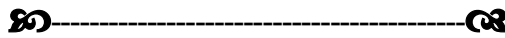


การจัดการความรู้และองค์การแห่งการเรียนรู้ตามหลักไตรสิกขา*
KNOWLEDGE MANAGEMENT AND LEARNING ORGANIZATION ACCORDING
TO THE THREEFOLD TRAINING



พีระ อุดมกิจสกุล

Peera Udomkitsakul

บริษัทไปรษณีย์ไทย ดิสทริบิวชั่น จำกัด

Thailandpost Distribution Company Limited

E-mail: peera.chill@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการจัดการความรู้และองค์การแห่งการเรียนรู้ตามหลักไตรสิกขา โดยการจัดการความรู้ คือการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ และเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์การที่เน้นรูปแบบของการบริหารงานที่เน้นการพัฒนาสถานะผู้นำ ควบคู่ไปกับการเรียนรู้ร่วมกัน มีการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ซึ่งมีแนวทางปฏิบัติตามหลักไตรสิกขา ได้แก่ อธิสัสสิกขา อธิจิตตสิกขา และอธิปัญญาสิกขา ที่เรียกสั้น ๆ ว่า ศีล สมาธิ และปัญญา ซึ่งเป็นการฝึกหัดอบรม เพื่อพัฒนากาย ความประพฤติ จิตใจ และปัญญา ให้ตั้งอยู่ในคุณงามความดี รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันสูงสุด

คำสำคัญ: การจัดการความรู้; องค์การแห่งการเรียนรู้; ไตรสิกขา

Abstract

This academic article aimed to study knowledge management and learning organization according to the threefold training. Knowledge management is to collect the knowledge that exists in the organization which are scattered in the person or document to develop into a system so that everyone in the organization can develop themselves to be knowledgeable and is a learning organization that is an organization that focuses on a form of management that focuses on the

* Received November 12, 2022; Revised December 1, 2022; Accepted December 3, 2022

development of leadership along with learning together. There is an exchange of knowledge. There are guidelines to follow the threefold training, namely Athisilasikkha, Athhiccittasikkha and Athipanyasikkha, which are briefly called Precepts, Concentration, and Wisdom, which is a training to develop the body, behavior, mind and wisdom to be in goodness as well as to operate efficiently which will result in the organization having the highest competitiveness.

Keywords: Knowledge Management; Learning Organization; The Threefold Training

บทนำ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นคำที่ใช้ในการบอกถึงกิจกรรมทั้งหลายที่เกี่ยวข้องกับการดึงดูด (Attracting) การพัฒนา (Devaloping) และการธำรงรักษา (Maintaing) ผู้มีความรู้ความสามารถเป็นกำลังสำคัญขององค์การความเกี่ยวข้องดังกล่าวไม่เพียงแต่การจัดทรัพยากรมนุษย์หรือบุคคลที่มีความรู้ความสามารถลงในตำแหน่งเท่านั้น ยังรวมถึงผลงานที่คาดว่าจะได้รับในอนาคตอีกด้วย ทั้งนี้เพื่อที่จะใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมกับงานตามวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพด้วย ความพึงพอใจและมีความสุขกับการปฏิบัติงาน (เชาว์ โรจนแสง, 2544) ซึ่งกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นกระบวนการที่จะช่วยให้เกิดพัฒนาการของความรู้ หรือการจัดการความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร มีทั้งหมด 7 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification) เป็นการพิจารณาว่าองค์กรมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าหมายคืออะไร เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ต้องใช้อะไร ปัจจุบันมีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด และอยู่ที่ใคร 2) การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) เป็นการสร้าง แสวงหา รวบรวมความรู้ทั้งภายใน/ภายนอก รักษาความรู้เดิม แยกความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้วออกไป 3) การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) 4) การประมวลและกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) เป็นการปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน ใช้ภาษาเดียวกัน ปรับปรุงเนื้อหาให้ครบถ้วนสมบูรณ์ 5) การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้เข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) Web board บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น 6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) เป็นการแบ่งปัน สามารถทำได้หลายวิธีการ โดยกรณีที่เป็นความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) อาจจัดทำเป็นเอกสาร ฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือกรณีที่เป็นความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) จัดทำเป็นระบบทีมข้ามสายงาน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การยืมตัว เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น 7) การเรียนรู้ (Learning) เป็นการนำความรู้มาใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจ แก้ปัญหา และทำให้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่น เกิดระบบการเรียนรู้จากสร้างองค์ความรู้ การนำ

ความรู้ในไปใช้ เกิดการเรียนรู้ และประสบการณ์ใหม่ และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง (สำนักวิจัยและส่งเสริมวิชาการการเกษตร, 2562)

องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การในอุดมคติที่สามารถสร้างขึ้นมาได้ด้วยความร่วมมือของสมาชิกในองค์การโดยอาศัย The five disciplines เป็นหลักที่สมาชิกในองค์การจะใช้เพื่อพัฒนาตนเอง และองค์การสู่ความเป็นองค์การอัจฉริยะที่จะสามารถดำรงอยู่ในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างมั่นคงซึ่งการที่จะปรับเปลี่ยนองค์การสู่ความเป็น Learning Organization นั้นเราจะต้องคำนึงถึงเป้าหมายและภาระหน้าที่ขององค์การเป็นหลักวิเคราะห์หาปัญหาที่แท้จริงขององค์การโดยไม่หลงยึดติด อยู่กับภาพลวงตาซึ่งวิธีการวิเคราะห์ปัญหาและการแก้ไขปัญหาก็ได้กล่าวมาแล้วข้างต้นทั้งนี้จะต้องพิจารณาถึงปัจจัยของแต่ละองค์การ เป็นหลักวิธีการที่ใช้ได้ผลดีในองค์การหนึ่ง ๆ อาจจะใช้ไม่ได้ผลในองค์การหนึ่งก็เป็นได้องค์การจะต้องมุ่งไปในทางใดจะต้องปรับตัวอย่างไร จะต้องตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงอย่างไรที่จะทำให้องค์การอยู่รอดเจริญเติบโตและทรงประสิทธิภาพสูงสุดได้ตลอดไปนั้น The five disciplines เป็นสิ่งที่จะต้องศึกษาทำความเข้าใจและเชื่อมโยงตลอดจน การบูรณาการ (Integration) ทางความคิดอีกมากเพื่อที่จะได้ทำความเข้าใจองค์การแห่งการเรียนรู้และวิธีที่จะสร้างองค์การ แห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น (เปี่ยมพงศ์ นัยบ้านด่าน, 2560)

องค์การแห่งการเรียนรู้ตามหลักไตรสิกขา เป็นการเน้นรูปแบบของการบริหารงานที่เน้นการพัฒนาสภาวะผู้นำในองค์การควบคู่กับการเรียนรู้ร่วมกันตามหลักไตรสิกขา โดยมีรูปแบบการพัฒนาสภาวะผู้นำในองค์การมีข้อปฏิบัติ 3 ชั้น คือ 1. ขั้นศีล ได้แก่ การเว้นชั่ว ประพฤติดี ปฏิบัติเพื่อความปกติสงบเรียบร้อยไม่ทำให้ตนและผู้อื่นเดือดร้อน ข้อปฏิบัติเหล่านี้เรียกว่า ศีลสิกขา แปลว่า สิ่งที่เราควรศึกษาอบรม เป็นขั้นศีล 2. ขั้นสมาธิ ได้แก่ การฝึกฝนหรืออบรมจิตใจให้เหมาะสม ตั้งมั่นในลักษณะที่พร้อมจะปฏิบัติงานคือ พิจารณาความเป็นจริง เพื่อเป็นพื้นฐานของการเจริญปัญญา การฝึกบังคับจิตใจให้ตั้งมั่นโดยระลึกทั่วทั่วพร้อม ดังนี้เรียกว่า จิตตสิกขา และ 3. ขั้นปัญญา ได้แก่ การฝึกฝนอบรมในการพิจารณาสิ่งทั้งปวงให้เกิดความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องตามความเป็นจริง หมายถึง การฝึกฝนอบรมจนเกิดความรู้แจ้งเห็นจริงในสิ่งทั้งปวงถึงกับเกิดความสุขสดชื่นเปี่ยมในสิ่งที่ไม่เที่ยง เป็นทุกข์ และเป็นอนัตตาได้จริง ๆ การฝึกฝนเช่นนี้เรียกว่า ปัญญาสิกขา (บุญมี แท่นแก้ว, 2539)

ดังนั้น การจัดการความรู้และองค์การแห่งการเรียนรู้ตามหลักไตรสิกขา การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เป็นการเน้นรูปแบบของการบริหารงานที่เน้นการพัฒนาสภาวะผู้นำในองค์การควบคู่กับการเรียนรู้ร่วมกันตามหลักไตรสิกขา ได้แก่ 1) ขั้นศีล ได้แก่ การเว้นชั่ว ประพฤติดี ปฏิบัติเพื่อความปกติสงบเรียบร้อยไม่ทำให้ตนและผู้อื่นเดือดร้อน 2) ขั้นสมาธิ ได้แก่ การฝึกฝนหรืออบรมจิตใจให้เหมาะสม ตั้งมั่นในลักษณะที่พร้อมจะปฏิบัติงาน และ 3) ขั้นปัญญา ได้แก่ การฝึกฝนอบรมในการพิจารณาสิ่งทั้งปวงให้เกิดความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องตามความเป็นจริง

ความหมายของการจัดการความรู้ และองค์การแห่งการเรียนรู้

นักวิชาการ ได้กล่าวถึงความหมายของการจัดการความรู้ และองค์การแห่งการเรียนรู้ไว้หลายท่าน ผู้ศึกษาจึงได้นำมาประกอบการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ มีดังนี้

การจัดการความรู้ หรือ KM : Knowledge Management หมายถึง การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด (วิจารณ์ พานิช, 2549) ซึ่งสอดคล้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยวิโรจน์ สารรัตนะ (2548) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์กรที่สมาชิกในองค์กรมีความตื่นตัวและมีแรงบันดาลใจที่จะพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งแปลกใหม่ ให้เกิดขึ้นกับองค์กร มีการสร้างความสัมพันธ์เพื่อการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสมาชิกขององค์การเอง โดยภาพรวมเป็นองค์กรที่มุ่งแสวงหาความเป็นไปได้และโอกาสเพื่อการพัฒนา โดยบุบผา พวงมาลี (2542) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นการเรียนรู้ของคนในองค์กรเป็นกระบวนการของการปรับปรุงการทำงานของคนในองค์กรโดยผ่านความรู้ความเข้าใจ โดยองค์การจะเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีตหรือสิ่งที่ผ่านมาในการทำงานซึ่งถือเป็นเครื่องชี้นำพฤติกรรม เป็นกระบวนการสืบค้นและการคัดเลือกสิ่งที่ผิดพลาดและการเรียนรู้จากการผิดพลาดในอดีต เกิดการแบ่งปันความรู้ ความเข้าใจและโลกทัศน์ร่วมกัน และเดชนีย์ เทียมรัตน์ และกานต์สุดา มาชะศิริานนท์ (2544) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่า หมายถึง องค์กรที่มีการมุ่งเน้นในการกระตุ้นเร้าและจูงใจให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อขยายศักยภาพของตนเองและขององค์การในการที่จะปฏิบัติภารกิจงานให้การสำเร็จลุล่วงโดยอาศัยรูปแบบของการทำงานเป็นทีมและการเรียนรู้ร่วมกันตลอดจนมี ความคิดความเข้าใจเชิงระบบที่จะประสานกันเพื่อให้เกิดเป็นความได้เปรียบที่ยั่งยืนต่อการแข่งขันท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ตลอดไป

สรุปได้ว่า **การจัดการความรู้** หมายถึง การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาความรู้ร่วมกัน เพื่อการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนองค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การเรียนรู้ของคนในองค์กร ซึ่งเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีตหรือสิ่งที่ผ่านมาในการทำงาน เรียนรู้จากสิ่งที่ผิดพลาดในอดีต ที่มุ่งแสวงหาความเป็นไปได้ และโอกาสเพื่อการพัฒนาาร่วมกัน

ประเภทของการจัดการความรู้

นักวิชาการ ได้กล่าวถึงประเภทของการจัดการความรู้ ผู้ศึกษาจึงได้นำมาประกอบการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ มีดังนี้

การจัดการความรู้เป็นการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร โดยที่ความรู้มี 2 ประเภท ได้แก่ (วิจารณ์ พานิช, 2549)

1) ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ เป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย เช่น ทักษะในการทำงาน งานฝีมือ หรือการคิดเชิงวิเคราะห์ บางครั้ง จึงเรียกว่าเป็นความรู้แบบนามธรรม

2) ความรู้ที่ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวม ถ่ายทอดได้ โดยผ่านวิธีต่าง ๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือต่าง ๆ และบางครั้ง เรียกว่าเป็นความรู้แบบรูปธรรม วิจารณ์ พานิช ได้ระบุว่าการจัดการความรู้สามารถใช้เป็น เครื่องมือเพื่อการบรรลุเป้าหมายอย่างน้อย 4 ประการ ได้แก่

2.1) บรรลุเป้าหมายของงาน

2.2) บรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน

2.3) บรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์กรไปเป็นองค์กรเรียนรู้

2.4) บรรลุความเป็นชุมชน เป็นหมู่คณะ ความเอื้ออาทรระหว่างกันในที่ทำงาน

สรุปได้ว่า การจัดการความรู้แบ่งออกเป็น 2 ประเภทได้แก่ 1) ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน เนื่องจากบุคคลโดยมากมีความสามารถที่ต่างต่างกัน มีความถนัดที่ต่างกันตามความชอบของแต่ละคน เช่น ทักษะในการทำงาน ทักษะการใช้คำพูด ช่างฝีมือต่าง ๆ และความสามารถทางการคิดเชิงวิเคราะห์ เป็นต้น 2) ความรู้ที่ชัดแจ้ง เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการถ่ายทอดให้เกิดความรู้ ในด้านต่าง ๆ

แนวทางของการจัดการความรู้

แนวทางของการจัดการความรู้ มีความจำเป็นต่อการพัฒนาองค์กรให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้มีแนวทางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ซึ่งมีนักวิชาการได้กล่าวถึงแนวทางของการจัดการความรู้ มีดังนี้

การจัดการความรู้เป็นการดำเนินการอย่างน้อย 6 ประการต่อความรู้ ได้แก่ 1) การกำหนดความรู้หลักที่จำเป็นหรือสำคัญต่องานหรือกิจกรรมของกลุ่มหรือองค์กร 2) การเสาะหาความรู้ที่ต้องการ 3) การปรับปรุง ดัดแปลง หรือสร้างความรู้บางส่วน ให้เหมาะต่อการใช้งานของตน 4) การประยุกต์ใช้ความรู้ในกิจการงานของตน 5) การนำประสบการณ์จากการทำงาน และการประยุกต์ใช้ความรู้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสกัด “ขุมความรู้” ออกมาบันทึกไว้ 6) การจัดบันทึก “ขุมความรู้” และ “แก่นความรู้” สำหรับไว้ใช้งาน และปรับปรุงเป็นชุดความรู้ที่ครบถ้วน ลุ่มลึกและเชื่อมโยงมากขึ้น เหมาะต่อการใช้งานมากยิ่งขึ้น โดยที่การดำเนินการ 6 ประการนี้ บูรณาการเป็นเนื้อเดียวกัน ความรู้ที่เกี่ยวข้องเป็นทั้งความรู้ที่ชัดแจ้ง อยู่ในรูปของตัวหนังสือหรือรหัสอย่างอื่นที่เข้าใจได้ทั่วไป (Explicit Knowledge) และความรู้ฝังลึกอยู่ใน

สมอง (Tacit Knowledge) ที่อยู่ในคน ทั้งที่อยู่ในใจ (ความเชื่อ ค่านิยม) อยู่ในสมอง (เหตุผล) และอยู่ในมือ และส่วนอื่นๆ ของร่างกาย (ทักษะในการปฏิบัติ) การจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่คนจำนวนหนึ่งทำร่วมกันไม่ใช่กิจกรรมที่ทำโดยคนคนเดียว เนื่องจากเชื่อว่า “จัดการความรู้” จึงมีคนเข้าใจผิด เริ่มดำเนินการโดยรีเข้าไปที่ความรู้ คือ เริ่มที่ความรู้ นี่คือการผิดพลาดที่พบบ่อยมาก การจัดการความรู้ที่ถูกต้องจะต้องเริ่มที่งานหรือเป้าหมายของงาน เป้าหมายของงานที่สำคัญ คือ การบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินการตามที่กำหนดไว้ ที่เรียกว่า Operation Effectiveness และนิยามผลสัมฤทธิ์ ออกเป็น 4 ส่วน คือ 1) การสนองตอบ (Responsiveness) ซึ่งรวมทั้งการสนองตอบความต้องการของลูกค้า สอนตอบความต้องการของเจ้าของกิจการหรือผู้ถือหุ้น สอนตอบความต้องการของพนักงาน และสนองตอบความต้องการของสังคมส่วนรวม 2) การมีนวัตกรรม (Innovation) ทั้งที่เป็นนวัตกรรมในการทำงาน และนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์หรือบริการ 3) ชีตความสามารถ (Competency) ขององค์กร และของบุคลากรที่พัฒนาขึ้น ซึ่งสะท้อนสภาพการเรียนรู้ขององค์กร และ 4) ประสิทธิภาพ (Efficiency) ซึ่งหมายถึงสัดส่วนระหว่างผลลัพธ์ กับต้นทุนที่ลงไป การทำงานที่ประสิทธิภาพสูง หมายถึง การทำงานที่ลงทุนลงแรงน้อย แต่ได้ผลมากหรือคุณภาพสูง เป้าหมายสุดท้ายของการจัดการความรู้ คือ การที่กลุ่มคนที่ดำเนินการจัดการความรู้ร่วมกัน มีชุดความรู้ของตนเอง ที่ร่วมกันสร้างเอง สำหรับใช้งานของตน คนเหล่านี้จะสร้างความรู้ขึ้นใช้เองอยู่ตลอดเวลา โดยที่การสร้างนั้นเป็นการสร้างเพียงบางส่วน เป็นการสร้างผ่านการทดลองเอาความรู้จากภายนอกมาปรับปรุงให้เหมาะสมสภาพของตน และทดลองใช้งาน จัดการความรู้ไม่ใช่กิจกรรมที่ดำเนินการเฉพาะหรือเกี่ยวกับเรื่องความรู้ แต่เป็นกิจกรรมที่แทรก/แฝง หรือในภาษาวิชาการเรียกว่า บูรณาการอยู่กับทุกกิจกรรมของการทำงาน และที่สำคัญตัวการจัดการความรู้เองก็ต้องการการจัดการด้วย ตั้งเป้าหมายการจัดการความรู้เพื่อพัฒนา 3 ประเด็น ได้แก่

- งาน พัฒนางาน
- คน พัฒนาคคน
- องค์กร เป็นองค์กรการเรียนรู้

ความเป็นชุมชนในที่ทำงาน การจัดการความรู้จึงไม่ใช่เป้าหมายในตัวของมันเอง นี่คือหลุมพรางข้อที่ 1 ของการจัดการความรู้ เมื่อไรก็ตามที่มีการเข้าใจผิด เอาการจัดการความรู้เป็นเป้าหมาย ความผิดพลาดก็เริ่มเดินเข้ามา อันตรายที่จะเกิดตามมาคือ การจัดการความรู้เทียมหรือ ปลอม เป็นการดำเนินการเพียงเพื่อให้ได้ชื่อว่าการจัดการความรู้ การริเริ่มดำเนินการจัดการความรู้ แรงจูงใจ การริเริ่มดำเนินการจัดการความรู้เป็นก้าวแรก ถ้าก้าวถูกทิศทาง ถูกวิธี ก็มีโอกาสำเร็จสูง แต่ถ้าก้าวผิด ก็จะเดินไปสู่ความล้มเหลว ตัวกำหนดที่สำคัญคือแรงจูงใจในการริเริ่มดำเนินการจัดการความรู้ (วิจารณ์ พานิช, 2549)

สรุปได้ว่า แนวทางของการจัดการความรู้ หมายถึง แนวทางการพัฒนาองค์กรให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถพัฒนาตนเองให้เป็นผู้มีแนวทางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน

ร่วมกัน ดำเนินการจัดการความรู้ร่วมกัน มีชุดความรู้ของตนเอง ที่ร่วมกันสร้างเอง เพื่อการทำงานที่ประสิทธิภาพสูง

แนวคิดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

นักวิชาการ ได้กล่าวถึงแนวทางในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้ศึกษาจึงได้นำมาประกอบการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ มีดังนี้

แนวทางในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ด้วยการนำเสนอองค์ประกอบ 5 ประการ ที่เรียกว่า วินัย 5 ประการ (Five Disciplines) ที่ส่งผลให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย (Senge, 1990)

1. ความรอบรู้ส่วนตัว (Personal Mastery) เป็นการเรียนรู้ที่จะขยายสมรรถนะของบุคคลในการสร้างผลงานที่ต้องการและสร้างสิ่งแวดล้อมขององค์การเพื่อให้สมาชิกพัฒนาไปสู่เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้ โดยการกระตุ้นให้บุคลากรได้รับการพัฒนาศักยภาพของตนเองให้สูงขึ้นเพราะเห็นว่า องค์การจะเรียนรู้โดยผ่านบุคคลที่เรียนรู้ การเรียนรู้ของแต่ละคนไม่ได้เป็นหลักประกันว่าจะเกิดการเรียนรู้ในองค์การขึ้น แต่การเรียนรู้ขององค์การจะเกิดขึ้นไม่ได้หากปราศจากบุคคลเรียนรู้ ดังนั้น ลักษณะการเรียนรู้ของคนในองค์การจะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์การซึ่งสมาชิกขององค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องมีความรอบรู้ส่วนตัว (personal mastery) คือ การเป็นนายของตัวเองในการควบคุมจิตใจ พฤติกรรมของตัวเองเป็นคนที่มีรู้เห็นเรียนรู้อยู่เรื่อย ๆ ยอมรับความเป็นจริง ไม่ยึดมั่นถือมั่น เปลี่ยนไปตามโลก มีการเจริญเติบโตทางจิตใจ สมาชิกขององค์การที่มีกรอบของการมีความรอบรู้ส่วนตัว (personal mastery) นั้น สมาชิกทุกคนจะมีความกระตือรือร้น สนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตน มุ่งสู่จุดมุ่งหมายและความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้ การพัฒนาให้คนที่มีความรอบรู้ส่วนตัว (personal mastery) ถือว่าเป็นมิติที่ต้องการฝึกฝนเพื่อสร้างวินัยแห่งมุมมองอย่างต่อเนื่องบนพื้นฐานของความต้องการที่แท้จริง ความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษของบุคคลมีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ

1.1 วิสัยทัศน์ส่วนบุคคล (personal vision)

1.2 การจัดการกับความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ (holding creative tension)

1.3 การเรียนรู้โดยใช้จิตใต้สำนึก (subconscious)

การมีความรอบรู้ส่วนตัว (Personal mastery) ถือได้ว่าเป็นองค์ประกอบที่เป็นเสมือนเสาหลักขององค์การแห่งการเรียนรู้ อีกทั้งยังมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการพัฒนาศักยภาพและความสามารถในการเรียนรู้ของคนในองค์การและถือเป็นพื้นฐานสำคัญที่ควรจะใช้ในการพัฒนาชีวิตของตนเอง ดังนั้นในองค์ประกอบด้านบุคคลมีการพัฒนาให้คนมีความรอบรู้ส่วนตัว (personal mastery) จึงเป็นการสร้างทรัพยากรที่มีพื้นฐานที่ดีกว่าให้แก่องค์การ

2. แบบแผนความคิด (Mental Model) เป็นแบบแผนทางความคิดและจิตสำนึกของบุคลากรซึ่งเป็นสิ่งสะท้อนพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้น และตั้งสมมติฐานและปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้เมื่อบุคลากรมีแบบแผนทางความคิดและสะท้อนภาพที่ถูกต้องเป็นการพัฒนาแบบแผนความคิดที่มุ่งส่วนรวม การที่จะทำให้คนมีโลกทัศน์ที่มองโลกตามความเป็นจริงได้นั้น มีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ

2.1 ใช้การวางแผนเป็นกระบวนการเรียนรู้

2.2 ต้องฝึกฝนทักษะในการใคร่ครวญและตั้งคำถาม

โลกทัศน์ที่มองโลกตามความเป็นจริงจะทำให้เกิดการเข้าใจสมมติฐานในการคิดอย่างเป็นระบบ ทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนสมมติฐานใหม่ในการหาสาเหตุของปัญหาอย่างถูกต้อง หากปราศจากการใคร่ครวญและตั้งคำถาม สิ่งที่ทำอยู่ก็ปราศจากการทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ เมื่อไม่มีการทดลองสิ่งใหม่ ๆ ก็ไม่เกิดการเรียนรู้และเข้าใจโลกมากกว่าที่เป็นอยู่และมองโลกระยะยาวมากขึ้น

การพัฒนาโลกทัศน์ที่มองโลกตามความเป็นจริง (mental models) ในองค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมของคนในองค์กร ทั้งนี้เพราะหากเราเปลี่ยนความคิด ความเข้าใจของคนที่มีต่อโลก ต่อสิ่งอื่น ๆ ให้ถูกต้องเหมาะสมได้ เขาก็จะมีพฤติกรรมมีการปฏิบัติที่ถูกต้องตามไปด้วย แต่ทั้งนี้เราไม่ควรไปกำหนดให้เขา ควรปล่อยให้เขาได้รู้จักพัฒนารูปแบบของเขาเอง ซึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เป้าหมายในจุดนี้ไม่ใช่การเห็นพ้องกันภายในองค์กร แต่เมื่อกระบวนการเริ่มทำงานขึ้นเมื่อไหร่ มันก็จะนำไปสู่ความสอดคล้องกันที่สุดในที่สุด เพราะฉะนั้นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้เมื่อสมาชิกมีรูปแบบความคิดที่เอื้อต่อการสะท้อนภาพที่ถูกต้อง ชัดเจน และมีการจำแนกแยกแยะ โดยมุ่งหวังที่จะปรับปรุงความถูกต้องในการมองโลกและปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น รวมทั้งทำความเข้าใจในวิธีการที่จะสร้างความกระฉับกระเฉงเพื่อการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง

3. การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) เป็นการสร้างความร่วมมือของบุคลากรในการพัฒนาภาพอนาคตที่สมาชิกในองค์กรต้องการช่วยให้บุคลากรเกิดการยอมรับและมีข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายขององค์กรวิสัยทัศน์ร่วมนั้นเกิดจากการบูรณาการวิสัยทัศน์ของบุคคลขององค์กร ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มี ความคาดหวังและก้าวหน้าต่อไปภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกัน การมอบหมายให้รับผิดชอบ การตัดสินใจในแต่ละเรื่องด้วยตนเองจะทำให้เกิดความรู้สึกผูกพัน การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) เริ่มจากมองสิ่งต่าง ๆ ให้เป็นกระบวนการมองต่อไปข้างหน้าว่าจะเกิดอะไรขึ้น มองภาพรวมของหน่วยงาน ไม่ได้มองเฉพาะหน่วยงานของตนเองซึ่งเป็นการสร้างทัศนคติของความร่วมมือกันอย่างยึดมั่นของสมาชิกในองค์กร เพื่อพัฒนาอนาคตและความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาร่วมกันของสมาชิกทั้งองค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์กรที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนเอง ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิก

ที่มีความคาดหวังต่อการเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าต่อไป ภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของคนทั้งองค์การ ซึ่งการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันมีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ

3.1 กระตุ้นให้แต่ละคนมีวิสัยทัศน์ โดยสร้างบรรยากาศกระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรค์

3.2 พัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์การ

3.3 สร้างทัศนคติต่อวิสัยทัศน์ในระดับความผูกพัน (commitment) มากที่สุด เพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่สนับสนุนโดยไม่ต้องมีการควบคุมกัน

3.4 การสนับสนุนวิสัยทัศน์ด้านบวก

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรเป็นกลุ่มภายในองค์การโดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในการแลกเปลี่ยนและพัฒนาความฉลาดรอบรู้ของทีม องค์การแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้นได้เมื่อมีการรวมพลังของกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์การสมาชิกในทีมได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกันโดยการสื่อสารข้อมูลและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง จนเกิดเป็นความคิดของสมาชิกคนอื่น ๆ พร้อมทั้งกระตุ้นให้กลุ่มมีการสนทนา (dialogue) และการอภิปราย (discussion) กันอย่างกว้างขวาง ซึ่งการอภิปรายเป็นการนำวิสัยทัศน์ของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนกันและหาข้อสรุปเพื่อออกมาเป็นกิจกรรมร่วมกันทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้ การที่จะเกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ จะต้องมีการสนทนาโดยจะต้องทำควบคู่กันไป ดังนั้น ทีมจึงต้องใช้ทั้งการสนทนาและการอภิปรายกลุ่มจึงจะเกิดการทำงานเป็นทีมเพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์การ

5. การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) เป็นวิธีการคิดการอธิบายและการทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นด้วยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่าง ๆ อย่างเป็นระบบเป็นองค์ความรู้ที่ช่วยให้บุคคลสามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นระบบ สามารถเข้าใจปรากฏการณ์ต่าง ๆ ทั้งในภาพรวมและส่วนย่อย การคิดเชิงระบบนี้เป็นหัวใจสำคัญของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

สรุปได้ว่า แนวทางในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง แนวทางในการพัฒนาองค์กรที่มีประสิทธิภาพได้แก่ 1) ความรอบรู้ส่วนตัว เป็นการเรียนรู้ที่จะขยายสมรรถนะของบุคคลในการสร้างผลงานที่ต้องการและสร้างสิ่งแวดล้อมขององค์การเพื่อให้สมาชิกพัฒนาไปสู่เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้ 2) แบบแผนความคิด เป็นแบบแผนทางความคิดและจิตสำนึกของบุคลากรซึ่งเป็นสิ่งสะท้อนพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้น 3) การมีวิสัยทัศน์ร่วม 4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และ 5) การคิดเชิงระบบ

ขั้นตอนการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้

นักวิชาการ ได้กล่าวถึงขั้นตอนการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้ศึกษาจึงได้นำมาประกอบการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ มีดังนี้

แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้โดยประกอบด้วยขั้นตอน 9 ขั้นตอนดังนี้ (วัลลภ ลำพาย, 2547)

ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์สภาพการณ์ปัจจุบันจะต้องใช้วิธีการเชิงระบบให้ได้ข้อมูลอันถูกต้อง และนำมาเข้ากระบวนการให้เป็นสารสนเทศมาวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในขั้นตอนต่อไป

ขั้นที่ 2 การกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ การกำหนดกลยุทธ์ในการปฏิบัติมี 3 ระดับ คือ 1) กลยุทธ์ชั้นนำ เป็นกลยุทธ์ที่มีผู้บริหารระดับสูง ร่วมรับผิดชอบและให้การสนับสนุน 2) กลยุทธ์ปลูกฝังเป็นกลยุทธ์ที่มีคณะทำงานในสายงานด้านทรัพยากรบุคคล รับผิดชอบ 3) กลยุทธ์ปฏิรูป เป็นกลยุทธ์ที่มีคณะทำงานพิเศษจากทุกหน่วยงานในองค์การเข้ามาร่วมรับผิดชอบ

ขั้นที่ 3 การกำหนดแผนงานชัดเจน

1. ปรับโครงสร้างในการบริหาร
2. จัดทำแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
3. จัดทำแผนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน

ขั้นที่ 4 การสร้างบรรยากาศเปิด ขั้นตอนนี้เป็นการสร้างบรรยากาศที่เปิดให้บุคลากรทุกคนได้มีโอกาสรับทราบกลไกของการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ และผลกระทบในทุก ๆ ด้าน รวมทั้งการจัดบรรยากาศการเรียนรู้ให้อำนวยต่อการใฝ่รู้ใฝ่เรียน

ขั้นที่ 5 พัฒนาพื้นฐานองค์การแห่งการเรียนรู้ ปัจจัยพื้นฐานสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้มีอยู่ด้วยกัน 5 ประการ คือ

1. จิตใจที่ใฝ่พัฒนาตนเอง (Personal Mastery)
2. รูปแบบวิธีการคิด มุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Models)
3. การสรรค์สร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)
4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)
5. การคิดเชิงระบบ (System Thinking)

ขั้นที่ 6 พัฒนาบุคลากรในระดับผู้นำองค์การ ผู้นำองค์การจะต้องมีความเข้าใจในบทบาทของผู้นำในองค์การการเรียนรู้ที่จะต้องปฏิบัติตนให้มีคุณลักษณะดังต่อไปนี้ คือ 1) การออกแบบ (Designer) 2) ครูผู้สอนงาน (Teacher) 3) ผู้ช่วยเหลือ (Steward)

ขั้นที่ 7 มอบหมายพันธกิจ (Mission) และกระบวนการต่าง ๆ แก่ทีมงาน ผู้นำองค์การจะต้องมอบหมายพันธกิจ (Mission) และกระบวนการต่าง ๆ แก่ทีม เพื่อให้สามารถบริหารและรับผิดชอบต่อตัวเองได้ ซึ่งจะเป็นการให้บุคลากรมีอำนาจ (Empowerment) ด้านความ

มีพลัง (Power) และอำนาจหน้าที่ (Authority) ในการตัดสินใจเพื่อให้เกิดความคล่องตัว (Flexibility) ในการปฏิบัติงาน

ขั้นที่ 8 สร้างวัฒนธรรมด้านการพัฒนาและปรับปรุงงานให้ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลา

ขั้นที่ 9 การประเมิน (Assessment)

สรุปได้ว่า ขั้นตอนการพัฒนางานองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นกระบวนการสำคัญในการพัฒนาองค์กรร่วมกัน ได้แก่ ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์สภาพการณ์ปัจจุบัน ขั้นที่ 2 การกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ขั้นที่ 3 การกำหนดแผนงานชัดเจน ขั้นที่ 4 การสร้างบรรยากาศเปิด ขั้นที่ 5 พัฒนาพื้นฐานองค์กรแห่งการเรียนรู้ ขั้นที่ 6 พัฒนาบุคลากรในระดับผู้นำองค์กร ขั้นที่ 7 มอบหมายพันธกิจ (Mission) ขั้นที่ 8 สร้างวัฒนธรรมด้านการพัฒนาและปรับปรุงงานให้ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลา และขั้นที่ 9 การประเมิน (Assessment)

การมีส่วนร่วมของชุมชนนักปฏิบัติ

นักวิชาการ ได้กล่าวถึงการมีส่วนร่วมของชุมชนนักปฏิบัติในการพัฒนางานองค์กร ผู้ศึกษา จึงได้นำมาประกอบการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ มีดังนี้

ชุมชนนักปฏิบัติ (CoP = Community of Practice) คือ ชุมชนที่มีการรวมตัวกัน หรือ เชื่อมโยงกันอย่างไม่เป็นทางการ โดยมีลักษณะดังนี้ (วิจารณ์ พานิช, 2549)

- ประสบปัญหาลักษณะเดียวกัน
- มีความสนใจในเรื่องเดียวกัน ต้องการแลกเปลี่ยนประสบการณ์จากกันและกัน
- มีเป้าหมายร่วมกัน มีความมุ่งมั่นร่วมกัน ที่จะพัฒนาวิธีการทำงานให้ดีขึ้น
- วิถีปฏิบัติคล้ายกัน ใช้เครื่องมือ และภาษาเดียวกัน
- มีความเชื่อและยึดถือคุณค่าเดียวกัน
- มีบทบาทในการสร้าง และใช้ความรู้
- มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกันและกัน อาจจะพบกันด้วยตัวจริง หรือผ่าน

เทคโนโลยี

- มีช่องทางเพื่อการไหลเวียนของความรู้ ทำให้ความรู้เข้าไปถึงผู้ที่ต้องการใช้ได้ง่าย
- มีความร่วมมือช่วยเหลือ เพื่อพัฒนาและเรียนรู้จากสมาชิกด้วยตนเอง
- มีปฏิสัมพันธ์ต่อเนื่อง มีวิธีการเพื่อเพิ่มความเข้มแข็งให้แก่สายในทางสังคม

ลักษณะดังกล่าวทำให้เพิ่มพูนความรู้ที่ลึกซึ้งขึ้นเรื่อย ๆ ในระดับที่ง่ายที่สุด ชุมชนนักปฏิบัติ คือ คนกลุ่มเล็กๆ ซึ่งทำงานด้วยกันมาระยะหนึ่ง มีเป้าหมายร่วมกัน และต้องการที่จะแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์จากการทำงาน กลุ่มดังกล่าวมักจะไม่ได้เกิดจากการจัดตั้งโดยองค์กร เป็นกลุ่มที่เกิดจากความต้องการทางสังคม และความพยายามที่จะทำให้บรรลุผลสำเร็จ เป็นกลุ่มที่ไม่มีอำนาจ ไม่มีการกำหนดไว้ในแผนภูมิโครงสร้างองค์กร และอาจจะ

มีเป้าหมายที่ขัดแย้งกับผู้นำองค์กร ในหนึ่งองค์กรอาจจะมีชุมชนนักปฏิบัติจำนวนมาก และคนคนหนึ่งจะเป็นสมาชิกในหลายชุมชน

สรุปได้ว่า การมีส่วนร่วมของชุมชนนักปฏิบัติในการพัฒนาองค์กร ประสบปัญหา ลักษณะเดียวกัน มีความสนใจในลักษณะเดียวกัน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกันและกัน นำไปสู่บทบาทในการสร้าง และใช้ความรู้ อันจะนำไปสู่การพัฒนาที่ชัดเจน

การจัดการความรู้กับองค์การแห่งการเรียนรู้

นักวิชาการ ได้กล่าวถึงการจัดการความรู้กับองค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้ศึกษาจึงได้นำมาประกอบการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ มีดังนี้

การจัดการความรู้ หรือ Knowledge Management เป็นเรื่องค่อนข้างใหม่ ซึ่งเกิดขึ้นจากการค้นพบว่าองค์กรต้องสูญเสียความรู้ไปพร้อม ๆ กับการที่บุคลากรลาออกหรือเกษียณอายุราชการ อันส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้นจากแนวคิดที่มุ่งพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้มากแต่เพียงอย่างเดียวจึงเปลี่ยนไป และมีคำถามต่อไปว่าจะทำอย่างไรให้องค์กรได้เรียนรู้ด้วย ดังนั้น การบริหารจัดการความรู้จึงสัมพันธ์กับเรื่อง องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นอย่างยิ่ง หากองค์กรจะพัฒนาตนเองให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็จำเป็นจะต้องบริหารจัดการความรู้ภายในองค์กรให้เป็นระบบเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้ได้จริงและต่อเนื่อง หากองค์กรใดมีการจัดการความรู้โดยไม่มีการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นภายในองค์กร ก็นับเป็นการลงทุนที่สูญเปล่าได้เช่นกัน อย่างไรก็ตาม การบริหารจัดการความรู้ มีความซับซ้อนมากกว่าการพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกอบรม เพราะเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการต่อภายหลังจากที่บุคลากรมีความรู้ความชำนาญแล้ว องค์กรจะอย่างไรให้บุคลากรเหล่านั้นยินดีถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้อื่น และในขั้นตอนสุดท้าย องค์กรจะต้องหาเทคนิคการจัดเก็บความรู้เฉพาะไว้กับองค์กรอย่างมีระบบเพื่อที่จะนำออกมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ บริษัทยักษ์ใหญ่หลายแห่งในสหรัฐอเมริกา ยังคงแข่งขันกันหาวิธีบริหารจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับตนเอง เพื่อให้อยู่ในโลกของการแข่งขันได้สำหรับประเทศไทยนั้นคงเป็นเรื่องท้าทายสำหรับผู้บริหารที่จะหาวิธีในการดึงความรู้ ออกมาจากตัวบุคคล และการกระตุ้นให้บุคลากรถ่ายทอดความรู้ให้เพื่อนร่วมงาน ซึ่งการถ่ายทอดความรู้บางประเภทนั้น การฝึกอบรมอาจจะไม่ใช่วิธีที่ดีที่สุด อุปสรรคที่มักพบอยู่เสมอของการบริหารจัดการความรู้คือพฤติกรรม "การหวงความรู้" และวัฒนธรรม "การไม่ยอมรับในตัวบุคคล" หากองค์กรสามารถกำจัดจุดอ่อนทั้งสองอย่างนี้ได้การบริหารจัดการความรู้ก็มีประโยชน์อย่างแน่นอน สืบเนื่องจากการปฏิรูประบบราชการครั้งสำคัญที่ผ่านมาเมื่อเดือนตุลาคม 2545 ได้มีการวางกรอบแนวทางการบริหารราชการแผ่นดินไว้อย่างชัดเจน ซึ่งรวมถึงการประกาศใช้พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เป็นเรื่องของการกำหนดขอบเขต แบบแผน วิธีปฏิบัติ โดยเฉพาะมาตรา 11 ได้กำหนดเป็นหลักการว่า

ส่วนราชการต้องมีหน้าที่ในการพัฒนาความรู้เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ พร้อมทั้งสร้างความมีส่วนร่วมในหมู่ราชการให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน (วิจารณ์ พานิช, 2549)

สรุปได้ว่า การจัดการความรู้ หรือ Knowledge Management เป็นการพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ แต่เป็นเพียงแนวคิดที่มุ่งพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้มากแต่เพียงอย่างเดียว เนื่องจากองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) จะต้องพัฒนาตนเองให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ก็จำเป็นจะต้องบริหารจัดการความรู้ภายในองค์กรให้เป็นระบบเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้ได้จริง

การจัดการความรู้และองค์การแห่งการเรียนรู้ตามหลักไตรสิกขา

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) จะต้องพัฒนาตนเองให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการบริหารจัดการความรู้ภายในองค์กรให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ และปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับหลักไตรสิกขา ซึ่ง สิกขา ต้องฝึกฝนพัฒนาแก้ไขปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ และต้องไม่ประมาท คือหยุดไม่ได้ ต้องเดินหน้าจนกว่าจะถึงจุดหมาย ได้มีนักวิชาการได้กล่าวไว้ มีดังนี้

การศึกษาเป็นทั้งตัวการพัฒนาและเป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับการพัฒนาคน การนำหลักไตรสิกขามาใช้กับการศึกษา เป็นวิธีพัฒนาคนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เพื่อให้เกิดการพัฒนาทุกด้านไปพร้อม ๆ กัน จึงได้กล่าวย่ำหลักการศึกษาศึกษาหรือการศึกษาตามหลักของไตรสิกขาอยู่เป็นประจำว่า “มนุษย์เกิดมาแล้วต้องมีสิกขาเพราะมนุษย์เป็นสัตว์ที่ต้องศึกษาหรือเป็นสัตว์ที่ต้องฝึก คือต้องเรียนรู้ต้องฝึกฝนพัฒนา ถ้าไม่ได้ศึกษามนุษย์จะมีชีวิตที่ติงามไม่ได้ นี่เป็นเรื่องธรรมชาติของมนุษย์” การดำเนินชีวิตของมนุษย์อยู่ได้อย่างมีความสุข ซึ่งต่างจากสัตว์ที่ดำเนินชีวิตอยู่ด้วยสัญชาตญาณไม่ต้องเรียนรู้ฝึกฝน พัฒนาเหมือนมนุษย์ มนุษย์เป็นสัตว์ที่ฝึกฝนได้ คือ การศึกษาเรียนรู้ฝึกฝนพัฒนาได้ถือเป็นลักษณะพิเศษของมนุษย์ ทำให้มนุษย์ดำเนินชีวิตอยู่ได้ด้วยสติงามประเสริฐ เลิศล้ำ จนแทบเป็นอะไรได้ทุกอย่าง เมื่อฝึกตนจนเป็นมนุษย์ที่ประเสริฐเลิศกว่าเทวดาแม้แต่พรหมยังมีความเคารพนบถต่างจากสัตว์ที่เกิดมาด้วยสัญชาตญาณ ตายไปก็ด้วยสัญชาตญาณด้วยเหมือนกัน การจัดการศึกษาหรือการศึกษาการพัฒนาคนให้สมบูรณ์อาศัยหลักการศึกษิตตามแนวพระพุทธศาสนาที่เรียกว่าการศึกษาตามหลักไตรสิกขา มีศีล สมาธิ ปัญญา ถือเป็นการศึกษาเพื่อพัฒนาด้านพฤติกรรม พัฒนาด้านจิตใจการศึกษาเพื่อพัฒนาด้านพฤติกรรม พัฒนาด้านจิตใจและพัฒนาทางด้านปัญญาดังพระพุทธเจ้าตรัสว่าปัญญานี้แหละประเสริฐกว่าทรัพย์ในยุคนปัจจุบันจะต้องเน้นหลักนี้ให้มาก และยังมีพระพุทธศาสนาสุภาษิตอีกข้อหนึ่งว่า ในบรรดาสิ่งทั้งองงามขึ้นมา วิชาประเสริฐสุด บรรดาสิ่งทั้งหลายจะองงามเท่าไร ก็ไม่ประเสริฐเท่ากับวิชาองงาม คือปัญญาเจริญแข่งกล้า แก้ไขปัญหาลุล่วงและคิดการใด ๆ ก็สำเร็จได้ด้วยดี (พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), 2551)

พุทธธรรมมีกรอบการพัฒนาหลักเป็นระบบศึกษา 3 ประการ เรียกว่า ไตรสิกขา คือ อธิสัสสิกขา อธิจิตตสิกขา และอธิปัญญาสิกขา ที่เรียกสั้น ๆ ว่า ศีล สมาธิ และปัญญา ซึ่งเป็นการฝึกหัดอบรม เพื่อพัฒนากาย ความประพฤติ จิตใจ และปัญญา ไตรสิกขานี้เป็นการศึกษาที่ครอบคลุมการดำเนินชีวิตทุกด้านและทุกวัยอีกทั้งความง่ายยากตั้งแต่เรื่องเบื้องต้นทั้งของเด็กและผู้ใหญ่จนถึงเรื่องที่ละเอียดและซับซ้อนที่ยากจะหาองค์ความรู้อื่นใดมาเทียบได้ พุทธศาสนาเป็นศาสนาแห่งการเรียนรู้แจ้งทั้งทางหลักธรรมและการปฏิบัติธรรมซึ่งประกอบด้วย การเรียนรู้ ฝึกฝน พัฒนาค้น หลักสิกขาหรือการศึกษาของศาสนาพุทธ เป็นหลักที่บอกว่าคุณจะต้องแก้ไขพัฒนาตนเองอยู่เสมอ และจะต้องพัฒนาตลอดเวลา โดยไม่ประมาณ ดังนั้นมนุษย์เราจะต้องถือหลักการไว้ก่อนว่า

หนึ่ง สิกขา ต้องฝึกฝนพัฒนาแก้ไขปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ

สอง ต้องไม่ประมาณ คือ หยุตไม่ได้ ต้องเดินหน้าจนกว่าจะถึงจุดหมาย

หลักพุทธศาสนา สิกขาทำให้คนศึกษา ฝึกฝน เรียนรู้ พัฒนาค้นอยู่เสมอ มุ่งไปข้างหน้าเท่านั้น ส่วนอุปมาทะ คือ ความไม่ประมาณก็คอยปลุกเร้าไม่ให้หยุด คือ หยุดไม่ได้เลย หยุดเมื่อไรเป็นการประมาณทันที การพัฒนาคนตามหลักพุทธศาสนาจึงเป็นทั้งการพัฒนามนุษย์ โดยเน้นการสร้างเสริมคุณภาพของคนที่จะมาเป็นส่วนร่วมในการแก้ปัญหาของยุคสมัยและเป็นการพัฒนาคนที่สอดคล้องกับจุดหมายระยะยาวแห่งความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ด้วย ไม่ใช่เป็นเพียงการพัฒนามนุษย์เพื่อมาสนองความต้องการด้านทรัพยากรคนเฉพาะกาล เฉพาะกรณี ปัจจุบันเป็นที่ยอมรับโดยทั่วกันว่า คนเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดอย่างหนึ่งขององค์กร เพราะคนเป็นทรัพยากรสำคัญที่จะก่อให้เกิดความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากรอื่น ๆ ในองค์กร และทรัพยากรนี้ยังสามารถพัฒนาเพิ่มศักยภาพให้สูงขึ้นได้อีกด้วย ดังนั้นในการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กร จึงไม่เพียงแต่ให้ความสำคัญกับขั้นตอนในการสรรหา การคัดเลือกเท่านั้น แต่ต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วย (พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต), 2546)

สรุปได้ว่า การจัดการความรู้และองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามหลักไตรสิกขา เป็นการพัฒนาศักยภาพอย่างเป็นระบบ โดยอาศัยความร่วมมือจากบุคคลกร หรือเจ้าหน้าที่ในองค์กรนั้น ๆ ในการบริหารจัดการความรู้ภายในองค์กรให้เป็นระบบ และการพัฒนาตนเองให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พร้อมทั้งการปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับหลักไตรสิกขา ได้แก่ อธิสัสสิกขา อธิจิตตสิกขา และอธิปัญญาสิกขา ซึ่งเป็นการฝึกหัดอบรม เพื่อพัฒนากาย ความประพฤติ จิตใจ และปัญญา ให้ตั้งอยู่ในคุณงามความดี อันจะนำไปสู่การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุป

จากการศึกษา การจัดการความรู้และองค์การแห่งการเรียนรู้ตามหลักไตรสิกขา ผู้ศึกษาได้สรุปเพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ มีดังนี้

การจัดการความรู้ หมายถึง การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาความรู้ร่วมกัน เพื่อการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการจัดการความรู้แบ่งออกเป็น 2 ประเภทได้แก่ 1) ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน บุคคลโดยมากมีความสามารถที่แตกต่างกัน มีความถนัดที่ต่างกัน เช่น ทักษะในการทำงาน และความสามารถทางการคิดเชิงวิเคราะห์ เป็นต้น 2) ความรู้ที่ชัดแจ้ง เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการถ่ายทอดให้เกิดความรู้ในด้านต่าง ๆ

องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การเรียนรู้ของคนในองค์กร ซึ่งเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีตหรือสิ่งที่ผ่านมาในการทำงาน เรียนรู้จากสิ่งที่ผิดพลาดในอดีต ที่มุ่งแสวงหาความเป็นไปได้ และโอกาสเพื่อการพัฒนาาร่วมกัน ขั้นตอนการพัฒนาองค์การซึ่งเป็นกระบวนการสำคัญในการพัฒนาองค์การร่วมกัน ได้แก่ ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์สภาพการณ์ปัจจุบัน ขั้นที่ 2 การกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ขั้นที่ 3 การกำหนดแผนงานชัดเจน ขั้นที่ 4 การสร้างบรรยากาศเปิด ขั้นที่ 5 พัฒนาพื้นฐานขององค์การแห่งการเรียนรู้ ขั้นที่ 6 พัฒนาบุคลากรในระดับผู้นำองค์กร ขั้นที่ 7 มอบหมายพันธกิจ (Mission) ขั้นที่ 8 สร้างวัฒนธรรมด้านการพัฒนาและปรับปรุงงานให้ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลา และขั้นที่ 9 การประเมิน (Assessment) โดยการจัดการความรู้และองค์การแห่งการเรียนรู้ตามหลักไตรสิกขา การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ และการพัฒนาตนเองให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ พร้อมทั้งการปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับหลักไตรสิกขา ได้แก่ อธิสัสสิกขา อธิจิตตสิกขา และอธิปัญญาสิกขา ซึ่งเป็นการฝึกหัดอบรม เพื่อพัฒนากาย ใจ ประพณี จิตใจ และปัญญา ให้ตั้งอยู่ในคุณงามความดี อันจะนำไปสู่การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เอกสารอ้างอิง

เชาว์ โรจนแสง. (2544). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
เดชน์ เทียมรัตน์ และกานต์สุดา มามะศิรินันท์. (2544). *The Fifth Discipline วินัยสำหรับ*

องค์การการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: อีระป๋องวรรณกรรม.

บุบผา พวงมาลี. (2542). *การรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลใน
โรงพยาบาลของรัฐเขตกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหา
บัณฑิต กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

บุญมี แท่นแก้ว. (2539). *จริยศาสตร์*. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.

- เปี่ยมพงศ์ นัยบ้านด่าน. (2561). *องค์กรแห่งการเรียนรู้*. สืบค้น 26 มกราคม 2565, จาก http://natres.psu.ac.th/Journal/Learn_Organ/index.htm
- พระพรหมคุณาภรณ์. (ป.อ.ปยุตโต). (2546). *พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม* (พิมพ์ครั้งที่ 12). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- _____. (2551). *การศึกษาเพื่ออารยธรรมที่ยั่งยืน*. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: สหธรรมิก.
- วัลลภ ลำพาย. (2547). *เทคนิควิจัยทางสังคมศาสตร์*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2548). *โรงเรียนองค์กรแห่งการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- วิจารณ์ พานิช. (2549). *การจัดการความรู้ : ฉบับนักปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: สุขภาพใจ.
- สำนักวิจัยและส่งเสริมวิชาการการเกษตร. (2562). *การจัดการความรู้*. สืบค้น 25 มกราคม 2565. จาก, <https://researchex.mju.ac.th/km/index.php/blogkm/kmman>
- Senge. P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.