



## การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

จามจรี ฐานวิเศษ<sup>1\*</sup> และณัฐวรรณ พุ่มดียิ่ง<sup>1</sup>

<sup>1</sup>ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

\*Jthanwised1991@gmail.com

### บทคัดย่อ

บทความฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยความรู้มี 2 ประเภทได้แก่ 1) ความรู้ที่ชัดแจ้ง และ 2) ความรู้ที่ฝังลึก การจัดการความรู้ภายในองค์กรจะต้องมีการกำหนดเป้าหมายขององค์กร กำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดทิศทางขององค์กรก่อนจะพัฒนาองค์กรในเรื่องใด การจัดการความรู้จึงเป็นกระบวนการสำคัญในการจัดเก็บความรู้ที่มีอยู่ทั่วโลก เพื่อให้บุคคลสามารถเข้าถึงความรู้ และสามารถนำความรู้ที่ได้มาพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน ฉะนั้น การจัดการความรู้จึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

การจัดการความรู้ให้ประสบความสำเร็จนั้น บุคลากรในองค์กรจะต้องรู้จักแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ ค้นหาความรู้จากแหล่งต่างๆ มากันกรอง สร้างและประมวลผลให้เป็นข้อมูลสารสนเทศ นำข้อมูลสารสนเทศที่ได้มาจัดให้เป็นระบบ แบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้แก่บุคลากรในองค์กรให้เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สามารถนำความรู้ที่ได้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ต่อองค์กรพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่มีคุณภาพตรงตามเป้าหมายที่กำหนด

**คำสำคัญ:** การจัดการความรู้ การเรียนรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้

## Knowledge Management for Developing a Learning Organization

Jamjuree Thanwised<sup>1\*</sup> and Nattawan Pumdeeying<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Department of Educational Administration, Faculty of Education, Nakhon Pathom Rajabhat University

\*Jthanwised1991@gmail.com

### Abstract

The purposes of this article were to presents the concept of knowledge management for developing a learning organization. Which can be divided into 2 main groups: 1) Explicit Knowledge 2) Tacit Knowledge. To manage knowledge management. We must define goal setting management by objective and establishing organization direction. Knowledge management is an important for developing learning organization. To provide individuals with access to knowledge and able to develop organization to make it achieve sustainable success, otherwise knowledge management are important for develop learning organization

Knowledge management for success: personnel in organization have to developing knowledge management systems by searching for new knowledge, creating new knowledge, storing and retrieving knowledge various forms of knowledge sharing, It is very important to make the organization for develop learning organization with potential and success.

**Keywords:** Knowledge Management Learning Learning Organization

### 1. บทนำ

ปัจจุบันองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้นับเป็นเครื่องมือที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับการพัฒนาบุคลากร โดยเฉพาะในองค์กรด้านการศึกษา เนื่องจากการ จัดการความรู้ในสถาบันการศึกษา คือ กระบวนการสรรหา รวบรวม จัดหมวดหมู่ความรู้ทั้งจากประสบการณ์ตรงของ บุคลากรและจากความรู้ที่เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อนำไปสู่การพัฒนาบุคลากรและเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร [1] รวมถึงความรู้เป็นเครื่องมือขับเคลื่อนเศรษฐกิจ เพื่อก่อให้เกิดการเติบโต สร้างงาน ความสามารถทางการแข่งขัน ความรู้จึงกลายเป็นทรัพยากรหลักขององค์กรที่มีความสำคัญและแตกต่างจากปัจจัยการผลิตอื่นๆ โดยเฉพาะในยุคของการสื่อสารไร้พรมแดน โอกาสขององค์กรขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหารความรู้ของบุคคลในองค์กร [2]

การทำงานในปัจจุบันได้มีการเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย องค์กรต้องคอยผลักดันให้บุคลากรเกิดการค้นหา การสร้าง รวบรวม กลั่นกรอง และจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบเพื่อให้บุคลากรที่ต้องการเข้าถึงความรู้สามารถทำได้ตลอดเวลา โดยบุคลากร ผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารจะต้องมีความรู้ สร้างและใช้ความรู้ในการทำงานอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องช่วยให้ องค์กรอยู่รอดและเติบโตก้าวหน้าอย่างยั่งยืน องค์กรจะต้องมองภาพรวมของปัจจัยแวดล้อมภายในที่ส่งผลกระทบต่อ กระบวนการจัดการความรู้ แล้วนำกระบวนการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงมาเชื่อมโยง เพื่อผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เสริมสร้างสภาพแวดล้อม ที่ทำให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ [3]

บทความฉบับนี้จะนำเสนอเกี่ยวกับการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นกระบวนการทำงานโดยเน้นสมรรถนะ ปัญญา และประสบการณ์ปฏิบัติจากผู้ทำงาน มีการกระจายอำนาจให้แก่สมาชิกในองค์กร รวมทั้งกระตุ้นแรงจูงใจของบุคลากรให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ การจัดการความรู้จึงเป็นปัจจัยสำคัญของการบริหารจัดการในสถานศึกษาที่นำมาใช้ในการเสริมสร้างและพัฒนาคนในองค์กรให้มีศักยภาพ มีความรู้และมีปัญญาที่สามารถเรียนรู้ได้ตลอดชีวิต [4]

การจัดการความรู้จึงเป็นแนวความคิดที่กำลังได้รับความนิยม ซึ่งหลาย ๆ องค์กรก็กำลังตื่นตัวกับการจัดการความรู้ และคาดกันว่าแนวคิดนี้อาจเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งต่อความสำเร็จขององค์กรในอนาคต ทรัพยากรที่สำคัญ และมีค่ามากที่สุดขององค์กรแต่ละองค์กรคือ บุคลากรภายในองค์กร แต่มีแนวคิดใหม่ขึ้นมาว่า สิ่งที่มีความสำคัญมากที่สุดขององค์กรเป็นความรู้ ที่อยู่ในองค์กรและภายในบุคคล ซึ่งนั่นก็หมายความว่าองค์กรในปัจจุบันให้ความสนใจตัวความรู้มากกว่าตัวบุคคล [3]

โดยการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพนั้น ได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการจัดการความรู้ไว้จำนวนมากโดยมุมมองจะแตกต่างกันออกไปขึ้นอยู่กับให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ไว้ ดังนี้

## 2. การจัดการความรู้

Wicharn Phanich ได้ให้ความหมาย การจัดการความรู้ คือการสร้างและจัดการกระบวนการเพื่อให้ความรู้ที่ถูกต้องเหมาะสม ไหลไปยังบุคคลที่ถูกต้อง ณ เวลาที่เหมาะสม เพื่อให้บุคคลแลกเปลี่ยนสารสนเทศ และนำไปใช้เพื่อเพิ่มการบรรลุผลสำเร็จขององค์กร [5]

Wiphada Vejprasit ได้ให้ความหมายการจัดการเรียนรู้ คือ การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ทั้งในตัวบุคคลและเอกสารต่าง ๆ มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถใช้ความรู้ที่ตนเองพัฒนาตนเอง ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และนำความรู้ที่นำมาปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งทำให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ตามพันธกิจ และสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้ทันเวลา รวมถึงมีความสามารถในการแข่งขันและการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้เป็นองค์กรที่ยั่งยืน [6]

Kittima Jaipuem et al ได้ให้ความหมายการจัดการความรู้ หมายถึง การรวบรวมความรู้ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งทุกคนสามารถเข้าถึงความรู้ได้ทุกที่ทุกเวลา ส่งผลให้บุคลากรในองค์กรนำความรู้ไปเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เพื่อพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ [7]

สรุปได้ว่า การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการนำความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคลและแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ที่เชื่อถือได้มาจัดการให้เป็นระบบ และนำความรู้ที่ได้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถพัฒนาองค์กรให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด

ซึ่งความรู้มี 2 ประเภท คือ 1) ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน Tacit Knowledge เป็นความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล ได้มาจากประสบการณ์ สัญชาตญาณหรือพรสวรรค์ส่วนหนึ่งยากต่อการบรรยายเป็นถ้อยคำ หรือสูตรสำเร็จ ขึ้นอยู่กับความเชื่อและทักษะเชิงวิชาการของบุคคลที่จะถ่วงถอง ความรู้ชนิดนี้สามารถพัฒนาและแบ่งปันกันได้ และเป็นความรู้ที่จะทำให้เกิดการได้เปรียบในการแข่งขัน บางแหล่งข้อมูลเรียกความรู้ชนิดนี้ว่า ภูมิปัญญา 2) ความรู้ชัดแจ้ง Explicit Knowledge เป็นความรู้ที่เป็นเหตุเป็นผล สามารถบรรยาย หรือถอดความออกมาได้ในรูปของทฤษฎี การแก้ไขปัญหาคู่มือ และฐานข้อมูล เป็นลักษณะของความรู้ที่ทุกคนสามารถเข้าถึงหรือหาซื้อได้ [8]

การจัดการความรู้สามารถใช้เป็นเครื่องมือเพื่อการบรรลุเป้าหมาย อย่างน้อย 4 ประการ ได้แก่ 1) บรรลุเป้าหมายของงาน 2) บรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน 3) บรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์กรไปเป็นองค์กรเรียนรู้ 4) บรรลุความเป็นชุมชนเป็นหมู่คณะ ความเอื้ออาทรระหว่างกันในที่ทำงาน และการจัดการความรู้เป็นการดำเนินการอย่างน้อย 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 ลุ่มลึก และเชื่อมโยงมากขึ้น เหมาะต่อการใช้งานมากยิ่งขึ้น โดยที่การดำเนินการ 6 ประการนี้ บูรณาการเป็นเนื้อเดียวกัน การจัดการความรู้ที่ถูกต้องจะต้องเริ่มที่งานหรือเป้าหมายของงาน เป้าหมายของงานที่สำคัญ คือ การบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินการตามที่กำหนดไว้ ที่เรียกว่า Operation Effectiveness และนิยามผลสัมฤทธิ์ ออกเป็น 4 ส่วน คือ 1) การสนองตอบ (Responsiveness) ซึ่งรวมทั้งการสนองตอบความต้องการของลูกค้า สนองตอบความต้องการของเจ้าของกิจการหรือผู้ถือหุ้น สนองตอบความต้องการของพนักงาน 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 มีชุดความรู้ของตนเองที่ร่วมกันสร้างเอง สำหรับใช้งานของตน คนเหล่านี้จะสร้างความรู้ขึ้นใช้เองอยู่ตลอดเวลา โดยที่การสร้างนั้นเป็นการสร้างเพียงบางส่วน เป็นการสร้างผ่านการทดลองเอาความรู้จากภายนอกมาปรับปรุงให้เหมาะสมต่อสภาพของตน และทดลองใช้งาน จัดการความรู้ไม่ใช่กิจกรรมที่ดำเนินการเฉพาะหรือเกี่ยวกับเรื่องความรู้ แต่เป็นกิจกรรมที่บูรณาการอยู่กับทุกกิจกรรมของการทำงาน และที่สำคัญตัวการจัดการความรู้เองก็ต้องการการจัดการด้วย ตั้งเป้าหมายการจัดการความรู้เพื่อพัฒนา 3 ประเด็น 1) งานพัฒนางาน 2) คน พัฒนาคคน 3) องค์กร เป็นองค์กรการเรียนรู้ โดยการจัดการความรู้ที่ดีเริ่มด้วย การมีสัมมาทิฐิ : ใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือเพื่อบรรลุความสำเร็จและความมั่นคงในระยะยาว การจัดการที่ริเริ่มดำเนินการออกการฝึกอบรมโดยการปฏิบัติจริง และดำเนินการต่อเนื่อง การจัดการระบบการจัดการความรู้ [5]

### 3. องค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้ (Knowledge Process)

- 1) “คน” เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดเพราะเป็นแหล่งความรู้ และเป็นผู้นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์
- 2) “เทคโนโลยี” เป็นเครื่องมือเพื่อให้คนสามารถค้นหา จัดเก็บ แลกเปลี่ยน รวมทั้งนำความรู้ไปใช้อย่างง่ายและรวดเร็วขึ้น
- 3) “กระบวนการความรู้” เป็นการบริหารจัดการ เพื่อนำความรู้จากแหล่งความรู้ไปให้ผู้รู้ใช้ เพื่อทำให้เกิดการปรับปรุง และนวัตกรรม [5]

ดังนั้นผู้เขียนเห็นว่า การจัดการเรียนรู้จึงไม่ใช่เป้าหมายของการจัดการเรียนรู้ แต่เป็นตัวดำเนินการเพื่อให้ได้ความรู้หลักหรือบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ตามพันธกิจ โดยการดำเนินการจัดการความรู้ จะต้องอาศัยความรู้ที่เป็นความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่อยู่ในหนังสือ เอกสาร ตำราต่างๆ โดยจะต้องรวบรวมเสาะหาความรู้ที่ต้องการจากแหล่งข้อมูล และใช้ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ เพื่อนำความรู้ที่ได้จากการรวบรวมมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ให้เกิดความรู้ใหม่ ประยุกต์ใช้ความรู้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และกลั่นกรอง ออกมาให้เกิดเป็นรูปธรรม เพื่อทำการจัดบันทึกสำหรับไว้ใช้งาน โดยการจัดการความรู้ที่ถูกต้องจะต้องเริ่มที่งานหรือการวางเป้าหมายของงาน และเป้าหมายที่สำคัญของงาน คือ จะต้องบรรลุผลในการดำเนินการตามที่กำหนดไว้ ดังนั้นในการดำเนินการจัดการเรียนรู้จึงไม่สามารถทำคนเดียวให้ประสบความสำเร็จได้ จะต้องอาศัยการระดมความคิด ประสบการณ์การทำงานของบุคลากรในองค์กร การรวบรวม ค้นคว้าหาความรู้มาจัดการให้เป็นระบบ นำมาประมวลผลและกลั่นกรองความรู้ มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ของคนในองค์กร สุดท้ายคือ ทำให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ เพื่อให้มีการนำความรู้ที่ได้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร ดังนั้นการจัดการความรู้จึงเป็นกิจกรรมที่คนจำนวนหนึ่งทำร่วมกันไม่ใช่กิจกรรมที่ทำโดยคนคนเดียว โดยสิ่งสำคัญของการจัดการเรียนรู้เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายตามวิธี

คิดของผู้เขียนคือ คือ 1) กลุ่มคน เป็นผู้ดำเนินการ 2) เป้าหมาย ทิศทางเพื่อให้รู้ว่าจะต้องเดินทางไปไหนทางใด 3) แหล่งข้อมูล ต้นกำเนิดหรือที่มาของข้อมูลต่าง ๆ ที่ใช้ในการค้นหา เก็บรวบรวม และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 4) การนำไปใช้ การนำความรู้ที่ได้ ที่เกิดจากการ ประมวลผล คิด วิเคราะห์ สังเคราะห์ นำมาใช้ให้เกิดประโยชน์

#### 4. องค์กรแห่งการเรียนรู้

แนวคิดสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ที่การให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ กระบวนการเรียนรู้ ความสามารถในการเรียนรู้ และธรรมชาติในการเรียนรู้ของแต่ละบุคคลในองค์กร โดยองค์กรมีส่วนร่วมในการเป็นผู้วางนโยบาย และสนับสนุนการเรียนรู้และสร้างให้การเรียนรู้กลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์ โดยอาศัยแนวคิดการจัดการเรียนรู้เป็นตัวนำ ดังนั้น การที่จะสร้างหรือพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงต้องตระหนักถึงการพัฒนาศักยภาพบุคคลในองค์กร กล่าวคือ ต้องทำให้บุคคลมีพฤติกรรมชวนหาความรู้ เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ก่อนองค์กรจึงจะเกิดการเรียนรู้ เพราะการเรียนรู้ต้องนำไปใช้เป็นประจำต่อเนื่อง จนกลายเป็นกิจวัตร พฤติกรรมนี้จะส่งผลในทางการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดผลดีต่อองค์กร [9] องค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงเป็นการเสริมสร้างศักยภาพของบุคคล และกลุ่มในการคิดและสร้างสรรค์ จะช่วยเสริมการพัฒนาองค์ความรู้อย่างต่อเนื่องให้กับองค์กร และส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร องค์ความรู้ใหม่ที่ต่อเนื่องของบุคลากร จะทำให้บุคลากรสามารถดำเนินงานได้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในทุกด้าน [10] นอกจากนี้ องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นการเสริมสร้างประสิทธิภาพให้แก่องค์กร เพราะเป็นระบบการเปลี่ยนแปลงอย่างกว้างขวาง ระบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ช่วยพัฒนาความสามารถในการทำงานให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ทำให้สมาชิกในองค์กรเกิดความร่วมมือกันในการระดมการแก้ไขปัญหาเพื่อพัฒนารูปแบบใหม่ ก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ประสบการณ์ทั่วทั้งองค์กรและในการเสริมสร้างศักยภาพขององค์กรในระยะยาว ผู้นำองค์กรควรต้องพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงได้ [2] ซึ่งองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร ทีมงาน หน่วยงาน ด้วยการอาศัยการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ในวิธีการ ขั้นตอน ตลอดจนการแก้ไขปัญหาจากการปฏิบัติงาน นำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ องค์ความรู้ และทักษะซึ่งกันและกัน เกิดการถ่ายทอด และเรียนรู้ระหว่างบุคคล ทีมงาน และองค์กร [12] โดยองค์กรต้องสร้างความสามารถให้บุคลากรให้มี การเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง จะเป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เป็นแนวทางการสร้างองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งได้มีนักวิชาการให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้หลายแนวคิดดังนี้

Senge (1990) ได้ให้ความหมาย องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่คนในองค์กรขยายขีดความสามารถ ในการสร้างสรรค์ผลสัมฤทธิ์ที่องค์กรปรารถนาอย่างต่อเนื่อง สามารถสร้างและขยายเครือข่ายของการเรียนรู้ มีความเป็นอิสระ ไม่มีขอบเขตการเรียนรู้ คนในองค์กรมีการเรียนรู้อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร [13]

David, A. G. กล่าวถึง องค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์กรที่มีลักษณะในการสร้าง แสวงหา และถ่ายทอดความรู้และมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากความรู้ใหม่และการเข้าใจในสิ่งต่างๆ อย่างถ่องแท้ [14] อาจกล่าวได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มีสภาพแวดล้อมเอื้อต่อการเรียนรู้ บุคลากร มีการเรียนรู้ พัฒนาศักยภาพ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อย่างทั่วถึงตลอดเวลา นอกจากนี้ องค์กรยังต้องรักษาความรู้ของบุคคลในองค์กรไม่ให้สูญหายไปด้วย

Nissara Jaisue ให้ความหมายของ องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organizations) หมายถึง องค์กรที่ส่งเสริม สนับสนุนให้สมาชิกในองค์กรเรียนรู้สิ่งต่างๆ อย่างมีระบบ มีการสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้ระดับบุคคลระดับกลุ่มหรือ ทีมงาน และระดับทั่วทั้งองค์กร ได้พัฒนาความรู้ เปิดโอกาสให้แสดงความคิดสร้างสรรค์ตลอดจนแลกเปลี่ยนความรู้ นำความรู้หรือสร้างความรู้ใหม่เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเอง และสร้างศักยภาพการเติบโตในภาพรวมขององค์กรต่อไป [12]

Senge, P.M. ได้เสนอแนวทางในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ [13] คือ 1. ความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษของบุคคล (Personal mastery) หมายถึง การสร้างให้บุคคล ในองค์กรเกิดความรักการเรียนรู้ มีความใฝ่รู้ มีการฝึกฝน ฝึกปฏิบัติจนเกิด

ทักษะความชำนาญ และให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ต่อเนื่องตลอดชีวิต (Lifelong Learning) อันนำไปสู่ความรู้ที่ความรู้ที่เกิดขึ้นในตนเอง เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ 2. รูปแบบความคิด (Mental Model) หมายถึง แบบแผนทางความคิด ความเชื่อ ทศนคติจากการสั่งสมประสบการณ์กลายเป็นกรอบความคิดที่เกิดจากการจัดวางระบบ ทำให้บุคคลในองค์กร มีความสามารถในการทำความเข้าใจ วิเคราะห์ วินิจฉัย ตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้อย่างเหมาะสมสิ่งเหล่านี้ถือเป็นพื้นฐานของวุฒิภาวะ (Emotional Quotient, EQ) การตระหนักถึงกรอบแนวคิดของตนเอง ทำให้เกิดความกระจำกับรูปแบบ ความคิด ความเชื่อ ที่มีผลต่อการตัดสินใจ การกระทำของตน 3. การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) หมายถึง การสร้างทัศนคติ ร่วมกันของบุคคลในองค์กร ให้สามารถมองเห็นภาพอนาคตขององค์กรและสร้างความมุ่งมั่น ความปรารถนา และเป้าหมาย ร่วมกันของบุคคลในองค์กร โดยมุ่งเน้นการทำงานที่มีจุดหมายร่วมกัน ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร 4. การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) หมายถึง การเรียนรู้ร่วมกันของบุคคลในลักษณะกลุ่ม หรือ ทีมงาน เพื่อให้มีการแลกเปลี่ยน ถ่ายทอด ความรู้ประสบการณ์อย่างสม่ำเสมอ ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ 5. การคิดเชิงระบบ (System Thinking) หมายถึง การที่บุคคลสามารถเชื่อมโยง มองเห็นภาพความสัมพันธ์เป็นระบบได้อย่างเข้าใจและมีเหตุผล เป็นลักษณะการมอง ภาพรวมหรือระบบใหญ่ (Total System) และระบบย่อย (Subsystem)

นอกจากนี้ Senge, P.M. ได้กล่าวถึง องค์กรที่จะได้เปรียบในการแข่งขัน และพัฒนาแบบยั่งยืนได้ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปจะต้องมีการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยจะต้องประกอบด้วยระบบย่อยสำคัญ 5 ด้าน [15] ดังนี้

1. พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) เป็นการเรียนรู้ ระดับบุคคล ระดับทีม และระดับองค์กร ประกอบด้วย องค์กรประกอบย่อย 3 ประการ คือระดับการเรียนรู้ รูปแบบการเรียนรู้และทักษะการเรียนรู้ โดยมีทักษะที่สำคัญ 5 ประการของ Peter Senge ได้แก่ 1) ความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษของบุคคล 2) รูปแบบความคิด 3) การมีวิสัยทัศน์ร่วม 4) การเรียนรู้เป็นทีม และ 5) การคิดเชิงระบบซึ่งที่กล่าวมานี้เป็นสิ่งจำเป็นต่อการริเริ่มและขยายการเรียนรู้ในองค์กร

2. การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation) คือ การกำหนดกลุ่มคนมาทำงานกันอย่างไรมีแบบแผนมี กระบวนการต่างๆ ที่เกิดขึ้นและดำเนินไป การที่องค์กรจะพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีการปรับเปลี่ยนสิ่งต่างๆ ในองค์กร คือ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม องค์กร กลยุทธ์ และโครงสร้าง

3. การเพิ่มอำนาจบุคคล (People Empowerment) เป็นการเพิ่มอำนาจบุคคล โดยการเปิดโอกาสให้ทุกคนใน องค์กรประกอบด้วย ผู้จัดการ ผู้นำพนักงาน ลูกค้า หุ้นส่วน และพันธมิตรทางธุรกิจรวมถึงชุมชนที่อยู่แวดล้อมได้มีการเรียนรู้ ร่วมกัน มีความสัมพันธ์กันเป็นเครือข่ายและทำประโยชน์ร่วมกัน เพื่อสังคมและชุมชน รวมถึงการที่ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นที่ เลี้ยง ผู้สอน และมีการทำงานร่วมกันกับ ผู้ปฏิบัติงานเป็นทีม โดยมีการเรียนรู้และแก้ปัญหาาร่วมกัน

4. การจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กรโดยจะต้องจัดรูปแบบ การผสมผสาน การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การรวบรวมความรู้ การเก็บรักษาความรู้ การวิเคราะห์ การจัดระบบ ข้อมูล มีการแลกเปลี่ยนความรู้ การถ่ายโอนความรู้การนำไปประยุกต์ใช้และการพัฒนา ความรู้อย่างต่อเนื่อง

5. การใช้เทคโนโลยี (Technology Application) เป็นการนำเทคโนโลยีสารสนเทศประกอบด้วยเครือข่ายเทคโนโลยี และเครื่องมือทางข้อมูลต่างๆ ที่ช่วยสนับสนุนให้คนในองค์กรเข้าถึงความรู้มาใช้ในองค์กรสำหรับการจัดการความรู้ การเรียนรู้ ในองค์กร สมาชิกทุกคนมีการแลกเปลี่ยนสารสนเทศ และการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

สรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีการพัฒนาศักยภาพในการจัดการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กร เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการแสวงหาความรู้ สามารถใช้ความรู้เพื่อพัฒนาองค์กรและคิดเชื่อมโยง ความรู้ได้อย่างต่อเนื่อง โดยบุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร เปลี่ยนแปลงพฤติกรรม วัฒนธรรมในองค์กรเพื่อหา แนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด

ดังนั้นผู้เขียนจึงเห็นว่า แนวคิดสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ จะให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ กระบวนการเรียนรู้ ความสามารถในการเรียนรู้ของแต่ละบุคคลในองค์กร แนวคิดการจัดการเรียนรู้จึงเป็นตัวนำการที่จะสร้างหรือพัฒนาองค์กรให้ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นการเสริมสร้างศักยภาพของบุคคล ช่วยเสริมการพัฒนาองค์ความรู้

ต่อเนื่องให้กับองค์กร ผู้บริหารต้องตระหนักถึงการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กร ต้องทำให้บุคคลมีพฤติกรรมที่ค้นหาความรู้ เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ มีความคิดสร้างสรรค์ การเกิดการเรียนรู้ ส่งผลให้การปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดผลดีต่อองค์กร ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง เสริมสร้างศักยภาพขององค์กรในระยะยาว ตลอดจนการแก้ไขปัญหาจากการปฏิบัติงาน นำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ องค์ความรู้ และทักษะซึ่งกันและกัน เกิดการถ่ายทอด และเรียนรู้ระหว่างบุคคล ทีมงาน และองค์กร องค์กรต้องสร้างความสามารถให้บุคลากรให้มี การเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง เป็นแนวทางการสร้างองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

## 5. ปลายทางโมเดล: การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

โมเดลการจัดการความรู้เปรียบเสมือนทิศทางในการจัดการความรู้ขององค์กร เป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้การจะเลือกใช้การจัดการความรู้รูปแบบใดนั้นขึ้นอยู่กับบริบทของสถานศึกษาเป็นสำคัญ จากการศึกษาโมเดลปลายทางเป็นการพัฒนาแนวคิดโดย ดร. ประพนธ์ ผาสุขยัตต์ แห่งสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) เป็นกรอบแนวคิดอย่างง่ายในการจัดการความรู้โดยเทียบเคียงการจัดการความรู้เสมือนปลายทาง 3 ส่วน คือ ส่วนหัว ส่วนตัว และส่วนหาง มีหน้าที่ต่างกันประกอบด้วย ได้แก่ ส่วนที่ 1 หัวปลา (Knowledge Vision - KV) คือ ส่วนที่เป็นเป้าหมาย วิสัยทัศน์ มองว่ากำลังจะไปทางไหน ต้องตอบได้ว่า “ทำ KM ไปเพื่ออะไร” ความสนใจร่วมหรือปัญหาาร่วมของชุมชนในองค์กร ส่วนที่ 2 ตัวปลา ( Knowledge Sharing - KS) คือ ส่วนกลางลำตัวที่เป็น “หัวใจ” ให้มีความสำคัญกับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ช่วยเหลือ เกื้อกูลซึ่งกันและกัน (Share & Learn) ถ้าไม่สามารถทำให้รู้สึกรักและปรารถนาดีต่อกันด้วยความจริงใจได้ใจใคร่บังคับใครไม่ได้ ส่วนที่ 3 หางปลา ( Knowledge Assets - KA) คือ ส่วนของคลังความรู้ที่ได้จากการเก็บสะสมเกร็ดความรู้จากกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จาก “ตัวปลา” โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) ในการจัดเก็บข้อมูลความรู้ทำให้มีการนำความรู้ไปใช้งานและมีการต่อยอดยกระดับขึ้นไปเรื่อย ๆ

ในการจัดการความรู้ให้เหมาะสมเพื่อพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น โดยในส่วนของ “หัวปลา” เป็นส่วนที่มองว่ากำลังจะไปทางไหน ต้องตอบได้ว่า “ทำ KM ไปเพื่ออะไร” ซึ่งการจัดการความรู้มีหลากหลายรูปแบบ โดยจะต้องสนใจปัญหาส่วนรวมของชุมชนในองค์กร นำความรู้ความเข้าใจในการจัดการความรู้ ไปสำรวจสภาพปัจจุบัน วิเคราะห์ ประเมิน การมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้ นำข้อมูลที่ได้จากการประชุมเพื่อปรึกษาหารือ การคิดเชิงระบบ มากำหนดเป้าหมาย ทิศทางขององค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ ที่ชัดเจน ดังนั้น องค์กรจะต้องเลือกทิศทางให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละองค์กร ในส่วนของ “ตัวปลา” เป็นกระบวนการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทำให้เกิดการไหลเวียนความรู้ภายในองค์กร ต้องสนับสนุนส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกิจกรรมและโอกาสต่าง ๆ ทั้งในเวทีจริง เช่น ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community : PLC) ซึ่งจะทำให้เกิดการช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน (Share & Learn) รวมทั้งเกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เปรียบเสมือนการทำงานร่วมกันเป็นทีม ผ่านการสนทนา อภิปราย และลงมือปฏิบัติจริง เป็นการดึงความรู้ ความสามารถ ศักยภาพ และประสบการณ์ที่มีอยู่ของแต่ละบุคคลออกมา และในส่วนสุดท้าย “หางปลา” มีการถอดบทเรียนจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในแต่ละครั้ง และสร้างคลังข้อมูลที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากตัวบุคคล หรือแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ มาบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรและจัดเก็บข้อมูลโดยใช้เทคโนโลยี เพื่อให้เข้าถึงข้อมูลได้ง่ายทุกที่ทุกเวลาเพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ให้กับบุคลากร ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรสามารถรักษาความรู้ ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่อาจสูญหายไปกับบุคลากรที่เกษียณอายุลาออก หรือย้ายสถานที่ทำงาน สะดวกในการเข้าถึงแหล่งข้อมูลเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานบุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในหน้าที่ของตนเอง และวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงาน ทำให้การทำงานบรรลุตามเป้าหมายกำหนดไว้ มีการเรียนรู้จากการทำงานเป็นทีม เกิดความรักความสามัคคีในการทำงานร่วมกัน และมีการคิดอย่างเป็นระบบเป็นเพิ่มศักยภาพในการทำงาน [16]

## 6. สรุป

การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นกระบวนการจัดเก็บความรู้ ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ สามารถนำมาพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน สร้างให้การเรียนรู้กลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์ การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่จะต้องพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร ทีมงาน หน่วยงาน ด้วยการอาศัยการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ในวิธีการ ขั้นตอนต่าง ๆ ตลอดจนการแก้ไขปัญหาจากการปฏิบัติงาน นำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ องค์ความรู้ และทักษะซึ่งกันและกัน เกิดการถ่ายทอด และเรียนรู้ระหว่างบุคคล ทีมงาน และองค์กร โดยองค์กรต้องสร้างความสามารถให้บุคลากรให้มี การเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง ดังนั้นการจัดการความรู้เป็นแนวทางหนึ่งที่จะส่งเสริมให้เกิดการขับเคลื่อนสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ การจัดการความรู้มีรูปแบบที่หลากหลาย การที่จะสร้างหรือพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงต้องตระหนักถึงการพัฒนาศักยภาพบุคคลในองค์กร การประยุกต์ใช้โมเดลปลาทูในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยองค์กรจะต้องเลือกทิศทางให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละองค์กร แลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กร สนับสนุนส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในกิจกรรมและโอกาสต่าง ๆ ก่อให้เกิดการช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน (Share & Learn) รวมทั้งเกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ถอดบทเรียนจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในแต่ละครั้ง มาบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรและจัดเก็บข้อมูลโดยใช้เทคโนโลยี เพื่อให้บุคลากรเข้าถึงข้อมูลได้ง่ายทุกที่ ทุกเวลา องค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงเป็นการเสริมสร้างศักยภาพของบุคคล และกลุ่มในการคิดและสร้างสรรค์จะช่วยเสริมการพัฒนาองค์ความรู้อย่างต่อเนื่องให้กับองค์กร และส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน อีกทั้งเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร สามารถพัฒนาองค์กรได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

## 7. เอกสารอ้างอิง

- [1] Samart Aiyakorn. *Knowledge Management in the university*. Journal of Graduate Studies.
- [2] Nonlawat khunla, and Ketsaraphon Suttapong. (2558). *Knowledge Management success*. student journal Administer.
- [3] Bowon Khomchunsri and Buntan Dokthaisong. (2019). *Knowledge Management*. MCU Journal. Humanities Periscope, Year 5, Issue 1, January - June 2019
- [4] Patchanee Kasuri et al. (2018). *Developing knowledge management models in schools to expand educational opportunities*. Under the Sakon Nakhon Primary Educational Service Area Office, Area 3. Graduate Studies Journal Sakon Nakhon Rajabhat College.
- [5] Wicharn Phanich. (2016). *New horizons in knowledge management*. (1st edition). Bangkok: Foundation for the Promotion of Education. Manage knowledge for society.
- [6] Wiphada Vejprasit. (2020). *Knowledge Management*. (Online). Search 4 October 2023 from [http://hsmi2.psu.ac.th/upload/forum/Phd\\_Wiphada\\_slide.pdf](http://hsmi2.psu.ac.th/upload/forum/Phd_Wiphada_slide.pdf).
- [7] Kittima Jaipluem et al. (2021). *Knowledge management to develop educational institutions into learning organizations*. KNOWLEDGE MANAGEMENT TO DEVELOP THE SCHOOL TO LEARNING ORGANIZATION. (online). Retrieved 4 October 2023 from <https://so03.tcithaijo.org/index.php/JMND/article/view/252695/169027>.
- [8] Thomas H. Davenport, and Laurence Prusak. (2000). *Working Knowledge: How Organization Manage What They Know*. 2nd edition. Boston. Massachusetts: Harvard Business School Press.
- [9] Thanyaporn Saokert. (2017). *Guidelines for strengthening being a learning organization*. (online). Search





4 October 2023 from <http://www.updc.clm.up.ac.th/bitstream/123456789/941/1/Thanyaporn%20Saokerd.pdf>

- [10] Chanongkornkuntalbutr. (2017). *Principles of current business management*. Bangkok: Chulalongkorn University.
- [11] Kanlayarat Theerathanachaikul. (2019). *Change management*. Bangkok: V.Print (1991) Company Limited.
- [12] Nissara Jaisue. (2021). *Guidelines for developing a learning organization to be ready for change*. Guidelines for Developing a Learning Organization for Change Readiness. Journal of Management and Social Sciences Review, Year 4, Issue 4, November-December 2021.
- [13] Senge, P.M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Currency Doubleday.
- [14] David, A.G. (1993). *Beyond high philosophy and grand themes lie the gritty details of practice*. Retrieved December 27, 2563 from [https://cmapspublic.ihmc.us /rid=1GNZXJ3HX-28D1SVY-P4H/Building%20a%20Learning%20Organization\\_2.pdf](https://cmapspublic.ihmc.us /rid=1GNZXJ3HX-28D1SVY-P4H/Building%20a%20Learning%20Organization_2.pdf)
- [15] Senge, P.M. (1994). *The Fifth Discipline Field book*. New York: Doubleday.
- [16] Praphon Phasukyued. (2007). *Knowledge management*. Beginner's edition. Learn to drive. (11th printing). Bangkok: Silk fiber.