

“Work-Based Learning”

การเรียนรู้จากการทำงาน

นาวาอากาศโท สุพรหม ทำจะดี

“การเรียนรู้จากการทำงาน” หมายถึงอะไร? ทำไมจึงต้องให้ความสนใจ? แตกต่างจากรูปแบบการฝึกอบรมอย่างไร? มีความจำเป็นหรือมีความสำคัญต่อองค์กรในบริบทของการแข่งขันเชิงธุรกิจอย่างไร?

การเรียนรู้จากการทำงาน เป็นการผสมผสานระหว่างภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติเข้าด้วยกัน นั่นคือ ความรู้บวกกับประสบการณ์ ผ่านกระบวนการเรียนรู้ วิเคราะห์และแลกเปลี่ยนร่วมกันจนสามารถสังเคราะห์เป็นองค์ความรู้ใหม่ที่น่ามาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการทำงานได้ ซึ่งแตกต่างจากรูปแบบการเรียนรู้ที่ฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ถ่ายทอดและอีกฝ่ายหนึ่งเป็นผู้รับการถ่ายทอด รวมถึงรูปแบบการฝึกอบรมในห้องเรียนที่พยายามแยกภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติออกจากกัน ทำให้ความรู้ที่ได้รับนั้น ไม่สัมพันธ์กับงานและไม่สามารถนำไปใช้ได้จริงในทางปฏิบัติ ซึ่งเป็นเรื่องน่าเสียดายที่เราไม่ได้ใช้โอกาสการเรียนรู้จากงานที่ทำในองค์กรที่มีอยู่มากมาย

อย่างไรก็ตาม การเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ควรเป็นไปโดยธรรมชาติและมีความสุขสนุกสนาน สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ เป็นสิ่งจำเป็นที่องค์กรจะต้องคำนึงถึง หากต้องการเพิ่มองค์ความรู้อันนำไปสู่การเพิ่มสินทรัพย์และความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงธุรกิจขององค์กรในที่สุด

องค์ประกอบสำคัญในกระบวนการเรียนรู้จากการทำงาน ประกอบด้วย 3 กระบวนการ คือ

1. การมองการเรียนรู้ในฐานะที่เป็นศูนย์กลางของการกระทำและลงมือปฏิบัติ (Action Learning)
2. การมองการเรียนรู้ในฐานะของกิจกรรมที่ทุกคนต้องเข้ามามีส่วนร่วม (Community of Practice)
3. การมองการเรียนรู้ในฐานะที่เป็นศาสตร์ ที่สามารถเรียนรู้ และอธิบายได้ (Action Science)

การเรียนรู้จำเป็นต้องมีการผสมผสานระหว่างการวิเคราะห์ที่มีเหตุผลมีผล การใช้จินตนาการ จิตได้สำนึก หรือจากความคิดชั่วแว่นที่เกิดขึ้น ซึ่งเป็นการใช้สมองทั้ง 2 ซีกเพื่อทำให้ข้อมูลและการเรียนรู้มีความสมบูรณ์ที่จะนำไปสู่การสังเคราะห์รูปแบบแนวคิดใหม่จนกลายเป็นศาสตร์ที่สามารถนำไปใช้ได้ให้เกิดประโยชน์ และต่อยอดการเรียนรู้พัฒนาได้อย่างเป็นระบบ

Honey และ Mumford ได้นำเสนอภาพรวมของการเรียนรู้จากการทำงานไว้ 4 ขั้น ดังนี้

1. Activist – คือ เริ่มจากการที่ได้พบกับรูปแบบประสบการณ์ใหม่ที่มีเอกลักษณ์ และต้องการเรียนรู้เพื่อหาคำตอบที่ดีที่สุดในการปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จ
2. Reflector – คือ การทบทวนประสบการณ์ และสะท้อนให้เกิดกิจกรรมการปฏิบัติ ด้วยการระดมความคิดเห็นแลกเปลี่ยนประสบการณ์จากเพื่อนร่วมงาน และลงมือปฏิบัติจริงร่วมกัน
3. Theorist – คือ การขยายผลสู่สาธารณะ โดยการอธิบาย ตีความ เปรียบเทียบความหมายประสบการณ์การเรียนรู้กับกิจกรรมหรือทฤษฎีอื่นเพื่อนำไปสู่ขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการเรียนรู้
4. Pragmatist – คือ การวางแผนขั้นตอนที่จะต่อยอดการเรียนรู้เพื่อให้ได้รับประสบการณ์ที่มากขึ้น

นอกจากนี้ การเรียนรู้ที่ดีและมีประสิทธิภาพ ควรมีลักษณะสำคัญๆ คือ สามารถควบคุมโดยตัวมันเองได้ มีความสร้างสรรค์ แสดงออกถึงการลงมือปฏิบัติ เรียนรู้จากสภาพแวดล้อมจริง ให้ความสำคัญกับเรื่องของอารมณ์และความรู้สึก เรียนรู้อย่างต่อเนื่องพร้อมเปิดรับวิธีการใหม่ๆ และต้องมีลักษณะของการสะท้อนกลับ (Reflective) กล่าวคือไม่เพียงแต่เรียนรู้เฉพาะในส่วนของตนเองเท่านั้น แต่ยังต้องตระหนักถึงกระบวนการเรียนรู้ของผู้อื่นด้วย

เศรษฐกิจในยุคปัจจุบันเต็มไปด้วยความวุ่นวายและการแข่งขันที่รุนแรง อันเนื่องมาจากการถูกรอบงำด้วยความคิดที่ว่า “ถ้าไม่โตก็ตาย” ภายใต้อุปสงค์ที่เครียดในการทำงานเหล่านี้ การตัดสินใจจึงต้องเสี่ยงและรวดเร็ว เพื่อชิงความได้เปรียบในการแข่งขัน การตัดสินใจที่ล่าช้าอาจบ่งบอกถึงความอ่อนแอ แม้จะพบภายหลังว่านำมาซึ่งการตัดสินใจที่ดีกว่าก็ตาม ดังนั้น จึงทำให้ทุกคนต่างมองโลกรอบๆ ตัวด้วยความหวาดระแวงเหมือนเป็นศัตรู โดยละเอียดที่จะกลับมาทบทวนหรือไต่ตรองดูว่าจะสามารถแก้ไขสิ่งต่างๆ ดังกล่าวได้อย่างไรเพื่อพัฒนาการเรียนรู้และตอบสนองกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก เราจึงจำเป็นต้องทำตัวให้ช้าลง และใช้เวลากับตัวเองมากขึ้นในการปรับตัวและทบทวนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง

กระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกที่รวดเร็วในยุคปัจจุบันทำให้ทุกองค์กรต่างต้องมีความว่องไวและสามารถจัดระบบโครงสร้างองค์กรให้มีรูปลักษณะที่สอดคล้อง เพื่อตอบสนองสภาพแวดล้อมของตลาดที่เปลี่ยนไป โดยพยายามใช้เครื่องมือบริหารจัดการต่างๆ เข้ามาช่วย เช่น การปรับโครงสร้าง การลดขนาดองค์กร การควบกิจการ การลงทุนเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี เป็นต้น

การเปลี่ยนแปลงเพื่อความอยู่รอดขององค์กร ต้องอาศัยการยอมรับสภาพการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและเร่งพัฒนาการเรียนรู้ เพราะการเรียนรู้จะทำให้สามารถรู้เท่าทันกับสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่เปลี่ยนไปตามกฎของ Reg Revans ที่กล่าวไว้ว่า “อัตราการเรียนรู้จะต้องเท่ากับหรือมากกว่าอัตราของการเปลี่ยนแปลง”

แนวคิดการเรียนรู้สมัยเก่า เช่น การเรียนรู้ในโรงเรียน หรือการเรียนรู้ในห้องฝึกอบรม กลายเป็นสิ่งล้าสมัยไม่สามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานจริงได้ ในตลาดแรงงานที่แรงงานมีประสบการณ์การเปลี่ยนงานหลายครั้ง อันหมายถึงการมีทักษะการทำงานหรือประสบการณ์ที่แตกต่างกันไปในแต่ละงาน แต่เนื่องจากองค์กรมีการปรับเปลี่ยนอยู่เสมอ จึงต้องการทักษะใหม่ๆ ดังนั้น ตลาดแรงงานสมัยใหม่จึงมุ่งเน้นไปที่ความสามารถในการเรียนรู้หรือการแทนที่ทักษะ (Replace Skill) นั่นคือ พนักงานที่มีคุณค่ามากที่สุดคือ พนักงานที่สามารถปรับเปลี่ยนทักษะและตอบสนองการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมขององค์กรได้

แนวคิดการฝึกงานในยุคใหม่จึงเริ่มเปลี่ยนเข้าสู่แนวทางชุมชนแห่งการฝึกปฏิบัติ (Community of practice) ซึ่งส่งผลดีมากกว่าการเรียนรู้ในห้องเรียน ดังนี้

- ได้ฝึกทำกิจกรรมที่จำลองมาจากงานที่จะต้องทำจริงในสถานที่จริง
- ทักษะที่ได้รับ จะเริ่มต้นจากระดับที่ง่ายก่อน และค่อยๆ พัฒนาไปสู่ระดับที่ยากขึ้นเรื่อยๆ
- ทักษะที่ได้รับ มาจากความสามารถที่ได้ลงมือปฏิบัติจริง ไม่ใช่มาจากการฟังจากคำบอกกล่าว
- มาตรฐานการทำงาน ถูกสร้างขึ้นจากสภาพแวดล้อมการทำงานที่สมาชิกใหม่เข้ามาร่วมสร้าง
- ไม่มีครูหรือผู้ฝึกสอนเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ คนที่จะตัดสินใจการทำงานของผู้ฝึกงาน ก็คือตัวผู้ฝึกงานเอง

อย่างไรก็ตาม การเรียนรู้จากงานที่มีอุปกรณ์ (Hard wares) เข้ามาเกี่ยวข้องด้วย ก็จำเป็นต้องมีความรู้และทักษะที่หลากหลายมากขึ้น หรือที่เรียกว่าเป็น Multi Skills นอกจากนั้น สภาพแวดล้อมการทำงานจริงนั้น ก็มีโอกาสเปลี่ยนแปลงได้ ดังนั้นจึงต้องการกระบวนการเรียนรู้ที่สามารถควบคุมความแปรปรวนในสภาพแวดล้อมการทำงานได้

การเรียนรู้แบบใหม่จะมีลักษณะเฉพาะบุคคล และเป็นส่วนที่ออกมาจากในจิตใจ (Spiritual) ทำให้สามารถค้นพบธรรมชาติที่ไม่แน่นอนหรือที่มีความแปรปรวนที่เป็นพื้นฐานของแต่ละบุคคล

การฝึกอบรมเพิ่มความรู้ มักถูกออกแบบมาให้มีความสม่ำเสมอ ส่วนการเรียนรู้จะเป็นการกระทำที่มีลักษณะต่อเนื่อง เป็นกระบวนการสร้าง ประยุกต์ และเปลี่ยนแปลงความรู้ “ความรู้” ไม่สามารถสร้างความรู้ได้เปรียบในการแข่งขันได้ เนื่องจากมันจะกลายเป็นสิ่งเก่าแก่ล้าสมัยไปหากไม่ถูกปรับเปลี่ยนตามความรู้ใหม่ที่เกิดขึ้นทุกวัน ดังนั้นการเรียนรู้จึงเป็นสิ่งที่ช่วยสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่แท้จริง

ถึงแม้ว่าความรู้ทางภาคทฤษฎีจะมีความสำคัญและเพียงพอต่อการเรียนรู้ แต่การแสดงออกในทางปฏิบัติจะมีความสำคัญในการแยกแยะการเรียนรู้ (Learning) ออกจากการรับรู้ (Knowing) เช่น เรารับรู้ว่าร่างกายต้องการการออกกำลังกายหรือต้องการอาหารอะไรที่ทำให้ร่างกายแข็งแรง แต่การเรียนรู้จะยังไม่เกิดขึ้นหากเรา ยังไม่ได้ลงมือออกกำลังกายและรับประทานอาหารที่มีประโยชน์อย่างสม่ำเสมอ นั่นจริง การเรียนรู้จะเริ่มขึ้น เมื่อเราสนใจศึกษาข้อมูลและเปรียบเทียบกับกรอบความคิดที่เราเคยมีอยู่ ซึ่งจะทำให้เราเปลี่ยนหรือไม่เปลี่ยน พฤติกรรมหรือไม่ นั่น อยู่ที่ว่าข้อมูลนั้น มีความท้าทายกับความเชื่อเดิมเราเคยมีอยู่หรือไม่

การเรียนรู้สามารถเกิดขึ้นได้ 3 ระดับ คือ

- ระดับที่ 1 - เรียกว่า Singer Loop เป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากลองผิดลองถูก
- ระดับที่ 2 - เรียกว่า Double Loop เป็นการเรียนรู้จากการต่อยอดจากการเรียนรู้ในระดับที่ 1
- ระดับที่ 3 - เรียกว่า Tripple Loop เป็นการเรียนรู้ที่ผู้เรียน ได้ทำการศึกษาและฝึกปฏิบัติจนเกิด

ความชำนาญและแตกฉานในเรื่องที่ศึกษา จนกลายเป็นผู้หยั่งรู้ (Guru)

จะมีวิธีการอย่างไรที่จะพัฒนาการเรียนรู้ของคนในองค์กรให้สามารถไปถึงระดับที่ 3 คำตอบก็คือ ต้องทำให้คนในองค์กรหลุดออกจากแนวความคิดการเรียนรู้ที่อยู่ในห้องเรียนก่อน แล้วเปลี่ยนสถานที่ทำงานให้ กลายเป็นสถานที่ในการเรียนรู้ ส่วนผู้สอนหรือผู้ถ่ายทอดความรู้ ให้เปลี่ยนมาเป็นที่ปรึกษา นอกจากนั้น เนื้อหา ที่จะนำมาสอน จะต้องมีความรู้ทั้งทางภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ แต่ควรเน้นในด้านการปฏิบัติมากกว่า หรือ อาจจะมีการอภิปราย จับประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร

สาเหตุที่ทำให้การฝึกอบรมในห้องเรียนไม่มีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิผล เนื่องจาก

1. พนักงานได้รับการฝึกอบรมที่ถูกต้อง แต่มันสายเกินไปที่จะใช้
2. พนักงานได้รับการฝึกอบรมที่ไม่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมการทำงาน
3. พนักงานถูกบังคับให้รอคอยการฝึกอบรมที่พวกเขาต้องการ
4. พนักงานรอคอยการฝึกอบรมที่พวกเขาไม่จำเป็นต้องใช้
5. พนักงานเข้าร่วมการฝึกอบรมเพียงเพื่อต้องการหนีสภาพการทำงานที่พวกเขาไม่ชอบ

สาเหตุอีกอย่างหนึ่งที่ทำให้การฝึกอบรมใช้ไม่ได้ผลก็คือ ความนิ่งเฉยของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เพราะ พวกเขาถูกฝังอยู่ในความคิดของการเป็นผู้รับ จึงไม่มีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ นอกจากนั้นอีกสาเหตุ หนึ่งที่ทำให้การฝึกอบรมไม่ได้ผลก็คือ หลักสูตรที่ใช้ในการฝึกอบรมมักมาจากฝ่ายบริหาร ซึ่งไม่สอดคล้องกับ ฝ่ายปฏิบัติการ

มุมมองในเชิงบูรณาการ (An Integrative view) ได้กล่าวถึงข้อบกพร่องของการฝึกอบรม 9 ประการซึ่ง แสดงให้เห็นว่า Work-Based Learning จะเข้ามามีส่วนช่วยในการแก้ไขข้อบกพร่องของการฝึกอบรมแบบ ดั้งเดิมได้อย่างไร ดังต่อไปนี้ คือ

1. ขาดโอกาสในการฝึกปฏิบัติ และการเปลี่ยนประสบการณ์การฝึกอบรม
2. ขาดภาวะผู้นำและขีดความสามารถอื่นๆ
3. ขาดความเกี่ยวข้องสอดคล้องกับธุรกิจและองค์กร
4. ขาดวิธีการเรียนเพื่อเรียนรู้ (Learn-to-Learn)
5. มีเวลาไม่เพียงพอที่จะสะท้อนปฏิกิริยาซึ่งกันและกัน
6. ขาดการฝึกอบรมในระดับผู้บริหาร
7. การเสื่อมศรัทธา
8. การหลีกเลี่ยงประเด็นในเรื่องความหลากหลาย
9. มีค่าใช้จ่ายที่สูงเกินไป