

บทที่ 7

การพัฒนาองค์กรทางการศึกษาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ความหมายขององค์กรทางการศึกษา

กลยุทธ์ที่ส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

กลยุทธ์ที่ควรส่งเสริม และนำมาใช้ในองค์กรเพื่อให้สมาชิกในองค์กรเกิดการเรียนรู้ตลอดเวลาและอย่างต่อเนื่องได้แก่

การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

การจัดการความรู้เป็นความสามารถของกระบวนการภายในองค์กรที่จะคงไว้ซึ่งความรู้ที่เกิดจากบุคลากร เช่น การถ่ายทอดประสบการณ์ ความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมหรือทดลอง เพื่อปรับปรุงผลลัพธ์ขององค์กรตามประสบการณ์ และความรู้อุตสาหกรรมสร้างความรู้ใหม่ๆ ที่เป็นแนวทางในการสร้างนวัตกรรมเพื่อก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน เพราะความรู้เป็นสิ่งที่ยากต่อการลอกเลียนแบบ ซึ่งความรู้สามารถจำแนกได้ 2 ประเภท ได้แก่ ความรู้แบบนามธรรม (tacit knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ของแต่ละบุคคลซึ่งมิได้ถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรโดยง่าย เช่น ทักษะการทำงาน งานฝีมือ การคิดเชิงวิเคราะห์ และความรู้แบบรูปธรรม (explicit knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวมและถ่ายโอนได้โดยผ่านวิธีการต่างๆ เช่น หนังสือ ตำรา การบันทึกเป็นคู่มือ หรือวิธีการปฏิบัติที่เป็นลายลักษณ์อักษร

- หลักการของกระบวนการในการจัดการความรู้ สามารถแบ่งเป็น 5 ขั้นตอน คือ
- 1. สร้างและค้นหาความรู้ จากสิ่งที่มีอยู่แล้วในองค์กร หรืออาจต้องแสวงหาจากแหล่งภายนอกโดยการเรียนรู้จากผู้อื่น
- 2. จัดเก็บความรู้และรวบรวมความรู้อย่างเป็นระบบ
- 3. แบ่งปัน แลกเปลี่ยน กระจาย ถ่ายโอนความรู้หลายรูปแบบและหลายช่องทาง
- 4. ใช้ประโยชน์ จากความรู้โดยการนำไปประยุกต์ใช้งานให้เกิดประโยชน์และเป็นผลสัมฤทธิ์
- การจัดการความรู้ เป็นแนวทางหนึ่งที่จะส่งเสริมให้เกิดการขับเคลื่อนสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งถือเป็นเครื่องมือในการสนับสนุนและปฏิบัติงานอันเกิดจากการเก็บ การจัดระบบและพัฒนาความรู้และสรรค์สร้างให้เป็นนวัตกรรม โดยนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศ (information technology) เข้ามาช่วยจัดการ ทำให้เกิดความสะดวกรวดเร็วและเข้าถึงได้อย่างกว้างขวาง
- การใช้อนุกรมอ้างอิง (Benchmarking)
- การใช้อนุกรมอ้างอิงเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องจากการเรียนรู้ ที่จะทำการวัดประเมินและเปรียบเทียบสินค้า บริการ กระบวนการและการปฏิบัติขององค์กรกับของผู้อื่นที่ได้รับการยอมรับว่ามีวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (best

- practices) เพื่อนำมาสรรสร้างความเป็นเลิศให้เกิดขึ้นในองค์กร โดยรูปแบบของมาตรฐานอ้างอิง (benchmarking) ได้แก่ การเปรียบเทียบกับองค์กรที่เป็นคู่แข่งกันโดยตรง (competitive benchmarking) การเปรียบเทียบกับหน่วยงานที่ปฏิบัติหน้าที่ในลักษณะเดียวกัน (functional benchmarking) การเปรียบเทียบกับหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร (internal benchmarking) และการเปรียบเทียบทั่วไป (generic benchmarking)
- การใช้มาตรฐานอ้างอิงนี้เป็นวิธีการที่ได้รับความนิยมในปัจจุบัน เพราะวิธีการนี้ทำให้องค์กรเกิดการเรียนรู้โดยทราบถึงข้อดีของตนเองเมื่อเทียบกับผู้อื่น และเป็นการกระตุ้นให้องค์กรเกิดการปรับปรุงเพื่อสร้างวงจรชีวิตขององค์กรขึ้นมาใหม่เกิดการรวบรวมวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศเข้าสู่องค์กรและนำไปสู่วิธีการปฏิบัติงานในรูปแบบใหม่ที่สามารถส่งเสริมให้องค์กรมีผลปฏิบัติการที่ดีขึ้น มีอัตราความเสี่ยงจากการล่องหนลดลง ลดต้นทุนในการผลิต ตลอดจนเป็นการเพิ่มพูนทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ ความสามารถในการพัฒนานวัตกรรม สินค้าและบริการในรูปแบบใหม่ ที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและทำให้องค์กรสามารถแข่งขันในตลาดได้ต่อไป
 - การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management)
 - การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรเป็นการบริหารองค์กรทั้งหมดด้วยการจัดการคุณภาพ เพื่อให้มีประสิทธิภาพในด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ซึ่งตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าหรือเป็นการควบคุมคุณภาพ ซึ่งมุ่งที่เงื่อนไขขององค์กรจากการใช้ความพยายามปรับปรุงคุณภาพของสมาชิกในองค์กรร่วมกัน การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายจากผู้ทำการแทนบริษัทและลูกค้า ทำให้บริษัทเกิดความน่าเชื่อถือในการมีหลักเกณฑ์สำหรับผลิตสินค้า การบริการ ตลอดจนการสั่งซื้อของลูกค้าโดยหลักของ แนวคิดการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมีหลักการที่จะสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมขององค์กร ดังนี้
 - 1. มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (continuous improvement) หรือที่ญี่ปุ่นเรียกว่า ไคเซ็น เป็นแนวความคิดที่จะปรับปรุงพัฒนาอยู่ตลอดเวลา โดยใช้ความร่วมมือของพนักงานเป็นหลัก ซึ่งก่อให้เกิดความรู้ที่เกิดจากการดำเนินการปรับปรุงพัฒนาวิธีการทำงานและเทคโนโลยีที่มีอยู่ เกิดการพัฒนาทักษะของพนักงานการมีส่วนร่วมกันทำงานเป็นหมู่คณะ ตลอดจนการติดต่อสื่อสารที่มุ่งหมายจะแบ่งปันข้อมูลกัน ใช้อย่างกว้างขวาง
 - 2. ให้การมีส่วนร่วมของพนักงาน (employee involvement) เป็นส่วนสำคัญที่สุดในการบริหารคุณภาพ เพราะงานทุกอย่างต้องอาศัยการปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง และเอาใจใส่จากพนักงาน การทำงานที่จะประสบผลสำเร็จต้องใช้ในการร่วมมือทำงานกันเป็นทีม ซึ่งก่อให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างกัน โดยทุกคนในทีมต้องมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน ผลงานของกลุ่มซึ่งเป็นผลงานของทุกคนและมีการอภิปรายกันอย่างอิสระ
 - 3. สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า (customer satisfaction) การมุ่งเน้นที่ลูกค้าโดยการปรับปรุงกระบวนการทั้งหมดตั้งแต่ต้นจนจบวงจร ด้วยการเอาใจใส่ลูกค้าภายใน (internal customer) และลูกค้าภายนอก(external customer) กล่าวคือ พนักงานทุกคนต้องถือว่ากระบวนการผลิตหรือให้บริการถัดไปก็นับว่าเป็นลูกค้า เช่นกัน โดย

มีการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องจึงสามารถทำให้พนักงานเรียนรู้วิธีการลดความผิดพลาดต่างๆ ให้เหลือน้อยที่สุด และสามารถหาแนวทางการในกระบวนการทำงานให้เกิดสินค้าและบริการ ที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและลูกค้ามีความพอใจได้

การพัฒนาสถานศึกษาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

การที่จะพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องสร้างคุณลักษณะ 6 ประการให้เกิดขึ้น ดังต่อไปนี้ (จันทรานี สงวนนาม, 2551 : 206-207) 1. การใฝ่รู้ใฝ่เรียนของบุคลากร (Personal Mastery) สถานศึกษาจะต้องมีบุคลากร ที่มีความสามารถ เชี่ยวชาญในหน้าที่ มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะเป็น พื้นฐานของการเรียนรู้เป็นทีมต่อไป 2. การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) เป็นการร่วมคิดร่วมทำและเป็นการ ถ่ายทอดทิศทางเพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์กร จากผู้บริหารและครูผู้สอนหรือคณาจารย์ซึ่งเป็น ลักษณะของการสื่อสารแบบสองทางเพื่อสร้างความเข้าใจในกลยุทธ์ เป้าหมาย และทิศทางของ สถานศึกษา ร่วมกัน 3. การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) การเรียนรู้งานร่วมกันเป็นทีมอาจใช้ แนวทางการทำไปปรับปรุงไป โดยมีกรร่วมปรึกษาหารือแบบไม่เป็นทางการทุกครั้งที่มีการปฏิบัติ ภารกิจเสร็จ เพื่อการทำครั้งต่อไปให้ดีกว่า หรือที่เรียนกว่า After Action Review 4. การมีโมเดลความคิดใหม่ (Mental Model) เป็นกรอบความคิดที่ส่งผลต่อการ รับรู้และความเข้าใจ โดยตีความต่อสิ่งที่ได้ยินหรือรับรู้ต่างๆ ซึ่งจะแตกต่างกันในแต่ละคน โมเดล ความคิดจะช่วยให้สามารถวิเคราะห์ปัญหาที่คุ้นเคยได้เป็นน้อยลงดี หากสถานศึกษายอมรับแต่โมเดลความคิดเดิมๆ ที่มีอยู่ ก็จะทำให้เกิดการปฏิเสธต่อสิ่งที่ไม่คุ้นเคย ทำให้ไม่เกิดความคิดใหม่ๆ เกิดขึ้น 5. การมี การเสวนา (Dialogue) การเสวนาเป็นพื้นฐานของการสร้างความเข้าใจใน แนวคิดของผู้อื่น ก่อให้เกิดการฟังที่ดี จากมุมมองที่หลากหลาย และช่วยให้เข้าใจสิ่งต่างๆ ได้ชัดเจนขึ้น

18

6. ฝึกการคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) หลักการคิดอย่างเป็นระบบ ก็คือ ต้องทำความเข้าใจกับ เหตุการณ์ต่างๆ ในภาพรวมอย่างเป็นระบบ มิใช่แยกส่วนต่างๆ จากระบบมาทำความเข้าใจ การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในระบบการบริหารยุคใหม่เป็นสิ่งสำคัญที่องค์กร จะต้องมีการเรียนรู้ต่างๆ เช่น การบริหารคุณภาพโดยรวม ในปี 1980 และการรื้อปรับระบบ ในปี 1990 ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรจะต้องเรียนรู้เพื่อปรับปรุง องค์กรให้มีคุณภาพเพิ่มขึ้น รองรับการแข่งขัน การพัฒนาองค์กรจะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารและ จะต้องอาศัยทฤษฎีองค์กรใหม่ๆ เข้า มาช่วยในการจัดระบบเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก การ สร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นสิ่งที่จะต้องได้รับการพัฒนา อย่างต่อเนื่อง ทั้งความสามารถ และการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของโลกที่นับว่าจะมี การแข่งขันมากขึ้น และมีเทคโนโลยีใหม่ๆ เกิดขึ้นเป็นจำนวนมาก ซึ่งมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงและ การทำกิจกรรมขององค์กร ในการเรียนรู้องค์กรอาจจะ

ต้องมีการถามตนเองเกี่ยวกับทางเลือกต่าง ๆ ว่ามีความจำเป็นหรือไม่บนพื้นฐานของความต้องการ เพื่อการสนับสนุนสิ่งที่มีอยู่ องค์การส่วนใหญ่ มักจะมีการเรียนรู้ด้วยการสะสมสิ่งที่ผิดพลาดในการทำงานในอดีตและใช้นโยบายปัจจุบันมาแก้ไขใน สิ่งที่ผิดพลาด (Single-loop Learning) เมื่อสิ่งที่เคยผิดพลาดในอดีตได้รับการป้องกันการดำเนินงานของ องค์การก็จะดีขึ้น ในทางตรงกันข้ามการเรียนรู้ขององค์การอาจจะใช้วิธีการเก็บสะสมความผิดพลาด และใช้วิธีการปรับตัวอุปประสงค์ขององค์การ นโยบาย และมาตรฐานการทำงาน (Double-loop Learning) การเรียนรู้โดยวิธีนี้จะเกิดความท้าทาย และเป็นบรรทัดฐานให้กับองค์การในการ เปลี่ยนแปลงลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้ 1. สมาชิกขององค์การจะต้องมีการยอมรับร่วมกันในวิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goal) และวัตถุประสงค์ (Objective) ขององค์การ 2. พนักงานจะต้องห้วิธีคิดแบบเก่าและสรุลงมาตรฐานในการทำงานเพื่อแก้ปัญหา หรือทำงานให้มีประสิทธิภาพ 3. สมาชิกทุกคนจะต้องคิดถึงกระบวนการขององค์การซึ่งรวมถึงกิจกรรม หน้าที่ และการกระทำร่วมกันภายใต้สภาพแวดล้อมซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างความสัมพันธ์ร่วมกัน 4. พนักงานจะต้องสามารถติดต่อสื่อสารในงานซึ่งกันและกันกับทุกฝ่ายทุกแผนก ไม่ว่าจะเป็นการติดต่อข้ามหน้าที่กัน ในแนวนิ่ง หรือแนวราบโดยปราศจากความกลัวที่จะถูกลงโทษ 5. พนักงานจะต้องมีการทดลองใช้ความสนใจส่วนตัวและความสนใจของแผนกต่าง ๆ ทำงานร่วมกันเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้โดยพนักงานกำลังร่วมกันระหว่างตัวบุคคลกับฝ่ายต่างๆ ในองค์การ

สรุปได้ว่า การที่จะพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ต้องสร้าง คุณลักษณะดังนี้คือ การใฝ่ใฝ่เรียนของบุคลากร พัฒนาดตนเองอย่างต่อเนื่องซึ่งจะเป็นพื้นฐานของการ เรียนรู้เป็นทีมต่อไป การมีวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้เป็นทีม การมีโมเดลความคิดใหม่ การมีการเสวนา และฝึกการคิดอย่างเป็นระบบ

ปัจจัยแห่งความสำเร็จและสิ่งที่สะท้อนปัญหาและอุปสรรค

ผู้นำ (Leader) คือ บุคคลที่เป็นกลไกสำคัญในการที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ หรือความล้มเหลวได้ การศึกษาเรื่องภาวะผู้นำ (Leadership) นั้น ได้มีการศึกษาวิจัยกันมาเป็นระยะเวลายาวนาน จนทำให้เกิดแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำมากมาย เช่น แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ (Trait approach) ซึ่งเชื่อว่าตัวผู้นำต้องมีคุณลักษณะพิเศษที่เหนือกว่าบุคคลอื่นๆ แนวคิดนี้จึงพยายามศึกษาคุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จแล้วนำคุณลักษณะที่ศึกษาพบมากำหนดเป็นคุณลักษณะของผู้นำแนวคิดเชิงพฤติกรรม (Behavioral approach) แนวคิดนี้ มุ่งศึกษาแบบฉบับพฤติกรรมของผู้นำเพื่อค้นหาว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้นจะใช้แบบฉบับพฤติกรรมการนำอย่างไร เพื่อที่จะนำพาองค์กร ไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ แนวคิดผู้นำเชิง

สถานการณ์ (Situational approach) แนวคิดนี้ มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้นำกับความ ต้องการของสถานการณ์ที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของผู้นำในการนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมาย แนวคิดภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional approach) แนวคิดนี้ มุ่งเน้นศึกษาทักษะในการบริหารจัดการ ของผู้นำว่าบริหารจัดการอย่างไร ถึงจะประสบความสำเร็จตามที่คาดหวัง และแนวคิดภาวะผู้นำแบบ เปลี่ยนแปลงสภาพ (Transformational approach) แนวคิดนี้ มุ่งเน้นศึกษาว่า จะนำอย่างไรให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้ เหนือกว่าความคาดหวัง

จะเห็นได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำ (Leadership) ในองค์กร ซึ่งจะเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรการเรียนรู้ ให้ดำเนินไปได้อย่างมี ประสิทธิภาพ และในการขับเคลื่อนดังกล่าว ต้องมีบุคลากร (Team) เป็นผู้ร่วมขับเคลื่อนองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างบูรณาการ

องค์ประกอบสำคัญประการหนึ่งในการขับเคลื่อนองค์กรแบบบูรณาการให้ดำเนินไปอย่างมี ประสิทธิภาพก็คือ การทำงานเป็นทีมของบุคลากรในทุกระดับ เพราะการทำงานเป็นทีมถือเป็นกุญแจแห่ง ความสำเร็จขององค์กร เนื่องจากองค์การการเรียนรู้ มีลักษณะการทำงานที่ซับซ้อนและเกี่ยวข้องกับบุคคลหลาย หน่วยงาน หลายระดับ การปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ไม่ว่าจะเป็นเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ประชาชนและ ผู้รับบริการ

การทำงานเป็นทีม หมายถึง การร่วมกันทำงานของสมาชิกที่มากกว่า 1 คน โดยที่สมาชิกทุกคน จะต้อง มีเป้าหมายเดียวกัน มีการวางแผนการทำงานร่วมกัน ตัดสินใจทำอะไรแล้วทุกคนต้องยอมรับร่วมกัน และต้อง ร่วมกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น

การทำงานเป็นทีม จึงมีความสำคัญในทุกองค์กร ในการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล ของ หน่วยงาน การทำงานเป็นทีมมีบทบาทสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรที่ต้องอาศัยความร่วมมือของ กลุ่มสมาชิก

ลักษณะที่สำคัญของทีม 4 ประการ ได้แก่

1. การมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมของบุคคล หมายถึง การที่สมาชิกตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมีความเกี่ยวข้องกัน ในกิจการของกลุ่มหรือทีม ตระหนักในความสำคัญของกันและกัน แสดงออกซึ่งการยอมรับต่อกัน การให้เกียรติ กัน (สำหรับกลุ่มขนาดใหญ่มักมีปฏิสัมพันธ์กันเป็นเครือข่ายมากกว่าการติดต่อกันแบบตัวต่อตัว)

2. มีจุดมุ่งหมายและเป้าหมายร่วมกัน หมายถึง การที่สมาชิกกลุ่มจะมีส่วนร่วมกระตุ้นให้เกิดกิจกรรม ร่วมกันของกลุ่มหรือทีม โดยเฉพาะ จุดประสงค์ของสมาชิกกลุ่มที่ต้องสอดคล้องกับองค์กร มักจะนำมาซึ่ง ความสำเร็จของการทำงานได้ง่าย

3. การมีโครงสร้างของทีมหรือกลุ่ม หมายถึง ระบบพฤติกรรม ซึ่งเป็นแบบแผนเฉพาะของกลุ่ม สมาชิกกลุ่มจะต้องปฏิบัติตามกฎหรือมติของกลุ่ม ซึ่งอาจจะเป็นกลุ่มแบบทางการ (Formal Group) หรือกลุ่มแบบไม่เป็นทางการ (Informal Group) ก็ได้ สมาชิกทุกคนต้องยอมรับและปฏิบัติตามเป็นอย่างดี ทั้งนี้ สมาชิกกลุ่มย่อย อาจจะมีกฎเกณฑ์แบบไม่เป็นทางการ เพราะมีความสนิทสนมกันอย่างใกล้ชิดระหว่างสมาชิกด้วยกัน

4. สมาชิกมีบทบาทและมีความรู้สึกร่วมกัน การรักษามอบหมายที่มั่นคงในทีมหรือกลุ่ม จะมีความแตกต่างกันตามลักษณะของกลุ่ม รวมทั้งความรู้ความสามารถของสมาชิก โดยมีการจัดแบ่งบทบาทและหน้าที่ ความรับผิดชอบ กระจายงานกันตามความรู้ ความสามารถ และความถนัดของสมาชิก

..... อ่านต่อได้ที่: <https://www.gotoknow.org/posts/334835>

ในการขับเคลื่อนองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปสู่ความสำเร็จ บุคลากรทุกคนในองค์กรล้วนมีความสำคัญเท่าเทียมกัน ทั้งผู้นำ (Leader) และ ทีมงาน (Team) นอกจากมีภาระงานตามขอบข่ายที่ตนเองรับผิดชอบแล้ว ต้องทำงานสอดคล้องประสานกันอย่างลงตัว รวมทั้ง ต้องมีวิสัยทัศน์องค์กรร่วมกัน (Vision) มีปัญญารอบรู้ในการะงาน (Intelligence) มีความสามารถในการปฏิบัติงาน (Competency) มีความจริงใจทั้งต่อคนและต่อองค์กร (Honesty) มีความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่ (Integrity) มีธรรมาภิบาล โปร่งใส ตรวจสอบได้ (Accountability) มีความเด็ดขาด แน่วแน่ (Decisiveness) ดังนี้

วิสัยทัศน์ (Vision) คือ การมองภาพอนาคต จากจินตนาการของผู้นำและทีมบุคลากรในองค์กร โดยมีพื้นฐานอยู่บนความเป็นจริง และกำหนดจุดหมายปลายทางที่เชื่อมโยงกับภารกิจ พันธกิจ ค่านิยมและความเชื่อเข้าด้วยกัน แล้วมุ่งสู่เป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งเป้าหมายดังกล่าว ต้องชัดเจน ทำทาย มีพลัง และที่สำคัญคือ ต้องมีความเป็นไปได้ รวมทั้งผู้นำและทีมบุคลากร ต้องมีคุณลักษณะร่วมกัน ดังนี้

1. มองเห็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในวันนี้ และที่จะมีผลไปข้างหน้า
2. คาดเดาอนาคตได้ตรงกับความเป็นจริง ด้วยทัศนวิสัยในการมองครบทุกมิติ
3. มองเห็นการเชื่อมโยงเครือข่ายทั้งภายนอกและภายใน “ จากวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ ”
4. คิดสร้างสรรค์ได้อย่างอิสระ ไม่ยึดติด
5. เมื่อนำไปใช้ ต้องได้ผลอย่างมีประสิทธิภาพ

ทั้งนี้ ต้องคำนึงตลอดเวลาว่า ในโลกยุคใหม่ที่มีเงื่อนไขของยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งแต่เดิมการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จอยู่ที่ “ องค์กร + กลยุทธ์ ” = “ ผลสำเร็จ ” แต่แนวคิดใหม่ในการขับเคลื่อนสู่ความสำเร็จอยู่ที่ “ ผู้นำ + ทีม + วิสัยทัศน์ ” = “ ผลสำเร็จที่มีประสิทธิภาพ ”

วิสัยทัศน์เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับอนาคต เป็นจุดเริ่มต้นของพรุ่งนี้ที่ผู้นำและทีมร่วมกันคิด สร้าง และขับเคลื่อน และเป็นอนาคตที่เป็นจริง (Realistic) เชื่อถือได้ (Credible) และดึงดูด (Attractive) เป็นเป้าหมายที่องค์กรมุ่งไปให้ถึงการเป็นองค์กรการเรียนรู้ วิสัยทัศน์ ไม่เพียงแต่มีบทบาทเฉพาะในการทำให้องค์กรเริ่มต้นการ

พัฒนาเท่านั้น แต่เปรียบเสมือนป้ายบอกทาง (Signpost) สำหรับบุคลากรขององค์กรทุกคน เพื่อให้ทราบและเข้าใจเกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กร ตลอดจนเป้าหมายที่องค์กรจะก้าวไปให้ถึงการเป็นองค์กรการเรียนรู้ด้วย

ปัญญารอบรู้ในภาระงาน (Intelligence) หรือมี “ ไอคิว ” หรือ “ เซวาน์ปัญญา ” หมายถึง ความรอบรู้ อย่างชัดเจนในขอบข่ายของภาระงานที่บุคลากรแต่ละคนรับผิดชอบ และรวมถึงรายละเอียดเกี่ยวกับ ความสามารถเฉพาะตัวด้านต่างๆ ของผู้นำและทีมบุคลากรด้วย ซึ่งถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญส่วนหนึ่งในหลายๆ ส่วน ที่จะช่วยขับเคลื่อนให้องค์กรก้าวไปสู่องค์กรการเรียนรู้อย่างยั่งยืนและถาวร

ไอคิว หรือ เซวาน์ปัญญา ในอีกความหมายหนึ่ง เป็นเรื่องของความสามารถในการปรับตัวทางสังคมด้วย ซึ่งหมายถึง

- ความสามารถในการตอบสนองความต้องการของตนเองและปรับตัวต่อสถานการณ์และบุคคลต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม
- ความสามารถในการรู้จักวิพากษ์วิจารณ์ตนเอง สามารถปรับปรุง และเรียนรู้การยับยั้งอารมณ์ในการโต้ตอบต่อสถานการณ์และบุคคล
- ความสามารถในการเข้าใจสังคม สิ่งแวดล้อม ตลอดจนการติดต่อสื่อสารเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่นๆ

รวมถึงรู้จักความสามารถของตนเอง (Self – Knowledge) รู้จักวิธีการมุ่งพัฒนาตนเอง (Self – Development) รู้จริงและมีความน่าเชื่อถือ (Authenticity) และรู้จักวางตนเสมอต้นเสมอปลาย (Balance) ซึ่งทั้งหมดนี้ จะช่วยทำให้เห็นความคิดพื้นฐานเกี่ยวกับปัญญาความรอบรู้ในภาระงาน คือ ในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรในองค์กร หากทุกคนมีปัญญาความรอบรู้ในภาระงาน และมีความสามารถเฉพาะตัวด้านต่างๆ อย่างมีคุณภาพเพียงพอ จะช่วยขับเคลื่อนองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ความสามารถในการปฏิบัติงาน (Competency) หมายถึง ในการปฏิบัติงานเพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น ทั้งผู้นำและทีมบุคลากรต้องมีคุณลักษณะ ต้องมีความสามารถทางเทคนิคและวิธีการ (Technical) มีความสามารถในขอบข่ายของหน้าที่ (Cross – Functional) มีความสามารถเกี่ยวกับการวิเคราะห์ (Analytical Ability) มีความสามารถในการใช้ความยุติธรรมอย่างมีเหตุผล (Reasoned Judgment) และรวมถึงต้องมีคุณลักษณะอื่นๆ อีก ดังนี้

1. การเปิดรับและพร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ตลอดเวลา
2. การปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมขององค์กร และเข้าใจความหลากหลายทางวัฒนธรรมของบุคลากรในองค์กร
3. การมีความเชื่อมั่นในความแตกต่างและการเปลี่ยนแปลงเพื่อไปสู่สิ่งที่ดีกว่า

4. การแสวงหาความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อนำมาปรับประยุกต์ใช้ในการ ปฏิบัติงานที่
รับผิดชอบ

5. การส่งเสริม สืบค้น และนำศักยภาพที่ดีที่สุดของบุคลากรในองค์กรมาปรับใช้กับองค์กร เพื่อ
ขับเคลื่อนองค์กรให้เป็นองค์กรการเรียนรู้

6. การมองประเด็นในทุกแง่มุม และมีมุมมองใหม่ๆ เสมอในการปรับปรุงการปฏิบัติงานและองค์กร

7. การแสวงหาและใช้ประโยชน์จากข้อมูลป้อนกลับทุกเรื่อง

8. การเรียนรู้จากความผิดพลาด

9. การเปิดรับต่อคำวิพากษ์วิจารณ์

ซึ่งการกำหนดกรอบความสามารถในการปฏิบัติงาน (Competency) นั้น สามารถจำแนก ได้เป็น 3
กลุ่ม ดังนี้

1. Core Competency คือ ความสามารถในการปฏิบัติงานหลักขององค์กรนั้นๆ โดยบุคลากรทุกคนใน
องค์กรต้องมีคุณสมบัติแห่งความสามารถที่เหมือนกัน เพราะความสามารถและคุณสมบัติ ที่โดดเด่นเหล่านี้ จะ
เป็นตัวผลักดันให้องค์กรบรรลุสำเร็จเป็นองค์กรการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. Technical Competency คือ ความสามารถในการปฏิบัติงานเฉพาะด้าน หรือความ สามารถตาม
ลักษณะงาน ซึ่งมีขั้นตอนความสามารถแตกต่างกัน ไป ตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย หรือคาดหวัง ความสามารถ
ประเภทนี้จะสะท้อนถึงความลึกซึ้งของความสามารถที่บุคลากรต้องมีก่อนที่จะได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงาน
และในขณะที่กำลังปฏิบัติงาน

3. Professional Competency คือ ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพที่พนักงานในแต่ละ
ระดับ หรือในแต่ละตำแหน่งงานต้องมี และจะแตกต่างกัน ไปตามสายงานที่รับผิดชอบ รวมถึงต้องรู้จักแก้ปัญหา
และรู้จักป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น ทั้งในการปฏิบัติงานและในองค์กรด้วย

..... อ่านต่อได้ที่: <https://www.gotoknow.org/posts/334835>

1. วัฒนธรรมองค์กร จะเห็นว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นการพบปะพูดคุย แลกเปลี่ยน
ความคิดเห็น องค์กรหนึ่งๆ หรือบ้านหลังหนึ่ง หากการพูดคุย ติดต่อกสื่อสาร การมีปฏิสัมพันธ์ของคนในบ้านยัง
ไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ อยู่กันแบบห่างเหิน ไม่อยากเสวนาพูดคุย พูดคุยกันเพียงไม่กี่คำ ความไว้วางใจกันอยู่
ในระดับต่ำ มีความสัมพันธ์ที่ไม่ดี บรรยากาศเหล่านี้เป็นสัญญาณอันตรายที่บ่งบอกถึงสุขภาพขององค์กร แต่
หากคนในองค์กรยอมรับที่จะปรับเปลี่ยนทัศนคติหรือมุมมองบางด้านที่เป็นอุปสรรคออกไป พูดคุยกันมากขึ้น
ก็จะทำให้มีความเข้าใจกันในระดับลึก การพูดคุยกันจะมีความหมาย ไม่ใช่โครงสร้างองค์กรแบบต่างคนต่างอยู่
ต่างคนต่างทำ

2. บุคลากร การเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพจะต้องไม่เกิดบนพื้นฐานของการบังคับ ปัญหาอันเกิดจากตัวบุคลากร เช่น ผู้รู้ไม่อยากถ่ายทอดเพราะเกรงว่า เมื่อถ่ายทอดไปแล้วจะไม่เหลืออะไร ตนจะหมดความสำคัญหรือฝ่ายผู้เรียนรู้ไม่ยอมรับในตัวผู้ถ่ายทอด หรือคนในองค์กรขาดความกระตือรือร้น เนื่องจากโดยทั่วไปแล้วพบว่า คนเรามีแนวโน้มที่จะเฉื่อยชา หรือมีความกระตือรือร้นลดน้อยลงตามอายุที่สูงขึ้น บุคลากรบางคนไม่ชอบความเปลี่ยนแปลง อาจจะเป็นปัญหาสะสมที่พบได้บ่อยในหน่วยงานราชการ และต้องใช้เวลาในการปรับเปลี่ยนพอสมควร

3. ระบบความดีความชอบ อาจไม่ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ เพราะหากคนในองค์กรมองว่าความรู้เป็นอาวุธส่วนตัวสำหรับใช้ในการต่อสู้แข่งขันกับเพื่อนร่วมงาน บางแห่งพนักงานใช้ความรู้ที่มีเป็นเครื่องต่อรองกับผู้บริหาร ด้วยเหตุนี้เพื่อสร้างเสริมแรงบันดาลใจ หรือแรงจูงใจ อาจจัดให้มีรางวัลที่เป็นนามธรรมแก่หน่วยงานที่มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เช่น การประกาศยกย่องชมเชย เป็นต้น

4. ด้านการเรียนรู้ ในส่วนที่เกี่ยวกับการยอมรับความผิดพลาด เนื่องจากสังคมวัฒนธรรมเรามองว่าความผิดพลาดเป็นเรื่องไม่ดี ต้องหลีกเลี่ยง หรือถ้าเกิดขึ้นแล้วก็ต้องปกปิดมิคคิดไม่มีการให้ความรู้ เราจึงได้เรียนรู้จากมุมมองด้านเดียว คือมุมมองด้านความสำเร็จ โดยไม่ได้เรียนรู้ว่าก่อนจะมีความสำเร็จต้องผ่านสิ่งใดมาบ้าง ไม่เคยเรียนรู้ว่าจะไรผิดพลาดหลีกเลี่ยง หรือมาวิเคราะห์กันว่าเราจะตอบสนองต่อปัญหาอย่างไร