ความท้าทายการบริหารจัดการสู่องค์การแห่งการเรียนรู้

Challenge in Management to Learning Organization

ศิริรัชส์ อินสุข
วิทยาจารย์ชำนาญการพิเศษ
E-mail : sinsook95@gmail.com
สุภาเพ็ญ ปาณะวัฒนพิสุทธิ์
พยาบาลวิชาชีพ ชำนาญการพิเศษ
E-mail : Supapen_spr@yahoo.com
สุจิตรา ทัดเที่ยง
พยาบาลวิชาชีพ ชำนาญการพิเศษ
วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี พุทธชินราช
E-mail : Kunsujitra@yahoo.com

บทคัดย่อ

องค์การแห่งการเรียนรู้เกิดจากการบริหารจัดการ การจัดบรรยากาศกระบวนการเงื่อนไขและฝึกทักษะให้บุคลากรเป็นบุคคลเรียนรู้โดยยึดหลักสำคัญ 5 ประการคือบุคคลที่รอบรู้ รูปแบบความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมการเรียนรู้เป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ ซึ่งเป็นหลักการที่เกื้อกูลและพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันอาศัยพลังแห่งการเรียนรู้เป็นกลุ่มพลังแห่งการมองภาพรวมมองความเชื่อมโยง มองความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงเป็นพลวัตมองอนาคตมองเชิงบวกมองเห็นสภาพความเป็นจริง มองแบบไม่ยึดติดลดอัตตาหรือตัวกู-ของกูมองที่ประโยชน์หรือความมุ่งมั่นเพื่อส่วนรวมหรือคุณค่าอันยิ่งใหญ่และอาศัยพลังแห่งทักษะของการเรียนรู้ร่วมกัน ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารจัดการสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ การกำหนดวิสัยทัศน์องค์การ ศึกษาวิเคราะห์องค์การของเราว่ามีอะไรดีและองค์การอื่นมีดีอะไร พิจารณาสภาพปัญหาในการปฏิบัติงาน สร้างเสริมความสามารถขององค์การ การรวบรวมความรู้ การจัดเก็บความรู้ไว้เป็นหมวดหมู่ง่ายต่อการเข้าถึงข้อมูลผ่านระบบสารสนเทศ การพิจารณาปัจจัยที่เอื้อต่อสู่การตัดสินใจซึ่งจะมีผลต่อความเป็นไปได้ในการนำแผนปฏิบัติไปใช้ ตลอดจนถึงการนำข้อมูลการปฏิบัติที่ผ่านมาพิจารณาดำเนินการประกอบเป็นแผนในการบริหารจัดการองค์การให้ประสบความสำเร็จและพัฒนาสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืน

คำสำคัญ : ความท้าทาย การบริหารจัดการ องค์การแห่งการเรียนรู้

ABSTRACT

Learning organization is derived from management, atmospheric arrangement, processes, conditions, and skill training of personnel to become learning individuals, based on 5 principal basis include personal mastery, mental model, shared vision, team learning, and system thinking which are principles that are complementary and interdependent on each other. This relies on power of group learning, power of perspective, looking at connection, beholding movements and changes as dynamic phenomenon, search for future, positive thinking, recognizing reality, being non adherent, reducing self or ego, aiming for benefits or a commitment to common interest or greatest value, as well as depending on power of skills in learning together. Factor of successful in administration to learning organization are specify vision in group, learning and analyzing about pros and cons in group, consider problem in working progress, develop abilities in group, collecting acknowledge in classification for easily accessing information, considering factors that can be help in determine which have probabilities to apply a plan and bring this information to considering and assemble to be a plan in organization management to be successful and develop to long last learning organization.

KEYWORD : Challenges, Management, Learning Organization

บทนำ

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นทั่วโลกในปัจจุบัน การกระจายของข้อมูลข่าวสาร และสารสนเทศเกิดขึ้นอย่างแพร่หลายทำให้การเคลื่อนย้ายวัตถุดิบการผลิตทำได้อย่างเสรี สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญที่ผลักดันให้องค์การทั้งภาครัฐ และเอกชนต้องปรับตัวอย่างรวดเร็วเพื่อให้สามารถอยู่รอดได้ ท่ามกลางการแข่งขันที่รุนแรงองค์การธุรกิจต้องปรับตัวให้ทันด้วยการปรับโครงสร้าง และระบบการจัดการแบบใหม่เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเท่าทัน โดยอุตสาหกรรมต้องก้าวไปสู่การสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Creation Industry) การมุ่งเน้นงานวิจัย และพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่สร้างมูลค่าเพิ่มเป็นสิ่งที่องค์การต้องคำนึงถึงเป็นสิ่งแรก (ปรีดา ยังสุขสถาพร, 2549) คุณลักษณะที่สำคัญประการหนึ่งขององค์การที่สามารถยืนหยัดอยู่ได้ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันที่รุนแรง คือ องค์การที่เข้ากับโลกใหม่ได้อย่างดีที่สุดซึ่งก็คือ พวกที่ *"พร้อมจะเรียนรู้ที่สุด"* (วีรวุธ มาฆะศิรานนท์, 2548) ดังนั้นประเด็นที่เกี่ยวข้องที่จะนำมากล่าวถึง เพื่อการสร้างความเข้าใจที่ตรงกันประกอบไปด้วยหัวข้อที่สำคัญต่อไปนี้

ความท้าทายการบริหารองค์การวิทยาลัยพยาบาลฯ

การบริหารองค์การวิทยาลัยพยาบาล ในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนนก กระทรวงสาธารณสุขให้เป็นองค์การมีคุณภาพสูงในท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคสารสนเทศ ขณะที่องค์การมีการบริหารจัดการตามพันธกิจอุดมศึกษา และเป็นองค์การการให้บริการกับประชาชน จึงจำเป็นต้องมีระบบ และกลไกการเรียนรู้เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรทุกระดับอย่างต่อเนื่อง และตลอดเวลาให้ทันกับยุคสารสนเทศ เนื่องจากปัจจุบันเป็นยุคที่บุคลากรต้องเป็นผู้ที่มีความรู้หรือ *"Knowledge Workers"* (Drucker, 2007) ทั้งนี้ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวดที่ 3 กล่าวถึงการบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐโดยกำหนดให้ส่วนราชการต้องพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในการบริหารราชการแนวใหม่ส่วนราชการ

จะต้องพัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญให้เพียงพอแก่การปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และสถานการณ์ของต่างประเทศที่มีผลกระทบต่อประเทศไทยโดยตรง (ราชกิจจานุเบกษา, เล่มที่ 20 ตอนที่ 100 ก.) เหตุผลสำคัญที่ทำให้ส่วนราชการต้องพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้นั้น เพราะว่าองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นกลไกสำคัญที่กระตุ้นให้ข้าราชการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลาเมื่อข้าราชการมีความรู้ความสามารถที่ทันต่อสถานการณ์แล้วก็จะมีพลังที่จะต่อสู้กับ คู่แข่งย่อมสู้ได้ทุกเวลาและทุกสถานที่ (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2547) การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นหัวใจสำคัญสำหรับการสร้างความแข่งขันที่ยั่งยืนที่ควรจะเกิดกับวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข ปัจจุบันวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข เผชิญกับการแข่งขันด้านการผลิต วิชาชีพพยาบาลกับสถาบันระดับอุดมศึกษามหาวิทยาลัยของรัฐและของเอกชน จากผลการสอบความรู้ผู้ขอขึ้นทะเบียน เพื่อขอรับใบอนุญาตประจำปี พ.ศ. 2557 เมื่อวิเคราะห์คะแนนรวมทุกรายวิชาเทียบกับสถาบันที่จัดการศึกษาพยาบาล พบว่า มีวิทยาลัยพยาบาล ในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุขจำนวน 4 วิทยาลัยพยาบาลมีคะแนนรวมติดอันดับ 1 ใน 10 ของประเทศจากจำนวนวิทยาลัยพยาบาลทั้งหมด 29 วิทยาลัยพยาบาล (สถาบันพระบรมราชชนนก, 2547) และจากการประเมินคุณภาพการศึกษาภายนอกรอบที่ 3 ระดับอุดมศึกษา ของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) พบว่า ผลการประเมินคุณภาพภายนอก เพื่อรับรองมาตรฐานการศึกษากลุ่มตัวบ่งชี้พื้นฐาน ด้านงานวิจัย และงานสร้างสรรค์เกี่ยวกับงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ที่ได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่และผลงานวิชาการที่ได้รับรองคุณภาพเป็นตัวบ่งชี้ที่ได้คะแนนระดับพอใช้ถึงระดับดี ทุกวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนนก กระทรวงสาธารณสุข (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมิน คุณภาพการศึกษา, 2555) จึงเป็นความจำเป็นที่จะต้อง แลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อการพัฒนาผลการสอบใบประกอบ วิชาชีพพยาบาลของสภาการพยาบาล และงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ควบคู่กันไปเพื่อนำไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และยังเป็นพื้นฐานที่สำคัญต่อการพัฒนาสถาบันการศึกษาไปสู่องค์การแห่งความรู้ (Knowledge Organization) และองค์การแห่งนวัตกรรม (Innovation Organization) ตามลำดับ (บดินทร์ วิจารณ์, 2549) การสร้างนวัตกรรมทำให้องค์การมากมายประสบความสำเร็จและอยู่รอดได้ สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์การ และเนื่องจาก *"นวัตกรรม"* คือ "สิ่งใหม่ที่เกิดขึ้นจากการใช้ความรู้ทางเทคโนโลยีความคิดสร้างสรรค์ หรือทักษะ และประสบการณ์ด้านการจัดการความรู้ มาพัฒนาในการผลิตนวัตกรรม/สิ่งประดิษฐ์ทางการพยาบาล และนวัตกรรมการเรียนการสอนหลักสูตรพยาบาลศาสตรบัณฑิต เพราะปัจจุบันนี้นวัตกรรมถูกจัดให้เป็นสิ่งที่เข้ามามีบทบาทเป็นอย่างมากในการดำเนินงานขององค์การส่วนหนึ่งของความสำเร็จขององค์การจะขึ้นอยู่กับความสามารถในการจัดการความรู้สู่การสร้างสรรค์นวัตกรรมที่เกิดขึ้นจากภายใน โดยมีองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นปัจจัยสำคัญในการหล่อหลอมบุคลากรให้มีความสามารถในการแสวงหาความรู้ใช้ความรู้ให้เกิดประโยชน์เกิดเป็นความคิดสร้างสรรค์ส่งผ่านออกมาเป็นนวัตกรรมด้านสุขภาพ และกระบวนที่แปลกใหม่มีคุณค่าและมีความแตกต่างจากคู่แข่งด้านการศึกษาเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับวิทยาลัยพยาบาล ทั้งในระดับชุมชน ระดับภูมิภาค และระดับประเทศ (Michael, 1998)

ถึงแม้ว่าวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข จะเป็นองค์การที่ผลิตพยาบาลวิชาชีพเพื่อให้บริการสุขภาพกับประชาชน และวิทยาลัยพยาบาลในฐานะสถาบันอุดมศึกษาซึ่งมีภารกิจ 4 ด้านที่ควรต้องทำ คือ ด้านการผลิตบัณฑิตสาขาพยาบาลศาสตรบัณฑิต ด้านการวิจัยและการสร้างองค์ความรู้ ด้านการบริการวิชาการ และด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม (สถาบันพระบรมราชชนก, 2556: 73) ตลอดจนถึงพัฒนาสถาบันสู่การเรียนรู้เพื่อให้ก้าวสู่การเป็นแหล่งเรียนรู้ของชุมชน เกิดการสร้างนวัตกรรมด้านสุขภาพที่สามารถตอบโจทย์ความต้องการด้านสุขภาพของประชาชนในชุมชน และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันคุณภาพการจัดการศึกษา การสร้างองค์ความรู้ นวัตกรรม/สิ่งประดิษฐ์แข่งขันกับระดับภูมิภาค ระดับประเทศ ระดับนานาชาติ เพื่อให้

พยาบาลวิชาชีพที่สำเร็จการศึกษาจากวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนนก กระทรวงสาธารณสุข สามารถมีทักษะในการให้บริการด้านสุขภาพกับประชาชนอย่างมีคุณภาพ บนเวทีการค้าโลกบนกระแสการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ด้านการแพทย์การสาธรณสุข และด้านวิชาการ ส่งผลกระทบต่อระบบการบริหารจัดการภายในอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานทุกส่วน จะเห็นได้ว่าวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข นอกจากจะต้องสร้างความเข้มแข็งในการผลิตวิชาชีพพยาบาลแล้ว ยังต้องมีพลังในการสร้างสรรค์เพื่อประดิษฐ์คิดค้นผลงานวิจัย นวัตกรรมที่ส่งเสริมสุขภาพให้เกิดผลกระทบในด้านต่าง ๆ ของชุมชน ซึ่งจะนำไปสู่การปรับปรุง และพัฒนาองค์การของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข ให้เป็นสถาบันแห่งการเรียนรู้ และการสร้างนวัตกรรมด้านสุขภาพเพื่อชุมชนได้อย่างไรและบุคลากรในวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนกกระทรวงสาธารณสุข เข้าใจหรือไม่ว่าองค์การแห่งการเรียนรู้ คืออะไรกันแน่จึงเป็นสิ่งที่ท้าทายการบริหารจัดการต่อไป

องค์การแห่งการเรียนรู้คืออะไร

องค์การแห่งการเรียนรู้นั้นเกิดขึ้นจาก การเรียนรู้องค์การ (Organization Learning) Argyris และ Schon เป็นนักวิชาการท่านแรก ที่ได้นำแนวคิดการเรียนรู้มาสร้างเป็นทฤษฎีในบริบทองค์การ อธิบายถึงทฤษฎีการกระทำ (Theory of Action) เป็นทฤษฎีอธิบายถึงการเรียนรู้ของปัจเจกบุคคล และกลุ่มคนภายในองค์การบนพื้นฐานการกระทำที่มีประสิทธิผลต่อองค์การประกอบด้วยความมุ่งมั่นตั้งใจซึ่งยืนหยัดดำรงอยู่อย่างมั่นคง และเป็นการกระทำที่ไม่สร้างความเสียหายกับผลการปฏิบัติงานที่เป็นอยู่ในองค์การ (Argyris & Schon, 1978.) การเรียนรู้ในทุกระดับเกี่ยวกับการสร้างการกระทำที่มีกฎเกณฑ์สามเกณฑ์ คือ การสร้างความรู้ใหม่ การสร้างดุลยพินิจใหม่ และการสร้างความเข้าใจใหม่ การเรียนรู้เกิดขึ้นเมื่อสิ่งทั้งสามนี้มีส่วนในการสร้างการกระทำที่มีประสิทธิผล (พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต, 2552: 356-357) การนำองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ได้นั้น สมาชิกทุกคนในองค์การต้องมีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาเพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเอง ทั้งนี้เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม (ธงชัย สมบูรณ์, 2549: 186) ภายใต้สภาวการณ์เช่นนี้ที่เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และยากที่จะพยากรณ์ว่า จะเกิดอะไรขึ้น แต่ละคนจึงต้องพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลที่เรียนรู้ตลอดเวลา เพราะความรู้ที่เคยมีมาในอดีตถูกท้าทาย โดยความรู้ใหม่ที่เกิดขึ้น วิทยาลัยพยาบาล ในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข นั้นการทำให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้นั้น ต้องมีองค์ประกอบหลักที่สำคัญ 5 ประการในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (The Five Disciplines) ตามกระบวนทัศน์ของ Peter Senge ซึ่งถือว่าเป็นพื้นฐานหลักของการทำความเข้าใจองค์การแห่งการเรียนรู้ดังนี้ (Senge, 1990)

1. บุคคลที่รอบรู้ (personal mastery) สำหรับ Senge การที่บุคคลเรียนรู้ไม่ได้เป็นเครื่องประกันว่า องค์การจะมีความรู้ แต่การเรียนรู้ขององค์การจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีการเรียนรู้ ดังนั้นการเรียนรู้ในระดับปัจเจกบุคคลจึงเป็นจุดเริ่มต้นขององค์การแห่งการเรียนรู้ รูปแบบของการเรียนรู้จะเน้นการเรียนรู้ในที่ทำงาน (Work Place Learning) หรือการเรียนรู้ภายใต้กระบวนการทำงาน (On the Job Learning) สมาชิกในองค์การควรทราบถึงความเป็นตนเอง ขีดความสามารถ และวิสัยทัศน์แห่งตนและความสามารถจัดการช่องว่างระหว่างวิสัยทัศน์ของตนเองกับสิ่งที่เกิดจริงในองค์การ มนุษย์เป็นประดิษฐ์กรรมธรรมชาติที่มีความฉลาดหรือมีสติปัญญาสูงสุด แต่มนุษย์โดยทั่วไปไม่มีความชำนาญในการดึงศักยภาพของตนออกมาใช้มักใช้ศักยภาพของตนเพียงเล็กน้อย เนื่องจากขาดทักษะเชิงกระบวนการ (Systematic Skills) ที่ทำให้ตนเองเกิดการเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์ตลอดชีวิต ยิ่งถ้าเป็นผู้บริหารหรือนักจัดการต้องเรียนรู้ทักษะในการทำให้เพื่อนร่วมงาน มีทักษะแห่งการเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์ตลอดชีวิตเช่นเดียวกัน การสร้างพลังแห่งตนเกิดจากการเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์ที่เป็นการเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์ของตนเองและเพื่อนร่วมงานรวมทั้งผู้ที่มีความสัมพันธ์เป็นเครือข่ายกับบุคคลผู้นั้น การเรียนรู้ของมนุษย์ต้องผ่านกระบวนการทางสมองแต่ไม่เพียงพอสำหรับความเป็นมนุษย์ ดังนั้น *"คุณธรรม จริยธรรม"* เป็นองค์ประกอบสำคัญของมนุษย์ที่จะนำพาไปสู่การเรียนรู้ที่ไม่หลงทาง

2. รูปแบบความคิด (Mental Model) หมายถึง แบบแผนทางความคิดความเชื่อทัศนคติจากการสั่งสมประสบการณ์กลายเป็นกรอบความคิดที่ทำให้บุคคลนั้น ๆ มีความสามารถในการทำความเข้าใจ วินิจฉัย ตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมสิ่งเหล่านี้ถือเป็นพื้นฐานของวุฒิภาวะทางอารมณ์ และพัฒนารูปแบบความคิดความเชื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลกไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่า ๆ ที่ล้าสมัย และสามารถที่จะบริหารปรับเปลี่ยนกรอบความคิดของตนทำความเข้าใจได้ซึ่งสอดคล้องกับความคิดในเชิงการรื้อปรับระบบงาน (Reengineering)

3. การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) หมายถึง การสร้างทัศนคติร่วมของคนในองค์การซึ่งองค์การที่เรียนรู้จะต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมซึ่งจะเป็นกรอบความคิดเกี่ยวกับสภาพในอนาคตขององค์การที่ทุกคนในองค์การมีความปรารถนาร่วมกันช่วยกันสร้างภาพอนาคตของหน่วยงาน ที่ทุกคนจะทุ่มเทผนึกแรงกายแรงใจกระทำให้เกิดขึ้นทั้งนี้ก็เพื่อให้การเรียนรู้ริเริ่มทดลองสิ่งใหม่ ๆ ของคนในองค์การให้เป็นไปในทิศทางหรือกรอบแนวทางที่มุ่งไปสู่จุดเดียวกันเป็นการมองในระดับความมุ่งหวังเปรียบเสมือนหางเสือของเรือที่ขับเคลื่อนให้เรือนั้นมุ่งสู่เป้าหมายในทิศทางที่รวดเร็วประหยัด และปลอดภัย

4. การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) หมายถึง การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในลักษณะกลุ่มหรือทีมงานเป็นเป้าหมายสำคัญที่จะต้องทาให้เกิดขึ้นในองค์การที่มีการเรียนรู้จะต้องมีการแลกเปลี่ยนถ่ายทอดความรู้ และประสบการณ์ ตลอดจนทักษะวิธีคิดเพื่อพัฒนาภูมิปัญญาและศักยภาพของทีมงานโดยรวมมีการแบ่งปัน และเปลี่ยนถ่ายทอดข้อมูลในระหว่างกันและกันอย่างสม่ำเสมอทั้งในเรื่องของความรู้ใหม่ ๆ ที่ได้มาจากการค้นคิดหรือจากภายนอก และภายในการเรียนรู้เป็นทีมนี้ยังควรครอบคลุมไปถึงการเรียนรู้เกี่ยวกับการทำงานร่วมกันเป็นทีมด้วยซึ่งการเรียนรู้และพัฒนาในเรื่องนี้ก็จะช่วยให้การทำงานร่วมกันในองค์การมีความเป็นทีมที่ดีขึ้นซึ่งจะช่วยให้สมาชิกแต่ละคนสามารถแสดงศักยภาพที่มีอยู่ออกมาได้อย่างเต็มที่และก่อให้เกิดความร่วมแรงร่วมใจมีความสามัคคีในการร่วมมือกันแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

5. การคิดเชิงระบบ (System Thinking) หมายถึง การที่คนในองค์กรมีความสามารถที่จะเชื่อมโยงสิ่งต่าง ๆ โดยมองเห็นภาพความสัมพันธ์กันเป็นระบบได้อย่างเข้าใจและมีเหตุมีผลเป็นลักษณะการมองภาพรวมหรือระบบใหญ่ก่อนว่าจะมีเป้าหมายในการทำงานอย่างไรแล้วจึงสามารถมองเห็นระบบย่อยมองปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นวัฏจักรโดยนำมาบูรณาการเป็นความรู้ใหม่ทำให้สามารถนำไปวางแผนและดำเนินการทำส่วนย่อย ๆ นั้นให้เสร็จทีละส่วนได้อย่างมีประสิทธิผลสอดคล้องกับความเป็นไปได้ในโลกแห่งความเป็นจริง จากหลัก 5 ประการนี้เกื้อกูลและพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันอาศัยพลังแห่งการเรียนรู้เป็นกลุ่มพลังแห่งการมองภาพรวมมองความเชื่อมโยงมองความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงเป็นพลวัต ไม่หยุดนิ่งมองอนาคตมองเชิงบวกมองเห็นสภาพความเป็นจริงมองแบบไม่ยึดติดลดอัตตามองที่ประโยชน์หรือความมุ่งมั่นเพื่อส่วนรวมหรือคุณค่าอันยิ่งใหญ่ และอาศัยพลังแห่งทักษะของการเรียนรู้ร่วมกันการเปลี่ยนสภาพหรือสิ่งที่ดูเสมือนเป็นจุดอ่อนหรือปัญหาให้กลายเป็นจุดแข็งเป็นโอกาสหรือพลังในการดำเนินงานให้ก้าวหน้าไปได้ในโลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

นอกจากแนวคิดของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Peter Senge แล้วนั้น การบริหารจัดการองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้นั้น การเป็นบุคคลที่รอบรู้ สุพานี สฤษฏ์วานิช ให้แนวคิดว่าบุคคลที่รอบรู้ ควรเป็นผู้มีจริยธรรมเป็นการแสดงออกหรือการประพฤติปฏิบัติที่ดีเหมาะสมตามมาตรฐานที่สังคมกำหนดซึ่งสะท้อนคุณธรรมภายในจิตใจ สำหรับคุณธรรมเป็นคุณลักษณะภายในจิตใจของมนุษย์ที่เป็นไปในทางดีงาม ถูกต้องเป็นนามธรรม สมาชิกในองค์การต้องการจะพัฒนาสู่การเป็นบุคคลที่รอบรู้ ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องเข้าใจถึงจริยธรรมที่ทำให้บุคลากรเป็นองค์ประกอบที่มีคุณค่าที่สุดขององค์การนั่นคือ บุคลากรควรมีจริยธรรมการเรียนรู้ในลักษณะสำคัญ 4 ประการ คือ (สุพานี สฤษฏ์วานิช, 2552: 141)

1. มีความรู้ในเชิงจริยธรรม คือ การมีความรู้ว่าในสังคมของตนนั้นถือว่าการกระทำชนิดใดดีควรกระทำและการกระทำชนิดเลวควรงดเว้น ความรู้ในเชิงจริยธรรมหรือความรู้เกี่ยวกับค่านิยมทางสังคมนี้ขึ้นอยู่กับอายุ ระดับการศึกษา และพัฒนาการทางสติปัญญาของบุคคล

2. ทัศนคติเชิงจริยธรรม เป็นความรู้สึกของบุคคลเกี่ยวกับว่าตนชอบหรือไม่ชอบลักษณะนั้นเพียงใด ทัศนคติเชิงจริยธรรมของบุคคลส่วนมากจะสอดคล้องกับค่านิยมของสังคมนั้นแต่บุคคลบางคนในสถานการณ์ปกติอาจมีทัศนคติต่างไปจากค่านิยมของสังคมก็ได้ ทัศนคติเชิงจริยธรรมของบุคคลมีความกว้างกว่าความรู้เชิงจริยธรรมของบุคคลเพราะทัศนคติจะรวมความรู้และความรู้สึกในเรื่องนั้นๆ เข้าด้วยกันทัศนคติเชิงจริยธรรมของบุคคลนั้นในเวลาหนึ่งยังอาจเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมได้

3. เหตุผลเชิงจริยธรรม คือ การที่บุคคลเลือกที่จะกระทำหรือเลือกจะไม่ทำพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง เหตุผลจะแสดงเหตุจูงใจหรือแรงจูงใจที่อยู่เบื้องหลังการกระทำต่างๆ ของบุคคล เหตุผลเชิงจริยธรรมจะทำให้ทราบว่าบุคคลมีจริยธรรมในระดับที่แตกต่างกัน อาจมีการกระทำที่คล้ายกันได้ และยังมีความสัมพันธ์กับพัฒนาการทางด้านอื่นๆ ของบุคคลด้วย

4. พฤติกรรมเชิงจริยธรรม คือ การที่บุคคลแสดงพฤติกรรมที่สังคมนิยมชมชอบ และสนับสนุน เช่น การเสียสละเพื่อส่วนรวม การช่วยเหลือผู้ตกทุกข์ได้ยาก นอกจากนี้พฤติกรรมเชิงจริยธรรมอีกพวกหนึ่ง คือ พฤติกรรมในสถานที่เย้ายวนใจ หรือสถานที่ยั่วยุให้บุคคลกระทำผิดกฎเกณฑ์เพื่อประโยชน์ส่วนตนบางประการ เช่น การกล่าวเท็จ การโกงคะแนน พฤติกรรมไม่ซื่อสัตย์ ทั้งนี้เพราะการกระทำในทางที่ดีและเลวของบุคคล สมาชิกในองค์การนั้น ส่งผลโดยตรงต่อความผาสุก และความทุกข์ขององค์การ

ดังนั้นการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ในประการแรกของบุคคลในองค์การต้องไม่ลืมประเด็นที่สำคัญที่สุดก็คือ *"ความรู้ต้องคู่กับคุณธรรม"* เสมอ

สำหรับวิธีสร้าง *"แบบจำลองความคิด"* ที่ถูกต้องสำหรับตนเองหรือบุคลากรในองค์การ เพื่อไม่ให้ตกเป็นทาสความคิดผิดๆ ที่ปิดกั้นศักยภาพในการเป็น *"บุคคลเรียนรู้"* เรารู้จักกันในนามของ Generalization พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต (2552) ได้ยกตัวอย่างเช่น ทหารมีระเบียบวินัย หรือนักการเมืองเป็นคนเชื่อไม่ได้ เป็นแบบจำลองที่ปิดกั้นกระบวนทัศน์ในการบริหารที่สุด แต่ทำไมทุกคนพร้อมใจกันเชื่อแนวคิดที่ไม่ได้สร้างสรรค์องค์การแห่งการเรียนรู้เลยคือ ทฤษฎี X กับ ทฤษฎี Y ทฤษฎี X มาจากแบบจำลองความคิดว่ามนุษย์มีลักษณะขี้เกียจ คอยหาโอกาสไม่ทำงาน ส่วนทฤษฎี Y มาจากแบบจำลองความคิดว่ามนุษย์มีพื้นฐานดี รักดี อยากประสบความสำเร็จในชีวิต แบบจำลองนี้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมมนุษย์เพราะเป็นเหมือนสิ่งที่เราเห็นในองค์การ และเป็นคำอธิบายได้ว่าทำไมคนสองคนมององค์การเดียวกันแต่ *"เห็นไม่เหมือนกัน"* และทำให้ความคิดเห็นของคนจำนวนหนึ่งต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่งแตกต่างกันมาก

ดังนั้นองค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารควรเตรียมรูปแบบการสร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนแนวความคิดระหว่างกันอันจะทำให้คนในองค์การมีแนวคิดไปในทางเดียวกันและนำไปสู่ผลงานที่มีประสิทธิภาพ การนำแบบจำลองการคิดเชิงระบบมาใช้จะช่วยให้คนในองค์การหลุดจากการมองเป็นจุดๆ เฉพาะเรื่องเฉพาะเหตุการณ์ มาเป็นการมองกระบวนการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่างๆ หรือเหตุการณ์ต่างๆ รูปแบบของการคิดของบุคคลมีอิทธิพลต่อความเป็นไปได้ของโลก และแนวปฏิบัติของแต่ละบุคคล และยังกำหนดพฤติกรรมการปฏิบัติของแต่ละบุคคล และเป็นสิ่งกำหนดพฤติกรรมการปฏิบัติงาน ดังนั้นการฝึกให้บุคคลมีการเรียนรู้และเข้าใจสิ่งที่บุคคลต้องการซึ่งหมายถึงวิสัยทัศน์ของตนเองนั้น การคิดจะเริ่มต้นจากสถานการณ์ที่มีความยุ่งยากหรือสับสนและจบลงด้วยสถานการณ์ที่มีความชัดเจน บุคคลต้องมีการคิดอย่างมีวิจารณญาณ

การคิดอย่างมีวิจารณญาณเป็นกระบวนการแก้ปัญหา ทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณเป็นทักษะที่จำเป็นที่สุดในขั้นตอนของกระบวนการแก้ปัญหาที่นำไปสู่การตัดสินใจโดยอาศัยการวิเคราะห์รายละเอียดในสิ่งที่เกี่ยวข้องแล้วสรุปความเที่ยงตรงตามรายละเอียด และข้อมูลและถ้าขาดทักษะการคิดวิเคราะห์แล้ว การแก้ปัญหาจะไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร การคิดอย่างมีวิจารณญาณเป็นความสามารถของสมองอย่างหนึ่งที่สามารถปรากฏได้ในลักษณะการปฏิบัติตามเงื่อนไขที่กำหนด *"การคิดอย่างมีวิจารณญาณ"* จะประกอบด้วยกระบวนการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการคิดอันจะนำพาไปสู่การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์การ สามารถหล่อหลอมรวมกระบวนการออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ (ปิยนาถ ประยูร, 2548: 56)

1. การระบุประเด็นปัญหา เป็นการระบุประเด็นสำคัญในการคิด ขจัดข้อมูลที่โต้แย้งหรือคลุมเครือ การระบุประเด็นปัญหาเป็นการเริ่มต้นของการคิดอย่างมีวิจารณญาณ เป็นการกระตุ้นให้บุคคลได้เริ่มต้นคิด เมื่อมีปัญหาหรือข้อโต้แย้ง หรือได้รับข้อมูลข่าวสารที่คลุมเครือ จะพิจารณาหาคำตอบสมเหตุสมผล ทำความเข้าใจในปัญหานั้น ปัญหาเป็นสิ่งเร้าที่จะก่อให้เกิดการคิดอย่างมีวิจารณญาณ

2. การรวบรวมข้อมูล เป็นการรวบรวมข้อมูลจากปัญหาข้อโต้แย้ง การพิจารณาข้อมูลที่แสดงถึงอคติ ความลำเอียง การโฆษณาชวนเชื่อ แยกแยะสิ่งที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้องกับข้อมูลหรือความคิดเห็น จะแสวงหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัญหาจากแหล่งต่างๆ ให้มากที่สุดเพื่อให้ครอบคลุมปัญหา

3. การวิเคราะห์ข้อมูล เป็นการพิจารณาความน่าเชื่อถือของแหล่งข้อมูล พิจารณาความเพียงพอของข้อมูลนำมาสังเกตและตัดสินผลข้อมูล โดยใช้ประสาทสัมผัสทั้ง 5 ไม่ใช่ได้ยินจากคนอื่น แล้วบันทึกข้อมูลเป็นผลการสังเกตด้วยตนเอง สามารถตัดสินแบบนิรนัย และอุปนัย คือ สามารถนำหลักการใหญ่แตกเป็นหลักย่อยๆ หรือนำไปประยุกต์ในสถานการณ์ต่างๆ ได้ อุปนัยคือการอ้างอิงไปยังกลุ่มใหญ่นั่นเอง

4. การประเมินผล คือ การลงข้อสรุปจากแหล่งที่น่าเชื่อถือโดยพิจารณาจากข้อเท็จจริงอย่างสมเหตุสมผล พิจารณาข้อมูลประกอบก่อนสรุป ตัดสินนำข้อสรุป และหลักการไปประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหาต่างๆ

การคิดอย่างมีวิจารณญาณเป็นสิ่งสำคัญยิ่งในการเรียนรู้ร่วมกัน และสิ่งที่จะต้องเน้นย้ำให้ตระหนัก คือ การคิดวิจารณญาณต้องมีองค์ 3 คือ สิ่งที่คิด เป็นการคิดที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลเกิดปัญหาความไม่แน่ใจเกี่ยวกับข้อความข้อโต้แย้งหรือข้ออ้างจากข้อมูลหรือสภาพการณ์ที่ปรากฏ จุดมุ่งหมายในการคิดเป็นการคิดที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อหาข้อสรุปที่สมเหตุสมผลตามข้อมูลที่มีอยู่ และกระบวนการคิดเป็นการคิดที่อาศัยกระบวนการคิดพิจารณาไตร่ตรองอย่างละเอียดรอบคอบเกี่ยวกับข้อมูลที่มีอยู่

วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) สิ่งที่ผู้บริหารควรตระหนักอย่างยิ่งก็คือ องค์การแห่งการเรียนรู้ มีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของพัฒนาการด้านต่างๆ ซึ่งจะทำให้องค์การมีผลงานดีขึ้นเรื่อยๆ ทั้งในด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพและการสร้างนวัตกรรม (Innovation) อันนำมาซึ่งวัฒนธรรมองค์การ (Corporate Culture) ที่จุดมุ่งหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ คือ การผลักดันให้บุคคลในองค์การทุกคนมีข้อสัญญา ผูกมัดโดยอาศัยจุดประสงค์ร่วมกันบนพื้นฐานของการเป็นหุ้นส่วนหรือพันธมิตร ซึ่งสิ่งดังกล่าวเกิดขึ้นได้เนื่องจากการแลกเปลี่ยนแนวความคิดซึ่งกันและกันที่สุดนำไปสู่วิสัยทัศน์ขององค์การ และวิสัยทัศน์ของบุคคล ส่งผลให้การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความผูกพันมิใช่เพียงแต่ยอมทำตามเท่านั้น วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) เป็นเรื่องของ *"รวมใจเป็นหนึ่งเดียว"* ซึ่งทำให้องค์การมีพลังมากเกิดปรากฏการณ์ทางจิตวิทยาที่ทำให้องค์การมีพลังมากอย่างไม่น่าเชื่อ ทำให้สมาชิกองค์การทุ่มเทการทำงาน เนื่องจากวิสัยทัศน์ร่วมเข้าไปกระแทกใจ กระทบความเชื่อ ค่านิยม ความใฝ่ฝันในชีวิตของคนในองค์การ วิสัยทัศน์ร่วมไม่ใช่ข้อตกลงของผู้มีอำนาจในองค์การแต่เป็นข้อตกลงที่ผ่านกระบวนการมีส่วนร่วม จนทุกคนเห็นพ้องต้องกัน โดยที่วิสัยทัศน์ส่วนบุคคลไม่จำเป็นต้องเหมือนกันหมด กระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมจะดำเนินการอย่างต่อเนื่องและมีความชัดเจนขึ้นเรื่อยๆ คล้ายกับวิสัยทัศน์เป็นสิ่งมีชีวิตเป็นเครื่องมือต่อการเรียนรู้ในระดับบุคคล และระดับองค์การและเป็นเครื่องมือสร้างความกระตือรือร้น สร้างพลังร่วมอย่างไม่มีที่สิ้นสุด

การกำหนดวิสัยทัศน์มีได้ 2 แนวทาง แนวแรกเป็นการเปรียบเทียบกับภายนอกองค์การ เช่น คู่แข่ง การกำหนด Benchmarking แนวที่สองเป็นการเปรียบเทียบภายใน ซึ่งเป็นการทำให้ดีกว่าเดิม การไปสู่ความเป็นเลิศ การมีเป้าหมายไปสู่ความสมบูรณ์แบบหรือดีเลิศ การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม เป็นเครื่องมือให้คนในองค์การมีมุมมองแบบมองระยะยาวเกิดแรงบันดาลใจร่วมกัน และเกิดการทุ่มเทใจร่วมกันเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ร่วมขององค์การ

การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) Pedler & Burgoyne (1991) ได้เสนอแนวคิดการทำงานเป็นทีมในองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่ควรให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งเก่งอยู่เพียงผู้เดียวในองค์การ ควรก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยน

ความคิด ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ (อาจเป็นการพูด คุยกัน การอภิปรายร่วมกัน) ก่อให้เกิดความรู้ ความคิดร่วมกันภายในองค์การ การดำเนินการอาจตั้งเป็นทีมการเรียนรู้ เพื่อพิจารณาการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ รวมทั้งสภาพแวดล้อมภายในเพื่อนำมาแลกเปลี่ยนแนวคิด และนำไปสู่ข้อกำหนดในการปรับปรุงองค์การให้มีประสิทธิภาพองค์การ โดยทั่วไปสมาชิกในองค์การมีการทำงานเป้าหมายไปคนละทิศคนละทาง ทำให้พลังความสามารถเฉพาะตัวหักลบกันเองบ้าง เสริมกันเองบ้าง หรือนำไปสู่เป้าหมายคนละเป้าหมาย ทำให้องค์การขาดพลัง ขาดประสิทธิภาพ มีผลงานน้อยหรือมีผลงานไม่มีคุณภาพ แต่ถ้าองค์การมีความสามารถในการทำงานเป็นทีมจะเกิดพลังแห่งการเสริมแรง (Synergy) จึงต้องมีเครื่องมือหรือ *"เข็มทิศ"* สำหรับให้สมาชิก ทำงานมุ่งเป้าหมายไปในทางเดียวกัน มุ่งมั่นผลสำเร็จ อันเดียวกัน *"เข็มทิศ"* ดังกล่าว คือ วิสัยทัศน์ (Vision) ความมุ่งมั่น (Purpose) และพันธกิจ (Mission)

รูปแบบการบริหารที่ส่งเสริมให้มีการทำงานเป็นทีมหรือการเรียนรู้เป็นทีมนั้น ต้องอาศัยรูปแบบการติดต่อสื่อสารสองทาง (Two Way Communication) ลักษณะการบริหารต้องอาศัยการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม สิ่งที่เป็นปัญหาในองค์การที่พบเห็นคือ ทุกคนมาทำงานแบบไม่ประสานกัน ต่างคนต่างทำ จะเป็นเช่นนี้ต่อไปไม่ได้อีก ต้องร่วมมือกันทำงานต้องมาเรียนรู้ร่วมกัน เรียนรู้ซึ่งกันและกันตลอดเวลา ในฐานะปัจเจกบุคคลยังไม่พอต้องเอาความรู้ของหลายๆ คนของสมาชิกในทีม สมาชิกสาขา สมาชิกองค์การเอามาประกอบกันที่จะทำให้เราเรียนรู้เป็นทีมได้ (Pedler & Burgoyne, 1991.)

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2547) มีแนวคิดว่า การเรียนรู้ร่วมกันนี้ มีตั้งแต่การเรียนรู้ซึ่งกันและกัน คนรู้เรื่องเขียนโปรแกรมคอมพิวเตอร์ดีกว่าคนอื่นก็ป้อนความรู้ที่ตัวเองมีอยู่ในฐานะปัจเจกบุคคลให้เล่าเรื่องให้เพื่อนร่วมทีมฟัง คนรู้เรื่องการดูแลสุขภาพโรคเรื้อรังที่ประสบความสำเร็จก็เล่าเรื่องขั้นตอนการดูแลสุขภาพโรคเรื้อรังให้กับผู้อื่นฟังบ้าง เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือการเสวนา (Dialogue) จะเกิดขึ้นได้เมื่อผู้มีส่วนร่วมมองคนอื่นในกลุ่มผู้มีส่วนร่วมด้วยกันเป็นภาคีหรือเป็นมิตรแท้จริงที่ไว้วางใจได้ร่วมกันทำความกระจ่างในในเรื่องที่สนใจร่วมกัน คนในองค์การจะเกิดการเรียนรู้ด้วยกันต้องแบ่งปันความรู้ประสบการณ์กับคนอื่น เรียนรู้จากความสำเร็จและความผิดพลาดของแต่ละคน และจะไม่ทำในสิ่งที่ผิดพลาดซ้ำอีกและก็จะทำสิ่งที่ประสบความสำเร็จร่วมกัน เกิดเป็นองค์ความรู้ใหม่สำหรับองค์การนั้นๆ แต่ที่สำคัญคือจะเกิดระบบการสร้างการถ่ายทอดและการเก็บความรู้ในองค์การ ยิ่งในปัจจุบันมีความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือ IT มาช่วยทำให้กิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทำได้ง่ายและสะดวกรวดเร็วขึ้นไม่ว่าจะเป็น Web Board หรือ Intranet และ Internet การแลกเปลี่ยนดังกล่าวจะทำให้คำพูดออกมาในแนวบวก และไม่ก่อให้เกิดความรู้สึกระคายเคืองต่อผู้อื่นทำให้รู้สึกร่วมว่าเหล่าเพื่อนๆ กำลังสร้างสรรค์บางสิ่งบางอย่างร่วมกัน คือ ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งภายใต้กลุ่มเพื่อนฝูง ความเป็นเพื่อนซึ่งกันและกันไม่ได้หมายความว่าทุกคนจะต้องมีความเห็นเหมือนกัน ถ้าทุกคนมีความเห็นเหมือนกันกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จะไม่เกิดผล ผลที่เกิดจะเกิดก็ต่อเมื่อคนที่มีความคิดเห็นและประสบการณ์หลากหลายมาเข้ากระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ภายใต้บรรยากาศของความเป็นมิตร ยิ่งเห็นความแตกต่างมากขึ้นเท่าไร การดำเนินการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ก็ยิ่งยากและในเวลาเดียวกันผลที่ได้ก็ยิ่งมากด้วย ผลได้สูงสุดเมื่อสามารถถือ *"ศัตรู"* หรือ *"ฝ่ายตรงข้าม"* เป็นเพื่อนที่ดีที่สุด การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่สนุกสนาน และประสบความสำเร็จสูงควรมีผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) ที่เชี่ยวชาญ *"คุณอำนวย"* จะเป็นผู้มีความคิดเปิดกว้างเป็นผู้สร้างความสมดุลระหว่างการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับการถกเถียงและการอภิปราย ซึ่งเป็นการเรียนเป็นทีม และการทำงานเป็นทีมทั้ง 2 แบบต้องมีข้อสรุปเพื่อนำไปสู่การกระทำ การบรรลุข้อสรุปจะต้องมีการอภิปรายโต้แย้ง จนในที่สุดเกิดข้อสรุปร่วมกันว่าจะเลือกวิธีการใด เพราะในขณะที่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นการเสนอความคิดเห็นที่หลากหลายเพื่อนำไปสู่การค้นพบความคิดเห็นใหม่หรือการสร้างองค์ความรู้นั่นเอง

ประเด็นสุดท้าย การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) เป็นวินัยข้อที่สำคัญมากที่สุด มีลักษณะคือ การพิจารณาองค์การต้องพิจารณาในรูปแบบองค์รวมขององค์การ ไม่ควรพิจารณาแต่เพียงปัจเจกบุคคลเท่านั้น ซึ่งมีกรอบแนวคิดคือ 1) คิดเป็นกลยุทธ์ เน้นรูปแบบที่สามารถ

นำไปปฏิบัติจริงได้ (อาจประยุกต์ใช้ SWOT analysis) 2) คิดทันการณ์ การคิดควรทันต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีอิทธิพลต่อองค์การ และสามารถแก้ไขปัญหาได้ทันการณ์ 3) เล็งโอกาส การคิดไม่เพียงแต่การคิดแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเท่านั้น แต่ควรพิจารณาถึงสภาพการณ์ในอนาคต เพื่อสามารถกำหนดแนวทางการปฏิบัติเชิงรุกได้

The Five Disciplines เป็นสิ่งที่จะต้องศึกษาทำความเข้าใจ และเชื่อมโยงตลอดจนการบูรณาการ (Integration) ทางความคิดอีกมากมาย องค์ประกอบที่เป็นเสาหลักขององค์การแห่งการเรียนรู้ คือ การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) นั่นเอง ลักษณะที่สำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ และวินัยทั้ง 5 ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ดังกล่าว ผู้เขียนในฐานะผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนนก กระทรวงสาธารณสุข มีความคิดว่าความสามารถฉายภาพของ วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข ว่าองค์การแห่งการเรียนรู้ควรมีลักษณะที่สำคัญ คือ 1) บุคลากรมีอิสระที่จะพูดคุยในสิ่งที่คิดที่ได้เรียนรู้ 2) มีการเรียนรู้จากข้อผิดพลาดไม่เพิกเฉยข้อผิดพลาด แต่จะนำมาพิจารณาแก้ไขเพื่อแสวงหาแนวทางที่ดีกว่า 3) ส่งเสริมความแตกต่างทางความคิด 4) กล้าเสี่ยงหารูปแบบใหม่ๆ ในการทำงานส่งเสริมการทำงานอย่างสร้างสรรค์ 5) มีการเรียนรู้แลกเปลี่ยนความเห็นกันในทุกระดับและอย่างต่อเนื่อง 6) มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องสร้างทีมการเรียนรู้ และ 7) ให้รางวัลกับทีมสร้างผลงานใหม่และเพื่อที่จะได้ทำความเข้าใจองค์การแห่งการเรียนรู้ และวิธีที่จะสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น และองค์การที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มีการบริหารองค์ที่ต่างไปจากองค์การแบบเดิมอย่างไรให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จึงเป็นสิ่งที่ท้าทาย

จากลักษณะที่สำคัญดังกล่าวจึงสรุปได้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) คือ องค์การที่มีการเรียนรู้อย่างยั่งยืนเกิดขึ้นในทุกระดับขององค์การตั้งแต่ระดับบุคคลระดับกลุ่ม และระดับองค์การโดยสอดประสานไปในทิศทางเดียวกับวิสัยทัศน์ขององค์การ นำไปสู่การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่ทำให้องค์การเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเป็นองค์การที่มีประสิทธิภาพมีความสามารถในการแข่งขันเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน

บริหารองค์การอย่างไรให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

เมื่อสมาชิกในองค์การได้ตระหนัก และเข้าใจว่าองค์การของตนนั้นเป็นองค์การในรูปแบบใดเป็นองค์การที่เล็กกะทัดรัดหรือใหญ่ มีโครงสร้างการบริหารงานวัฒนธรรมองค์การไม่ก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันภายในองค์การ การจะปรับเปลี่ยนองค์การในรูปแบบใดก็ตาม ไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้นั้น ปัจจัยที่สำคัญของผู้บริหารที่จะนำไปสู่ความสำเร็จการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้เขียนได้รวบรวมแนวคิดจากนักวิชาการหลายท่าน มีขั้นตอนดังนี้

1. การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การ ควรกำหนดวิสัยทัศน์อันหมายถึง สิ่งที่องค์การต้องการจะบรรลุสูงสุด โดยวิสัยทัศน์นี้ควรได้รับการยอมรับร่วมกันจากบุคคลภายในองค์การ

2. ศึกษาว่าองค์การเรามีดีอะไรในขณะเดียวกันต้องพิจารณาด้วยว่า องค์การอื่นมีอะไรดีด้วยเช่นกัน เช่น การมีบุคลากรที่มีระดับความรู้ความสามารถสูง และมีความหลากหลายทางวิชาการบุคลากรมีจิตใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันสูง สภาพอาคาร และสถานที่เอื้ออำนวยต่อการขยายงาน

3. พิจารณาถึงสภาพปัญหา และอุปสรรคในการปฏิบัติงานภายในองค์การ เช่น ขาดแคลนบุคลากรในบางสาขา งบประมาณที่ได้ไม่เพียงพอ สถานที่ห่างไกลจากสถานที่ของรัฐอื่นๆ

4. การเสริมสร้างความสามารถขององค์การโดยการกระทำให้องค์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ การบริหาร โดยการทำให้องค์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้นั่นเป็นวิธีหนึ่งในหลายวิธีที่มีประสิทธิภาพ และดำเนินการอาจจำเป็นต้องใช้เวลาช้าหรือเร็วก็ได้วิธีการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้มีด้วยกันหลายวิธี เช่น วิธีการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning : AL) วิธีทบทวนหลังปฏิบัติ (After Action Review : AAR) การใช้แฟ้มสะสมงาน (Portfolio) หรือการจัดการความรู้ (Knowledge Management) การพิจารณาเลือกใช้วิธีใดวิธีหนึ่งควรเลือก

วิธีที่มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติหน้าที่ในองค์การ เช่น องค์การทางการศึกษา วิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข ส่วนมากใช้การจัดการความรู้ (Knowledge Management) โดยเริ่มทำในกลุ่มเล็กๆ ไปก่อนใช้วิธีง่ายๆ แล้วจึงค่อยๆ ขยายไปใช้วิธีการที่ก้าวหน้ายิ่งขึ้น *"การแลกเปลี่ยนเรียนรู้"* (Knowledge Sharing) ระหว่างกันผ่านการทำงานร่วมกันวิธีการใดก็ตามที่มีเป้าหมายในการพัฒนางานของกลุ่มหรือของตนผ่านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์หรือความรู้ที่เกิดจากการทำงานถือเป็นการจัดการความรู้ทั้งสิ้นวิธีการจัดการความรู้ควรเน้นความง่ายและเรียบง่ายในช่วงเริ่มต้นแล้วค่อยๆ ใช้วิธีการที่ยากหรือซับซ้อนขึ้นตามความจำเป็นซึ่งวิธีการจัดการความรู้วิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข นิยมทำกันมี 3 วิธีการ คือ การแลกเปลี่ยนความรู้จากวิธีการทำงานที่มีคุณภาพสูง (Best Practices) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยการทำกิจกรรม *"ชุมชนนักปฏิบัติ"* (Community of Practice: CoP) และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ยกกำลังสามบวกคว้าเพื่อเป็นวงล้อหมุนให้เป้าหมายของงานที่กำหนดไว้ไปสู่ความสำเร็จ จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แล้ว ต้องรวบรวมความรู้เพื่อสร้างองค์ความรู้ต่อไป (วิจารณ์ พานิช, 2556)

5. การรวบรวมความรู้เพื่อสร้างองค์ความรู้จากแหล่งเรียนรู้ต่างๆ มีมากมาย ปรีดา ยังสุขสถาพร (2549) เสนอแนวคิดการรวบรวมข้อมูลเพื่อสร้างองค์ความรู้ ดังนี้

5.1 Library หมายถึง ห้องสมุดสำหรับให้บุคลากรในหน่วยงาน ใช้ศึกษาหาความรู้ได้ด้วยตนเอง มีหนังสือ วารสาร เอกสารวิชาการ เทป วิดีโอ ให้บริการนอกจากนี้ ตามหน่วยงาน ระดับแผนกได้มีการจัดพื้นที่ส่วนหนึ่งเป็นห้องสมุดประจำหน่วยงานเพื่อจัดเก็บหนังสือ, แผ่น CD, เทป วิดีโอต่างๆ รวมทั้งได้มีการบริหารจัดการระบบห้องสมุด เช่น การลงทะเบียนหนังสือ, การแสดงรายชื่อหนังสืออื่นๆ ทาง Webpage, การยืม-คืน, วิธีการนำหนังสือออกจากห้องสมุดด้วย

5.2 Case Study หมายถึง การศึกษาเรื่องราว หรือบทวิเคราะห์ที่รวบรวม และเรียบเรียงจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริงหาข้อสรุปแล้วนำมาเขียนรายงานเป็นกรณีศึกษา และจัดทำเป็นรูปเล่มเพื่อผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องหรือสนใจสามารถนำมาใช้ศึกษาภายหลังได้

5.3 Best Practice หมายถึง การรวบรวมข้อมูลที่มั่นใจว่าเป็นตัวอย่างการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดไว้ในหน่วยงานมาใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน

5.4 Innovation หมายถึง การพัฒนาสินค้า ผลิตภัณฑ์ บริการ หรือการทำงานใหม่ๆ โดยใช้ข้อมูล เหตุผล และความคิดสร้างสรรค์ ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือดำเนินการสิ่งใหม่ๆ เป็นต้นเกี่ยวกับเรื่องนี้

5.5 Self Learning หมายถึง การเรียนรู้ด้วยตนเองที่สอดคล้องกับภารกิจขององค์กร โดยใช้สติปัญญาส่วนตน แล้วนำความรู้ที่ได้มาถ่ายทอดให้ผู้ร่วมงานในกลุ่มเดียวกัน ให้มีความรู้เพิ่มมากขึ้น

5.6 Training program หมายถึง การจัดหลักสูตรฝึกอบรมให้กับผู้ปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มความรู้พัฒนาบุคลากร ให้มีความสามารถสูงขึ้นซึ่งนับว่าเป็นกิจกรรมที่สำคัญอย่างหนึ่งในการพัฒนาหน่วยงานไปสู่สังคมแห่งปัญญาและการเรียนรู้หน่วยงานด้วยวิธีการต่างๆ ดังนี้ การบรรยายทางวิชาการ การอบรมแบบ On the Job Training การส่งผู้ปฏิบัติงานไปอบรมหลักสูตรต่างๆ

5.7 Nrod Webpage หมายถึง ข้อมูลสารสนเทศที่เผยแพร่ทาง Website เช่น ข้อมูล, ข่าวสาร, รายงาน การประชุมต่างๆ มี Webpage ของทุกหน่วยงานถึงระดับแผนก ซึ่งสามารถนำเสนอข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อทั้งหน่วยงานของตนเอง และหน่วยงานอื่นๆ ได้โดยง่ายสะดวก และรวดเร็ว

5.8 Document Room หมายถึง ห้องเก็บเอกสารจำพวกหนังสือสัญญาคู่มือแบบเอกสารรายงานต่างๆ ไว้เป็นหมวดหมู่

5.9 External Knowledge หมายถึง การเรียนรู้หรือองค์ความรู้ที่ได้มาจากหน่วยงานภายนอกอันจะได้มาจากการซื้อเทคโนโลยี/โปรแกรมที่มีอยู่จากต่างประเทศ/ในประเทศเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

5.10 Working Knowledge หมายถึง การเรียนรู้ที่ เกิดจากการทำงานนำไปจัดทำเป็นคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อการใช้ประกอบการทำงานต่อไป

5.11 Competency Based Management หมายถึง การจัดการศักยภาพของบุคลากรในองค์การอย่างเป็นระบบ โดยการประเมินศักยภาพของปฏิบัติงานแล้วนำผลการประเมินนั้นมาจัดทำเป็นหลักสูตรการอบรมเพื่อเป็นการเพิ่มศักยภาพของผู้ปฏิบัติ

5.12 Knowledge Sharing Board หมายถึง แหล่ง หรือเวทีช่องทางความรู้หรือแหล่งค้นหาความรู้ หรือการเสนอบทความทางวิชาการ หรือแนวคิดในเรื่องใดๆ ที่เสนอให้บุคคลทั่วไปทราบ ด้วยวิธีการต่างๆ เช่น Web page, Web board, Board ประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

5.13 Equipment Show Room หมายถึง สถานที่ตั้ง แสดงอุปกรณ์ซึ่งปลดออกจากใช้งาน และนำมาจัดแสดง แยกเป็นหมวดหมู่เรียงลำดับจากรุ่นแรกจนถึงรุ่นล่าสุด เพื่อให้บุคคลรุ่นหลังได้ศึกษา โดยการจัดทำ Equipment Show Room

การสืบค้นองค์ความรู้จากแหล่งเรียนรู้ที่เข้าถึงง่ายจากองค์ความรู้ที่รวบรวมไว้เป็นหมวดหมู่ ควรมีการพัฒนาปรับเปลี่ยนองค์ความรู้ที่รวบรวมไว้ไปสู่ระบบอิเลคทรอนิคส์มากขึ้นเพื่อพัฒนาความสามารถทางด้านองค์ความรู้ให้มีฐานที่มั่น ดังนั้นจึงสร้างระบบสารสนเทศที่ทำให้สามารถนำเอาองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นไปประยุกต์ใช้ได้อย่างกว้างขวางและเหมาะสม โดยวิธีการสร้างเทคโนโลยีสารสนเทศที่ง่ายที่ทุกคนสามารถเข้าถึง และสืบค้นองค์ความรู้ได้

6. พิจารณาปัจจัยที่เอื้อสู่การตัดสินใจปัจจัยดังกล่าวจะมีผลต่อความเป็นไปได้ในการนำแผนปฏิบัติไปใช้ ปัจจัยดังกล่าว เช่น การสนับสนุนของผู้บังคับบัญชา ผู้นำขาดความเข้าใจในการบริหารงานแบบใหม่ ความมีอิสระในการตัดสินใจ ระบบการบริหารจัดการองค์ความรู้ ระบบการให้รางวัลตอบแทน

7. แผนปฏิบัติการ นำข้อมูลที่ดำเนินการผ่านมาต่างๆ ที่ได้มาพิจารณามาประกอบเป็นแผนปฏิบัติการเพื่อใช้ในองค์การต่อไป

การบริหารจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้คงไม่ประสบความสำเร็จหากสมาชิกขององค์การมีความเป็นตัวตนของตนเองมาก และดำเนินการตามขั้นตอน กระบวนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เพียงใดก็ตามย่อมพบปัญหา และอุปสรรคเสมอๆ แก้วตา ไทรงามและคณะ (2550) ได้เสนอประเด็นดังนี้ สมาชิกในองค์การรู้แต่หน้าที่ของตนเองแต่ไม่รู้เป้าหมายขององค์การ (I'm My Position) สมาชิกรู้ว่าปัญหาขององค์การอยู่ที่ใดแต่ไม่รู้ว่าตัวเองมีส่วนเกี่ยวข้องอย่างไร (The enemy is out there) สมาชิกองค์การทำตามแบบที่เคยทำเห็นแต่ภาพลวงตาไม่ได้แก้ปัญหาที่สาเหตุที่แท้จริง (The Illustration of Taking Change) การยึดติดอยู่กับเหตุการณ์มากเกินไป (A Fixation on Events) ความเข้าใจผิดว่าการเรียนรู้มาจากประสบการณ์เท่านั้น แต่ไม่เข้าใจในความแตกต่างของอดีตกับปัจจุบัน (The Delusion of Learning from Experience) ขาดสติไม่รู้ตัวกับความเปลี่ยนแปลงที่ค่อยเป็นค่อยไป (The Boiled Frog Syndrome) และที่สำคัญองค์การมีผู้บริหารที่ดีแต่ไม่ได้สืบทอดความรู้ให้ผู้บริหารรุ่นต่อไป (The Myth of Management Team)

การพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารต้องศึกษาความเป็นไปได้ และบริหารจัดการการให้เป็นไปตามกระบวนการดังกล่าวข้างต้น และหมั่นตั้งคำถามอยู่เสมอว่าการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้นั้นผู้บริหารต้องทำอย่างไรให้ต่อเนื่อง และประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน

ข้อเสนอแนะ

ทำอย่างไรให้ประสบผลสำเร็จการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

การพัฒนาองค์การไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้นั้นจะไม่สามารถสำเร็จได้หากองค์การมีความพร้อมเพียงแค่ด้านใดด้านหนึ่งเพราะในการจะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้นั้น ต้องประกอบด้วยปัจจัยหลายประการในการบริหารองค์การ ในฐานะการบริหารการบริหารงานตามแนวคิดของ Marquardt พบว่ามีลักษณะปัจจัย 11 ประการที่จะพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนี้ (Marquardt, 1997)

1) โครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure) มีโครงสร้างแบบองค์รวม (Holistic Structure) มีความคล่องตัวหน้าที่ความรับผิดชอบมีความยืดหยุ่นการทำงาน แบบบูรณาการตามโครงสร้าง

2) วัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร (Corporate Learning Culture) มีบรรยากาศที่ส่งเสริมการทดลองทำสิ่งใหม่ๆ เปิดโอกาสให้คนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย ให้โอกาสในการพัฒนาตนเองแก่ทุกคนในองค์กร

3) การเพิ่มอำนาจ และความรับผิดชอบในงาน (Empowerment) เปิดโอกาสให้พนักงานมีความสามารถในการเรียนรู้มีอิสระในการตัดสินใจแก้ปัญหาของตนเอง กระจายความรับผิดชอบ

4) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Scanning) คาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมขององค์การ และปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงนั้น

5) การสร้างและถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Creation and Transfer) ผู้ปฏิบัติงานต้องมีการสร้างนวัตกรรมองค์ความรู้ใหม่ๆ มีการติดต่อสื่อสารเทคโนโลยีต่างๆ จากทุกหน่วยงานภายในองค์การ

6) เทคโนโลยีการเรียนรู้ (Learning Technology) เป็นการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงาน และในกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึง

7) การมุ่งเน้นคุณภาพ (Quality) องค์การให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพโดยรวมเน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

8) กลยุทธ์ (Strategy) เป็นการใช้กลยุทธ์การเรียนรู้ และการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (Action learning) ควบคู่ไปกับการทำงานโดยผู้บริหารเป็นผู้ให้การสนับสนุนมากกว่าจะเป็นผู้กำหนดแนวทางปฏิบัติ

9) บรรยากาศที่สนับสนุน (Supportive Atmosphere) เป็นบรรยากาศที่สนับสนุนจุดมุ่งหมายของการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน

10) การทำงานเป็นทีมและแบบเครือข่าย (Team-work Networking) เป็นสิ่งที่องค์การตระหนักถึงความร่วมมือในการทำงานเป็นทีมและเครือข่าย

11) วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นความคิดเห็นร่วมกัน (Shared Vision) ของคนในองค์การเพื่อสนับสนุนสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตซึ่งรวมถึงพันธกิจอันจะเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งสู่เป้าหมาย

ปัจจัยต่างๆ ที่จะทำให้องค์การแห่งการเรียนรู้จะประสบความสำเร็จทุกปัจจัยมีความสำคัญในการบริหารจัดการองค์การต้องมีความพร้อมในการบริหารจัดการทุกด้านให้ประสบความสำเร็จในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืน

บทสรุป

ความท้าทายในการบริหารจัดการสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ในโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วนั้น ความรู้ ซึ่งหมายถึง สารสนเทศผนวกกับทักษะประสบการณ์ของบุคลากร ความรู้จะเป็นตัวสร้างมูลค่าเพิ่มขององค์การที่พร้อมจะถูกนำไปใช้ประโยชน์ในองค์การ การทำให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้นั้น ต้องมีองค์ประกอบหลักที่สำคัญ 5 ประการในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (The Five Disciplines) ตามกระบวนทัศน์ของ Senge (1990) คือ บุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) รูปแบบความคิด (Mental Model) การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) การเรียนรู้เป็นทีม (Team learning) และองค์ประกอบสุดท้ายซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดคือ การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) การจะสร้างองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้นั้น ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารจัดการสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ การกำหนดวิสัยทัศน์องค์การ ศึกษาวิเคราะห์องค์การของเราว่ามีอะไรดีและองค์การอื่นมีดีอะไร พิจารณาสภาพปัญหาในการปฏิบัติงาน สร้างเสริมความสามารถขององค์การ การรวบรวมความรู้ การจัดเก็บความรู้ไว้เป็นหมวดหมู่ง่ายต่อการเข้าถึงข้อมูลผ่านระบบสารสนเทศ การพิจารณาปัจจัยที่เอื้อต่อสู่การตัดสินใจ ปัจจัยดังกล่าว จะมีผลต่อความเป็นไปได้ในการนำแผนปฏิบัติไปใช้ ตลอดจนถึงการนำข้อมูลการปฏิบัติที่ผ่านมาพิจารณาดำเนินการประกอบเป็นแผนในการบริหารจัดการองค์การให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข มีความพร้อมในทุกด้านตั้งแต่ผู้บริหารที่ให้การสนับสนุน มีผู้เชี่ยวชาญในสาขาต่างๆ ในการให้คำปรึกษา และบุคลากรระดับปฏิบัติการที่มีคุณภาพ อีกทั้งโครงสร้างพื้นฐานด้านระบบ และเครือข่ายที่เอื้ออำนวยความสะดวก ดังนั้น

ความมุ่งมั่นในการขับเคลื่อนองค์การให้ก้าวไปข้างหน้า สำหรับการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ในวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนนก กระทรวงสาธารณสุข จึงขึ้นอยู่กับความร่วมมือของบุคลากรทุกคน

เอกสารอ้างอิง

แก้วตา ไทรงาม และคณะ. 2550. **ผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้**. กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ.

ธงชัย สมบูรณ์. 2549. **จากองค์การแห่งการเรียนรู้.... สู่องค์การเปี่ยมสุข**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ปราชญ์สยาม.

บดินทร์ วิจารณ์. 2549. **การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้**. กรุงเทพ: สำนักพิมพ์เอ็กซเปอร์เน็ท.

ปิยนาถ ประยูร. 2548. **วิธีการคิดกระบวนระบบ (Systems Thinking)**. กรุงเทพฯ: โครงการเสริมสร้างการเรียนรู้เพื่อชุมชนเป็นสุข (สรส.).

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. 2547. **การพัฒนาองค์กรเพื่อการเปลี่ยนแปลง**. กรุงเทพ: บริษัท วิทยไพบูลย์ พริ้นติ้ง จำกัด.

ปรีดา ยังสุขสถาพร. 2549. **ยกกำลัง 5 พลวัตนวัตกรรม**. กรุงเทพ: สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี.

พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต. 2552. **องค์การและการบริหารจัดการ**. กรุงเทพมหานคร: ธิงค์ บียอนด บุคส์.

ราชกิจจานุเบกษา. 2546. **พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เล่มที่ 20 ตอนที่ 100 ก. ให้ไว้ ณ วันที่ 8 ตุลาคม พ.ศ. 2546:** ม.ป.ท.

วิจารณ์ พานิช. 2546. **องค์การแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้**. บทความวิชาการ. สถาบันการจัดการความรู้เพื่อสังคม.

วีรวุธ มาฆะศิรานนท์. 2548. **การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

สถาบันพระบรมราชชนก. 2556. **สองทศวรรษสถาบันพระบรมราชชนก ตามรอยพระบิดา ผลิตและพัฒนากำลังคนด้านสุขภาพ**. กรุงเทพฯ: ชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทยจำกัด.

_____. 2547. **หนังสือราชการที่ สธ.0123.055/ว.1495 เรื่องผลการสอบความรู้เพื่อขอขึ้นทะเบียนเพื่อรับใบอนุญาต ประจำปี 2557**. นนทบุรี : กระทรวงสาธารณสุข.

สุพานี สฤษฏ์วานิช. 2552. **พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่: แนวคิดและทฤษฎี**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน). 2555 . **รายงานผลการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสาม ระดับอุดมศึกษา วิทยาลัยพยาบาลในสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก**. ม.ป.ท.

Argyris, C., & Schon, D. 1978. **Organizational learning: A theory of action perspective**. Reading, MA: Addison Wesley.

Drucker. P. 2007. **Management :Tasks, responsibilities, practices,** N J :Transaction Publishers, New Brunswick.

Marquardt, M. 1997. "Building the learning organization-Examples of best practices." **Lifelong Learning in Europe**. 2(3), 179-186.

Michael D. 1998. **On learning to plan-and planning to learn**. San Francisco: Jossey-Bass.

Pedler, M., &Burgoyne, J. 1991. **The learning company: A strategy for sustainable development**. New York: McGraw-Hill.

Senge, P. M. 1990. **The fifth discipline: The art and practice of the learning organization**. New York: Doubleday.