การบริหารจัดการองค์กรเพื่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้บนฐานแห่งพุทธิปัญญา
Organization Management for Learning Organization In The Cognitive Constructivism Based

พระมหากำพล คุณงฺกโร*
บุษกร วัฒนบุตร**

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ คือ ๑) เพื่อศึกษาองค์ประกอบและกระบวนการบริหารจัดการองค์กรองค์แห่งการเรียนรู้ตามหลักพระพุทธศาสนา ๒) เพื่อศึกษาปัจจยาการในการสร้างองค์กรองค์แห่งการเรียนรู้ตามหลักพระพุทธศาสนา ๓)เพื่อเสนอแนวการบริหารจัดการองค์กรเพื่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้บนฐานแห่งพุทธิปัญญา โดยดำเนินการการวิจัยเชิงคุณภาพ มุ่งศึกษาลักษณะการบริหารจัดการองค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้และ พุทธิปัญญา จากกลุ่มประชากรตัวอย่างที่เป็นกลุ่มประชากรผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ผลการวิจัยพบว่า

๑.องค์ประกอบและกระบวนการบริหารจัดการองค์กรองค์แห่งการเรียนรู้ตามหลักพระพุทธศาสนาองค์ประกอบของการบริหารจัดการการเรียนรู้เพื่อแสวงหาความรู้ ต้องผ่านขั้นตอนการบ่งชี้ความรู้, การสร้างและแสวงหาความรู้, การจัดความรู้ให้เป็นระบบ, การประมวลและกลั่นกรองความรู้, การเข้าถึงความรู้ และการเรียนรู้ ด้วยการอาศัยกระบวนการ Learning by Doing

๒. ปัจจยาการในการสร้างองค์กรองค์แห่งการเรียนรู้ตามหลักพระพุทธศาสนา การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามหลักพระพุทธศาสนาจะต้องอาศัยปัจจยาการจากปัจจัยต่างๆ ดังนี้ ๒.๑) ปัจจัยด้านคน บุคคลแต่ละบุคคลจำเป็นต้องพัฒนาตนเองโดยอาศัยปัจจยาการ คือการสร้างฝึกฝนตนเอง ๒.๒) ปัจจัยด้านตน (Teamwork) ในการทำงานร่วมกันในองค์กร มีความจำเป็นอย่างยิ่งในการที่จะรวบรวมองค์ความรู้ (Know how) ด้วยการ Share vision และ ๒.๓) ปัจจัยด้านงาน (Organization) การปฏิบัติงานในองค์กร การพัฒนาองค์กรจะต้องสร้างการตั้งเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อปรับปรุงหรือธำรงรักษาวิธีการปฏิบัติการที่ดี โดยต้องมีการขยายผลที่ดี ก่อให้เกิดการปฏิบัติตาม Best Practice สู่แหล่งหรือพื้นที่ข้างเคียงอันเป็นการพัฒนากันอย่างต่อเนื่อง

๓. แนวการบริหารจัดการองค์กรเพื่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้บนฐานแห่งพุทธิปัญญา เป็นกระบวนการต่างๆ ที่จะกลั่นกรองให้ได้มาซึ่งความรู้ เพื่อนำมารองรับกับการดำรงชีวิต

*ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
**ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ของมนุษย์บนโลกปัจจุบันในการที่จะให้เข้าใจตนเองว่าธาตุแท้ของมนุษย์นั้นประกอบด้วยร่างกายและจิตวิญญาณ (Mind of Soul) ส่งผลให้เกิดพฤติกรรมต่างๆ และมีสมองในการเรียนรู้ สามารถบังคับปัญญาจิตของตนด้วยสติปัญญาตามความรู้สึก จึงเป็นวิธีทาง การดำรงชีวิตตามความคิดที่ตนเองค้นพบและรับรู้จนตกผลึกเป็นแก่นความรู้ที่แท้จริงในการที่จะเข้าใจตนเองและสังคมจนสามารถอยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างสงบสุข

คำสำคัญ: การบริหารจัดการองค์กร, องค์กรแห่งการเรียนรู้, พุทธิปัญญา

ABSTRACT

The objectives of this study were 1) To study the components and process for organization management for learning organization in the cognitive based on constructivism 2) To study the factors for create learning organization based on the cognitive constructivism and 3) To propose the trend for organization management for learning organization based on the cognitive constructivism.

The methodology of this research was Qualitative Research that aimed at Organization Management, Learning Organization and Cognitive constructivism issues, collected data from 24 key iinformants from managements, staffs, stakeholders with In-depth Interviewing

The research findings as followings:

1. The components and process for organization management for learning organization in the cognitive constructivism based had a steps as : knowledge indicating , knowledge finding, knowledge system making, knowledge analyzing and knowledge synthesizing by Learning by Doing process.

2. The factors for creating learning organization in the cognitive constructivism based as followings :1. Individual factor by improve his self 2. Teamwork factor by team building that important for create Know how by Share vision and 3) Organization factor by set the organization target, performance evaluation and maintain the best practice which will be disseminate to around areas as continually.

3. The purpose of the trend for organization management for learning organization based on the cognitive constructivism as procedure for synthesizing the knowledge for the art of living with others that will be developed body and Mind of Soul that would be driven the way to catch Sila, Smathi and Panya that helped the individual appreciated the core of themselves and lived in the society with calmness.

Keywords: Organization Management, Learning Organization,
Cognitive Constructivism

๑. บทนำ

องค์กรแห่งการเรียนรู้มีความจำเป็นต่อการบริหารจัดการองค์กรอันเนื่องมาจากความท้าทายและความกดดัน ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงของธรรมชาติในการทำงาน ความท้าทายในการแข่งขันของสภาพเศรษฐกิจเช่นปัจจุบัน การเพิ่มขึ้นของการเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปอย่างรวดเร็วและไม่สามารถคาดการณ์ได้ รวมทั้งการมีการกำหนดนโยบาย กฎหมาย รวมถึงกฎระเบียบที่เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ เช่น พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ หมวด ๓ การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มาตรา ๑๑ ในโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ความรู้อันหมายถึงสิ่งที่เป็นสารสนเทศผนวกกับทักษะประสบการณ์ของบุคลากร ความรู้จะเป็นตัวสร้างมูลค่าเพิ่มขององค์การ ที่พร้อมจะถูกนำไปใช้ประโยชน์ในองค์การ ในการบริหารความสำเร็จจำเป็นต้องขยายผลจากการทำให้วิสัยทัศน์มีความชัดเจนขึ้น ซึ่งจะเพิ่มความกระตือรือร้นขององค์กรในการเรียนรู้ สร้างองค์ความรู้ และเพิ่มพูนสมรรถนะที่จะก่อเกิดความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการไปสู่เป้าหมายร่วมกันขององค์การ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลขององค์การ ขึ้นกับความสามารถของบุคลากรในองค์การ ในการเรียนรู้ถึงสถานการณ์ แนวคิด เทคนิคการดำเนินงาน นวัตกรรม และเทคโนโลยีต่าง ๆ และการเรียนรู้จากประสบการณ์ ซึ่งกันและกัน ภายในองค์การ โดยพิจารณาจากองค์ประกอบ ๔ ส่วน[๑] ได้แก่ LO (Learning Organization) องค์กรของการเรียนรู้ OL (Organizational Learning) กระบวนการเรียนรู้ในระดับองค์กร OK (Organizational Knowledge) องค์ความรู้หรือความรู้ที่สำคัญและจำเป็นขององค์กร และ KM (Knowledge Management) การจัดการความรู้ ซึ่งกระบวนการจาก LO องค์กรของการเรียนรู้ จะต้องมีกระบวนการเพื่อนำไปสู่ OL คือ กระบวนการเรียนรู้ในระดับองค์กร จากกระบวนการเรียนรู้จะต้องอาศัยทฤษฎีเพื่อนำไปสู่ OK หรือ ความรู้ที่สำคัญและจำเป็นขององค์กร ซึ่งจะต้องมีการระบุว่าสิ่งใดเป็นความรู้ขององค์กร องค์กรมีความรู้นั้นเช่นไร อย่างไร เพื่อเข้าไปสู่เป้าหมายสูงสุดได้แก่การจัดการความรู้ ในองค์กร ซึ่งในยุคปัจจุบันเป็นยุคที่สภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งภายในและภายนอกองค์กร ความสามารถในการเรียนรู้กลายเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งขององค์กร และจากประเด็นดังกล่าวนี้องค์กรจะต้องปรับตัวเพื่อสร้างระดับการเรียนรู้จากระดับการเรียนรู้เทียบกับระดับการเปลี่ยนแปลงภายในและภายนอกองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีระดับการเรียนรู้เท่ากับการเปลี่ยนแปลงภายนอก มีความสามารถในการปรับตัวเพื่อให้อยู่รอด และพร้อมเรียนรู้ที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ เพื่อก้าวสู่การเป็นผู้กำหนดทิศทางของการพัฒนา สร้างหัวใจของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ที่การเสริมสร้างวินัย ๕ ประการให้

---

[๑] Peter M. Senge . **The Fifth Discipline Fieldbook : Strategies and Tools for Building a Learning Organization.** New York : Doubleday, 1994. p.58.

เกิดขึ้น ได้แก่ การพัฒนาเป็นบุคลากรชั้นเลิศ (Personal mastery) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Building shared vision) การมีแบบแผนความคิดร่วม (Mental models) การเรียนรู้เป็นทีม (Team learning) ตลอดจนการคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic thinking) โดยสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ สร้างกระบวนการและการดำเนินการการเรียนรู้ที่เป็นรูปธรรม และการสร้างพฤติกรรมของผู้นำที่กระตุ้นการเรียนรู้ ซึ่งสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ได้แก่การสร้างภายในองค์กรมีบรรยากาศของความปลอดภัยทางจิตวิทยา มีชื่นชมยอมรับในความแตกต่าง การเปิดกว้างต่อทัศนะใหม่ๆ และการมีเวลาในการคิดเชิงสะท้อน ขณะที่กระบวนการและการดำเนินการการเรียนรู้ที่เป็นรูปธรรม ได้แก่การที่องค์กรต้องส่งเสริมให้มีการทดลอง ส่งเสริมให้มีการเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบเพื่อติดตามความก้าวหน้า และแนวโน้มต่างๆ รวมถึงการมีการวิเคราะห์โดยจัดให้มีการสนทนา อภิปราย และตีความเพื่อศึกษา เข้าใจ และระบุปัญหา สู่การหาแนวทางการแก้ไขปัญหา นอกจากนี้องค์กรควรจัดให้มีการศึกษาและฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะความรู้เพื่อให้มีความรู้ความสามารถที่เพียงพอ พร้อมกับการจัดให้มีการถ่ายโอนข้อมูล องค์ประกอบข้อสุดท้ายของการสร้างองค์กรแห่งเรียนรู้ ได้แก่พฤติกรรมของผู้นำที่กระตุ้นการเรียนรู้ โดยผู้นำองค์กรจะต้องใจกว้าง ยอมรับฟังข้อคิดเห็นของผู้อื่น เป็นนักตั้งคำถามและนักฟังที่ดี กระตุ้นให้เกิดการแสดงมุมมองที่หลากหลาย สามารถบริหารเวลา และทรัพยากรเพื่อค้นหาปัญหา ข้อท้าทาย และทางออกของปัญหา เพื่อจุดมุ่งหมายให้องค์กรที่เรียนรู้ได้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ แล้วใช้ความรู้เพื่อการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีการถ่ายทอดความรู้อย่างทั่วถึง เรียนรู้ความผิดพลาดของตนและคนอื่นอย่างมีประสิทธิภาพ[๒] โดยวิธีการที่ใช้กับองค์กรหนึ่งอาจจะไม่ได้ผลดีกับอีกองค์กรหนึ่ง เพื่อให้การจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จ องค์กรนั้นๆ ควรเริ่มทดลองปฏิบัติจริงและปรับเปลี่ยนวิธีการจนกว่าจะได้แนวทางที่เหมาะสมและได้ผลดีที่สุด

ดังนั้น องค์กรจึงต้องสร้างตัวเร่งในขับเคลื่อนให้สามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การให้เจริญก้าวหน้าต่อไปได้อย่างยั่งยืนและมีภูมิคุ้มกัน ซึ่งต้องตระหนักถึงความ สำคัญและความจำเป็นของการเรียนรู้ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ ซึ่งปัจจุบันโลกได้ก้าวเข้าสู่ยุคคลื่นลูกที่สาม หรือสังคมฐานความรู้ (Knowledge Based Society) ซึ่งอำนาจจะอยู่ที่ข้อมูลข่าวสาร โดยยุคคลื่นลูกที่หนึ่ง มีการปฏิวัติเกษตรกรรม อำนาจจะอยู่ที่กำลังของผู้ปกครอง การผลิตเป็นการผลิตแบบดั้งเดิม ใช้แรงงานคนเป็นหลัก ยังไม่มีการใช้เครื่องจักรมากนัก สำหรับยุคคลื่นลูกที่สอง การก้าวผ่านของสังคมแต่ละยุค เป็นไปตามวิถีของมัน ตัวขับเคลื่อนสำคัญของสังคมยุคฐานความรู้ไปสู่สังคมอุดมปัญญาคือเครื่องมือสำคัญทางการบริหารตัวหนึ่งก็คือการจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าการบริหารภูมิปัญญา โดยลักษณะของยุคสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ จะให้ความสำคัญกับมิติการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development) ที่เน้นการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมควบคู่กับการรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อม เกิดกระแสประชาธิปไตย

---

[๒] สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.), **สาระสำคัญเกี่ยวกับ การพัฒนาระบบราชการไทย**, ๒๕๔๗. หน้า ๕๒. (เอกสารอัดสำเนา)

แบบมีส่วนร่วมในการปกป้องพิทักษ์รักษาผลประโยชน์ของประเทศชาติ ประชาชนสามารถเลือกและตรวจสอบการใช้อำนาจรัฐ สำหรับประเทศไทยได้เกิดองค์กรอิสระต่างๆ มากมายที่เป็นเครื่องมือในการจรรโลงหลักนิติธรรม คุณธรรม จริยธรรมในสังคม เช่น ศาลรัฐธรรมนูญ ศาลปกตรอง เป็นต้น ซึ่งปัจจุบันได้มีบทบาทสำคัญในการรักษาความสมดุลของกลุ่มประชาชนในสังคมมากขึ้น

จุดเด่นของยุคสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ที่สำคัญคือเป็นยุคเศรษฐกิจ สังคม การเมืองไร้พรมแดนภายใต้กระแสโลกาภิวัฒน์ (Globalization) ข้อมูลข่าวสารเทคโนโลยีสารสนเทศ องค์ความรู้ในรูปแบบต่างๆ ได้แพร่กระจายอย่างรวดเร็ว เกิดการเชื่อมยงเครือข่ายอย่างเป็นระบบมากยิ่งขึ้นในรูปสื่ออิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ เช่น รัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (E-Government) การจัดเก็บภาษีเงินได้อิเล็กทรอนิกส์ (E-Revenue) การค้าอิเล็กทรอนิกส์ (E-Commerce) เป็นต้น ทำให้การใช้คอมพิวเตอร์ทวีบทบาทความสำคัญยิ่งขึ้น มีการพัฒนา Hardware และ Software ในรูปแบบและโปรแกรมนวัตกรรมใหม่ๆ อย่างไม่หยุดนิ่ง คือ มองว่าเป็นทรัพยากรหรือปัจจัยการผลิต จึงต้องมีการฝึกอบรม เพิ่มความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ แก่คนในองค์กร เพื่อให้สามารถเพิ่มผลผลิตมากที่สุด (Productivity) ต้นทุนต่ำสุด (Economizing) นำไปสู่การได้กำไรสูงสุด (Maximize Profit) องค์กรมีประสิทธิภาพสูงสุด (Efficiency) แต่ "การพัฒนาคน" เป็นการคิดแบบตะวันออกแบบองค์รวมหรือการพัฒนาทุกด้าน ทั้งทางด้านการศึกษา การฝึกอบรม การมีงานทำ ค่าตอบแทน ชีวิตความเป็นอยู่หรือคุณภาพชีวิตการสาธารณสุข อายุขัย ฯลฯ สังคมเศรษฐกิจฐานความรู้จะต้องขับเคลื่อนด้วยระบบการศึกษาทุกระดับ ตั้งแต่ระดับปฐมวัย ระดับประถมศึกษา ทั้งในระบบและนอกระบบ โดยเริ่มตั้งแต่การปฏิสนธิอยู่ในครรภ์มารดา วัยเด็ก วัยทำงาน วัยสูงอายุ จนถึงสิ้นอายุขัย และระบบการศึกษาดังกล่าวจะเป็นการสร้างระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Life Long Learning)

ดังนั้น การศึกษาและพัฒนาคนในชาติจึงเป็นการวางรากฐานที่สำคัญยิ่งของการพัฒนาประเทศ โดยการผลิตและพัฒนา "คน" ให้สามารถก้าวทันยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วนั้น จำเป็นต้องมีการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างจริงจังที่ทุกภาคส่วนจะต้องตระหนักและให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนให้ก้าวทันสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ อีกทั้งการผลิตและพัฒนาคนให้ตรงกับความต้องการของตลาดแรงงาน จึงเป็นประเด็นเร่งด่วนหรือวาระแห่งชาติ โดยจะต้องสร้างและพัฒนาระบบเชื่อมโยงเครือข่ายพันธมิตร ภาคีหุ้นส่วน ประสานความร่วมมือระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน สถาบันการศึกษา ฯลฯ เพื่อจัดทำฐานข้อมูล สารสนเทศ ความรู้ ปัญญา นวัตกรรม สำหรับกำหนดแผน นโยบาย ยุทธศาสตร์ การผลิตและพัฒนาคนที่มีประสิทธิภาพ เกิดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติ นำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันระดับนานาชาติอย่างยั่งยืน โดยผลิตและพัฒนาคนให้มีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ มีความสามารถคิดเชิงบูรณาการแบบองค์รวม คิดวิเคราะห์ คิดเป็นระบบ คิดเชิงยุทธศาสตร์ คิดนอกกรอบ ฯลฯ รวมทั้งต้องมีคุณธรรม จริยธรรม มนุษยธรรม มีความรับผิดชอบ ซื่อสัตย์ สุจริต ขยัน อดทน ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับต่างๆฯลฯ ซึ่งจะต้องผลิตและพัฒนาคนให้เป็นคนเก่ง คนดี มีความสุข โดยนำพระพุทธศาสนาที่มีหลักคำสอนสำหรับพัฒนาบุคคลให้บรรลุจุดมุ่งหมายสูงสุดแห่งชีวิตบนพื้นฐาน

ของเหตุผลและความถูกต้อง ในการฝึกฝนอบรมตน ด้วยการให้ละความชั่ว ประพฤติแต่ความดี และทำจิตใจของตนให้บริสุทธิ์ผ่องใส โดยเริ่มต้นด้วยมีศรัทธา และพื้นฐานของปัญญา มีความเชื่อที่ถูกต้องในหลักเหตุและผลโดยอาศัยปัญญาเข้าไปกำกับทุกขั้นตอนของการปฏิบัติ ซึ่งการที่คนเราจะมีปัญญาได้นั้น ตนเองต้องหมั่นรู้จักคิด รู้จักอบรมปัญญาให้เกิดขึ้น ด้วยการฟังจากบุคคลอื่น จากการอ่านตำรา จากการคิดค้นด้วยตนเอง จากการเรียนรู้จากสิ่งแวดล้อมทั่วไป จากประสบการณ์ต่างๆ โดยเมื่อคนเรามีปัญญาความรอบรู้แล้ว จะสามารถใช้เป็นเครื่องมือนำทางไปสู่ความสำเร็จทั้งในด้านหน้าที่การงาน และการดำเนินชีวิตประจำวัน และยังสามารถที่จะพัฒนาจิตใจตนเองให้เข้าถึงการทำให้จิตหลุดพ้นจากการครอบงำของกิเลสและความทุกข์ทั้งปวงได้

จากการประมวลผลข้างต้นผู้วิจัยจึงสนใจทำการศึกษาในประเด็นของการบริหารจัดการองค์กรเพื่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้บนฐานแห่งพุทธิปัญญา ทั้งนี้เพื่อเป็นการเสริมสร้างแนวทางต้นแบบของการบริหารจัดการองค์กรที่มีคุณภาพโดยใช้พระพุทธศาสนาเป็นเครื่องมือที่สำคัญ โดยผู้วิจัยมีความเห็นว่าผลการวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์ในการชี้ให้เห็นถึงแนวความคิดและวิธีการในการบริหารจัดการ และเป็นแนวทางให้นักบริหารสามารถใช้เป็นต้นแบบ (Role Model) ในการบริหารและพัฒนาองค์กรให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร อันจะนำไปสู่การสร้างเป็นนโยบายพัฒนาประเทศให้เกิดความมั่นคงอย่างยั่งยืน โดยเน้นการศึกษาไปยังหลักการบริหารเพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ ก่อให้เกิดสังคมไทยจะมีประสิทธิผลสูง เกิดมั่นคง เนื่องจากมีการพัฒนาออกไปจากตนเอง ครอบครัว ชุมชน ประเทศชาติ โลก สร้างศรัทธาที่มีแนวทางทางดี สร้างทุกคนเป็นสัพพัญญูสามารถเผชิญสิ่งต่าง ๆ รอบด้านได้ด้วยหลักการบริหารองค์กรภายใต้สังคมตื่นรู้

๒. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๒.๑ เพื่อศึกษาองค์ประกอบและกระบวนการบริหารจัดการองค์กรองค์แห่งการเรียนรู้ตามหลักพระพุทธศาสนา

๒.๒ เพื่อศึกษาปัจจยาการในการสร้างองค์กรองค์แห่งการเรียนรู้ตามหลักพระพุทธศาสนา

๒.๓ เพื่อเสนอแนวการบริหารจัดการองค์กรเพื่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้บนฐานแห่งพุทธิปัญญา

๓. ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การบริหารจัดการองค์กรเพื่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้บนฐานแห่งพุทธิปัญญา” มีการกำหนดขอบเขตไว้ดังนี้

๓.๑ ขอบเขตด้านเนื้อหา

มุ่งศึกษาลักษณะการบริหารจัดการองค์กร (Management) องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และ พุทธิปัญญา (Cognitive constructivism)

๓.๒ ขอบเขตด้านประชากร

ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้รวม ๒๔ รูป/คน โดยทำการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) ซึ่งผู้วิจัยจะทำการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purpose Sampling)[๓]

๔. วิธีดำเนินการวิจัย

การดำเนินงานวิจัยเรื่อง “การบริหารจัดการองค์กรเพื่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้บนฐานแห่งพุทธิปัญญา” มีวัตถุประสงค์เพื่อ ๑) ศึกษาองค์ประกอบและกระบวนการบริหารจัดการองค์กรองค์แห่งการเรียนรู้ตามหลักพระพุทธศาสนา ๒) เพื่อศึกษาปัจจยาการในการสร้างองค์กรองค์แห่งการเรียนรู้ตามหลักพระพุทธศาสนา ๓) เพื่อเสนอแนวการบริหารจัดการองค์กรเพื่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้บนฐานแห่งพุทธิปัญญา ดังนั้นผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยตามลำดับขั้นตอนดังนี้

๔.๑ รูปแบบการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การบริหารจัดการองค์กรเพื่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้บนฐานแห่งพุทธิปัญญา ” เป็นการศึกษาโดยการใช้การวิจัยแบบคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อให้ทราบถึงประเด็นของการศึกษาในรายละเอียดที่สำคัญ และมีความครอบคลุมในเนื้อหาสาระสำคัญที่ทำ การศึกษาอย่างครบถ้วน จะทำให้ได้ทราบถึงข้อมูลเชิงลึก (In-Depth) ที่มีรายละเอียดชัดเจน สามารถนำมาวิเคราะห์ในเชิงตรรกะ (Analytic Induction)

๔.๒ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured interview) มีลักษณะเป็นคำถามแบบปลายเปิด เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) แห่งละ ๓ รูป/คน

๔.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ (Interview) ซึ่งเป็นแบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบมีโครงสร้างชนิดปลายเปิด (Structure In-Depth Interview)

๔.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูล

๑) จากหนังสือและเอกสารงานวิชาการต่างๆ ทั้งที่เป็นหนังสือ และสื่อสิ่งพิมพ์อิเล็กทรอนิกส์ ได้แก่ ผลงานวิจัย วิทยานิพนธ์ งานเขียนทางวิชาการ บทความทางวิชาการ ตลอดจนหนังสือพิมพ์ วารสาร นิตยสาร สื่อสิ่งพิมพ์ประเภทต่างๆ

---

[๓]ผู้วิจัยทำการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purpose Sampling) จากผู้ทรงคุณวุฒิด้านทรัพยากรมนุษย์ทางพระพุทธศาสนา นักวิชาการ และผู้บริหารองค์กรเท่านั้น

๒) การสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ (Information Interview)

๔.๕ การวิเคราะห์ข้อมูล

๑) ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสาร ใช้วิธีการวิเคราะห์เอกสารเนื้อหา (Content Analysis) นำเสนอข้อมูลด้วยวิธีการพรรณนา

๕. ผลการวิจัย

ตอนที่ ๑ องค์ประกอบและกระบวนการบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามหลักพระพุทธศาสนา

จากผลการศึกษาองค์ประกอบและกระบวนการบริหารจัดการองค์กรองค์แห่งการเรียนรู้ตามหลักพระพุทธศาสนา เป็นข้อมูลที่ผ่านกระบวนการเรียบเรียง ตีความ วิเคราะห์ และให้ความหมายแล้ว ความรู้ (Knowledge) คือสิ่งที่ได้จากกระบวนการที่มนุษย์รับข้อมูลผ่านกระบวนการคิด เปรียบเทียบ เชื่อมโยง จนเกิดเป็นความเข้าใจและนำไปใช้ ส่วนความรู้ขั้นสูงสุดคือปัญญา (Wisdom) เป็นความรู้ที่สะสมหรือฝังอยู่ในตัวบุคคล การเลือกวิธีการบริหารจัดการความรู้ได้อย่างเหมาะสม ควรรู้ว่าเราไม่สามารถถ่ายทอดความรู้ได้โดยง่ายเสมอไป เนื่องจาก ความรู้มี ๒ ประเภท ที่มีลักษณะแตกต่างกันโดยสิ้นเชิง คือ ๑. Tacit Knowledge เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์ หรือสัญชาติญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจในสิ่งต่างๆ เป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูด หรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย เช่น ทักษะในการทำงาน งานฝีมือ หรือการคิดเชิงวิเคราะห์ บางคนเรียกว่าเป็น ความรู้แบบนามธรรมและ ๒. Explicit Knowledge เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวม ถ่ายทอดได้โดยผ่านวิธีการต่างๆ เช่น ลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือต่างๆ และบางครั้งเรียกว่าเป็น ความรู้แบบรูปธรรม ถึงแม้ว่าจะมีมุมมองและแนวคิดที่หลากหลายจากผู้เชี่ยวชาญทั่วโลก แต่ **ขั้นตอนการจัดการความรู้** นั้น สามารถสรุปได้คือ

๑) การสำรวจความรู้ภายในองค์กร

๒) การวางแผนความรู้เพื่อการรวบรวมและจัดเก็บ

๓) การพัฒนาความรู้

๔) การถ่ายทอดความรู้ (Knowledge Transfer) หรือการแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing)

และสิ่งที่ควรคำนึงอย่างยิ่งก็คือ วิธีการที่ใช้กับองค์กรหนึ่งอาจจะไม่ได้ผลดีกับอีกองค์กรหนึ่ง เพื่อให้การจัดการความรู้ประสบผลสำเร็จ องค์กรนั้นๆ ควรเริ่มทดลองปฏิบัติจริงและปรับเปลี่ยนวิธีการจนกว่าจะได้แนวทางที่เหมาะสมและได้ผลดีที่สุด[๔]

โดยกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นกระบวนการที่จะช่วยให้เกิดพัฒนาการของความรู้ หรือการจัดการความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร มีทั้งหมด ๗ ขั้นตอน คือ

๑. การบ่งชี้ความรู้ เป็นการพิจารณาว่าองค์กรมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าหมายคืออะไร และเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เราจำเป็นต้องใช้อะไร ขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร

๒. การสร้างและแสวงหาความรู้ เช่นการสร้างความรู้ใหม่ แสวงหาความรู้จากภายนอก รักษาความรู้เก่า กำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว

๓. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ เป็นการวางโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้อย่างเป็นระบบในอนาคต

๔. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ เช่น ปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน ใช้ภาษาเดียวกัน ปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์

๕. การเข้าถึงความรู้ เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้เข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) Web board บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

๖. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ทำได้หลายวิธีการ โดยกรณีเป็น Explicit Knowledge อาจจัดทำเป็นเอกสาร ฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือกรณีเป็น Tacit Knowledge จัดทำเป็นระบบ ทีมข้ามสายงาน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การยืมตัว เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น

๗. การเรียนรู้ ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่นเกิดระบบการเรียนรู้จากสร้างองค์ความรู้ การนำความรู้ในไปใช้ เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง

---

[๔] สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.), **สาระสำคัญเกี่ยวกับ การพัฒนาระบบราชการไทย**, ๒๕๔๗. (เอกสารอัดสำเนา)

ตอนที่ ๒ ปัจจยาการในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามหลักพระพุทธศาสนา

จากผลการศึกษาการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามหลักพระพุทธศาสนาจะต้องอาศัยปัจจยาการจากปัจจัยต่างๆ ดังนี้ ๑) ปัจจัยด้านคน บุคคลแต่ละบุคคลจำเป็นต้องพัฒนาตนเอง โดยอาศัยปัจจยาการ ได้แก่ การสร้างฝึกฝนตนเองด้วยความเรียบง่าย, ประหยัด, การสร้างจิตสำนึกจิตอาสา การใส่ใจกับการปฏิบัติงาน รวมถึงการหาความรู้ให้ตนเองด้วยวิธีการสุนทรียสนทนา (Dialogue) อันเป็นการสนทนาเพื่อการคิดร่วมกันแบบการระดมความคิดค้นหาวิธีการและความรู้ใหม่ๆในการทำงาน รวมทั้งสามารถแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในระดับบุคคลได้อีกด้วย ๒) ปัจจัยด้านตน (Teamwork) ในการทำงานร่วมกันในองค์กร มีความจำเป็นอย่างยิ่งในการที่จะรวบรวมองค์ความรู้ (Know how) ด้วยการ Share vision เป็นการสื่อสารวัตถุประสงค์ขององค์กรให้รับรู้กันอย่างทั่วถึงผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมรวมทั้งต้องมีการจัดทำแผนการสิบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) เพื่อให้องค์ความรู้อยู่คู่กับองค์กรอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ๓) ปัจจัยด้านงาน (Organization) การปฏิบัติงานในองค์กร การพัฒนาองค์กรจะต้องสร้างการตั้งเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อปรับปรุงหรือธำรงรักษาวิธีการปฏิบัติการที่ดี โดยต้องมีการขยายผลที่ดี ก่อให้เกิดการปฏิบัติตาม Best Practice สู่แหล่งหรือพื้นที่ข้างเคียงอันเป็นการพัฒนากันอย่างต่อเนื่องซึ่งสอดคล้องกับ **เอื้อมอร ชลวร**[๕] ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการความรู้เชิงพุทธบูรณาการ ผลการวิจัย พบว่า ในขณะที่เมื่อพิจารณาการจัดการความรู้ในพระพุทธศาสนานั้นจะเห็นว่ามีการสืบทอดองค์ความรู้ผ่านกาลเวลาที่ยาวนานร่วม ๒,๖๐๐ ปี ซึ่งนับว่ายาวนานมากแสดงให้เห็นถึงกระบวนการบริหารจัดการความรู้ในทางพระพุทธศาสนาเป็นกระบวนการที่มีประสิทธิภาพสูงมาก จึงสามารถรักษาองค์ความรู้ทั้งปริยัติแนวทางปฏิบัติ และปฏิเวธธรรมไว้ได้อย่างดี โดยผู้วิจัยเห็นว่าหลักธรรมที่โดดเด่นในพระพุทธศาสนาที่ทำให้เกิดกระบวนการสืบทอดอายุพระพุทธศาสนาได้ยาวนานมีอยู่ ๔ หมวด คือ (๑) การใช้หลักไตรสิกขา ในการจัดการสังคมให้เข้าใจซึ่งกันและกัน (๒) การสร้างกระบวนการเรียนรู้จากภายในด้วยหลักสาราณียธรรม (๓) กระบวนการจัดการสังคีติร้อยกรองพระธรรมและพระวินัยให้เป็นหมวดหมู่ ง่ายต่อการจดจำและนำไปปฏิบัติและ (๔) กระบวนการสร้างสังคมแห่งสงฆ์ อันได้แก่การมีพระวินัย และระเบียบวิธีปฏิบัติว่าด้วยการรวมตัวเป็นหมู่สงฆ์ จากองค์ความรู้ในด้านการจัดการความรู้ และองค์ความรู้ในพระพุทธศาสนาที่ผ่านมาผู้วิจัยได้นำพุทธธรรม ทั้ง ๔ หมวดเข้ามาประยุกต์สร้างรูปแบบจัดการความรู้เชิงพุทธบูรณาการผู้วิจัยเริ่มจากการประยุกต์โมเดลเกลียวความรู้ของอิคุจิโร่ โนนากะ (Ikujiro Nonaka) ที่เรียกว่าเซกิ (SECI) มาเป็นแนวคิดหลักของการปฏิบัติ ซึ่งมีองค์ประกอบ ๔ แบบ ด้วนกันคือ (๑) การขัดเกลาทางสังคม (socialization) (๒) การสกัดความรู้ออกจากตัวคน (Externalization) (๓) การผสมผสานความรู้ (Combination) (๔) การผนึกความรู้ในตน (Internalization) เป็นพลวัติ ที่มีการหมุนในลักษณะที่เป็นเกลียว (spiral) เป็นการสร้างความรู้ใหม่ที่ไม่รู้จบ แล้วนำหลักธรรม ๔ หมวด

---

[๕]เอื้อมอร ชลวร, “การจัดการความรู้เชิงพุทธบูรณาการ”, **ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต,** (สาขาบริหารการศึกษา), (บัณฑิตวิทยาลัย : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๕).

ข้างต้นมาเสริมแรงผลักดันให้เกิดพลังในการขับเคลื่อน ซึ่งได้เสนอเป็นแบบจำลองใหม่ หลังจากนั้นได้นำแบบจำลองดังกล่าวมาทำการตรวจสอบองค์ความรู้ด้วยผู้ทรงคุณวุฒิ ด้วยกระบวนการสนทนากลุ่ม (Focus Group) สรุปผลว่าได้แบบจำลองการจัดการความรู้เชิงพุทธบูรณาการที่พร้อมนำไปใช้งานได้ในองค์กรทั่วไป ในท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ต้องเผชิญไม่ว่าจะเป็นบุคคลหรือองค์กร การเปลี่ยน แปลงที่เกิดขึ้นมันรวดเร็วและรุนแรง ก็ด้วยปัจจัยที่เกิดจากการก้าวกระโดดของเทคโนโลยีสาร สนเทศ ที่พัฒนาอย่างต่อเนื่อง และความซับซ้อนของระบบเศรษฐกิจ ซึ่งส่งผลกระทบกับการดำเนิน งานทั้งภายในและภายนอกองค์การ ส่งผลให้เวทีการแข่งขันที่เคยจำกัดอยู่ในวงแคบ ๆ ขยายขอบ เขตออกไปครอบคลุมทั่วโลก และตามแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศแห่งชาติ ปี ๒๕๔๕-๒๕๔๙ ได้กำหนดให้การบริหารงานภาครัฐเข้าสู่ ระบบรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (E-Government) อีกทั้งแนวคิดในการบริหารจัดการสมัยใหม่ ทั้งการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) การจัดการคุณภาพ (Quality Management) การจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) และ การจัดการความรู้ (Knowledge Management) ทำให้องค์กรและหน่วยงานทั้งหลายต้องปรับท่าที เพื่อความอยู่รอด และมีภูมิคุ้มกันอย่างมั่นคง เพราะองค์กร เป็นสิ่งมีชีวิต (Organic) ไม่ใช่เครื่องจักร (Mechanic) โดยคนเป็นพลังขับเคลื่อนที่สำคัญ ซึ่งคนก็ไม่ใช่ต้นทุน แต่เป็นทุนมนุษย์ (Human Capital) เพราะในตัวคนมี ทักษะและประสบการณ์ที่ก่อให้ เกิดความชำนาญซึ่งเป็น “ทุนความรู้” (Knowledge Capital) จำเป็นต้องสร้างค่านิยมขององค์การ (Corporate Value) และวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ที่ดี ความรู้ภายใต้บริบทเฉพาะมักแฝงอยู่ในภาษา วัฒนธรรม หรือประเพณี นักวิพากษ์ ลัทธิจักรวรรดินิยมทางวัฒนธรรม กล่าวว่าการเกิดขึ้นของวัฒนธรรมเดี่ยว ทำให้ความรู้ท้องถิ่นบางอย่างถูกทำลายลง ทำอย่างไรให้ความรู้ในทางปฏิบัติ ซึ่งมักเป็นที่ทราบกันในตัวคนหรือกลุ่มคน ถูกปรับเปลี่ยนและจัดการอย่างเป็นระบบ (Knowledge Management) เพื่อรักษาองค์กรไว้ ซึ่งจะต้องอาศัยกระบวนการเรียนรู้ ให้ความรู้ทั้งหลายนั้นกลายเป็นความรู้ที่เกิดประ โยชน์สำหรับคนทั้งองค์กร เพื่อการก้าวเข้าสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เพราะ “ความรู้” คือ “อำนาจ”

ตอนที่ ๓ แนวการบริหารจัดการองค์กรเพื่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้บนฐานแห่งพุทธิปัญญา

จากผลการศึกษาการเรียนรู้ที่ดีที่สุดของมนุษย์ จะเป็นการเรียนรู้โดยความเต็มใจและเห็นถึงประโยชน์ของสิ่งที่เรียน การเรียนรู้เป็นเรื่องปกติวิสัยของสิ่งมีชีวิตบนโลกนี้อยู่แล้ว ไม่จำเป็นต้องไปตั้งกฎเกณฑ์ เงื่อนไข การบีบบังคับ ด้วยวิธีการใดๆเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ ดังนั้นผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องต้องทำความเข้าใจให้ลึกซึ้งกับคำว่า การเรียนรู้ ให้ถ่องแท้เสียก่อน หลังจากนั้นเปรียบเทียบเพื่ออธิบายความแตกต่าง ระหว่างคำว่า การเรียนรู้ และการเลียนรู้ ให้ได้อย่างชัดเจน ซึ่งจุดนี้เองถือได้ว่าเป็นปฐมบทแห่งการเริ่มต้นสร้างภูมิปัญญา

การเรียนรู้ของมนุษย์นั้นสามารถจำแนกตามช่วงระยะเวลาได้เป็น ๓ ช่วงเวลา ดังนี้ ๑. การเรียนรู้เพื่อดำรงชีวิต (Learn for Life) เป็นการเรียนรู้ขั้นต้นของมนุษย์ เพื่อวัตถุประสงค์ในการทำให้ชีวิตอยู่รอดได้บนโลกใบนี้ ตอบสนองสัญชาติญาณดิบของมนุษย์โดยใช้การสังเกต จดจำ

ลอกเลียนแบบอย่างจากบริบทที่พบเห็นรอบข้าง ๒. การเรียนรู้เพื่ออาชีพ (Learn for Works) เป็นการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะที่ดีต่อการประกอบสัมมาอาชีพ เพราะช่วงเวลางานเป็นช่วงเวลาที่ยาวนานที่สุดของมนุษย์ เป็นช่วงเวลาที่ทำให้มนุษย์ได้สามารถทดสอบองค์ความรู้ให้เกิดเป็นทักษะความชำนาญอย่างรู้แจ้งเห็นจริงด้วยตนเอง และสร้างเป็นกรอบแนวคิดแห่งตนได้อย่างสมบูรณ์ และ ๓. การเรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพแห่งตน (Learn for Self Developing) เป็นการเรียนรู้เพื่อปรับแนวคิดและพฤติกรรมที่ยั่งยืนของมนุษย์ในแนวทางที่เหมาะที่ควร เป็นการเรียนรู้เพื่อความเจริญงอกงามทางปัญญา ส่งเสริมและยกระดับจิตใจของมนุษย์ให้สูงขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ**บุญส่ง หาญพานิช**[๖] ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษามีความต้องการในระดับมากขณะที่สภาพความเป็นจริงในปัจจุบันเกิดขึ้นในระดับค่อนข้างน้อย ในทุกด้านที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการความรู้ ได้แก่ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การนำความรู้ไปใช้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ การบริการความรู้ การสื่อสารความรู้ การใช้เทคโนโลยี วัฒนธรรมการไว้วางใจ วัฒนธรรมพลังร่วมนอลลิดจ์เวอร์เคอร์สิ่งท้าทายและยุทธศาสตร์การบริหารจัดการความรู้ลักษณะงานที่ผู้บริหารมีความต้องการในระดับมาก คือ ให้มีการนำความรู้ใหม่ ๆ ซึ่งเกิดจากการบริหารจัดการความรู้ไปใช้ ได้แก่ การประกันคุณภาพการศึกษา รองลงมาคือ การพัฒนาการเรียนการสอน หลักสูตร เทคโนโลยี ห้องสมุด การวิจัย การประเมินความดีความชอบ การธำรงรักษาบุคลากร การสร้างนักวิชาการ การกำหนดภาระงานของบุคลากร และการบริการความรู้ ผู้บริหารมีความประสงค์ในระดับมาก ให้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ข้ามหน่วยงานทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการมากขึ้น ให้มีบริการความรู้ในลักษณะของความร่วมมือที่ต่างฝ่ายต่างเป็น ทั้งผู้ให้และผู้รับบริการใน ๕ ด้าน คือ การเผยแพร่ความรู้สู่สาธารณะ การถ่ายทอดความรู้ การจัดอบรมสัมมนาการอำนวยความสะดวกในการเข้าถึงความรู้ และการให้คำปรึกษา ส่วนรูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทยที่นำเสนอ เน้นด้านการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และการบริการความรู้ ซึ่งประกอบด้วย ด้านวิสัยทัศน์ คือ การเป็นสถาบันแห่งการเรียนรู้อย่างทั่วถึงทั้งภายในและภายนอกสถาบัน ด้านภารกิจ คือ การผลิต ถ่ายทอด และบริการความรู้ ด้านนโยบาย คือ ให้มีการแบ่งปันความรู้อย่างทั่วถึงทั้งภายในและภายนอกสถาบันด้านเป้าหมาย คือ การพัฒนาวัฒนธรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และวัฒนธรรมการบริการความรู้ พัฒนานอลลิดจ์เวอร์เคอร์ พัฒนาฐานความรู้อิเล็กทรอนิกส์ของสถาบันและพัฒนาปฏิสัมพันธ์ความรู้ ด้านการประเมิน คือ ประเมินความสามารถและวัฒนธรรมของสถาบัน ส่วนด้านยุทธศาสตร์ ได้มีกำหนดยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการความรู้ไว้ ๖ ยุทธศาสตร์ คือ ยุทธศาสตร์ผู้บริหาร ยุทธศาสตร์นอลลิดจ์เวอร์เคอร์ ยุทธศาสตร์ปฏิสัมพันธ์ความรู้ ยุทธศาสตร์การสื่อสารความรู้และเทคโนโลยี ยุทธศาสตร์การไว้วางใจและยุทธศาสตร์พลังร่วม ด้าน

---

[๖] บุญส่ง หาญพานิช, **การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย, ครุศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๖).

สำนักบริหารจัดการความรู้ คือ การวางแผนกลยุทธ์การจัดการความรู้ ด้านกระบวนการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ คือการเตรียมความพร้อม การกำหนดวิธีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนและบริการ การประเมินและปรับปรุงแก้ไขด้านผลการดำเนินงาน คือ ทำให้ได้วัฒนธรรมการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และบริการความรู้ ชุมชนนอลลิดจ์เวอร์เคอร์ ฐานความรู้อิเล็กทรอนิกส์ ปฏิสัมพันธ์ความรู้และด้านนวัตกรรมการเรียนรู้ผลิตภัณฑ์และการบริการ และ**ฉลาด จันทรสมบัติ**[๗] ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ขององค์กรชุมชน” โดยมีจุดประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ ๘ องค์กร ชุมชนในพื้นที่กลุ่มเป้าหมาย ๒หมู่บ้าน ซึ่งผลการวิจัยพบว่า (๑) รูปแบบการจัดการความรู้องค์กรชุมชนที่พัฒนาประกอบด้วย ขั้นเตรียมชุมชน เช่น การสร้างแรงจูงใจ และสร้างจิตสำนึกในการทำงานร่วมกันของคนในชุมชน ขั้นสร้างวิสัยทัศน์ ขั้นจัดทำแผนพัฒนาศักยภาพ ขั้นการนำแผนไปปฏิบัติและพัฒนางาน และขั้นประเมินผลสรุป (๒) ผลการนำรูปแบบการจัดการความรู้องค์กรชุมชนไปทดลองใช้กับองค์กรชุมชนเป้าหมาย ๘องค์กรเป็นเวลา ๘ เดือน พบว่าทุกกลุ่มองค์กร เกิดนักจัดการความรู้ในชุมชน มีการดำเนินการจัดการความรู้ การตั้งคำถามและการปฏิบัติ โดยการแก้ปัญหากระบวนการเรียนรู้ซึ่งประกอบด้วย การสร้างความรู้ การจำแนกความรู้ การจัดเก็บ การนำไปใช้ การแลกเปลี่ยนและการประเมินผลความรู้ มีศูนย์จัดการความรู้ขององค์กรที่ขับเคลื่อนให้กลุ่มพึ่งตนเองได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งบนเวทีจริงและเวทีเสมือน (๓) กลุ่มเป้าหมายมีความพึงพอใจในการดำเนินการจัดการความรู้โดยรวมอยู่ในระดับมาก และ (๔) ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดการความรู้องค์กร

ดังนั้น การสร้างการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและทั่วถึงทั้งองค์การ ทั้งในระดับ บุคคล กลุ่มงาน และองค์การ โดยการพัฒนาการเรียนรู้จากการปฏิบัติให้เกิดในองค์การ เพิ่มขีดความสามารถของบุคคลในการเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ และการปฏิรูปองค์การให้ก้าวสู่ความเป็นเลิศในการเรียนรู้ โดยจะต้องมุ่งความสนใจไปที่ ๔ องค์ประกอบ คือ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์และโครงสร้างขององค์การ โดยจะต้องเปลี่ยนทั้งวัตถุประสงค์และรูปแบบจากเดิมที่ให้ความสนใจในเนื้องาน และผลิตผล ไปให้ความสนใจกับการเรียนรู้และพัฒนาไปพร้อมกัน อาทิ การกำหนดวิสัยทัศน์ให้พนักงานพร้อมที่ก้าวไปข้างหน้าโดยมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน การเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การให้สนับสนุนให้ การกำหนดโครงสร้างองค์กรให้ยืดหยุ่น กะทัดรัด มีการบูรณาการ ไม่คร่ำครึ เข้มงวด โครงสร้างขององค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องมีลักษณะเชิงบังคับให้สมาชิกจำเป็นต้องมีการเรียนรู้อยู่เสมอ เช่น จำเป็นต้องอาศัยความรู้ดังกล่าวในการทำงาน เป็นต้น รวมถึงการให้อำนาจแก่สมาชิกในองค์การทุกภาคส่วน ซึ่งรวมถึง ผู้จัดการ พนักงาน ลูกค้า หุ้นส่วนธุรกิจ และชุมชน โดยให้อำนาจในการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ รวมถึงการปฏิบัติต่อพนักงานโดยมองว่าพนักงานเป็นผู้มีคุณวุฒิและมีความสามารถ การให้อำนาจในการจัดการ การสร้างพันมิตรหรือเครือข่ายแห่งการเรียนรู้กับหุ้นส่วนและชุมชน ดังนั้นการบริหารจัดการองค์ความรู้ โดยการแสวงหาและสร้างสรรค์องค์ความรู้อยู่เสมอ

---

[๗]ฉลาด จันทรสมบัติ, “การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ขององค์กรชุมชน”, **การศึกษาดุษฎีบัณฑิต,** (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, ๒๕๔๘).

และมีระบบการจัดเก็บข้อมูลจากภายในและภายนอกองค์การที่สมาชิกสามารถเข้าสู่ระบบได้โดยง่าย มีระบบการถ่ายโอนและนำองค์ความรู้ไปใช้ประโยชน์ มีการพัฒนากลยุทธ์และกลไกในการแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์การอย่างต่อเนื่อง โดยการนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ในองค์การ อาทิ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการถ่ายโอนองค์ความรู้ การใช้เทคโนโลยีรูปแบบต่างๆ สนับสนุนการเรียนรู้ เช่น การเรียนรู้ทางไกลในรูปแบบต่างๆ และมีการใช้ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Performance Support Systems) และการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้นั้นจะต้องไม่หยุดพัฒนา องค์การต้องมีการปรับปรุงกระบวนงาน และสร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอและไม่หยุดนิ่ง

๖. ข้อเสนอแนะ

๑. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

องค์กรควรพิจารณาองค์ประกอบและกระบวนการบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้และสร้างเป็นนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจของหน่วยงาน ตามหลักพระพุทธศาสนาการพัฒนาทุนมนุษย์ในแต่ละบุคคลตามรายละเอียดของไตรสิกขา โดยสร้างกิจกรรมการบริหารจัดการ การพัฒนาการเรียนรู้ และสิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงานเน้นคุณธรรม จริยธรรม และศีลธรรม ควบคู่กับการปฏิบัติงานเพื่อสร้างความเข้มแข็งทั้งด้านกายและใจให้แก่ทุนมนุษย์ในองค์กร และส่งเสริมให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

๒. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

องค์กรทุกภาคส่วนควรพิจารณาการพัฒนาทุนมนุษย์ที่เน้นคุณธรรม จริยธรรม และศีลธรรม สร้างกระบวนการการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล นักบริหารจะต้องมีปัจจัยในการสร้างการเรียนรู้ให้บุคคล ให้ก่อให้เกิดเก่งงาน การพัฒนาตน การเกิดทักษะ การดำเนินการดำเนิน กิจกรรมต่าง ๆ อย่างแม่นยำ เที่ยงตรง มีคุณธรรม และจะต้องทำงานเป็นทีมและจะต้องทำงานเชิงรุก โดยจัดหลักสูตรอบรมพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ผ่านการจัดการความรู้โดยการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และศีลธรรม สำหรับบุคลากรภาครัฐเป็นประจำอย่างต่อเนื่อง

๓. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

ควรมีการวิจัยองค์การในประเทศเพื่อนบ้านในภาคการศึกษา ภาคเอกชน ภาคศาสนาเพื่อเป็นการสร้าง Best practice เป็นแนวการบริหารจัดการองค์กรเพื่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้บนฐานแห่งพุทธิปัญญา

บรรณานุกรม

๑. ภาษาไทย

วิทยานิพนธ์/รายงานวิจัย:

เอื้อมอร ชลวร. “การจัดการความรู้เชิงพุทธบูรณาการ”. **ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต** (สาขาบริหารการศึกษา). บัณฑิตวิทยาลัย : จุฬาลงกรณมหาวิทยาลัย, ๒๕๕๕.

บุญส่ง หาญพานิช. “การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย”. **ครุศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๖.

ฉลาด จันทรสมบัติ. “การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ขององค์กรชุมชน”. **การศึกษาดุษฎีบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, ๒๕๔๘.

๒. ภาษาอังกฤษ

Book:

Peter M. Senge . **The Fifth Discipline Field book : Strategies and Tools for Building a Learning Organization**. New York : Doubleday, 1994.