



การประชุมวิชาการและนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ครั้งที่ 5
วันที่ 3 เมษายน พ.ศ. 2566

การจัดการความรู้สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ Knowledge Management to Learning Organizations

ชรินทร์ทิพย์ ธาดานิติภิญโญ และธดา สิทธิธาดา
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
s65561802009@ssru.ac.th, thada.si@ssru.ac.th

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้อธิบายถึงการจัดการความรู้สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยเนื้อหาสำคัญ ดังนี้ การจัดการความรู้ กระบวนการจัดการความรู้และองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 1) การกำหนดความรู้หลักที่จำเป็นหรือสำคัญต่องานหรือกิจกรรมของกลุ่มหรือองค์กร 2) การเสาะหาความรู้ที่ต้องการ 3) การปรับปรุง ดัดแปลงหรือสร้างความรู้บางส่วนให้เหมาะต่อการใช้งาน 4) การประยุกต์ใช้ความรู้ในกิจการ 5) การนำประสบการณ์จากการทำงานและการประยุกต์ใช้ความรู้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 6) การจดบันทึกและการปรับปรุงชุดความรู้ และการจัดการความรู้เพื่อมุ่งสู่องค์กรเรียนรู้ในสถานศึกษา ซึ่งการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พัฒนาบุคลากรให้มีกระบวนการทำงานโดยอาศัยการจัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพส่งผลให้องค์กรมีความพร้อมในการเผชิญกับสถานะการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ด้วยการตรวจสอบและการแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นภายในองค์กร เพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

คำสำคัญ: การจัดการความรู้, องค์กรแห่งการเรียนรู้

Abstract

This academic article describes knowledge management to an effective learning organization. Consisting of important contents as follows: Knowledge management Knowledge management process and learning organization consists of 1) Determining the main knowledge that is necessary or important to the work or activities of the group or organization 2) Seeking the desired knowledge 3) Improving, modifying or creating some knowledge to be suitable for use 4) Applying knowledge in the business 5) Applying work experience and applying knowledge to exchange knowledge 6) Note taking notes and improving knowledge sets. And Knowledge management to aim for learning organizations in educational institutions which knowledge management is an important tool to develop educational institutions to be a learning organization Develop personnel to have a working process based on effective knowledge management As a result, the organization is ready to face competitive conditions and changes in the internal and changing the internal and external environment. By checking



and correcting errors that occur within the organization to create a continuous and sustainable learning organization

Keywords: Knowledge Management, Learning Organization

บทนำ

การที่องค์กรต้องสูญเสียความรู้อันเนื่องมาจากบุคลากรลาออกหรือเกษียณอายุ ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินการขององค์กรเป็นวงกว้าง เนื่องจากการจัดการความรู้ภายในองค์กร ขึ้นอยู่กับข้อมูล และความสามารถในการบริหารจัดการข้อมูลที่มีอยู่ จากนั้นจึงนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรมากที่สุด องค์กรจึงต้องพยายามรักษาองค์ความรู้ที่ตนเองมีอยู่ โดยอาศัยการขับเคลื่อนองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากแนวคิดเดิมที่มุ่งเน้นพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้มาก ๆ เพียงอย่างเดียวจึงเปลี่ยนไป ในปัจจุบัน การมุ่งเน้นการจัดการความรู้จึงเป็นกลไกสำคัญในการผลักดันองค์กรให้มีประสิทธิภาพ หากองค์กรใด จะพัฒนาตนเองให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงจำเป็นต้องบริหารจัดการความรู้ภายในองค์กรให้เป็นระบบ ส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้ได้จริงและต่อเนื่อง หากองค์กรใดมีการจัดการความรู้โดยไม่มี การสร้างบรรยากาศ แห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นภายในองค์กร ก็นับเป็นการลงทุนที่ไม่คุ้มค่า ดังนั้น การทำความเข้าใจเกี่ยวกับ กระบวนการจัดการความรู้และองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพ เป็นอย่างมาก

การจัดการความรู้

การจัดการความรู้ หมายถึง การนำ เทคนิคและวิธีการต่าง ๆ เพื่อนำความรู้มาใช้พัฒนาการทำงาน ของตนเองและองค์กร โดยผู้ที่มีผู้รู้หรือนักวิชาการจากองค์กร สถาบันต่าง ๆ ได้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ ไว้ ดังนี้

วิจารณ์ พานิช กล่าวว่า การจัดการความรู้ คือ การสร้างและจัดกระบวนการให้ความรู้ที่เหมาะสมไหล ไปยังบุคคลที่ถูกต้อง (Right person) ณ เวลาที่เหมาะสม (Right time) เพื่อให้บุคคลแลกเปลี่ยนสารสนเทศ และนำไปใช้เพื่อเพิ่มผลสำเร็จ (Performance) ขององค์กร (วิจารณ์ พานิช, 2559)

อุไรวรรณ แยมแสงสังข์ ได้ให้ความหมายการจัดการความรู้ไว้ว่า คือ เครื่องมือ เทคนิค วิธี ยุทธศาสตร์ ในการที่ช่วยกันรักษา วิเคราะห์ จัดการ ปรับปรุงและแลกเปลี่ยนความเชี่ยวชาญในการทำธุรกิจร่วมกัน การจัดการความรู้เน้นไปที่การใช้วิธีการใหม่ ๆ ที่จะทำให้ข้อมูลดิบพัฒนาไปเป็นสารสนเทศที่มีความหมายและ พัฒนาไปเป็นองค์ความรู้ (อุไรวรรณ แยมแสงสังข์, 2555) และลดอน (Laudon) กล่าวถึง Knowledge management ว่าการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร มีความสำคัญเป็นพิเศษในองค์กรที่มีลักษณะการ บริหารงานแบบแบนราบและแบบเครือข่าย ซึ่งในการจัดการในระดับต่าง ๆ จะมีการจัดการ แยกแยะความ จริงในส่วนที่สามารถนำมาช่วยสมาชิกในทีมพัฒนางาน รวมทั้งการแบ่งปันข้อมูล เพื่อพัฒนางานในส่วนงาน อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกันด้วย (Laudon, 2000, p. 435 อ้างถึงใน ไพบุลย์ ปะวะเสนะ, 2548, หน้า 3) ซึ่งการ จัดการความรู้ที่มีประสิทธิภาพต้องอาศัยกระบวนการจัดการความรู้ที่จะทำให้องค์กรก้าวไปสู่องค์กรแห่งการ เรียนรู้ได้



กระบวนการจัดการความรู้และองค์กรแห่งการเรียนรู้

กระบวนการจัดการความรู้มี 6 กิจกรรม ดังนี้

1. การกำหนดความรู้หลักที่จำเป็นหรือสำคัญต่องานหรือกิจกรรมของกลุ่มหรือองค์กร
2. การเสาะหาความรู้ที่ต้องการ
3. การปรับปรุง ดัดแปลงหรือสร้างความรู้บางส่วนให้เหมาะต่อการใช้งานของตน
4. การประยุกต์ใช้ความรู้ในกิจการงานของตน
5. การนำประสบการณ์จากการทำงานและการประยุกต์ใช้ความรู้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสกัด “ขุมความรู้” ออกมาบันทึกไว้
6. การจัดบันทึก “ขุมความรู้” และ “แก่นความรู้” สำหรับไว้ใช้งานและปรับปรุงเป็นชุดความรู้ที่ครบถ้วน ลุ่มลึกและเชื่อมโยงมากขึ้น

โดยที่การดำเนินการทั้ง 6 ประการนี้บูรณาการเป็นเนื้อเดียวกัน เป็นความรู้ที่ชัดแจ้ง อยู่ในรูปของตัวหนังสือหรือรหัสที่เข้าใจได้ทั่วไป (Explicit Knowledge) และความรู้ฝังลึกอยู่ในสมอง (Tacit Knowledge) ที่อยู่ในคนทั้งที่อยู่ใจ (ความเชื่อ ค่านิยม) อยู่ในสมอง (เหตุผล) อยู่ในมือและส่วนอื่น ๆ ของร่างกาย (ทักษะในการปฏิบัติ) ซึ่งกระบวนการจัดการความรู้ เป็นกิจกรรมที่คนจำนวนหนึ่งปฏิบัติร่วมกัน ไม่ใช่กิจกรรมที่สามารถปฏิบัติได้โดยตนเองผู้เดียว การจัดการความรู้ที่ถูกต้องจะต้องเริ่มที่งานหรือเป้าหมายของงาน (วิจารณ์ พานิช, 2547: ออนไลน์) มีเป้าหมายสำคัญ คือ การที่กลุ่มคนดำเนินการจัดการความรู้ร่วมกัน มีชุดความรู้และสร้างความรู้ขึ้นใช้เองอยู่ตลอดเวลา โดยที่การสร้างนั้นเป็นการสร้างเพียงบางส่วน ผ่านการทดลองนำความรู้จากภายนอกมาปรับปรุงให้เหมาะต่อสภาพของตนและทดลองใช้งาน ไม่ใช่กิจกรรมที่ดำเนินการเฉพาะเรื่องความรู้ แต่เป็นกิจกรรมที่แทรก/ ผ่าง หรือบูรณาการอยู่กับทุกกิจกรรมของการปฏิบัติงาน และที่สำคัญการจัดการความรู้เองก็ต้องการการจัดการด้วย ซึ่งการ์วิน (Garvin) กล่าวว่า บุคลากรจะต้องนำเอาความรู้และความผิดพลาดมาใช้ในการแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงาน โดยเปลี่ยนแปลงแนวคิดของบุคลากรให้มีการคิดเป็นระบบ จะช่วยให้แก้ไขปัญหานั้นได้อย่างถูกต้อง เกิดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพและเป็นประโยชน์ต่อองค์กร บุคลากรจะต้องเผยแพร่ความรู้ที่เกิดขึ้นและมีทักษะในการถ่ายทอดความรู้ (Garvin, 2011) ดังนั้น กระบวนการจัดการความรู้ที่จะสามารถนำความรู้ออกมาใช้ได้ตลอดเวลา ต้องมีการสนับสนุนจากผู้บริหารที่ให้ความสำคัญกับสมาชิกทุกคนในองค์กร เนื่องจากการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กร จะทำให้เกิดความรู้ใหม่ ๆ ซึ่งจะไปเพิ่มพูนองค์ความรู้ขององค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ

องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่สามารถพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรได้อย่างต่อเนื่องและยังสามารถนำความรู้มาพัฒนาตนเองได้อย่างสร้างสรรค์ เพื่อให้องค์กรได้รับประโยชน์สูงสุด วีรวุฒ มาชะศิริานนท์ ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นรูปแบบของการบริหารที่เน้นการพัฒนาสถานะผู้นำในองค์กรควบคู่ไปกับการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งจะเป็นผลให้เกิดการถ่ายทอด แลกเปลี่ยนองค์ความรู้ (Knowledge) ประสบการณ์ (Experience) และทักษะ (Skills) ระหว่างกันและกัน เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานให้ได้เป็นอย่างดี เหนือกว่าคู่แข่งขั้นทั้งปวง และมีระดับของการพัฒนาการ ในความสามารถขององค์กรที่เป็นไปอย่างรวดเร็วยิ่งกว่าความเปลี่ยนแปลงใด ๆ ในกระแสของโลกาภิวัตน์ที่จะมีผลกระทบต่อองค์กรนั้น ๆ (วีรวุฒ มาชะศิริานนท์, 2545: 69) ส่วนดิ๊กซอน (Dixon) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นการตั้งใจใช้กระบวนการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล กลุ่มและระบบขององค์กร เพื่อปรับเปลี่ยนองค์การไปในทิศทางที่ตอบสนองต่อ



ความต้องการของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร (Dixon, 1994: 136) และเดวิด การ์วิน (David, A. G.) กล่าวถึง องค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์กรที่มีลักษณะในการสร้าง แสวงหา ถ่ายโยงความรู้และมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม อันเป็นผลมาจากความรู้ใหม่และการเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ อย่างถ่องแท้ (David, A. G., 1993) โดยมีองค์ประกอบ ดังนี้

แนวคิดของไมเคิล เจ มาร์ควอร์ตท์ (Michael J. Marquardt) (กึ่งทศวรรษ เพชรศรี 2542, หน้า 58) ได้นำเสนอแนวคิดของ Michael J. Marquardt เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 องค์ประกอบ คือ

1. การเรียนรู้ (Learning)-พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics)
2. องค์กร (Organization)-การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation)
3. สมาชิกในองค์กร (People)-การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (People Empowerment)
4. ความรู้ (Knowledge)-การจัดการความรู้ (Knowledge Management)
5. เทคโนโลยี (Technology)-การใช้เทคโนโลยี (Technology Application)

ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 5 ประการนี้มีความสัมพันธ์กัน โดยจะต้องมีการพัฒนาไปพร้อมกัน ซึ่งสามารถแสดงได้ดังภาพ



ภาพที่ 1 องค์ประกอบทั้ง 5 ขององค์กรแห่งการเรียนรู้

พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในองค์ประกอบทั้งห้าประการ กล่าวคือ สิ่งที่สามารถเกิดขึ้นได้ในระดับบุคคล ทีมงานและองค์กร เนื่องจากการเรียนรู้เป็นหัวใจสำคัญ ต้องส่งเสริมให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาองค์ประกอบในด้านอื่น ๆ ส่งผลให้สามารถจัดการกับความรู้และเทคโนโลยีได้ ก้าวไปสู่ “องค์กรแห่งการเรียนรู้ ” อย่างมีประสิทธิภาพได้ โดยองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ มีดังนี้

1. การเรียนรู้ (Learning) พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่

1.1 ระดับการเรียนรู้ ได้แก่ การเรียนรู้ระดับบุคคล การเรียนรู้ระดับกลุ่มและการเรียนรู้ระดับองค์กร



1.2 ประเภทของการเรียนรู้ ได้แก่ การเรียนรู้จากการปรับตัว การเรียนรู้จากการคาดการณ์ การเรียนรู้เพื่อเรียนรู้และการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

1.3 ทักษะการเรียนรู้ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) บุคคลรอบรู้ (Personal Mastery) 2) แบบแผนทางความคิด (Mental Model) 3) การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) 4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) 5) การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) และ 6) การสนทนาแบบมีแบบแผน (Dialogue)

ซึ่งองค์กรจะต้องให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ ส่งเสริมให้บุคลากรมีการจัดการเรียนรู้ พัฒนาทักษะในการเรียนรู้และรู้วิธีการเรียนรู้ สามารถส่งเสริมและเพิ่มพูนความรู้ให้กับตนเอง ตลอดจนมีการแลกเปลี่ยนความรู้ การคิดและปฏิบัติงานที่สลับซับซ้อนร่วมกับทีมงานได้อย่างเป็นระบบ

2. องค์กร (Organization) การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่

2.1 วิสัยทัศน์ เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นก่อนกลยุทธ์

2.2 วัฒนธรรมองค์กร เป็นพฤติกรรมที่สร้างหรือหล่อหลอมร่วมกันโดยคนในองค์กร เกิดจากการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

2.3 กลยุทธ์ เป็นสิ่งที่ขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์เพื่อให้เกิดรูปแบบและทิศทางสำหรับการปรับเปลี่ยนองค์กร

2.4 โครงสร้างองค์กร

ในองค์ประกอบทั้งสองนี้ การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรที่ผู้บริหารระดับสูงต้องให้การสนับสนุนและส่งเสริมในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งโครงสร้างสายการบังคับบัญชาต้องไม่ซับซ้อน มีการแลกเปลี่ยนและเพิ่มพูนความรู้ทั้งในสายงานและข้ามสายงาน โดยคำนึงถึงองค์กรเป็นเป้าหมายหลัก และพนักงานทุกคนในองค์กรต้องมีวัฒนธรรมในการเรียนรู้ และให้ความสำคัญในการเรียนรู้ร่วมกันทั่วทั้งองค์กร

3. สมาชิกในองค์กร (People)-การเสริมความเข้มแข็งแก่บุคคล (People Empowerment) ประกอบด้วย บุคลากร ผู้บริหาร/ ผู้นำ ผู้รับบริการ/ ลูกค้า พันธมิตร/ หุ่นส่วน และชุมชน โดยผู้บริหารทำหน้าที่พี่เลี้ยง ผู้สอนแนะและมีการทำงานร่วมกับผู้ปฏิบัติงานเป็นทีม มีการเรียนรู้และแก้ปัญหาร่วมกัน พร้อมทั้งมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับผู้มาติดต่อ เพื่อรับทราบแนวคิดและเป็นแนวทางการเรียนรู้ที่จะพัฒนาผลผลิตหรือบริการ นอกจากนี้ องค์กรต้องมีการเรียนรู้จากแหล่งต่าง ๆ เช่น ลูกค้า คู่แข่งทางธุรกิจและต้องให้ความสำคัญในการส่งเสริมให้ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้และการฝึกอบรมด้วย

4. ความรู้ (Knowledge) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) ประกอบด้วย 1) การแสวงหาความรู้ 2) การสร้างความรู้ 3) การจัดเก็บความรู้ และ 4) การถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์ โดยองค์กรจะต้องมีระบบการจัดการกับความรู้ในองค์กร จัดหาความรู้จากแหล่งภายในและภายนอกองค์กร แล้วนำมาสร้างสรรค์ให้สามารถใช้ได้กับองค์กร ต้องมีระบบที่สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลไว้ จากนั้นนำมาถ่ายทอดหรือนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพในทุกขั้นตอน

5. เทคโนโลยี (Technology)-การนำเทคโนโลยีไปใช้ (Technology Application) ประกอบด้วย 1) เทคโนโลยีสารสนเทศ 2) เทคโนโลยีพื้นฐานของการเรียนรู้ และ 3) ระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน โดยองค์กรจะต้องจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกและเอื้อต่อการเรียนรู้ เช่น ห้องประชุมฝึกอบรม



คอมพิวเตอร์ สื่อวีดิทัศน์ โสตทัศนูปกรณ์เสริมการเรียนรู้ มีการจัดตั้งทีมเทคโนโลยีสารสนเทศ และมีการจัดบุคลากรให้สามารถใช้ระบบคอมพิวเตอร์ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นผลมาจากการสร้างทัศนคติที่ถูกต้อง รวมถึงความรู้สึกมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติ เกิดการสะสมอย่างต่อเนื่อง เป็นระยะเวลาอันยาวนานและ มีการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง สิ่งสำคัญ คือ บุคลากรในองค์กรต้องมีส่วนร่วมช่วยสำคัญในการขับเคลื่อนเพื่อให้เกิดการจัดการความรู้อย่างเป็นรูปธรรม

การจัดการความรู้เพื่อมุ่งสู่องค์กรเรียนรู้ในสถานศึกษา

สถานศึกษา เป็นสถาบันที่ทำหน้าที่พัฒนาบุคคลให้เกิดความรู้และทักษะชีวิต ที่จะส่งผลให้เกิด การดำรงชีวิตอย่างมีคุณภาพทั้งต่อตนเองและสังคม การพัฒนาทักษะชีวิตในขั้นพื้นฐานนั้นเป็นหน้าที่ของครู พ่อ แม่ ผู้ปกครอง โดยเฉพาะอย่างยิ่งครู ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบให้การศึกษแก่ผู้เรียน จัดการเรียนการสอนเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในการนำทักษะชีวิตไปใช้ในการดำรงชีวิตอย่างถูกต้องเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้ผู้เรียนมีพื้นฐานทางคุณลักษณะนิสัยที่พึงประสงค์ นำไปสู่ทักษะชีวิตที่มีคุณภาพ สามารถสร้างความสุข ความดีงาม และทำประโยชน์ให้แก่สังคม

สถานศึกษา จึงต้องมีการจัดการความรู้ให้แก่บุคลากร เพื่อให้มีการสร้างความรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ และใช้ความรู้เพื่อทำให้สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) 5 มิติ (สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา, 2548, หน้า 66) ดังนี้

1. บุคคลที่รอบรู้ (Personal mastery) ผู้บริหารสถานศึกษาและครูต้องเป็นแบบอย่างในการแสวงหาความรู้ มีการแลกเปลี่ยนความรู้ โดยเผยแพร่ความรู้ที่ตนได้ศึกษาให้แก่กัน เครื่องมือที่สำคัญในการพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ คือ การอ่าน เพราะการอ่านเป็นการรับข้อมูลสารสนเทศที่เป็นความรู้และความคิดที่หลากหลาย
2. โมเดลของความคิด (Mental model) ทุกคนในสถานศึกษาต้องเปิดใจให้กว้าง ใฝ่ใจซึ่งกันและกัน ร่วมกันวางแผนในการปฏิบัติงาน แนวทางการปฏิบัติงานจะต้องอยู่บนพื้นฐานแห่งเหตุผล โดยใช้กระบวนการแก้ปัญหาและดำเนินการโดยให้ทุกคนมีส่วนร่วม เพื่อให้การจัดการความรู้ภายในสถานศึกษา ดำเนินไปตามวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ตกลงกัน
3. วิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) ทุกคนในสถานศึกษาต้องมีส่วนร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ ซึ่งเป็นภาพอนาคตที่ควรจะเป็นของสถานศึกษาที่ทุกคนใช้หลักเหตุผลบนพื้นฐานของการเป็นหุ้นส่วนของวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาจะต้องปฏิบัติได้จริง
4. ทีมแห่งการเรียนรู้ (Team learning) สถานศึกษาต้องมีเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ใช้การปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน มีการแก้ปัญหาร่วมกันเพื่อสร้างทีมงานแห่งการเรียนรู้
5. การคิดเชิงระบบ (System thinking) สถานศึกษาต้องให้บุคคลและทีมงานทุกคนเข้าใจเกี่ยวกับสิ่งสำคัญของการคิดเชิงระบบ คือ การใช้ข้อมูลย้อนกลับจากปัจจัยนำเข้ากระบวนการและผลผลิต ส่งเสริมให้ทุกคนคิดอย่างสร้างสรรค์ คือ การคิดสังเคราะห์เพื่อสร้างสิ่งใหม่ขึ้น อาจจะสร้างขึ้นมาทั้งหมดหรือสร้างจากสิ่งเดิมที่มีอยู่ เช่น เพิ่มเติม ตัดทอน ดัดแปลง ขยาย ย่อส่วน เปลี่ยนรูปแบบ ฯลฯ



ดังนั้น การจัดการความรู้เพื่อมุ่งสู่องค์กรเรียนรู้ในสถานศึกษา เป็นกระบวนการที่ควรปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง มีการปรับเปลี่ยนให้เป็นวัฒนธรรมของการใฝ่รู้ใฝ่เรียน การร่วมแรงร่วมใจในการปฏิบัติงาน การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน พัฒนาคุณภาพขององค์กรเรียนรู้ในสถานศึกษาให้ดีขึ้น เพิ่มประโยชน์กับบุคคล และความคิด นวัตกรรม การเรียนรู้และความสามารถของบุคคลในการนำไปปฏิบัติ ซึ่งจะเป็นการปรับปรุง และเพิ่มสินทรัพย์ความรู้ขององค์กร

การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นกระบวนการจัดเก็บความรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา เป็นแนวทางหนึ่งที่จะส่งเสริมให้เกิดการขับเคลื่อนสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ สามารถนำมาพัฒนาสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน โดยมีการสร้างช่องทางให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน เอื้อให้เกิดโอกาสในการหาแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด ก่อให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์และทักษะร่วมกัน การมีองค์กรแห่งการเรียนรู้จะทำให้องค์กรและบุคลากรมีกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพพร้อมเผชิญกับสภาวะการแข่งขัน การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ด้วยการตรวจสอบและแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นภายในองค์กร เพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

เอกสารอ้างอิง

- กึ่งกาญจน์ เพชรศรี. (2542). ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษา โรงพยาบาลกรุงเทพ. ภาคนิพนธ์ปริญญาโครงการบัณฑิตศึกษา, สาขาการพัฒนารพยากรมนุษย์ บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ไพบูลย์ ปะวะเสนะ. (2548). การจัดการความรู้. เข้าถึงได้จาก <http://www.cgd.go.th/Library/ebook/KM.doc>
- วิจารณ์ พานิช. (2547). การจัดการความรู้เพื่อคุณภาพที่สมดุล. กรุงเทพฯ: สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม.
- วิจารณ์ พานิช. (2559). ขอบฟ้าใหม่ในการจัดการความรู้ (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพมหานคร: มูลนิธิสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม.
- วีรวิธ มาชะศิริานนท์. (2545). คัมภีร์บริหารองค์กรเรียนรู้สู่ TQM. (พิมพ์ครั้งที่ 5) กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา. (2548). การจัดการความรู้ในสถานศึกษา. กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ.
- อุไรวรรณ แยมแสงสังข์. (2555). การจัดการองค์ความรู้เบื้องต้น (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพมหานคร: โอกรูป เพรส.
- David, A. G. (1993). Beyond high philosophy and grand themes lie the gritty details of practice. Retrieved October 20, 2022 from <https://cmaps public.ihmc.us/rid>
- David A. Garvin, Building a learning organization (Harvard Business, 2011), 72-75.
- Dixon, N. (1994). The Organization Learning cycle: How we learn collectively. London: McGraw-Hill.