

องค์การแห่งการเรียนรู้: การเรียนรู้จากการปฏิบัติ

Learning Organization : Action Learning

ธีรพันธ์ เชิญรัมย์¹

Thiraphan Choenram

Received: June 8, 2019

Revised: August 6, 2019

Accepted: August 14, 2019

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้: การเรียนรู้จากการปฏิบัติ พบว่า ในสถานการณ์ปัจจุบัน องค์การต่าง ๆ มีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และมีวิธีการรูปแบบใหม่ๆ เกิดขึ้นอยู่เสมอ ทั้งนี้เพื่อสร้างการเรียนรู้และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมขององค์การอย่างถาวร อันเนื่องมาจากการฝึกหัดหรือประสบการณ์ของแต่ละบุคคลให้เกิดขึ้นกับบุคลากรซึ่งมีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จขององค์การ เน้นการทำงานทีมน มีความคล่องตัว รวดเร็ว โดยรูปแบบของการเรียนรู้ที่ได้รับการยอมรับว่าสามารถสร้างให้ผู้เรียนรู้เกิดกระบวนการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพวิธีหนึ่งคือ การเรียนรู้ที่เรียกว่าการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) วิธีการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning - AL) เป็นวิธีการที่นิยมใช้ในการพัฒนาองค์การ (Organization Development – OD) วิธีการนี้อยู่ภายใต้แนวคิดที่ว่า “การกระทำกับการเรียนรู้ต้องเกิดควบคู่กันไป” เป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากการปฏิบัติที่อาศัยประสบการณ์ ความรู้ มุมมองที่กลุ่มหรือบุคคลมีจากการซักถาม และแลกเปลี่ยนความเห็น ซึ่งนำไปสู่ทางออกใหม่ๆ ที่แตกต่าง นำความรู้มาคิดใคร่ครวญและแลกเปลี่ยนถ่ายทอดแก่กัน สร้างประโยชน์ให้กับตน ทีม และองค์การ

คำสำคัญ: องค์การ, การเรียนรู้, การปฏิบัติ

¹ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย; Mahachulalongkornrajavidyalaya University

Corresponding author, E-mail: thee.mcu2525@gmail.com Tel. 087-2053434

Abstract

This article aims to study the Ideal king's features from the concepts of Learning Organization : Action Learning, In the present situation, every organization is continuously developing their personnel's skills by creating different methods in order to create ways of learning and permanent changing of organization's behavior from training or personal experiences which is necessary and important for the organization's achievement by emphasizing on team work and agility. The pattern of accepted learning which is able to create effective process for learners calls "Action Learning". This "Action Learning" is frequency used in "Organization Development" as it is under the concept of "action and learning must be use together". In addition, it is learning from personal experiences, knowledge, perspective which is one has given from questioning and exchanging opinions that can lead to new and different solutions then learners are able to think and practice among themselves to make profits to themselves, team and finally the organization.

Keywords: Organization, Learning, Practicing

บทนำ

วิธีการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรในปัจจุบัน มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และมีวิธีการใหม่ ๆ เกิดขึ้นอยู่เสมอ ทั้งนี้ก็เพื่อสร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นกับบุคลากรที่มีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร โดยรูปแบบของการเรียนรู้ที่ได้รับการยอมรับว่าสามารถสร้างให้ผู้เรียนรู้เกิดกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพวิธีการหนึ่งคือการเรียนรู้ที่เรียกว่า "การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning)" คำว่า "การเรียนรู้ (Learning)" หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างต่อเนื่องถาวร อันเนื่องมาจากการฝึกหัดหรือประสบการณ์ของแต่ละบุคคล ซึ่งอาจเกิดขึ้นได้ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยการเรียนรู้นั้นมีหลายประเภท ซึ่งการเรียนรู้ประเภทหนึ่งที่มีความสำคัญและเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคน ทีมงาน และองค์กรอย่างมาก คือการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) ซึ่งเป็นการเรียนรู้ในลักษณะกลุ่มย่อยที่มีการนำปัญหาที่กลุ่มสนใจและมีผลกระทบต่องานกลุ่มและองค์กรมาเข้าสู่กระบวนการแก้ปัญหา

และการพัฒนาแนวทางแก้ปัญหา และนำไปลงมือปฏิบัติการแก้ไขปัญหาจริง โดยลักษณะเฉพาะของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) มีดังนี้

1. เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์จริงในการทำงาน คือการเรียนรู้ที่มีการนำปัญหาในการทำงานมาเป็นโจทย์ในการเรียนรู้ อีกทั้งต้องมีการคิดหาวิธีในการแก้ปัญหาหรือพัฒนางานซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อทั้งผู้เรียนรู้เองและองค์กรด้วย
2. เป็นการเรียนรู้โดยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับผู้อื่นคือการเรียนรู้ที่ต้องมีการประชุมระดมสมองเพื่อหาวิธีการที่ดีและเหมาะสมในการดำเนินการเนื่องจากการเรียนรู้ในลักษณะทีมงานย่อยที่มีสมาชิกจำนวนหนึ่งที่ต้องมีการทำงานร่วมกัน
3. เป็นการเรียนรู้โดยให้ผู้ร่วมงานวิจารณ์และแนะนำคือการเรียนรู้ที่ต้องมีการเสนอแนะและให้ข้อคิดเห็นเมื่อมีการดำเนินการปฏิบัติ และอาจมีการปรับปรุงการปฏิบัติเพื่อความสำเร็จของการดำเนินการ

ดังนั้น การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning - AL) จึงเป็นวิธีการที่นิยมใช้ในการพัฒนาองค์กร (Organization Development - OD) วิธีการนี้อยู่ภายใต้แนวคิดที่ว่า “การกระทำกับการเรียนรู้ ต้องเกิดควบคู่กันไป” เป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากการปฏิบัติที่อาศัยประสบการณ์ความรู้ มุมมองที่กลุ่มหรือบุคคลมีจากการซักถาม และแลกเปลี่ยนความเห็น ซึ่งนำไปสู่ทางออกใหม่ๆ ที่แตกต่าง นำความรู้มาคิดใคร่ครวญและแลกเปลี่ยนถ่ายทอดแก่กัน สร้างประโยชน์ให้กับตน ทีมและองค์กร การเรียนรู้ที่เกิดจากความสนใจขับเคลื่อนโดยผู้ปฏิบัติและกลุ่ม โดยมีกระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning Process)

แนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning)

คำว่า “การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action learning)” หมายถึง การเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติที่แต่ละบุคคลเรียนรู้ร่วมกันในการวิเคราะห์ปัญหาผ่านกระบวนการของการเรียนรู้และการสะท้อนกลับอย่างต่อเนื่อง โดยการทำงานบนปัญหาจริง และสะท้อนกลับบนประสบการณ์ของตนเอง เสนอแนวทางการแก้ปัญหาและนำแนวทางแก้ปัญหามาผ่านการพิจารณาแล้วไปปฏิบัติ ซึ่งการเรียนรู้จากการปฏิบัติจะเป็นการนำบุคคลมาค้นหาคำตอบหรือวิธีการแก้ปัญหาร่วมกัน ซึ่งในการดำเนินการนั้นจะเป็นการพัฒนาทั้งบุคคลและองค์กร หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือเป็นการพัฒนาบุคคลและองค์กรโดยใช้ประเด็นปัญหาที่สำคัญที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่มาเป็นเครื่องมือในการดำเนินการนั่นเอง (Ingilis S., 1994) สอดคล้องกับแนวคิดของมาร์ควอร์ด (Marquardt, 1999) ที่ได้กล่าวถึงการเรียนรู้จากการปฏิบัติ โดยอยู่บนแนวคิดของ เรเวน (Revens) ที่เชื่อว่าไม่มีการเรียนรู้โดยปราศจากการปฏิบัติ

และไม่มีการปฏิบัติโดยปราศจากการเรียนรู้ การเรียนรู้จากการปฏิบัติทำให้ผู้เรียนได้เรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ และจัดการกับความยุ่งยากในสถานการณ์จริงในเวลาเดียวกัน ซึ่งแนวคิดดังกล่าวสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการจัดการองค์การ โดยการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ในเรื่องที่เรียนรู้ให้กับบุคลากรหรือทีมได้ลงไปประสบด้วยตนเอง จัดให้มีการสะท้อนความคิด แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และอภิปรายร่วมกันเกี่ยวกับสิ่งที่ได้ประสบมาหรือเกิดขึ้นในสถานการณ์การเรียนรู้นั้น จากนั้นก็ร่วมกันสรุปความคิดเป็นความคิดรวบยอดจากประสบการณ์ที่ได้รับและนำแนวความคิดที่สร้างขึ้นมานี้ ไปทดลองหรือประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ใหม่ ๆ McGill and Beaty (1995) ได้กล่าวถึง “การเรียนรู้จากการปฏิบัติ” ว่าเป็นกระบวนการต่อเนื่องทั้งการเรียนรู้และสะท้อนความคิด ที่ดำเนินการโดยผู้ร่วมกระบวนการ เพื่อที่จะทำให้กระบวนการนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ Gordon ได้ให้กล่าวถึงการเรียนรู้จากการปฏิบัติว่าเป็นกระบวนการที่นำคนที่มีความรู้ทักษะและประสบการณ์ระดับต่างกั้มารวมกลุ่มกัน วิเคราะห์ปัญหาในการทำงาน แล้ววางแผนในการแก้ปัญหา จากนั้นจะมีการปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหตามแผนที่วางไว้ ซึ่งระหว่างการดำเนินการแก้ปัญหา กลุ่มผู้เรียนจะมีการพบปะกัน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างต่อเนื่อง ทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันในการแก้ปัญหา ประจวบ เพลมหลัก ได้สรุปว่าการเรียนรู้จากการปฏิบัติเป็นการเรียนรู้ที่นำคนที่มีความรู้หรือประสบการณ์แตกต่างกันมารวมกลุ่มเพื่อเรียนรู้ เพื่อแก้ปัญหาที่เผชิญอยู่ระหว่างการปฏิบัติจริง โดยผู้เรียนในกลุ่มจะเป็นทั้งผู้เรียนและผู้สอนไปในตัว กล่าวคือ ผู้ที่มีความถนัดด้านใดก็จะได้ดำรงบทบาทเป็นผู้สอนคนอื่น ๆ จะเป็นผู้เรียน จากนั้นจะเข้าไปปฏิบัติจริงและมีการพบปะกันเป็นระยะเพื่อประเมินผลความก้าวหน้าจนได้บทสรุป คือเกิดทักษะในการทำงานครบถ้วน และเกิดแนวทางในการแก้ปัญหาขององค์กรในที่สุด นอกจากนี้ยังกล่าวได้ว่า การเรียนรู้แบบจากการปฏิบัติ เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องกันของกลุ่มคนเล็ก ๆ เพื่อคิดทำความเข้าใจ ร่วมกันพัฒนาแก้ไขปัญหาจริงที่เกี่ยวข้องกับงานที่เอื้อประโยชน์ต่อการพัฒนาทั้งบุคคล ทีม และองค์กร (ประจวบ เพลมหลัก, 2547) นอกจากนี้ วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2543) ได้ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า การเรียนรู้จากการปฏิบัติเป็นกระบวนการเรียนรู้ที่แท้จริง (Real Learning) ที่ต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์โดยเริ่มจากภายในหน่วยงานเพื่อการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กร โดยการเรียนรู้ดังกล่าวเป็นการเปลี่ยนแนวทางจากการฝึกอบรมในงาน (On the Job Training) มาเป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ในการทำงาน (On the Job Learning) จึงสรุปได้ว่า การเรียนรู้จากการปฏิบัติ หมายถึง การที่บุคคลได้นำความรู้ทักษะเดิมที่มีอยู่มาใช้ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นโดยการวิเคราะห์ วางแผน ทำการทดลองปฏิบัติ เกิดเป็นความรู้ใหม่ที่นำไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติได้ต่อไป

การเรียนรู้จากการปฏิบัติไม่สามารถเกิดขึ้นได้โดยปราศจากการตั้งคำถามและการสะท้อนกลับ การเรียนรู้จากการปฏิบัติเริ่มต้นจากโปรแกรมความรู้ (ความรู้ที่ใช้ในปัจจุบัน ในหนังสือ ในจิตใจ ความรู้ขององค์กร การบรรยาย ฯลฯ) รวมกับกระบวนการของการตั้งคำถาม ซึ่งจะถามในสิ่งที่ยังไม่รู้และการสะท้อนกลับ ซึ่งรวมถึงการระลึกถึงเรื่องในอดีต การพิจารณาตรึงตรอง ความสมเหตุสมผล และการพยายามทำความเข้าใจ การเรียนรู้จากการปฏิบัตินั้นมีแนวคิดพื้นฐานมาจาก เรเวน (Revans) ซึ่งเป็นนักวิชาการ นักบริหารและที่ปรึกษาด้านการจัดการ ผู้ซึ่งบุกเบิกในการนำการเรียนรู้แบบจากการปฏิบัติมาใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงาน แนวคิดพื้นฐานของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ นั้น เขาได้เสนอเป็นสมการของการเรียนรู้ไว้ดังนี้

$$L = P + Q$$

$$(\text{Learning}) = (\text{Programmed}) + (\text{Questioning})$$

ซึ่ง P = รูปแบบความรู้เดิมที่กำหนดไว้เป็นแนวทาง

Q = คำถามที่เกิดขึ้นจากภายในตนเอง (Insight)

ซึ่งต่อมา มาร์ควอร์ต (Marquardt) (ประจวบ แหลมหลัก, 2547) ได้เพิ่มเติมสมการให้ชัดเจน เป็นระบบ และมีความต่อเนื่องมากขึ้น ดังนี้

$$L = P + Q + R + I + R$$

ซึ่ง R = การคิดใคร่ครวญ (Reflection)

I = การดำเนินการแก้ไข การทดลองเพื่อเรียนรู้ (Implementation)

จากสมการของ เรเวน และมาร์ควอร์ต สามารถสรุปได้ว่า การเรียนรู้จากการปฏิบัติจะเกิดขึ้น เมื่อบุคคลมีการนำความรู้เดิมมาเป็นแนวทางร่วมกับการตั้งคำถามในสิ่งที่เกิดขึ้น แล้วจึงคิดใคร่ครวญสะท้อนผลออกมาเพื่อนำไปปฏิบัติหรือทดลองปฏิบัติ

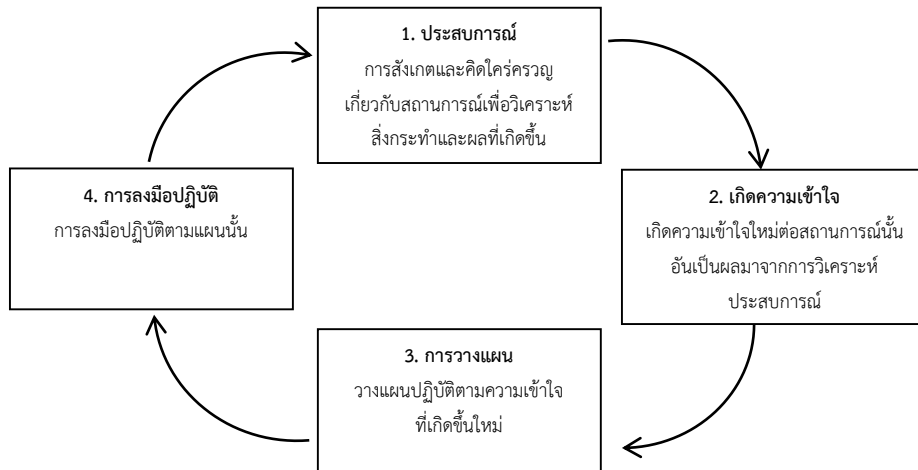
ขั้นตอนของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

แม้แนวคิดพื้นฐานของการเรียนรู้จากการปฏิบัติจะเน้นที่การตั้งคำถามการคิดใคร่ครวญ และมีการปฏิบัติควบคู่กันไป แต่นักวิชาการหลายท่านได้เสนอขั้นตอนของการเรียนรู้จากการปฏิบัติแตกต่างกันออกไป เช่น Pedler ได้สรุปกระบวนการการเรียนรู้จากการปฏิบัติไว้เป็น 4 ขั้นตอน คือ

1. ขั้นวิเคราะห์ประสบการณ์โดยการสังเกตและคิดใคร่ครวญเกี่ยวกับสถานการณ์ที่ผ่านม่ว่าทำอะไรลงไปและเกิดผลอย่างไร
2. ขั้นเกิดความเข้าใจในสถานการณ์นั้นหลังจากการวิเคราะห์ประสบการณ์
3. ขั้นจัดทำแผนปฏิบัติการตามความเข้าใจที่เกิดขึ้นใหม่นั้น

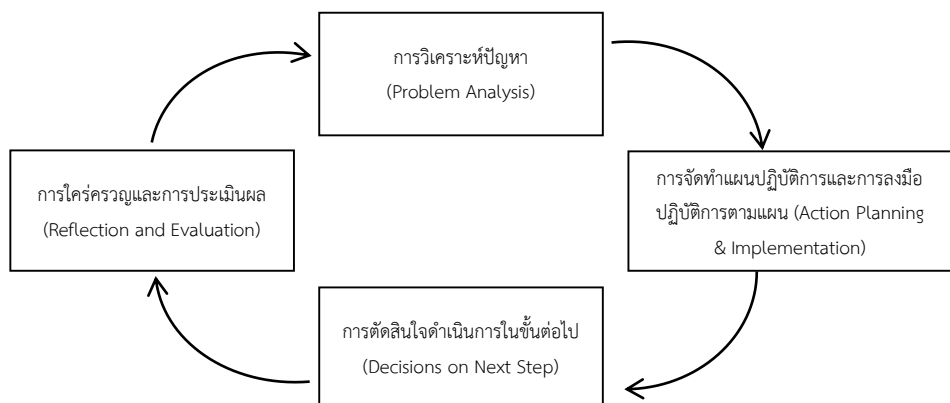
4. ขั้นลงมือปฏิบัติตามแผนที่วางไว้

กระบวนการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Pedler สรุปเป็นแผนภาพได้ดังนี้



ภาพที่ 1 กระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติตามแนวคิดของ Pedler

ในทำนองเดียวกันจากบทความ “Action Learning Model” ได้สรุปรูปแบบของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ โดยแบ่งเป็น 4 ขั้นตอนที่สำคัญ คือ การวิเคราะห์ปัญหา (Problem Analysis) การจัดทำแผนปฏิบัติการและการลงมือปฏิบัติตามแผน (Action Planning & Implementation) การตัดสินใจดำเนินการในขั้นต่อไป (Decisions on Next Step) และการใคร่ครวญและการประเมินผล (Reflection and Evaluation) สรุปเป็นแผนภาพได้ดังนี้



ภาพที่ 2 กระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติ “Action Learning Model”

Gordon (ประจวบ แหล่มหลัก, 2547) ได้อธิบายว่า หลังจากการเผชิญกับปัญหาแล้ว จะต้องดำเนินการตามขั้นตอนการเรียนรู้ 8 ขั้นตอน ได้แก่

1. กำหนดวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้โดยกระบวนการกลุ่ม
2. จัดกลุ่มผู้เรียนโดยแต่ละกลุ่มให้ประกอบด้วยสมาชิกที่มีความรู้ความสามารถแตกต่างกันออกไป
3. ประชุมร่วมกันเพื่อกำหนดประเด็นที่จะต้องเรียนรู้และปฏิบัติ
4. กลับเข้าที่ทำงานเพื่อฝึกทักษะตามที่กำหนดไว้
5. หากมีปัญหาที่จำเป็นต้องศึกษาเป็นกรณีพิเศษอาจจัดการเรียนเป็นกลุ่มย่อย ศึกษาเฉพาะกรณีขึ้นได้
6. ภายหลังจากการฝึกปฏิบัติได้ระยะหนึ่ง จะต้องจัดประชุมกลุ่มขึ้นอีกเพื่อประเมินความก้าวหน้า และวางแผนการเรียนรู้ในขั้นต่อไป
7. ดำเนินการซ้ำตามกระบวนการเดิม จนกว่าประเด็นการเรียนรู้บรรลุตามวัตถุประสงค์
8. จัดทำเอกสารเพื่อบรรยายกระบวนการเรียนรู้เพื่อใช้ประโยชน์ในการพัฒนางานในคราวต่อไป

Marquardt (1999) ได้แบ่งองค์ประกอบของการเรียนรู้จากการปฏิบัติเป็น 6 ประการ ดังนี้

1. ปัญหางานหรือโครงการ (A Problem, Task or Project) เมื่อเกิดปัญหานั้นการเรียนรู้จะเกิดผลดีที่สุดคือ ทุกคนต้องมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา
2. กำหนดกลุ่ม (The Group or Set) การเรียนรู้จากการปฏิบัติมีสมมติฐานที่ว่า กระบวนการเรียนรู้คือสังคม ดังนั้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติจะเกิดได้ดีคือเรียนรู้เป็นกลุ่ม ซึ่งอยู่ระหว่าง 4-8 คน ซึ่งในบางโอกาสสมาชิกในกลุ่มอาจเป็นที่ปรึกษา หรือผู้ตามก็ได้
3. การตั้งคำถามและไตร่ตรอง (The Questioning and Reflective Process) การเรียนรู้จากการปฏิบัติเน้นการเน้นหาคำถามมากกว่าการหาคำตอบ การไตร่ตรองนั้นเป็นเหมือนความสามารถในการย้อนกลับไปมองถึงประสบการณ์ของบุคคล
4. การนำไปปฏิบัติ (Commitment to taking Action) การปฏิบัติเป็นการเพิ่มการเรียนรู้เพราะเป็นการได้คิดไตร่ตรอง การเปรียบเทียบผลที่ได้รับตามที่ได้คาดหวังการปฏิบัตินั้นก็จะทำให้บุคคลเกิดแรงจูงใจในการสะท้อนกลับไปยังสมมติฐานนั้น

5. การยึดมั่นในการเรียนรู้ (The Commitment to Learning) การเรียนรู้สำคัญเท่าเทียมกันกับการปฏิบัติ ดังนั้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติก็เท่ากับการบรรลุยังเป้าหมายของงานและเป็นการพัฒนาบุคคลและองค์กร

6. ให้ความรู้เป็นตัวอย่าง (The Learning Coach) การให้ความรู้เป็นตัวอย่างจะช่วยให้กลุ่มเกิดการพัฒนาศักยภาพทางด้านการกระบวนการที่ดี โดยการทำงานกับกลุ่มผ่านการตั้งถามและการไตร่ตรองสะท้อนผล

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบขั้นตอนการเรียนรู้จากการปฏิบัติ

Pedler (1986)	Goldon (1993)	Marquardt (1999)
(1) ขั้นวิเคราะห์ประสบการณ์ โดยการสังเกตและคิดใคร่ครวญเกี่ยวกับสถานการณ์ที่ผ่านมาว่าทำสิ่งใดลงไปและเกิดผลอย่างไร	(1) กำหนดวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ (2) จัดกลุ่มผู้เรียน (3) ประชุมร่วมกัน (4) กลับไปทำงานเพื่อฝึกทักษะตามที่กำหนดไว้ (5) จัดกลุ่มย่อย กรณีมีปัญหาพิเศษ	(1) ปัญหาหรือโครงการ (2) กำหนดกลุ่ม เพื่อร่วมเรียนรู้ (3) การตั้งคำถามและไตร่ตรอง (4) การนำไปปฏิบัติ (5) การยึดมั่นในการเรียนรู้ (6) ให้ความรู้เป็นตัวอย่าง
(2) ขั้นเกิดความเข้าใจในสถานการณ์นั้นหลังจากการวิเคราะห์ประสบการณ์	(6) จัดประชุมกลุ่มอีกครั้งเพื่อประเมิน (7) ดำเนินการซ้ำตามกระบวนการเดิม (8) จัดทำเอกสารเพื่อใช้ในการพัฒนา	
(3) ขั้นจัดทำแผนปฏิบัติการตามความเข้าใจที่เกิดขึ้นใหม่นั้น	งานคร่าวต่อไป	
(4) ขั้นลงมือปฏิบัติตามแผนที่วางไว้		

จากการศึกษาขั้นตอนการเรียนรู้จากการปฏิบัติ จากนักวิชาการจึงสามารถสรุปได้ว่าการเรียนรู้จากการปฏิบัติมีขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นกำหนดปัญหา ระบุถึงปัญหาที่เกิดขึ้น หรือสิ่งที่ต้องการเรียนรู้ในระหว่างปฏิบัติจริง

2. ขั้นคิดไตร่ตรองถึงประสบการณ์ สถานการณ์ที่เคยเกิดขึ้น หรือนำคนที่มีทักษะประสบการณ์แตกต่างกันมารวมกลุ่มเพื่อเรียนรู้ด้วยกันโดยผู้เรียนในกลุ่มจะเป็นทั้งผู้เรียนและผู้สอนไปในตัว กล่าวคือ ผู้ที่มีความถนัดด้านใดก็จะดำรงบทบาทเป็นผู้สอน คนอื่น ๆ จะเป็นผู้เรียน

3. ขั้นวางแผน เป็นการวางแผนปฏิบัติในการแก้ปัญหา ตามความเข้าใจใหม่

4. ชี้นำไปปฏิบัติ ลงมือปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ ในระหว่างการปฏิบัติผู้เรียนอาจมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นได้อย่างต่อเนื่อง เพื่อเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน

5. ประเมินผลการเรียนรู้ว่าผลที่ได้รับเป็นไปตามแผนหรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้หรือไม่ หากผลลัพธ์ที่ได้เป็นที่พอใจก็สรุปผลเพื่อนำไปใช้ประโยชน์

องค์การแห่งการเรียนรู้: การเรียนรู้จากการปฏิบัติ

มาร์ควอร์ต (Marquardt, 2002) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยต้องมีการสร้างพลวัตการเรียนรู้ (Learning dynamics) ให้เกิดขึ้น ซึ่งต้องมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม บุคลากรมีความกระตือรือร้นสนใจ ใฝ่รู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ บุคลากรมีการคิดอย่างเป็นระบบ บุคลากรมีแบบแผนทางความคิด ไม่ยึดติดกับความเชื่อที่ตนคิดเดิมมองโลกอนาคต บุคลากรมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น มีการสนทนาที่เป็นเปิดเผย มีรูปแบบการเรียนรู้หลายรูปแบบ เช่น เรียนรู้จากการปรับตัว การเรียนรู้จากการคาดการณ์ และที่สำคัญต้องมีการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Action learning) ซึ่งเป็นวิธีการของการเรียนรู้แบบเข้าถึงตัว มีความคิดรวบยอด (Concept) มาจากความจริงที่ว่าคนเรียนรู้จากการกระทำ การเรียนรู้จากการปฏิบัติ เกี่ยวข้องกับการจัดตั้งกลุ่มคนที่สนใจประเด็นเดียวกัน มีปัญหาร่วมกัน มีเป้าหมายเดียวกัน ต้องการรู้อย่างเดียวกัน การเรียนรู้จากการปฏิบัติสามารถประยุกต์ใช้ในดำเนินการตามขั้นตอนที่นักวิชาการสรุปได้ดังนี้

1. กำหนดสถานการณ์ของปัญหา โดยเป็นปัญหาที่เป็นประเด็นจริงในองค์กรที่จำเป็นต้องได้รับการแก้ไข ซึ่งเกิดขึ้นในรอบของเวลาจริง ต้องมีความเป็นไปได้ และอยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของกลุ่ม ในขั้นตอนนี้สมาชิกกลุ่มจะร่วมกันในการนำเสนอ คัดเลือก และสรุปประเด็นสถานการณ์ของปัญหาที่ต้องการแก้ไข โดยเลือกประเด็นที่มีความสำคัญและจำเป็นมากที่สุดมาปฏิบัติก่อน

2. การถามคำถามและการสะท้อนการเรียนรู้ เพื่อทำความเข้าใจกับประเด็นปัญหาให้ชัดเจนยิ่งขึ้น และมีการสะท้อนคิดอย่างวิเคราะห์ผ่านประสบการณ์ในอดีต เพื่อค้นหาแนวทางการแก้ไขปัญหาที่เหมาะสมกับสถานการณ์ และช่วยในการค้นหาแนวทางใหม่ของการปฏิบัติ ในขั้นตอนนี้สมาชิกกลุ่มจะใช้วิธีการตั้งคำถามถึงประสบการณ์ในอดีตที่แต่ละคนเคยปฏิบัติมา ปัญหาหรืออุปสรรคที่พบ วิธีการแก้ปัญหาที่ใช้โดยเน้นการถามคำถามที่ถูกต้อง ตรงประเด็น เน้นสะท้อนสิ่งที่กลุ่มยังไม่รู้ ในขณะเดียวกัน คำตอบที่ได้รับก็จะทำให้สมาชิกได้สะท้อนคิดถึงเหตุการณ์ในอดีตที่

เกี่ยวกับประเด็นปัญหานั้น และช่วยกันนำเสนอเพื่อให้เกิดมุมมองใหม่ๆ และนำมาเป็นแนวทางในการกำหนดวิธีการปฏิบัติต่อไป

3. การวางแผนแนวทางแก้ไขปัญหา ในขั้นตอนนี้ สมาชิกกลุ่มจะร่วมกันเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหา ผลกระทบของแต่ละแนวทางและอุปสรรคหลักของการดำเนินการ ผ่านการอภิปรายกลุ่ม และการเรียนรู้จากกันและกัน และมีการตัดสินใจเลือกหาข้อตกลง ข้อสรุป หรือหาทางแก้ปัญหามีการตกลงร่วมกันเพื่อให้ได้แนวทางแก้ไขปัญหามีความเป็นไปได้ พร้อมกับวางแผนเพื่อนำแนวทางแก้ไขปัญหาไปปฏิบัติ

4. การนำวิธีการแก้ไขปัญหาไปปฏิบัติ ในขั้นตอนนี้ สมาชิกกลุ่มจะนำแนวทางการแก้ไขปัญหามาได้ไปปฏิบัติในสถานการณ์จริง ซึ่งจะมีการบันทึกข้อมูลที่ได้รับ ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น และความสำเร็จที่ได้รับในขณะที่ทดลองปฏิบัติ เพื่อจะได้นำข้อมูลที่ค้นพบมาใช้ในการปรับปรุงแนวทางแก้ไขปัญหาคต่อไป

5. การประเมินผล โดยประเมินผลที่ได้รับภายหลังจากการนำแนวทางแก้ไขปัญหามาปฏิบัติ และนำมาปรับปรุงแก้ไข เพื่อเสนอแนะแนวทางแก้ไขที่ดีที่สุดต่อไป ในขั้นตอนนี้สมาชิกกลุ่มจะอภิปรายสรุปผลร่วมกันถึงความสำเร็จ ความล้มเหลว ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นตลอดทั้งกระบวนการ และนำข้อสรุปที่ได้มาทำการปรับปรุงแนวทางแก้ไขปัญหามาให้มีความถูกต้องและสมบูรณ์มากที่สุด (วรวรรณ วาณิชยเจริญชัย, 2548)

การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) เป็นเครื่องมือที่องค์กรหลายองค์การทั้งองค์การภาครัฐ และองค์การเอกชนทางภาคธุรกิจ เช่น Motorola, Nokia, Marriott, General Motors และ ฯลฯ นำมาใช้ในการวางแผนด้านกลยุทธ์ เพื่อการพัฒนาผู้จัดการ เพื่อจำแนกความได้เปรียบทางการแข่งขัน เพื่อลดค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างการทำงานเป็นทีม และเพื่อให้องค์กรกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ในส่วนของภาคราชการไทยได้นำมากำหนดยุทธศาสตร์ การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์วัฒนธรรม และค่านิยมของข้าราชการรองรับราชการยุคใหม่ที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง โดยอาศัยการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ด้วยตนเองจากประสบการณ์จริง (Action Learning) ด้วยการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ความรู้สึกผูกพันต่อภารกิจ และการทำงานร่วมกันเป็นทีม อีกทั้งในโครงการการพัฒนาผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ได้ใช้วิธีการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) มาใช้เพื่อสร้างให้มีกระบวนทัศน์ใหม่ในการพัฒนาระบบราชการ และสามารถบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ในหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมุ่งเน้นการ เข้าใจบทบาทของตนเอง และสามารถพัฒนาแนวคิดเพื่อ

สร้างนวัตกรรมใหม่ (innovation) ให้แก่องค์กร และกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาศักยภาพทั้งของตนเอง และทีมงาน

ในภาคธุรกิจตัวอย่างเช่น บริษัท Motorola ในสหรัฐอเมริกา ก็เป็นองค์กรภาคเอกชนชั้นนำที่ประยุกต์แนวคิดของการเรียนรู้จากการปฏิบัติไปใช้การพัฒนาคน ทีม และองค์กร ประสบความสำเร็จจนเป็นที่ยอมรับ ผ่านกระบวนการที่เรียกว่า The Motorola GOLD Press ด้วยเป้าหมายเพื่อการสร้าง ชิง และรักษา ความได้เปรียบในการแข่งขันธุรกิจการสื่อสารโทรคมนาคม จุดเริ่มต้นของการนำ Action Learning มาใช้เพื่อการพัฒนาผู้นำรุ่นใหม่ของบริษัท ที่จะนำพาบริษัทฝ่าคลื่นของการแข่งขันอยู่รอดและรุ่งเรืองธุรกิจยุคศตวรรษที่ 21 ให้ได้ บริษัทจึงจัดให้มีหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำในหน่วยงานขึ้นเรียกว่า The Global Organization Leadership Program (GOLD) เป็นหลักสูตรระยะเวลา 21 วัน แบ่งเป็น 3 ช่วง ในระยะเวลา 3 เดือนขึ้น แนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action learning) สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาการเรียนรู้ในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพอย่างมาก เพราะเหตุว่ามิได้มีการเรียนรู้เฉพาะในส่วนแนวคิด ทฤษฎี เพียงอย่างเดียว แต่ยังเป็นการนำประเด็นปัญหา หรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริงมาเข้าสู่กระบวนการขบคิด วิเคราะห์ และแก้ไขปัญหาเหล่านั้นด้วย ซึ่งประโยชน์ที่ได้โดยตรงคือผู้เรียนก็จะมีความรู้ความเข้าใจในแนวคิดนั้น ๆ อย่างลึกซึ้งมากกว่าในตำรา หรือจากผู้สอนเพียงด้านเดียว แต่ยังได้มีการสัมผัสใกล้ชิดกับสภาพความเป็นจริงซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดที่เรียกว่า Learning by doing คือการเรียนรู้ที่มีการลงมือปฏิบัติจริง ทำให้การเรียนรู้เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

บทสรุป

การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) เป็นแนวคิด ทฤษฎีที่สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาการเรียนรู้ในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพอย่างมาก เพราะเหตุว่ามิได้มีการเรียนรู้เฉพาะในส่วนแนวคิด ทฤษฎีอย่างเดียว แต่ยังเป็นการนำประเด็นปัญหาหรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริงมาเข้าสู่กระบวนการขบคิด วิเคราะห์ และแก้ปัญหานั้นด้วย เป็นวิธีการที่จำเป็นต้องทำงานเป็นทีม คือการเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา การป้อนข้อมูลย้อนกลับ ตลอดจนการสื่อสารที่ชัดเจน เพื่อให้ได้ข้อมูลในการตัดสินใจร่วมกัน เป็นผลดีในการสร้างความสามัคคี และการทำงานเป็นกลุ่ม ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความผูกพัน ผลที่ได้รับจะเป็นผลสำเร็จ และความภาคภูมิใจของแต่ละคน และนำไปสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ อีกทั้งเป็นการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยต้องมีการสร้างพลวัตการเรียนรู้ (Learning dynamics) ให้เกิดขึ้น ซึ่งต้องมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม บุคลากรมีความกระตือรือร้น สนใจ ใฝ่รู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ บุคลากรมีการคิดอย่างเป็นระบบ บุคลากรมีแบบแผนทางความคิด ไม่ยึดติดกับความเชื่อที่ตนยึดถือเดิม มองโลกอนาคต บุคลากรมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความ

คิดเห็น มีการสนทนาเป็นที่เปิดเผย มีรูปแบบการเรียนรู้หลายรูปแบบ เช่น เรียนรู้จากการปรับตัว เรียนรู้จากการคาดการณ์ และที่สำคัญต้องมีการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Action Learning) วิธีการนี้อยู่ภายใต้แนวคิดที่ว่า “การกระทำกับการเรียนรู้ ต้องเกิดควบคู่กันไป” เป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากการปฏิบัติที่อาศัยประสบการณ์ ความรู้ มุมมองที่กลุ่มหรือบุคคลมีจากการซักถาม และแลกเปลี่ยนความเห็น ซึ่งนำไปสู่ทางออกใหม่ ๆ ที่แตกต่าง นำความรู้มาคิดใคร่ครวญและแลกเปลี่ยนถ่ายทอดแก่กัน สร้างประโยชน์ให้กับตน ทีม และองค์การ

เอกสารอ้างอิง

- ประจวบ แผลมหลัก. (2547). *การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ทางการศึกษานอกระบบโรงเรียน โดยใช้แนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานของอาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้าน*. (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต). บัณฑิตวิทยาลัย: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วรวรรณ วาณิชยเจริญชัย. (2548). *การพัฒนาระบบการสร้างความรู้ด้วยวิธีการเรียนรู้เป็นทีมสำหรับอาจารย์พยาบาลในสถาบันอุดมศึกษา*. (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา). บัณฑิตวิทยาลัย: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2543). *การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ: อีระป่อมวรรณกรรม.
- Inglis S. (1994). *Making the most of action learning*. Hampshire: Gower Publishing Limited.
- Marquardt M.J. (1999). *Action learning in action: Transforming problems and people for world-class organization learning*. Palo Alto: Davies-Black.
- Marquardt M.J. (2002). *Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning*. Palo Alto: Davies-Black.
- McGill, I. and Beaty, L. (1995). *Action Learning*. London: Kokan Page.