic practice)

วิธีการที่ 2 การกำหนดพันธกิจของอาจารย์ (Terms of reference)

วิธีการที่ 3 การกำหนดวิธีการรับบุคคลเข้าสู่มหาวิทยาลัย (Recruitment and selection procedures)

แนวทางที่ 2 การประกันคุณภาพโดยการประเมินคุณภาพงาน มี 3 วิธี คือ

วิธีการที่ 4 การประเมินคุณภาพการสอน (Teaching quality assessment)

วิธีการที่ 5 การประเมินคุณภาพการวิจัย (Research quality assessment)

วิธีการที่ 6 การประเมินคุณภาพงานบริการทางวิชาการ และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม (Community, arts and cultural services quality assessment)

แนวทางที่ 3 การประกันคุณภาพโดยการพัฒนาโครงสร้างและระบบ

วิธีการที่ 7 โครงสร้างและระบบการประกันคุณภาพทางวิชาการภายในมหาวิทยาลัย (Internal quality assessment structures and system)

วิธีการที่ 8 การประกันคุณภาพทางวิชาการโดยโครงการภายนอกมหาวิทยาลัย (External quality assessment system)

สรุปสาระสำคัญความหมายการประกันคุณภาพ คือ เป็นการรับรองมาตรฐานทั้งระดับสถาบันและระดับสาขาวิชา หน่วยงานหลักทำการประเมินมาตรฐาน คือ สมาคมวิชาชีพองค์กร อาจารย์ และนักวิชาการจากสถาบันอุดมศึกษา และนำกลไกตลาดมาใช้เพื่อก่อให้เกิดการแข่งขันและพัฒนาคุณภาพการศึกษา (สมชาย สุขสิริเสรีกุล 2543 38 , อ้างอิงจาก สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ 2542 ก)

134 วิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยไทย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ กำหนดวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยไทยในปี ค.ศ. 2020 ไว้ 3 ประการคือ (สมชาย สุขสิริเสรีกุล 2543 : 18-20 , อ้างอิงจาก สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ 2542 ข)

1 จำนวนนักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาไทยทั้งของรัฐและเอกชนในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย กระทรวงศึกษาธิการและกระทรวงอื่น ๆ จะมีนักศึกษาทั้งหมดประมาณร้อยละ 40 ของประชากรวัยเรียนระดับอุดมศึกษา จำนวนศึกษานานาชาติจะมีอยู่ในสถาบันอุดมศึกษาทุกประเภท รวมทั้งสถาบันอุดมศึกษาของสงฆ์ ประมาณ 10,000 คนต่อปี

2 นิสิตนักศึกษาไทยมีโลกทัศน์กว้างไกล เข้าใจและเห็นคุณค่าความหลากหลายทางวัฒนธรรม โดยเฉพาะศิลปวัฒนธรรมของประเทศเพื่อนบ้าน มีความเคารพในสิทธิเสรีภาพ เอกราช และประชาธิปไตยของประเทศอื่น

3 บัณฑิตไทยมีบทบาทสำคัญในฐานะผู้นำและผู้ตามในการอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม การพัฒนา ความเข้าใจอันดีงาม ความมั่งคั่ง และสันติภาพในภูมิภาคและในโลก

4 บัณฑิตไทยมีสมรรถภาพสากล (Global competence) มีความคิดสร้างสรรค์ ความรับผิดชอบ ความสามารถปรับตัว มีทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์และภาษาต่างประเทศ บัณฑิตสามารถพูดภาษาต่างประเทศได้อย่างน้อย 2 ภาษา คือ ภาษาระหว่างประเทศ เช่น อังกฤษ จีน ฝรั่งเศส และภาษาในภูมิภาค เช่น ภาษาเวียดนาม ลาว เขมร มาเลย์

5 มหาวิทยาลัยเปิดของไทยมีนักศึกษาจากประเทศเพื่อนบ้านเข้าเรียนมากยิ่งขึ้น มหาวิทยาลัยเปิดเป็นแหล่งให้การศึกษาตลอดชีพที่สำคัญแก่เจ้าหน้าที่ และแรงงานไทยในต่างแดน

6 คณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาของไทยมีความสนใจใฝ่รู้ ติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการระดับนานาชาติ สามารถใช้เครื่องมือสื่อสารทันสมัย เช่น Internet ในการติดต่อสื่อสาร แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและผลการค้นคว้าวิจัยกับนักวิชาการในต่างประเทศ คณาจารย์ไทยเข้าร่วมประชุมสัมมนาวิชาการในแขนงวิชาของตนในระดับชาติปีละครั้ง ในระดับภูมิภาค 2 ปี ต่อครั้ง และในระดับนานาชาติ 3 ปี ต่อครั้งเป็นอย่างน้อย

7 คณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาไทย มีบทบาทสำคัญในการสร้างผลงานทางวิชาการจากภูมิปัญญาท้องถิ่นและภูมิภาค มีบทบาทสำคัญในการจัดตั้งสมาคม เครือข่าย และชุมชนวิชาการและวิชาชีพในภูมิภาค

8 คณาจารย์สถาบันอุดมศึกษาของไทยมีผลงานทางวิชาการตีพิมพ์ เผยแพร่ในวารสารต่างประเทศ คณาจารย์ของไทยได้รับการยกย่องในวงวิชาการระดับนานาชาติ

9 บัณฑิตของไทยมีความเป็นเลิศทางวิชาการ มีขีดความสามารถสูงในการค้นคว้าวิจัยและการผลิตกำลังคนระดับสูงเพื่อตอบสนองความต้องการของประเทศและภูมิภาค บัณฑิตศึกษาของไทยมีศักยภาพในการเอื้ออำนวยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่อประเทศเพื่อนบ้าน

10 สถาบันอุดมศึกษาไทยเปิดสอนหลักสูตรภูมิภาคศึกษาและจัดตั้งศูนย์ศึกษา

เกี่ยวกับประเทศเพื่อนบ้าน เช่น ศูนย์พมาศึกษา เวียดนามศึกษา มีการแบ่งงานและรวมงานกัน เพื่อสร้างเอกลักษณ์และศักยภาพในการพัฒนาการเฉพาะทาง มีการเชิญนักวิชาการที่มีความรู้ ความชำนาญการจากประเทศเพื่อนบ้านและต่างประเทศมาประจำเป็นระยะ มีการแลกเปลี่ยน นักศึกษาระหว่างไทยและประเทศเพื่อนบ้าน

11 สถาบันอุดมศึกษาไทยร่วมมือกับสถาบันอุดมศึกษาต่างประเทศในการจัดตั้ง ศูนย์ไทยศึกษา หรือ ศูนย์การสอนภาษาไทยในต่างประเทศ มีการแลกเปลี่ยนนักวิชาการและ นักศึกษาระหว่างไทยและสถาบันที่ร่วมมือ อาจารย์สอนภาษาและศิลปวัฒนธรรมไทยมีโอกาส เผยแพร่ความรู้ทางศิลปวัฒนธรรมมากยิ่งขึ้น

12 ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการศึกษาและฝึกอบรมในภูมิภาค ความต้องการในการ พัฒนาเศรษฐกิจ สังคมและเทคโนโลยีทำให้ประเทศเพื่อนบ้านต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อย่างเร่งรีบโดยให้การศึกษาและฝึกอบรม ประเทศไทยตั้งอยู่ในจุดศูนย์กลางของประเทศเพื่อนบ้าน สถาบันอุดมศึกษาไทยมีศักยภาพสูงในการบริการการศึกษาและฝึกอบรม การคมนาคมสะดวก มีการเปิดถนนและสะพานมิตรภาพเชื่อมทางเหนือกับจีน ทางตะวันตกกับพม่า ทางตะวันออกกับ ลาว กัมพูชาและเวียดนาม ปัจจัยเหล่านี้เอื้ออำนวยต่อการเป็นศูนย์กลางการฝึกอบรมและศูนย์การ ประชุมสัมมนาในภูมิภาค

13 ประเทศไทยเป็นศูนย์ข้อมูลทางด้านการอุดมศึกษาในภูมิภาค ประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกสามารถหาข้อมูลเกี่ยวกับอุดมศึกษาในภูมิภาคนี้โดยการค้นคว้าจากประเทศไทยผ่านเครือข่ายคอมพิวเตอร์

วิสัยทัศน์การพัฒนามหาวิทยาลัยไทยให้เป็นแหล่งวิชาการควรมีลักษณะดังนี้ (จรัส สุวรรณเวลา, และคนอื่น ๆ 2540 47 - 49, 70, 158) ผสมผสานการบุกเบิก แสวงหา สะสม ถ่ายทอด พัฒนาความรู้ให้สนองความจำเป็นในอนาคต ใช้ประโยชน์ของความรู้ได้ครบวงจร เป็น อิสระทางปัญญา สามารถพึ่งตนเองทางวิชาการได้ที่มีทั้งการรับวิชาการจากผู้อื่นและให้วิชาการแก่ ผู้อื่นตามฐานะและโอกาส หลุดพ้นจากการเป็นอาณานิคมทางปัญญา โดยผู้บริหารการอุดมศึกษา ต้องสร้างวิสัยทัศน์เพื่ออุดมศึกษาในอนาคตโดยอาศัยการจำลองบริบทที่สำคัญ ลักษณะสภาพ วิทยาการ สภาพวิธีการทางการศึกษา สภาพความจำเป็น และรูปแบบหน้าที่ของสถาบันอุดมศึกษา โดยสภาพการณ์ของอุดมศึกษาไทยที่จะเป็นไปได้ในอนาคต มีแนวโน้มดังนี้ (สุธรรม อารีกุล 2543 163 - 165 , อ้างอิงจากประกอบ คูปรัดน์ 2538)

1 การพัฒนาระบบอุดมศึกษาด้านการทำให้เป็นประชาธิปไตยให้มากขึ้น (Democratization) คือให้ตัวแทนประชาชน เข้าไปทำหน้าที่กำกับการทำงานของสถาบันอุดม ศึกษา ชุมชนมีส่วนร่วมรับผิดชอบค่าใช้จ่ายทางการศึกษามากขึ้น ตอบสนองต่อมหาชนโดยผลิต บัณฑิต ทำการวิจัยและบริการทางวิชาการมากขึ้น

2 การสร้างความหลากหลายให้เกิดขึ้นในระบบอุดมศึกษา (Diversity) ตอบสนอง ต่อระบบเศรษฐกิจที่เป็นเสรีภาพของระบบการผลิตที่แตกต่างกัน

3 อุดมศึกษาจะเน้นคุณภาพมากขึ้น (Quality) สังคมบริโภคสิ่งที่มีคุณภาพและมีกลไกตรวจสอบมากขึ้น

4 อุดมศึกษาในอนาคตเน้นการลดขนาดการดำเนินการ (Downsizing) ลดต้นทุนและค่าใช้จ่าย แต่คงคุณภาพและประสิทธิภาพไว้ และทำให้มีขนาดพอเหมาะ (Rightsizing)

5 การใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษาเป็นไปอย่างกว้างขวาง (Technology in education) ในอนาคตสถาบันอุดมศึกษาต้องริบพัฒนาตามเทคโนโลยีให้ทัน ใช้เพื่อการศึกษา

6 ระบบความสัมพันธ์หรือสายบังคับบัญชาแบบแนวดิ่งเปลี่ยนเป็นระบบเครือข่าย (Networking) ฟังพากันและมีผลประโยชน์ร่วมกัน ขณะเดียวกันต่างมีความเป็นอิสระคล่องตัว

7 การลงทุนรวม (Joint venture) กิจกรรมการอุดมศึกษา ได้แก่ การผลิตบัณฑิต การวิจัย หรือการบริการแกสังคมจำเป็นต้องเชื่อมโยงและสัมพันธ์กับภายนอกและองค์กรเอกชน เพื่อได้รับประโยชน์จากกิจกรรมเหล่านั้น

8 ระบบการอุดมศึกษากำลังก้าวไปสู่ความเป็นนานาชาติ (Internationalization) สถาบันอุดมศึกษาไทยต้องส่งเสริมสังคมไทยไปสู่การคบค้าและสัมพันธ์กับสังคมโลก

9 การบุกเบิกวิจัยพื้นฐานและวิจัยเพื่อการพัฒนา (Research and development) สร้างและพัฒนาองค์ความรู้ได้ประกันการพัฒนาทางเศรษฐกิจและความกินดีอยู่ดีอย่างมีคุณภาพ

10 สถาบันอุดมศึกษาต้องให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลิกภาพมากขึ้น (Personality development) พัฒนาคนอย่างสมบูรณ์และดำเนินการร่วมกับภาคธุรกิจหรือชุมชน

ดังนั้นในอนาคตสถาบันอุดมศึกษาไทยควรมีขนาดเหมาะแก่การบริการและจัดการทรัพยากรให้ได้ประโยชน์สูงสุด เป็นประชาธิปไตย ประชาชนมีส่วนร่วมกำกับดูแลรักษาและใช้ผลประโยชน์จากสถาบัน ใช้เทคโนโลยีทันสมัยในการเรียนการสอน วิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ใหม่เพื่อประโยชน์และความก้าวหน้าของชาติ พัฒนานิสิตและบุคลากรภายในให้มีคุณภาพ จริยธรรม และคุณธรรม โดยมุ่งผลิตบัณฑิตมีคุณภาพพอกับปริมาณ มีความหลากหลายในหลักสูตรการเรียนการสอนสนองความต้องการของชุมชนและร่วมลงทุนเพื่อผลประโยชน์สถาบันและชุมชน เครือข่ายสัมพันธ์ร่วมกับองค์กรและสถาบันอื่น เพื่อดูดซึมองค์ความรู้และถ่ายทอดความรู้ มีความเป็นนานาชาติเข้าถึงระดับสากล

1.3.5 สรรพวิทยาลัย มหาวิทยาลัยในอนาคต ควรนำอนาคตเป็นตัวตั้งที่ช่วยบุคคลเตรียมรับกับชีวิตในอนาคตซึ่งมีลักษณะชีวิตหลากหลายมิติได้ (Portfolio life) มหาวิทยาลัยแห่งอนาคตควรมีส่วนหนึ่งเป็นมหาวิทยาลัยทางเลือกเป็นสรรพวิทยาลัยที่มีลักษณะ ดังนี้ 1) มีการรับนักศึกษาแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่มาจากการสอบเข้าตามแบบที่ใช้ปัจจุบันรับได้จำนวนจำกัดและเรียนตามระบบเดิม เป็นชั้นปีมีตารางสอนตายตัว ใช้เวลาเรียน 4 ปี กับอีกกลุ่มหนึ่ง ไม่ต้องมีการสอบเข้าและเปิดกว้างโดยไม่จำเป็นต้องมีคุณวุฒิการศึกษา จบชั้นมัธยมศึกษาสามารถเรียนได้ 2) สิ่งที่มีการเรียนการสอนมีระยะสั้นตั้งแต่ 3 วัน ไม่เกิน 1 ปี มีสรรพวิชา (หลายวิชา) เช่น ภาษา การออกแบบ คอมพิวเตอร์ ดนตรี (สากลและพื้นเมือง) ศิลปะทัศนกรรม เซรามิค การทำอาหารและขนม การประดิษฐ์ กฎหมาย

นาฏ วัฒนธรรมนิยมเพื่อนบ้านและชาติอื่น สมุนไพร ยาไทย อายุรเวท ทักษะการดกเงดรอง ผ้า พิมพ์ การค้าขายแดน เกษตรผสมผสาน ฯลฯ สรรพวิชานี้อาจมีถึง 500-1,000 เรื่อง ที่ประชาชนทั่วไปไม่จำกัดวัยสามารถเลือกเรียนรู้ได้ 3) มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเพิ่มเติมหัวข้อการเรียนรู้ตลอดเวลา เพื่อให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลง 4) มีเครือข่ายการเรียนรู้อยู่ทั่วทุกท้องถิ่น ไม่จำเป็นว่าทุกคนต้องมาศึกษาในที่เดียวแดสรรพวิทยาลัเป็นผู้จัดการเครือข่ายการเรียนรู้เหล่านั้น 5) นิสิตนักศึกษาในลุ่มปกติที่เรียน 4 ปี และเข้ามาด้วยการสอบแข่งขัน สามารถเลือกเรียนรู้ในเครือข่ายของสรรพวิทยาลัโดยนำมาคิดเป็นหน่วยกิตได้ (ชัยอนันต์ สมุทวณิช 2542 58-63) สรรพวิทยาลัสามารถขยายโอกาสการศึกษาและนำภูมิปัญญาทุกระดับมาใช้ให้เป็นประโยชน์ เป็นกลไกสำคัญและกระบวนการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพราะผู้เรียนรู้เลือกเรียนได้ตลอดเวลา

1.4 หลักการพื้นฐานที่สำคัญของมหาวิทยาลัย

หลักการพื้นฐานสำคัญของมหาวิทยาลัยคือ ความเป็นเลิศทางวิชาการ และความเป็นอิสระในการดำเนินการกิจ หรือเสรีภาพทางวิชาการ ความเป็นเลิศทางวิชาการจะสอดคล้องกับความสามารถด้านการผลิตบัณฑิตและการบริการทางวิชาการแก่สังคมในลักษณะต่าง ๆ ได้อย่างดีและมีประสิทธิภาพ รวมทั้งเน้นหนักด้านการวิจัยบุกเบิกหรือแสวงหาความรู้ใหม่ สิ่งที่ใช้เป็นเครื่องวัดสถานภาพสถาบันอุดมศึกษาว่าอยู่ระดับใดคือ ความเป็นเลิศทางวิชาการ (Academic excellence) ถือกันว่าความสามารถในการสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการเป็นอุดมคติหรือเป้าหมายของสถาบันอุดมศึกษา (ชัยอนันต์ สมุทวณิช 2526 34 - 46 , นพ ศรีบุญนาท 2540 37)

ความเป็นอิสระในการดำเนินงานหรือเสรีภาพทางวิชาการเป็นแนวคิดพื้นฐานอุดมศึกษาที่มุ่งสร้างปัญญา เพราะธรรมชาติการค้นคว้าความรู้ต้องอาศัยความปลอดภัยทางความคิด การยอมรับความแตกต่างทางความคิดเป็นเกณฑ์ต้องมีในสถาบันอุดมศึกษา ความเป็นอิสระของสถาบันมีความสำคัญมากกับการสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการ อันเป็นหลักการเกิดเสรีภาพทางวิชาการ (Academic freedom) ที่ต้องมีฐานคิดอยู่บนความมีอิสระ (Autonomy) ในการบริหารของสถาบัน ก่อน ทั้งสองสิ่งนี้ถูกคานด้วยความต้องการของสังคม (จรัส สุวรรณเวลา, และคนอื่น ๆ 2540 328, อมรวิชัย นาคกรรพ 2540 40-41)

เสรีภาพทางวิชาการมีความหมายสามนัย นัยแรก หมายถึง เสรีภาพที่อาจารย์ในสถาบันต้องการจะมีในการแสดงออกซึ่งความคิดในรูปการพูดหรือการเขียน เรื่องที่เกี่ยวข้องกับวิชาและความมุ่งหมายของวิชาที่สอนรวมถึงวิธีการสอนในห้องเรียนซึ่งไม่ถูกขัดขวางโดยอำนาจของผู้บังคับบัญชาหรืออำนาจทางการเมืองภายนอกมหาวิทยาลัย นัยที่สอง คือการเรียกร้องจะมีเสรีภาพในการสอนโดยปราศจากข้อจำกัดตามกฎหมายหรือระเบียบที่ปราศจากเหตุผล และนัยสุดท้าย หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างมหาวิทยาลัยในฐานะเป็นสถาบันการศึกษาชั้นสูงกับสถาบันการปกครองในลักษณะเรียกร้องสิทธิที่จะวางนโยบายและระเบียบปฏิบัติของตนเองโดยไม่ถูกควบคุมจากองค์การภายนอก ความหมายของสองนัยแรกนี้เป็นเสรีภาพที่จะคิด เชื่อ ค้นคว้า และสอนในสิ่งที่ตนเชื่อได้ ขณะเดียวกันเคารพความคิด ความเชื่อของผู้อื่น เป็นผู้มีใจกว้าง ความขัดแย้งเชิงความคิดจึงเกิดขึ้น

ได้เสมอ ถือเป็นสิ่งปกติของชุมชนวิชาการที่แต่ละคนใช้วิจารณญาณของตน หลักการนี้เป็นหัวใจในระบบประชาธิปไตยที่แต่ละคนมีสิทธิขั้นพื้นฐาน ขณะเดียวกันต้องมีสมดุลของเสรีภาพทางวิชาการกับความรับผิดชอบทางวิชาการ สถาบันอุดมศึกษามีหน้าที่ปกป้องเสรีภาพทางวิชาการและเสรีภาพทางความคิด ให้นักวิชาการได้ใช้ความคิด สร้างความเชื่อโดยเสรี ความเป็นอิสระของสถาบันอุดมศึกษาจึงมีความสำคัญ ความเป็นอิสระของสถาบันเป็นปัจจัยจำเป็นในการเกิดเสรีภาพทางวิชาการ (ชัยอนันต์ สมุทวณิช 2526 34-35, จรัส สุวรรณเวลา, และคนอื่น ๆ 2540 328 - 329)

เสรีภาพทางความคิด คือ การเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นที่ผิดแผกจากความคิดเดิม ความคิดใหม่จะถูกต่อต้านจากพลังเก่าของสังคมเสมอ เสรีภาพทางวิชาการเป็นเงื่อนไขสำคัญช่วยให้ผู้ใฝ่รู้หาความรู้ได้มาซึ่งสัมมาทิฐิ (Right view or right understanding) และสัมมาสังกัปปะ (Right thought) เป็นหัวใจสำคัญในกระบวนการแห่งการเจริญปัญญา อาจารย์และนิสิตเป็นผู้ค้นหาความรู้ร่วมกัน เสรีภาพทางวิชาการย่อมหมายถึง อาจารย์และนักศึกษาสามารถสอนและเล่าเรียนได้อย่างมีอิสระ โดยอาจารย์กับนักศึกษาเป็นผู้มีความเท่าเทียมกันทางปัญญา (Intellectual equals) เพราะอาจารย์และนักศึกษาเป็นเสมือนเพื่อนร่วมทางในการค้นคว้าหาความรู้ เสรีภาพทางวิชาการจึงรวมสิ่งสองสิ่งไว้ด้วยกัน คือ เสรีภาพในการสอนกับเสรีภาพในการเล่าเรียน (Freedom to teach and freedom to learn) เสรีภาพในการเล่าเรียนจะมีไม่ได้ถ้าปราศจากเสรีภาพในการสอน (ชัยอนันต์ สมุทวณิช 2526 39 - 40)

แนวความคิดเรื่องเสรีภาพทางวิชาการเกิดจากปรัชญาเสรีนิยม (Liberalism) ที่ว่าความคิดของมนุษย์ย่อมมีอิสระในตัวเองอย่างสมบูรณ์ (Freedom of thought) การมีอิสระในความคิดก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดระหว่างคนในสังคมกว้างขวาง เรียกได้ว่า ก่อให้เกิดตลาดความคิดเห็นอันเสรี (Free market place of ideas) การมีความคิดเห็นอันเสรีเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับสังคมที่ต้องการความก้าวหน้า การจำกัดความคิดเห็นของบุคคลอาจเป็นสิ่งที่ทำให้ความเจริญของสังคมหยุดชะงักเหนี่ยวรั้งความก้าวหน้าของสังคมที่ต้องการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอได้ (ชัยอนันต์ สมุทวณิช 2526 35)

จึงกล่าวได้ว่า อนาคตอุดมศึกษาหรือมหาวิทยาลัยต้องเป็นแหล่งสร้างทรัพยากรมนุษย์อันเป็นพลังสมองของชาติที่มีจิตสำนึกของการเป็นคนดี ยึดถือคุณค่าไทยและสากลพัฒนาความสามารถทางการคิดด้วยการคิดชอบและคิดเก่ง มีทักษะและความคล่องแคล่วทางเทคโนโลยี ขณะเดียวกันมหาวิทยาลัยต้องสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการด้วยการขยายวิชาการใหม่ให้ทันโลก เพื่อเข้าสู่ระดับสากล ขยายการศึกษาสู่ปวงชนที่มีการแข่งขันโดยเสรีด้านคุณภาพและมาตรฐานเป็นระบบที่ประกันคุณภาพได้ในมาตรฐานสากลทั้งด้านการบริหาร การจัดการ การให้การศึกษา การวิจัย การบริการวิชาการ รวมถึงเสรีภาพในการดำเนินงานให้เกิดความคล่องตัว ปรับเปลี่ยนทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกที่เกิดความสมดุลทางจิตใจและวัตถุนบนรากฐานการอนุรักษ์วัฒนธรรมและเอกลักษณ์ไทยในขณะที่เปิดรับวัฒนธรรมสากลไปพร้อมกันอย่างมีดุลยภาพ

2 องค์การเรียนรู้

ในภาวะการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วยุคโลกาภิวัตน์ การเรียนรู้ในรูปของ “ความรู้สำเร็จรูป” ได้แก่ ทฤษฎีหรือหลักการในอดีตที่นำความรู้นั้นมาประยุกต์ใช้ตลอดชีวิตคงไม่ได้ประโยชน์เต็มที่ เพราะปัจจุบันตัวเนื้อหาหรือองค์ความรู้ (Body of knowledge) มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาถือเป็นพลวัต (Dynamic) เนื่องจากปัจจุบันการเรียนรู้ไม่สามารถจำกัดเฉพาะแต่ในช่วงการศึกษาเล่าเรียนเท่านั้น หากแต่สอดแทรกเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต การเรียนรู้สามารถเกิดขึ้นได้ทุกสถานการณ์และทุกขณะตลอดทั้งชีวิต เรียกได้ว่าเป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong learning) ความสำคัญของการเรียนรู้จึงไม่ได้อยู่ที่เนื้อหาความรู้หรือองค์ความรู้ แต่เป็นเรื่องของกระบวนการเรียนรู้ (Learning process) คือต้องเป็นการเรียนรู้วิธีการเพื่อที่จะเรียน (ประพนธ์ ผาสุขยืด 2541 81)

2.1 ความหมายขององค์การเรียนรู้

นักวิชาการ นักการศึกษา เสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์การเรียนรู้ไว้หลายแนวคิดและให้นิยามองค์การเรียนรู้ไว้มากมาย ผู้วิจัยประมวลความหมายโดยสังเขป ดังนี้

เซ็นเก้ (Senge 1990 3, 14) ให้ความหมายขององค์การเรียนรู้ว่า เป็นองค์การที่บุคคลจะขยายศักยภาพของตนอย่างต่อเนื่องในการสร้างผลลัพธ์ที่เขาปรารถนาให้เป็นจริงเพื่ออนาคตซึ่งมีรูปแบบของความคิดใหม่ ๆ ที่หลากหลาย มีความหมายลึกซึ้งอันเกิดจากการให้การศึกษา เป็นที่ซึ่งหมู่คณะมีอิสระที่จะสร้างแรงบันดาลใจและเป็นที่ยอมรับซึ่งทุกคนต่างเรียนรู้วิธีเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง

คิม (Kim 1993 43) ให้ความหมายสั้น ๆ ว่าเป็นการเพิ่มพูนความสามารถขององค์การเพื่อให้บังเกิดการกระทำที่มีประสิทธิผล

วิกค์, และ ลียอง (Wick, & Leon 1993 xii, 19, 126) กล่าวว่า องค์การเรียนรู้ นับเป็นบริษัทที่พัฒนาดนเองอย่างต่อเนื่องโดยสร้างสรรค์อย่างฉับไวและทำให้ความสามารถที่จำเป็นต่อความสำเร็จในอนาคตมีค่าสูงขึ้น บ่มเพาะความสำเร็จโดยเอาใจใส่ให้ความสนใจต่อระดับการเรียนรู้ของบุคคลและองค์การ บุคคลในองค์การการเรียนรู้มีความเข้าใจในความฉลาดและไหวพริบอย่างลึกซึ้งสามารถพินิจวิเคราะห์เพื่อบรรลุผลในความสำเร็จให้เกิดแก่องค์การโดยทั้งระบบในการสร้างความสามารถและส่งเสริมการเรียนรู้ให้เขาสร้างความพยายามทั้งปวง โดยรู้สึกรับผิดชอบในวิธีเรียนรู้ที่จะทำสิ่งต่าง ๆ ที่ดีกว่าและการกระทำในเชิงรุกในการแสวงหาหนทางปรับปรุงพัฒนาสิ่งที่เขาเหล่านั้นได้กระทำ ทำให้การเรียนรู้กลายเป็นการปฏิบัติงานเพื่อสร้างความสามารถใหม่ สมรรถภาพใหม่ และปรับปรุงการดำเนินการใหม่ ผู้นำทางธุรกิจจะเป็นผู้ที่มีความเฉลียวฉลาดในการหาหนทางการจัดเตรียมคุณภาพและบริการที่ดีกว่าในขณะที่ราคาค่าต่ำกว่า

มาร์ควาร์ดท์, และ เรย์โนลด์ส์ (Marquardt, & Reynolds 1994 22) กล่าวว่า เป็นที่ซึ่งมีบรรยากาศกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ของบุคคลและกลุ่มอย่างรวดเร็ว สอนบุคคลให้มีกระบวนการคิดวิเคราะห์วิจารณ์เพื่อความเข้าใจในสิ่งที่กระทำและเหตุที่กระทำสิ่งเหล่านี้ ทำให้แต่ละบุคคลช่วย

องค์การได้เรียนรู้จากข้อผิดพลาดไปพร้อมกับความสำเร็จเป็นผลให้ทุกคนตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมและปรับตัวอย่างมีประสิทธิภาพ

แมกกิล, และ สโลคัม (McGill, & Slocum 1994 10) กล่าวว่า องค์การเรียนรู้และองค์การอัจฉริยะมีความหมายเหมือนกันโดยหมายถึง องค์การที่สนับสนุนการเรียนรู้แก่มวลสมาชิกทุกคน และปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างต่อเนื่อง การเรียนรู้มิใช่การฝึกอบรม การเรียนรู้จะกระตุ้นให้ทุกคนมีแรงบันดาลใจและสงสัยในการกระทำสรรพสิ่งที่เป็นวินัยภายในตนเองต่อการปรับปรุงแก้ไข เพื่อความสำเร็จขององค์การ อันรวมถึงอนุญาตให้บุคคลพยายามสร้างพฤติกรรมใหม่และบางโอกาสสร้างความผิดพลาดซึ่งสิ่งนั้นจะนำมาซึ่งโอกาสให้เกิดการเรียนรู้อย่างแท้จริง

รอส, และคนอื่น ๆ (Ross, et al 1994 49) นิยามว่า เป็นการตรวจสอบประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง และแปรสภาพสิ่งซึ่งเป็นประสบการณ์ให้กลายเป็นความรู้เพื่อให้ทั้งหมดขององค์การใช้ได้ง่ายและสัมพันธ์กับเป้าหมายหลักขององค์การ

อูบริ, และโคเฮน (Aubrey, & Cohen 1995 6) กล่าวว่า องค์การเรียนรู้ เป็นบริษัทหรือกิจการที่ร่วมมือผูกพันในการเพิ่มพูนความรู้และทักษะของพนักงานอย่างต่อเนื่องและนำมาพัฒนาปรับปรุงหมู่คณะของตนซึ่งเป็นการค้นหาวิธีฝังตรึงการเรียนรู้ให้กลายเป็นกระบวนการทำงาน

ฮอดจ์, แอนโทนี, และ เกลส์ (ณัฐภูพันธ์ เขจรนันท์ 2544 83 – 84 , citing Hodge, Anthony , & Gales 1996) กล่าวว่า องค์การเรียนรู้ หมายถึง การสร้างองค์การเพื่อให้พร้อมรับกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง โดยองค์การจะเปรียบเสมือนกับบุคคลที่มีความจำและความสามารถที่จะเรียนรู้ได้ ปกติคนมีความจำและความสามารถในการเรียนรู้ของตน แต่องค์การเรียนรู้ต้องมีความจำในด้านความเป็นมาและการพัฒนาการขององค์การซึ่งจะถูกบันทึกไว้หลายรูปแบบ เช่น เอกสารนโยบาย ขั้นตอน รายงาน สินค้า ฐานข้อมูล และประกอบด้วยสิ่งที่สำคัญที่สุด คือ ทรัพยากรมนุษย์ มาร์ควาร์ดท์ (Marquardt 1996 2) นิยามสั้น ๆ ว่า เป็นบริษัทซึ่งปฏิรูปตนเองด้วยการจัดการองค์ความรู้ให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี ให้อำนาจบุคคล ขยายขอบเขตการเรียนรู้ให้ดีกว่าการปรับตัวและบรรลุผลสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม

กันส์, และอนด์เซิน (Guns, & Anundsen 1997 1) กล่าวว่า องค์การเรียนรู้เร็วกว่า (Faster learning organization FLO) จะแสวงหาเพื่อให้เร็วกว่าคู่แข่งซึ่งคือ การทำงานที่ดีกว่า ดังนั้นชัยชนะและความยั่งยืนในยุคแข่งขัน ความสามารถจะก่อกำเนิดและรักษาไว้ซึ่งกำไรและส่วนแบ่งทางการตลาดเมื่อองค์การเข้าใจว่าต้องทำงานให้ดีกว่าจะสามารถใช้องค์ความรู้นั้นสร้างผลิตภัณฑ์ที่เหนือกว่าและการบริการซึ่งผู้ซื้อทั้งหลายจะเลือกอย่างเชื่อมั่นผูกพัน

เพ็ดเลอร์, เบอร์กอยน์, และ บอยเดล (Pedler, Burgoyne , & Boydell 1991, 1997 3) เรียกองค์การเรียนรู้ว่า บริษัทเรียนรู้ (Learning company) โดยให้ความหมายในครั้งแรกว่า เป็นองค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้แก่มวลสมาชิกทุกคนและปฏิรูปองค์การอย่างต่อเนื่อง ในปี ค.ศ. 1977

เมื่อคณะของเขาได้รับผลจากประสบการณ์ การไตร่ตรองเพิ่มขึ้นจากผลสะท้อนกลับ และขณะที่ ยกร่างการประพันธ์หนังสือ คณะของเขาจึงเปลี่ยนแปลงคำนิยามใหม่ ดังนี้ บริษัทเรียนรู้เป็น องค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้แกมวลสมาชิกทุกคนและปฏิรูปองค์การอย่างต่อเนื่องและในบริบท ของตนเองต้องกระทำเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ตระหนักด้วยตนเองและมีจิตสำนึกต่อตนเองและสภาพ แวดล้อม โดยชี้ว่า บริษัทที่เรียนรู้ (a learning company) จะส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้ของ สมาชิกในองค์การทุกคน ในทุกกิจกรรมที่ทำ ในทุกคำที่พูดอย่างมีสติรู้ตัวตลอดเวลา

การ์วิน (Garvin 1993 80, 2000 11) ให้นิยามว่า องค์การซึ่งมีทักษะในการสร้างสรรค์ แสวงหา อธิบาย ถ่ายโอนและรักษาองค์ความรู้ รวมถึงมุ่งเจตนาปรับขยายพฤติกรรมที่สะท้อนถึง ความรู้ใหม่และการเข้าใจอย่างลึกซึ้ง

รุน , และ โบมารุส (Ruhe, & Bomanus 2000 5) ให้นิยามว่า เป็นกลุ่มของบุคคลซึ่ง ขยายขีดความสามารถของตนเองได้อย่างเป็นระบบเพื่อบรรลุผลในเป้าหมายองค์การ

มเหศวารี (Maheshwari 2001 70) กล่าวว่า องค์การการเรียนรู้เป็นองค์การที่สนับสนุนให้ สมาชิกทั้งปวงเรียนรู้ใน 3 ระดับ ได้แก่ ระดับบุคคล กลุ่มและองค์การ และปฏิรูปตนเองต่อเนื่องใน การพัฒนาตนเองอย่างท้าทายเพื่อก้าวไปข้างหน้าโดยการแก้ปัญหาในปัจจุบันและมุ่งแก้ปัญหา อนาคตรวมถึงโอกาสในการส่งเสริมนวัตกรรมเช่นเดียวกับการได้รับประโยชน์จากการแข่งขัน

คลายเนอร์, และคินนิชิ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ, และสมศักดิ์ วาณิชยาภรณ์ 2545 374 , citing Kreitner, & Kinichi 2001 676) ให้นิยามว่า หมายถึง การสร้างสรรค์ (Creates) การจัดหา (Acquires) โดยการเชื่อมโยงความรู้เชิงรุก และเกิดการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมโดยมีพื้นฐานของความรู้และมุมมองใหม่ ๆ

วิชัย วงษ์ใหญ่ (2542 9) กล่าวว่า องค์การการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่ซึ่งบุคคล เรียนรู้เพิ่มพูนความสามารถอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างผลงานที่ปรารถนา มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง องค์การอย่างต่อเนื่องเป็นกระบวนการเชิงประสบการณ์ที่มุ่งสร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับความสัมพันธ์ ของการกระทำและผล เป็นองค์การที่ส่งเสริมรูปแบบการคิดใหม่ที่ซึ่งบุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องที่จะ เรียนรู้ร่วมกันและเสริมสร้างวัฒนธรรมของการคิดอย่างเป็นระบบเพื่อช่วยปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของ ผู้เรียน ผู้ปฏิบัติในองค์การ

อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2546 5) ให้นิยามว่า ที่ซึ่งบุคลากรแต่ละคนแต่ละกลุ่มทั่วทั้ง องค์การมีอิสระในการเรียนรู้ สร้างความรู้ที่หลากหลายร่วมกันแบ่งปันความรู้ เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะ และศักยภาพที่จะก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการไปสู่เป้าหมายอย่างต่อเนื่อง

โดยสรุป องค์การการเรียนรู้จึงหมายถึง หน่วยงานที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิกทุกคนอย่าง เป็นกระบวนการทั้งระดับบุคคล กลุ่ม ระบบขององค์การซึ่งเป็นกระบวนการเชิงประสบการณ์ที่มุ่ง สร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับความสัมพันธ์ของการกระทำและผลที่ได้รับเพื่อช่วยปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ของผู้ปฏิบัติงานที่เกิดจากวิจิตร์ร่วมกันของทุกคนอย่างเป็นระบบเพื่อขยายขีดความสามารถของ บุคคลและกลุ่มบุคคลในการสร้างสรรค์สมรรถนะที่สูงสุดขององค์การอย่างต่อเนื่อง

2.2 วงจรพื้นฐานของการเรียนรู้ในองค์การ (Basic organizational learning cycles)

องค์การการเรียนรู้มีต้นแบบจากทฤษฎีแห่งการเรียนรู้เป็นตัวนำที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับคนและวิธีการคิดของคน (Mental framework) เน้นการพัฒนาทรัพยากรบุคคลโดยสนับสนุนการเรียนรู้ให้กับบุคคลทั้งเป็นทางการและไม่ทางการซึ่งได้รับจากประสบการณ์ทั้งด้านความสำเร็จและล้มเหลวให้คนเกิดการเรียนรู้ก่อน องค์การจึงจะเกิดการเรียนรู้

จากการศึกษาของอากิริส และสมอน (Argyris, & Schon 1974, 1978, 1981) ได้กล่าวถึงองค์การการเรียนรู้เป็นครั้งแรก โดยตั้งสมมุติฐานว่า คนกับองค์การมักมีปัญหาเข้ากันไม่ได้ หากไม่สามารถพัฒนา มีขีดจำกัดและปัญหามากมายจะมีผลให้เกิดการขาดความรับผิดชอบต่อการทำงาน โดยกล่าวถึงการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นได้ 2 ประการ คือ (อิสระ สุวรรณบล 2540 2, วิชัย วงษ์ใหญ่ 2542 9)

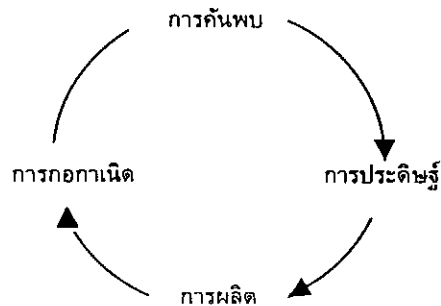
1 การเรียนรู้วงรอบเดียว (Single loop learning) มีลักษณะการเรียนรู้เกิดขึ้นแก่องค์การเมื่อทำงานบรรลุผลตามต้องการ หากไม่สอดคล้องจะนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้เข้ากันได้กับองค์การ พฤติกรรมการปฏิบัติการเรียนรู้แบบวงรอบเดียวมีลักษณะการปรับตัว (Adaptive learning) เป็นขั้นตอนแรกขององค์การเรียนรู้ที่ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม บุคลากรตอบสนองการเปลี่ยนแปลงแบบมาตรฐานเดียวกัน ซึ่งมีผลในการแก้ปัญหาระยะสั้น โดยไม่มีการตั้งคำถามเกี่ยวกับสมมุติฐานหรือหลักการใด ๆ

2 การเรียนรู้สองวงรอบ (Double loop learning) มีลักษณะของการประเมิน ทบทวน วัตถุประสงค์ ความเชื่อ ค่านิยมขององค์การเพื่อเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ แสวงหาวิธีการเรียนรู้ใหม่ ๆ โดยมุ่งสร้างสิ่งใหม่ให้เกิดขึ้นในองค์การ เป็นการคิดมุ่นองศาตมากกว่าย้อนกลับถึงอดีต องค์การเรียนรู้จะบรรลุผลได้ต้องมีบุคลากรใช้ความคิดสร้างสรรค์เสมอขณะปฏิบัติงานกับองค์การ การเรียนรู้แบบสองวงรอบเป็นการท้าทายที่จะแสวงหาแนวทางใหม่ปรับเปลี่ยนความรู้สึคนึกคิดแบบเก่าให้เป็นแบบมีการปรับปรุงต่อเนื่องและเปิดกว้างเพื่อการเปลี่ยนแปลง

การเรียนรู้ในองค์การสามารถเกิดขึ้นได้โดยมีหลายแนวคิดที่อธิบายหลักการพื้นฐานให้เกิดการเรียนรู้เชิงองค์การ และในที่นี้ได้นำเสนอแนวคิดของนักวิชาการซึ่งกล่าวถึงวงจรพื้นฐานของการเรียนรู้เชิงองค์การที่สำคัญช่วยให้เกิดความกระจ่างเพียงพอที่จะเชื่อมโยงให้เห็นถึงการเรียนรู้ระดับองค์การที่สามารถสร้างองค์การให้มีขีดพัฒนาสูงขึ้นจนเกิดเป็นแนวคิดองค์การการเรียนรู้ขึ้นได้อย่างไรในองค์การไว้ 4 แนวคิด ดังนี้

(1) วงจรการเรียนรู้เชิงองค์การของอากิริสและสมอน (Rosengarten 1999 61-62, citing Argyris, & Schon 1978 22, 27 & 141f Online) แบ่งวงจรการเรียนรู้เชิงองค์การไว้ 4 ลำดับ คือ 1) การเรียนรู้เชิงองค์การที่สมาชิกค้นพบโดยความผิดพลาด หรือปัญญาจากการแก้ปัญหาที่รวบรวมจากคำถาม 2) การประดิษฐ์ (Invent) เป็นกลยุทธ์ใหม่ได้จากการออกแบบสิ่ง

ที่ถูกโดยค้นพบจากข้อผิดพลาดหรือแก้ปัญหา 3) เป็นกลยุทธ์ที่ได้จากการก่อกำเนิด (Produced) หรือการทำให้เกิดผลสำเร็จ (Implemented) 4) หลักการ (Generalization) เกิดจากการประเมินผลโดยการกระทำที่ก่อให้เกิดผลสำเร็จ แสดงเป็นภาพประกอบ 2 ดังนี้

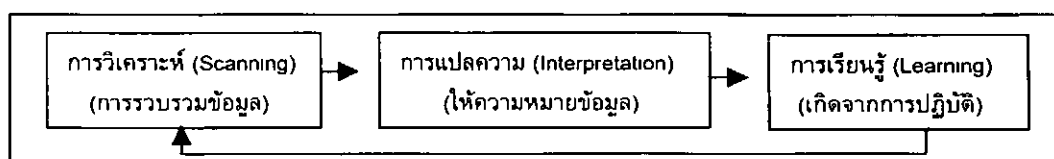


พื้นฐานการเรียนรู้ในองค์กร

ภาพประกอบ 2 วงจรการเรียนรู้เชิงองค์กร (Argyris, & Schon 1978 141)

ที่มา Philipp G Rosengarten (1999 Online) *The Characteristics, Outcomes and Sources of the Learning Organization The Case of Car Component Suppliers in Britain* p 62

(2) วงจรการเรียนรู้เชิงองค์กรของดราฟท์, และ เวียค (Rosengarten 1999 62-63 , citing Draft, & Weick 1984 284-295 Online) เริ่มด้วยการวิเคราะห์ที่ได้จากรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมผ่านการศึกษาแล้วนำไปแปลความโดยอาศัยมโนคติและทฤษฎีเพื่อให้เกิดความเข้าใจชัดเจนในความหมายของข้อมูลที่เกิดจากความร่วมมือระหว่างการบริหารจัดการที่ดีเลิศเพื่อนำไปสู่ขั้นสุดท้าย คือ การเรียนรู้ เกิดการปฏิบัติบนพื้นฐานความรู้ที่ได้รับจากการวิเคราะห์และอธิบายความ เน้นความร่วมมือในการแปลความหรือชี้แจงด้วยการบริหารจัดการระดับสูงกว่าเกิดจากมุมมองการเรียนรู้เชิงองค์กรโดยการกระทำของผู้เชี่ยวชาญหรือข้อคิดเห็นของผู้นำในองค์กร โดยแสดงเป็นภาพประกอบ 3 ดังนี้

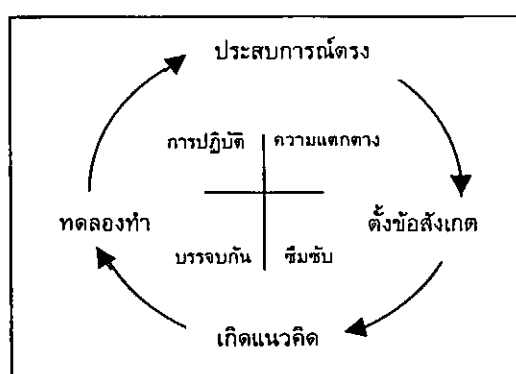


พื้นฐานการเรียนรู้ในองค์กร

ภาพประกอบ 3 วงจรการเรียนรู้เชิงองค์การ (Draft, & Weick 1984 286)

ที่มา Philipp G Rosengarten (1999 Online) *The Characteristics, Outcomes and Sources of the Learning Organization The Case of Car Component Suppliers in Britain* p 63

(3) วงจรการเรียนรู้เชิงองค์การของคาร์ลสัน, และคนอื่น ๆ (Rosengarten 1999 63-64 citing Carlsson, et al 1995 65-75 Online) แบ่งการเรียนรู้เชิงองค์การไว้ 4 ขั้นตอน เริ่มจากการทดลองของแต่ละคนในวงจรการเรียนรู้ตามแนวคิดของ คลอบ (Kolb 1984) โดยเริ่มจากพื้นฐานที่บุคคลเรียนรู้โดยประสบการณ์ตรง (Concrete experience) ต่อมา มีการตั้งข้อสังเกต และไตร่ตรอง (Reflective observation) เพื่อนำไปสู่แนวคิดใหม่ (Abstract conceptualization) เป็นการปฏิบัติที่เกิดจากการสังเกตไปสู่การตั้งสมมติฐานเกิดเป็นกรอบแนวคิด ในที่สุดเกิดเป็น ทฤษฎีที่นำไปยังการทดลองหรือทดสอบ (Active experimentation) เพื่อดูผลที่เกิดขึ้นในอนาคต ทำให้องค์กรและสมาชิกมีความสามารถเกิดความเข้าใจอย่างถ่องแท้และมีประสบการณ์ซึ่งจะวนกลับเป็นวัฏจักรของการเรียนรู้อีกครั้งในรอบต่อไป ซึ่งแสดงเป็นภาพประกอบ 4 ดังนี้



พื้นฐานการเรียนรู้ในองค์กร

ภาพประกอบ 4 วงจรการเรียนรู้เชิงองค์การ (Carlsson, et al 1995 67)

ที่มา Philipp G Rosengarten (1999 Online) *The Characteristics, Outcomes and Sources of the Learning Organization The Case of Car Component Suppliers in Britain* p 63

(4) วงจรการเรียนรู้เชิงองค์การของเนวิส, และคนอื่น ๆ (Rosengarten 1999 63-64 citing Nevis, et al 1995 74 Online) กระบวนการเรียนรู้เชิงองค์การประกอบขึ้น 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การได้มาซึ่งความรู้ (Knowledge acquisition) เป็นทักษะและความเข้าใจอย่างถ่องแท้ที่เกิดความสัมพันธ์กันจนได้รับการพัฒนาให้เกิดความรู้ 2) การแบ่งปันความรู้ ทุกคนได้รับข้อมูลที่เกิดโดยได้รับมาจากผู้อื่น 3) การใช้ประโยชน์จากความรู้ (Knowledge utilization) เป็นวิธีการเรียนรู้ที่เกิดจากการผสมผสานโดยวิธีที่เหมาะสมกับทุกคน สามารถประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ใหม่

วงจรการเรียนรู้เชิงองค์การโดยทั่วไปอธิบายได้ตามส่วนประกอบที่แตกต่างกันใน 3 หรือ 4 ขั้นตอน กล่าวคือ ขั้นที่หนึ่งถูกจัดการด้วยการป้อนเข้าสู่การเรียนรู้เชิงองค์การ (Organization learning input) ขั้นที่สอง และขั้นที่สามประกอบด้วยการเรียนรู้ผ่านไปยังขั้นที่สี่เป็นการป้อนออก (Output) ของการเรียนรู้เชิงองค์การ (Organization learning output) อันเกิดจากพื้นฐานของวงจรการเรียนรู้ทั้ง 4 แบบ โดยสรุปสาระสำคัญเปรียบเทียบให้เห็นความแตกต่างกันได้ตามภาพประกอบ 5 ดังนี้

ผู้เขียน	ขั้นที่หนึ่ง	ขั้นที่สอง	ขั้นที่สาม	ขั้นที่สี่
อกริสและสมอน (1978)	การค้นพบ (Discovery)	การประดิษฐ์ (Invention)	การผลิต (Production)	การก่อกำเนิด (Generalization)
ดราฟ และวิกส์ (1984)	การวิเคราะห์ (Scanning)	การแปลความหรือชี้แจง (Interpretation)		การเรียนรู้ (Learning)
ควาสสัน, และคนอื่น ๆ (1995)	ประสบการณ์ตรง (Concrete experience)	ตั้งข้อสังเกต (Reflective observation)	เกิดแนวคิด (Abstract conceptualization)	ทดสอบแนวคิด (Active experimentation)
เนวิส และคนอื่น ๆ (1995)	การได้มา (Acquisition)	การแบ่งปัน (Sharing)		การก่อกำเนิด (Generalization)

เปรียบเทียบแนวคิดพื้นฐานการเรียนรู้ที่แตกต่างกันในแต่ละส่วนประกอบ

ภาพประกอบ 5 วงจรการเรียนรู้เชิงองค์การขั้นพื้นฐาน (Basic organizational learning cycles) ที่มา Philipp G Rosengarten (1999 Online) *The Characteristics, Outcomes and Sources of the Learning Organization The Case of Car Component Suppliers in Britain* p 64

ดังนั้น การเรียนรู้เชิงองค์การจะช่วยอธิบายให้เข้าใจถึงการเรียนรู้ในองค์การที่นำมาซึ่งองค์การเรียนรู้โดยคนในองค์การมีการเรียนรู้เชิงองค์การและผสมผสานพลังร่วมของทุกคนเพื่อสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ให้องค์การมีขีดความสามารถและศักยภาพในการดำเนินงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้ดี กระบวนการเรียนรู้ของคนในองค์การนั้นให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันของ

องค์การ (Team learning) ช่วยให้เกิดการเชื่อมโยงและสมดุลระหว่างบุคคลและองค์การทั้งภายในและนอกองค์การ อันเกิดจากการผสมรวมในระบบจัดการและความคิดเชิงองค์การที่มาจากการพัฒนารวมกันในพื้นฐานสำคัญของกระบวนการเรียนรู้ ดังนี้ (Pedler, Burgoyne, & Boydell 1997 23-24) 1) นโยบาย (Policy) จะนำทางการบริหารจัดการองค์การมีทิศทางมีนโยบายเป็นกลยุทธ์สำคัญที่ทุกคนรับรู้และนำไปปฏิบัติ 2) ระบบงาน (Operation) เป็นกระบวนการบริหารที่เป็นแผนปฏิบัตินำทุกคนในองค์การปฏิบัติงานอย่างราบรื่นและเกิดผลผลิตภาพของงานภายในองค์การ 3) ความคิด (Ideas) เป็นแนวคิดของแต่ละบุคคลภายใต้การพัฒนารวมกับนโยบายจะสร้างความร่วมมือทำงานอย่างเป็นระบบและเกิดการถ่ายโอนภายในองค์การ 4) การกระทำ (Action) จะก่อให้เกิดการปฏิบัตินำไปสู่การเรียนรู้ในวิธีดำเนินงานแต่ละเรื่อง เป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนาและผลิตภณณ์ในองค์การ ปัจจัยทั้งสี่ประการจะสอดคล้องต่อเนื่องไปในทิศทางเดียวกันและได้รับความสนใจทุ่มเทในการพัฒนาแต่ละด้านอย่างสมดุลเพราะหากขาดความต่อเนื่องและสมดุลจะเกิดอาการเสียศูนย์ขององค์การเกิดขึ้นได้ (Pedler, Burgoyne, & Boydell 1997 43-44)

การพัฒนาองค์การไปสู่การเป็นองค์การเรียนรู้คือ การริเริ่มเปลี่ยนแปลงพัฒนาองค์การโดยพยายามให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างสมดุลและต่อเนื่องสอดคล้องกันของปัจจัยทั้งสี่ประการซึ่งมีความสำคัญต่อการสร้างองค์การเรียนรู้ และในทำนองกลับกันหากเกิดปัญหาและอุปสรรคของการเรียนรู้จากสิ่งเหล่านี้จะมีผลโดยตรงต่อการพัฒนาองค์การและสร้างองค์การเรียนรู้ได้เช่นกัน

2.3 การเสริมสร้างองค์การเรียนรู้

องค์การเรียนรู้เป็นองค์การในอนาคตที่ใช้ทักษะการมององค์การแบบองค์รวม คือ ปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การทุกระดับ ทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การให้เกิดขึ้นพร้อมกันเป็นการพัฒนาแบบยั่งยืนเพราะให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ตลอดชีวิตการทำงานของคนและใช้ทุกสิ่งจากการทำงานเป็นฐานความรู้ที่สำคัญ ประกอบกับใช้กลยุทธ์การแสวงหาความรู้ การแบ่งปันความรู้ สร้างองค์ความรู้และการใช้ความรู้ร่วมกันต่อเนื่อง จึงต้องทำความเข้าใจว่าองค์การ รูปแบบและระดับการเรียนรู้ที่มีการเรียนรู้ต้องมีการเรียนรู้เกิดขึ้น 3 ระดับ โดยอาจเกิดที่ระดับหรือพร้อมกันทั้ง 3 ระดับ ดังนี้ (อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง 2543 273-274 , ดนัย เทียนพุด 2539 154-155 , 2540 33-34, 60-173) ดังนี้

2.3.1 ระดับการเรียนรู้ มีหลายระดับ ดังนี้

(1) การเรียนรู้ระดับบุคคล (Individual learning) คือ การที่บุคคลมีศักยภาพจะแสวงหาความรู้ พัฒนาทักษะ เขาวนปัญญา ทศนคติ โดยศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง แลกเปลี่ยนสิ่งที่เรียนรู้กับผู้อื่น การเรียนรู้ระดับนี้เน้นการกระตุ้นให้แต่ละคนใฝ่รู้และสร้างโอกาสการเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง

(2) การเรียนรู้ระดับกลุ่ม (Team learning) คือ การเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ

ความสามารถของกลุ่มจากการให้ทุกคนมีส่วนร่วม แลกเปลี่ยนระหว่างกัน ด้วยเหตุนี้การเรียนรู้ระดับกลุ่มจึงมักเกิดขึ้นจากผลของการเรียนระดับบุคคล นั่นคือ ส่วนหนึ่งทุกคนนำสิ่งที่เรียนรู้มาสู่กลุ่ม การเรียนรู้ระดับกลุ่มเกิดขึ้นโดยกิจกรรมหรือกระบวนการที่เอื้อต่อกระบวนการกลุ่มหรือปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่ม

(3) การเรียนรู้ระดับองค์การ (Organizational learning) คือ การนำความรู้ ทักษะความสามารถและทุกอย่างที่บุคคลมีมาใช้ร่วมกันเพื่อเป้าหมายองค์การ ทั้งนี้การเรียนรู้ระดับนี้เกิดขึ้นโดยองค์การให้อำนาจคนใช้ความรู้ที่มีเพื่อองค์การ บุคลากรคุณภาพกับคุณภาพชีวิตการทำงานและสร้างช่องว่างสำหรับการเรียนรู้ทั้งที่เป็นสถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวกและเวลา นอกจากนี้ ระดับการเรียนรู้ในองค์การยังแยกย่อยออกเป็น 7 ระดับคือ ระดับบุคคลเรียนรู้ ระดับทีมเรียนรู้ ระดับการเรียนรู้ข้ามสายงาน องค์การการเรียนรู้เรื่องภายใน องค์การเรียนรู้ภาวะที่แท้จริงภายนอก องค์การเรียนรู้อนาคตของกิจการ องค์การนำความรู้ไปปฏิบัติให้เกิดผลตามวิสัยทัศน์ (ชวิน วัฒนันท์กุล 2541 1)

2 3 2 รูปแบบการเรียนรู้ มีหลายแบบซึ่งเหมาะสมเฉพาะขั้นตอนของการเรียนรู้แตกต่างกันและประสิทธิผลของแต่ละรูปแบบขึ้นกับวิธีการทำงานของผู้บริหาร ผู้ฝึกอบรมมักยอมรับว่า จะเรียนรู้ได้ดีที่สุดเมื่อมีหลายวิธีการ คือ (อิสระ สุวรรณบล 2540 7-9, ประพันธ์ หาญขว่าง 2538 62-73)

(1) การเรียนทางไกล สำหรับผู้ต้องการยืดหยุ่นและไม่กำหนดสถานที่แน่นอน เป็นวิธีการที่เหมาะสมจะสัมมนาความรู้ ทักษะ พื้นฐาน และทัศนคติที่ต้องการ

(2) การฝึกสอน (Coaching) และชักนำ (Mentoring) การฝึกสอนช่วยให้ผู้รับการฝึกอบรมสามารถแก้ปัญหาหรือปฏิบัติงานได้ดีขึ้น สามารถสะสมประสบการณ์และเรียนรู้ต่อเนื่อง ส่วนการชักนำหรือชี้นำทำเฉพาะตัวต่อตัวไม่เฉพาะการฝึกสอนแต่รวมทั้งการให้คำปรึกษาให้การสนับสนุน และสร้างเครือข่ายการทำงาน เป็นเทคนิคก้าวหน้าที่เหมาะสมกับผู้บริหารระดับสูง

(3) โครงการ เกี่ยวข้องกับการอบรมเป็นทางการที่กำหนดร่วมกันระหว่างองค์การกับผู้ฝึกอบรม สามารถประยุกต์ความรู้และทักษะที่เรียนรู้มาแก้ปัญหา สร้างเครือข่ายและการทำงานที่มีผู้ทำหลากหลายวัฒนธรรมหรือภารกิจต่างกัน

(4) เครือข่าย เป็นวิธีการยืดหยุ่นมุ่งให้บุคลากรเรียนรู้จากผู้อื่น อาจทำได้ทั้งภายในภายนอก หรือไม่เป็นทางการ อาจใช้กระบวนการชี้นำ ใช้บุคลากรจากหลายหน่วยงานภายใน ซึ่งมีภารกิจและวัฒนธรรมต่างกัน การกำหนดมาตรฐานการทำงาน (Benchmarking) เป็นวิธีการหนึ่งที่ได้จากองค์การอื่น โดยศึกษาองค์การอื่นใช้วิธีการนี้ต่อเนื่องสามารถเอาชนะคู่แข่งได้อย่างไรโดยเฉพาะในประเด็นปัญหาหลัก

(5) การจัดการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-managed learning) เป็นรูปแบบที่นักบริหารจัดการเรียนรู้ด้วยตนเองตามเป้าหมายการเรียนรู้ของตน และตัดสินใจเลือกแนวทางการบรรลุผล ประเมินผลโดยตนเองประสานกับความต้องการขององค์การ

(6) การพัฒนาตนเอง (Self-development) เป็นการรับผิดชอบตนเอง โดยกำหนดความต้องการของตน องค์การช่วยสนับสนุนอย่างต่อเนื่องในกระบวนการเรียนรู้

(7) การพัฒนาทีมงาน (Team development) มุ่งให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม เข้าใจรูปแบบความสัมพันธ์ กระบวนการ ประเด็นเกี่ยวกับงาน รวมทั้งการสร้างทีมงาน สามารถ สร้างพลังร่วมได้สำเร็จ หรือเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรม

(8) การยืมตัว (Secondment) เป็นการเรียนรู้จากภายนอกองค์การ ให้ไป ทำงานในองค์การอื่น ทำให้มีแนวคิดกว้างขึ้นและได้ผลดีเมื่อมีการฝึกอบรมและชี้แนะ

(9) การเรียนรู้จากการแก้ปัญหา (Problem oriented learning) ใช้ปัญหา เป็นหลักเกี่ยวข้องกับการทำงานที่เกิดขึ้นในงาน (On-the-job) กระบวนการเรียนรู้จะเชื่อมโยงกับ กระบวนการทำงาน

(10) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Collective learning) สมาชิกหลาย ระดับและหน้าที่งานเป็นทีมรวมของคน ความรู้ ความเข้าใจและทักษะที่แตกต่างกัน ค่านิยม หน้าที่ การงาน การเรียนรู้ได้รับการสนับสนุนจากองค์การที่ให้อิสระ โอกาสและเวลา ทำให้ทุกคนเรียนรู้ เพื่อพัฒนาได้ถึงขีดสุดนำมาซึ่งการพัฒนางานต่อไป

(11) การเรียนรู้แบบเป็นรูปธรรม (Methodical) คือการเรียนรู้ในห้องเรียน ฝึกอบรมการสัมมนา การให้เข้าหลักสูตรการศึกษา

(12) การเรียนรู้แบบ Multilateral learning เป็นวิธีการเรียนรู้ที่ส่งเสริม การเรียนรู้ทุกระดับความรู้ ได้แก่ ระดับ Rule ที่เป็นระดับความรู้ที่ทำให้รู้ว่าอะไรที่เราต้องทำหรือ ควรทำ ระดับ Insights เป็นความรู้ในระดับที่รู้ตนเองรู้และเข้าใจอะไรบ้าง ระดับ Principles เป็น ความรู้ที่รู้ว่าตนเองเป็นใครและต้องการจะเป็นอะไร

(13) การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continuous learning) เป็นการศึกษาแนว ทางการเรียนรู้ใหม่ที่สนับสนุนวิสัยทัศน์ เป้าหมาย นโยบาย ระบบ วัฒนธรรมขององค์การ

2 3 3 กลยุทธ์ เป็นวิธีพัฒนาบุคคลให้มีการปรับเปลี่ยนที่ดีโดยเรียนรู้อย่างลึกซึ้ง จะสร้างให้มีการเรียนรู้ ดังนี้ (วีระวัฒน์ ปันนิตามัย 2544 89 - 98)

(1) รู้จักวิธีการเรียนรู้ (Learn how to learn) เมื่อเรียนรู้จะได้รับการชี้แนะ และร่วมอภิปรายนำไปประยุกต์ใช้จริงได้เพียงใด ปรับปรุงสิ่งใด และถ่ายทอดสอนสิ่งที่สร้างสรรค์ โดยการติดตามตรวจสอบ

(2) สร้างความยืดหยุ่น ผูกพัน เห็นความสำคัญการเรียนรู้ทุกระดับ โดย วัฒนธรรมการเรียนรู้จากการปรับปรุงพัฒนาต่อเนื่อง เรียนรู้จากการแสวงหาความสามารถจาก ภายในและนอกองค์การ เรียนรู้จากการทดลอง ศึกษานำร่อง เรียนรู้จากแนวปฏิบัติของผู้รับ

(3) ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและให้สมาชิกคิดทำอย่างเป็นระบบ

(4) สภาพแวดล้อมการทำงานส่งเสริมความแตกต่างก่อให้เกิดความรู้ลึก

มั่นคงปลอดภัย เกิดบรรยากาศความพึงพอใจ รวมถึงกระตุ้นสนับสนุนและยินยอมให้มีการเสี่ยงในการคิด การทำสิ่งใหม่และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ (Wick, & Leon 1993 151)

2.4 ปัจจัยชี้ความเป็นองค์การเรียนรู้

องค์การเรียนรู้เป็นองค์การที่ทุกคนเข้าใจและตระหนักว่าโลกกำลังเปลี่ยนแปลงรวดเร็วโดยปรับตัวเข้ากับเปลี่ยนแปลงและเป็นพลังที่มีความโดดเด่น ผู้บริหารตระหนักและทำทุกอย่างเพื่อนำการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุง องค์การเรียนรู้ประสานความต่อเนื่องส่งเสริมความสามารถที่จะเรียนรู้ ปรับตัว และเปลี่ยนแปลงภายในวัฒนธรรม ปรับปรุงต่อเนื่องภายในกระบวนการทำงาน ผลิตภัณฑ์ การบริการ และวิธีการบริหาร ดังนั้นองค์การเรียนรู้จึงช่วยองค์การบรรลุจุดมุ่งหมายการส่งมอบคุณภาพแก่ลูกค้าและตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น มีปัจจัยจากการศึกษาองค์การโดยกว้างขวางที่ยกย่องให้คู่คุณกับการเรียนรู้และปรับปรุงเพื่อสร้างความเติบโตของหน่วยงาน จำนวน 12 ประการที่ช่วยชี้ความเป็นองค์การเรียนรู้เสมือนสิ่งใด คือ (สมยศ นาวิการ 2540 919 - 921)

- 1 ความเข้าใจกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ชัดเจน ทุกคนร่วมมือและเข้าใจทิศทางเพื่อเป็นจุดรวมกันให้บรรลุวิสัยทัศน์รวมบนพื้นฐานการเรียนรู้
- 2 การสนับสนุนการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องของผู้บริหารระดับสูง และเป็นแรงบันดาลใจแก่บุคคลภายใน มีส่วนช่วยสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่บุคคลมีส่วนช่วยแผนดำเนินธุรกิจหรือพันธกิจ
- 3 การร่วมประสบการณ์ระหว่างบุคคลและทีมองค์การเรียนรู้ สร้างวิธีการให้บุคคลและทีมรวมประสบการณ์ระหว่างกันจะได้ประโยชน์จากการเรียนรู้ ความผิดพลาดและความสำเร็จภายในองค์การเรียนรู้ ถือเป็นโอกาสให้เข้าใจดีขึ้นว่าอะไรใช้ได้ดีและอะไรใช้ไม่ได้ดี
- 4 การป้อนกลับเป็นประจำ ภายในองค์การเรียนรู้ผู้บริหารให้การป้อนกลับประจำแก่บุคคลในการทำงานได้ดีแค่ไหน สนทนากันเสมอระหว่างผู้บริหารและบุคคล ดังนั้นบุคคลจึงรู้ว่าตนได้เรียนรู้อะไร ทำให้มีทิศทาง ให้ข้อมูลเป้าหมายและกลยุทธ์แก่บุคคลเสมอทำให้บรรลุเป้าหมายเป็นประจำ
- 5 บรรยากาศของความเปิดเผยและไว้วางใจ ภายในองค์การเรียนรู้บุคคลไม่กลัวจะพูดสิ่งที่อยู่ภายใน รับฟังระหว่างกันซึ่งรวมถึงค่านิยมและทัศนคติที่ถูกสันนิษฐานให้ทำงานด้วยกันอย่างไรเสมือนกับวัฒนธรรมองค์การ
- 6 โครงสร้างองค์การ/งานที่สนับสนุน ความคล่องตัวของโครงสร้างและคำบรรยายลักษณะงานมีอยู่ จะส่งเสริมมิให้จำกัดคนจากการทำงานด้วยกันและทำสิ่งที่จำเป็นในการบรรลุเป้าหมายแนวความคิด คือ การจำกัดระบบราชการและให้บุคคลทำงานด้วยกันเพื่อบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ
- 7 การเข้าหาข้อมูลได้ทันที หน่วยงานที่ให้คุณค่ากับการเรียนรู้และปรับปรุงได้ใช้ประโยชน์ของเทคโนโลยีเพื่อรับและเผยแพร่ข้อมูล มีระบบข้อมูลที่เข้าหาได้รวดเร็วตามต้องการ ภายใต้ระบบติดต่อจะเชื่อมโยงหน่วยงานย่อยได้ทุกส่วนเพื่อให้ข้อมูลช่วยส่งเสริมการตัดสินใจของกันและกัน

8 วิธีการบริหารที่สนับสนุน ผู้บริหารต้องสนับสนุนและทำให้วิธีการเป็นความจริง ทำให้บุคคลเกิดความเชื่อมั่นและปฏิบัติตาม ผู้บริหารช่วยบุคคลประสานสิ่งที่ได้เรียนรู้เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารเป็นผู้ฝึกสอนมากกว่าผู้บังคับบัญชา

9 การให้อำนาจแก่บุคคลและทีม ผู้บริหารเข้าใจว่าเมื่อบุคคลและทีมมีความรับผิดชอบการเรียนรู้แล้ว ต้องมีอำนาจปรับการเรียนรู้เข้ากับงานประจำได้เพื่อเสริมแรงบุคคลและทีมให้คุณค่ากับการเรียนรู้และปรับปรุงมากขึ้นแค่ไหน การทำงานเป็นทีมจะได้ประโยชน์จากความคิดของบุคคลอื่นเกือบทันที เมื่อทีมให้คุณค่ากับการเรียนรู้และรวมสิ่งที่ได้เรียนรู้อย่างเปิดเผยและมีอำนาจใช้แล้ว องค์การจะดีขึ้นอย่างรวดเร็ว

10 รางวัลและการยกย่อง เป็นการป้อนกลับที่ชัดเจน เสริมแรงสิ่งที่องค์การให้คุณค่าโดยเปิดเผย ภายในองค์การการเรียนรู้ รางวัลคือ การขึ้นเงินเดือนและโบนัส การยกย่อง ทำให้บุคคลรู้ว่าการเรียนรู้และปรับปรุงคือ หัวใจของงานและหน่วยงาน บางครั้งอาจหมายถึงให้รางวัลแก่บุคคลเมื่อพวกเขาทำผิดพลาดที่ช่วยให้องค์การได้เรียนรู้

11 การให้คุณค่ากับการฝึกอบรมและการศึกษา เป็นส่วนสำคัญในวัฒนธรรมและการปฏิบัติช่วยให้บุคคลเรียนรู้ระหว่างกันและช่วยให้มีทักษะใหม่

12 กระบวนการของงานที่มุ่งการเรียนรู้ต่อเนื่อง องค์การสามารถช่วยเหลือการเรียนรู้ได้ มีการติดต่อสื่อสารและระบบสนับสนุนต่อเนื่องโดยได้รับการกระตุ้นการเรียนรู้ภายในการทำงานทุกวันของบุคคลหรือไม่ การเรียนรู้ได้สนับสนุนการใช้วิธีการแก้ปัญหาอย่างมีระบบหรือใช้การกำหนดมาตรฐานเทียบเคียงหรือไม่ (Benchmarking)

2.5 ค่านิยมหรือข้อสมมุติฐานในองค์การการเรียนรู้ที่ควรปลูกฝัง

องค์การเรียนรู้อธิบายได้จากคุณลักษณะในค่านิยมที่มุ่งบุคคลโดยการปลูกฝังเป็นปัจจัยส่งเสริมการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์การเพื่อปรับและพัฒนาตนเองสอดรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ต่อไปนี้ (สมัยศ นาวิการ 2540 : 921 , วิชัย วงษ์ใหญ่ 2542 : 10 , ก้อน 2542 , ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ 2544 : 84)

1 บุคคลทุกระดับสามารถเป็นแหล่งทรัพยากรทางความคิดที่เป็นประโยชน์ ดังนั้นทุกคนควรเข้าหาข้อมูลที่มีคุณค่าได้และผู้มีข้อมูลมากกว่า สามารถเข้าถึงในสิ่งที่ดีกว่า

2 บุคคลที่ใกล้ชิดปัญหามากที่สุดมีความคิดดีที่สุดในการแก้ปัญหา ความคิดใหม่เป็นสิ่งสำคัญควรได้รับการกระตุ้น ดังนั้นการให้อำนาจจึงควรถูกส่งเสริมทั่วองค์การ องค์การเรียนรู้จะพัฒนาวิธีการเพื่อแก้ปัญหาและทำความเข้าใจว่าอะไรสมควรและไม่สมควรปฏิบัติอย่างเป็นระบบ

3 การเรียนรู้ขึ้นและลงตามสายการบังคับบัญชา ทั้งจากระดับบนสู่ระดับล่าง และระดับล่างสู่ระดับบน ดังนั้นบุคคลทุกคนจะได้ประโยชน์จากสิ่งนี้ องค์การเรียนรู้ใช้กระบวนการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อพัฒนา ทำให้สมาชิกในองค์การมีความรู้สึกร่วมกัน

4 ทุกคนรวมถึงผู้บริหารในองค์การถูกข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) อย่างเท่าเทียมกัน

การติดต่อสื่อสารเป็นปัจจัยสำคัญในความสำเร็จขององค์การเรียนรู้ โดยความรู้ ข้อมูลและทักษะ ไม่ถูกเก็บไว้โดยที่บุคลากรไม่รู้ หรือไม่สามารรถเข้าถึงได้ แต่มีการเผยแพร่ความรู้ใหม่รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพทั้งองค์การ

5 ความคิดใหม่มีคุณค่าและสำคัญ ควรกระตุ้นและให้รางวัล โดยความคิดที่ดีกว่าเกิดจาก พูดอย่างเปิดเผย จริใจ ตรงไปตรงมา ไม่มีลบลบคมใน สมาชิกภายในองค์การการเรียนรู้มีความคิด กว้างไกล เปิดกว้างและกล้าทดลองสิ่งใหม่ ๆ

6 ข้อผิดพลาดถูกมองเป็นโอกาสของการเรียนรู้และควรให้รางวัล จุดสุดท้ายของการ เรียนรู้จากความล้มเหลวจะเป็นค่านิยมที่สำคัญของบุคคลภายในองค์การการเรียนรู้

7 สมาชิกภายในองค์การเรียนรู้ต้องพัฒนาความรู้ ทักษะ และความชำนาญส่วนตัว รวมถึง ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ การติดต่อสื่อสาร และแลกเปลี่ยนความคิดกับบุคคลอื่น ๆ

2.6 แนวคิดการสร้างองค์การการเรียนรู้

องค์การการเรียนรู้ (Learning organization) หรือ การเรียนรู้ขององค์การ (Organizational learning) เป็นหลักการและแนวทางปฏิบัติช่วยขององค์การทั้งภาครัฐและเอกชนมีความพร้อมและ ศักยภาพ ปรับตัวตอบสนองการเปลี่ยนแปลงตามสภาพแวดล้อมและปัจจัยภายในองค์การเหมาะสม และปรับปรุงสรรคเป็นประโยชน์กับการดำเนินงาน (ณัฐพันธุ์ เจริญนันท์ 2544 81 - 82) แนวความคิดในการสร้างองค์การเรียนรู้นั้นมีนักวิชาการทั้งชาวต่างประเทศและชาวไทยได้ศึกษา และให้หลักการ แนวปฏิบัติ วิธีการ เครื่องมือสำหรับสร้างองค์การการเรียนรู้ไว้แตกต่างกันตามทัศนะซึ่ง อาจแตกต่างหรือคล้ายคลึงกัน จำแนกได้ ดังนี้

2.6.1 แนวคิดการสร้างองค์การการเรียนรู้ของ Senge, Peter M (1990)

การสร้างองค์การการเรียนรู้ตามแนวคิดของเซ็นเก้ (Senge) จะสำเร็จได้หรือไม่นั้นขึ้นอยู่กับต้องการ สร้างความเข้าใจในรากฐานการเรียนรู้ให้ถ่องแท้ก่อนนำแนวคิดไปประยุกต์ใช้ (Senge 1990 13-14) โดยประสงศ์ให้เข้าใจคำว่า "Metanoia" ในภาษากรีก ที่มาจาก Meta และ Noia เป็นรากศัพท์ ในคำว่า Shift of mind คือ การเปลี่ยนความคิดจิตใจ ซึ่งหมายถึงการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับพื้นฐาน การเปลี่ยนหรือเคลื่อนที่ความคิดและจิตใจ หัวใจสำคัญของการเรียนรู้ที่แท้จริง จึงหมายถึง การยังคงดำรงการเป็นมนุษยชาติอยู่โดยการเรียนรู้ที่เกิดการสร้างสรรคใหม่สำหรับทุกคน สร้างความ สามารถให้ทำบางสิ่งที่ไม่เคยสามารถทำได้มาก่อน เกิดการมองเห็นใหม่ต่อโลกและความสัมพันธ์ กับสิ่งอื่นขยายความสามารถในการประดิษฐ์ใหม่และสร้างเสริมไปยังส่วนต่าง ๆ ในกระบวนการ ของชีวิตและกระหายต่อการเรียนรู้รูปแบบต่าง ๆ

เซ็นเก้ (Senge 1990 13-14) กล่าวว่า สามารถสร้างองค์การที่ขยายขีดความสามารถใน การสร้างสรรคไปยังอนาคตของตนอย่างต่อเนื่องโดยการเรียนรู้ เพื่อให้้องค์การสามารถ "เรียนรู้เพื่อ ความอยู่รอด (Survival learning) " ได้ในอนาคต องค์การการเรียนรู้มีความหมายเช่นเดียวกับ

" การเรียนรู้เพื่อปรับตัว" (Adaptive learning) เชื่อมต่อการเรียนรู้เพื่อสร้างเสริม (Generative learning) เพื่อยกระดับสมรรถนะสู่การสร้างสรรค์เป็นการเรียนรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในตน สำคัญและจำเป็นยิ่งสำหรับสถานการณ์ปัจจุบันและอนาคตโดยเชื่อว่า ถ้าองค์การเรียนรู้เป็นนวัตกรรมทางเครื่องจักรกลเช่นเดียวกับเครื่องบิน มีสิ่งที่เป็นองค์ประกอบเหล่านี้คือ "เทคโนโลยี" และนวัตกรรมในพฤติกรรมคน องค์ประกอบนั้นคือ "วินัย" (Disciplines) หรือ "องค์ประกอบเทคโนโลยีในคน" (Component technologies) และไม่ใช่ "การบังคับให้ทำตามคำสั่ง" หรือ "วิธีการทำโทษ" แต่เป็นสิ่งใหม่ 5 ประการเพื่อได้มาซึ่งทักษะหรือความสามารถที่จะพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การเรียนรู้ได้ ซึ่งวินัย 5 ประการนั้นจะเกิดขึ้นได้ต้องประกอบด้วยภาคปฏิบัติ (Practice) เป็นสิ่งที่ต้องปฏิบัติ หลักการหรือกฎ (Principle) เป็นความเข้าใจและการคิดในลักษณะชี้แนะ และปัจจัยหรือสาระสำคัญ (Essences) ที่จะอธิบายแก่นสารสำคัญและระดับการใช้วินัยอย่างถูกต้อง วินัย 5 ประการ ได้แก่

วินัยที่ 1 ความเป็นเลิศของบุคคล (Personal mastery) เซ็นเก้ (Senge 1990 7, 139- 173) กล่าวว่า "องค์การเรียนรู้ผ่านกลุ่มบุคคลผู้เรียนรู้ การเรียนรู้ของแต่ละคนไม่ได้เป็นหลักประกันว่า เกิดการเรียนรู้ในองค์การขึ้น แต่การเรียนรู้ขององค์การเกิดขึ้นได้เมื่อบุคคลมีการเรียนรู้เท่านั้น" สมาชิกองค์การเรียนรู้เป็นบุคคลที่กระตือรือร้น สนใจและต้องการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ เพื่อเพิ่มพูนศักยภาพของตนให้สามารถทำสิ่งที่ทำอยู่ให้ดียิ่งขึ้นโดยการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong learning) เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศซึ่งบุคคลจะมีระดับความเชี่ยวชาญพิเศษ สามารถทำทุกสิ่งให้เกิดผลสำเร็จได้อย่างฉลาดลึกซึ้ง มีศิลปะในการดำเนินชีวิตและทำงาน

วินัยที่ 2 แบบแผนวิธีคิด (Mental models) เซ็นเก้ (Senge 1990 8) อธิบายว่า เกี่ยวข้องกับสิ่งที่ฝังแน่นอยู่ในรูปแบบจำลองทางความคิดของมนุษย์ ได้แก่ ข้อสันนิษฐาน หลักการ กฎเกณฑ์ ความเข้าใจต่อสถานการณ์ หรือภาพลักษณ์ที่มีอิทธิพลต่อความเข้าใจในสรรพสิ่งที่เกิดขึ้นในโลกและวิธีที่บุคคลปฏิบัติ หน้าที่วินัยที่ 2 จึงมีเพื่อฝึกฝนให้บุคคลเข้าใจ แยกแยะระหว่างสิ่งที่บุคคลเชื่ออันเกิดจากทฤษฎีที่เชื่อ (Espoused theories) กับสิ่งที่บุคคลปฏิบัติ (Theories - in - use) การสืบค้นความคิดความเชื่อทำให้ท้าทายต่อการปรับขยายขอบเขตและกระบวนการความคิดของบุคคล เข้าใจมุมมองและการคิดของผู้อื่น บุคคลจะมีแบบแผนวิธีคิดใหม่อันเป็นกระบวนการทัศน์หรือโลกทัศน์ที่มองโลกตามความเป็นจริงได้นั้นต้องเกิดจากการสนับสนุนขององค์การและสร้างให้คนได้ฝึกฝนตนเองเป็นผู้ใฝ่รู้ตลอดเวลาทำให้เกิดภูมิปัญญา

วินัยที่ 3 การสร้างและสานวิสัยทัศน์ (Shared vision) ทำให้เกิดจุดศูนย์รวมของกำลังความสามารถสำหรับการเรียนรู้ ขณะที่การเรียนรู้เพื่อการปรับตัวเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ถ้าปราศจากวิสัยทัศน์ การเรียนรู้เพื่อสร้างเสริม สร้างบุคลากรมุ่งมั่นไปสู่ความสำเร็จในสิ่งสำคัญอย่างลึกซึ้งสำหรับองค์การ ความคิดในการเรียนรู้เพื่อก่อกำเนิดจะขยายความสามารถเพื่อสร้างสรรค์ที่เหมือนเป็นนามธรรมและไร้ความหมายจนกระทั่งบุคคลได้รับการกระตุ้นโดยวิสัยทัศน์ให้เป็นจริงเพื่อก่อผล

สำเร็จ วิสัยทัศน์เป็นมโนทัศน์ในภาวะผู้นำองค์กรต้องพัฒนาเพื่อภาพลักษณ์ที่ปรารถนาในอนาคต และจำเป็นสำหรับองค์กร (Senge 1990 9)

วินัยที่ 4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team learning) สร้างศักยภาพและสติปัญญาจากทีมงานเพราะความสามารถของทีมงานขึ้นอยู่กับความหลักแหลมแต่ละคนที่ทำงานไปด้วยกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมเป็นกระบวนการในเส้นทางเดียวกันและพัฒนาความสามารถของทีมที่สร้างสรรค์จากผลลัพธ์ของสมาชิกที่ปรารถนาให้เป็นจริงจากการสร้างสรรค์โดยพัฒนาจากวินัยที่ 3 การสร้างและสานวิสัยทัศน์ (Shared vision) สร้างให้เกิดการมุ่งสู่ความเป็นเลิศส่วนบุคคลสำหรับความฉลาดแห่งทีมที่สร้างจากความหลักแหลมส่วนบุคคล การสร้างความหลักแหลมของทีมให้สูงขึ้นต้องเพิ่มการบริหารจัดการองค์การโดยทีมข้ามสายงานที่ปฏิบัติงานกับผู้อื่น สิ่งสำคัญอยู่ที่แปลงการตัดสินใจของแต่ละคนในทีมเป็นการกระทำ การเรียนรู้ในองค์การเรียนรู้ ต้องเรียนรู้โดยทีมงานที่เกิดจากหน่วยเล็ก ๆ ในองค์การหลายหน่วย มีชีวิตทางคนต่างทำต่างคนต่างเรียนรู้ ทักษะได้รับการพัฒนาเพิ่มทวีจากบุคคลมายังทีมและจากทีมมายังบุคคลอื่น ๆ ทีมจะรักษาระดับและสถาปนาการเรียนรู้ให้คงมาตรฐานไปด้วยกันเพื่อความเติบโตขององค์การ โดยการวิเคราะห์ใน 3 มิติ ดังนี้ มิติที่ 1 จำเป็นต้องคิดเข้าใจลึกซึ้งเกี่ยวกับความซับซ้อนของปัญหา แต่ละคนในสมาชิกของทีมสามารถชี้ทางและควบคุมด้วยทีมสมาชิกเพื่อสร้างความปรารถนา มิติที่ 2 ความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงใหม่ในการประสานการปฏิบัติ พัฒนาความสัมพันธ์ที่มีความไว้วางใจ มีจิตสำนึกการเป็นสมาชิกและเข้าใจการกระทำที่เป็นส่วนประกอบของการกระทำผู้อื่นด้วย มิติที่ 3 มีบทบาทของสมาชิกในทีมกับทีมอื่น ในทางปฏิบัติทีมอาวุโสจะช่วยทุกคนในทีมดำเนินการไปด้วยความสำเร็จโดยการเรียนรู้ร่วมกันในทีมยังส่งเสริมทีมอื่นให้เกิดการปฏิบัติและทักษะของทีมเรียนรู้อย่างกว้างขวาง (Senge 1990 233-237)

วินัยที่ 5 ความคิดเชิงระบบ (System thinking) จะอธิบายปรากฏการณ์ของสิ่งที่เกิดขึ้นต่างมิติและต่างเวลาที่ยังคงเป็นต่อเนื่องมีรูปแบบเช่นเดิมเสมอ มีอิทธิพลต่อกันซ้อนจากการมองเห็น ความคิดเชิงระบบเกิดขึ้นได้จากการครุ่นคิดถึงภาพต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นทั้งหมดไม่ใช่เพียงแต่ละส่วนของรูปแบบ ความคิดเชิงระบบเป็นกรอบของความคิด (Conceptual framework) เป็นองค์ความรู้และเครื่องมือที่พัฒนามาในอดีตมีรูปแบบชัดเจนและช่วยให้เห็นวิธีการเปลี่ยนแปลงที่ได้ผลจริงจัง เป็นรากฐานการมองโลกซึ่งอยู่เหนือความรู้สึก

ความคิดเชิงระบบเป็นวินัยที่ห้าที่บูรณาการวินัยอื่น ๆ หลอมรวมทุกส่วนเข้าด้วยกันเชื่อมสัมพันธ์เป็นองค์รวมของทฤษฎีและการปฏิบัติ เป็นกลไกการเปลี่ยนแปลงองค์การ ปราศจากการทำความเข้าใจเกี่ยวกับระบบจะไม่มีแรงดลใจในการเห็นวินัยอื่นได้เชื่อมโยงกันอย่างใดซึ่งจะยกระดับให้แต่ละวินัยและคงเตือนความจำต่อเนื่องให้คิดถึงทุกส่วนเป็นส่วนหนึ่งของทั้งหมดในจำนวนรวม

ความคิดเชิงระบบจะนำทางให้การวาดภาพในอนาคตเกิดขึ้นได้จากความเข้าใจอย่างลึกซึ้งที่มุ่งเน้นให้ทุกคนมั่นคงไปสู่ความสำเร็จที่ต้องการ เช่นกันการสร้างวินัยวิสัยทัศน์ร่วม แบบแผนวิธี

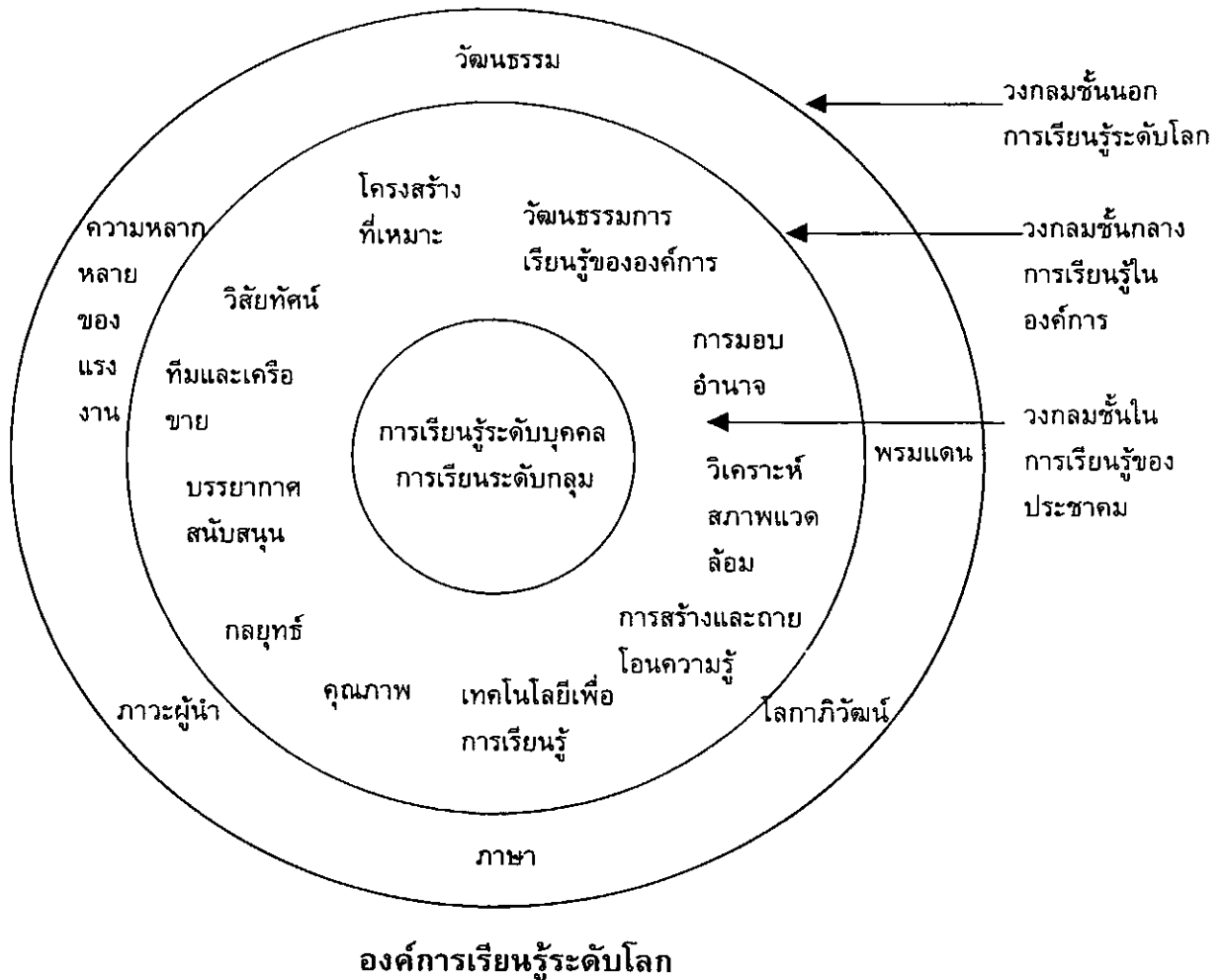
คิด ทิมเรียนรู้ และความเป็นเลิศที่นำไปสู่การบรรลุศักยภาพส่วนบุคคล การสร้างและสานวิสัยทัศน์ ส่งเสริมให้ผูกพันรวมมีระยะยาว แบบแผนวิธีคิดมุ่งเน้นการเปิดกว้างที่ต้องการเปิดเผยข้อบกพร่อง แสดงให้เห็นถึงแนวทางการมองเห็นโลกของบุคคล ทิมเรียนรู้จะพัฒนาทักษะของกลุ่มแกนบุคคลให้มองเห็นภาพที่ใหญ่กว่าซึ่งเชื่อในมุมมองอันยาวไกลของปัจเจกชน และการมุ่งสู่ความเป็นเลิศจะส่งเสริมให้บุคคลมีแรงดลใจต่อเนื่องในการเรียนรู้วิธีปฏิบัติอย่างไรอันมีผลต่อโลกในลักษณะเชิงรุก เพื่อสร้างสรรค์หรือแก้ปัญหา สิ่งทั้งหลายเกิดขึ้นโดยการเห็นของระบบ ความคิดเชิงระบบสร้างความสามารถในการเข้าใจอย่างละเอียดอ่อนในรูปลักษณะขององค์การเรียนรู้ โดยเปลี่ยนความคิดจิตใจ (Shift of mind) เห็นถึงโลกที่เชื่อมโยงกัน เห็นปัญหาจากเหตุคนหนึ่งไปสู่บางสิ่ง เห็นวิธีการแก้ปัญหาด้วยประสบการณ์ตนเอง องค์การเรียนรู้เป็นที่ซึ่งบุคคลได้ค้นพบวิธีสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ จากสภาพความเป็นจริงอย่างต่อเนื่องและรู้วิธีเปลี่ยนแปลงสิ่งนั้น (Senge 1990 6-7, 12-13)

2 6 2 แนวคิดการสร้างองค์การเรียนรู้ระดับโลก (Global learning organization)

ของ Marquardt, Micheal , & Reynolds, Angus (1994)

มาร์ควาร์ดท์, และเรย์โนลด์ส์ (Marquardt, & Reynolds 1994 26 - 87) อธิบายถึงการสร้างองค์การเรียนรู้ระดับโลกโดยควรทำความเข้าใจในแบบจำลองโครงสร้างองค์การเรียนรู้ระดับโลก (Global learning organization model) ว่าประกอบด้วยโครงสร้าง 3 ส่วน ซึ่งแต่ละส่วนมีความสัมพันธ์กันแสดงลักษณะขององค์การเรียนรู้ระดับโลก ให้เห็นในภาพของวงกลม 3 วงล้อมรอบกัน ได้แก่

- 1 วงกลมชั้นนอก คือ องค์การเรียนรู้ระดับโลก
 - 2 วงกลมชั้นกลาง คือ ลักษณะโดดเด่นขององค์การที่แสดงการเรียนรู้ในองค์การซึ่งเป็นลักษณะขององค์การเรียนรู้
 - 3 วงกลมชั้นใน คือ การเรียนรู้ของประชาคมที่แสดงถึงการเรียนรู้ระดับบุคคลและกลุ่ม แสดงการเป็นองค์การเรียนรู้ที่เกิดโดยการพัฒนาตนเองของตัวบุคคลและกลุ่ม
- แบบจำลองโครงสร้างขององค์การเรียนรู้ระดับโลก แสดงเป็นภาพประกอบ 6 ดังนี้



ภาพประกอบ 6 รูปแบบองค์การการเรียนรู้ระดับโลก

ที่มา Micheal Marquardt, & Angus Reynolds (1994) *The Globle Learning Organization* p 26

จากภาพจำลองโครงสร้างองค์การการเรียนรู้ระดับโลกตามภาพประกอบ 6 จะอธิบายถึงลักษณะการเรียนรู้ของบุคคลและองค์กร โครงสร้าง ลักษณะเด่นขององค์การและสภาพแวดล้อมภายในโลกซึ่งประกอบขึ้นเป็นองค์การการเรียนรู้ระดับโลก ใน 3 ส่วน ดังนี้

(1) **วงกลมชั้นใน** คือ การเรียนรู้ระดับบุคคล (Individual learning) ทุกคนได้รับการพัฒนาผ่านระบบทรัพยากรมนุษย์หรือวิธีอื่น เช่น การศึกษาด้วยตนเอง การสอนผ่านคอมพิวเตอร์ พื้นฐาน การสังเกต การหยั่งรู้ ส่วนการเรียนรู้ระดับกลุ่ม (Group learning) เป็นการเรียนรู้โดยกลุ่ม ทีมงาน หน่วยงาน ระบบย่อยอื่นขององค์การ ที่บังเกิดผลจากการแบ่งปันประสบการณ์อย่างสม่ำเสมอ ซึ่งจะกลายเป็นส่วนประกอบพื้นฐานขององค์การการเรียนรู้ในวงกลมชั้นกลางต่อไป

(2) วงกลมชั้นกลาง คือลักษณะโดดเด่นขององค์การ 11 ประการที่ทำให้องค์การก้าวไปสู่องค์การเรียนรู้ ดังนี้

1 มีโครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate structure) ลักษณะโครงสร้างแบบองค์รวม (Holistic structure) แบบราบ กระทัดรัด สายการบังคับบัญชาสั้นและเอื้อต่อการจัดตั้งทีมข้ามสายงานที่มุ่งทำงานซับซ้อนโดยไม่แตกความสามัคคี

2 วัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์การ (Corporate learning culture) ให้คุณค่าสูงกับความเสี่ยงและทดลองสิ่งใหม่ได้รับการกระตุ้นกำลังใจและรางวัลในความรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของตนและบุคคลอื่น สร้างนิสัยใฝ่รู้ เรียนรู้จากประสบการณ์ ให้ข้อมูลย้อนกลับ ซึ่งมีผลทำให้ก้าวสู่การเป็นองค์การเรียนรู้ระดับโลก

3 การมอบอำนาจ (Empowerment) เป็นพื้นฐานรวมถึงความสามารถและพลังที่ได้แสดงศักยภาพ สร้างโอกาสให้มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงาน ผู้ร่วมงานหรือลูกค้า แก้ปัญหาด้วยตนเอง มีความคิดสร้างสรรค์ สร้างผลิตภัณฑ์ยิ่งใหญ่ทรงคุณค่าแก่องค์การ การมอบอำนาจเป็นเงื่อนไขให้เกิดการเรียนรู้ผ่านความรับผิดชอบ

4 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental scanning) โดยคาดคะเนสภาพแวดล้อมทั้งภายในและนอกองค์การ เพื่อเลือกเป้าหมายให้องค์การพบความสำเร็จ

5 การสร้างและถ่ายโอนความรู้ (Knowledge creation and transfer) ที่สร้างสรรค์และหมุนเวียนอย่างเป็นกระบวนการ ถ่ายโอนข้อมูล สารสนเทศ การเรียนรู้โดยปริยาย บุคคลเกิดหยิ่งรู้นำไปสู่การสร้างความรู้ใหม่โดยการวิจัยและพัฒนาผ่านระบบฐานข้อมูล (Databases)

6 เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ (Learning technology) คือ การประยุกต์เทคโนโลยีสารสนเทศในการสร้างสรรค์ข้อมูลและประมวลผล วิเคราะห์ เผยแพร่ ความรู้และการพัฒนาทักษะให้เกิดการเรียนรู้อย่างเป็นกระบวนการโดยทั่วถึง

7 คุณภาพ (Quality) คือ การพัฒนาปรับปรุงโดยการบริหารเชิงคุณภาพ มิติความสำเร็จขององค์การเรียนรู้ระดับโลก คือ คุณภาพของผลงานเกิดจากพันธกิจของบุคคลมุ่งสู่ความเป็นเลิศส่วนบุคคลอันจะนำประโยชน์มายังองค์การ

8 กลยุทธ์ (Strategy) เกิดจากกระบวนการผสมผสานการเรียนรู้จากการทำงานกำหนดนโยบาย ประเมินผล แบ่งปันการเรียนรู้และประยุกต์ทางธุรกิจ ทดลองทางเลือกต่าง ๆ เป็นข้อมูลย้อนกลับเป็นวงจรมาวางแผน เพื่อพัฒนาต่อเนื่องที่เป็นผลสำเร็จซึ่งเกิดจากภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นพลังขับเคลื่อน

9 บรรยากาศสนับสนุน (Supportive atmosphere) ที่ทำให้เกิดผลิตภาพ กำไร คุณภาพชีวิตในการทำงานที่สร้างความสุขและผลิตภัณฑ์โดยพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ สร้างบรรยากาศและแรงงานที่เป็นเป็นประชาธิปไตย

10 ทีมงานและเครือข่าย (Teamwork and network) แบ่งปัน ผสานพลังร่วม

(Synergize) กับทีมงาน และเครือข่าย เป็นพันธมิตร บุคคลเป็นเครื่องมือสร้างเครือข่ายอย่างเป็นระบบเสมือนกับการจัดการข้อมูลที่ผ่านการประชุมสื่อทางไกล (Videoconferences) เกิดการยืดหยุ่นในขนาดองค์กร เครือข่ายสร้างความสำเร็จจากภายในของบริษัทเล็ก ๆ ไปยังบริษัทใหญ่เพื่อการเรียนรู้ขององค์กรและประสบความสำเร็จระดับโลกในที่สุด

11 วิสัยทัศน์ (Vision) คือการบริหารองค์การที่มีฉันทานุมัติและสนับสนุนหนทางสร้างอนาคตขององค์การร่วมกัน รวมถึงพันธกิจ คุณค่า ความเชื่อของคนที่เกิดจากการแบ่งปันสร้างความท้าทายเป็นแรงผลักดันการปฏิบัติงานลักษณะร่วมมือในกิจกรรมมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน

(3) วงกลมชั้นนอก คือสภาพแวดล้อมขององค์การเรียนรู้ระดับโลกมี 6 ส่วน ดังนี้

1 วัฒนธรรม (Acculturation) องค์การเรียนรู้ระดับโลกตระหนักและสามารถจัดการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรมที่หลากหลายสำเร็จ โดยอาศัยปัจจัย 9 ประการ คือ กฎหมาย การศึกษา เศรษฐกิจ การเมือง ครอบครัว ระดับชั้นทางโครงสร้าง ภาษา ประวัติศาสตร์ และภูมิศาสตร์ ประกันความสำเร็จด้วยนโยบาย โปรแกรมการฝึกอบรม โครงสร้างความสัมพันธ์ในองค์การทำให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้ที่เปิดโอกาสสำหรับทุกวัฒนธรรมจนเกิดความสำเร็จของงานและนิสัยการเรียนรู้จากวัฒนธรรม

2 พรมแดน (Borders) องค์การเรียนรู้ระดับโลกเรียนรู้ข้ามโลกระหว่างเขตแดนของการเมือง สภาพภูมิศาสตร์ เศรษฐกิจ การมุ่งใจทางการเมือง สนใจและเรียนรู้สิ่งที่ดีที่สุดเพื่อสมดุลระหว่างสภาพการเปลี่ยนแปลงและปกป้อง ปัจจัยที่ชี้ขาดการก้าวเป็นองค์การเรียนรู้ระดับโลก คือ แจกแจงวิธีการได้รับความร่วมมือ วางแผน การตัดสินใจและความร่วมมือ ความสัมพันธ์ของระยะทาง เศรษฐกิจ และการเมือง ที่มีอยู่อย่างถาวรภายในองค์การ

3 โลกาภิวัตน์ (Globalization) องค์การเรียนรู้ระดับโลกมุ่งเน้นสังคมในสภาพแวดล้อมโลก แบ่งปันและยอมรับคุณค่าของท้องถิ่นและการปฏิบัติเพื่อเกิดจุดเปลี่ยนให้โลกมีเอกลักษณ์เป็นหนึ่งเดียวกัน ผสานความเป็นสากลจากการจัดการโดยพลโลก บูรณาการกิจกรรมบนพื้นฐานการเชื่อมโยงแต่ละประเทศ การวิจัยและพัฒนาที่สร้างความสามารถขององค์การจากต้นทุนและความสามารถเชิงเทคนิค แสวงหาสิ่งดีที่สุดในความแตกต่างของโอกาส การลงทุนสร้างความสามารถสูงและเสี่ยงน้อยที่สุด สร้างผลิตภัณฑ์ที่ดีที่สุด จัดส่งสินค้าหรือบริการด้วยคุณภาพและบริการระดับโลก เตรียมคุณภาพและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

5 ภาษา (Language) องค์การระดับโลกใช้ภาษาที่มีรูปลักษณะต่าง ๆ หลายรูปแบบเพื่อติดต่อสื่อสารของประชาชน สร้างความเข้าใจในข้อจำกัดวัฒนธรรมในการสื่อสารภาษาับลูกค้า ให้ความสำคัญกับภาษาเพื่อสร้างโครงสร้างองค์การ ระบบ และวัฒนธรรมการเรียนรู้ สร้างความเป็นอัจฉริยะและพลังร่วมผู้เรียนรู้ เข้าใจความต้องการของประชาชนที่แท้จริงต่อองค์การระดับโลก

6 ภาวะผู้นำ (Leadership) ผู้นำองค์การระดับโลกแนะนำและฝึกพลังของคณะผู้ร่วมงานให้เรียนรู้และสร้างผลผลิตรวดเร็ว ส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์การและข้อมูลย้อนกลับข้ามพรมแดน บริหารจัดการความต่างทางวัฒนธรรมและส่งเสริมความสัมพันธ์ระดับนานาชาติ ผู้นำ

พัฒนาตนเองโดยสร้างสรรค์สภาพแวดล้อมที่มีการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้และได้เปรียบจากการแข่งขันในองค์กรการเรียนรู้ โดยสนับสนุนภายในโลก การเป็นที่ปรึกษา (Coaching) การเป็นผู้ช่วยเหลือ (Stewarding) สามารถเรียนรู้ภาษา และทักษะข้ามวัฒนธรรม เรียนรู้เชื่อมโยงแนวโน้มนวัตกรรมทางเทคโนโลยี กลยุทธ์ทางธุรกิจ เป้าหมายและบริบทโลก คิดและวางแผนที่ย้อนหลังไปยังประวัติศาสตร์ วัฒนธรรมและการเมืองข้ามพรมแดน โครงสร้าง ระบบ และกระบวนการ สร้างความสำเร็จในธุรกิจระดับโลก สิ่งนี้เป็นพื้นฐานสำคัญอยู่ในวงกลมชั้นนอก

6 ความหลากหลายของแรงงาน (Workforce diversity) องค์กรเรียนรู้ระดับโลก ประสานความหลากหลายแรงงานโลกที่ประกอบด้วยหลายสัญชาติ ลักษณะวัฒนธรรมนานาชาติที่อธิบายความแตกต่างพฤติกรรมและเจตคติของบุคคลที่เป็นผลจากความเชี่ยวชาญ บทบาท อายุ ชาติกำเนิด วงศ์ตระกูล สิ่งที่ย้อนแย้งอยู่ในเชื้อชาติความเป็นมนุษย์ องค์กรเรียนรู้โลกพัฒนาโปรแกรมและกิจกรรมที่มีความหลากหลายของวัฒนธรรมสร้างผลกำไรและเตรียมผลงานพร้อมมือให้ทำงานด้วยกันได้สำเร็จบนวัฒนธรรมที่หลากหลาย

ลักษณะเฉพาะขององค์กรการเรียนรู้ (Learning organization 's features)

มาร์ควาร์ดท์, และเรย์โนลด์ส์ (Marquardt, & Reynolds 1994 23) กล่าววาลักษณะของการเรียนรู้ (Learning characters) เป็นกระบวนการที่มีการเคลื่อนไหว เป็นพลวัตไม่หยุดนิ่งหรือพอใจกับความสำเร็จที่มีอยู่ สมาชิกแสวงหา แบ่งปันและเผยแพร่ความรู้ต่อกัน พัฒนางานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด จึงเสนอประเด็นให้พิจารณาถึงลักษณะองค์กรเรียนรู้ซึ่งสามารถนำไปกำหนดเป็นข้อปฏิบัติ หรือกิจกรรมขององค์กรจำนวน 26 ข้อ ดังนี้

- (1) การเล็งเห็นโอกาสความไม่แน่นอนเพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้า (2) มีการสร้างความเข้าใจใหม่ ๆ ด้วยข้อมูลที่เป็นกลางจากวิธีการหยั่งเห็น สัญลักษณ์และคาดคะเนล่วงหน้า
- (3) ปรับตัวรับกับกระแสการเปลี่ยนแปลงได้ดี (4) การสนับสนุนให้พนักงานระดับล่างมีความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (5) สนับสนุนให้ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะ พี่เลี้ยง ที่ปรึกษา ผู้เกื้อหนุนการเรียนรู้แก่สมาชิกขององค์กร (6) สร้างสรรค์วัฒนธรรมเปิดเผยและให้ข้อมูลย้อนกลับในองค์กร (7) มีมุมมองภาพรวมและเป็นระบบแสดงให้เห็นและเข้าใจในระบบ กระบวนการและความสัมพันธ์ภายในองค์กร (8) มีวิสัยทัศน์ เป้าหมายและค่านิยมร่วมกันทั่วทั้งองค์กร
- (9) มีการกระจายอำนาจตัดสินใจด้วยการเพิ่มอำนาจการปฏิบัติแก่บุคคลในองค์กร (10) มีผู้นำเป็นต้นแบบกล้าเสี่ยง ทดลองปฏิบัติที่มีการคาดคะเนล่วงหน้าและคิดรอบคอบ (11) มีระบบต่าง ๆ เพื่อการเรียนรู้ร่วมกันและใช้ประโยชน์จากการเรียนรู้ในธุรกิจ (12) ตระหนักถึงความต้องการความคาดหวังของลูกค้าผู้ใช้บริการ (13) มีส่วนเกี่ยวข้องกับชุมชน (14) เชื่อมโยงการพัฒนาบุคคลกับการพัฒนาองค์กรในภาพรวม (15) สร้างเครือข่ายด้านเทคโนโลยีภายในองค์กร (16) สร้างเครือข่ายภายในธุรกิจของชุมชน (17) สร้างโอกาสการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ (18) ต่อต้านแนวปฏิบัติและสายการบังคับบัญชาที่ทำงานล่าช้าติดขัด (19) ให้รางวัลกับ

ความคิดสร้างสรรค์และจัดตั้งโครงสร้างรองรับความคิดนั้น (20) สร้างความไว้วางใจให้เกิดทั่วทั้งองค์กร (21) มุ่งสู่การปรับปรุง แก้ไขต่อเนื่อง (22) สนับสนุน ส่งเสริมการจัดตั้งทีมงานทุกรูปแบบ (23) ใช้คณะทำงานที่มีผู้ปฏิบัติจากหลายส่วนงาน (24) ใช้ระบบสำรวจและประเมินทักษะ สมรรถนะในการเรียนรู้ (25) มององค์การว่าสามารถดำรงอยู่และเติบโตได้ (26) มองสิ่งที่ไม่คาดหมายมาก่อนเป็นโอกาสดีในการเรียนรู้

กลยุทธ์หรือขั้นตอนสร้างองค์การการเรียนรู้ระดับโลก (Creating a global learning organization)

มาร์ควาร์ดท์, และเรย์โนลด์ส์ (Marquardt, & Reynolds 1994 110 - 116) เสนอขั้นตอนที่สามารถปฏิบัติได้เพื่อเปลี่ยนแปลงองค์การให้เป็นองค์การการเรียนรู้ จำนวน 13 ขั้นตอน ดังนี้

1 การเปลี่ยนแปลงรูปลักษณ์ของการเรียนรู้ส่วนบุคคลและการเรียนรู้เชิงองค์การ (Transform the individual and organizational images of learning) ที่มีแบบแผนความคิดของคนส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ เช่น วินัย การควบคุม การฝึกฝน ความรู้สึก ความสำเร็จในธุรกิจ การแข่งขันพร้อมกับความเติบโตของบุคคลและองค์การ

2 สร้างองค์ความรู้ลักษณะหุ้นส่วน (Create knowledge - based partnerships) ส่งเสริมทุกคนแสวงหาข้อมูล ความคิดผลกระทบการเรียนรู้จากผู้นำการวิจัย

3 พัฒนาและเผยแพร่กิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Develop and expand team learning activities) หน่วยการเรียนรู้พื้นฐานในองค์การเกิดจากสมรรถนะของทีมในวิธีการร่วมคิดอย่างแท้จริง เช่น การมีส่วนร่วมในโครงการ และโยกย้ายตำแหน่งบุคคลในหน้าที่ต่าง ๆ เปรียบเสมือนกุญแจพัฒนาองค์การการเรียนรู้

4 เปลี่ยนแปลงบทบาทผู้บริหาร (Change the of managers) ผู้บริหารมีจุดหมายพัฒนาการปฏิบัติงานโดยส่งเสริมแผนการเรียนรู้ระยะยาวและพัฒนาต่อเนื่อง

5 กระตุ้นการทดลองสิ่งใหม่และยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น (Encourage experiments and risk taking) สร้างสภาพแวดล้อมให้ผู้คนรู้สึกสะดวกและสร้างแรงจูงใจ ตลอดจนให้รางวัลการทดลองในความสำเร็จหรือล้มเหลวแก่บุคลากรที่กล้าคิดกล้าทำ

6 สร้างโครงสร้าง ระบบ และเวลาอันได้มาซึ่งการเรียนรู้ (Create structures, systems, and time to extract learning)

7 สร้างโอกาสและกลไกเผยแพร่การเรียนรู้ (Build opportunities and mechanisms to disseminate learning) อาจจัดสังสรรค์ระหว่างผู้จัดการเพื่อแบ่งปันประสบการณ์เรียนรู้ หรืองานประจำปีให้ทีมงาน บุคคลนำเสนอสิ่งประดิษฐ์ใหม่ที่เกิดจากการคิดค้นร่วมกัน

8 เพิ่มพลังอำนาจแก่ผู้ปฏิบัติงาน (Empower people) ยอมรับความสามารถเพื่อเข้าถึงความสำเร็จจะเกิดการเรียนรู้ได้ถึงระดับที่ดีที่สุด พัฒนาระบบการทำงาน สนับสนุนความเป็นอิสระของคนในการปฏิบัติงานเพื่อผลิตและความคิดสร้างสรรค์ที่มีอำนาจในการเรียนรู้ประกอบ

9 สนับสนุนข้อมูลผ่านองค์กรและผู้มีส่วนร่วมภายนอกคือ ลูกค้า คู่ค้า ตัวแทน (Push information throughout the organization and to external associates such as customers, vendors, suppliers, etc)

10 พัฒนาวินัยความคิดเชิงระบบ (Develop the discipline of systems thinking) ในความสามารถมองเห็นรูปแบบและความสัมพันธ์ต่อกันอย่างเป็นระบบเพื่อให้ได้มาซึ่งการเรียนรู้ที่ได้รับประโยชน์เต็มที่

11 สร้างวัฒนธรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Create culture of continuous improvement) มีข้อผูกพันกับกระบวนการปรับปรุงคุณภาพ เป็นการผลักดันให้องค์กรหาวิธีที่ดีที่สุดซึ่งจำเป็นต้องมีผู้เรียนรู้ที่ดีและฉลาดคล่องตัวเช่นองค์กรการ

12 พัฒนาวิสัยทัศน์ที่มีสมรรถะสูงสำหรับองค์กรอัจฉริยะและบรรลุวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล (Develop a powerful vision for organization excellence and individual fulfillment)

13 ขุดรากระบบที่มีสายการบังคับบัญชามาก (Root out bureaucracy) มีขั้นตอนพัฒนาโครงสร้างและวิทยาการเหมาะกับองค์กร ประวัติศาสตร์ เทคโนโลยี เป้าหมาย พันธกิจ และวัฒนธรรมองค์กร

โลกยุคโลกาภิวัตน์มีทั้งการแข่งขันและการเรียนรู้ที่ต้องเรียนรู้ข้ามพรมแดน (Learning across borders) ไม่ใช่เรื่องง่ายต่อขั้นตอนการยอมรับที่จะเปลี่ยนเป็นองค์กรการเรียนรู้ แต่ความต้องการเรียนรู้ขององค์กรอย่างลึกซึ้งเป็นเรื่องเร่งด่วนที่ต้องมีกลยุทธ์ในการสร้างองค์การเรียนรู้ เพราะการเรียนรู้ที่ทันกับการเปลี่ยนแปลงจะสร้างความอยู่รอดและความเป็นเลิศแก่องค์กร และอาจสรุปได้ว่ากลยุทธ์สร้างองค์การเรียนรู้จะมุ่งส่งเสริมศักยภาพของบุคคลในการแสวงหาความรู้ใหม่ ใช้กิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกันระดับกลุ่มโดยเปลี่ยนแปลงบทบาทผู้บริหารจากผู้ควบคุม เป็นผู้อำนวยและสนับสนุนการเรียนรู้ที่เพิ่มอำนาจบุคคลโดยฝึกการคิดเชิงระบบทำให้เห็นภาพรวมทุกมิติ รวมถึงสร้างวัฒนธรรมปรับปรุงอย่างต่อเนื่องที่มีระบบ และเวลาอันเหมาะสมซึ่งมีวิสัยทัศน์เป็นตัวแทนทางในการบรรลุจุดหมายแห่งอนาคตซึ่งกันและกันระหว่างปัจเจกชนและองค์กรตลอดจนชุมชน

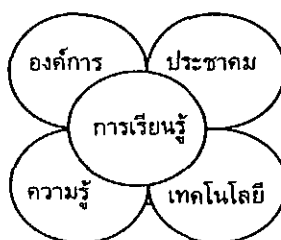
ก่อนขึ้นศตวรรษใหม่ ในปี ค ศ 1966 มาร์ควาร์ดท์ (Marquardt 1996 XV - XVI) เสนอความคิดว่าในศตวรรษที่ 21 เข้าสู่ยุคแห่งการปฏิวัติชีวิตในองค์กรและโครงสร้าง การเปลี่ยนแปลงในภาวะแวดล้อมทางเศรษฐกิจยุคใหม่ องค์กรต้องเรียนรู้รวดเร็วหากองค์กรใดไม่เป็นองค์กรเรียนรู้จะดับสูญเพราะตามไม่ทันโลก จึงให้แนวคิดสร้างองค์การเรียนรู้เพิ่มโดยอธิบายคุณลักษณะและมิติสำคัญขององค์การเรียนรู้ไว้ 14 ประการด้วยกัน คือ (Marquardt 1996 19 - 21)

1) การเรียนรู้คือความสำเร็จโดยระบบขององค์กรที่เป็นองค์รวมของสติปัญญาขององค์กรเพียงหนึ่งเดียว 2) สมาชิกขององค์กรยอมรับปัจจัยสำคัญเพื่อการเรียนรู้ระดับกว้างขององค์กรทั้งสภาพปัจจุบันได้ดีเท่ากับอนาคตได้สำเร็จ 3) การเรียนรู้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง กลยุทธ์นำมาใช้ทั้งกระบวนการและบูรณาการกับการปฏิบัติงานควบคู่กัน 4) เน้นความคิดสร้างสรรค์และการเรียนรู้ที่ก่อให้เกิดผลผลิต 5) ความคิดเชิงระบบเป็นพื้นฐานหรือรากเหง้า 6) คนสามารถ

เข้าถึงสารสนเทศต่อเนื่องรวมถึงแหล่งข้อมูลคือความสำเร็จขององค์การสำคัญ 7) บรรยากาศ และความเป็นอยู่ของสมาชิกแสดงถึงความเกื้อกูล รางวัล และอัตราเร่งการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล รวมถึงกลุ่ม 8) เครือข่ายผู้ปฏิบัติงานในการเปลี่ยนแปลง ธรรมเนียมของชุมชนที่คล้ายคลึงกันภายในและภายนอกขององค์การ 9) การเปลี่ยนแปลงเป็นการรับรอง และการไม่คาดฝันในความตื่นใจ และความล้มเหลวคือทักษะของโอกาสในการเรียนรู้ 10) องค์การการเรียนรู้ คือการแข่งขันและยืดหยุ่น 11) ทุกคนขับเคลื่อนด้วยความปรารถนาด้านคุณภาพและปรับปรุงต่อเนื่อง 12) กิจกรรมคือคุณลักษณะที่แสดงถึงความทะเยอทะยาน การสะท้อนกลับ และมนทัศน์ 13) มีการพัฒนาสมรรถนะหลักที่สูงขึ้นเพื่อบริการและสินค้าใหม่ 14) การครอบครองความสามารถที่พัฒนาต่อเนื่อง การสร้างสรรค์ใหม่ และฟื้นคืนชีพของต่อการตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม

คุณลักษณะ (Characteristics of a learning organization) 14 ประการข้างต้นเป็นส่วนหนึ่งของรูปแบบองค์การการเรียนรู้ (Systems - linked organization model) ซึ่งประกอบด้วยระบบย่อย (Subsystem) 5 ระบบ สัมพันธ์และเกื้อหนุนซึ่งกันและกันมีการเรียนรู้ (Learning) เป็นแกนหลักร่วม (Core subsystem) ทั้งหมดที่เชื่อมแทรกผ่านในระบบย่อยอีก 4 ระบบ แสดงรูปแบบระบบรวมขององค์การการเรียนรู้ไว้ 5 ระบบย่อย คือ (Marquardt 1996 20-21)

- 1 การเรียนรู้ (Learning) ได้แก่ พลวัตการเรียนรู้ (Learning dynamics)
- 2 องค์การ (Organization) ได้แก่ การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization transformation)
- 3 ประชาคม (People) ได้แก่ การเพิ่มอำนาจบุคคล (People empowerment)
- 4 ความรู้ (Knowledge) ได้แก่ การบริหารองค์ความรู้ (Knowledge management)
- 5 เทคโนโลยี (Technology) ได้แก่ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology application) โดยแสดงเป็นภาพประกอบ 7 ที่อธิบายถึงความสัมพันธ์เชื่อมโยงกันเป็นระบบย่อยต่าง ๆ ดังนี้



ระบบแกนหลักองค์การการเรียนรู้

ภาพประกอบ 7 รูปแบบแสดงความสัมพันธ์ของระบบองค์การการเรียนรู้ (Systems learning organization)

ที่มา Michael Marquardt (1996) *Building The Learning Organization* p 21

ระบบย่อยที่ 1 การเรียนรู้ (Learning subsystem) พลวัตการเรียนรู้ (Learning dynamics) ประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ คือ

1 ระดับการเรียนรู้ แบ่งเป็น 3 ระดับ คือ

1 1 การเรียนรู้ระดับบุคคล (Individual Learning) การเรียนรู้เพื่อเปลี่ยนแปลงทักษะ ความรู้ การมองเห็น เจตคติ และค่านิยมของบุคคล

1 2 การเรียนรู้ระดับกลุ่ม (Group learning) คือ การสร้างและเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถที่ได้จากกลุ่ม

1 3 การเรียนรู้ระดับองค์การ (Organizational learning) คือ การเรียนรู้ที่สร้างสติปัญญาและพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ได้รับจากหน่วยงาน

2 ประเภทการเรียนรู้ (Types of learning) แบ่งเป็น 4 ประเภท คือ

2 1 การเรียนรู้จากการปรับตัว (Adaptive learning) เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์และผลสะท้อนกลับ วิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงสอดคล้องกับเป้าหมายองค์การ เกิดความคิดและการกระทำใหม่ ที่สร้างผลลัพธ์แก่องค์การ

2 2 การเรียนรู้จากการคาดการณ์ (Anticipatory learning) เป็นการเรียนรู้ที่ได้จากกระบวนการคาดคะเนถึงเป้าหมายอนาคต ผลกระทบเพื่อค้นพบแนวทางแห่งอนาคตให้บรรลุผล

2 3 การเรียนรู้เพื่อเรียนรู้ (Deutero learning, Single-loop and Double-loop) เป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากการวิเคราะห์ผลสะท้อนกลับจากการตั้งสมมุติฐานที่จะสะท้อนในการเรียนรู้เชิงปฏิบัติเกิดผลลัพธ์เพื่อสร้างสรรค์และก่อกำเนิด

3 4 การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Action learning, Action reflection learning) เป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติบนสภาพปัญหาจริง ประสบการณ์และความรู้ที่เกิดการสะท้อนการปฏิบัติจากการแก้ปัญหาและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดมุมมองใหม่

3 ทักษะการเรียนรู้ แบ่งเป็น 6 ทักษะ ได้แก่ ความเป็นเลิศของบุคคล แบบแผนวิธีคิด การสร้างและสานวิสัยทัศน์ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การคิดเชิงระบบ และการสนทนา (Dialogue) (การฟังอย่างลึกซึ้งของแต่ละคนเพื่อสื่อสารในประเด็นที่สร้างสรรค์หรือซับซ้อนที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน หรือการเรียนรู้)

กลยุทธ์เพื่อสร้างระบบย่อยของการเรียนรู้ มี 10 ประการ คือ 1) พัฒนาโปรแกรมการเรียนรู้ โดยการใช้ปฏิบัติทั่วทั้งองค์การ 2) เพิ่มความสามารถบุคคลในการเรียนรู้เพื่อเรียนรู้ 3) พัฒนาทักษะสนทนาในองค์การ 4) สร้างแผนพัฒนาอาชีพเพื่อจ้างงาน 5) สร้างโปรแกรมเงินสดช่วยการพัฒนาตนเอง 6) สร้างทักษะการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม 7) ส่งเสริมและฝึกฝนการคิดเชิงระบบ 8) ตรวจสอบและวางแผนการเรียนรู้แบบคาดการณ์ 9) ส่งเสริมความหลากหลาย พหุวัฒนธรรม ความคิดสากล และการเรียนรู้ให้แพร่หลาย 10) เปลี่ยนแปลงแบบแผนวิธีคิดไปสู่การเรียนรู้

ระบบย่อยที่ 2 องค์การ (Organization subsystem) การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization transformation) เพื่อเป็นองค์การเรียนรู้จะต้องปรับเปลี่ยน ดังนี้

1 วิสัยทัศน์ (Vision) คือ ความหวัง เป้าหมายและทิศทางในอนาคตขององค์การต้องสอดคล้องกับทุกคนเพื่อสร้างสรรค์ผลิตผลใหม่และบริการ

2 วัฒนธรรมองค์การ (Culture) คือ คุณค่า ความเชื่อ การปฏิบัติ วัฒนธรรมองค์การพิธีการ ประเพณีที่ช่วยสร้างพฤติกรรมมองการณ์ไกลและเชี่ยวชาญเพื่อยกระดับการเรียนรู้

3 กลยุทธ์ (Strategy) คือ แผนปฏิบัติการ (Action plans) วิธีวิทยา (Methodologies) เทคนิค (Tactics) และขั้นตอนที่ทำให้ทุกคนบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์การ

4 โครงสร้าง (Structure) คือ หน่วยงาน ระดับ รูปทรงขององค์การ ต้องกระชับเพียวลม จีวแต่แจ่ว (Streamlined) ความแบนราบ (Flat) การข้ามสายงาน (Boundary-less) ยืดหยุ่นในการติดต่อสัมพันธ์ สร้างความรับผิดชอบและร่วมมือจากภายในและภายนอกองค์การ

กลยุทธ์เพื่อการปรับเปลี่ยนองค์การ มี 10 ประการ คือ 1) จัดประชุมเพื่อค้นหาอนาคตโดยพัฒนาวิสัยทัศน์ขององค์การเรียนรู้ 2) ยกระดับการจัดการและสนับสนุนการเป็นองค์การเรียนรู้และโครงการที่มีความเป็นผู้นำ 3) สร้างและจัดการให้เกิดบรรยากาศเพื่อการเรียนรู้ต่อเนื่อง 4) ปรับรื้อระบบ นโยบายและโครงสร้างเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ 5) เห็นคุณค่าและให้รางวัลบุคคลและทีมเรียนรู้ 6) สร้างการเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของนโยบายและแนวทางการปฏิบัติงาน 7) สร้าง ศูนย์ความเป็นเลิศและสาธิตโครงการ 8) ใช้การวัดผลที่มีการใช้และไม่ใช้เงินในขอบเขตกิจกรรมการเรียนรู้ 9) สร้างสรรค์เวลา ช่องทาง และสภาพแวดล้อมทางกายภาพเพื่อการเรียนรู้ 10) สร้างเป้าหมายการเรียนรู้ตลอดเวลาและทุกพื้นที่ในองค์การ

ระบบย่อยที่ 3 ประชาคม (People subsystem) การเพิ่มอำนาจบุคคล (People empowerment) ที่องค์การต้องให้คุณค่าด้วยการเพิ่มอำนาจบุคคลและสร้างความสามารถในการเรียนรู้ ได้แก่ พนักงาน ผู้จัดการ ลูกค้า คู่ค้า พันธมิตร กลุ่มชุมชน ทุกส่วนมีความสำคัญในการสร้างนวัตกรรมและเชื่อมโยงการเรียนรู้เพื่อแบ่งปันความสามารถซึ่งเป็นการลงทุนที่สร้างคุณค่า และความสำเร็จขององค์การในระยะยาวที่สร้างกำไรคือผลิตภาพและสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ ตลอดจนคุณภาพชีวิตของชุมชนที่แบ่งปันวิชาชีพและประสบการณ์ในการเรียนรู้ร่วมกัน

กลยุทธ์การเพิ่มอำนาจบุคคลในการสร้างองค์การเรียนรู้ มี 10 ประการ คือ 1) นโยบายด้านบุคคลของสถาบันต้องให้รางวัลกับผู้เรียนรู้ 2) สร้างสรรค์ทีมงานจัดการตนเอง 3) เพิ่มอำนาจให้บุคคลที่มีการเรียนรู้และแสดงออก 4) สร้างผู้นำให้เป็นแบบอย่างและสาธิตการเรียนรู้ 5) ชักชวนผู้นำสู่ชัยชนะแห่งกระบวนการเรียนรู้และโครงการ 6) มีสมดุลในการเรียนรู้และพัฒนาความต้องการส่วนบุคคลและองค์การ 7) สร้างและเพิ่มการมีส่วนร่วมของลูกค้าในการเรียนรู้ขององค์การ 8) ให้โอกาสทางการศึกษาแก่ชุมชน 9) สร้างความเป็นหุ้นส่วนการเรียนรู้ระยะยาวกับคู่ค้า 10) เรียนรู้จากพันธมิตรและผู้ร่วมทุน

ระบบย่อยที่ 4 ระบบความรู้ (Knowledge subsystem) การบริหารองค์ความรู้ (Knowledge management) องค์การต้องบริหารจัดการความรู้และก่อให้เกิดความรู้ ที่ประกอบด้วย

การแสวงหาความรู้ (Knowledge acquisition) จากการรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศภายในและภายนอก โดยเปรียบเทียบมาตรฐาน จ้างที่ปรึกษา การเปลี่ยนแปลงกระบวนการภายในองค์กร เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ การสร้างสรรค์ความรู้ (Knowledge creation) เช่น สร้างความรู้โดยปรีชาญาณ การเรียนรู้จากการกระทำ การจัดเก็บความรู้และสืบค้นความรู้ (Knowledge storage and retrieval) มีระบบโครงสร้างภายในองค์กร มีฐานข้อมูล การบันทึก การจำแนกหมวดหมู่ การถ่ายโอนความรู้และการนำไปใช้ (Knowledge transfer and utilization) โดยเล่าเรื่อง หมุนเวียนงาน ทำงานเครือข่าย

กลยุทธ์ในการบริหารองค์ความรู้ มี 10 ประการ คือ 1) สร้างความคาดหวังที่ทุกคนจะรับผิดชอบต่อการรวบรวมและถ่ายโอนความรู้ 2) สร้างความสัมพันธ์ระบบการได้มาซึ่งความรู้และสารสนเทศจากภายนอกองค์กร 3) จัดการเหตุการณ์การเรียนรู้โดยทำให้สนใจและแบ่งปันความรู้ 4) พัฒนาแนวคิดและสร้างการก่อกำเนิดการเรียนรู้ 5) กระตุ้นและให้รางวัลนวัตกรรมหรือสิ่งประดิษฐ์ใหม่ 6) ฝึกอบรมการเก็บรักษาและสืบค้นความรู้ 7) กระตุ้นทีมงานให้ผสมผสานและหมุนเวียนงานระดับกว้างเพื่อถ่ายโอนความรู้ข้ามสายงาน 8) พัฒนาองค์ความรู้จากคุณค่าและการเรียนรู้ที่จำเป็นต่อองค์กร 9) สร้างกลไกรวบรวมและรักษาการเรียนรู้ 10) ถ่ายโอนการเรียนรู้ในห้องเรียนที่ได้รับจากการอบรมไปสู่การปฏิบัติ

ระบบย่อยที่ 5 เทคโนโลยี (Technology subsystem) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology application) คือ การจัดการความรู้และนำความรู้มาใช้สนับสนุนการทำงาน การเรียนรู้ทักษะต่าง ๆ ที่ได้จากเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information technology) เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ (Technology-base learning) ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานด้วยอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic performance support system EPSS)

กลยุทธ์การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี มี 10 ประการ ได้แก่ 1) สนับสนุนผู้ร่วมงานสามารถใช้และเชื่อมโยงทางด่วนข้อมูลสารสนเทศ 2) พัฒนาสื่อมัลติมีเดีย ศูนย์เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ 3) สร้างหรือขยายวิดิทัศน์เพื่อการสอน (Interactive video instruction IVL) 4) ใช้เทคโนโลยีสร้างความนิยมการเรียนรู้และความคิดของบุคคลทั้งภายนอกและในองค์กร 5) เรียนรู้และพัฒนาความสามารถบุคคลในกลุ่มเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ 6) ติดตั้งระบบสนับสนุนอิเล็กทรอนิกส์เพื่อปฏิบัติงาน 7) วางแผนและพัฒนาการฝึกจากการปฏิบัติงานในระบบการเรียนรู้ 8) สร้างหลักสูตรเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพในองค์กร 9) พัฒนาสำนักและรู้คุณค่าเทคโนโลยีในฐานะเครื่องมือสร้างสมรรถนะของบุคลากรทั่วองค์กร 10) เพิ่มบทบาทเทคโนโลยีให้รับผิดชอบการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของคณะทำงาน

2 6 3 แนวคิดการสร้างองค์การเรียนรู้ (The learning company) ของ Pedler, Mike , Burgoyne, John ; & Boydell (1991, 1997)

เพ็ดเลอร์, เบอกอยน์, และบอยเดล (Pedler, Burgoyne,& Boydell 1997 3) กล่าวว่า

เหตุผลในการเปลี่ยนจิตสำนึกขององค์กรอย่างต่อเนื่องเป็นกระบวนการต้องปฏิบัติสม่ำเสมอและผนวกความตระหนักและจุดสนใจต่อการปฏิรูปองค์การเรียนรู้ ไปพร้อมกับบุคลากรต้องตระหนักในตนเองและเต็มใจล้วนเป็นพลังของภาพลักษณ์และความเหมาะสมในสถานการณ์ โดยอธิบายขั้นตอนของการปฏิรูปองค์การเรียนรู้ไว้ 3 ขั้นตอน ดังนี้ (Pedler, Burgoyne, & Boydell 1997 4)

ขั้นที่หนึ่ง การดำรงอยู่ (Surviving) องค์การต้องพัฒนานิสัยพื้นฐานและกระบวนการรวมถึงจัดการปัญหาบนพื้นฐานขั้นต้นเช่นเดียวกับการดิ้นรนต่อสู้กับการผจญเพลิงไหม้ (Fire fighting) ซึ่งปฏิบัติอย่างสุดฤทธิ์และกระตือรือร้น

ขั้นที่สอง การปรับตัว (Adapting) องค์การต้องปรับเปลี่ยนการพิจารณาอย่างละเอียดรอบคอบและชัดเจนต่อการพยากรณ์สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงต่อเนื่อง

ขั้นที่สาม ความยั่งยืน (Sustaining) องค์การต้องสร้างสภาพแวดล้อมไปสู่การสร้างสรรค์โดยตนเองอย่างผู้บรรลุผลเพื่อความยั่งยืน โดยปรับตัวให้มีสภาพเช่นลักษณะทางชีวที่เกี่ยวพันกับภาวะแวดล้อมขององค์การ

ลักษณะที่เหมาะสมของการเป็นองค์การเรียนรู้ (Characteristics of the learning company) ควรมีองค์ประกอบของการเป็นองค์การเรียนรู้ใน 5 ด้าน จำนวน 11 กระบวน ดังนี้ (Pedler, Burgoyne, & Boydell 1997 15 - 18, 30-31)

1 กลยุทธ์ (Strategy) องค์การใช้กลยุทธ์ใน 2 ลักษณะ ดังนี้

1 1 การเรียนรู้เพื่อเข้าถึงกลยุทธ์ขององค์การ (Learning approach to strategy) ปรับแต่งทิศทางและกลยุทธ์ให้เหมาะสม นโยบายและกลยุทธ์ต้องเป็นกระบวนการเรียนรู้ไปพร้อมกัน

1 2 สร้างนโยบายแบบมีส่วนร่วม (Participative policy making) สมาชิกมีส่วนร่วมในการก่อตัวของนโยบายและกลยุทธ์ และมีนัยสำคัญที่มีอิทธิพลกับมุมมองของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) สะท้อนค่านิยมของสมาชิกที่มีใช้จากผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น

2 การมองภายในองค์การ (Looking in) ใน 4 มิติ ได้แก่

2 1 สารสนเทศ (Information) ใช้เพื่อทำความเข้าใจกัน ช่วยบุคคลเข้าใจว่ากำลังไปทางใด และได้รับการสะท้อนข้อมูลการทำงาน

2 2 รูปแบบการบัญชีและการควบคุม (Formative accounting and control) ระบบตรวจสอบ งบประมาณและรายงานจัดทำเพื่อช่วยการเรียนรู้ ทุกคนรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานที่รับผิดชอบทรัพยากรของตนเอง

2 3 การแลกเปลี่ยนภายใน (Internal exchange) แผนกผลิตงานมองแผนกอื่นเป็นลูกค้าและผู้จัดหาวัตถุดิบบนข้อตกลงพื้นฐานคุณภาพ สร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าภายในและคงตระหนักในความต้องการขององค์การโดยรวม สามารถพูดคุยโดยอิสระตรงไปตรงมากับแผนกอื่นเพื่อแลกเปลี่ยนและให้ความช่วยเหลือ รวมถึงสามารถริเริ่มได้ด้วยตนเอง

2 4 ความยืดหยุ่นของรางวัลค่าตอบแทน (Reward flexibility) ที่แบ่งปันกันในองค์การ

โดยศึกษาธรรมชาติของรางวัลอย่างลึกซึ้งและมีตัวเลือกโดยทุกคนมีส่วนเกี่ยวข้องกับการกำหนดธรรมชาติและรูปแบบของระบบการให้รางวัล

3 โครงสร้าง (Structures) มีโครงสร้างปฏิบัติตามได้โดยง่าย (Enable structure) ที่มีความยืดหยุ่นเพื่อทดลองการเติบโตและปรับตัว การประเมินผลปฏิบัติงานถูกใช้ในการเรียนรู้และพัฒนามากกว่าเพื่อให้รางวัลหรือลงโทษ กฎ ระเบียบและกระบวนการเปลี่ยนแปลงได้เสมอเป็นการทดลองรูปแบบโครงสร้างใหม่

4 การมองภายนอก (Looking out) มีการมองใน 2 ด้าน คือ

4 1 กำหนดขอบเขตผู้ปฏิบัติงานจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ผู้ปฏิบัติงานข้ามพรมแดนเป็นเสมือนผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Boundary workers as environmental scanner) ที่เป็นส่วนหนึ่งของงานของทุกคนที่ประมวลนำกลับและรายงานความก้าวหน้าทางวิชาการด้านเศรษฐศาสตร์ การตลาด เทคโนโลยี สังคม การเมือง และแนวโน้มโลก รวมทั้งทดสอบผลกระทบต่อธุรกิจขององค์กรอย่างไร

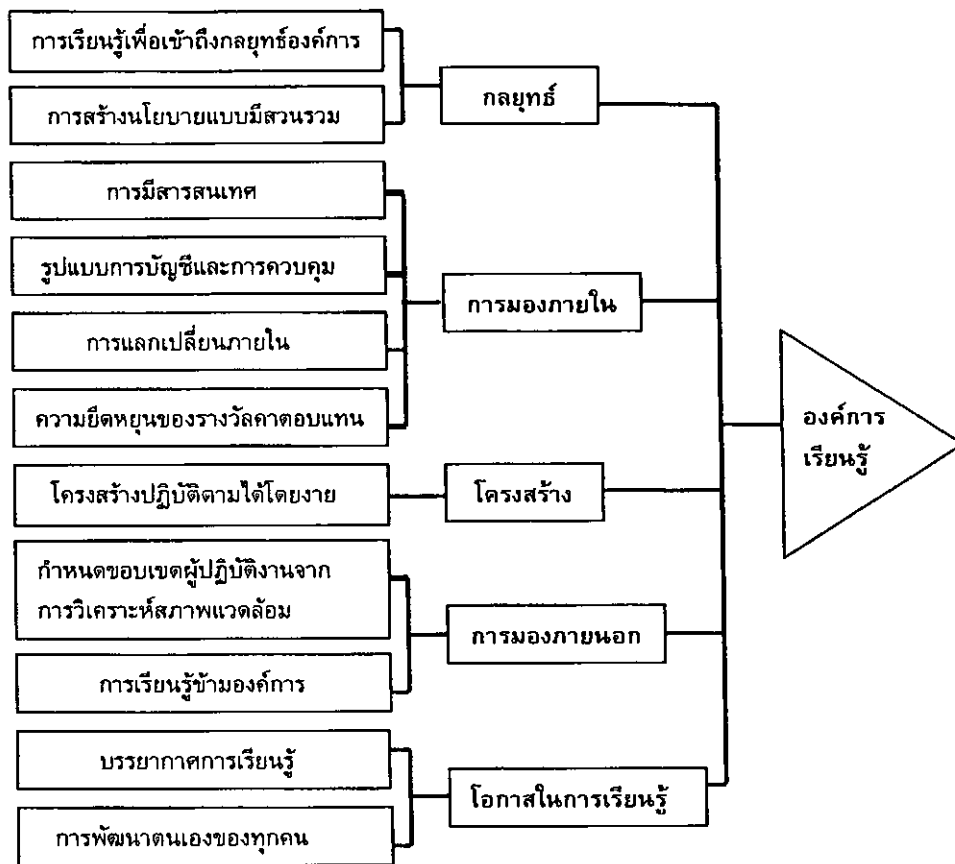
4 2 การเรียนรู้ข้ามองค์กร (Inter - company learning) มีการพบกับคู่แข่งเพื่อแบ่งปันความคิดและข้อมูลเป็นประจำจากบุคคลที่องค์กรมีความสัมพันธ์กับพันธมิตรทางธุรกิจ ตลอดจนผู้จัดหาสินค้า ลูกค้า และคู่แข่ง โดยมีส่วนร่วมในการเรียนรู้เหตุการณ์ต่าง ๆ ร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) มีความผูกพันร่วมมือกันเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และตลาดใหม่ ใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดในอดีตสาหรรมอื่นเป็นมาตรฐานในการเปรียบเทียบ (Benchmarking)

5 โอกาสในการเรียนรู้ (Learning opportunities) มุ่งไปใน 2 ลักษณะ คือ

5 1 บรรยากาศการเรียนรู้ (Learning climate) ทุกคนช่วยเหลือสนับสนุนและสนใจบทเรียน เมื่อต้องการเรียนรู้บางสิ่งถือเป็นเรื่องปกติที่ถามจนได้ข้อมูลตามต้องการหรือช่วยเหลือ

5 2 การพัฒนาตนเองของทุกคน (Self development for all) โดยจัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนาที่แต่ละคนตัดสินใจได้ว่าจะฝึกอบรมหรือพัฒนาสิ่งใด คำแนะนำเหมาะสมถูกกระตุ้นให้รับผิดชอบต่อการพัฒนาดน เปิดกว้างเข้าถึงได้ง่ายทั่วองค์กร การขยายขอบเขตการเรียนรู้ของบุคคลมีความจำเป็นจากการประเมินผลและการวางแผนอาชีพ

ลักษณะขององค์กรการเรียนรู้แสดงให้เห็นว่าเริ่มต้นจากการออกแบบเพื่อสร้างโอกาสสำหรับพัฒนาองค์กรและพัฒนาตัวบุคคล เช่น ประเมินหน้าที่และกระบวนการปฏิบัติงานและเปลี่ยนแปลงเหมาะสมกับการเรียนรู้และพัฒนาที่ดีกว่าการให้รางวัลและลงโทษ โดยแสดงแนวคิดตามภาพประกอบ 8 ดังนี้



องค์การการเรียนรู้

ภาพประกอบ 8 ลักษณะองค์การการเรียนรู้ (The learning company blueprint)

ที่มา Mike Pedler , John Burgoyne , & Tom Boydell (1997) *The Learning Company A Strategy for Sustainable Development* p 18

264 แนวคิดการสร้างองค์การเรียนรู้ของ Garvin, David A. (1993 , 2000)

การ์วิน (Garvin 1993 78) กล่าวว่า องค์การการเรียนรู้ไม่ได้สร้างชั่วข้ามคืนสิ่งบ่งบอก การเป็นองค์การเรียนรู้ ได้แก่ ผลสำเร็จที่เกิดจากการผลิตสินค้าอย่างมีจิตสำนึก มีความร่วมมือ และ กระบวนการจัดการที่เอื้ออำนวยซึ่งเกิดขึ้นอย่างช้า ๆ ตลอดเวลา การจะเป็นองค์การการเรียนรู้ได้สำเร็จ นั้นต้องเกิดจากคำถามต่อไปนี้ 1) อะไร ? คือสิ่งกระตุ้นสำคัญที่สุดในความท้าทายและโอกาสทาง ธุรกิจของเรา 2) อะไร ? คือความจำเป็นในการเรียนรู้ที่พบกับความท้าทายและได้ประโยชน์จาก โอกาสนั้น 3) เราเรียนรู้และได้มาซึ่งความรู้และทักษะที่จำเป็นอย่างไร ? องค์การต้องวิเคราะห์ สภาพที่เป็นโอกาส วิฤต จุดอ่อน จุดแข็ง เพื่อสร้างแผนดำเนินการที่มีเป้าหมายขององค์การ (Garvin 2000 15) องค์การเรียนรู้คือ ทักษะที่ประกอบด้วยกิจกรรมหลัก 5 ประการ เป็นองค์ประกอบที่มีลักษณะเด่นของความคิด ชุดเครื่องมือและแบบแผนของพฤติกรรม สรุปรายละเอียดได้ ดังนี้ (Garvin 1993 81 - 87)

ทักษะที่ 1 วิธีการแก้ปัญหาเชิงระบบ (Systematic problem solving) โดยใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์ด้วยการคาดคะเน หรือวินิจฉัยปัญหา ซึ่งเดิมมีชื่อว่า วงจร PDCA (PDCA - cycle) คือ วางแผน (Plan) ปฏิบัติ (Do) ตรวจสอบ (Check) การนำไปใช้ (Act) ใช้เทคนิคการตั้งสมมุติฐานและทดสอบ ยืนยันข้อมูลประกอบการตัดสินใจโดยการบริหารจัดการที่มีข้อเท็จจริงเป็นพื้นฐาน (Fact - based management) การปฏิบัติ โดยใช้เครื่องมือทางสถิติ แผนผังก้างปลา เพื่อบริหารข้อมูลและอนุมานข้อสรุป บุคลากรมีวินัยในการคิดและสนใจรายละเอียดโดยถามตนเองเสมอว่ารู้ในสิ่งที่ถูกต้องแล้วหรือไม่ เค้นชัดในการประเมินสาเหตุ และรวบรวมหลักฐาน

ทักษะที่ 2 การทดลอง (Experimentation) เป็นกิจกรรมทดสอบความรู้และแสวงหาคำตอบอย่างเป็นระบบ โดยใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์ที่จำเป็นต่อการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ขอบเขตการทดลองมี 2 ลักษณะ คือ

(1) โครงการที่ดำเนินต่อเนื่อง (Ongoing program) เป็นชุดการทดลองทำอย่างปกติสม่ำเสมอ ใช้ความรู้ออกแบบผลิตภัณฑ์ให้ได้ประโยชน์สูงสุด ทุกคนเป็นกำลังหลักและให้ความสำคัญกับการพัฒนาโครงการเป็นพิเศษเป็นกิจกรรมปกติในสำนักงาน พัฒนาให้เข้าใจเทคนิคและการปฏิบัติงานแบบใหม่โดยนำความรู้ที่ได้กลับมาสู่องค์กรและประยุกต์กับการทำงานแต่ละวัน

(2) โครงการสาธิต (Demonstration projects) เป็นการปฏิบัติงานตามปกติที่ซับซ้อนและใหญ่กว่าโครงการที่ดำเนินต่อเนื่อง รวมถึงการเปลี่ยนแปลงระบบ และนำเข้าเพื่อปฏิบัติงานที่มีเป้าหมายพัฒนาความสามารถใหม่ขององค์กร

ทักษะที่ 3 เรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต (Learning from past experience) องค์การทบทวนถึงความสำเร็จและล้มเหลว ประเมินจากหลักการและสิ่งที่บุคลากรบันทึก ทำกรณีศึกษาการเรียนรู้ที่วางแผนโดยใช้บทเรียนจากอดีต ทำกรณีศึกษาและทบทวนโครงการก่อนดำเนินการกับคณะวิชา นักศึกษา วิทยาลัยชุมชน มหาวิทยาลัย แล้วนำมาสร้างโอกาสการศึกษาจากประสบการณ์และการเรียนรู้ด้วยตนเองกับบุคคลและสถาบันร่วมกับองค์กร

ทักษะที่ 4 การเรียนรู้จากบุคคลอื่น (Learning from others) เรียนรู้จากผลสะท้อนกลับและการวิเคราะห์ด้วยตนเอง ใช้วิธีการเทียบเคียงมาตรฐาน (Benchmarking) กับองค์กรที่ประสบผลสำเร็จในธุรกิจ เยี่ยมเยือนองค์กรอื่นเพื่อสอนสิ่งต่าง ๆ แก่องค์กรในการเรียนรู้ สร้างความแตกต่างโดยมีวุฒิภาวะ เปิดใจกว้าง มีความคิดวิจารณ์ญาณ ยอมรับความจริงที่เกิดขึ้น

ทักษะที่ 5 การถ่ายโอนความรู้ (Transferring knowledge) การเรียนรู้เป็นกิจกรรมที่ต้องเผยแพร่อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพทั่วองค์กร แบ่งปันและขยายความคิดต่อเนื่องไปยังบุคคลอื่น ๆ สร้างกลไกกระตุ้นกระบวนการให้เกิดการเขียน การพูด การเห็น การเยี่ยมเยือนและการทัศนศึกษา การหมุนเวียนงานของบุคคลในหน่วยงานเพื่อถ่ายโอนความรู้และสมรรถนะที่สูง การศึกษา กิจกรรมฝึกอบรม กิจกรรมมาตรฐาน หมุนเวียนความชำนาญแก่องค์กรในเครือเพื่อร่วมสร้างทักษะ ถ่ายโอนส่วนงานจากคู่ค้าที่ได้รับการบันทึกความสำเร็จระดับโลกร่วมแบ่งปัน

คุณค่า จากแผนกลยุทธ์ แผนก หน่วยต่อหน่วย คณะวิชาต่อคณะวิชา ตลอดจนถึงผู้จัดการระดับสูง กลาง และต้น ซึ่งทำให้สามารถพัฒนาความรู้จนเกิดการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงาน

โดยสรุปแนวคิดจะแนะนำถึงรายละเอียดของการสร้างองค์การเรียนรู้ที่เกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ในงานประจำวันเป็นพื้นฐานซึ่งแต่ละคนใช้การเรียนรู้เชิงองค์การในการสร้างความรู้ใหม่ หรือ การทดลองอันเป็นวิธีการทางวิทยาศาสตร์สร้างทักษะและการประยุกต์เพื่อเลือกวิธีคิดหรือข่าวสารที่เหมาะสมกับกลยุทธ์ทำให้เกิดความฉลาดหลักแหลมส่วนบุคคลและองค์การ นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงความคิดและพฤติกรรมอย่างค่อยเป็นค่อยไปจากการปฏิบัติจริงในสถานที่ทำงานจนกลายเป็นองค์การเรียนรู้ได้ในที่สุด

265 แนวคิดการสร้างองค์การเรียนรู้ของ Wick, Calhoun W , & Leon Lu Stanton (1993)

วิกค์, และลียอง (Wick, & Leon 1993 127-128) ทำการศึกษาวิจัยธุรกิจข้ามประเทศ พบความสำเร็จขององค์การขนาดเล็กหรือใหญ่จากพื้นฐานการสร้างสรรคเช่นเดียวกับลักษณะเฉพาะขององค์การเรียนรู้ และยังพบว่า มีสิ่งประดิษฐ์เกิดจากสูตรที่ได้รับการสร้างสรรค์ในองค์การเรียนรู้ จึงนำเสนอหลักเกณฑ์พื้นฐานที่สมบูรณ์ในการเข้าใจกรอบความคิดของปัจจัยหลักสำหรับการสร้างสรรค์องค์การเรียนรู้ สามารถประยุกต์เพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้ในองค์การ ในการศึกษาความสำเร็จขององค์การเรียนรู้ จะพบว่า (1) ผู้นำต้องนิยามวิสัยทัศน์ได้ชัดเจน (A leader with a clearly defined vision) (2) มีรายละเอียด สามารถประเมินแผนปฏิบัติการได้ (A detailed, measurable action plan) (3) แบ่งปันสารสนเทศอย่างรวดเร็ว (The rapid sharing of information) (4) สร้างสรรค์ประดิษฐ์กรรม (Inventiveness) (5) ความสามารถในการจัดทำตามแผนได้สำเร็จ (The ability to implement the plan) รายละเอียดแต่ละลักษณะขององค์การเรียนรู้ ใน 5 ลักษณะ คือ (Wick, & Leon 1993 127 - 140)

1 องค์การเรียนรู้ คือผู้นำด้วยวิสัยทัศน์ (Learning organization = Leader with vision) ผู้นำจะสร้างความร่วมมือเพื่อการเรียนรู้ นำข้อได้เปรียบที่สุดและช่องว่างของสมรรถนะที่ชัดเจน มาสร้างผลสำเร็จในอนาคต นำด้วยวิสัยทัศน์ที่ลึกซึ้งและชัดเจนทำให้ทุกคนเห็นพ้องและปฏิบัติตาม

2 องค์การเรียนรู้คือ แผนและระบบการวัดค่าในการประเมินแผน (Learning organization = Leader with vision x (Plan/Metrics) โดยวางแผนสู่รายละเอียดปฏิบัติที่มีระบบวัดค่าประเมินได้ตามเป้าหมาย การวางแผนมีเพื่อปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงตามการปฏิบัติที่ระบุไว้เป็นขั้นตอน ปรับปรุงคุณภาพและสินค้า จัดตั้งองค์การใหม่ ข้อมูลย้อนกลับจากระบบการวัดค่า จะสร้างสรรค์ประดิษฐ์กรรมใหม่และอุปกรณ์อันเป็นรูปแบบของวิธีการ

3 องค์การเรียนรู้ คือ การให้สารสนเทศ (Learning organization = Leader with vision x (Plan/ Metrics) x Information) ที่ได้รับนำมาบริหารจัดการบนความรู้ที่มาจากลูกค้าภายนอก คู่แข่ง และผู้นำระดับโลก สะท้อนข้อบกพร่องและให้เหตุผล โดยองค์การมีวิสัยมุ่งมองภายนอก (Look out)

จากการแสวงหาความรู้ภายนอก (Outside information) ที่กำหนดความสำเร็จหรือล้มเหลว อาจมาจากลูกค้า ต่อรองขอความรู้จากธุรกิจที่ประสบผลสำเร็จช่วยสอน และหาความรู้ภายใน เข้าใจบรรยากาศการทำงาน ร่วมมือแบ่งปันความรู้ข้ามสายงานอย่างอิสระทั่วองค์กร ไม่สะสมความรู้เพื่อใช้เป็นอำนาจส่วนบุคคล

4 องค์การเรียนรู้ คือ การประดิษฐ์หรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Learning organization = Leader with vision x (Plan/Metrics) x Information x Inventiveness) แก้ปัญหาใหม่โดยใช้เวลาน้อยที่สุด มีมุมมองใหม่ทางความคิดและทฤษฎี เป็นผู้ชนะในรางวัลคุณภาพ (Baldrige Award winners) การประดิษฐ์ใหม่ เปลี่ยนรูปง่ายและรับผิดชอบต่อการเปลี่ยนแปลง

5 องค์การเรียนรู้คือ ความสำเร็จ (Learning organization x Leader with vision (Plan/Metrics) x Information x Inventiveness ∇ Implementation) องค์การเรียนรู้จะปฏิบัติงานอย่างเร่งด่วน สร้างความเป็นเลิศจากสิ่งที่เรียนรู้ ทำกรณีศึกษาโดยลงมือปฏิบัติจริงจัง เพื่อเป้าหมายสูงสุด ยืนหยัดและรู้สึกรับผิดชอบในความสำเร็จของเป้าหมายที่ตั้งไว้

โดยสรุปแนวความคิดเน้นกลยุทธ์ของธุรกิจ คือ ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ในการเป็นผู้นำทางการตลาด ความเฉพาะของเป้าหมายและวันสิ้นสุดได้รับการสนับสนุนจากแผนงานและระบบการวัดค่าได้ถูกต้อง ติดตามการปฏิบัติงาน การให้ความรู้ไหลเวียนอย่างอิสระภายในและคงที่เป็นปัจจุบันกับสภาพภายนอก การสร้างสิ่งใหม่เกิดขึ้นอย่างก้าวกระโดดจากจินตนาการที่ต้องการมีความสามารถเหนือกว่าวันนี้ จะนำมาซึ่งความสำเร็จที่สัมผัสได้จากผลลัพธ์อันเป็นชัยชนะในการกิจที่สมบูรณ์ (Wick, & Leon 1993 140) เป็นการสร้างองค์การเรียนรู้ซึ่งเกิดจากการเรียนรู้ของผู้นำทำให้เกิดความรอบรู้และปรารถนาพร้อมทั้งคงความเป็นองค์การที่สง่างามโดยการประยุกต์ใช้ความรู้อันเกิดจากการปฏิบัติบนพื้นฐานข้อมูล การแสวงหา ทดค้นวิจัย ประเมินผลได้เที่ยงตรงเพื่อนำมาพัฒนาองค์การอย่างไม่หยุดยั้งให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ขององค์การ ซึ่งถือได้ว่าเป็นกลยุทธ์สำคัญต่ออนาคตขององค์การ

2 6 6 แนวคิดการสร้างองค์การอัจฉริยะ (The smarter organization) ของ McGill, Michael E , & Slocum, John W , Jr. (1994)

แมคกิล, และ สโลคัม (McGill, & Slocum 1994 ix-xi) กล่าวว่า ลักษณะของธุรกิจในโลกเปลี่ยนแปลงอย่างเร่งรีบ สิ่งที่ปรากฏในอดีตบรรลุผล แต่ปัจจุบันไม่ได้ประกันความสำเร็จในอนาคต ผู้บริหารที่รู้วิธีปฏิบัติงานในอดีตเข้าใจความจริงและแก้ปัญหาในเงื่อนไขที่แตกต่างสร้างอนาคตในสภาพแวดล้อมที่เป็นพลวัต สะท้อนความรู้ใหม่และการหยั่งรู้โดยเรียนรู้จากสิ่งที่เปลี่ยนแปลงและเปลี่ยนแปลงพร้อมกันที่ได้จากประสบการณ์ของลูกค้า คู่แข่ง พันธมิตรและลูกค้า สร้างสภาพแวดล้อมเพื่อความสำเร็จโดยการเรียนรู้คือ ความยั่งยืนในการแข่งขันที่ได้เปรียบ องค์การอัจฉริยะคือ องค์การเรียนรู้

องค์การอัจฉริยะเกิดขึ้นจากการเรียนรู้ กระบวนการประสบการณ์และสิ่งแวดล้อมนำไปสู่ความสำเร็จพร้อมกับวินิจัยองค์การเพื่อเลือกถดถอยหรือก้าวไปข้างหน้าในแบบใดในพื้นฐาน 4 ชนิด คือ 1) ความรู้ขององค์การคือ อุทิศเพื่อค้นหาสิ่งที่ดีที่สุดในการดำเนินธุรกิจ 2) ความเข้าใจขององค์การเชื่อมั่นคุณค่าของวัฒนธรรมมุ่งสู่กลยุทธ์และการกระทำ 3) วิธีคิด หรือแก้ปัญหาที่เห็นลำดับของปัญหาจำเป็นต้องแก้ไขแบบตายตัว 4) องค์การเรียนรู้เห็นโอกาสในการปรับปรุงให้ดีขึ้น

แมคกิล, และ สโลคัม (McGill, & Slocum 1994 13-22 , 244-261) เสนอแนวคิดสร้างองค์การเรียนรู้ที่สำคัญไว้ 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ลักษณะองค์การอัจฉริยะ (Characteristics of smarter organizations) ที่มีวิธีการแตกต่างจากองค์การอื่น จำแนกจาก ภาวะผู้นำ การติดต่อสื่อสาร การใช้กระบวนการตัดสินใจที่เรียนรู้จากประสบการณ์และวัตถุประสงค์ที่เปลี่ยนแปลงภายหลังประสบการณ์ ปัจจัยหลักที่ตรวจสอบองค์การอัจฉริยะมี 7 ประการ ได้แก่

- 1) องค์การอัจฉริยะมีวัฒนธรรมและคุณค่าที่ส่งเสริมการเรียนรู้ (A smarter organization has a culture and value set that promotes learning) วัฒนธรรมการเรียนรู้มีคุณภาพชัดเจนคงที่ เปิดกว้างไปยังประสบการณ์ ให้กำลังใจในความรับผิดชอบกับการกระทำที่เสี่ยงและเต็มใจยอมรับความล้มเหลวและเรียนรู้
- 2) กลยุทธ์ขององค์การอัจฉริยะยืนยันด้วยการเห็นคุณค่าและยอมรับว่าการเรียนรู้เป็นแหล่งที่มาของกลวิธีที่ได้ประโยชน์อย่างยั่งยืน (A smarter organization's strategy is predicated on a recognition and acceptance that learning is the only source of sustainable strategic advantage) ข้อตกลงเพื่อทดลองอย่างต่อเนื่องคือ การเป็นสถาบันการเรียนรู้ โดยไม่สร้างโครงการใหญ่ แต่ทำโครงการเล็กให้สำเร็จ เพื่อสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ได้โดยทุกส่วนขององค์การ พัฒนาผลิตภัณฑ์เก่าขึ้นใหม่จากต้นแบบเดิม นำวิธีการใหม่มาใช้โดยสิ้นเชิง
- 3) ลักษณะเฉพาะโครงสร้างองค์การอัจฉริยะสามารถซึมผ่าน ยืดหยุ่น และเป็นเครือข่ายของความใกล้ชิด (The structural characteristics of smarter organizations are permeability, flexibility, and network intimacy) ภายในองค์การมีการไหลเวียนสารสนเทศสูง เปิดให้ประสบการณ์ไปทั่วองค์การ ระหว่างฝ่ายบริหารสู่พนักงาน แผนกสู่พนักงานและลูกค้า บริษัทกับคู่ค้าและคู่แข่ง โครงสร้างบอกถึงความต้องการเรียนรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่ หลักการกำหนดไว้จำเพาะเป็นวิธีการปฏิบัติเท่าที่จำเป็น ความต้องการจะเปลี่ยนแปลงบุคคล เครือข่าย ความใกล้ชิดสร้างองค์การอัจฉริยะอย่างยั่งยืนด้วยความต้องการการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร
- 4) สารสนเทศและระบบสารสนเทศในองค์การอัจฉริยะต้องแม่นยำ ทันเวลา ใช้ประโยชน์เหมาะสมกับความจำเป็นและมีรูปแบบเอื้ออำนวยความสะดวกแก่ทุกคน (Information and information systems in smarter organizations must be accurate, timely, available to those who need it, and in a format that facilitates its use) ชัดเจนในเรื่องประสิทธิภาพของข้อมูลที่มีต่อการเรียนรู้โดยตรง ส่งไปยังพนักงานและภายในองค์การเหมาะสมกระจายทั่วถึง

5) องค์การอัจฉริยะต้องไม่เลือกบุคลากรจากสิ่งที่เขารู้แต่เลือกจากความสามารถในการเรียนรู้และรางวัลให้กับผู้ซึ่งเห็นด้วยกับการเรียนรู้ (*Smarter organizations must select people not for what they know, but for what they are able to learn and reward them accordingly*) องค์การจำเป็นต้องสร้างความแตกต่างด้วยการมีพนักงานหลายชนิด และผสมผสานพลังรวมเพื่อสร้างสรรค์โดยความสามารถของบุคลากร ตระหนักถึงระบบการให้รางวัลและเสริมแรงในการเรียนรู้ที่พยายามส่งเสริมการปฏิบัติที่กล้าเสี่ยง ปรับปรุงต่อเนื่องและพฤติกรรมอื่นที่ต้องการมากกว่าปฏิบัติการโยกย้ายหรือทำโทษในสิ่งที่ล้มเหลว

6) องค์การอัจฉริยะเรียนรู้จากผู้อื่น (*Smarter organizations learn from others*) การศึกษาที่ดีที่สุดคือ การปฏิบัติที่ได้รับโดยตรงจากความมั่นคงของธุรกิจ โดยเทียบเคียงมาตรฐานวิธีการกับผู้นำอื่นและขอยืมเครื่องมือที่พบความสำเร็จรวมถึงเทคนิค กลยุทธ์ของคู่แข่งและพันธมิตร ใช้ทีมงานสร้างมูลค่ากระตุ้นการเรียนรู้ที่สนับสนุนสมาชิกโดยให้กำลังใจและเห็นคุณค่า

7) ในองค์การอัจฉริยะผู้นำคือ ผู้เรียนรู้ (*The smarter organization leaders are learners*) เสียสละที่จะทดสอบประสบการณ์โดยผู้อื่น มองหาประสบการณ์จากองค์การระดับโลกอื่นเพื่อเรียนรู้ที่จะประยุกต์ตามบริบทองค์การ ภาวะผู้นำมีการปฏิรูป จัดการให้มีสิ่งใหม่ สร้างรากฐานสำคัญในวิธีการแตกต่าง องค์การนำในการเรียนรู้ ผู้นำต้องนำตนเองเป็นผู้เรียนรู้

องค์การอัจฉริยะแบ่งปันประสบการณ์ที่มีลักษณะโดดเด่นไปยังองค์การ แผนก ส่วนงาน ในงาน โดยเชื่อว่าปัจจัยนี้สร้างและยกระดับองค์การให้ขยายประสบการณ์แก่ผู้เกี่ยวข้องทุกคน

ส่วนที่ 2 พฤติกรรมการเรียนรู้ในองค์การอัจฉริยะ (*Behaviors in smarter organization*) มีสิ่งสำคัญเป็นหลักอยู่ 5 ประการในพฤติกรรมการเรียนรู้ คือ

1) ความเปิดกว้าง (*Openness*) คือ ระดับการยอมรับขีดจำกัดความรู้ ภูมิหลัง และประสบการณ์ของตนที่เหนือหรือด้อยกว่าโดยเต็มใจและเปิดกว้างซึ่งเกิดจากประสบการณ์และการขยายทางเลือก ผู้บริหารรู้ขีดจำกัดจากประสบการณ์ โกลัซิด เข้าใจและมอบอำนาจให้ผู้อื่นยอมรับประสบการณ์ผู้อื่น ไม่ใช่อำนาจเหนือ องค์การใช้การเรียนรู้เป็นกลไกสร้างกลยุทธ์ ความเป็นมิตร เปรียบเทียบการปฏิบัติที่ดีที่สุดโดยทำหน้าที่ข้ามสายงานทำให้ได้ประสบการณ์และยอมรับโดยไม่จำเป็นต้องมีอำนาจเหนือ เตรียมการให้กำลังใจและรางวัลแก่สมาชิก

2) การคิดเชิงระบบ (*Systemic thinking*) เป็นความสามารถในการเห็นความเชื่อมโยงระหว่างเหตุการณ์ ประเด็นและข้อมูลที่คิดในภาพรวมซึ่งสัมพันธ์กับแต่ละส่วนที่เป็นพลวัต เครือข่ายสร้างความสามารถที่มีลักษณะเฉพาะขององค์การ ความเข้าใจ การคิด แก้ปัญหาองค์การ บุคคลและองค์การมีสติสัมปชัญญะ ความเป็นระบบทำให้เกิดความเข้าใจในองค์รวมที่มาจากการสังเกต ความรู้สึกร่วมจะเชื่อมโยงในประวัติศาสตร์ขององค์การร่วมกันที่น่าทุกคนไปในแต่ละช่วงเวลา ความคิดเชิงระบบยกระดับการเรียนรู้ของบุคคลและองค์การให้เกิดประสบการณ์โดยตรงจากความเปิดกว้างและเปิดเผยนำประสบการณ์มาเกี่ยวข้องกันทั้งหมด

3) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity) คือ ความเฉพาะ และความสำคัญ ความเฉพาะคือ ความยืดหยุ่นของบุคคล สมาชิกเต็มใจปรับพฤติกรรมเปลี่ยนตามสถานการณ์ ไม่ยึดติดกับวิธีการประจำและขยายพฤติกรรมไปในการปกครอง ความสำคัญคือ ความต้องการใน ความคิดสร้างสรรค์คือ ความเป็นอิสระ ผู้บริหารจัดการให้บุคคลมีบุคลิกภาพยืดหยุ่น มีอิสระจากการกลัวความล้มเหลวและผลที่ตามมา

4) ประสิทธิภาพของบุคคล (Personal efficacy) ทำให้เขาสามารถทำทุกสิ่งสำเร็จ ได้พร้อมกับการเรียนรู้ แก้ไขข้อผิดพลาด รวมถึงรู้และเข้าใจแก้ปัญหาที่สร้างความสำเร็จของบุคคล และอาชีพ การเป็นแบบอย่างความมีประสิทธิภาพของผู้บริหารมีผลให้ผู้อื่นเกิดพฤติกรรมที่มี ประสิทธิภาพ การเรียนรู้ทำให้ผู้บริหารเฝ้าหาข้อมูลที่เป็นปรากฏการณ์พฤติกรรมของคนสร้างให้เห็น คุณค่าของคุณภาพเกิดภาวะผู้นำในการนำองค์การเปลี่ยนแปลงโดยตัดสินใจจากความสามารถของ บุคคลซึ่งวัดจากการแนะนำเพื่อพัฒนาอาชีพของบุคคลให้มีความพยายามซึ่งประเมินความสามารถ และประสิทธิภาพของผู้บริหารได้จากประสิทธิภาพของบุคคลเป็นสำคัญ

5) ความรู้สึกร่วม (Empathy) ที่ผู้บริหารให้คุณค่าไปพร้อมกับสร้าง ขยายและ รักษาความสัมพันธ์โดยต่อเนื่อง ร่วมมือเรียนรู้ เชื่อมจุดมุ่งหมายใหญ่กับการแก้ปัญหาแต่ละวันที่ สร้างจากผู้ปฏิบัติงานโดยประสบการณ์การเรียนรู้ทั้งหลายขององค์การในแต่ละคน ลูกค้า คู่ค้า ความรู้สึกร่วมสร้างสัมพันธ์เป็นทักษะเกิดความสามารถในการเรียนเพราะเห็นความสามารถผู้อื่น เท่ากับตน แบ่งปันอารมณ์และความรู้สึกสู่ประสบการณ์ผู้อื่นสร้างสมรรถนะให้สูงจากความเชื่อถือ และไว้วางใจพันธมิตรทางธุรกิจ สร้างความกระชับ รู้สึกร่วมในความซาบซึ้งที่เกิดและรักษา กระบวนการและสร้างความรู้ใหม่ ความรู้สึกร่วมในองค์การแสดงออกโดยการติดต่อ สภาพแวดล้อม ขององค์การเปิดกว้างและสมาชิกให้คุณค่าประสบการณ์ที่ได้จากการเรียนรู้ข้ามองค์การอื่น ให้คุณค่า กับการเรียนรู้และรับฟังกันโดยสื่อสารด้วยการพูดและฟัง ที่อาจทำในรูปบัตรแสดงความเห็น กล้อง รับฟังข้อแนะนำ สำรวจความคิดเห็นบุคคลจากการฟังหรือยอมรับความคิดซึ่งแสดงถึงประสบการณ์ และความรู้จักผ่านผู้แทน และไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์

โดยสรุปแนวคิดเน้นการเรียนรู้โดยสร้างพฤติกรรมใหม่ในการเรียนรู้ของบุคคลและองค์การ โดยผู้นำทำตนเป็นแบบอย่างและเป็นผู้แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นต่อการเรียนรู้ที่สร้างประสิทธิภาพ ส่วนบุคคลของผู้นำและผู้ตามจากความคิดเชิงระบบเห็นถึงภาพย่อยและภาพรวมขององค์การพร้อม กันอันเกิดจากบรรยากาศเปิดเผยในความรู้สึกร่วมที่นำมาซึ่งความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเพื่อสร้าง ความคิดสร้างสรรค์และโอกาสสร้างความเติบโตส่วนบุคคลไปพร้อมกับองค์การในทิศทางเดียวกัน ระหว่างความต้องการส่วนบุคคลและองค์การโดยแสดงออกเป็นองค์การการเรียนรู้ที่มีการเรียนรู้จาก ประสบการณ์ผู้อื่นและเป็นผู้เรียนรู้ทั้งผู้บริหารและบุคลากรโดยปฏิบัติงานที่มีเป้าหมายเพื่ออนาคต

หากพิจารณาแก่นที่เป็นหัวใจหลัก อันได้แก่ วินัยห้าประการของ เซ็นเก้ (Senge 1990) พบว่าแนวคิดเป็นเชิงปรัชญาและนามธรรมสูงที่ต้องอาศัยการศึกษาอย่างลึกซึ้งต้องแท้โดยกระทำ

ในทุกวินัยเป็นวงจรต่อเนื่องและจริงจัง สอดคล้องกับแนวคิดของ แมคกิล, และสโลคัม (McGill, & Slocum 1994 17-24) โดยใช้หลักการศึกษจากการเรียนรู้ของความสำเร็จและความล้มเหลวของตนและผู้อื่นทั้งในอดีตและปัจจุบันมาศึกษาหาแนวทางปรับปรุงและแก้ไขเพิ่มขีดความสามารถของบุคคลให้ตระหนักถึงปณิธานของบุคคลในการสร้างองค์การเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้อย่างไร (How to build a learning organization) เมื่อมาพิจารณาแนวคิดของเพ็ดเลอร์, เบอร์กอยน์, และบอยเดล (Pedler, Burgoyne, & Boydell 1991, 1997) ผสมกับแนวคิดของมาร์ควาร์ดท์, และเรย์โนลด์ส์ (Marquardt, & Reynolds 1994) และการวิน (1993, 2000) จะทำให้ได้ทั้งร่างกายและจิตวิญญาณขององค์การแสดงความเป็นรูปธรรมอย่างชัดเจนมากกว่าในการบ่งชี้ศักยภาพขององค์การพัฒนาไปสู่องค์การเรียนรู้ได้สมบูรณ์ อย่างไรก็ตามยังพบความสอดคล้องที่ เซ็นกี (Senge 1990 14) เพ็ดเลอร์, เบอร์กอยน์, และบอยเดล (Pedler, & Boydell 1991 2) กล่าวไว้ว่า องค์การเรียนรู้เป็นสิ่งที่ละเอียดอ่อนไม่ใช่เรื่องที่จะบอกถึงวิธีการและตัวแบบสำเร็จรูปแก่องค์การใด ๆ เพื่อนำไปใช้ได้ ณ เวลานั้น เพราะองค์การเรียนรู้ไม่มีสูตรสำเร็จ (Blueprint) เหมือนการจัดการทั่วไป แต่ทว่าแต่ละองค์การต้องนำแนวคิดที่นำเสนอไปประยุกต์ให้เหมาะสมกับแต่ละองค์การและบริบทของตน จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้ใช้ต้องทำความเข้าใจองค์ประกอบเชิงปรัชญาของเซ็นกี (Senge) เป็นพื้นฐานให้ลึกซึ้งอย่างถ่องแท้ก่อน มิฉะนั้นจะกลายเป็นการนำรูปแบบมาใช้ตามกระแสโดยปราศจากแก่นแก่นขององค์การเรียนรู้ที่เกิดจากการบูรณาการในเชิงองค์รวมเป็นการแยกส่วนความคิดในลักษณะเดิม

ทั้งนี้การพิจารณาลักษณะขององค์การเรียนรู้สามารถมองได้ใน 2 มิติ กล่าวคือ มองผ่านหน่วยงานที่สร้างสรรค์ระบบสนับสนุนต่าง ๆ แก่บุคคล กระบวนการเรียนรู้ของบุคคลและองค์การ หรือสะท้อนผ่านพฤติกรรมการเรียนรู้ที่ปรากฏบุคลิกลักษณะของบุคคลได้ในหลายลักษณะ นอกเหนือจากแนวคิดของเซ็นกี (Senge 1990) กล่าวคือ แนวคิดของมาร์ควาร์ดท์, และเรย์โนลด์ส์ (1994, 1996) เพ็ดเลอร์, เบอร์กอยน์, และบอยเดล (1991, 1997) การวิน (1993, 2000) วิกค์, และลียอง (1993) แมคกิล, และสโลคัม (1994) หรือจากการประยุกต์ของนักวิชาการไทย ดังที่จะปรากฏต่อไป

2.6.7 แนวคิดการสร้างองค์การเรียนรู้จากการประยุกต์ของนักวิชาการไทย

สมยศ นาวิการ (2540 916) อธิบายว่า องค์การเรียนรู้ให้ทุกคนมีส่วนร่วมและแก้ปัญหาสามารถทดลอง ปรับปรุงและเพิ่มความสามารถ กระตุ้นการคิด พัฒนา ติดต่อสื่อสาร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทักษะทางเทคนิคของบุคคล การวิริริ การคาดคะเนตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของลูกค้าน่าเป็นจุดเด่น เพิ่มมูลค่าแก่ลูกค้าด้วยการพัฒนาวิถีทางตอบสนอง และนำเสนอคุณลักษณะพื้นฐานขององค์การเรียนรู้ ดังนี้

- 1 ความเป็นผู้นำ ผู้บริหารและบุคคลอื่นร่วมความเป็นผู้นำ มีอิสระทดลองวิธีการใหม่ให้องค์การบรรลุเป้าหมาย ผู้นำให้เสรีภาพบุคคล กำจัดอุปสรรคการทำงานและสนับสนุนทดลองวิธีการใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ผู้นำร่วมเสี่ยงภัย และให้อำนาจบุคคล ตรงข้ามกับ

องค์การแบบราชการ ผู้บริหารระดับสูงรับผิดชอบตัดสินใจ สั่งการและบรรลุเป้าหมายองค์การ บุคคลได้รับการปฏิบัติเหมือนปัจจัยการผลิต

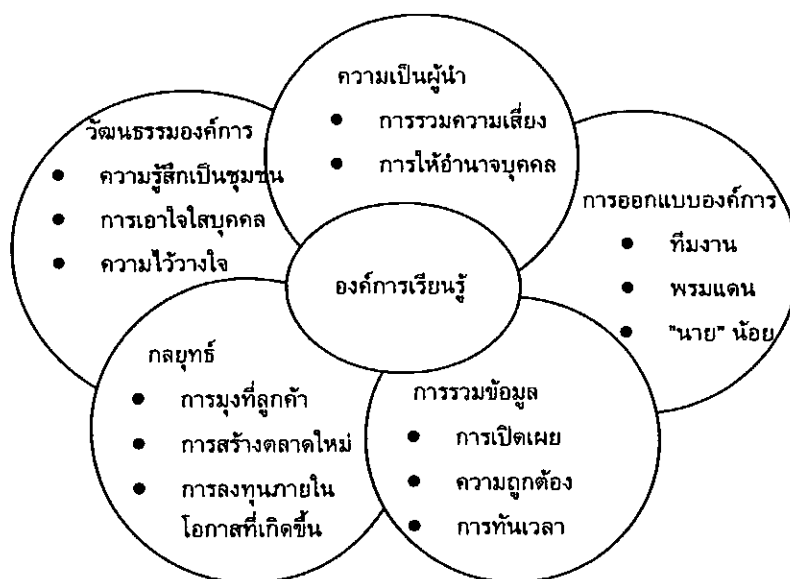
2 วัฒนธรรมขององค์การเรียนรู้เกิดจากการกำจัดหรือยกเลิกพรมแดนระหว่างแผนงานให้บุคคลได้ทำงานด้วยกัน ข้อมูลและความคิดไหลเวียนเสรี บุคคลเป็นส่วนหนึ่งซึ่งกันและกันและเป็นสถานที่ที่ความสัมพันธ์ถูกรักษาและพัฒนา ความเมตตา เอาใจใส่และไว้วางใจของบุคคลเป็นสิ่งสำคัญ สนับสนุนการเรียนรู้จากคู่แข่ง โดยสร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ บนความไว้วางใจและเคารพในลักษณะ " เครือข่ายองค์การ " ความเป็นผู้นำรักษาความสัมพันธ์มุ่งความไว้วางใจและเคารพ คือหลักสำคัญในความสำเร็จระยะยาว

3 การออกแบบขององค์การ มีโครงสร้างแบนเพื่อแข่งขันได้มากขึ้น ขยายเวลาเลื่อนตำแหน่ง ยาวขึ้น โยกย้ายตามแนวนอนภายในเพื่อเรียนรู้ทักษะใหม่ การเติบโตส่วนบุคคล การออกแบบจะคำนึงถึงทีมงาน ไร้พรมแดนและ "นาย" น้อย โดยการทำงานในทีมข้ามสายงานเพื่อสร้างผลิตภัณฑ์ ติดต่อกฎคำ เสนอแนะการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงภายในองค์การ "นาย" ถูกกำจัดในทางปฏิบัติ

4 กลยุทธ์ คือ การมุ่งลูกค้า สร้างตลาดใหม่ ลงทุนในโอกาสที่เกิดขึ้น กลยุทธ์เกิดทั้งระดับล่างและสูง กระตุ้นให้ถามและมองหาตามความต้องการของลูกค้าที่อาจเกิดในอนาคต

5 รวมข้อมูลลักษณะเปิดเผย ถูกต้องและทันเวลา องค์การเป็นทะเลข้อมูลเพื่อแก้ปัญหาของลูกค้า ตระหนักถึงสิ่งที่เป็นอยู่ ข้อมูลกำไรขาดทุน ส่วนแบ่งตลาด และกลยุทธ์คู่แข่งถูกถ่ายทอดอย่างเสรีระหว่างบุคคลโดยเชื่อว่า การรวมข้อมูลมากเกินไปดีกว่าน้อยไปเพราะเลือกและใช้ได้ตรงกับการทำงาน ผู้บริหารเปิดเผยตัวเลขการผลิตและการเงิน

คุณลักษณะขององค์การเรียนรู้สามารถแสดงเป็นภาพประกอบ 9 ดังนี้



ลักษณะขององค์การการเรียนรู้

ภาพประกอบ 9 คุณลักษณะขององค์การการเรียนรู้

ทีมา สมยศ นาวิการ (2540) การบริหารและพฤติกรรมองค์การ หน้า 916

นอกจากนี้สมยศ นาวิการ (2540 922 - 923) อธิบายว่า องค์การเรียนรู้ทางปฏิบัตินั้น ผู้บริหารยอมรับความคิดใหม่ หลีกเลียงการควบคุมใกล้ชิด สอนให้มองแตกต่างจากอดีต ประเมินจากล่างขึ้นบน สามารถประเมินผู้บริหารซึ่งช่วยผู้บริหารพิจารณาปรับเปลี่ยนผู้นำใหม่และปรับตามความต้องการในสถานทำงาน พัฒนาความคิดผู้บริหารกับความสามารถ เห็นการเชื่อมโยงระหว่างปัญหา เหตุการณ์ และข้อมูลเป็นภาพรวม สอนบุคคลระบุที่มาความขัดแย้ง ยุติข้อขัดแย้งและมุ่งเนื้อหาความขัดแย้งไม่ใช่บุคลิกภาพหรือการต่อสู้ทางการเมือง ทีมข้ามสายงานถูกใช้เพื่อกำจัดอุปสรรคเทียมระหว่างแผนงานตามหน้าที่และสายงานปฏิบัติการและสายงานที่ปรึกษา พัฒนาความคิดสร้างสรรค์ท่ามกลางบุคคล คือความสามารถกำหนดวิธีการพิเศษเพื่อแก้ปัญหาและตัดสินใจ ปัจจัยสำคัญ คือ ความคล่องตัวส่วนบุคคลและเต็มใจเสี่ยงภัย ด้วยเหตุนี้องค์การเรียนรู้จึงสอนบุคคลให้ประเมินและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่จำกัดความคิด มุ่งบุคคลใช้ความคิด "ภายนอกกล่อง" คือให้ความสนใจกับการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม เพื่อไขปัญหาโดยคาดคะเนแล้วเข้าใจและตอบสนองซึ่งนำไปสู่การบรรลุความสำเร็จ

การส่งเสริมหรือพัฒนาองค์การเรียนรู้ให้เกิดผลเป็นรูปแบบในองค์การเป็นผลกระทบวงกว้างกับทุกคนซึ่งทำให้เกิดองค์การเรียนรู้ได้นั้น ต้องมีการวางแผนพัฒนาองค์การเรียนรู้ 4 ประการ ดังนี้ (วิชัย วงษ์ใหญ่ 2542 9-11)

1 กำหนดกลยุทธ์เหมาะสมเชิงปฏิบัติ 3 ระดับ คือ **ระดับที่ 1** กลยุทธ์นำ คณะผู้บริหาร

ระดับสูงรวมรับผิดชอบสนับสนุน เปิดกว้างต่อความคิดใหม่ เอาชนะความต้องการติดตามงานอย่างใกล้ชิด มีความคิดเป็นระบบ ตระหนักถึงคุณค่าของบุคคลและค่านิยมขององค์การ และมีแนวทางแก้ไขปัญหอย่างกระตือรือร้น ระดับที่ 2 กลยุทธ์ปลูกฝัง คณะกรรมการและคณะทำงานด้านทรัพยากรบุคคลรวมรับผิดชอบ และ ระดับที่ 3 กลยุทธ์การปฏิรูป โดยการกระทำงานพิเศษจากทุกหน่วยในองค์การมารวมรับผิดชอบ

2 กำหนดแผนงานให้ชัดเจน ด้วยขั้นตอนการปรับโครงสร้างการบริหารเป็นการทำงานเป็นทีมทั้งคณะ ทำโครงการที่ทีมงานบริหารและทีมงานทั่วไป ทำแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลสอดคล้องกับโครงสร้างการบริหารงานที่มีลักษณะเป็นทีมโดยสร้างแผนการพัฒนาทั้งองค์ความรู้ ประสบการณ์พร้อมทักษะตามรูปแบบการเรียนรู้จากที่ทำงาน ทำแผนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางด้านเครื่องมืออุปกรณ์รวมทั้งทรัพยากรการเรียนรู้ แผนงานเหล่านี้ต้องชัดเจนทั้งด้านการกำหนดเวลาพร้อมงบประมาณที่ได้รับ รวมถึงผู้รับผิดชอบ

3 สร้างบรรยากาศแบบเปิด ทุกคนมีโอกาสรับรู้กลไกพัฒนาองค์กรเรียนรู้และผลกระทบในทุกด้านที่เกิดขึ้น การเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อองค์การและบุคลากรทุกคน

4 พัฒนาวินัย 5 ประการคือ การคิดเป็นระบบ มุ่งสู่ความเป็นเลิศ รูปแบบการคิดและมุมมองการสร้างและสานวิสัยทัศน์ และการเรียนรู้เป็นทีม ซึ่งเป็นพื้นฐานองค์กรเรียนรู้เพื่อให้ทุกคนเข้าใจและมีส่วนร่วมต่อการปฏิบัติในแนวทางเดียวกันพร้อมทั้งมุ่งมั่นปฏิบัติตามแนววินัยซึ่งเป็นที่มาของความสำเร็จและช่วยขจัดอุปสรรคจากความล้มเหลวในการก้าวไปสู่องค์กรการเรียนรู้

การแข่งขันยุคโลกาภิวัตน์ผลสำเร็จขององค์กรขึ้นกับความสามารถ รวดเร็วและประสิทธิภาพตอบสนองการเปลี่ยนแปลง ผลสำเร็จขององค์การ หัวใจคือ กระบวนการปรับเปลี่ยน โดยระบบจัดการที่อำนวยความสะดวก จูงใจบุคลากรเกิดการเรียนรู้จากความสำเร็จของงาน เปลี่ยนพฤติกรรมองค์กรและโครงสร้างการบริหารให้ยืดหยุ่น ระดับความสามารถการเรียนรู้ วัดจากวิธีเรียนรู้ หรือกระบวนการเรียนรู้ รับรู้และเรียนรู้ การเป็นองค์กรเรียนรู้ที่สะท้อนคุณลักษณะหรือพฤติกรรมผู้บริหารแสดงออกในแนวคิด 5 ประการ คือ (พารณ อิศรเสนา ณ อยุธยา 2542 4 - 9)

1 การเปิดกว้าง (Openness) ต่อทุกมุมมองที่ระบุแนวโน้มและทางเลือก 2 รูปแบบ คือ รูปแบบแรก นักบริหารเต็มใจลดการควบคุมเพราะก่อให้เกิดการใช้ความคิดวิจารณ์ญาณมากขึ้น ส่งเสริมศักยภาพการเรียนรู้ รูปแบบที่สอง สร้างความเท่าเทียมในสายอาชีพ หรือวัฒนธรรมไม่แบ่งแยกสายอาชีพ การถูกรอบงำโดยวิชาชีพใดวิชาชีพหนึ่งจะล้าหลังเพราะคับแคบทางวัฒนธรรม จากความรู้สึกตนเหนือกว่า ลดความสามารถทางการศึกษาจัดการการเรียนรู้ ส่งเสริมการเปิดกว้างโดยองค์การไม่ผูกขาดการคัดเลือก พัฒนา เลื่อนขั้นตำแหน่ง คณะทำงานประกอบด้วยสมาชิกจากหน่วยงานหรือสายอาชีพที่หลากหลาย กำจัดคำศัพท์ คำพูดเข้าใจกันเฉพาะกลุ่ม สร้างทักษะไขข้อขัดแย้งอย่างเปิดเผย มีข้อมูลที่เปิดกว้างแก่สมาชิก

2 การคิดอย่างเป็นระบบ (Systemic thinking) เป็นความสามารถเชื่อมโยงประเด็นข้อมูลเหตุการณ์ทั้งหลายเข้าด้วยกัน จัดโครงสร้างความสัมพันธ์เชื่อมโยงเช่นระบบเครือข่ายไหลเวียนข้อมูลทั่วถึง นักบริหารไวต่อกระแสข่าว กล้าแสดงความขัดแย้ง มีทักษะเจรจาต่อรอง เสริมสร้างให้เกิดความคิดเป็นระบบโดยแลกเปลี่ยนพหุคูณถึงประวัติศาสตร์ที่แท้จริงขององค์การโดยไม่ปรุงแต่งเพื่อสร้างความต่อเนื่อง ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์โดยแลกเปลี่ยนข้อมูล สินค้าและบริการตลอดจนความรู้สึกนอกเหนือจากสายสัมพันธ์ตามสายบังคับบัญชา ขจัดความแตกต่างระหว่างกลุ่มงานหลักและงานสนับสนุน ชัดเจนในความตั้งใจสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานทั่วองค์กร และระหว่างองค์การกับหน่วยงานภายนอก

3 ความคิดสร้างสรรค์ (Creative) เป็นทักษะความสามารถที่มีคุณลักษณะ 2 ประการ คือ ความยืดหยุ่นหรือความสามารถเปลี่ยนพฤติกรรมเข้ากับความจริงปัจจุบัน และความเต็มใจจะเสี่ยงการให้อิสระนักบริหารในความคิดสร้างสรรค์ คือ ปลดปล่อยจากความกลัวและล้มเหลว มุ่งทำและทำต่อไปไม่ย่อท้อ ผลเป็นบวกหรือลบไม่ถูกมองว่าเป็นความสำเร็จหรือล้มเหลว แต่เป็นข้อมูลป้อนกลับสำหรับการเรียนรู้ เสริมสร้างความยืดหยุ่นโดยนโยบายให้รางวัลหรือผลตอบแทนที่พิจารณาผลระยะยาว สับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร และวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม

4 ความมีประสิทธิภาพ (Personal efficacy) การผูกพันรับผิดชอบการเรียนรู้ของนักบริหารหลายคนเกิดจากตระหนักถึงคุณค่าของตน รู้สึกตนมีประสิทธิภาพ มีความสามารถและควรเรียนรู้เพราะเป็นผู้ที่รู้จักตนเอง (Self - awareness) เป็นนักแก้ปัญหาเชิงรุก เข้าใจค่านิยมและเป้าหมายตนเป็นอย่างดี มองเห็นตนเองอย่างที่เห็นได้ถูกต้อง วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนขององค์การ การเข้าถึงการเปิดกว้างต่อข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับผลกระทบของพฤติกรรมที่มีต่อบุคคลอื่นหรือต่อประเด็นที่สำคัญกับคนอื่นเพื่อเพิ่มศักยภาพและประสิทธิภาพการจัดการ สามารถแก้ปัญหาเชิงรุกก่อนปัญหาเกิด เสริมสร้างประสิทธิภาพและแก้ปัญหาเชิงรุกได้โดยกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน แสดงความยินดีชื่นชมบุคคลที่สามารถพัฒนา ปรับปรุงงานได้ดีขึ้น โยงการเรียนรู้กับการกระทำเข้าด้วยกัน

5 การเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้บริหารให้ความสนใจทรัพยากรมนุษย์ แก่ไขปัญหาสัมพันธภาพได้ พัฒนาสภาพความเป็นอยู่บุคคลให้ดีขึ้นทั้งปัจจุบันและอนาคต คำนึงถึงผลกระทบระยะยาว มุมมองกว้างไกล แก่ปัญหาคำนึงถึงวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่อยู่เหนือขึ้นไปจากการแก้ปัญหาแบบวันต่อวัน แสดงความกระตือรือร้น และวิธีการแก้ปัญหาข้อขัดแย้งที่ใช้ทักษะแก้ปัญหาทางการสื่อสาร การขาดความเชื่อมั่นไว้วางใจและปัญหาความขัดแย้งส่วนบุคคลที่เป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ทั้งในอดีต ปัจจุบันและอนาคต คำนึงถึงมุมมองบุคคลอื่น มองสถานการณ์หรือบุคคลในมุมมองแตกต่าง โดยยึดมั่นจรรยาบรรณการติดต่อกับลูกค้าและบุคคล สนับสนุนบุคคลบทบาทนอกองค์การ เต็มใจรับผิดชอบต่อสัมพันธภาพ

ขณะที่การสร้างองค์การเรียนรู้ตามแนวคิดของสภาพร ปิ่นเจริญ (2541 : 37) คือ การให้ความสำคัญกับทุกคนมีส่วนร่วมระบุและแก้ปัญหา กระตุ้นพัฒนาความคิด ติดต่อสื่อสาร และสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มุ่งตอบสนองความพึงพอใจแก่ลูกค้า ส่งเสริมการกระจายอำนาจทั่วองค์กร ประเด็น

สำคัญขององค์การเรียนรู้ คือ การพัฒนาองค์การสำเร็จได้นั้นต้องอาศัยความกระตือรือร้นผลักดันให้เกิดการเรียนรู้สิ่งที่เกิดขึ้นใหม่ การสร้างให้หน่วยงานเป็นองค์การเรียนรู้จะนำไปสู่การมีวิสัยทัศน์ของการเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur) แสวงหาประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน จิตสำนึกการเป็นเจ้าขององค์การสำคัญยิ่ง โดยเสนอประเด็นหลัก 3 ประการ พิจารณาประกอบการสร้างองค์การเรียนรู้ ดังนี้

1 การบริหารงานโดยใช้หลักประชาธิปไตย ให้ความสำคัญและเปิดโอกาสแก่สมาชิกร่วมแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจนำไปสู่การร่วมดำเนินการโดยเต็มใจเพราะเป็นข้อตกลงร่วมของทุกคน แม้อาจได้รับผลประโยชน์หรือผลกระทบทางลบ พร้อมร่วมมือร่วมใจแก้ปัญหาให้ลุล่วง ส่งเสริมการบริหารงานแบบกระจายอำนาจ ผู้บริหารระดับสูงระลึกรับผิดชอบว่า การรวมอำนาจไม่อาจสร้างจิตสำนึกการเป็นเจ้าขององค์การในตัวบุคคลได้ เพราะการทำงานได้สำเร็จต้องการความร่วมมือร่วมใจของทุกส่วนโดยรวมทั้งองค์การ

2 ระบบข้อมูลข่าวสารส่งเสริมเสริมศักยภาพการบริหารองค์การโดยใช้หลักประชาธิปไตย บุคลากรร่วมแสดงความคิดเห็นและร่วมตัดสินใจบนพื้นฐานการมีข่าวสารข้อมูลถูกต้องเพียงพอด้วยการประชุมกลุ่มย่อยและกลุ่มใหญ่สม่ำเสมอเป็นระบบชัดเจนโดยอาศัยความสัมพันธ์ไม่เป็นทางการของผู้เข้าประชุมเพื่อเปิดเผยข้อมูลอย่างเต็มที่

3 การฝึกอบรมและงานสันทนาการ การฝึกอบรมทำให้บุคคลมีความรู้สึกว่าองค์การให้ความสำคัญกับเขา เป็นการพัฒนาศักยภาพทั้งด้านความคิด การตัดสินใจและการปฏิบัติงาน ส่วนงานสันทนาการ เช่น การสัมมนาทางวิชาการ การแข่งขันกีฬาบุคลากร จัดงานตามเทศกาล ส่งเสริมการเปิดเผยข้อมูลเพื่อประโยชน์ในการรับรู้ปัญหาได้มากขึ้นช่วยแก้ไขไปสู่แนวทางที่ถูกต้อง

ประเด็นเหล่านี้ทำให้บรรลุถึงการเรียนรู้เพื่อให้องค์การอยู่ในสถานภาพพร้อมต่อการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก เรียนรู้การดำรงชีวิตร่วมกันในองค์การโดยสถานภาพมีความสมดุลระหว่างระบบย่อยขององค์การ (Sub - system) ด้านมนุษย์ โครงสร้าง เป้าหมายและวัฒนธรรม เทคโนโลยีและเทคนิคการบริหารงาน ตลอดจนการจัดการและข้อมูลข่าวสารให้ระบบขององค์การโดยรวมมีความสมบูรณ์

ในขณะที่องค์การต้องการบรรลุผลมุ่งสู่ความเป็นเลิศได้โดยใช้กรอบแนวคิดองค์การเรียนรู้ ชี้นำแนวปฏิบัติสร้างองค์การเรียนรู้ที่อธิบายคุณลักษณะขององค์การเรียนรู้ได้ 8 ประการ อีกรูปแบบหนึ่ง โดยการตั้งคำถามนำไปสู่การแสดงรายละเอียดคุณลักษณะขององค์การเรียนรู้ ดังนี้ 1) อะไรคือค่านิยมที่เป็นแก่นขององค์การเรียนรู้ 2) แบบฉบับภาวะผู้นำเป็นเช่นไร 3) คุณลักษณะของทีมเรียนรู้เป็นอย่างไร 4) ยุทธศาสตร์ขององค์การเรียนรู้เป็นอย่างไร 5) โครงสร้างองค์การเรียนรู้เป็นอย่างไร 6) ต้องการพนักงานแบบไหนในองค์การเรียนรู้ 7) จะพัฒนาความสามารถเด่น ๆ ของพนักงานทางด้านใด 8) ระบบการประเมินในองค์การเรียนรู้เป็นเช่นใด โดยแสดงรายละเอียดคุณลักษณะขององค์การเรียนรู้ คือ (ก้อน 2542 13-14 , สุรสิทธิ์ เหมตะศิลป์ 2543 3-18)

1 กลยุทธ์ (Strategy) สนใจคุณภาพ ลูกค้า พัฒนาต่อเนื่องโดยกำหนดจากสภาพ

แวดล้อมภายนอก ความต้องการของตลาด ผู้บริหารเริ่มกำหนดทิศทางการวางแผนและชักชวนให้มีการปฏิบัติ แผนปฏิบัตินี้เรียกว่า "แผนที่" เป็นแผนที่แห่งการเรียนรู้ ที่สมาชิกและทีมบริหารแบ่งปันความคิดและความรู้สึกร่วมกัน ขณะที่ได้ความรู้ใหม่ ความรู้สึกร่วมกันได้รับการปรับปรุงแก้ไข และจุดเน้นเบื้องต้นเป็นกระบวนการแบ่งปันความรู้ร่วมกันในความเป็นจริงปัจจุบัน

2 ระบบ (System) มีระบบบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นทางการ สื่อสารข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ ค่าตอบแทนเหมาะสม ให้การฝึกอบรมและพัฒนา วิธีคัดเลือกผู้สมัครงานมีประสิทธิภาพ ออกแบบงาน (Job design) โดยแลกเปลี่ยนความคิดเห็น หรือวิธีการเคลื่อนไหว รายงานข้อมูล ข่าวสารภายในองค์กร

3 รูปแบบการบริหาร (Style) จริงใจและทำงานร่วมกัน รู้วิสัยทัศน์ระยะยาวขององค์กรชัดเจน เป็นประชาธิปไตย กระจายอำนาจ ร่วมมือสร้างสรรค์แนวทางทำงานใหม่พัฒนาพนักงานแบบจับภาวะผู้นำที่เพิ่มอำนาจแก่คนด้วยวิธีพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมกัน จัดหาทรัพยากรเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ มอบหมายอำนาจ ร่วมเฉลิมฉลองความสำเร็จ เป็นสถาปนิกที่เรียนรู้ตลอดเวลา บทบาทผู้บริหารเปลี่ยนจากผู้ควบคุมเป็นผู้กระตุ้น

4 พนักงาน (Staff) มีการทำงานลักษณะข้ามสายงาน (Cross - functional) ทำงานเป็นทีม มอบหมายงานลักษณะได้รับอำนาจหน้าที่ (Authority) มากขึ้น ควบคุมบังคับบัญชาน้อยกว่า คัดเลือกพนักงานโดยยึดหลักความสามารถเรียนรู้ มีปณิธานเรียนรู้ตลอดชีวิต เปิดใจเพื่อเรียนรู้ทุกลมหายใจเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้และรู้วิธีเรียนทั่วองค์กร เรียนรู้อะไรเป็นการเฉพาะจากข้อผิดพลาด อธิบายสถานการณ์ที่ตนและผู้อื่นมีความขัดแย้งในเรื่องความคิดและความคิดระดับสูงกว่าซึ่งแสดงออกได้ อะไรคือ วาระแห่งการเรียนรู้ในปีที่กำลังมาถึง

5 โครงสร้าง (Structure) ทำงานแบบข้ามสายงาน (Cross - functional) ลักษณะแบนราบ (Flat) ทำงานแบบ Project team มีมิติของประสิทธิผลและประสิทธิภาพโดยเครือข่ายพลวัตภายในโครงสร้างแนวตั้งสร้างความมั่นคงและยืดหยุ่นโดยเครือข่าย ผลสะท้อนเครือข่ายแสดงให้เห็น "บริษัทเล็ก ภายในบริษัทใหญ่" การเพิ่มอำนาจให้การตัดสินใจเหมาะสม คนดีในองค์กรเบนเข้าหากันเร็วและวิธีการที่เป็นแบบเดียวกันมากกว่าแข่งขันตามความต้องการของลูกค้า การวางรากฐานเครือข่าย เป็นสถาปัตยกรรมทางสังคมที่เมื่อเครือข่ายรวมกันเพื่อบริหารจัดการกับสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างเป็นพลวัตที่เพิ่มมูลค่าแก่องค์กร มีการไหลของข้อมูลข่าวสาร ซึมผ่าน และยืดหยุ่นภายในอาณาเขตองค์กรและอนุญาตให้สมาชิกดักดวงปัญญาร่วมกันทั่วองค์กรซึ่งนำไปสู่การยกระดับเชาว์อารมณ์ (Emotional Intelligence) ร่วมกัน

6 ค่านิยมร่วม (Shared vision) เป็นสิ่งสำคัญและมีความหมาย ไม่เปลี่ยนแปลงบ่อย เน้นผลสำเร็จ เป้าหมายการทำงานเป็นสิ่งผลักดัน สร้างพลังและความสำเร็จในการทำงาน ความเชื่อร่วมกันถูกปลูกฝังแก่สมาชิกว่า ทำเพื่อใคร อะไรคือสิ่งสำคัญ ค่านิยมเป็นจิตวิญญาณขององค์กร แสดงถึงความเข้มแข็งในวัฒนธรรมองค์กร คือ ความสอดคล้องระหว่างการยอมรับค่านิยมกับการปฏิบัติประจำวันของสมาชิก ค่านิยมที่เป็นแก่น คือ ความเป็นเลิศ (Excellence) มุ่งมั่นทำงานให้

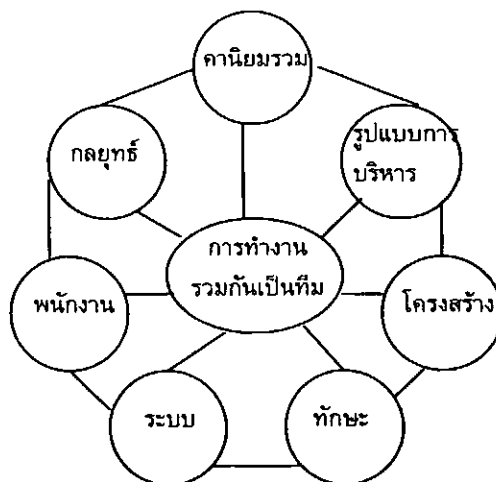
มาตรฐานสูงตรงกับความต้องการลูกค้า ผู้ให้บริการและทรัพยากรที่มีอยู่ และการปรับปรุงตนเอง (Self - renewal) โดยกรอบความคิดภายในโดยประดิษฐ์สิ่งใหม่ต่อเนื่องที่เกิดขึ้นทำให้องค์กรปรับตัวทันกับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงพร้อมกับ ชำรงความถูกต้อง ความเป็นเอกลักษณ์ขององค์กร นอกเหนือจากค่านิยมเบื้องต้นสองประการ คือประสิทธิภาพและประสิทธิผล องค์กรการเรียนรู้คงรักษา ลักษณะซึ่งเป็นจุดเด่นของกรอบแนวคิดเดิมคือ มุ่งประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) ขณะที่ยังคงเรียนรู้ (Learning) เป็นการเพิ่มสมรรถนะองค์กรต่อเนื่องทำสิ่งถูกต้อง และทำสิ่งให้ถูกต้องด้วยการเรียนรู้ ดังนั้นองค์กรเรียนรู้จึงได้ข้อสรุปว่า คือ " สู่ความเป็นเลิศด้วยการปรับปรุงตนเอง " จุดมุ่งหมายสูงสุดคือ ความเป็นเลิศและวิธีการหลักบรรลุจุดมุ่งหมายคือ การปรับปรุงตนเอง

7 การทำงานร่วมกันเป็นทีม (Synergistic teams) คือ การร่วมแรงของแต่ละคนเพื่อบรรลุเป้าหมายเดียวกัน ทีมเรียนรู้มีหลักการเรียนรู้เป็นแกนใหญ่ 5 ประการ คือ การคิดเป็นระบบ (System thinking) ควบคุมตนเองได้ (Personal mastery) จิตใจดีงาม (Mental models) มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared vision) เป็นทีมเรียนรู้ (Team learning) ทำให้สมาชิกมีระดับสติปัญญาสูงกว่าระดับสติปัญญาของสมาชิกของทีมรวมกันและคุณลักษณะประการหนึ่งที่แตกต่างจากส่วนอื่น คือ ความสามารถสนทนาเรื่องความซื่อสัตย์และติดต่อสื่อสารเปิดเผยในกลุ่มเกี่ยวข้อง จุดเด่นและความต้องการสนทนาคือ สมาชิกสนทนาได้ตอบด้วยความเชื่อถือ สมาชิกแสดงความนับถือผู้อื่นอย่างฉลาดเช่นมนุษย์คนหนึ่งในทางคุณค่า มีความรู้สึกร่วมกัน แสดงความคิดเห็นเปิดเผย สมมุติฐานที่เน้นความรู้สึกร่วมกัน แสดงออกเต็มที่ ฟังอย่างตั้งใจทั้งร่างกาย จิตใจ และวิญญาณ จดจ่อกับการสนทนา มีใจเปิดกว้างกับทัศนะตรงข้าม ไม่ยึดสถานะตนไว้ พยายามเข้าใจความรู้สึกผู้อื่นอย่างจริงจัง ยึดวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีจินตภาพที่สร้างสรรค์และสำเร็จร่วมกัน การมีวิสัยทัศน์ร่วมทำให้มีทิศทางและมาตรฐานเดียวกันเพื่อแก้ปัญหาความต่างทางความคิด มีความเข้าใจร่วมกัน พยายามร่วมมือเข้าถึงความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ฉะนั้นลักษณะเด่นและความต้องการสนทนา ถกเถียง คือ ไม่มีลักษณะความขัดแย้งที่ไม่ลงรอยกันในทีมแห่งการเรียนรู้

8 ทักษะ (Skills) มีความสามารถเด่นเกิดจากการเรียนรู้แบบวนกลับสองครั้ง คือ การเรียนรู้เพื่อปรับตัว การเรียนรู้เพื่อการอยู่รอด และการเรียนรู้เพื่อก่อกำเนิด การเรียนรู้ทั้งสามแบบสร้างสมรรถนะขององค์กรในการสร้างสรรคงาน การปฏิบัติแบบวนกลับสองครั้งแสดงลักษณะเชิงคุณภาพและเนื้อหาอย่างเด่นชัด หลักการเรียนรู้เพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ให้เกิดสิ่งใหม่มุ่งสู่หลักการเรียนรู้ที่สำคัญ 5 ประการ คือ การคิดเป็นระบบ (System thinking) ความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล (Personal mastery) ลักษณะจิตใจ (Mental models) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared vision) ทีมแห่งการเรียนรู้ (Team learning)

กรอบความคิดแสดงภาพระบบองค์กรเกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบทั้งหลายที่บรรลุจุดมุ่งหมาย อธิบายการเชื่อมโยงของแต่ละส่วนเข้าสู่จุดหมายร่วม คือความสำเร็จที่มีการผลานพลั่ง

ทำงานเป็นทีมเพื่อสร้างความเป็นเลิศที่เป็นคุณลักษณะองค์การเรียนรู้ ดังภาพประกอบ 10 คือ



ปฏิสัมพันธ์แต่ละองค์ประกอบทำให้เกิดองค์การเรียนรู้

ภาพประกอบ 10 กรอบแนวความคิดองค์การเรียนรู้แปดองค์ประกอบ

ที่มา สุรสิทธิ์ เหมตะศิลป์ (2543) องค์การแห่งการเรียนรู้ การสะท้อนของการฟื้นฟู
องค์การใหม่ วารสารเพิ่มผลผลิต 39(4) 6

จากแนวคิดการสร้างองค์การเรียนรู้ในหลายมิติที่น่าเสนอข้างต้นนั้น จึงนำเสนอได้ว่า
องค์การเรียนรู้ต่างจากองค์การดั้งเดิมในส่วนของกรอบความคิดชั้นนำและวิถีการปฏิบัติที่เป็นองค์รวม
เชิงบูรณาการ โดยผู้วิจัยได้นำลักษณะองค์การเรียนรู้แปดองค์ประกอบซึ่งเป็นการผสมผสานระหว่าง
แนวคิดของก๊อน (2542) และสุรสิทธิ์ เหมตะศิลป์ (2543) มาเปรียบเทียบกับลักษณะขององค์การ
ดั้งเดิมจะแสดงให้เห็นความแตกต่างระหว่างรูปแบบทั้งสองอย่างชัดเจนสร้างความเข้าใจในองค์การ
เรียนรู้ได้ ดังภาพประกอบ 11 คือ

คุณลักษณะ	องค์การแบบดั้งเดิม	องค์การเรียนรู้
ค่านิยมรวม	ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล	ความเป็นเลิศ การฟื้นฟูองค์การ
แบบฉบับภาวะผู้นำ	ผู้ควบคุม	ผู้กระตุ้น
ทีมงาน	คณะทำงาน	ทีมที่ทำงานร่วมกัน
ยุทธศาสตร์	แผนงาน	แผนการเรียนรู้
โครงสร้าง	สายการบังคับบัญชา	เครือข่ายพลวัต
พนักงาน	คนผู้มีความรู้	คนผู้ต้องการเรียนรู้
ทักษะ	เรียนรู้เพื่อปรับตัว	เรียนรู้เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่
ระบบการประเมินผล	รายงานด้านการเงิน	งบบุคลากรคะแนน

การเปรียบเทียบองค์การแบบดั้งเดิมที่เป็นองค์การแบบราชการและ องค์การที่เน้นผลงาน กับองค์การเรียนรู้

ภาพประกอบ 11 การเปรียบเทียบคุณลักษณะองค์การแบบดั้งเดิมและองค์การเรียนรู้
ที่มา สุรสิทธิ์ เหมตะศิลา (2543) องค์การแห่งการเรียนรู้ การสะท้อนของการฟื้นฟู
องค์การใหม่ วารสารเพิ่มผลผลิต 39(4) 7

นอกจากนี้ผู้วิจัยได้สรุปกรอบโครงสร้างการสร้างองค์การเรียนรู้ ดังตาราง 1 และรายละเอียด
ลักษณะการสร้างองค์การเรียนรู้ ดังตาราง 2 ที่นักวิชาการต่างชาติและชาวไทยได้เสนอไว้เพื่อสรุป
และจำแนกให้เห็นถึงวิธีการสร้างองค์การเรียนรู้ได้ในหลายมิติ อันเกิดจากการดำเนินงานของทั้ง
บุคคลและหน่วยงานเพื่อสนับสนุนและเอื้ออำนวยกระบวนการสร้างการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง
ขยายขีดความสามารถบุคคลได้รังสรรค์ผลลัพธ์ตามแรงดลใจและศักยภาพอันเป็นสมรรถนะภายใน
สูงสุดอย่างหลากหลายเพื่อขยายความคิดและความเข้าใจโดยรวม ดังนี้

ตาราง 1 สรุปกรอบโครงร่างการสร้างองค์การเรียนรู้แต่ละมิติ

เจ้าของแนวคิด	ลักษณะวินัย / ทักษะ / พฤติกรรม ที่แสดงถึงการสร้าง/ การเป็นองค์การเรียนรู้						
	ความเป็นเลิศของบุคคล	แบบแผนวิธีคิด	สร้างและสานวิสัยทัศน์	เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	ความคิดเชิงระบบ		
เจ็นกิ (1990)							
เพ็ดเลอร์ เบอเกอยน์ และบอยเตล (1991 1997)	โอกาสในการเรียนรู้	กลยุทธ์	การมองภายใน	การมองภายนอก	โครงสร้าง		
การวิน (1993 2000)	การทดลองใช้วิธีการใหม่	เรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต	เรียนรู้จากบุคคลอื่นและวิธีที่ดีที่สุดของผู้อื่น	ถ่ายโอนความรู้	วิธีแก้ปัญหาเชิงระบบ		
วิกส์ และลียอง (1993)	ผู้นำด้วยวิสัยทัศน์	แผนและระบบวัดค่า	การให้สารสนเทศ	การสร้างใหม่	ความสำเร็จ		
แมคกิล และสโลคัม (1994)	ประสิทธิภาพของบุคคล	เปิดกว้าง	คิดสร้างสรรค์	ความรู้สึกรวม	คิดเชิงระบบ		
มาร์ควาร์ดท์ และเรย์โนลด์ส์ (1994)	การสร้างและถ่ายโอนความรู้-คุณภาพ	-วัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์การ -เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้	การมอบอำนาจ-วิสัยทัศน์	ทีมงานและเครือข่าย	โครงสร้างที่เหมาะสมกลยุทธ์	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	บรรยากาศสนับสนุน
มาร์ควาร์ดท์ (1996)	การบริหารองค์ความรู้	การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี	การเพิ่มอำนาจบุคคล	พลวัตการเรียนรู้	การปรับเปลี่ยนองค์การ		
สมยศ นาวิการ (2540)	ความเป็นผู้นำ	วัฒนธรรมองค์การ	กลยุทธ์	รวมข้อมูล	การออกแบบองค์การ		
สถาพร ปินเจริญ (2541)	การฝึกอบรมและสัมมนาการ		ใช้หลักประชาธิปไตย	ระบบข่าวสารข้อมูล			
วิชัย วงษ์ใหญ่ (2542)	มุ่งสู่ความเป็นเลิศบุคคล	-แบบแผนวิธีคิด -กำหนดแผนงานชัดเจน	-สร้างและสานวิสัยทัศน์ -สร้างบรรยากาศแบบเปิด	-เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม -กลยุทธ์ปฏิบัติ	ความคิดเชิงระบบ		
พารณ อิศรเสนา ณ อยุธยา (2542)	ประสิทธิภาพของบุคคล	เปิดกว้าง	คิดสร้างสรรค์	ความรู้สึกรวม	ความคิดเชิงระบบ		
ก้อน (2542) กับ สุรสิทธิ์ เหมตะคิลป์ (2543)	รูปแบบการบริหาร	กลยุทธ์	ค่านิยมรวม	ทำงานร่วมกันเป็นทีม	-ระบบ-โครงสร้าง	ทักษะ	พนักงาน

ตาราง 2 สรุปรายละเอียดลักษณะการสร้างองค์การเรียนรู้

เจ้าของแนวคิด	ลักษณะวินัย/ ทักษะ/ พฤติกรรม ที่แสดงถึงความเป็นองค์การเรียนรู้ในส่วนบุคคลและองค์การ				
สมยศ นาวีการ(2540)	ความเป็นผู้นำ การรวมความเสี่ยง การให้อำนาจบุคคล	วัฒนธรรมองค์การ ความรู้รักเป็นชุมชน -การเอาใจใส่บุคคล ความไว้วางใจ	ออกแบบองค์การ -ทีมงาน พรมแดน น้อย	กลยุทธ์ -มุ่งลูกค้า -สร้างตลาดใหม่ ลงทนภายในโอกาสที่ เกิดขึ้น	รวมข้อมูล -การเปิดเผย -ความถูกต้อง ทันเวลา
สถาพร ปินเจริญ (2541)	การใช้หลัก ประชาธิปไตย รวมแสดงความคิดเห็น รวมตัดสินใจ -รวมดำเนินการเต็มใจ รวมแก้ปัญหา กระจายอำนาจ	ระบบข้อมูลข่าวสาร -ถูกต้องพอเพียง -เปิดเผยอย่างเต็มที่ ความสัมพันธ์อย่างไม่ เป็นทางการ	การฝึกอบรม พัฒนาความคิด -การตัดสินใจ -ศักยภาพปฏิบัติงาน	สหพันธการ สัมมนาทางวิชาการ -แข่งขันกีฬาบุคลากร -จัดงานเทศกาล	
วิชัย วงษ์ใหญ่ (2542)	กำหนดกลยุทธ์ปฏิบัติ -กลยุทธ์นำ กลยุทธ์ปลูกฝัง กลยุทธ์ปฏิรูป	กำหนดแผนงาน ชัดเจน -แผนพัฒนาทรัพยากร บุคคล แผนพัฒนาองค์ความรู้ ประสบการณ์และทักษะ -แผนพัฒนาโครงสร้าง พื้นฐาน	สร้างบรรยากาศ แบบเปิด	พัฒนานิพนธ์ -การคิดเชิงระบบ มุ่งความเป็นเลิศ รูปแบบความคิดและมุมมอง การสร้างงานวิจัยทัศน์ -การเรียนรู้เป็นทีม	
พารณ อิศรเสนา ณ อยุธยา (2542)	การเปิดกว้าง -ลดการควบคุม -สร้างความเท่าเทียม	การคิดเป็นระบบ -เชื่อมโยงประเด็น -ไวต่อข่าวสาร กล้าแสดงความคิดเห็น มีทักษะเจรจาต่อรอง	ความคิดสร้างสรรค์ ความคิดยืดหยุ่น -ความเต็มใจเสี่ยง	ความมีประสิทธิภาพ -เรียนรู้เพื่อรู้จักตน แก้ปัญหาเชิงรุก -เข้าใจเป้าหมาย	เอาใจเขามาใส่ใจ เรา -แก้ไขปัญห สัมพันธ์ภาพ -พัฒนาสภาพ ความเป็นอยู่ แสดงความ กระตือรือร้น
ก้อน (2542) และ สุรสิทธิ์ เหมตะศิลป์ (2543)	กลยุทธ์ -สนใจคุณภาพ สนใจลูกค้า พัฒนาต่อเนื่อง วิเคราะห์สภาพแวดล้อม ด้านการตลาด -กำหนดแผนพื้นที่ทางการ เรียนรู้ -แบ่งปันความคิด แบ่งปันความรู้	ระบบ บริหารการเปลี่ยนแปลง -สื่อสารข้อมูลที่มี ประสิทธิภาพ -คาดหมายเหมาะสม ฝึกอบรมพัฒนา -คัดเลือกงานที่มี ประสิทธิภาพ -ออกแบบงานโดยแยก เปลี่ยนความคิดเห็น รายงานข้อมูลข่าวสาร	รูปแบบการบริหาร -จริงจัง -ทำงานร่วมกัน -วิสัยทัศน์ เป็นประชาธิปไตย -กระจายอำนาจ -สร้างสรรคงานใหม่ -ยกย่องความสำเร็จ -เป็นสถาปนิกเรียนรู้ ตลอดเวลา -ผู้กระตุ้น -พัฒนาพนักงาน	พนักงาน -ทีมข้ามสายงาน -ควบคุมน้อยลง -รับมอบอำนาจ ยึดหลักความสามารถ -มีปณิธานเรียนรู้ตลอด ชีวิต -เปิดใจเพื่อการเรียนรู้ -เรียนรู้จากความผิดพลาด -เข้าใจความขัดแย้ง	โครงสร้าง ทำงานข้าม สายงาน -แบบราบ -ทีมโครงการ -เครือข่ายพลวัต -มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล -สถาปัตยกรรมทาง สังคม -ข้อมูลไหลเวียน -รวมสติปัญญาและ อารมณ์
ก้อน (2542) และ สุรสิทธิ์ เหมตะศิลป์ (2543) (ต่อ)	ค่านิยมรวม -ไม่เปลี่ยนแปลงบ่อย -เน้นผลสำเร็จ -มีเป้าหมายการทำงาน สร้างพลังรวม -ความสอดคล้อง	ค่านิยมรวม (ต่อ) -ความเป็นเลิศที่มี มาตรฐานสูง ปรับปรุงตนเอง -ประดิษฐ์สิ่งใหม่	การทำงานร่วมกัน เป็นทีม -การคิดเป็นระบบ -ควบคุมตนเองได้ -จิตใจงาม มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน -เป็นทีมเรียนรู้	การทำงานร่วมกันเป็น ทีม (ต่อ) -สนทนา -แสดงความนับถือ -มีความรู้สึกรวมกัน -รับฟังตั้งใจ -เปิดกว้างเข้าใจรวม	ทักษะ -เรียนรู้ปรับตัว -เรียนรู้รู้อยู่รอด -เรียนรู้เพื่อก่อ ทำเนิด

ตาราง 2 (ต่อ)

เจ้าของแนวคิด	ลักษณะวินัย / ทักษะ / พฤติกรรม ที่แสดงถึงการสร้าง/ การเป็นองค์การเรียนรู้				
เจนี (1990)	ความเป็นเลิศของบุคคล ทวิสัยทัศน์ให้ชัดเจน รักษาแรงมุ่งมั่นไม่ลด สร้างทางเลือก	แบบแผนวิธีคิด วินัยข้อเท็จจริงจาก สภาวะนามธรรม บนพื้นฐานข้อมูล ทดสอบสมมติฐาน	สร้างและสานวิสัยทัศน์ รวมวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล -ฟังผู้อื่น ยินยอมให้เลือกอย่างเสรี	เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม -ระลอกการสรุป ข้อสันนิษฐาน -ปฏิบัติเช่นเพื่อน ร่วมงาน ลดการปกป้องตนเอง -ฝึกปฏิบัติ	ความคิดเชิงระบบ -ใช้แบบระบบ ฝึกฝนการคิดใน สถานการณ์จำลอง
เพ็ดเดอร์ เบอกอยน์ และบอยเคิล (1991 1997)	โอกาสในการเรียนรู้ บรรยากาศการเรียนรู้ -การพัฒนาตนเองของ ทุกคนเสมอ	กลยุทธ์ -เรียนรู้เพื่อเข้าถึง กลยุทธ์ สร้างนโยบายแบบมี ส่วนรวม	การมองภายใน สารสนเทศ -รูปแบบการบัญชีและ ควบคุม แลกเปลี่ยนภายใน ความยืดหยุ่นของรางวัล	การมองภายนอก วิเคราะห์สภาพแวดล้อม เพื่อส่งเสริมการ ทำงาน -เรียนรู้ข้ามองค์การ	โครงสร้าง -ปฏิบัติตามได้ง่าย ยืดหยุ่น เปลี่ยนแปลงง่าย -ประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อการเรียนรู้
การวิน (1993 2000)	การทดลองใช้วิธี การใหม่ -โครงการต่อเนื่อง โครงการล้าสมัย	เรียนรู้จาก ประสบการณ์ในอดีต -ทบทวนความสำเร็จ และล้มเหลว ประเมินหลักการที่ บันทึกไว้ ทบทวนการศึกษา	เรียนรู้จากบุคคลอื่นและ วิธีที่ดีที่สุดของผู้อื่น เรียนรู้จากผลสะท้อนกลับ และวิเคราะห์ตนเอง -เทียบเคียงมาตรฐาน เปรียบเทียบองค์การอื่น	ถ่ายโอนความรู้ แบบปัน ทัศนศึกษา หมุนเวียนงาน การศึกษา กิจกรรม ฝึกอบรม	วิธีแก้ปัญหา เชิงระบบ ใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์ วินิจฉัยปัญหา -วงจรเต็มมิ่ง -เทคนิคการตั้งสมมติฐาน และทดสอบ
วิกส์ และลียง (1993)	ผู้นำด้วย วิสัยทัศน์ -สร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัว และองค์การ	แผนและระบบวัดค่า -วางแผนสู่การปฏิบัติ -ประเมินแผน	การให้สารสนเทศ -สะท้อนข้อบกพร่องและ สาเหตุจากความรู้ภายใน และภายนอก	การสร้างใหม่ -ความคิดใหม่ ทฤษฎี ใหม่ ประดิษฐ์กรรมใหม่ -ใช้วิธีการใหม่แก้ปัญหา ที่ใช้เวลาน้อยที่สุด	ความสำเร็จ -ความเป็นเลิศ จากการเรียนรู้ ปฏิบัติอย่างเร่งด่วน จริงจัง มุมานะ -การศึกษา ยินยอมรับผิดชอบ
มาร์ควาร์ต (1996)	การบริหารองค์ความรู้ -แสวงหา -สร้างสรรค์ -จัดเก็บและสืบค้น ภายในและนำไปใช้	การประยุกต์ใช้ เทคโนโลยี -เทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีเพื่อการ เรียนรู้ -ระบบสนับสนุนด้วย อิเล็กทรอนิกส์	การเพิ่มอำนาจบุคคล -พนักงาน -ผู้นำ -ลูกค้า คู่ค้า พันธมิตร -ชุมชน	พลวัตการเรียนรู้ -ระดับการเรียนรู้ (บุคคล กลุ่ม องค์การ) -ประเภทการเรียนรู้ (การปรับตัว การคาด การณ์ รู้เพื่อเรียนรู้ เรียนรู้จากการปฏิบัติ จริง)	การปรับเปลี่ยน องค์การ -วิสัยทัศน์ -วัฒนธรรมองค์การ -กลยุทธ์ -โครงสร้าง
แมกกิล และ สโลคัม (1994)	คุณลักษณะองค์การเรียนรู้ ส่งเสริมการเรียนรู้ -เห็นคุณค่าและยอมรับทำให้เกิดประโยชน์ยั่งยืน -โครงสร้างข้ามผ่าน ยืดหยุ่น ใกล้เคียง เลือกบุคคลจากความสามารถ เรียนรู้จากผู้อื่น ผู้นำคือ ผู้เรียนรู้				
	พฤติกรรมการเรียนรู้ - เปิดกว้าง - คิดเชิงระบบ คิดสร้างสรรค์ ประสิทธิภาพบุคคล ความรู้สึกรวม				

ตาราง 2 (ต่อ)

เจ้าของ แนวคิด	ลักษณะวินัย / ทักษะ / พฤติกรรม ที่แสดงถึงการสร้าง/ การเป็นองค์การเรียนรู้						
	การสร้างและ กายโอเนความรู้ กายโอเนข้อมูล ความรู้ สารสนเทศ -หมุนเวียนงาน วิจัยผ่านระบบ ฐานข้อมูล การเรียนรู้ โดยปริยาย คุณภาพ ปรับปรุง บริหารเชิง คุณภาพ -ความเป็นเลิศ	วัฒนธรรม การเรียนรู้ ขององค์การ ให้คุณค่า การเรียนรู้ กล้าทดลอง มีข้อมูลย้อนกลับ เทคโนโลยีเพื่อ การเรียนรู้ เผยแพร่ ความรู้ วิเคราะห์ พัฒนาทักษะ	การมอบอำนาจ บุคคล สร้างโอกาส มีอิสระตัดสินใจ แก้ปัญหา ด้วยตนเอง สร้างความรับ ผิดชอบ วิสัยทัศน์ ฉันทานุมัติ พันธกิจ คุณค่า ความเชื่อ เป้าหมาย	ทีมงานและ เครือข่าย รวบรวม -แบ่งปัน พันธมิตร สื่อสารทางไกล	โครงสร้างที่ เหมาะสม แบบราบ -กะทัดรัด คล่องตัว ยืดหยุ่น -เอื้อต่อการตั้ง ทีมข้ามสายงาน กลยุทธ์ -การปฏิบัติงาน ประเมินผล -ป้อนกลับข้อมูล	การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม -เทียบเคียง มาตรฐาน เศรษฐกิจ และสังคม	บรรยากาศ สนับสนุน คุณภาพชีวิต ทำงาน พัฒนาศักยภาพ -เคารพศักดิ์ ความเป็นมนุษย์ ยอมรับ ความแตกต่าง เสมอภาคและ อิสระ มีมนุษยธรรม

จากความหมาย ลักษณะและการสร้างองค์การเรียนรู้ ของนักวิชาการทั้งหลาย ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และสังเคราะห์แล้วว่า ความเป็นองค์การเรียนรู้ที่เกิดจากวินัย 5 ประการ ได้แก่ ความเป็นเลิศส่วนบุคคล แบบแผนวิธีคิด การสร้างและสานวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ความคิดเชิงระบบ เป็นวินัยเฉกเช่นเดียวกับพฤติกรรมที่เกิดขึ้นภายในตัวบุคคลที่มีความเป็นนามธรรมสูงตรงกับปณิธานของมหาวิทยาลัยที่มุ่งมั่นในการผลิตและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความรู้ประจักษ์ปราชญ์และมีความประพฤติประจักษ์ผู้ทรงศีลที่ประชาคมในสถาบันอุดมศึกษามีอยู่ในตนเองเป็นแบบอย่าง (Models) สามารถสะท้อนภาพกลับด้วยการพัฒนามโนทัศน์ของมหาวิทยาลัยเช่นเดียวกับปณิธานที่ตรงกับหลักการขององค์การเรียนรู้เสมือนเครื่องมือเพื่อสร้างความสำเร็จตามพันธสัญญาที่ให้คำมั่นไว้ต่อสังคม เป็นนวัตกรรมภายในตัวคนอันพึงปรารถนาให้เกิดขึ้นกับบุคลากรในสังกัดสถาบันอุดมศึกษาอันเป็นวินัยสำคัญแสดงคุณลักษณะขององค์การเรียนรู้ตามแนวคิดของ Senge (1990) น่าจะเป็นวินัยที่บุคลากรในสถาบันมีอยู่เหมาะสมกับพื้นฐานสำคัญของมหาวิทยาลัยนั่นคือ ความเป็นอิสระทางวิชาการหรือความมีเสรีภาพทางวิชาการเพื่อสร้างความเป็นเลิศที่ประชาคมในสถาบันอุดมศึกษาจะต้องมีวินัยในตนเองซึ่งตรงกับความเป็นองค์การเรียนรู้ที่สะท้อนความเป็นเอกลักษณ์ไม่เหมือนกับการบริหารความคิดจำนวนมาก องค์การเรียนรู้ไม่ใช่กระแสแต่เป็นการเพิ่มพูนการตกลงยอมรับกลยุทธ์ที่สำคัญเพื่อความอยู่รอดขององค์การและพัฒนาสภาพแวดล้อมโดยการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง องค์การเรียนรู้จึงเหมือนเช่นความปรารถนาที่เป็นกระบวนการต่อเนื่องในการกระตุ้นพลังศักยภาพของบุคคลอย่างต่อเนื่องยาวนานมาแต่อดีต มากกว่าจัดทำเพียงสถานการณ์เฉพาะหน้า ขณะที่สร้างองค์ความรู้ที่ยั่งยืนซึ่งสามารถเกิดคุณค่าของบุคคลและทรัพย์สินสมดุลงบกับที่ระบุไว้ในกระดาดเป็นสิ่งที่สร้างผลิตภาพให้องค์การมากมาย การให้ผลกำไรและมีมนุษยธรรมในการทำงานอย่างเหนือกว่า (Tick Yeow Chan 2001 , 28 , citing Garrat 1999 202) เป็นลักษณะการสร้างวินัย 5 ประการร่วมกัน ที่มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒถือปฏิบัติมายาวนานแต่ในอดีตในการสร้างความเป็นมนุษย์พัฒนาคน เป็นผู้นำแห่งการฝึกฝนคนให้เป็นครูของครูซึ่งได้รับการยกย่องให้เป็นสถาบันฝึกหัดครูวิชาชีพชั้นสูงแห่งแรกของประเทศไทยและแหลมทองแห่งเอเชีย (สาโรช บัวศรี 2497 4) ตรงกับความเป็นองค์การเรียนรู้ที่จะพัฒนาองค์การบรรลุเป้าหมายแห่งการเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่พัฒนาคนให้มีความเข้มแข็งทางสติปัญญาและอารมณ์ชักนำไปเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ได้ตามบทบาทและพันธกิจของมหาวิทยาลัยตามต้องการในอนาคต

ในงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะศึกษาการสร้างองค์การเรียนรู้โดยอาศัยแนวคิดของเซ็นเก้ (1990) เป็นกรอบศึกษาการสร้างองค์การเรียนรู้มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒที่สะท้อนขีดความสามารถของบุคคลและองค์การแสดงออกเป็นพฤติกรรมในลักษณะวินัยการเรียนรู้ 5 วินัย คือ ความเป็นเลิศส่วนบุคคล แบบแผนวิธีคิด การสร้างและสานวิสัยทัศน์ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และความคิดเชิงระบบ โดยมีกระบวนการสร้างใน 3 ระดับ ที่ระบุว่า การสร้างองค์การเรียนรู้จำเป็นต้องอาศัย

วินัยการเรียนรู้แต่ละวินัยโดยแบ่งลักษณะเด่นไว้ 3 ระดับ ได้แก่ ภาคปฏิบัติ (Practices) เป็นสิ่งที่ทุกคนต้องทำ กฎหรือหลักการ (Principles) เป็นความเข้าใจและความคิดซึ่งมีลักษณะชี้แนะ สอนปัจจัยหรือสารัตถะ (Essences) จะอธิบายสาระสำคัญและระดับการใช้วินัยอย่างถูกต้อง

การฝึกฝนปฏิบัติเป็นรูปกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งผู้ฝึกฝนวินัยต้องมุ่งเน้นการใช้เวลาและพลังร่วม ยกตัวอย่างเช่น การคิดอย่างมีระบบจำเป็นต้องใช้แม่แบบระบบ (System archetypes) เพื่อสังเกตให้เข้าใจโครงสร้างสำคัญในสถานการณ์ซับซ้อน การเกิดความเป็นเลิศส่วนบุคคล (Personal mastery) จำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ส่วนตัวชัดเจนและมีความคิดริเริ่ม ในเวลาเดียวกันต้องเน้นวิสัยทัศน์ที่อยู่ในสภาพความเป็นจริงปัจจุบันเพื่อเป็นพลังให้เกิดความสำเร็จในวิสัยทัศน์กับการทำงานที่มีแบบแผนวิธีคิด (Mental moles) ที่ได้จากการมองเห็นถึงความแตกต่างระหว่างข้อมูลกับประสบการณ์ทำให้เกิดความคิดที่ก่อกำเนิดโดยมีข้อมูลเป็นพื้นฐาน

การฝึกฝนปฏิบัติเป็นด้านที่เด่นที่สุดของการสอนวินัยแต่ละข้อโดยเริ่มตั้งแต่ระดับบุคคล กลุ่มและเริ่มติดตามความสำเร็จในการเกิดวินัยแต่ละข้อ ต้องสอนวินัยในด้านที่ให้เกิดการตระหนัก และพยายามฝึกฝน เช่น การสนทนาหรืออภิปรายโต้แย้ง ต้องชี้ให้เห็นสมมุติฐานและเหตุผลที่แตกต่างกันอยู่เบื้องหลังซึ่งเป็นรากฐานของข้อมูลทั้งหลาย ในที่สุดการฝึกฝนจะสอนวินัยให้กลายเป็นสิ่งที่ปฏิบัติขึ้นโดยอัตโนมัติ และทำเป็นประจำในชีวิตจริง เมื่อนั้นบุคคลจะพบตนเองขณะเผชิญหน้ากับปัญหาที่บีบคั้นอยู่เขาจะคิดถึงแม่แบบระบบที่สร้างขึ้นใหม่แตกต่างจากวิสัยทัศน์ที่เคยจำได้พร้อมสมมุติฐานถูกเรียกมาใช้คู่กับการแก้ปัญหาได้อย่างเป็นระบบ

หลักการทุกหลักการต้องพิจารณาอย่างเป็นกลางว่ามีทฤษฎีอยู่เบื้องหลังการฝึกฝนวินัยทั้งห้า ยกตัวอย่าง โครงสร้างที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ข้อความนี้เป็นหลักการกลางให้ความสำคัญต่อระบบการคิดเหมือนกับการต่อต้านนโยบาย (Policy resistance) แนวโน้มของระบบที่ซับซ้อนเพื่อต่อต้านความพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม หลักการเสนอแนะว่า ความสามารถที่มีอิทธิพลต่อความเป็นจริงนั้นมาจากการได้เห็นโครงสร้างซึ่งกำลังควบคุมพฤติกรรมและเหตุการณ์ ส่วนทฤษฎีหรือหลักการของ (Policy resistance) การต่อต้านทฤษฎีชี้แนะว่าความพยายามจะควบคุมพฤติกรรม หรือหลักการของการสร้างความเป็นเลิศส่วนบุคคลนั้นจะจำแนกลักษณะเด่นระหว่างแรงมุ่งมั่นใฝ่ดี (Creative tension) กับแรงทอดถอยที่เกิดจากอารมณ์ (Emotional tension)

การฝึกฝนและการเรียนรู้วินัยช่วยให้เข้าใจเหตุผลเบื้องหลังหลักการและเกิดความเข้าใจในการฝึกวินัยถึงขั้นชำนาญและช่วยอธิบายให้ผู้อื่นเข้าใจซึ่งต้องพยายามในระดับการเข้าใจในวินัยและนำไปปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ เพราะจะเกิดการเข้าใจผิดว่าเพียงแต่เข้าใจหลักการหมายถึงขั้นการเรียนรู้วินัยแล้ว ซึ่งไม่ถูกต้อง การเรียนรู้ครอบคลุมถึงความเข้าใจและพฤติกรรมใหม่ ๆ คือ คิดและปฏิบัติ (Thinking and doing) เป็นเหตุผลที่ทำให้หลักการแตกต่างจากการฝึกปฏิบัติสองสิ่งนี้เป็นสิ่งที่สำคัญมาก

ระดับปัจจัยหรือสารัตถะ (Essences) ของหลักการนั้นแตกต่างกันไม่มีจุดสำคัญในการเน้นตามความรู้สึกและความพยายามในการเรียนหลักการมากไปกว่าการพยายามที่จะมีประสบการณ์

เมื่อมีประสบการณ์แล้วจะมีความรู้สึกที่เกิดขึ้นที่นำไปเข้าอย่างอัตโนมัติถึงประสบการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นที่ทุกคนต้องสร้างให้เกิดขึ้นด้วยตนเอง ยกตัวอย่าง ความคิดเชิงระบบนำไปสู่ประสบการณ์ที่เชื่อมโยงสัมพันธ์มากยิ่งขึ้น ๆ ในชีวิตนำไปสู่การเข้าใจในสภาพความเป็นจริงทั้งระบบมากกว่าการเข้าใจเป็นส่วน ๆ เมื่อใดก็ตามที่มีปัญหาในครอบครัวหรือองค์กร ความเชี่ยวชาญในการคิดเชิงระบบจะเกิดขึ้นโดยอัตโนมัติ เห็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากพื้นฐานของโครงสร้างมากกว่าข้อผิดพลาดส่วนบุคคล เช่นเดียวกันความเป็นเลิศส่วนบุคคลนำไปสู่ความรู้สึกที่เพิ่มขึ้นของการดำรงอยู่ ตระหนักถึงสิ่งที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกของประสบการณ์ในตนเองจะสร้างประดิษฐ์กรรมใหม่ที่นำมาสู่ความเฉลียวฉลาดในชีวิตของบุคคล การร่วมเป้าหมาย คือการสร้างและสานวิสัยทัศน์และการทำงานไปในสายงานเดียวกันเพื่อให้เกิดสิ่งดีงามรวมกัน คือการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ขณะที่สิ่งที่เกิดก่อนคือการร่วมไปทิศทางเดียวกันและความเป็นเหตุผลที่ทำให้เป็นเช่นนั้นเกิดขึ้น ต่อมาจะเกิดการกระทำที่ทุกคนเข้าใจว่าทุกคนทุกหน้าที่เป็นส่วนหนึ่งเช่นเดียวกันของระบบเมื่อทำงานด้วยกันตามสภาพความเป็นจริง

วินัยการสร้างและสานวิสัยทัศน์และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะแตกต่างจากวินัย 3 ข้ออื่นๆ โดยมีข้อแม้ว่า ทั้งสามสิ่งจะเกิดขึ้นตามลำดับและรวมกันโดยธรรมชาติ การฝึกหัดเป็นกิจกรรมที่ต้องหลอมรวมกันโดยกลุ่ม หลักการเป็นที่เข้าใจในสมาชิกของกลุ่มและจะเกิดปัจจัยให้รวมประสบการณ์ที่มั่นคงและคงทนกำลังกันอย่างยั่งยืน (Senge 1990 373-375)

ในการสร้างองค์การเรียนรู้ที่กำกับโดยวินัยการเรียนรู้นั้น หากได้ทำความเข้าใจในส่วนของการเรียนรู้ที่ไร้ความสามารถซึ่งเกิดขึ้นได้ภายในองค์กรอันเป็นภัยพิบัติ จะเกิดความตระหนักแก่บุคคลว่าควรมุ่งปฏิบัติในสิ่งใด และไม่ควรปฏิบัติในสิ่งใด เพื่อเป็นหลักปฏิบัติขึ้นต่อการสร้างองค์การเรียนรู้ได้สมบูรณ์ยิ่งขึ้นที่ควรใส่ใจเพื่อมิให้เกิดการเรียนรู้ที่ไม่สร้างความสามารถเกิดขึ้นได้ใน 7 ลักษณะ ดังนี้ (Senge 1990 18-25)

1 ทำงานในตำแหน่งตนเอง (I am my position) บุคคลบางประเภทในองค์การทำงานโดยไร้เป้าหมาย ทำงานจำกัดในตำแหน่งรับผิดชอบไม่คิดว่าเป็นส่วนหนึ่งของระบบองค์การ

2 ศัตรูอยู่โดยรอบ (The enemy is out there) เป็นความบกพร่อง (Syndrome) ที่เกิดจากทำงานในตำแหน่งของตนเท่านั้น ไม่เห็นความเป็นระบบภายในโลกที่เกี่ยวพันกัน มองปัญหาใหม่ที่เกิดขึ้นผิดพลาด เพราะตำหนิและสร้างความเป็นศัตรูเกิดขึ้น ควรร่วมแก้ปัญหาโดยรับฟังสองด้านข้ามสายงาน หากไม่มองเชิงระบบจะไม่สร้างความสามารถให้เกิดขึ้น

3 ภาพหลอนของการปฏิบัติหน้าที่ (The illusion of taking charge) การปฏิบัติงานเมื่อเผชิญหน้ากับปัญหาผู้บริหารไม่ควรตำหนิหรือกล่าวหา รอจนสถานการณ์ควบคุมได้จึงเริ่มแก้ไขขั้นตอนต่อไป โดยการสนับสนุนจะช่วยเหลือบุคคลได้เห็นวิธีการแก้ไขที่เกิดจากวิสัยทัศน์ไม่ใช่อารมณ์

4 เหตุการณ์ครอบงำ (The fixation on events) วิถีชีวิตมนุษย์อยู่ภายใต้การครอบงำของเงื่อนไขเหตุการณ์ เป็นความจริงที่ก่อตัวขึ้นเป็นแบบแผนสามารถอธิบายเหตุและผลที่เกี่ยวข้องกัน

ได้ การคุกคามของเหตุการณ์กำลังคืบคลานอย่างเป็นกระบวนการต่อความล้มเหลวขององค์กร และชุมชน

5 อุปมาอุปไมยเซนกบถูกต้ม (The parable of the boiled frog) บุคคลและองค์กรไม่ปรับตัว ทำให้ระบบการศึกษาขององค์กรล้มเหลวเป็นภาวะคุกคามการยืดยอด เพราะการเรียนรู้ และกระบวนการสืบค้นรวมถึงการวินิจฉัยที่เป็นกระบวนการของบุคคลและหน่วยงานถูกตรวจสอบ ซ้ำลง จนไม่สามารถต่อสู้กับการเปลี่ยนแปลง มีนัยจากการคุกคามโดยสภาพแวดล้อม บุคคลและองค์กรไม่หลีกเลี่ยงโดยปรับตัว อุปมาเปรียบเทียบกับกบถูกต้มและตายในที่สุดตามภาพิต

6 ความเข้าใจผิดจากการเรียนรู้โดยประสบการณ์ (The delusion of learning from experience) บุคคลเรียนรู้ผ่านประสบการณ์โดยตรง แต่เมื่อผลของการกระทำและการปฏิบัติในปัจจุบันและอนาคตอยู่นอกเหนือขอบเขตการเรียนรู้ การบริหารจัดการไม่สามารถพึ่งพาการเรียนรู้จากประสบการณ์ได้ แต่บุคคลและองค์กรต้องเรียนรู้จากผลที่เกิดขึ้นโดยผลลัพธ์ที่มีการเรียนรู้ซึ่ง ชี้นำการตัดสินใจโดยการวิจัยและพัฒนาผ่านการทดลองมากกว่าเรียนรู้จากความผิดพลาดที่ผ่านมา

7 ตำนานของการบริหารทีมงาน (The myth of the management team) การบริหารทีมงานเป็นดัชนีชี้การวัดความสามารถหรือความสำเร็จของบุคคลและหน่วยงาน ที่บุคคลสร้างกลยุทธ์ ขึ้นมา เช่น แข่งขันเพื่อมีอิทธิพลต่อกัน สร้างภาพลักษณ์ดูเสมือนสามัคคี จุดยืนบุคคลถูกครอบงำ จากทีมงาน การบริหารทีมงานมิได้แสดงพื้นฐานความแตกต่างทางความคิดและประสบการณ์ที่สร้าง กระบวนการเรียนรู้เพราะปกป้องตนเองซึ่งเกิดจากอวิชชา ทำให้การบริหารทีมงาน เป็นกระบวนการ ขัดขวางความเข้าใจในสิ่งใหม่ที่แท้จริงจากการเรียนรู้ที่เป็นกระบวนการต่อเนื่องซึ่ง อกริวิส (Senge 1990 25, citing Argyris 1990) เรียกว่า ทักษะการวัดความสามารถ (Skilled incompetence) ทีมที่มากไปด้วยผู้ที่ไม่เชื่อถือความเชี่ยวชาญจะปกป้องตนเองจากการเรียนรู้

การสร้างองค์การเรียนรู้ผ่านวินัยการเรียนรู้ ทั้ง 5 วินัย มีรายละเอียด ดังนี้

การสร้างวินัยที่ 1 ความเป็นเลิศของบุคคล (Personal mastery) วิธีการเริ่มพัฒนา และสร้างความรู้สึกรุ่งสู่ความเป็นเลิศ มีรายละเอียดของชุดการกระทำและหลักการที่นำไปประยุกต์ เพื่อปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ใน 3 ระดับ ดังนี้ (Senge 1990 139-173)

1 ระดับปัจจัยสำคัญ (Essences) อธิบายสาระสำคัญและระดับของการใช้วินัยอย่าง ถูกต้องในการสร้างความเป็นเลิศของบุคคลคือ การเรียนรู้ที่ปฏิบัติเป็นนิจสินโดยคงปฏิบัติหรือ กระทำในสิ่งนั้นอยู่ (Being) เพื่อให้ดำรงอยู่ตลอดไปขณะเดียวกันจะสร้างการเรียนรู้เพื่อการให้ กำเนิด สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ (Generativeness) ตลอดเวลาเพื่อเชื่อมโยงสิ่งที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน (Connectedness) ให้ทุกส่วนเข้ากันอย่างเป็นระบบ

2 ระดับหลักการ (Principles) เป็นความเข้าใจและการคิดในลักษณะชี้นำ ได้แก่

2.1 การสร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัว (Personal vision) คือ ความคาดหวังของแต่ละคนที่ต้องการให้สิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้นจริงกับชีวิตในวันหนึ่งของอนาคต กำหนดความสำเร็จในชีวิตแต่ละช่วงวัย

2.2 มีแรงมุงมั่นใฝ่ดี (Creative tension) และจัดการกับภาวะตึงเครียดทางอารมณ์ (Emotional tension) ที่ช่วยให้การปฏิบัติต่าง ๆ เป็นไปตามวิสัยทัศน์เป็นพลังสร้างสรรค์ ตรงข้ามกับแรงใฝ่ต่ำ (Structural conflicts) ซึ่งเหนียวรั้งให้บุคคลท้อถอยต่อความยากลำบาก

2.3 ใช้ข้อมูลเพื่อคิดวิเคราะห์และตัดสินใจ (Commitment to the truth) ใช้ข้อมูลข้อเท็จจริง และเหตุผลวิเคราะห์เพื่อจัดการปัญหา มีระบบการคิดและการตัดสินใจที่ดี จัดการกับแรงใฝ่ต่ำได้เพื่อเกิดการยอมรับและเกิดผลดีกับพฤติกรรมเพราะเข้าใจสถานภาพของตนในเวลาปัจจุบัน (Current reality)

2.4 ใช้จิตใต้สำนึกทำงาน (Using the subconscious) ผู้ซึ่งมีความเป็นเลิศจะมีลักษณะโดดเด่นประการหนึ่งคือ มีระดับความเชี่ยวชาญสูงเป็นความสามารถเหนือกว่าปกติทำงานหนักสำเร็จอย่างนุ่มนวลง่ายดาย การทำงานเป็นไปโดยอัตโนมัติเพราะใช้จิตใต้สำนึกสั่งงานซึ่งเกิดจากการฝึกทักษะแต่ละงานอย่างจริงจังจึงเกิดขีดความสามารถสูงถึงระดับนั้นได้

3 ระดับการปฏิบัติ (Practices) เป็นภาคปฏิบัติในสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้น คือ ทำวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้ชัดเจน (Clarifying personal vision) รักษาแรงมุงมั่นใฝ่ดีให้คงอยู่ (Holding creative tension) โดยมุ่งเน้นความมีเหตุผล (Focusing on the result) ซึ่งเกิดจากการมองเห็นสภาพความเป็นจริงปัจจุบัน (Seeing current reality) และ สร้างทางเลือก (Making choices) หลายหนทางในการปฏิบัติต่อสิ่งนั้น ๆ

จึงสรุปได้ว่า ปัจเจกบุคคลต้องหมั่นฝึกฝนวินัยที่ 1 ด้วยการเรียนรู้หลักการและนำไปปฏิบัติต่อเนื่องเป็นรากฐานสำคัญขยายขีดความสามารถส่วนตัวให้เก่งในการเรียนรู้ การคิดและปฏิบัติ เพราะความรอบรู้เป็นผลรวมของทักษะในความสามารถที่เป็นอยู่จริงโดยเห็นภาพอนาคตที่ตนมีความสามารถเป็นไปได้ เวลาเดียวกันสามารถจัดการกับความตึงเครียดได้อย่างสร้างสรรค์ สร้างแรงจูงใจ มีพลังเจตนาสร้างความเป็นเลิศแห่งตน บุรณาการระหว่างความเป็นเหตุเป็นผลกับการหยั่งรู้ เกิดเป็นความเชี่ยวชาญระดับสูงซึ่งจะผูกพันกับเป้าหมาย งานและองค์การ

การสร้างวินัยที่ 2 แบบแผนวิธีคิด (Mental models) การเกิดแบบแผนวิธีคิดมีทั้งปัจจัย หลักการและภาคปฏิบัติเพื่อกระทำต่อเนื่องใน 3 ระดับคือ (Senge 1990 8, 174-181, 372-375)

1 ระดับปัจจัยสำคัญ (Essences) ก่อให้เกิดแบบแผนวิธีคิด เกิดจากการวางแผนโดยคณะกรรมการบริหารภายในองค์กรใช้เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ของบุคคลผ่านความคิด ความเชื่อที่องค์การยึดถือ มุ่งมั่น อันเป็นผลจากการปฏิบัติภารกิจซึ่งเกิดจากทักษะการเรียนรู้ทางธุรกิจและมนุษย์สัมพันธ์มุ่งเพาะบุคคลในการมองโลกทัศน์ใหม่ ๆ มีทัศนวิสัยในแต่ละสถานการณ์ ทำให้มีผลต่อการเกิดแบบแผนวิธีคิดของคนในองค์กรจากพื้นฐานสำคัญในการปฏิบัติหน้าที่รับผิดชอบเริ่มต้น

ด้วยคุณค่าหลัก (Core values) การเห็นคุณค่าจึงแสดงออกในทักษะที่จำเป็นโดยปฏิบัติดังนี้ (Senge 1990 183-184, 287, 376 , O' Brien 1994 308-309)

1 1 ความดีเลิศ (Merit) คือ บุคคลในองค์กรทำในสิ่งที่ผู้บริหารต้องการให้ดีที่สุด ทุกการตัดสินใจมีพื้นฐานการได้รับผลลัพธ์ที่ดีที่สุด โปร่งใส ทุกคนเข้าใจถึงการใช้สติปัญญาที่มีคุณความดีและเห็นพ้องต้องกัน

1 2 การเปิดใจกว้าง (Openness) คือ บุคคลสามารถเปิดเผยแก่ผู้บริหารในสิ่งที่ผู้บริหารควรได้รับฟังหรือพิจารณาซึ่งบุคคลปรารถนาให้ผู้บริหารได้รับทราบ เกี่ยวข้องกับการสนทนาที่เกิดจากสมดุลในทักษะการสืบสวนและไต่สวนเพื่อเปิดมุมมองทางความคิดบุคคลให้มั่นคงทางความคิดที่ยอมรับให้ผู้อื่นตรวจสอบด้วยการไต่สวนหรือแก้ต่างได้

1 3 ความจำเพาะขององค์กร (Localness) เป็นรากฐานในองค์ประกอบของหลักการที่หลักแหลม คือ การกระตุ้นให้บุคคลมีเสรี รวมมือปฏิบัติหรือกระทำอย่างอิสระในสิ่งที่เป็ธาตุแท้หรือตัวตน การทดลองเกิดจากความคิดและความรับผิดชอบในการผลิตผลงาน ที่ไม่จำเป็นต้องเกิดโดยความคิดของผู้บังคับบัญชาเหนือกว่า ลักษณะเหล่านี้คือ การสร้างผลสำเร็จหรือความสามารถที่ควบคุมได้โดยปราศจากการมีอำนาจเหนือ บุคคลสามารถตัดสินใจด้วยตนเอง วินัยแบบแผนวิธีคิดจะผสมผสานกับวินัยอื่นให้บุคคลเกิดจินตภาพใหม่ในการปฏิบัติหน้าที่ในองค์กร ถูกควบคุมผ่านการเรียนรู้

การเกิดวินัยทั้ง 3 ระดับปัจจัยขึ้นได้โดยบุคคลและองค์กรเห็นคุณค่าจึงแสดงออกเพราะมีแก่นแท้อันเกิดจากรักในความเป็นจริง (Love of truth) ซื่อสัตย์ต่อความจริง (Loyalty to the truth) เป็นองค์ประกอบพื้นฐานของการมุ่งสู่ความเป็นเลิศของบุคคลสัมพันธ์กับวินัยที่ 3 การสร้างและสานวิสัยทัศน์ (Shared vision) เพราะแรงมุ่งมั่นใฝ่ดีขึ้นกับเข้าใจชัดเจนในสภาพเป็นจริงปัจจุบัน เกิดการเรียนรู้เป็นภูมิปัญญาก่อให้เกิดแบบแผนวิธีคิด (Mental models) ใหม่ขึ้น และการเปิดใจกว้าง (Openness) เกิดจากโลกทัศน์ที่ผู้บริหารและบุคลากรได้รับโดยการเรียนรู้ซึ่งวางแผนอย่างเหมาะสมที่บริหารผ่านองค์กรและคณะกรรมการบริหารภายในองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญทำให้แบบแผนความคิดของคนสมบูรณ์ขึ้น เพราะเซ็นเก้ (Senge 1990 203) เชื่อว่า ความคิด ความเชื่อที่ทำให้เกิดแบบแผนวิธีคิดของแต่ละคนมีข้อบกพร่อง การทำให้สมบูรณ์ได้นั้นต้องมีทักษะการคิดใคร่ครวญ (Reflection skills) และทักษะการสืบค้น (Inquiry skills) เพื่อชี้ให้บุคคลเห็นความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับผู้อื่นเมื่อทักษะ 2 ประการสมดุลทำให้บุคคลเห็นถึงความดีหรือความเหมาะสมที่เกิดแบบแผนวิธีคิดใหม่ขึ้น ภายหลังจากการใคร่ครวญและสืบค้นแล้วจะเกิดกระบวนทัศน์ใหม่ (Paradigm shift) ต่อสิ่งนั้น ๆ

2 ระดับหลักการ (Principles) สร้างแบบแผนวิธีคิด เป็นความเข้าใจและการคิดในลักษณะชี้แนะให้บุคคลในองค์กรได้รับการฝึกฝน ดังนี้ (Senge 1990 186, 191-192, 198, 202, 376 , Ross, & Roberts 1994 242-246, 253-259)

2 1 บุคคลได้รับการฝึกฝนให้มีการแยกแยะระหว่างสิ่งที่ปฏิบัติซึ่งเกิดจากทฤษฎีที่

เชื่อ (Espoused theories) กับสิ่งที่บุคคลนำมาปฏิบัติ (Theories-in-use) ผลลัพธ์ของการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นระหว่างหลักการทั้งสองมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงทางปฏิบัติ ไม่ตัดสินสิ่งใดจากข้อมูลใหม่แต่เกิดการเรียนรู้จากช่องว่างระหว่างหลักการที่เชื่อกับสิ่งที่ปฏิบัติทำให้การตัดสินใจเที่ยงตรงจากการสื่อสารใหม่และมโนทัศน์ (Concepts) เพื่อประยุกต์ใช้ยิ่งกว่านั้น พฤติกรรมได้รับการเปลี่ยนแปลงให้สมบูรณ์ขึ้น

2.2 บุคคลได้รับการฝึกฝนขั้นตอนสรุปวินิจฉัย (Ladder of inference) สื่อสารผ่านการคิดใคร่ครวญ และใช้ขั้นตอนการสรุปได้ 3 วิธี คือ 1) ตระหนักรู้ถึงความคิดและเหตุผล 2) ทำความคิดและเหตุผลให้ชัดเจนโดยให้ผู้อื่นได้สวนความคิดและเหตุผลนั้น 3) ประมวลความคิดและเหตุผลจากการสอบถามบุคคลอื่น ตรวจสอบความคิดและเหตุผลในข้อมูลที่ได้รับ การแบ่งปันจะส่งผลกระทบต่อกระบวนการเกิดขั้นตอนสรุปเพื่อวินิจฉัย สอนให้เกิดรูปแบบความคิดตอบว่าเรียนรู้หรือทำเพื่อสิ่งใด เห็นความเป็นเหตุเป็นผล ได้รับการพัฒนาสะท้อนผ่านการฝึกฝนเป็นชุมชนการปฏิบัติที่ดี

2.3 บุคคลได้รับการฝึกฝนเกิดสมดุลระหว่างการสืบสวนและการแก้ต่าง (Balancing inquiry and advocacy) ดังนี้ 1) การสืบสวน (Inquiry) มี 2 ส่วน คือ การสังเกต (Observing) ฝึการสนทนา สังเกตความผิดปกติที่เกิดขึ้นในหน้าที่ สร้างความร่วมมือในกลุ่มเป็นกระบวนการสังเกตเรื่องที่เกี่ยวข้อง และการสอบถาม (Asking) ใช้การชักใช้ ทำความกระจ่างในคำถาม การสัมภาษณ์ 2) การแก้ต่าง มี 2 ส่วน คือ การสังเกต (Observing) และการบอกเล่า (Telling) ในสิ่งที่เกิดการยืนยัน อธิบาย ทำตามคำบอก ทดสอบ

การสร้างทักษะนี้ผู้บริหารต้องปฏิบัติเป็นกฎสนับสนุนการฝึกฝนโดยออกแบบเหตุผลและความคิดที่จะได้รับการสนับสนุนจากผู้อื่นโดยอาศัยความเชี่ยวชาญของผู้บริหารแก้ปัญหาในลักษณะสนทนาอย่างมีแบบแผนสร้างให้เกิดความเข้าใจจริง โดยพัฒนาทักษะการอภิปราย สนทนาจะเป็นพื้นฐานเกิดวุฒิภาวะ (Emotional quotient) แก่บุคคล การฝึกฝนทักษะการสืบค้นสูงขึ้นได้เกิดจากผู้บริหารอาวุโสร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพราะความซับซ้อนและหลากหลายในประสบการณ์ทำให้เกิดความชัดเจนระหว่างข้อมูลกับความเชื่อ รวมถึงเกิดการหยั่งเห็นแก่ผู้อื่น ความสำเร็จของแต่ละคนเกิดขึ้นได้จากแต่ละส่วนในองค์การ ฉะนั้นในองค์การจึงมีความจำเป็นต้องเรียนรู้เพื่อผสมผสานการแก้ต่างและการสืบค้นโดยส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้แบบความร่วมมือ (Collaborative learning)

3 ระดับการปฏิบัติ (Practices) เป็นภาคปฏิบัติเพื่อสร้างแบบแผนวิธีคิดเหมาะกับองค์การเรียนรู้ ดังนี้ (Senge 1990 186, 192-196, 376, Ross, & Kleiner 1994 246-252)

3.1 วินิจฉัยข้อมูลจากสถานะความเป็นนามธรรมบนพื้นฐานข้อเท็จจริง (Distinguishing "data" from abstractions based on data) คือ การจำแนกความสนใจออกจากข้อสังเกตหรือความเห็นไปยังหลักการทั่วไป

3.2 ทดสอบข้อสันนิษฐาน (Testing assumptions) เป็นขั้นตอนใช้ร่วมกับการ

สรุปวินิจฉัย วิธีทดสอบโดยเฝ้าดูข้อมูลที่นาสังเกต กระบวนการคิดทำให้เห็นถึงความแตกต่างทางความคิดตนและบุคคลอื่นซึ่งทำได้เป็นปกติ ข้อสังเกตที่ได้จากการคิดใคร่ครวญ หรือคิดสืบสวนเป็นการทดสอบข้อสันนิษฐานทั้งหมด การปฏิบัติของทีมอย่างจริงจังในขั้นตอนลงข้อสรุปจะเป็นเครื่องมือที่แข็งแรงให้เกิดการเรียนรู้และทำสิ่งเหล่านี้เพื่อเชื่อมโยงความเป็นเหตุเป็นผล

3.3 ใช้เทคนิคการฉายมือ (Left - hand column) เป็นเทคนิคที่ทำให้เห็นแบบแผนวิธีคิดของคนเป็นอย่างไรเพื่อจัดการกับสถานการณ์เฉพาะ โดยได้รับการวิจัยและพัฒนาจาก อกริวิสและสมอน (Argyris, & Schon 1974) การฝึกหัดจะนำข้อสันนิษฐานซึ่งซ่อนอยู่ให้ปรากฏและแสดงถึงอิทธิพลที่มีต่อพฤติกรรมบุคคล ดังนี้ ขั้นที่ 1 เลือกสถานการณ์พิเศษที่มีปฏิกริยากับคนส่วนมาก โดยตั้งคำถามสืบค้นปัญหาหรือเหตุการณ์ จากนั้นจึงเขียนสรุปอธิบายสถานการณ์แต่ละย่อหน้า ขั้นที่ 2 ขณะหวนคืนสู่การสนทนาที่ไม่สมหวังในสถานการณ์ คุณเสนอปัญหาโดยนำกระดาษหลายแผ่นวางตรงกลาง เขียนบทสนทนาที่ปรากฏในรายการขวามือของกระดาษ ด้านซ้ายมือว่างไว้จนกว่าจะเสร็จสิ้นขั้นตอน ขั้นที่ 3 รายการซ้ายมือเขียนสิ่งที่บุคคลคิดและรู้สึกแต่ไม่พูดออกมา ขั้นที่ 4 การใคร่ครวญ ใช้รายการซ้ายมือเหมือนแหล่งข้อมูลสร้างให้เกิดความสามารถในการเรียนรู้เพื่อจัดการสิ่งสำคัญในการตัดสินใจจากการกระทำซึ่งเขียนไว้แต่ละกรณี โดยพักไว้สัก 2 สัปดาห์จึงมาพิจารณาใหม่ กรณีศึกษานี้จะกลายเป็นสิ่งประดิษฐ์ผ่านการตรวจสอบโดยความคิดของบุคคล และถ้าพิจารณาในความคิดผู้อื่นจะพบสิ่งใหม่เกิดขึ้น ซึ่งข้อมูลสามารถใช้เป็นทรัพยากรในการพัฒนาการติดต่อสื่อสารได้

ในการประชุมเมื่อบุคคลไม่สมหวัง รายการซ้ายมือมีคุณค่ามากโดยเฉพาะทำให้หยุดความโกรธและพูดว่า พยายามปฏิบัติสิ่งนั้นอีกครั้ง ทำให้การทำงานสามารถตรวจสอบข้อสันนิษฐานก่อนดำเนินการต่อไป แต่มีข้อพึงระวังเพราะอาจใช้เป็นเครื่องมือระบายความโกรธที่ก่อผลกระทบได้ การรายงานผลข้อมูลควรแสดงเป็นนัยที่เข้าใจกัน อย่างไรก็ตามจิตวิญญาณการเรียนรู้ของบุคคลต้องคิดว่าสิ่งนั้นไม่ใช่การบังคับ ทุกคนต้องการความซื่อสัตย์ที่ผู้เรียนรู้ รู้สึกเองด้วยการเปิดเผย ถือเสมือนเป็นการเรียนรู้ร่วมกันในองค์การเรียนรู้

สรุปได้ว่า แบบแผนวิธีคิด (Mental models) เกิดจาก “ตกผลึก” ทางความคิด การสรุปสิ่งต่าง ๆ ที่เรียนรู้มาด้านวิชาการหรือประสบการณ์และมุมมองรวมกับสมมุติฐานจะหล่อหลอมการกระทำและการตัดสินใจของบุคคลเป็นแบบแผนทางจิตสำนึกที่มีอิทธิพลต่อการมองโลก ภาวะทางจิต ความมีสติ ทัศนคติ มีผลเกี่ยวเนื่องกับกระบวนการขัดเกลาทางสังคม (Socialization) ที่บุคคลได้รับซึ่งเป็นตัวสะท้อนถึงพฤติกรรมของบุคคลและองค์การ นำมาอ้างอิงหรือตอบสนองต่อภาวะทั้งหลายได้ตลอดเวลา แบบแผนวิธีคิดจึงเปรียบเสมือนภาพหรือข้อสรุปที่เกิดขึ้นในสมองทันทีเมื่อคิดถึงเรื่องใดเรื่องหนึ่ง แนวความคิดหรือข้อสรุปเกิดโดยอัตโนมัติจากสิ่งที่ถูกสอนหรือประสบการณ์ในอดีต ทางตรงข้ามพึงระวังว่า แบบแผนวิธีคิดอาจไม่ทันสมัยและถูกต้องได้ เนื่องจากข้อสรุปใน

ความคิดตั้งอยู่บนสมมติฐานหรือเงื่อนไขเก่า ดังนั้นต้องชวนขยายเรียนรู้ตลอดเวลาเป็นพื้นฐานทางสติปัญญาและแสดงออกอย่างเหมาะสม เป็นองค์ประกอบการตัดสินใจและกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งได้ผลสรุปเป็นแบบแผนวิธีคิดทันสมัยต่อเหตุการณ์และใช้อย่างมีประสิทธิภาพ

การสร้างวินัยที่ 3 การสร้างและสานวิสัยทัศน์ (Shared vision) วิสัยทัศน์เป็นมโนทัศน์ในภาวะผู้นำองค์กรที่ต้องพัฒนาเพื่อภาพลักษณ์ที่ปรารถนาในอนาคต และจำเป็นสำหรับองค์กร การสร้างและสานวิสัยทัศน์ทำได้โดยมีปัจจัย หลักการ และการปฏิบัติ คือ

1 ระดับปัจจัยสำคัญ (Essences) ที่สร้างและสานวิสัยทัศน์ให้เป็นจริงได้ประกอบด้วยสิ่งต่อไปนี้ (Senge 1990 223-225, Senge, et al 1994 302-303, 311-312)

1.1 ทุกคนมีเป้าหมายร่วมกัน (Commonality of purpose) วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นหลักการสำคัญในองค์ประกอบรวมเป้าหมายได้ใกล้เคียงกับองค์การ คือ 1) คุณค่า (Values) มีประโยชน์ต่อจุดมุ่งหมายพื้นฐานการปฏิบัติงาน เป็นสัญลักษณ์ชี้นำพฤติกรรม เพราะเห็นพ้องคุณค่าร่วมกัน 2) วัตถุประสงค์หรือพันธกิจ (Purpose or mission) วัตถุประสงค์เป็นสิ่งที่องค์การปฏิบัติขณะนั้นซึ่งบรรยายพื้นฐานของเหตุผลองค์การดำรงอยู่โดยทุกคนปฏิบัติร่วมกัน พันธกิจเป็นบทบาทรองรับเป็นแผนระยะสั้น 3) เป้าหมาย (Goals) เป็นขั้นตอนชีวิตที่คาดหวังไปถึงก่อนในระยะยาวที่บุคลากรไว้วางใจปฏิบัติด้วยตนเอง การทำให้วิสัยทัศน์ขยายไปยังบุคคลได้นั้นผู้นำต้องใช้แรงเคลื่อนที่จากสิ่งที่ทำให้เกิดความสำเร็จเดิมเป็นแรงกระตุ้นผลักดัน (Momentum from previous successes) ทำวิสัยทัศน์ให้ไหลเวียนไปยังทุกคน (Keeping the vision fluid) ทำให้เรียนรู้ในสิ่งที่ต้องการด้วยตนเองและร่วมกับผู้อื่นชัดเจน โดยกระบวนการสร้างและสานวิสัยทัศน์ต้องจัดเป็นเส้นทางเดียวกับการทำงาน (Aligning the entire work force) และหน้าที่ ทำให้เกิดความรู้สึกดึงดูดปรับเป็นจุดยืนปกติในการทำงานชักจูงทุกคนไปยังภาพอนาคตที่เหมือนกัน

1.2 ความเป็นหุ้นส่วน (Partnership) การสร้างวิสัยทัศน์รวมเป็นการสร้างความคิดที่ใช้ปกครอง (Governing ideas) ซึ่งองค์การว่า องค์การคิดอย่างไร มีพันธกิจและยึดถือคุณค่าใด โดยมุ่งตอบคำถาม 3 ประการที่สะท้อนว่าเชื่อมั่นในสิ่งใด กล่าวคือ 1) วิสัยทัศน์เป็นภาพอนาคตที่ต้องการสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นคืออะไร 2) วัตถุประสงค์องค์การอยู่ไปทำไม มีส่วนช่วยเหลือสังคมและโลกอย่างไร 3) คุณค่าหลักที่เป็นความต้องการเพื่อปฏิบัติตนอย่างไรในชีวิตประจำวันขณะที่ดำเนินตามวิสัยทัศน์ การเห็นพ้องในพันธกิจและทำให้วิสัยทัศน์เป็นจริง ประกอบด้วยการเปิดใจกว้าง ซื่อสัตย์ อีสุระ เสมอภาคในโอกาส ความอดทน ความดีเลิศหรือจงรักภักดี 4) สำนึกในทักษะการคิดใคร่ครวญและสืบค้นภายในบริบทที่เชื่อถือและสนับสนุนผู้อื่น สิ่งเหล่านี้สร้างความเป็นหุ้นส่วนให้เกิดขึ้นโดยใช้ความคิดเป็นสิ่งที่ปกครองกันและกัน

2 ระดับหลักการ (Principles) เพื่อสร้างและสานวิสัยทัศน์ช่วยชี้นำบุคคลในองค์การเรียนรู้ยึดถือเพื่อพัฒนาภาพลักษณ์อันพึงปรารถนาเกิดเป็นรูปธรรมได้ในอนาคต มีดังนี้ (Senge 1990 212, 218-223, Senge, et al 1994 304-306)

2.1 ร่วมวิสัยทัศน์ดังภาพสามมิติ (Shared vision as "hologram") วิธีการปฏิบัติ

ในการสร้างและสานวิสัยทัศน์ทำโดยส่งเสริมวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล วิธีการต้องใช้คำอุปมาสร้างภาพเป็นสามมิติ (Hologram) ให้เกิดปฏิกิริยาเห็นภาพอนาคตรวมกัน ถ้าแบ่งภาพสามมิติแต่ละส่วนก็ครึ่งก็ตามจะแสดงภาพทั้งหมดเช่นเดิม ทำนองเดียวกัน กลุ่มบุคคลมีวิสัยทัศน์ร่วมในองค์การ ทุกคนเห็นภาพขององค์การดีที่สุด แต่ละส่วนรวมรับผิดชอบในส่วนทั้งหมดจากจุดยืนที่แตกต่างกัน ดังนั้นวิสัยทัศน์ของแต่ละคนจะเป็นลักษณะของทั้งหมดทำให้เห็นวิสัยทัศน์ที่ใหญ่กว่า ภาพทั้งหมดไม่เปลี่ยนแปลงจากรากฐานเดิม ทุกคนเป็นหุ้นส่วน ร่วมสร้างสรรค์ รับผิดชอบโดยอ้อมเป็นวิสัยทัศน์ของตนและพัฒนาเป็นการสร้างและสานวิสัยทัศน์ของทุกคน

2.2 พันธสัญญากับการยินยอมเชื่อฟัง (Commitment vs Compliance)

การทำงานในองค์การเรียนรู้ ผู้บริหารสร้างความผูกพันร่วมมือทำงานเป็นระบบและวิธีทำงานโดยผู้อื่นเมื่อเวลาผ่านไปพันธสัญญาจะเป็นการยินยอมเชื่อฟัง เป็นกระบวนการสร้างให้เกิดทางเลือกโดยสมัครเข้าร่วมความรู้สึก เต็มใจรับผิดชอบทำให้วิสัยทัศน์เกิดขึ้น จากนั้นคนส่วนใหญ่ในองค์การคงให้การยินยอมเชื่อฟัง (Compliance) ตามมาพร้อมกับวิสัยทัศน์ในสิ่งคาดหวัง ส่งเสริมวิสัยทัศน์ในบางระดับที่แตกต่างกัน ต่อไปนี้เป็นระดับเจตคติที่ทำให้วิสัยทัศน์เป็นไปได้และไม่ได้ ดังนี้

ส่วนแรก พันธสัญญา (Commitment) คือ คำมั่นในการร่วมมือ เป็นสิ่งต้องการทำให้เกิดขึ้น จำเป็นต้องสร้างสรรค์ขึ้นไม่ว่าจากกฎหรือโครงสร้าง การสมัครเข้าร่วม (Enrollment) เป็นสิ่งที่ต้องกระทำทั้งหมดเท่าที่สามารถทำได้ภายในเจตนาของกฎและโครงสร้าง ส่วนที่สอง การยินยอมเชื่อฟัง (Compliance) คือ การยินยอมอย่างแท้จริง (Genuine compliance) เห็นด้วยกับผลประโยชน์ของวิสัยทัศน์ ปฏิบัติทุกสิ่งตามคาดหมายและมากกว่า โดยยอมเชื่อตามกฎหรือโครงสร้าง การยินยอมตามพิธีการ (Formal compliance) ทุกส่วนทั้งหมดเห็นด้วยกับประโยชน์ของวิสัยทัศน์ ทำตามสิ่งคาดหวังยังไม่มากพอและไม่ทั้งหมด การยินยอมอย่างขังใจ (Grudging compliance) ไม่เห็นผลของวิสัยทัศน์ แต่ไม่ต้องการสูญเสียงาน จึงทำไม่พอต่อความคาดหวังปล่อยให้สิ่งที่ยูบยิบกระดาศ ไม่ยินยอม (Noncompliance) ไม่เห็นถึงประโยชน์ของวิสัยทัศน์และไม่คาดหวัง ไม่ต้องการเป็นและไม่ทำสิ่งใด ไร้ความสนใจ (Apathy) ไม่ทั้งต่อต้านและสนใจ ไม่มีพลังร่วม ทำงานตามเวลา

การสมัครเข้าร่วมเพื่อเผยแพร่การสร้างและสานวิสัยทัศน์ของผู้บริหารเป็นธรรมชาติของกระบวนการผลักดันความศรัทธาอย่างแท้จริงต่อวิสัยทัศน์และเต็มใจนำทุกคนไปสู่ทางเลือกโดยมีข้อแนะนำคือ 1) สมัครเข้าร่วมด้วยตนเองก่อนเป็นแบบอย่างการผูกพันต่อคำมั่นสัญญา 2) ระดับการกระทำต้องอธิบายวิสัยทัศน์ตรงไปตรงมาและข้อสัณยในสิ่งที่สามารถทำได้ 3) อนุญาตให้บุคคลมีทางเลือก บางครั้งผู้ใต้บังคับบัญชาจะเกิดความยุ่งยากในเงื่อนไขต่าง ๆ ที่ต้องดำเนินไปด้วยกัน ผู้บริหารต้องใช้เวลาและความมั่นใจต่อความรู้สึกร่วมพัฒนาวิสัยทัศน์

3 ระดับการปฏิบัติ (Practices) เพื่อสร้างและสานวิสัยทัศน์ในภาคปฏิบัติ ดังนี้ (Senge 1990 226 , 376 , Senge, et al 1994 229, 297-306)

3.1 กระบวนการวิสัยทัศน์ (Visioning process) คือ 1) การร่วมวิสัยทัศน์ส่วน

บุคคล (Sharing personal visions) เป็นผลสะท้อนของวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลรวมถึงมิติที่เกี่ยวกับครอบครัว องค์กร การ ชุมชนและสมดุลในโลก เป็นรากฐานที่ทุกคนให้คุณค่า และแรงบันดาลใจนำทุกคนมีพลังสร้างสรรค์ไปด้วยกันระหว่างทางที่ต้องการ การมุ่งสู่ความเป็นเลิศของบุคคลเป็นรากฐานพัฒนาการสร้างและสานวิสัยทัศน์ เพราะความร่วมมือและสร้างแรงมุ่งมั่นใฝ่ดีเป็นลักษณะเด่นการมุ่งสู่ความเป็นเลิศที่เป็นจริงได้ถึงระดับการมุ่งมั่นใฝ่ดีของทุกคนให้ช่วยเหลือกันได้สูงสุดของวิสัยทัศน์ที่เชื่อถือและเข้าใจถึงความเป็นจริงปัจจุบัน ความเชื่ออย่างลึกซึ้งมาพร้อมกับความสามารถอันหลักแหลมในการสร้างอนาคตของบุคคลเพราะเป็นประสบการณ์ส่วนบุคคล ทั้งนี้การส่งเสริมวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล องค์กรต้องไม่ล่วงละเมิดความเป็นอิสระของบุคคลและปฏิบัติการเชิงบวกซึ่งผู้นำรู้สึกและสื่อสารวิสัยทัศน์ไปยังคนอื่น 2) การฟังผู้อื่น (Listening to others) ผู้นำต้องเปิดใจกว้างและเต็มใจรับฟังความคิดที่แตกต่างซึ่งจะบอกความนัยทำให้วิสัยทัศน์ก้าวไปเพื่อผสมผสานวิสัยทัศน์ร่วมกัน 3) ยินยอมให้เลือกอย่างเสรี (Allowing freedom of choice) หมายถึงทุกคนมีโอกาสครุ่นคิดถึงกิจกรรมที่เป็นวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ซึ่งมีความหมายแท้จริงสำหรับตน สิ่งต่าง ๆ สามารถเปลี่ยนแปลงได้ โดยทุกคนประชุมร่วมกันเพื่อพัฒนาแผนปฏิบัติการ (Action plans) ที่สร้างความสำเร็จด้วยกัน โดยทุกส่วนขององค์กรผนึกกันทำให้มีคุณภาพยิ่งขึ้นโดยยังเริ่มต้นผูกพันไปกับองค์การพร้อมกันซึ่งยินยอมให้สร้างทางเลือกและโอกาสใหม่ ๆ รวมกันเสมอ

3.2 ยอมรับสภาพความเป็นจริงปัจจุบัน (Acknowledging current reality)

จากการพิจารณาสภาพปัจจุบันของโลกและองค์การขณะที่เป็นอยู่ทุกวัน มุ่งวิเคราะห์ระบบองค์การบุคคลผู้เกี่ยวข้องปัจจุบัน (Current stakeholders) ทั้งภายในและนอกองค์การ องค์กรมีหรือไม่มีความรู้ในสิ่งที่เป็ความจำเป็นต่อองค์การ แรงดึงดูดระยะระหว่างวิสัยทัศน์กับความเป็นจริงที่ทุกคนในองค์การยึดถือโดยสามารถมองสถานการณ์ความเป็นจริงได้ชัดเจนเพื่อให้คำมั่นในการร่วมสร้างและสานวิสัยทัศน์เป็นจริงได้

โดยสรุปการร่วมวิสัยทัศน์ขององค์การได้นั้นทุกคนในองค์การต้องใช้แรงบันดาลใจในการสร้างวิสัยทัศน์ทางบวกเป็นแรงขับเคลื่อนการเรียนรู้ การเติบโต การคิด การพัฒนาที่ไม่อยู่บนพื้นฐานความกลัว ทุกคนมีรูปแบบจำลองทางความคิด หรือแบบแผนวิธีคิด (Mental models) ต่อการมองโลกอย่างเข้าใจสภาพความเป็นไปที่เป็นจริงได้จากรากฐานความเป็นเลิศของบุคคลจะเป็นแกนหลักที่ช่วยให้คงรักษาแรงมุ่งมั่นใฝ่ดีไว้เพื่อก้าวไปข้างหน้าโดยมีกระบวนการสืบค้นและคิดใคร่ครวญเป็นหลักการสำคัญของแบบแผนวิธีคิดมาพิจารณาให้เกิดความคิดเชิงระบบมองเห็นทั้งส่วนย่อยและส่วนใหญที่มีความเชื่อมโยงสัมพันธ์กันสร้างความผูกพันและความมีชีวิตชีวาในการร่วมวิสัยทัศน์ เกิดภาพในอนาคตทั้งของบุคคลและองค์การที่วาดหวังร่วมกันเป็นจริงได้โดยผนึกกำลังและความสามารถอย่างเป็นระบบ

การสร้างวินัยที่ 4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team learning) มีปัจจัย หลักการ และแนวทางปฏิบัติเพื่อสร้างการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมเพื่อเข้าใจในองค์กรรวมของวินัย ดังนี้ (Senge 1990 233-237)

1 ระดับปัจจัยสำคัญ (Essences) ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team learning) ได้แก่ (Senge 1990 234-236, Senge, et al 1994 355-356)

1.1 ร่วมความชาญฉลาด (Collective intelligence) เป็นปัจจัยที่เกิดจากการรวบรวมทักษะของแต่ละคนและขอบเขตความเข้าใจของทีมเรียนรู้เข้าไว้ด้วยกันจากการปฏิบัติซึ่งได้รับผลรวมของความเป็นอัจฉริยะส่วนบุคคลเข้าด้วยกัน ภาวะแห่งอารมณ์ การอยู่ร่วมกันเป็นสังคม และจิตวิญญาณที่มีความรู้สึกสำนึกร่วมกัน เป็นกระบวนการการเรียนรู้ที่เรียนรู้จากบุคคลอื่นโดยผ่านการทดสอบแล้วโดยพัฒนาความรู้ต่อไปและประสานการทำงานในสายงานร่วมกับผู้อื่นในทีมฝึกฝนทุกคนให้ฝึกปฏิบัติในสิ่งที่จำเป็น สมาชิกของทีมพบอุปสรรคและสิ่งขัดขวางขณะเดียวกันก็ได้รับการพัฒนาความสามารถพร้อมกับทีมที่สร้างสรรค์จากความหลากหลายของแต่ละบุคคลเป็นทีมเรียนรู้ที่เป็นอัจฉริยะไปด้วยกัน

1.2 การเป็นภาคีหรือพันธมิตร (Alignment) เมื่อกลุ่มคนทั้งหมดทำหน้าที่พลังของแต่ละคนจะผนึกประสานพลังร่วมเชื่อมโยงเป้าหมายของหมู่คณะ ร่วมวิสัยทัศน์และเข้าใจในการทำอย่างไรจะส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จแก่ผู้อื่นโดยทุกคนไม่ต้องเสียสละความสนใจส่วนบุคคลในวิสัยทัศน์ของทีมที่ใหญ่กว่า การร่วมวิสัยทัศน์จะกลายเป็นการขยายวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลออกไป

2 ระดับหลักการ (Principles) ของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team learning) อาศัยการพูดคุยโดยการสนทนาและอภิปราย ซึ่งได้รับอิทธิพลแนวปฏิบัตินี้จากนักฟิสิกส์ชื่อ เดวิด บอห์ม (Bohm, David 1965, 1983, 1987) ดังนี้ (Senge 1990 238-243, 247-256)

2.1 การสนทนา (Dialogos) ที่เป็นอิสระทำให้เกิดการผสมผสานการวินิจฉัยและประเด็นที่เข้าใจยากเข้าด้วยกัน การฟังอย่างลึกซึ้งจากผู้อื่นและชะลอข้อสรุปสันนิษฐานของตนไว้ก่อน จะนำแต่ละคนให้เข้าใจลึกซึ้งที่มีอิสระทางความคิด โดยมีพื้นฐานคำนึงถึงเงื่อนไขในการสนทนาดังนี้ (1) ผู้เข้าร่วมสนทนาทั้งหมดต้องหยุดการสรุปความคิดของตนไว้ชั่วคราว ไม่ตัดสิน ตรวจสอบความคิดผู้อื่น (2) ผู้เข้าร่วมทั้งหมดนับถือผู้อื่นเช่นเพื่อนร่วมงานที่ร่วมแสวงหาข้อเท็จจริงเช่นกัน เปิดใจ เห็นใจและเข้าใจผู้อื่น (3) เป็นผู้อำนวยความสะดวกแก่ผู้ซึ่งกำลังหยาบคายเรื่องมาอธิบายในการสนทนา เกื้อกูลให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการสนทนาไม่ทำตนเป็นผู้มีอิทธิพลเหนือผู้ใดในกลุ่ม

2.2 การผสมผสานการสนทนาและการอภิปราย (Integrate dialogue and discussion) เป็นการสร้างสมดุลระหว่างการสนทนาและอภิปราย (Balancing dialogue and discussion) ในทีมเรียนรู้การอภิปรายความต่างของมุมมองเป็นสิ่งต้องแสดงและปกป้องโดยการอธิบายที่เตรียมการวิเคราะห์สถานการณ์ทั้งหมด การตัดสินใจถูกสร้างขึ้น การอภิปรายข้อสรุปหรือวิธีการปฏิบัติ แต่การสนทนาความแตกต่างของมุมมองเป็นสิ่งที่ต้องแสดงความหมายการค้นพบมุมมองใหม่ การผสมผสานประเด็นเป็นสิ่งที่ได้รับการอธิบาย การสนทนาไม่แสวงหาความตกลงแต่ผสมผสานประเด็น ทั้งการสนทนาและการอภิปรายสามารถนำไปสู่วิธีการปฏิบัติใหม่ ๆ

2.3 การปกป้องตามปกติ (Defensive routines) เป็นนิสัยที่มีปฏิกริยาการปกป้อง

ตนเองและคนอื่น ๆ จากการปฏิบัติ ทำให้ยากต่อการเรียนรู้ซึ่งเรียกว่า สงครามทางความคิด (Abstraction wars) เช่น การเผชิญหน้ากับความขัดแย้งที่ทำเสมอ ปกป้องต่อต้านการเรียนรู้รวมทั้งความสามารถที่ส่งเสริมการเรียนรู้เช่นกัน ถ้าสามารถเรียนรู้วิธีการจะทำให้พลังความสามารถที่มีอยู่เปิดเผยออกมา

ทักษะการสืบสวนและใคร่ครวญทำให้รวมความคิดของการสนทนาและการอภิปราย ความคิดเชิงระบบจะป้องกันมูลเหตุที่มาจากศูนย์กลางของข่าวสารช่วยให้เกิดการปฏิบัติที่สร้างบนสภาพความเป็นจริง ทีมจึงสามารถเห็นปัญหาสำคัญอย่างเป็นรูปแบบ ใ่วางใจกันทำให้เรียนรู้ไปด้วยกัน เหตุการณ์ยังคงสร้างโอกาส นี่คือนิสัยที่ทีมเชี่ยวชาญการเรียนรู้จะเกิดขึ้นตอนวิเคราะห์และวิพากษ์ในการสร้างองค์การเรียนรู้

3 ระดับการปฏิบัติ (Practices) เพื่อการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team learning) ประกอบด้วยฝึกปฏิบัติต่าง ๆ ในสิ่งเหล่านี้ (Senge 1990 234-249, 251-260)

3.1 การชะลอการสรุปข้อสันนิษฐาน (Suspending assumptions) คือ ข้อสันนิษฐานที่เกิดขึ้นในการสนทนาควงยังไม่ลงข้อสรุป ตั้งคำถามและสังเกตให้เข้าใจก่อน ไม่สละข้อสันนิษฐานนั้นทิ้ง หรือระงับโดยกลุ่ม หรือคัดออกโดยทฤษฎีจิตวิสัย (Subjectivism) ที่เชื่อความคิดของตน ชังใจในข้อสันนิษฐาน และรอคอยการทดสอบ สิ่งเหล่านี้เกิดขึ้นไม่ได้ถ้ามีการปกป้องจากความคิดของบุคคล หรือไม่รู้สึก หรือไม่มองบนพื้นฐานของข้อสันนิษฐาน การไม่ด่วนสรุปความคิด (Leaps of abstraction) และทำกันอย่างเป็นหมู่คณะ ช่วยต้านทานความเชื่อผิด ๆ ได้ การเอื้ออำนวยบรรยากาศสนทนาจะไม่มีมีการชี้นำการตัดสินใจโดยส่วนรวมและไม่มีผู้นำ แต่กลุ่มพัฒนาสมาชิกด้วยทักษะและความเข้าใจซึ่งทำให้สังคมในการเรียนรู้สร้างการวินัยจากการสนทนา

3.2 ปฏิบัติเช่นผู้ร่วมงาน (Acting as colleagues) การสนทนาทำให้เกิดการมองผู้อื่นเช่นเพื่อนร่วมงาน ที่ค้นหาความเข้าใจอย่างลึกซึ้งและชัดเจนเช่นกัน ทำเป็นปกติและจำเป็นด้วยความเต็มใจเชื่อผู้อื่นเช่นผู้ร่วมงาน โดยไม่จำเป็นต้องตกลงและเห็นเหมือนกัน ตรงกันข้ามพลังความเป็นจริงในการเห็นคนอื่นเช่นเพื่อนร่วมงานทำให้แสดงด้วยการเห็นในความแตกต่างในการมองเห็น การคัดสรรมุมมองที่ต่างชั่วคราวด้วยความแตกต่างจะได้ประโยชน์อันยิ่งใหญ่ที่สุด

การสนทนาต้องจริงใจและต้องการประโยชน์จากการสนทนา มากกว่ายึดถือตำแหน่งหรือความอาวุโสที่สร้างการยอมจำนนต่อการแสดงความคิด การสนทนาเป็นผลเกิดจากการสืบค้นที่เต็มใจแสดงความคิดใหม่ซึ่งได้รับการตรวจสอบและพิสูจน์ ทุกคนที่มีวิถีชีวิตและบรรยากาศชะลอการสรุปข้อสันนิษฐานและการเป็นเพื่อนร่วมงานทำให้บรรยากาศการสนทนาไม่มุ่งการอภิปรายต้องมีการพัฒนาการสนทนาเช่นวินัยของทีม การเรียนรู้ของทีมที่ฉลาดเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นโดยปกติได้ทั้งจากการสนทนาและอภิปราย

3.3 ลดการปกป้องตนเอง (Surfacing own defensiveness) ต้องเกิดจากความไว้วางใจกันบ่งชี้ว่าทีมจะเรียนรู้ไปอย่างต่อเนื่อง ความขัดแย้งทางความคิดในทีมใหญ่จะสร้างผลผลิต

มีความขัดแย้งเสมอโดยรอบวิสัยทัศน์และปัจจัยอื่น ในกระบวนการของวิสัยทัศน์ค่อย ๆ พัฒนาการร่วมวิสัยทัศน์จากความแตกต่างในวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล ความแตกต่างทางความคิดทำให้วิสัยทัศน์เกิดผล

รูปแบบการปกป้องเกิดขึ้นในองค์การเป็นสัญญาณถึงความอ่อนแอ การแย่งการไร้สมรรถภาพ และกลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์การทำให้เกิดการเล่นเกมทางการเมือง เป็นกำแพงขัดขวางการเรียนรู้ร่วมกันคล้ายกับแรงฝืดค่า (Structural conflicts) สร้างความท้อถอย แกบคูลซึ่งเป็นขั้นตอนของการสร้างวินัยแรก ความเป็นเลิศของบุคคล

3.4 การฝึกปฏิบัติ (Practicing) เพื่อเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team learning) เป็นสิ่งสำคัญทำให้เรียนรู้วิธีเรียนรู้ไปด้วยกัน เรียนรู้ถึงวิธีปฏิบัติเป็นการสร้างความสมดุลเพื่อผ่านวิกฤตไปได้ทำให้ค่อย ๆ เรียนรู้วิธีเพื่อการปฏิบัติ มีข้อสังเกต 2 ประการที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม คือ 1) การปฏิบัติในภาคสนาม (Practice fields) เป็นการพัฒนาที่เกี่ยวข้องกับการฝึกปฏิบัติการสนทนา ทีมเริ่มพัฒนาโดยร่วมทักษะการสนับสนุนระดับสติปัญญาของแต่ละบุคคล ให้เหนือกว่าเป็นสติปัญญาของทีม 2) การสร้างห้องปฏิบัติการการเรียนรู้ (Learning laboratories) และไมโครเวิลด์ส์ (Microworlds) รวมถึงสภาพแวดล้อมที่มีระบบคอมพิวเตอร์สนับสนุนการเรียนรู้ ส่วนเหล่านี้เตรียมทีมให้สามารถรับมือกับพลวัตที่หลากหลายในสภาพความเป็นจริงของธุรกิจ การศึกษาเกี่ยวกับการสนทนาทำให้ทีมมาปฏิบัติร่วมกันและพัฒนาทักษะที่ต้องการ เงื่อนไขที่เป็นรากฐานการศึกษาเพื่อสนทนามีข้อปฏิบัติ ดังนี้ 1) การศึกษาเพื่อการสนทนาประกอบด้วยสมาชิกของทีมทั้งหมดที่ปฏิบัติไปด้วยกัน 2) อธิบายกฎของการสนทนา 3) ให้ปฏิบัติตามกฎถ้ามีบางคนพบว่า ตนเองยังไม่สามารถชะลอการสรุปข้อสันนิษฐานโดยทีมยอมรับว่าขณะนี้เป็นการอภิปรายมิใช่การสนทนา 4) ทำสิ่งที่เป็นไปได้โดยการส่งเสริมจริงจัง ยกระดับสมาชิกในทีมให้ปฏิบัติในสิ่งที่มี ความยุ่งยากอย่างชาญฉลาด และประเดิมความขัดแย้งที่เป็นส่วนสำคัญในทีมการทำงาน

จึงสรุปได้ว่าการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมนั้นเป็นพลังนำปัญญาที่มาจากทักษะและการกระทำร่วมกันของทีมสร้างคุณค่าและความสามารถโดยตระหนักถึงการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันด้วยการบูรณาการสนทนาและอภิปรายให้สมดุลโดยยอมรับทุกคนเป็นเสมือนเพื่อนร่วมงานร่วมเดินทางในความสำเร็จและอุปสรรคด้วยกันเพื่อเรียนรู้สภาพความเป็นจริงปัจจุบันนำมาซึ่งการเรียนรู้วิธีปฏิบัติในการนำตนเองและองค์การผ่านการเปลี่ยนแปลงรอบด้านสู่ความเติบโตโดยร่วมสร้างสมรรถภาพพร้อมกระทำต่อเนื่องไปด้วยกันผ่านกระบวนการเรียนรู้ระดับกลุ่มไปยังทีมเพื่อเรียนรู้พร้อมกับองค์การในการสร้างองค์การเรียนรู้อย่างไม่หยุดยั้งที่ใช้วินัยความเป็นเลิศของบุคคล การสร้างและสานวิสัยทัศน์ร่วมกัน แบบแผนวิธีคิดซึ่งมีความคิดเชิงระบบเป็นแกนหลักเพื่อให้เห็นถึงส่วนย่อยและส่วนใหญ่ผ่านกระบวนการฝึกปฏิบัติทั้งภาคสนามและห้องปฏิบัติการเรียนรู้ที่สร้างขึ้นโดยอาจใช้การศึกษา การประชุม เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้เป็นสิ่งสนับสนุนฝึกปฏิบัติในสถานการณ์จริงทำให้บรรลุเป้าหมายการเรียนรู้ร่วมกัน ภาพรวมการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

การสร้างวินัยที่ 5 ความคิดเชิงระบบ (System thinking) เกิดจากปัจจัย หลักการ และการปฏิบัติที่มีรายละเอียดผสมผสานเป็นหนึ่งเดียวกันในแต่ละองค์ประกอบเพื่อนำไปสู่การเกิดความคิดเชิงระบบ ดังต่อไปนี้

1 ระดับปัจจัยสำคัญ (Essences) การสร้างความคิดเชิงระบบ มีดังนี้

1.1 การเป็นองค์รวม (Holism) (Senge 1990 68-69) คือสิ่งที่ถูกจัดวางไว้ด้วยกันทั้งหมดที่เรียกว่า บริบูรณ์ (Whole) และ สุขภาพ (Health) มีรากศัพท์จากคำเดียวกันในภาษาอังกฤษโบราณ คำว่า Hal มีความหมายเช่นเดียวกับคำว่า ไร่ช้อบกพร่อง (Hale) และอุดมสมบูรณ์ (Hearty) ความสมบูรณ์ของโลกขึ้นอยู่กับอัตราความสามารถ หรือไร้ความสามารถในการมองเห็นความเป็นองค์รวมหรือความเป็นทั้งหมด (Whole) ของมนุษย์ ความคิดเชิงระบบเป็นวินัยสอนการเห็นสิ่งทั้งหมดเพื่อเป็นกรอบความคิดในการเห็นถึงความเชื่อมโยงสัมพันธ์กันของสิ่งต่าง ๆ การเห็นรูปแบบการพลิกผันมากกว่าความคงที่ (Static) ความซับซ้อนต่าง ๆ ทำให้เห็นถึงลักษณะหรือองค์ประกอบซึ่งเป็นรากฐานในความซับซ้อนของสถานการณ์เพื่อเข้าใจรูปแบบของความพลิกผันทั้งระดับสูงและต่ำ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้คือ การเห็นความเป็นทั้งหมดเพื่อให้เรียนรู้ ความคิดเชิงระบบจะนำเสนอภาษาของระบบซึ่งเริ่มจากโครงสร้างใหม่ในวิธีการคิดของบุคคล ความคิดเชิงระบบก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางความคิดที่มองโลกทั้งระบบทำให้มองเห็นโลกในรูปแบบใหม่ (Seeing the world anew) มองเห็นตัวตนว่าเป็นส่วนร่วมของการปฏิบัติที่สร้างอนาคตร่วมกันและบูรณาการวินัยทั้งห้าไปสู่การปฏิบัติเพื่อเป็นเสาหลักสร้างองค์การเรียนรู้ที่คิดเกี่ยวกับโลกของเราทั้งหมด

1.2 ความเชื่อมโยงภายใน (Inter-connectedness) ปัจจัยในข้อนี้ทำให้มองเห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างกันมากกว่ามองเห็นเป็นเส้นตรงของสายโซ่เหตุและผลที่เกิดขึ้นเท่านั้น มองเห็นกระบวนการเปลี่ยนแปลง การมองเห็นอย่างเชื่อมโยงที่มีความคิดเชิงระบบเป็นฐานช่วยให้วินิจฉัยสิ่งที่พลิกผันในระดับต่ำต่อการเปลี่ยนแปลงที่มีความซับซ้อนสูงในสถานการณ์ เข้าใจมูลเหตุปัญหาและทำอย่างไรจึงแก้ไขได้ในวิธีที่ยั่งยืน เช่นก็ (Senge 1990 128) แนะนำผู้บริหารว่า พื้นฐานสำคัญ คือ วิธีที่รู้ว่าอะไรสำคัญและอะไรไม่สำคัญซึ่งแตกต่างและมุ่งเน้น และใช้ความตั้งใจในวิธีการที่จำเป็นเพื่อปฏิบัติซึ่งสามารถช่วยเหลือกลุ่มหรือทีมพัฒนาแบ่งปันความเข้าใจในภาษาของความคิดเชิงระบบจะช่วยให้องค์ประกอบในการเรียนรู้วินัย เกื้อหนุนหลักการและเครื่องมือสำคัญในการสร้างแต่ละบุคคล ทีมและองค์การ สามารถสร้างและเปลี่ยนการมองโลกจากแนวเส้นตรงเป็นการมองเห็นและการกระทำอย่างเป็นระบบ (Senge 1990 68-69, 127-135)

2 ระดับหลักการ (Principles) ของความคิดเชิงระบบ ประกอบด้วยสิ่งเหล่านี้

2.1 โครงสร้างที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม (Structure influences behavior) การมองเห็นอย่างเป็นระบบทำให้ผู้คนมองได้ไกลเหนือกว่าความผิดพลาดของแต่ละคนหรือสิ่งที่ไม่ดี เพื่อสร้างความเข้าใจในปัญหาสำคัญ เข้าใจโครงสร้างหรือองค์ประกอบที่แต่ละคนกระทำและเงื่อนไขแต่ละรูปแบบของเหตุการณ์ที่เป็นไป เข้าใจความจริงลึกซึ้งและเห็นความแตกต่างซึ่งเป็นวิธีเริ่มมองเห็นอย่างเป็นระบบที่มีมูลเหตุจากพฤติกรรม (Senge 1990 42-47)

2.2 วิธีทางการต้านทาน (Policy resistance) การต่อต้านจะตอบสนองโดยระบบพยายามรักษาและแสดงนัยของเป้าหมายในระบบจนเป้าหมายได้รับการยอมรับ เมื่อมีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงสามารถคิดได้ว่าเกิดขึ้นแน่นอนและซ่อนเร้นอยู่ในกระบวนการสมมูล การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเป็นทั้งความไม่แน่นอนและความลึกลับ เกิดขึ้นเกือบตลอดเวลาจากอุปสรรคไปยังบรรทัดฐานในจารีตประเพณีและความเคยชินในการกระทำสิ่งต่าง ๆ ความชำนาญของผู้นำจะสังเกตเห็นที่มาของแรงต้านทาน และมุ่งเน้นไปยังนัยที่แสดงถึงบรรทัดฐานและพลังสัมพันธ์ภายในที่ซึ่งบรรทัดฐานถูกฝังตรึง ความซับซ้อนของระบบจะต้านทานความพยายามเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม รูปแบบแสดงนัยซึ่งสามารถมีอิทธิพลในสภาพที่เป็นจริงให้เกิดขึ้นจากการเห็นโครงสร้างซึ่งควบคุมพฤติกรรมและเหตุการณ์ ต่อมาจึงแสดงนัยของความพยายามจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้เหมาะสม (Senge 1990 88, 374)

2.3 พลังพลิกผันของการกระทำซึ่งเกิดพลังการเปลี่ยนแปลง (Leverage) ได้เส้นของความคิดเชิงระบบคือ การพลิกผัน การมองเห็นถึงการกระทำและการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างสามารถนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขอย่างยั่งยืน การเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อยเพื่อพลิกผันต้องพึ่งอาการที่บ่งชี้ที่กดดันมากที่สุด โดยบำบัดตามอาการที่บ่งชี้ แต่ความสำเร็จเกิดขึ้นเพียงระยะสั้น โดยที่อาการแย่งจะคืนกลับมาอย่างช้า ๆ ซึ่งเรียกว่า “หลักการของการพลิกผัน” (Principle of leverage) ระบบชีวิตจริงเกิดการพลิกผันมากที่สุด เช่นเดียวกันในองค์กรจะสังเกตเห็นอย่างไม่ชัดเจนในการกระทำของระบบ บุคคลไม่เห็นโครงสร้างพื้นฐานการกระทำของตน เป้าหมายของแม่แบบระบบช่วยให้มองเห็นโครงสร้างและเหตุที่ทำให้พบการพลิกผัน โดยเฉพาะระหว่างความกดดันและอุปสรรคปัจจุบันของชีวิตจริงต่อสถานการณ์ของธุรกิจ (Senge 1990 114-126)

3 ระดับการฝึกปฏิบัติ (Practice) ความคิดเชิงระบบเริ่มต้นจากเข้าใจในหลักการของการป้อนกลับ (Feedback) ซึ่งแสดงให้เห็นวิธีการปฏิบัติของแต่ละบุคคลที่สามารถเสริมแรงหรือต่อต้านจะสร้างการเรียนรู้ให้ตระหนักถึงชนิดของโครงสร้างหรือองค์ประกอบที่เกิดขึ้นซ้ำซาก เช่นก็ (Senge 1990 74) กล่าวว่า การคิดเชิงระบบต้องเปลี่ยนภาษาที่ผู้คนใช้เพราะจากโครงสร้างทางไวยากรณ์ของภาษาส่วนใหญ่ ประกอบด้วย ประชาน กริยา และกรรม ทำให้ผู้คนคิดเป็นเส้นตรง ขณะเดียวต้องทำความเข้าใจรายละเอียดสถานการณ์ต่าง ๆ ในแม่แบบของระบบ (System archetypes) พร้อมกัน (Senge 1990 73) กับกฎของการคิดเชิงระบบ ดังปรากฏตามลำดับ ดังนี้

การคิดเป็นระบบเป็นการคิดในลักษณะของวัฏจักรทำให้เห็นสิ่งที่ก่อปัญหา (Circles of causality) เหตุปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อเนื่องกันทั้งทางตรงและอ้อมสร้างผลกระทบต่อเนื่องไปยังส่วนต่าง ๆ ของระบบ แล้วย้อนกลับมายังจุดเริ่มต้นอีกครั้งและสะท้อนตอบสนอง ส่งผลออกไปอีกครั้งซึ่งอาจเป็นไปในลักษณะแตกต่างจากเดิม กลับไปมามีอิทธิพลต่อกัน อยู่ในรูปของแผนภาพวงจรหรือโครงร่างมีผลต่อการคิดเชิงระบบ เรียกว่า กระบวนการป้อนกลับของเหตุปัจจัย มี 2 ประเภทเป็นดังพื้นฐานของระบบ ได้แก่ (Senge 1990 73-92, Senge, et al 1994 114-120)

1 การป้อนกลับเสริมแรง (Reinforcing feedback) กระบวนการป้อนกลับเป็นเครื่องมือ

สร้างความเติบโตหรือเสื่อมถอย เกิดเมื่อการเปลี่ยนแปลงทั้งมวลของการป้อนกลับในระบบขยายกำลังมากขึ้นกว่าตอนต้น กระบวนการเสริมแรง หมายถึง สิ่งที่เกิดขึ้นจะขยายจากเดิมเพิ่มขึ้น ซึ่งสามารถนำการป้อนกลับเสริมแรงมาใช้ในการทำงานที่ก่อให้เกิดทั้งผลดีและผลร้ายได้ ดังตัวอย่างเห็นชัดเจนได้จากกราฟเอ็กซ์โปเนนเชียล (Exponential) สามารถเป็นได้ทั้งด้านดีและร้าย ภาพที่ใช้แทนกระบวนการนี้ คือ ภาพก้อนหิมะที่กลิ้งจากภูเขาลงมาจะมีขนาดใหญ่เพิ่มขึ้น ทำให้เห็นภาพของกระบวนการป้อนกลับแบบเสริมแรงชัดเจนขึ้น (Senge 1990 81) กระบวนการป้อนกลับแบบเสริมแรงมีลักษณะ 2 ประการ ดังนี้

1.1 วงเสริมแรงที่เกิดจากการส่งเสริมสิ่งที่ดี (Virtuous cycles) หรือ การป้อนกลับเชิงบวก (Positive feedback) คือ ข้อคิดเห็นที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นการสร้างกำลังใจ ชี้นำตรงกับความต้องการ ถือเสมือนเป็นพลวัตส่งเสริมให้เกิดประโยชน์ และต้องทำความเข้าใจเพิ่มขึ้นว่า การป้อนกลับเชิงบวก อาจสร้างความสับสนเข้าใจผิดว่า เป็นสิ่งดีที่เกิดขึ้น หากแต่ในความเป็นจริงแล้วอาจเป็นหายนะได้ ถ้าไม่สามารถควบคุมระบบได้ ขึ้นอยู่กับการนำไปขยายความด้านใด

1.2 วงเสริมแรงที่ทำให้เกิดความเสื่อมถอย (Vicious cycles) หรือการป้อนกลับเชิงลบ (Negative feedback) คือ ขาวร้าย สิ่งไม่ดี สิ่งเสียหาย หรือคำวิพากษ์วิจารณ์ เป็นการเริ่มต้นจากสิ่งไม่ดีและสร้างความรุนแรงขึ้นกว่าเดิม เสริมแรงให้เพิ่มขดเกลียวแยลงเหนือกว่าเดิมยิ่งขึ้น

2 การป้อนกลับสมดุล (Balancing feedback) กระบวนการป้อนกลับสมดุลเป็นสิ่งที่หยุดยั้งการเติบโต เป็นข้อจำกัดหรืออุปสรรคสกัดกั้นการเปลี่ยนแปลงภายใต้สถานการณ์หนึ่งแล้วจะกลายเป็นความเปลี่ยนแปลงอีกรูปแบบหนึ่ง แผลขยายไปยังส่วนอื่นที่เหลืออยู่ภายในระบบ เป็นวงจรคอยต้านทานหรือหยุดยั้งความเปลี่ยนแปลง (Resistance to change) ทำให้ระบบนั้นเกิดสมดุลหรือเสถียรภาพ การป้อนกลับสมดุลไม่ได้บ่งว่า เป็นสิ่งดีหรือสิ่งไม่ดี บางครั้งอาจพบผลนั้นเกิดจากอุปสรรค จากจารีตหรือปทัสฐานและวิธีการปฏิบัติ ความสมดุลในระบบเกิดจากส่วนประกอบ 3 ส่วน คือ สิ่งที่มีอยู่ สภาวะในปัจจุบัน และสิ่งที่ระบบต้องการเพื่อความสมดุล ตัวอย่างแสดงลักษณะของวงสมดุลที่ชัดเจน คือ ความรู้สึกกระหายน้ำ ถือเป็นสัญญาณชี้ความแตกต่างระหว่างน้ำที่ร่างกายต้องการ กับน้ำที่มีอยู่เดิม (ในร่างกาย) เราดื่มน้ำเพื่อลดความแตกต่างให้เกิดความสมดุลของระบบ (ภายในร่างกาย) อีกครั้งหนึ่ง วงจรสมดุลเปรียบได้กับสิ่งผลักดันตัวระบบสู่เป้าหมาย (Goal) ซึ่งคือ ที่ที่วงจรได้สิ้นสุดลงเพื่อเกิดภาวะสมดุล หรือ คือการกระทำที่ลดความแตกต่างระหว่างสิ่งที่ตัวระบบ (System) เป็นอยู่ กับสิ่งที่ระบบควรจะเป็นหรือต้องการให้เป็นและการป้อนกลับแสดงความแตกต่างน้อยลงเท่าใดตัวระบบยิ่งเข้าใกล้สิ่งที่ต้องการมากขึ้นเท่านั้น

ในวงจรป้อนกลับย่อมต้องมีการใช้เวลาและถ้าระบบซับซ้อนมากเท่าใดยิ่งมีการหน่วงเวลาออกไปมากเท่านั้น ในแต่ละส่วนที่เชื่อมต่อกัน บางส่วนอาจใช้เวลาไม่นาน แต่บางส่วนกลับใช้เวลานานมาก สิ่งที่เกิดขึ้นหรือมีอิทธิพลต่อระบบอาจไม่ส่งผลให้เกิดขึ้นทันที แต่มีการหน่วงเวลา (Delays) ระหว่างเหตุและผลที่เกิดขึ้นในระบบ การล่าช้าหรือหน่วงเวลาก่อให้เกิดความขุ่นใจในการปรับตัวหากมองเห็นวงจรของการย้อนกลับจะเห็นถึงความสัมพันธ์และความเป็นทั้งหมดของระบบ

เกิดจากการกระทำในอดีตเป็นรากฐานอนาคตทำให้เข้าใจและแก้ปัญหาทุกอย่างคลี่คลายในทางที่ดี ทำความเข้าใจแบบระบบเพื่อเป็นเครื่องมือพัฒนาความคิดเชิงระบบได้เข้าใจยิ่งขึ้น

เซ็นเก้ (Senge 1990 57-67) เสนอกฎของการคิดเชิงระบบไว้ 11 ประการคือ

1 ปัญหาวันนี้มาจากวิธีแก้ปัญหาจากวันวาน (Today's problems come from yesterday's " solutions ") ปัญหาทุกวันนี้มาจากการแก้ปัญหาในอดีต โดยย้ายปัญหาจากส่วนหนึ่งของระบบไปยังส่วนอื่นที่ไม่สามารถตรวจพบได้เพราะผู้ซึ่งมารับช่วงแก้ไขปัญหาวัดตั้งแต่เริ่มแรกได้ทำให้ปัญหานั้นเปลี่ยนเป็นปัญหาใหม่แล้ว

2 แรงกระทำเท่ากับแรงสะท้อนกลับของระบบ (The harder you push, the harder the system pushes back) การแก้ปัญหาด้วยความตั้งใจและทำงานอย่างหนักแต่ถูกแรงถ่วงย้อนกลับ แม้พยายามมากอย่างไรในการแก้ไข มีแต่สูญเสียเปล่าอุปสรรคยังมีมากขึ้นให้ต้องแก้ไข

3 พฤติกรรมดีขึ้นก่อนแย่ลง (Behavior grows better before it grows worse) การแก้ปัญหาต้องใช้เวลาเพราะเกี่ยวข้องกับการหน่วงของเวลาให้ช้าลงที่ได้รับผลของการถ่วงเวลาย้อนกลับของระบบเกิดขึ้นได้ทั้งระยะสั้นและระยะยาว อาจติระยะสั้นแต่ระยะยาวผลย้อนกลับมาชดเชยให้แย่กว่าเดิม

4 วิธีที่ง่ายที่สุดในการแก้ปัญหามักกลับมาที่ปัญหาเดิม (The easy way out usually leads back in) ความบกพร่องอย่างหนึ่งที่บ่งบอกว่า พื้นฐานของปัญหายังคงอยู่หรือแย่ลงมีสิ่งชี้วัดเชื่อถือได้คือ การไม่คิดเชิงระบบ ต้องคิดให้มากกว่าเดิมในการแก้ปัญหา แต่คนส่วนใหญ่เลือกวิธีแก้ปัญหาที่ง่ายที่สุดหรือความเคยชินที่แก้ปัญหาสำเร็จหรือความถนัดโดยไม่หาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาและแก้เป็นระบบ

5 การบำบัดรักษาทำให้แย่ลงกว่าโรคที่เป็น (The cure can be worse than the disease) เมื่อการแก้ไขแย่กว่าปัญหา การหาทางออกโดยแก้ปัญหาระยะสั้นอาจแย่และแก้ไขยากกว่าเดิมและทำซ้ำซาก จนเป็นองค์ประกอบสำคัญในระบบ แม้อาจก่อผลดีและร้ายไปพร้อมกันบางครั้งวิธีง่าย ๆ ไม่เกิดประสิทธิภาพอาจเป็นสิ่งเสียดัดและเป็นอันตราย วิธีง่ายที่สุดคือ ทำเหมือนไม่ได้แก้ปัญหา หรือโยกความรับผิดชอบโดยสร้างเงื่อนไขใหม่ทำให้สร้างปัญหาเพิ่มขึ้น

6 ยิ่งรีบยิ่งช้า (Faster is slower) วิธีการแก้ปัญหารีบเร่งเป็นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า อาจเกิดผลเสียได้และเกิดความยุ่งยากกว่ามากตามมา

7 สาเหตุและผลของปัญหาไม่สัมพันธ์กันในมิติแห่งเวลาและระยะทาง (Cause and effect are not closely related in time and space) รากฐานทั้งหมดที่อยู่เหนือปัญหาเป็นส่วนสำคัญของคุณลักษณะที่ซับซ้อนของระบบมนุษย์ เหตุและผล ไม่ใกล้ชิดกันในเวลาและระยะทาง ผลเป็นสิ่งที่ง่ายซึ่งบอกว่า เป็นปัญหา แต่สาเหตุ หมายถึงการมีปฏิสัมพันธ์กันของรากฐานระบบที่ตอบสนอง การเกิด บ่งบอกและถ้าใส่ใจเปลี่ยนแปลงจะพัฒนาในที่สุด ส่วนใหญ่ที่เป็นปัญหาจะสมมุติว่าเป็นเช่นนั้นเช่นนี้ ระบบที่ซับซ้อนจะมีอิทธิพลอยู่เหนือวิธีคิดของบุคคลเกี่ยวกับความจริง ขั้นแรกที่ถูกต้องคือไม่จับคู่สิ่งที่นำไปสู่ความคลุมเครือซึ่งมูลเหตุและผลเกิดกระชั้นชิดกันในเวลาและระยะทางนั้น

8 การเปลี่ยนแปลงเล็กน้อยสามารถสร้างผลลัพธ์ที่ใหญ่แต่ขอบเขตการพลิกผันสูงสุด จะเห็นได้ง่ายน้อยที่สุดเป็นประจำ (Small changes can produce big results - but the areas of highest leverage are often the least obvious) การคิดเป็นระบบสอนให้เห็นวิธีการแก้ปัญหาของงานที่ดีที่สุดใ้สภาวะปฏิบัติงานระยะสั้น การทำงานอาจแย่งระยะยาว การจัดการปัญหายากทำให้เห็นอิทธิพลลง บางครั้งหากเปลี่ยนแปลงเล็กน้อยจะนำไปสู่การพัฒนาในที่สุด ปัญหาที่มีพลังพลิกผันสูงจะเห็นไม่ชัดเจนร่วมในระบบที่เกิดไม่ใกล้ชิดในเวลาและระยะทางที่แสดงถึงเหตุของปัญหาชัดเจน การเปลี่ยนแปลงเล็กน้อยโดยแก้ปัญหาตรงจุดอาจเกิดผลยิ่งใหญ่ตามมาหรือแก้ปัญหาระยะยาวได้ การเรียนรู้ถึงโครงสร้างของระบบโดยใช้ต้นแบบระบบที่เซ็นกิและคณะ (Senge and colleagues) พัฒนาขึ้นทำให้เห็นถึงขอบเขตที่ได้รับอิทธิพลสูงและค่าที่จะเปลี่ยนแปลงรวมถึงกระบวนการต่าง ๆ เกิดขึ้นสัมพันธ์เป็นระบบมากกว่าเป็นเพียงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเท่านั้น

9 ทำหลายอย่างพร้อมกันแต่ไม่เกิดผลพร้อมกันทันที (You can have your cake and eat it too - but not at once) บางครั้งปมปัญหาเป็นสภาวะการณ่ลำบาก แต่หากใช้วิธีมองเชิงระบบจะเกิดประดิษฐ์กรรมใหม่เห็นผลที่เกิดจากการปฏิบัติซ้ำกว่ากระบวนการคิดและเมื่อเห็นถึงความป็นทั้งหมดชัดเจน ความคิดใหม่จะเกิดขึ้นชัดเจนโดยมีสติเปลี่ยนแปลงในเวลาต่อมา

10 ข้างหนึ่งตัวแบ่งครึ่งไม่สามารถสร้างข้างสองตัว (Dividing an elephant in half does not produce two small elephants) การมองเห็นอย่างเป็นระบบองค์รวมในความเป็นจริงทำให้เข้าใจปัญหาและท้าทายให้จัดการอย่างเป็นระบบ การทิ้งปัญหาไว้เบื้องหลังให้คนรับช่วงต่อมาแก้ไขอาจสำเร็จหรือไม่สำเร็จบ้างแล้วแต่ความบังเอิญ เหมือนแบ่งข้างครึ่งหนึ่งซึ่งไม่อาจทำให้เกิดข้างสองตัวเล็ก มีแต่ความยุ่งยากซับซ้อนของปัญหาที่ไม่อาจแก้ไขได้ถ้าหากมองเห็นเพียงชิ้นส่วนเดียวโดยไม่มองเชิงระบบ

11 ไม่มีการตำหนิ (There is no blame) บุคคลมีแนวโน้มตำหนิหรือโยนความผิดให้ผู้อื่นเป็นลักษณะหนึ่งของสภาวะการณ่ปัญหา เป็นการกระทำของทุกคนที่เกิดขึ้นในองค์กร การคิดเชิงระบบเปิดเผยให้ทุกคนเข้าใจสาเหตุของปัญหาที่เป็นส่วนหนึ่งของทั้งระบบ และแก้ไขโดยสร้างความสัมพันธ์กับคู่อริ

แม่แบบระบบ (System archetypes) ทำให้เข้าใจความเป็นไปในโลกอย่างเป็นระบบและรูปแบบที่ปรากฏเพื่อเข้าใจตน ธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม และองค์กร การเซ็นกิ (Senge 1990 93-113) และ เซ็นกิ, และคนอื่น ๆ (Senge, et al 1994 121-148) อธิบายพร้อมยกตัวอย่างแม่แบบระบบไว้ 9 รูปแบบ ดังนี้

แม่แบบระบบที่หนึ่ง การจัดการแก้ปัญหาหรือเพ่งในสิ่งที่ไม่ทำให้เกิดผล (Fixes that backfire) (Kim, et al 1994 125-129) คือการแก้ไขปัญหามิตรงจุด ปัญหาเดิมที่อยู่ใ้แรงเสริมแรงกำลังอยู่ในสถานการณ์เสื่อมถอย (Vicious cycle) ยิ่งขึ้น แต่การแก้ปัญหาทำเพียงเฉพาะหน้าให้เห็นผลรวดเร็วเกินไป (Quick fix) ทำให้สถานการณ์ดีขึ้นชั่วคราว และยิ่งแย่งกว่าที่เป็นเพราะแก้ปัญหาสลบที่กัน ไม่มองปัญหาระยะยาวที่เกิดผลข้างเคียงต่อระบบ

กลยุทธ์สำหรับสถานการณ์แก้ปัญหหรือเพ่งในสิ่งที่ไม่ทำให้เกิดผล (Strategies for a "fixes that backfire" situation) มี 4 ประการ คือ 1) เพิ่มความตระหนักในสิ่งที่ไม่เคยสนใจอันเป็นผลลัพธ์ตามมา เปิดแบบแผนวิธีคิด (Mental models) ของคนให้เข้าใจการแก้ไขปัญหาย่าง ๑ เพื่อบรรเทาอาการ สร้างความร่วมมือเพื่อเข้าใจเหตุปัญหแท้จริง 2) ตัดปัญหาโดยย้อนกลับไปที่ปัญหาแสดงเวลาที่เกิดปัญหาโดยประยุกต์วิธีแก้ปัญหที่ผ่านมาระยะหนึ่ง เลือกลงแข่งสิ่งที่เกิดขึ้นซึ่งมีอันตรายน้อยที่สุดหรือผลลัพธ์ที่ตามมาจัดการได้ 3) จัดการหรือลดขนาดผลลัพธ์ที่ไม่ปรารถนาโดยเลือกแก้ปัญหซึ่งเราไม่จำเป็นต้องการหรือผลลัพธ์ที่ไม่มีเป้าหมายทำลายล้าง และจำเป็นต้องแก้ปัญห หรือให้ระบบดูแลตนเองระยะยาว 4) รื้อระบบและหาสมมุติฐานปัญห แล้วทำการแก้ปัญหบนอาการที่บอก ทุกการแก้ไขที่ถูกละเลยจะแสดงนัยของวงสมดุล สร้างความชัดเจนในการแก้ปัญหได้อย่างแท้จริง ทำให้เห็นการพลิกผันเพื่อเปลี่ยนแปลงความปรารถนา การทำงานบนสถานการณ์แม่แบบที่ 1 นี้จะนำคนได้ฝึกฝนสร้างและสานวิสัยทัศน์บ่อยครั้งเพื่อร่วมกันแก้ปัญหในสิ่งที่ต้องการร่วมกัน

แม่แบบระบบที่สอง ขีดจำกัดในการเจริญเติบโต (Limits to growth) (Senge 1990 95-104 , Kim, et al 1994 129-133) การเติบโตมีขีดจำกัด รูปแบบการเติบโตและขีดจำกัดมาด้วยกันในต่างประเภท บางครั้งอิทธิพลความเติบโตจะครอบงำ บางครั้งขีดจำกัดจะมีอำนาจเหนือและบ่อยครั้งที่ระดับของอิทธิพลเคลื่อนย้ายระหว่างความเติบโตและความจำกัด กระบวนการเติบโตแสดงเช่นวงเสริมแรงที่ดี (Virtuous reinforcing loop) และกระบวนการขีดจำกัดแสดงเช่นวงสมดุล (Balancing loop) ซึ่งโต้ตอบกับภาวะขาดสมดุลที่รบกวนตนเองของวงจรการเติบโต วงจรสมดุลขับเคลื่อนไปข้างหน้าเป้าหมาย ขีดจำกัดหรือแรงบีบระบบทั้งหมด ยากจะมองเห็น กระบวนการเสริมแรงเป็นการจัดเตรียมเพื่อเคลื่อนที่ไปยังการสร้างผลลัพธ์ตามปรารถนา เกิดความสำเร็จจวนบางครั้งเติบโต หรือเสื่อมลง นอกจากนั้นยังสร้างความไม่ตั้งใจ ความประมาทให้เกิดขึ้นตามมาในขั้นที่สองเช่นกัน และที่สุดความสำเร็จจะเฉื่อยช้าลง

หลักการบริหารจัดการ (Management principle) อย่ารุกร้าผลลัต้นความเติบโต เคลื่อนย้ายปัจจัยที่จำกัดความเติบโต แม่แบบระบบนี้ช่วยให้เห็นความสมดุลระหว่างรากฐานในการเปลี่ยนแปลงเหนือเวลาเช่นกัน

กลยุทธ์สำหรับสถานการณ์ขีดจำกัดความเจริญเติบโต (Strategies for a "limits to growth" situation) มี 5 ประการ คือ 1) โปรดระวังการกระทำซึ่งเป็นการทำงานในอดีต การลงทุนอย่างหนักหน่วงจะเกิดกระบวนการเสริมแรงมากกว่าความพยายามเข้าใจกระบวนการสมดุล ทุกกระบวนการเสริมแรงมีโอกาสดังขึ้นได้มากถึงสิบหรือมากกว่า กระบวนการสมดุลรอคอยการเกิดแต่ยังไม่ปรากฏชัด ถ้าไม่สังเกตหรือสนใจจะเกิดทั้งความเติบโตหรือความเสื่อม 2) ถ้าความเติบโตถูกหน่วงเวลา โปรดดูทั้งวงเสริมแรงและวงสมดุลพยายามค้นหาความสัมพันธ์ระหว่างกันในกลยุทธ์สู่ความสำเร็จและขีดจำกัดความสามารถที่อยู่ในองค์การ 3) เลือกระหว่างเติบโตเล็กน้อยหรืออ่อนแอและล้มเหลว ขึ้นอยู่กับการหน่วงเวลาของวงสมดุลและความรับผิดชอบ

ของระบบ การหน่วงเวลาเป็นวิธีการของวงจรความเติบโตที่ผลักดันระบบให้ดีขึ้นยังการปฏิบัติ ก่อนสังเกตเห็น 4) การเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริงในขีดจำกัดของความเติบโตเป็นแผนลวงที่เกิดขึ้น ง่ายตามขั้นตอน การคาดคะเนถึงอิทธิพลของขีดจำกัดเกิดขึ้นเพียงเล็กน้อยขณะนี้ แต่เพิ่มขึ้นใน เวลาต่อมาซึ่งไม่สามารถกำจัดขีดจำกัดออกไป ตามตนเองว่าอะไรวัดได้ในการเติบโตอย่าง ต่อเนื่องซึ่งสามารถจัดการข้อจำกัดในการเติบโตไปพร้อมกัน 5) มองหาความสามารถอื่นเป็นกลไก สร้างความเติบโต วงจรส่งเสริมอื่น (Virtuous circles) ซึ่งคำจูนและรักษาความเติบโตไม่ให้สะดุดลง

แม่แบบระบบที่สาม โยกความรับผิดชอบ (Shifting the burden) (Senge 1990 104-113, Kim, et al 1994 135-140) มูลเหตุปัญหาก็คืออาการที่บ่งบอกต้องการความสนใจแต่เพราะ เป็นปัญหายากมากจึงไม่ให้ความสนใจ ดังนั้นจึงโยกความรับผิดชอบปัญหาไปทางอื่น ปลอ่ยให้ รากฐานปัญหาไม่เปลี่ยนแปลง รุนแรงเพิ่มขึ้น มองข้ามเพราะอาการที่บ่งบอกชัดเจนและระบบสูญเสีย ความสามารถหาคำตอบมูลฐานปัญหา การโยกความรับผิดชอบมี 3 รูปแบบคงอยู่ด้านข้างของกัน และกัน ได้แก่ ความเติบโตอย่างแข็งแกร่งเกิดขึ้นระยะสั้นน่าไว้วางใจ ขณะสมมุติฐานถูกต้องของปัญหา จริงพยายามเติบโตไปสู่ความอ่อนแอ และอาการที่บ่งบอกปัญหาก็กลับที่ในการปรับปรุงแก้ไขและเกิด ความเสื่อมถอยลง คล้ายกับแก้ปัญหามิได้ถูกจุดในแม่แบบระบบที่ 1 พื้นฐานของการโยกปัญหาก่อน ให้เกิดวงจรสมดุลสองวง แต่ละวงแสดงความแตกต่างชนิดของการยึดติดกับอาการของปัญหา วงจร ที่อยู่สูงกว่าแสดงอาการปัญหาที่ได้รับการแก้ไขอย่างรวดเร็ว (Quick fix) วงจรด้านล่างแสดงการวัด ซึ่งบ่งชี้การหน่วงเวลา (Delay) และบ่อยครั้งสร้างความยุ่งยากมากกว่าเดิม นอกจากนี้ยังไกลสุดจาก ปัญหาที่มีอยู่จริง

ในการโยกปัญหาลักษณะที่เกิดการเสพติดวงจรเสริมแรงทำให้ระบบถดถอยเสื่อมลงซึ่งมีรูปแบบที่เรียกว่า สิ่งเสพติด (Addiction) คล้ายกับการไม่สนใจผลที่ตามมาในวงจรแก้ปัญหามิตรงจุด ซึ่งเป็นการผสมปัญหาเข้าด้วยกันเกิดการทำลายล้างเป็นจุดอ่อนบนพื้นฐานความสามารถไปยังที่อยู่ ของอาการปัญหา

หลักการบริหารจัดการ (Management principle) โปรดระวังอาการที่บ่งบอกในวิธีแก้ปัญหา ซึ่งบ่งบอกอาการของปัญหาเท่านั้นแต่ไม่ใช่มูลฐานของเหตุ จะได้รับผลดีที่สุดในระยะสั้น ระยะยาว ปัญหากลับมาใหม่และเพิ่มความกดดันเพื่อสนองตอบอาการปัญหา เวลาในระหว่างนั้นสมรรถนะ เพื่อแก้ไขมูลเหตุของปัญหาจะเสื่อมถอยลง

กลยุทธ์สำหรับสถานการณ์โยกความรับผิดชอบ (Strategies for a "shifting the burden" situation) มี 6 ประการ คือ 1) พยายามทำความเข้าใจสถานการณ์โยกความรับผิดชอบ เริ่มต้นวิธีการเช่นเดียวกับกลยุทธ์ของแม่แบบที่ 1 2) ใช้แม่แบบระบบเป็นเครื่องมือเพื่อ สืบค้นรากเหง้าปัญหาซึ่งการสนทนาเปิดเผยให้ทราบถึงแบบแผนวิธีคิดและวัฒนธรรมที่อยู่ใน ข้อสันนิษฐานจะได้มูลเหตุปัญหาแท้จริง 3) การแก้ปัญหาระยะยาวมีพลังมาก ถ้ายังไม่ได้รับผล จากเป้าหมายหลัก ต้องพิจารณาเป้าหมายชัดเจนมากกว่าเดิมโดยการสืบสวนเพื่อหาวิธีจัดการกับที่ มาปัญหา 4) ถ้าเป็นไปได้สนับสนุนให้มีการแก้ปัญหาระยะยาวเท่านั้นเพื่อประหยัดเวลาทำงานซึ่ง

จะได้มูลเหตุปัญหา 5) วิสัยทัศน์หรือเป้าหมายแก้ปัญหาระยะยาวต้องชัดเจน 6) สมรรถภาพในการแก้ปัญหาระยะยาวมีพลังมากซึ่งปรับปรุงจากการแก้ปัญหาระยะสั้น

แม่แบบระบบที่สี่ ภัยพิบัติจากการใช้ทรัพยากรร่วมกัน (Tragedy of the commons) (Senge 1990 387-388 , Kim, et al 1994 140-144) การเคลื่อนไหวเพื่อกิจกรรมทั้งปวงของทุกคนปรากฏขึ้นพร้อมกัน แต่ไม่มีใครได้อะไรตอบแทนจากกิจกรรมนั้น อธิบายได้ว่า แต่ละคนมีความจำเป็นพื้นฐานได้รับผลจากการใช้ประโยชน์ร่วมกันแต่ขีดจำกัดของทรัพยากรมีเพียงนิดเดียว ทุกคนจะได้รับผลตอบแทนกลับคืนมาน้อยลงโดยมูลเหตุรุนแรงกว่าผลของความพยายาม และสุดท้ายทรัพยากรนั้นจะมีความสำคัญน้อยลง ถูกกัดกร่อนและใช้ไปอย่างหมดสิ้น

หลักการบริหารจัดการ (Management principle) การบริหารจัดการ " การใช้ร่วมกัน " (Commons) ผ่านการให้การศึกษาแก่ทุกคนและสร้างรูปแบบควบคุมตนเอง ผลักดันไปยังเพื่อนหรือผ่านสำนักงานให้เป็นกลไกควบคุม สร้างอุดมการณ์โดยความร่วมมือกัน

กลยุทธ์สำหรับสถานการณ์ของภัยพิบัติในการใช้ทรัพยากรร่วมกัน (Strategies for a " tragedy of the commons" situation) มี 3 ประการ คือ 1) โปรดระวังสิ่งชักจูงจากข้อสันนิษฐานการมองเห็นความวิบัติจากการใช้ทรัพยากรร่วมกัน ควรสร้างระดับการทำงานของปัจเจกชนข้ามวัตถุประสงค์เมื่อเห็นว่ามีผลลัพธ์เพื่อหมู่คณะ 2) มีสามรูปแบบความสามารถที่เปลี่ยนแปลงได้เพื่อแก้ไข คือ (1) ความพยายามของส่วนรวมนำมาซึ่งความสนใจของแต่ละคนที่จะปฏิบัติตาม (2) การมองเห็นอย่างชัดเจนในองค์ประกอบที่ก่อปัญหาทำให้หยุดการกระทำ (3) การใช้ทรัพยากรร่วมกันต้องหยุดจนกระทั่งมีเวลาที่สิ่งนั้นเติมเต็มเพิ่มพูนขึ้น โดยที่อาจเพิ่มด้วยตัวทรัพยากรโดยตรงหรือควบคุมการใช้ร่วมกันใหม่อย่างมีขอบเขต 3) บางครั้งสถานการณ์ มีเงื่อนไขที่สำคัญกว่ากฎหมายเพื่อร่วมมืออย่างมีคุณค่า คำสั่งมีเป้าหมายร่วมกันหรือเน้นจุดสำคัญ

แม่แบบระบบที่ห้า ความขัดแย้งโดยไม่คาดคิด (Accidental adversaries) (Kemeny 1994 145-148) รูปแบบนี้อธิบายถึงกลุ่มของคนควรทำหน้าที่ในความเป็นหุ้นส่วนกับผู้อื่นและตอบสนองการเป็นพันธมิตรแก่กันอย่างไรเพื่อมิให้จบลงที่ความขมขื่นและเป็นปรปักษ์จะประยุกต์ใช้ในการทำงานทีมข้ามสายงาน คู่ค้า ระหว่างองค์กร การพบกันของสหพันธ์คณะผู้บริหาร ผู้แทนจำหน่าย และโรงงานผู้ผลิต การโต้แย้งในครอบครัว และการต่อสู้ของพลเรือนที่ยุติธรรม

กลยุทธ์สำหรับสถานการณ์ความขัดแย้งโดยไม่คาดคิด (Strategies for a " accidental adversaries" situation) อย่าผลักดันปัญหาบนเจตนาดีโดยแก้ไขหรือหาทางออกซึ่งได้รับการบอกกล่าวจากส่วนงานในองค์การแทนแสวงหาการเข้าใจความจำเป็นพื้นฐานจากหุ้นส่วนซึ่งมีผลที่ทำให้อ่อนแอลงอย่างไรและวิธีการที่สามารถสนับสนุนแต่ละคนแทนที่ รวมถึงช่วยเหลือจัดสิ่งที่ทำให้อ่อนแอบีบบังคับระบบของหุ้นส่วนที่ต่อต้านวิธีการแก้ปัญหาขององค์การ

แม่แบบระบบที่หก การเอาตัวรอด (Escalation) (Senge 1990 384) ทั้งบุคคลหรือองค์การที่ต่างเห็นสวัสดิภาพของตนหรือองค์การขึ้นอยู่บนผลประโยชน์ในเครือญาติเหนือผู้อื่น

เมื่อไรก็ตามกลุ่มที่แข่งขันได้บรรลุความสำเร็จจะเป็นภัยร้ายคุกคามนำไปสู่การกระทำอย่างรุกรานต่อการสร้างผลประโยชน์ขึ้นใหม่ การคุกคามระดับแรกเพิ่มขึ้น รุกรานและคงอยู่ บ่อยครั้งที่แต่ละคู่แข่งมีพฤติกรรมก้าวร้าว เช่น การปกป้องความรับผิดชอบที่ล่องลอยเมื่อดูผู้อื่นที่แต่ละคู่แข่งยังปกป้องอยู่ ผลเกิดขึ้นยิ่งเสริมกำลังเพิ่มขึ้นไปไกลกว่าผลข้างเคียงที่พึงปรารถนา

หลักการบริหารจัดการ (Management principle) มองหาวิธีที่ทั้งคู่จะชนะหรือได้รับตามวัตถุประสงค์ หลายคดีฟ้องร้อง คู่แข่งสามารถกลับข้างวงเกลียวที่ไม่ดี (Vicious spiral) ที่ปฏิบัติต่อกันอย่างรุกราน มาสู่ความสงบสุขซึ่งทำให้เกิดความรู้สึกถูกคุกคามน้อยลง

แม่แบบระบบที่เจ็ด ความสำเร็จที่ประสบความสำเร็จ (Success to the successful) (Senge 1990 385-386) สองลักษณะการดำเนินการที่แข่งขันเพื่อกำหนดการช่วยเหลือหรือความสามารถในการจัดการกับสถานการณ์ ประสบผลสำเร็จมากกว่าหนึ่งครั้งจะเกิดขึ้น การช่วยเหลือสนับสนุนจะได้รับมากขึ้น ด้วยเหตุนี้จึงหิวกระหายมากขึ้นในสิ่งอื่น ๆ ต่อไป

หลักการบริหารจัดการ (Management principle) มองหาเป้าหมายครอบงำเหนือเพื่อสมดุลต่อผลสัมฤทธิ์ทั้งสองทางเลือก ในบางกรณี ทำให้บาดเจ็บหรืออ่อนแอระหว่างการเชื่อมต่อทั้งสองประการ

แม่แบบระบบที่แปด การแก้ไขที่ผิดพลาด (Fixes that fail) (Senge 1990 388-389) การแก้ไขมักได้ผลระยะสั้น มีสิ่งที่ไม่คาดคิดมาก่อนในระยะยาวเป็นผลที่เกิดขึ้นภายหลังซึ่งต้องการความพอดีในการปฏิบัตินอกเหนือกว่าแก้ไขเช่นเดิม

หลักการบริหารจัดการ (Management principle) เน้นการบำรุงรักษาระยะยาว ไม่สนใจแก้ปัญหาระยะสั้น ถ้าดำเนินการได้หรือปฏิบัติโดยไม่ซื้อเวลาขณะดำเนินงานพื้นฟูระยะยาว

แม่แบบระบบที่เก้า การเจริญเติบโตและภายใต้การลงทุน (Growth and underinvestment) (Senge 1990 389-390) ขีดจำกัดการเจริญเติบโตมีวิธีการซึ่งสามารถทำลายหรือสนับสนุนอนาคตถ้าองค์กรมั่งคั่ง หรือเพิ่มความสามารถในตัวบุคคล แต่การลงทุนต้องเป็นแนวรุกและรวดเร็วพอเพียงป้องกันการเติบโตที่ลดลง บ่อยครั้งเป้าหมายหลักหรือมาตรฐานสมรรถนะเป็นสิ่งที่ทำให้การเจริญเติบโตต่ำลงที่ได้พิสูจน์ภายใต้การลงทุน เมื่อสิ่งนี้เกิดขึ้น มีการปฏิบัติหน้าที่ของตนเองซึ่งคะแนนได้ถึงเป้าหมายที่ต่ำลง นำความคาดหวังให้ต่ำลงโดยเกิดจากสมรรถภาพที่แย่งภายใต้การลงทุน

หลักการบริหารจัดการ (Management principle) ถ้ามีสมรรถภาพที่แท้จริงจะเจริญเติบโต สร้างความสามารถให้เจริญตามความต้องการเช่นกลยุทธ์ในการสร้างอุปสงค์ โดยยึดถือวิสัยทัศน์ในการทำงาน โดยเฉพาะให้ความสนใจการประเมินผลมาตรฐานสมรรถนะหลักหรือไม่ก็ประเมินค่าสมรรถภาพเพื่อพบศักยภาพตามขีดความต้องการที่สามารถพอทำได้

นอกเหนือจากการเข้าใจในแม่แบบของระบบที่ประกอบด้วยหลักการและปัจจัยต่าง ๆ ในความคิดเชิงระบบแล้วในขั้นฝึกปฏิบัติเพิ่มเติมต้องมีการเลียนแบบหรือฝึกฝนสถานการณ์จำลอง (Simulation) โดยเป้าหมาย (Purpose) มีการพูดคุยและเขียนแผนผังอธิบายเรื่องราวสร้างจาก

ทฤษฎีให้นาสใจมืองค์ประกอบหลักเรื่องแม่แบบระบบที่เป็นตัวอย่างคลาสสิกซึ่งเกิดขึ้นบ่อยครั้ง ข้อคิดเห็นโดยทั่วไป (Overview) ตรวจสอบสถานการณ์ในเงื่อนไขของรูปแบบที่เป็นกลุ่มของการป้อนกลับ คือ การเสริมแรงและการสมดุลที่สัมพันธ์กัน โดยให้ทีมที่ยังมิได้รับการฝึกฝนเข้ารับการฝึก บางครั้งสลับระหว่างคนเดียวเดี่ยว ๆ และเป็นทีม ใช้ระยะเวลามากกว่าสองชั่วโมง อุปกรณ์ประกอบด้วยฟลิปชาร์ต ผู้เล่น กระดาษบันทึกที่มีกาวติดได้ เพื่อให้เกิดความคิดเชิงระบบโดยมองเห็นโครงสร้างเชิงระบบ (Systemic structure) ที่เกิดจากการร่วมวัฒนธรรมของผู้คนที่เกิดขึ้นในเหตุการณ์ หรือตอบสนองในแต่ละเหตุการณ์เพื่อบริหารจัดการให้เกิดความสำเร็จ ซึ่งเซ็นก็ (Senge 1990 52) อธิบายว่า ทำให้เกิดความคิดที่ก่อกำเนิดใหม่ขึ้นได้ (Generative) ขณะเดียวกันรูปแบบของพฤติกรรม (Patterns of behavior) คือ การตอบสนองของผู้คนหรือเหตุการณ์นั้น ๆ โดยมุ่งเน้นที่แนวโน้มหรือการแก้ไขระยะยาวโดยประเมินในสิ่งที่เกี่ยวข้องกัน ตอบสนองเหตุการณ์ (Events) ให้เกิดการกระทำเชิงรุกกับเหตุการณ์ การอยู่ในสถานการณ์จำลองทำให้ผู้อยู่ในเหตุการณ์หรือผู้เล่นเกมเข้าใจถึงมูลเหตุแท้จริงของพฤติกรรมที่เกิดขึ้นในสถานการณ์ต่าง ๆ มองเห็นชัดเจนถึงพลังการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมทำให้เข้าใจกฎเกณฑ์หรือทฤษฎีการทำงานที่อยู่ในระบบที่ใหญ่มาได้ชัดเจนยิ่งขึ้น (Senge 1990 51-54 , Senge, et al 1994 121, 103-104)

นอกจากนี้เซ็นก็, และคนอื่น ๆ (Senge, et al 2000 79) ยังแนะนำว่า ส่วนต่อเนื่องที่เป็นอนุกรมของความคิดเชิงระบบ แสดงถึงระดับความแตกต่าง วิธีปฏิบัติที่แตกต่างและมุมมองของธรรมชาติของระบบที่ควรศึกษาทำความเข้าใจเพื่อสร้างความสามารถในการมองเห็นอย่างชัดเจนของระบบและประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ตามเป้าหมายได้ ดังนี้

1 ขอบเขตการคิดอย่างเป็นระบบ (System – wide thinking) คือ ความพยายามแสดงออกการเปลี่ยนแปลงวิกฤติขององค์การแทนที่ในความคับแคบของการปกครอง

2 เข้าสู่ความคิดเชิงระบบ (Open systems thinking) คือ การทำความเข้าใจในเงื่อนไขของระบบในด้าน การป้อนเข้า การป้อนออก การผ่านการเข้า (Throughputs) และอาณาเขต (Boundaries)

3 ระบบการคิดของบุคคล (Human systems thinking) คือ วิธีการวางแผนตามบทบาทของบุคคลและความสัมพันธ์ที่นำไปสู่การมีปฏิสัมพันธ์กัน ผลลัพธ์ที่นำไปสู่การเลือกที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้

4 กระบวนการความคิดเชิงระบบ (Process systems thinking) คือ การเกิดขึ้นผ่านการดำเนินงานที่มีคุณภาพและสร้างใหม่ในรูปแบบของความคิดเชิงระบบที่เห็นองค์การมีการไหลผ่านข้อมูลโดยปรับปรุงโครงสร้างการติดต่อสื่อสารใหม่ รูปแบบพฤติกรรมองค์การจะเปลี่ยนแปลง

5 การมีชีวิตของระบบ (Living systems thinking) ความแตกต่างในรูปแบบที่ซับซ้อนและทฤษฎีความสับสน (Chaos theory) เป็นการปรากฏและดำรงอยู่ของระบบ รูปแบบตามเงื่อนไขพัฒนาจากความสับสนเช่นเดียวกับรูปแบบของชีวิตที่เกิดการพัฒนาขึ้นมาก

6 การป้อนกลับที่สัมพันธ์กับความคิดเชิงระบบ (Feedback – related systems thinking) บางครั้งเรียกว่า พลวัตของระบบ คือ ขบวนการกว้างขวางของเทคนิคและเครื่องมือที่พัฒนาขึ้นเพื่อให้เข้าใจถึงพลวัตของกระบวนการป้อนกลับ (วงจรการเสริมแรงและวงจรสมดุล) เครื่องมือเหล่านี้รวมถึงสถานการณ์ แผนภาพการหยุดชะงักและการไหลเวียน วงจรของเหตุ-แมแบบระบบ และการสนทนาเกี่ยวกับการป้อนกลับ

7 การลอกเลียนแบบพลวัตของระบบ (System dynamics simulation) คือ การพัฒนาและวิเคราะห์รูปแบบของระบบ แสดงถึงการมีปฏิสัมพันธ์ของการป้อนกลับโดยไม่ใช้เส้นตรงในความสมดุลของตัวเลข ซึ่งอธิบายถึงการเพิ่มพูนและการเติบโตทวีคูณ (Exponential growth) และเนื่องจากความสมดุลเป็นความซับซ้อนโดยปกติมากของบุคคลในการจัดการให้เหมาะสมเหนือกว่าระดับพื้นฐาน พลวัตของระบบขึ้นอยู่กับรูปแบบจำลองของคอมพิวเตอร์และการลอกเลียนแบบเช่นเดียวกัน

เพื่อให้เกิดความเข้าใจในเหตุการณ์ รูปแบบ โครงสร้างของระบบและรูปแบบจำลองของความคิดโดยเปรียบเทียบกับภูเขาน้ำแข็ง (Iceberg) เซ็นกี, และคนอื่น ๆ (Senge, et al 2000 80-83) ให้เกิดความเข้าใจในระบบด้วยการตอบคำถาม 4 คำถามใน 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 เหตุการณ์ (Event) เมื่อเกิดเหตุการณ์ อะไรจะได้รับการตัดสินใจ การตอบสนอง การพยายามแก้ปัญหา ในเหตุการณ์นั้น ๆ

ขั้นที่ 2 รูปแบบหรือแนวโน้ม (Patterns/Trends) อะไรเคยเกิดขึ้นที่มีเหตุการณ์ คล้ายคลึงกันในสถานที่ หรือเหตุการณ์ เวลา รูปแบบ แนวโน้มที่สัมพันธ์กันในอดีตอาจมีรากฐานของปัญหาที่สัมพันธ์กันอย่างไรบ้าง

ขั้นที่ 3 โครงสร้างระบบ (Systemic structures) อะไรที่มีพลังผลักดันส่งเสริมให้เกิดรูปแบบหรือพฤติกรรมที่เป็นปัญหา

ขั้นที่ 4 แบบแผนวิธีคิด (Mental models) อะไรเกี่ยวข้องกับความคิดยินยอมและเป็นสาเหตุให้สถานการณ์หรือโครงสร้างนี้ฝังตรึงหรือตื้อรั้นที่ยังคงอยู่ เช่น ค่านิยม เจตคติ ความเชื่อของบุคคล ล้วนมีอิทธิพลต่อการทำงานและการกระทำที่ย้อนกลับมามีอิทธิพลเป็นปฏิกริยากับระบบ

โดยสรุป การคิดเชิงระบบ (Systems thinking) หรือ การคิดแบบบูรณาการ เป็น กระบวนการคิดที่พยายามหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ อย่างเป็นแบบแผน สามารถมองเห็นความเกี่ยวพันระหว่างส่วนย่อย และมีความเข้าใจในภาพใหญ่ เปรียบเสมือนการมองเห็นป่าทั้งป่าในขณะเดียวกัน เห็นต้นไม้แต่ละต้น การคิดเป็นระบบจึงไม่ใช่การคิดแบบแยกส่วน การมองแบบระบบจะมีการวิเคราะห์และแก้ปัญหาที่กระทบกันเป็นลูกโซ่ไปพร้อมกันทั้งระบบ วินัยการเรียนรู้แต่ละข้อจะแสดงให้เห็นเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ภาคปฏิบัติ เป็นสิ่งที่ต้องปฏิบัติ หลักการหรือกฎ เป็นความเข้าใจและการคิดที่เป็นลักษณะชี้แนะ และปัจจัยจะอธิบายแก่นสำคัญและระดับการใช้วินัยอย่างถูกต้องโดยแสดงเป็นภาพประกอบ 12 ดังนี้

วินัยห้าประการ ระดับ	ความเป็นเลิศ ส่วนบุคคล	แบบแผนวิธีคิด	การสร้างและ สานวิสัยทัศน์	การเรียนรู้รวม รวมกันเป็นทีม	การคิดเชิงระบบ
1 ปัจจัย	-การดำรงอยู่ -กอกาเนิดใหม่ -การเชื่อมโยง	-รักความจริง -การเปิดกว้าง	-เป้าหมายรวม -ความเป็นหุ้นส่วน	-รวมความชาญ ฉลาด -พันธมิตร	-การเป็นองค์กรรวม -การเชื่อมโยง สัมพันธ์กัน
2 หลักการ	-วิสัยทัศน์ -แรงมุ่งมั่นใฝ่ดีกับการ จัดการความตึงเครียด -การใช้จิตใต้สำนึก	-หาความเข้าใจ ทฤษฎีที่เชื่อกับสิ่งที่ ปฏิบัติ -ขั้นตอนการวินิจฉัย -สมดุลระหว่างการ สืบค้นและแก้ต่าง	-การสร้างและสาน วิสัยทัศน์ดังภาพ สามมิติ -พันธสัญญา กับ การยินยอม	-การสนทนา -ผสมผสาน การสนทนาและ การอภิปราย -การปกป้องปกติ	-โครงสร้างที่มีอิทธิพล ต่อพฤติกรรม -วิถีทางการต้านทาน -การพลิกผันการ กระทำเพื่อการ เปลี่ยนแปลง
3 การ ปฏิบัติ	-หาวิสัยทัศน์ให้ชัดเจน -รักษาแรงมุ่งมั่นใฝ่ดี โดยเน้นการมีเหตุผล และเห็นสภาพความ เป็นจริงในปัจจุบัน -สร้างทางเลือก	-วินิจฉัยข้อเท็จจริง จากสถานะนามธรรม บนพื้นฐานของมูล -ทดสอบสมมุติฐาน -ฝึกเทคนิครายการ ซ้ายมือ	-กระบวนการ สร้างและสานวิสัย ทัศน์ ได้แก่ รวมวิสัยทัศน์ ส่วนบุคคล รับฟังผู้อื่น -ยินยอมให้เลือก อย่างรวดเร็ว	-ชะลอการสรุป ข้อสันนิษฐาน -ปฏิบัติเช่นเพื่อน ร่วมงาน -ลดการปกป้องตน -ฝึกฝน ปฏิบัติ	-เข้าใจแบบระบบ -ฝึกฝนการคิด ในสถานการณ์จำลอง

วินัยการเรียนรู้เพื่อสร้างองค์การเรียนรู้

ภาพประกอบ 12 การสร้างองค์การเรียนรู้ด้วยวินัยห้าประการในสามระดับ

ที่มา Peter M Senge (1990) *The Fifth Discipline The Art & Practice of The Learning Organization* p 373-376 และดัดแปลงจาก วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2540) *สู่บ้านใหม่* หน้า 65

เมื่อบุคคลได้รับการพัฒนาให้เกิดวินัยการเรียนรู้ทั้ง 3 ระดับ ตามแนวคิดของเซ็นเก้ (Senge 1990) แล้วหน่วยงานจะมีทรัพยากรบุคคลที่สะท้อนถึงความเป็นองค์การเรียนรู้ตั้งรายละเอียดที่ อรรถรีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2546 7-10) วิเคราะห์ไว้ตามภาพประกอบ 13 ต่อไปนี้

แนวคิด	คุณลักษณะ	รายละเอียด
1 คนที่มีลักษณะมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal mastery)	1 การรับรู้ผ่านกระบวนการคิด การตระหนักรู้ 2 การจัดการความตึงเครียด อย่างสร้างสรรค์ 3 จัดได้สำนึก	• มีวิสัยทัศน์ส่วนตัว สามารถสร้างภาพอนาคตของตนเอง มีความคิดสร้างสรรค์ • ยอมรับความเป็นจริง พัฒนาจิตใจให้มีพลังต่อสู้ มีความพยายามและความอดทนต่อปัญหา • มีสติ คิดไตร่ตรองอย่างมุ่งมั่น ควบคุมจิตใจตนเอง
2 คนที่มีแบบแผนวิธีคิด (Mental models)	1 การตรวจสอบความคิด 2 การสอบถาม 3 การแสดงเหตุผล	• ตรวจสอบเส้นทางของความคิด ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น • ตรวจสอบความคิดของตนเอง สอบถามความคิดเห็นของผู้อื่น แยกข้อเท็จจริงออกจากความคิดเห็น ให้ผู้อื่นสอบถามความคิดเห็นของตนเอง • แสดงความคิดเห็นพร้อมอธิบายเหตุผล ชักถามเหตุผลของความคิดที่แตกต่างกัน ส่งเสริมความคิดที่แตกต่าง
3 คนที่มีลักษณะสร้างและสานวิสัยทัศน์ (Building shared vision)	1 มีวิสัยทัศน์ 2 ความคิดสร้างสรรค์ 3 การสื่อสาร 4 ความผูกพัน / ใ่วางใจ 5 การมีส่วนร่วม	• มีวิสัยทัศน์ของตนเอง ยอมรับวิสัยทัศน์ขององค์กร ยอมรับว่าทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีความมุ่งมั่นที่จะทำให้วิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นจริง • นำเสนอสิ่งแปลกใหม่ ทดลองหาวิธีการทำงานใหม่ • แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้อื่น แลกเปลี่ยนข้อมูลอย่างอิสระ เปิดเผย โปร่งใส • มีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีความไว้วางใจกัน ให้อภัยกัน รู้สึกปลอดภัยเมื่อต้องเผชิญความเสี่ยง • มีความจงรักภักดี ยอมรับเป้าหมาย ความเชื่อ ค่านิยมองค์กร รวมคิด รวมทำ รวมตัดสินใจ
4 คนที่เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team learning)	1 การปฏิบัติงานของทีม 2 การเพิ่มอำนาจการทำงาน 3 การสร้างสรรค์เปลี่ยนแปลง 4 การประสานพลัง 5 การประสานงาน 6 ความไว้วางใจ การสร้างบรรยากาศ 7 การสื่อสาร	• มีแนวคิดปฏิบัติที่สอดคล้องกัน มีเป้าหมายให้บรรลุผลสำเร็จในแนวทางเดียวกัน รับรู้ภาพความเป็นจริงร่วมกัน ทำงานประสานเข้ากันอย่างสอดคล้อง • มีส่วนร่วมการตัดสินใจ สามารถตัดสินใจแก้ปัญหา ทุกคนเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกัน • สร้างสิ่งใหม่ คิดสิ่งใหม่ ให้ความร่วมมือในการทำงาน • ทุกคนนำความเชี่ยวชาญใช้ให้เกิดประโยชน์ เปิดเผยความคิดของตนเอง มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน • ติดต่อสื่อสารให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน ไม่ก้าวร้าวงาน • ไว้วางใจในการปฏิบัติ รู้สึกปลอดภัยเมื่อเผชิญความเสี่ยง ให้อภัยกัน ให้กำลังใจ • การรับฟังอย่างตั้งใจและสุภาพ การสอบถาม การสะท้อนความคิด การสนทนา (Dialogue) การอภิปราย
5 คนที่คิดเป็นระบบ (Systems thinking)	1 การมองภาพรวมเป็นหนึ่งเดียว 2 การวางแผนงาน 3 การเรียนรู้จากประสบการณ์ 4 การแก้ปัญหา	• เข้าใจปรากฏการณ์เกิดขึ้นโดยภาพรวม เข้าใจความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ มองเห็นวัฏจักรค้นหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาได้ • วางแผนงานระยะสั้นและระยะยาว แก้ปัญหาแบบองค์รวม แก้ปัญหาแบบองค์รวม (ของตนเองและองค์กร) • เรียนรู้จากผู้อื่น แลกเปลี่ยนข้อเท็จจริงที่ครบถ้วนซึ่งกันและกัน • แก้ปัญหาย่างยั่งยืนทุกส่วนพร้อมกัน สำนึกถึงผลกระทบที่ตามมา แก้ที่สาเหตุของปัญหามุ่งหาความรู้เพื่อใช้แก้ปัญหาการทำงาน ไม่ตำหนิผู้ทำให้เกิดปัญหา แก้ปัญหาเป็นระบบ

คุณลักษณะบุคคลที่แสดงความเป็นองค์การเรียนรู้

ภาพประกอบ 13 รายละเอียดคุณลักษณะบุคคลที่เกิดวินัยทั้งห้าตามแนวคิดของเซ็น (Senge 1990) ที่มา อรรถวิทย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2546) สถาบันอุดมศึกษากับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อสังคมยุคใหม่ หน้า 5-8

2.7 ระบบการประเมิน (Measurement system) และเครื่องมือวัดองค์การเรียนรู้

ในหลักการหากมีการประเมิน สิ่งที่ทำกรประเมิน คือสิ่งที่ได้จากการประเมิน การประเมินมุ่งเน้นสิ่งใด ผลการดำเนินจะได้อะไรนั้น สหสัมพันธ์ระหว่างสิ่งที่ประเมินกับสิ่งที่ได้ยังไม่สมบูรณ์แต่ มักเป็นในทางบวก ปัญหาของระบบการประเมินองค์กรแบบดั้งเดิมคือ มุ่งในมิติเดียวไม่มองการณ์ไกลขององค์กร แต่การประเมินในองค์กรการเรียนรู้เป็นระบบทั่วด้านและมีความสมบูรณ์ในแนวเดียวกัน ดังนี้ (สุรสิทธิ์ เหมตะศิลป์ 2543 15-17, ฅญฐพันธ์ เขจรนนทน 2544 139-151)

2.7.1 ระบบการประเมิน (Measurement system) ในองค์กรเรียนรู้มุ่งประเมินโดยใช้วิธีการ " ดุลบัตรคะแนน " ที่พิจารณาระบบว่าอะไรกำลังเกิดขึ้นในประเด็นสำคัญ ดังนี้

- 1) ระบบการประเมินผลองค์กรมีผลกระทบอย่างมากต่อการประพฤติปฏิบัติของผู้บริหารและบุคลากร
- 2) ไม่มีการประเมินผลเดี่ยวที่ทำให้เป้าหมายการปฏิบัติงานชัดเจน หรือมุ่งสู่ส่วนวิกฤติของธุรกิจได้
- 3) ผู้บริหารต้องการนำเสนอแบบสมดุลของทั้งการประเมินด้านการเงินและด้านปฏิบัติการ
- 4) ดุลบัตรคะแนนช่วยให้การประเมินด้านการเงิน และการปฏิบัติการสมบูรณ์มากขึ้น
- 5) การประเมินผลด้านการปฏิบัติการมุ่งสู่ความพึงพอใจลูกค้า กระบวนการทำงานภายในและนวัตกรรมขององค์กร ตลอดจนปรับปรุงกิจกรรม
- 6) การประเมินด้านปฏิบัติการเป็นตัวขับเคลื่อนการประเมินด้านการเงินในอนาคต
- 7) ดุลบัตรคะแนนบังคับให้ผู้บริหารมุ่งสู่การประเมินในเรื่องวิกฤติมากที่สุด
- 8) ดุลบัตรคะแนนนำการรายงานด้านการจัดการแบบเดี่ยวและองค์กรประกอบที่แตกย่อยจำนวนมากของวาระแข่งขันของบริษัทมาด้วยกัน
- 9) ดุลบัตรคะแนน คัดกรองการไม่มองโลกในแง่ดี
- 10) ดุลบัตรคะแนนเป็นวิธีการทำให้วิสัยทัศน์ส่วนบนขององค์กรชัดเจนนำไปสู่การปฏิบัติได้ง่าย

ดุลบัตรคะแนนเป็นแนวคิดที่ดีและปฏิบัติได้ทำให้ความสมบูรณ์และทั่วด้านขององค์กรเรียนรู้ไปแนวเดียวกัน โดยแสดงกรอบความคิดดุลบัตรคะแนนตามภาพประกอบ 14 ส่วนบนของภาพเป็นดาวนำทางของวิสัยทัศน์องค์กร และต่อไปเป็นศูนย์กลางสำคัญ 3 ประเภท คือ ความเป็นเลิศ การฟื้นฟูองค์กร ผลการดำเนินงานด้านการเงินแต่ละประเภท ตัวชี้วัดสำคัญถูกกำหนดขึ้น ดังนี้

1 ความเป็นเลิศ (Excellence) คือ ปฏิบัติตามมาตรฐาน ไม่มีการส่งคืนสินค้า/ส่งสินค้า/งาน เพียงครั้งเดียว ความพึงพอใจของลูกค้า

2 การฟื้นฟูองค์กร (Organizational renewal) คือ ตั้งทีมระหว่างหน่วยงาน/แผนกทำงานเป็นทีมกับลูกค้า/ผู้ส่นองงาน/สินค้า และองค์กรอื่น พัฒนาพนักงาน ลงทุนการวิจัยและพัฒนา ออกแบบกระบวนการทำงานใหม่ ยกเครื่ององค์กรใหม่ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

3 ผลการดำเนินงานด้านการเงิน (Financial performance) คือ รายได้ ต้นทุน มีโครงการมากเกินไป เก็บเงินไม่ได้ รายได้สุทธิ

ดัชนีชี้วัดโดยใช้ดุลบัตรคะแนน แสดงเป็นภาพประกอบ 14 ดังนี้ (สุรสิทธิ์ เหมตะศิลป์ 2543 15 - 17, Citing Kaplan, & Norton 1992 - 1993)



การแสดงองค์ประกอบของการวัดด้วยคุณบัติตระแน

ภาพประกอบ 14 คุณบัติตระแน

ทีมา สุรสิทธิ์ เหมตะศิลป์ (2543) องค์การแห่งการเรียนรู้ การสะท้อนของการฟื้นฟูองค์กร
ใหม่ วารสารเพิ่มผลผลิต 39(4) 16

การเชื่อมฐานข้อมูลและระบบข้อมูลที่คุณบัติตระแนและรวบรวมข้อมูลตัวชี้วัดความสำเร็จ
ทำให้ทีมบริหารชัดเจนในการประเมินความก้าวหน้า เมื่อมีการประชุมให้ตั้งคำถามที่เป็นพื้นฐานสอง
คำถาม คือ 1) เราได้เรียนรู้อะไรในช่วงเวลาที่ผ่านมา 2) เราใช้ความรู้ที่ดีที่สุดอย่างไรเพื่อปรับปรุง
การปฏิบัติงานระหว่างช่วงเวลาที่กำลังมาถึงอย่างไร สิ่งที่เราประเมิน คือสิ่งที่ได้จากการ
ประเมิน องค์การการเรียนรู้คือ ความต้องการมุ่งสู่ความเป็นเลิศด้วยการฟื้นฟูองค์กร ที่ต้องประเมิน
เสมอ เพราะการเริ่มต้น (Getting started) สร้างองค์การการเรียนรู้คือ วินิจฉัยให้รู้จักตนเอง รู้จุดแข็ง
จุดอ่อน โดยยอมรับว่า กำลังเป็นองค์การการเรียนรู้และผลการประเมินเป็นเครื่องมือวินิจฉัยที่มี
ประโยชน์ต่อการเริ่มต้น หลังสำรวจและวิเคราะห์ผลลัพธ์เสร็จสมบูรณ์ กำหนดแผนปฏิบัติการซึ่ง
เป็นแผนการสร้างองค์การการเรียนรู้โดยมีเค้าโครงและวัตถุประสงค์ขององค์การการเรียนรู้และเข้าใจว่า
องค์การการเรียนรู้เป็นกรอบแนวคิดใหม่ (New paradigm) ที่เป็นกระบวนการไม่ใช่จุดสุดท้าย
การเรียนรู้และองค์การการเรียนรู้จึงหมายถึง " อยู่ระหว่างทาง " ไม่มีสิ้นสุดเพื่อมุ่งความมีปัญญายิ่งขึ้น
เสมอคือ ความพยายามสร้างองค์การการเรียนรู้อย่างยิ่งย่น

แม้การประเมินการเป็นองค์การการเรียนรู้ทำได้ยากเพราะความรู้เป็นนามธรรมต้องประเมินรูป
กระบวนการ (Process) มิใช่พิจารณาแต่ผลลัพธ์ที่ปรากฏ แต่อาจพิจารณาจากงบประมาณพัฒนา
บุคลากรหรือเพิ่มขีดความสามารถด้านต้นทุนของปัญหา แม้ยากแก่การชี้ว่าประสิทธิผลขององค์การ
เรียนรู้อยู่ที่ใด เป้าหมายขององค์การการเรียนรู้คือ การปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงานของบุคคลที่ส่งผล
ต่อการปฏิบัติด้านเศรษฐกิจและการเงินขององค์การสู่ความเป็นเลิศ อาจมีดัชนีบางตัวแปรชี้พอ
สังเขป คือ (วีระวัฒน์ ปันนิตมัย 2544 99-100) 1) องค์การทำงานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้มาก
น้อยเพียงใด ควรวัดผลลัพธ์เป็นสำคัญ อาจพิจารณาได้จากวิเคราะห์แฟ้มสะสมงาน การเติบโตของ
ยอดกำไรสุทธิ ยอดขาย ผลิตภาพเพิ่มขึ้น ความคุ้มทุน ร้อยละที่ครองส่วนแบ่งตลาดในกิจการ

การมีส่วนช่วยเหลือบำรุงสังคมขององค์กร 2) คุณภาพและปริมาณนวัตกรรม (Innovation) เป็นผลการค้นพบ และการประดิษฐ์คิดค้น ถือได้ว่าเป็นเอกลักษณ์ เป็นผู้ประดิษฐ์คนแรก แห่งแรก มีความเป็นประโยชน์ในผลกระทบถึงสังคม ประยุกต์ใช้ได้หลายอย่างที่ไม่เน้นผลงาน ลอกเลียนหรือดัดแปลงจากของเดิมที่มีผู้ทำไว้แล้ว ลิขสิทธิ์จดทะเบียนไว้ 3) รางวัลและเกียรติคุณ ที่องค์กรได้รับ เป็นหลักประกันถึงควมมีคุณภาพ มีการพัฒนาต่อเนื่อง ได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับ เช่น รางวัล Malcolm Baldrige National Quality Award ระดับนานาชาติที่ธุรกิจนั้นให้การยอมรับ ว่าเป็นระดับโลก (World class) หรือที่สุด (Best practices) 4) ดัชนีชี้วัดคุณภาพการทำงาน (Quality of work life) ของพนักงานรายบุคคล หรือรายกลุ่มขององค์กร ระดับความพึงพอใจกับ งาน การจรรีกรักดี ผูกพันต่ออาชีพและองค์กรของบุคลากร การมีสุขภาพกายใจแข็งแรงและเป็น สุข ถือว่าเป็นดัชนีชี้วัดได้ทางหนึ่ง ระดับความสามัคคี ความร่วมมือ การสร้างพลัง หรือจำนวนครั้ง ความขัดแย้งเป็นดัชนีชี้วัดได้ 5) ความเป็นผู้นำองค์กรส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ในองค์กร สิ่งแสดงเป็นรูปธรรม คือ งบประมาณจัดสรรให้การส่งเสริมการเรียนรู้ นโยบายการพัฒนาความรู้ สมรรถนะของผู้ปฏิบัติ จำนวนชั่วโมงที่บุคคลได้รับการฝึกอบรมและพัฒนา ส่งเสริมการเรียนรู้แบบ ทีมทำงาน ลักษณะกลุ่มอิสระ และระดับการเพิ่มอำนาจปฏิบัติ และการตัดสินใจออกจากศูนย์กลาง ไปสู่ระดับล่างสุด และแนวบริหารที่มุ่งคำนึงถึงคุณภาพต่าง ๆ

2 7 2 เครื่องมือวัดองค์กรการเรียนรู้ จากการค้นคว้าเครื่องมือวัดองค์กรการเรียนรู้ ผู้วิจัยนำเสนอตัวอย่างเครื่องมือวัดองค์กรเรียนรู้จากทฤษฎีของนักวิชาการ จำนวน 3 ท่านและ 1 สถาบัน โดยสังเขป ดังนี้

2 7 2 1 Eleven Characteristics of a Learning Company (Pedler, Burgoyne, & Boydell 1997 29-34)

เครื่องมือวัดองค์กรเรียนรู้จาก หนังสือชื่อ The Learning Company คณะ ผู้แต่งคือ Pedler, Burgoyne, & Boydell ในปี ค ศ 1997 เป็นแบบวัดแบบประเมินค่า 5 ระดับ แบ่งเป็น 11 ด้าน คือ

- 1 การเรียนรู้เพื่อเข้าถึงกลยุทธ์
- 2 การสร้างนโยบายแบบมีส่วนร่วม
- 3 การมีสารสนเทศ
- 4 รูปแบบการบัญชีและการควบคุม
- 5 การแลกเปลี่ยนภายใน
- 6 ความยืดหยุ่นของรางวัลค่าตอบแทน
- 7 โครงสร้างที่ปฏิบัติตามได้โดยง่าย
- 8 กำหนดขอบเขตผู้ปฏิบัติงานจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
- 9 การเรียนรู้ข้ามองค์กร

10 บรรยายภาคการเรียนรู้

11 การพัฒนาตนเองของบุคลากรทุกคน

ในแต่ละด้านมีคำถามย่อย ๆ ด้านละ 5 คำถาม รวมทั้งหมด 55 คำถาม ในส่วนที่ให้ประเมินแบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ ลำดับที่พึงประสงค์ และลำดับที่เกิดขึ้นจริง โดยสองส่วนสามารถให้คะแนนได้ตั้งแต่ 1 ถึง 5 ตามเกณฑ์ ดังนี้

เลือก 1 ในกรณีที่ไม่เป็นเช่นนั้นเลย

เลือก 2 ในกรณีที่เป็นอย่างเล็กน้อย

เลือก 3 ในกรณีที่เป็นอย่างนั้นปานกลาง

เลือก 4 ในกรณีที่เป็นอย่างนั้นมากพอควร

เลือก 5 ในกรณีที่เป็นอย่างนั้นมาก

จากการรวมคะแนนด้านต่าง ๆ ทั้ง 11 ด้านแล้วทำกราฟแท่ง เพื่อให้ทราบถึงลักษณะขององค์การเรียนรู้ทั้ง 11 ด้านขององค์กรนั้น ๆ

เมื่อรวมและจัดอันดับคะแนนแล้ว คะแนนอันดับที่ได้จะสะท้อนถึงด้านที่มีความจำเป็นเร่งด่วนที่องค์กรพึงลงมือปฏิบัติ พึงแก้ไข ดังตัวอย่าง

ตัวอย่างคะแนนตามความเร่งด่วนที่บุคลากรแต่ละคนให้แต่ละด้าน

ด้าน \ ผู้ตอบคนที่	1	2	3	4	5	6	7	รวม ลำดับ	
1 การเรียนรู้เพื่อเข้าถึงกลยุทธ์	2		1				1	4	8
2 การสร้างนโยบายแบบมีส่วนร่วม	5		4		5	4	5	23	2
3 การมีสารสนเทศ								0	=10
4 รูปแบบการบัญชีและการควบคุม	1	3		1		3	3	11	4
5 การแลกเปลี่ยนภายใน								0	=10
6 ความยืดหยุ่นของรางวัลผลตอบแทน	4	4	5		4	5	4	26	1
7 โครงสร้างปฏิบัติตามได้โดยง่าย		1	3	4	3	1	2	14	3
8 กำหนดขอบเขตผู้ปฏิบัติงานจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม			2	2	1	2		7	7
9 การเรียนรู้ข้ามองค์การ	3			3	2			8	6
10 บรรยายภาคการเรียนรู้		5		5				10	5
11 การพัฒนาตนเองของบุคลากรทุกคน		2						2	9

คะแนนอันดับที่ได้ สะท้อนถึงด้านที่มีความจำเป็นเร่งด่วนหรือความสำคัญแรกที่องค์กรพึงลงมือปฏิบัติหรือแก้ไข โดยการประเมินแต่ละคุณลักษณะที่เป็นความสามารถที่เกิดขึ้นจริง (How it is) และสิ่งสำคัญที่คิดว่าองค์กรควรพยายามสร้างคุณลักษณะที่พึงประสงค์นั้นให้เกิดขึ้น (How it should be) โดยจากคะแนนทั้งสองรายการนี้สามารถคำนวณดัชนีชี้ความไม่พึงพอใจ (Dissatisfaction index) ซึ่งแสดงเป็นสูตรดัชนีสะท้อนความไม่พึงพอใจได้ ดังนี้

$$\text{ดัชนีสะท้อนความไม่พึงพอใจ} = \frac{\text{ที่พึงประสงค์} - \text{ที่เกิดขึ้นจริง}}{\text{ที่พึงประสงค์}} \times 100$$

ถ้าผู้ตอบล้นไม่พึงพอใจ ดัชนีนี้จะมีคะแนนเป็น 100 ในทุกข้อ

ถ้าผู้ตอบล้นพึงพอใจ ดัชนีนี้จะมีคะแนนเป็น 0 ในทุกข้อ

2 7 2 2 การวัดผลการเรียนรู้ (Measuring learning) โดย การ์วิน

(Garvin 1993 89-91) ลงในบทความเรื่อง Building a Learning Organization และหนังสือ Learning in Action A Guide to Putting the Learning Organization to Work (Garvin 2000 94-137) ดังนี้

1 Learning curve เป็นการวัดความสัมพันธ์ของการเรียนในการบริหาร และการจัดการการเรียนรู้กับค่าใช้จ่ายในการผลิตหรือต้นทุนในการผลิต

2 Experience curve จากแนวคิดของ Boston Consulting Group โดยเปรียบเทียบการเรียนรู้และสังสมประสบการณ์ในการผลิตกับการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรม และผลผลิตโดยรวมที่เพิ่มขึ้น การได้เปรียบคู่แข่ง

3 Half-life curve จากการพัฒนาของ Analog Devices เป็นวิธีการเปรียบเทียบอัตราการปรับปรุงภายใน เป็นการประเมินผลเวลาเพื่อให้บรรลุผล 50 % ของการปรับปรุง ในการวัดผลการปฏิบัติงานเฉพาะหรือสมรรถนะพิเศษ เป็นแนวคิดที่ใช้ในการวัดพัฒนาปรับปรุง คุณภาพหรือผลผลิตที่เพิ่มขึ้นจากผลงานที่เฉพาะเจาะจง เช่น อัตราของเสีย การส่งสินค้าตรงเวลา เวลาสินค้าวางตลาด เป็นต้น โดยนำมาเขียนเป็นกราฟเพื่อศึกษาเปรียบเทียบแต่ละหน่วยงาน และถ้ามีการปรับปรุงได้รวดเร็วกว่าหน่วยงานอื่นแสดงว่ามีการเรียนรู้ได้เร็วกว่า เป็นต้น

ทั้ง Learning curve และ Experience curve เป็นการวัดผลลัพธ์เพียง ด้านเดียวอาจยังไม่ครอบคลุมในการวัดความเป็นองค์การเรียนรู้ เพราะยังต้องพิจารณาการเรียนรู้ที่ ส่งผลต่อตัวแปรด้านอื่นด้วย การวัดแบบ Half-curve จะยืดหยุ่นกว่าการวัด Learning curve และ Experience curve เพราะสามารถวัดได้หลายด้านและกำหนดตัววัดใหม่ ๆ เพื่อเปรียบเทียบกับ หน่วยงานอื่นได้

2 7 2 3 แบบวัดของ มาร์ควาร์ดท์, และเรย์โนลด์ส์ (Marquardt, & Reynolds) สร้างขึ้นในปี ค.ศ 1994 ในหนังสือชื่อ The Global Learning Organization ในด้านต่าง ๆ คือ การวางแผนการเรียนรู้ระดับบุคคล การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การเรียนรู้รูปแบบ และหน้าที่ของผู้นำ ทิศทางของวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อองค์การเรียนรู้ การบริหารองค์ความรู้ และระบบการถ่ายโอนความรู้ โครงสร้างองค์การภายใน และการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการเรียนรู้ โดยได้รับผลการวิจัยในด้านบวก ซึ่งประเด็นเหล่านี้เป็นด้านที่มีความสำคัญในการวาง พื้นฐานให้กับองค์การในการพัฒนาต่อไป

ในปี ค.ศ. 1996 มาร์ควาร์ดท์ (Marquardt 1996 22-226) สร้างเครื่องมือวัดรายละเอียดโครงสร้างขององค์การการเรียนรู้ (Learning Organization Profile) ปรากฏในหนังสือชื่อ Building the Learning Organization ใน 5 ด้านขององค์การการเรียนรู้ ดังนี้ 1) พลวัตการเรียนรู้ของบุคคล กลุ่ม ทีมและการเรียนรู้เชิงองค์การ 2) การปรับเปลี่ยนองค์การ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์และโครงสร้าง 3) การเพิ่มอำนาจบุคคล ตั้งแต่พนักงาน ผู้จัดการ ลูกค้า คู่ค้า พันธมิตรและชุมชน 4) การบริหารองค์ความรู้ ตั้งแต่ การแสวงหา การสร้างความรู้ การจัดเก็บ ถ่ายโอนและใช้ประโยชน์ความรู้ 5) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ซึ่งแสดงให้เห็นเป็นรูปธรรมอย่างชัดเจนในการประเมินองค์การการเรียนรู้เพื่อนำผลไปพัฒนาองค์การต่อไปอย่างต่อเนื่อง

2724 สมาคมเพื่อการฝึกอบรมและพัฒนาของสหรัฐอเมริกา (American Society for Training and Development ASTD) ให้กรอบเป็นแนวทางประเมินการเป็นองค์การเรียนรู้ว่า 1) การวัดและประเมินระดับการเรียนรู้ ได้แก่ การเรียนรู้ระดับบุคคล กลุ่ม และองค์การ มีมากน้อยเพียงใด 2) การวัดและประเมินปัจจัยต่าง ๆ ในระบบขององค์การเกื้อหนุนต่อการเรียนรู้ มีมากน้อยเพียงใด เช่น วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ ความเป็นผู้นำ การบริหาร วัฒนธรรม โครงสร้าง การบริหารการเปลี่ยนแปลง เทคโนโลยี การสื่อสาร ระบบฐานความรู้ การบริหารการปฏิบัติงาน (วิระวัฒน์ ปันนิตมัย 2544 83-84)

การสร้างองค์การการเรียนรู้เป็นการส่งเสริมการเรียนรู้แก่มวลสมาชิกทุกคนให้พร้อมรับกับสภาพการเปลี่ยนแปลง โดยองค์การเปรียบเสมือนกับบุคคลที่มีความจำและความสามารถที่จะเรียนรู้ได้ การพัฒนาส่วนราชการให้เป็นองค์การเรียนรู้จึงเป็นการบริหารราชการแบบมุ่งสัมฤทธิ์ผลที่ก่อให้เกิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒเป็นส่วนราชการหนึ่งที่มีภารกิจพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์ความรู้เชิงแก่นกิจกรรมขององค์การเรียนรู้ดังปรากฏเป็นพันธสัญญาเพื่อการสร้างสรรค์อนาคตให้เป็นสังคมฐานแห่งการเรียนรู้ในลำดับต่อไป

3 มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒกับการสร้างองค์การเรียนรู้

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เดิมชื่อว่า " วิทยาลัยวิชาการศึกษา " ได้รับการจัดตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2496 โดยรวมโรงเรียนฝึกหัดครูชั้นสูงเข้าด้วยกัน และขยายวิทยาเขตไปตั้งในสถานที่ต่าง ๆ คือ ปทุมวัน บางแสน พิษณุโลก มหาสารคาม สงขลา พระนครศรีอยุธยา ต่อมาเมื่อวันที่ 29 มิถุนายน 2517 ได้รับการยกฐานะเป็นมหาวิทยาลัย นับเป็นมหาวิทยาลัยแห่งแรกของประเทศไทยที่เปิดสอนระดับปริญญาตรีและปริญญาโททางการศึกษาในปี พ.ศ. 2496 และ 2499 ตามลำดับ ต่อมามีการเปลี่ยนแปลงคือ บางวิทยาเขตยกฐานะขึ้นเป็น มหาวิทยาลัยเอกเทศ ได้แก่ วิทยาเขตบางแสน เป็น มหาวิทยาลัยบูรพา วิทยาเขตพิษณุโลก เป็น มหาวิทยาลัยนเรศวร วิทยาเขตสงขลา เป็น มหาวิทยาลัยทักษิณ วิทยาเขตปทุมวัน วิทยาเขตพลศึกษา และวิทยาเขตบางเขน ยุบรวมเป็น วิทยาเขตกลาง เพื่อให้เกิดการบริหารงานอย่างทั่วถึง (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา 2544: 69) (ทบวงมหาวิทยาลัยเดิม)

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒแบ่งส่วนราชการและส่วนงานออก ดังนี้ (มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ 2546 : 1-8)

ส่วนราชการ ประกอบด้วย 1) สำนักงานอธิการบดี 2) คณะทันตแพทยศาสตร์ 3) คณะพลศึกษา 4) คณะแพทยศาสตร์ 5) คณะเภสัชศาสตร์ 6) คณะมนุษยศาสตร์ 7) คณะวิทยาศาสตร์ 8) คณะวิศวกรรมศาสตร์ 9) คณะศึกษาศาสตร์ 10) คณะศิลปกรรมศาสตร์ 11) คณะสังคมศาสตร์ 12) บัณฑิตวิทยาลัย 13) สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ 14) สำนักคอมพิวเตอร์ 15) สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา 16) สำนักหอสมุดกลาง

โดยส่วนงานในกำกับมหาวิทยาลัยเป็นโครงการนำร่องเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีการบริหารจัดการให้เป็นไปตามระเบียบมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ว่าด้วยการบริหารส่วนงานในกำกับของมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2543 ซึ่ง ส่วนงานในกำกับของมหาวิทยาลัย ได้แก่ 1) คณะสหเวชศาสตร์ 2) คณะพยาบาลศาสตร์ 3) สถาบันสิ่งแวดล้อมและทรัพยากร 4) สถาบันเอเชียแปซิฟิกศึกษา 5) สถาบันพัฒนาการท่องเที่ยวเพื่ออนุรักษ์สิ่งแวดล้อม 6) สถาบันวิจัยศิลปวัฒนธรรม 7) สำนักสื่อและเทคโนโลยีการศึกษา 8) ศูนย์วิทยาศาสตร์ศึกษา 9) สำนักวิชาการศึกษาทั่วไป และวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์พื้นฐาน

นอกจากนี้ยังมีหน่วยงานเทียบเท่าส่วนงาน ประกอบด้วย ศูนย์วิจัยและบริการ สถาบันวิจัยเพื่อพัฒนาการศึกษาสำหรับผู้มีความสามารถพิเศษด้านทัศนศิลป์และศิลปการแสดง และสำนักงานบริหารกิจการหอพัก

เมื่อวันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2535 คณะรัฐมนตรี มีมติให้มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒขยายการศึกษาไปจัดตั้งมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ องครักษ์ ณ เลขที่ 63 หมู่ 7 ถนนรังสิต-องครักษ์ คลอง 16 ตำบลองครักษ์ อำเภอองครักษ์ จังหวัดนครนายก ดำเนินการก่อสร้างโดยใช้งบประมาณ

แผ่นดิน ประกอบด้วย 6 คณะ 1 สถาบัน ได้แก่ (มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ 2546 9-

- 10) (1) คณะวิทยาศาสตร์ (2) คณะอุตสาหกรรมศาสตร์ (3) คณะกายภาพบำบัด
(4) คณะเภสัชศาสตร์ (5) คณะทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (6) คณะวิทยาศาสตร์การกีฬา
(7) สถาบันวิจัยและพัฒนา

ต่อมา มีการปรับแผนการพัฒนาให้สอดคล้องกับสภาวะเศรษฐกิจและสังคม ทำให้มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ องครักษ์ ในปัจจุบันเกิดการแบ่งส่วนงานและจัดตั้งคณะใหม่ ดังนี้

1 คณะวิศวกรรมศาสตร์	2 คณะเภสัชศาสตร์
3 คณะพยาบาลศาสตร์	4 คณะสหเวชศาสตร์
5 คณะพลศึกษา (ส่วนงานขยายคณะพลศึกษา)	
6 คณะศึกษาศาสตร์ (ส่วนงานย้ายมาจากบางเขน)	
7 ศูนย์การแพทย์ฯ (ส่วนงานของคณะแพทยศาสตร์)	
8 กองธุรการ (องครักษ์)	9 สำนักกิจการหอพัก
10 สำนักหอสมุดกลาง (ส่วนขยาย)	

นอกจากนี้ยังมีโครงการความร่วมมือกับหน่วยงานอื่น ๆ ในลักษณะให้บริการทางวิชาการ การวิจัย การเรียนการสอน และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม อีกจำนวนมาก เช่น มหาวิทยาลัยร่วมมือกับกรมสามัญศึกษาและวิทยาลัยเทคนิคราชบุรี ผลิตบัณฑิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา โครงการส่งเสริมศักยภาพบุคคลในลักษณะการวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้และพัฒนากการเรียน การสอนให้แก่สำนักงานกรุงเทพมหานคร โครงการผลิตบัณฑิตสาขาวิทยาศาสตร์ที่เป็นความขาดแคลน ระดับชาติร่วมกับสถาบันส่งเสริมการสอนเทคโนโลยีและวิทยาศาสตร์ หรือ โครงการเผยแพร่ศิลป วัฒนธรรมในต่างประเทศของคณะศิลปกรรมศาสตร์ เป็นอาทิ

จะเห็นได้ว่ามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒมีวิวัฒนาการเติบโตขึ้นโดยตลอดตามลำดับซึ่ง พิจารณาได้จากโครงสร้างส่วนราชการและส่วนงานของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒที่เกิดขึ้นมีครบ เกือบทุกสาขาวิชาและทำหน้าที่สมบูรณ์ทุกอย่าง ตรงกับคำอธิบายของจรัส สุวรรณเวลา, และคนอื่น ๆ (2540 : 33) ที่อาจเรียกได้ว่า มหาวิทยาลัยสมบูรณ์แบบ โดยคาดหวังให้เกิดขึ้นในอนาคตตาม วิสัยทัศน์ซึ่งเป็นข้อผูกพันระยะยาวที่อนาคตภาพ ณ เวลานั้นใน 15 ปี ข้างหน้าที่จะไปให้ถึงตาม ปณิธานอันกำหนดไว้ในแผนแม่บทของมหาวิทยาลัย โดยแสดงโครงสร้างและส่วนงานของ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตามภาพประกอบ 15 ดังนี้

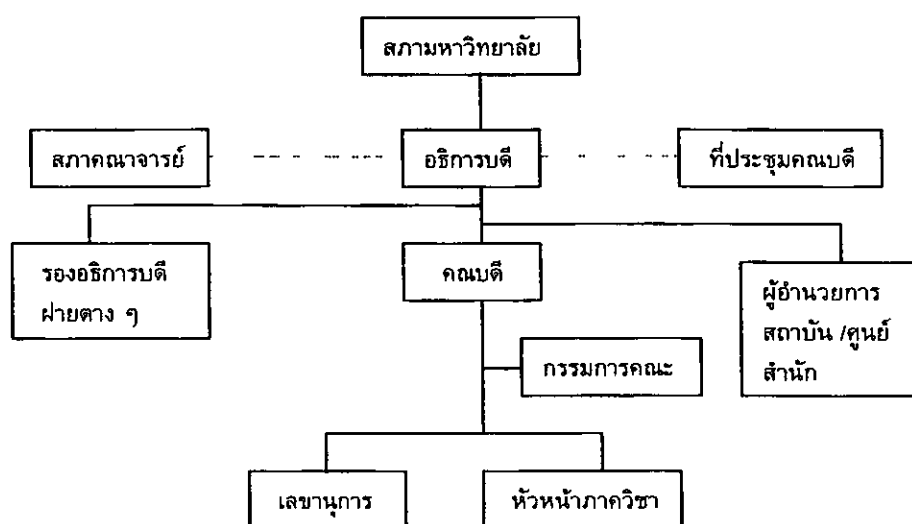


ภาพประกอบ 15 โครงสร้างและส่วนราชการของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ที่มา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (2545) สถิติทางการศึกษา ปีการศึกษา 2545 หน้า 1

โดยทั่วไปโครงสร้างของมหาวิทยาลัยไทยมีลักษณะคล้ายคลึงกัน คือ มีการแบ่งส่วนราชการบริหารภายในมหาวิทยาลัย (จรัส สุวรรณเวลา, และคนอื่น ๆ 2534 : 83) ในการกำหนดการดำเนินงานใด ๆ เพื่อกำหนดการมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ รวมถึงกำหนดความสัมพันธ์ต่าง ๆ เพื่อให้บุคคลสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุดและสามารถบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การหรือกิจการ (นพ ศรีบุญนาท 2540 : 75 , citing Putti 1987 : 123) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒก็เช่นเดียวกันมีโครงสร้างองค์การและการบริหาร

กิจการที่อาจแสดงในรูปแผนภูมิ เรียกว่า แผนภูมิองค์กร (Organization chart) ดังภาพประกอบ 16 คือ



โครงสร้างการบริหารมหาวิทยาลัย

ภาพประกอบ 16 โครงสร้างการบริหารของมหาวิทยาลัย

ที่มา ดัดแปลงจาก จรัส สุวรรณเวลา, และคนอื่น ๆ (2534) บนเส้นทางสู่มหาวิทยาลัยวิจัย หน้า 84 และ นพ ศรีบุญนาท (2540) การบริหารการพัฒนาของสถาบันอุดมศึกษา เอกชน หน้า 76

3.1 คณะวิชาและส่วนงานในการศึกษาค้นคว้า

ขอบเขตการศึกษาการสร้างองค์การเรียนรู้ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มุ่งเน้นคณะวิชาซึ่งผลิตบัณฑิตที่มีการบริหารการเรียนการสอนโดยเปิดสอนหลักสูตรตั้งแต่ระดับปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอก สายวิทยาศาสตร์, สายสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ รวม 10 คณะวิชา คือ 1) สายวิทยาศาสตร์ ได้แก่ คณะแพทยศาสตร์ คณะทันตแพทยศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์ คณะเภสัชศาสตร์ คณะวิศวกรรมศาสตร์ คณะพลศึกษา 2) สายสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ ได้แก่ คณะสังคมศาสตร์ คณะศิลปกรรมศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์ และคณะศึกษาศาสตร์

3.2 การบริหารคณะวิชาภายในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

การบริหารมหาวิทยาลัยมีลักษณะต่างจากการบริหารกิจการอื่นเพราะผลผลิตของสถาบันเกิดขึ้นเป็นนามธรรม จากสมองและจิตใจของบุคคลผู้เป็นอาจารย์และนิสิตต้องอาศัยความคิดริเริ่ม

สร้างสรรค์ เสรีภาพทางความคิดของบุคลากรซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของมหาวิทยาลัยเพื่อให้การบริหารมหาวิทยาลัยบรรลุเกิดประสิทธิผล (จรัส สุวรรณเวลา, และคนอื่น ๆ 2540 คำนำ) มีการบริหารงานภายในคณะวิชาเพื่อปฏิบัติหน้าที่ให้การศึกษาเป็นไปตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พ.ศ. 2542 โดย พ.ร.บ. ของมหาวิทยาลัยได้กำหนดอำนาจการบริหารคณะวิชาไว้ดังนี้ (พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ 2542 3, 10 - 12)

ส่วนที่ 1 อำนาจหน่วยงาน กำหนดให้คณะวิชาหนึ่ง แบ่งส่วนราชการเป็นสำนักงานคณบดี ภาควิชา กอง หรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าภาควิชาหรือกอง การแบ่งส่วนราชการเป็นสำนักงานคณบดี สำนักงานผู้อำนวยการ ภาควิชา กอง และงาน หรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าภาควิชา กอง หรือ งาน ให้ทำเป็นประกาศสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (ทบวงมหาวิทยาลัยเดิม)

ส่วนที่ 2 อำนาจบุคคลตามตำแหน่ง กำหนดให้คณะหนึ่ง มีคณบดีเป็นผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบงานของคณะ และมีรองคณบดีตามจำนวนที่สภามหาวิทยาลัยกำหนดเพื่อทำหน้าที่และรับผิดชอบตามที่คณบดีมอบหมาย มีวาระการดำรงตำแหน่งสี่ปี ภาควิชาหรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าภาควิชา มีหัวหน้าภาควิชาหรือหัวหน้าส่วนราชการเรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าเป็นผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบงานของภาควิชาหรือส่วนราชการที่มีฐานะเทียบเท่า และมีรองหัวหน้าภาควิชาหรือรองหัวหน้าส่วนราชการที่มีฐานะเทียบเท่า เพื่อทำหน้าที่และรับผิดชอบตามที่หัวหน้าภาควิชามอบหมาย มีวาระการดำรงตำแหน่ง 4 ปี ให้มีคณะกรรมการประจำคณะ ประกอบด้วย คณบดีเป็นประธานกรรมการ และกรรมการอื่นอีกจำนวนหนึ่ง

คณะกรรมการประจำคณะ มีอำนาจและหน้าที่ วางนโยบายและแผนงานของคณะสอดคล้องกับนโยบายของมหาวิทยาลัย พิจารณาหลักสูตรและรายละเอียดเกี่ยวกับหลักสูตรเพื่อเสนอต่อสภามหาวิทยาลัย พิจารณาวางระเบียบ และออกข้อบังคับภายในคณะตามที่สภามหาวิทยาลัยมอบหมายหรือเพื่อเสนอต่อสภามหาวิทยาลัย พิจารณาเสนอเกี่ยวกับการดำรงตำแหน่งทางวิชาการของคณาจารย์ประจำในคณะต่อมหาวิทยาลัย จัดการวัดผล ประเมินผล และควบคุมมาตรฐานการศึกษาของคณะ ส่งเสริมงานวิจัย งานบริการแก่สังคม และงานทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ให้คำปรึกษาและเสนอความเห็นแก่คณบดี ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการคณะหรือตามที่อธิการบดีมอบหมาย แต่งตั้งคณะอนุกรรมการหรือบุคคลใดบุคคลหนึ่งเพื่อดำเนินการใด ๆ อันอยู่ในอำนาจและหน้าที่ของคณะกรรมการประจำคณะ

3.3 มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒกับการสร้างองค์การเรียนรู้

มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษามีหน้าที่พัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยมีการศึกษาเป็นยุทธศาสตร์สำคัญ (รุ่ง แก้วแดง 2545 คำนำ) อันหมายถึง กระบวนการศึกษาที่ต้องสร้างบุคลากร หรือคณะบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ สติปัญญา ศิลธรรม จริยธรรม ทักษะคิด ที่ถูกต้องในท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ที่มีสิ่งท้าทายต้องเผชิญโดยยังคงความเป็นเลิศทางวิชาการ และความเป็นเอกลักษณ์ เป็นตัวของตัวเอง (สุรินทร์ พิศสุวรรณ 2541 44) จากรายงานข้อมูล

ความสามารถในการแข่งขัน ปี 2544 (The World Competitiveness Yearbook 2001) ซึ่งเป็นเกณฑ์ชี้วัดเชิงคุณภาพของสถาบันนานาชาติเพื่อพัฒนาด้านการจัดการ (International Institute for Management Development IMD) ได้จัดลำดับการศึกษาระดับมหาวิทยาลัยของประเทศไทยไว้ในลำดับที่ 46 จาก 49 ประเทศ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ 2545 : 18) ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นนี้เป็นแรงกดดันต่อผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาที่จะต้องสร้างภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ (Entrepreneurial leadership) สร้างสรรค์ภูมิปัญญา และขีดความสามารถในการสร้างมหาวิทยาลัยในอนาคตให้กลายเป็นองค์การเรียนรู้ (Learning organization) มีพลวัตในการปรับตัว มีโครงสร้างการทำงานประสานกันในแนวราบที่ใช้ทรัพยากรคุ้มค่า ผนึกกำลังร่วมคิดในเชิงสหวิทยาการ (อมรวิรัช นาคทรพร 2540 : 27 - 29 , 2543 : 10 - 11) ให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒเป็นสถาบันอุดมศึกษาแห่งหนึ่งที่ตระหนักถึงพลวัตแห่งการเปลี่ยนแปลงของโลกาภิวัตน์ ซึ่งคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยได้ดำเนินการเตรียมการรับสถานการณ์ในอนาคตโดยกำหนดทิศทางการบริหารงานมหาวิทยาลัยในลักษณะเชิงรุกมุ่งอนาคตอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่องเช่นเดียวกันโดยจัดทำแผนกลยุทธ์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (พ.ศ. 2540-2554) ขึ้น เพื่อให้มหาวิทยาลัยมี "แผนแม่บท" สำหรับใช้เป็นกรอบแนวทาง (Indicative strategic plan) ในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป้าหมายของมหาวิทยาลัยที่กำหนดภาพลักษณ์ในระยะสิบห้าปีข้างหน้าไว้

อย่างชัดเจน อันเป็นการบริหารที่มุ่งอนาคตเพื่อนำไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยสมบูรณ์แบบ (Comprehensive University) แต่ขณะเดียวกันก็ยังคงรักษาขีดความสามารถในอดีตที่ได้รับ การบันทึกไว้ในประวัติทางการศึกษาว่า มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒเป็นมหาวิทยาลัยแห่งแรกในประเทศไทยที่เปิดสอนระดับปริญญาตรีและปริญญาโททางการศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา 2544 : 69) (ทบวงมหาวิทยาลัยเดิม) เป็นผู้นำแห่งการฝึกฝนคนให้เป็นครูของครูซึ่งได้รับการยกย่องให้เป็นสถาบันฝึกหัดวิชาชีพชั้นสูงแห่งแรกของประเทศไทยและแหลมทองแห่งเอเชีย (สาโรช บัวศรี 2497 : 4) ประวัติความเป็นมาของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒที่มุ่งเน้นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นสอดคล้องกับแนวคิดของเซ็นเก้ (Senge 1990 : 10-11) และแกแรส (Tick Yeow Chan 2001 , citing Garrat 1999 : 202) ที่กล่าวว่า การแสดงถึงความเป็นองค์การเรียนรู้นั้นต้องเกิดจากการกระตุ้นพลังศักยภาพของบุคคลอย่างต่อเนื่องยาวนานมาแต่อดีต มากกว่าจัดทำเพียงสถานการณ์เฉพาะหน้า สร้างองค์ความรู้ที่ยั่งยืนเกิดคุณค่าของบุคคลและสินทรัพย์ สมดุลกับที่ได้ระบุไว้ ซึ่งคุณลักษณะของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒย่อมแสดงถึงการเป็นองค์การเรียนรู้ที่มีวิวัฒนาการทุกขณะปัจจุบัน

3.4 มหาวิทยาลัยสมบูรณ์แบบ ภาพลักษณ์แห่งอนาคตของมหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ

มหาวิทยาลัยสมบูรณ์แบบ (Comprehensive University) ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒนั้นหมายรวมถึงความพร้อมในการจะปรับเปลี่ยนรูปแบบการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ภายใต้ปรัชญา “การศึกษาคือความเจริญงอกงาม” และปณิธาน “มุ่งมั่นในการผลิตและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีความรู้ประจักษ์นักปราชญ์และมีความประพฤติประจักษ์ผู้ทรงศีล” มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้กำหนดวิสัยทัศน์ที่จะเป็นแบบอย่างที่ดีในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของครอบครัว ชุมชนและสังคม สามารถสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการทางด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิตของครอบครัว ชุมชนและสังคมทั้งในระดับชาติและภูมิภาค (กองแผนงาน 2545 5 - 7)

มหาวิทยาลัยได้กำหนดทิศทางการพัฒนาโดยมีพันธกิจเป็นสถาบันชั้นสูงทางการศึกษาและวิจัยของรัฐ เพื่อดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพและสอดคล้องกับความต้องการของสังคม ทั้งด้านความรู้ ความสามารถในการคิด การปฏิบัติ และคุณธรรมจริยธรรม พัฒนาความเป็นเลิศทางวิชาการในด้านสังคมศาสตร์ พฤติกรรมศาสตร์ วิทยาศาสตร์และบูรณาการศาสตร์ในสาขาต่าง ๆ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตของชุมชนและสังคมอย่างยั่งยืน โดยกระทำต่อยอดจากวิทยาการพื้นฐานและเอกลักษณ์ทางวิชาการของมหาวิทยาลัยที่เข้มแข็งด้วยการมุ่งเน้นชุมชนเป็นหลัก เป็นกลยุทธ์สำคัญ (กองแผนงาน 2545 7 - 8)

ในขณะที่ตัวผู้นำก็ได้แสดงภาวะผู้นำที่จะเป็นผู้ชี้แนะและกำกับทิศทางดังกล่าวให้คนทั้งปวงดำเนินการสู่เป้าหมาย สร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ร่วมงานดำเนินการได้สำเร็จ สะท้อนอนาคตของมหาวิทยาลัยได้ชัดเจนยิ่งขึ้น โดยมุ่งมั่นพัฒนาวิชาการและจริยธรรมที่มุ่งเน้นนิสิตเป็นสำคัญ ปรับหลักสูตรมุ่งส่งเสริมการวิจัยเป็นฐานสร้างปัญญาเพื่อเป็นสังคมที่มีความรู้เป็นฐาน (Knowledge based society) ให้ชุมชนมีฐานะเป็นเจ้าของมหาวิทยาลัย (Stakeholders) พัฒนาบุคลากรและสวัสดิการบนวัฒนธรรมสร้างแรงจูงใจและยกย่องให้เกียรติ มีระบบงานเพื่อปฏิบัติการกิจ (Operating system) เข้าสู่การปรับสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่มีโครงสร้างประกอบด้วย องค์การกำหนดนโยบายและควบคุม องค์การหลัก องค์การกิจกรรม องค์การแนวรุก และองค์การสมทบ การบริหารจัดการเป็นองค์การวิชาการที่มีความหลากหลาย ลักษณะคณะทำงาน ผสาน (Cross-functional team) การบริหารคุณภาพโดยรวม การบริหารจริยธรรม (Ethics management) และการบริหารความเร็ว (Speed management) โดยอธิการบดีซึ่งเป็นผู้ชี้แนะแสดงภาวะผู้นำเป็นต้นแบบของผู้ริเริ่ม ส่งเสริมความคิดริเริ่มใหม่และต้นแบบทางความรู้และคุณธรรมที่โน้มนำให้บุคลากรทั้งปวงประพฤติเช่นกัน (วิรุณ ตั้งเจริญ 2546 6-47) แสดงถึงแรงบันดาลใจของผู้นำสูงสุดที่จะนำมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒให้ยังคงสถานะเป็นองค์การที่สร้างฐานสังคมเพื่อสังคมแห่งการเรียนรู้ที่ชัดเจนและแรงกล้า

3 5 แผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (พ ศ 2545 - 2555)

มหาวิทยาลัยได้กำหนดกลยุทธ์ที่สร้าง ปรับปรุง พัฒนามหาวิทยาลัย ดังนี้ (กองแผนงาน 2545 6 , 8)

(1) การพัฒนาด้านวิชาการ มุ่งส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพบัณฑิตให้มีความเป็นเลิศทางวิชาการในระดับชาติและระดับภูมิภาค ควบคู่กับควมมีคุณธรรม มีความรู้ ความสามารถสอดคล้องกับความต้องการของสังคมและประเทศชาติ โดย 1) มุ่งขยายการผลิตบัณฑิตระดับบัณฑิตศึกษา (ระดับปริญญาโทและเอก) เป็นหลักในสาขาวิชาที่พร้อมและเข้มแข็ง เช่น สาขาศึกษาศาสตร์และมนุษยศาสตร์ 2) มุ่งเน้นขยายการผลิตบัณฑิตระดับปริญญาตรีในสาขาวิชาวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีและวิทยาศาสตร์สุขภาพ เพื่อลดความขาดแคลนบุคลากรของประเทศ 3) จะคงไว้และขยายการผลิตบัณฑิตเฉพาะสาขาที่จำเป็นในสาขาวิชาด้านสังคมศาสตร์และตอบสนองความต้องการของสังคมและประเทศเท่านั้นโดยเน้นที่คุณภาพเป็นสำคัญ 4) ดำเนินการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพสูงทั้งด้านหลักสูตร การเรียนการสอน การวัดและประเมินผล และปัจจัยแวดล้อมอื่นๆ 5) มุ่งเน้นให้มีการประสานสัมพันธ์ซึ่งกันและกันระหว่างการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม โดยจัดให้มีทิศทางและเป้าหมายชัดเจน มีความคุ้มค่า และมีคุณค่า

(2) การพัฒนาด้านการบริหาร มหาวิทยาลัยจะพัฒนาจากการเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่มีความพร้อมทั้งในเชิงบริหารและวิชาการ มีความพร้อมในการปรับเปลี่ยนรูปแบบและบทบาทไปสู่ลักษณะบทบาทเชิงรุกเพื่อดำเนินการให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสังคมและประเทศชาติ โดย 1) มุ่งเน้นการบริหารการใช้ทรัพยากรทั้งบุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ ให้มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด 2) ปรับปรุงระเบียบ กฎเกณฑ์ ที่ไม่เอื้อต่อการบริหารจัดการตามลักษณะข้างต้น 3) จัดหารายได้เพื่อพึ่งตนเองโดยระบบการจัดการทรัพย์สินและทรัพย์สินทางปัญญา และระบบธุรกิจที่สอดคล้องกับการพัฒนาวิชาการ บทบาทในด้านบริหารจะเป็นส่วนส่งเสริมสนับสนุนให้บทบาทด้านวิชาการของมหาวิทยาลัยมีความเข้มแข็งและเด่นชัด

(3) วัตถุประสงค์ กำหนดเพื่อให้ดำเนินงานเป็นไปตามปรัชญา ปณิธาน พันธกิจ สอดคล้องกับแผนอุดมศึกษาระยะยาวของทบวงมหาวิทยาลัย ดังนี้

3 1 เพื่อศึกษา ค้นคว้า และพัฒนาศาสตร์ในสาขาต่างๆ ให้มีความเป็นสากล

3 2 เพื่อให้การศึกษาและส่งเสริมการศึกษา อันจะนำไปสู่การผลิตบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ทักษะ และคุณธรรม

3 3 เพื่อประยุกต์ใช้ศาสตร์ในสาขาต่างๆ สำหรับให้บริการวิชาการแก่สาธารณชนเพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิตในสังคม และการพึ่งตนเองของประเทศ

3 4 เพื่ออนุรักษ์ ส่งเสริม เผยแพร่ และพัฒนาตลอดจนทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม

3 5 เพื่อบริหารจัดการทรัพยากรของมหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพ

3.6 เพื่อสร้างระบบและกลไกการประกันคุณภาพการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ

(4) เป้าหมาย ด้านการผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการและทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และด้านการบริหาร รายละเอียด ดังนี้ (กองแผนงาน 2545 8 - 9)

4.1 ด้านการผลิตบัณฑิต ได้แก่ 1) คุณภาพการจัดการศึกษา และคุณภาพบัณฑิตของมหาวิทยาลัยเป็นที่ยอมรับของสังคม 2) บัณฑิตมีความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ซึ่งได้แก่ มีความสามารถในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ การติดต่อสื่อสาร (ใช้ภาษาไทยได้ถูกต้อง ใช้ภาษาอังกฤษในระดับสื่อสารได้และใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยในการปฏิบัติงานได้) การตัดสินใจเชิงคุณค่า การเรียนรู้สิ่งใหม่ และมีคุณธรรม จริยธรรม รวมทั้งมีจิตสำนึกสูงต่อสังคม และชุมชนที่มุ่งช่วยเหลือพัฒนาประชาชนผู้ด้อยโอกาส 3) มีความสามารถรับนิสิต ระดับปริญญาตรี ในสัดส่วนการรับนิสิตสาขาวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีต่อนิสิตสาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ไม่น้อยกว่า 50 : 50 และมีความสามารถในการปรับปรุงให้เหมาะสมกับความต้องการของสังคมตลอดจนขยายการผลิตบัณฑิตและเปิดหลักสูตรใหม่ระดับบัณฑิตศึกษาทุกกลุ่มสาขาวิชา ส่วนการรับนิสิตระดับปริญญาตรีกับนิสิตระดับบัณฑิตศึกษา เป็น 2 : 1 4) มีความสามารถรับนิสิตต่างชาติ ไม่น้อยกว่าร้อยละหนึ่งของจำนวนนิสิตรวมทั้งหมด 5) มีสัดส่วนคณาจารย์วุฒิปริญญาเอกอย่างน้อยร้อยละห้าสิบของคณาจารย์ที่ทำการสอน 6) มีการจัดการเรียนการสอนทางไกลเพื่อเป็นการขยายโอกาสทางการศึกษาไปสู่ชนภูมิภาค 7) มีระบบและกลไกการประกันคุณภาพการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ

4.2 ด้านการวิจัย คณาจารย์และบุคลากรของมหาวิทยาลัยมีผลงานวิจัยเพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและพัฒนาประเทศรวมถึงความร่วมมือในการวิจัยระหว่างประเทศ โดยมีผลงานเป็นประโยชน์ต่อสังคมและ/หรือได้รับการตีพิมพ์ในวารสารระดับนานาชาติอย่างสม่ำเสมอทุกปี

4.3 ด้านการบริการวิชาการและทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม มหาวิทยาลัยมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของครอบครัว ชุมชนและสังคมด้านการศึกษาและจิตวิทยา ศิลปะ และวัฒนธรรม สุขภาพและการกีฬา ชุมชนและครอบครัว และสิ่งแวดล้อม

4.4 ด้านการบริหาร ได้แก่ 1) เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่มีระบบการบริหารและจัดการศึกษามีประสิทธิภาพ มีอิสระและความคล่องตัว 2) มหาวิทยาลัยมีการจัดการเรียนการสอนของนิสิตคณะต่างๆ ในชั้นปีที่หนึ่งร่วมกัน ณ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ องครักษ์ ตั้งแต่ปีการศึกษา 2545 เพื่อให้ให้นิสิตได้เรียนรู้การใช้ชีวิตร่วมกันในมหาวิทยาลัยก่อนที่จะแยกเรียนตามสาขาวิชา 3) มีการพัฒนามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ องครักษ์ อย่างเต็มรูปแบบตามแผนแม่บท

(5) นโยบายและมาตรการ ประกอบด้วย นโยบายการพัฒนาวิชาการ นโยบายการพัฒนาบุคลากร นโยบายการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ นโยบายการบริหารทรัพยากรและการเงิน นโยบายการพัฒนาระบบบริหารและการพัฒนาโครงสร้างองค์กร นโยบายการพัฒนาความร่วมมือ

กับสถาบันการศึกษาอื่น ๆ ทั้งในและต่างประเทศ นโยบายการปรับเปลี่ยนภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย มีรายละเอียดดังนี้ (กองแผนงาน 2542 9 - 21)

5.1 นโยบายการพัฒนาวิชาการ ประกอบด้วย (1) นโยบายการพัฒนาวิชาการด้านการเรียนการสอน/การผลิตบัณฑิตและกิจกรรมนิสิต *มาตรการ* 1) ปรับปรุงกระบวนการคัดเลือกนิสิตเพื่อให้ได้นิสิตที่มีความรักในวิชาที่ตนเรียน 2) ปรับปรุงกระบวนการพัฒนาคณาจารย์และบุคลากรของมหาวิทยาลัยให้มีเจตคติและความรู้ที่จะสามารถสอนนิสิตให้เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพบัณฑิตให้มีลักษณะพึงประสงค์ 3) พัฒนาหลักสูตรและวิธีการสอนให้เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพบัณฑิตให้มีลักษณะพึงประสงค์ 4) ส่งเสริมการพัฒนาศูนย์ข้อมูลและแหล่งความรู้ให้ได้มาตรฐานเน้นการให้บริการ ทั้งในและนอกเวลาราชการโดยมุ่งเน้นให้นิสิตสามารถเข้าถึงข้อมูลในลักษณะการเรียนรู้ด้วยตนเองให้ได้มากที่สุด 5) จัดให้มีสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เหมาะสมและเอื้ออำนวยให้นิสิตใช้ชีวิตในมหาวิทยาลัยได้อย่างมีความสุขและมีบรรยากาศทางวิชาการ 5) ใช้รากฐานของมหาวิทยาลัยด้านการศึกษเป็นแกนหลักในการพัฒนาคุณภาพบัณฑิต 7) ปรับปรุงหลักสูตรทุกสาขาวิชา เน้นการจัดการเรียนการสอนที่มีทั้งด้านความรู้ การพัฒนากระบวนการคิดและการฝึกปฏิบัติ 8) กำหนดเนื้อหาการเรียนรู้ในทุกหลักสูตรแยกระดับเป็นสิ่งที่ต้องรู้ สิ่งที่ต้องรู้ สิ่งที่น่ารู้ โดยเน้นการสอนสิ่งที่ต้องรู้เป็นหลัก เนื้อหาส่วนที่เหลือให้จัดการเรียนการสอนน้อยลง และกำหนดเป็นหัวข้อเพื่อให้นิสิตสามารถไปเรียนรู้เพิ่มเติมด้วยตนเองได้ตามความสามารถของแต่ละบุคคลที่มีการพัฒนากระบวนการคิดอย่างเต็มที่ 9) ส่งเสริมการเรียนรู้โดยนิสิตเป็นศูนย์กลางจะก่อให้เกิดความสามารถในการเรียนรู้ได้ตลอดชีวิต 10) จัดตั้งคณะกรรมการพัฒนามหาวิทยาลัยเพื่อปรับเปลี่ยนรูปแบบมหาวิทยาลัยให้เน้นที่การพัฒนากระบวนการคิด 11) พัฒนารูปแบบการเผยแพร่ความรู้สู่ชุมชนและการเรียนรู้จากชุมชนดำเนินการร่วมกันทั้งนิสิตและอาจารย์ 12) พัฒนากิจกรรมนิสิตให้มีความหลากหลาย และส่งเสริมเต็มที่ในการเข้าร่วมกิจกรรมของนิสิต 13) จัดระบบประกันคุณภาพการศึกษาที่มีรูปแบบการประเมินอย่างครบถ้วนและต่อเนื่องและนำผลที่ได้จากการประเมินมาใช้วางแผนและพัฒนามหาวิทยาลัย 14) ปรับบทบาทของบุคลากรในมหาวิทยาลัยให้มีหน้าที่ในการประสานงานด้านต่าง ๆ ที่จะพัฒนาให้มหาวิทยาลัยเป็นแหล่งเชื่อมความรู้อยู่กับสังคมภายนอก (2) นโยบายการพัฒนาวิชาการด้านการบริการวิชาการ *มาตรการ* 1) ขยายงานบริการวิชาการของมหาวิทยาลัยให้มีความหลากหลายทั้งด้านกลุ่มเป้าหมาย สาระ รูปแบบ วิธีการ โดยมุ่งหวังเพื่อการพัฒนาคุณภาพชีวิต การงาน และสิ่งแวดล้อม 2) ขยายขอบเขตและปริมาณโครงการศึกษาต่อเนื่องที่ไม่มุ่งปริญญาเพื่อรองรับกลุ่มเป้าหมายต่าง ๆ 3) สร้างเครือข่ายความร่วมมือทางการศึกษาระหว่างมหาวิทยาลัยกับโรงเรียน เพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้แก่ครูและนักเรียนในโรงเรียน ใช้เป็นแหล่งค้นคว้าอ้างอิงและเป็นศูนย์ข้อมูลเพื่อการเตรียมตัวเรียนต่อในระดับอุดมศึกษาของประเทศ 4) พัฒนาการบริการวิชาการให้มีความสัมพันธ์กับการเรียนการสอนและการวิจัยโดยจัดทำเป็นโครงการพัฒนาชุมชนหรือท้องถิ่นแบบเบ็ดเสร็จ 5) ขยายงานบริการวิชาการที่ให้ผลตอบแทนก่อให้เกิดรายได้ต่อมหาวิทยาลัย คำนึงถึง

คุณภาพและความยุติธรรม 6) จัดให้มีหน่วยงานรับผิดชอบด้านการบริการวิชาการขึ้นเป็นการเฉพาะ มีหน้าที่ในการวางแผน พัฒนา ประสานงาน และติดตามประเมินผลงานบริการวิชาการของมหาวิทยาลัย 7) เน้นการเผยแพร่ภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัยให้สอดคล้องไปในทุกงาน/กิจกรรม การบริการวิชาการ อย่างเป็นรูปธรรม 8) กำหนดหลักเกณฑ์การกระจายผลตอบแทนเพื่อเป็นแรงจูงใจจากการบริการวิชาการให้ทั่วถึงทุกระดับ 9) ใช้องค์ความรู้ในทุกสาขาวิชาที่มหาวิทยาลัยมี เป็นเครื่องมือในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของครอบครัว ชุมชน และสังคม

(3) นโยบายการพัฒนาวิชาการด้านการวิจัย *มาตรการ* 1) ดำเนินการจัดตั้งสถาบันวิจัยและพัฒนาเพื่อทำหน้าที่วางแผนบริหาร ประสานงาน และติดตามผลงานวิจัยของมหาวิทยาลัย รวมทั้งการใช้งานวิจัยเพื่อเป็นฐานการพัฒนาเทคโนโลยี 2) ดำเนินการจัดตั้งกองทุนสนับสนุนการวิจัยของมหาวิทยาลัย 3) จัดให้มีโครงการพัฒนาศักยภาพการวิจัยให้แก่บุคลากรอย่างเป็นรูปธรรม 4) สร้างและพัฒนากระบวนฐานข้อมูลเพื่อการวิจัย 5) สร้าง แก้ไข/ปรับปรุง กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ให้เอื้ออำนวยต่อการดำเนินการวิจัย 6) สนับสนุนการวิจัยของบุคลากรมหาวิทยาลัยอย่างเป็นรูปธรรม เป็นภาระงาน 7) สนับสนุนทรัพยากร ทุน บัณฑิต ที่จะส่งเสริมให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยทำการวิจัยมากขึ้น โดยจัดลำดับความสำคัญใช้การกระจายโดยเฉลี่ย 8) จัดตั้งคณะกรรมการเพื่อดำเนินการพิจารณาจัดซื้อ/พัฒนาระบบข้อมูล เพื่อสนับสนุนการวิจัยและการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ 9) จัดระบบการเรียนการสอนที่ใช้ข้อมูลจากการวิจัยที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า 10) ให้มีหน่วยงานรับผิดชอบจัดการทรัพย์สินทางปัญญาอันเกิดจากงานวิจัยของมหาวิทยาลัย

(4) นโยบายการพัฒนาวิชาการด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม *มาตรการ* 1) สนับสนุนและให้ความสำคัญกับการศึกษา ค้นคว้า วิจัยและพัฒนา ตลอดจนการเผยแพร่ศิลปและวัฒนธรรมและภูมิปัญญาไทยเพื่อการพัฒนาคุณภาพชีวิต 2) สนับสนุนและส่งเสริมให้มีการอนุรักษ์วัฒนธรรม ภูมิปัญญาไทยให้มีการพัฒนาและนำมาประยุกต์ให้เหมาะสมและเกิดประโยชน์ในบริบทใหม่ของสังคม 3) จัดให้มีโครงการและกิจกรรมต่างๆ สำหรับการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรที่มีความสามารถด้านศิลปและวัฒนธรรม ทั้งศักยภาพสร้างสรรค์และการค้นคว้าวิจัย 4) ส่งเสริมให้นิสิตตระหนักในคุณค่าของศิลปและวัฒนธรรมและคุณค่าของความเป็นไทยเชื่อมโยงกับการพัฒนาการศึกษาตลอดจนการพัฒนาคุณภาพชีวิต 5) จัดให้มีโครงการและกิจกรรมต่างๆ เพื่อพัฒนาเด็ก เยาวชนและชุมชนให้เป็นผู้ตระหนักในคุณค่าและมีความเข้มแข็งในการศึกษาและพิทักษ์หวงแหนศิลปและวัฒนธรรม 6) ให้มีการกำหนดทิศทางและแผนสำหรับดำเนินการกิจของมหาวิทยาลัยด้านการทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรมที่ชัดเจนในระยะสั้นและระยะยาว 7) จัดตั้งสถาบันวิจัยศิลปวัฒนธรรมขึ้นเพื่อสืบค้น วิจัย พัฒนาง่องค์ความรู้ด้านศิลปและวัฒนธรรม ความเป็นไทย ตลอดจนเป็นหน่วยงานกลางการวางแผน บริหาร ประสานงานและติดตาม ประเมินผลงานทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม

5.2 นโยบายการพัฒนาบุคลากร *มาตรการ* 1) พัฒนาโครงสร้างการบริหารงานให้

มีประสิทธิภาพ คล่องตัว และเอื้ออำนวยให้เกิดพัฒนาการของบุคลากรทั้งความรู้ความสามารถ และความก้าวหน้าในการทำงาน 2) ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการของบุคลากร 3) จัดให้มีกลไกที่จะกระตุ้นบุคลากรให้มีความตื่นตัวและพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ 4) สนับสนุนทรัพยากรเพื่อการพัฒนาบุคลากรโดยจัดความสำคัญไว้ในลำดับต้น 5) ขอความร่วมมือภาคเอกชนที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินกิจการเพื่อฝึกอบรม/พัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย 6) พัฒนางานบริหารมีความโปร่งใส เป็นธรรม โดยมีเป้าหมายสำคัญในการมุ่งรักษาคนดี ส่งเสริมคนเก่ง และพัฒนาประสิทธิภาพบุคลากรของมหาวิทยาลัย 7) จัดสวัสดิการขั้นพื้นฐานให้กับบุคลากรของมหาวิทยาลัยอย่างเหมาะสมพอเพียงและเป็นธรรม 8) จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยทั้งระยะสั้นและระยะยาว ให้บุคลากรใหม่มาทดแทนผู้มีความสามารถสูงซึ่งเกษียณอายุราชการ และครอบคลุมทุกสายงาน มีการดำเนินการกำกับติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

5.3 นโยบายการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ มาตรการ 1) จัดให้มีองค์กรประสานงานการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของมหาวิทยาลัยทั้งในด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการ การเรียนการสอน การวิจัยและการบริการวิชาการให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน มีการพัฒนาเนื้อหาสาระสำคัญและจำเป็นที่เป็นมาตรฐานและใช้ประโยชน์ร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด 2) สนับสนุนทรัพยากรให้หน่วยงานจัดทำศูนย์ข้อมูลสารสนเทศ เพื่อพัฒนาระบบการเผยแพร่ หรือการแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศที่รวดเร็วทั้งในระดับมหาวิทยาลัย ระดับประเทศและต่างประเทศ 3) พัฒนาการเชื่อมโยงเครือข่ายศูนย์ข้อมูลต่างๆ เพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าถึงได้จากห้องเรียน ห้องทำงานภายในมหาวิทยาลัยได้อย่างทั่วถึง 4) จัดให้มีโครงการและกิจกรรมสำหรับพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ในการใช้เทคโนโลยีและข้อมูลสารสนเทศเพื่อการเรียนการสอนและการทำงานประจำวันอย่างมีประสิทธิภาพ 5) พัฒนาบุคลากรในระดับหน่วยงานให้มีความรู้ความสามารถในการซ่อมบำรุงรักษาระบบและอุปกรณ์เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ 6) จัดให้มีการติดตามประเมินผลการดำเนินงานเกี่ยวกับการพัฒนาระบบสารสนเทศของมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง 7) มีการกระจายการบริการเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเป็นเครื่องมือช่วยในการเรียนการสอนและการเรียนรู้ด้วยตนเองของนิสิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.4 นโยบายการบริหารทรัพยากรและการเงิน มาตรการ 1) ให้มีการใช้ทรัพยากรร่วมกันระหว่างหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดทั้งด้านกำลังคน อาคารสถานที่และครุภัณฑ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารการใช้อาคารสถานที่ ให้กำหนดหลักเกณฑ์ 2) ให้หน่วยงานภายในสร้างและพัฒนาระบบการหารายได้ ตามศักยภาพของแต่ละหน่วยงาน 3) วางแผนและดำเนินงานให้มีหน่วยงานบริหารทรัพยากรและการเงินอย่างเป็นอิสระ มีประสิทธิภาพ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเหมาะสม โดยใช้ระบบพนักงานของมหาวิทยาลัยแทนที่

ตำแหน่งราชการ 4) นำระบบการจัดทำงบประมาณแบบ PPBS (Planning programming budgeting system) มาใช้แทนระบบงบประมาณแบบเดิมทั้งงบประมาณแผ่นดินและเงินรายได้

5) ให้มีหน่วยงานกลางทำหน้าที่บริหารทรัพย์สินส่วนกลางและทรัพย์สินทางปัญญาของมหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพ

5.5 นโยบายการพัฒนากระบวนบริหารและการพัฒนาโครงสร้างองค์กร มาตรการ

1) วางแผนและดำเนินการเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยมีการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงระบบบริหารจัดการใหม่ 4 ระบบ รายละเอียด ดังนี้ 1) ระบบบริหารวิชาการ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐต้องเป็นไปตามหลักเสรีภาพทางวิชาการ โดยให้การดำเนินการเสร็จสิ้นที่สภามหาวิทยาลัยมากที่สุด แต่การดำเนินการทางวิชาการจะต้องสอดคล้องกับนโยบายและเป็นไปตามมาตรฐานทางวิชาการ 2) ระบบบริหารบุคคลของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ จะต้องเป็นระบบที่สามารถสร้างไว้ซึ่งบุคลากรที่ดีและมีความสามารถ รวมทั้งจัดวางบุคคลได้อย่างเหมาะสม 3) ระบบบริหารการเงินและงบประมาณของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐจะต้องยึดหลักของความโปร่งใส ประหยัด และได้ประโยชน์คุ้มค่า 4) ระบบการกำกับและตรวจสอบของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ คือ เป็นระบบที่มีความชัดเจน โปร่งใสและพร้อมรับการตรวจสอบทั้งจากภายในและภายนอก ทบทวนปรับปรุง กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ของมหาวิทยาลัยเพื่อความคล่องตัว และกระจายอำนาจอย่างทั่วถึง ตลอดจนสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จัดให้มีการรื้อปรับระบบ และโครงสร้างของหน่วยงานในมหาวิทยาลัยให้สามารถดำเนินงานเป็นทีมตามภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ กำกับ ดูแล และติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของมหาวิทยาลัยให้เป็นไปตามแผนการใช้จ่ายเงินอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างและพัฒนาระบบการบริหารหลักสูตร/สาขาวิชา และทรัพยากรที่เกี่ยวข้องในการผลิตบัณฑิตให้ยืดหยุ่น มีความสามารถเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้ตามความต้องการของสังคมหรือตลาดแรงงาน จัดให้มีโครงการความร่วมมือกับองค์กรภาคเอกชนในการผลิตบัณฑิต โดยร่วมมือกันดำเนินงานในทุกขั้นตอน จัดระบบบริหารมหาวิทยาลัยโดยให้บุคลากรทำงานตามกำหนดเวลาที่ได้รับมอบหมายไม่จำกัดด้วยการทำงานตามเวลาราชการ จัดให้มีระบบการประกันคุณภาพของหน่วยงานในระดับต่างๆ ตามมาตรฐานสากล

5.6 การพัฒนาความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาอื่นๆ ทั้งในและต่างประเทศ

มาตรการ 1) วางแผนและพัฒนาการประสานความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงในต่างประเทศเพื่อร่วมกันผลิตบัณฑิตในหลักสูตร/สาขาวิชาต่างๆ เพิ่มขึ้น 2) จัดหางบประมาณแหล่งเงินทุนสำหรับการประสานความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยทั้งในและต่างประเทศ 3) จัดหางบประมาณแหล่งเงินทุนต่างๆ เพื่อใช้ในโครงการพัฒนาบุคลากร โครงการแลกเปลี่ยนบุคลากร และนิสิตระหว่างสถาบัน 4) พัฒนาและขยายเครือข่ายการเรียนรู้ระหว่างสถาบันทั้งในประเทศและต่างประเทศ 5) ดำเนินการโครงการความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาอื่นๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ในรูปแบบการเปิดสอนหลักสูตรร่วมกัน การร่วมมือและแลกเปลี่ยน

ทางวิชาการของบุคลากรและนิสิต การวิจัย การฝึกอบรม การสัมมนาทางวิชาการและ
สารสนเทศ อย่างต่อเนื่อง โดยประเมินผลอย่างเป็นระบบ

5.7 นโยบายการปรับเปลี่ยนภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย มาตรการ 1) ใช้ความ
เข้มแข็งด้านการศึกษาเพื่อส่งเสริมวิธีการเรียนการสอน เพื่อผลิตบัณฑิตที่มีลักษณะพึงประสงค์
ส่งเสริมงานบริการวิชาการของมหาวิทยาลัย 2) พัฒนาการประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ผลงานดีเด่น
และกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ให้ประชาคมทั้งภายในและภายนอกได้ทราบต่อเนื่อง 3) สนับสนุน
ทรัพยากรทุกด้านเพียงพอแก่ผู้มีศักยภาพในการผลิตผลงานดีเด่น 4) สนับสนุนการใช้ศักยภาพ
ทางวิชาการเพื่อให้ถึงซึ่งประโยชน์ของสังคมและชุมชนอย่างแท้จริง 5) ปรับปรุงระเบียบ ข้อบังคับ
ทุกด้านที่ไม่เอื้ออำนวยให้บรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวข้างต้น

สรุปได้ว่ามหาวิทยาลัยมีพันธสัญญาต่อประชาคมที่แสดงออกอย่างมุ่งมั่นครบใน 3 ระดับ
กล่าวคือ ระดับการมีโครงสร้าง ระดับกลยุทธ์ที่เป็นแผนแม่บทเพื่อดำเนินงานและระดับการ
อำนวยความสะดวกที่จะเป็นสถาบันพัฒนาคุณภาพชีวิตของชุมชนและสังคมอย่างยั่งยืนแสดง
การเตรียมการสร้างและดำรงความเป็นองค์กรเรียนรู้อย่างโดดเด่นเป็นเอกลักษณ์ครบในทุกมิติ
โดยพิจารณาบรรณกรรมที่ทบทวนประกอบกันได้เห็นถึงบทบาทของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ซึ่งสร้างความรู้สนองภาคการผลิตต่าง ๆ แสดงการเป็นมหาวิทยาลัยสมบูรณแบบเด่นชัดในวิถีทัศน์
สำหรับอนาคต ในนัยความหมายมหาวิทยาลัยเป็นสากลนิยม (Universalism) มหาวิทยาลัยเป็น
พหุกิจนิยม (Puralism) ด้วยการที่มหาวิทยาลัยมีภารกิจหลากหลาย คือ ภารกิจด้านการสอน วิจัย
บริการวิชาการ ศิลปวัฒนธรรม และดัดแปลงถ่ายทอดพัฒนาด้วยเทคโนโลยี และนัยสุดท้าย
มหาวิทยาลัยต้องดำรงอยู่เพื่อมนุษยชาติ (Humanism) โดยพัฒนาความเจริญก้าวหน้าของ
มนุษยชาติ เชื่อมโยงให้เห็นถึงกระบวนการสร้างองค์การเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ได้โดยชัดแจ้ง

4 บทบาทผู้บริหารกับการสร้างองค์การเรียนรู้

แนวคิด ทฤษฎีบทบาทเป็นแนวคิดทางด้านสังคมวิทยาและจิตวิทยาพฤติกรรมที่นำมาใช้ในการศึกษาบุคคลในฐานะที่เป็นสมาชิกของสังคม การมีปฏิสัมพันธ์และความเกี่ยวข้องกันทางสังคมจะมีผลต่อบทบาทที่บุคคลดำรงอยู่ บุคคลหนึ่งอาจมีหลายบทบาทขึ้นกับสถานการณ์และสถานภาพบุคคลเป็นอยู่ในการแสดงพฤติกรรมได้เหมาะสม (ศรีนยา จันทสุทธิพร 2542 : 19) บทบาทอาจเปลี่ยนแปลงได้ตามยุคสมัย บทบาทที่กลุ่มสังคมร่วมกันกำหนดขึ้นมีทั้งบทบาทที่เกิดขึ้นด้วยวิถีทางกฎหมาย หรือบทบาทอื่นที่แบบแผนพฤติกรรมถูกกำหนดขึ้นตามความต้องการหรือการยอมรับของสมาชิกเป็นสำคัญ (งามดา วณิชานนท์ 2535 : 412)

4.1 ความหมายบทบาท

คำว่า "บทบาท" (Role) เป็นคำที่แสดงถึงการกระทำหรือสถานภาพของบุคคลโดยมีผู้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

ลินตัน (สัญญา สัญญาวิวัฒน์ 2536 : 131, citing Linton 1936) กล่าวว่าบทบาทคือ ส่วนที่เป็นพลวัตของสถานภาพ บุคคลได้รับมอบหมายให้ดำรงสถานภาพโดยมีความสัมพันธ์กับสถานภาพอื่น เมื่อเขาใช้สิทธิและทำหน้าที่ที่เป็นส่วนต่าง ๆ ของสถานภาพแปลว่าเขาแสดงบทบาท

เลวินสัน (ธำรงค์ ชุมนุม 2543 : 6, วรณัฐ หนุรอด 2543 : 10, จักรกฤษ แยมสรวล 2545 : 32, citing Levinson 1964 : 113 - 115, 1971 : 1,11) สรุปความหมายของบทบาทไว้ 3 ประการ คือ (1) บทบาท หมายถึง ปทัสถาน (Norms) ความคาดหวัง (Expectations) ข้อห้าม (Taboos) ความรับผิดชอบ (Responsibilities) และอื่น ๆ ที่มีลักษณะในทำนองเดียวกันผูกพันกับตำแหน่งทางสังคมที่กำหนดให้ บทบาทตามความหมายนี้ คำนี้ถึงบุคคลน้อยแต่มุ่งไปที่หน้าที่อันพึงกระทำ (2) หมายถึง ความคิดเห็นของบุคคลผู้ดำรงตำแหน่งที่คิดและทำเมื่อดำรงตำแหน่งนั้น (3) หมายถึง การกระทำของบุคคลแต่ละคนที่กระทำโดยสัมพันธ์กับโครงสร้างของสังคม หรืออาจกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ แนวทางที่บุคคลพึงกระทำเมื่อตนดำรงตำแหน่งนั้น

บรูม, และเซลซ์นิก (ธำรงค์ ชุมนุม 2543 : 5, citing Broom, & Selznick 1973 : 36) กล่าวว่า บทบาท หมายถึง พฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับสถานภาพหรือตำแหน่งในสังคม

อุทัย หิรัญโต (วรพันธุ์ รุ่งกรุด 2540 : 9, อ้างอิงจาก อุทัย หิรัญโต 2526 : 197) อธิบายบทบาท คือ หน้าที่ (Function) หรือพฤติกรรมอันพึงคาดหวัง (Expected behavior) ของบุคคลในกลุ่มหรือในสังคมหนึ่ง หน้าที่หรือพฤติกรรมดังกล่าวโดยปกติแล้วเป็นสิ่งที่กลุ่มหรือสังคมหรือวัฒนธรรมนั้นกำหนดขึ้นเพื่อความเป็นระเบียบของสังคม

สนิท สมัครการ (เจษฎา จันทรอุไร 2543 : 10, อ้างอิงจาก สนิท สมัครการ 2531) ให้ความเห็นว่า บทบาทเป็นตัวแทนในลักษณะที่เคลื่อนไหวได้ (Dynamic) ของสถานภาพ บุคคลถูกสังคมกำหนดสถานภาพและมีความสัมพันธ์กับสถานภาพอื่นเมื่อบุคคลนั้นได้นำเอาสิทธิและหน้าที่

อันมีอยู่ในสถานภาพออกมาใช้หมายความว่า กำลังสวมบทบาท

จำนงค์ อติวัฒนสิทธิ์, และคนอื่น ๆ (2540 : 37) กล่าวว่า บทบาทเป็นพฤติกรรมที่เห็นได้เป็นการกระทำของบุคคล และเมื่อบุคคลมีสถานภาพใดย่อมเป็นที่คาดหวังจากคนอื่นเพื่อปฏิบัติหน้าที่ความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ควบคู่กับสถานภาพ บุคคลกระทำภาระหน้าที่ตามสถานภาพ เรียกว่า การแสดงบทบาท "บทบาท" จึงเป็นสิ่งคู่กับสถานภาพ ผู้มีสถานภาพเหมือนกันย่อมแสดงบทบาทเป็นแบบเดียวกัน ตามบรรทัดฐานที่กำหนด

สุรพล พุฒคำ (เจริญภา จันทรอุไร 2543 : 10, อ้างอิงจาก สุรพล พุฒคำ 2540) กล่าวว่า บทบาทและหน้าที่เป็นของคู่กันกำหนดควบคู่กับตำแหน่งที่บุคคลได้รับ บทบาทเป็นเงื่อนไขที่บุคคลดำรงตำแหน่งต้องกระทำรวมทั้งสิทธิที่ได้รับมาพร้อมกับตำแหน่งซึ่งเป็นสิทธิและหน้าที่เกี่ยวข้องกับผู้อื่น

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2543 : 78) กล่าวว่า บทบาท หมายถึง การกระทำตามหน้าที่ที่กำหนดไว้ ดังนั้นบทบาทของบุคคลในองค์กรถือเป็นการปฏิบัติงานต้องปฏิบัติตามหน้าที่ที่กำหนดหรือรับมอบหมายซึ่งกำหนดชัดเจนทั้งที่เป็นลายลักษณ์อักษรและไม่เป็นลายลักษณ์อักษร

บวรศักดิ์ อุวรรณโณ (2545 : 26) อธิบายว่า บทบาทคือ การใช้ดุลยพินิจเลือกใช้อำนาจหน้าที่ เป็นการเลือกใช้อำนาจหน้าที่ที่กฎหมายกำหนดให้ไว้สร้างอะไรให้เกิดขึ้น เพราะฉะนั้น บทบาท (Role) จึงต่างและไม่ใช่เรื่องของอำนาจหน้าที่ (Power) หรือต่างจากหน้าที่ (Function)

จากความหมายดังกล่าวสรุปได้ว่า บทบาท คือ พฤติกรรมของแต่ละบุคคลที่ผ่านการกลั่นกรองคัดสรรให้การกระทำเหมาะสมกับตนเองควบคู่กับบรรทัดฐานทางสังคมและผู้เกี่ยวข้อง อันแสดงถึงความเป็นตัวตนไปพร้อมกับสถานภาพและตำแหน่งที่เขาผู้นั้นครอง จึงเห็นได้ว่าแนวคิดของทฤษฎีนี้ คือ อัตลักษณ์ (Identity) ของบุคคลตระหนักรู้ได้จากบทบาท ตำแหน่งของตน และคนจะปรับตัวได้เมื่อผูกพันตนเองกับบาทเท่านั้น

4.2 ปัจจัยที่มีผลต่อการแสดงบทบาทของบุคคล

บทบาทเป็นสิ่งสำคัญมาก ถ้าบุคคลมิได้ปฏิบัติตามบทบาทที่สังคมกำหนดไว้ย่อมนำไปสู่ปัญหาสังคม ปัจจัยที่มีผลต่อการแสดงบทบาทที่ก่อให้เกิดปัญหาเกี่ยวกับบทบาทมีอยู่ 3 ประการ คือ (1) เกิดจากผู้สวมบทบาทได้ไม่ดีทั้งที่กำหนดบทบาทไว้ชัดเจน จึงมีผลกระทบกับบุคคลอื่น เพราะบทบาทที่แสดงเป็นส่วนหนึ่งของความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ (2) เกิดจากความสับสนของบทบาท ผู้สวมบทบาทพร้อมแสดงบทบาทอย่างดี แต่สังคมกำหนดบทบาทนั้นไม่ดีพอ (3) เกิดจากผู้สวมบทบาทไม่ปฏิบัติตามบทบาทที่ตนต้องปฏิบัติ (วันเพ็ญ พิศาลพงศ์ 2536 : 104)

ขณะเดียวกัน วินิจ เกตุขำ, และคมเพชร ฉัตรสุกกุล (ประครอง สายจันทร์ 2542 : 15 , อ้างอิงจาก วินิจ เกตุขำ, และคมเพชร ฉัตรสุกกุล 2522 : 61) กล่าวว่า ปัจจัยที่มีผลกับการแสดงบทบาทบุคคลคือ 1) อายุ เป็นตัวกำหนดบทบาท บุคคลมีอายุต่างกันแสดงบทบาทต่างกัน 2) เพศ บทบาทของเพศต่างกันตามที่สังคมกำหนด 3) อาชีพ บุคคลแต่ละอาชีพมีบทบาทต่างกัน

4) ฐานะทางเศรษฐกิจ ทำให้แสดงบทบาทต่างกันตามฐานะทางเศรษฐกิจ 5) ตำแหน่งในครอบครัวทำให้บทบาทต่างกัน 6) วิธีการกำหนดบทบาทของบุคคลไว้ต่างกัน 7) บุคลิกภาพของบุคคล มีผลต่อการแสดงบทบาทที่ไม่ขัดต่อบุคลิกภาพที่ถนัดและไม่ถนัด 8) บทบาทภายในกลุ่มมีบทบาทต่างกันไป เช่น บทบาทผู้นำ บทบาทผู้ตาม 9) สังคมมีส่วนกำหนดบทบาทหรือพฤติกรรมของสมาชิกให้ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ วัฒนธรรม จารีตประเพณี

บุคคลแสดงพฤติกรรมขณะดำรงตำแหน่งใดนั้นขึ้นกับปัจจัย 4 บท คือ (กริซ เถาว์โท 2540 : 36 , citing Allport 1967 : 181 - 184) (1) บทบาทที่คาดหวัง (Role expectation) คือ บทบาทตามความคาดหวังของบุคคลอื่น หรือสังคม ให้ปฏิบัติเมื่อดำรงตำแหน่งในสังคม (2) มโนทัศน์ของบทบาท (Role conception) คือ บุคคลมองเห็นบทบาทตามการรับรู้ของตน หรือตามความคาดหวังของตน อาจสอดคล้องกับความคาดหวังของสังคมหรือไม่ก็ได้ (3) การยอมรับบทบาท (Role acceptance) คือ การยอมรับบทบาทของบุคคลเกิดขึ้นภายหลังเมื่อสอดคล้องกันเองของบทบาทที่คาดหวังและมโนทัศน์ของบทบาท (4) การปฏิบัติตามบทบาท (Role performance) คือ การแสดงบทบาทตามสภาพที่เป็นจริง (Actual role) อาจแสดงบทบาทตามที่คาดหวัง ตามการรับรู้และเข้าใจของตนและแสดงบทบาทได้ดีเพียงใดขึ้นกับการยอมรับบทบาทที่ตนครอง นอกจากนี้ยังมีปัจจัยเพิ่มเติมอีก 2 ประการตามที่ รพี สุวรรณะชญ (เจษฎา จันทรอุไร 2543 : 13 , อ้างอิงจาก ระพี สุวรรณะชญ 2519) กล่าวไว้ คือ (5) การคาดหวังบทบาทสอดคล้องและการคาดหวังบทบาทขัดแย้ง (Role consensus and role conflict) คือ การคาดหวังบทบาทสอดคล้องและการคาดหวังบทบาทขัดแย้งระหว่างกลุ่มที่ความคาดหวังและแตกต่างระหว่างตนเองและถูกคาดหวังจากผู้อื่น (6) ความเครียดในบทบาท (Role strain) คือ สาเหตุของความเครียดและความรู้สึกเครียดในบทบาทของตน

เหตุผลในการกระทำการสิ่งใดสิ่งหนึ่งของมนุษย์ซึ่งได้แก่ บทบาทนั้นเกิดจากปัจจัยในสิ่งเหล่านี้ (วีระศักดิ์ ศรีโสภา 2543 : 8 , citing Reeder 1974) (1) เป้าประสงค์หรือจุดประสงค์ (Goal) ที่ให้บรรลุผลในการกระทำการสิ่งใดสิ่งหนึ่งนั้นโดยกำหนดเป้าประสงค์ไว้ก่อนล่วงหน้า (2) ความเชื่อ (Belief orientation) เกิดจากความคิด ความรู้ที่ผู้กระทำเข้าใจในเรื่องหนึ่งมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจและเลือกกระทำทางสังคม (3) ค่านิยม (Value standard) คือ สิ่งที่บุคคลยึดถือเป็นเครื่องช่วยตัดสินใจและกำหนดการกระทำของตน (4) นิสัยและธรรมเนียม (Habits and customs) คือ แบบอย่างพฤติกรรมที่สังคมกำหนดแล้วสืบต่อกันมาด้วยประเพณี และถ้าละเมิดจะถูกบังคับด้วยการไม่เห็นชอบโดยสังคม (5) การคาดหวัง (Expectation) คือ ท่าทีของบุคคลอื่นที่มีต่อพฤติกรรมของบุคคลที่เกี่ยวข้องโดยคาดหวัง หรือ ต้องการให้บุคคลนั้นประพฤติปฏิบัติในสิ่งต้องการ (6) ข้อผูกพัน (Commitment) คือ สิ่งที่ผู้กระทำเชื่อว่าถูกผูกพันต้องกระทำให้สอดคล้องกับสถานการณ์ (7) การบังคับ (Force) เป็นตัวกระตุ้นให้ผู้กระทำตัดสินใจได้เร็วขึ้น (8) โอกาส (Opportunity) เป็นความคิดของผู้กระทำที่เชื่อว่าการตัดสินใจกระทำอะไร โอกาสเป็นเครื่องช่วยสำหรับการตัดสินใจ เช่น การมีโอกาสดำเนินตำแหน่งสูงขึ้น

จากความหมาย และปัจจัยที่มีผลต่อการแสดงบทบาทอาจสรุปสาระสำคัญของบทบาทได้ว่า บทบาทมีประจำอยู่ทุกสถานภาพของสังคม มีบทบาทที่ควรจะเป็น (Ought - to - role) อยู่ทุกตำแหน่ง วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียม ประเพณีในสังคมนั้นเป็นส่วนหนึ่งซึ่งสำคัญในการกำหนดฐานะและบทบาทที่ควรเป็น การที่บุคคลทราบฐานะ ตำแหน่ง และบทบาทของตนได้ต้องผ่านกระบวนการขัดเกลาทางสังคม (Socialization) ลักษณะบทบาท (Role description) เป็นพฤติกรรมจริงของบุคคลที่แสดงบทบาทหรือการรับรู้ของบุคคลอื่นต่อพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออก บทบาทจริงที่บุคคลแสดงนั้นไม่เหมือนบทบาทที่ควรจะเป็นตามบรรทัดฐานของสังคม เพราะบทบาทที่บุคคลแสดงจริงนั้นเป็นผลรวมบุคลิกภาพผู้อื่นที่ร่วมในพฤติกรรมและสิ่งกระตุ้นที่มีอยู่ในเวลาและสถานการณ์เกิดจากการติดต่อทางสังคมอันทำให้เกิดบทบาทในหลายลักษณะ

4.3 ทฤษฎีและแนวคิดบทบาท

ทฤษฎีบทบาทกล่าวถึงลักษณะสังคมมนุษย์และปัจเจกชน ย้ำให้เห็นว่า บทบาทเชื่อมระหว่างสังคมและมนุษย์ มีบรรทัดฐานสังคมควบคุมพฤติกรรม เพื่อติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่นในสังคม ลักษณะเป็นโครงข่าย (Network) สถานภาพและความคาดหวังจำนวนมาก (สัญญาสัญญาวิวัฒน์ 2536 134 - 135)

ความเชื่อพื้นฐานหรือแนวคิดเกี่ยวกับบทบาทที่นักปราชญ์ได้กล่าวถึงโดยดั่งทฤษฎีขึ้น โดยนักการศึกษาบางท่าน และกมลรัตน์ หล้าสูงรังษ์ (2527 50 - 53) ได้สรุปทฤษฎีบทบาท ดังนี้

1 ทฤษฎีของราล์ฟ ลินตัน (Ralph Linton's Role Theory 1945) เป็นนักมานุษยวิทยา ที่มีชื่อเสียง กล่าวว่า " ตำแหน่งหรือสถานภาพเป็นผู้กำหนดบทบาท ผู้มีตำแหน่งปฏิบัติหน้าที่สมบทบาทหรือไม่ขึ้นกับองค์ประกอบหลายประการ กล่าวคือ บุคลิกภาพผู้สวมบทบาท ลักษณะของสังคม ขนบธรรมเนียม ประเพณี และวัฒนธรรมของสังคมนั้น " (กมลรัตน์ หล้าสูงรังษ์ 2527 50 , ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร 2545 115)

2 ทฤษฎีของแนเดล (Nadel 's Role Theory 1957) เป็นนักมานุษยวิทยา กล่าวว่า " บทบาท คือ ส่วนประกอบที่ส่งผลต่อพฤติกรรม 3 ลักษณะ คือ (1) ส่วนประกอบที่ส่งเสริมบทบาท เช่น ครูต้องสนทนาเก่งหรือมีอารมณ์ขัน (2) ส่วนประกอบที่มีผลสำคัญต่อบทบาทและขาดมิได้ เช่น แพทย์ต้องรักษาคนไข้ (3) ส่วนประกอบที่เป็นไปตามกฎหมาย เช่น ครูต้องเป็นสมาชิกคุรุสภา (กมลรัตน์ หล้าสูงรังษ์ 2527 50 , ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร 2545 116)

3 ทฤษฎีของจอร์จ โฮมันส์ (George Homann's Role Theory) เป็นนักสังคมวิทยา กล่าวว่า " บุคคลเปลี่ยนบทบาทไปตามตำแหน่งเสมอ เช่น เวลากลางวัน แสดงบทบาทสอนหนังสือ เพราะมีตำแหน่งเป็นครู เวลาเย็น แสดงบทบาทเรียนหนังสือ เพราะมีบทบาทเป็นนิสิตภาคสมทบ "

4 ทฤษฎีของทัลคอตต์ พาร์สัน (Talcott Parson's Role Theory 1951) เป็นนักสังคม

วิทยา กล่าวว่า " ความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ในสังคม ทำให้มนุษย์ต้องเพิ่มบทบาทของตน เห็นชัดเจนในสังคมครอบครัว ทุกคนรู้จักและติดต่อสัมพันธ์กันอยู่ตลอดเวลา ทุกคนในสังคมรู้จักกันมากขึ้นเท่าใด ความคล่องตัวและความเป็นปึกแผ่นของสังคมยิ่งมากขึ้นเท่านั้น

5 ทฤษฎีของโรเบิร์ต เค. เมอร์ตัน (Merton's Theory) เป็นนักสังคมวิทยา กล่าวว่า "บุคคลมีตำแหน่งและบทบาทควบคู่กันไป บทบาทมีมากขึ้นเพียงใดขึ้นกับลักษณะทางสังคมที่สังกัด ตลอดจนลักษณะของบุคคลในสังคมนั้น "

6 ทฤษฎีของกู๊ด (Good's Role Theory) เป็นนักสังคมวิทยา กล่าวว่า "บทบาท คือแบบแผนพฤติกรรมเกี่ยวกับแต่ละหน้าที่แต่ละบุคคลและบทบาทควรเป็นไปตามข้อตกลงที่มีต่อสังคมนั้น"

7 ทฤษฎีของกัสกิน (Guskin's Role Theory) เป็นนักสังคมวิทยา กล่าวว่า " พฤติกรรมของแต่ละคน คือ ผลที่ได้จากตำแหน่งทางสังคม และทฤษฎีบทบาทจัดเป็นข้อตกลงประการแรกที่สถาบันสังคมคาดหวังว่า บุคคลที่ได้รับตำแหน่งต่าง ๆ ควรปฏิบัติตนอย่างไรบ้าง"

8 ทฤษฎีของบิดเดิลและธอมัส (Biddle and Thomas ' s Role Theory 1966) อธิบายอธิบายบทบาทแยกไว้ 4 ประการ ดังนี้ (1) ด้านบุคคล คือ ผู้แสดงพฤติกรรมตามบทบาทกำหนดและเป้าหมาย คือ บุคคลอื่น เป็นผู้มีความสัมพันธ์กับผู้แสดงและบทบาทของผู้แสดง (2) ด้านพฤติกรรม แบ่งพฤติกรรมตามความต้องการบทบาท ปฏิบัติตามบทบาทและการประเมินผลกับการลงโทษ และบรรทัดฐาน คือ พฤติกรรมที่เกิดขึ้นจริงมีขอบเขตของพฤติกรรมที่แสดงออก (3) กลุ่มและพฤติกรรม คือ การรวมด้านบุคคลและพฤติกรรมเข้าด้วยกัน พฤติกรรมของบทบาทที่กำหนดถูกประเมินเป็นหน้าที่ว่ามีอะไรบ้างที่ผู้แสดงต้องกระทำให้ได้

นอกจากนี้บทบาทบุคคลยังคือ พฤติกรรมหรือความคิดที่เหมาะสม หรือ บุคคลคือ ผู้อื่นที่ถูกนำมาใช้อ้างอิงพฤติกรรมของตน (Mead 1934 , Cooley 1920) ส่วนซีคอร์ด, และแบคแมน (Secord, & Backman 1964) และ บริตเมียร์,และสตีเวนสัน (Bredemier, & Stevenson 1964) แบ่งบุคคลเป็น ผู้ดำรงตำแหน่ง กับผู้อื่นที่มีบทบาทร่วมในตำแหน่ง ต่างมีผู้ร่วมบทบาทสัมพันธ์แลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน (พวงเพชร วัชรอยู่ 2536 29 - 31 , citing Biddle, & Thomas 1966 , citing Shaw, & Costanzo 1982 297 - 313)

9 Social ' Role Theory นักจิตวิทยาสังคม ถือว่า ฐานะตำแหน่งและบทบาทเป็นสิ่งที่มาก่อนที่ตัวคนจะเข้าไปสวมตำแหน่ง พฤติกรรมของผู้ดำรงตำแหน่งเป็นไปได้ถูกต้องหรือไม่ ขึ้นกับสิ่งต่อไปนี้ (1) ความถูกต้องแน่นอนในการคาดหวังบทบาท (The validity of role perception) ขึ้นกับการคาดการณ์ตำแหน่งของตนและผู้ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์ (2) ความสันทัดในการดำเนินบทบาท (Skill in enactment) ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับเหตุการณ์ขณะที่มีการแสดงอาการ (3) สภาพของตัวของคนนั้น หมายถึงจิตใจ อารมณ์ ขณะที่ปฏิบัติภารกิจสัมพันธ์อันมีผลต่อการคาดหวังบทบาท และความสันทัดในการดำเนินบทบาท หมายความว่า หากขณะแสดงบทบาทผู้แสดงอารมณ์ไม่ดี ย่อมแสดงแตกต่างจากขณะอารมณ์ดี (นิยม สองแก้ว 2542 44 , อ้างอิงจาก จิตยา สุวรรณะชญ 2527 42 - 43)

จากรายละเอียดที่กล่าวสรุปได้ว่า ทฤษฎีบทบาท (Role theory) มุ่งอธิบายพฤติกรรมทางสังคมที่บุคคลแสดงต่อกันเป็นการแสดงบทบาทตามที่กำหนด ทำนองเดียวกับการแสดงละครตามบท (Script) " บท " คือสถานภาพและบรรทัดฐานสังคมที่ควรกระทำหรือไม่ควรกระทำ

4.4 บทบาทของผู้บริหาร

ผู้บริหารเป็นบุคคลที่รับผิดชอบให้การปฏิบัติงานในองค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในทางปฏิบัติทั่วไปผู้บริหารแบ่งออกได้ 3 ระดับ คือ ผู้บริหารระดับสูง เป็นผู้รับผิดชอบองค์การทั้งหมด ผู้บริหารระดับกลาง เป็นผู้รับผิดชอบต่อผู้บริหารระดับต้นที่อยู่ใต้สังกัด และผู้บริหารระดับต้น เป็นผู้รับผิดชอบต่อผู้ปฏิบัติงานในสังกัด (วิโรจน์ สารรัตนะ 2542 : 4) ส่วนมินซ์เบิร์ก (พิตยา บวรวัฒนา 2541 : 154 - 157 , citing Mintzberg 1979 : 18 - 34) แบ่งนักบริหารออกเป็น 2 พวก เนื่องจากการทำงานในองค์การเมื่อขยายมากขึ้นจำเป็นต้องมีผู้ทำหน้าที่ประสานงานของฝ่ายปฏิบัติงานหลัก ทำให้เกิดฝ่ายจัดการ หรือนักบริหารงานจำนวนมากเพื่อทำหน้าที่ประสานงานควบคุมดูแลการทำงานของฝ่ายปฏิบัติงาน ดังนี้

1 นักบริหารระดับสูง (Strategic apex) ทำหน้าที่เป็นผู้บัญชาการสูงสุดขององค์การและมีตำแหน่งสูงสุดในองค์การ รับผิดชอบต่อความเป็นไปได้ขององค์การโดยส่วนรวม ดูแลให้องค์การทำหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ โดยสรุปหน้าที่ดังนี้ 1) อำนาจการดูแล ตรวจตรา ให้การทำงานต่อเนื่องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน จัดสรรทรัพยากรในองค์การ กำหนดโครงสร้างงาน แก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ประเมินผลการทำงานสมาชิกองค์การ กระจายข่าวให้กับสมาชิก เป็นผู้นำในการบริหารงานบุคคล สร้างระบบการให้รางวัลตอบแทนผลงานที่ดีของสมาชิกองค์การ 2) บริหารงานเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสภาพแวดล้อม เป็นโฆษกขององค์การ เป็นผู้สร้างสายสัมพันธ์กับบุคคลในระดับสูงของสังคม ติดตามหาข่าวสำคัญสำหรับองค์การและเป็นสื่อกลางรับฟังความคิดเห็นของบุคคลที่ต้องการมีส่วนกำหนดเป้าหมายขององค์การ เจรจ่าทำข้อตกลงกับบุคคลภายนอก เป็นประธานพิธีสำคัญในองค์การ 3) กำหนดนโยบายขององค์การสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม สร้างยุทธวิธีขององค์การ โดยพยายามทำความเข้าใจกับสภาพแวดล้อมและจัดเตรียมยุทธวิธีเพื่อตอบโต้

2 นักบริหารระดับกลาง (Middle line) ทำหน้าที่เชื่อมระหว่างนักบริหารระดับสูงกับฝ่ายปฏิบัติงานหลักขององค์การ โดยสรุปมีหน้าที่ คือ 1) ทำหน้าที่ในฐานะตัวกลางระหว่างนักบริหารงานระดับสูงและฝ่ายปฏิบัติงานหลัก ส่งข้อมูลการทำงานของหน่วยงานสู่เบื้องบน เสนอโครงการให้นักบริหารงานระดับสูงอนุมัติ หรือที่นอกเหนือขอบเขตอำนาจและความสามารถในการตัดสินใจ นำนโยบายและคำสั่งมาปฏิบัติ 2) ทำหน้าที่บริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานกับสภาพแวดล้อม 3) ทำหน้าที่กำหนดนโยบายของหน่วยงานให้สอดคล้องกับนโยบายหลัก

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2525 : 14-16, 36) ให้ข้อคิดว่ามนุษย์จำเป็นต้องแสดงตามบทบาท โดยแต่ละคนมีหลายบทบาทต้องแสดง คน ๆ เดียวกันอาจแสดงบทบาทผู้บริหารในบางครั้ง แต่บาง

โอกาสอาจแสดงบทบาทผู้นำ และไม่สามารถแสดงบทบาททั้งสองในเวลาเดียวกันแต่สามารถแสดงบทบาททั้งสองต่างกรรมต่างวาระกันได้ ผู้บริหารการศึกษามักได้รับการมุ่งหวังว่า ควรเป็นผู้นำ ผู้บริหารที่มีความเป็นผู้นำสูงย่อมทำให้สิ่งที่รับผิดชอบสำเร็จลุล่วงได้ดี การนำและการบริหารเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเป็นผู้นำ ผู้นำเป็นส่วนหนึ่งของผู้บริหาร การเป็นผู้นำต้องปฏิบัติภารกิจสองประการ คือ ทำให้บรรลุจุดมุ่งหมาย (Goal achievement) และทำให้กลุ่มดำรงอยู่ (Group maintenance) การเป็นผู้นำต้องเป็นทั้งผู้นำและผู้บริหาร ภารกิจหลักของผู้นำ คือ ทำให้สถานศึกษาได้บรรลุจุดประสงค์ที่วางไว้ ทำให้สถานศึกษามีความเจริญก้าวหน้า ทำให้สถานศึกษาอยู่ได้นอกจากภารกิจหลักนี้ ผู้นำสถานศึกษาควรแสดงบทบาทของผู้นำ คือ (1) บทบาทผู้นำทางสังคม ส่งเสริมความสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา พัฒนาความสามัคคี ความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน (2) บทบาทผู้นำทางด้านกระบวนการ แสดงบทบาทของจรรยาที่ให้การสื่อสารและการดำเนินงานเป็นไปด้วยความสะดวก (3) บทบาทผู้นำทางด้านการกิจ หาวิธีการที่ทำให้งานของสถานศึกษาสำเร็จลุล่วงไปได้

จากการศึกษาของ มินซ์เบิร์ก (วิโรจน์ สารัตนะ 2542 5 - 7 , citing Bartol, & et al 1998) พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่แสดงบทบาท 10 บทบาทย่อย ซึ่งรวมกลุ่มได้ 3 กลุ่มใหญ่ คือ (1) กลุ่มบทบาทเชิงสัมพันธ์บุคคล (Interpersonal roles) เกิดจากอำนาจและสถานะตำแหน่งเป็นทางการ ทำให้ผู้บริหารมีบทบาทเป็น "ศูนย์รวมประสาท" (Nerve center) ขององค์การ ประกอบด้วย บทบาทเป็นสัญลักษณ์องค์การ (Symbolic or figurehead) เป็นผู้นำองค์การ (Leader) อำนาจการ จูงใจ และควบคุมงานตามแผนที่กำหนด เป็นผู้สร้างความสัมพันธ์ (Liaison) กับบุคคลหรือกลุ่มคนภายนอกให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ (2) กลุ่มบทบาทเชิงสารสนเทศ (Informational roles) ทำให้ผู้บริหารเป็นศูนย์กลางข้อมูลทั้งในฐานะผู้รับและผู้ส่ง ประกอบด้วย บทบาทเป็นผู้กำกับติดตามผล (Monitor) เป็นผู้เผยแพร่ข้อมูล (Dissemination) เป็นผู้ประชาสัมพันธ์ (Spokesperson) (3) กลุ่มบทบาทเชิงตัดสินใจ (Decisional roles) ทำให้ผู้บริหารเป็น "นักตัดสินใจ" (Decision maker) อันสืบเนื่องจากบทบาท 2 กลุ่มแรก ประกอบด้วย บทบาทเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur) มุ่งการริเริ่มสร้างสรรค์ให้เกิดสิ่งใหม่ในองค์การเสมอ เป็นผู้จัดสิ่งก่อกวน (Disturbance handler) แก้ปัญหาเมื่อองค์การเผชิญสิ่งรบกวนไม่คาดหวังฉับไวและได้ผล เป็นผู้จัดสรรทรัพยากร (Allocator) แก่ส่วนอื่นในองค์การ เป็นนักเจรจาต่อรอง (Negotiator) กับบุคคลหรือองค์การอื่นเพื่อได้สิ่งที่ประโยชน์ต่อองค์การ ผู้บริหารทุกระดับควรแสดงทุกบทบาทโดยรวม ผู้บริหารระดับที่แตกต่างกันมีจุดเน้นของการแสดงบทบาทแตกต่างกัน

การปฏิบัติภารกิจของผู้นำในสถาบันอุดมศึกษาตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาอาจกล่าวได้ว่าเป็นผู้บริหารระดับสูง เพราะเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการในภาควิชาและรับผิดชอบงานภาควิชาแล้วยังมีฐานะเป็นกรรมการประจำคณะโดยตำแหน่งและหากพิจารณาตามภาระหน้าที่และอำนาจในตำแหน่ง หัวหน้าภาควิชา มีบทบาทด้านวิชาการมากเป็นอันดับหนึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับคณบดีและอธิการบดี เพราะอธิการบดีมีบทบาทด้านบริหารมากที่สุด ส่วนคณบดีกำลังก้ำกึ่งระหว่างการบริหารกับ

วิชาการ (พวงเพชร วัชรอยู่ 2536 , อ้างอิงจาก ไพฑูรย์ สินลารัตน์ 2526 319) การศึกษาพบว่า นักวิชาการจำแนกบทบาทและความรับผิดชอบของหัวหน้าภาควิชา สรุปคือ (พวงเพชร วัชรอยู่ 2536 21 - 23, อ้างอิงจาก มาลี เวชชาชีวะ 2526 1 - 5, citing Surin Setamanit 1981 264, citing Rapeepun Suwannattachote 1984 32) (1) บทบาทการสอน พัฒนา การสอน พัฒนาวิชาชีพ พัฒนาโครงการเรียนการสอน การวิจัย การบริการชุมชน การทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม กำหนดกิจกรรมของภาควิชา กำหนดโครงการระยะยาว แผนงาน และเป้าหมาย ของภาควิชา วางหลักสูตรสำหรับนักศึกษา เตรียมการรับรองมาตรฐานการศึกษาและประเมินผล งานภาควิชา กิจกรรมนักศึกษา กิจกรรมพื้นฐานของภาควิชา (2) บทบาทการบริหารและพัฒนา บุคลากร การเป็นผู้นำ ประเมินผลงานบุคลากรในภาควิชา บำรุงรักษาบุคลากร การงบประมาณ และใช้ทรัพยากรของภาควิชา งานสำนักงาน จัดการเกี่ยวกับความสะอาด ดูแล บำรุงรักษาพัสดุ ครุภัณฑ์ และควบคุมพัสดุคงคลัง (3) บทบาทด้านการหาเงินทุนจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งในและต่าง ประเทศเพื่อพัฒนาภาควิชา (4) บทบาทด้านมนุษยสัมพันธ์กับชุมชน การติดต่อภายนอก

บทบาทผู้บริหารจึงสรุปได้ว่า เป็นความประพฤติดของผู้นำที่แสดงออกตามสถานภาพเพื่อ ดำเนินภารกิจให้เป้าหมายของตนเองและองค์กรลุล่วงในสภาพที่สังคมคาดหวังด้วยการเป็นผู้นำ ทั้งทางสังคม กระบวนการและภารกิจเพื่ออำนวยความสะดวกให้เกิดประโยชน์สุขแก่ผู้คนในหน่วยงาน

4.5 บทบาทในการสร้างองค์การเรียนรู้

ในยุคปัจจุบันผู้บริหารจะนำองค์การไปสู่เป้าหมายได้นั้นต้องคำนึงถึงความเปลี่ยนแปลงที่ รวดล้อมรอบองค์การอยู่ตลอดเวลาทั้งทางด้านสังคม เศรษฐกิจ เทคโนโลยี การเมืองโลก เพราะ องค์การเป็นระบบเปิดที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อม (จิราภรณ์ ธรรมศักดิ์ 2541 , อ้างอิงจาก สมบัติ กุสุมาวลี 2540) การสร้างองค์การเรียนรู้มีผลในทางบวกและมีความสำคัญต่อการดำรงอยู่ และรักษาความสามารถการแข่งขันขององค์การในระยะยาวจึงเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บริหารที่ต้อง กำหนดแนวทางและเป็นผู้นำให้องค์การมีพัฒนาการไปในทางที่เหมาะสมโดยเปิดรับและสร้างการ เปลี่ยนแปลงในทิศทางที่สร้างสรรค์แก่องค์การ (ณัฐพันธ์ เขจรันท์ 2544 109) ฉะนั้นการ สร้างองค์การเรียนรู้ คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยทำให้คนได้เรียนรู้ ให้ความสำคัญกับการ สร้างสภาพแวดล้อมแห่งการเรียนรู้แก่บุคลากรในองค์การสามารถพัฒนาตนเองตลอดเวลาเป็นการ พัฒนาที่ยกระดับคุณภาพชีวิตของทุกคนในองค์การ เป็นภารกิจของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อ สร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นภายในองค์การหรือที่เรียกว่า การสร้าง " องค์การเรียนรู้ " เป็น การนำองค์การบรรลุเป้าหมายในการดำเนินงานของผู้บริหาร จึงสรุปได้ว่า บทบาทของผู้บริหารใน การสร้างองค์การเรียนรู้คือ บทบาทของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีความจำเป็นต้องมีบทบาทใน การเปลี่ยนแปลงองค์การไปสู่องค์การเรียนรู้

บทบาทผู้บริหารในการสร้างองค์การเรียนรู้ต้องสร้างการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทัศนคติใหม่ใน การบริหารจัดการ ให้กำลังใจปฏิรูปบทบาทของทีมงานภายในสภาพแวดล้อมและกิจกรรมประจำวัน

เพื่อเปลี่ยนแปลงประสิทธิภาพของธุรกิจในวิธีคิดดั้งเดิมเป็นการทำความเข้าใจในการเรียนรู้ด้วยแบบแผนวิธีคิด (Mental Models) ใหม่ จากการเป็นผู้นิเทศศึกษา (Supervisors) มาเป็นผู้ฝึก (Coaches) โดยทุกคน (Everyone) เป็นผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง (Continuous learners) การจ้างงาน (Engagement) จะขึ้นกับโอกาสการเรียนรู้ (Learning opportunities) รูปแบบของสำนักงานแต่เดิม (Office) จะเปลี่ยนเป็นสภาพแวดล้อมในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continuous learning environment) (Tick Yeow Chan 2001 30)

ผู้บริหารต้องใช้การเรียนรู้เป็นรากฐานให้บุคคลปรับปรุงการปฏิบัติงานโดยเรียนรู้ถึงวิธีปรับตัว เปลี่ยนแปลงใหม่โดยเริ่มตระเตรียมสำหรับสิ่งนั้นที่เร็วกว่าและเรียนรู้ถึงวิธีพัฒนาการเติบโตได้ดีและเร็วกว่ากลยุทธ์คู่แข่ง ที่ไม่ได้หมายถึงการเร่งรีบ แต่ใช้โอกาสพลิกผันโดยใคร่ครวญถึงเงื่อนไขสำคัญที่มุ่งเน้น (Guns , & Anundsen 1997 2-3, 30-37) รายละเอียดดังนี้

1 พัฒนาการเปิดกว้าง (Developing openness) ผู้บริหารใช้การเรียนรู้สร้างบุคคลให้มีจินตภาพต่อตนเอง (Self-image) ได้สัมพันธ์กับโอกาสเรียนรู้จะพัฒนาบุคคลให้มีความรู้สึกที่ดี ผู้บริหารจะพิจารณาและทำหน้าที่ผู้สนับสนุนอย่างแข็งขันในการเรียนรู้ คือ 1) แบ่งปันข้อมูล ชี้แจงวิสัยทัศน์ แจ้งข้อเท็จจริงของคู่แข่งที่เผชิญและตอบสนอง อภิปรายบทบาทที่บุคคลต้องปรากฏเช่นเดียวกับบทบาทยนตร์ 2) ให้กำลังใจทำสิ่งเล็ก ๆ ในขั้นแรกเพื่อเตรียมสู่ความสำเร็จในทันทีเพื่อเสริมแรงการเรียนรู้ให้ก้าวผ่านขั้นต้นไปได้ 3) มอบหมายผู้เรียนที่ไม่เต็มใจให้เข้าสู่ทีมงานเพราะทีมสมาชิกสามารถแบ่งปันประสบการณ์และช่วยให้เรียนรู้ 4) ฝึกหัดความอดทนแก่บุคคล สร้างความเข้าใจว่าการเรียนรู้สัมพันธ์กับทั้งส่วนบุคคลและความจำเป็นขององค์กร อธิบายสิ่งใดจำเป็นและเหตุผลใดสำคัญในการเรียนและเรียนอย่างไร

2 ท้าทายต่อการเปลี่ยนแปลง (Challenge of change) เพื่อยกระดับความสามารถและเชื่อมั่นให้อัตราการเรียนรู้ได้ขึ้นสูงสุดตามศักยภาพและแรงดลใจที่ตอบสนองรวดเร็ว ดังนี้

1) ให้ข้อมูลสารสนเทศใหม่จากรายงานโฆษณาผลิตภัณฑ์ใหม่ ระบบคอมพิวเตอร์ใหม่ หรือเชื่อมโยงงานกับการอภิปรายที่สร้างข้อมูลใหม่ 2) ให้ความรับผิดชอบใหม่ ส่งเสริมการทำงานที่รับผิดชอบมากขึ้น ร่วมทีม ขยายบทบาทในงาน ฝึกอบรมข้ามหน้าที่ ให้สอนงานผู้อื่น 3) สร้างสิ่งแวดล้อมใหม่ที่อยู่รอบงาน ปฏิรูปองค์การ สร้างวิธีการทำงานใหม่ที่มีผลต่อทุกคนในบริบทใหม่ที่ซับซ้อน 4) สร้างกระบวนการทัศน์ใหม่เป็นความท้าทายที่มีขีดสูงสุดต่อการเปลี่ยนแปลง นำมาซึ่งความสำเร็จในการทำงานระยะยาวโดยได้ประโยชน์เกิดความเชี่ยวชาญในการเรียนรู้

3 กระตุ้นภาวะผู้นำ (Stimulating leadership) ผู้บริหารต้องสนับสนุนบุคคลโดยจัดเตรียมสิ่งที่จำเป็นในสถานการณ์เฉพาะ สร้างอุปสงค์ทั้งการดูแลด้วยการสนับสนุนและท้าทาย ป้อนความต้องการด้วยการชี้แนะท้าทายในทิศทางแก่สมาชิกได้เข้าร่วมเพื่อเข้าใจบุคคลอย่างลึกซึ้ง ผู้บริหารสนับสนุนและจัดเตรียมสิ่งที่จำเป็นเพื่อช่วยเหลือ เช่น แหล่งข้อมูลพื้นฐาน จัดหาเครื่องมือที่ดีกว่าหรือวิทยาการพิเศษ สาธิตวิธีจัดอุปสรรคหรือสร้างความสำคัญต่อเนื่อง ฝึกหัดทักษะความสัมพันธ์แก่บุคคลเป็นผลสำเร็จเพื่อพัฒนาบรรยากาศนำไปสู่การช่วยเหลือการเรียนรู้ การฟัง การสาธิต ให้

การสนับสนุน แสดงอารมณ์ที่จำเป็นเพื่อช่วยบุคคลพบกับความท้าทายตามที่ตั้งใจ 3) แนวโน้มในการสนับสนุนบุคคลให้ตัดสินใจ แม้ว่าผลการตัดสินใจเป็นเช่นใดผู้นำจะอยู่เคียงข้างในสถานการณ์ที่ผิดพลาดและแบ่งปันความรับผิดชอบเพื่อสร้างความแน่ใจว่าข้อผิดพลาดจะไม่เกิดขึ้นซ้ำ

ผู้บริหารมีภารกิจในการขยายและพัฒนาทักษะบุคคลในองค์การเรียนรู้ให้แหลมคมในสี่กลุ่มดังนี้ (Guns , & Anundsen 1997 90-106)

1 ทักษะนักบริหาร (Executive skills) ระดับสูงที่จำเป็นต้องถูกตรวจสอบและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ดังนี้ 1) พัฒนาทักษะวิสัยทัศน์ที่เป็นการคาดคะเน (Visioning) เพื่อสร้างมุมมองอนาคตและด้านทานกับสิ่งเหล่านั้นได้ (2) พัฒนาทักษะผู้อำนวยความสะดวกการสนทนา (Facilitating strategic dialogue) ทำให้การทำงานมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันสูงโดยการสนทนา (3) พัฒนาทักษะการปฏิบัติเป็นบุคคลตัวอย่าง (Action modeling) ต้องเป็นบุคคลตัวอย่างสร้างแรงจูงใจบุคคลให้ได้ยินสิ่งที่พูดหรือทำที่ไม่ขัดแย้งกับคำพูด พัฒนาความตระหนักในการสร้างความร่วมมือ (4) พัฒนาทักษะสร้างแบบแผนวิธีคิด (Mental modeling) ทำให้การเรียนรู้สร้างผลิตผลออกมาเป็นกระบวนการทัศน์ โดยการเรียนรู้ของบุคคลในประเด็นที่อธิบายวิธีการทำงานหรือความสามารถในงาน

2 ทักษะผู้นำ (Leader skills) ภาวะผู้นำในองค์การเรียนรู้ต้องจัดเตรียมความท้าทายและส่งเสริมในบรรยากาศกระตุ้นให้เรียนรู้เร็วว่า ดังนี้ 1) การอำนวยความสะดวกการกลุ่ม (Facilitating group process) ช่วยทีมตัดสินใจโดยฉันทานุมัติ (Consensus) 2) การเป็นผู้ฝึกคณะบุคคล (Collaborative coaching) สร้างวิธีการทำงานร่วมกับผู้อื่นที่มีผลผลิตเต็มที่ดีกว่าผลที่ได้ตามา 3) การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Managing change) พัฒนาความสามารถบุคคลเชื่อมการบริหารการเปลี่ยนแปลงกับกลยุทธ์และระบบ 4) การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic thinking) สอนสร้างการทำลายข้อสันนิษฐานและคำถามที่ร่วมตัดสินใจกับวิสัยทัศน์องค์การ พันธกิจ คุณค่า กลยุทธ์และความสามารถ มุ่งเน้นวิเคราะห์ โอกาสพลิกผันสูงและสิ่งที่เกี่ยวข้องระยะยาวกับกิจกรรมของธุรกิจ ผู้นำกระตุ้นทีมงานโดยถามให้เกิดการคิดเชิงกลยุทธ์

3 ทักษะทีมสมาชิก (Team member skills) ผู้นำต้องสร้างความมั่งคั่ง ลึกซึ้งและกว้างขวางที่เกิดจากการเรียนรู้ซึ่งมาจากความมานะของทีมเป็นสิ่งที่ยากจะจำลองในระดับบุคคล ดังนี้ (1) ใช้เทคนิคสร้างความสามารถ (Applying technical competence) ให้สมาชิกแต่ละทีมนำทีมทำหน้าที่หรือทำหน้าที่ข้ามทีมเพื่อขยายสมรรถนะพัฒนาทักษะแบบเครือข่าย (2) สนับสนุนเช่นสมาชิกทีม (Contributing as a team member) จัดลำดับทักษะและสร้างทักษะแก่สมาชิกในทีมเพื่อประโยชน์ของทีม โดยสมาชิกจะซับซ้อนต่อไปอย่างสมดุลในหมู่คณะ คือ ผู้สนับสนุนลูกค้า (Customer advocate) เครือข่ายผู้ปฏิบัติงาน (Networker) ผู้บันทึก (Recorder) ผู้บริหารกิจการ (Entrepreneur) ผู้ทำให้สำเร็จ (Completer) ผู้ให้แหล่งข้อมูล (Resource) พี่เลี้ยงกระบวนการ (Process monitor) ผู้เป็นจุดศูนย์รวม (Focuser) ช่วยให้ทีมมุ่งสนใจเป้าหมาย ผู้แก้ปัญหา (Fixer) ผู้ฝึกหัด (Trainer) ฝึกฝนสมาชิกคนอื่น คนกวน (Gadfly) เป็นผู้ตั้งคำถาม ข้อสันนิษฐาน

ของทีม (3) การนำทีม (Leading teams) ผู้นำจะเร่งให้การเรียนรู้ของทีมไปสู่ข้อมูล ความรู้และประสบการณ์ใหม่ โดยช่วยเหลือทีมเรียนรู้เกี่ยวกับตนเอง การทำหน้าที่ การสร้างสรรค์ ตัดสินใจ วางแผนและปฏิบัติรวมทั้งสื่อสาร (4) การควบคุมธุรกิจขนาดเล็ก (Running a micro-business) เป็นการเรียนรู้ที่ดีที่สุดบนการทำงาน โดยฝึกทักษะเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ที่มองเห็นอนาคต ทักษะเกี่ยวกับระบบ ทักษะการเงิน ทักษะการตลาด ทักษะการเทียบเคียงมาตรฐาน

4 ทักษะของผู้เรียนแต่ละคน (Individual - learner skills) องค์การคาดหวังการรับผิดชอบในการเรียนรู้ของบุคคลโดยผู้บริหารสนับสนุนในสามวิธี คือ 1) จัดเตรียมบรรยากาศการเรียนรู้ที่เหมาะสมโดยท้าทายและสนับสนุนเช่นเดียวกับการกระตุ้นภาวะผู้นำ 2) เห็นคุณค่าและให้รางวัลในการเรียนรู้ 3) ให้ความสำคัญกับสิ่งที่เป็นทักษะแต่ละคนจะเรียนรู้ตามความคาดหวัง โดยฝึกหัดพื้นฐานการเรียนรู้ในทักษะการสนทนา จากการตั้งคำถาม ดังนี้ (1) ฝึกทักษะการฟังทำให้เปิดใจกว้าง (2) ฝึกทักษะการไตร่ตรองให้ผู้เรียนตรวจสอบอย่างรอบคอบในความคิด (3) ฝึกทักษะการอ่าน การเขียน การคำนวณ เพื่อเป็นพื้นฐานสู่ทักษะที่สูงกว่า (4) ฝึกทักษะการเปลี่ยนแปลงความรู้ (Leveraging knowledge) เปลี่ยนแปลงข้อมูลให้เป็นทักษะพื้นฐานความรู้ของผู้ทำงาน (5) ฝึกการเรียนรู้วิธีเรียน เป็นการสร้างความเข้าใจสิ่งที่ได้เรียนมากที่สุดนำมาเป็นลักษณะการปฏิบัติงาน (Guns, & Anundsen 1997 105, citing Gardner 1983 3-11)

เซ็นเก้ (Senge 1990 340) กล่าวว่า มุมมองใหม่ของภาวะผู้นำในองค์การเรียนรู้จะเป็นศูนย์กลางของผู้ชาญฉลาดและงานที่สำคัญในองค์การเรียนรู้ ผู้นำเป็นผู้ออกแบบ (Designer) ผู้ช่วยเหลือ (Steward) และครูผู้สอน (Teacher) โดยรับผิดชอบการสร้างองค์การเรียนรู้และขยายขีดความสามารถให้เข้าใจอย่างซับซ้อนเพื่อกระจ่างชัดในวิสัยทัศน์และส่งเสริมการพัฒนาแบบแผนวิธีคิด (Mental model) ซึ่งเป็นสิ่งที่รับผิดชอบการเรียนรู้ ในองค์การเรียนรู้จะเห็นคุณค่าภายในบทบาทของผู้นำ 3 รูปแบบ ดังนี้ (Senge, et al 1999 15-18, 565-568)

1 ผู้นำระดับองค์กร (Local line leaders) เป็นผู้สร้างผลสำเร็จในการเริ่มเปลี่ยนแปลงรับผิดชอบในอำนาจและผลโดยเต็มใจเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานที่จัดการและชี้แนะในระดับองค์กร สร้างผู้จัดการให้เป็นหัวหน้าพัฒนาทีม เป็นตัวอย่างสอนหลักการหรือหลักการของการสอน ดำเนินการทดสอบการปฏิบัติงานสำคัญที่มีผลกระทบต่อความคิดและวิธีการใหม่ในการทดลองการเรียนรู้ในองค์กร ทำลายต่อการออกแบบและคิดใหม่และเป็นหุ้นส่วนกับผู้นำเครือข่ายและผู้นำนักบริหารพัฒนาสภาพแวดล้อมองค์กร

2 ผู้นำเครือข่าย (Network leaders) หรือผู้สร้างชุมชน (Community builders) เป็นผู้นำโดยธรรมชาติมีความรู้สึกสร้างสรรค์ความสำเร็จดีกว่าภายในองค์กร บ่มเพาะและกระจายความคิดและการปฏิบัติใหม่ ช่วยนักบริหารเข้าใจการสนับสนุนริเริ่มเปลี่ยนแปลงองค์กรที่จำเป็นต่อทุกคน ช่วยเชื่อมโยงผู้นำระดับองค์กรกับคนอื่น นำพาโครงสร้างองค์กรใหม่เหมือนการปรับปรุงกระบวนการสร้างชุมชนและผลสำเร็จของกระบวนการจัดการไปยังชีวิต

4 ผู้นำนักบริหาร (Executive leaders) เป็นผู้ใช้ภาวะผู้นำที่ร่วมความต้องการอย่างล้าลึก

เพื่อเปลี่ยนแปลงต่อแรงกดดันภายนอกเป็นพิเศษ มีบทบาทซับซ้อนเพื่อเคลื่อนทิศทางขององค์การสร้างกิจกรรมที่มีคุณค่า รับผิดชอบองค์การทั้งหมดให้ปฏิบัติงาน สร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ในองค์การด้วยแรงคล้อย สนับสนุน พลิกผันจินตนาการ การริเริ่มให้คงสร้างนวัตกรรมและความรู้ต่อเนื่อง ลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานใหม่ในการเรียนรู้ผ่านการสนับสนุน สืบหาเพื่อให้หลักการพื้นฐานทั้งหมดผ่านภาวะผู้นำ สร้างปทัสฐานและพฤติกรรมใหม่ภายในทีมโดยเป็นที่ปรึกษา (Mentors) เป็นผู้ฝึกพิเศษ (Coaches) และผู้ให้ความช่วยเหลือ (Stewards) มุ่งเน้นออกแบบมากกว่าตัดสินใจหลัก ส่งเสริมการตัดสินใจในระดับองค์การทั้งที่สามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเอง สร้างหุ้นส่วนที่น่าคนเก่งหรือวีรบุรุษช่วยรับความเป็นผู้ให้การสนับสนุนและการสงเคราะห์ในองค์การ เพื่อร่วมกันสร้างความสำเร็จ

และอธิบายถึงรากฐานการเปลี่ยนความคิดจากผู้นำที่เปรียบเสมือนวีรบุรุษซึ่งอยู่บนสุดคอยขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงซึ่งไม่ใช่แล้ว แต่ต้องการเป็นเหมือนสังคมของมนุษย์ที่ดำรงอยู่เป็นระบบทั้งหมดเป็นผู้ขับเคลื่อนซึ่งกันและกัน โดยพรรณนาถึงบทบาทใหม่ของผู้นำในการสร้างองค์การเรียนรู้ (Senge, et al 1999 : 21) ดังนี้

1 บทบาทผู้ออกแบบ (Designer) (Senge 1990 : 341-345 , Senge, et al 1994 : 53-55 , Senge, et al 2000 : 78) คือ ผู้นำที่มีหน้าที่ออกแบบองค์การ เริ่มจากการออกแบบนโยบายขององค์การ กลยุทธ์และระบบ ทำให้เห็นระบบขององค์การเชื่อมต่อระหว่างภายในและนอกในสภาพแวดล้อมที่สดใสที่ทั้งระบบทำงานไปด้วยกันดีกว่าเดิมเป็นการสร้างสถาปัตยกรรมองค์การใหม่ ผสานวิสัยทัศน์ แนวคิด คุณค่า จุดมุ่งหมาย ความคิดเชิงระบบและแบบแผนวิธีคิดของคนให้กว้างขวางผสมกับวินัยการเรียนรู้ทั้งหมดซึ่งเป็นความเข้าใจในลักษณะองค์กรรวม แนวคิดของจุดมุ่งหมาย วิสัยทัศน์และค่านิยมหลักในการอยู่ร่วมกันของคนในองค์การ ทำให้ทุกคนเห็นภาพอนาคตข้างหน้าที่จะเลื่อนไปถึงพร้อมกัน การออกแบบมุ่งเน้นการทำได้ในทางปฏิบัติ สร้างองค์การให้เกื้อหนุนบุคคลเพื่อพัฒนาการเป็นผู้ที่รอบรู้เกิดขึ้นในองค์การ พัฒนาให้มีแบบแผนวิธีคิด ส่งเสริมให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกัน และให้ความสำคัญกับความคิดที่เป็นระบบโดยออกแบบกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันกับกลุ่มบุคคลผ่านองค์การ ซึ่งสร้างจากระดับกลุ่มเกิดจากการระดมสมองด้วยความคิดอเนกนัย (Divergent thinking) ระดับกลุ่ม แล้วทำให้ชัดเจน (Clarity) และท้ายสุดใช้ความคิดเอกนัย (Convergent thinking) เพื่อได้กระบวนการเรียนรู้ที่เป็นหนึ่งเดียวกันในความต้องการของประชาคมรวมถึงสร้างบรรยากาศส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องแก่คนในองค์การ โดยออกแบบสอดคล้องกับธรรมชาติการเรียนรู้ของบุคคลให้มากที่สุด

2 บทบาทผู้สอน (Teacher) (Senge 1990 : 353-357, Senge, et al 2000 : 12,15) ผู้นำเป็นผู้เรียนรู้ต่อเนื่องและตลอดชีวิตเข้าใจจุดมุ่งหมายและความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ บริหารและสนับสนุนทีมงาน เป็นครูผู้สอน ผู้ฝึก ผู้ชี้แนะความคิด และผู้อำนวยการความสะดวกการเรียนรู้ให้ทุกคนได้บรรลุผลเป้าหมายและวิสัยทัศน์ส่วนตนและองค์การ โดยมีหน้าที่ดูแลและสร้างความปลอดภัย สอนมิติของจริยธรรม ให้คำปรึกษา ปะทะกับแรงผลักดัน การต่อต้านนโยบาย ความกลัวอิทธิพล

ในการเปลี่ยนแปลงเพื่อช่วยพัฒนาการมีแบบแผนวิธีคิด (Mental models) ให้เกิดโครงสร้างความคิดอย่างเป็นระบบ (System structure) ซึ่งจะนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมเหมาะสมกับเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เข้าใจเหตุการณ์ รูปแบบพฤติกรรม โครงสร้างของระบบ เห็นภาพใหญ่ และความแตกต่างในส่วนที่เป็นปฏิสัมพันธ์ในองค์การ สอนให้เข้าใจโครงสร้างความคิดที่เป็นระบบ โดยทุกคนเข้าใจการปกครองด้วยความคิดเชิงระบบและรูปแบบความคิดที่มุ่งเน้นบนเป้าหมายขององค์การ เข้าใจแนวโน้มหลักของธุรกิจ สร้างสรรค์แหล่งข้อมูลอย่างไว้ชีวิตจำกัด และส่งเสริมการเรียนรู้และนำไปสู่การเรียนรู้ทั้งองค์การ

นอกจากนี้ เซ็นกี และคนอื่น ๆ (Senge, et al 2000 165) ยังเสนอว่า ผู้สอนควรทำหน้าที่ผู้ไกล่เกลี่ย เป็นที่ปรึกษาและพิทักษ์พัฒนาความเป็นเลิศส่วนตัวโดยสร้างเกียรติแก่ตนเอง จินตนาการเพื่อสร้างทางเลือกและพฤติกรรมที่ควรปฏิบัติ อธิบายเป้าหมายส่วนบุคคล ฝึกฝนเกี่ยวกับอารมณ์ แนะนำแบบแผนวิธีคิด (Mental models) โดยใช้การสะท้อนกลับของการเป็นผู้ฝึกสอน (Reflective coaching) ช่วยเหลือให้เข้าใจเกี่ยวกับการสืบค้น และลำดับของการวินิจฉัย (Ladder of inference) ฝึกหัดบุคคลให้แก้ปัญหาความขัดแย้ง ทดสอบการสร้างและสานวิสัยทัศน์ ในสิ่งที่เขาคิด ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับกฎ ความคิดที่จะศึกษา สร้างการทำงานที่ให้กลุ่มร่วมแก้ปัญหา ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมโดยสร้างกิจกรรมกลุ่มใหญ่และกิจกรรมของทีม ส่งเสริมหมู่คณะด้วยความยุติธรรม ความเพียรของทีม ประสานโครงการ สร้างทักษะ สร้างประสบการณ์ เสริมแรง ทักษะการติดต่อสื่อสาร สอนให้มีความคิดเชิงระบบโดยวิธีทางวิทยาศาสตร์ พฤติกรรมนอกเวลา การเล่าเรื่องเพื่อช่วยให้บุคคลมีความคิดแตกหน่อและสิ้นไหล ฝึกฝนให้เข้าใจการคิดเชิงระบบที่เลียนแบบระบบคอมพิวเตอร์ซึ่งสร้างปฏิกริยาต่อกัน การอธิบายให้เข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับวงจรของเหตุและความผันแปร เป็นที่ปรึกษาให้คิดเชิงระบบด้วยการสร้างรูปแบบที่ซับซ้อนในสถานการณ์จริง ประยุกต์แม่แบบระบบ ค้นคว้าวิจัยในสถานการณ์ที่ซับซ้อน

3 บทบาทผู้สนับสนุน (Steward) (Senge 1990 345-352, Senge, et al 2000 12, 279-281) คือ ผู้นำใช้ภาวะผู้ช่วยเหลือवादแรงบันดาลใจและจิตวิญญาณจากความรู้สึกร่วมกัน ช่วยเหลือบุคคลให้เกิดสัมฤทธิ์ผลที่เกิดจากการหยั่งเห็น และทำมากกว่าการมอบอำนาจที่ปราศจากการบังคับ ส่งเสริมความสัมพันธ์แต่ละคนโดยมีพื้นฐานจากความรู้ สร้างความผูกพันเกิดสังคัมการเรียนรู้ทั้งหมด ผู้นำดำเนินการช่วยเหลือสนับสนุนในทุกหนทางทั้งด้านทรัพยากร ผู้เชี่ยวชาญในการทำให้บุคลากรในทีมเรียนรู้หรือผู้เชื่อมต่อความรู้จากคนนอกองค์กร หรือแม้กระทั่งสนับสนุนให้เกิดเครื่องมือ หรือ วิธีการเรียนรู้ของบุคคล ทีมงาน องค์กร ชำรงความมุ่งหมายของการสร้างสรรค์ การผสมผสานความคิดและการกระทำเพื่อจุดมุ่งหมายหรือภารกิจขององค์กรในการเรียนรู้ร่วมกัน และเปลี่ยนเป็นสังคัมแห่งการเรียนรู้โดยคำนึงถึงความต้องการของบุคคลใน 3 ระดับ ได้แก่ อาหารที่อยู่อาศัย และความเป็นเจ้าของตามทฤษฎีของมาสโลว์ (Maslow) ให้การสนับสนุนบุคคลให้ขึ้นสูงถึงขั้นความต้องการระดับสูง การเคารพตนเอง การยอมรับนับถือ ซึ่งเป็นผลมาจากบทบาท

ผู้ออกแบบและใช้ภาวะผู้ช่วยเหลือเป็นเครื่องมือสร้างองค์การเรียนรู้โดยเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์มากกว่าเปลี่ยนแปลงเขาด้วยการบังคับที่ขัดกับธรรมชาติมนุษย์ สนับสนุนให้เกิดสภาพแวดล้อมของนโยบายที่มีการบังคับบัญชาแบบระบบราชการให้น้อยที่สุดเพื่อให้ทุกคนในองค์กรพัฒนาศักยภาพที่เกิดจากความต้องการระดับสูงที่ไม่อยู่บนพื้นฐานการปกครองโดยอำนาจ สนับสนุนการเรียนรู้ที่เกิดจากความร่วมมือของบุคคลซึ่งจะสร้างกลไกการควบคุมโดยการปกครองที่ไม่ต้องปกครอง ส่งเสริมวิธีการเรียนรู้ รวบรวมและแสวงหาการเปลี่ยนแปลง ช่วยเหลือบุคคลในการสร้างความคิดของตนเองซึ่งเมื่อเขามีแบบแผนวิธีคิด (Mental model) ที่มีกระบวนทัศน์ใหม่ (New paradigm) ซึ่งกว้างขวางและมีลักษณะเปิดกว้างแล้วบุคคลจะเปลี่ยนวิสัยทัศน์ส่วนตัวให้สัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ขององค์การที่มีจุดหมายร่วมกันเพื่อนำองค์การไปสู่เป้าหมายและเป็นองค์การเรียนรู้ที่สร้างผลผลิตได้ตามขีดความสามารถอย่างต่อเนื่อง โดยทำงานในมิติแห่งจริยธรรมที่มีกระบวนการปรับวัฒนธรรมไปสู่นโยบายและความเสมอภาคในสังคม การเข้าถึงความรู้ และฝึกฝนศิลปะของความเป็นผู้สอน

การช่วยเหลือเป็นการลงทุนที่ง่ายสามารถทำเป็นประจำ การทำงานที่ท้าทายต้องการการช่วยเหลือในเรื่องความคิด ผู้นำที่เริ่มเรียนรู้ต้องการประสบการณ์ในวิธีการจัดการและการออกแบบในวิถีทางทำงาน ผู้นำที่เป็นนักบริหารต้องทำหน้าที่ครูฝึกพิเศษและให้การสนับสนุน (Coaching and support) หาหุ้นส่วนเพื่อเผชิญกับสิ่งไม่คุ้นเคยในการเปลี่ยนแปลงอย่างลึกซึ้ง ครูฝึกพิเศษทำให้รู้สึกคลายกังวลและกลัวในการสร้างสรรค์ สร้างครูฝึกพิเศษในเส้นทางการบริหารเพื่อจะได้ช่วยผู้อื่นเป็นครูฝึกพิเศษซึ่งจะช่วยกันสร้างแรงบันดาลใจไปยังผู้อื่นโดยรอบ มีเจตคติในการแสวงหาความช่วยเหลือ การทำงานที่ยุ้งยากต้องการความช่วยเหลือ การทำสิ่งท้าทายต้องสร้างความตระหนักในตนเองทั้งระดับบุคคลและทีมงาน ผู้นำสามารถช่วยได้รวมถึงช่องว่างระหว่างสถานการณ์การทำงานของกลุ่มและแรงบันดาลใจตลอดจนเจตคติที่จำเป็นในการคาดหวัง การช่วยเหลือในการทำที่ยากหรือช่วยให้เขารู้สึกถึงความพอเพียงในตนเอง การเป็นครูฝึกพิเศษต้องรักในเกม (A love for the game) คือเต็มใจที่จะทำงานหนักในหน้าที่นี้ มุ่งเน้นบนผลลัพธ์ที่จำเป็นในการช่วยผู้นำมุ่งอนาคตขององค์การ วิสัยทัศน์ส่วนตัวของพวกเขาและแรงดลใจให้บุคคลอื่นร่วมไปด้วยกันด้วยความชัดเจน มีความสัมพันธ์อย่างซื่อสัตย์ (Senge, et al 1999 104-109)

นอกจากนี้ เซ็นกี, และคนอื่น ๆ (Senge, et al 2000 414-418) ยังแนะนำภาวะผู้นำของนักการศึกษาซึ่งเป็นบทบาทในรูปแบบใหม่ในอนาคตต้องมีความสามารถนำประชาชนให้ยินยอมโดยไม่ต้องควบคุมด้วยการสร้างความผูกพัน มีความสามารถในการคิดเชิงระบบเข้าใจถึงพลวัตที่ซับซ้อนของระบบที่ซ่อนอยู่ หากการพลิกผัน ร่วมมือผูกพันในการกระทำเพื่อแก้ปัญหาซับซ้อน เป็นผู้นำในการเรียนรู้ สามารถผูกมัดประชาชนให้ศึกษาระบบอย่างเพียงพอเพื่อจัดการกับประเด็นการศึกษาสาธารณะซึ่งซับซ้อน มีศูนย์กลางของผู้เรียนซึ่งแก้ปัญหาทั้งระบบจากภายในและภายนอกชั้นเรียน สร้างความตระหนักในตนเองที่มีผลกระทบต่อประชาชนหรือระบบและวิธีเปลี่ยนแปลง

ผลกระทบนั้นตลอดเวลา การตระหนักในตนเองเป็นพลังที่เข้มแข็งที่ได้จากการสะท้อนกลับจากหน่วยงานและผู้พัวพันกับประชาชนในบทบาทผู้ฝึกสอนเช่นนักจิตวิทยาที่ดี เข้าใจและดูแลให้เห็นถึงคุณค่าของระบบ เข้าใจบุคคลในเรื่องวิสัยทัศน์ส่วนตัว คุณค่าและเส้นทางที่บุคคลเป็นเพื่อสร้างความตระหนักเบื้องต้นไปสู่ความเชี่ยวชาญในสายอาชีพและให้สิ่งที่ดีกว่าสิ่งที่แย่

วนิดา ชูวงศ์ (2540 92 - 95) ได้นำเสนอแนวคิดส่งเสริมบทบาทผู้สอนซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาในฐานะผู้บริหารหรือผู้นำที่สอนงานผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาช่วยผู้ถูกสอนสะท้อนภาพการปฏิบัติงานของตน ตระหนักว่ากำลังทำงานอะไรและมีวิธีทำอย่างไรเพื่อเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน การสอนงานจะสร้างบรรยากาศการเรียนรู้และสร้างความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง ทำให้เห็นบทบาทผู้บริหารได้ชัดเจน ดังนี้ (1) บทบาทผู้บริหารที่ทำหน้าที่ผู้สอนงานต้องร่วมกำหนดเป้าหมายการสอนงาน ร่วมดำเนินการตามเป้าหมาย ให้ข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน ช่วยผู้ถูกสอนเข้าใจสภาพแวดล้อมองค์การที่มีผลต่อการปฏิบัติงานและเห็นข้อบกพร่องการปฏิบัติงานที่อาจมองไม่เห็น ซึ่งผลที่มีผลกระทบต่อการ ช่วยให้เห็นจุดแข็งจุดอ่อนตน ให้คำปรึกษาแนะนำเพื่อปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย เปิดโอกาสนำความรู้ไปฝึกปฏิบัติ (2) ขั้นตอนการสอนงานประกอบด้วย 1) ก่อนเริ่มการสอน ทั้งสองฝ่ายร่วมกำหนดการสอนลักษณะวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม (Behavioural objective) 2) ทักทายและกิจกรรมการสอน อาจให้สังเกตสาธิตวิธีปฏิบัติงานแล้วให้ข้อมูลย้อนกลับ ร่วมกันแก้ปัญหาและเรียนรู้พร้อมกัน ตั้งคำถามสร้างความเข้าใจจากกระบวนการคิดของตน สอนโดยสนทนาแลกเปลี่ยนหาสู่ทาง (Mapping) อาจเน้นเรื่องวัฒนธรรมองค์การ ปัญหา สาเหตุหรือข้อบกพร่องการปฏิบัติงาน เป้าหมายหรือผลลัพธ์ที่ต้องการจากการปฏิบัติหรือสนทนาเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน (Performance) อาจเน้นงานของผู้ถูกสอนงาน เปรียบเทียบการปฏิบัติงานของผู้สอนในปัจจุบันกับในอดีตและผู้ปฏิบัติงานคนอื่นแล้วชี้ให้เห็นว่าเรียนรู้อะไรจากการปฏิบัติงานของผู้อื่น การจัดสรรทรัพยากรเพื่อใช้ปฏิบัติงานชี้ให้เห็นว่าหากจัดสรรโดยวิธีอื่นได้ผลดีกว่าหรือไม่อย่างไร 3) ช่วยให้ผู้ถูกสอนเกิดการเรียนรู้โดยอธิบายขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Telling) แสดงวิธีทำให้อูเป็นตัวอย่างหรือยกตัวอย่างของจริงให้อู (Showing) ให้อูมือปฏิบัติงาน (Doing) ตรวจสอบความก้าวหน้าการปฏิบัติงาน (Checking) จูงใจช่วยเหลือและคอยให้กำลังใจ (Motivating) มอบหมายงานลงมือปฏิบัติจริง (Assigning) 4) ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานหลังจากมอบหมายงานให้ปฏิบัติ โดยผู้สอนงานต้องให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) การสอนงานควรระบุเฉพาะพฤติกรรมที่ผู้ถูกสอนปฏิบัติมีผลกระทบต่อการปฏิบัติงาน (Be specific with behaviour) ระบุเฉพาะสิ่งที่ผู้ถูกสอนพูดหรือทำ หลีกเลี่ยงการประเมินและตัดสินพฤติกรรมที่สังเกตเห็น (Be descriptive) ระบุพฤติกรรมของผู้ถูกสอนให้สั้นและง่ายต่อการเข้าใจ (Be brief) เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นเพื่อเข้าใจร่วมกันและยอมรับ พร้อมอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเกี่ยวกับสิ่งที่สังเกต (Be available and open) คำแนะนำที่ให้แก่ผู้ถูกสอนงานกับผู้อื่น มีความอดทนพอที่จะให้ข้อมูลย้อนกลับทีละน้อยทีละเรื่อง (Be patient) ให้ข้อมูลย้อนกลับทันที (Be prompt) ต้องรู้กาลเทศะในการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Be sensitive to time place)

นอกจากการสอนงานในองค์การเรียนรู้ซึ่งทุกคนต้องเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมนั้น การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) จะกลายเป็นกลุ่มแห่งการเรียนรู้ (Learning group) ซึ่งมีหลักการเดียวกับการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Learning team) เมื่อทีมเกิดการเรียนรู้แท้จริงแล้ว ผลลัพธ์ที่ได้ทำให้เกิดผลงานดีขึ้นและสมาชิกในทีมจะเจริญก้าวหน้าเร็วขึ้น ในกลุ่มแห่งการเรียนรู้ Mentee ซึ่งเป็นสมาชิกของกลุ่มมีโอกาสเรียนรู้จากเพื่อนสมาชิกด้วยกันและจาก Mentor ที่ถือว่าเป็นผู้นำการเรียนรู้ (Learning leader) ช่วยให้งroup ประสบผลสำเร็จโดยช่วยกลุ่มกำหนดประเด็นการประชุม ให้คำแนะนำหัวข้ออภิปรายและโครงการที่ช่วยให้กลุ่มเรียนรู้เพิ่มขึ้น กระตุ้นให้กลุ่มแสดงความคิดเห็น ให้คำปรึกษา สนับสนุนกลุ่มโดยเชื่อมความสัมพันธ์ของบุคคลในกลุ่มกับผู้อื่นในองค์การ ให้ข้อมูลย้อนกลับเป็นรายบุคคล บทบาทหน้าที่ผู้บริหารในการสร้างการเรียนรู้ในฐานะพี่เลี้ยง (Mentoring) อาจเป็นผู้นำเครือข่ายในหน่วยงานระดับสูงกว่า โดยเฉพาะระดับผู้บริหารหน่วยงาน ให้คำปรึกษา ความช่วยเหลือแก่รุ่นน้อง หรืออยู่ระดับต่ำกว่า การเป็นพี่เลี้ยงเป็นกลยุทธ์พัฒนาการจัดการขององค์การได้ผู้มีความรู้ความสามารถทำงานบริหาร งานวิชาการและเตรียมผู้นำที่มีความสามารถสำหรับอนาคตซึ่งจะกลายเป็นวัฒนธรรมหนึ่งขององค์การ

ผู้บริหารซึ่งแสดงบทบาทการเป็นพี่เลี้ยงเป็นวิธีการที่ทำให้เกิดการถ่ายทอดความรู้จากผู้หนึ่งไปยังผู้อื่นจนทั่วองค์การ เป็นอีกวิธีหนึ่งซึ่งช่วยให้องค์การเป็นองค์การเรียนรู้ได้เร็วขึ้นโดยทำหน้าที่ดังนี้ (วนิดา ชูวงศ์ 2540 97-99) 1) เป็นผู้คอยชี้ช่องทาง (Guide) แก่กลุ่ม Mentee เตือนให้ระวังจุดอันตราย โดยไม่เป็นผู้ตัดสินเลือกทาง ช่วยกลุ่มมองเห็นภาพองค์การในอนาคต เพื่อกลุ่มย้อนดูการก้าวหน้าในงานได้ใช้ทักษะ วิธีการ และพฤติกรรมที่ดีหรือไม่อย่างไรบ้าง ตั้งคำถามที่กระตุ้นกลุ่มหาคำตอบให้เห็นกลยุทธ์และเทคนิคใหม่ เกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองและผู้อื่นในกลุ่ม 2) เป็นพันธมิตร (Ally) ที่คอยให้ข้อมูลแก่ Mentee แต่ละคนในกลุ่มว่าบุคคลนอกกลุ่มมองจุดอ่อนจุดแข็งของ Mentee แต่ละคนอย่างไรและให้เล่าปัญหาโดยฟังอย่างตั้งใจเห็นอกเห็นใจ จึงให้ข้อมูลความเห็นทั้งทางดีและไม่ดีตรงไปตรงมาเป็นมิตร 3) เป็นผู้กระตุ้น (Catalyst) ให้กลุ่มมองภาพวิสัยทัศน์ขององค์การและอนาคตของตน ชี้ให้เห็นอนาคตมีอะไรที่เป็นไปได้เกิดขึ้นบ้าง แทนการคาดการณ์ ให้มองนอกแฉวงการทำงานของตน 4) ผู้รู้ที่ชาญฉลาด (Savvy Insider mentor) เป็นผู้ซึ่งรู้งานในหน่วยงานดีทำให้หน่วยงานประสบความสำเร็จ รู้ลู่ทางที่ Mentee ในกลุ่มแต่ละคนจะก้าวหน้าบรรลุเป้าหมาย ทำหน้าที่เชื่อมโยงทุกคนเกิดการเรียนรู้ 5) เป็นผู้สนับสนุนและที่ปรึกษา (Advocate) ผู้บริหารทำหน้าที่สนับสนุนให้คำปรึกษาบุคคลมีโอกาสแสดงความสามารถให้ประจักษ์

มาร์ควาร์ด, และ เรย์โนลด์ส์ (Marquardt, & Reynolds 1994 34, 225) เสนอบทบาทผู้นำเพื่อสร้างองค์การเรียนรู้โลก สรุปได้ว่าบทบาทและทักษะที่ผู้นำจำเป็นต้องมีรวมทุกปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ภายในประเทศแล้ว มิติสากลระหว่างประเทศที่ผู้นำต้องเพิ่มความซับซ้อนในการอำนวยความสะดวกทั่วโลกคือ ทำหน้าที่ผู้ฝึกสอน (Coaching) เป็นผู้ให้การช่วยเหลือ (Stewarding) และเป็นผู้เรียนรู้ (Learning) มีความสามารถทางภาษา (Language abilities) และมีทักษะข้าม

วัฒนธรรมต้องพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ ดังนี้ สร้างแรงตลใจลูกค้าโดยให้คำแนะนำในกระบวนการคุณภาพ ทำให้บุคคลอื่นประสบความสำเร็จ ใช้ภาวะผู้นำปรับพฤติกรรมบุคคลในแต่ละสถานการณ์ เผยแพร่ความมีชื่อเสียงและเข้าใจในความสำเร็จของบุคคล นำกลุ่มพบกัน ทำให้ความขัดแย้งหมดไป ริเริ่มและส่งเสริมการเปลี่ยนแปลง และนำทีม

ในขณะที่แนวคิดของวอทคินส์, และ มาร์ชิต (Marquardt, & Reynolds 1994 112 citing Watkins, & Marsick 1991,1993) แนะนำขั้นตอนการใช้ภาวะผู้นำส่งเสริมองค์การเรียนรู้และสร้างสรรค์ตลอดจนจัดการวัฒนธรรมเพื่อการเรียนรู้ ดังนี้ 1) จัดเตรียมโอกาสเพื่อการฝึกอบรมและการฝึกฝนในการเรียนรู้เชิงองค์การ 2) สนับสนุนและกระตุ้นทีมงานให้พิชิตความกลัวและอับอายต่อการมีส่วนร่วมที่สร้างงานจากข้อผิดพลาดและมีมาตรฐาน (Norms) ถูกต้องตามกฎหมาย 3) ฝึกสอน (Coach) และให้รางวัลในการสร้างความบากบั่นรวมถึงมีมาตรฐานต่อการให้รางวัลในการคิดที่เป็นนวัตกรรมและการทดลอง

ผู้บริหารที่แสดงบทบาทผู้สนับสนุนช่วยเหลือพัฒนาการเรียนรู้ของบุคคลต้องแสดงออกดังนี้ ปฏิบัติกับบุคลากรทั้งหลายด้วยความเคารพนับถือ ให้เกียรติและยุติธรรม รวมถึงเอาใจใส่บุคลากรเข้าใจในงานที่ทำอย่างดี สร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ต่อเนื่อง อำนวยความสะดวกโดยตรงด้วยตนเองกับทีมงาน ช่วยบุคลากรให้รู้สึกอิสระในการถามคำถาม จัดหาเครื่องมือที่จำเป็นต่อการทำงานของบุคลากร สร้างและทำให้เกิดความร่วมมือโดยรวมแก่มวลบุคลากร เพิ่มพูนทักษะและความรู้แก่บุคลากร กระตุ้นให้เกิดความก้าวหน้าและส่งเสริม เพิ่มพูนความเชื่อมั่นในตน การเคารพตนเอง ภูมิใจในตนเองและความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ ค้นหาให้เกิดแรงจูงใจในระดับสูงของบุคคลในการเชื่อมโยงทีมงานของพวกเขา (Marquardt 1996 89-90)

บทบาทใหม่ของผู้นำในการสร้างองค์การเรียนรู้ยังคงควบคุมการเรียนรู้ มอบหมายอำนาจและทำการเปลี่ยนแปลงต่อเนื่องภายในองค์การโดยทำหน้าที่เป็นผู้สอน (Instructor) ผู้ฝึก (Coach) พี่เลี้ยง (Mentor) ปฏิรูปองค์การให้เปลี่ยนสภาพ (Transformation) โดยสร้างกระบวนการปฏิรูป (Process engineering) ทำงานเป็นเครือข่าย (Network) ที่มีการบริหารการดำเนินงาน (Performance management) ประยุกต์เทคโนโลยี (Application of technology) ให้การปฏิบัติงานเป็นกระบวนการ (Process) ซึ่งมีการมอบหมายอำนาจ (Empowerment) และจ้างงานตามความสามารถ (Employability)

โดยมาร์ควาร์ดท์, เพ็ดเลอร์, เบอร์กอยน์, และบอยเดล (Marquardt 1996 106-107, Pedler, Burgoyne, & Boydell 1997 159) เสนอมิติการเป็นผู้สอน ผู้ฝึกและพี่เลี้ยง ดังนี้

1 ผู้สอน (Instructor) มุ่งช่วยเหลือในงานที่ยาก ช่วงเวลาและวิธีการช่วยเหลืออาจทำใน 1 หรือ 2 วัน โดยการแสดงและบอกเล่า ให้การดูแล ฝึกฝน จัดโอกาสให้พยายามฝึกฝนในทักษะใหม่ กิจกรรมที่สัมพันธ์ได้แก่ วิเคราะห์ภาระงานที่ยาก ให้การสอนชัดเจน ดูแลฝึกฝนปฏิบัติ ป้อนกลับด้วยเหตุผลทันที สร้างความเป็นเจ้าของ (Ownership) โดยเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือ ผู้สอนช่วยขจัดเจตคติที่กำกวมออกไป ประโยชน์ที่องค์การได้รับ คือ มาตรฐาน ความแม่นยำ และสมรรถภาพ

2 ผู้ฝึก (Coach) มุ่งเน้นช่วยเหลือให้ทำงานเกิดผลสำเร็จ ช่วงเวลาและวิธีการในการช่วยเหลือทำในระหว่างเดือนหรือปี โดยวินิจฉัยปัญหาไปด้วยกัน กิจกรรมที่สัมพันธ์ คือ แยกแยะปัญหาร่วมกัน สร้างสรรค์ พัฒนาโอกาสและทบทวนใหม่ สร้างความเป็นเจ้าของโดยการแบ่งปัน เจตคติที่กำกวมจะใช้เพื่อท้าทายเช่นเดียวกับปัญหาที่ย่งยากให้แก้ไข ประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับ คือ เป้าหมายและทิศทางของสมรรถนะได้รับการปรับปรุงเพื่อแก้ไขและสร้างสรรค์ขึ้นใหม่

3 พี่เลี้ยง (Mentor) มุ่งเน้นพัฒนาบุคคลผ่านการดำเนินชีวิต ช่วงเวลาและวิธีการในการช่วยเหลือตลอดเส้นทางอาชีพหรือตลอดชีวิต ปฏิบัติตนเช่นเพื่อน ฟังและตั้งคำถามที่เพิ่มความตระหนัก กิจกรรมที่สัมพันธ์ ได้แก่ เชื่อมการทำงานกับส่วนอื่นของชีวิต ทำให้เข้าใจกว้างขวาง ในจุดหมายระยะยาวและเป้าหมายชีวิต สร้างความเป็นเจ้าของคือ เป็นผู้เรียนรู้ เจตคติที่กำกวมจะได้รับการยอมรับว่าเป็นส่วนหนึ่งจากการปลุกเร้าของสรรพสิ่งในโลก ประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับ คำถามจะสร้างสำนึกให้เข้าถึงวิถีทางในพันธกิจขององค์กร

มาร์ควาร์ดท์, และเรย์โนลด์ส์ , มาร์ควาร์ดท์ (Marquardt, & Reynolds 1994 130-131 , Marquardt 1996 107-110) อธิบายว่าบทบาทผู้บริหารจะทำหน้าที่เป็นผู้จัดการความรู้ (Knowledge manager) ในฐานะครูผู้สอน (Teacher) ผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) และเรียนรู้ไปพร้อมกัน (Co-learner) รวมถึงเป็นตัวอย่างในการเรียนรู้ (Model for learning) เป็นสถาปนิกและผู้ออกแบบเทคโนโลยีใหม่ (Architect and designer) สร้างเครือข่ายและทีมงานฉลาด สร้างสรรค์วิธีใหม่เพื่อฝึกฝน การให้รางวัลบุคคล ช่วยสร้างและออกแบบใหม่ผ่านการจัดสรรทางนโยบาย กลยุทธ์และหลักการ เป็นนักประสาน (Coordinator) เป็นผู้ฝึกสอนและผู้สร้างแรงจูงใจ (Coach and motivator) เป็นผู้สนับสนุนหรือต่อสู้ในกระบวนการเรียนรู้และโครงการต่าง ๆ จนประสบความสำเร็จ (Advocate and champion for learning processes and projects) ทักษะที่ต้องใช้ในบทบาทใหม่ (New leadership skills) คือ สร้างและสานวิสัยทัศน์โดยผสมผสานวิสัยทัศน์ให้กลมกลืนทั้งภายในและภายนอก สื่อสารวิสัยทัศน์และถามเพื่อให้การสนับสนุน ส่งเสริมวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลจากการผสมผสานและแบ่งปันวิสัยทัศน์ ทำวิสัยทัศน์ให้ดำเนินเป็นกระบวนการ ประสานความหลากหลายและมุ่งเน้นภาระงานในที่ทำงาน ตรวจสอบรูปลักษณะในแบบแผนวิธีคิด (Mental models) ของบุคลากร ด้วยทักษะสมดุลของการส่งเสริมและให้คำปรึกษา การวินิจฉัยหลักการจากสิ่งที่ปฏิบัติ เข้าใจและจัดการปกป้องตนเองที่ทำจนเป็นปกติ เข้าใจและทดสอบสิ่งที่แยกจากสภาวะธรรมชาติ เชื่อมต่อความคิดเชิงระบบให้บุคคลเข้าใจ ให้การสนับสนุนการสร้างสรรค์ นวัตกรรมและความเต็มใจในการเสี่ยง สร้างบุคคลมีความคิดรวบยอด แรงกล้าในการเรียนรู้ และการปฏิบัติที่ทำให้บุคคลเพิ่มศักยภาพด้วยการเปลี่ยนสภาพผู้นำโดยบทบาทผู้ช่วยเหลือ (Steward) ซึ่งบุคคลจะให้ความไว้วางใจที่ผู้นำให้ความช่วยเหลือจนเกิดเป็นบาร์มีในตัวผู้นำ ท้าทายโดยใช้ทักษะอำนวยความสะดวกและประสานงานที่กระตุ้นและสร้างแรงกล้าในการเรียนรู้

แมกกิล, และ สโลคัม (McGill, & Slocum 1994 210-239) อธิบายการเป็นผู้นำในการเรียนรู้ว่า ต้องเป็นรูปจำลอง (Models) ในการเรียนรู้ (Learning) เป็นที่ปรึกษา (Mentors) ในการเป็นผู้เรียน (Learners) เป็นผู้บริหารจัดการ (Manages) ในการเรียนรู้ (Learning) และเป็นพี่เลี้ยง (Monitors) ในการเรียนรู้ องค์การไม่สามารถเรียนถ้าปราศจากผู้นำที่เป็นผู้เรียนเพราะการพัฒนาองค์การเรียนรู้เริ่มต้นที่พัฒนาแต่ละคนให้เป็นผู้เรียนอย่างเป็นระบบการเรียนรู้ซึ่งเป็นกระบวนการส่งเสริมชุมชนและสังคมการเรียนรู้ที่สร้างความสง่างามให้ปรากฏเกี่ยวข้องกับทุกคนซึ่งสามารถเรียนและปฏิบัติที่นำโดยการเรียนรู้จากผู้อื่น ทำทนายการไม่เรียนรู้ ดังนี้

1 ผู้นำเป็นรูปจำลองในการเรียนรู้ (Leaders model learning) เพื่อให้บุคลากรนำเป็นแบบอย่างของพฤติกรรมในการทำงานที่ผู้นำเป็นผู้เรียนและช่วยให้ผู้ตามเรียนรู้ในการกระทำทุกสิ่งที่มีความเหมาะสม ความมั่นคง ความน่าเชื่อถือ ความสมบูรณ์

2 ผู้นำเป็นที่ปรึกษาในการเรียนรู้ (Leaders mentor learning) ช่วยผู้อื่นเกิดแรงดลใจ สร้างความสนใจในการเรียนรู้กับผู้อื่นด้วยการบรรยายเช่นผู้สอน แนะนำ ฝึกสอน ช่วยเหลือและส่งเสริมแต่ละคนให้พัฒนาตนเอง จัดระเบียบการประชุมเพื่อการเรียนรู้ ตั้งเป้าหมายเฉพาะกับชนิดของการเรียนรู้ สร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ด้วยความท้าทายที่จัดการให้เกิดการเรียนรู้และสิ่งที่ได้รับการเสี่ยง ช่วยให้มีประสบการณ์ในกระบวนการเรียนรู้ ตามถึงสิ่งต้องการและวิธีการที่เรียน

3 ผู้นำเป็นผู้บริหารจัดการในการเรียนรู้ (Leaders manage learning) จัดการให้ข้อมูลการเรียนรู้ข้ามองค์กร ตั้งใจต่อเนื่องมุ่งเน้นการประชุมเพื่อการเรียนรู้และให้กระบวนการเรียนรู้เป็นระบบเน้นกระบวนการปรับปรุงเพื่อแก้ไขการทำงาน เอาจริงเอาจังกับเครือข่ายในและขานเมือง พอเพียงที่ไม่บีบบังคับ สร้างกระบวนการสร้างประสบการณ์เหมาะสมกับเวลาและปัญหา รู้คุณค่าความแตกต่างของบุคคล บริหารจัดการให้ทุกคนมีคุณค่าและวิสัยทัศน์ และเทียบเคียงมาตรฐานการเป็นผู้นำการเรียนรู้ของผู้นำโดยการสังเกตในการนำการเรียนรู้ตลอดเวลา ทำเต็มที่ในทุกกิจกรรมบริการ

4 ผู้นำเป็นพี่เลี้ยงในการเรียนรู้ (Leaders monitor learning) และการกระทำที่จะสร้างความรับผิดชอบแก่ทุกคน ประเมินสิ่งที่เกิดขึ้นในบุคคลซึ่งเป็นพฤติกรรมขององค์การการเรียนรู้ซึ่งเกิดจากผลสำเร็จของการเป็นพี่เลี้ยงและกระบวนการเรียนรู้คือ การปฏิบัติงานที่การป้อนกลับในลักษณะ 360 องศา มีข้อมูลจริงจากผู้บังคับบัญชา เพื่อน และผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อพัฒนาและวางแผนปฏิบัติการปรับปรุง ผู้นำให้กำลังใจเมื่อความล้มเหลวเกิดขึ้น ผู้นำเป็นสัญลักษณ์ของความร่าเริง

อูบรี , และโคเฮน (Aubrey, & Cohen 1995 20- , 54,67,74, 93-103) แนะนำว่ามีความจำเป็นที่ภาวะผู้นำยังคงสร้างองค์การเรียนรู้ บทบาทดั้งเดิมของผู้บริหารที่มีอุปลักษณะตามสายการบังคับบัญชาจนถึง ผู้นิเทศศึกษาและผู้เชี่ยวชาญในหน้าที่ควรได้รับการฟื้นฟู เปลี่ยนเป็นกระตุ้นตนเองให้เปลี่ยนสภาพภายในองค์กรและสร้างความสัมพันธ์ในการเรียนรู้แทนที่ความสัมพันธ์เชิงอำนาจ องค์การต้องการผู้ฝึกสอน (Coaches) เชื่อมโยงทักษะในการเรียนรู้ให้สัมพันธ์กัน และที่ปรึกษา (Mentors) เพื่อเริ่มต้นแนะนำส่วนตัวและอาชีพ เข้าใจบุคคลและช่วยให้บรรลุผลสำเร็จใน

เป้าหมายที่ปรารถนา ให้กำลังใจและความช่วยเหลืออย่างเป็นรูปธรรมตลอดจนผู้แนะแนวการเรียนรู้ (Learning guide) เพื่อบรรยายกระบวนการส่งเสริมแต่ละคนได้เรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำในฐานะผู้ฝึกสอน ที่ปรึกษาและผู้แนะแนวการเรียนรู้ต้องสร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในแต่ละสถานการณ์ ในสาระสำคัญ 5 ประการ คือ (1) การติดตาม (Accompany) ผู้นำทำหน้าที่ให้คำแนะนำการเรียนรู้ทุก ๆ วัน ให้ทุกคนเข้าร่วมและร่วมมือในการเรียนรู้ ดูแลให้ก้าวหน้า ติดตามและให้ส่วนอื่นเข้าสู่กระบวนการเรียนรู้ สร้างความผูกพันแบ่งปันประสบการณ์โดยการสนทนา (2) การเพาะให้กระจาย (Sow) ผู้นำจำเป็นต้องสร้างความรู้สึกรักและการมีคุณค่าแก่ผู้เรียน โดยกระตุ้นความคิดและการกระทำเป็นการเพาะซำความคิดแก่ผู้เรียน เริ่มต้นกระตุ้นการกระทำทุกกิจกรรมเป็นนิจสินเพื่อเปลี่ยนแปลงผู้อื่น สร้างสรรค์ในบรรยากาศที่ไม่มีทฐิ (3) การกระตุ้น (Catalyze) ผู้นำการเรียนรู้หรือที่ปรึกษาต้องผลักดันผู้เรียนสู่การเปลี่ยนแปลง กระตุ้นเปลี่ยนแปลงแรงให้เป็นวิธีการและเครื่องมือในการเรียนรู้ ใช้พลังศีลธรรมกระตุ้นจิตใจจนเกิดความรู้และร่วมมือจากผู้อื่น ทำหายคุณค่าและข้อสันนิษฐานให้ปฏิบัติในการกระตุ้นของระบบ และใช้คู่แข่งเป็นกำลังใจในการเปลี่ยนแปลง ดำรงความน่าเชื่อถือโดยวิธีทำงานของผู้นำ (4) การแสดง (Show) ผู้นำต้องเตรียมหรือแสดงบทบาทให้ปรากฏเป็นทักษะหรือกิจกรรม แสดงให้เห็นความเป็นนามธรรมของความรู้ สนทนาเปิดเผยตนเองต่อผู้อื่น แสดงสิ่งที่เชื่อ ถ่ายโอนความรู้ในวิธีเลียนแบบการเรียนรู้ (Imitative learning) ทำตนเป็นตัวอย่างหลายมิติ แสดงการวิจัยค้นคว้า สาธิตการเรียนรู้ (Demonstrative learning) ใช้ศิลปะการพูด การเขียน (Rhetoric) โน้มน้าวจิตใจด้วยความรู้สึกเป็นเพื่อนร่วมองค์การ ใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์ แผนธุรกิจ มาตรฐานและวิธีปฏิบัติงานการอบรม สร้างการอภิปรายปัญหาเป็นวิธีจัดการสร้างการมีส่วนร่วม กระจายภาระหน้าที่สอนผ่านการสนทนา ท้าองค์การ ฝึกและสนับสนุนผู้จัดการในบทบาทการแสดง ใช้คุณค่าองค์การและวิสัยทัศน์เป็นปัจจัยพื้นฐานพิจารณาหน้าหนักบุคคลนำไปประเมินผลการปฏิบัติงาน (4) การเก็บเกี่ยวผล (Harvest) เกิดขึ้นขั้นสุดท้ายในวงจรเรียนรู้เมื่อผู้เรียนเกิดความคิดหรือทักษะ ประเมินและช่วยอธิบายวิธีให้ค้นหาสิ่งที่มีคุณค่าที่สุดแก่องค์การ เรียกว่า การเก็บเกี่ยวผล โดยอาจตั้งคำถามที่ทำให้เกิดความคิด ผลผลิตที่ได้จากการจัดการทางเทคนิคในองค์การการเรียนรู้ เป้าหมายชีวิตหรือสร้างสิ่งที่ปรารถนา โดยใช้วิธีการของโสเครติส (Socrates the master) ในวิธีการโต้แย้งด้วยเหตุผล (Dialectics) และวิธีใช้หลักการซักถามให้เหตุผลตามหลักตรรกวิทยา (Maieutics) การเก็บเกี่ยวผลต้องฟังบุคลากรและสรุปความคิด ประเมินคุณภาพ ปรับปรุงระบบและระดับของบุคคล อบรมศิลปะตั้งคำถามและสนทนาแก่ผู้จัดการ ให้แสดงความคิดสร้างผลผลิตหรือบริการ ที่ได้รับประโยชน์จากกลวิธีการเก็บเกี่ยวผลและช่วยผู้อื่น สร้างความเสี่ยงเพื่อต้งศักยภาพที่ซ่อนอยู่ภายในบุคคล

ผู้บริหารต้องผสมผสานและพลิกผันทั้ง 5 ทักษะเหมาะกับผู้เรียนและองค์การโดยไม่แยกทักษะแต่ทำโดยอัตโนมัติให้สติปัญญาเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้ สร้างเครือข่ายจัดวางบุคคลสร้างบุคคลที่ช่วยให้ผู้อื่นเรียนรู้ เน้นความเชี่ยวชาญจำเป็นของบุคคล ฝึกให้เรียนรู้สิ่งใหม่ สนับสนุนให้

เชี่ยวชาญการทำงานโดยเรียนรู้วิธีเรียนทำให้ได้รับสิ่งที่ดีกว่า ภาวะการเป็นผู้สนับสนุนของผู้นำเป็นพรสวรรค์ดึงดูดบุคคลมีแรงจูงใจ รู้วิธีปลอบโยนและให้รางวัล

บทบาทผู้บริหารที่โรลส์ (Rolls 1995 104-105) อธิบายว่าเป็นงานที่เปลี่ยนสภาพผู้นำเพื่อต้องการปฏิรูปผู้บริหารให้มีรูปโฉมในคุณลักษณะผู้นำเชี่ยวชาญในวินัยการเรียนรู้ตามแนวคิดของ เซ็นเก้ (Senge 1990) ที่จำเป็นในการบริหารองค์การการเรียนรู้ซึ่งเป็นความคาดหวังที่ต้องการให้ผู้ตาม (Followership expectations) หรือผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดขึ้นโดยการฝึกฝนของผู้นำที่สร้างองค์การการเรียนรู้ผ่านการพัฒนาบุคลากรผู้ร่วมงานให้ตอบสนอง ดังนี้

1 บทบาทผู้นำในการสร้างความคิดเชิงระบบ (Systems thinking) ที่คาดหวังให้ผู้ตามเกิดความเข้าใจความเป็นทั้งหมด (Understanding the whole)

2 บทบาทผู้นำในการสร้างการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal mastery) ที่คาดหวังให้ผู้ตามเกิดการบำรุงน้ำใจ (Encouragement) การยอมรับ (acceptance) การมอบอำนาจ (Empowerment) ความไว้วางใจ (Trust) เปิดเผยตนเอง (Self discovery) ทำงานเพื่อเกียรติศักดิ์ (Someone worth working for dignity) ความอิสระ (Autonomy) ความสามารถที่บรรลุผล (Fulfilled potential) เจริญเติบโต (Growth) สนับสนุนทางเลือก (Supported choice) อิสระภาพ (Independence) ระยะเวลาในการสร้างความผิดพลาด (Space to make mistakes) สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง (Support in transition) การเรียนรู้ (Learning) ความรับผิดชอบ (Responsibility) ความสัมพันธ์ส่วนตัวและผู้อื่น (Self/other connection) และความเป็นเจ้าของผลลัพธ์ (Ownership of results)

3 บทบาทผู้นำในการสร้างแบบแผนวิธีคิด (Mental models) ที่คาดหวังให้ผู้ตามมีนวัตกรรม (Innovation) จุดประสงค์ (Meaning) และสมมุติฐานที่ท้าทาย (Challenge assumptions)

4 บทบาทผู้นำในการสร้างและสานวิสัยทัศน์ (Shared vision) ที่คาดหวังให้ผู้ตามมีความรู้สึกในเป้าหมาย (Sense of purpose) ส่วนบุคคล/คุณค่าการเป็นภาคี (Personal / Values alignment) แรงจูงใจ (Motivation) ความชัดเจน (Clarity) ร่วมพัฒนาวิสัยทัศน์ (Co-develop vision) ผูกพัน (Engagement) และความร่วมมือ (Commitment)

5 บทบาทผู้นำในการสร้างการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) ที่คาดหวังให้ผู้ตามร่วมออกแบบ (Co-design) การแสดงออกโดยตนเอง (Self expression) การช่วยเหลือ (Contribution) ขบวนการสร้างสรรค์ (Creativity) การเป็นสังคมเดียวกัน (Social unity) และความสัมพันธ์ (Relationship)

ขณะเดียวกันผู้นำจะมีความเชี่ยวชาญที่เป็นวินัยการเรียนรู้โดยแสดงความสามารถในภาวะผู้นำได้ ดังนี้

1 ความคิดเชิงระบบ (Systems thinking) คือ ความคิดที่ขยายเพิ่มขึ้น (Expansionist thinking) ความเข้าใจในความเชื่อมโยง (Understanding of connectivity) การหยั่งรู้ (Intuition) การวินิจฉัย (Perspective) และการบูรณาการ (Integration)

2 การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal mastery) คือ ความเห็นใจ (Compassion) การยอมรับตนเองและผู้อื่น (Self and other acceptance) การร่วมความสามารถ (Shared power) ลักษณะที่เชื่อถือได้ (Authenticity) การให้การศึกษาเกี่ยวกับจิตใจ (Nurturance of spirit) จริยธรรมในความเป็นผู้นำ (Moral leadership) ความเฉียบแหลม (Sensitivity) ความถ่อมตน (Humility) ความเชี่ยวชาญ (Mastery) การเข้าใจในการเติบโต (Growth oriented) การอุทิศเพื่อความเสี่ยง (Risk taking) การกำกับตนเอง (Self directed) การให้อภัย (Tolerance) การประเมิณภาวะกำกวม (Value ambiguity) เรียนรู้การมอบหมายงาน (Learning commitment) ความไว้วางใจ (Trust) จิตวิญญาณ (Spirituality) และการควบคุมอัตตาตนเอง (Ego subordination)

3 แบบแผนวิธีคิด (Mental models) คือ การหยั่งเห็น (Insight) การพิจารณาตนเอง (Introspection) สมมุติฐานที่ท้าทาย (Challenge assumptions) และนวัตกรรม (Innovation)

4 การสร้างและสานวิสัยทัศน์ (Shared vision) คือ หลักการ (Principles) ส่วนบุคคล/คุณค่าการเป็นภาคี (Personal/Values alignment) แรงดลใจ (Inspiration) เป้าหมาย (Goals) วิสัยทัศน์ (Vision) พลังชีวิต (Vitality) และระดมความร่วมมือ (Mobilize commitment)

5 เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team learning) คือ ความร่วมมือ (Cooperation) สนทนา (Dialogue) การฟัง (Listening) ขบวนการสร้างสรรค์ (Creativity) ส่งเสริมความสามัคคี (Promote harmony) และส่งเสริมความสัมพันธ์ (Encourage relationship)

เมอร์ฟี (Murphy 1995 203-214) เสนอหลักการเสริมสร้างความเป็นผู้ฝึกสอนที่พลิกผันให้เกิดศักยภาพบุคคลอันเป็นเครื่องมือทางความคิดในองค์การเรียนรู้ ที่เกิดขึ้นบนรากฐานงานวิจัยโดยการทำงานของเขทั้งในส่วนขององค์กรและบุคคล ที่ผู้บริหารต้องปฏิบัติดังนี้

1 ผู้บริหารสร้างความสัมพันธ์ (Relationship) ให้เกิดกับผู้เข้ารับการฝึกสอน สร้างความผูกพัน ความไว้วางใจ ความเคารพและแสดงออกอย่างอิสระต่อกันทั้งสองฝ่าย

2 ผู้บริหารทำตนเป็นนักปฏิบัติ (Pragmatism) คุณค่าความพยายามฝึกสอนประเมินจากผลลัพธ์ ผู้บริหารเข้มงวดติดตามการทำงานและอดทนแก้ไขปัญหของผู้เข้ารับการฝึกสอน ประเมินความก้าวหน้า ใช้ข้อมูลแต่ไม่ตัดสินบุคคล ใช้กระบวนการตรวจสอบความถูกต้องเพื่อมั่นใจด้วยตนเอง สร้างผลลัพธ์ที่ปรารถนา

3 ผู้บริหารปฏิบัติสองแนวทาง (Two tracks) โดยความเชี่ยวชาญที่เกิดจากการสังเกต การใคร่ครวญ และการปฏิบัติ เป็นรูปแบบที่ผู้บริหารผู้ซึ่งเป็นผู้ฝึกสอนและผู้รับการฝึกสอนอยู่ในกระบวนการเรียนรู้ที่สร้างความสามารถและคุณภาพใหม่แก่บุคคลในวิธีการเรียนรู้ได้สร้างบุคคลให้ปรับเปลี่ยนมีมนุษยธรรมด้วยตนที่เกิดโดยเชื่อในความรักจากหัวใจและการนึกคิดของผู้รับการฝึก

4 ผู้บริหารทำเป็นประจำและทำให้สำเร็จ (Always - already) ผู้บริหารค้นหาวิธีให้บุคคลค้นพบความเป็นสรรพสิ่งของโลกและวิธีการที่อธิบายแก่บุคคล เกิดความชัดเจนในสถานการณ์ปัจจุบัน ช่วยให้เห็นความเป็นไปและสร้างทางเลือกใหม่ สร้างแรงจูงใจ ความเข้าใจ สร้างทีมให้

บรรลุการปรับปรุงต่อเนื่องซึ่งเกิดจากความคิดที่ถูกต้องและสร้างเสริมด้วยตนเองที่การเรียนรู้สามารถปรากฏขึ้นตลอดเวลา

5 ผู้บริหารสร้างความเข้าใจแก่บุคคลได้รู้จักวิธีการที่บุคคลหลบหลีกหรือต่อต้านการทำงาน (Techniques don't work with people) ฝึกฝนบุคคลให้เข้าใจโครงสร้างการแสดงอาการ (Structure of interpretation) ได้แก่ ลักษณะที่บุคคลสร้างแบบแผนการกระทำต่อต้านและไม่พอใจการทำงานหรือสิ่งต่าง ๆ โดยวิธีการเจียบ ควบคุมวิธีการไม่สร้างความสามารถหรือความร่วมมือ แรงขับเคลื่อนด้านงานและชื่นใจถูกซ่อนเร้นฝังตรึงเป็นความยุติธรรมถาวร สิ่งเหล่านี้เป็นอันตรายและสร้างผลกระทบต่อการอยู่อย่างลึกซึ้ง ผู้บริหารเข้าใจจะสร้างจุดพลิกผันของพฤติกรรมที่เป็นอาการขับเคลื่อนผลลัพท์ของการปฏิบัติ โดยสร้างวิธีการที่มีอิทธิพลต่อโครงสร้างของอาการ หาวิธีให้บุคคลเข้าใจและสังเกตด้วยภาษาที่ทำให้มองเห็นโลกผ่านความแตกต่างในแต่ละสถานการณ์ปัจจุบันที่เป็นไปได้ใหม่จะช่วยเปลี่ยนจิตใจเพื่อเปลี่ยนร่างกายโดยสร้างนิสัยใหม่และตอบสนองได้อย่างเป็นระบบโดยอัตโนมัติ

การ์วิน (Garvin 2000 187-220) ชี้ชัดว่า ผู้นำทั้งหลายพิจารณาแล้วว่าทุกคนต้องทำในสิ่งที่แตกต่างมากกว่า สิ่งแรกก็เห็นตรงกันและยังยืน คือ ตั้งเป้าหมายมุ่งอนาคต พัฒนากลยุทธ์สื่อสารวิสัยทัศน์ให้บุคคลและแผนกร่วมเป็นภาคี เปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ดั้งเดิมและท้าทายทุกส่วนเคลื่อนที่ในทิศทางปรารถนาเพื่อผลสำเร็จร่วมกันจากทั้งเป้าหมายระยะสั้นและยาวโดยผนวกกับเป้าหมายใหม่คือ ปรับปรุงการเรียนรู้ในองค์กร การสร้างประสบการณ์เรียนรู้ ทดลองสิ่งที่จำเป็นเพื่อยู่อุดและเติบโตอันเป็นผลสำเร็จของการเรียนรู้ในองค์กรเพราะความสำเร็จได้เชื่อมต่อการปรับตัวและยืดหยุ่นซึ่งผู้นำอุทิศเวลาสอน บทบาทเหล่านี้คือ สอนการร่วมแบ่งปันกลยุทธ์ขององค์กร วัตถุประสงค์ และคุณค่าผ่านเรื่องเล่าและสุภาษิตที่ทุกคนเข้าใจในกลวิธีและเครื่องมือที่ปรารถนา การอธิบายปรัชญาส่วนบุคคล การประชุม การพบปะที่รายงานทิศทางและศักยภาพระดับสูงของผู้จัดการ เป็นรากฐานร่วมเป้าหมายในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงโดยการสอน นำการเรียนรู้ สอนมนโคติและความคิดผ่านการถ่ายทอดความรู้ ออกแบบกระบวนการความรู้ สร้างวิธีคิดใหม่ ๆ เรียนรู้วิธีการเรียนรู้ สร้างการหยั่งรู้ และความคิดลึกซึ้งแก่บุคคลให้ถูกต้อง สร้างการประยุกต์ข้อมูล งานที่ต้องปฏิบัติใน 3 การกิจต่อไปนี้จะสร้างศักยภาพขององค์กรในบั้นปลายจากการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง

1 สร้างโอกาสการเรียนรู้โดยออกแบบให้เหมาะสมกับเหตุการณ์ที่จำเป็นต่อกิจกรรม คือ

- 1) เรียนรู้โดยอภิปรายปัญหาลักษณะสภา (Learning forums) ทำได้หลายรูปแบบ รวมทั้งตรวจสอบระบบ ตรวจสอบสุขภาพ กระบวนการทำงานข้ามสายงาน เทียบเคียงมาตรฐานภายใน สร้างการปฏิบัติและทักษะเด่นจากวงจรการเรียนรู้ แบ่งปันความสำเร็จและความซื่อสัตย์ สื่อสัมพันธ์และมุมมองข้ามวัฒนธรรม สร้างวงจรความคิดระยะสั้น วางแผนประชุมสร้างความคิดใหม่และพัฒนาความเข้าใจและความคิดเฉียบแหลมแก่ผู้บริหารแต่ละแผนก
- 2) ตรวจสอบหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย (Exploratory assignments) สร้างให้เห็นการทำงานที่ดีที่สุดเกิดจากการเรียนรู้อย่าง

ลึกซึ่งที่ได้รับการตรวจสอบโดยความร่วมมือและท้าทาย 3) แบ่งปันประสบการณ์ (Shared experiences) กระบวนการเรียนรู้จำลองประสบการณ์ให้บุคคลเข้าใจเหตุผลของความล้มเหลวและความจำเป็นในการสร้างพฤติกรรมใหม่ การร่วมปัญหาจะเกิดการตกลงใจที่ปราศจากข้อกังขา

2 อุทิศตนสร้างความประพฤติที่เหมาะสม (Setting the tone) ส่งเสริมบรรทัดฐานที่ดีเลิศ ผู้นำสร้างการหยิ่งเห็นให้เกิดขึ้นโดยออกแบบการประชุมฟอรัม สร้างความท้าทายและคัดค้าน (Challenge and dissent) ผู้นำพยายามสร้างความอบอุ่นและความคลุมเครือ สร้างวัฒนธรรมที่มีทั้งมุ่งมั่นและกดดันโดยการทดลอง เปลี่ยนแปลงกระบวนการและวิธีการให้เกิดข้อแนะนำ เข้าใจการต่อต้านและจุดยืนที่แตกต่าง ความมั่นคงและการส่งเสริม (Security and support) ให้เกิดความคิดและการกระทำ ผู้นำสื่อสารอย่างเปิดเผย (Open communication) ผู้นำส่งสัญญาณแบ่งปันความรู้ เช่นเพื่อน ให้คำปรึกษา ให้นำนักความรู้และเหตุผลจากผู้อื่นจะสร้างการเรียนรู้ที่เกิดโดยความช่วยเหลืออย่างกว้างขวางในองค์กร

3 นำบุคคลเข้าสู่กระบวนการอภิปราย (Leading the discussion) โดย 1) สร้างความคิดที่ใช้คำถามถูกตำแหน่ง เช่น ใช้เพื่อสร้างรูปร่างปัญหา ได้ถามเพื่อวิเคราะห์ 2) ฟังอย่างตั้งใจโดยป้อนกลับรวดเร็วและใกล้ชิด เปิดมุมมองใหม่ของบุคคล (Openness to new perspectives) ตระหนักถึงอคติส่วนบุคคล (Awareness of personal biases) ให้บุคคลแสดงออกเปิดเผยโดยไม่คัดกรองข้อมูล (Exposure to unfiltered data) และพัฒนาความรู้สึกถ่อมตนของทุกคนจะสร้างศรัทธาเกิดขึ้นในอนาคต ทำให้การเรียนรู้เป็นวิธีที่ดีที่สุดเพื่อเป็นสะพานเชื่อมช่องว่างและความแตกต่าง

ส่วนเกอเธียร์ (Gauthier 1995 385, citing Block 1993) กล่าวว่า ภาวะผู้สนับสนุน (Stewardship) ที่ผู้บริหารทำคือ ความเต็มใจรับผิดชอบให้เกิดสภาพที่ดีในองค์กรหรือชุมชนขนาดใหญ่โดยทำงานด้านบริการแก่ทั้งหมดที่อยู่โดยรอบมากกว่าควบคุม และแนะนำว่าให้จัดลำดับการเปลี่ยนแปลงนโยบาย ออกแบบนวัตกรรมใหม่ภายใต้กฎและรางวัล องค์กรควรนำทางโดยภาวะช่วยเหลือซึ่งทำให้วิสัยทัศน์ชัดเจน (Senge, et al 1994 68, citing Block 1993) จัดสรรเวลาและแหล่งทรัพยากรที่ทำให้เกิดกระบวนการเปลี่ยนแปลงสภาพซึ่งยังไม่เกิดผลทันที ผู้นำทำการสาธิตอย่างกล้าหาญและยุติธรรมเพื่อยืนยันแนวปฏิบัติที่ทำลายการลงทุนสำคัญในการพัฒนาทั้งบุคคลและองค์กร เข้าใจการเปลี่ยนความสามารถขององค์กรและพัฒนาชุมชนรวมทั้งโน้มน้าวสนับสนุน ผลักดันพัฒนาบุคคลให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้นไป เต็มใจทดลองวิธีใหม่และเครื่องมือช่วยท้าทายในสิ่งที่เหนือกว่าในแบบแผนวิธีคิด (Mental models) นิสัย และพฤติกรรม แนะนำความคิดและภาษาของความคิดเชิงระบบเพื่อเชื่อมต่อการร่วมวิสัยทัศน์ วินิจฉัยการปฏิบัติเชื่อมกับการวางแผน โดยทำให้เป็นแบบอย่าง ความคิดเชิงระบบและกระบวนการปรับปรุงองค์กรใหม่ (Reengineering) ยอมรับความจำเป็นที่เหนือขอบเขตขององค์กรและผู้เกี่ยวข้องในการสร้างชุมชนการเรียนรู้ ทำให้ได้ผลประโยชน์จากความสามารถที่พัฒนาจากคุณค่าเกี่ยวกับเมืองและชนบทและตระหนักว่าไม่ใช่วิสัยทัศน์ทั้งหมดที่สร้างความเท่าเทียม ผู้นำช่วยเหลือ ปฏิบัติในการบริการองค์กรและชุมชนให้มีแรงดลใจกระทำและสามารถเรียกร้องบุคคลและหมู่คณะที่ชาญฉลาดอุทิศเพื่อจัดการเปลี่ยนแปลงสิ่ง

ที่จำเป็นเช่นกับความซับซ้อนของการเอาใจใส่สุขภาพขององค์กร การ โรงเรียน ธุรกิจและรัฐบาลในสังคมปัจจุบัน (Gauthier 1995 335-401)

ขณะเดียวกับที่แมสซนิค (Massnick 1997 103, 107) นำเสนอบทบาทที่ผู้นำแสดงในส่วนของการเปลี่ยนแปลงแผนวิธีคิดของบุคคล (Mental models) สอดคล้องกับแนวคิดของเกอเซียร์ (Gauthier 1995) ในภาวะผู้สนับสนุน (Stewardship) ของผู้นำ โดยกล่าวว่า ภาวะผู้นำจะเข้าใจบทบาทการบริหารจัดการที่แสดงถึงการเป็นผู้ดำเนิน ช่วยเหลือ ภาวะผู้นำสร้างสรรค์สภาพแวดล้อมให้บุคคลทำสิ่งทั้งหลายเพราะเชื่อถือสิ่งนั้นและต้องการทำสิ่งนั้นไม่ใช่เพราะต้องการเงิน หรือกลัวสูญเสียงาน หรือกลัวถูกทำโทษ ผู้นำแนะนำทุกคนพัฒนาตนเองให้สูงขึ้นด้วยการสังเกตและปฏิบัติในสิ่งที่ดีกว่าด้วยการไตร่ตรองที่สามารถทำได้ตลอดไป ผู้นำต้องแสดงให้เห็นเมื่อทุกคนยอมรับความคิดใหม่ ให้ความมั่นใจว่าคิดสูงขึ้นด้วยตนเองและปฏิเสธการจัดการที่ดีที่สุดจากพรรคพวกและเพื่อนร่วมงานแม้เพียงเล็กน้อย ภาวะผู้นำต้องสงบ เชื่อมั่น เชื่อถือได้ ให้กำลังใจ เมตตาและอดทน

บทบาทใหม่ของผู้บริหารหรือผู้จัดการทั้งหลายมีความจำเป็นต้องเป็นนักวิจัย (Researcher) และเป็นผู้สร้างหลักการหรือทฤษฎี (Theory - builders) ภายในองค์กรโดยสร้างกรอบความคิดใหม่ (Frameworks) จากการทดสอบกลยุทธ์ต่อเนื่อง นโยบายและการตัดสินใจที่ละเอียดเพื่อปรับปรุงโดยการออกแบบองค์กร ทฤษฎีโดยทั่วไปยังไม่เพียงพอเพื่อประยุกต์ใช้หากแต่ต้องเกิดจากกรอบความคิดที่เหมือนข้อผูกพันจะช่วยแก้ปัญหาเฉพาะของแต่ละองค์กร ผู้บริหารต้องปฏิบัติให้ดีที่สุดจากความคิดใหม่และสร้างทฤษฎีได้จากองค์กรของตนเช่นเดียวกับผู้สร้างทฤษฎี ดังนั้นผู้นำต้องมีความลึกซึ้งในความรู้ในวิธีการทำงานขององค์กรทั้งหมด ผู้นำต้องการบางสิ่งในการแนะนำโดยทฤษฎีและกลวิธีวิทยาที่สร้างความรู้จากการเรียนรู้และประสบการณ์ของผู้นำ ไม่มีมาตรฐานสีทองที่เหมือนตำราในมือหรือครอบครองในตำแหน่งตลอดเวลา องค์กรทั้งหลายดำรงอยู่ได้ด้วยเส้นโค้งของการเรียนรู้ทางทฤษฎีหรือไม่ก็ดับสูญโดยเส้นโค้งแห่งการเรียนรู้ทางทฤษฎีเช่นกัน การสร้างทฤษฎีไม่ใช่ทำกิจกรรมทางวิชาการแต่เป็นเหมือนกระบวนการที่เกิดขึ้นจริงในพื้นที่ซึ่งต้องช่วยเหลือเพื่อเตรียมการอย่างต่อเนื่องจากกรอบความคิดเพื่ออธิบายถึงสภาพแวดล้อมของกลุ่ม (Kim 1995 362-363) การวิจัยค้นหาลึกซึ้งและพึงพอใจคือความหมายการทำงานที่เป็นจิตวิญญาณลึกซึ้งในการดูแลเช่นเดียวกับองค์กรเรียนรู้ต้องอุทิศเพื่อการสร้างสรรค์

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2544 108 -109) กล่าวว่า ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อการดำรงอยู่และพัฒนาการของทุกองค์กร การสร้างองค์กรเรียนรู้จะประสบความสำเร็จไม่ได้หากขาดความเข้าใจและส่งเสริมจากผู้บริหาร ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการสร้างองค์กรเรียนรู้ คือ (1) บทบาทการริเริ่ม เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและสร้างนวัตกรรมใหม่ขององค์กร (2) บทบาทการมีส่วนร่วม ทั้งทางตรงและอ้อมในการสร้างองค์กรเรียนรู้ โดยเฉพาะการวางแผนและดำเนินงานขององค์กร (3) บทบาทการส่งเสริม สนับสนุนการดำเนินงานโครงการพัฒนาองค์กรเต็มที่ทั้งทางตรงและทางอ้อม งบประมาณทรัพยากร การให้ความสำคัญ และกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน (4) การเป็นต้นแบบ ประพฤติตัวเป็นตัวอย่างที่ดีในการดำเนินงาน และนำแนวทางใหม่มาปฏิบัติ

ทำให้มองเห็นภาพเป็นรูปธรรม (5) บทบาทการเปิดโอกาส ให้โอกาสบุคลากรสร้างความเปลี่ยนแปลงและทดลองสิ่งใหม่ ๆ ตลอดจนยอมรับความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นซึ่งเป็นส่วนสำคัญของการเรียนรู้และประสบการณ์ขององค์กร (6) บทบาทการติดตามผล แสดงความใส่ใจและมุ่งมั่นในการสร้างองค์การเรียนรู้จากการติดตามผลการดำเนินงานต่อเนื่องเพื่อให้คำแนะนำปรับปรุงได้เหมาะสม และสร้างความมั่นใจในเชิงจิตวิทยาแก่สมาชิก (7) บทบาทการให้ข้อมูลย้อนกลับ เป็นข้อมูลสำคัญที่ใช้แก้ไขปัญหาและข้อเสนอแนะของผู้เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะผู้บริหารเป็นกุญแจสำคัญ ซึ่งเป็นประโยชน์กับการพัฒนาระบบการเรียนรู้ขององค์กร

ผู้นำแบบใหม่ในองค์กรเรียนรู้ที่ ดนัย เทียนพุ่ม นำเสนอโดยใช้คำว่า องค์กรอัจฉริยะมีลักษณะใน 2 บริบท ดังนี้ (ดนัย เทียนพุ่ม 2539 71 – 73)

1 ตำแหน่งผู้นำในองค์กรอัจฉริยะมีผู้นำ 3 ระดับและตำแหน่ง ประกอบกันในองค์กรคือ (1) ผู้นำระดับหัวหน้างาน เป็นผู้ผลักดันเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่ภาคปฏิบัติเกิดเป็นองค์กรอัจฉริยะทุกฝ่ายงานในองค์กร (2) ผู้นำระดับจัดการ เป็นผู้นำจัดการเปลี่ยนแปลง สื่อสารวิสัยทัศน์องค์กร รูปแบบใหม่สู่ผู้อื่นและให้การช่วยเหลือจนเกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้ในแต่ละฝ่ายงาน (3) ผู้นำสร้างเครือข่ายภายใน คือ ผู้ที่มีความคิดเห็นและความเป็นไปที่แท้จริงของธุรกิจปัจจุบัน เข้าใจ ติดตาม วิทยาการเรียนรู้สิ่งใหม่ มีเครือข่ายในองค์กรเป็นเฉพาะของตน ถ้าใช้ผู้นำสร้างเครือข่ายภายในเป็น " เมล็ดพันธุ์แห่งวัฒนธรรมใหม่ สามารถปรับเปลี่ยนองค์กรได้เร็วขึ้น " (ลือชัย พันธุ์เจริญกิจ 2540 33 - 35)

2 บทบาทของผู้นำในองค์กรอัจฉริยะมี 3 ลักษณะ คือ (1) บทบาทของนักออกแบบ จะสร้างวิธีการคิด ทำให้เกิดระดับความเข้าใจระดับสูงสุด เรียกว่า มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน อันเกิดจากแบบแผนวิธีคิด (2) บทบาทของผู้สอน เป็นบทบาทสืบเนื่องจากบทบาทแรกเมื่อสร้างวิธีการคิดหรือระบบแผนกลยุทธ์ธุรกิจขององค์กรแล้วจำเป็นต้องสอนทุกคนได้เรียนรู้และนำไปสู่การเรียนรู้ทั้งองค์กรอันเกิดจากการคิดเป็นระบบ (3) บทบาทของผู้สนับสนุนช่วยเหลือด้านทรัพยากร ผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้บุคคลในทีมเรียนรู้ หรือหาความรู้จากนอกองค์กร สนับสนุนให้เกิดเครื่องมือ และวิธีการเรียนของบุคคล ทีมงานและองค์กร

เดชน์ เทียมรัตน์ , กานต์สุตา มาชะศิริานนท์ (2544 47, 86 -87) นำเสนอว่า กุญแจสู่ความสำเร็จของการพัฒนาองค์กรเรียนรู้ มีองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ ซึ่งหมายรวมถึงตำแหน่งและบทบาทผู้นำสอดคล้องกับแนวคิดของดนัย เทียนพุ่ม (2539) ข้างต้นโดยขยายบทบาทและองค์ประกอบอื่นเพิ่มดังนี้

1 ผู้นำทุกระดับจะได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership) ให้ทุกระดับการทำงานมีภาวะผู้นำ 4 บทบาท คือ

1 1 บทบาทผู้ออกแบบ (Designer) มีหน้าที่รับผิดชอบการคิดวิเคราะห์ คิดริเริ่ม

และสร้างสรรค์ คำนึงถึงสภาพความเป็นจริง (Current reality) ปัจจุบัน และกำหนดวิสัยทัศน์องค์กร (Corporate vision) พร้อมกับเป็นผู้เปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารให้ทันสมัยมุ่งเน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมถึงคุณภาพการให้บริการแก่ลูกค้า (Customer focused)

1 2 บทบาทผู้สอน (Teacher) เป็นเสมือนครูผู้สอนงาน และทักษะ (Skill) ในหลายด้านพร้อมกับสอนจริยธรรมและองค์ความรู้ (Knowledge) ที่เกี่ยวข้องนำไปช่วยให้การปฏิบัติงานในหน้าที่ดีขึ้น ผู้นำที่มีลักษณะเป็น “ผู้สอน” เป็นบุคลิกภาพของผู้นำมีทั้งความเป็นผู้นำและเป็นผู้สอนผู้ให้ความรู้ในกระบวนการของการเรียนรู้ร่วมกัน (Team learning)

1 3 บทบาทผู้ช่วยเหลือ (Steward) คอยช่วยเหลือสนับสนุน (Support) เอื้ออำนวยให้งานเป็นไปตามแนวทางที่ถูกต้อง และเป็นผลสำเร็จ เปรียบได้กับการเป็นสจ๊วตผู้คอยช่วยเหลือ (Steward) ผู้โดยสารในเครื่องบินให้สู่จุดหมายปลายทางได้สะดวก สบายและปลอดภัย

1 4 บทบาทผู้เรียนรู้ (Learner) ในโลกแห่งการทำงานยุคใหม่ ผู้นำหรือผู้ตามจำเป็นต้องมีการเรียนรู้ต่อเนื่อง เรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong learning) ที่สำคัญเป็นการเรียนรู้เพื่อที่จะมีศักยภาพเหมาะสมแก่การเป็นทั้งผู้ออกแบบ ผู้สอน และผู้ช่วยเหลือที่มีประสิทธิภาพ

2 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team learning) บทบาทผู้นำและผู้ตามในองค์กรการเรียนรู้ต้องเรียนรู้แลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกันในทุกรูปแบบ ในห้องฝึกอบรม (Training room/Learning center) และสถานที่ทำงาน (Workplace) รวมถึงการทำงานร่วมกันเป็นทีมรูปแบบต่าง ๆ เป็นการเปิดโอกาสให้มีการสร้าง (Cloning) คนที่มีศักยภาพและความสามารถในลำดับรุ่นต่อไปให้เกิดขึ้นเป็นลำดับ ตามรอยของผู้นำ (Leader) ทุกคนในทีมงานจะมีวิจรรณญาณรวมกันตลอดเวลาว่า กำลังทำงานอะไรและทำให้ดีขึ้นได้อย่างไร เพิ่มคุณค่าแก่ลูกค้าและสร้างพัฒนาการแก่องค์กรได้ จิตสำนึกที่จะเรียนรู้ร่วมกัน ช่วยเหลือเกื้อกูล สามัคคีเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ขยันคิด ขยันเรียนรู้ และขยันทำอย่างต่อเนื่อง ภายใต้ปรัชญาที่ว่า “ทุกคนเป็นครู ทุกที่เป็นห้องเรียน เรียนเหมือนไม่เรียน สอนเหมือนไม่สอน” Team learning จึงเป็นเครื่องช่วยเสริมสร้างอัจฉริยภาพของทีมงานและช่วยขจัดจุดอ่อนของทีมงานได้

3 ความคิดความเข้าใจเชิงระบบ (Systems thinking) ผู้นำจะนำให้ทุกคนตระหนักถึงความ เป็นระบบ การคิด การกระทำหรือเปลี่ยนแปลงต้องทำให้เป็นระบบ เข้าใจชัดเจนในภาพรวม (Big picture) และภาพย่อย (Small picture) ที่ประกอบกัน หรือมีความเกี่ยวเนื่องกันในระบบ

ผู้บริหารทำหน้าที่พัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างองค์การเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้นั้นต้องสร้างสภาพแวดล้อมแห่งการเรียนรู้แก่บุคลากร สามารถพัฒนาตนเองตลอดเวลา บทบาทของผู้บริหารในฐานะนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นต้องปฏิบัติดังนี้ (จิราภรณ์ ธรรมศักดิ์การ 2541 : 29 - 30 , อ้างอิงจาก สมบัติ กุสุมาลี 2540) (1) ปรับบทบาทเป็น นักอำนวยความสะดวกเชิงกลยุทธ์ (Strategic facilitator) แสดงบทบาทเชิงรุก (Proactive) สวมบทบาทเป็น “หน่วยนำแห่งการเปลี่ยนแปลง” (Change agent) มีส่วนร่วมวางแผนกำหนดยุทธศาสตร์ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรโดยคิดแบบ

ผู้ประกอบการ (Entrepreneurship) (2) ลดความสำคัญของการฝึกอบรมแบบห้องเรียน (Classroom - bases training) พร้อมกับสร้างสภาพแวดล้อมแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้นต่อเนื่อง กระตุ้นผู้เรียนรู้เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ นำสิ่งที่ได้เรียนรู้มาประยุกต์อย่างสร้างสรรค์ด้วยตนเอง (3) เพิ่มบทบาทสร้างสภาพแวดล้อมแห่งการเรียนรู้ สร้างให้เกิดการทำงานเป็นทีมภายในองค์กร ออกแบบโครงสร้างที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เช่น ออกแบบโครงสร้างองค์กรให้เป็นแนวนอน (Horizontal structure) ที่เอื้อต่อการโยกย้าย หมุนเวียนโอกาสใหม่และวิธีการใหม่ที่ใช้คนให้ดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (จิราภรณ์ ธรรมศักดิ์การ 2541 34 , citing Tyson 1995)

อย่างไรก็ตามหากพิจารณาบทบาทผู้บริหารในเชิงเปรียบเทียบกับบทบาทผู้บริหารสูงสุดในฐานะ Chief Executive Organization CEO ตามบวรศักดิ์ อุวรรณโณ (2545 27 - 33) จำแนกไว้ 6 บทบาท ทำให้เห็นบทบาทผู้บริหารชัดเจนยิ่งขึ้นอีกมิติหนึ่งสอดคล้องกับบทบาทผู้บริหารซึ่งสามารถสร้างองค์การเรียนรู้ได้ ดังนี้ (1) บทบาทผู้วางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic plan) เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ชัดเจน (2) บทบาทผู้สร้างแรงจูงใจ (Inspiration) และเป็นผู้ให้กำลังใจ (Encourage) กับบุคคลซึ่งเป็นผู้ร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา ความเป็นแบบอย่าง หรือ ตัวแบบที่ดีที่สุดที่ทำหน้าที่คอยฝึกสอนหรือ " Coach " พร้อมกับให้ความเชื่อใจและให้อำนาจ (Empowerment) (3) บทบาทสร้างความเป็นหุ้นส่วน (Partnership) ให้เกิดขึ้นในการบริหารงานเพื่อเป็นกลไกตรวจสอบและสร้างความเข้มแข็งให้กับหน่วยงาน (4) บทบาทในการติดตาม (Follow up) และช่วยแก้ปัญหา (Problem solving) มีระบบการรายงานผลงานและแก้ไขปัญหาพร้อมกันลักษณะหุ้นส่วนทำงาน (5) บทบาทเป็นผู้รับฟัง ผู้รับบริการหรือประชาชน โดยตระหนักว่าผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเป็นผู้ที่ผู้บริหารต้องสร้างให้เกิดความพึงพอใจ (6) บทบาทส่งเสริมการตรวจเชิงสร้างสรรค์ในผลงาน เป็นไปตามแผนกลยุทธ์หรือไม่ กระบวนการบริหารจัดการที่ดีมีหรือไม่ การกระจายอำนาจเหมาะสมหรือไม่ ทำในลักษณะเชิงบวกที่มีใช้จับผิดแต่เพื่อปรับปรุงให้ระบบการบริหารดียิ่งขึ้น บทบาทดังกล่าวสอดคล้องกับเทคนิคการบริหารแบบใหม่ที่แสดงผ่านบทบาทนายกรัฐมนตรีซึ่งทำหน้าที่ประธานการประชุมคณะรัฐมนตรีตามที่ บวรศักดิ์ อุวรรณโณ (2547 3) สรุปไว้ กล่าวคือ มีลักษณะเหมือนโค้ชในสิรูปแบบได้แก่ บทบาทการให้ข้อมูล (Information) บทบาทการตามงาน (Follow up) บทบาทการบรรยายหนังสือ (Education) และบทบาทผู้สอน (Coaching) บทบาททั้งสี่ให้ความชัดเจนทางนโยบายให้คลายสงสัย หรือเปิดโอกาสให้สอบถามกับผู้เกี่ยวข้องเป็นการสร้างความพร้อมและการทำงานในระบบสองทางระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาในเชิงเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมที่สะท้อนชัดเจนในแนวคิดองค์การเรียนรู้

การเรียนรู้ของบุคคลในองค์การเรียนรู้ ผู้นำทำหน้าที่ส่งเสริม (Promote) บทบาทผู้นำตามความคิดของ วิคค์, และลียอง (Wick & Leon 1993 145-159) ควรทำหน้าที่ดังนี้

1) สร้างสรรค์วิสัยทัศน์ขององค์การ (Create the vision) กำหนดอนาคตองค์การร่วมกับผู้อื่น

ยอมรับช่องว่างระหว่างความสามารถปัจจุบันกับสิ่งที่องค์กรต้องการเป็นในอนาคต หาช่องว่าง (Gap) ระหว่างผลงานวันนี้กับศักยภาพในอนาคตและกระตุ้นให้องค์กรปิดช่องว่าง ระบุความสามารถปัจจุบันชัดเจนว่ามีระดับใดเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง อนาคตจะพัฒนาอย่างไรที่จะทำให้วิสัยทัศน์องค์กรเป็นจริงได้ เมื่อกำหนดแล้วจึงขยายความสามารถให้สอดคล้องกับความต้องการในอนาคต บทบาทนี้ต้องบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงในองค์กรจากระดับบนลงล่างและเอาใจใส่ลูกค้าเป็นอันดับแรก 2) ทำตนเป็นแบบอย่าง (Set an example) ผู้นำต้องแสดงความเชื่อมั่นในความรู้และเคารพผู้อื่น ทำตนเป็นตัวอย่างที่ดีในการเรียนรู้และเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ผู้อื่นมีทัศนคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง 3) สร้างสิ่งแวดล้อมสนับสนุนการเรียนรู้ (Cultivate a supportive environment) ส่งเสริมความแตกต่างหลากหลาย (Diversity) ในองค์กรทั้งตัวบุคคล ความคิดเห็น และสิ่งอื่น ๆ เพื่อเป็นประโยชน์ในการสร้างความคิดใหม่ ทำให้บุคลากรรู้สึกมั่นคงปลอดภัยในการทำงานทั้งในชีวิต อนาคตการทำงาน ลดความวิตกกังวล ความเครียด และความรู้สึกกลัวการจะทำความผิดซึ่งองค์กรยอมรับเสี่ยงทดลองความคิดหรือแนวทางใหม่ ในการทำงานเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของคนในองค์กร เมื่อรู้สึกมั่นคงในชีวิต การทำงานจะมีความสุข มีความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร (Feel optimal) 4) ไม่ทำตนเป็นเผด็จการ (Not being a tyrant) แต่กระตุ้นให้คนมีความกระตือรือร้น (Excite) และแรงจูงใจทำงาน ยินยอมให้บุคคลเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งใหม่ ๆ กระจายอำนาจ กระจายความรับผิดชอบ ร่วมแบ่งปันคำตำหนิ เรียนรู้จากความผิดพลาด ส่งเสริมทุกคนรับผิดชอบการแก้ปัญหา ผู้นำต้องผูกติดกับความจริง (Truth) แม้ว่าความจริงนั้นตนเองไม่ยอมรับหรือไม่อยากรับรู้ก็ตาม ผู้นำต้องมีความคิด ความรู้ ความเข้าใจสอดคล้องกับความเป็นจริงขององค์กร 5) ยอมรับฟังความคิดเห็น (Hearing what you don't want to hear) ผู้นำต้องสามารถตรวจสอบได้โดยผู้อื่น การรับฟังจะได้รับการบอกเล่าเรื่องจริงและเหตุผลที่อยู่เบื้องหลัง นอกจากนี้ต้องพัฒนาบุคลิกภาพเป็นผู้นำการเรียนรู้ (Learning leader) โดยพัฒนาการเรียนรู้ของตนเองกระตุ้นคนรอบข้าง ตระหนักและให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ สร้างสภาพแวดล้อมองค์กรที่ส่งเสริมการพัฒนา นวัตกรรม (Innovation) และองค์ความรู้ให้เกิดขึ้นต่อเนื่องเพื่อพัฒนาองค์กร โดยใคร่ครวญจากผลของการกระทำ

นอกจากนี้ยังมีข้อพิจารณาเลือกเป้าหมายการเรียนรู้เริ่มจากการระดมสมองเพื่อต้องการความคิดเห็นที่สามารถทำให้เป็นไปได้ซึ่งเป้าหมายนั้นต้องมีลักษณะกล่าวคือ เพิ่มพูนทรัพยากร ปัจจุบัน สร้างมูลค่าสินทรัพย์ในอนาคต ไม่เป็นอุปสรรคต่อการแข่งขัน พัฒนาทักษะบุคคลและภาวะผู้นำ เพิ่มพูนให้เกิดการตระหนักต่อสิ่งที่จำเป็นในการปรับปรุงสนองความต้องการของลูกค้า สร้างการเรียนรู้เหมาะสมกับยุคสมัยในความเป็นวิชาชีพ ดัดแปลงสู่การเปลี่ยนแปลงเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ และบรรลุความสำเร็จในเวลาอันควร ทั้งนี้การวางแผนการเรียนรู้ต้องระบุถึงขั้นตอนการปฏิบัติ แหล่งข้อมูลที่เป็น ทำนายอุปสรรคได้ วัดผลลัพธ์ ประโยชน์ที่ได้รับในอนาคต และระยะเวลาที่แผนนั้นเสร็จสิ้น (Wick, & Leon 1993 50-61, 71-97) ผู้นำใช้เครื่องมือในการสร้างการเรียนรู้ที่ปรากฏในแผนการเรียนรู้ดังนี้

1 การมองเห็นภาพความสำเร็จในวิสัยทัศน์ให้เป็นจริง ไม่ทำตนขัดขวาง ทำให้เห็นภาพ โดยปฏิบัติ พยายามให้ทุกคนมองเห็นภาพในสถานการณ์ของลูกค้า สร้างความสัมพันธ์ภายใน พัฒนาศักยภาพบุคคล สร้างภาพโดยคิดในสิ่งยิ่งใหญ่และทำภาพนั้นให้เป็นจริง

2 สร้างขั้นตอนการเรียนรู้ที่ช่วยระบุว่าการเรียนรู้ดำเนินการอย่างไร โดยผู้นำสาธิตอย่าง เต็มใจ ดังนี้ 1) ขั้นแรก ให้เรียนรู้ในสิ่งจำเป็นที่เป็นคุณค่า 2) ขั้นสูงขึ้น คือ สร้างความเต็มใจในการเรียนรู้ ถ้าการเรียนรู้ต้องสร้างแรงจูงใจ 3) ขั้นสร้างคุณค่าระดับสูง คือ ให้เรียนรู้ในสิ่งใด ถ้าการเรียนรู้ต้องคิดใหม่และหาข้อแนะนำ 4) ขั้นระดับกลยุทธ์ที่ดี มีวิธีสร้างความสามารถหรือ ผลสำเร็จอย่างไร ถ้ากลยุทธ์ต่ำ เลือกกลยุทธ์ที่ดีกว่า 5) ขั้นตกลงทำทุกสิ่งทีวางแผนให้เกิดขึ้น หากไม่สำเร็จจัดเตรียมและกำหนดเวลาใหม่ 6) ขั้นตกลงเพื่อใช้ประโยชน์ หากไม่เป็นดังกำหนด เลือกจังหวะใหม่

3 สร้างรูปแบบการเรียนรู้ในดาวเรียนรู้ (Learning star) มีปัจจัยและกลยุทธ์ 5 ประการ คือ 1) การคิด (Think) สร้างความคิดรวบยอดในการแก้ปัญหาที่เป็นไปได้โดยมีสารสนเทศช่วยให้เกิด ความคิดหรือทางออกใหม่ 2) ตรวจสอบตนเอง (Self - check) ทั้งอารมณ์ แรงจูงใจ และประวัติ ส่วนบุคคล วิเคราะห์ตนเองถึงเหตุที่กลัวความล้มเหลว สิ่งเป็นกังวล อะไรเป็นจุดแข็ง จุดอ่อน 3) ดำเนินการ (Act) หากการเรียนรู้ที่ดีที่สุดโดยทดลองและการค้นพบที่เกิดขึ้น 4) สังเกตและ ศึกษา (Observe and study) 5) การเข้าถึงบุคคล (Access people) ตั้งเป้าหมายการเรียนรู้จาก บุคคลอื่นเช่นเดียวกับใช้กลยุทธ์ ผู้นำต้องใช้ดาวเรียนรู้ให้เป็นจิตสำนึกที่เป็นรูปแบบการเรียนรู้ของ ตน ในอดีตมีบางสิ่งล้มเหลวในการเรียนทำการจำแนกปัจจัยเหล่านั้น แล้วใช้ปัจจัยนั้นใส่ใจผู้อื่น พยายามเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่นเพื่อนำมาซึ่งสารสนเทศที่เพิ่มขึ้น ช่วยผู้ได้บังคับบัญชาพัฒนาการเรียนรู้ คิดเกี่ยวกับงานซึ่งการเรียนรู้ทั้งหมดต้องการกระตุ้น ถ้ามองถึงรูปแบบที่ทำให้การเรียนรู้สร้าง ความสามารถโดยรวดเร็ว ใช้ดาวเรียนรู้สอนพวกเขาซึ่งเป็นอีกวิธีหนึ่งในการเรียนรู้

4 เรียนรู้จากความผิดพลาด บางครั้งข้อผิดพลาดสร้างสิ่งดีที่สุด เกิดโอกาสการเรียนรู้ ผู้บริหารต้องตอบสนองให้เหมาะสม ดังนี้ 1) ยอมรับข้อผิดพลาดและเรียนรู้จากสิ่งนั้นและแบ่งปัน การเรียนรู้ผ่านองค์กรจะพบกับความสำเร็จ 2) ยอมรับข้อผิดพลาดและการดำเนินแล้วเรียนรู้ จากสิ่งนั้น ไม่สร้างให้อับอายที่สร้างความผิดพลาด 3) ปกปิดข้อผิดพลาดจะกลายเป็นความไม่ถูกต้อง และไม่อาจลดขนาดความผิดได้ การปกปิดไม่เกิดผลสำเร็จต่อการเรียนรู้ในองค์กร 4) บอกรับ ความผิดที่สร้างขึ้นเมื่อความจริงปรากฏบุคคลจะสร้างความผิดต่อเนื่องเป็นปกติในพฤติกรรมที่ไม่ ถูกต้องขณะที่ความผิดเกิดขึ้นอย่างชัดเจนต่อทุกคน การตอบสนองในสองรูปแบบสุดท้ายจะไม่ ปรากฏการเรียนรู้และความผิดพลาดเป็นสิ่งที่ถูกต้อง ในเงื่อนไขการเพิ่มการเรียนรู้ องค์กรและ ผู้บริหารให้กำลังใจและรางวัลแก่ผู้ยอมรับข้อผิดพลาดและเรียนรู้สิ่งนั้น บรรยากาศการเรียนรู้อยู่บน พื้นฐานการไว้วางใจมากกว่าความกลัวจะสร้างความซื่อสัตย์ และการยอมรับข้อผิดพลาดจะไม่ทำให้ บุคคลได้รับความเสียหาย

5 เรียนรู้จากสิ่งที่ดีที่สุดด้วยการเปรียบเทียบมาตรฐาน (Benchmarking) เทียบเคียง

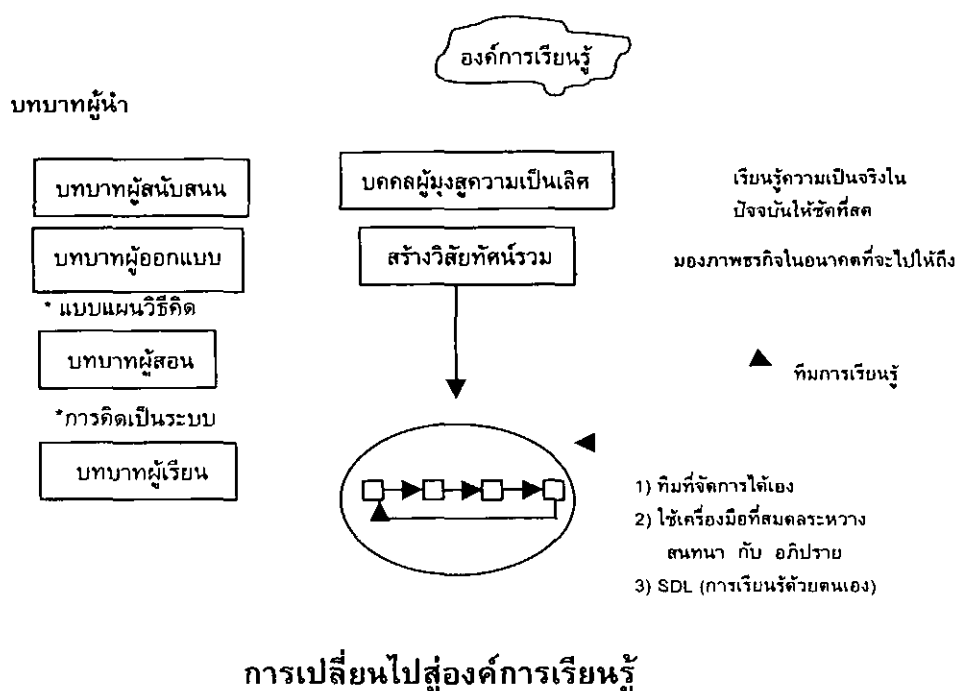
มาตรฐานบุคคลตัวต่อตัว (Benchmarking for individuals) เปิดทัศนคติกับความคิดใหม่ (Opening your eyes to new ideas) ยอมรับว่าเราไม่รู้ในทุกสิ่งทั้งหมด (Admitting you don't know it all)

การสร้างองค์การเรียนรู้ที่ผู้บริหารต้องคำนึงถึงคือ ทำอย่างไรให้เกิดการเรียนรู้ทั่วองค์กร พร้อมกันในเวลารวดเร็ว ด้วยการใช้ภาษาที่ง่ายต่อการเข้าใจ เชื่อใจ เต็มใจแลกเปลี่ยนข้อมูลและประสบการณ์ นำเทคโนโลยีมาสนับสนุนกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันอย่างไรให้ครบวงจรที่ต่อเนื่องสัมพันธ์กัน ระบบช่วยจัดเก็บรักษาข้อมูลความรู้ให้ทันสมัยได้อย่างไร จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารต้องบริหารทรัพยากรมนุษย์และเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างและรักษาองค์การเรียนรู้ให้บุคคลเกิดแรงจูงใจ เกิดความผูกพันระหว่างองค์กรและบุคคลในการเรียนรู้ร่วมกันไปไม่หยุดยั้ง บทบาทผู้พัฒนาทรัพยากรมนุษย์และเปลี่ยนแปลงที่ต้องปฏิบัติตามแนวคิดของนิสตาร์ก เวชยานนท์ (2545 51 - 54) กล่าวคือ 1) บทบาทเป็นผู้ช่วยกำหนดกลยุทธ์การปฏิบัติงานขององค์กร (Developing strategy) เพื่อเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและนอกองค์กร 2) บทบาทเป็นผู้นำและช่วยเหลือให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์กร (Change agent and change implementation) เพื่อกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง ช่วยพัฒนาสมรรถนะองค์กรให้เปลี่ยนแปลงไปด้วยดีที่พัฒนาเส้นทางอาชีพใหม่ 3) บทบาทออกแบบองค์กร (Designing the organization) ในเรื่องข้อมูลการเปลี่ยนแปลงงานที่นำมาปรับเปลี่ยนองค์กรให้มีประสิทธิภาพขึ้น ลดเวลาสิ้นเปลืองลง เช่น รวมงานในกลุ่มงานเดียวกันมากกว่าแยกงานตามหน้าที่โดยเข้าใจกระบวนการของธุรกิจ 4) บทบาทการบูรณาการผลการปฏิบัติงานขององค์กร (Integrating performance management practices) พัฒนาความสามารถและประเมินผลการทำงานโดยผูกโยงกับการสร้างแรงจูงใจที่เหมาะสมเป็นการเพิ่มขีดความสามารถองค์กรให้มากขึ้น

จากรายละเอียดการทบทวนวรรณกรรมที่นำเสนอมาโดยสังเขปพบความสอดคล้องตรงกัน โดยทั้งสี่ของการสร้างองค์การเรียนรู้ในบทบาทที่แสดงถึงทักษะ ความสามารถหรือภารกิจของ ผู้บริหารต้องกระทำ ตามแนวคิดนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศซึ่งผานประสบการณ์สร้างองค์การเรียนรู้ในฐานะผู้บริหาร ผู้นำ ผู้ให้คำปรึกษาองค์การชั้นนำของโลกที่ล้วนประสบผลสำเร็จต่างแสดง นัยสำคัญการเป็นกลไกสร้างองค์การเรียนรู้ของผู้บริหารโดยเป็นผู้นำการเรียนรู้ การเป็นแบบอย่าง ให้การฝึกฝนพิเศษ ให้คำปรึกษา ให้กำลังใจ สาธิต ทดลองให้ดู ให้คำพูดไปทั่วองค์กร ทำทนายต่อ การสร้างกระบวนการทัศน์ใหม่ สร้างความคิดใหม่ที่อยู่บนสถานการณ์จริง ผู้นำไม่สามารถนำใครได้ หากปราศจากผู้ตาม หัวหน้าแบบเผด็จการฉาบฉวยต่อการตัดสินใจ การลงทุนเล็กน้อยเพื่อฝึกสอนจะ รักษาเวลา การเป็นผู้ฝึกสอนที่ยิ่งใหญ่เป็นวิธีชนะเพื่อนและมีอิทธิพลต่อบุคคล เพราะเป้าหมายของผู้ฝึกสอนคือ การยกระดับการปฏิบัติงานและความสามารถในการเรียนรู้แก่ผู้อื่นรวมถึงการป้อนกลับ โดยใช้กลวิธีเดียวกับการสร้างแรงจูงใจ เป็นพลวัตของปฏิภยาโต้กลับที่ไม่ใช้วิธีการเดียวกับการ บอกและสั่งสอน เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในตัวผู้นำขณะเดียวกันได้ช่วยผู้อื่นพัฒนาและเติบโต (Landsberg 1996 x-xi, 122-123) ด้วยภาวะผู้ให้ความช่วยเหลือ ขณะทำหน้าที่ปรึกษาจะรวม

บทบาทการเป็นผู้ฝึกสอน ผู้ออกแบบ ผู้เรียนรู้ ประกอบกันเป็นการให้คำปรึกษาและสนับสนุนซึ่งกันและกันกว้างขวางขึ้นในอาชีพและเข้าถึงสารสนเทศมากกว่า บทบาทผู้บริหารในภาพรวมที่สะท้อนผ่านแนวคิด มุมมองหลากหลายของนักวิชาการซึ่งได้ทดลองจากประสบการณ์ตรงเกิดขึ้นจริงในธุรกิจ ทำให้เห็นภาพผู้นำในบทบาทนักบริหารที่เป็นทั้งผู้ฝึกสอน พี่เลี้ยง ผู้สนับสนุน ผู้ให้คำปรึกษาและผู้เรียนรู้ไปพร้อมกันในเส้นทางของอาชีพในองค์กรนั้น ๆ

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยวิเคราะห์และสังเคราะห์แล้วเห็นว่าแนวคิดการสร้างองค์การเรียนรู้ของ เซ็นเก้ (Senge 1990 339-360) ที่ผู้บริหารกระทำบทบาทผู้ออกแบบ ผู้สอน ผู้ให้ความช่วยเหลือสนับสนุน ผสานกับแนวคิดของแมกกริล และ สโลคัม (McGill, & Slocum 1994 210-223) แนวคิดของคิม (1995 362-393) และแนวคิดของเดชนีย์ เทียมรัตน์, และกานต์สุตา มาชะศิริานนท์ (2544 47,86-87) ที่เน้นในบทบาทผู้นำการเรียนรู้และนักวิจัยผู้ซึ่งเป็นผู้สร้างทฤษฎี นำมาหลอมรวมผสมกันใหม่จะได้บทบาทผู้บริหารใน 4 บทบาท ได้แก่ บทบาทผู้เรียนรู้ บทบาทผู้ออกแบบ บทบาทผู้สอน และบทบาทผู้สนับสนุน ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าน่าจะตรงกับบทบาทผู้บริหารในบริบทของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒที่สอดคล้องการสร้างองค์การเรียนรู้ในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒที่จะจีรังตามสภาพแวดล้อมของสถาบันอุดมศึกษาเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งต้องมีบทบาททั้งสี่ควบคู่กันเป็นพลวัตต่อเนื่องในลักษณะการเรียนรู้เป็นกระบวนการไม่มีวันสิ้นสุด สร้างความเข้มแข็งและความเป็นเลิศทางวิชาการมุ่งสู่การสร้างอนาคตโดยมีการเรียนรู้เป็นเครื่องมือทำให้ปรัชญาของมหาวิทยาลัยคงอยู่ ในนัยว่า การศึกษาคือความเจริญงอกงาม ชำรงรากฐานการเป็นสถาบันฝึกหัดครูชั้นสูงที่ยังคงความหมายบทบาทครูในฐานะสถาบันตามทัศนะของ ทานพุทธทาสภิกขุ กล่าวไว้ว่า ครู คือ ผู้นำทางวิญญาณ ครูที่แท้ คือ กัลยาณมิตร ที่หมายถึง ครูดีที่ประพฤติดี มีวิธีการสอนดี คือฉลาดในการสอนนำจิตใจศิษย์ไปได้จริง ครูเป็นผู้นำโลก (วันเพ็ญ พิศาลพงศ์ 2536 212 - 213) ทั้งนี้บทบาทผู้บริหารสามารถสรุปเป็นสังกะยเพื่อเปลี่ยนแปลงองค์การเรียนรู้ได้อย่างไร แสดงเป็นภาพประกอบ 17 ดังนี้



ภาพประกอบ 17 การสร้างองค์การการเรียนรู้

ที่มา ดัดแปลงจากดนัย เทียนพุฒ (2542) การจัดการทรัพยากรบุคคล ภารกิจที่ท้าทาย
หน้า 73

โดยที่บทบาทผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒจะรับผิดชอบการสร้างองค์การการเรียนรู้ การเป็นผู้นำการเรียนรู้แก่บุคคลในองค์กรซึ่งผู้บริหารจะแสดงออกด้วยการริเริ่ม มีส่วนร่วม ส่งเสริม เป็นต้นแบบ เปิดโอกาส ติดตามผล และให้ข้อมูลย้อนกลับในพฤติกรรมต่าง ๆ ตามบทบาท 4 ด้าน ดังนี้

1 บทบาทผู้ออกแบบ หมายถึง ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานแก่บุคคลในหน่วยงาน ก่อตั้งรูปแบบทางสังคม (Social architecture) ริเริ่มให้ทุกคนออกแบบความคิด จุดมุ่งหมาย คุณค่าหลักของตนแล้วนำมาผสมผสานและพัฒนาเป็นวิสัยทัศน์องค์กร สร้างพันธกิจ นโยบาย กลยุทธ์ โครงสร้างและระบบขององค์กรในลักษณะมุ่งให้เกิดการปฏิบัติพัฒนาองค์กร ออกแบบกระบวนการเรียนรู้ที่สร้างโอกาสแก่ทุกคนร่วมกัน กระตุ้นภาวะผู้นำและรอบรู้ของคนให้ทุกคนคิดวิเคราะห์จนเกิดความคิดชัดเจนรวมเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อร่วมสร้างกระบวนการเรียนรู้เหมาะสมกับธรรมชาติและความต้องการของทุกคนให้มากที่สุด สร้างแบบแผนการคิดของทุกคนให้เกิดระดับความเข้าใจสูงสุดด้วยการกระทำต่าง ๆ ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ที่เรียกว่า วิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision)

2 บทบาทผู้สอน หมายถึง ผู้บริหารนำการถ่ายทอดความรู้ให้ทุกคนนำไปปฏิบัติ สอนงานยากให้เข้าใจชัดเจน ฝึกฝนให้วิเคราะห์และฝึกปฏิบัติพร้อม ๆ กัน ฝึกฝนประยุกต์การทำงานให้

เกิดมาตรฐาน แมนยำและถูกต้องได้ผลสมบูรณ์ ซึ่งเน้นความคิดแนวทาง อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ของคนให้เกิดผลสำเร็จในเป้าหมาย วิสัยทัศน์ส่วนตนและองค์การ สร้างความมั่นคง สอนมิติจริยธรรม ให้คำปรึกษา รับแรงปะทะผลักดันกับพฤติกรรมต่อต้านนโยบาย ความหวาดกลัวของคน พัฒนารูปแบบการคิด เข้าใจโครงสร้างและภาษาความคิดของระบบ สอนให้เข้าใจพฤติกรรมต่าง ๆ จะได้แสดงพฤติกรรมเหมาะสมกับเหตุการณ์ สร้างให้เข้าใจโครงสร้างความคิดทำให้เห็นภาพทั้งหมดที่แตกต่างและสัมพันธ์กันในองค์การ ฝึกฝนให้ใช้อารมณ์ที่ลึกซึ้งโดยการใคร่ครวญและป้อนกลับข้อมูล ประเมินผลการเรียนรู้และพฤติกรรมบุคคลอย่างรอบด้านทุกมิติรวมทั้งตัวผู้บริหาร ฝึกฝนแก้ปัญหาอย่างยาก ส่งเสริมการเรียนรู้และพฤติกรรมบุคคลอย่างรอบด้านทุกมิติรวมทั้งตัวผู้บริหาร ฝึกฝนแก้ปัญหาอย่างยาก ส่งเสริมการเรียนรู้และพฤติกรรมบุคคลอย่างรอบด้านทุกมิติรวมทั้งตัวผู้บริหาร ฝึกฝนแก้ปัญหาอย่างยาก ส่งเสริมการเรียนรู้และพฤติกรรมบุคคลอย่างรอบด้านทุกมิติรวมทั้งตัวผู้บริหาร สอนให้เข้าใจเกี่ยวกับวงจรของเหตุและความผันแปร

3 บทบาทผู้สนับสนุน หมายถึง การอุทิศตนของผู้บริหารในการให้การช่วยเหลือบุคคล กระตุ้น ให้กำลังใจ เอื้ออำนวย การ ส่งเสริมบุคคลให้เกิดการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ อุทิศเวลา งบประมาณ หาเทคโนโลยีเพื่อเชื่อมโยงการเรียนรู้เข้ากับเป้าหมายขององค์การ ให้โอกาสและ ส่งเสริมให้เกิดจิตวิญญาณในการเรียนรู้ ให้การเสริมแรงช่วยเหลือบุคคลสนับสนุนความต้องการ ระดับสูงที่เหนือกว่าปัจจัยสี่ ลดการบังคับบัญชาให้น้อยที่สุด สร้างความร่วมมือ ความเคารพและ ยอมรับนับถือจากผู้บริหารให้เกิดกลไกการควบคุมตนเองของทุกคนสูงถึงระดับวินัยทำให้ระบบ ความคิดที่กว้างขวางทันสมัย ผู้บริหารปฏิบัติตัวเป็นเพื่อน เชื่อมการทำงานกับกิจกรรมต่าง ๆ ในชีวิตเพื่อให้เกิดคุณภาพชีวิตและการทำงาน

4 บทบาทผู้เรียนรู้ หมายถึง ผู้บริหารเป็นผู้แสวงหาความรู้ใหม่ ๆ อย่างเสมอทั้งที่อยู่ใน ภายในและภายนอกองค์การเกี่ยวกับภาระหน้าที่ และสภาพแวดล้อมโลก ปฏิบัติตนเป็นรูปจำลอง ของผู้เรียนรู้ตลอดเวลา เน้นแนวการเรียนรู้ เรียนรู้ข้อผิดพลาดในบทเรียนของผู้บริหารคนอื่น ๆ ตรวจสอบความเชี่ยวชาญของตนเองพัฒนาให้ทันกับวิชาชีพและสถานการณ์ปัจจุบัน นำความรู้ จากการปฏิบัติและประสบการณ์ของตนและวิธีที่ดีที่สุดของผู้อื่นผสมผสานขึ้นใหม่เป็นหลักการหรือ กรอบความคิดใหม่โดยทดลองวิจัยเชิงปฏิบัติการอยู่เสมอให้เป็นเป็นส่วนหนึ่งในการปฏิบัติหน้าที่ ผู้บริหาร

ผู้บริหารหากมีคุณลักษณะการปรับตัวด้วยเขาวนอารมณ์ซึ่งเป็นความสามารถทางสังคมอันเป็น ผลรวมจากการตีความหมายสิ่งต่าง ๆ ของสติปัญญาเกิดเป็นความสามารถทางจิต (Mental ability) (Saarni 2000 83 , Mayer, Salovey, & Caruso 2000 105) ขึ้นได้ทั้งภายในและนอกตนสาน สัมพันธ์กับผู้อื่นโดยคงยังมีความสุขไปพร้อมกัน ส่งเสริมทักษะทางสังคมที่มีลักษณะสร้างแรงดลใจ และความสำนึกกลับเป็นการกระทำ ผลสำเร็จนั้นจะแสดงนัยสำคัญในการสร้างสัมฤทธิ์ผลเชิง วิชาการของผู้บริหารจากความสำเร็จในการสื่อสาร ทำกิจกรรมร่วมกันและอำนวยในการในกลุ่มงาน เกิดเป็นวินัยภายในตน (Self-regulation) ดลใจและกระตุ้นให้เห็นคุณค่าของตนและผู้อื่น (Elias, Arnold, & Hussey 2003 3-10) เมื่อเขาวนอารมณ์ได้รับการบูรณาการผ่านกระบวนการคิดอย่างมี วิจารณ์ญาณในระดับความคิดอภิमानที่ลึกซึ้ง (Metacognition) ซึ่งเป็นระดับความคิดเพื่อแก้ปัญหา

ให้ทำหน้าที่ควบคุมอารมณ์จนเป็นองค์รวมคุณลักษณะของผู้บริหารในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งทางความคิดนำไปสู่การใคร่ครวญหรือสะท้อนกลับเพื่อเกิดนวัตกรรมในวิธีคิด (Innovation) ที่เป็นทางเลือกใหม่ เรียนรู้วิธีเรียนรู้ที่สร้างวินัยในการปกครองตนเองเพื่อการดำรงชีวิตทั้งมวลเกิดขึ้นภายในตนเอง คุณลักษณะดังกล่าวจะผสมผสานร่วมกันกลมกลืนเป็นระบบเป็นกระบวนการที่จะผลิตผลลัพธ์ตามความมุ่งมั่นและแรงดลใจของเขาวนอารมณ์ส่งเสริมกิจกรรมต่าง ๆ ของตนเองและผู้อื่นให้มีปฏิริยาส่งเสริมทักษะทางสังคมเตรียมเพื่อบริหารอารมณ์ หลีกเลี่ยงแรงกดดันทั้งปวงในชีวิตหรือการดำเนินการภายในองค์การอันเกิดจากลักษณะของผู้บริหารเป็นกลไก

ความเป็นวิชาการและสังคมจะบังเกิดผลสำเร็จต้องตั้งอยู่บนรากฐานการดำเนินชีวิตในเงื่อนไขของความคิดอย่างมีวิจารณ์ญาณและเขาวนอารมณ์ ถ้าผู้บริหารหรือสถาบันทางการศึกษาไม่มีคุณลักษณะปรีชาญาณทางอารมณ์และความคิดอย่างมีวิจารณ์ญาณเพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ที่ต้องออกแบบกรณีศึกษามากมายเพื่อสร้างการเรียนรู้ซึ่งจะเป็นปัญหาในองค์การหรือสังคมปัจจุบันได้อย่างไร ? สังคมและการเรียนรู้เชิงอารมณ์เป็นปัจจัยในการสร้างความสัมพันธ์กับการเรียนรู้ที่ยั่งยืนเพื่อให้การเรียนรู้แต่ละประเภทที่จำเป็นต่อความสำเร็จของบุคคล ความมีมโนธรรม วัฒนธรรมของประชาชาติและไม่ล่วงละเมิดผู้อื่นที่อ่อนแอกว่า เขาวนอารมณ์เป็นความเห็นอกเห็นใจ เป็นความมีวินัยที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแก้ไขความเห็นที่ขัดแย้งเตรียมการเพื่อบริหารอารมณ์ การแสดงความรู้สึกที่จริงใจจะเปลี่ยนสภาพในความสัมพันธ์ของผู้คนให้สนับสนุนผู้อื่นผสมพลังการมีวินัยในตนเอง ส่งเสริมการทำงาน การสื่อสารในกิจกรรมทางธุรกิจและการเมืองทั้งหลายต้องการให้สถาบันสอนในเรื่องคุณลักษณะที่ให้ผู้เข้ารับการศึกษามีทักษะทางสังคมและพัฒนาถึงจิตวิญญาณ ในความเป็นจริงผู้บริหารหรือสถาบันไม่สามารถสอนคุณลักษณะเหล่านี้ได้อย่างแยกส่วนเพราะสิ่งเหล่านี้เป็นความรู้ที่เป็นกระบวนการไม่สามารถแยกขาดแล้วนำมาสาธิตให้เห็นเป็นส่วน ๆ การสอนต้องมีการสร้างสรรค์ในสภาพแวดล้อมจริง เป็นแม่แบบหรือตัวอย่างสิ่งนั้นโดยแท้จริงที่ส่งเสริมและพัฒนาอันเป็นอยู่โดยวิสัยปกติของผู้นำหรือสถาบันเพราะผู้คนในบริบทนั้นจะจับต้องคุณลักษณะทั้งหลายจากพฤติกรรมของผู้นำหรือสถาบันนั่นเองโดยจากผู้ใหญ่ ผู้คน หรือผู้เข้าศึกษาโดยรอบ ๆ คน (Elias, Arnold, & Hussey 2003 20) ถ้าผู้นำหรือสถาบันไม่มีลักษณะเช่นที่พึงประสงค์ผู้เรียนรู้ที่เป็นนิสิตหรือเด็กนักเรียนหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจะเรียนรู้จากสิ่งใด องค์ประกอบสำคัญในการสร้างองค์การเรียนรู้ได้แก่ วินัยทั้ง 5 ประการ กล่าวคือ วินัยการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม วินัยการสร้างและสานวิสัยทัศน์และวินัยแบบแผนวิธีคิดจำเป็นต้องใช้การสนทนาและการอภิปรายกันภายในหน่วยงาน คุณลักษณะของเขาวนอารมณ์ และความสามารถในการวิเคราะห์วิจารณ์ซึ่งเป็นทักษะของความคิดวิจารณ์ญาณจำเป็นต่อการสร้างวินัยนี้อย่างยิ่ง หากผู้นำแสดงบทบาทในวงสนทนาไม่ได้ผู้ใดจะนำการสนทนาเพื่อสร้างการเรียนรู้เหล่านั้นทั้งที่เป็นความรู้โดยนิยาม (Explicit knowledge) และความรู้โดยปริยาย (Tacit knowledge) ให้เกิดขึ้นได้อย่างไร องค์การเรียนรู้จะมีตำแหน่งอยู่ ณ ที่ใดในองค์การนั้น ๆ เช่นกันวินัยความเป็นเลิศของบุคคล วินัยการคิดเชิงระบบต้องการทั้งสองคุณลักษณะของผู้นำเพื่อบูรณาการความคิดหรือ

นวัตกรรมขึ้นใหม่ซึ่งวิธีคิดจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยกระบวนทัศน์ใหม่ (Paradigm) เพื่อสร้างแบบแผนวิธีคิด (Mental models) ผ่านบทบาทผู้เรียนรู้ ผู้ออกแบบ ผู้สอน และผู้สนับสนุนของผู้นำเพื่อให้วินัยทั้งปวงทำหน้าที่ร่วมกับความคิดเชิงระบบที่อาศัยฐานรากของความคิดอย่างมีวิจารณ์ญาณและเชาวน์อารมณ์ บูรณาการความเป็นทั้งปวงในบริบทนั้น ๆ ให้เกิดวินัยทั้งห้าอันแสดงออกถึงการสร้างและความเป็นองค์การเรียนรู้ในระดับบุคคล องค์การและสังคม (Learning society)

ตำแหน่งทางการบริหาร สายงานที่สังกัด คณะวิชาที่สังกัด อายุหน่วยงาน ระยะเวลาการทำงานที่หน่วยงาน และคุณลักษณะของผู้บริหารในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยวิเคราะห์และสังเคราะห์ผ่านกรอบทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจำนวนมากเพื่อเป็นกรอบความคิดของตัวแปรต้นในการแสดงถึงคุณลักษณะของผู้นำในการศึกษาค้นคว้านี้ดังรายละเอียดข้างต้น

5 ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับบทบาทผู้บริหารในการสร้างองค์การเรียนรู้

ผู้บริหารต้องแสดงออกหรือประพฤติปฏิบัติตามสถานภาพเพื่อให้การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ บรรลุเป้าหมายตามภารกิจ ปัจจัยที่เป็นตัวแปรสำคัญต่อการแสดงบทบาทในการสร้างองค์การเรียนรู้จึงมีความสำคัญและอาจกล่าวได้ ดังนี้

5.1 ตำแหน่งทางการบริหาร

มีผลการวิจัยที่แสดงว่า ตำแหน่งงานเป็นตัวแปรที่ทำให้บุคคลผู้ครองตำแหน่งมีความคิดเห็นด้านการบริหารการฝึกอบรมแตกต่างกัน เช่น วิชาติ สุรพนานนท์ชัย (2545 : 74-80) พบว่า ผู้เข้าอบรมที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีความคิดเห็นด้านต่าง ๆ ในด้านการบริหารการฝึกอบรมต่างกัน หรือจากงานวิจัยของ สุวิมล นาคเหล็ก (2535 : บทคัดย่อ) ที่ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารในสถานศึกษาเกี่ยวกับปัญหาในการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของวิทยาลัย สังกัดกองอาชีวศึกษาระบบทวิภาค พบว่า ผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้าคณะวิชา หัวหน้างานวางแผนการศึกษาและงบประมาณที่มีสถานภาพหรือตำแหน่งทางการบริหารต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาการวางแผนปฏิบัติการประจำปีต่างกันในระดับปานกลาง และเป็นปัญหามาก งานวิจัยชี้ให้เห็นอย่างชัดเจนว่า สถานภาพหรือตำแหน่งทางการบริหารที่ต่างกันของกลุ่มประชากรมีความคิดเห็นในปัญหาไม่เหมือนกันโดยแสดงออกในการมองปัญหาเดียวกันต่างความคิดกันย่อมน่าจะสรุปได้ว่าตำแหน่งที่บุคคลดำรงอยู่ทำให้มีความคิดแตกต่างกันย่อมต้องมีผลต่อการแสดงบทบาทหรือภารกิจแตกต่างกัน สอดคล้องกับ ทรงชัย ปานสุข (2542 : 90-93) ทำการศึกษาสภาพปัญหากระบวนการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของหมวดวิชาช่างอุตสาหกรรมในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตกรุงเทพฯ พบว่า หัวหน้าหมวดวิชาช่างอุตสาหกรรมและครูผู้สอนวิชาช่าง

อุตสาหกรรมมีความเห็นเกี่ยวกับกระบวนการวางแผนปฏิบัติการประจำปีในระดับแตกต่างกัน ทำให้สรุปได้ว่าผู้ที่อยู่ในตำแหน่งหัวหน้าหมวดกับผู้ที่อยู่ในตำแหน่งครูผู้สอน ต่างดำรงตำแหน่งที่ต่างกันย่อมมีหน้าที่หรือภารกิจต่างกันมีผลต่อการทำให้เข้าใจหรือเห็นระดับความเป็นปัญหาของการวางแผนต่างกัน ฉะนั้นตำแหน่งที่ดำรงอยู่โดยเฉพาะตำแหน่งทางการบริหารจะมีผลต่อการแสดงความคิดเห็นที่อาจทำให้การกระทำหรือการแสดงบทบาทแตกต่างกันได้ ตำแหน่งทางการบริหารที่ต่างกันอาจกล่าวได้นำมาซึ่งประสบการณ์ในการทำงานที่ไม่เหมือนกันหรือที่เรียกว่า ประสบการณ์เดิมหรือความรู้เดิม (Early experience) แตกต่างกันซึ่งประสบการณ์เดิม คือ ภูมิหลังของบุคคลนั้นที่มีอยู่เดิม ไม่ว่าจะเป็นด้านความรู้ ความเข้าใจที่เป็นพื้นฐานต่อสิ่งที่จะทำให้มีความสำคัญมากในการตีความหรือแปลความหมายของสิ่งต่าง ๆ หรืออาการที่สัมผัสได้โดยแจ่มชัด ถูกต้องชัดเจนในบริบทนั้น ประสบการณ์เดิมมากย่อมทำให้บุคคลนั้นมีแนวโน้มที่จะเรียนรู้ได้ดีกว่าผู้ที่มีประสบการณ์น้อยเพราะประสบการณ์เดิมช่วยส่งเสริมให้บุคคลได้เปรียบในการเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็วและสัมฤทธิ์ผล (กมลรัตน์ หล้าสูงษ์ 2528 : 233 , จำเนียร ช่างโชติ 2519 : 85 , อ้างอิงจาก สันติพงษ์ เจริญศรี 2543 : 25) สอดคล้องกับงานวิจัยของพิชญภรณ์ อิงคามระธร (2532 : 174) และ วิจิตร ชีระกุล (2525 : 71) พบว่า ประสบการณ์ทางการบริหารของอาจารย์ใหญ่ โรงเรียนมัธยมในกรุงเทพฯ มหานคร มีแนวโน้มเป็นผู้นำที่ดีกว่าอาจารย์ใหญ่ที่ไม่มีประสบการณ์ทางการบริหาร และยังพบในงานวิจัยของเกียรติกำจร กุศล (2543 : บทคัดย่อ) ศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ผลการวิจัยพบว่า ประสบการณ์ทางการบริหารมีอิทธิพลรวม อิทธิพลทั้งทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีมากที่สุดหรือหากพิจารณาในมุมมองของอาชีพจะพบว่า คนที่ทำงานในอาชีพใดอาชีพหนึ่งจะได้คะแนนสูงในอาชีพนั้นและสูงกว่าคนที่สนใจในอาชีพนั้นหรือผู้ที่อยู่ในอาชีพอื่นรวมทั้งอาชีพเดิม (Strong 1954 : 5) อาชีพก็อาจกล่าวได้ว่าเป็นที่สร้างความรู้หรือประสบการณ์เดิมให้แก่ผู้อยู่ในอาชีพนั้นอาจเปรียบเทียบได้ว่าการมีอาชีพใดย่อมมีประสบการณ์ มีบทบาทหรือตำแหน่งในอาชีพนั้นที่ทำให้เกิดความถนัดนั้น ๆ ย่อมต้องมีความสามารถหรือลักษณะของบุคคลโดยธรรมชาติแตกต่างกันตามเหตุจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่หรือความสนใจตามอาชีพ (สันติพงษ์ เจริญศรี 2543 : 23) และงานวิจัยของ อภิญา ปลั่งพินิจกิจการ (2546 : 109) ทำการศึกษาความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ กรณีศึกษา บริษัทโตชิบาแคเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า พนักงานที่มีตำแหน่งงานต่างกันมีความคิดเห็นต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 05 โดยพนักงานที่มีตำแหน่งผู้บริหารระดับต้นและกลาง มีความคิดเห็นต่อปัจจัยสนับสนุนการสร้างองค์การเรียนรู้ในด้านปัจจัยเกี่ยวกับผู้บริหารมากกว่าพนักงานที่มีตำแหน่งพนักงานระดับปฏิบัติการ ตำแหน่งของบุคคลต่าง ๆ ในการประกอบอาชีพใดอาชีพหนึ่งอาจเป็นไปได้ตั้งแต่ระดับ หัวหน้างาน ผู้ช่วยผู้อำนวยการ ผู้อำนวยการ หัวหน้าคณะวิชา ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับปฏิบัติการ ซึ่งถือ

ได้ว่าเป็นตำแหน่งทางการบริหารที่ต่างกันก็อาจทำให้คนที่อยู่ในตำแหน่งนั้น ๆ มีลักษณะแตกต่างกันไป ย่อมต้องมีผลต่อการสร้างองค์การเรียนรู้หรือมีบทบาทต่าง ๆ ในการก่อให้เกิดองค์ความรู้และองค์การเรียนรู้ได้ต่างกันตามบริบทนั้น

การทำงานย่อมต้องอาศัยบุคคลหลายคนมารวมงานกัน (เจิตหล้า สุนทรวิภาต 2534 7) ในมหาวิทยาลัยก็เช่นกันกลุ่มคนที่ทำงานทางด้านการสอน การสนับสนุนการสอน เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายย่อมมีตำแหน่งหน้าที่ในการทำงานหลากหลายซึ่งเป็นตำแหน่งทางการบริหารที่ต่างกัน เช่น คณบดี รองคณบดี หัวหน้าภาควิชา ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร เลขานุการคณะวิชา หัวหน้างาน ที่ทำหน้าที่ให้มหาวิทยาลัยบรรลุพันธกิจในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะเห็นบทบาท ภารกิจ หน้าที่ แตกต่างกันตามตำแหน่งทางการบริหาร ดังจะเห็นว่าในตำแหน่งของคณบดีมีหน้าที่ เป็นผู้บังคับบัญชาและรับผิดชอบงานของคณะ กำหนดนโยบาย บริหารจัดการนโยบายให้บรรลุเป้าหมาย สำหรับตำแหน่งรองคณบดีจะทำงานในที่มงานของคณบดีมีหน้าที่และรับผิดชอบตามที่คณบดีมอบหมายอำนาจให้ดำเนินงานต่าง ๆ ตามที่ได้รับมอบหมายเป็นตำแหน่ง ๆ ไป (พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ 2541 10) โดยหัวหน้าภาควิชา มีหน้าที่บริหารงานภาควิชา ด้านวิชาการ การสอน การวิจัย บริการชุมชน ทำหน้าที่รับนโยบายจากคณะมาให้อาจารย์ในภาควิชาช่วยรับผิดชอบและปฏิบัติให้บรรลุผลเป็นบุคคลที่สำคัญต่อการบริหารงานภายในภาควิชาที่มีผลต่อความล้มเหลวหรือความสำเร็จในการดำเนินงานในภาควิชา หัวหน้าภาควิชาจะสร้างยุทธศาสตร์ในการจัดองค์การและวิธีดำเนินการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ วางแผนปฏิบัติงาน (เจิตหล้า สุนทรวิภาต 2534 8) สร้างความก้าวหน้าในแขนงวิชาที่รับผิดชอบ บริหารงานธุรการภายในภาควิชา ประสานงานระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับเพื่อนคณาจารย์ นิสิต และผู้อยู่ในระดับเดียวกัน ทำหน้าที่บริหารงานวิชาการ ด้วยการค้นคว้า วิจัย ทดลอง นำความรู้มาเผยแพร่และถ่ายทอด (ไพฑูรย์ สินลารัตน์, และสินธะวา ตามดิษฐ์ 2530 89) ทำหน้าที่งานบริหาร คือ จัดการให้การทำงานของคณะบุคคลที่ร่วมปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย (Drucker 1967 405) ส่วนประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตรจะมีหน้าที่รับผิดชอบร่วมกันในรูปของคณะกรรมการบริหารหลักสูตรซึ่งมีหน้าที่พัฒนาและปรับปรุงหลักสูตรในสาขาวิชาที่รับผิดชอบ ประสานงานการบริหารงานวิชาการเกี่ยวกับการรับนิสิต การสอน การวิจัย การจัดตารางสอน ตารางสอบ การพิจารณาผลการสอบของนิสิต พิจารณาดังคณะกรรมการควบคุมการทำปริญญาบัตร สาระนิพนธ์ ชื่อปริญญาบัตร สาระนิพนธ์ คำโครงปริญญาบัตร สาระนิพนธ์ และตรวจสอบบทความย่อของปริญญาบัตร สาระนิพนธ์ก่อนเสนอบัณฑิตวิทยาลัย กำกับดูแลและส่งเสริมการเรียนการสอน การทำปริญญาบัตร สาระนิพนธ์ การวัดและประเมินการเรียนการสอนให้มีมาตรฐาน อยู่เสมอ บริหารกิจการนิสิตในสาขาที่รับผิดชอบ ให้ข้อเสนอแนะแก่บัณฑิตวิทยาลัยในการจัดทำงบประมาณโครงการใช้จ่ายประจำปีในการดำเนินงาน ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาทางวิชาการประจำตัวของนิสิต (มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ 2546 2)

ในส่วนหน้าที่ของเลขานุการคณะวิชาเป็นตำแหน่งที่เทียบเท่ากับหัวหน้าภาควิชาแต่รับผิดชอบงานในสำนักงานคณะบดี ควบคุมดูแลการปฏิบัติงานภายในสำนักงานคณะบดีเพื่ออำนวยความสะดวกในด้านสนับสนุนการเรียนการสอนภายในคณะวิชา รวมถึงประสานงานระหว่างข้าราชการฝ่ายสนับสนุนการเรียนการสอน อาจารย์ หัวหน้าภาควิชา ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตรคณะบดี และหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยให้ดำเนินงานไปด้วยความเรียบร้อยเพื่อสนับสนุนด้านการเรียนการสอนเป็นหลัก

ดังนั้นจึงจะเห็นว่าการดำเนินบทบาทหรือการปฏิบัติหน้าที่ของบุคคลในมหาวิทยาลัยนั้นแตกต่างกันไปตามตำแหน่งทางการบริหารที่บุคคลดำรงเพื่อให้การดำเนินบทบาทและพันธกิจของมหาวิทยาลัยเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลภายใต้ภารกิจหลักของมหาวิทยาลัยด้านการเรียนการสอน การบริการวิชาการ การวิจัยและการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมที่มุ่งตอบสนองการเรียนรู้ของนิสิตและบุคคลภายในหน่วยงานต่างแตกต่างกันตามตำแหน่งที่บุคคลครองหรือดำรงสถานภาพนั้น ในงานวิจัยครั้งนี้จึงคาดว่า ตำแหน่งทางการบริหารน่าจะเป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับบทบาทของผู้บริหารในการสร้างองค์การเรียนรู้ จึงนำตำแหน่งทางการบริหารมาทำการศึกษา

5.2 สายงานที่สังกัด

ผลการวิจัยพบว่า สายการทำงานที่แตกต่างกันของบุคคลทำให้มีความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การเรียนรู้ด้านการใช้เทคโนโลยี (Technology application) แตกต่าง (กิงกาญจน์ เพชรศรี 2542 : 75) และผลงานวิจัยอีกหลายเรื่องมิได้แสดงออกโดยตรงว่า สายงานที่สังกัดมีผลต่อการแสดงบทบาทของผู้บริหารในการสร้างองค์การเรียนรู้ แต่หากนำมาเทียบเคียงกันจะพบว่า สายงานหรือหน่วยงานที่สังกัด เป็นตัวแปรที่มีผลต่อความคิดเห็น ทักษะ การปฏิบัติ ความประพฤติกหรือการแสดงออกของบุคคลอันอาจกล่าวได้ว่า สายงานที่บุคคลสังกัดมีผลต่อการแสดงบทบาทของผู้บริหารซึ่งอยู่ในสายงานที่สังกัดแตกต่างกัน จึงทำให้บุคคลที่สังกัดสายงานหรือหน่วยงานผู้นั้นต่างมีความคิดเห็นแตกต่างกันทำให้การแสดงบทบาทย่อมแตกต่างกันไปได้ด้วย จะเห็นได้จากงานวิจัยของ อรทัย ทองฤกษ์ฤทธิ์ (2538 : 105-116) เรื่องความคิดเห็นของผู้เข้ารับการศึกษาเกี่ยวกับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการฝึกอบรมในโครงการพัฒนาบุคลากรด้านคอมพิวเตอร์ กระทรวงศึกษาธิการ พบว่า สังกัดสายงานของผู้เข้ารับการศึกษาในโครงการพัฒนาบุคลากรทางคอมพิวเตอร์มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาบุคคลแตกต่างกัน สอดคล้องกับสุรภัทร์ ชูตินันท์ (2544 : 52) ทำการศึกษาผลของโครงการฝึกอบรม หลักสูตร "การวัด ประเมิน และวิเคราะห์ความคุ้มค่าในการฝึกอบรม" ของบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด พบว่าผู้เข้าอบรมที่สังกัดกลุ่มงานอำนวยความสะดวกกับผู้โดยสารที่สังกัดกลุ่มงานที่ช่วยบริหาร มีความรู้ความเข้าใจและปัญหาในการฝึกอบรมแตกต่างกัน และงานวิจัยของอุมาพร จันทกร (2538 : บทคัดย่อ) ที่ทำการวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของคณาจารย์เกี่ยวกับการนำสถาบันอุดมศึกษาออกนอกกระบวน การวิจัยพบว่า สาขาวิชาที่สังกัดเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลสามารถอธิบายความเห็นในการแก้ปัญหาการนำสถาบันอุดมศึกษาของรัฐออก

นอกระบบราชการและปรับปรุงแก้ปัญหาระเบียบต่าง ๆ ให้มีความคล่องตัวมากขึ้นได้ นอกจากนี้ยังพบผลการวิจัยของรัตนกร สัตตอริยทรัพย์ (2542 86-87) เกี่ยวกับทัศนะของผู้บริหาร อาจารย์ และเจ้าหน้าที่ของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ที่มีต่อการบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล ว่าเจ้าหน้าที่ อาจารย์ ผู้บริหาร มีทัศนะต่อการบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลด้านการบริหารงานบุคคลแตกต่างกัน และด้านการบริหารการเงินและทรัพย์สินแตกต่างกัน จะเห็นว่า เจ้าหน้าที่ อาจารย์ และผู้บริหาร ต่างสังกัดสายงานที่ต่างกัน เจ้าหน้าที่เป็นบุคคลที่สังกัดในสายงานสนับสนุน ส่วนอาจารย์และผู้บริหาร เป็นผู้ที่อยู่ในสายงานของผู้สอน สายงานที่แต่ละบุคคลสังกัดจึงมีผลทำให้บุคคลเหล่านั้นเกิดทัศนะที่แตกต่างกันได้

จากผลการวิจัยดังกล่าวพอประมวลได้ว่า สายงานที่สังกัดจะเป็นปัจจัยที่มีผลทำให้ผู้บริหารแสดงบทบาทในการสร้างองค์การเรียนรู้ได้

5.3 คณะวิชาที่สังกัด

จากการศึกษาพบว่า ความเป็นองค์การเรียนรู้ของบุคคลที่สังกัดหน่วยงานแตกต่างกัน จะมีระดับความเป็นองค์การเรียนรู้ในระดับที่แตกต่างกัน ในงานวิจัยของบุผา พวงมาลี (2542 บทคัดย่อ) ศึกษาการรับรู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายพยาบาลสังกัดกระทรวงมหาดไทย และสำนักงานตำรวจแห่งชาติ อยู่ในระดับสูง ส่วนฝ่ายการพยาบาลที่สังกัดกรุงเทพมหานครและทบวงมหาวิทยาลัยอยู่ในระดับปานกลาง ฉะนั้นหากเทียบเคียงคณะวิชาที่สังกัดเสมือนเป็นหน่วยงานของบุคคลฝ่ายการพยาบาลจะพบว่า บุคคลอยู่ในสังกัดที่แตกต่างกัน ย่อมมีการรับรู้ความเป็นองค์การเรียนรู้แตกต่างกัน นอกจากนี้ยังพบในงานวิจัยของอรัญญ์ บุญช่วย (2542 96-97) ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารวิชาการของมหาวิทยาลัยรามคำแหง พบว่า ความคิดเห็นของอาจารย์ที่สังกัดคณะต่าง ๆ ที่มีต่อสภาพการบริหารวิชาการของมหาวิทยาลัยรามคำแหงแตกต่างกันทั้งด้านหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การวัดและประเมินผล การบริการวิชาการ การพัฒนาอาจารย์ สอดคล้องกับที่ ภรณ์ทิพย์ ไชยโส (2538 108-109) ทำการติดตามการดำเนินงานโครงการฝึกอบรมคอมพิวเตอร์แก่ข้าราชการตามมติคณะรัฐมนตรี พบว่า ลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบของข้าราชการในระดับเดียวกันที่ต่างหน่วยงานกันมีความแตกต่างกันในการนำความรู้ในการอบรมไปใช้ในการปฏิบัติงานแตกต่างกับลักษณะงานในแต่ละระดับ หรือ ผลการวิจัยของสุชนันท์ เปรมกลมธรรม (2546 62,85) เกี่ยวกับทัศนคติต่อการฝึกอบรมของพนักงาน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า พนักงานที่มีหน่วยงานที่สังกัดต่างกันมีทัศนคติต่อการฝึกอบรมโดยรวมแตกต่างกันทั้งด้านวัตถุประสงค์ เนื้อหาหลักสูตรและวิธีการฝึกอบรมที่ช่วยให้เห็นหนทางแก้ปัญหาและยกระดับความสามารถต่างกัน ฉะนั้นคณะที่บุคคลสังกัดย่อมน่าจะมีผลต่อบทบาทในการสร้างองค์การเรียนรู้ได้

5.4 อายุหน่วยงาน

หน่วยงานถือเป็นองค์การประเภทหนึ่งที่เสมือนเป็นระบบมีลักษณะคล้ายสิ่งมีชีวิตที่สามารถเติบโต เรียนรู้ ถดถอย มีวงจรชีวิตที่มีอายุตั้งแต่เริ่มก่อตั้งมีเวลาแรกโต เจริญ มีวุฒิภาวะ นับระยะเวลาเป็นปีเช่นเดียวกับวงจรชีวิตบุคคล ตั้งแต่เริ่มต้น จนถึงปัจจุบัน และอนาคต ผลของการปฏิบัติงานมีทั้งการเจริญ เจริญเติบโต หรือเจริญและเสื่อม หรือเสื่อมและเจริญ หรือเสื่อมและเสื่อมมากขึ้น (วีระวัฒน์ ปันนิตามัย 2544 : 186) วงจรชีวิตนี้ล้วนเป็นปรากฏการณ์ที่ผู้บริหารต้องสนใจในการเปลี่ยนแปลงและการดำรงอยู่ การที่หน่วยงานมีอายุยืน (Long - lived companies) ได้หลายชั่วคนเกิดจากหน่วยงานไวต่อสภาพแวดล้อม สร้างวัฒนธรรมที่รับมือกับความเปลี่ยนแปลงได้ดี สามัคคี และมีเอกลักษณ์ อดทน กระจายอำนาจการบริหารจัดการ บริหารการเงินแบบอนุรักษ์นิยม (วีระวัฒน์ ปันนิตามัย 2544 : 95 , citing Geus 1997) เพราะอายุหน่วยงานเป็นระบบคล้ายสิ่งมีชีวิตอันเกิดจากความสัมพันธ์ของสมาชิก พฤติกรรมต่าง ๆ ขององค์การจะเกิดขึ้นผ่านพฤติกรรมของสมาชิก เกิดการเรียนรู้ขององค์การโดยผ่านการเรียนรู้ของสมาชิกแต่ละคน (อภิญา ปลั่งพินิจกิจการ 2546 : 13) องค์การเข้าใจวงจรชีวิตของตน เข้าใจอดีต เฝือกกับปัจจุบันและวางแผนสำหรับอนาคตได้ดีมิให้เสื่อมถอยหรือล้มละลายโดยการเป็นองค์การเรียนรู้ก็ไม่จำเป็นต้องเป็นไปตามวงจรของปรากฏการณ์ (Phenomeno) ดังกล่าวแต่จะยิ่งพัฒนาและขยายขีดความสามารถไปอย่างไม่สิ้นสุด

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒเป็นสถาบันการศึกษาที่มีชื่อเสียงและเป็นหน่วยงานที่มีอายุยืนมากกว่า 50 ปี อายุขององค์การที่เพิ่มขึ้นแต่ละปีมีวิวัฒนาการผานกาลเวลามาโดยตลอดระยะเวลา เมื่อครั้งเป็นโรงเรียนฝึกหัดครูชั้นสูงมีกระบวนการเรียนรู้ของนวัตกรรมการฝึกหัดครู การเรียนรู้ที่เป็นวิทยาการทางการสอนแบบใหม่มากมายที่เรียกว่า วิชาการศึกษา (Education) มีรูปแบบการบริหารที่เห็นชัดเจนจากการเน้นคุณลักษณะเฉพาะบุคคลทางด้านระเบียบวินัย กฎเกณฑ์อย่างเคร่งครัด (หทัย ดันหยง 2543 : 9-11) จากสถาบันการฝึกครูชั้นสูงกลายมาเป็นวิทยาลัย วิชาการศึกษาเกิดคณะวิชาต่าง ๆ ที่มุ่งผลิตปริญญาผ่านการศึกษาให้บัณฑิตเป็นผู้มีสติปัญญา และจิตใจสูง มีระเบียบวินัยและความรับผิดชอบสูงประจุนักปราชญ์คนหนึ่งและประจุนักทรงศิลป์คนหนึ่งด้วย (วรวิทย์ วตินสรการ 2543 : 82 , หทัย ดันหยง 2543 : 9 , อ้างอิงจาก สาโรช บัวศรี 2497) วิทยาการทางการเรียนการสอนที่รู้จักกันในปัจจุบันเรียกว่า การศึกษาแบบพิพัฒนาการ เกิดการเรียนรู้ การทำงานขยายขีดความสามารถขึ้น จนวิวัฒน์เป็นมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒมีการผลิตบัณฑิตหลากหลายสาขา การมุ่งเน้นทางด้านการศึกษาก็จะแผ่ลงโดยเน้นสาขาวิทยาการทางด้านวิทยาศาสตร์ สังคมศาสตร์ ศิลปกรรมศาสตร์มากขึ้น ต่อมาจนถึงยุคปัจจุบันมีการมุ่งเน้นด้านการประกันคุณภาพเกิดขึ้นมีการดูแลคุณภาพการผลิต มีนวัตกรรมการเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาแทนทำให้การทำงาน และวิธีการคิดต่าง ๆ จากอดีตเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมการทำงาน กระบวนการเรียนรู้ของบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การจะผ่านห้วงระยะเวลาของการเปลี่ยนแปลงตามอายุของ

หน่วยงานที่ผสมผสานกันทั้งวัฒนธรรมเก่าและวัฒนธรรมใหม่ ได้รับแนวคิดที่แตกต่างแปลกแยกกัน โดยขีดความสามารถของบุคคลในสถาบันมีความสามารถในการปรับตัวต่างกันตามบริบทของตน เช่น บุคคลในหน่วยงานที่ปฏิบัติงานทางการแพทย์ ทันตแพทย์ หรือเภสัชศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ซึ่งอยู่ในคณะแพทยศาสตร์ คณะเภสัชศาสตร์และคณะวิทยาศาสตร์ ตามลำดับ รวมถึงบุคคลที่ปฏิบัติงานทางด้านสังคมศาสตร์ มนุษยศาสตร์ พลศึกษา ศึกษาศาสตร์ ศิลปศาสตร์ ซึ่งปฏิบัติงานในคณะสังคมศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์ คณะพลศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ และคณะศิลปกรรมศาสตร์ ตามลำดับเป็นอาทิ อายุของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒนับเป็นหน่วยงานที่มีวงจรชีวิตปรากฏ การเติบโตมานั้นได้แสดงถึงลักษณะขององค์การที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศขององค์การ ลักษณะหรือรูปแบบการอำนาจการ และสมรรถนะขององค์การในการปฏิบัติงาน การเรียนรู้ขององค์การที่มีการแสวงหาความรู้ ถ่ายทอดสารสนเทศ เกิดการเลียนแบบ ประสบการณ์ การเรียนรู้แบบทดแทนจากการเก็บบทเรียนต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์ของบุคคลอื่นซึ่งมีการตรวจสอบ การปลูกถ่ายโดยนำความรู้และประสบการณ์เข้าสู่องค์การซึ่งขึ้นอยู่กับความแตกต่างทางวัฒนธรรมขององค์การและสมาชิก การกระจายสารสนเทศเพื่อจุดเชื่อมความรู้สู่องค์การอย่างเป็นระบบ การแปลสารสนเทศที่เป็นประโยชน์จากผลของสถานการณ์และทัศนคติของบุคคลในองค์การซึ่งเป็นผู้ตีความอาจทำให้เกิดทั้งปัญหาและประโยชน์ขององค์การได้พร้อมกัน เกิดต้นแบบทางการจัดการที่ทำให้้องค์การเกิดการเรียนรู้ การรับรู้ความรู้ใหม่ การเป็นตำนานร่วม (Common myths) อายุของหน่วยงานที่พัฒนามาโดยลำดับสามารถถ่ายทอดเรื่องราวหรือข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับองค์การหรือบุคคลที่ถ่ายทอดกันมาในอดีตมีผลต่อค่านิยม พฤติกรรมของสมาชิก วัฒนธรรมขององค์การซึ่งมีความสำคัญต่อการสร้างเอกลักษณ์ขององค์การ ความทรงจำขององค์การ (Organizational retention) การจัดเก็บความรู้ การจดจำและการนำความรู้มาใช้โดยผ่านเครื่องมือเหล่านี้ ได้แก่ บุคคล (Individual) วัฒนธรรม (Culture) ขั้นตอนการแปรรูป (Transformation procedure) โครงสร้างแบบเป็นทางการ (Formal structure) นิเวศวิทยา (Ecology) และเอกสารสำคัญจากภายนอก (External archives) สิ่งเหล่านี้มีผลกระทบต่อองค์การในมิติต่าง ๆ และยังมีผลสืบเนื่องต่อสิ่งรอบตัว ผู้บริหารองค์การซึ่งมีบทบาทในการสร้างองค์การเรียนรู้ต้องตระหนักและให้ความสำคัญเพราะต้องดำเนินงานผ่านสมาชิกที่ต่างมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันเพราะการเรียนรู้ของสมาชิกสามารถรักษาและพัฒนาความรู้ขององค์การจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารซึ่งจะเป็นผู้สร้างองค์การเรียนรู้ต้องให้ความสำคัญ (ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ 2544 85-91)

นอกจากนี้ยังนำไปใช้ประเมินประสิทธิผลขององค์การได้โดยสามารถพิจารณาได้จาก ลักษณะขององค์การ ในส่วนของบรรยากาศองค์การ ลักษณะ หรือรูปแบบการอำนาจการและสมรรถนะขององค์การในการปฏิบัติงาน อายุของหน่วยงานเป็นสิ่งที่สามารถแสดงบรรยากาศขององค์การได้ในพฤติกรรมการผลิตผลงานด้านความร่วมมือร่วมใจ การพัฒนาการปฏิบัติงานที่แสดงออกถึงความสามารถในการผลิต (Productivity) ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) ความพึง

พอใจ (Satisfactions) การปรับตัว (Adaptiveness) การพัฒนา (Development) (ภรณ์ กิริติบุตร 2529 184 , ธนินทร์ พัฒนครู 2546 25 , citing Gibson, et al) บรรยายภาพขององค์การจะมีลักษณะเฉพาะขององค์การแต่ละองค์การ เกิดจากการรับรู้ของสมาชิกมากกว่าจะเป็นภาพที่แท้จริงซึ่งดำรงอยู่ในองค์การ การรับรู้ดังกล่าวมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การอันมีผลต่อบทบาทการสร้างองค์การเรียนรู้ของผู้บริหารโดยสามารถนำผลงานวิจัยของ นาง พันธุมนาวัน (เจ็ดหล้า สุนทรวิภาต 2534 33 , citing Nath Bhanthumnavin 1985 5-6) มาเทียบเคียงกับบทบาทของผู้บริหารได้ซึ่งทำการศึกษาเกี่ยวกับผู้นำและประสิทธิผลของกลุ่มเกษตรกรโดยศึกษาเฉพาะในภาคกลางของประเทศ พบว่า ผู้นำและลักษณะงานของกลุ่มร่วมกันทำนายความแปรปรวนของประสิทธิผลได้ งานวิจัยของนาง พันธุมนาวัน จึงอาจเทียบเคียงและคาดได้ว่า ผู้นำและลักษณะงานของกลุ่มที่มีอายุหน่วยงานต่างกัน สามารถทำนายประสิทธิผลขององค์การได้ เพราะโดยหลักการองค์การเรียนรู้อย่างคงรักษาลักษณะมุ่งประสิทธิภาพและประสิทธิผลในกรอบความคิดเดิมไปพร้อมกับการเรียนรู้ที่เน้นสมรรถนะองค์การโดยมุ่งสู่ความเป็นเลิศด้วยการปรับปรุงตนเอง (สุรสิทธิ์ เหมตะศิลป์ 2543 5, 7-8) ฉะนั้นอายุของหน่วยงานที่มีวงจรเติบโตซึ่งสร้างวัฒนธรรมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้ดีย่อมเติบโตผ่านการเรียนรู้ของบุคคลในการกระตุ้นพลังศักยภาพของบุคคลยาวนานนับเท่าอายุของหน่วยงานได้เช่นกัน (Tick Yeow Chan 2001 28 , citing Garrat 1999 202) มีวัฒนธรรมการทำงาน แบบแผนวิธีคิด ความจำเพาะขององค์การเป็นตำนานร่วมกันมาอย่างเป็นกระบวนการต่อเนื่อง ย่อมสามารถสร้างคุณค่าของบุคคลและสินทรัพย์เป็นผลิตภาพให้องค์การเฉกเช่นมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒซึ่งพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ให้ผลกำไรและมีมนุษยธรรมในการทำงานมายาวนานตลอดอายุของหน่วยงาน ในงานวิจัยครั้งนี้จึงนำอายุหน่วยงานมาทำการศึกษาและคาดว่าเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับบทบาทผู้บริหารในการสร้างองค์การเรียนรู้อีกหนึ่งตัวแปร

5.5 ระยะเวลาการทำงานที่หน่วยงาน

จากการศึกษาพบว่า บุคคลที่มีอายุงานต่างกันจะมีทัศนคติต่องานและองค์การแตกต่างกัน และยังเชื่อมโยงถึงประสบการณ์ว่าเป็นส่วนทำให้บุคคลมีโอกาสรู้ ทำความเข้าใจมองปัญหาชัดเจนถูกต้องตามความเป็นจริงมากขึ้น ทำให้เกิดทักษะและทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน และจิตลักษณะด้านการใฝ่ใจพัฒนาตนเองและการมีโลกทัศน์ที่มองโลกตามความเป็นจริง (อุมาพร พุ่มัน 2542 บทคัดย่อ , กัลยาณี คำแดง 2542 105 -111) สอดคล้องกับงานวิจัยเกี่ยวกับหัวหน้าภาควิชา กับผลสัมฤทธิ์ในงานที่ปรากฏผลออกมายืนยันว่ายังมีระยะเวลาการทำงานหรืออายุราชการมากหรือการได้รับ (ซี) สูงยิ่งทำให้สามารถนำประสบการณ์มาช่วยดำเนินงานให้สำเร็จลุล่วงเกิดผลดีแก่หน่วยงานมากเท่านั้น (ดิน ปรัชญพฤทธิ 2527 52 , สุจิตรา จรจิตร 2532 80) และงานวิจัยของรัสเซลล์ (เจ็ดหล้า สุนทรวิภาต 2543 23 , citing Roussel 1974 212) สนับสนุนว่า มีผล

การศึกษาการทำงานของหัวหน้าภาควิชาพิเศษหนึ่งที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้นจะมีการอยู่ในตำแหน่งที่ยาวนาน บางคนกลับมาเป็นหัวหน้าถึงสองหน และยังพบว่า ระยะเวลาการปฏิบัติงานของบุคคลที่มีระยะเวลาการทำงานน้อยจะมีระดับการรับรู้ในเรื่องการทำงาน การเรียนรู้ การพัฒนาตน และการแก้ปัญหาารวมกันสูงกว่า กลุ่มบุคคลที่มีระยะเวลาการทำงานนาน หรือแม้แต่การเรียนรู้สร้างสรรค์ความคิดใหม่ แต่พบว่า ด้านการจัดการความรู้ข้ามสายงานเพื่อการถ่ายทอดความรู้ของบุคคลที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานนานกว่า จะจัดการความรู้ได้ดีกว่าบุคคลที่มีระยะเวลาการทำงานที่น้อยกว่า (สุพัตรา จันทรเทีย 2543 : 96-97) สอดคล้องกับงานวิจัยของวรรณรัตน์ คงเจริญ (2544 : 99-109) พบว่า นักเทคโนโลยีการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ที่มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 20 ปี เป็นลักษณะบุคคลที่สัมพันธ์กับอายุการทำงานซึ่งส่งผลต่อลักษณะการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน เพราะบุคคลทำงานมานานจะมีความรู้ความชำนาญยิ่งมีประสบการณ์ทำงานที่ส่งผลให้การบริหารมีประสิทธิภาพและเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จให้เกิดขึ้นในองค์กรจากบทบาทการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันในองค์กร (เสนอ จัยโต 2541 : 26-27 , citing Kotter 1990) ลักษณะทางชีวสังคมกับจิตลักษณะและทักษะ หรือวินัยขององค์กรเรียนรู้ มีความแตกต่างกันระหว่างกลุ่มบุคคลที่มีอายุงานหรือระยะเวลาการทำงานที่หน่วยงานแตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ สติยร์ , และ พอร์ทเตอร์ (ชลธิชา หวังรายนาม 2542 : 44 , citing Steers , & Porter 1983) พบว่าระยะเวลาในการปฏิบัติงานในองค์กร (Tenure in organization) จะมีความสัมพันธ์กับความผูกพันในลักษณะเชิงบวก ทำให้มีผลต่อการปฏิบัติงานได้ดี มีผลต่อการเพิ่มขึ้นของผลผลิต และเป็นปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของบุคคลในองค์กร (ชลธิชา หวังรายนาม 2542 : 44 , citing Thomson , & Makey 1994) ดังนั้นจึงนับได้ว่า ระยะเวลาการทำงานที่หน่วยงานน่าจะเป็นปัจจัยสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคคลในหน่วยงานและควรนำมาเป็นตัวแปรในการศึกษา

สรุปได้ว่าตำแหน่งทางการบริหาร สายงานที่สังกัด คณะวิชาที่สังกัด อายุหน่วยงาน และระยะเวลาการทำงานที่หน่วยงาน ล้วนแล้วแต่เป็นปัจจัยที่อาจมีผลต่อค่าน้ำหนักความสำคัญส่งผลต่อบทบาทของผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒในการสร้างองค์การเรียนรู้ คณบดี รองคณบดี หัวหน้าภาควิชา ประธานกรรมการบริหารหลักสูตร เลขานุการคณะ และหัวหน้างานบุคคลเหล่านี้ ล้วนดำรงตำแหน่งทางการบริหารงานที่ต่างทำหน้าที่เป็นหัวหน้ากลุ่มที่สมาชิกในกลุ่มมีพฤติกรรมประสานงานกันแบบปฏิสัมพันธ์ในกลุ่มทั้งด้านการสอน การปฏิบัติงาน และปรากฏพฤติกรรมในลักษณะการเป็นกลุ่มฝึกสอน (Coaching groups) ทั้งด้านการสอน การปฏิบัติงาน มีลักษณะการทำงานมุ่งเป้าหมายร่วมกันเกี่ยวกับการสอน การปฏิบัติ (เจ็ดหล้า สุนทรวิภาต 2534 : 21) แต่ลักษณะงานจะยังคงต่างกันตามตำแหน่งทางการบริหาร สายงานหรือคณะวิชาที่สังกัดหรือแม้แต่วิชาที่แตกต่างตามอายุของหน่วยงานจะมีวัฒนธรรมไม่เหมือนกันเพราะการเปลี่ยนผ่านและเปลี่ยนแปลงของแต่ละคณะมีภูมิหลัง ความเป็นมาและวิวัฒนาการต่างกัน

วัฒนธรรมเก่าและวัฒนธรรมใหม่ตามอายุและความเป็นมาของการก่อกำเนิดคณะวิชานั้น และยังขึ้นอยู่กับระยะเวลาที่ผู้บริหารเหล่านั้นปฏิบัติหน้าที่ต่างกรรมต่างวาระกันในหน่วยงานนั้นๆ ด้วยเช่นกัน

ผลการศึกษาของนักวิจัยหลายท่านที่ได้ทำการวิจัยมาเป็นเวลา 60 ปี เกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ จำนวน 124 เรื่อง ซึ่งให้เห็นว่าคุณลักษณะของผู้นำต่างจากคุณลักษณะผู้ตาม และจากการศึกษา 15 เรื่อง หรือมากกว่า พบลักษณะของผู้นำในหลายลักษณะโดยมีข้อคิดเห็นว่า คุณลักษณะของผู้นำเป็นส่วนผสม (Cluster traits) ที่มีหลายลักษณะเดี่ยว รวมถึงพบลักษณะผู้นำที่ดีเด่น เป็นที่ยอมรับกันทั่วไปซึ่งประสบผลสำเร็จในงาน และผลการวิจัยที่ชี้ว่าผู้นำในยุคโลกาภิวัตน์ควรมีคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์นั้น มักพบลักษณะสำคัญของผู้นำเสมอในงานวิจัยซึ่งหาคุณลักษณะสำคัญของผู้นำ รายละเอียดคุณลักษณะของผู้นำที่พบมีบางลักษณะเกี่ยวข้องกับ การปรับตัว การมีอารมณ์มั่นคง มีความเห็นอกเห็นใจ การมีแรงจูงใจ การแก้ปัญหา การมีความคิดและใช้ความคิดอย่างรวดเร็วชัดเจน ซึ่งหากนำมาเทียบเคียงกับการศึกษาในงานวิจัยครั้งนี้ คุณลักษณะผู้นำในหลาย ๆ ลักษณะที่พบ อาจสังเคราะห์ได้ว่า คือ ความคิดอย่างมีวิจารณญาณ เซาวันอารมณ์ ซึ่งผู้วิจัยได้สรุปลักษณะบางประการของผู้นำที่พบในงานวิจัยทั้งหลายที่ทำการศึกษามานั้นแสดงรายละเอียด ดังนี้ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ 2525 21 - 22, citing Stadt 1973 49 - 53, คุณวุฒิ คนฉลาด 2540 41,43, citing Stogdill 1948 63, citing Bennis 1984 15 - 19, citing Yukl 1989 176, citing Ricketts 1997 51, อ้อมเดือน สดมณี 2541 162 - 163 , citing Avery, & Gayle 1984 381, citing Avery, & Baker 1990 435, citing Mann 1959 , งามตา วรินทร์านนท์ 2535 466, citing Muchinsky 1987 501, คุณวุฒิ คนฉลาด 2540 40, ทศนา แสงศักดิ์ 2542 62 - 63, citing Stogdill 1981 73 - 73 , ทศนา แสงศักดิ์ 2542 66, ทศนา แสงศักดิ์ 2542 63-64, อ้างอิงจาก วีระวัฒน์ ปันนิตามัย 2540 38-43, ทศนา แสงศักดิ์ 2542 64, อ้างอิงจาก บุญชัย พิทักษ์ดำรงกิจ 2540 48-49 , ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร 2545 247)

1 การปรับตัว เป็นผู้มีบุคลิกภาพดี ความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional stability) วุฒิภาวะและความสนใจในกิจกรรมต่าง ๆ อย่างกว้างขวาง การรู้จักตนเองอย่างแท้จริง มีทักษะทางสังคม ร่วมกิจกรรมทางสังคม การเข้าสังคม ความรู้ด้านมนุษยสัมพันธ์ (Knowledge of human relation) มีความเข้าใจถูกต้องต่อการสร้างสัมพันธ์ภาพกับเพื่อนมนุษย์ มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น (Empathy) เห็นอกเห็นใจ (Humanity) เป็นที่พึ่งของคนอื่นหรือพึ่งพาอาศัยได้ ทักษะในการติดต่อสื่อสาร มีแรงจูงใจส่วนตัว (Personal motivation) ความสามารถในการจูงใจ รู้ความสามารถของตนเองและยอมรับข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น ความสามารถในการรู้จักตนเองอย่างแท้จริง ทำความเข้าใจตนเอง รู้จักบังคับใจตนเองได้ (Self - control) ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ และสิ่งแวดล้อม (Adaptability) ความอดทน อารมณ์ขัน ระดับจิตใจมั่นคง มีความอดทนต่อความเครียดให้ความร่วมมือกับทุกฝ่าย มีทักษะความต้องการและความสนใจของผู้ตาม ความสุขใน

การทำงาน ยอมรับความล้มเหลว มองโลกในแง่ดี สร้างความประทับใจเป็นส่วนตัว มั่นใจในคนอื่น ให้ความร่วมมือกับทุกฝ่าย

2 มีความสามารถในการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล มีดุลพินิจในการตัดสินใจ มีความสามารถในการพิจารณาตัดสินใจได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว กล้าตัดสินใจ (Decisiveness) สมรรถภาพทางเทคนิค (ความสามารถในการวางแผน การวิเคราะห์งาน การตัดสินใจ) ความคิดริเริ่ม มีวิจารณญาณ ความคิดสร้างสรรค์ เป็นนักคิดที่คิดได้อย่างรวดเร็วชัดเจน วางเป้าหมายและวางแผนชัดเจน มีความสามารถในการวิเคราะห์ เป็นนักวางแผนที่ดีถ้วน มีอิสระในการคิด พิจารณาสภาพแวดล้อม ทั้งในและนอกองค์กรในแง่มุมมองอดีตและอนาคต ตัดสินใจเหมาะกับกาลและภายใต้ข้อมูล เลือกการตัดสินใจได้ดีและคาดคะเนผลได้ สุขุมรอบคอบ วิเคราะห์ข้อมูล ตรวจสอบข้อเท็จจริงอย่างเป็นระบบ ความคิดสร้างสรรค์ มีความยุติธรรม

คุณลักษณะบางลักษณะตามข้อสรุปข้างต้นจะทำให้เห็นคุณลักษณะที่ดี ที่พึงประสงค์ ที่เชื่อว่าจะมีประสิทธิภาพ หรือมีความสัมพันธ์สูงกับการเป็นผู้นำที่ดีแทบทั้งสิ้น แต่ก็ยังไม่สามารถรับรองหรือระบุชัดเจนลงไปว่าคุณสมบัติใดดีที่สุดต่อการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพเพราะต้องขึ้นอยู่กับตำแหน่ง บทบาท สถานภาพ สถานการณ์และองค์ประกอบอื่นอีกมากมายตามความจำเพาะแต่ละกรณีไป อย่างไรก็ตามในงานวิจัยที่กล่าวมาจะพบว่า รายละเอียดคุณลักษณะของผู้นำดังกล่าวล้วนมีลักษณะที่มีแกนสangkัปร่วมกัน (Core concept) กับการแก้ปัญหาและการปรับตัวที่เป็นโครงสร้างสำคัญของความคิดอย่างมีวิจารณญาณและเขาวนอารมณ์ทั้งสิ้น เพียงแต่อาจแตกต่างกันในประเด็นการใช้ภาษาที่ต้องการสื่อความหมายในรูปแบบของคำหรือพยางค์อื่นแทนเท่านั้น ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้จึงมีสมมุติฐานว่า ความคิดอย่างมีวิจารณญาณและเขาวนอารมณ์ น่าจะเป็นบุคลิกภาพหรือคุณลักษณะของผู้นำที่ประสบผลสำเร็จ และนำไปสู่การแสดงบทบาทผู้นำในมิติต่าง ๆ ที่สำคัญในการสร้างองค์การเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้ในองค์การ ได้แก่ บทบาทผู้ออกแบบ บทบาทผู้สอน บทบาทผู้สนับสนุน และบทบาทผู้เรียนรู้ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

5.6 ความคิดอย่างมีวิจารณญาณ (Critical Thinking)

คุณลักษณะพิเศษสุดที่ทำให้มนุษย์เหนือกว่าสัตว์ประเภทอื่นและมนุษย์เหนือมนุษย์ด้วยกัน คือ ความสามารถทางความคิด ผู้ที่มีทักษะการคิดระดับสูง มีเหตุผล มีวิจารณญาณที่ถูกต้องเหมาะสม หรือมีความคิดสร้างสรรค์ จะได้รับการยกย่องจากสังคมและเป็นผู้นำสังคมไปสู่ความเจริญก้าวหน้า สังคมที่มีนักคิดมาก ๆ จะเป็นสังคมที่มีความเจริญก้าวหน้าในด้านต่าง ๆ ทั้งด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี การแพทย์ การเมือง การค้า การศึกษาและมีความมั่นคงทางเศรษฐกิจจนได้รับการยกย่องให้เป็นผู้นำในสังคมโลก (อรพรรณ พรสีมา 2543 1) สอดคล้องกับเกรียงศักดิ์

เจริญวงศ์ศักดิ์ (2543 ข คำนำ, 59) กล่าวว่า แพ้ชนะเริ่มต้นที่ความคิด ในเวทีโลกความสามารถในการคิด การสร้างคนให้เป็นนักคิดจึงเป็นเรื่องที่สำคัญเพื่อให้เลือกรับสิ่งที่ดีและก่อประโยชน์สูงสุดให้กับตนเองและสังคมได้

อรพรรณ พรสีมา (2543 10) กล่าวว่า ระบบความคิดจะเกิดจากสิ่งแวดล้อม วัฒนธรรม การอบรมเลี้ยงดู ระบบความคิดประกอบด้วยองค์ประกอบ ดังนี้

1 ปัจจัยพื้นฐาน ได้แก่ (1) คุณลักษณะของผู้คิด คือ ระดับสติปัญญา วุฒิภาวะทางอารมณ์ ประสบการณ์เดิม (2) สิ่งเร้า (3) สื่ออุปกรณ์การคิด (4) ผู้ชี้แนะ

2 กระบวนการคิดระดับสูง จะต้องกำหนดเป้าหมายและทิศทางในการคิด ได้แก่ (1) การรับข้อมูล (2) การจัดการข้อมูล คือ การพิจารณาไตร่ตรอง ตั้งคำถาม วิเคราะห์ (3) สังเคราะห์ข้อมูลและสร้างองค์ความรู้ใหม่ (4) คิดสร้างสรรค์ (5) แก้ปัญหา (6) นำเสนอผลงาน

3 ผลผลิต จะเป็นการเพิ่มพูนปัญญา เกิดความรู้ใหม่ และผลงาน ซึ่งจะสร้างสรรค์สังคม ความคิดเป็นสิ่งสำคัญดังที่ ประเวศ วะสี (2539 1-39) กล่าวว่า การสอนพัฒนาความสามารถด้านการคิดเป็นการค้นพบทางการศึกษาที่ยิ่งใหญ่ในทศวรรษที่ 21 เพราะเป็นการพัฒนาให้คิด คิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ รู้จักใช้เหตุผลในการคิดเป็น แก้ปัญหาได้ด้วยตนเองและในระบบกลุ่ม เพราะในการปรับตัวต่อไปชีวิตต้องพบกับความเปลี่ยนแปลงของสังคม สิ่งแวดล้อม เทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ามาเกี่ยวข้องมากมาย การพัฒนาความสามารถด้านการคิด ได้แก่ วิธีคิด กระบวนการคิด กระบวนการแสวงหาความรู้ เป็นคุณสมบัติที่เป็นลักษณะนิสัยในการนำไปสู่การพัฒนาตนเองและสังคมประเทศชาติต่อไป

ในสังคมแห่งการเรียนรู้และมีความเป็นประชาธิปไตย การคิดอย่างมีวิจารณญาณเป็นการคิดที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะเป็นวิธีคิดที่ใช้ในการคิดเกี่ยวข้องกับเรื่องราวในชีวิตประจำวันของมนุษย์อย่างสมเหตุสมผล (Waller 1998 1-2) ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่า การคิดอย่างมีวิจารณญาณเป็นทักษะการคิดระดับสูงที่จำเป็นต่อการเป็นผู้นำที่ต้องมีการพัฒนาทักษะการคิดระดับสูงไว้เพื่อการศึกษา การพัฒนาคุณภาพชีวิตและการพัฒนาสังคมนำไปสู่การพัฒนาประเทศและการดำรงชีวิตที่มีคุณภาพของบุคคลในองค์กร เพราะความคิดเป็นสิ่งที่เรียนรู้ได้ การพัฒนาความสามารถด้านการคิดเป็นมนมิตินักการศึกษาของไทยและต่างประเทศให้ความสนใจมาก การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องกระบวนการคิดจึงเป็นเรื่องจำเป็นอย่างยิ่ง (ระพีพันธ์ ศรีรัมย์ 2544 49)

5.6.1 ความหมายการคิดอย่างมีวิจารณญาณ

นักการศึกษา นักจิตวิทยา นักปรัชญาและนักวิชาการ เรียกขานคำว่า ความคิด วิจารณญาณแตกต่างกันหลายคำ ได้แก่ ความคิด วิจารณญาณ ความคิดเชิงวิพากษ์ การคิด วิเคราะห์วิจารณ์ ความคิดเชิงเหตุผล การคิดสะท้อนกลับ การคิดไตร่ตรอง และโยนิโสมนสิการ เป็นต้น และนิยามความหมายแตกต่างกันไป ดังนี้

วอร์นิก , และอินช์ (Warnick, & Inch 1994 11, citing Kurfiss 1975 2)

อธิบายว่า การคิดพิจารณาเกี่ยวกับความสามารถในการวินิจฉัยปัญหา คำถามหรือการแก้ปัญหา ผสมผสานข้อมูลที่เป็นประโยชน์ทั้งปวงต่อการวินิจฉัยเพื่อให้ได้ทางแก้ปัญหาหรือสมมติฐานและตัดสินใจให้เหมาะสมกับข้อสันนิษฐานนั้น

เอนนิส (Ennis 1985 45) กล่าวว่า ความคิดพิจารณาเป็นการคิดพิจารณาไตร่ตรองอย่างมีเหตุผลที่มุ่งเพื่อการตัดสินใจว่า สิ่งใดควรเชื่อ หรือสิ่งใดควรทำซึ่งจะช่วยในการตัดสินใจในสภาวะการณ์ต่าง ๆ ได้เหมาะสม

นอร์ริส (Norris 1985 40 citing Blair 1983, Ennis 1981, Hitchcock 1983) นิยามว่า เป็นการคิดอย่างมีเหตุผลว่าจะทำอะไรหรือจะเชื่ออะไร

พอล (ทิสนา แชมมณี 2544 58-59, citing Paul 1993) กล่าวว่า หน้าที่พื้นฐานของจิตใจมนุษย์มี 3 ประการ คือ การคิด (Thinking) ความต้องการ (Wanting) และความรู้สึก (Feeling) หน้าที่ทั้งสามมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และในการคิดนั้นมีหลายประเภท เช่น คิดวิเคราะห์ คิดไตร่ตรอง คิดใคร่ครวญ คิดตัดสินใจ คิดสร้างสรรค์ คิดอย่างมีวิจารณญาณ ฉะนั้น การคิดอย่างมีวิจารณญาณจึงมีความหมายโดยสรุปว่า เป็นกระบวนการที่ทำให้ผู้คิดสามารถคิดตัดสินใจได้ดีขึ้นอย่างสมเหตุสมผล มีประสิทธิภาพและยังส่งผลให้ผู้คิดมีความสามารถคิดกว้าง คิดลึก คิดถูกทาง คิดชัดเจน คิดถูกต้องและคิดอย่างมีเหตุผล

เอ็บสไตน์ (Epstein 1995 5) กล่าวว่า เป็นการประเมินผลไม่ว่าเราจะเชื่อมั่นหรือไม่ก็ตามว่าบางข้อเรียกร้องเป็นความจริงหรือบางสิ่งมีเหตุผลอ้างอิงที่ดีเช่นเดียวกับวิธีการที่ดีในการโต้แย้งด้วยนานาเหตุผล

เอคเคน, และเคอซาค (Eggen, & Kauchak 1996 50) อธิบายว่า คือ กระบวนการประเมินสรุปผลบนพื้นฐานข้อมูลที่ชัดเจน จากหลักฐานหลากหลายรูปแบบเป็นต้นว่า อาจเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจริง จำแนกจากอคติ ทัศนคติ หรือการโฆษณาชวนเชื่อที่เป็นไปได้หรือไม่ได้ตามข้อสันนิษฐาน โดยตระหนักในสิ่งที่อยู่เหนือกฎเกณฑ์หรือภายในกฎเกณฑ์เพื่อแยกแยะหาความสัมพันธ์หรือไม่เกี่ยวข้องกันกับสารสนเทศที่ได้รับ

เบนส์เล (Bensley 1997 5) นิยามว่า การคิดใคร่ครวญที่รวมการประเมินหลักฐานเป็นประเด็นในการอ้างอิงไปสู่การตัดสินใจครั้งสุดท้ายเพื่อสามารถลงข้อสรุปจากหลักฐานนั้น

เมธี ปิลันธนานนท์ (2540 7) กล่าวว่าคือ ความสามารถในการคิด พิจารณาตรวจสอบข้อมูล เพื่อประเมินความเชื่อถือได้ ความถูกต้องและค่าของข้อมูลนั้น

ประพันธ์ศิริ สุเสารัจ (2543 37) ให้นิยามว่า การคิดพิจารณา ไตร่ตรองอย่างมีเหตุผลเพื่อตัดสินใจว่า สิ่งใดถูกต้อง สิ่งใดควรเชื่อ สิ่งใดควรกระทำ สอดคล้องกับสมมติฐานแปลงประสพโชค (2543 ออนไลน์) ให้นิยามใกล้เคียงกันที่หมายถึง การคิดพิจารณาไตร่ตรองอย่างมีเหตุผล สิ่งใดถูกต้อง สิ่งใดควรทำ

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2545 127) ให้ความหมายว่า ความตั้งใจที่จะ

พิจารณาตัดสินใจเรื่องหนึ่งโดยไม่เห็นคล้อยตามข้อเสนอง่าย ๆ แต่ตั้งคำถามท้าทายหรือโต้แย้ง สมมุติฐานและข้อสมมุติฐานที่อยู่เบื้องหลังและพยายามเปิดแนวทางการคิดออกสู่ทางต่าง ๆ ที่แตกต่างจากข้อเสนอแนะเพื่อให้สามารถได้คำตอบที่สมเหตุ สมผลมากกว่าข้อเสนอเดิม

ฉะนั้นจึงสรุปได้ว่า ความคิดอย่างมีวิจารณญาณ เป็นความคิดที่สะท้อนออกมา อย่างมีเหตุผลเพื่อแสดงถึงการตัดสินใจว่าจะเชื่อหรือทำอะไร ความคิดใดจะมีเหตุผล เมื่อสามารถ อธิบายข้อโต้แย้ง (Argument) ได้อย่างสมเหตุสมผลโดยมีหลักฐานยืนยันที่เชื่อถือได้ หรือ ความหมายในลักษณะเป็นกิจกรรมทางสมองของกระบวนการคิดโดยทั่วไป (General thinking process) หรือเป็นการคิดเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดจากการคิดพิจารณาใคร่ครวญอย่างมีเหตุผลเพื่อ ประเมินความเชื่อถือได้ว่าสิ่งใดถูกต้อง สิ่งใดมีคุณค่า สิ่งใดควรทำ สิ่งใดไม่ควรทำ หรือ การประเมิน ความถูกต้องแม่นยำ (Accuracy and validity) ของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือ เป็นการใช้เหตุผลทาง ตรรกศาสตร์ เป็นการประเมินผลของความคิด

5 6 2 องค์ประกอบของการคิดอย่างมีวิจารณญาณ

วัตสัน, และเกลเซอร์ (สมสุข โกวเจริญ 2541 : 34 , citing Watson, & Glaser 1964 : 10) ศาสตราจารย์ทางการศึกษาและจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยโคลัมเบีย ได้ศึกษาวิจัยและ ทดลองเกี่ยวกับมโนทัศน์และการวัดความสามารถในการคิดอย่างมีวิจารณญาณอย่างต่อเนื่องแล้วใช้ หลักการและเหตุผลสรุปเป็นแนวคิดได้ว่า ความคิดอย่างมีวิจารณญาณประกอบด้วย 1) เจตคติ (Attitude) หมายถึง ความสนใจแสวงหาความรู้ ความสามารถพิจารณาปัญหาตลอดจนมีนิสัยค้นหา หลักฐานมาสนับสนุนสิ่งที่อ้างว่าเป็นจริง 2) ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ความสามารถในการ อนุมาน การสรุปใจความสำคัญ และการสรุปเป็นกรณีทั่วไปโดยพิจารณาจากหลักฐานและการใช้ หลักตรรกวิทยา 3) ทักษะ (Skill) หมายถึง ความสามารถที่จะนำทั้งเจตคติและความรู้ดังกล่าว ข้างต้นไปประยุกต์ใช้พิจารณาตัดสินปัญหา สถานการณ์ ข้อความหรือข้อสรุป ๆ ได้

เวลล์มัลซ์ (Quellmalz 1985 : 31) เสนอหลักการของทักษะความคิดอย่างมี วิจารณญาณไว้ 4 หลักการ คือ 1) ความชัดเจน ได้แก่ ระบุหรือวิธีกำหนดคำถาม วิเคราะห์องค์ ประกอบสำคัญ นิยามเงื่อนไขสำคัญ 2) ตัดสินจากสิ่งสนับสนุนที่น่าเชื่อถือ แหล่งข้อมูลและการ สังเกต 3) การอ้างอิง ได้แก่ การนิรนัย การอุปนัย พิจารณาคุณค่า การอ้างเหตุผลหรือความเชื่อ ที่ผิด 4) ใช้มาตรฐานตัดสินอย่างเหมาะสมกับวิธีแก้ปัญหา

พอล (University Library 2002 Online , ทิศนา ขัมมณี 2544 : 58-60, 77- 79 , วนิดา ปานโต 2543 : 2-3 , อรพรรณ ลือบุญรัชชัย 2543 : 19-24 , citing Paul 1984 : 4-15, 1993, 1994) กล่าวว่า การคิดอย่างมีวิจารณญาณมีความสัมพันธ์กับการแก้ปัญหา (Problem solving) เพราะการคิดอย่างมีวิจารณญาณเป็นเครื่องมือสำคัญในการแก้ปัญหา (Critical thinking is a major tool in problem solving) และการแก้ปัญหาส่วนใหญ่ต้องใช้ในการคิดอย่างมี วิจารณญาณ (The problem solving is a major use of critical thinking) การคิดอย่างมี

วิจารณ์ญาณเป็นการคิดอย่างมีเหตุผลซึ่งองค์ประกอบของการคิดอย่างมีเหตุผลมี 7 ประการ ดังนี้

- 1 จุดหมาย คือ เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของการคิด เป็นการคิดเพื่อค้นหาแนวทางแก้ปัญหา หรือคิดเพื่อหาความรู้
- 2 ประเด็นคำถาม คือ ปัญหา หรือ คำถามที่ต้องการรู้ หมายถึง ความสามารถระบุคำถามของปัญหาต่าง ๆ รวมทั้งระบุปัญหาสำคัญที่ต้องการแก้ไข หรือคำถามที่ต้องการคำตอบ
- 3 สารสนเทศ คือ ข้อมูล ข้อความต่าง ๆ เพื่อใช้ประกอบการคิดซึ่งมีความกว้างลึก ชัดเจนและมีความถูกต้อง
- 4 ข้อมูลเชิงประจักษ์ คือ ข้อมูลที่ได้มาต้องมีความน่าเชื่อถือ ชัดเจน ถูกต้อง และมีความเพียงพอต่อการใช้เป็นพื้นฐานของการคิดอย่างมีเหตุผล
- 5 แนวคิดอย่างมีเหตุผล คือ แนวคิดทั้งหลายที่มีซึ่งอาจรวมถึง กฎ ทฤษฎี หลักการ ที่จำเป็นต่อการคิดอย่างมีเหตุผลและแนวคิดที่ได้มาต้องมีความเกี่ยวข้องกับปัญหาหรือคำถามที่ต้องการคำตอบและเป็นแนวคิดที่ถูกต้อง
- 6 ข้อสันนิษฐาน เป็นองค์ประกอบสำคัญของทักษะการคิดอย่างมีเหตุผล เพราะผู้คิดต้องมีความสนใจในการตั้งข้อสันนิษฐานให้มีความชัดเจน สามารถตัดสินใจได้ เพื่อประโยชน์ในการหาข้อมูลมาใช้ในการคิดอย่างมีเหตุผล
- 7 การนำไปใช้และผลที่ตามมา เป็นองค์ประกอบสำคัญของการคิดอย่างมีเหตุผล ที่ผู้คิดต้องคำนึงถึงผลกระทบ ต้องมีความคิดไกล มองถึงผลที่ตามมา รวมทั้งการนำไปใช้ได้หรือไม่เพียงใด

แซดเคอร์, และแซดเคอร์ (Sadker, & Sadker 2000 221 , citing Marzano 1988) นำเสนอทักษะการคิดอย่างมีวิจารณ์ญาณไว้ 5 มิติ คือ 1) การคิดอภิมาน (Metacognition) คือ การรับรู้ในระดับลึก เป็นการตระหนักในความคิดของตนต่อภาระงานและการทำงานซึ่งจะควบคุมความร่วมมือ เจตคติและความสนใจในระหว่างกระบวนการเรียนรู้ 2) การคิดอย่างมีวิจารณ์ญาณและคิดสร้างสรรค์ (Critical and creative thinking) เป็นความคิดเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและชัดเจนในเนื้อหา ในขณะที่การคิดสร้างสรรค์เป็นการคิดที่เกิดจากการผสมผสานความคิดเพื่อนำไปสู่การสร้างสิ่งใหม่ 3) กระบวนการคิด (Thinking processes) เป็นกระบวนการคิดที่สามารถประมวลการตัดสินใจ การแก้ปัญหา การวิจัย มโนทัศน์และหลักการจากสารสนเทศ การเรียบเรียงและวาทกรรมซึ่งเป็นการแสดงความคิดผ่านทางการพูด 4) ทักษะการคิดที่เป็นแกนสำคัญ (Core thinking skills) เป็นทักษะสำคัญที่หน้าที่สร้างมิตการคิดที่กว้างไกล การตั้งเป้าหมายที่ยิ่งใหญ่ในมิตการคิดอภิมานที่เป็นการรับรู้ในระดับลึก 5) ทักษะการคิดและความรู้ในเนื้อหาวิชา (Content – area knowledge and thinking skills) เป็นความสัมพันธ์ระหว่างเนื้อหาการคิดและความรู้เนื้อหาที่ส่งผลต่อกระบวนการคิด

เอคเคน, และเคอซาค (Eggen, & Kauchak 1996 51- 54) เสนอปัจจัยสำคัญใน

การคิดอย่างมีวิจารณญาณ ดังนี้ เข้าใจสาระสำคัญนั้นอย่างลึกซึ้ง (Deep understanding of specific topics) มีกระบวนการคิดพื้นฐาน (Basic process) การรับรู้ลึกซึ้ง (Metacognition) ทศนคติและอารมณ์ (Attitudes and dispositions) จะเกิดกระบวนการประเมินผลสรุปบนหลักฐานชัดเจน จากกระบวนการยืนยันข้อสรุปกับข้อเท็จจริงหรือสังเกต ตรวจสอบความคงเส้นคงวา แยกแยะอคติ ทศนคติ การโฆษณาชวนเชื่อซ้ำซาก ระบุข้อสันนิษฐานที่ไม่ได้กล่าวถึง ตระหนักในสิ่งที่อยู่เหนือกฎเกณฑ์หรือได้กฎเกณฑ์ แยกแยะสารสนเทศที่มีความสัมพันธ์กันและไม่เกี่ยวข้องกัน

เบนเลย์ (Bensley 1998 11-19) กล่าวว่า พื้นฐานฝึกฝนการคิดอย่างมี
 วิจารณ์ญาณต้องมีการยืนยันการวินิจฉัย และความคิดเห็นนั้นต้องเป็นฉันทามติอยู่บนพื้นฐาน
 ความเป็นจริง โดยฝึกปฏิบัติ ดังนี้ 1) ตัดสินใจบนคุณค่าในความเป็นจริงอันถูกต้องที่สามารถโต้แย้ง
 ได้ 2) จำแนกหรือวินิจฉัยข้อแตกต่างในข้อโต้แย้งจากการโต้แย้งที่เป็นเหตุเป็นผล 3) ระบุสิ่งที่
 โต้แย้งกับหลักฐานหรือข้อสรุปโดยใช้เหตุผลอุปนัยและอนุมานเพื่อการอ้างเหตุผลในเงื่อนไขที่
 สนับสนุนข้อสันนิษฐานที่ทำให้การตัดสินใจสามารถอ้างอิงได้ 4) ตั้งสมมุติฐานด้วยการอนุมาน
 5) ระบุข้อตกลงเบื้องต้นในการโต้แย้งอย่างมีเหตุผล

วูลฟอล์ก (Woolfolk 1998 319 citing Kneedler 1985 277) กำหนด
 รายการทักษะต่าง ๆ ที่ประกอบกันเป็นการคิดอย่างมีวิจารณญาณไว้ จำนวน 3 ประการหลัก คือ
 (1) การนิยามและทำความเข้าใจปัญหา ประกอบด้วย 1) ระบุประเด็นหรือปัญหาสำคัญ การอ้าง
 เหตุผลและใช้ข้อสรุปในการอ้างเหตุผล 2) เปรียบเทียบความคล้ายคลึงและความแตกต่างระหว่าง
 คน สิ่งของ วัตถุ ความคิดหรือผลลัพธ์ตั้งแต่ 2 อย่างขึ้นไป 3) ตัดสินจากสารสนเทศที่มีความ
 สัมพันธ์กัน ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับไม่เกี่ยวข้อง ข้อมูลที่สำคัญและไม่สำคัญ 4) มีเกณฑ์เหมาะสม
 ของคำถามที่นำไปสู่ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งชัดเจนในประเด็นหรือสถานการณ์ (2) การพิจารณา
 ตัดสินข้อมูลที่มีความสัมพันธ์กับปัญหา ประกอบด้วย 1) แยกแยะระหว่างความจริง ความเห็น
 และเหตุผลในการตัดสินใจ 2) ตรวจสอบข้อความหรือสัญลักษณ์ที่กำหนดสอดคล้องเกี่ยวข้องกับ
 บริบททั้งหมดหรือไม่ 3) ระบุข้อสันนิษฐาน 4) ระบุความคิดที่คนยึดติด หรือความคิดดั้งเดิม
 เกี่ยวกับคน กลุ่มคนอย่างเข้าใจ 5) ระบุถึงอคติ ปัจจัยด้านอารมณ์ การโฆษณาชวนเชื่อและ
 ความหมายที่บิดเบือนอย่างเข้าใจ 6) เข้าใจความแตกต่างในระบบคุณค่าและความนึกคิดที่
 เลื่อนลอยอย่างเข้าใจ (3) การแก้ปัญหาหรือการลงสรุป ประกอบด้วย 1) เข้าใจข้อมูลอย่าง
 พอเพียง 2) ทำนายผลที่จะเกิดขึ้นภายหลังอย่างน่าเชื่อถือ

สมวงษ์ แปลงประสพโชค (2543 ออนไลน์) กล่าวว่าความคิดวิจารณ์ญาณ
 ประกอบด้วยทักษะย่อย ๆ ดังนี้ (1) การเปรียบเทียบ (2) การคาดเดา (3) การอุปนัย
 (4) การพิจารณากรณีเฉพาะ ขณะที่ ประพันธ์ศิริ สุเสารัจ (2543 37) กล่าวไว้เช่นกันว่าจะ
 ประกอบด้วยทักษะย่อยเพื่อนำมาช่วยในการตัดสินใจให้ถูกต้องยิ่งขึ้น คือ ความรู้ ทำให้คิดได้เร็ว
 และดีกว่า การสรุปอ้างอิง ทำให้สามารถเข้าใจสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดีและลึกซึ้งมากขึ้น ทักษะการ

ประเมิน ทำให้สามารถระบุและเลือกข้อมูลได้เหมาะสม เชื่อถือได้ โดยเปรียบเทียบและชั่งน้ำหนักจากข้อมูลที่มีอยู่ และทักษะการสังเคราะห์ความคิด เป็นความสามารถในการพิจารณาถึงความเหมาะสมของความคิดและปรับความคิดให้เหมาะสม นอกจากนี้ยังต้องมีทักษะพื้นฐานสำคัญ คือ ความสามารถในการฟังและการอ่านอย่างรวดเร็วไปพร้อม ๆ กับการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้อ่านและฟังอย่างเป็นระบบและเป็นไปตามลำดับขั้นตอน (ประพันธ์ศิริ สุเสารัจ 2543 37 , citing Thoreson, & Daly 1993 4)

5 6 3 กระบวนการของการคิดอย่างมีวิจารณญาณ

เอนนิส (Sternberg, & Baron 1985 42 citing Ennis 1985 42) กล่าวว่า องค์ประกอบในการพิจารณาเมื่อวัดทักษะในการคิดเพื่อการวิเคราะห์แต่ละส่วนที่ใช้มากกว่าสองทักษะเฉพาะในแต่ละทักษะของการคิดมี 4 ระดับ ดังนี้ 1) การนิยามและความชัดเจน (Define and clarify) ได้แก่ ระบุประเด็นหรือปัญหาที่สำคัญ ระบุเหตุผลที่ปรากฏและไม่ปรากฏ ระบุผลการตัดสินใจ ตั้งคำถามที่เหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ ระบุข้อสันนิษฐาน 2) พิจารณาตัดสินข้อมูล (Judge information) ได้แก่ ตัดสินความน่าเชื่อถือของแหล่งข้อมูลและการสังเกต ตัดสินความเกี่ยวข้องของข้อมูลกับปัญหา ตระหนักในความสอดคล้องของเส้นคงวาของข้อมูล 3) การอ้างอิงในการแก้ปัญหา (Infer - solve problems) 4) สรุปผลอย่างมีเหตุผล (Draw reasonable conclusions) ได้แก่ อ้างอิงและตัดสินข้อสรุปโดยใช้เหตุผลอุปนัย ลงความเห็นและตัดสินการอนุมานโดยใช้เหตุผล ทำนายความน่าจะเป็นถึงผลลัพธ์ที่ตามมาได้

โรเจอร์ , และคนอื่น ๆ (ทิสนา แชมมณี 2544 60-62 , Roger, et al 1995) กล่าวว่าความคิดอย่างมีวิจารณญาณ ประกอบด้วย การคิดไตร่ตรอง (Reflection activity) เป้าหมายมิใช่เพื่อแก้ปัญหา แต่เพื่อทำความเข้าใจปัญหาให้ชัดเจนขึ้น การคิดจดจ่อจุดใดจุดหนึ่ง (Focused) คือ การคิดในเรื่องใดหรือจุดใดจุดหนึ่งโดยเฉพาะเพื่อทำความเข้าใจอย่างกระจ่างในเรื่องหรือจุดนั้น เพื่อนำไปสู่การชั่งน้ำหนักและประเมินและการตัดสินใจ (Decisions) การตัดสินใจ (Decisions) คือ การตัดสินใจจากข้อมูลที่มีอยู่ว่า ควรเชื่อหรือควรกระทำอะไร การคิดอย่างมีวิจารณญาณจึงประกอบด้วย การคิดไตร่ตรอง การคิดจดจ่อจุดใดจุดหนึ่งเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจที่ประกอบด้วยทักษะย่อย 4 ทักษะ ได้แก่

1 ความรู้ (Knowledge) เป็นสิ่งสำคัญในการคิดอย่างมีวิจารณญาณเพราะการมีความรู้มากทำให้คิดเร็ว คิดได้ดีกว่าผู้ไม่มีความรู้ ความรู้เป็นพื้นฐานสำคัญใช้ตัดสินว่าข้อมูลใหม่หรือความคิดเห็นต่าง ๆ นั้นเชื่อถือได้หรือไม่เพียงใด

2 การสรุปอ้างอิง (Inference) เป็นสิ่งจำเป็นต่อการคิดอย่างมีวิจารณญาณเพราะช่วยให้บุคคลมีความเข้าใจสถานการณ์ต่าง ๆ ลึกซึ้งและมีความหมายมากขึ้น และกระบวนการที่ใช้สรุปอ้างอิงสำคัญมี 2 กระบวนการ คือ การนิรนัย (Deduction) การอุปนัย (Induction)

3 การประเมิน (Evaluation) รวมถึงทักษะอื่นด้วยคือ 1) การวิเคราะห์ เป็น

ความสามารถในการระบุและเลือกข้อมูลที่เกี่ยวข้องได้ 2) การตัดสินใจ เป็นความสามารถประเมินข้อมูล ความรู้ โดยปราศจากอคติส่วนตัว 3) การเข้าใจ เป็น ความสามารถเปรียบเทียบข้อมูลที่มีอยู่ เลือกข้อมูลเหมาะสมที่สุดและจัดระบบข้อมูลอย่างสมเหตุสมผล 4) การตัดสินใจคุณค่า เป็นการใช้อยู่ข้อมูลตัดสินใจโดยใช้หลักคุณธรรม จริยธรรมและเจตคติที่ดี

4 การควบคุมการรู้คิด (Metacognition) เป็นการคิดที่เกี่ยวกับการคิด เป็นการวิเคราะห์ถึงความเหมาะสมของความคิด และการปรับความคิดให้ถูกต้อง ความคิดในการประเมินความคิด ซึ่งมีความจำเป็นต่อการคิดอย่างมีวิจารณญาณ เป็นการคิดที่ประเมินว่าความรู้ทั้งหลายที่จะใช้ในการตัดสินใจนั้นเพียงพอหรือไม่และน่าเชื่อถือมากน้อยเพียงไร

กระทรวงศึกษาธิการ (ทิศนา ขัมมณี 2544 152-153 , อ้างอิงจาก กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ 2534) เสนอกระบวนการคิดอย่างมีวิจารณญาณไว้ 2 แนว ได้แก่ แนวคิดของ บลูม (Bloom) และแนวคิดของกานญ์ (Gagne) มากำหนดเป็นกระบวนการความคิดอย่างมีวิจารณญาณ ดังนี้

1 แนวคิดของบลูม (Bloom) กระบวนการคิดอย่างมีวิจารณญาณ คือ ความสามารถทางกระบวนการทางปัญญาเกี่ยวข้องกับการรับรู้ ความจำ ความเข้าใจ จนถึง การวิเคราะห์ สังเคราะห์และประเมินค่า (Paul 1985 36 , citing Bloom 1974) และ

2 แนวคิดของกานญ์ (Gagne) ที่กระบวนการคิดวิจารณญาณเป็นกระบวนการเริ่มจากสัญลักษณ์ทางภาษาจนโยงเป็นความคิดรวบยอด เป็นกฎเกณฑ์และการนำกฎเกณฑ์ไปใช้ กระบวนการคิดของทั้งสองแนวคิดนี้ไม่จำเป็นต้องใช้เป็นขั้นตามลำดับ อาจเลือกใช้ขั้นตอนใดก่อนได้ขึ้นกับกิจกรรมที่นำไปพัฒนากระบวนการคิดนั้น เช่น กิจกรรมการเรียนการสอน กิจกรรมการฝึกอบรม จำแนกเป็นขั้นตอน ดังนี้ (1) สังเกต เน้นการทำกิจกรรมรับรู้แบบปรนัยจนเกิดความเข้าใจ ได้ความคิดรวบยอด สามารถเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ และสรุปเป็นใจความสำคัญครบถ้วนตรงตามหลักฐานข้อมูล (2) อธิบาย เน้นการตอบคำถามแสดงความคิดเห็นเชิงเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยกับสิ่งที่กำหนด เน้นการใช้เหตุผล ด้วยหลักการ กฎเกณฑ์ หรือหลักฐานข้อมูล ประกอบให้น่าเชื่อถือ (3) รับฟัง เน้นการฟังความคิดเห็น การตอบคำถามวิพากษ์วิจารณ์จากผู้อื่น ที่มีต่อความคิดของตน เน้นการปรับเปลี่ยนความคิดเดิมของตนตามเหตุผลหรือข้อมูล โดยไม่ใช้อารมณ์หรือยึดถือต่อความคิดเดิม (4) เชื่อมโยงความสัมพันธ์ ให้มีการเปรียบเทียบความแตกต่างและความคล้ายคลึงของสิ่งของต่าง ๆ ให้สรุปจัดกลุ่มสิ่งที่เป็นพวกเดียวกัน เชื่อมโยงเหตุการณ์ เชิงเหตุและผล หากกฎเกณฑ์การเชื่อมโยงในลักษณะอุปมาอุปไมย (5) วิเคราะห์ จัดกิจกรรมให้วิเคราะห์เหตุการณ์ คำกล่าว แนวคิด หรือการกระทำ แล้วให้จำแนกหาจุดเด่น จุดด้อย ส่วนดี ส่วนเสีย ส่วนสำคัญ ส่วนไม่สำคัญ ด้วยการยกเหตุผลหลักการมาประกอบการพิจารณา (6) สรุปจัดกิจกรรมให้พิจารณาส่วนประกอบของการกระทำหรือข้อมูลต่าง ๆ ที่เชื่อมโยงเกี่ยวข้องกัน แล้วให้สรุปผลอย่างตรงและถูกต้องตามหลักฐานข้อมูล

มลิวัลย์ สมศักดิ์ (2540 34 -36) เสนอกระบวนการคิดอย่างมีวิจารณญาณ 6 ขั้นตอนคือ

1 การนิยามปัญหา หมายถึง การกำหนดปัญหาและทำความเข้าใจกับปัญหาโดยพิจารณาข้อมูลเพื่อกำหนดปัญหา ข้อโต้แย้งหรือข้อมูลที่คลุมเครือ รวมทั้งการนิยามความหมายของคำหรือข้อความซึ่งขั้นตอนนี้เป็นจุดเริ่มต้นของการคิดอย่างมีวิจารณญาณเพื่อหาคำตอบที่สมเหตุสมผลที่จะทำความเข้าใจกับปัญหานั้น

2 การรวบรวมข้อมูล หมายถึง การรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับประเด็นปัญหา ข้อโต้แย้งหรือข้อมูลที่คลุมเครือ รวมทั้งดึงความรู้หรือประสบการณ์เดิมมาใช้ การแสวงหาข้อมูลจะมาจากแหล่งต่าง ๆ ให้มากที่สุดที่เกี่ยวข้องกับประเด็นปัญหา วิธีการอาจได้จากการสังเกตด้วยตนเองหรือรายงานผลการสังเกตจากผู้อื่น

3 การจัดระบบข้อมูล หมายถึง การพิจารณาความน่าเชื่อถือของแหล่งข้อมูล ความพอเพียงของข้อมูล ข้อมูลใดขาดความน่าเชื่อถือจะตัดทิ้ง ขณะเดียวกันต้องประเมินความถูกต้องและความพอเพียงของข้อมูลที่จะนำไปสู่การอ้างอิงได้หรือไม่และนำไปจำแนกความแตกต่างระหว่างข้อมูลที่ชัดเจนและไม่ชัดเจน หรือเกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้องกับประเด็นปัญหา ระบุข้อตกลงเบื้องต้น เพื่อนำมาจัดกลุ่มและจัดลำดับความสำคัญเพื่อเป็นแนวทางในการตั้งสมมติฐาน

4 การตั้งสมมติฐาน หมายถึง การพิจารณาแนวทางการสรุปอ้างอิงของปัญหา ข้อโต้แย้งหรือข้อมูลที่คลุมเครือ โดยนำข้อมูลที่จัดระบบแล้วมาพิจารณาเชื่อมโยงหาความสัมพันธ์เพื่อกำหนดแนวทางการสรุปที่น่าเป็นไปได้และเป็นไปในทิศทางใดเพื่อพิจารณาเลือกแนวทางที่เป็นไปได้มากที่สุดหรือการตัดสินใจอย่างสมเหตุสมผลในการสรุปอ้างอิงต่อไป

5 การสรุปอ้างอิงโดยใช้หลักตรรกศาสตร์ หมายถึง การพิจารณาเลือกแนวทางที่สมเหตุสมผลที่สุดจากข้อมูลและหลักฐานที่มีอยู่ การใช้เหตุผลเป็นทักษะการคิดที่จำเป็นต่อการตัดสินใจสรุปปัญหาซึ่งสำคัญต่อการคิดอย่างมีวิจารณญาณเพื่อการคิดที่ดีขึ้นอยู่กับการใช้เหตุผลที่ดีและข้อสรุปที่ดีที่สุดจะต้องได้รับการสนับสนุนจากเหตุผลที่ดีที่สุด

6 การประเมินการสรุปอ้างอิง หมายถึง การประเมินความสมเหตุสมผลของการสรุปอ้างอิง หลังจากตัดสินใจสรุปโดยใช้หลักตรรกศาสตร์จะต้องประเมินข้อสรุปอ้างอิงว่าสมเหตุสมผลหรือไม่ นำไปใช้ประโยชน์ได้หรือไม่ ผลที่เกิดขึ้นเป็นอย่างไร ถ้าข้อมูลที่ได้รับมีการเปลี่ยนแปลงหรือได้รับข้อมูลเพิ่มต้องกลับไปรวบรวมข้อมูลที่มีอยู่อีกครั้งเพื่อตั้งสมมติฐานและสรุปอ้างอิงใหม่

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2544 6-7) เสนอว่า กระบวนการคิดเชิงวิพากษ์จะเกิดขึ้นโดยอัตโนมัติ สามารถจัดลำดับขั้นการคิดวิพากษ์ที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติได้ 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่หนึ่ง เผชิญหน้ากับเหตุการณ์ที่ไม่คาดหวัง (Trigger event) เมื่อสมมติฐานที่เราคาดหวังว่าน่าจะเกิดขึ้นไม่สอดคล้องกับความจริงที่ประสบทำให้เรารับรู้ถึงความผิดปกติไปจากสิ่งที่จะควรจะเป็นหรือเกิดการกระทำในทางตรงกันข้าม ก่อให้เกิดความสับสนจึงส่งผลให้เริ่มเปลี่ยนมุมมองและเรียนรู้ที่จะคิดในเชิงโต้แย้ง

ขั้นที่สอง การประเมินสถานการณ์ (Appraisal) โดยตรวจสอบด้วยตนเองอย่างละเอียดว่าเกิดสิ่งใดขึ้น เพื่อประเมินว่าจะตอบสนองต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างไร

ขั้นที่สาม การวินิจฉัยตรวจสอบอย่างละเอียด (Exploration) เริ่มยอมรับความขัดแย้งและพยายามหาทางอธิบายความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเพื่อลดความรู้สึกไม่สบายใจอันอาจนำไปสู่ขั้นที่สี่ ทำให้เกิดการค้นหาทางเลือกใหม่ คำตอบใหม่ ๆ แนวคิดใหม่ การจัดระเบียบโลกทัศน์ใหม่

ขั้นที่สี่ พัฒนามุมมองที่แตกต่างไปจากเดิม (Development of alternative perspectives) เมื่อพบว่าสิ่งที่เคยเชื่อ เคยยึดถือไม่สามารถเป็นจริงได้อีกต่อไป จึงพยายามหาทางเลือกใหม่ มุมมองใหม่และพัฒนามุมมองใหม่เหล่านั้นในทางปฏิบัติโดยคิดว่าจะต้องดีกว่าเดิม

ขั้นที่ห้า บูรณาการวิธีคิดและพฤติกรรมใหม่ที่เกิดขึ้น (Integration) โดยคิดว่าสิ่งนั้นถูกต้องและสมเหตุสมผล เป็นลำดับขั้นของการเปลี่ยนแปลงขั้นสุดท้ายที่ทำให้เกิดโลกทัศน์ใหม่ ทัศนคติใหม่ สมมุติฐานใหม่ และเริ่มเกิดความคุ้นเคยต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

ทิสนา แชมมณี (2544 153 -154) กล่าวว่า ความถูกต้องของความคิดขึ้นอยู่กับความพอเพียงและความถูกต้องของข้อมูลเป็นประการสำคัญ ขั้นตอนการแสวงหาข้อมูลและประเมินข้อมูลจึงเป็นขั้นตอนสำคัญที่ควรระบุให้เห็นชัดเจน และตัดสินใจเลือกความคิดหรือทางเลือกที่เหมาะสม ควรพิจารณาถึงคุณค่า ค่านิยมที่แท้จริงตามหลักโยนิโสมนสิการ หรือการคิดแยกกายตามหลักพุทธธรรม การคิดแบบคุณค่าแท้ คุณค่าเทียมเป็นวิธีคิดหนึ่งที่จะเป็นประโยชน์ต่อการคิดหรือการตัดสินใจเลือก ดังนั้น ทิสนา แชมมณี จึงได้บูรณาการประเด็นดังกล่าวไว้ในกระบวนการคิดอย่างมีวิจารณญาณ ดังนี้

1 จุดมุ่งหมายของการคิดอย่างมีวิจารณญาณ เพื่อให้ได้ความคิดที่รอบคอบ สมเหตุสมผล ผ่านการพิจารณาปัจจัยรอบด้านกว้างไกลลึกซึ้งและพิจารณาถ่วงถอยไตร่ตรองทั้งทางด้านคุณ โทษ และคุณค่าที่แท้จริงของสิ่งนั้นมาแล้ว

2 เกณฑ์ความสามารถในการคิดอย่างมีวิจารณญาณ ผู้ที่คิดอย่างมีวิจารณญาณจะมีความสามารถ ดังนี้ (1) สามารถกำหนดเป้าหมายในการคิดถูกทาง (2) สามารถระบุประเด็นในการคิดได้ชัดเจน (3) สามารถประมวลข้อมูลทั้งทางด้านข้อเท็จจริง และความคิดเห็นเกี่ยวกับประเด็นที่คิดทั้งทางกว้าง ทางลึก และไกล (4) สามารถวิเคราะห์ข้อมูล และเลือกข้อมูลที่จะใช้ในการคิดได้ (5) สามารถประเมินข้อมูลได้ (6) สามารถใช้หลักเหตุผลในการพิจารณาข้อมูลและเสนอคำตอบ/ทางเลือกที่สมเหตุสมผลได้ (7) สามารถเลือกทางเลือก/ลงความเห็นในประเด็นที่คิดได้

3 วิธีการคิด ประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้ (1) ตั้งเป้าหมายในการคิด (2) ระบุประเด็นในการคิด (3) ประมวลข้อมูลทั้งข้อเท็จจริงและความคิดเห็นที่เกี่ยวข้องกับประเด็นที่คิดทั้งทางกว้าง ลึก และไกล (4) วิเคราะห์ จำแนก แยกแยะข้อมูล จัดหมวดหมู่ของข้อมูล และเลือกข้อมูลที่น่ามาใช้ (5) ประเมินข้อมูลที่ใช้น้ำหนักความถูกต้อง ความเพียงพอ และความน่าเชื่อถือ (6) ใช้หลักเหตุผลพิจารณาข้อมูลเพื่อแสวงหาทางเลือก/คำตอบที่สมเหตุสมผลตามข้อมูลที่มี

(7) เลือกทางเลือกที่เหมาะสมโดยพิจารณาถึงผลที่ตามมาและพิจารณาถึงคุณค่าหรือความหมายที่แท้จริงของสิ่งนั้น (8) ชั่งน้ำหนักผลได้ ผลเสีย คุณ โทษ ในระยะสั้นและระยะยาว (9) ไตร่ตรอง ทบทวนกลับไปมาให้รอบคอบ (10) ประเมินทางเลือกและลงความเห็นเกี่ยวกับประเด็นที่คิด

5 6 4 คุณลักษณะของบุคคลที่มีความคิดอย่างมีวิจารณญาณ

เอนนิส (Ennis 1985 45-48) กล่าวว่า การคิดอย่างมีวิจารณญาณประกอบด้วย รายละเอียดลักษณะผู้มีความคิดวิจารณ์ และทักษะความสามารถคิดอย่างมีวิจารณญาณ ดังนี้

1 ลักษณะของผู้ที่มีความคิดวิจารณ์ ประกอบด้วยคุณลักษณะ 5 ประการคือ

(1) เป็นผู้มีใจกว้าง คือ ยอมรับฟังและพิจารณาความคิดเห็นผู้อื่น ไม่ยึดมั่น ถือมั่นความคิดของตนเป็นหลักและตัดสินใจด้วยข้อมูลประกอบเพียงพอ (2) มีความไวต่อความรู้สึกผู้อื่น เข้าใจผู้อื่น (3) เปลี่ยนความคิดเห็นที่ตนมีได้ถ้ามีข้อมูลที่มีเหตุผลสูงกว่า (4) กระตือรือร้นในการแสวงหาข้อมูลและความรู้ (5) เป็นผู้มีเหตุผล

2 ทักษะความสามารถคิดอย่างมีวิจารณญาณ บุคคลที่มีลักษณะของความคิดอย่างมีวิจารณญาณจะมีทักษะความสามารถในการคิด 12 ประการ คือ (1) สามารถกำหนดหรือระบุประเด็นคำถามหรือปัญหา ได้ชัดเจนและเกณฑ์เพื่อตัดสินใจตอบที่เป็นไปได้ (2) สามารถคิดวิเคราะห์ข้อโต้แย้ง ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลที่มีเหตุผล น่าเชื่อถือได้ หรือข้อมูลที่ไม่มีเหตุผล ไม่น่าเชื่อถือได้ หรือ ระบุความเหมือนและความแตกต่างของความคิดเห็น ข้อมูลที่มีอยู่ได้ และสรุปความได้ สามารถถามด้วยคำถามที่ท้าทายและตอบคำถามได้อย่างชัดเจน (4) สามารถพิจารณาความน่าเชื่อถือของแหล่งข้อมูล เป็นข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญที่เชื่อถือได้ เป็นข้อมูลที่ไม่มีข้อโต้แย้งหรือยอมรับได้ เป็นข้อมูลที่สมเหตุสมผลน่าเชื่อถือได้ (5) สามารถสังเกตและตัดสินใจข้อมูลที่ได้จากการสังเกตด้วยตนเอง โดยมีเกณฑ์ประกอบ หากเป็นข้อมูลที่ได้จากการสังเกตด้วยตนเองจะต้องใช้ประสาทสัมผัสทั้งห้าได้ มิใช่ได้ยืมมาจากผู้อื่น การบันทึกข้อมูลจากการสังเกตด้วยตนเองจะต้องทำทันทีมิใช่บันทึกภายหลังที่ทิ้งเวลาไว้นาน (6) สามารถนิรนัยและตัดสินใจการนิรนัย กล่าวคือ สามารถนำหลักการใหญ่แยกเป็นหลักย่อยได้ หรือประยุกต์ในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ (7) สามารถอุปนัยและตัดสินใจการอุปนัย กล่าวคือ ในการสรุปอ้างอิงไปยังกลุ่มประชากร กลุ่มตัวอย่างเป็นตัวแทนประชากรและก่อนที่จะมีการอุปนัยต้องมีการเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างถูกต้องและมีข้อมูลเพียงพอต่อการสรุปแบบอุปนัย (8) สามารถตัดสินใจคุณค่าได้ โดยพิจารณาทางเลือกที่มีข้อมูลเพียงพอ สามารถประเมินระหว่างดี ไม่ดี หรือ ผลดีและผลเสียก่อนตัดสินใจ (9) สามารถให้ความหมายคำต่าง ๆ และตัดสินใจความหมายซึ่งประกอบด้วยทักษะต่อไปนี้ เช่น บอกคำเหมือนหรือที่มีความหมายคล้ายกัน จำแนก จัดกลุ่มได้ ให้คำนิยามเชิงปฏิบัติได้ และยกตัวอย่างที่ใช่และไม่ใช่ได้ เป็นต้น (10) สามารถระบุข้อสันนิษฐานได้ (11) สามารถตัดสินใจเพื่อนำไปปฏิบัติได้ ดังเช่นมี

ทักษะดังนี้ การกำหนดปัญหา การเลือกเกณฑ์ตัดสินผลที่เป็นไปได้ กำหนดทางเลือกอย่างหลากหลาย เลือกทางเลือกเพื่อปฏิบัติ ทบทวนทางเลือกอย่างมีเหตุผล (12) การปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น

โดยสรุปทักษะความสามารถคิดวิเคราะห์อย่างมีวิจารณญาณจาก 12 ทักษะข้างต้น เมื่อพิจารณาแล้วสามารถสรุปเป็นหลักการได้ 4 ประการดังนี้ (1) ข้อมูลมีความชัดเจน (Clarity) (2) ข้อมูลและความรู้จากแหล่งต่าง ๆ มีความสมเหตุสมผลเป็นที่ยอมรับ (Basic) (3) ในการสรุปอ้างอิง (Inference) จะต้องประกอบด้วยกระบวนการสรุปที่ใช้ นินัยและอุปนัยที่คำนึงถึงการตัดสินคุณค่า (Value judgment) ประกอบ (4) การปฏิสัมพันธ์อย่างมีประสิทธิภาพ

สคริเวน, และพอล (Scriven, & Paul 2002 Online ,วนิดา ปานโต 2543 2-3 , ทิศนา ขัมมณี 2544 59, 78-80) กล่าวถึงลักษณะผู้มีความสามารถคิดอย่างมีวิจารณญาณคือ (1) ลักษณะนิสัย (Trait) คิดอย่างเสรี ใส่ใจในความคิดเห็นของผู้อื่น รู้ขีดจำกัดความคิดตน กล้าหาญทางปัญญา ซื่อสัตย์ มุมานะ มีเหตุผล ใฝ่รู้ ยึดคุณธรรมและรับผิดชอบอย่างมีสติปัญญา (2) ความสามารถ (Ability) ในการกำหนดวัตถุประสงค์ ตั้งประเด็นคำถาม/ปัญหา แสวงหาสารสนเทศ มีข้อมูลเชิงประจักษ์ สร้างสังกัปหรือแนวคิดที่มีเหตุผล ตั้งข้อสันนิษฐาน แยกแยะได้ถึงการนำไปใช้และผลที่ตามมา สรุปผล (3) มาตรฐาน (Standard) ที่แสดงถึงความชัดเจน ถูกต้อง แม่นยำ กระชับ มีความเกี่ยวข้อง ทั้งในความลุ่มลึกและกว้างขวางรวมถึงความเป็นเหตุเป็นผล ผู้มีความคิดอย่างมีวิจารณญาณจะมีลักษณะนิสัย ความสามารถและมาตรฐานของความคิดที่ทำให้มีคุณสมบัติเป็นผู้มีใจกว้างและยุติธรรม (Fair minded) มีเกณฑ์ประเมินชัดเจนเป็นรูปธรรม (Objective) และมุ่งมั่นแสวงหาความถูกต้องและความกระจำ (Clarity and accuracy) โดยนักคิดอย่างมีวิจารณญาณยังมีลักษณะ 2 แบบ คือ

- 1 นักคิดอย่างมีวิจารณญาณที่ไม่เหมาะสม (Weak sense critical thinker) เป็นผู้ที่สามารถใช้ทักษะการวิเคราะห์ข้อถกเถียงโต้แย้งเพื่อเป็นเครื่องมือทำลายชื่อเสียงผู้อื่น
 - 2 นักคิดอย่างมีวิจารณญาณที่เหมาะสม (Strong sense critical thinker) เป็นผู้ที่ทดสอบความคิดและสมมุติฐานของตนกับความคิดหรือข้อคัดค้านของผู้อื่นอยู่เสมอ
- ฟาซิโอเน , และฟาซิโอเน (สุกาญจนา ทองย้อย 2545 23 , อรพรรณ ลือบุญวัชชัย 2543 27 , citing Facione, & Facione 1996 131) สรุปลักษณะผู้มีความคิดวิจารณ์ไว้วางใจนี้ มีความซื่อสัตย์และมีจุดมุ่งหมายที่จะค้นหาคำตอบ (Truth - seeking) เปิดใจกว้างต่อมุมมองความคิดเห็นที่แตกต่าง (Open mindedness) ใช้เหตุผลและหลักฐานที่มีอยู่ในการแก้ปัญหา (Analyticity) มีความเป็นระบบในการจัดการกับปัญหา (Systematicity) มีความเชื่อมั่นในทักษะการใช้เหตุผลของตน (Critical thinking self confidence) มีความกระตือรือร้นต้องการเรียนรู้ (Inquisitiveness) มีความรอบคอบในการตัดสินใจ และตระหนักว่าทางเลือกในการแก้ปัญหาหนึ่ง ไม่ได้มีเพียงทางเลือกเดียว (Maturity) ทบทวนกรอบของปัญหาอย่างรอบคอบอีกครั้งเมื่อได้รับข้อมูลใหม่

เบนส์เล (Bensley 1998 17) กล่าวว่า ผู้เชี่ยวชาญในการคิดอย่างมีวิจารณญาณ ต้องมีคุณลักษณะ 4 ประการ คือ มีความรู้ความเข้าใจในการคิดอย่างมีเหตุผล มีทักษะในความรู้ความเข้าใจเกี่ยวข้องกับความรู้ความเข้าใจในปัญหาหรือคำถามที่คิดเกี่ยวกับสิ่งนั้น และมีลักษณะการคิดในเชิงวิเคราะห์วิจารณ์ ซึ่งอยู่ในเงื่อนไขของความคิดและหลักการเช่น การอภิปรายที่รวมถึง การร้องสิทธิ์ การมีหลักฐานที่ชัดเจน การตัดสินใจสรุปและการโต้แย้ง

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2544 117-136) กล่าวว่า การพัฒนานิสัยการคิดสามารถฝึกหัดได้ด้วยการปรับทัศนคติและลักษณะนิสัยการคิดได้ 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 การพัฒนานิสัยเพื่อการวิพากษ์โดย 1) ฝึกวิพากษ์ความคิดตนเพื่อลดอคติหรือการเอาตนเป็นศูนย์กลาง ส่งผลให้สามารถคิดวินิจฉัยได้อย่างถูกต้องตรงกับความจริง 2) เปิดใจกว้าง เปิดใจเผื่อไว้ในสิ่งที่ไม่รู้ สิ่งที่ไม่รู้ สิ่งที่ยังไม่ค้นพบ รวมถึงความเที่ยงธรรมเป็นกลาง รับฟังความจริงให้ครบทุกด้าน กล้าเปลี่ยนแปลงความคิด 3) รอบคอบไม่ด่วนสรุป เมื่อได้รับข้อมูลต้องนำมาพิจารณาอย่างละเอียดรอบคอบ คิดทุกแง่มุม เปรียบเทียบผลดี ผลเสีย ผลระยะสั้น ระยะยาว ผลต่อส่วนตัว ส่วนรวม 4) จิตใจมั่นคงไม่หวั่นไหวง่าย เป็นผู้มีสติสัมปชัญญะเสมอ เป็นผู้ปรารถนาเสรีภาพทางความคิด ไม่มีความจำกัดทางความคิดจากกรอบประเพณีหรืออำนาจ มองปัญหามากกว่าจมอยู่กับปัญหา 5) แสวงหาความรู้เพื่อตอบข้อสงสัย เป็นผู้รักความรู้ ชอบค้นคว้า ขวนขวายหาความรู้อยู่เสมอ มีลักษณะเป็นนักเรียนตลอดชีวิต ช่างสังเกต มีข้อสงสัยต่อสิ่งที่เกิดขึ้นเสมอ ไม่เชื่อหรือคล้อยตามสิ่งที่เกิดขึ้นง่าย เป็นนักตั้งคำถามที่ดีอันนำไปสู่การพยายามค้นหาคำตอบต่อข้อสงสัย 6) อย่างรู้สึกว่าเป็น "ฉันดีกว่า" ของฉันถูกต้องกว่า" การที่คนมีแนวโน้มที่เอาตนเป็นศูนย์กลางในการวินิจฉัยให้เหตุผลแก่สิ่งต่าง ๆ จึงทำให้มักคิดว่าสิ่งที่ตนคิดนั้นดีกว่าคนอื่น เพราะจะปิดกั้นการเรียนรู้จากผู้อื่น 7) อย่าเลือกรับข้อมูลเฉพาะที่สนใจ ควรจะรับรู้ข้อมูลทั้งหมดอย่างครบถ้วนและยุติธรรม หาข้อมูลที่เป็นทั้งแง่ลบและบวกรวมถึงการพิจารณาในทางกลับกัน ตั้งคำถามและคิดมุมตรงกันข้าม 8) อย่าลำเอียง เปิดใจกว้างรับข้อมูลและพิจารณาตัดสินใจในประเด็นนั้นอย่างตรงไปตรงมาโดยไม่ขึ้นกับจำนวนคนที่อยู่ข้างเดียวหรือตรงข้าม 9) อย่าทำเป็นแสร้งรู้ การพัฒนาการคิดเชิงวิพากษ์ต้องฝึกยอมรับในเรื่องที่ไม่มีความรู้ ยอมรับความจริงไม่โกหกตนและผู้อื่น 10) อย่ามีอคติต่อการเปลี่ยนแปลง เพราะคนส่วนใหญ่ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง แต่ต้องรับรู้ข้อมูลก่อนแล้ววินิจฉัยด้วยใจเป็นธรรมโดยพิจารณาเหตุผลอย่างครบถ้วนว่าเปลี่ยนแปลงแล้วเกิดผลดีหรือผลเสียอย่างไร 11) ระวังการคิดแบบสองขั้วตรงข้าม ไม่ควรเลือกรับเฉพาะเรื่องที่อยู่ด้านใดด้านหนึ่งของสิ่งที่มีลักษณะตรงกันข้ามในลักษณะที่ว่า ถ้ามีสิ่งนี้ ต้องไม่มีสิ่งนั้น ถ้าเป็นเช่นนั้น ต้องไม่เป็นเช่นนั้นทั้งที่ในความเป็นจริงไม่จำเป็นต้องเป็นเช่นนั้น แต่ควรถามตนว่ามีความเป็นไปได้เพียงเท่านั้นหรือ มีทัศนะอื่นที่สมเหตุสมผลกว่านี้อีกหรือไม่ในเรื่องเดียวกันจะมีทั้งสององค์ประกอบได้หรือไม่

ส่วนที่ 2 การฝึกตอบสนองเมื่อถูกวิพากษ์ ได้แก่ 1) อย่าโต้แย้งแบบเบี่ยงประเด็น

การตอบโต้ข้อมูลที่ตรงข้ามทัศนะของเราไม่ใช่สิ่งที่ถูกต้องแต่ควรตรวจสอบหลักฐานที่นำมาอ้าง พิจารณาจากหลักฐานว่าสมเหตุสมผลหรือไม่ ไม่สมเหตุผลตรงไหน เรามีหลักฐานอะไรมาโต้แย้ง

2) อย่าโจมตีตัวบุคคล เมื่อทัศนะที่นำเสนอไม่ได้รับการยอมรับต้องไม่ตอบโต้ที่ตัวผู้วิพากษ์แต่ต้องตอบโต้ข้ออ้าง พิจารณาเนื้อหาสาระที่อีกฝ่ายพูดว่ามีเหตุผลเพียงไร เมื่อใจไว้เสมอว่าสิ่งที่ตนคิดนั้นอาจผิด กล้ายอมรับในความผิดพลาดของตน รับฟังเหตุผลเพิ่มเติมจากอีกฝ่ายหนึ่ง กล้ายอมรับว่าอีกฝ่ายหนึ่งเป็นฝ่ายถูกโดยไม่ต้องกลัวเสียหน้า

3) เชื่อสัจยต่อความจริง ยึดหลัก จริงคือจริง เท็จคือเท็จ นิยมใช้เหตุผลมากกว่าตัดสินใจตามอารมณ์ความรู้สึก ยึดมั่นในการตัดสินใจบนหลักฐาน

4) ถ่อมตัวถ่อมใจไม่ยึดมั่นถือมั่น ยอมรับว่าคนสามารถกระทำผิดได้ เปิดใจรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น คำทักท้วงของผู้อื่นมีประโยชน์ช่วยอุดช่องว่างการคิดที่บกพร่องได้ มีหัวใจที่เปิดกว้าง ยอมรับฟังเมื่อมีคนไม่เห็นด้วยกับความคิดเห็น เรียนรู้ที่จะยอมรับแม้กระทั่งแนวคิดที่ไม่น่าพึงพอใจ หากเป็นเรื่องจริง

5) กล้าเปลี่ยนความคิด หมายถึง การยอมรับว่าสิ่งที่เราคิดไว้นั้นผิดพลาด ความเชื่อสัตย์มีค่ามากกว่าความรู้สึก ความคิดเห็นและคำตัดสินเกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ ไม่ได้เป็นเจ้าของเรา แต่เราเป็นเจ้าของมัน และไม่ว่าเมื่อใดที่พบความคิดเห็นที่มีคุณภาพไม่เพียงพอ ก็มีสิทธิที่จะทิ้งความคิดเห็น เมื่อเปลี่ยนความคิดและยอมรับความผิดพลาดที่ก่อขึ้น คือการแสดงความกล้าหาญและความเที่ยงธรรมในใจ

ความคิดอย่างมีวิจารณญาณเป็นแบบแผนและวิธีการจัดเตรียมเพื่อใช้แบบแผนนั้นแก้ปัญหาหรือตอบคำถาม สิ่งที่เกิดผลในตรรกะ ความเป็นเหตุเป็นผลหรือกระบวนการคิด สิ่งใดที่เกี่ยวข้องกันหรือมีข้อมูลที่อยู่นอกประเด็น ความคิดเห็นที่มีอยู่เดิม อคติ คุณค่าและผลกระทบที่มีต่อวิธีการคิด ความคิดเดิมเหล่านั้นและคุณค่าจะหมายถึงการอ้างอิงภายในความแน่นอนของบริบท ความคลุมเครือซึ่งจะมีมากกว่าในแต่ละสถานการณ์หรือการแก้ปัญหา ความคิดอย่างมีวิจารณญาณจะแสดงนัยของความเป็นเหตุผลหรือเป้าหมายในการคิด บางปัญหาเพื่อแก้ไขหรือตั้งคำถามเพื่อหาคำตอบ การวิเคราะห์ การสังเคราะห์และประเมินผลข้อมูล (CTILAC Faculty 2002 Online)

จากรายละเอียดในการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องปรากฏให้เห็นว่า การคิดอย่างมีวิจารณญาณเป็นการคิดอย่างมีทิศทางและจุดมุ่งหมายซึ่งสอดคล้องกับที่คลอสเมียร์และริบบิล (บุญชู ชลัษเฐียร 2539 22 , อ้างอิงจาก Klausmeir, & Ripple 1971) ให้ความเห็นว่า เป็นรากฐานสำคัญของการเรียนรู้และการแก้ปัญหาของบุคคลทั้งนี้เพราะในการเรียนรู้และแก้ปัญหานั้นบุคคลต้องรู้จักใช้การคิดอย่างมีวิจารณญาณทำความเข้าใจความจริงหรือปัญหาในหลายลักษณะ และใช้การคิดเชิงสร้างสรรค์ในการค้นหาแนวทางใหม่ ๆ ในการเรียนรู้และการแก้ปัญหา ฉะนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า ความคิดอย่างมีวิจารณญาณเป็นคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับการเป็นผู้นำในการบริหารการศึกษาเพื่อความสำเร็จขององค์กร เพราะการคิดอย่างมีวิจารณญาณเป็นสิ่งที่มีความหลากหลายอันเกิดจากความคิดรวบยอดที่สรุปได้โดยได้รับการพัฒนาจากความคิดของบุคคลจำนวนมากมีการคิดทบทวนหลายรอบ เป็นการคิดที่สมเหตุเพื่อประกอบการตัดสินใจได้นำเชื่อถือ

(Bensley 1997 4-5) และทำให้องค์ความรู้ดำรงอยู่อย่างยั่งยืนในขอบเขตนั้นและจะช่วยให้แต่ละคนได้รับการประเมินด้วยมุมมองของตนเองและผู้อื่นแสวงหาทางเลือกที่อ้างอิงได้และมีลักษณะการคิดอย่างลึกซึ้งซึ่งสามารถประยุกต์จากเรื่องราวหรือเหตุการณ์ที่เป็นปกติวิสัยหรือประสบการณ์เพื่อแก้ปัญหาอย่างถูกต้อง (Norris 1985 40,44) เป็นเครื่องมือช่วยให้ผู้นำแสดงบทบาทการเป็นผู้นำในการออกแบบการเรียนรู้ วิสัยทัศน์ การให้การช่วยเหลือสนับสนุนผู้ได้บังคับบัญชาในการเรียนรู้ทั้งในชีวิตและการทำงาน หรือเป็นผู้นำในการสอนรวมถึงเป็นผู้นำในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ต่อการสร้างองค์การเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในสถาบันการศึกษา

สำหรับการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงได้นำกระบวนการคิดอย่างมีวิจารณญาณมาศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารที่หมายถึง ผู้บริหารจะมีลักษณะการคิดพิจารณาใคร่ครวญอย่างมีเหตุผลเพื่อประเมินความเชื่อถือได้ว่าสิ่งใดถูกต้อง สิ่งใดมีคุณค่าสิ่งใดควรทำ โดยใช้ขั้นตอนการใช้ความสามารถทางความคิด ซึ่งเป็นกระบวนการคิดใน 3 ขั้นตอน ตามแนวคิดของวูล์ฟอล์ก (Woolfolk 1998 319 , citing Kneedler 1985 27) มาเป็นกรอบ ดังนี้

1 การนิยามปัญหาและทำความเข้าใจปัญหา หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการพิสูจน์ข้อโต้แย้งหรือปัญหาสำคัญโดยการชี้แจง กล่าวอ้างเหตุผล เปรียบเทียบความเหมือนกันและความแตกต่างกันแล้วจึงตัดสินใจจากข้อมูลที่เกี่ยวข้องกันโดยมีหลัก ข้อกำหนดหรือความหมายที่เหมาะสมของแต่ละข้อโต้แย้ง คำถามหรือปัญหา

2 การพิจารณาดัดสินข้อมูล หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการตรวจสอบโดยการแยกแยะ ความจริง ความเห็น ความเท็จ ความบิดเบือน ความเชื่อ ความคิดที่คนยึดติด ความแตกต่างในระบบคุณค่าและความนึกคิดที่เลื่อนลอยจากปัญหาหรือเหตุการณ์ แล้วพิสูจน์สมมุติฐานที่เป็นกรอบพิจารณาด้วยการชี้แจง อ้างเหตุผลในหลักฐานสนับสนุนความคิดเห็นที่ถูกต้อง

3 การแก้ปัญหาหรือการลงสรุป หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการเข้าใจข้อมูลอย่างพอเพียงครบถ้วน แล้วจึงนำมาประกอบการทำนายผลที่จะเกิดขึ้นภายหลังได้อย่างน่าเชื่อถือและยอมรับในผลของการตัดสินใจที่ตามมาอย่างมีแผนการดำเนินงาน

จึงสรุปได้ว่า ผู้ที่คิดอย่างมีวิจารณญาณจะมีลักษณะที่สามารถหาวิธีการใหม่ ๆ เพื่อตัดสินใจอย่างมีเหตุผล มองหาวิธีการที่ผู้อื่นใช้แก้ปัญหาในคำถามหรือปัญหาที่คล้ายกันแต่เข้าใจในความจำเป็นของข้อมูลมากกว่า ใช้วิธีที่แตกต่างและสร้างสรรค์ในการตั้งสมมุติฐานเพื่อแก้ปัญหาหรือตอบคำถาม สามารถใช้ทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณประยุกต์ในชีวิตประจำวัน ตั้งข้อสันนิษฐานชัดเจนและตระหนักถึงเหตุและผลลัพธ์ สนับสนุนความคิดเห็นด้วยหลักฐาน ข้อมูล ความเป็นเหตุผล และประเมินทางสถิติ มองปัญหาจากหลายมุมมอง ไม่เพียงแต่แก้ปัญหาในสิ่งแวดล้อมที่ใหญ่กว่าเท่านั้นแต่ยังตัดสินใจจากสถานที่นั้นให้เหมาะสมในบริบทที่ยิ่งใหญ่กว่า มีความสุขแม้จะอยู่ในภาวะคลุมเครือ และใช้ความสามารถนั้นอย่างสร้างสรรค์เพื่อสร้างวิธีเรียนรู้ที่เริ่มต้นจากวิพากษ์ความคิดตนเองก่อน

5 7 เซวณอรมน (Emotional Quotient)

ปัจจุบันทฤษฎีบริหารสมัยใหม่แนวสมาร์ทแมนเนจเม้นท์ (Smart management) พุ่งเป้าหมายที่อารมณ์และความรู้สึกมากขึ้น เพราะทั้งอารมณ์และความรู้สึกเป็นสิ่งที่สามารถถ่ายทอดสู่ผู้อื่นได้ง่าย แต่เดิมความปราชญ์ (Intelligence quotient IQ) เป็นปัจจัยสำคัญที่สุดสำหรับความสำเร็จของคน แต่ขณะนี้พบ ว่าเซวณอรมน (Emotional quotient EQ) มีความสำคัญไม่แพ้กัน อารมณ์และความรู้สึกเป็นตัวแปรส่งผลถึงความสำเร็จขององค์กรที่ไม่เคยให้ความสำคัญมาก่อน ถ้าผู้นำเป็นคนมองโลกในแง่ดี กล้าท้าทายและหาโอกาสใหม่เสมอ ลูกทีมย่อมรู้สึกมั่นใจและกล้าลองสิ่งใหม่เพื่อหาโอกาสและความสำเร็จแก่องค์กรก่อให้เกิดนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ (แจ๊ค, มินท์ อิงค์เนต 2545 56 - 57) ซึ่งเป็นแนวคิดและวิธีดำเนินการเพิ่มพูนสมรรถนะให้เกิดความก้าวหน้าสู่เป้าหมายร่วมขององค์กร (Senge 1990 355) ผู้นำองค์กรทุกระดับต้องเพิ่มบทบาทการเป็นผู้นำทางอารมณ์ (Emotional leader) ที่คอยสร้างความรู้สึกเชิงบวกแก่ผู้ร่วมงานความเป็นผู้นำทางอารมณ์ไม่ต่างกับเซวณอรมน ที่มุ่งเน้นการรับรู้และรู้จักการควบคุมอารมณ์ตนด้วยการทบทวนทำความเข้าใจกับความรู้สึกของตนในปัจจุบัน และรู้จักควบคุมความรู้สึกนั้นได้อย่างไรรวมถึงแสดงออกความรู้สึกต่าง ๆ กับผู้ร่วมงาน ความเป็นผู้นำทางอารมณ์จะกระจายขยายผลได้เป็นวงกว้างในรูปแบบการบริหารที่ผู้นำกระตุ้นความรู้สึกเชิงบวกเพื่อหาทางแปรวิกฤตเป็นโอกาส เร่งเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลเต็มที่เพื่อบรรลุเป้าหมายจากองค์กรหนึ่งสู่องค์กรอีกแห่งหนึ่งจนถึงความสำเร็จทั้งวงการและกลายเป็นความสำเร็จของประเทศได้ในท้ายที่สุด (แจ๊ค, มินท์ อิงค์เนต 2545 58 - 59)

5 7 1. คำและความหมายเซวณอรมน

Emotional quotient เรียกว่า อีคิว หมายถึง ความสามารถด้านอารมณ์ต่างจากคำว่า Intelligence quotient (IQ) ที่เน้นเรื่องของความฉลาดทางด้านความคิด เช่น การคำนวณ การวางลำดับเหตุการณ์ คำว่า Quotient หมายถึง สัดส่วน (เทอดศักดิ์ เดชคง 2542 37) ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้จะใช้คำในภาษาไทยว่า "เซวณอรมน" ซึ่งนักวิชาการให้ความหมายไว้ ดังนี้

ซาโลเวย์, และเมเยอร์ (Six Second 2003 Online , Goleman 1998b 317 , citing Salovey, & Mayer 1990) กล่าวว่า เซวณอรมน เป็นความสามารถสัมผัสรู้อารมณ์เพื่อใช้และสร้างอารมณ์ในการสนับสนุนความคิดและการกระทำ เข้าใจและรู้จักอารมณ์รวมถึงใคร่ครวญเพื่อปรับอารมณ์และส่งเสริมอารมณ์ให้พัฒนาการอย่างชาญฉลาด

คูเปอร์, และสวอฟ (1997 15 - 17) ให้คำนิยามว่า เป็นความสามารถของบุคคลในการที่จะรับรู้เข้าใจและประยุกต์ใช้พลังการรู้จักอารมณ์เป็นรากฐานของพลังงาน ข้อมูล การสร้างสายสัมพันธ์เพื่อการโน้มน้าวผู้อื่น

โกลแมน (Goleman 1998b 317) ให้ความหมายว่าเป็นความสามารถในการตระหนักรู้ความรู้สึกของตนเองและผู้อื่นเพื่อสร้างแรงจูงใจภายในตน บริหารจัดการอารมณ์ของตนเองได้ดีเท่ากับความสัมพันธ์ต่าง ๆ ของอารมณ์เพื่อสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น

เวซิงเจอร์ (Weisinger 1998 xvi) ให้คำจำกัดความคำว่า Emotional intelligence หมายถึง การใช้อารมณ์อย่างฉลาดโดยมีความตั้งใจทำให้อารมณ์ของตนเองทำงานหรือทำประโยชน์กับตนเอง โดยใช้อารมณ์เป็นสิ่งที่ช่วยนำพฤติกรรมและความคิดของตนเองในทางที่ส่งเสริมผลงานของตนเอง

ซิกเซคเคินด์ (Six Seconds 2002 Online) นิยามว่าเป็นความสามารถเพื่อสร้างสรรค์ผลลัพธ์ที่ดีที่สุดในความสัมพันธ์ของตนเองและกับผู้อื่น

นางพะงา ลิมสุวรรณ (2542 198 -199) ให้นิยามว่า ความสามารถด้านต่าง ๆ ทางจิตใจ อารมณ์ และสังคมหลายด้าน

คันสนีย์ ฉัตรคุปต์ (2542 10) กล่าวว่า เป็น ความฉลาดในการพัฒนาอารมณ์ของมนุษย์ซึ่งจะเห็นได้ง่ายจากบุคลิกภาพ

พระราชวรมนี (ประยูร ธรรมจิตโต 2542 7) ให้ความหมายคำว่า เซาว์นอารมณ์ คือ การใช้ปัญญาเกี่ยวกับการแสดงอารมณ์ที่ออกมาให้มีเหตุผล โดยถือว่าอารมณ์หรือความรู้สึกนั้นเป็นพลังให้เกิดพฤติกรรม ซึ่งถ้าพลังขาดปัญญากำกับจะเป็นพลังตาบอด ปัญญาจึงเป็นตัวกำกับชีวิตให้แสดงออกเป็นไปในทางที่ถูกต้อง

เทอดศักดิ์ เดชคง (2543 39) ให้ความหมายว่า ความสามารถของบุคคลในการ นำไปสู่การเป็นคนดี มีคุณค่าและมีความสุข และอธิบาย คำว่า เป็นคนดี รวมความหมายของความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ซึ่งก็คือ ความเมตตา กรุณาและในแง่ของพุทธศาสนา ส่วนนี้คือ “ศีล” ที่เป็นข้อปฏิบัติเพื่อขัดเกลามนุษย์ คำว่า มีคุณค่าสอดคล้องกับการมีสติรู้ตัว (Awarenees) ส่วนคำว่า การมีความสุข เกิดจากการรู้จักมองโลก เลือกละความสุขใส่ตัว เมื่อเกิดความสุขหาวิธีแก้ไข ซึ่งคล้ายกับการใช้ “ปัญญา”

แสงอุษา โรจนานนท์ , กฤษณ์ รุยาพร (2543 15) ให้คำแปลว่า การบริหารอารมณ์ที่หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการตระหนักถึงการใช้อนุญญากำกับอารมณ์ของตนเองและการใช้อนุญญาในการบริหารอารมณ์ของผู้อื่น

ณัฐพันธ์ เขจรันท์ (2543 50) อธิบายว่า เซาว์นอารมณ์ หมายถึง ปฏิภาณไหวพริบ และความรู้เท่าทันในท่วงทีและความเปลี่ยนแปลงในอารมณ์ของตนและคนอื่นที่บุคคลสามารถประเมินได้ผ่านการรับรู้และความรู้สึกของเขา ช่วยให้การกระทำของมนุษย์มีเหตุผลมากขึ้น ผิดพลาดน้อยลง ทำให้แสดงความเป็นมนุษย์และความเป็นผู้ใหญ่อย่างสมบูรณ์

พระธรรมปิฎก (ปอ ปยุตโต , อ้างอิงจาก กรมสุขภาพจิต 2543 38 , พลแสงสว่าง 2545 111) อธิบายถึง ความฉลาดทางอารมณ์ว่า คือ สภาพจิตที่โยงไปถึงพฤติกรรม

ในความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมเพราะอารมณ์หรือสภาพจิตนั้นอาศัยพฤติกรรมเป็นช่องทางสื่อสารสารแสดงออก เมื่ออารมณ์หรือสภาพจิตได้รับการดูแลพัฒนา ชี้ออก นำทาง ขยายขอบเขต และปลดปล่อยด้วยปัญญา ให้สื่อสารแสดงออกอย่างได้ผลดี ด้วยพฤติกรรมทางกาย วาจา ก็นับได้ว่าระบบความสัมพันธ์แห่งพฤติกรรม จิตใจและปัญญาเข้าประสานกัน บรรจบเป็นองค์รวมซึ่งเมื่อดำเนินไปถูกต้องจะอยู่ในภาวะสมดุล ก่อให้เกิดผลดีทั้งแก่ตนและผู้อื่นตลอดถึงสังคมและสิ่งแวดล้อม

เกียรติวรรณ อมาตยกุล (2544 : 83) นิยามว่า ความสามารถทางจิตใจ (อารมณ์) ที่ทำให้คนมีความสุขในชีวิตได้ง่าย สามารถอดทน รอคอย มุ่งมั่นกระทำจนบรรลุเป้าหมายที่ตัวเองตั้งไว้อย่างมีความสุขและสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุขในทุก ๆ สถานการณ์ของชีวิต จากที่นักวิชาการ นักการแพทย์และนักจิตวิทยาทางการศึกษาได้อธิบายคำจำกัดความเชาวน์อารมณ์ในแง่มุมต่าง ๆ กัน สรุปได้ว่า เชาวน์อารมณ์หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการรู้คุณค่าของตนเองและผู้อื่น ควบคุมตนเองและแสดงออกอย่างเหมาะสม

5 7 2 ความเชื่อและองค์ประกอบพื้นฐานของเชาวน์อารมณ์

ปัจจุบันยอมรับในวงกว้างและศึกษาอย่างจริงจังเรื่องศักยภาพด้านอารมณ์ในตัวมนุษย์ว่า ถ้าสามารถบริหารทักษะทางอารมณ์ในระดับที่ดีพอ จะแปรอารมณ์เป็นแรงผลักดันความคิดและการกระทำให้เกิดความสำเร็จในชีวิตอย่างสมบูรณ์แบบที่แท้จริงได้ (เทอดศักดิ์ เดชคง 2543 : 11) อายซีเน็ค (วีระวัฒน์ ปันนิตมัย 2542 : 20 , citing Eysenck 1994) เชื่อว่า เชาวน์อารมณ์เกิดจากองค์ประกอบ 4 ประการ คือ ปัจจัยด้านครอบครัว วัฒนธรรม ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม รวมถึงการศึกษาที่ได้รับ

เพื่อความเข้าใจพื้นฐานเบื้องต้น เชาวน์อารมณ์สามารถแยกพิจารณาได้ 4 ระดับ (วีระวัฒน์ ปันนิตมัย 2542 : 14 - 15 , ณัฐพันธุ์ เขจรนันทน์ 2543 : 52) คือ 1) เชาวน์อารมณ์ระดับบุคคล เป็นการศึกษาในระดับพื้นฐานเพื่อทำความเข้าใจธรรมชาติของบุคคลที่มีเชาวน์อารมณ์เป็นส่วนสำคัญในการศึกษาและทำงาน 2) เชาวน์อารมณ์ระดับกลุ่ม เป็นการศึกษาที่มีวัตถุประสงค์ประยุกต์ทฤษฎีเพื่อสร้างเชาวน์อารมณ์ของกลุ่มเพื่อก่อให้เกิดการทำงานและมีการพลวัตเชิงสร้างสรรค์ 3) เชาวน์อารมณ์ระดับองค์การ เป็นการพัฒนาศักยภาพของบุคคล โดยการนำแนวคิดทฤษฎีเชาวน์อารมณ์ประยุกต์ในด้านการพัฒนาความสามารถบุคคลด้วยการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างสมบูรณ์ให้ดำเนินงานหรือปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้เล่น และผู้ตามอันเป็นส่วนประกอบสำคัญในการพัฒนาระบบสังคม 4) เชาวน์อารมณ์ระดับประเทศ เป็นการศึกษาและพัฒนาในวงกว้างแบบองค์รวมในการสร้างและพัฒนาวัฒนธรรมที่ดีและเกื้อหนุนต่อการอยู่ร่วมและช่วยเหลือกันระหว่างสมาชิกในสังคม

ผู้ที่มีเชาวน์อารมณ์จะมีหลักการ จุดยืนและรู้กาลเทศะ รู้จักสิทธิของตน ฝ่าอุปสรรคไปได้ด้วยกำลังใจ ไม่ปล่อยให้ความรู้สึกนำชีวิต เป็นผู้ที่สามารถบริหารความรู้สึกได้เหมาะสม สามารถทำงานได้ผลและทุกคนที่เกี่ยวข้องมีความสุข โดยไม่มีเพศใดมีเชาวน์อารมณ์สูงกว่ากัน แต่โดยภาพ

รวมเพศหญิงรู้จักภาวะอารมณ์ของตนและผู้อื่นได้ดี เห็นอกเห็นใจผู้อื่น และเก่งคนมากกว่ากลุ่มผู้ชาย (วีระวัฒน์ ปันนิตามัย 2543ก 20 , ญัฐพันธ์ เจริญนันทน์ 2543 53 - 54)

5 7 3 โครงสร้างคุณลักษณะของเชาว์อารมณ์

การศึกษาเอกสารวิชาการปัจจุบันจะพบกรอบแนวคิดเกี่ยวกับโครงสร้างลักษณะของเชาว์อารมณ์หลายทัศนะตามที่นักทฤษฎีพยายามศึกษา มีมุมมองแตกต่างกันตามธรรมชาติของเชาว์อารมณ์แต่ละแนวคิด ดังนี้

การ์ตเนอร์ (Gardner 1993 13- 25) แบ่งเชาว์อารมณ์พื้นฐานของมนุษย์เป็น 2 ประเภท คือ 1) เชาว์ปัญญาภายในตัวบุคคล (Intrapersonal intelligence) จัดเป็นความสามารถเชิงสัมพันธ์ภายในของบุคคลที่รู้จักแยกแยะและจัดการกับอารมณ์ตนได้เหมาะสม 2) เชาว์ปัญญาระหว่างบุคคล (Interpersonal intelligence) จัดเป็นความสามารถเข้าใจผู้อื่นในแง่ อะไรเป็นสิ่งที่จูงใจทำงานและทำงานกับผู้อื่นอย่างไรได้เหมาะสม ประกอบด้วยส่วนย่อย 4 ส่วน คือ ภาวะผู้นำ (Leadership) ความสามารถลงความสัมพันธ์และความเป็นเพื่อน ความสามารถแก้ปัญหาข้อขัดแย้ง ทักษะการวิเคราะห์ทางสังคม (มนัส บุญประกอบ 2542 55)

ซาโลเวย์, และเมเยอร์ (Goleman 1995 46-47, citing Salovey, & Mayer 1990 189) แบ่งองค์ประกอบเชาว์อารมณ์เป็น 5 องค์ประกอบ คือ (1) การรู้อารมณ์ตน (Knowing one's emotions) คือ การรับรู้และเข้าใจอารมณ์ความรู้สึกของตนที่เกิดขึ้นจริง ควบคุมอารมณ์และความรู้สึกได้ดี (2) การบริหารอารมณ์ (Managing emotions) คือ ความสามารถบริหารอารมณ์ของตนเองอย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ไม่ให้เกิดความเครียด สลัดความวิตกกังวลหรืออารมณ์ฉุนเฉียวได้รวดเร็ว (3) การสร้างแรงจูงใจ (Motivating oneself) คือ ความสามารถจูงใจตน ควบคุมความต้องการ และแรงกระตุ้นได้เหมาะสม สามารถรอคอยตอบสนองความต้องการเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ดีกว่า มองโลกในแง่ดี สามารถจูงใจและให้กำลังใจตนได้ (4) การรับรู้อารมณ์ของผู้อื่น (Recognizing emotional in others) คือ การรับรู้อารมณ์ความต้องการของผู้อื่น เห็นอกเห็นใจผู้อื่น เอาใจเขามาใส่ใจเรา และแสดงออกเหมาะสม (5) การคงไว้ซึ่งสัมพันธ์ภาพ (Handling relationships) เป็นศิลปะของความสัมพันธ์ คือ ความสามารถสร้างสัมพันธ์ภาพกับคนรอบข้างและรักษาความสัมพันธ์ให้คงอยู่

บาร์ออน (Bar - On 2000 364-366, citing Bar-On 1997) จัดเชาว์อารมณ์เป็นการผสมระหว่างความสามารถทางอารมณ์กับลักษณะที่ไม่ใช่ความสามารถ (Non - ability traits) เชาว์อารมณ์เป็นสมรรถภาพ (Capacities) ที่ไม่ใช่การรู้คิด ความสามารถ (Competencies) เป็นทักษะ (Skill) มีอิทธิพลต่อความสามารถบุคคลในการประสบผลสำเร็จกับการจัดการสภาพแวดล้อมและแรงกดดันและส่งผลต่อสุขภาพจิต (Psychological well - being) สถิติปัญญารวมความสามารถและทักษะต่างที่ใช้จัดการกับชีวิตอย่างประสบผลสำเร็จและอารมณ์ใช้ขยายสติปัญญาเพื่อระบุประเภท ลักษณะเฉพาะของสติปัญญาที่แตกต่างจากสติปัญญาทางการรู้คิดโดยมุ่งตอบคำ

ถามว่า "ทำไมคนบางคนจึงพบผลสำเร็จในชีวิตมากกว่าคนอื่น" เขาประมวลเอกสารงานวิจัยพบวาลักษณะทางบุคลิกภาพมีส่วนเกี่ยวข้องกับความสำเร็จในชีวิตและระบุงค์ประกอบเขาวนัอารมณ์ไว้ 5 หมวด 15 คุณลักษณะเกี่ยวข้องกับความสำเร็จ ดังนี้

1 ทักษะความสามารถภายในตน (Intrapersonal skills) ประกอบด้วยคุณลักษณะดังนี้ การตระหนักรู้อารมณ์ตนเอง (Emotional self-awareness) การกล้าแสดงออกของอารมณ์ (Assertiveness) การเคารพตนเอง (Self-regard) การบรรลุสัจการแห่งตน (Self-actualization) และความเป็นอิสระ (Independence)

2 ทักษะระหว่างบุคคล (Interpersonal Skills) ประกอบด้วยคุณลักษณะดังนี้ ความเห็นอกเห็นใจ (Empathy) สัมพันธภาพระหว่างบุคคล (Interpersonal relationship) และความรับผิดชอบต่อสังคม (Social responsibility)

3 การวัดความสามารถในการปรับตัว (Adaptability scales) ประกอบด้วยคุณลักษณะดังนี้ การแก้ปัญหา (Problem solving) ความยืดหยุ่น (Flexibility) และการทดสอบความจริง (Reality testing)

4 ความสามารถในการจัดการความเครียด (Stress management scales) ประกอบด้วยคุณลักษณะ ดังนี้ ทนต่อความตึงเครียด (Stress tolerance) และการอดกลั้น (Impulse control)

5 สภาวะอารมณ์ทั่วไป (General moods) ประกอบด้วยคุณลักษณะดังนี้ การมองโลกในแง่ดี (Optimism) และมีความสุข (Happiness)

ในขณะที่เขาวนัอารมณ์ของโกลแมน (Goleman 1995 43 - 49) เป็นรูปแบบผสม (Mixed model) เป็นทั้งความสามารถและลักษณะทางจิต (Trait) เขาชี้ให้เห็นว่า เขาวนัอารมณ์มีความสำคัญกว่า เขาวนัปัญญา และกล่าวว่าคนส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับสมองมานานโดยไม่ใส่ใจสิ่งที่ส่งเสริมความสำเร็จในชีวิต คือ ทักษะทางอารมณ์ที่สามารถสอนได้ ง่ายแก่การพัฒนา มากกว่าเขาวนัปัญญา เขาวนัอารมณ์ช่วยอธิบายว่าทำไม บางคนที่มีเขาวนัปัญญาสูงไม่สามารถประสบผลสำเร็จในชีวิต ขณะที่บางคนเขาวนัปัญญาธรรมดาเป็นผู้พบความสำเร็จสูงสุดในชีวิต และเสนอแนะว่า เขาวนัอารมณ์ช่วยอธิบายความสำเร็จในโรงเรียน บ้าน และการทำงาน โดยนิยามความหมายความฉลาดใหม่ เสนอแนะว่า แบบทดสอบเขาวนัปัญญาและแบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์มาตรฐาน วัดพลังทางสมองอาจมีความสำคัญน้อยกว่าคุณภาพของจิตใจที่เป็นคุณลักษณะ (Character) โกลแมน (Goleman 1998 a 95-102 , 1998 b 26-28) นำเสนอกรอบความคิดเขาวนัอารมณ์ที่ง่ายต่อการทำความเข้าใจ โดยได้ปรับรูปแบบโครงสร้างเขาวนัอารมณ์ของซาโลเวย์, และเมเยอร์ในแนวทางการทำความเข้าใจความสามารถพิเศษ (Talents) ที่มีผลต่อชีวิต การทำงานของบุคคลอย่างไรโดยใช้เขาวนัอารมณ์ที่ประกอบด้วย สมรรถนะในส่วนบุคคล (Personal competence) ใน 3 มิติ และสมรรถนะทางสังคม (Social competence) ใน 2 มิติ ดังนี้

1 สมรรถนะส่วนบุคคล เป็นความสามารถบริหารจัดการตนได้เหมาะสม คือ

(1) การตระหนักรู้ตน (Self - awarness) เป็นการตระหนักรู้ความรู้สึกและความโน้มเอียงของตน หวังรู้ความเป็นไปได้ของตนและความพร้อมที่ประกอบด้วย 1) รู้เท่าทันอารมณ์ของตน (Emotional awareness) รู้สาเหตุที่ทำให้เกิดความรู้สึกนั้น และผลที่จะตามมา 2) ประเมินตนได้ตามสภาพจริง (Accurate self-assessment) รู้จุดเด่น ชีตจำกัดตน 3) มั่นใจตน (Self-confidence) เชื่อมั่นในความสามารถและคุณค่าของตน (2) การมีวินัยในตน (Self - regulation) เป็นความสามารถจัดการกับความรู้สึกภายในตนได้ในลักษณะที่สร้างแรงดลใจและวิธีการทำงานในขณะนั้น ประกอบด้วย 1) การควบคุมตน (Self-control) สามารถตรวจและจัดการกับภาวะอารมณ์หรือความฉุนเฉียวได้ 2) เป็นที่ไว้วางใจได้ (Trustworthiness) รักษาความเป็นผู้ซื่อสัตย์และคุณงามความดีได้ 3) การมีมโนธรรมแสดงถึงความรอบคอบรับผิดชอบ (Conscientiousness) 4) ความสามารถปรับตัว (Adaptability) ยืดหยุ่นในการจัดการกับความเปลี่ยนแปลงได้ 5) สร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation) เปิดใจกว้างกับความคิด แนวทางหรือข้อมูลใหม่อย่างมีความสุข (3) การสร้างแรงจูงใจ (Motivation oneself) เป็นการใช้ความรู้สึกพึงพอใจอย่างลึกซึ้งที่จะนำทางและเอื้ออำนวยให้ตนทำกิจกรรมไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ ประกอบด้วย 1) แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement drive) พยายามปรับปรุงเพื่อสู่เป้าหมายที่เป็นเลิศและได้มาตรฐาน 2) พันธสัญญา (Commitment) ยึดมั่นกับเป้าหมายของกลุ่มและองค์กร 3) ความคิดริเริ่ม (Initiative) และพร้อมปฏิบัติตามโอกาสอำนวย 4) การมองโลกในแง่ดี (Optimism) พิน่ฝ่าอุปสรรคปัญหาไม่ย่อท้อเพื่อบรรลุเป้าหมาย

2 สมรรถนะทางสังคม เป็นการสร้างและสานสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น คือ

(1) การเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) เป็นการตระหนักรู้ถึงความรู้สึก ความต้องการ (2) ความห่วงใยของผู้อื่น ประกอบด้วย 1) การเข้าใจผู้อื่น (Understanding others) รู้ถึงความรู้สึก มุมมอง สนใจข้อวิตกกังวลของคน 2) การมีจิตใจมุ่งบริการ (Service orientation) คาดคะเน รับรู้และตอบสนองความต้องการบุคคลหรือผู้เกี่ยวข้องด้วยดี 3) การพัฒนาผู้อื่น (Developing others) เข้าใจผู้อื่นพัฒนาความต้องการและส่งเสริมความรู้ความสามารถแก่เขาได้ ถูกทาง 4) สร้างโอกาสในความหลากหลาย (Leveraging diversity) เห็นความเป็นไปได้จากความแตกต่างโดยไม่แบ่งแยก 5) ตระหนักรู้ถึงทัศนคติความเห็น (Political awareness) ของกลุ่ม คาดคะเนสถานการณ์ปัจจุบันและความสัมพันธ์ของกลุ่มได้ (2) ทักษะทางสังคม (Social skills) เป็นความสามารถจัดการกับอารมณ์ในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลได้ดีเกิดความร่วมมือจากผู้อื่น ประกอบด้วย 1) การโน้มน้าว (Influence) แสดงกลวิธีโน้มน้าวความคิดเห็นผู้อื่นได้ นุ่มนวล อ่อนโยนและบังเกิดผล 2) การสื่อสาร (Communication) ที่ชัดเจนและน่าเชื่อถือโดยเปิดใจรับฟังและส่งสัญญาณเชื่อมั่นในข้อมูล 3) แสดงความเป็นผู้นำ ดลใจและนำบุคคลและกลุ่มไปในทิศทางเหมาะสม 4) กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Change catalyst) ริเริ่มและจัดการบริหารการเปลี่ยนแปลงได้ดี (Managing change) 5) บริหารความขัดแย้ง (Conflict management) จัดการและแก้ปัญหา ยุติความไม่ลงรอยอย่างเหมาะสม 6) สร้างสายสัมพันธ์ (Building bonds) ทะนุ

ถนนสายสัมพันธ์เช่นเครื่องช่วยการทำงาน 7) เสริมสร้างความร่วมมือรวมใจกัน

(Collaboration and cooperation) เพื่อปฏิบัติหน้าที่บรรลุเป้าหมายในการรวมวิสัยทัศน์

8) สร้างพลังรวมในการทำงานเป็นทีม (Team capabilities) เพื่อสู่เป้าหมายของกลุ่มบุคคล

เชาว์ทางอารมณ์ของบุคคลจัดเป็นหมวดหมู่ตามลักษณะรวมกัน ไม่มีผู้ใดที่มีสมรรถนะทางอารมณ์ครบทุกด้านแต่ละคนมีจุดเด่นและด้อยต่างกัน บางคนโดดเด่นบางสมรรถนะปกติจะมี 5-6 ด้านที่ครอบคลุมในทุกองค์ประกอบแต่ละสมรรถนะมีคุณลักษณะ 5 ประการ คือ 1) เป็นเอกเทศแต่ละด้านมีผลต่อการปฏิบัติงาน 2) เกื้อกูลมีอิทธิพลต่อกัน 3) เป็นลำดับขั้น หากไม่รู้จักตนเองจะควบคุมตนเองและเข้าใจผู้อื่นยาก 4) สำคัญแต่ยังไม่เพียงพอการมีเชาว์อารมณ์ด้านต่าง ๆ แล้วต้องมีบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรที่เกื้อหนุนในการแสดงออก 5) เป็นแบบฉบับได้ทุกมิติทุกองค์ประกอบ ประยุกต์ได้กับงานแต่ละประเภทต่างกัน (วีระวัฒน์ ปันนิตามัย 254ก 73 - 74 , citing Goleman 1998 a, 1998 b)

เชาว์ปัญญาในความเห็นของเวซิงเจอร์ (Weisinger 1998 xvii - xviii) มาจากปัจจัยพื้นฐาน 4 ประการงานคล้ายการสร้างตัวของ DNA แต่ไม่เหมือน DNA ทางชีววิทยาตรงที่สามารถพัฒนาได้อย่างพิสดาร เขาพัฒนาแนวคิดจากประสบการณ์ที่มีเป้าหมายให้เกิดการใช้เชาว์อารมณ์อย่างมีประสิทธิภาพ ปรับใช้กับโลกของความจริงได้ กำหนดองค์ประกอบเชาว์อารมณ์เป็น 2 ส่วน คือ (Weisinger 1998 xix - xxii)

1 การเพิ่มเชาว์อารมณ์ภายในตน (Increasing your emotional intelligence) ได้แก่ (1) การพัฒนาการตระหนักรู้ในตนให้สูงขึ้น (Developing high self - awareness) โดยสังเกตตนในการกระทำ พัฒนาการรู้จักตนด้วยการปรับเข้าสู่ข้อมูล การตีความ ความคิด ความรู้สึกสำนึกต่าง ๆ อารมณ์และความตั้งใจซึ่งสามารถนำไปใช้กับตน (2) การจัดการอารมณ์ (Managing your emotional) เข้าใจอารมณ์และจัดการกับสถานการณ์ได้ผลดี อารมณ์เป็นผลจากการมีปฏิสัมพันธ์ของความคิด จัดการกระทำของพฤติกรรมตอบสนองต่อเหตุการณ์ภายนอก การลดความรุนแรงของอารมณ์อยู่ในระดับที่ทำให้สามารถคิดและแก้ปัญหาได้ดีที่สุดต่อสถานการณ์ (3) การกระตุ้นตน (Motivating yourself) การกระตุ้นตนจะสามารถเริ่มงานหรือรับมือหน้าที่ทำให้มีสมาธิกับงาน มุ่งหน้าสู่ความสำเร็จ จัดการกับการท้อถอยที่อาจเกิดขึ้นได้ กระตุ้นตนเองเกิดจากตัวเรา กับกัลยาณมิตร ครอบครัวและเพื่อนร่วมงาน จะเป็นแรงบันดาลใจช่วยกระตุ้นกำลังใจและสนับสนุนความมั่นใจ

2 การใช้เชาว์อารมณ์เพื่อสร้างและสานสัมพันธ์กับบุคคลอื่น (Using your emotional intelligence in your relations with other) ได้แก่ (1) การพัฒนาทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (Developing effective communication skills) สำคัญต่อความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น เรียนรู้ทักษะที่ช่วยให้ได้ผลลัพธ์เป็นบวก คือ การเปิดเผยตนเอง การยืนหยัด การฟังอย่างมีประสิทธิภาพ การวิจารณ์ และการสื่อสารแบบเป็นทีม (2) การพัฒนาความชำนาญระหว่างบุคคล (Developing interpersonal expertise) คือ การมีความสัมพันธ์ดีกับคนอื่น สามารถแลกเปลี่ยน

ข้อมูลอย่างมีความหมายและเหมาะสม การสนองความต้องการของกันและกัน การแบ่งปันความรู้สึก ความคิดเห็นระหว่างกันเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(3) การช่วยเหลือผู้อื่นให้ช่วยเหลือตัวเองได้ (Helping others themselves) คือ ช่วยกันแก้ปัญหา ช่วยแก้ไขข้อขัดแย้ง การได้รับแรงบันดาลใจเพื่อช่วยเหลือบุคคลในองค์กรการทำงานสุดความสามารถ และมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันนำความสามารถที่ทุกคนมีช่วยเหลือผู้อื่นในการทำงาน วางแผนบรรลุเป้าหมายพร้อมกับความชำนาญระหว่างบุคคล และเชาว์อารมณ์ของทุกคนสามารถให้เกิดองค์การที่มีเชาว์อารมณ์

ในประเทศไทยมีนักวิชาการ นักการศึกษา นักจิตวิทยา แพทย์ให้ความสนใจศึกษา โดยพยายามอธิบายและนำเสนอโครงสร้างและองค์ประกอบของเชาว์อารมณ์ในหลายมุมมอง ดังนี้

นางพงา ลิ้มสุวรรณ (2542 200 – 206) เสนอทักษะทางอารมณ์ ได้แก่

(1) สามารถรู้อารมณ์ตนเอง รู้ตัวตนเองกำลังรู้สึกอย่างไร สามารถติดตามความรู้สึกของตนได้ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี (2) สามารถบริหารอารมณ์ตนเอง รู้วิธีจัดการกับอารมณ์ที่เกิดขึ้นได้เหมาะสม ใช้การพูดระบาย ทำความเข้าใจอีกฝ่ายหนึ่ง หาวิธีผ่อนคลายตน ทำงานอดิเรกที่ชอบ (3) สามารถทำให้ตนมีพลังใจ สามารถสร้างแรงบันดาลใจหรือแรงใจให้ทำสิ่งต่าง ๆ ในชีวิต ไม่ย่อท้อ หรือยอมแพ้ง่าย มีทัศนคติที่ดี มีวัฒนธรรมการเป็นคนขยัน มีอารมณ์ดีไม่มีความขัดแย้งในชีวิตและครอบครัว มีความหวัง มองโลกในแง่ดี สามารถหาจุดดีจากทุกอย่างรอบตัวได้ (4) สามารถเข้าถึงจิตใจผู้อื่น เข้าใจตน มีความสามารถเอาใจเขามาใส่ใจเรา เห็นใจผู้อื่น อานความรู้สึกผู้อื่นได้ด้วยภาษาท่าทางจากการสังเกต การแสดงออก เช่น น้ำเสียง สีหน้า แววตา และกริยา (5) สามารถรักษาความสัมพันธ์กับผู้อื่น รู้จักหลอเลี้ยวความสัมพันธ์ให้มีอยู่ต่อไป ทำให้เกิดความรู้สึกที่ดี เช่น ให้เกียรติ ยกย่อง เข้าใจ เห็นคุณค่า ช่วยเหลือ เป็นมิตร ห่วงดีและรักเขา

เทอดศักดิ์ เดชคง (2543 39, 68, 170, 180) เสนอทักษะเฉพาะตนของบุคคล ที่ช่วยบรรลุจุดหมายโดยอาศัยหลักธรรมทางพุทธศาสนาอธิบายองค์ประกอบเชาว์อารมณ์ ดังนี้

1 ความเห็นอกเห็นใจ (Empathy) คือ การรับรู้อารมณ์ ความรู้สึกผู้อื่นและตอบสนองกลับได้เหมาะสม จากการประมวลผลตามเหตุปัจจัย และอาศัยหลักธรรม หมวดพรหมวิหาร 4 เป็นตัวแทนความเห็นอกเห็นใจ ได้แก่ ความเมตตา คือ ความปรารถนาดี กรุณา คือ การให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ มุทิตา คือ ยินดีกับผู้อื่นเมื่อประสบความสำเร็จ และอุเบกขา คือ การวางเฉยเมื่อมีเหตุสมควร ทักษะนี้ทำให้เป็นคนดี ในแง่พุทธศาสนา ส่วนนี้ คือ ศีล เป็นข้อปฏิบัติเพื่อขัดเกลามนุษย์

2 ความมีสติ (Self awareness) คือ การรับรู้ตนเอง ได้แก่ การรับรู้อารมณ์ (Emotional awareness) การประเมินตนเอง (Self assessment) และอาศัยหลักธรรม หมวดสติปัฏฐาน 4 คือ กาย เวทนา จิต ธรรม ช่วยให้สงบจิตใจจากความว้าวุ่นให้เข้าใจความหมายของชีวิต ทักษะนี้ทำให้เป็นคนมีคุณค่าและมีเป้าหมาย ในแง่พุทธศาสนา ส่วนนี้ นำไปสู่การมีสมาธิ

3 ความสามารถแก้ไขความขัดแย้ง (Conflict solving) อันเกิดจากความขัดแย้ง

ทางอารมณ์ในตน ระหว่างผู้อื่นหรือสังคมและสิ่งแวดล้อม วิธีการแก้ไขข้อขัดแย้งด้วยการคิดแบบวิทยาศาสตร์ เข้าใจปัญหา รวบรวมข้อมูล ตั้งสมมุติฐาน กำหนดเป้าหมายปฏิบัติ และอาศัยหลักธรรมส่วนที่เป็นปัญญาแก้ไขข้อขัดแย้ง คือ อริยสัจ 4 ได้แก่ ทุกข์ (ความขัดแย้ง การทนอยู่ไม่ได้) สมุทัย (เหตุแห่งทุกข์) นิโรธ (หนทางการดับทุกข์) มรรค (วิธีการดับทุกข์) ทำให้ดำรงชีวิตอยู่อย่างมีความสุข

แสงอุษา โลจนานนท์ , กฤษณ์ รุยาพร (2543 3,6-10,16-18,78-97, 99- 113, 116-120) ให้รายละเอียดการบริหารอารมณ์ที่ประกอบด้วยความสามารถ 2 ส่วน คือ

ส่วนแรก ความสามารถใช้ปัญญากำกับอารมณ์ของตน หมายถึง ความสามารถในการรับรู้ เข้าใจ ควบคุมและสร้างแรงกระตุ้นภายในให้กับตนเกิดแรงจูงใจทำงานได้เหมาะสม ถูกกับกาลเทศะ ถูกทำนองคลองธรรมพร้อมแสดงออกซึ่งอารมณ์ได้เหมาะสม คือ รู้จักอารมณ์ตน ควบคุมอารมณ์ของตน และสร้างสรรค์อารมณ์ของตน

ส่วนที่สอง การใช้ปัญญาบริหารอารมณ์ผู้อื่น หมายถึง การเห็นอกเห็นใจผู้อื่น สามารถรับรู้และเข้าใจความรู้สึกผู้อื่น ให้กำลังใจตลอดจนสามารถบริหารอารมณ์ผู้อื่นเพื่ออยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข ขณะเดียวกันควบคุมพฤติกรรมการแสดงของตนได้ ทำนายความรู้สึกของคนรอบข้างที่เป็นผลกระทบจากพฤติกรรมของเราได้ระดับหนึ่ง โดยอ้างอิงประสบการณ์ต่าง ๆ ที่ประสบมา คือ เข้าอกเข้าใจอารมณ์ผู้อื่น ประสานสัมพันธ์กับผู้อื่นตลอดจนสร้างสังคมที่เกื้อกูล ในหลักการของ SMILE ที่มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1 S - Self awareness รู้จักอารมณ์ตน เป็นพื้นฐานการรู้จักตนเอง โดยรู้ว่าชอบ ไม่ชอบ เก่ง ไม่เก่ง หรือเกลียดสิ่งใด ปกติเมื่อมีสติกำกับการกระทำต่าง ๆ สามารถเลือกทำสิ่งที่อยู่ภายใต้ความสามารถและทำได้อย่างมีความสุข การรู้จักอารมณ์ตนเป็นองค์ประกอบสำคัญเบื้องต้นในการสร้างความสามารถควบคุมอารมณ์ทั้งยามปกติและแปรปรวน หยั่งรู้อารมณ์ตน วิเคราะห์สาเหตุการผันแปรและรู้ตัวในความคิดเกี่ยวกับอารมณ์ สามารถมองผลกระทบที่เกิดขึ้นฝึกรู้จักอารมณ์ตนด้วยการซื่อสัตย์ต่อความรู้สึก หมั่นสื่อสารกับตนถึงความรู้สึกในด้านลบและบวก

2 M - Manage emotion ความสามารถควบคุมอารมณ์ของตน ถ้ามีพื้นฐานที่ดีจาก การรู้จักอารมณ์ตน (Self-awareness) จะจัดการกับอารมณ์ง่ายขึ้น เพราะสามารถสร้างมาตรวัดอารมณ์ตนได้ แสดงออกทางพฤติกรรมเหมาะสมกับบุคคล สถานที่ เวลา และเหตุการณ์ รวมถึงอารมณ์ทางบวกและลบ โดยสามารถจัดการกับอารมณ์ไม่ให้อยู่เหนือ ไปตามแรงกระตุ้นที่มากระทบ ไม่ปล่อยตามยถากรรมที่ไม่ยินดียินร้ายกับอารมณ์นั้น อยู่เหนืออารมณ์ด้วยการควบคุมอารมณ์ของตน รู้จักใช้ปัญญากำกับอารมณ์ หมั่นฝึกควบคุมอารมณ์ ขจัดอารมณ์ทางลบที่เกิดขึ้นเพิ่มประสิทธิภาพควบคุมหรือบริหาร ด้วยการเบนความสนใจในทิศทางอื่นจนกว่าอารมณ์ลบจะคลี่คลายแล้วกลับมาวิเคราะห์เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเป็นสาเหตุของอารมณ์ คนแต่ละคนมีความสามารถและทนทานต่อสิ่งเร้าต่างกันต้องหมั่นเตือนตนให้หลีกเลี่ยงสิ่งกระตุ้นที่ไวต่อความรู้สึก รับผิดชอบใน

อารมณ์ของตน ลดความสมบูรณ์ในตน (Perfection) เป็นอีกหนทางหนึ่งที่จะช่วยเพิ่มความสามารถบริหารอารมณ์ ฝึกการยืดหยุ่น

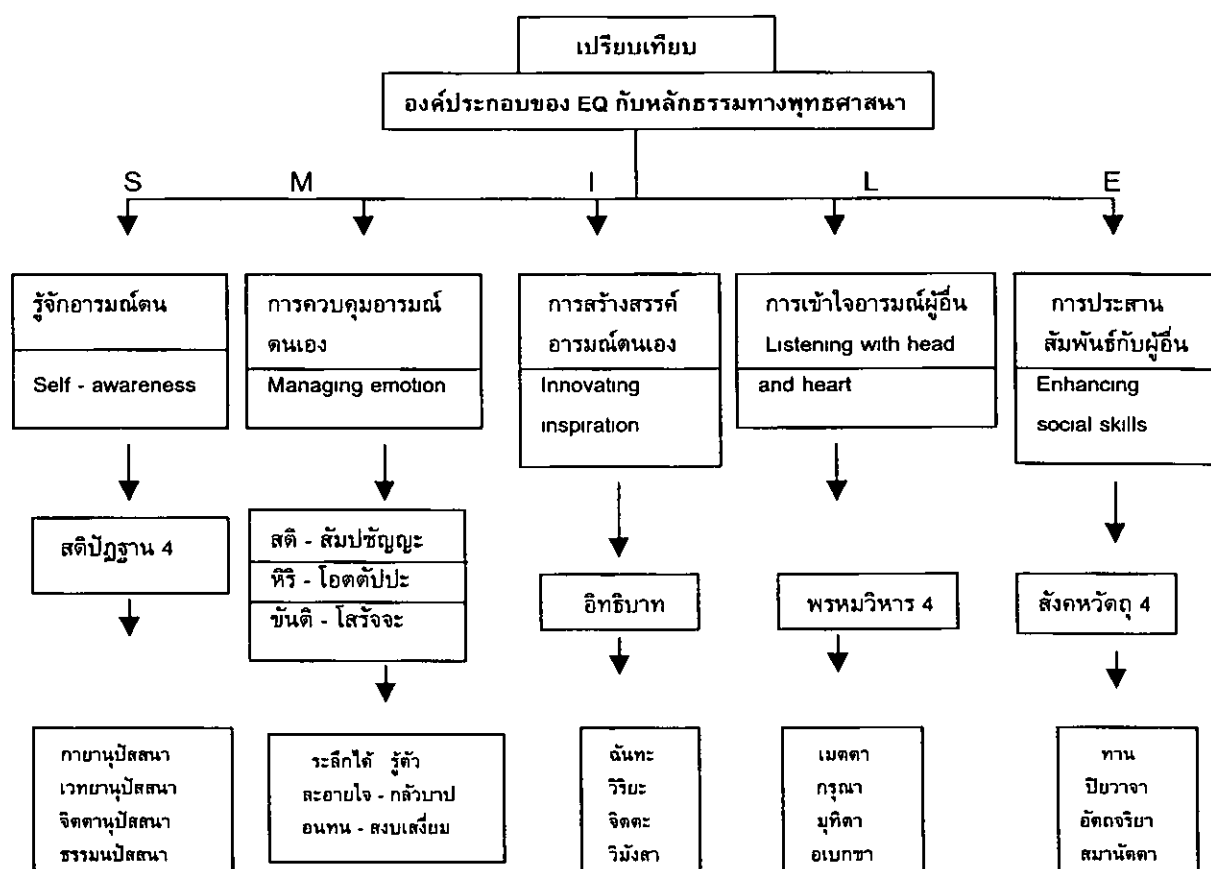
3 I- Innovate Inspiration ความสามารถสร้างสรรค์อารมณ์ตน คือ การสร้างสรรค์อารมณ์ให้กับตนโดยสร้างศรัทธาและกำลังใจ ตลอดจนเป้าหมายชีวิตพร้อมให้คำมั่นกับตนก้าวเดินในทางเลือกที่มีค่า ถูกทำนองคลองธรรม เปลี่ยนอุปสรรคทางอารมณ์เป็นพลังทางบวกที่จะสร้างพลังกายและพลังใจให้กับตน เรียกว่า แรงไฟดี (Creative tension) เกิดจากแรงจูงใจภายนอก (External inspiration) ได้แก่ ความก้าวหน้า ความสำเร็จ ตำแหน่ง และแรงจูงใจภายใน (Internal inspiration) ได้แก่ พลังความใฝ่เรียนรู้ ทำทนายในงาน รักในงานและองค์กร มั่นใจ คำสัญญา ความชื่นชม เป็นต้น

4 L - Listen with head and heart ความสามารถเข้าอกเข้าใจในอารมณ์ผู้อื่นคือ การใช้ใจฟังใจ ใช้ใจรับฟังความรู้สึกของผู้อื่น กอปรกับใช้หูฟังคำพูดและใช้ตาฟังลักษณะท่าทางประกอบการสื่อสารเพื่อเข้าถึงความรู้สึกที่แท้จริง การวางตัวเป็นกลาง เข้าใจความต่างทางความคิด ให้เกียรติและเคารพความคิดผู้อื่นเป็นจุดเริ่มต้นสร้างความเข้าใจในความรู้สึกของผู้อื่น

5 E - Enhance social skill ความสามารถประสานสัมพันธ์กับผู้อื่นตลอดจนสังคมที่เกื้อกูล คือ การประสานความต่างให้เกิดเป็นพลังร่วม เข้าใจความคิดและจิตใจผู้อื่นต้องการอะไร การสื่อสารและสร้างความสัมพันธ์ที่จริงใจทำให้เราและสังคมเกื้อกูลกัน การใช้ชีวิตที่มีคุณค่าและอยู่ร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุข อ่านสภาพการณ์ทางสังคมและบุคคลที่เกี่ยวข้องได้ดี ใช้ทักษะการสื่อสาร ชักจูง ประนีประนอม

แนวความคิดชาวพุทธอารมณ์ในทางพุทธศาสนา ถือว่า อารมณ์กับปัญญาเกิดรวมกัน ไม่สามารถแยกตัวเป็นอารมณ์ออกจากปัญญาได้ ปัญญามีสติเป็นตัวกระตุ้น เมื่อมาต่อกับอารมณ์ เกิดเป็นอารมณ์ที่พึงประสงค์คู่ไปด้วยกัน อารมณ์ที่แสดงออกโดยมีสติปัญญากำกับถือเป็น ชาวพุทธอารมณ์ ทำนองเดียวกัน การอบรมให้รู้จักอดทน อดกลั้น รู้จักเขากเรา มีความละเอียดรอบาป รู้จักกาลเทศะ ผสานกับภูมิปัญญา วัฒนธรรมและหลักศาสนาในคุณค่าแบบไทย จะเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ที่สามารถเรียนรู้และนำมาปรับใช้ได้ (พล แสงสว่าง 2545 110, พระราชวรมุนี 2542 11 , พล แสงสว่าง 2545 112, อ้างอิงจาก นิตยา คชภักดี 2542)

เมื่อนำธรรมมรรควิธีเปรียบเทียบการบริหารอารมณ์ของแสงอุษา โลจนานนท์ , กฤษณ์ รุยาพร (2543) ในหลักการ SMILE แสดงประกอบจะเห็นความสอดคล้องกับหลักทางพุทธศาสนา (พล แสงสว่าง 2545 110 - 111) ตามภาพประกอบ 18 ดังนี้



ภาพประกอบ 18 แสดงการเปรียบเทียบองค์ประกอบของเขาวนอารมณ์กับหลักธรรมทางพุทธศาสนา

ที่มา พล แสงสว่าง (2545,มกราคม-เมษายน) พุทธศาสนา เจ้าตำรา EQ วารสารสงฆา นครินทร์ ฉบับสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ 8 (1) 111

574 คุณลักษณะของบุคคลที่มีเขาวนอารมณ์

ศรีเรือน แก้วกังวาล (2540ก 447) รวบรวมคำอธิบายคุณลักษณะผู้มีวุฒิภาวะ ซึ่งแสดงพัฒนาการทางอารมณ์ไปสู่ความเป็นผู้มีวุฒิภาวะ ดังนี้ สามารถเผชิญและจัดการแก้ไขทุกข์ และปัญหาตนได้อย่างสร้างสรรค์ มีพฤติกรรมได้ตอบเหตุการณ์และผู้ที่แตกต่างจากตนได้เหมาะสม มีความรู้สึกไวต่อความต้องการของบุคคลอื่นทั้งทางบวกและลบ (ทันคนทันการณ์) รู้จักควบคุมอารมณ์และแสดงอารมณ์ได้อย่างสมดุลและถูกกาลเทศะ เต็มใจรับผิดชอบหน้าที่ตามบทบาทตนด้วยความกล้าหาญ ความเสียสละความอดทน มีปรัชญาหรือหลักการดำเนินชีวิต เช่น ยุติธรรม เคารพสิทธิของตนและผู้อื่น รู้จักและยอมรับจุดด้อย จุดเด่นของตนและผู้อื่น กล้ายอมรับความจริงของชีวิต โลก และบุคคลที่เกี่ยวข้อง ยอมรับขอบเขตความสามารถของตนและผู้อื่น มีอาชีพเป็นหลักฐาน ไม่พึ่งพิงผู้อื่นทางการเงินแม้ว่าต้องพึ่งผู้อื่นก็ตอบแทน ทำนองน้ำพึ่งเรือเสือพึ่งป่า รู้จัก

ปรับตัวเข้ากับเหตุการณ์ รู้จักคิดไตร่ตรองหาเหตุและผลของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในชีวิตทั้งร้ายและดี (เรียนบทเรียนชีวิตจากชีวิต) สามารถถ่ายทอดความรู้สึกนึกคิด ประสบการณ์ของตนให้ผู้อื่นรับรู้ได้ มีความมั่นใจในตน (ความมั่นใจในตนเกิดจากการเห็นว่าตนมีค่า มีความสามารถและเคยมีประสบการณ์ความสำเร็จในกิจการงานที่ตนเคยกระทำ) รู้จักตัดสินใจหลังจากไตร่ตรองโดยรอบคอบแล้ว รู้จักหยุด รู้จักถอย และรู้จักรุก มีความเป็นตัวของตัวเอง

ผ่องพรรณ เกิดพิทักษ์ (2542 16) เสนอลักษณะผู้มีเชาว์อารมณ์ดังนี้ 1) รู้จักและเข้าใจความรู้สึกของตนและผู้อื่น (Self-awareness) รู้จุดเด่นจุดด้อยตน สามารถควบคุมจัดการและแสดงอารมณ์ได้เหมาะสม มีสติสามารถรับและตระหนักรู้ได้ว่าขณะนี้กำลังทำอะไร รู้สึกอย่างไร ตลอดจนสามารถรับรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมได้เหมาะสม 2) มีพลังใจ มีแรงบันดาลใจกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้บรรลุเป้าหมายในชีวิต (Self -motivation) สามารถอดทนอดกลั้นต่อสภาพที่เกิดขึ้น เผชิญกับสภาพแวดล้อมที่ก่อให้เกิดความเครียดได้เหมาะสม (Stress tolerance) 3) มีความยืดหยุ่น (Flexibility) ไม่ยึดมั่นถือมั่น จนทำให้ปรับตัวไม่ได้ 4) มีความสามารถควบคุมตน (Impulse control) 5) มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น (To have empathy for others) 6) มีสัมพันธภาพบ่งบอกถึงความไว้วางใจผู้อื่น (Trusting relationships) มีความจริงใจและซื่อสัตย์ 7) มีความคิดริเริ่ม (Initiative) สร้างสรรค์ (Creative) 8) มองโลกในแง่ดี (Optimism)

คุณลักษณะของเชาว์อารมณ์ที่สะท้อนผ่านบุคลิกภาพของบุคคลจะแสดงการเป็นคนมีความฉลาดทางอารมณ์ ดังนี้ (คันสนีย์ จัตุรคุปต์ 2542 10 -15) การรู้ตัว การประมาณตัว ทำให้สามารถปรับแก้ไขข้อบกพร่องและเสริมส่วนดีให้ดียิ่งขึ้น มีการแสดงออกเป็นที่ยอมรับของสังคม การควบคุมอารมณ์ ความขยันหมั่นเพียร ไม่ล้มเลิกความตั้งใจ่าย ไม่จับจด ต่อสู้ฝ่าฟันอุปสรรคจนประสบความสำเร็จ ความกระตือรือร้น เป็นคนมีพลังงาน กระตือรือร้นจะสร้างงานอยู่ในตัว การมีจินตนาการและวิสัยทัศน์ที่ก้าวไกลไปข้างหน้า และมาปฏิบัติเพื่อให้ความฝันเป็นความจริง ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ถ้าเป็นผู้บริหารก็เป็นผู้ที่เห็นอกเห็นใจลูกน้อง ลูกค้า เพื่อนร่วมงาน ครอบครัวซึ่งจะมีผลดีต่อส่วนตัวและส่วนรวม และยังหมายถึงการเอาใจเขามาใส่ใจเรา การมีระเบียบวินัยในตนจะเกิดผลดีต่อการเรียนและการงาน เป็นคนมองโลกในแง่บวก ที่หมายรวมถึงตนและผู้อื่น เห็นส่วนดีของคนอื่นเพราะเข้าใจว่าเราทุกคนล้วนมีทั้งข้อดีและข้อเสียด้วยกัน สามารถในการอ่านใจคน ดูหรือเดาความรู้สึกนึกคิดของคู่สนทนาได้จากสีหน้า ท่าทาง เพราะทำให้มีปฏิกิริยาโต้ตอบได้เหมาะสม รู้จักใช้เหตุผล เป็นผู้มีเหตุผล ไม่เอาแต่อารมณ์ ช่วยให้รู้จักระงับอารมณ์ ไม่แสดงอารมณ์หรือพฤติกรรมอื่นซึ่งไม่เป็นที่ยอมรับในสังคม ใส่ใจอารมณ์ผู้อื่น ใส่ใจคู่สนทนา สามารถพูดให้ผู้อื่นมีความสุข รู้สึกสนุกสนานไม่เครียด รู้จักประนีประนอม รู้จักยืดหยุ่น มั่นใจในตน กล้าเริ่มต้นทำสิ่งทั้งหลายไม่กลัวความไม่ประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลวเพราะมองโลกในแง่ดี หากล้มเหลวจะถือเป็นบทเรียนและเรียนรู้ว่าทำไมถึงล้มเหลวเพื่อพัฒนาปรับปรุงให้ดีขึ้น

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2542ก 140) แสดงทัศนะว่า ลักษณะผู้มีเชาวน์อารมณ์ที่ดีคือรู้จักตน รู้เท่าทันภาวะอารมณ์ตน รู้จุดเด่นด้อยในความเป็นตน ควบคุมอารมณ์ ความรู้สึก การแสดงออกของตนได้ถูกกับกาลเทศะ ปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ สามารถสร้างแรงจูงใจที่ดีให้แก่ตน มองโลกในแง่ดี มีความคิดริเริ่ม ไม่ย่อระย่อหรือท้อถอยง่าย แสดงความเอื้ออาทร เห็นอกเห็นใจผู้อื่น ตระหนักรู้ในความรู้สึก ความต้องการของผู้อื่นได้ดี สร้างและรักษาสายสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่นได้ มีทักษะทางสังคมที่ดี สามารถเข้ากับผู้อื่นได้ดี มีมารยาท มีอารมณ์ขัน สามารถแก้ไขเหตุการณ์เฉพาะหน้าได้เป็นอย่างดี มีไหวพริบสร้างความร่วมมือร่วมใจจากคนหลายฝ่ายได้

นางพะงา ลิ้มสุวรรณ (2542 198-199) กล่าวว่า ผู้ที่มีเชาวน์อารมณ์สูงมีคุณสมบัติ ดังนี้ มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ มีการตัดสินใจที่ดี ควบคุมอารมณ์ตนได้ มีความอดกลั้น ไม่หุนหันพลันแล่น ทนความผิดหวังได้ เข้าใจจิตใจผู้อื่น เข้าใจสถานการณ์ทางสังคม ไม่ย่อท้อหรือยอมแพ้ง่าย สามารถแก้ปัญหาชีวิตได้ ไม่ปล่อยให้ความเครียดท่วมทับความคิดไปหมดจนทำอะไรไม่ถูก

กรมสุขภาพจิต (2543 12-13) เสนอลักษณะนิสัยของผู้มีระดับคุณภาพอารมณ์สูง ดังนี้ รับรู้อารมณ์ของตนมากกว่ากล่าวโทษผู้อื่นหรือสถานการณ์ สามารถแยกแยะระหว่างความคิดและความรู้สึกได้ มีความรับผิดชอบต่อความรู้สึกของตน ไม่โทษสิ่งใด รู้จักใช้ความรู้สึกเพื่อช่วยในการตัดสินใจ นับถือในความรู้สึกของผู้อื่น เมื่อถูกกระตุ้นให้โกรธสามารถควบคุมจิตใจไม่ให้โกรธและแปรเปลี่ยนเป็นพลังในทางสร้างสรรค์ได้ เข้าใจ เห็นใจ และยอมรับความรู้สึกผู้อื่น รู้จักฝึกหาคคุณค่าทางบวกจากอารมณ์ในทางลบ ไม่ชอบแนะนำ สั่ง ควบคุม วิพากษ์วิจารณ์ ตัดสินหรือสั่งสอนผู้อื่น เพราะเข้าใจดีว่าผู้ที่ได้รับการกระทำดังกล่าวรู้สึกไม่ดีอย่างไร หลีกเลี่ยงการปะทะอารมณ์กับคนที่ไม่ยอมรับหรือไม่เคารพความรู้สึกของผู้อื่น

กรมสุขภาพจิต (2543 2-3) นำเสนอเชาวน์อารมณ์ประกอบด้วยปัจจัย ดังนี้ (1) ความดี หมายถึง ความสามารถควบคุมอารมณ์และความต้องการของตน รู้จักเห็นใจผู้อื่น และมีความรับผิดชอบต่อส่วนรวม (2) ความเก่ง หมายถึง ความสามารถรู้จักตนเอง มีแรงจูงใจ สามารถตัดสินใจแก้ปัญหาและแสดงออกได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น กล่าวแสดงออกอย่างเหมาะสม แสดงความเห็นที่ขัดแย้งได้อย่างสร้างสรรค์ (2) ความสุข หมายถึง ความสามารถดำเนินชีวิตอย่างมีสุข มีความภาคภูมิใจในตน พอใจในชีวิตและมีความสุขสงบทางใจ

และในอีกความเห็นหนึ่งพบว่า คุณสมบัติผู้ที่มีเชาวน์อารมณ์สูงประกอบด้วย การมีความคิดด้านบวก (Positive thinking) ความเชื่อมั่นในตน ความมุ่งมั่น ความอดทน ความเคารพตนเอง ความเคารพผู้อื่น มนุษย์สัมพันธ์ มีความสุข พอใจในสิ่งที่ตนมีและทำสิ่งที่มียู่ให้ดีขึ้น (เกียรติวรรณ อมาตยกุล 2544 83-84)

โดย ศรีเรือน แก้วกังวาล (2540ก 448) ได้รวบรวมคำอธิบายของนักจิตวิทยาเกี่ยวกับวุฒิภาวะทางอารมณ์ไว้หลายทัศนะตามภาพประกอบ 19 ดังนี้

อารมณ์ ความรู้สึก	ผู้มีวุฒิภาวะทางอารมณ์	ผู้ไร้วุฒิภาวะทางอารมณ์
เหนื่อย	เดินสายกลางและรู้จักหักผ่อน	ยอมแพ้ ท้อแท้
ชื่นบาน ดีใจ	ควบคุมไม่ให้เลยเถิด	ดีใจอย่างไม่สะกดกลั้น
เจ็บปวด	ยอมรับเป็นส่วนหนึ่งชีวิตแสวงหาทางพ้นจากความเจ็บปวด	ไม่อดทน
รัก	รู้จักให้และรับความรักอย่างพินิจพิจารณา	ต้องการรับความรักจากผู้อื่นแต่ไม่เต็มใจให้ใคร
มั่นใจในตนเอง	ตระหนักถึงความสามารถและข้อบกพร่องของตน	หลงตัว ดูถูกความสามารถผู้อื่น
โกรธ	รู้ตัว รู้ระดับอารมณ์และแสดงพอเหมาะแก่สถานการณ์	หน้ามืด หุนหัน เจ็บเมย ด่าว่าให้ร้าย
ผิดหวัง หดหู่	ตระหนักว่าชีวิตย่อมมีขึ้นมีลง	ตำหนิบุคคลและสิ่งแวดล้อม
เศร้าสร้อย	สำรวจหาสาเหตุ	ซึมเซา
อดทน	วิพากวิจารณ์และวิเคราะห์ตนเอง	แสดงความรู้สึกไม่สงวนปราศจากความเห็นใจ
ความรู้สึกทางเพศ	ระมัดระวังในการแสดงออกถือว่าเป็นเรื่องธรรมดา	รู้สึกมากเกินไปกับอารมณ์ทางเพศ
กลัว	ควบคุมความรู้สึกทางเพศแสดงออกในกาลเทศะเหมาะสม	ไม่ยับยั้งและควบคุมความรู้สึกทางเพศ
	รู้จักกลัวในสิ่งที่สมควรกลัว หาสาเหตุความกลัว	กล้าโดยไร้เหตุผล

ภาพประกอบ 19 การแสดงความรู้สึกและอารมณ์ของผู้มีและไม่มีวุฒิภาวะทางอารมณ์
 ที่มา ศรีเรือน แก้วกังวาล (2540ก) จิตวิทยาพัฒนาการชีวิตทุกช่วงวัย (เล่ม 1) แนวคิดเชิง
 ทฤษฎี-วัยเด็กตอนกลาง หน้า 448

ถ้าพิจารณาลักษณะที่บ่งชี้ถึงความเป็นผู้มีเชาวน์อารมณ์สูงและต่ำตามความเห็นของไฮน์
 (Hein 2003 Online, วีระวัฒน์ ปันนิตามัย 2542 143-144, ญัญญพันธ์ เขจรนันท์ 2543
 57) จะเห็นการเปรียบเทียบลักษณะของบุคคลตามภาพประกอบ 20 ดังนี้

ผู้ที่มี EQ สูง	ผู้ที่มี EQ ต่ำ
1 แสดงความรู้สึกออกมาได้ชัดเจน ตรงไปตรงมา	1 ไม่รับผิดชอบความรู้สึกของตนแต่วิพากษ์ตำหนิผู้อื่น
2 ไม่ถูกครอบงำโดยความรู้สึกในทางลบต่าง ๆ	2 บอกไม่ได้ว่าทำไมตนถึงคิดรู้สึกเช่นนั้น
3 สามารถอ่านภาษาท่าทางในการสื่อสารได้ดี	3 กล่าวหาโจมตี ตำหนิ ตัดสิน ทำลายขวัญ กำลังใจผู้อื่น
4 ชีวิตผานจากเหตุผล ความเห็นจริง ตระกะความรู้สึกและสามัญสำนึกอย่างได้ดุล	4 มุ่งวิเคราะห์ผู้อื่นมากกว่าแสดงความเข้าอกเข้าใจ
5 พึ่งพาตนเองได้ มีความอิสระด้านการใช้เหตุผลทางจริยธรรม	5 บุ่มบวมทึบทัก มักคิดแทนเรา เช่น "ผมคิด(เชื่อหรือเดา)ว่าคุณ "
6 สร้างแรงจูงใจที่ดีให้เกิดภายในตนได้	6 แสดงความไม่ซื่อตรงเกี่ยวกับความรู้สึกนึกคิดของตน
7 สามารถนำภาวะอารมณ์ของตนกลับคืนสู่สภาวะปกติได้	7 พุดสะท้อนความรู้สึกนึกคิดของตนสูงหรือต่ำกว่าความเป็นจริง
8 มองโลกในแง่ดี ไม่ยอมแพ้กับอุปสรรคหรือปัญหา	8 ทาเรื่องเล็กให้เป็นเรื่องใหญ่ บางทีก็แสดงปฏิกิริยากับสิ่งเล็กน้อยอย่างเกินเหตุ
9 สนใจและให้ความสำคัญกับความรู้สึกของผู้อื่น	9 ขาดสติสัมปชัญญะ สิ่งที่พูดกับสิ่งที่ทำไม่ตรงกัน
10 ไม่ถูกครอบงำโดยความกลัวหรือความวิตกกังวล	10 ผูกใจเจ็บ อาฆาตแค้น ให้อภัยคนไม่ได้
11 สามารถระบุความรู้สึกหรือภาวะอารมณ์ทางลบต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับตนเองในขณะนั้นได้	11 ชอบทำให้ผู้อื่นรู้สึกว่าเขาผิด
12 รู้สึกเป็นธรรมชาติเมื่อพุดเกี่ยวกับความรู้สึกนึกคิดต่าง ๆ	12 ยัดเยียดความรู้สึกนึกคิดต่าง ๆ ให้คู่พง/คนอื่น
13 ชีวิตไม่ถูกชี้นำโดยอำนาจ ความรารวย เกียรติศักดิ์ศรีตำแหน่ง ชื่อเสียงหรือการได้รับการยอมรับ	13 เผยความรู้สึกแท้จริงที่เกิดขึ้นกับตัวเองไม่ได้
14 กล้าเผยความรู้สึกนึกคิดของตนเองออกมา ไม่พยายามสอดแทรกความคิดไว้ในความรู้สึกของตนเอง	14 ไม่ใส่ใจในความรู้สึกนึกคิดของผู้อื่น
15 มองหาแง่มุมดีจากภาวะอารมณ์ทางลบหรือสถานการณ์อันเลวร้าย	15 ยึดมั่นความคิดความเชื่อมั่นคงตน ใจไม่เปิดกว้าง
16 แยกแยะสิ่งที่เป็นความคิดออกจากความรู้สึกได้	16 พุดออกมาไม่คิดถึงหวัอกผู้อื่น
	17 เป็นผู้พงที่ไม่ดี พุดขัดจังหวะ บั่นทอนขวัญและกำลังใจคู่สนทนา เน้นข้อเท็จจริงมากเกินไปโดยไม่คำนึงถึงความรู้สึก
	18 ใช้ภูมิรู้ของตนวิพากษ์ผู้อื่น สร้างภาพพาดนดลาดเหนือผู้อื่น ไม่รู้ไม่สนใจคนอื่นจะมองตนอย่างไร

ภาพประกอบ 20 การเปรียบเทียบลักษณะของผู้มีเชาว์อารมณ์สูงและต่ำ

ที่มา Steve Hein (2003 Online), วีระวัฒน์ บันนิตมัย (2542) เชาว์อารมณ์ (EQ) ดัชนีวัดความสุขและความสำเร็จของชีวิต หน้า 143-144 ,ณัฐพันธ์ เขจรันนท์ (2543, กรกฎาคม- ธันวาคม) EQ ที่ผู้บริหารควรรู้และเข้าใจ วารสารบริหารธุรกิจรังสิต 3(5) 57

5 7 5 คุณลักษณะของผู้บริหารที่มีเชาว์อารมณ์

มนุษย์ต้องการผู้นำทุกระดับของชีวิต ผู้นำที่เก่ง เข้มแข็งเป็นที่ยอมรับของผู้ตาม ชุมชนที่นำนั้นจะมีความเจริญรุ่งเรืองโดยเฉพาะผู้นำที่มีเชาว์อารมณ์ถือเป็นปัจจัยสู่ความสำเร็จในการนำตนเอง ผู้อื่นและองค์กร เพราะผู้นำจะสร้างแรงบันดาลใจกระตุ้นจิตวิญญาณของผู้ตามและท้าทายให้ทำงานอย่างมีชีวิตชีวา ผู้บริหารที่มีเชาว์อารมณ์จะมีลักษณะ ซื่อสัตย์ไม่โกหกตนเอง สร้างพลังใจ เข้าใจและจัดการกับอารมณ์ ใช้สัญชาตญาณหรือสัมผัสที่หก ร่วมมืออย่างจริงจังจริงจัง มีความเชื่อ ศรัทธา เห็นคุณค่าผู้ร่วมงาน มองต่างมุมอย่างสร้างสรรค์ ไม่ย่อท้ออุปสรรค ฟันตัวได้เร็ว มีเป้าหมายและศักยภาพโดดเด่น รับผิดชอบ รักศักดิ์ศรี มีคุณธรรม มีอิทธิพลต่อผู้อื่นโดยปราศจากอำนาจ มีความต่อเนื่องของสัญชาตญาณ สามารถย่นเวลาหาข้อบกพร่องตนเพื่อสร้าง

ปัจจุบันและอนาคตได้ดีกว่าเดิม (ดุขฎิ โยเหลา, พวงรัตน์ เกษรแพทย์ , และ นันทา สุรักษา 2544 57-58, citing Cooper, & Sawaf 1997) สอดคล้องกับคุณลักษณะผู้บริหารที่ผู้ตามพึงพอใจ คือ รู้จักชม รู้จักฟัง รู้จักยกย่องให้เกียรติ รู้จักใช้เหตุผล รู้จักกระตุ้นกำลังใจ รู้จักให้มากกว่ารับ รู้จักให้คำปรึกษา รู้จักร่วมทุกข์สุข รู้สังเกต เอาใจใส่ รู้จักยิ้มแย้ม รู้จักนำ สิ่งเหล่านี้ถือได้ว่าเป็นเชาว์อารมณ์ของผู้บริหาร (ดุขฎิ โยเหลา, พวงรัตน์ เกษรแพทย์ , และ นันทา สุรักษา 2544 59-68)

ประชุม โพธิกุล (2543 28) ให้ความเห็นว่า คนที่ขึ้นสู่ตำแหน่งสูงต้องมีเชาว์อารมณ์ที่ดี จะสามารถรับฟังความเห็นผู้อื่น ใช้อิทธิพลสร้างความรวมใจร่วมใจ ให้เกิดแรงจูงใจร่วมทำงาน การทำงานปัจจุบันชีวิตในองค์กรมีความซับซ้อน ต้องการความร่วมมือร่วมใจทำงาน ร่วมมือทำงาน เพราะเป็นยุคการแข่งขันสูง ในสำนักงานเน้นความยืดหยุ่น ทำงานเป็นทีม โดยเชาว์อารมณ์ทั้ง 5 ด้าน มีความเกี่ยวข้องกับลักษณะความเป็นผู้นำ ดังนี้ (ประชุม โพธิกุล 2543 13)

1 การตระหนักรู้อารมณ์ตนเอง (Self – awareness) เป็นพื้นฐานสำหรับองค์ประกอบอื่นทำให้ตระหนักรู้สึกอย่างไร รู้อารมณ์ของตน ผู้นำที่สามารถรับรู้อารมณ์มีการตอบสนองที่ดี และเข้าใจอารมณ์ผู้อื่น ผู้นำที่มีความตระหนักสูงมีข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการตัดสินใจยอมรับธุรกิจ ทบทวนความรับผิดชอบการทำงาน ผู้นำต้องมีความเชื่อมั่นในความรู้สึกของตนเอง

2 การจัดการกับอารมณ์ของตน (Self – regulation) เป็นองค์ประกอบสำคัญอีกประการซึ่งหมายความว่า ผู้นำสามารถรักษาคุณภาพอารมณ์ของตน เช่น ความกังวล วิตก กลัว หรือโกรธ ผู้นำที่สามารถจัดการกับอารมณ์ได้จะปฏิบัติตัวได้ดีกว่า เพราะสามารถคิดชัดเจน การจัดการกับอารมณ์มิได้หมายถึงกดอารมณ์ไว้หรือปฏิเสธอารมณ์แต่เป็นการทำความเข้าใจและใช้ความเข้าใจจัดการสถานการณ์ได้สร้างสรรค์ ผู้นำที่มีคุณลักษณะนี้จะยอมรับอารมณ์และความรู้สึก คิดถึงผลที่เกิดขึ้นและเลือกวิธีการปฏิบัติ

3 การจูงใจตน (Motivation) เป็นความสามารถที่เต็มไปด้วยความหวังและมองโลกในแง่ดีทั้งที่มีอุปสรรคขัดขวางความก้าวหน้า ผู้นำที่มีคุณลักษณะนี้ไม่ย่อท้อต่อปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ สามารถนำกลุ่มไปสู่เป้าหมายระยะยาวในชีวิตหรือธุรกิจได้

4 การเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น (Empathy) การเอาใจเราไปใส่ใจเขา เอาใจเขามาใส่ใจเรา คนส่วนมากไม่ได้บอกความรู้สึกของตนด้วยคำพูด แต่มักออกมาทางน้ำเสียง ภาษา ท่าทางการแสดงออกทางสีหน้า ผู้นำที่มีความเห็นอกเห็นใจซึ่งสร้างจากตระหนักรู้ในตนและปรับอารมณ์ของตนนั้น จะสามารถอ่านและทำความเข้าใจอารมณ์ของผู้อื่นได้ง่าย

5 การมีทักษะทางสังคม (Social skill) เป็นองค์ประกอบของเชาว์อารมณ์ ซึ่งเป็นความสามารถติดต่อกับผู้อื่น สร้างสัมพันธภาพที่ดี ตอบสนองอารมณ์ของผู้อื่น นำผู้อื่น ผู้นำใช้ทักษะทางสังคมเพื่อทำความเข้าใจการสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคล จัดการข้อขัดข้อง บริหารความขัดแย้ง สร้างเครือข่ายการทำงานร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์ ทำงานเป็นทีม ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานของกลุ่ม

สอดคล้องกับณัฐพันธ์ เขจรันท์ (2543 58) เห็นว่าเชาว์อารมณ์

ผู้บริหารเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งเสริมศักยภาพและการเป็นผู้นำ เขาว่าอารมณ์ของผู้บริหารที่ได้ รับการพัฒนาให้มีสูงจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงาน เพราะสามารถบริหารอารมณ์ตนได้มี ประสิทธิภาพยอมเป็นที่รักและเคารพของทุกคนที่ร่วมงานง่ายต่อการชักจูงหรือกระตุ้นให้ปฏิบัติงาน ด้วยความเต็มใจนำมาซึ่งความสำเร็จของการบริหาร ความสำเร็จในอาชีพ ผู้บริหารผู้มีวุฒิภาวะทาง อารมณ์สูงสามารถใช้ศักยภาพก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงและงานท้าทายทำให้เกิดความสำเร็จในงานสูง ความสุขในชีวิต จะเข้าใจตนและมีความสุขสมดังใจในชีวิตร ่างานภายใต้ความกดดันและใช้ชีวิตส่วนอื่น ได้มีความสุขไปพร้อมกัน และสร้างสรรค์องค์การ มองผลประโยชน์ของตนและให้ความสนใจกับผล ประโยชน์ตลอดจนความพอใจของส่วนรวมในระยะยาวพร้อมกัน บรรยากาศการทำงานทุกฝ่ายต่าง ได้ประโยชน์และมีความสุข สร้างความสามารถให้ทุกคนได้สร้างสรรค์สิ่งใหม่เป็นประโยชน์แก่องค์ การระยะยาว องค์การเรียนรู้เช่นกันย่อมต้องการผู้นำที่มีเขาว์ปัญญาสูงเพื่อใช้ภาวะผู้นำนำทุกคน ในองค์การไปสู่การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อให้บุคคล กลุ่มคนและองค์การก้าวสู่การเป็นองค์การเรียน รู้ที่ยั่งยืน

ความสามารถทางอารมณ์ของผู้นำในฐานะผู้บริหารระดับสูงจะมีบทบาทสำคัญช่วย ลูกน้องทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำที่ดีควรมีคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่มีเขาว์อารมณ์ ดังนี้ (โสภณ พวงสุวรรณ 2545 25 - 26 , citing Patton 1997 36 - 44) การเปิดเผยตนเอง รู้ว่า จะเสนอความคิดเห็นของตนในทางที่ดีต่อคนอื่นได้อย่างไร เพราะเป็นวิธีการเริ่มต้นมีสัมพันธภาพที่ ดีกับบุคคล การมีความเข้าใจเกี่ยวกับตน คือความสามารถเข้าใจอารมณ์และการแสดงออกทาง อารมณ์ของตน ช่วยทำให้สามารถวิเคราะห์พฤติกรรมทางด้านอารมณ์และการแสดงออกของตนได้ ว่าเป็นไปทางลบหรือบวก ผู้นำที่มีคุณลักษณะเช่นนี้สูงสามารถแก้ไขพฤติกรรมของตนได้เป็นอย่างดี การเป็นผู้นำในการแลกเปลี่ยน คือ การที่ผู้นำต้องเป็นผู้เริ่มต้นการแลกเปลี่ยนทางความคิด ความรู้สึกข้อมูลเพื่อทำให้เกิดความเข้าใจดีภายในองค์การ การเป็นผู้พัฒนา คือ ผู้นำต้องพัฒนาให้ เกิดความสมานฉันท์และความเข้าใจอันดีต่อกัน การเป็นหุ้นส่วนในองค์การ คือ การที่ผู้นำมีความคิด เห็นว่าตนและทุกคนในองค์การเป็นหุ้นส่วนหนึ่งในองค์การจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมใน ความสำเร็จขององค์การ การเป็นผู้มีความรับผิดชอบ คือ ผู้นำต้องแสดงความรับผิดชอบต่อคำพูด ของตน การมีทักษะบริหารจัดการอารมณ์ของตน โดยให้เวลาเพื่อทบทวนตรวจสอบพฤติกรรมและ ทักษะคติของตน หาเวลาเพื่อสุขภาพ โดยรับรู้ว่ามีเวลาหรือมีงานล้นมือ ควรปลีกตัวจากแรง กดดันผ่อนคลายความเครียด รับรู้และปรับอารมณ์ของตนได้ดี หาผู้ไว้วางใจได้พูดคุยปัญหา รับฟัง ข้อมูลย้อนกลับเป็นการสะท้อนข้อเท็จจริงภายในองค์การให้แก่ตน ลดความกดดันที่มีต่อตน ตระหนักว่าอารมณ์ของตนอยู่ในภาวะวิกฤตเพื่อประโยชน์ในการเข้าใจตนไม่ให้เกิดพฤติกรรมที่อาจ กระทบต่อผู้อื่นในองค์การ

จากการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับคุณลักษณะของบุคคลที่มีเขาว์อารมณ์สูงโดยสรุปจะพบว่า บุคคลเหล่านั้นมีความเข้าใจตนได้ดี รู้เท่าทันอารมณ์ของตน รู้จักจุดเด่น จุดด้อยตนมีความสามารถ ควบคุมและจัดการกับอารมณ์ของตน มีเป้าหมายของชีวิตในระยะสั้นและระยะยาว มีความเข้าใจผู้

อื่น เอาใจเขามาใส่ใจเรา แสดงอารมณ์กับผู้อื่นได้เหมาะสม มีความสามารถแก้ไขข้อขัดแย้งได้ดี ขจัดความเครียดที่เป็นอุปสรรคต่อความคิดสร้างสรรค์ได้ดี คุณลักษณะเหล่านี้เป็นสวนสำคัญของบุคคลโดยเฉพาะผู้นำองค์กรทางการศึกษา เพราะมหาวิทยาลัยเป็นสถาบันอุดมศึกษามีพันธกิจในการสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีศักยภาพสูงสุด องค์กรทางการศึกษาจะบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ได้หรือไม่ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร เพราะผู้บริหารเป็นผู้นำที่มีพลังเหนือทรัพยากรทั้งหมดในองค์กร (ศักรินทร์ สุวรรณโรจน์ 2542 4,10) มียุทธศาสตร์ที่สามารถทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความเชื่อมั่น รู้จักวิธีสนับสนุน สร้างความมั่นใจได้ (มนัส บุญประกอบ 2542 56-57) การบริหารอารมณ์นับเป็นนวัตกรรมใหม่พัฒนาคุณภาพของผู้นำมืออาชีพเพื่อสร้างคุณภาพชีวิต ผสานกับการใช้ความคิดอย่างมีวิจารณญาณให้เกิดองค์รวมของอจริยภาพภาวะผู้นำ (Whole brain leadership) ภายใต้การบริหารจัดการองค์การที่ปรับตัวเพื่อรับกับความเปลี่ยนแปลง มีความซับซ้อนในการมองภาพอนาคตหลายมิติ ความสามารถในการบริหารอารมณ์ของผู้นำจะประสานพลังและความสัมพันธ์เพื่อนำองค์กรได้วิวัฒนาการต่างจากเดิม สร้างแนวปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ แก้ปัญหาจัดการความหลากหลายให้เป็นพลังแห่งปัญญา สร้างสรรค์โอกาสใหม่ต่อเนื่องแก่ทีมงาน (แสงอุษา โลจนานนท์, และ กฤษณ์ รุยาพร 2543 159 - 167, 210)

การพัฒนาเชาวน์อารมณ์มีความสำคัญยิ่งต่อบุคคลที่เป็นผู้นำโดยเฉพาะการพัฒนาเชาวน์อารมณ์โดยใช้ปัญญากำกับการแสดงอารมณ์ที่ออกมาให้มีเหตุผล (พระราชวรมุณี ประยูร ธรรมจิตโต 2542 7) เพื่อเป็นหลักยึดดำเนินชีวิตสู่ความสงบสุขได้แท้จริง (ผจงจิต อินทสุวรรณ 2542 79) สอดคล้องกับผลงานวิจัยของนักวิชาการ 2 คณะ ที่ตีพิมพ์ในวารสารนิว ไช เอ็นทิสต์ ซึ่งสำนักข่าวบี บี ซี นำผลงานวิจัยของคณะนักวิจัยประจำศูนย์การแพทย์ มหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนีย วิทยาเขตซานฟรานซิสโก รายงานต่อสาธารณชน พบว่า ผู้ที่นับถือ ศาสนาพุทธ มีความเบิกบาน และจิตใจสงบนิ่ง โดยตรวจสอบสมองส่วนที่ทำงานเกี่ยวกับอารมณ์และความรู้สึก บ่งบอกว่า อารมณ์ดีและมีความรู้สึกในแง่ดี ผลการตรวจสอบพื้นที่ของสมองตรงส่วนที่เรียกว่า อามิกดาลา ซึ่งเป็นจุดศูนย์กลางความจำ ความรู้สึกกลัว พบว่า ผู้ที่นับถือศาสนาพุทธใช้สมองคิดใคร่ครวญสม่ำเสมอ มีแนวโน้มตื่นตกใจ ประหลาดใจ ตื่นเต้นและโกรธน้อยกว่า คนกลุ่มอื่น เนื่องมาจากฝึกปฏิบัติธรรม เพื่อเข้าถึงความสุขแท้จริง ส่วนงานวิจัยอีกคณะคือ คณะนักวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยวิสคอนซิน ใช้เทคนิคสแกนตรวจสอบการทำงานของสมองในกลุ่มคนนับถือศาสนาพุทธ พบว่า สมอง ผังซ้ายของนักปฏิบัติธรรมที่เชื่อมต่อการตอบสนองอารมณ์ความรู้สึกในด้านดี รวมถึงการควบคุมและระงับอารมณ์ ทำงานแล่นสม่ำเสมอ ไม่เพียงเฉพาะเวลานั่งสมาธิเท่านั้น (เดลินิวส์ 2546 5)

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์แล้วจึงนำเชาวน์อารมณ์มาเป็นคุณลักษณะหนึ่งของผู้บริหารที่จะส่งเสริมการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมต่อบทบาทการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒในการสร้างองค์การเรียนรู้ซึ่งมุ่งสู่อนาคตในการเป็นมหาวิทยาลัย สมบูรณ์แบบ มาสรุปเป็นองค์ประกอบเชาวน์อารมณ์ของผู้บริหารที่ยึดแนวความคิดของโกลแมน

(Goleman 1998b 26 - 27) เทอดศักดิ์ เดชคง (2543 180) และแสงอุษา โลจนานนท์ , กฤษณ์ รุยาพร 2543 17-18) โดยสรุปดังนี้

เชาวน์อารมณ์ของผู้บริหารหมายถึง ความสามารถทางอารมณ์ของผู้บริหารในการเข้าใจตน รู้คุณค่าของตนและผู้อื่น ควบคุมตนและแสดงออกเพื่อสานสัมพันธ์กับบุคคลได้เหมาะสมโดยความสามารถแสดงออกใน 5 ด้าน ดังนี้

1 การรู้จักอารมณ์ของตน (Self awareness) หมายถึง ผู้บริหารมีสติ รู้เท่าทันในอารมณ์ของตนทุกขณะ รู้จักตนในข้อจำกัดและข้อเด่น บริหารอารมณ์ของตนโดยวางแผนหลีกเลี่ยงผลกระทบจากการกระทำของตนที่ไม่พึงประสงค์ของผลแห่งอารมณ์

2 การควบคุมอารมณ์ของตน (Manage emotion) หมายถึง ผู้บริหารมีการควบคุมอารมณ์ตนโดยแสดงออกทางการกระทำหรือพฤติกรรมเหมาะสมทั้งทางบวกและทางลบแต่ละสถานที่และเวลาหรือเหตุการณ์

3 การสร้างสรรค์อารมณ์ตน (Innovate Inspiration) หมายถึง ผู้บริหารสามารถสร้างแรงบันดาลใจเพื่อไปถึงเป้าหมายที่กำหนดในชีวิตเกิดจากแรงจูงใจภายในและภายนอก ใฝ่เรียนรู้พัฒนาตนโดยวางแผนการเดินทางในรายละเอียดไปสู่ภาพแห่งความสำเร็จที่เกิดจากความท้าทาย มุ่งมั่นสัญญาเพื่อความสำเร็จที่วางไว้

4 การเข้าใจอารมณ์ผู้อื่น (Listen with head and heart) หมายถึง ผู้บริหารฝึกสร้างความเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น วางตัวเป็นกลาง ยอมรับความคิดเห็นและอารมณ์ที่แตกต่าง เอาใจเขามาใส่ใจเรา ปฏิบัติต่อผู้อื่นดีเท่ากับปฏิบัติต่อตน

5 การประสานสัมพันธ์ (Enhance social skill) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลได้หลายรูปแบบ อยู่ร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุข อ่านสถานการณ์ทางสังคมและผู้เกี่ยวข้องได้ดี มีการสื่อสาร การประนีประนอม ตลอดจนยุติข้อขัดแย้งเพื่อการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขของกลุ่มและสังคม

จากผลการวิจัยดังกล่าวจะเห็นว่านักส่งเสริมโดยสรุปได้ว่า การเป็นผู้นำทางอารมณ์ที่มีเชาวน์อารมณ์อยู่บนพื้นฐานหลักการของพุทธศาสนาเหมาะสมกับเอกลักษณ์ไทยนามาซึ่งความสงบสุขและเป็นแรงบันดาลใจสร้างสรรค์อารมณ์ของตนและผู้ร่วมงานมั่นคงในการเรียนรู้ร่วมกันเพื่อสร้างองค์การเรียนรู้เกิดขึ้นต่อเนื่อง ในองค์การจำเป็นที่ผู้นำต้องมีคุณลักษณะทางเชาวน์อารมณ์เพื่อมีพฤติกรรมหรือบทบาทการเป็นผู้เรียนรู้ ผู้ออกแบบ ผู้สอนและผู้ให้ความช่วยเหลือเป็นองค์ประกอบสำคัญประการหนึ่งในการสร้างองค์การเรียนรู้ที่เร็วที่สุดวิธีหนึ่งเพื่อบริหารองค์ความรู้ให้ไหลเวียนไปยังบุคคล กลุ่มและองค์การเกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างยั่งยืนเพราะเชาวน์อารมณ์เอื้ออำนวยความคิดที่จะส่งเสริมบทบาทการออกแบบ การใฝ่รู้เพื่อส่งเสริมการเป็นผู้เรียนรู้ รู้สึกเป็นสุขเมื่อได้ช่วยเหลือสนับสนุนผู้อื่นให้เป็นสุขด้วยโดยวิถีชีวิตที่ใช้ความคิดอย่างมีวิจารณ์ญาณเพื่อแก้ปัญหาแสดงถึงการพัฒนาสติปัญญาตลอดชีวิตจากประสบการณ์เพื่อขยายศักยภาพสร้างสรรค์สังคมแห่งการเรียนรู้ (Learning society) เพื่อเป็นทุนทางปัญญาที่จะแข่งขันได้ในโลกแห่งความรู้ไร้พรมแดน

6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

6.1 งานวิจัยในต่างประเทศ

6.1.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการคิดอย่างมีวิจารณญาณ

คอนเนลลี (Connelly 1997 203) ศึกษาความคิดอย่างมีวิจารณญาณของผู้บริหารพยาบาลในชุมชนเกี่ยวกับการใช้ภาวะผู้นำและการตัดสินใจ ณ ชุมชนมิดเวสต์ (Midwest) งานวิจัยพบว่า เมื่อผู้บริหารพยาบาลเผชิญกับสถานการณ์ลำบาก ผู้บริหารใช้ปัจจัยชนิดต่าง ๆ ในความคิดอย่างมีวิจารณญาณ ได้แก่ ประสบการณ์ การศึกษา มาตรฐานการปฏิบัติ วัฒนธรรม เจตคติ และเวลา ผู้บริหารพยาบาลใคร่ครวญโดยใช้ความเป็นผู้เชี่ยวชาญในวิธีการปฏิบัติ และการตีความเมื่อครุ่นคิดถึงวิธีพิจารณาปัญหาย่างยาก และพบว่า มีความเกี่ยวข้องกับนักการศึกษา นักวิจัยและผู้บริหารพยาบาลในการจัดการชุมชนชนบท

ดาตาบอย (Dadabhoy 2002 185) ศึกษาหน้าที่ผู้สอนในวิธีการสอนโดยฝึกปฏิบัติงานร่วมกับคอมพิวเตอร์ออนไลน์ให้รักการสอนที่มีพื้นฐานเกิดจากกระบวนการทัศนในกิจการนักศึกษาเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นห้องเรียนแห่งประสบการณ์ที่ใหญ่กว่าปกติในโลกยุคดิจิทัล งานวิจัยค้นพบและนำเสนอความเห็นให้พัฒนาเครือข่ายกิจการนักศึกษาและเชื่อมโยงคุณค่าแห่งวิชาชีพรวมถึงธรรมเนียมปฏิบัติที่สร้างบนพื้นฐานความรักวิทยาลัย โดยให้นักการศึกษาสร้างความท้าทายด้วยวิธีการจัดเตรียมกิจการนักศึกษาในเรื่องคุณภาพของการศึกษาทั้งทางลึกและกว้าง ปลุกเร้านักศึกษาให้สนใจและเกิดทักษะความคิดอย่างมีวิจารณญาณตลอดจนสร้างปฏิสัมพันธ์กับสรรพสิ่งประสานร้อยเรียงสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ทั้งหมดเพื่อสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ในวิธีการให้การศึกษที่สามารถปฏิบัติหรือกระทำร่วมกับคอมพิวเตอร์ในลักษณะออนไลน์ตลอด 24 ชั่วโมง

ฟิสเลอร์ (Fisler 2002 184) ทำการศึกษา ภาวะผู้นำ ทิศทางสังคมและทรัพยากรเพื่อส่งเสริมครูได้เรียนรู้อย่างผู้เชี่ยวชาญในการพัฒนาโรงเรียน ผลการศึกษาพบว่า ผลสำเร็จของครูขึ้นอยู่กับการเรียนรู้ของครู ได้แก่ การสร้างโอกาสแก่ครูในการพัฒนาวิชาชีพที่มุ่งเน้นความจำเป็นที่สำคัญเพื่อการเตรียมตัวที่ดี และให้การศึกษาแก่ครู เปลี่ยนแปลงการสอน ริเริ่มสอนวิธีการใหม่ ๆ ส่งเสริมการแก้ปัญหา การใช้ความคิดอย่างมีวิจารณญาณ ความเข้าใจในเนื้อหาอย่างถ่องแท้ มีความสามารถตามความต้องการและจำเป็นเพื่อตอบสนองปวงชนและการเรียนรู้ตลอดชีวิตของนักเรียน เป็นส่วนเสริมอย่างสำคัญที่ลึกซึ้งและสามารถเปลี่ยนแปลงโรงเรียนได้ในที่สุด การส่งเสริมเพื่อพัฒนาครูโดยพยายามให้เกิดการเปลี่ยนสภาพต้องให้อาสาครูแต่ละคนในเงื่อนไขที่ดีเท่ากับความสำคัญของสถาบัน สามารถใช้ส่งเสริมครูให้ก้าวหน้าโดยการเปลี่ยนแปลง

สโครเดอร์ (Schroeder 2002 149) ทำการวิจัยเชิงปฏิบัติการโดยใช้กรณีศึกษาเรื่อง "ภาควิชาให้บริการเกี่ยวกับการบริหาร ผลสำเร็จของทฤษฎีองค์การเรียนรู้เปรียบเสมือนกลยุทธ์แทรกแซงเพื่อเปลี่ยนสภาพวัฒนธรรมองค์กร" เพื่อทดสอบการเปลี่ยนสภาพภาควิชาในการให้บริการเกี่ยวกับการบริหารของผู้แทนการลงทุน โดยทดสอบฐานะนิตินบุคคลแห่งชุมชนการเรียนรู้

จำนวน 29 แห่ง งานวิจัยพิสูจน์ว่า ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพเป็นปัจจัยที่ต้องการกลยุทธ์แทรกแซงและประยุกต์ทฤษฎีองค์การเรียนรู้ที่พื้นฟูวัฒนธรรมและระบบขององค์การจากสถานะโดยสรุปที่ทำให้เกิดการหยั่งรู้ ความสับสนที่ทำให้เกิดบรรยากาศเชิงบวกและหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานในทีม คุณภาพ ผลการวิจัยสรุปว่า ความไว้วางใจในผู้นำ ร่วมเป้าหมายหลักจริยธรรม ความก้าวหน้าจากฐานความเชี่ยวชาญวิชาการและทักษะระดับสูงในการแก้ปัญหา ความคิดอย่างมีวิจารณญาณและความคิดเชิงระบบเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้

ซัมเมอร์ส (Summers 2002 85) ศึกษาวิจัยเพื่อเสนอรูปแบบให้พลเมืองวัยผู้ใหญ่มีภาวะยึดเหนี่ยวการศึกษา ณ รัฐอลาสกา โดยอธิบายทฤษฎี การปฏิบัติการทางการศึกษาผู้ใหญ่ที่ทำให้พลเมืองมีการศึกษา ซึ่งริเริ่มจากการสั่งสอนเป็นภาวะยึดเหนี่ยวแก่ผู้อาศัยอยู่ในชนบท รัฐ และสมาพันธรัฐ การวิจัยพบว่า การตัดสินใจด้วยตนเองจะสอนทักษะและความรู้ที่เกิดประโยชน์เกี่ยวข้องกับพลเมืองโดยการรวมตัวกันของผู้ใหญ่ สั่งสอน ฝึกปฏิบัติตามแนวคิดต่าง ๆ ของศาสตร์เกี่ยวกับผู้สูงอายุ (Adragogy) ความคิดอย่างมีวิจารณญาณ เรียนรู้การกำกับตนเองและการเป็นที่ปรึกษาจะสร้างภาวะการยึดเหนี่ยวให้ประชาชนมีความสามารถร่วมในกระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับประชาธิปไตยที่มีผลต่อเพื่อนบ้าน เมือง รัฐ และประเทศชาติ เพื่อสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้

6.1.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเชาว์อารมณ์

แม็คคีสแลนด (Goleman 1998a 94-95 , citing McClellan 1996) นักวิจัยผู้มีชื่อเสียงเกี่ยวกับมนุษย์และพฤติกรรมองค์กร ทำการวิจัยเกี่ยวกับบริษัทผลิตอาหารและเครื่องดื่มทั่วโลก พบว่า เมื่อผู้จัดการอาวุโสทั้งหลายได้รับการวิจารณ์อย่างหนักเกี่ยวกับความสามารถในเชาว์อารมณ์ หน่วยงานของเขาจะปฏิบัติงานได้ไม่บรรลุผลตามเป้าหมายในส่วนของการรายได้แต่ละปี จำนวน 20 เปอร์เซนต์ ระหว่างเวลาเดียวกันผู้นำหน่วยงานที่ไม่มีวิกฤติเกี่ยวกับความสามารถของเชาว์อารมณ์จะปฏิบัติงานภายใต้ความสำเร็จมีรายได้ในจำนวนเต็มเกือบทั้งหมดเช่นเดียวกัน และงานวิจัยยังค้นพบว่า ความอดกลั้นที่แท้จริงของหน่วยงานในทวีปเอเชียและยุโรปจะได้รับผลกำไรในความสำเร็จเช่นเดียวกันกับหน่วยงานที่บรรลุผลตามเป้าหมายของบริษัทในประเทศสหรัฐอเมริกา

เฟอร์นันเดซ - อาร์รอซ (Goleman 1998b 41 , citing Fernandez - Araoz 1997) ศึกษาเปรียบเทียบผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในการทำงาน จำนวน 227 คน และผู้บริหารที่ประสบความล้มเหลวในการทำงาน จำนวน 23 คน ในบริษัทต่าง ๆ ที่ประเทศลาตินอเมริกา ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารที่ประสบความล้มเหลวในการทำงานส่วนใหญ่เป็นบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญและสติปัญญาสูง แต่มีจุดอ่อนด้านเชาว์อารมณ์ หยิ่งยโส มีความเชื่อมั่นในความฉลาดหลักแหลมของตนมากเกินไป ไม่สามารถปรับตัวได้ตามการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจในท้องถิ่นตามกาลเทศะและไม่ชอบทำงานแบบร่วมมือ หรือทำงานเป็นทีมกับใคร สอดคล้องกับผลการศึกษาที่ทำคู่ขนานกันของวิทนี, และวาทานาเบ (Goleman 1998b 41 , citing Whitney, & Watanabe 1997)

ทำการศึกษาผู้บริหารที่ล้มเหลวในประเทศญี่ปุ่น และเกี่ยวข้องกับผลการศึกษาของบรูคเกอร์ (Goleman 199b 41, citing Bocker 1997) ศึกษาผู้บริหารที่ล้มเหลวในประเทศเยอรมัน สังกัดสำนักงานเอกกอน ไชนเดอร์ อินเตอร์เนชันแนล ทั้งในประเทศญี่ปุ่นและเยอรมัน การศึกษาทั้งสองแห่งพบว่า ผู้บริหารเหล่านั้นล้วนมีแบบแผนพฤติกรรมขาดความสามารถทาง เซาห์นอรัมน์ กล่าวคือ มีความเชี่ยวชาญและความรู้สูงเช่นเดียวกับผลการศึกษาที่พบในบริษัททั้งหลายในประเทศลาตินอเมริกาเช่นกัน

จีรี (Geery 1997 445) ศึกษาค้นคว้าวิธีการที่ผู้อำนวยการมีภาวะผู้นำโดยใช้เซาห์นอรัมน์จัดการกับความขัดแย้งในองค์การทางการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ผู้อำนวยการทั้งหลายใช้ความสามารถทางอารมณ์ที่แสดงถึงภาวะผู้นำ คือ เป็นผู้เชื่อมั่นในตนเอง การรู้จักตนเองใช้สร้างความสงบและควบคุมอารมณ์ที่ค้างอยู่ ควบคุมการตอบสนองทางลบ คงจังหวะในสภาพที่สมดุล ตลอดจนคงไว้ซึ่งการมองโลกในแง่ดีและยืนหยัดหาวิธีการ

เดอร์แมน (Derman 1999 Abstract) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างเซาห์นอรัมน์ของ ผู้บริหารที่ประกอบธุรกิจระบบครอบครัวกับความสำเร็จในธุรกิจของผู้บริหารที่ประกอบธุรกิจ ครอบครัวกับความสำเร็จในธุรกิจ 11 แห่ง จำนวน 46 คน ณ ประเทศอิสราเอล ผลการวิจัยพบว่า การบริหารที่มุ่งงานด้วยเซาห์นอรัมน์มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญ เซาห์นอรัมน์เป็นการบริหารที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จและสามารถเพิ่มพูนเซาห์นอรัมน์ได้

แลม (Lam 1998 Abstract) ทำการวิจัยเชิงทดลองเรื่อง เซาห์นอรัมน์ สัมพันธ์กับ ความรู้สึกร่วมในการปฏิบัติงานของบุคคล มีผลต่อการปฏิบัติงานในสถานการณ์ที่มีความตึงเครียด แตกต่างกันของวิศวกรในบริษัท เบล แลปส์ (Bell labs) และตัวแทนประกันภัยเมตไลฟ์ (Metlife insurance agents) ผลการวิจัยชี้ว่า เซาห์นอรัมน์สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานที่มีเซาห์นอรัมน์ สูงเป็นส่วนสัมพันธ์กับคะแนนดีกว่าการประเมินการทำงาน เซาห์นอรัมน์สามารถเป็นตัวทำนายผลการปฏิบัติงาน ความรู้สึกร่วมและการจัดการได้ แม้ว่าทักษะทางอารมณ์ส่วนบุคคลจะทำนายได้ เหนือกว่าสติปัญญาของบุคคลซึ่งขึ้นอยู่กับเซาห์นอรัมน์ทั้งหมดหรือองค์ประกอบในการพิจารณา ความสัมพันธ์ของความรู้สึกร่วมทั้งหมดของเซาห์นอรัมน์ที่แสดงได้โดยการฟังอย่างมีเหตุผล ผลการวิจัยข้อสุดท้ายสรุปว่า ความรู้สึกร่วมไม่สัมพันธ์กับการวัดผลการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ งานวิจัยยังตั้งข้อสังเกตว่า โดยปกติอารมณ์และการจัดการเป็นการเชื่อมต่อย่างคาดคะเน และมีความแน่ชัดว่า มีความสัมพันธ์ระหว่างสองเรื่องแต่ลักษณะความสัมพันธ์ยังคงคลุมเครือ

โจนส์ (Jones 2000 Abstract) ทำการวิจัยเชิงคุณภาพเรื่อง อิทธิพลของสตรี เซาห์นอรัมน์ภาวะผู้นำของอีลีเนอร์ รุสเวลท์ เพื่อทดสอบองค์ประกอบซึ่งประยุกต์จากเซาห์นอรัมน์ แสดงในรูปแบบภาวะผู้นำของนางแอนนา อีลีเนอร์ รุสเวลท์ งานวิจัยพบว่า นางรุสเวลท์ เป็น บุคคลตัวอย่างในอดีตที่ประสบผลสำเร็จโดยประยุกต์เซาห์นอรัมน์แสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำของตนเองประกอบกันเป็นส่วนหนึ่งในการแสดงความรู้สึกของสติปัญญาสร้างสรรค์เป็นผลของภาวะ

ผู้นำที่พยายามเลียนแบบ โดยแสดงภาวะผู้นำทั้งปัจจุบันและอนาคต และข้อเสนอแนะที่ค้นพบจากการแสดงภาวะผู้นำของนางรูสเวลท์ซึ่งทำให้พบกับความสำเร็จเพื่อผู้นำในอนาคตควรนำไปประยุกต์เป็นองค์ประกอบภาวะผู้นำของตนในการสร้างผลสำเร็จเช่นเดียวกัน ได้แก่ ใช้การแสดงอารมณ์อย่างซื่อสัตย์ แสดงความสามารถในการอ่านอารมณ์หรือเป็นพื้นฐานแสดงความรู้สึกเห็นใจและเข้าใจ ใช้กิริยาที่จริงใจแสดงถึงสุขภาพอารมณ์หรือยินดีกับผู้อื่นอย่างเปิดเผย ยึดหลักคุณธรรมที่แสดงถึงความลึกซึ้งทางอารมณ์หรือเป็นแบบอย่างความสามารถที่น่าศรัทธาและนับถือ สร้างสรรค์อนาคตที่แสดงถึงขบวนการสร้างอารมณ์หรือใช้อารมณ์ในการสร้างวิสัยทัศน์และความเจริญเติบโต

แมคคาลูโป (Maccalupo 2002 146) ศึกษา ภาวะผู้นำผู้อำนวยการเกี่ยวกับบทบาทของเชาวันอารมณ์ กรณีศึกษาการตัดสินใจในระบบโรงเรียนอิสเทิร์น นอร์ท แคลิฟอร์เนีย การวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างเชาวันอารมณ์และระดับความสำเร็จในบทบาทผู้อำนวยการแสดงถึงความเชื่อมโยงระหว่างเชาวันอารมณ์ พลังกลยุทธ์และภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ทักษะความสัมพันธ์กับผู้อื่นและทักษะการเข้าใจตนเอง บรรยายภาคโรงเรียนและกระบวนการตัดสินใจของผู้อำนวยการมีผลต่อความสำเร็จในบทบาทผู้อำนวยการ การค้นพบยังแสดงว่า เชาวันอารมณ์สามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ วิทยาลัยและแผนกภาวะผู้นำทางการศึกษาของมหาวิทยาลัยควรพิจารณาองค์ประกอบของเชาวันอารมณ์เพื่อจัดเตรียมโครงการศึกษา เพราะเชาวันอารมณ์ช่วยส่งเสริมระบบโรงเรียน และสำคัญที่สุดผู้อำนวยการสามารถติดต่อกับบุคคลและสถานการณ์ซึ่งรวมถึงประชาชนทั่วไปโดยฝึกหัดการใช้เชาวันอารมณ์ซึ่งมีความสำคัญสูงสุดเพื่อการตัดสินใจประจำวัน

ระพิสดา (Rapisarda 2002 Abstract) ศึกษา ผลกระทบเชาวันอารมณ์ในความสามัคคีของทีมงานและปฏิบัติงานกับกลุ่มนักบริหารธุรกิจที่เข้าศึกษาหลักสูตรนักบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต โรงเรียนวิสเทอร์เฮด ในมหาวิทยาลัยเคส เวสเทิร์นรีเซิร์ฟ ผลการวิจัยพบความสัมพันธ์ของอัตราความดีในความสามารถเชาวันอารมณ์กับความสามัคคีของกลุ่มและการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะการสื่อสาร การสร้างข้อผูกมัด การบริหารความขัดแย้ง ภาวะผู้นำ อิทธิพล ความรู้สึกร่วม ความสามารถในการปรับตัว การควบคุมตน ผลสัมฤทธิ์ในการปรับตัวเกี่ยวข้องกับความสามัคคีและความรู้สึกร่วม และยังเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่ประเมินโดยนักศึกษา อิทธิพล ความรู้สึกร่วมและความสำเร็จในการปรับตัวเกี่ยวข้องกับความสามัคคี ความรู้สึกร่วมและความเชื่อมั่นในตนเองสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานที่ประเมินโดยคณะวิชา สิ่งที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทีมเป็นไปตามผลการสำรวจวิจัย

เรห์เฟลด์ (Rehfeld 2002 Abstract) ศึกษา ความเชื่อถือองค์การและเชาวันอารมณ์ การแสวงหาคคุณค่าของผู้นำเพื่อสื่อภาษาในศตวรรษที่ 21 โดยการวิจัยเชิงคุณภาพจากเอกสาร ผลการศึกษาพบว่า เชาวันอารมณ์เป็นมโนทัศน์ที่เป็นรากฐานของทฤษฎีสติปัญญาทางสังคม อธิบายถึงมูลเหตุของสติปัญญาและทักษะสูงสุด เชาวันอารมณ์ของบุคคลมีความสำคัญ เพราะว่าอารมณ์เป็นสิ่งจำเป็นที่สุดในหลักจริยธรรมและความละเอียดอ่อนทางอารมณ์ไม่เพียงแต่เหนือกว่าความมีเหตุผลและการปฏิบัติตามกฎข้อบังคับเท่านั้น แต่มากพอที่จะสร้างความรู้เกี่ยวกับบทบาทภาวะผู้นำและไม่เพียงแต่ลักษณะอารมณ์ที่เหมือนความเชื่อถือและจงรักภักดี ความเชื่อถือในคำอื่น

ก็เช่นกัน คือความสัมพันธ์ทางอารมณ์เช่นเดียวกับภาวะผู้นำ โดยสรุปการประเมินภาวะผู้นำเป็นความสัมพันธ์ทางอารมณ์ที่สร้างความเชื่อถือ โดยการศึกษาครั้งนี้ อธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างเชาวน์อารมณ์และความเชื่อถือเชิงองค์การจากภาวะผู้นำ

6.1.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบทบาทในการสร้างองค์การเรียนรู้

มัวร์, และลูซิลลี (Moore, & Lucille 1997 Abstract) ทำการศึกษาและรายงานการฝึกงานเกี่ยวข้องกับผู้นำโรงเรียนในองค์การเรียนรู้ที่ตั้งบนพื้นฐานแนวคิดองค์การเรียนรู้ตามนิยามของเซ็นเก้ (Senge) โดยเฉพาะอย่างยิ่งการทดสอบบทบาทผู้นำทางการศึกษาในบทบาทครู บทบาทผู้ออกแบบ และบทบาทผู้สนับสนุนให้การช่วยเหลือ รายงานการวิจัยประกอบด้วยเนื้อหาการวิจัยและผลสะท้อนเชิงวิจารณ์บนประสบการณ์ของผู้ฝึกงาน มุ่งเน้นการมีวินัย 5 ประการซึ่งประกอบเป็นองค์การเรียนรู้ คือ การมุ่งสู่ความเป็นเลิศส่วนบุคคล ทำทนายแบบแผนวิธีคิด การสร้างและสานวิสัยทัศน์ เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมและความคิดเชิงระบบ เพื่อค้นหาและอธิบายการเกิดวินัยทั้งหลายได้ อย่างไรก็ตามในโรงเรียน ชั้น เค 6 จากความคิดเห็นที่ผู้บริหารปฏิบัติ การประยุกต์เพื่อภาวะผู้นำนักการศึกษาเกิดขึ้นโดยมุ่งเน้นผ่านส่วนประกอบการวิจัยค้นคว้า ผลสะท้อนเชิงวิจารณ์บ่งชี้ว่า มีหลายปัจจัยในองค์การเรียนรู้ที่ชัดเจนในสถานที่ตั้งโรงเรียนประถมศึกษา ผลสะท้อนออกมาในรูปการพรรณนาเล่าเรื่องประสบการณ์ที่เกิดขึ้นประจำวันที่เกิดขึ้นโดยผู้ฝึกหัดจากประสบการณ์ ผลการวิเคราะห์เชิงวิจารณ์ของงานวิจัยบ่งชี้ชัดเจนว่า การเกิดพฤติกรรมของผู้นำโรงเรียนเป็นไปเช่นเดียวกับครูผู้สอน ผู้ออกแบบ และผู้สนับสนุนให้การช่วยเหลือ ตามเค้าโครงแนวคิดของเซ็นเก้ในองค์การเรียนรู้

เอลลิส (Ellis 1998 159) ศึกษา รูปแบบภาวะผู้นำผู้อำนวยการและการเปลี่ยนสภาพโรงเรียนเตรียมมัธยมศึกษาให้เป็นผู้เชี่ยวชาญองค์การเรียนรู้ การวิจัยพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำผู้อำนวยการและระดับที่โรงเรียนมีวุฒิภาวะเป็นผู้เชี่ยวชาญแห่งสังคมเรียนรู้ ภาวะผู้นำจำเป็นต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องพร้อมกับให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์การและกระบวนการทัศน์ในปรัชญาและประวัติศาสตร์ของโรงเรียน คุณลักษณะของผู้นำเกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการสร้างวัฒนธรรมโรงเรียน และงานวิจัยยังพบว่า ภาวะผู้นำมีพัฒนาการมาจากบทบาทที่แยกจากผู้จัดการซึ่งเกิดจากปฏิกิริยาระหว่างบทบาทการสั่งสอน การติดต่อ การเปลี่ยนสภาพผู้นำ ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะของผู้นำจะดำรงไว้ให้มีการปฏิรูปผลลัพธ์เพื่อตัดสินความเป็นผู้เชี่ยวชาญในชุมชนแห่งการเรียนรู้ รูปแบบภาวะผู้นำเกิดขึ้นเป็นลำดับขั้นโดยเริ่มจากบทบาทผู้ริเริ่ม บทบาทผู้จัดการและบทบาทผู้ตอบสนองที่เป็นผลจากระดับการมีวุฒิภาวะสูงสุดที่โรงเรียนปรารถนาเป็นผู้เชี่ยวชาญแห่งสังคมเรียนรู้ หลังจากนั้น ริชาร์ดสัน (Richardson 2003 221) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำผู้อำนวยการและวุฒิภาวะของโรงเรียนเสมือนผู้เชี่ยวชาญแห่งชุมชนการเรียนรู้ ณ โรงเรียนสาธารณะของมลรัฐอิลลินอยส์ และคณะกรรมการผู้เชี่ยวชาญในโรงเรียนเสมือนชุมชนแห่งการเรียนรู้ข้ามมลรัฐ จำนวน 11 แห่ง เพื่อ

ยืนยันการย้อนกลับในงานวิจัยของเอลลิส (1998) ผลการวิจัยพบความสอดคล้องกันว่า บทบาทของผู้อำนวยการถูกฝังตรึงในโครงสร้างหลายมิติของภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพ ภาวะผู้นำร่วมกระทำและกระจายอำนาจการตัดสินใจ ความรู้ ทักษะและคุณลักษณะพฤติกรรมของผู้นำที่มีอิทธิพลและยืนยัน คือ การรับรองความเป็นผู้เชี่ยวชาญสังคมแห่งการเรียนรู้ รูปแบบภาวะผู้นำเริ่มต้นจากผู้ริเริ่มโดยเป็นผู้จัดการและผู้ตอบสนอง คือสิ่งที่ตัดสินใจว่า ผู้อำนวยการมีรูปแบบภาวะผู้นำผู้จัดการที่ค่อนข้างมีอิทธิพลเหนือวุฒิภาวะของโรงเรียนเสมือนผู้เชี่ยวชาญสังคมแห่งการเรียนรู้ การวิจัยนี้ทดลองเพื่อสนับสนุนสิ่งที่ป็นเสาหลักสร้างความเข้าใจเกี่ยวข้องกับคุณความดีในความเป็นผู้เชี่ยวชาญการเรียนรู้ในโรงเรียนและการปฏิบัติ บทบาทผู้อำนวยการที่สร้างสถานภาพภายในซึ่งบรรลุผลเหมือนกับชุมชนที่เชี่ยวชาญ

วอง แอทเทิง (Von Hatten 1998 Abstract) ศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำครูในองค์กรการเรียนรู้เพื่อวินิจฉัยบทบาทครูเช่นผู้นำการจัดหา การวิจัยพบว่า ครูส่วนมากเกิดกระบวนการก้าวหน้าในภาวะผู้นำที่ได้รับการกระตุ้นโดยผู้บริหารหรือเพื่อนร่วมงานรับบทบาทผู้มีความสามารถในการนำ ได้พิสูจน์พลังและความชำนาญในสาขา มีส่วนเกี่ยวข้องกับภาวะการนำกิจกรรมต่าง ๆ จะชักจูงให้เกิดความมีประสิทธิภาพ และนำทางให้มีส่วนร่วมสร้างวงจรเสริมแรงเพิ่มขึ้น ผู้นำครูสร้างกลยุทธ์ช่วยเหลือสมดุลงกับการนำและความสามารถในการสอนซึ่งจัดลำดับและเลือกกิจกรรมโดยรอบคอบร่วมกัน พัฒนาเทคนิคการบริหารเวลา เรียนรู้จากเพื่อนร่วมงานในบทบาทเช่นเดียวกัน ผู้นำครูรู้สึกเชื่อมั่นต่อการดำเนินการสอนโดยต่อเนื่องที่มีความซับซ้อนทั้งการสอนและการนำ ผู้นำครูจะกำหนดการเปลี่ยนแปลงบทบาททั้งครูและผู้บริหารเมื่อความเป็นผู้นำได้รับการส่งเสริม ผู้นำครูมีส่วนเกี่ยวข้องกับสำคัญในการตัดสินใจ รู้สึกว่าตนได้รับผิชอบผลลัพธ์จากการตัดสินใจนั้น และสังเกตว่าการทำหน้าที่ผู้บริหารต้องรับผิชอบมากขึ้นในการแสวงหาข้อมูลและออกแบบโครงสร้างเพื่อการตัดสินใจที่ทำให้เกิดความร่วมมือมากขึ้น

ปาร์เกอร์ (Parker 2001 161) ประเมินบทบาทภาวะผู้นำการเปลี่ยนสภาพในองค์กรการเรียนรู้ งานวิจัยพบว่า บทบาทผู้นำเป็นศูนย์กลางหนึ่งเดียวสำหรับภาวะผู้นำในการช่วยเหลือองค์กรให้อยู่รอดและเติบโต เป็นกรอบความคิดเพื่อริเริ่ม ตรวจสอบบทบาทในภาวะผู้นำโดยยอมรับการเปลี่ยนแปลงเชิงองค์การว่า เป็นการพัฒนา การสร้างกรอบความคิดเกี่ยวข้องกับการมองทฤษฎีระบบตรงที่ดำรงอยู่ เข้าใจธรรมชาติการเปลี่ยนแปลง กำหนดสิ่งสำคัญในคุณลักษณะและภารกิจที่เป็นภาวะผู้นำไปพร้อม ๆ กับสิ่งที่ทฤษฎีระบบแนะนำเช่นเดียวกับศักยภาพบทบาทเพื่อภาวะผู้นำ

ดาลี (Daley 2002 296) ทำการวิจัยเชิงคุณภาพเรื่อง ผู้อำนวยการเปรียบเสมือนสถาปนิก สร้างภาวะผู้นำครูที่มีสมรรถภาพ งานวิจัยพบว่า ผู้อำนวยการสร้างภาวะผู้นำครูที่มีสมรรถนะโดยใช้ประโยชน์ในปัจจัยพฤติกรรมและกลยุทธ์ ดังนี้ สร้างการสื่อสารกับหมู่คณะเสมือนบรรทัดฐานที่เป็นวัฒนธรรมโรงเรียน เน้นความสำคัญการเรียนรู้ต่อเนื่องเช่นเดียวกับวิธีการสร้างสถานภาพบนเส้นทางเดียวกันกับธุรกิจให้เกิดขึ้นในโรงเรียน สร้างโครงสร้างและกระบวนการของ

วงจรการเรียนรู้เสมือนเป็นบรรทัดฐานของโรงเรียน ติดต่อบริการอย่างเชื่อมั่นเพื่อสร้างบุคคลให้ เกิดการนำ ทำตนเป็นผู้เชี่ยวชาญการบริหารการเปลี่ยนแปลง สร้างความสำเร็จแก่นักเรียนเสมือน การสร้างสถานภาพจากรากฐานเพื่อผลสำเร็จทั้งหลายของนักเรียนที่มีความเกี่ยวข้องกับผู้อำนวยการ ในฐานะสถาปนิกเพื่อสร้างภาวะผู้นำของครูให้มีสมรรถนะ วางแผน งบประมาณการ และโครงสร้างที่สนับสนุนการพัฒนาโรงเรียนเช่นกับองค์การเรียนรู้ ผู้อำนวยการยีนหยัดพัฒนาและสร้าง ทักษะที่บรรลุผลในการมอบอำนาจแก่ผู้อื่นและสื่อสารวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ผู้อำนวยการจัดเตรียม โครงสร้างที่ทำให้ครูปฏิบัติเป็นวงจรในกระบวนการสืบค้น อำนาจความสะดวกโดยเตรียมครูเข้าร่วม การสอนในเวลาปฏิบัติงานภายในโครงสร้างของโรงเรียนและเรียนรู้เป็นทีม เตรียมผู้นำครูโดยมุ่ง เน้นความสำเร็จของนักเรียนต่อเนื่องประจวบเป้าหมายที่พยายามปฏิบัติทั้งปวง

คาโนลด์ (Kanold 2002 277) ศึกษาพลังของชุมชนแห่งการเรียนรู้ ภาวะผู้นำที่ เกี่ยวข้องกับการฝึกฝนและเชื่อถือในองค์การเรียนรู้ เพื่อทดสอบขีดความสามารถภาวะผู้นำบน พื้นฐานของผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ อาจารย์ใหญ่ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ ครู ที่ปรึกษาและ ผู้ช่วยผู้บริหาร จากโรงเรียนผู้นำในมลรัฐอิลลินอยส์ 8 แห่ง ซึ่งได้รับการรับรองจากคณะกรรมการ การศึกษามลรัฐอิลลินอยส์ ที่มีระดับดีเลิศได้รับรางวัลปี ค.ศ. 1998-2000 ในฐานะองค์การเรียนรู้ งานวิจัยพบว่า ผู้นำมีความเชื่อในความสำคัญของการพัฒนาความสามารถในการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ในโรงเรียนโดยสร้างสภาวะวัฒนธรรมเพื่อการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ ผู้นำเชื่อว่ามุ่งเน้นแต่ละคนและ หมู่คณะในการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่เพื่อเป้าหมายสร้างการพัฒนาและเห็นพ้องในการเรียนรู้ทำให้ ประสบการณ์ของนักเรียนไหลเวียนทั่วทั้งโรงเรียน

คิง (King 2002 425) ศึกษาผลสำเร็จภาวะผู้นำเพื่อผลสัมฤทธิ์คุณภาพสูงและการเรียนรู้ เชิงองค์การ เพื่อทดสอบสมมุติฐานว่าสัมพันธ์กับการพรรณนาจากวรรณกรรมภาวะผู้นำ การควบคุม การประกันคุณภาพและการเรียนรู้เชิงองค์การได้ดัดแปลงและบูรณาการรูปแบบการควบคุม คุณภาพในพื้นที่ของเดมมิ่ง (Anderson, Rungtusanatham, & Schroeder 1994) กับมิติผสม รูปแบบภาวะผู้นำ (Bass 1985) เชื่อมโยงกับวินัยห้าประการขององค์การเรียนรู้ (Senge 1990) โดยเก็บข้อมูลจากผู้อำนวยการ จำนวน 615 ของผู้นำกลุ่มงาน 104 ภายในองค์การมุ่งคุณภาพ 19 แห่ง ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพเป็นความสัมพันธ์ที่แน่นนอนกับทีมงาน มุ่ง เน้นลูกค้าและร่วมมือพัฒนาต่อเนื่องสร้างให้เกิดวินัยองค์การเรียนรู้เพื่อร่วมวิสัยทัศน์และบริหารรูปแบบวิธีคิด ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายเป็นสิ่งที่คัดค้านการมีส่วนร่วมกับการมุ่งเน้นลูกค้า การจัด การที่คล่องแคล่วเป็นกรณีพิเศษซึ่งเป็นความสัมพันธ์เชิงบวกกับการใช้วิธีควบคุมกระบวนการ เป็น การหมุนกลับความสัมพันธ์เพิ่มกระบวนการป้อนกลับแก่ทีมสมาชิกซึ่งกระตุ้นวินัยการเรียนรู้เชิง องค์การอื่นอีก 2 ประการ คือ ทีมเรียนรู้และความรู้สึกมุ่งสู่ความเป็นเลิศส่วนบุคคล ความคิดเชิง ระบบ และทีมเรียนรู้เป็นความสัมพันธ์เชิงบวกที่มีระดับซึ่งผู้นำกลุ่มงานรายงานผลสัมฤทธิ์ของ

เป้าหมายการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ลักษณะพิเศษช่วยในการศึกษารูปแบบการสร้างเสริมใช้หน่วยวัดผลรวมมุมมอง (หลีกเลี่ยงวิธีปกติในความแปรปรวน) และระดับรวมข้อมูลเพื่อแสดงภาพทั้งหมดของระบบความสัมพันธ์

เทบบาโน (Tebbano 2002 247) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำที่โน้มน้าของผู้อำนวยการโรงเรียนและความสามารถของโรงเรียนท้องถิ่นเพื่อเปลี่ยนเป็นผู้เชี่ยวชาญองค์การเรียนรู้ ที่พัฒนาจากแนวคิดของเซนเก้และฮอร์ด (Senge,& Hord) ข้อค้นพบในงานวิจัยพิสูจน์ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำของผู้อำนวยการต้องกระทำเช่นเดียวกับกิจกรรมต่าง ๆ ในชีวิต เหมือนกับการดำรงชีวิตเพื่อนำมาซึ่งการพัฒนาความสามารถของโรงเรียนท้องถิ่นเพื่อเป็นผู้เชี่ยวชาญองค์การเรียนรู้

แอนดริวส์ (Andrews 2003 146) ศึกษา การให้คำปรึกษาข้ามสายเพื่อสร้างผู้นำโรงเรียนในหลาย ๆ รุ่นซึ่งเป็นบทบาทใหม่แห่งวิชาชีพ งานวิจัยพบว่า คุณค่าและบรรทัดฐานของวัฒนธรรมจะส่งผ่านได้โดยจัดเตรียมโอกาสเปิดไปสู่การชักนำให้เกิดความคิดเห็น การขัดเกลาทางสังคม พัฒนาความไว้วางใจและความเป็นมิตรโดยแสดงบทบาทและสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการเป็นปัจจัยสำคัญในกลยุทธ์การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง

บอยเยอร์ (Boyer 2003 163) ทำการวิจัยเชิงคุณภาพ กรณีศึกษาบทบาทผู้นำทางการศึกษาในตำแหน่งครูคนใหม่ที่พิสูจน์โดยแผนงาน เพื่อหาอัตลักษณ์ความเป็นผู้นำทางการศึกษาเกิดเป็นครูคนใหม่ที่พิสูจน์โดยการฝึกหัด ผลการวิจัยพบว่า เกิดความเข้าใจลึกซึ้งในข้อพิสูจน์บทบาทผู้นำทางการศึกษา ข้อมูลเกี่ยวข้องกับข้อสันนิษฐานของผู้นำทางการศึกษาในบทบาททั้งหมดเกิดผลสำเร็จโดยพิสูจน์จากประสบการณ์ ผู้นำทำหน้าที่ตามความต้องการและคาดหวังในฐานะครูคนใหม่ขององค์การ ผลที่ตามมาเกี่ยวกับระดับความพึงพอใจในงานและประสิทธิภาพขององค์การ สื่อสารแบบเปิด ความสัมพันธ์ของการช่วยเหลือร่วมกัน และประสบการณ์ที่ยาวนานเป็นสิ่งสำคัญ พิสูจน์ความสำเร็จ มุมมองผู้นำพิสูจน์โดยการลงทุนในอนาคต ขณะเดียวกันกิจกรรมทั้งหลายแสดงออกโดยบทบาทอันอ่อนโยนและเป็นครูฝึกพิเศษ (Coach) งานวิจัยวาดโครงร่างกระบวนการที่นำมาเป็นแบบอย่าง ขณะที่ผลสรุปเตรียมแนะนำผู้นำทางการศึกษาให้พิจารณาหาข้อเท็จจริงจริงจังกในการสังเกต ผลสำเร็จมีนัยสำคัญในภาคสนามแสดงว่า ภาวะผู้นำทางการศึกษาลงความเข้าใจที่ลึกซึ้งกับบทบาทผู้นำทางการศึกษาในฐานะครูคนใหม่ที่ต้องหาข้อเท็จจริงอย่างจริงจังจากการฝึกปฏิบัติ

คอตตอน (Cotton 2003 192) ทำการศึกษา ภาวะผู้นำทางการสอนที่มีประสิทธิภาพของผู้อำนวยการโรงเรียนประถม กรณีศึกษาการเตรียมการและความต้องการพัฒนาความเชี่ยวชาญอย่างต่อเนื่อง กับผู้อำนวยการโรงเรียนประถมในคอมมอนวีลท์เวอร์จิเนีย 330 แห่ง การวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพเกิดจากบทบาทผู้นำการสอนที่ได้จากการตั้งวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ให้คำปรึกษาครูและวิธีสอน บริหารหลักสูตรและการสอน เป็นพี่เลี้ยงนักเรียนให้ก้าวหน้าและส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพ และในงานวิจัยเสนอแนะว่า สิ่งที่เพิ่มเข้าไปได้ระบุอัตลักษณ์ที่สำคัญในการเป็น

ผู้เชี่ยวชาญพัฒนากิจกรรมซึ่งเป็นความยึดมั่นในเป้าหมายโรงเรียน เพิ่มฐานความรู้ส่วนบุคคล และทักษะในเส้นทางเดียวกับเป้าหมายของบุคคลและประยุกต์ใช้ในการทำงานทันที

โดนาฮู (Donahue 2003 243) ทำการณีกีฬาการเลือกประธานคณะกรรมการวิทยาลัย ชุมชนอิลลินอยส์ในมุมมองบทบาทผู้นำ ผลการวิจัยบ่งชี้ว่า ประธานคณะกรรมการยอมรับความสำคัญ ของกระบวนการสนับสนุน เอื้ออำนวยโดยแสดงบทบาทผู้เอื้ออำนวย การคณะกรรมการจะได้รับผล สำเร็จผ่านหมู่คณะ ใช้ประโยชน์ในการสื่อสารที่ดี ระดับความพอใจในข้อมูล เตรียมสมาชิกแต่ละคน ให้กำลังใจการเข้าร่วมกิจกรรมที่เป็นประเด็นปัญหาต่าง ๆ ของวิทยาลัยและคาดหวังให้สมาชิกใน คณะกรรมการแสดงออกอย่างเปิดเผย ซื่อสัตย์ และสำคัญที่สุดประธานกรรมการต้องเป็นผู้สนับสนุน รับรองผู้อื่นให้จำแนกข้อมูลนำไปใช้ได้สมบูรณ์ การค้นพบเตรียมความเข้าใจอย่างลึกซึ้งให้เกิดกับ ประธานคณะกรรมการวิทยาลัยชุมชนและเสนอแนะการฝึกฝนภาวะผู้นำที่มีเจตนาเพื่อความเสมอ ภาคของมวลมนุษย

ฟาร์เรลล์ (Farrell 2003 195) ศึกษา ผู้แทนการเปลี่ยนแปลง ที่ปรึกษา ผู้สนับสนุน การณีกีฬาการกำลังเรียนรู้เพื่อเป็นผู้นำ โดยสำรวจนักศึกษา 51 คน ที่ลงทะเบียนเรียนวิชา ทฤษฎี ภาวะผู้นำเทคโนโลยี ในหลักสูตรภาคเรียนสุดท้าย ณ โรงเรียนบูรณาการเทคโนโลยี โครงการ ปริญญาโท มหาวิทยาลัยจอร์จทาวน์ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากงานวิจัยพบว่า ผู้บริหารที่เข้าร่วม โครงการแสดงนัยสำคัญการเปลี่ยนแปลงจำนวน 5 ชั้นจาก 7 ชั้น การฝึกปฏิบัติภาวะผู้นำเพิ่มขึ้น 3 ใน 5 ของขอบเขต ผู้บริหารเขียนและสัมภาษณ์ถึงผลกระทบทั้งหมดของวิชาเพื่อเปิดเผยการ ทดสอบที่ได้รับความรู้ ความเชื่อมั่นและรายงานถึงความรู้สึกเตรียมตัวที่ยอมรับบทบาทภาวะผู้นำ โดยนิยามภาวะผู้นำครูคือ ไตร่ตรองการได้มาของหลักสูตรและผสมผสานเนื้อหาตามสภาพการณ์ ฝึกอบรมเป็นที่ปรึกษาตลอดเวลา พัฒนารูปแบบผู้นำสนับสนุนบนเครือข่ายสารสนเทศทั่วโลกในระบบ คอมพิวเตอร์ เขียนแผนภาวะผู้นำส่วนตน ชี้นำโดยตรงในห้องเรียน และเล่นเกมเลียนแบบภาวะ ผู้นำ วิเคราะห์ผลกระทบโดยเฉพาะประเภทของกิจกรรมภาวะผู้นำ แผนภาวะผู้นำส่วนตนมี ความสำคัญที่สุดกับผู้บริหาร สนับสนุนความคิดเกี่ยวกับพลังสะท้อนกลับของกิจกรรม ฝึกอบรมเป็น ที่ปรึกษาจะได้รับผลดีโดยการปฏิบัติซึ่งเกิดจากการสะสมในการเขียนบทที่ป้อนกลับเชิงบวกในขณะที่ นักศึกษาอาสาเป็นที่ปรึกษาตลอดเวลา การสนับสนุนกิจกรรมเว็บไซต์ด้วยตนเองเป็นการรายงาน ที่สำคัญน้อยที่สุด แต่เป้าหมายของการสนับสนุนจะเปลี่ยนแปลงแผนภาวะผู้นำส่วนตนของสมาชิก การสอนโดยตรงและเกมเลียนแบบภาวะผู้นำจะสำคัญตามมาด้วยเนื้อหา การสัมภาษณ์และผลการ วางแผนผู้นำส่วนตนจะร่วมผสมผสานการเป็นนายตนเองในการเรียนรู้ตลอดชีวิต การเข้าศึกษาใน มหาวิทยาลัย การไตร่ตรองและประเมินผล ตลอดจนถึงเป้าหมายอนาคต ผู้เข้าร่วมกระตือรือร้นใน ความเชื่อว่า ผู้นำครูควรเป็นผู้เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เข้าใจถึงพลังสนับสนุนของผู้ร่วมงานและการ สื่อสารสามารถชักจูงให้เกิดการอภิปราย การประเมินผลและนวัตกรรมที่ทำให้เกิดปัญญาสูง ครูที่ เห็นคุณค่าของบุคคลจะได้ประโยชน์จากการฝึกหัดการไตร่ตรองในแผนภาวะผู้นำส่วนตนและคิด ดำริเพื่อเป้าหมายที่มุ่งเน้นบุคคลได้ดีเช่นเดียวกับเป้าหมายทั่วโลก

แจมบริ (Giambri 2003 275) ศึกษา มุมมองผู้บริหารและผู้ร่วมงานในบทบาทผู้นำ จากผลสำเร็จโดยการอำนวยความสะดวกในพันธกิจโรงเรียนคริสเตียน ศตวรรษที่ 21 งานวิจัยพบว่า ผู้บริหารการศึกษาในโรงเรียนคริสเตียนเคลื่อนไหวเพื่อแสดงบทบาทที่ซับซ้อนของผู้นำเพื่อค้นหา การให้อำนาจมวลสมาชิกในชุมชนทางการศึกษาได้ดีเท่ากับการอำนวยความสะดวกและรักษาไว้ซึ่ง ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของพันธกิจ

6 1 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์การเรียนรู้

ทอร์เรนซ์ (Torrencia 1997 Abstract) ศึกษาการเชื่อมโยงการตัดสินใจในการแสดง ออกขององค์การเรียนรู้ในช่วงเวลาวิกฤติ (วิทยาลัยชุมชน) เป็นกรณีศึกษาเชิงคุณภาพ โดยทำ การสำรวจ ค้นหาและแปลความในกรณีศึกษาที่ชี้ว่า การตัดสินใจและการตอบสนองของกระบวนการซึ่ง ปรากฏในวิทยาลัยชุมชนระหว่างช่วงเวลาวิกฤติ กระบวนการเหล่านั้นเชื่อมโยงหลักการองค์การ เรียนรู้ที่ปฏิบัติในช่วงเวลาวิกฤติ เมื่อพบว่า มีการระบาดของโรคไข้หวัดในวิทยาลัยชุมชน วิทยาลัย คล้าย เมืองแวนคูเวอร์ วอชิงตัน คำถามที่ใช้ในกรณีศึกษา มี 4 คำถาม ได้แก่ 1) มีการเชื่อมโยง ระหว่างกระบวนการตัดสินใจและลักษณะการตอบสนองที่วิทยาลัยคล้ายด้วยการปฏิบัติตามหลักการ องค์การเรียนรู้หรือไม่ ? 2) อะไรเป็นปัจจัยซึ่งมีผลกระทบกระบวนการตัดสินใจระหว่างโรคไข้หวัด ระบาดในบริเวณวิทยาลัยคล้าย ? 3) สามารถระบุถึงความพลิกผันซึ่งสนับสนุนการจัดการวิกฤติ กาลหรือไม่ ? การพลิกผันเหล่านี้พัฒนาไปสู่วิธีการตอบสนองกับวิทยาลัยชุมชนอื่นและองค์การที่ คล้ายกัน สามารถใช้ตอบสนองกับสถานการณ์เช่นเดียวกันหรือไม่ ? 4) อะไรเป็นผลลัพธ์ที่แสดง ออกระหว่างเหตุการณ์ ? ผลการวิจัยพบว่า วิธีการแก้ปัญหาเป็นไปอย่างรอบคอบทั้งรูปแบบการ ตัดสินใจและกระบวนการตอบสนองโดยมีวิวัฒนาการจากการสังเกต การสัมภาษณ์ และตอบสนอง โดยใช้กรอบความคิดของการเรียนรู้ด้วยการปฏิบัติที่เหมาะสมกว่าโดยการวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ แล้วตัดสินใจบนสภาพเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น จากการสัมภาษณ์ทั้งผู้บริหารคณะวิชา คณะผู้ร่วมงาน นักเรียน และผู้เกี่ยวข้องในเหตุการณ์จากสำนักงานสาธารณสุขในพื้นที่เพื่อนำข้อมูลจากภายนอก เข้ามายังวิทยาลัยคล้าย ผลการวิเคราะห์การสัมภาษณ์ใช้การวิเคราะห์เชิงคุณภาพด้วยโปรแกรม คอมพิวเตอร์ NUD* IST เพื่อตรวจสอบสาระสำคัญของข้อเท็จจริงอย่างลึกซึ้งและเข้มงวดเพื่อทำ รหัส และการเชื่อมโยงรวมทั้งการอธิบายเหตุการณ์ตลอดจนหัวข้อต่าง ๆ ที่ปรากฏจากข้อมูลใน วิกฤติการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างรอบคอบ

โพสต์ (Post 1998 189) สำรวจค้นคว้าการประยุกต์ทฤษฎีการเรียนรู้เพื่อการสร้างสรรค์ ที่สัมพันธ์กับการปรับปรุงการทำงานของลูกจ้างในองค์การเรียนรู้สำหรับศตวรรษที่ 21 ผลการวิจัย พบว่า ลักษณะที่เป็นผลสำเร็จของการเรียนรู้เพื่อสร้างสรรค์มี 3 ปัจจัยหลัก ได้แก่ ความระมัดระวังที่ ได้รับการผ่อนคลาย จัดการกับการหมกมุ่นให้เหมาะสม และกระบวนการปฏิบัติ หลังจากนั้นจะเกิด การเรียนรู้อย่างรวดเร็วในบุคคลเพื่อปรับให้เกิดความสำเร็จในเส้นทางเดียวกับลักษณะการเรียนรู้ เพื่อสร้างสรรค์ซึ่งเกี่ยวข้องกับทฤษฎีพหุปัญญาของการ์ตเนอร์ (Gardner) และวงจรเรียนรู้ของเซ็นกิ (Senge) จัดเตรียมผู้ปฏิบัติด้วยกระบวนการเพื่อช่วยพัฒนาทักษะที่จำเป็นของแต่ละคนตามวินัย 5

ประการคือ ความคิดเชิงระบบ ความเป็นเลิศส่วนบุคคล แบบแผนวิธีคิด ทีมเรียนรู้และร่วมวิสัยทัศน์ การปฏิบัติจะประยุกต์รูปแบบเพื่อเตรียมแนะนำการออกแบบบทเรียนโดยใช้การเรียนรู้เพื่อสร้างสรรค์จะรับรองสติปัญญาที่มีอยู่มากที่สุดเพื่ออธิบายการเรียนรู้ที่หลากหลายในการฝึกอบรมและที่สุดจะสนับสนุน พัฒนาแต่ละคนในทักษะที่จำเป็นในวินัยเพื่อองค์การเรียนรู้ของเซ็นก็ รูปแบบแสดงกระบวนการซึ่งองค์การสามารถใช้ได้โดยเฉพาะการนำเสนอข้อสรุปและการรับรองที่ได้มาโดยการตรวจสอบในการวิจัยค้นคว้า

เซลเดน (Selden 1998 100) ศึกษาเรื่อง ธุรกิจครอบครัวเปรียบเหมือนองค์การเรียนรู้สำรวจรูปแบบองค์ความรู้และสมรรถนะทางการเงินการคลัง กับธุรกิจครอบครัวในตะวันออกเฉียงใต้สหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยแนะนำว่า องค์การเรียนรู้ทำให้เกิดผลสำเร็จมากกว่าและปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงมากกว่าองค์การอื่น การพัฒนาเช่นเดียวกับองค์การเรียนรู้จะช่วยเหลือธุรกิจครอบครัวปรับตัวต่อแรงกดดันไปสู่การเปลี่ยนแปลง อย่างไรก็ตามคุณลักษณะในการดำเนินงานที่มั่นคงของครอบครัวอาจขัดขวางการพัฒนาเป็นองค์การเรียนรู้ด้วยเช่นกัน ผลการวิจัยแสดงความสัมพันธ์ที่มั่นคงระหว่าง 7 มิติและสมรรถนะทางความรู้และการเงินและการคลังในการดำเนินงานของครอบครัวที่มั่นคง ผลการศึกษาช่วยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นปฏิบัติที่เตรียมการจากข้อมูลในการทดลองหรือสังเกต สนับสนุนแนวคิดองค์การเรียนรู้และอิทธิพลเชิงบวกตามสมรรถนะทางความรู้และการเงินและการคลังขององค์การ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถชี้แนะแทรกแซงด้วยความเต็มใจในการส่งเสริมเพื่อพัฒนา 7 มิติและทำให้เกิดสมรรถภาพที่ดีกว่า

โรสเซ็นกาเทิน (Rosengarten 1999 4) ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะ ผลลัพธ์และทรัพยากรขององค์การเรียนรู้ กรณีศึกษาองค์ประกอบผู้แทนจำหน่ายรถยนต์ในอังกฤษ ผลการวิจัยพบว่าการปรับปรุงงานภายในความหมายของการเรียนรู้เชิงองค์การเป็นสิ่งที่ได้รับการพัฒนาประกอบด้วยปัจจัยสำคัญที่สุดในความหมายเดิมแต่ได้พิจารณาขยายขีดความสามารถโดยการปรับปรุงงานรูปแบบใหม่ของวงจรการเรียนรู้เชิงองค์การที่ลึกซึ้งเป็นสิ่งที่วางแผนอย่างประณีตประกอบเข้ากันใน 2 ระยะ โดยเฉพาะอย่างยิ่งวงจรคือ การวิเคราะห์ด้วยการพิจารณาข้อขัดขวางที่เป็นไปได้ ความเชื่อมโยงของรูปแบบองค์การ学习与คุณลักษณะเป็นการสังเคราะห์และขัดเกลาจากรูปแบบชิ้นเล็กที่มีอยู่ของวรรณกรรมเช่นเดียวกับการปฏิบัติการแข่งขันทดลองในการค้นคว้า คุณลักษณะขององค์การเรียนรู้มีผลเชิงบวกกับผลลัพธ์ของการเรียนรู้เชิงองค์การผ่านอิทธิพลโดยอ้อมในวิธีการของระบบการเรียนรู้เชิงองค์การ และความสัมพันธ์ขององค์ประกอบผู้แทนจำหน่ายรถยนต์ในอังกฤษกับบริษัทญี่ปุ่นในอุตสาหกรรมรถยนต์ได้รับประโยชน์เมื่อได้เรียนรู้ในองค์ความรู้ที่เกิดจากการปฏิบัติโดยปริยาย (Tacit knowledge) เกี่ยวกับคุณลักษณะขององค์การการเรียนรู้ แม้ว่าความผูกพันของการจัดการที่ดีจะแสดงบทบาทเป็นแกนหลักในกระบวนการนี้

เคลลี (Kelly 2000 Abstract) ศึกษาเรื่อง องค์การการเรียนรู้ตามแนวคิดของเซ็นก็ประยุกต์กับโรงเรียนอาชีวศึกษาแห่งหนึ่ง กรณีศึกษาสำรวจโรงเรียนอาชีวศึกษาเทคนิคแห่งหนึ่งเพื่อ

รวบรวมข้อมูลด้านพฤติกรรมที่อ้างอิงการสร้างองค์การเรียนรู้ตามพื้นฐานหนังสือของ เซ็นกี (Senge 1990) ผู้วิจัยสัมภาษณ์ผู้ร่วมมือจำนวน 12 คน ซึ่งคัดเลือกจากโรงเรียนโดยโรงเรียน ทำการศึกษาพฤติกรรม ระหว่างฤดูใบไม้ร่วง ปี ค.ศ. 1999 มุ่งเน้นคณะวิชาโรงเรียนอาชีวศึกษาเพื่อ ตัดสินใจโรงเรียนนี้หรือโรงเรียนในลักษณะที่สามารถทำงานและจัดระดับให้เป็นองค์การเรียนรู้ สอดคล้องกับการทำงานของเซ็นกี (1990) การวิจัยพบว่า คณะวิชาจำเป็นต้องทำงานเป็นระบบใน เงื่อนไขโครงสร้างใหม่และมุ่งมั่นปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในแบบแผนที่ทุกคนพบความจำเป็นโดยได้ รับประโยชน์จากความช่วยเหลือของชุมชนทั้งหมด ผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษานี้จำเป็นต้องสร้าง วิสัยทัศน์ร่วมกันและเรียนรู้ด้วยกันเป็นทีมและในที่สุดจะมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงและประสบ ความสำเร็จ ผลการวิจัยเสนอแนะว่า คณะวิชาควรพัฒนาบางส่วนของงานประจำตามข้อคิดเห็น ของกลุ่ม การจัดการสร้างผู้นำทีมให้พยายามแก้ไของค์การเพราะทีมพบเป็นประจำโดยร่วมกันถกเถียงอย่างเปิดเผยเพื่อแก้ปัญหา การวิเคราะห์ข้อมูลเปิดเผยแก่ผู้รับสัมภาษณ์ในสัดส่วนที่ยอมรับได้ บนนวัตกรรมฐานตามวินัยของเซ็นกี ในการมุ่งสู่ความเป็นเลิศส่วนบุคคล แบบแผนวิธีคิด และ ทีมเรียนรู้ การวิจัยพบว่า คณะวิชาโรงเรียนใช้บางหลักการขององค์การเรียนรู้ แต่ยังคงไม่บรรลุผล ตามจินตนาการของเซ็นกี

โคลลี (Collie 2002 159) ศึกษา องค์การเรียนรู้และการปรับปรุงการสอนในความเป็น ภาควิชาเกี่ยวกับวิชาการ โดยใช้กรอบแนวคิดองค์การเรียนรู้ทำความเข้าใจความเป็นนักวิชาการ ของภาควิชาในความพยายามปรับปรุงการสอน ผลการวิจัยยืนยันความร่วมกันของพฤติกรรม องค์การเรียนรู้กับการปรับปรุงการสอน ความสำเร็จบนรากฐานความพยายามของภาควิชาในการ ปรับปรุงการสอนจะผนึกกำลังบนความสำเร็จ ใช้สารสนเทศในการสอนเช่นเดียวกับการประเมินผล นักเรียนและส่งเสริมสภาพแวดล้อมอย่างเป็นวัฒนธรรมการสอน ผู้นำสถาบันอุดมศึกษา ผู้บริหาร การศึกษาและหัวหน้าภาควิชาร่วมมือเพื่อปรับปรุงการสอนที่สามารถใช้การค้นพบนี้ยืนยันใหม่ใน ความพยายามสร้างผลสำเร็จองค์การเรียนรู้

แมกเกรท (McGrath 2002 415) ทำการวิจัยเชิงคุณภาพ องค์การเรียนรู้ เครื่องมือและ บทเรียนเพื่อการปกครองตนเอง เขตเทศบาลที่ตั้งในอิลลินอยส์และมิชิแกน สัมภาษณ์พฤติกรรม ผู้บริหาร บุคลากรและผู้ปฏิบัติงานในสมัชชาวุฒิสภาสำนักงานทั่วไปของรัฐบาล ผู้ทำงานสาธารณะ ดำรวจและแผนกดับเพลิง ผลการวิจัยพบว่า การวิเคราะห์ใน 2 ปีวิจัยเป็นหลักฐานเพื่อพัฒนาการ ปกครองตนเองของเทศบาลเข้าสู่การเป็นองค์การเรียนรู้ อันดับแรก วิสัยทัศน์องค์การและภาวะผู้นำ ที่เข้มแข็งเป็นเครื่องมือเพื่อริเริ่มใช้วิสัยทัศน์ อันดับสอง กระบวนการของงบประมาณที่เอื้ออำนวยให้ เกิดกระบวนการเรียนรู้ภายในเทศบาล ระบบอื่น ๆ 6 ประการกับแต่ละระบบย่อยเกิดขึ้นเพื่อสร้าง ความสำคัญในการปกครององค์การเรียนรู้ คือ การริเริ่มคุณภาพ มอบอำนาจแก่บุคลากร บริหาร แรงงานสัมพันธ์ ความสัมพันธ์กับสื่อมวลชน ปฏิบัติการและการศึกษาของชุมชน ความร่วมมือและ ไว้วางใจกับการปกครองทั้งส่วน แต่ละระบบเหล่านี้แม้ว่าจะมีการปฏิบัติอย่างแตกต่างในแต่ละ ภายในเทศบาลที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับเทศบาลจะมุ่งสู่จุดหมายขององค์การเรียนรู้ในอนาคต

สเป็คเตอร์ (Spector 2002 258) ทำการวิจัยเชิงทดลองเรื่อง แหล่งที่มาวินัยห้า ประการ แนะนำผู้ประกอบการใช้ทีมเรียนรู้ภายในแผนงานการเป็นที่ปรึกษา งานวิจัยทำการ ทดสอบการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ การเรียนรู้เชิงองค์การและปรากฏการณ์ในการศึกษา ผลลัพธ์เป็น ขอบข่ายงานของแหล่งทรัพยากรที่แสดงถึงองค์การพัฒนาศักยภาพโดยวิธีการเป็นที่ปรึกษาและทีม เรียนรู้เช่นเดียวกับการเปลี่ยนสภาพเป็นองค์การการเรียนรู้ ปัจจัยภายในงานวิจัย ใช้การเรียนรู้เพื่อสร้าง เสริมทีมสมาชิกที่มีเจตนาเพื่อเพิ่มความสามารถที่องค์การต้องการซึ่งเกิดจากการวิเคราะห์ความ สำเร็จภายในบทบาทการจัดการของธุรกิจเพื่อช่วยบุคลากรระบุความจำเป็นเพื่อพัฒนาและวิธีวิวัฒน์ ให้ความสามารถเกิดขึ้นในหมู่คณะและกับสมาชิกอื่นในองค์การ ปรากฏการณ์ในการศึกษามุ่งเน้นว่า ทำงานอะไร ? ความสัมพันธ์ในการเรียนรู้ของหมู่คณะ (ลดละความเห็นแก่ตัว ประยุกต์การเรียนรู้ ภายนอกมาใช้ในสภาพแวดล้อมการทำงานและคิดสูตรการสร้างความสัมพันธ์ให้เป็นคุณค่าในการ สร้างผลสำเร็จ) สำหรับผู้จัดการที่นำทีมพัฒนาในชีวิตจริง เป็นที่ปรึกษาประยุกต์และร่วมภาวะผู้นำ กับทีมสมาชิกที่เกิดจากคุณค่าในประสบการณ์ เมื่อสมาชิกในองค์การมีความรู้และความสามารถในการ เส้นทางเดียวกันแล้วแม้ว่าแต่ละคนจะพัฒนาความต้องการที่แตกต่างกัน องค์การไม่เพียงบริหาร ความรู้เท่านั้นแต่ยังสืบทอดคุณค่าจากการเรียนรู้ของแต่ละคน ในกรณีที่ไม่เกิดประโยชน์อย่างแท้ จริงกับบุคคลและธุรกิจ องค์การจำเป็นต้องทำให้ง่ายขึ้นโดยชี้ให้เห็นด้วยว่า องค์การต้องช่วยเหลือ บุคคลให้สร้างความสำเร็จและเห็นความสำคัญในผลลัพธ์ของการเรียนขณะที่ทำงานกับผู้อื่นในการ ก้าวเป็นองค์การการเรียนรู้

สุวรรณาชิน (Suwannachin 2002 196) ทำการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อวางแผนสร้าง องค์การเรียนรู้ในโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในประเทศไทย โดยค้นหาคุณลักษณะที่จำเป็นของ โรงเรียนในการสร้างองค์การและเตรียมผู้บริหารและครูทั้งหมดร่วมมือและร่วมความคิดองค์การ เรียนรู้เพื่อสร้างความสำเร็จตามเงื่อนไขการปฏิรูปการศึกษาในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ผลการวิจัยพบว่า (1) ผู้บริหารและครูเข้าใจและเตรียมตัวเพื่อสร้างความสำเร็จตาม พ.ร.บ. โดยแยกแยะกิจกรรมที่จะกระทำเพื่อตอบสนองพระราชบัญญัติ (2) ผู้บริหารและครูแนะนำ เงื่อนไข 8 ข้อที่จำเป็นสำหรับโรงเรียนเพื่อเป็นองค์การการเรียนรู้ ได้แก่ ภาวะผู้นำในโรงเรียน โครงสร้างโรงเรียน วัฒนธรรมโรงเรียน สมาชิกโรงเรียน วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายของโรงเรียน กระบวนการตัดสินใจ กระบวนการสื่อสารและปฏิภริยา การอำนวยความสะดวกและแหล่งทรัพยากร ของโรงเรียน งานวิจัยบ่งชี้ถึงกลยุทธ์ที่เจาะจงเพื่อกลุ่มประชาชนใช้เป็นวิธีการในกระบวนการ คือ กำหนดกลยุทธ์เพื่อผู้บริหาร กำหนดกลยุทธ์เพื่อครู กำหนดกลยุทธ์ทั้งครูและผู้บริหาร และงานวิจัย ยังพบว่า วิทยาลัยพณิชยการเชิงใหม่จะใช้แนวคิดองค์การเรียนรู้ใดเพื่อเป็นคุณลักษณะในการสร้าง องค์การเรียนรู้นั้น มีความชัดเจนว่า ลักษณะวัฒนธรรมไทยซึ่งใช้ในการสร้างองค์การเรียนรู้เป็นสิ่งที่ สื่อสารภาษาเดียวกันได้

วิลเลอร์ (Wheeler 2002 140) ทำการวิจัยเชิงปริมาณและคุณภาพเรื่อง การสร้าง

องค์การเรียนรู้ ประสบการณ์ของชาวอเมริกาโดยกำเนิด เพื่ออธิบายวิวัฒนาการองค์การเรียนรู้ ในการประยุกต์กรอบความคิดองค์การเรียนรู้ของเซ็นเก้ (Senge 1990) เพื่อจัดการศึกษาแก่ชาว อเมริกันโดยกำเนิด การศึกษาค้นหาเพื่อตัดสินใจนำหลักการสำคัญ 5 ประการมาประยุกต์เพื่อ ส่งเสริมคณะทำงานของโรงเรียนให้มีความพยายามริเริ่มปรับปรุงโรงเรียน ได้แก่ การมุ่งสู่ความเป็น เลิศส่วนบุคคล ทีมเรียนรู้ ร่วมวิสัยทัศน์ แบบแผนวิธีคิดและความคิดเชิงระบบ และเตรียมกรอบ ความคิดในการสร้างศักยภาพในองค์การเพื่อต้องการในผลลัพธ์ร่วมกันในอนาคต โดยการ สัมภาษณ์ข้อมูลในอดีตและปัจจุบันแบบปลายเปิด การบันทึกเทป การสังเกต การตรวจสอบวารสาร และ ใคร่ครวญผลจากการสนทนา ผลการวิจัยพบว่า ครูเป็นผู้กำกับตนเองในการเป็นผู้เรียน ประยุกต์วินัยห้าประการส่งเสริมการมีส่วนร่วมและพัฒนาให้ได้ผลตามความประสงค์ในแผนพัฒนา โรงเรียน การวิจัยเชิงปฏิบัติการที่เน้นวินัยห้าประการ ครูร่วมมือพัฒนาความสามารถในการพัฒนา โรงเรียนตามพันธกิจที่แถลงไว้เสมือนเป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน ผลการวิจัยแนะนำว่า การรู้คุณค่าใน รูปแบบขององค์การเรียนรู้เหมือนเป็นพื้นฐานการเข้าร่วมในเส้นทางเดียวกับองค์การการศึกษา การประยุกต์ให้โรงเรียนเป็นองค์การเรียนรู้ต้องตระหนักในการนำประชาชนเปลี่ยนแปลงทางการ ศึกษาเชิงบวกและสร้างความสำเร็จของทีมงานและนักเรียนในการเรียนรู้

6.2 งานวิจัยในประเทศ

6.2.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการคิดอย่างมีวิจารณญาณ

งานวิจัยภายในประเทศเกี่ยวกับการคิดอย่างมีวิจารณญาณซึ่งเกี่ยวข้องกับบทบาทและ องค์การเรียนรู้นั้น ผู้วิจัยพบว่า ไม่มีงานวิจัยใดที่ทำการวิจัยไว้โดยตรงหรือสัมพันธ์กัน แต่มีงานวิจัย ในลักษณะอื่น ๆ ที่สามารถนำมาประมวลเป็นแนวทางได้ดังนี้

เมธี ปิลันธนาพันธ์ (2540 61 - 63) ทำการศึกษาพัฒนาการของสมรรถวิสัยการคิด วิจารณญาณของผู้บริหารอาชีวศึกษาโดยสร้างชุดฝึกปฏิบัติการ ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มทดลองได้รับการฝึกด้วยชุดฝึกปฏิบัติการมีพัฒนาการสมรรถวิสัยและการคิดวิจารณญาณสูงกว่ากลุ่มควบคุมที่ไม่ได้รับการฝึกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สมรรถวิสัยการคิดวิจารณญาณของกลุ่มทดลองและกลุ่ม ควบคุมเพศชายและเพศหญิงไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นสมรรถวิสัยด้านการ ประเมินข้อมูลที่เพศหญิงมีสมรรถวิสัยสูงกว่าชาย เพศและวิธีฝึกมีผลร่วมกันต่อสมรรถวิสัยการคิด วิจารณญาณด้านการสังเคราะห์ข้อมูล กลุ่มทดลองเห็นคุณค่าการได้รับการฝึกและมีความต้องการที่จะ ได้รับการฝึกอีก และเห็นว่าการพัฒนาจะนำไปใช้และมีประโยชน์ต่องานบริหารช่วยให้เป็นคนมี เหตุผล ควรบรรจุไว้ในหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารและการศึกษาในสาขาการบริหารการศึกษา ระดับ ปริญญาโทขึ้นไป

บุษกร ดำรง (2542 87, 89-92) ศึกษาปัจจัยบางประการที่เกี่ยวข้องกับความสามารถ ในการคิดวิจารณญาณของนักเรียนและเพื่อศึกษานำหนักความสำคัญของปัจจัยแต่ละประการที่ส่ง ผลต่อความสามารถในการคิดวิจารณญาณของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 มัธยมศึกษาปีที่ 3 และ

6 ปีการศึกษา 2541 จังหวัดสงขลา ผลการวิจัยพบว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน การเลียงดูแบบใช้เหตุผล ความเชื่ออำนาจในตน มีน้ำหนักความสำคัญที่ส่งผลต่อความสามารถในการคิดอย่างมีวิจารณญาณ มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนการให้เหตุผลเชิงจริยธรรม การอบรมเลียงดูแบบรักสนับสนุน มีน้ำหนักความสำคัญส่งผลต่อความสามารถในการคิดอย่างมีวิจารณญาณ มีนัยสำคัญทางสถิติ

อารุณี ไทยบัณฑิตย์ (2545 60 - 61, 84 - 85) วิจัยเชิงทดลองเพื่อพัฒนาความสามารถในการคิดอย่างมีวิจารณญาณของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2 ใช้การฝึกคิดแบบโยนิโสมนสิการ ผลการวิจัยพบว่า หลังจากกลุ่มทดลองได้รับการฝึกคิดแบบโยนิโสมนสิการแล้ว ปรากฏว่านักเรียนกลุ่มที่ได้รับการฝึกคิดแบบโยนิโสมนสิการ มีคะแนนความสามารถในการคิดอย่างมีวิจารณญาณสูงกว่านักเรียนที่ไม่ได้รับการฝึกคิดแบบโยนิโสมนสิการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงมีคะแนนการคิดอย่างมีวิจารณญาณสูงกว่ากลุ่มที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และยังพบว่า มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างได้รับการฝึกคิดแบบโยนิโสมนสิการและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

6.2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเชาวน์อารมณ์

เทอดศักดิ์ เดชคง (2543 59-61) ศึกษาระดับเชาวน์อารมณ์ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 ในกรุงเทพมหานคร จำนวนมากกว่า 200 คน วัด 3 ส่วน ส่วนที่ 1-2 ประเมินโดยนักเรียนเป็นผู้ตอบ ส่วนที่ 3 ประเมินโดยครูประจำชั้น ผลการศึกษาพบว่า เด็กห้องเก่งมีเชาวน์อารมณ์เฉลี่ยต่ำกว่าเด็กห้องธรรมดา เด็กห้องเก่งมักมีระดับความสุขต่ำกว่าเด็กห้องธรรมดา เด็กห้องเก่งมีแนวโน้มมองตนเองว่ามีความสามารถทางอารมณ์ (ความพึงพอใจ ความคิดแง่บวก ความรับผิดชอบ น้ำใจ) น้อยกว่าเด็กห้องธรรมดา และครูมีแนวโน้มจะให้คะแนนความสุขและการเป็นคนดีแก่เด็กห้องเก่งสูงกว่าเด็กห้องธรรมดาอย่างเห็นได้ชัด

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, และ อุสา สุทธิสาคร (วีระวัฒน์ ปันนิตามัย 2542ก 117-118, อ้างอิงจาก วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, และอุสา สุทธิสาคร 2542) ศึกษาองค์ประกอบด้านชีวประวัติของนักศึกษาเกี่ยวกับความสามารถด้านเชาวน์อารมณ์ เพื่อทดสอบลักษณะเชาวน์อารมณ์ 7 ด้าน คือ การรู้จักอารมณ์ตนเอง การตระหนักรู้อารมณ์ผู้อื่น การควบคุมอารมณ์ตนเอง วุฒิภาวะทางอารมณ์ ความเอื้ออาทร การมีแรงจูงใจที่ดีและทักษะทางสังคม ผลการวิจัยพบว่า เพศหญิงมีความสามารถด้านความเอื้ออาทร วุฒิภาวะทางอารมณ์และการควบคุมด้านอารมณ์ตนเองสูงกว่าเพศชายอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคมของครอบครัวมีผลต่อเชาวน์อารมณ์ด้านความเอื้ออาทร การตระหนักรู้ถึงภาวะอารมณ์ผู้อื่น การรู้จักอารมณ์ตนเองและการมีแรงจูงใจที่ดีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ การปรึกษาหารือกับพี่น้องและครู อาจารย์ เมื่อมีปัญหา มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับทักษะทางเชาวน์อารมณ์ สภาพความสัมพันธ์กับบิดามารดา มีผลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับความเอื้ออาทร การมีแรงจูงใจที่ดี การควบคุมอารมณ์ตนเองและทักษะทางสังคมของนักศึกษา การประเมินตนเองเป็นคนมุ่งความสำเร็จ ใฝ่สัมพันธและมุ่งอำนาจมีผลต่อ

ความสามารถด้านความเอื้ออาทรและการมีแรงจูงใจที่ต้ออย่างมีนัยสำคัญทางสถิติและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนมีความสัมพันธ์กับคะแนนรวมจากการวัดเชาว์อารมณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ รวมถึงอายุมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับองค์ประกอบของเชาว์อารมณ์ทุกด้าน ยกเว้นด้านความเอื้ออาทร

อรพินทร์ ชูชม, อัจฉรา สุขารมณ , และวิลาสลักษณ์ ชั่ววัลลี (สุภาพร พิสิฐรัฐพัฒนา 2543 24 , อ้างอิงจาก อรพินทร์ ชูชม, อัจฉรา สุขารมณ , และวิลาสลักษณ์ ชั่ววัลลี 2542 1-4) ทดลองใช้และตรวจสอบคุณภาพมาตรวัดเชาว์อารมณ์ของซัทท์และคณะกับนิสิตปริญญาตรี สถาบันราชภัฏพระนครและนิสิตปริญญาโท มหาวิทยาลัยมหิดล ผลการศึกษาพบว่า เชาว์อารมณ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความคิดสร้างสรรค์ มีความสัมพันธ์ทางลบกับความวิตกกังวลและความเศร้าหดหู่ ไม่มีความสัมพันธ์กับความต้องการทางสังคมและมีแนวโน้มจะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับอายุ

ประชัน จันทรสุข (2544 บทคัดย่อ) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างเชาว์อารมณ์กับความสามารถในการปฏิบัติการพยาบาลจิตเวชของนักศึกษาพยาบาล วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี จำนวน 1,705 คน ผลการวิจัยพบว่า เชาว์อารมณ์ทั้ง 5 ด้าน คือ การรู้อารมณ์ตนเอง การบริหารอารมณ์ การสร้างแรงจูงใจ การรับรู้อารมณ์ผู้อื่น และการคงไว้ซึ่งสัมพันธภาพ แต่ละด้านมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสามารถในการปฏิบัติการพยาบาลจิตเวชแต่ละทักษะทั้ง 3 ทักษะ และทุกทักษะ คือ การสร้างสัมพันธภาพเพื่อการบำบัด การทำกลุ่มบำบัด และการสอนสุขศึกษา

สุภิญญา เลี้ยววานิชย์ (2545 54-56) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างเชาว์อารมณ์กับลักษณะความเป็นผู้นำของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 จำนวน 480 โรงเรียน สังกัดกรมสามัญศึกษา กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า เชาว์อารมณ์มีความสัมพันธ์กับลักษณะความเป็นผู้นำของนักเรียน และส่งผลต่อลักษณะความเป็นผู้นำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในทุกด้าน สรุปว่า การตระหนักรู้อารมณ์ตนเอง การจัดการกับอารมณ์ตนเอง การจูงใจตนเองและเข้าใจความรู้สึกผู้อื่น รวมถึงการมีทักษะทางสังคมมีผลต่อลักษณะความเป็นผู้นำของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3

6 2 3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับบทบาทในการสร้างองค์การเรียนรู้

ปิยาภรณ์ วงษ์วานิช (2543 บทคัดย่อ ค-ฅ) ศึกษา เรื่อง การศึกษาแนวทางการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาข้าราชการจังหวัดเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของข้าราชการตามแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาจังหวัดนนทบุรีและจังหวัดปทุมธานี ผลการวิจัยพบว่า ควรมีการปรับปรุงโครงสร้างศูนย์พัฒนาข้าราชการจังหวัด ปรับเปลี่ยนบทบาทของศูนย์พัฒนาข้าราชการจังหวัดและปรับบทบาทผู้บริหารศูนย์พัฒนาข้าราชการจังหวัด ดังนี้

1 ปรับปรุงโครงสร้างของศูนย์พัฒนาข้าราชการจังหวัดในรูปคณะกรรมการ ประกอบด้วยผู้แทนภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาคธุรกิจเอกชนและผู้แทนภาคประชาชน มีหน้าที่กำหนดนโยบายด้านการพัฒนาบุคลากรจังหวัดสอดคล้องกับนโยบายรัฐบาลและแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เน้นพัฒนาข้าราชการจังหวัดให้มีความรู้และ

ทักษะในการศึกษา การเรียนรู้ด้วยตนเอง ทำงานเป็นทีมตามแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้และ ศูนย์พัฒนาข้าราชการจังหวัดที่มีขนาดเล็กเป็นสำนักงานเลขานุการคณะกรรมการ มีลักษณะและบทบาทเป็นผู้ออกแบบ (Designer) ผู้สอน (Teacher) และผู้ช่วยเหลือ (Steward)

2 ปรับเปลี่ยนบทบาทของศูนย์พัฒนาข้าราชการ เป็นผู้จัดการหรือประสานงาน ที่ปรึกษา ด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แก่ส่วนราชการในจังหวัด ประสานงานทุกหน่วยงานระดับจังหวัด มีการสอนงานพื้นฐานและให้ความรู้แก่สมาชิกของหน่วยงาน ผู้แทนภาคเอกชนและภาคประชาชนมีส่วนร่วมในการประเมินผลการทำงานของข้าราชการ พัฒนาข้าราชการให้มีความรู้และทักษะการศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเอง ทำงานเป็นทีม มีการคิดเป็นระบบ และสร้างภาวะผู้นำแก่หัวหน้าส่วนราชการในจังหวัดเพื่อพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรการเรียนรู้ มีแนวทาง คือ ประสานงานและแจ้งการตัดสินใจสำคัญให้ทราบสม่ำเสมอ ถ่ายทอดองค์ความรู้และทักษะไปสู่การปฏิบัติ แลกเปลี่ยนข้อมูลผ่านเทคโนโลยี ปรับปรุงระบบงาน กำหนดวิสัยทัศน์ของศูนย์ ฯ สร้างทีมงาน ศึกษาวิธีทำงาน ผลงานเพื่อเทียบเคียงมาตรฐาน (Benchmarking) นำผลปรับปรุงพัฒนาวิธีทำงาน พัฒนาตัวผู้นำ เกิดทักษะการเป็นผู้นำที่มีความเป็นเลิศ มีคุณลักษณะและบทบาทเป็นผู้ออกแบบ ผู้สอน และผู้ช่วยเหลือ สร้างเครื่องมือวัดและประเมินผลระดับการเรียนรู้ขององค์กร จัดหาเครื่องมืออุปกรณ์ประกอบการทำงานและสนับสนุนกระบวนการเรียนรู้ให้ดำเนินไปโดยมีประสิทธิภาพ ประชาสัมพันธ์งานและผลงานของศูนย์ เป็นศูนย์ข้อมูลบุคลากรของจังหวัด

3 ปรับบทบาทผู้บริหารศูนย์พัฒนาข้าราชการจังหวัด คณะกรรมการบริหารศูนย์พัฒนาข้าราชการจังหวัด มีบทบาท กำหนดนโยบายการพัฒนาบุคลากรจังหวัดเพื่อพัฒนาไปเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อนุมัติแผนงาน โครงการ งบประมาณการพัฒนาบุคลากรจังหวัด ผู้อำนวยการศูนย์พัฒนาข้าราชการจังหวัด มีบทบาท ปฏิบัติตามนโยบายคณะกรรมการบริหารศูนย์ฯ กำหนดแนวทางปฏิบัติงานขององค์กรให้ชัดเจน สร้างเครือข่าย คิดวิเคราะห์ นำการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างบริหารที่มุ่งประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและคุณภาพ เป็นผู้สอนงาน ทักษะ จริยธรรมและองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง ผลักดันให้มีการสร้างเครื่องมือในการวัดผลและประเมินระดับการเรียนรู้ขององค์กร

6 2 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรการเรียนรู้

ประพันธ์ หาญขว่าง (2538) วิจัยเชิงคุณภาพ เรื่อง องค์กรแห่งการเรียนรู้ แนวทางในการพัฒนาองค์กรและทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในอนาคต พบว่า การพัฒนาคนในองค์กรให้เป็นทรัพยากรที่ทรงคุณค่าอย่างต่อเนื่อง เครื่องมือสำคัญที่สุดคือ การเรียนรู้ขององค์กรและบุคคลในองค์กรทำให้องค์กรและบุคคลมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

กาญจนา เกียรติธนาพันธุ์ (2542 1, 2543 185) ศึกษาบรรยากาศองค์กรที่เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา กองสาธารณสุขสุภูมิภาค สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรกองสาธารณสุขสุภูมิภาคส่วนใหญ่ มีการรับรู้บรรยากาศองค์กรในระดับปานกลาง เป็นบรรยากาศแบบอบอุ่นและสนับสนุน ขณะเดียวกันทุกมิติ

ของบรรยากาศองค์การที่ศึกษา ล้วนมีผลต่อการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ทั้งสิ้น พร้อมทั้งเห็นว่า การรับรู้ผลงานและรางวัลเป็นมิติที่มีความสัมพันธ์สูงสุดต่อการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และพบว่า การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและการปรับเปลี่ยนองค์การเป็นองค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ นอกจากนี้ อายุและสถานะทางตำแหน่งที่ต่างกัน มีการรับรู้ต่อการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน แม้ว่าบรรยากาศองค์การจะมีความสำคัญต่อการเรียนรู้และมีผลต่อการพัฒนา ยังพบว่า ผู้บริหารมีส่วนสำคัญต่อการกำหนดทิศทางการปรับเปลี่ยนและพัฒนาบรรยากาศองค์การ เนื่องจากเป็นภาระที่อาศัยความมุ่งมั่น ตั้งใจจริง ความร่วมมือ ร่วมใจ และใช้เวลา เพื่อเกิดการตระหนักถึงความสำคัญและประโยชน์จากการเรียนรู้ พอใจในการเรียนรู้ร่วมกันภายใต้บรรยากาศเอื้ออำนวยเท่านั้น จึงจะส่งผลต่อการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ยั่งยืน และสามารถพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้

มาลี ธรรมศิริ (2543 บทคัดย่อ) ศึกษา การพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้โดยผ่านหน่วยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยใช้กรณีศึกษา บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ผ่านกองการพัฒนาและฝึกอบรมทรัพยากรบุคคล ผลการศึกษาบ่งชี้ว่า สภาพปัจจุบันขององค์การไทย อยู่ในระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ปานกลางและมีความเป็นไปได้สูงในระบบย่อยด้านวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ นอกจากนี้พบว่า ลักษณะไทยที่เอื้อต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ปรับตัวตามกาลเทศะและโอกาส เรียนรู้อะไรจะทำอะไร อย่างไรเพื่อบรรลุจุดประสงค์ของการศึกษา ไวต่อความรู้สึกของผู้อื่น ลักษณะไทยที่ไม่เอื้อต่อการเป็นองค์การการเรียนรู้ ได้แก่ นิยมการรวมอำนาจปราศจากการริเริ่ม ทำตามคำสั่งและหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ความอ้อมค้อมและไม่แสดงออกอย่างชัดเจน งานวิจัยเสนอรูปแบบหน่วยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในฐานะตัวการเปลี่ยนแปลงองค์การให้เป็นองค์การการเรียนรู้ ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) ระบบย่อย 12 ระบบ ใน 3 มิติ คือ ความเป็นผู้นำ โครงสร้างและระบบงาน รวมทั้งผลการปฏิบัติ พัฒนาและลักษณะที่เอื้อและไม่เอื้อต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 2) หน่วยพัฒนาต้องสร้างหลักสูตรและการสอนเพื่อพัฒนาความสามารถส่วนบุคคล การคิดเชิงระบบ การเรียนรู้เป็นทีม ภาพในใจและวิสัยทัศน์ร่วมและความเป็นผู้นำ โดยใช้ 6 หลักสูตร คือ ทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคล การสร้างพลังอำนาจในพนักงาน ความคิดสร้างสรรค์และแก้ปัญหา การพัฒนาความเป็นผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาทักษะการคิด และบทบาทผู้นำในการกระตุ้นให้ข้อมูล สานิต ผักผัน ช่วยเหลือและปลุกฝังทักษะเหล่านี้ ความเป็นผู้นำมีความสำคัญเด่นชัดก่อให้เกิดผลกระทบทางบวกอย่างต่อเนื่องสู่ความเป็นองค์การการเรียนรู้ และผลการทดสอบการใช้หลักสูตรพัฒนาความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงก่อนสอนและหลังสอนในความเป็นผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงพบว่า พัฒนาขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในภาพรวม

ผลการวิจัยทั้งหลายข้างต้นได้แสดงถึงความเกี่ยวข้องกับความสามารถในการคิดอย่างมีวิจารณญาณเชื่อมโยงสัมพันธ์กับบุคคลหลายอาชีพโดยเฉพาะการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่ทุกคนมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจมีผลกระทบต่อบุคคลโดยรอบและประเทศชาติในการบริหาร

การเรียนการสอน การพัฒนาชุมชนและการเปลี่ยนแปลงทั้งปวง ความคิดอย่างมีวิจารณญาณ จำเป็นต่อกระบวนการแก้ปัญหาอย่างลึกซึ้งและสามารถพัฒนาให้เกิดขึ้นได้เป็นคุณลักษณะสำคัญ โดยการพัฒนาตนเอง ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความคิดอย่างมีวิจารณญาณเพื่อส่งเสริมบทบาท การสร้างองค์การเรียนรู้ในชุมชนแห่งการเรียนรู้ซึ่งเกิดขึ้นได้จากสถานการณ์จำลอง มีปฏิสัมพันธ์ต่อ กระบวนการแก้ปัญหาอย่างยากซับซ้อนซึ่งเป็นบทบาทสำคัญเกี่ยวข้องกับมโนคติของการสร้างวินัย 5 ประการในการสร้างองค์การเรียนรู้ตามแนวคิดของเซ็นเก้ (Senge 1990) ความคิดอย่างมีวิจารณ ญาณเป็นการใช้ทั้งสติปัญญาและความลึกซึ้งทางอารมณ์เพื่อสร้างศักยภาพ สมรรถนะ ความสำเร็จ หรือดำรงชีวิต สอดคล้องกับการเรียนรู้เชิงองค์การที่มุ่งเน้นความแตกต่างหลากหลายในการเรียนรู้ที่ อยู่บนแรงจิตใจของบุคคลในการสร้างความเป็นเลิศส่วนบุคคลตามวิสัยทัศน์ส่วนตนสอดคล้องไปกับ วิสัยทัศน์ขององค์การเพื่อบรรลุถึงผลลัพธ์ร่วมกันทั้งคนและองค์การ นอกจากบทบาทต่าง ๆ ของ ผู้นำจะแสดงออกได้อย่างเหมาะสมโดยความสามารถของความคิดวิจารณ์แล้วในการศึกษาและ ผลงานวิจัยยังบ่งชี้ว่า ผู้บริหารที่มีความสามารถในเขาวนอารมณ์ระดับสูงมีความสัมพันธ์กับ ความสำเร็จในการบริหารงานหรือธุรกิจที่เกิดจากความลึกซึ้งทางความคิดและอารมณ์อันเป็น คุณลักษณะที่ทำให้การแสดงบทบาทหรือพฤติกรรมต่าง ๆ ในภาวะผู้นำสมดุลงซึ่งมีผลต่อกระบวนการ ส่งเสริมการเรียนรู้เชิงองค์การนำไปสู่องค์การเรียนรู้ได้ ภาวะผู้นำที่เป็นสมรรถนะในการแสดง บทบาทได้เหมาะสมมีผลต่อการสร้างศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาในฐานะสถาปนิกผู้สร้างสรรค์ องค์การเรียนรู้ที่ผู้นำเป็นแบบอย่างของผู้เรียนรู้ ผู้สอนงานต่าง ๆ แก่บุคคล ให้คำปรึกษาแนะนำ ให้ความช่วยเหลือสนับสนุนเพื่อให้เกิดปฏิริยาลูกโซ่แห่งการเรียนรู้ขยายขีดความสามารถของ ระดับบุคคล กลุ่มคนและองค์การการเรียนรู้โยงใยไปถึงการเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ได้

ผู้วิจัยจึงได้สนใจศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถในการคิดอย่างมีวิจารณญาณ และ เขาวนอารมณ์กับบทบาทผู้นำในการเป็นผู้เรียนรู้ ผู้สอน ผู้ออกแบบและผู้สนับสนุนในการ สรรค์สร้างองค์การเรียนรู้ เพื่อจะได้องค์ความรู้เกี่ยวกับความสามารถและคุณสมบัติอันเป็นศักยภาพ ภายในของผู้บริหารมาเป็นฐานข้อมูลการพัฒนาองค์การเรียนรู้และการสร้างการเรียนรู้เชิงองค์การ หรือพัฒนาคุณลักษณะที่สำคัญของบุคคลช่วยให้เป็นผู้นำทางความคิดซึ่งเป็นกระบวนการแก้ปัญหา ที่สำคัญในชีวิตได้เพื่อให้สังคมเป็นสังคมของผู้ใช้สติปัญญาอย่างหลากหลายที่มีความลึกซึ้งทาง อารมณ์เป็นหลักคุณธรรมในชีวิตทั้งของผู้นำและผู้ใฝ่เรียนรู้ต่อไป

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

- 1 การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง
- 2 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 4 การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ศึกษาในการวิจัยครั้งนี้เป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่ผู้บริหารที่มีการจัดการเรียนการสอนระดับปริญญาตรีขึ้นไป จำนวน 10 คณะวิชา ในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประกอบด้วย คณบดี รองคณบดี หัวหน้าภาควิชา/ หัวหน้าสาขาวิชา /หัวหน้ากลุ่มวิชา ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร เลขานุการคณะวิชา และหัวหน้างาน รวมจำนวน 230 คน

การเลือกกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่ผู้บริหารที่มีการจัดการเรียนการสอน ตั้งแต่ระดับปริญญาตรีขึ้นไป จำนวน 10 คณะวิชา ในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ รวมจำนวน 199 คน ประกอบด้วย คณบดี รองคณบดี หัวหน้าภาควิชา /หัวหน้าสาขาวิชา / หัวหน้ากลุ่มวิชา ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร เลขานุการคณะวิชา และหัวหน้างาน ได้มาจากการคัดเลือกตามเกณฑ์โดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) ดังนี้

- 1 เป็นผู้ดำรงตำแหน่งทางการบริหารในคณะวิชามาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี
 - 2 กรณีผู้บริหารคนหนึ่งมีหลายตำแหน่งจัดให้อยู่ตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งเท่านั้น
- ดังในตาราง 3

ตาราง 3 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จำแนกตามสาขาวิชาและตำแหน่งทางการบริหาร

สายวิชาและคณะ	ตำแหน่งทางการบริหาร								จำนวนรวม
	คณบดี / รองคณบดี		หัวหน้าภาควิชา / ประธานคณะ กรรมการบริหารหลักสูตร / หัวหน้าสาขาวิชา				เลขานุการคณะ	หัวหน้างาน	
	คณบดี	รองคณบดี	หัวหน้าภาควิชา	ประธานคณะ กรรมการบริหารหลักสูตร	หัวหน้าสาขาวิชา	รวม			
สายวิทยาศาสตร์	6	31	35	7	4	46	5	26	114
แพทยศาสตร์	1	7	17	1	-	18	1	6	33
ทันตแพทยศาสตร์	1	6	5	-	-	5	1	4	17
เภสัชศาสตร์	1	3	-	-	4	4	-	8	16
วิทยาศาสตร์	1	4	5	5	-	10	1	2	18
วิศวกรรมศาสตร์	1	5	4	1	-	5	1	3	15
พลศึกษา	1	6	4	-	-	4	1	3	15
สายสังคมศาสตร์ และมนุษยศาสตร์	4	20	16	14	13	43	4	14	85
มนุษยศาสตร์	1	3	5	2	-	7	1	3	15
ศึกษาศาสตร์	1	7	7	8	5	20	1	4	33
สังคมศาสตร์	1	5	4	3	-	7	1	4	18
ศิลปกรรมศาสตร์	1	5	-	1	8	9	1	3	19
จำนวนรวม	10	51	51	21	17	89	9	40	199

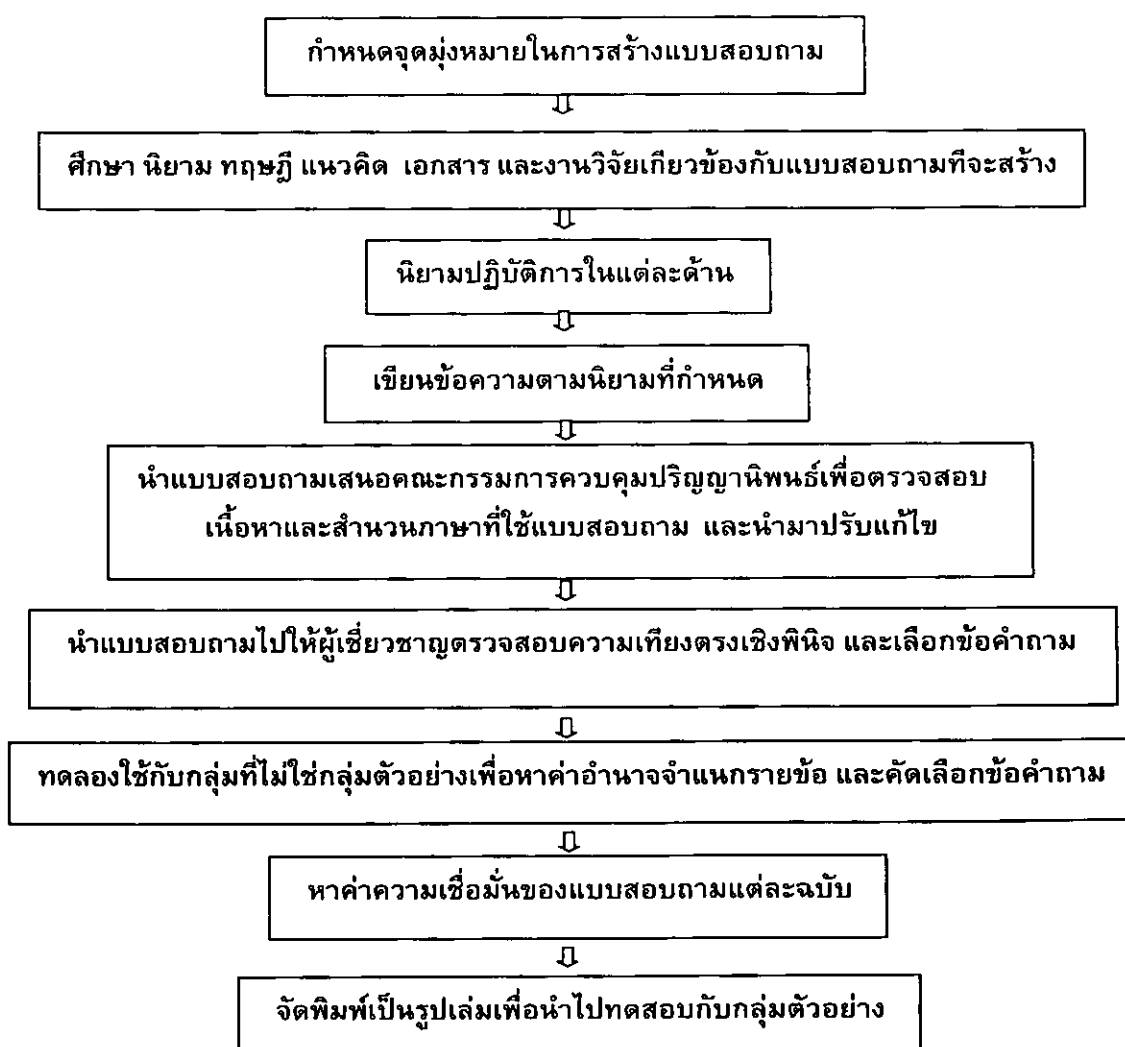
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ศึกษาในการวิจัย ประกอบด้วยวิธีการสร้างเครื่องมือที่มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย มีดังนี้

- 1 แบบสอบถามวัดความคิดอย่างมีวิจารณญาณ
- 2 แบบสอบถามวัดเชาวน์อารมณ์
- 3 แบบสอบถามวัดบทบาทในการสร้างองค์การเรียนรู้

ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ

รายละเอียดในการสร้างและวิธีการหาคุณภาพของเครื่องมือ คือ ขั้นตอนในการสร้างและหาคุณภาพของแบบสอบถาม ได้ดำเนินการตามภาพประกอบ 21 ดังนี้



ภาพประกอบ 21 ขั้นตอนการสร้างเครื่อง

การดำเนินการสร้างแบบสอบถามตามภาพประกอบ 21 ดังนี้

1 กำหนดจุดมุ่งหมายในการสร้างแบบสอบถาม คือเพื่อสร้างและหาคุณภาพของเครื่องมือได้แก่

1 1 แบบสอบถามวัดความคิดอย่างมีวิจารณญาณ

1 2 แบบสอบถามวัดเชาวน์อารมณ์

1 3 แบบสอบถามวัดบทบาทในการสร้างองค์การเรียนรู้

โดยมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ ประกอบด้วยข้อความทางบวกและทางลบ

2 ศึกษาหลักเกณฑ์ วิธีการสร้างข้อความจากตำรา ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

3 นิยามปฏิบัติการในแต่ละด้านของตัวแปรที่ศึกษา

4 เขียนข้อความตามนิยามที่กำหนดไว้เพื่อวัดแต่ละตัวแปร ดังนี้

4 1 แบบสอบถามวัดความคิดอย่างมีวิจารณญาณ สร้างจำนวน 30 ข้อ

4 2 แบบสอบถามวัดเชาวน์อารมณ์ สร้างจำนวน 40 ข้อ

4 3 แบบสอบถามวัดบทบาทในการสร้างองค์การเรียนรู้

สร้างจำนวน 80 ข้อ

5 นำเสนอคณะกรรมการควบคุมปริญญาบัตรเพื่อตรวจสอบความครอบคลุมเนื้อหาและสำนวนภาษาที่ใช้ในแบบสอบถาม และนำมาปรับปรุงแก้ไข โดยปรับแก้ภาษาให้ชัดเจนและครอบคลุม

6 ขอนหนังสือราชการจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ในการเชิญผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ด้านการวัดผล การวิจัย จิตวิทยาการศึกษา การเรียนรู้ องค์การเรียนรู้และการบริหารการศึกษา จำนวน 7 ท่าน ทำการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยแล้วจึงนำไปตรวจสอบคุณภาพโดยผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงพื้นิจ (Face validity) ทำการคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of congruence IOC) และตัดข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป จากการศึกษาพบดังนี้

แบบสอบถามวัดความคิดอย่างมีวิจารณญาณ มีค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.57 - 1.00 ใช้ได้ทั้ง 30 ข้อ คัดเลือกไว้ จำนวน 28 ข้อ

แบบสอบถามวัดเชาวน์อารมณ์ มีค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.66 - 1.00 ใช้ได้ทั้ง 40 ข้อ คัดเลือกไว้ จำนวน 35 ข้อ

แบบสอบถามวัดบทบาทในการสร้างองค์การเรียนรู้ มีค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.71 - 1.00 ใช้ได้ทั้ง 80 ข้อ คัดเลือกไว้ จำนวน 47 ข้อ

7 นำแบบสอบถามที่ผ่านการคัดเลือกในข้อ 6 ไปทดลองใช้ (Try out) กับ

ผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่ไม่ใช้กลุ่มตัวอย่างในงานวิจัย จำนวน 30 คน เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม คัดเลือกที่มีอำนาจจำแนก ตั้งแต่ 20 ขึ้นไป ไว้ดังนี้

7 1 แบบสอบถามวัดความคิดอย่างมีวิจารณญาณ จำนวน 28 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนก (r) อยู่ระหว่าง 22 ถึง 68 คัดเลือกข้อคำถามไว้จำนวน 18 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 22 ถึง 68

7 2 แบบสอบถามวัดเชาวน์อารมณ์ จำนวน 35 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนก (r) อยู่ระหว่าง 22 ถึง 80 คัดเลือกข้อคำถามไว้ จำนวน 25 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 22 ถึง 80

7 3 แบบสอบถามวัดบทบาทในการสร้างองค์การเรียนรู้ จำนวน 47 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนก (r) อยู่ระหว่าง 25 ถึง 79 คัดเลือกข้อคำถามไว้ จำนวน 32 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 33 ถึง 79

8 นำแบบสอบถามที่คัดเลือกได้ในข้อที่ 7 มาหาค่าความเชื่อมั่นด้วยสูตร α - Coefficient ของ Cronbach ซึ่งได้ผลดังนี้

8 1 แบบสอบถามวัดความคิดอย่างมีวิจารณญาณ มีความเชื่อมั่นเท่ากับ 87

8 2 แบบสอบถามวัดเชาวน์อารมณ์ มีความเชื่อมั่นเท่ากับ 89

8 3 แบบสอบถามวัดบทบาทในการสร้างองค์การเรียนรู้ มีความเชื่อมั่นเท่ากับ 94

9 จัดพิมพ์เป็นรูปเล่มเพื่อนำไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหาร จำนวน 199 คน

ลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ แบ่งเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามวัดตัวแปรเกี่ยวข้องกับบทบาทผู้บริหารในการสร้างองค์การเรียนรู้ ประกอบด้วย

1 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับตำแหน่งทางการบริหาร สายงานที่สังกัด คณะวิชาที่สังกัด อายุหน่วยงาน และ ระยะเวลาการทำงานที่หน่วยงาน

1 2 แบบสอบถามวัดความคิดอย่างมีวิจารณญาณซึ่งสร้างตามแนวคิดของ วูลฟลิค (Woolfolk 1998, citing Kneedler 1985 277) มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ จำนวน 18 ข้อ

1 3 แบบสอบถามวัดเชาวน์อารมณ์ซึ่งสร้างตามแนวคิดของโกลแมน (Goleman 1998) , เทอดศักดิ์ เดชคง (2542) , และ แสงอุษา โลจนานนท์, และกฤษณ์ รุยาพร (2543) มีลักษณะเป็นมาตราประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ จำนวน 25 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามวัดเกี่ยวกับบทบาทในการสร้างองค์การเรียนรู้ ประกอบด้วย แบบสอบถามวัดบทบาทผู้บริหารในการสร้างองค์การเรียนรู้ ใน 4 ด้าน ได้แก่ บทบาท ผู้ออกแบบ บทบาทผู้สนับสนุน บทบาทผู้สอน และบทบาทผู้เรียนรู้ ซึ่งสร้างตามแนวคิดของเซ็นเก้ (Senge 1990) , แมกกิล , & สโลคัม (McGill , & Slocum 1994) , คิม (Kim 1995) , และเดชนีย์ เทียมรัตน์, และกานต์สุตา มาณะศิริวานนท์ (2544) มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ จำนวน 32 ข้อ ดังนี้

- 2 1 แบบสอบถามวัดบทบาทผู้ออกแบบ จำนวน 8 ข้อ
- 2 2 แบบสอบถามวัดบทบาทผู้สนับสนุน จำนวน 8 ข้อ
- 2 3 แบบสอบถามวัดบทบาทผู้สอน จำนวน 10 ข้อ
- 2 4 แบบสอบถามวัดบทบาทผู้เรียนรู้ จำนวน 6 ข้อ

ตัวอย่างแบบสอบถาม

ตอนที่ 1 แบบสอบถามวัดตัวแปรเกี่ยวข้องกับบทบาทผู้บริหารในการสร้างองค์การเรียนรู้ ประกอบด้วย

1 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับตำแหน่งทางการบริหาร สายงานที่สังกัด คณะวิชาที่สังกัด อายุ หน่วยงาน และ ระยะเวลาการทำงานที่หน่วยงาน ดังตัวอย่าง

(0) ตำแหน่งทางการบริหาร

- ☐ คณบดี ☐ รองคณบดี
- ☐ หัวหน้าภาควิชา ☐ หัวหน้าสาขาวิชา
- ☐ หัวหน้ากลุ่มวิชา ☐ ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร
- ☐ เลขานุการคณะวิชา ☐ หัวหน้างาน

(00) สายงานที่สังกัด

- ☐ บุคลากรทางการสอน
 - ☐ สายวิทยาศาสตร์
 - ☐ สายสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์
- ☐ บุคลากรสนับสนุนการสอน
 - ☐ สาย ข
 - ☐ สาย ค

(000) คณะวิชาที่สังกัด

☐ มนุษยศาสตร์	☐ สังคมศาสตร์
☐ ศึกษาศาสตร์	☐ ศิลปกรรมศาสตร์
☐ แพทยศาสตร์	☐ ทันตแพทยศาสตร์
☐ เกษตรศาสตร์	☐ วิทยาศาสตร์
☐ วิศวกรรมศาสตร์	☐ พลศึกษา

(0000) อายุหน่วยงาน

- ☐ น้อยกว่า 10 ปี
- ☐ ระหว่าง 10 - 30 ปี
- ☐ มากกว่า 30 ปีขึ้นไป

(00000) ระยะเวลาการทำงานที่หน่วยงาน

- ☐ น้อยกว่า 5 ปี
- ☐ ระหว่าง 5 - 10 ปี
- ☐ ระหว่าง 10 - 20 ปี
- ☐ มากกว่า 20 ปีขึ้นไป

12 แบบสอบถามวัดความคิดอย่างมีวิจารณญาณ

คำแนะนำ แบบสอบถามเป็นประโยคที่มีข้อความเกี่ยวกับความรู้สึกหรือความเป็นจริงที่ท่านปฏิบัติ ขอได้โปรดเลือกคำตอบที่ตรงกับตัวท่านมากที่สุด ไม่มีข้อถูกหรือผิด เป็นเพียงความคิดเห็นของท่านเท่านั้น

แบบสอบถามมีทั้งหมด 18 ข้อ ขอให้ท่านพิจารณาเลือกข้อความว่าตนเองเป็นเช่นนั้นจริงมากน้อยเพียงใด เมื่อพิจารณาแล้วโปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ท่านคิดว่าตรงกับท่านมากที่สุด

เป็นประจำ หมายถึง เมื่อข้อความนั้นตรงกับความรู้สึกของท่านหรือเป็นจริงตามที่ท่านปฏิบัติเป็นประจำ (เป็นจริง มากกว่า 80 %)

ส่วนมาก หมายถึง เมื่อข้อความนั้นตรงกับความรู้สึกของท่านหรือเป็นจริงตามที่ท่านปฏิบัติเป็นส่วนมาก (เป็นจริง 61 - 80 %)

บ่อยครั้ง หมายถึง เมื่อข้อความนั้นตรงกับความรู้สึกของท่านหรือเป็นจริงตามที่ท่านปฏิบัติบ่อยครั้ง (เป็นจริง 41 - 60 %)

บางครั้ง หมายถึง เมื่อข้อความนั้นตรงกับความรู้สึกของท่านหรือเป็นจริงตามที่ท่านปฏิบัติบางครั้ง (เป็นจริง 21 - 40 %)

น้อยครั้ง หมายถึง เมื่อข้อความนั้นตรงกับความรู้สึกของท่านหรือเป็นจริงตามที่ท่านปฏิบัติ
น้อยครั้งหรือไม่เกิดขึ้น (เป็นจริง 0 - 20 %)

ข้อที่	ความคิดอย่างมีวิจารณ์ญาณ	ระดับความรู้สึก/ การปฏิบัติ				
		เป็นประจำ	ส่วนมาก	บ่อยครั้ง	บางครั้ง	น้อยครั้ง
(0)	การนิยามปัญหาและทำความเข้าใจ					
(00)	ท่านแสวงหาข้อเท็จจริงเพื่อนำมาแปลความหมายในข้อมูลที่เกี่ยวข้องกันอย่างมีเหตุผล					
(00)	ปัญหาที่ท่านกำหนดสามารถตรวจสอบข้อมูลโดยการชี้แจงหรืออ้างเหตุผลได้					
(0)	การพิจารณาตัดสินข้อมูล					
(00)	ท่านคิดวิเคราะห์สถานการณ์อย่างถี่ถ้วนด้วยความระมัดระวังแต่ละขั้นตอนก่อนการตัดสินใจ					
(00)	ท่านพิสูจน์สิ่งที่ท่านคาดการณ์ไว้อย่างรอบคอบบนพื้นฐานของข้อมูล					
(0)	การแก้ปัญหา					
(00)	ผลการตัดสินใจของท่านไม่สามารถอธิบายเหตุผลได้น่าเชื่อถือ					
(00)	ผลการตัดสินใจของท่านชี้ให้เห็นสภาพการณ์ในอนาคตได้อย่างถูกต้อง					

เกณฑ์การตรวจให้คะแนนของแบบสอบถาม เป็นดังนี้

รู้สึก/ ปฏิบัติตามข้อความนั้น	ข้อความทางบวก	ข้อความทางลบ
เป็นประจำ	5 คะแนน	1 คะแนน
ส่วนมาก	4 คะแนน	2 คะแนน
บ่อยครั้ง	3 คะแนน	3 คะแนน
บางครั้ง	2 คะแนน	4 คะแนน
น้อยครั้ง	1 คะแนน	5 คะแนน

1.3 แบบสอบถามวัดเชาวน์อารมณ์

คำแนะนำ แบบสอบถามเป็นประโยคที่มีข้อความเกี่ยวกับอารมณ์และความรู้สึกที่แสดงออกในรูปแบบต่าง ๆ แม้ว่าบางประโยคอาจไม่ตรงกับที่ท่านเป็นอยู่ก็ตามได้โปรดเลือกคำตอบที่ตรงกับตัวท่านมากที่สุด แบบสอบถามไม่มีข้อถูกหรือผิด เป็นเพียงความคิดเห็นของท่านเท่านั้น

แบบสอบถามมีทั้งหมด 25 ข้อ ขอให้ท่านพิจารณาเลือกข้อความว่าตนเองเป็นเช่นนั้นจริงมากน้อยเพียงใด เมื่อพิจารณาแล้วโปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ท่านคิดว่าตรงกับท่านมากที่สุด

เป็นประจำ	เมื่อข้อความนั้นตรงกับความรู้สึกของท่านหรือเป็นจริงตามที่ท่านปฏิบัติเป็นประจำ (เป็นจริง มากกว่า 80 %)
ส่วนมาก	เมื่อข้อความนั้นตรงกับความรู้สึกของท่านหรือเป็นจริงตามที่ท่านปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่ (เป็นจริง 61 - 80 %)
บ่อยครั้ง	เมื่อข้อความนั้นตรงกับความรู้สึกของท่านหรือเป็นจริงตามที่ท่านปฏิบัติบ่อยครั้ง (เป็นจริง 41 - 60 %)
บางครั้ง	เมื่อข้อความนั้นตรงกับความรู้สึกของท่านหรือเป็นจริงตามที่ท่านปฏิบัติบางครั้ง (เป็นจริง 21 - 40 %)
น้อยครั้ง	เมื่อข้อความนั้นตรงกับความรู้สึกของท่านหรือเป็นจริงตามที่ท่านปฏิบัติ น้อยครั้งหรือไม่เกิดขึ้น (เป็นจริง 0 - 20 %)

ข้อที่	เขาวนอารมณ์	ระดับความรู้สึก/ การปฏิบัติ				
		เป็นประจำ	ส่วนมาก	บ่อยครั้ง	บางครั้ง	น้อยครั้ง
(0)	การรู้จักอารมณ์ตนเอง					
(00)	ท่านรู้อารมณ์ของท่านในขณะที่ทำงานนั้น ๆ					
(00)	ท่านกล้าที่จะปฏิเสธหรือหาทางออกที่ดีให้กับงานที่ไม่ชอบเมื่อมีคนมาขอให้ทำ					
(0)	การควบคุมอารมณ์ตนเอง					
(00)	ท่านรู้จักวิธีดำรงรักษาอารมณ์ในทางที่ดีของตนเองได้					
(00)	ท่านวิตกกังวล สับสนต่อเหตุการณ์หรือปัญหาที่เกิดขึ้น					
(0)	การสร้างสรรคอารมณ์ตนเอง					
(00)	ท่านมีแนวทางและเป้าหมายในการดำเนินชีวิต					
(00)	ท่านคิดว่าสิ่งผิดพลาดที่ผ่านมาเป็นบทเรียนที่มีค่า					
(0)	การเข้าใจอารมณ์ผู้อื่น					
(00)	ท่านรับฟังเพื่อทำความเข้าใจในตัวบุคคลอย่างแท้จริง					
(00)	ท่านเอาใจใส่ช่วยให้ผู้อื่นพบกับความสุข หรือความสำเร็จ					
(0)	การประสานสัมพันธ์กับผู้อื่นและสร้างสังคมที่เกื้อกูล					
(00)	ท่านสามารถทำให้คนอื่นไว้วางใจ					
(00)	ท่านสามารถบริหารทีมงานให้บรรลุเป้าหมายด้วยพลังความเชื่อมั่นอย่างมีความสุข					

เกณฑ์การให้คะแนน เป็นดังนี้

รู้สึก/ ปฏิบัติตามข้อความนั้น	ข้อความทางบวก	ข้อความทางลบ
ตลอดเวลา	5 คะแนน	1 คะแนน
ส่วนมาก	4 คะแนน	2 คะแนน
บ่อยครั้ง	3 คะแนน	3 คะแนน
บางครั้ง	2 คะแนน	4 คะแนน
น้อยครั้ง	1 คะแนน	5 คะแนน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามวัดบทบาทในการสร้างองค์การเรียนรู้

คำแนะนำ แบบสอบถามเป็นประโยชน์ที่มีข้อความเกี่ยวกับรูปแบบในการใช้ทักษะเฉพาะบุคคลซึ่งแสดงออกในการช่วยให้บุคคลอื่นเรียนรู้ในสิ่งต่าง ๆ ที่แสดงออกในรูปแบบต่าง ๆ แม้ว่าบางข้อความอาจไม่ตรงกับที่ท่านเป็นอยู่ก็ตามได้โปรดเลือกคำตอบที่ตรงกับตัวท่านมากที่สุด

แบบสอบถามมีทั้งหมด 32 ข้อ ขอให้ท่านพิจารณาเลือกข้อความว่าตนเองเป็นเช่นนั้นจริงมากน้อยเพียงใด เมื่อพิจารณาแล้วโปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ท่านคิดว่าตรงกับท่านมากที่สุด

เป็นประจำ	เมื่อข้อความนั้นตรงกับความรู้สึกของท่านหรือเป็นจริงตามที่ท่านปฏิบัติ เป็นประจำ (เป็นจริง มากกว่า 80 %)
ส่วนมาก	เมื่อข้อความนั้นตรงกับความรู้สึกของท่านหรือเป็นจริงตามที่ท่านปฏิบัติ เป็นส่วนมาก (เป็นจริง 61 - 80 %)
บ่อยครั้ง	เมื่อข้อความนั้นตรงกับความรู้สึกของท่านหรือเป็นจริงตามที่ท่านปฏิบัติ บ่อยครั้ง (เป็นจริง 41 - 60 %)
บางครั้ง	เมื่อข้อความนั้นตรงกับความรู้สึกของท่านหรือเป็นจริงตามที่ท่านปฏิบัติ บางครั้ง (เป็นจริง 21 - 40 %)
น้อยครั้ง	เมื่อข้อความนั้นตรงกับความรู้สึกของท่านหรือเป็นจริงตามที่ท่านปฏิบัติ น้อยครั้งหรือไม่เกิดขึ้น (เป็นจริง 0 - 20 %)

ข้อที่	บทบาทในการสร้างองค์การเรียนรู้	ระดับการปฏิบัติ				
		เป็นประจำ	ส่วนมาก	บ่อยครั้ง	บางครั้ง	น้อยครั้ง
(0) (00)	บทบาทผู้ออกแบบ ท่านนำทีมงานระดมสมองเพื่อสร้างกลยุทธ์ใหม่ในองค์การ ท่านออกแบบระบบส่งเสริมการปฏิบัติงานโดยใช้เครือข่ายเทคโนโลยีพื้นฐานเพื่อการเรียนรู้					
(0) (00)	บทบาทผู้สอน ท่านฝึกฝนบุคลากรทำงานโดยเน้นให้คำนึงถึงคุณภาพของงานเป็นสำคัญ ท่านจะแนะนำให้คำปรึกษาบุคลากรหาจุดบกพร่องหรือจุดแข็งของตนเองทุกครั้งที่ในการทำงาน					
(0) (00)	บทบาทผู้สนับสนุน ท่านพูดคุยกับบุคลากรอย่างใกล้ชิดเพื่อช่วยให้เขาเกิดความคิดในการดำเนินชีวิตบรรลุถึงจุดหมายที่ต้องการ ท่านอุทิศเวลาช่วยเหลือบุคลากรให้เห็นถึงวิธีสร้างงานที่ท้าทาย					
(0) (00)	บทบาทผู้เรียนรู้ ท่านพัฒนากลยุทธ์ใหม่ ๆ ในวิธีการบริหารงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานทั่วหน่วยงาน ท่านร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้บริหารอื่นโดยเข้าร่วมงานวิจัยและพัฒนาในลักษณะสหวิทยาการ					

เกณฑ์การให้คะแนน เป็นดังนี้

รู้สึก/ ปฏิบัติตามข้อความนั้น	ข้อความทางบวก	ข้อความทางลบ
ตลอดเวลา	5 คะแนน	1 คะแนน
ส่วนมาก	4 คะแนน	2 คะแนน
บ่อยครั้ง	3 คะแนน	3 คะแนน
บางครั้ง	2 คะแนน	4 คะแนน
น้อยครั้ง	1 คะแนน	5 คะแนน

เกณฑ์การแปลความหมายคะแนน (ประพัฒน์ จำปาไทย 2530 29-30)

ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
4 50 - 5 00	มีคุณลักษณะ/ บทบาท/ เกี่ยวกับเรื่องนั้นในระดับมากที่สุด
3 50 - 4 49	มีคุณลักษณะ/ บทบาท/ เกี่ยวกับเรื่องนั้นในระดับมาก
2 50 - 3 49	มีคุณลักษณะ/ บทบาท/ เกี่ยวกับเรื่องนั้นในระดับปานกลาง
1 50 - 2 49	มีคุณลักษณะ/ บทบาท/ เกี่ยวกับเรื่องนั้นในระดับน้อย
1 00 - 1 49	มีคุณลักษณะ/ บทบาท/ เกี่ยวกับเรื่องนั้นในระดับน้อยที่สุด

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นขั้นตอน ดังนี้

1 ขออนหนังสือราชการจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ แจ้งไปยังคณบดี จำนวน 10 คณะวิชา ในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒโดยขอความร่วมมือ คณบดี รองคณบดี หัวหน้าภาควิชา / หัวหน้าสาขาวิชา / หัวหน้ากลุ่มวิชา ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร เลขานุการคณะวิชา และหัวหน้างาน เพื่อขอความอนุเคราะห์เป็นประชากรที่ศึกษาในการตอบแบบสอบถามอันเป็นพื้นที่ของการวิจัย ได้กรุณาให้ทดลองเครื่องมือในการวิจัย โดยการตอบแบบสอบถามและขอความร่วมมือสำนักงานคณบดีประสานงานร่วมกับผู้วิจัยในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้

2 นำแบบสอบถามพร้อมหนังสือราชการจากบัณฑิตวิทยาลัยไปให้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 199 คน ได้แก่ คณบดี รองคณบดี หัวหน้าภาควิชา / หัวหน้าสาขาวิชา / หัวหน้ากลุ่มวิชา ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร เลขานุการคณะวิชาและหัวหน้างาน เพื่อตอบแบบสอบถามระหว่างวันที่ 5 - 7 ตุลาคม 2547

3 ผู้วิจัยดำเนินการแจกและเก็บแบบสอบถามด้วยตนเอง ระหว่างวันที่ 5 ตุลาคม - 15 พฤศจิกายน 2547 ได้รับแบบสอบถามที่สมบูรณ์คืนมา จำนวน 169 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 84.92

การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

การจัดกระทำข้อมูล ดำเนินการดังนี้

1 เมื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาแล้ว ทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาทั้งหมด แบบสอบถามมีความสมบูรณ์ทุกฉบับ เนื่องจากผู้วิจัย

ตรวจสอบแบบสอบถามในขณะที่เก็บรวบรวม หากไม่สมบูรณ์จะขอความร่วมมือกลุ่มตัวอย่างตอบให้ครบทุกข้อในขณะเวลานั้น และทำการแจกนับคิดเป็นร้อยละของแบบสอบถามที่ได้รับคืนมา

2 ตรวจสอบให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในแต่ละตัวแปรที่ศึกษา

3 นำคะแนนที่ได้ไปวิเคราะห์ทางสถิติด้วยโปรแกรมประมวลผลสำเร็จรูปโดยเครื่องคอมพิวเตอร์

การวิเคราะห์ข้อมูล ดำเนินการดังนี้

1 วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานโดยคำนวณหาจำนวน และค่าร้อยละ ของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามตำแหน่งทางการบริหาร สายงานที่สังกัด คณะวิชาที่สังกัด อายุหน่วยงาน และระยะเวลาการทำงานที่หน่วยงาน

2 วิเคราะห์แบบสอบถามเกี่ยวกับบทบาทในการสร้างองค์การเรียนรู้ ความคิดอย่างมีวิจารณญาณ และเชาวน์อารมณ์ โดยหาค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของตัวแปรเกณฑ์ และตัวแปรพยากรณ์

3 หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในระหว่างตำแหน่งทางการบริหาร สายงานที่สังกัด คณะวิชาที่สังกัด อายุหน่วยงาน ระยะเวลาการทำงานที่หน่วยงาน ความคิดอย่างมีวิจารณญาณ และเชาวน์อารมณ์ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งทางการบริหาร สายงานที่สังกัด คณะวิชาที่สังกัด อายุหน่วยงาน ระยะเวลาการทำงานที่หน่วยงาน ความคิดอย่างมีวิจารณญาณ และเชาวน์อารมณ์ กับบทบาทในการสร้างองค์การเรียนรู้ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ ระหว่างตำแหน่งทางการบริหาร สายงานที่สังกัด คณะวิชาที่สังกัด อายุหน่วยงาน ระยะเวลาการทำงานที่หน่วยงาน ความคิดอย่างมีวิจารณญาณ และเชาวน์อารมณ์ กับบทบาทในการสร้างองค์การเรียนรู้ และทดสอบนัยสำคัญทางสถิติโดยใช้การทดสอบค่าที (t-test) และการทดสอบค่าเอฟ (F-test)

4 หาค่าน้ำหนักความสำคัญ (Beta - weight) ของตำแหน่งทางการบริหาร สายงานที่สังกัด คณะวิชาที่สังกัด อายุหน่วยงาน ระยะเวลาการทำงานที่หน่วยงาน ความคิดอย่างมีวิจารณญาณ และเชาวน์อารมณ์และบทบาทในการสร้างองค์การเรียนรู้ด้วยวิธีการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้น (Stepwise multiple regression analysis) และทดสอบนัยสำคัญของค่าน้ำหนักความสำคัญโดยใช้การทดสอบค่าที (t-test)

5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

4 1 สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) เป็นสถิติพื้นฐานเพื่อจัดข้อมูลเป็นหมวดหมู่และเพื่อให้ทราบลักษณะทั่วไปของกลุ่มประชากรและสรุปลักษณะตัวแปรพยากรณ์และตัวแปรเกณฑ์ ทั้งนี้ได้ทำการวิเคราะห์โดยใช้การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน

4 2 สถิติที่ใช้หาคุณภาพเครื่องมือ ได้แก่

4 2 1 หาค่าความเที่ยงตรงเชิงพื้นผิว (Face validity) ของแบบสอบถาม

โดยคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of congruence IOC) (ล้วน สายยศ , และอังคณา สายยศ 2538 248 - 249)

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC แทน ดัชนีความสอดคล้อง
 $\frac{\sum R}{N}$ แทน ผลรวมของการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ
 N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

4 2 2 การหาค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามรายข้อ (Item) โดยใช้สูตรของเพียร์สัน (Pearson product moment correlation) โดยหาความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item - total correlation)

4 2 3 การหาค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถาม (Reliability) โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - Coefficient) ของครอนบัค (Cronbach)

4 3 สถิติที่ใช้ทดสอบสมมุติฐาน

4 3 1 สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าร้อยละ

4 3 2 หาค่าระดับการแสดงบทบาทในการสร้างองค์การเรียนรู้ของผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ความคิดอย่างมีวิจารณญาณ และเชาวน์อารมณ์ โดยหาค่าคะแนนเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน

4 3 3 หาค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตำแหน่งทางการบริหาร สายงานที่สังกัด คณะวิชาที่สังกัด อายุหน่วยงาน ระยะเวลาการทำงานที่หน่วยงาน ความคิดอย่างมีวิจารณญาณ และเชาวน์อารมณ์ กับบทบาทในการสร้างองค์การเรียนรู้ โดยหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ระหว่างตัวแปรพยากรณ์กับบทบาทในการสร้างองค์การเรียนรู้ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์โดยใช้สูตรของเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient)

4 3 4 ทดสอบความมีนัยสำคัญของสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ โดยใช้การทดสอบค่าที (t - test)

4 3 5 หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ

4 3 6 ทดสอบนัยสำคัญของค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณ

4 3 7 คำนำนักความสำคัญในรูปคะแนนดิบ Score weight (b)

4 3 8 ทดสอบนัยสำคัญของน้ำหนักความสำคัญในรูปคะแนนดิบ โดยใช้ t - test

4 3 9 หาค่านักความสำคัญ (Beta - weight) ของตำแหน่งทางการบริหาร สายงานที่สังกัด คณะวิชาที่สังกัด อายุหน่วยงาน ระยะเวลาการทำงานที่หน่วยงาน ความคิดอย่างมีวิจารณญาณ เชาวน์อารมณ์ ที่ส่งผลต่อบทบาทในการสร้างองค์การเรียนรู้ และทดสอบนัยสำคัญของค่านักความสำคัญโดยใช้การทดสอบค่าที (t-test)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

X_1	แทน	ตำแหน่งทางการบริหาร
X_2	แทน	สายงานที่สังกัด
X_3	แทน	คณะวิชาที่สังกัด
X_4	แทน	อายุหน่วยงาน
X_5	แทน	ระยะเวลาการทำงานที่หน่วยงาน
X_6	แทน	ความคิดอย่างมีวิจารณญาณ
X_7	แทน	เชาวน์อารมณ์
Y	แทน	บทบาทในการสร้างองค์การเรียนรู้
n	แทน	จำนวนข้อของแบบสอบถาม
k	แทน	คะแนนเต็มรายข้อของแบบสอบถาม
M	แทน	คะแนนเฉลี่ยรายข้อ
$\bar{X}$	แทน	คะแนนเฉลี่ย
S	แทน	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
r	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
r_{xy}	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน
R	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
R^2	แทน	ค่าความแปรปรวนของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
b	แทน	ค่าน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ (Score-weight)
β	แทน	ค่าน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน (Beta-weight)
$\beta\%$	แทน	ค่าเปอร์เซ็นต์ส่งผลของค่าน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรพยากรณ์ ในรูปคะแนนมาตรฐาน (Beta-weight)
SE_b	แทน	ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของค่าน้ำหนักความสำคัญในรูปคะแนนดิบ
t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้ในการแจกแจงแบบที (t-distribution)
F	แทน	ค่าสถิติที่ใช้ในการแจกแจงของเอฟ (F-distribution)

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

1 วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานโดยคำนวณหาจำนวน และร้อยละ ของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามตำแหน่งทางการบริหาร สายงานที่สังกัด คณะวิชาที่สังกัด อายุหน่วยงาน และระยะเวลาการทำงานที่หน่วยงาน

2 วิเคราะห์ข้อมูลตัวแปรเกณฑ์และตัวแปรพยากรณ์โดยหาค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของบทบาทในการสร้างองค์การเรียนรู้ ความคิดอย่างมีวิจารณญาณ และเชาวน์อารมณ์

3 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในระหว่างตำแหน่งทางการบริหาร สายงานที่สังกัด อายุหน่วยงาน ระยะเวลาการทำงานที่หน่วยงาน ความคิดอย่างมีวิจารณญาณ เชาวน์อารมณ์ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งทางการบริหาร สายงานที่สังกัด อายุหน่วยงาน ระยะเวลาการทำงานที่หน่วยงาน ความคิดอย่างมีวิจารณญาณ เชาวน์อารมณ์ กับบทบาทในการสร้างองค์การเรียนรู้

4 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณระหว่างตำแหน่งทางการบริหาร สายงานที่สังกัด อายุหน่วยงาน ระยะเวลาการทำงานที่หน่วยงาน ความคิดอย่างมีวิจารณญาณ เชาวน์อารมณ์กับบทบาทในการสร้างองค์การเรียนรู้ และการทดสอบนัยสำคัญทางสถิติ และ คำนำน้าหนักความสำคัญของตัวแปรที่ส่งผลต่อบทบาทในการสร้างองค์การเรียนรู้

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

1 การวิเคราะห์หาค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรด้านตำแหน่งทางการบริหาร สายงานที่สังกัด คณะวิชาที่สังกัด อายุหน่วยงาน ระยะเวลาการทำงานที่หน่วยงาน การวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดอย่างมีวิจารณญาณ เชาวน์อารมณ์ และบทบาทในการสร้างองค์การเรียนรู้ ปรากฏผลแสดงในตาราง 4

ตาราง 4 จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามตำแหน่งทางการบริหาร สายงานที่สังกัด คณะวิชาที่สังกัด อายุหน่วยงาน และระยะเวลาการทำงานที่หน่วยงาน (N = 169)

ลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน	ร้อยละ
ตำแหน่งทางการบริหาร (X_1)		
คณบดี รองคณบดี	50	29 59
หัวหน้าภาควิชา หัวหน้าสาขาวิชา ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร	78	46 15
เลขานุการคณะวิชา หัวหน้างาน	41	24 26
สายงานที่สังกัด (X_2)		
บุคลากรทางการสอน	128	75 74
สายวิทยาศาสตร์ สายสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์		
บุคลากรสนับสนุนการสอน	41	24 26
สาย ข สาย ค		
คณะวิชาที่สังกัด (X_3)		
สายวิทยาศาสตร์	81	47 93
แพทยศาสตร์ ทันตแพทยศาสตร์ พลศึกษา เกษศาสตร์		
วิทยาศาสตร์ วิศวกรรมศาสตร์		
สายสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์	88	52 07
มนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ ศึกษาศาสตร์ ศิลปกรรมศาสตร์		
อายุหน่วยงาน (X_4)		
น้อยกว่า 10 ปี	19	11 24
ระหว่าง 10-30 ปี	68	40 24
มากกว่า 30 ปีขึ้นไป	82	48 52
ระยะเวลาการทำงานที่หน่วยงาน (X_5)		
น้อยกว่า 5 ปี	19	11 24
ระหว่าง 5-10 ปี	42	24 85
ระหว่าง 10-20 ปี	50	29 59
มากกว่า 20 ปีขึ้นไป	58	34 32

จากตาราง 4 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีตำแหน่งทางการบริหาร เป็นหัวหน้าภาควิชา หัวหน้าสาขาวิชา และประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร (ร้อยละ 46 15) รองลงมาเป็นคณบดีและรองคณบดี (ร้อยละ 29 59) ส่วนเลขานุการคณะ และหัวหน้างานเป็นลำดับสุดท้าย

(ร้อยละ 24 26) สายงานที่สังกัดส่วนใหญ่เป็นบุคลากรทางการสอนที่มีทั้งสายวิทยาศาสตร์และสายสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ (ร้อยละ 75 74) ที่เหลือเป็นบุคลากรสนับสนุนการสอนทั้งสาย ก และ ข (ร้อยละ 24 26) เมื่อจำแนกคณะวิชาที่สังกัดอยู่ในสายสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ และสายวิทยาศาสตร์ใกล้เคียงกัน (ร้อยละ 52 07 และ 47 93 ตามลำดับ) โดยสังกัดหน่วยงานที่มีอายุมากกว่า 30 ปีขึ้นไป ได้แก่ คณะมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ ศึกษาศาสตร์ และวิทยาศาสตร์ (ร้อยละ 48 52) รองลงมาสังกัดคณะพลศึกษา วิศวกรรมศาสตร์ แพทยศาสตร์และศิลปกรรมศาสตร์ ที่อายุหน่วยงานอยู่ระหว่าง 10 - 30 ปี (ร้อยละ 40 24) และอายุหน่วยงานน้อยกว่า 10 ปี ได้แก่ คณะทันตแพทยศาสตร์และเภสัชศาสตร์ (ร้อยละ 11 24) เมื่อพิจารณาระยะเวลาการทำงานในหน่วยงานที่สังกัดจะมากกว่า 20 ปีขึ้นไป ใกล้เคียงกันกับระยะเวลาระหว่าง 10 - 20 ปี (ร้อยละ 34 32 และ 29 59 ตามลำดับ) รองลงมาระยะเวลาการทำงานอยู่ระหว่าง 5 - 10 ปี (ร้อยละ 24 85) และน้อยกว่า 5 ปี (ร้อยละ 11 24)

2 การวิเคราะห์ข้อมูลตัวแปรเกณฑ์และตัวแปรพยากรณ์โดยหาค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของ บทบาทในการสร้างองค์การเรียนรู้ ความคิดอย่างมีวิจารณญาณ และ เชาว์อารมณ์ ปรากฏผลแสดงในตาราง 5 - 10

ตาราง 5 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความคิดอย่างมีวิจารณญาณและเชาว์อารมณ์

ตัวแปร	n	k	M	S	แปลความหมาย
ความคิดอย่างมีวิจารณญาณ (X_6)	18	5	4 09	0 54	ระดับมาก
การนิยามปัญหาและทำความเข้าใจปัญหา	6	5	4 11	0 61	ระดับมาก
การพิจารณาตัดสินข้อมูล	6	5	4 02	0 62	ระดับมาก
การแก้ปัญหาหรือการลงสรุป	6	5	4 12	0 54	ระดับมาก
เชาว์อารมณ์ (X_7)	25	5	4.09	0 50	ระดับมาก
การรู้จักอารมณ์ของตน	5	5	4 12	0 63	ระดับมาก
การควบคุมอารมณ์ของตน	5	5	3 79	0 64	ระดับมาก
การสร้างสรรค์อารมณ์ตน	5	5	4 19	0 55	ระดับมาก
การเข้าใจอารมณ์ผู้อื่น	5	5	4 16	0 56	ระดับมาก
การประสานสัมพันธ์และสร้างสังคมที่เกื้อกูล	5	5	4 17	0 61	ระดับมาก

จากตาราง 5 พบว่า กลุ่มตัวอย่างผู้บริหารมีความคิดอย่างมีวิจารณญาณและเชาว์อารมณ์อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4 09$ และ $\bar{X} = 4 09$ ตามลำดับ)

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของบทบาทในการสร้างองค์การเรียนรู้
ในภาพรวม

ตัวแปร	n	k	M	S	แปลความหมาย
บทบาทในการสร้างองค์การเรียนรู้ (Y)	32	5	3.73	0.69	ระดับมาก
บทบาทผู้ออกแบบ	8	5	3.47	0.79	ระดับปานกลาง
บทบาทผู้สอน	10	5	3.90	0.80	ระดับมาก
บทบาทผู้สนับสนุน	8	5	3.79	0.79	ระดับมาก
บทบาทผู้เรียนรู้	6	5	3.73	0.73	ระดับมาก

จากตาราง 6 พบว่า บทบาทในการสร้างองค์การเรียนรู้ของผู้บริหารในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.73$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านผู้บริหารแสดงบทบาทผู้สอน บทบาทผู้สนับสนุน และบทบาทผู้เรียนรู้ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.90$, $\bar{X} = 3.79$, $\bar{X} = 3.73$ ตามลำดับ) ยกเว้นบทบาทผู้ออกแบบ ผู้บริหารแสดงบทบาทระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.47$)

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของบทบาทในการสร้างองค์การเรียนรู้
ด้านบทบาทผู้ออกแบบ

ข้อความ	M	S	แปลความหมาย
บทบาทผู้ออกแบบ	3 47	0 79	ระดับปานกลาง
ท่านนำทีมงานระดมสมองเพื่อสร้างกลยุทธ์ใหม่ ๆ ใน หน่วยงาน	3 60	0 94	ระดับมาก
ท่านริเริ่มให้บุคลากรสร้างเป้าหมายในชีวิตควบคู่กับ การทำงาน	3 52	0 97	ระดับมาก
ท่านสับเปลี่ยนให้บุคลากรได้มีโอกาสเป็นผู้นำกลุ่มตาม กิจกรรมที่เขาถนัด	3 50	1 10	ระดับมาก
ท่านเป็นผู้ริเริ่มให้บุคลากรวางแผนการทำงานด้วยวิธีการ ทดลองและการสะท้อนกลับข้อมูล	3 37	1 03	ระดับปานกลาง
ท่านออกแบบระบบส่งเสริมการปฏิบัติงานโดยใช้เครือข่าย เทคโนโลยีพื้นฐานเพื่อการเรียนรู้	3 12	1 16	ระดับปานกลาง
ท่านชอบสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสร้าง ผลงานใหม่ ๆ ในหน่วยงาน แม้ท่านจะต้องใช้ ความอดทนสูง	3 56	0 99	ระดับมาก
ท่านริเริ่มทดลองปรับเปลี่ยนโครงสร้างการทำงาน เป็นระยะ ๆ เพื่อลดขั้นตอนที่ยุ่งยากในการทำงาน	3 54	1 07	ระดับมาก
ท่านริเริ่มสร้างสถาปัตยกรรม (รูปแบบการทำงาน) ภายใน หน่วยงานให้มีลักษณะการทำงานที่มีความยืดหยุ่นสูง	3 51	0 98	ระดับมาก

จากตาราง 7 พบว่า ผู้บริหารแสดงบทบาทผู้ออกแบบโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.47$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อมีการแสดงบทบาทผู้ออกแบบอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.61 - 3.50$) และระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.12 - 3.47$) โดยข้อที่ผู้บริหารมีการแสดงบทบาทในระดับมาก คือ การนำทีมงานระดมสมองเพื่อสร้างกลยุทธ์ใหม่ ๆ ในหน่วยงาน ($\bar{X} = 3.60$) รองลงมาผู้บริหารจะแสดงบทบาทการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสร้างผลงานใหม่ ๆ ในหน่วยงาน แม้จะต้องใช้ความอดทนสูง ($\bar{X} = 3.56$) ส่วนบทบาทในการออกแบบส่งเสริมการปฏิบัติงานโดยใช้เครือข่ายเทคโนโลยีพื้นฐานเพื่อการเรียนรู้ และการเป็นผู้ริเริ่มให้บุคลากรวางแผนการทำงานด้วยวิธีการทดลองและการสะท้อนกลับข้อมูล ยังปฏิบัติในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.37, \bar{X} = 3.12$ ตามลำดับ)

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของบทบาทในการสร้างองค์การเรียนรู้
ด้านบทบาทผู้สอน

ข้อความ	M	S	แปลความหมาย
บทบาทผู้สอน	3 90	0 80	ระดับมาก
ท่านฝึกบุคลากรให้ทำงานโดยเน้นให้คำนึงถึงคุณภาพของงานเป็นสำคัญ	4 12	0 89	ระดับมาก
ท่านฝึกให้บุคลากรมีจริยธรรมในการทำงานโดยการให้รางวัลหรือคำชมเชย	3 89	0 98	ระดับมาก
ท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรตรวจสอบการทำงานของท่านโดยการรับฟังข้อมูลย้อนกลับ	3 95	0 94	ระดับมาก
เมื่อมีการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานท่านจะอยู่เคียงข้างและนำบุคลากร	4 02	0 87	ระดับมาก
ท่านฝึกฝนให้บุคลากรไม่โยกหรือโยนความรับผิดชอบโดยให้กำลังใจและคำแนะนำ	3 83	0 94	ระดับมาก
ท่านกระตุ้นให้บุคลากรเปรียบเทียบความคิดต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานหรือสิ่งที่เกิดขึ้นในชีวิตประจำวันเพื่อสร้างมุมมองใหม่ ๆ	3 67	0 95	ระดับมาก
ท่านช่วยให้บุคลากรได้ใช้เหตุผลในการแก้ปัญหามากกว่าการใช้อารมณ์	4 07	0 87	ระดับมาก
ท่านจะแนะนำให้คำปรึกษาบุคลากรให้หาจุดบกพร่องหรือจุดแข็งของตนเองทุกครั้งในการทำงาน	3 65	1 02	ระดับมาก
ท่านชี้แนะบุคลากรให้เข้าใจถึงความสัมพันธ์กันระหว่างหน้าที่ต่าง ๆ แม้จะต่างกันโดยภาระที่จำเป็นต้องพึ่งพาอาศัยกันเพื่อให้เข้าใจความเป็นระบบ	3 86	0 97	ระดับมาก
ท่านชี้แนะให้บุคลากรเข้าใจว่าการทำงานหรือการแก้ปัญหาแบบง่าย ๆ จะสร้างผลกระทบต่องานอื่น	3 94	3 10	ระดับมาก

จากตาราง 8 พบว่า ผู้บริหารแสดงบทบาทผู้สอนโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.90$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อมีการแสดงบทบาทผู้สอนอยู่ในระดับมากทุกข้อเช่นกัน โดยข้อที่ผู้บริหารปฏิบัติหรือแสดงบทบาทในระดับมากที่สุด คือ การฝึกบุคลากรให้ทำงานโดยเน้นให้คำนึงถึง

คุณภาพของงานเป็นสำคัญ รองลงมาคือ การช่วยให้บุคลากรได้ใช้เหตุผลในการแก้ปัญหามากกว่าการใช้อารมณ์ และผู้บริหารจะอยู่เคียงข้างและนำบุคลากรเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน ($\bar{X} = 4.12$, $\bar{X} = 4.07$, $\bar{X} = 4.02$ ตามลำดับ)

ตาราง 9 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของบทบาทในการสร้างองค์การเรียนรู้
ด้านบทบาทผู้สนับสนุน

ข้อความ	M	S	แปลความหมาย
บทบาทผู้สนับสนุน	3.79	0.79	ระดับมาก
วิธีการทำงานที่ยุ่งยากหรือสิ่งทีบุคลากรไม่เข้าใจท่านจะทำหรือปฏิบัติให้ดูเป็นตัวอย่าง	3.72	1.03	ระดับมาก
ท่านพูดคุยกับบุคลากรอย่างใกล้ชิดเพื่อช่วยให้เขาเกิดความคิดในการดำเนินชีวิตบรรลุถึงจุดหมายที่ต้องการ	3.95	0.98	ระดับมาก
ท่านอุทิศเวลาช่วยเหลือบุคลากรให้เห็นถึงวิธีสร้างงานที่ท้าทาย	3.74	1.03	ระดับมาก
ท่านสร้างโอกาสให้เกิดกิจกรรมที่บุคลากรได้พัฒนาตนเองโดยทำสิ่งใหม่ต่าง ๆ ในงานที่ปฏิบัติ	3.81	0.99	ระดับมาก
ท่านให้กำลังใจบุคลากรทบทวนถึงวิธีการทำงานควบคู่กับวางแผนในสิ่งที่จะปรับปรุง	3.88	0.95	ระดับมาก
ท่านส่งเสริมสิ่งทีบุคลากรในหน่วยงานสร้างสรรค์ขึ้นนอกเหนือจากงานประจำ	3.95	1.01	ระดับมาก
ท่านส่งเสริมงบประมาณพัฒนาบุคลากรเพื่อให้เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	3.65	1.15	ระดับมาก
ท่านจะลดกฎเกณฑ์ในการทำงานให้มากที่สุดเพื่อสร้างความมีวินัยในตนเองให้เกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชา	3.59	1.08	ระดับมาก

จากตาราง 9 พบว่า ผู้บริหารแสดงบทบาทผู้สนับสนุนโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.79$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อมีการแสดงบทบาทผู้สนับสนุนอยู่ในระดับมาก ทุกข้อเช่นกัน โดยข้อที่ผู้บริหารปฏิบัติหรือแสดงบทบาทในระดับมากที่สุด คือ การพูดคุยกับบุคลากรอย่างใกล้ชิดเพื่อช่วยให้เกิดความคิดในการดำเนินชีวิตบรรลุถึงจุดหมายที่ต้องการ และส่งเสริมสิ่งต่าง ๆ ที่บุคลากรในหน่วยงานสร้างสรรค์ขึ้นนอกเหนือจากงานประจำ ($\bar{X} = 3.95$)

ตาราง 10 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของบทบาทในการสร้างองค์การเรียนรู้
ด้านบทบาทผู้เรียนรู้

ข้อความ	M	S	แปลความหมาย
บทบาทผู้เรียนรู้	3.73	0.73	ระดับมาก
ท่านยกระดับความสามารถของตนโดยเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ด้วยการทำงานไปพร้อมกับบุคลากรในหน่วยงาน อย่างเป็นปกติ	3.98	0.84	ระดับมาก
ท่านร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้บริหารอื่นโดยเข้าร่วมงาน วิจัยและพัฒนาในลักษณะสหวิทยาการ	3.34	1.17	ระดับปานกลาง
ท่านติดตามข่าวสารในแวดวงต่าง ๆ เพื่อให้การปฏิบัติ ภารกิจของท่านก้าวหน้าทันโลกภายนอก	4.00	0.91	ระดับมาก
การทดลองหรือวิจัยในงานที่ปฏิบัติเป็นสิ่งที่ทำให้ท่าน พึงพอใจและมีความสุข	3.67	1.13	ระดับมาก
ท่านพัฒนากลยุทธ์ใหม่ ๆ ในวิธีการบริหารงานเพื่อให้เกิด การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานทั่วหน่วยงาน	3.66	0.95	ระดับมาก
ท่านชอบเล่าเรื่องประสบการณ์หรือความรู้ใหม่ ๆ ให้ผู้ร่วมงานหรือเพื่อนฟัง	3.75	1.03	ระดับมาก

จากตาราง 10 พบว่า ผู้บริหารแสดงบทบาทผู้เรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.73$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อมีการแสดงบทบาทผู้เรียนรู้ในระดับมาก โดยข้อที่ผู้บริหารปฏิบัติระดับมากคือ การติดตามข่าวสารในแวดวงต่าง ๆ เพื่อให้การปฏิบัติภารกิจของผู้บริหารก้าวหน้าทันโลกภายนอกและผู้บริหารจะยกระดับความสามารถของตนโดยการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ด้วยการทำงานไปพร้อมกับบุคลากรในหน่วยงานอย่างเป็นประจำ ($\bar{X} = 4.00$, $\bar{X} = 3.98$ ตามลำดับ) ยกเว้นการปฏิบัติตนเป็นผู้เรียนรู้ในส่วนของความร่วมมือแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้บริหารอื่นโดยการเข้าร่วมงานวิจัยและพัฒนาในลักษณะสหวิทยาการยังกระทำหรือปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.34$)

3. คำสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในระหว่างตัวแปรตำแหน่งทางบริหาร สายงานที่สังกัด อายุหน่วยงาน ระยะเวลาการทำงานที่หน่วยงาน ความคิดอย่างมีวิจยารณญาณ และเชาวน์ อารมณ์ สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพยากรณ์กับบทบาทในการสร้างองค์การเรียนรู้ ปรากฏผลแสดงในตาราง 11

ตาราง 11 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในตัวแปรพยากรณ์ (r_{xx}) สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพยากรณ์กับบทบาทในการสร้างองค์การเรียนรู้ (r_{xy})

ตัวแปร	X_1	X_2	X_3	X_4	X_5	X_6	X_7	Y
ตำแหน่งทางการบริหาร (X_1)	1 000	769**	092	020	177*	195**	121	187**
สายงานที่สังกัด (X_2)		1 000	318**	014	034	113	104	190**
คณะวิชาที่สังกัด (X_3)			1 000	476**	029	008	080	028
อายุหน่วยงาน (X_4)				1 000	304**	198**	210**	096
ระยะเวลาการทำงานที่หน่วยงาน (X_5)					1 000	242**	143*	160*
ความคิดอย่างมีวิจารณญาณ (X_6)						1 000	703**	610**
เชาวน์อารมณ์ (X_7)							1 000	661**
บทบาทในการสร้างองค์การเรียนรู้ (Y)								1 000

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 01

จากตาราง 11 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในระหว่างตำแหน่งทางการบริหาร (X_1) สายงานที่สังกัด (X_2) คณะวิชาที่สังกัด (X_3) อายุหน่วยงาน (X_4) ระยะเวลาการทำงานที่หน่วยงาน (X_5) ความคิดอย่างมีวิจารณญาณ (X_6) และเชาวน์อารมณ์ (X_7) มีค่าระหว่าง 008 ถึง 769 และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งทางการบริหาร (X_1) สายงานที่สังกัด (X_2) ระยะเวลาการทำงานที่หน่วยงาน (X_5) ความคิดอย่างมีวิจารณญาณ (X_6) และเชาวน์อารมณ์ (X_7) มีความสัมพันธ์กับบทบาทในการสร้างองค์การเรียนรู้ (Y) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 05 โดยมีค่าอยู่ระหว่าง 028 ถึง 661 ส่วนคณะวิชาที่สังกัด (X_3) และอายุหน่วยงาน (X_4) ไม่มีความสัมพันธ์กับบทบาทในการสร้างองค์การเรียนรู้ (Y)

3 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณระหว่างตัวแปรพยากรณ์ กับบทบาทในการสร้างองค์การเรียนรู้ และ คำนำน้าหนักความสำคัญของตัวแปรพยากรณ์ที่ส่งผลกระทบต่อบทบาทในการสร้างองค์การเรียนรู้ โดยใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้น (Stepwise multiple regression analysis) ปรากฏผลแสดงในตาราง 12 - 13

ตาราง 12 แสดงผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ เพื่อค้นหาค่าน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรพยากรณ์ที่ส่งผลต่อบทบาทในการสร้างองค์การเรียนรู้

แหล่งแปรปรวน (SV)	องศาอิสระ (DF)	ผลบวกกำลังสอง (SS)	ผลบวกกำลังสองเฉลี่ย (MS)	F
ความถดถอย (Regression)	3	41260.37	13753.45	53.146**
ความคลาดเคลื่อน (Residual)	165	42700.06	258.78	
รวม	168	83960.43		

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 12 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวน พบว่า มีตัวแปรพยากรณ์ที่ศึกษาส่งผลต่อบทบาทในการสร้างองค์การเรียนรู้ โดยมีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ตาราง 13 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ ค่าน้ำหนักความสำคัญ และค่าเปอร์เซ็นต์ส่งผลของตัวแปรพยากรณ์ที่ส่งผลต่อบทบาทในการสร้างองค์การเรียนรู้

ตัวแปรพยากรณ์	b	β	β %	SE _b	t
สายงานที่สังกัด (X ₂)	2.299	0.111	13.15	1.158	1.985*
ความคิดอย่างมีวิจารณญาณ (X ₆)	0.638	0.279	33.06	0.179	3.556**
เชาวน์อารมณ์ (X ₇)	0.806	0.454	53.79	0.139	5.816**
รวม		0.844	100		
R = 0.701 R ² = 0.491 R _{adj} = 0.694 F = 53.146**					

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

a = 5.291

จากตาราง 13 พบว่า คาสมัประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณระหว่าง สายงานที่สังกัด (X_2) ความคิดอย่างมีวิจารณญาณ (X_6) และเชาวน์อารมณ์ (X_7) กับบทบาทในการสร้างองค์การเรียนรู้ (Y) มีความสัมพันธ์กันเท่ากับ 694 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 01 และมีค่าความแปรปรวนร่วมกัน ร้อยละ 49.1 นั่นคือ เชาวน์อารมณ์ ความคิดอย่างมีวิจารณญาณ และสายงานที่สังกัด มีลักษณะ วัดรวมกันกับบทบาทในการสร้างองค์การเรียนรู้ซึ่งสามารถอธิบายได้ถูกต้อง ร้อยละ 49.1

เมื่อพิจารณาคำนำนัความสำคัญของตัวแปรพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ (b) มีค่าตั้งแต่ 2.299 ถึง 8.06 และในรูปคะแนนมาตรฐาน (β) มีค่าตั้งแต่ 1.11 ถึง 4.54 โดยน้ำหนัก ความสำคัญของเชาวน์อารมณ์ และความคิดอย่างมีวิจารณญาณ ส่งผลต่อบทบาทในการสร้างองค์การเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 01 ส่วนสายงานที่สังกัด ส่งผลต่อบทบาทในการสร้างองค์การเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 05 โดยเชาวน์อารมณ์ส่งผลมากที่สุด (ร้อยละ 53.79) รองลงมา ได้แก่ ความคิดอย่างมีวิจารณญาณ (ร้อยละ 33.06) และสายงานที่สังกัดส่งผลน้อยที่สุด (ร้อยละ 13.15)

บทที่ 5

สรุปผล อภิปราย และข้อเสนอแนะ

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ สามารถสรุป อภิปรายผล และมีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

- 1 สังเกตความมุ่งหมาย สมมติฐาน และวิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า
- 2 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล
- 3 อภิปรายผล
- 4 ข้อเสนอแนะ

ความมุ่งหมายของการวิจัย

- 1 เพื่อศึกษาบทบาทผู้บริหาร มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒในการสร้างองค์การเรียนรู้
- 2 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งทางการบริหาร สายงานที่สังกัด คณะวิชาที่สังกัด อายุหน่วยงาน ระยะเวลาการทำงานที่หน่วยงาน ความคิดอย่างมีวิจารณญาณ และเชาวน์อารมณ์กับบทบาทผู้บริหาร มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒในการสร้างองค์การเรียนรู้
- 3 เพื่อศึกษาคำแนะนำนักความสำคัญระหว่างตำแหน่งทางการบริหาร สายงานที่สังกัด คณะวิชาที่สังกัด อายุหน่วยงาน ระยะเวลาการทำงานที่หน่วยงาน ความคิดอย่างมีวิจารณญาณ และเชาวน์อารมณ์ที่ส่งผลต่อบทบาทผู้บริหาร มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒในการสร้างองค์การเรียนรู้

สมมติฐานในการวิจัย

- 1 ตำแหน่งทางการบริหาร สายงานที่สังกัด คณะวิชาที่สังกัด อายุหน่วยงาน ระยะเวลาการทำงานที่หน่วยงาน ความคิดอย่างมีวิจารณญาณและเชาวน์อารมณ์ มีความสัมพันธ์กับบทบาทผู้บริหาร มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒในการสร้างองค์การเรียนรู้
- 2 คำแนะนำความสำคัญของตำแหน่งทางการบริหาร สายงานที่สังกัด คณะวิชาที่สังกัด อายุหน่วยงาน ระยะเวลาการทำงานที่หน่วยงาน ความคิดอย่างมีวิจารณญาณและเชาวน์อารมณ์อย่างน้อยหนึ่งประการส่งผลต่อบทบาทผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒในการสร้างองค์การเรียนรู้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ประชากร

ประชากรที่ใช้ศึกษาในการวิจัยครั้งนี้เป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่ผู้บริหารที่มีการจัดการเรียนการสอนในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตั้งแต่ระดับปริญญาตรีขึ้นไป จำนวน 10 คณะวิชา ประกอบด้วย คณะบดี รองคณะบดี หัวหน้าภาควิชา/ หัวหน้ากลุ่มวิชา ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร เลขานุการคณะ และหัวหน้างาน รวมทั้งสิ้น 230 คน

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ศึกษาในการวิจัยครั้งนี้เป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่ผู้บริหารที่มีการจัดการเรียนการสอนในมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตั้งแต่ระดับปริญญาตรีขึ้นไป จำนวน 10 คณะวิชา ประกอบด้วย คณะบดี รองคณะบดี หัวหน้าภาควิชา/หัวหน้าสาขาวิชา/หัวหน้ากลุ่มวิชา/ ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร เลขานุการคณะ และหัวหน้างาน โดยตั้งเกณฑ์การคัดเลือก ดังนี้

- 1 เป็นผู้ดำรงตำแหน่งทางการบริหารในคณะวิชามาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี
 - 2 กรณีผู้บริหารคนหนึ่งมีหลายตำแหน่งจัดให้อยู่ตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งเท่านั้น
- คัดเลือกผู้มีคุณสมบัติข้างต้นด้วยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) เป็นกลุ่มตัวอย่างทำการการศึกษาได้ จำนวน 199 คน โดยจำแนกเป็นกลุ่มได้ดังนี้

กลุ่มบุคลากรทางการสอน สายวิทยาศาสตร์ สายสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ ได้แก่

คณะบดี	จำนวน	10 คน
รองคณะบดี	จำนวน	51 คน
หัวหน้าภาค/หัวหน้าสาขา/หัวหน้ากลุ่มวิชา/ ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร	จำนวน	89 คน

กลุ่มบุคลากรสนับสนุนการสอน ได้แก่

เลขานุการคณะ	จำนวน	9 คน
หัวหน้างาน	จำนวน	40 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม แบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามวัดตัวแปรเกี่ยวข้องกับบทบาทผู้บริหารในการสร้างองค์การเรียนรู้ ประกอบด้วย

1.1 แบบสอบถามเกี่ยวกับตำแหน่งทางการบริหาร สายงานที่สังกัด คณะวิชาที่สังกัด อายุหน่วยงาน และ ระยะเวลาการทำงานที่หน่วยงาน

1.2 แบบสอบถามวัดความคิดอย่างมีวิจารณ์ญาณ จำนวน 18 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 87

1.3 แบบสอบถามวัดเชาวน์อารมณ์ จำนวน 25 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 89

ตอนที่ 2 แบบสอบถามวัดเกี่ยวกับบทบาทในการสร้างองค์การเรียนรู้ จำนวน 32 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 94 ประกอบด้วย แบบสอบถามวัดบทบาทในการสร้างองค์การเรียนรู้ ใน 4 ด้าน ได้แก่

2 1	แบบสอบถามวัดบทบาทผู้ออกแบบ	จำนวน	8	ข้อ
2 2	แบบสอบถามวัดบทบาทผู้สนับสนุน	จำนวน	10	ข้อ
2 3	แบบสอบถามวัดบทบาทผู้สอน	จำนวน	8	ข้อ
2 4	แบบสอบถามวัดบทบาทผู้เรียนรู้	จำนวน	6	ข้อ

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1 ผู้วิจัยดำเนินการจัดส่งแบบสอบไปยัง คณบดี รองคณบดี หัวหน้าภาควิชา / หัวหน้าสาขาวิชา / หัวหน้ากลุ่มวิชา ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร เลขานุการคณะ และ หัวหน้างานด้วยตนเอง โดยขอเก็บข้อมูลระหว่างเดือนตุลาคม 2547 ผู้วิจัยแจกแบบสอบถามทั้งหมด 199 ฉบับ ซึ่งได้รับแบบสอบถามที่สมบูรณ์กลับคืนมา จำนวน 169 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 84.92

2 นำผลที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างมาทำการวิเคราะห์หาค่าทางสถิติเพื่อทดสอบสมมติฐานที่ตั้งไว้

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมประมวลผลสำเร็จรูปโดยเครื่องคอมพิวเตอร์ดังนี้

1 วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานโดยคำนวณหาจำนวน และค่าร้อยละ ของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามตำแหน่งทางการบริหาร สายงานที่สังกัด คณะวิชาที่สังกัด อายุหน่วยงาน และระยะเวลาการทำงานที่หน่วยงาน

2 วิเคราะห์แบบสอบถามเกี่ยวกับบทบาทในการสร้างองค์การเรียนรู้ ความคิดอย่างมีวิจารณญาณ และเชาวน์อารมณ์ โดยหาค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของตัวแปรเกณฑ์ และตัวแปรพยากรณ์

3 หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในระหว่างตำแหน่งทางการบริหาร สายงานที่สังกัด คณะวิชาที่สังกัด อายุหน่วยงาน ระยะเวลาการทำงานที่หน่วยงาน ความคิดอย่างมีวิจารณญาณ และเชาวน์อารมณ์ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งทางการบริหาร สายงานที่สังกัด คณะวิชาที่สังกัด อายุหน่วยงาน ระยะเวลาการทำงานที่หน่วยงาน ความคิดอย่างมีวิจารณญาณ และเชาวน์อารมณ์ กับบทบาทในการสร้างองค์การเรียนรู้ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณระหว่างตำแหน่งทางการบริหาร สายงานที่สังกัด คณะวิชาที่สังกัด อายุหน่วยงาน ระยะเวลาการทำงานที่หน่วยงาน ความคิดอย่างมีวิจารณญาณ และเชาวน์อารมณ์ กับบทบาทในการสร้างองค์การเรียนรู้ และทดสอบนัยสำคัญทางสถิติโดยใช้การทดสอบค่าที (t-test) และการทดสอบค่าเอฟ (F-test)

4 หาค่าน้ำหนักความสำคัญ (Beta - weight) ของตำแหน่งทางการบริหาร สายงานที่สังกัดคณะวิชาที่สังกัด อายุหน่วยงาน ระยะเวลาการทำงานที่หน่วยงาน ความคิดอย่างมีวิจารณญาณ เชาว์อารมณ์ และบทบาทในการสร้างองค์การเรียนรู้ด้วยวิธีการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้น (Stepwise multiple regression analysis) และทดสอบนัยสำคัญของค่าน้ำหนักความสำคัญโดยใช้การทดสอบค่าที (t-test)

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1 บทบาทผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒในการสร้างองค์การเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาบทบาทผู้บริหารที่แสดงเป็นรายด้านจะแสดงบทบาทผู้สอนในระดับมาก รองลงมาเป็นบทบาทผู้สนับสนุนและบทบาทผู้เรียนรู้ มีระดับการแสดงบทบาทมากใกล้เคียงกัน ส่วนบทบาทผู้ออกแบบ ผู้บริหารแสดงอยู่ในระดับปานกลาง

2 ตัวแปรพยากรณ์ ได้แก่ สายงานที่สังกัด ความคิดอย่างมีวิจารณญาณ และเชาว์อารมณ์ มีความสัมพันธ์กับบทบาทในการสร้างองค์การเรียนรู้ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ 694 ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 01 และตัวแปรพยากรณ์มีลักษณะวัดรวมกันกับบทบาทในการสร้างองค์การเรียนรู้ซึ่งสามารถอธิบายได้ถูกต้อง ร้อยละ 49.1

3 ค่าน้ำหนักความสำคัญของเชาว์อารมณ์ และความคิดอย่างมีวิจารณญาณ ส่งผลทางบวกต่อบทบาทในการสร้างองค์การเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 01 มีค่าเท่ากับ 454 และ 279 ตามลำดับ ส่วนค่าน้ำหนักความสำคัญของสายงานที่สังกัด ส่งผลทางบวกต่อบทบาทในการสร้างองค์การเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 05 มีค่าเท่ากับ 111

อภิปรายผล

จากการวิเคราะห์และสรุปผลการวิจัย สามารถอธิบายผลประเด็นสำคัญได้ดังนี้

1 บทบาทผู้บริหารในการสร้างองค์การเรียนรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาบทบาทผู้บริหารที่แสดงเป็นรายด้านจะแสดงบทบาทผู้สอนในระดับมาก รองลงมาเป็นบทบาทผู้สนับสนุนและบทบาทผู้เรียนรู้ มีระดับการแสดงบทบาทมากใกล้เคียงกัน ยกเว้นบทบาทผู้ออกแบบ ผู้บริหารแสดงอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเนื่องจากผู้บริหารมหาวิทยาลัยปฏิบัติงานหรือ แสดงบทบาทโดยส่วนใหญ่เน้นจะใช้ดุลยพินิจ หรือ มีพฤติกรรมที่ผ่านการคัดกรองคัดสรรให้กระทำบทบาทเหมาะสมกับตนเองควบคู่ไปกับบรรทัดฐานทางสังคม (สัญญา สัญญาวิวัฒน์ 2536 : 134 , บวรศักดิ์ อุวรรณโณ 2545 : 26) เพราะทุกคนได้เติบโตผ่านกระบวนการเรียนรู้ที่มีวัฒนธรรมกลืนอายุของความเป็นครูสูงเพราะเป็นสถาบันฝึกหัดวิชาชีพชั้นสูงแห่งแรกของประเทศไทยที่ได้รับการยกย่องในแหลมทองแห่งเอเชียมาแต่ในอดีตตั้งแต่เริ่มกำเนิด (สาโรช บัวศรี 2497

4) โดยได้รับการกระตุ้นพลังศักยภาพของบุคคลมายาวนาน (Tick Yeow Chan 28, citing Garrat 1996) และรักษาระดับความคาดหวังของสังคมในการสร้างบุคคลให้เกิดคุณค่าและสินทรัพย์ได้อย่างสมดุล สอดคล้องกับ อีลเลียส, อาร์โนลด์, และฮัสเซย์ (Elias, Arnold, & Hussey 2003 20) สรุปว่า ผลสัมฤทธิ์เชิงวิชาการของผู้บริหารเกิดขึ้นจากความสำเร็จในการสื่อสาร ทำกิจกรรมรวมกันและอำนาจการในกลุ่มงานจะสร้างวินัยภายในตน ตลใจและกระตุ้นให้เห็นคุณค่าของตนเองและผู้อื่น ความเป็นวิชาการของสถาบันแห่งนี้เกิดขึ้นจากรากฐานการดำเนินชีวิตภายในมหาวิทยาลัยที่เกิดจากแม่แบบของความเป็นครู สอดคล้องกับทัศนะของท่านพระพุทธทาสว่า " ครู คือ ผู้นำทางวิญญาณที่หมายถึง กัลยาณมิตร อันมีวิธีการสอน คือ ฉลาดในการนำจิตใจศิษย์ไปได้จริง ครูเป็นผู้นำโลก " (วันเพ็ญ พิศาลพงศ์ 2536 212-213) พฤติกรรมเหล่านี้ จะสร้างคุณลักษณะชีวิตโดยรวมให้มีลักษณะการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ (จรัส สุวรรณเวลา 2534 31, 41) ผู้คนในบริบทที่เป็นชุมชนแห่งผู้ใช้สติปัญญานี้ซึ่งอยู่ในสภาพแวดล้อมของแวดวงทางการศึกษา จะเกิดความทรงจำ (Organizational retention) และความเชื่อร่วมกัน (Common myths) (ณัฐรุพันธ์ เขจรนันท์ 2544 85-91) จำต้องและเรียนรู้ซึมซับเป็นองค์ความรู้ได้โดยทั้งนียาม (Explicit knowledge) และโดยปริยาย (Tacit knowledge) กระบวนการเรียนรู้เหล่านี้เป็นนวัตกรรมทางการฝึกหัดครู ที่เกิดจากมีการสอนวิทยาการทางการศึกษา (Education) มีรูปแบบการบริหารที่ชัดเจนจากการเน้นคุณลักษณะเฉพาะบุคคล เป็นการศึกษาแบบพัฒนาการ (หทัย ตันหยง 2543 9-11) จึงทำให้ แบบแผนวิธีคิด (Mental models) ซึ่งเป็นรากฐานความคิดของชุมชนวิชาการแห่งนี้ อันประกอบด้วย ผู้บริหาร หัวหน้าภาควิชา ประธานกรรมการบริหารหลักสูตร เลขานุการ หัวหน้างาน และประชาคมอื่นภายในชุมชน ใฝ่ใจ ใฝ่รู้ ซึมซาบกันมารุ่นต่อรุ่นถ่ายทอด เป็นวัฒนธรรมองค์การ สอดคล้องกับที่แมกกิล, และสโลคัม (McGill, & Slocum 1994 210) กล่าวว่า ผู้นำเป็นรูปแบบจำลอง (Models) ในการเรียนรู้ (Learning) เป็นที่ปรึกษา (Mentors) เป็นพี่เลี้ยง (Monitors) และเป็นผู้บริหารจัดการ (Manages) สิ่งเหล่านี้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์การเพราะให้ความสำคัญกับกระบวนการทัศนในปรัชญาและประวัติศาสตร์ของหน่วยงาน สอดคล้องกับผลการศึกษาของเอลลิส และ ริชาร์ดสัน (Ellis 1998 159, Richardson 2003 221) พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารและเปลี่ยนสภาพให้หน่วยงานเป็นผู้เชี่ยวชาญองค์การเรียนรู้นั้นเกิดจากการมีพัฒนาการมาจากบทบาทที่แยกจากผู้จัดการ ซึ่งเกิดจากปฏิกิริยาระหว่างบทบาทการสั่งสอน การติดต่อ การเปลี่ยนสภาพ คุณลักษณะเหล่านี้จะสร้างไว้ให้มีการปฏิรูปโรงเรียนเพื่อตัดสินความเป็นผู้เชี่ยวชาญในชุมชนแห่งการเรียนรู้

ผู้บริหารแสดงบทบาทผู้สอนในระดับมากนั้นมีความสอดคล้องกับการค้นพบของ บอยเยอร์ (Boyer 2003 161) พบว่า บทบาทผู้นำทางการศึกษาซึ่งผู้นำทำหน้าที่ตามความต้องการและความคาดหวังในฐานะครูขององค์การจะสร้างผลลัพธ์ในระดับความพึงพอใจและประสิทธิภาพขององค์การ เนื่องจากบทบาทอันอ่อนโยนและเป็นครูฝึกพิเศษจะทำให้บุคคลนำเป็นแบบอย่างเพราะ

เกิดจากการฝึกปฏิบัติจริงที่พิสูจน์จากประสบการณ์ สอดคล้องกับคอตตอน (Cotton 2003 192) พบว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพเกิดจากบทบาทผู้นำการสอนที่ได้จากการตั้งวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ให้คำปรึกษาครูและวิธีสอน เป็นพี่เลี้ยงนักเรียนให้ก้าวหน้าและส่งเสริมการพัฒนาวิชาชีพ และอัตลักษณ์สำคัญในการเป็นผู้เชี่ยวชาญคือ การมีฐานความรู้ส่วนบุคคลจึงทำให้เกิดทักษะตรงกับเป้าหมายของบุคคลและประยุกต์ใช้ในการทำงานได้ทันที โดยผลการวิจัยของ วอง แอทเท็ง (Von Hatten 1998 Abstract) ชี้ชัดเจนว่า ภาวะผู้นำที่แสดงบทบาทครูเป็นเหมือนผู้นำการจัดการ ครูส่วนมากจะเกิดความก้าวหน้าโดยการกระตุ้นจากผู้บริหารหรือผู้ร่วมงานที่รับบทบาทผู้มีความสามารถในการนำเพื่อพิสูจน์พลังและความเชี่ยวชาญในสาขา ชักจูงให้เกิดประสิทธิภาพและแนวทางให้มีส่วนร่วมสร้างวงจรเสริมแรงเพิ่มขึ้น ผู้นำครูสร้างกลยุทธ์ช่วยเหลือสมดุกับการนำและความสามารถในการสอน ทุกคนจะเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงานในบทบาทเดียวกัน

ในส่วนที่ผู้บริหารแสดงภาวะผู้นำสนับสนุนรองลงมาจากภาวะผู้สอนและมีระดับการแสดงบทบาทนั้น เพราะภาวะผู้นำสนับสนุน (Stewardship) ผู้บริหารเต็มใจรับผิดชอบให้เกิดสภาพที่ดีในองค์กรโดยการทำงานด้านการบริการแก่ผู้คนทั้งหมดมากกว่า ควบคุมซึ่งเป็นไปตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยในด้านการบริการชุมชนและสังคมอันเป็นวิสัยทัศน์ของหน่วยงานในการเป็นแบบอย่างที่ดีในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของครอบครัว ชุมชนและสังคมทั้งในระดับชาติและภูมิภาค (กองแผนงาน 2545 5) สอดคล้องกับที่เกอเธียร์ (Gauthier 385 , citing Block 1993 , Senge, et al 1994 68 , citing Block 1993) แนะนำไว้ว่า การจัดเวลาและแหล่งทรัพยากรที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพเพื่อสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ ผู้นำต้องแสดงภาวะผู้ช่วยเหลือปฏิบัติในการบริการองค์กรและชุมชนให้มีแรงดลใจและเรียกร้องบุคคลและหมู่คณะที่ปราศเบื่องอุทิศตนเพื่อจัดการกับการเปลี่ยนแปลงซึ่งมีความซับซ้อนพอกับการเอาใจใส่สุขภาพขององค์กร โดยการคำนึงช่วยเหลือ (Massnick 1997 103,107) ตรงกับที่เซ็งเก้ (Senge 1990 345-352, Senge, et al 2000 12, 279 -281) พรรณนาไว้ว่า ผู้นำใช้ภาวะผู้ช่วยเหลือวาดแรงบันดาลใจและจิตวิญญาณ จากความรู้สึกช่วยเหลือบุคคลให้เกิดสัมฤทธิ์ผลที่เกิดจากการหยั่งเห็น มอบอำนาจและปราศจากการมีอำนาจเหนือ ให้การสนับสนุนบุคคลให้พัฒนาดนสูงสุดถึงขั้นความต้องการระดับสูงตามทฤษฎีของมาสโลว์ (Maslow) โดยใช้ภาวะช่วยเหลือเป็นเครื่องมือสร้างการเรียนรู้ด้วยการพยายามเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์มากกว่า การเปลี่ยนแปลงบุคคลโดยการบังคับที่ขัดกับธรรมชาติของบุคคลช่วยเหลือบุคคลให้มีกระบวนทัศน์ใหม่ (New paradigm) สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ปากเกอร์ (Parker 2001 161) ทำการประเมินบทบาทภาวะผู้นำการเปลี่ยนสภาพองค์กรการเรียนรู้ พบว่า บทบาทผู้นำเป็นศูนย์กลางหนึ่งเดียวสำหรับภาวะผู้ให้การช่วยเหลือเอื้ออำนวยการองค์กรการให้อยู่รอดและเติบโต และยังพบความสอดคล้องกับ โดนาฮู (Donahue 2003 243) ทำกรณีศึกษา การเลือกประธานคณะกรรมการวิทยาลัยชุมชนอิลลินอยส์ในมุมมองบทบาทผู้นำ พบว่า การยอมรับความสำคัญของประธานคณะกรรมการ ฯ เกิดจาก บทบาทผู้เอื้ออำนวยโดยการแสดงภาวะ

ผู้สนับสนุนจะได้รับความสำเร็จผ่านหมู่คณะ ใช้ประโยชน์จากการสื่อสาร ให้กำลังใจสมาชิกเข้าร่วมกิจกรรมที่เป็นประเด็นปัญหาต่าง ๆ ของวิทยาลัย สมาชิกจะแสดงออกอย่างเปิดเผย ชื่อสัตย์ โดยประธานกรรมการ ฯ เป็นผู้สนับสนุนรับรองและมีเจตนาเพื่อความเสมอภาคของมวลมนุษยชน นอกจากนี้ผลการวิจัยของ ริชาร์ดสัน (Richardson 2003 : 221) ยังส่งเสริมว่า รูปแบบภาวะผู้นำที่เริ่มต้นจากผู้เริ่มโดยเป็นผู้ตอบสนองและบทบาทผู้เอื้ออำนวยการจะมีอิทธิพลสร้างสถานภาพภายในหน่วยงานให้บรรลุผลเหมือนกับชุมชนที่เชี่ยวชาญการเรียนรู้

ในขณะที่ผู้บริหารแสดงบทบาทผู้เรียนรู้มีระดับมากด้วยเช่นกันนั้น ชัดเจนว่าสถาบันแห่งนี้เป็นชุมชนวิชาการ การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้จึงเป็นวิถีปกติของผู้คนในมหาวิทยาลัยสอดคล้องกับแนวคิดของ วิคค์, และลียอง (Wick, & Leon 1993 : 145-159) ที่ว่า ผู้นำต้องทำหน้าที่ส่งเสริม (Promote) โดยทำตนเป็นแบบอย่าง (Set an example) การจะเป็นแบบอย่างได้นั้น ผู้นำต้องแสดงความเชื่อมั่นในความรู้และเคารพผู้อื่น ทำตนเป็นตัวอย่างที่ดีในการเรียนรู้และเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ผู้อื่นมีทัศนคติที่ดีต่อการเรียนรู้ และการจะเป็นผู้นำการเรียนรู้ได้นั้น ผู้นำต้องท้าทายต่อการเรียนรู้ของตนเองก่อนและเป็นผู้ร่วมเรียนรู้ไปพร้อมกัน (Co-learner) (Marquardt, & Reynolds 1994 : 130-131) ซึ่งเดิร์น เทียมรัตน์ , กานต์สุดา มาชะศิริานนท์ (2544 : 47, 86-87) สรุปว่า ผู้นำหรือผู้ตามจำเป็นต้องเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong learning) เพื่อที่จะมีศักยภาพเหมาะสมแก่การเป็นทั้งผู้ออกแบบ ผู้สอน และผู้ช่วยเหลือที่มีประสิทธิผล สอดคล้องกับที่แอนดริวส์ (Andrews 2003 : 146) พบว่า คุณค่าและบรรทัดฐานของวัฒนธรรมจะส่งผ่านเพื่อจัดเตรียมโอกาสชักนำให้เกิดความเห็น การขัดเกลาทางสังคม พัฒนาความไว้วางใจและความเป็นมิตรโดยแสดงบทบาทและสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ เกิดจากปัจจัยการแสดงบทบาทผู้เรียนรู้ข้ามสายงานในวิชาชีพเป็นกลยุทธ์การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ฟาร์เรลล์ (Farrell 2003 : 195) พบว่า ผู้นำควรควรเป็นผู้เรียนรู้อย่างต่อเนื่องจะเข้าใจพลังสนับสนุนของผู้ร่วมงาน และการสื่อสาร สามารถชักจูงให้เกิดการอภิปราย การประเมินผลและนวัตกรรมที่ทำให้เกิดปัญหาสูง ผักหักสร้างภาวะผู้นำตนเองและมีเป้าหมายมุ่งเน้นบุคคลอื่นให้มีเป้าหมายเดียวกันทั้งโลก

สำหรับบทบาทผู้ออกแบบที่ผู้บริหารแสดงบทบาทในระดับปานกลางนั้นสอดคล้องกับที่ เซ็นเก้ (Senge 1990 : 341) ได้เน้นไว้ในขั้นตอนการพรรณนาถึงงานใหม่ของผู้นำในการสร้างองค์การเรียนรู้ว่า ผู้นำมักไม่ใช้นโยบายและกลยุทธ์ หรือพันธกิจและวิสัยทัศน์เพื่อเป็นเครื่องมือในการออกแบบองค์การ เพราะธรรมชาติของการออกแบบต้องผสมผสานศาสตร์และนำไปสู่การปฏิบัติอย่างจริงจัง ภาวะผู้นำที่ไม่ได้สนใจ คือ บทบาทผู้ออกแบบ เพราะบทบาทของการออกแบบยากที่จะมองเห็นได้ชัดเจน เนื่องจากเป็นผู้อยู่เบื้องหลังเวทีหรือฉาก ผลจะปรากฏหลังจากนั้นจนกว่าจะสำเร็จ ไม่มีผู้ใดคำนึงถึงขอบเขตที่มีอิทธิพลของผู้ออกแบบ ดังนั้น การสร้างสถาปัตยกรรมองค์การใหม่ไม่ใช่เรื่องง่ายในหน่วยงานที่อยู่ในระบบราชการ ถ้าผู้บริหารไม่ใส่ใจกับบทบาทดังกล่าว แม้ว่ามหาวิทยาลัยจะเป็นหน่วยงานที่มีหลักการสำคัญ คือ ความเป็นอิสระในการดำเนินการกิจ หรือเสรีภาพทางวิชาการ (ชัยอนันต์ สมุทวณิช 2526 : 34-36 , นพ ศรีบุญนาถ 2540 : 37)

แต่อย่างไรก็ตามยังคงเป็นหน่วยงานในระบบราชการที่ต้องชัดเจนในทิศทางการบริหารมุ่งอนาคต (ผดุงชาติ สุวรรณวงศ์, ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ 2543 1,7) โดยการปรับปรุงและรื้อระบบ (จรัส สุวรรณเวลา, และคนอื่น ๆ 2540 42-42) สอดคล้องกับที่ มาร์ควาร์ดท์, และเรย์โนลด์ส์ (Marquardt, & Reynolds 1994 110-116) เสนอขั้นตอนที่สามารถปฏิบัติได้เพื่อการเปลี่ยนแปลงเป็นองค์การเรียนรู้ในข้อสุดท้าย คือ การขุดรากระบบที่มีสายการบังคับบัญชามาก (Root out bureaucracy) เพื่อพัฒนาโครงสร้างและวิทยาการเหมาะกับองค์การ ประวัติศาสตร์ เทคโนโลยี เป้าหมาย พันธกิจ และวัฒนธรรมองค์การ แต่ในทางปฏิบัติบนโลกของความเป็นจริง การเกิดแบบแผนวิธีคิด (Mental models) ที่สมบูรณ์ซึ่งจะทำให้ทุกคนเปลี่ยนความคิดจิตใจ (Shift of mind) ได้นั้น บุคคลต้องทำความเข้าใจกับทฤษฎีที่เชื่อ (Espoused theories) กับสิ่งที่ปฏิบัติ (Theories-in-use) (Senge 1990 8,13-14) ก่อน หลักการนี้เป็นกฎชี้ให้เห็นช่องว่างของสิ่งสองสิ่งที่ต้องการเวลาในการรอคอย เพื่อให้วิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์การบ่มเพาะและเกิดวินัยในการเรียนรู้ใหม่ นำไปสู่การปรับเปลี่ยนสภาพองค์การที่ทุกคนเห็นพ้องตรงกัน การเปลี่ยนแปลงอย่างมากในโครงสร้างองค์การจะแสดงปฏิกิริยาของปัญหาที่ละน้อย ผู้บริหารที่แสดงบทบาทผู้ออกแบบจริงคงต้องมุ่งมั่นและเข้าใจองค์รวม (Senge 1990 334) ของประเด็นเหล่านี้ เพื่อเพิ่มระดับในการแสดงบทบาททั้งหลายให้สอดคล้องกับบริบทที่ตนเองนำการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะบทบาทผู้ออกแบบที่ต้องสร้างคุณค่าหลัก และพันธกิจ สอดคล้องกับงานวิจัยของ แกมบรี (Giambri 2003 275) ศึกษามุมมองผู้บริหารและผู้ร่วมงานในบทบาทผู้นำที่เกิดผลสำเร็จโดยการอำนวยความสะดวกในพันธกิจโรงเรียนคริสเตียน ศตวรรษที่ 21 พบว่า ผู้บริหารการศึกษาในโรงเรียนคริสเตียนเคลื่อนไหวเพื่อแสดงบทบาทที่ซับซ้อนของผู้นำในการค้นหาการให้อำนาจมวลสมาชิกในชุมชนทางการศึกษาได้ผลดีเท่ากับการอำนวยความสะดวกไว้ซึ่งความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของพันธกิจ และในงานวิจัยของ ดาเลย์ (Daley 2002 296) ทำการวิจัยเชิงคุณภาพเรื่อง ผู้อำนวยการเปรียบเสมือนสถาปนิก สร้างภาวะผู้นำครูที่มีสมรรถภาพ งานวิจัยพบว่า ผู้อำนวยการสร้างภาวะผู้นำครูที่มีประสิทธิภาพโดยใช้ประโยชน์จาก พฤติกรรม กลยุทธ์ วัฒนธรรมของโรงเรียนที่เน้นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง สร้างวงจรการเรียนรู้เสมือนเป็นบรรทัดฐานของโรงเรียน รากฐานเหล่านี้เปรียบเสมือนสถาปนิกเพื่อสร้างภาวะผู้นำของครูให้มีสมรรถนะ โดยการวางแผน มีโครงสร้างที่สนับสนุนการพัฒนาโรงเรียนเช่นกับองค์การเรียนรู้ที่ให้ครูปฏิบัติเป็นวงจรในกระบวนการสืบค้น เรียนรู้เป็นทีม โดยการมอบอำนาจและสื่อสารวิสัยทัศน์ของโรงเรียน เตรียมครูโดยมุ่งเน้นความสำเร็จของนักเรียนอย่างต่อเนื่องเช่นเดียวกับเป้าหมายที่พยายามปฏิรูปให้สำเร็จ

และถ้าพิจารณาตามมุมมองของเสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2525 14-16,36) ที่ให้ข้อคิดว่า มนุษย์จำเป็นต้องแสดงตามบทบาทโดยแต่ละคนมีหลายบทบาทต้องแสดง บางโอกาสแสดงบทบาทผู้นำ บางครั้งแสดงบทบาทผู้บริหาร แต่ไม่มีใครสามารถแสดงบทบาททั้งสองในเวลาเดียวกันและสามารถแสดงบทบาททั้งสองต่างกรรมต่างวาระกันได้ หากมองในมุมนี้อาจยกเป็นเหตุพอสรูปได้ว่าผู้บริหารจึงแสดงบทบาทผู้ออกแบบอยู่ในระดับปานกลาง แต่บทบาทอื่นแสดงในระดับมากเพราะ

ต่างกรรมและต่างวาระกัน ขณะเดียวหากลองพิจารณาในประเด็นจารีตขององค์การที่ปกครอง โดยลำดับชั้น ผู้บังคับบัญชาเหนือกว่าคิดโดยผู้อยู่ในองค์การเป็นผู้ปฏิบัติ (Senge 1990 287-301) และในสภาพความเป็นจริงทางการบริหาร ผู้นำมีหลายรูปแบบและยังคงมีความคิด ความเชื่อ กันว่า ผู้นำเปรียบเสมือนวีรบุรุษซึ่งอยู่บนสุดคอยขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง และมุ่งเน้นในการเป็นผู้ตัดสินใจหลัก มากกว่ามุ่งเน้นการออกแบบความคิดอย่างไรในการสร้างหุ่นส่วนทางความคิด (Senge, et al 1999 15-18, 21, O' Brien 1994 309) สอดคล้องกับที่มาลี ธรรมศิริ (2543 บทคัดย่อ) พบว่า ลักษณะไทยที่ไม่เอื้อต่อการเป็นองค์การเรียนรู้ คือ นิยมการรวมอำนาจ ปราศจากการริเริ่ม ทำตามคำสั่งและหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ความอ้อมค้อมและไม่แสดงออก ขณะที่ความเป็นจริงในโลกองค์การเป็นเหมือนสังคมของมนุษย์ที่ดำรงอยู่เป็นระบบ ทั้งหมดเป็นผู้ขับเคลื่อนซึ่งกันและกัน ผลการวิจัยที่ศึกษาแสดงนัยสำคัญตรงกันในการที่ผู้นำเป็นผู้ริเริ่มให้บุคลากรวางแผนการทำงานด้วยวิธีการทดลองและการสะท้อนกลับข้อมูล และออกแบบระบบ ส่งเสริมการปฏิบัติงานโดยใช้เครือข่ายเทคโนโลยีพื้นฐานเพื่อการเรียนรู้ในระดับปานกลาง จึงทำให้ผู้บริหารแสดงบทบาทผู้ออกแบบปรากฏผลอยู่ในระดับปานกลาง สอดคล้องกับเหตุผลที่ได้อภิปรายมาตั้งข้างต้น

2 มีตัวแปรพยากรณ์ที่มีความสัมพันธ์กับบทบาทผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ในการสร้างองค์การเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 01 โดยพบว่า สายงานที่สังกัด ความคิดอย่างมีวิจรรย์ญาณ และเชาวน์อารมณ์ มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ 694 ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 01 และค่าความแปรปรวนของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณระหว่างตัวแปรพยากรณ์กับบทบาทในการสร้างองค์การเรียนรู้ มีค่าเท่ากับ 491 ซึ่งแสดงว่า ตัวแปรพยากรณ์มีลักษณะวัดร่วมกันกับบทบาทในการสร้างองค์การเรียนรู้ซึ่งสามารถอธิบายได้ถูกต้อง ร้อยละ 49.1 โดยค่านำหนักความสำคัญของเชาวน์อารมณ์ และความคิดอย่างมีวิจรรย์ญาณ ส่งผลต่อบทบาทในการสร้างองค์การเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 01 สำหรับสายงานที่สังกัด ส่งผลต่อบทบาทในการสร้างองค์การเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 05 เมื่อพิจารณาค่านำหนักความสำคัญในรูปคะแนนมาตรฐานพบว่า คุณลักษณะที่ส่งผลต่อบทบาทในการสร้างองค์การเรียนรู้สูงสุด คือ เชาวน์อารมณ์ รองลงมา คือ ความคิดอย่างมีวิจรรย์ญาณ และสายงานที่สังกัด

การที่คุณลักษณะด้านเชาวน์อารมณ์ส่งผลต่อบทบาทในการสร้างองค์การเรียนรู้สูงสุดทั้งนี้ เพราะว่า ผู้บริหารมีเชาวน์อารมณ์สูงก็จะมีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับการศึกษา ของโกลแมน (Goleman 1998) พบว่าเชาวน์อารมณ์มีความสัมพันธ์กับความสามารถทุกประการในการทำงานและส่งผลต่อความสำเร็จในวิชาชีพ และให้ความสำคัญมากกว่าสติปัญญาทางสมองถึง 4 เท่า โดยเฉพาะการเป็นผู้บริหารซึ่งต้องใช้เชาวน์อารมณ์สูงจึงจะส่งผลต่อความสำเร็จของวิชาชีพได้ ภาวะผู้นำในการเรียนรู้ต้องการการแสดงบทบาทอย่างบูรณาการ ได้หลากหลายมิติเพื่อสร้างองค์การเรียนรู้ อาทิ บทบาทผู้สอน ผู้สนับสนุน ผู้เรียนรู้ ผู้ออกแบบเพื่อ

สร้างสรรค์และเป็นผู้ดำเนินการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Building shared vision) นำทีมเรียนรู้ร่วมกัน (Team learning) ให้ทุกคนมีการทำงานที่ใช้แบบแผนวิธีคิด (Mental models) เพื่อวิเคราะห์และปรับปรุงกระบวนการทำงานที่อยู่บนพื้นฐานของข้อมูล (Data based) เป็นเสมือนครูผู้สอนทักษะจริยธรรมและองค์ความรู้ต่าง ๆ ที่เกิดจากการทำงานก่อให้เกิดความคิดเชิงระบบ (System thinking) ซึ่งต้องการการสนับสนุนเอื้ออำนวยต่อการอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้งานลุล่วงโดยเกิดขึ้นจากประสิทธิภาพบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญสูงอันมุ่งสู่ความสำเร็จขององค์การ รวมถึงนำทุกคนไปสู่การเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อสร้างความเป็นเลิศส่วนบุคคล (Personal mastery) ตลอดเวลา เป็นศักยภาพของผู้นำซึ่งจะเป็นกลไกและตัวแบบในการบรรลุผลอันเกิดจากบทบาทดังกล่าว (เดชน์ เทียมรัตน์, กานต์สุตา มาชะศิริรานนท์ 2544 : 87) ก่อให้เกิดความเป็นองค์การเรียนรู้แก่องค์การได้นั้นจำเป็นต้องพัฒนาการเรียนรู้เป็นทีมร่วมกันของบุคลากรเป็นเบื้องต้นแสดงออกในระดับวินัยส่วนตนที่สะท้อนถึงความเป็นองค์การเรียนรู้ของบุคคลซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ระเบิดฟ้า (Rapisarda 2002 Abstract) พบความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญของความสามารถเชาว์อารมณ์กับความสามัคคีของกลุ่มและการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะการสื่อสาร การสร้างข้อผูกมัด การบริหารความขัดแย้ง ภาวะผู้นำ อิทธิพล ความรู้สึกร่วม ความสามารถในการปรับตัว การควบคุมตน ผลสัมฤทธิ์ในการปรับตัวเกี่ยวข้องกับความสามัคคีและความรู้สึกร่วม ความเชื่อมั่นสิ่งเหล่านี้สร้างความสำเร็จในการพัฒนาทีมงานซึ่งเกิดจากเชาว์อารมณ์เป็นปัจจัย ยังสอดคล้องกับ แมคคาโลโป (Maccalupo 2002 : 146) พบว่า เชาว์อารมณ์มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในบทบาทของผู้อำนวยการโรงเรียน เพราะเชาว์อารมณ์จะช่วยส่งเสริมระบบโรงเรียนและสำคัญที่สุดผู้อำนวยการในฐานะผู้นำสามารถติดต่อกับบุคคลและสถานการณ์ซึ่งรวมถึงประชาชนทั่วไปอย่างประสบความสำเร็จซึ่งเชาว์อารมณ์มีส่วนสำคัญสูงสุดในการตัดสินใจประจำวัน ในขณะที่ เรห์เฟลด์ (Rehfeld 2002 Abstract) พบว่า เชาว์อารมณ์เป็นโมทัศน์ที่เป็นรากฐานสติปัญญาทางสังคมที่สร้างความเชื่อถือและจงรักภักดี ซึ่งสามารถประเมินภาวะผู้นำจากความสัมพันธ์ทางอารมณ์และความเชื่อถือเชิงองค์การจากภาวะผู้นำและจำเป็นอย่างยิ่งที่สุดในหลักจริยธรรมและความละเอียดอ่อนทางอารมณ์ที่นำไปสู่การพิจารณาถึงความมีเหตุผลและการปฏิบัติตามกฎข้อบังคับ เมื่อพิจารณาข้อค้นพบของ เดอร์แมน (Derman 1999 Abstract) จะพบว่า การบริหารทีมงานด้วยเชาว์อารมณ์มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของธุรกิจอย่างมีนัยสำคัญ สอดคล้องกับแลม (Lam 1998 Abstract) พบว่า เชาว์อารมณ์มีผลกับความรู้สึกร่วมในการปฏิบัติงานของบุคคล โดยเฉพาะผลต่อการปฏิบัติงานในสถานการณ์ตึงเครียด และทำนายผลการปฏิบัติงานได้ สอดคล้องกับจีรี่ (Geery 1997 : 445) พบว่า ผู้บริหารมีภาวะผู้นำโดยใช้เชาว์อารมณ์จัดการกับความขัดแย้งในองค์การทางการศึกษา จะเป็นผู้มีความเชื่อมั่นในตนเอง ควบคุมการตอบสนองทางลบ คงจังหวะในสภาพที่สมดุล ตลอดจนคงไว้ซึ่งการมองโลกในแง่ดีและยืนหยัดหาวิธีการสร้างสรรค์ในงาน และยังชี้ชัดเจนในงานวิจัยของ โจนส์ (Jones 2000 Abstract) พบว่า นางรูสเวลท์ เป็นบุคคล

ตัวอย่างในอดีตที่ประสบความสำเร็จโดยประยุกต์เชาวน์อารมณ์แสดงพฤติกรรมผู้นำของตน ประกอบกันเป็นส่วนหนึ่งในการแสดงความรู้สึกของสติปัญญาสร้างสรรค์เป็นผลของภาวะผู้นำที่พยายามเลียนแบบ โดยใช้การแสดงอารมณ์อย่างซื่อสัตย์อันเป็นพื้นฐานในความเห็นใจและเข้าใจ แสดงถึงสุขภาพอารมณ์หรือยินดีกับผู้อื่นอย่างเปิดเผย เป็นแบบอย่างสร้างความสามารถที่น่าเชื่อถือ ใช้อารมณ์ในการสร้างวิสัยทัศน์และความเจริญเติบโต

ในการบริหารองค์การถ้าผู้บริหารสามารถบริหารทักษะทางอารมณ์ในระดับที่ดีพอจะแปรอารมณ์เป็นแรงผลักดันความคิดและการกระทำให้เกิดความสำเร็จได้อย่างสมบูรณ์แบบที่แท้จริงได้ (เทอดศักดิ์ เดชคง 2543 1) สอดคล้องกับโสมณ พวงสุวรรณ (2545 25-26 , citing Patton 1997 36-44) พบว่า ความสามารถทางอารมณ์ของผู้นำในฐานะผู้บริหารระดับสูงจะมีบทบาทสำคัญช่วยลูกน้องทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเชาวน์อารมณ์เป็นการใช้ปัญญาเกี่ยวกับการแสดงอารมณ์ที่ออกมาให้มีเหตุผล (พระราชวรณีย์ ประยูร ธรรมจิตโต 2542 7) เพื่อเป็นหลักยึดในการดำเนินชีวิตสู่ความสงบสุขได้แท้จริง (ผจงจิต อินทสุวรรณ 2542 79) สอดคล้องกับงานวิจัยของ แม็คคลีแลนด์ (Goleman 1998a citing McClellan 1996) พบว่า ผู้จัดการอาวุโสทั้งหลายได้รับการวิจารณ์อย่างหนักเกี่ยวกับความสามารถในเชาวน์อารมณ์ หน่วยงานของเขาจะไม่บรรลุผลตามเป้าหมายในส่วนของการรายได้แต่ละปี จำนวน 20 เปอร์เซนต์ ระหว่างเวลาเดียวกันผู้นำหน่วยงานที่ไม่มีวิฤทธิเกี่ยวกับความสามารถของเชาวน์อารมณ์จะปฏิบัติงานภายใต้ความสำเร็จมีรายได้ในจำนวนเต็มที่คาดหวังเกือบทั้งหมด สอดคล้องกับเฟอร์นันเดซ - อาร์รอส (Goleman 1998b 41 , citing Fernandez - Araoz 1997) พบว่า ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในการทำงานส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีสติปัญญาสูง แต่มีจุดอ่อนด้านเชาวน์อารมณ์ ไม่สามารถปรับตัวได้ตามการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจในท้องถิ่น ตามกาลเทศะ ส่วนผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานจะมีเชาวน์อารมณ์สูง ชอบทำงานแบบร่วมมือ ทำงานเป็นทีมกับทุกคนในองค์การได้คล่อง ดังนั้น เชาวน์อารมณ์จึงมีผลโดยตรงต่อผู้บริหาร เพราะผู้บริหารเป็นผู้นำที่มีพลังเหนือทรัพยากรทั้งหมดในองค์การ (ศักรินทร์ สุวรรณโรจน์ 2542 4, 10) มียุทธศาสตร์ที่สามารถทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความเชื่อมั่น รู้จักริธีสนับสนุน สร้างความมั่นใจได้ (มนัส บุญประกอบ 2542 56-57) จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่สัมพันธ์กับบทบาทในการสร้างองค์การเรียนรู้

เมื่อพิจารณาคูณลักษณะของผู้บริหารทางด้านความคิดอย่างมีวิจารณ์ญาณในงานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำทั้งหลาย มากกว่า 124 เรื่อง พบว่าผู้นำที่ดีเด่นเป็นที่ยอมรับกันทั่วไป ซึ่งประสบผลสำเร็จในงานจะมีลักษณะของผู้ที่มีความคิดและใช้ความคิดอย่างชัดเจน แก้ปัญหาได้ตัดสินใจอย่างมีเหตุผล สอดคล้องกับ เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2543 ข คำนำ , 59) กล่าวว่า ในเวทีโลกความสามารถในการคิด แพ้ชนะวัดกันตรงเริ่มต้นที่ความคิด เพราะการสร้างคนให้เป็นนักคิดจะก่อประโยชน์สูงสุดให้กับคนและสังคม สอดคล้องกับ คลอสเมียร์และริบเบิล (บุญชู ชลัษเฐียร 2539 22 , อ้างอิงจาก Klausmeir , & Ripple 1971) กล่าวว่า รากฐานสำคัญของการเรียนรู้และ

การแก้ปัญหาของบุคคลนั้นต้องใช้การคิดอย่างมีวิจารณญาณทำความเข้าใจความจริงหรือปัญหาในหลายลักษณะ ในขณะที่ คอนเนลลี (Connelly 1977 203) พบว่า ความคิดอย่างมีวิจารณญาณของผู้บริหารเกี่ยวกับการตัดสินใจใช้ภาวะผู้นำและการตัดสินใจ เมื่อเผชิญกับสถานการณ์ลำบากและต้องพิจารณาในประเด็นปัญหาที่ย่างยากได้ใช้ความคิดอย่างมีวิจารณญาณ ได้แก่ การศึกษา ประสพการณ์ มาตรฐานการปฏิบัติ วัฒนธรรม เจตคติ และเวลาการไตร่ตรอง การตีความ ทำให้สามารถจัดการกับชุมชนซึ่งเกิดปัญหาได้ สอดคล้องกับเมธี ปิรันธนานนท์ (2540 61-63) พบว่า กลุ่มทดลองที่ได้รับการฝึกปฏิบัติพัฒนาสมรรถวิสัยและการคิดวิจารณ์ได้รับการประโยชน์ต่องานบริหารที่รับผิดชอบช่วยให้เป็นคนมีเหตุผลและต้องการได้รับการฝึกอีก สอดคล้องกับ บุษกร ดำคง (2542 87, 89-92) พบว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ความเชื่ออำนาจในตน มีน้ำหนักความสำคัญที่ส่งผลต่อความสามารถในการคิดอย่างมีวิจารณญาณ ซึ่งอาจกล่าวจากผลกลับไปสู่เหตุได้เช่นกันว่า ผู้ที่มีความคิดอย่างมีวิจารณญาณจะมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน มีความเชื่อมั่นในตนเอง เพราะการคิดอย่างมีวิจารณญาณเป็นการคิดอย่างมีทิศทางและจุดหมายเป็นรากฐานสำคัญของการเรียนรู้ และการแก้ปัญหาของบุคคล เป็นทักษะสำคัญในสถานการณ์ของชีวิตมนุษย์ (Woolfolk 1998 318) สร้างความสำเร็จในการอ่าน การเขียน การพูด การฟัง การนับถือและการบังคับตนเอง การผสมผสานวัฒนธรรมทางการศึกษา ความสามารถในการไตร่ตรองข้อมูลอย่างมีวิจารณญาณเป็นทักษะการคิดขั้นสูงที่เป็นคุณสมบัติสำคัญสำหรับผู้บริหารทั้งในปัจจุบันและอนาคต (เมธี ปิรันธนานนท์ 2540 คำนำ)

ความคิดอย่างมีวิจารณญาณส่งผลต่อบทบาทในการสร้างองค์การเรียนรู้ลงมาเป็นเพราะความคิดอย่างมีวิจารณญาณเป็นแบบแผนและวิธีการจัดเตรียมเพื่อใช้แบบแผนนั้นแก้ปัญหา สิ่งที่เกิดผลในตรรกะ หรือกระบวนการคิด จะแสดงนัยของเป้าหมายในการคิดเพื่อหาคำตอบ การวิเคราะห์สังเคราะห์และประเมินผลข้อมูล จึงทำให้ผู้บริหารสามารถแก้ปัญหาหรือสร้างสรรค์การเรียนรู้ หรือสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่าง ๆ ในหน่วยงานได้ โดยใช้กระบวนการคิดซึ่งเป็นสติปัญญา กำกับอารมณ์จนเกิดเป็นองค์รวมของคุณลักษณะผู้บริหารที่มีทั้งความคิดอย่างมีวิจารณญาณและเขาวนอารมณ์ สอดคล้องกับ ดาดาบอย (Dadabhoy 2002 185) ค้นพบและนำเสนอว่า การพัฒนาเครือข่ายกิจการนิสิตและเชื่อมโยงคุณค่าแห่งวิชาชีพ หรือธรรมเนียมปฏิบัติควรสร้างบนพื้นฐานความรักวิทยาลัย โดยฝึกนักศึกษาให้เกิดทักษะความคิดอย่างมีวิจารณญาณจะช่วยสร้างปฏิสัมพันธ์กับสรรพสิ่งต่าง ๆ ร้อยเรียงสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ทั้งหมดเพื่อสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ที่กระทำร่วมกับคอมพิวเตอร์ในลักษณะออนไลน์ตลอดเวลา และฟิสเลอร์ (Fisler 2002 184) ยังพบว่า ทูทางสังคมและทรัพยากรเพื่อส่งเสริมครูได้เรียนรู้ว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพัฒนาโรงเรียน ควรส่งเสริมให้เริ่มสอนวิธีการใหม่ ๆ ส่งเสริมการใช้ความคิดอย่างมีวิจารณญาณเป็นส่วนสำคัญอย่างลึกซึ้งซึ่งจะสามารถเปลี่ยนแปลงโรงเรียนได้ดีที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับ สโครเดอร์ (Schroeder 2002 149) พบว่า ภาวะผู้นำที่เปลี่ยนสภาพโดยประยุกต์ทฤษฎีองค์การเรียนรู้เพื่อฟื้นฟูวัฒนธรรมและระบบขององค์การ ทำให้เกิดบรรยากาศเชิงบวกและหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานใน

ทีมคุณภาพ โดยผลวิจัยสรุปว่า ความไว้วางใจผู้นำ ร่วมเป้าหมาย หลักจริยธรรม ความก้าวหน้า จากฐานความเชี่ยวชาญวิชาการและทักษะระดับสูงในการแก้ปัญหา ความคิดอย่างมีวิจารณญาณ และความคิดเชิงระบบของผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ นอกจากนี้ยัง สอดคล้องกับผลการวิจัยของซัมเมอร์ (Summers 2002 85) พบว่า การตัดสินใจด้วยตนเองของ พลเมืองวัยผู้ใหญ่จะสอนทักษะ ความรู้ที่เกิดประโยชน์เกี่ยวข้องกับพลเมืองโดยการรวมตัวกันของ ผู้ใหญ่ สั่งสอน ฝึกปฏิบัติตามแนวคิดเกี่ยวกับศาสตร์ของผู้สูงอายุ (Adragogy) ความคิดอย่างมี วิจารณญาณ เรียนรู้การกำกับตนเอง และเป็นที่ปรึกษา จะสร้างภาวะยืดหยุ่นให้ประชาชนมี ความสามารถร่วมในกระบวนการตัดสินใจเกี่ยวกับประชาธิปไตยที่มีผลต่อเพื่อนบ้าน เมือง รัฐและ ประเทศชาติ เพื่อสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ ดังนั้น จากการอภิปรายข้อมูลสนับสนุนน่าจะปรากฏ น้าหนักส่งเสริมได้ว่า ความคิดอย่างมีวิจารณญาณ จึงเป็นปัจจัยรองที่สัมพันธ์กับบทบาทในการ สร้างองค์การเรียนรู้ แต่สิ่งเหล่านี้ก็เป็นเพียงส่วนหนึ่งที่มีผล ซึ่งอาจมีปัจจัยหรือตัวแปรอื่นที่สัมพันธ์ กับบทบาทในการสร้างองค์การเรียนรู้ได้

ขณะเดียวกันเมื่อพิจารณาถึงสายงานที่สังกัด มีผลการวิจัยพบว่า สายการทำงานที่แตกต่าง กันของบุคคลทำให้มีความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การเรียนรู้ด้านการใช้ เทคโนโลยี (Technology application) แตกต่างกัน (กิงกาญจน์ เพชรศรี 2542 75) นอกจากนี้ ยังพบในงานวิจัย ของกาญจนา เกียรติธนาพันธุ์ (2542 1, 2543 185) ว่า อายุและสถานะทาง ตำแหน่งที่ต่างกัน มีการรับรู้ต่อการพัฒนาไปสู่องค์การเรียนรู้ต่างกัน ทำให้เชื่อมโยงได้ว่าสายงานที่ สังกัดของแต่ละบุคคลนั้น ย่อมมีสถานะทางตำแหน่งแตกต่างกัน หรือแม้แต่ความคิดเห็นก็อาจแตก ต่างกันได้เช่นกัน ดังผลการวิจัย ของอรรถัย ทองฤกษ์ฤทธิ์ (2538 105 - 116) พบว่า สังกัด สายงานของผู้เข้ารับการศึกษาเกี่ยวกับโครงการพัฒนาบุคลากรด้านคอมพิวเตอร์ พบว่า มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาบุคคลแตกต่างกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของอุมาพร จันทกร (2538 บทคัดย่อ) พบว่า สาขาวิชาที่สังกัด เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลสามารถอธิบายความเห็นในการแก้ปัญหา การนำสถาบันอุดมศึกษาของรัฐออกนอกระบบราชการและปรับปรุงแก้ปัญหาระเบียบต่าง ๆ ดังนั้นตัวแปรสายงานที่สังกัด จึงเป็นเหตุปัจจัยที่มีผลต่อบทบาทในการสร้างองค์การเรียนรู้

ในส่วนของตำแหน่งทางการบริหารที่ไม่มีความสัมพันธ์กับบทบาทในการสร้างองค์การ เรียนรู้ มีผลการศึกษาในงานวิจัยหลายเรื่องพบว่า ตำแหน่งทางการบริหารในบางกรณีมีผล และ บางกรณีไม่มีผลต่อการรับรู้เรื่อง ศักยภาพการพัฒนาไปสู่องค์การเรียนรู้ในองค์ประกอบด้านต่าง ๆ ขององค์การเรียนรู้ เช่น การศึกษาของ สุพัตรา จันท์เทียน (2543 96) พบว่า การเพิ่มอำนาจ บุคคลในเรื่องการรับรู้เกี่ยวกับการสนับสนุนของผู้บริหารในการให้โอกาสเรียนรู้ สร้างสรรค์ความคิด ใหม่แก่บุคลากร มีความแตกต่างกันในกลุ่มของผู้บริหารที่มีระดับตำแหน่งทางการบริหารต่างกัน กล่าวคือ กลุ่มที่มีตำแหน่งทางการบริหารระดับสูง มีระดับการรับรู้ ต่ำกว่า กลุ่มที่มีตำแหน่งทางการ บริหารระดับต่ำกว่า สำหรับการปรับเปลี่ยนองค์การ พลวัตการเรียนรู้ การบริหารองค์ความรู้ และ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ไม่พบความแตกต่างของตำแหน่งงานที่มีต่อระดับการรับรู้ และยังพบว่า

ตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบของงานฝ่ายบริหารมีความสัมพันธ์ทางลบกับลักษณะการเรียนรู้เป็นทีม (สิริลักษณ์ จิเจริญ (2542 : 215) สอดคล้องกับงานวิจัยของ กิ่งกาญจน์ เพชรมีศรี (2542 : 81) พบว่า ระดับตำแหน่งทางการบริหาร ไม่มีความแตกต่างกันในความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การเรียนรู้ สอดคล้องกับอภันตรี รอดสุทธิ (2541 : 111) พบว่า ระดับตำแหน่งบริหารชั้นกลาง ที่มีลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีการรับรู้ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน ตำแหน่งทางการบริหารระดับสูง หรือ ระดับต่ำไม่มีอิทธิพลต่อระดับการรับรู้ของบุคคล

นอกจากนี้ยังพบว่า คณะวิชาที่สังกัด และอายุหน่วยงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับบทบาทในการสร้างองค์การเรียนรู้ ถ้าพิจารณาจากมุมมองของระบบจะเห็นลักษณะของหน่วยหนึ่งของสิ่งมีชีวิตที่มีวงจรการเติบโตและถดถอยล้วนเกิดปรากฏการณ์ของการเปลี่ยนแปลงและดำรงอยู่ที่สร้างเอกลักษณ์และความสัมพันธ์ของสมาชิก พฤติกรรมต่าง ๆ เกิดการเรียนรู้ผ่านการเรียนรู้ของสมาชิกแต่ละคน (อภิญา ปลั่งพินิจกิจการ 2546 : 13) สอดคล้องกับการวิน (Garvin 1993 : 78) และแมกกิล , และสโลคัม (McGill, & Slocum 1994 : 244-261) พบว่า กระบวนการเรียนรู้ภายในองค์การย่อมสร้างวัฒนธรรมที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ขึ้นอย่างช้า ๆ เป็นระบบ และสามารถสะท้อนกระบวนการต่อเนื่องในการกระตุ้นพลังศักยภาพของบุคคลยาวนานที่สร้างคุณค่าและสินทรัพย์โดยสื่อภาษาผ่านประวัติศาสตร์ของหน่วยงานได้โดยอายุหน่วยงานย่อมเกี่ยวพันกับประวัติของหน่วยงาน เกิดความเชื่อร่วมกัน (Common myths) ถ่ายทอดเรื่องราวหรือข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับองค์การหรือบุคคล ถ่ายทอดกันมาในอดีต สร้างค่านิยม พฤติกรรมของสมาชิก และวัฒนธรรมขององค์การซึ่งมีความสำคัญต่อการสร้างเอกลักษณ์ ความทรงจำขององค์การ (Organizational retention) สิ่งเหล่านี้มีผลทางลบและบวก มีทั้งการหล่อหลอม หรือสร้างผลกระทบต่องค์การในมิติต่าง ๆ และยังมีผลสืบเนื่องต่อสิ่งรอบตัว รวมตลอดถึงบทบาทผู้บริหารในการสร้างองค์การเรียนรู้เพราะต้องดำเนินงานผ่านสมาชิกที่ต่างมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน เพราะการเรียนรู้ของสมาชิกสามารถรักษาและพัฒนาความรู้ขององค์การผ่านอายุหน่วยงานและคณะวิชาที่สังกัดของสมาชิก สามารถนำมาประเมินประสิทธิผลขององค์การได้โดยพิจารณาจากลักษณะ รูปแบบการอำนวยความสะดวกที่สามารถแสดงพฤติกรรมองค์การในการผลิตผลงานด้านความร่วมมือ ร่วมใจที่แสดงออกถึงความสามารถในการผลิต (Productivity) ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) ความพึงพอใจ (Satisfactions) การปรับตัว (Adaptiveness) การพัฒนา (Development) (ภรณ์ กิริติบุตร 2529 : 184 , ธนวินทร์ พัฒนครู 2546 : 25 , อ้างอิงจาก Gibson และคณะ, ฅัญฐพันธ์ เขจรนันท์ 2544 : 85 - 91, วีระวัฒน์ บัณฑิตามัย 2544 : 186 , citing Geus 1997) ดังนั้นบุคคลที่สังกัดหน่วยงานต่างๆ ซึ่งอายุของหน่วยงานเหล่านั้นย่อมมีวงจรการเติบโตและสร้างวัฒนธรรมการทำงาน แบบแผนวิธีคิด ความจำเพาะขององค์การ เป็นค่านิยมร่วมกันมาอย่างเป็นกระบวนการยาวนานตลอดระยะเวลาที่มีการเรียนรู้ หรือรับมือกับความเปลี่ยนแปลงสร้างคุณค่าและสมรรถนะขององค์การได้หลากหลาย ดังที่เซนเก้ (Senge 1990 : 21-22) ได้เสนอความเห็นไว้ว่า วิถีชีวิตของมนุษย์อยู่ภายใต้

เงื่อนไขที่คล้ายกับอนุกรมของเหตุการณ์อันเป็นภาวะที่เกิดขึ้นเกี่ยวข้องกัน การติดต่อ ได้ตอบสัมพันธ์กันของบุคคลในองค์การจะมีอิทธิพลต่อกันทั้งระยะสั้นและระยะยาว ก่อตัวขึ้นอย่างเป็นแบบแผนและเป็นกระบวนการ มีปฏิกริยาต่อกันเกิดขึ้นได้ทั้งในสิ่งที่ดีที่สุดและล้มเหลวเป็นทั้งการสร้างสรรค์และไม่สร้างสรรค์ต่อการเรียนรู้ จึงทำให้บุคคลที่สังกัดในคณะวิชาซึ่งมีอายุหน่วยงานเติบโตมาร่วมกันหลอมหลอมปั้นแต่งให้มีลักษณะบุคคลไม่แตกต่างกันในเชิงทางความคิดและพฤติกรรมในลักษณะรวมที่เรียกว่า วัฒนธรรมองค์การ หรือค่านิยม ทำให้คณะวิชาที่สังกัดและอายุหน่วยงานไม่มีผลต่อบทบาทผู้บริหารในการสร้างองค์การการเรียนรู้

ขณะเดียวกันได้พบว่า ระยะเวลาการทำงานที่หน่วยงานซึ่งแตกต่างกันไม่มีความสัมพันธ์กับบทบาทในการสร้างองค์การการเรียนรู้ สอดคล้องกับงานวิจัยหลายเรื่องที่ไม่พบความแตกต่างของระดับการรับรู้เรื่อง ศักยภาพการพัฒนา หรือ การพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้ที่มีระยะเวลาการทำงานที่หน่วยงานแตกต่างกัน (กาญจนา เกียรติธนาพันธุ์ 2542 111 , อ้างอิงจาก เชื้อชาชาญ อาศุวัฒนกุล 2528 98 , สุพัตรา เพชรมณี 2531 บทคัดย่อ , กาญจนา เกียรติธนาพันธุ์ 2542 111 , สุพัตรา จันทรเทียณ 2543 96-97) นอกจากนี้ กัลยาณี คำแดง (2542 121) พบว่า ระยะเวลาการทำงานที่หน่วยงานซึ่งแตกต่างกันมีทั้งมีผลและไม่มีผลกับจิตลักษณะด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และทัศนคติต่องานและองค์การ รวมถึงความพร้อมในการรับรู้และการปฏิบัติต่อวินัย 5 ประการขององค์การการเรียนรู้ กล่าวคือ ระยะเวลาการทำงานจะมีผลกับทักษะการใฝ่ใจพัฒนาดตนเองและการมีโลกทัศน์ที่มองโลกตามความเป็นจริง ส่วนการมีวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมและความคิดเชิงระบบ จะไม่พบความแตกต่างของระยะเวลาการทำงาน และยังพบว่า ระยะเวลาการปฏิบัติงานของพนักงานธุรกิจประกันภัยอเมริกันและญี่ปุ่น ไม่ส่งผลต่อความรู้สึกผูกพันต่อองค์การและลักษณะวัฒนธรรมองค์การของพนักงานธุรกิจประกันภัยของไทยและญี่ปุ่น (อารีย์ เพ็ชรรัตน์ 2541 บทคัดย่อ) ซึ่งการศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างของการรับรู้ลักษณะวัฒนธรรมองค์การและความรู้สึกผูกพันต่อองค์การของพนักงานองค์การธุรกิจประกันภัยไทย อเมริกันและญี่ปุ่น

ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้ที่พบว่า ตำแหน่งทางการบริหาร คณะวิชาที่สังกัด อายุหน่วยงาน และระยะเวลาการทำงานที่หน่วยงาน ไม่มีผลต่อบทบาทในการสร้างองค์การการเรียนรู้ น่าจะสรุปได้ว่า ตำแหน่งทางการบริหารเป็นประสบการณ์ หรือความรู้เดิม (Early experience) ที่ เป็นความรู้ความเข้าใจซึ่งเป็นพื้นฐานต่อสิ่งที่จะกระทำมีความสำคัญในการตีความหรือแปลความหมายของสิ่งต่าง ๆ หรืออาการที่สัมผัสได้โดยแจ่มชัด ถูกต้องในบริบทนั้น หรือเรียนรู้ได้ดีกว่าผู้ที่มีประสบการณ์น้อย เพราะประสบการณ์เดิมช่วยส่งเสริมให้บุคคลได้เปรียบเทียบในการเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็วสัมฤทธิ์ผล (กมลรัตน์ หล้าสูงษ์ 2528 233 , จำเนียร ช่างโชติ 2519 85 , อ้างอิงจาก สันติพงษ์ เจริญศรี 2543 25) มหาวิทยาลัยเป็นหน่วยงานที่มีภารกิจเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์ หรือ ปณิธานของสถาบันเพื่อมุ่งบุกเบิก แสวงหา บำรุงรักษา และถ่ายทอดความรู้ ใช้ความรู้ให้เกิดประโยชน์ต่อสังคม (ประสาร มาลากุล ณ อยุธยา

2530 12) มีสัญลักษณ์เชิงปัญญา ดังนั้นบุคลากรซึ่งรวมถึงผู้บริหารจึงมีลักษณะเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้อันเป็นคุณสมบัติเฉพาะของบุคคลในหน่วยงานดังกล่าว ผู้ดำรงตำแหน่งทางการบริหารโดยส่วนใหญ่จะมีความรู้และประสบการณ์สูงในระดับเดียวกัน ย่อมมีความรู้ความสามารถในการแสดงภาวะผู้นำได้ไม่แตกต่างกัน คณะวิชาที่แต่ละบุคคลสังกัดย่อมมีภารกิจในการขับเคลื่อนพลังภายในที่มีฐานความสามารถหลากหลายแต่อยู่ภายใต้ปณิธานเดียวกันคือ ดำเนินงานตามบทบาทการรับผิดชอบสังคมในหน้าที่สร้างคนให้มีคุณภาพ (ชุมพล ศิลปอาชา 2542 18) และอายุหน่วยงาน รวมถึงระยะเวลาการทำงานในหน่วยงานยิ่งทำให้สังสมประสบการณ์และประสิทธิภาพบุคคลให้เชี่ยวชาญมีความเป็นเลิศสูงนำองค์การให้ปรากฏวินัยการเรียนรู้ตามแนวคิดองค์การเรียนรู้ได้สมดุลกันทั้งตัวบุคคลและสินทรัพย์ของหน่วยงานได้ไม่แตกต่างกัน เพราะเกิดจากการประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาที่ประกันคุณภาพบุคลากร คุณภาพของงานและการพัฒนาโครงสร้างและระบบอันเป็นเป้าหมายของสถาบันอุดมศึกษาเดียวกัน (สมชาย สุขสิริเสรีกุล 2543 37 , อ้างอิงจาก สุธรรม อารีกุล , และคนอื่น ๆ 2540)

จากงานวิจัยที่ค้นพบและการอภิปรายข้อมูลสนับสนุนจะปรากฏน้ำหนักส่งเสริมได้ว่า เชวณ อารมณ ความคิดอย่างมีวิจารณ์ญาณ และสายงานที่สังกัด เป็นปัจจัยสำคัญและมีความสัมพันธ์ในการมีส่วนร่วมสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ได้ในหลายมิติตามข้อค้นพบในงานวิจัยข้างต้น แต่คงยังมีเหตุปัจจัยอื่นที่อาจมีค่านำหนักและส่งผลต่อบทบาทในการสร้างองค์การเรียนรู้ได้เช่นกันซึ่งควรได้มีการศึกษาให้ลึกซึ้งยิ่งขึ้นต่อไป ส่วนตำแหน่งทางการบริหาร สายงานที่สังกัด อายุหน่วยงาน และระยะเวลาการทำงานที่หน่วยงานซึ่งไม่ส่งผลต่อการสร้างองค์การเรียนรู้ เพราะเป็นลักษณะทางชีวสังคมของบุคคล และลักษณะกายภาพพื้นฐานโดยทั่วไปของโครงสร้างภายในองค์การที่ไม่เกี่ยวข้องกับสถาปัตยกรรมใหม่ขององค์การที่มีผลกระทบทางสังคมต่อประชาคมที่มีฐานความรู้ในระดับใกล้เคียงกันเช่นสถาบันอุดมศึกษา

ข้อเสนอแนะ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยขอเสนอแนะเป็น 2 ด้าน คือ

1 ด้านการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 จากผลการวิจัยมหาวิทยาลัยควรนำข้อมูลพื้นฐานที่พบไปวางแผนการออกแบบกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาการบริหารงานด้านการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัยที่เป็นส่วนหนึ่งของระบบการประกันคุณภาพทางการศึกษา โดยนำไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันในการประชุม การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ สัมมนาประจำปี หรือวาระพิเศษเฉพาะ ระหว่างบุคคล กลุ่มและระบบงานเพื่อพัฒนาเชิงวิชาการ ผลของการประชุมสามารถนำไปปฏิรูปการเรียนรู้ของคณะวิชาต่าง ๆ เพื่อให้การเรียนการสอนให้มีลักษณะใฝ่รู้ เสริมสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมแห่งการเรียนรู้ เพื่อนำไปสู่การเป็นองค์การเรียนรู้ของมหาวิทยาลัย

1 2 ข้อมูลพื้นฐานที่ได้สามารถนำไปพัฒนาบุคลากรให้ตรงกับคุณลักษณะและบทบาทของบุคลากรและผู้บริหารเข้าสูการเป็นองค์การเรียนรู้เพื่อสร้างศักยภาพบุคคลให้มีความเป็นเลิศและขีดความสามารถของมหาวิทยาลัยเพื่อเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐที่บรรลุการเป็นมหาวิทยาลัยสมบูรณ์แบบ

1 3 จากการวิจัย พบว่า ผู้บริหารแสดงบทบาทผู้ออกแบบ อยู่ในระดับปานกลาง ควรมีการหาแนวทางในการเสริมสร้างผู้บริหารได้ตระหนักในการสร้างภาวะผู้นำและแสดงบทบาทผู้ออกแบบให้เกิดขึ้นในระดับสูงสุดตามคำชี้แนะของหลักการองค์การการเรียนรู้ แสดงความเป็นองค์การการเรียนรู้ให้เด่นชัดขึ้น โดยผู้บริหารจะเป็นแรงผลักดันขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยให้เป็นองค์การการเรียนรู้เร็วขึ้น เพราะผู้บริหารจะเป็นแรงบันดาลใจในการทำงานแก่บุคคล ออกแบบกระบวนการเรียนรู้ภายในมหาวิทยาลัยเพื่อให้ทุกคนเกิดวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) สร้างพันธกิจให้วิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยบรรลุผลเป็นมหาวิทยาลัยสมบูรณ์แบบโดยผู้บริหารแสดงภาวะผู้นำ นำมหาวิทยาลัยให้เป็นศูนย์กลางการบุกเบิกวิจัยพื้นฐานและวิจัยเพื่อพัฒนา (Research and development) รวมถึงการเป็นสถาบันเพื่อการวิจัยและพัฒนาทางการอุดมศึกษา (Center for Higher Education Research and Development) พัฒนาความเชี่ยวชาญในศาสตร์ที่มีความรู้ด้านการเรียนการสอน (College teaching) ดังที่เคยนำทางการศึกษาและวิชาชีพขั้นสูงในอดีตกาล ให้เป็นสรรพวิทยาลัยในอนาคต เพื่อเป็นที่พึ่งทางปัญญาแก่สังคมได้อย่างสง่างามบนฐานสังคมแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกับปรัชญาของมหาวิทยาลัย " การศึกษาคือความเจริญงอกงาม" และปณิธานของสถาบัน ในการมุ่งมั่นผลิต และพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีความรู้ประจุนักปราชญ์และมีความประพฤติประดุจผู้ทรงศีล โดยแสดงภาวะผู้ออกแบบให้องค์การเป็นตามที่วาดหวังตั้งข้อผูกพันระยะยาวที่แสดงถึงอนาคตภาพ ณ เวลาใน 15 ปี ข้างหน้า

1 4 จากการวิจัย พบว่า เชาว์นอารมณเป็นคุณลักษณะที่ส่งผลต่อบทบาทผู้บริหารในการสร้างองค์การเรียนรู้สูงสุด รองลงมาคือ ความคิดอย่างมีวิจารณ์ญาณ ดังนั้นผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1 4 1 ควรมีการฝึกฝนหรือฝึกอบรมบุคลากรในองค์การในทุกระดับ รวมทั้งนิสิตนักศึกษาซึ่งเกิดจากหลักสูตรหรือรายวิชาเฉพาะเพื่อสร้างและพัฒนาเชาว์นอารมณ ผ่านการเรียนการสอน หรือการฝึกอบรมเชิงบูรณาการที่มีทักษะด้านอื่น ๆ ซึ่งประกอบด้วยเชาว์นอารมณมิติหนึ่งในหลักสูตรสร้างบุคคลให้มีเชาว์นอารมณ และมีเครื่องมืออย่างง่ายให้ทุกคนตรวจสอบหรือวัดเชาว์นอารมณของตนเองอยู่เสมอในการทำงาน ส่งเสริมเชาว์นอารมณให้สูงขึ้นในการทำงาน พัฒนาผลผลิตแก่องค์การ และยังประโยชน์ต่อการสร้างปฏิสัมพันธ์กับบุคคลผ่านเชาว์นอารมณ เพราะว่าสิ่งเหล่านี้สร้างและพัฒนาขึ้นได้ หรือทำการทดลองฝึกปฏิบัติจริงในสถานการณ์จำลองให้ทุกคนได้เรียนรู้ร่วมกันผ่านบทบาทสมมุติ จะปมเพาะให้เกิดแบบแผนวิธีคิด หรือวิธีคิดเชิงระบบโดยใช้เชาว์นอารมณเป็นตัวนำทางให้เห็นอกเห็นใจและเข้าใจกันและกันในงานหน่วยงานซึ่งจะเป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยบุคลากรได้เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม พร้อมจะสร้างและสานวิสัยทัศน์ร่วมกัน บรรลุความเป็นองค์การ

เรียนรู้และเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้อันเกิดขึ้นจากความสามารถทางจิต (Mental ability) ทั้งภายในและภายนอกตนเอง สานสัมพันธ์กับบุคคลโดยคงความสุขไปพร้อมกัน ดลใจและกระตุ้นให้เห็นคุณค่าทั้งของตนและผู้อื่น

1 4 2 ผู้บริหารควรสร้างหลักสูตรการฝึกฝนอบรม หรือ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยใช้หลักการองค์การเรียนรู้ของเซ็นเก การฝึกฝนบุคลากรผ่านการประชุมที่มีผู้บริหารอาวุโส ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพราะความซับซ้อนและหลากหลายในประสบการณ์ของผู้บริหารที่เกิดจากประสบการณ์ทางการบริหาร ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างข้อมูลและความเชื่อ ผู้เข้ารับการฝึกฝน จะเกิดการหยั่งเห็นโดยได้ผสมผสานการแก้ต่าง และการสืบค้นจากผลของการฝึกความคิดอย่างมี วิจารณ์ญาณซึ่งจะส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้แบบความร่วมมือ (Collaborative learning) ขึ้นได้ หรือหลักสูตรเจาะจงฝึกฝนวินัยการสร้างแบบแผนวิธีคิดในขั้นตอนของการสรุปวินิจฉัย (Ladder of inference) เพราะทั้งปัจจัย หลักการ และภาคปฏิบัติทั้ง 3 ระดับเป็นทักษะที่มีการใช้ความคิด วิจารณ์ญาณอย่างเป็นกระบวนการซึ่งจะเป็นพื้นฐานเกิดวุฒิภาวะ (Emotional quotient) เป็นการ ผสมผสานทั้งเชาวน์อารมณ์ และความคิดอย่างมีวิจารณ์ญาณแก่บุคคล ทุกคนจะได้เกิดการวินิจฉัย การทดสอบข้อสันนิษฐาน การจัดการกับสถานการณ์จำเพาะ ดังนั้น จิตวิญญาณของการเรียนรู้จะ เกิดขึ้นเองด้วยการเปิดเผย เปิดกว้าง ถือเสมือนเป็นการเรียนรู้ร่วมกันในองค์การเรียนรู้

1 4 3 ทุกคนในองค์การควรมีการผสมผสานการสนทนาและอภิปรายอย่างสมดุลใน สถานที่ทำงานอย่างเป็นปกติ หรือนำมาใช้เป็นหัวข้อในการแก้ปัญหาในงาน โดยใช้หลักการของการ สร้างความคิดอย่างมีวิจารณ์ญาณและเชาวน์อารมณ์ เป็นสารัตถะหรือแก่นของการเรียนรู้โดยผสม ผสานการสนทนาและการอภิปรายเป็นหลักจะทำให้ลดอคติ หรือลดการปกป้องตนเอง หรือสร้าง ห้องปฏิบัติการการเรียนรู้ (Learning laboratories) ที่มีสภาพแวดล้อมและระบบคอมพิวเตอร์ สนับสนุนการเรียนรู้ในสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างหลากหลายซึ่งเป็นประเด็นที่มีผลกระทบต่อ คุณภาพชีวิตในการทำงาน เช่น วัฒนธรรมการทำงาน การสร้างผลผลิตของบุคลากร การลด ค่าใช้จ่าย และการพิทักษ์ หรือฟื้นฟูระบบนิเวศและสิ่งแวดล้อมร่วมกันของบุคคลในชุมชน เป็นอาทิ ผ่านการฝึกฝนที่เป็นไปตามธรรมชาติของบุคคลในหน่วยงานเพื่อสร้างการเรียนรู้ร่วมกันตามหัวข้อ ที่มวลสมาชิกประสงค์ หรือต้องการร่วมกัน

1 4 4 หน่วยงานหรือองค์การสามารถเพิ่มขีดความสามารถหรือศักยภาพของบุคคล ได้โดยการเสริมสร้างและปรับบทบาทคนบตี รองคนบตี หัวหน้าภาควิชา ประธานคณะกรรมการ บริหารหลักสูตรเลขานุการคณะ และหัวหน้างาน ให้มีภาวะผู้นำและคุณลักษณะรวมทั้งบทบาทเป็น ผู้ออกแบบ ผู้สอน ผู้สนับสนุนช่วยเหลือ และผู้เรียนรู้ ควบคู่ผสมผสานทั้งสี่บทบาทให้กลมกลืนและ สมดุล ซึ่งจะเป็นกลไกและตัวแบบในการสร้างองค์การเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรระดับผู้นำอย่างเป็น เครือข่าย สร้างความเป็นเลิศและเพิ่มอำนาจบุคคล เพื่อเกิดประสิทธิภาพของบุคคลในองค์การ อย่างต่อเนื่อง

2 ด้านการทำวิจัยครั้งต่อไป ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

2.1 ควรศึกษาตัวแปรด้านอื่น ๆ ของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับบทบาทในการสร้างองค์การเรียนรู้ เช่น ศักยภาพของผู้นำ พฤติกรรมการเป็นผู้นำทางวิชาการ การเป็นบุคคลผู้เรียนรู้ การมีหุปัญญา การมีจริยธรรมและคุณธรรม วัฒนธรรมองค์กร หรือบรรยากาศขององค์กร เพื่อจะได้ค้นพบปัจจัยหลากหลายอื่น ๆ ซึ่งส่งผลทำให้ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมกับบทบาทในการสร้างองค์การเรียนรู้ในวงกว้างต่อไป

2.2 ควรมีการศึกษาปัจจัยที่สัมพันธ์กับศักยภาพในการสร้างหรือการเป็นองค์การเรียนรู้ หรือ ศึกษาถึงระดับของการเป็นองค์การเรียนรู้ของหน่วยงาน โดยศึกษาการเกิดวินัยที่แสดงออกของการเป็นองค์การเรียนรู้ ได้แก่ ความเป็นเลิศส่วนบุคคล แบบแผนวิธีคิด การสร้างและสานวิสัยทัศน์ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และความคิดเชิงระบบ

2.3 ควรมีการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะอื่น ๆ และบทบาทผู้บริหารกับการสร้างองค์การเรียนรู้ และดัชนีสะท้อนความไม่พึงพอใจต่อการสร้างองค์การเรียนรู้ของผู้บริหาร อยู่ในระดับใดในการวิจัยครั้งต่อไป เพราะจะเป็นข้อมูลสะท้อนกลับให้มีการใคร่ครวญ ตรวจสอบแก่ผู้บริหารเพื่อสร้างองค์การเรียนรู้ได้ตามแนวทางของทฤษฎี หรือ ควรมีการศึกษาดัชนีชี้วัดความเป็นองค์การเรียนรู้ด้านอื่น ๆ เช่น การบริหารองค์ความรู้ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี การเพิ่มอำนาจบุคคล พลวัตการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์การ กลยุทธ์อันเกิดจากการสร้างนโยบายที่มีส่วนร่วม การมองภายในที่มีสารสนเทศ หรือการแลกเปลี่ยนภายใน ความยืดหยุ่นของรางวัล โครงสร้างที่ปฏิบัติตามได้โดยง่าย การมองภายนอกที่มีการกำหนดขอบเขตผู้ปฏิบัติจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การเรียนรู้ข้ามองค์การ บรรยากาศการเรียนรู้ และการพัฒนาตนเองของบุคลากรในองค์การเพื่อการเป็นองค์การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะเป็นองค์ความรู้ในเชิงวิชาการวงกว้าง ในการวิจัยครั้งต่อไปในอนาคต หรือ การวิจัยถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อหน่วยงานเมื่อต้องเผชิญกับสภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้นเฉพาะหน้าขององค์การซึ่งสามารถแสดงออกถึงความเป็นองค์การเรียนรู้เพื่อแก้ไขสถานการณ์นั้นได้อย่างไรในลักษณะการวิจัยเชิงคุณภาพ หรือ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อบทบาทในการสร้างองค์การเรียนรู้ทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยใช้การวิเคราะห์แบบเส้นทาง (Path analysis) ในครั้งต่อไป

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

กมลรัตน์ หล้าสูงษ์ (2527) จิตวิทยาสังคม กรุงเทพฯ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ประสานมิตร

_____ (2528) จิตวิทยาการศึกษา กรุงเทพฯ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
กรมสามัญศึกษา (2534) แนวทางการนิเทศกิจกรรมการสร้างเสริมประชาธิปไตยใน

โรงเรียนมัธยมศึกษา กรุงเทพฯ หน่วยงานนิเทศก์ กรมสามัญศึกษา

กรมสุขภาพจิต (2543) คู่มือความฉลาดทางอารมณ์ นนทบุรี โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์
การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด

กระทรวงศึกษาธิการ (2541) รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540
กรุงเทพฯ โรงพิมพ์การศาสนา

กองแผนงาน (2542, 2545) แผนกลยุทธ์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (พ.ศ. 2540-2554)
กรุงเทพฯ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

_____ (2545) สถิติทางการศึกษาปีการศึกษา 2545 กรุงเทพฯ มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ ถ่ายเอกสาร

ก้อน (2542, กันยายน-ธันวาคม) องค์การแห่งการเรียนรู้ ประสพการณ์การปรับใช้
จุลสารดอกบัว 25 13-17

กรีซ เถาว์โท (2540) บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนในการป้องกันการใช้สารเสพติดใน
โรงเรียน · ศึกษาเฉพาะกรณี โรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดอุบลราชธานี
ภาคินพนธ์ ปรินญาพัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต (พัฒนาสังคม) กรุงเทพฯ สถาบัน
บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ถ่ายเอกสาร

กัลยาณี คำแดง (2542) ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจิตลักษณะกับวินัยในการสร้าง
องค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย ภาคินพนธ์
ปรินญาพัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์) กรุงเทพฯ สถาบัน
บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ถ่ายเอกสาร

กาญจนา เกียรติธนาพันธุ์ (2542, 2543) บรรยากาสองค์การที่เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่
องค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา กองสาธารณสุขภูมิภาค สำนักงานปลัดกระทรวง
สาธารณสุข ภาคินพนธ์ ปรินญาพัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากร
มนุษย์) กรุงเทพฯ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ถ่ายเอกสาร

กึ่งกาญจน์ เพชรศรี (2542) ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การเรียนรู้ · กรณีศึกษา
โรงพยาบาลกรุงเทพ ภาคินพนธ์ ปรินญาพัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต (การพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์) กรุงเทพฯ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ถ่ายเอกสาร

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2539ก) เปิดโลกความคิดปฏิรูปการเมือง กรุงเทพฯ
 ชัคเชสมีเดีย

_____ (2539ข) เรียนรู้ วิธีสู่ความสำเร็จ กรุงเทพฯ เดอะมาสเตอร์ เจอร์นัล

_____ (2543ก) จอมปราชญ์นักการศึกษา สังเคราะห์ วิเคราะห์ และประยุกต์แนว
 พระราชดำริด้านการศึกษาและการพัฒนาคน กรุงเทพฯ ด้านสุขภาพการพิมพ์

_____ (2543ข) บัณฑิตของชาติ ยุทธศาสตร์ปฏิรูปการศึกษา กรุงเทพฯ
 ชัคเชสมีเดีย

_____ (2544) ความคิดเชิงวิพากษ์ กรุงเทพฯ ชัคเชสมีเดีย

_____ (2545) ลายแทงนักคิด กรุงเทพฯ ชัคเชสมีเดีย

เกียรติกำจร กุศล (2543) รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นเชิงสาเหตุของ
 องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะความเป็นผู้นำของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ
 ในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัย วิทยานิพนธ์ คด (อุดมศึกษา) กรุงเทพฯ บัณฑิต
 วิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ถ่ายเอกสาร

เกียรติวรรณ อมาตยกุล (2544) อยู่กับเด็ก ๆ กรุงเทพฯ ที พี พรินท์

ไกรยุทธ ธีรยาตินันท์ (2533) แนวพระราชดำริด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ
 พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว กรุงเทพฯ สถาบันไทยศึกษาและฝ่ายวิจัย
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

คนลุยข่าว (2546, 27 พฤษภาคม) ภาพข่าวสังคม เดลินิวส์ หน้า 5

คุณวุฒิ คนฉลาด (2540) ภาวะผู้นำ Leadership ชลบุรี มหาวิทยาลัยบูรพา

จรัส สุวรรณเวลา, และคนอื่น ๆ (2534) บนเส้นทางสู่มหาวิทยาลัยวิจัย กรุงเทพฯ โรงพิมพ์
 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

_____ (2540) บนเส้นทางอุดมศึกษา กรุงเทพฯ โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จรัส สุวรรณเวลา (2542) ทางเลือกของมหาวิทยาลัยในสภาวะวิกฤตเศรษฐกิจโลก ใน
 ประมวลผลงานวิชาการ การประชุมวิชาการประจำปี ครั้งที่ 4 บทบาทของ
 มหาวิทยาลัยในศตวรรษที่ 21 หน้า 16-25 ระหว่างวันที่ 21-22 มกราคม 2544
 อาคารอูไรรัตน์และอาคารคุณหญิงพัฒนา มหาวิทยาลัยรังสิต เมืองเอก ปทุมธานี
 ถ่ายเอกสาร

จักรกฤษ แยมสรวล (2545) การศึกษาบทบาทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีส่วนร่วมในการ
 จัดการศึกษาในโรงเรียนท่ามะกาวิทยาคม สารนิพนธ์ กศ ม (การบริหารการศึกษา)
 กรุงเทพฯ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ถ่ายเอกสาร

- จักรภพ เพ็ญแข (2541) ประมวลความคิดเห็นจากบุคคล ใน รายงานการวิจัย ประกอบ
การร่างพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ประเด็น การอุดมศึกษา โดย
สุธรรม อารีกุล หน้า 44-67 กรุงเทพฯ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ
ถ่ายเอกสาร
- จำนงค์ อติวัฒน์สิทธิ์, และคนอื่น ๆ (2540) สังคมวิทยา กรุงเทพฯ มหาวิทยาลัย
เกษตรศาสตร์
- จิราภรณ์ ธรรมศักดิ์กร (2541) บทบาทการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มศักยภาพ
การแข่งขันขององค์กร กรณีศึกษา ฝ่ายฝึกอบรม ธนาคารกรุงเทพ จำกัด
(มหาชน) ภาคนิพนธ์ ปริญญาพัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากร
มนุษย์) กรุงเทพฯ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ถ่ายเอกสาร
- เจษฎา จันทรอุไร (2543) บทบาทของครูฝึกฝีมือแรงงานในความคิดเห็นของผู้เข้ารับการ
ฝึกหลักสูตรเตรียมเข้าทำงาน ศึกษาเฉพาะกรณีสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาค
ตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง อุบลราชธานี. ภาคนิพนธ์ ปริญญาศิลปศาสตรมหา
บัณฑิต (พัฒนาสังคม) กรุงเทพฯ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ถ่ายเอกสาร
- เจ็ดหล้า สุนทรวิภาต (2534) คุณลักษณะของผู้นำและประสิทธิผลของงานในภาควิชาของ
คณะศึกษาศาสตร์ในมหาวิทยาลัยไทย ปริญญานิพนธ์ กศ.ด (การบริหารการศึกษา)
กรุงเทพฯ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ถ่ายเอกสาร
- แจ๊ค, มินท์ อิงค์ธเนศ (2545, กันยายน-ธันวาคม) บริหารจัดการทางอารมณ์ วารสาร
พัฒนาข้าราชการ กทม 21(3) 56-59
- ฉันทนา ภาคบงกช (2544) ความสร้างสรรค์สัมพันธ์กับ EQ อย่างไร ใน รวมบทความทาง
วิชาการ (เล่ม 2) เรื่อง อีคิว จากแนวคิด สู่การปฏิบัติ หน้า 29-39 กรุงเทพฯ
เดททอป
- ชลธิชา หวังรวนนาม (2542) การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรกับความผูกพันต่อองค์กร. กรณี
ศึกษาสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี. ภาคนิพนธ์ ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต
(การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์) กรุงเทพฯ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
ถ่ายเอกสาร
- ชวินท์ วัฒนนันท์กุล (2541) องค์การเรียนรู้ (Learning Organization) ใน เอกสารประกอบ
การสัมมนาหลักสูตรสำหรับบุคลากรคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หน้า
1-10 กรุงเทพฯ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- _____ (2545?) แนวคิดหลักการบริหารใหม่ที่จะนำประเทศไทยก้าวขึ้นสู่เวทีโลก
กรุงเทพฯ ม.ป.พ. ถ่ายเอกสาร

- ชัยอนันต์ สมุทวณิช (2526) เสรีภาพทางวิชาการ ใน การบริหารมหาวิทยาลัยในประเทศไทย หน้า 34-46 เรียบเรียงโดย อุทัย เลาหวิเชียร และวรเดช จันทรศร กรุงเทพฯ คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (เอกสารการศึกษารัฐประศาสนศาสตร์ อันดับที่ 41) ถ่ายเอกสาร
- _____ (2542) เพลิน กรุงเทพฯ พี เพรส
- _____ (2543) การปฏิรูปการเรียนรู้ การพัฒนาคนเพื่อสังคมที่สมานฉันท์และเอื้ออาทรต่อกัน ใน ร่วมคิดร่วมเขียน ปฏิรูปการเรียนรู้ผู้เรียนสำคัญที่สุด กรุงเทพฯ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ
- _____ (2546, 11 เมษายน) เสนอ 9 ยุทธศาสตร์พัฒนาอุดมศึกษาไทยก้าวหน้า เดลินิวส์ หน้า 27
- ชุมพล ศิลปอาชา (2542) การอภิปรายเรื่อง บทบาทและความรับผิดชอบของมหาวิทยาลัยที่มีต่อสังคม ใน รายงานการประชุมทางวิชาการประจำปี 2542 ของที่ประชุมอธิการบดีแห่งประเทศไทย เรื่อง มหาวิทยาลัยกับทางรอดของแผ่นดิน หน้า 18-24 ระหว่างวันที่ 19 - 20 พฤศจิกายน 2542 ณ โรงแรมแอมบาสเดอร์ซิตี้ จอมเทียน จังหวัดชลบุรี กรุงเทพฯ สันติศิริการพิมพ์
- งามตา วนินทานนท์ (2535) วิชา สด 331 จิตวิทยาสังคม (เอกสารประกอบการสอน) กรุงเทพฯ สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2543, กรกฎาคม-ธันวาคม) EQ ที่ผู้บริหารควรรู้และเข้าใจ วารสารบริหารธุรกิจรังสิต 3(5) 49-62
- _____ (2544) ยอดกลยุทธ์การบริหารสำหรับองค์การยุคใหม่ กรุงเทพฯ ด้านสุทธาการพิมพ์
- ดนัย เทียนพุฒ (2539) การบริหารทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า กรุงเทพฯ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- _____ (2540) กลยุทธ์การพัฒนาคนสำหรับนักฝึกอบรมมืออาชีพ กรุงเทพฯ บั๊คแบงก์
- _____ (2542) การจัดการทรัพยากรบุคคล การกิจที่ท้าทาย กรุงเทพฯ บั๊คแบงก์
- _____ (2544) องค์การยุคดอตคอม กรุงเทพฯ นาโกต้า
- ดุษฎี โยเหลา, พวงรัตน์ เกษรแพทย์, และนันทา สุรักษา ปรีชาเชิงอารมณ์ของผู้บริหารไทย เกิดจากการเล่าเรื่องของผู้ตาม ใน รวมบทความทางวิชาการ (เล่ม 2) เรื่อง อีคิวจากแนวคิดสู่การปฏิบัติ. หน้า 59-68 กรุงเทพฯ เดททอป
- เดชน์ เทียมรัตน์, และ กานต์สุดา มาฆะศิรินันท์ (2544) วินัยสำหรับองค์การเรียนรู้ กรุงเทพฯ เอ็กชเปอร์เน็ท

- ดิน ปรัชญพฤทธิ (2530) หัวหน้าภาควิชา ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะทางสังคม เศรษฐกิจและวิถีปฏิบัติทางการบริหารงานบุคคลกับความพึงพอใจในงานและ สัมฤทธิ์ผลของงาน กรณีศึกษาที่จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กรุงเทพฯ สถาบันวิจัย สังคม จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ทรงชัย ปานสุข (2542) สภาพและปัญหากระบวนการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของ หมวดวิชาช่างอุตสาหกรรมในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขต กรุงเทพมหานคร ปรินญาณิพนธ์ กศม (อุตสาหกรรมศึกษา) กรุงเทพฯ บัณฑิต วิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ถ่ายเอกสาร
- ทัศนาศ แสงศักดิ์ (2542) การเป็นผู้นำในชุมชน กรุงเทพฯ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- ทศนา แคมมณี (2544) วิทยาการด้านการคิด กรุงเทพฯ เดอะมาสเตอร์กรุ๊ปแม่แจ่มเม้นท์
- เทอดศักดิ์ เดชคง (2542, พฤษภาคม) ความฉลาดทางอารมณ์กับการศึกษายุคใหม่ วารสารการศึกษา 22 (8) 12-16
- _____ (2543) จากความฉลาดทางอารมณ์สู่สติและปัญญา กรุงเทพฯ พิมพ์เศ พรินต์ติ้ง เซ็นเตอร์
- ชนวินทร์ พัฒนครู (2546) อุปนิสัยส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของ พนักงานธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย สำนักงานใหญ่ สารนิพนธ์ บธม (การจัดการ) กรุงเทพฯ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ ถ่ายเอกสาร
- ชำรงค์ ชุมชุม (2543) บทบาทของสำนักงานเร่งรัดพัฒนาชนบทตามทัศนะของกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ศึกษาเฉพาะกรณี จังหวัดมุกดาหาร ภาคนิพนธ์ ปรินญาณิพนธ์ศิลปศาสตรมหา บัณฑิต (พัฒนาสังคม) กรุงเทพฯ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ถ่ายเอกสาร
- ธีรศักดิ์ คงเจริญ (2544) การประเมินคุณลักษณะของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการ ศึกษา 7 ปรินญาณิพนธ์ กศด (การบริหารการศึกษา) กรุงเทพฯ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ถ่ายเอกสาร
- นงพะงา ลัมสุวรรณ (2542) เลี้ยงลูกถูกวิธี ชีวิตเป็นสุข กรุงเทพฯ เมดอินโฟ จี ดี
- นพ ศรีบุญนาถ (2540) การบริหารการพัฒนาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน วิทยานิพนธ์ ปรินญาณิพนธ์พัฒนบริหารศาสตรดุษฎีบัณฑิต (การบริหารการพัฒนา) กรุงเทพฯ สถาบัน บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ถ่ายเอกสาร
- นิธิ เอียวศรีวงศ์ (2529) คณิตการศึกษาแก่ประชาชน ใน เอกสารการสอน วิชา พฐ 502 พื้นฐานทางสังคมของการศึกษา ภาควิชาพื้นฐานของการศึกษา ถ่ายเอกสาร

- นิพนธ์ มาศวิสุทธิ (2542) มุมมองของนักศึกษาตอบบทบาทของมหาวิทยาลัย ใน ประมวล
ผลงานวิชาการ การประชุมวิชาการประจำปี ครั้งที่ 4 บทบาทของมหาวิทยาลัยใน
ศตวรรษที่ 21 หน้า 43-49 ระหว่างวันที่ 21-22 มกราคม 2542 อาคารอุไรรัตน์และ
อาคารคุณหญิงพัฒนา มหาวิทยาลัยรังสิต เมืองเอก ปทุมธานี ถ่ายเอกสาร
- นิยม สองแก้ว (2542) บทบาทที่เป็นจริงและบทบาทที่คาดหวังของ คอ บต ต่อการพัฒนา
จังหวัดชายแดนภาคใต้ ในทรรชนะของนายอำเภอและหัวหน้าส่วนราชการระดับ
จังหวัดสังกัด 7 กระทรวงหลัก ภาคนิพนธ์ ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (พัฒนา
สังคม) กรุงเทพฯ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ถ่ายเอกสาร
- นิสดาร์ก เวชยานนท์ (2545, พฤษภาคม-สิงหาคม) การบริหารทรัพยากรมนุษย์และการ
เปลี่ยนแปลง วารสารพัฒนาข้าราชการ กทม 2(2) 41-57
- บวรศักดิ์ อุวรรณโณ (2545, กันยายน-ธันวาคม) เทคนิคการบริหารราชการแนวใหม่ วารสาร
พัฒนาข้าราชการ กทม 21(3) 17-33
- _____ (2547, มกราคม) บวรศักดิ์ อุวรรณโณกับดีเดย์ถ่ายทอดสด กรม สยามรัฐ หน้า 3
- บุญชู ชลัษเฐียร (2539) การพัฒนาการวัดความสามารถด้านเหตุผลเชิงวิเคราะห์ของ
นักเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษา ปริญญาานิพนธ์ กศ ด (การทดสอบและวัดผล
การศึกษา) กรุงเทพฯ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ถ่ายเอกสาร
- บุบผา พวงมาลี (2542) การรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล
โรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร วิทยานิพนธ์ พย ม (การบริหารพยาบาล)
กรุงเทพฯ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ถ่ายเอกสาร
- บุษกร คำคง (2542) ปัจจัยบางประการที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการคิด
วิจารณ์ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 มัธยมศึกษาปีที่ 3 และมัธยมศึกษา
ปีที่ 6 ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดสงขลา ปริญญาานิพนธ์ กศ ม (จิตวิทยาพัฒนาการ)
กรุงเทพฯ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ถ่ายเอกสาร
- ประกอบ บุปรัดน์, และคนอื่น ๆ (2533) รายงานฉบับสมบูรณ์ โครงการวางแผนอุดมศึกษา
ระยะยาว 15 ปี (2531-2545) เรื่องบทบาทอุดมศึกษาเอกชน กรุงเทพฯ สำนัก
บริการวิชาการจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (โครงการวิจัยที่ 4 1) ถ่ายเอกสาร
- ประครอง สายจันทร์ (2542) บทบาทของพระสงฆ์ในการอนุรักษ์ทรัพยากรป่าไม้: ศึกษา
กรณีพระครูพิทักษ์นันทคุณ (สงวน จารุวงโณ) วัดอรุณญาวาส ตำบลในเวียง
อำเภอเมือง จังหวัดน่าน สารนิพนธ์ ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (การจัดการ
สิ่งแวดล้อม) กรุงเทพฯ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ถ่ายเอกสาร

- ประชัน จันทรสุข (2544) การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างเชาวน์อารมณ์กับ
ความสามารถในการปฏิบัติการพยาบาลจิตเวชของนักศึกษาพยาบาล วิทยาลัย
พยาบาลบรมราชชนนี ปราณพนธ์ กศ ม (การวัดผลการศึกษา) กรุงเทพฯ
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ถ่ายเอกสาร
- ประชุม โพธิกุล (2543, สิงหาคม-กันยายน) EQ ผู้นำที่มีความฉลาดทางอารมณ์ วารสาร
เพิ่มผลผลิต 39(6) 12-18
- ประพนธ์ ผาสุขยืด (2541) ทางเลือก ทางรอด กรุงเทพฯ เออาร์ บิสซิเนสเพรส
- ประพัฒน์ จำปาไทย (2530, สิงหาคม - กันยายน) นักวิจัยคุย ข่าวสารวิจัยการศึกษา 10(6)
29-30
- ประพันธ์ หาญว้าง (2538) องค์การแห่งการเรียนรู้ แนวทางในการพัฒนาองค์การ
และทรัพยากรมนุษย์ขององค์การในอนาคต ภาคินพนธ์ ปริญญาพัฒนบริหาร
ศาสตรมหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์) กรุงเทพฯ สถาบันบัณฑิต
พัฒนบริหารศาสตร์ ถ่ายเอกสาร
- ประพันธ์ศิริ สุเสารัจ (2543) คิดเก่ง สมองไว กรุงเทพฯ โปรดักทีฟบุ๊ค
- ประเวศ วะสี (2539) ยุทธศาสตร์ทางปัญญาของชาติ กรุงเทพฯ มูลนิธิภูมิปัญญา
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2543) การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วยเทคโนโลยี
สารสนเทศ กรุงเทพฯ พิมพ์ดี
- ประสาร มาลากุล ณ อยุธยา (2530) รายงานการวิจัย เรื่อง บทบาทและสัมฤทธิ์ผลของ
สถาบันอุดมศึกษาของไทยในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ ภาพพิมพ์
ผองจิต อินทสุวรรณ (2542, สิงหาคม) โครงการสร้างมาตรฐานวัด TEI ใน มศว วารสาร
พฤติกรรมศาสตร์ 5(1) 79-80
- ผดุงชาติ สุวรรณวงศ์, และ ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2543, กรกฎาคม-ตุลาคม) การปฏิรูปอุดม
ศึกษาของโลกและข้อเสนอแนะต่ออุดมศึกษาไทย วารสารครุศาสตร์ 29(1) 1-7
- ผ่องพรรณ เกิดพิทักษ์ (2542, สิงหาคม) คุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับ EQ วารสาร
พฤติกรรมศาสตร์ 5 (1) 15-18
- พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 (2543) ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่
116 ตอนที่ 74 ก กรุงเทพฯ พัฒนาศึกษา
- พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545
(2545, 19 ธันวาคม) ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 119 ตอนที่ 123 ก กรุงเทพฯ
พริกหวานกราฟฟิค
- พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พุทธศักราช 2541 (2541, 4 กันยายน)
ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 115 ตอนที่ 57 ก

พระราชวรมนี (ประยูร ฐม มจิต โต) (2542, สิงหาคม) อีคิวในแนวพุทธศาสนา เรียบเรียง
โดย พรณี บุญประกอบ วารสารพหุติกรรมศาสตร์ 5(1) 7-13

พล แสงสว่าง (2545, มกราคม-เมษายน) พุทธศาสนา เจ้าตำรา EQ วารสารสงขลา
นครินทร์ ฉบับสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์ 8(1) 110-120

พวงเพชร วัชรอยู่ (2536) ลักษณะบทบาทที่สัมพันธ์กับการให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจของหัวหน้าภาควิชาที่เป็นสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ ปริญญาโท กศ ด
(การบริหารการศึกษา) กรุงเทพฯ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ถ่ายเอกสาร

พารณ อิศรเสนา ณ อยุธยา (2542, กันยายน-ธันวาคม) องค์การแห่งการเรียนรู้คือ ? จุลสาร
ดอกบัว 25 4-9

พิชญาภรณ์ อิงคามระธร (2532) ความเป็นผู้นำทางวิชาการ ความพึงพอใจในงานของ
หัวหน้าภาควิชาในสถานศึกษาพยาบาลที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารภาค
วิชา ปริญญาโท กศ ด (การบริหารการศึกษา) กรุงเทพฯ บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ถ่ายเอกสาร

พิทยา บวรวัฒนา (2541) ทฤษฎีองค์การสาธารณะ กรุงเทพฯ ศักติโสภาคการพิมพ์
ไพฑูรย์ สีนลารัตน์, และสินธะวา ตามดิษฐ์ (2530) มหาวิทยาลัยกับสังคมไทย รวม
บทความคัดสรร กรุงเทพฯ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภรณ์ทิพย์ ไชยโส (2538) รายงานการติดตามดำเนินงานโครงการฝึกอบรม
คอมพิวเตอร์แก่ข้าราชการตามมติคณะรัฐมนตรี กรุงเทพฯ ศูนย์คอมพิวเตอร์เพื่อ
การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ถ่ายเอกสาร

ภรณ์ กীরดีบุตร (2529) การประเมินประสิทธิภาพองค์การ กรุงเทพฯ โอเดียนสโตร์
มนัส บุญประกอบ (2542, สิงหาคม) กรณีศึกษา คุณโสภณ สุภาพงษ์ ภาพสะท้อนอีคิว
จากความสำเร็จ วารสารพหุติกรรมศาสตร์ 5(1) 53-65

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (2545) สถิติทางการศึกษา ปีการศึกษา 2545 กรุงเทพฯ
กองแผนงาน มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ถ่ายเอกสาร

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (2546ก) หนังสือรายชื่อบัณฑิตที่ได้รับพระราชทาน
ปริญญาบัตรประจำปี 2546 กรุงเทพฯ งานจักรกลการพิมพ์ กองกลาง สำนักงาน
อธิการบดี มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (2546ข, 20 สิงหาคม) คำสั่งที่ 2546/1906 เรื่อง แต่งตั้ง
คณะกรรมการบริหารหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษา ภาคปกติ ประจำสาขาวิชา
คณะศึกษาศาสตร์ ประจำปีการศึกษา 2546

- มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ (2546ค, 2 กันยายน) คำสั่งที่ 2546/2050 เรื่อง แต่งตั้ง
คณะกรรมการบริหารหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษา ภาคพิเศษ ประจำสาขาวิชา
คณะศึกษาศาสตร์ ประจำปีการศึกษา 2546
- มลิวลัย สมศักดิ์ (2540) รูปแบบการสอนเพื่อพัฒนาการคิดอย่างมีวิจารณญาณของ
นักเรียนในโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปริญญาณิพนธ์ กศด
(วิจัยและพัฒนาหลักสูตร) กรุงเทพฯ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ถ่ายเอกสาร
- มาลี ธรรมศิริ (2543) การพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้โดยผ่านหน่วยพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์ในฐานะส่วนขยายของการอุดมศึกษา วิทยานิพนธ์ คด (อุดม
ศึกษา) กรุงเทพฯ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ถ่ายเอกสาร
- เมธี ปิลันธนาพันธ์ (2540) รายงานการวิจัย เรื่อง การพัฒนาสมรรถนวิสัยการคิด
วิจารณญาณของผู้บริหารอาชีวศึกษา กรุงเทพฯ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้า
คุณทหารลาดกระบัง ถ่ายเอกสาร
- รัตนกร สัตตอริยทรัพย์ (2542) ทศนะของผู้บริหาร อาจารย์ และเจ้าหน้าที่ของ
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ที่มีต่อการบริหารมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล
ปริญญาณิพนธ์ กศ ม (การอุดมศึกษา) กรุงเทพฯ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ ถ่ายเอกสาร
- ระพีพันธ์ ครามมี (2544) การศึกษาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและความสามารถในการ
คิดอย่างมีเหตุผลเชิงวิเคราะห์ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ที่เรียนวิชาสังคม
ศึกษาโดยการสอนตามแนวคอนสตรัคติวิซึ่มกับการสอนแบบแก้ปัญหา
ปริญญาณิพนธ์ กศ ม (การมัธยมศึกษา) กรุงเทพฯ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ ถ่ายเอกสาร
- รุ่ง แก้วแดง (2545) คำนำ ใน ความสามารถในการแข่งขันด้านการศึกษาของประเทศ
ไทย ปี 2544 กรุงเทพฯ สถาบันแห่งชาติเพื่อการพัฒนาการปฏิรูปการเงินการศึกษา สำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ภาพพิมพ์
- ล้วน สายยศ, และอังคณา สายยศ (2538) เทคนิคการวัดผลการเรียนรู้ กรุงเทพฯ
ชมรมเด็ก
- ลือชัย พันธุ์เจริญกิจ (2540) การพัฒนาองค์การตามแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้.
ภาคินิพนธ์ รป ม (รัฐประศาสนศาสตร์) กรุงเทพฯ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย ถ่ายเอกสาร

- วรรณรัตน์ คงเจริญ (2544) ตัวแปรคัดสรรที่ส่งผลต่อลักษณะการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน
ของนักเทคโนโลยีการศึกษา ในสถาบันอุดมศึกษา สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย
วิทยานิพนธ์ คม (โสตทัศนศึกษา) กรุงเทพฯ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย ถ่ายเอกสาร
- วรรณัฐ หนูรอด (2543) ความรู้เกี่ยวกับโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ของสมาชิกสภาองค์
การบริหารส่วนตำบล ศึกษาเฉพาะกรณีองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชุมพร
ภาคินพนธ์ ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (พัฒนาสังคม) กรุงเทพฯ สถาบันบัณฑิต
พัฒนบริหารศาสตร์ ถ่ายสำเนา
- วรพันธุ์ รุ่งกฤต (2540) บทบาทของพัฒนากรในโครงการแก้ไขปัญหาความยากจน ศึกษา
ในเขตพื้นที่ศูนย์ช่วยเหลือทางวิชาการพัฒนาชุมชนเขตที่ 2 ภาคินพนธ์ ปริญญา
ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (พัฒนาสังคม) กรุงเทพฯ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
ถ่ายเอกสาร
- วรวิทย์ วตินสรากร (2543) ศาสตราจารย์ ดร.สาโรช บัวศรีผู้ริเริ่มก่อตั้งวิทยาลัยวิชาการศึกษา
ใน สามยุคของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ หน้า 72- 82 กรุงเทพฯ สำนักพิมพ์
พัฒนาศึกษา
- วนิดา ชูวงศ์ (2540) Coaching การสอนงาน ใน สู้บ้านใหม่ หน้า 92-96 กรุงเทพฯ
ประชาชน
- _____ Mentoring การเป็นพี่เลี้ยง ใน สู้บ้านใหม่ หน้า 97-101 กรุงเทพฯ ประชาชน
- วนิดา ปานโด (2543) การเปรียบเทียบความเชื่อมั่นของแบบทดสอบวัดความสามารถ
ด้านการคิดอย่างมีวิจารณญาณที่มีการตรวจให้คะแนนและจำนวนข้อของแบบ
ทดสอบต่างกัน ปริญญานิพนธ์ กศ ม (การวัดผลการศึกษา) กรุงเทพฯ บัณฑิต
วิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ถ่ายเอกสาร
- วันเพ็ญ พิศาลพงศ์ (2536) การถ่ายทอดทางสังคมกับพัฒนาการของมนุษย์ กรุงเทพฯ
สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร
- วิจิตร ชีระกุล (2525) รายงานการวิจัยเรื่อง ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำกับ
อายุ เพศ ประสบการณ์และคุณวุฒิของอาจารย์ใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาใน
กรุงเทพมหานคร พิษณุโลก มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พิษณุโลก
- ✓ วิชัย วงษ์ใหญ่ (2542, กันยายน-ธันวาคม) องค์กรเรียนรู้ วารสารวิชาการคณะ
ศึกษาศาสตร์ 1(1) 9-11

- วิชิต สุรพนานท์ชัย (2545) ความคิดเห็นของผู้เข้ารับการฝึกอบรมต่อการปฏิบัติงาน
ของเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม กรณีศึกษา บริษัท กรุงไทยการไฟฟ้า จำกัด ปริญญาโท
บริหาร (การจัดการ) กรุงเทพฯ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ถ่ายเอกสาร
- วิรุณ ตั้งเจริญ (2546) วิสัยทัศน์และพันธสัญญา กรุงเทพฯ สันติศิริการพิมพ์
- วิทยากร เชียงกุล (2544) รายงานสภาวะการศึกษาไทย ปี 2543/2544 ปฏิรูปการศึกษา
อย่างไรเพื่อใครเพื่ออะไร? กรุงเทพฯ ภาพพิมพ์
- วิโรจน์ สารรัตนะ (2542) การบริหาร หลักการ ทฤษฎี และประเด็นทางการศึกษา
กรุงเทพฯ โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ์
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2540) การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ที่มาและที่ไป ใน สู่บ้านใหม่
หน้า 45-69 กรุงเทพฯ ประชาชน
- _____ (2542ก) เซวน์อารมณ์ (EQ) ดัชนีวัดความสุข และความสำเร็จของชีวิต
กรุงเทพฯ เอ็กสเปอร์เน็ท
- _____ (2542ข, มกราคม-มิถุนายน) เซวน์อารมณ์ ดัชนีวัดความสำเร็จของชีวิต วารสาร
การแนะแนวและจิตวิทยาการศึกษา 1(2) 13-27
- _____ (2544) การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization
Development) กรุงเทพฯ วีระป้อมวรรณกรรม
- วีระศักดิ์ ศรีโสภา (2543) บทบาทในการพัฒนาชนบทของคณะกรรมการบริหาร
องค์การบริหารส่วนตำบลในทัศนะของข้าราชการระดับอำเภอสังกัด 4 กระทรวง
หลัก ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดสระแก้ว ภาคนิพนธ์ ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต
(พัฒนาสังคม) กรุงเทพฯ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ถ่ายเอกสาร
- ศรินยา จันทสุทธิบรร (2542) บทบาทขององค์กรพัฒนาเอกชนในการพัฒนาการมีส่วนร่วม
ของประชาชนในการพัฒนาชนบท. ภาคนิพนธ์ ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต
(การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์) กรุงเทพฯ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ถ่ายเอกสาร
- ศรีเรือน แก้วกังวาล (2536) จิตวิทยาพัฒนาการ พฤติกรรมศาสตร์ตลอดช่วงชีวิต
กรุงเทพฯ โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- _____ (2540ก) จิตวิทยาพัฒนาการชีวิตทุกช่วงวัย (เล่ม 1) แนวคิดเชิงทฤษฎี-วัยเด็ก
ตอนกลาง กรุงเทพฯ โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- ศรีเรือน แก้วกังวาล (2540ข) จิตวิทยาพัฒนาการชีวิตทุกช่วงวัย (เล่ม 2) แนวคิดเชิง
ทฤษฎี-วัยเด็กตอนกลาง กรุงเทพฯ โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2545) จิตวิทยาสังคม ทฤษฎีและปฏิบัติการ กรุงเทพฯ
สุวีริยาสาส์น

- ศักรินทร์ สุวรรณโรจน์ (2542) วิสัยทัศน์ของนักบริหาร สำนักงานเลขาธิการข้าราชการ
ครู ถ่ายเอกสาร
- คันสนีย์ ฉัตรคุปต์ (2542) ไอคิวและอีคิว ประตูลู่ความสำเร็จของลูก กรุงเทพฯ แพลน
พรินติ้ง
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญภิตติ, และสมศักดิ์ วาณิชยาภรณ์ (2545) ทฤษฎีองค์การ
ฉบับมาตรฐาน กรุงเทพฯ ธรรมสาร
- สถาบันดำรงราชานุภาพ (2543) เอกสารวิจัยเรื่อง การศึกษาแนวทางการดำเนินงานของ
ศูนย์พัฒนาข้าราชการจังหวัดเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของข้าราชการตามแนวคิด
องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาจังหวัดนนทบุรีและจังหวัดปราจีนบุรี
เรียบเรียงโดย ปิยาภรณ์ วงษ์วานิช กรุงเทพฯ สถาบันดำรงราชานุภาพ สำนักงาน
ปลัดกระทรวงมหาดไทย
- สถาพร ปิ่นเจริญ (2541, กรกฎาคม-ธันวาคม) องค์การการเรียนรู้ (Learning Organization)
บทบาทที่มีต่อการพัฒนาองค์การ วารสาร มจร วิชาการ 2(3) 37-43
- สถิต วงศ์สวรรค์ (2540) การพัฒนาบุคลิกภาพ กรุงเทพฯ รวมสาส์น
- สมชาย สุขสิริเสรีกุล (2543) รายงานผลการวิจัย เรื่อง บทบาทและศักยภาพของ
มหาวิทยาลัยในการเสริมสร้างและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเข้าสู่
ศตวรรษที่ 21 กรุงเทพฯ สถาบันทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- สมบัติ ชำรงธัญญาวงศ์ (2542) การวิเคราะห์วิกฤตสังคมไทยภายใต้มุมมองของนักสังคมศาสตร์
ใน ประมวลผลงานวิชาการ การประชุมวิชาการประจำปี ครั้งที่ 4 บทบาทของ
มหาวิทยาลัยในศตวรรษที่ 21 หน้า 31-42 ระหว่างวันที่ 21-22 มกราคม 2542
อาคารอุไรรัตน์และอาคารคุณหญิงพัฒนา มหาวิทยาลัยรังสิต เมืองเอก ปทุมธานี
ถ่ายเอกสาร
- สมยศ นาวิการ (2540) การบริหารและพฤติกรรมองค์การ กรุงเทพฯ โรงพิมพ์ตะวันออก
สมวงศ์ แปลงประสพโชค (พฤศจิกายน-ธันวาคม 2542-มกราคม 2543) พัฒนาสมองด้วย
เกมและของเล่นทางคณิตศาสตร์ วารสารคณิตศาสตร์ 494-496 5-12 (ออนไลน์)
แหล่งที่มา http://www.ipst.ac.th/magazine/mag_30/educat_63.html วันที่สืบค้น 5
กันยายน 2545
- สมสุข โถวเจริญ (2541) ความสามารถในการคิดอย่างมีวิจารณญาณของนักศึกษา
พยาบาล วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ภาคใต้ ปริญญานิพนธ์ กศ ม
(จิตวิทยาพัฒนาการ) กรุงเทพฯ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ถ่ายเอกสาร

- สาโรช บัวศรี (2497) เรื่องของวิทยาลัยวิชาการศึกษา ใน สามยุคของมหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ (2543) หน้า 41-43 กรุงเทพฯ ธนรัชการพิมพ์
- สัญญา สัญญาวิวัฒน์ (2536) ทฤษฎีสังคมวิทยา เนื้อหาและแนวการใช้ประโยชน์
เบื้องต้น กรุงเทพฯ โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- สันติพงษ์ เจริญศรี (2543) มุมเหตุจูงใจในการเลือกเรียนวิชาชีพพื้นฐานอาชีพอุตสาหกรรม
ของนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร (ฝ่ายมัธยม) ปริญญาณิพนธ์ กศ ม (อุตสาหกรรม
ศึกษา) กรุงเทพฯ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ถ่ายเอกสาร
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2545) ความสามารถในการแข่งขันด้านการ
ศึกษาของประเทศไทย ปี 2544 กรุงเทพฯ ภาพพิมพ์
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (ทบวงมหาวิทยาลัยเดิม) (2544?) แนะนำศึกษาต่อ
สถาบันอุดมศึกษา ทบวงมหาวิทยาลัย. กรุงเทพฯ สำนักงานปลัดทบวงมหาวิทยาลัย
- _____ (2546) แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 9 (พ ศ 2545-2549) บทที่
2 วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ เป้าหมายและยุทธศาสตร์ (ออนไลน์) แหล่งที่มา
<http://www.Mua.go.th> วันที่สืบค้น 7 มิถุนายน 2546
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2544) แผนพัฒนาเศรษฐกิจ
และสังคมแห่งชาติฉบับที่ 9 (พ ศ 2545 - 2549) กรุงเทพฯ โรงพิมพ์การศาสนา
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2546) พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์
และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ ศ 2546 กรุงเทพฯ ถ่ายเอกสาร
- สิทธิโชค วรานุสันติกุล (2531) ทฤษฎีและปฏิบัติการทางจิตวิทยาสังคม กรุงเทพฯ
โรงพิมพ์พิทักษ์อักษร
- สิริลักษณ์ จิเจริญ (2545) ตัวแปรคัดสรรที่ส่งผลต่อลักษณะการเรียนรู้เป็นทีมของนัก
เทคโนโลยีการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย วิทยานิพนธ์
คม (โสตทัศนศึกษา) กรุงเทพฯ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถ่ายเอกสาร
- สุกาญจนา ทองย้อย (2545) ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับความสามารถในการแก้ปัญหาเฉพาะ
หน้าทางการพยาบาลของนักศึกษาพยาบาลวิทยาลัยบรมราชชนนี ในเขตภาคกลาง
สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข ปริญญาณิพนธ์ กศ ม
(จิตวิทยาการศึกษา) กรุงเทพฯ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ถ่ายเอกสาร

- สุจิตรา จรจิตร (2531) การคงอยู่ในตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาในมหาวิทยาลัยภูมิภาค
ปริญญานิพนธ์ กศ ด (การบริหารการศึกษา) กรุงเทพฯ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ ถ่ายเอกสาร
- สุชาติา ชินะจิตร (2540) บริการวิชาการ บทบาทที่ห้าของมหาวิทยาลัย ใน บนเส้นทาง
อุดมศึกษา หน้า 271-280, 299-311 กรุงเทพฯ โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- สุชานนท์ เปรมกมลธรรม (2546) ทศนคติต่อการฝึกอบรมของพนักงาน บริษัท การบิน
ไทย จำกัด (มหาชน) สารนิพนธ์ กศ ม (การจัดการ) กรุงเทพฯ บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ถ่ายเอกสาร
- สุธรรม อารีกุล (2541) รายงานการวิจัย ประกอบการร่างพระราชบัญญัติการศึกษา
แห่งชาติ พ ศ ประเด็น การอุดมศึกษา กรุงเทพฯ สำนักงานคณะกรรมการ
การศึกษาแห่งชาติ ถ่ายเอกสาร
- _____ (2543) รายงานวิจัยเชิงเอกสาร เรื่อง รูปแบบและการกิจอุดมศึกษา. กรุงเทพฯ
สำนักงานโครงการปฏิรูปอุดมศึกษา สกศ วัฒนาพานิช
- สุพัตรา จันทรเทีย (2543) การรับรู้บรรยากาศองค์การและศักยภาพการพัฒนาไปสู่
องค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีในเขต
กรุงเทพมหานครและปริมณฑล ภาคนิพนธ์ ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต
(การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์) กรุงเทพฯ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
ถ่ายเอกสาร
- สุพัตรา เพชรมณี (2531) ผลกระทบของบรรยากาศองค์การที่มีต่อการพัฒนาบุคลากร
กรุงเทพฯ ภาควิชารัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัย
เกษตรศาสตร์
- สุภาพร พิสิฐฐิพัฒน์ (2543) การสร้างแบบทดสอบวัดเชาวน์ปัญญาทางอารมณ์สำหรับ
นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ปริญญานิพนธ์ กศ ม (การวัดผลการศึกษา)
กรุงเทพฯ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ถ่ายเอกสาร
- สุภิญญา เลี้ยววานิชย์ (2545) การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างเชาวน์ปัญญาทางอารมณ์
กับลักษณะความเป็นผู้นำของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 ปริญญานิพนธ์ กศ ม
(การวัดผลการศึกษา) กรุงเทพฯ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ถ่ายเอกสาร
- สุรพล พุดคำ (2545) การศึกษารูปแบบการบริหารโปรแกรมวิชาการในสถาบันราชภัฏ
เขตภูมิศาสตร์ภาคกลาง. ปริญญานิพนธ์ กศ ด (การบริหารการศึกษา) กรุงเทพฯ
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ถ่ายเอกสาร

สุรภัทร์ ชูตินันท์ (2544) การศึกษาผลของโครงการฝึกอบรม หลักสูตร "การวัด ประเมิน และวิเคราะห์ความคุ้มค่าในการฝึกอบรม" ของบริษัท วิทยุการบินแห่ง ประเทศไทย จำกัด สารนิพนธ์ กศม (การวัดผลการศึกษา) กรุงเทพฯ บัณฑิต วิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ถ่ายเอกสาร

✓ สุรสิทธิ์ เหมตะศิลป์ (2543, เมษายน-พฤษภาคม) องค์การแห่งการเรียนรู้ การสะท้อนของการ ฟันฟ่องค์กรใหม่ วารสารเพิ่มผลผลิต 39(4) 3-18

_____ (2544, เมษายน-พฤษภาคม) การสร้างการพึ่งพาซึ่งกันและกันระหว่าง TQM และ Learning Organization การวิเคราะห์กรณีศึกษาหลายกรณี วารสารเพิ่มผลผลิต 40(4) 44-58

สุรินทร์ พิศสุวรรณ (2541) ประมวลความคิดเห็นจากบุคคล ใน รายงานการวิจัยประกอบ การร่างพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ประเด็น การอุดมศึกษา หน้า 44- 67 ผู้วิจัย สุธรรม อารีกุล กรุงเทพฯ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา แห่งชาติ ถ่ายเอกสาร

สุวิมล นาคเหล็ก (2535) ศึกษาเรื่องความคิดเห็นของผู้บริหารในสถานศึกษาเกี่ยวกับ ปัญหาการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของวิทยาลัย สังกัดกองอาชีวศึกษา กรมอาชีวศึกษา ปริญญาโท กศม (การบริหารการศึกษา) พิษณุโลก บัณฑิต วิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร ถ่ายเอกสาร

เสน่ห์ จัยโต (2541) วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในการบริหารอุดมศึกษา กรณีศึกษาของ ผู้บริหารระดับสูง วิทยานิพนธ์ คด อุดมศึกษา) กรุงเทพฯ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ถ่ายเอกสาร

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2525) พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา กรุงเทพฯ ไทยวัฒนาพานิช

_____ (2541) จาการามเกียรติสู่การประเมิน กรุงเทพฯ ปาฐาติเครื่องเขียน

แสงอุษา โลจนานนท์, และกฤษณ์ รุยาพร (2543) EQ with Smile การบริหารอารมณ์ด้วย รอยยิ้มแบบไทย กรุงเทพฯ มิตรนราการพิมพ์

โสภณ พวงสุวรรณ (2545, มกราคม-เมษายน) ความฉลาดทางอารมณ์กับผู้นำ วารสาร บริหารการศึกษา มศว 1(1) 22-27

หทัย ดันหยง (2543) โรงเรียนฝึกหัดครูชั้นสูง ถนนประสานมิตร ใน สามยุคของ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ หน้า 72- 82 กรุงเทพฯ สำนักพิมพ์พัฒนาศึกษา

อมรวิชัย นาคทรรพ (2539) ความฝันของแผ่นดิน กรุงเทพฯ โรงพิมพ์ตะวันออก

_____ (2540) รายงานการวิจัยเรื่อง ในกระแสแห่งคุณภาพ. กรุงเทพฯ ที่ พี พรินท์

- อมรวิทย์ นาครทรรพ (2543) รายงานวิจัยเชิงเอกสาร เรื่อง **คุณภาพและการประกันคุณภาพในวิถิทธรรณการปฏิรูปอุดมศึกษาไทย** กรุงเทพฯ พริกหวานกราฟฟิค
- อภันตรี รอดสุทธิ (2541) **ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสำคัญกับความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติของแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาโครงการจัดตั้งสัมพันธ์ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ภาคนิพนธ์** ปริญญาพัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์) กรุงเทพฯ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตรศึกษเอกสาร
- อภิญา ปลั่งพินิจกิจการ (2546) **ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์การการเรียนรู้ กรณีศึกษา บริษัท โตชิบา แคลเรียร์ (ประเทศไทย) จำกัด** สารนิพนธ์ บัณฑิต (การจัดการ) กรุงเทพฯ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ศึกษเอกสาร
- อรจริย ณะทะกั่วทุ่ง (2543) **องค์การเอื้อการเรียนรู้ ใน ประมวลบทความนวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้สำหรับครูยุคปฏิรูปการศึกษา** หน้า 270-289 บรรณาธิการโดย พิมพ์พันธ์เดชะคุปต์และคณะ กรุงเทพฯ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- _____ (2546) **สถาบันอุดมศึกษากับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อสังคมยุคใหม่ (Higher Education Institutions and Human Resource Development for New Society) ในการประชุมทางวิชาการ สออ ประเทศไทย ครั้งที่ 10 เรื่อง Pursuing Knowledge The Role of Universities amid Global and National Changes** หน้า 1-18 วันที่ 27 มกราคม 2546 ณ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ท่าพระจันทร์ ศึกษเอกสาร
- อรทัย ทองฤกษ์ฤทธิ (2538) **ความคิดเห็นของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการฝึกอบรมในโครงการพัฒนาบุคลากรด้านคอมพิวเตอร์ กระทรวงศึกษาธิการ** วิทยานิพนธ์ กศม (การศึกษาผู้ใหญ่) กรุงเทพฯ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ศึกษเอกสาร
- อรทัย บุญช่วย (2542) **การบริหารวิชาการของมหาวิทยาลัยรามคำแหง** วิทยานิพนธ์ กศม (การอุดมศึกษา) กรุงเทพฯ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ศึกษเอกสาร
- อรพรรณ พรสีมา (2543) **การคิด** กรุงเทพฯ สถาบันพัฒนาทักษะการคิด
- อรพรรณ ลือบุญธวัชชัย (2543) **การคิดอย่างมีวิจารณญาณ การเรียนการสอนทางพยาบาล** กรุงเทพฯ ธนาเพรส แอนด์ กราฟฟิค
- อรพินท์ ชูชม (2542 , สิงหาคม) **สถานภาพการวัด EQ วารสารพฤติกรรมศาสตร์** 5(1) 67-77

- อ้อมเดือน สดมณี (2541) วิชา สด 331 จิตวิทยาสังคม (So 331 Social Psychology) (เอกสารประกอบการสอน) กรุงเทพฯ สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ถ่ายเอกสาร
- อารีย์ เพ็ชรรัตน์ (2541) การศึกษาเปรียบเทียบการรับรู้ลักษณะวัฒนธรรมองค์การและความรู้สึกผูกพันต่อองค์การในองค์การธุรกิจประกันภัยไทย อเมริกัน ญี่ปุ่น วิทยานิพนธ์ ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ) กรุงเทพฯ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ถานเอกสาร
- อารุณี ไทยบัณฑิตย์ (2545) การพัฒนาความสามารถในการคิดอย่างมีวิจารณญาณของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2 โดยใช้การฝึกคิดแบบโยนิโสมนสิการ ปรินญาณินท์ กศ ม (จิตวิทยาพัฒนาการ) กรุงเทพฯ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ถ่ายเอกสาร
- อิสระ สุวรรณผล (2540) องค์การเรียนรู้ (เอกสารประกอบการบรรยาย) กรุงเทพฯ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ถ่ายเอกสาร
- อุมาพร จันทกร (2538) ความคิดเห็นของคณาจารย์เกี่ยวกับการนำสถาบันอุดมศึกษาของรัฐออกนอกระบบราชการ ใน เอกสารรายงานการวิจัยของที่ประชุมประธานสภาข้าราชการและลูกจ้าง มหาวิทยาลัยทั่วประเทศ (ปชมท) หน้า 1-2 มหาวิทยาลัยมหิดล ถ่ายเอกสาร
- อุมาพร พุ่มัน (2542) การศึกษาการทำวิจัยเป็นทีมของอาจารย์. การวิจัยรายงานกรณีสถาบันราชภัฏสวนดุสิต วิทยานิพนธ์ คม (โสตทัศนศึกษา) กรุงเทพฯ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ถ่ายเอกสาร
- อุทุมพร จามรมาน (2540, ตุลาคม-ธันวาคม) การจัดอันดับมหาวิทยาลัยกับการประกันคุณภาพการศึกษา จุฬาลงกรณ์วารสาร 10(3) 97-107
- Andrews, Janis (2003) **Mentoring Across Multiple Generations of School Leaders** (Online) Available DAI-A 64/02 343
<http://www.lib.umi.com/dissertations/fullcit/3081687> Retrieved September 3, 2003
- Argyris, Chris , & Schon, Donald A (1974) **Theory in Practice** San Francisco Jossey-Bass
- _____ (1978) **Organizational Learning A Theory of Action Perspective.** Reading, Massachusetts Addison -Wesley
- _____ (1981) **Organizational learning** Massachusetts Addison - Wesley

- Asian Productivity Organization (2001) **Learning Organizations** Summing-up from The APO Symposium in Seoul, Republic of Korea from April 25 to 28, 2000
China Resource Persons
- Aubrey, Robert, & Cohen, Paul M (1995) **Working Wisdom Timeless Skills and Vanguard Strategies for Learning Organizations** San Francisco Jossey - Bass
- Bar - On, Reuven, & Parker, James D A (2000) **The Handbook of Emotional Intelligence Theory, Development, Assessment, and Application at Home, School, and in the Workplace** San Francisco Jossey - Bass
- Bensley, D Alan (1998) **Critical Thinking Psychology A Unified Skills Approach** Pacific Grove Brooks/Cole
- Boyer, David James (2003) **A Case Study of the Educational Leader's Role in Effective New Teacher Induction Programs** (Online) Available DAI-A 63/03 731 <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/3083348> Retrieved September 3, 2003
- Collie, Sarah L (2002) **The Learning Organization and Teaching Improvement in Academic Departments.** (Online) Available DAI-A 63/06 2155
<http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/3057485> Retrieved September 3, 2003
- Connelly, Liane M (1997) **Critical Thinking of Rural Nurse Executives (Leadership, Decision Making)** (Online) Available DAI-B 58/12 6484
<http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/9817178> Retrieved May 5, 2002
- Cooper, Robert K, & Sawaf, Ayman (1997) **Executive EQ - Emotional Intelligence in Leadership and Organizations** New York Penguin Putnam
- Cotton, Jarred Ashley (2003) **The Instructional Leadership Proficiencies of Elementary Principals A Study of Preparation and Continuing Professional Development Needs** (Online) Available DAI-A 64/03 733
<http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/3083797> Retrieved September 3, 2003
- CTIAC Faculty (2002) **Critical Thinking Definition** (Online) Available
<http://www.bee.ete.edu/lmc/test/ilac/critdef.htm> Retrieved December 18, 2002

- Dadabhoy, Zav (2002) **From Student Affairs Pedagogies to Online Practice Developing a Didactic Collegiate Portal Rooted in Student Affairs Paradigm** (Online) Available DAI-A 63/05 1735
<http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/3053607> Retrieved September 3, 2003
- Daley, Raynee Jean (2002) **Principal as Architect Building Teacher Leadership Capacity** (Online) Available DAI-A 63/06 2056
<http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/3056183> Retrieved September 3, 2003
- Derman, Liora (1999) **The Relationship between the Emotional Intelligence of Family - Member Managers and Business Success in Family Businesses** (Online) Available DAO-B 60/05 61 <http://thailis.uni.net.th/dao/printarticles.nsp> Retrieved September 2, 2003
- Donahue, John (2003) **A Case Study of Select Illinois Community College Board Chair Perspectives on their Leadership Role** (Online) Available DAI-A 63/06 3094 <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/3066088> Retrieved September 3, 2003
- Drucker, P F (1967) **The Effective Executive** New York Harper and Row
- Dumaine, B (1994, October) Mr Learning Organization **Fortune** 17 147-157
- Eggen, Paul D , & Kauchak Donald P (1996) **Strategies for Teachers Teaching Content and Thinking Skills** 3 rd ed Needham Heights Allyn and Bacon
- Elias, Maurice J , Arnold, Harriett, & Hussey, Cynthia, Steiger (2003) **EQ+IQ= Best Leadership Practices for Caring and Successful Schools**. California Corwin Press, Inc
- Ellis, Sandra Kay (1998) **Principal Leadership Styles and the Transformation of Pre-Secondary Schools into Professional Learning Organizations** (Online) Available DAI-A 59/08 2791 <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/9902719> Retrieved May 5, 2002
- Ennis, Robert H (1985, October) A Logical Basis for Measuring Critical Thinking Skills **Educational Leadership** 43 (2) 44-49
- Epstein, Ricard L (1995) **Critical Thinking** Belmont California Wadsworth

- Farrell, Nancy Ann Klotzko (2003) **Change Agent, Mentor, Advocate A Study of Teachers Learning to be Leaders** (Online) Available DAI-A 64/02 466
<http://www.lib.umi.com/dissertations/fullcit/3079321> Retrieved September 3, 2003
- Fisler, Jennifer Leigh (2002) **Leadership, Social Capital and Resources Promoting Teacher Learning in a Professional Development School** (Online) Available DAI-A 63/03 906 <http://www.lib.umi.com/dissertations/fullcit/3047834> Retrieved September 3, 2003
- Gardner, Howard (1993) **Multiple Intelligence The Theory in Practice** New York Basic Books
- ✓ Garvin, David A (1993, July-August) Building a Learning Organization **Harvard Business Review** 78-91
- _____ (2000) **Learning in Action A Guide to Putting The Learning Organization to Work** Boston Harvard Business School
- Gauthier, Alain (1995) The Challenge of Stewardship Building Learning Organizations in Healthcare In **The Learning Organizations Developing Cultures for Tomorrow's Workplace** pp 384-401 Edited by Chawla, Sarita, & Renesch, John Portland Productivity Press
- Geery, Lorie Jane (1997) **A Exploratory Study of the Ways in which Superintendents Use their Emotional Intelligence to Address Conflict in their Educational Organizations (Leadership)** (Online) Available DAI-A 58/11 4137
<http://www.lib.umi.com/dissertations/fullcit/9813436> Retrieved May 5, 2002
- Giambri, Lynn Kounnas (2003) **Administrator and Staff Perceptions of the Leadership role in the Effective Operationalization of the Mission of the 21 st Century Christian School** (Online) Available DAI-A 64/03 737
<http://www.lib.umi.com/dissertations/fullcit/3083141> Retrieved September 3, 2003
- Goleman, Daniel (1995) **Emotional Intelligence Why it can matter more than IQ** New York Bantam Books
- Goleman, Daniel (1998 a, November - December) What Makes a Leader ? **Harvard Business Review** 76(6) 93-102
- _____ (1998 b) **Working with Emotional Intelligence.** New York Bantam Books

- Guns, Bob, & Anundsen, Kristin (1997) **The Faster Learning Organization Gain and Sustain the Competitive Edge** San Francisco Jossey - Bass
- Hein, S (1999) **Emotional intelligence** (Online) Available [http // www eqi org /emotions htm](http://www.eqi.org/emotions.htm) Retrieves June 11, 2003
- Jones, Jan Laurel (2000) **A Woman of Influence The Emotional Intelligence Leadership of Eleanor Roosevelt** (Online) Available DAO-A 61/02 209 [http //thailis uni net th/dao/printarticles nsp](http://thailis.uni.net.th/dao/printarticles.nsp) Retrieved September 2, 2003
- Kanold, Timothy D (2002) **The Power of a Learning Community Implications for Leadership Practices and Beliefs in a Learning Organization** (Online) Available DAI-A 63/12 4169 [http //wwwlib umi com/dissertaions/fullcit/3079334](http://www.lib.umi.com/dissertations/fullcit/3079334) Retrieved September 3, 2003
- Kelly, Dolores W Ambruster (2000) **Senge' s Learning Organization concepts Applied to One Vocational School Faculty (Peter Senge)** (Online) Available DAO-A 61/07 119 [http //wwwlib umi com/dissertaions/fullcit/19981159](http://www.lib.umi.com/dissertations/fullcit/19981159) Retrieved January 10, 2002
- Kemeny, Jennifer (1994) Archetype 5 Accidental Adversaries In **The Fifth Discipline Fieldbook Strategies and tools for Building a Learning Organization** pp 145-148 London Nicholas Brealey
- Kim, Daniel H (1993, Fall) The Link Between Individual and Organizational Learning **Sloan Management Review** (Microfiche) 37-50
- _____ (1995) Managerial Practice Fields Infrastructures of a Learning Organization In **Learning Organization Development Cultures for Tomorrow' s Workplace** pp 350-363 Edited by Chawla, Santa, & Renesch, John Portland Productivity Press
- Kim, et al (1994) Applying an Archetype In **The Fifth Discipline Fieldbook Strategies and tools for Building a Learning Organization** pp 121-144 London Nicholas Brealey
- King, Stephen Ward (2002) **Effective Leadership for Quality Achievement and Organizational Learning** (Online) Available DAI-A 63/06 2302 [http //wwwlib umi com/dissertaions/fullcit/3058143](http://www.lib.umi.com/dissertations/fullcit/3058143) Retrieved September 3, 2003

- Lam, Laura Thi (1998) **Emotional Intelligence Implications for Individual Performance (Empathy)** (Online) Available DAO-B 59/07 160
<http://thailis.uni.net.th/dao/printarticles.nsp> Retrieved September 2, 2003
- Landsberg, Max (1996) **The Tao of Coaching Boost your Effectiveness at Work by Inspiring and Developing those Around you** London HarperCollins
- Maccalupo, Michael John (2002) **Principal Leadership The Role of Emotional Intelligence : A Study of Decision - making in an Eastern North Carolina School System** (Online) Available DAO-A 63/01 164
<http://thailis.uni.net.th/dao/printarticles.nsp> Retrieved September 3, 2003
- ✓ Maheshwari, B L (2001) Country Papers of India (1) In **Learning Organizations** pp 70-86 China Asian Productivity Organization
- Marquardt ,Michael, & Reynolds, Angus (1994) **The Global Learning Organization** New York IRWIN
- ✓ Marquardt Michael (1996) **Building The Learning Organization** New York McGraw - Hill
- Massnick, Forler (1997) **The Customer Is CEO . How to Measure What Your Customers Want - And Make Sure They Get It** New York AMACOM, American Management Association
- Mayer, John D , Salovey, Peter , & Caruso, David R (1997) Emotional Intelligence as Zeitgeist, as Personality, and as a Mental Ability In **The Handbook of Emotional Intelligence Theory, Development, Assessment, and Application at Home, School, and in the Workplace** pp 92-117 San Francisco Jossey - Bass
- ✓ McGill, Michael E , & Slocum, John W , Jr (1994) **The Smart Organization : How to Build a Business that Learns and Adapts to Marketplace Needs.** New York John Wildy & Sons
- McGrath, Victoria Jean (2002) **The Learning Organization .Implications and Lessons for Municipal Government** (Online) Available DAI-A 64/01 282
<http://www.lib.umi.com/dissertations/fullcit/3077569> Retrieved September 3, 2003
- Moore, Compton , Lucille, Gloria Lily (1997) **School Leaders in a Learning Organization • An Internship Report** (Online) Available DAO-A 36/04 42
<http://www.lib.umi.com/dissertations/fullcit/25833> Retrieved January 10, 2002

- Murphy, Kendall (1995) *Generative Coaching A Surprising Learning Odyssey* In **The Learning Organizations Developing Cultures for Tomorrow' Workplace** pp 197-214 Edited by Chawla, Sarita, & Renesch, John Portland Productivity Press
- Norris, Stephen P (1985, May) Synthesis of Research on Critical Thinking **Educational Leadership** 42(8) 40-45
- O' Brien, Bill (1994) Designing an Organization's Governing Ideas In **The Fifth Discipline Fieldbook Strategies and Tools for Building a Learning Organization** pp 306-312 London Nicholas Brealey
- Parker, Patricia kathryn (2001) **Assessing the Role of Leadership in Transformation in a Learning Organization** (Online) Available MAI-A 39/04 1038
<http://wwwlib.umi.com/dissertaions/fullcit/57569> Retrieved January 5, 2002
- Paul, Richard W (1985, May) Bloom's Taxonomy and Critical Thinking Instruction **Educational Leadership** 42(8) 36-39
- _____ (1993) **Teaching critical thinking** California Center For Critical Thinking and Moral Critique
- ✓ Pedler, Mike , Burgoyne, John , & Boydell, Tom (1991) **The Learning Company A Strategy for Sustainable Development** London McGraw-Hill
- Pedler, Mike , Burgoyne, John , & Boydell, Tom (1997) **The Learning Company A Strategy for Sustainable Development** 2nd ed London McGraw-Hill
- Post, Gerald S (1998) **An Investigation into the Application of Accelerated Learning Theory as It Relates to improving Employee Performance in the Learning Organization for the 21 St** (Online) Available DAI-A 59/05 1431
<http://wwwlib.umi.com/dissertaions/fullcit/9834187> Retrieved October 8, 2002
- Quellmalz, Edys S (1985, October) Needed Better Methods for Testing Higher - Order Thinking Skills **Educational Leadership** 43(2) 29-35
- Rapisarda, Brigitte Ann (2002) **The Impact of Emotional Intelligence on Work Team Cohesiveness and Performance.** (Online) Available DAO-B 63/09 77
<http://thailis.umi.net/th/dao/printarticles.nsp> Retrieved September 3, 2003

- Rehfeld, Rebecca Elaine (2002) **Organizational Trust and Emotional Intelligence**
An Appreciative Inquiry into the language of The Twenty - First Century Leader.
 (Online) Available DAO-A 62/11 249 [http //thailis uni net th/dao/printarticles nsp](http://thailis.uni.net.th/dao/printarticles.nsp)
 Retrieved September 3, 2003
- Richardson, Veonca Laron (2003) **The Relationship between Principal Leadership**
Styles and the Maturity of Schools as Professional Learning Communities.
 (Online) Available DAI-A 63/03 752
[http //www lib umi com/dissertaions/fullcit/3083809](http://www.lib.umi.com/dissertations/fullcit/3083809) Retrieved September 3, 2003
- Rolls, Jayme (1995) The Transformational leader The Wellspring of the Learning
 Organization In **The Learning Organizations Developing Cultures for**
Tomorrow' Workplace pp 103-108 Edited by Chawla, Sarita, & Renesch, John
 Portland Productivity Press
- Rosengarten, Philipp G (1999) **The Characteristics, Outcomes and Sources of the**
Learning Organization The Case of Car Component Suppliers in Britain.
 Graduation Thesis for the Degree of Master of Philosophy (Economics) The
 Faculty of Economics The London School of Economics (Online) Available
 Learning Organization Page [http// ourworld compuserve, com/homepages/](http://ourworld.compuserve.com/homepages/Learning.htm)
[Learning htm](http://ourworld.compuserve.com/homepages/Learning.htm) Retrieved December 3, 2002
- Ross, Rick , et al (1994) Core Concepts About Learning in Organizations In **The**
Fifth Discipline Fieldbook Strategies and Tools for Building a Learning
Organization pp 48-50 London Nicholas Brealey
- Ross , Rick , & Roberts, Charlotte (1994) The Ladder of Inference, Balancing Inquire
 and Advocacy In **The Fifth Discipline Fieldbook Strategies and Tools for**
Building a Learning Organization pp 242-246, 253-260 London Nicholas
 Brealey
- Ross, Rick , & Kleiner, Art (1994) The Left - Hand Column In **The Fifth Discipline**
Fieldbook - Strategies and Tools for Building a Learning Organization. pp
 246-252 London Nicholas Brealey
- Ruhe, Gunther , & Bomarius, Frank (2000) **Learning Software Organizations**
Methodology and Applications, Proceedings (11th International Conference on
 Software Engineering and Knowledge Engineering, SEKE' 99 Kaiserslautern,
 Germany, June 16-19, 1999 Germany Springer - Verlag Berlin Heidelberg

- Sadker, Myra Pollack , & Sadker, David Miller (2000) **Teachers, Schools, and Society** 5th ed New York McGraw- Hill
- Saarni, Carolyn (2000) Emotional Competence A Developmental Perspective In **The Handbook of Emotional Intelligence Theory, Development, Assessment, and Application at Home, School, and in the Workplace** pp 68-91 San Francisco Jossey - Bass
- Schroeder, Paul G (2002) **Case study of an Administrative Services Department The Effect of Learning Organization Theory as an Intervention Strategy in the Transformation of Organizational Culture** (Online) Available DAI-A 63/08 2938 <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/3061615> Retrieved September 3, 2003
- Scriven, & Paul (2002) **Defining Critical Thinking** (Online) Available <http://www.criticalthinking.org/University/univclass/Defining.html> Retrieved December 18, 2002
- Selden, Gary Lewis (1998) **Family Businesses as Learning Organizations An Explantory Model of Knowledge and Financial Performance** (Online) Available DAI-A 59/04 1045 <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/9828362> Retrieved October 8, 2002
- Senge, Peter M (1990) **The Fifth Discipline . The Art & Practice of The Learning Organization.** London Century Business
- Senge, Peter M , et al (1994) **The Fifth Discipline Fieldbook : Straegies and Tool for Building a Learning Organization** London Nicholas Brealey
- _____ (1999) **The Dance of Change The Challenges of Sustaining Momentum in Learning Organizations** New York Doubleday Currency Book
- _____ (2000) **School That Learn A Fifth Discipline Fieldbook for Educators, Parents, and Everyone Who Cares About Education** New York Doubleday Currency Book
- Six Seconds (2003) **Emotional What ?** (Online) Available <http://www.Eqtoday.com/o2/emotional.php> Retrieved September 18, 2003

- Spector, Kathleen Dannaher (2002) **A Fifth Discipline Resource : A Practitioner' s Guide Using Team Learning within Mentoring Programs.** (Online) Available DAI-A 63/03 1038 <http://wwwlib.umi.com/dissertaions/fullcit/3048035> Retrieved September 3, 2003
- Sternberg, Robert H , & Baron, Joan B (1985, October) A Statewide Approach to Measuring Critical Thinking Skills **Educational Leadership** 43(2) 40-43
- Strong, E K (1954) **Vocational Interest of Men and Women.** California Stanford University Press
- Summers, Jacqueline Yvonne (2002) **A Proposed Model For Anchorage Adult Civic Education (Alaska)** (Online) Available MAI 41/01 20 <http://wwwlib.umi.com/dissertaions/fullcit/1409971> Retrieved September 3, 2003
- Suwannachin, Chattip (2002) **Planning for a Learning Organization in a Private Vocational School in Thailand** (Online) Available DAI-A 63/09 3079 <http://wwwlib.umi.com/dissertaions/fullcit/3064541> Retrieved September 3, 2003
- Tebbano, Michael Donald (2002) **A Study of the Relationship between the Preferred Leadership Styles of School District Superintendents and the Capability of School Districts to become Professional Learning Organizations** (Online) Available DAI-A 63/01 48 <http://wwwlib.umi.com/dissertaions/fullcit/3039316> Retrieved September 3, 2003
- Tick Yeow Chan, Arnold (2001) Features of Learning Organization as a New Management Paradigm Theory and Practice In **Learning Organizations** pp 28-46 China Asian Productivity Organization
- Torrence, Elizabeth Reed (1997) **Linking Decision- Making in an Action Learning Organization During Period of Crisis (Community College).** (Online) Available DAO-A 59/07 286 <http://wwwlib.umi.com/disertaions/fullcit/19842079> Retrieved January 10, 2002
- University Library (2002) **The Critical Mind is A Questioning Mind . Learning How to Ask Powerful, Probing Questions** (Online) Available <http://www.criticalthing.org/Unversity/questioningmind.htm> Retrieved December 18, 2002

- Von Hatten, William T (1998) **Teacher Leaders in a Learning Organization (Leadership)** (Online) Available DAO-A 59/01 158
<http://www.lib.umi.com/dissertations/fullcit/9822878> Retrieved January 10, 2002
- Waller, Bruce N (1998) **Critical Thinking consider the Verdict** 3rd ed New Jersey Prentice Hall
- Warnick, Babara , & Inch, Edward S (1994) **Critical Thinking and Communication. The Use of Reason in Argument** 2nd ed New York Macmillan
- Weisinger, Hendrie (1998) **Emotional Intelligence at Work · The Untapped Edge for Success** San Francisco Jossey-Bass
- Wick, Calhoun W , & Leon, Lu Stanton (1993) **The Learning Edge How Smart Managers and Smart Companies Stay Ahead.** New York McGraw-Hill
- Wheeler, Loretta L (2002) **Building a Learning Organization A Native American Experience** (Online) Available DAI-A 63/07 2438
<http://www.lib.umi.com/dissertations/fullcit/3059660> Retrieved September 3, 2003
- Woolfolk, Anita E (1998) **Educational Psychology** 7th ed Boston, Massachusetts Allyn and Bacon

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

สำเนาหนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญ และหนังสือขออนุญาตเก็บข้อมูลในการวิจัย



บันทึกข้อความ

309

ส่วนราชการ บัณฑิตวิทยาลัย มศว โทร 5731, 5618

ที่ ศธ 0519 12/ 5026

วันที่ 18 พฤษภาคม 2547

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน รองศาสตราจารย์วิชัย วงษ์ใหญ่

 เนื่องด้วย นางอัมพร สีนอยู่ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “การศึกษามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ในการสร้างองค์การเรียนรู้” โดยมี อาจารย์สุพิพรรณ พัฒนพานิชย์ และ
รองศาสตราจารย์นิภา ศรีไพโรจน์ เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำปริญญานิพนธ์ ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัย
ขอเรียนเชิญท่าน เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบการศึกษามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ในการสร้างองค์การเรียนรู้

 จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถามให้
นางอัมพร สีนอยู่ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้ด้วย

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์เพ็ญศิริ จีระเดชากุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



ส่วนราชการ บัณฑิตวิทยาลัย มศว โทร 5731, 5618

ที่ ศธ 0519 12/ 50๕6

วันที่ 4 พฤษภาคม 2547

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

 เนื่องด้วย นางอัมพร สีนอยู่ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “การศึกษบทบาทผู้บริหาร
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ในการสร้างองค์การเรียนรู้” โดยมี อาจารย์สุพิพรรณ พัฒนพาณิชย์ และ
รองศาสตราจารย์นิภา ศรีไพโรจน์ เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำปริญญานิพนธ์ ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัย
ขอเรียนเชิญ รองศาสตราจารย์เวณี กริทอง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ไพโรจน์ กลินกุลลาบ รองศาสตราจารย์
ชูศรี วงศ์รัตน์ะ และ อาจารย์เชาวลิต รวยอาจิน เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบการศึกษบทบาท
ผู้บริหาร มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ในการสร้างองค์การเรียนรู้

 จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ข้าราชการในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญ
ตรวจสอบสอบถามให้ นางอัมพร สีนอยู่ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้ด้วย

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุรสุดี ปัดไธสง)

ประธานยุทธศาสตร์การประกันคุณภาพการศึกษา

รักษาราชการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ บัณฑิตวิทยาลัย มศว โทร 5731 5618

ที่ ศธ 0519 12/๖๖๖๕

วันที่ ๑๔ มิถุนายน 2547

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

 เนื่องด้วย นางอัมพร สีนอยู่ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์เรื่อง “การศึกษามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ในการสร้างองค์การเรียนรู้” โดยมี อาจารย์สุณีพรรณ พัฒนพานิช และ รองศาสตราจารย์นิภา ศรีไพโรจน์ เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำปริญญานิพนธ์ ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญ รองศาสตราจารย์ศักดิ์ชัย นิรัญทวี เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบถ่วง การศึกษามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ในการสร้างองค์การเรียนรู้

 จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ข้าราชการในสังกัดเป็นผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบถ่วงให้ นางอัมพร สีนอยู่ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้ด้วย

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์เพ็ญศิริ จิระเดชากุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



ที่ ศธ 0519 12/๖ ๖๔

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

/๔ มิถุนายน 2547

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน รองศาสตราจารย์อารี พันธุ์ณี

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นางอัมพร สีนอยู่ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง ‘การศึกษาบทบาทผู้บริหาร มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ในการสร้างองค์การเรียนรู้’ โดยมี อาจารย์สุทิพรรณ พัฒนพานิช และ รองศาสตราจารย์ภา ศรีไพโรจน์ เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำปริญญานิพนธ์ ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญท่าน เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบการศึกษาบทบาทผู้บริหารมหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ ในการสร้างองค์การเรียนรู้

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถามให้ นางอัมพร สีนอยู่ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์เพ็ญศิริ จิระเดชากุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร 02-664-1000 ต่อ 5618, 5731

หมายเหตุ ต้องการสอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 02-6641000 ต่อ 5524



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ บัณฑิตวิทยาลัย มศว โทร 5731, 5618

ที่ ศธ 0519 12/๖4๔๘

วันที่ ๓๐ กรกฎาคม 2547

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เพื่อการวิจัย

เรียน คณบดีคณะแพทยศาสตร์

เนื่องด้วย นางอัมพร สีนอยู่ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “การศึกษาบทบาทผู้บริหาร มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ในการสร้างองค์การเรียนรู้” โดยมี อาจารย์สุพิพรรณ พัฒนพานิชย์ และ รองศาสตราจารย์นิภา ศรีไพโรจน์ เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำปริญญานิพนธ์ ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยขอให้ท่าน และผู้บริหารคณะแพทยศาสตร์ คือ รองคณบดี หัวหน้าภาควิชา หัวหน้าสาขาวิชา ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตรฯ เลขานุการคณะฯ และหัวหน้างาน ตอบแบบสอบถามการศึกษาบทบาทผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ในการสร้างองค์การเรียนรู้ ในระหว่างเดือนสิงหาคม 2547

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ นางอัมพร สีนอยู่ ได้เก็บข้อมูลในการทำปริญญานิพนธ์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้ด้วย

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ เพ็ญศิริ จีระเดชากุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



บันทึกข้อความ

314

ส่วนราชการ บัณฑิตวิทยาลัย มศว โทร 5731, 5618

ที่ ศธ 0519 12/๗๔๔๘

วันที่ ๓๘ กรกฎาคม 2547

เรื่อง ขอกความอนุเคราะห์เพื่อการวิจัย

เรียน คณบดีคณะทันตแพทยศาสตร์

เนื่องด้วย นางอัมพร สีนอยู่ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์เรื่อง “การศึกษาบทบาทผู้บริหาร มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ในการสร้างองค์การเรียนรู้” โดยมี อาจารย์สุทิพรพรรณ พัฒนพานิชย์ และ รองศาสตราจารย์ภา ศรีไพโรจน์ เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำปริญญานิพนธ์ ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยขอให้ท่าน และผู้บริหารคณะทันตแพทยศาสตร์คือ รองคณบดี หัวหน้าภาควิชา หัวหน้าสาขาวิชา ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตรฯ เลขานุการคณะฯ และหัวหน้างาน ตอบแบบสอบถามการศึกษาบทบาทผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ในการสร้างองค์การเรียนรู้ ในระหว่างเดือนสิงหาคม 2547

จึงเรียนมาเพื่อขอกความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ นางอัมพร สีนอยู่ ได้เก็บข้อมูลในการทำปริญญานิพนธ์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้ด้วย

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ เพ็ญสิริ จีระเดชากุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ บัณฑิตวิทยาลัย มศว โทร 5731, 5618

ที่ ศธ 0519 12/๖441

วันที่ ๓๐ กรกฎาคม 2547

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เพื่อการวิจัย

เรียน คณบดีคณะเภสัชศาสตร์

 เนื่องด้วย นางอัมพร สีนอยู่ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์เรื่อง “การศึกษาบทบาทผู้บริหาร มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ในการสร้างองค์การเรียนรู้” โดยมี อาจารย์สุพิพรรณ พัฒนพานิชย์ และ รองศาสตราจารย์นิภา ศรีไพโรจน์ เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำปริญญานิพนธ์ ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยขอให้ท่าน และผู้บริหารคณะเภสัชศาสตร์ คือ รองคณบดี หัวหน้าภาควิชา หัวหน้าสาขาวิชา ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตรฯ เลขานุการคณะฯ และหัวหน้างาน ตอบแบบสอบถามการศึกษามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ในการสร้างองค์การเรียนรู้ ในระหว่างเดือนสิงหาคม 2547

 จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ นางอัมพร สีนอยู่ ได้เก็บข้อมูลในการทำปริญญานิพนธ์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้ด้วย

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์เพ็ญศิริ จีระเดชากุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ บัณฑิตวิทยาลัย มศว โทร 5731, 5618

ที่ ศธ 0519 12/๗4๔2

วันที่ 3๐ กรกฎาคม 2547

เรื่อง ขออนุญาตออกรายการวิทยุ

เรียน คณบดีคณะวิทยาศาสตร์

เนื่องด้วย นางอัมพร สีนอยู่ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์เรื่อง “การศึกษาด้านการบริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ในการสร้างองค์การเรียนรู้” โดยมี อาจารย์สุพิพรรณ พัฒนพานิชย์ และรองศาสตราจารย์นิภา ศรีไพโรจน์ เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำปริญญานิพนธ์ ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยขอให้ท่าน และผู้บริหารคณะ วิทยาศาสตร์ คือ รองคณบดี หัวหน้าภาควิชา หัวหน้าสาขาวิชา ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตรฯ เลขานุการคณะฯ และหัวหน้างาน ตอบแบบสอบถามการศึกษาด้านการบริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ในการสร้างองค์การเรียนรู้ ในระหว่างเดือนสิงหาคม 2547

จึงเรียนมาเพื่อขออนุญาตออกรายการ ได้โปรดพิจารณาให้ นางอัมพร สีนอยู่ ได้เก็บข้อมูลในการทำปริญญานิพนธ์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้ด้วย

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์เพ็ญศิริ จีระเดชากุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ บัณฑิตวิทยาลัย มศว โทร 5731, 5618

ที่ ศธ 0519 12/๗4๔ 3

วันที่ 3๐ กรกฎาคม 2547

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เพื่อการวิจัย

เรียน คณบดีคณะวิศวกรรมศาสตร์

เนื่องด้วย นางอัมพร สีนอยู่ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “การศึกษาบทบาทผู้บริหาร
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ในการสร้างองค์การเรียนรู้” โดยมี อาจารย์สุพิพรรณ พัฒนพานิชย์ และ
รองศาสตราจารย์นิภา ศรีไพโรจน์ เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำปริญญานิพนธ์ ในการนี้ นิสิตมี
ความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยขอให้ท่าน และผู้บริหารคณะวิศวกรรมศาสตร์คือ รองคณบดี
หัวหน้าภาควิชา หัวหน้าสาขาวิชา ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตรฯ เลขานุการคณะฯ และหัวหน้า
งาน ตอบแบบสอบถามการศึกษาบทบาทผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ในการสร้างองค์การเรียนรู้
ในระหว่างเดือนสิงหาคม 2547

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ นางอัมพร สีนอยู่ ได้เก็บข้อมูล
ในการทำปริญญานิพนธ์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้ด้วย

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ เพ็ญสิริ จีระเดชากุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ บัณฑิตวิทยาลัย มศว โทร 5731, 5618

ที่ ศธ 0519 12/๖๔๔ ๔

วันที่ ๙๐ กรกฎาคม 2547

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เพื่อการวิจัย

เรียน คณบดีคณะพลศึกษา

 เนื่องด้วย นางอัมพร สีนอยู่ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์เรื่อง “การศึกษาบทบาทผู้บริหาร
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ในการสร้างองค์การเรียนรู้” โดยมี อาจารย์สุพิพรรณ พัฒนพานิชย์ และ
รองศาสตราจารย์นิภา ศรีไพโรจน์ เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำปริญญานิพนธ์ ในการนี้ นิสิตมี
ความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยขอให้ท่าน และผู้บริหารคณะพลศึกษา คือ รองคณบดี
หัวหน้าภาควิชา หัวหน้าสาขาวิชา ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตรฯ เลขานุการคณะฯ และหัวหน้า
งาน ตอบแบบสอบถามการศึกษาบทบาทผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ในการสร้างองค์การเรียนรู้
ในระหว่างเดือนสิงหาคม 2547

 จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ นางอัมพร สีนอยู่ ได้เก็บข้อมูล
ในการทำปริญญานิพนธ์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้ด้วย

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ เพ็ญศิริ จีระเดชากุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ บัณฑิตวิทยาลัย มศว โทร 5731, 5618

ที่ ศธ 0519 12/๖๔๕๕

วันที่ 3๐ กรกฎาคม 2547

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เพื่อการวิจัย

เรียน คณบดีคณะมนุษยศาสตร์

เนื่องด้วย นางอัมพร สีนอยู่ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์เรื่อง “การศึกษายาทบาทผู้บริหาร
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ในการสร้างองค์การเรียนรู้” โดยมี อาจารย์สุพิพรรณ พัฒนพานิชย์ และ
รองศาสตราจารย์ภา ศรีไพโรจน์ เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำปริญญานิพนธ์ ในการนี้ นิสิตมี
ความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยขอให้ท่าน และผู้บริหารคณะมนุษยศาสตร์คือ รองคณบดี
หัวหน้าภาควิชา หัวหน้าสาขาวิชา ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตรฯ เลขานุการคณะฯ และหัวหน้า
งาน ตอบแบบสอบถามการศึกษายาทบาทผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ในการสร้างองค์การเรียนรู้
ในระหว่างเดือนสิงหาคม 2547

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ นางอัมพร สีนอยู่ ได้เก็บข้อมูล
ในการทำปริญญานิพนธ์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้ด้วย

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ เพ็ญศิริ จิระเดชากุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ บัณฑิตวิทยาลัย มศว โทร 5731, 5618

ที่ ศธ 0519 12/๖44๖

วันที่ ๓๐ กรกฎาคม 2547

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เพื่อการวิจัย

เรียน คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

 เนื่องด้วย นางอัมพร สีนอยู่ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “การศึกษายทบาทผู้บริหาร
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ในการสร้างองค์การเรียนรู้” โดยมี อาจารย์สุพิพรรณ พัฒนพานิชย์ และ
รองศาสตราจารย์นิภา ศรีไพโรจน์ เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำปริญญานิพนธ์ ในการนี้ นิสิตมี
ความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยขอให้ท่าน และผู้บริหารคณะศึกษาศาสตร์ คือ รองคณบดี
หัวหน้าภาควิชา หัวหน้าสาขาวิชา ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตรฯ เลขานุการคณะฯ และหัวหน้า
งาน ตอบแบบสอบถามการศึกษายทบาทผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ในการสร้างองค์การเรียนรู้
ในระหว่างเดือนสิงหาคม 2547

 จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ได้โปรดพิจารณาให้ นางอัมพร สีนอยู่ ได้เก็บข้อมูล
ในการทำปริญญานิพนธ์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้ด้วย

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์เพ็ญสิริ จีระเดชากุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ บัณฑิตวิทยาลัย มศว โทร 5731, 5618

ที่ ศธ 0519 12/7444

วันที่ 30 กรกฎาคม 2547

เรื่อง ขออนุญาตเสนอแนะเพื่อการวิจัย

เรียน คณบดีคณะสังคมศาสตร์

เนื่องด้วย นางอัมพร สีนอยู่ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์เรื่อง “การศึกษายุทธศาสตร์การบริหาร
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ในการสร้างองค์การเรียนรู้” โดยมี อาจารย์สุพิพรรณ พัฒนพานิชย์ และ
รองศาสตราจารย์ภา ศรีไพโรจน์ เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำปริญญานิพนธ์ ในครั้งนี้ นิสิตมี
ความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยขอให้ท่าน และผู้บริหารคณะสังคมศาสตร์ คือ รองคณบดี
หัวหน้าภาควิชา หัวหน้าสาขาวิชา ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตรฯ เลขานุการคณะฯ และหัวหน้า
งาน ตอบแบบสอบถามการศึกษายุทธศาสตร์การบริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ในการสร้างองค์การเรียนรู้
ในระหว่างเดือนสิงหาคม 2547

จึงเรียนมาเพื่อขออนุญาตเสนอแนะ ได้โปรดพิจารณาให้ นางอัมพร สีนอยู่ ได้เก็บข้อมูล
ในการทำปริญญานิพนธ์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้ด้วย

/๗๔๓—

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์เพ็ญศิริ จีระเดชากุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ บัณฑิตวิทยาลัย มศว โทร 5731, 5618

ที่ ศธ 0519 12/๖4๔๖

วันที่ 3๐ กรกฎาคม 2547

เรื่อง ขออนุญาตเผยแพร่เพื่อการวิจัย

เรียน คณบดีคณะศิลปกรรมศาสตร์

เนื่องด้วย นางอัมพร สีนอยู่ นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “การศึกษายาทบาทผู้บริหาร
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ในการสร้างองค์การเรียนรู้” โดยมี อาจารย์สุพิพรรณ พัฒนพานิชย์ และ
รองศาสตราจารย์ภา ศรีไพโรจน์ เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำปริญญานิพนธ์ ในการนี้ นิสิตมี
ความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยขอให้ท่าน และผู้บริหารคณะศิลปกรรมศาสตร์ คือ รองคณบดี
หัวหน้าภาควิชา หัวหน้าสาขาวิชา ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตรฯ เลขานุการคณะฯ และหัวหน้า
งาน ตอบแบบสอบถามการศึกษายาทบาทผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ในการสร้างองค์การเรียนรู้
ในระหว่างเดือนสิงหาคม 2547

จึงเรียนมาเพื่อขออนุญาตเผยแพร่ ได้โปรดพิจารณาให้ นางอัมพร สีนอยู่ ได้เก็บข้อมูล
ในการทำปริญญานิพนธ์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้ด้วย

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ เพ็ญศิริ จีระเดชากุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ภาคผนวก ข
ตารางค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
จากการประเมินของผู้เชี่ยวชาญ

ตาราง 14 ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามความคิดอย่างมีวิจารณ์ญาณ

ข้อ	IOC	การพิจารณา	ข้อ	IOC	การพิจารณา
1	0.85	คัดเลือกไว้	10	0.71	คัดเลือกไว้
2	0.85	คัดเลือกไว้	11	1.00	คัดเลือกไว้
3	1.00	คัดเลือกไว้	12	0.71	คัดเลือกไว้
4	0.57	คัดเลือกไว้	13	1.00	คัดเลือกไว้
5	0.85	คัดเลือกไว้	14	0.71	คัดเลือกไว้
6	1.00	คัดเลือกไว้	15	0.85	คัดเลือกไว้
7	0.71	คัดเลือกไว้	16	0.85	คัดเลือกไว้
8	0.85	คัดเลือกไว้	17	0.71	คัดเลือกไว้
9	0.85	คัดเลือกไว้	18	1.00	คัดเลือกไว้

ตาราง 15 ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามเชาวน์อารมณ์

ข้อ	IOC	การพิจารณา	ข้อ	IOC	การพิจารณา
1	0.83	คัดเลือกไว้	14	1.00	คัดเลือกไว้
2	1.00	คัดเลือกไว้	15	0.66	คัดเลือกไว้
3	1.00	คัดเลือกไว้	16	0.83	คัดเลือกไว้
4	1.00	คัดเลือกไว้	17	0.83	คัดเลือกไว้
5	0.83	คัดเลือกไว้	18	1.00	คัดเลือกไว้
6	0.83	คัดเลือกไว้	19	1.00	คัดเลือกไว้
7	0.83	คัดเลือกไว้	20	1.00	คัดเลือกไว้
8	1.00	คัดเลือกไว้	21	1.00	คัดเลือกไว้
9	1.00	คัดเลือกไว้	22	0.83	คัดเลือกไว้
10	0.83	คัดเลือกไว้	23	1.00	คัดเลือกไว้
11	1.00	คัดเลือกไว้	24	1.00	คัดเลือกไว้
12	1.00	คัดเลือกไว้	25	1.00	คัดเลือกไว้
13	1.00	คัดเลือกไว้			

ตาราง 16 ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามบทบาทในการสร้าง
องค์การเรียนรู้

ข้อ	IOC	การพิจารณา	ข้อ	IOC	การพิจารณา
1	1 00	คัดเลือกไว้	17	1 00	คัดเลือกไว้
2	1 00	คัดเลือกไว้	18	1 00	คัดเลือกไว้
3	1 00	คัดเลือกไว้	19	1 00	คัดเลือกไว้
4	1 00	คัดเลือกไว้	20	0 71	คัดเลือกไว้
5	1 00	คัดเลือกไว้	21	1 00	คัดเลือกไว้
6	1 00	คัดเลือกไว้	22	1 00	คัดเลือกไว้
7	1 00	คัดเลือกไว้	23	0 85	คัดเลือกไว้
8	0 71	คัดเลือกไว้	24	1 00	คัดเลือกไว้
9	1 00	คัดเลือกไว้	25	1 00	คัดเลือกไว้
10	0 85	คัดเลือกไว้	26	1 00	คัดเลือกไว้
11	0 85	คัดเลือกไว้	27	0 85	คัดเลือกไว้
12	0 85	คัดเลือกไว้	28	1 00	คัดเลือกไว้
13	0 85	คัดเลือกไว้	29	1 00	คัดเลือกไว้
14	1 00	คัดเลือกไว้	20	1 00	คัดเลือกไว้
15	1 00	คัดเลือกไว้	31	1 00	คัดเลือกไว้
16	1 00	คัดเลือกไว้	32	1 00	คัดเลือกไว้

ภาคผนวก ค
ตารางค่าอำนาจจำแนก (r)
และค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (α) ที่ใช้ในการวิจัย

ตาราง 17 ค่าอำนาจจำแนก (r) และความเชื่อมั่น (α) ของแบบสอบถามความคิดอย่างมี
 วิจารณญาณ แบบสอบถามเชาวน์อารมณ์ และแบบสอบถามบทบาทในการสร้างองค์การ
 เรียนรู้

เครื่องมือ แบบวัด	ข้อ	r	ข้อ	r	ข้อ	r	α
ความคิดอย่าง มีวิจารณญาณ	1	58	7	60	13	40	87
	2	65	8	58	14	52	
	3	43	9	63	15	22	
	4	68	10	54	16	57	
	5	62	11	73	17	53	
	6	61	12	64	18	62	
เชาวน์อารมณ์	1	40	9	60	17	31	89
	2	50	10	40	18	46	
	3	42	11	63	19	35	
	4	43	12	81	20	67	
	5	43	13	45	21	53	
	6	63	14	38	22	52	
	7	57	15	22	23	60	
	8	47	16	28	24	52	
บทบาท ในการสร้าง องค์การเรียนรู้					25	65	94
	1	78	12	63	23	82	
	2	70	13	62	24	63	
	3	67	14	58	25	33	
	4	56	15	58	26	53	
	5	70	16	35	27	36	
	6	79	17	67	28	41	
	7	72	18	72	29	40	
	8	50	19	58	30	36	
	9	35	20	79	31	58	
	10	47	21	76	32	53	
	11	59	22	74			

ภาคผนวก ง
ตารางค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
ของความคิดอย่างมีวิจารณญาณ
และเชาวน์อารมณ์

ตาราง 18 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดอย่างมีวิจารณญาณ

ข้อความ	M	S	แปลความหมาย
การนิยามปัญหาและทำความเข้าใจปัญหา			
ท่านทำความเข้าใจกับทุกคำถามที่เป็นปัญหาโดยการตรวจสอบ	4 21	0 82	ระดับมาก
ท่านแสวงหาข้อเท็จจริงเพื่อนำมาแปลความหมายในข้อมูล ที่เกี่ยวข้องกันอย่างมีเหตุผล	4 27	0 75	ระดับมาก
ท่านเก็บรวบรวมข้อมูลที่อยู่ภายในสภาพแวดล้อมของ หน่วยงานที่คิดว่าเป็นประโยชน์ต่อการระบุปัญหา	4 04	0 83	ระดับมาก
ท่านเปรียบเทียบข้อมูลจากหลายแหล่งประกอบการประเมิน ปัญหา	3 93	0 88	ระดับมาก
ท่านวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นโดยใช้หลักวินิจฉัยข้อมูล อย่างชัดเจน	4 11	0 86	ระดับมาก
ปัญหาที่ท่านกำหนดสามารถตรวจสอบข้อมูลโดยการชี้แจง หรืออ้างเหตุผลได้	4 15	0 75	ระดับมาก
การพิจารณาตัดสินข้อมูล			
ท่านวิเคราะห์สถานการณ์อย่างถี่ถ้วนด้วยความระมัดระวัง แต่ละขั้นตอนก่อนการตัดสินใจ	4 28	0 75	ระดับมาก
ท่านจำแนกและตรวจสอบข้อมูลในแต่ละขั้นตอนของการ ปฏิบัติงาน	4 15	0 75	ระดับมาก
ท่านจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเพื่อ ตรวจสอบความเชื่อหรือความคิดของท่านได้เหมาะสม	4 01	0 83	ระดับมาก
การพิจารณาข้อมูลจะไม่ถูกบิดเบือนด้วยความเชื่อหรือสิ่ง ที่ยึดติดส่วนตัวของท่าน	4 09	0 82	ระดับมาก
ท่านพิสูจน์สิ่งที่ท่านคาดการณ์ไว้อย่างรอบคอบบนพื้นฐาน ของข้อมูล	4 09	0 77	ระดับมาก
ท่านระบุการลงความเห็นซึ่งเป็นการคาดคะเนไว้ก่อนได้ อย่างแม่นยำ	3 56	0 90	ระดับมาก

ตาราง 18 (ต่อ)

ข้อความ	M	S	แปลความหมาย
การแก้ปัญหาหรือการลงสรุป			
ท่านตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เสี่ยงน้อยที่สุดโดยมีข้อมูลอ้างอิงเพียงพอ	4 09	0 80	ระดับมาก
ท่านใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ในการตัดสินใจ	4 31	0 69	ระดับมาก
การตัดสินใจของท่านไม่สามารถอธิบายเหตุผลได้น่าเชื่อถือ	4 32	0 93	ระดับมาก
ผลการตัดสินใจของท่านชี้ให้เห็นสภาพการณ์ในอนาคตได้อย่างถูกต้อง	3 66	0 82	ระดับมาก
ท่านสื่อสารกับทุกคนให้ทราบผลการตัดสินใจได้โปร่งใสชัดเจน	4 18	0 78	ระดับมาก
ท่านคิดหาแนวทางแก้ไขสิ่งที่เกิดขึ้นโดยสามารถชี้แจงเหตุผลได้	4 22	0 76	ระดับมาก

ตาราง 19 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของเชาวน์อารมณ์

ข้อความ	M	S	แปลความหมาย
การรู้จักอารมณ์ของตน			
ท่านรู้อารมณ์ของท่านในขณะที่ทำงานนั้น ๆ	4 40	0 73	ระดับมาก
ท่านกล้าที่จะปฏิเสธหรือหาทางออกที่ดีให้กับงานที่ไม่ชอบเมื่อมีคนขอให้ทำ	3 44	1 19	ระดับปานกลาง
ท่านรู้ว่าตนเองมีจุดอ่อน จุดแข็งอย่างไร	4 23	0 76	ระดับมาก
เมื่อเกิดปัญหาท่านพยายามปรับตัวให้ดำรงชีวิตได้อย่างปกติ	4 16	0 79	ระดับมาก
ท่านเข้าใจสภาพของตนเองในปัจจุบัน	4 40	0 72	ระดับมาก
การควบคุมอารมณ์ของตน			
ท่านมีสติควบคุมอารมณ์และคลายความเครียดเมื่ออารมณ์ใกล้ขีดสูงสุด	3 91	0 89	ระดับมาก
ท่านรู้จักวิธีดำรงรักษาอารมณ์ในทางที่ดีของตนเองได้	4 07	0 82	ระดับมาก
ท่านรู้จักระงับอารมณ์ของตนต่อการทำงานที่ไม่ถนัด	3 80	0 90	ระดับมาก
เมื่อจำเป็นต้องทำในสิ่งที่ไม่ชอบท่านสามารถอธิบายเหตุผลจนผู้อื่นยอมรับได้	3 56	0 99	ระดับมาก
ท่านวิตกกังวล สับสนต่อเหตุการณ์หรือปัญหาที่เกิดขึ้น	3 65	1 17	ระดับมาก

ตาราง 19 (ต่อ)

ข้อความ	M	S	แปลความหมาย
การสร้างสรรคอารมณ์ตน			
ท่านมีแนวทางและเป้าหมายในการดำเนินชีวิต	4 23	0 85	ระดับมาก
ท่านเชื่อมั่นว่าตนเองมีความสามารถที่จะเอาชนะอุปสรรคได้	4 25	0 76	ระดับมาก
ท่านคิดว่าสิ่งผิดพลาดที่ผ่านมาเป็นบทเรียนที่มีค่ายิ่ง	4 44	0 76	ระดับมาก
ท่านรู้สึกว่ามีสิ่งดีงามสร้างสรรค์เกิดขึ้นมากในชีวิต	4 14	0 80	ระดับมาก
ท่านรู้สึกว่าตนเองไม่ได้ใส่ใจต่อสิ่งที่เกิดขึ้นรอบข้าง	3 91	0 99	ระดับมาก
การเข้าใจอารมณ์ผู้อื่น			
ท่านเอาใจใส่ช่วยให้ผู้อื่นพบกับความสุข หรือความสำเร็จ	4 06	0 79	ระดับมาก
ท่านรับฟังเพื่อทำความเข้าใจในตัวบุคคลอย่างแท้จริง	4 17	0 74	ระดับมาก
ท่านรับรู้ความรู้สึกของคู่สนทนาโดยอธิบายความรู้สึกนั้น กลับไปได้	4 07	0 79	ระดับมาก
ข้อผิดพลาดของผู้อื่นท่านยอมรับได้ยากและเห็นว่าผู้อื่นอ่อนแอ	4 26	0 94	ระดับมาก
ในการปฏิบัติงานท่านจะปฏิบัติกับผู้อื่นด้วยความเข้าใจและ เคารพความคิดเห็น	4 25	0 76	ระดับมาก
การประสานสัมพันธ์และสร้างสังคมที่เกื้อกูล			
ท่านสามารถบริหารทีมงานให้บรรลุเป้าหมายด้วยพลัง ความเชื่อมั่นอย่างมีความสุข	4 04	0 81	ระดับมาก
ท่านแก้ไขความขัดแย้งด้วยวิธีประนีประนอม	4 10	0 80	ระดับมาก
ท่านชอบช่วยผู้มีปัญหาให้ผ่อนคลายอารมณ์ได้โดยชี้ให้เห็นว่า ทุกปัญหามีทางออก	4 22	0 83	ระดับมาก
ท่านสามารถทำให้คนอื่นไว้วางใจ	4 14	0 73	ระดับมาก
ท่านรู้สึกมีความสุขที่ช่วยผู้อื่นได้ปฏิบัติภาระหน้าที่ ด้วยความรับผิดชอบ	4 37	0 72	ระดับมาก

ภาคผนวก จ

ตัวอย่างแบบสอบถามวัดความคิดอย่างมีวิจารณญาณ

ตัวอย่างแบบสอบถามวัดเชาวน์อารมณ์

ตัวอย่างแบบสอบถามวัดบทบาทในการสร้างองค์การเรียนรู้

แบบสอบถามเพื่อการวิจัยเรื่อง บทบาทผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒในการสร้างองค์การเรียนรู้

คำชี้แจงทั่วไป

1 แบบสอบถามฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาวิจัย มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาบทบาทผู้บริหารมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒในการสร้างองค์การเรียนรู้ ตามการประเมินของคณบดี รองคณบดี หัวหน้าภาควิชา หัวหน้าสาขาวิชา ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร เลขานุการคณะวิชา และหัวหน้างาน

2 แบบสอบถามนี้มี 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 วัดตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับบทบาทผู้บริหารในการสร้างองค์การเรียนรู้ ประกอบด้วย ตำแหน่งทางการบริหาร สายงานที่สังกัด คณะวิชาที่สังกัด อายุหน่วยงาน ระยะเวลาการทำงานที่หน่วยงาน ซึ่งเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) ส่วนความคิดอย่างมีวิจารณ์ญาณ และเชาวน์อารมณ์ มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ คือ รู้สึก / ปฏิบัติตามข้อความนั้น เป็นประจำ ส่วนมาก บ่อยครั้ง บางครั้ง และน้อยครั้งหรือไม่เกิดขึ้นเลย

ตอนที่ 2 วัดเกี่ยวกับบทบาทผู้บริหารในการสร้างองค์การเรียนรู้ ประกอบด้วย บทบาทผู้ออกแบบ บทบาทผู้สนับสนุน บทบาทผู้สอน และบทบาทผู้เรียนรู้ มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ คือ รู้สึก/ปฏิบัติตามข้อความนั้น เป็นประจำ ส่วนมาก บ่อยครั้ง บางครั้ง และน้อยครั้งหรือไม่เกิดขึ้นเลย

ผู้วิจัยขอความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถามนี้ และขอความกรุณาตอบให้ครบทุกข้อตามความเป็นจริง เพื่อเป็นประโยชน์ในเชิงวิชาการและการวิจัยที่จะทำให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ ๆ ข้อมูลที่ท่านตอบมาทุกข้อ ผู้วิจัยจะถือเป็นความลับ และจะนำเสนอผลการวิจัยในลักษณะรวมไม่ใช่เสนอเป็นรายบุคคล เมื่อท่านตอบแบบสอบถามแล้วขอได้โปรดส่งคืนผู้วิจัยตามที่อยู่ด้านหลัง หรือท่านจะแจ้งให้ผู้วิจัยทราบเพื่อจะได้มารับด้วยตนเอง

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณอย่างสูงที่ได้ให้ความร่วมมือตอบแบบสอบถามและให้ความอนุเคราะห์ช่วยเหลือในการวิจัยครั้งนี้อย่างยิ่ง มา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณอย่างสูงในความอนุเคราะห์
นางอัมพร สินอยู่
นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

คำชี้แจงเกี่ยวกับองค์การเรียนรู้

ผู้วิจัยได้สรุปแนวคิดขององค์การเรียนรู้เพื่อสร้างความเข้าใจตรงกัน ดังนี้

ความหมาย

องค์การเรียนรู้ (Learning organization) หมายถึง หน่วยงานที่ดำเนินงานส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิกทุกคนในองค์กรเพื่อฝึกให้ทุกคนมีความเป็นเลิศส่วนบุคคล (Personal mastery) สร้างความเชี่ยวชาญในการทำงานที่รับผิดชอบเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team learning) ในลักษณะการทำงานเป็นหมู่คณะ ฝึกฝนแบบแผนวิธีคิด (Mental models) ที่เกิดจากเจตคติที่ดี สร้างและสานวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) และฝึกการคิดเชิงระบบ (System thinking) ที่มีการคิดหลายระบบพร้อมกันไม่มองเพียงระบบเดียว โดยใช้พลังแห่งการเรียนรู้เป็นแรงบันดาลใจสร้างกระบวนการเชิงประสบการณ์ทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และระบบขององค์การพร้อมกัน มอบหมายอำนาจให้แสวงหาความรู้ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานเพื่อปรับเปลี่ยนความรู้มาใช้ในการบริหารจัดการที่ดีกว่าเดิมเกิดทักษะและผลงานตามเป้าหมายหลักที่สร้างความสำเร็จไปพร้อม ๆ กัน ทั้งบุคคล กลุ่มคน องค์กรและสังคม โดยยังคงขยายขีดความสามารถสร้างสมรรถนะในตัวบุคคลและหน่วยงานเพื่อสร้างสรรค่อนาคต่ออย่างต่อเนื่อง

หลักการสำคัญ 5 ประการขององค์การเรียนรู้ คือ

- 1 ความเป็นเลิศส่วนบุคคล (Personal mastery) เกิดจากควมมีประสิทธิภาพของบุคคลเพื่อสร้างความเชี่ยวชาญส่วนตัว ซึ่งเกิดจากบุคคลมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน รักษาแรงมุ่งมั่นไม่ไ้ไว้ โดยยังคงสร้างทางเลือกใหม่ ๆ อยู่เสมอ
- 2 แบบแผนวิธีคิด (Mental models) ที่เกิดจากเจตคติที่ดี อันเกิดจากการเปิดกว้าง (Openness) รักในความเป็นจริง (Love of truth) มีการวินิจฉัยข้อเท็จจริงจากสภาวะนามธรรมบนพื้นฐานของข้อมูลโดยมีการทดสอบสมมุติฐานอยู่เสมอ ๆ เพื่อให้แบบแผนวิธีคิดทันสมัยต่อเหตุการณ์ใช้อ้างอิงได้ถูกต้อง
- 3 การสร้างและสานวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared vision) ที่เกิดจากความคิดสร้างสรรค์ (Creative) ร่วมกันของบุคคลสร้างสรรค์เป้าหมายส่วนตัวและสังคมร่วมกันจนเกิดเป็นวิสัยทัศน์ขององค์การที่ได้จากการรับฟังผู้อื่น สร้างความเป็นหุ้นส่วน ยินยอมให้มีการเลือกหรือคัดสรรโดยเสรี
- 4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team learning) ที่ทุกคนต่างมีความรู้สึกร่วม (Empathy) เพื่อร่วมกันเรียนรู้เป็นทีม ทำงานเป็นหมู่คณะอันเกิดจากการชะลอการสรุปข้อสันนิษฐานทั้งปวงก่อนโดยจะทำการพิสูจน์ให้ได้ก่อนว่าสิ่งใดควรเชื่อหรือปฏิบัติ ปฏิบัติต่อบุคคลอื่น ๆ เช่นเพื่อนร่วมงาน ลดการปกป้องตนเอง และที่สำคัญต้องลงมือฝึกปฏิบัติในสิ่งเหล่านั้นจริง
- 5 ความคิดเชิงระบบ (System thinking) ซึ่งเกิดจากการมองเห็นความเป็นส่วนหนึ่งของกันและกันอย่างเป็นองค์รวม (Holism) ที่มีแม่แบบของระบบเป็นรูปแบบสร้างความเข้าใจไปพร้อมกับการฝึกฝนการคิดเชิงระบบในสถานการณ์จำลองเพื่อหลอมรวมลักษณะ 4 ประการข้างต้นเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันจนเกิดวินัยของบุคคลในหน่วยงานแสดงออกขององค์การเรียนรู้

ความสำคัญ

องค์การเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่ใช้การเรียนรู้เป็นกลยุทธ์สำคัญในการพัฒนาคน เมื่อคนเกิดการเรียนรู้ก็จะเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม เมื่อพฤติกรรมของคนในองค์การเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี ก็จะทำให้พฤติกรรมขององค์การมีการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงและพัฒนา ค่านิยมขององค์การเรียนรู้จะมองว่า บุคคลทุกระดับเป็นแหล่งทรัพยากรทางความคิดที่เป็นประโยชน์ ทุกคนจะได้รับการป้อนกลับข้อมูลเพื่อพัฒนาวิธีการแก้ปัญหาและพฤติกรรม ความผิดพลาดถูกมองเป็นโอกาสของการเรียนรู้และควรให้รางวัล การให้อำนาจแก่บุคคลและทีมเป็นสิ่งจำเป็น และการเรียนรู้เป็นกระบวนการที่มีสาเหตุการณ

จุดประสงค์ของการวิจัย ทำให้สามารถทราบถึงระดับการเป็นองค์การเรียนรู้ ภาพที่ปรากฏจะช่วยให้้องค์การของเราเริ่มต้นค้นหาวิธีการปรับปรุงการเรียนรู้ขององค์การ หรือเริ่มเดินทางไปสู่ความเป็นองค์การเรียนรู้ได้ตามข้อเท็จจริงที่ค้นพบ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามวัดตัวแปรเกี่ยวข้องกับบทบาทผู้บริหารในการสร้างองค์การเรียนรู้

1.1 แบบสอบถามวัดเกี่ยวกับตำแหน่งทางการบริหาร สายงานที่สังกัด คณะวิชาที่สังกัด
อายุหน่วยงาน ระยะเวลาการทำงานที่หน่วยงาน

โปรดทำเครื่องหมาย ☒ ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุด

1 ตำแหน่งทางการบริหาร

☐ คณบดี	☐ รองคณบดี
☐ หัวหน้าภาควิชา	☐ หัวหน้าสาขาวิชา
☐ หัวหน้ากลุ่มวิชา	☐ ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร
☐ เลขานุการคณะวิชา	☐ หัวหน้างาน

2 สายงานที่สังกัด

☐ บุคลากรทางการสอน	☐ บุคลากรสนับสนุนการสอน
☐ สายวิทยาศาสตร์	☐ สาย ข
☐ สายสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์	☐ สาย ค

3 คณะวิชาที่สังกัด

☐ มนุษยศาสตร์	☐ สังคมศาสตร์
☐ ศึกษาศาสตร์	☐ ศิลปกรรมศาสตร์
☐ แพทยศาสตร์	☐ ทันตแพทยศาสตร์
☐ เกษตรศาสตร์	☐ วิทยาศาสตร์
☐ วิศวกรรมศาสตร์	☐ พลศึกษา

4 อายุหน่วยงาน

- ☐ น้อยกว่า 10 ปี
- ☐ ระหว่าง 10 - 30 ปี
- ☐ มากกว่า 30 ปีขึ้นไป

5 ระยะเวลาการทำงานที่หน่วยงาน

- ☐ น้อยกว่า 5 ปี
- ☐ ระหว่าง 5 - 10 ปี
- ☐ ระหว่าง 10 - 20 ปี
- ☐ มากกว่า 20 ปีขึ้นไป

12 แบบสอบถามวัดความคิดอย่างมีวิจารณญาณ

คำแนะนำ แบบสอบถามเป็นประโยคที่มีข้อความเกี่ยวกับความรู้สึกหรือความเป็นจริงที่ท่านปฏิบัติ ได้โปรดเลือกคำตอบที่ตรงกับตัวท่านมากที่สุด ไม่มีข้อถูกหรือผิด เป็นเพียงความคิดเห็นของท่านเท่านั้น

แบบสอบถามมีทั้งหมด 18 ข้อ ขอให้ท่านพิจารณาเลือกข้อความว่าตนเองเป็นเช่นนั้นจริง มากน้อยเพียงใด เมื่อพิจารณาแล้วโปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ท่านคิดว่าตรงกับท่านมากที่สุด เป็นประจำ หมายถึง เมื่อข้อความนั้นตรงกับความรู้สึกของท่าน หรือเป็นจริงตามที่ท่านปฏิบัติเป็นประจำ (เป็นจริง มากกว่า 80 %)

ส่วนมาก หมายถึง เมื่อข้อความนั้นตรงกับความรู้สึกของท่าน หรือเป็นจริงตามที่ท่านปฏิบัติเป็นส่วนมาก เป็นจริง 61 - 80 %)

บ่อยครั้ง หมายถึง เมื่อข้อความนั้นตรงกับความรู้สึกของท่าน หรือเป็นจริงตามที่ท่านปฏิบัติบ่อยครั้ง (เป็นจริง 41 - 60 %)

บางครั้ง หมายถึง เมื่อข้อความนั้นตรงกับความรู้สึกของท่านหรือเป็นจริงตามที่ท่านปฏิบัติบางครั้ง (เป็นจริง 21 - 40 %)

น้อยครั้ง หมายถึง เมื่อข้อความนั้นตรงกับความรู้สึกของท่าน หรือเป็นจริงตามที่ท่านปฏิบัติน้อยครั้ง หรือไม่เกิดขึ้น (เป็นจริง 0 - 20 %)

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความรู้สึก/การปฏิบัติ				
		เป็นประจำ	ส่วนมาก	บ่อยครั้ง	บางครั้ง	น้อยครั้ง
1	ท่านทำความเข้าใจกับทุกคำถามที่เป็นปัญหาโดยการตรวจสอบ					
2	ท่านแสวงหาข้อเท็จจริงเพื่อนำมาแปลความหมายในข้อมูลที่เกี่ยวข้องกัน อย่างมีเหตุผล					
3	ท่านเก็บรวบรวมข้อมูลที่อยู่ภายในสภาพแวดล้อมของหน่วยงานที่ท่านคิดว่า เป็นประโยชน์ต่อการระบุปัญหา					
4	ท่านเปรียบเทียบข้อมูลจากหลายแหล่งประกอบการประเมินปัญหา					
5	ท่านวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นโดยใช้หลักวินิจฉัยข้อมูลอย่างชัดเจน					
6	ปัญหาที่ท่านกำหนดสามารถตรวจสอบข้อมูลโดยการชี้แจงหรืออ้างเหตุผลได้					
7	ท่านวิเคราะห์สถานการณ์อย่างถี่ถ้วนด้วยความระมัดระวังแต่ละขั้นตอน ก่อนการตัดสินใจ					
8	ท่านจำแนกและตรวจสอบข้อมูลในแต่ละขั้นตอนของการปฏิบัติงาน					
9	ท่านจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยต่างๆ ที่เกิดขึ้นเพื่อตรวจสอบความเชื่อ หรือความคิดของท่านได้เหมาะสม					
10	การพิจารณาข้อมูลจะไม่ถูกบิดเบือนด้วยความเชื่อหรือสิ่งที่ยึดติดส่วนตัว ของท่าน					
11	ท่านพิสูจน์สิ่งที่ท่านคาดการณ์ไว้อย่างรอบคอบบนพื้นฐานของข้อมูล					
12	ท่านระบุการลงความเห็นซึ่งเป็นการคาดคะเนไว้ก่อนได้อย่างแม่นยำ					
13	ท่านตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เสี่ยงน้อยที่สุดโดยมีข้อมูลอ้างอิงเพียงพอ					
14	ท่านใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ในการตัดสินใจ					
15	การตัดสินใจของท่านไม่สามารถอธิบายเหตุผลได้นำเชื่อถือ					

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความรู้สึก/การปฏิบัติ				
		เป็นประจำ	ส่วนมาก	บ่อยครั้ง	บางครั้ง	น้อยครั้ง
16	ผลการตัดสินใจของท่านชี้ให้เห็นสภาพการณ์ในอนาคตได้อย่างถูกต้อง					
17	ท่านสื่อสารกับทุกคนให้ทราบผลการตัดสินใจได้โปร่งใสชัดเจน					
18	ท่านคิดหาแนวทางแก้ไขสิ่งที่เกิดขึ้นโดยสามารถชี้แจงเหตุผลได้					

13 แบบสอบถามวัดเชาวน์อารมณ์

คำแนะนำ แบบสอบถามเป็นประโยชน์ที่มีข้อความเกี่ยวกับอารมณ์และความรู้สึกที่แสดงออกในรูปแบบต่าง ๆ แม้ว่าบางประโยคอาจไม่ตรงกับที่ท่านเป็นอยู่ก็ตามได้โปรดเลือกคำตอบที่ตรงกับตัวท่านมากที่สุด แบบสอบถามไม่มีข้อถูกหรือผิด เป็นเพียงความคิดเห็นของท่านเท่านั้น

แบบสอบถามมีทั้งหมด 25 ข้อ ขอให้ท่านพิจารณาเลือกข้อความว่าตนเองเป็นเช่นนั้นจริงมากน้อยเพียงใด เมื่อพิจารณาแล้วโปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ท่านคิดว่าตรงกับท่านมากที่สุดเป็นประจำ หมายถึง เมื่อข้อความนั้นตรงกับความรู้สึกของท่าน หรือเป็นจริงตามที่ท่านปฏิบัติเป็นประจำ (เป็นจริง มากกว่า 80 %)

ส่วนมาก หมายถึง เมื่อข้อความนั้นตรงกับความรู้สึกของท่าน หรือเป็นจริงตามที่ท่านปฏิบัติเป็นส่วนมาก (เป็นจริง 61 - 80 %)

บ่อยครั้ง หมายถึง เมื่อข้อความนั้นตรงกับความรู้สึกของท่าน หรือเป็นจริงตามที่ท่านปฏิบัติบ่อยครั้ง (เป็นจริง 41 - 60 %)

บางครั้ง หมายถึง เมื่อข้อความนั้นตรงกับความรู้สึกของท่านหรือเป็นจริงตามที่ท่านปฏิบัติบางครั้ง (เป็นจริง 21 - 40 %)

น้อยครั้ง หมายถึง เมื่อข้อความนั้นตรงกับความรู้สึกของท่าน หรือเป็นจริงตามที่ท่านปฏิบัติบ่อยครั้งหรือไม่เกิดขึ้น (เป็นจริง 0 - 20 %)

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความรู้สึก/การปฏิบัติ				
		เป็นประจำ	ส่วนมาก	บ่อยครั้ง	บางครั้ง	น้อยครั้ง
1	ท่านรู้อารมณ์ของท่านในขณะที่ทำงานนั้น ๆ					
2	ท่านกล้าที่จะปฏิเสธหรือหาทางออกที่ดีให้กับงานที่ไม่ชอบเมื่อมีคนขอให้ทำ					
3	ท่านรู้ว่าตนเองมีจุดอ่อนจุดแข็งอย่างไร					
4	เมื่อเกิดปัญหาท่านพยายามปรับตัวให้ดำรงชีวิตได้อย่างปกติ					
5	ท่านเข้าใจสภาพของตนเองในปัจจุบัน					
6	ท่านมีสติควบคุมอารมณ์และคลายความเครียดเมื่ออารมณ์ใกล้ขีดสูงสุด					
7	ท่านรู้จักวิธีดำรงรักษาอารมณ์ในทางที่ดีของตนเองได้					
8	ท่านรู้จักระงับอารมณ์ของตนต่อการทำงานที่ไม่ถนัด					
9	เมื่อจำเป็นต้องทำในสิ่งที่ไม่ชอบท่านสามารถอธิบายเหตุผลจนผู้อื่นยอมรับได้					
10	ท่านวิตกกังวล สับสนต่อเหตุการณ์หรือปัญหาที่เกิดขึ้น					
11	ท่านมีแนวทางและเป้าหมายในการดำเนินชีวิต					
12	ท่านเชื่อมั่นว่าตนเองมีความสามารถที่จะเอาชนะอุปสรรคได้					
13	ท่านคิดว่าสิ่งผิดพลาดที่ผ่านมาเป็นบทเรียนที่มีค่า					

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความรู้สึก/การปฏิบัติ				
		เป็นประจำ	ส่วนมาก	บ่อยครั้ง	บางครั้ง	น้อยครั้ง
14	ท่านรู้สึกว่าสิ่งดีงามสร้างสรรค์เกิดขึ้นมากในชีวิต					
15	ท่านรู้สึกว่าตนเองไม่ได้ใส่ใจต่อสิ่งที่เกิดขึ้นรอบข้าง					
16	ท่านเอาใจใส่ช่วยให้ผู้อื่นพบกับความสุข หรือความสำเร็จ					
17	ท่านรับฟังเพื่อทำความเข้าใจในตัวบุคคลอย่างแท้จริง					
18	ท่านรับรู้ความรู้สึกของคู่สนทนาโดยอธิบายความรู้สึกนั้นกลับไปได้					
19	ข้อผิดพลาดของผู้อื่นที่ท่านยอมรับได้ยากและเห็นว่าผู้นั้นอ่อนแอ					
20	ในการปฏิบัติงานท่านจะปฏิบัติกับผู้อื่นด้วยความเข้าใจและเคารพความคิดเห็น					
21	ท่านสามารถบริหารทีมงานให้บรรลุเป้าหมายด้วยพลังความเชื่อมั่นอย่างมีความสุข					
22	ท่านแก้ไขความขัดแย้งด้วยวิธีประนีประนอม					
23	ท่านชอบช่วยผู้ที่มีปัญหาให้ผ่อนคลายอารมณ์ได้โดยชี้ให้เห็นว่าทุกปัญหามีทางออก					
24	ท่านสามารถทำให้คนอื่นไว้วางใจ					
25	ท่านรู้สึกมีความสุขที่ช่วยผู้อื่นได้ปฏิบัติภาระหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ					

ตอนที่ 2 แบบสอบถามวัดบทบาทในการสร้างองค์การเรียนรู้

คำแนะนำ แบบสอบถามเป็นประโยคที่มีข้อความเกี่ยวกับรูปแบบในการใช้ทักษะเฉพาะบุคคลซึ่งแสดงออกในการช่วยให้บุคคลอื่นเรียนรู้ในสิ่งต่าง ๆ ที่แสดงออกในรูปแบบต่าง ๆ แม้ว่าบางข้อความอาจไม่ตรงกับที่ท่านเป็นอยู่ก็ตาม ได้โปรดเลือกคำตอบที่ตรงกับตัวท่านมากที่สุด

แบบสอบถามมีทั้งหมด 32 ข้อ ขอให้ท่านพิจารณาเลือกข้อความว่าตนเองเป็นเช่นนั้นจริงมากน้อยเพียงใด เมื่อพิจารณาแล้วโปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ท่านคิดว่าตรงกับท่านมากที่สุด

เป็นประจำ หมายถึง เมื่อข้อความนั้นตรงกับความรู้สึกของท่าน หรือเป็นจริงตามที่ท่านปฏิบัติเป็นประจำ (เป็นจริง มากกว่า 80 %)

ส่วนมาก หมายถึง เมื่อข้อความนั้นตรงกับความรู้สึกของท่าน หรือเป็นจริงตามที่ท่านปฏิบัติเป็นส่วนมาก (เป็นจริง 61 - 80 %)

บ่อยครั้ง หมายถึง เมื่อข้อความนั้นตรงกับความรู้สึกของท่าน หรือเป็นจริงตามที่ท่านปฏิบัติบ่อยครั้ง (เป็นจริง 41 - 60 %)

บางครั้ง หมายถึง เมื่อข้อความนั้นตรงกับความรู้สึกของท่านหรือเป็นจริงตามที่ท่านปฏิบัติบางครั้ง (เป็นจริง 21 - 40 %)

น้อยครั้ง หมายถึง เมื่อข้อความนั้นตรงกับความรู้สึกของท่าน หรือเป็นจริงตามที่ท่านปฏิบัติบ่อยครั้งหรือไม่เกิดขึ้น (เป็นจริง 0 - 20 %)

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความรู้สึก/การปฏิบัติ				
		เป็นประจำ	ส่วนมาก	บ่อยครั้ง	บางครั้ง	น้อยครั้ง
1	ท่านนำทีมงานระดมสมองเพื่อสร้างกลยุทธ์ใหม่ ๆ ในหน่วยงาน					
2	ท่านริเริ่มให้บุคลากรสร้างเป้าหมายในชีวิตควบคู่กับการทำงาน					
3	ท่านสับเปลี่ยนให้บุคลากรได้มีโอกาสเป็นผู้นำกลุ่มตามกิจกรรมที่เขาถนัด					

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความรู้/การปฏิบัติ				
		เป็นประจำ	ส่วนมาก	บ่อยครั้ง	บางครั้ง	น้อยครั้ง
4	ท่านเป็นผู้ริเริ่มให้บุคลากรวางแผนการทำงานด้วยวิธีการทดลองและการสะท้อนกลับข้อมูล					
5	ท่านออกแบบระบบส่งเสริมการปฏิบัติงานโดยใช้เครือข่ายเทคโนโลยีพื้นฐานเพื่อการเรียนรู้					
6	ท่านชอบสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสร้างผลงานใหม่ ๆ ในหน่วยงาน แม้ท่านจะต้องใช้ความอดทนสูง					
7	ท่านริเริ่มทดลองปรับเปลี่ยนโครงสร้างการทำงานเป็นระยะ ๆ เพื่อลดขั้นตอนที่ยุ่งยากในการทำงาน					
8	ท่านริเริ่มสร้างสถาปัตยกรรม (รูปแบบการทำงาน) ภายในหน่วยงานให้มีลักษณะการทำงานที่มีความยืดหยุ่นสูง					
9	ท่านฝึกบุคลากรให้ทำงานโดยเน้นให้คำนึงถึงคุณภาพของงานเป็นสำคัญ					
10	ท่านฝึกให้บุคลากรมีจริยธรรมในการทำงานโดยการให้รางวัลหรือคำชมเชย					
11	ท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรตรวจสอบการทำงานของท่านโดยการรับฟังข้อมูลย้อนกลับ					
12	เมื่อมีการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานท่านจะอยู่เคียงข้างแนะนำบุคลากร					
13	ท่านฝึกฝนให้บุคลากรไม่โยกหรือโยนความรับผิดชอบโดยให้กำลังใจและคำแนะนำ					
14	ท่านกระตุ้นให้บุคลากรเปรียบเทียบความคิดต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานหรือสิ่งที่เกิดขึ้นในชีวิตประจำวันเพื่อสร้างมุมมองใหม่ ๆ					
15	ท่านช่วยให้บุคลากรได้ใช้เหตุผลในการแก้ปัญหามากกว่าการใช้อารมณ์					
16	ท่านจะแนะนำให้คำปรึกษาบุคลากรให้หาจุดบกพร่องหรือจุดแข็งของตนเองทุกครั้งในการทำงาน					
17	ท่านชี้แนะบุคลากรให้เข้าใจถึงความสัมพันธ์กันระหว่างหน้าที่ต่าง ๆ แม้จะต่างกันโดยภาระที่จำเป็นต้องพึ่งพาอาศัยกันเพื่อให้เข้าใจความเป็นระบบ					
18	ท่านชี้แนะให้บุคลากรเข้าใจว่าการทำงานหรือการแก้ปัญหาแบบง่าย ๆ จะสร้างผลกระทบต่องานอื่น					
19	วิธีการทำงานที่ยุ่งยากหรือสิ่งที่บุคลากรไม่เข้าใจท่านจะทำหรือปฏิบัติให้ดูเป็นตัวอย่าง					
20	ท่านพูดคุยกับบุคลากรอย่างใกล้ชิดเพื่อช่วยให้เขาเกิดความคิดในการดำเนินชีวิตบรรลุถึงจุดหมายที่ต้องการ					
21	ท่านอุทิศเวลาช่วยเหลือบุคลากรให้เห็นถึงวิธีสร้างงานที่ท้าทาย					
22	ท่านสร้างโอกาสให้เกิดกิจกรรมที่บุคลากรได้พัฒนาตนเองโดยทำสิ่งใหม่ต่าง ๆ ในงานที่ปฏิบัติ					
23	ท่านให้กำลังใจบุคลากรทบทวนถึงวิธีการทำงานควบคู่กับวางแผนในสิ่งที่จะปรับปรุง					
24	ท่านส่งเสริมสิ่งที่บุคลากรในหน่วยงานสร้างสรรค์ขึ้นนอกเหนือจากงานประจำ					
25	ท่านส่งเสริมงบประมาณพัฒนาบุคลากรเพื่อให้เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง					

ข้อที่	ข้อความ	ระดับความรู้สึก/การปฏิบัติ				
		เป็นประจำ	ส่วนมาก	บ่อยครั้ง	บางครั้ง	น้อยครั้ง
26	ท่านจะลดกฎเกณฑ์ในการทำงานให้มากที่สุดเพื่อสร้างความมีวินัยในตนเองให้เกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชา					
27	ท่านยกระดับความสามารถของตนโดยเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ด้วยการทำงานไปพร้อมกับบุคลากรในหน่วยงานอย่างเป็นปกติ					
28	ท่านรวมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้บริหารอื่นโดยเข้าร่วมงานวิจัยและพัฒนาในลักษณะสหวิทยาการ					
29	ท่านติดตามข่าวสารในแวดวงต่าง ๆ เพื่อให้การปฏิบัติภารกิจของท่านก้าวทันโลกภายนอก					
30	การทดลองหรือวิจัยในงานที่ปฏิบัติเป็นสิ่งที่ทำให้ท่านพึงพอใจและมีความสุข					
31	ท่านพัฒนากลยุทธ์ใหม่ ๆ ในวิธีการบริหารงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานทั่วหน่วยงาน					
32	ท่านชอบเล่าเรื่องประสบการณ์หรือความรู้ใหม่ ๆ ให้ผู้ร่วมงานหรือเพื่อนฟัง					

ภาคผนวก จ
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

1	รองศาสตราจารย์วิชัย	วงศ์ใหญ่	อาจารย์ประจำบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ และอดีตคณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
2	รองศาสตราจารย์ชูศรี	วงศ์รัตนะ	อาจารย์ประจำภาควิชาการวัดผลและวิจัยการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
3	รองศาสตราจารย์เวชณี	กริทอง	หัวหน้าภาควิชาการแนะแนวและจิตวิทยาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
4	รองศาสตราจารย์ศักดิ์ชัย	นิรัญทวี	อาจารย์ประจำภาควิชาพื้นฐานของการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ และอดีตรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ และคณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
5	รองศาสตราจารย์อารี	พันธ์มณี	ข้าราชการบำนาญ อดีตอาจารย์ประจำภาควิชาการแนะแนวและจิตวิทยาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
6	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ไพโรจน์	กลั่นกุหลาบ	หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
7	อาจารย์ชวลิต	รวยอาจิณ	อาจารย์ประจำภาควิชาการวัดผลและวิจัยการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ภาคผนวก ข
จำนวนกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามคณะวิชา

จำนวนกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยจำแนกตามคณะวิชา

จำนวน 199 คน

1 คณะแพทยศาสตร์ (จำนวน 33 คน)

คณบดีคณะแพทยศาสตร์

รองคณบดีฝ่ายศูนย์การแพทย์และผู้อำนวยการศูนย์การแพทย์

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ

รองคณบดีฝ่ายการศึกษา

รองคณบดีฝ่ายวิเทศสัมพันธ์

รองคณบดีฝ่ายวิจัยและประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร ระดับดุษฎีบัณฑิต

หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต ประจำสาขาวิชา อนุชีววิทยา

รองคณบดีฝ่ายบริหาร

รองคณบดีฝ่ายประกันคุณภาพ

หัวหน้าภาควิชาเภสัชวิทยา (ประสานมิตร)

หัวหน้าภาควิชาชีวเคมี (ประสานมิตร)

หัวหน้าภาควิชาสรีรวิทยา (ประสานมิตร)

หัวหน้าภาควิชาจุลชีววิทยา (ประสานมิตร)

หัวหน้าภาควิชาสัตวศาสตร์ - นรีเวชวิทยา (องครักษ์)

หัวหน้าภาควิชาอายุรศาสตร์ (องครักษ์)

หัวหน้าภาควิชาจิตเวชศาสตร์ (องครักษ์)

หัวหน้าภาควิชากุมารเวชศาสตร์ (องครักษ์)

หัวหน้าภาควิชากายวิภาคศาสตร์

หัวหน้าภาควิชาจักษุ-โสต-คอ-นาสิก-ลาริงซ์วิทยา (องครักษ์)

หัวหน้าภาควิชานิติเวชศาสตร์ (องครักษ์) (พลตำรวจตรีวิชิต สมานวัฒน์)

หัวหน้าภาควิชาพยาธิวิทยา (องครักษ์ /ประสานมิตร)

หัวหน้าภาควิชารังสีวิทยา (องครักษ์)

หัวหน้าภาควิชาวิสัญญีวิทยา (องครักษ์)

หัวหน้าภาควิชาเวชศาสตร์ป้องกันและสังคม (องครักษ์)

หัวหน้าภาควิชาศัลยศาสตร์ (องครักษ์)

หัวหน้าภาควิชาออร์โธปิดิกส์ (องครักษ์)

ประธานกรรมการบริหารหลักสูตร ระดับดุษฎิบัณฑิต หลักสูตรปรัชญาดุษฎิบัณฑิต

ประจำสาขาวิชา ชีวภาพการแพทย์

เลขานุการคณะแพทยศาสตร์

หัวหน้างานโสตทัศนศึกษา

หัวหน้างานบริการการศึกษา

หัวหน้างานนโยบายและแผน

หัวหน้างานคลังและพัสดุ

หัวหน้างานบริหารระบบคุณภาพ

หัวหน้างานแพทยศาสตรศึกษา

2 คณะทันตแพทยศาสตร์ (17 คน)

คณบดีคณะทันตแพทยศาสตร์

รองคณบดีฝ่ายบริหาร

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ และประธานกรรมการบริหารหลักสูตร ระดับมหาบัณฑิต

ภาคปกติ หลักสูตรประกาศนียบัตรบัณฑิต ประจำสาขาวิชา วิทยาเ็นโตดอนต์

รองคณบดีฝ่ายคลินิก

รองคณบดีฝ่ายวางแผน

รองคณบดีฝ่ายกิจการนิสิต

รองคณบดีฝ่ายประกันคุณภาพทางการศึกษา

หัวหน้าภาควิชาทันตกรรมทั่วไป

หัวหน้าภาควิชาทันตกรรมสำหรับเด็กและทันตกรรมป้องกัน

หัวหน้าภาควิชาทันตกรรมอนุรักษ์และทันตกรรมประดิษฐ์

หัวหน้าภาควิชาศัลยศาสตร์และเวชศาสตร์ช่องปาก

หัวหน้าภาควิชาโอบุชวิทยา

รักษาการเลขานุการคณะทันตแพทยศาสตร์

หัวหน้างานบริหารและธุรการ

หัวหน้างานการเงิน

หัวหน้างานนโยบายและแผน

หัวหน้างานพัสดุ

3 คณะเภสัชศาสตร์ (16 คน)

คณบดีคณะเภสัชศาสตร์

รองคณบดีฝ่ายวิชาการและวิจัย

รองคณบดีฝ่ายบริหาร

รองคณบดีฝ่ายพัฒนาศักยภาพนิสิต

หัวหน้าสาขาวิชาเทคโนโลยีเภสัชกรรม

หัวหน้าสาขาวิชาเภสัชเคมีและเภสัชเวช

หัวหน้าสาขาวิชาเภสัชกรรมคลินิกและเภสัชกรรมสังคม

หัวหน้าสาขาวิชาชีวเภสัชศาสตร์

งานบริหารและธุรการ (บริหารงานทั่วไป)

งานการคลังและการเงิน

งานบริการการศึกษา

งานนโยบายและแผน

งานฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ

งานโสตทัศนูปกรณ์

งานพัสดุ

งานบุคคล

4 คณะวิทยาศาสตร์ (18 คน)

คณบดีคณะวิทยาศาสตร์

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ

รองคณบดีฝ่ายแผนและพัฒนา

รองคณบดีฝ่ายกิจการนิสิต

รองคณบดีฝ่ายวิจัยและวิเทศสัมพันธ์

หัวหน้าภาควิชาคณิตศาสตร์

หัวหน้าภาควิชาคหกรรมศาสตร์

หัวหน้าภาควิชาฟิสิกส์ และประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร ระดับมหบัณฑิต

ภาคปกติ หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต ประจำสาขาวิชา ฟิสิกส์

หัวหน้าภาควิชาวิทยาศาสตร์ทั่วไป

หัวหน้าภาควิชาชีววิทยา

ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร ระดับดุษฎีบัณฑิต หลักสูตรการศึกษาดุษฎีบัณฑิต

ประจำสาขาวิชา วิทยาศาสตร์ศึกษา

ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร ระดับมหบัณฑิต ภาคปกติ หลักสูตร

วิทยาศาสตร์มหบัณฑิต ประจำสาขาวิชา เคมี (เคมีอินทรีย์)

ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร ระดับดุขฎีบัณฑิต หลักสูตรการศึกษาดุขฎีบัณฑิต

ประจำสาขาวิชา คณิตศาสตร์ศึกษา

ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร ระดับมหบัณฑิต ภาคปกติ หลักสูตรการศึกษา

มหบัณฑิต ประจำสาขาวิชา เคมี

ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร ระดับมหบัณฑิต ภาคปกติ หลักสูตรการศึกษา

มหบัณฑิต ประจำสาขาวิชา ชีววิทยา

เลขานุการคณะวิทยาศาสตร์

หัวหน้างานนโยบายและแผน

หัวหน้างานบริหารและธุรการ

5 คณะวิศวกรรมศาสตร์ (15 คน)

คณบดีคณะวิศวกรรมศาสตร์

รองคณบดีฝ่ายบริหาร

รองคณบดีฝ่ายกิจการนิสิต

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ

รองคณบดีฝ่ายประกันคุณภาพการศึกษา

รองคณบดีฝ่ายโครงการพิเศษ

หัวหน้าภาควิชาวิศวกรรมไฟฟ้า

หัวหน้าภาควิชาวิศวกรรมเครื่องกล

หัวหน้าภาควิชาวิศวกรรมเคมี

หัวหน้าภาควิชาวิศวกรรมโยธา

หัวหน้าภาควิชาอุตสาหกรรม

ประธานกรรมการบริหารหลักสูตร ระดับมหบัณฑิต ภาคปกติและภาคพิเศษ

หลักสูตรวิศวกรรมศาสตรมหบัณฑิต ประจำสาขาวิชาวิศวกรรมเครื่องกล

หัวหน้างานบริการการศึกษา

หัวหน้างานนโยบายและแผน

หัวหน้างานคลังและพัสดุ

6 คณะพลศึกษา (16 คน)

คณบดีคณะพลศึกษา
 รองคณบดีฝ่ายบริหาร
 รองคณบดีฝ่ายแผนและพัฒนา
 รองคณบดีฝ่ายวิชาการ
 รองคณบดีฝ่ายกิจการนิสิต
 รองคณบดีฝ่ายวิจัย
 รองคณบดีฝ่ายกิจการพิเศษและวิเทศสัมพันธ์
 รองคณบดีฝ่ายประสานพันธกิจ
 หัวหน้าภาควิชาพลศึกษา
 หัวหน้าภาควิชาสันตนาการ
 หัวหน้าภาควิชาสุขศึกษา
 หัวหน้าภาควิชาวิทยาศาสตร์การกีฬา (องค์กรกีฬา)
 เลขานุการคณะพลศึกษา
 หัวหน้างานบริหารและธุรการ
 หัวหน้างานบริการการศึกษา
 หัวหน้างานคลังและพัสดุ

7 คณะมนุษยศาสตร์ (15 คน)

คณบดีคณะมนุษยศาสตร์
 รองคณบดีฝ่ายวิเทศสัมพันธ์และวิจัย
 รองคณบดีฝ่ายวิชาการ
 รองคณบดีฝ่ายบริหาร
 หัวหน้าภาควิชาจิตวิทยา
 หัวหน้าภาควิชาปรัชญาและศาสนา
 หัวหน้าภาควิชาภาษาศาสตร์
 หัวหน้าภาควิชาบรรณารักษศาสตร์และสารสนเทศ
 หัวหน้าภาควิชาภาษาไทยและภาษาตะวันออก
 ประธานกรรมการบริหารหลักสูตร ระดับมหาบัณฑิต ภาควิชา หลักสูตร
 ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต ประจำสาขาวิชา บรรณารักษศาสตร์และสารสนเทศ
 ประธานกรรมการบริหารหลักสูตร ระดับดุษฎีบัณฑิต หลักสูตรศิลปศาสตรดุษฎีบัณฑิต
 ประจำสาขาวิชา ภาษาอังกฤษ

เลขานุการคณะมนุษยศาสตร์

หัวหน้างานบริหารและธุรการ

หัวหน้างานบริการการศึกษา

หัวหน้างานนโยบายและแผน

8 คณะศึกษาศาสตร์ (33 คน)

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

รองคณบดีฝ่ายบริหาร

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ

รองคณบดีฝ่ายวิจัย

รองคณบดีฝ่ายแผนและพัฒนา

รองคณบดีฝ่ายประกันคุณภาพและกิจการพิเศษ

รองคณบดีฝ่ายประชาสัมพันธ์และสารสนเทศ

รองคณบดีองค์กร

หัวหน้าภาควิชาการศึกษาผู้ใหญ่

หัวหน้าภาควิชาการศึกษาพิเศษ

หัวหน้าภาควิชาพื้นฐานของการศึกษา

หัวหน้าภาควิชาการวัดผลและวิจัยการศึกษา

หัวหน้าภาควิชาการแนะแนวและจิตวิทยาการศึกษา

หัวหน้าภาควิชาเทคโนโลยีทางการศึกษา

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

หัวหน้าสาขาวิชาการศึกษาปฐมวัย

หัวหน้าสาขาวิชาการศึกษาประถมศึกษา

หัวหน้าสาขาวิชาการศึกษามัธยมศึกษา

หัวหน้าสาขาวิชาการศึกษาอุดมศึกษา

หัวหน้าสาขาวิชาอุตสาหกรรมศึกษา

ประธานกรรมการบริหารหลักสูตร ระดับมหาบัณฑิต ภาคพิเศษ หลักสูตรการศึกษา

มหาบัณฑิต ประจำสาขาวิชาการศึกษามัธยมศึกษา (กลุ่มการสอนสิ่งแวดล้อม)

ประธานกรรมการบริหารหลักสูตร ระดับมหาบัณฑิต ภาคพิเศษ หลักสูตรการศึกษา

มหาบัณฑิต ประจำสาขาวิชาการศึกษามัธยมศึกษา (กลุ่มการสอนภาษาอังกฤษ)

ประธานกรรมการบริหารหลักสูตร ระดับดุษฎีบัณฑิต หลักสูตรการศึกษาดุษฎีบัณฑิต

ประจำสาขาวิชาการบริหารการศึกษา

๑๒. ประธานกรรมการบริหารหลักสูตร ระดับมหาบัณฑิต ภาคปกติ / ภาคพิเศษ หลักสูตร
 การศึกษามหาบัณฑิต ประจำสาขาวิชาการวัดผลการศึกษา
 ๑๓. ประธานกรรมการบริหารหลักสูตร ระดับประกาศนียบัตรบัณฑิต หลักสูตรประกาศนียบัตร
 บัณฑิต ประจำสาขาวิชาวิชาชีพครู
 ๑๔. ประธานกรรมการบริหารหลักสูตร ระดับดุษฎีบัณฑิต หลักสูตรการศึกษาดุษฎีบัณฑิต
 ประจำสาขาวิชาการอุดมศึกษา
 ๑๕. ประธานกรรมการบริหารหลักสูตร ระดับมหาบัณฑิต ภาคพิเศษ หลักสูตรการศึกษา
 มหาบัณฑิต ประจำสาขาวิชาการมัธยมศึกษา (การสอนคณิตศาสตร์)
 ๑๖. ประธานกรรมการบริหารหลักสูตร ระดับมหาบัณฑิต ภาคพิเศษ หลักสูตรการศึกษา
 มหาบัณฑิต ประจำสาขาวิชาการมัธยมศึกษา (การสอนวิทยาศาสตร์)
 ๑๗. เลขานุการคณะศึกษาศาสตร์
 ๑๘. หัวหน้างานบริหารและธุรการ
 ๑๙. หัวหน้างานนโยบายและแผน
 ๒๐. หัวหน้างานคลังและพัสดุ
 ๒๑. หัวหน้างานบริการการศึกษา

๙ คณะสังคมศาสตร์ (18 คน)

๑. คณบดีคณะสังคมศาสตร์
 ๒. รองคณบดีฝ่ายวิชาการและวิเทศสัมพันธ์
 ๓. รองคณบดีฝ่ายประกันคุณภาพการศึกษา
 ๔. รองคณบดีฝ่ายวิจัย
 ๕. รองคณบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา
 ๖. รองคณบดีฝ่ายกิจการนิสิต
 ๗. หัวหน้าภาควิชาประวัติศาสตร์
 ๘. หัวหน้าภาควิชารัฐศาสตร์
 ๙. หัวหน้าภาควิชาภูมิศาสตร์
 ๑๐. หัวหน้าภาควิชาเศรษฐศาสตร์
 ๑๑. ประธานกรรมการบริหารหลักสูตร ระดับมหาบัณฑิต ภาคปกติและภาคพิเศษ หลักสูตร
 เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต ประจำสาขาวิชา เศรษฐศาสตร์การจัดการ และสาขาวิชา
 เศรษฐศาสตร์ทรัพยากรมนุษย์
 ๑๒. ประธานกรรมการบริหารหลักสูตร ระดับมหาบัณฑิต ภาคปกติและภาคพิเศษ หลักสูตร
 บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ประจำสาขาวิชา การตลาด

ประธานกรรมการบริหารหลักสูตร ระดับมหบัณฑิต ภาคปกติและภาคพิเศษ หลักสูตร

การศึกษามหาบัณฑิต/หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต ประจำสาขาวิชา วิชาภูมิศาสตร์

เลขานุการคณะสังคมศาสตร์

หัวหน้างานบริหารและธุรการ

หัวหน้างานบริการการศึกษา

หัวหน้างานนโยบายและแผน

หัวหน้างานคลังและพัสดุ

10 คณะศิลปกรรมศาสตร์ (19 คน)

คณบดีคณะศิลปกรรมศาสตร์

รองคณบดีฝ่ายบริหาร

รองคณบดีฝ่ายวิชาการและวิจัย

รองคณบดีฝ่ายจัดการและบริหารทรัพย์สิน

รองคณบดีฝ่ายกิจการนิสิต

รองคณบดีฝ่ายประกันคุณภาพการศึกษา

หัวหน้าสาขาวิชาทัศนศิลป์ศึกษา

หัวหน้าสาขาวิชาศิลปะการแสดง

หัวหน้าสาขาวิชาศิลปะจิตรกรรม

หัวหน้าสาขาวิชาดุริยางคศาสตร์ศึกษา

หัวหน้าสาขาวิชาดุริยางคศาสตร์สากล

หัวหน้าสาขาวิชาการออกแบบทัศนศิลป์

หัวหน้าสาขาวิชาการออกแบบสื่อสาร

หัวหน้าสาขาวิชานาฏศิลป์

ประธานกรรมการบริหารหลักสูตร ระดับมหบัณฑิต ภาคปกติและภาคพิเศษ หลักสูตร

ศิลปกรรมศาสตรมหาบัณฑิต

ผู้ช่วยคณบดีคณะศิลปกรรมศาสตร์

หัวหน้างานบริการวิชาการ

หัวหน้างานนโยบายและแผน

หัวหน้างานการเงิน

ประวัติย่อผู้วิจัย

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ ชื่อสกุล

นางอัมพร สินอยู่

วัน เดือน ปี เกิด

18 ธันวาคม 2501

สถานที่เกิด

เขตบางรัก กรุงเทพมหานคร

สถานที่อยู่ปัจจุบัน

1028 ซอยวชิรธรรมสาธิต 40 ถนนสุขุมวิท 101/1

แขวงบางนา เขตพระโขนง กรุงเทพมหานคร 10260

ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน

นักวิชาการศึกษา

สถานที่ทำงานปัจจุบัน

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ประวัติการศึกษา

พ ศ 2523

ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (เลขานุการ)

จากวิทยาลัยเทคนิคกรุงเทพ

พ ศ 2528

กศ บ (ธุรกิจศึกษา - การตลาด)

จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

พ ศ 2547

กศ ม (การบริหารการศึกษา)

จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ