

บทที่ 4

องค์กรแห่งการเรียนรู้

สังคมแห่งความรู้มีการกำหนดกลยุทธ์ในการนำองค์กรไปสู่เป้าหมาย โดยผู้บริหารต้องมีการจัดการความรู้ในองค์กร และมีความเข้าใจองค์กรเกี่ยวกับจุดมุ่งหมาย ค่านิยม สิ่งแวดล้อม ตลาด และสมรรถนะหลักขององค์กรด้วย และการจัดการความรู้ถือเป็นหน้าที่ทางสังคม เพื่อให้ความรู้บังเกิดผลขึ้นมา ซึ่งเหตุผลในการเป็นองค์กรแห่งความรู้เป็นผลมาจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กร ได้แก่ สินค้าและบริการมีลักษณะใช้ความรู้มากขึ้น การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน และกระแสโลกาภิวัตน์ แม้ว่าองค์กรหลายแห่งจะมีการตื่นตัวในการใช้ระบบสารสนเทศหรือเทคโนโลยีสารสนเทศแล้ว แต่ปรากฏการณ์ดังกล่าวมิได้หมายความว่าองค์กรเหล่านั้นมีความรู้ที่จะนำไปใช้แก้ปัญหาหรือนำความรู้ไปใช้ในการทำงานได้อย่างแท้จริง ดังนั้นองค์กรแห่งความรู้จึงต้องมีการจัดการความรู้ที่ดีและเหมาะสม เพื่อจะได้พัฒนาสารสนเทศให้เป็นความรู้ในอันที่จะเป็นพลังขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์กรอยู่ที่คนที่มีความรู้ความสามารถ การสื่อสาร และการปฏิสัมพันธ์กัน หลายองค์กรจึงมุ่งเน้นนำการจัดการความรู้มาใช้เป็นเครื่องมือในการนำความรู้มาจัดเก็บเป็นสารสนเทศ และส่งเสริมให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั่นคือการกระตุ้น ส่งเสริมให้บุคลากรใฝ่เรียน ใฝ่รู้ เรียนรู้เป็นทีม เพื่อเป็นการสร้างฐานความรู้และนำความรู้ไปต่อยอดเชิงปฏิบัติต่อไป จึงควรทำความเข้าใจเกี่ยวกับความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการทำความเข้าใจเกี่ยวกับลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2542, หน้า 969) ให้ความหมายของคำว่า “เรียนรู้” ว่าหมายถึง เข้าใจความหมายของสิ่งใดสิ่งหนึ่งโดยประสบการณ์

กิริติ ยศยิ่งยง (2549, หน้า 111) ให้ความหมายของการเรียนรู้ว่า หมายถึง เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในความคิดภูมิปัญญา (ความรู้ ความเข้าใจ การหยั่งรู้)

ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตอันเกิดจากการฝึกหัดหรือประสบการณ์ของแต่ละบุคคล ได้แก่ ความจริง (facts) หลักการ (principles) แนวคิด (concepts) นิสัย (habits) ทศนคติ (attitude) ความสนใจ (interests) ค่านิยม (value) และทักษะ (skill) เพื่อตอบสนองต่อสิ่งเร้า เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่พึงประสงค์ โดยมีกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมใน 3 ลักษณะ ดังนี้

- 1) พฤติกรรมทางความรู้ เช่น เปลี่ยนจากไม่รู้ให้เป็นรู้
- 2) พฤติกรรมทางทักษะ เช่น จากทำไม่เป็นให้ทำเป็น
- 3) พฤติกรรมทางทัศนคติ เช่น เปลี่ยนจากความรู้สึกไม่ชอบให้ชอบ

ทั้งนี้ กระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมนั้นต้องคำนึงถึงร่างกาย อารมณ์ ทศนคติ และการปรับตัวด้านสังคมของผู้เรียนรู้ด้วย

สรุปได้ว่าการเรียนรู้เป็นการทำความเข้าใจต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งและเกิดการเปลี่ยนแปลงความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ซึ่งอาจเกิดการจากฝึกฝนฝึกหัดหรือจากประสบการณ์ ปรากฏการณ์ สิ่งแวดล้อม การสั่งสอน ดังนั้นการจัดให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงจำเป็นต้องจัดให้บรรยากาศภายในองค์กรเป็นบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ที่มีการแลกเปลี่ยนความรู้ การสอนงาน การยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกันของบุคคลภายในองค์กรเป็นสำคัญ

สำหรับความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้นั้นมีนักวิชาการหลายท่านให้ความหมายไว้ดังนี้

ปีเตอร์ เซงเก้ (Peter Senge, 1990) ได้กล่าวไว้ในหนังสือ "The Fifth Discipline" ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง ที่ๆ ซึ่งผู้คนสามารถขยายขีดความสามารถในการสร้างผลงานที่ต้องการได้อย่างแท้จริง เป็นที่ซึ่งความคิดใหม่ๆ ได้รับการใส่ใจ ที่ซึ่งมีอิสระในการสร้างแรงกดดันดาลใจ และที่ซึ่งคนจะได้เรียนรู้อย่างต่อเนื่องด้วยกันได้

มาร์ควอร์ด (Marquardt, 1996) ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า หมายถึง กลุ่มของคนที่ได้รับมอบพลังในการสร้างความรู้ สินค้า และบริการใหม่ เครือข่ายของชุมชนซึ่งมีความคิดสร้างสรรค์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร และทำงานเพื่อตอบสนองในการให้บริการและเพื่อทำให้โลกสว่างไสวด้วยปัญญา

สวาน (Swan, et al., 2002) การจัดการความรู้มีแนวคิดปรัชญาเดียวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยที่การเรียนรู้ขององค์กรมักจะหมายถึงการเรียนรู้ของปัจเจกบุคคลในองค์กร หรืออาจหมายถึงการเรียนรู้ระดับทีมงานหรือทั้งองค์กรก็ได้ ซึ่งการเรียนรู้ทั้ง 3 ระดับดังกล่าวเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับองค์กรที่ต้องการมีความรู้ในการนำไปปฏิบัติที่ได้ผล

บุญส่ง หาญพานิช (2546, หน้า 36) ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า หมายถึง องค์กรที่สนับสนุนและส่งเสริมให้บุคคลและกลุ่มบุคคลในองค์กรสามารถเรียนรู้และสร้างความรู้เพื่อเพิ่มพูนอย่างต่อเนื่อง และอย่างมีสมรรถนะ โดยอาศัยการทำงานร่วมมือกัน เรียนรู้ร่วมกัน แลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์และความรู้ร่วมกัน ตลอดจนร่วมกันพัฒนาความคิดและสรรสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ และอย่างมีวิจรรย์ญาณ ทั้งนี้เพื่อทำให้เกิดการพัฒนาความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการขององค์กรไปสู่เป้าหมายร่วมกันอย่างมีสมรรถนะ

พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547, หน้า 89) ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า หมายถึง องค์กรที่ประกอบด้วยคนที่มีความมุ่งมั่นที่จะขยายขีดความสามารถของตนผ่านกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันอย่างเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง และเป็นองค์กรที่มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และพัฒนาความรู้ความสามารถ รวมทั้งมีการสร้าง การสรรหา การถ่ายโอนความรู้ และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากความรู้ใหม่ๆ มีการใช้การกระจายอำนาจ (empowerment) ให้กับสมาชิกในองค์กร เพื่อกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือและการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ส่งเสริมการสนทนาอย่างเปิดเผยและเชื่อมโยงการพึ่งพาระหว่างบุคคล องค์กร รวมทั้งชุมชนที่องค์กรตั้งอยู่ ทั้งนี้โดยใช้แนวคิดทางการบริหารจัดการความรู้และเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อสร้างองค์ความรู้หรือนวัตกรรมที่มีคุณค่าต่อตนเอง ต่อทีม และต่อองค์กร ทั้งนี้เพื่อสร้างผลลัพธ์ที่ต้องการ โดยเน้นที่กระบวนการเรียนรู้ของคนในองค์กร และสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ โดยองค์กรมีส่วนในการสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร และเพื่อเป็นองค์กรที่มีคุณภาพ ที่สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และสามารถดำรงอยู่ภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาของสังคมโลกได้อย่างสง่างาม

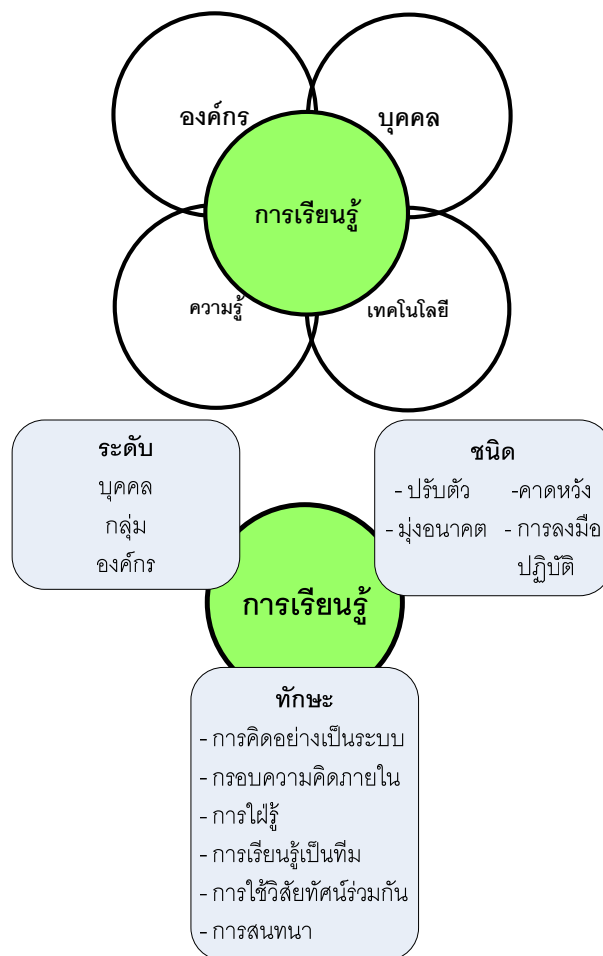
สรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization : LO) เป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ โดยมุ่งส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดการขยายขีดความสามารถตลอดถึงศักยภาพของคนในองค์กรอย่างต่อเนื่อง ด้วยการพัฒนาคนให้สามารถใช้ศักยภาพในการร่วมกันมีการทำงานเป็นทีม สามารถแสดงความคิดเห็น เสนอวิสัยทัศน์ เพื่อร่วมกันกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กรอย่างเป็นระบบ ส่งผลให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และเป็นกระบวนการหนึ่งที่มีการนำการจัดการความรู้ไปใช้ในองค์กร จากการปฏิบัติงานมักพบว่าการเรียนรู้ในองค์กรมีทั้งแบบที่เป็นทางการ และไม่ใช่วางการ โดยเป็นได้ทั้งการเรียนรู้แบบชัดแจ้งและไม่ชัดแจ้ง ซึ่งเกิดจากประสบการณ์ การลงมือปฏิบัติ การลองผิดลองถูก แล้วนำความรู้หรือประสบการณ์ที่ได้มาวิเคราะห์เพื่อทำความเข้าใจสร้างเป็นกรอบแนวคิด เพื่อใช้เป็นทางเลือกในการตัดสินใจต่อไป

แนวความคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

การศึกษาแนวความคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นการศึกษาถึงพฤติกรรมองค์กรอันส่งผลให้เกิดการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรให้มีการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันความรู้ระหว่างกันในการทำงาน ทั้งนี้องค์กรจะต้องจัดสรรทรัพยากรช่วยในการแลกเปลี่ยนความรู้ หรือทำกิจกรรมสนับสนุนการเรียนรู้ในองค์กร ทั้งนี้ได้มีการศึกษาแนวความคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ดังนี้

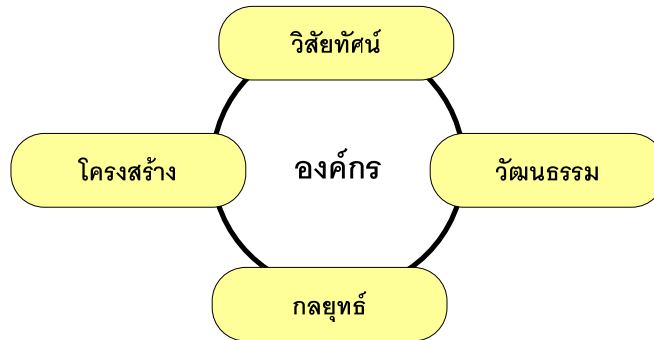
1. แนวความคิดของมาร์ควอร์ด (Marquardt)

มาร์ควอร์ดระบุว่าระบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วย 5 ระบบย่อย คือ ระบบการเรียนรู้ ระบบองค์กร ระบบบุคคล ระบบความรู้ และระบบเทคโนโลยี สามารถอธิบายได้ด้วยภาพต่อไปนี้



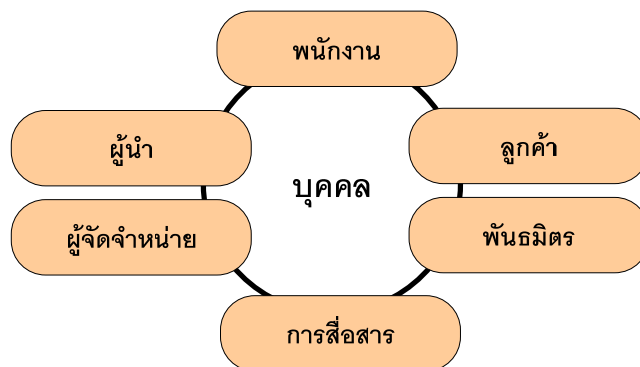
ภาพที่ 4.1 รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เป็นระบบของมาร์ควอร์ดที่มา (พรธิตา วิเชียรปัญญา, 2547, หน้า 101)

จากภาพแสดงให้เห็นว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมาร์ควอร์ดประกอบด้วยปัจจัยหลัก 4 ด้าน คือ องค์กร บุคคล ความรู้ และเทคโนโลยี อันส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ ในแต่ละระบบ ประกอบด้วยส่วนต่างๆ แสดงได้ดังภาพต่อไปนี้ (Marquardt, 1996 อ้างถึงใน บุญส่ง หาญพานิช, 2546, หน้า 38-41)



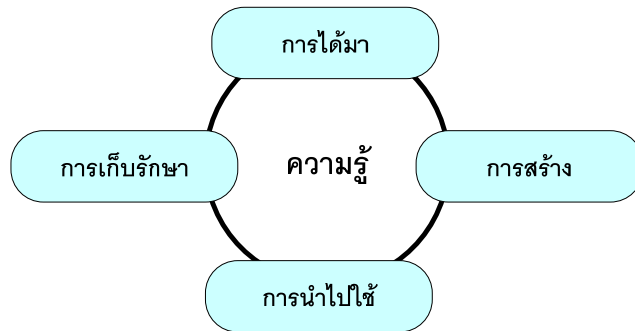
ภาพที่ 4.2 ระบบองค์กร

ระบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมาร์ควอร์ดชี้ให้เห็นว่าจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ โครงสร้าง องค์กรแห่งการเรียนรู้ วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ และกลยุทธ์ในการจัดการเรียนรู้ ที่สอดคล้องกัน และเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งองค์กร



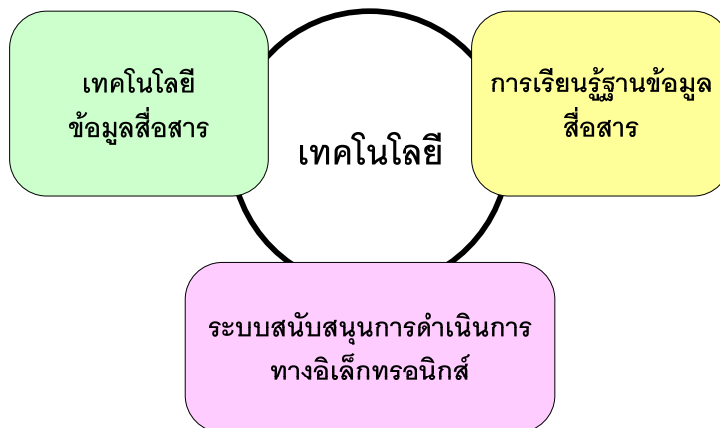
ภาพที่ 4.3 ระบบบุคคล

ระบบบุคคลของมาร์ควอร์ดนั้นจำเป็นต้องมีผู้นำองค์กร และประกอบด้วยพนักงาน ลูกค้า พันธมิตร ผู้จัดจำหน่าย และการสื่อสารเชื่อมโยงทุกส่วนให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง



ภาพที่ 4.4 ระบบความรู้

ระบบความรู้ของมาร์ควอร์ตนั้นให้ความสำคัญตั้งแต่กระบวนการได้มาของความรู้ การเก็บรักษา และการสร้างองค์ความรู้ใหม่ ตลอดจนการนำความรู้ไปใช้



ภาพที่ 4.5 ระบบเทคโนโลยี

ระบบเทคโนโลยีของมาร์ควอร์ตนั้น คำนึงถึงระบบสนับสนุนการดำเนินการทางอิเล็กทรอนิกส์ เทคโนโลยีข้อมูลสื่อสาร และการเรียนรู้ฐานข้อมูลสื่อสารเป็นหลัก

จะเห็นได้ว่าแนวคิดของมาร์ควอร์ตประกอบด้วย 4 ส่วน คือ องค์กร บุคคล ความรู้ และเทคโนโลยี ที่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันและมีการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และระดับองค์กร เป็นไปตามวิสัยทัศน์ โครงสร้าง วัฒนธรรม และกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งมีการนำเทคโนโลยีมาช่วยในการติดต่อสื่อสาร ประมวลผลและจัดเก็บองค์ความรู้ โดยแต่ละส่วนก็มีองค์ประกอบย่อยๆ บริหารจัดการอย่างเป็นระบบ ซึ่งมักนำมาใช้กับองค์กรที่มีขนาดปานกลางถึงขนาดใหญ่

2. แนวความคิดของฌาคส์ เดอเลอรัส และคณะ

ฌาคส์ เดอเลอรัส และคณะ ให้ความเห็นว่า การเรียนรู้ที่สร้างองค์ความรู้ตลอดชีวิต มี 4 แบบ ดังนี้

2.1 การเรียนรู้เพื่อรู้ คือ การฝึกฝนให้รู้วิธีที่จะเข้าใจ

2.2 การเรียนรู้เพื่อปฏิบัติได้จริง เพื่อจะได้สามารถสร้างสรรค์สิ่งต่างๆ ที่แวดล้อมเราอยู่

2.3 การเรียนรู้เพื่อที่จะอยู่ร่วมกัน เพื่อสามารถมีส่วนร่วมและร่วมมือกับผู้อื่นในกิจการทั้งปวงของมวลมนุษย

2.4 การเรียนรู้เพื่อชีวิต เป็นการพัฒนามนุษย์แต่ละคนให้เป็นบุคคลที่เพียบพร้อม (ฌาคส์ เดอเลอรัส และคณะ, 2541, หน้า 108 อ้างถึงใน กิริติ ยศยิ่งยง, 2549, หน้า 117)

แนวความคิดของฌาคส์ เดอเลอรัส และคณะ มีจุดประสงค์เพื่อสร้างการเรียนรู้ตลอดชีวิตของคนในองค์กร นั่นคือ การเรียนรู้เพื่อรู้ เพื่อปฏิบัติได้จริงอย่างสร้างสรรค์ เพื่อการอยู่ร่วมกันในสังคม และเพื่อเป็นการเรียนรู้เพื่อชีวิตให้เป็นมนุษย์ที่อยู่บนโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรู้เท่าทัน ไม่หวั่นไหวต่อสิ่งยั่วเย้า และใช้ปัญญาในการดำรงชีวิตในทางที่ถูกต้อง พร้อมกับสะสมองค์ความรู้ใหม่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา

3. แนวความคิดของกิลลี และ เมย์คูนิกซ์ (Gilly and Maycunich)

กิลลี และเมย์คูนิกซ์ แบ่งรูปแบบการเรียนรู้ขององค์กรออกเป็น 4 รูปแบบตามลักษณะและผลของการเรียนรู้ สรุปได้ดังนี้

3.1 การเรียนรู้แบบปรับตัว (adaptive learning) เกิดขึ้นเมื่อบุคคลและองค์กรได้เรียนรู้จากประสบการณ์และผลสะท้อนจากประสบการณ์ต่างๆ เหล่านี้ การเรียนรู้แบบปรับตัวมีกระบวนการดังนี้

3.1.1 องค์กรจะมีการดำเนินการหรือปรับเปลี่ยนการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร

3.1.2 การพิจารณาผลลัพธ์จากการปฏิบัติงานที่ออกมาในรูปแบบภายในและภายนอกองค์กร

3.1.3 การเปลี่ยนแปลงในผลที่ได้รับนั้นจะนำมาทำการวิเคราะห์ เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมาย

3.1.4 การกำหนดทิศทางการดำเนินการใหม่ หรือการปรับปรุงการดำเนินการที่ผ่านมาให้อยู่ในพื้นฐานของผลที่จะได้รับ และให้ตรงตามเป้าหมายขององค์กร

3.2 การเรียนรู้โดยตรง (self-direct learning) เกี่ยวข้องกับกระบวนการของบุคคลในการวินิจฉัยความต้องการในการเรียนรู้ ดังนั้นการออกแบบแผนการเรียนรู้จะต้องอาศัยองค์ประกอบ 4 ส่วนสำคัญ ดังนี้

3.2.1 วัตถุประสงค์การเรียนรู้

3.2.2 กลยุทธ์และทรัพยากรในการเรียนรู้

3.2.3 ตัวชี้วัดความสำเร็จของการเรียนรู้

3.2.4 หลักการและความหมายของการรับรองความถูกต้องของตัวชี้วัดในการเรียนรู้

3.3 การเรียนรู้จากประสบการณ์ (experiential learning) จากการศึกษาพบว่าบุคคลจะไม่ปฏิบัติตามสิ่งต่างๆ โดยอิงจากประสบการณ์ด้วยเหตุผล 3 ประการ ดังนี้

3.3.1 ไม่รู้ว่าประสบการณ์ที่มีอยู่นั้นจะนำไปใช้ได้ เมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่สมควรจะใช้

3.3.2 ไม่รู้ว่าวางแผน หรือออกแบบการนำไปใช้หรือปฏิบัติอย่างไร

3.3.3 ไม่แน่ใจเกี่ยวกับการนำไปใช้ว่าจะประสบความสำเร็จหรือไม่

ดังนั้นการออกแบบรูปแบบการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่เหมาะสมกับการทำงาน ควรประกอบด้วยการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่พัฒนาทักษะทางความคิดที่ซับซ้อนยิ่งขึ้น เช่น การตัดสินใจ การประเมิน และการสังเคราะห์ สร้างผลกระทบทางบวกต่อค่านิยม ความเชื่อ หรือทัศนคติของผู้เรียน ให้คำแนะนำ การโน้มน้าว ชักจูง และความรู้สึกร่วม หรือการแสดงความเข้าใจ การฝึกฝนทักษะทางการติดต่อ หลีกเลี่ยงการเรียนรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมหรือทัศนคติทางลบ

3.4 การเรียนรู้เพื่อการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลง (transformative learning) เป็นการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงบุคคลโดยตรง เป็นการเรียนรู้ที่เน้นกระตุ้นความสามารถในการกระตุ้นการเรียนรู้เกี่ยวกับองค์กรและงาน เป็นการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความสามารถด้านการบริหารจัดการให้กับผู้จัดการระดับกลางและระดับสูง ซึ่งผู้เรียนจะได้รับการสนับสนุนให้มีความสามารถในการระบุและวิจารณ์ข้อสมมติฐานที่อยู่ภายใต้การกระทำ เพื่อที่จะเปลี่ยนแปลงความคิด พฤติกรรม และการกระทำในอนาคต (Gilly and Maycunich, 2000 pp.127-130)

จากแนวคิดของกิลลี และเมย์คูนิช ที่มีการแบ่งรูปแบบการเรียนรู้ขององค์กรออกเป็น 4 รูปแบบตามลักษณะและผลของการเรียนรู้ ได้แก่ การเรียนรู้แบบปรับตัว การเรียนรู้โดยตรง การเรียนรู้จากประสบการณ์ และการเรียนรู้เพื่อการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลง เป็นการเรียนรู้ตาม

ธรรมชาติ ซึ่งคนเราจำเป็นต้องรู้จักการปรับตัวให้เข้ากับสังคมที่เป็นอยู่ และประเมินตนเองอยู่เสมอ จากประสบการณ์ที่ได้รับ และปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงพัฒนาตนเองให้เป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงาน บุคคลในองค์กร และสังคม ซึ่งล้วนเป็นกระบวนการทางธรรมชาติที่ส่งผลต่อการประสบความสำเร็จในการดำเนินชีวิตของคุณ

4. แนวความคิดของอัคริวิส และชอห์น (Argyris, C., and Schon, D.)

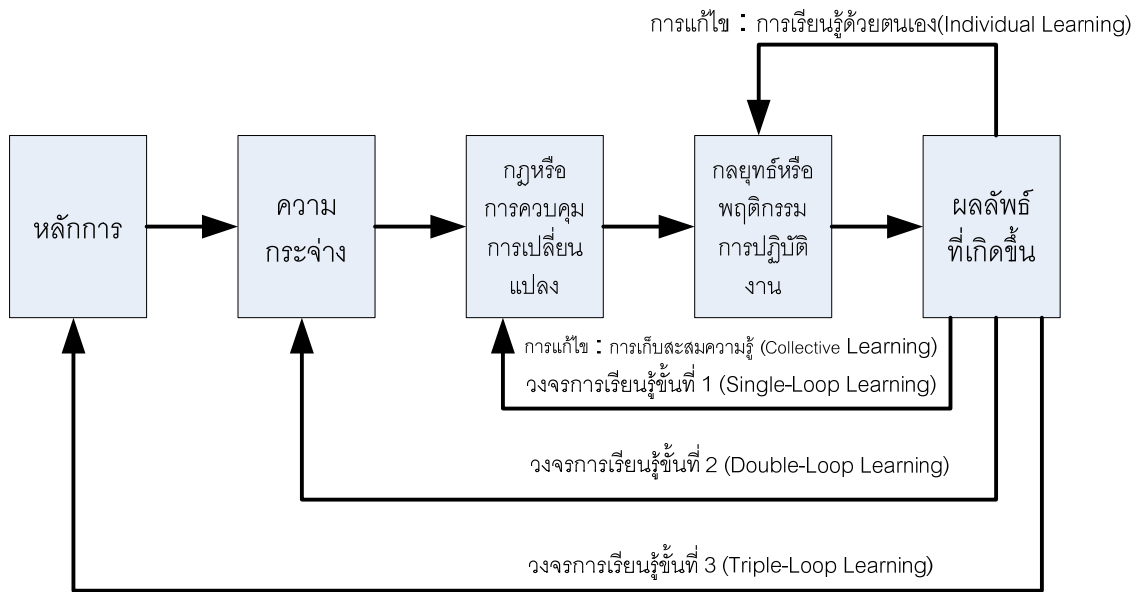
อัคริวิส และชอห์น ได้อธิบายว่าเป็นกระบวนการเรียนรู้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในระยะยาว ทั้งในด้านทักษะและความเชื่อมั่นของคุณ สามารถแบ่งวงจรของการเรียนรู้ได้ 3 รูปแบบ ดังนี้

4.1 วงจรการเรียนรู้ทางเดียว (single-loop learning) เป็นการเรียนรู้จะเกิดขึ้นเมื่อองค์กรเผชิญกับปัญหา และความผิดพลาดทางการจัดการที่มุ่งในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า โดยมีการเรียนรู้ด้วยตนเอง เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและการเก็บสะสมการเรียนรู้

4.2 วงจรการเรียนรู้ชั้นที่สอง (double-loop) เป็นการเรียนรู้เพื่อช่วยแก้ปัญหา และสนับสนุนการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพที่เป็นรูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งก่อให้เกิดการสร้างการเรียนรู้ และเป็นที่มาของแบบจำลองธุรกิจใหม่ที่สอดคล้องกับความซับซ้อนของการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมการแข่งขัน

4.3 วงจรการเรียนรู้ชั้นที่สาม (triple-learning) เป็นการเรียนรู้เพื่อพัฒนาหลักการใหม่ที่องค์กรสามารถนำไปดำเนินการในขั้นตอนอื่นๆ ต่อไป (Argyris, C., and Schon, D., 1978 อ้างถึงในกิริติ ยศยิ่งยง, 2549, หน้า 119-120)

จากแนวคิดของอัคริวิสและชอห์นแสดงให้เห็นถึงวงจรการเรียนรู้ 3 รูปแบบ อันเกิดจากการเผชิญกับปัญหาแล้วเรียนรู้จากปัญหานั้น เพื่อคิดหาวิธีแก้ไขปัญหาและหาแนวทางที่ดีที่สุดในการตัดสินใจลงมือปฏิบัติ พร้อมกับนำไปพัฒนาหลักการใหม่ที่องค์กรสามารถดำเนินการในขั้นตอนต่อไปได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะเกิดผลดีในระยะยาวหากสามารถหาวิธีปฏิบัติที่ได้ผลเป็นที่พึงพอใจแก่ทุกฝ่าย อันส่งผลให้การปฏิบัติงานราบรื่น เกิดการทำงานเป็นทีม ผลที่ตามมาคือเกิดวัฒนธรรมขององค์กรในทางที่ดี มีการทำงานอย่างเป็นระบบระเบียบ โปร่งใส และพร้อมที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพเพื่อให้องค์กรเกิดความก้าวหน้า เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและเข้มแข็ง ซึ่งสามารถแสดงได้ดังภาพที่ 4.6



ภาพที่ 4.6 วงจรรการเรียนรู้ 3 รูปแบบ

ที่มา (Adapted from Argyris, C., and Schön, D. 1978

อ้างถึงใน กิริติ ยศยิ่งยง, 2549, หน้า 120)

5. แนวความคิดของประพันธ์ หาญกว้าง

แนวความคิดของประพันธ์ หาญกว้าง เป็นการรวบรวมรูปแบบการเรียนรู้จากบรรดานักวิชาการหลายๆ ท่าน แล้วสรุปว่า รูปแบบการเรียนรู้เป็นรูปแบบที่ไม่มีสูตรสำเร็จตายตัวสามารถนำไปปรับใช้ หรือประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมได้กับทุกองค์กร แบ่งได้ 3 ระดับ ได้แก่ รูปแบบการเรียนรู้ระดับบุคคล รูปแบบการเรียนรู้ระดับกลุ่ม และรูปแบบการเรียนรู้ระดับองค์กร โดยมีรายละเอียด สรุปได้ดังนี้

5.1 รูปแบบการเรียนรู้ระดับตนเอง ได้แก่

5.1.1 การศึกษาตนเอง (self – knowledge) เป็นการพัฒนาศักยภาพในการเรียนรู้ของตนเอง โดยศึกษาตนเองจากสายตาของตนเอง และสายตาของคนอื่น การศึกษาตนเองแบ่งได้ 4 ระดับ ดังนี้

- 1) ศึกษาว่าตนเองทำอะไรได้บ้าง (abilities estimation)
- 2) ศึกษาว่าตนเองมีความรู้ (knowledge) และความเข้าใจ (understanding)

อะไรได้บ้าง ซึ่งถือว่าเป็นการตระหนักรู้ในตนเอง (self-confidence)

3) ทำความรู้จักกับตนเองว่าตนเองคือใคร และต้องการจะเป็นอะไรในอนาคต ซึ่งขั้นตอนนี้ถือว่าเป็นการค้นหาบุคลิกภาพ (personality) และเอกลักษณ์แห่งตน (identity)

4) เป็นขั้นตอนของการศึกษาด้วยตนเอง เป็นขั้นตอนในการทำความเข้าใจตนเองอย่างลึกซึ้ง และรู้ว่าตนเองทำอะไรได้บ้าง รู้ความต้องการของตนเอง ซึ่งจะเป็นเครื่องบ่งชี้ว่าการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง สามารถกำหนดเป้าหมาย เส้นทางในการเรียนรู้ และวิธีการที่จะเรียนรู้ของตนได้

5.1.2 การเรียนรู้ที่จะเรียนรู้ (learning to learn) เป็นวิธีการที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการพัฒนาศักยภาพในการเรียนรู้ ซึ่งต้องอาศัยเทคนิคของการศึกษาด้วยตนเองในการค้นหาจุดแข็ง และจุดอ่อน ศึกษาวิธีการรับรู้ และการตั้งสมมติฐานของตนเองเกี่ยวกับสิ่งต่างๆ แล้วกำหนดวิธีการและแนวทางในการเรียนรู้ของตนเอง

5.1.3 การเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นหลัก (problem oriented learning) รูปแบบนี้ปัญหาที่เกิดขึ้นจริงเป็นตัวกำหนดว่าเราต้องเรียนรู้อะไรบ้าง จึงจะแก้ปัญหาเหล่านั้นได้ การเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นหลักเกี่ยวข้องโดยตรงกับการทำงาน โดยการเรียนรู้จะเกิดขึ้นในงาน กระบวนการเรียนรู้จะเชื่อมโยงโดยตรงกับกระบวนการทำงาน สถานที่ทำงานจะเป็นที่จำลองสถานการณ์ในการเรียนรู้ โดยการเรียนรู้จะเป็นแบบวัฏจักร (cyclic learning)

5.1.4 การใช้วิธีการเรียนรู้แบบเป็นรูปธรรม (methodical) การเรียนรู้ที่เป็นรูปธรรม (conscious learning) เช่น การเรียนรู้ในห้องเรียน การฝึกอบรม การสัมมนา การเข้าศึกษาต่อในหลักสูตรการศึกษาต่างๆ เป็นต้น จะสามารถก่อให้เกิดการเรียนรู้ทั้งในและนอกที่ทำงาน ทำให้บุคคลสามารถกำหนดรู้ได้ว่า ตนเองกำลังจะมีการเรียนรู้เรื่องอะไร ด้วยวิธีการใด และเมื่อไร เป็นการพัฒนาทักษะในการจัดการเรียนรู้ของตนเอง

5.2 รูปแบบการเรียนรู้ระดับกลุ่ม ได้แก่

5.2.1 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (team learning) เป็นรูปแบบการเรียนรู้ที่มีพลังมากกว่าการเรียนรู้ของบุคคลในการที่จะนำเสนอความคิดเห็น หรือความรู้ไปสู่องค์กรในระดับกว้าง ทั้งนี้เพราะการเรียนรู้ในทีมจะทำให้

1) สมาชิกในทีมได้คิดอย่างลึกซึ้ง (insightfully) ในประเด็นที่ซับซ้อน ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการพัฒนาองค์กร

2) มีการพัฒนาจากความรู้ไปสู่การเป็นนวัตกรรม (innovation) การประสานงาน และการปฏิบัติ

3) ส่งเสริมบทบาทของสมาชิกในทีม รวมทั้งในการสร้างกรอบ แนวคิด การเปลี่ยนแปลงกรอบแนวความคิดใหม่ หรือการบูรณาการแนวขึ้นขึ้นเป็นอีกแนวคิดหนึ่ง ทั้งนี้ส่งเสริมให้มีการพูดคุยถกเถียงซักถามกันอย่างกว้างขวาง เปิดโอกาสให้สมาชิกกลุ่มได้ใส่ความคิดเห็นลงไปในพื้นที่ เป้าหมาย และกระบวนการทำงานขององค์กร การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ช่วยสร้างความเชื่อ ค่านิยม เป้าประสงค์ และโครงสร้างองค์กร ตลอดจนสร้างความสมดุลระหว่างงานที่ทำการเรียนรู้ในขณะที่ทำงาน

5.2.2 การเรียนรู้โดยวิธีการปฏิบัติ (action learning) เป็นรูปแบบการเรียนรู้ด้วยวิธีการสอนงาน การเรียนรู้โดยวิธีการปฏิบัติอาศัยการศึกษาจากการปฏิบัติงาน ดังนี้

1) การปฏิบัติโดยการวิจัยค้นคว้า (action research) ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ มีความจำเป็นที่จะต้องรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลร่วมกัน เป็นการค้นหาความต้องการในการเปลี่ยนแปลง โดยศึกษาปัญหาต่างๆ แล้วเสนอแนวทางในการแก้ไขปัญหานั้น อาจทำได้ดังนี้

- (1) การรวบรวมกลุ่มคนที่มีปัญหาล้ำก้นเข้าด้วยกัน
- (2) ให้มีการนำเสนอปัญหาของแต่ละคนต่อกลุ่ม
- (3) ทำการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปัญหา
- (4) วิเคราะห์ข้อมูลร่วมกันในกลุ่ม สรุปเป็นความเห็นกลุ่ม
- (5) วางแผนเพื่อการแก้ไข
- (6) นำไปปฏิบัติ

2) การปฏิบัติจากผลการเรียนรู้ (action reflection learning) เป็นรูปแบบการเรียนรู้จากการทำงาน การแก้ไขปัญหในงาน และพัฒนาการเรียนรู้ร่วมกับคนอื่นๆ อาจทำได้ดังนี้

- (1) มอบหมายงานที่ท้าทายให้ทำ
- (2) ให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร
- (3) มอบหมายให้ทำงานโครงการ
- (4) ให้มีการประชุม ปรึกษาหารือ สัมมนาในเรื่องงานกันเสมอๆ

3) การปฏิบัติตามหลักวิทยาศาสตร์ (action science) เป็นรูปแบบที่รวบรวมข้อมูลที่ได้จากการปฏิบัติโดยการวิจัย ค้นคว้า และการปฏิบัติจากผลการเรียนรู้ มาสร้างเป็นองค์ความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน หรือการปฏิบัติงานร่วมกัน พัฒนาให้สมาชิกได้ทำอย่างที่ได้คิดและพูด สร้างเทคโนโลยีต่างๆ เข้าช่วย ดังนี้

- (1) การใช้ประโยชน์จากความรู้ที่ได้จากการทดลองปฏิบัติ
- (2) สร้างเครือข่ายการทำงานเป็นทีม ให้มีการเรียนรู้และทำงานไปพร้อมๆ กันโดยผ่านเครือข่ายของการทำงานเป็นทีม
- (3) กระตุ้นให้คนมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองและองค์กร
- (4) สร้างแนวคิด วิธีการใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาที่ยากและสลับซับซ้อนกว่า
- (5) สร้างเครื่องมือใหม่ๆ ในการเรียนรู้ให้แก่พนักงาน
- (6) เปลี่ยนระบบที่ไม่เหมาะสม

5.3 รูปแบบการเรียนรู้ระดับองค์กร การพัฒนาการเรียนรู้ขององค์กร กระทำได้ดังนี้

- 5.3.1 มีการกระจายอำนาจ มีวัฒนธรรมที่ยืดหยุ่นและเอื้อต่อการเรียนรู้
- 5.3.2 มีการใช้กลยุทธ์ที่มุ่งการเปลี่ยนแปลง
- 5.3.3 ให้ความสำคัญกับความสามารถของสมาชิก
- 5.3.4 ส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในองค์กร
- 5.3.5 มีการลงทุนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้พอๆ กับด้านอื่น

(ประพันธ์ หาญกว้าง, 2538, หน้า 62-73)

รูปแบบของการสร้างนวัตกรรมความรู้เป็นหัวใจที่สำคัญขององค์กรแห่งนวัตกรรม การสร้างนวัตกรรมรู้นั้นมีองค์ประกอบหลายส่วน เริ่มจากต้องรู้จากคุณค่าขององค์กรที่ต้องการให้เป็น (value want) จากนั้นต้องสำรวจสมรรถนะหลัก (competence) ของคนในองค์กรว่ามีความรู้อะไรบ้าง และสามารถทำอะไรได้บ้าง โดยจะต้องได้รับการสนับสนุนจากโครงสร้างพื้นฐานทางด้านเทคนิคที่เป็นระบบเครือข่าย (technical network) และความร่วมมือของคนในเครือข่าย (people network) ด้วยระบบเอกสาร (document network) ที่จะมาสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้น และประการสุดท้ายต้องสะท้อนภาพว่าคนในองค์กรมีความรู้อะไรบ้าง (พรธณี สวณเพลง, 2550, หน้า 87)

การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องคำนึงถึงการรวบรวมความฉลาดของทรัพยากรบุคคลขององค์กรเป็นสำคัญ เนื่องจากความฉลาดขององค์กร (organization intelligence) เป็นหัวใจสำคัญในการที่จะทำให้คนในองค์กรสามารถถอดความรู้ที่ออกมาใช้ ผนวกกับความคิด

สร้างสรรค์ของตนเองหรือของกลุ่ม เพื่อนำมาบูรณาการกัน ก่อให้เกิดประดิษฐกรรม (invention) และนวัตกรรมใหม่ (innovation) พร้อมกับส่งเสริมให้เกิดการนำแนวคิดที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจของแต่ละองค์กรมาใช้ เพื่อก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจในระยะยาว

ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรที่มีการเรียนรู้จะมีลักษณะเคลื่อนไหว ยืดหยุ่น เป็นพลวัตที่ไม่หยุดนิ่งหรือ พึ่งพอใจกับความสำเร็จที่มีอยู่ ซึ่งหลักการพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น ปีเตอร์ เอ็ม. เซง เก้ ผู้ได้รับการยกย่องว่าเป็นปรมาจารย์ของการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้เสนอลักษณะของ องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สำคัญ 5 ประการ ดังนี้

1. การคิดที่เป็นระบบ (system thinking)

การคิดที่เป็นระบบ คือ การสร้างกรอบความคิดซึ่งประกอบด้วยองค์ความรู้ และ กระบวนการคิด ศึกษาเหตุผลและการค้นหาคำตอบอย่างมีวิจารณญาณ คิดอย่างการมองภาพ โดยรวม หรือองค์รวม โดยอาจจะมีวิธีการคิดได้หลายแบบ เช่น คิดแบบมีเหตุมีผล คิดแบบมี คุณธรรม คิดแบบสรุปภาพรวม คิดแบบบูรณาการ คิดแบบสร้างสรรค์

2. ความสามารถในการบริหารตนเอง (personal mastery)

ความสามารถในการบริหารตนเอง คือ ความกระตือรือร้นอยากรู้ อยากเห็น อยาก ทดลองทำสิ่งใหม่ๆ สร้างวิสัยทัศน์แห่งตน ตระหนักว่าตนเองอยู่ห่างจากเป้าหมายของตนมาก น้อยเพียงไร เพื่อเป็นแรงผลักดันให้ไปถึงเป้าหมายนั้น ใฝ่ใจที่จะพัฒนาตนเองสู่ความเป็นเลิศ เป็นความสามารถในการควบคุมตนเอง สามารถพัฒนาตนเองไปถึงจุดที่ต้องการ หรือกำหนด วิสัยทัศน์เอาไว้ และเรียนรู้จนมีความรู้แตกฉานในเรื่องนั้นๆ

3. กรอบความคิดภายในหรือความฝังใจ (mental models)

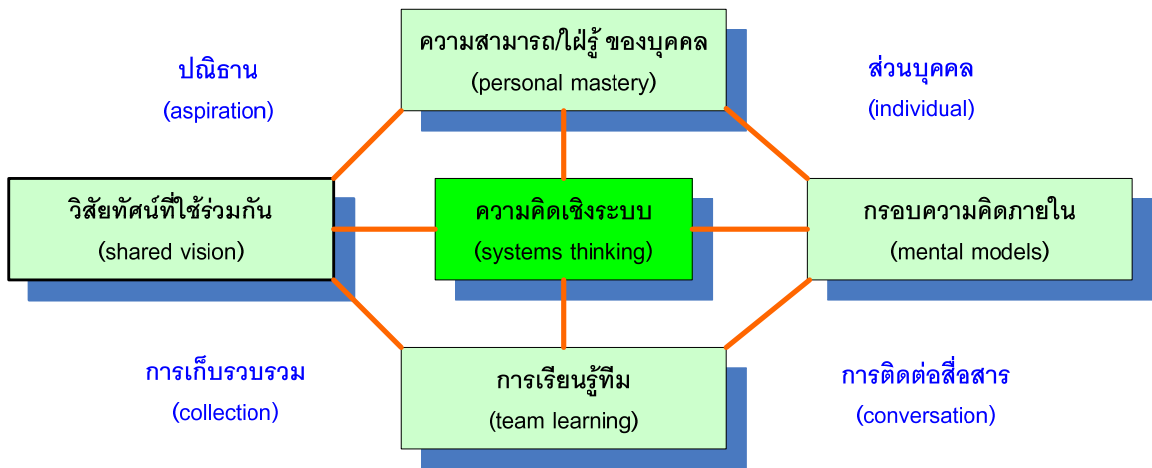
กรอบความคิดภายในหรือความฝังใจ คือ การรับรู้สิ่งต่างๆ หรือประสบการณ์ทั้ง ปวงที่เป็นรากฐานฝังลึกในตัวบุคคล มีรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง เนื่องมาจากการ แบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และวิสัยทัศน์ ไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่าที่ล้าสมัย เพียรพัฒนารูปแบบ ความคิดความเชื่อใหม่ให้สอดคล้องกับการแปรเปลี่ยนไปของโลก เป็นความคิดที่อยู่ในจิตใจของ คนนั้น ซึ่งบางครั้งมีอคติและไม่อยากที่จะเปลี่ยนแปลง ให้คิดที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ซึ่งเป็นอุปสรรคที่ สำคัญมากต่อการพัฒนาตนเอง

4. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันหรือฝันร่วมกัน (building shared vision)

การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันหรือฝันร่วมกัน คือ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ แนวคิด และโลกทัศน์ของบุคคลในองค์กร เพื่อนำไปสู่การเป็นวิสัยทัศน์หลักร่วมกันขององค์กร โดยทุกคนในองค์กรควรมีส่วนร่วมกันสร้างวิสัยทัศน์นี้ ช่วยกันสร้างภาพอนาคตของหน่วยงานที่ทุกคนจะทุ่มเท ผนึกแรงกาย แรงใจทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร คนในองค์กรจะต้องสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุข มีเป้าหมายเดียวกัน และสามารถทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้

5. การเรียนรู้เป็นทีม (team learning)

การเรียนรู้เป็นทีม คือ การเรียนรู้ที่จะทำงานร่วมกันเป็นทีมบุคคลในองค์กรอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์ มีการแลกเปลี่ยนความรู้ของบุคคลในทีม ซึ่งทำให้บุคคลมีความรู้เพิ่มพูนขึ้น พัฒนาภูมิปัญญาและศักยภาพของทีมงานโดยรวม มีการนำเอาความรู้ ประสบการณ์ และความชำนาญของแต่ละบุคคลมาผสมผสานเสริมกัน เพื่อให้งานที่ทำร่วมกันบรรลุผลสูงสุดตามเป้าหมาย เป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นทีม คิดด้วยกัน แลกเปลี่ยนพูดคุยกัน ซึ่งทำให้การเรียนรู้เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็วมากขึ้น เมื่อพิจารณาหลักการทั้ง 5 ประการของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ข้างต้นจะพบว่าหลักทั้ง 5 ประการมีความสัมพันธ์เชื่อมโยง ซึ่งสามารถแสดงได้ดังภาพต่อไปนี้ (Peter Senge, 1990 อ้างถึงใน บุญส่ง หาญพานิช, 2546, หน้า 37-38)



ภาพที่ 4.7 ปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้

จากภาพข้างต้นแสดงให้เห็นว่าระบบความคิดเป็นตัวกลางเชื่อมโยงหลักการทั้งหมดเข้าด้วยกัน ความสัมพันธ์ระหว่างความใฝ่รู้ของบุคคลและกรอบความคิดภายในบุคคลจะทำให้เกิดการพัฒนาระดับบุคคล (individual) ความสัมพันธ์ระหว่างการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และการ

เรียนรู้ การทำงานเป็นทีม ก่อให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกัน และร่วมมือกันทำงาน (collective) ความสัมพันธ์ระหว่างความใฝ่รู้ของบุคคลและการใช้วิสัยทัศน์ร่วมกัน จะนำไปสู่ปัญญา และเป้าหมายในตัวบุคคล (aspiration) และความสัมพันธ์ระหว่างกรอบความคิดภายในของบุคคล และการเรียนรู้การทำงานเป็นทีมเกิดขึ้นจากการได้มีการสนทนา หรือการติดต่อสื่อสารกัน (conversation)

องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ในโลกของการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบันแน่นอนที่สุดว่าคนส่วนใหญ่ในองค์กรจะก้าวไปด้วยกันและประสบความสำเร็จจากการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ ส่งผลให้ให้มีรูปแบบวิถีคิดและมุมมองที่เปิดกว้างที่เป็นคุณสมบัติประจำตัวของแต่ละบุคคลที่จะเป็นตัวตัดสินใจต่อการเข้าร่วมในกลุ่มคน เพื่อหาแนวร่วม หรือทีมทำงานให้บรรลุเป้าหมายและนำพาให้องค์กรอยู่รอดต่อไป ดังแนวคิดของมาร์ควอร์ต และเรโนลด์ ที่มององค์กรในเชิงระบบ ได้กล่าวถึงลักษณะและโครงสร้างที่เหมาะสมของการเป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้ระดับโลก (The global learning company) ว่ามีองค์ประกอบที่สำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 11 ประการ ดังนี้

1. โครงสร้างที่เหมาะสม (appropriate structure)

เป็นโครงสร้างที่เล็กและคล่องตัว ไม่มีสายการบังคับบัญชามากเกินไป มีหน้าที่ความรับผิดชอบหรือลักษณะงานที่ยืดหยุ่นแบบไม่ตายตัว ในอนาคตอาจต้องใช้ความสามารถหรือสมรรถนะ (competencies) แทน ไม่มีสายการบังคับบัญชาที่เน้นการควบคุมมากเกินไป และกระบวนการทำงานที่ซับซ้อนกัน เพื่อเอื้อต่อการจัดตั้งทีมงานได้ และที่สำคัญคือ องค์กรต้องมีโครงสร้างแบบองค์รวม (holistic structure) ที่มีองค์ประกอบที่ต่างทำหน้าที่ของตนอย่างประสานสัมพันธ์กับองค์ประกอบอื่นๆ อย่างแยกอิสระจากกันไม่ได้ แม้จะแยกเป็นหน่วยย่อยก็ต้องมีสภาพทุกอย่างเหมือนระบบทั้งหมดขององค์กรอยู่ดี นอกจากนี้โครงสร้างขององค์กรจะมีลักษณะแบบทีมงานข้ามหน้าที่ (cross functional work teams) เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ของทีม และพัฒนาวิธีการใหม่ๆ ที่เชื่อถือได้ เรียนรู้ที่จะประสานงานและมุ่งตรงไปยังการทำงานที่ซับซ้อนขึ้นของทีม

2. วัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร (corporate learning culture)

เป็นบรรยากาศที่ส่งเสริมการทำลองทำสิ่งใหม่ๆ แม้จะเสี่ยงต่อความผิดพลาดบ้างก็ตาม ซึ่งการวัดผลความสำเร็จของการเรียนรู้พิจารณาจากการบูรณาการความคิดทั้งหมดขององค์กรเข้าด้วยกัน วัฒนธรรมองค์กรต้องช่วยทำให้เกิดการเรียนรู้ที่จะตระหนักถึงตนเอง (self-awareness) การใคร่ครวญ (self-reflective) และการสร้างสรรค์ (creative way) ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ โดยเปิดโอกาสให้คนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย สนับสนุนให้มีการให้ข้อมูลย้อนกลับ รวมทั้งให้โอกาสในการพัฒนาตนเองแก่ทุกคน เช่น มีหลักสูตรการอบรมสัมมนา มีอุปกรณ์การเรียนรู้ด้วยตนเอง มีครูฝึก พี่เลี้ยงและศูนย์ข้อมูล เพื่อให้เกิดนิสัยการเรียนรู้จากทุกอย่างในการทำงาน รวมทั้งต้องมีการสนับสนุนด้านขวัญกำลังใจและการเงินจากองค์กรอย่างจริงจัง

3. การเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน (empowerment)

เป็นการส่งเสริมสนับสนุนและเปิดโอกาสให้พนักงานมีความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจแก้ปัญหาของตนเอง ลดความรู้สึกพึ่งพาผู้อื่นในการแก้ไขปัญหา ขยายการเรียนรู้ของตนให้เกิดผลออกงานและการเพิ่มพูนผลผลิต มีความคิดสร้างสรรค์ กระจายความรับผิดชอบ และการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่ระดับล่างหรือผู้ปฏิบัติ เพื่อให้มีศักยภาพในการเรียนรู้ภายใต้กลยุทธ์และแผนงานขององค์กร

4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (environmental scanning)

เป็นการคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมขององค์กร ต้องปรับให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง มีการคาดการณ์เกี่ยวกับอนาคตที่เป็นไปได้ การสร้างผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมในฐานะการเรียนรู้โดยเจตนา และการเลือกเป้าหมายในสภาพแวดล้อมว่าควรจะเลือกเรียนรู้อะไร

5. การสร้างและถ่ายโอนความรู้ (knowledge creation and transfer)

เป็นหน้าที่ของการสร้างนวัตกรรมและองค์ความรู้ใหม่ๆ ซึ่งไม่ใช่เป็นเพียงหน้าที่ของ R & D (Research and Development) หรือ C & D (Copy and Development) เท่านั้น ผู้ปฏิบัติงานทุกคนจะต้องมีบทบาทในการเสริมสร้างความรู้และเรียนรู้จากส่วนอื่นๆ จากเครือข่าย โดยผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่างๆ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกันโดยการสร้างฐานข้อมูลที่เข้าถึงได้ง่าย มีการใช้บอร์ดข่าวสารเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ ใช้ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (e-Mail) ในการสื่อสารระยะไกล และแลกเปลี่ยนข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ในการสร้างระบบเครือข่ายที่ซับซ้อนขึ้น มีการสร้างความรู้ใหม่ที่นอกจากจะเกี่ยวข้องกับข่าวสารภายนอกแล้ว ยังรวมถึงการเรียนรู้ภายในและการหยั่งรู้ทางความคิดของแต่ละบุคคลในองค์กรด้วย

6. เทคโนโลยีการเรียนรู้ (learning technology)

การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานในกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึง และให้มีการเก็บ ประมวล ถ่ายทอดและเผยแพร่ข้อมูล สื่อสารข้อมูลกันอย่าง รวดเร็วและถูกต้อง เหมาะสมกับแต่ละบุคคลและสถานการณ์ เช่น การนำเทคโนโลยีในการ ติดต่อสื่อสารมาใช้สำหรับการเรียนการสอนทางไกล การใช้ปัญญาประดิษฐ์เพื่อช่วยถ่ายโอนการ เรียนรู้ให้ทั่วทั้งองค์กร การใช้อินเทอร์เน็ตในการส่งจดหมายอิเล็กทรอนิกส์และพิมพ์ข้อความ ได้ต่อกัน ซึ่งเป็นการลดค่าใช้จ่าย แต่เกิดความสะดวกรวดเร็วในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

7. มุ่งเน้นคุณภาพ (quality)

เป็นการที่องค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพโดยรวม เน้นการปรับปรุง อย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้ผลการเรียนรู้ทั้งโดยความตั้งใจและไม่ตั้งใจกลายเป็นผลงานที่ดีขึ้น โดยถือ หลักว่าจะพัฒนาคุณภาพตามคุณค่าในสายตาของผู้รับบริการ ปัจจุบันมีการวัดและประเมินผล การปฏิบัติงานที่เรียกกันว่า การประกันคุณภาพ และมีการนำเครื่องมือในการประเมินผลมาใช้ อย่างหลากหลาย เพื่อให้สามารถนำผลที่ได้มาปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานขององค์กร

8. กลยุทธ์ (strategy)

เป็นการใช้กลยุทธ์การเรียนรู้โดยเจตนา และการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (action learning) เป็นจิตสำนึกขององค์กรควบคู่ไปกับการทำงาน กระบวนการเรียนรู้จะเป็นไปอย่างมี กลยุทธ์ ทั้งในด้านการยกย่อง การดำเนินการ และการประเมิน ผู้บริหารจะเป็นผู้ทำหน้าที่ทดลอง มากกว่าจะเป็นผู้กำหนดแนวทางปฏิบัติหรือคำตอบไว้ให้

9. บรรยากาศที่สนับสนุน (supportive atmosphere)

เป็นบรรยากาศที่สนับสนุนจุดมุ่งหมายของการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน นั่นคือการพัฒนาศักยภาพความเป็นมนุษย์ การเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ การยอมรับในการ แตกต่างของบุคคล ความเท่าเทียมกัน และความเป็นมนุษย์ โดยมีความสมดุลระหว่างความ ต้องการของบุคคลและองค์กรในการเรียนรู้ และพัฒนาเพื่อที่จะทำงานให้ได้ดี

10. การทำงานเป็นทีมและแบบเครือข่าย (teamwork and networking)

การที่องค์กรตระหนักถึงความร่วมมือ การแบ่งปันและสร้างผลรวมที่สูงกว่าจาก ทรัพยากร ทั้งภายในองค์กรที่เรียกว่า การทำงานเป็นทีม และภายนอกองค์กรที่เรียกว่า การ ทำงานแบบเครือข่าย ซึ่งไม่ใช่เพียงแต่การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าอย่างใดอย่างหนึ่ง แต่ต้องร่วมมือ กันแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องในระยะยาว และริเริ่มสิ่งใหม่ๆ เพื่อสร้างการแข่งขันและการสร้างพลัง ร่วม อันจะทำให้องค์กรอยู่รอดและเจริญก้าวหน้า

11. วิสัยทัศน์ (vision)

วิสัยทัศน์เป็นความคิดเห็นร่วมกันของคนในองค์กร เพื่อสนับสนุนสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งรวมถึงพันธกิจ และจะเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งสู่เป้าหมายอย่างมีเจตจำนง และมีความผูกพัน การเน้นการเรียนรู้ไปยังเรื่องที่เป็นทิศทางที่ต้องการร่วมกันทั้งองค์กรต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของค่านิยม ปรัชญา ความคิด และความเชื่อที่คล้ายคลึงกัน จะส่งผลให้มีการร่วมกันทำกิจกรรมที่มีจุดมุ่งหมายเดียวกันในที่สุด (Marquardt & Reynold, 1994 อ้างถึงใน พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547, หน้า 95-99)

ดังนั้นองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึงมี คือ ต้องตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา มีการบูรณาการการเรียนรู้ควบคู่กับการทำงานอย่างมีกลยุทธ์ ให้ความสำคัญต่อการยกย่องให้รางวัลในความสำเร็จ มองความล้มเหลวเป็นการเรียนรู้ การมีระบบการสื่อสารในองค์กรที่ดี ทำให้เข้าถึงความรู้อย่างสะดวก คล่องตัวและยืดหยุ่น มีการจัดฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรอย่างสม่ำเสมอและทั่วถึง มักคำนึงถึงคุณภาพและการปรับปรุงแก้ไข ตลอดจนมีการบริหารโดยใช้หลักประชาธิปไตย และการส่งเสริมการเรียนรู้ที่สร้างสรรค์อย่างสม่ำเสมอ

การพัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นสิ่งที่ท้าทายต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน เพราะหัวใจขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การบริหารเพื่อให้สมาชิกทุกคนในองค์กรมีจิตสำนึกในการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาตนเองและกลุ่มอย่างต่อเนื่อง มีการแลกเปลี่ยนและใช้ประสบการณ์ร่วมกัน ร่วมกันแสวงหาภูมิปัญญาและสร้างสรรค์กิจกรรมที่มีคุณค่าแก่องค์กร การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามที่มุ่งหวัง ซึ่งประกอบด้วยระบบย่อยๆ ที่สำคัญ 9 ประการ ดังนี้

1. ฝึกให้บุคลากรใฝ่เรียนรู้ใฝ่รู้ (personal mastery)

จุดแรกขององค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีบุคลากรที่มีความสามารถ (Knowledge Worker) ที่เชี่ยวชาญในหน้าที่ที่ตนดูแลอยู่ และสิ่งที่สำคัญที่จะก่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างแท้จริง จะเกิดจากการที่แต่ละคนต้องมีความมุ่งมั่นอย่างต่อเนื่องในการพัฒนาตนเอง โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ของตนเองว่าเราจะลิขิตชีวิตตนเองไปสู่จุดไหนในอนาคต จะเป็นแรงกระตุ้นและแรงบันดาลใจ ก่อให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองไปสู่เป้าหมายดังกล่าว เมื่อแต่ละคนใฝ่เรียนรู้

จนกระทั่งเป็นผู้ที่มีความรู้แจ้งในงานที่ตนเองรับผิดชอบอยู่ ซึ่งจะเป็นพื้นฐานของการเรียนรู้เป็นทีมต่อไป

2. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (shared vision)

การกำหนดวิสัยทัศน์ควรเป็นการถ่ายทอดทิศทางขององค์กรจากผู้นำองค์กรสู่ผู้ปฏิบัติตามสายงานลงมา ซึ่งควรเป็นการสื่อสารแบบสองทางผ่านระบบการนำองค์กร เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจ และเห็นถึงความสำคัญในการร่วมกันพัฒนาองค์กรสู่ความเจริญก้าวหน้า หรืออาจใช้เครื่องมือบริหารอย่างบาลานซ์สกอร์การ์ด (Balanced Scorecard) เป็นเครื่องมือในการอธิบายกลยุทธ์ขององค์กรในรูปแบบที่ง่ายต่อการสื่อสารเกิดเป็นแผนกลยุทธ์ขององค์กร

3. การเรียนรู้เป็นทีม (team learning)

การเรียนรู้เป็นทีมเป็นการมุ่งเน้นการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ซึ่งอาจใช้แนวทางในการปฏิบัติควบคู่ไปกับการปรับปรุงคุณภาพของงาน นั่นคือการพัฒนาองค์กรแบบไม่เป็นทางการ เช่น ร่วมกันปรึกษาหารือแบบไม่เป็นทางการทุกครั้งที่มีการปฏิบัติภารกิจเสร็จ เพื่อปรับปรุงให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้นกว่าเดิม เป็นต้น

4. โมเดลความคิด (mental model)

โมเดลความคิดเป็นกรอบความคิดที่ส่งผลต่อการรับรู้และทำให้สามารถตีความจากการได้ยินได้ฟัง จากประสบการณ์หรือความเชี่ยวชาญที่แตกต่างกันของแต่ละคนในองค์กร โมเดลความคิดนี้ทำให้เราสามารถวิเคราะห์ปัญหาและแก้ไขปัญหาได้เป็นอย่างดี อันจะนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมใหม่ในองค์กร สิ่งที่สำคัญที่สุด คือ ควรมีการสื่อสารเพื่อทำความเข้าใจกรอบแนวคิดอย่างเป็นระบบของแต่ละคนในองค์กร เพื่อส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงานเป็นทีม

5. พลวัตแห่งการเรียนรู้ (learning dynamics)

พลวัตเป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้เกิดขึ้นได้ในระดับบุคคล ทีมงาน และองค์กร ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 3 ประการ คือ ระดับการเรียนรู้ รูปแบบของการเรียนรู้ และทักษะการเรียนรู้ การทำให้เกิดพลวัตแห่งการเรียนรู้ได้นั้นควรเกิดจากการสื่อสารที่มีระดับของการเป็นผู้ฟังที่ดี ด้วยความเป็นกลางและจริงใจปราศจากอคติ และควรพูดจากใจ อย่างไรก็ตามการเสวนาไม่ต้องการข้อยุติ และการเสวนาเป็นการที่ทุกคนมีสิทธิที่จะพูด ซึ่งบรรยากาศการพูดไม่ควรมีการแบ่งระหว่างหัวหน้า-ลูกน้อง การเสวนาจึงเป็นพื้นฐานของการสร้างพลวัตแห่งการเรียนรู้ที่สำคัญ

6. การปรับเปลี่ยนองค์กร (organization transformation)

การที่องค์กรจะพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น จะต้องมีการปรับเปลี่ยนสิ่งต่างๆ ในองค์กรดังนี้

6.1 วิสัยทัศน์ หรือภาพในอนาคตที่ทุกคนในองค์กรปรารถนาที่จะไปถึงร่วมกัน

6.2 วัฒนธรรมองค์กร ซึ่งถือว่าเป็นความเชื่อ ความคิด และวิธีการปฏิบัติของคนในองค์กรร่วมกัน

6.3 กลยุทธ์ ซึ่งเป็นวิธีการออกแบบให้เหมาะสมกับการกำหนดจุดหมายปลายทางในอนาคต

7. การเพิ่มอำนาจบุคคล (people empowerment)

การเพิ่มอำนาจบุคคลเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนในองค์กร รวมถึงลูกค้าและชุมชน ได้มีการเรียนรู้ร่วมกัน มีความสัมพันธ์กันเป็นเครือข่ายและทำประโยชน์ร่วมกัน เพื่อสังคมและชุมชน รวมถึงการที่ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง ผู้สอน และมีการทำงานร่วมกันกับผู้ปฏิบัติงานเป็นทีม โดยมีการเรียนรู้และแก้ปัญหาร่วมกัน

8. การจัดการความรู้ (knowledge management)

การนำการจัดการความรู้มาใช้ให้เกิดขึ้นในองค์กรต้องจัดรูปแบบการผสมผสานการรวบรวมความรู้ การจัดระบบข้อมูล มีการแลกเปลี่ยนความรู้ การถ่ายโอนความรู้ และการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่องเป็นกระบวนการ ซึ่งอาจใช้เครื่องมือต่างๆ ในการจัดการความรู้ เช่น ชุมชนนักปฏิบัติ การฝึกอบรม ลานเสวนา เป็นต้น

9. การใช้เทคโนโลยี (technology application)

การใช้เทคโนโลยีเน้นการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในองค์กร สำหรับการจัดการความรู้ ตั้งแต่กระบวนการรวบรวม สร้าง แลกเปลี่ยน ประยุกต์ใช้ จัดเก็บ เผยแพร่ความรู้ เพื่อให้การเรียนรู้ในองค์กรสำหรับสมาชิกทุกระดับและผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการความรู้ เช่น การจัดทำเว็บไซต์เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการความรู้ของหลักสูตรวิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการจัดการความรู้ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต เป็นต้น ซึ่งแสดงได้ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 4.8 เว็บไซต์หลักสูตรวทยาสาตรมหาบัณฑิต สาขาการจัดการความรู้ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต
ที่มา (<http://kmsdu.dusit.ac.th/>, 18 สิงหาคม 2550)

ทั้งนี้สรุปได้ว่าการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้นั้นต้องเริ่มจากการพัฒนาตัวบุคคลให้มีการใฝ่รู้ และมีความเชี่ยวชาญพิเศษ โดยเสริมสร้างนิสัยให้เป็นบุคคลผู้ใฝ่รู้ทั้งด้านความคิด วิทยาการและข้อมูลใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา พร้อมกับนำข้อมูลความรู้ใหม่ๆ เหล่านั้นมาพัฒนา ปรับปรุงโครงสร้างความคิดและรับรู้ภาพลักษณ์โลกรอบตัวอย่างถูกต้องและเป็นจริง รวมทั้งมีความสามารถในการมองโลกและการตัดสินใจที่เหมาะสม รู้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจ พร้อมทั้งโยงเข้าสู่ความสัมพันธ์กับองค์กร โดยสามารถคาดการณ์และกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กรร่วมกันได้ สื่อสารด้วยภาษาแห่งความเข้าใจเดียวกัน เพื่อการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และเมื่อเข้าใจถึงสิ่งที่จะทำในอนาคตแล้วจึงก้าวไปสู่การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ซึ่งองค์กรที่จะบรรลุถึงความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสมบูรณ์ได้ก็ด้วยการที่สมาชิกแต่ละคนนำความรู้ต่างๆ เหล่านี้มาคิด และวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ เพื่อให้เห็นภาพรวมและสามารถระบุประเด็นที่ตัดสินใจได้ถูกต้องตรงประเด็นและมีประสิทธิภาพ

สรุป

องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มีความรู้เป็นฐานและมีพัฒนาการทางความรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อขยายขีดความสามารถที่ไม่เพียงแค่การเรียนรู้เท่านั้น แต่ยังเป็นการพัฒนาความรู้ใหม่ทำให้เกิดความเข้าใจพฤติกรรมองค์กรอย่างถ่องแท้ โดยมีความจำองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการเรียนรู้ มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือสนับสนุนการเรียนรู้ขององค์กร ซึ่งฝ่ายบริหารเป็นผู้ให้การสนับสนุน เพื่อส่งเสริมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้เกิดความคิดและภูมิปัญญาที่อาจเกิดขึ้นจากการฝึกหัดหรือประสบการณ์ของแต่ละบุคคล ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม 3 ลักษณะ คือ พฤติกรรมทางความรู้ เช่น เปลี่ยนจากไม่รู้ให้เป็นรู้ พฤติกรรมทางทักษะ เช่น จากทำไม่เป็นให้ทำเป็น และพฤติกรรมทางทัศนคติ เช่น เปลี่ยนจากความรู้สึกไม่ชอบให้ชอบ เป็นต้น ทั้งนี้กระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมนั้นต้องคำนึงถึงร่างกาย อารมณ์ ทัศนคติ และการปรับตัวด้านสังคมของผู้เรียนรู้ด้วย อาจขึ้นในลักษณะที่เป็นทางการ หรือไม่เป็นทางการ ที่ชัดเจนและไม่ชัดเจน ซึ่งขึ้นอยู่กับเงื่อนไขของการจัดการเรียนรู้ขององค์กรที่ส่งผลให้เกิดการวางแผน และเกิดเป็นวิสัยทัศน์ เป้าหมาย นโยบาย กลยุทธ์ วัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน ตลอดจนพฤติกรรมและลักษณะของพนักงานในองค์กรในที่สุด

กิจกรรมท้ายบท

1. จงอธิบายความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้มาพอสังเขป
2. แนวความคิดของมาร์ควอร์ดมี 5 ระบบย่อยอะไรบ้างพร้อมอธิบายความสัมพันธ์
3. แนวความคิดด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ใดที่นักศึกษาชอบมากที่สุด เพราะเหตุใด
4. ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้มีอะไรบ้าง จงอธิบายมาพอสังเขป
5. ให้นักศึกษาออกแบบปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้
6. องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้มีอะไรบ้าง
7. นักศึกษาคิดว่าการพัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ข้อใดที่สำคัญที่สุด

เพราะเหตุใด

8. การที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้สิ่งใดที่สำคัญที่สุด เพราะเหตุใด
9. นักศึกษาคิดว่ามหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้หรือไม่
10. นักศึกษาคิดว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ในแนวคิดของนักศึกษาควรเป็นอย่างไร