

การพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยชุมชนเมืองแห่งกรุงเทพมหานคร
THE DEVELOPMENT OF A LEARNING ORGANIZATION OF URBAN
COMMUNITY COLLEGE OF BANGKOK

เสาวภาคณ์ เชาวนะสิริยธรรม

วิทยาลัยพัฒนาชุมชนเมือง มหาวิทยาลัยนวมินทราธิราช

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัญหาในการดำเนินงานตามแนวคิด องค์กรประกอบ ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ และแนวทางการพัฒนาวิทยาลัยชุมชนเมืองแห่งกรุงเทพมหานครให้มุ่งไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้แบบสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการวิจัย เก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก สันทนากลุ่ม และการสังเกตแบบมีส่วนร่วม จากบุคลากรทั้งหมดของวิทยาลัยชุมชนเมืองแห่งกรุงเทพมหานครจำนวน 29 คน ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาการดำเนินงานตามแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ บุคลากรยังขาดความเป็นเลิศส่วนบุคคล ขาดความเข้าใจซึ่งกันและกัน ขาดการสร้างวิสัยทัศน์ของตนเองให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของวิทยาลัยฯ ขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม และขาดทักษะการคิดเชิงระบบ ด้านองค์ประกอบ พบว่า ขาดบรรยากาศของความปลอดภัยเชิงจิตวิทยา ขาดการส่งเสริมให้มีการทดลองหาแนวทางใหม่ๆ ในการทำงาน และ ภาวะผู้นำที่กระตุ้นการเรียนรู้ยังไม่เพียงพอ แนวทางการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยชุมชนเมืองแห่งกรุงเทพมหานคร คือ ปรับปรุงบรรยากาศองค์กรให้เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สนับสนุนส่งเสริมให้มีการแสดงความคิดเห็นในมุมมองที่หลากหลาย พัฒนาศักยภาพด้านความคิดและความ เป็นเลิศส่วนบุคคล ส่งเสริมกระบวนการและการดำเนินการการเรียนรู้ที่เป็นรูปธรรม และพัฒนาระบบบริหารจัดการที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

คำสำคัญ: องค์กรแห่งการเรียนรู้ วิทยาลัยชุมชนเมืองแห่งกรุงเทพมหานคร

ABSTRACT

The objective of this research was to study the managerial problems according to the concept of learning organization and the development of Urban Community College of Bangkok (UCCB) shifted towards learning organization. This research was qualitative research methods using the interview as a research tool, collecting data from in-depth interview, focus group discussions and participant observation from all 29 staff The research results revealed that problems of operation according to the concept of learning organization were lack of personal mastery, understanding each other, alignment in personal vision and organization vision, motivation to work together as a team, and skill of system thinking. Problems of composition in learning organization were lack of psychological safety, encourage to experiment to find new ways of working, and leadership that reinforce the learning. Guidelines for becoming a learning organization were improving supportive learning environment, encouraging to more ideas in various dimension, developing skills of system thinking and personal mastery, promote the process of learning tangibly and develop management system that facilitates to be learning organization.

Keywords: Learning Organization, Urban Community College of Bangkok

บทนำ

แนวความคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นแนวความคิด การบริหารที่ใช้เป็นพื้นฐานในการก้าวสู่ความสำเร็จของ องค์กรทุกประเภท ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐการ รัฐวิสาหกิจ หรือ เอกชน สามารถประยุกต์ใช้ร่วมกับระบบบริหารองค์กรได้

ทุกรูปแบบ ซึ่งมีลักษณะเป็นการพัฒนาองค์กรด้วยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสถานศึกษาที่ ควรสนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับมีความพร้อมที่จะเรียนรู้ อย่างต่อเนื่องเพื่อปรับให้ทันต่อสถานการณ์ และมีการ

พัฒนางานอย่างยั่งยืน จำเป็นต้องอาศัยกระบวนการเรียนรู้ที่ทำให้ความรู้ทั้งหลายนั้นกลายเป็นความรู้ที่เกิดประโยชน์ต่อบุคลากรทั้งองค์กร โดยอาศัยปัจจัยต่างๆ ที่เอื้อต่อการเสริมสร้างการเรียนรู้ร่วมกันทั้งภายในและภายนอกองค์กร

วิทยาลัยชุมชนเมืองแห่งกรุงเทพมหานคร (Urban Community College of Bangkok) เป็นส่วนงานเทียบเท่าคณะในสังกัดมหาวิทยาลัยนวมินทราชินาธิราช จัดการเรียนการสอนสายวิชาการ วิชาชีพและวิจัย เพื่อพัฒนาเมือง จัดหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อสร้างความเข้มแข็งของชุมชนเมืองและสืบสานศิลปวัฒนธรรม ประเพณี ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 130 ตอนพิเศษ 190 ง ลงวันที่ 26 ธันวาคม 2556 มีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนในเขตกรุงเทพมหานคร การพัฒนาองค์ความรู้ด้านการปกครองส่วนท้องถิ่น ด้านวิชาการและวิชาชีพ เพื่อการพัฒนามหานคร รวมทั้งให้โอกาสทางการศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการของชุมชนเขตเมืองในการฝึกอบรมและพัฒนาอาชีพ การบำรุงรักษาศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม จารีต ประเพณีและภูมิปัญญาท้องถิ่น

การดำเนินงานของวิทยาลัยฯ ยังประสบปัญหาในหลายๆ ด้าน ตัวอย่างเช่น บุคลากรส่วนใหญ่ที่เข้ามาทำงานยังขาดประสบการณ์ ความรู้ และความเชี่ยวชาญในตำแหน่งหน้าที่ ขาดการถ่ายทอดความรู้จากสายงานระดับสูงขึ้นไป ขาดประสบการณ์การทำงานในสถาบันอุดมศึกษา การประชาสัมพันธ์ให้ผู้ที่สนใจเข้ามาศึกษาต่อหรือฝึกอบรมยังอยู่ในวงแคบ ทำให้ไม่เป็นที่รู้จักของสังคมวงกว้าง ระบบสารสนเทศต่างๆ ยังไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงานให้เป็นระบบ รวมทั้งบุคลากรยังขาดแรงจูงใจในการทำงาน ไม่มีเป้าหมายที่จะมุ่งไปสู่ความสำเร็จของตำแหน่งงานที่ชัดเจน ขาดความคิดริเริ่มที่จะสร้างสรรค์การปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน และปัญหาความไม่เข้าใจกันของบุคลากรระดับปฏิบัติการกับผู้บริหาร

ดังนั้นการศึกษาค้นคว้าพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยชุมชนเมืองแห่งกรุงเทพมหานคร จึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการดำเนินงานของวิทยาลัยฯ ในการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ เป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากร และยังเป็นแบบอย่างให้แก่องค์กรอื่นๆ อีกด้วย

วัตถุประสงค์การวิจัย

เพื่อศึกษาปัญหาในการดำเนินงานตามแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรประกอบและแนวทางการพัฒนาวิทยาลัยชุมชนเมืองแห่งกรุงเทพมหานครให้มุ่งไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

ทบทวนวรรณกรรม

1. แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของนักวิชาการหลายๆท่าน เช่น Marquardt (1996) , Senge, Peter M. (1990), Garvin David A. และคณะ (2008) , ปัญญา อัครกุลประดิษฐ์ (2544) ญญูพันธ์ เขจรนันท์ (2544), วิชัย วงษ์ใหญ่ (2542), วรรัตน์ เขียวไพรี (2542), วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544) เป็นต้น สรุปได้ตั้งนี้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่สามารถปรับตัวได้เร็วทันต่อสถานการณ์ปัจจุบัน มีการพัฒนากระบวนการทำงาน การผลิตสินค้าและบริการแบบใหม่ๆ บุคลากรเรียนรู้ได้เร็วและมีประสิทธิภาพ สามารถใช้ความรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีการจัดการถ่ายทอดความรู้จากทุกคนทุกส่วนในองค์กรถึงกันและกันได้อย่างรวดเร็ว ใช้เวลาทำงานน้อยแต่ได้ผลงานมาก มีการกระตุ้นและเสริมพลังของคนในองค์กรอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ดำเนินงานด้วยความเป็นธรรม โปร่งใส เข้าใจในปณิธาน และความมุ่งหมายขององค์กร เป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่น มีระบบข้อมูลสารสนเทศที่ดี ทันสมัย ทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์องค์กร

Senge, Peter M. (1990) ได้เสนอแนวความคิดของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่เรียกว่า the fifth disciplines ซึ่งจะเป็นแนวทางหลักในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น ประกอบด้วย

1) ความเป็นเลิศส่วนบุคคล (Personal Mastery)

คือเรียนรู้ที่จะรู้จักตนเอง รู้ค่านิยม และเป้าหมายของตนเอง รู้จุดแข็งและจุดอ่อนของตนเอง มีการวางแผนที่จะพัฒนาตนเอง สนใจและใฝ่เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ

2) การมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ (Mental Model)

คือ คนในองค์กรจะต้องฝึกฝนการมองและทำความเข้าใจรูปแบบความคิด ความเชื่อของตนเอง และเข้าใจผู้อื่นด้วยพยายามเข้าใจสาเหตุที่ทำให้แต่ละคนคิดต่างกัน มองเห็นคุณค่าของความแตกต่าง ซึ่งจะช่วยให้สามารถเปิดใจเรียนรู้สิ่งที่แตกต่างกันอย่างมีความสุข

3) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์กร (Shared Vision) คือ ทุกคนในองค์กรได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์กร ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อความเปลี่ยนแปลง ภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของคนทั้งองค์กร

4) การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) คือ การสร้างทีมที่สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความสุข สร้างบรรยากาศในการทำงานอย่างร่วมแรงร่วมใจ มีความเชื่อใจซึ่งกันและกัน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ใช้ความสามารถของตนเองในการส่งเสริมทีมได้อย่างเต็มที่ จากการรู้จักที่จะระดมสมองอย่างสุนทรีย์ (Dialogue) และรู้จัก “การฟังอย่างลึกซึ้ง” (Deep listening)

5) การคิดเชิงระบบของคนในองค์กร (Systems Thinking) คือ การฝึกคิดเป็นระบบทำให้สามารถเห็นรูปแบบของปัญหาแบบต่างๆ เห็นความเชื่อมโยงของปัจจัยต่างๆ ในภาพรวมว่า มีผลกระทบซึ่งกันอย่างไร อันจะทำให้สามารถมองเห็นวิธีการปรับปรุง แก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้

Garvin David A. et. al. (2008) ได้เสนอแนวคิด เรื่ององค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้นต้องมีองค์ประกอบ (building blocks) ที่สำคัญ 3 ประการ ดังนี้

1) สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (Supportive Learning Environment) หมายถึง สภาพแวดล้อมขององค์กรที่สนับสนุนให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องประกอบไปด้วยคุณลักษณะที่สำคัญขององค์กร 4 ประการ คือ

1.1) องค์กรจะต้องมีบรรยากาศของ "ความปลอดภัยเชิงจิตวิทยา" (psychological safety) คือ ทุกคนสามารถแสดงความคิดเห็น หรือพูดในสิ่งที่คิดได้ โดยไม่รู้สึกหวาดกลัวว่าจะเกิดผลเสียต่อตนเอง

1.2) องค์กรจะต้อง "ชื่นชมยอมรับในความแตกต่าง" (appreciation of differences) ทำให้เกิดการยอมรับในคุณค่าของความคิดที่แตกต่างและหลากหลาย และใช้เป็นพลังให้คนเกิดแรงจูงใจในการเรียนรู้

1.3) องค์กรจะต้อง "เปิดกว้างต่อความคิดใหม่ๆ" (openness to new ideas) บุคลากรควร

ได้รับการส่งเสริมให้กล้าเสี่ยงและเรียนรู้ค้นหาสิ่งใหม่ๆ เพื่อให้เกิดการพัฒนาแนวทางการทำงานหรือนวัตกรรมใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์กร

1.4) องค์กรจะต้อง "มีเวลาให้ได้คิด" (time for reflection) บุคลากรควรมีเวลาคิด วิเคราะห์ปัญหาและสรุปบทเรียน รู้จักประสบการณ์ เพื่อช่วยเสริมสร้างขีดความสามารถเชิงวิเคราะห์และสร้างสรรค์แก่บุคลากรและองค์กร

2) กระบวนการและการดำเนินการการเรียนรู้ที่เป็นรูปธรรม (Concrete Learning Processes and Practices) กระบวนการเรียนรู้จะเกี่ยวข้องกับเรื่องของการสร้างสรรค์ รวบรวม ตีความและแพร่กระจายข้อมูลสารสนเทศ ประกอบไปด้วยคุณลักษณะที่สำคัญขององค์กร 3 ประการ คือ

2.1) องค์กรจะต้องส่งเสริม "ให้มีการทดลอง" (experimentation) เช่น การส่งเสริมบุคลากรคิดหาแนวทางใหม่ๆ ในการทำงาน ส่งเสริมให้พนักงานพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ

2.2) องค์กรส่งเสริมให้ "มีการเก็บรวบรวมข้อมูล" (information collection) โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบเพื่อติดตามความเคลื่อนไหวและแนวโน้มด้านการแข่งขัน แนวโน้มด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย และเทคโนโลยีใหม่ๆ

2.3) องค์กรส่งเสริมให้ "มีการวิเคราะห์" (analysis) โดยให้บุคลากรได้มีการสนทนา อภิปราย และตีความข้อคิดเห็นและข้อมูล เพื่อทำความเข้าใจและระบุปัญหาและหาแนวทางแก้ไขปัญหานั้นร่วมกันอย่างสร้างสรรค์

2.4) องค์กรจัดให้มี "การศึกษาและฝึกอบรม" (education and training) เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการทำงานอย่างเพียงพอ

2.5) องค์กรจัดให้มี "การถ่ายโอนข้อมูล" (information transfer) คือมีการแบ่งปันข้อมูลและความรู้เป็นระบบและทั่วถึงทั้งในระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์กรโดยรวม

3) ภาวะผู้นำที่กระตือรือร้นในการเรียนรู้ (leadership that reinforcing learning) คือ การเป็นผู้นำที่ใจกว้าง ยอมรับฟังข้อคิดเห็นจากผู้อื่น การเป็นผู้นำที่ถ่อมตน ยอมรับข้อจำกัดของตนเองและเคารพความชำนาญการของผู้อื่น เป็นนักตั้งคำถามที่ดี

เป็นนักฟังที่ดี เป็นนักกระตุ้นให้เกิดการแสดงมุมมองที่หลากหลาย เพื่อสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้ให้แก่บุคลากร

3. แนวทาง/กลยุทธ์การพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

Watkin & Marsick (1993) ได้เสนอว่า องค์กรจะใช้การเรียนรู้เป็นหนทางในการพัฒนาตนเอง และในทางปฏิบัติจะต้องดำเนินการในวิธีการต่อไปนี้

1) สร้างโอกาส บรรยากาศให้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง สามารถทำได้โดยใช้การเรียนรู้ในรูปแบบ เช่น มีการมอบหมายงานที่ท้าทายให้ทำ มีการใช้ระบบที่เลียง การให้หัวหน้าทำหน้าที่เป็นครูผู้สอน มีการส่งเสริมให้คนมีความสามารถ มีความรู้ในการทำงานที่หลากหลาย ส่งเสริมให้มีการพูดคุยกันระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องในการทำงานและองค์กร เป็นต้น

2) ส่งเสริมให้มีการพูดคุยสนทนา ชักถาม เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ขององค์กร เป็นกระบวนการที่มุ่งสร้าง การเรียนรู้ร่วมกันระหว่างบุคคลและทีม การพูดคุย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นจะทำให้ผลงานดีขึ้น

3) กระตุ้นให้มีการเรียนรู้ร่วมกันระหว่าง บุคคลและระหว่างทีม ทำได้โดยการกระจายอำนาจ การตัดสินใจ การตัดสินใจ พัฒนาการวิธีการทำงานที่ส่งเสริม การทำงานเป็นทีม ส่งเสริมกิจกรรมของทีมและกลุ่มต่างๆ ที่ไม่ขัดแย้งต่อนโยบายและเป้าหมายขององค์กร

4) กำหนดระบบที่จะทำให้คนมีความสนใจในการเรียนรู้ และแบ่งปันการเรียนรู้ร่วมกัน จะทำให้คนมา ช่วยกันออกแบบงานใหม่ๆ มีการพัฒนาอย่างเป็นระบบ เพื่อมุ่งต่อการสร้างนวัตกรรม หรือผลผลิตความรู้ สร้าง ระบบที่จะทำให้คนได้เรียนรู้จากคนอื่น ๆ และ สภาพแวดล้อมภายนอก

5) ให้อำนาจหรือกระจายอำนาจในองค์กร โดยผ่านการกำหนด “วิสัยทัศน์” ขององค์กรร่วมกัน เป็น วิธีที่มุ่งให้คนสามารถทำงานได้ด้วยตนเองมากที่สุด จะทำให้คนเข้าใจในเป้าหมายขององค์กรโดยรวมและมีการ ประสานความปรารถนาหรือความคิดของตนเข้ากับ เป้าหมายขององค์กร

6) เชื่อมโยงองค์กรเข้ากับสภาพแวดล้อม มีการเรียนรู้ให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงของ สภาพแวดล้อม ให้ความสนใจกับเรื่องราวของลูกค้า คู่แข่ง มีการทำงานใกล้ชิดกับสังคม ชุมชนที่แวดล้อมองค์กร มี

การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กรให้สอดคล้องกันกับ สภาพแวดล้อม สามารถอยู่รอดได้ ภายใต้สภาพแวดล้อม ขององค์กรที่เต็มไปด้วยการแข่งขัน ปัญหา และอุปสรรค ต่าง ๆ

บันทึก เพ็ชรประพันธ์กุล (2540) ได้เสนอ แนวทางในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ดังนี้

1) การสร้างบรรยากาศซึ่งสนับสนุนกระตุ้น ให้สมาชิกแต่ละคนได้เรียนรู้ และพัฒนาศักยภาพของ ตนเองอย่างเต็มที่

2) การสร้างและกระตุ้นให้มีวัฒนธรรมแห่ง การเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคลและการเรียนรู้เป็นทีม เช่น การส่งเสริมการเสวนาเพื่อพูดคุยแลกเปลี่ยนทัศนคติในการ ทำงานร่วมกันของทีมงานหรือการแลกเปลี่ยนแนวความคิด ประสพการณ์ทำงานของบุคลากรที่อยู่แต่ละสายงาน เพื่อ เพิ่มพูนความรู้ของคนในหน่วยงานต่างๆ ให้กว้างไกลมากขึ้น

3) การออกแบบโครงสร้างขององค์กรที่เอื้อ ต่อการเรียนรู้ เช่น การออกแบบโครงสร้างองค์กรให้มี ลักษณะในแนวนอนมากขึ้น และให้พนักงานได้มีโอกาส โยกย้ายสลับ หรือหมุนเวียนการทำงานในสายงานต่าง ๆ เพื่อให้ได้มีโอกาสเรียนรู้พฤติกรรมของคนอย่าง หลากหลาย

4) การเสริมสร้างโอกาสให้พนักงานทุกคนได้ เรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เช่น มีระบบ เครือข่ายคอมพิวเตอร์ช่วยในการเรียนการสอน การมี ห้องสมุดของบริษัทเพื่อใช้ในการศึกษาค้นคว้าข้อมูลต่างๆ เป็นต้น

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากร ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากร จำนวน 29 คน ประกอบด้วยผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ทั้งหมด วิทยาลัยชุมชนเมืองแห่งกรุงเทพมหานคร เนื่องจาก บุคลากรทุกตำแหน่งล้วนมีความสำคัญต่อการดำเนินงาน และช่วยขับเคลื่อนวิทยาลัยฯ สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

วิธีดำเนินการวิจัย ใช้กระบวนการวิจัยเชิง คุณภาพ เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เจาะลึก การสนทนา กลุ่ม และการสังเกตแบบมีส่วนร่วม ดังนี้

1) การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก โดยผู้สัมภาษณ์ สอบถามบุคลากรทุกคนของวิทยาลัยชุมชนเมืองแห่ง กรุงเทพมหานคร จำนวน 29 คน ตามแนวคำถามที่วางไว้

ในแบบสัมภาษณ์ ซึ่งเป็นคำถามปลายเปิดที่ครอบคลุมประเด็นต่างๆ ที่ต้องการถาม เพื่อให้ได้คำตอบที่ต้องการตามวัตถุประสงค์การวิจัย รูปแบบการสัมภาษณ์เป็นการสนทนากันตามธรรมชาติจากประเด็นคำถามที่ตั้งไว้ หากข้อมูลที่ได้ยังไม่เพียงพอ ผู้สัมภาษณ์อาจจะสอบถามซ้ำอีกครั้งแต่ไม่เกินคนละ 2 ครั้ง

2) การสนทนากลุ่ม การรวบรวมข้อมูลจากการสนทนากับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลคือบุคลากรแต่ละฝ่ายของวิทยาลัยชุมชนเมืองกรุงเทพมหานคร จำนวนทั้งหมด 29 คน ซึ่งแต่ละฝ่ายมีบุคลากรมีประมาณ 5-7 คน การสนทนากลุ่ม ทำอย่างไม่เป็นทางการ เช่นช่วงเวลาในการรับประทานอาหารกลางวัน หรือเป็นทางการโดยทำหนังสือเชิญประชุมกลุ่มย่อย โดยขออนุญาตจากผู้อำนวยการ ฯ เพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบต่อการทำงานประจำของบุคลากรทุกคน แนวทางการสนทนากลุ่ม ใช้ประเด็นคำถามหลักจากแบบสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อให้ครอบคลุมปัจจัยที่จะส่งผลกระทบต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีผู้ดำเนินการสนทนา เป็นผู้คอยจุดประเด็นในการสนทนาเพื่อชักจูงให้กลุ่มเกิดแนวคิดและแสดงความคิดเห็นต่อประเด็นหรือแนวทางการสนทนาอย่างกว้างขวางละเอียดลึกซึ้ง ข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่มนั้น จะเป็นข้อมูลที่ได้มาจากการระดมความคิดเห็นจากกลุ่มคนกลุ่มเล็กๆ แต่จะมีข้อมูลที่ผ่านระบบการตรวจสอบแล้วจากผู้ที่เกี่ยวข้องสนทนากลุ่มกันเอง ทำให้มีความน่าเชื่อถือระดับหนึ่ง

3) การสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participant Observation) ผู้วิจัยซึ่งเป็นบุคลากรคนหนึ่งขององค์กรที่ทำการศึกษาดังนั้นผู้วิจัยจึงมีโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรเช่นเดียวกับประชากรทั้งหมดในการศึกษาคั้งนี้ ประเด็นในการสังเกตแบบมีส่วนร่วม คือ ประเด็นปัญหาในการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบ และ ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือแบบสัมภาษณ์เชิงลึก ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 4 ตอน อันได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปและภูมิหลังของผู้ให้สัมภาษณ์ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

ตอนที่ 2 ปัญหาการดำเนินงานตามแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยชุมชนเมืองกรุงเทพมหานคร

- 1) ความเป็นเลิศส่วนบุคคล
- 2) ความมีวุฒิภาวะทางอารมณ์
- 3) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์กร
- 4) การเรียนรู้เป็นทีม
- 5) การคิดเชิงระบบของคนในองค์กร

ตอนที่ 3 องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านต่างๆ ดังนี้

- 1) สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้
- 2) พฤติกรรมของผู้นำที่กระตุ้นการเรียนรู้
- 3) กระบวนการและดำเนินการ การเรียนรู้ที่เป็นรูปธรรม

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นต่อแนวทางการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยชุมชนเมืองกรุงเทพมหานคร

ผลการวิจัย

วิทยาลัยชุมชนเมืองกรุงเทพมหานคร เป็นส่วนงานเทียบเท่าคณะ ของมหาวิทยาลัยนวมินทราชินา โดยมีบุคลากรส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 79.31 เพศชาย ร้อยละ 20.69 และส่วนใหญ่มีอายุ 31-40 ปี ร้อยละ 48.27 ลำดับรองลงมา ได้แก่ ผู้ที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี ร้อยละ 24.14 และอายุมากกว่า 50 ปี ร้อยละ 24.14 และลำดับสุดท้าย อายุ 41-50 ปี ร้อยละ 3.45 วุฒิกศีกษาบุคลากรส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 65.52 ปริญญาโทขึ้นไป ร้อยละ 31.03 และต่ำกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 3.45 มีบุคลากรที่เป็นผู้บริหาร จำนวน 5 คน สายวิชาการ จำนวน 3 คน และสายสนับสนุน 21 คน

1. ปัญหาการดำเนินงานตามแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยชุมชนเมืองกรุงเทพมหานคร

1.1 ความเป็นเลิศส่วนบุคคล (Personal Mastery) พบว่าจากการที่วิทยาลัยฯ เป็นองค์กรใหม่ที่บุคลากรของวิทยาลัยฯ ส่วนใหญ่เรียนรู้การปฏิบัติงานจากแหล่งข้อมูลในอินเทอร์เน็ต และปรึกษางานจากผู้บริหารระดับต้นที่เป็นหัวหน้างาน ความแตกต่างทางด้านวิวุฒิ ประสบการณ์การทำงาน ส่งผลให้เกิดช่องว่าง

ระหว่างบุคลากรระดับปฏิบัติการกับหัวหน้างาน ที่มีความคิดเห็นไม่ตรงกันในการทำงาน บุคลากรไม่ได้รับการปลุกฝังให้เกิดความสนใจใฝ่เรียนรู้ในงานหรือหน้าที่ที่รับผิดชอบ ส่งผลให้ไม่มีการพัฒนางานให้เกิดความเชี่ยวชาญ การมอบหมายงานที่ไม่ตรงกับความถนัดของแต่ละบุคคล และบุคลากรบางคนได้รับมอบหมายงานที่มีความหลากหลาย ส่งผลให้บุคลากรขาดความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง เนื่องจากมีเวลาไม่เพียงพอ และขาดจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน บุคลากรขาดแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง เนื่องจากวิทยาลัยฯ ไม่มีนโยบายที่ส่งเสริมให้บุคลากรมีความเป็นเลิศส่วนบุคคล หรือมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ไม่มีการจัดสรรงบประมาณสำหรับบุคลากรที่ต้องการพัฒนาศักยภาพตนเองให้ตรงกับภาระงานที่รับผิดชอบ การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ขาดการวางเป้าหมายตัวชี้วัดที่ชัดเจน ส่งผลให้คนที่ทำงานเก่งขาดแรงจูงใจในการทำงานและความสนใจใฝ่เรียนรู้ในงานลดลงอีกด้วย

1.2 ความมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ (Mental Model) พบว่า ความแตกต่างทางด้านความคิด ทักษะคิด วิเคราะห์ และประสบการณ์การทำงานส่งผลให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและบุคลากรสายปฏิบัติการ ขาดความเข้าใจซึ่งกันและกัน การที่บุคลากรส่วนใหญ่เป็นผู้หญิงที่อยู่ในรุ่นราวคราวเดียวกัน ส่งผลให้เกิดการจับกลุ่มนินทา กล่าวร้ายป้ายสี และระบายความรู้สึกที่ไม่พอใจต่อบุคคลใดบุคคลหนึ่งในสื่อสังคม ออนไลน์ เช่น Facebook ส่งผลให้เกิดความแตกแยกขึ้นในหมู่คณะ ทั้งนี้เกิดจากการขาดความเข้าใจผู้อื่น ไม่สามารถควบคุมอารมณ์ ความวิตกกังวล หรือความโกรธ ที่เกิดขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อการทำงานเป็นทีม ส่วนผู้บริหาร ยังไม่ค่อยให้ความสำคัญกับความคิดเห็นที่แตกต่าง ไม่ชื่นชมบุคคลที่คิดต่าง ส่งผลให้บุคลากรขาดความกล้าแสดงความคิดเห็นที่แตกต่าง บุคลากรบางคนที่คิดต่างหรือทำงานผิดพลาดอาจจะโดนตำหนิจากผู้บริหารอยู่บ่อยครั้ง ทำให้บุคลากรขาดความรักและศรัทธาต่อผู้บริหาร ขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน

1.3 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์กร (Shared Vision) พบว่า วิทยาลัยฯ ยังไม่ได้ส่งเสริมให้บุคลากรสร้างเป้าหมายในการปฏิบัติงานให้ชัดเจน บุคลากรขาดการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนเองให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมของวิทยาลัยฯ บุคลากรบางคนทำงานโดยไม่มีเป้าหมาย และปฏิบัติงานตามคำสั่งที่ได้รับมอบหมาย

งานเท่านั้น บุคลากรและองค์กรไม่มีจุดมุ่งหมายไปในทิศทางเดียวกัน ส่งผลให้องค์กรขาดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับต่ำ สืบเนื่องจากการที่บุคลากรลาออกอย่างต่อเนื่อง

1.4 การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) พบว่า บุคลากรจะแบ่งกลุ่มกันตามโครงสร้างองค์กร โดยการทำงานตามฝ่ายที่มีฉากกันห้องแบ่งกันอย่างชัดเจน ส่งผลให้บุคลากรที่อยู่ฝ่ายเดียวกันจะสนิทสนมกันมาก ในการทำงานเป็นทีมนั้น ในฝ่ายเดียวกันมีความร่วมมือกันทำงานเป็นอย่างดี สำหรับงานที่มีคณะกรรมการดำเนินงานร่วมกันจากทุกฝ่าย ไม่ค่อยได้รับความร่วมมือจากบุคลากรฝ่ายอื่นๆ เนื่องจากข้อจำกัดด้านภาระงานและความรับผิดชอบที่มากเกินไป เป็นอุปสรรคของการทำงานเป็นทีม บุคลากรขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม เนื่องจากการแบ่งงานตามคำสั่งการแต่งตั้งคณะกรรมการที่ไม่เหมาะสม งานส่วนใหญ่จะตกไปเป็นภาระของบุคลากรที่ได้รับมอบหมายให้เป็นเลขานุการคณะกรรมการฯ ส่งผลให้บุคลากรเกิดทัศนคติที่ไม่ดีต่อการทำงานเป็นทีม

1.5 การคิดเชิงระบบของคนในองค์กร (Systems Thinking) พบว่า วิทยาลัยฯ ยังขาดการส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาความคิดเชิงระบบ ความคิดเชิงเหตุและผล บุคลากรทุกระดับไม่สามารถแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบได้ ผู้บริหารยังไม่ค่อยให้ความสำคัญในการพัฒนาศักยภาพทางด้านความคิดแก่บุคลากร ส่งผลให้บุคลากรบางคนปฏิบัติงานตามคำสั่งเท่านั้น ไม่สามารถคิดวางแผนการปฏิบัติงาน พัฒนาผลงานหรือสร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆ ขึ้นมาได้ นำไปสู่การพัฒนาองค์กรที่ไม่มีประสิทธิภาพ

2. องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยชุมชนเมืองแห่งกรุงเทพมหานคร

2.1 สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (Supportive Learning Environment) พบว่า ปัญหาของวิทยาลัยฯ คือบุคลากรไม่กล้าแสดงความคิดเห็นในที่ประชุม หรือเสนอความคิดเห็นในเรื่องการปฏิบัติงานต่อผู้บริหาร สะสมจนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร เกิดจากการถูกตำหนิ ทำให้เกิดความรู้สึกด้อยค่า บุคลากรไม่สามารถพูดในสิ่งที่คิดได้โดยไม่กังวลว่าคำพูดนั้นจะมีผลกระทบต่อตนเองอย่างไรบ้าง ทำให้เกิดความรู้สึกกดดัน ส่งผลให้วิทยาลัยฯ ขาดบรรยากาศของความปลอดภัยเชิงจิตวิทยา ขาดบรรยากาศของความปลอดภัยเชิงจิตวิทยา ขาดการชื่นชมยอมรับในความคิดเห็นที่แตกต่าง เนื่องจาก

วิทยาลัยฯ ไม่ให้ความสำคัญในการยอมรับคุณค่าของความคิดเห็นที่แตกต่าง หลากหลาย ส่งผลให้บุคลากรขาดแรงจูงใจในการเรียนรู้ วิทยาลัยฯ ยังขาดการสนับสนุนต่อแนวคิดใหม่ๆ ส่งผลให้บุคลากรขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน หรือค้นหาแนวทางใหม่ๆ เพื่อให้เกิดการพัฒนาผลงาน วิทยาลัยฯ ยังไม่มีการกำหนดปริมาณภาระงานที่เหมาะสม ส่งผลให้บุคลากรต้องทำงานแข่งกับเวลาอย่างเคร่งเครียด บุคลากรบางคนภาระงานมากเกินไปจนต้องนำงานกลับไปทำที่บ้าน ทำให้ไม่มีเวลาคิด วิจัยปัญหาและสรุปบทวนเพื่อเรียนรู้จากการทำงาน

2.2 กระบวนการและการดำเนินการ การเรียนรู้ที่เป็นรูปธรรม (Concrete Learning Processes and Practices) พบว่า วิทยาลัยฯ ยังขาดการส่งเสริมให้มีการทดลองหาแนวทางใหม่ๆ ในการทำงาน ขาดการจัดการระบบการปฏิบัติงาน และการเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆ ยังไม่เป็นระบบ บุคลากรแต่ละคนจัดเก็บข้อมูลไว้ในเครื่องคอมพิวเตอร์ที่ตนเองทำงาน ไม่มีการแชร์ข้อมูลกัน เพื่อให้เกิดการเข้าถึงข้อมูลได้ง่าย ส่งผลให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน และข้อมูลที่สำคัญอาจจะสูญหายได้ง่าย วิทยาลัยฯ ขาดการส่งเสริมให้บุคลากรมีการวิเคราะห์สิ่งต่างๆ โดยการสนทนา อภิปราย และตีความข้อคิดเห็นหรือข้อมูล เพื่อทำความเข้าใจร่วมกัน การแก้ปัญหาต่างๆ เป็นอำนาจของผู้บริหารแต่เพียงผู้เดียว หรือขึ้นอยู่กับบุคคลที่ผู้บริหารมอบหมาย การแบ่งปันความรู้ในวิทยาลัยฯ ส่วนใหญ่เกิดจากปัญหาการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายงานไม่ตรงกับตำแหน่งงานที่รับผิดชอบ บุคลากรจึงต้องไปสอบถามงานจากบุคคลอื่นที่มีความรู้ในด้านนั้น จึงเกิดการถ่ายทอดความรู้ขึ้นมา

2.3 ภาวะผู้นำที่กระตุ้นการเรียนรู้ (Leadership that Reinforcing Learning) พบว่า ผู้บริหารมักจะดำเนินด้วยถ้อยคำที่บั่นทอนกำลังใจของบุคลากร วิทยาลัยฯ ขาดบุคลากรที่มีภาวะผู้นำที่คอยกระตุ้น ให้เกิดการตั้งคำถาม หรือการเสนอแนวความคิดใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้ให้แก่บุคลากร

3. แนวทางการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยชุมชนเมืองแห่งกรุงเทพมหานคร

3.1 ปรับปรุงบรรยากาศขององค์กรให้เอื้อต่อการ

เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

- สร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบเครือญาติ เนื่องจากวิทยาลัยฯ มีวัฒนธรรมแบบราชการที่มุ่งเน้นการประหยัดและมุ่งประสิทธิภาพในการทำงาน ความเป็นทางการ และความเป็นระเบียบแบบแผน เน้นในระเบียบคำสั่ง กฎระเบียบต่างๆ การเชื้อฟัง ทำตามกฎระเบียบ และคำสั่งของผู้บังคับบัญชา ดังนั้นจึงควรสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบเครือญาติ ที่คำนึงถึงผลกระทบที่จะมีต่อคนอื่น ๆ เน้นการทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วม การเห็นพ้องต้องกัน ไม่พยายามสร้างความแตกแยก อดสู่อด่วยกัน ช่วยเหลือกัน ร่วมมือกัน เป็นกันเอง เป็นแบบพี่น้อง ผู้บริหารมีความเป็นธรรม ยุติธรรมและเท่าเทียมกัน เพื่อให้บุคลากรมีความรู้สึกเป็นเจ้าของและจงรักภักดีต่อองค์กร ตลอดจนมีความภาคภูมิใจที่ได้เป็นสมาชิกขององค์กร

- นำหลักจิตวิทยาไปใช้ในการบริหารจัดการ ผู้บริหารยุคใหม่ จะต้องรอบรู้เรื่องคน และเอาใจใส่บุคลากรหรือพนักงาน โดยใช้วิจารณ์ญาณ ในการวิเคราะห์พฤติกรรมของคนตามหลักจิตวิทยาในด้านความคิด ความต้องการ ตลอดจนการแสดงออกด้วย กิริยาท่าทางและการพูดจา สังเกตพฤติกรรมทั้งในส่วนบุคคลและพฤติกรรมของกลุ่ม ว่าพฤติกรรมเหล่านั้น มีเหตุผลใดมาเกี่ยวข้อง หรือมีปัญหามาจากเรื่องใด และคิดค้นวิธีการแก้ปัญหาอย่างเหมาะสม เพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ และสามารถทำงานร่วมกันเป็นทีมได้

- สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน วิทยาลัยฯ จำเป็นต้องให้ความสำคัญในเรื่องขวัญกำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน และหาแนวทางในการเสริมสร้างและบำรุงขวัญกำลังใจของพนักงานในองค์กรให้อยู่ในสภาพที่เป็นขวัญกำลังใจดี เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายขององค์กร

- สร้างวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายร่วมกันอย่างชัดเจน วิทยาลัยฯ ควรสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนวางเป้าหมายการทำงานของตน ไว้อย่างชัดเจน และสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร โดยให้บุคลากรจัดทำข้อตกลงการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนตามขอบเขตภาระงานที่รับผิดชอบ

- สร้างความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม วิทยาลัยฯ ควรมีนโยบายในเรื่องการทำงานเป็นทีมที่ชัดเจน และไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคลากรด้วย

กันเอง มีการแบ่งภาระหน้าที่กันอย่างเหมาะสม และคำนึงถึงภาระงานประจำของบุคลากรแต่ละคนด้วย

3.2 สนับสนุนส่งเสริมให้มีการแสดงความคิดเห็นในมุมมองที่หลากหลาย

คิดเห็นในมุมมองที่หลากหลาย

- สนับสนุนให้มีการอภิปรายเพื่อหาข้อสรุปร่วมกัน วิทยาลัยฯ ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นในประเด็นต่าง ๆ ในการประชุม เพื่อหาข้อสรุปร่วมกัน โดยใช้วิธีสุทธินัยสนทนา และหลักของเหตุและผล เพื่อลดความขัดแย้งระหว่างความคิดเห็นที่แตกต่างกัน

- สร้างค่านิยมการยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง ซึ่งก่อให้เกิดมุมมองที่หลากหลาย แนวทางใหม่ ๆ และความคิดสร้างสรรค์ วิทยาลัยฯ ควรสร้างค่านิยมการยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง โดยชื่นชมคนที่กล้าแสดงความคิดเห็น หรือคนที่แสดงความคิดเห็นที่แตกต่างไปจากความคิดเห็นของคนส่วนใหญ่ ยอมรับฟังเหตุและผลของความคิดเห็นนั้น เปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ โดยไม่มีการตำหนิติเตียน ให้เกิดความอับอายจนไม่กล้าแสดงความคิดเห็นใดๆ

- สนับสนุนการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ วิทยาลัยฯ ควรส่งเสริมให้บุคลากรมีความสามารถที่จะประมวล ข้อมูลผ่านทักษะการคิด เพื่อนำมาแก้ไขปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพในแนวทางใหม่ ๆ อย่างหลากหลาย

- พัฒนาศักยภาพด้านความฉลาดทางอารมณ์ (EQ) วิทยาลัยฯ ควรส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพด้านความฉลาดทางอารมณ์ให้แก่บุคลากรทุกระดับ เพื่อให้ทุกคนเป็นคนมีอารมณ์ดี มีความเข้าใจตนเองและผู้อื่น มีทักษะอารมณ์ในการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่น มองโลกในแง่ดี ทำให้มีพลังในการต่อสู้กับอุปสรรคต่าง ๆ ได้อย่างไม่ท้อถอย สามารถสร้างกำลังใจให้กับตัวเองในยามล้มเหลวหรือมีปัญหาได้

3.3 พัฒนาศักยภาพด้านความคิดและความเป็นเลิศส่วนบุคคล

เป็นเลิศส่วนบุคคล

- ส่งเสริมกิจกรรมการพัฒนาความคิดอย่างเป็นระบบ วิทยาลัยฯ ควรส่งเสริมให้มีการจัดกิจกรรมพัฒนาศักยภาพทางด้านความคิด เพื่อให้บุคลากรทุกระดับเกิดความคิดเชิงระบบในการพัฒนาองค์กรสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรได้ สามารถมองเห็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นกับระบบภายใน

องค์กรอย่างเป็นระบบ และสามารถแก้ไขสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- ส่งเสริมพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีความเป็นเลิศส่วนบุคคล วิทยาลัยฯ ควรส่งเสริมให้บุคลากรแต่ละตำแหน่งมีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง ในภาระงานที่รับผิดชอบ เพื่อให้เกิดความเป็นเลิศส่วนบุคคล โดยการกำหนดขอบเขตภาระงานที่ชัดเจนไม่หลากหลายจนเกินไป กำหนดภาระงานตามปริมาณงานที่เหมาะสม ให้บุคลากรมีเวลาพัฒนาตนเองโดยการทบทวนการปฏิบัติงาน และไต่หาความรู้เพิ่มเติม พัฒนาศักยภาพการปฏิบัติงานผ่านการฝึกอบรมและศึกษาดูงาน

- พัฒนาศักยภาพด้านเทคโนโลยีสารสนเทศแก่บุคลากรทุกระดับ วิทยาลัยฯ ควรจัดกิจกรรมพัฒนาศักยภาพด้านเทคโนโลยีสารสนเทศแก่บุคลากรทุกระดับ ตั้งแต่ผู้บริหารจนถึงระดับปฏิบัติการ เพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงานที่ทันสมัย สะดวกและรวดเร็ว ส่งผลต่อการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ความรู้ภายในองค์กร และประสิทธิผลของการทำงาน

3.4 ส่งเสริมกระบวนการและการดำเนินการเรียนรู้ที่เป็นรูปธรรม

- พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบ วิทยาลัยฯ จำเป็นต้องพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ และให้บุคลากรทุกคนสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ง่าย และรวดเร็ว

- ส่งเสริมกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ วิทยาลัยฯ ควรจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้แก่บุคลากรทุกคน ซึ่งประกอบด้วยตำแหน่งหน้าที่ที่หลากหลาย บุคลากรแต่ละคนมีประสบการณ์และความรู้ที่แตกต่างกัน ส่งผลให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ และเข้าใจในการทำงานของแต่ละบุคคลมากขึ้น

- ปรับบทบาทผู้บริหารจากผู้คอยสั่งการเป็นผู้ให้คำปรึกษา ผู้บริหารจะเป็นผู้ให้คำปรึกษาหารือในสิ่งที่ถูกต้อง เหมาะสม เป็นผู้นำทางความคิด รอบรู้ในงานทุกด้านของวิทยาลัยฯ เป็นผู้จูงใจบุคลากรให้ปฏิบัติได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดี ได้รับการยอมรับจากผู้อื่น เป็นนักพัฒนาเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ใจกว้าง ไม่เห็นแก่ตัว มีความคิดเชิงบวก และมองโลกในแง่ดี

3.5 พัฒนาระบบบริหารจัดการที่เอื้อต่อการเรียนรู้

- ปรับโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสม จากการศึกษาที่โครงสร้างองค์กรยังเป็นแบบหน่วยงานราชการ ไม่สอดคล้องกับภารกิจของการเป็นสถาบันอุดมศึกษา และบุคลากรสายสนับสนุนมีจำนวนมากกว่าบุคลากรสายวิชาการ ซึ่งถือเป็นกำลังหลักในการจัดการศึกษา ส่งผลให้การพัฒนาองค์กรยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร จึงจำเป็นต้องปรับโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

- สนับสนุนการบริหารงานแบบกระจายอำนาจ และการทำงานแบบมีส่วนร่วม วิทยาลัยควรแบ่งหน้าที่ และกำหนดขอบเขตของงานในแต่ละฝ่าย ในแนวราบ ควรมีการแบ่งงานเป็นทีมย่อยๆ และแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบในแต่ละทีม เพื่อให้มีลำดับขั้นน้อยที่สุด และให้อำนาจแก่บุคลากร และ ทีมงาน ในการปฏิบัติงานต่างๆ เพื่อทำให้มีการขับเคลื่อนโครงการ เป็นไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

- กำหนดให้กระบวนการมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของนโยบายองค์กร วิทยาลัย ควรกำหนดเป็นนโยบาย ให้บุคลากรมีความตระหนักรู้และเข้าใจ ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และทุกคนยึดถือปฏิบัติร่วมกัน เพื่อเป็นพลังผลักดันให้วิทยาลัย มุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

- เสริมสร้างทักษะการบริหารจัดการองค์กรที่ดีแก่ผู้บริหารทุกระดับ วิทยาลัย ควรพัฒนาศักยภาพแก่ผู้บริหารทุกระดับ ในเรื่องทักษะการบริหารจัดการองค์กรที่ดี เพื่อให้ผู้บริหารทุกคนในวิทยาลัย มีความสามารถในการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น เพราะการที่องค์กรจะพัฒนาไปในทิศทางไหนนั้น บทบาทที่สำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร ก็คือผู้บริหารองค์กร

อภิปรายผลการวิจัย

วิทยาลัยชุมชนเมืองแห่งกรุงเทพมหานครเป็นองค์กรใหม่ที่เพิ่งก่อตั้ง มาเป็นเวลา 3 ปี ผลการวิจัยจึงพบว่า ประสบปัญหาในทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ยังไม่เหมาะสม ขาดการดำเนินการการเรียนรู้ที่เป็นรูปธรรมในเชิงนโยบาย ผู้บริหารระดับต้นการเรียนรู้ยังไม่เพียงพอ และประสบปัญหาในการดำเนินงานตามแนวคิดวินัยขององค์กรแห่งการ

เรียนรู้ 5 ด้าน ได้แก่ บุคลากรยังขาดการสนับสนุนให้เกิดความเป็นเลิศส่วนบุคคล ขาดการพัฒนาความคิดเชิงระบบ การส่งเสริมการทำงานเป็นทีมยังไม่เพียงพอ และ ขาดการสร้างวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกัน

ข้อค้นพบจากงานวิจัย การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้นสิ่งสำคัญประการหนึ่ง คือ ความรัก ตามที่ Fromm (1941) ได้กล่าวว่า ความรักเป็นการเสริมสร้างสัมพันธภาพของมนุษย์กับเพื่อนมนุษย์ด้วยกัน มนุษย์กับตัวเอง และมนุษย์กับสิ่งแวดล้อม การปรับตัวทางด้านความคิดแสดงออกมาในรูปเหตุผล ส่วนในด้านการกระทำ และความรู้สึกแสดงออกมาในรูปผลผลิต ดังนั้นความรักจึงเป็นแรงจูงใจที่สำคัญในการมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

1) ความรักงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ เกิดความสนใจใฝ่เรียนรู้ และความปรารถนาที่จะผลิตผลงานที่มีคุณภาพ ส่งผลให้มีความเป็นเลิศส่วนบุคคล

2) ความรักต่อเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน และผู้บริหาร ที่มีต่อกันและกัน ก่อให้เกิดความเข้าใจกัน การร่วมแรงร่วมใจในการทำงานเป็นทีม สามารถสร้างเป้าหมายในการพัฒนาองค์กรร่วมกัน ลดความขัดแย้งในองค์กร การเป็นผู้บริหารที่ลูกน้องรัก ย่อมส่งผลต่อทัศนคติแรงจูงใจ และการทุ่มเทการทำงานของบุคลากร

3) ความรักต่อองค์กร ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร ช่วยเพิ่มอัตราการคงอยู่ของบุคลากร และการทุ่มเทการทำงานเพื่อองค์กร ส่งผลให้องค์กรมีการพัฒนามากยิ่งขึ้น

การพัฒนาองค์กรเพื่อมุ่งไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น สิ่งสำคัญคือ ผู้บริหารต้องมีความรู้ความเข้าใจ และตระหนักถึงความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และนำไปสู่การปฏิบัติโดยการกำหนดเป็นนโยบายขององค์กร เพื่อให้เกิดพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เป็นรูปธรรม สอดคล้องกับแนวคิดของ Garvin D.A. (2008) ที่กล่าวว่า องค์กรต่างๆ ควรที่จะให้ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทในการส่งเสริมให้องค์กรพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

ข้อเสนอแนะ

1) ผู้บริหารควรมีความรู้ความเข้าใจ และตระหนักถึงความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเป็นผู้วางนโยบายไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม

2) ผู้บริหารควรเปิดใจยอมรับฟังข้อคิดเห็นจากผู้อื่น เป็นนักตั้งคำถามที่ดี เป็นนักฟังที่ดี เป็นนักกระตุ้นให้เกิดการแสดงมุมมองที่หลากหลาย

3) ควรมีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ความเข้าใจที่มีต่อกันระหว่างบุคลากรในทุกๆระดับ เพื่อช่วยส่งเสริมการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้

4) ควรศึกษาสภาพของวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ และประเมินความเหมาะสมหรือคุณค่าที่มีต่อองค์กร เพื่อจะได้สร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นไปในแนวทางที่เหมาะสม

5) ควรศึกษาขั้นตอนหรือกระบวนการ การนำแนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปสู่การปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรมควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อ

การลาออกของบุคลากรในวิทยาลัยชุมชนเมืองแห่งกรุงเทพมหานคร

6) ควรศึกษาวิจัยในเชิงปริมาณเพื่อหาข้อสรุปที่ชัดเจนมากขึ้น และเปรียบเทียบผลการศึกษาในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

7) ควรศึกษาเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นที่มีลักษณะใกล้เคียงกันเพื่อหาแนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่หลากหลาย

8) ควรศึกษาแนวทางการสร้างความผูกพันในองค์กร หรือปัจจัยที่จะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกในงานและมีความปรารถนาที่จะทำงานในองค์กรนั้นอย่างเต็มใจ

บรรณานุกรม

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2544). *ยอดกลยุทธ์การบริหารสำหรับองค์กรยุคใหม่*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

บัณฑิต เพ็ชรประพันธ์กุล. (2540). *แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมไทย : ศึกษากรณีการจัดการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาตอนต้น*. ภาคนิพนธ์ วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต., สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพฯ.

ปัญญา อัสกุลประดิษฐ์. (2544). *การศึกษาเปรียบเทียบการนำแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มาปฏิบัติระหว่างองค์กรภาครัฐกับองค์กรภาคเอกชน: กรณีศึกษา ธนาคารออมสินกับบริษัทยูโนแคลไทยแลนด์ จำกัด*. ภาคนิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

วรรัตน์ เขียวไฟรี. (2542). *องค์กรและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏธนบุรี.

วิชัย วงษ์ใหญ่. (2542). *องค์กรเรียนรู้วิชาการศึกษาศาสตร์*. กรุงเทพฯ: ม.ป.พ.

วีระวัฒน์ บันนิตามัย .(2540). *การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้: ที่มาและที่ไปสู่บ้านใหม่*. กรุงเทพมหานคร: สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน.

Garvin, D. A., Edmondson, A.C. & Gino, F. (2008). "Is Yours a Learning Organization?" *Harvard Business Review*. 86, no. 3 (March 2008): 109–116.

Fromm, E. (1941). *Escape from freedom*. New York: Farrar & Rinehart, Inc.

Marquardt, M. J. (1996). *Building the Learning Organization: A System Approach to Quantum Improvement and Global Success*. New York: McGraw-Hill.

Senge, P.M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday Currency.

Watkin, K. E. & Marsick, V.J. (1993). *Sculpting The Learning Organization: lesson in the Art and Science of Systemic Change*. New York: Jossey-Bass, Inc.