

โรงเรียนนายเรือ : องค์กรแห่งการเรียนรู้

น.อ.หญิง ผศ. ยุวดี เปรมวิชัย
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ฝ่ายศึกษา โรงเรียนนายเรือ

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.๒๕๔๖ หมวด ๓ มาตรา ๑๑ “ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการเพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และมีการเรียนรู้ร่วมกัน”

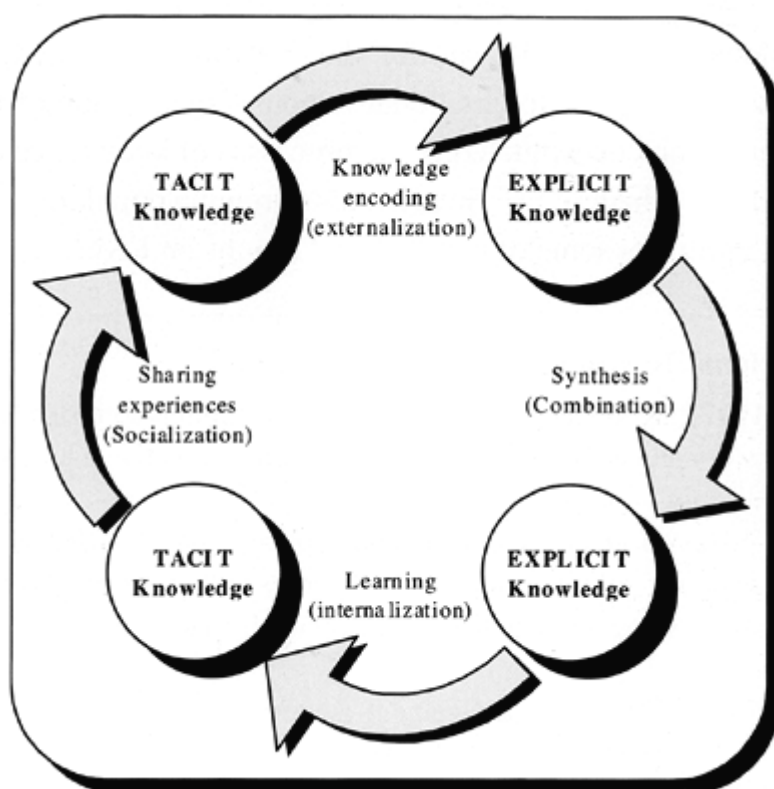
สาระของพระราชกฤษฎีกาทำให้หลายองค์กรไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือเอกชนแสดงถึงความมีประสิทธิภาพขององค์กรด้วยการประกาศว่าต่อไปองค์กรจะก้าวสู่การเป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้” จนทำให้เกิดข้อสงสัยว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้คืออะไร ทำไมต้องก้าวสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรนี้ยังไม่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้หรือไม่เมื่อมีนักวิชาการและผลงานวิชาการมากมาย และในส่วนของโรงเรียนนายเรือเป็นสถานศึกษาของกองทัพเรือ มีหน้าที่โดยตรงในการให้ความรู้ต่อนักเรียนนายเรือให้เป็นนายทหารชั้นสัญญาบัตรที่มีคุณภาพของกองทัพเรือ จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สมบูรณ์แล้วหรือยัง

ความหมายของ “องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization : LO)

“องค์กรแห่งการเรียนรู้” หมายถึง “องค์กรที่มีการเรียนรู้ตลอดเวลา” แนวคิดนี้ริเริ่มโดย Chris Argyris ในประมาณปี ค.ศ.๑๙๗๖ จากบทความชื่อ Organization learning แต่ไม่แพร่หลาย เพราะมีเนื้อหาเชิงวิชาการเข้าใจยาก ต่อมาในปี ค.ศ.๑๙๙๐ Peter M.Senge นักวิชาการซึ่งได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้เขียน “The fifth Discipline” หรือ “วินัย ๕ ประการสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้” โดย Peter M.Senge ได้กล่าวว่า “Learning in organization means the continuous testing of experience, and the transformation of that experience into knowledge-accessible to the whole organization and relevant to its core purpose” หรือ “องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่บุคลากรภายในองค์กรได้ขยายความสามารถของตนอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร เพื่อสร้างผลลัพธ์ที่บุคคลในระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์กรที่บุคลากรมีความคิดใหม่ ๆ และการแตกแขนงของความคิดได้รับการยอมรับเอาใจใส่ เป็นองค์กรที่บุคลากรในองค์กรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องด้วยวิธีการที่จะเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์กร” จะเห็นว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้ความสำคัญต่อการขยายผลของความรู้ภายในองค์กรนั่นเอง จนทำให้มีการนำเสนอรูปแบบของการขยายผลของความรู้ภายในองค์กร

ที่เรียกว่า SECI-Knowledge หรือ SECI Model คิดค้นโดย Professor Ikujiro Nonaka และ Hirotaka Takeuchi ในปี ค.ศ.๑๙๙๕ เป็นรูปแบบที่มีการนำไปใช้กันอย่างแพร่หลายจนประสบความสำเร็จในองค์กรชั้นนำต่าง ๆ ซึ่งรูปแบบของ SECI Model ดังนี้

SECI Model



รูปที่ ๑ SECI Model

จาก SECI Model ได้แบ่งความรู้ตามความสามารถในการถ่ายทอดเป็นประเภทต่างๆ ดังนี้

๑. Tacit Knowledge เป็นความรู้ที่อยู่ในสมองคนได้มาจากการประสบการณ์ สัญชาตญาณ หรือพรสวรรค์ ส่วนหนึ่งยากต่อการบรรยายเป็นถ้อยคำหรือเขียนออกมาเป็นสูตรสำเร็จได้ เพราะขึ้นอยู่กับความเชื่อและทักษะเชิงวิชาการของบุคคลที่จะกลั่นกรอง ความรู้นี้สามารถพัฒนาและแบ่งปันกันได้ และเป็นความรู้ที่จะทำให้เกิดการได้เปรียบในการแข่งขัน บางแหล่งข้อมูลเรียกความรู้นี้ว่าภูมิปัญญา

๒. Explicit Knowledge เป็นความรู้ที่เป็นเหตุเป็นผล สามารถบรรยายหรือถอดความออกมาได้ในรูปของทฤษฎี การแก้ไขปัญหา คู่มือ และฐานข้อมูล เป็นลักษณะความรู้ที่ทุกคนสามารถเข้าถึงได้หรือหาซื้อได้ในรูปหนังสือ ตำรา เอกสารต่าง ๆ

นอกจากความรู้ ๒ ประเภทนี้แล้ว มีความรู้ที่เพิ่มเติมขึ้นมา ซึ่งแหล่งข้อมูลบางแห่งกำหนดเป็นประเภทของความรู้เพิ่มขึ้นได้แก่

๓. Implicit Knowledge จัดเป็นความรู้ภายในองค์กรที่อาจจะไม่เห็นชัดเจนแต่เป็นสิ่งที่ทุกคนปฏิบัติจนชิน เช่น กระบวนการปฏิบัติงาน กฎระเบียบข้อบังคับ เป็นต้น

ซึ่งประเภทความรู้ทั้งหลายในองค์กรต้องมีการถ่ายโอนเชื่อมโยงกันแบบเป็นพลวัตตลอดกระบวนการตาม SECI

กระบวนการถ่ายโอนความรู้จึงจำแนกตามชนิดของกระบวนการดังนี้

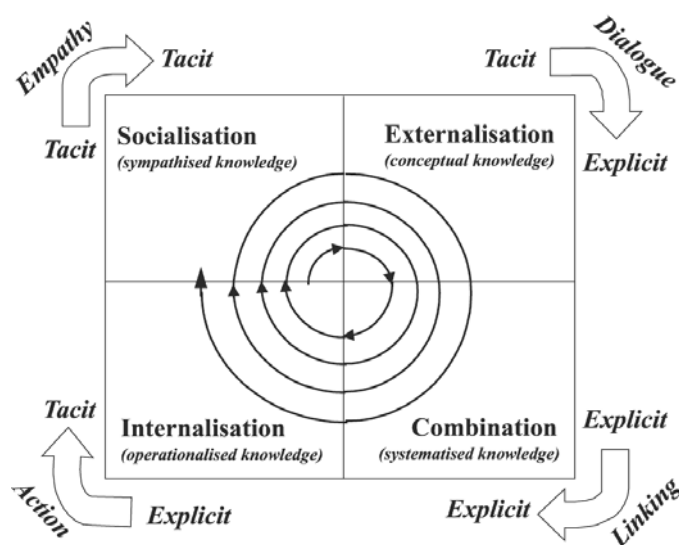
๑. **Socialization** เป็นขั้นตอนแรกในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการสร้าง Tacit Knowledge จาก Tacit Knowledge ของผู้ร่วมงาน โดยแลกเปลี่ยนประสบการณ์ตรงที่แต่ละคนมีอยู่ เป็นกระบวนการถ่ายโอนความรู้โดยตรงระหว่างกลุ่มหรือบุคคลที่มีความรู้พื้นฐาน หรือความสนใจที่สอดคล้องกันหรือมีความถี่ที่สื่อสารทำความเข้าใจกันได้โดยง่าย สามารถทำให้เกิดขึ้นได้ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เช่นความรู้ในกลุ่มนักวิศวกร ความรู้ในกลุ่มนักคณิตศาสตร์ เป็นต้น เป็นการแสดงความรู้สึก(Empathy) และความคิดเห็นในหมู่ผู้มีหน้าที่อย่างเดียวกัน เพื่อพัฒนางานขององค์กร

๒. **Externalization** เป็นขั้นตอนที่สองในการสร้างและแบ่งปันความรู้จากสิ่งที่มีอยู่และเผยแพร่ออกมาเป็นลายลักษณ์อักษรเป็นการแปลงความรู้จาก Tacit Knowledge เป็น Explicit Knowledge แสดงให้เห็นการเรียนรู้ แสวงหาสิ่งใหม่ ๆ จากภายนอกเพิ่มเข้ามาเพื่อให้ทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งรวบรวมประสบการณ์ตรงที่บุคลากรในองค์กรพบมา โดยใช้การสนทนา (Dialogue) เป็นเครื่องมือในการถ่ายโอนความรู้ เป็นกระบวนการที่สำคัญต่อความสามารถในการแข่งขันและดำรงตนขององค์กรให้ทันต่อเหตุการณ์รอบตัวที่พัฒนาอย่างไม่หยุดยั้ง เพราะเป็นการแสดงความก้าวหน้าทันเหตุการณ์ขององค์กร

๓. **Combination** เป็นกระบวนการเชื่อมโยงความรู้ภายในกับความรู้ภายนอกแล้วหาแนวปฏิบัติที่เหมาะสมกับองค์กรของเรา เป็นขั้นตอนที่สามในการแปลงความรู้ เพื่อการสร้าง Explicit Knowledge จาก Explicit Knowledge ที่ได้เรียนรู้เพิ่มเติมมา เพื่อการสร้างเป็นความรู้ประเภท Explicit Knowledge ใหม่ ๆ ที่เหมาะสมกับองค์กร ในกระบวนการนี้จะช่วยสรุปองค์ความรู้ใหม่ ๆ ให้แก่องค์กร และผลสรุปของความรู้ของแต่ละองค์กรจะแตกต่างกันในกระบวนการนี้ เนื่องจากความเหมาะสมของแต่ละองค์กรแตกต่างกัน เครื่องมือในกระบวนการนี้ใช้วิธีการเชื่อมโยง (Linking) ความรู้เดิม กับความรู้ใหม่เข้าด้วยกัน

๔. **Internalization** เป็นขั้นตอนที่สี่และขั้นตอนสุดท้ายในการแปลงความรู้จาก Explicit Knowledge กลับสู่ Tacit Knowledge ซึ่งจะนำความรู้ที่รวบรวมได้ Explicit Knowledge ใหม่ ๆ ที่เหมาะสมกับองค์กร มาใช้ในการปฏิบัติงานหรือใช้ในชีวิตประจำวัน เป็นผลจากการเชื่อมโยงทุกกระบวนการแล้วนำความรู้มาปฏิบัติในองค์กร จนเกิดเป็นประสบการณ์ขององค์กรนั้น ๆ และเกิดปัญญา

ฝังอยู่ในบุคคลกลายเป็น Tacit Knowledge ใหม่ เพื่อนำไปถ่ายทอดหมุนเวียนต่อไป ดังนั้นเครื่องมือของกระบวนการนี้ได้แก่ การนำความรู้ไปปฏิบัติ (Action) ซึ่งเป็นที่คาดหวังว่าผลของการปฏิบัติตามความรู้ที่ได้จากกระบวนการสุดท้ายนี้เกิดจากการรวบรวม วิเคราะห์ และสังเคราะห์ความรู้ให้เหมาะสมกับองค์กรแล้ว ย่อมเป็นการปฏิบัติที่สมบูรณ์ ส่งผลดีต่อองค์กรอย่างแน่นอน



รูปที่ ๒ กระบวนการถ่ายโอนความรู้

ดังนั้นองค์กรใดจะเรียกว่าเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ต้องประกอบด้วย **ความรู้ประเภทต่าง ๆ และ มีกระบวนการของการถ่ายโอนความรู้** ที่สมบูรณ์ทุกขั้นตอนจนเป็นระบบของความรู้ในองค์กรที่ถาวรและเป็นพลวัต เพราะระบบของความรู้นี้จะเคลื่อนไหวและพัฒนาองค์กรอยู่ตลอดเวลา เป็นที่มาของความเจริญก้าวหน้าขององค์กรที่ไม่หยุดยั้งหรือเป็นที่มาของความหมายว่า “องค์กรที่มีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา”

ความจำเป็นที่องค์กรต้อง “ก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้”

สาระของพระราชกฤษฎีกาทำให้ทุกองค์กรไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือเอกชน ต้องปรับปรุงพัฒนาองค์กรของตนให้เป็นองค์กรที่มีการเรียนรู้ร่วมกันตลอดเวลา และเรียนรู้อย่างมีความสุข ในประเด็นหนึ่งองค์กรจำเป็นต้องทำตามพระราชกฤษฎีกา แต่หากพิจารณาให้ดีจะพบว่าการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้นคือ **การพัฒนาคนขององค์กร** นั่นเอง ซึ่งคนจัดเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในองค์กร องค์กรใดที่มีการบริหารจัดการคนได้ดีทั้งด้านการบริหาร สวัสดิการ การเสมอภาค การรู้จักหน้าที่ การสามัคคี ฯลฯ หากคนทุกคนในองค์กรมีความสุขก็จะพร้อมที่จะก้าวไปกับองค์กร ด้วยความรักและรับผิดชอบต่อองค์กร มีความต้องการแสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาองค์กร ผลที่ตามมา

คือภารกิจขององค์กรที่ดำเนินอยู่ก็จะประสบผลสำเร็จตามความคาดหวังร่วมกันขององค์กรนั้น ๆ แนวทางตามพระราชกฤษฎีกานี้ คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) นั่นเอง

นอกจากปัจจัยด้านกฎหมายตามพระราชกฤษฎีกาข้างต้นแล้ว ปัจจัยอื่น ๆ ที่ทำให้องค์กรมีความจำเป็นที่ต้องก้าวสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้นั้นมีทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กร ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงการทำงานที่รวดเร็ว การลดขนาดขององค์กร สินค้าและบริการต่าง ๆ มีลักษณะที่ต้องใช้ความรู้มากขึ้น ความต้องการได้เปรียบในการแข่งขันระหว่างองค์กร เป็นต้น ซึ่งแต่ละปัจจัยมีความสำคัญดังนี้

๑. การเปลี่ยนแปลงการทำงานที่รวดเร็ว ส่งผลให้ความรู้ในองค์กรล้าสมัยเร็วขึ้น บุคลากรต้องเรียนรู้ลักษณะและทักษะใหม่ ๆ ของอุปกรณ์ เครื่องมือ รอบตัวตลอดเวลา ตลอดจนการแข่งขันในรูปแบบใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นจนตามไม่ทัน องค์กรต้องปรับกระบวนการและกลยุทธ์ตลอดเวลาและต่อเนื่องไม่หยุดยั้ง องค์กรจึงต้องมีการจัดการความรู้ที่มีอยู่เดิมให้คงอยู่ และนำความรู้ใหม่มาปรับปรุงให้เข้ากับความรู้เดิม กลายเป็นความรู้ใหม่ ถ่ายทอดให้บุคลากรอย่างไม่หยุดยั้ง งานจำนวนมากต้องใช้ความรู้ในการตัดสินใจและวางแผน โดยใช้ความรู้ทั้ง Tacit และ Explicit Knowledge นอกจากนี้งานยังมีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะที่คาดการณ์ได้ยาก การระบุรูปแบบเฉพาะเจาะจงว่าต้องการความรู้แบบใดก็ทำได้ยากเช่นกัน ด้วยเหตุนี้ลักษณะของบุคคลในการปรับตัวจึงมีความสำคัญมากที่สุดในการทำงาน และบางองค์กรจะเริ่มให้รางวัลเป็นเงินเมื่อบุคลากรได้แสดงความสามารถในการแสวงหาความรู้และมีความชำนาญในความรู้ใหม่ ๆ

นอกจากนี้ การรวมธุรกิจ (Merger หรือ Acquisition) ที่ต้องใช้ความรู้ขั้นสูง และความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีด้านโทรคมนาคม ทำให้เกิดความจำเป็นในการจัดระบบและถ่ายโอนสารสนเทศและความรู้ในการทำงานใหม่ ๆ ขององค์กร องค์กรแห่งความรู้จะทำให้บุคลากรรับทราบถึงการเปลี่ยนแปลงเพื่อจัดการกับแนวโน้ม การเปลี่ยนแปลงและช่วยให้บุคลากรเรียนรู้และพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง

๒. การลดขนาด (Downsizing) ขององค์กร การลดขนาดขององค์กรทำให้มีการลดจำนวนบุคลากร ทำให้ความรู้และประสบการณ์ส่วนหนึ่งขององค์กรหายไป บุคลากรใหม่แม้จะมีพื้นฐานการศึกษาดีในสาขาที่ต้องการ แต่ก็ยังต้องการเวลาและประสบการณ์ก่อนที่จะพัฒนาให้เกิดความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านให้กับองค์กรได้ การให้บุคลากรที่มีประสบการณ์ออกจากรานทำให้องค์กรสูญเสียความสามารถและความรู้ที่สำคัญที่อยู่ในตัวของบุคลากรไปด้วย นอกจากนี้การลดจำนวนเพิ่มแรงกดดันให้บุคลากรที่เหลือต้องการสร้างความสำเร็จโดยใช้ทรัพยากรที่น้อยลงในเวลาที่สั้นขึ้น บุคลากรที่เหลือต้องรักษาความรู้เดิมรวมทั้งแสวงหาความรู้ใหม่ในเวลาที่มีน้อยลง ขณะเดียวกันก็ต้องเพิ่มความเร็วของการสร้างนวัตกรรมเพราะการเลือกแบบจะมีอัตราเพิ่มขึ้นด้วยเช่นกัน

๓. สินค้าและบริการมีลักษณะใช้ความรู้มากขึ้น (Knowledge-intensive Products and Services) ปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ พยายามสร้างสินค้าหรือบริการของตนให้แตกต่างโดยทำให้สินค้า “ฉลาด” (Smart) ขึ้น เช่น รถยนต์รุ่น Navigator การซื้อสินค้าทาง internet บอร์ดประกาศอิเล็กทรอนิกส์ แสดงที่เขียนได้เอง ลักษณะการแข่งขันที่สูงมาก ทำให้ องค์กรต้องการคนที่มีความรู้มาก ทั้งเพื่อการผลิตสินค้าใหม่ และพัฒนาสินค้า

หากองค์กรใดไม่มีการรวบรวมความรู้ให้เป็นระบบแล้วการพัฒนาให้เกิดความรู้ในสินค้าและบริการนั้นก็ทำได้ยากขึ้น เช่น บริษัทฟอร์ด เมื่อวิศวกรรุ่นใหม่ต้องการผลิตรถเลียนแบบรถรุ่นแรกที่ฟอร์ดผลิตขึ้น แต่ไม่มีใครจำหรือบันทึกไว้ก็จะทำให้การผลิตรถรุ่นใหม่ใช้เวลามากกว่าที่ควรจะเป็น

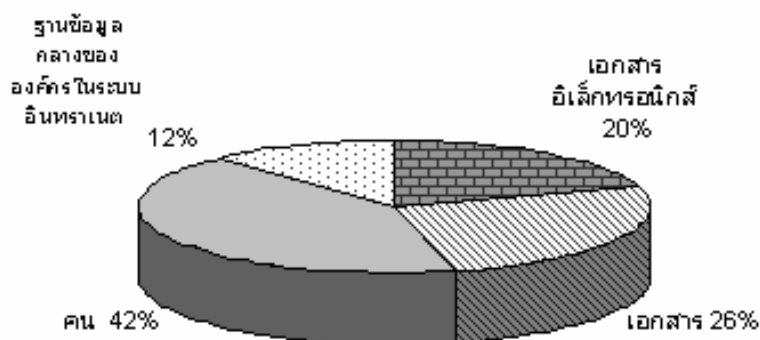
๔. ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Sustainable) ปัจจัยนี้เป็นยอดปรารถนาขององค์กรที่จะชนะคู่แข่งอย่างถาวรและตลอดกาล จึงทำให้องค์กรต้องพัฒนาคนเดิมให้มีความรู้มากขึ้น และยังต้องการความรู้ใหม่จากคนใหม่ ๆ ประกอบกับต้องถ่ายทอดความรู้ให้บุคลากรอย่างรวดเร็ว บุคลากรต้องมีความพร้อมในการรับรู้และเรียนรู้ จึงทำให้องค์กรกลายเป็นองค์กรที่มีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา

ปัจจัยทั้งหลายที่กล่าวมาเป็นการจำเป็นของวงการธุรกิจที่ผลิตสินค้ามีจำนวนผลผลิตเป็นตัวชี้วัดความเจริญเติบโตขององค์กร องค์กรของรัฐในปัจจุบันด้วยความจำเป็นของการปรับลดงบประมาณ การปรับลดกำลังพล ผลผลิตขององค์กรของรัฐได้แก่การบริการประชาชน จึงทำให้ภาครัฐหรือเอกชนมีความเหมือนกับวงการธุรกิจที่จะต้องปรับปรุงพัฒนาองค์กรของตนให้เป็นองค์กรที่มีการเรียนรู้ การก้าวสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรของรัฐจึงเกี่ยวข้องกับปัจจัยทั้งหลายที่กล่าวมาแล้วไม่แตกต่างไปจากองค์กรธุรกิจ อาทิ การปรับลดกำลังพลของหน่วยงานราชการทำให้ต้องแสวงหาบุคคลที่มีความรู้ให้คงอยู่ในองค์กร และต้องจัดเก็บความรู้ที่มีอยู่ในตัวคนที่กำลังจากไปจากองค์กร ขณะเดียวกันองค์กรของรัฐต้องพัฒนาตามเทคโนโลยีที่ก้าวอย่างรวดเร็ว ต้องมีการไปแสวงหาความรู้เพื่อนำมาถ่ายทอดให้ผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน ยกตัวอย่างเช่น การโจรกรรมทางเครือข่าย internet ทำให้วิธีการตามจับผู้ร้ายของตำรวจต้องพัฒนาขึ้นจากวิธีการเดิมอย่างมาก เป็นต้น

องค์ประกอบของการก้าวสู่การเป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้”

ในยุคปัจจุบันนี้การสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรฝึกอบรมอย่างเดียวนั้นไม่เพียงพอแล้ว เพราะจากการศึกษาพบว่าหลังจากคนได้รับการอบรมแล้วจะนำความรู้ไปใช้เพียงแค่ ๑๐% หลังจากนั้นอีก ๒ สัปดาห์ หากไม่ได้นำความรู้จากการอบรมมาใช้ความรู้ทักษะที่ได้รับจากการอบรม จะหายไปอีก ๘๗% คงอยู่ในบุคคลแต่ไม่ถูกนำมาใช้อีก ๓% นอกจากนี้ข้อมูลทางการสำรวจจากผู้บริหารระดับสูง

ของสหรัฐอเมริกา Delphi^๑ พบว่าผู้บริหารให้ความเห็นว่าความรู้ส่วนใหญ่ขององค์กรอยู่ที่คนถึง ๔๒% อยู่ในเอกสาร ๒๖% อยู่ในเอกสารรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ ๒๐% และอยู่ในฐานข้อมูลกลางขององค์กรในระบบอินเทอร์เน็ตขององค์กรอีก ๑๒%



รูปที่ ๓ แหล่งความรู้ในองค์กร

ดังนั้นองค์ประกอบสำคัญของการก้าวสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้คือ การพัฒนาคน ซึ่งเป็นมิติทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามที่กล่าวมาแล้ว ประกอบกับ Peter M.Senge ที่กล่าวว่าการสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่นับว่าเป็นหัวใจสำคัญ คือ วินัย ๕ ประการขององค์กรหรือ fifth discipline โดยองค์กรที่จะก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีองค์ประกอบ ๕ ประการที่สำคัญดังนี้

๑. บุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) องค์กรที่จะก้าวสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่องค์ประกอบที่สำคัญคือคน ดังนั้นบุคลากรในองค์กรต้องเป็นบุคลากรที่ให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ฝึกฝน ปฏิบัติ และพร้อมที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่องไปตลอดชีวิต (Lifelong Learning) เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนอยู่เสมอ บุคลากรขององค์กรต้องรอบรู้ในที่ทำงาน (Work place Learning) และเรียนรู้งานในหน้าที่ (On the job Learning) ซึ่งทั้งหมดของบุคคลที่รอบรู้ย่อมมาจากองค์กรต้องส่งเสริมให้บุคลากรหาความรู้พัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา

๒. รูปแบบความคิด (Mental Model) องค์กรที่ต้องการก้าวสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องให้รูปแบบความคิดแก่บุคลากรในองค์กร ให้บุคลากรเข้าใจสิ่งที่ตนต้องการ (Self Vision) และสิ่งที่องค์กรต้องการ (Organization Vision) การให้รูปแบบความคิดแก่บุคลากรทำได้ด้วยการสร้างบรรยากาศแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพราะรูปแบบความคิดหมายถึงแบบทางความคิด ความเชื่อ และทัศนคติจากการสั่งสมประสบการณ์ จนกลายเป็นกรอบความคิดให้บุคคลนั้น ๆ มีความสามารถในการ

^๑ “สร้างและต่อยอดความรู้ในองค์กร”. พญศิจายน ๒๕๔๖, หน้า ๓๑.

ทำความเข้าใจ วินิจฉัยตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม การสนทนาและเปลี่ยนความคิด จะทำให้เกิดพื้นฐานของวุฒิภาวะ (Emotional Quotient, EQ) ที่เหมาะสมในการทำงานให้องค์กร

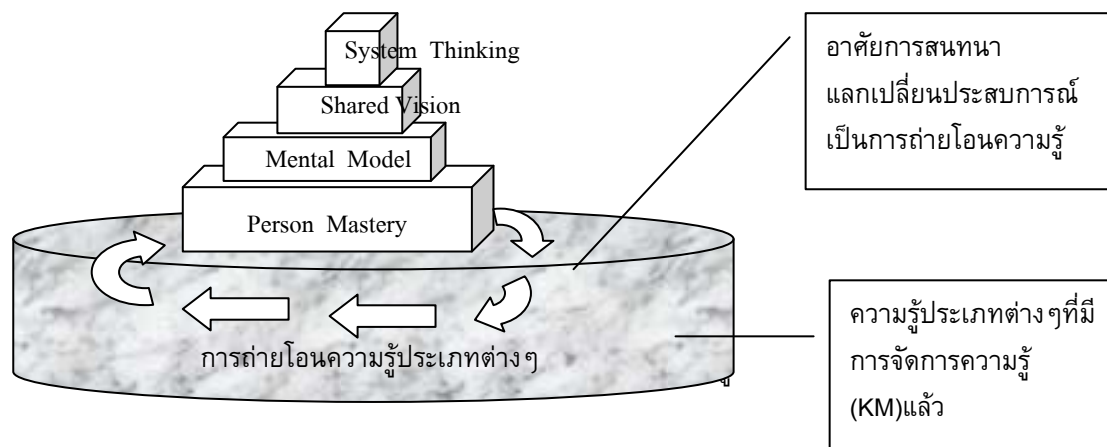
๓. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) หมายถึงการสร้างทัศนคติร่วมของคนในองค์กร ให้เห็นภาพและมีความต้องการไปในทิศทางเดียวกันเป็นการมองเป้าหมายขององค์กรในระดับความมุ่งหมาย ให้องค์กรดำเนินสู่เป้าหมายในทิศทางที่รวดเร็ว ประหยัด และปลอดภัย

๔. การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) องค์กรที่ต้องการก้าวสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ควรมีความร่วมมือร่วมใจ มีความสามัคคีในการร่วมมือกันแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ไม่ควรให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งเก่งจนดำเนินการทุกอย่างอยู่คนเดียว เพราะองค์กรแห่งการเรียนรู้หมายถึงการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์กรในลักษณะกลุ่มหรือทีมงาน โดยมีเป้าหมายที่สำคัญคือต้องทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์กันอย่างสม่ำเสมอ ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

๕. การคิดเชิงระบบ (System Thinking) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้นั้น บุคลากรในองค์กรต้องมีความสามารถที่จะเชื่อมโยงสิ่งต่างๆ โดยมองเป็นความสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบได้อย่างเข้าใจและมีเหตุผลเป็นการมองภาพรวมขององค์กรหรือระบบใหญ่ (Total System) ก่อนว่าองค์กรมีเป้าหมายอย่างไร แล้วจึงสามารถมองเห็นระบบย่อย (Subsystem) ทำให้สามารถนำไปวางแผน และดำเนินการส่วนย่อย ๆ ที่ละส่วน

ปัญหาขององค์กรในการก้าวสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากองค์ประกอบทั้ง ๕ ประการ ที่จะนำไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้นั้นปัญหาขององค์กรคือ ในแต่ละองค์ประกอบทั้ง ๕ องค์ประกอบ บุคคลที่รอบรู้ รูปแบบความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้เป็นทีม และการคิดเชิงระบบ ต้องต่อเนื่องกันและแต่ละขั้นตอนไม่สามารถทำได้สมบูรณ์ ๑๐๐% ตัวอย่างเช่น ในบรรดาบุคลากรที่มีความรอบรู้ก็ไม่ใช่ทุกคนที่จะมีความเข้าใจรูปแบบความคิดขององค์กร และในบรรดาผู้ที่มีรูปแบบความคิดที่เหมาะสมต่อองค์กร ก็มิอาจมีวิสัยทัศน์ร่วมกันทุกขณะ เป็นอย่างนี้เป็นทอด ๆ จนท้ายสุดทำให้ผู้มีความคิดเชิงระบบมีน้อยมากในองค์กรหนึ่ง ๆ สิ่งที่ยองค์กรในยุคนี้เข้าใจว่าก้าวสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงเป็นเพียงการจัดการความรู้(Knowledge Management : KM) ที่ทุกองค์กรกำลังดำเนินการ เปรียบได้ว่าการจัดการความรู้เป็นฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ในขณะที่องค์กรกำลังจัดการความรู้ก็ต้องพยายามให้มีการถ่ายโอนความรู้ไปด้วย จากนั้นเมื่อถ่ายโอนความรู้แล้วจึงจะเริ่มมี บุคคลที่รอบรู้ คือได้ก้าวแรกเข้าสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แท้จริง ดังนั้นองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงแสดงได้ตามรูปที่ ๔ องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้



ทุกวันนี้องค์กรต่าง ๆ มีความรู้ทั้งที่ใช้ในการปฏิบัติงานและความรู้ในแบบที่จัดการความรู้แล้ว ถูกนำมาเพื่อจัดหมวดหมู่ของความรู้ขององค์กรให้เรียบร้อย ก่อนที่นำไปสู่การถ่ายโอนความรู้ที่หลายองค์กรมีความพยายามที่จะถ่ายโอนความรู้ ตามวิธีต่าง ๆ ดังนี้

- บริษัทปูนซีเมนต์นครหลวง แยกความรู้ออกเป็นกลุ่ม ๆ เนื่องจากแต่ละคนมีความสามารถไม่เหมือนกัน เช่นในส่วนเทคนิคระดับสูงจะจัดวิศวกรที่มีความสนใจเรื่องเดียวกันร่วมกัน ๔ คนต่อทีม มาทำงานร่วมกับวิศวกรอาวุโสที่มีชั่วโมงการทำงานสูง แต่อาจจะมีความรู้ใหม่ ๆ น้อยในกลุ่มมีกิจกรรมสอนงาน ประชุม หรือ แลกเปลี่ยนความรู้หากมีการวิเคราะห์ปัญหา เพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาดัง ๆ จะรวบรวมเป็นคู่มือ หรือบทความเข้าระบบศูนย์ข้อมูล ให้พนักงานทุกคนมาศึกษาได้

- บริษัท Xerox สร้างห้องกาแฟ ที่พนักงานฝ่ายต่าง ๆ สามารถพบปะแลกเปลี่ยนความรู้
- บริษัท GE (General Electric) เรียนรู้จากภายนอกโดยเก็บข้อร้องเรียนของลูกค้าไว้ในฐานข้อมูลและนำมาศึกษา วิเคราะห์ด้วยหลักวิชาการ คิดค้นหาแนวทางแก้ไขเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น

ซึ่งเป็นความพยายามขั้นพื้นฐานของการถ่ายโอนความรู้ ส่วนองค์ประกอบอื่น ๆ ตั้งแต่บุคคลที่มีความรอบรู้ขึ้นไป ทั้ง ๕ องค์ประกอบ ยังไม่มีองค์กรใดที่สามารถจัดรูปแบบการดำเนินการให้สามารถวัดผลการดำเนินการได้ว่ามีบุคลากรที่รอบรู้ที่เปอร์เซ็นต์ของบุคลากร หรือมีการวัดจำนวนผู้มีความคิดเป็นระบบได้ก็เปอร์เซ็นต์ของบุคลากรขององค์กร ทุกองค์กรจึงอยู่ในฐานะของการ “ก้าวสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้” ทั้งสิ้น โดยมีส่วนของการจัดการความรู้เปรียบเหมือนการจัดการทรัพย์สินทางปัญญา ที่องค์กรชี้แล้วว่าทรัพย์สินใดบ้างที่ส่งผลประโยชน์โดยตรงทั้งด้านผลกำไร และด้านการได้เปรียบในการแข่งขันกับองค์กรอื่น ๆ จนได้รวบรวมทรัพย์สินนั้นหรือความรู้นั้นไว้เพื่อถ่ายโอนให้บุคลากรขององค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้ถือว่าเป็นเครื่องมือแห่งการสร้างความสำเร็จได้เปรียบ

ทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Sustainable Competition Advantage) นั่นเอง ปัญหาของการก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงอยู่ที่องค์กรใดไม่รู้ตัวเอง คิดว่าองค์กรตนประกอบด้วยบุคลากรระดับดีเยี่ยมคือคุณวุฒิทางการศึกษาสูง ๆ มีอุปกรณ์เครื่องจักรที่ทันสมัยจำนวนมาก ก็เพียงพอแล้ว เพราะเข้าใจเพียงว่าประสิทธิภาพการผลิตย่อมดีตามบุคลากรและเครื่องจักรที่ตนมี โดยไม่ได้คิดว่าหากไม่มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บุคลากรที่มีอยู่ก็จะท้อแท้ไม่สนใจทำนุบำรุงอุปกรณ์เครื่องจักรที่มี ต่อ ๆ ไปทั้งบุคลากรและอุปกรณ์เครื่องจักรที่มีอยู่ก็จะเสื่อมขาดความมุ่งมั่น ขาดพลังในการขับเคลื่อนองค์กรก่อนเวลาอันควร ส่งผลให้ผลผลิตไม่มีประสิทธิภาพอย่างรวดเร็วลำหลังองค์กรอื่นที่เคยด้อยกว่าในที่สุด ดังนั้นผู้บริหารขององค์กรควรตรวจสอบอยู่เสมอว่าองค์กรของตน ยังคงมีความมุ่งมั่นที่จะเป็นพลังขับเคลื่อนให้องค์กรก้าวสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลาหรือไม่

โรงเรียนนายเรือ : องค์กรแห่งการเรียนรู้ ?

โรงเรียนนายเรือเป็นแหล่งความรู้ของกองทัพเรือ ทั้งด้านวิชาการระดับอุดมศึกษา และวิชาชีพทหารเรือ บุคลากรหลักของโรงเรียนนายเรือประกอบด้วย นายทหารที่ทำหน้าที่อาจารย์ของกองวิชาต่าง ๆ และผู้ดำรงตำแหน่งวิชาการของโรงเรียนนายเรือ โดยมีอาจารย์คุณวุฒิปริญญาโท และปริญญาเอกสาขาต่าง ๆ เป็นจำนวนมาก ผลผลิตของโรงเรียนนายเรือคือนายทหารสัญญาบัตรของกองทัพเรือซึ่งได้รับการคัดเลือกมาอย่างดีด้วยอัตราการสอบคัดเลือกเข้าเป็นนักเรียนเตรียมทหารในส่วนของกองทัพเรือซึ่งเป็นอัตราสูงกว่า ๑ ใน ๑๐๐ คนของผู้สมัคร ทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนนายเรือมีความสมบูรณ์อย่างมาก มีความจำเป็นเพียงใดที่ต้องก้าวเข้าสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ เราคงจะเป็นองค์กรหนึ่งที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สมบูรณ์แล้วแน่นอน

จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้นว่าไม่มีองค์กรใดแน่ใจได้ว่าองค์กรตนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สมบูรณ์แล้ว เพราะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นการดำเนินการแบบพลวัตไม่หยุดนิ่งโดยประเด็นสำคัญคือเป็นกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่หยุดนิ่ง มุ่งสร้างความสำคัญให้บุคลากรที่มีความรู้เกิดความมุ่งมั่น เพื่อเพิ่มพลังขับเคลื่อนด้านความรู้ให้เกิดในองค์กร เน้นที่ “คน” เป็นหลัก อุปกรณ์เครื่องจักรรวมทั้งสารสนเทศที่มีเป็นเพียงอรรถประโยชน์ที่เอื้อความสะดวก ซึ่งในการพัฒนาคนให้เป็นผู้ที่มีความมุ่งมั่น เกิดพลังขับเคลื่อนองค์กรเพราะรู้สึกรักในองค์กร รู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร จนเกิดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบนี้ องค์กรต้องมีปัจจัยที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้แก่ การมีบรรยากาศที่เอื้อและสนับสนุนต่อการเรียนรู้ และการมีกระบวนการและแนวทางในการปฏิบัติที่ชัดเจนสำหรับการเรียนรู้ ท้ายสุดคือการมีผู้นำที่สนับสนุนการเรียนรู้ ผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะการบังคับบัญชาตามลำดับชั้นลงมาจนถึงผู้นำในแผนกเล็ก ๆ มีส่วนอย่างใกล้ชิดต่อการปฏิบัติงานของลูกน้องหรือพนักงานในแผนกนั้น ๆ หากผู้นำหรือผู้บริหารในองค์กรหรือหน่วยงานไม่ว่าในระดับใดก็ตามส่งเสริมหรือสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้แล้ว คนในองค์กรหรือหน่วยงานเล็ก ๆ นั้นก็

จะร่วมกันสร้างระบบความรู้ในหน่วยงานเล็กแล้วต่อเนื่องเป็นระบบความรู้ทั้งองค์กรในภาพรวมได้ รศ.ดร.พสุ เดชะรินทร์^๒ กล่าวว่า การที่จะบอกว่าผู้นำหรือผู้บริหารคนใดสนับสนุนการก้าวสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องดูจากพฤติกรรมของผู้นำหรือผู้บริหารคนนั้น ๆ มิใช่ดูจากนโยบายที่ผู้นำเขียนไว้ และได้สรุปลักษณะขององค์กรที่ยังห่างไกลจากความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ ดังนี้

- ผู้บริหารระดับต้นและกลางจะปิดบังข้อมูลที่เป็นข่าวร้าย ๆ หรือข้อมูลที่ไม่ดีขององค์กรต่อผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับสูงจะได้รับแต่ข่าวที่เป็นมงคลหรือข่าวดี ๆ ตลอด ข่าวที่ไม่เป็นมงคลทั้งหลายจะไม่ถึงหูถึงมือผู้บริหารระดับสูงเลย โดยผู้บริหารระดับต้นและกลาง อาจจะกลัวความผิดที่จะตกมาถึงตนเอง

- ผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ล้วนแล้วแต่ให้และแสดงความคิดเห็นต่างกันอย่างเต็มที่ แต่เป็นความคิดเห็นที่ปราศจากพื้นฐานของข้อมูล หลักฐาน ที่มาสนับสนุน หรือ อย่างว่าแต่ข้อมูลและหลักฐานเลย แม้กระทั่งยังขาดหลักการและขาดพื้นฐานที่ดีเสียด้วยซ้ำ

- ผู้บริหารระดับต่าง ๆ เลิกที่จะตั้งคำถาม แต่มุ่งเน้นการอธิบายมากกว่า เนื่องจากเมื่อตั้งคำถามแล้วจะทำให้คนคิด และทำให้เราสามารถค้นหาความจริงได้ง่ายขึ้น แต่ถ้าผู้บริหารเอาแต่อธิบายอยู่ฝ่ายเดียว ก็จะไม่เกิดการคิดและค้นหาความจริง

- สมาชิกในองค์กรพยายามเอาความดีต่าง ๆ เข้าตนเองตลอดเวลา โดยละเอียดหรือไม่ให้ความสำคัญต่อเพื่อนร่วมงานหรือสมาชิกอื่น ๆ ในทีม นอกจากนี้สมาชิกในทีมยังให้ความสำคัญต่อประโยชน์หรือสิทธิที่ตนเองควรจะได้ โดยละเอียดต่อสิทธิผู้อื่นและต่อประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับในภาพรวม

- เมื่อมีความผิดพลาดหรือพลาดพลั้งเกิดขึ้น แทนที่ทุกคนจะช่วยกันหาแนวทางในการแก้ไข ปัญหา กลับไปมุ่งมั่นต่อการหาคนที่ทำผิดมากกว่า ทำให้เมื่อมีปัญหาอะไรเกิดขึ้น ทุกคนก็พยายามปกปิดปัญหาดังกล่าว จนกระทั่งสายเกินแก้ไข

- ผลงานขององค์กรที่เกิดขึ้นจะเป็นผลงานประเภทกลาง ๆ ไม่โดดเด่นอะไรมาก และผู้บริหารหรือสมาชิกที่เกี่ยวข้องก็มักจะโยนความผิดของการที่ผลงานไม่โดดเด่นไปที่ปัจจัยภายนอกต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นคู่แข่ง ภาวะเศรษฐกิจ ลูกค้า เทคโนโลยี ฯลฯ

- อาการสุดท้ายที่มักจะพบคือมีการปรับโครงสร้างองค์กรอยู่ตลอดเวลา ด้วยนึกว่าการปรับโครงสร้างองค์กรจะเป็นทางออกสำหรับปัญหาต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น หรือไม่ก็จะเป็นการโทษว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเนื่องจากโครงสร้างองค์กรไม่ดี ดังนั้นทางในการแก้ไขคือปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ และเกิดการปรับบ่อยอีกด้วย

โรงเรียนนายเรือเป็นสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาของกองทัพเรือ หากพิจารณาปัจจัยที่เอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การมีบรรยากาศที่เอื้อและสนับสนุนต่อการเรียนรู้ การมีกระบวนการและแนวทางในการปฏิบัติที่ชัดเจนสำหรับการเรียนรู้ และท้ายสุดคือการมีผู้นำที่สนับสนุน

^๒ ผู้จัดการรายสัปดาห์, ๒๖ ก.ก. - ๑ มิ.ย. ๒๕๕๑ : หน้า ๕.

การเรียนรู้ หากเริ่มจากการมีบรรยากาศที่เอื้อและสนับสนุนต่อการเรียนรู้ การจัดบรรยากาศที่เอื้อและสนับสนุนต่อการเรียนรู้ขององค์กรต้องเริ่มจากหน่วยย่อยไปหาหน่วยใหญ่ เช่นบรรยากาศในห้องเรียนเป็นบรรยากาศของการเรียนการสอนนักเรียนนายเรือ ครูเป็นผู้นำให้เกิดบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ต่อไปคือบรรยากาศระดับแผนก ผู้นำคือหัวหน้าแผนก กองวิชาผู้นำคือผู้อำนวยการกอง ไปจนถึงกรม ผู้นำคือผู้บังคับการกรม และฝ่ายต่าง ๆ ที่มีผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้นำ หากนึกถึงผู้นำใกล้ ๆ คงตอบคำถามได้ว่า โรงเรียนนายเรือกำลังก้าวสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้หรือไม่ และถึงเวลาหรือยังที่บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถของโรงเรียนนายเรือ ซึ่งประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิทางการศึกษาและผู้มีตำแหน่งทางวิชาการควรร่วมกันสร้างความมุ่งมั่น สร้างพลังขับเคลื่อนความรู้ที่มีอยู่ในตัวเองให้ประจักษ์เพื่อพัฒนาองค์กรโรงเรียนนายเรือสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในทุกวิถีทาง

เอกสารอ้างอิง

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. องค์การแห่งความรู้จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ **The Knowledge Organization : From Concept to Practice**. กรุงเทพฯ ฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2548.

พสุ เดชะรินทร์. “บททดสอบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้” ผู้จัดการรายสัปดาห์.

๒๖ กรกฎาคม – ๑ สิงหาคม ๒๕๕๑.

สุชาติ กิจชนะเสรี. การก้าวสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ ฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๑. สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม. แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และการจัดการความรู้ [ออนไลน์].

เข้าถึงได้จาก : <http://www.kmi.or.th/>.