

## องค์การการเรียนรู้

### ความหมาย

องค์การการเรียนรู้ (Learning Organization) หมายถึง องค์การใดๆ ที่เปิดโอกาสให้บุคลากรของตนเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถ เพื่อสร้างผลงานและอนาคตร่วมกัน โดยการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากบุคลากรขององค์การ หรือกลุ่มบุคคลในชุมชนที่เรียนรู้ร่วมกันจากประสบการณ์การทำงาน การแก้ปัญหา การค้นคว้าวิชาการใหม่ๆ ด้วยการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม กำหนดยุทธศาสตร์ เป้าหมาย เรียนรู้จากการทำงานเป็นทีม เพื่อพัฒนาศักยภาพความเป็นเลิศของบุคลากรขององค์การหรือบุคคลในชุมชนอย่างต่อเนื่อง ให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

### ความเป็นมา

องค์การการเรียนรู้เป็นแนวคิดที่พัฒนามาจากแนวคิดการพัฒนาองค์การในอดีตที่มุ่งเน้นการปรับโครงสร้าง กระบวนการ การจัดองค์กร เพื่อให้การบริหารงานของหน่วยงานเกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด ต่อมาในช่วงปี พ.ศ. 2523 โลกได้เปลี่ยนจากยุคเกษตรกรรมมาสู่ยุคอุตสาหกรรม ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางการเมือง สังคม เศรษฐกิจ ตลอดจนความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ทำให้เทคโนโลยีสารสนเทศมีบทบาทต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์ เกิดสังคมไร้พรมแดน อันนำไปสู่ยุคโลกาภิวัตน์ที่ใช้ปัญญา และความรู้เป็นปัจจัยในการพัฒนาหรือที่เรียกสังคมฐานความรู้ ทำให้เกิดการแข่งขันทางธุรกิจอย่างรุนแรงในระบบเศรษฐกิจแบบเสรีอันมีผลต่อการพัฒนาคุณภาพและต้นทุนการผลิต ประกอบ

กับเกิดการขยายตัวของบริษัทข้ามชาติ ทำให้วงการธุรกิจต้องปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ องค์การจำเป็นต้องปรับโครงสร้างการบริหารใหม่ บุคลากรขององค์การจำเป็นต้องแสวงหาความรู้เพิ่มเติมตลอดเวลา นอกจากนี้ แนวคิดภาวะผู้นำกับแนวคิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต ที่ก่อให้เกิดสังคมแห่งการเรียนรู้ได้จุดประกายการนำกรอบแนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของพนักงานมาประยุกต์ใช้ การเรียนรู้ระหว่างพนักงาน และสมาชิกในองค์การ ให้เกิดการเรียนรู้ทั้งองค์การ อันนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง การปฏิบัติงานของบุคลากรทุกระดับในองค์การให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ดังนั้น แนวคิดองค์การการเรียนรู้จึงได้เข้ามามีบทบาทในการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาองค์การให้สามารถก้าวทันการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบที่สอดคล้องกับระบบเศรษฐกิจโลกและวงการอุตสาหกรรมที่ต้องพึ่งพาระบบข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัยและจำเป็นต้องพัฒนาคุณภาพการบริหารงานทั้งระบบ หรือที่เรียกว่า การบริหารคุณภาพแบบองค์รวมหรือแบบเบ็ดเสร็จ ทำให้องค์การการเรียนรู้กลายเป็นองค์การพลวัตที่มีการติดต่อประสานสัมพันธ์กับชุมชน และสภาพแวดล้อม (Fingers & Woolis, 1994) อนึ่ง องค์การการเรียนรู้ อาจเกิดขึ้นในชุมชน เพราะกลุ่มคนในชุมชนเรียนรู้อาการแก้ปัญหาของตนเอง โดยสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ลำดับความสำคัญของปัญหา กำหนดแผนปฏิบัติการ ดำเนินการตามกลยุทธ์ รายงานเมื่อเกิดผลสำเร็จ แต่ถ้าแก้ไม่สำเร็จ จะกำหนดยุทธศาสตร์ใหม่ แล้วแก้ปัญหาใหม่ ทำให้เกิดกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในชุมชน (Moore and Brooks, 1996, pp.199-207)

ในปัจจุบันหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนของไทยได้นำแนวคิดดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ โดยกระตุ้นให้บุคลากรของตนมีโอกาสได้เรียนรู้ตลอดเวลา เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเรียนรู้ร่วมกัน ทำงานเป็นทีม และมีความคิด ความเข้าใจเชิงระบบ ทำให้เกิดองค์การการเรียนรู้ (เดชนีย์ เทียมรัตน์ และกานต์สุดา มาชะศิริานนท์, 2545, หน้า 11) หรือนักวิชาการบางท่านเรียกองค์กรแห่งการเรียนรู้หรือองค์กรการเรียนรู้ หรือองค์การการเรียนรู้ แต่ คณะกรรมการราชบัณฑิตยสถานได้มีมติให้บัญญัติศัพท์คำว่า Learning Organization เป็นองค์การเอื้อการเรียนรู้ (ราชบัณฑิตยสถาน, 2538) แต่ “องค์การการเรียนรู้” เป็นคำที่นิยมใช้ในหมู่นักวิชาการและนักบริหาร ทั้งนี้ หน่วยงานต่างๆ ได้นำแนวคิดองค์การการเรียนรู้มาใช้ควบคู่กับการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาขีดความสามารถและเพิ่มศักยภาพของบุคลากร โดยหน่วยงานภาครัฐได้กำหนดเป็นนโยบายให้สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวด 3 มาตรา 11 “ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกานี้”

## แนวคิดองค์การการเรียนรู้

แนวคิดองค์การการเรียนรู้ได้พัฒนาอย่างต่อเนื่องในทศวรรษที่ผ่านมาจนถึงปัจจุบัน องค์การต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนได้เปลี่ยนแนวทางการบริหารงานเพื่อผลประโยชน์สูงสุดขององค์การรัฐบาลต่างๆ พยายามเปลี่ยนแปลงนโยบาย และปรับรีอระบบราชการใหม่ (Gore, 1993) โดยพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีโอกาสเรียนรู้อย่างต่อเนื่องจากการทำงานและพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ ทั้งนี้ เกิดจากการนำแนวคิดของ ปีเตอร์ เซงก์ (Peter Senge) มาประยุกต์ใช้ ซึ่งเชื่อว่ามนุษย์ทุกคนมีศักยภาพที่จะเรียนรู้ ฉะนั้น โครงสร้างที่จะทำให้คนเรามีศักยภาพในการเรียนรู้มิใช่เป็นการชี้แนะหรือการสะท้อนความคิด แต่เป็นการเผยแพร่ความคิดแก่สมาชิกอื่นๆ ในองค์กร ซึ่งจะช่วยผลักดันให้เกิดการเรียนรู้ ทุกคนต่างเรียนรู้จากประสบการณ์ซึ่งกันและกัน (Senge, 1990, pp. 13 - 14) ทำให้องค์การการเรียนรู้เป็นแหล่งที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ เพื่อปรับปรุงการทำงานและผสมผสานกับการเรียนรู้ที่สร้างขึ้นมา เพื่อส่งเสริมให้เกิดศักยภาพแก่ตนเอง ดังนั้น องค์การการเรียนรู้จึงช่วยให้บุคลากรของหน่วยงานสามารถเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่องโดยยึดหลักการ 5 ประการดังนี้

**1. การพัฒนาความคิดเชิงระบบ** เป็นแนวคิดที่ปีเตอร์ เซงก์ (Peter Senge) เชื่อว่ามนุษย์เรียนรู้จากประสบการณ์ เมื่อมนุษย์มีปัญหามองการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ จะทำให้รู้จักสร้างกรอบความคิด หรือทฤษฎีมาประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหาจนเกิดหลักเกณฑ์ การคิดอย่างเป็นระบบ มี 3 ระดับ คือ (1) ฝึกปฏิบัติ (2) มีหลักการที่สามารถชี้แนะและเห็นแจ้งถึงแนวทางที่จะนำมาใช้ (3) ชี้ให้เห็นความจำเป็นที่จะนำไปสู่หลักการสำคัญของระเบียบหรือกฎเกณฑ์ที่จะนำมาใช้

**2. การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ** เป็นหลักการที่ชี้ให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลว่ามีพลังที่สามารถพัฒนาความอดทน และเข้าถึงจุดมุ่งหมายที่แท้จริง สมาชิกทุกคนขององค์การจะต้องพัฒนาตนเองให้เกิดการเรียนรู้ซึ่งสร้างสรรค์ตลอดชีวิต

**3. การสร้างความคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง** เป็นการสะท้อนถึงการเรียนรู้ที่อยู่ภายในจิตใจของมนุษย์ ซึ่งสามารถนำมาสู่ภายนอก โดยการแสดงออกทางการวิพากษ์วิจารณ์ มนุษย์จะแสดงออกถึงความคิดของตนอย่างมีประสิทธิภาพ และมีอิทธิพลต่อผู้อื่น ดังนั้น บุคลากรในองค์การจะสามารถเรียนรู้จากกันและกัน โดยเพิ่มทักษะใหม่ๆ หรือพัฒนาความคิดใหม่ๆ และพร้อมที่จะนำองค์การก้าวไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น

**4. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม** ผู้บริหารทุกคนต้องมีวิสัยทัศน์ร่วมระหว่างสมาชิกขององค์การ โดย

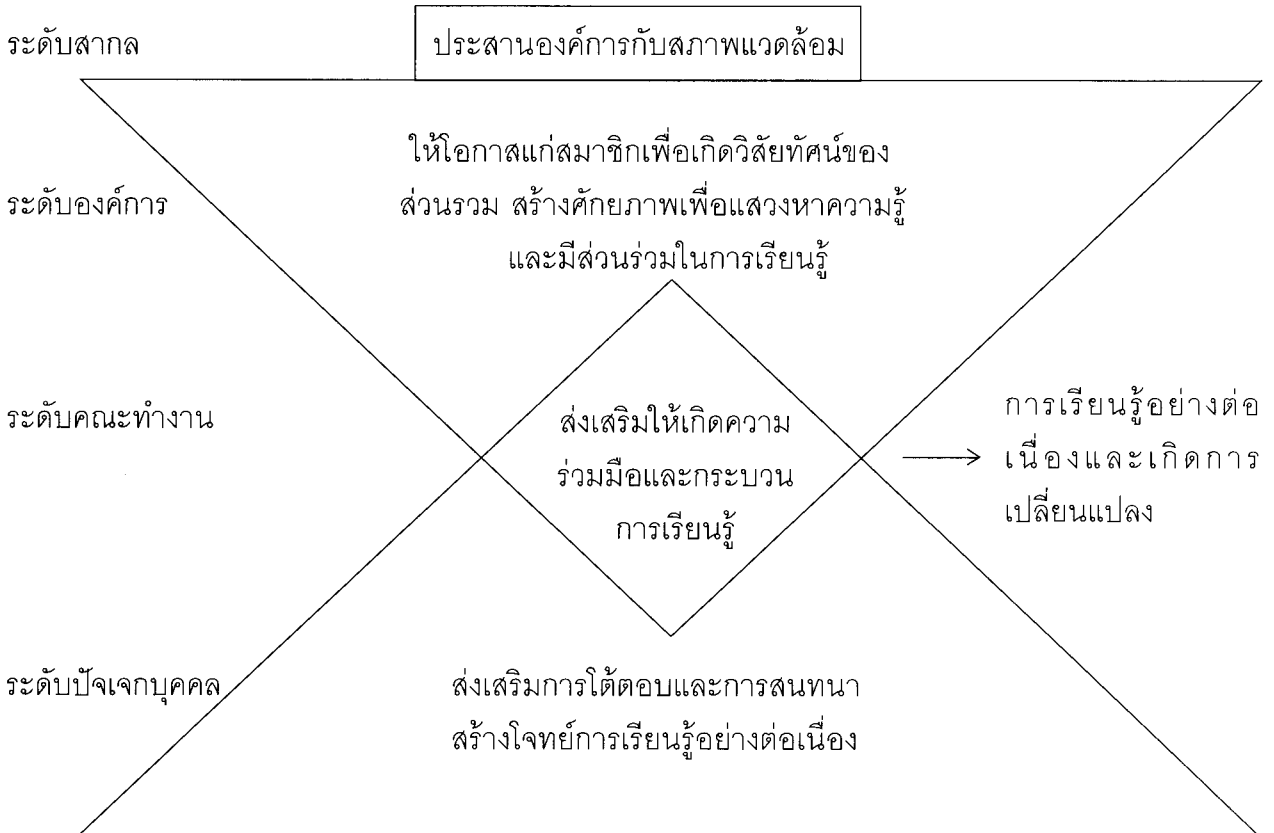
ฝึกให้ทุกคนในองค์การมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์ เพื่อผลักดันให้เกิดข้อตกลงร่วมอันจะนำองค์การไปสู่ทิศทางที่ต้องการ

**5. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม** เมื่อทุกคนในองค์การมีวิสัยทัศน์ร่วมย่อมสามารถที่จะทำงานร่วมกันทุกคนสามารถเรียนรู้ซึ่งกันและกันเริ่มต้นจากการสนทนา ดึงศักยภาพของทุกคนให้เกิดความคิดรวมเพื่อนำไปสู่การเรียนรู้ร่วมกัน

**รูปแบบการเรียนรู้ที่ทำให้เกิดองค์การการเรียนรู้**

วัตคินส์และมาร์สิค (Watkins and Marsick, 1993) นักการศึกษาด้านการศึกษาผู้ใหญ่ ได้ประยุกต์แนวคิดการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน ได้เสนอรูปแบบการเรียนรู้ที่ทำให้เกิดองค์การการเรียนรู้ 4 ระดับ ดังนี้ (ดูแผนภูมิประกอบ)

**แนวปฏิบัติขององค์การการเรียนรู้**



**1. ระดับปัจเจกบุคคล** สมาชิกในองค์การแสวงหาความรู้ด้วยตนเองในลักษณะต่าง ๆ ดังนี้

1.1 ริเริ่มสร้างสรรค์โอกาสแห่งการเรียนรู้ อาทิ เรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง ฝึกอบรม โปรแกรมคอมพิวเตอร์ ชุดเรียนรู้ด้วยตนเอง เรียนทางไกล เรียนรู้ตามอัธยาศัย

1.2 สร้างวัฒนธรรมแห่งการค้นคว้าและการแสวงหา อาทิ การทดลองทางวิทยาศาสตร์ การสนทนาเพื่อนำไปสู่การค้นคว้าการทดลองปฏิบัติ

**2. ระดับคณะทำงาน** คณะทำงานเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อสร้างศักยภาพที่จะทำงานด้วยการร่วมมือกัน ด้วยวิธีการต่าง ๆ ดังนี้

2.1 ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ อาทิ สลับหรือสับเปลี่ยนบทบาทหน้าที่ในคณะทำงาน ประชุมปรึกษาหารือ ประชุมปฏิบัติการ

2.2 ส่งเสริมการทำงานร่วมกันเป็นทีม อาทิ มอบหมายให้ทำงานเป็นคณะเพื่อให้เกิดความร่วมมือกัน

**3. ระดับองค์การ** มีขั้นตอนดังนี้

3.1 กำหนดนโยบาย มาตรฐาน กระบวนการทำงานขององค์การ

3.2 สร้างวิสัยทัศน์ร่วม และกำหนดเป้าหมายขององค์การ

3.3 จัดระบบสารสนเทศ ที่เอื้อต่อการเรียนรู้

3.4 จัดให้มีสื่อ สิ่งอำนวยความสะดวก สื่อ เช่น คอมพิวเตอร์ โปรแกรมคอมพิวเตอร์ เอกสารทางวิชาการ ที่สนับสนุนให้สมาชิกองค์การได้เรียนรู้

3.5 กำหนดบทบาทหน้าที่ และสร้างระบบแรงจูงใจแก่สมาชิกในองค์การ

**4. ระดับสากล** มียุทธวิธีดังนี้

4.1 สร้างภาวะผู้นำด้วยโปรแกรมการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ เช่น เชิญผู้บริหารที่จะเป็นผู้นำในอนาคตจากภูมิภาคต่าง ๆ ทั่วโลก มาร่วมแก้ปัญหาพร้อมกัน

4.2 สร้างความเท่าเทียมและเครือข่ายบุคลากรภายในที่แตกต่างกันทางด้านภูมิศาสตร์ และนำสิ่งแวดลอมมาเป็นประเด็นพิจารณาในองค์การ

การเรียนรู้ที่เกิดในองค์การจะเริ่มต้นและสิ้นสุดที่การเผยแพร่ความรู้ของบุคลากร ใน 4 รูปแบบการเรียนรู้ (Nonaka Ikujiro อ้างใน Michael Marquardt and Angus Reynolds, 1994) ดังนี้

1. การเรียนรู้แบบไม่รู้ตัว เป็นการเรียนรู้ของบุคลากรคนหนึ่งกับบุคลากรอีกคนหนึ่ง จากการฝึกฝนด้วยกัน ทำงานใกล้ชิดด้วยกัน ทำให้เกิดการเรียนรู้และทักษะขึ้น การเรียนรู้ลักษณะนี้ไม่แพร่กระจาย

2. การเรียนรู้แบบชัดเจน เป็นการเผยแพร่ความรู้ใหม่โดยตรงแก่บุคลากรที่เกี่ยวข้อง

3. การเรียนรู้จากแบบไม่รู้ตัวมาเป็นการเรียนรู้แบบชัดเจน เป็นการประยุกต์ความรู้ที่ตนมีอยู่เดิมกับความรู้ใหม่ที่ได้รับ ทำให้เกิดแนวความคิดหรือนวัตกรรมใหม่

4. การเรียนรู้จากแบบชัดเจนมาเป็นการเรียนรู้แบบไม่รู้ตัว เป็นการพัฒนาแนวคิดหรือนวัตกรรมใหม่ ให้เป็นความรู้แก่บุคลากรแต่ละคน

### องค์ประกอบองค์การการเรียนรู้

องค์การการเรียนรู้จะประสบความสำเร็จต้องมีองค์ประกอบดังต่อไปนี้ (Marquardt and Reynolds, 1994, pp. 30 - 77)

**1. โครงสร้างที่เหมาะสม** องค์การต้องมีโครงสร้างการบริหารงานที่เหมาะสมทุกระดับ ทั้งภายในและภายนอกองค์การ

**2. วัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน** บุคลากรขององค์การ เรียนรู้ด้วยตนเองแล้ว ยังต้องเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่น

**3. การสร้างพลังอำนาจ** บุคลากรขององค์กรมีศักยภาพในการเรียนรู้ มีความสามารถในการตัดสินใจแก้ปัญหา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีผลงาน

**4. การกลั่นกรองสภาพแวดล้อม** องค์กรต้องสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

**5. การสร้างและถ่ายโอนความรู้** สร้างกระบวนการเรียนรู้และถ่ายโอนความรู้แก่สมาชิกเพื่อพัฒนาศักยภาพของสมาชิกในองค์กร

**6. การเรียนรู้เทคโนโลยี** รู้จักเลือกใช้เทคโนโลยีที่หลากหลายมาใช้ให้เหมาะสมเพื่อสร้างสรรค์ความรู้ใหม่

**7. คุณภาพ** พัฒนาคุณภาพบุคลากรขององค์กรให้มีความเป็นเลิศ

**8. ยุทธศาสตร์** ใช้ยุทธศาสตร์กระบวนการเรียนรู้ควบคู่ไปกับการทำงาน การเรียนรู้กลายเป็นส่วนหนึ่งของงานในหน้าที่ ซึ่งจะช่วยพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง

**9. การสร้างบรรยากาศเกื้อหนุน** สร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคลากรด้วยกัน อันเป็นการสร้างความเป็นหนึ่งเดียวขององค์กร

**10. การสร้างวิสัยทัศน์** สมาชิกทุกคนขององค์กรมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์ขององค์กร

### การนำแนวคิดองค์กรการเรียนรู้มาใช้

แนวคิดองค์กรการเรียนรู้สอดคล้องกับแนวคิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต ที่เชื่อว่ามนุษย์จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต เพื่อก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมยุคข่าวสารข้อมูล โดยเฉพาะอย่างยิ่งในวงการอุตสาหกรรมที่มีการแข่งขันด้านศักยภาพแรงงานสูง ทุกองค์กรจำเป็นต้องพัฒนาคุณภาพบุคลากรของตนอย่างต่อเนื่อง แนวคิดองค์กรการเรียนรู้จึงได้รับการยอมรับทั้งในวงการ

ธุรกิจ อุตสาหกรรม สถาบันการศึกษา และสถาบันสาธารณะต่างๆ การนำแนวคิดดังกล่าวมาใช้ในผู้นำหน่วยงานแต่ละระดับจำเป็นต้องพิจารณาถึงองค์ประกอบต่างๆ เช่น องค์กรนั้นๆ มีโครงสร้างการบริหารที่เอื้อต่อการสร้างโอกาสการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องหรือไม่ มีการสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือ การเรียนรู้เป็นทีม การสร้างระบบแข่งขันการเรียนรู้เพื่อก้าวทันวิทยาการใหม่ๆ การส่งเสริมให้ทุกคนมุ่งสู่วิสัยทัศน์ร่วม และการประสานงานทุกส่วนขององค์กรให้เกิดบรรยากาศการเรียนรู้ได้อย่างไร นอกจากนี้ การรู้จักนำการบริหารจัดการความรู้มาเป็นเครื่องมือช่วยบุคลากรทุกคนในองค์กรเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ซึ่งมีผลช่วยให้เกิดองค์การการเรียนรู้ได้สำเร็จเช่นกัน จะเห็นตัวอย่างได้จากการพัฒนาองค์กรการเรียนรู้ของบริษัทรถบรรทุกวอลโว่ (Volvo Truck Corporation) ของสวีเดนที่เคยประสบปัญหาการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ เมื่อปลายปี ค.ศ. 1980 จึงได้พัฒนาบุคลากรระดับผู้นำและทีมงานให้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย กลยุทธ์ ปรัชญา ภาวะการเป็นผู้นำ การบริหารจัดการ ทำให้ทีมงานเกิดการเรียนรู้และเข้าใจกระบวนการดำเนินงานสู่เป้าหมาย ทำให้บริษัทสามารถก้าวไปสู่การเป็นบริษัทชั้นนำของโลก (Judy O'Neil, Eva Arnell and Ernie Turner, 1996, pp. 153 - 164) องค์ประกอบการสร้างองค์กรการเรียนรู้อีกวิธีหนึ่ง คือการนำสื่อประเภทต่างๆ มาใช้เพื่ออำนวยความสะดวกต่อการสร้างกระบวนการเรียนรู้แก่บุคลากรในหน่วยงาน หรือปรับเปลี่ยนวิธีการเรียนรู้ที่ทันสมัยประหยัดเวลา เฉกเช่นที่บริษัทโรมแอนด์ฮาาส (Rohm and Haas Corporation) ซึ่งเป็นบริษัทผลิตพลาสติกและผลิตภัณฑ์ทางเคมีของสหรัฐอเมริกา ที่สนับสนุนให้พนักงานบริษัทได้รับความรู้ ฝึกทักษะและพัฒนาตนเองโดยใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ ออกแบบโปรแกรมคอมพิวเตอร์เพื่อวางระบบการเรียนรู้ด้วย

ตนเองด้วยระบบเครือข่ายทั้งบริษัท (On - line) พร้อมคู่มือการเรียนรู้ด้วยตนเองแก่พนักงาน ช่วยให้พนักงาน หรือผู้ปฏิบัติงานสามารถใช้ข้อมูล ปรับฐานข้อมูล แลกเปลี่ยนข้อมูล หรือความรู้ระหว่างผู้ปฏิบัติงานสาขาเดียวกัน ส่งเสริมให้พนักงานสามารถเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งช่วยให้สามารถพัฒนาการบริหารงานของบริษัทให้มีประสิทธิภาพเป็นที่พึงพอใจของลูกค้า (Virginia W. Denny, Debbie Gibson and Jay Gulick, 1996, pp. 83 - 92)

อนึ่ง การพัฒนาแต่ละหน่วยงานให้เป็นอย่างดีการเรียนรู้ได้นั้น ผู้บริหารและสมาชิกแต่ละหน่วยงานต้องใจกว้าง รู้จักการยอมรับผู้อื่น ไม่มีอคติและน้อมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง สมาชิกในหน่วยงานเรียนรู้ประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น กล้าแสดงความคิดเห็นของตน ไม่กลัวการถูกวิพากษ์วิจารณ์ แต่ในสังคมไทยคนไม่ชอบการถูกวิจารณ์แม้จะเป็นการดีเพื่อก่อจึงเป็นอุปสรรคต่อการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ เพราะค่านิยมของคนไทยมักนิ่งเฉยหากไม่เห็นด้วยและชอบนำเรื่องที่ไม่เห็นด้วยไปวิพากษ์วิจารณ์ภายนอกห้องประชุม ทำให้เกิดความไม่เข้าใจในหมู่สมาชิก บางครั้งนำไปสู่ความขัดแย้งในหน่วยงาน การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันนั้น จะต้องมาจากความคิดของบุคลากรทุกระดับ ซึ่งในเชิงปฏิบัติอาจทำได้ไม่ถนัดนักโดยเฉพาะอย่างยิ่งในหน่วยงานภาครัฐที่เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติมักไม่กล้าแสดงความคิดเห็น ผู้บริหารควรส่งเสริมความแตกต่างทางความคิด ต้องเปลี่ยนความขัดแย้งมาเป็นพลังสร้างสรรค์ ซึ่งหน่วยงานภาคเอกชนในต่างประเทศสามารถทำได้ เช่น บริษัทการพิมพ์มอร์ริสันการสื่อสาร (Morrison Communications) ที่กำหนดวิสัยทัศน์ และเป้าหมายของการทำงานร่วมกัน ระหว่างเจ้าของบริษัทกับคนงาน เสริมพลังให้บุคลากรทุกระดับ ตั้งแต่

เจ้าของบริษัท ผู้จัดการ หัวหน้างานให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วยการร่วมประชุม สัมมนา ระดมความคิดก่อนการตัดสินใจดำเนินงานในเรื่องต่าง ๆ กำหนดการคิดอย่างเป็นระบบ ด้วยการมองบริษัทเป็นหนึ่งเดียวไม่แตกแยก ให้พนักงานทุกคนเกิดความรู้สึกความเป็นเจ้าของ มีความกระตือรือร้นที่จะทำงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย ส่งเสริมการเรียนรู้ในบริษัทด้วยการพัฒนาความรู้ ทักษะทางเทคนิคแก่พนักงานทุกระดับ จัดกิจกรรมถ่ายทอดการเรียนรู้ โดยการทำงานร่วมกันร่วมกันสะท้อนปัญหาอภิปรายและร่วมกันแก้ปัญหา ทำให้เกิดการเรียนรู้ เกิดทักษะจากการปฏิบัติและการแก้ปัญหา ตลอดจนจัดโครงการฝึกอบรม การประชุม สัมมนา ซึ่งช่วยให้พนักงานของบริษัทกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ สร้างความรู้สึกร่วมกันที่จะทำให้บริษัทเกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น (Mary F. Ziegler, 1996, pp. 55 - 66) หลายหน่วยงานทั้งในประเทศและต่างประเทศใช้วิธีการแต่งตั้งคณะทำงานเพื่อพัฒนาบุคลากรระดับต่างๆ เช่น **ระดับบุคคล** เป็นผู้ใฝ่รู้พร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ รู้จักเรียนรู้ด้วยตนเอง **ระดับผู้นำ** ต้องเข้าใจหลักการบริหารแนวใหม่ ปรับทัศนคติในการเรียนรู้ เป็นผู้นำในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม กำหนดยุทธศาสตร์ และการกำกับดูแล ส่งเสริมสนับสนุนการทำงานเป็นทีม ตระหนักถึงความสำคัญของกลุ่มเป้าหมายโดยคำนึงถึงคุณภาพของการให้บริการ อันนำไปสู่การประกันคุณภาพ ระดับทีมงาน เน้นการทำงานทั้งคณะ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างแต่ละทีมงาน เพื่อพัฒนาระบบการทำงานของทีม ระดับองค์การ เป็นเป้าหมายสูงสุดที่ต้องการให้บุคลากรทุกฝ่ายคิดเป็นระบบเพื่อสร้างนวัตกรรม ในปัจจุบันหลายหน่วยงานของไทยได้ส่งเสริมให้พนักงานได้รับการพัฒนาให้มีศักยภาพที่สูงขึ้น โดยการเข้ารับการอบรม ประชุม สัมมนา ประชุมเชิงปฏิบัติการ เรียนรู้จากเครือข่าย

การเรียนรู้ภายในหน่วยงาน (intranet) และการเรียนรู้ทางเครือข่าย (web) จากอินเทอร์เน็ต (internet) ทั้งนี้ ต้องมีระบบเครือข่าย คอมพิวเตอร์ ที่ทุกคนสามารถค้นคว้าข้อมูลที่ต้องการและจำเป็น ได้อย่างรวดเร็ว สามารถเชื่อมโยงสารสนเทศของหน่วยงานเข้าด้วยกัน ตลอดจนสามารถเรียนรู้จากสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ประเภทต่าง ๆ เช่น วิทยุ โทรทัศน์ วีดิทัศน์ โทรศัพท์มือถือ เป็นต้น ซึ่งกลุ่มงานบางกลุ่มขององค์การการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย กระทรวงสาธารณสุข กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ สำนักพัฒนาระบบบริการสุขภาพ โรงพยาบาล สถานศึกษา หน่วยงานต่าง ๆ สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ หน่วยงานภาคเอกชน กำลังดำเนินการสร้างองค์การการเรียนรู้ควบคู่กับการจัดการความรู้โดยจัดกิจกรรมต่าง ๆ เช่น จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้เมื่อมีการอบรม จัดประชุมอย่างต่อเนื่อง จัดทำดัชนี ตัวชี้วัด ประเมินองค์กร จัดทำดัชนีตัวชี้วัดสมรรถนะบุคลากร เป็นต้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง โรงพยาบาลต่าง ๆ ดำเนินโครงการพัฒนาคุณภาพการให้บริการที่ใช้การรับรองคุณภาพ (hospital accreditation) เป็นแนวปฏิบัติ (<http://www.ha.or.th/QC3.htm>) ทำให้โรงพยาบาลกลายเป็นองค์การการเรียนรู้ เนื่องจากบุคลากรทุกระดับร่วมกันสร้างวิสัยทัศน์ กำหนดเป้าหมาย ตัวบ่งชี้ ยุทธศาสตร์ ภารกิจ แผนงาน ให้สามารถดำเนินงานได้ นอกจากนี้ องค์กรท้องถิ่นหรือชุมชนหลายแห่งกลายเป็นองค์การการเรียนรู้เช่นกัน เนื่องจากสมาชิกเรียนรู้การแก้ปัญหา

ร่วมกันอย่างต่อเนื่องด้วยวิธีการเรียนรู้ที่หลากหลาย นับว่าเป็นการนำแนวคิดการประกันคุณภาพการให้บริการของหน่วยงานมาประยุกต์ใช้กับแนวคิดการสร้างองค์การการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น อันจะนำไปสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ได้ในที่สุด

## สรุป

องค์การการเรียนรู้ เป็นแนวคิดในการพัฒนาองค์การหรือชุมชนให้เป็นแหล่งการเรียนรู้ที่บุคลากรทุกระดับขององค์การหรือกลุ่มคนในชุมชนได้มีโอกาสพัฒนาศักยภาพของตนให้มีความเป็นเลิศทั้งความรู้ ทักษะ มีเจตคติที่ดีในการทำงาน เพื่อนำองค์การหรือชุมชนไปสู่เป้าหมาย โดยเชื่อว่าทุกคนในแต่ละหน่วยงาน หรือชุมชนสามารถจะเรียนรู้ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ ร่วมกันแก้ปัญหา เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ซึ่งช่วยให้การเรียนรู้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องในแต่ละระดับของบุคลากร เนื่องจากทุกคนมีส่วนร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายขององค์การเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงาน ดังนั้นสมาชิกขององค์การจึงต้องแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง ด้วยการปฏิบัติจริง ฝึกอบรม เรียนรู้ผ่านสื่อที่หลากหลาย เพื่อสามารถเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและพัฒนาศักยภาพของตนให้มีคุณภาพเพื่อมีส่วนร่วมในการนำพาองค์การไปสู่เป้าหมายสูงสุด องค์การการเรียนรู้ในชุมชนก็เช่นเดียวกัน สมาชิกในชุมชนเกิดการเรียนรู้จากการแก้ปัญหาร่วมกัน ทำให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาคุณภาพของคนในชุมชน

ศรีสวาท เลี้ยววาริณ

## บรรณานุกรม

- จดหมายข่าวพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาล “จดหมายข่าว” **Quality Care** ฉบับที่ 3 พฤศจิกายน 2540. ใน <http://www.ha.or.th/QC3.htm>.
- เดชน์ เทียมรัตน์ และกานต์สุดา มาชะศิริานนท์. (2545). **วินัยสำหรับองค์การเรียนรู้**. กรุงเทพฯ : บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด.
- หนังสือที่ รท 0002/11420 ลงวันที่ 14 สิงหาคม 2538 เรื่อง **ศัพท์บัญญัติของคำ learning organization** กองธรรมศาสตร์และการเมือง ราชบัณฑิตยสถาน กรุงเทพฯ.
- ประพนธ์ ผาสุขยัต. (2548). **เอกสารประกอบการฝึกอบรมเรื่อง “การจัดการความรู้และการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้”** โครงการฝึกอบรมหลักสูตรพิเศษ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- Denny, W. Virginia. Gibson, Debbie and Gulick, Jay. “A New Tool for Continuous Learning : The Electronic Learning Guide, Rohm and Haas Corporation,” in. **Creating the Learning Organization Vol 1**. Edited by Jack J. Phillips. Virginia : American Society for Training and Development, 1996.
- Faerman, Sue. Larsen Kai, Mcnerney Claire, Nyquit Corinne, Santos Aldo and Silsbee Donna. **Learning organizations**, 1996. in <http://home.nycap.it.com/klarsen/learnorg/>
- Fingers, M. & Woolis, D. **Organizational learning, the learning organization, and adult education**. Proceedings of the Adult Education Research Conference. University of Tennessee, pp. 151 - 156, 1994.
- Gore, Al. “From Red tape to Results Creating a Government that Works Better & Costs Less,” **Report of the National Performance Review**. September 7, 1993.
- Marquardt, Michael and Reynolds, Angus. **The Global Learning Organization**. New York ; Irwin Professional Publishing, 1994.
- Marsick, Victoria and Watkins, Karen. **Creating the Learning Organization**. Vol 1. Edited by Jack J. Phillips. Virginia : American Society for Training and Development, 1996.
- Moore. B. Allen. and Brooks. Rusty. “Community Learning Organizations : Middle and Southwest Georgia Communities,” **Creating the Learning Organization**. Vol 1. Edited by Jack J. Phillips. Virginia : American Society for Training and Development, 1996.
- Neil, O. Judy. Arnell, Eva. And Turner, Ernie. “Earning While Learning Volvo truck Corporation,” **Creating the Learning Organization**. Vol 1. Edited by Jack J. Phillips. Virginia : American Society for Training and Development, 1996.
- Nonaka, Ikujiro. “The Knowledge-Creating Company,” **Harvard Business Review**. 69(6) : 96 - 104 ; November - December. cited by Michael Marquardt and Angus Reynolds. **The Global Learning Organization**. New York : Irwin professional Publishing, 1994.
- Senge, Peter. **The Fifth Discipline** cited in “peter senge and the learning organization,” 1990. in <http://www.Infed.org/thinkers/senge.htm>.
- Watkins, K. & Marsick, V.J. **Sculpting the Learning Organization**. San Francisco : Jessey - Bass, 1993.
- Ziegler, Mary F. “The Learning Organization : Awakening a Small Family Business, Morrison Communications,” **Creating the Learning Organization**. Vol. 1 Edited by Jack J. Phillips. Virginia : American Society for Training and Development, 1996.