

ส่วนที่ 2

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

1) ทำไมจึงต้องเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

บทนำ ภายใต้สภาวะแวดล้อมของเศรษฐกิจสังคมยุคใหม่ ที่เป็นโลกแห่งการเรียนรู้ โลกแห่งภูมิปัญญา (Knowledge Based Society “KBS”) นั้นย่อมมีความหมายว่า การที่องค์กรใด หรือผู้ใดจะคิดหรือตัดสินใจกระทำใดๆ ย่อมต้องใช้ข้อมูล ข่าวสาร องค์ความรู้ และภูมิปัญญาเข้ามาเป็นองค์ประกอบในการดำเนินการทุกครั้งไป

เมื่อองค์กรล้วนต้องดำรงตนอยู่ในสังคมแห่งการเรียนรู้ และภูมิปัญญา ทุกองค์กรที่ต่างก็แสวงหาความจริงรู้งเรื่องอย่างมั่นคง และถาวร ที่จะต้องอาศัยปัจจัยหลักที่สำคัญ 3 ประการ คือ

■ ความเป็นผู้นำ (Leadership) ซึ่งถือเป็นตัวขับเคลื่อน (Drive) ให้ภารกิจใดๆ สำเร็จลุล่วง

■ ความคิดความเข้าใจเชิงระบบ (Systems Thinking) โดยเน้นวิธิตัด และวิธีปฏิบัติภารกิจใดๆ

ให้ดำเนินไปอย่างเป็นระบบ

■ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) ซึ่งถือเป็นพัฒนาการของทรัพยากรบุคคลและทีมงาน อันเป็นที่มาของทักษะ ศักยภาพ และขีดความสามารถขององค์กร

ดังนั้น ทุกๆ หน่วยงาน ทุกๆ องค์กร จึงต้องเพียรพยายามที่จะสร้าง “องค์กรแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization) ขึ้น เพื่อกระตุ้นและเร่งเร้าให้สมาชิกทุกคนในองค์กรมีความกระตือรือร้น ในการเพิ่มศักยภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อที่จะได้ไปสู่อนาคตที่ยั่งยืน

องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่ขยายขีดความสามารถและเพิ่มศักยภาพ เพื่อสร้างผลงาน และสร้างอนาคตอย่างต่อเนื่อง โดยผู้คนในองค์กรต่างก็เรียนรู้ถึงวิธีที่จะเรียนรู้ด้วยกันอย่างต่อเนื่อง

องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่มีการมุ่งเน้นในการกระตุ้น เร่งเร้าและจูงใจให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อขยายศักยภาพของตนเองและองค์กร ในการที่จะลงมือปฏิบัติภารกิจน่านัปการให้สำเร็จลุล่วง โดยอาศัยรูปแบบของการทำงานเป็นทีม และการเรียนรู้ร่วมกัน ตลอดจนมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบ ที่จะประสานกัน เพื่อให้เกิดเป็นความได้เปรียบที่ยั่งยืนต่อการแข่งขันท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ตลอดไป

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) จึงเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญและจำเป็นต่อการบริหารองค์กรยุคใหม่ ซึ่งจะเป็นยุคที่เน้นการพัฒนาไปที่ทรัพยากรบุคคลกันอย่างสูงสุด โดยจะมีการสร้างสมฐานความรู้ (Knowledge Based) และสินทรัพย์อัจฉริยภาพ (Intellectual Capitals) เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาการทำงานในรูปแบบต่างๆ อย่างต่อเนื่อง

องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่มีความมุ่งมั่นที่จะขยายขีดความสามารถของตนผ่านกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันอย่างเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง และเป็นองค์กรที่มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้และพัฒนาความรู้

ความสามารถ รวมทั้งมีการสร้าง การสรรหา การถ่ายโอนความรู้ และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม อันเป็นผลมาจากความรู้ใหม่ๆ มีการใช้การกระจายอำนาจ (empowerment) ให้กับสมาชิกในองค์กรเพื่อกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือ และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ส่งเสริมการสนทนาอย่างเปิดเผย และเชื่อมโยงการพึ่งพาระหว่างบุคคล องค์กร รวมทั้งชุมชนที่องค์กรตั้งอยู่ ทั้งนี้โดยใช้แนวคิดทางการบริหารจัดการความรู้ และเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อสร้างองค์ความรู้ หรือนวัตกรรมที่มีคุณค่าต่อตนเอง ต่อทีม และต่อองค์กร ทั้งนี้ เพื่อสร้างผลลัพธ์ที่ต้องการ โดยเน้นที่กระบวนการเรียนรู้ของคนในองค์กร และสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ โดยองค์กรมีส่วนร่วมในการสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ทั้งองค์กร และเพื่อเป็นองค์กรที่มีคุณภาพที่สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และสามารถดำรงอยู่ภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาของสังคมโลกได้อย่างสง่างาม

2. แล้วองค์กรแห่งการเรียนรู้ควรมีลักษณะอย่างไร

องค์กรที่มีการเรียนรู้จะมีกระบวนการลักษณะที่เคลื่อนไหวยืดหยุ่นเป็นพลวัตที่ไม่หยุดนิ่งหรือพึงพอใจกับความสำเร็จที่มีอยู่ สมาชิกขององค์กรต้องมีการขวนขวายหาความรู้เพื่อมาแบ่งปันและเผยแพร่แก่กัน เพื่อพัฒนางานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด Marquardt และ Reynolds(1994) ได้เสนอลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่สามารถนำไปกำหนดเป็นข้อปฏิบัติหรือกิจกรรมขององค์กรได้ ดังนี้

- 1) สามารถปรับตัวและสอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงได้ดี
- 2) สนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานระดับล่างมีโอกาสและสามารถอธิบายความคืบหน้าและอุปสรรคในการทำงานได้
- 3) สนับสนุนให้ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะ พี่เลี้ยง ที่ปรึกษา และเป็นผู้สนับสนุนการเรียนรู้แก่สมาชิกขององค์กร
- 4) สร้างนวัตกรรมของการใช้แรงเสริมและการเปิดเผยข้อมูลในองค์กร
- 5) มีมุมมองในภาพรวมและเป็นระบบที่เห็นและเข้าใจถึงระบบ กระบวนการ และความสัมพันธ์ต่างๆ ขององค์กร
- 6) มีวิสัยทัศน์ เป้าหมายและค่านิยมร่วมกันทั่วทั้งองค์กร
- 7) มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจด้วยการเพิ่มอำนาจปฏิบัติแก่พนักงานในองค์กร
- 8) มีผู้ที่เป็นแม่แบบเกี่ยวกับการกล้าเสี่ยง กล้าทดลองปฏิบัติที่คิดดีแล้ว (Best Practice)
- 9) มีระบบต่างๆ เพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน และใช้ประโยชน์จากการเรียนรู้
- 10) คำนึงถึงความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าผู้ใช้บริการ
- 11) มีส่วนเกี่ยวข้องกับชุมชน
- 12) มีการเชื่อมโยงการพัฒนาตนเองของพนักงานเข้ากับการพัฒนาองค์กรโดยภาพรวม
- 13) มีการสร้างเครือข่ายด้านเทคโนโลยีในองค์กร
- 14) มีการสร้างเครือข่ายภายในธุรกิจของชุมชน
- 15) ให้โอกาสในการเรียนรู้ทางประสบการณ์

- 16) มีการให้รางวัลต่อความคิดริเริ่ม และจัดตั้ง โครงสร้างรองรับความคิดดังกล่าว
- 17) สร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร
- 18) มุ่งสู่การปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง
- 19) ให้การสนับสนุนและส่งเสริมการจัดตั้งทีมปฏิบัติงานในทุกรูปแบบ
- 20) มีการใช้คนทำงานที่มีผู้ปฏิบัติมาจากหลายๆ ส่วนงาน
- 21) มีการสำรวจ และประเมินถึงสมรรถนะในการเรียนรู้
- 22) มององค์กรว่าสามารถเรียนรู้และเติบโตได้
- 23) มองสิ่งที่ไม่คาดคะเนไว้มาก่อนว่าเป็นโอกาสอันดีที่จะเรียนรู้

3. มีปัจจัยและองค์ประกอบอะไรทั้งที่ส่งผลให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้

แนวคิดขององค์กรของ Marquardt และ Reynold(1994) ที่มององค์กรในเชิงระบบ

ได้กล่าวถึงลักษณะและโครงสร้างที่เหมาะสม ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

1) โครงสร้างที่เหมาะสม(Appropriate Structure)

เป็นโครงสร้างที่เล็กและคล่องตัว ไม่มีสายการบังคับบัญชามากเกินไป มีหน้าที่ความรับผิดชอบ หรือลักษณะงานที่ยืดหยุ่นแบบไม่ตายตัว ในอนาคตอาจต้องใช้ความสามารถหรือกระบวนการทำงานที่ซับซ้อนกันเพื่อเอื้อต่อการจัดตั้งทีมงานได้ และที่สำคัญคือ องค์กรต้องมีโครงสร้างแบบองค์รวม (Holistic Structure) ที่มีองค์ประกอบที่ต่างทำหน้าที่ของตนอย่างประสานสัมพันธ์กับองค์ประกอบอื่นๆ อย่างแยกอิสระจากกันไม่ได้ นอกจากนี้โครงสร้างขององค์กรจะมีลักษณะแบบทีมงานข้ามหน้าที่ (Cross Function Work Teams) เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ของทีมและพัฒนาวิธีการใหม่ๆ ที่เชื่อถือได้ เรียนรู้ที่จะประสานงานและมุ่งตรงไปยังการทำงานที่ซับซ้อนขึ้นของทีม

2) วัฒนธรรมของการเรียนรู้ขององค์กร (Corporate Learning Culture)

เป็นบรรยากาศที่ส่งเสริมการทดลองทำสิ่งใหม่ๆ แม้จะเสี่ยงต่อความผิดพลาดบ้างก็ตาม ซึ่งการวัดผลความสำเร็จของการเรียนรู้ พิจารณาจากการบูรณาการความคิดทั้งหมดขององค์กรเข้าด้วยกัน วัฒนธรรมองค์กรต้องช่วยให้เกิดการเรียนรู้ที่จะตระหนักถึงตนเอง (Self awareness) การใคร่ครวญ (Self reflective) และการสร้างสรรค์ (Creative way) ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ จากการปฏิบัติจริง เปิดโอกาสให้คนมีส่วนร่วม ในการกำหนดนโยบาย สนับสนุนให้มีการให้ข้อมูลย้อนกลับ รวมทั้งให้โอกาสในการพัฒนาตนเองแก่ทุกคน

3). การเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน (Empowerment)

เป็นการส่งเสริมสนับสนุนและเปิดโอกาสให้พนักงานมีความสามารถในการเรียนรู้

มีอิสระในการตัดสินใจแก้ปัญหาของตนเอง ลดความรู้สึกพึ่งพาผู้อื่นในการแก้ไขปัญหา ขยายการเรียนรู้ของตนให้เกิดผลงอกงาม และการเพิ่มผลผลิต มีความคิดสร้างสรรค์ กระจายความรับผิดชอบ และการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่ระดับล่างหรือผู้ปฏิบัติ เพื่อให้มีศักยภาพในการเรียนรู้ภายใต้กลยุทธ์ และแผนงานขององค์กร

4). การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning)

เป็นการคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมขององค์กร ต้องปรับให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง มีการคาดการณ์เกี่ยวกับอนาคตที่เป็นไปได้ การสร้างผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมในฐานะการเรียนรู้โดยเจตนา และการเลือกเป้าหมายในสภาพแวดล้อมว่าควรที่จะเลือกเรียนรู้อะไร

5). การสร้างและถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Creation and Transfer)

เป็นหน้าที่ในการสร้างนวัตกรรมและองค์ความรู้ใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งไม่ใช่เป็นเพียงหน้าที่ของ R&D (Research and Development) หรือ C&D (Copy and Development) เท่านั้น ผู้ปฏิบัติงานทุกคนจะต้องมีบทบาทในการเสริมสร้างความรู้และเรียนรู้จากส่วนอื่นๆ ทางเครือข่าย โดยผ่านช่องทางการสื่อสาร และเทคโนโลยีต่างๆ มีการสื่อสารระยะไกล และแลกเปลี่ยนข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ในการสร้างระบบเครือข่ายที่ซับซ้อนขึ้น มีการสร้างความรู้ใหม่ที่นอกจากจะเกี่ยวข้องกับข่าวสารภายนอกแล้ว ยังรวมถึงการเรียนรู้ภายในและการหยั่งรู้ทางความคิดของแต่ละบุคคลในองค์กรด้วย

6). เทคโนโลยีการเรียนรู้ (Learning Tecnology)

การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงาน ในกระบวนการเรียนรู้จากทั่วถึงและให้มีการเก็บ ประมวล ถ่ายทอดข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง เหมาะสมกับแต่ละบุคคลและสถานการณ์ เช่น การใช้เทคโนโลยีการสื่อสารมาใช้สำหรับการเรียนทางไกล ใช้ปัญญาประดิษฐ์ (Innovation) เพื่อช่วยถ่ายโอนการเรียนรู้ให้ทั่วทั้งองค์กร เป็นต้น

7). มุ่งเน้นคุณภาพ (Quality)

เป็นการที่องค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพโดยรวม โดยเน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้ผลการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ กลายเป็นผลงานที่ดีขึ้น โดยถือหลักว่า จะพัฒนาคุณภาพตามคุณค่าในสายตาของผู้รับบริการ

8). กลยุทธ์ (Strategy)

เป็นการใช้กลยุทธ์การเรียนรู้โดยเจตนา และการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (Action Learning) เป็นจิตสำนึกขององค์กรควบคู่ไปกับการทำงาน กระบวนการเรียนรู้จะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ทั้งในด้านการขยาย การดำเนินการและการประเมิน ผู้บริหารจะทำหน้าที่ทดลองมากกว่าจะเป็นผู้กำหนดแนวทางปฏิบัติหรือคำตอบไว้ให้

9). บรรยากาศที่สนับสนุน (Supportive Atmosphere)

เป็นบรรยากาศที่สนับสนุนจุดมุ่งหมายของการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน นั่นคือ การพัฒนาศักยภาพความเป็นมนุษย์ การเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ การยอมรับในความแตกต่างของบุคคล ความ

เท่าเทียมกันและความเป็นมนุษย์ โดยมีความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคคลและองค์การแห่งการเรียนรู้ และพัฒนาเพื่อที่จะทำงานได้ดี

10). การทำงานเป็นทีมและแบบเครือข่าย (Teamwork and Networking)

การที่องค์กรตระหนักถึงความร่วมมือ การแบ่งปันและสร้างผลรวมที่สูงกว่าจากทรัพยากรทั้งภายในองค์กรที่เรียกว่า **การทำงานเป็นทีม** และภายนอกองค์กรที่เรียกว่า **การทำงานแบบเครือข่าย** เป็นการร่วมมือกันแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องในระยะยาว และริเริ่มสิ่งใหม่ๆ เพื่อสร้างการแข่งขันและการสร้างพลังร่วม อันจะทำให้องค์กรอยู่รอดและเจริญเติบโต

11). วิสัยทัศน์ (Vision)

วิสัยทัศน์ เป็นความคิดเห็นร่วมกันของคนในองค์กร เพื่อสนับสนุนสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งรวมถึงพันธกิจ และจะเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งสู่เป้าหมายอย่างมีเจตจำนง และมีความผูกพัน การเน้นการเรียนรู้ ไปยังเรื่องที่เป็นทิศทางที่ต้องการร่วมกัน ทั้งองค์กรต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของค่านิยม ปรัชญา ความคิด และความเชื่อที่คล้ายคลึงกัน จะส่งผลให้มีการร่วมกันทำกิจกรรมที่มีจุดหมายเดียวกันในที่สุด

4. องค์กรแห่งการเรียนรู้กับการจัดการความรู้(Knowledge management) ในการบริหารราชการแนวใหม่

การบริหารราชการแนวใหม่ ได้เน้นถึงการทำให้ส่วนราชการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และจะต้องพัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญ ให้แก่ข้าราชการอย่างเพียงพอแก่การปฏิบัติงาน และให้สอดคล้องกับสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว โดยใช้ “การจัดการความรู้” เป็นเครื่องมือที่จะช่วยสร้างพลังทวีคูณ (Synergy) ที่ผู้บริหารของทุกองค์กรควรให้ความสนใจอย่างยิ่ง เนื่องจากในโลกยุค “สังคมแห่งการเรียนรู้ ยุคโลกาภิวัตน์ และยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง” หน่วยบริการสาธารณะหรือหน่วยราชการจะต้องปรับตัว เปลี่ยนกระบวนการทัศน์ใหม่ และเปลี่ยนวิธีทำงานใหม่ มิฉะนั้นสังคมไทยก็จะไม่สามารถแข่งขันได้ในสังคมโลก

เครื่องมือหรือแรงขับเคลื่อนหลักในการปฏิบัติราชการ จะต้องยกระดับจากข้อมูล (data) และสารสนเทศ (information) ไปเป็นความรู้ (Knowledge) โดยที่จะต้องคำนึงว่าความรู้ที่ต้องการใช้ในการปฏิบัติงาน นั้น มีทั้งที่อยู่ในรูปของความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ซึ่งหมายถึง ความรู้ในรูปของหนังสือ ตำรา วารสาร หนังสือพิมพ์ วิดีโอ electronic file และที่อยู่ในรูปของความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในสมองของคน (tacit knowledge) ซึ่งยากต่อการเล่าหรือเขียนออกมาให้ผู้อื่นทราบหรือเข้าใจ “**ความรู้ที่ใช้ในการทำงานส่วนใหญ่ (ร้อยละ 70-80) เป็นความรู้ที่ฝังลึก**”

การปฏิบัติราชการสมัยเก่า เน้นการใช้ความรู้ชัดแจ้งที่มี “ผู้รู้” กำหนดไว้ แต่การปฏิบัติราชการตามแนวทางจัดการความรู้ จะเน้นให้ผู้ปฏิบัติงานใช้ความรู้ฝังลึกที่อยู่ในสมองของตนเอง และเน้นการร่วมกันสร้างความรู้ขึ้นใช้งาน ซึ่งจะทำให้การปฏิบัติงาน มีความเป็นพลวัต สอดคล้องกับสถานการณ์หรือบริบทที่แตกต่างกันหรือเปลี่ยนแปลงไป การปฏิบัติงานของข้าราชการระดับปฏิบัติการ จะเกิดการเรียนรู้บ่อยมาก เน้นการเรียนรู้นอกงาน หรือไม่สัมพันธ์กับงาน แต่ได้ประกาศนียบัตรหรือปริญญารับรองในราชการแนวใหม่ ข้าราชการระดับ

ปฏิบัติการเหล่านี้จะเรียนรู้จากการทำงาน สัมพันธ์กับการพัฒนาวิธีทำงานให้มีผลสัมฤทธิ์มากขึ้นและเร็วขึ้น และมีลักษณะเป็นการเรียนรู้กันกับเพื่อนร่วมงาน

ในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ระบุใน “มาตรา 11 ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการเพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ” โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมต่อสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัด ให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ ให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ตามพระราชกฤษฎีกานี้ และได้กำหนดเป็นหลักการว่า ส่วนราชการต้องมีการพัฒนาความรู้ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยมีแนวทางปฏิบัติดังนี้

- 1). ต้องสร้างระบบให้สามารถรับรู้ข้อมูลข่าวสารได้อย่างกว้างขวาง
- 2). ต้องสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป
- 3). ต้องมีการส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการ เพื่อให้ข้าราชการทุกคน เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถในวิชาการสมัยใหม่ตลอดเวลา มีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดและมีคุณธรรม
- 4). ต้องมีการสร้างความมีส่วนร่วมในหมู่ข้าราชการให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อนำมาพัฒนาใช้ในการปฏิบัติราชการร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพ

5. เราจะใช้ “การจัดการความรู้” เป็นเครื่องมือในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างไร

การใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาหน่วยงานราชการไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นเครื่องมือสร้างพลังทวีคูณในการปฏิบัติราชการของข้าราชการทุกระดับ ให้สามารถสร้างผลงานในระดับสร้างสรรค์ มีผลสัมฤทธิ์สูงส่ง แต่ที่เน้นมาก คือ ความรู้ของข้าราชการระดับปฏิบัติการ โดยเน้นความรู้ที่ควบคู่อยู่กับการปฏิบัติในลักษณะ “ไม่ทำ ไม่รู้” ซึ่งไม่ใช่ความรู้เชิงทฤษฎี เป็นการดึงเอาพลังปัญญาที่ถูกละเลยออกมาใช้ ซึ่งส่วนใหญ่จะอยู่ในรูปของความรู้ฝังลึก แต่ก็ไม่ได้ละเลยความรู้ที่เปิดเผยหรือความรู้เชิงทฤษฎี

การจัดการความรู้ มีเป้าหมาย 3 ประการใหญ่ ได้แก่

- 1) เพื่อพัฒนางานให้มีคุณภาพและผลสัมฤทธิ์ยิ่งขึ้น
- 2) เพื่อการพัฒนาคน คือ พัฒนาผู้ปฏิบัติงาน แต่ที่ได้ประโยชน์มากที่สุด คือข้าราชการชั้นผู้น้อย และระดับกลาง
- 3) เพื่อการพัฒนา “ฐานความรู้” ขององค์กรหรือหน่วยงาน เป็นการเพิ่มพูนทุนความรู้ หรือทุนปัญญาขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้องค์กรมีศักยภาพในการฟันฝ่าความยากลำบาก หรือความไม่แน่นอนในอนาคตได้ดีขึ้น

โดยแบ่งความรู้ออกเป็น 2 จุด ได้แก่ **ความรู้ยุคที่ 1** เป็นความรู้ที่สร้างโดยนักวิชาการ เน้นเหตุผลพิสูจน์ได้เป็นวิทยาศาสตร์หรือวิชาการ มีการจำแนกแยกแยะเป็นความรู้เฉพาะสาขาวิชาการ เป็นความรู้ที่เน้นความลึก ความเป็นวิชาการเฉพาะด้าน (Speccialization) **ความรู้ยุคที่ 2** เป็นความรู้ที่ใช้งานและสร้างโดยผู้ปฏิบัติงาน โดยการสร้างขึ้นจากการเลือก เอาความรู้เชิงทฤษฎีหรือความรู้เหล่านี้มีลักษณะบูรณาการ และมีความจำเพาะต่อบริบทของงาน กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน หน่วยงานและองค์กรนั้นๆ และแบ่งความรู้ 4 ระดับ คือ

Know-what : เป็นความรู้เชิงทฤษฎีล้วนๆ เมื่อนำความรู้เหล่านี้ใช้งาน ก็จะได้ผลบ้าง ไม่ได้ผลบ้าง

Know-how : เป็นความรู้ที่มีทั้งเชิงทฤษฎี และเชิงบริบท เป็นความรู้ในลักษณะที่รู้จักปรับให้เข้ากับสภาพแวดล้อมหรือบริบท

Know-why : เป็นความรู้ในระดับที่อธิบายเหตุผลได้ ว่าทำไมความรู้นั้นๆ จึงใช้ได้ผลในบริบทหนึ่ง แต่ใช้ไม่ได้ผลในอีกบริบทหนึ่ง

Care-why : เป็นความรู้ในระดับคุณค่า ความเชื่อ ซึ่งจะเป็แรงขับเคลื่อนมาจากภายในจิตใจ ให้ต้องกระทำสิ่งนั้น เพื่อเผชิญสถานการณ์

การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการ (Process) ที่ดำเนินการร่วมกัน โดยผู้ปฏิบัติในองค์กร หรือหน่วยงานย่อยขององค์กร เพื่อสร้างและใช้ความรู้ในการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดีขึ้นกว่าเดิม เป็นกิจกรรมของผู้ปฏิบัติงาน ไม่ใช่กิจกรรมของนักวิชาการ หรือนักทฤษฎี และมีลักษณะที่เป็นวงจรต่อเนื่อง เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ โดยมีเป้าหมายคือการพัฒนาคนและพัฒนาคน โดยมีกระบวนการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือ

มีหลักการการจัดการความรู้อะไรบ้าง?

หลักการการจัดการความรู้ มี 4 ประการ ได้แก่

1). ให้คนหลายหลายทักษะ หลายหลายวิธีคิด ทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ในการจัดการความรู้ ความแตกต่างหลากหลาย (Heterogeneity) มีคุณค่ามากกว่าความเหมือน (Homogeneity) เพราะจะทำให้เกิดพลัง

2). ร่วมกันพัฒนาวิธีทำงานในรูปแบบใหม่ๆ เพื่อบรรลุประสิทธิผลที่กำหนดไว้ ในการจัดการสมัยใหม่ 4 ประการ คือ การตอบสนองความต้องการ (Responsiveness) นวัตกรรม (Innovation) ชีตความสามารถ(Competency) ของข้าราชการ/องค์กรและประสิทธิภาพ(Efficiency) ในการทำงาน

3). ทดลองและเรียนรู้ กิจกรรมการจัดการความรู้ เป็นกิจกรรมสร้างสรรค์ที่ต้องคิดแบบ “หลุดโลก” และทดลองทำ ถ้าได้ผลดีจึงขยายผล จนในที่สุดขยายเป็นวิธีทำงานแบบใหม่หรือได้ Best Practice ใหม่ นั่นเอง

4). นำเข้าความรู้จากภายนอกอย่างเหมาะสม โดยนำความรู้จากภายนอกมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของแต่ละองค์กร โดยการเติมความรู้เชิงบริบทลงไป

การดำเนินการจัดการความรู้ในหน่วยราชการ ใช้หลักการ “พลังสาม รวมเป็นหนึ่งเดียว” โดยใช้พลังของระบบ “ราชการประจำ” ซึ่งมีการทำงานตามกฎระเบียบ มีรูปแบบที่ชัดเจน ใช้พลังของ “ระบบแห่งความสร้างสรรค์” มีการทดลองรูปแบบใหม่ๆ ของการทำงานเป็น Project Team ทำงานมุ่งเป้าในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ภายใต้แนวคิดของ “ระบบที่ซับซ้อนและปรับตัว”(Complex – adaptive System) และใช้ “พลังสร้างสรรค์” ที่มีอยู่แล้วภายในองค์กร ในรูปของการรวมตัวกันเองเป็นกลุ่ม เชื่อมโยงกับระบบราชการประจำ และระบบแห่งการสร้างสรรค์ เน้นที่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ที่จะนำไปสู่การพัฒนา best practices จากเรียนรู้ จากการทำงานภายในองค์กร และจากการทำงานภายในองค์กร และจากการ “ตรวจจับ”(Capture) ความรู้จากภายนอกองค์กร เอามาปรับใช้ในการทำงาน

จะพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ในหน่วยราชการอย่างไร?

การจัดการความรู้เป็นทักษะ หน่วยงานที่ต้องการพัฒนางานของตนให้มีผลสัมฤทธิ์ น่าจะพิจารณานำวิธีการจัดการความรู้ไปประยุกต์ใช้ เช่น การดำเนินการพัฒนารูปแบบของการจัดการความรู้ของจังหวัด โดยเลือกหน่วยงาน 5-10 หน่วย(ระดับอำเภอ) แต่ละหน่วยมีแกนนำจัดการความรู้ 5-10 คน รวมมีข้าราชการระดับปฏิบัติการเข้าร่วมกิจกรรม 30-50 คน เรียกว่า “คุณกิจ” (ทำกิจกรรม) และมีข้าราชการที่เป็นผู้บริหารระดับกลาง หน่วยงานละ 1 คน (พัฒนาการอำเภอ) ทำหน้าที่เป็น “คุณอำนวย” (Knowledge Facilitator) คอยอำนวยความสะดวกและกระตุ้นการดำเนินการจัดการความรู้

กิจกรรมเริ่มด้วยการประชุมปฏิบัติการ ปลูกฝังความรู้เชิงทฤษฎีและเทคนิค ในการดำเนินการจัดการความรู้ และส่งเสริมให้ “คุณกิจ” ของแต่ละหน่วยงานวิเคราะห์งานของตนเองและตั้งเป้าว่าภายในระยะเวลา 18 เดือนของโครงการ จะพัฒนางานของตนไปสู่สภาพใดและกำหนดหลักหมายของความก้าวหน้าไว้เป็นระยะๆ แล้วดำเนินการจัดการความรู้เพื่อพัฒนา งานของตน โดยมี “คุณอำนวย” เป็นผู้คอยส่งเสริมอำนวยความสะดวก

ทุกเดือน คุณกิจ และคุณอำนวย ทั้งหมดมาประชุมร่วมกัน เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันว่าในเดือนที่ผ่านมาได้ทำกิจกรรมใดบ้าง และเกิดการเรียนรู้อะไรบ้างในเรื่องเกี่ยวกับการพัฒนางานของตน และกำหนดแผนงานของเดือนถัดไปร่วมกันในแต่ละกลุ่ม และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกลุ่ม และอาจเชิญวิทยากรมาให้ความรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับความรู้สำคัญ ในการทำงานและเกี่ยวกับการจัดการความรู้

“คุณอำนวย” จะมีการประชุมปฏิบัติการร่วมกันกับ “คุณอำนวย” จากโครงการอื่น เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความรู้ และทักษะในการเป็น “คุณอำนวย” และเพื่อเพิ่มเติมความรู้จากวิทยากร

“คุณกิจ” กับ “คุณอำนวย” ช่วยกันยกร่าง “คู่มือในการจัดการความรู้ของจังหวัด” และปรับปรุงขึ้นเรื่อยๆ จนใกล้จบโครงการ (18 เดือน) ก็จะได้คู่มือฉบับสมบูรณ์ “คุณอำนวย” ช่วยกันเขียน “คู่มือการเป็น knowledge facilitator”

ผลที่ได้รับจากการจัดการความรู้

- 1). “คุณกิจ” ทุกคนมีความรู้ความชำนาญในการดำเนินการจัดการความรู้ และมีความชำนาญระดับสูง สามารถเป็นวิทยากรเผยแพร่หลักเกณฑ์ และวิธีการจัดการความรู้ได้
- 2). “คุณอำนวย” มีความรู้ความชำนาญในการอำนวยความสะดวกต่อการจัดการความรู้ และเกือบทุกคนสามารถเป็นวิทยากรได้
- 3). งานของแต่ละหน่วยงาน (ระดับอำเภอและจังหวัด) ได้รับการพัฒนาสูงกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ตอนเริ่มโครงการ
- 4). ทั้ง “คุณกิจ” และ “คุณอำนวย” มีความรู้เกี่ยวกับงานของตน เพิ่มขึ้นอย่างมาก รวมทั้งมีลักษณะเป็น “บุคคลเรียนรู้”
- 5). หน่วยงานที่เข้าร่วมโครงการ เป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้”
แล้วเราพร้อมที่จะจัดกระบวนการจัดการความรู้ เพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้แล้วหรือยัง?

การพัฒนาบุคลากรกรมฯ กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

กรมการพัฒนาชุมชน ได้จัดทำเครื่องมือเพื่อใช้เป็นเป้าหมายทิศทางการพัฒนาบุคลากรกรมฯ โดยมุ่งหวังให้กรมการพัฒนาชุมชนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เครื่องมือนี้ได้แก่ แผนแม่บทการพัฒนาบุคลากรกรมการพัฒนาชุมชนระยะ 5 ปี (พ.ศ.2547-2551) และแผนพัฒนาระบบบริหารความรู้กรมการพัฒนาชุมชน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2548

แผนแม่บทการพัฒนาทรัพยากรบุคคล กรมฯ ที่จัดทำขึ้น ได้กำหนด ยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากร จำนวน 6 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างระบบการพัฒนาบุคลากร ยุทธศาสตร์ด้านการฝึกอบรม ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาวิชาการ และเทคโนโลยีการฝึกอบรม ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ และยุทธศาสตร์ด้านการสร้างเครือข่ายความร่วมมือการพัฒนาบุคลากร ซึ่งในแต่ละยุทธศาสตร์มีส่วนในการเสริมสร้างให้กรมฯ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งยุทธศาสตร์ด้านการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมฯ โดยยุทธศาสตร์ดังกล่าว ได้กำหนดแผนงานในการพัฒนาบุคลากรจำนวน 2 แผนงาน ได้แก่ แผนงานการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้การทำงานพัฒนาชุมชน ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมการจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้การทำงานพัฒนาชุมชนระดับกรมฯ ระดับภาค และระดับจังหวัด และแผนงานการเผยแพร่บทเรียนการทำงานพัฒนาชุมชน ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมการเผยแพร่บทเรียนการทำงานพัฒนาชุมชนผ่านสื่อสิ่งพิมพ์ สื่อสารมวลชน และสื่ออิเล็กทรอนิกส์

แผนปฏิบัติการพัฒนาระบบบริหารความรู้ กรมฯ เป็นแผนปฏิบัติการที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับแผนแม่บทการพัฒนาทรัพยากรบุคคลกรมฯ โดยที่แผนแม่บทฯ เป็นแผนที่แสดงถึงทิศทางในการพัฒนาบุคลากรกรมฯ ในช่วงระยะ 5 ปี ส่วนแผนปฏิบัติการพัฒนาระบบบริหารความรู้ เป็นแผนที่กำหนดกิจกรรมเกี่ยว

กับการจัดการความรู้ประจำปี ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรม 3 ส่วน ได้แก่ กิจกรรมสร้างองค์ความรู้ กิจกรรมการจัดเก็บความรู้ และกิจกรรมการแบ่งปันองค์ความรู้ โดยกิจกรรมการแบ่งปันความรู้ เป็นกิจกรรมตามแผนแม่บทฯ ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมการพัฒนาความรู้ (การประชุม/สัมมนา/ฝึกอบรมข้าราชการ) การจัดเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ และการเผยแพร่ความรู้

ผลลัพธ์ท้ายสุดของการจัดทำแผนพัฒนาระบบบริหารความรู้ภายในองค์กรที่กรมฯ มุ่งหวังคือ การพัฒนาไปสู่ “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ตามที่รัฐบาลคาดหวังให้สังคมไทยเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ (Knowledge Based Society)

เราจะมีแนวทางในการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างไร

อย่างไร

ในการสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำเป็นที่จะต้องมีการศึกษาวิจัยองค์กรในทุกระดับว่า ปัจจุบันอยู่ในระดับใด มีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมมากน้อยแค่ไหน ภาวะผู้นำเป็นอย่างไร ทุกคนมีค่านิยมร่วมที่เหมือนหรือแตกต่างกันมากน้อยแค่ไหน หน่วยในการวิเคราะห์ (Unit of Analysis) อาจจะเป็นในระดับกรมฯ หรือ ศพช.เขต สำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัด สำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอ สำหรับผู้ที่ให้ข้อมูลก็คือบุคลากรในองค์กรนั้นๆ นั่นเอง เช่น ในระดับอำเภอ ผู้ให้ข้อมูลก็เป็นตัวพัฒนาการอำเภอ พัฒนาการฯ เมื่อแต่ละคนให้ข้อมูลแล้ว ก็จะสามารถสรุปรวมเป็นระดับของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้

ตัวแปรในการศึกษาลักษณะของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีหลายตัวแปรและแต่ละตัวแปร มีความเป็นนามธรรมค่อนข้างสูง (abstract) ดังนั้น เราจำเป็นต้องสร้างตัวชี้วัดในแต่ละตัวแปรให้ชัดเจนว่าจะวัดอย่างไร เช่น การทำงานเป็นทีมในสำนักงานพัฒนาชุมชนอำเภอ จะวัดได้อย่างไรว่า มีการทำงานเป็นทีมหรือไม่อย่างไร

นอกจากนี้ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นอกจากวัดพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรแล้ว ซึ่งที่จะต้องวัดอีกก็คือสิ่งที่เป็นโครงสร้างพื้นฐานที่เอื้อต่อการส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคคลในองค์กร เช่น ระบบการสื่อสาร ศูนย์การเรียนรู้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น

เมื่อเราได้ศึกษาวิเคราะห์องค์กรของเราแล้ว ก็จะทราบได้ว่าองค์กรมีจุดอ่อน จุดแข็ง มีอะไรบ้างที่เป็นอุปสรรคต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ก็สามารถที่จะแก้ไขจุดอ่อน เสริมจุดแข็งและมีการวิจัยและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (R&D)

ที่สำคัญในการนำองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ทุกคนต้องมีส่วนร่วม และเข้าใจสภาพแวดล้อมที่มีผลให้องค์กรต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้อยู่รอดในสภาวะการแข่งขันค่อนข้างสูงและผู้บริหารต้องให้ความสนใจและสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง.