

ขอสงวนสิทธิ์ในกรณีที่ปรากฏในเอกสารแนบท้ายข้อ 3 ฉบับที่ 2 กรกฎาคม - ธันวาคม 2550

the learning network were attained. These could mean that one could be able to translate the knowledge, the skills, or an attitude learned into their workplace, which the knowledge, the skills, or the attitude could respond to the needs of the workplace. In addition, the study revealed that there must be the improvement of the skills and the knowledge that were up-to-date. There should be the sharing of the knowledge, the learning of transfer, the knowledge distribution in an organization. All of these practices, as a consequence, could be beneficial for the organization.

Keywords: Network, Learning, In-house training

บทนำ

เครือข่ายการเรียนรู้ หมายถึง พื้นที่ที่เป็นโครงสร้างสำหรับการเรียนรู้ ที่คนสนใจเรื่องเดียวกัน มารวมตัวกัน มีพันธะทางสังคมที่ยึดเหนี่ยวสมาชิกไว้ร่วมกัน (Snowden, 2005) เป็นผลผลิต หรือตัวกลาง เพื่อสนับสนุนให้เกิดการติดต่อสื่อสาร สร้างปฏิสัมพันธ์ ในการทำกิจกรรมของบุคคลในองค์กร (Seufert & Bach, 1999) ในเครือข่ายจะประกอบไปด้วยสมาชิกที่มาจากแต่ละหน่วยงาน ในองค์กร ที่มีความรู้แตกต่างกันไป ทำให้ภายในเครือข่ายมีความรู้ และประสบการณ์ที่หลากหลาย ซึ่งถือว่าเป็นจุดเด่นของเครือข่าย (Dyer & Nobeoka, 2000) โดยกลไกของเครือข่ายจะเชื่อมโยงบุคคลกับบุคคลทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ทอสมรวมความรู้ ผสมผสานความรู้เรื่องต่างๆ ของแต่ละบุคคลในองค์กร พร้อมทั้งสร้างความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคล ในรูปแบบของเครือข่าย หรือชุมชนนักปฏิบัติ (Community of practice) เพื่อให้เกิดความรู้ใหม่ (Seufert & Bach, 1999 ; Snowden, 2002)

ลักษณะของเครือข่ายมีอยู่ 2 รูปแบบ คือ เครือข่ายที่ไม่เป็นทางการที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ เป็นลักษณะการรวมตัวของกลุ่มบุคคลในระยะเวลาสั้นๆ เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น และเครือข่ายที่เป็นทางการ มีโครงสร้างบทบาทชัดเจน เกิดจากการจัดตั้งขึ้นมาของกลุ่มบุคคลที่มีเป้าหมายเดียวกัน และลักษณะของเครือข่ายจะแตกต่างกันออกไปขึ้นอยู่กับเป้าหมายของเครือข่าย ลักษณะของความรู้ในเครือข่าย และโครงสร้างสายงานหลักขององค์กร (Seufert & Bach, 1999) แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นเครือข่ายต่างก็มีลักษณะร่วมหรือลักษณะเฉพาะของทุกเครือข่ายที่เหมือนกันสามารถจัดกลุ่มได้เป็น 3 ลักษณะ คือ (Snowden, 2005)

1. มีกระบวนการ บทบาทที่สามารถเชื่อมโยงกลุ่มบุคคลที่มีวัตถุประสงค์ มีความสนใจในเรื่องเดียวกัน
2. มีการดำเนินกิจกรรมอย่างต่อเนื่องระหว่างผู้เชี่ยวชาญของกลุ่ม กับสมาชิกในกลุ่ม เพื่อรักษาเครือข่ายให้ดำรงอยู่ได้ยาวนาน

3. เป็นกิจกรรมในลักษณะที่จะจูงใจเฉพาะกับสภาพแวดล้อม หรือตามสถานการณ์เป็นตัวกำหนด ซึ่งกิจกรรมนี้จะอยู่ในรูปแบบทางการ และไม่เป็นทางการก็ได้ โดยทุกฝ่ายเล็งเห็นความสำคัญว่าต้องใช้ความเป็นเครือข่ายในการแก้ปัญหา

การฝึกอบรมในรูปแบบของเครือข่ายนี้จะเข้าไปในลักษณะที่ความรู้จะถูกถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนจากพนักงานสู่พนักงานได้ก็ต่อเมื่อพนักงาน หรือกลุ่มพนักงานมีความต้องการความรู้ และพนักงานที่มีความรู้จะถ่ายทอดความรู้ออกไปในรูปแบบที่เหมาะสมเพื่อความต้องการใช้งานของผู้ที่ต้องการความรู้ นอกจากนั้นการแลกเปลี่ยนความรู้ยังเป็นการเรียนรู้ ซึ่งกันและกันระหว่างผู้ที่ถ่ายทอด กับผู้รับความรู้ การแลกเปลี่ยนความรู้จะเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นต้องสร้างบรรยากาศในการแลกเปลี่ยน ให้ทุกคนช่วยกันนอกความคิด ช่วยกันค้นหา ทำให้เกิดบรรยากาศของความร่วมมือ ให้ทุกคนรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของร่วมในความคิดเหล่านั้น ผ่านบริบทความไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดยใช้กิจกรรมที่ให้ความสำคัญกับพฤติกรรมการเรียนรู้ของมนุษย์กระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ในลักษณะของการสนทนา เสวนากัน แลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน (Snowden, 2002) ซึ่งเครือข่ายการเรียนรู้สำหรับการฝึกอบรมพนักงานในองค์กรจะเป็นกระบวนการที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ และแก้ไขปัญหาในการทำงานร่วมกันของพนักงาน ทำให้เกิดการแบ่งปันความรู้ และส่งเสริมต่อการเกิดนวัตกรรมในองค์กร



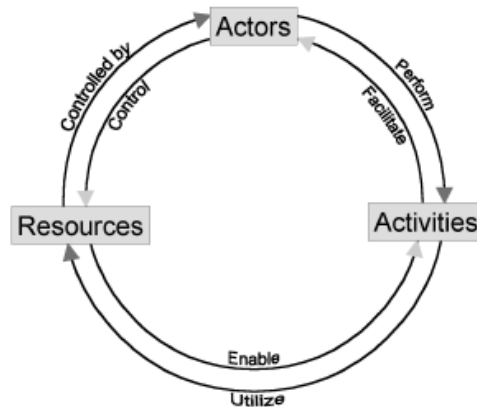
องค์ประกอบของเครือข่ายการเรียนรู้

องค์ประกอบของเครือข่ายในที่นี้แบ่งออกเป็น 3 องค์ประกอบหลัก คือ (Swan et al., 2000)

1. ผู้นำ หรือผู้ประสานงาน มีหน้าที่ สร้างรูปแบบการติดต่อสื่อสาร และพัฒนากิจกรรมเพื่อเชื่อมปฏิสัมพันธ์ ให้เกิดการดำรงอยู่ด้วยกัน ประสานงานให้เกิดพื้นที่การแลกเปลี่ยนทั้งที่เป็นพื้นที่จริงและพื้นที่เสมือน ให้เกิดกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในเครือข่ายอย่างเป็นธรรมชาติ ซึ่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของคนแต่ละกลุ่มก็จะมีเนื้อหาสาระแตกต่างกันออกไป (Swan et al., 2000 ; Scherer, 2000)

2. ทรัพยากร คือการมีแผนการปฏิบัติงานแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทั้งภายในหน่วยงาน และภายในเครือข่ายโดยที่เวลาสำหรับการแลกเปลี่ยนมีความพอดี ไม่มากไม่น้อยไป ไม่เป็นภาระเพิ่มขึ้น (Swan et al., 2000 ; วิจารณ์ พานิช, 2548)

3. กิจกรรม ลักษณะของกิจกรรม คือ นำทรัพยากรที่มีอยู่ มาสร้างความสัมพันธ์ โดยผู้นำจะทำหน้าที่ประสานงาน กำหนดรูปแบบ และใช้ประโยชน์จากทรัพยากร เพื่อสร้างกิจกรรมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยที่ความสัมพันธ์ในแต่ละองค์ประกอบของเครือข่ายจะเป็นในลักษณะเป็นวงกลม ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบเครือข่าย
ที่มา : Swan et al.,2000

นอกจากนั้นแล้วยังสามารถนำระบบเทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์ เช่น โทรศัพท์ อินเทอร์เน็ต ระบบประชุมทางไกลผ่านจอภาพ เป็นต้น ใช้เป็นช่องทาง ตัวกลางในการติดต่อสื่อสารสนับสนุนในการสร้างความสัมพันธ์ เชื่อมโยงแต่ละองค์ประกอบของเครือข่าย ช่วยในการสร้างความรู้ จัดเก็บ แลกเปลี่ยนความรู้ ในแต่ละส่วนแต่ละพื้นที่ในองค์กร เชื่อมโยงกันเกิดเป็นเครือข่าย (Wenger & Synder, 2000 ; Seufert & Bach, 1999; Stonehouse & Pemberton, 1999)

ทฤษฎีการเรียนรู้

การที่จะพัฒนากระบวนการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาพนักงานในองค์กร ผู้บริหารในองค์กรจำเป็นต้องมีความรู้ และมีความเข้าใจว่าการเรียนรู้ของพนักงานนั้นเกิดขึ้นได้อย่างไร เข้าใจหลักปฏิบัติ และสามารถตัดสินใจเลือกกิจกรรมการเรียนรู้ กิจกรรมการพัฒนาพนักงาน ซึ่งทฤษฎีการเรียนรู้จะช่วยทำให้ผู้บริหารสามารถกำหนดกิจกรรมการพัฒนาพนักงานต้องมีรูปแบบอย่างไรจึงจะได้ตามวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายที่ได้กำหนดไว้ องค์กรควรจะใช้วิธีการเรียนรู้ วิธีการพัฒนาอย่างไรจึงจะได้ผลที่ดีที่สุด หรือเกิดข้อผิดพลาดน้อยที่สุด เนื่องจากผู้ใหญ่มีความสามารถ มีประสบการณ์ และวัตถุประสงค์ที่ต้องการจะเรียนรู้ แตกต่างไปจากเด็ก ดังนั้นการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อฝึกอบรมพนักงานซึ่งอยู่ในวัยผู้ใหญ่จำเป็นต้องมีการจัดกระบวนการฝึกอบรมให้เหมาะสม

ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Andragogy) แนวทางวิธีการสอนหรือฝึกอบรมสำหรับผู้ใหญ่จะต้องเป็นเรื่องของสถานการณ์ต่างๆ ไม่ใช่เนื้อหาวิชา เนื้อหาที่จะจัดขึ้นสำหรับผู้ใหญ่จะต้องจัดขึ้นตามความสนใจและความต้องการของผู้เรียนรู้ ซึ่งการเรียนการสอนจะต้องชี้ให้เห็นว่าผู้ใหญ่มีความต้องการ และวิธีการเรียนรู้ที่แตกต่างไปจากเด็ก ดังนั้นกิจกรรมการเรียนรู้ต้องมีการจัดขึ้นควบคุมอย่างตั้งใจให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวผู้เรียนรู้ Knowles et al. (1998 อ้างใน Swanson & Holton 2001) ได้กำหนดข้อสมมติฐานเบื้องต้นของการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ไว้ 6 ข้อ ดังนี้

1. Learner's need to know ผู้ใหญ่มีความต้องการที่จะรู้ถึงวัตถุประสงค์ วิธีการเรียน ก่อนที่จะเรียนหรือเข้าร่วมฝึกอบรม เป็นจุดเริ่มต้นที่การเรียนรู้ของผู้ใหญ่
 2. Self-concept of learning ผู้ใหญ่มีความต้องการที่จะเป็นผู้นำในตัวเอง เนื่องจากเชื่อว่าเขาเหล่านั้นสามารถควบคุมและนำตนเอง
 3. Prior experience of the learning เมื่อบุคคลมีวุฒิภาวะยิ่งขึ้นเขาก็ยิ่งมีประสบการณ์อย่างกว้างขวาง ทำให้เป็นแหล่งทรัพยากรที่มีคุณค่า และเป็นชุมชนทรัพยากรแห่งความรู้ของการเรียนรู้ ในขณะที่วัยนั้นก็พื้นฐานที่จะรองรับการเรียนรู้ใหม่ๆ
 4. Readiness to learn ความพร้อมในการเรียนรู้ของผู้ใหญ่จะมีความสัมพันธ์อย่างมากกับการพัฒนาภาระหน้าที่ การปฏิบัติงาน และบทบาททางสังคม มุ่งให้เกิดประโยชน์กับชีวิตจริง
 5. Orientation to learning การเรียนรู้ของผู้ใหญ่มีแนวโน้มที่ยึดศูนย์กลางของปัญหาในการเรียนรู้ มากกว่าที่จะยึดเนื้อหาวิชาเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้เหมือนกับเด็ก ทั้งนี้ เนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงมิติทางด้านเวลา จากการนำความรู้เพื่อไว้ใช้ในอนาคต มาเป็นการหาความรู้เพื่อใช้ในการทำงานทันที ดังนั้น การเรียนรู้ของผู้ใหญ่จึงเป็นการยึดปัญหาเป็นศูนย์กลางมากกว่าที่จะยึดเนื้อหาเป็นศูนย์กลาง
 6. Motivation to learn แรงจูงใจในการเรียนรู้ของผู้ใหญ่เกิดจากปัจจัยภายในมากกว่าปัจจัยภายนอก
- จากแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องในการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ จะเห็นว่าผู้ใหญ่เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ไม่ชอบการชี้แนะและไม่ชอบการสอน การเรียนของผู้ใหญ่จะต้องมุ่งเน้นที่แก้ปัญหา การทำกิจกรรมเพื่อแก้ปัญหา จากพื้นฐานความเข้าใจในสมมติฐานของการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ข้างต้น ทำให้การฝึกอบรมเพื่อการเรียนรู้พนักงานในองค์กรจำเป็นต้องมีลักษณะที่สอดคล้องกับสมมติฐานข้างต้น

เนื่องจากประสบการณ์เป็นแหล่งทรัพยากรในการเรียนรู้ที่มีคุณค่าของผู้ใหญ่ ซึ่ง Kolb (1984) อ้างใน Swanson & Holton (2001) ได้สร้างตัวแบบการเรียนรู้แบบประสบการณ์ โดยพัฒนามาจากทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ซึ่งตัวแบบการเรียนรู้แบบประสบการณ์ที่มีอยู่หรือจากประสบการณ์ที่ได้รับก็เป็นอีกแนวทางหนึ่งที่เหมาะสมกับการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ซึ่งสามารถนำมาปรับใช้กับโครงการฝึกอบรมของพนักงานในองค์กรได้ นอกจากนี้แล้วการฝึกอบรมแบบเครือข่ายการเรียนรู้ ยังสามารถนำทฤษฎีสร้างสรรค์ความรู้ (Constructivism) มาประยุกต์ใช้ในโครงการฝึกอบรมได้ซึ่ง Knowles et al., (1998 อ้างถึงใน



Swanson & Holton, 2001) กล่าวว่านักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรประยุกต์ใช้ทฤษฎีสร้างสรรคความรู้ (Constructivism) กับทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ เพื่อที่จะได้เข้าใจว่าผู้ใหญ่มีวิธีการได้ความรู้ใหม่ได้อย่างไรและมีความสัมพันธ์อย่างไรกับประสบการณ์

ทฤษฎีสร้างสรรคความรู้ (Constructivism) ทฤษฎีสร้างสรรคความรู้ มีหลักการที่สำคัญว่ามนุษย์มีศักยภาพในการสร้างความรู้ด้วยตนเอง เมื่อได้มีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งต่างๆที่อยู่รอบตัวโดยการใช้ความรู้และประสบการณ์เดิมที่มีอยู่สร้างความรู้ใหม่ของประสบการณ์ใหม่แต่เนื่องจากมนุษย์แต่ละคนมีพัฒนาการทางสติปัญญาที่แตกต่างกัน มีความรู้และประสบการณ์เดิมที่ไม่เหมือนกัน มีความสนใจต่างกัน มีความสามารถในการแปลความหมายของประสบการณ์ได้ไม่เท่ากัน จึงทำให้มนุษย์แต่ละคนสร้าง และพัฒนาการทางความรู้ความเข้าใจได้แตกต่างกันถึงแม้จะได้รับประสบการณ์ที่เหมือนกัน การที่มีปฏิสัมพันธ์กับคนอื่นทำให้มนุษย์ได้แลกเปลี่ยนความรู้ พัฒนาความเข้าใจและความคิดที่ต่างกันไป ทำให้มนุษย์มีโอกาสสังเคราะห์ความคิดของตนเองและความคิดของคนอื่น แล้วพัฒนาหรือสร้างความรู้ความเข้าใจใหม่ที่มีความสมเหตุสมผล และสอดคล้องกับประสบการณ์ของตนเอง

แต่ในกลุ่มนักวิชาการ Constructivism มีความเห็นแตกต่างกันในเรื่องของการเรียนรู้หรือการสร้างความรู้ว่าเกิดขึ้นได้อย่างไรทั้งนี้เนื่องจากความเชื่อพื้นฐานของ Constructivism ซึ่งมีรากฐานมาจาก 2 แหล่ง คือจากทฤษฎีพัฒนาการของ Piaget และ Vygotsky (สรวงศ์ โค้วตระกูล, 2548)

1. Cognitive Constructivism หมายถึงทฤษฎีการเรียนรู้พุทธิปัญญานิยมที่มีรากฐานมาจากทฤษฎีพัฒนาการของ Piaget ทฤษฎีนี้ถือว่าผู้เรียนเป็นผู้กระทำ (active) และเป็นผู้สร้าง ความรู้ขึ้นเอง เนื่องจากมนุษย์มีความสามารถในการจัดระบบความคิดของตนเองอย่างต่อเนื่อง ผ่านกระบวนการเชื่อมโยงสิ่งใหม่ที่ได้เรียนรู้กับความรู้เดิมและประสบการณ์เดิม เกิดเป็นความรู้ใหม่ขึ้น

2. Social Constructivism เป็นทฤษฎีที่มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีพัฒนาการของ Vygotsky ซึ่งถือว่าผู้เรียนสร้างความรู้ด้วยการมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมกับผู้อื่น โดยที่ผู้เรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรมหรืองาน มีสภาวะทางสังคม และปฏิสัมพันธ์ทางสังคมซึ่งเป็นตัวแปรที่สำคัญ ทำให้ผู้เรียนสร้างความรู้ด้วยการปรับเปลี่ยนความเข้าใจเดิมให้ถูกต้อง หรือซับซ้อนกว้างขวางขึ้น

คุณลักษณะรวมของทฤษฎีสร้างสรรคความรู้ (Constructivism) แม้นักวิชาการด้าน Cognitive Constructivism และด้าน Social Constructivism จะมีความเห็นแตกต่างกันในเรื่องการอธิบายว่าผู้เรียนสร้างความรู้อย่างไร ทุกคนต่างก็เห็นร่วมกันในคุณลักษณะของ Constructivism ดังนี้

1. ผู้เรียนสร้างความเข้าใจในสิ่งที่เรียนรู้ด้วยตนเอง
2. การเรียนรู้สิ่งใหม่ขึ้นกับความรู้เดิมและความเข้าใจที่มีอยู่ในปัจจุบัน
3. การมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมมีความสำคัญต่อการเรียนรู้
4. การจัดการสิ่งแวดล้อม กิจกรรมที่คล้ายคลึงกับชีวิตจริง ทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้อย่างมีความหมาย

ตัวอย่างเครือข่ายการเรียนรู้ เพื่อการฝึกอบรมของพนักงานในองค์กร

บริษัท Scandia เป็นบริษัทที่ทำธุรกิจประกันภัย และการลงทุนชั้นนำของโลก มีสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ที่กรุง Stockholm และมีสาขา 25 ประเทศ โดยบริษัทให้ความสำคัญกับการให้หน่วยงานต่างๆ ที่อยู่ทั่วโลก มาร่วมแบ่งปัน แลกเปลี่ยนวิธีการแก้ปัญหาให้มากขึ้น จึงได้พยายามสร้างเครือข่ายจัดการความรู้ ซึ่งทางบริษัทเรียกว่า Scandia Open Business Exchange(OBX) ขึ้นในปี 2000 โดยมอบหมายให้ Jan Hoffmeister รับบทบาทเป็นผู้นำของ OBX และกำหนดเป้าหมายพันธกิจของเครือข่ายคือ 1) ให้เครือข่ายทำหน้าที่คล้ายกับเป็นตัวเร่ง และเป็นทรัพยากรที่สำคัญในการปฏิรูป และพัฒนาบริษัท

2) เพื่อสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนการใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ของสมาชิกในบริษัท โดยที่เป้าหมายของเครือข่ายความรู้คือการสร้างสภาพแวดล้อมทั้งในพื้นที่จริง และพื้นที่เสมือน โดยนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น ระบบประชุมทางไกล อินทราเน็ต มาช่วยสนับสนุนสร้างพื้นที่ในการแลกเปลี่ยน กระจายความรู้ภายในให้คนที่ทำงานนั้นสามารถสื่อสาร แลกเปลี่ยนประสบการณ์ทำงานกันได้ทั่วทั้งองค์กร (Marquardt, 1996)

เครือข่ายการเรียนรู้ของธนาคารโลก เกิดจากการที่ผู้บริหารสูงสุดเห็นความสำคัญของการแลกเปลี่ยนความรู้ ทั้งองค์กรและนอกองค์กร โดยใช้คำขวัญว่า “Sharing Knowledge for Development” กำหนดให้กิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้เข้าร่วมกับงานประจำ มีการตั้งเครือข่ายย่อยอยู่ในแต่ละสายงาน เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้กับเครือข่ายที่มีทั่วทั้งองค์กร นอกจากนี้ยังมีเว็บไซต์ Global Development Learning Network, www.gdln.org เป็นการใช้เทคโนโลยีมาช่วยสนับสนุนการทำงานเชื่อมโยงเครือข่ายการแลกเปลี่ยนความรู้ (วิจารณ์ พานิช, 2548)

เครือข่ายเรียนรู้ของโรงพยาบาลภาคเหนือตอนล่าง ในความร่วมมือกับสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) เป้าหมายของการรวมตัวกันเป็นเครือข่ายของโรงพยาบาลภาคเหนือตอนล่าง ก็เพื่อการบรรลุคุณภาพของการบริการตามมาตรฐานที่จะทำได้การรับรอง โดยสถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพ (พรพ.) มีการกำหนดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงานเพื่อหาวิธีปฏิบัติที่ดี (best practice) โดยกำหนดหัวข้อเป้าหมายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แต่ละกิจกรรม เช่น การป้องกันและเผาร่วงการติดเชื้อในโรงพยาบาล การดูแลผู้ป่วยจากเหตุการณ์ ปัจจุบันมีสมาชิกที่เข้าร่วมเครือข่ายจัดการความรู้ 17 แห่ง (วิจารณ์ พานิช, 2548)

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า เครือข่ายของ Scandia เครือข่ายของธนาคารโลก และ เครือข่ายของโรงพยาบาลภาคเหนือตอนล่าง ประสบความสำเร็จได้นั้นเนื่องจากเครือข่ายนั้นมีการกำหนดเป้าหมาย พันธกิจของเครือข่ายที่ชัดเจน มีการกำหนดหน้าที่ว่าใครจะเป็นผู้นำ หรือผู้ประสานงาน ตัวอย่างเช่น เครือข่ายของโรงพยาบาลภาคเหนือตอนล่าง มีหน่วยงาน สคส.รับหน้าที่เป็นผู้ประสานงาน กำหนดประเด็นปัญหา สร้างเวที พื้นที่ ให้เกิดกิจกรรม การแลกเปลี่ยนประสบการณ์เพื่อหาวิธีปฏิบัติที่ดี (Best practice) และเครือข่ายของ Scandia และ ธนาคารโลก มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ มาเป็นตัวช่วยสนับสนุนให้สมาชิกที่อยู่คนละพื้นที่สามารถติดต่อสื่อสารแลกเปลี่ยนกันได้โดยไม่อุปสรรคเรื่องของสถานที่ เวลา สิ่งที่สำคัญที่จะทำให้เครือข่ายนั้นดำรงอยู่ได้ยาวนาน นั่นคือเครือข่ายต้องมีกระบวนการส่งเสริม เพื่อสร้างไว้ซึ่งสัมพันธภาพที่ดีของสมาชิกในเครือข่าย ซึ่งกระบวนการที่จะรักษาสัมพันธภาพที่ดีนั้น เครือข่ายต้องมีการบริหารจัดการข้อมูล การจัดการความรู้ที่ต่อเนื่อง มีระบบการติดต่อสื่อสาร และสร้างกิจกรรมปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกอย่างต่อเนื่อง เช่น จัดประชุมร่วมกันวิเคราะห์สถานการณ์ของสังคมทุกสัปดาห์ทุกเดือน สร้างอีเมลกรุ๊ป (e-mail group) เพื่อใช้ในการแจ้งข่าวสารของสมาชิกในเครือข่าย

กระบวนการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้สำหรับการฝึกอบรม

ในทัศนะของผู้เขียนตามทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ (Andragogy) และทฤษฎีสร้างสรรความรู้ (Constructivism) ที่ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียน และปัญหาตามสถานการณ์เป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้ ดังนั้นการจัดการฝึกอบรมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ของพนักงานในองค์กร ควรจะเป็นในรูปแบบของเครือข่ายการเรียนรู้ โดยใช้กิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ที่กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันตรงตามความต้องการ และวัตถุประสงค์ของพนักงาน ซึ่งกระบวนการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ ลักษณะการฝึกอบรมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ และองค์ประกอบของเครือข่ายการเรียนรู้สำหรับการฝึกอบรมควรมีกระบวนการที่ได้ความรู้ที่ฝังลึกในตัวคน (tacit knowledge) ซึ่งจากผลการวิจัยของ Agrandoff (2007) พบว่าการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ การทำงานร่วมกันในเครือข่าย การแลกเปลี่ยนอย่างไม่เป็นทางการระหว่างบุคคลในเครือข่าย จะเป็นกิจกรรมที่ทำให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ที่ฝังลึกในตัวคนออกมาเป็นสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร และ James (2007) พบว่า



หลักในการแบ่งปันความรู้ในเครือข่ายควรสร้างความไว้วางใจ การใช้บทสนทนาในการแบ่งปันความรู้ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการเรียนรู้ของพนักงานที่ต้องการความรู้ไปแก้ไขปัญหาในการทำงาน

กระบวนการสร้างเครือข่ายสำหรับการฝึกอบรม เป็นกระบวนการสร้างกิจกรรมการเรียนรู้ และจัดความสัมพันธ์เนื่องจากเครือข่ายนั้นเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และระหว่างองค์การ กระบวนการจัดความสัมพันธ์นี้รวมถึงทุกคนที่ทำงานในระดับเดียวกัน ระดับผู้บังคับบัญชา ลูกน้อง ความสัมพันธ์ระหว่างแผนก ทีมงาน ความสัมพันธ์ระหว่างลูกค้า คู่แข่งกับสังคมต่างๆ ซึ่งความสัมพันธ์จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีจุดมุ่งหมาย เป้าหมายอย่างเดียวกัน และ กระบวนการสร้างเครือข่ายควรดำเนินการไปในทิศทางเดียวกันกับโครงสร้างขององค์การ เพื่อเป็นเครื่องมือในการส่งเสริมให้องค์การสามารถสร้างความรู้เพื่อต่อยอดเป็นนวัตกรรม

กระบวนการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้เพื่อการฝึกอบรม สามารถกำหนดได้เป็น 3 ขั้นตอน

1. องค์การต้องเห็นความสำคัญของเครือข่าย โดยกำหนดเป็นส่วนหนึ่งเป็นพันธกิจขององค์การ คู่ขนานกับสายงานหลัก จัดการสร้างกลุ่มเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลจากสายงานต่างๆ ในองค์การ ให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ โดยอาจนำเทคโนโลยีมาช่วยในการเชื่อมโยงบุคคลที่อยู่ต่างพื้นที่ ส่งเสริมสร้างความสนิทสนม สร้างรูปแบบการสื่อสารที่เหมาะสม สร้างเว็บไซต์เป็นพื้นที่ให้บุคคลมาแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์
2. องค์การต้องจัดกิจกรรม สร้างปฏิสัมพันธ์ ให้เกิดความสนิทสนมความไว้วางใจ และเพื่อให้เกิดความเป็นชุมชนชมรมของผู้รู้ และอายุการ โดยกิจกรรมจะเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ถ่ายทอดความรู้ เพื่อให้เกิดการพัฒนาทักษะ และความรู้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. องค์การจะต้องพัฒนา และทบทวนการสร้างกิจกรรมระหว่างบุคคล สมาชิกในเครือข่ายให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อรักษาความมีชีวิตชีวาของเครือข่าย

ลักษณะของการฝึกอบรมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในรูปแบบของเครือข่ายการเรียนรู้

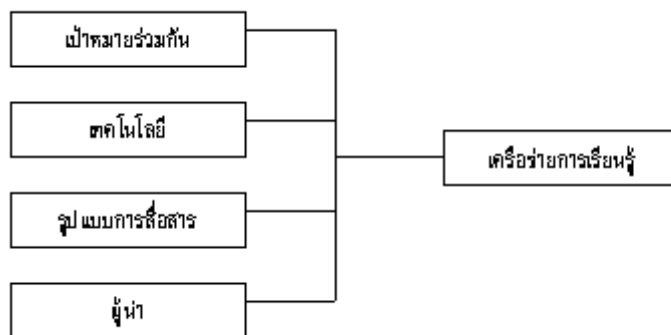
การฝึกอบรมโดยการมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคม และการติดต่อสื่อสาร ระหว่างบุคคล หรือกับกลุ่มบุคคล นั้นจะมีส่วนช่วยสนับสนุนให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ เกิดการเปลี่ยนถ่ายโอนประสบการณ์และความรู้ จากพนักงานสู่พนักงาน หรือจากวิทยากรสู่พนักงานโดยผ่านกิจกรรมของเครือข่าย การฝึกอบรมโดยสร้างเป็นเครือข่ายการเรียนรู้จะช่วยส่งเสริมให้พนักงานในองค์การพัฒนาความรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านตรงตามที่ต้องการได้อย่างแท้จริง ทำให้ได้ความรู้ไปใช้ในการแก้ปัญหาในการทำงานได้อย่างรวดเร็วจากการที่พนักงานได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการแก้ปัญหาที่สมาชิกในเครือข่าย ซึ่งผู้สอน หรือผู้จัดการฝึกอบรมในองค์การควรจัดแนวทางฝึกอบรมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ตรงตามวัตถุประสงค์ของพนักงานอย่างแท้จริงดังนี้

1. วิเคราะห์ความต้องการ ประสบการณ์การเรียนรู้ของผู้เข้าร่วมเรียนรู้ และ กำหนดโครงสร้างรายละเอียดของแผนกิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อให้เกิดความพึงพอใจ และตรงตามความต้องการของผู้เรียน
2. กระบวนการเรียนรู้จะต้องยึดตัวของผู้เรียน และปัญหาตามสถานการณ์เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ ดังนั้นในการจัดกิจกรรมในเครือข่ายควรยึดสถานการณ์ และตรงตามวัตถุประสงค์ของผู้เรียนมากกว่ายึดเนื้อหาวิชาเป็นหลัก และพัฒนารูปแบบของกิจกรรมการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับปัญหาและสถานการณ์จริงที่เกิดขึ้น
3. สร้างกิจกรรมที่กระตุ้นให้พนักงานที่สนใจในเรื่องเดียวกันประกอบกิจกรรมหรือมีส่วนร่วมกับกิจกรรมการเรียนรู้ โดยผู้สอนต้องปรับบทบาทการบรรยายให้ลดน้อยลง ขณะเดียวกันก็ต้องเสริมให้ผู้เรียนที่เป็นผู้ใหญ่ได้ค้นคว้าหาคำตอบวิธีการแก้ปัญหาด้วยตนเอง

4. จัดสภาพแวดล้อมให้มีการเรียนรู้อย่างเป็นธรรมชาติ เพื่อที่จะได้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ในรูปแบบของการสนทนา เสวนา แลกเปลี่ยนประสบการณ์และความรู้ซึ่งกันและกัน ผ่านทางกิจกรรมของเครือข่าย โดยสมาชิกที่มีวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ความต้องการเดียวกัน เพื่อก่อให้เกิดความสัมพันธ์ การแลกเปลี่ยน และถ่ายโอนความรู้กัน อย่างเป็นธรรมชาติระหว่างสมาชิก
5. สร้างบรรยากาศแวดล้อมที่มีการให้เกียรติและเคารพความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ส่งเสริมให้กล้าที่จะค้นหา พัฒนา ความคิดใหม่ๆ

สรุป

องค์ประกอบของเครือข่ายการเรียนรู้เพื่อการฝึกอบรมตามทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่และ ทฤษฎีสร้างสรรค์ความรู้ ที่ให้ความสำคัญโดยเน้นผู้เรียน และสถานการณ์สิ่งแวดล้อมเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้ ดังนั้นการฝึกอบรมในลักษณะของ เครือข่ายการเรียนรู้ ควรที่จะเกิดขึ้นอยู่ในลักษณะที่ตอบสนองตรงตามเป้าหมายความต้องการของผู้เรียน และอยู่คู่ขนานกับ งานปกติ หรือธุรกิจหลักขององค์การ ซึ่งองค์ประกอบของเครือข่ายนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมียุทธศาสตร์ เทคโนโลยี รูปแบบการสื่อสาร และผู้นำ ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 แสดงองค์ประกอบของเครือข่ายการเรียนรู้

1. เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของผู้เข้าร่วมเครือข่าย คือเป็นการเรียนรู้ร่วมกัน มีความสนใจ และต้องการความรู้ในเรื่องเดียวกัน โดยผ่านการกำหนดหัวข้อโปรแกรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แต่ละกิจกรรมของการฝึกอบรม เพื่อมุ่งให้เกิดประโยชน์กับการทำงาน
2. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นตัวช่วยสนับสนุน เชื่อมโยงบุคคลที่มีจุดมุ่งหมายเดียวกัน ที่ต้องการจะแลกเปลี่ยนความรู้ แต่อยู่คนละพื้นที่กัน โดยสร้างพื้นที่แลกเปลี่ยนความรู้ หรือนำเทคโนโลยีมาช่วยในการค้นหา สืบค้นความรู้จากแหล่งภายนอก
3. ภาษา และรูปแบบการสื่อสาร ควรเป็นภาษาที่เรียบง่ายสามารถเข้าใจได้อย่างรวดเร็ว เนื่องจากความรู้นั้นมีความซับซ้อน และเป็นนามธรรมสูง ดังนั้นเพื่อให้การติดต่อสื่อสารในเครือข่ายเกิดประสิทธิผลจะต้องมีความสมดุลระหว่างความเป็นนามธรรม กับความเป็นรูปธรรม หากต้องการรับรู้ในสิ่งที่คนอื่นรู้ จะต้องเข้าใจความหมายของความรู้นั้นผ่านทางบริบทจิตใจของผู้เรียนด้วย นอกจากนี้การที่สมาชิกในเครือข่ายมาจากพื้นที่ที่แตกต่างกัน จึงควรมีการติดต่อสื่อสารในเครือข่ายที่มีคุณภาพสูงควรสร้างภาษา หรือสัญลักษณ์ที่เข้าใจร่วมกัน เพื่อเป็นสื่อที่สำคัญสำหรับการติดต่อ การประสานการเรียนรู้ และให้สมาชิกเข้าใจในบทบาทของเครือข่าย



4. ผู้นำ จะทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงาน อำนวยความสะดวก กำหนดกิจกรรมสร้างพันธะสังคมในกลุ่มสมาชิก ให้มีการทำงานเป็นทีม สร้างบรรยากาศ และสภาพแวดล้อมให้เหมาะกับการเรียนรู้ บทบาทของผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่สามารถในการสร้างกิจกรรมให้เกิดความร่วมมือ และสร้างความสัมพันธ์ ของสมาชิก ทั้งยังต้องเกิดการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงาน เพื่อหาวิธีการทำงานที่ดีที่สุด (Best practice) โดยที่กิจกรรมของเครือข่ายจะต้องเชื่อมโยงกับกิจกรรมหลัก หรือพันธกิจหลักขององค์การ

ข้อเสนอแนะ

กระบวนการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้เพื่อการฝึกอบรมพนักงานในองค์การควรตั้งอยู่บนพื้นฐานของทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่และทฤษฎีสร้างสรรค์ความรู้ ทั้งสองทฤษฎีนี้มีคุณลักษณะร่วมกันคือ เน้นผู้เรียน และใช้ปัญหาจากสภาพแวดล้อมจริงที่เกิดขึ้น เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ ซึ่งทั้งสองทฤษฎีมีส่วนสำคัญในการเปลี่ยนวัฒนธรรมของการฝึกอบรมจากเดิมที่เน้นการบรรยายตามหลักสูตร มาเป็นรูปแบบที่ให้ความสำคัญกับปัญหาตามสถานการณ์ หรือตามความต้องการของผู้เข้าอบรมเพื่อที่จะเรียนรู้ โดยทฤษฎีนี้เชื่อว่าการเรียนรู้ที่ด้นผู้ที่จะเรียนรู้จะต้องมีส่วนร่วมในลักษณะที่ต้นตัว นั่นคือการฝึกอบรมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้จะต้องจัดโอกาสให้ผู้รับการฝึกอบรมได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมกระบวนการคิด วิเคราะห์และอภิปรายในเครือข่ายเปรียบเสมือนเป็นเชื้อเพลิงที่นำไปสู่กระบวนการสร้างความรู้ เพราะการฝึกอบรมที่จะทำให้เกิดความรู้มากที่สุดจะเกิดขึ้นเมื่อผู้เข้าเรียนมีส่วนร่วมในการสร้างความรู้ที่ตนเองสนใจ และที่มีความหมายต่อตนเองในปัจจุบัน

ดังนั้นส่วนประกอบสำคัญอีกอย่างของเครือข่ายการเรียนรู้เพื่อการฝึกอบรมพนักงานในองค์การก็คือการสร้างบรรยากาศ และสภาพแวดล้อมให้เหมาะสำหรับการฝึกอบรม เช่นการสร้างความเป็นกันเอง ความเป็นมิตรภาพ สร้างบรรยากาศเพื่อกระตุ้นให้ผู้เรียนเกิดความต้องการที่จะเรียนรู้โดยมีการปรับหัวข้อโปรแกรมการฝึกอบรมเพื่อการเรียนรู้ให้ตอบสนองความต้องการ และเข้ากับวัตถุประสงค์ของผู้เรียนรู้ และที่สำคัญควรใช้เวลาที่พอเพียงในการเข้าร่วมกับกิจกรรม พูดคุยโต้ตอบ และการได้ศึกษาการทำงานจากผู้อื่น ดังนั้นการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้เพื่อการฝึกอบรม ควรจะให้ผู้เข้าอบรมเรียนรู้มีส่วนร่วมโดยตรงกับกิจกรรมโต้ตอบ แลกเปลี่ยนประสบการณ์และความรู้ในกลุ่มเครือข่าย ซึ่งความหลากหลายของทักษะและประสบการณ์ของสมาชิกในเครือข่ายนั้นเป็นจุดเด่นที่สำคัญของเครือข่าย โดยที่ความหลากหลายของทักษะและประสบการณ์ คือการมีบุคคลที่มีทักษะแตกต่างกันหลายระดับตั้งแต่รู้อย่างน้อยจนถึงรู้อย่างมาก การที่บุคคลในเครือข่ายมีประสบการณ์แตกต่างกันคนที่มีความรู้ความสามารถเรียนรู้ได้จากคนที่มีความรู้มากกว่าตน ส่วนคนที่มีความรู้มากกว่าคนอื่นจะเกิดทักษะและความรู้เพิ่มมากขึ้นจากการได้ช่วยเหลือและอธิบายให้กับผู้อื่น การเรียนรู้ในเครือข่ายนี้จะเกิดประโยชน์สูงสุดเมื่อมีการถ่ายทอดการเรียนรู้ (Learning of Transfer) คือการที่ผู้เรียนรู้สามารถนำเอาความรู้ ทักษะ หรือทัศนคติใหม่ที่เกิดจากการเรียนรู้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการที่จะยกระดับทักษะความสามารถในการทำงานได้เป็นอย่างดี

รายการอ้างอิง

- วิจารณ์ พานิช. (2548). **การจัดการความรู้ ฉบับนักปฏิบัติ สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้ (สคส.)**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สุภาพใจ.
- สุรงค์ โค้วตระกูล. (2548). **จิตวิทยาการศึกษา**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Agrandoff, R. (2007). **Managing within Networks : Add value to Public Organization**. Washington D.C.: Georgetown University Press.



- Dyer, J. H. & Nobeoka, K. (2000). Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: the Toyota case. **Strategic Management Journal**, **21**, 345-367.
- James, D. W. (2007). **Knowledge Sharing in a Human Resource Community of Practice**. Dissertation Applied Management and Decision Science: Walden University.
- Marquardt, M. J. (1996). **Building the learning organization: A system approach to quantum improvement and global success**. New York: McGraw-Hill.
- Scherer, E. (2000). The knowledge network : knowledge generation during implementation of application software packages. **Logistic Information Management**, **13**, 210-217 .
- Seufert, A. G. & Bach, A. (1999). Towards knowledge networking. **Journal of Knowledge Management**, **3**(3), 180 – 190.
- Snowden, D. (2002). Complex Acts of Knowing : Paradox and Descriptive Self-awareness. **Journal of Knowledge Management**, **6**(2), 100 – 111 .
- _____. (2005). From atomism to networks in social system. **The Learning Organization**, **12**(6), 552 - 562.
- Swan, W., Langford, N., & Varey, R. (2000). Viewing the corporate community as a knowledge network. **Corporate Communication : An International Journal**, **5**(2), 97-106.
- Swanson, A. & Holton, E. F. (2001). **Foundations of human resource development**. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Stonehouse, H. G. & Pemberton, D. J. (1999). Learning and knowledge management in the intelligent organization . **Participation & Empowerment : An International Journal**, **7**(5), 131-144.
- Wenger, E. & Synder, W.M. (2000). Communities of Practice : the Organizational Frontier. **Harvard Business Review**, **1**(1), 139-145.