



องค์กรแห่งการเรียนรู้วิถีพุทธ

ชลิดา ทรัพย์ประภา

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

Buddhist Way Learning Organization

Chalida Sapyaprapa

Faculty of Education, Mahachulalongkornrajavidyalaya University

Article Info

Vol. 3 No. 1 (Jan-Apr 2023)

Academic Article

Article History:

Received 28 Oct 2022;

Revised 12 Apr 2023;

Accepted 18 Apr 2023

คำสำคัญ:

องค์กรแห่งการเรียนรู้;

วิถีพุทธ

Corresponding Author,

E-mail: [chalida6501](mailto:chalida6501@gmail.com)

@gmail.com

บทคัดย่อ

กรณีศึกษารูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พบว่า เป็นแบบอย่างขององค์กรแห่งการเรียนรู้วิถีพุทธ ที่ได้มีผลการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและมีผลตัวชี้วัดความสำเร็จเชิงประจักษ์ พร้อมทั้งมีการปรับปรุงและพัฒนากลไกการบริหารจัดการเพื่อก้าวสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ปี 2553 เป็นต้นมา โดยมหาวิทยาลัยได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์ในแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ในส่วนขององค์ประกอบและแนวทางของการดำเนินงาน มี 5 ด้าน คือ 1) องค์ประกอบด้านการเรียนรู้ 2) องค์ประกอบด้านองค์กร 3) องค์ประกอบด้านบุคคล 4) องค์ประกอบด้านความรู้ 5) องค์ประกอบด้านเทคโนโลยี สอดคล้องกับแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ ไมเคิล เจ มาร์ควอดท์ (Michel J. Marquardt) ที่กล่าวว่า การเรียนรู้จะประสบความสำเร็จได้ด้วยระบบขององค์กรทั้งหมด เปรียบเสมือนว่าองค์กรนั้น ๆ เป็นองค์กรที่สมองเดียวกันทั้งองค์กร และสมาชิกในองค์กรให้ความสำคัญและยอมรับว่าจะนำมาซึ่งความอยู่รอดขององค์กรในปัจจุบัน และในอนาคต รวมถึงคนในองค์กรสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลข่าวสารและความรู้ที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จขององค์กรได้อย่างต่อเนื่องและทันสมัย องค์ความรู้ใหม่ คือ การสร้างรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้วิถีพุทธ ประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ส่วนนำ ส่วนที่ 2 ส่วนเนื้อหา และ ส่วนที่ 3 เป็นเงื่อนไขสู่ความสำเร็จ โดยภาพรวมมีผลการประเมินรูปแบบอยู่ในระดับมากและมากที่สุด และมีหลักการในพระพุทธศาสนาส่วนหนึ่งที่มีอิทธิพลและมีส่วนสนับสนุนต่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ สิกขา 3 อิทธิบาท 4 อินทรีย์ 5 กัลยาณมิตรธรรม 7 เป็นต้น

Keywords:

Learning Organization;
Buddhist Way

Abstract

In a case study of learning organization model of Mahachulalongkornrajavidyalaya University. It was found that is a role model of Buddhist way learning organization. That has effective management results and empirical indicators of success and an example of a learning organization. The management mechanisms have been improved and developed in order to become a learning organization continuously since 2010. The university has a strategy in the higher education development plan. There are components and guidelines of the operation, consisting of 5 components as follows: 1) Learning component 2) Organizational component 3) Person component 4) Knowledge component 5) Technology component. In line with the concept of learning organization of Michel J. Marquardt, who said that Learning can be accomplished with all organizational systems with the same brain. And members in the organization give importance and accept that it will bring about the survival of the organization in the present and in the future. Including people in the organization have access to information, news and knowledge related to the success of the organization continually and up to date. The body of knowledge indicates that the creation of a role model of Buddhist way learning organization consists of 3 parts: part 1: Introduction, part 2: Content and part 3: The condition for success. Overall, the evaluation of the model was at the high and the highest level. And there are some dharma principles in Buddhism that have an influence and contribute to the creation of an organization of learning, such as the Threefold Learning, the path of accomplishment, the controlling faculty, the qualities of a good friend.

บทนำ

ทิศทางการพัฒนาประเทศในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2555) กำหนดขึ้นบนพื้นฐานการเสริมสร้างทุนของประเทศ โดยยึด “คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา” อยู่บนพื้นฐานของ “ดุลยภาพเชิงพลวัต” ที่เชื่อมโยงทุกมิติการบูรณาการ ทั้งมิติตัวคน สังคมและวัฒนธรรม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อมและการเมือง และมียุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพคนและสังคมไทยสู่สังคมแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้ ต่อมา แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 และยุทธศาสตร์ชาติหมุดหมายที่ 12 ไทยมีกำลังคนสมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตอบโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคต มุ่งตอบสนองเป้าหมายหลักของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13



จำนวน 2 เป้าหมาย ได้แก่ เป้าหมายที่ 2) การพัฒนาคน สำหรับโลกยุคใหม่ โดยคนทุกช่วงวัยได้รับการพัฒนาในทุกมิติ การพัฒนากำลังคนสมรรถนะสูงสอดคล้องกับความต้องการของภาคการผลิตเป้าหมาย สามารถสร้างงานอนาคตและสร้างผู้ประกอบการอัจฉริยะ ที่มีความสามารถในการสร้างและใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมรวมทั้ง เป้าหมายที่ 3) การมุ่งสู่สังคมแห่งโอกาสและความเป็นธรรม ด้วยการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต ทั้งการพัฒนาาระบบนิเวศเพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต สอดคล้องกับในส่วนของโครงสร้างประชากรของประเทศพบว่า สังคมไทยเข้าสู่การเป็นสังคม “ผู้สูงอายุ” มาตั้งแต่ปี 2548 โดยในปี 2563 มีจำนวนประชากรมีจำนวนประชากรผู้สูงอายุรวมกว่า 11.6 ล้านคน และการพัฒนาทางเลือกในการเข้าถึง การเรียนรู้สำหรับผู้ที่ไม่สามารถเรียนในระบบการศึกษาปกติได้

อาจกล่าวได้ว่า รากฐานของการเกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การเรียนรู้ ถ้าองค์กรปราศจากบุคคลไม่เรียนรู้ แสวงหาความรู้ และพัฒนาตนเองแล้ว ก็ยากที่องค์กรจะก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ซึ่งสอดคล้องกับแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ยุทธศาสตร์ที่ 5 ได้กล่าวว่า องค์กรจะต้องพัฒนา กำลังคนให้มีความพร้อมในการเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนากำลังคนวัยทำงานทั้งบุคลากรภาครัฐและภาคเอกชนทุกสาขาอาชีพ ให้มีความสามารถในการสร้างสรรค์และใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างชาญฉลาดในการประกอบอาชีพและสร้างรายได้ ส่งเสริมการพัฒนาทักษะ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่รองรับเทคโนโลยีใหม่ในอนาคต และพัฒนาผู้บริหารให้สามารถวางแผนการนำเทคโนโลยีดิจิทัลไปพัฒนาภารกิจตลอดจนสามารถสร้างคุณค่าจากสารสนเทศขององค์กร (กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม, 2562)

จะเห็นได้ว่า การจัดทำแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10-13 นั้น อยู่บนความตั้งใจที่จะให้แผนมีจุดเน้นและเป้าหมายของการพัฒนาเป็นรูปธรรม มุ่งเน้น คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา รวมถึงการพัฒนาคนไปสู่สังคมแห่งโอกาสและความเป็นธรรม ด้วยการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อให้สังคมไทยมีสภาพแวดล้อมที่เอื้อและสนับสนุนต่อการพัฒนาคนตลอดในทุกช่วงชีวิต มุ่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สอดคล้องกับสังคมไทยเข้าสู่การเป็นสังคม “ผู้สูงอายุ” มาตั้งแต่ปี 2548 และเป็นการตอบโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคต ในประเด็นเป้าหมายการสร้างความเป็นธรรมและลดความเหลื่อมล้ำในทุกมิติ การกระจายศูนย์กลางความเจริญทางเศรษฐกิจ และสังคม เพิ่มโอกาสให้ทุกภาคส่วนเข้ามาเป็นกำลังของการพัฒนาประเทศในทุก ระดับ (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานกฤษฎีกา, 2565)

แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ ไมเคิล เจ มาร์ควอดท์ (Michel J. Marquardt) ที่กล่าวว่า การเรียนรู้จะประสบความสำเร็จได้ด้วยระบบขององค์กรทั้งหมด เปรียบเสมือนว่าองค์กรนั้น ๆ เป็นองค์กรที่สมองเดียวกันทั้งองค์กร และสมาชิกในองค์กรให้ความสำคัญและยอมรับว่าจะนำมาซึ่งความอยู่รอดขององค์กรในปัจจุบันและในอนาคต รวมถึงคนในองค์กรสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลข่าวสารและความรู้ที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จขององค์กรได้อย่างต่อเนื่องและทันสมัย การศึกษามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาคน พัฒนาเศรษฐกิจ การเมือง สังคมให้เจริญก้าวหน้า ให้เป็นอารยชนและอารยประเทศ ด้วยเหตุนี้ การศึกษาจึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาความรู้ ความคิด ความประพฤติ ทัศนคติ ตลอดจนคุณธรรมของบุคคล เพื่อให้ดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุข แต่สภาพการศึกษาของไทย ซึ่งได้มีการปรับตัวอย่างเชื่องช้ามาก ไม่สอดคล้องกับ

สภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วในยุคข่าวสาร ซึ่งเป็นการไม่สอดคล้องกับกระแสความคาดหวังของสังคม ความล้มเหลวที่เป็นปัญหาของการศึกษาซึ่งอยู่ในสถานะที่วิกฤติ การปรับตัวของระบบการศึกษาไทยไม่สอดคล้องกับสภาพความจริงในแต่ละยุคสมัย เกิดวิกฤติทางการศึกษา วิกฤตเศรษฐกิจ ปัญหาทางสังคมมากมาย การแข่งขันในระดับนานาชาติอยู่ในระดับท้ายๆ เหตุที่เป็นเช่นนั้นได้รับการสรุปแล้วว่า เพราะสังคมไทยไม่เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ จึงได้เกิดกระแสความตื่นตัวจากส่วนต่าง ๆ ของสังคมที่จะปฏิรูปการศึกษา เพื่อสร้างให้สังคมไทย ให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางปฏิรูปการศึกษา ของกระทรวงศึกษาธิการ ได้วางแนวทางไว้ว่า โรงเรียนเป็นสถาบันทางสังคม เมื่อการศึกษาไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของคนในสังคมได้ ดังนั้นโรงเรียนจึงสมควรจะต้องมีการเริ่มต้นปฏิรูปการศึกษา โดยมีจุดมุ่งหมายที่สำคัญคือ 1) ผู้สำเร็จการศึกษาในระดับมัธยมศึกษา ภูมิปัญญา เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ 2) สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 3) ประชาชนให้ความสนใจ สนับสนุนการศึกษา มีการเรียนรู้ตลอดชีวิต นำสังคมสู่สังคมแห่งการเรียนรู้แนวทางการพัฒนาสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ (Learning Society) เป็นรูปธรรมขึ้น เมื่อได้ประกาศใช้ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 โดยมีเป้าหมายของการปฏิรูปการศึกษา มุ่งพัฒนาสังคมไทย ให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ โดยการเสริมสร้างพัฒนาคนให้ใฝ่เรียนใฝ่รู้ เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ สร้างสังคมไทย ให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ การพัฒนาองค์กรหรือสังคม เราต้องพัฒนาให้เป็นองค์กร หรือสังคมแห่งการเรียนรู้ เพราะโลกสมัยใหม่ที่เราต้องการพัฒนาไปนั้น เราต้องการโลกแห่งการเรียนรู้ และพัฒนาบุคคล ให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ (พระสุวรรณธีรอาจารย์ และพระมหาสังเวช จนทโสภี (ศรีโคตร), 2551: 4-5)

ในบทความนี้จะขอยกกรณีศึกษาของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เป็นแบบอย่างขององค์กรแห่งการเรียนรู้วิถีพุทธ ที่ได้มีผลการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและมีผลต่อชีวิตความสำเร็จเชิงประจักษ์ พร้อมทั้งมีการปรับปรุงและพัฒนากลไกการบริหารจัดการเพื่อก้าวสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ปี 2553 เป็นต้นมา ถึงแม้สังคมและโลกจะเปลี่ยนแปลงไปเพียงใด แต่สังคมไทยยังคงนำหลักธรรมคำสอนของพระสัมมาสัมพุทธเจ้ามาเป็นแนวทางการดำเนินชีวิต และการทำงาน หลักธรรมคำสอนของพระองค์เหมาะสมทุกยุคทุกสมัย หากนำมาปรับใช้ในองค์กรเพื่อให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนววิถีพุทธได้นั้นจะทำให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

เนื้อเรื่อง

องค์กรแห่งการเรียนรู้คืออะไร

แนวคิดและทฤษฎีที่นักวิชาการต่างประเทศได้กล่าวไว้และเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวาง เช่น

ปีเตอร์เอ็ม เซนเก้ (Peter M. Senge, 1990) ซึ่งได้กล่าวถึงองค์ประกอบองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ 5 ประการ ได้แก่ ความรอบรู้แห่งตน การมีแบบแผนความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ

การ์วิน (D.A. Garvin, 1993) ได้นำเสนอ องค์ประกอบหลัก 5 ประการ ในการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้แก่การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ การทดลองทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยวิธีการใหม่การเรียนรู้จาก



ประสบการณ์และเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในอดีต การเรียนรู้จากบุคคลอื่น และการถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ

วิจารณ์ พานิชม ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่มีความสามารถสูงต่อการรับรู้และเรียนรู้ ซึ่งหมายความว่า มีความไวในการเปิดรับ จับกระแสสภาพแวดล้อมขององค์กรอยู่ตลอดเวลา มีความสามารถในการรับรู้การเปลี่ยนแปลง ทั้งที่เป็นการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและเป็นการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรและเอาใจใส่ข้อมูลเหล่านั้น นำมาใช้ปรับตัวหรือเปลี่ยนแปลงตัวขององค์กรเอง องค์กรเรียนรู้มีการรับรู้และเรียนรู้ในทุกส่วนขององค์กร ไม่ใช่รับรู้และเรียนรู้เฉพาะบุคคลในกลุ่มผู้บริหารระดับสูง แต่รับรู้ในทุกกลุ่มทุกระดับของพนักงานเมื่อมีการรับรู้และการเรียนรู้ (วิจารณ์ พานิชม, 2549: 74)

ไมเคิล เจ มาร์ควอดท์ (Michel J. Marquardt) ซึ่งได้เสนอแนวคิดแนวคิดตัวแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้เชิงระบบว่าจะต้องประกอบด้วยระบบต่าง ๆ ซึ่งเป็นระบบย่อย 5 ระบบซึ่งสัมพันธ์กัน ได้แก่ องค์กรประกอบด้านการเรียนรู้ องค์กรประกอบด้านองค์กร องค์กรประกอบด้านบุคคล องค์กรประกอบด้านความรู้และ องค์กรประกอบด้านเทคโนโลยี

แนวคิดของ ไมเคิล เจ มาร์ควอดท์ (Michel J. Marquardt) นำเสนอว่าองค์กรประกอบที่สำคัญที่ส่งเสริมให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การที่องค์กรมีวิธีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัตร สามารถเรียนรู้ จัดการ และใช้ความรู้เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จและ พบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น ซึ่งมีอยู่ 3 ระดับ คือ การเรียนรู้ระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับโลก และมาร์ควอดท์ ได้กล่าวถึง ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์กรที่มีการเรียนรู้ในด้านต่างๆ อย่างเต็มสมรรถนะ ส่งเสริมการเรียนรู้และปรับเปลี่ยนองค์กรอย่างต่อเนื่องด้วยการแก้ไข จัดการและใช้ความรู้เพื่อความสำเร็จขององค์กร เป็นองค์กรที่เพิ่มอำนาจให้บุคลากรเพื่อเรียนรู้ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร เช่นเดียวกับการทำงาน และใช้เทคโนโลยีเพื่อให้เกิดผลดีทั้งด้านการเรียนรู้และการเพิ่มผลิตภาพ ซึ่งระบบต่าง ๆ ขององค์กร ดังประกอบไปด้วยระบบย่อย 5 องค์กรประกอบ ได้แก่

1. พลวัตรของการเรียนรู้ (Learning Dynamics)
2. การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation)
3. การเพิ่มอำนาจสมาชิกองค์กร (People Empowerment)
4. การจัดการความรู้ (Knowledge Management)
5. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology Application)

ทั้ง 5 องค์กรประกอบนั้นมีความเชื่อมโยงและส่งเสริมซึ่งกันและกัน ในการนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ รวมทั้งมุมมองด้านการเรียนรู้ที่ไม่ใช่เป็นเพียงเรื่องของพนักงานและผู้บริหารเท่านั้น ยังรวมด้วยการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ลูกค้า คู่แข่ง คู่ค้า พันธมิตร ผู้ร่วมทุนทางธุรกิจ รวมทั้งชุมชนอีกด้วย จะเห็นได้ว่า องค์กรใดที่มีการเรียนรู้และสามารถนำเทคโนโลยีไปใช้ควบคู่กับการเรียนรู้ นั้นจะมีประโยชน์อย่างยิ่งต่อองค์กร ดังนั้นองค์กรจึงควรสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรได้มีโอกาสที่จะเรียนรู้ได้ทุกรูปแบบ (พระสุวรณธีราจารย์ และพระมหาสังเวช จนทโสภี (ศรีโคตร), 2551: 5)

โดยองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มีบรรยากาศที่กระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคลและกลุ่มให้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วโดยใช้กระบวนการคิด วิพากษ์วิจารณ์ เพื่อสร้างความเข้าใจต่อสิ่งที่เกิดขึ้น มีวิธีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัตร โดยอาศัยการเรียนรู้ การจัดการความรู้และการใช้ความรู้เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จควบคู่ไปกับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย โดยมีองค์ประกอบ 11 ประการคือ 1) โครงสร้างที่เหมาะสม 2) วัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร 3) การเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน 4) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 5) การสร้างและถ่ายโอนความรู้ 6) เทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ 7) มุ่งเน้นคุณภาพ 8) กลยุทธ์ 9) บรรยากาศที่เกื้อหนุน 10) การทำงานเป็นทีมและมีเครือข่าย และ 11) การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Marquardt & Reynolds, 1994) องค์กรแห่งการเรียนรู้ถือเป็นองค์กรรูปแบบใหม่ที่ใช้ธรรมชาติการมองแบบองค์รวม คือ มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทุกระดับ ไม่ว่าจะเป็นระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กรให้เกิดขึ้นพร้อม ๆ กัน โดยให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ตลอดชีวิตของการทำงานของบุคคล และใช้ทุกสิ่งจากการทำงานเป็นฐานความรู้ที่สำคัญ โดยพื้นฐานเป็นการแสวงหาและการปรับปรุงสินค้า บริการ และนวัตกรรม ขององค์กรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งความสำเร็จหรือล้มเหลวในการปรับปรุงสิ่งต่างๆ ดังกล่าวขึ้นอยู่กับทักษะของผู้ปฏิบัติงาน เจตคติความรู้ และวัฒนธรรมองค์กร (อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง, 2544)

ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้หลายท่าน อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2544), ณีฐพันธ์ เขจรนนท์ (2551), การ์วิน (Garvin, 2000), (Marquardt & Reynolds, 1994), เพดเลอร์ และคณะ (Pedler, et al., 1991) และ เซงกี (Senge, 1990) ซึ่งผู้เขียนสรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นสถานที่ซึ่งทุกคนสามารถขยายศักยภาพของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง มีบรรยากาศของการเรียนรู้รายบุคคลและกลุ่ม มีกระบวนการคิดวิเคราะห์ มุ่งเน้นในการกระตุ้น เร่งเร้า และจูงใจให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา มีอิสระในการเรียนรู้ สร้างความรู้ที่หลากหลายร่วมกัน แบ่งปันความรู้เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะ ศักยภาพ รวมทั้งทักษะในการสร้าง การแสวงหา การแปลความ การถ่ายโอน และการคงไว้ซึ่งความรู้ เพื่อขยายศักยภาพของตนเองและขององค์กร ขณะเดียวกันทุกคนก็ช่วยองค์กรเรียนรู้จากความผิดพลาดและความสำเร็จ ตลอดจนมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบที่จะประสานกัน เพื่อให้เกิดความได้เปรียบที่ยั่งยืนต่อการแข่งขันท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์

สรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่อำนวยความสะดวกและสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ให้แก่บุคลากรทั่วทั้งองค์กร บุคลากรทุกคนในองค์กรจะต้องเรียนรู้ร่วมกัน และเรียนรู้อย่างมีพลังสร้างสรรค์ แล้วพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่อง มีแนวคิดวิเคราะห์เพื่อหาแนวทางปฏิบัติที่ดีพร้อมต่อการพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น การแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ก่อเกิดเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในการจัดการกับความรู้และทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา การใช้ความรู้ในการพัฒนาองค์กรเพื่อความสำเร็จขององค์กรสู่ความเป็นเลิศ



ขั้นตอนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ขั้นตอนการองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย

ขั้นตอนที่ 1 สำรวจสภาพปัจจุบัน วิเคราะห์ ศึกษาว่าองค์กรของเรามีอะไรดี ประเมินศักยภาพขององค์กร/บุคคล ค่านิยม ปัญหาข้อบกพร่องต่าง ๆ รวมทั้งประเมินการมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้ในปัจจุบัน

ขั้นตอนที่ 2 นำข้อมูลที่ได้มากำหนดเป้าหมาย กลยุทธ์ หรือแนวทางที่จะใช้เป็นรูปแบบ และกิจกรรมที่จะทำให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน (mutual learning) เช่น บางหน่วยจัดให้มี Knowledge Center ของตนเอง รวบรวมทรัพยากรแห่งการเรียนรู้ที่เข้าถึงได้ง่ายและสะดวกต่อการใช้ เป็นสถานที่แลกเปลี่ยนถ่ายทอดความรู้ระหว่างกัน

ขั้นตอนที่ 3 ดำเนินงานตามแผน มีการแต่งตั้งคณะทำงานส่งเสริมการดำเนินงาน ติดตาม และประเมินผลตามระยะเวลา หรืออาจมีการตั้งหน่วยวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ในองค์กร ซึ่งมีตัวแทนจากบุคลากรทุกฝ่าย รวมทั้งผู้บริหาร

ขั้นตอนที่ 4 จัดเกณฑ์การพัฒนาประเมินผลในขั้นท้ายสุดหลังจากที่ดำเนินการไปแล้ว ระยะเวลาหนึ่ง เพื่อให้ทราบว่า องค์กรของเรามีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากน้อยเพียงใด

มีข้อสังเกตเกี่ยวกับการประเมินผลอยู่บางประการ คือ เนื่องจาก “ความรู้” เป็นสิ่งที่จับต้องยาก มีลักษณะเป็นนามธรรม เมื่อนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานใด ๆ ก็ตาม จึงยากต่อการวัดผลหรือนับออกมาเป็นสถิติให้เห็นชัดเจนได้ ด้วยเหตุนี้จึงทำให้การวัดผลมีข้อจำกัดตามไปด้วย การประเมินว่าองค์กรของเรามีลักษณะของเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากน้อยเพียงใด ผลที่ได้จากการเรียนรู้สัมฤทธิ์หรือไม่ จึงเป็นเรื่องที่ต้องอาศัยเวลาในการพิสูจน์ดูผลความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นก่อนที่จะสามารถสรุปได้ โดยทั่ว ๆ ไป การวัดผลที่พอจะกระทำได้จึงเน้นไปที่กระบวนการในการจัดการว่าได้ดำเนินการไปแล้วมากน้อยเพียงใด หรือวัดในเชิงปริมาณขององค์ความรู้ ที่ได้มีการถ่ายทอด ขณะที่ปริมาณดังกล่าวก็ไม่ได้เป็นเครื่องยืนยันได้เสมอไปว่า บุคลากรมีลักษณะของการเรียนรู้ที่แท้จริงหรือไม่ เรื่องที่วัดผลยากอีกประการหนึ่ง คือ ส่วนที่เกี่ยวกับการเงิน หรือการวัดผลสัมฤทธิ์ทางการลงทุน กล่าวคือ เมื่อลงทุนไปแล้ว สิ่งเหล่านี้จะให้ผลตอบแทนกลับมาเท่าไร เป็นต้น (วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2544: 85)

การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้วิถีพุทธ

แนวคิดและวิธีการปฏิบัติทางพระพุทธศาสนา มีความสอดคล้องกับแนวคิดในเรื่องของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งแนวคิดและวิธีการดังกล่าวนี้ พระพุทธองค์ได้ทรงนำมาใช้กับสาวกและองค์กรของพระองค์ คือพระพุทธศาสนามาแล้วกว่า 2,500 ปี เมื่อศึกษาพุทธธรรมหรือหลักธรรมคำสอนขององค์สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้า พบว่า มีหลักธรรมในพระพุทธศาสนาส่วนหนึ่งที่มีอิทธิพลและมีส่วนสนับสนุนต่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ สิกขา 3 อธิบาศ 4 อินทรีย์ 5 กัลยาณมิตรธรรม 7 เป็นต้น (เจษฎานกน้อย, 2556: 15) ในบทความนี้ขอยกตัวอย่างของ หลักธรรมสิกขา 3 รายละเอียดดังนี้

สิกขา 3 หลักธรรมสิกขา 3 หรือไตรสิกขา คือข้อปฏิบัติที่เป็นหลักในการเรียนรู้มี 3 ประการ คือ

1. ศีล คือ การประพฤติดี ไม่ทำให้ตนเองหรือผู้อื่นเดือดร้อน
2. สมาธิ คือ การบังคับจิตใจให้อยู่ในสภาพที่จะทำประโยชน์ สมควรแก่การทำงานให้มากที่สุด
3. ปัญญา คือ การฝึกฝนอบรมให้เกิดความรู้ความเข้าใจอันถูกต้องและสมบูรณ์ที่สุด

เมื่อพิจารณาหลักการของสิกขา 3 จะพบว่ามีความสอดคล้องกับหลักการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนั้น เกี่ยวกับเรื่องไตรสิกขานี้ พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต) อธิบายว่า ไตรสิกขา เป็นระบบการฝึกอบรมจากภายนอกเข้าไปหาภายใน จากส่วนที่หยาบเข้าไปหาส่วนที่ละเอียด และจากส่วนที่ง่ายกว่าเข้าไปหาส่วนที่ยากและลึกซึ้งกว่า เมื่อแรกเริ่มการฝึก การฝึกส่วนหยาบภายนอกในขั้นศีล ช่วยเป็นฐานแก่การฝึกส่วนละเอียดภายใน ทำให้พร้อมและสะดวกที่จะฝึกในขั้นจิตและปัญญาให้ได้ผลดียิ่งขึ้น เมื่อฝึกขั้นละเอียดภายในคือขั้นจิตและปัญญา ผลที่ส่งกลับออกมาช่วยการดำเนินชีวิตด้านนอก เช่น มีความประพฤติสุจริตมั่นคง คิดแก้ปัญหาและทำกิจต่างๆ ด้วยปัญญาบริสุทธิ์ เมื่อฝึกตลอดระบบของสิกขาแล้ว ระบบการดำเนินชีวิตทั้งก็กลายเป็นระบบของมรรค สอดคล้องกันหมดทั้งภายนอกและภายใน การพัฒนาตามหลักไตรสิกขานี้เป็นหนทางที่นำไปสู่ความสุข ความสงบ และความเจริญ ถ้าปัจเจกมีความมุ่งมั่นจะพัฒนาตนให้ยิ่งๆ ขึ้นไป ก็สามารถบรรลุมรรค ผล นิพพานได้ (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), 2555: 552-553)

หากบุคคลในองค์กรนำมาปฏิบัติก็จะส่งผลให้องค์กรบรรลุสิ่งที่พึงประสงค์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะนับเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในองค์กร เมื่อบุคลากรในองค์กรมีคุณธรรมนี้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ก็จะเกิดขึ้น และสามารถประยุกต์ใช้ในการเรียนรู้ขององค์กร เมื่อนั้นการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็จะเกิดขึ้นสมตามการดำเนินตามหลักธรรมที่เปรียบเสมือนทวารแห่งความสำเร็จ หากบุคลากรในองค์กรต่างยึดมาปฏิบัติในการดำรงตนระหว่างกันในองค์กรก็จะส่งเสริมการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น อันจะส่งผลให้องค์กรก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในที่สุด

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตฺโต) (2548, หน้า 295-297) ที่ได้ให้นิยามการศึกษาหรือการเรียนรู้ว่าเป็นการพัฒนาคนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ และท่านได้กล่าวอีกว่า การเรียนรู้ การฝึกฝนการพัฒนาคนการพัฒนาคนให้มีปัญญาที่จะทำกรรมได้ถูกต้องจึงต้องมีการศึกษาที่เรียกว่า สิกขา คือ ต้องศึกษา ต้องเรียนรู้ ต้องพัฒนาตนโดยไม่ประมาทการฝึกฝนแก้ไขปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ ดังนั้นการเรียนรู้จึงเป็นการกระทำเพื่อทำให้เกิดการพัฒนาภายในตัวตนทั้งด้านจิตใจ ร่างกาย สังคมและสติปัญญา เพื่อให้เป็นบุคลากรที่ดีในองค์กรเป็นประชาชนที่ดีของสังคม ทั้งนี้ตลอดชีวิตของมนุษย์ จำเป็นต้องเรียนรู้ทั้งจากธรรมชาติภูเขา ต้นไม้สิ่งแวดล้อม เหตุการณ์ บุคคลรอบข้างหรือแม้แต่ความรู้สึกลึกซึ้งในใจของตนเพื่อให้เกิดการพัฒนาให้รู้เท่าทันและปฏิบัติตนต่อโลกธรรม 8 คือ มีลาภ สูญเสีย มียศ เสื่อมยศ ตีเดียวน สรรเสริญ สุข และทุกข์ได้โดยไม่ตกเป็นทาสของโลกธรรม 8 ดังนั้น หากองค์กรต่างๆ น้อมนำหลักการทางพระพุทธศาสนาดังกล่าวมาปรับใช้ในองค์กร ก็เชื่อว่าองค์กรเหล่านั้นจะสามารถพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในอนาคต (พระมหาดำรงค์ ปชโชตชโย และคณะ, 2563: 93-94)

ดังนั้น หากองค์กรต่างๆ น้อมนำหลักการทางพระพุทธศาสนาดังกล่าวมาปรับใช้ในองค์กร ก็เชื่อว่าองค์กรเหล่านั้นจะสามารถพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ดีในอนาคต



มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เป็นมหาวิทยาลัยสงฆ์ที่ใช้แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ มีลักษณะสัมพันธ์และเกี่ยวเนื่องกับการจัดองค์กรของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ซึ่งเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่มีผลการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและมีผลตัวชี้วัดความสำเร็จเชิงประจักษ์ ตั้งแต่ช่วงแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ระยะที่ 10 ถึงปัจจุบัน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

กรณีศึกษา : รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ในบทความนี้ จะขอยกกรณีศึกษาของรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย โดยที่มหาวิทยาลัยมีนโยบายในการพัฒนาองค์กรไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร โดยมีการกำหนดแผนแม่บทการจัดการความรู้ กำหนดกลยุทธ์และสร้างวัฒนธรรมเพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน มีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเป็นเครื่องมือสนับสนุนในการจัดการความรู้ โดยบูรณาการการจัดการความรู้สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้วิถีพุทธ มีรายละเอียดดังนี้

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่มีผลการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและมีผลตัวชี้วัดความสำเร็จเชิงประจักษ์ โดยในช่วงแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ระยะที่ 10 (พ.ศ. 2550 – 2554) ยุทธศาสตร์ที่ 6 พัฒนาระบบการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ มีเป้าประสงค์ คือ การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กลยุทธ์ที่ 20 ปรับปรุง พัฒนากลไกการบริหารจัดการเพื่อก้าวสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และผลตัวชี้วัดความสำเร็จของกลยุทธ์ ได้แก่ มีกระบวนการพัฒนามหาวิทยาลัยสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ มีคณะกรรมการจัดการความรู้มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ปี 2553 และในปี 2556 มีผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในของมหาวิทยาลัย ทั้งในระดับสถาบัน ระดับคณะ ระดับวิทยาเขต ระดับวิทยาลัย ในตัวบ่งชี้เกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในแต่ละส่วนงาน ยังอยู่ในระดับที่น้อยถึงปานกลาง (ธีรพันธ์ เชิญรัมย์ และคณะ, 2565)

ต่อมา ในช่วงแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ระยะที่ 12 (พ.ศ. 2560 – 2564) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 การบริหารจัดการองค์กร เป้าประสงค์ที่ 5.3 มหาวิทยาลัยเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการบริหารจัดการองค์กร ที่มีเป้าประสงค์ที่เป็นมหาวิทยาลัยเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีการขยายผลไปสู่บุคลากรกลุ่มอื่น ส่งผลให้เกิดการริเริ่มโครงการหรือสร้างเครือข่ายใหม่ๆ เพื่อการบริการวิชาการแก่สังคมในระดับนานาชาติ ดังนี้

1. สนับสนุนให้บุคลากรนำประสบการณ์และความรู้ที่ได้รับจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ไปประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานจริง ได้แก่ โครงการ “Show & Share”
2. พัฒนาและสนับสนุนศูนย์ความเป็นเลิศด้านพระพุทธศาสนาในระดับชาติและนานาชาติ ได้แก่ โครงการพัฒนาศูนย์ความเป็นเลิศด้านพระไตรปิฎก และโครงการพัฒนาศูนย์ความเป็นเลิศด้านวิปัสณากรรมฐาน
3. ส่งเสริมการสร้างและแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ระดับนานาชาติ ได้แก่ โครงการสัมมนาวิชาการนานาชาติ (กองแผนงาน สำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2559)

มหาวิทยาลัยได้กำหนดแผนแม่บทการจัดการความรู้โดยบูรณาการการจัดการความรู้สู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศภายใต้ปรัชญา “องค์กรวิถีพุทธ” ซึ่งมีวิสัยทัศน์การจัดการความรู้มหาวิทยาลัย คือ องค์กรแห่งการเรียนรู้วิถีพุทธ มีการกำหนดกลยุทธ์ที่จะนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และสร้างวัฒนธรรมเพื่อการเรียนรู้ แต่มหาวิทยาลัยมีโครงสร้างองค์กรที่ใหญ่เนื่องจากมีส่วนงานในสังกัดจำนวนมาก กระจายอยู่ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค องค์กรแห่งการเรียนรู้ของแต่ละส่วนงานจึงมีความแตกต่างกัน โดยผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติตน สนับสนุนส่งเสริมบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้ โดยปฏิบัติตนเป็นผู้ฝึกสอน พี่เลี้ยง ผู้จัดการความรู้ และเป็นแบบอย่างในการเรียนรู้ให้กับคนในองค์กร มีการเอื้ออำนาจให้บุคลากรในองค์กร แต่ไม่ทุกเรื่อง มีการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบให้กับคณะ วิทยาเขต วิทยาลัยสงฆ์ ห้องเรียน และหน่วยวิทยบริการฯ ได้พัฒนาองค์กรไปสู่ความเป็นองค์กรพระพุทธศาสนาในระดับโลกตามวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยที่ตั้งไว้ทั้งในประเทศและต่างประเทศ แต่ในส่วนของส่วนงานตามภูมิภาคยังไม่สามารถดำเนินการไปสู่เป้าหมายที่มหาวิทยาลัยตั้งไว้

มหาวิทยาลัยมีการสร้างและพัฒนาสังคมแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเน้นการแสวงหาความรู้และสร้างฐานความรู้ของตน คือ พระพุทธศาสนา และบูรณาการเป็นองค์ความรู้ใหม่ และพัฒนาให้เกิดนวัตกรรมขององค์กร แต่เป็นการดำเนินการแบบปีต่อปี นโยบายด้านการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยมีการนำไปสู่การปฏิบัติของส่วนงานต่าง ๆ ทั่วทั้งองค์กร แต่เนื่องด้วยมหาวิทยาลัยเป็นองค์กรใหญ่ มีส่วนงานในสังกัดมาก ทั้งวิทยาเขต วิทยาลัยสงฆ์ ห้องเรียนและหน่วยวิทยบริการฯ จึงทำให้ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่มหาวิทยาลัยตั้งไว้ และมหาวิทยาลัยได้นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาเป็นเครื่องมือในการจัดการความรู้ในองค์กร ครอบคลุมภารกิจของมหาวิทยาลัย ด้านการบริหารจัดการ ด้านการเรียนการสอน ด้านทรัพยากร ด้านงบประมาณ และด้านบุคคล แต่เนื่องด้วยมหาวิทยาลัยมีส่วนงานมาก จึงทำให้การดำเนินงานยังไม่ครอบคลุมทุกส่วนงาน สอดคล้องกับแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ ไมเคิล เจ มาร์ควอดท์ (Michel J. Marquardt, 2002) ที่ได้กล่าวถึงองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า การเรียนรู้จะประสบความสำเร็จได้ด้วยระบบขององค์กรทั้งหมด เปรียบเสมือนว่าองค์กรนั้น ๆ เป็นองค์กรที่มองเดียวกันทั้งองค์กรสมาชิกในองค์กรให้ความสำคัญและยอมรับว่าการเรียนรู้ทั้งองค์กรนั้นจะนำมาซึ่งความอยู่รอดขององค์กรในปัจจุบันและความสำเร็จขององค์กรในอนาคตทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลข่าวสารและความรู้ที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จขององค์กรได้อย่างต่อเนื่องและทันสมัย และองค์กรมีบรรยากาศที่ส่งเสริมกระตุ้นและให้รางวัลแก่บุคลากรและกลุ่มที่เรียนรู้ใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร และองค์กรเป็นศูนย์รวมที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ต่าง ๆ ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร ดังนั้น การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงระบบย่อยด้านองค์กรทั้ง 4 มิติ ได้แก่ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้าง ผู้นำเป็นทั้งครู โค้ชและพี่เลี้ยงเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีขีดความสามารถ พร้อมต่อการเอื้ออำนาจให้บุคลากรรับมอบความรับผิดชอบและอำนาจที่สอดคล้องกับความสามารถ นอกจากผู้บริหารและบุคลากรที่ต้องได้รับการเอื้ออำนาจและการเรียนรู้แล้ว นิสิตและนักศึกษา หน่วยงานและองค์กรภายนอก และเครือข่าย รวมถึงชุมชนที่อยู่แวดล้อม ซึ่งทุกกลุ่มมีคุณค่าต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องได้รับการเอื้ออำนาจและการเรียนรู้เช่นเดียวกันนอกจากนั้น การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การวิเคราะห์และการทำเหมืองความรู้ การถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้



และการนำไปประยุกต์ใช้และการทำให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรงการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้งาน เพื่อช่วยเอื้อความสะดวกและง่ายต่อการจัดการความรู้ และส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์กรให้เกิดขึ้นอย่างทั่วถึง

รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พบว่า องค์กรประกอบและแนวทางของการดำเนินงานเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีองค์ประกอบ 5 ด้าน มีรายละเอียดดังนี้ 1) องค์กรประกอบด้านการเรียนรู้ 2) องค์กรประกอบด้านองค์กร 3) องค์กรประกอบด้านบุคคล 4) องค์กรประกอบด้านความรู้ 5) องค์กรประกอบด้านเทคโนโลยี ทั้งนี้ พบว่า องค์กรประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ ไมเคิล เจ มาร์ควอดท์ (Michel J. Marquardt) ที่กล่าวถึงองค์ประกอบองค์กรแห่งการเรียนรู้เชิงระบบ เป็นแนวคิดที่มองการพัฒนาทุกระบบขององค์กร ซึ่งระบบย่อยทุกระบบมีความสัมพันธ์กัน เป็นแนวคิดที่มีความสมบูรณ์กว่าแนวคิดของนักวิชาการท่านอื่น ๆ สามารถผลักดันให้องค์กรก้าวไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างเป็นระบบได้ ดังนั้น แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ ไมเคิล เจ มาร์ควอดท์ (Michel J. Marquardt) และผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย มาสร้างรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ปัจจัยที่ส่งผลให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ ด้านการจัดโครงสร้างและการบริหารงาน ด้านการจัดการความรู้ ด้านการนำเทคโนโลยีไปใช้ ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ ด้านการพัฒนาบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรด้านการพัฒนาบุคลากรและทีมงานด้านการจูงใจและด้านการกำกับติดตามการดำเนินงานมีความเหมาะสมมาก โดยเฉพาะองค์ประกอบด้านเทคโนโลยี เป็นองค์ประกอบย่อยของการพัฒนามหาวิทยาลัยไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเครือข่ายเทคโนโลยีและเครื่องมือต่าง ๆ เป็นสิ่งที่ช่วยให้คนในมหาวิทยาลัยเข้าถึงความรู้ และมีการแลกเปลี่ยนสารสนเทศและการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน มีองค์ประกอบย่อย คือเทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้ และเทคโนโลยีสำหรับการเพิ่มพูนความรู้ และส่วนที่ 3 เจื่อนไขสู่ความสำเร็จ เป็นการอธิบายเกี่ยวกับเงื่อนไขสู่ความสำเร็จของรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย โดยกลยุทธ์การพัฒนาด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีได้แก่ส่งเสริมการใช้คอมพิวเตอร์ในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมบุคลากรออกแบบนวัตกรรม สร้างนวัตกรรมที่สนับสนุนการปฏิบัติงานพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้เอื้อต่อการเรียนรู้พัฒนารูปแบบการจัดเก็บข้อมูลส่งเสริมการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ กานต์สตุดา มาฆะศิริานนท์ (2557) ที่กล่าวถึง กลยุทธ์เพื่อการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีโดยพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ที่อาศัยเทคโนโลยี พัฒนาและใช้เทคโนโลยีการเรียนรู้ทางไกลที่หลากหลาย แสวงหาและพัฒนาสมรรถนะของเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ด้วยตนเองและการเรียนรู้เป็นกลุ่มติดตั้งระบบ Electronic Performance Support Systems (EPSS) ใช้อินเทอร์เน็ตและอินทราเน็ตเพื่อการฝึกอบรม ด้านเทคโนโลยีประกอบด้วย เครือข่ายเทคโนโลยีและเครื่องมือทางข้อมูลต่าง ๆ ที่ช่วยสนับสนุนให้คนในองค์กรเข้าถึงความรู้ และมีการแลกเปลี่ยนสารสนเทศ และการเรียนรู้ซึ่งกันและกันโดยจะรวมไปถึงตัวระบบและกระบวนการทางเทคโนโลยี ตลอดจนโครงสร้างของความร่วมมือที่จะทำให้เกิดทักษะในการประสานงาน การสอนงาน และทักษะเกี่ยวกับความรู้ด้านอื่น ๆ และยังคงครอบคลุมถึงการใช้อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ และวิธีการในการเรียนรู้ ที่ก้าวหน้า ไปมาก ๆ อาทิเช่น การใช้ตัวแบบจำลอง (Simulation)

การประชุมทางไกล (Computer Conferencing) ตลอดจนการแลกเปลี่ยนและลงความเห็นร่วมกัน เครื่องมือต่าง ๆ เหล่านี้อาจกล่าวได้ว่าเป็นทางด่วนความรู้ (Knowledge Freeways) ซึ่งเป็นโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญสำหรับการจัดการความรู้องค์ประกอบที่สำคัญ 2 อย่างขององค์ประกอบด้านเทคโนโลยี ประกอบด้วยเทคโนโลยีสำหรับจัดการความรู้ และเทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนการเรียนรู้ (กานต์สุตา มาชะศิริานนท์, 2557: 67) มหาวิทยาลัยมีนโยบายในการพัฒนาองค์กรไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร โดยมีการกำหนดแผนแม่บทการจัดการความรู้ กำหนดกลยุทธ์และสร้างวัฒนธรรมเพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน มีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเป็นเครื่องมือสนับสนุนในการจัดการความรู้ แต่มหาวิทยาลัยมีโครงสร้างองค์กรที่มีขนาดใหญ่ เพราะมีส่วนงานในสังกัดจำนวนมาก จึงยังไม่สามารถทำให้มหาวิทยาลัยบรรลุวิสัยทัศน์ตามที่ตั้งไว้ได้ การสร้างรูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่ **ส่วนที่ 1 ส่วนนำ** เป็นการอธิบายเกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎีองค์กรแห่งการเรียนรู้และวัตถุประสงค์ของการพัฒนารูปแบบ **ส่วนที่ 2 ส่วนเนื้อหา** เป็นการอธิบายถึงองค์ประกอบและแนวทางของการดำเนินงานเพื่อพัฒนาไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ด้าน คือ ด้านการเรียนรู้ ด้านองค์กร ด้านบุคคล ด้านความรู้ และด้านเทคโนโลยี และ**ส่วนที่ 3 เป็นเงื่อนไขสู่ความสำเร็จ** โดยผลการประเมินรูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความถูกต้อง ความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และความเป็นประโยชน์ โดยภาพรวมมีผลการประเมินรูปแบบอยู่ในระดับมากและมากที่สุด (ธีรพันธ์ เขียวรัมย์ และคณะ, 2565)

นอกจากนี้ ทางด้านการเรียนรู้ในระดับองค์กร จะเห็นได้ว่า “องค์กรวิถีพุทธ” นั้นมีลักษณะเฉพาะตัวที่เป็นเอกลักษณ์ โดยมีพระพุทธเจ้าทรงเป็นประธานและเป็นผู้นำเหล่าสาวกซึ่งเป็นสมาชิกในองค์กร ต่างมีเป้าหมายร่วมกัน ในการปฏิบัติตนตามหน้าที่เพื่อบรรลุผลร่วมกัน นั่นคือการถึงที่สุดแห่งทุกข์หรือพระนิพพาน ซึ่งสมาชิกภายในองค์กรต่างมีการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามหลักพุทธธรรมต้องใช้เวลาในการสร้างและพัฒนาให้เกิดขึ้น ทั้งนี้เพราะอยู่บนพื้นฐานของหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาหลายประการ เช่น หลักการของสิกขา 3 จะพบว่ามีความสอดคล้องกับหลักการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนั้นหากบุคลากรในองค์กรยึดหลักสิกขา 3 มาประพฤติปฏิบัติในองค์กรก็จะเป็นสนับสนุนการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กร อันจะเป็นการปูทางไปสู่องค์กร อันจะเป็นการปูทางไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป พระพุทธศาสนามีหลักที่เป็นกระบวนการฝึกฝนพัฒนาตนเอง เพื่อให้เป็นเครื่องมือในการควบคุมตนเอง เรียกว่า ไตรสิกขา เป็นวิธีการเรียนรู้ ฝึกฝน พัฒนาชีวิตทั้ง 3 ด้าน คือ

1) ด้านพฤติกรรม การแสดงออกทางกาย วาจา เป็นพื้นฐานสำหรับการพัฒนาจิตใจและปัญญาต่อไป

2) ด้านจิตใจ ทำจิตให้มีกำลัง ตั้งมั่น มีคุณภาพที่ดี เหมาะต่อการนำไปใช้งาน

3) ด้านปัญญา ให้มองเห็นสิ่งทั้งหลายตามความเป็นจริง ไม่ยึดมั่นถือมั่นในสิ่งทั้งปวง

ซึ่งเชื่อว่าหากมีการพัฒนาอย่างค่อยๆ เป็นค่อยๆ ไป องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามหลักพุทธธรรมก็จะเกิดขึ้นได้อย่างมั่นคง เปรียบเหมือนดอกไม้ซึ่งพร้อมรอการผลิบาน จากหลักธรรมที่กล่าวมาข้างต้นจะเป็นได้ว่าการจัดองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวทางพุทธธรรมขององค์พระสัมมาสัมพุทธเจ้านั้น มีสาระสำคัญในเรื่องของการสั่งสอนสาวกให้เป็นผู้ที่รู้จักฝึกตน และมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองไปสู่ศักยภาพสูงสุด โดยใช้ทั้งการเรียนรู้



ส่วนบุคคล การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการเรียนรู้ขององค์กร ดังนั้น หากองค์กรต่างๆ น้อมนำหลักการทางพระพุทธศาสดาดังกล่าวมาปรับใช้ในองค์กร ก็เชื่อว่าองค์กรเหล่านั้นจะสามารถพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในอนาคต (อภิญาญา ฉัตรช่อฟ้า และบุญทัน ดอกไธสง, 2562: 166-168)

ดังนั้น จะเห็นได้ว่า เป็นแบบอย่างขององค์กรแห่งการเรียนรู้วิถีพุทธ ที่ได้มีผลการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและมีผลตัวชี้วัดความสำเร็จเชิงประจักษ์ พร้อมทั้งมีการปรับปรุงและพัฒนากลไกการบริหารจัดการเพื่อก้าวสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ปี 2553 เป็นต้นมา มีการกำหนดยุทธศาสตร์ในแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา และโครงการขยายผลไปสู่บุคลากรกลุ่มอื่น ส่งผลให้เกิดการริเริ่มโครงการหรือสร้างเครือข่ายใหม่ๆ เพื่อการบริการวิชาการแก่สังคมในระดับนานาชาติในหลายโครงการ

องค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย มุ่งเน้นส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพ พัฒนาสถานศึกษาขนาดใหญ่ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ได้รับการพัฒนาตามบริบทของสถานศึกษาและหาแนวทางการพัฒนารูปแบบที่เหมาะสมสำหรับการส่งเสริมให้เป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ สำหรับเป็นกรอบแนวทางการพัฒนาศักยภาพของสถานศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขนาดใหญ่จะสามารถทำให้สถานศึกษาเป็นสถานศึกษา ที่มีคุณภาพ สามารถดำเนินงานการบริหารจัดการศึกษาของชาติได้สอดคล้องกับเป้าหมายของการศึกษา และพัฒนาระดับศักยภาพทางการศึกษาของชาติ โดยมีกลุ่มงานเทคโนโลยีการศึกษา ปฏิบัติงานจัดอบรมบุคลากรและนิสิตนักศึกษาของ มหาวิทยาลัยในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ งานบริหารจัดการเว็บไซต์ งานบริการการเรียนการสอนออนไลน์ (E-Learning) และได้มีคู่มือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ต่าง ๆ ทั้งนี้มหาวิทยาลัยมีการสร้างและพัฒนาระบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเน้นการแสวงหาความรู้และสร้างฐานความรู้ของตน คือ พระพุทธศาสนา และบูรณาการเป็นองค์ความรู้ใหม่ และพัฒนาให้เกิดนวัตกรรมขององค์กร แต่เป็นการดำเนินการแบบปีต่อปี นโยบายด้านการจัดการความรู้ของมหาวิทยาลัยมีการนำไปสู่การปฏิบัติของส่วนงานต่าง ๆ ทั้งทั้งองค์กรภายใต้ปรัชญา “องค์กรวิถีพุทธ” ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของ ไมเคิล เจ มาร์ควอดท์ (Michel J. Marquardt) ที่ได้กล่าวถึงองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า การเรียนรู้จะประสบความสำเร็จได้ด้วยระบบขององค์กรทั้งหมด เปรียบเสมือนว่าองค์กรนั้น ๆ เป็นองค์กรที่ส่องเดียวกันทั้งองค์กรสมาชิกในองค์กรให้ความสำคัญและยอมรับว่าการเรียนรู้ทั้งองค์กรนั้นจะนำมาซึ่งความอยู่รอดขององค์กรในปัจจุบันและความสำเร็จขององค์กรในอนาคตทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลข่าวสารและความรู้ที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จขององค์กรได้อย่างต่อเนื่องและทันสมัย และองค์กรมีบรรยากาศที่ส่งเสริมกระตุ้นและให้รางวัลแก่บุคลากรและกลุ่มที่เรียนรู้ใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร และองค์กรเป็นศูนย์รวมที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ต่าง ๆ ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร

องค์ความรู้ใหม่



ภาพที่ 1 องค์กรแห่งการเรียนรู้วิถีพุทธ (Buddhist Way Learning Organization)

จากที่กล่าวมา จะเห็นว่า ปัจจัยสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้นเน้นที่ “คน” เป็นหลัก เครื่องมือ อุปกรณ์ หรือเทคนิคต่างๆ ตลอดจนเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นเพียงอรรถประโยชน์ที่ช่วยเอื้ออำนวยให้วิธีการที่จะนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ดำเนินไปได้สะดวกขึ้น และเน้นการมีปฏิสัมพันธ์กันโดยตรง โดยความรู้ต้องมีการเรียนรู้กันอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ ซึ่งลักษณะการเรียนรู้ดังกล่าว องค์กรจะต้องพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษารูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พบว่า องค์ประกอบและแนวทางของการดำเนินงานเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีองค์ประกอบ 5 ด้าน มีรายละเอียดดังนี้ 1) องค์ประกอบด้านการเรียนรู้ 2) องค์ประกอบด้านองค์กร 3) องค์ประกอบด้านบุคคล 4) องค์ประกอบด้านความรู้ 5) องค์ประกอบด้านเทคโนโลยี สอดคล้องกับแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของ ไมเคิล เจ มาร์ควอดท์ (Michel J. Marquardt) ที่ได้กล่าวถึงองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า การเรียนรู้จะประสบความสำเร็จได้ด้วยระบบขององค์กรทั้งหมด เปรียบเสมือนว่าองค์กรนั้น ๆ เป็นองค์กรที่มองเดียวกันทั้งองค์กรสมาชิกในองค์กรให้ความสำคัญและยอมรับว่าการเรียนรู้ทั้งองค์กรนั้นจะนำมาซึ่งความอยู่รอดขององค์กรในปัจจุบันและความสำเร็จขององค์กรในอนาคตทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลข่าวสารและความรู้ที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จขององค์กรได้อย่างต่อเนื่องและทันสมัย และองค์กรมีบรรยากาศที่ส่งเสริมกระตุ้นและให้รางวัลแก่บุคลากรและกลุ่มที่เรียนรู้ใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร และองค์กรเป็นศูนย์รวมที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ต่าง ๆ ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร นอกจากนี้ เมื่อศึกษาพุทธธรรมหรือหลักธรรมคำสอนขององค์สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้า พบว่า มีหลักการในพระพุทธานุศาสนานส่วนหนึ่งที่มีอิทธิพลและมีส่วนสนับสนุนต่อการ



สร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ สึกขา 3 อิทธิบาท 4 อินทรีย์ 5 ธรรมธรรม 6 กัลยาณมิตรธรรม 7 หลัก
พหุสูต โปรโตโมสะ โยนิโสมนสิการ เป็นต้น

บทสรุป

การสร้างรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ส่วนนำ เป็นการอธิบาย
เกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎีองค์กรแห่งการเรียนรู้และวัตถุประสงค์ของการพัฒนารูปแบบ ส่วนที่ 2 ส่วนเนื้อหา
เป็นการอธิบายถึงองค์ประกอบและแนวทางของการดำเนินงานเพื่อพัฒนาไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
5 ด้าน คือ ด้านการเรียนรู้ ด้านองค์กร ด้านบุคคล ด้านความรู้ และด้านเทคโนโลยี และ ส่วนที่ 3 เป็นเงื่อนไข
สู่ความสำเร็จ โดยผลการประเมินรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความถูกต้อง ความเป็นไปได้ ความ
เหมาะสม และความเป็นประโยชน์ โดยภาพรวมมีผลการประเมินรูปแบบอยู่ในระดับมากและมากที่สุด ดังนั้น
การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงระบบย่อยด้านองค์กรทั้ง 4 มิติ ได้แก่ วิสัยทัศน์
วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้าง ผู้นำเป็นทั้งครู โค้ชและพี่เลี้ยงเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีขีดความสามารถ
พร้อมต่อการเอื้ออำนาจให้บุคลากรรับมอบความรับผิดชอบและอำนาจที่สอดคล้องกับความสามารถ นอกจากนี้
ผู้บริหารและบุคลากรที่ต้องได้รับการเอื้ออำนาจและการเรียนรู้แล้ว นิสิตและนักศึกษา หน่วยงานและองค์กร
ภายนอก และเครือข่าย รวมถึงชุมชนที่อยู่แวดล้อม ซึ่งทุกกลุ่มมีคุณค่าต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องได้รับการ
เอื้ออำนาจและการเรียนรู้เช่นเดียวกัน หากนำไปเป็นแนวทางปฏิบัติจะทำให้เป็นองค์กรที่มีบรรยากาศแห่งการ
เรียนรู้ บุคลากรจะกระตือรือร้น เสาะแสวงหาความรู้อยู่ตลอดเวลา เกิดการเปลี่ยนแปลงพัฒนาองค์กรให้
แข็งแกร่งและยั่งยืนต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม. (2562). *นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม*. กรุงเทพมหานคร: กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม.
- กองแผนงาน สำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. (2559). *แผนพัฒนาการศึกษา ระดับอุดมศึกษา*. สืบค้นเมื่อ 15 มีนาคม 2566, จาก http://plandiv.mcu.ac.th/?page_id=109.
- กานต์สุดา มาชะศิริานนท์. (2557). การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- เจษฎา นกน้อย. (2556). *12 แนวคิดฝ่าวิกฤตองค์กร*. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณัฐพันธ์ เขจรนนท์. (2551). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ธีรพันธ์ เขียวรัมย์ และคณะ. (2565). รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. *วารสารวิจัยวิชาการ*. 5 (2), 183-196.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต). (2555). พุทธธรรม ฉบับปรับขยาย. พิมพ์ครั้งที่ 32. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ผลิตภัณท์ ในเครือ บริษัท สำนักพิมพ์แพรวแอนดิโอ.
- พระมหาดำรงค์ ปชโชตชโย และคณะ. (2563). การเรียนรู้ตามหลักพหุสูต 5 ของผู้เรียนโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกบาลี จังหวัดปทุมธานี. *วารสารครุศาสตร์ปริทรรศน์*. 7 (1), 88-97.

- พระสุวรนธิ์ราชจารย์ และพระมหาสังเวช จนทโสภี (ศรีโคตร). (2551). *ศึกษาสภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตขอนแก่น ตามทฤษฎีของ ไมเคิล มาร์ควอดท์*. รายงานวิจัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- วิจารณ์ พานิชม. (2549). *การจัดการความรู้ฉบับนักปฏิบัติ*. กรุงเทพมหานคร : สุขภาพใจ.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2544). *การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้*. กรุงเทพมหานคร : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานয়รัฐมนตรี. (24 ตุลาคม 2565). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบสาม พ.ศ. 2566 – 2570*. สืบค้นเมื่อ 15 มีนาคม 2566, จาก <https://www.nesdc.go.th/main.php?filename=plan13>.
- อภิญา ฉัตรช่อฟ้า และบุญทัน ดอกไธสง. (2562). องค์กรแห่งการเรียนรู้. *วารสาร มจร มนุษยศาสตร์ปริทรรศน์*. 5 (1), 157-170.
- อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง. (2544). *ประมวลบทความนวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้สำหรับครูยุคปฏิรูปการศึกษา*. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Garvin, D. (2000). *Learning in Action: A Guide to Putting the Learning Organization to Work*. Boston, Mass: Harvard Business School.
- Marquardt, M. J. and Reynolds, A. (1994). *The Global Learning Organization*. New York: Irwin.
- Pedler, M., et al. (1991). *The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development*. London: The McGraw-Hill.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday/Currency.