

# องค์การแห่งการเรียนรู้

นำเสนอเมื่อ : 29 ก.ย. 2552

## องค์การแห่งการเรียนรู้

อุดมศักดิ์ มีสุข

นิสิตปริญญาเอก สาขาอาชีวศึกษา

มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

แนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เริ่มมาจากการเขียนของ Chris Argyris ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยา ที่เสนอแนวความคิดด้านการศึกษาและพฤติกรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด และในปี 1978 Chris Argyris ได้เขียนผลงานร่วมกับ Donald Schon ศาสตราจารย์ด้านปรัชญา แห่ง MIT ซึ่งถือว่าเป็นตำราเล่มแรกๆ ที่เขียนเกี่ยวกับ Learning Organization โดยใช้คำว่า การเรียนรู้เชิงองค์กร Organization Learning หรือ OL) ซึ่งหมายถึง การเรียนรู้ของคนทั้งหลายที่เกิดขึ้นในองค์กร

องค์การแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization) คำนี้เกิดขึ้นครั้งแรกในหนังสือที่ Hayes เป็นบรรณาธิการ และได้เผยแพร่ในประเทศสหรัฐอเมริกา และเมื่อปี 1988 ได้เผยแพร่ ในประเทศอังกฤษ ลงในหนังสือที่ Pedler เป็นบรรณาธิการ ต่อมา Peter M.Senge ได้สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์การแห่ง การเรียนรู้โดยการเขียนผลงานออกเผยแพร่จนเป็นที่ยอมรับกันจนถึงปัจจุบัน คือ หนังสือ The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization (1990) โดยหนังสือเล่มนี้ Senge ใช้คำว่า Learning Organization แทนคำว่า Organization Learning ซึ่งหนังสือเล่มนี้กล่าวถึง วินัย 5 ประการ ที่จะนำไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในเชิงทฤษฎี ต่อมาในปี 1994 Senge ได้ออกหนังสือเชิง ปฏิบัติการเกี่ยวกับวินัย 5 ประการ ในชื่อ The Fifth Discipline Field book : Strategies and Tools for Building a Learning Organization (1994) เพื่อให้ข้อแนะนำและแนวทางที่สนับสนุนและส่งเสริมให้เกิด การเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร และในปี 1998 Senge ได้ออกหนังสืออีกเล่มชื่อ The Fifth Discipline Challenge : Mastering The Twelve Challenge to Change in Learning Organization (1998)

องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรซึ่งคนในองค์กรสามารถขยายขอบเขตความสามารถของเขา เพื่อก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการได้อย่างแท้จริง เป็นที่ๆ ส่งเสริมให้เกิดและขยายแนวความคิดใหม่ๆ ออกไป สามารถแสดงออกทางความคิดได้อย่างอิสระ และเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่าจะเรียนรู้ด้วยกันอย่าง ต่อเนื่อง (Peter M. Senge,1990 )

ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้นิยามความหมายได้ไว้อย่างหลากหลาย เช่น David Garvin's ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้คือ องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มีทักษะ ในการสร้างสรรค์, การได้มาซึ่งความรู้ และการส่งผ่านความรู้ และการปรับปรุงพฤติกรรมองค์กร เพื่อทอนความรู้ใหม่ให้เกิดการยังรู้

“กระบวนการในการปรับปรุงพฤติกรรมขององค์กรอันจะนำไปสู่ความรู้และความเข้าใจที่ดี ขึ้น” C. Marlene Fiol and Maorie A. Lyles

“การเรียนรู้เชิงประจักษ์เป็นเสมือนกระบวนการจัดลำดับความสำคัญของข้อมูลของพฤติกรรม ที่มีการเปลี่ยนแปลง” George P.Huber

“องค์การเป็นเสมือนการเรียนรู้ข้อสรุปโดยการตีความจากการปฏิบัติงานประจำในอดีตอันเป็น แนวทางให้เกิดพฤติกรรมต่าง ๆ” Babara Livitt and James G. March

“องค์การแห่งการเรียนรู้คือกระบวนการของสภาพที่แท้จริงกับความผิดพลาดที่แท้จริง” Chris Argyris

“องค์การแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้นผ่านการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ และ แลกเปลี่ยนรูปแบบทางความคิด ซึ่งเกิดขึ้นจากพื้นฐานของความรู้ในอดีตและประสบการณ์ในอดีต” Ray Stata

Peter Senge (1990) ผู้ซึ่งให้วิสัยทัศน์ต่อการจัดการแห่งการเรียนรู้เสมือนกับกลุ่มคน ที่มีการสร้างสรรค์ศักยภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเขาได้ให้แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ 5 ประการ ซึ่งเขาได้มองเห็นศูนย์กลางของการเรียนรู้คือการจัดการแห่งการเรียนรู้โดยได้นำเสนอประเด็น คำถามจากทฤษฎีและการปฏิบัติไปสู่การพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยที่ Senge ได้ให้ความหมายพื้นฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้คือองค์กรซึ่งเพิ่มขีดความสามารถในการสร้างอนาคต อย่างต่อเนื่อง สำหรับองค์กรเช่นนี้ไม่ใช่เพียงแค่ “อยู่รอด” การเรียนรู้เพื่อความอยู่รอดเป็นสิ่งสำคัญ และโดยแท้จริงแล้วมีความจำเป็น แต่สำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ การเรียนรู้เพื่อความอยู่รอด จะต้องเชื่อมโยงกับการเรียนรู้เพื่อเพิ่มพูนความสามารถของเราในการสร้างสรรค์ หัวใจขององค์กร แห่งการเรียนรู้คือ การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (A Shift of Mind)

ถ้าเปรียบเทียบองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นนวัตกรรมทางวิศวกรรม เช่น เครื่องบิน เครื่อง คอมพิวเตอร์ ซึ่งอาศัยองค์ประกอบทางเทคโนโลยีแล้ว นวัตกรรมทางพฤติกรรมมนุษย์จะอาศัย Discipline ซึ่งไม่ได้หมายความถึง วินัย แต่เป็นทฤษฎีและเทคนิค หรือแนวทางพัฒนา ซึ่งจะเรียนรู้ เพื่อให้เกิดทักษะ หรือ Competency แม้ไม่มีพรสวรรค์ ก็สามารถฝึกฝนได้

การฝึกฝนแนวทางการพัฒนา Discipline คือการเป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต คุณไม่สามารถพูดว่าเรา เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เช่นเดียวกับไม่สามารถที่จะพูดว่า “ฉันยังรู้แล้ว” ยิ่งคุณเรียนรู้มากเท่าใด คุณ จะตระหนักว่า “ยังไม่รู้” บริษัทไม่สามารถเป็นเลิศในความหมายว่าความเป็นเลิศอย่างถาวร เนื่องจากยัง อยู่ในช่วงฝึกฝนแนวทางการพัฒนาการเรียนรู้ (Discipline of Learning) ซึ่งมีแต่ดีขึ้นหรือแย่ลงเท่านั้น

แนวทางการพัฒนาการเรียนรู้เป็นเรื่องของการพัฒนาตนเอง ซึ่งแต่ละแนวทางเกี่ยวข้องกับว่า เราคิดอย่างไร อะไรคือสิ่งที่ต้องการจริง ๆ เราเรียนรู้ซึ่งกันและกันอย่างไร องค์ประกอบสำคัญของการ สร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้คือ 5 แนวทางแนวพัฒนา (Discipline) ได้แก่

Personal Mastery – เป็นพื้นฐานด้านจิตวิญญาณขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นแนวทางพัฒนา โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ส่วนตัว (Personal Vision) ให้ชัดเจนและลึกซึ้งอย่างต่อเนื่อง พัฒนาการมองเห็น ความเป็นจริง สามารถบริหารส่วนต่าง (Gaps) ระหว่างวิสัยทัศน์ส่วนตัวและความเป็นจริง วิสัยทัศน์ เป็นความรู้สึกที่เราถูกกระตุกเรียกร้อง (Calling) ให้ทำ มากกว่าเพียงแค่นึกคิด ๆ Personal Mastery มิใช่สิ่งที่เราครอบครอง แต่เป็นเรื่องของกระบวนการ (Process) คนที่มี Personal Mastery ระดับสูง จะตระหนักถึงความไม่รู้อของตนเอง ขณะเดียวกันก็มีความเชื่อมั่นในตนเองอย่างลึก ๆ

Mental Model – เป็นสมมติฐานเล็ก ๆ เกี่ยวกับแนวคิด ข้อสรุป ที่มีอิทธิพลต่อวิธีที่เราทำความเข้าใจโลกและวิธีที่เราทำงาน บ่อยครั้งที่เรามีได้ตระหนักถึงสิ่งที่มีอิทธิพลเหล่านี้ หรือผลของมันที่มีต่อ พฤติกรรมของเรา

Shared Vision – คงไม่มีองค์กรที่ยิ่งใหญ่ในโลก ที่อยู่โดยปราศจากเป้าหมาย คุณค่า (Value) ซึ่ง เข้าใจร่วมกันอย่างลึก ๆ ทว่าทั้งองค์กร ผู้นำส่วนใหญ่มีวิสัยทัศน์ส่วนตัว (Personal Vision) แต่ขาด แนวทางที่จะแปลเป็น Shared Vision ซึ่งสร้างจิตสำนึกของพันธะผูกพัน (Commitment)

Team Learning – เป็นกระบวนการพัฒนาขีดความสามารถของทีม เพื่อสร้างผลลัพธ์ที่สมาชิก ต้องการจริง ๆ ดังนั้นเมื่อทีมเรียนรู้ร่วมกัน จึงไม่ใช่จะเกิดผลลัพธ์ที่ดีกับองค์กรเท่านั้น แต่สมาชิกจะ ได้พัฒนาตนเองด้วย ดังนั้น Team Learning จะเกิดขึ้นได้โดยอยู่บนพื้นฐานของ Personal Mastery และ Shared Vision

System Thinking – เป็นแนวทางพัฒนาที่บูรณาการ หัวข้อทั้งสี่ข้างต้น ให้เกิดความเข้าใจ ภาพรวมและการเชื่อมโยงกันของส่วนต่าง ๆ

องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องการความเป็นผู้นำในมุมมองใหม่ แทนมุมมองเดิมซึ่งผู้นำ เป็นผู้กำหนดทิศทาง และตัดสินใจในเรื่องสำคัญ ๆ โดยมีสมมติฐานว่าคนไร้อำนาจ ชาววิสัยทัศน์ส่วนตัว ไม่สามารถควบคุมการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น บทบาทของผู้นำองค์กรแห่งการเรียนรู้คือ ผู้ออกแบบ นโยบาย กลยุทธ์ขององค์กร เป็นครูผู้สนับสนุนการเรียนรู้สำหรับทุกคน เป็นผู้รับผิดชอบที่จะสร้าง องค์กร ซึ่งผู้คนเพิ่มขีดความสามารถที่จะเข้าใจความซับซ้อน กำหนดวิสัยทัศน์ให้ชัดเจนและ รับผิดชอบต่อการเรียนรู้

## References

อิทธิกร เพ็ชรอด กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย โรงเรียนมัธยมด่านสำโรง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สมุทรปราการ เขต 1

Argyris, C., & Schon, D. (1978) Organization Learning: A theory o action perspective, Reding, Mass:

Addison Wesley.

David A. G. (1998) Havard Business Review on Knowledge Management: Building a Learning

Organization, Boston: Havard Business School Publishing.

Senge, P. (1990) The Fifth Discipline: The art & practice of the learning organization, London: Century Business.

Senge, P. (1994) *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization*, London: Century Business.

Smith, M. K. (2001) Peter Senge and the Learning Organization, the encyclopedia of informal education, [www.infed.org/thinkers/senge.htm](http://www.infed.org/thinkers/senge.htm)  
<http://www.kru-ith.com/index.php?lay=show&ac=article&Id=420827&Ntype=6>