

การพัฒนาองค์การไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

มาลินี สวดยคำข้าว

ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร

สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ

๑. บทนำ

การพัฒนาหน่วยงานให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยใช้แนวทางการบริหารที่มุ่งเน้นการพัฒนาภาวะผู้นำควบคู่กับการเรียนรู้ร่วมกันภายในองค์การ จะมีผลให้เกิดการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับองค์ความรู้ ทักษะและประสบการณ์การปฏิบัติงานระหว่างกัน มีการพัฒนาศักยภาพขององค์การที่เพิ่มขึ้นในสภาพที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในโลกยุคข้อมูลสารสนเทศ องค์การต้องปรับเปลี่ยนเพื่อความอยู่รอดและความเป็นผู้นำในสังคม ด้วยการปรับกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ที่มีสมาชิกทุกระดับและทุกภาคส่วนได้มีการรับรู้และเรียนรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในองค์การตลอดเวลา ทั้งที่เกิดจากองค์ความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์การ จนเกิดแรงบันดาลใจและความตื่นตัวที่จะพัฒนาศักยภาพ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของตนเองอย่างจริงจังและต่อเนื่อง เพื่อเป็นการสร้างสรรค์สิ่งแปลกใหม่ให้เกิดขึ้นกับองค์การ เป็นการเพิ่มศักยภาพของตนเองและองค์การให้สามารถปฏิบัติงานทุกด้านให้สำเร็จสูงสุด ด้วยกระบวนการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง มีรูปแบบการเรียนรู้ร่วมกัน และการทำงานเป็นทีม ตลอดจนมีความเข้าใจในความคิดเชิงระบบ มีการสร้างความสัมพันธ์เพื่อการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสมาชิกในองค์การ โดยองค์การจะมีลักษณะที่มุ่งการแสวงหาความเป็นไปได้และหาโอกาสเพื่อการพัฒนาองค์การอย่างเป็นพลวัต (Dynamic) เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันในสังคมและมีความมั่นคง ยั่งยืนต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

๒. ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มีบุคคลที่มีความตั้งใจและมุ่งมั่นที่จะพัฒนาสมรรถนะของตนเองด้วยกระบวนการเรียนรู้อย่างจริงจังและต่อเนื่องทั้งระดับบุคคล ทีม และองค์การ โดยผู้นำองค์การจะมุ่งสนับสนุนและส่งเสริมการนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ ปฏิบัติงานเป็นทีม และมีสภาพแวดล้อมในองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ โดยมีจุดมุ่งหมายที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานสูงสุด

๓. แนวทางการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

Senge (๑๙๙๐) ได้เขียนหนังสือชื่อ The Fifth Discipline เกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ เพื่อให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยเสนอแนวทางหลัก ๕ ประการ สามารถสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

ประการที่ ๑ การเป็นบุคคลแห่งความรอบรู้ (Personal Mastery) เป็นบุคคลที่มีลักษณะการเป็นปัจเจกบุคคล ที่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้เพื่อปฏิบัติงาน เรียนรู้กระบวนการปฏิบัติงานอย่างจริงจัง รอบด้าน ต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ โดยมุ่งมั่นที่จะสร้างผลงานและแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์การได้อย่างต่อเนื่องและประสบผลสำเร็จสูงสุด

ประการที่ ๒ การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) เป็นวิธีการคิดที่มีมุมมองในแง่ความสัมพันธ์ในสิ่งต่างๆภายในองค์การในเป็นภาพรวมอย่างมีเอกภาพ ส่งผลให้เกิดสภาพการณ์ที่ชัดเจนและสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุดต่อองค์การ

ประการที่ ๓ การมีรูปแบบทางความคิด (Mental Model) เป็นรูปแบบทางความคิดที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ในความรู้ ความสามารถ และทักษะใหม่ ๆ สำหรับการปฏิบัติงานในองค์การ และเป็นการปลูกฝังความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อนำมาใช้ในชีวิตประจำวัน โดยเป็นความคิดที่เป็นเฉพาะตัวหรือที่ฝังอยู่ในบุคคล ที่มีอิทธิพลต่อความเข้าใจและพฤติกรรมของบุคคลนั้น ๆ ที่จะปฏิบัติงานให้กับองค์การ

ประการที่ ๔ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) เป็นการส่งเสริมให้เกิดการมีค่านิยม ความต้องการและความสนใจของแต่ละบุคคลภายในองค์กร จากนั้นมีการเปิดเผยและพูดคุยเกี่ยวกับภาพในอนาคตขององค์กร ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความเชื่อมั่นและยึดถือที่จะปฏิบัติตามเพราะภาพขององค์กรเกิดจากความคิดที่ควรจะเป็นของทุกคนในองค์กร เกิดความรับผิดชอบร่วมกัน มีความรู้สึกการเป็นเจ้าของร่วมกัน ส่งผลให้เป็นจุดเริ่มต้นที่ทำให้ทุกคนในองค์กรปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรตามที่กำหนดไว้

ประการที่ ๕ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) เป็นกระบวนการพัฒนาและปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันในสิ่งที่ทุกคนต้องการ เพราะการเรียนรู้ภายในทีมเป็นการคิดที่ฝังลึกและความซับซ้อนและเป็นความคิดสร้างสรรค์และร่วมมือกันปฏิบัติงาน โดยใช้ทั้งความรู้เฉพาะตัวหรือความรู้ที่ฝังอยู่ในบุคคล (Tacit Knowledge) และความรู้ทั่วไปหรือความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ในการปฏิบัติงาน โดยบทบาทของสมาชิกในทีมจะมีอิทธิพลต่อทีมอื่นในองค์กรเช่นเดียวกัน

อนึ่ง หน่วยงานต้องใช้แนวทาง ๕ ประการ มาบูรณาการร่วมกันแล้วนำมาปรับใช้ในองค์กร โดยยึดแนวทางหลักคือ การคิดอย่างเป็นระบบ ที่สามารถหลอมรวมแนวทางอื่นๆ อีก ๔ ประการให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อพัฒนาหน่วยงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งจะนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างแท้จริงต่อไป

๔. กลยุทธ์ที่ส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

การสร้างความสามารถและพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันให้กับองค์กรต้องมีกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานกับทุกคนในองค์กร และต้องดำเนินการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดตามที่กำหนดไว้ ซึ่งเป็นพื้นฐานที่สำคัญต่อการพัฒนาองค์กรเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สมบูรณ์ ซึ่งประกอบด้วยกลยุทธ์ดังนี้

ประการที่ ๑ มุ่งพัฒนาบุคลากรให้ปรับรูปแบบทางความคิด (Mindset) ให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ โดยมีความเต็มใจที่จะเรียนรู้ด้วยตนเอง อย่างต่อเนื่อง จริงจัง และตรงกับสภาพความเป็นจริงเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานให้กับองค์กร พร้อมทั้งเห็นคุณค่าและการเรียนรู้ร่วมกับทีม รวมถึงการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ที่มีความสำคัญต่อบุคคล ทีม และองค์กร ด้วยเช่นกัน

ประการที่ ๒ มุ่งสร้างวิธีการคิดของบุคลากรในองค์กรด้วยวิธีการคิดอย่างมีระบบ ประกอบด้วยปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร มีวิธีการคิดอย่างเป็นกลยุทธ์ ปฏิบัติงานอย่างชัดเจน มุ่งมั่นและแน่วแน่ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ มีแนวทางการปฏิบัติงานที่หลากหลายและยืดหยุ่น คิดค้นการและเล็งเห็นโอกาสในทุกสถานการณ์และทุกปัญหาในการปฏิบัติงานให้กับองค์กร อดทนและพยายามเพื่อมุ่งสร้างประโยชน์ต่อองค์กร และมีมุมมองที่มุ่งเน้นการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรได้ประโยชน์สูงสุด

ประการที่ ๓ ให้ความสำคัญในการจัดการความรู้ในองค์กรทั้งการเพิ่มพูนความรู้ของบุคคลในองค์กร (Knowledge Transfer) และการสร้างองค์ความรู้ (Knowledge Asset) ที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบ มีเป้าหมายที่ชัดเจน มีมาตรฐาน เป็นรูปธรรม ตรงตามความเป็นจริง เข้าถึงและนำไปใช้ได้ง่าย ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อพัฒนานวัตกรรมสำหรับการปฏิบัติงาน เหมาะสมกับความรู้/ประสบการณ์และตอบสนองความต้องการของผู้ใช้อย่างแท้จริง

ประการที่ ๔ ปรับโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้เอื้อต่อการเรียนรู้ ด้วยการปรับลดขนาดให้หน่วยงานเล็กลง ลดจำนวนอัตรากำลัง ลดค่าใช้จ่าย ถ่ายโอนงานให้ภาคเอกชนที่มีความถนัดโดยตรงดำเนินการแทนเพื่อให้องค์กรได้รับประโยชน์สูงสุด ปรับบทบาทภารกิจและอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายให้ตรงกับหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรง สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ภายในและภายนอกองค์กร สร้างเครื่องมือวัดผลการดำเนินงานที่มีค่าอำนาจจำแนกและมีค่าความเที่ยงตรงเพื่อนำผลลัพธ์ที่ได้เป็นตัวชี้วัดการประสบความสำเร็จขององค์กร

ประกาศที่ ๕ บริหารองค์การโดยใช้คู่เทียบ (Benchmarking) โดยดำเนินงาน การวัดและประเมินผลและการเปรียบเทียบ กระบวนการและวิธีการปฏิบัติงาน ผลการบริหารงาน และผลลัพธ์ การดำเนินงานของหน่วยงานกับของหน่วยงานอื่นที่มีลักษณะงานเดียวกัน เพื่อรับทราบข้อมูลทั้งที่เป็นข้อดี ข้อ และข้อเด่นของหน่วยงาน เพื่อใช้เป็นแรงผลักดัน/แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การให้เพิ่มสูงขึ้นด้วย ซึ่งจะได้นำมาสร้างสรรค์ผลงานให้มีความโดดเด่นจนเป็นที่ประจักษ์และเป็นเอกลักษณ์เฉพาะของหน่วยงาน พร้อมทั้งมุ่งเน้นการสร้างความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานให้เกิดขึ้นในองค์การอย่างแท้จริง

๕. บทสรุป

องค์การแห่งการเรียนรู้มีลักษณะเป็นองค์การที่สามารถสร้างแนวทางและวิธีการเรียนรู้และ สร้างองค์ความรู้เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะที่สำคัญและโดดเด่นที่จะก่อให้เกิดความก้าวหน้าของการดำเนินงาน ไปสู่เป้าหมายร่วมกันขององค์การ มีบุคคลที่มีความมุ่งมั่นจะขยายขีดความสามารถของตนเองผ่านกระบวนการเรียนรู้ ร่วมกันเป็นทีมอย่างต่อเนื่องและจริงจัง มีสภาพแวดล้อมและบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีการถ่ายทอดความรู้ และเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่เกิดจากการใช้ความรู้ใหม่ๆ และมีแนวคิดการจัดการความรู้และใช้เทคโนโลยี ดิจิทัลที่เหมาะสมและทันสมัยเพื่อสร้างองค์ความรู้หรือนวัตกรรมที่ทรงคุณค่าต่อตนเอง ทีม และองค์การ เพื่อทำให้องค์การมีคุณภาพ สร้างและพัฒนาองค์ความรู้ที่เป็นระบบ ชัดเจน และตรงตามความเป็นจริง สร้างโอกาสในการมุ่งแสวงหาแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) เพื่อให้องค์การดำรงอยู่ในสภาวะแวดล้อม ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาในสังคมโลกได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน

เอกสารอ้างอิง

วีรยา สัจจะเขตต์.การพัฒนาแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัด สำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต ๕.ปริญญาานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารและ พัฒนาการศึกษ. มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.๒๕๖๔.

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา.พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.๒๕๔๖,๒๕๔๖ (เอกสารอัดสำเนา).

Senge.P. (1990). The Fifth Disciplines: The Art and Practice of the Learning Organization. New York : Bantam Doubleday Dell Publishing Group.

นางสาวมาลินี สวยคำข้าว
ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร รวบรวมและเรียบเรียง
นางสาวศิริวรรณ สวัสดิ์แดง
นักจัดการงานทั่วไป พิมพ์และพิสูจน์อักษร