

จ.ศ.

2546

การเรียนรู้องค์กร

องค์การแห่งการเรียนรู้

Learning
Organization



ศาสตราจารย์ ดร.พจน์ สະเพ็ชรชัย

องค์การแห่งการเรียนรู้
Learning Organization

12 ต.ย. 2549

โดย

ศาสตราจารย์ ดร.พจน์ สะเพียรชัย

จากใจผู้เขียน

หนังสือเล่มเล็ก ๆ เล่มนี้ เกิดจากความตั้งใจของผมที่ต้องการจะแบ่งปันความรู้ที่ผมได้รับจากการค้นคว้าด้วยการอ่านจากการประชุม การถกแถลง และการฟังผู้รู้มากมายหลายท่าน ผมมีโอกาสดีที่ได้เป็นกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิในสภามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรีและมีความสุขที่อยู่ท่ามกลางผู้ที่มีความรู้จากหลายศาสตร์ผสมผสานกัน ในการประชุมและการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของสถาบันแห่งนี้ได้มีความพยายามพัฒนาศักยภาพของสถาบันให้สูงขึ้นเพื่อเป็นสถาบันชั้นนำไม่เพียงแต่ในระดับประเทศแต่หวังในระดับสากลด้วย ดังนั้นจึงมีความพยายามที่จะพัฒนามหาวิทยาลัยซึ่งถือเป็นองค์การหนึ่งให้เป็น “องค์การแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization) ให้จงได้ ผมจึงได้มีโอกาอ่านหนังสือและติดตามผลงานของสถาบันแห่งนี้ว่าความพยายามนี้จะสัมฤทธิ์ผลเมื่อใด ขณะเดียวกันผมได้มีโอกาเป็นกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิในสภามหาวิทยาลัยอีกหลายแห่งและเป็นที่ปรึกษาอธิการบดีมหาวิทยาลัยกรุงเทพ จึงได้มีโอกาสนัดผู้บริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาทั้งภาครัฐและภาคเอกชนได้เห็นถึงความเหมือนและความแตกต่างขององค์การเหล่านี้ จึงเป็นแรงบันดาลใจให้ผมคิดว่าถ้าประเทศไทยทั้งประเทศคิดที่จะพัฒนาเป็น “องค์การแห่งการเรียนรู้” ทั้งประเทศแล้วจะทำให้พลิกโฉมหน้าวงการศึกษาระดับชาติและสมรรถนะของประเทศในด้านการศึกษาก็เพียงใด มีลูกศิษย์ลูกหาบางท่านทราบบว่าผมกำลังสนใจเรื่อง องค์การแห่งการเรียนรู้ จึงถือโอกาสเชิญผมไปบรรยายบ้าง ผมได้รับเชิญให้ไปบรรยายเรื่องนี้ในการอบรมผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เมื่อวันที่ 15 กันยายน พ.ศ. 2546 จึงเป็นการบังคับให้ผมต้องเตรียมตัวและสุดท้ายต้องเขียนเอกสารเพื่อประกอบการบรรยายให้

กระทัดรัดและได้ความเหมาะสมกับเวลาที่พูด หลังการบรรยายแล้วมีผู้รับฟังสนใจติดตามขอเอกสารกันมาก ผมจึงคิดว่าถ้าเขียนใหม่โดยเพิ่มข้อมูลให้สมบูรณ์ขึ้นก็จะเป็นประโยชน์แก่นิสิต นักศึกษา ครู อาจารย์และผู้บริหารการศึกษา ซึ่งผมก็ทำสำเร็จลงได้โดยความช่วยเหลือด้วยน้ำใจอันงามของ ดร.มีทนา สานติวัตร รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการของมหาวิทยาลัยกรุงเทพ เป็นผู้อ่านทบทวนและเรียบเรียงให้ ตลอดจนอาจารย์และเจ้าหน้าที่ของบัณฑิตวิทยาลัย สำนักวิชาการและแผนกตำราและคำสอนของมหาวิทยาลัยกรุงเทพที่ช่วยในการพิมพ์และการออกแบบจนสำเร็จลุล่วง ผมจึงขอขอบคุณไว้ ณ ที่นี้ และหากมีข้อคิดเห็นประการใดที่ผู้อ่านต้องการให้ผมทราบ กรุณาแจ้งโดยตรงมายังผมก็จะยินดีเป็นที่สุด

ศาสตราจารย์ ดร.พจน์ สะเพียรชัย

ศาสตราจารย์ ดร.พจน์ สะเพียรชัย
ที่ปรึกษาอธิการบดีมหาวิทยาลัยกรุงเทพ

12 ธันวาคม 2546

email : pote.s@bu.ac.th

มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

ถนนพระราม 4

เขตคลองเตย กรุงเทพฯ 10110

โทรศัพท์ : 0-2350-3500 ต่อ 1612

องค์การแห่งการเรียนรู้ Learning Organization

ผมขอขอบคุณที่ให้เกียรติเชิญผมมาบรรยายในหัวข้อ “องค์การแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization) ในวันนี้ เรื่องนี้นับว่าเป็นเรื่องใหม่ในวงการศึกษามันในบ้านเรา แต่ค่อนข้างจะเป็นที่ทราบและเข้าใจกันดีในวงการธุรกิจ ผมเองทำงานในวงการทางการศึกษามาโดยตลอด ได้สัมผัสและเป็นผู้บริหารองค์การมาจนถึงเวลาเกษียณอายุราชการ แล้วก็ยังทำงานที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาหรือพูดง่าย ๆ ก็คือ ด้านการเรียนรู้ของคนมาโดยตลอด ด้วยความสนใจส่วนตัวและพื้นฐานการศึกษาของผมเองก็เป็นทางด้านจิตวิทยาการเรียนรู้ด้วย จากการอ่านหนังสือและใช้ชีวิตในแวดวงผู้รู้ทำให้ได้พบว่า การบริหารงานในภาคธุรกิจมีแง่คิดมากมายที่น่าสนใจและนำมาคิดต่อหรือปรับปรุงใช้กับการบริหารและจัดการทางการศึกษาได้เป็นอย่างดี ผมได้มีโอกาสเป็นประธานร่วมควบคุมวิทยานิพนธ์ ระดับปริญญาเอกของนิสิต นักศึกษาอยู่หลายคน ก็ได้อ่านและได้เรียนรู้จากปริญญาหรือวิทยานิพนธ์ของนิสิต นักศึกษา ที่ทำวิทยานิพนธ์เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

ผมได้ความรู้มากขึ้นจากหนังสือที่เขียนโดย ศาสตราจารย์ไมเคิล มาควาด (Professor Michael J. Marquardt) ซึ่งเป็น Professor ที่มหาวิทยาลัย George Washington หนังสือเล่มนั้นชื่อ Building the Learning Organization ศาสตราจารย์ผู้นี้เป็นปรมาจารย์ทางด้าน Organizational Development and Learning มีผลงานเขียนเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้มากกว่า 30 เล่ม และท่านก็เป็น President ของ Global Learning Associates ซึ่งเป็นองค์การที่ช่วยธุรกิจต่างๆ ทั่วโลกให้พัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

หนังสือดีอีกเล่มที่ผมอ่านและใช้ประกอบในการบรรยายในวันนี้คือ The Learning Organization ซึ่งเขียนโดย ศาสตราจารย์ปีเตอร์ ซิงเง (Professor Peter Senge) ซึ่งเป็น Professor ที่ Sloan School of Management แห่งสถาบันเทคโนโลยีแมสซาชูเซต (MIT) ที่แปลย่อความโดย ดร. หริส สุตะบุตร การบรรยายของผมในวันนี้จึงเป็นการแนะนำอย่างกว้างๆ เกี่ยวกับ “องค์การแห่งการเรียนรู้” ถ้าท่านสนใจในรายละเอียด ท่านอาจจะไปค้นคว้าเพิ่มเติมได้จากหนังสือที่ผมกล่าวมาแล้ว ในการบรรยายวันนี้ผมใช้วิธีตั้งคำถามไว้ 12 ข้อและพยายามตอบคำถามไว้อย่างสั้นๆ ดังต่อไปนี้

คำถามที่ 1 จุดกำเนิดของแนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นมาอย่างไร

ถ้าศึกษาวรรณกรรมและผลการวิจัยเกี่ยวกับแนวคิดเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้หรือการเรียนรู้ขององค์การแล้วจะพบว่า มีผลงานวิจัยปรากฏตั้งแต่ปี พ.ศ. 2483 เป็นต้นมา เมื่อถึงปี พ.ศ. 2523 จึงปรากฏว่าหลายบริษัทยักษ์ใหญ่ของโลกได้ตระหนักถึงศักยภาพและพลังของการเรียนรู้ในบริษัท เพื่อความอยู่รอดและเพิ่มศักยภาพในการทำงานเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันตลอดจนประสบความสำเร็จในการดำเนินงานของบริษัทในปี พ.ศ. 2523 บริษัทเชลล์ซึ่งมีสาขาอยู่ทั่วโลกได้เริ่มให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของบริษัทตนเอง โดยเริ่มคิดถึงแผนเชิงกลยุทธ์ การทำงานเป็นทีมของบุคลากร และการสื่อสารภายในองค์การเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความสำเร็จและตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างดี สามารถแข่งขันกับบริษัทอื่น ๆ ได้อยู่รอดตลอดมา เพราะมีคู่แข่งเพิ่มขึ้นมากมาย บริษัทเชลล์ใช้เวลา 1 ปี ทดลองกับกลุ่มบริษัทและคนทำงานในบริษัทเพื่อวิจัยทดลองแนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยสรุปได้ว่าการเรียนรู้ของคนในองค์การจะ

สร้างให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้นั้นพิสูจน์ให้ปรากฏชัดเจนว่าเป็นสิ่งที่จำเป็นและมีคุณค่าต่อความสำเร็จและคามอยู่รอดของบริษัท ทำให้บริษัทก้าวหน้าและมีผลกำไรเหนือกว่าบริษัทคู่แข่งอื่น ๆ ถึง 2 ปี

ในต้นปี พ.ศ. 2533 มีบริษัทอื่น ๆ อีกเป็นจำนวนมากที่ดำเนินการและจัดการให้บริษัทของตนเองเป็นไปตามแนวคิดของการเรียนรู้ขององค์กร เช่น General Electric, Johnsonville Foods, Pacific Bell ในสหรัฐอเมริกา บริษัท Sheerness Steel, บริษัท Sun Alliance และ ABB ในยุโรป ตลอดจนบริษัท Honda และ บริษัท Samsung ในเอเชีย เป็นต้น ซึ่งบริษัทยักษ์ใหญ่เหล่านี้มีการปรับบริษัทให้เป็นบริษัทหรือองค์กรตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้และก็ประสบผลสำเร็จเป็นอย่างมาก

แนวความคิดเรื่องนี้ก็กระจายไป ศาสตราจารย์ปีเตอร์ ชิงเง ที่ Sloan School of Management แห่งสถาบันเทคโนโลยีแมสซาชูเซต (MIT) ที่ท่านเป็นผู้เขียนเรื่อง "The Fifth Discipline" ตลอดจนบทความต่าง ๆ เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้พิมพ์ลงในวารสารทางธุรกิจ เช่น Harvard Business Review, The Economist, Business Week, Fortune และ Asiaweek เป็นต้น ทำให้แนวคิดนี้เป็นกระแสหลักให้บริษัทต่างๆ เริ่มพิจารณาคิดและดำเนินการปรับเปลี่ยนองค์กรของตนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และก็พัฒนาองค์ความรู้ วิจัย เขียนตำรามากมายเผยแพร่ในหมู่นักวิชาการและนักธุรกิจ เป็นที่ยอมรับกันทั่วไปและพัฒนาทั้งองค์ความรู้เป็นตำราและทดลองใช้ ได้ผลเป็นที่ประจักษ์ มีการนำมาประยุกต์ใช้ในหลาย ๆ ชนิดและประเภทขององค์กร

คำถามที่ **2** ลักษณะการบริหารจัดการสมัยใหม่ที่ก่อให้เกิดการ
เรียนรู้แตกต่างจากการบริหารจัดการแบบดั้งเดิม
อย่างไร

เมื่อพูดถึง “การบริหาร” หรือ “การจัดการ” หรือ “การบริหาร
จัดการ” โดยทั่วไปเราจะนึกถึงความหมายที่ว่า การดำเนินการกับปัจจัยที่
เกี่ยวข้องโดยผ่านกระบวนการต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุผลที่ต้องการ “กระบวนการ”
ที่สำคัญในการบริหารมักประกอบด้วย

- การวางแผน
- การจัดระบบ
- การจัดบุคลากร
- การอำนวยความสะดวก
- การกำกับผล

ในบางตำราที่เสนอโดยบริษัทที่ปรึกษา Mckinsey ก็บอกว่า
“กระบวนการบริหาร” จะต้องประกอบด้วย 7 S

Strategy	หมายถึง	ยุทธศาสตร์
Style	หมายถึง	ลีลา
Structure	หมายถึง	โครงสร้าง
System	หมายถึง	ระบบ
Staff	หมายถึง	บุคลากร
Skill	หมายถึง	ทักษะ
Shared Value	หมายถึง	อุดมการณ์ร่วมกัน

อย่างไรก็ดีลักษณะของการบริหารจัดการที่ควรจะทำให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กรได้ ตามความเห็นของศาสตราจารย์ไมเคิล มาควาด เมื่อเปรียบเทียบกับการบริหารจัดการแบบเดิม ๆ นั้น จะมีความแตกต่างกันดังนี้

การจัดการแบบดั้งเดิม	การจัดการแบบสมัยใหม่
➤ ขาดความยืดหยุ่น	➤ เป็นระบบที่ยืดหยุ่น
➤ แบ่งเป็นส่วนย่อย ๆ	➤ มุ่งองค์การโดยรวมแต่สมาชิกมีสุข
➤ เน้นผลผลิต	➤ เน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน
➤ เชื่อมโยงคนด้วยสายการบังคับบัญชา	➤ เชื่อมโยงคนด้วยข้อมูลข่าวสาร ความรู้
	➤ เน้นการวางแผนเชิงกลยุทธ์
	➤ กระจายอำนาจการตัดสินใจและความรับผิดชอบ
	➤ มีระบบควบคุมคุณภาพที่สอดแทรกเข้าไปในการทำงาน
	➤ มีระบบข้อมูลสารสนเทศดีและเข้าถึงได้รวดเร็ว

คำถามที่ 3 3 องค์กรแห่งการเรียนรู้คืออะไร

แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้นั้นเกิดขึ้นจากองค์การทางธุรกิจและพัฒนาาาเรื่อยๆ จนทำให้เกิดความเชื่อว่า องค์กรใดที่เป็นไดโนเสาร์เท่าล้านปีมีแต่จะสูญพันธุ์ เพราะองค์กรเหล่านั้นจะเชื่องช้า สมองเล็กเท่าเม็ดถั่ว แต่ตัวอ้วนอ้ายไม่ทันสมัย ในโลกโลกาภิวัตน์ที่มีการปรับเปลี่ยนและการ

แข่งขันทางเศรษฐกิจและการแข่งขันทางการตลาดสูงมาก มีแรงกดดันจากสภาพแวดล้อมและปัญหาต่างๆ ทางระบบนิเวศน์ มีการเปลี่ยนแปลงทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่เร็วมาก ยิ่งมีผลกระทบต่อการศึกษาตามความรู้ใหม่ๆ ในยุคข่าวสาร ความรู้และการเปลี่ยนแปลงทางสังคมอย่างรวดเร็ว จึงต้องปรับเปลี่ยนหรือสร้างองค์การพันธุ์ใหม่ซึ่งเรียกว่า "องค์การแห่งการเรียนรู้"

ดังนั้น ถ้าจะทำความเข้าใจง่ายๆ ว่าองค์การแห่งการเรียนรู้คืออะไร คำตอบก็อาจจะกล่าวได้ว่า คือ **องค์การที่เรียนรู้ ที่มีพลังและมีแนวร่วมเพื่อปรับเปลี่ยนตัวเองให้ทันต่อความรู้ใหม่ๆ ทั้งทางมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์และวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี โดยการบริหารจัดการความรู้ให้ดีกว่าเดิม ใช้ความรู้และเทคโนโลยีเสริมสร้างพลังของคนในองค์การให้เข้มแข็งอย่างต่อเนื่อง รวมพลังความคิดและความรู้ของคนในองค์การให้เป็นพลังร่วมเพื่อผลักดันองค์การให้ทัน และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายนอก แล้วนำมาซึ่งความสำเร็จตามเป้าหมายและความมุ่งหมายขององค์การนั่นเอง** ดังนั้น องค์การพันธุ์ใหม่ที่เรียกว่าองค์การแห่งการเรียนรู้ ควรจะมีความสามารถดังต่อไปนี้ :-

1. เป็นองค์การที่มีความคาดหวังสูงและปรับตัวได้เร็วทันต่อเหตุการณ์ทางสิ่งแวดล้อม
2. เป็นองค์การที่เร่งรัดการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ รวมทั้งขบวนการและบริการด้วย
3. เป็นองค์การที่จะต้องเรียนรู้ได้เร็วและมีประสิทธิภาพแล้วใช้ความรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
4. เป็นองค์การที่จัดการถ่ายโยงและถ่ายทอดความรู้จากทุกคนทุกส่วนในองค์การถึงกันและกันได้อย่างรวดเร็ว

5. เป็นองค์การเรียนรู้จากความผิดพลาดทั้งของตนเองและคนอื่นอย่างมีประสิทธิภาพ
6. เป็นองค์การที่ทุกคนทำงานด้วยใจ ด้วยกายและด้วยสมองอย่างมีประสิทธิภาพ
7. เป็นองค์การที่ทำงานได้เร็วใช้เวลาน้อยแต่ได้ผลมาก
8. เป็นองค์การที่มีการกระตุ้นและเสริมพลังของคนในองค์การอย่างต่อเนื่อง และมีการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ ในทุก ๆ ภาคส่วนขององค์การ
9. เป็นองค์การที่ดำเนินงานด้วยความเป็นธรรม โปร่งใส เข้าใจในปณิธาน และความมุ่งหมายเดียวกันขององค์การ
10. เป็นองค์การที่เป็นแนวราบ มีความยืดหยุ่น กระจายอำนาจและความรับผิดชอบที่ประกอบไปด้วยการควบคุมคุณภาพอย่างจริงจัง
11. เป็นองค์การที่มีระบบข้อมูลสารสนเทศที่ดี ทันสมัยและเคลื่อนไหวได้รวดเร็ว
12. เป็นองค์การที่ทุกคนมีส่วนร่วมในการคิดและการทำคือ ร่วมคิดร่วมทำในลักษณะสร้างสรรค์และผูกพันต่อองค์การ ร่วมกันคิด ร่วมกันฝันร่วมกันทำ เพื่อสร้างสรรค์องค์การ

ศาสตราจารย์ไมเคิล มาควาด จาก George Washington

University, Home of the Academy for Applied Research in Organizational Learning ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ ดังนี้

" A learning organization, systematically defined, is an organization which learns powerfully and collectively and is continually transforming itself to better collect, manage, and use knowledge for corporate success. It empowers people within and outside the company

to learn as they work. Technology is utilized to optimize both learning and productivity " (Marquardt, 1996 p.19)

ถ้าจะสรุปความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวนี้อีกคือ องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การที่ทุกคนในองค์การจะต้องเรียนรู้ร่วมกัน และเรียนรู้อย่างมีพลัง แล้วปรับเปลี่ยนตัวเองอย่างต่อเนื่องในการพัฒนาให้ดีขึ้นเกี่ยวกับการแสวงหาความรู้ การจัดการกับความรู้และการใช้ความรู้เพื่อความสำเร็จขององค์การ และองค์การนั้นจะต้องเสริมสร้างพลังให้กับบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์การหรือบริษัทให้เรียนรู้ขณะทำงาน คือ การเรียนรู้ไปด้วยทำงานไปด้วย เรียนเพื่อพัฒนาการทำงาน ใช้เทคโนโลยีเพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้และผลิตผลงานให้สูงสุดด้วย

คำถามที่ **4** มิติและลักษณะสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้มีอะไรบ้าง

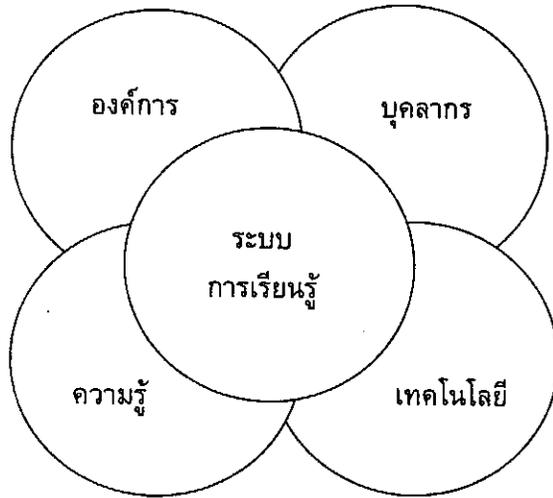
ศาสตราจารย์ ไมเคิล มาควาต ยังให้แนวคิดเกี่ยวกับมิติและลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้อย่างน่าสนใจดังต่อไปนี้

1. การเรียนรู้จะประสบความสำเร็จได้ด้วยระบบขององค์การทั้งหมดเปรียบเทียบประจวบกับองค์การนั้น ๆ เป็นองค์การที่มีสมอร่วมเดียวกัน
2. สมาชิกในองค์การให้ความสำคัญและยอมรับว่าการเรียนรู้ทั้งองค์การนั้นจะนำมาซึ่งความอยู่รอดขององค์การในปัจจุบันและความสำเร็จขององค์การในอนาคต
3. การเรียนเป็นกิจกรรมต่อเนื่องตลอดไป มีทั้งกลยุทธ์ในการใช้วิธีการหรือกระบวนการตลอดจนบูรณาการและควบคู่ไปกับการทำงาน
4. มีจุดเน้นที่ความคิดสร้างสรรค์และก่อให้เกิดการเรียนรู้
5. มีการคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) เป็นฐานหลัก

6. ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงแหล่งของข้อมูลข่าวสารและความรู้ที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จขององค์กรได้อย่างรวดเร็วต่อเนื่องและทันสมัย
7. องค์กรมีบรรยากาศที่ส่งเสริม กระตุ้นและให้รางวัลแก่บุคลากรและกลุ่มที่เรียนรู้ใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร
8. มีเครือข่ายและกลไกในการติดต่อสื่อสารเพื่อก่อให้เกิดนวัตกรรมทั้งภายในและภายนอกองค์กร
9. การเปลี่ยนแปลงใด ๆ ทั้งที่เป็นไปตามคาดหวังและผิดหวังจะต้องถือว่าเป็นโอกาสของการเรียนรู้
10. ทุกคนต้องทำงานอย่างว่องไว แข็งขัน กระฉับกระเฉงภายใต้ระบบที่ยืดหยุ่น
11. ทุกคนในองค์กรต้องมีแรงขับเคลื่อนโดยความปรารถนาเพื่อคุณภาพและการพัฒนาที่ดีขึ้น
12. กิจกรรมที่ต้องบ่งบอกถึงแรงบันดาลใจ การคิดอย่างรอบคอบและมีความชัดเจนในความคิดและวิธีการ
13. จะต้องมีความสามารถหรือความเชี่ยวชาญหลักที่ผ่านการพัฒนามาแล้วเป็นอย่างดี (well-developed core competencies) ที่จะเป็นจุดเริ่มต้นการทำงาน
14. จะต้องมีความสามารถที่ปรับเปลี่ยน ริเริ่มใหม่ ๆ และมีการทำให้คนทำงานและองค์กรมีชีวิตชีวาอย่างต่อเนื่อง

คำถามที่ ๕ รูปแบบของระบบการเรียนรู้ขององค์การแห่งการ
เรียนรู้เป็นอย่างไร

ลักษณะทั้ง 14 ประการขององค์การแห่งการเรียนรู้ ที่กล่าวมาแล้ว
ในการตอบคำถามที่ 4 เมื่อจัดเข้าระบบแล้วจะได้ 5 ระบบใหญ่ๆ ด้วยกัน ซึ่ง
จะเชื่อมโยงประสานสัมพันธ์และส่งเสริมสนับสนุนกันและกัน
ถ้าเขียนเป็นภาพแล้วจะเห็นชัด



ในระบบนี้มีระบบแกนหลักคือ การเรียนรู้ การเรียนรู้เกิดขึ้นใน
ระดับบุคคลแต่ละคน ในระดับกลุ่มคนและระดับองค์การ ทักษะและวินัยหรือศีล
6 ประการของศาสตราจารย์ปีเตอร์ ซิงเง (ความเป็นเลิศของบุคคล รูปแบบ

ของการคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้เป็นทีม การคิดเป็นระบบ และการสนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้) จะเป็นปัจจัยสำคัญที่จะก่อให้เกิดการเรียนรู้สูงสุดขององค์กร แต่ระบบย่อยได้แก่ องค์กรการ บุคลากร ความรู้และ เทคโนโลยี เป็นระบบที่สำคัญที่จะส่งเสริมและมีผลต่อการเรียนรู้ขององค์กร ตลอดจนเป็นส่วนส่งเสริมกันและกันในการสร้าง รักษา การเรียนรู้และผลผลิตขององค์กรได้อย่างยั่งยืน ระบบย่อยทั้ง 5 ระบบนี้ จะมีพลวัตเกี่ยวข้อประสานสัมพันธ์เติมเต็มให้กันและกัน ถ้าระบบย่อยอันใดอันหนึ่งอ่อนแอหรือขาดไป ประสิทธิภาพของระบบย่อยอื่นก็จะได้รับการกระทบกระเทือนและอ่อนแอไปด้วย ลองช่วยกันมาพิจารณารายละเอียดของระบบแรกคือระบบการเรียนรู้ซึ่งมีส่วนประกอบสำคัญ 3 เรื่องคือ ระดับ (Levels) ของผู้เรียนรู้ ทักษะ (Skills) วินัยและศีล หรือข้อปฏิบัติและชนิด (Types) ของการเรียนรู้ของผู้เรียน

5.1 ระดับ (Levels) ของการเรียนรู้มีอยู่ 3 ระดับในองค์กรคือ

5.1.1 การเรียนรู้ในระดับบุคคล หมายถึง การเรียนรู้ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรม และก่อให้เกิดการเพิ่มพูนทักษะ ความเข้าใจอย่างแจ่มแจ้ง (Insight) ความรู้ ทศนคติและค่านิยม (Value) ที่เกิดขึ้นในแต่ละตัวบุคคล โดยการเรียนรู้ด้วยตนเองและ/หรือการได้รับการฝึกอบรมและ/หรือ การเรียนการสอนผ่านเทคโนโลยีจนเกิด ความเข้าใจอย่างแจ่มแจ้งหรือจากการเรียนโดยการสังเกต ดูงาน ฝึกงาน ฯลฯ

5.1.2 การเรียนรู้ระดับกลุ่มหรือทีมงาน หมายถึง การเพิ่มขึ้นของความรู้ ทักษะและความสามารถหรือสมรรถนะ (Competency) ที่กลุ่มคนได้รับทั้งกลุ่ม-คณะ

5.1.3 การเรียนรู้ในระดับองค์กร รวมถึงความสามารถทางสมองที่สูงขึ้น ความสามารถในการผลิตที่สูงและมีคุณภาพมากขึ้น โดยเป็นการผูกพันทั้งองค์กรโดยรวม และทำให้มีการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรอย่าง

ต่อเนื่องและยั่งยืน ซึ่งต่างจากระดับการเรียนรู้ของบุคคลและกลุ่มในสอง ประเด็นคือ (1) การเรียนรู้ขององค์การเกิดขึ้นโดยผ่านการมีความเข้าใจอย่าง แจ่มแจ้งของสมาชิกทุกคนขององค์การทุกคน หรือกลุ่มคนมีความรู้และรูปแบบ ของการคิดที่เป็นระบบ เป็นผลผลิตของความรู้ที่หลอมรวมของทุกคนใน องค์การ และ (2) การเรียนรู้ในระดับองค์การสร้างขึ้นโดยประสบการณ์เดิมและ ความรู้ที่ผ่านมา เป็นความทรงจำขององค์การซึ่งขึ้นอยู่กับกลไก นโยบาย ยุทธ ศาสตร์ แผนงานขององค์การที่ผ่านมาเป็นบทเรียนให้กับองค์การ

5.2 ทักษะ (Skills) วินัย (Disciplines) หรือศีลขององค์การแห่ง การเรียนรู้

ทักษะ วินัยหรือศีลขององค์การแห่งการเรียนรู้ ศาสตราจารย์ ปีเตอร์ ชิงเง ให้ไว้ 6 ประการ คือ

5.2.1 ความเป็นเลิศในตนเอง (Personal Mastery) หมายถึง การปฏิบัติตนเองให้มีความรู้ความสามารถในระดับสูงในสาขาใดสาขาหนึ่ง เป็นผู้จริงจัง เป็นเอกทัศตะในสาขาที่ตนเองทำงานหรือรับผิดชอบ การจะเป็น เช่นนี้ได้ต้องอาศัยความมุ่งมั่น ขยันหมั่นเพียร วิริยะอุตสาหะต่อการที่จะเรียนรู้ ตลอดชีวิต จึงจะพัฒนาตนให้เป็นเลิศในสาขาที่ตนเองจะยึดเป็นอาชีพหรือ ปฏิบัติงานในหน้าที่ให้เชี่ยวชาญ เรียนด้วยความรัก ผูกพัน รักและทุ่มเทเพื่อ งานขององค์การ ศาสตราจารย์ปีเตอร์ ชิงเง ได้เสนอว่า การสร้างความเป็น เลิศในตนเองนั้นจะปฏิบัติได้โดยเริ่มจากการคิดให้แจ่มชัดเกี่ยวกับว่าตนเอง อยากเป็นอะไร คือคิดวิสัยทัศน์ของตนเอง คิดกับตนเองว่าตนเองมีความ ปรารถนาอะไร อยากจะสร้างสรรค์อะไรให้กับชีวิตและหน้าที่การงานของตน ประกอบกับต้องประเมินสภาพ สถานะอย่างสมจริงของตนเองในปัจจุบัน เพื่อให้ ทราบว่าขณะนี้จริง ๆ แล้วเรายู่ตรงไหน และปรารถนาจะทำอะไรถึงไหน คือทราบพื้นฐานเดิม และความคาดหวังในอนาคตที่จะเป็นไปได้ มิใช่เพ้อฝัน

แล้วก็เพาะบ่ม เรียนรู้อบรมศึกษาฝึกฝนจนเกิดความแจ่มแจ้งเห็นจริง และไปถึงจุดหมายปลายทางที่ตนเองอยากจะไป และอยากจะเป็น (To Be No. 1) การจะเป็นไปตามเส้นทางดังกล่าวได้ ตนเองจะต้องควบคุมตนเอง มีความกระตือรือร้น เพิ่มพูนความรู้ทักษะ มีสติ รู้ตลอดเวลา เปิดใจเรียนรู้ มีวุฒิภาวะ ใฝ่รู้ใฝ่เรียนอยู่เสมอ

5.2.2 รูปแบบวิธีคิด (Mental Models) เป็นการรับรู้ (Perception) หรือภาพของความคิดของคนที่เกี่ยวข้องกับการมองโลก มองคนอื่น มองตนเองหรือความคิดเกี่ยวกับความเชื่อในตนเอง ในเพื่อนร่วมงาน หรือในองค์กร เป็นทัศนคติของแต่ละคนซึ่งไม่เหมือนกัน ถ้าเป็นนักวิทยาศาสตร์ก็จะมีรูปแบบการคิดแบบวิธีวิทยาศาสตร์ เช่น เริ่มต้นจากปัญหาหรือคำถามแล้วก็เดาคำตอบ เป็นข้อสันนิษฐานหรือที่เราเรียกว่าสมมติฐาน จากนั้นก็หาข้อมูลมาตรวจสอบ โดยการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานว่าจริงหรือไม่จริง แล้วจึงสรุปเป็นความรู้จึงเชื่อแล้วนำไปปฏิบัติหรือแก้ปัญหาหรือเป็นคำตอบของปัญหาที่เรามีมาแต่ต้น บางคนอาจจะมีรูปแบบของความคิดแบบเสียงไซคลองผิดลองถูก เชื่อในไซคลาก อำนาจสิ่งศักดิ์สิทธิ์ ก็เป็นวิธีการของแต่ละคน บางคนอาจจะมีความคิดแบบนักมนุษยศาสตร์ที่ยึดคุณค่าความรู้สึกนึกคิดของมนุษย์เป็นที่ตั้ง ซึ่งไม่สามารถจะจับต้องหรือวัดเป็นหน่วยวัดหรือนับเป็นบาทเป็นสตางค์ได้

ศาสตราจารย์ปีเตอร์ ซิงเง ได้พยายามจัดรูปแบบความคิดไว้ 7 ขั้น ที่เรียกว่า “Ladder of Thinking” ซึ่งขอแปลเป็นภาษาไทยว่า **บันไดของการคิด**” เพื่อนำไปสู่ข้อสรุปที่จะใช้ประกอบการตัดสินใจในการทำงานหรือการบริหารจัดการใดๆ ดังต่อไปนี้

บันไดขั้นแรก เริ่มจากการสังเกตข้อมูลที่ได้พบเห็นและจากประสบการณ์ในการดำเนินงาน เป็นการบันทึกภาพเหตุการณ์ทั้งหมดให้ละเอียดเป็นข้อมูลดิบ

บันไดขั้นที่สอง เป็นการจัดระบบข้อมูลจากขั้นแรก โดยการเลือกสรร จัดลำดับ จัดหมวดหมู่ ดูความเหมือน ดูความต่าง ดูความซ้ำซ้อน และอื่นๆ ที่ขาดไป

บันไดขั้นที่สาม เป็นการตีความหมาย โดยแปลความ ซึ่งมองให้รอบด้านทั้งทางวัฒนธรรม และความเป็นส่วนตัวของแต่ละคนด้วย นั่นก็คือพิจารณาบริบททางวัฒนธรรมของสิ่งนั้นๆ ด้วย

บันไดขั้นที่สี่ เป็นการตั้งข้อสันนิษฐานคือ หลังจากตีความหมายของข้อมูลแล้วจะนำไปสู่ความเชื่อบางอย่างได้ จากหลักฐานต่างๆ ที่ประจักษ์ชัดเจนหรือจากพยานต่างๆ ที่ให้ข้อมูลในประเด็นที่เรากำลังพิจารณา แล้วก็นำไปสู่ความเชื่อบางอย่างได้ระดับหนึ่ง

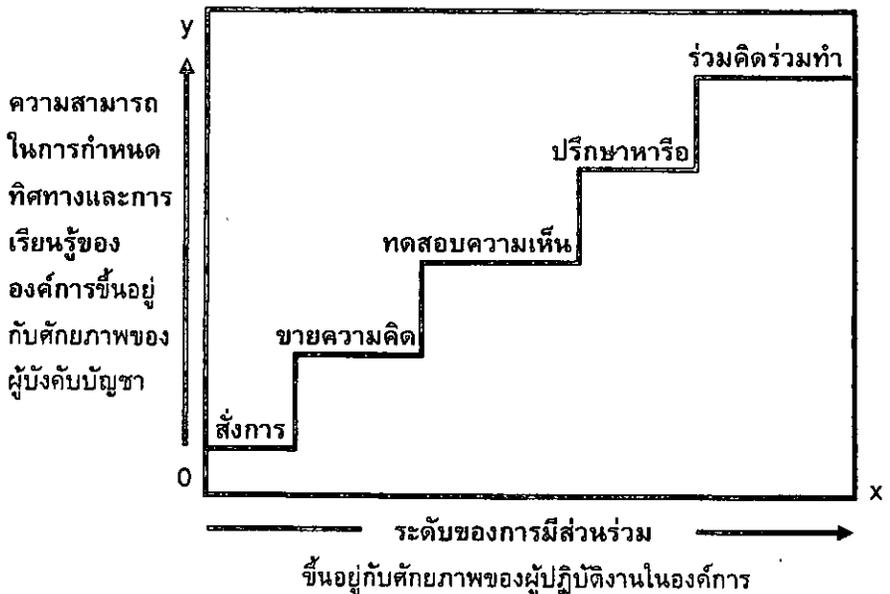
บันไดขั้นที่ห้า สรุปผล คือ หาข้อสรุปจากการกระทำมาข้างต้น เป็นผลผลิตของการวิเคราะห์ สังเคราะห์ เป็นผลผลิตที่เกิดจากความคิดพิจารณาอย่างรอบคอบแล้ว

บันไดขั้นที่หก เกิดความเชื่อว่าเป็นความจริงถูกต้องในระดับหนึ่ง

บันไดขั้นสุดท้าย ก็ปฏิบัติตามความเชื่อ นั่น คือ ตัดสินใจทำตามข้อสรุป แล้วติดตามประเมินผลลัพธ์และผลกระทบตามมา เพื่อสะท้อนกลับ อาจจะเป็นข้อชี้แนะให้ปรับปรุงต่อไปได้ในอนาคต ก็จะครบวงจรของความคิด ปรับปรุงและเป็นพลวัตรเช่นนี้ต่อไป

5.2.3 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) ในองค์การ
 แห่งการเรียนรู้ ทุกคนต้องมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน คำว่า “วิสัยทัศน์” หมายถึง เรา
 มองภาพไปข้างหน้าว่าสิ่งที่เราพึงปรารถนาคืออะไร อยากรเป็นอย่างไรใน
 อนาคตที่มีเป้าหมายที่จะเป็นจริงได้ในอนาคต ซึ่งจะต้องมีส่วนร่วมของทุกคน
 ในองค์การที่จะก่อการร่วมกันรับผิดชอบ มุ่งมั่น ช่วยกันผลักดัน สร้างสรรค์ให้
 เป็นจริงตามที่เรที่ตั้งปณิธานไว้ร่วมกัน

วิธีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันนั้นมีส่วนสัมพันธ์กับการเป็นองค์การ
 แห่งการเรียนรู้และสัมพันธ์กับความสำเร็จขององค์การ สัมพันธ์กับขวัญ
 กำลังใจของคนทำงานในองค์การ ตลอดจนประสิทธิภาพและประสิทธิผลของ
 องค์การโดยรวมด้วย ถ้าสังเกตภาพนี้จะทำให้ได้แนวคิดที่ชัดเจนขึ้น คือ



ขอขยายความภาพนี้คือ ตามแกนนอน (แกน X) เป็นระดับการมีส่วนร่วมของคนในองค์กร ถ้ามีมากก็หมายถึง ทุกคนมีจิตใจร่วมมือร่วมใจกันเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันมาก วิสัยทัศน์จึงเป็นของทุกคนที่พร้อมจะยึดมั่นและมุ่งมั่นทำงานร่วมกัน ส่วนแกนตั้ง (แกน Y) นั้นเป็นระดับความสามารถในการทำหนดทิศทาง เป้าหมายที่จะก่อให้เกิดการเรียนรู้ภายในองค์กร ถ้าระดับต่ำก็เกิดการเรียนรู้น้อย ระดับสูงก็เกิดการเรียนรู้มาก

ขั้นต่ำสุดคือ การสั่งการ (Telling) จากผู้บังคับบัญชา คนในองค์กรมีการใช้สมองคิดหรือเรียนรู้น้อยที่สุด เพราะเป็นการบอกให้ทำตามคำสั่งเท่านั้นเอง

ถ้าจะให้มีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องมากขึ้นและก่อให้เกิดระดับการเรียนรู้ของคนในองค์กรมากขึ้น ผู้บังคับบัญชาต้องพยายามขายความคิด (Selling) ซึ่งพยายามอธิบายถึงว่า “ทำไม” ให้ทราบข้อเท็จจริง ให้ข้อมูล เป็นเหตุเป็นผล ทำความเข้าใจ การเรียนของคนในองค์กรก็จะสูงขึ้นอีกนิดหนึ่ง แต่ถ้าจะให้มีการเรียนรู้ของคนในองค์กรสูงขึ้นอีกก็ต้องการอภิปรายแลกเปลี่ยนถกเถียง แล้วก็ดูว่ามีใครเห็นด้วย หรือไม่เห็นด้วย ขั้นนี้เรียกว่า การทดสอบความเห็น (Testing) ถ้าให้การเรียนรู้สูงขึ้นไปอีกก็ต้องเป็นการปรึกษาหารือ (Consulting) เป็นการคุยกัน วิพากษ์ วิจารณ์ นำผู้รู้มาร่วมให้ความเห็น ปรึกษาผู้เชี่ยวชาญ อาศัยความรู้มาประกอบความเห็น ก็จะทำให้ระดับการเรียนรู้ของคนในองค์กรสูงขึ้น

ขั้นของการมีส่วนร่วมสูงสุดและก่อให้เกิดความร่วมมือสูงสุดและก่อให้เกิดผลสำเร็จขององค์กรสูงสุดคือ การร่วมคิดร่วมทำ (Co-creating) ทุกคนช่วยกันคิดจนเข้าใจตรงกันแล้วถือว่าเป็นวิสัยทัศน์ของทุกคนในองค์กร เป็นเป้าหมายของทุกคนที่จะทำงานร่วมกันให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์นั้น ๆ ความสามัคคีทางความคิดร่วมกันเป็นคล้ายๆ กับสัญญาที่มีต่อกันแล้วผล

ตามมาก็คือความสำเร็จของงานที่ร่วมมือร่วมใจกันทำนั่นเอง เป็นการร่วมทำ
ร่วมคิดเพื่อผลสัมฤทธิ์ขององค์การ

5.2.4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) เป็นการ
ปรับเข้าแนวร่วมกัน เป็นการทำงานเป็นกลุ่มเป็นก้อน เรียนรู้ด้วยกัน เป็นการ
ผูกสัมพันธ์ เอื้ออาทร ความผูกพันประจวบตั้งการทำงานหรือการเรียนรู้เป็น
ของรวมหรือของทีม มีการแบ่งภารกิจ และความรับผิดชอบ มีการแลกเปลี่ยน
เสริมสร้างให้เกิดการเรียนรู้ เป็นการสร้างพลังกันและกัน การเรียนรู้ร่วมกัน
เป็นทีมจะช่วยสร้างขบวนการเรียนรู้และผลการเรียนรู้ที่ตรงตามความ
ปรารถนาของสมาชิกในกลุ่มทุกคน จุดดีของศีลหรือวินัยข้อนี้คือ การเพิ่ม
ความสามารถของทีม จะไม่เกิดเฉพาะเป็นครั้งคราว แต่จะยั่งยืนและเสริมกำลัง
ตนเองของทีมอยู่เสมอ การปรับเข้าแนว (Alignment) ต้องทำตลอดไปไม่มีที่
สิ้นสุด คือ การเสริมสร้างความสามารถของทีมในการคิดและปฏิบัติใน
ลักษณะร่วมเสริมพลัง (Synergistic) โดยมีการประสานงานกันอย่างเต็มที่ มี
ความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน สมาชิกของทีมรู้จักและความคิด (heart and
mind) ของกันและกัน

5.2.5 การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) เป็นการ
คิดถึงความเกี่ยวโยงของส่วนต่างๆ ในระบบ รู้ระบบใหญ่ระบบย่อย คิดทั้ง
ระบบ ความเชื่อมโยง วงจรต่างๆ ภายในระบบ ถ้าดูตัวอย่างของนาฬิกาที่
กำกับให้เข็มบอกเวลาเดินให้ตรง ถ้าเปิดด้านหลังหรือฝาครอบตัวเครื่อง
นาฬิกาออกจะเห็นระบบใหญ่ของนาฬิกาเรือนนั้น จะเห็นจักรเฟืองขนาดกลาง
จะเห็นจักรเฟืองขนาดเล็กที่เชื่อมโยงกันเป็นระบบระเบียบ องค์การก็
เช่นเดียวกัน ก็จะมีชิ้นส่วนย่อย ชิ้นส่วนขนาดกลาง ขนาดใหญ่เชื่อมโยงกัน มี
โครงสร้างการคิดเชิงระบบในปัญหาใดๆ จึงจะต้องมีการวิเคราะห์ส่วนใหญ่
กลาง และย่อยลงไปตามลำดับ แล้วดูความเชื่อมโยงให้ทำงานประสานกันดู

นำพิกษา เดินและรักษาเวลาให้ตรงได้ ถ้าส่วนเฟืองหนึ่งเฟืองใดชำรุดก็มีผลกระทบต่อระบบนาฬิกาทั้งเรือนได้ ดังนั้นการคิดเป็นระบบจะช่วยให้เข้าใจในเหตุการณ์ปัญหา และอุปสรรคต่าง ๆ ชัดเจนขึ้นโดยอาศัยการวิเคราะห์เชิงระบบเข้าช่วย และความเชื่อมโยงกันและกัน เมื่อทราบระบบขององค์การดีแล้ว การถ่ายโยงข้อมูล สารความรู้ ก็จะเป็นไปได้โดยดีมีประสิทธิภาพ อันจะนำมาซึ่งการเรียนรู้ของระดับบุคคล ระดับกลุ่มงานและระดับองค์การในที่สุด

5.2.6 มีการสนทนา (Dialogue) เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันและกันเสมอ การจัดกลุ่มสนทนา ประชุมปรึกษาหารือเพื่อถ่ายโยงความรู้กันและกัน การสนทนาที่มีความหมายและได้คุณภาพนั้น มีขั้นตอนที่จะต้องปฏิบัติให้ชัดเจน วินัยเกี่ยวกับการสนทนาเป็นสิ่งสำคัญมาก ซึ่งหมายถึงการรับฟังและการสื่อสารระหว่างบุคคล ต้องอาศัยบรรยากาศที่อิสระและสร้างสรรค์ มิใช่การบ่น รู้จักฟัง รู้จักคิด แล้วจึงพูดในสิ่งที่มีความหมายและสร้างสรรค์ ถ้าเราสนทนาหรือประชุมที่มีคุณภาพจะได้ข้อสรุปที่เป็นรูปธรรมที่ทุกคนเห็นดีเห็นงามตรงกันแล้วทุกคนศรัทธาต่อข้อสรุปนั้น พร้อมกับนำไปปฏิบัติให้เกิดผล แล้วติดตามประเมินผล เพื่อทราบปัญหาเพื่อการปรับปรุงพัฒนาต่อไป

5.3 ประเภท (Types) ของการเรียนรู้

ศาสตราจารย์ไมเคิล มาควาด ได้แบ่งประเภทของการเรียนรู้ในองค์การไว้เป็น 4 ประเภทด้วยกันคือ

5.3.1 การเรียนเพื่อปรับเปลี่ยน (Adaptive Learning)

หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มบุคคล เรียนจากประสบการณ์ แล้วคิดทบทวนถึงผลดีผลเสีย แล้วปรับเปลี่ยนพัฒนาให้ดีขึ้น นั่นก็คือ องค์การต้องตั้งเป้าหมายแล้วดำเนินงานไปตามเป้าหมายและแผนงานที่วางไว้ เก็บรวบรวมข้อมูลตรวจสอบทบทวน แล้วก็ปรับปรุงก็จะเกิดการเรียนรู้ได้

ทำ → ผลลัพธ์ → ข้อมูล → ทบทวน

5.3.2 การเรียนจากความคาดหวัง (Anticipatory Learning)

เป็นการเรียนที่เกิดขึ้นจากความมุ่งหวังในอนาคตขององค์กรการ โดยเริ่มต้นจาก
วิสัยทัศน์ → พิจารณาวิสัยทัศน์ → ปฏิบัติให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์
ว่าเป็นไปได้ตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้หรือไม่ เพราะเหตุใด มีผลดีและผลเสีย
อย่างไร แล้วก็นำมาปรับจัดทำวิสัยทัศน์ใหม่ นั่นก็คือการเรียนเพื่อมองหา
อนาคตขององค์กรการที่ดีที่สุดและใหม่สุด โดยพิจารณาภาวะแวดล้อม ปัญหา
อุปสรรคที่ทำให้เราไม่สามารถทำตามความหวังที่เราตั้งไว้นั้นเอง การเรียน
แบบนี้ผลลัพธ์คือ ความคาดหวังหรือวิสัยทัศน์ใหม่ที่เป็นจริงที่ดีที่สุด และข้อ
ค้นพบถึงวิธีการที่จะเป็นจริงตามวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้

5.3.3 การเรียนจากปัญหาและอุปสรรคจากการเรียนที่ผ่านมา

(Deutero Learning) หรือจะเรียกว่าเป็นการเรียนเรื่องราวจากการเรียน
มาแล้ว "Learning about learning" เมื่อองค์กรการได้ผ่านการเรียนรู้เรื่องใดเรื่อง
หนึ่งมาแล้ว ผู้เรียนก็จะรู้ว่าอะไรเขาเรียนได้ดี รู้เร็วและนำไปปฏิบัติได้ โปรด
สังเกตว่าการเรียนรู้ได้กับการทำได้คือสิ่งเดียวกัน รู้ได้ทำเป็นจึงจะครบถ้วน
ของการเรียน บางคนหรือบางกลุ่มคนอาจจะเรียนรู้แต่นำไปปฏิบัติไม่ได้ ที่
นำไปปฏิบัติไม่ได้นั้นเพราะอะไร และจะอย่างไรจึงจะปฏิบัติให้ได้ ตรงนี้ก็จะ
เกิดการเรียนรู้ใหม่ เป็นความรู้ใหม่สำหรับผู้เรียน ผลงานจากการปฏิบัติก็จะดี
ขึ้น ชำนาญขึ้น อะไรที่ทำให้เขาเรียนรู้ได้ง่ายอะไรที่ทำให้เขาทำไม่ได้ แล้วก็
ลองคิดวิธีเรียนและคิดวิธีทำใหม่จนทำได้ตามที่ต้องการ แล้วเขาก็จะ
ประเมินผลและสรุปจากการคิดใหม่ และผลงานที่ได้ ก็เกิดความรู้แก่นๆ นั้น
ก็นำไปใช้ได้ต่อไป ถ้าวางนิกถึงช่างแก่เครื่องยนต์จะเห็นชัด ช่างที่เก่งจะมีวิธี
ปรับแก้ ดัดแปลง สิ่งที่เป็นอุปสรรคในเครื่องยนต์ได้ดี วิธีแก้ ดัดแปลงที่เขาพบ
นั้นเป็นความรู้ที่ทำให้เขาเกิดความชำนาญได้

5.3.4 เรียนโดยการกระทำ (Action Learning) เรียนโดยการกระทำเกิดขึ้นจากการลงมือปฏิบัติจริงในสถานการณ์จริง การกระทำได้และเรียนรู้ได้คือสิ่งเดียวกัน จะไม่มีการเรียนรู้จริง ถ้าไม่ทำจริง และถ้าไม่ทำจริงก็จะไม่รู้จริง เรื่องนี้ในวงการศึกษาคิดเน้นให้เห็นชัดเจน การเรียนโดยให้ปฏิบัติจึงเป็นหัวใจของการเรียนในทุกๆ องค์การ และเป็นวิธีเรียนที่มีประสิทธิภาพสูงมาก Revans, (1980)* ได้เขียนสมการการเรียนรู้แบบ Action Learning ไว้ดังนี้

$$L = P + Q$$

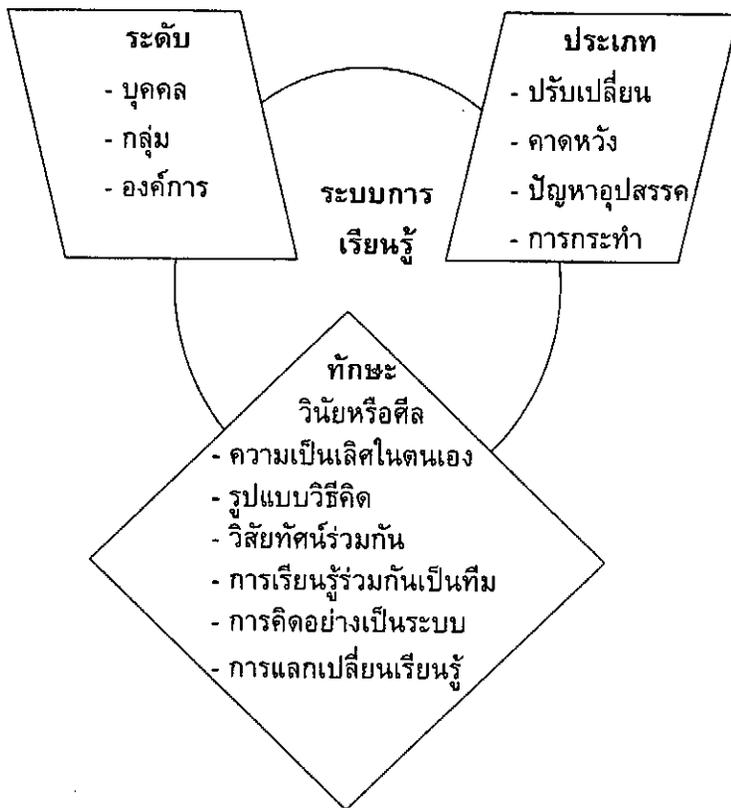
L คือ Action Learning

P คือ Programmed Instruction

Q คือ Questioning

โดยสรุประบบการเรียนรู้ขององค์การแห่งการเรียนรู้จะเป็นภาพดังต่อไปนี้ :-

*อ้างใน Marquardt, Michael J.



คำถามที่ ระบบองค์การขององค์การแห่งการเรียนรู้นั้นมีส่วนประกอบสำคัญอะไรบ้าง

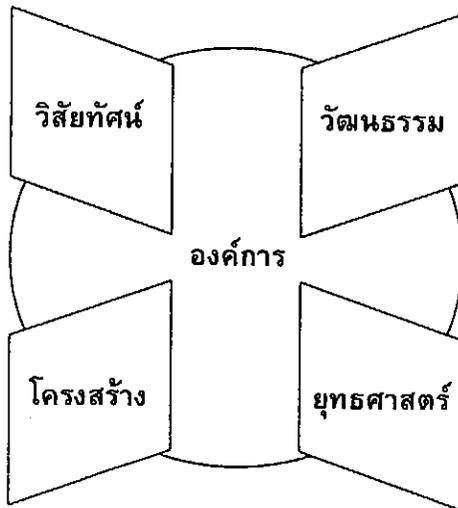
ระบบย่อยที่สองที่มีความสำคัญมากและจะเกี่ยวพันขององค์การแห่งการเรียนรู้ก็คือ ตัวองค์การเองซึ่งเป็นส่วนที่จะต้องสร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น องค์การจะมีส่วนประกอบสำคัญๆ อยู่ 4 เรื่องใหญ่ๆ ด้วยกันคือ

6.1 วัฒนธรรมขององค์การ ซึ่งหมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ การปฏิบัติปฏิบัติ พิธีกรรม และประเพณีต่างๆ ขององค์การ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นเครื่องกำหนดพฤติกรรมและความคิดของคนในองค์การ วัฒนธรรมขององค์การมีความสำคัญมากต่อความสำเร็จของธุรกิจหรือต่อการทำงานขององค์การ เมื่อบุคลากรในองค์การมีวัฒนธรรมการเรียนรู้ คือเห็นคุณค่าการเรียนรู้และมีการทำกิจกรรมที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้เป็นนิสัยประจำตัวแล้ว การเรียนรู้ก็เกิดได้ เพราะเมื่อคนมีความคิด ความเชื่อ ค่านิยมที่ดีต่อการเรียนรู้แล้ว ความคิด ความเชื่อ และค่านิยมนี้จะกำหนดพฤติกรรมการเรียนรู้ของคนๆ นั้น เมื่อเกิดพฤติกรรมการเรียนรู้แล้วก็จะกลายเป็นความเคยชินจนเป็นนิสัยของคนในการเรียนรู้เป็นทีม การจัดการกับตัวเอง ตลอดจนเป็นการเสริมพลังความรู้และมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของคนในองค์การ

6.2 วิสัยทัศน์ขององค์การ ซึ่งหมายถึง ความหวัง เป้าหมาย และทิศทางในอนาคตขององค์การ เป็นภาพลักษณ์ขององค์การ ซึ่งจะต้องมีการถ่ายทอดให้ทุกคนในองค์การได้รู้ รับทราบ ยอมรับและพร้อมที่จะปฏิบัติตาม วิสัยทัศน์ร่วมกัน วิสัยทัศน์นั้นจะต้องชัดเจน สื่อสารกันภายในองค์การและภายนอกองค์การด้วย ในองค์การแห่งการเรียนรู้วิสัยทัศน์ร่วมกันจะเป็นความปรารถนาาร่วมกันของทุกคนในองค์การที่จะมุ่งมั่นทำงานเพื่อพัฒนาปรับปรุงผลผลิตและบริการให้ใหม่และดีขึ้นเพื่อสร้างความพอใจให้แก่ลูกค้า

6.3 ยุทธศาสตร์ หมายถึง แผนปฏิบัติการ วิธีการ กลยุทธ์ และขั้นตอนในการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ และเป้าหมายขององค์การ ในองค์การแห่งการเรียนรู้ กลยุทธ์ หรือยุทธศาสตร์ จะต้องชัดเจนและสามารถทำให้การเรียนรู้ขององค์การบรรลุผลสูงสุด

6.4 โครงสร้างขององค์การ ซึ่งหมายถึง ระดับและหน่วยงานที่ปฏิบัติภารกิจ หน้าที่ความรับผิดชอบ สังเกตเห็นชัดได้จากแผนภูมิการบริหารขององค์การ ควรจะเป็นแนวราบ สายบังคับบัญชาที่จะก่อให้เกิดการสื่อสารที่สะดวก ง่าย มีการถ่ายทอด แลกเปลี่ยน เรียนรู้ระหว่างกันและกันได้สะดวก มีการร่วมมือร่วมใจกันทำงานที่ปราศจากกำแพงกันขวางทั้งภายในองค์การและภายนอกองค์การ ถ้าสรุปเป็นภาพก็จะเห็นได้ชัดดังนี้ :-



คำถามที่ ๗ ระบบบุคคลและผู้เกี่ยวข้องขององค์การแห่งการเรียนรู้ มีส่วนประกอบหลักๆ อย่างไรบ้าง

ระบบย่อยอันที่สามขององค์การแห่งการเรียนรู้ คือ ระบบของบุคคลและผู้เกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบไปด้วยลูกจ้างขององค์การ ผู้จัดการหรือผู้นำ ลูกค้า หุ้นส่วน หรือชุมชน เป็นต้น กลุ่มคนเหล่านี้มีคุณค่าและมีความหมายต่อการเรียนรู้ขององค์การมาก ซึ่งทุกกลุ่มจะต้องมีการเสริมพลังการเรียนรู้ให้ทุกคนที่มีส่วนร่วมประโยชน์ได้เสีย สามารถได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกันและกันอย่างต่อเนื่อง

7.1 กลุ่มลูกจ้าง คือ ผู้เรียนที่จะต้องเสริมพลังการเรียนรู้ และเป็นกลุ่มที่ถูกคาดหวังว่าจะต้องเรียนรู้และวางแผนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความสามารถในการแก้ปัญหาของงานในหน้าที่ของตนเองอย่างต่อเนื่อง

7.2 กลุ่มผู้จัดการหรือผู้นำ เป็นผู้มีหน้าที่ฝึกอบรมเป็นที่เลี้ยงและเป็นตัวอย่างที่แสดงบทบาทและความรับผิดชอบที่จะส่งเสริมสนับสนุนที่จะให้โอกาสการเรียนรู้สำหรับคนที่อยู่รอบๆ ตัวเขา และอยู่ภายใต้การดูแลของเขา

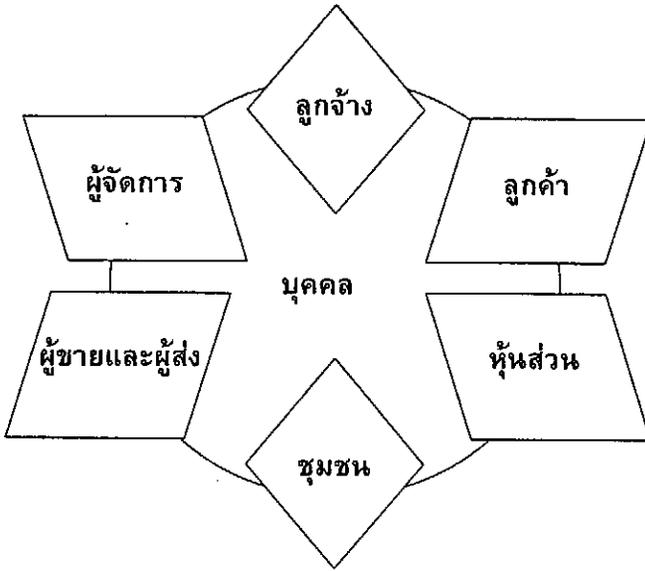
7.3 กลุ่มลูกค้า ในฐานะผู้เรียนมักจะมีส่วนร่วมในการบอกความต้องการ และได้รับข้อมูล ข่าวสาร และเชื่อมโยงสื่อสารกับองค์การ เพื่อให้ข้อมูลและแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกันและกัน

7.4 กลุ่มผู้ขาย ก็ควรจะมีส่วนได้เรียนรู้และเข้าใจบทบาทหน้าที่ และให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อทุกคนในองค์การเช่นเดียวกัน

7.5 กลุ่มหุ้นส่วน ยังมีความสำคัญที่จะต้องร่วมขบวนการในการเสริมสร้างการเรียนรู้ในองค์การ โดยการมีส่วนร่วมในกิจกรรมเพื่อได้ความรู้ และให้ข้อมูลกับทุกๆ คนในองค์การ

7.6 ชุมชน ก็เช่นเดียวกัน ก็ควรจะได้รับประโยชน์จากข้อมูล ข่าวสาร และให้ข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการเรียนรู้ได้

ซึ่งสรุปเป็นระบบย่อยได้ดังภาพนี้ :-



คำถามที่ 8 ระบบความรู้ขององค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบไปด้วยอะไรบ้าง

ระบบย่อยเกี่ยวกับความรู้ขององค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การจัดการความรู้ อันได้แก่ การได้มาหรือการหาความรู้ การสร้างความรู้ การเก็บรักษาและพัฒนาความรู้ การใช้และการถ่ายทอดความรู้ขององค์การ

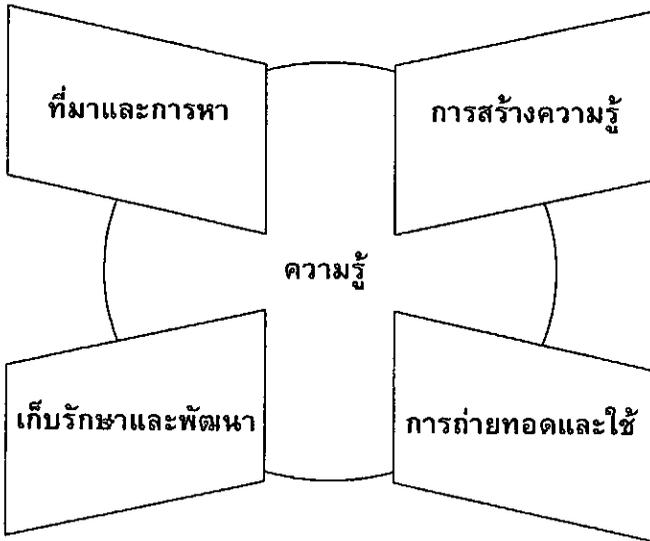
8.1 การได้มาหรือการหาความรู้ หมายถึง การรวบรวมข้อมูลและข่าวสารต่างๆ แล้วนำมาจัดระบบเพื่อวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อเป็นความรู้ ข้อมูลและข่าวสารที่จำเป็นแก่องค์การทั้งภายในและภายนอกที่คิดว่าเป็นประโยชน์ ควรจะมีวิธีการจัดเก็บที่เป็นระบบและมีเครื่องมือรวบรวมข้อมูลที่เชื่อถือได้และเที่ยงตรง

8.2 การสร้างความรู้ หมายถึง การก่อเกิดความรู้ใหม่ที่วิเคราะห์ หรือสังเคราะห์ข้อมูลดิบหรือผ่านกระบวนการแก้ปัญหา และการคิด กลั่นกรอง มาแล้วอย่างดี มีเหตุผลสนับสนุนที่เพียงพอที่ทำให้เชื่อว่าเป็นความรู้ใหม่ที่มี ประโยชน์แก่องค์การที่จะนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาผลผลิตและกิจการ ขององค์กร

8.3 การเก็บรักษาความรู้ ก็คือการทำรหัสเพื่อสะดวกในการเก็บ รักษา ความรู้ที่มีคุณค่าต่อองค์กร เพื่อสะดวกในการเข้าถึงและนำมาใช้ ประโยชน์ โดยทุกๆ คนในองค์กร สามารถเข้าถึงและนำมาใช้ได้ทุกเวลาและ ทุกสถานที่

8.4 การถ่ายทอดและการใช้ความรู้ หมายถึง การเคลื่อนไหวหรือ การเคลื่อนไหวของความรู้ โดยวิธีการต่างๆ จะโดยกลไกการสื่อสารหรือผ่านสื่อ ทุกรูปแบบ สื่ออิเล็กทรอนิกส์หรือจากการสนทนา สื่อสิ่งพิมพ์ การพูด สัมมนา บรรยาย ฝึกอบรม เพื่อให้ทุกคนในองค์กรได้เรียนรู้ ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ ทั้งทางตรงและ/หรือทางอ้อมตลอดจนการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ เพื่อพัฒนา งานของคนในองค์กรนั้นๆ

ระบบของความรู้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้นั้นสรุปได้ดังภาพ ต่อไปนี้



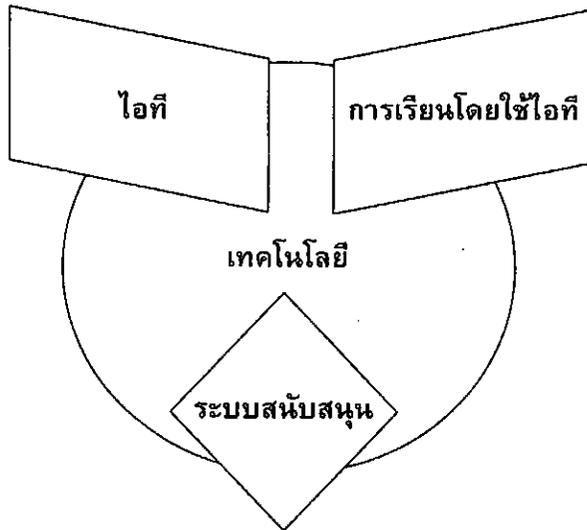
คำถามที่ ๑ ระบบเทคโนโลยีขององค์กรแห่งการเรียนรู้ประกอบไปด้วยอะไรบ้าง

ระบบย่อยที่เกี่ยวกับเทคโนโลยีที่จะสนับสนุนการเรียนรู้ขององค์กรก็คือ การบูรณาการ เครือข่าย เครื่องมือสื่อสารที่จะก่อให้เกิดการถ่ายโยงความรู้ เพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้ ซึ่งประกอบไปด้วยส่วนประกอบหลักๆ ดังนี้คือ

9.1 ไอ ที่ หมายถึง เครื่องมือสื่อสารผ่านเครื่องคอมพิวเตอร์ที่เก็บวางรหัส และถ่ายทอดความรู้ได้ภายในองค์กร และติดต่อสื่อสารได้ทั่วโลก

9.2 การเรียนโดยใช้ไอที เป็นฐาน ซึ่งจะเกี่ยวกับการใช้ audio, video และสื่อผสมต่างๆ ทางอิเล็กทรอนิกส์ผ่านเครือข่ายคอมพิวเตอร์

9.3 ระบบสนับสนุนอื่นๆ ที่จะก่อให้เกิดการเข้าถึงได้เร็ว ซึ่งจะประกอบไปด้วยโปรแกรมการใช้ต่างๆ ซึ่งต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญทางด้านนี้เป็นผู้ออกแบบและจัดสร้างระบบ e-Learning ภายในองค์กร



คำถามที่ **10** ยุทธศาสตร์ในการสร้างการเรียนรู้ในองค์กรแห่งการ
เรียนรู้มีอะไรบ้าง

ยุทธศาสตร์ในการสร้างการเรียนรู้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีดัง
ต่อไปนี้

10.1 พัฒนาโปรแกรมการเรียนรู้โดยการกระทำจริงทุกหน่วยงาน
ในองค์กร โดยจัดโครงการทดลองทำตามแผนที่วางไว้ อาจจะเริ่มต้นจากจัด
ประชุมปฏิบัติการเพื่อให้ผู้บริหารและผู้ร่วมงานเข้าใจตรงกันเกี่ยวกับแนวคิด
ของการเรียนรู้โดยกระทำการตั้งโจทย์ปัญหา ตั้งทีมงานหรือคณะทำงาน ทำ
แผน ดำเนินงาน ตรวจสอบผล ทบทวน อภิปราย สรุปผลและสนทนาเป็นกลุ่ม
ทำติดต่อกันแล้วก็ประชุมรวมโดยมีวาระการประชุมที่ชัดเจน

10.2 เพิ่มขีดความสามารถของคนในองค์กรในการเรียนรู้ที่จะ
เรียน เช่น รู้แหล่งข้อมูล วิธีตั้งคำถามเพื่อหาความรู้ใหม่ๆ วิธีคิดแก้ปัญหา
วิเคราะห์ หากคำตอบโดยตนเองและร่วมกับคนอื่น ๆ

10.3 พัฒนาวินัยของการพูด สนทนา และการประชุมเพื่อแลกเปลี่ยน
เรียนรู้จากกันและกัน ฝึกทักษะในการสื่อสาร มีมารยาทในการถาม
รู้จักฟัง รู้จักคิด รู้จักสังเกต และใช้ภาษาที่สุภาพ และสร้างสรรค์ เป็นต้น

10.4 สร้างแผนพัฒนาคนในองค์กรเพื่อให้กำลังใจและความ
ความก้าวหน้าในอาชีพการงาน

10.5 จัดสรรงบประมาณเพื่อให้แต่ละคนได้พัฒนาดตนเองไว้ให้
ชัดเจน

10.6 การสร้างทักษะการเรียนรู้และทำงานเป็นทีม

10.7 การส่งเสริมการฝึกปฏิบัติการคิดที่เป็นระบบระเบียบ

10.8 พยายามเข้าใจปัจจัยภายนอกและบริบทภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป
เพื่อการเรียนรู้ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และฝึกให้รู้จักวิเคราะห์อนาคต

10.9 คนในองค์กรทุกคนเปิดใจกว้างรับรู้ รับฟังอย่างกว้างขวาง ในทุกๆ เรื่อง เพื่อประกอบการเรียนรู้ที่กว้างไกล

10.10 เปลี่ยนรูปแบบวิถีชีวิตเกี่ยวกับการเรียนรู้ของทุกคนใน องค์กร โดยการฝึกการจัดการ การสื่อสาร การประชาสัมพันธ์ การชี้แจงทุก รูปแบบ เพื่อให้เกิดทัศนคติ แนวคิดและศรัทธาต่อการเรียนรู้ในองค์กร

คำถามที่ **14** ภาวะผู้นำขององค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นอย่างไร

เมื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำขององค์กรแบบดั้งเดิมกับองค์กรแห่ง การเรียนรู้ก็เห็นข้อแตกต่างกันดังนี้ :-

ภาวะผู้นำแบบเดิม

- มุ่งผลสำเร็จ
- มุ่งงานเป็นที่ตั้ง

ภาวะผู้นำในองค์กรแห่งการเรียนรู้

- เป็นผู้คิด ผู้สร้างและผู้ออกแบบ
- เป็นผู้อำนวยการงาน
- เป็นผู้ให้บริการ
- เป็นผู้สอน
- เป็นผู้ฝึกฝนอบรม
- เป็นพี่เลี้ยงและที่ปรึกษา

เมื่อมีภาวะผู้นำแบบใหม่แล้ว ผลสำเร็จและผลงานก็จะตามมา

คำถามที่ ๒๔ ขั้นตอนของการจะก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีอะไรบ้าง

การจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้นต้องอาศัยการวางแผนเป็นขั้นตอน และเป็นเรื่องท้าทาย อาศัยความคิดและการมีความมุ่งมั่น มีสัญญาที่จะปฏิรูประบบ 5 ระบบ คือระบบการเรียนรู้ ระบบขององค์กร ระบบของบุคคลและผู้เกี่ยวข้อง ระบบความรู้และระบบเทคโนโลยี ซึ่งไม่ใช่ของง่ายที่จะทำได้ในข้ามวัน แต่จะต้องพัฒนาไปเป็นขบวนทั้งขบวน โดยใช้กระบวนการที่ไม่ให้เกิดความขัดแย้ง แต่เป็นการผสมผสานความคิดร่วมกันของทุกคนในองค์กร

ศาสตราจารย์ไมเคิล มาควาด ได้เสนอขั้นตอนไว้ 16 ขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ต้องทำตามพันธสัญญาที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ขั้นแรกคือ ผู้นำ ผู้บริหารระดับสูงทำเป็นพันธสัญญาโดยฉันทามติของคณะผู้บริหารหรือผู้นำในองค์กรนั้น
2. เชื่อมโยงการเรียนรู้ไปสู่การดำเนินงานขององค์กร โดยสร้างทีมงานการเรียนรู้ที่จะเป็นทีมที่คิด ให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษา กำหนดกลยุทธ์ ยุทธศาสตร์ในการทำงาน
3. ประเมินความสามารถและสถานภาพปัจจุบันขององค์กรเพื่อทราบความเชี่ยวชาญหลักที่มีอยู่แล้วในองค์กร ตลอดจนประเมินจุดอ่อน ปัญหาอุปสรรคและทรัพยากร
4. สื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจในวิสัยทัศน์ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เกิดความเชื่อมั่น ศรัทธา และร่วมมือใจกันดำเนินงานตามวิสัยทัศน์นั้น

5. สร้างความยอมรับและเห็นความสำคัญของวิธีคิดและการกระทำที่เป็นระบบ
6. ผู้บริหารและผู้นำจะต้องแสดงบทบาทของผู้นำที่มีความตั้งใจมุ่งมั่นที่จะสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้
7. ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมขององค์การให้เป็นวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อปรับปรุงงานและพัฒนางาน
8. สร้างยุทธศาสตร์สำหรับการเรียนรู้ขององค์การทั้งหมด เช่น ส่งเสริมการทดลองของใหม่ ๆ ยอมรับและสรรเสริญผู้เรียนรู้ มีรางวัลสำหรับการเรียนรู้ ขยายกระจายความรู้ใหม่ ๆ ให้เพื่อนร่วมงาน นำความรู้ใหม่ไปใช้ในการปฏิบัติงาน เป็นต้น
9. ตัด ลด ระดับขั้นตอนการตัดสินใจการบริหารงานให้สั้นลงเพื่อส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และมีจิตใจที่จะเสี่ยงทำงานใหม่ ๆ มีการกระจายอำนาจ ทำงานตามแนวราบมากกว่าแนวตั้ง ขจัดอุปสรรคต่าง ๆ ที่จะเป็นปัญหาต่อประสิทธิภาพและความรวดเร็วในการทำงาน
10. เสริมกำลังอำนาจของผู้ร่วมงานในทุกวิถีทางที่จะทำได้
11. กระจายการเรียนรู้ไปสู่ทุกส่วนขององค์การ
12. ติดตามและเสาะหาองค์ความรู้ ข้อมูลข่าวสาร เพื่อสื่อสารไปยังสมาชิกขององค์การทุกคน
13. จัดหาและใช้เทคโนโลยีที่ดีที่สุด เพื่อใช้ให้เกิดการเรียนรู้ที่ดีและรวดเร็ว

14. กระตุ้น สร้างความหวังและส่งเสริมการเรียนรู้ในระดับบุคคล กลุ่มคนและระดับองค์กรอย่างต่อเนื่อง ดังตัวอย่างของบริษัท Rover เขียนไว้เป็นหน้าที่และงานของทุกคนในองค์กร 2 ข้อ คือ
 - การทำงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้ดี
 - เสาะแสวงหาความรู้เพื่อจะทำงานให้ดีขึ้นกว่าเดิม
15. พยายามศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ตลอดไป
16. นำความรู้มาปรับเปลี่ยนและพัฒนาคนพัฒนางานทุกระบบขององค์กรอย่างต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุด

บริษัทหลายบริษัทที่มุ่งกำไรและสร้างความพอใจให้แก่ลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญ เวลา ทรัพยากรและความพยายาม มุ่งทุ่มเทเพื่อการนั้นจนหมด ในที่สุดความผิดพลาดที่ยิ่งใหญ่ก็คือ บริษัทนั้นหยุดการเรียนรู้เพื่อปรับปรุงและพัฒนาแล้วก็จะสูญพันธุ์ไปในที่สุด

“ศาสตร์” หรือ “องค์ความรู้” หรือ “ทฤษฎี” หรือ “องค์ความคิด” หรือแม้กระทั่ง “ข้อเสนอแนะ” เกี่ยวกับการบริหารองค์กรนั้นมีมากมายเหลือคณานับอยู่ในตำรา หนังสือ บทความ บทพูด เทปเสียง วิดีโอ ซีดีรอม หลักสูตรฝึกอบรมและอื่น ๆ อีกมากมาย เหมือนกันบ้างต่างกันบ้าง จึงอยากจะกล่าวว่า กระบวนการบริหาร ไม่ใช่ “สูตรสำเร็จ” แต่เป็นวิธีอธิบายปรากฏการณ์ทางการบริหารในแต่ละสถานการณ์ แต่ละบริบท แต่ละวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งจะต้องพอเหมาะพอดีกับเหตุการณ์นั้น ๆ เป็นทั้งศิลป์และศาสตร์ที่ปราศจากความคมชัดและปฏิบัติได้เต็มร้อย ดังเช่นในศาสตร์ทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ดังนั้นการเลือกทฤษฎีใด แนวคิดใด

มาประยุกต์ใช้ในบ้านเราคงต้องมีความระมัดระวังในสาระทางวัฒนธรรมและวิธีคิดให้มาก ๆ เพื่อว่าเส้นทางไปสู่การพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะได้ไม่สะดุดหยุดลงอย่างน่าเสียดาย แต่สามารถดำเนินไปและพัฒนาดีขึ้นเรื่อย ๆ และทำให้ “คน” ขององค์กรหรือของประเทศได้ฉลาดขึ้น ทำงานให้องค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและทำให้องค์การนั้นอยู่ได้อย่างยืนยาวทุกยุคทุกสมัยไม่มีวันเสื่อมสูญ

บรรณานุกรม

Marquardt, Michael J. Building The Learning Organization McGraw-Hill
1996.

หริส สุตะบุตร The Learning Organization แปล ย่อ และตัดตอนมาจาก
"The Fifth Discipline Fieldbook" โดย Peter Senge, "School That
Learn" โดย Peter Senge และ "The Dance of Change" โดย Peter
Senge. มกราคม 2545

พจน์ สะเพียรชัย ผู้บริหารสถานศึกษากับการวิจัยเพื่อสร้างองค์กรแห่ง
การเรียนรู้ สำนักนโยบายและแผนการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการ
การศึกษาแห่งชาติ 2546

ไพบุลย์ วัฒนศิริธรรม การบริหารสังคม : ศาสตร์แห่งศตวรรษเพื่อสังคม
ไทยและสังคมโลก สถาบัน พัฒนาองค์กรชุมชน มิถุนายน 2546

ประวัติผู้เขียน

ศาสตราจารย์ ดร.พจน์ สะเพียรชัย

การศึกษา : กศ.บ. (การประถมศึกษา) วิทยาลัยวิชาการศึกษา
ประสานมิตร
M.S. (Educational Research) Indiana U., U.S.A.
Ed.D. (Educational Psychology) Indiana U., U.S.A.
ปริญญาบัตรวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ 22
ปริญญาดุษฎีบัณฑิตกิตติมศักดิ์ สาขาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยรามคำแหง
ปริญญาดุษฎีบัณฑิตกิตติมศักดิ์ สาขาบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยบูรพา

ตำแหน่งสำคัญ : รัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงศึกษาธิการ
ในอดีต
เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ
รองปลัดทบวงมหาวิทยาลัย
อธิการบดีมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ตำแหน่งใน : สมาชิกสภาที่ปรึกษาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
ปัจจุบัน
ประธานคณะกรรมการสภาวิจัยแห่งชาติ สาขาศึกษา
ที่ปรึกษาอธิการบดีมหาวิทยาลัยกรุงเทพ
กรรมการสภามหาวิทยาลัยกรุงเทพ, มหาวิทยาลัย
เทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี สถาบันเทคโนโลยี
พระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ฯลฯ

เกียรติคุณ : ได้รับพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์สูงสุด
มหาปรมาภรณ์ช้างเผือก
ได้รับการเชิดชูเกียรติเป็น "พ่อตัวอย่างแห่งชาติ" พ.ศ. 2545

สำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ตงุมวิท 28 วัฒนา กรุงเทพฯ 10110 โทร. 2584002-8



“ศาสตร์” หรือ “องค์ความรู้” หรือ “ทฤษฎี” หรือ “องค์ความคิด” หรือแม้กระทั่ง “ข้อเสนอแนะ” เกี่ยวกับการบริหารองค์การนั้นมีมากมายเหลือคณานับอยู่ในตำรา หนังสือ บทความ บทพูด เทปเสียง วิดีโอ ซีดีรอม หลักสูตรฝึกอบรม และอื่นๆ อีกมากมาย เหมือนกันบ้างต่างกันบ้าง จึงอยากจะกล่าวว่า กระบวนการบริหาร ไม่ใช่ “สูตรสำเร็จ” แต่เป็นวิธีอธิบาย ปรากฏการณ์ทางการบริหารในแต่ละสถานการณ์ แต่ละบริบท แต่ละวัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อม ซึ่งจะต้องพอเหมาะ พอดีกับเหตุการณ์นั้นๆ เป็นทั้งศิลป์และศาสตร์ ที่ปราศจากความคมชัด และปฏิบัติได้เต็มร้อย ดังเช่นในศาสตร์ทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ดังนั้นการเลือกทฤษฎีใด แนวคิดใด มาประยุกต์ใช้ในบ้านเราคงต้องมีความระมัดระวังในสาระทางวัฒนธรรมและวิถีคิดให้มาก

ทศน งามพิ้งค์