

## การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning)



บทความโดย : อำนาจ วัดจินดา

อีเมล : amvat@hotmail.com

วิธีการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรในปัจจุบันมีการพัฒนาไปอย่างต่อเนื่องและมีวิธีการรูปแบบใหม่ ๆ เกิดขึ้นอยู่เสมอ ทั้งนี้ก็เพื่อสร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นกับบุคลากรที่มีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร โดยรูปแบบของการเรียนรู้ที่ได้รับการยอมรับว่าสามารถสร้างให้ผู้เรียนรู้เกิดกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพวิธีการหนึ่งคือการเรียนรู้ที่เรียกว่าการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning)

การเรียนรู้ (Learning) หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างต่อเนื่องมาจากการฝึกหัดหรือประสบการณ์ของแต่ละบุคคล ซึ่งอาจเกิดขึ้นได้ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยการเรียนรู้นั้นมีหลายประเภท การเรียนรู้ประเภทหนึ่งที่มีความสำคัญและเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคน และองค์กรอย่างมากคือการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning)

การเรียนรู้ในลักษณะกลุ่มย่อยที่มีการนำปัญหาที่กลุ่มสนใจและมีผลกระทบต่อทั้งกลุ่มและองค์กรมาเข้าสู่กระบวนการแก้ปัญหาและการพัฒนาแนวทางแก้ปัญหาและนำไปลงมือปฏิบัติการแก้ไขปัญหานั้น โดยลักษณะเฉพาะของการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) มีดังนี้

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

## กระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติ(Action Learning Process)

1. มีประเด็น หรือปัญหาจริง เพราะรูปแบบการเรียนรู้จะวางบนพื้นฐานประเด็นปัญหาที่มีความสำคัญต่อบุคคล ต่อกลุ่มหรือต่อ องค์กรปัญหานั้นจะต้องมีประเด็นที่ต้องการการแก้ไขปรับปรุงเร่งด่วน และเป็นโอกาสที่กลุ่มจะได้เรียนรู้ร่วมกัน และสร้างองค์ความรู้ใหม่ให้เกิดขึ้น
2. มีกลุ่มเรียนรู้ กลุ่มนี้ควรมีสมาชิกประมาณ 4-8 คน ที่มีความแตกต่างทางความรู้และประสบการณ์บ้างเพื่อทำให้มีแนวคิดที่หลากหลาย กลุ่มจะได้รับมอบหมายให้ศึกษาประเด็นปัญหาที่ยังไม่มีคำตอบที่แน่ชัด
3. มีกระบวนการที่กระตุ้นให้เกิดการศึกษาค้นคว้าอย่างลึกซึ้ง กระบวนการ Action learning จะเน้นการศึกษา และการใคร่ครวญที่ลึกซึ้งกว่าการถามตอบทั่วไป โดยเน้นการถามคำถามที่ถูกต้องมากกว่าการแสวงหาคำตอบที่ถูกต้อง จะต้องกระตุ้นให้เกิดการสะท้อนแง่มุมที่ไม่เคยทราบ ไม่เคยคิดมาก่อนมากกว่าจะเน้นการแสวงหาคำตอบที่รู้อยู่แล้ว คำถามจะเป็นเครื่องมือในการนำไปสู่การพูดคุยกัน การกระตุ้นการคิดและแสวงหาทางเลือกที่เป็นนวัตกรรมและเป็นระบบ และส่งผลต่อการเรียนรู้ ต่อเมื่อผู้มีส่วนร่วมได้เข้าใจในประเด็นปัญหา ได้แสวงหาทางเลือกที่หลากหลาย ได้ไตร่ตรองอย่างรอบคอบ แล้วจึงลงมือปฏิบัติ
4. จะต้องมีความจำเป็นที่ต้องมีการ ปฏิบัติการ กลุ่มจะต้องมีความสามารถและมีความรู้ที่จะดำเนินการอย่างไรใด อย่างหนึ่งซึ่งจะเริ่มจากการวิเคราะห์ปัญหา การกำหนดเป้าหมาย การศึกษาทางเลือก และการปฏิบัติการ การเรียนรู้จะเกิดขึ้น เมื่อกลุ่มได้ใคร่ครวญไตร่ตรองประสบการณ์ที่เกิดขึ้น
5. จะต้องมีความมุ่งมั่นที่จะเรียนรู้ Action learning ไม่ได้เน้นการแก้ปัญหาระยะสั้นเท่านั้นแต่ให้ความสำคัญแก่ การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในระดับบุคคล กลุ่มและองค์กร ยิ่งกลุ่มได้พัฒนาความรู้ความสามารถมากขึ้นเพียงใด คุณภาพของการ ปฏิบัติการเพื่อปัญหาจะเพิ่มขึ้นตามตัว
6. มีโค้ชแห่งการเรียนรู้ ซึ่งจะช่วยทำการแก้ปัญหาและการเรียนรู้โดยจะกระตุ้นให้ตั้งประเด็น และเรียนรู้จาก ประสบการณ์ที่เกิดขึ้น

## การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) กับการประยุกต์ใช้

มาร์ควาร์ท ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้(Learning Organization) โดยต้องมีการ สร้างพลวัตการเรียนรู้ (Learning dynamics) ให้เกิดขึ้นซึ่งต้องมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม บุคลากรมีความกระตือรือร้น สนใจ ใฝ่รู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ บุคลากรมีการคิดอย่างเป็นระบบ บุคลากรมีแบบแผนทาง ความคิด ไม่ยึดติดกับความเชื่อที่ตนคิดเดิมมองโลกอนาคต บุคลากรมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นมีการ สนทนาที่เป็นเปิดเผย มีรูปแบบการเรียนรู้ หลายรูปแบบ เช่น เรียนรู้จากการปรับตัว การเรียนรู้จากการคาดการณ์ และ ที่สำคัญต้องมีการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Action learning) อีกด้วย

ภาคราชการไทยได้กำหนดยุทธศาสตร์ การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมของข้าราชการ  
รองรับราชการยุคใหม่ ที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง โดยอาศัยการเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ด้วย  
ตนเองจากประสบการณ์จริง (Action Learning) ด้วยการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ความรู้สึกผูกพันต่อภารกิจ และการทำงาน  
ร่วมกันเป็นทีม อีกทั้งในโครงการการพัฒนาผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ได้ใช้  
วิธีการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) มาใช้เพื่อสร้างให้มีกระบวนการทัศน์ใหม่ในการพัฒนาระบบราชการ และ  
สามารถบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ในหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมุ่งเน้นการ เข้าใจ  
บทบาทของตนเอง และสามารถพัฒนาแนวคิดเพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ (innovation) ให้แก่องค์กร และกระตุ้นให้เกิดการ  
พัฒนาศักยภาพ ทั้งของทั้งตนเอง และทีมงาน

ในภาคธุรกิจตัวอย่างเช่นบริษัท Motorola ในสหรัฐอเมริกา ก็เป็นองค์กรภาคเอกชนชั้นนำที่ประยุกต์แนวคิด  
ของการเรียนรู้จากการปฏิบัติไปใช้การพัฒนาคน ทีม และองค์กร ประสบความสำเร็จจนเป็นที่ยอมรับ ผ่านกระบวนการที่  
เรียกว่า The Motorola GOLD Press ด้วยเป้าหมายเพื่อการสร้าง ชิง และรักษา ความได้เปรียบในการแข่งขันธุรกิจการ  
สื่อสารโทรคมนาคม จุดเริ่มต้นของการนำ Action Learning มาใช้เพื่อการพัฒนาผู้นำรุ่นใหม่ของบริษัท ที่จะนำพาบริษัท  
ฝ่าคลื่นของการแข่งขันอย่างรวดเร็วและรุ่งเรืองของธุรกิจยุคศตวรรษที่ 21 ให้ได้ บริษัทจึงจัดให้มีหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำ  
ในหน่วยงานขึ้นเรียกว่า The Global Organization Leadership Program (GOLD) เป็นหลักสูตรระยะเวลา 21 วัน  
แบ่งเป็น 3 ช่วง ในระยะเวลา 3 เดือนขึ้น

แนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาการเรียนรู้ในองค์กรได้อย่างมี  
ประสิทธิผลอย่างมากเพราะเหตุว่ามิได้มีการเรียนรู้เฉพาะในส่วนแนวคิด ทฤษฎี เพียงอย่างเดียว แต่ยังเป็นการนำประเด็น  
ปัญหา หรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริงมาเข้าสู่กระบวนการขบคิด วิเคราะห์ และแก้ไขปัญหาด้วยซึ่งประโยชน์ที่ได้โดยตรง  
คือผู้เรียนก็จะมีความรู้ ความเข้าใจในแนวคิดนั้น ๆ อย่างลึกซึ้งมากกว่าในตำรา หรือจากผู้สอนเพียงด้านเดียว แต่ยังคงได้มี  
การสัมผัสใกล้ชิดกับสภาพความเป็นจริงซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดที่เรียกว่า Learning by doing คือการเรียนรู้ที่มีการลงมือ  
ปฏิบัติจริง ทำให้การเรียนรู้เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น