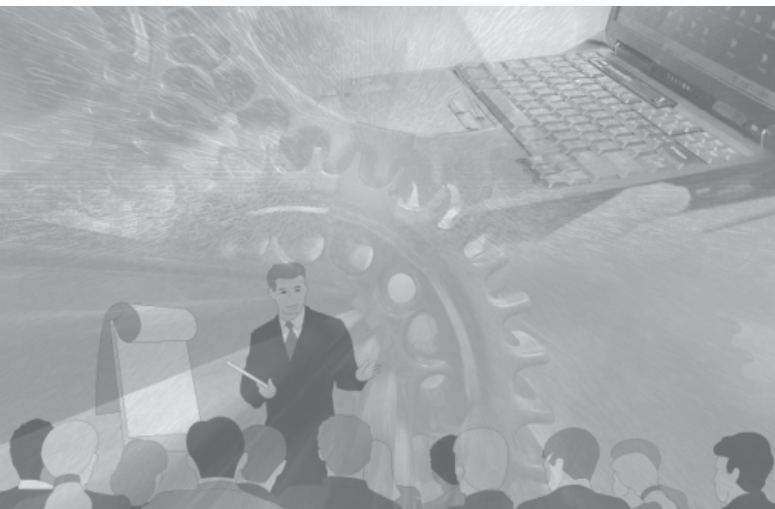


องค์การ การเรียนรู้ที่แท้จริง



capabilities to share and accept knowledge among the others and learning together. The strength of Learning Network is from different levels of staffs' sharing various skills and experiences. Moreover, to really approach to Learning Organization with a Learning Network model, Learning Transfer should be performed for guiding successful change efforts as well. Learners can apply their knowledge, skills or newer attitudes to their careers, along with sufficient understanding to improve their capability levels and practices for successful change in their roles.

[บทคัดย่อ]

การพัฒนาองค์การในแนวทางที่จะสร้างความมั่นคงอย่างต่อเนื่องได้นั้น ต้องใช้ความรู้ ความชำนาญที่อยู่ในทรัพยากรมนุษย์ มาสร้างสรรคกิจกรรมให้เกิดการเรียนรู้เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม และความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์การ ดังนั้นวิถีขององค์การยุคใหม่ จึงควรปรับไปสู่องค์การการเรียนรู้ แต่มีเพียงองค์การส่วนน้อยเท่านั้นที่เข้าใจ และเข้าถึงความหมายและวิธีการเข้าสู่องค์การการเรียนรู้ อย่างแท้จริง ดังนั้นบทความนี้จะชี้ให้เห็นถึงแนวทางที่องค์การจะก้าวสู่การเป็นองค์การการเรียนรู้ที่แท้จริง ซึ่งองค์การจะต้องให้ความสำคัญกับความต้องการที่จะเรียนรู้ของคนเป็นสำคัญอันดับแรก ดังนั้นกิจกรรมการเรียนรู้ในองค์การจะต้องมีการจัดขึ้นอย่างตั้งใจที่ มุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและตอบสนองวัตถุประสงค์ของผู้เรียน จึงทำให้องค์การควรจะเริ่มต้นจากการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ให้ เกิดขึ้นในองค์การ ซึ่งเครือข่ายการเรียนรู้ จะเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นในวิถีชีวิตของบุคคลเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน โดยอาศัยองค์ ความรู้หรือภูมิปัญญาเดิมเป็นฐานในการพัฒนา และใช้ชุมชนหรือองค์การเป็นหน่วยในการจัดการเรียนรู้ เพื่อส่งเสริมให้บุคคลมีอิสระ ในการแสวงหาความรู้ได้ด้วยตนเองและจุดเด่นที่สำคัญของเครือข่ายการเรียนรู้คือความหลากหลายของทักษะและประสบการณ์ ของ บุคคลในเครือข่ายที่มีทักษะแตกต่างกันหลายระดับ องค์การการเรียนรู้ที่เป็นการเรียนรู้ในรูปแบบของเครือข่ายนั้นจะเกิดประโยชน์ สูงสุดเมื่อมีการถ่ายโอนการเรียนรู้ นั่นคือการที่ผู้เรียนรู้สามารถนำเอาความรู้ ทักษะหรือทัศนคติใหม่ที่เกิดจากการเรียนรู้ไปประยุกต์ใช้ ในการทำงาน ซึ่งเป็นการตอบสนองต่อความต้องการที่จะยกระดับทักษะความสามารถในการทำงานได้เป็นอย่างดี

Keyword : Learning Organization, Learning Network, Knowledge Management

คำสำคัญ : องค์การการเรียนรู้, เครือข่ายการเรียนรู้, การจัดการความรู้

เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย

นักศึกษานิเทศศาสตร์ เอกหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

[ABSTRACT]

IN In order to develop the organization for high achievement, the focusing on Human Resource such as staffs' knowledge skills and capabilities are required to build up learning activities, to be more competitive organization and to add value for the organization. Therefore, many organizations tend to apply these new models of management to be a Learning Organization. However, only some organizations have understood its meaning and approaches.

This article aims to identify the real concept of "learning organization" in which the organization should give importance to human's knowledge seeking as the first priority. So, the organization should attempt to provide learning activities and/or wants to change the very nature by which it operates to serve the needs of the learners. This should be started from building up a "Learning Network". People in the organization will have

บทนำ

องค์การในปัจจุบันแข่งขันกันโดยการสร้างนวัตกรรมด้วยความรู้ เพื่อเป็นพลังในการขับเคลื่อนองค์การ โดยกิจกรรมที่จะสร้างความมั่นคงให้องค์การอย่างต่อเนื่องได้นั้นต้องมาจากกิจกรรมที่เกิดจากความรู้ เพราะความรู้นั้นยิ่งดำเนินการจะยิ่งงอกงาม อยู่ในสภาพที่ว่ายิ่งใช้ ยิ่งงอกงาม แต่การสร้างความรู้มั่นคงจากทรัพยากรธรรมชาติ ทุน และแรงงาน ยิ่งดำเนินการจะยิ่งร่อยหรอลงไป อยู่ในสภาพที่ว่ายใช้แล้วหมด การที่องค์การจะสร้างนวัตกรรม พัฒนาผลิตภัณฑ์ และบริการได้นั้น องค์การต้องสร้างบรรยากาศสิ่งแวดล้อมให้สร้างสรรค์ สนับสนุนให้เกิดการสร้างความรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ การจัดเก็บ การเข้าถึง ความรู้ได้อย่างสะดวก ซึ่งนั่นหมายถึงองค์การต้องเอื้อให้มีกระบวนการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นในองค์การ เพื่อสร้างนวัตกรรมสำหรับใช้ในการขับเคลื่อนสังคมและประเทศได้ Swan et al. (2000) อีกทั้งองค์การของทั้งภาครัฐและภาคเอกชนของประเทศไทยต่างก็มีนโยบายที่จะก้าวสู่การเป็นองค์การการเรียนรู้ โดยมีการกำหนดพระราชกฤษฎีกาฉบับในมาตราที่ 11 ระบุไว้ตอนหนึ่งว่า “ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เสมอ...” แต่มีเพียงองค์การส่วนน้อยเท่านั้นที่เข้าใจ และเข้าถึงความหมายและวิธีการเข้าสู่องค์การการเรียนรู้อย่างแท้จริง ดังนั้นวัตถุประสงค์ของบทความนี้จะชี้ให้เห็นถึงแนวทางที่

องค์การจะก้าวสู่การเป็นองค์การการเรียนรู้ที่แท้จริง โดยพิจารณาจากทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Andragogy) ทฤษฎีสร้างสรรค์ความรู้ (Constructivism) และแนวคิดองค์การการเรียนรู้จากทฤษฎีของนักวิชาการหลายท่าน

แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ มีการศึกษาเรื่อยมาจนกระทั่งในปี ค.ศ. 1990 Peter M. Senge นักวิชาการด้านการเรียนรู้ในองค์การของ Sloan School of Management แห่ง Massachusetts Institute of Technology (MIT) Senge เชื่อว่าการทำงานในโลกปัจจุบันเต็มไปด้วยการเรียนรู้มากขึ้น หากบุคลากรในองค์การใดสามารถเรียนรู้ได้เร็วกว่าบุคลากรขององค์การคู่แข่งจะส่งผลให้องค์การนั้นมีความได้เปรียบในภาวะที่มีการแข่งขันสูง (Senge 1990) ในหนังสือ The Fifth Discipline Senge อธิบายองค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์การที่มุ่งขยายขีดความสามารถของคนในองค์การอย่างต่อเนื่อง ด้วยการส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนได้พัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ ในขณะที่ตัวกันองค์การต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนได้แสดงวิสัยทัศน์ร่วมกัน ได้เรียนรู้ถึงสภาพการณ์ในปัจจุบันขององค์การ เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และสร้างความคิดที่เป็นระบบให้กับบุคลากรทุกคนในองค์การ นอกจากนี้ ยังมีผู้ให้ความหมายขององค์การการเรียนรู้ไว้มากมาย เช่น Marquardt (1996) ได้ให้ความเห็นว่าองค์การ ที่มีพลวัตในการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิก

เพื่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนองค์การ มีการแปลงสภาพนำความรู้มาใช้เพื่อผลสำเร็จที่เกิดขึ้นในองค์การอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งยังมีการให้อำนาจผู้คนทั้งในและนอกองค์การ เพื่อเพิ่มความสามารถในการทำงาน รวมทั้งการนำเทคโนโลยีมาช่วยสร้างการเรียนรู้ Decosto (1993) ให้ความหมายไว้ว่าเป็นองค์การที่ใช้คนในการสร้างความเป็นเลิศให้แก่องค์กร ในขณะที่ใช้องค์การในการสร้างความเป็นเลิศให้แก่คน โดยใช้การเรียนรู้เป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่ต่อเนื่องและบูรณาการเข้ากับการทำงาน และใช้การ



กระจายอำนาจแก่คนในองค์กรเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือ และการเรียนรู้กันเป็นทีม ส่งเสริมการสนทนาอย่างเปิดเผย และ เชื่อมโยงการพึ่งพาระหว่างบุคคล องค์กร และชุมชนที่องค์กร ตั้งอยู่ Garvin (1993) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ ทักษะ ความสามารถขององค์กรในการสร้าง แสวงหา และถ่ายโอน ความรู้ และมีการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมซึ่งเป็นผลมาจากความรู้ ใหม่ๆ และการเข้าใจในสิ่งต่างๆ อย่างถ่องแท้ ส่วน Pedler et al. (1991) กล่าวว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่ส่งเสริม การเรียนรู้ของสมาชิกทุกคน องค์กร ต้องมีการปฏิรูป ปรับปรุงระบบ การทำงานอย่างต่อเนื่อง พร้อม ทั้งสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ เพื่อกระตุ้นให้ทุกคนเกิดการเรียนรู้ ใฝ่ที่จะเรียนรู้ด้วยตนเอง



แนวคิดในการพัฒนาองค์การการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Senge (1990) จะครอบคลุมตั้งแต่ตัวปัจเจกบุคคลไปจนถึงตัว องค์กรที่จะต้องมีความหมายและมีระบบงาน ในการพัฒนาตัว ผู้นำและสมาชิกทุกคนในองค์กร โดยการส่งเสริมและยกระดับ การเรียนรู้ให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม ภายใต้พื้นฐานวินัย 5 ประการ ได้แก่ 1. การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) 2. การมีแบบแผนความคิด (Mental Models) 3. การมีวิสัยทัศน์ ร่วมกัน (Shared Vision) 4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) และ 5. การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) และ ตามแนวคิดของ Marquardt (1996) ได้ให้แนวคิดที่ว่า องค์กรแห่ง การเรียนรู้เป็นองค์กรที่จะต้องเรียนรู้ได้ดีกว่าและเร็วกว่า จะเป็น องค์กรที่จะได้เปรียบในการแข่งขันและพัฒนาแบบยั่งยืนได้ใน สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป โดยประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ 1. พลวัตแห่งการเรียนรู้ (Learning Dynamics) 2. การปรับเปลี่ยน องค์กร (Organization Transformation) 3. การเพิ่มอำนาจบุคคล (People Empowerment) 4. การจัดการความรู้ (Knowledge

Management) และ 5. การใช้เทคโนโลยี (Technology Application)

กล่าวโดยสรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีลักษณะ เป็นพลวัตมีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของพัฒนาการด้านต่างๆ คล้ายมีชีวิต เป็นองค์กรที่ทำงานผลิตผลงานไปพร้อมๆ กับ

เกิดการเรียนรู้ สังสมความรู้ และสร้างความรู้ใหม่ที่ได้จาก ประสบการณ์ในการทำงานเพื่อ เป็นการเพิ่มขีดความสามารถ ได้อย่างต่อเนื่อง โดยที่ทุกคน ในองค์กรมีส่วนร่วมในการ ค้นหาคำถาม การถ่ายโอน ความรู้ และร่วมมือกันแก้ ปัญหาทั้งหลายที่เกิดขึ้น

หากองค์กรจะก้าวสู่การ เป็นองค์กรการเรียนรู้ องค์กร จำเป็นจะต้องมีวิธีการจัดการ

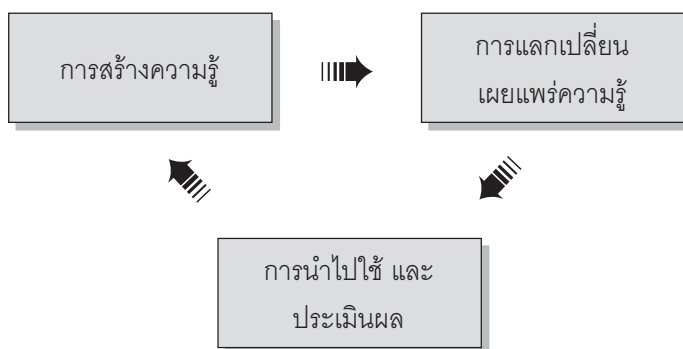
ความรู้ภายในองค์กรให้เป็นระบบ เพื่อส่งเสริมให้พนักงานได้มี การเรียนรู้ได้จริงและต่อเนื่อง การจัดการความรู้มีความซับซ้อน มากกว่าการพัฒนานวัตกรรมด้วยการฝึกอบรมในห้องเรียน เพราะ เป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการเป็นระบบอย่างต่อเนื่อง องค์กร จะทำอย่างไรให้พนักงานสามารถเข้าถึงความรู้ เกิดการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนความรู้กับเพื่อนพนักงาน และองค์กรจะจัดเก็บ ความรู้เหล่านั้นไว้กับองค์กรได้อย่างไร ซึ่งเป็นเรื่องท้าทาย สำหรับผู้บริหารขององค์กรจะมีวิธีการจัดการความรู้ที่เหมาะสม อย่างไร เพื่อให้้องค์การเป็นองค์กรการเรียนรู้ที่แท้จริง ซึ่ง การที่องค์กรมีกระบวนการจัดการความรู้ที่ดีจะเป็นเครื่องมือ และแรงขับเคลื่อนในการผลักดันให้้องค์การเป็นองค์กรการเรียนรู้ ซึ่งได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการจัดการ ความรู้ สรุปได้ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 สรุปความหมายการจัดการความรู้

ผู้ให้ความหมาย	ความหมายของการจัดการความรู้
Wiig (1993)	การสร้าง การประเมินค่าของความรู้ การนำความรู้ไปใช้ และการถ่ายทอดความรู้เพื่อให้องค์การได้รับผลตอบแทนสูงสุดจากสินทรัพย์ความรู้ขององค์การ
Choo (1998)	การทำความเข้าใจกับความรู้ (Sense Making) การสร้างความรู้ และการตัดสินใจ โดยเน้นว่าองค์ประกอบของข่าวสารจะถูกเลือกและนำเข้าสู่องค์การ
Davenport and Prusak (1998)	ความพยายามอย่างเป็นระบบที่จะสร้าง รวบรวม เผยแพร่ และใช้ความรู้
O'Dell & Grayson (1998)	การได้มาซึ่งความรู้ที่ถูกต้องเหมาะสม เพื่อบุคคลที่เหมาะสม ณ เวลาที่ถูกต้อง และช่วยให้บุคคลได้แลกเปลี่ยนและใช้ข้อมูลสารสนเทศร่วมกันในการปฏิบัติงาน โดยมุ่งมั่นที่ปรับปรุงการดำเนินงานขององค์การ
Kucza (2001)	กิจกรรมที่เกี่ยวกับกระบวนการการสร้าง การจัดเก็บ และการแบ่งปันความรู้ ซึ่งอาจทำโดยระบบสภาพปัจจุบัน และกำหนดความต้องการและการแก้ไขปรับปรุงกระบวนการที่จะส่งผลให้การจัดการความรู้ดีขึ้น
ประเวศ วะสี (2545)	การจัดการให้รับรู้ความเป็นจริง สร้างความรู้ สังเคราะห์ความรู้ให้เหมาะสมกับการใช้งาน นำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติ เรียนรู้และสร้างความรู้จากการปฏิบัติ เฝ้าผลการประเมินมาสู่การเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อยกระดับปัญญาของผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด เอาปัญญายกระดับกลับไปใช้ในการปฏิบัติอีก
วิจารณ์ พานิช (2548)	เป็นการดำเนินการอย่างน้อย 6 ประการต่อความรู้ 1 .การกำหนดความรู้หลักที่จำเป็นต่องานหรือองค์การ 2. การเสาะหาความรู้ที่ต้องการ 3. การปรับปรุง หรือการสร้างความรู้บางส่วน 4. การประยุกต์ใช้ความรู้ในงาน 5. การนำประสบการณ์มาประยุกต์ และสกัดขุมความรู้ 6. การจัดบันทึกความรู้



การให้คำจำกัดความของการจัดการความรู้นั้นมีมุมมองได้หลายมุม ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ ความชำนาญภูมิหลังและความสนใจ เช่น นักสารสนเทศอาจจะมีมุมมองของการจัดการความรู้ในเรื่องของการเข้ารหัส ถอดรหัสความรู้ เพื่อให้ง่ายในการวิเคราะห์ จัดเก็บ และสะดวกในการเข้าถึงเพื่อนำมาใช้ นักทรัพยากรมนุษย์อาจมีมุมมองการจัดการความรู้ในเรื่องของการสร้างปฏิสัมพันธ์ เพื่อการแลกเปลี่ยนความรู้ สร้างความรู้ในที่นี้ผู้เขียนให้คำจำกัดความของการจัดการความรู้ ว่าเป็นกระบวนการที่เป็นวงจรต่อเนื่องที่บุคคลร่วมกันดำเนินการเพื่อสร้างและใช้ความรู้ในการทำงานให้เกิดคุณค่ามากขึ้น ซึ่งประกอบไปด้วยกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้เผยแพร่ความรู้ เพื่อสามารถนำความรู้ที่ได้ไปรวมกับความรู้เดิมที่มีอยู่ ไปใช้ในการปฏิบัติงาน ดังรูปที่ 1



รูปที่ 1 กระบวนการจัดการความรู้

กระบวนการจัดการความรู้ ควรจะเกิดขึ้นอยู่ในลักษณะที่อยู่เป็นคู่ขนานกับงานปกติ หรือโครงสร้างหลักขององค์การ กระบวนการจัดการความรู้จะเกิดขึ้นในองค์การได้นั้น องค์การจำเป็นต้องมีผู้นำเพื่อกำหนดกิจกรรมต่างๆ ของกระบวนการจัดการความรู้ เพื่อสร้างพันธะสังคมในกลุ่มสมาชิกให้มีการทำงานเป็นทีม บทบาทของผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการสร้างกิจกรรมให้เกิดความร่วมมือกัน สร้างความสัมพันธ์ของสมาชิก เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และสร้างเครือข่ายให้เชื่อมโยงกิจกรรมหลักหรือธุรกิจขององค์การ โดยอาจมีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาเป็นตัวช่วยสนับสนุน เพื่อเชื่อมโยงบุคคลที่มีจุดมุ่งหมายเดียวกันที่ต้องการจะแลกเปลี่ยนความรู้แต่อยู่ต่างพื้นที่กัน เพื่อสร้างพื้นที่แลกเปลี่ยนความรู้ หรือนำเทคโนโลยีมาช่วยในการค้นหา สืบค้นความรู้จากแหล่งภายนอก เนื่องจากความรู้นั้นมีความเป็นนามธรรมสูง มีความซับซ้อน เพื่อให้การติดต่อสื่อสารเกิดประสิทธิผล จะต้องมีความสมดุลระหว่างความเป็นนามธรรมกับความเป็นรูปธรรม ดังนั้นหากต้องการรับรู้ในสิ่งที่คนอื่นรู้จะต้องเข้าใจความหมายของความรู้ นั้นผ่านทางบริบท จิตใจ (Mental model) ของผู้นั้นด้วย และอันเนื่องมาจากสมาชิกในองค์การอาจจะมาจากแต่ละพื้นที่ที่แตกต่างกัน การที่จะทำให้การติดต่อสื่อสารในกิจกรรมการจัดการความรู้มีคุณภาพสูง องค์การควรสร้างพื้นฐานรูปแบบการสื่อสาร สร้างภาษา (Common Language) หรือสัญลักษณ์ให้เป็นที่ยอมรับร่วมกัน เพื่อเป็นสื่อที่สำคัญสำหรับการติดต่อ การประสานการเรียนรู้ และให้สมาชิกเข้าใจในบทบาทของกิจกรรมการจัดการความรู้

องค์การจะเป็นองค์การการเรียนรู้ที่แท้จริงจะต้องให้ความสำคัญกับความ ต้องการที่จะเรียนรู้ของคนเป็นสำคัญอันดับแรก ซึ่งการที่จะพัฒนากระบวนการเรียนรู้ จำเป็นที่นักวิชาการ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีความรู้ และมีความเข้าใจว่าการเรียนรู้มันเกิดขึ้นได้อย่างไร เข้าใจหลักปฏิบัติ และสามารถตัดสินใจเลือก กิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ตามทฤษฎีการเรียนรู้ที่จะปฏิบัติ และที่สำคัญทฤษฎีการเรียนรู้จะช่วยให้สามารถ

คาดการณ์ได้ว่าจะทำอย่างไรจึงจะปฏิบัติตามได้ตามวัตถุประสงค์ หรือจุดมุ่งหมายที่ได้กำหนดไว้ ควรจะใช้วิธีการเรียนรู้อย่างไรจึงจะได้ผลที่ดีที่สุด หรือเกิดข้อผิดพลาดน้อยที่สุด และเนื่องจากพนักงานในองค์กรมีความสามารถ มีประสบการณ์ และมีวัตถุประสงค์ที่ต้องการจะการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน แนวทางการเรียนรู้สำหรับพนักงานจะต้องเป็นเรื่องของสถานการณ์ต่างๆ ไม่ใช่เนื้อหาวิชา หัวข้อการเรียนรู้ที่จะจัดขึ้นสำหรับพนักงานจะต้องจัดขึ้นตามความสนใจและความต้องการของผู้เรียนรู้ ดังนั้นกิจกรรมการเรียนรู้ต้องมีการจัดขึ้นอย่างตั้งใจที่มุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและตอบสนองวัตถุประสงค์ของผู้เรียน ซึ่งแนวคิดนี้สอดคล้องกับแนวคิดการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ Knowles et al. (1998) อ้างใน Swanson & Holton (2001) ได้กำหนดข้อสมมติฐานเบื้องต้นของการเรียนรู้ของผู้ใหญ่นั้นไว้ 6 ข้อ

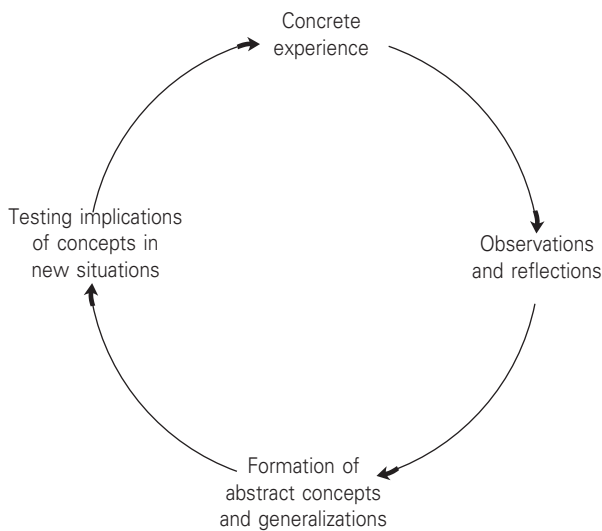
1. Learner's need to know ผู้ใหญ่มีความต้องการที่จะรู้ถึงวัตถุประสงค์ วิธีการเรียน ก่อนที่จะเรียนหรือเข้าร่วมฝึกอบรม เป็นจุดเริ่มต้นที่เรียนของผู้ใหญ่
2. Self-concept of learning ผู้ใหญ่มีความต้องการที่จะเป็นผู้นำในตัวเอง เนื่องจากเชื่อว่าเขานั้นสามารถควบคุมและนำตนเอง
3. Prior Experience of the Learning เมื่อบุคคลมีวุฒิภาวะยิ่งขึ้นเขาก็ยังมีประสบการณ์อย่างกว้างขวาง ทำให้เป็นแหล่งทรัพยากรที่มีคุณค่า และเป็นชุมชนทรัพยากรแห่งความรู้ของการเรียนรู้ ในขณะที่เดียวกันก็เป็นพื้นฐานที่จะรองรับการเรียนรู้ใหม่ๆ
4. Readiness to Learn ความพร้อมในการเรียนรู้ของผู้ใหญ่จะมีความสัมพันธ์อย่างมากกับการพัฒนาภาระหน้าที่การปฏิบัติงานและบทบาททางสังคมมุ่งให้เกิดประโยชน์กับชีวิตจริง
5. Orientation to Learning การเรียนรู้ของผู้ใหญ่มีแนวโน้มที่ยึดศูนย์กลางของปัญหาในการเรียนรู้มากกว่าที่ยึดเนื้อหาวิชาเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้เหมือนกับเด็กทั้งนี้ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงมโนทัศน์ทางด้าน

เวลา จากการนำความรู้เพื่อไว้ใช้ในอนาคต มาเป็นการหาความรู้เพื่อใช้ในการทำงานทันที ดังนั้น การเรียนรู้ของผู้ใหญ่จึงเป็นการยึดปัญหาเป็นศูนย์กลางมากกว่าที่ยึดเนื้อหาเป็นศูนย์กลาง

6. Motivation to Learn แรงจูงใจในการเรียนรู้ของผู้ใหญ่เกิดจากปัจจัยภายในมากกว่าปัจจัยภายนอก

ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่นั้นมีความสัมพันธ์กับการเรียนรู้ในองค์การโดยความสอดคล้องกันภายใต้ปรัชญาพฤติกรรมนิยมที่มุ่งเน้นให้ผู้ใหญ่เกิดการพัฒนาทักษะทางกาย อารมณ์ สังคม ไปพร้อมๆ กัน โดยเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ มีการปฏิบัติได้ลงมือกระทำในกิจกรรมต่างๆ ตามปรัชญาพฤติกรรมนิยมได้มุ่งเน้นให้ผู้ใหญ่มีทักษะการทำงาน และมีพฤติกรรมการเรียนรู้ที่ถูกต้องตามมาตรฐานงาน (อุ้นตา นพคุณ, 2527 จากทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ จะเห็นว่า พนักงานที่อยู่ในวัยผู้ใหญ่เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ไม่ชอบการชี้แนะและไม่ชอบการสอน การเรียนของผู้ใหญ่จึงควรเป็นกิจกรรมที่มุ่งเน้นการแก้ปัญหาที่พนักงานให้ความสนใจ และเนื่องจากประสบการณ์ของตัวผู้เรียนจัดเป็นแหล่งทรัพยากรในการเรียนรู้ที่มีคุณค่า Kolb (1984) อ้างใน Swanson & Holton (2001) ได้สร้างตัวแบบการเรียนรู้แบบประสบการณ์ โดยพัฒนามาจากทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ซึ่งตัวแบบการเรียนรู้แบบประสบการณ์ที่มีอยู่หรือจากประสบการณ์ที่ได้รับก็เป็นอีกแนวทางหนึ่งที่เหมาะสมกับการเรียนรู้ของพนักงานในองค์การการเรียนรู้





รูปที่ 2 แสดงวงจรการเรียนรู้แบบประสบการณ์ของ Kolb

ที่มา : Kolb(1984) อ้างใน Swanson & Holton (2001)

Kolb ได้เสนอวงจรการเรียนรู้ไว้ 4 ขั้นตอน ดังรูปที่ 2 ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

1. การมีประสบการณ์ตรง (Concrete Experience) เป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากการทำความเข้าใจกับประสบการณ์ที่ได้รับ ผู้เรียนสามารถจำลองสถานการณ์จากการแสดงการสาธิตต่างๆ จากประสบการณ์จริงที่เกิดขึ้น และสามารถไตร่ตรองจนมองภาพรวมของการทำงานดีขึ้น
2. การสังเกตและการสะท้อนความคิดเห็น (Reflection Observation) เป็นการสะท้อนความคิดจากสิ่งที่ได้สังเกตจากประสบการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหลายๆ แง่มุม ซึ่งอาจประกอบไปด้วยการถกความคิด การอภิปราย การสัมมนากลุ่มย่อย การตั้งปัญหาวิสัยทัศน์ เพื่อสะท้อนความคิดเห็นต่างๆ ที่เกิดขึ้น
3. การสรุปออกเป็นแนวคิดหลักการออกมาเป็นภาพรวมหรือกำหนดเป็นหลักการอย่างกว้าง (Formation of Abstract Concepts and Generalization) เป็นการเรียนรู้จากหลักการและเหตุผล โดยเป็นการผสมผสานหรือประมวลสิ่งที่ได้สังเกตการณ์ให้ออกมาอยู่ในหลักการเชิงเหตุผลในรูปของตรรกะ หรือในรูปทฤษฎีอย่างกว้าง

4. การนำเอาตรรกะ ทฤษฎีที่สรุปได้นำไปใช้ในการแก้ปัญหาและตัดสินใจในสถานการณ์อื่นๆ ที่คล้ายกัน (Testing Implications of Concepts in New Situations) ซึ่งอาจใช้วิธีการสร้างประสบการณ์ในห้องทดลอง การหาประสบการณ์จากการทำงาน กิจกรรมการฝึกหัดงาน และการจัดให้มีการลงมือฝึกฝนต่างๆ ตามกรอบทฤษฎีหรือตรรกะที่สรุปได้

นอกจากนี้ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ที่สามารถตอบสนองให้องค์การเป็นองค์การเรียนรู้ที่แท้จริงแล้ว ยังสามารถนำทฤษฎีสร้างสรรค์ความรู้ (Constructivism) มาประยุกต์ใช้ในการเรียนรู้ในองค์การได้ซึ่ง Knowles et al. (1998) อ้างใน Swanson & Holton (2001) กล่าวว่า นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรใช้ประยุกต์ใช้ทฤษฎีสร้างสรรค์ความรู้ กับทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ เพื่อที่จะได้เข้าใจว่าผู้ใหญ่มีวิธีการได้ความรู้ใหม่ได้อย่างไรและมีความสัมพันธ์อย่างไรกับประสบการณ์

ทฤษฎีสร้างสรรค์ความรู้ มีหลักการที่สำคัญว่ามนุษย์มีศักยภาพในการสร้างความรู้ด้วยตนเอง เมื่อได้มีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งต่างๆ ที่อยู่รอบตัวโดยการใช้ความรู้ และประสบการณ์เดิมที่มีอยู่สร้างความหมายของประสบการณ์ใหม่ แต่เนื่องจากมนุษย์แต่ละคนมีพัฒนาการทางสติปัญญาที่แตกต่างกัน มีความรู้และประสบการณ์เดิมที่ไม่เหมือนกัน มีความสนใจต่างกัน มีความสามารถในการแปลความหมายของประสบการณ์ได้ไม่เท่ากัน จึงทำให้มนุษย์แต่ละคนสร้างและพัฒนาการทางความรู้ความเข้าใจได้แตกต่างกันถึงแม้จะได้รับประสบการณ์ที่เหมือนกัน การที่มีปฏิสัมพันธ์กับคนอื่นทำให้มนุษย์ได้แลกเปลี่ยนความรู้ พัฒนาความเข้าใจและความคิดที่แตกต่างกัน ทำให้มนุษย์มีโอกาสสังเคราะห์ความคิดของตนเองและความคิดของคนอื่น แล้วพัฒนาหรือสร้างความรู้ความเข้าใจใหม่ที่มีความสมเหตุสมผลและสอดคล้องกับประสบการณ์ของตนเอง

กลุ่มนักวิชาการ Constructivism มีความเห็นแตกต่างกันในเรื่องของการเรียนรู้หรือการสร้างความรู้ว่าเกิดขึ้นได้อย่างไร ทั้งนี้เนื่องจากความเชื่อพื้นฐานของ Constructivism ซึ่งมีรากฐานมาจาก 2 แหล่ง คือ จากทฤษฎีการพัฒนาของ Piaget และ Vygotsky (สุรางค์ ไคว์ตระกูล, 2548)

องค์การการเรียนรู้ที่แท้จริง

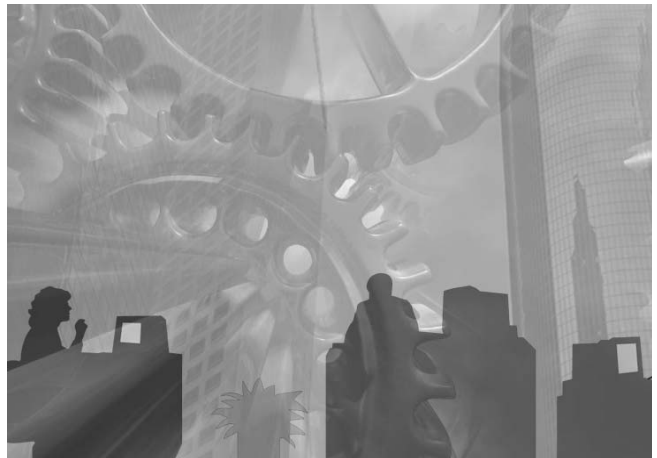
1. Cognitive Constructivism หมายถึง ทฤษฎีการเรียนรู้ พุทธิปัญญานิยมที่มีรากฐานมาจากทฤษฎีพัฒนา ของ Piaget ทฤษฎีนี้ถือว่าผู้เรียนเป็นผู้กระทำ (active) และเป็นผู้สร้างความรู้ขึ้นเอง เนื่องจากมนุษย์มีความ สามารถในการจัดระบบความคิดของตนอย่างต่อเนื่อง ผ่านกระบวนการเชื่อมโยงสิ่งใหม่ที่ได้เรียนรู้กับความรู้ เดิมและประสบการณ์เดิมเกิดเป็นความรู้ใหม่ขึ้น
2. Social Constructivism เป็นทฤษฎีที่มีพื้นฐานมาจาก ทฤษฎีการพัฒนาของ Vygotsky ซึ่งถือว่าผู้เรียนสร้าง ความรู้ด้วยการมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมกับผู้อื่น โดยที่ ผู้เรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรมหรืองาน มีสถานะทาง สังคม และปฏิสัมพันธ์ทางสังคมซึ่งเป็นตัวแปรที่สำคัญ ทำให้ผู้เรียนสร้างความรู้ด้วยการแปรเปลี่ยนความ เข้าใจเดิมให้ถูกต้อง หรือซับซ้อนกว้างขวางขึ้น

คุณลักษณะร่วมของทฤษฎีสร้างสรรค์ความรู้ (Constructivism)

แม้นักวิชาการด้าน Cognitive Constructivism และด้าน Social Constructivism จะมีความเห็นแตกต่างกันในเรื่องการ อธิบายว่าผู้เรียนสร้างความรู้อย่างไร ทุกคนต่างก็เห็นร่วมกันใน คุณลักษณะของ Constructivism ดังนี้

1. ผู้เรียนสร้างความรู้เข้าใจในสิ่งที่เรียนรู้ด้วยตนเอง
2. การเรียนรู้สิ่งใหม่ขึ้นกับความรู้เดิมและความเข้าใจที่ มีอยู่ในปัจจุบัน
3. การมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมมีความสำคัญต่อการเรียนรู้
4. การจัดการสิ่งแวดล้อมกิจกรรมที่คล้ายคลึงกับชีวิตจริง ทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ที่มีความหมาย

จากความหมายขององค์การการเรียนรู้ที่ระบุว่า เป็น องค์การที่ทำงานผลิตผลงานไปพร้อมๆ กับเกิดการเรียนรู้ สังคม ความรู้ และสร้างความรู้ใหม่ที่ได้จากประสบการณ์ในการทำงาน



ปรับปรุงระบบการทำงานอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งสร้างบรรยากาศ ในการเรียนรู้ เพื่อกระตุ้นให้ทุกคนเกิดการเรียนรู้ ไฟที่จะเรียนรู้ ด้วยตนเอง และบนพื้นฐานของทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Andragogy) ซึ่งเป็นการเรียนรู้ในลักษณะที่มีฐานคิดที่ว่าผู้ใหญ่ เป็นผู้ที่มิประสบการณไม่ชอบการขึ้นนำและไม่ชอบการสอน การ เรียนรู้มีแนวโน้มที่ยึดศูนย์กลางของปัญหาในการเรียนรู้ มากกว่า ที่จะยึดเนื้อหาวิชาเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้เหมือนกับเด็ก เป็น ลักษณะการเรียนรู้ภายใต้ปรัชญาพฤติกรรมนิยม ดังนั้นการเรียน ของผู้ใหญ่จะต้องมุ่งเน้นที่แก้ปัญหา มีการปฏิบัติได้ลงมือกระทำ ในกิจกรรมต่างๆ และเป็นการทำกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อมุ่งให้เกิด การเปลี่ยนแปลงในตัวผู้เรียน (Knowles et al., 1998 อ้างใน Swanson & Holton, 2001) ทำให้พบว่าแนวโน้มของการจัดการ ความรู้ที่จะนำพาองค์กรก้าวไปสู่องค์การการเรียนรู้ที่แท้จริงควร จะเริ่มต้นจากการมุ่งเน้นไปที่สร้างความสัมพันธ์ ปฏิสัมพันธ์ ระหว่างบุคคลกับบุคคล ในรูปแบบการแลกเปลี่ยนความรู้ผ่าน เครือข่าย ซึ่งเป็นพื้นที่ซึ่งมีบุคคลที่มีความสนใจในเรื่องเดียวกัน มารวมกัน มีพันธะทางสังคมที่ยึดเหนี่ยวสมาชิกไว้ร่วมกัน โดยที่ เครือข่ายนั้นทำหน้าที่เปรียบเสมือนกับท่อส่งความคิดใหม่ๆ หรือเป็นตัวกลางที่ทำหน้าที่สนับสนุนให้เกิดการติดต่อสื่อสาร สร้างปฏิสัมพันธ์ในการทำกิจกรรมการจัดการความรู้ของบุคคล ในองค์กร ซึ่งอาจจะนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในเรื่องของ การติดต่อสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยน สร้างความรู้ และใช้ในการจัด เก็บไว้ในฐานข้อมูล

การที่องค์การจะเป็นองค์การการเรียนรู้ที่แท้จริง องค์การ ควรจะเริ่มต้นจากการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งเครือข่ายการเรียนรู้จะเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นในวิถีชีวิตของ

บุคคลเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน โดยอาศัยองค์ความรู้หรือภูมิปัญญาเดิมเป็นฐานในการพัฒนา และใช้ชุมชนหรือองค์กรเป็นหน่วยในการจัดการเรียนรู้โดยมีสมาชิกร่วมกันเรียนรู้เพื่อแก้ไขปัญหาของตนเอง ซึ่งสุนทร สุนันท์ชัย (2533) เห็นว่าเครือข่ายการเรียนรู้เป็นการเชื่อมโยงประสานสัมพันธ์แหล่งความรู้ต่างๆ ในองค์กรเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ เพื่อจะสามารถถ่ายทอดแลกเปลี่ยนความรู้ไปมาระหว่างบุคคลได้อย่างสะดวก และเป็นการเพิ่มศักยภาพให้แก่องค์กรมากขึ้น และ Somerville and Mroz (1997) ยังให้ความเห็นว่าองค์กรที่จะมีขีดความสามารถในระดับนานาชาติ จำเป็นต้องสร้างเครือข่ายความรู้ขึ้นในองค์กรของตนเอง เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น โดยใช้แหล่งทรัพยากรความรู้ที่มีอยู่แล้วในองค์กรมาพัฒนาเครือข่ายการเรียนรู้ขึ้นในองค์กรของคนอย่างเป็นระบบ เช่นเดียวกับ บุญเกื้อ ครอบหาเวช (2542) ได้กล่าวถึงเครือข่ายการเรียนรู้ในองค์กรว่า เป็นนวัตกรรมทางการศึกษาที่ได้รับอิทธิพลจากแนวความคิดพื้นฐานต่างๆ เพื่อส่งเสริมให้บุคคลมีอิสระในการแสวงหาความรู้ได้ด้วยตนเอง โดยให้ผู้เรียนสามารถเข้ามาแสวงหาความรู้เพิ่มเติมตามความต้องการของผู้เรียนแต่ละคนผ่านสื่อการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับเนื้อหาและผู้เรียนเป็นสำคัญ เพื่อให้ผู้เรียนสามารถใช้เวลาได้อย่างยืดหยุ่นและตามความสนใจที่ผู้เรียนเป็นผู้ตัดสินใจด้วยตนเอง โดยมีแนวคิดหลักการพื้นฐานสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนแบบเครือข่ายการเรียนรู้ ดังนี้ คือ

1. แนวความคิดพื้นฐานในเรื่องความแตกต่างระหว่างบุคคล ซึ่งจะส่งผลให้จำเป็นต้องมีการจัดการการศึกษาให้สอดคล้องกับความถนัด ความสนใจ และความสามารถของบุคคลเป็นเกณฑ์
2. แนวความคิดพื้นฐานในเรื่องความพร้อมของผู้เรียน ที่แตกต่างกันไปตามพัฒนาการของผู้เรียน ซึ่งสามารถจัดความพร้อมให้ผู้เรียนได้ โดยการออกแบบเนื้อหาวิธีการเรียนการสอน
3. แนวความคิดพื้นฐานในเรื่องการใช้เวลาเพื่อการศึกษา ซึ่งสามารถจัดเวลาในการเรียนการสอนให้สัมพันธ์กับลักษณะวิชาที่จะใช้เวลาไม่เท่ากัน รวมทั้งเวลาในการเรียนของผู้เรียนด้วย

4. แนวความคิดพื้นฐานในเรื่องการขยายตัวทางวิชาการ ซึ่งเกิดขึ้นจากความต้องการในการเรียนรู้ของผู้เรียนที่จะปรับตัวตอบสนองกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ดังนั้น จึงจำเป็นต้องเรียนรู้วิทยาการความรู้ใหม่ๆ เพิ่มเติมอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา

หลักการการเรียนรู้ด้วยเครือข่ายการเรียนรู้มีพื้นฐานที่สอดคล้องกับแนวคิดการจัดการศึกษาสำหรับผู้ใหญ่ของ Knowles (1975) อ้างใน Swanson & Holton (2001) ดังนี้ คือ

1. การจัดการเรียนรู้ให้สามารถตอบสนองความต้องการ ความสนใจ และให้ผู้เรียนเกิดความพึงพอใจ
2. การนำสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับผู้เรียนมาเชื่อมโยงในกระบวนการเรียนการสอน
3. การวิเคราะห์ประสบการณ์ของผู้เรียน เพื่อนำมาเป็นประโยชน์ในการเรียนการสอน
4. การให้ผู้เรียนได้มีสิทธิในการชี้นำตนเองในการเรียนรู้
5. การจัดการการเรียนการสอนให้มีความยืดหยุ่นและเหมาะสมตามความแตกต่างของผู้เรียนแต่ละคน ทั้งในด้านรูปแบบ เวลา สถานที่ และความสามารถในการเรียนรู้แต่ละขั้นตอน

นอกจากจะพิจารณาในเรื่องของทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ และทฤษฎีสร้างสรรค์ความรู้ ซึ่งอธิบายลักษณะการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ในองค์กรจึงเป็นเหตุผลให้พิจารณาได้ว่า องค์การจัดการเรียนรู้ที่แท้จริงต้องเริ่มต้นจากการเรียนรู้ในลักษณะของเครือข่ายการเรียนรู้ก่อน เพื่อที่จะทำให้องค์การก้าวสู่องค์การจัดการเรียนรู้ที่แท้จริง อีกเหตุผลหนึ่งที่จะช่วยสนับสนุนรูปแบบการเรียนรู้ในลักษณะเครือข่ายการเรียนรู้ในองค์กร คือ ในเรื่องของลักษณะของความรู้ที่อยู่ในองค์กร เนื่องจากลักษณะของความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรนั้นมีลักษณะเป็นนามธรรม (Abstract) ที่มีความซับซ้อน จัดระเบียบที่แน่นอนได้ยาก ทั้งยังมีการเปลี่ยนแปลงตามวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม ดังนั้น การแลกเปลี่ยนความรู้จึงต้องอยู่ในลักษณะของการสนทนา เสวนากัน แลกเปลี่ยนความรู้

ซึ่งกันและกันโดยให้ความสำคัญกับพฤติกรรมการเรียนรู้ของมนุษย์ ด้วยการใช้กิจกรรมที่กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ และแลกเปลี่ยน ความรู้กับผู้อื่นอย่างเป็นธรรมชาติ โดยผ่านกิจกรรมของเครือข่าย หรือชุมชนนักปฏิบัติ (Snowden, 2002) ซึ่งเครือข่ายหรือชุมชน นักปฏิบัติ หมายถึง พื้นที่ที่เป็นโครงสร้างสำหรับการเรียนรู้ที่ คนสนใจเรื่องเดียวกันมารวมตัวกัน มีพันธะทางสังคมที่ยึดเหนี่ยว สมาชิกไว้ร่วมกัน (Snowden, 2005) ในเครือข่ายจะประกอบไปด้วยสมาชิกที่มาจากแต่ละหน่วยงานในองค์กรที่มีความรู้ แตกต่างกันไป ทำให้ภายในเครือข่ายมีความรู้ และประสบการณ์ ที่หลากหลาย ซึ่งถือว่าเป็นจุดเด่นของเครือข่าย (Dyer and Nobeoka, 2000) โดยกลไกของเครือข่ายจะเชื่อมโยงบุคคลกับบุคคลทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ หล่อรวมความรู้ ผสมผสาน ความรู้เรื่องต่างๆ ของแต่ละบุคคลในองค์กร พร้อมทั้งสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในรูปแบบของเครือข่าย หรือชุมชน นักปฏิบัติ (Community of Practice) เพื่อให้เกิดความรู้ใหม่ (Seufert et al., 1999 ; Snowden, 2002) ดังนั้นการเรียนรู้ในรูปแบบของ เครือข่ายนี้จะไปในลักษณะที่ความรู้นั้นจะถูกถ่ายทอด และ แลกเปลี่ยนจากพนักงานสู่พนักงานได้ก็ต่อเมื่อพนักงาน หรือ กลุ่มพนักงานมีความต้องการความรู้ และพนักงานที่มีความรู้จะ ถ่ายทอดความรู้ออกไปในรูปแบบที่เหมาะสม เพื่อความต้องการ ใช้งานของผู้ที่ต้องการความรู้ นอกจากนั้นการแลกเปลี่ยนความรู้อยังเป็นการเรียนรู้ซึ่งกันและกันระหว่างผู้ที่ถ่ายทอดกับผู้ที่มีความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้จะเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นต้อง สร้างบรรยากาศในการแลกเปลี่ยนให้ทุกคนช่วยกันออกความคิดเห็น ช่วยกันค้นหา ทำให้เกิดบรรยากาศของความร่วมมือ ให้ทุกคน รู้สึกของความเป็นเจ้าของร่วมในความคิดเหล่านั้น ผ่านบริบท



ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดยใช้กิจกรรมที่ให้ความสำคัญ กับพฤติกรรมการเรียนรู้ของมนุษย์กระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยน ความรู้ในลักษณะของการสนทนา เสวนากัน แลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งกันและกัน (Snowden, 2002) สมบัติ สุวรรณพิทักษ์ (2534) เห็นว่าเครือข่ายการเรียนรู้เป็นวิธีการจัดการเรียนซึ่งจะช่วยสร้าง โอกาสในการเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยเป็นการสร้างสังคมแห่งการ เรียนรู้ตลอดชีวิตให้เกิดขึ้นแก่บุคคลในองค์การ เพื่อพัฒนา ศักยภาพในการปฏิบัติงานและนำไปสู่ประสิทธิภาพขององค์การ Van der Krogt (1998) ได้นำเสนอรูปแบบของเครือข่ายการเรียนรู้ ในองค์การ (Learning Network Theory) ซึ่งแบ่งเครือข่ายการเรียนรู้ในองค์การ ออกเป็น 4 รูปแบบ คือ

1. เครือข่ายการเรียนรู้ในแนวตั้ง (Vertical Learning Network) เป็นเครือข่ายการเรียนรู้ในองค์การที่ถูกกำหนดรูปแบบ โดยผู้บังคับบัญชา หัวหน้างาน หรือนักการศึกษาของสถาน ประกอบการ
2. เครือข่ายการเรียนรู้ในแนวนอน (Horizontal Learning Network) เป็นเครือข่ายการเรียนรู้ในองค์การที่ถูกกำหนดรูปแบบ ขึ้นจากความต้องการของกลุ่มพนักงาน เพื่อจัดการเรียนรู้ของตน
3. เครือข่ายการเรียนรู้จากภายนอก (External Learning Network) เป็นเครือข่ายการเรียนรู้ในองค์การที่อาศัยผู้ช่วยเหลือ หรือแหล่งการเรียนรู้จากภายนอกมาทำหน้าที่จัดการเรียนรู้ให้แก่ พนักงานในองค์การ
4. เครือข่ายการเรียนรู้แบบเสรี (Liberal Learning Network) เป็นเครือข่ายการเรียนรู้ในองค์การที่เปิดโอกาสให้พนักงานแต่ละ คนในองค์การเป็นผู้ออกแบบ และจัดกระบวนการเรียนรู้ได้ด้วย ตนเอง

ลักษณะของเครือข่ายมีอยู่ 2 รูปแบบ คือ เครือข่ายที่ไม่ เป็นทางการที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ เป็นลักษณะการรวมตัว ของกลุ่มบุคคลในระยะเวลานั้นๆ เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น และ เครือข่ายที่เป็นทางการมีโครงสร้างบทบาทชัดเจน เกิดจากการ จัดตั้งขึ้นมาของกลุ่มบุคคลที่มีเป้าหมายเดียวกัน ทั้งนี้ลักษณะ ของเครือข่ายจะแตกต่างกันออกไปขึ้นอยู่กับเป้าหมายของ



เครือข่าย ลักษณะของความรู้ในเครือข่าย และโครงสร้างสายงานหลักขององค์การ (Seufert et al., 1999) แต่ทั้งนี้ทั้งนั้น เครือข่ายต่างก็มีลักษณะร่วม หรือลักษณะเฉพาะของทุกเครือข่ายที่เหมือนกันสามารถจัดกลุ่มได้เป็น 3 ลักษณะคือ (Snowden, 2005)

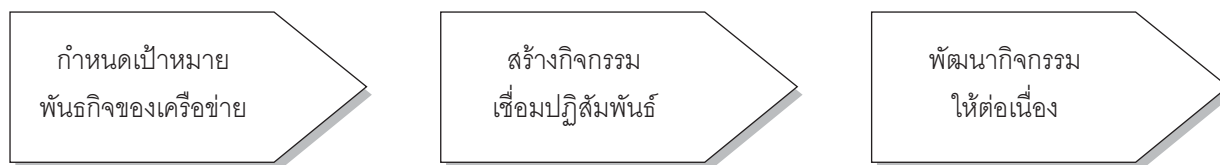
1. มีกระบวนการ บทบาทที่สามารถเชื่อมโยงกลุ่มบุคคลที่มีวัตถุประสงค์ มีความสนใจในเรื่องเดียวกัน
2. มีการดำเนินกิจกรรมอย่างต่อเนื่องระหว่างผู้เชี่ยวชาญของกลุ่มกับสมาชิกในกลุ่ม เพื่อรักษาเครือข่ายให้ดำรงอยู่ได้ยาวนาน
3. เป็นกิจกรรมในลักษณะที่เจาะจงเฉพาะกับสภาพแวดล้อม หรือตามสถานการณ์เป็นตัวกำหนด ซึ่งกิจกรรมนั้นจะอยู่ในรูปแบบทางการ และไม่เป็นทางการก็ได้ โดยทุกฝ่ายเล็งเห็นว่าความสำคัญว่าต้องใช้ความเป็นเครือข่ายในการแก้ปัญหา

Swan et al. (2000) ได้แบ่งองค์ประกอบของเครือข่ายการเรียนรู้แบ่งออกเป็น 3 องค์ประกอบหลักๆ 1.) ผู้นำ หรือผู้ประสานงาน มีหน้าที่สร้างรูปแบบการติดต่อสื่อสาร และพัฒนากิจกรรมเพื่อเชื่อมปฏิสัมพันธ์ ให้เกิดการดำรงอยู่ด้วยกัน ประสานงานให้เกิดพื้นที่การแลกเปลี่ยนทั้งที่เป็นพื้นที่จริงและพื้นที่เสมือนให้เกิดกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายใน

เครือข่ายอย่างเป็นธรรมชาติ ซึ่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของคนแต่ละกลุ่มก็จะมีเนื้อหาสาระแตกต่างกันออกไป 2.) ทรัพยากร คือการมีแผนการปฏิบัติงานแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทั้งภายในหน่วยงาน และภายในเครือข่าย โดยที่เวลาสำหรับการแลกเปลี่ยนมีความพอดี ไม่มากไม่น้อยไป ไม่เป็นภาระเพิ่มขึ้น 3.) กิจกรรม ลักษณะของกิจกรรมคือนำทรัพยากรที่มีอยู่มาสร้างความ

สัมพันธ์ โดยผู้นำจะทำหน้าที่ประสานงาน กำหนดรูปแบบ และใช้ประโยชน์จากทรัพยากร เพื่อสร้างกิจกรรมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เช่นเดียวกับ Seufert et al. (1999) ได้แบ่งองค์ประกอบของเครือข่าย การเรียนรู้แบ่งออกเป็น 3 องค์ประกอบคือ 1.) สาร (Content) ที่อยู่ในเครือข่าย เช่นจำนวนนวัตกรรม ข้อสารสนเทศ 2.) รูปแบบ (Form) เช่น ระยะเวลาของเครือข่าย ลักษณะความสัมพันธ์ ทั้งแบบเป็นทางการคือใครทำงานที่ไหน ใครทำงานให้ใคร รายงานใคร และแบบที่ไม่เป็นทางการ ใครรู้จักใคร ใครเป็นผู้แบ่งปันข้อมูลและความรู้ให้กับใคร และ 3.) ความหนาแน่น (Intensity) เช่น จำนวนความถี่ในการติดต่อสื่อสารของสมาชิกในเครือข่าย จำนวนของกลุ่มย่อยในเครือข่าย

เครือข่ายการเรียนรู้ในองค์การการเรียนรู้นั้นควรดำเนินการไปในทิศทางเดียวกับโครงสร้างขององค์การ เพื่อเป็นเครื่องมือสำหรับพนักงานในการเรียนรู้ที่จะสามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานที่อยากจะเรียนรู้ โดยเครือข่ายการเรียนรู้ควรมีลักษณะเป็นการเรียนรู้ที่ยึดศูนย์กลางของปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นเป้าหมายในการเรียนรู้ เพื่อมุ่งให้เกิดประโยชน์กับชีวิตจริง โดยจากการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และความรู้ของพนักงานเพื่อให้ได้แนวทางปฏิบัติงานที่ดี ซึ่งกระบวนการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้มีขั้นตอน 3 ขั้นตอน ดังรูปที่ 3

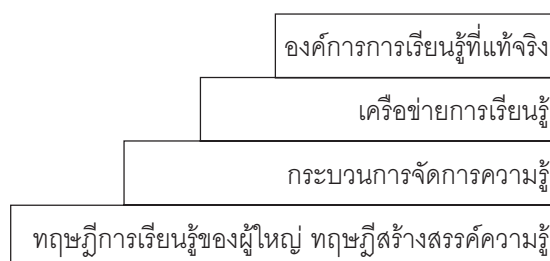


รูปที่ 3 ขั้นตอนการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้

1. องค์การต้องเห็นความสำคัญของเครือข่าย โดยกำหนดเป็นส่วนหนึ่งเป็นพันธกิจขององค์การ คู่ขนานกับสายงานหลัก จัดการสร้างกลุ่มเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลจากสายงานต่างๆ ในองค์การให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ โดยอาจนำเทคโนโลยีมาช่วยในการเชื่อมโยงบุคคลที่อยู่ต่างพื้นที่ ส่งเสริมสร้างความสนิทสนม สร้างรูปแบบการสื่อสารที่เหมาะสม สร้างเว็บไซต์เป็นพื้นที่ให้บุคคลมาแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์
2. องค์การต้องสร้างกิจกรรม ปฏิสัมพันธ์ เพื่อสร้างความสนิทสนม ความไว้วางใจ เกิดความเป็นชุมชนชมรมของผู้ที่รู้ และอยากรู้ โดยกิจกรรมจะเป็นตัวที่ทำให้เกิดให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ ถ่ายทอดความรู้ เกิดประสิทธิผล
3. พัฒนา สร้างกิจกรรมระหว่างบุคคล สมาชิกในเครือข่ายให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อรักษาความมีชีวิตชีวาของเครือข่าย

องค์การจะเป็นองค์การการเรียนรู้ที่แท้จริงเมื่อพิจารณาอยู่บนพื้นฐานทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ และทฤษฎีสร้างสรรค์ความรู้ ซึ่งทั้งสองทฤษฎีนี้มีคุณลักษณะร่วมกันคือ เน้นผู้เรียน และใช้ปัญหาจากสภาพแวดล้อมจริงที่เกิดขึ้นเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมของการเรียนรู้จากเดิมที่เน้นการบรรยายตามหลักสูตร มาเป็นรูปแบบที่ให้ความสำคัญกับปัญหาตามสถานการณ์ หรือตามความต้องการของผู้ที่จะเรียนรู้ ซึ่งตามทฤษฎีนั้นเชื่อว่าการเรียนรู้ที่ดี ผู้ที่จะเรียนรู้จะต้องมีส่วนร่วมในลักษณะที่ตื่นตัว นั่นคือการเรียนเพื่อให้เกิดการเรียนรู้นั้นจะต้องจัดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมกระบวนการคิดวิเคราะห์และอภิปรายในเครือข่าย เปรียบเสมือนเป็นเชื้อเพลิงที่นำไปสู่กระบวนการเรียนรู้อย่างแท้จริง เพราะการเรียนรู้ที่จะทำให้เกิดความรู้มากที่สุดจะเกิดขึ้นเมื่อผู้เข้าเรียนรู้มีส่วนร่วมในการสร้างความรู้ที่ตนชอบและสนใจ และที่มีความหมายต่องานของตนเองในปัจจุบัน มีกระบวนการจัดการความรู้ที่ดีเพื่อเป็นเครื่องมือให้สามารถเข้าถึงความรู้ แลกเปลี่ยนความรู้กับเพื่อนพนักงาน และจัดเก็บความรู้เหล่านั้นไว้กับองค์การ ซึ่งการก้าวสู่การเป็นองค์การการเรียนรู้ที่แท้จริง อธิบายได้ดังรูปที่ 4

แนวทางที่จะนำพาองค์การเป็นองค์การการเรียนรู้ที่แท้จริงเมื่อพิจารณาความหมาย องค์ประกอบขององค์การการเรียนรู้ที่ระบุว่าองค์การการเรียนรู้เป็นองค์การที่เป็นองค์การที่มุ่งขยายขีดความสามารถของคนในองค์การอย่างต่อเนื่อง ด้วยการส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนได้พัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ และเป็นองค์การที่ทำงานผลิตผลงานไปพร้อมกับเกิดการเรียนรู้ สังคมความรู้ สร้างความรู้ใหม่ที่ได้จากประสบการณ์ในการทำงานนั้น และพนักงานในองค์การส่วนใหญ่อยู่ในวัยผู้ใหญ่และมีประสบการณ์ทำงาน ดังนั้นการที่



รูปที่ 4 บันได 4 ขั้นก้าวเป็นองค์การการเรียนรู้ที่แท้จริง

ดังนั้นเครือข่ายการเรียนรู้ในองค์กรจึงเป็นจุดเริ่มต้นที่ดี ก่อนที่องค์กรจะเป็นองค์การการเรียนรู้ที่แท้จริง เมื่อพิจารณา ตั้งอยู่บนพื้นฐานของทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ทฤษฎี สร้างสรรค์ความรู้ และนำกระบวนการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือ ในการสร้าง แลกเปลี่ยน และนำความรู้ไปใช้ปฏิบัติงานจริง อีกทั้งกระบวนการจัดการความรู้ยังเป็นกลไกสำคัญในการ ส่งเสริมให้พนักงานเกิดความตระหนักถึงความสำคัญของความรู้ และก่อให้เกิดเป็นวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กร การ ซึ่งองค์การควรเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมโดยตรงกับ กิจกรรมการเรียนรู้ตามความต้องการของผู้เรียน และสร้าง บรรยากาศให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ในเครือข่าย การเรียนรู้ ซึ่งเป็นลักษณะการเรียนรู้ที่ให้ความสำคัญกับ พฤติกรรมการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล โดยที่ความหลากหลาย ของทักษะและประสบการณ์ของสมาชิกในเครือข่ายนั้นเป็นจุดเด่น

ที่สำคัญของเครือข่าย ซึ่งความหลากหลายของทักษะและ ประสบการณ์ คือการมีบุคคลที่มีทักษะแตกต่างกันหลายระดับ ตั้งแต่น้อยจนถึงรู้มาก การที่บุคคลในเครือข่ายมีประสบการณ์ แตกต่างกันคนที่มีประสบการณ์น้อยสามารถเรียนรู้ได้จากคนที่มี ทักษะประสบการณ์มากกว่าตน ส่วนคนที่มีประสบการณ์มากกว่า คนอื่นจะเกิดทักษะและความรู้เพิ่มมากขึ้นจากการได้ช่วยเหลือ และอธิบายให้กับผู้อื่น เป็นการพัฒนาและการเรียนรู้ด้วยตัวของ ผู้เรียนเอง องค์การการเรียนรู้ที่เป็นการเรียนรู้ในรูปแบบของ เครือข่ายนั้นจะเกิดประโยชน์สูงสุดเมื่อมีการถ่ายโอนการเรียนรู้ (Learning Transfer) คือการที่ผู้เรียนรู้สามารถนำเอาความรู้ ทักษะ หรือทัศนคติใหม่ที่เกิดจากการเรียนรู้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน ซึ่งเป็นการตอบสนองต่อความต้องการที่จะยกระดับทักษะความ สามารถในการทำงานได้เป็นอย่างดี

บรรณานุกรม

- | | | |
|--|---|---|
| บุญเกื้อ ควรหาเวช. (2542), <i>นวัตกรรม การศึกษา</i> , กรุงเทพมหานคร, ห้างหุ้นส่วนจำกัด เอส อาร์ พรินต์. | สมบัติ สุวรรณพิทักษ์. (2534), <i>การ ส่งเสริมเครือข่ายการเรียนรู้ของ ชาวบ้านในระดับตำบลและ หมู่บ้าน</i> , กรุงเทพฯ. | อุ้นตา นพคุณ. (2527), <i>การเรียนรู้การสอน ผู้ใหญ่เพื่อพัฒนาทรัพยากร มนุษย์</i> , จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร. |
| ประเวศ วะสี. (2545), <i>การจัดการความรู้, เอกสารการประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อยกร่างโครงการนำร่องการ จัดการความรู้</i> 27 กรกฎาคม ณ จังหวัดกาญจนบุรี. | สุนทร สุนันท์ชัย. (2533), <i>การเรียนรู้ การสอนการศึกษานอกระบบ, เอกสารการสอนชุดวิชาหลักการ เรียนรู้และเทคนิคการฝึกอบรม หน่วยที่ 1-8. สาขาวิชาศึกษา ศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัย ธรรมมาธิราช, โรงพิมพ์มหา วิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.</i> | Choo, C.W. 1998, <i>The Knowing Organization : How organizations use information to construct meaning, create knowledge and make decisions</i> , Oxford University Press,Oxford |
| วิจารณ์ พานิช. (2548), <i>การจัดการความรู้ ฉบับนักปฏิบัติ.. สถาบันส่งเสริม การจัดการความรู้(สคส.)</i> , สำนัก พิมพ์สุภาพใจ, กรุงเทพฯ. | สุรางค์ โค้วตระกูล. (2548), <i>จิตวิทยาการ ศึกษา</i> , สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ. | Davenport,TH.&Prusak,L.1998, <i>Working Knowledge : How Organizations Manage What They Know</i> , Harvard Business School Press. Boston |

บรรณานุกรม

- Decosta, Jean. 1993, *Conflict management and the learning organization : A case study (Organization Design, Continuous Learning Culture)*, New York, The Fielding Institute.
- Dyer, J.H. and Nobeoka, K. 2000, 'Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network : the Toyota case', *Strategic Management Journal*, Vol. 21, pp. 345-367.
- Garvin, D.A. 1993, 'Building a learning organization', *Harvard Business Review*, July-August, pp. 78-91.
- Knowles, M.S. 1975, *Self Directed Learning : A guide for learner and teacher*, (n.p.), Association Press.
- Kucza, T. 2001, *Knowledge Management Process Model*, Available from: <http://www.inf.vtt.fi/pdf/publications/2001/p455.pdf>
- Marquardt, M.J. 1996, *Building the learning organization: A system approach to quantum improvement and global success*, McGraw-Hill, New York.
- O'Dell, C., & Grayson, Jr., C.J. 1998, *If only we knew what we know: The transfer of internal knowledge and best practice*, The Free press, New York.
- Pedler, M., Burgoyne, J., & Boydell, T. 1991, *The Learning Company : A strategy for sustainable development*, Mc Graw-Hill, Maidenhead.
- Senge, P.M. 1990, *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*, Doubleday, New York.
- Seufert, A., von Krogh, G. And Bach, A. 1999, 'Towards knowledge networking', *Journal of Knowledge Management*, Vol. 3, No. 3, pp. 180-190.
- Snowden, D. 2005, 'From atomism to networks in social system', *The Learning Organization*, Vol. 12, No. 6, pp. 552-562.
- _____. 2002, 'Complex Acts of Knowing : Paradox and Descriptive Self-awareness', *Journal of Knowledge Management*, Vol. 6, No. 2, pp. 100-111.
- Somerville, I. and Mroz, J.E. 1997, *New Competencies of a New World : In the Organization of the Future*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Swan, W., Langford, N., Watson, I. and J.Varey, R. 2000, 'Viewing the corporate community as a knowledge network', *Corporate Communication : An International Journal*, Vol. 5, No.2.
- Swanson, R.A. and Holton, E.F. 2001, *Foundations of human resource development*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.
- Van der Krogt, F.J. 1998, 'Learning Network Theory', *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 9, No. 2, pp.157-177.
- Wiig, K. 1993, *Knowledge Management Foundations*, Schema Press, Texas.