

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่องสภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในมหาวิทยาลัยอิสลามยะลา ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าและรวบรวมความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ซึ่งจะได้นำเสนอตามลำดับหัวข้อต่อไปนี้

2.1 องค์กรแห่งการเรียนรู้

2.1.1 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

2.1.2 ความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้

2.1.3 ความเป็นมาขององค์กรแห่งการเรียนรู้

2.1.4 ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้

2.1.5 การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

2.1.6 แนวคิดเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

2.2 แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Peter M.Senge

2.2.1 ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery)

2.2.2 แบบแผนความคิดอ่าน (Mental Model)

2.2.3 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Building Shared Vision)

2.2.4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

2.2.5 การคิดเชิงระบบหรือการคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking)

2.3 ประวัติความเป็นมาของมหาวิทยาลัยอิสลามยะลา

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 องค์กรแห่งการเรียนรู้

2.1.1 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้มีหลากหลาย ซึ่งได้มีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้

เซ็งเก้ (Senge ,2006:125) ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์กรที่ขยายขอบเขตสมรรถนะขององค์กรเพื่อสร้างผลที่ใ้ต้องการอย่างแท้จริงได้และผู้คนในองค์กรต่างเรียนรู้วิธีที่จะเรียนรู้ด้วยกันอย่างต่อเนื่อง

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

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

มาร์ควอร์ท (Marquardt, 1996:2) ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็น
องค์การที่มีการเรียนรู้อย่างเต็มพลังของสมาชิกในการรวบรวม จัดการและใช้ความรู้เพื่อผลสำเร็จ
ขององค์การและแปลงสภาพไปเป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องขององค์การ อีกทั้งมีการให้อำนาจผู้คน
ทั้งในและนอกองค์การในการเรียนรู้งานที่ทำ รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนรู้และเพิ่ม
ผลผลิต

ธีระ รุญเจริญ (2549:156) ได้กล่าวถึง องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่
ผู้คนต่างขยายขีดความสามารถเพื่อสร้างผลงานที่พวกเขาต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตและผู้คนใน
องค์การต้องการเรียนรู้วิธีที่จะเรียนรู้ด้วยกันอย่างต่อเนื่อง

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

เกศรา รักชาติ (2549:29) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า
องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มุ่งพัฒนาและปรับปรุงในขีดความสามารถ ศักยภาพของ
ทั้งบุคลากร ทีมงานและองค์การอย่างต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา เพื่อที่จะทำได้มาซึ่งผลลัพธ์หรือ
Results อย่างที่ใจสมาชิกทุกคนในองค์การต้องการร่วมกันจริง ๆ

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

อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง ได้ให้ความหมายของ องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ ที่ซึ่ง
บุคลากรแต่ละคน แต่ละกลุ่มทั่วทั้งองค์การมีอิสระในการเรียนรู้ สร้างความรู้ที่หลากหลายร่วมกัน

แบ่งปันความรู้เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะและศักยภาพที่จะก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการ ไปสู่เป้าหมายอย่างต่อเนื่อง (พิมพันธ์ เดชะคุปต์, 2543 : 272)

สุวรรณ รักรัตน์ (2550 : 75) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึงองค์การหรือหน่วยงานที่มีการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนหรือทีมงานมีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ มีความกระตือรือร้น ใฝ่หาความรู้อย่างต่อเนื่อง และทำงานร่วมกันโดยนำความรู้ ความสามารถรวมทั้งเทคโนโลยีที่ทันสมัยนั้นมาพัฒนาตนเองและองค์การให้บรรลุเป้าหมายตามที่องค์การหรือหน่วยงานกำหนดไว้

วีรุธ มาฆะศิรานนท์ (2545: 69) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นรูปแบบของการบริหารที่เน้นการพัฒนา สภาวะผู้นำในองค์กร ควบคู่ไปกับการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งจะเป็นผลให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ (Knowledge) ประสบการณ์ (Experience) และทักษะ (Skills) ระหว่างกันและกัน เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานให้ได้อย่างดีเลิศเหนือกว่าคู่แข่งทั้งปวง และมีระดับของการพัฒนาการในความสามารถขององค์กรที่เป็นไปอย่างรวดเร็วยิ่งกว่าความเปลี่ยนแปลงใด ๆ ในกระแสของโลกาภิวัตน์ที่จะมีผลกระทบต่อองค์กรนั้น ๆ

สุภาวดี เพชรสกุล (2546: 37) ได้สรุปความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึงองค์กรที่สมาชิกในองค์กรมีความตื่นตัวและมีแรงบันดาลใจที่จะพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง มีความคิดริเริ่มที่จะสร้างสรรค์สิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นกับองค์กร มีความสัมพันธ์เพื่อการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างกลุ่มบุคคล ระหว่างองค์กร เพื่อนำไปสู่เป้าหมาย โดยภาพรวมก็จะเป็นองค์กรที่มุ่งแสวงหาความเป็นไปได้ และโอกาสเพื่อการพัฒนา เพื่อความเติบโต และเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสิ่งใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง

วรภัทร์ ภูเจริญ (2549: 14) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ คือ การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กรให้คนในองค์กรเกิดการใฝ่รู้ ใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง พัฒนาตนเอง ครอบครัว องค์กร ชุมชนและชุมชนโลก

กล่าวโดยสรุป องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การหรือหน่วยงานที่มีการพัฒนาความสามารถ ศักยภาพของคนในองค์กร และทำงานร่วมกันโดยนำความรู้มาพัฒนาตนเอง และองค์การให้บรรลุเป้าหมายตามที่องค์การหรือหน่วยงานกำหนดไว้

2.1.2 ความสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้

องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์การรูปแบบใหม่ที่ใช้ทัศนคติมององค์การแบบองค์รวม คือ ปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศนคติของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทุกระดับ ทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การให้เกิดขึ้นพร้อม ๆ กัน และเป็นการพัฒนาแบบยั่งยืน

เพราะให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ตลอดชีวิต การทำงานของบุคคลและใช้ทุกสิ่งจากการทำงานเป็นฐานความรู้ที่สำคัญ ประกอบกับการใช้กลยุทธ์การแสวงหาความรู้ การแบ่งปันความรู้ การสร้างองค์ความรู้และการใช้ความรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง ด้วยเหตุนี้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจึงต้องปรับรูปแบบและวิธีจากแบบดั้งเดิมคือจากการฝึกอบรมเพื่อแก้ไขปัญหาการทำงานเป็นครั้งคราวหรือการส่งบุคลากรไปศึกษาเพิ่มเติมเป็นราย ๆ กลายเป็นการเรียนรู้ตลอดเวลาอย่างต่อเนื่อง และเนื้อหาของการเรียนรู้ก็ไม่เน้นเนื้อหาที่เกี่ยวกับงานในความรับผิดชอบเท่านั้นแต่ยังต้องเรียนรู้ข้ามสายงาน เรียนรู้เรื่องภายในองค์กร เรียนรู้ภาวะแท้จริงภายนอกองค์กร เรียนรู้แนวโน้มและโอกาส และเรียนรู้วิธีการนำความรู้ไปใช้ให้เกิดผล เป็นต้น

องค์กรไม่ว่าประเภทใด ระดับใด หากต้องการอยู่รอดในสังคมโลกยุคนี้ ย่อมปฏิเสธกระแสการพัฒนาองค์กรนี้ไม่ได้ เพราะทุกองค์กรที่ต้องการก้าวทันคู่แข่ง และก้าวล้ำคู่แข่งจำเป็นต้องพัฒนาศักยภาพของตนเองให้เป็นองค์กรเรียนรู้ องค์กรที่สามารถพัฒนาบุคลากรของตนเองได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม และรวดเร็วกว่า ย่อมได้เปรียบคู่แข่ง ย่อมมีความพร้อมที่จะใช้ความรู้และความสามารถของบุคลากรทุกระดับ ทั้งระดับผู้บริหาร ระดับผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งลูกค้าของตนเองร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล การตระหนักในความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้จึงเป็นฐานความคิดที่สำคัญสำหรับทุกคนในองค์กรที่จะยึดถือเป็นกลยุทธ์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สืบไป (พิมพันธ์ เดชะคุปต์, 2543 : 272-273)

สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา (2548 : 90) ได้กล่าวถึงความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ 4 ประการ คือ

1. การแข่งขัน หน่วยงานยุคใหม่ต้องต่อสู้เพื่อการอยู่รอด โดยต้องปรับเปลี่ยนตัวเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลยุทธ์ของคู่แข่งที่น่ามาใช้เป็นเครื่องมือ เพื่อเอาชนะทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ที่เห็นได้ชัดเจนก็คือการแข่งขันทางธุรกิจ ซึ่งมุ่งลูกค้าเป็นสำคัญ หน่วยงานราชการหากไม่ปรับปรุงและพัฒนาตนเองก็จะอยู่ไม่ได้ หน่วยงานจึงต้องแข่งขันให้บริการลูกค้าซึ่งก็คือประชาชน อย่างไรก็ตามสิ่งที่ทั้งหน่วยงานราชการและธุรกิจเอกชนต้องให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง ด้วยการสร้างบรรยากาศ กระตุ้นให้เกิดการพัฒนาตนเอง มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน สร้างองค์ความรู้ใหม่ และนำความรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ซึ่งบรรยากาศดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้ในหน่วยงานที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เท่านั้น ดังนั้นการพัฒนาหน่วยงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงเป็นความจำเป็นเร่งด่วนของทุกหน่วยงานที่ต้องการยืนหยัดอยู่ในยุคแข่งขันได้อย่างยั่งยืนต่อไป

2. เทคโนโลยี ปัจจุบันนี้ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีไปไกลถึง นาโนเทคโนโลยี ไม่มีใครคิดว่านักวิทยาศาสตร์จะศึกษาถึงซึ่งถึงระดับโมเลกุล และอะตอม ซึ่งมีขนาด 1 ในพันล้าน ส่วนของ 1 เมตร เป็นการบูรณาการวิทยาการด้วย ชีววิทยา ชีวเคมี วิศวกรรมศาสตร์สาขาหุ่นยนต์ และเครื่องจักรกล ทำให้เกิดเทคโนโลยีใหม่ที่เรียกว่า นาโนเทคโนโลยี และด้วยความเฉลียวฉลาด ของมนุษย์นี้จะช่วยทำให้มนุษย์อายุยืนยาวมากขึ้นในอนาคต เพราะทางการแพทย์ได้มีการผลิต เครื่องมือขนาดจิ๋วที่สามารถติดตามอาการผิดปกติของเซลล์และใช้เครื่องมือดังกล่าวในการรักษา โรคในระดับเซลล์หรือโมเลกุล โดยใช้หุ่นยนต์ขนาดจิ๋ว เส้นผ่านศูนย์กลาง 0.5-3 ไมครอน ในการ ปกป้องร่างกายจากเชื้อโรค ซ่อมแซมผนังเซลล์ หรือทำลายไขมันที่อุดตันในเส้นเลือด ตัวอย่างของ เทคโนโลยีที่กล่าวมา เป็นเรื่องที่ใกล้ตัวเราทุกคน และจะมีผลกระทบต่อตัวเราอย่างแน่นอนในอนาคต และองค์การที่จะตอบสนองต่อความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ก็คือ องค์การแห่งการเรียนรู้ นั้นเอง

3. ผลผลิตและการบริการ ทุกหน่วยงานย่อมมีผลผลิตและการบริการที่มี ลักษณะเฉพาะเป็นของตนเอง ดังนั้นการสร้างแตกต่างของผลผลิตและการบริการเท่านั้นที่จะ ช่วยให้งานสามารถจูงใจลูกค้าได้มากกว่าหน่วยงานอื่น ๆ ซึ่งความแตกต่างของผลผลิตและ การบริการดังกล่าวสามารถกำหนดได้โดยการควบคุมคุณภาพ มาตรฐาน หน่วยงานจึงพยายาม แสวงหาสถาบันรับรองคุณภาพให้เข้ามาดำเนินการรับรองคุณภาพและมาตรฐานผลผลิตและการ บริการ โดยบางครั้งต้องเสียค่าใช้จ่ายเป็นจำนวนมาก จึงเป็นช่องทางหารายได้ของสถาบัน รับรองคุณภาพได้โดยปริยาย ในทางตรงกันข้ามหากหน่วยงานมุ่งเน้นพัฒนาความรู้และทักษะ บุคลากรทุกระดับ โดยจัดกิจกรรมให้บุคลากรเหล่านี้ได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอย่าง สม่ำเสมอและต่อเนื่อง รวมทั้งเปิดโอกาสให้ได้รับประสบการณ์การพัฒนาวิชาชีพจากหน่วยงาน ภายนอก บรรยากาศดังกล่าวนี้ จะช่วยให้การพัฒนาความสามารถและศักยภาพของบุคลากร ให้ สามารถผลิตและบริการได้อย่างมีคุณภาพ ซึ่งบรรยากาศเช่นนี้จะเกิดขึ้นได้ในหน่วยงานที่เป็น องค์การแห่งการเรียนรู้เท่านั้น

4. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริการและผู้ใช้บริการ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ระหว่างผู้บริการและผู้ใช้บริการย่อมเป็นหัวใจสำคัญของหน่วยงานที่จะเป็นเลิศในอนาคต ดังนั้น หน่วยงานทุกหน่วยจึงให้โอกาสทางการศึกษา การฝึกอบรม และพัฒนาแก่บุคลากรทุกคน โดยเน้น วิชาการ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และการบริการเพื่อสร้างบุคลากรให้มีความสามารถบริการและมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บริการ หน่วยงานที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จะสามารถสร้างบรรยากาศ ความเป็นกัลยาณมิตรระหว่างบุคลากรภายในหน่วยงาน ซึ่งบรรยากาศเช่นนี้จะเป็พื้นฐานสำคัญที่ บุคลากรสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานจริงต่อไป

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสำคัญต่อหน่วยงานที่ต้องแข่งขันเพื่อความอยู่รอดในท่ามกลางของความก้าวหน้า และล้ำสมัยทางเทคโนโลยี เพื่อผลิตและบริการที่เป็นเลิศ ด้วยการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริการและผู้ใช้บริการ จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนและพัฒนาตนเองไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2.1.3 ความเป็นมาขององค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นรูปแบบของการบริหารที่เน้นการพัฒนา สภาวะผู้นำ ในองค์กรควบคู่กับการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งจะเกิดผลให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์ และทักษะระหว่างกันและกัน เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานให้ได้อย่างดีเลิศเหนือกว่าคู่แข่งทั้งปวง และมีระดับของการพัฒนาการในความสามารถขององค์กร ที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว ยิ่งกว่าความเปลี่ยนแปลงใด ๆ ในกระแสของโลกาภิวัตน์ที่จะมีผลกระทบต่อองค์กรนั้น ๆ (วีรยุทธ มาฆะสีรานนท์, 2545:69)

การศึกษาค้นคว้า เรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ เริ่มต้นเป็นครั้งแรกจากผลงานวิชาการซึ่งเขียนโดย Chris Argyris ศาสตราจารย์ แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด และ Donald Schon ศาสตราจารย์แห่ง Massachusetts Institute of Technology (MIT) โดยใช้ชื่อผลงานว่า Organization Learning : A Theory of Action Perspective ปี ค.ศ.1978 ผลงานวิชาการของศาสตราจารย์ทั้งสองท่านนี้ถือเป็นตำราเล่มแรกขององค์กรแห่งการเรียนรู้ และในตำราเล่มนี้ใช้คำว่า Organization Learning ซึ่งหมายถึง การเรียนรู้ในองค์กร Argyris เป็นผู้ที่สนใจศึกษาด้านการเรียนรู้ของบุคคลในองค์กรมากกว่า 40 ปีแล้ว แต่เนื่องจากผลงานเขียนของเขาก่อนข้างที่จะเป็นวิชาการและอ่านยาก จึงไม่ได้รับความนิยม (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545 :375) ต่อมาในปี ค.ศ.1990 Peter M. Senge ศาสตราจารย์วัย 53 ปีแห่งสถาบัน Massachusetts Institute of Technology (MIT) ผู้ที่มีบทบาทในการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้เขียนผลงานเผยแพร่เป็นหนังสือชื่อ The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization ปี ค.ศ.1990 และในหนังสือเล่มนี้ Peter M. Senge ได้ใช้คำว่า Learning Organization ซึ่งหมายถึง องค์กรแห่งการเรียนรู้ แทนคำว่า Organization Learning ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า คำว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เกิดขึ้นครั้งแรกในปี ค.ศ.1990 ต่อมาในปี ค.ศ.1991 MIT ได้ก่อตั้ง MIT center for Organization Learning ขึ้นที่ Sloan School of Management MIT โดย Peter M. Senge ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์และศูนย์นี้เป็นแหล่งเผยแพร่หลักการ แนวคิด เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปสู่การปฏิบัติจริงในองค์กรต่าง ๆ รวมทั้งมีการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการด้วย (สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา, 2548:93) โดยในปัจจุบันเรียกว่า สังคมการเรียนรู้ขององค์กร ซึ่งมี

จุดมุ่งหมายที่สำคัญ 3 ประการคือ 1) เพื่อการศึกษาวิจัย 2) เพื่อเพิ่มขีดความสามารถทั้งในระดับบุคคลและทีมงาน 3) เพื่อสร้างชุมชนของการปฏิบัติขึ้น โดยการเชิญบริษัทชั้นนำมาแลกเปลี่ยนประสบการณ์การเรียนรู้และแก้ไขปัญหาาร่วมกัน (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ,2545 :375) ทำให้ Peter M. Senge และคณะซึ่งได้แก่ Charlotte Roberts, Richard B. Ross Bryan J. Smith และ Art Klainer ได้เสนอแนวปฏิบัติเพื่อการส่งเสริมให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยเขียนผลงานเป็นหนังสือชื่อ The Fifth Discipline Field Book : Strategies and Tools for Building a learning Organization ในปี ค.ศ.1994 (สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา,2548:93)

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

2.1.4 ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้

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

1) มีโครงสร้างที่เหมาะสม ไม่มีชั้นการบังคับบัญชามากเกินไป มีลักษณะ "จิวแต่แจ้ว" ยืดหยุ่น คล่องตัว มีค่าพรรณนาหน้าที่ความรับผิดชอบของงานในตำแหน่งที่ยืดหยุ่นเอื้อต่อการจัดตั้งทีมงานได้ ซึ่งในอนาคตอาจต้องใช้สมรรถนะแทน Job Description

2) มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การ LO จะไม่รู้จักคำว่า "ทดสอบแล้วล้มเหลว" ตราบเท่าที่มีการศึกษาเรียนรู้จากการกระทำนั้น ๆ พนักงานจะมีวินัยใฝ่รู้ศึกษา ค้นคว้าและเผยแพร่

ต่อกันฉันมิตร มีแนวุงใจที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ และได้รับการสนับสนุนทั้งการเงิน และขวัญกำลังใจจากผู้บริหาร

3) การเพิ่มอำนาจปฏิบัติ LO จะเปิดโอกาสให้พนักงานมีความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจ ลดความรู้สึกต้องพึ่งพิงผู้อื่นในการแก้ไขปัญหา ขยายความสามารถในการเรียนรู้ของตนให้บังเกิดผลงอกงามสร้างสรรค์อย่างเต็มที่ ผลักความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ไขปัญหาไปสู่ระดับต่ำสุด ในฐานะผู้รู้ดีให้มากที่สุด

4) มีการตรวจสอบ คาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีที่จะกระทบต่อสภาพแวดล้อมองค์กร ไหวตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง แสดงท่วงทีในธุรกิจของตนให้มีนัยสำคัญแก่สังคม เลือกลงเป้าหมายในสภาพแวดล้อมที่องค์กรมุ่งที่จะมีปฏิสัมพันธ์ด้วย

5) ทุกคนมีส่วนร่วมสร้างและถ่ายโอนความรู้ หน้าที่การสร้างนวัตกรรมองค์ความรู้ใหม่ ๆ มิใช่เป็นเพียงหน้าที่ของ R & D หรือ C & D (Copy & Development) ผู้ปฏิบัติทุกคนจะมีบทบาทเสริมสร้างความรู้ เรียนรู้จากส่วนอื่น ฝ่ายอื่น จากเครือข่ายสายสัมพันธ์ติดต่อกันผ่านช่องทางสื่อสารและเทคโนโลยีต่าง ๆ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน

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

7) มุ่งเน้นคุณภาพ องค์กรแห่งการเรียนรู้ จะพัฒนาคุณภาพตามคุณค่าในสายตาของผู้รับบริการ โดยไม่มีคำว่าต่อรอง คุณภาพเสมือนหนึ่งศาสนาที่จะได้รับการยอมรับโดยไม่มีข้อกังขา

8) ย้ำเน้นความมีกลยุทธ์ กระบวนการเรียนรู้ของ LO จะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ ทั้งในด้านของการยกวาง การดำเนินการ และการประเมิน ผู้จัดการผู้บริหารจะเป็นผู้ทำหน้าที่ทดลอง เกื้อหนุนมากกว่าจะเป็นผู้กำหนดแนวปฏิบัติหรือคำตอบไว้ให้

9) มีบรรยากาศที่เกื้อหนุน ที่มุ่งส่งเสริมคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เขาได้พัฒนาศักยภาพของตนได้อย่างเต็มที่ เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ อดทนต่อความแตกต่าง ความหลากหลาย ให้ความเท่าเทียม เสมอภาค ให้ความเป็นอิสระ สร้างบรรยากาศที่เป็นประชาธิปไตย และการมีส่วนร่วม

10) มีการทำงานเป็นทีม การทำงานเป็นทีมจะช่วยส่งเสริมความร่วมมือ และการสร้างการแข่งขันและการสร้างพลังร่วมเครือข่ายทรัพยากรต่าง ๆ ทั้งภายในทีมและระหว่างทีมกับ

บุคคลภายนอกทีม สร้างพันธมิตรในการดำเนินธุรกิจให้เป็นไปอย่างรวดเร็ว ยืดหยุ่นขึ้นและฉลาดขึ้น

11) มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน วิสัยทัศน์จะเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงาน มุ่งเข้าสู่เป้าหมายอย่างมีเจตจำนง อย่างผูกพัน บนพื้นฐานของค่านิยม ประชญา ความคิดความเชื่อที่คล้ายคลึงกัน ส่งผลให้มีการร่วมกันทำกิจกรรมที่มีจุดหมายเดียวกันในที่สุด

วิเชียร วิทยอุดม (2550 : 201) ได้กล่าวถึงลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

1) โครงสร้าง โครงสร้างองค์การจะมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีมและยังสร้างเครือข่ายข้ามขอบเขตองค์กรทั้งภายในและภายนอกให้มีความมั่นคงลักษณะเหล่านี้จะมีการส่งเสริมให้ใช้ข้อมูลข่าวสารร่วมกัน รวมทั้งมีการตัดสินใจความคิดเชิงระบบและการมอบหมายอำนาจ

2) ระบบข้อมูลข่าวสาร การเรียนรู้ขององค์การเกี่ยวกับการรวบรวมและกระบวนการของข้อมูลข่าวสารระบบข้อมูลข่าวสารขององค์การการเรียนรู้เป็นการเตรียมพื้นฐานสำหรับการเรียนรู้ขององค์การ ระบบนี้จะทำให้เร็วและง่ายขึ้นในการจัดหาข้อมูลและทำให้เราสามารถบริหารความรู้เพื่อให้ได้ประโยชน์จากการแข่งขันได้

3) การดำเนินการด้านทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรมนุษย์รวมถึงการประเมินผลการให้รางวัลและการฝึกอบรมเป็นการออกแบบถึงการปฏิบัติการในช่วงระยะเวลาอันยาวนานและเป็นการพัฒนาองค์ความรู้ ซึ่งมันจะเป็นการมุ่งเน้นถึงการได้มาและการมีส่วนร่วมในทักษะและความรู้ใหม่ ๆ

4) วัฒนธรรมองค์กร การเรียนรู้ขององค์การจะทำให้มีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง ส่งเสริมให้มีจิตใจเปิดกว้าง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และเป็นคนกล้าทดลอง ค่านิยมและบรรทัดฐานเหล่านี้เป็นการวางรากฐานทางสังคมช่วยสนับสนุนความต้องการความสำเร็จของการเรียนรู้ทั้งยังช่วยกระตุ้นสมาชิกและแนะนำพวกเขาให้พยายามหาสิ่งใหม่ ๆ เพื่อลดความเสี่ยงและเรียนรู้จากความผิดพลาดที่เกิดขึ้นมาแล้ว

5) ภาวะผู้นำ ขอบการสอดแทรกมากที่สุดด้วยการมุ่งไปที่การปฏิรูปองค์การโดยการใช้การเรียนรู้ขององค์การ และการจัดการด้านความรู้ และยังเป็นการสะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นของการเรียนรู้ มีการส่งเสริมวิสัยทัศน์ร่วมเกี่ยวกับอนาคตขององค์การ รวมไปถึงการมุ่งไปสู่วิสัยทัศน์ขององค์การเรียนรู้นอกจากนั้นแล้วผู้นำยังต้องส่งเสริม และผลักดันบรรยากาศแห่งการร่วมมือให้เกิดขึ้นในองค์กร ผู้นำที่มีความมุ่งมั่นและเข้มแข็งก็จะสามารถแสดงบทบาทได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

วิระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544: 82-83) ได้กล่าวถึงลักษณะโดดเด่นขององค์การแห่งการเรียนรู้ ที่ควรกล่าวถึงมีดังนี้

1) เล็งเห็นโอกาสในความไม่แน่นอนเพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้า
 2) สร้างความเข้าใจใหม่ ๆ ด้วยข้อมูลที่เป็นกลาง ด้วยการหยั่งรู้ คาดคะเน
 3) สอดรับกับกระแสการเปลี่ยนแปลงได้ดี
 4) สนับสนุนให้พนักงานในระดับล่างสุด มีความสามารถตอบถึงความคับหน้า
 อุปสรรคของงานได้

5) สนับสนุนให้ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะ เป็นพี่เลี้ยง เป็นที่ปรึกษา เป็นผู้
 เกื้อหนุนการเรียนรู้

6) สร้างวัฒนธรรมของการให้แรงเสริมและการเปิดเผย
 7) มีมุมมองโดยภาพรวมและเป็นระบบ ที่สามารถเห็นและเข้าใจระบบ
 กระบวนการ และความสัมพันธ์ต่าง ๆ ขององค์การ

8) มีวิสัยทัศน์ เป้าหมายและค่านิยมร่วมกันทั่วทั้งองค์การ
 9) กระจายอำนาจการตัดสินใจ ด้วยการเพิ่มอำนาจในการปฏิบัติแก่เหล่าผู้ปฏิบัติ
 10) มีผู้ที่เป็นแม่แบบเกี่ยวกับการกล้าเสี่ยง ที่คิดดีแล้วอย่างรอบคอบและกล้า

ทดลอง

- 11) มีระบบต่าง ๆ เพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน และใช้ประโยชน์ของการเรียนรู้
- 12) คำนึงถึงความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า ผู้ใช้บริการ
- 13) มีส่วนเกี่ยวข้องกับชุมชน
- 14) โยงการพัฒนาตนเองของพนักงานเข้ากับการพัฒนาองค์การโดยภาพรวม
- 15) สร้างเครือข่ายในองค์การด้านเทคโนโลยี
- 16) สร้างเครือข่ายภายในธุรกิจของชุมชน
- 17) ให้โอกาสบ่อยครั้ง ให้เรียนรู้ทางประสบการณ์
- 18) กัดค้ำแน่วปฏิบัติที่จะทำให้งานล่าช้า
- 19) ให้รางวัลต่อความคิดริเริ่ม และจัดตั้งโครงสร้างรองรับ
- 20) ก่อให้เกิดความไว้วางใจเชื่อใจตลอดทั่วทั้งองค์การ
- 21) มุ่งสู่การปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง
- 22) สนับสนุน ส่งเสริมการจัดตั้งทีมปฏิบัติงานทุกรูปแบบ
- 23) ใช้ขณะทำงานที่มีผู้ปฏิบัติมาจากหลาย ๆ ส่วนงาน
- 24) ใช้ระบบการสำรวจและประเมินทักษะถึงสมรรถนะในการเรียนรู้
- 25) มององค์การว่าเป็นองคาพยพ (Organism) ที่เรียนรู้และเติบโตได้
- 26) มองสิ่งที่ไม่คาดคะเนไว้มาก่อนว่า เป็นโอกาสอันดีที่จะเรียนรู้

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

1) มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในทุกระดับของระบบภายในองค์การ ผู้คนร่วมกันเรียนรู้และถ่ายโอนการเรียนรู้แก่กัน ร่วมกันผลักดันให้เกิดมรรคผลในทางปฏิบัติ

2) มีการสร้างองค์ความรู้และมีการแบ่งปันความรู้ ไม่ใช่เพียงแต่มุ่งสร้างหรือจับกระแสใหม่ ๆ เท่านั้น แต่ยังมีการส่งผ่านความรู้แก่กันอย่างรวดเร็ว เผยแพร่ให้แก่ผู้ที่ต้องการใช้ได้อย่างรวดเร็วทันที

3) สนับสนุนการคิดอย่างเป็นระบบและวิพากษ์วิจารณ์ ให้ผู้คนได้รู้จักคิดวิธีใหม่ ๆ ตรวจสอบความคิดความเชื่อค่านิยมของตน

4) สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ ให้รางวัลกับความคิดสร้างสรรค์ วัฒนธรรมการบริหารงานและวัฒนธรรมขององค์การ ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเกื้อหนุนความเป็นผู้นำที่เป็นครู เป็นพี่เลี้ยง

5) ยึดคนเป็นศูนย์กลาง คำนึงความเป็นอยู่ที่ปกติสุข มีส่วนให้กับองค์การและได้รับการพัฒนาไปด้วย

เนาวรัตน์ แยมแสงสังข์ (2545: 118 อ้างถึงในชินันท์ ชัมมนันท์ทุกุล 2541: 2) ได้นำเสนอ การเรียนรู้ขององค์กรไว้ 6 ลำดับขั้นตอน ดังนี้

1. พัฒนาคน ใฝ่เรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคคลให้มีความคิดสร้างสรรค์ และสร้างบรรยากาศ กระตุ้นเพื่อนร่วมงานให้พัฒนาศักยภาพไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้

2. พัฒนาความคิด ทำให้เกิดความกระฉ่างใจกับรูปแบบความคิด ความเชื่อ ที่มีผลต่อการตัดสินใจและการกระทำของตน และเพียรพัฒนารูปแบบความคิด ความเชื่อให้สอดคล้องกับการแปรเปลี่ยนไปของโลก ไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่า ๆ ที่ล้าสมัยไปแล้ว การพัฒนาความคิด คือ การปรับตัวให้ทันสมัยโดยการติดตามสภาวการณ์เปลี่ยนแปลงทั้งในสภาพท้องถิ่น สภาวะของประเทศ และกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก โดยเฉพาะทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ทางเศรษฐกิจและการเมือง สังคม และวัฒนธรรม และสร้างความพร้อมในการปรับตัวให้กับสถานการณ์ใหม่ ๆ

3. ร่วมจินตนาการ ช่วยกันสร้างภาพอนาคตของหน่วยงานที่ทุกคนจะทุ่มเทผนึกแรงกายแรงใจกระทำให้เกิดขึ้น เช่น การระดมแนวคิดทิศทางการพัฒนาองค์การในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว การกำหนดยุทธศาสตร์การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ การวางแผนพัฒนา กำลังคนตามความต้องการขององค์การ การสร้างจิตสำนึกให้กับบุคลากรของหน่วยงานที่จะก้าวไปข้างหน้าตามเป้าหมายขององค์การ

4. สร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ แลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์และทักษะวิธีคิด เพื่อพัฒนาภูมิปัญญาและศักยภาพของทีมงาน โดยรวมโดยถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ วิเคราะห์งานที่ต้องรับผิดชอบ กำหนดกรอบปฏิบัติงาน ร่วมประสานสร้างผลผลิต และผลสัมฤทธิ์ เป็นของทีมงาน

5. สร้างฐานรากจากระบบ วิธีคิดและภาษาที่ใช้อธิบายพฤติกรรมความเป็นไปต่าง ๆ ในรูปแบบของความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผลที่สืบเนื่องกัน เพื่อให้สามารถเปลี่ยนแปลงระบบ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับกระบวนการความเป็นไปในโลกแห่งความจริงเริ่มจากการ วิเคราะห์ปัญหา แสวงหาแนวทางแก้ไข นำแนวทางที่เลือกไปทดลองปฏิบัติ นำผลที่ได้รับไป ประเมิน สรุปผลการประเมิน นำผลการประเมินไปทบทวน ศึกษา วิเคราะห์ และจัดลำดับ ความสำคัญนำไปสู่การปฏิบัติต่อไป

6. หลักการชี้แนะและตรวจสอบงาน โดยมีทักษะ 3 ด้านดังนี้

6.1 ทักษะด้านความรู้ทางเทคนิค ได้แก่ สอนงาน ตรวจสอบติดตามและ ประเมินการปฏิบัติงาน

6.2 ทักษะด้านความสามารถทางการบริหาร ได้แก่ จัดการให้บรรลุ เป้าหมาย คาดการณ์เพื่อป้องกันแก้ไขอุปสรรค และควบคุมดูแลพนักงาน

6.3 ทักษะด้านความสามารถทางมนุษยสัมพันธ์ ได้แก่ เข้าใจธรรมชาติ ของคนในองค์กร สื่อความหมายได้ทุกรูปแบบ และสร้างคุณค่าและความหมายของทั้งงานและ ของคน

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545: 380) ได้กล่าวถึงลักษณะขององค์กรแห่งการ เรียนรู้ไว้มีดังนี้

1. กลยุทธ์ (Strategy) ประกอบด้วย 1) องค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อกำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้ทราบว่ายโยบายและรูปแบบขององค์กรเป็นอย่างไร โดยการประเมินและมีการปรับปรุง โครงสร้างของกระบวนการอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดความยืดหยุ่น 2) การมีส่วนร่วมในการกำหนด นโยบาย ผู้มีส่วนร่วมนี้จะรวมถึงผู้ที่มีส่วนได้ในองค์กร

2. การมุ่งภายใน (Looking-in) ประกอบด้วยมิติต่าง ๆ คือ 1) การกำหนด สารสนเทศ ซึ่งหมายถึง เทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในการบอกหรืออนุญาตให้บุคคลสามารถ กระทำการสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้ จะเป็นการกระตุ้นให้เกิดการเข้าถึงสารสนเทศในระบบเปิด 2) รูปแบบ ทางการบัญชีและการควบคุม ซึ่งเป็นระบบในการสร้างให้เกิดการเรียนรู้และการเพิ่มมูลค่า 3) การ และเปลี่ยนภายในระหว่างหน่วยงานและแผนก เป็นการกระตุ้นให้เกิดการแบ่งปันข้อมูลซึ่งกันและ

กัน รวมถึงการเจรจาต่อรองการทำข้อตกลงและการให้ข้อมูลป้อนกลับทางด้านสินค้าและบริการที่ได้รับ ซึ่งจะเป็นลักษณะของการร่วมมือกันมากกว่าการแข่งขัน 4) ความยืดหยุ่นของรางวัล

3. การมุ่งภายนอก (Looking-out) ประกอบด้วย 1) การกำหนดขอบเขตของพนักงานจากสภาพแวดล้อม ซึ่งเป็นการใช้ข้อมูลป้อนกลับจากลูกค้า เพื่อนำมาใช้ภายในองค์กร 2) การเรียนรู้ระหว่างองค์กร ซึ่งเกี่ยวข้องกับกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อให้เกิดข้อได้เปรียบ เช่น การร่วมมือ การแลกเปลี่ยนงานกันทำ เป็นต้น 3) โอกาสในการเรียนรู้ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับประเพณีนิยมในการเรียนรู้ เป็นการเรียนรู้ในความแตกต่างกันทางด้านอายุ เพศ และสีผิว เป็นต้น ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้อาจจะทำให้เกิดความเข้าใจผิดภายในองค์กรได้ 4) การพัฒนาตนเองสำหรับทุกสิ่ง ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับสมาชิกทั้งหมด คือพนักงานทุกระดับขององค์กร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร ทั้งภายในและภายนอก

สนธิรัก เทพเรณู และคณะ (2548 : 51) ได้กล่าวถึงลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในส่วนราชการ โดยมีแนวทางปฏิบัติดังนี้

1. ต้องสร้างระบบให้สามารถรับรู้ข่าวสารได้อย่างกว้างขวาง
2. ต้องสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงไป
2. ต้องมีการส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการ เพื่อให้ข้าราชการทุกคนเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถในวิชาการสมัยใหม่ตลอดเวลา มีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดและมีคุณภาพ
4. ต้องมีการสร้างความมีส่วนร่วมในหมู่ข้าราชการ ให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อนำมาพัฒนาใช้ในการปฏิบัติราชการร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพ

ธีระ รุญเจริญ (2549 : 158) ได้กล่าวถึง ลักษณะสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้มีดังต่อไปนี้

1. บุคลากรมีอิสระที่จะพูดคุยในสิ่งที่คิดที่ได้เรียนรู้
2. มีการเรียนรู้ข้อผิดพลาด (จะไม่เพิกเฉยในข้อผิดพลาดแต่จะนำมาพิจารณาแก้ไข เพื่อแสวงหาแนวทางที่ดีกว่า)
3. ส่งเสริมความแตกต่างทางความคิด
4. กล้าเสี่ยงหารูปแบบใหม่ ๆ ในการทำงาน (ส่งเสริมการทำงานอย่างสร้างสรรค์)
5. มีการเรียนรู้แลกเปลี่ยนความเห็นกันในทุกระดับและอย่างต่อเนื่อง
6. มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องสร้างทีม
7. ให้รางวัลกับทีมที่สร้างผลงานใหม่

เจษฎา นกน้อย และคณะ (2552 :9) ได้กล่าวถึง ลักษณะสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้มีดังต่อไปนี้

1. มีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ โดยพนักงานทุกคนในองค์การจะมีลักษณะนิสัยที่ใฝ่รู้ องค์การมีการสนับสนุนให้มีการเผยแพร่ความรู้อย่างเป็นระบบทั้งในระดับบุคคล กลุ่มและองค์การรวมทั้งมีการสร้างระบบการเรียนรู้ร่วมกันภายในองค์การ และใช้ประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ร่วมกัน

2. โครงสร้างองค์การมีสายการบังคับบัญชาสั้นๆ ทำให้เกิดความยืดหยุ่นในการบริหารงาน สามารถปรับเปลี่ยนและจัดทีมงานได้ง่ายอีกทั้ง การบริหารงานจะอิงกับสมรรถนะของพนักงานมากกว่าการอิงกับคำอธิบายรายละเอียดงาน

3. มีการเพิ่มอำนาจในการปฏิบัติงานให้แก่เจ้าหน้าที่ระดับล่างรวมถึงมีการมอบหมายงานและกระจายความรับผิดชอบให้พนักงานสามารถตัดสินใจแก้ปัญหาและดำเนินการในงานที่อยู่ในข่ายความสามารถและความรับผิดชอบ ทำให้พนักงานสามารถเรียนรู้ไปพร้อม ๆ กับการทำงานด้วยอีกทางหนึ่ง

4. ก้าวทันต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยมีการปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ พันธกิจ วิธีการปฏิบัติงาน รวมถึงตลอดถึงแนวทางการปฏิบัติงานให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงของกระแสโลกาภิวัตน์ทำให้องค์กรสามารถอยู่รอดไม่ว่าจะในสภาวะการณ์ใด ๆ รวมถึงสามารถแข่งขันกับคู่แข่งกันได้อย่างมั่นคง

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

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

7. มีการส่งเสริมและสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เกื้อหนุนซึ่งกันและกัน เช่น การให้พนักงานทุกคนมีอิสระในการคิด การแก้ปัญหา รวมถึงการตัดสินใจ โดยใช้แนวทางประชาธิปไตย อันเป็นการรับฟังความคิดเห็นจากพนักงานทุกคนในองค์การ ซึ่งเป็นวิธีการหนึ่งซึ่งก่อให้เกิดการค้นพบสิ่งใหม่หรือนวัตกรรมให้กับองค์การ

8. มีการทำงานเป็นทีม โดยเน้นให้พนักงานรับรู้เป้าหมายร่วมกัน เน้นการมีส่วนร่วมของพนักงาน ปลูกจิตสำนึกให้พนักงานรู้จักบทบาทและหน้าที่ของตน เข้าใจบทบาทและหน้าที่ของผู้อื่น รวมถึงการประสานความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันระหว่างพนักงาน อันจะทำให้สามารถทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุตามความมุ่งหมาย

9. มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยการกำหนดเป้าหมาย แนวทางและทิศทางของการดำเนินงานองค์กรร่วมกัน ซึ่งหมายความว่าพนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางขององค์กร แทนที่จะมาจากการกำหนดของผู้บริหารดังเช่นในอดีต อันจะนำมาซึ่งความรู้สึกเป็นเจ้าของ ก่อให้เกิดความรักและความมุ่งมั่นในงาน

10. มีการสร้างระบบพี่เลี้ยง ผู้สอนงาน และผู้ชี้แนะการปฏิบัติงานที่เป็นระบบ ทำให้พนักงานในองค์กรไม่ว่าจะเป็นตัวพี่เลี้ยง ผู้สอนงานหรือผู้ชี้แนะการปฏิบัติงาน รวมทั้งผู้ที่ได้รับการสอนหรือการชี้แนะก็ตาม ได้มีโอกาสเรียนรู้ร่วมกันและทำความรู้จักกันมากขึ้น

11. ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ทั้งจากภายในอันหมายถึงขององค์กรเองและจากภายนอกอันหมายถึงขององค์กรอื่น รวมถึงกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ และปรับปรุงการปฏิบัติงานเพื่อสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี อันอาจหมายถึงการสร้างนวัตกรรมให้กับองค์กรก็เป็นได้

12. การไม่เพิกเฉยต่อความผิดพลาด แต่จะนำมาพิจารณาและดำเนินการแก้ไขเพื่อแสวงหาแนวทางในการปฏิบัติงานที่ดีกว่า นอกจากนี้ยังพร้อมที่จะเสี่ยงเพื่อหารูปแบบใหม่ ๆ ในการทำงานเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งนับเป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและไม่สิ้นสุด

ชัชวาล วงษ์ประเสริฐ (2548 : 105) ได้กล่าวถึง ลักษณะสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้มีดังต่อไปนี้

1. การเรียนรู้เกิดขึ้นจากระบบขององค์กรทั้งหมดทั้งปวงเหมือนกับว่าองค์กรมีสมองเดียว

2. สมาชิกขององค์กรรับทราบว่าการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กรนั้นเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดของอนาคตต่อความสำเร็จขององค์กร

3. การเรียนรู้ต่อเนื่องในกระบวนการเป็นการใช้ยุทธศาสตร์และบูรณาการควบคู่กัน ไปด้วยกับการทำงาน

4. เน้นการเรียนรู้เพื่อสร้างสรรค์และก่อให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ

5. การคิดเป็นระบบ ถือได้ว่าเป็นพื้นฐานสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้

6. ทุกคนสามารถเข้าถึงสารสนเทศ และแหล่งสารสนเทศที่สำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร

7. เน้นการสร้างบรรยากาศโดยการกระตุ้นเช่นการให้รางวัล และเร่งให้เกิดการเรียนรู้ ทั้งระดับบุคคลและระดับกลุ่ม

8. สร้างเครือข่ายของผู้ปฏิบัติงาน มีนวัตกรรม มีลักษณะเหมือนกับเป็นชุมชนภายในองค์กรอีกทีหนึ่ง

9. การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ทุกคนเห็นความสำคัญ และมีเรื่องแปลก ๆ ใหม่ ๆ เกิดขึ้นอย่างไม่คาดคิดหรือแม้กระทั่งความล้มเหลวก็มองว่าเป็นโอกาสในการเรียนรู้

10. โอกาสแห่งการเรียนรู้มีการเปลี่ยนแปลง พลิกผันรวดเร็วและยืดหยุ่น

11. ทุก ๆ คนในองค์กรมีความประสงค์ที่จะให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

12. เน้นกิจกรรมที่เป็นไปด้วยความหวัง การทบทวน และการมีมุมมองใหม่ ๆ

13. สมรรถนะหลัก ได้รับการพัฒนาอย่างดีและต่อเนื่อง เพื่อใช้เป็นจุดเริ่มต้นที่ก่อให้เกิดผลิตภัณฑ์และการบริการใหม่ ๆ

14. องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนปฏิรูปและเริ่มต้นวัฏจักรใหม่ เพื่อตอบสนองกับสิ่งแวดล้อมที่กำลังเปลี่ยนแปลง

วิรุฐ มาฆะศิริรานนท์ (2545 : 105) ได้กล่าวถึง ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ มีดังต่อไปนี้

1. มีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่จะพัฒนาองค์กร ด้วยการบริหารองค์ความรู้และทักษะให้สอดคล้องกับสถานะแวดล้อมในการทำงานในทุก ๆ ขณะอยู่ตลอดเวลา

2. มีการพัฒนาสินค้าและบริการที่ตรงกับความต้องการของลูกค้าอยู่เสมอ ๆ

3. มีการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ให้ได้ประโยชน์อย่างเต็มที่ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดทั่วองค์กร

4. มีกิจกรรมสร้างสรรค์และกิจกรรมคุณค่า ที่จะช่วยพัฒนางาน และลดเวลาในกระบวนการ เป็นผลให้เกิดเป็นองค์กรที่ฉลาดคิดและมีนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง

5. มีศักยภาพและความสามารถที่จะเผชิญและบริหารความเปลี่ยนแปลงได้ทุกรูปแบบ อีกทั้งยังสามารถเป็นผู้สร้างให้เกิดความเปลี่ยนแปลงได้อีกด้วย

จากความคิดเห็นดังกล่าว พอสรุปได้ว่า นักการศึกษาได้กล่าวถึงลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้แตกต่างกันไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา

2.1.5 การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

2.1.5.1 การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้

ชร สุนทรายุทธ (2550 : 17) ได้กล่าวถึง การพัฒนาองค์การให้เกิดการเรียนรู้นั้นจะต้องมีการชี้นำและชักนำอย่างถูกต้องโดยย้อมบริหารอย่างเป็นระบบ โดยผ่านกระบวนการพัฒนาซึ่งแบ่งออกเป็น 7 ประการ ดังนี้

- 1) การเปิดโอกาส
- 2) พัฒนาความเป็นวินัยทั้ง 5 ด้าน
- 3) สร้างระบบการเรียนรู้
- 4) สร้างผู้นำใหม่
- 5) กำหนดรูปแบบการเรียนรู้ที่ชัดเจน
- 6) ถ่ายทอดองค์ความรู้
- 7) ส่งเสริมทีมอัจฉริยะ

วีรวิฑู มาณะศิริานนท์ (2545:72) ได้กล่าวถึง การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ให้เกิดผลเป็นรูปธรรมในองค์การ ต้องมีการเตรียมการ โดยรอบคอบ ดังนี้

- 1) กำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม ในเชิงปฏิบัติมี 3 ระดับ คือ

1.1 กลยุทธ์ชี้นำ โดยมีคณะผู้บริหารระดับสูงร่วมรับผิดชอบและสนับสนุน

1.2 กลยุทธ์ปลุกฝัง โดยคณะทำงานในสายงานด้านทรัพยากรบุคคล รับผิดชอบ

1.3 กลยุทธ์ปฏิรูป โดยมีคณะทำงานพิเศษจากทุก ๆ หน่วยงานในองค์การ มาร่วมกันรับผิดชอบดำเนินการ

- 2) กำหนดแผนงานให้ชัดเจน ซึ่งประกอบไปด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

2.1 ปรับโครงสร้างในการบริหาร ให้เป็นการทำงานแบบทีมทั้งคณะทำงานโครงการ ทีมงานบริหารกลุ่มธุรกิจ หรือแม้กระทั่งทีมงานทั่ว ๆ ไป

2.2 จัดทำแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ให้สอดคล้องกับโครงสร้างในการบริหารงานที่มีลักษณะการทำงานเป็นทีม โดยเป็นแผนการพัฒนาทั้งองค์ความรู้ ตามรูปแบบของการฝึกอบรม และพัฒนาประสบการณ์พร้อมทักษะตามรูปแบบของการเรียนรู้จากที่ทำงาน

2.3 จัดทำแผนการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ทางด้านเครื่องอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องใช้ประกอบการฝึกอบรม และการเรียนรู้ประเภทต่าง ๆ เช่น ห้องฝึกอบรม ห้องประชุม

โสตทัศนูปกรณ์ อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ เป็นต้น แผนงานต่าง ๆ เหล่านี้จำเป็นต้องมีความชัดเจน ทั้งในด้านของกำหนดเวลา พร้อมงบประมาณที่ได้รับอนุมัติตลอดจนตัวผู้รับผิดชอบ

3) การสร้างบรรยากาศเปิด ให้ทุกคนมีโอกาสรับทราบกลไกของการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ และผลกระทบในทุก ๆ ด้าน ที่จะเกิดผลจากการเปลี่ยนแปลง ที่มีผลต่อองค์การและสมาชิกทุก ๆ คน

4) เริ่มพัฒนาวิสัย 5 ประการ พื้นฐานองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้สมาชิกทุกคนในองค์การ ได้เข้าใจ และมีส่วนร่วมต่อการปฏิบัติไปในแนวทางเดียวกัน พร้อมทั้งจะได้มีความมุ่งมั่นปฏิบัติตามแนววิสัย ซึ่งเป็นที่มาของความสำเร็จและช่วยขจัดอุปสรรคจากความล้มเหลวในการก้าวไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้

5) พัฒนาพนักงานในระดับผู้นำองค์การ ไม่ว่าจะเป็นหัวหน้าโครงการหรือหัวหน้าทีมงานจะต้องมีความเข้าใจในบทบาทของผู้นำในองค์การแห่งการเรียนรู้ที่จะต้องปฏิบัติตนให้มีคุณลักษณะ ดังนี้

5.1 นักออกแบบ เพื่อให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ตลอดเวลา แล้วนำมาคิดหาช่องทางที่จะปรับเปลี่ยนหรือปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม

5.2 ครูผู้สอนงาน ผู้นำองค์การทุกระดับจำเป็นต้องถ่ายทอดประสบการณ์ และทักษะ รวมถึงองค์ความรู้แก่นักงานภายในองค์การ ตามลำดับขั้น และตามโอกาสที่จะอำนวย

5.3 ผู้ช่วยเหลือ เพื่อสนับสนุนให้สมาชิกทุกคนในทีมงาน และในองค์การสามารถปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น

6) มอบหมายพันธกิจ และกระบวนงานต่าง ๆ แก่ทีมงาน ให้สามารถบริหารและรับผิดชอบตัวเองได้ ซึ่งจะเป็นการเอื้ออำนาจแก่นักงาน เพื่อให้เกิดความคล่องตัวอย่างสูงสุด

7) สร้างวัฒนธรรมองค์การด้านการพัฒนา และปรับปรุงงานให้ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลา ทั้งนี้เพื่อให้เกิดมุมมองและรูปแบบวิธีการคิดรวมถึงร่วมกันปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์และบริการอย่างต่อเนื่อง

8) ทำการประเมิน ระดับของพัฒนาการในความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง เพื่อการขยายหรือปรับปรุงตามความจำเป็น

Marquardt (2002, อ้างถึงใน พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต, 2552:377) ได้กล่าวถึงแนวทางการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ จากหลักการสำคัญ 5 ประการขององค์การแห่งการเรียนรู้ การดำเนินการเพื่อนำไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้มีขั้นตอนที่สำคัญ 16 ขั้นตอน คือ

- 1) การปฏิญาณตนว่าจะทำให้องค์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
- 2) จัดตั้งพันธมิตรที่ทรงพลังอำนาจเพื่อการเปลี่ยนแปลง

- 3) เชื่อมโยงการเรียนรู้กับกิจกรรมองค์การ
- 4) ประเมินสมรรถภาพการเรียนรู้ของระบบย่อยในองค์การ
- 5) สื่อสารวิสัยทัศน์ขององค์การแห่งการเรียนรู้
- 6) ตระหนักถึงความสำคัญของความคิดและการกระทำเชิงระบบ
- 7) ผู้นำทำตัวเป็นแบบอย่างของการเรียนรู้
- 8) เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การให้กลายเป็นการเรียนรู้และการปรับปรุงอย่าง

ต่อเนื่อง

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

เจษฎา นกน้อย (2552 : 25) ได้กล่าวถึงปัจจัยสู่ความสำเร็จของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ สามารถนำกลยุทธ์การจัดการการเปลี่ยนแปลงมาใช้ ดังนี้

- 1) ความสำเร็จในการพัฒนาองค์การสู่องค์การแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืนจะต้องอาศัยความมุ่งมั่นอย่างแรงกล้า และความมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารระดับสูงขององค์การ
- 2) จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความเข้าใจวัฒนธรรมองค์การและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การสู่องค์การแห่งการเรียนรู้
- 3) ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกระดับในองค์การจะต้องมีความรู้สึกริ่กอยากเปลี่ยนแปลงอยากพัฒนาองค์การให้ก้าวสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง
- 4) การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้อต่อการพัฒนาองค์การสู่องค์การแห่งการเรียนรู้
- 5) ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายในองค์การจะต้องมีส่วนร่วมในการวางแผนและมีส่วนได้รับประโยชน์จากการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้มากที่สุด
- 6) ควรนำระบบการให้รางวัลมาใช้เพื่อกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรมภายในองค์การ อันจะนำมาซึ่งความสำเร็จของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

7) กลยุทธ์ต่าง ๆ ที่นำมาใช้จะต้องสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้ห้องปฏิบัติการก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง

8) ต้องพร้อมที่จะเรียนรู้จากความล้มเหลว ทั้งนี้เพราะการเปลี่ยนแปลงย่อมมีโอกาสล้มเหลวได้มากพอ ๆ กับโอกาสที่จะประสบความสำเร็จ

9) ต้องมุ่งเน้นให้พนักงานในองค์กรเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมโดยมุ่งเน้นการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนความรู้มากกว่าที่จะพยายามบังคับให้เกิดค่านิยมการเรียนรู้ในองค์กร

10) ควรมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกรรมการเรียนรู้ภายในองค์กรด้วยการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง กระบวนการปฏิบัติงานและระบบมากกว่าที่จะเปลี่ยนแปลงทัศนคติซึ่งเป็นเรื่องที่ยากกว่า

11) มักมีคนในองค์กรที่พร้อมเปิดรับความท้าทายและโอกาสใหม่ ๆ จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารองค์กรที่จะเลือกบุคคลซึ่งมีคุณสมบัติดังกล่าวเพื่อเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

ณัฐพันธ์ เจริญนันทน์ (2544: 84) ได้กล่าวว่า การที่จะทำให้องค์กรเรียนรู้จะต้องประกอบไปด้วยสิ่งต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1) องค์กรเรียนรู้จะพัฒนาวิธีการ เพื่อแก้ปัญหาและทำความเข้าใจว่าอะไรควรและไม่ควรปฏิบัติอย่างเป็นระบบ

2) สมาชิกภายในองค์กรเรียนรู้จะต้องมีความคิดกว้างไกล เปิดกว้างและจะต้องมีความกล้าทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ

3) สมาชิกภายในองค์กรเรียนรู้ต้องพัฒนาความรู้ ทักษะ และความชำนาญส่วนตัว รวมไปถึงทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ การติดต่อสื่อสารและแลกเปลี่ยนความคิดกับบุคคลอื่น ๆ

4) การติดต่อสื่อสารเป็นปัจจัยสำคัญในความสำเร็จขององค์กรเรียนรู้ โดยความรู้ ข้อมูล และทักษะไม่ถูกเก็บเอาไว้ โดยที่พนักงานในองค์กรไม่รู้ หรือไม่สามารถเข้าถึงได้ แต่จะต้องมีการเผยแพร่ความรู้ใหม่ได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพทั้งองค์กร

5) องค์กรเรียนรู้ควรใช้กระบวนการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนข้อมูล เพื่อพัฒนาและทำให้สมาชิกในองค์กรมีความรู้สึกร่วมกัน

ชัชวาล วงษ์ประเสริฐ (2548 : 115) ได้กล่าวว่า การพัฒนาองค์กรเรียนรู้นั้นมีปัจจัยสำคัญดังนี้

1) แหล่งความรู้ หรือแหล่งสารสนเทศ การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศมีส่วนให้องค์กรเข้าถึงแหล่งความรู้ได้อย่างสะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น โดยเฉพาะความรู้ภายนอกองค์กร ซึ่ง

สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มได้อย่างมากมาย นอกจากนี้การสร้างศูนย์ความรู้ ซึ่งองค์กรสามารถพัฒนาความรู้ใหม่ ๆ จากภายในองค์กร

2) การเน้นผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการ เป้าหมายของการจัดการความรู้คือการพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ และนวัตกรรมใหม่ ซึ่งองค์กรต้องรวบรวมความรู้เกี่ยวกับผลลัพธ์ของผลิตภัณฑ์และบริการ หรือเลือกเน้นไปที่กระบวนการขั้นตอนการผลิตผลิตภัณฑ์ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันขององค์กร

3) การจัดทำเป็นเอกสาร การเปลี่ยนรูปความรู้ที่เป็นความรู้โดยนัยให้เป็นความรู้ที่ปรากฏ ทำให้สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันได้ ความรู้เมื่ออยู่ในความรู้และความคิดของบุคคล ถ้ามองความรู้เป็นสินทรัพย์ส่วนบุคคลนั้น ความรู้คือสิ่งทีคน ๆ หนึ่ง ประมวลมาจากการศึกษาหรือจากประสบการณ์ ด้วยการใช่วิธีการสื่อสารด้วยการเขียนและวิธีการศึกษาอย่างเป็นทางการหรือให้การรับรองการเรียนรู้นั้น ด้วยการเขียนเป็นขั้นตอนต่าง ๆ ความรู้ชนิดนี้จะสูญหายไป เมื่อพนักงานที่ทำงานกับองค์กรมาเป็นเวลานานนั้น ได้ลาออกไปจากบริษัท ความรู้ที่พนักงานคนนั้นได้ทำงานจนเกิดความชำนาญก็จะหายไปด้วยพร้อมกับพนักงานคนนั้นลาออกไป ดังนั้นองค์กรต้องพยายามที่จะรักษาความรู้ไว้ในองค์กร โดยการจัดทำคู่มือมาตรฐานการทำงานและบันทึกการทำงานซึ่งความรู้นั้นก็ฝังตัวอยู่ในองค์กร

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

5) การให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ โดยมุ่งเน้นไปที่วิธีการหรือเครื่องมือเพื่อพัฒนาสิ่งที่ได้ทำไปแล้วหรือเป็นการมุ่งเน้นไปที่สิ่งที่กำลังกระทำอยู่

6) เน้นคุณค่าหรือเอาใจตลาด เป้าหมายขององค์กรเพื่อสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งความพึงพอใจของลูกค้าถือได้ว่าเป็นคุณภาพขององค์กรดังนั้นองค์กรจึงให้การสนับสนุน และเห็นถึงคุณค่าของสมรรถนะหลักและการลงทุนในการเรียนรู้แบบใด สำหรับการลงทุนในการเรียนรู้จำเป็นต้องใช้เงินและเวลาของบุคลากรเพื่อพัฒนาความรู้และทักษะ ซึ่งต้องฝึกฝน โดยเฉพาะกิจกรรมทางธุรกิจจะเกี่ยวกับขั้นตอนของการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์และ

วิศวกรรมการผลิต ที่ถูกกำหนดขึ้นภายในเกี่ยวกับธรรมชาติของการออกแบบและการผลิต และกิจกรรมที่มุ่งเน้นส่วนภายนอกที่เกี่ยวกับธรรมชาติของการขาย บริการและการส่งมอบสินค้า

7) การมุ่งเน้นที่การพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันขององค์กร องค์กรจึงได้พัฒนาทักษะทั้งส่วนบุคคลและแบบกลุ่ม และองค์กรต้องทราบว่าบุคลากรกำลังทำอะไรและพัฒนาวิธีการทำงานนั้น ๆ โดยองค์กรสามารถพัฒนาวิธีการที่ดีกว่าในการรวมแผนการเรียนรู้ของบุคคลเข้ากับความต้องการของกลุ่ม โดยการเน้นไปที่ประโยชน์และคุณค่าที่จะได้รับจากการพัฒนาของกลุ่ม

2.1.5.2 อุปสรรคการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรหลายแห่งมีเป้าหมายจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แต่ไม่สามารถทำสำเร็จได้จากการศึกษาพบว่ามีปัจจัยบางประการที่ทำให้ศักยภาพในการทำงานลดลง (วีรวิฑูร มาฆะศิริรานนท์, 2545: 75) ได้แก่

- 1) ยึดติดกับวัฒนธรรมเดิมขององค์กร
- 2) มองเห็นแต่อดีต
- 3) ไม่เปิดโอกาสให้คนรุ่นใหม่
- 4) ผู้นำองค์กรไม่มีความสามารถ
- 5) ผู้นำเกิดความท้อแท้ที่สร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้
- 6) การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรไม่มีประสิทธิภาพ

จากความคิดเห็นของนักการศึกษาที่มีต่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ดังกล่าว พอจะสรุปได้ว่าการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้มาจากความแตกต่างระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในด้านต่างๆ โดยได้กล่าวถึงการพัฒนาองค์กรเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ จะต้องมีการชี้แนะและชักนำอย่างถูกต้อง โดยการบริหารอย่างมีระบบและผ่านกระบวนการพัฒนาอย่างเป็นขั้นตอน ส่วนอุปสรรคของการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดจากปัจจัยบางประการที่ทำให้ศักยภาพในการทำงานลดลงรวมทั้งโครงสร้างขององค์กรที่ไม่เหมาะสม

2.1.6 แนวคิดเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

การวิจัยเพื่อศึกษาสภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในมหาวิทยาลัยอิสลามยะลา ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดเชิงทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัยจากองค์ความรู้ในเรื่องการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (สันสนีย์ จะสุวรรณ, 2550 :8) ดังนี้

2.1.6.1 แนวคิดเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ของ ไมเคิล เจ. มาร์ควาร์ดท์ (Michael J. Marquardt) โดยมีหลักการว่าองค์การที่จะได้เปรียบในการแข่งขันและพัฒนาแบบยั่งยืนได้ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปนั้น จะต้องสร้างแนวทางการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้โดยจะต้องประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ พลวัตแห่งการเรียนรู้ (Learning Dynamics) การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation) การมอบอำนาจ (People Empowerment) การบริหารจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management) และการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้งาน (Technology Application)

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

2.1.6.3 แนวคิดทฤษฎีของเพดเลอร์ และคณะ (Pedler and Others) เรื่องแนวคิดบริษัทแห่งการเรียนรู้ได้แบ่งองค์ประกอบของบริษัทแห่งการเรียนรู้ ออกเป็น 5 องค์ประกอบ ประกอบด้วย กลยุทธ์ (Strategy) การมองภายในองค์การ (Looking-in) โครงสร้าง (Structures) การมองภายนอกองค์การ (Looking-out) และโอกาสในการเรียนรู้ (Learning Opportunities)

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

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

2.1.6.6 แนวคิดของไคเซอร์ (Kaiser) ได้ศึกษาวิจัยและนำเสนอปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำนวน 8 ปัจจัย ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ (Leadership) วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) พันธกิจและยุทธศาสตร์ (Mission and Strategy) การดำเนินงานบริหารจัดการ (Management Practices) โครงสร้างองค์กร (Organizational Structure) ระบบองค์การ (Organizational Systems) บรรยากาศการทำงาน (Working Climate) และการจูงใจ (Motivation)

2.1.6.7 แนวคิดของการ์วิน (Garvin) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าจะต้องมีทักษะหลัก 5 ประการ ประกอบด้วย วิธีการแก้ไขอย่างเป็นระบบ (Systematic Problem Solving) การทดลองใช้วิธีการใหม่ ๆ (Experimentation) การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองและเรื่องราวในอดีต (Learning from Past Experience) การเรียนรู้จากประสบการณ์และวิธีการที่ดีที่สุดของผู้อื่น (Learning from Others) และการถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็ว (Transferring Knowledge)

2.1.6.8 แนวคิดของวีรุธ มามะศิริานนท์ ได้เสนอองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้อีกแนวคิดหนึ่งไว้ ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ (Leadership) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) และการคิดและการปฏิบัติอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking)

ดังนั้นจากการศึกษาและทบทวนถึงแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของนักวิชาการต่าง ๆ โดยการพิจารณาของผู้วิจัย พบว่า แนวความคิดของ Peter M. Senge เป็นองค์ประกอบที่เป็นหัวใจสำคัญ และเป็นแนวคิดที่เป็นนามธรรมที่ลึกซึ้งต้องอาศัยการศึกษาอย่างถ่องแท้และกระทำทุกองค์ประกอบเป็นวงจรอย่างต่อเนื่อง และเหมาะสมที่จะเป็นแนวทางที่จะสามารถนำไปสู่การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ นอกจากนี้แนวความคิดของ Peter M. Senge ยังมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์และวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยอิสลามยะลา ดังนั้นผู้วิจัยจึงเลือกเอาแนวคิดของ Peter M. Senge มาเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ พร้อมกันนี้ผู้วิจัยได้นำเสนอหลักการอิสลามเพื่ออธิบายแนวคิดดังกล่าว โดยจะกล่าวรายละเอียดในหัวข้อต่อไป

2.2 แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Peter M. Senge

ศาสตราจารย์ Peter M. Senge ได้กำหนดคำที่ได้รับความนิยมไปทั่วโลก คือ คำว่า "องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)" ในหนังสือ "The Fifth Discipline" (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, 2548:86) เป็นหนังสือที่ขายดีที่สุดเล่มหนึ่ง คือ หลัก 5 ประการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (The Fifth Discipline) โดย Peter M. Senge ได้อธิบายถึงองค์กรแห่งการเรียนรู้ในฐานะ

เป็นกลุ่มบุคคลซึ่งทำงานร่วมกันในการเพิ่มพูนความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานที่พวกเขาต้องคอยดูแลและรับผิดชอบ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545:375)

หลัก 5 ประการขององค์การแห่งการเรียนรู้ (The Fifth Disciplines of Learning Organization) ในปัจจุบันการดำรงอยู่ได้ขององค์การจะต้องอาศัยกระบวนการแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากสภาพสังคมปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทำให้เหตุการณ์หลายเหตุการณ์มีผลกระทบต่อองค์การ ถึงแม้ว่าจะสามารถนำทฤษฎีและหลักการต่าง ๆ มาประยุกต์ใช้ก็อาจจะไม่ได้ผล หรืออาจจะล้มเหลว ดังนั้นองค์การที่จะสามารถดำรงสภาพอยู่ได้จะต้องเป็นองค์การที่สามารถปรับตัวให้ทันกับภาวะการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ซึ่งนั่นหมายถึงว่าองค์การต้องเกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และมีกระบวนการที่จะพัฒนาองค์การไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด ซึ่งมีดังต่อไปนี้

2.2.1 ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery)

ความรอบรู้แห่งตนนับเป็นสิ่งสำคัญอันเป็นทักษะที่ต้องมีอยู่ในมุสลิมทุกคน และเป็นแบบอย่างจากท่านเราะซูล ﷺ ที่มีบทบาทสำคัญต่อความเจริญและความก้าวหน้าของแต่ละโครงการ ซึ่งจะต้องมีการเตรียมผู้ปฏิบัติงานที่มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายไว้ ในเรื่องนี้ท่านเราะซูล ﷺ นับเป็นบุคคลแรกที่แบกความรับผิดชอบในการจัดเตรียมบุคคลที่มีความเหมาะสมเพื่อเข้าไปทำหน้าที่ในตำแหน่งต่าง ๆ ของรัฐอิสลาม ท่านเราะซูล ﷺ ได้ฝึกอูลามาฮะฮ์ (นักวิชาการ) ทางด้านวิชาฟิสิกส์ก่อนที่จะส่งตัวไปปฏิบัติหน้าที่ในพื้นที่ต่าง ๆ ที่อยู่ภายใต้การปกครองของรัฐอิสลาม (อะหมัด อิบรอฮีม อนูชิน, 2553: 187)

อิสลามได้กำหนดให้ความรู้เป็นจุดเริ่มต้นเพื่อให้ได้มาซึ่งความสามารถต่าง ๆ ไม่ว่าจะอยู่ในรูปของสติปัญญาหรือพลังกำลังทางร่างกาย ดังที่อัลลอฮ์ ﷻ ได้ตรัสไว้ในอัลกุรอาน

(114 :) ﴿ وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا ﴾

ความว่า " จงกล่าวเถิด (โอ้อัลลอฮ์ ﷻ พระผู้เป็นเจ้าของข้า) จงเพิ่มพูนความรู้แก่ฉันเถิด" (ตอฮา : 114)

การเรียกร้องให้มีการศึกษาค้นคว้าในระดับปัจเจกชนมุสลิมมีเป้าหมายเพื่อให้ความรู้ที่มีความสมบูรณ์ในทุกสาขาวิชา ไม่ว่าจะเป็นวิชาการทางโลกและทางธรรม กระทั่งความรู้จะนำพามนุษย์ให้รู้จักพระเจ้าและศาสนทูตของพระองค์ จนทำให้เขาสามารถสนองความรับผิดชอบในโลกนี้ด้วยความรู้ที่เขาได้ศึกษาเรียนรู้มา

การแต่งตั้งบุคคลในการทำหน้าที่ในหลากหลายตำแหน่งนั้นถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของความรู้ทั้งนี้เพื่อปฏิบัติตามหน้าที่ซึ่งอิสลามได้สรรเสริญยกย่องไว้ และท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ ได้กล่าวว่า

»

«

ﷺ

ความว่า " ไม่มีอาหารที่ดีที่สุดที่เขาได้กินไป เว้นแต่เขาได้พยายามด้วยมือของตนเอง แท้จริงนบีคาวุด عليه السلام รับประทานอาหารด้วยน้ำมือของตนเอง"

จากหะดีษข้างต้นแสดงให้เห็นว่าอิสลามได้ให้ความสำคัญอย่างมากในเรื่องการฝึกฝนการอบรม และการเรียนรู้ทั้งนี้เพื่อยกระดับหน้าที่การงานของผู้ปฏิบัติงานท่านนบีมุฮัมมัด ﷺ ได้ให้ความสำคัญในการฝึกฝนบุคคลที่ท่านได้แต่งตั้งเพื่อทำหน้าที่ในการบริหารกิจการของประชาชาติมุสลิม โดยการบอกแนวทางและการให้คำแนะนำ

ความรู้แห่งตน (Personal Mastery) เป็นความสามารถในการเรียนรู้ระดับสูงของบุคคลที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มระดับความสามารถของคนที่สูงที่สุดในงานที่ตนรับผิดชอบ การฝึกฝน อบรมตนด้วยการเรียนรู้อยู่เสมอเป็นรากฐานสำคัญ จะเป็นการขยายขีดความสามารถให้เชี่ยวชาญมากขึ้น และเกิดความรอบรู้ เมื่อเป็นเช่นนี้ก็จะส่งผลต่อองค์กร เพราะองค์กรจะเรียนรู้ผ่านกลุ่มบุคคลที่มีการเรียนรู้เท่านั้น (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545:382) ความรอบรู้แห่งตน เป็นวินัยหรือการฝึกฝนในมิติหนึ่งของการเรียนรู้ ซึ่งหมายความว่า คนที่จะประสบความสำเร็จได้นั้น จำเป็นต้องมีระดับของความสามารถพิเศษในทุกแง่มุมของชีวิต ไม่ว่าจะประสบความสำเร็จของตนเองหรือในฐานะมืออาชีพ หรือปรับมุมมองอย่างต่อเนื่อง บนพื้นฐานของความต้องการที่แท้จริง หรือบนวิสัยทัศน์ของแต่ละคน (दनัย เทียนพุด, 2539:178)

บุคคลหรือสมาชิกขององค์กร เป็นรากฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คนที่มีความรอบรู้แห่งตนจะสามารถขยายความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานที่เขาต้องการได้อย่างต่อเนื่อง จากกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง คนที่มีความสามารถและทักษะในการสร้างสรรค์เชิงรุก (Proactive) ที่สามารถสร้างผลงานที่โดดเด่นเหนือกว่าคนทั่วไปในเชิงคุณภาพมากกว่าเชิง

¹ บันทึกโดย al-Bukhariy, 1987 หะดีษหมายเลข 2072

ปริมาณ (สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา, 2548:94) ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) มีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ

1. วิสัยทัศน์ส่วนบุคคล
2. การจัดการกับความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์
3. การเรียนรู้โดยใช้จิตใต้สำนึก

ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) โดยจะต้องอาศัยวิสัยทัศน์ส่วนตัวที่ชัดเจนเกี่ยวกับอนาคตที่ตนเองคาดหวังไว้ พร้อมทั้งมีแรงมุ่งมั่นสร้างสรรค์ ใฝ่ดีต่อการทำงานที่จะลงมือทำ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ส่วนตัวนั้น โดยต้องพยายามหลีกเลี่ยงแรงใฝ่ต่ำไว้เสมอ ๆ นอกจากนี้แล้ว ก็จะต้องมีการใช้ข้อมูลเพื่อวิเคราะห์และตัดสินใจ ตลอดจนมีการใช้จิตใต้สำนึกในการทำงานได้อย่างชำนาญชาญอย่างที่สุด (วีรยุทธ มาฆะศิริรานนท์, 2545:125)

การทำงานหนึ่งงานใดหรือการจัดการสิ่งหนึ่งสิ่งใดจะต้องอาศัยความรู้จำนวนมากที่จะเข้าใจได้อย่างถ่องแท้ คือต้องมีความรู้ทั้งในทางการบริการและวิชาชีพ และไม่ใช่ว่ารู้เพียงอย่างเดียว ต้องอาศัยทักษะ ประสบการณ์ด้วยถึงจะจัดการได้และการจะจัดการได้ดีเพียงใด ต้องขึ้นอยู่กับระดับและแก่นสาระของความรู้ในงาน คน เงินและเครื่องมือเครื่องมื่อ ฯลฯ ความชำนาญในงานหรือที่เรียกว่า ทักษะ หมายความว่า ความรู้ความเข้าใจในในแง่ของเทคนิคหรือกระบวนการของงาน โดยทั่วไปแล้วความรู้ความชำนาญในงานสามารถแบ่งออกเป็น 5 ระดับ (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล ,2545: 43-44) ดังต่อไปนี้

1. ระดับทำงานได้ คือสามารถทำงานในหน้าที่เฉพาะหน้าที่ใดหน้าที่หนึ่งหรือถ้าใช้เกณฑ์ระดับการศึกษาให้พิจารณาจากวุฒิการศึกษา ตั้งแต่ระดับมัธยมศึกษาตอนปลายถึงระดับปริญญาตรี เช่น พนักงานบุคคลทำหน้าที่คัดเลือกผู้สมัคร พนักงานบัญชี พนักงานการเงิน ฯลฯ

2. ระดับทำงานเป็น คือ รู้หน้าที่ มีความรู้ความเข้าใจในเทคนิคและกระบวนการทำงานพอสมควร ซึ่งเกิดจากประสบการณ์ที่เคยทำมาก่อน มีประสบการณ์การทำงานที่สามารถทำงานได้อิสระระดับหนึ่งโดยไม่ต้องการคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชา

3. ระดับทำงานเก่ง คือมีความสามารถพิเศษเฉพาะด้าน มีประสบการณ์ตรงกับงานหรือผ่านหลักสูตรการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ มีความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาของงานเนื่องจากผ่านงานที่รับผิดชอบมาโดยตรง จึงสามารถแก้ปัญหาทางานได้ มีความสามารถในการประยุกต์ความรู้ความสามารถใช้แก้ปัญหาในงานได้

4. ระดับเชี่ยวชาญในงาน คือมีความเชี่ยวชาญทั้งทฤษฎี เทคนิคและการปฏิบัติ โดยสามารถประยุกต์ความรู้ความสามารถใช้กับงานได้อย่างดีเหมาะสมกับจังหวะเวลาและเงื่อนไข

5.ระดับมืออาชีพ คือรู้แจ้งเห็นจริงในแก่นสาระของงานที่รับผิดชอบ รู้และเข้าใจเนื้อหาสาระและปฏิบัติได้ สามารถประยุกต์ใช้ความรู้นั้นได้อย่างชาญฉลาด ส่วนใหญ่แล้วเป็นงานที่ต้องอาศัยความรู้ความสามารถเฉพาะด้าน

องค์การแห่งการเรียนรู้ผ่านบุคคลผู้เรียนรู้ แม้ว่าการเรียนรู้ของบุคคลไม่ใช่เป็นหลักประกันว่าองค์การจะเรียนรู้ แต่ปราศจากการเรียนรู้ของบุคคล องค์การจะไม่มีวันเรียนรู้ได้ ความรอบรู้แห่งตน เป็นหลักการของการเรียนรู้และการเติบโตของบุคคล บุคคลที่มีระดับความรู้แห่งตนสูงจะขยายความสามารถของตนเองได้อย่างต่อเนื่องและสร้างผลลัพธ์ที่เขาพึงปรารถนาได้ จากการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของบุคคลจะนำไปสู่จิตวิญญาณขององค์การแห่งการเรียนรู้ เมื่อความรอบรู้แห่งตนกลายเป็นหลักการพื้นฐานของชีวิต ทำให้บุคคลสามารถสร้างความกระจ่างชัดแก่ตนเองได้ว่าอะไรคือสิ่งที่สำคัญที่สุดในชีวิต และทำให้พิจารณาความเป็นจริงได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น การเรียนรู้เพื่อความรอบรู้แห่งตนนั้นไม่ใช่การแสวงหาสะสมข้อมูลข่าวสารแต่เป็นการขยายพรมแดนแห่งความสามารถในการสร้างผลลัพธ์ที่บุคคลต้องการอย่างแท้จริงในชีวิต

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

1.การมีความตระหนักรู้ถึงเป้าประสงค์ที่อยู่เบื้องหลังวิสัยทัศน์และเป้าหมายของตนเอง

2.มีทัศนะในการมองภาวะความเป็นจริงในปัจจุบันอย่างเป็นมิตรไม่ใช่ศัตรู

3.มีการเรียนรู้ถึงวิธีการรับมือและทำงานร่วมกับพลังของการเปลี่ยนแปลงมากกว่าที่จะต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

4.มีการแสวงหาค้นคว้าความเป็นจริงอย่างต่อเนื่อง ลึกซึ้ง และมีความถูกต้องมากขึ้น

5.มีสำนักแห่งการเชื่อมโยงกับผู้อื่นและกับสรรพชีวิต แต่ไม่ละทิ้งคุณลักษณะพิเศษของตนเอง

6.มีสำนักของการเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการสร้างสรรค์ที่ใหญ่กว่า ที่พวกเขาสามารถมีอิทธิพลแต่ไม่มุ่งหวังไปควบคุม

ณัฐพันธ์ เจรนนทร์ (2544 : 35) ได้กล่าวถึงลักษณะของความรอบรู้แห่งตนประกอบด้วยลักษณะสำคัญดังต่อไปนี้

1.มีความเชื่อมั่นว่า วิสัยทัศน์และเป้าหมายของตนเองมีความสำคัญ โดยที่วิสัยทัศน์เป็นงานสำคัญที่จำเป็นต้องทำ ไม่ใช่เป็นแค่ความคิดที่ดีเท่านั้น

2.มองความจริงและความขัดแย้งในมิติต่าง ๆ ว่าเป็นพันธมิตรไม่ใช่ศัตรู

3.เรียนรู้ที่จะรับรู้และรับมือ ไม่ใช่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง โดยพยายามพิจารณา โอกาสจากอุปสรรค

4.มีความกระตือรือร้น ช่างสังเกต และตั้งคำถาม ซึ่งจะช่วยให้มองเห็นและ เข้าใจสิ่งที่เป็นอยู่จริงชัดเจนขึ้น

5.ชอบติดต่อสื่อสาร เข้ากับผู้อื่นได้ และมีความเข้าใจในตนเอง

6.รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มที่มีกระบวนการพัฒนาอย่างสร้างสรรค์โดยที่เขา สามารถมีอิทธิพลต่อทิศทางของกลุ่มได้ แต่ไม่ใช่การควบคุมหรือจัดการอย่างเบ็ดเสร็จ

2.2.2 แบบแผนความคิดอ่าน (Mental Model)

อิสลามให้ความสำคัญต่อความถูกต้องของการคิดเชิงเหตุผลและวิพากษ์ นอกจากนี้ อิสลามยังให้การยอมรับต่อผลที่ได้จากการคิดของมนุษย์ที่ได้รับการชี้แนะจากทางนำแห่ง อิสลาม รวมถึงผลที่ได้จากระเบียบวิธีที่ผ่านกระบวนการอิจญ์ติฮาดอันเป็นแหล่งหนึ่งของกฎหมาย อิสลาม อัลกุรอานได้สนับสนุนการคิดและการไตร่ตรองเหตุการณ์และความเป็นไปของธรรมชาติ ต่าง ๆ (อลี โมฮัมมัด ญบรอน ซอและห์, 2551: 33) ดังที่อัลลอฮ์ ﷻ ได้ตรัสไว้ว่า

(20:) ﴿ قُلْ سِيرُوا فِي الْأَرْضِ فَانظُرُوا كَيْفَ بَدَأَ الْخَلْقَ ﴾

ความว่า " จงกล่าวเถิด (มุฮัมมัด ﷺ) จงท่องเที่ยวไปตามแผ่นดิน และพิจารณาดูว่าพระองค์ทรงให้บังเกิดอย่างไร" (อัลอังกะบูต: 20)

ศาสนาอิสลามห้ามมิให้มีการควบคุมการแสดงความคิด ห้ามมิให้ต่อต้านความคิด อิสระยกเว้นในกรณีที่เป็นภัยต่อสังคม (ชัยยิด ซาบิต, มปป.: 387) อัลลอฮ์ ﷻ ได้ตรัสไว้ว่า

﴿ إِنَّ الَّذِينَ يَكْفُرُونَ مَا أَنْزَلْنَا مِنَ الْبَيِّنَاتِ وَأَهْدَىٰ مِنْ بَعْدِ مَا بَيَّنَّاهُ لِلنَّاسِ فِي الْكِتَابِ أُولَٰئِكَ يَلْعَنُهُمُ اللَّهُ وَيَلْعَنُهُمُ اللَّعِينُونَ ﴿١٥٩﴾ إِلَّا الَّذِينَ تَابُوا وَأَصْلَحُوا وَبَيَّنَّا فَاُولَٰئِكَ أَتُوبُ عَلَيْهِمْ وَأَنَا التَّوَّابُ الرَّحِيمُ ﴿١٦٠﴾ ﴾

(160 – 159 :)

ความว่า “แท้จริงบรรดาผู้ที่ปิดบังหลักฐานอันชัดเจน และทางนำ อันถูกต้องที่เราได้ให้ลงมา หลังจากเราได้ชี้แจงมันไว้แล้วใน

คัมภีร์สำหรับมนุษย์นั้น คนเหล่านี้แหละที่อัลลอฮ์ ﷻ จะทรง
สาปแช่งพวกเขา แล้วผู้ที่สาปแช่งพวกเขาด้วย นอกจากผู้ที่สำนัก
ผิดกลับเนื้อกลับตัว และปรับปรุงแก้ไข และชี้แจงสิ่งที่ปกปิดไว้
คนเหล่านี้ ข้าขออภัยโทษให้แก่พวกเขาและข้าคือผู้ทรงอภัยโทษ
และเมตตาเสมอ” (อัลบะเกาะเราะฮ์: 159-160)

การเลือกและกำหนดรูปแบบการดำเนินชีวิตของมนุษย์ ควรอยู่บนพื้นฐานของการ
ให้อิสระแก่สติปัญญาในการทำหน้าที่ตัดสินใจ พินิจพิเคราะห์ รู้จักใช้เหตุผลและเปรียบเทียบ
โดยการให้โอกาสแก่สติปัญญาในการทำหน้าที่เหล่านั้นภายใต้ภาวะที่ไร้ความกดดัน การดำรงไว้อยู่
ของความอิสระทางความคิดและการวินิจฉัยประเด็นศาสนา ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงทางสังคม
นั้น ถือเป็นหนึ่งในสัญญาณที่บ่งบอกถึงความยั่งยืนของอิสลาม เป็นศาสนาที่มีชีวิตและมีความ
ยืดหยุ่น มีความคล่องตัวสูงและสามารถประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน ตลอดจนมีศักยภาพที่จะมอบ
สิ่งใหม่ ๆ ให้แก่มนุษยชาติได้อย่างสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงร่วมสมัยของสังคม (อุมร์ อุบัยด์
หะสะนะฮ์, 2007: 10)

ในองค์การแห่งการเรียนรู้ สิ่งที่ได้รับรู้มาก่อนจะถูกท้าทายและปรับให้
สนับสนุนกับการเปลี่ยนแปลง แบบแผนความคิดอ่าน (Mental Model) จะถูกเปลี่ยนอย่างใหญ่
หลวงโดยให้เผชิญกับการคิดด้วยความเป็นจริง การเปิดใจ ใฝ่ใจ ใช้ข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ และ
การสอดแทรกอย่างมีเหตุผล และขบวนการแก้ปัญหาที่มีชีวิตชีวา (คณีย์ เทียนพุด, 2539: 179) ปกติ
การมีแนวความคิดใหม่ ๆ เกิดขึ้นภายในองค์การ จะไม่ได้รับการยอมรับ เนื่องจากเปลี่ยนแปลงมัก
ขัดกับกลุ่มอำนาจ หรือความเคยชินที่มีอยู่เดิม นอกจากนี้คนเรายังจะมีแบบแผนทางความคิดที่ไม่
ค่อยเปลี่ยนแปลง โดยบุคคลมักจะคิดอยู่เพียงด้านเดียว หรือมีมุมมองเพียงมุมเดียว ทำให้เกิด
รูปแบบความคิดขึ้น ดังนั้นเราควรปรับปรุงภายในจิตใจให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง มิใช่
มองโลกแต่เพียงด้านเดียว แต่เป็นการมองโลกในลักษณะหลายมุมมอง คนส่วนใหญ่มักจะไม่ได้ทำ
อะไรตามอย่างที่พูด แต่จะทำตามอย่างที่ใจคิด เพราะฉะนั้นจะเห็นได้ว่าความคิดเป็นตัวสั่งให้เรา
กระทำการต่าง ๆ เช่น ถ้าเราคิดว่าคนทุกคนเป็นคนที่เราไว้วางใจได้ เราก็จะปฏิบัติต่อเขาแตกต่างจาก
ที่เราคิดว่าทุกคนไม่น่าไว้วางใจได้ (ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ , 2544 : 98)

พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต (2552: 374) ได้กล่าวถึงแบบแผนความคิดอ่าน (Mental
Model) ไว้ว่า แบบแผนทางความคิดที่อยู่ลึกในระดับฐานคิด เป็นภาพภายในจิตเกี่ยวกับวิธีการ
ดำเนินของโลกว่านอกร ภายในจิตจะจำกัดวิธีคิดและวิถีปฏิบัติของมนุษย์ให้อยู่ในกรอบที่พวกเขา
คุ้นเคย เหตุผลที่แบบแผนความคิดอ่าน มีอิทธิพลสูงต่อสิ่งที่มนุษย์กระทำ เพราะว่าแบบแผน

ความคิดอ่าน มีผลต่อวิธีการมองโลกบุคคลสองคนที่มีแบบแผนความคิดอ่านแตกต่างกันเมื่อสังเกตการณ์เดียวกัน จะอธิบายแตกต่างกัน เพราะว่าพวกเขามองรายละเอียดแตกต่างกันนั่นเอง

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2544 : 35) ได้กล่าวถึงแบบแผนทางความคิด (Mental Model) ไว้ว่า คือ สิ่งที่มีอิทธิพลต่อความเข้าใจในเรื่องต่าง ๆ และทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรม แบบแผนทางความคิดเริ่มต้นขึ้นด้วยการมองภาพของตนเองก่อน หรือการสร้างวิสัยทัศน์ของตน (Personal Vision) คือ การพยายามค้นหาตัวเองและนำขึ้นมาพิจารณา รวมทั้งความสามารถที่จะรักษาสภาพการเรียนรู้และสร้างสมดุลระหว่างสิ่งที่เรากำลังค้นหา

วีรุช มาฆะศิริรานนท์ (2545 : 125) ได้กล่าวถึงแบบแผนทางความคิดอ่าน (Mental Model) ไว้ว่า เป็นการฝึกตนเองให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์อยู่ตลอดเวลา สามารถมองเห็น โอกาส (Opportunity) ที่แตกต่างจากผู้อื่น ช่วยให้เกิดความคิดที่ไม่ยึดติดกับรูปแบบอย่างใดอย่างหนึ่งที่เราเป็นกันอยู่โดยไม่รู้สึกรู้สีกตัว และที่สำคัญจะเกิดการยอมรับว่า "ในโลกละเอียดอะไร ๆ ก็เปลี่ยนแปลงได้ทั้งนั้น" จึงจำเป็นที่จะต้องมีการพิจารณาและคิดวิเคราะห์ในหลาย ๆ แง่มุมทุกๆ กรณีอย่างมีเหตุมีผล

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545 : 382) ได้กล่าวถึงแบบแผนทางความคิดอ่าน (Mental Model) ไว้ว่า คือ รูปแบบทางความคิดที่เหมาะสม เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อความเข้าใจในเรื่องต่าง ๆ ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรม แบบจำลองความคิดเริ่มต้นขึ้นด้วยการมองภาพของตนเองก่อน คือการพยายามที่จะค้นหาตัวเองและนำมาพิจารณา รวมทั้งความสามารถที่จะรักษาสภาพการเรียนรู้และสร้างสมดุลระหว่างสิ่งที่กำลังค้นหา โดยใช้ความคิด วิจัยญาณที่ถูกต้อง สมเหตุสมผล เพื่อประเมินสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง และหาวิธีการพัฒนาที่เหมาะสมต่อไป

ชัชวาล วงษ์ประเสริฐ (2548 : 107) ได้กล่าวถึง แบบแผนทางความคิดอ่าน (Mental Model) หมายถึง มุมมองพื้นฐานเกี่ยวกับโลกที่ได้รับแรงเสริมจากโครงสร้างประสบการณ์ วัฒนธรรม ระบบความเชื่อ ดันแบบมโนภาพนั้นนำทางให้ผู้คนตัดสินใจและใช้เป็นกลไกที่เป็นกรอบความคิดและความเป็นไปได้ต่าง ๆ ดันแบบมโนภาพเป็นการประมวลไว้ด้วยค่านิยม ความเชื่อ ทัศนคติ และข้อตกลงเบื้องต้นต่าง ๆ ของแต่ละบุคคล

สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา (2548:94) ได้กล่าวถึง แบบแผนทางความคิดอ่าน (Mental Model) ไว้ว่า เป็นแบบแผนทางจิตใจในการอธิบายหรือแม้แต่จินตนาการสิ่งต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการเข้าใจโลกและกำหนดการปฏิบัติต่อสิ่งต่าง ๆ การมองโลกที่แยกส่วนเป็นอิทธิพลของการคิดในยุคอุตสาหกรรม ในองค์กรที่มีสายการบังคับบัญชามากมายทั้งในแนวตั้งและแนวนอน ทำให้แต่ละคนรับรู้และเข้าใจโลกในองค์กรและงานที่ทำอยู่เพียงแค่ส่วนเดียว โดยไม่สามารถเชื่อมโยงตำแหน่งที่ตนอยู่กับภาพรวมทั้งหมดได้ซึ่งหมายถึงการจำกัดความรับผิดชอบ ทั้งในการเรียนรู้และปฏิบัติสิ่งที่ไม่ใช่งานในหน้าที่ประจำวันของตนด้วย รวมทั้งเมื่อเกิดปัญหาขึ้นก็ไม่

เข้าใจว่าคนเป็นส่วนหนึ่งของปัญหาและผู้แก้ปัญหาด้วย แก่กลับโทษว่าเป็นความรับผิดชอบของผู้อื่น ทำให้นำมาซึ่งความขัดแย้งที่รุนแรงยิ่งขึ้นเรื่อย ๆ การทำให้คนมีแบบแผนความคิดอ่านที่มองโลกตามความเป็นจริงได้นั้นมีองค์ประกอบพื้นฐานคือ

1. ใช้การวางแผนเป็นกระบวนการเรียนรู้
2. ต้องฝึกฝนทักษะในการใคร่ครวญและตั้งคำถาม

แบบแผนความคิดอ่านที่มองโลกตามความเป็นจริงจะทำให้เกิดการเข้าใจสมมติฐานในการคิดขณะที่การคิดอย่างเป็นระบบทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนสมมติฐานใหม่ในการหาสาเหตุของปัญหาอย่างถูกต้อง หากปราศจากการใคร่ครวญและตั้งคำถามสิ่งที่ทำอยู่ก็ปราศจากการทดลองทำสิ่งใหม่ เมื่อไม่มีการทดลองสิ่งใหม่ก็ไม่เกิดการเรียนรู้และเข้าใจโลกมากกว่าที่เป็นอยู่และมองโลกในระยะยาวมากขึ้น (สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา, 2548:95) แบบแผนความคิดอ่านหลายประการเป็นสาเหตุให้ความคิด ยุทธศาสตร์ วิธีการทำงานใหม่ ๆ ไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้ หรือบางอย่างอาจมีการนำไปปฏิบัติแต่จำกัดเฉพาะในวงแคบ ๆ และค่อย ๆ ยุติลง อย่างไรก็ตามปัญหาของแบบแผนความคิดอ่านไม่ใช่เรื่องที่ว่าแบบแผนความคิดอ่านนั้นผิดหรือถูก ปัญหาของแบบแผนความคิดอ่านเกิดขึ้นเมื่อแบบแผนความคิดอ่านนั้นอยู่ในภาวะซ่อนเร้นอยู่ได้ระดับความตระหนักรู้ เมื่อเราไม่สามารถตระหนักรู้ถึงภาวะแบบแผนความคิดอ่านของเราที่กำหนดการกระทำสิ่งที่ตามมาคือเราก็จะไม่ทราบว่ามีปัญหาอะไรหรือเราทำไม่ถูกต้องอย่างไร แม้แบบแผนความคิดอ่านบางประการเป็นอุปสรรคการเรียนรู้ แต่แบบแผนความคิดอ่านจำนวนมากที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ตัวอย่างองค์การที่สามารถใช้พลังของแบบแผนความคิดอ่านสร้างการเรียนรู้ แต่แบบแผนความคิดอ่านจำนวนมากที่ส่งเสริมการเรียนรู้เหตุการณ์เกิดขึ้นระหว่างวิกฤติการณ์พลังงานน้ำมันในช่วงทศวรรษ 1970 บริษัท Shell ได้ค้นพบว่า การช่วยผู้จัดการในการสร้างความกระจ่างเกี่ยวกับฐานคติของพวกเขา การหาความขัดแย้งภายในระหว่างฐานคติเหล่านั้น และการคิดยุทธศาสตร์ใหม่ที่อยู่บนพื้นฐานของฐานคติใหม่ ทำให้บริษัทเกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน และทำให้บริษัทฝ่าฟันผ่านวิกฤติออกมาได้ (พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต, 2552:374)

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

1. ทักษะการไตร่ตรอง เป็นการทำให้กระบวนการทางความคิดของเราช้าลงเพื่อที่เราสามารถตระหนักรู้ได้ว่าแบบแผนความคิดอ่านของเราก่อรูปขึ้นมาได้อย่างไรและวิธีการที่แบบแผนความคิดอ่านมีอิทธิพลต่อการกระทำของเราในส่วนทักษะการสืบถามเกี่ยวกับวิธีการที่เราใช้ในการปฏิบัติระหว่างเรามีปฏิสัมพันธ์แบบซึ่งหน้ากับผู้อื่น โดยเฉพาะเมื่อเผชิญกับประเด็นที่ซับซ้อน

และมีความขัดแย้งกัน ทักษะการไตร่ตรองเริ่มต้นจาก ประการที่หนึ่ง การตระหนักถึงการคำนวณสรุป ข้อมูลรูปธรรมหรือประสบการณ์ไปสู่แนวคิดเชิงนามธรรม โดยปกติจิตของมนุษย์มีความ เคลื่อนไหวรวดเร็วและความเร็วแสงแต่นำเสียดายสิ่งเหล่านี้กลับทำให้การเรียนรู้เกิดช้า เพราะเมื่อเรา คำนวณกระโดดไปสู่ข้อสรุปเชิงนามธรรมเราไม่เคยคิดที่จะทดสอบมัน กลายเป็นว่าฐานคติได้รับการ ปฏิบัติเหมือนข้อเท็จจริง ประการที่สอง การใช้สคัมภ์ซ่าย ใช้สำหรับการมองแบบแผนความคิดอ่าน ของเราปฏิบัติงานในสถานการณ์หนึ่ง ๆ การใช้สคัมภ์ซ่ายจะเปิดเผยให้เห็นถึงฐานคติที่ซ่อนเร้น และวิธีการที่เราจัดการสถานการณ์เพื่อหลีกเลี่ยงความคิดและความรู้สึกที่แท้จริงซึ่งทำให้เรา ตระหนักถึงจุดอ่อนและความคิดที่เป็นปัญหาของเราได้อย่างชัดเจน

2. ทักษะการสืบถาม เป็นการพยายามแสวงหาความเข้าใจในฐานคติและจุดยืนของ คู่สนทนา คู่แข่ง คู่ค้า ผู้รับบริการ หรือประชาชนทั่วไปที่เข้ามาใช้บริการจากองค์กร โดยปกติ มนุษย์มีแนวโน้มที่อภิปรายสนับสนุนความคิดของตนเองโดยไม่สนใจไต่ถามความคิดและจุดยืน ของผู้อื่น ซึ่งจะทำให้ไม่สามารถเจรจาหาทางออกที่สร้างประโยชน์ร่วมกันได้ ทักษะการสืบถาม เป็นการพัฒนารองแห่งจิตให้มีความเปิดเผยและเปิดกว้างมากขึ้น โดยการฟังผู้อื่นและเข้าใจผู้อื่น ให้มากขึ้นเพื่อแสวงหาข้อตกลงที่สมประโยชน์แก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง การพัฒนารองแห่งจิตที่มี ประสิทธิภาพคือการสร้างความสมดุลระหว่างการสืบถามและการพูดแสดงความคิดและจุดยืนของ ตนเอง เพราะจะทำให้คู่สนทนาเข้าใจเราและขณะเดียวกันเราก็เข้าใจเขาด้วย

2.2.3 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Building Shared Vision)

ในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมเป็นสิ่งสำคัญ เพื่อให้องค์กรมีความก้าวหน้าและเจริญรุ่งเรือง

ในเรื่องการมีวิสัยทัศน์นี้ ซัยดินาอุมร์ ได้ให้แบบอย่างที่ดียิ่งในฐานะเป็นผู้นำ ท่านมีความพยายามในการปลูกฝังความรู้สึกรับผิดชอบให้แก่เจ้าหน้าที่และข้าหลวงของเขา เป้าหมายที่ได้ กำหนดขึ้นมานั้นยังคงดำเนินไปในรูปแบบของจริยธรรมของพวกเขา โดยไม่ได้ละเลยในหน้าที่ที่มี ต่อประชากรราษฎรในทุกกิจการ เขาได้ปฏิบัติด้วยตนเอง และบางครั้งจะมีผู้ช่วยของเขาเป็นคน ปฏิบัติการแทน ซัยดินาอุมร์คิดอยู่เสมอว่าจะทำอย่างไรให้สังคมมีความเจริญก้าวหน้า ดังที่ได้สั่ง การให้สหายของเขาคืออุมร์ อิบนูอาศ เพื่อดำเนินการขุดคลองสุเอส โดยมีเป้าหมายเพื่อนำสินค้า จากประเทศอียิปต์ส่งถึงอียูซ ซึ่งวิธีนี้สามารถแก้ปัญหาความอดอยากซึ่งครั้งหนึ่งเกิดภาวะฝนแล้ง อย่างหนัก และอีกเหตุการณ์หนึ่งซัยดินาอุมร์ ไม่ได้จัดสรรที่ดินบุกเบิกใหม่แก่ชาวมุสลิม มาตรการ นี้ทำขึ้นมีเป้าหมายเพื่อสร้างรายได้ที่มั่นคงแก่บุคคลธรรมดา ด้วยการคำนึงถึงความจำเป็นร่วมสมัย ดัง นั้นซัยดินาอุมร์ จึงได้ก่อตั้งกรมต่าง ๆ ขึ้น ได้แก่ กรมภาษี กรมสารบรรณ และกรมการทหาร นับได้

ว่าเขาเป็นบุคคลแรกที่ได้นำเสนอให้รู้จักแนวคิดของกรมตามที่มีระบุไว้ในประวัติศาสตร์อิสลาม (อะหมัด อิบรอฮีม อนูชิน, 2553: 253)

การสร้างวิสัยทัศน์ (Vision) ที่แม่นยำและถูกต้อง ในอิสลามนั้นคือการสร้างวิสัยทัศน์ที่ได้รับจากพระเจ้าผู้สร้าง คือ ความมั่นใจทางเดียวที่มีต่อทางเลือกต่าง ๆ ดังที่อัลลอฮ์ ﷻ ได้ตรัสไว้ในอัลกุรอาน

(14 :) ﴿أَلَا يَعْلَمُ مَنْ خَلَقَ وَهُوَ اللَّطِيفُ الْخَبِيرُ﴾

ความว่า "พระเจ้าผู้ทรงสร้างจะมีทรงรอบรู้ดอกหรือ? พระองค์คือผู้ทรงรอบรู้อย่างถ่องแท้ผู้ทรงตระหนักรู้ยิ่ง" (อัลมุลก์ : 14)

วิสัยทัศน์ร่วมเกิดจากวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล ดังนั้นองค์การควรส่งเสริมให้สมาชิกองค์การสร้างและพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนเอง หากบุคลากรไม่มีวิสัยทัศน์ของตนเองสิ่งที่เกิดขึ้นคือพวกเขาจะรับเอาวิสัยทัศน์ของใครบางคนเป็นของตนเอง ซึ่งเป็นเรื่องของ การยอมตาม ที่ไม่มี ความผูกพัน ขณะที่บุคคลที่มีทิศทางของตนเองสามารถร่วมกับผู้อื่นในการสร้างทิศทางและวิสัยทัศน์ร่วมกันได้ การเป็นนายแห่งตนจึงเป็นรากฐานที่สำคัญของการพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วม ซึ่งสิ่งนี้ไม่ใช่เป็นเพียงแต่วิสัยทัศน์ส่วนบุคคลแต่เป็นความผูกพันต่อสังคมและความเจริญสร้างสรรค์ (พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต, 2552 : 375) และต้องมาจากการที่แต่ละคนฟังซึ่งกันและกัน โดยที่แต่ละคนจะแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล และให้เหตุผลซึ่งกันและกันเกี่ยวกับสิ่งที่อยากจะทำและเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ วิสัยทัศน์จะไม่สามารถกำหนดขึ้นได้ ถ้าวิสัยทัศน์นั้นไม่เป็นที่ยอมรับ ดังนั้นทุกคนจะต้องได้รับการพัฒนาให้สามารถผ่านข้ามเข้าไปสู่การเล็งเห็นถึงภารกิจ วิสัยทัศน์ คุณค่าและจุดมุ่งหมายขององค์การ (दनัย เทียนพุด, 2539: 180) องค์การแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ร่วม เพราะจะทำให้เห็นพลังของการเรียนรู้ และเกิดแนวทางในการปฏิบัติและจุดมุ่งหมายไปในทางเดียวกัน เมื่อมีการเรียนรู้ภาพที่มีอยู่ในความคิดหรือวิสัยทัศน์ส่วนตัว ซึ่งกันและกัน และมีการเห็นพ้องในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์การ เราจะเรียกว่า "วิสัยทัศน์ร่วม" ซึ่งจะทำให้องค์การมีความเป็นปึกแผ่น มั่นคง และสามารถขยายกิจกรรมต่าง ๆ ได้ วิสัยทัศน์ที่จะเป็นวิสัยทัศน์ร่วมได้ ก็ต่อเมื่อสมาชิกทุกคนมีภาพความคิดเห็นที่เหมือนกัน และทำให้สมาชิกคนอื่นเห็นพ้องไปในทิศทางเดียวกัน โดยปัจจัยสำคัญที่จะช่วยในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันก็คือ การเชื่อมต่อแนวความคิดของกันและกัน และปรับแนวคิดของแต่ละคนเข้าหากัน เพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์การ (ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2544 : 96)

ดังนั้นการทำความเข้าใจเกี่ยวกับการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมจึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

1) ความหมายของวิสัยทัศน์และวิสัยทัศน์ร่วม

ชาญชัย อาจินสมาจาร (มปป.: 31) ได้ให้ความหมายของ วิสัยทัศน์ คือ เจตนา เป้าหมายหรือความต้องการให้หน่วยงานเป็นในสัปดาห์หน้า เดือนหน้า ปีหน้า หรือภายในสามปี ห้าปี สิบปี ฯลฯ เป็นคำจำกัดความในคำว่าคุณค่าที่ยิ่งใหญ่สำหรับทีมงานในคุณภาพ ผลิตภาพ บริการ ลูกค้า การทำให้ภารกิจสำเร็จ

วันทนา เมืองจันทร์ (2542: 9) ได้ให้ความหมายของ วิสัยทัศน์ หมายถึง การสร้าง ภาพอนาคตหรือการมองอนาคตซึ่งจะเป็นเป้าหมายในการเดิน ไปสู่อนาคต โดยวิธีการนำเอาระบบ การวางแผนมาใช้ หรือหมายถึงสิ่งที่อยากเห็นในอนาคต และเป็นสิ่งที่ดีกว่าเดิม วิสัยทัศน์ จะเกิด จากการรู้จักคิดโดยใช้ปัญญาซึ่งอาจจะหมายถึงการสร้างคามฝัน แต่จะต้องมุ่งมั่นทุกวิถีทางที่จะให้ ฝันนั้นเป็นจริง

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์(2544 : 35) ได้ให้ความหมายของวิสัยทัศน์ คือ ความ ต้องการในอนาคตที่องค์กรกำหนดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้สมาชิกยึดถือ และปฏิบัติตามอย่าง มีระบบและสม่ำเสมอ เพื่อความก้าวหน้าและความสำเร็จขององค์กร

วรนุช แสงนันทนวล (2545 : 15) ได้ให้ความหมายของวิสัยทัศน์ ไว้ว่า วิสัยทัศน์ คือ การมองการณ์ไกล เห็นสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นข้างหน้าค่อนข้างชัดเจน และมุ่งมั่นที่จะจัดการให้ สามารถอยู่ในสถานการณ์นั้นได้อย่างเหมาะสม

วรานนท์ ตั้งจักรวรานนท์ (2547 : 24) ได้ให้ความหมายของวิสัยทัศน์ คือ ความ มุ่งหวังหรือความคาดหวังที่เราจะไปสถานภาพเป็นอะไรอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือจะไปอยู่ ณ ที่ใดที่ หนึ่งสักวันหนึ่งในอนาคต (ระยะยาว)

บุรชัย ศิริมหาสาคร (2548: 2) ได้ให้กล่าวถึงวิสัยทัศน์ว่า เป็นศัพท์เฉพาะศาสตร์ เกี่ยวกับการบริหารที่บัญญัติขึ้นจากคำว่า "Vision" ในภาษาอังกฤษ ซึ่งตามความหมายทั่วไปแปลว่า การเห็น หรือภาพ แต่ในทางการบริหาร วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง ความสามารถในการมองเห็น ภาพที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ไกลที่สุด และชัดที่สุด การมองเห็นที่ว่ามี มิใช่มองเห็นด้วยสายตา แต่ เป็นการมองเห็นด้วยปัญญา วิสัยทัศน์จึงเป็นจินตภาพหรือภาพเสมือนจริงที่จะเกิดขึ้น ในอนาคต ข้างหน้า วิสัยทัศน์จะประกอบด้วยมุมมองภาพใน 3 ลักษณะ ดังต่อไปนี้ คือ

1. ภาพอนาคตที่ปรารถนาจะเกิดขึ้น
2. ภาพอนาคตที่น่าจะเกิดขึ้น โดยดูแนวโน้มจากข้อมูลในอดีตและปัจจุบันว่าจะ เป็นไปในทิศทางใดในอนาคต

3. ภาพอนาคตที่จะเกิดขึ้นจริงจากการทำนาย หลังจากศึกษาแนวโน้มของข้อมูลในอดีตและปัจจุบันแล้ว

สำนักงาน ก.พ. (2545 : 53) ได้ให้ความหมายของ วิสัยทัศน์ คือ การแสดงทิศทางหรือสถานะขององค์กรในอนาคต วิสัยทัศน์กำหนดว่าองค์กรต้องการอยู่ที่ใด อยากจะบรรลุถึงอะไร ภาพของจุดหมายเป็นอย่างไร และชี้ให้เห็นว่าองค์กรต้องการเป็นอะไรในอนาคต

ทองใบ สุกชารี (2548 : 99) ได้ให้ความหมายของวิสัยทัศน์ว่า วิสัยทัศน์ คือการกำหนดอนาคตขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรมทั้งในด้านการปรับเปลี่ยนภารกิจใหม่ การใช้ประโยชน์จากบุคลากรให้เกิดคุณค่าสูงสุด และการพัฒนาระบบการให้บริการลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด เพื่อจะได้ขับเคลื่อนให้องค์กรก้าวไปสู่องค์กรแนวหน้าอยู่ตลอดเวลา

อนิวัช แก้วจางง (2551 : 21) ได้ให้ความหมายของวิสัยทัศน์ว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง มุมมองที่เป็นภาพรวมขององค์กรที่ต้องมองไปในอนาคตว่าควรอยู่ในสภาพอย่างไร

ส่วนความหมายของ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม มีนักวิชาการได้ให้ความหมาย ดังนี้

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

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2544: 84) ได้กล่าวถึง การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม คือ การมองภาพรวมความต้องการในอนาคต มีความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ ตรงกัน ภายใต้วัตถุประสงค์ คุณค่า ภารกิจ อย่างเดียวกันทั้งองค์กร การมีวิสัยทัศน์ที่แท้จริง ที่ไม่ใช่เป็นเพียงคำกล่าวหรือข้อความที่กล่าวออกมาอย่างลอย ๆ ด้วยถ้อยแถลงวิสัยทัศน์ จะทำให้บุคคลมีความสนใจที่จะเรียนรู้ ซึ่งมีใช้เรียนรู้เพราะถูกสั่งให้ปฏิบัติ แต่เป็นเพราะเขาต้องการกระทำ

ชัชวาล วงษ์ประเสริฐ (2548 : 107) ได้กล่าวถึง การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมไว้ว่า การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม คือ มุมมองของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งวิวัฒนาการมาจากความเข้าใจพันธกิจขององค์กร

สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา (2548: 95) ได้กล่าวถึง การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Building Shared Vision) คือการทำให้เกิดวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ทุกคนมีความผูกพันเนื่องจากเห็นว่าได้สะท้อนวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลของพวกเขา

การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมมีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ

1. กระตุ้นให้แต่ละคนมีวิสัยทัศน์ โดยสร้างบรรยากาศที่กระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรควิสัยทัศน์ของตน
2. พัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์กร
3. สร้างทัศนคติต่อวิสัยทัศน์ในระดับความผูกพันมากที่สุดเพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่สนับสนุนโดยไม่ต้องมีการควบคุม

2) ความสำคัญของวิสัยทัศน์

บรูซ ซีริมหาสาร (2548 : 9) วิสัยทัศน์มีความสำคัญต่อองค์กร ดังนี้

1. ช่วยกำหนดทิศทางที่จะดำเนินชีวิตหรือกิจกรรมองค์กร โดยมีจุดหมายปลายทางที่ชัดเจน
2. ช่วยให้สมาชิกทุกคนรู้ว่า แต่ละคนมีความสำคัญต่อการมุ่งไปสู่จุดหมายปลายทาง แล้วรู้ว่าทำอะไร (What) ทำไมต้องทำ (Why) ทำอย่างไร (How) และทำเมื่อใด (When)
3. ช่วยกระตุ้นให้สมาชิกทุกคนมีความรู้สึกผูกพัน มุ่งมั่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ทักทาย เกิดความหมายในชีวิตการทำงาน มีการทำงานและมีชีวิตอยู่อย่างมีเป้าหมาย ด้วยความภูมิใจ และทุ่มเท เพื่อคุณภาพของผลงานที่ปฏิบัติ
4. ช่วยกำหนดมาตรฐานของชีวิต องค์กร และสังคม ที่แสดงถึงการมีชีวิตที่มีคุณภาพ องค์กรที่มีคุณภาพ และสังคมที่เจริญก้าวหน้า ความเป็นเลิศในทุกด้าน

ส่วนความสำคัญของวิสัยทัศน์ต่อการบริหาร มีดังนี้

1. วิสัยทัศน์ เป็นตัวกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจนทั้งในเชิงคุณภาพและปริมาณ รวมทั้งกำหนดระยะเวลาที่เริ่มต้นถึงสิ้นสุด
2. วิสัยทัศน์ เป็นตัวกำหนดภารกิจหลักว่า จะต้องทำภารกิจหรืองานอะไรบ้าง จึงจะทำให้วิสัยทัศน์นั้นเป็นจริงในอนาคต รวมทั้งกำหนดค่านิยมที่ดีในการทำงานนั้นให้สำเร็จบนพื้นฐานของคุณธรรม มิใช่ทำทุกวิถีทางเพื่อให้งานนั้นสำเร็จ โดยไม่คำนึงถึงความถูกต้องดีงาม
3. วิสัยทัศน์ เป็นตัวกำหนดกลยุทธ์ ในการทำงาน นับตั้งแต่การวางแผน การนำแผนไปปฏิบัติ และการประเมินผล
4. วิสัยทัศน์เป็นตัวตรวจสอบว่า ผลที่เกิดขึ้นจากการทำงานบรรลุผลตามความต้องการหรือไม่ โดยนำผลงานนั้นมาเปรียบเทียบกับวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ว่ามีความใกล้เคียงกับเพียงใด ถ้าภาพของผลงานกับวิสัยทัศน์เหมือนกัน ก็แสดงว่างานนั้นบรรลุผลอย่างสมบูรณ์

วันทนา เมืองจันทร์ (2542 : 10) ได้กล่าวถึงความสำคัญของวิสัยทัศน์ ดังนี้

- 1.ชี้ทิศทาง เป้าหมายในการทำงานให้สำเร็จตามแผนที่วางไว้
- 2.จะเป็นตัวกำหนดขอบข่ายของงาน ภาระหน้าที่
- 3.จะทำให้บุคลากรต้องทำงานให้สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน
- 4.จะต้องมีการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ผู้ร่วมงาน เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

ที่ค

- 5.จะต้องมีการสร้างทีมงาน เพื่อให้การทำงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี
- 6.ถ้าไม่มีวิสัยทัศน์หรือไม่มีการสร้างภาพอนาคตจะทำให้เกิดปัญหาในการ

ปฏิบัติงาน

ทองใบ สุคชารี(2548 : 102) ได้กล่าวถึงความสำคัญของวิสัยทัศน์ ดังนี้

1.การมีวิสัยทัศน์ที่ถูกต้องจะช่วยทำให้สามารถดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถสูงเข้าไปร่วมทำงาน กล่าวคือวิสัยทัศน์จะเป็นสิ่งที่ช่วยทำให้บุคลากรทุกคนในองค์กร มีความเต็มใจ และเกิดความพร้อมที่จะเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรด้วยความสมัครใจ เพราะพวกเขาเห็นว่าเป็นสิ่งที่มีคุณค่าที่จะทำให้วิถีชีวิต ชุมชนและสังคมดีขึ้น ตลอดจนทำให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้าขึ้น

2.การมีวิสัยทัศน์ที่ถูกต้องจะช่วยทำให้วิถีชีวิตของบุคลากรมีคุณค่า กล่าวคือ บุคคลจะเป็นผู้แสวงหางานที่มีความหมายต่อตนเอง เพราะว่าบุคลากรที่มีโอกาสได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรจะเกิดความภาคภูมิใจว่า พวกเขาเองไม่ใช่เป็นเพียงพนักงานคนหนึ่งขององค์กรเท่านั้น แต่พวกเขามีความรู้สึกว่าความสำเร็จและความเจริญเติบโตขององค์กรเป็นผลผลิตหนึ่งที่พวกเขามีส่วนคิดและผลักดันให้มันเกิดขึ้น

3.การมีวิสัยทัศน์ที่ถูกต้องจะช่วยสร้างมาตรฐานการทำงานชั้นเยี่ยมในองค์กรโดยธรรมชาติแล้วมนุษย์จะมีความต้องการที่จะทำงานให้ดีเยี่ยม ต้องการที่จะได้รับความรู้สึกที่ดีว่าพวกเขามีส่วนสำคัญที่จะทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้า พวกเขาจึงต้องการสร้างความชัดเจนในเป้าหมายและต้องการทราบความก้าวหน้าในสิ่งที่ตนเองได้กระทำลงไป ด้วยเหตุนี้เราจะพบว่าวิสัยทัศน์จึงเป็นสิ่งที่ทำให้ทุกคนในองค์กรเห็นศักยภาพของตนเองได้อย่างเด่นชัด ทุกคนจะเข้าใจจุดยืนของตนเอง และเข้าใจว่าพวกตนจะก้าวไปในทิศทางใด

4.การมีวิสัยทัศน์ที่ถูกต้องประจูดะพานที่เชื่อมโยงระหว่างปัจจุบันและอนาคตเข้าด้วยกันอย่างเหมาะสม กล่าวคือ ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ย่อมทราบและเข้าใจความต้องการของนักลงทุน ผู้บริหาร พนักงาน ลูกค้า และคู่ค้าด้วยดี บ่อยครั้งที่บุคคลกลุ่มต่าง ๆ มีความต้องการที่แตกต่างกันในเวลาเดียวกัน แต่ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ย่อมสามารถให้บริการแก่กลุ่มต่าง ๆ ได้ด้วย

ความสามารถที่ยอดเยี่ยม ฉะนั้นการเชื่อมโยงระหว่างปัจจุบันกับอนาคตเป็นสิ่งที่ต้องพิจารณา และสานต่อได้ด้วยความแนบเนียน

วิสัยทัศน์มีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรเป็นอย่างยิ่ง ทั้งนี้เพราะเราต้องยอมรับว่า พฤติกรรมมนุษย์ในองค์กรเกิดขึ้นจากความร่วมมือกันคิดและกำหนดวิสัยทัศน์ขึ้นมา เพื่ออนาคตที่ดีขึ้นเรื่อย ๆ ขององค์กร

3) ลักษณะของวิสัยทัศน์

บรูซซี ศิริมหาสาร (2548 : 9) ได้กล่าวถึงลักษณะของวิสัยทัศน์ ดังนี้

1. มีมุมมองแห่งอนาคต สอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และค่านิยมขององค์กร รวมทั้งวัตถุประสงค์และภารกิจขององค์กรนั้น ๆ

2. ริเริ่มโดยผู้นำและสมาชิกมีส่วนร่วมคิดและให้การสนับสนุน มีความน่าเชื่อถือ ทุกคนเต็มใจที่จะปฏิบัติตาม การมีส่วนร่วมของสมาชิกจะก่อให้เกิดความผูกพัน ร่วมกัน และทุกคนพร้อมที่จะให้การสนับสนุน

3. มีสาระครบถ้วนและชัดเจน สะท้อนให้เห็นถึงจุดหมายปลายทางและทิศทางที่จะก้าวไปในอนาคตที่ทุกคนเข้าใจง่าย สามารถทำให้สำเร็จได้ ตรงตามเป้าหมาย ช่วยกระตุ้นท้าทายความสามารถ และความรู้สึกนึกคิดของบุคลากรที่จะปฏิบัติงาน

4. ให้ความฝันและพลังคล้อย สามารถปลุกเร้าและสร้างความคาดหวังที่พึงปรารถนา ที่มองเห็นได้ นั่นคือมีเส้นทางที่ท้าทายความสามารถ

5. มีแผนปฏิบัติที่แสดงให้เห็นถึงวิธีการที่มุ่งสู่จุดหมายชัดเจน และเมื่อปฏิบัติตามแล้ว จะให้ผลคุ้มค่าในอนาคต ทั้งในด้านบุคคลและองค์กร ทั้งนี้จะต้องมีความสอดคล้องกับจุดหมายปลายทางที่กำหนดเป็นวิสัยทัศน์

บรูซซี ศิริมหาสาร (2548 : 14) วิสัยทัศน์ที่ดี ต้องมีลักษณะ 3 มิติ คือ กว้าง ไกล และใฝ่สูง ซึ่งแต่ละมิติมีลักษณะดังนี้

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

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

3. ใฝ่สูง คือมีความคิดสร้างสรรค์ คล้ายกับสายตาของเหยี่ยวที่บินอยู่บนยอดเขา มองเห็นทั้งด้านหน้าและด้านหลังเขา มองเห็นว่า มีสิ่งใดเกิดขึ้น และควรปรับท่าทีไปในทิศทางใด จึงจะมุ่งสู่ความสำเร็จ

นอกจากที่กล่าวมา วิสัยทัศน์ที่ดี ควรมีลักษณะอื่น ๆ อีกดังต่อไปนี้

1. บรรลุถึงได้ วิสัยทัศน์ที่ดี ต้องสามารถปฏิบัติให้เป็นจริงได้ภายในเวลาที่กำหนด
2. เป็นเชิงพฤติกรรม ฐานความคิดที่กำหนดเป็นวิสัยทัศน์ คือความสามารถของสองที่เรียกว่า กระบวนการ วิสัยทัศน์ที่ดี มิได้เป็นเพียงแค่การสร้างภาพในอนาคต ซึ่งเป็นวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล แต่จะเป็นวิสัยทัศน์ร่วมที่สื่อความคิดให้คนที่เกี่ยวข้องได้รับรู้ เข้าใจ เห็นความสำคัญ และช่วยกันผลักดัน แสดงออกเป็นพฤติกรรมให้วิสัยทัศน์นั้นบังเกิดผลเป็นจริง

3. มีความท้าทาย กระตุ้นความสามารถของผู้เกี่ยวข้องให้อยากนำไปปฏิบัติ ผู้บริหารที่ดีจะต้องใช้วิธีการสื่อสารแบบต่าง ๆ เพื่อท้าทายให้คนในองค์กร เกิดแรงจูงใจที่จะช่วยกันทำให้วิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นจริง

4. พึ่งปรารถนา วิสัยทัศน์ต้องแสดงออกเป็นข้อเรียกร้องที่พึงประสงค์ ชี้นำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ผลักดันการปฏิบัติ ขับเคลื่อนผู้คนทุกระดับในองค์กร สู่เป้าหมายเดียวกันเพื่อเชื่อมปัจจุบันสู่อนาคต

5. เน้นการปฏิบัติการล่วงหน้า วิสัยทัศน์เป็นความคิดที่นำไปสู่การกระทำในเชิงรุก เพื่อก้าวไปสู่สิ่งที่ดีกว่าในอนาคต ด้วยการปฏิบัติการณ์ล่วงหน้า เพื่อสร้างสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้น เน้นการป้องกันมากกว่าตามแก้ไข

6. ความเป็นกลยุทธ์ ที่มุ่งสู่อนาคต วิสัยทัศน์จะแสดงถึงค่านิยม ความเชื่อพื้นฐาน หรือปรัชญาของการปฏิบัติงาน

7. ความคุ้มค่า ความคุ้มค่าของวิสัยทัศน์จะบังเกิดขึ้น เมื่อเวลาผ่านไประยะหนึ่ง หลังจากได้พยายามปฏิบัติตามวิสัยทัศน์นั้น

วารานนท์ ตั้งจักรวารานนท์ (2547 : 25) ได้กล่าวถึงลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดี ดังต่อไปนี้

1. ระบุสถานะในการดำรงอยู่อย่างชัดเจน
2. ระบุขอบเขตที่ต้องการเน้นเป็นพิเศษ
3. ระบุตลาดที่ให้บริการ
4. บรรยายถึงทิศทางขององค์กร
5. ระบุแผนอย่างคร่าว ๆ เพื่อให้ถึงจุดดังกล่าวได้สำเร็จ

วันทนา เมืองจันทร์ (2542 : 12) ได้กล่าวถึงลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดีดังต่อไปนี้

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

ทองใบ สุคชารี (2548 : 104) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดีดังต่อไปนี้

1. วิสัยทัศน์จะต้องมีความเหมาะสมกับองค์การ และเป็นวิสัยทัศน์เพื่อองค์การตลอดเวลา กล่าวคือ วิสัยทัศน์จะต้องเหมาะสมกับประวัติศาสตร์ วัฒนธรรมและค่านิยมขององค์การ ขณะเดียวกันก็เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันขององค์การ และสามารถที่จะให้ข้อมูลที่เพียงพอในการประเมินอนาคตขององค์การได้เป็นอย่างดี
2. วิสัยทัศน์จะต้องกำหนดมาตรฐานที่ดีเยี่ยมและสะท้อนให้เป็นลักษณะทางอุดมคติที่สูงส่งขององค์การ กล่าวคือเป็นการแสดงให้เห็นว่าองค์การมีความรับผิดชอบต่อสังคมได้สูงยิ่งเป็นที่รวมของสมาชิกที่มีเกียรติและศักดิ์ศรีสูงส่ง
3. วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่ช่วยสร้างความชัดเจนในเป้าหมายและทิศทางขององค์การ กล่าวคือ วิสัยทัศน์จะเป็นสิ่งจูงใจและสร้างความน่าเชื่อถือให้กับบุคลากรขององค์การว่า องค์การต้องการจะมุ่งไปในทิศทางใด สิ่งที่กำลังก้าวเดินไปนั้นประจักษ์วิถีชีวิตที่มีคุณค่ายิ่งขององค์การและช่วยชี้ให้เห็นว่าองค์การจะต้องมีอนาคตที่สดใส
4. วิสัยทัศน์ช่วยให้เกิดพลังใจ และความผูกพันให้เกิดขึ้นกับบุคลากร กล่าวคือ วิสัยทัศน์สะท้อนให้เห็นการสนับสนุนของบุคลากรที่แผ่ขยายออกไปในขอบข่ายที่กว้างขึ้น ทั้งในระดับองค์การ ชุมชน และสังคม
5. วิสัยทัศน์ทำให้เกิดความสะดวกสบายในการสร้างความเข้าใจ กล่าวคือ วิสัยทัศน์จะช่วยให้กลไกทั้งระบบขององค์การ ที่จะแปลงแผนกลยุทธ์ให้เป็นภาพของความเป็นจริงขององค์การ

6. วิสัยทัศน์สะท้อนให้เห็นความเป็นหนึ่งเดียวขององค์กร กล่าวคือ วิสัยทัศน์สะท้อนให้เห็นว่าองค์กรกำลังดำเนินการเพื่ออะไร และต้องการที่จะดำเนินการให้สำเร็จในด้านใด

7. วิสัยทัศน์เป็นความใฝ่ฝันขององค์กร กล่าวคือ วิสัยทัศน์สะท้อนให้เห็นถึงความฝันขององค์กรที่ต้องการจะก้าวไปข้างหน้า และนับว่าเป็นสิ่งที่ เป็นประโยชน์ที่องค์กรจะได้ระดมความคิดและปรัชญาขององค์กร เพื่อให้สามารถพัฒนาวิสัยทัศน์ได้อย่างมีคุณค่า

วรนุช แสงนันทกุล (2545 : 17) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดีควรมีลักษณะ 4 ประการ คือ

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

2. ต้องสร้างศรัทธาให้แก่ผู้เกี่ยวข้อง (เพื่อการประสานพลัง) ดังได้กล่าวแล้วว่า วิสัยทัศน์เป็นเรื่องของการคาดการณ์และวิสัยทัศน์ที่สมบูรณ์ต้องมีการ Take Action ซึ่งถ้าวิสัยทัศน์นั้นเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผู้อื่น ไม่ว่าจะในระดับกลุ่ม องค์กร สังคม ประเทศชาติ จนถึงระดับนานาชาติก็ตาม การประสานพลังย่อมมีส่วนอย่างยิ่งที่จะทำให้การกระทำนั้น ๆ ประสบผลสำเร็จ และพลังนั้นควรเกิดจากศรัทธา เพราะพลังศรัทธาจะส่งผลต่อความสามัคคีมากกว่าพลังใด ๆ

3. ทำทายเป็นและคุ้มค่าต่อความเพียรพยายาม วิสัยทัศน์ที่ดีอีกประการหนึ่งคือ ควรให้มีมุมมองที่ท้าทายและโดดเด่น เพราะการมีมุมมองที่แตกต่างและเมื่อ Take Action ไปแล้ว มีผลลัพธ์ที่คุ้มค่าย่อมน่าทึ่งและเป็นที่ยอมรับว่ามุมมองธรรมดาหรือเป็นมุมมองพื้น ๆ ที่ใคร ๆ ก็มองเห็น

4. ต้องอยู่บนศักยภาพและขีดความสามารถ เหตุผลที่วิสัยทัศน์ที่ดีต้องตั้งอยู่บนศักยภาพและขีดความสามารถ ก็เพราะการที่คนเราจะประสบความสำเร็จในกิจกรรมใด ๆ ได้ นั้นไม่เพียงแต่การมองเห็นลู่ทางของความสำเร็จเท่านั้น แต่ต้องอาศัยการกระทำหรือต้อง Take Action ดังนั้นวิสัยทัศน์ที่ส่งผลจริง ๆ จึงควรประกอบด้วยศักยภาพของบุคคลหรือขององค์กรด้วยว่าจะสามารถปฏิบัติได้จริงเพียงใด

4) กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์

การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมเริ่มต้นจากการยกเลิกวิธีการแบบสั่งการจากเบื้องบน หรือการประกาศวิสัยทัศน์ขององค์กรโดยผู้นำ เพราะวิธีการเช่นนี้ไม่ใช่หนทางในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม แต่เป็นการสร้างวิสัยทัศน์ที่ ไร้อชีวิต การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมเป็นการปฏิบัติภารกิจร่วมกัน

ระหว่างฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติ อาศัยการสนทนาและการฟังซึ่งกันและกันอย่างลึกซึ้งในช่วงระยะเวลาหนึ่ง การสัมมนาเพียงครั้งเดียวไม่อาจทำให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมได้ วิสัยทัศน์ร่วมเกิดจากการสร้างกระแสอย่างเป็นขั้นตอนในองค์การและมีการสนทนากันอย่างกว้างขวางในองค์การ เมื่อสมาชิกในองค์การเริ่มมีความรู้สึกร่วมกันและตกผลึกทางความคิด จึงควรจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการหรือการสัมมนาเพื่อถ่ายทอดวิสัยทัศน์ร่วมออกมาเป็นประโยค (พิชาย รัตนดิถก ณ ภูเก็ต ,2552: 375-376) กระแสการตอบรับวิสัยทัศน์ร่วมในองค์การอาจมี 7 ระดับ คือ

1.ระดับความผูกพัน สมาชิกต้องการวิสัยทัศน์นั้น มีเจตจำนงอย่างแรงกล้าในการผลักดันให้วิสัยทัศน์นั้นเกิดขึ้นและสร้างกฎหรือโครงสร้างในการปฏิบัติงานที่จำเป็นเพื่อรองรับหรือเอื้ออำนวยให้วิสัยทัศน์นั้นบรรลุ

2.ระดับการเป็นผู้ร่วมขบวน สมาชิกต้องการวิสัยทัศน์นั้น จะทำอะไรก็ได้ที่สามารถทำได้ภายในกฎระเบียบที่กำหนดเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์

3.ระดับผู้ยอมตามอย่างจริงจัง เห็นประโยชน์ของวิสัยทัศน์ร่วม ทำทุกอย่างที่ได้รับ การคาดหวังและอาจทำมากกว่าปฏิบัติตาม กฎระเบียบเปรียบเหมือนการเป็นทหารที่ดี

4.ระดับผู้ยอมตามอย่างเป็นทางการ ในภาพรวมเป็นผู้ที่มองเห็นผลประโยชน์ของวิสัยทัศน์ทำตามที่ได้รับการคาดหวังเท่านั้น ไม่มากกว่านั้น เปรียบเหมือนเป็นทหารที่ค่อนข้างดี

5.ระดับผู้ยอมตามแบบไม่เต็มใจ ไม่เห็นประโยชน์ของวิสัยทัศน์ แต่ทำเพราะไม่ต้องการสูญเสียงาน ทำเท่าที่ได้รับการคาดหวังเพราะต้องทำ แต่ก็แสดงให้เห็นว่าตนเองไม่สนับสนุนวิสัยทัศน์

6.ผู้ไม่ยอมรับ ไม่เห็นประโยชน์ของวิสัยทัศน์และไม่ทำตามที่ถูกคาดหวังให้ทำ

7.ผู้เฉื่อยชา ไม่ต่อต้านและไม่สนับสนุนวิสัยทัศน์ สิ่งที่กำลังพลมีอยู่อย่างเดียวกคือเมื่อไรถึงเวลาเลิกงาน

สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา (2548:25-26) ได้กล่าวถึง การสร้างวิสัยทัศน์เป็นกระบวนการที่เอกบุคลหรือกลุ่มพัฒนาภาพอนาคตหรือฝันถึงสภาพของกาลข้างหน้าสำหรับตนเองหรือองค์การที่แจ่มชัดและทรงพลังอำนาจในการกระตุ้นและประกองการกระทำต่าง ๆ อันจำเป็นเพื่อให้ฝันหรือภาพอนาคตนั้นเป็นจริง การสร้างวิสัยทัศน์เป็นการกระทำที่สร้างสรรค์ การมีวิสัยทัศน์หรือตั้งเป้าหมายเชิงวิสัยทัศน์ยังไม่เพียงพอจำต้องแบ่งปันวิสัยทัศน์อีกด้วย วิสัยทัศน์จะมีชีวิตขึ้นมาต่อเมื่อแบ่งปันให้ผู้อื่นได้รับรู้ ผู้ปฏิบัติงานต้องรับรู้วิสัยทัศน์และได้รับสิทธิอำนาจให้มีส่วนร่วมในการบรรลุวิสัยทัศน์นั้น ภาพลักษณ์ที่อำนวยให้ในเป้าหมายเชิงวิสัยทัศน์นี้เป็นปฏิสัมพันธ์เชิงพลวัตระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ยิ่งกว่าไหลอย่างไร้ทิศทาง การสร้างวิสัยทัศน์พุ่งความใส่ใจไปยังเป้าหมายท้ายสุด (สภาพอนาคตที่ปรารถนา) ไม่ใช่มรรคที่จะไปถึงเป้าหมายนั้น แท้ที่จริง

ทางที่ผู้ปฏิบัติงานกระทำขึ้นคือพัฒนาสำนักแห่งความเป็นเจ้าของวิสัยทัศน์ในการพัฒนาบทบาทวิถี
สู่การบรรลุภารกิจ นั่นก็คือหนทางที่จะต้องเติมเต็มวิสัยทัศน์

ชาญชัย อาจินสมอาจารย์ (มปป.: 34) ได้กล่าวถึงเทคนิคการสร้างวิสัยทัศน์ ดังนี้

1. ขั้นตอนของกระบวนการสร้างวิสัยทัศน์

- 1.1 กล้าฝัน มองดูอนาคตที่สมบูรณ์สำหรับหน่วยงาน
- 1.2 คิดเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ เข้าใจวิสัยทัศน์ด้วยตัวเอง
- 1.3 พู่วิสัยทัศน์ให้ชัดเจน มีส่วนร่วมกับบุคคลอื่น
- 1.4 โน้มน้าวให้ผู้อื่นติดตาม พัฒนาความผูกพันของบุคคลอื่น ๆ

2. การโน้มน้าวผู้อื่น

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

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

1. มีแนวทาง พนักงานที่ผ่านกระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ จะมีความเข้าใจ
วัตถุประสงค์ต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ มีพลังและมีความกระตือรือร้น อีกทั้งงาน
ที่ทำก็จะมีคามหมายมากยิ่งขึ้นอีกด้วย

2. การเอื้ออำนาจ การสร้างวิสัยทัศน์จะช่วยสนับสนุนให้เกิดความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล
บุคคลมากยิ่งขึ้น รวมถึงการเอื้ออำนาจไปยังกลุ่มงานต่าง ๆ เป็นผลให้องค์กรเข้มแข็งยิ่งขึ้นจาก
ประสบการณ์ในงานที่ต้องรับผิดชอบโดยตรง จะช่วยเพิ่มพูนความสามารถในการปฏิบัติงานได้เป็น
อย่างดี

3. ความเคารพกันและกัน การสร้างวิสัยทัศน์จะก่อให้เกิดกรอบในการปฏิบัติงาน
เกิดเป็นจุดแข็งในกระบวนการ ทำให้ทุกคนในกลุ่มได้มีส่วนร่วมทุก ๆ คนที่อุทิศตนจะได้รับการ
ปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน สำหรับทีมหรือองค์การแล้ว วิสัยทัศน์เปรียบได้กับเมนูอาหารที่แต่ละคน
ได้มอบส่วนผสมต่าง ๆ ให้แก่องค์การ

4. การพึ่งพาซึ่งกันและกัน การสร้างวิสัยทัศน์ในแต่ละกลุ่ม จะช่วยให้เกิดการรับรู้ ประสบการณ์ที่ต้องเชื่อมโยงกับกลุ่มอื่น ๆ ภายในองค์กร ก่อให้เกิดภาพที่กว้างขึ้นสำหรับความ พยายามของแต่ละบุคคลว่าควรอยู่ที่ใด ในระดับใด วิสัยทัศน์จะเน้นระหว่างการเชื่อมโยงการ ตัดสินใจของตนเองเข้ากับความพยายามของส่วนรวม

5. มีนวัตกรรม ทั้งกลุ่มและบุคคลที่ผ่านกระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ จะมีความสามารถในการสร้างสรรค์แนวคิดที่กว้างไกลยิ่งขึ้นในอนาคต พวกเขาจะขยายขีด ความสามารถของตนในการคิดที่เหนือกว่าเป้าหมายในช่วงสั้น รวมถึงการจินตนาการเกี่ยวกับ ทางเลือกต่าง ๆ ในอนาคต ด้วยความสามารถดังกล่าวจะทำให้พวกเขาสามารถก้าวไปสู่ความสำเร็จ ได้อย่างโดดเด่น

6. เกิดพันธสัญญา กลุ่มหรือบุคคลที่ได้รับประสบการณ์ในการชี้นำทิศทางด้วยการ สร้างวิสัยทัศน์จะพบว่า วิสัยทัศน์จะเป็นสิ่งที่จะไปแทนที่กฎระเบียบและมาตรฐานในการทำงาน วิสัยทัศน์จะเป็นตัวชี้นำการตัดสินใจ และชี้นำสิ่งที่ควรจะให้มีความสำคัญบทบาทของความเป็นผู้นำ จะมาจากภายในตัวเขาเอง พวกเขาไม่ได้ถูกบังคับ แต่เป็นการยอมรับในพันธสัญญา

ดังนั้นทุกองค์การจะต้องมีวิสัยทัศน์องค์การ กำหนดไว้ว่าในอนาคต ณ กำหนดเวลาหนึ่ง องค์การจะมีสถานภาพในความเจริญเติบโตและความสำเร็จเป็นเช่นไร โดยเป็น ภาระหน้าที่ของผู้นำองค์การนั้นที่จะต้องกำหนดวิสัยทัศน์องค์การและประสานความเข้าใจให้ สมาชิกทุกคนในองค์การได้รับทราบ พร้อมทั้งมุ่งมั่นร่วมกันปฏิบัติงาน ให้วิสัยทัศน์นั้นเป็นจริงขึ้น ด้วยความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน โดยขั้นตอนที่สำคัญคือการพัฒนาวิสัยทัศน์องค์การอย่างเป็น ระบบ เพื่อให้เกิดการยอมรับกันทั่วทั้งองค์การ และเมื่อทุกคนมีภาพในอนาคตขององค์การเป็น อันหนึ่งอันเดียวกันแล้ว การกำหนดกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการต่าง ๆ ก็จะได้รับ การสนับสนุนและ ร่วมแรงร่วมใจกันเป็นอย่างดี (วีรยุทธ มาฆะศิริรานนท์, 2545 : 126)

2.2.4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

อิสลามมิใช่เป็นเพียงคำสอนที่เป็นทฤษฎีให้มุสลิมเชื่อมั่นศรัทธากัน แล้วเรื่องการบริหารจัดการทางสังคมปล่อยให้คนอื่นมาทำ ธรรมชาติของอิสลามคือสร้างสังคมอิสลามที่มีมวล สมาชิกของสังคม ศรัทธามั่นในหลักการอิสลาม และมวลสมาชิกจะต้องนำเอาหลักการอิสลามทุก ด้านมาปฏิบัติใช้ในชีวิตประจำวัน อัลลอฮ์ ﷻ ได้ตรัสเกี่ยวกับการทำงานเป็นญะมาอะฮ์

﴿وَأَعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا ۗ وَاذْكُرُوا نِعْمَتَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ إِذْ كُنْتُمْ أَعْدَاءً فَأَلَّفَ بَيْنَ قُلُوبِكُمْ فَأَصْبَحْتُمْ بِنِعْمَتِهِ إِخْوَانًا وَكُنْتُمْ عَلَى شَفَا حُفْرَةٍ مِنَ النَّارِ فَأَنْقَذَكُمْ مِنْهَا كَذَلِكَ يُبَيِّنُ اللَّهُ لَكُمْ آيَاتِهِ لَعَلَّكُمْ تَهْتَدُونَ ﴿١٠٣﴾﴾
(103 :)

ความว่า " และพวกเจ้าจงยึดสายเชือกของอัลลอฮฺ ﷻ โดยพร้อมกันทั้งหมดและจงอย่าแตกแยกกันและจงรำลึกถึงความเมตตาของอัลลอฮฺ ﷻ ที่มีแก่พวกเจ้า ขณะที่พวกเจ้าเป็นศัตรูกันและพระองค์ได้ทรงให้สนิทสนมกันระหว่างหัวใจของพวกเจ้า แล้วพวกเจ้าเคยปรากฏอยู่บนปากหลุมแห่งไฟนรก แล้วพระองค์ก็ทรงช่วยพวกเจ้าให้พ้นจากปากหลุมแห่งนรกนั้น ในทำนองนั้นแหละ อัลลอฮฺ ﷻ จะทรงแจกแจงแก่พวกเจ้า ซึ่งบรรดาโอการของพระองค์ เพื่อว่าพวกเจ้าจะได้รับแนวทางอันถูกต้อง"
(อาลิอิมรอน : 103)

อิหม่ามอิบน์ุกายีมได้ตีฟิรอายะฮฺนี้ว่า คำว่า ะลาอะฟีรอฎู (และพวกเจ้าจงอย่าแตกแยกกัน) หมายถึง การตั้งใช้ให้อยู่กันเป็นแบบญะมาอะฮฺและมีให้แตกแยกกัน และอายะฮฺนี้ยังกล่าวอีกว่า พวกเขาจะได้รับการคุ้มครองและการช่วยเหลือ หากพวกเขารวมตัวกันเป็นปึกแผ่น และอัลลอฮฺ ﷻ ได้ตรัสอีกว่า

﴿وَأَطِيعُوا اللَّهَ وَرَسُولَهُ وَلَا تَنَازَعُوا فَتَفْشَلُوا وَتَذْهَبَ رِيحُكُمْ وَأَصْبِرُوا ۚ إِنَّ اللَّهَ مَعَ الصَّابِرِينَ ﴿٤٦﴾﴾
(46 :)

ความว่า " และพวกเจ้าจงอย่าขัดแย้งกัน เพราะจะทำให้พวกเจ้าล้มเหลว และจะทำให้ความเข้มแข็งของพวกเจ้าหมดไป" (อัลอินฟาล : 46)

สำหรับแนวทางการทำงานของท่านบิหมัมมัด ﷻ ในการสร้างรัฐอิสลาม คืออันดับแรกท่านได้มุ่งไปสู่การรวมตัว และไปสู่ญะมาอะฮฺที่จะมาช่วยเหลือมาสนับสนุนงานเผยแพร์

ของท่าน (มุสตอฟา มุหัมมัด อัดเตาะฮฺซาน, 2547: 41) ท่านนบีมุหัมมัด ﷺ ได้กล่าวถึงการทำงานเป็นทีม จากมัรฟูอฺ จากอัลฮาริษ บินอัลฮาริษ อัลอซฮารีญ์ เล่าว่า

))

2((

ความว่า "และฉันใช้พวกท่านทำ 5 ประการและอัลลอฮฺ ﷻ ก็สั่งใช้ฉันด้วยสิ่งเหล่านั้น การเชื่อฟัง การเคารพภักดี การญูฮาด การอพยพและการอยู่กับญะมาอะฮฺเพราะแท้จริงผู้ใดแยกตัวออกจากญะมาอะฮฺเพียงแค่ว่าก็เปรียบเสมือนว่าบ่วงของอัลอิสลามได้หลุดออกจากต้นคอของเขาผู้นั้นแล้ว"

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เป็นสิ่งสำคัญเพื่อให้เกิดเป็นพลังร่วมและเป็นการใช้พลังงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดโดยไม่มีการสูญเสีย เมื่อทีมมีความเชื่อมโยงและมีทิศทางร่วมกันเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันพลังงานของปัจเจกบุคคลก็จะสอดประสานกันขับเคลื่อนให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ (พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต, 2552: 376) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม คือ ทีมที่อาศัยสารสนเทศเพื่อทำงานในกลุ่มคนที่มาจากหลากหลายฝ่ายงาน และทีมเรียนรู้ที่เก่ง คือ ทีมที่เรียนรู้จากการฝึกปฏิบัติ (दनัย เทียนพุด, 2539:181)

1) ความหมายของทีมและการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

ธีระ รุญเจริญ (2549 : 136) ได้กล่าวถึงความหมายของ ทีม (Team) คือ คณะบุคคลหรือกลุ่มคนที่ทำงานภายในองค์การใดองค์การหนึ่ง เพื่อพัฒนาการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ อย่างมีประสิทธิภาพ

สมคิด บางโม (2551: 248) ได้ให้ความหมายของ ทีม คือ กลุ่มคนทำงานที่มีอยู่ในองค์การต่าง ๆ เป็นกลุ่มคนทำงานที่ทำให้้องค์การบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ จะเรียกว่า "ทีมงาน" หรือ "คณะทำงาน" ย่อมมีความหมายเหมือนกัน

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) เป็นการเน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีมในทุก ๆ ขั้นตอน เริ่มตั้งแต่การเรียนรู้ การช่วยเหลือเกื้อกูลกัน สามัคคี ขยันคิด ขยันเรียนรู้และขยันทำ โดยใช้เทคนิคของการเสวนา การอภิปราย การบริหารทีมงานและการบริหารโครงการเข้ามา

² บันทึกโดย Ahmad, 1999 ศึกษานิตยสาร 202

ช่วย ซึ่งเปรียบเสมือนการถ่ายทอดอัจฉริยภาพระหว่างกันและกันทำให้เกิดพัฒนาการขึ้นในเวลาอันรวดเร็วและประหยัดค่าใช้จ่าย (วีรวิธ มาณะศิริรานนท์, 2545 : 127)

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) จะเกิดจากการที่สมาชิกในทีมมีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ด้วยกัน มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิด และประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ การเรียนรู้เป็นทีมจะทำให้เกิดการแตกแขนงทางความคิด (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2545 : 383)

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมมี 3 มิติ คือการคิดประเด็นที่ซับซ้อนด้วยกัน การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ภายใต้การประสานงานกัน และบทบาทของสมาชิกของทีมในการสนับสนุนทีมอื่น ๆ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมมีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ

1. การสนทนาและอภิปราย
2. การเรียนรู้สภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน
3. การเรียนรู้วิธีการปฏิบัติ (สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา, 2548:95)

2) การสร้างทีมงาน (Team Building)

การสร้างทีมงาน เป็นกระบวนการ การปรับปรุงประสิทธิภาพของการทำงานเป็นกลุ่มด้วยเจตจำนงอันแน่วแน่ในการปรับปรุงวิธีการดำเนินงานและสัมพันธภาพระหว่างสมาชิกในกลุ่ม โดยอาศัยการปรับปรุงบทบาทการเป็นผู้นำกลุ่มและบทบาทสมาชิกแต่ละคน การสร้างทีมงานเป็นกระบวนการในการพัฒนาองค์การที่นิยมกันมากในปัจจุบันและมีแนวทางในการสร้างทีมงานไว้ดังนี้

1. ตั้งเป้าหมายและจัดลำดับความสำคัญของงานที่จะทำ
2. วิเคราะห์หรือกำหนดแนวทางปฏิบัติงาน
3. ตรวจสอบแนวทางปฏิบัติงานของกลุ่ม อาทิเช่น บรรทัดฐานของกลุ่ม การตัดสินใจของกลุ่ม ตลอดจนการติดต่อสื่อสารภายในกลุ่ม

4. ตรวจสอบสัมพันธภาพของผู้ปฏิบัติงานในขณะที่ปฏิบัติงาน

อย่างไรก็ดีได้มีผู้เสนอแนะในการสร้างทีมให้มีประสิทธิภาพไว้ 4 ประการคือ

1. การตระหนักถึงความรับผิดชอบและสัมพันธภาพในบรรดาสมาชิกกลุ่ม
2. การตระหนักถึงการพัฒนาการอย่างระมัดระวังในกระบวนการสร้างทักษะให้แก่สมาชิกในกลุ่ม
3. การตระหนักถึงความต้องการมารวมกลุ่มแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในบรรดาสมาชิกภายในกลุ่ม

4. การตระหนักถึง ความสำคัญ ความคล่องตัวของบุคคลที่สามโดยภาระหน้าที่ของบุคคลที่สาม คือ ผู้รวบรวมข้อมูลในการพัฒนาแนวทางต่อกลุ่ม และให้ข่าวสารย้อนกลับ (Feedback) ต่อกลุ่มว่าจะปฏิบัติงานได้รับผลดีเพียงใด (ธีระ รุญเจริญ, 2549 : 137)

สมคิด บางโม (2551: 249) ได้กล่าวถึงการสร้างทีมงานขึ้นมาควรพิจารณาถึงต่อไปนี้

1. วัตถุประสงค์ในการสร้างทีมงาน อาจแบ่งได้เป็น 3 ลักษณะ ดังนี้

1.1 ตั้งทีมงานเพื่อทำงานตามปกติขององค์กร มุ่งหวังความสำเร็จของงานตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น ทีมบริหารคุณภาพ ทีมงานขาย ทีมที่ปรึกษา เป็นต้น

1.2 ตั้งทีมงานเพื่อพัฒนางานให้ดีขึ้น กรณีนี้มุ่งหวังจะให้งานพัฒนาก้าวหน้ามากขึ้น มากกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น ทีมงานพัฒนาระบบการทำงาน เป็นต้น

1.3 ตั้งทีมงานเพื่อแก้ปัญหาใดปัญหาหนึ่งโดยเฉพาะ ในกรณีที่องค์กรมีปัญหาเกิดขึ้น การแก้ปัญหาโดยปกติขององค์กรไม่สามารถทำได้หรือทำได้แต่ล่าช้า อาจตั้งทีมงานเพื่อแก้ไขปัญหาขึ้น เช่น ทีมเฉพาะกิจของตำรวจ ทีมแก้ปัญหาค้นคืนงาน ทีมแก้ปัญหานักเรียนยกพวกตีกัน เป็นต้น

2. วิธีสร้างทีมงาน วิธีสร้างทีมงาน โดยทั่วไปอาจทำได้ 2 ลักษณะ ดังนี้

2.1 ตั้งขึ้นโดยคำสั่งเป็นทางการ โดยผู้บังคับบัญชาพิจารณาเห็นความเหมาะสมว่าจะตั้งใครบ้างเป็นทีมงาน โดยไม่ต้องถามเจ้าตัวก่อน ทั้งนี้พิจารณาจากผลงานและความรู้ความสามารถที่ผ่านมา วิธีนี้อาจจะได้คนที่ไม่พอใจอยู่ในทีมงานด้วย

2.2 ตั้งขึ้นโดยสอบถามความสมัครใจ เปิดให้บุคลากรสมัครเข้าทีมงานแล้วผู้บังคับบัญชาพิจารณาความเหมาะสมและออกคำสั่งแต่งตั้ง วิธีนี้น่าจะดีกว่าวิธีแรกเพราะจะได้ทั้งคนที่มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมและสมัครใจเข้าทำงานในทีม

ชาญชัย อาจินสมอาจาร (มปป : 49-50) ได้กล่าวถึงเทคนิคการสร้างทีมงาน ดังนี้

1. จัดสิ่งแวดล้อมการทำงานที่ยุติธรรมและเสมอภาคสำหรับพนักงานทุกคน
2. ปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม รับฟังแนวคิดของพนักงานและให้เขาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

3. มองปัญหาจากด้านพนักงานด้วย

4. พัฒนาความภาคภูมิใจในการเป็นสมาชิกของทีม

5. โน้มน้าวทีมว่าเป็นทีมที่ดีที่สุด

6. สนับสนุนสมาชิกของทีมให้มีอิสระเพื่อความเป็นเลิศ

7. เน้นสวัสดิการของทีมเป็นสิ่งแรก และส่งเสริมให้คนอื่น ๆ ทำในสิ่งเดียวกัน

- 8.ดูแลปัจเจกบุคคล อย่าให้แนวคิดของสมาชิกเกิดขัดแย้งในกลุ่ม
- 9.สนับสนุนให้สมาชิกของทีมมีความสุขสนุกสนานด้วยกัน
- 10.ให้รางวัลแก่ความร่วมมือ
- 11.มอบหน้าที่รับผิดชอบให้ทีมอย่างชัดเจน
- 12.ให้คุณค่าที่สูงต่อการสื่อความหมายระหว่างสมาชิกของทีม
- 13.สนับสนุนสมาชิกของทีมเพื่อจุดแข็งของกันและกัน
- 14.สร้างโอกาสให้พนักงานทำงานร่วมกันเป็นทีม
- 15.จัดให้สมาชิกของทีมมีความหลากหลายพร้อมทั้งสนับสนุนความคิดเห็นที่หลากหลายนั้น
- 16.ทำแทรกแซงเฉพาะกิจ เมื่อการไม่เห็นด้วยของปัจเจกบุคคลคุกคามเอกภาพของทีมและเป้าหมายที่ระบุไว้
- 17.คาดหวังให้สมาชิกของทีมเอาชนะความแตกต่างระหว่างบุคคลและทำงานร่วมกัน
- 18.สร้างบรรยากาศในหน่วยงาน ที่ซึ่งคนรู้สึกอิสระในการหันหน้าเข้าหากัน

3) ปัจจัยสู่ความสำเร็จของการทำงานเป็นทีม

สุมเมธ แสงนันทนวล (2539: 67) ได้กล่าวถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จของทีมงาน พอสรุปได้ คือ

1. ผู้นำทีม นับเป็นปัจจัยสำคัญเริ่มต้น ถ้าทีมไม่มีผู้นำที่ดี ไม่มีผู้นำที่เข้มแข็ง ความสำเร็จของทีมก็จะเป็นไปได้ยาก อย่างไรก็ตาม ผู้นำทีม จะต้องเป็นอย่างไรมันั้น ตามหลักการของหัวหน้าทีมที่จะเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญที่สุดคือหัวหน้าทีมจะต้องรู้จักคน เพื่อจะมอบหมายงานให้เป็นไปตามความรู้ความสามารถของเขา และรู้จักจูงใจคน คือจูงใจเขาให้ร่วมกันทำงานกับผู้อื่นอย่างดี มีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงาน
2. การกำหนดเป้าหมายชัดเจน การทำงานเป็นทีม นั้น เป้าหมายของงานเป็นเรื่องสำคัญสมาชิกในทีมงานจะต้องทราบเป้าหมายของงานอย่างชัดเจน งานที่จะทำให้บรรลุผลนั้นคืองานอะไร และการทำงานที่จะให้บรรลุเป้าหมายดังว่านั้นสมาชิกแต่ละคนมีหน้าที่ทำอะไร ที่ไหน เมื่อไหร่ อย่างไร กับใครและทำไมต้องทำเช่นนั้น เรียกว่า เป็นการเข้าใจในเป้าหมายอย่างแจ่มชัดตรงกันทุกคน
3. ความไว้วางใจ การทำงานเป็นทีม นั้น ต้องทำกับคนหลาย ๆ คนอย่างประสานสอดคล้องกัน ทุกคนต้องไว้วางใจซึ่งกันและกัน ให้เกียรติซึ่งกันและกัน และยอมรับในความสามารถของกันและกัน โดยยอมรับว่า ทุกคนมีความสามารถ เรียกว่า ต้องไว้วางใจกัน และ

ภาวะจิตใจแห่งการยอมรับเป็นหนทางไปสู่การทำงานเป็นทีมที่จะมีประสิทธิภาพขึ้น เพราะฝีมือของคนเราเรียนรู้ได้ พัฒนาได้ ขอเพียงให้ได้รับการยอมรับเท่านั้น

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

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

6. การเสียสละ การทำงานเป็นทีมบางครั้งอาจทำให้ไม่สะดวกในการทำงาน เพราะงานบางอย่างต้องรอคอยกัน หรือบางคนที่มีความสามารถมากกว่าในเรื่องหนึ่ง ๆ อาจต้องทำมากกว่าคนอื่น ๆ ภาวการณ์เช่นนี้ สมาชิกดังกล่าวจึงต้องรู้จักเสียสละบ้าง จะเอาแต่ใจตนเองไม่ได้ และการที่สมาชิกมีหัวใจแห่งการเสียสละนี้เอง การทำงานที่บางครั้ง อาจขาดตกบกพร่องไปบ้างสำหรับบางคน หรือบางคนทำไม่ทันทีมงาน การเข้าไปช่วยเหลือกันนอกเหนือหน้าที่ของตน ด้วยความเสียสละ จึงเป็นเรื่องจำเป็นต้องมีต้องทำ ทั้งนี้เพื่อให้ทีมประสบความสำเร็จนั่นเอง

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

8. สร้างค่านิยมให้ทำงานร่วมกันเพื่อให้เกิดความพึงพอใจของกลุ่ม การทำงานเป็นทีม เรื่องของ ค่านิยมแห่งการทำงานเป็นทีม ก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่เป็นความสำเร็จของทีม โดยค่านิยมที่ว่านี้ คือ การทำงานร่วมกันให้เกิดความพึงพอใจของกลุ่ม คือสมาชิกทีมทำงานกันอย่างมี

ความสุข ความพอใจ ทำงานด้วยความกระตือรือร้น ทำงานด้วยความสนุก สดชื่น ร่าเริง แจ่มใส คือ มีใจอยากทำงานเป็นทีมและเป็นใจหรือหัวใจที่เบ่งบานนั่นเอง

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

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

1. องค์ประกอบด้านสมาชิกกลุ่ม

กลุ่มจะทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น สมาชิกควรมีคุณลักษณะ 4 ประการ เป็นอย่างน้อย คือ

1.1 มีเจตนาที่ดี และตั้งใจทำงาน ได้แก่ การอยากที่จะทำงานร่วมกัน มีความภักดี และซื่อสัตย์ต่อกลุ่ม ยึดมั่นในอุดมการณ์ของกลุ่ม ยอมรับวัตถุประสงค์ของกลุ่มที่ได้ร่วมกันกำหนด ขึ้น

1.2 มีทักษะในการทำงานนั้น เชื่อมั่นในความสามารถของสมาชิกด้วยกัน และพร้อมที่จะช่วยเหลือกันได้

1.3 มีความร่วมมือและประสานกันอย่างดี ได้แก่ ยึดหยุ่นในบทบาทที่แสดงออก มีการติดต่อสื่อสาร และประสานงานในระหว่างสมาชิกด้วยความยินดี มีความรู้สึกที่ทุกคนในกลุ่มมีความสำคัญและยอมรับกัน

1.4 มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี พยายามปรับค่านิยมให้กลมกลืน มีความไวเนื้อเชื่อใจกัน พยายามเข้าใจพฤติกรรมของบุคคลอื่น มีความไวที่จะตระหนักถึงความต้องการและความรู้สึกของบุคคลอื่นในกลุ่ม

2. องค์ประกอบทางด้านผู้นำกลุ่ม

การศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ พบว่า ได้มีการนำเอาหลักปรัชญาการปกครองมา ประยุกต์ใช้เพื่อดึงเอาเทคนิคการจูงใจของผู้นำและผู้บริหารที่พึงปฏิบัติต่อบุคลากรในองค์การให้ บรรลุเป้าประสงค์ ซึ่งมีคุณลักษณะดังนี้

2.1 การพัฒนาวิสัยทัศน์ ในยุคปัจจุบันเป็นโลกของธุรกิจที่ไร้พรมแดน และ ในขณะที่การแข่งขันจะยิ่งทวีความรุนแรงมากขึ้นนั้น จะเป็นเครื่องชี้วัดความสามารถของผู้นำ องค์การว่า จะเป็นผู้นำที่ไร้ความสามารถหรือเก่งกาจปานใด ความสามารถในการบริหารจัดการจะ

เป็นเครื่องตัดสินใจ ดังนั้นผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและพยายามพัฒนาวิสัยทัศน์ของตน เพื่อนำองค์กรให้อยู่รอดปลอดภัยได้

2.2 การปรับเปลี่ยนวิกฤตความขัดแย้งเป็นโอกาส คือการเชื่อเชิญความเห็นที่แตกต่างกันของสมาชิก โดยการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์จากการประชุมระดมสมอง ผู้นำควรเคารพในความคิดเห็นของคนอื่นบ้าง การที่คนอื่นมองปัญหาไม่ตรงกันกับเรา หรือขัดแย้งคัดค้านเรา ไม่ได้หมายความว่าเราจะผิด ในมุมมองหรือมีความเห็นที่แตกต่างอาจจะเป็นทางเลือกใหม่หรือสิ่งที่เรายังคิดไม่ถึงก็ได้

2.3 การมีสติสุขุมรอบคอบ คือใจเย็นผู้นำควรรักษาระดับของอารมณ์ให้มั่นคงสม่ำเสมอ การที่ผู้นำมีใจเย็น จะทำให้คิดการต่าง ๆ ได้รอบคอบกว่าบุคคลที่ใจร้อน ซึ่งนอกจากจะทำให้เกิดความผิดพลาดได้ง่ายแล้ว ยังเป็นบ่อเกิดแห่งโรคร้ายที่จะทำลายสุขภาพของตัวผู้นำอีกด้วย คนใจเย็นจะได้เปรียบในด้านภาพลักษณ์ เนื่องจากคนใจเย็นจะมีบุคลิกที่มองดูสุขุม

2.4 การมองผู้ปฏิบัติงานอย่างมีคุณค่า คือไว้วางใจลูกน้อง ผู้นำต้องมีความไว้วางใจลูกน้องหรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ต้องเชื่อใจในความสามารถของเขา และเมื่อลูกน้องเกิดความผิดพลาดขึ้น ผู้นำพร้อมที่จะร่วมรับผิดชอบอยู่เคียงข้าง เพื่อช่วยเหลือแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และที่สำคัญควรให้ออกาสลูกน้องในการทำงานด้วย

2.5 การให้ออกาสคน จากปรัชญาพื้นฐานที่ว่าคนไม่ใช่จะเลวเสมอไปเสียทั้งหมด ดังนั้นผู้นำที่ฉลาดจะหยั่งรู้และมองเห็นคุณค่าของลูกทีมของตน สามารถดึงเอาศักยภาพในส่วนที่ดีของคนออกมาใช้งานให้เกิดประโยชน์ได้โดยการให้ออกาสลูกทีมได้แสดงจุดเด่นของตนโดยเสมอหน้ากันอย่างยุติธรรม

2.6 การสนับสนุนเพื่อประกันความเสี่ยง คือการกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานกล้าเสี่ยงที่จะคิดที่จะทำด้วยความมั่นใจ แต่การกล้าเสี่ยงนั้นจะต้องกระทำอย่างมีเหตุผลภายใต้เงื่อนไขของข้อมูลที่เป็นจริงจากสารสนเทศในการตัดสินใจบริหารสั่งการ การบริหารเชิงรุกเป็นกลยุทธ์อย่างหนึ่งที่ผู้นำควรศึกษาและให้ความสนใจที่พึงนำไปปฏิบัติ

2.7 การเป็นผู้ชำนาญการ ผู้นำควรมีความรู้ความชำนาญการในหลาย ๆ เรื่อง ซึ่งความรู้ลึกไม่จำเป็นต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญในทุกเรื่อง ควรรู้ในระดับกว้าง แต่ไม่จำเป็นต้องรู้ในระดับลึก

3. องค์ประกอบด้วยการจัดรูปแบบ โครงสร้างของกลุ่ม

การจัดรูปแบบ โครงสร้างของทีมงานที่ดีจะต้องมีเป้าหมายชัดเจน มีขอบเขตแน่นอน มีกลไกของข้อมูลย้อนกลับ เพื่อปรับปรุงผลงานอย่างเป็นระบบ มีระเบียบ กฎเกณฑ์ที่

ชัดเจนแน่นอนในการปฏิบัติโดยการแสวงหาวิธีการที่เหมาะสมอยู่เสมอ ตลอดจนมีการจัดเงื่อนไขในการเสริมแรงเป็นอย่างดีและเหมาะสม

4.องค์ประกอบด้านพฤติกรรมกลุ่ม

ความสำเร็จของการทำงานเป็นทีมขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการทำงานของสมาชิก การปฏิบัติงาน ในหน้าที่รับผิดชอบ ก็เปรียบเสมือนการฟันฝ่าปัญหาและอุปสรรค ผู้ปฏิบัติงานจึงเปรียบเสมือนตกอยู่ในกลุ่มควัน ที่เต็มไปด้วยปัญหาและอุปสรรคและเมื่อปฏิบัติงานได้สำเร็จด้วยดี

5.ด้านบทบาทความรับผิดชอบของสมาชิก สิ่งที่ต้องปฏิบัติเมื่อเป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน

5.1 ขั้นการวิเคราะห์ตนเอง ซึ่งจะต้องพิจารณาเกี่ยวกับเรื่องต่อไปนี้

5.1.1 ตัวเองเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่นในทีมอย่างไร

5.1.2 สิ่งที่ทำ มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น ๆ ในทีมอย่างไร

5.1.3 จุดเด่นของตัวเองมีอะไรบ้าง

5.1.4 ได้มีการนำจุดเด่นที่ตัวเองมีมาใช้ให้เกิดประโยชน์บ้างหรือไม่
อย่างไร

5.1.5 จะแก้ไขจุดอ่อนของตัวเองเมื่ออยู่ในทีม

5.2 ขั้นวิเคราะห์และทำความเข้าใจสมาชิกภายในทีม ในขั้นนี้จะต้องให้ความสำคัญในเรื่องต่อไปนี้

5.2.1 ระบบค่านิยม ทศนคติ ความเชื่อและเป้าหมายส่วนบุคคล

5.2.2 รูปแบบของการจูงใจที่สอดคล้องกับกลุ่ม

5.2.3 ความสามารถ ประสิทธิภาพในอดีต

5.2.4 บุคคลอื่นในทีมมองเราว่าเป็นอย่างไร

5.3 ขั้นทำความเข้าใจทีมทั้งหมด โดยศึกษาจากองค์ประกอบต่อไปนี้

5.3.1 ประสิทธิภาพ ความสามารถของทีม ทำอะไรได้หรือทำไม่ได้

5.3.2 สัมพันธภาพระหว่างสมาชิกภายในทีม

5.3.3 การยกย่องให้เกียรติซึ่งกันและกันภายในทีม

5.3.4 การสื่อความเข้าใจภายในทีม

5.4 ขั้นลงมือปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เต็มตามศักยภาพ มีจุดยืน ตื่นตัว ไม่กลัวปัญหา ก้าวหน้า มองการณ์ไกล

วิกรณ์ รัชษ์ปวงชน (2551: 233) ได้กล่าวถึงทีมงานที่ดีควรจะต้องประกอบด้วยสิ่งต่อไปนี้

1. ความมุ่งมั่นในการบรรลุเป้าหมายของทีมงาน

Commitment หมายถึง ความตั้งใจอันแน่วแน่ และความรู้สึกผูกพันของสมาชิกทีมงานต่อเป้าหมาย และภารกิจของทีมงาน ซึ่งมีอยู่ด้วยกัน 6 ประการ เรียกว่าหลัก 6 ร่วม ได้แก่

(1) ร่วมคิด หมายถึง ความทุ่มเทของสมาชิกในการคิด กำหนดเป้าหมายและวิธีการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของทีมงาน อย่างสอดคล้องกับบทบาทอำนาจหน้าที่และทรัพยากรที่มีอยู่

(2) ร่วมมือ หมายถึงความเหนียวแน่นในการประสานงานระหว่างสมาชิกภายในทีมและระหว่างทีมในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน

(3) ร่วมใจ หมายถึงความรู้สึกเป็นเจ้าของต่อเป้าหมายและผูกพันภายในทีมและระหว่างทีม

(4) ร่วมแก้ไขปัญหา หมายถึง ความเด็ดเดี่ยวในการแก้ปัญหาและตัดสินใจของทีมงานในการจัดการกับปัญหาที่เหนียวรั้งโอกาสในการบรรลุเป้าหมายของทีมงาน

(5) ร่วมฟันฝ่าอุปสรรค หมายถึง ความไม่ย่อท้อของสมาชิกทีมในการแสวงหาทางจัดการกับปัญหาที่ต้องใช้ระยะเวลาในการแก้ไข โดยที่ปัญหานั้นเหนียวรั้งความก้าวหน้าของทีมงาน

(6) ความรับผิดชอบหมายถึง ความกล้าหาญทางจริยธรรม ของสมาชิกทีมในการรับผลการปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะสำเร็จหรือล้มเหลวโดยไม่เสียขวัญกำลังใจในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

2. ทักษะ (Skill) ของสมาชิกทีมในการปฏิบัติงาน

ทักษะ (Skill) หมายถึง ความสามารถในการนึกได้ ทำได้หรือปฏิบัติได้อย่างชำนาญเพียงพอ ซึ่งมีอยู่ด้วยกัน 3 ระดับ คือ

(1) ทักษะภายใต้คำแนะนำ คือ สถานการณ์ที่สมาชิกทีมสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องหากมีการสอน หรือควบคุมอย่างเข้มงวดและใกล้ชิดจากหัวหน้างานหรือสมาชิกทีมที่มีประสบการณ์มากกว่า

(2) ทักษะภายใต้การควบคุมเป็นระยะ คือสถานการณ์ที่สมาชิกสามารถปฏิบัติการกิจได้สำเร็จสมบูรณ์ หากมีการกำหนดจุดตรวจสอบคุณภาพและปริมาณของชิ้นงานเป็นระยะก่อนถึงกำหนดเส็นตาย

(3) ทักษะแบบทำได้เองโดยอัตโนมัติ คือ สถานการณ์ที่เพียงแต่กำหนดเป้าหมายและสเปคของผลงานที่ต้องการได้รับในขั้นสุดท้าย สมาชิกสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง

ทักษะในระดับนี้ บ่งชี้ถึงประสิทธิผลของทีมงาน แต่ทีมที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยนั้นต้องมีทักษะระดับต่อไป คือ

(4) ทักษะในการเลือกใช้กลยุทธ์การปฏิบัติงานที่เหมาะสม หมายถึง วิธีการปฏิบัติงานที่ช่วยรักษาหรือลดระดับของต้นทุนและทรัพยากรการทำงานให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม โดยยังคงสามารถรักษาและพัฒนามาตรฐานของผลงานไว้ได้ดั้งเดิมหรือดีกว่าเดิม

3. ความไว้วางใจในทีมงาน

วินเซนต์ โนแลน ที่ปรึกษาด้านการสร้างและพัฒนาทีมงาน แห่งบริษัทเนติกส์ของสหรัฐอเมริกา ได้ชี้ให้เห็นว่า บุคคลแต่ละคนในทีมงาน จะมีพลังความสามารถที่แน่นอนจำนวนหนึ่ง โดยแต่ละคนจะใช้พลังงานที่จำเป็นส่วนหนึ่งในการคุ้มครองความรู้สึกหรืออารมณ์ พลังงานส่วนที่เหลือคือส่วนที่อุทิศให้กับงาน ยิ่งสมาชิกต้องใช้เวลาไปในการป้องกันอารมณ์ในแง่ลบ ตัวอย่างเช่น ความรู้สึกคุกคาม การเป็นปรปักษ์กันมากเท่าใด พลังที่จะอุทิศเพื่องานก็จะน้อยลงเท่านั้น แต่หากอุปการเป็นไปในทิศทางตรงกันข้ามกล่าวคือ สมาชิกทำงานร่วมกันภายใต้บรรยากาศแห่งความร่วมมือและไว้วางใจซึ่งกันและกัน พลังงานจะถูกนำมาใช้เพื่องานมากขึ้นเท่านั้น

ซูเมธ แสงนิมมวล (2539: 67) ได้กล่าวถึงทีมงานที่มีประสิทธิภาพ จะต้องมียุทธศาสตร์ประกอบสำคัญอย่างน้อย 4 ประการ ได้แก่

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

2. สมาชิกของทีมจะต้องมีการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันและกันมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ความสามารถ และข้อผูกพันสัญญาซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการ

3. สมาชิกของทีม จะต้องยอมรับร่วมกันในความคิดว่าการทำงานเป็นทีมนั้น จะนำไปสู่การตัดสินใจ โดยทีมงาน โดยคนหลาย ๆ คน ซึ่งแน่นอน ย่อมมีประสิทธิภาพมากกว่าการทำงานตามลำพังเพียงผู้เดียว

4. สมาชิกของทีมจะต้องยอมรับว่า ตนเองเป็นส่วนหนึ่งที่ทำงานภายใต้โครงสร้างขององค์กรใหญ่ หรือทีมงานใหญ่

4) การพัฒนาทีมงานให้เข้มแข็ง

สมคิด บางโม (2551: 256) ได้กล่าวถึง ทีมงานที่มีความเข้มแข็งและรวมตัวกันทำงานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันย่อมจะทำให้งานบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังนั้นการสร้างเสริมความเข้มแข็งให้แก่ทีมงานเป็นสิ่งจำเป็นมาก วิธีการพัฒนาทีมงานหรือสร้างทีมงานให้เข้มแข็งควรคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

1. สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิก การสร้างความสัมพันธ์ให้แน่นแฟ้นอาจทำได้หลายวิธี เช่น หมั่นประชุมหรือปรึกษาหารือกันบ่อย ๆ มีกิจกรรมร่วมกันบางโอกาส มีสัญลักษณ์ของทีม เป็นต้น

2. ให้ผลประโยชน์อย่างยุติธรรม (ถ้ามี) หรือให้ผลประโยชน์ที่สมาชิกมุ่งหวัง เช่น ทีมงานขายจะได้ค่าคอมมิชชั่นตามเปอร์เซ็นต์ที่กำหนดไว้ เป็นต้น

3. ยกย่องหรือเชิดชูเกียรติเมื่อมีโอกาส เช่น จัดงานเลี้ยงแสดงความยินดี มอบเหรียญหรือประกาศนียบัตรในโอกาสอันสมควร ให้กำลังใจหรือกล่าวคำชมเมื่องานสำเร็จ เป็นต้น

4. การสื่อสารภายในกลุ่มต้องรวดเร็ว ถูกต้อง ทัวถึง มีข้อมูลอะไรที่สมาชิกควรทราบต้องสื่อให้รู้ทั่วกันและตรงกัน

5. เมื่อมีความขัดแย้งภายในทีมงานต้องรีบแก้ไขทันที เช่น จัดแข่งเรื่องส่วนตัว หากปล่อยให้ความขัดแย้งดำรงอยู่เป็นเวลานานจะเป็นอุปสรรคต่อการทำงาน เกิดความไม่ไว้เนื้อเชื่อใจกัน ความร่วมมือกันทำงานจะเสียไป

6. พัฒนาความรู้ความสามารถของสมาชิกทีมงานอย่างต่อเนื่อง โดยการประชุม สอนงาน ให้ร่วมงานอบรมสัมมนาตามต้องการของทีมงานและสมาชิก ส่งไปศึกษาดูงาน ประชุม คณะทำงาน เป็นต้น

7. ให้สมาชิกได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ ขอมรับความคิดเห็นของสมาชิกทุกคนอย่างมีเหตุผล หากข้อสรุปความคิดเห็นที่ไม่ตรงกันอย่างชาญฉลาด

9. นำเทคโนโลยีมาใช้ ทำให้เพิ่มความสามารถในการทำงานของทีมงาน

5) ประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม

ยงยุทธ เกษสาคร (2545 : 227-228) ได้กล่าวว่า คุณลักษณะของการทำงานเป็นทีม ก่อให้เกิดพฤติกรรมการทำงานที่ผู้ปฏิบัติงานมีทิศทางเดียวกัน มีการตัดสินใจร่วมกัน เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน พฤติกรรมเช่นนี้ย่อมก่อให้เกิดประโยชน์ต่อบุคลากรและองค์กร โดยภาพรวมต่อไปนี้

1. งานดีมีคุณภาพ การทำงานเป็นทีมทำให้มองเห็นเป้าหมายของงานแต่ละงานอย่างชัดเจนและรวมไปถึงเป้าหมายขององค์กรนั้นดีด้วย เมื่อเข้าใจเป้าหมายของงานแต่ละงานก็จะทำให้สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. เพิ่มผลผลิตของงาน การทำงานเป็นทีมจะช่วยให้เพิ่มผลผลิตของงานที่ดีและประสบความสำเร็จตรงตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

3.ลดความขัดแย้งในองค์กร การทำงานเป็นทีมทำให้ไม่เกิดความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงานที่อยู่ในทีมเดียวกัน

4.รู้บทบาทหน้าที่ของตนเอง การทำงานเป็นทีมทำให้ทราบบทบาทหน้าที่ของตนเองและพร้อมที่จะช่วยเหลือผู้อื่นในทีมงานได้

5.ปลูกฝังความรับผิดชอบ การทำงานเป็นทีมทำให้เกิดความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ในระดับที่พอใจ

6.สร้างมิตรสัมพันธ์ การทำงานกับคนที่รู้จัก จะทำให้ได้เพื่อนร่วมงานที่สามารถทำงานด้วยกันได้อย่างมีความสุข

7.พัฒนาความคิดสร้างสรรค์ การทำงานที่มีความสุขจะเป็นพลังสร้างความสนใจให้เกิดความรักงานในหน้าที่ ซึ่งส่งผลให้สบายอกสบายใจและมีสติปัญญาในการสร้างสรรค์งานอย่างเต็มศักยภาพ

ดอนเนลลอน, แอน (2551 :21-22) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการทำงานเป็นทีม มีดังนี้

1.มีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ด้วยฐานความรู้และประสบการณ์ที่กว้างขึ้น
2.มีความคิดสร้างสรรค์มากขึ้น มีมุมมองที่กว้างขึ้น และสามารถจัดการกับปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

3.มีความพร้อมที่จะตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงและความเสี่ยง
4.มีความรับผิดชอบต่องานและทุ่มเทแรงกายแรงใจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน
5.มีการมอบหมายงาน (กระจายหน้าที่ ความรับผิดชอบ และอำนาจตัดสินใจ) ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

6.มีสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานที่ช่วยให้สมาชิกในทีมมีแรงกระตุ้น และแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น

ริชาร์ด ลุกซ์ และเจฟฟ์ โพลเซอร์ (2548 : 28) ได้กล่าวถึงข้อดีของการทำงานเป็นทีม มีดังนี้

1.การทำงานเป็นทีมช่วยให้บริษัทได้รับคำตอบ หรือทางออกที่สร้างสรรค์
2.เนื่องจากทุกคนในทีมมีส่วนในการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ดังนั้น สมาชิกของทีมซึ่งเป็นผู้ที่นำการตัดสินใจนั้น ไปปฏิบัติจึงไม่มีความขัดแย้งกับการตัดสินใจนั้น

3.สมาชิกของทีมมีบทบาทหน้าที่แตกต่างกันไป จึงทำให้สามารถดึงเอาทักษะที่แตกต่างกันของสมาชิกแต่ละคนมาใช้ในการจัดการกับปัญหาที่ยาก ๆ ได้

4. ทีมได้รับข้อมูลและความรู้ในการทำงานมากขึ้น ด้วยการใช้ประโยชน์จากเครือข่ายของสมาชิกในทีม

5. ทีมอาจช่วยให้เกิดการสื่อสาร และการประสานงานภายในองค์กรที่ดียิ่งขึ้นได้

2.2.5 การคิดเชิงระบบหรือการคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking)

การคิดเชิงระบบหรือการคิดอย่างเป็นระบบเป็นหลักการสำคัญสำหรับการมองภาพในองค์กรวม โดยเฉพาะองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเป็นกรอบคิดในการมองปฏิสัมพันธ์ระหว่างสรรพสิ่งที่เกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน เป็นการพิจารณาถึงแบบแผนของการเปลี่ยนแปลง การคิดเชิงระบบจึงมีความจำเป็นต่อความเข้าใจโลกที่มีความซับซ้อน หลักประการแรกของวิธีการคิดเชิงระบบ คือการพิจารณาองค์การในภาพรวม หลักการดังกล่าวนี้สอดคล้องกับคำสอนของอิสลาม ดังที่นบีมูฮัมมัด ﷺ กล่าวไว้ดังนี้

»

4«

ความว่า "บรรดาผู้ศรัทธาเปรียบเสมือนบุคคลที่มีเรื่องร้ายอันเดียวกัน หากส่วนหัวได้รับบาดเจ็บ ส่วนอื่น ๆ ของร่างกายก็จะเจ็บปวดไปด้วยและเมื่อใดก็ตามที่ดวงตาของเขาได้รับบาดเจ็บ ร่างกายของพวกเขาจะเจ็บตามไปด้วย"

หลักข้อที่สองของวิธีการคิดเชิงระบบ คือการพิจารณาองค์การเป็นส่วนหนึ่งของสิ่งแวดล้อมที่ใหญ่กว่า เกี่ยวกับประเด็นนี้ มุสลิมมีความเชื่อในเรื่องเอกภาพของประชาชาติและความจำเป็นในการสร้างสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน อัลกุรอานได้กล่าวเกี่ยวกับเรื่องมนุษย์ไว้ในหลายโองการด้วยกัน

﴿يَتَأْتِيهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتَقْوَاهُ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ ﴿١٣﴾﴾ (13:)

⁴ บันทึกโดย Muslim, 1930 อดีขหมายเลข 6751

ความว่า " โอ้มนุษยชาติทั้งหลาย แท้จริงเราได้สร้างพวกเจ้าจาก เพศชายและเพศหญิงและเราได้ให้พวกเจ้าแยกเป็นเผ่าและตระกูล เพื่อจะได้รู้จักกัน แท้จริงผู้ที่มีเกียรติยิ่งในหมู่พวกเจ้า ณ ที่อัลลอฮฺ ﷻ นั้น คือผู้ที่มีความยำเกรงยิ่งในหมู่พวกเจ้า แท้จริงอัลลอฮฺ ﷻ นั้นเป็นผู้ทรงรอบรู้ละเอียดถี่ถ้วน" (อัลหุญร็อต : 13)

อัลกุรอานได้ให้ความสำคัญในเรื่องความหลากหลาย และยอมรับในความมีเกียรติของมนุษย์ โดยไม่คำนึงถึงศาสนาและเชื้อชาติ

(256:) ﴿لَا إِكْرَاهَ فِي الدِّينِ﴾

ความว่า " ไม่มีการบังคับใด ๆ (ให้นับถือ) ในศาสนาอิสลาม"

(อัลบะเกาะเราะฮฺ : 256)

﴿وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَى كَثِيرٍ مِمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلًا﴾ (70:)

ความว่า "และโดยแน่นอน เราได้ให้เกียรติแก่ลูกหลานของอาดัม และเราได้บรรเทาพวกเขาทั้งทางบกและทางทะเล และได้ให้ปัจจัยยังชีพที่ดีทั้งหลายแก่พวกเขา และเราได้ให้พวกเขาดีเด่นอย่างมีเกียรติเหนือกว่าผู้ที่เราได้ให้บังเกิดมาเป็นส่วนใหญ่" (อัลอิสรอฮฺ: 70)

มุสลิมเรียนรู้เกี่ยวกับการเป็นส่วนหนึ่งของสิ่งแวดล้อมที่ใหญ่กว่าในขณะที่พวกเขาใช้ชีวิตอยู่ในมักกะฮฺ ซึ่งในช่วงเวลานั้น มุสลิมมีจำนวนน้อยและได้รับการกดขี่

﴿غُلِبَتِ الرُّومُ﴾ (2) فِي آدَى الْأَرْضِ وَهُمْ مِنْ بَعْدِ غَلِبِهِمْ سَيَغْلِبُونَ
﴿3﴾ فِي بَضْعِ سِنِينَ لِلَّهِ الْأَمْرُ مِنْ قَبْلُ وَمِنْ بَعْدُ وَيَوْمَئِذٍ يَفْرَحُ
الْمُؤْمِنُونَ ﴿4﴾ (4 - 2 :)

ความว่า " พวกโรมันถูกพิชิตแล้วในดินแดนอันใกล้นี้ แต่หลังจาก
การปราชัยของพวกเขาแล้ว พวกเขาจะได้รับชัยชนะในเวลาไม่กี่ปี
ต่อมา พระบัญชาเป็นสิทธิของอัลลอฮฺ ﷻ ทั้งก่อนและหลัง (ชัย
ชนะ) และวันนั้นบรรดาผู้ศรัทธาจะดีใจ" (อิรรัม :2-4)

อิสลามถือว่าระบบที่ใหญ่กว่านอกจากจะครอบคลุมถึงโลกทั้งหมดแล้ว ยัง
ครอบคลุมถึงโลกหน้าด้วย มุสลิมเปรียบเสมือนระบบ ๆ หนึ่งที่มีพันธกิจเพื่อการภักดีต่ออัลลอฮฺ
ﷻ และการเป็นตัวแทนของพระองค์ และมีวัตถุประสงค์เพื่อเข้าสวรรค์และห่างไกลจากไฟนรก
ดังนั้นในระบบดังกล่าวนี้ มุสลิมนอกจากจะต้องให้ความสำคัญต่อสิ่งแวดล้อมแล้วยังต้องเรียนรู้ที่
จะปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมดังกล่าวตามแนวทางที่กำหนดโดยอัลลอฮฺ ﷻ และสอดคล้องกับ
วัตถุประสงค์ทั่วไปในการสร้างมนุษย์ เผ่าหรือกลุ่มชนมุสลิม ซึ่งในความหมายปัจจุบันคือประเทศ
มุสลิมถือเป็นระบบย่อยที่สามารถกำหนดวาระแห่งชีวิตของพวกเขาในสิ่งแวดล้อมที่ใหญ่กว่าที่
คลุมถึงภูมิภาคและนานาชาติหากว่าระดับดังกล่าวนี้สอดคล้องกับพันธกิจและวัตถุประสงค์ของ
อิสลาม นอกจากนี้ ธุรกิจและครอบครัวก็ถือเป็นระบบย่อยของระบบย่อยอีกทอดหนึ่งที่มี
สิ่งแวดล้อมทางเศรษฐกิจ เทคโนโลยี การเมืองและวัฒนธรรมเฉพาะของตัวเอง ในการ
ดำเนินงานของแต่ละหน่วยภายในระบบควรจัดให้มีระบบข้อมูลย้อนกลับหากกระทำภายใต้ระบบ
ที่มีสภาพแวดล้อมที่ใหญ่กว่าและภายใต้พันธกิจ วัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายของระบบนั้น ๆ
หน้าที่ของหน่วยต่าง ๆ ทั้งหน่วยย่อยที่มีอยู่ในระบบจะต้องสัมพันธ์และเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน
สัมพันธ์ภาพเชิงระบบได้ถูกกล่าวไว้อย่างชัดเจนในคำสอนของอิสลาม ดังจะเห็นได้จากศาสตร์ด้าน
เทววิทยา ซึ่งได้กล่าวถึงเจตจำนงและทิศทางทั่วไป ในขณะที่นิติศาสตร์อิสลามได้บอกเกี่ยวกับ
วิธีการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม มุสลิมถือว่า ระบบทั้งหมดไม่ว่าจะเป็นระบบกฎหมาย การเมือง
เศรษฐกิจ จริยธรรม สังคม การศึกษา ล้วนทำหน้าที่สัมพันธ์ต่อกันหากปราศจากระบบใดระบบ
หนึ่ง ก็จะส่งผลทำให้ระบบอื่น ๆ ไม่ทำงาน นอกจากนี้ หากเราพิจารณาอย่างถี่ถ้วน จะพบว่าคำ
สอนของอิสลามเป็นคำสอนที่ไม่อาจแยกจากกันได้ (ญิบnun,2548:59) เพราะคำสอนดังกล่าวมี
ความสัมพันธ์ต่อกันและกัน อัลลอฮฺ ﷻ ได้ตรัสไว้ว่า

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

ความว่า "พวกเขาไม่พิจารณาอัลกุรอานบ้างหรือ ? และหากว่าอัลกุรอานมาจากผู้ที่ไม่ใช่อัลลอฮ์ ﷻ แล้ว แน่อนพวกเขาจะพบว่า ในนั้นมีความขัดแย้งกันมากมาย" (อันนิสาฮฺ: 82)

1) ความหมายของการคิดอย่างเป็นระบบ

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

Joseph O' Cornor และ Lan McDermott (อ้างถึงในวิกิรณ รักร์ปวงชน, 2551:19) ได้ให้ความหมายของการคิดอย่างเป็นระบบไว้ว่า หมายถึง การคิดในเชิงองค์รวมหรือภาพรวมโดยตระหนักถึงองค์ประกอบย่อยที่มีความสัมพันธ์และมีหน้าที่เชื่อมกันอยู่ ในลักษณะที่เรียกว่า "ระบบ" (Systems) ซึ่งแตกต่างจากองค์ประกอบอื่น ๆ ที่มีได้มีความสัมพันธ์ต่อกันที่เรียกว่า "กองหรือทับถม" (Heap)

พิชชา รัตนคติถ ฌ ฎุเก็ด(2552 :367) ได้กล่าวถึง การคิดเชิงระบบหรือการคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) เป็นกรอบแนวความคิด เป็นองค์ความรู้และเครื่องมือที่ได้รับการพัฒนาขึ้นมาเพื่อให้พิจารณาแบบแผนองค์รวมได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น และช่วยให้ค้นหาวิธีการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล ส่วนศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545 :382) ได้กล่าวถึง การคิดเชิงระบบหรือการคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) ว่าเป็นหลักขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีความสำคัญมากที่สุด โดย ระบบ คือ ส่วนย่อยที่เกี่ยวข้องกันในส่วนใหญ่ จะสะท้อนให้เห็นความสัมพันธ์ของส่วนย่อยที่มีผลต่อส่วนใหญ่ โดยเฉพาะในเรื่องของความคิดที่เป็นระบบ เนื่องจากองค์การในปัจจุบันจะมีลักษณะการดำเนินงานอย่างเป็นระบบที่มีขอบเขตการดำเนินงานที่ชัดเจน การที่จะพิจารณาข้อมูลเพียงส่วนเดียวของระบบอาจทำให้ผู้พิจารณามองไม่เห็นภาพรวม ซึ่งจะทำให้มองปัญหาไม่ออก หรือแก้ปัญหาก็ได้ไม่สมบูรณ์ โดยจะต้องสามารถมองภาพรวมขององค์การว่าเป็นระบบ ๆ หนึ่ง จึงจะทำให้้องค์การพัฒนาไปได้ (สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา ,2548:59-96) การคิดอย่างเป็นระบบมีหลักว่า ปัญหานั้นเป็นวัฏจักร กล่าวคือปัญหาทุกวันนี้ย่อมเป็นผลมาจากแนวทางแก้ปัญหาคือผิดพลาดของเมื่อวานนี้ โดยการมองโลกแบบแยกส่วน จึงทำให้เกิดปัญหาตามมามีเหมือนลูกโซ่ และยิ่งเราสร้างแรงกดดันเพื่อแก้ปัญหาคือด้วยวิธีการเชิงลบมากขึ้นเท่าใด ระบบก็ยิ่งสร้างผลกดดันเชิงลบกลับมามากขึ้นเท่านั้น แต่หากเราผลักดันให้เกิดการแก้ปัญหาคือด้วยวิธีการเชิงบวกมากขึ้นเท่าใด ก็จะทำให้ระบบตอบสนองกลับมาด้วยผลในเชิงบวก ซึ่งทำให้การแก้ปัญหาย่างสมดุลและสร้างสรรค์มากขึ้นเท่านั้น เพราะความจริงแล้วพฤติกรรมของมนุษย์มี

แนวโน้มไปในทางที่ดี ก่อนที่จะแย่ลงเพราะถูกระทบจากการแก้ปัญหาด้วยวิธีการเชิงลบ โดยเฉพาะการแก้ปัญหาอย่างมั่งงายโดยใช้วิธีเดิมซ้ำอีก เพราะเชื่อว่าเป็นวิธีแก้ปัญหาที่ดีที่สุดและเคยใช้ได้ผลมาแล้วนั้น เนื่องจากเหตุและผลบางอย่างที่ไม่สอดคล้องกันเหมือนเดิมเสมอไปหากเกิดขึ้นในเวลาและสถานที่ที่แตกต่างกัน ดังนั้นการแก้ปัญหาแบบเชิงลบ ซึ่งหมายถึงการรักษาเยยวยาอาการที่เกิดขึ้นแล้วขององค์กร อาจทำให้อาการทรงตัวไว้ไม่ทรุดไปกว่าเดิมชั่วคราว แต่จะทำให้เกิดอาการเรื้อรังจนไม่สามารถแก้ไขได้ วิธีการแก้ปัญหาเชิงรุก ซึ่งหมายถึงการป้องกันหรืออาจต้องตัดเนื้อร้ายที่เป็นอุปสรรคของการแก้ปัญหาทิ้งไปอาจจะดีกว่า อย่างไรก็ตาม การตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยมุมมองแบบแยกส่วน แม้ว่าจะเร็วกว่า แต่อาจจะทำให้เกิดการชะงักงันของระบบทั้งหมด หรือสร้างปัญหาที่ซับซ้อนมากขึ้นอีก ทำให้แทนที่จะแก้ปัญหาได้เร็วกลับช้ากว่าเพราะต้องแก้ปัญหาที่เพิ่มมากขึ้นไปอีก ดังนั้นการแก้ปัญหาแบบองค์รวมต้องใคร่ครวญและวางแผนในระยะยาว ซึ่งอาจไม่สามารถเห็นผลทั้งหมดได้ในระยะสั้น การเปลี่ยนแปลงเล็กน้อยสามารถสร้างผลที่ยิ่งใหญ่ได้

การมองโลกแบบองค์รวมหรือการคิดอย่างเป็นระบบได้นั้น ต้องมีการปรับเปลี่ยนจิตใจในหลายด้าน เช่น เปลี่ยนจากการมองโลกแบบแยกส่วนมาเป็นการมองภาพรวม เปลี่ยนจากการมองมนุษย์ว่าเป็นคนเฉื่อยเหนียวไร้ประโยชน์มาเป็นมองว่ามนุษย์เป็นผู้กระตือรือร้นในการมีส่วนร่วมกับการเปลี่ยนแปลงความจริง เปลี่ยนจากการตั้งรับในปัจจุบันไปเป็นการสร้างสรรค์ในอนาคต เพราะหากไม่มีการคิดอย่างเป็นระบบแล้ว คนก็มองไม่เห็นว่าคุณจะต้องทำอะไรในระยะยาวไปทำไม ไม่เข้าใจว่ามันจะย้อนกลับมาส่งผลกระทบต่อตนเองในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของระบบได้อย่างไร ทำให้ไม่มีแรงจูงใจในการเรียนรู้เพื่อที่จะแก้ปัญหาในระยะยาว (สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา, 2548:96)

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

2) ลักษณะของการคิดเชิงระบบ

พิชาย รัตนดิถก ณ ภูเก็ต(2552 :367) ได้กล่าวถึงลักษณะของความคิดเชิงระบบ ไว้ว่า ความคิดเชิงระบบเป็นหลักการสำหรับการมองภาพในองค์รวม เป็นกรอบคิดในการมองปฏิสัมพันธ์ระหว่างสรรพสิ่งที่เกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน เป็นการพิจารณาถึงแบบแผนของการเปลี่ยนแปลงมากกว่าจะมุ่งไปที่จุดใดหรือสิ่งใดสิ่งหนึ่งในลักษณะที่หยุดนิ่ง ความคิดเชิงระบบมีความจำเป็นต่อความเข้าใจโลกที่มีความซับซ้อน ยิ่งในปัจจุบันซึ่งเป็นยุคข้อมูลข่าวสารซึ่งเป็นยุคที่มนุษย์มีความสามารถในการสร้างข้อมูลข่าวสารได้มากกว่าที่จะดูดซับ มีการพึ่งพาซึ่งกันและกัน

เป็นเครือข่ายที่ซับซ้อนจนยากที่ใครผู้ใดผู้หนึ่งจะจัดการได้ ปัญหาสังคมและสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้นเป็นตัวอย่างของการแตกสลายของระบบ อาทิปัญหา โลกร้อน การค้ายาเสพติดระหว่างประเทศ การค้ามนุษย์ เป็นต้น ล้วนแล้วแต่เป็นปัญหาที่เกิดจากสาเหตุหลายประการที่มีความเชื่อมโยงเกี่ยวพันกัน เช่นเดียวกันกับการล่มสลายขององค์การบางแห่งทั้งที่มีบุคลากรที่ชาญฉลาดและมีผลิตภัณฑ์ที่สร้างสรรค์ แต่กลับไม่สามารถบูรณาการการทำงานที่นั่นให้สอดคล้องกันเพื่อสร้างเป็นผลิตภาพในองค์กรรวมได้ จึงทำให้องค์การไม่สามารถดำรงอยู่ได้

ความซับซ้อนกลายเป็นภาวะที่บั่นทอนความมั่นใจและความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานได้ หากขาดความคิดในเชิงระบบ ความคิดเชิงระบบเป็นหลักการที่จะช่วยให้มองเห็นโครงสร้างที่อยู่ภายใต้สถานการณ์ที่ซับซ้อน และช่วยให้มองเห็นจุดเปลี่ยนที่สำคัญ

ความคิดเชิงระบบเป็นการเปลี่ยนวิธีคิด จากการคิดแบบแยกส่วน เป็นการคิดแบบองค์รวม จากการศึกษาที่มองมนุษย์แบบสั้นหวัง เป็นความคิดที่มองมนุษย์เป็นผู้ที่มีส่วนร่วมอย่างกระตือรือร้นในการปรับเปลี่ยนความจริง จากการศึกษาแบบตอบสนองสถานการณ์ในปัจจุบันไปสู่การสร้างอนาคต หากปราศจากความคิดเชิงระบบก็ยากที่จะสร้างแรงจูงใจและวิธีการในการบูรณาการการเรียนรู้ขององค์การได้ ความคิดเชิงระบบจึงเป็นเสาหลักสำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้

ความซับซ้อนมีสองแบบคือ ความซับซ้อนเชิงรายละเอียดกับความซับซ้อนเชิงพลวัตมีรายละเอียดดังนี้

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

2. ความซับซ้อนเชิงพลวัต หมายถึง ความเป็นไปได้ที่ระบบย่อยหรือตัวแปรมีปฏิสัมพันธ์กันหากระบบย่อยหรือตัวแปรที่มีปฏิสัมพันธ์กันสูงก็ย่อมจะมีความซับซ้อนเชิงพลวัตสูงหรือเป็นสถานการณ์ที่ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่เป็นเหตุกับตัวแปรที่เป็นผลไม่สามารถจำแนกได้อย่างชัดเจนว่าสิ่งใดเป็นเหตุหรือสิ่งใดเป็นผล กล่าวคือเป็นระบบหรือตัวแปรที่มีปฏิสัมพันธ์เกี่ยวโยงและเป็นเหตุเป็นผลซึ่งกันและกันเป็นวัฏจักรและเป็นสถานการณ์ที่เราไม่สามารถเห็นผลลัพธ์ที่เกิดจากการใช้มาตรการได้อย่างชัดเจน หรือผลที่เกิดขึ้นในระยะสั้นกับระยะยาวมีความแตกต่างกัน เช่น มาตรการบางอย่างได้ผลดีในระยะสั้น แต่กลับมีผลเสียในระยะยาวหรือในทางกลับกันบางมาตรการมีผลเสียในระยะสั้นแต่มีผลดีในระยะยาว หรือเป็นสถานการณ์ที่ผลของการกระทำเกิดขึ้นในจุดที่ห่างไกลหรือเกิดในระบบย่อยอื่น ๆ หรือในสถานการณ์ที่มาตรการที่ชัดเจนส่งผลให้เกิดผลสืบเนื่องที่ไม่ชัดเจน จุดเปลี่ยนที่สำคัญของสถานการณ์การจัดการ

องค์การอยู่ที่การทำความเข้าใจกับความซับซ้อนเชิงพลวัต มิใช่ความซับซ้อนเชิงรายละเอียด การแก้ปัญหาความยากจนเป็นปัญหาของความซับซ้อนเชิงพลวัต การทำให้องค์การบรรลุประสิทธิภาพ และเติบโตเป็นปัญหาของความซับซ้อนในเชิงพลวัต

กล่าวโดยสรุปหลักการที่สำคัญของความคิดเชิงระบบ คือการมองปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบหรือตัวแปรมากกว่าการมองความสัมพันธ์ในเชิงท่วงโഴของเหตุผลในเชิงเส้นตรง และการมองแบบกระบวนการมากกว่าการมองแบบภาพนิ่ง

ดังนั้นความเข้าใจถึงจุดสำคัญของการคิดเชิงระบบ ก็คือ "ข้อมูลย้อนกลับ" "การเรียนรู้จากประสบการณ์" และ "คนอื่น ๆ" ซึ่งปฏิสัมพันธ์ที่วุ่น จะขึ้นอยู่กับทุกส่วนที่ประกอบกันเป็นระบบขององค์การ คนเพียงคนเดียวจะไม่สามารถนำไปสู่ "องค์การแห่งการเรียนรู้" ได้ แต่จะเกิดจากการที่ทุกคนมีความรับผิดชอบร่วมกัน มีอุปสรรคมากมายและวิธีปฏิบัติที่ไม่ได้ผลในองค์การเป็นสิ่งขัดขวางให้เกิดการเรียนรู้ สำหรับการคิดเชิงระบบ ต้องการระบบของการปฏิบัติ การยอมรับอย่างต่อเนื่อง และมีการตรวจสอบซ้ำในสาระของความเป็นจริง รวมทั้งการที่จะสามารถบูรณาการแนวคิด (ความคิดสร้างสรรค์และความคิดเชิงสังเคราะห์) การทดสอบสาระของความเป็นจริงและข้อมูลย้อนกลับเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด(คณัย เทียนพุด, 2539 : 181-182)

วิกรม รัชชูปวงชน (2551: 19) ได้กล่าวถึงลักษณะของความคิดเชิงระบบ มีลักษณะสำคัญ 6 ประการ ดังนี้

1. เป็นการคิดอย่างมีหลัก

การคิดอย่างมีหลัก หมายถึง การคิดที่มีสิ่งยึดเหนี่ยวหรือสาระสำคัญที่มั่นคง เป็นแก่นหรือเป็นหัวใจสำคัญในการคิดทุกสิ่งทุกอย่างทั้งปวง ซึ่งอาจจำแนกหลักออกได้เป็น 3 ประเภท คือ หลักธรรมชาติ หลักการทั่วไป และหลักวิชาเฉพาะ

2. เป็นการคิดอย่างมีเหตุผล

การคิดอย่างมีเหตุผล หมายถึง การคิดอย่างมีความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุกับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งอาจจำแนกเหตุผลออกได้เป็น 3 ประการ คือ

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

เหตุผลในเชิงตรรกวิทยา หมายถึง เหตุผลที่เป็นความสมเหตุสมผล หรือพิจารณาจากความเป็นไปได้ และจะเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด จะต้องพิจารณาที่เหตุปัจจุบันเป็นเงื่อนไข

ซึ่งหากมีความสอดคล้อง ก็พิจารณาว่ามีความเป็นไปได้ในทางตรรก หากขัดแย้งกันก็พิจารณาว่า เป็นไปไม่ได้ การหาความเป็นไปได้ในเชิงตรรกวิทยานั้น มีขั้นตอน 5 ประการ คือ 1.พิจารณาปัจจัย อันเป็นเงื่อนไข 2.ตั้งสมมติฐาน 3.ตรวจสอบสมมติฐานกับเงื่อนไข 4.ตรวจสอบทบทวน 5.สรุปผล ความเป็นไปได้

เหตุผลในเชิงกลยุทท์ หมายถึง เหตุผลที่กำหนดขึ้นเพื่ออธิบายยุทธศาสตร์และ ยุทธวิธีที่จะเอาชนะข้อจำกัดหรือเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เหตุผลในเชิงกลยุทท์เป็นเหตุผลที่ต้องอาศัย สมมติฐาน ซึ่งจะจริงหรือเป็นไปได้หรือไม่นั้น ผูกพันอยู่กับตัวแปรในอนาคต หรือเป็นเหตุผล ที่แฝงเจตจำนงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในภายภาคหน้า

3. การคิดอย่างมีการจัดระเบียบ เป็นลักษณะพื้นฐานของระบบ หากไม่มีการจัด ระเบียบ ระบบก็ไม่อาจเกิดขึ้นได้เลย การคิดอย่างมีการจัดระเบียบนั้น อาจใช้วิธีการดังต่อไปนี้ คือ การจัดกลุ่ม การจัดหมวดหมู่ การจัดประเภท การจัดชนิด การจัดแบ่งแผนก การจัดลำดับชั้น การ จัดลำดับก่อนหลัง การจัดอันดับ

การจัดระเบียบดังกล่าว อาจอาศัยเครื่องชี้วัดเพื่อให้การจัดระเบียบดังกล่าวเป็นไป อย่างเป็นระบบ ดังนี้ คือ ระยะทาง ระยะเวลา ขนาด น้ำหนัก จำนวน ความถี่ ลักษณะ คุณสมบัติ ตำแหน่ง และอื่น ๆ

4. เป็นการคิดอย่างมีรูปแบบ เป็นสิ่งที่มนุษย์สร้างขึ้นมาจากการรับรู้และ ประสบการณ์ในชีวิต เรามองโลกผ่าน "รูปแบบทางความคิด" ของเราเอง ฉะนั้นรูปแบบทาง ความคิดจึงเป็นพื้นฐานสำคัญอีกอย่างหนึ่งในการจัดระบบความคิดในสมองของเรา

รูปแบบทางความคิดเป็นตัวกำหนดหรือให้ความหมายแก่สรรพสิ่งใด ๆ ที่อยู่ รอบตัวเรา การตีความประสบการณ์จากรูปแบบทางความคิดของเรานั้น อาจให้ความหมายสรรพสิ่ง รอบตัวเรา เป็นคุณสมบัติแรก (First Order) และอาจมีคุณสมบัติที่สองเพิ่มขึ้นอีกก็ได้ รูปแบบทาง ความคิดที่ฝังแน่นเป็นแก่นแกนอยู่ เราเรียกว่า "แม่แบบ" (Archetype) แม่แบบจะเป็นต้นแบบ พื้นฐานของทุกระบบ ฉะนั้นรูปแบบทางความคิดจึงเป็นผลสะท้อนของแม่แบบนั่นเอง

5. เป็นการคิดอย่างมีกรอบ (Frame)

กรอบ หมายถึง ขอบเขตที่กำหนด การคิดเชิงระบบต้องมีกรอบกำหนดไว้เสมอ หากขาดกรอบเสียแล้ว จะทำให้ขาดความชัดเจนแน่นอน องค์ประกอบทั้งหลายจะกระจัดกระจาย หรือสับสน จนไม่อาจดำรงความเป็นระบบอยู่ได้

6. เป็นการคิดอย่างมีวัตถุประสงค์ ระบบทุกระบบจะต้องมีวัตถุประสงค์หรือ เจตจำนงอยู่เสมอ เพียงแต่เราจะรู้ เข้าใจ หรือไม่เท่านั้น แม้กระทั่งระบบของวัตถุที่ไม่มีชีวิต ก็ยังมี

วัตถุประสงค์ในการดำรงอยู่อย่างเป็นระบบของมัน เพราะหากมันไม่มีวัตถุประสงค์ มันก็ไม่อาจดำรงอยู่ได้หรือวัตถุประสงค์เปลี่ยนแปลงไป ระบบของมันก็ย่อมจะต้องเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย

3) แนวคิดเชิงปฏิบัติของความคิดเชิงระบบ

แนวคิดเชิงปฏิบัติของความคิดเชิงระบบคือการทำความเข้าใจกับแนวคิด "การย้อนกลับ" (Feedback) ซึ่งแสดงให้เห็นถึงวิธีการที่การกระทำเสริมแรงหรือต่อต้านซึ่งกันและกัน รวมทั้งการที่ระบบหรือตัวแปรส่งอิทธิพลต่อกันและกันเป็นวงจร แนวคิดการย้อนกลับจึงเป็นแนวคิดที่มองความเป็นจริงในลักษณะของ "วัฏจักรของสาเหตุ" มากกว่า "การมองความเป็นเส้นตรงของสาเหตุ"

กระบวนการย้อนกลับมีสองประเภท คือ กระบวนการย้อนกลับแบบเสริมแรง และการย้อนกลับแบบดุลยภาพ

1. การย้อนกลับแบบเสริมแรง เป็นกลไกในการสร้างการเติบโต เมื่อไรก็ตามที่อยู่ภายในสถานการณ์ที่สรรพสิ่งกำลังเติบโต เมื่อนั้นเป็นสถานการณ์ที่การย้อนกลับแบบเสริมแรงกำลังปฏิบัติงาน และการย้อนกลับแบบเสริมแรงก็สามารถก่อให้เกิดการเร่งของความเสื่อมถอยได้ แบบแผนของการเสื่อมถอยเกิดจากจุดเล็ก ๆ จุดใดจุดหนึ่งแล้วขยายตัวออกไปสู่ระบบทั้งหมด เช่น การล้มของธนาคารเกิดจากความตื่นตระหนกทางการเงินเพียงจุดเล็ก และส่งผลให้ผู้ฝากเงินจำนวนมากถอนเงินจากธนาคาร

2. การย้อนกลับแบบดุลยภาพ เกิดขึ้นเมื่อใดก็ตามที่มีพฤติกรรมมุ่งเป้าหมาย การย้อนกลับแบบดุลยภาพเป็นการมุ่งแสวงหาความเสถียรภาพของระบบ เมื่อมีความผิดปกติเกิดขึ้นในระบบ ระบบพยายามที่จะปรับตัวแก้ไขเพื่อรักษาเป้าหมายของระบบเอาไว้ เช่นการที่ระบบร่างกายของมนุษย์สามารถสมานแผลได้ด้วยตนเอง

นอกจากนี้กระบวนการการย้อนกลับยังมีองค์ประกอบของ "การเลื่อน" (Delays) ของอิทธิพลของการกระทำที่ทำให้ผลสืบเนื่องเกิดขึ้นอย่างช้า ๆ ดังจะเห็นได้จากมาตรการหรือนโยบายที่กระทำวันนี้ อาจส่งผลให้เกิดในปีถัดไปก็ได้ หรือการกินอาหารที่มีสารก่อมะเร็งวันนี้ อาจส่งผลให้เกิดเป็นมะเร็งในสิบปีข้างหน้า เป็นต้น (พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต, 2552:372)

ดังนั้น การคิดเชิงระบบหรือการคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) นับเป็นวินัยที่สำคัญมาก ๆ เนื่องจากการคิด การตัดสินใจ การบริหารองค์การในยุคใหม่นี้ จำเป็นต้องทำให้เป็นระบบ และไม่ว่าจะเกิดการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ภายในองค์การ รวมถึงการพัฒนาโครงการใหม่ ๆ ก็ย่อมจะเกิดผลกระทบขึ้นในวงกว้าง การทำงานนั้น ๆ ให้สำเร็จลุล่วง จำเป็นต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ (วีรยุทธ มาฆะศิริรานนท์, 2545:127)

2.3 ประวัติความเป็นมาของมหาวิทยาลัยอิสลามยะลา

มหาวิทยาลัยอิสลามยะลา เป็นสถาบันอุดมศึกษาเอกชนอิสลามแห่งแรกในประเทศไทย ที่ได้รับการสถาปนาขึ้น โดยนักวิชาการมุสลิมและผู้ทรงคุณวุฒิด้านอิสลามศึกษาในภูมิภาค ซึ่งมีเจตนารมณ์อันแน่วแน่ในการส่งเสริมและพัฒนาด้านอิสลามศึกษาและศาสตร์แขนงอื่นๆ ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและคุณภาพตามมาตรฐานสากล เพื่อตอบสนองความต้องการของสังคม และความคาดหวังในการมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาและพัฒนาภูมิภาค โดยเกิดขึ้นจากการรวมตัวกันของนักวิชาการมุสลิมและผู้ทรงคุณวุฒิด้านอิสลามศึกษาในภูมิภาค ซึ่งมีเจตนารมณ์อันแน่วแน่ร่วมกันในการส่งเสริมและพัฒนาการด้านอิสลามศึกษาให้มีประสิทธิภาพและมีคุณภาพตามมาตรฐานสากล เพื่อตอบสนองความต้องการกำลังคนระดับปริญญาชนของท้องถิ่นและประเทศที่กำลังพัฒนาไปอย่างรวดเร็ว ตลอดจนให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของโลกยุคโลกาภิวัตน์ รวมทั้งเป็นการสนองตอบนโยบายของรัฐ ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ในการจัดตั้งวิทยาลัยอิสลามยะลา ได้ผ่านการดำเนินการตามลำดับ (มหาวิทยาลัยอิสลามยะลา , 2552 : 2) ดังนี้

2.3.1 การก่อตั้งสถาบันในฐานะวิทยาลัย

แนวคิดในการสร้างสถาบันการศึกษาอิสลามระดับอุดมศึกษาในประเทศไทย เกิดขึ้นจากกลุ่มนักศึกษาที่กำลังศึกษาต่อระดับปริญญาโท-เอก อยู่ในประเทศซาอุดีอาระเบีย อาทิ นายอิสมาอีลลูตฟี จะปะกียา นายอิสมาแอ อาลี นายอับดุลฮาติม ไชชิง นายญูฮาด บุงอตาหยง นายอาหมัดอุมาร์ จะปะกียา โดยเห็นว่าสังคมมุสลิมในประเทศไทยมีความจำเป็นต้องมีสถาบันอุดมศึกษาอิสลามเพื่อทำหน้าที่ในการผลิตบัณฑิตให้มีความรู้คู่คุณธรรม อันจะเป็นรากฐานสำคัญในการพัฒนาประเทศสู่ความเจริญก้าวหน้าเจริญก้าวหน้าและมีความสงบสันติตั้งเจตนารมณ์ของอิสลามต่อไป โดยขณะที่กลุ่มดังกล่าวเริ่มมีการวางแผนเพื่อการก่อตั้งสถาบันการศึกษานายอับดุลลอฮ์ อัลบูกชี ชายสูงอายุซึ่งมีอาชีพรับจ้างแกะสลักแหวนตามริมฟุตบาตรในกรุงริยาด ได้มาพบนายอิสมาอีลลูตฟี จะปะกียา เมื่อรับทราบถึงเจตนารมณ์ของกลุ่มนักศึกษาและมีความเชื่อมั่นต่อนายอิสมาอีลลูตฟี จะปะกียา จึงได้แสดงความจำนงจะบริจาคเงินเพื่อซื้อที่ดินให้กับโครงการก่อสร้างสถาบันการศึกษาในประเทศไทย โดยครั้งแรกเขาได้บริจาคเงินจำนวน 30,000 เรียล และจากจะทยอยบริจาคให้ในทุกๆ สัปดาห์ ทั้งนี้ด้วยความความเชื่อมั่นอันเต็มเปี่ยมจึงไม่เคยร้องขอหลักฐาน ใบเสร็จ หรือหลักฐานใดๆ ทั้งสิ้น

หลังจากรวบรวมเงินได้ประมาณหนึ่งล้านบาทในปี พ.ศ. 2526 จึงได้ทำการส่งเงินดังกล่าวกลับมายังประเทศไทย และได้ก่อตั้งคณะกรรมการขึ้นมาชุดหนึ่ง ให้ชื่อว่า “คณะกรรมการ

การก่อตั้งโครงการวิทยาลัยอิสลามเอกชนภาคใต้” หลังจากได้พิจารณาความเหมาะสมของสถานที่ตั้งโครงการฯ แล้วคณะกรรมการชุดดังกล่าวได้ตัดสินใจซื้อที่ดิน จำนวน 70 ไร่ 32 ตารางวา ณ บ้านโสร่ง หมู่ที่ 3 ตำบลเขาตวม อำเภอยะรัง จังหวัดปัตตานี เพื่อเป็นสถานที่ก่อตั้งวิทยาลัย

ต่อมาในวันที่ 19 พฤศจิกายน 2528 ตัวแทนคณะกรรมการฯ ซึ่งมีโต๊ะครูหะยีอัับดุลรอหมัน จะปะเกีย ดร.อิสมาแอ อาลี และนายเจ๊ะสะปิอิง บารู ได้ยื่นเอกสารประกอบการพิจารณาขออนุญาตจัดตั้งสถาบันต่อทบวงมหาวิทยาลัย ในปีเดียวกัน มูลนิธิกรรมการอิสลามจังหวัดยะลาได้เสนอโครงการจัดตั้งสถาบันอุดมศึกษาขั้นสูงต่อธนาคารอิสลามเพื่อการพัฒนา (IDB) ซึ่งมีสำนักงานใหญ่ ณ นครเจดดาห์ ประเทศซาอุดีอาระเบีย โดยทั้งสองฝ่ายได้ทำสัญญาร่วมกัน เมื่อวันที่ 30 มีนาคม 2529 ซึ่งธนาคารฯ ได้ตกลงให้การสนับสนุนงบประมาณแก่มูลนิธิฯ เป็นเงิน 1,200,000 ดอลลาร์ (ประมาณ 30 ล้านบาท) เพื่อเป็นงบประมาณในการก่อสร้างอาคารและระบบสาธารณูปโภคของโครงการจัดตั้งสถาบันอิสลามศึกษาขั้นสูง จากนั้นมูลนิธิฯ ได้ทำการสำรวจพื้นที่และจัดซื้อที่ดินจำนวน 43 ไร่ 2 งาน 34 ตารางวา ณ บ้านปารามิเต หมู่ 7 ตำบลบุดี อำเภอเมืองจังหวัดยะลา เพื่อที่ตั้งของสถาบัน

ด้วยเจตนารมณ์และเป้าหมายที่สอดคล้องกัน ระหว่างมูลนิธิกรรมการอิสลามจังหวัดยะลาและคณะกรรมการก่อตั้งโครงการวิทยาลัยอิสลามเอกชนภาคใต้จึงทำให้มีการประสานความร่วมมือระหว่างกัน โดยได้แต่งตั้งกรรมการภายใต้ชื่อว่า “คณะกรรมการก่อตั้งโครงการวิทยาลัยอิสลาม” และได้ตกลงว่าจะจัดตั้งสถาบันขึ้นในที่ดินที่หมู่บ้านปารามิเต ตำบลบุดี อำเภอเมือง จังหวัดยะลาซึ่งมีความเหมาะสมมากกว่าพื้นที่ในบริเวณบ้านโสร่ง ตำบลเขาตวม อำเภอยะรัง จังหวัดปัตตานี เนื่องจากอยู่ใกล้เทศบาลนครยะลา

ในวันที่ 1 เดือนมกราคม 2531 คณะกรรมการก่อตั้งโครงการวิทยาลัยอิสลามได้ทำพิธีวางศิลาฤกษ์เพื่อการดำเนินการก่อสร้างอาคารต่างๆ โดยมี ดร.โด๊ก อิบราฮิม อับดุลหัค ผู้ช่วยว่าการธนาคารอิสลามเพื่อการพัฒนา ผู้ว่าราชการจังหวัดยะลาในสมัยนั้น ข้าราชการชั้นผู้ใหญ่ และแขกผู้มีเกียรติจำนวนมากเข้าร่วมเป็นสักขีพยาน

ปี พ.ศ. 2532 การดำเนินการก่อสร้างสถาบันอิสลามศึกษาขั้นสูงแล้วเสร็จ อันประกอบด้วย อาคารเรียนและที่ทำการฝ่ายบริหาร มัสยิด ห้องสมุด หอพักอาจารย์ หอพักนักศึกษา และระบบสาธารณูปโภคต่างๆ แต่การดำเนินงานโครงการฯ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2532-2539 ประสบกับความล่าช้าเนื่องจากขาดบุคลากรและงบประมาณ

ปี พ.ศ.2538 ได้ก่อตั้งมูลนิธิเพื่อการอุดมศึกษาอิสลามภาคใต้ เพื่อเป็นฝ่ายรับผิดชอบและถือกรรมสิทธิ์ต่อทรัพย์สินของโครงการฯ และในปีเดียวกันคณะกรรมการก่อตั้งโครงการวิทยาลัยอิสลามได้แต่งตั้งคณะกรรมการอีกชุดหนึ่ง โดยใช้ชื่อว่า “คณะกรรมการ

เตรียมการเปิดวิทยาลัย” เพื่อดำเนินการสรรหาแหล่งงบประมาณบริหารวิทยาลัย ตลอดจนเตรียมเอกสารและข้อมูลเพิ่มเติมในการประกอบการพิจารณาขออนุญาตจัดตั้งวิทยาลัยอิสลามจากทบวงมหาวิทยาลัย โดยในปีนี้ สันนิบาตมุสลิมโลก โดยคณะกรรมการผู้ก่อตั้งสันนิบาตฯ มีมติเห็นชอบให้ความอุปถัมภ์โครงการจัดตั้งวิทยาลัยอิสลาม โดยได้เชิญชวนองค์กรมุสลิมต่างๆ ให้การสนับสนุนโครงการจัดตั้งวิทยาลัยฯ ในครั้งการประชุมสัมมนาครั้งที่ 34 ของสันนิบาตฯ เมื่อวันที่ 8-12 สิงหาคม ณ นครเมกกะฮ์ ประเทศซาอุดีอาระเบีย ต่อมา ฯพณฯ อะมีร์ตุรกี บินฟิฮัด บินญลวี อาดิซฮูต ประธานองค์การสงเคราะห์มุสลิมนานาชาติ สำนักงานภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประเทศซาอุดีอาระเบีย ได้ลงนามเห็นชอบให้ความช่วยเหลือด้านงบประมาณบริหารวิทยาลัยเป็นเวลา 5 ปี ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2539-2543

ปี พ.ศ.2540 มุลนิธิเพื่อการอุดมศึกษาอิสลามภาคใต้ได้รับอนุญาตจัดตั้งจากสำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติอย่างเป็นทางการ โดยมีนายหะยีวันอาหมัด ปานากา เซ็ง เป็นประธานมูลนิธิ

ในเดือนกุมภาพันธ์ 2541 ผู้แทนคณะกรรมการสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ทบวงมหาวิทยาลัยได้เดินทางมายังวิทยาลัยเพื่อพิจารณาศักยภาพความพร้อมและความเหมาะสมของโครงการจัดตั้งวิทยาลัยอิสลาม เพื่อประกอบการพิจารณาอนุญาตจัดตั้งสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

ในเดือนเมษายน 2541 ฯพณฯ นาวาโทนายแพทย์เดชา สุขารมณ์ รัฐมนตรีว่าการทบวงมหาวิทยาลัย โดยคำแนะนำของคณะกรรมการสถาบันอุดมศึกษาเอกชน อนุญาตให้มูลนิธิเพื่อการอุดมศึกษาอิสลามภาคใต้จัดตั้งสถาบันอุดมศึกษาประเภทวิทยาลัย ชื่อว่า “วิทยาลัยอิสลามยะลา” ตามใบอนุญาตเลขที่ 4/2541 และในเดือนกรกฎาคม ปีเดียวกัน ทบวงมหาวิทยาลัยได้มีคำสั่งที่ 114/2541 แต่งตั้งกรรมการสภาวิทยาลัยอิสลามยะลาชุดแรก และวิทยาลัยอิสลามยะลาได้จัดการประชุมกรรมการสภาวิทยาลัย เป็นครั้งแรกในวันที่ 27 เดือนเดียวกัน โดยที่ประชุมมีมติเห็นชอบแต่งตั้ง ฯพณฯ วันมูหะมัดนอร์ มะทา ดำรงตำแหน่งนายกสภาวิทยาลัย นายอารีย์ วงศ์อารยะ ดำรงตำแหน่งอุปนายก ดร.อิสมาอีลลุตฟี จะปะกียา ดำรงตำแหน่งอธิการ ดร.อัมมัดอุมร์ จะปะเกีย ดำรงตำแหน่งรองอธิการฝ่ายวิชาการและกิจการนักศึกษา และนายมัสนัน มาหะมะ ดำรงตำแหน่งเลขานุการสภาวิทยาลัย

เดือนสิงหาคม พ.ศ. 2541 ทบวงมหาวิทยาลัยได้มอบหมายให้ผู้แทนคณะกรรมการพิจารณาการขอเปิดดำเนินการหลักสูตรและการรับรองมาตรฐานการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน สาขาวิชานิติศาสตร์ และสาขาวิชาปรัชญา ศาสนาและประวัติศาสตร์ เดินทางมายังวิทยาลัยเพื่อพิจารณาศักยภาพความพร้อมและความเหมาะสมในการเปิดดำเนินการสาขาวิชาชะรีอะฮ์และ

สาขาวิชาอูศูลุดดีน ซึ่งทบวงมหาวิทยาลัยได้ให้ความเห็นชอบแก่วิทยาลัยอิสลามยะลาเปิดดำเนินการทั้งสองหลักสูตรได้ในปีเดียวกัน และมีการเปิดรับนักศึกษารุ่นแรกในเดือนพฤศจิกายน ในทั้งสองสาขาวิชาๆ ละ 100 คน และทางวิทยาลัยได้จัดงานวันสถาปนาวิทยาลัยขึ้น เพื่อประกาศการก่อตั้งสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งแรกในประเทศไทยอย่างเป็นทางการ โดยมีเจ้าชายอะมีร์ ตูร์กี บินฟิซด บินญ์ลวี อาลีซูด ประธานองค์การสงเคราะห์มุสลิมนานาชาติ สำนักงานภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประเทศซาอุดีอาระเบีย ทรงเสด็จเป็นองค์ประธานในพิธี และ ฯพณฯ วันมูหะมัดนอร์ มะทา ประธานรัฐสภา นายกสภาวินิจฉัยเป็นประธานจัดงาน ในระหว่างวันที่ 8-9 พฤศจิกายน

ปี พ.ศ. 2543 ด้วยการประสานงานของซีกอับดุลลอฮ์ บินหมัด อัลญาลาลีย์ กษัตริย์ ्हัมดุล บิน คอลีฟะฮ์ อาลษานีย์ ได้ทรงมีพระราชสาส์นถึงประธานมูลนิธิเพื่อการอุดมศึกษาอิสลามภาคใต้ แจ้งว่าทรงมีพระราชประสงค์จะบริจาคพระราชทรัพย์ส่วนพระองค์ เป็นเงิน 43,000,000 บาท (สี่สิบล้านบาท) เพื่อเป็นงบก่อสร้างอาคารสำนักงานอธิการ และอาคารเรียนรวม และรวมถึงระบบสาธารณูปโภคที่จำเป็นต่าง ๆ

2.3.2 การเปลี่ยนประเภทเป็นมหาวิทยาลัย

จากความพยายามในการสร้างคุณภาพให้กับการจัดการศึกษาของวิทยาลัยพบว่า สถานที่ตั้งของวิทยาลัยมีข้อจำกัดในด้านการขยายตัว ด้วยเหตุนี้คณะผู้บริหารจึงได้ดำเนินการทบทวนสถานที่สำหรับการขยายวิทยาลัย โดยมีมติที่จะนำที่ดินที่มีการจัดซื้อไว้ในตอนเริ่มโครงการครั้งแรกมาพัฒนาเพื่อรองรับการขยายตัวของวิทยาลัย โดยในวันที่ 10 กันยายน พ.ศ.2543 มูลนิธิเพื่อการอุดมศึกษาภาคใต้ได้จัดพิธีวางศิลารากฐานเพื่อก่อสร้างอาคารสำนักงานอธิการและอาคารเรียนรวม ณ โครงการจัดตั้งเมืองมหาวิทยาลัย บ้านโสร่ง ตำบลเขาตวม อำเภอยะรัง จังหวัดปัตตานีขึ้น ภายใต้ความช่วยเหลือของกษัตริย์ ्हัมดุล บิน คอลีฟะฮ์ อาลษานีย์ แห่งประเทศกาตาร์ โดยมีนายวันอาหมัด ปานากาเซ็งประธานมูลนิธิฯ เป็นประธานในพิธีมี ดร.อิสมาอีลลุตฟี จะปะกียา อธิการบดีวิทยาลัยอิสลามยะลา กรรมการมูลนิธิเพื่อการอุดมศึกษาอิสลามภาคใต้ กรรมการส่งเสริมกิจการวิทยาลัยอิสลามยะลา กรรมการบริหารวิทยาลัยอิสลามยะลา คณาจารย์ นิสิต นักศึกษา ผู้นำชุมชน แยกผู้มีเกียรติ และชาวบ้านจากบริเวณใกล้เคียงร่วมเป็นสักขีพยานกว่า 200 คน

วันที่ 22-23 กันยายน พ.ศ. 2545 วิทยาลัยอิสลามยะลาจัดพิธีเปิดอาคารซีกกอซิม บิน มุหัมมัด อาลษานีย์ ซึ่งเป็นอาคารแรกที่สร้างในวิทยาเขตใหม่ โดยได้รับเกียรติจาก ฯพณฯ อะห์มัด บินอับดุลลอฮ์ อัลมีร์รีย์ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศาสนาสมบัติและกิจการอิสลามแห่งประเทศกาตาร์ เป็นประธานในพิธี และได้รับเกียรติจาก ฯพณฯ ศาสตราจารย์นายแพทย์กระแสนะวงศ์ รัฐมนตรีประจำสำนักนายกรัฐมนตรี (ดำรงตำแหน่งในขณะนั้น) อาจารย์สมาน มาลี

พันธ์ ตัวแทนสำนักจุฬาราชมนตรี อธิการบดีและนักวิชาการจาก 33 สถาบันชั้นนำจากประเทศในอาเซียน อาทิ จากประเทศมาเลเซีย อินโดนีเซีย บรูไน ฟิลิปปินส์ และประเทศสิงคโปร์ จำนวน 54 ท่าน ให้เกียรติร่วมงานและเป็นสักขีพยาน รวมถึงข้าราชการ นักธุรกิจ และประชาชนมาร่วมงานนับหมื่นคน

เนื่องในโอกาสเปิดอาคาร วิทยาลัยอิสลามได้จัดสัมมนาระดับภูมิภาคอาเซียนในหัวข้อ “การศึกษาระดับอุดมศึกษาอิสลามในภูมิภาคอาเซียน : สิ่งท้าทายและแนวโน้มในอนาคต” มีนักวิชาการทั้งสิ้น 300 คน ในจำนวนนี้เป็นนักวิชาการทั้งสิ้น 300 คน ในจำนวนนี้เป็นนักวิชาการจากสถาบันการศึกษาในประเทศอาเซียน 33 สถาบันเข้าร่วมการสัมมนา นอกจากการจัดสัมมนา ระดับภูมิภาคอาเซียนแล้ว วิทยาลัยอิสลามยะลา ยังได้ทำพิธีลงนามบันทึกความเข้าใจกับมหาวิทยาลัยการศึกษาสุลต่านอิควิส (UPSI) รัฐเปรัก ประเทศมาเลเซีย และลงนามบันทึกความเข้าใจกับสถาบันอิสลาม (IAIN) รัฐเมดาน สุมาตราเหนือ ประเทศอินโดนีเซีย และวิทยาลัยอิสลามยะลา ยังได้จัดให้มีการประชุมอธิการบดีของสถาบันต่าง ๆ ในภูมิภาคอาเซียน ณ โรงแรมชางลี อำเภอเมือง จังหวัดยะลา ที่ประชุมมีมติให้มีการจัดตั้งสภาอธิการบดีมหาวิทยาลัยภูมิภาคอาเซียน โดยแต่งตั้งให้วิทยาลัยอิสลามยะลาทำหน้าที่เป็นเลขานุการสภา เป็นเวลา 1 ปี

วันที่ 28 กันยายน 2546 วิทยาลัยอิสลามยะลาได้ใช้วิทยาเขตใหม่ในการจัดพิธีประสาทปริญญาแก่ผู้สำเร็จการศึกษาในปีการศึกษา 2545 ซึ่งเป็นครั้งแรกของสถาบัน โดยมีผู้สำเร็จการศึกษาจำนวน 249 คน จาก 3 สาขาวิชา คือสาขาวิชาชะรีอะฮ์ สาขาสุลุดดิน และสาขาวิชาการสอนอิสลามศึกษา และได้รับเกียรติจากจุฬาราชมนตรี ฯพณฯ นายสวาดี สุมาลัยศักดิ์ เป็นประธานในพิธี

วันที่ 10 มีนาคม 2547 สมเด็จพระบรมโอรสาธิราชฯ สยามมกุฎราชกุมาร เสด็จพระราชดำเนินพร้อมด้วยหม่อมศรีรัศมิ์ มหิดล ณ อยุธยา ทรงเปิดวิทยาลัยอิสลามยะลาอย่างเป็นทางการ ณ ตำบลเขาตวม อำเภอยะรัง จังหวัดปัตตานี โดยมีคณะผู้บริหาร คณาจารย์ บุคลากรวิทยาลัยอิสลามยะลา ข้าราชการ หน่วยงานภาครัฐ เอกชน และประชาชนทั่วไป พร้อมใจร่วมให้การรับเสด็จฯ และได้รับเกียรติจากท่านจุฬาราชมนตรีได้เดินทางมาร่วมพิธีเปิดในครั้งนี้ด้วย

ปี พ.ศ. 2550 วิทยาลัยอิสลามยะลาได้รับการอนุญาตเปลี่ยนชื่อและประเภท โดยได้รับการอนุญาตให้ เปลี่ยนชื่อและประเภทเป็น “มหาวิทยาลัยอิสลามยะลา” ตามใบอนุญาตเลขที่ 5/2550 ลงวันที่ 14 มิถุนายน 2550 และในวันที่ 27 มิถุนายน 2550 รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ได้ให้เกียรติในพิธีมอบใบอนุญาต และเปิดป้ายมหาวิทยาลัยอิสลามยะลา พร้อมกันนี้ได้จัดพิธีมอบปริญญาศิลปศาสตรดุษฎีบัณฑิตกิตติมศักดิ์แก่ ฯพณฯ ศ.ดร. อับดุลลอฮ์ บิน อัลมุหซิน อัลตุรกี เลขานุการสันนิบาตโลกมุสลิม (มัสลิ้น มาหะมะ, 2550: 17-24)

2.3.3 ปรัชญา ปณิธาน วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมองค์กรและยุทธศาสตร์

1) ปรัชญาของมหาวิทยาลัย

(107 :) ﴿ وَمَا أَرْسَلْنَاكَ إِلَّا رَحْمَةً لِّلْعَالَمِينَ ﴾

“และเราไม่ได้ส่งเจ้ามาเพื่ออื่นใด นอกจากเป็นความเมตตาเพื่อประชาชาติทั้งมวล” (อัลอัมบิยาอู: 107)

2) ปณิธานของมหาวิทยาลัย

(114 :) ﴿ وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا ﴾

“ข้าแต่พระเจ้าของฉัน ขอพระองค์ทรงโปรดเพิ่มพูนความรู้แก่ฉัน” (ฎอฮา: 114)

3) วิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยอิสลามยะลาเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มีมาตรฐานระดับสากล มุ่งผลิตบัณฑิตที่เปี่ยมด้วยคุณธรรม จริยธรรม เป็นคลังทางปัญญาที่มีความเป็นเลิศตามหลักการอิสลาม ส่งเสริมการสร้างสันติภาพที่ยั่งยืน

4) พันธกิจของมหาวิทยาลัย

ผลิตบัณฑิต วิจัย บริหารวิชาการแก่สังคม ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการด้วยมาตรฐานระดับสากล มีความเป็นเลิศทั้งศาสตร์ ศิลปะและนวัตกรรม นำไปสู่การพัฒนาสังคมที่ยั่งยืน เปี่ยมด้วยคุณธรรมจริยธรรมที่สอดคล้องกับหลักการอิสลาม

5) ค่านิยมองค์กร

มหาวิทยาลัยอิสลามยะลา ได้กำหนดค่านิยมองค์กรไว้ คือ มีศรัทธาที่เที่ยงตรง ปฏิบัติศาสนกิจที่ถูกต้อง มีจริยธรรมที่งดงาม พึ่งพาตนเอง มีความรอบรู้ มีสุขภาพที่ดี ชำระจิตใจของตนเอง มีระเบียบวินัย รักษาเวลา มีจิตสาธารณะ เชื่อมมั่นในองค์กร และเป็นผู้ใฝ่สันติ

5) ยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยอิสลามยะลาได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในทุกๆ หน่วยงาน เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย โดยแผนการดำเนินงานประจำปีการศึกษา 2554 อยู่ภายใต้แผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยอิสลามยะลา ระยะที่ 4 ปี 2554-2558 โดยในปี 2554 ประกอบด้วย 9 ยุทธศาสตร์ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การจัดการเรียนการสอนนำพาบัณฑิตสู่บัณฑิตพึงประสงค์ โดยมีเป้าประสงค์ คือ ยกระดับการจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ ผ่านกระบวนการบูรณาการและการเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ นำพาผู้เรียนสู่บัณฑิตพึงประสงค์

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาหลักสูตรเสริมสร้างความเข้มแข็งของประชาคมอาเซียน โดยมีเป้าประสงค์ คือ เปิดสอนในสาขาวิชาที่บูรณาการอิสลามที่เป็นความต้องการของสังคมตั้งแต่ระดับปริญญาตรีจนถึงปริญญาเอกด้วยหลักสูตรที่มีมาตรฐาน เน้นการมีส่วนร่วมของสถานประกอบการ และการจัดตั้งหน่วยงานสนับสนุนการปฏิบัติการ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 เสริมสร้างศักยภาพและบุคลิกภาพนักศึกษาและศิษย์เก่า โดยมีเป้าประสงค์ คือ ส่งเสริมนักศึกษาสู่การเป็นบัณฑิตพึงประสงค์ ใฝ่สันติและมีจิตสาธารณะ พัฒนาศิษย์เก่าอย่างต่อเนื่องและกระตุ้นการมีบทบาท ความรับผิดชอบต่อสังคม

ยุทธศาสตร์ที่ 4 สร้างความเข้มแข็งทางการวิจัย เพื่อเป็นทางนำของประชาคมอาเซียน โดยมีเป้าประสงค์ คือ พัฒนานักวิจัยอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนาความรู้ การนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาสู่การวิจัยพัฒนา กระตุ้นการนำผลการวิจัยสู่การเผยแพร่และการนำไปใช้ประโยชน์ต่อสังคม

ยุทธศาสตร์ที่ 5 การบริหารวิชาการสู่สังคมคุณธรรม โดยมีเป้าประสงค์ คือ ส่งเสริมการเชื่อมโยงการบริหารวิชาการต่อการวิจัยและการจัดการเรียนการสอน กระตุ้นชุมชนเพื่อการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ลดความขัดแย้ง สร้างความปรองดองของสังคม

ยุทธศาสตร์ที่ 6 การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมเพื่อเสริมสร้างวิถีชีวิตมุสลิมในสังคมพหุวัฒนธรรม โดยมีเป้าประสงค์ คือ เสริมสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในมหาวิทยาลัยที่เอื้อต่อการดำเนินวิถีชีวิตมุสลิม การอนุรักษ์และสร้างมาตรฐานด้านศิลปะและวัฒนธรรมเพื่อสังคม

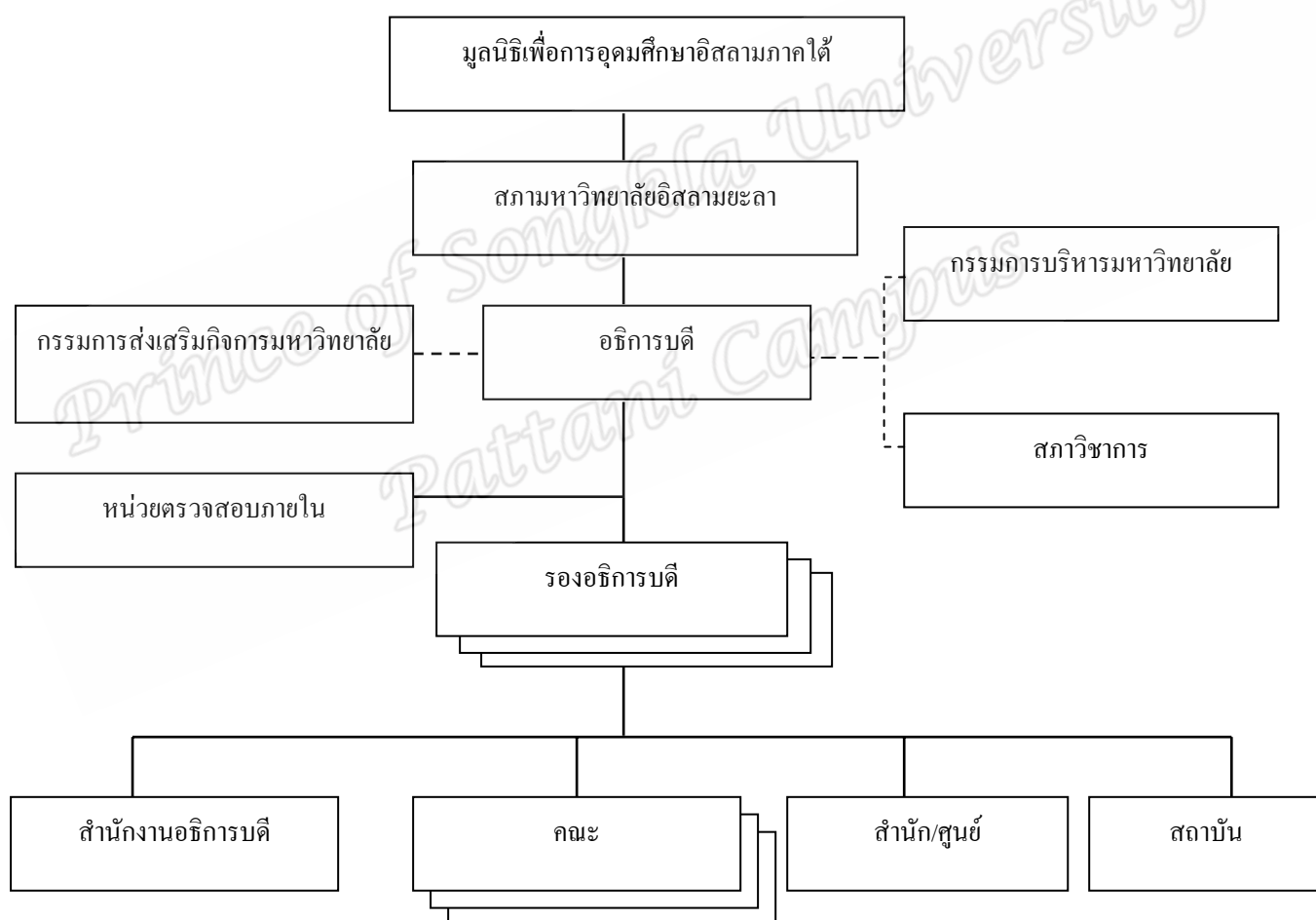
ยุทธศาสตร์ที่ 7 องค์กรแห่งการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยมีเป้าประสงค์ คือ ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง สร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเน้นการให้บริการสวัสดิการที่บุคลากรมีความพึงพอใจ

ยุทธศาสตร์ที่ 8 การบริหารจัดการเพื่อสร้างมาตรฐานคุณภาพ โดยมีเป้าประสงค์ คือ เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ การติดตามตรวจสอบและประเมินคุณภาพโดยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

ยุทธศาสตร์ที่ 9 สร้างเครือข่ายความร่วมมือและความสัมพันธ์ระดับนานาชาติ โดยมีเป้าประสงค์ คือ มหาวิทยาลัยมุ่งสร้างความร่วมมือกับสถาบันการศึกษาในระดับนานาชาติ เพื่อสร้างความเข้มแข็งทางด้านวิชาการและการยอมรับในระดับนานาชาติ

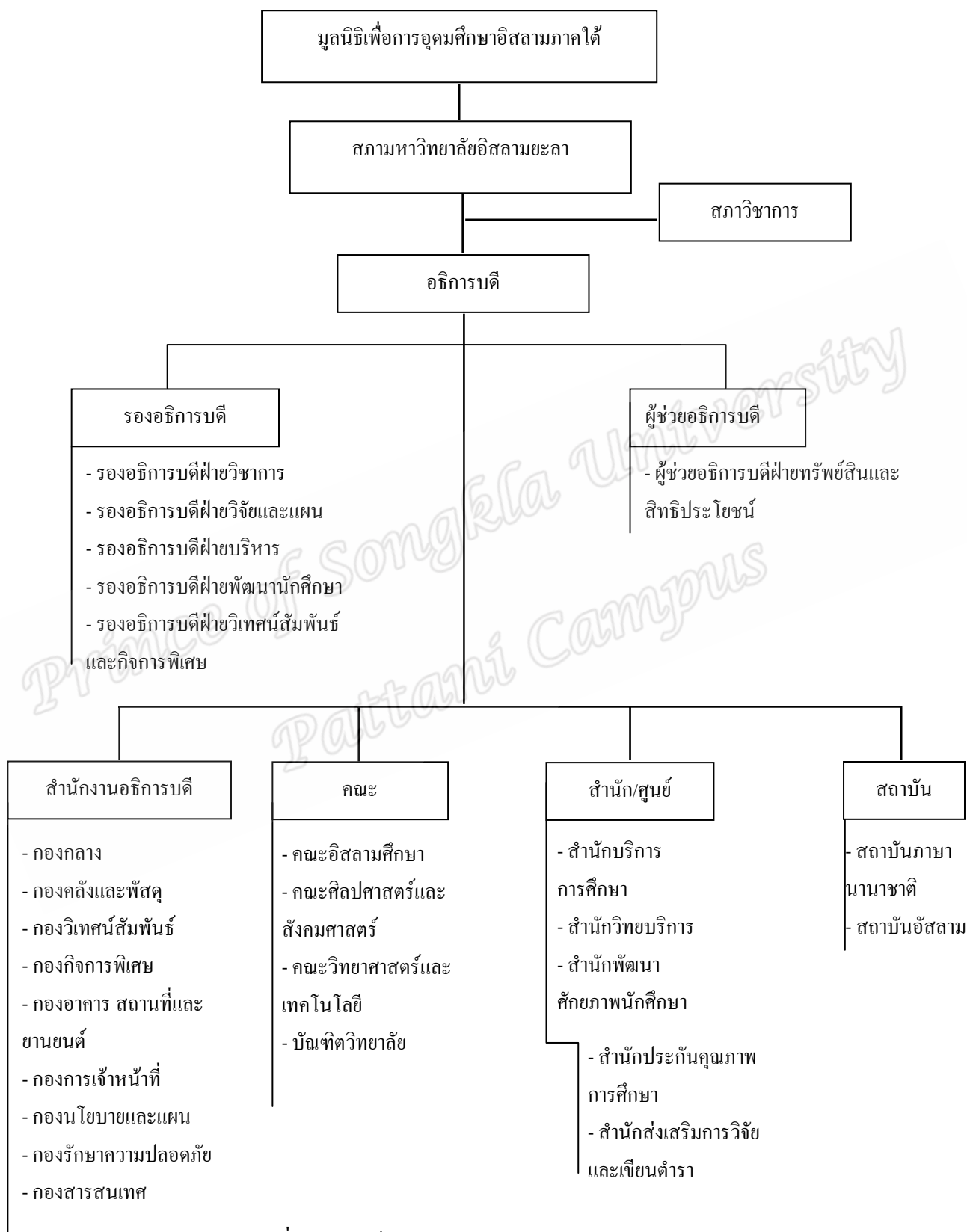
2.3.4 โครงสร้างการบริหารงานของมหาวิทยาลัย

โครงสร้างการบริหารงานของมหาวิทยาลัย ดังนี้



แผนภาพที่ 1 แสดงโครงสร้างการบริหารงานมหาวิทยาลัยอิสลามยะลา

โดยมีโครงสร้างหน่วยงาน ดังนี้



แผนภาพที่ 2 โครงสร้างหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยอิสลามยะลา

2.2.5 หลักสูตรและสาขาวิชาที่เปิดสอน

มหาวิทยาลัยอิสลามยะลาจัดการศึกษาในระบบทวิภาค โดยมีการจัดการศึกษาใน 3 ระดับคือ ปริญญาตรี ประกาศนียบัตรบัณฑิต และปริญญาโท ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

ตารางที่ 1 แสดงหลักสูตรที่เปิดสอนในมหาวิทยาลัยอิสลามยะลา

ชื่อหลักสูตร	สาขาวิชา
ระดับปริญญาตรี	
คณะอิสลามศึกษา	
หลักสูตรศิลปศาสตรบัณฑิต	สาขาวิชาชะรีอะฮ์ (กฎหมายอิสลาม)
หลักสูตรศิลปศาสตรบัณฑิต	สาขาวิชาฮุกูมุดดีน (หลักการศาสนาอิสลาม)หลักสูตรนานาชาติ
หลักสูตรศิลปศาสตรบัณฑิต	สาขาวิชาอิสลามศึกษา
คณะศิลปศาสตร์และสังคมศาสตร์	
หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต	สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
หลักสูตรเศรษฐศาสตรบัณฑิต	สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์การเงินและการธนาคาร
หลักสูตรศิลปศาสตรบัณฑิต	สาขาวิชาภาษาอาหรับ (หลักสูตรนานาชาติ)
หลักสูตรศิลปศาสตรบัณฑิต	สาขาวิชาภาษาอังกฤษ (หลักสูตรนานาชาติ)
หลักสูตรศิลปศาสตรบัณฑิต	สาขาวิชาภาษามลายู (หลักสูตรนานาชาติ)
หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต	สาขาวิชาการจัดการ
คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	
หลักสูตรวิทยาศาสตร์บัณฑิต	สาขาวิชาเทคโนโลยีสารสนเทศ
หลักสูตรเทคโนโลยีบัณฑิต	สาขาวิชาวิทยาการคอมพิวเตอร์ (หลักสูตรนานาชาติ)
หลักสูตรวิทยาศาสตร์บัณฑิต	สาขาวิชาวิทยาศาสตร์
หลักสูตรวิทยาศาสตร์บัณฑิต	สาขาวิชาเคมีประยุกต์
คณะศึกษาศาสตร์	
หลักสูตรศึกษาศาสตรบัณฑิต	สาขาวิชาการสอนอิสลามศึกษา
ระดับประกาศนียบัตรบัณฑิต	
คณะศึกษาศาสตร์	
หลักสูตรประกาศนียบัตรบัณฑิต	สาขาวิชาชีพครู

ระดับปริญญาโท	
คณะอิสลามศึกษา	
หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต	สาขาวิชาชะรีอะฮ์
หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต	สาขาวิชาประวัติศาสตร์และอารยธรรมอิสลาม
คณะศิลปศาสตร์และสังคมศาสตร์	
หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต	สาขาวิชาภาษาอาหรับและวรรณคดี
หลักสูตรรัฐศาสตรมหาบัณฑิต	สาขาวิชาการปกครอง

2.2.6 จำนวนนักศึกษา

ข้อมูลนักศึกษาประจำปีการศึกษา 2554 รวมทั้งสิ้นจำนวน 3,115 คน จำแนกเป็น นักศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 2,499 คน ระดับประกาศนียบัตรบัณฑิต จำนวน 488 คน และระดับปริญญาโท จำนวน 128 คน ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ข้อมูลนักศึกษาประจำปีการศึกษา 2554

คณะ / สาขาวิชา	ระดับชั้นปี				รวม
	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	
ระดับปริญญาตรี					
1. คณะอิสลามศึกษา					
1.1 สาขาวิชาชะรีอะฮ์	33	29	35	131	228
1.2 สาขาวิชาอูศูลุดดีน	85	62	49	218	414
1.3 สาขาวิชาอิสลามศึกษา	152	71	31	-	254
รวม	270	162	115	349	896
2. คณะศิลปศาสตร์และสังคมศาสตร์					
2.1 สาขาวิชาภาษาอาหรับ	86	41	25	67	219
2.2 สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์	76	89	64	158	387
2.3 สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์ การเงินและ การธนาคาร	28	29	31	81	169
2.4 สาขาวิชาภาษาอังกฤษ	108	56	37	52	253
2.5 สาขาวิชาภาษามลายู	28	12	17	-	57

คณะ / สาขาวิชา	ระดับชั้นปี				รวม
	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	
2.6 สาขาวิชาการจัดการ	33	35	-	-	68
รวม	359	262	174	358	1153
3. คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี					
3.1 สาขาวิชาเทคโนโลยีสารสนเทศ	-	-	-	103	103
3.2 สาขาวิชาวิทยาศาสตร์	56	33	19	27	135
3.3 สาขาวิชาวิทยาการคอมพิวเตอร์	117	56	31	-	204
3.4 สาขาวิชาเคมีประยุกต์	8	-	-	-	8
รวม	181	89	50	130	450
รวมนักศึกษาระดับปริญญาตรีทั้งสิ้น	810	513	339	837	2499
ระดับประกาศนียบัตรบัณฑิต					
1.คณะศิลปศาสตร์และสังคมศาสตร์					
1.2 สาขาวิชาวิชาชีพครู	316	159	13	-	488
รวม	316	159	13	-	488
ระดับปริญญาโท					
1.คณะอิสลามศึกษา					
1.1 สาขาวิชาชะรีอะฮ์	10	10	7	8	35
1.2 สาขาวิชาประวัติศาสตร์และอารยธรรมอิสลาม	7	11	10	11	39
2.คณะศิลปศาสตร์และสังคมศาสตร์					
2.1 สาขาวิชาภาษาอาหรับและวรรณคดี	14	13	-	-	27
2.2 สาขาวิชารัฐศาสตร์(การปกครอง)	11	16	-	-	27
รวมนักศึกษาระดับปริญญาโท	42	50	17	19	128
รวมทั้งสิ้น	1168	722	369	856	3115

ดังนั้นมหาวิทยาลัยอิสลามยะลา เป็นสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาที่มุ่งมั่นในการจัดการศึกษา ทำการวิจัย ให้บริการวิชาการ ทางด้านอิสลามศึกษาและความรู้แนวอื่น ๆ ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมที่สอดคล้องกับหลักการอิสลาม โดยทำการผลิตบัณฑิตให้มีความรู้ ศรัทธา

และปฏิบัติตามหลักการของอัลกุรอาน และพระจริยวัตรของท่านศาสดามุฮัมมัด ﷺ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีคุณธรรมและจริยธรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดีในการพัฒนาคุณภาพชีวิตทั้งของตนเอง ครอบครัวและสังคม โดยผ่านกระบวนการศึกษาที่ดำรงไว้ซึ่งความสมดุล ครอบคลุม ต่อเนื่องและบูรณาการ ปัจจุบันมหาวิทยาลัยอิสลามยะลา ได้สนอง และปรับตัวให้มุ่งไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการผลิตบัณฑิตให้มีคุณภาพ กำหนดให้แต่ละคณะดำเนินการปรับปรุงหลักสูตรให้มีความทันสมัยอยู่เสมอ และสร้างหลักสูตรใหม่ที่สนองต่อความต้องการของสังคมมากขึ้น

2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

มาลี ธรรมศิริ (2543: บทคัดย่อ) ได้ทำวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้โดยผ่านหน่วยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในฐานะส่วนขยายของการอุดมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันขององค์การไทย อยู่ในระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ปานกลาง และมีความเป็นไปได้สูงในระบบย่อยด้านวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ นอกจากนี้ พบว่า ลักษณะไทยที่เอื้อต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ 1) การปรับตามกาลเทศะและโอกาส 2) การเรียนรู้ว่าจะทำอะไร อย่างไร เพื่อบรรลุจุดประสงค์ของการศึกษา 3) ivateต่อความรู้สึกของผู้อื่น ลักษณะไทยที่ไม่เอื้อต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ 1) การนิยมการรวมอำนาจ 2) การปราศจากการริเริ่ม 3) ทำตามคำสั่งและหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ 4) ความอ้อมค้อมและไม่แสดงออกอย่างชัดเจน

ศันสนีย์ จะสุวรรณ (2550: บทคัดย่อ) ได้ทำวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ผลการวิจัยพบว่า

1.ระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เรียนตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ องค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้ ด้านองค์การ ด้านบุคลากร ด้านเทคโนโลยี และด้านการจัดการความรู้

2.องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีอิทธิพลต่อสถานภาพของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก คือ 1) องค์ประกอบด้านองค์การ ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบย่อย คือ การบริหารจัดการและวัฒนธรรมองค์กร และเทคโนโลยีสารสนเทศ 2) องค์ประกอบด้านบุคลากร ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบย่อยคือ เจตคติและการทำงานของบุคลากร และความรู้ความสามารถของบุคลากร และ 3) องค์ประกอบด้านผู้นำ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย คือ ผู้นำที่มุ่งนำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำที่มีบทบาทเป็นเพื่อนร่วมงาน และผู้นำที่มีหน้าที่เป็นผู้จัดการ

สุภาวดี เพชรสกุล (2546: บทคัดย่อ) ได้ทำวิจัยเรื่อง ศึกษาสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่คาดหวังขององค์กรแห่งการเรียนรู้โรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย

ไทย ประเภทสายสามัญในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ผลการวิจัยพบว่า สภาพที่เป็นจริง และสภาพที่คาดหวังขององค์การแห่งการเรียนรู้โรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ประเภทสายสามัญในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และบุคลากรระดับปฏิบัติการ มีความคิดเห็นต่อสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับปานกลาง และมีความคิดเห็นต่อสภาพที่คาดหวังอยู่ในระดับมาก และในทุกด้านมากกว่าสภาพที่เป็นจริงโดยเรียงลำดับความคาดหวังรายด้านที่บุคลากรทั้ง 3 ระดับ ให้ความคาดหวังจากมากที่สุดไปน้อยที่สุด คือ ด้านความรู้รอบรู้แห่งตน ด้านการเรียนรู้ของทีม ด้านวิสัยทัศน์ร่วม ด้านแบบแผนความคิดอ่าน และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

ฉิสรดา คาวประดับวงศ์ (2550: บทคัดย่อ) ได้ทำวิจัยเรื่อง ความพร้อมเพื่อพัฒนาสู่ องค์การแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเมือง จังหวัดราชบุรี ผลการวิจัยพบว่า

1.ระดับความพร้อมด้านตัวบุคคลเพื่อพัฒนาสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเมือง จังหวัดราชบุรีในภาพรวมและรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมาก

2.ระดับความพร้อมสภาวะแวดล้อมทางกายภาพเพื่อพัฒนาสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเมือง จังหวัดราชบุรีในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และรายด้านพบว่าความพร้อมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านโครงสร้างองค์การ และด้านบรรยากาศองค์การอยู่ในระดับปานกลาง

3.เปรียบเทียบความพร้อมด้านตัวบุคคลเพื่อพัฒนาสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเมือง จังหวัดราชบุรี พบว่า พนักงานเทศบาลที่มีเพศ อายุ ประสบการณ์การทำงาน มีระดับความพร้อมด้านตัวบุคคลเพื่อพัฒนาสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แต่เมื่อเปรียบเทียบตามวุฒิการศึกษาและสายการปฏิบัติงานพบว่า พนักงานเทศบาลที่วุฒิการศึกษาและสายการปฏิบัติงานต่างกันมีความพร้อมด้านตัวบุคคลเพื่อพัฒนาสู่องค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4.เปรียบเทียบความพร้อมด้านตัวบุคคลและด้านสภาวะแวดล้อมทางกายภาพเพื่อพัฒนาสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเมืองราชบุรี เทศบาลเมืองบ้านโป่ง เทศบาลเมืองโพธาราม พบว่า ไม่แตกต่างกัน

ศศกร ไชยคำหาญ (2550 : บทคัดย่อ) ได้ทำวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า

1.ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่าประกอบด้วย 9 ปัจจัย เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ โครงสร้างที่เหมาะสมขององค์การ การคิดอย่างเป็นระบบ กลยุทธ์ขององค์การ วัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การ การพัฒนาบุคลากร

การทำงานเป็นทีม การมีวิสัยทัศน์ร่วม การสร้างบรรยากาศในองค์กร และการสร้างและถ่ายโอนความรู้

2. ระดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาพรวมพบว่าอยู่ในระดับมาก

กรพินธุ์ ศรีสุภา (2550: บทคัดย่อ) ได้ทำวิจัยเรื่อง การเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันวิจัย ภาษาและวัฒนธรรมเพื่อพัฒนาชนบทมหาวิทยาลัยมหิดล ผลการวิจัยพบว่า

1. สถาบันวิจัยภาษาและวัฒนธรรมเพื่อพัฒนาชนบทมหาวิทยาลัยมหิดล มีระดับการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานด้านองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

2. สถาบันวิจัยภาษาและวัฒนธรรมเพื่อพัฒนาชนบทมหาวิทยาลัยมหิดล มีระดับการเป็นองค์กรแห่งเรียนรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

3. การเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานขององค์กรกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กันทุกด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

อพาดา สวรรณโรจน์(2548: บทคัดย่อ) ได้ทำวิจัยเรื่อง การรับรู้ของบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่า

1. กลุ่มประชากรที่ศึกษาส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ส่วนใหญ่มีอายุ 31 – 40 ปี อายุงานน้อยกว่า 5 ปี ระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือสูงกว่า มีตำแหน่งงานระดับปฏิบัติการ ภาพรวมการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีระดับปานกลาง โดยตัวแปรลักษณะส่วนบุคคลด้านเพศมีการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ไม่แตกต่างกัน แต่ในตัวแปรอื่น ๆ มีการรับรู้ที่แตกต่างกันทั้งการรับรู้ด้านองค์กรและด้านบุคคล ได้แก่ ตัวแปรด้านอายุ อายุงาน การศึกษา และตำแหน่งงาน

2 การรับรู้ของพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยคะแนนเฉลี่ยของการรับรู้ด้านองค์กรในองค์ประกอบด้านเทคโนโลยีการเรียนรู้ การสร้างและถ่ายโอนความรู้ การทำงานเป็นทีม และแบบเครือข่ายสูงที่สุด และมีคะแนนเฉลี่ยขององค์ประกอบด้านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม กลยุทธ์ และวิสัยทัศน์ต่ำที่สุด ส่วนการรับรู้ด้านบุคคลมีคะแนนเฉลี่ยในองค์ประกอบด้านการเรียนรู้เป็นทีมสูงที่สุด และองค์ประกอบด้านการมีแบบแผนความคิดต่ำที่สุด

เบญจวรรณ ทิมสุวรรณ,ยศพล เหลืองโสมนภาและพจนาด บรรเทาวงษ์(2550:92) ได้ทำวิจัยเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับสภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข ผลการวิจัยพบว่า วิทยาลัยในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนกมีสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับปาน

กลาง ($\bar{X}=2.84$, $SD = .49$) และเมื่อวิเคราะห์รายด้านก็พบว่า อยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน โดยเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ($\bar{X}=2.95$, $SD = .49$) ด้านการให้อำนาจและสร้างความสามารถให้บุคคล ($\bar{X}=2.87$, $SD = .53$) ด้านการใช้เทคโนโลยี ($\bar{X}=2.87$, $SD = .59$) ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ($\bar{X}=2.81$, $SD = .54$) และด้านการบริหารความรู้ ($\bar{X}=2.73$, $SD = .57$) ตามลำดับ

นุช อนิวรรณ (2551: บทคัดย่อ) ได้ทำวิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่คาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ สำนักบริการทางวิชาการและทดสอบประเมินผล (สวป.) มหาวิทยาลัยรามคำแหง ผลการวิจัยพบว่า

1. บุคลากรมีความคิดเห็นสภาพที่เป็นจริงของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ สำนักบริการทางวิชาการและทดสอบประเมินผล (สวป.) มหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยภาพรวมและรายด้าน ได้แก่ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม และด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านการมีแบบแผนความคิด อยู่ในระดับมาก

2. บุคลากรมีความคิดเห็นต่อสภาพที่คาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ สำนักบริการทางวิชาการและทดสอบประเมินผล (สวป.) มหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงตามลำดับ ได้แก่ ด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม

3. บุคลากรที่มีตำแหน่งงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสภาพที่เป็นจริงของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนในภาพรวมด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม และด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และบุคลากรที่มีหน่วยงานที่สังกัด และประสบการณ์ในการทำงาน แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อสภาพที่เป็นจริงของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4. บุคลากรที่มีตำแหน่งงาน หน่วยงานที่สังกัด และประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสภาพที่คาดหวังของการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สุชาติ ใจภักดี (2550 : บทคัดย่อ) ได้ทำวิจัยเรื่อง รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยชุมชนในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า

1. บุคลากรในวิทยาลัยชุมชนมีพฤติกรรมแสดงออกต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านบุคคลมีความเป็นเลิศ ด้านรูปแบบวิธีการคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านการคิดเชิงระบบ ด้านวัฒนธรรมองค์กรและด้านบรรยากาศองค์กร

2. รูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยชุมชนในประเทศไทย มีดังนี้ 1) ด้านบุคคลมีความเป็นเลิศ มีนิสัยใฝ่เรียนรู้ศึกษาหาความรู้อย่างต่อเนื่อง มีมนุษยสัมพันธ์และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความมุ่งมั่นตั้งใจรักษาจุดยืนที่จะทำให้สำเร็จ ภูมิใจในวิชาชีพ และมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานให้เกิดผลงานที่ต้องการได้จริง 2) ด้านรูปแบบวิธีการคิด มีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่พัฒนาความคิดให้สอดคล้องกับสถานการณ์เป็นจริง ยอมรับการเปลี่ยนแปลงพร้อมรับข้อมูลใหม่ ๆ เพื่อนำมาพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ของตนและมองสิ่งที่เกิดขึ้นในเชิงบวก 3) ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของวิทยาลัยบรรยากาศที่เปิดเผยและโปร่งใสก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของวิทยาลัย 4) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีความสามารถในการประสานงานกับทีมงาน มีการประชุมปรึกษาหารือเพื่อเสนอแนะและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เชื่อว่าทีมงานมีส่วนสำคัญในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ มีการพัฒนาสมาชิกในทีมให้มีคุณธรรม จริยธรรม มั่นคงในอารมณ์ 5) ด้านการคิดเชิงระบบ การมองการณ์ไกล ปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอน จัดลำดับความสำคัญอย่างเป็นระบบ 6) ด้านวัฒนธรรมองค์กร เข้าใจและยอมรับร่วมกันเกี่ยวกับเป้าหมายของวิทยาลัย เน้นวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันและการแสวงหาความคิดเป็นที่ดีที่สุด โดยไม่คำนึงว่าจะมาจากผู้ใดแหล่งใด 7) ด้านบรรยากาศองค์กร มีเครื่องอำนวยความสะดวก มีบรรยากาศที่เอื้อให้บุคลากร มีความสำเร็จในการปฏิบัติงาน การพัฒนาความสัมพันธ์ผู้การทำงานที่มีประสิทธิภาพและมีการจัดกิจกรรมสังสรรค์เพื่อเสริมสร้างความเป็นกันเองอยู่เสมอ

สมชัย วงศ์นายะ (2548 : 100) ได้ทำวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภาคเหนือ ผลการวิจัยพบว่า

1. ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภาคเหนือ อยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านการเสริมอำนาจบุคคล ด้านการจัดการความรู้ และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี

2. ปัจจัยด้านการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภาคเหนืออยู่ในระดับปานกลาง โดยทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง วิสัยทัศน์ และมนุษยสัมพันธ์ ความเป็นผู้ใฝ่รู้ของอาจารย์อยู่ในระดับสูง ส่วนบรรยากาศองค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตภาคเหนืออยู่ในระดับปานกลาง โดยมีด้านเดียวที่อยู่ในระดับสูง คือ ความชัดเจนของเป้าหมาย

และนโยบาย ส่วนด้านอื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ข้อตกลงเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ มาตรฐาน การปฏิบัติงาน โครงสร้างองค์การ การปฏิบัติตามกฎระเบียบ การยกย่องชมเชยและการให้รางวัล ความรับผิดชอบในงาน การเปิดโอกาสให้เรียนรู้โดยการทดลอง ความจงรักภักดีในองค์การ การ สนับสนุนในการปฏิบัติงาน ความอบอุ่นในการปฏิบัติงาน และการทำงานเป็นทีม

รัตนา ปานภูทอง(2551 : 59) ได้ทำวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยนเรศวร ผลการวิจัยพบว่า การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ มหาวิทยาลัยนเรศวรอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือด้าน บุคคลมีความเป็นเลิศอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือด้านรูปแบบวิธีการคิดอยู่ในระดับมาก และด้านที่ ค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันอยู่ในระดับมาก

พรสินทร์ กาญจนพัชชี (2551 : บทคัดย่อ) ได้ทำวิจัยเรื่อง การศึกษาความเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ในองค์การภาครัฐและเอกชน ผลการวิจัยพบว่า 1) ด้านการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ อยู่ในระดับสูงทั้งสององค์การ 2) ด้านวิถีคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง อยู่ในระดับสูงทั้งสององค์การ 3) ด้านวิสัยทัศน์ร่วมอยู่ในระดับสูงทั้งสององค์การ 4) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมอยู่ในระดับสูง ทั้งสององค์การ 5) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบอยู่ในระดับสูงทั้งสององค์การ

ณัฐยา กระแจ่ม (2551 : 78) ได้ทำวิจัยเรื่อง บรรยากาศองค์การกับการเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้ของคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรของคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มีความคิดเห็นต่อสภาพการเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้โดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า บุคลากรมีความ คิดเห็นต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการใช้เทคโนโลยี ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ด้านการให้ อำนาจและสร้างความสามารถแก่บุคคล และด้านการปรับเปลี่ยนองค์การอยู่ในระดับสูง ส่วนด้าน การบริหารความรู้อยู่ในระดับปานกลาง

ปาริชาติ คุณปลื้ม (2547: บทคัดย่อ) ได้ทำวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบขององค์การแห่ง การเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบที่เหมาะสมของ องค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทยตามแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญพบว่า ประเด็นสำคัญที่ก่อให้เกิดหลักการทั้ง 5 ตามแนวคิดของเซ็งกี ประกอบด้วย หลักการที่ 1 ความรอบ รู้แห่งตน ได้แก่ การสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดความอยากที่จะเรียนรู้ และความสามารถปรับเปลี่ยน ความกดดันในการทำงานให้เป็นแรงกระตุ้นที่นำมาสร้างสรรค์ผลงานได้ หลักการที่ 2 การสร้าง แบบจำลองความคิด ได้แก่ การมีทักษะในการฟังและมีการเปิดใจที่จะยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น และการใช้แหล่งความรู้หลาย ๆ แหล่งเพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจ หลักการที่ 3 การสร้าง วิสัยทัศน์ร่วม ได้แก่ พนักงานต้องมีความเข้าใจในวิสัยทัศน์ขององค์การอย่างชัดเจน และการ

ยอมรับว่าความสำเร็จขององค์กรเป็นภาระงานของพนักงานทุกคน หลักการที่ 4 การเรียนรู้เป็นทีม ได้แก่ การพัฒนาและส่งเสริมระบบการทำงานเป็นทีมและการสร้างแรงยึดเหนี่ยวระหว่างสมาชิกในทีม หลักการที่ 5 ความคิดเชิงระบบ ได้แก่ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้ที่ทำงานในหน่วยงานเดียวกันและระหว่างหน่วยงาน และการมีความเข้าใจในการจัดลำดับความสำคัญของงาน ส่วนแนวคิดของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชน พบว่า ประเด็นสำคัญที่ก่อให้เกิดหลักการทั้ง 5 ประกอบด้วย หลักการที่ 1 ได้แก่ การมีสติและฝึกจิตใจให้มีความมุ่งมั่นในการใฝ่เรียนรู้ และการใช้ข้อมูล ข้อเท็จจริงและเหตุผลทุกครั้งในการคิดวิเคราะห์และตัดสินใจ หลักการที่ 2 ได้แก่ การปรับระบบการศึกษาที่สามารถสอนให้คิดและวิเคราะห์ได้ด้วยตนเอง และการใช้แหล่งความรู้หลาย ๆ แหล่งเพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจ หลักการที่ 3 ได้แก่ การยอมรับความสามารถของผู้อื่น และการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ หลักการที่ 4 ได้แก่ การมีกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของสมาชิกในทีม และการมีกระบวนการฝึกอบรมสมาชิกในทีม และหลักการที่ 5 ได้แก่ การมีความเข้าใจในการจัดลำดับความสำคัญของงาน และระบบโครงสร้าง นโยบายและกระบวนการทำงานขององค์กรต้องมีการออกแบบให้สามารถดัดแปลงแก้ไข มีความยืดหยุ่นและตอบสนองต่อสิ่งที่มากระทบทั้งภายในและภายนอกองค์กร

พิศา ภาณุรัตน์ (2549 : บทคัดย่อ) ได้ทำวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจของบุคลากรต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรในวิทยาลัยนวัตกรรมการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์มีความพึงพอใจต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามวินัยทั้ง 5 ประการของปีเตอร์ เอ็ม เซ็งเก้ (Peter M. Senge) เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ คือ ด้านการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) มากที่สุด รองลงมา คือ ด้านวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Model) ด้านการคิดทั้งระบบ (System Thinking) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) และด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Building Shared Vision)

พิมพ์กานต์ อุ่นกุล (2546 : บทคัดย่อ) ได้ทำวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มี 12 ตัวประกอบ คือ 1) การรู้ทัศนคติและความเข้าใจของตนเองและเพื่อนร่วมงาน (Mental Models) 2) การคิดอย่างมีวิจารณญาณ (Critical Thinking) 3) การรู้ทั้งระบบและคิดทั้งระบบ (Systems Thinking) 4) การปรับเปลี่ยนการทำงาน (Work Improvement) 5) การรู้สถานภาพปัจจุบันและรู้ว่าต้องการไปสู่สถานภาพใด (Personal Mastery) 6) การสร้างเป้าหมายของกลุ่มและการมีวิธีการไปสู่เป้าหมาย (Shared Vision) 7) การคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking) 8) การที่สามารถใช้ความแตกต่างในความคิดเพื่อให้ได้คำตอบที่ดีกว่ามีคนเดียวคิด (Team Learning) 9) การคิดแก้ปัญหาอย่างมีระบบ

(Systematic Thinking) 10) การร่วมมือกัน (Cooperation) 11) การเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) 12) การระดมความคิด (Brainstorming)

ทวิศักดิ์ มโนสืบ (2550 : บทคัดย่อ) ได้ทำวิจัยเรื่อง ศักยภาพขององค์การในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ผลการวิจัยพบว่า ในภาพรวมของบุคลากรมีความคิดเห็นว่ามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา มีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง โดยมีความคิดเห็นว่ามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา มีศักยภาพในด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ในระดับสูงเป็นอันดับที่ 1 ด้านการจัดการความรู้ในระดับสูงเป็นอันดับที่ 2 ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กรในระดับสูงเป็นอันดับที่ 3 ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในระดับสูงเป็นอันดับที่ 4 และด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคลอยู่ในระดับสูงเป็นอันดับสุดท้าย สำหรับความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนาในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล พบว่าบุคลากรที่มีระยะเวลาการทำงานในมหาวิทยาลัยต่างกันจะมีความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพขององค์การในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน แต่เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และแผนกที่ต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพขององค์การในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ไม่แตกต่างกัน

สมบัติ แสงพล (2552 : บทคัดย่อ) ได้ทำวิจัยเรื่อง วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ คณะสัตวแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์กรและองค์การแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับองค์การแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลางถึงมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เรียงลำดับดังนี้ ความมีคุณภาพ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ความหลากหลายของบุคลากร การมอบอำนาจให้ปฏิบัติ การยอมรับ การตัดสินใจ เป้าหมายหน่วยงาน ความไว้วางใจ และความเอื้ออาทร

ศักดา มัชปาโต (2550 : บทคัดย่อ) ได้ทำวิจัยเรื่อง ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาของแก่น เขต 5 ผลการวิจัยพบว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาของแก่น เขต 5 โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านแบบแผนความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านความรอบรู้แห่งตน และด้านการคิดอย่างเป็นระบบตามลำดับ และผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนตามตำแหน่งหน้าที่ โดยภาพรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ศุวพัทตร์ เวศม์วิบูลย์ (2551 : 195) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงกลาโหม ผลการวิจัยพบว่า วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงกลาโหม มีสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับสูง (Mean = 3.65) ระบบย่อยส่วนใหญ่มีสภาพอยู่ในเกณฑ์ระดับสูง โดยระบบย่อยด้านพลวัตการเรียนรู้อีกมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ ระบบย่อยด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ ระบบย่อยด้านการเสริมอำนาจแก่บุคคล และระบบย่อยด้านการจัดการความรู้ ตามลำดับ ส่วนระบบย่อยด้านการนำเทคโนโลยีไปใช้มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด และมีสภาพอยู่ในเกณฑ์ระดับปานกลาง

ปฤณพรรณ มฤคพิทักษ์ (2551 : 85-86) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้: ศึกษากรณีคณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง ผลการวิจัยพบว่า ลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง เกี่ยวกับการสร้างพลวัตแห่งการเรียนรู้โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างมาก การปฏิรูปองค์การสู่ความเป็นเลิศในการเรียนรู้โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างมาก การเอื้ออำนาจและการสร้างความสามารถให้กับบุคคลโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างมาก และการจัดการความรู้ในองค์การแห่งการเรียนรู้โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างมาก

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปได้ว่าองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วยส่วนสำคัญคือ ด้านความรู้แห่งตน ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ซึ่งงานวิจัยส่วนใหญ่ได้ให้ความสำคัญกับองค์ประกอบทั้งห้าด้านดังกล่าว โดยได้นำมาตั้งไว้เป็นประเด็นต้น ๆ เพื่อศึกษาวิจัย รวมถึงงานวิจัยส่วนใหญ่พบว่าองค์ประกอบทั้งห้าด้านนี้ มีปัญหาอยู่ระดับต้น ๆ ดังนั้น องค์การจะดำเนินการไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องก็ควรคำนึงถึงประเด็นหลักในห้าด้านนี้ให้มากเพื่อนำไปสู่การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ