# องค์การแห่งการเรียนรู้
# (Learning Organization)

อภิญญา ฉัตรช่อฟ้า[1]
Apinyar Chatchorfa
บุญทัน ดอกไธสง[2]
Boonton Dockthaisong

Received : March 26, 2019
Revised : May 20, 2019
Accepted : June 30, 2019

## บทคัดย่อ

บทความเรื่อง “องค์การแห่งการเรียนรู้” เป็นบทความทางวิชาการที่มุ่งศึกษากระบวนการพัฒนาองค์การ ขั้นตอนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ รวมถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จและสิ่งที่สะท้อนปัญหาอุปสรรค เพื่อก้าวสู่องค์การแห่งการเรียนรู้

ผลการศึกษาพบว่า การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเกิดจากการก้าวกระโดดของเทคโนโลยีสารสนเทศที่พัฒนาอย่างต่อเนื่อง และความซับซ้อนของระบบเศรษฐกิจ ซึ่งส่งผลกระทบกับการดำเนินงานทั้งภายในและภายนอกองค์การ อีกทั้งแนวคิดในการบริหารจัดการสมัยใหม่ทั้งการบริหารการเปลี่ยนแปลง ทำให้องค์การและหน่วยงานทั้งหลายต้องปรับท่าที เพื่อความอยู่รอดและมีภูมิคุ้มกันอย่างมั่นคง ซึ่งจะต้องอาศัยกระบวนการเรียนรู้ ให้ความรู้ทั้งหลายนั้นกลายเป็นความรู้ที่เกิดประโยชน์สำหรับคนทั้งองค์การ เพื่อการก้าวเข้าสู่องค์การแห่งการเรียนรู้

**คำสำคัญ :** องค์การแห่งการเรียนรู้

---

[1] นิสิตปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

[2] ที่ปรึกษา/อาจารย์ประจำหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

## Abstract

The article "Learning Organization" is an academic article aimed at studying the organizational development process. The process of being a learning organization, including factors of success and things that reflect obstacles to step into the learning organization

The study indicated that the changes caused by the leap of information technology. That is constantly evolving and the complexity of the economy. Which affects both internal and external operations and the concept of modern management including change management makes all organizations and agencies have to adjust their attitude for survival and stable immunity. Which requires a learning process let all knowledge become useful knowledge for the whole organization to step into the learning organization.

**Keywords :** Learning Organization

**1. บทนำ**

องค์การแห่งการเรียนรู้ หรืออาจจะเรียกว่า “องค์การที่มีการเรียนรู้” เป็นองค์การที่มีการสร้างช่องทางให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันภายในระหว่างบุคลากร ควบคู่ไปกับการรับความรู้จากภายนอก โดยมีเป้าประสงค์สำคัญคือ เพื่อให้มีโอกาสได้ใช้ความรู้เป็นพื้นฐานในการพัฒนาต่อไป

แนวความคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ ได้มีการกล่าวถึงไว้ในวรรณกรรมต่าง ๆ ซึ่งย้อนหลังไป เมื่อประมาณ ค.ศ.1978 คริส อาร์จีริส (Chris Argyris) ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาการศึกษาและพฤติกรรมองค์การของมหาวิทยาลัยฮาร์ดวาร์ด ร่วมกับศาสตราจารย์ด้านปรัชญา คือ โดนัล ชุน (Donald Schon) แห่งสถาบันเทคโนโลยีของแมซซาซูเสส (Massachusetts Institute of Technology : MIT) สร้างผลงานการเขียนที่เสนอแนวคิดต่าง ๆ เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ แต่เนื่องจากผลงานเหล่านั้นมีลักษะเชิงวิชาการชั้นสูงยากต่อการศึกษาและเข้าใจ จึงทำให้ไม่ใคร่ได้รับความนิยมเท่าที่ควร อย่างไรก็ตาม ในช่วง ค.ศ. 1980 เรื่อยมาแนวคิดดังกล่าวเริ่มกลับมาได้รับความสนใจและตระหนักถึงความสำคัญในศักยภาพแต่ยังคงได้รับความนิยมในวงแคบ เช่น กรณีของบริษัทเชลล์ ที่เริ่มนำเอาองค์การแห่งการเรียนรู้มาเชื่อมโยงเข้าเป็นแผนกลยุทธ์ของบริษัท

ในทศวรรษต่อมาคือช่วงตั้งแต่ ค.ศ.1990 ปีเตอร์ เซงกี้ (Peter M. Senge, Ph.D.) ศาสตราจารย์แห่ง MIT Sloan School of Management ได้เขียน “The Fifth Discipline : The Art and The Learning Organization” หรือ “วินัย 5 ประการ” แนวคิดเพื่อนำองค์การไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization : LO) และได้รับความนิยมปฏิบัติกันอย่างแพร่หลาย ในเวลาต่อมาจนถึงปัจจุบันมีองค์การที่ได้นำเอาแนวคิดเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้มาปฏิบัติในต่างประเทศและได้รับความสำเร็จในการเป็นบริษัทระดับโลก ได้แก่ บริษัทโมโตโรล่า วอลล์มาร์ท บริติช ปิโตรเลียม ซีรอกซ์ เจอเนอรัลอิเล็ก ทริกซ์ ฟอร์ดมอเตอร์ ฮาเลย์เดวิดสัน โกดัก ฮิวเล็ตแพคการ์ด ไอบีเอ็ม ฮอนดา โซนี่ และสามเอ็ม เป็นต้น จะเห็นได้ว่า แนวคิดในการสร้างเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เริ่มแผ่ขยายไปทั่วทุกมุมโลก โดยเฉพาะช่วง ค.ศ.1990 ซึ่งเป็นช่วงเวลาเดียวกับที่มีบุคคลผู้สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ และในปี ค.ศ.1991 ปีเตอร์ เซงกี้ (Peter Senge) ได้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์ศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบันเทคโนโลยีแห่งแมสซาชูเซส (MIT Center for Organizational Learning) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทำการสังเคราะห์ทฤษฎี และวิธีการต่าง ๆ ในการเผยแพร่แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ต่อไปในอนาคต จนกระทั่ง American Society for Training Development-ASTD สมาคมเพื่อการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรที่ใหญ่ที่สุดในสหรัฐอเมริกา ได้ประกาศเกียรติคุณให้เขาเป็นนักวิชาการเกียรติคุณดีเด่น ประจำปี ค.ศ.2000 ปีเตอร์ เซงกี้ (Peter M. Senge) กล่าวว่า “Learning in organization means the continuous testing of experience, and the transformation of that experience into knowledge accessible to the whole organization, and relevant to its core purpose.” ซึ่งมีนักวิชาการไทยให้คำจำกัดความไว้ว่า “องค์การที่บุคลากรภายในองค์การได้ขยายความสามารถของตนอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มบุคคล และระดับองค์การ เพื่อสร้างผลลัพธ์ที่บุคคลในระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์การที่บุคลากรมีความคิดใหม่ๆ และการแตกแขนงของความคิดได้รับการยอมรับเอาใจ

ใส่ เป็นองค์การที่บุคลากรในองค์การมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องด้วยวิธีการที่จะเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์การ”

ในแง่ขององค์การ การสนับสนุนให้บุคลากรฝึกอบรมเพียงอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอแล้วสำหรับยุคนี้ จากการศึกษาพบว่ามีการนำไปใช้ประโยชน์หลังจากนั้นเพียงแค่ 10% เมื่อทิ้งห่างไป 2 สัปดาห์ หากไม่ได้นำกลับมาใช้อีก ทักษะหรือความรู้ต่างๆ จะเลือนหายไปร่วม 87% อีกทั้งองค์การรูปแบบเดิม ๆ มักจะมีงานยุ่ง ๆ จนไม่มีเวลาทบทวน อ่าน ศึกษา ปรับปรุง นอกจากนี้การสั่งสมความรู้อยู่ที่ผู้ใดผู้หนึ่งมาก ๆ อีกด้านหนึ่งอาจกลายเป็นจุดอ่อนได้เช่นกัน เพราะเมื่อบุคคลนั้นมีการโยกย้ายเปลี่ยนแปลงสถานที่ทำงาน องค์ความรู้ก็พลอยสูญไปด้วย หรือในกรณีของหน่วยงานราชการจะมีผลงานทางวิชาการออกมาทุกปี แต่หลายชิ้นเป็นไปเพียงเพื่อปรับระดับหรือตำแหน่ง หลังจากนั้นจะถูกเก็บขึ้นหิ้ง ไม่เคยมีการนำมาแบ่งปัน ถ่ายโอน หรือต่อยอดระหว่างบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน เอื้อให้เกิดโอกาสในการหาแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) เพื่อให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ และนำไปสู่การสร้างเป็นฐานความรู้ที่เข้มแข็ง (Core competence) ขององค์การต่อไป ซึ่งการเรียนรู้ในแง่มุมนี้ไม่จำกัด และอาจมีการเรียนรู้ข้ามสายงานกันได้

## 2. วัตถุประสงค์ของการองค์การแห่งการเรียนรู้

1. เพื่อศึกษากระบวนการพัฒนาองค์การ เพื่อก้าวสู่องค์การแห่งการเรียนรู้
2. เพื่อศึกษาขั้นตอนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อก้าวสู่องค์การแห่งการเรียนรู้
3. เพื่อศึกษาปัจจัยแห่งความสำเร็จและสิ่งที่สะท้อนปัญหาอุปสรรค เพื่อก้าวสู่องค์การแห่งการเรียนรู้

## 3. ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นแนวคิดที่เติบโตมาจากกระแสการเปลี่ยนแปลงเรื่องการเรียนรู้ องค์การและการจัดการ การฝึกอบรมและพัฒนา กล่าวคือ หากเป็นกระแสด้านการเรียนการสอนก็จะเปลี่ยนจากศูนย์กลางการเรียนรู้อยู่ที่ผู้สอน และการเรียนรู้อย่างเป็นทางการ มาเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้อยู่ที่ผู้เรียน (learner center) และการเรียนรู้จากการปฏิบัติด้วยตนเอง (action learning) โดยการเรียนรู้จะถูกร้อยเรียงเป็นกระบวนการต่อเนื่องตลอดชีวิต และผสมผสานเข้ากับสภาพแวดล้อมในชีวิตและการทำงาน

(Peter Senge,1990: 68) แห่ง Massachusetts Institute of Technology กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้คือ สถานที่ซึ่งทุกคนสามารถขยายศักยภาพของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง สามารถสร้างผลงานตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ เป็นที่ซึ่งเกิดรูปแบบการคิดใหม่ๆ หลากหลายมากมาย ที่ซึ่งแต่ละคนมีอิสระที่จะสร้างแรงบันดาลใจ และเป็นที่ซึ่งทุกคนต่างเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งองค์การแห่งการเรียนรู้ในความหมายของ ปีเตอร์ เซงกี้ คือ องค์การที่ซึ่งสมาชิกได้มีการขยายขอบเขตความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่างๆ ต้องการอย่างแท้จริง ซึ่งประกอบไปด้วยวินัย 5 ประการ ได้แก่ ความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษของบุคคล (personal mastery) แบบแผนทางจิตใจที่มองโลกตามความเป็นจริง (mental model)

การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (shared vision) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (team learning) และการคิดเชิงระบบ (systems thinking)

(David A. Gavin,1993:78-91) แห่ง Harvard University กล่าวว่า องค์การที่มีลักษณะในการสร้าง แสวงหา และถ่ายโยงความรู้ และมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากความรู้ใหม่และการเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ อย่างถ่องแท้

(Michaek Marquardt,1996:19) แห่ง George Washington University กล่าวว่า องค์การที่ซึ่งมีบรรยากาศของการเรียนรู้รายบุคคลและกลุ่ม มีการสอนคนของตนเองให้มีกระบวนการคิดวิเคราะห์ เพื่อช่วยให้เข้าใจในสรรพสิ่ง ขณะเดียวกันทุกคนก็ช่วยองค์การ จากความผิดพลาดและความสำเร็จ ซึ่งเป็นผลให้ทุกคนตระหนักในการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมาร์ควอตส์นิยามว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การซึ่งมีบรรยากาศของการเรียนรู้รายบุคคลและกลุ่ม มีวิธีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัต มีการสอนคนของตนเองให้มีกระบวนการคิดวิเคราะห์เพื่อช่วยให้เข้าใจในสรรพสิ่ง สามารถเรียนรู้ จัดการ และใช้ความรู้เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จควบคู่ไปกับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย โดยองค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ พลวัตการเรียนรู้(learning dynamics) การปรับเปลี่ยนองค์การ (organization transformation) การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (people empowerment) การจัดการความรู้ (knowledge management) และการใช้เทคโนโลยี (technology application)

(วิจารณ์ พานิชม,2549: 74) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่าคือ องค์กรที่มีความสามารถสูงต่อการรับรู้และเรียนรู้ซึ่งหมายความว่ามีความไวในการเปิดรับ จับกระแสสภาพแวดล้อมขององค์กรอยู่ตลอดเวลา มีความสามารถในการรับรู้การเปลี่ยนแปลง ทั้งที่เป็นการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและเป็นการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรและเอาใจใส่ข้อมูลเหล่านั้น นำมาใช้ปรับตัวหรือเปลี่ยนแปลงตัวองค์การเอง องค์การเรียนรู้มีการรับรู้และเรียนรู้ ในทุกส่วนขององค์กร ไม่ใช่รับรู้และเรียนรู้เฉพาะบุคคลในกลุ่มผู้บริหารระดับสูง แต่รับรู้ในทุกกลุ่มทุกระดับของพนักงานเมื่อมีการรับรู้และเรียนรู้

องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์การที่มีความปรารถนาในการที่จะเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาการทำงาน มีการแบ่งปันความคิดในการทำงาน มีการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม มีการทุ่มเททรัพยากรเพื่อลงทุนให้บุคลากรทุกระดับเกิดการเรียนรู้ตลอดจนสร้างค่านิยมเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรมและทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ จนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์การ

## 4. ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้

การพัฒนาองค์การให้ไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อที่จะทำให้องค์การสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มและนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมขององค์การได้ ซึ่งผู้บริหารขององค์การจะต้องให้ความสำคัญ และบริหารจัดการให้เกิดขึ้น โดยมีลักษณะทั้งหมด 11 ประการ คือ (สาริน นามแฝง, 2547:12)

1. มีโครงสร้างที่เหมาะสม (appropriate structure) กล่าวคือ จะต้องมีขั้นการบังคับบัญชาให้เหลือน้อยที่สุด เพื่อเอื้ออำนวยให้เกิดความอิสระในการทำงาน และเกิดความคล่องตัวในการประสานงานกับทีมข้ามสายงานหรือระหว่างแผนกอื่น ๆ มีมากขึ้น

2. มีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ภายในองค์การ (corporate learning culture) การมีวัฒนธรรมองค์การที่เด่นชัด มีการทำงานและการเรียนรู้ที่เป็นเอกลักษณ์ สมาชิกในองค์การมีความตระหนักรู้ถึงความสำคัญของการเรียนรู้ ขณะเดียวผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์เล็งเห็นถึงความสำคัญของการเรียนรู้ภายในองค์การไปพร้อม ๆ กับผลกำไรของบริษัทด้วย เพราะวัฒนธรรมขององค์การโดยเฉพาะวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้จะต้องมาจากค่านิยมและนโยบายขององค์การ จึงจะเกิดเป็นวัฒนธรรมร่วมขององค์การหรือ "องค์การนวัตกรรม" ที่แข็งแกร่งได้

3. มีการเพิ่มอำนาจแก่สมาชิก (empowerment) เป็นการกระจายอำนาจความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่พนักงานระดับล่างอย่างทั่วถึงกัน ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานได้ฝึกฝนการเรียนรู้และค้นคว้าหาวิธีการแก้ปัญหาด้วยตนเองมากขึ้น รวมถึงการได้มีอิสระในการตัดสินใจ ซึ่งจะทำให้เรียนรู้ผลลัพธ์จากสิ่งที่ตนได้ตัดสินใจลงไปอีกด้วย

4. มีการตรวจสอบสภาพแวดล้อม (environment scanning) องค์การแห่งการเรียนรู้นอกจากจะเป็นองค์การที่มีความยืดหยุ่นแล้วยังต้องมีลักษณะที่เคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลาซึ่งองค์การต้องทำการตรวจสอบการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่จะก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์การ เพื่อสะท้อนภาพให้เห็นถึงความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่จะนำไปสู่การสรรค์สร้างนวัตกรรมได้อย่างชัดเจน

5. มีการสร้างสรรค์องค์ความรู้ (knowledge creation) และมีความสามารถในการถ่ายโอนความรู้เหล่านั้นไปยังสมาชิกอื่นในองค์การเพื่อให้เกิดการผลอย่างต่อเนื่อง โดยผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่มีการสร้างฐานข้อมูลที่เข้าถึงกันได้ทั้งภายในและภายนอกองค์การ

6. มีเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ (learning technology) โดยการนำวิทยาการคอมพิวเตอร์อันทันสมัยเข้ามาสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เกิดการเรียนรู้ เพราะเทคโนโลยีที่เหมาะสมจะช่วยในการปฏิบัติงานที่มีการเรียนรู้อย่างทั่วถึง มีการเก็บ ประมวล ซึ่งจะช่วยทำให้มีการกระจายข้อมูลข่าวสารได้อย่างถูกต้อง และรวดเร็วมากขึ้น

7. ให้ความสำคัญกับคุณภาพ (quality) การที่องค์การให้ความสำคัญกับการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (Total Quality Management: TQM) ที่เน้นการปรับปรุงประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้ผลการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจ และไม่ตั้งใจกลายเป็นผลงานที่ดีขึ้น โดยถือหลักในการพัฒนาคุณภาพตามคุณค่าในสายตาของผู้รับบริการ

8. เน้นเรื่องกลยุทธ์ (strategy) มีการยึดถือเอาการเรียนรู้ให้เป็นพื้นฐานเบื้องต้นในการดำเนินธุรกิจขององค์การหรือยึดถือเอาเป็นกลยุทธ์สำคัญขององค์การ เช่น เน้นย้ำถึงกลยุทธ์ของการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (action learning) หรือเน้นย้ำสมาชิกถึงกลยุทธ์การเรียนรู้โดยเจตนา โดยให้กลยุทธ์ทั้งสองที่กล่าวมารวมเป็นจิตสำนึกของสมาชิกในองค์การควบคู่ไปกับการปฏิบัติงาน ซึ่งจะนำไปสู่กลยุทธ์การบริหารจัดการองค์การในด้านอื่น ๆ ได้อย่างต่อเนื่อง

9. มีบรรยากาศที่สนับสนุน (supportive atmosphere) เป็นบรรยากาศภายในองค์การที่มุ่งสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับสมาชิก เพื่อนำไปสู่การสร้างสรรค์นวัตกรรมและพัฒนาศักยภาพอย่างเป็น

อิสระและต่อเนื่องเป็นองค์การที่เอาใจใส่ต่อความเป็นมนุษย์ เคารพศักดิ์ศรีซึ่งกันและกัน มีความเสมอภาคเท่าเทียมกันไร้ซึ่งการแบ่งแยกและสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการทำงาน

10. มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมและเครือข่าย (teamwork and networking) การทำงานในลักษณะนี้ จะช่วยส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ทำให้กลายเป็นพลังร่วมในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยสมาชิกในองค์การจะต้องตระหนักถึงความร่วมมือกัน การแบ่งปันความรู้ การทำงานและแก้ปัญหาร่วมกัน ซึ่งสามารถนำประสบการณ์และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาสร้างคุณค่าให้กับสินค้าและบริการได้

11. สมาชิกมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (vision) วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่เป็นความมุ่งหวังขององค์การ ที่ทุกคนจะต้องร่วมกันทำให้เกิดความเป็นรูปธรรมขึ้น เป็นการเน้นให้เกิดการเรียนรู้ ในเรื่องที่มีทิศทางเป็นไปตามความต้องการร่วมกันขององค์การ

## 5. ก้าวสู่องค์การแห่งการเรียนรู้

ความไม่สำเร็จในกระบวนการสร้างวิสัยทัศน์อาจเกิดได้จาก 4 สาเหตุ (สาริน นามแฝง, 2547:15) คือ หนึ่งความเห็นไม่สอดคล้อง มีความเห็นที่แตกต่างออกไปมากขึ้นเรื่อย ๆ จนมีการ “แบ่งขั้ว” สองถอดใจ เพราะเห็นว่าช่องว่างระหว่างวิสัยทัศน์กับความเป็นจริงห่างกันเหลือเกิน สามหมดแรง เพราะสภาพความเป็นจริงก่อปัญหาหรือมีภาระงานให้ต้องดำเนินการมากจนหมดแรง สี่ขาดกระบวนการกลุ่ม ทำให้คนบางคนหรือบางกลุ่มเปลี่ยนใจหรือไม่เอาด้วย

การสร้างขีดความสามารถในการเรียนรู้องค์การนั้น แม้จะดูเหมือนกับว่าต้องมีการนำความคิดใหม่ ๆ ที่ยุ่งยากซับซ้อนเข้ามาเผยแพร่ให้ทุกคนในองค์การเข้าใจและยอมรับ แต่ในทางปฏิบัติแล้ว การทำให้องค์การเรียนรู้นั้นสามารถใช้เทคนิควิธีการปฏิบัติงาน และเทคนิคการปรับปรุงการบริหารต่าง ๆ ที่องค์การเคยหรือกำลังปฏิบัติอยู่แล้วก็ได้ เช่น การจัดการเชิงกลยุทธ์ การปรับโครงสร้างองค์การ หรือกิจกรรมการเพิ่มผลผลิต เพียงแต่พยายามทำให้คนในองค์การเห็นว่า ทุกสิ่งที่เขาทำอยู่แล้วนั้นล้วนเป็นการเรียนรู้ทั้งสิ้น เขาจะต้องเห็นถึงกระบวนการในการเรียนรู้ที่เกิดขึ้น และสามารถเก็บเกี่ยวความรู้จากประสบการณ์นั้น ๆ ไว้เป็นสินทรัพย์ทางปัญญา (Intellectual Asset) ที่สามารถเก็บสะสมไว้สำหรับเลือกนำมาใช้ในอนาคต หรือจะเลือกนำมาแบ่งปันให้แก่คนอื่น ๆ ตามกระบวนการเรียนรู้ของทีมก็ได้ ซึ่งจะช่วยให้เพื่อนร่วมงานที่ต้องปฏิบัติงานร่วมกันได้มีความรู้ความเข้าใจในระดับใกล้เคียงกัน ซึ่งจะเป็นพื้นฐานให้ทุก ๆ คนในองค์การได้ร่วมกันบุกเบิก เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อความเจริญก้าวหน้าต่อไปอีก การสร้างความมั่นใจในความสำเร็จที่นำหน้าความล้มเหลว ความตระหนักเช่นนี้ ทำให้ไม่ประมาท “องค์การแห่งการเรียนรู้” ก็คือศาสตร์ที่จะช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน เนื่องจากจะทำให้องค์การสามารถยืนและปรับตัวเผชิญสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา องค์การรูปแบบใหม่จะต้องปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจสังคมที่มีข้อกำหนดจากประชาคมโลกและการแข่งขันมีมากขึ้น มาตรฐานด้านคุณภาพเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การทุกระดับจะต้องเกิดขึ้น เพื่อการพัฒนาแบบยั่งยืน เราจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพราะการทำงานของบุคคลและใช้ทุกสิ่งจากการทำงานเป็นฐานความรู้ที่สำคัญประกอบกับใช้กลยุทธ์การแสวงหาความรู้การแบ่งปันความรู้ การสร้างองค์ความรู้ และการใช้ความรู้ร่วมกันอย่าง

ต่อเนื่อง Michael Beck อธิบายว่า “องค์การเอื้อการเรียนรู้ คือ องค์การที่เอื้ออำนวยการเรียนรู้ และพัฒนาบุคลากรทุกคน ขณะเดียวกันก็มีการปฏิรูปองค์การอย่างต่อเนื่อง” การจัดการความรู้นั้น เริ่มแรกคงต้องสร้างให้บรรยากาศขององค์การหรือหน่วยงานให้มีมุมมอง หรือทิศทางเดียวกันก่อน โดยการสร้างภาคีหรือกัลยาณมิตรให้เกิดในองค์การ ว่าวันนี้เราจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนองค์การ เพื่อให้เกิดภูมิคุ้มกัน ซึ่งจะเอื้อประโยชน์ให้กับทุกคนโดยองค์การต้องให้ความรู้ ความเข้าใจกับบุคลากรทุกระดับ ด้วยการสื่อความเข้าใจในทุกรูปแบบถึงกระบวนการต่าง ๆ ซึ่งได้กล่าวไว้ในเบื้องต้น เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์การ

## 6. ขั้นตอนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ขั้นตอนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย (วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2544: 85)

ขั้นตอนที่ 1 สำรวจสภาพปัจจุบัน วิเคราะห์ ศึกษาว่าองค์การของเรามีอะไรดี ประเมินศักยภาพขององค์การ/บุคลากร ค่านิยม ปัญหาข้อบกพร่องต่าง ๆ รวมทั้งประเมินการมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้ในปัจจุบัน

ขั้นตอนที่ 2 นำข้อมูลที่ได้มากำหนดเป้าหมาย กลยุทธ์ หรือแนวทางที่จะใช้เป็นรูปแบบ และกิจกรรมที่จะทำ ให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน (mutual learning) เช่น บางหน่วยจัดให้มี Knowledge Center ของตนเองรวบรวมทรัพยากรแห่งการเรียนรู้ที่เข้าถึงได้ง่ายและสะดวกต่อการใช้เป็นสถานที่แลกเปลี่ยนถ่ายทอดความรู้ระหว่างกัน

ขั้นตอนที่ 3 ดำเนินงานตามแผน มีการแต่งตั้งคณะทำงานส่งเสริมการดำเนินงาน ติดตามและประเมินผลตามระยะเวลา หรืออาจมีการตั้งหน่วยวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ในองค์การ ซึ่งมีตัวแทนจากบุคลากรทุกฝ่าย รวมทั้งผู้บริหาร

ขั้นตอนที่ 4 จัดเกณฑ์การพิจารณาประเมินผลในขั้นท้ายสุดหลังจากที่ดำ เนินการไปแล้วระยะหนึ่ง เพื่อให้ทราบว่าองค์การของเรามีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากน้อยเพียงใด

มีข้อสังเกตเกี่ยวกับการประเมินผลอยู่บางประการ คือ เนื่องจาก“ความรู้” เป็นสิ่งที่จับต้องยาก มีลักษณะเป็นนามธรรม เมื่อเรานำ มาความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานใดๆ ก็ตาม จึงยากต่อการวัดผลหรือนับออกมาเป็นค่าทางสถิติให้เห็นชัดเจนได้ ด้วยเหตุนี้จึงทำ ให้การวัดผลมีข้อจำ กัดตามไปด้วย การประเมินว่าองค์การของเรามีลักษณะของเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากน้อยเพียงใด ผลที่ได้จากการเรียนรู้สัมฤทธิ์หรือไม่ จึงเป็นเรื่องที่ต้องอาศัยเวลาในการพิจารณาดูผลความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นก่อนที่จะสามารถสรุปได้ โดยทั่ว ๆ ไป การวัดผลที่พอกระทำ ได้จึงมักจะเน้นไปที่กระบวนการในการจัดการว่าได้ดำ เนินการไปแล้วมากน้อยเพียงใด หรือวัดในเชิงปริมาณขององค์ความรู้ที่ได้มีการถ่ายทอด ขณะที่ปริมาณดังกล่าวก็ไม่ได้เป็นเครื่องยืนยันได้เสมอไปว่า บุคลากรมีลักษณะของการเรียนรู้อย่างแท้จริงหรือไม่ เรื่องที่วัดผลยากอีกประการหนึ่ง คือ ส่วนที่เกี่ยวกับการเงิน หรือการวัดผลสัมฤทธิ์ทางการลงทุน กล่าวคือ เมื่อลงทุนไปแล้ว สิ่งเหล่านี้จะให้ผลตอบแทนกลับมาเท่าไหร่ เป็นต้น

## 7. ปัจจัยแห่งความสำเร็จและสิ่งที่สะท้อนปัญหาอุปสรรค

ปัจจัยแห่งความสำเร็จและสิ่งที่สะท้อนปัญหาอุปสรรค (บดินทร์ วิจารณ์, 2546: 31) ได้แก่

**1. วัฒนธรรมองค์การ** จะเห็นว่าองค์การแห่งการเรียนรู้ มีวัฒนธรรมองค์การที่เน้นการพบปะพูดคุย แลกเปลี่ยนความคิดเห็น องค์การหนึ่งๆ หรือบ้านหลังหนึ่ง หากการพูดคุย ติดต่อสื่อสาร การมีปฏิสัมพันธ์ของคนในบ้านยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ อยู่กันแบบห่างเหิน ไม่อยากเสวนาพูดจาพูดคุยกันเพียงไม่กี่คำ ความไว้วางใจกันอยู่ในระดับต่ำ มีความสัมพันธ์ที่ไม่ดี บรรยากาศเหล่านี้เป็นสัญญาณอันตรายที่บ่งบอกถึงสุขภาพขององค์การ แต่หากคนในองค์การยอมรับที่จะปรับเปลี่ยนทัศนคติหรือมุมมองบางด้านที่เป็นอุปสรรคออกไป พูดคุยกันมากขึ้น ก็จะทำ ให้มีความเข้าใจกันในระดับลึก การพูดคุยกันจะมีความหมาย ไม่ใช่โครงสร้างองค์การแบบต่างคนต่างอยู่ต่างคนต่างทำ

**2. บุคลากร** การเรียนรู้ที่มีประสิทธิผลจะต้องไม่เกิดบนพื้นฐานของการบังคับ ปัญหาอันเกิดจากตัวบุคลากร เช่น ผู้รู้ไม่อยากถ่ายทอดเพราะเกรงว่า เมื่อถ่ายทอดไปแล้วจะไม่เหลืออะไร ตนจะหมดความสำคัญหรือฝ่ายผู้เรียนรู้ไม่ยอมรับในตัวผู้ถ่ายทอด หรือคนในองค์การขาดความกระตือรือร้นเนื่องจากโดยทั่ว ๆ ไปแล้วพบว่า คนเรามีแนวโน้มที่จะเฉื่อยชา หรือมีความกระตือรือร้นลดน้อยลงตามอายุที่สูงขึ้น บุคลากรบางคนไม่ชอบความเปลี่ยนแปลง อาจจะเป็นปัญหาสะสมที่พบได้บ่อยในหน่วยงานราชการ และต้องใช้เวลาในการปรับเปลี่ยนพอสมควร

**3. ระบบความดีความชอบ** อาจไม่ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ เพราะหากคนในองค์การมองว่าความรู้เป็นอาวุธส่วนตัวสำหรับใช้ในการต่อสู้แข่งขันกับเพื่อนร่วมงาน บางแห่งพนักงานใช้ความรู้ที่มีเป็นเครื่องต่อรองกับผู้บริหาร ด้วยเหตุนี้เพื่อสร้างเสริมแรงบันดาลใจ หรือแรงจูงใจ อาจจัดให้มีรางวัลที่เป็นนามธรรมแก่หน่วยงานที่มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เช่น การประกาศยกย่องชมเชย เป็นต้น

**4. ด้านการเรียนรู้** ในส่วนที่เกี่ยวกับการยอมรับความผิดพลาด เนื่องจากสังคมวัฒนธรรมเรามองว่าความผิดพลาดเป็นเรื่องไม่ดี ต้องหลีกเลี่ยง หรือถ้าเกิดขึ้นแล้วก็ต้องปกปิดมิดชิดไม่มีการให้ความรู้ เราจึงได้เรียนรู้จากมุมมองด้านเดียว คือมุมมองด้านความสำเร็จ โดยไม่ได้เรียนรู้ว่าก่อนจะมีความสำเร็จต้องผ่านสิ่งใดมาบ้าง ไม่เคยเรียนรู้ว่าอะไรผิดควรหลีกเลี่ยง หรือมาวิเคราะห์กันว่าเราจะตอบสนองต่อปัญหาอย่างไร

## 8. พระพุทธศาสนากับองค์การแห่งการเรียนรู้

ในทางพระพุทธศาสนาองค์พระสัมมาสัมพุทธเจ้า ผู้ทรงตรัสรู้ชอบได้ด้วยพระองค์เอง ทรงเป็นพระศาสดาและทรงเป็นที่สุดแห่งผู้นำของหมู่มวลมนุษย์ สรรพสัตว์ ตลอดจนเหล่าเทวดา โดยทรงเป็นผู้ชี้ทางไปสู่ความหลุดพ้น ซึ่งพระองค์ได้ทรงอุทิศทั้งชีวิตและจิตใจของพระองค์โดยการเสด็จออกไปยังสถานที่ต่าง ๆ เพื่อสั่งสอนหลักธรรมตลอดถึงวิธีการในการจัดการกับความทุกข์ทั้งหลาย ทรงแสดงให้เห็นถึงการเกิด-ดับของสิ่งมีชีวิตที่เป็นไปตามหลักความไม่เที่ยง เป็นทุกข์ และไม่มีตัวตน นอกจากนั้นพระองค์ยังได้ทรงดำริถึงการเผยแผ่หลักธรรมคำสอนดังกล่าวออกไปอย่างกว้างขวาง ทรงจัดตั้งและวางพระองค์เป็นหลักขององค์การในการเผยแผ่พระสัทธรรม โดยทรงจัดตั้งพุทธบริษัท หรือบริษัทของชาวพุทธ อันประกอบไปด้วยภิกษุ ภิกษุณี อุบาสก และอุบาสิกา พระพุทธองค์ได้ตรัสสั่งสอน ชี้แนะ และวาง

แนวทางการพิจารณาสิ่งทั้งหลายแก่สาวก ทั้งในเรื่องที่ควรและไม่ควรปฏิบัติเพื่อการบรรลุเป้าหมายคือความดับทุกข์ และการบรรลุมรรคผลนิพพาน

พระองค์ตรัสแสดงอริยสัจ 4 ในฐานะหัวใจหรือแก่นของพระพุทธศาสนาที่ครอบคลุมหลักการและคำสอนของพระสัมมาสัมพุทธเจ้า ซึ่งก็คือหลักในการแก้ไขปัญหาตลอดจนหนทางแห่งความดับทุกข์ อีกทั้งยังอาจพิจารณาได้ว่าอริยสัจ 4 เป็นหลักการที่สำคัญในการวางแผนเพื่อที่จะสามารถมองเห็นสิ่งต่าง ๆ ตามสภาพความเป็นจริง รวมถึงการวิเคราะห์ความเป็นเหตุเป็นผลตามเหตุและปัจจัยอย่างรู้เท่าทัน และในเรื่องของการพัฒนาองค์การสามารถกล่าวได้ว่า อริยสัจ 4 คือแนวทางและวิธีปฏิบัติที่พระพุทธองค์ทรงใช้มาโดยตลอดในการพัฒนาศักยภาพของสาวกแต่ละบุคคลไปจนถึงระดับที่เกิดศักยภาพ ความรู้ ความเชี่ยวชาญ และความสามารถอันสูงสุดของแต่ละบุคคลที่จะสามารถเป็นไปได้ เมื่อเป็นดังนี้แล้วสาวกแต่ละบุคคลจะรวมกันเป็นสังคมที่มีศักยภาพ และจะอุทิศศักยภาพของตนทำงานให้กับองค์การและสังคมได้อย่างเต็มที่ องค์การก็จะเป็นองค์การที่มีคุณภาพอย่างยั่งยืน

แนวคิดและวิธีการปฏิบัติทางพระพุทธศาสนาในเรื่องดังกล่าวข้างต้น มีความสอดคล้องกับแนวคิดในเรื่องของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งแนวคิดและวิธีการดังกล่าวนั้นพระพุทธองค์ได้ทรงนำมาใช้กับสาวกและองค์การของท่าน คือพระพุทธศาสนามาแล้วกว่า 2,500 ปี เมื่อศึกษาพุทธธรรมหรือหลักธรรมคำสอนขององค์พระสัมมาสัมพุทธเจ้า ซึ่งมีอยู่มากมายกว่า 84,000 พระธรรมขันธ์ จะพบว่ามีหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาส่วนหนึ่งที่มีอิทธิพลและมีส่วนสนับสนุนต่อการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ สิกขา 3 อิทธิบาท 4 อินทรีย์ 5 ดรุณธรรม 6 กัลยาณมิตรธรรม 7 หลักพหูสูต ปรโตโฆสะ-โยนิโสมนสิการ ปุจฉา-วิสัชนา อันจะได้อธิบายในรายละเอียดต่อไป (เจษฎา นกน้อย, 2556:15-20)

**สิกขา 3**

สิกขา 3 หรือไตรสิกขา คือ ข้อปฏิบัติที่เป็นหลักในการเรียนรู้มี 3 ประการ คือ

1.ศีล คือ การประพฤติดี ไม่ทำให้ตนเองและผู้อื่นเดือดร้อน

2.สมาธิ คือ การบังคับจิตใจให้อยู่ในสภาพที่จะทำประโยชน์ สมควรแก่การทำงานให้มากที่สุด

3.ปัญญา คือ การฝึกฝนอบรมให้เกิดความรู้ความเข้าใจอันถูกต้องและสมบูรณ์ที่สุด

เมื่อพิจารณาหลักการของสิกขา 3 จะพบว่ามีความสอดคล้องกับหลักการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนั้น หากบุคลากรในองค์การยึดหลักสิกขา 3 มาประพฤติปฏิบัติในองค์การก็จะเป็นการสนับสนุนการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์การ อันจะเป็นการปูทางไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ต่อไป

**อิทธิบาท 4**

อิทธิบาท 4 คือ คุณธรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จ ผลที่พึงประสงค์มี 4 ประการ คือ

1. ฉันทะ คือ ความพอใจรักใคร่ในสิ่งนั้น
2. วิริยะ คือ เพียรประกอบสิ่งนั้น
3. จิตตะ คือ เอาใจฝักใฝ่ในสิ่งนั้นไม่วางธุระ
4. วิมังสา คือ หมั่นตริตรองพิจารณาเหตุผลในสิ่งนั้น

คุณธรรม 4 ประการนี้ หากบุคลากรในองค์การนำมาปฏิบัติก็จะส่งผลให้องค์การบรรลุสิ่งที่พึงประสงค์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ เพราะนับเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมการ

เรียนรู้ที่เกิดขึ้นในองค์การ เมื่อบุคลากรในองค์การมีคุณธรรม 4 อย่างนี้ องค์การแห่งการเรียนรู้ก็จะเกิดขึ้น

**อินทรีย์ 5**

อินทรีย์ 5 คือ คุณธรรมที่มีอำนาจอันยิ่งใหญ่ในการทำหน้าที่ของตน มี 5 ประการ คือ

1. สัทธินทรีย์ คือ ศรัทธา
2. วิริอินทรีย์ คือ ความเพียร
3. สตินทรีย์ คือ สติ
4. สมาธินทรีย์ คือ ความตั้งใจมั่น
5. ปัญญินทรีย์ คือ ปัญญา

ในการเรียนรู้เมื่อใช้อินทรีย์ 5 การเรียนรู้ก็จะประสบผลสำเร็จตามความมุ่งหมาย กล่าวคือ ใช้สิทธินทรีย์ปราบความไม่มีศรัทธาต่อการเรียนรู้ ใช้วิริอินทรีย์ปราบความเกียจคร้าน ใช้สตินทรีย์ปราบความหลงลืมหรือความประมาท ใช้สมาธินทรีย์ปราบความฟุ้งซ่าน ใช้ปัญญินทรีย์ปราบความหลง ความโง่เขลา หากบุคลากรในองค์การปฏิบัติได้ดังนี้ องค์การแห่งการเรียนรู้ก็จะเกิดขึ้น อินทรีย์ 5 จึงเป็นปัจจัยส่งเสริมการเรียนรู้ได้เป็นอย่างดี

**ดรุณธรรม 6**

ดรุณธรรม 6 คือ ข้อปฏิบัติที่เป็นดุจประตูอันเปิดออกสู่ความสุขและความเจริญก้าวหน้าแห่งชีวิต มี 6 ประการ คือ

1. อาโรคยะ คือ รักษาสุขภาพดี ไม่ให้มีโรค
2. ศีล คือ ประพฤติดี มีวินัย
3. พุทธานุมัต คือ ศึกษาแบบอย่างของมหาบุรุษ
4. สุตะ คือ ศึกษาเล่าเรียนให้รู้เชี่ยวชาญ ใฝ่สดับเหตุการณ์ให้รู้เท่าทัน
5. ธรรมานุวัติ คือ ดำรงมั่นในสุจริตทั้งชีวิตและงาน
6. อลีนตา คือ มีกำลังใจแข็งกล้า ไม่ท้อถอย เพียรก้าวหน้าเรื่อยไป

หากบุคลากรในองค์การนำหลักดรุณธรรม 6 มาประยุกต์ใช้ในการเรียนรู้ขององค์การ เมื่อนั้นการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ก็จะเกิดขึ้นสมตามการดำเนินตามหลักธรรมที่เปรียบเสมือนทวารแห่งความสำเร็จ

**กัลยาณมิตรธรรม 7**

กัลยาณมิตรธรรม 7 คือ คุณสมบัติของมิตรที่ดี ที่พึงประสงค์ มี 7 ประการ คือ

1. ปิโย คือ การเข้าถึงจิตใจ มีความสนิทสนมเป็นกันเอง
2. ครุ คือ ประพฤติตนตามควร ทำให้เกิดความอบอุ่นใจ เป็นที่พึ่งได้
3. ภาวนีโย คือ มีความรู้จริง เป็นผู้ที่ฝึกฝนปรับปรุงตนอยู่เสมอ เป็นที่นายกย่องควรเอาอย่าง
4. วัตตา คือ รู้ว่าเมื่อไรควรพูด เมื่อไรไม่ควรพูด คอยให้คำแนะนำว่ากล่าวตักเตือน เป็นที่ปรึกษาที่ดี

5. วจนักขโม คือ พร้อมที่จะรับฟัง ปรึกษาซักถาม ตลอดจนอดทนต่อคำล่วงเกิน คำตักเตือน และคำวิพากษ์วิจารณ์ต่างๆ ได้

6. คัมภีรญจะ กะถัง กัตตา คือ ชี้แจงเรื่องต่างๆ ที่ยุ่งยากให้เข้าใจได้

7. โน จัฏฐาเน นิโยชะเย คือ ไม่ชักจูงไปในทางที่เสื่อมเสีย หรือเรื่องเหลวไหลไม่สมควร

คุณธรรม 7 ประการนี้ หากบุคลากรในองค์การต่างยึดมาปฏิบัติในการดำรงตนระหว่างกันในองค์การก็จะส่งเสริมการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น อันจะส่งผลให้องค์การก้าวสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในที่สุด

นอกจากนี้พระพุทธองค์ยังได้ ทางด้านการเรียนรู้ในระดับองค์การจะเห็นได้ว่า องค์การพุทธนั้นมีลักษณะเฉพาะตัวที่เป็นเอกลักษณ์ โดยมีพระพุทธองค์ทรงเป็นประธานและเป็นผู้นำเหล่าสาวกซึ่งเป็นสมาชิกในองค์การ ต่างมีเป้าหมายร่วมกันในการปฏิบัติตนตามหน้าที่เพื่อบรรลุผลร่วมกัน นั่นคือการถึงที่สุดแห่งทุกข์หรือนิพพาน ซึ่งสมาชิกภายในองค์การต่างมีการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง องค์การแห่งการเรียนรู้ตามหลักพุทธธรรมนั้นต้องใช้เวลาในการสร้างและพัฒนาให้เกิดขึ้น ทั้งนี้เพราะอยู่บนพื้นฐานของหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาหลายประการ ซึ่งเชื่อว่าหากมีการพัฒนาอย่างค่อยๆ เป็นค่อยๆ ไป องค์การแห่งการเรียนรู้ตามหลักพุทธธรรมก็จะเกิดขึ้นได้อย่างมั่นคง เปรียบเหมือนดอกไม้ซึ่งพร้อมรอการผลิบาน จากหลักธรรมที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่า การจัดองค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวทางพุทธธรรมขององค์พระสัมมาสัมพุทธเจ้านั้น มีสาระสำคัญในเรื่องของการสั่งสอนสาวกให้เป็นผู้ที่รู้จักฝึกตน และมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองไปสู่ศักยภาพสูงสุด โดยใช้ทั้งการเรียนรู้ส่วนบุคคล การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการเรียนรู้ขององค์การ ดังนั้น หากองค์การต่างๆ น้อมนำหลักการทางพระพุทธศาสนาดังกล่าวมาปรับใช้ในองค์การ ก็เชื่อว่าองค์การเหล่านั้นจะสามารถพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ได้ในที่สุด

## 9. บทสรุป

ปัจจัยสำคัญของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้นั้น เน้นที่ “คน” เป็นหลัก เครื่องมืออุปกรณ์ หรือเทคนิคต่าง ๆ ตลอดจนระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นเพียงอรรถประโยชน์ที่จะช่วยเอื้ออำนวยให้วิธีการที่จะนำไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ดำเนินไปได้สะดวกขึ้น และเน้นการมีปฏิสัมพันธ์กันโดยตรง โดยความรู้ต้องมีการเรียนรู้กันอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ ซึ่งลักษณะการเรียนรู้ดังกล่าวองค์การจะต้องพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งจะสามารถให้องค์การมีสมาชิกที่มีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา สมาชิกในองค์การมีการแลกเปลี่ยนความรู้อันเกิดจากการลองถูกลองผิด มีความสามารถในการถ่ายโอนความรู้ไปยังสมาชิกอื่นในองค์การเพื่อให้เกิดการผลอย่างต่อเนื่อง และสามารถนำประสบการณ์และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาสร้างคุณค่าให้กับสินค้าและบริการได้อย่างสร้างสรรค์ และนอกจากนั้นปัจจัยที่จะทำให้องค์การสามารถพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ยังขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมขององค์การที่ต้องมีการสร้างบรรยากาศให้เกิดการเรียนรู้ เช่น การเน้นการพบปะพูดคุยเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ตลอดจนบุคลากรในองค์การจะต้องมีความกระตือรือร้นยอมรับและจัดให้มีการถ่ายทอดการเรียนรู้อย่างเปิดเผย รวมถึงระบบการให้รางวัลที่สร้างแรงบันดาลใจ เช่น การประกาศยกย่อง หรือ ชมเชยเพื่อเป็นแรงจูงใจ เป็นต้น อย่างไรก็ตามการให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีภายในองค์การ

มากเกินไป อาจทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเกิดผลเสียหายได้ ซึ่งองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นเรื่องที่มีหลายแนวทางในการปฏิบัติ ขณะเดียวกันไม่ได้หมายความว่าเมื่อนำรูปแบบที่ประสบความสำเร็จไปใช้แล้วองค์การจะประสบความสำเร็จตามไปด้วย ทั้งนี้ยังมีปัจจัยแวดล้อมหลายประการที่แตกต่างกันดังนั้น จึงจำเป็นต้องอาศัยทั้งศาสตร์และศิลป์ของผู้บริหารที่จะต้องทำให้เกิดการแลกเปลี่ยน การถ่ายทอดระหว่างบุคคลจนมีการต่อยอดและสร้างสรรค์ อันจะนำไปสู่แนวทางปฏิบัติที่เป็นเลิศ (best practices) ความรู้นั้นเป็นทุนทางปัญญา เป็นสินทรัพย์ที่แตกต่างจากสินทรัพย์อื่น ๆ คือใช้แล้วไม่หมดไป ยิ่งใช้มากยิ่งเพิ่มค่า ยิ่งให้มากต้นทุนยิ่งถูกลง สิ่งเหล่านี้อาจไม่ได้ผลตอบแทนกลับมาโดยตรงในระยะเวลาอันสั้น แต่เป็นสิ่งที่จะทำให้เกิดการพัฒนาขึ้นในระยะยาวทั้งในแง่ตัวบุคคลและองค์การ

ในโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วนั้น ความรู้ ซึ่งหมายถึง สารสนเทศผนวกกับทักษะประสบการณ์ของบุคลากร ความรู้จะเป็นตัวสร้างมูลค่าเพิ่มขององค์การ ที่พร้อมจะถูกนำไปใช้ประโยชน์ในองค์การ ในการบริหารความสำเร็จจำเป็นต้องขยายผลจากการทำให้วิสัยทัศน์มีความชัดเจนขึ้น ซึ่งจะเพิ่มความกระตือรือร้นขององค์การในการเรียนรู้ สร้างองค์ความรู้ และเพิ่มพูนสมรรถนะที่จะก่อเกิดความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการไปสู่เป้าหมายร่วมกันขององค์การ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลขององค์การ ขึ้นกับความสามารถของบุคลากรในองค์การ ในการเรียนรู้ถึงสถานการณ์ แนวคิด เทคนิคการดำเนินงาน นวัตกรรม และเทคโนโลยีต่าง ๆ และการเรียนรู้จากประสบการณ์ ซึ่งกันและกัน ภายในองค์การ เราต้องสร้างตัวเร่งในขับเคลื่อนให้สามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การให้เจริญก้าวหน้าต่อไปได้อย่างยั่งยืนและมีภูมิคุ้มกัน ซึ่งต้องตระหนักถึงความ สำคัญและความจำเป็นของการเรียนรู้ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ หากแต่ระดับของการลงมือเรียนรู้ อาจยังไม่เป็นระบบที่สมบูรณ์ เราไม่ควรรีรอ ที่จะพัฒนาองค์การของเรา อย่าปล่อยให้เหตุการณ์บางอย่างหรือกฎกติกาภาครัฐมาบีบบังคับให้เราต้องเรียนรู้เพื่อตัวเราเอง เพื่อกลุ่มหรือเพื่อองค์การ บุคลากรทุกระดับ ต้องตระหนัก และร่วมมือกันพัฒนาองค์การ เราต้องร่วม กันเพิ่มศักยภาพความสามารถในการสร้างสรรค์อนาคตขององค์การอย่างต่อเนื่อง

## เอกสารอ้างอิง

เจษฎา นกน้อย.(2556). *12 แนวคิดฝ่าวิกฤตองค์กร.* กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เจษฎา นกน้อย.(2549). พุทธธรรมกับการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้. *Chulalongkorn Review*. 18 (70): 56-70.

บดินทร์ วิจารณ์. (2546).สร้างและต่อยอดความรู้ในองค์การ. *นิตยสาร CIO Forum.* 33 (7): 31.

ภานุ ลิมมานนท์.(2546). *กลยุทธ์การจัดการนวัตกรรมธุรกิจสมัยใหม่.* กรุงเทพมหานคร : สิปรัช.

วิจารณ์ พานิช.(2549). *การจัดการความรู้ฉบับนักปฏิบัติ.* กรุงเทพมหานคร : สุขภาพใจ.

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย.(2544). *การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้.* กรุงเทพมหานคร : เอ็กซ์เปอร์เน็ต.

สาริน นามแฝง. (2547). องค์การอัจฉริยะ: องค์การแห่งการเรียนรู้. *วารสารสำนักงานเลขาธิการคณะรัฐมนตรี.* 12 (4): 12-15.

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ.(2547). *การจัดการนวัตกรรมสำหรับผู้บริหาร.* กรุงเทพมหานคร : งานส่งเสริมภาพลักษณ์องค์การ.

Argyris, C., & Schon, D. (1978). *Organization learning: a theory of action perspective.* MA: Addision Wesley.

Garvin, D. Building a learning organization.(1993). *Harvard Business Review.* 71: 78-91.

Marquardt, M. J. (1996). *Building the learning organization: a systems approach to quantum improvement and global success.* New York: McGraw-Hill.

Rynes, S. L., Bartunek, J., & Daft, R. L..(2001). Across the grate divide: knowledge creation and transfer between practitioner and academics. *Academy of Management Journal.* 44: 340-355.

Senge, P. M. (1990). *The fifth disciplines: the art and practice of learning organization.* London: Century Business.