

๑๑

## ต้นแบบองค์การแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษาเรือนจำกลางกำแพงเพชร

นายวิศิษฐ์ ตีบงา

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
แขนงวิชาการบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2552

**Learning Organization Model: A Case Study of Kamphaengphet  
Central Prison**

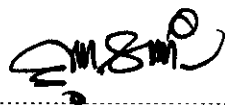
**Mr. Visit Tibnga**

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for  
the Degree of Master of Public Administration  
School of Management Science  
Sukhothai Thammathirat Open University  
2009

หัวข้อวิทยานิพนธ์ ต้นแบบองค์การแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษาเรือนจำกลางกำแพงเพชร  
ชื่อและนามสกุล นายวิศิษฎ์ ตีบงา  
แขนงวิชา บริหารรัฐกิจ  
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
อาจารย์ที่ปรึกษา 1. รองศาสตราจารย์ ดร. เสน่ห์ จู้โต  
2. รองศาสตราจารย์ ดร. ชินรัตน์ สมสืบ

วิทยานิพนธ์นี้ ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 25 มกราคม 2553

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์



ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. สุเทพ เชาวลิต)



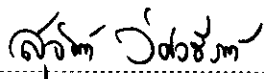
กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. เสน่ห์ จู้โต)



กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. ชินรัตน์ สมสืบ)



ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา

(รองศาสตราจารย์ ดร. สุจินต์ วิทวธีรานนท์)

ชื่อวิทยานิพนธ์ ต้นแบบองค์การแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษาเรือนจำกลางกำแพงเพชร  
ผู้วิจัย นายวิศิษฐ์ ตีบงา รหัสนักศึกษา 2493010009 ปริญญา รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
อาจารย์ที่ปรึกษา (1) รองศาสตราจารย์ ดร. เสน่ห์ จุ้ยโต (2) รองศาสตราจารย์ ดร. ชินรัตน์ สมสืบ  
ปีการศึกษา 2552

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้จากหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จ จำนวน 1 แห่ง (2) ศึกษาแนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ (3) พัฒนาต้นแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของเรือนจำกลางกำแพงเพชร

การวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพใช้เทคนิคการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 20 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ลักษณะข้อคำถามปลายเปิด วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ การวิเคราะห์เอกสารและข้อมูลทุติยภูมิ และการแจกแบบสัมภาษณ์ จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เนื้อหา เพื่อสังเคราะห์เป็นต้นแบบองค์การแห่งการเรียนรู้

ผลการวิจัยพบว่า (1) องค์การแห่งการเรียนรู้จากหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จว่ามีการดำเนินงานใน 10 ขั้นตอน เรียกว่า “ตัวแบบบูรณาการ 10 ขั้นตอนสู่บ้านคุณภาพสร้างสุข” (2) แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้จากผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบด้วย แนวทางการพัฒนา 2 ประการ ได้แก่ ปัจจัยแห่งความสำเร็จ และ ขั้นตอนการดำเนินการสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ (3) ต้นแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของเรือนจำกลางกำแพงเพชร ประกอบด้วย ปัจจัยแห่งความสำเร็จ 5 ประการ ได้แก่ ปัจจัยแห่งความพร้อมด้านบุคลากร ด้านการจัดการ ด้านการเงิน ด้านวัสดุอุปกรณ์ และด้านเทคโนโลยี กระบวนการดำเนินการสู่องค์การแห่งการเรียนรู้มี 3 ขั้นตอน ประกอบด้วย การวางแผนเตรียมการสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ การดำเนินงานสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ และการติดตามประเมินผลการดำเนินการสู่องค์การแห่งการเรียนรู้

คำสำคัญ องค์การแห่งการเรียนรู้ ต้นแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ เรือนจำกลางกำแพงเพชร

**Thesis title:** Learning Organization Model: A Case Study of Kamphaengphet Central Prison

**Researcher:** Mr. Visit Tibnga; **ID:** 2493010009; **Degree:** Master of Public Administration;

**Thesis advisors:** (1) Dr. Saneh Juito, Associate Professor; (2) Dr. Chinnarat Somseub, Associate Professor; **Academic year:** 2009

### **Abstract**

The research objectives were to: (1) study one successful learning organization; (2) study developing methods of learning organizations; and (3) develop a learning organization model for the Kamphaengphet Central Prison.

This research was a qualitative research with in-depth interviews with 20 experts. Structured interviews with open-ended questions were used as the research instrument. Documents, secondary data and questionnaires were analyzed. The resulting contents were then analyzed and synthesized in order to create a learning organization model.

The research findings are as follows. (1) A successful learning organization consists of 10 processes called “Ten-Integrated-Process Model for Happiness-Creating Quality House.” (2) There are developing methods of learning organizations from experts including factors of success and operating processes of learning organizations. (3) The Learning Organization Model of Kamphaengphet Central Prison is composed of five factors of success: personnel, management, finance, materials and technology, and there are three processes in the learning organization: planning, operation and evaluation.

**Keywords:** Learning Organization Learning Organization Model Kamphaengphet Central Prison

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความช่วยเหลือเป็นอย่างดีจาก รองศาสตราจารย์ ดร. เสน่ห์ จุ้ยโต อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และรองศาสตราจารย์ ดร. ชินรัตน์ สมสืบ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำ และติดตามการทำวิทยานิพนธ์ ในครั้งนี้อย่างใกล้ชิดมาโดยตลอด จนเสร็จเรียบร้อยอย่างสมบูรณ์ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในพระคุณของท่านเป็นอย่างยิ่งที่ได้กรุณาให้คำแนะนำปรึกษา จึงขอกราบขอบพระคุณอาจารย์ที่ปรึกษาทั้งสองท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร. สุเทพ เชาวลิต ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำในการปรับปรุงแก้ไขวิทยานิพนธ์ให้มีความถูกต้องและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 20 ท่าน ที่กรุณาสละเวลาอันมีค่าในการตอบแบบสัมภาษณ์ในการวิจัยในครั้งนี้ ตลอดจนผู้บังคับบัญชาทุกระดับ เพื่อนร่วมงาน ที่ให้การสนับสนุนและให้กำลังใจในการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้

ท้ายที่สุดนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ บิดา มารดา ที่ให้กำเนิดมาและให้การช่วยเหลือสนับสนุนในหลายๆ ด้าน ตลอดจนครอบครัวที่คอยให้กำลังใจในการจัดทำวิทยานิพนธ์จนสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

วิศิษฐ์ ตีบงา

สิงหาคม 2553

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ญ
สารบัญภาพ .....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย .....	8
กรอบแนวคิดการวิจัย .....	9
ขอบเขตของการวิจัย .....	10
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	11
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	12
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	13
แนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) .....	15
- ผลกระทบจากปัญหาการบริหารจัดการภาครัฐ .....	14
- แนวความคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ .....	16
- วัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ .....	17
- หลักการสำคัญของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ .....	17
- ลักษณะการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ .....	17
- การปฏิรูปการปฏิบัติงานภาครัฐ .....	18
- สาเหตุการปฏิรูปการปฏิบัติงานภาครัฐ .....	18
- มาตรการสำคัญที่ใช้ในการปฏิรูปการปฏิบัติงานภาครัฐ .....	19
- แผนปฏิรูประบบบริหารจัดการภาครัฐ .....	20
แนวความคิดการก้าวข้ามให้พ้นความเป็นระบบราชการ (Beyond Bureaucracy) .....	21
- ทิศทางการบริหารงานบุคคลภาครัฐแนวใหม่ .....	22
- บุคลากรภาครัฐในมิติใหม่ .....	24

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
แนวคิดการจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) .....	27
- องค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้.....	30
- กระบวนการจัดการความรู้.....	30
- หัวใจของการจัดการความรู้.....	31
- เครื่องมือในการจัดการความรู้.....	33
- การจัดการความรู้กับองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	33
- ชุมชนนักปฏิบัติ CoP (Community of Practice).....	34
- คนสำคัญที่ดำเนินการจัดการความรู้.....	38
- บทสรุป.....	41
แนวคิดที่เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization).....	42
- ประวัติแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้.....	42
- ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้.....	43
- ความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้.....	47
- ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้.....	48
- แนวคิดวินัย 5 ประการ ของ Peter M. Senge.....	49
- การเป็นบุคคลที่รอบรู้.....	50
- การมีแบบแผนความคิด.....	50
- การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน.....	51
- การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม.....	52
- การคิดอย่างเป็นระบบ.....	52
- แนวคิดบริษัทแห่งการเรียนรู้ระดับโลก Marquardt & Reynolds.....	53
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานราชทัณฑ์.....	58
- อำนาจหน้าที่ของกรมราชทัณฑ์.....	58
- แผนยุทธศาสตร์กรมราชทัณฑ์.....	65
ข้อมูลเกี่ยวกับเรือนจำกลางกำแพงเพชร.....	66
- ประวัติความเป็นมา.....	66
- ข้อมูลทั่วไป.....	67



สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
- อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ .....	67
- แผนยุทธศาสตร์เรือนจำกลางกำแพงเพชร .....	67
- โครงสร้างการบริหารงานเรือนจำกลางกำแพงเพชร .....	68
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	69
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	75
ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ .....	75
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	78
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	78
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	79
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	80
ผลการศึกษาจากหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จในการพัฒนาองค์กรสู่องค์กร แห่งการเรียนรู้ (Best Practice) .....	80
ผลการศึกษาวิเคราะห์สังเคราะห์การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้จากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 20 ท่าน .....	96
การสังเคราะห์เพื่อพัฒนาต้นแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization Model) ในเรือนจำกลางกำแพงเพชร .....	117
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	132
สรุปผลการวิจัย .....	132
อภิปรายผล .....	140
ข้อเสนอแนะ .....	149
บรรณานุกรม .....	152
ภาคผนวก .....	157
ก รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้ข้อมูลในการวิจัย .....	158
ข เครื่องมือในการวิจัย .....	161
ค ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 20 คน .....	169
ง หนังสือติดต่อขอความร่วมมือในการวิจัย .....	215
ประวัติผู้วิจัย .....	217

## ญ

### สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 3.1 แสดงรายชื่อผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ กลุ่มนักวิชาการ .....	76
ตารางที่ 3.2 แสดงรายชื่อผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ กลุ่มผู้บริหาร .....	77
ตารางที่ 4.1 ขั้นตอนสำคัญในการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ .....	96
ตารางที่ 4.2 ปัจจัยสำคัญในการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ .....	98
ตารางที่ 4.3 ปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญในการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ .....	101
ตารางที่ 4.4 การพัฒนาเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) .....	103
ตารางที่ 4.5 การพัฒนาแบบแผนความคิด (Mental Models) .....	106
ตารางที่ 4.6 การพัฒนาการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) .....	109
ตารางที่ 4.7 การพัฒนาการเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) .....	111
ตารางที่ 4.8 การพัฒนาการคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) .....	113

## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 วงจรอุปาทวี การบริหารจัดการภาครัฐ .....	4
ภาพที่ 1.2 กรอบแนวคิดการวิจัย .....	9
ภาพที่ 2.1 โมเดลปลาทู .....	40
ภาพที่ 2.2 เส้นไขสำคัญในนियามการเรียนรู้อององค์กร .....	45
ภาพที่ 4.1 เป้าหมายสูงสุดที่สมคูลของโรงพยาบาลบ้านตาก .....	81
ภาพที่ 4.2 ตัวแบบบ้านคุณภาพสร้างสุข .....	93
ภาพที่ 4.3 ตัวแบบการวางแผนกลยุทธ์เพื่อบรรลุผลสัมฤทธิ์องค์กร .....	94
ภาพที่ 4.4 อธิบายหลักการพัฒนาความรอบรู้แห่งตน .....	124
ภาพที่ 4.5 อธิบายหลักการพัฒนาแบบแผนความคิด .....	125
ภาพที่ 4.6 อธิบายหลักการพัฒนาการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม .....	126
ภาพที่ 4.7 อธิบายหลักการพัฒนาการเรียนรู้อเป็นทีม .....	127
ภาพที่ 4.8 อธิบายหลักการพัฒนาการคิดอย่างอเป็นระบบ .....	129
ภาพที่ 4.9 ต้นแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้อ เรืออจำกลางกำแพงเพชร (KPT Model) .....	131

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากที่ประเทศไทยได้นำแนวความคิดระบบราชการ (Bureaucracy) ของ Max Weber (ค.ศ.1864 - 1920) มาใช้ในการบริหารงานของหน่วยงานต่างๆ ในภาครัฐ ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ได้ก่อให้เกิดปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ขึ้นมากมาย ซึ่งหากยังไม่มีการเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารงานภาครัฐใหม่ให้เหมาะสมต่อสถานการณ์ปัจจุบัน โดยยังคงบริหารงานแบบเดิมๆ ก็จะทำให้ประเทศไทยต้องอยู่ในวังวนของปัญหาต่างๆ อย่างไม่รู้จักจบสิ้น ปัญหาในการบริหารจัดการภาครัฐสามารถ แบ่งได้ดังนี้ (สุเทพ เชาวลิต, 2537 : หน้า 4 – 8 )

#### 1.1 องค์การราชการกำลังเสื่อม (Bureaucratic Pathology)

องค์การภาครัฐซึ่งใช้ในระบบราชการเป็นกรอบในการบริหารจัดการกำลังนำไปสู่ความเสื่อม เนื่องจากระบบเก่านี้ล้าสมัย ไม่สามารถตอบสนองให้ทันกับการบริหารจัดการองค์การสมัยใหม่ ที่มีการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว โดยมีประเด็นที่ชี้ให้เห็นว่าองค์การราชการที่เป็นอยู่ในอดีตกำลังเสื่อม ดังนี้

##### 1.1.1 การขาดประสิทธิภาพ

ด้วยระบบที่เต็มไปด้วยขั้นตอนที่ยุ่งยากซับซ้อนการจัดการแปรรูปแบบโครงสร้างขององค์การเป็นแบบพีระมิด ทำให้การปฏิบัติงานล่าช้า ขาดความคล่องตัว เป็นไปด้วยกฎระเบียบที่ล้าสมัยเป็นสาเหตุประการสำคัญนำไปสู่การขาดประสิทธิภาพทางการบริหารจัดการ

##### 1.1.2 การขยายอำนาจ หน้าที่ไม่มีที่สิ้นสุด

การขยายอำนาจหน้าที่การแสดงถึงขอบเขตการรับผิดชอบของงานออกไปเรื่อยๆ เพื่อให้มีการขยายตำแหน่ง ระดับชั้นของผู้มีอำนาจโดยขาดการพิจารณาอย่างรอบคอบถึงเหตุผลความจำเป็น ประสิทธิภาพในองค์กรรวมทำให้องค์การขยายใหญ่เทอะทะ แต่ในขณะเดียวกันก็ขาดวิญญูณขององค์กรขนาดเล็กในการบริหารจัดการ

##### 1.1.3 การใช้ทรัพยากรทางการจัดการอย่างฟุ่มเฟือย

การจัดการทรัพยากรขององค์การภาครัฐที่ผ่านมานั้นมักใช้กันอย่างขาดจิตสำนึก ในความเป็นเจ้าขององค์การ (Sense of Belonging) เป็นการใช้ทรัพยากรที่ไม่มีประสิทธิภาพ

ฟุ่มเฟือย ทั้งด้านกำลังคน งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ โดยมักจะถือเอาความสะดวกของตนเอง หรือของหน่วยงานของตนเป็นหลัก ขาดการคิดคำนึงถึงประโยชน์การใช้ทรัพยากรทางการจัดการให้เกิดประโยชน์สูงสุด ในภาพรวมขององค์การ

#### 1.1.4 ความล่าช้า เฉื่อยชา เพิกเฉย

ด้วยระบบที่ขาดการกระตุ้น และการประเมินตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพ ทำให้ข้าราชการส่วนหนึ่งเกิดความเฉื่อยชา ทำงานล่าช้า เพิกเฉยงานต่างๆ ดำเนินการไปอย่างล่าช้า ปฏิบัติงานแบบไม่มีเป้าหมาย จนกลายเป็นภาพลักษณ์ของข้าราชการแบบ “เช้าชามเย็นชาม”

#### 1.1.5 การวิ่งเต้นแสวงหาความก้าวหน้า

การที่ไม่มีระบบการจัดการที่ดี ความไม่โปร่งใสในการเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง มีระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) เข้ามาแทรกแซงระบบคุณธรรม (Merit System) ในการบริหารงานบุคคลมากขึ้นทำให้ข้าราชการบางส่วน ที่หวังความก้าวหน้าทางอาชีพโดยทางลัด วิ่งเต้นผู้มีอำนาจทั้งที่เป็นข้าราชการระดับสูง และนักการเมืองเพื่อให้ตนเองได้ตำแหน่งที่มีความก้าวหน้าทางราชการ ข้าราชการบางประเภทที่มีความคิดเช่นนี้จึงไม่ค่อยทำงานให้เกิดประสิทธิภาพแต่มุ่งไปสนองตอบผู้มีอำนาจ แสวงหาความก้าวหน้าโดยการวิ่งเต้น

#### 1.1.6 การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

ระบบราชการเป็นระบบคุณธรรมที่มีความมั่นคงในอาชีพข้าราชการ สามารถดำรงตำแหน่งไปได้จนเกษียณอายุถ้าไม่กระทำผิดอย่างร้ายแรงเป็นระบบที่ไม่มีความเสี่ยง ข้าราชการที่ทำงานปกติๆ ไม่มีความผิดแม้จะไม่มีผลงานก็สามารถดำรงอยู่ได้ ทำให้ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง เพราะจะเกิดผลกระทบ

### 1.2 การขาดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีหรือธรรมาภิบาล (Dirty Governance)

การบริหารจัดการภาครัฐ จากอดีตที่ผ่านมามีปัญหาในการจัดการที่ดีขาดการใช้หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หรือธรรมาภิบาล (Good Governance) เพราะมีปรากฏการณ์ทางการบริหารต่างๆ เป็นตัวบ่งชี้ เช่น

#### 1.2.1 การบริหารแบบไม่มีส่วนร่วม

การบริหารจัดการภาครัฐที่ผ่านมายังเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมน้อยมากความคิดทางการบริหารจัดการมักอยู่ในกลุ่มของผู้บริหารหรือเฉพาะตัวผู้บริหารเองในการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ จนนำไปสู่ภาวะผู้นำแบบอัตตาธิปไตย เผด็จการทางความคิดไม่ค่อยยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานระดับปฏิบัติ

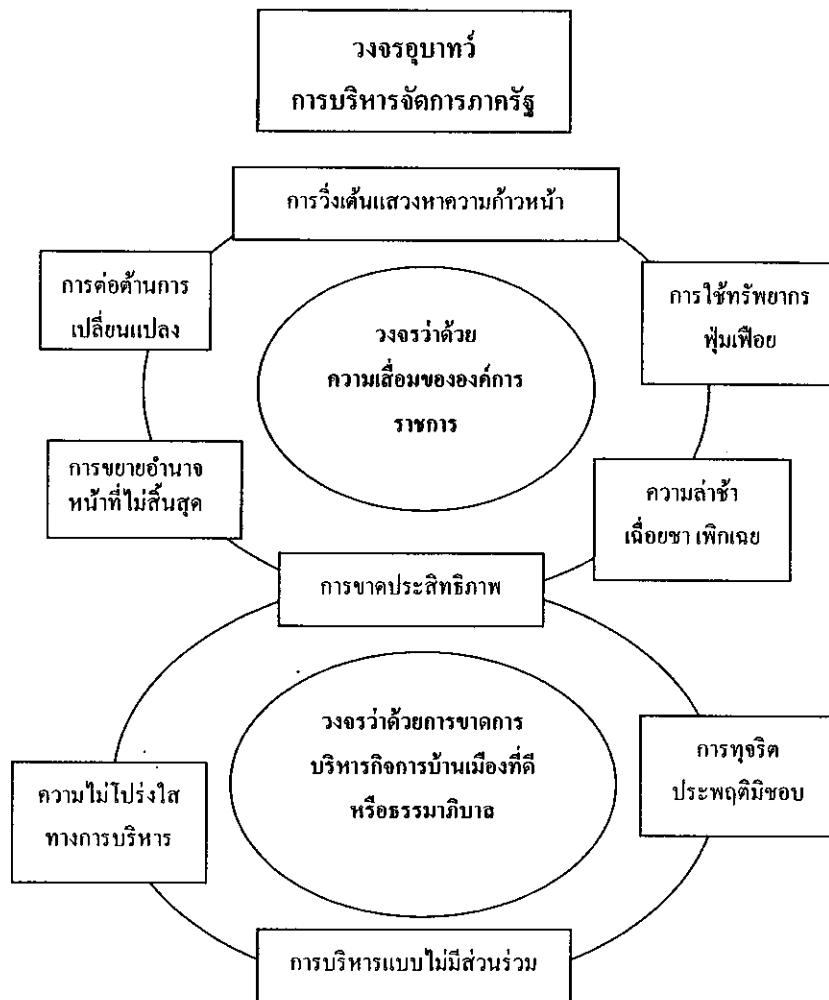
### 1.2.2 การทุจริต ประพฤติมิชอบ

การทุจริตปฏิบัติมิชอบในวงราชการเป็นปัญหาใหญ่ของการบริหารจัดการภาครัฐการแสวงหาผลประโยชน์จากตำแหน่งหน้าที่ การวิ่งเต้นการกระทำผิดกฎระเบียบ การขาดการควบคุมที่ดีการบังคับใช้กฎหมายที่หย่อนประสิทธิภาพนำไปสู่การสมยอมกันของผู้ต้องการแสวงหาผลประโยชน์

### 1.2.3 ความไม่โปร่งใสทางการบริหาร

การขาดระบบตรวจสอบ การควบคุม การประเมินผล การติดตามผลที่ดีมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดความไม่โปร่งใสทางการบริหาร เช่น ระบบการบริหารงานบุคคล การประเมินผลการปฏิบัติงาน การแต่งตั้งโยกย้าย การเลื่อนชั้น ตำแหน่ง ระบบการบริหารงานพัสดุ การงบประมาณ เป็นต้น จากความไม่โปร่งใสดังกล่าวจนนำไปสู่การประพฤติมิชอบในวงราชการเกิดขึ้น

จากปัญหาในการบริหารจัดการภาครัฐที่นำเสนอข้างต้นซึ่ง สุเทพ เชาวลิศ (2537: 8) เรียกว่า วงจรอุบาทว์การบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งแสดงได้ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1.1 วงจรอุบาทว์ การบริหารจัดการภาครัฐ

ที่มา : สุเทพ เชาวลิต (2537 : 8)

### แผนการปฏิรูประบบราชการไทย

จากวิกฤตเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นเมื่อกลางปี พ.ศ. 2540 เป็นจุดหักเหที่สำคัญของสังคมไทย ซึ่งเป็นผลพวงมาจากปัญหาต่างๆ ที่สะสมกันมานานในสถานการณ์เช่นนี้ ภาครัฐขาดความสามารถในการปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกประเทศ ส่งผลให้การปฏิรูประบบราชการมีความสำคัญอย่างยิ่ง นอกจากนั้นแล้วรัฐธรรมนูญ ฉบับปี พ.ศ. 2540 ได้เปิดโอกาสให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมในการปกครองมากยิ่งขึ้น รวมทั้งให้มีการกระจายอำนาจแก่ท้องถิ่นให้สามารถตัดสินใจในกิจการท้องถิ่นได้ด้วย ดังนั้นเพื่อให้การปฏิรูประบบราชการเกิดผลในการปฏิบัติ โดยเร็วจึงให้มีการจัดทำแผนปฏิรูประบบราชการขึ้น ตามข้อเสนอของคณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ

(ปรร.) ซึ่งเป็นรูปแบบของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่เร่งปฏิรูประบบบริหารภาครัฐอย่างขนานใหญ่ทั้งโครงสร้างกระบวนการและวัฒนธรรมการบริหารจัดการภาครัฐ โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้ (ชูศักดิ์ เจนประโคน, 2549: 134-143)

1. เพื่อให้ภาครัฐนำการบริหารที่ดีมีคุณภาพสูงไปสู่ประชาชน
2. เพื่อให้ภาครัฐ มีระบบการทำงานและเจ้าหน้าที่ที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูง เท่าเทียมกับมาตรฐานสากล
3. เพื่อให้ภาครัฐมีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า
4. เพื่อให้ภาครัฐเป็นระบบที่เกื้อกูลไว้ต่อปัญหาและความต้องการของประชาชนที่ยืดหยุ่นและปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสังคมและประชาคมโลก รวมทั้งเสริมสร้างวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล

5. เพื่อให้ภาครัฐเป็นระบบที่ได้รับความเชื่อถือศรัทธาของประชาชน

ทั้งนี้ จุดมุ่งหมายสูงสุดของการปฏิรูประบบบริหารจัดการภาครัฐก็คือ เพื่อให้ประชาชนคนไทยมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น มีความเป็นอยู่ดีและมีความสุข สังคมไทยมีเสถียรภาพ และชาติไทยมีเกียรติภูมิได้รับความเชื่อถือ และมีความสามารถสูงสำหรับการแข่งขันในเวทีโลก ดังนั้น รูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่นี้จึงเป็นการทำงานโดยยึดผลลัพธ์เป็นหลัก มีการวัดผลลัพธ์และค่าใช้จ่ายอย่างเป็นรูปธรรม มอบหมายอำนาจหน้าที่แก่ผู้ปฏิบัติงานแทนการควบคุมอย่างเคร่งครัด วัดผลงานอย่างเป็นรูปธรรม มีความโปร่งใสในการตัดสินใจ มีวิธีการทำงานที่รวดเร็วคล่องตัว เพื่อตอบสนองความต้องการของสังคมและเป็นระบบที่ประชาชนเป็นศูนย์กลางในการพัฒนา

การพัฒนาองค์กร (Organization Development) ในปัจจุบันได้รับความสนใจอย่างยิ่งจากนักบริหาร และทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร มีเครื่องมือใหม่เกิดขึ้นเพื่อใช้ในการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง เช่น Strategic Planning, Balanced Scorecard, Six Sigma, Competency, Knowledge Management และ Learning Organization (LO) ดังนั้นผู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรต้องเลือกใช้เครื่องมือต่างๆ เหล่านั้นอย่างเหมาะสม โดยต้องมีการเรียนรู้ เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจอย่างแท้จริงในแนวคิด ปรัชญาของเครื่องมือทางการบริหารและพัฒนาองค์กรนั้นๆ ว่าเครื่องมือใดเหมาะสมกับองค์กรที่จะสามารถนำมาใช้ได้จริง อำนาจ วจิตินดา (www.hrcenter.co.th ; มกราคม: 2551) ได้กล่าวไว้ว่า เครื่องมือทางการบริหารประการหนึ่งที่สามารถมีส่วนช่วยให้องค์กรได้รับความสำเร็จอันยั่งยืนคือ องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่งได้รับการกล่าวถึงกันอย่างกว้างขวางทั้งภาครัฐและเอกชน โดยภาครัฐได้ตราเป็นกฎหมายไว้ในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวด 3 มาตรา 11 ได้ตราไว้ว่า “ ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการเพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้



อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ”

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความสำคัญกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ อาทิ อโณมา คงตะแบก (2545:38-47) กล่าวว่า “การจะพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพสามารถกระทำได้โดยใช้แนวทางการบริหาร โดยการทำให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เนื่องจากการเรียนรู้เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับคนและองค์กรที่ต้องการอยู่รอดและประสบผลสำเร็จ” ปาริฉัตร คังชนะนันท์ (2548: 26-32) กล่าวว่า ปัจจัยสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้เน้นที่ “คน” เป็นหลัก เครื่องมือ อุปกรณ์ หรือเทคนิคต่างๆ ตลอดจนระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเพียงอรรถประโยชน์ ที่จะช่วยเอื้ออำนวยให้วิธีการที่จะนำไปองค์กรแห่งการเรียนรู้สะดวกขึ้น และเน้นการปฏิสัมพันธ์กันโดยตรง ไม่เน้นผ่านเอกสาร จะเห็นว่าการให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีจนหลงลืมความสำคัญระหว่างบุคคลอาจก่อให้เกิดผลเสียได้ ชูศักดิ์ เจนประโคน: (2549: 134-143) กล่าวว่า “หัวใจของการปฏิรูประบบราชการไทย เพื่อช่วยกันขับเคลื่อนไปสู่ระบบการเรียนรู้องค์กรแห่งการเรียนรู้และผ่านไปสู่กระบวนการจัดการองค์ความรู้จึงต้องประกอบไปด้วย ปัจจัยหลายประการ เช่น การสร้างวัฒนธรรมใหม่ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การสร้างและใช้ความรู้ในการทำงาน การเรียนลัดและพัฒนา งาน สร้างการเปลี่ยนแปลงด้วยยุทธศาสตร์เชิงบวก การจัดพื้นที่หรือเวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ทันสมัย ทันโลก ทันเหตุการณ์ และสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว เป็นต้น เปี่ยมพงศ์ นุ้ยบ้านด่าน (2543: 13-17) กล่าวว่า “การเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้สิ่งมีชีวิตทุกชนิดมีการปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อม เพื่อที่จะสามารถดำรงชีวิตอยู่ในโลกนี้ได้ สิ่งมีชีวิตใดก็ตามที่ไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมก็จะไม่สามารถดำรงชีวิตอยู่ได้ เช่น ไคโนเสาร์ที่สูญพันธุ์ไปเมื่อนับล้านปีมาแล้ว เป็นต้น หากเราจะเปรียบองค์การหนึ่งๆ ที่กำลังดำเนินกิจการอยู่ เป็นสิ่งมีชีวิต ดำรงชีวิตอยู่ท่ามกลาง กระแสแห่งโลกาภิวัตน์ (Globalization) องค์การใดที่มีการเรียนรู้มีการปรับตัวที่ดีก็สามารถดำรงอยู่ได้”

นักวิชาการที่สำคัญอีกท่านหนึ่ง คือ วีระวัฒน์ ปันนิตามัย ได้เขียนหนังสือชื่อ การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization Development) โดย วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544: หน้า 51-52) ได้กล่าวว่า ในบรรดาแฟชั่นของการบริหาร (Management Fashions) ในยุคสมัยนี้ นอกเหนือจากการปรับรีอกระบวนการทำงาน (Reengineering) และการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (Total Quality Management หรือ TQM) แล้ว แนวคิดของ “องค์กรแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization) หรือ LO ก็เป็นที่นิยมไม่น้อยในทัศนะของ วีระวัฒน์ ปันนิตามัย เห็นว่า

แนวปฏิบัติต่างๆ ของ LO จะช่วยส่งเสริมขีดความสามารถของคนในองค์กร แทนที่จะมุ่งเป็นผลกำไรของการประกอบการ การมุ่งคืนผลตอบแทนของการลงทุน แก่ผู้ถือหุ้นเป็นสำคัญ หากองค์กรใดเปิดโอกาสและบุคคลให้ได้ใช้ และพัฒนาศักยภาพสูงสุดของคน ในขณะที่ปฏิบัติงานจะเป็นการสร้าง ความพึงพอใจในงานความจงรักภักดีของผู้ปฏิบัติงาน ในองค์กร นอกเหนือจากการมีส่วนร่วมให้ ในรูปของผลิตภาพ (Productivity) ต่างๆ นับว่าเป็นการส่งเสริมและสร้างประโยชน์ให้ทั้งผู้ปฏิบัติ และองค์กรร่วมกันทั้งสองฝ่าย

เรือนจำกลางกำแพงเพชร สังกัดกรมราชทัณฑ์ กระทรวงยุติธรรม มีอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติต่อผู้กระทำผิดตามคำสั่งศาล หรือคำสั่งของผู้มีอำนาจตามกฎหมาย

ภารกิจหลักของการบริหารงานเรือนจำมีด้วยกัน 3 ด้านใหญ่ๆ ดังนี้

1. การควบคุมผู้ต้องขังให้อยู่มีให้หลบหนีได้
2. การแก้ไขพัฒนาพฤตินิสัยผู้ต้องขังให้กลับตนเป็นคนดีภายหลังจากพ้นโทษแล้ว
3. การพัฒนาการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ

หากพิจารณาภารกิจทั้ง 3 ด้านแล้ว ภารกิจที่ 1 และที่ 2 จะสำเร็จลงได้จะต้องอาศัย ประสิทธิภาพของภารกิจที่ 3 คือการพัฒนาการบริหารงานภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ ทั้งด้านการบริหารงาน การบริหารคน และการบริหารเงินล้วนมีความสำคัญ โดยเฉพาะการบริหารคนหรือ บุคลากรเพราะเมื่อได้รับการพัฒนาอย่างถูกวิธีและต่อเนื่องจะทำให้มีความเป็นมืออาชีพมีสมรรถนะสูง การทำงานมีประสิทธิภาพ มีการทำงานเป็นทีม การประสานงานที่ดี จึงจะทำให้ภารกิจต่างๆ เกิดผลสำเร็จได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะงานด้านการควบคุมผู้กระทำผิดในสังคมให้พ้นจากสังคมปกติทั่วไป และทำการแก้ไขพฤตินิสัยใหม่โดยอาศัยหลักทฤษฎีจิตวิทยา หลักมนุษยธรรม หลักเมตตาธรรม ถือว่าเป็นภารกิจที่สำคัญและยากมาก จะต้องใช้ความรู้หลากหลายสาขาเป็นสหวิทยา ดังนั้น ผู้ที่ทำหน้าที่ดังกล่าวต้องมีความรอบรู้ มีการสังสมความรู้ จัดเก็บความรู้และถ่ายทอดความรู้ มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีการประสานงานเป็นทีมงาน มีเป้าหมายยุทธศาสตร์เดียวกัน บริหารระดับสูงจะต้องรู้จักและเลือกใช้หลักและวิธีการบริหารจัดการที่ดีมาใช้บริหารภายในหน่วยงานอย่างเหมาะสม และการนำหลักการแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้จึงเป็นแนวทางหนึ่งที่จะทำให้ การดำเนินการกิจบรรลุเป้าหมาย

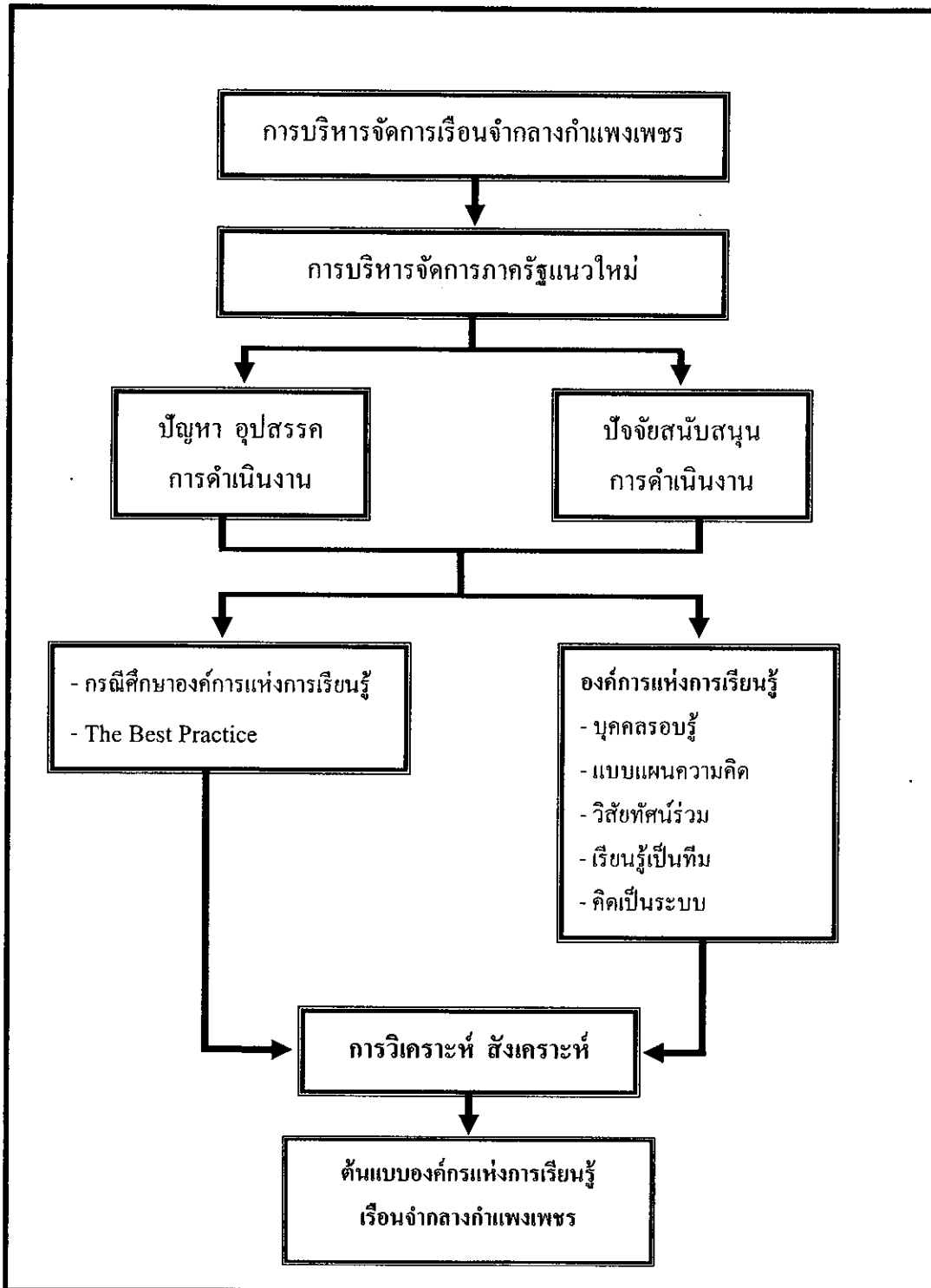
จากปัญหาในการบริหารราชการไทย แผนการปฏิรูปราชการไทย และแนวทางการพัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ข้างต้น ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาแนวทางการพัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้แล้วนำมาใช้บริหารงานในเรือนจำกลางกำแพงเพชร โดยมีความเชื่อว่า เมื่อบุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องจนมีความเชี่ยวชาญในสายงานมีสมรรถนะสูงมีคุณภาพและคุณธรรม ระบบความคิดที่ดี มีวิสัยทัศน์ร่วมกันแล้วจะทำให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้

เมื่อในองค์กรเกิดการเรียนรู้ตลอดเวลาแล้วจะทำให้เกิดนวัตกรรมต่างๆ มากมาย ทั้งนวัตกรรมทางเทคโนโลยี นวัตกรรมทางด้านแนวคิดใหม่ๆ มีการต่อยอดตลอดเวลา มีการแข่งขันเชิงสร้างสรรค์ อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารงาน โดยมีเป้าหมายสูงสุดคือประโยชน์สุขของสังคมไทย

## 2. วัตถุประสงค์การวิจัย

- 2.1 เพื่อศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้จากหน่วยงานที่ประสบผลสำเร็จ จำนวน 1 แห่ง
- 2.2 เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้
- 2.3 เพื่อพัฒนาดัชนีแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเรือนจำกลางกำแพงเพชร

### 3. กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1.2 กรอบแนวคิดการวิจัย

#### 4. ขอบเขตของการวิจัย

##### ขอบเขตด้านเนื้อหา

4.1 ศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้จากหน่วยงานที่ประสบผลสำเร็จ จำนวน 1 แห่ง ได้แก่ โรงพยาบาลบ้านตาก

4.2 ศึกษาจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยมีประเด็น ดังนี้

4.2.1 ขั้นตอนการดำเนินการสู่องค์การแห่งการเรียนรู้

4.2.2 ปัจจัยสำคัญในการพัฒนาสู่องค์การแห่งการเรียนรู้

4.2.3 ปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญ

4.2.4 วิธีการหรือเทคนิคการพัฒนาองค์การตามกรอบแนวคิดวินัย 5 ประการ

ของ Peter M Senge

- การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery)
- การมีแบบแผนความคิด (Mental Models)
- การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)
- การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)
- คิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking)

4.3 วิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาแล้วนำมาพัฒนาต้นแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้มาประยุกต์ใช้ในเรือนจำกลางกำแพงเพชร

##### ขอบเขตด้านผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

การวิจัยในครั้งนี้ใช้เทคนิคการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก โดยศึกษาจากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 20 คน ใช้วิธีคัดเลือกแบบเจาะจง มีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาคัดเลือก ดังนี้

1. อาจารย์ในสถาบันการศึกษา นักวิชาการอิสระ วิทยากร ที่มีผลงานเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ หรือผู้บริหารหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนที่นำแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้มาใช้ในการบริหารหน่วยงาน จำนวน 10 คน

2. ผู้บริหารและบุคลากรของกรมราชทัณฑ์หรือหน่วยงานอื่น ที่มีประสบการณ์ในการบริหารงาน โดยมีผลงานเป็นที่ประจักษ์มาแล้ว หรือมีผลงานทางวิชาการเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ จำนวน 10 คน

## 5. นิยามศัพท์เฉพาะ

5.1 หน่วยงานที่ประสบผลสำเร็จ หมายถึง โรงพยาบาลบ้านตาก

5.2 องค์กร หมายถึง บุคคล คณะบุคคล หรือสถาบันซึ่งเป็นส่วนประกอบของหน่วยงานใหญ่ที่ทำหน้าที่สัมพันธ์กันหรือขึ้นต่อกัน และ องค์กรหมายความรวมถึงองค์การด้วย

5.3 ต้นแบบ หมายถึง ตัวแบบ (Model) แบบจำลอง

5.4 ต้นแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง แบบจำลองการบริหาร ที่นำมาใช้ในการบริหารงานในองค์กรแล้วส่งผลให้บุคลากรภายในองค์กร มีการเรียนรู้ร่วมกัน มีการพัฒนาตัวเองอยู่เสมอ มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ในการมุ่งสู่ยุทธศาสตร์หรือเป้าหมายขององค์กร ประกอบด้วยประเด็นหลัก ดังนี้

5.4.1 ปัจจัยสำคัญในการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

5.4.2 ขั้นตอนสำคัญในการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

5.4.3 เทคนิค วิธี สำคัญ ในการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery)
- 2) การมีรูปแบบความคิด (Mental Models)
- 3) การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)
- 4) การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)
- 5) การคิดเชิงระบบ (System Thinking)

5.5 เรือนจำกลางกำแพงเพชร หมายถึง สถานที่ซึ่งใช้ในการควบคุม กักขัง ผู้กระทำความผิดหลังจากคำพิพากษาของศาล หรือคำสั่งของผู้มีอำนาจให้ลงโทษได้ตามกฎหมาย ที่สังกัดกรมราชทัณฑ์ กระทรวงยุติธรรม

5.6 ผู้ทรงคุณวุฒิ หมายถึง ผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ การเปลี่ยนแปลงองค์การ ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีผลงานเป็นที่ประจักษ์มาแล้ว เช่น บทความทางวิชาการ ผลงานวิจัย หรือมีผลงานทางการบริหารที่นำพาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้

## 6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

6.1 ได้ต้นแบบ (Model) องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานในเรือนจำกลางกำแพงเพชรได้อย่างเหมาะสม

6.2 เป็นแนวทางให้กับเรือนจำหรือหน่วยงานอื่นๆ ที่จะนำไปปรับใช้ในการบริหารองค์กร ผู้องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้

6.3 เป็นแนวทางสำหรับผู้สนใจ หรือนักศึกษา ที่จะประยุกต์ใช้ หรือต่อยอดให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ในบริบทของแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management : NPM) หรือการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) ได้

## บทที่ 2

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง ต้นแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาเรือนจำกลางกำแพงเพชร ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสารงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดกรอบแนวคิด และเป็นแนวทางในการ ศึกษาโดยได้กำหนดเป็นประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่
  - ผลกระทบจากปัญหาการบริหารจัดการภาครัฐ
  - แนวความคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่
  - วัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่
  - หลักการสำคัญของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่
  - ลักษณะการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่
  - การปฏิรูปการปฏิบัติงานภาครัฐ
  - สาเหตุการปฏิรูปการปฏิบัติงานภาครัฐ
  - มาตรการสำคัญที่ใช้ในการปฏิรูปการปฏิบัติงานภาครัฐ
  - แผนปฏิรูประบบบริหารจัดการภาครัฐ
2. แนวความคิดการก้าวข้ามให้พ้นความเป็นระบบราชการ
  - ทิศทางการบริหารงานบุคคลภาครัฐแนวใหม่
  - บุคลากรภาครัฐในมิติใหม่
3. แนวคิดการจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM)
  - องค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้ (Knowledge Process)
  - กระบวนการจัดการความรู้
  - หัวใจของการจัดการความรู้
  - เครื่องมือในการจัดการความรู้
  - การจัดการความรู้กับองค์กรแห่งการเรียนรู้
  - ชุมชนนักปฏิบัติ CoP (Community of Practice)
  - คนสำคัญที่ดำเนินการจัดการความรู้



- บทสรุป
- 4. แนวคิดที่เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้
  - ประวัติแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้
  - ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้
  - ความสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้
  - ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้
  - แนวคิดวินัย 5 ประการ (The Fifth Discipline) ของ Senge
  - แนวคิดบริษัทแห่งการเรียนรู้ระดับโลก (The Global Learning Company) ของ Marquardt & Reynolds (1994)
- 5. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานราชการ
  - อำนาจหน้าที่ของกรมราชทัณฑ์
  - แผนยุทธศาสตร์กรมราชทัณฑ์
- 6. การบริหารงานของเรือนจำข้อมูลเกี่ยวกับเรือนจำกลางกำแพงเพชร
- 7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

## 1. แนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management)

การเปลี่ยนแปลงของสังคมทั้งในระดับประเทศและสังคมโลกนำไปสู่การปรับตัวขององค์กรต่างๆ การตอบรับการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการของสังคมที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว ก่อให้เกิดการแข่งขันรุนแรงมากยิ่งขึ้น การบริหารจัดการภาครัฐก็เช่นเดียวกัน ได้เกิดการเปลี่ยนแปลง เช่น การปฏิรูประบบราชการ การสร้างยุทธศาสตร์ในการพัฒนาการบริหารจัดการทั้งด้านระบบโครงสร้างองค์กรและบุคลากรภาครัฐ การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวมาจากความจำเป็นในการสร้างนวัตกรรมทางการบริหารจัดการภาครัฐ โดยมุ่งให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ทั้งนี้ เพื่อให้ภาครัฐสามารถบริการประชาชนอย่างมีความรับผิดชอบ โปร่งใส ตรวจสอบได้ และตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างแท้จริงและทั่วถึง

การพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ด้วยผลมาจากการเปลี่ยนแปลงปัจจัยทั้งภายนอกและภายในประเทศ เช่น การเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม การเมือง เทคโนโลยี องค์กรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งกระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) ที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว ประกอบกับประเทศไทยอยู่ในยุคที่กำลังฟื้นฟูประเทศภายหลังจากการประสบภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจ มีผลทำให้ทรัพยากรของภาครัฐลดลงเกิดข้อจำกัดต่าง ๆ มากมาย ใน

ขณะเดียวกันการเรียกร้องการให้บริการสาธารณะต่าง ๆ จากภาครัฐก็กลับมีมากยิ่งขึ้น องค์การเอกชนและภาคประชาชนต่างต้องการเข้ามามีบทบาทมีส่วนร่วมในการดำเนินการของภาครัฐมากขึ้นในการเรียกร้องสิทธิอันพึงมีพึงได้ เงื่อนไขต่าง ๆ เหล่านี้ทำให้ภาครัฐจำเป็นต้องปรับตัวเพื่อรองรับให้ทันโดยการนำเอาระบบการบริหารจัดการแนวใหม่ (New Public Management) ที่มีประสิทธิภาพเหมาะสมกับบริบทของการเปลี่ยนแปลง เช่น ระบบการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management) การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) การบริหารแบบบูรณาการ (Integrated Management) กลยุทธ์การบริหาร BSC (Balanced Scorecard) กลยุทธ์การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (Total Quality Management) เป็นวิธีการที่สำคัญ โดยเน้นการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่สามารถวัดผลลัพธ์ได้อย่างชัดเจน โดยประชาชนผู้รับบริการในฐานะเป็นลูกค้าเป้าหมายที่ต้องได้รับการเอาใจใส่ดูแลอย่างดีที่สุด

### **ผลกระทบจากปัญหาการบริหารจัดการภาครัฐ**

ลักษณะการบริหารจัดการระบบราชการของภาครัฐที่ผ่านมาในอดีตได้ก่อให้เกิดปัญหาทางการบริหารมากมาย และปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นส่งผลกระทบให้เกิดความเสียหายต่อการบริหารพัฒนาประเทศ ดังนี้

#### **1. การบั่นทอนศักยภาพของทรัพยากรบุคคลภาครัฐ**

ทรัพยากรบุคคลถือเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งในการบริหารจัดการภาครัฐ และการนำประเทศให้เจริญก้าวหน้าสามารถแข่งขันได้ในระดับสากลแต่จากการบริหารราชการที่ผ่านมาเป็นระบบที่ไม่สามารถจูงใจให้ดึงเอาศักยภาพของบุคลากรออกมาใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่และนอกจากนั้นยังบั่นทอนหรือทำลายศักยภาพของทรัพยากรบุคคลในองค์การด้วยซ้ำไป ทำให้ทรัพยากรบุคคลในภาครัฐพัฒนาตนเองได้ช้า ไม่ค่อยมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน ทำงานไปวัน ๆ เท่านั้น

#### **2. ไม่สนับสนุนการเจริญเติบโตของภาคเอกชน**

การบริหารการพัฒนาประเทศนั้นต้องได้รับการสนับสนุนส่งเสริม ร่วมมือกันทั้งภาครัฐและภาคเอกชน การเจริญเติบโตของภาคเอกชนจะช่วยส่งเสริมให้การพัฒนาประเทศก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว แต่ภาคเอกชนมักจะประสบปัญหาอุปสรรคในการประกอบกิจการเมื่อต้องดำเนินการติดต่อกับภาครัฐด้วยระบบที่ไม่เอื้ออำนวย เช่น มากด้วยขั้นตอนล่าช้า ความเฉื่อยชาของราชการ ความไม่โปร่งใส เป็นต้น เหล่านี้ล้วนเป็นอุปสรรคในการประกอบธุรกิจของภาคเอกชนทั้งสิ้น ทำให้การขยายตัว การเติบโตของธุรกิจภาคเอกชนเป็นไปไม่ได้เต็มที่ ส่งผลกระทบต่อการบริหารประเทศในภาพรวม

### 3. อุปสรรคต่อการบริหารการพัฒนาประเทศ

ด้วยระบบการบริหารระบบราชการที่ขาดประสิทธิภาพ ขาดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีหรือหลักธรรมาภิบาล ส่งผลกระทบต่อการบั่นทอนศักยภาพของบุคลากร การไม่เอื้ออำนวยต่อการเจริญเติบโตของภาคเอกชน ระบบราชการเป็นระบบใหญ่ มีบุคลากรเป็นจำนวนมาก การมีระบบการบริหารจัดการที่ขาดประสิทธิภาพย่อมส่งผลต่อภาพรวม เป็นอุปสรรคต่อการบริหารการพัฒนาประเทศในที่สุด

#### แนวความคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่เป็นแนวความคิดที่ได้รับความสนใจอย่างกว้างขวางทุกประเทศ ภาครัฐ คือ กลไกหลักของการบริหารประเทศที่จะต้องสร้างความเข้มแข็ง สามารถปรับตัวให้เข้ากับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น การเสริมสร้างศักยภาพความเข้มแข็งของประเทศให้สามารถแข่งขันและช่วงชิงความได้เปรียบ เพื่อสร้างความมั่นคงและความมั่นคงให้กับประเทศนั้น จะต้องเสริมสร้างศักยภาพ 3 ประการ คือ

1. การมีระบบเศรษฐกิจที่แข็งแกร่ง
2. การมีสังคมที่น่าอยู่
3. การมีกระบวนการทางการเมืองที่ชอบธรรม

ศักยภาพทั้ง 3 ประการดังกล่าวนี้ เป็นสิ่งที่ประเทศไทยต้องเสริมสร้างขึ้นมาให้ได้ แต่จากสภาพการณ์ที่ผ่านมาประเทศไทยยังไม่สามารถบรรลุสิ่งดังกล่าวนี้ได้ เป็นปัญหาที่ทำทลายความสามารถของรัฐบาลในยุคปัจจุบันว่า ทำอย่างไรเราจึงจะสามารถทำให้ประเทศไทยของเรามีศักยภาพทั้ง 3 ประการได้ครบ

การเสริมสร้างศักยภาพของประเทศนั้นจะต้องเริ่มต้นที่ประเด็นปัญหาที่เป็นอุปสรรคเสียก่อนและประเด็นปัญหาประการแรกก็คือกลไกภาครัฐที่ไม่เข้มแข็งล้ำสมัยที่จำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอย่างเร่งด่วน ดังเช่นระบบราชการที่เป็นกลไกหลักที่สำคัญของภาครัฐ ด้วยระบบราชการมีปัญหาดังนี้

1. การรวมอำนาจอยู่ที่ศูนย์กลาง
2. การขาดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ
3. ความล้าสมัยของระเบียบ กฎหมายต่าง ๆ
4. ความล้าหลังของเครื่องมือ อุปกรณ์ในการทำงาน
5. ความขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และมีความทันสมัย
6. การบริหารแบบขาดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีหรือธรรมาภิบาล

### วัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

จากสภาพของระบบราชการที่มีปัญหาดังกล่าวจึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการภาครัฐใหม่ โดยมีความจำเป็นที่ต้องมีการดำเนินการ โดยการปฏิรูประบบราชการทั้งระบบ ไม่ว่าจะเป็นด้านกระบวนการบริหารจัดการ ด้านการบริหารงบประมาณ และทรัพยากรการบริหารงานบุคคลในภาครัฐ โดยมีวัตถุประสงค์ในการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ดังนี้

1. เพื่อให้ราชการเป็นกลไกและเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพของรัฐบาล
2. เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะของประเทศในการแข่งขันเวทีโลก
3. เพื่อสร้างความโปร่งใส ความตรงไปตรงมาในการปฏิบัติราชการ
4. เพื่อให้ราชการประกอบด้วยเจ้าหน้าที่ที่มีประสิทธิภาพ
5. เพื่อสร้างวัฒนธรรม และคุณค่าใหม่ในราชการ

### หลักการสำคัญของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

หลักการสำคัญในการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มี ดังนี้

1. การยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง (People Center) โดยการปฏิบัติต่อประชาชนในลักษณะ “ลูกค้า” แทนผู้ถูกปกครอง
2. ทำงานเฉพาะเท่าที่จำเป็น โดยสร้างเครือข่ายและทำงานร่วมกับภาคเอกชนและประชาชนแบบพันธมิตร
3. มีความรับผิดชอบสูง โดยวัดผลสำเร็จของงานอย่างเป็นรูปธรรม

### ลักษณะการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่

ลักษณะการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มีกระบวนการและวิธีการทำงานดังนี้

1. ยึดหลักการ การสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) เป็นกรอบความคิดและกระบวนการทำงาน
2. มีการทบทวนบทบาทและภาระหน้าที่ใหม่ เลือกลงและสร้างเครือข่ายเป็นพันธมิตรกับงานเฉพาะบทบาทที่รัฐจำเป็นต้องทำเท่านั้นกับภาคเอกชนและภาคประชาชนอย่างประสานสัมพันธ์กันเพื่อเป้าหมายการพัฒนาและความเจริญของประเทศร่วมกัน
3. มีการบริหารงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management) มีดัชนีวัดความสำเร็จ (Critical Success Factors) ของแผนงานและดัชนีวัดผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicators) ในระดับองค์กรและระดับบุคคล
4. มีประชาชนเป็นเป้าหมายการทำงาน คือ ประชาชนเป็นหลัก (Customer - Oriented) โดยการให้บริหารอย่างหลากหลายตามสภาพธรรมชาติของท้องถิ่นและชุมชน

5. เพิ่มความคล่องตัวแก่หน่วยงานในระดับล่างและระดับปฏิบัติการโดยการบริการประชาชนที่มีคุณภาพสูง

6. เปิดกว้างต่อแนวคิดเรื่องการแข่งขันการให้บริการทั้งระหว่างหน่วยงานของรัฐด้วยกัน และระหว่างหน่วยงานของรัฐและเอกชน เพื่อยกมาตรฐานงานให้สูงได้มาตรฐานมากที่สุด

7. มีการวัดความพึงพอใจของลูกค้า ความพึงพอใจของประชาชนและเจ้าหน้าที่ โดยการวัดประสิทธิภาพและความคุ้มค่า

8. มีการจัดการด้านการเงิน การคลัง และระบบการตัดสินใจที่โปร่งใส

9. มีระบบการบังคับบัญชาที่สั้น คล่องตัว และเน้นการทำงานแบบแนวนอนมากกว่า แนวตั้ง

10. มีบุคลากรที่มีคุณภาพสูง มีรายได้มาตรฐานเดียวกับภาคเอกชน

11. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการเพื่อให้การปรับปรุงคุณภาพการบริการ มีการพัฒนาที่ยั่งยืน

12. ได้รับการยอมรับจากสังคมในการมีมาตรฐานสูงในการปฏิบัติงาน

#### การปฏิรูปการปฏิบัติงานภาครัฐ

ประเทศไทยได้ตระหนักว่าปัจจุบันนี้ภาครัฐการเป็นอุปสรรคในการพัฒนาประเทศ แทนที่จะเป็นแกนนำหลักในการพัฒนาดังเช่นในอดีต ที่เป็นเช่นนี้ เนื่องมาจากสาเหตุหลายประการ เช่น การที่ภาครัฐการยังมีระบบงานที่ไม่มีประสิทธิภาพล้ำสมัยไม่สร้างสรรค์ และขาดศักยภาพ ทำให้ไม่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของระบบต่าง ๆ ได้ อันเป็นผลมาจากกระแสโลกาภิวัตน์ ตลอดจนไม่สามารถปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสภาพแวดล้อมในประเทศในด้านความต้องการรับบริการของประชาชน หรือสามารถรับมือกับปัญหาใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นในสังคม

#### สาเหตุการปฏิรูปการปฏิบัติงานภาครัฐ

สาเหตุหลักที่ผลักดันให้กระแสการปฏิรูปการปฏิบัติงานภาครัฐเกิดขึ้น อย่างต่อเนื่องก็คือ ภัยสาเหตุ ดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงของโลกเป็นไปอย่างรวดเร็ว เปิดกว้าง มีการแข่งขันกันสูงขึ้น รัฐบาลมีนโยบายที่ชัดเจนที่จะสนับสนุนความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ การจ้างงานที่มีความมั่นคงยั่งยืน มีความมั่นคงปลอดภัยในสังคม แต่เนื่องจากโครงสร้างวิธีการทำงานของภาครัฐมีขนาดใหญ่ ไม่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของเศรษฐกิจและสังคมทั้งใน และต่างประเทศ ตลอดจนความต้องการของประชาชนที่มีความหลากหลายซับซ้อนมากขึ้นได้อย่างทันการณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันเป็นยุคที่การทำงานที่ต้องการประสิทธิภาพ รวมทั้งการบริหารกฎระเบียบที่

เหมาะสมของภาครัฐเป็นปัจจัยสำคัญที่จะสนับสนุนความสามารถและประสิทธิภาพในการแข่งขันในเวทีโลกได้

2. ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำและภาระหนี้สินของรัฐผลของภาระหนี้ และการขาดดุลงบประมาณจำนวนมากของรัฐได้กลายเป็นปัญหาเด่นชัดขึ้นมาเมื่อเกิดภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ ทำให้เกิดแรงกดดัน รัฐบาลในการลดขนาดของภาครัฐและเพิ่มประสิทธิผลในการทำงานราชการภายใต้ทรัพยากรที่จำกัด เนื่องจากรัฐบาลไม่มีทรัพยากรที่เพียงพอในการแก้ปัญหาเศรษฐกิจและสังคมที่มีมากขึ้น

3. ประชาชนเสื่อมความศรัทธาในระบบราชการ ประชาชนมีความรู้สึกว่าการทำงานของภาครัฐไม่มีประสิทธิภาพ และทำงานไม่คุ้มค่าเมื่อเปรียบเทียบกับการทำงานของภาคเอกชนที่มีการปรับปรุงกระบวนการทำงานและนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้อย่างต่อเนื่อง นโยบายและมาตรการของรัฐก็มักจะแก้ปัญหาไม่สำเร็จ มีความล่าช้าไม่ทันต่อเหตุการณ์ มีการเลือกปฏิบัติ มีการทุจริตประพฤติมิชอบปรากฏเป็นข่าวในสื่อมวลชนให้เห็นกันบ่อยครั้งเกิดความเสื่อมเสียเสื่อมความศรัทธาในงานราชการ

#### มาตรการสำคัญที่ใช้ในการปฏิรูปการปฏิบัติงานภาครัฐ

มาตรการที่ประเทศต่าง ๆ กำหนดเป็นเงื่อนไขในการปฏิบัติงานภาครัฐ จะมีสาระสำคัญเป็นแนวทางที่สำคัญ ๆ กัน 8 ประการ ดังนี้

1. การสร้างทางเลือกและการแข่งขันในการให้บริการภาครัฐ ประเทศต่าง ๆ ส่วนใหญ่ใช้นโยบายแปรรูปองค์การของรัฐ (Privatization และ Corporatization) เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบและโครงสร้างการให้บริการที่เป็นรูปธรรมชัดเจน หรืออาจกระทำในรูปของการ จ้างเหมา ซึ่งนอกจากจะเพิ่มรายได้ประหยัดรายจ่ายของรัฐแล้วยังเป็นการสร้างความตระหนักแก่เจ้าหน้าที่ของรัฐและประชาชนถึงความจำเป็นของการปฏิรูปการปฏิบัติงานภาครัฐด้วย

2. การปรับปรุงระบบการเงิน งบประมาณ และการวัดผลงาน ให้มีความสำคัญกับการพัฒนาระบบบัญชีที่แสดงค่าใช้จ่ายที่จริงของงานราชการ ได้แก่ ระบบบัญชีแบบพึงรับพึงจ่ายแทนบัญชีเงินสด และมีการสร้างตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ของงาน เพื่อให้การใช้จ่ายงบประมาณของรัฐเป็นไปอย่างคุ้มค่าและเป็นข้อมูลพื้นฐานในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานต่อไป

3. การมอบอำนาจและความคล่องตัวให้ผู้บริหาร โดยการใช้การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) เพื่อสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบต่อสัญญาผลการทำงานที่ทำไว้ โดยจะได้รับอำนาจและอิสระในการบริหารจัดการเพิ่มขึ้น

4. การตอบสนองต่อประชาชน การให้บริการที่ประชาชนต้องการ (Responsiveness) เริ่มจากการมีประกาศสัญญาประชาคม (Citizens Charter) เพื่อประกันคุณภาพการบริการ การอำนวยความสะดวกแก่ประชาชน การปรับปรุงความโปร่งใสในการตัดสินใจและกระบวนการทำงาน รวมทั้งการมีระบบรับคำร้องเรียนจากประชาชนในกรณีที่เกิดปัญหาขึ้น

5. การปรับปรุงระบบการบริหารบุคคลการพัฒนากระบวนการบริหารที่เป็นกลุ่มผู้นำที่มีคุณภาพ มีความสามารถสูง และพัฒนาระบบการบริหารบุคคลที่มีความคล่องตัว มีการทำงานเป็นทีม มีค่าตอบแทนตามผลสัมฤทธิ์ของงาน และมีการพัฒนาเจ้าหน้าที่อย่างต่อเนื่องเป็นระบบ

6. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการปรับปรุงกระบวนการทำงานและการให้บริการ เช่น การปฏิบัติงานนอกสำนักงาน (Flexi - Place) การให้บริการครบวงจรจุดเดียวเบ็ดเสร็จ (One Stop Service) และการให้บริการตลอด 24 ชั่วโมง ตลอดจนการพัฒนาผลงานการทำงาน การให้ข้อมูลข่าวสารต่อสาธารณะ และการรับฟังความคิดเห็นของประชาชน

7. การบริหารกฎหมาย กฎ ระเบียบ การทบทวนกฎหมาย กฎ ระเบียบต่าง ๆ ให้ทันสมัย ไม่เป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงานของภาครัฐและภาคเอกชน การปรับปรุงภาษาที่ใช้ให้ประชาชนเข้าใจง่าย ลดความซับซ้อน และมีการบริหารกฎหมาย กฎ ระเบียบที่เอื้อประโยชน์ต่อการพัฒนาประเทศ

8. การปรับปรุงการกำกับดูแลและการจัดทำนโยบาย การให้ความสำคัญกับการกำกับดูแลการให้บริการของรัฐที่จัดทำโดยราชการส่วนท้องถิ่น ภาคเอกชน หรือหน่วยงานของรัฐในรูปแบบอื่นให้ได้ผลงานที่คุ้มค่า เป็นไปตามวัตถุประสงค์ โดยรัฐบาลส่วนกลางจะเน้นการพัฒนา นโยบายที่มองการณ์ไกล และดำเนินมาตรการป้องกันปัญหาที่ถูกต้องเหมาะสม

#### **แผนปฏิรูประบบบริหารจัดการภาครัฐ**

เพื่อให้ภาครัฐสามารถนำบริการที่ดีมีคุณภาพไปสู่ประชาชนมีระบบการทำงานและเจ้าหน้าที่ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงเท่าเทียมกับมาตรฐานสากล มีการใช้ทรัพยากรที่คุ้มค่า เป็นระบบที่เกื้อกูลและไวต่อปัญหาและความต้องการของประชาชนยืดหยุ่นและปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสังคมและประชาคม โลกรวมทั้งเสริมสร้างวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ตลอดจนเป็นระบบที่ได้รับความเชื่อถือศรัทธาของประชาชน ทั้งนี้จุดมุ่งหมายสูงสุดของการปฏิรูปการปฏิบัติงานภาครัฐก็เพื่อให้ประชาชนคนไทยมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น มีความเป็นอยู่ที่ดี มีความสุข สังคมมีเสถียรภาพและมีเกียรติภูมิได้รับความเชื่อถือ แข่งขันในเวทีโลกได้ ที่ประชุมคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 11 พฤษภาคม 2542 จึงได้กำหนดแผนปฏิรูประบบการบริหารภาครัฐ โดยกำหนดขอบเขตการดำเนินงาน 5 แผน ดังนี้

1. แผนการปรับเปลี่ยนบทบาท ภารกิจ และวิธีการบริหารงานของภาครัฐ ภาครัฐจำเป็นต้องจำกัดบทบาทและภารกิจของตนให้เหลือเฉพาะเท่าที่จำเป็น เพื่อกระตุ้นส่งเสริมและเกื้อหนุนให้เอกชน และประชาชน ได้มีบทบาทมากขึ้น ในการพัฒนาและการฟื้นฟูประเทศ
2. แผนการปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณ เป็นระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน และผลลัพธ์ รัฐจะปรับเปลี่ยนกระบวนการงบประมาณจากเดิมให้มุ่งเน้นผลผลิตและผลลัพธ์ของงานซึ่งเป็นการเสริมระบบการบริหารงาน โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์
3. แผนการปรับเปลี่ยนระบบการบริหารบุคคล โดยวางกลไกในการบริหารงานบุคคล ตั้งแต่ กระบวนการสรรหา รักษาไว้ จนกระทั่งออกจากราชการ จะต้องดำเนินการเพื่อให้ภาครัฐมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ มุ่งมั่นปฏิบัติงานให้บรรลุผลและมีอุดมการณ์ที่ทำหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต รักษาผลประโยชน์ของชาติ
4. แผนการปรับเปลี่ยนกฎหมาย ภาครัฐจะเร่งให้มีการปรับปรุงกระบวนการร่างกฎหมาย ให้มีประสิทธิภาพรวดเร็ว และให้มีการสำรวจความคิดเห็นของประชาชนใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย ตลอดจนเป็นกฎหมายที่มีลักษณะเป็นสากลเอื้อต่อการบริหารและการพัฒนาประเทศ
5. แผนการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมและค่านิยม ภาครัฐจะกำหนดค่านิยมสร้างสรรค์และจรรยาบรรณของเจ้าหน้าที่ของรัฐ และรณรงค์ส่งเสริมสนับสนุนให้เจ้าหน้าที่ของรัฐทุกคนประพฤติตามคุณค่าใหม่และจรรยาบรรณ

## 2. แนวความคิดการก้าวข้ามให้พ้นความเป็นระบบราชการ (Beyond Bureaucracy)

การปฏิรูปการปฏิบัติงานภาครัฐก็เพื่อให้ก้าวข้ามความเป็นระบบราชการตามแนวความคิดของ Max Weber ที่เก่าและล้าสมัย การปฏิรูปในสมัยรัฐบาล พ.ต.ท.ทักษิณ ชินวัตร เป็นนายกรัฐมนตรี ต้องการให้ระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ทันสมัยไม่ติดอยู่กับระบบราชการยุคเดิม ต้องปรับเปลี่ยนให้ระบบการบริหารภาครัฐเป็นระบบใหม่จึงได้เสนอแนวความคิดให้ระบบการบริหารจัดการภาครัฐก้าวข้ามให้พ้นความเป็นระบบราชการ ตามแนวความคิดเก่ามาเป็นแนว ความคิดในการบริหารจัดการภาครัฐในใหม่ ดังนี้

1. การบริหารจัดการที่เน้นประชาชนเป็นศูนย์กลาง (Citizen Center) ยึดประโยชน์สุขของประชาชนเป็นหลัก
2. คิดเชิงยุทธศาสตร์ มุ่งไปข้างหน้า (Future Oriented) เปิดมุมมองให้กว้าง (Outside - In Approach)



3. บริหารงานบนฐานขององค์ความรู้ (Knowledge - Based Management) และข้อมูลสารสนเทศ
4. ทำงานเชิงรุก กล้าคิด กล้าทำ ท้าทาย ไม่ยึดติดรูปแบบเดิมเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น
5. ยืดหลักบูรณาการ ไร้พรมแดนของหน่วยงาน (Boundary less)
6. มีเป้าหมายในการทำงาน สามารถวัดผลสำเร็จของงาน ได้อย่างชัดเจน
7. เน้นความรวดเร็ว (Economy of Speed) เพื่อให้สามารถแข่งขันได้
8. แสวงหาและใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสมัยใหม่เรียนรู้อย่างต่อเนื่องปรับตัวให้ทันโลกทันสมัย

#### ทิศทางการบริหารงานบุคคลภาครัฐแนวใหม่

บุคลากรภาครัฐไม่ว่าจะเป็นข้าราชการ เจ้าหน้าที่งาน หรือเจ้าหน้าที่ต่างเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการปรับเปลี่ยนระบบราชการให้เป็นระบบที่ทันสมัยทันเหตุการณ์สามารถบริการตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างประทับใจ บุคลากรภาครัฐยุคใหม่จึงต้องมีคุณภาพและคุณธรรม สามารถปฏิบัติภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีจิตสำนึกในด้านการบริการ เสียสละ ซื่อสัตย์ พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในทุกสถานการณ์ การบริหารงานบุคคลภาครัฐยุคใหม่จึงเป็นเรื่องที่รัฐบาลและทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องให้ความสำคัญอย่างยิ่ง เพื่อให้สอดคล้องและตอบรับกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ การบริหารบุคคลภาครัฐจึงมีทิศทางการบริหารจัดการดังนี้

1. มีกลยุทธ์และแนวทางที่เหมาะสม บริหารในเชิงรุก และมองวิสัยทัศน์ของราชการในฐานะผู้ให้บริการประชาชนและวิสัยทัศน์ของประเทศที่จะต้องแข่งขันกับเวทีโลกอย่างเป็นรูปธรรม
2. การกระจายอำนาจการบริหารและทรัพยากรมากขึ้น เพื่อให้หน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารทรัพยากรบุคคลได้ถ่ายโอนจากองค์กรกลาง ไปสู่ส่วนราชการต่าง ๆ เพื่อให้ส่วนราชการสามารถบริหารบุคคลภายในหน่วยงานของตนได้อย่างเหมาะสมกับลักษณะงานและความจำเป็นภายใต้กรอบและมาตรฐานกลาง
3. องค์กรกลางบริหารงานบุคคล ควรมีหน้าที่กำหนดนโยบายและทิศทางการบริหารที่เน้นมาตรฐานขั้นต่ำ และบทเรียนที่ประสบผลสำเร็จมากกว่าที่จะควบคุมในรายละเอียด
4. มีระบบจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน
5. มีการจ้างงานและการจัดอัตรากำลังที่คล่องตัว
6. มีมาตรการฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อสร้างทักษะ ชีดความสามารถและความคล่องตัวด้านกำลังคน เพื่อบรรลุเป้าหมายด้านแผนงานและเพื่อส่งเสริมการปฏิรูประบบราชการ

7. มีมาตรการควบคุมค่าใช้จ่าย ทั้งในการควบคุมการจ่ายเงินเดือน การลดขนาดกำลังคน และการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

8. การบริหารบุคคลต้องเน้นการได้มาของบุคลากรที่มีคุณภาพและคุณธรรม เป็นประการสำคัญที่สุด ระบบใหม่ๆ อาจต้องนำมาใช้เพื่อให้ได้คนดีคนเก่ง พร้อม ๆ กัน เช่น ใช้ระบบเปิดมากขึ้นเพื่อรับคนภายนอกในการสรรหาผู้มีความรู้ความชำนาญในระดับสูงหรือการใช้ระบบการจ้างงานในบางสายงานโดยมีสัญญากำหนดระยะเวลาจ้างงานที่ชัดเจน

9. มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน และตัวชี้วัดความสำเร็จของงานที่ชัดเจน เป็นรูปธรรม

10. ต้องมีความคล่องตัว การสรรหาต้องใช้ระบบเปิดเพื่อให้ได้คนดีมีฝีมือ และมีแนวคิดใหม่ เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณภาพสูง โดยเฉพาะต้องมีระบบนักบริหารระดับสูง เพื่อเป็นตัวอย่าง และเพื่อสร้างประสิทธิภาพ คุณธรรม และความโปร่งใสในการทำงานภาครัฐ

11. ระบบการจ้างงานต้องเปลี่ยนไปสู่การจ้างงานตามข้อตกลงหรือสัญญา โดยยึดเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของผลการปฏิบัติงานเป็นหลักมากกว่าจะรับราชการเป็นอาชีพแบบถาวร และได้รับเลื่อนตำแหน่งเป็นไปแบบอัตโนมัติ นอกจากนี้ การจ่ายค่าตอบแทนต้องใกล้เคียงกับแรงงานภาคอื่นๆ ในตลาดแรงงานสำหรับตำแหน่งที่เทียบเคียงกันได้ หรืออาจสูงกว่าได้ในบางกรณีที่เป็น

12. ต้องมีการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน และหน้าที่ความรับผิดชอบที่ปรากฏจริง โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมาย และใช้ตัวชี้วัดความสำเร็จที่กำหนดขึ้นตามที่ตกลงกันระหว่างผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติเป็นเครื่องมือในการประเมินผลและมีการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานนี้

13. การพิจารณาความดีความชอบ โดยยึดผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก จะช่วยให้เกิดแรงจูงใจในการปรับปรุงการทำงานของแต่ละคน เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงานในการให้บริการสาธารณะ และจะช่วยให้ทราบจุดบกพร่องในการปฏิบัติงานที่ควรแก้ไขบางประเทศ จะสร้างระบบเสียงสะท้อนกลับ (Feedback) ตลอดเวลาที่ข้าราชการปฏิบัติงานเพื่อสามารถแก้ปัญหาการทำงานได้ทันสถานการณ์

14. ต้องมีระบบการยกย่องชมเชยคนดีคนเก่ง โดยเฉพาะคนที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และสามารถผลักดันให้ความคิดริเริ่มดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติได้อย่างแท้จริง

15. ต้องใช้เทคนิคการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ เช่น การบริหารโดยยึดผลสัมฤทธิ์เป็นหลักซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารได้ทราบจุดแข็งจุดอ่อนทั้งของแต่ละบุคคลและของหน่วยงาน และได้ทราบว่าแผนกำลังคนที่กำหนดขึ้นนั้นมีปัญหาหรือประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด

## บุคลากรภาครัฐในมิติใหม่

เมื่อมีการปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐแล้ว จะต้องมีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม ค่านิยมใหม่ของบุคลากรด้วยเพราะองค์การภาครัฐแนวใหม่ได้มีการปรับปรุงให้เกิดความคล่องตัว มีการมอบหมายงาน การกระจายอำนาจ มีลักษณะการทำงานเป็นเครือข่าย เป็นทีม มีการถ่ายเทอำนาจให้ผู้ปฏิบัติได้ตัดสินใจ ชั้นการบังคับบัญชาลดน้อยลง ความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายบริหารและผู้ปฏิบัติงานในองค์การจะใกล้ชิดกันมากยิ่งขึ้น ลักษณะการทำงานก็จะเป็นไปในรูปแบบการมีส่วนร่วมมากขึ้น ในกรณีที่เอกชนมีความพร้อมที่จะดำเนินการในกิจกรรมใด ก็ควรมีการถ่ายโอนกิจการนั้นไปให้เอกชนดำเนินการแทน และรัฐจะเป็นผู้รักษากฎกติกามากกว่าการลงมือปฏิบัติ โดยรัฐอาจซื้อบริการต่างๆ จากภาคเอกชน ดังนั้นบุคลากรภาครัฐในอนาคตจะมีจำนวนจำกัด ในขณะที่เดียวกันบุคลากรภาครัฐจะต้องมีคุณภาพสูงขึ้นมากกว่าเดิม บุคลากรภาครัฐจะต้องปรับตัวให้มีคุณลักษณะเฉพาะแนวใหม่ด้วย คุณลักษณะเด่นที่สำคัญของบุคลากรภาครัฐแนวใหม่จะต้องมีคุณลักษณะดังนี้

### 1. ทักษะด้านความคิด (Thinking Skill)

การปรับตัวของบุคลากรภาครัฐที่จะต้องมุ่งเน้นในด้านการคิด การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เมื่อจำนวนบุคลากรภาครัฐมีจำนวนลดน้อยลงและการทำงานที่ต้องการความรวดเร็วมากยิ่งขึ้น การทำงานจึงจำเป็นต้องใช้ทักษะทางด้านความคิด ใช้สมอง ใช้ความสามารถที่จะคิดแก้ปัญหาเอง ตัดสินใจด้วยตนเองได้รู้จักการคิดนอกกรอบ (Think out of the box) เป็น ไม่ให้กฎระเบียบเป็นอุปสรรคในการทำงาน แต่ขณะเดียวกันก็สามารถทำงานได้สำเร็จโดยไม่ผิดกฎระเบียบ

### 2. การวางแผน (Planning)

บุคลากรภาครัฐจะต้องเป็นผู้ที่วางแผนเป็น เพราะการบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์นั้น บุคลากรจะต้องเป็นผู้วางแผนในทุกระดับ หัวใจสำคัญอยู่ที่จะต้องมีการวางแผนอย่างเป็นระบบ หากการทำงานมีเป้าหมายแล้ว กลยุทธ์ที่จะไปสู่เป้าหมายได้จะต้องมีการกำหนดแผนที่จะเป็นทิศทางในการเดินทางไปสู่เป้าหมายให้ได้สำเร็จ

### 3. การทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achieving Result)

เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ บุคลากรภาครัฐจะต้องเป็นบุคคลที่มุ่งมั่นในความสัมฤทธิ์ผลของการทำงาน ต้องเป็นนักกลยุทธ์ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ มีการวางแผนที่ดี การเลือกวิธีการทำงาน การแก้ไขปัญหาเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย

### 4. การจัดการทรัพยากร (Managing Resources)

บุคลากรภาครัฐจะต้องเป็นผู้มีทักษะในการจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดในองค์การ ไม่เอาข้อจำกัดของทรัพยากรมาเป็นอุปสรรคในการบริหาร สามารถจัดสรรทรัพยากร

ทางการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 5. ทักษะในการสื่อสาร (Communication)

การใช้ทักษะการสื่อสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ดีต่อกันระหว่างรัฐ เจ้าหน้าที่ของรัฐกับประชาชนเป็นสำคัญอย่างยิ่ง โดยเฉพาะในงานที่มีผลกระทบ โดยตรงต่อประชาชนบุคลากรภาครัฐจะต้องมีความสามารถในการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องให้ทุกคนเห็นว่ารัฐเป็นที่พึ่งของประชาชนอย่างแท้จริง

### 6. ความน่าเชื่อถือไว้วางใจ (Integrity)

การปฏิบัติงานของบุคลากรของรัฐจะต้องสร้างความเชื่อถือความไว้วางใจเพื่อให้ประชาชนเกิดความเชื่อถือศรัทธาในตัวบุคลากรของรัฐ แม้จะต้องปฏิบัติงานบนพื้นฐานของกฎหมาย แต่ก็ต้องคำนึงถึงสามัญสำนึกที่สังคมยอมรับด้วย และหากมีพฤติกรรมของคนดี มีความซื่อสัตย์ สุจริต มีความยุติธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และมีความมั่นคงในอารมณ์ ความน่าเชื่อถือ ความไว้วางใจจากประชาชนจะมีมากขึ้น และความศรัทธาก็จะเกิดตามมา

### 7. การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)

บุคลากรภาครัฐจะต้องเป็นบุคคลที่ทันโลก ทันสมัย ทันเหตุการณ์ มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล เป็นผู้ใฝ่หาความรู้ตลอดเวลาทั้งในระดับประเทศและความรู้ภายนอกประเทศ มีความสนใจในความก้าวหน้าทางด้านวิทยาการ เทคโนโลยีอยู่ตลอดเวลา มีการพัฒนาองค์ความรู้ และนำองค์ความรู้มาปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนเองและขยายสู่เพื่อนร่วมงาน สามารถนำไปปรับปรุงพัฒนาการทำงานอย่างได้ผล

### 8. การมุ่งเน้นการให้บริการ (Customer Service Oriented)

บุคคลที่จะมาเป็นเจ้าหน้าที่ของภาครัฐจะต้องมีความมุ่งมั่นในการให้บริการประชาชน ซึ่งเป็นเป้าหมายที่สำคัญที่สุดในการบริหารงานภาครัฐ ต้องตระหนักและพัฒนาคุณภาพงานบริการตลอดเวลา สามารถสร้างความประทับใจในการให้บริการแก่ประชาชนได้

### 9. สามารถรับการตรวจสอบได้ (Accountability)

บุคลากรภาครัฐทุกตำแหน่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบตามขอบเขตงาน และหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ จึงต้องปฏิบัติหน้าที่อย่างดีที่สุด พร้อมทั้งจะให้มีการตรวจสอบได้ตลอดเวลาโดยสามารถชี้แจงเหตุผล ตอบปัญหา แนวทางในการแก้ไข พร้อมทั้งจะรับผิดชอบจากการปฏิบัติหน้าที่ภายใต้ความรับผิดชอบของตน

### 10. การตัดสินใจ (Decision Making)

การปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐจะมีการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาในหลายระดับ ในขณะที่เดียวกันการปฏิบัติงานที่มีการกระจายความรับผิดชอบในการตัดสินใจให้กับระดับ

ถ่างมากขึ้น การปรับปรุงคุณภาพการบริการของรัฐมีแนวคิดเบ็ดเสร็จมากยิ่งขึ้นบุคลากรจึงต้องตัดสินใจได้และการตัดสินใจที่ดีที่เหมาะสมจะอยู่บนฐานของข้อเท็จจริงที่มีการเก็บรวบรวมอย่างมีระบบ การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพจึงเป็นคุณสมบัติที่สำคัญของบุคลากรภาครัฐ

#### 11. การปรับตัว (Adaptability)

การปฏิบัติงานของบุคลากรภาครัฐในยุคที่เต็มไปด้วยการเปลี่ยนแปลงและแข่งขันจะต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา สามารถปรับตัวให้ขับเคลื่อนไปพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรได้ บุคลากรของรัฐจึงต้องมีคุณสมบัติที่จะต้องมีการตื่นตัว กระฉับกระเฉง การปฏิบัติงานในเชิงรุก พัฒนาระบบการทำงานตลอดเวลาให้สามารถเข้าได้อย่างเหมาะสมกับทุกสถานการณ์

#### 12. จริยธรรม (Ethic)

บุคลากรภาครัฐจะต้องเป็นผู้ที่ทำงานสุจริต ขยัน อดทน มีความรับผิดชอบสูง รักษาเกียรติของอาชีพ ความมีคุณธรรมของเจ้าหน้าที่ภาครัฐเป็นการสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมที่ดีในการปฏิบัติงานบริการที่ดีแก่ประชาชน

#### 13. ความรู้ความสามารถเฉพาะด้าน (Technical and Professional)

การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ องค์กรจะมีขนาดเล็กลง บุคลากรจะต้องมีคุณภาพ มีความรับผิดชอบมากขึ้น ต้องใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มศักยภาพบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะด้านในการปฏิบัติงานย่อมได้เปรียบ ดังนั้น นอกจากบุคลากรจำเป็นที่จะต้องมีความรู้หลายด้านแล้วยังจำเป็นต้องมีความรู้เฉพาะในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่รู้เฉพาะรัฐจริงอีกด้วย

#### 14. การแก้ปัญหา (Problem Solving)

คุณลักษณะที่สำคัญอีกประการหนึ่งของบุคลากรภาครัฐ คือ การรู้จักวิธีการแก้ปัญหา ความจริงที่ว่าไม่มีองค์กรใดที่ไม่มีปัญหาและไม่ปัญหาใดที่แก้ไขไม่ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรสมัยใหม่ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วก็ย่อมมีปัญหามากยิ่งขึ้นทักษะการแก้ปัญหาจึงเป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับบุคลากรภาครัฐยุคใหม่

#### 15. การประสานสัมพันธ์ (Collaboration)

การทำงานของบุคลากรภาครัฐแนวใหม่ จะต้องทำงานร่วมกันในแบบบูรณาการ มีการพึ่งพาซึ่งกันและกัน มีการทำงานเป็นทีม การทำงานแบบมีเครือข่ายการประสานสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานจะมีมากขึ้น การทำงานร่วมกับบุคคลอื่นภายใต้กฎเกณฑ์ที่แตกต่างกันได้อย่างราบรื่น ได้รับความร่วมมือที่ดี สามารถทำงานบรรลุเป้าหมายได้อย่างดี

#### 16. ความสามารถในการบริหารข้อมูล (Information Management)

ยุคของข้อมูลข่าวสารที่เคลื่อนตัวอย่างรวดเร็วบุคลากรภาครัฐจะต้องมีความสามารถ

ในการรับส่งข้อมูลและบริหารจัดการข้อมูลได้อย่างชาญฉลาดมีทักษะในการรับข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล การเรียนรู้และการแบ่งปันข้อมูล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

#### 17. ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี คอมพิวเตอร์ (Computer Literacy)

โลกสมัยใหม่และอนาคต เทคโนโลยี และคอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือที่มีความจำเป็นในการบริหารจัดการ บุคลากรภาครัฐจึงต้องมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม

#### 18. การพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง (Readiness for Change)

องค์การภาครัฐที่ต้องตอบสนองการเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา บุคลากรภาครัฐจึงต้องเป็นบุคคลที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ไม่กลัวการเปลี่ยนแปลง และพร้อมที่จะนำการเปลี่ยนแปลงที่ดีมาสู่องค์การภาครัฐ

### 3. แนวคิดการจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM)

การจัดการความรู้ คือ การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในส่วนราชการซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด โดยที่ความรู้มี 2 ประเภท คือ

1. ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์ หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ เป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้ง่าย โดยง่าย เช่น ทักษะในการทำงาน งานฝีมือ หรือการคิดเชิงวิเคราะห์ บางครั้ง จึงเรียกว่าเป็นความรู้แบบนามธรรม

2. ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวม ถ่ายทอดได้ โดยผ่านวิธีต่าง ๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือต่าง ๆ และบางครั้งเรียกว่าเป็นความรู้แบบรูปธรรม

วิจารณ์ พานิช (ที่มา : <http://iad.dopa.go.th>) ได้ให้ความหมายของคำว่า “การจัดการความรู้” ไว้ คือ สำหรับนักปฏิบัติ การจัดการความรู้คือ เครื่องมือ เพื่อการบรรลุเป้าหมายอย่างน้อย 4 ประการไปพร้อมๆ กัน ได้แก่

1. บรรลุเป้าหมายของงาน
2. บรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน
3. บรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์กรไปเป็นองค์กรเรียนรู้ และ

4. บรรลุความเป็นชุมชน เป็นหมู่คณะ ความเอื้ออาทรระหว่างกันในที่ทำงานการจัดการ ความรู้เป็นการดำเนินการอย่างน้อย 6 ประการต่อความรู้ ได้แก่

- (1) การกำหนดความรู้หลักที่จำเป็นหรือสำคัญต่องานหรือกิจกรรมของกลุ่มหรือองค์กร
- (2) การเสาะหาความรู้ที่ต้องการ
- (3) การปรับปรุง คัดแปลง หรือสร้างความรู้บางส่วน ให้เหมาะต่อการใช้งานของตน
- (4) การประยุกต์ใช้ความรู้ในกิจการงานของตน
- (5) การนำประสบการณ์จากการทำงาน และการประยุกต์ใช้ความรู้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้

และสกัด “ชุมชนความรู้” ออกมาบันทึกไว้

(6) การจดบันทึก “ชุมชนความรู้” และ “แก่นความรู้” สำหรับไว้ใช้งาน และปรับปรุงเป็น ชุดความรู้ที่ครบถ้วน ลุ่มลึกและเชื่อมโยงมากขึ้น เหมาะต่อการใช้งานมากยิ่งขึ้น

โดยที่การดำเนินการ 6 ประการนี้บูรณาการเป็นเนื้อเดียวกัน ความรู้ที่เกี่ยวข้องเป็นทั้ง ความรู้ที่ชัดเจน อยู่ในรูปของตัวหนังสือหรือรหัสอย่างอื่นที่เข้าใจได้ทั่วไป (Explicit Knowledge) และความรู้ฝังลึกอยู่ในสมอง (Tacit Knowledge) ที่อยู่ในคน ทั้งที่อยู่ในใจ (ความเชื่อ ค่านิยม) อยู่ใน สมอง (เหตุผล) และอยู่ในมือ และส่วนอื่นๆ ของร่างกาย (ทักษะในการปฏิบัติ) การจัดการความรู้ เป็นกิจกรรมที่คนจำนวนหนึ่งทำร่วมกัน ไม่ใช่กิจกรรมที่ทำโดยคนคนเดียว เนื่องจากเชื่อว่า “จัดการ ความรู้” จึงมีคนเข้าใจผิด เริ่มดำเนินการ โดยรีเข้าไปที่ความรู้ คือ เริ่มที่ความรู้ นี่คือการผิดพลาดที่ พบบ่อยมาก การจัดการความรู้ที่ถูกต้องจะต้องเริ่มที่งานหรือเป้าหมายของงาน เป้าหมายของงานที่ สำคัญ คือ การบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินการตามที่กำหนดไว้ ที่เรียกว่า Operation Effectiveness และนิยามผลสัมฤทธิ์ ออกเป็น 4 ส่วน คือ

(1) การสนองตอบ (Responsiveness) ซึ่งรวมทั้งการสนองตอบความต้องการของลูกค้า สอนองตอบความต้องการของเจ้าของกิจการหรือผู้ถือหุ้น สอนองตอบความต้องการของพนักงาน และ สอนองตอบความต้องการของสังคมส่วนรวม

(2) การมีนวัตกรรม (Innovation) ทั้งที่เป็นนวัตกรรมในการทำงาน และนวัตกรรม ด้านผลิตภัณฑ์หรือบริการ

(3) ชีตความสามารถ (Competency) ขององค์กร และของบุคลากรที่พัฒนาขึ้น ซึ่ง สะท้อนสภาพการเรียนรู้ขององค์กร และ

(4) ประสิทธิภาพ (Efficiency) ซึ่งหมายถึงสัดส่วนระหว่างผลลัพธ์ กับต้นทุนที่ลงไป การทำงานที่ประสิทธิภาพสูง หมายถึง การทำงานที่ลงทุนลงแรงน้อย แต่ได้ผลมากหรือคุณภาพสูง เป้าหมายสุดท้ายของการจัดการความรู้ คือ การที่กลุ่มคนที่ดำเนินการจัดการความรู้ร่วมกัน มีชุด ความรู้ของตนเอง ที่ร่วมกันสร้างเอง สำหรับใช้งานของตน คนเหล่านี้จะสร้างความรู้ขึ้นใช้เองอยู่

ตลอดเวลา โดยที่การสร้างนั้นเป็นการสร้างเพียงบางส่วน เป็นการสร้างผ่านการทดลองเอาความรู้จากภายนอกมาปรับปรุงให้เหมาะกับสภาพของตน และทดลองใช้งาน จัดการความรู้ไม่ใช่กิจกรรมที่ดำเนินการเฉพาะหรือเกี่ยวกับเรื่องความรู้ แต่เป็นกิจกรรมที่แทรก/แฝง หรือในภาษาวิชาการเรียกว่า บูรณาการอยู่กับทุกกิจกรรมของการทำงาน และที่สำคัญตัวการจัดการความรู้เองก็ต้องการการจัดการด้วย

### ตั้งเป้าหมายการจัดการความรู้เพื่อพัฒนา

งาน พัฒนางาน

คน พัฒนาคคน

องค์กร เป็นองค์กรการเรียนรู้

ความเป็นชุมชนในที่ทำงาน การจัดการความรู้จึงไม่ใช่เป้าหมายในตัวของมันเอง นี่คือหลุมพรางข้อที่ 1 ของการจัดการความรู้ เมื่อไรก็ตามที่มีการเข้าใจผิด เอาการจัดการความรู้เป็นเป้าหมาย ความผิดพลาดก็เริ่มเดินเข้ามา อันตรายที่จะเกิดตามมาคือ การจัดการความรู้เทียม หรือ ปลอม เป็นการดำเนินการเพียงเพื่อให้ได้ชื่อว่ามีจัดการความรู้ การริเริ่มดำเนินการจัดการความรู้ แรงจูงใจ การริเริ่มดำเนินการจัดการความรู้เป็นก้าวแรก ถ้าก้าวถูกทิศทาง ถูกวิธี ก็มีโอกาสำเร็จสูง แต่ถ้าก้าวผิด ก็จะเดินไปสู่ความล้มเหลว ตัวกำหนดที่สำคัญคือแรงจูงใจในการริเริ่มดำเนินการจัดการความรู้

### การจัดการความรู้ที่ดีเริ่มด้วย

สัมมาทิฐิ : ใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือเพื่อบรรลุความสำเร็จและความมั่นคงในระยะยาว

การจัดทีมริเริ่มดำเนินการ

การฝึกอบรมโดยปฏิบัติจริง และดำเนินการต่อเนื่อง

การจัดการระบบการจัดการความรู้

แรงจูงใจในการริเริ่มดำเนินการจัดการความรู้ แรงจูงใจแท้ต่อการดำเนินการจัดการความรู้ คือ เป้าหมายที่งาน คน องค์กร และความเป็นชุมชนในที่ทำงานดังกล่าวแล้ว เป็นเงื่อนไขสำคัญ ในระดับที่เป็นหัวใจสู่ความสำเร็จในการจัดการความรู้ แรงจูงใจเทียมจะนำไปสู่การดำเนินการจัดการความรู้แบบเทียม และไปสู่ความล้มเหลวของการจัดการความรู้ในที่สุด แรงจูงใจเทียมต่อการดำเนินการจัดการความรู้ในสังคมไทย มีมากมายหลายแบบ ที่พบบ่อยที่สุด คือ ทำเพียงเพื่อให้ได้ชื่อว่าทำ ทำเพราะถูกบังคับตามข้อกำหนด ทำตามแฟชั่นแต่ไม่เข้าใจความหมาย และวิธีการดำเนินการจัดการความรู้อย่างแท้จริง



### องค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้ (Knowledge Process)

1. “คน” ถือว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดเพราะเป็นแหล่งความรู้ และเป็นผู้นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์
2. “เทคโนโลยี” เป็นเครื่องมือเพื่อให้คนสามารถค้นหา จัดเก็บ แลกเปลี่ยน รวมทั้งนำความรู้ไปใช้ได้อย่างง่าย และรวดเร็วขึ้น
3. “กระบวนการความรู้” นั้น เป็นการบริหารจัดการ เพื่อนำความรู้จากแหล่งความรู้ไปให้ผู้รู้ เพื่อให้ทำให้เกิดการปรับปรุง และนวัตกรรม

องค์ประกอบทั้ง 3 ส่วนนี้ จะต้องเชื่อมโยงและบูรณาการอย่างสมดุล การจัดการความรู้ของกรมการปกครอง (ที่มา : <http://iad.dopa.go.th>) จากพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 กำหนดให้ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมต่อสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการ ในสังกัดให้เป็นบุคลากร ที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ขอบเขต KM ที่ได้มีการพิจารณาแล้วเห็นว่ามีมีความสำคัญเร่งด่วนในขณะนี้ คือ การจัดการองค์ความรู้เพื่อแก้ไขปัญหาความยากจนเชิงบูรณาการ และได้กำหนดเป้าหมาย (Desired State) ของ KM ที่จะดำเนินการในปี 2549 คือ มุ่งเน้นให้อำเภอ/กิ่งอำเภอ เป็นศูนย์กลางองค์ความรู้ เพื่อแก้ไขปัญหาความยากจนเชิงบูรณาการในพื้นที่ที่เป็นประโยชน์แก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยมีหน่วยที่วัดผลได้เป็นรูปธรรม คือ อำเภอ/กิ่งอำเภอ มีข้อมูลผลสำเร็จ การแก้ไขปัญหาความยากจนเชิงบูรณาการในศูนย์ปฏิบัติการฯ ไม่น้อยกว่าศูนย์ละ 1 เรื่อง และเพื่อให้เป้าหมายบรรลุผล ได้จัดให้มีกิจกรรมกระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) และกิจกรรมกระบวนการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) ควบคู่กันไป โดยมีความคาดหวังว่าแผนการจัดการความรู้นี้จะป็นจุดเริ่มต้นสำคัญสู่การปฏิบัติราชการในขอบเขต KM และเป้าหมาย KM ในเรื่องอื่น ๆ และนำไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืน ต่อไป

#### กระบวนการจัดการความรู้

กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นกระบวนการที่จะช่วยให้เกิดพัฒนาการของความรู้ หรือการจัดการความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร มีทั้งหมด 7 ขั้นตอน คือ

1. การบ่งชี้ความรู้ เป็นการพิจารณาว่าองค์กรมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าหมายคืออะไร และเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เราจำเป็นต้องใช้อะไร ขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร

2. การสร้างและแสวงหาความรู้ เช่นการสร้างความรู้ใหม่ แสวงหาความรู้จากภายนอก รักษาความรู้เก่า กำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว
3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ เป็นการวางโครงสร้างความรู้ เพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้อย่างเป็นระบบในอนาคต
4. การประมวลและกลั่นกรองความรู้ เช่น ปรับปรุงรูปแบบเอกสารให้เป็นมาตรฐาน ใช้ภาษาเดียวกัน ปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์
5. การเข้าถึงความรู้ เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้เข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) Web board บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น
6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ทำได้หลายวิธีการ โดยกรณีเป็น **Explicit Knowledge** อาจจัดทำเป็นเอกสาร ฐานความรู้ เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือกรณีเป็น **Tacit Knowledge** จัดทำเป็นระบบ ทีมข้ามสายงาน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพและนวัตกรรม ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การยืมตัว เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น
7. การเรียนรู้ ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน เช่นเกิดระบบการเรียนรู้จากสร้างองค์ความรู้ การนำความรู้ในไปใช้ เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง

#### หัวใจของการจัดการความรู้

มีผู้รู้ได้กล่าวถึง KM หลายแห่งหลายมุมที่อาจรวบรวมมาซึ่งคำตอบว่า หัวใจของ KM อยู่ที่ไหนได้โดยอาจกล่าวเป็นลำดับขั้นหัวใจของ KM เหมือนกับลำดับขั้นของความต้องการ (Hierarchy of needs) ของ Mcgregor ได้ โดยเริ่มจากข้อสมมุติฐานแรกที่เป็นสากลที่ยอมรับทั่วไปว่าความรู้คือพลัง (DOPA KM Team)

1. Knowledge is Power : **ความรู้คือพลัง**
2. Successful knowledge transfer involves neither computers nor documents but rather in interactions between people.(Thomas H Davenport) : **ความสำเร็จของการถ่ายทอดความรู้ไม่ใช่อยู่ที่คอมพิวเตอร์หรือเอกสาร แต่อยู่ที่การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนด้วยกัน**
3. The great end of knowledge is not knowledge but action : **จุดหมายปลายทางสำคัญของความรู้มิใช่ที่ตัวความรู้ แต่อยู่ที่การนำไปปฏิบัติ**
4. Now the definition of a manager is somebody who makes knowledge productive : **นิยามใหม่ของผู้จัดการ คือ ผู้ซึ่งทำให้ความรู้ผลิตดอกออกผล**

จะเห็นว่า จากข้อความที่กล่าวถึง ความรู้ดังกล่าว พอทำให้มองเห็นหัวใจของ KM เป็นลำดับขั้นมาเริ่มแต่ข้อความแรกที่ว่า ความรู้คือพลังหรือความรู้คืออำนาจ ซึ่งเป็นข้อความเป็นที่

ยอมรับที่เป็นสากล ทั้งภาครัฐกิจ เอกชน และภาคราชการ จากการยอมรับดังกล่าวมาสู่การเน้นที่ปฏิสัมพันธ์ของคนว่ามีความสำคัญในการถ่ายทอดความรู้กว่าเครื่องมือหรือเอกสารใดและมักกล่าวถึงว่า แม้ความรู้จะถูกจัดระบบและง่ายต่อการเข้าถึงของบุคคล ต่าง ๆ ดีเพียงใดก็ตาม ถ้ามีความรู้ เกิดความรู้ขึ้นแล้ว หากไม่นำไปใช้ประโยชน์ ก็ไม่ใช่จุดหมายปลายทางของ ความรู้และที่ชัดเจนก็คือ ประโยคสุดท้ายที่เน้นการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ให้เกิดมรรคผลมีคุณค่าประโยชน์ เป็นรูปธรรมว่านั่นเป็นนิยามใหม่ของผู้นำที่หน้าเป็นผู้จัดการเลยทีเดียว ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่าหัวใจของ KM อยู่ที่การนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อสังคม

วิจารณ์ พานิช (ที่มา : <http://iad.dopa.go.th>) กล่าวไว้น่าคิด หลังจากการไปร่วมสัมมนา “นวัตกรรมการเรียนรู้เพื่อชุมชนเป็นสุข” โดยได้ฟังการบรรยายของ ศ. นพ. ประเวศ วะสี ดีความ “การเรียนรู้เพื่อชุมชนเป็นสุข” ทำให้เกิดความเข้าใจเรื่องการจัดการความรู้อย่างลึกซึ้งมากจึงขอนำมาเล่าสู่กันฟัง ท่านบอกว่า การพัฒนาชุมชนต้องมี 4 องค์ประกอบ

1. ชุมชน หมายถึงการอยู่ร่วมกัน ความเป็นชุมชนมีเป้าหมายที่การอยู่ร่วมกัน
2. เป็นสุข หมายถึงความเป็นทั้งหมด ความเป็นปรกติ สมดุล บูรณาการของปัจจัยต่าง ๆ อย่างน้อย 8 ด้าน ได้แก่ ชีวิต สังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม วัฒนธรรม ศาสนธรรม ครอบครัว และชุมชน
3. การเรียนรู้ หมายถึงการเรียนรู้ร่วมกันของคนในชุมชนนั้น ๆ ผ่านการปฏิบัติ
4. การสร้างเสริม หมายถึงการเข้าไปเอื้ออำนวย ส่งเสริม เสริมพลัง (empower) ไม่ใช่เข้าไปสอนหรือถ่ายทอดความรู้

ทั้ง 4 องค์ประกอบนี้ คือหัวใจของการจัดการความรู้ในทุกบริษัท ไม่ใช่แค่การจัดการความรู้ของชาวบ้านหรือของชุมชน ในเรื่องการจัดการความรู้นี้ การเรียนรู้สำคัญกว่าตัวความรู้ เพราะถ้าไม่ระวัง ตัวความรู้จะเป็นความรู้ที่หยุดนิ่งตายตัว การเรียนรู้จะมีลักษณะ “คืนได้” คือมีชีวิต เป็นพลวัต การเรียนรู้ที่ดีที่สุดคือการเรียนรู้ร่วมกัน เป็น collective learning และเป็นการเรียนรู้ร่วมกันผ่านการปฏิบัติ (interaction learning through action)

บดินทร์ วิจารณ์ (ที่มา : <http://iad.dopa.go.th>) เป็นบุคคลหนึ่งที่น่าสนใจอย่างยิ่งในด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management - KM) และองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ได้กล่าวไว้เมื่อคราวสัมมนาวิชาการ เมื่อวันที่ 6 สิงหาคม 2548 ณ ห้องประชุม 2 อาคาร HS05 คณะมนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ว่า การจัดการความรู้ (KM) สิ่งสำคัญมันอยู่ที่การลงมือปฏิบัติให้ได้ ใช้ภาษาเดียวกัน สื่อความหมายกันให้ได้ การเรียนรู้ของบุคคลหัวใจสำคัญอยู่ที่เราจะได้เรียนรู้จากการสอนคนอื่น (Learning from Teaching) และสิ่งที่สำคัญ

ของการจัดการความรู้ ก็คือ เรื่องของคน การพัฒนาคน คนพัฒนาตนเอง การวางแผนทำงาน การ จัดลำดับความสำคัญ ของงาน ขององค์กร

### เครื่องมือในการจัดการความรู้

กรมการปกครอง (ที่มา : <http://iad.dopa.go.th>) ได้จัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) ซึ่งปรากฏอยู่ในเอกสาร “คำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549” ซึ่งได้ส่งให้ ก.พ.ร. เมื่อวันที่ 30 ม.ค. 2549 แล้วเมื่อพิจารณาเฉพาะเนื้อหาสาระในแผนดังกล่าว จะ ประกอบด้วยส่วนสำคัญ 2 ส่วน คือ

1. แผนการจัดการความรู้ในส่วนของกระบวนการจัดการความรู้ (KM Process)
2. แผนการจัดการความรู้ ในส่วนของกระบวนการจัดการเปลี่ยนแปลง (Change

Management Process)

ซึ่งทั้ง 2 ส่วน จะมีความสำคัญในการช่วยขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การแก้ปัญหาความ ยากจนตามขอบเขต และเป้าหมายที่กำหนดไว้ให้บรรลุผล ขณะเดียวกันในแต่ละ ส่วนก็จะมีโครงการ และกิจกรรมของแต่ละสำนัก กอง รองรับ เพื่อให้เกิดผลเป็นรูปธรรม ซึ่งขณะนี้มิได้อยู่ไม่น้อยกว่า 15 โครงการ/กิจกรรม การขับเคลื่อนการจัดการความรู้ของกรมการปกครองเพื่อสนับสนุนประเด็น ยุทธศาสตร์การแก้ไขปัญหาความยากจนเป็นงานที่มีความสำคัญอีกงานหนึ่ง ที่ต้องการ พลังการมี ส่วนร่วมของทุก ๆ ส่วน ทั้งส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค และจะเป็นอีกก้าวหนึ่งที่สำคัญในการที่จะ ก่อเกิดการรวบรวมสะสมองค์ความรู้ การใช้ประโยชน์และต่อยอดองค์ความรู้ในการแก้ไขปัญหา ความยากจน

การจัดการความรู้ประกอบด้วย กระบวนการหลัก ๆ ได้แก่ การค้นหาความรู้ การสร้าง และแสวงหา ความรู้ใหม่ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลผลและกลั่นกรองความรู้ การ แบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ สุดท้ายคือ การเรียนรู้และเพื่อให้มีการนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ สูงสุดต่อองค์กร เครื่องมือหลากหลายประเภทถูกสร้างขึ้นมานำไปใช้ในการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ ซึ่งอาจแบ่งเป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ

- (1) เครื่องมือที่ช่วยในการ “เข้าถึง” ความรู้ ซึ่งเหมาะสำหรับความรู้ประเภท Explicit
- (2) เครื่องมือที่ช่วยในการ “ถ่ายทอด “ ความรู้ ซึ่งเหมาะสำหรับความรู้ประเภท Tacit

ซึ่งต้องอาศัยการถ่ายทอด โดยปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นหลัก

ในบรรดาเครื่องมือดังกล่าวที่มีผู้นิยมใช้กันมากประเภทหนึ่งคือ ชุมชนแห่งการ เรียนรู้ หรือชุมชน นักปฏิบัติ (Community of Practice : CoP)

การจัดการความรู้กับองค์กรแห่งการเรียนรู้

การจัดการความรู้ หรือ Knowledge Management เป็นเรื่องค่อนข้างใหม่ ซึ่งเกิดขึ้น

จากการค้นพบว่าองค์กรต้องสูญเสียความรู้ไปพร้อมๆ กับการที่บุคลากรลาออกหรือเกษียณ อายุราชการ อันส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้นจากแนวคิดที่มุ่งพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้มากแต่เพียงอย่างเดียวจึงเปลี่ยนไป และมีคำถามต่อไปว่าจะทำอะไรให้องค์กรได้เรียนรู้ด้วย ดังนั้น การบริหารจัดการความรู้จึงสัมพันธ์กับเรื่อง **องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)** เป็นอย่างยิ่ง หากองค์กรจะพัฒนาตนเองให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็จำเป็นจะต้องบริหารจัดการความรู้ภายในองค์กรให้เป็นระบบเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้ได้จริง และต่อเนื่อง หากองค์กรใดมีการจัดการความรู้โดยไม่มีการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นภายในองค์กร ก็นับเป็นการลงทุนที่สูญเปล่าได้เช่นกัน อย่างไรก็ตาม การบริหารจัดการความรู้ มีความซับซ้อนมากกว่าการพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกอบรม เพราะเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการต่อภายหลังจากที่บุคลากรมีความรู้ความชำนาญแล้ว องค์กรจะทำอะไรให้บุคลากรเหล่านั้นยินดีถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้อื่น และในขั้นตอนสุดท้าย องค์กรจะต้องหาเทคนิคการจัดเก็บความรู้เฉพาะไว้กับองค์กรอย่างมีระบบเพื่อที่จะนำออกมาใช้ได้ อย่างมีประสิทธิภาพ บริษัทยักษ์ใหญ่หลายแห่งในสหรัฐอเมริกายังคงแข่งขันกันหาวิธีการจัดการความรู้ที่เหมาะสมกับตนเอง เพื่อให้อยู่ในโลกของการแข่งขัน ได้สำหรับประเทศไทยนั้นคงเป็นเรื่องท้าทายสำหรับผู้บริหารที่จะหาบทวิธีในการดึงความรู้ออกมาจากตัวบุคคล และการกระตุ้นให้บุคลากรถ่ายทอดความรู้ให้เพื่อนร่วมงาน ซึ่งการถ่ายทอดความรู้บางประเภทนั้น การฝึกอบรมอาจจะไม่ใช่วิธีที่ดีที่สุด อุปสรรคที่มักพบอยู่เสมอของการบริหารจัดการความรู้คือ พฤติกรรม "การหวงความรู้" และวัฒนธรรม "การไม่ยอมรับในตัวบุคคล" หากองค์กรสามารถกำจัดจุดอ่อนทั้งสองอย่างนี้ได้การบริหารจัดการความรู้ก็มีใช้เรื่องยากจนเกินไป สืบเนื่องจากการปฏิรูประบบราชการครั้งสำคัญที่ผ่านมาเมื่อเดือนตุลาคม 2545 ได้มีการวางกรอบแนวทางการบริหารราชการแผ่นดินไว้อย่างชัดเจน ซึ่งรวมถึงการประกาศใช้พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 เป็นเรื่องของการกำหนดขอบเขต แบบแผน วิธีปฏิบัติ โดยเฉพาะมาตรา 11 ได้กำหนดเป็นหลักการว่าส่วนราชการต้องมีหน้าที่ในการพัฒนาความรู้เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ พร้อมทั้งสร้างความมีส่วนร่วมในหมู่ราชการให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน

#### **ชุมชนนักปฏิบัติ คือ อะไร CoP (Community of Practice)**

คือ ชุมชนที่มีการรวมตัวกัน หรือเชื่อมโยงกันอย่างไม่เป็นทางการ โดยมีลักษณะดังนี้

- ประสบปัญหาลักษณะเดียวกัน
- มีความสนใจในเรื่องเดียวกัน ต้องการแลกเปลี่ยนประสบการณ์จากกันและกัน
- มีเป้าหมายร่วมกัน มีความมุ่งมั่นร่วมกัน ที่จะพัฒนาวิธีการทำงาน ได้ดีขึ้น

- วิชาปฏิบัติคล้ายกัน ใช้เครื่องมือ และภาษาเดียวกัน
- มีความเชื่อ และยึดถือคุณค่าเดียวกัน
- มีบทบาทในการสร้าง และใช้ความรู้
- มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกันและกัน อาจจะพบกันด้วยตัวจริง หรือผ่านเทคโนโลยี
- มีช่องทางเพื่อการไหลเวียนของความรู้ ทำให้ความรู้เข้าไปถึงผู้ที่ต้องการใช้ได้ง่าย
- มีความร่วมมือช่วยเหลือ เพื่อพัฒนาและเรียนรู้จากสมาชิกด้วยตนเอง
- มีปฏิสัมพันธ์ต่อเนื่อง มีวิธีการเพื่อเพิ่มความเข้มแข็งให้แก่สายในทางสังคม

ทำให้เพิ่มพูนความรู้ที่ลึกซึ้งขึ้นเรื่อยๆ ในระดับที่ง่ายที่สุด ชุมชนนักปฏิบัติ คือ คนกลุ่มเล็ก ๆ ซึ่งทำงานด้วยกันมาระยะหนึ่ง มีเป้าหมายร่วมกัน และต้องการที่จะแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์จากการทำงาน กลุ่มดังกล่าวมักจะไม่ได้เกิดจากการจัดตั้งโดยองค์กร เป็นกลุ่มที่เกิดจากความต้องการทางสังคม และความพยายามที่จะทำให้บรรลุผลสำเร็จ เป็นกลุ่มที่ไม่มีอำนาจ ไม่มีการกำหนดไว้ในแผนภูมิโครงสร้างองค์กร และอาจจะมีเป้าหมายที่ขัดแย้งกับผู้นำองค์กร ในหนึ่งองค์กรอาจจะมีชุมชนนักปฏิบัติจำนวนมาก และคนคนหนึ่งจะเป็นสมาชิกในหลายชุมชน ชุมชนนักปฏิบัติมีความสำคัญอย่างไร เครือข่ายความสัมพันธ์ที่ไม่เป็นทางการ เกิดจากความใกล้ชิด ความพอใจ และพื้นฐานที่ใกล้เคียงกัน ลักษณะที่ไม่เป็นทางการจะเอื้อต่อการเรียนรู้ และการสร้างความรู้ใหม่ ๆ มากกว่าโครงสร้างที่เป็นทางการ คำว่า ปฏิบัติ หรือ practice ใน CoP ชี้จุดเน้นที่ การเรียนรู้ ซึ่งได้รับการทำงาน เป็นหลัก เป็นแง่มุมเชิงปฏิบัติ ปัญหาประจำวัน เครื่องมือใหม่ ๆ พัฒนาการในเรื่องงาน วิธีการทำงานที่ได้ผล และไม่ได้ผล การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทำให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนความรู้ฝังลึก สร้างความรู้ และความเข้าใจได้มากกว่าการเรียนรู้ จากหนังสือ หรือการฝึกอบรมตามปกติ เครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ ซึ่งมีสมาชิกจากต่างหน่วยงาน ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ดีกว่า การสื่อสารตามโครงสร้างที่เป็นทางการ ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับชุมชนนักปฏิบัติ

#### แนวคิด CoP

- CoP เป็นกลไกของการไขว่คว้าหาความรู้เข้าหาตัว มากกว่าการรวบรวมความรู้ เพื่อส่งมอบให้ผู้อื่น
- CoP เป็นเรื่องของการเรียนรู้ เพื่อเป็นคนที่เก่งขึ้น มิใช่แค่เรียนรู้ว่า จะทำงานอย่างไร หรือเรียนรู้แต่เรื่องที่เป็นนามธรรม
- การเป็นสมาชิกของ CoP คือ มีส่วนร่วมในชุมชนนั้น อย่างมีความหมาย
- CoP ควรเชื่อมโยงกับเป้าหมายหลักขององค์กร

แนวคิด ของการปฏิบัติในชุมชนนักปฏิบัติหรือ P ใน CoP หมายถึง การกระทำในบริบทเฉพาะ

**สิ่งที่มีผลต่อการปฏิบัติ** และเป็นผลจากการเรียนรู้ ได้แก่ • สิ่งที่ปรากฏชัดแจ้ง: เครื่องมือ เอกสาร ภาพลักษณ์ สัญลักษณ์ บทบาทที่ชัดเจน เกณฑ์ที่กำหนดไว้ กฎข้อบังคับ สัญญา • สิ่งที่ไม่ปรากฏชัดแจ้ง: ความสัมพันธ์ กฎเกณฑ์ในใจ ความหยั่งรู้ การรับรู้ ความอ่อนไหว ความเข้าใจ สมมติฐาน มุมมองซึ่งเป็นที่ยอมรับทั่วไป

**การปฏิบัติมิใช่สิ่งตายตัว** ที่เปลี่ยนแปลงไม่ได้ ขณะเดียวกันก็ไม่อาจเปลี่ยนแปลงได้ง่าย ๆ ด้วยคำสั่ง หรือกฎระเบียบ

**มีคนอื่นในองค์กร** ซึ่งมีประสบการณ์ที่จะเป็นประโยชน์กับเรา พวกเขาเต็มใจที่จะแบ่งปันประสบการณ์นั้น ให้ผู้อื่น และเราเต็มใจที่จะช่วยพวกเขา เราสามารถค้นหาพวกเขาได้พบ แม้จะไม่รู้จักพวกเขา ธรรมชาติของ CoP

**องค์กรประกอบไปด้วย CoP** จำนวนมากทับซ้อนกันอยู่ คู่ขนานไปกับโครงสร้างที่เป็นทางการขององค์กร

**รอบชีวิตของ CoP** ไม่มีความชัดเจนว่า เริ่มต้นเมื่อไร สิ้นสุดเมื่อไร ขึ้นกับความพร้อม และโอกาสเหมาะ สำหรับการเรียนรู้

**ประเด็นที่ CoP** ให้ความสนใจจะเปลี่ยนไปตามความต้องการ และความสนใจของสมาชิก การสนับสนุน CoP

**ปฏิบัติต่อ CoP** เสมือนทรัพย์สินขององค์กร ให้การสนับสนุนทรัพยากร และข้อมูล ข่าวสาร ดูแลเป้าหมายให้สอดคล้องกับองค์กร

**ส่งเสริมการสร้าง CoP** ด้วยการยอมรับผลงานที่เกิดขึ้น จากกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ และดึงดูดชุมชนเข้ามาร่วมกันทำงาน ให้ลึกซึ้งยิ่งขึ้นอีก

**มองว่า องค์กรเป็นที่รวมของชุมชน** ที่เชื่อมต่อกัน ส่งเสริมให้มีจุดยืนที่เหมาะสม และมีส่วนต่อความสำเร็จขององค์กร

**ส่งเสริมให้ CoP** เรียนรู้จากภายในกลุ่ม และจากกลุ่มอื่นๆ

ดูแลว่า กลไกขององค์กรมีส่วนในการสนับสนุน CoP

**ส่งเสริมการเรียนรู้ทุกรูปแบบ** และเชื่อมต่อทั่วทั้งองค์กร มุมมองต่อการเรียนรู้

**การเรียนรู้** เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติ แต่เรามักจะมองไม่เห็น ว่า เกิดการเรียนรู้ดีขึ้น

**การแลกเปลี่ยนเรียนรู้** ไม่ได้เกิดจากการดูเอกสาร ของคนอื่น แต่เกิดจากการทำความเข้าใจ

ในตรรกะ หรือวิธีคิดของคนอื่น

**เทคโนโลยีสารสนเทศ** ช่วยให้เราแลกเปลี่ยนความเข้าใจ และความคิดกันได้กว้างขวางขึ้น แต่หัวใจของการแลกเปลี่ยน คือ ความสนใจร่วมกัน ใส่ใจความคิดของกันและกัน และสร้างชุมชนซึ่งเชื่อใจกัน การหาโอกาสเรียนรู้ ถ้ามีปัญหาเกี่ยวกับการเรียนรู้ ให้มองหาแบบแผน / สาเหตุของ

การมีส่วนร่วม และการแยกตัวของสมาชิก เมื่อมีการนำความรู้ไปใช้ในบริบทอื่น หรือมีการส่งผ่าน ข้อมูลข่าวสารไปยังอีกหน่วยงานหนึ่ง ให้ติดตามเรียนรู้การปรับเปลี่ยน ความเข้าใจที่คลาดเคลื่อน และการแปลความหมายใหม่ รับรู้การเกิดขึ้นของวิธีปฏิบัติใหม่ๆ ในที่ไกลหูไกลตา การเรียนรู้ที่ขาย ขอบของ CoP ก็มีความสำคัญ ได้แก่ การดึงดูดสมาชิกใหม่ การตอบสนองสิ่งกระตุ้นจากภายนอก การมีปฏิสัมพันธ์กับชุมชนอื่น ๆ ข้อควรระวังความพยายามที่จะเปลี่ยนความรู้ที่ฝังลึก มาเข้าไว้ใน ลักษณะของเอกสาร อาจจะทำให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดี เกิดเป็นขยะของข้อมูลข่าวสาร ที่ไม่คนใช้ สุดท้ายคนก็ยังต้องการความช่วยเหลือ ในเรื่องประสบการณ์ จากเพื่อนร่วมงาน ให้มีการเรียนรู้ใกล้ชิด กับการปฏิบัติให้มากที่สุด อย่าคว่นหลวมตัวที่จะสกัดความรู้ความรู้จาก CoP หรือเปลี่ยนความรู้จาก CoP ไปเป็นหลักสูตรเพื่อการฝึกอบรม

**แนวคิดปัจจุบัน** เปลี่ยนจากการเก็บเกี่ยวความรู้ ไปสู่การเชื่อมต่อระหว่างบุคคล อย่า สร้างห้องสมุดที่เต็มไปด้วยเอกสาร ให้สร้างบัตรรายชื่อบุคคล (card catalog) เพื่อช่วยในการเชื่อมต่อ ระหว่างบุคคลต่อบุคคล บังคับสู่ความสำเร็จ กลุ่มที่ไม่เป็นทางการเป็นสิ่งที่เกิดโดยธรรมชาติอยู่แล้ว ในองค์กร มีลักษณะของสิ่งมีชีวิต เติบโตขึ้นเมื่อเป็นที่ประสงค์ของสมาชิก การที่จะให้มีคุณค่าต่อ องค์กร จะต้องได้รับการเพาะบ่ม ดูแลด้วยความระมัดระวัง การสนับสนุนมาเกินไป อาจจะทำให้ไม่ เป็นที่สนใจจากสมาชิก การปล่อยปละละเลย ก็อาจจะทำให้แคระแกร็นเหี่ยวเฉา ความท้าทายนี้ แตกต่างจากปัจจัยต่างๆ ที่ผู้นำองค์กรเคยประสบ ความท้าทายสำหรับ CoP ปัญหาสำคัญของชุมชน ที่กำลังเติบโต คือ การที่สมาชิกสูญเสียความสนใจ และปล่อยให้ผู้ประสานงานรับผิดชอบไปคนเดียว เมื่อผู้ประสานงานหันไปทำงานอื่น ชุมชนก็ล่มสลาย ปัญหาสำคัญของชุมชนที่ประสบความสำเร็จ คือ การที่สนใจอยู่แต่ความสำเร็จของตนเอง ข้อเสนอแนะต่อไปนี้จะช่วยรักษาพลังของชุมชน ให้ เกิดความต่อเนื่อง นำสมาชิกใหม่เข้าร่วม และมุ่งไปที่ประเด็นที่แหลมคม

**เชิญผู้นำทางความคิด** ซึ่งเป็นที่ยอมรับเข้าร่วมแต่เริ่มแรก เพื่อสร้างพลังให้แก่ชุมชน จัดให้มีเวทีพบปะกัน เพื่อแลกเปลี่ยนความคิด เพื่อสร้างความตื่นตัว ความไว้นใจเชื่อใจ ความรู้สึกร่วม

**ส่งเสริมการติดต่อระหว่างสมาชิกของชุมชน**

**จัดตั้งกลุ่มแกนที่แข็งขัน** ไม่จำเป็น ว่าสมาชิกทุกคนจะมีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียมกัน สนับสนุนกลุ่มแกนด้วยการให้เป็นที่รับรู้ของชุมชน และไม่รบกวนเวลาเพิ่มมากเป็นพิเศษ ความท้าทายด้านเทคนิค

**ทำให้การติดต่อ การให้ข้อมูล และการเข้าถึงชุมชนเป็นเรื่องง่าย** เช่น การใช้ Software computer ที่ใช้งานง่าย และคุ้นเคย ความท้าทายสำหรับสมาชิก สิ่งที่มีคุณค่ามากของชุมชน คือ การ ร่วมกันแก้ปัญหา แต่การอภิปรายปัญหาอย่างเปิดเผย ในขณะที่ความคิดยังไม่สุกงอมดี หรือคิดค้างๆ



ในที่ประชุมเป็นสิ่งที่ไม่ใช่ธรรมชาติของเรา ความท้าทายของสมาชิกที่สำคัญ คือ การพูดถึงปัญหาของตนเอง ต่อหน้าผู้คนจำนวนมากที่เราไม่รู้จัก

สร้างเวทีเสวนาในประเด็นที่เทียบคม ให้สมาชิกอาวุโสซึ่งคนยอมรับ เป็นผู้ขอความช่วยเหลือ และหาผู้ที่มีถิ่นไปร่วมอยู่ในเวที ผู้ประสานงานช่วยกระตุ้นให้อธิบายหลักคิดของข้อเสนอ เพื่อให้สมาชิกอภิปรายไปที่สมมติฐาน ที่ใช้และเลือก การสร้างความไว้นื้อเชื่อใจในกลุ่มขนาดเล็ก 2-3 คน อาจใช้เป็นจุดเริ่มต้นสำหรับการสร้างชุมชนได้

ตามนิยามของ DOPA KM Team ได้กล่าวไว้ว่า CoP เป็นกลุ่มคนที่มารวมตัวกันอย่างไม่เป็นทางการ มีวัตถุประสงค์เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ เพื่อช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพที่ดีขึ้นส่วนใหญ่การรวมตัวกันในลักษณะนี้มักจะมีมาจากคนที่อยู่ในกลุ่มงานเดียวกันหรือมีความสนใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งร่วมกัน ซึ่งความไว้วางใจและความเชื่อมั่นในการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันจะเป็นสิ่งที่สำคัญ Cop จะมีความแตกต่างจากการที่บุคคลมารวมกลุ่มกันเป็นทีมปฏิบัติงานปกติทั่วไปตรงที่ Cop เป็นการรวมตัวกันอย่างสมัครใจ เป็นการเชื่อมโยงสมาชิกเข้าด้วยกัน โดยกิจกรรมทางสังคม ไม่ได้มีการมอบหมายสั่งการเป็นการเฉพาะและจะเลือกทำในหัวข้อหรือเรื่องที่สนใจร่วมกันเท่านั้น

ความรู้ที่ได้จากการแลกเปลี่ยนในกลุ่ม CoP จะพัฒนาเป็นองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการทำงานของบุคคลและองค์กรต่อไป และจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในกลุ่มอย่างไม่เป็นทางการในท่ามกลางบรรยากาศแบบสบาย ๆ ประกอบกับการใช้เทคนิคที่เรียกว่าสุนทรียสนทนา (Dialogue) ซึ่งเป็นการสนทนาที่เคารพความคิดเห็นของผู้พูด ให้เกียรติกัน ให้โอกาสกัน และไม่พยายามขัดขวางความคิดใคร กับรับฟังผู้อื่นพูดอย่างตั้งใจตั้งใจ (Deep Listening)

### คนสำคัญที่ดำเนินการจัดการความรู้

1. **ผู้บริหารสูงสุด (CEO)** สำหรับวงการจัดการความรู้ ถ้าผู้บริหารสูงสุดเป็นแชมป์เปียน (เห็นคุณค่า และดำเนินการผลักดัน KM) เรื่องที่ว่ายากทั้งหลายก็ง่ายขึ้น ผู้บริหารสูงสุดควรเป็นผู้ริเริ่มกิจกรรมจัดการความรู้ โดยกำหนดตัวบุคคลที่จะทำหน้าที่ “คุณเอื้อ (ระบบ)” ของ KM ซึ่งควรเป็นผู้บริหารระดับสูง เช่น รองอธิบดี, รองผู้อำนวยการใหญ่

2. **คุณเอื้อ (Chief Knowledge Officer, CKO)** ถ้าการริเริ่มมาจากผู้บริหารสูงสุด “คุณเอื้อ” ก็สบายไปเลาะหนึ่ง แต่ถ้าการริเริ่มที่แท้จริงไม่ได้มาจากผู้บริหารสูงสุด บทบาทแรกของ “คุณเอื้อ” ก็คือ นำ เป้าหมาย/หัวปลา ไปขายผู้บริหารสูงสุด ให้ผู้บริหารสูงสุดกลายเป็นเจ้าของ “หัวปลา” ให้ได้ บทบาทต่อไปของ “คุณเอื้อ” คือ การหา “คุณอำนวย” และร่วมกับ “คุณอำนวย” จัดให้มีการกำหนด “เป้าหมาย/หัวปลา” ในระดับย่อยๆ ของ “คุณกิจ/ผู้ปฏิบัติงาน”, คอยเชื่อมโยง “หัวปลา” เข้ากับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และยุทธศาสตร์ขององค์กร, จัดบรรยากาศแนวราบ และการบริหารงาน

แบบเอื้ออำนาจ (Empowerment), ร่วม Share ทักษะในการเรียนรู้ และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อประโยชน์ในการดำเนินการจัดการความรู้โดยตรง และเพื่อแสดงให้เห็น “คุณกิจ” เห็นคุณค่าของทักษะดังกล่าว, จัดสรรทรัพยากรสำหรับใช้ในกิจกรรมจัดการความรู้ พร้อมเชื่อมโยงการจัดการความรู้เข้ากับกิจกรรมสร้างสรรค์อื่น ๆ ทั้งภายในและนอกองค์กร, ติดตามความเคลื่อนไหวของการดำเนินการให้คำแนะนำบางเรื่อง และแสดงท่าทีชื่นชมในความสำเร็จ อาจจัดให้มีการยกย่องในผลสำเร็จ และให้รางวัลที่อาจไม่เน้นสิ่งของแต่เน้นการสร้างควมภาคภูมิใจในความสำเร็จ

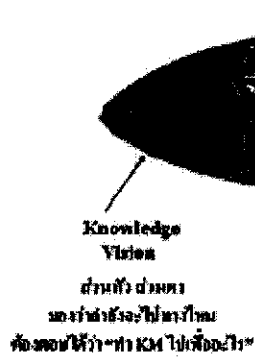
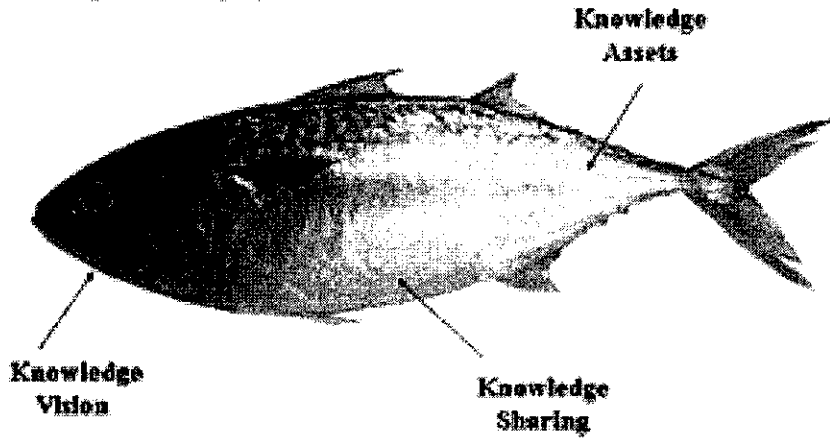
**3. คุณอำนวย (Knowledge Facilitator, KF)** เป็นผู้คอยอำนวยความสะดวกในการจัดการความรู้ ความสำคัญของ “คุณอำนวย” อยู่ที่การเป็นนักจุดประกายความคิดและการเป็นนักเชื่อมโยง โดยต้องเชื่อมโยงระหว่างผู้ปฏิบัติ (“คุณกิจ”) กับผู้บริหาร (“คุณเอื้อ”), เชื่อมโยงระหว่าง “คุณกิจ” ต่างกลุ่มภายในองค์กร, และเชื่อมโยงการจัดการความรู้ภายในองค์กร กับภายนอกองค์กร โดยหน้าที่ที่ “คุณอำนวย” ควรทำ คือ - ร่วมกับ “คุณเอื้อ” จัดให้มีการกำหนด “หัวปลา” ของ “คุณกิจ” อาจจัด “มหกรรมหัวปลา” เพื่อสร้างความเป็นเจ้าของ “หัวปลา” - จัดตลาดนัดความรู้ เพื่อให้ คุณกิจ นำความสำเร็จมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ถอดความรู้ออกมาจากวิธีทำงานที่นำไปสู่ความสำเร็จนั้น เพื่อการบรรลุ “หัวปลา” - จัดการดูงาน หรือกิจกรรม “เชิญเพื่อนมาช่วย” (Peer Assist) เพื่อให้บรรลุ “หัวปลา” ได้ง่าย หรือเร็วขึ้น โดยที่ผู้เรียนจะอยู่ภายในหรือนอกองค์กรก็ได้ เรียนรู้วิธีทำงานจากเขาเชิญเขามาเล่าหรือสาธิต - จัดพื้นที่เสมือนสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสำหรับเก็บรวบรวมขุมความรู้ที่ได้ เช่น ใช้เทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศซึ่งรวมทั้งเว็บไซต์ เว็บบอร์ด เว็บบล็อก อินทราเน็ต จดหมายข่าว เป็นต้น - ส่งเสริมให้เกิดชุมชนแนวปฏิบัติ (CoP-Community of Practice) ในเรื่องที่เป็นความรู้ หรือเป็นหัวใจในการบรรลุเป้าหมายหลักขององค์กร - เชื่อมโยงการดำเนินการจัดการความรู้ขององค์กร กับกิจกรรมจัดการความรู้ภายนอก เพื่อสร้างความศรัทธาและเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับภายนอก

**4. คุณกิจ (Knowledge Practitioner, KP)** “คุณกิจ” หรือผู้ปฏิบัติงาน เป็นพระเอกหรือนางเอกตัวจริง ของการจัดการความรู้ เพราะเป็นผู้ดำเนินกิจกรรมจัดการความรู้ประมาณร้อยละ 90-95 ของทั้งหมด “คุณกิจ” เป็นเจ้าของ “หัวปลา” โดยแท้จริง และเป็นผู้ที่มีความรู้ (Explicit Knowledge) และเป็นผู้ที่ต้องมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ใช้ หา สร้าง แปลง ความรู้เพื่อการปฏิบัติให้บรรลุถึง “เป้าหมาย/หัวปลา” ที่ตั้งไว้

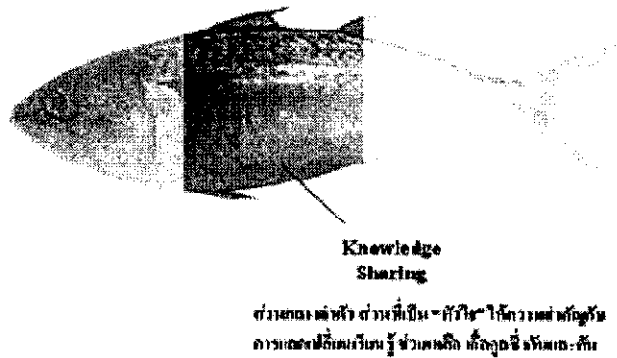
**5. คุณประสาน (Network Manager)** เป็นผู้ที่คอยประสานเชื่อมโยงเครือข่ายการจัดการความรู้ระหว่างหน่วยงาน ให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในวงที่กว้างขึ้น เกิดพลังร่วมมือทางเครือข่ายในการเรียนรู้และยกระดับความรู้แบบทวีคูณ (ที่มา : <http://iad.dopa.go.th>)

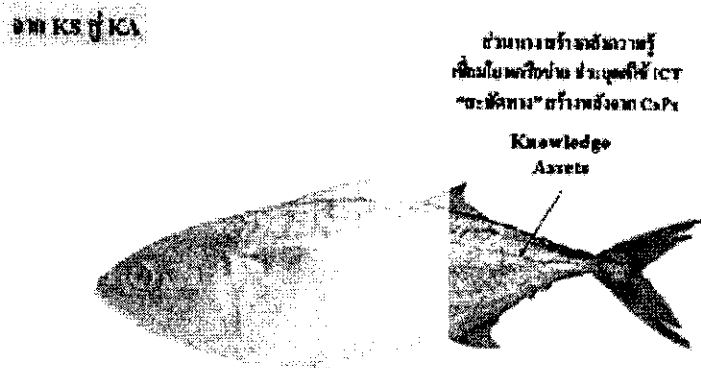
แบบจำลอง KM ที่ใช้ชื่อว่า "ปลา" โดยคุณประจักษ์

- KM Model "ปลา"**
- Knowledge Vision (KV)
  - Knowledge Sharing (KS)
  - Knowledge Assets (KA)



**ส่วน KV & KS**





ภาพที่ 2.1 โมเดลปลา

ที่มา : [http://iad.dopa.go.th/km/km\\_des.html#km1](http://iad.dopa.go.th/km/km_des.html#km1)

### บทสรุป

ชุมชนแห่งการเรียนรู้ (CoP) เป็นกิจกรรมเริ่มต้นอีกกิจกรรมหนึ่งในกระบวนการ KM ที่มีกิจกรรมหลายประการที่จะต้องดำเนินการทั้งในส่วนที่อาจเรียกว่าเป็นมิติของการบังคับและในส่วนที่เป็นมิติของการส่งเสริม ส่วนที่เป็นมิติการบังคับ คือ การที่จะต้องดำเนินการ KM ในฐานะตัวชี้วัดที่เป็นพันธะสัญญาที่กรมการปกครองได้จัดทำไว้ในคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ 2549 กับ สำนักงาน ก.พ.ร. ให้สำเร็จ คือ การดำเนินการในส่วนกลางของทุกสำนัก/กอง ตามแผนปฏิบัติการการจัดการความรู้ (KM Action Plan) กับการดำเนินการในส่วนภูมิภาคของอำเภอ/กิ่งอำเภอ ในการทำให้อำเภอ/กิ่งอำเภอ เป็นศูนย์กลางองค์ความรู้เพื่อการแก้ไขปัญหาความยากจนเชิงบูรณาการในพื้นที่ที่เป็นประโยชน์แก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยอำเภอ/กิ่งอำเภอ จะต้องจัดทำผลสำเร็จการแก้ไขปัญหาความยากจนเชิงบูรณาการในพื้นที่ จำนวน 1 เรื่อง เพื่อเผยแพร่ติดไว้ที่ ศตจ. อำเภอ/กิ่งอำเภอ และบันทึกไว้ที่เว็บไซต์ของจังหวัดและกรมการปกครอง ในส่วนที่เป็นมิติของการส่งเสริม คือ การดำเนินการ KM ในฐานะที่เป็นตัวขับเคลื่อน องค์การสู่ความมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและทำให้มีความสามารถในการแข่งขันสูงสุด บุคลากรของกรมการปกครองที่ถือได้ว่าเป็น “ทุนทางสังคม” มีความสำคัญยิ่งต่อการเดินทางไปสู่เป้าหมาย KM ดังกล่าว การศึกษาเรียนรู้เรื่อง KM และการมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันในกิจกรรม KM ต่าง ๆ ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคจะทำให้เกิดสัมฤทธิ์ผล กับงานด้านการจัดการความรู้ที่กรมการปกครองรับผิดชอบเช่นเดียวกับงานอื่น ๆ ที่ผ่าน

เข้ามาและสำเร็จผลลงด้วยดี กับทั้งเกิดคุณค่าประโยชน์แก่น้องประชาชนและชาติบ้านเมืองไปพร้อมกัน เป็นที่ยอมรับและได้เกิดความไว้วางใจจากรัฐบาลทุกรัฐบาลเสมอมา

#### 4. แนวคิดที่เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

##### ประวัติแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้

แนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization หรือ LO) ค้นพบได้จากผลงานการเขียนที่เสนอแนวความคิดต่างๆ ของ Chris Argyris ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาที่สอนด้านการศึกษาระดับปริญญาโทและปริญญาเอกของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด Argyris ได้เขียนผลงานร่วมกับศาสตราจารย์ด้านปรัชญา Donald Schon แห่ง MIT ในปี 1987 ซึ่งถือว่าเป็นตำราเล่มแรกของ LO ในระยะแรกปรมาจารย์ทั้งสองได้ใช้คำว่า การเรียนรู้เชิงองค์การ (Organization Learning หรือ OL) ซึ่งอาจจะมีมุ่งหมายถึงการเรียนรู้ (ของคน) ทั้งหลายที่เกิดขึ้นในองค์การ Argyris สนใจศึกษาด้านการเรียนรู้ของบุคคลในองค์การมากกว่า 40 ปี เนื่องจากงานเขียนของเขาค่อนข้างเป็นวิชาการ และอ่านยากจึงไม่ค่อยเป็นที่นิยมแพร่หลายนัก Argyris ได้พูดไว้อย่างน่าคิดว่า “ข้าพเจ้าเขียนบทความต่างๆบนพื้นฐานของเกร็ดเล็กๆ น้อยๆ แต่เขียนหนังสือโดยอิงจากการทำการวิจัย ข้าพเจ้าไม่ต้องการจะทำการวิจัยประเด็นที่เป็นคำถามพื้นฐานแล้วก็หยุดทำการวิจัย” นอกจากนี้เขายังได้แสดงความยินดีที่ผู้คนให้ความสนใจกับแนวคิดการเรียนรู้เชิงองค์การของเขา และยังสามารถแสดงความวิตกกังวลว่าหากแนวคิดนี้ไม่ได้รับการใส่ใจให้ดีก็จะเป็นแนวทางนิยมหนึ่ง (Fad) คือ มีความนิยมเป็นช่วงเวลาสั้นๆ เท่านั้น (วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2544: 52-53)

บุคคลที่มีบทบาทสร้างความสำเร็จเกี่ยวกับ LO และเขียนเผยแพร่ผลงานจนเป็นที่ยอมรับคือ Peter Senge ผู้ซึ่งดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ MIT Center for Organizational Learning โดยก่อตั้งมาตั้งแต่ปี 1991 เพื่อทำการสังเคราะห์ทฤษฎี และวิธีการต่างๆ เพื่อเผยแพร่แนวคิด LO ปัจจุบันเรียกว่า Society for Organizational Learning (SOL) โดยมีจุดมุ่งหมายสำคัญ 3 ประการคือ (1) เพื่อการศึกษาวิจัย (2) เพื่อเพิ่มความสามารถ ทั้งในระดับบุคคลและทีมและ(3) เพื่อสร้างชุมชนของการปฏิบัติ (Community of Practices) ขึ้นโดยเชิญบริษัทชั้นนำมาแลกเปลี่ยนประสบการณ์เรียนรู้และแก้ไขปัญหาาร่วมกันซึ่ง Senge ได้วาดวิสัยทัศน์ไว้ว่าอยากเห็น SOL เป็นตัวขับเคลื่อนองค์การสู่ความสำเร็จทั่วโลก(Senge,1998: p41. อ้างในวีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2543: 53)

ปัจจุบันมีหนังสือเกี่ยวกับ LO มากกว่า 170 เล่ม แต่เล่มที่นิยมอ่านกันอย่างแพร่หลายคือ The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization (1990) และเป็นที่น่าสังเกตว่า Senge จะเลือกใช้คำว่า Learning Organizational แทน Organizational Learning ซึ่ง

ก็เป็นที่น่าคิดว่าองค์กรซึ่งเป็นนิติบุคคลจะเรียนรู้เหมือนมนุษย์ได้อย่างไรบ้างก็เสนอว่า น่าจะมี A Sixth Discipline ที่เรียกกันว่า การรับรู้โดยรวมเพื่อช่วยกันสรรค์สร้างวิธีการเรียนรู้หรือ Learn How to Learn แก่องค์กร เพื่อเป็นการถ่ายโอนแนวคิดสู่การปฏิบัติ ในปี 1991 Senge ให้สัมภาษณ์ว่า เขาเกิดประมวลงค์ความรู้เกี่ยวกับ LO ได้ในขณะที่กำลังนั่งสมาธิในตอนเช้าของ วันหนึ่ง โดยประมवलประสบการณ์ต่าง ๆ ที่เขาได้จากการเป็นที่ปรึกษาองค์กรกับบริษัทของเขา ชื่อ Innovation Associates

Senge ได้จัดตั้งศูนย์ศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ขึ้นจากการทำการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshops) ให้แก่บริษัทชั้นนำต่างๆ ณ Sloan School of Management, MIT ในปี 1994 Senge และคณะได้ออกหนังสือเชิงปฏิบัติการเล่มหนึ่งชื่อ The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization. เพื่อให้ข้อเสนอแนะสนับสนุนแนวปฏิบัติต่างๆ ที่ส่งเสริมให้เกิดมีการเรียนรู้ในองค์กรในรูปแบบต่างๆ และในเดือนมีนาคม 1999 Senge และคณะได้ออกหนังสือเล่มที่ 3 ชื่อ The Dance of Change โดยพยายามตอกย้ำว่า LO เป็นแนวทางหนึ่งของการพัฒนาปรับเปลี่ยนองค์กรด้วยการคิดริเริ่ม การปรับเปลี่ยนอย่างต่อเนื่องความกล้าที่จะออกแบบและคิดใหม่อย่างมีกลยุทธ์โดยเขาเห็นว่าการปรับเปลี่ยนที่คตินั้น เริ่มจากการเรียนรู้อย่างลึกซึ้ง มิใช่การทำมากเป็นสำคัญ ( วีระวัฒน์ ปันนิตามัย , 2544:53-55)

#### ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ในระยะแรก ได้มีผู้ให้ความหมายเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้อย่างหลากหลาย ซึ่งวีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2543, 58-62) ได้เสนอไว้ดังนี้

Argyris C. (1997) ได้ให้ความหมายของ Organizational Learning (OL) ว่าเป็นกระบวนการตรวจสอบและแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นเสมอๆ ในองค์กรลดทอนในสิ่งที่เขาเรียกว่า “Defensive Routines” หรือรูปแบบที่ผู้คนแสดงออกเป็นนิสัย เพื่อปกป้องหรือแก้ตัวลง

Barnett, C. K. (1994) แนะนำ องค์กรการเรียนรู้เป็นกระบวนการเชิงประสบการณ์ที่มุ่งสร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับความสัมพันธ์ของการกระทำและผล จากนั้นนำเข้าสู่งานกิจกรรมปลูกฝังไว้ใน “ความทรงจำ” ขององค์กรเพื่อช่วยปรับเปลี่ยนพฤติกรรมทั้งหลายของผู้เรียนรู้ ผู้ปฏิบัติงานในองค์กร

De Geus (1991, 1997) เห็นว่า การเรียนรู้ขององค์กรเป็นกระบวนการที่ทีมบริหารเปลี่ยนรูปแบบความคิดอ่าน ที่เขามีต่อองค์กร ต่อตลาดและต่อคู่แข่งในปี 1997 เขาเห็นว่าองค์กรที่มีชีวิต (Living Company) คือองค์กรที่อนุรักษ์นิยมด้านการเงิน ที่พนักงานระบุว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรมีการบริหารงานที่อดทนต่อความหลากหลายความแตกต่างและ ไวต่อความเปลี่ยนแปลงของภาวะแวดล้อมเป็นองค์กรที่ไม่เน้นด้านเศรษฐศาสตร์ แต่เน้นที่คน

Dixon, N. (1994) ว่า OL เป็นการจงใจใช้กระบวนการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และ ระบบขององค์กร เพื่อการปรับเปลี่ยนองค์กรไปในทิศทางที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร

Garvin, D.A. (1993, 2000) ให้ความหมายว่า LO คือ องค์กรที่มีทักษะในการสร้างสรรค์หาและถ่ายโอนองค์ความรู้ และสามารถปรับขยายพฤติกรรมที่สะท้อนถึงการหยั่งรู้ และความรู้ใหม่ๆ

Kim, D.H. (1993) ให้ความหมายของ LO ไว่สั้นๆ ว่าเป็นการเพิ่มพูนความสามารถขององค์กรเพื่อให้บังเกิดการกระทำที่มีประสิทธิผล

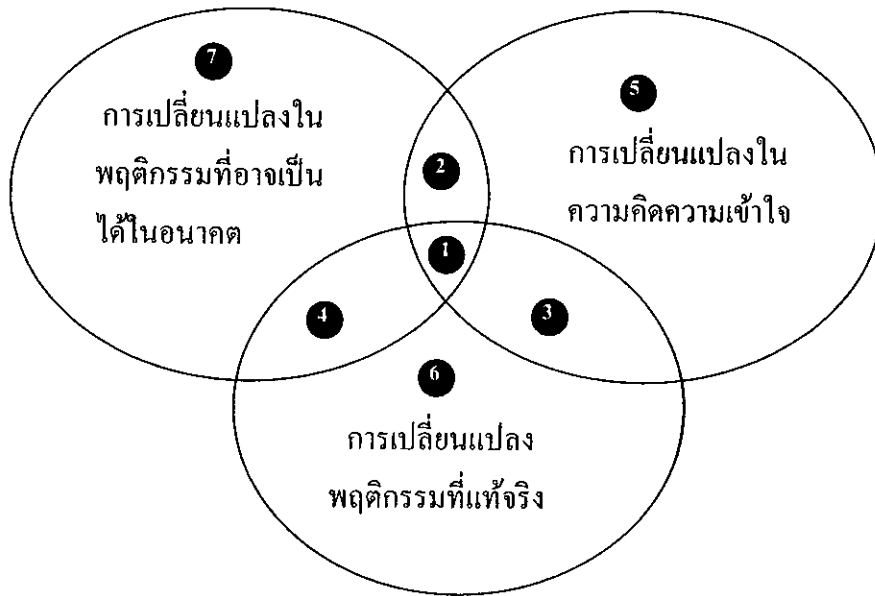
Nevis, E.C, DiBella, A.J., Gould, J.M. (1995) กล่าวว่า OL เป็นความสามารถหรือกระบวนการภายในองค์กร ที่มุ่งรักษาพัฒนาการปฏิบัติที่อาศัยพึงพิงประสบการณ์ ถือได้ว่าเป็นระบบที่เกิดขึ้นควบคู่กับองค์กร แม้ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงตัวผู้ปฏิบัติไปก็ตาม องค์กรเรียนรู้ไปด้วยขณะที่ทำการผลิตสินค้า และ/หรือขณะให้บริการ

Pedler, M., Burgoyne, J., Boydell, T. (1991) ชี้ว่า องค์กรเรียนรู้เป็นองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิกทุกคน และมักจะมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างต่อเนื่อง

Pedler, M., Burgoyne, J., Boydell, T. (1997) เห็นว่า บริษัทที่เรียนรู้ (A Learning Company) ต้องส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้ของสมาชิกขององค์กรทุกคน ในทุกกิจที่ทำ ในทุกคำที่พูดอย่างมีสติรู้ตัวตลอดเวลา

Ross, R., Smith, B., Roberts, C. & Kleiner, B. (1994) กล่าวว่า LO เป็นการทดสอบประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง และเป็นการแปรเปลี่ยนประสบการณ์ให้เป็นองค์ความรู้ที่เอื้อประโยชน์แก่ทั้งองค์กร และตอบสนองต่อจุดมุ่งหมายหลักขององค์กร

Senge, P. (1990, p.3 และ p.14) กล่าวว่า LO เป็นองค์กรที่ขยายขอบเขตสมรรถนะขององค์กรเพื่อสร้างผลที่ต้องการอย่างแท้จริงได้ และผู้คนในองค์กรต่างเรียนรู้วิธีที่จะเรียนรู้ด้วยกันอย่างต่อเนื่อง



ภาพที่ 2.2 เงื่อนไขสำคัญในนิยามการเรียนรู้ขององค์การ (Tsang,1997,P.77, อ้างใน วีระวัฒน์ ปันนิตมัย, 2543 : 60 )

จะเห็นได้ว่า ความหมายต่างๆ ขององค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น สะท้อนให้เห็นถึงความสัมพันธ์ขององค์การกับสิ่งแวดล้อมภายนอก เน้นถึงการปรับตัวในเชิงรุก เพื่อมุ่งสู่อนาคตที่พึงประสงค์ โดยผ่านการเรียนรู้ของบุคคลและทีมเป็นสำคัญ โดยผ่านกลไกกระบวนการบริหารจัดการมุ่งหมายถึงการเปลี่ยนแปลงในความคิดภูมิปัญญา (ความรู้ – ความเข้าใจ – การหยั่งรู้) การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่แท้จริง และการเปลี่ยนแปลงอันอาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต ซึ่งจะเห็นได้ชัดเจนได้ด้วย หมายเลข ②, ③ และ ④ ของภาพที่ 2.1 ขึ้นกับว่ามุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านใดเป็นสำคัญ ในห้วงของเวลาที่เรียนรู้แปลงสู่การปฏิบัติ (Learning Practice Contingency) ทั้งที่เป็นในรูปของการ “พรรณนา (Descriptive)” ว่าองค์การเรียนรู้อย่างไร และในเชิงของการ “เขียนใบสั่ง (Prescriptive)” ว่าองค์การควรเรียนรู้เช่นไร

Dixon (1994, p. 136) ได้สรุปนัยร่วมกันของนิยามต่างๆ ของ LO ได้ว่า นิยามเหล่านี้ต่างก็เชื่อว่าการมีความรู้ที่เพิ่มขึ้นจะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดีขึ้น คุณภาพของทักษะความรู้ที่พนักงานมี จะส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ ทำให้ได้ข้อมูลข่าวสารที่ดี ที่ถูกต้องเชื่อถือได้มากขึ้นในการปฏิบัติงาน แนวคิดของ LO ยังให้ความสำคัญของระบบเปิดที่องค์กรมีความสัมพันธ์กับภาวะแวดล้อม องค์กรต้องปรับเปลี่ยนเพื่อความเจริญก้าวหน้า ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงการแข่งขันให้ได้ องค์กรในฐานะนิติบุคคลต้องมีการเรียนรู้โดยผ่านทีม LO



ยังให้ความสำคัญกับการแบ่งปันความคิดร่วมกัน มีความเชื่อ ความเข้าใจ ความเห็นร่วมกัน ที่ต้องมีการสืบค้น ตรวจสอบและขยายความคิด ความเชื่อเหล่านี้อยู่เป็นนิจ เพื่อเกื้อหนุนการปฏิบัติการขององค์กรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยผ่านวิสัยทัศน์ คุณค่าและปรัชญา ที่แต่ละองค์กรยึดถือ นอกจากนี้แล้ว LO ยังเป็นการเปลี่ยนแปลงในเชิงรุก (Proactive Change) คาดคะเนต่อกระแสของการเปลี่ยนแปลงได้ทันการ มีการตรวจสอบความผิดพลาด ปรับแก้ไขอยู่เป็นนิจ

Dixon (2000) พบว่า องค์กรแต่ละแห่งมักจะอาศัยการลองผิดลองถูกเพื่อกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ ซึ่งดูไม่คุ้มค่าและเสียเวลาแต่ที่จริงแล้วการถ่ายโอนการเรียนรู้มักเกิดจากการเรียนรู้เชิงปฏิบัติไม่ได้เขียนไว้ แต่อยู่ใน “หัว” ของผู้คนที่ทำงานให้กับองค์กร เป็นหน้าที่ของผู้บริหารและสมาชิกในทีมที่จะกระตุ้นให้เกิด “การถ่ายโอนอย่างมีกลยุทธ์ (Strategic Transfer)” ระหว่างคนระหว่างทีม ในแต่ละกาลและสถานะให้ได้ ขณะที่แนวทางหนึ่งคือ สนับสนุนให้เกิดการถ่ายโอนจากผู้เชี่ยวชาญสู่พนักงานให้ได้ (Expert Transfer) ยิ่งทำได้เร็ว ได้ถูกต้องเท่าใด ก็จะเกิดประโยชน์แก่องค์กรมากเท่านั้น การขยายผลของการถ่ายโอนให้มีขอบเขตและผลกระทบในวงกว้าง การถือคุณและพัฒนาระบบจึงเป็นสิ่งจำเป็น ทำให้มีการปรับไปใช้พัฒนาเมื่อเจอกับสภาพธุรกิจที่แตกต่างไปจากเดิม

วิฑูรย์ สิมะโชคติ (2543: 58) องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่เปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนในองค์กรได้แสดงความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่และอย่างต่อเนื่อง เพื่อร่วมกันสร้างผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ โดยองค์กรสนับสนุนให้สมาชิกทุกคนในองค์กรได้ “คิดใหม่” ได้ทำงานร่วมกันและเกิดการเรียนรู้ร่วมกันเพื่อสร้าง “องค์ความรู้” อันเป็นเอกลักษณ์ขององค์กรขึ้น

จารุณี ตันติเวชวุฒิกุล (2549: 32) องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรหรือหน่วยงานที่สมาชิกหรือบุคลากรทุกคนมีความรู้ความสามารถและมีการใฝ่เรียนรู้ของตน มาร่วมกันในการพัฒนาองค์กรหรือหน่วยงานให้มีการเปลี่ยนแปลงที่มีขึ้นในอนาคต

ปาริฉัตร ศังขะนันท์ (2548: 26-32) กล่าวไว้ว่า นักวิชาการไทยได้ให้คำจำกัดความขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า “องค์กรที่บุคลากรในองค์กรได้ขยายความสามารถของตนอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มบุคคล และระดับองค์กร เพื่อสร้างผลลัพธ์ที่บุคคลในระดับต่างๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์กรที่บุคลากรมีความคิดใหม่ๆ และแตกแขนงของความคิด ได้รับการยอมรับเอาใจใส่ เป็นองค์กรที่บุคลากรในองค์กรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องด้วยวิธีการที่จะเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์กร

กล่าวโดยสรุป องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่มีความมุ่งมั่นให้เกิดการเรียนรู้ตลอดเวลา บุคลากรได้ทำงานเต็มศักยภาพ เพื่อให้เกิดผลงานที่ดีที่สุด บุคลากรสามารถคิดและริเริ่มได้อย่างอิสระ องค์กรตอบสนองความคิด และความตั้งใจใหม่ๆ ของบุคลากร และบุคลากรเรียนรู้

วิธีการเรียนรู้ด้วยกันกับเพื่อนร่วมงาน มีการถ่ายทอดความรู้ระหว่างบุคลากรตลอดเวลา รวมทั้งปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเพื่อให้สอดคล้องกับความรู้และแนวความคิดใหม่ๆ

### ความสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้

วิธีการที่จะพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพก็คือ การสร้างองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพราะองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นรูปแบบของการบริหารที่เน้นการพัฒนา สภาวะผู้นำในองค์การ ควบคู่ไปกับการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์และทักษะระหว่างกันและกัน เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานให้ได้อย่างดีเลิศกว่าคู่แข่งทั้งปวง และมีระดับของการพัฒนาในความสามารถขององค์การที่เป็นไปได้อย่างรวดเร็ว ยิ่งกว่าความเปลี่ยนแปลงใดๆในกระแสโลกาภิวัตน์ที่จะมีผลกระทบต่อองค์การนั้นๆ เหตุผลที่ต้องพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น เพราะองค์การในปัจจุบันได้เปลี่ยนไปจากองค์การรูปแบบเดิมๆ ดังต่อไปนี้ (นิสดารก์ เวชยานนท์ (2541: 8 -10) อ้างใน ปารีชาติ คุณปลื้ม, 2548: หน้า 25)

1. องค์การตามแนวความคิดเดิมมุ่งเน้นในเรื่องผลผลิต ขณะที่องค์การแห่งการเรียนรู้ เน้นการเรียนรู้
2. องค์การแบบเดิมมองว่าคนต้องมีทักษะความรู้เพื่อนำมาใช้ในองค์การ แต่องค์การแห่งการเรียนรู้ องค์การต้องเป็นสถานที่ ที่บุคลากรสามารถเพิ่มและพัฒนาทักษะความรู้เพื่อสามารถทำงานในปัจจุบันและเตรียมพร้อมสำหรับงานที่จะเปลี่ยนแปลงในอนาคต
3. องค์การแบบเดิมมีสภาพแวดล้อมที่ค่อนข้างคงที่ มีหน้าที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน การพัฒนาคนในองค์การจะเน้นความชำนาญเฉพาะอย่าง (Specialization) โดยการแบ่งแยกงานกันทำตามความถนัด ส่วนองค์การแห่งการเรียนรู้จะมุ่งเน้นให้ทุกคนมีการเรียนรู้และมีการคิดอย่างเป็นระบบ เป็นกระบวนการ โดยการศึกษาความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นสามารถทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในส่วนย่อยและส่วนรวม
4. องค์การแบบเดิมใช้การฝึกอบรม (Training) เป็นเครื่องมือในการพัฒนาให้เกิดความชำนาญขึ้นในตัวพนักงาน โดยเฉพาะทางด้านเทคนิค วิธีการผลิต องค์การจะเป็นผู้รับผิดชอบในการกำหนดแนวทางพัฒนาบุคลากรเพื่อให้สอดคล้องกับงานที่ปฏิบัติมากที่สุด ส่วนองค์การแห่งการเรียนรู้จะมุ่งพัฒนาให้ได้มีโอกาสรู้จักตนเอง วิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งของตนเองก่อนที่จะให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาและกำหนดเป้าหมายในอาชีพของตนเอง
5. องค์การแบบเดิมมองว่าแรงงานจัดเป็นปัจจัยการผลิตอย่างหนึ่งที่ได้รับค่าตอบแทนตามผลงานที่ทำ พนักงานที่มีหน้าที่ทำงานตามที่ได้รับมอบหมายให้เกิดผลผลิตสูงสุด แต่องค์การแห่งการเรียนรู้จะมองว่าพนักงานจำเป็นที่ต้องเรียนรู้ตลอดเวลา เพราะเทคโนโลยีและความรู้ต่างๆ

เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว ถ้าองค์กรต้องคอยกำหนดว่าพนักงานควรทำสิ่งนั้นสิ่งนี้ โดยที่พนักงานไม่สามารถสร้างระบบการเรียนรู้ของตนเองได้แล้ว องค์กรจะสูญเสียความสามารถในการแข่งขัน เพราะฐานข้อมูลต่างๆ ได้เปลี่ยนจากฐานที่เป็นตัวงาน มาเป็นฐานที่เน้นความรู้

6. แนวคิดแบบเดิมผู้บริหารถูกมองว่าเป็นผู้บังคับบัญชาคอยควบคุมการทำงานของลูกน้อง แต่แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะกำหนดให้ผู้บริหารหรือหัวหน้าทำหน้าที่ในการสอนงานและแนะนำให้คำปรึกษาแก่ลูกน้องเป็นหน้าที่หลัก ช่วยจัดกิจกรรมและสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้

7. องค์กรแนวคิดใหม่ ต้องสร้างบรรยากาศ เพื่อให้พนักงานสามารถเรียนรู้ได้อย่างอิสระหน้าที่ในการสร้างนวัตกรรม (Innovation) ใหม่ ไม่ใช่จำกัดเพียงฝ่ายวิจัยและพัฒนาเท่านั้น แต่พนักงานทุกคนมีบทบาทที่จะเรียนรู้จากหน่วยงานอื่นๆ ติดต่อผ่านช่องทางสื่อสาร และเทคโนโลยี โดยมีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน องค์กรแห่งการเรียนรู้ จะมีการใช้เทคโนโลยี สร้างฐานข้อมูล สร้างสถานการณ์จำลอง เพื่อให้การพัฒนาคนเป็นไปอย่างรวดเร็ว น่าสนใจและสามารถ ประยุกต์ใช้ได้

ดังนั้นสิ่งที่องค์กรต่างๆ ต้องให้ความสำคัญคือการเรียนรู้ ที่จะปรับตัวอย่างต่อเนื่อง ให้ทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลง และสร้างการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) เป็นความเจริญงอกงามด้วยตนเอง หมายถึง ความเข้าใจตนเอง และเข้าใจโลกเป็นการเพิ่มพูนทักษะ และความสามารถด้านต่างๆ ขวนขวายและลงทุนด้วยตนเอง มีความรู้สึกเป็นสุข สนุกในการคิดค้น เพื่อหาเหตุผลและความเป็นจริงของสิ่งต่างๆ ความรู้สึกชื่นชมยินดีต่อสิ่งที่ดีงามในโลก กิตรีเริ่มสร้างสรรค์และประดิษฐ์สิ่งใหม่ๆ อาจเป็นการกระทำตามลำพังตนเองหรือร่วมกับบุคคลอื่นๆ วิธีทางหนึ่ง คือการพัฒนาโดยใช้กระบวนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นรูปแบบของการบริหารที่เน้นการพัฒนา สภาวะผู้นำในองค์กรควบคู่ไปกับการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งจะเป็นผลให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์และทักษะระหว่างกันและกัน เพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงานให้ได้อย่างดีเลิศกว่าคู่แข่งทั้งปวง และมีระดับของการพัฒนาการในความสามารถขององค์กรที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว ยิ่งกว่าความเปลี่ยนแปลงใดๆ ในกระแสโลกาภิวัตน์ที่จะมีผลกระทบต่อองค์กรนั้นๆ จากการที่องค์กรต้องปรับเปลี่ยน เพื่อเพิ่มความอยู่รอดและความเป็นผู้นำในการแข่งขัน ทำให้องค์กรต้องปรับกระบวนการ นำองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (วีรยุทธ มาณะศิรานนท์, 2542: หน้า 69 อ้างในปริชาติ คุณปลื้ม, 2548: หน้า 27)

#### ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรที่มีการเรียนรู้ นั้นเป็นองค์กรที่มีลักษณะที่มีการเคลื่อนไหว ยืดหยุ่น ไม่หยุดนิ่ง

หรือพึงพอใจกับความสำเร็จที่เป็นอยู่ สมาชิกในองค์กรต้องการชวนช่วยหาความรู้มาแบ่งปัน เผยแพร่แก่กันเพื่อพัฒนางานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งได้มีนักวิชาการหลายท่านได้อธิบายถึงลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้พอจะสรุปได้ดังต่อไปนี้ ลูสเซอร์ (Lusurier, 2004: 444-445) อ้างถึงในปาริชาติ คุณะปลื้ม, 2548: 27) จะมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นถึงคุณค่าของการทดลองทำสิ่งใหม่ๆ มีความคิดริเริ่มในการสร้างนวัตกรรม มีความยืดหยุ่นในการทำงาน
2. มีการสนับสนุนอย่างชัดเจนจากผู้บริหารระดับสูง
3. มีกลไก และโครงสร้างในการสนับสนุน และช่วยเหลือให้บุคลากรในระดับล่าง ให้มีโอกาส ในการเสนอความคิด
4. มีการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารและความรู้ให้กับบุคลากรทุกคนที่ต้องการ ขณะเดียวกันบุคลากรทุกคนจะได้รับการสนับสนุนให้มีการนำข้อมูลและความรู้นั้น ไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน
5. มีการส่งเสริมให้มีการใช้ทรัพยากรในองค์กรเพื่อการเรียนรู้ของบุคลากรทุกระดับ เช่นในบริษัท 3M จะอนุญาตให้บุคลากรทุกคนใช้เวลาในการทำงานร้อยละ 15 ไปในการทดลองประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ๆ หรือสิ่งที่ตนชอบโดยใช้ทรัพยากรของบริษัท
6. มีการมอบอำนาจหน้าที่ให้บุคลากรในการแก้ไขปัญหาและการปรับปรุงวิธีการในการทำงาน
7. มีการเน้นถึงผลการทำงานในระยะสั้นและระยะยาวขององค์กรอย่างเท่าเทียมกัน
8. มีการส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความปรารถนาอย่างแรงกล้าในการพัฒนา และส่งเสริมให้เกิดความรู้เกี่ยวกับวิธีการทำงานการปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมและวิธีการที่จะทำบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร โดยไม่กลัวความล้มเหลว

#### แนวคิดวินัย 5 ประการ (The Fifth Discipline) ของ Peter M. Senge

แนวคิดที่สำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Senge (1994) ให้ความสำคัญกับความสามารถในการเรียนรู้ที่เร็วกว่าคู่แข่ง ซึ่งความสามารถข้อนี้ถือว่าเป็นข้อได้เปรียบทางธุรกิจที่ยั่งยืน (Sustainable Competitive) โดยการเรียนรู้จะต้องเป็นการเรียนรู้ที่เต็มเปี่ยม (Learningful) ของทุกคนและทุกระดับในองค์กร โดยถือว่าคนทุกคนมีธรรมชาติของการเป็นผู้เรียนรู้ (Learners) มีธรรมชาติที่จะเรียนรู้ และรักที่จะเรียนรู้เพื่อแสวงหาสิ่งที่ดีให้แก่ชีวิตนอกจากนั้น Senge ยังได้เสนอแนวทางในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยวินัยหรือการฝึกฝน 5 ประการ ที่เรียกว่า The Fifth Discipline จะเป็นพื้นฐานหลักของความเข้าใจเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ แนวคิดดังกล่าวที่จะผลักดันและสนับสนุนให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ขึ้นได้นั้นมีรายละเอียดดังนี้

## 1. การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery)

การเรียนรู้ของบุคคลแต่ละคนจะเป็นจุดเริ่มต้นและเป็นพื้นฐานสำหรับ “องค์กรแห่งการเรียนรู้” การที่บุคคลจะมี Personal Mastery คือ การที่จะบังคับหรือฝึกตัวเองให้เป็นคน ที่เรียนรู้ตลอดเวลา บุคคลที่รอบรู้หรือใฝ่ใจพัฒนาตน จึงเป็นบุคคลที่ต้องการฝึกฝนเพื่อสร้างวินัย แห่งมุมมองหรือปรับมุมมองอย่างต่อเนื่องบนพื้นฐานของความต้องการที่แท้จริง หรือบนวิสัยทัศน์ ของแต่ละคน เพื่อขยายขีดความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานที่ต้องการจากกระบวนการเรียนรู้ ที่มีอย่างต่อเนื่อง เมื่อสมาชิกในองค์กรมีกรอบ Personal Mastery ทุกคนจะมีความกระตือรือร้น สนใจ และใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ มีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตน มุ่งสู่ จุดมุ่งหมาย และความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้ นอกจากนี้ ลักษณะการเรียนรู้ของคนในองค์กรจะ สะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์กรได้ สมาชิกขององค์กรแห่งการศึกษานั้นจะต้องมีคุณลักษณะ ที่เรียกว่า Human Mastery คือ มีความเป็นนายของตนเองสูง การเรียนรู้ต่างๆ ที่เกิดขึ้นเป็นไปใน ลักษณะต่อเนื่อง ความมีปัญญาได้รับการยกระดับ สมาชิกขององค์กรมีวิถุญาณของการเรียนรู้ (Spirit of Learning) มีความสามารถและทักษะในการสร้างสรรค์เชิงรุก (Proactive) ซึ่งเป็นตัว ก่อให้เกิดการพัฒนาแบบยั่งยืนแก่สมาชิกขององค์กรต่อไป Personal Mastery มีองค์ประกอบ พื้นฐาน คือ

- 1) วิสัยทัศน์ส่วนบุคคล (Personal Vision)
- 2) การจัดการกับความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ (Holding Creative Tension)
- 3) การเรียนรู้โดยใช้จิตใต้สำนึก (Subconscious)

การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) ถือเป็นองค์ประกอบที่เป็นเสมือนเสาหลักขององค์กรแห่งการศึกษามีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการพัฒนาศักยภาพ และความสามารถในการ เรียนรู้ของคนในองค์กรและถือเป็นพื้นฐานสำคัญที่ควรจะใช้ในการพัฒนาชีวิตของตนเอง ดังนั้น ในองค์ประกอบด้านบุคคลมีการพัฒนาให้คนเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) จึงเป็นการ สร้างทรัพยากรที่มีพื้นฐานที่ดีให้แก่องค์กร

## 2. การมีแบบแผนความคิด (Mental Models)

การที่บุคคลในองค์กรรับรู้และเข้าใจงานที่ทำแบบองค์รวม สามารถเชื่อมโยงตำแหน่ง ที่ตนอยู่กับภาพรวมทั้งหมดได้ ทำให้เกิดความเข้าใจกับรูปแบบความคิดความเชื่อ ที่ดีมีผลต่อการ ตัดสินใจ และการกระทำของตนเพื่อพัฒนาความคิดความเชื่อให้สอดคล้องกับความแปรเปลี่ยน ไป ของโลก ไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่าๆ ที่ล้าสมัยไปแล้ว การที่จะทำให้คนมีรูปแบบความคิด หรือ โลกทัศน์ที่มองโลกตามความเป็นจริงนั้น องค์กรจะต้องสนับสนุนและสร้างให้คนในองค์กรมีการ

ฝึกตนเองให้เป็นคนใฝ่รู้ตลอดเวลา เพื่อนำความรู้มาทำให้เกิด “ภูมิปัญญา” หรือ Mental Models ใหม่ เพื่อใช้ให้เป็นประโยชน์ในการทำงานต่อไป ซึ่งมีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ

- 1) ใช้การวางแผนเป็นกระบวนการเรียนรู้
- 2) ต้องฝึกฝนทักษะในการพิจารณา และคิดตั้งคำถาม

โลกทัศน์ที่มองโลกตามความเป็นจริง จะทำให้เกิดการเข้าใจสมมติฐานในการคิดอย่างเป็นระบบ ทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนสมมติฐานใหม่ในการหาสาเหตุของปัญหาอย่างถูกต้อง หากปราศจากการใคร่ครวญและตั้งคำถาม สิ่งที่ทำอยู่ก็ปราศจากการทดลองทำสิ่งใหม่ๆ เมื่อไม่มีการทดลองสิ่งใหม่ๆก็ไม่เกิดการเรียนรู้และเข้าใจ โลกมากกว่าที่เป็นอยู่และมองโลกในระยะยาวมากขึ้น

การพัฒนา Mental Models ในองค์กรที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมของคนในองค์กร ซึ่งเป็นผลมาจากกระบวนการขัดเกลาทางสังคม (Socialization) ทั้งนี้เพราะหากการเปลี่ยนความคิด ความเข้าใจของคนที่มีต่อโลกต่อสิ่งอื่นๆ ให้ถูกต้องเหมาะสมได้ ก็จะมีพฤติกรรมปฏิบัติที่ถูกต้องตามไปด้วย มี Mental Ability ที่ไม่ผันแปรหรือหือถอยเมื่อเผชิญกับวิกฤติการณ์ต่างๆ แต่ทั้งนี้ องค์กรไม่ควรไปกำหนดให้ แต่ควรปล่อยให้มีการพัฒนารูปแบบเอง โดยขึ้นอยู่กับสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น เป้าหมายของการพัฒนา Mental Models ไม่ต้องการให้ทุกคนมีความเห็นพ้องในแนวเดียวกันทั้งองค์กรแต่ต้องการให้เกิดแนวคิดของแต่ละบุคคลภายหลัง จากการเรียนรู้ทุกระดับบุคคลแล้ว เพื่อนำไปสู่ขั้นตอนของการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

### 3. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)

การทำให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์ หรือภาพอนาคตขององค์กร ที่ทุกคนจะทุ่มเทแรงกายแรงใจกระทำให้เกิดขึ้นและจะสะท้อนให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลอีกด้วย เมื่อทุกคนในองค์กรมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน จะต้องมีการสื่อสารรับรู้ในทุกระดับตั้งแต่ระดับสูงถึง ระดับล่างว่า องค์กรมีวิสัยทัศน์อย่างไร เป้าหมายคืออะไร และจะต้องชิมชาลงไป ในความคิดของทุกคนในองค์กร เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร การที่จะให้ทุกคนปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ร่วมกันนั้นเป็นเรื่องยาก แต่จะต้องสร้างขึ้นทำให้เกิดความผูกพันองค์กร และสนับสนุนให้เกิดการร่วมพลัง (Synergism) โดยต้องมีกระบวนการพูดจาหรือ ประสานความเห็นและแนวคิด เพื่อให้ออกมาเป็นวิสัยทัศน์ร่วมกัน องค์กรสมัยใหม่ถ้าไม่มีวิสัยทัศน์ร่วมกันแล้ว จะไม่สามารถเดินไปในทิศทางเดียวกันได้ หลักในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันมีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ

- 1) กระตุ้นให้แต่ละคนมีวิสัยทัศน์ โดยสร้างบรรยากาศกระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรควิสัยทัศน์ของตนเอง
- 2) พัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์กร

- 3) สร้างทัศนคติต่อวิสัยทัศน์ในระดับความผูกพัน (Commitment) มากที่สุด เพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่สนับสนุนโดยไม่ต้องมีการควบคุม
- 4) ทำให้วิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นทิศทางไปสู่จุดมุ่งหมายที่เห็นได้ชัดเจน และจับต้องได้

#### 4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิก โดยอาศัยความรู้ ความคิดของสมาชิกในกลุ่ม มาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น มีการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน เป็นการสร้างบทเรียนแห่งความสำเร็จเพื่อขยายผลต่อไปในหน่วยงานอื่นเป็นการคิดและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ภายใต้การประสานงานร่วมกัน เพื่อหาข้อสรุปออกมาเป็นแนวปฏิบัติร่วมกัน และแต่ละคนเรียนรู้ด้วยกัน ระบบการเรียนรู้ระหว่างบุคคลเกิดขึ้นจากการแลกเปลี่ยนข่าวสารซึ่งกันและกัน โดยลดลักษณะที่จะก่อให้เกิดอิทธิพลครอบงำแนวความคิดของบุคคลอื่นๆ ออกไป (Balancing Advocacy and Inquiry) และกระตุ้นให้เกิดการอภิปรายอย่างแตกฉาน (Productive Discussions) ขึ้นภายในทีมงาน องค์กรไหนที่พัฒนาในลักษณะนี้ได้ ก็จะมีโอกาสประสบความสำเร็จในเชิงธุรกิจที่เข้มข้นในปัจจุบัน ได้ดีกว่าองค์กรอื่น การเรียนรู้เป็นทีม มีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ

- 1) การสนทนาและอภิปราย
- 2) การยอมรับทุกคนเป็นเพื่อนร่วมงาน
- 3) การเรียนรู้สภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน
- 4) การเรียนรู้วิถีปฏิบัติ

#### 5. การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking)

เป็นหัวใจขององค์การแห่งการเรียนรู้และมีส่วนสำคัญต่อการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ และจะนำมาซึ่งการพัฒนาแบบยั่งยืนของทรัพยากรบุคคลในองค์กร การคิดอย่างเป็นระบบเป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ที่ได้มาจากความเชี่ยวชาญพิเศษของบุคคล (Personal Mastery) ให้ต่อเนื่องการที่แต่ละคน มีแนวคิดองค์รวมทำให้เกิดทัศนวิสัยการมองผลของงานได้อย่างเป็นระบบช่วยให้เห็นเป็นรูปแบบต่างๆ ได้อย่างชัดเจน นอกจากนี้ยังเป็นวิธีคิดและภาษาที่ใช้อธิบายพฤติกรรม ความเป็นไปต่างๆ ในรูปแบบของความสัมพันธ์ระหว่างผลและผลที่สืบเนื่องกัน เพื่อให้สามารถเปลี่ยนแปลงระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับกระบวนการความเป็นไปในโลกแห่งความเป็นจริง ซึ่งเป็นทฤษฎีวิชชาศาสตร์ ที่แนวคิดทางด้านวิศวกรรมศาสตร์ที่เริ่มต้นจาก Systems Dynamics ทุกสิ่งทุกอย่างสามารถเชื่อมโยงกันได้เป็นระบบ โดยอาศัยองค์ความรู้ที่เป็นสหวิทยาการขึ้นเป็นความรู้ใหม่ความคิดใหม่ องค์กรจะต้องพยายามส่งเสริมให้ทุกคนในองค์กรคิดเป็นระบบ สามารถนำความเข้าใจปรากฏการณ์ ความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทั้งในภาพรวมและใน

ส่วนย่อย คือ เห็นทั้งป่า และเห็นต้นไม้ แต่ละต้นด้วย (See whole instead of parts, see the forest and the trees) นี่คือการคิดเป็นระบบที่แท้จริงในการที่พัฒนาองค์กร การคิดอย่างเป็นระบบได้นั้น จะต้องมีการปรับเปลี่ยนจิตใจ (A Shift of Mind) ในหลายด้านคือ

- 1) เปลี่ยนแปลงจากการมองโลกแบบแยกส่วนมาเป็นการมองภาพรวม
- 2) เปลี่ยนจากการมองมนุษย์ว่าเป็นคนเฉื่อยไร้ประโยชน์ มาเป็นการมองว่ามนุษย์เป็นผู้มีความกระตือรือร้นในการมีส่วนร่วมกับการเปลี่ยนแปลงความเป็นจริงของพวกเขา
- 3) เปลี่ยนจากการตั้งรับในปัจจุบันไปเป็นการสร้างสรรค์ในอนาคต

จากหลักการทั้ง 5 ข้อข้างต้นกล่าวโดยสรุปได้ว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้นต้องเริ่มจากการพัฒนาตัวบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) ในองค์กร โดยการเสริมสร้างนิสัย ให้เป็นบุคคลผู้ใฝ่รู้ ทั้งด้านความคิดวิพากษ์และข้อมูลใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลาพร้อมทั้งนำข้อมูล ความรู้ใหม่ๆ เหล่า นั้นพัฒนาปรับปรุงความคิดให้มีแบบแผนความคิด ให้มีการมองโลกตามความเป็นจริง (Mental Models) การมองโลกและการตัดสินใจให้เหมาะสมและทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานะแวดล้อมทางธุรกิจ ต่อจากนั้น โยงเข้าสู่ความสัมพันธ์กับองค์กร โดยการสร้างความเข้าใจ ในทิศทางขององค์กรในอนาคตให้ตรงกัน พุดจาสื่อสารด้วยภาษาแห่งความเข้าใจเดียวกันเพื่อการ มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่ความรู้ในข้อมูลเพื่อการตัดสินใจวิธีการคิด การมองปัญหาและที่สำคัญอย่างยิ่งก็คือ การเรียนรู้จากความสำเร็จและความล้มเหลวของเพื่อนร่วมงานในท้ายที่สุด จากการปรับปรุงทัศนคติลักษณะการทำงานต่างๆ ข้างต้นแล้ว หน่วยงานที่จะ บรรลุถึงความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสมบูรณ์ได้ก็ด้วยการที่สมาชิกแต่ละคนนำความรู้ ต่างๆ เหล่า นี้มาวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) ทั้งนี้เพื่อให้ภาพรวมและความสามารถ ระบุตรงประเด็นที่ต้องตัดสินใจได้อย่างถูกต้องตรงจุด แทนการตัดสินใจแก้ไขปัญหาไปแต่ละจุด ย่อยๆ เป็นการแก้ไขที่อาจไม่ตรงจุด ไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอและไม่คุ้มค่ากับทรัพยากรที่ใช้ไป

**แนวคิดบริษัทแห่งการเรียนรู้ระดับโลก (The Global Learning Company) ของ Marquardt & Reynolds (1994)**

นอกจากองค์ประกอบทั้ง 5 ของ Senge แล้ว ตามแนวคิดของ Marquardt & Reynolds (1994: 51-77) พบว่าการที่จะเป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้ระดับโลก (The Global Learning Company) มีองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ขององค์กรด้วยกัน 11 ประการคือ

### 1. โครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure)

ได้แก่โครงสร้างที่เล็กและคล่องตัว ไม่มีสายบังคับบัญชามากเกินไป มีคำพรรณนา หน้าที่ความรับผิดชอบหรือลักษณะงาน (Job Description) ที่ยืดหยุ่นแบบไม่ตายตัวในอนาคตอาจ ต้องใช้ความสามารถหรือสมรรถนะ (Competencies) แทน Job Description ไม่มีการบังคับบัญชาที่



เน้นการควบคุมมากเกินไปและกระบวนการทำงานที่ซ้ำซ้อนกัน เพื่อเอื้อต่อการจัดตั้งทีมงานได้และที่สำคัญองค์การต้องมีโครงสร้างแบบองค์รวม (Holistic Structure) ที่มีองค์ประกอบที่แตกต่างทำหน้าที่ของตนอย่างประสานสัมพันธ์กับองค์ประกอบอื่นๆ อย่างแยกอิสระจากกันไม่ได้ แม้จะแยกเป็นหน่วยงานย่อยก็ต้องมีสภาพทุกอย่างเหมือนระบบทั้งหมดขององค์การอยู่ดี นอกจากนี้โครงสร้างขององค์การจะมีลักษณะแบบทีมงานข้ามหน้าที่ (Cross Functional Work Teams) เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ของทีม พัฒนาวิธีการใหม่ๆ ที่เชื่อถือได้เรียนรู้ที่จะประสานงานและมุ่งตรงไปยังการทำงานที่ซับซ้อนของทีม และอาจเอาชนะความแตกแยกขององค์การ

## 2. วัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์การ (Corporate Learning Culture)

ได้แก่ บรรยากาศที่ส่งเสริมการทดลองทำสิ่งใหม่ๆ แม้จะเสี่ยงต่อความผิดพลาดบ้างก็ตาม ซึ่งการวัดผลสำเร็จของการเรียนรู้ จากพิจารณาจากการบูรณาการความคิดทั้งหมดขององค์การเข้าด้วยกัน วัฒนธรรมองค์การต้องช่วยให้เกิดการเรียนรู้ที่จะตระหนักถึงตนเอง (Self-Awareness) การใคร่ครวญ (Self-Reflective) และการสร้างสรรค์ (Creative Way) ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ โดยการให้คนได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย สนับสนุนให้มีการให้ข้อมูลย้อนกลับ รวมทั้งมีโอกาสในการพัฒนาตนเองแก่ทุกคน เช่น มีหลักสูตร การอบรม สัมมนา อุปกรณ์การเรียนรู้ด้วยตนเอง ครูฝึกพี่เลี้ยงและศูนย์ข้อมูล ให้เกิดการเรียนรู้จากทุกสิ่งทุกอย่างในการทำงาน รวมทั้งต้องมีการสนับสนุนด้านขวัญกำลังใจและการเงินจากองค์การอย่างแท้จริงด้วย

## 3. การเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน (Empowerment)

การส่งเสริมสนับสนุนและเปิดโอกาสให้พนักงานมีความสามารถในการเรียนรู้มีอิสระในการตัดสินใจแก้ปัญหาของตนเอง ลดความรู้สึกที่พึ่งพาผู้อื่นในการแก้ปัญหา ขยายการเรียนรู้ของตนให้บังเกิดผลงอกงาม และการเพิ่มพูนผลผลิต มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์อย่างเต็มที่ กระจายความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่ระดับล่างหรือผู้ปฏิบัติ เพื่อให้มีศักยภาพในการเรียนรู้ภายใต้กลยุทธ์และแผนงานขององค์การ

## 4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning)

คาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมขององค์การ ต้องไหวตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง มีการพัฒนาการคาดการณ์เกี่ยวกับอนาคตที่เป็นไปได้ การสร้างผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมในฐานะการเรียนรู้โดยเจตนา และการเลือกเป้าหมายในสภาพแวดล้อม ว่าควรจะเลือกเรียนรู้อะไร

## 5. การสร้างและถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Creation and Transfer)

หน้าที่การสร้างนวัตกรรมองค์ความรู้ใหม่ๆ มีใช้หน้าที่ของ R&D (Research and

Development) หรือ C&D (Copy and Development) ผู้ปฏิบัติทุกคนมีบทบาทเสริมสร้างความรู้ เรียนรู้จากส่วนอื่น ฝ่ายอื่น จากเครือข่ายสัมพันธ์ติดต่อกันผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยี ต่างๆ มีการเปลี่ยนแปลงข่าวสารระหว่างกัน โดยสร้างฐานข้อมูลที่เข้าถึงได้ง่าย ใช้บอร์ดข่าวสาร เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ใช้ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) ในการสื่อสารระยะไกล และแลกเปลี่ยน ข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ในการสร้างระบบเครือข่ายที่ซับซ้อนขึ้น มีการสร้างความรู้ใหม่นอกจากจะ เกี่ยวข้องกับข่าวสารภายนอกแล้ว ยังรวมถึงการเรียนรู้ภายในและการหยั่งรู้ทางความคิดของแต่ละ บุคคลในองค์การด้วย

#### 6. เทคโนโลยีการเรียนรู้ (Learning Technology)

การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานในกระบวนการ เรียนรู้อย่างทั่วถึง และให้มีการเก็บ ประมวล ถ่ายทอดข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็วและถูกต้องเหมาะสม กับแต่ละบุคคลและสถานการณ์ เช่น การใช้การสื่อสารทางไกลมาใช้ในการเรียนรู้ระยะไกลใช้ ปัญหา ประคิษฐ์เพื่อช่วยถ่ายโอนการเรียนรู้ไปทั่วทั้งองค์การ และการใช้การฝึกอบรมโดยการเล่น เกมส์ เพื่อพัฒนาพนักงานโดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ด้วยตนเอง เป็นต้น ทำให้การฝึกอบรม ในอนาคตจะรวดเร็ว สั้นกระชับ เป็นส่วนหนึ่งที่น่าสนใจประยุกต์ใช้ได้

#### 7. มุ่งเน้นคุณภาพ (Quality)

การที่องค์การให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพโดยรวม ที่เน้นการปรับปรุง อย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้ผลการเรียนรู้ทั้ง โดยตั้งใจและไม่ได้ตั้งใจกลายเป็นผลงานที่ดีขึ้น โดยถือ หลักว่าจะพัฒนาคุณภาพตามคุณค่าในสายตาของผู้รับบริการ และไม่มีคำว่า “ต่อรองคุณภาพ” เสมือน หนึ่งศาสนาที่จะได้รับการยอมรับโดยไม่มีข้อกังขา

#### 8. กลยุทธ์ (Strategy)

การใช้กลยุทธ์การเรียนรู้โดยเจตนา และการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (Action Learning) เป็นจิตสำนึกขององค์การควบคู่ไปกับการทำงาน กระบวนการเรียนรู้จะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ทั้งใน ด้านของการยกวาง การดำเนินการและการประเมิน ผู้บริหารจะกลายเป็นผู้ทำหน้าที่ทดลองมากกว่า จะเป็นผู้กำหนดแนวทางปฏิบัติหรือคำตอบไว้ให้

#### 9. บรรยากาศที่สนับสนุน (Supportive Atmosphere)

บรรยากาศที่สนับสนุนจุดมุ่งหมายของการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน นั่นคือ การพัฒนาศักยภาพความเป็นมนุษย์ที่เต็มเปี่ยม การเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ การยอมรับกับ ความแตกต่างของบุคคล ความเท่าเทียมกัน แรงงานที่มีประชาธิปไตยและความเป็นมนุษย์โดยมี ความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคคลและองค์การ ในการเรียนรู้และพัฒนาเพื่อที่จะทำงาน ให้ได้ดี องค์การจึงต้องพัฒนาความสามารถของบุคคลเป็นสำคัญ

## 10. การทำงานเป็นแบบเครือข่าย (Teamwork and Networking)

การที่องค์กรตระหนักถึงความร่วมมือ การแบ่งปันและสร้างผลรวมที่สูงกว่าจากทรัพยากรทั้งภายในองค์กรที่เรียกว่าการทำงานเป็นทีม และภายนอกองค์กรที่เรียกว่าการทำงานแบบเครือข่าย ซึ่งไม่ใช่เพียงแต่การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าอย่างเดียวอย่างหนึ่งแต่ต้องร่วมมือกันแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องในระยะยาวและริเริ่มสิ่งใหม่ เพื่อสร้างการแข่งขันและการสร้างพลังร่วมอันจะทำให้องค์กรอยู่รอดและเจริญเติบโต

## 11. วิสัยทัศน์ (Vision)

วิสัยทัศน์ เป็นความคิดเห็นร่วมกันของในองค์กร เพื่อสนับสนุนสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งรวมถึงพันธกิจ (Mission) จะเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งสู่เป้าหมายอย่างที่มีเจตจำนงอย่างผูกพัน การเน้นและการใช้พลังงานในการเรียนรู้ไปยังเรื่องที่เป็นทิศทางที่ต้องการร่วมกันทั้งองค์กร บนพื้นฐานของค่านิยม ปรัชญา ความคิดความเชื่อคล้ายคลึงกัน ส่งผลให้มีการร่วมทำกิจกรรมที่มีจุดมุ่งหมายเดียวกันในที่สุด

### ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ของ Marquardt

เราจะทราบได้อย่างไรว่าองค์กรนั้นๆ มีลักษณะของการเรียนรู้ (Learning Characters) เนื่องจากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า องค์กรที่มีการเรียนรู้ นั้นเป็นกระบวนการที่มีลักษณะเคลื่อนไหวยืดหยุ่น เป็นพลวัตที่ไม่หยุดนิ่งหรือพึงพอใจกับความสำเร็จที่มีอยู่ นอกจากนั้นสมาชิกขององค์กร ต้องมีการขวนขวายหาความรู้มาแบ่งปันเผยแพร่กัน เพื่อพัฒนางานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด Marquardt & Reynolds (1994: 23) ได้เสนอประเด็นเพื่อพิจารณาถึงลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สามารถนำไปกำหนดเป็นข้อปฏิบัติ หรือกิจกรรมขององค์กรได้ เพื่อให้เห็นภาพลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้

1. การเล็งเห็นโอกาสในความไม่แน่นอนเพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้า
2. มีการสร้างความเข้าใจใหม่ๆ ด้วยข้อมูลที่เป็นกลาง จากวิธีการหยั่งรู้ คาดคะเน
3. สามารถปรับตัวและสอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงที่ดี
4. การสนับสนุนให้พนักงานในระดับล่างสุดมีโอกาส และสามารถอธิบายความคืบหน้าและอุปสรรคในการทำงานได้
5. การสนับสนุนให้ผู้บริหารทำหน้าที่ชี้แนะ เป็นพี่เลี้ยง เป็นที่ปรึกษา เป็นผู้เกื้อหนุนการเรียนรู้ แก่สมาชิกขององค์กร
6. ต้องสร้างวัฒนธรรมของการให้แรงเสริมและการเปิดเผยข้อมูลในองค์กร
7. มีมุมมองโดยภาพรวมและเป็นระบบที่เห็นและเข้าใจระบบ กระบวนการ และความสัมพันธ์ต่างๆ ขององค์กร

8. มีวิสัยทัศน์เป้าหมายและค่านิยมร่วมกันทั่วทั้งองค์การ
9. มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจด้วยการเพิ่มอำนาจปฏิบัติแก่พนักงานในองค์การ
10. มีผู้ที่เป็นแม่แบบเกี่ยวกับการกล้าเสี่ยง กล้าทดลองปฏิบัติ ที่คิดดีแล้ว
11. มีระบบต่างๆ เพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน และการใช้ประโยชน์จากการเรียนรู้ในธุรกิจ
12. คำนึงถึงความต้องการความคาดหวังของลูกค้าผู้ใช้บริการ
13. มีส่วนเกี่ยวข้องกับชุมชน
14. การเชื่อมโยงการพัฒนาตนของพนักงานให้เข้ากับการพัฒนาองค์การ โดยภาพรวม
15. มีการสร้างเครือข่ายในองค์การด้านเทคโนโลยี
16. มีการสร้างเครือข่ายภายในธุรกิจของชุมชน
17. ให้โอกาสในการเรียนรู้ทางประสบการณ์
18. คัดค้านแนวทางปฏิบัติที่จะทำให้งานล่าช้า
19. มีการให้รางวัลต่อความศิริริเริ่ม และมีการจัดตั้งโครงสร้างรองรับความคิดดังกล่าว
20. สร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์การ
21. มุ่งสู่การปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง
22. ให้การสนับสนุน ส่งเสริมการจัดตั้งทีมปฏิบัติงานทุกรูปแบบ
23. มีการใช้ขณะทำงานที่มีผู้ปฏิบัติมาจากหลายๆ ส่วนงาน
24. มีการใช้ระบบการสำรวจและประเมินทักษะถึงสมรรถนะในการเรียนรู้
25. มีการมององค์การว่าสามารถเรียนรู้และเติบโตได้
26. สิ่งที่ไม่คาดคะเนไว้มาก่อนเป็น โอกาสอันดีที่จะเรียนรู้

จากลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้ง 26 ประการ ตามแนวคิดของ Marquardt & Reynolds 1994 แล้วพิจารณาองค์ประกอบด้านวินัย 5 ประการ ของ Senge พบว่าเป็นองค์ประกอบที่เป็นเชิงปรัชญา เป็นแนวคิดและนามธรรมที่ลึกซึ่งต้องอาศัยการศึกษาอย่างถ่องแท้แล้วกระทำทุกองค์ประกอบเป็นวงจรอย่างต่อเนื่อง ส่วนองค์ประกอบตามแนวคิดของ Pedler, Burgoyne & Boydell และของ Marquardt & Reynolds มีความเป็นรูปธรรมมากกว่าในการศึกษา องค์กร จึงเป็นอีกแนวทางหนึ่งที่สามารถใช้บังคับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ อย่างไรก็ตามองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่มีสูตรสำเร็จ (Blueprint) (peddler, Burgoyne & Boydell, 1991: 2) เหมือนการจัดการทั่วไป Senge เห็นว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นเรื่องที่ละเอียดอ่อน ไม่ใช่เรื่องที่จะบอกวิธีการและตัวแบบสำเร็จรูปให้องค์กรต่างๆ นำไปใช้ได้ทันที ดังนั้นองค์กรแต่ละแห่งจะต้องนำแนวคิดนี้ไปประยุกต์ให้เหมาะสมกับองค์การและสิ่งแวดล้อมขององค์กรด้วย จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้ใช้ต้องทำความเข้าใจองค์ประกอบเชิงปรัชญาของ Senge เป็นพื้นฐานให้ท่องแท้เสียก่อน ไม่เช่นนั้นจะกลายเป็น

เพียงการนำรูปแบบมาใช้ โดยปราศจากหัวใจองศ์การแห่งการเรียนรู้ เพราะจะทำให้องศ์การแห่งการเรียนรู้กลายเป็นความคิดแบบแยกส่วนเช่นเดิม

จากประเด็นที่นำเสนอเป็นเพียงส่วนหนึ่งที่จะทำให้ทราบได้ว่าองศ์การใดมีลักษณะของการเป็นองศ์การแห่งการเรียนรู้บ้าง และควรมีประเด็นใดที่เพิ่มเติมเพื่อการไปสู่องศ์การแห่งการเรียนรู้ โดยผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถนำประเด็นต่างๆ ไปใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ เทคนิค วิธีการ เพื่อใช้ในการพัฒนาองศ์การให้ไปสู่การเป็นองศ์การแห่งการเรียนรู้ต่อไป

## 5. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานราชทัณฑ์

### อำนาจหน้าที่ของกรมราชทัณฑ์

ตามกฎกระทรวงมหาดไทย แบ่งส่วนราชการกรมราชทัณฑ์ กระทรวงยุติธรรม พ.ศ. 2545 กำหนดให้

ข้อ ๑ ให้กรมราชทัณฑ์ มีภารกิจเกี่ยวกับการควบคุมและแก้ไขพฤติกรรมผู้ต้องขัง โดยมุ่งพัฒนาเป็นองศ์กรพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อแก้ไข พื้นฟูผู้ต้องขังให้กลับตนเป็นพลเมืองดี มีสุขภาพกายและจิตที่ดี ไม่หวนกลับมากระทำความผิดซ้ำ ได้รับการพัฒนาทักษะฝีมือในการประกอบอาชีพที่สุจริต และสามารถดำรงชีวิตในสังคมภายนอกได้อย่างปกติโดยสังคมให้การยอมรับ โดยให้มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(๑) ปฏิบัติต่อผู้กระทำความผิดให้เป็นไปตามคำพิพากษาหรือคำสั่งตามกฎหมาย โดยดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยการราชทัณฑ์และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง

(๒) กำหนดแนวทางปฏิบัติต่อผู้ต้องขังให้สอดคล้องกับกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ นโยบายของกระทรวง หลักราชอาญาวิทยา และหลักทัณฑ์วิทยา ตลอดจนข้อกำหนดมาตรฐานขั้นต่ำสำหรับปฏิบัติต่อผู้ต้องขัง และข้อเสนอแนะในเรื่องที่เกี่ยวข้องขององศ์การสหประชาชาติ

(๓) ดำเนินการเกี่ยวกับการสวัสดิการและการสงเคราะห์แก่ผู้ต้องขัง

(๔) ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรม หรือตามที่กระทรวงหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

ข้อ ๒ ให้แบ่งส่วนราชการกรมราชทัณฑ์ ดังต่อไปนี้

#### ก. ราชการบริหารส่วนกลาง

(๑) สำนักงานเลขานุการกรม

(๒) กองการเจ้าหน้าที่

(๓) กองคลัง

- (๔) กองนิติการ
- (๕) กองบริการทางการแพทย์
- (๖) กองแผนงาน
- (๗) ทัณฑสถาน ตามที่รัฐมนตรีประกาศกำหนด
- (๘) เรือนจำกลาง ตามที่รัฐมนตรีประกาศกำหนด
- (๙) เรือนจำพิเศษ ตามที่รัฐมนตรีประกาศกำหนด
- (๑๐) สถานกักกัน ตามที่รัฐมนตรีประกาศกำหนด
- (๑๑) สถานกักขัง ตามที่รัฐมนตรีประกาศกำหนด
- (๑๒) สถาบันพัฒนาข้าราชการราชทัณฑ์
- (๑๓) สำนักทัณฑปฏิบัติ
- (๑๔) สำนักทัณฑวิทยา
- (๑๕) สำนักพัฒนาพฤตินิสัย

ข. ราชการบริหารส่วนภูมิภาค

- (๑) เรือนจำจังหวัด ตามที่รัฐมนตรีประกาศกำหนด
- (๒) เรือนจำอำเภอ ตามที่รัฐมนตรีประกาศกำหนด

ข้อ ๓ ส่วนราชการกรมราชทัณฑ์ มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

ก. ราชการบริหารส่วนกลาง

(๑) สำนักงานเลขานุการกรม มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการปฏิบัติราชการทั่วไปของกรมและราชการอื่นที่มีได้แยกให้เป็นหน้าที่ของกองหรือส่วนราชการใด โดยเฉพาะอำนาจหน้าที่ดังกล่าวให้รวมถึง

- (ก) ปฏิบัติงานสารบรรณของกรม
- (ข) ดำเนินการเกี่ยวกับงานช่วยอำนวยความสะดวกและงานเลขานุการของกรม
- (ค) ดำเนินการเกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์และเผยแพร่กิจกรรมความรู้

ความก้าวหน้าและผลงานของกรม

(ง) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

(๒) กองการเจ้าหน้าที่ มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

- (ก) จัดระบบงานและบริหารงานบุคคลของกรม เว้นแต่การฝึกอบรม
- (ข) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงาน

อื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

## (๓) กองการเจ้าหน้าที่

(ก) ดำเนินการเกี่ยวกับการเงิน การบัญชี การบริหารงบประมาณ การพัสดุ อาคารสถานที่ และยานพาหนะ

(ข) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

## (๔) กองนิติการ มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(ก) ดำเนินการด้านกฎหมายตามกฎหมายว่าด้วยการราชทัณฑ์และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง

(ข) ดำเนินการเกี่ยวกับงานนิติกรรมและสัญญา งานเกี่ยวกับความรับผิดชอบทางแพ่ง อาญา และงานคดีอื่นที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของกรม

(ค) ดำเนินการเกี่ยวกับที่ดินเพื่อประโยชน์ในกิจการของกรม รวมทั้งการจัดตั้ง ยุบเลิก หรือย้ายเรือนจำ ทณฑสถาน สถานกักกัน และสถานกักขัง

(ง) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

## (๕) กองบริการทางการแพทย์ มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(ก) กำหนดหลักเกณฑ์ พัฒนาแนวทางการปฏิบัติ ควบคุม กำกับ สนับสนุน และติดตามประเมินผลการดำเนินงานด้านการแพทย์ สาธารณสุข สุขากิจบาล และอนามัยสิ่งแวดล้อมในเรือนจำ

(ข) ศึกษา วิเคราะห์ พัฒนาการส่งเสริมสุขภาพ การบำบัด รักษา และการฟื้นฟูสมรรถภาพผู้ต้องขังป่วย

(ค) ปฏิบัติการร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

## (๖) กองแผนงาน มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(ก) จัดทำและประสานแผนการปฏิบัติงานของกรมให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนแม่บทของกระทรวง

(ข) วิเคราะห์และจัดทำค่าของงบประมาณรายจ่ายประจำปีในส่วนองแผนงานโครงการตามแผนปฏิบัติการของกรม และร่วมกับกองคลังในการพิจารณาจัดสรรงบประมาณให้กับหน่วยงาน

(ค) ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงาน และการใช้จ่ายงบประมาณ  
ตามแผนงานโครงการของหน่วยงาน

(ง) กำหนดแนวทางและระเบียบในการจัดระบบการสำรวจผู้ต้อง  
ราชทัณฑ์

(จ) ศึกษา วิเคราะห์ กำหนดแนวทาง พัฒนาระบบงานคอมพิวเตอร์  
และระบบฐานข้อมูลเพื่อการประสานเชื่อมโยงข้อมูลกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

(ฉ) ปฏิบัติการร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงาน  
อื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

(๗) ทักษสถานมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(ก) ควบคุมผู้ต้องขังที่แยกประเภทแล้วตามกฎหมายว่าด้วยการ  
ราชทัณฑ์

(ข) ดำเนินการทางทัณฑปฏิบัติแก่ผู้ต้องขัง

(ค) จัดการศึกษา อบรม พัฒนา ปรับปรุง แก้ไขพฤติกรรม และฝึก  
วิชาชีพแก่ผู้ต้องขัง

(ง) ดำเนินการเกี่ยวกับการทำงานและการใช้แรงงานผู้ต้องขัง

(จ) จัดสวัสดิการ ให้การสงเคราะห์ และพัฒนาสุขภาพอนามัยแก่  
ผู้ต้องขัง รวมทั้งดำเนินการเกี่ยวกับการสุขภาพ

(ฉ) ปฏิบัติการร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงาน  
อื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

(๘) เรือนจำกลาง มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(ก) ควบคุมนักโทษเด็ดขาดที่มีกำหนดโทษซึ่งอยู่ในอำนาจการควบคุม  
ตามที่กำหนด ผู้ต้องขังอุกฉกรรจ์ และผู้ต้องขังอื่นๆ ตามคำพิพากษาหรือคำสั่งตามกฎหมาย

(ข) ดำเนินการทางทัณฑปฏิบัติแก่ผู้ต้องขัง

(ค) จัดการศึกษา อบรม พัฒนา ปรับปรุง แก้ไขพฤติกรรม และฝึก  
วิชาชีพแก่ผู้ต้องขัง

(ง) ดำเนินการเกี่ยวกับการทำงานและการใช้แรงงานผู้ต้องขัง

(จ) จัดสวัสดิการ ให้การสงเคราะห์ และพัฒนาสุขภาพอนามัยแก่  
ผู้ต้องขัง รวมทั้งดำเนินการเกี่ยวกับการสุขภาพ

(ฉ) ปฏิบัติการร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงาน  
อื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย



## (๕) เรือนจำพิเศษ มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(ก) ควบคุมผู้ต้องขังซึ่งเป็นคนฝาก ผู้ต้องขังระหว่างคดีในเขตอำนาจศาลที่เรือนจำตั้งอยู่ และนักโทษเด็ดขาดที่มีกำหนดโทษซึ่งอยู่ในอำนาจการควบคุมตามที่กำหนด

(ข) ดำเนินการทางทัณฑปฏิบัติแก่ผู้ต้องขัง

(ค) จัดการศึกษา อบรม พัฒนา ปรับปรุง แก้ไขพฤติกรรม และฝึกวิชาชีพแก่ผู้ต้องขัง

(ง) ดำเนินการเกี่ยวกับการทำงานและการใช้แรงงานผู้ต้องขัง

(จ) จัดสวัสดิการ ให้การสงเคราะห์ และพัฒนาสุขภาพอนามัยแก่ผู้ต้องขัง รวมทั้งดำเนินการเกี่ยวกับการสุขภาพิบาล

(ฉ) ปฏิบัติการร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

## (๑๐) สถานกักกัน มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(ก) ควบคุมผู้ถูกกักกันตามกฎหมายว่าด้วยวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการกักกันตามประมวลกฎหมายอาญา

(ข) จัดการศึกษา อบรม พัฒนา ปรับปรุง แก้ไขพฤติกรรม และฝึกวิชาชีพแก่ผู้ต้องกักกัน

(ค) ดำเนินการเกี่ยวกับการทำงานและการใช้แรงงานผู้ต้องกักกัน

(ง) จัดสวัสดิการ ให้การสงเคราะห์ และพัฒนาสุขภาพอนามัยแก่ผู้ต้องกักกัน รวมทั้งดำเนินการเกี่ยวกับการสุขภาพิบาล

(จ) ปฏิบัติการร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

## (๑๑) สถานกักขัง มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(ก) ควบคุมผู้ต้องกักขังตามกฎหมายว่าด้วยวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการกักขังตามประมวลกฎหมายอาญา

(ข) ดำเนินการทางทัณฑปฏิบัติแก่ผู้ต้องกักขัง

(ค) จัดการศึกษา อบรม พัฒนา ปรับปรุง แก้ไขพฤติกรรม และฝึกวิชาชีพแก่ผู้ต้องกักขัง

(ง) จัดสวัสดิการ ให้การสงเคราะห์ และพัฒนาสุขภาพอนามัยแก่ผู้ต้องกักขัง รวมทั้งดำเนินการเกี่ยวกับการสุขภาพิบาล

(จ) ปฏิบัติการร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

(๑๒) สถาบันพัฒนาข้าราชการราชทัณฑ์ มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(ก) ดำเนินการเกี่ยวกับการฝึกอบรม และพัฒนาข้าราชการและลูกจ้างประจำตลอดจนบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้อง

(ข) ปฏิบัติการร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

(๑๓) สำนักทัณฑปฏิบัติ มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(ก) กำหนดรูปแบบ มาตรการ หลักเกณฑ์ และวิธีการดำเนินงานด้านทัณฑปฏิบัติ ทั้งการจัดทำทะเบียนประวัติผู้ต้องขัง จำแนกลักษณะผู้ต้องขัง การย้ายผู้ต้องขัง การลดวันต้องโทษจำคุก การเลื่อน ลดชั้น การลา การขอพระราชทานอภัยโทษ การให้ผู้ต้องขังออกทำงานนอกเรือนจำ งานสาธารณชนนอกเรือนจำ และการพักการลงโทษ

(ข) กำกับ ดูแล ตรวจสอบ ให้คำปรึกษา แนะนำการดำเนินงาน รวมทั้งติดตามและประเมินผลการดำเนินงานด้านทัณฑปฏิบัติของเรือนจำให้เป็นไปในมาตรฐานเดียวกัน

(ค) ปฏิบัติการร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

(๑๔) สำนักทัณฑวิทยา มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(ก) ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เพื่อพัฒนาระบบ รูปแบบ มาตรการ หลักเกณฑ์และวิธีการด้านการควบคุมผู้ต้องขัง และระบบเสริมความมั่นคงของเรือนจำหรือทัณฑสถาน

(ข) เป็นศูนย์กลางการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารทางวิชาการด้านอาชญาวิทยาและทัณฑวิทยา

(ค) ดำเนินการเกี่ยวกับมาตรการในการปฏิบัติต่อผู้ต้องขังชาวต่างประเทศ และความร่วมมือระหว่างประเทศในทางอาญาที่มีกฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรม ติดต่อและประสานงานกับองค์กรหรือหน่วยงานต่างประเทศ หรือองค์การระหว่างประเทศด้านความช่วยเหลือและความร่วมมือในด้านการราชทัณฑ์ รวมทั้งการประชุมและการเจรจาตามที่ได้รับมอบหมาย

(ง) ปฏิบัติงานสำรวจ งานออกแบบ งานก่อสร้างและซ่อมบำรุง งานวิศวกรรม สุขาภิบาล และสิ่งแวดล้อม ตลอดจนงานภูมิสถาปัตยกรรมของเรือนจำ ทณฑสถาน สถานกักกัน สถานกักขังและอาคารสถานที่ของกรม

(จ) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

(๑๕) สำนักพัฒนาพฤตินิสัย มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(ก) กำหนดรูปแบบ มาตรการ หลักเกณฑ์ และวิธีการด้านการพัฒนา แก้ไข พื้นฟูพฤตินิสัยของผู้ต้องขังให้เหมาะสมกับผู้ต้องขัง

(ข) พัฒนาคุณภาพชีวิตผู้ต้องขัง รวมทั้งเด็กในความดูแลของผู้ต้องขัง ที่ติดเข้ามาในเรือนจำ ทั้งการจัดสวัสดิการ การให้การสงเคราะห์ การพัฒนาจิตใจ การจัดการศึกษา ทั้งสายสามัญและสายอาชีพ

(ค) กำหนดแผนงาน โครงการ รวมทั้งกำกับ ดูแล ตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผลการฝึกวิชาชีพด้านเกษตรกรรม และการพัฒนาฝีมือแรงงานผู้ต้องขัง

(ง) กำหนดแนวทางปฏิบัติเพื่อเตรียมความพร้อมผู้ต้องขังก่อนปล่อยตัว ทั้งผู้ต้องขังที่ปล่อยตัวโดยมีเงื่อนไขและผู้ต้องขังที่ปล่อยตัวครบกำหนดโทษ รวมทั้งการประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับผู้ต้องขังที่จะปล่อยตัว

(จ) กำกับ ดูแล ให้คำปรึกษา แนะนำ ส่งเสริม ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานด้านการแก้ไขฟื้นฟูและพัฒนาคุณภาพชีวิตผู้ต้องขัง

(ฉ) ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อขอรับการสนับสนุน หรือความร่วมมือเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านยาเสพติดที่อยู่ในความรับผิดชอบของกรม

(ช) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

#### ข. ราชการบริหารส่วนภูมิภาค

(๑) เรือนจำจังหวัด มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(ก) ควบคุมผู้ต้องขังซึ่งเป็นคนฝาก ผู้ต้องขังระหว่างคดีในเขตอำนาจศาลที่เรือนจำตั้งอยู่ และนักโทษเด็ดขาดที่มีกำหนดโทษซึ่งอยู่ในอำนาจการควบคุมตามที่กำหนด

(ข) ดำเนินการทางทัณฑปฏิบัติแก่ผู้ต้องขัง

(ค) จัดการศึกษา อบรม พัฒนา ปรับปรุง แก้ไขพฤตินิสัย และฝึกวิชาชีพแก่ผู้ต้องขัง

(ง) ดำเนินการเกี่ยวกับการทำงานและการใช้แรงงานผู้ต้องขัง

(จ) จัดสวัสดิการ ให้การสงเคราะห์ และพัฒนาสุขภาพอนามัยแก่ผู้ต้องขัง รวมทั้งดำเนินการเกี่ยวกับการสุขภาพ

(ฉ) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

(๒) เรือนจำอำเภอ มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(ก) ควบคุมผู้ต้องขังซึ่งเป็นคนฝาก ผู้ต้องขังระหว่างคดีในเขตอำนาจศาลที่เรือนจำตั้งอยู่ และนักโทษเด็ดขาดที่มีกำหนดโทษซึ่งอยู่ในอำนาจการควบคุมตามที่กำหนด

(ข) ดำเนินการทางทัณฑปฏิบัติแก่ผู้ต้องขัง

(ค) จัดการศึกษา อบรม พัฒนา ปรับปรุง แก้ไขพฤติกรรม และฝึกวิชาชีพแก่ผู้ต้องขัง

(ง) ดำเนินการเกี่ยวกับการทำงานและการใช้แรงงานผู้ต้องขัง

(จ) จัดสวัสดิการ ให้การสงเคราะห์ และพัฒนาสุขภาพอนามัยแก่ผู้ต้องขัง รวมทั้งดำเนินการเกี่ยวกับการสุขภาพ

(ฉ) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

**แผนยุทธศาสตร์กรมราชทัณฑ์**

ที่มา : แผนปฏิบัติราชการกรมราชทัณฑ์ พ.ศ. 2551 - 2554

วิสัยทัศน์ : กรมราชทัณฑ์ เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ในการควบคุม แก้ไขและพัฒนาพฤติกรรมผู้ต้องขัง เพื่อคืนคนดี มีคุณค่าสู่สังคม

**พันธกิจ :**

1. ควบคุมผู้ต้องขังอย่างมีอาชีพ
2. บำบัด ฟื้นฟู และแก้ไขพฤติกรรมของผู้ต้องขังอย่างมีประสิทธิภาพ

**ประเด็นยุทธศาสตร์ ที่ 1** เสริมสร้างประสิทธิภาพการควบคุมและการปฏิบัติต่อผู้ต้องขัง

กลยุทธ์หลัก : สภาพเรือนจำได้รับการพัฒนาปรับปรุง

: ควบคุมผู้ต้องขังมิให้หลบหนี

: เรือนจำ/ทัณฑสถานปลอดภัยเสถียร

**ประเด็นยุทธศาสตร์ ที่ 2** พัฒนาพฤติกรรมผู้ต้องขังเพื่อคืนคนดีสู่สังคม ลดภาระภาครัฐ

กลยุทธ์หลัก : ผู้ต้องขังได้รับการแก้ไขพฤติกรรม

: ผู้ต้องขังได้รับการศึกษา

- : ผู้ต้องขังได้รับการดูแลสุขภาพทั้งด้านร่างกายและจิตใจ
- : ผู้ต้องขังมีความพร้อมในการดำรงชีพในสังคมหลังพ้นโทษ
- : ผู้ต้องขังติดยาเสพติดได้รับการบำบัดฟื้นฟู

### ประเด็นยุทธศาสตร์ ที่ 3 พัฒนาประสิทธิภาพระบบงานราชทัณฑ์

กลยุทธ์หลัก : การพัฒนาระบบสื่อสารและสารสนเทศภายในกรมฯ

- : นวัตกรรมภายในกรมฯ เพิ่มขึ้น
- : กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับงานราชทัณฑ์ได้รับการแก้ไขและเผยแพร่
- : พัฒนาคูณภาพการบริหารจัดการกรมราชทัณฑ์

### ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 ความเป็นมืออาชีพในงานราชทัณฑ์

กลยุทธ์หลัก : เจ้าหน้าที่ได้รับสวัสดิการที่ดีขึ้น

- : พัฒนาโครงสร้างและกรอบอัตรากำลังให้เหมาะสมสอดคล้องกับพันธกิจ
- : พัฒนาสมรรถนะของเจ้าหน้าที่ราชทัณฑ์ให้เป็นมืออาชีพ

### ประเด็นยุทธศาสตร์ ที่ 5 เสริมสร้างการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในงานราชทัณฑ์

กลยุทธ์หลัก : กรมราชทัณฑ์ใสสะอาด

- : ภาพลักษณ์ของกรมฯ ดีขึ้น
- : การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

### ข้อมูลเกี่ยวกับเรือนจำกลางกำแพงเพชร

#### ประวัติความเป็นมา

เรือนจำกลางกำแพงเพชร เดิมตั้งอยู่ภายในตัวเมืองกำแพงเพชร ถนนเทศา 2 ตำบลในเมือง อำเภอเมือง จังหวัดกำแพงเพชร มีพื้นที่เพียง 3 ไร่ 2 งานเศษ ต่อมาปี พ.ศ. 2522 กรมราชทัณฑ์พิจารณาแล้วเห็นว่าพื้นที่คับแคบไม่พอเพียงต่อการคุมขังผู้ต้องขังซึ่งจำนวนมาก จึงได้พิจารณาหาสถานที่ก่อสร้างเรือนจำแห่งใหม่ขึ้น ณ บริเวณเรือนจำชั่วคราวหนองปลิง ซึ่งตั้งอยู่บริเวณริมถนนกำแพงเพชร – สุโขทัย ตำบลหนองปลิง อำเภอเมือง จังหวัดกำแพงเพชร ห่างจากสถานที่ตั้งเรือนจำฯ เดิมประมาณ 5 กิโลเมตร และได้ดำเนินการก่อสร้างเรือนจำฯ จนแล้วเสร็จในปี 2528 เปิดทำการเมื่อวันที่ 29 กรกฎาคม 2528 มีพื้นที่ภายในเรือนจำฯ จำนวน 13 ไร่ 2 งาน 52 ตารางวา ต่อมาในปี พ.ศ. 2529 กรมราชทัณฑ์ได้ยกฐานะเรือนจำ จากเรือนจำจังหวัดเป็นเรือนจำกลางกำแพงเพชร

#### ข้อมูลทั่วไป

1. สถานที่ตั้ง เรือนจำกลางกำแพงเพชร ตั้งอยู่ทางทิศตะวันตกเฉียงใต้ของจังหวัดกำแพงเพชร เลขที่ 144 ม.11 ตำบลหนองปลิง อำเภอเมือง จังหวัดกำแพงเพชร

2. ขนาดพื้นที่ รวมทั้งสิ้น 117 ไร่ - งาน 68 ตารางวา แบ่งเป็นเนื้อที่ภายในเรือนจำ 23 ไร่ 3 งาน 23 ตารางวา และพื้นที่ภายนอกกำแพงเรือนจำ 93 ไร่ 7 งาน 45 ตารางวา

#### อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ

เรือนจำกลางกำแพงเพชร ตั้งขึ้นตามเขตอำนาจศาลจังหวัดกำแพงเพชร มีอำนาจในการควบคุมผู้ต้องขังที่กำหนดโทษจำคุกไม่เกิน 30 ปี โดยมีหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้

1. ปฏิบัติต่อผู้กระทำผิดให้เป็นไปตามคำพิพากษาของศาลหรือคำสั่งตามที่กฎหมายบัญญัติไว้ โดยดำเนินการตามพระราชบัญญัติราชทัณฑ์และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง
2. กำหนดยุทธศาสตร์ในการปฏิบัติต่อผู้ต้องขัง โดยให้สอดคล้องกับกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ นโยบายของกระทรวงยุติธรรม หลักสูตรอาชีวศึกษาและหลักสูตรทฤษฎีฯ ตลอดจนข้อกำหนดมาตรฐานขั้นต่ำ สำหรับปฏิบัติต่อผู้ต้องขังและข้อเสนอแนะ ในเรื่องที่เกี่ยวข้องขององค์การสหประชาชาติ
3. ดำเนินการจัดสวัสดิการและให้การสงเคราะห์แก่ผู้ต้องขังภายในเรือนจำและที่ได้รับการปล่อยตัวจากเรือนจำกลางกำแพงเพชร
4. ปฏิบัติตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของเรือนจำหรือที่กระทรวง - ยุติธรรม และกรมราชทัณฑ์ มอบหมาย

#### แผนยุทธศาสตร์เรือนจำกลางกำแพงเพชร

เรือนจำกลางกำแพงเพชร ได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์เรือนจำกลางกำแพงเพชร พ.ศ. 2547 – 2551 ดังนี้ คือ

1. วิสัยทัศน์ “ในปี 2551 เรือนจำกลางกำแพงเพชร จะเป็นองค์กรที่ปฏิบัติต่อผู้ต้องขังอย่างมีมนุษยธรรม แก้ไขและพัฒนาพฤติกรรมผู้ต้องขัง เพื่อคืนคนดีสู่สังคม”

2. พันธกิจ มี 2 ประการ คือ

2.1 ควบคุมผู้ต้องขังอย่างมีอารีพ

2.2 บำบัด พื้นฟู และแก้ไขพฤติกรรมผู้ต้องขัง อย่างมีประสิทธิภาพ

ปัจจุบันเรือนจำกลางกำแพงเพชร ได้ยึดถือและปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการกรมราชทัณฑ์ พ.ศ. 2551 – 2554 เป็นแผนหลักในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี



## 7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กนกอร สมปราชญ์ และคนอื่นๆ (รายงานการวิจัย, 2549: หน้า 48-56) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบลไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ มีเป้าหมายเพื่อการศึกษาสภาพ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และพัฒนาปัจจัยที่ส่งเสริมพฤติกรรมการไปสู่การเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ รวมทั้งเสนอแนวทางและแบบแผนการพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบลไปสู่การเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่า สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีปัจจัยที่มีการปฏิบัติค่อนข้างต่ำ 5 ระดับ สุดท้ายคือ การจัดการและพัฒนาองค์กร เทคโนโลยี สนับสนุนการเรียนรู้ การบริหารที่มุ่งเน้นกลยุทธ์ การให้อำนาจในงานแก่สมาชิก และการมีวัฒนธรรม การเรียนรู้ในองค์กร ซึ่งต้องนำประเด็นเหล่านี้มาพัฒนาโดยใช้หลักการของการวิจัยปฏิบัติการใน การอบรมและการเรียนรู้ได้แบบแผนในการพัฒนาเป็น SIPPAAE โดยที่ S คือ การศึกษาด้วยตนเอง (Self Study) I คือ การสัมมนาแบบเข้ม (Intensive Seminar) P คือ ฝึกปฏิบัติในหน่วยงานหรือ เลือกรับศึกษาดูงานที่มีการปฏิบัติที่ดี (Practice) P คือ โครงการหรือนวัตกรรมใหม่ที่พัฒนาขึ้น (Project) A คือ การลงมือปฏิบัติ (Action) หรืออาจถึงขั้นวิจัยปฏิบัติการ (Action Research) และ E คือ การ ประเมินผล (Evaluation)

สุรัตน์ ดวงชาตม (2549) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 มีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษาและการ กำหนดจุดมุ่งหมาย คำนึงตัวชี้วัดที่สำคัญ เป้าหมาย และวิธีการในการพัฒนาสู่ความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ (LO) เพื่อการศึกษาวิธีการจัดองค์การ การใช้ภาวะผู้นำ การกำกับติดตามและ ประเมินผลระหว่างการดำเนินการพัฒนา เพื่อศึกษาผลสำเร็จของการดำเนินงานพัฒนาสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 สู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO) ผลการวิจัยพบว่า ในการกำหนดจุดมุ่งหมาย คำนึงตัวชี้วัด และเป้าหมายในการพัฒนานั้น ผู้วิจัยเริ่มจากการให้ความรู้ และสร้างความตระหนักในการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับสมาชิกใน หน่วยงาน โดยการอบรมและการศึกษาดูงาน จากนั้นได้ร่วมกันวิเคราะห์องค์การ (SWOT Analysis) เพื่อให้ได้แนวทางในการพัฒนาและรู้สภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของตนเองก่อนการ พัฒนา จากนั้นได้ร่วมกันสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เพื่อกำหนดวิธีการและกิจกรรม พัฒนา ได้วิธีการพัฒนารวมทั้งสิ้น 8 วิธี คือ 1) ให้ศึกษาเอกสาร 2) ให้เครื่องมือเครื่องใช้ที่จำเป็น ต่อการปฏิบัติงาน 3) ส่งเสริมขวัญกำลังใจ 4) ปรับปรุงสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ 5) ประชุม แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน 6) ทำงานแบบมีพี่เลี้ยง 7) ใช้เทคโนโลยีช่วยในการปฏิบัติงานและ 8) อบรมให้ความรู้เพิ่มเติมส่วนกิจกรรมพัฒนาดำเนินการไว้ทั้งสิ้น 17 กิจกรรม ซึ่งหลอมรวมเป็น 3



โครงการ ต่อมาได้ร่วมกันประชุมปฏิบัติการ(Workshop) เพื่อจัดทำรายละเอียดของโครงการและรวบรวมเป็นแผนพัฒนา ซึ่งทั้ง 3 โครงการ มีจุดมุ่งหมายรวมกัน 19 ข้อ มีดัชนีชี้วัด รวมกัน 17 ข้อ ในระหว่างการทำแผนพัฒนาดังกล่าว ผู้วิจัยได้จัดองค์การโดย 1) ประชุมชี้แจงภารกิจที่ต้องทำร่วมกัน 2) จัดบุคลากรให้ทำงานเป็นคู่ 3) จัดระบบการติดต่อสื่อสารภายใน 4) ลดขั้นตอนการทำงานโดยมอบอำนาจ 5) จัดโครงสร้างการบริหารงานในองค์กรให้ชัดเจน 6) ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกิจกรรมหรือภารกิจสำคัญต่างๆ 7) กำหนดหน้าที่รับผิดชอบให้ชัดเจน ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้ภาวะผู้นำใน 3 ลักษณะ คือ 1) เป็นผู้สอนงาน 2) เป็นผู้บริหารจัดการ และ 3) เป็นผู้ระดมสรรพกำลังและทรัพยากรต่างๆ มาใช้ในการวิจัยระหว่างดำเนินการ ผู้วิจัยเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมวิจัยมีส่วนร่วมในการกำกับติดตามและประเมินผล โดยวิธีการสังเกต การสัมภาษณ์ การสอบถาม และจัดทำบันทึกภาคสนาม เมื่อการดำเนินงานตามแผนพัฒนาสิ้นสุดลง มีการปรับปรุงจุดมุ่งหมายใหม่ 2 ข้อ ปรับปรุงดัชนีชี้วัดใหม่ 1 ข้อ และปรับปรุงเป้าหมายใหม่ 1 ข้อ มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้นกับบุคลากรในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 4.04, 3.78 และ 4.03 ตามลำดับ ส่วนนวัตกรรมที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาในครั้งนี้ ระดับบุคคลคือ เอกสารคู่มือการปฏิบัติงานของบุคคล ระดับกลุ่มคือ เทคนิคการทำงานเป็นคู่ และระดับองค์กรคือ พัฒนาศูนย์การเรียนรู้โดยใช้นวัตกรรมการเรียนรู้

จารุณี ดันติเวชวุฒิกุล (2549) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ในโรงงานเขตนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับโรงงานอุตสาหกรรมเขตนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด ตามกรอบแนวคิดของเซนเก กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสร้างรูปแบบได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญในเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ จำนวน 20 คน ซึ่งได้มาโดยการคัดเลือกแบบเจาะจงโดยใช้เทคนิคเคลฟาย สถิติใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่ามัธยฐานและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบที่เหมาะสมกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในโรงงานนิคมเขตอุตสาหกรรมมาบตาพุด ตามแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วย หลักการที่ 1 การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ได้แก่ การให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้แก่พนักงานจะทำให้องค์กรก้าวสู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน และการส่งเสริมให้พนักงานมีการจัดการเรียนรู้ หลักการที่ 2 รูปแบบวิถีคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง ได้แก่ การสร้างแรงจูงใจในการให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็น โดยให้การชมเชยหรือรางวัล และองค์กรกระจายอำนาจและมอบหมายงานที่เหมาะสมและชัดเจน หลักการที่ 3 การสร้างและสานวิสัยทัศน์ ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงงานโดยพนักงานยอมรับและมองเห็นในทิศทางเดียวกัน และการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน หลักการที่ 4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ได้แก่ การสนับสนุนให้สมาชิกในทีมงานเรียนรู้ร่วมกัน และแลกเปลี่ยนความรู้ด้วยวิธีง่ายๆ เพื่อไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการร่วมกันและให้บุคลากร

อบรมและเรียนรู้วิธีการทำงานเป็นทีม หลักการที่ 5 ความคิดเข้าใจเชิงระบบ ได้แก่ การวางแนวทางขององค์กรให้มุ่งเน้นไปทางเดียวกัน โดยกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ และการมุ่งเน้นลูกค้า การกำหนดเป้าหมายหรือทิศทางของหน่วยงานได้อย่างชัดเจน ส่วนแนวคิดของผู้บริหารและพนักงานกลุ่ม QC ในโรงงานเทคนิคอุตสาหกรรมมาบตาพุด พบว่า ประเด็นสำคัญตามหลักการทั้ง 5 ประกอบด้วย หลักการที่ 1 ได้แก่ การส่งเสริมให้พนักงานมีการดูแลจัดการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และการบริหารงานโดยใช้วงจรของเดมมิง หลักการที่ 2 ระบบเศรษฐกิจใหม่ต้องพึ่งพาอาศัยข้อมูลข่าวสาร ภูมิความรู้ ภูมิปัญญา เพื่อการตัดสินใจในชีวิตประจำวันและในธุรกิจ และผู้บริหารสนับสนุนและให้โอกาสแก่พนักงานในการเรียนรู้ตลอดจนส่งเสริมให้มีการสร้างผลงานความคิดใหม่ๆ อยู่เสมอ หลักการที่ 3 ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงงานโดยพนักงานยอมรับและมองเห็นไปในทิศทางเดียวกัน และเชื่อในวิสัยทัศน์และสร้างความรู้สึกร่วมกันในการพัฒนาวางแผนระบบงาน หลักการที่ 4 ได้แก่ สภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีจะเอื้อประโยชน์ต่อการเรียนรู้ และพัฒนาทีมงานของคนในองค์กร และการปฏิบัติ งานในโรงงานต้องตระหนักเรื่องความปลอดภัย และการฝึกซ้อมแผนฉุกเฉิน และหลักการที่ 5 ได้แก่ การคิดอย่างเป็นระบบเป็นการนำองค์ความรู้มาบูรณาการขึ้นเป็นความรู้ใหม่เป็นการพัฒนานำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดี

ปาริชาติ คุณปลื้ม (2548) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนของประเทศไทย มีจุดมุ่งหมายเพื่อ พัฒนารูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย และทดสอบความเป็นไปได้ของรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสร้างรูปแบบได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญในเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ จำนวน 18 คน ซึ่งได้มาโดยการคัดเลือกแบบเจาะจง เก็บรวบรวมโดยใช้เทคนิคเคลฟายสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบที่เหมาะสมขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทยตามแนวความคิดของผู้เชี่ยวชาญพบว่าประเด็นสำคัญที่ก่อให้เกิดหลักการทั้ง 5 ตามแนวความคิดของเซนก็ประกอบด้วย หลักการที่ 1 ความรอบรู้แห่งตน ได้แก่ การสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดความอยากจะเรียนรู้ และความสามารถปรับเปลี่ยนความกดดันในการทำงานให้เป็นแรงกระตุ้นที่นำมาสร้างสรรค์ผลงานได้ หลักการที่ 2 การสร้างแบบจำลองความคิด ได้แก่ การมีทักษะในการฟังและเปิดใจที่จะยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นและการใช้แหล่งความรู้หลายๆแหล่งเพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจ หลักการที่ 3 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ได้แก่ พนักงานต้องมีความเข้าใจในวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างชัดเจน และการยอมรับว่าความสำเร็จขององค์กรเป็นภาระของพนักงานทุกคน หลักการที่ 4 การเรียนรู้เป็นทีม ได้แก่ การพัฒนาและส่งเสริมระบบการทำงานเป็นทีมและการสร้างแรงยึดเหนี่ยวระหว่างสมาชิกในทีม

หลักการที่ 5 ความคิดเชิงระบบ ได้แก่ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้ที่ทำงานในหน่วยงานเดียวกันและระหว่างหน่วยงานและการมีความเข้าใจในการจัดลำดับความสำคัญของงาน ส่วนแนวคิดของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนพบว่าประเด็นสำคัญที่ก่อให้เกิดหลักการทั้ง 5 ประกอบด้วย หลักการที่ 1 ได้แก่ การมีสติและฝึกจิตใจให้มีความมุ่งมั่นในการใฝ่เรียนใฝ่รู้ และการใช้ข้อมูล ข้อเท็จจริง และเหตุผลทุกครั้งในการคิดวิเคราะห์และตัดสินใจ หลักการที่ 2 ได้แก่ การปรับระบบการศึกษาที่สามารถสอนให้คิดและวิเคราะห์ได้ด้วยตนเอง และการใช้แหล่งความรู้หลายๆ แหล่งเพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจ หลักการที่ 3 ได้แก่ การยอมรับความสามารถของผู้อื่น และการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ หลักการที่ 4 ได้แก่ การมีกระบวนการประเมิน ผลการปฏิบัติงานของสมาชิกในทีม และการมีกระบวนการฝึกอบรมสมาชิกในทีม และหลักการที่ 5 ได้แก่ การมีความเข้าใจในการจัดลำดับความสำคัญของงาน และระบบ โครงสร้าง นโยบายและกระบวนการทำงานขององค์กร ต้องมีการออกแบบให้สามารถดัดแปลงแก้ไขมีความยืดหยุ่นและตอบสนองต่อสิ่งที่มากระทบทั้งภายในและภายนอกองค์กร

เบญจวรรณ ไยสุวรรณ (2544) ศึกษาเรื่อง การศึกษาสภาพและแนวทางการบริหารจัดการในรูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดกำแพงเพชร ผลการวิจัยพบว่า

(1) สภาพการบริหารจัดการในรูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษจังหวัดกำแพงเพชร พบว่า โดยภาพรวมและรายค้านอยู่ในระดับมาก

(2) การเปรียบเทียบสภาพการบริหารจัดการในรูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษจังหวัดกำแพงเพชรตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียน จำแนกตามขนาดโรงเรียน วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันมีสภาพการบริหารจัดการในรูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการพัฒนาขององค์กร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผู้บริหารโรงเรียนที่มีวุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการบริหารงานที่ต่างกันมีสภาพการบริหารจัดการในรูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในภาพรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .05

(3) แนวทางการบริหารจัดการในรูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษจังหวัดกำแพงเพชรมีดังนี้ 1) โรงเรียนควรมีแผนพัฒนาระบบโครงสร้างที่เกิดจากการเรียนรู้ของบุคลากร 2) โรงเรียนควรมีการปรับเปลี่ยนการบริหารการปฏิบัติงาน นโยบาย และขั้นตอนการทำงานที่ไม่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพ 3) โรงเรียนควรมีระบบ

บัญชี และงบประมาณที่ถูกระเบียบ และเปิดโอกาสให้บุคลากรตรวจสอบได้ 4) โรงเรียนควรรีใช้ระบบการประเมินคุณภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน 5) ผู้บริหารควรมีทักษะในการติดต่อสื่อสารที่สร้างความเข้าใจอันดีกับบุคลากรภายในโรงเรียน และ 6) ผู้บริหารควรมีความคิดที่เป็นระบบ และสามารถเป็นแหล่งความรู้ให้กับบุคลากรภายในโรงเรียนได้เป็นอย่างดีโดยเฉพาะวิธีการปฏิบัติงาน 7) โรงเรียนควรมีการดำเนินงานเกี่ยวกับการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 8) ผู้บริหารควรมีการติดตามและประเมินผลการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 9) ผู้บริหารควรเป็นผู้นำในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ 10) โรงเรียนควรมีวิธีการปรับเปลี่ยนการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม 11) หน่วยงานต้นสังกัดควรจัดทำแบบประเมินการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และ 12) โรงเรียนขนาดกลางควรมีการบริหารจัดการในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ที่เป็นระบบและเป็นขั้นตอน

จุฬารัตน์ นิติการณีสกุล (2546) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยด้านผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้/โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษา/จังหวัดนครสวรรค์ ผลการวิจัยพบว่า

(1) องค์การแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดนครสวรรค์ โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

(2) ปัจจัยด้านผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดนครสวรรค์ โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

(3) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ มนุษยสัมพันธ์ ความเป็นผู้ใฝ่รู้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความสามารถในการวางแผนบริหาร การมีวิสัยทัศน์ และความสามารถในการสื่อสาร มีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดนครสวรรค์

(4) เมื่อใช้การถดถอยพหุคูณแบบหลายขั้นตอน พบว่า มีกลุ่มตัวแปร 3 ตัว ที่มีนัยสำคัญของการพยากรณ์องค์การแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดนครสวรรค์ คือ การมีวิสัยทัศน์ ( $X_6$ ) มนุษยสัมพันธ์ ( $X_2$ ) และภาวะผู้นำ ( $X_1$ ) โดยกลุ่มตัวแปรเหล่านี้มีอำนาจในการพยากรณ์ได้ร้อยละ 65.30 ซึ่งสามารถเขียนสมการในรูปแบบคะแนนดิบ (Y) และสมการในรูปคะแนนมาตรฐาน (Z) ได้ดังนี้

สมการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนดิบ

$$Y = 1.318 + .275 (X_6) + .176 (X_1) + .173 (X_2)$$

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$Z = .371 (Z_6) + .258 (Z_1) + .241 (Z_2)$$

จุฑารัตน์ วัฒนยากร (2548) ศึกษาเรื่อง การศึกษาศักยภาพขององค์กรตามกรอบแนวทางองค์กรแห่งการเรียนรู้: ศึกษากรณีสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 7 เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ มีวัตถุประสงค์คือ (1) เพื่อการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะส่วนบุคคลกับระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติจริงที่มีต่อศักยภาพขององค์กรตามกรอบแนวทางแห่งการเรียนรู้ (2) เพื่อการศึกษาระดับความคิดเห็นต่อการปฏิบัติจริงที่มีต่อศักยภาพขององค์กรตามกรอบแนวทางองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยใช้กรอบแนวคิดของ Michale J. Marquardt ผลการวิจัย พบว่า

ข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 7 เห็นด้วยว่า ศักยภาพขององค์กรตามกรอบแนวทางองค์กรแห่งการเรียนรู้ เกิดจากการเรียนรู้การพัฒนาบุคลากรขององค์กรไปสู่ความสำเร็จในการบริหารจัดการ ในแต่ละด้านว่ามีความสัมพันธ์กับแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้เรียงลำดับองค์ประกอบทั้ง 5 ด้าน ดังนี้ องค์ประกอบที่สำคัญที่สุดคือ ด้านการใช้เทคโนโลยี และด้านการพลวัตการเรียนรู้ รองลงมาคือ การบริหารความรู้ ด้านการให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคคล และการปรับเปลี่ยนองค์กร ตามลำดับ

วิโรจน์ พิชิตนิตกร (2548) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้: ศึกษากรณีบริษัท ฟาร์ม่าไลน์ จำกัด ผลการวิจัย พบว่า

(1) พนักงานของบริษัท ฟาร์ม่าไลน์ จำกัด เห็นด้วยกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Michale J. Marquardt เรียงลำดับดังต่อไปนี้การบริหารความรู้ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี การปรับเปลี่ยนองค์กร พลวัตแห่งการเรียนรู้และการให้อำนาจและสร้างความสามารถ

(2) การทดสอบสมมติฐาน ลักษณะส่วนบุคคลจำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน อายุงานในตำแหน่งปัจจุบัน และหน่วยงานต้นสังกัด ที่ต่างกัน จะมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่ต่างกัน

### บทที่ 3

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ต้นแบบของคณาจารย์แห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษาเรือนจำกลางกำแพงเพชร เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ใช้เทคนิคการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Qualitative Interview) ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีดำเนินการวิจัยดังนี้

1. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants)
2. เครื่องมือในการวิจัย
3. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 1. ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants)

การวิจัยในครั้งนี้ใช้เทคนิคการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก (In-Depth Qualitative Interview) ในการศึกษาจากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 20 คน ใช้วิธีคัดเลือกแบบเจาะจง มีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาคัดเลือก ดังนี้

๑. กลุ่มนักวิชาการ เป็นอาจารย์ในสถาบันการศึกษา/นักวิชาการอิสระ/วิทยากร ที่สอนในมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร หรือมีผลงานทางด้านการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำนวน 10 คน

๒. กลุ่มผู้บริหาร เป็นผู้บริหาร หรือบุคลากรของกรมราชทัณฑ์ หรือหน่วยงานอื่น ที่มีประสบการณ์ในการบริหารงาน โดยมีผลงานเป็นที่ประจักษ์มาแล้ว หรือมีผลงานทางวิชาการเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำนวน 10 คน

ตารางที่ 3.1 แสดงรายชื่อผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ กลุ่มนักวิชาการ

กลุ่มนักวิชาการ จำนวน 10 คน	
ชื่อ - สกุล	ตำแหน่ง
1. ดร.ประยุทธ ชูสอน	กรรมการและเลขานุการคณะกรรมการบริหารหลักสูตร ปริญญาเอกบริหารการศึกษา, ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายแผนและ สารสนเทศ มหาวิทยาลัยขอนแก่น
2. ดร.กนกอร สมปราษฎ์	ภาควิชาสำนักงานวิชาการ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น
3. ดร.วีรวัฒน์ ปันนิตามัย	คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
4. ดร.ปาริชาติ คุณปลื้ม	รองคณบดีคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยศรีปทุมวิทยาเขตชลบุรี
5. รศ.มานิต สุทธสกุล	สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
6. ผศ.ดร.มงคลชัย วิริยะพินิจ	ภาควิชาพาณิชยศาสตร์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
7. ผศ.ดร.เรขา อรัญวงศ์	ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร
8. ดร.สุรัตน์ ดวงชาทม	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม
9. อาจารย์อำนาจ วัคจินดา	วิทยาการและที่ปรึกษาด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากร มนุษย์
10. ดร.จารุณี ดันติเวชวุฒิกุล	นักวิชาการอิสระ วิทยาการฝึกอบรม ส่วนวิศวกรรมบริการ ศูนย์ปฏิบัติการ ระบบท่อส่งก๊าซ, ผู้จัดการฝ่ายบริหารและพัฒนาทรัพยากร บุคคล บริษัท ปตท. เคมิกอล จำกัด (มหาชน)

ตารางที่ 3.2 แสดงรายชื่อผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ กลุ่มผู้บริหาร

กลุ่มผู้บริหาร จำนวน 10 คน	
ชื่อ - สกุล	ตำแหน่ง
1. นางสาวปรียาพร ศรีมงคล	รองอธิบดีกรมราชทัณฑ์ กรมราชทัณฑ์
2. ดร.อายุวัฒน์ สินธุ์พันธ์	นักพัฒนาวิทยา 9 ชช. สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานราชทัณฑ์ กรมราชทัณฑ์
3. นางทองใบ กิ่งแก้ว	ผู้อำนวยการสำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานราชทัณฑ์ กรมราชทัณฑ์
4. นางสาวเพลินใจ แต่เกษม	นักพัฒนาวิทยา 9 ชช. สำนักพัฒนาพฤตินิสัย กรมราชทัณฑ์
5. นางวารุณี เกษกาญจน์	ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ กรมราชทัณฑ์
6. ดร.พรพรรณ ภูมิภู	นักพัฒนาทรัพยากรบุคคล สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน กพ.
7. นายแพทย์พิเชฐ บัญญัติ	นายแพทย์ 9 ด้านเวช กรรมป้องกัน สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดตาก
8. นายพิรุณ หน่อแก้ว	ผู้บัญชาการเรือนจำกลางกำแพงเพชร เรือนจำกลางกำแพงเพชร
9. นายอินฉา สิงห์คำตา	หัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั่วไป เรือนจำกลางกำแพงเพชร
10. นางปานจิต จินดากุล	ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารการเปลี่ยนแปลง 2 สำนักบริหารการ- เปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.)



## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

### 2.1 การวิจัยเชิงคุณภาพ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง โดยใช้ข้อคำถามแบบปลายเปิด (Open-Ended Questions) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น เพื่อสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 20 คน ในการศึกษาและพัฒนาต้นแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้

### 2.2 การสร้างแบบสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนต่อไปนี้

2.2.1 ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนวรรณกรรม แนวคิดทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นพื้นฐานในการสร้างแบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในประเด็นที่เกี่ยวข้อง

2.2.2 แบบสัมภาษณ์ การพัฒนาต้นแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง เป็นลักษณะคำถามปลายเปิด (Open ended questionnaire) โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระในการให้ข้อมูลเกี่ยวกับ การพัฒนาต้นแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วยข้อคำถาม 4 ประเด็น คือ (1) ขั้นตอนสำคัญในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ (2) ปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ (3) ปัญหาสำคัญในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ (4) เทคนิคในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้

เหตุผลที่ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง โดยมีเหตุผล ดังนี้

1. ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสัมภาษณ์ เป็นข้อมูลที่ผู้ทรงคุณวุฒิได้มีเวลาในการพิจารณาครุ่นคิดข้อคำถามและสามารถตอบข้อคำถามได้อย่างละเอียดลึกซึ้ง ซึ่งบางครั้งอาจใช้การอ้างอิงจากแหล่งข้อมูลอื่นได้ ต่างจากข้อมูลจากการสัมภาษณ์เป็นการตอบคำถามแบบเฉพาะหน้า อาจทำให้ ทรงคุณวุฒิลืมประเด็นสำคัญได้

## 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยในครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลจาก 2 ส่วน คือ (1) จากข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) และ (2) การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 20 คน โดยมีขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือจากมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช เพื่อขอความอนุเคราะห์จากผู้ทรงคุณวุฒิ 20 คน ในการเป็นผู้ให้ข้อมูลในการวิจัย

2. เมื่อได้รับหนังสือจากมหาวิทยาลัยแล้ว จึงส่งแบบสัมภาษณ์ ทางไปรษณีย์ ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิตอบแบบสัมภาษณ์ ที่ได้สร้างไว้แล้วพร้อมทั้งอธิบายรายละเอียด กรอบแนวคิด ในการ

ตอบแบบสัมภาษณ์ และขอความกรุณาส่งกลับภายในเวลาประมาณ 2 สัปดาห์ โดยได้สอดซองเปล่า ติดแสตมป์และพิมพ์ชื่อที่อยู่ของผู้วิจัย เพื่อความสะดวกต่อผู้เชี่ยวชาญในการส่งแบบสัมภาษณ์กลับคืน

3. หากถึงกำหนดเวลาแล้ว ยังไม่ได้รับแบบสอบถามผู้วิจัยก็จะทำการติดตามทวงถามทั้งทางโทรศัพท์ ทางไปรษณีย์ และ ทาง E – mail.

#### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อได้ข้อมูลสำหรับการศึกษาวิเคราะห์ และจากแบบสัมภาษณ์คืนกลับมาครบแล้ว ผู้วิจัยได้นำมาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยกำหนดประเด็นวิเคราะห์ ดังนี้

- 4.1 ผลการศึกษาจากหน่วยงานที่ประสบผลสำเร็จในการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้
- 4.2 ผลการวิเคราะห์ เปรียบเทียบ จากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 20 คน
- 4.3 ผลการพัฒนาต้นแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในเรือนจำกลางกำแพงเพชร มีประเด็นสำคัญ ดังนี้
  - 4.3.1 ปัจจัยสำคัญในการพัฒนาเรือนจำกลางกำแพงเพชรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้
  - 4.3.2 ขั้นตอนสำคัญในการพัฒนาเรือนจำกลางกำแพงเพชรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้
  - 4.3.3 วิธีการ/เทคนิคในการพัฒนาเรือนจำกลางกำแพงเพชรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง ต้นแบบองค์การแห่งการเรียนรู้:กรณีศึกษาเรือนจำกลางกำแพงเพชร  
ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาจากหน่วยงานที่ประสบผลสำเร็จในการพัฒนาองค์การสู่องค์กร  
แห่งการเรียนรู้(Best Practice )

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้จากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 20 คน

ตอนที่ 3 ผลการสังเคราะห์เพื่อพัฒนาต้นแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ในเรือนจำกลาง  
กำแพงเพชร

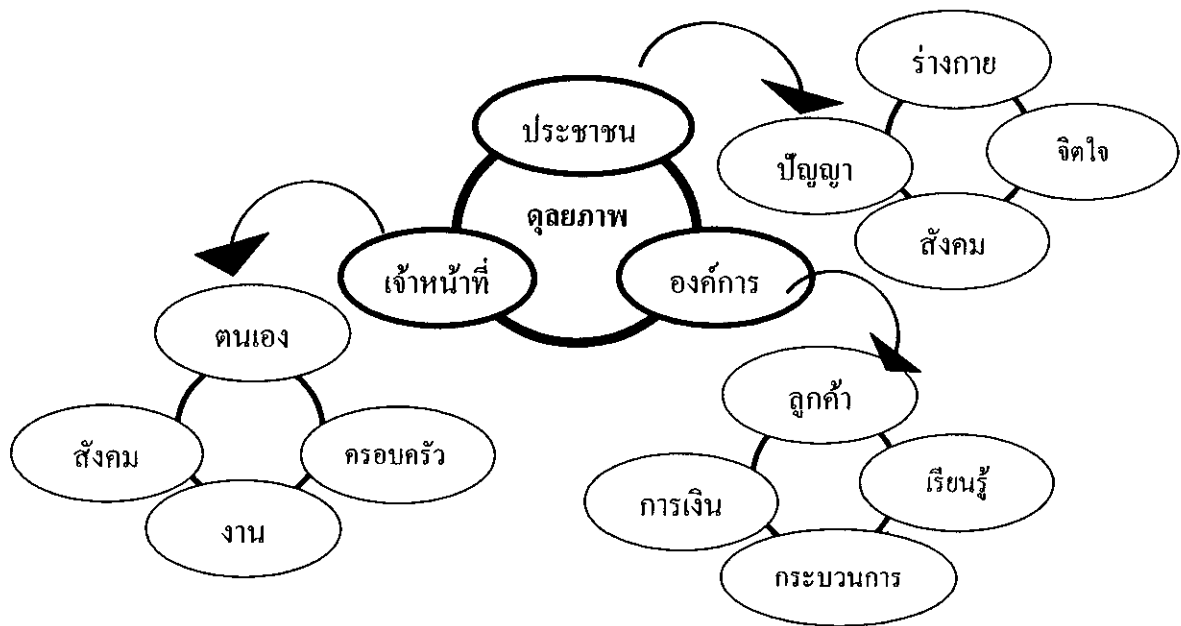
#### ตอนที่ 1 ผลการศึกษาจากหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จในการพัฒนาองค์การสู่ องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Best Practice)

โรงพยาบาลบ้านตาก ที่มา : <http://www.bantakhospital.com> สืบค้น 7 พฤศจิกายน  
2551

เหตุผลที่ผู้วิจัยเลือกศึกษาหน่วยงานที่ประสบผลสำเร็จในการบริหารงานสู่องค์กรแห่ง  
การเรียนรู้ โดยเลือกศึกษาจาก โรงพยาบาลบ้านตาก เนื่องจากเป็นหน่วยงานที่มีขั้นตอนในการบริหาร  
งานภาครัฐที่ชัดเจน น่าสนใจ มีความเป็นไปได้และสามารถนำแนวคิดและหลักการบริหารงาน ภาครัฐ  
สมัยใหม่(New Public Administration) มาใช้อย่างหลากหลาย และถือว่าประสบความสำเร็จใน  
การบริหารงานภายในองค์กรอย่างสูง ได้รับรางวัลและผ่านการประเมินจากหน่วยงาน ภายนอกเช่น  
ชนะเลิศระบบการกำจัดขยะดีเด่นระดับจังหวัดตาก(2543) ผ่านการประเมิน โรงพยาบาลลูกเกิดรอด  
แม่ปลอดภัยกรมอนามัย(2544-ปัจจุบัน) โรงพยาบาลประปาติ่มไคร้ได้กรม-อนามัย (2544) ผ่านประเมิน  
โรงพยาบาลน่าอยู่ทำงานตามเกณฑ์ Healthy Workplace ระดับทอง กรมอนามัย (2545-ปัจจุบัน)  
ผ่านการประเมิน โรงพยาบาลคุณภาพตามเกณฑ์ Hospital Accreditation สถาบันพัฒนาและรับรอง  
คุณภาพโรงพยาบาล หรือ พรพ. (2547) ผ่านการประเมิน โรงพยาบาลส่งเสริมคุณภาพ กรมอนามัย  
และ พรพ. (2547) รับรางวัลคณะผู้ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลชุมชนดีเด่น มูลนิธิแพทย์ชนบท (2547)  
ผ่านการประเมินคุณภาพศูนย์บำบัดยาเสพติด สถาบันรัฐบุรุษและ พรพ. (2547) ได้รับการยกย่อง

เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (2548) รับรางวัลเหรียญเงิน การประกวด 5 ส ระดับประเทศ ครั้งที่ 4 สถาบันส่งเสริมเทคโนโลยี-ญี่ปุ่น (2548)

โรงพยาบาลบ้านตากได้พัฒนา “ตัวแบบบูรณาการ 10 ขั้นตอนสู่บ้านคุณภาพสร้างสุข” ขึ้น สำหรับใช้เป็นแม่แบบของการพัฒนาคุณภาพบริการเพื่อสร้างสุขภาพของโรงพยาบาล บ้านตาก โดยพยายามสร้างความเข้าใจแบบง่ายๆ ให้แก่บุคลากรของโรงพยาบาลในการมองภาพรวมของการพัฒนาโรงพยาบาล เพื่อมุ่งสู่การมีคุณภาพชีวิตที่ดีของชุมชน ตามพันธกิจ วิสัยทัศน์ ปรัชญา และนโยบายหลักของโรงพยาบาล ซึ่งมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์สุดท้ายอย่างสมดุลใน 3 ด้านที่มีความเกี่ยวข้องกับสุขภาพในอำเภอบ้านตาก คือ ประชาชนมีสุขภาพดี (Citizen), เจ้าหน้าที่มีความสุข (Staff) และ โรงพยาบาลอยู่ได้ (Organization)



ภาพที่ 4.1 เป้าหมายสูงสุดที่สมดุลของโรงพยาบาลบ้านตาก

ที่มา : พิเชษฐ บัญญัติ และคณะ (2547-2548)

### 10 ขั้นตอนสู่บ้านคุณภาพสร้างสุข

ในการก้าวไปสู่เป้าหมายสูงสุด เพื่อให้เดินไปอย่างถูกต้องและตรงทางจึงได้ กำหนดออกมาเป็น 10 ขั้นตอนนำมาถ่ายทอดให้เจ้าหน้าที่ได้รับทราบแนวทาง (Knowledge Sharing) ดังนี้

1. **เริ่มต้นที่ฐาน** คือใช้กิจกรรม 5 ส เพื่อสร้างนิสัยแห่งคุณภาพและการมีความสุขที่ดี ทำงาน ๆ เน้นแนวคิดมากกว่ารูปแบบ มุ่งไปให้ถึง ส ที่ 5 ทำกันเป็นทีม เน้นความคิดสร้างสรรค์มากกว่ารูปแบบตายตัว มีการนำเสนอเพื่อถ่ายทอดความคิดสร้างสรรค์แก่กันและกัน ทำอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ ไม่มีปลูกผักซี เพราะเชื่อว่าผักซีไม่มีทางกลายเป็นไม้ยืนต้น เน้นถึงคน (ส 4 -5) มากกว่ายึดติดแค่สิ่งของ (ส 1-3) ผลที่ได้คืออาคารสถานที่น่าอยู่ นำทำงานถูกหลัก IC ถูกหลัก อาชีวอนามัย เกิดสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการสร้างสุขภาพทั้งเจ้าหน้าที่และประชาชน เป็นที่ศึกษาดูงานของทั้งหน่วยงานในจังหวัดและนอกจังหวัด ที่มาของแนวคิดนี้ คือ

“ การจะพัฒนาประเทศจำเป็นจะต้องทำตามลำดับขั้น ต้องสร้างพื้นฐาน คือ ความพอมี พอกิน พอใช้ของประชาชนเป็นเบื้องต้นก่อน เมื่อได้พื้นฐานมั่นคงพร้อมพร้อมและปฏิบัติได้แล้ว จึงค่อยสร้างค่อยเสริมความเจริญและฐานะเศรษฐกิจขั้นที่สูงขึ้น โดยลำดับต่อไป”

จากพระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ในพิธีพระราชทานปริญญาบัตรของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วันที่ 18 กรกฎาคม 2517

“ การจะพัฒนาทุกสิ่งทุกอย่างให้เจริญขึ้นนั้น จะต้องสร้างและเสริมขึ้นจากพื้นฐานเดิมที่มีอยู่ก่อนทั้งสิ้น ถ้าพื้นฐานไม่ดีหรือคลอนแคลนบกพร่องแล้ว ที่จะเพิ่มเติมเสริมต่อให้เจริญขึ้นไปอีกนั้น ยากนักที่จะทำได้ ดังนั้น นอกจากจะมุ่งสร้างเสริมความเจริญแล้ว จะต้องพยายามรักษาพื้นฐานให้มั่นคง ไม่บกพร่องพร้อม ๆ กันไปด้วย”

จากพระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว วันที่ 10 กรกฎาคม 2523

“ คนทำงานดี คือคนที่มีระเบียบ ได้แก่ ความมีระเบียบในการคิดและในการทำ ผู้ที่ไม่ฝึกระเบียบไว้ถึงจะมีวิชา มีเรี่ยวแรง มีความกระตือรือร้นอยู่เพียงไร มักทำงานให้สำเร็จไม่ได้ เพราะความคิดอ่านสับสนวุ่น ทำอะไรก็ไม่ถูกตามลำดับขั้นตอน มีแต่ความลังเลและขัดแย้ง ทั้งในความคิดทั้งในการปฏิบัติงาน ข้าราชการจึงจำเป็นต้องฝึกระเบียบในตนเองขึ้น ระเบียบนั้นจักได้ช่วยประคับประคองส่งเสริมให้คนทำงานดีขึ้นและประสบความสำเร็จ มั่นคงในราชการ”

จากพระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว พระราชทานแก่ข้าราชการพลเรือน เนื่องในวันข้าราชการพลเรือน วันที่ 1 เมษายน 2527

2. **สร้างบ้านน่าอยู่** ที่ทำงานเป็นที่ใช้เวลา 1 ใน 3 ของชีวิตเจ้าหน้าที่ในหนึ่งวัน เราต้องช่วยกันสร้างที่ทำงานให้เป็นเหมือนบ้าน รู้สึกอบอุ่นเมื่อมาอยู่ มีบรรยากาศการทำงานที่ดี ปรับโครงสร้างองค์กรอย่างเหมาะสม มีบรรยากาศองค์กรที่ดี เจ้าหน้าที่รู้สึกปลอดภัย เมื่อประชาชนมาใช้บริการก็รู้สึกปลอดภัย เป็นที่ทำงานน่าอยู่น่าทำงาน (Healthy Workplace)

ที่มาของแนวคิดนี้ คือ

“นิทานเรื่องคนตาบอดคลำช้างสอนให้รู้ว่า จะทำความรู้จักสิ่งใด ต้องไม่ใช่ มองหรือทำความรู้จักเฉพาะส่วนต้องมองที่ภาพรวมหรือองค์รวม ความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับ การที่คนในองค์กรมองเห็นภาพรวมและรู้ว่าตนเองหรือหน่วยงานของตนอยู่ตรงไหนของภาพรวม และจะต้องประสานสอดคล้องกับส่วนอื่น ๆ ขององค์กรอย่างไร”

“ไม่ว่าจะอยู่ที่ไหน ที่ที่ปลอดภัยและอบอุ่นใจที่สุดของคนคือบ้าน” “คนไม่ใช่ เครื่องจักร ต้องการความรักความเข้าใจ” “ที่นั้งที่ดีที่สุดคือที่นั้งในหัวใจคน”

3. ผู้บริหารต้องรู้ เป็นจุดเริ่มต้นสำคัญของการพัฒนาที่ผู้บริหารทุกระดับจะต้อง มองไปในทิศทางเดียวกันและมองภาพรวมขององค์กรมุ่งสู่เป้าหมายสูงสุดที่กำหนดไว้ ทำให้การ นำองค์กรมุ่งไปสู่การสร้างสุขภาพการนำองค์กรใช้หลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) และการบริหารแบบหวังผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management) และมีการจัดทำแผนงบประมาณ แบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Performance Based Budget) โดยมีการกำหนดพันธกิจ (Mission) จุดมุ่งหมาย (Goals) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objectives) นโยบาย (Policy) แล้วแปลงไปสู่แผน ปฏิบัติการ (Action Plan) โดยใช้หลักการลิขิตสมดุล (Balanced Scorecard) ที่มีตัวชี้วัด (Indicators) อย่างชัดเจน โดยเน้นไปที่ผลลัพธ์เป็นสำคัญ ทั้งนี้อาศัยการทำงานแบบมีส่วนร่วมของกรรมการบริหาร โรงพยาบาลและกรรมการพัฒนาโรงพยาบาลจากภาคประชาชน (Participatory Management) มี ผลทำให้เกิดความเชื่อมโยงของแผนในการพัฒนาคุณภาพและสร้างสุขภาพแก่ประชาชน

ที่มาของแนวคิดนี้ คือ

มาตรา 52 ว่าด้วยสิทธิและเสรีภาพของชนชาวไทย

“บุคคลย่อมมีสิทธิเสมอกันในการรับบริการทางสาธารณสุขที่ได้มาตรฐาน และ ผู้ยากไร้มีสิทธิได้รับการรักษาพยาบาลจากสถานบริการสาธารณสุขของรัฐ โดยไม่เสียค่าใช้จ่าย ทั้งนี้ตามที่กฎหมายบัญญัติ การบริการสาธารณสุขของรัฐต้องเป็นไปอย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ โดยจะต้องส่งเสริมให้องค์กรปกครองท้องถิ่นและเอกชนมีส่วนร่วมเท่าที่จะกระทำได้ การป้องกัน และขจัดโรคติดต่ออันตราย รัฐต้องจัดให้แก่ประชาชน โดยไม่คิดมูลค่าและทันต่อเหตุการณ์ ทั้งนี้ ตามที่กฎหมายบัญญัติ”

มาตรา 82 แนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ

“รัฐต้องจัดและส่งเสริมการสาธารณสุขให้ประชาชนได้รับบริการที่ได้มาตรฐาน และมีประสิทธิภาพอย่างทั่วถึง”

และ.....“ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ต้องมองกว้าง คิดไกล ใฝ่สูง”

“CEO มีหน้าที่สำคัญ 3 อย่าง คือ *ฝัน* *ขายความฝัน* และ *ประดับประดา* ความฝันให้เป็นจริง” “*Think Globally, Act Locally*” และ “*Think big, Start Small*”

“ทหารที่ดีไม่ว่าจะเป็นผู้นำหน่วยระดับหมู่หรือระดับกองทัพอีกตาม ถูกคาดหวังให้มองไปข้างหลังกับมองไปข้างหน้าแต่เขาจะต้องคิดไปข้างหน้าเท่านั้น” (พลเอกดักลาสแม็กอาร์เธอร์)

4. **นำผู้เจ้าหน้าที่** มีการให้เจ้าหน้าที่ทุกคนร่วมกันจัดทำวิสัยทัศน์ โดยให้ทุกคนร่วมสร้างภาพฝันในอนาคต (Shared Vision) เมื่อได้ภาพฝันมาแล้วก็มาประกาศให้ทุกคนมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้สำเร็จ มีการประชุมชี้แจงสื่อสารการนำองค์กรที่กำหนดขึ้นให้เจ้าหน้าที่ทุกคนได้รับทราบและถือปฏิบัติ ให้เจ้าหน้าที่ทุกคนในโรงพยาบาลได้รับทราบเหตุผลความจำเป็นที่ต้องทำ โดยหัวหน้างานทุกคนนำไปสื่อสารสู่ฝ่ายตนเอง ทางผู้อำนวยการก็นัดประชุมทุกฝ่ายพบทุกคนเพื่อให้ข้อมูล พูดคุย ปรึกษาหารือพร้อมทั้งสร้างความมุ่งมั่นที่จะทำ (Commitment) และมีการอบรมโดยปูพื้นฐานที่สำคัญเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพ คุณภาพคืออะไร คุณภาพเทคนิคบริการ/พฤติกรรมบริการ มิติสำคัญของคุณภาพ โดยเน้นการอบรมเฉพาะที่จำเป็น ให้เข้าใจหลักการของ HA (Hospital Accreditation) คือ TQM (Total Quality Management) /CQI (Continuous Quality Improvement) คือการร่วมกันคิด ร่วมวางแผน ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ ร่วมประเมินโดยเน้นการมีส่วนร่วม (Empowerment) ในงานที่รับผิดชอบ

หลังจากนั้น ก็จัดทำเป้าหมายร่วมโดยสื่อพันธกิจ ให้ถึงทุกคนแล้วมาร่วมกันสร้างวิสัยทัศน์ คำขวัญและค่านิยมที่ใช้ร่วมกันกระตุ้นให้เกิดวัฒนธรรมองค์กร ที่สำคัญคือวัฒนธรรมคุณภาพ, วัฒนธรรมการเรียนรู้และวัฒนธรรมการสร้างสุขภาพ จัดให้เจ้าหน้าที่ทุกคนไปศึกษาดูงานโรงพยาบาลอื่น ๆ เพื่อสร้างความตื่นตัวโดยเลือกโรงพยาบาลที่ใกล้จะผ่าน HA (Hospital Accreditation) ให้ไปดูทุกคน โดยเฉพาะกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน โดยไปแบบเรียบง่าย ไม่ไกลมาก ไปเข้าเย็นกลับได้ ใช้เงินไม่มากแต่เน้นจำนวนผู้ไปให้มากและครอบคลุม เราอบรมกันเอง เรียนรู้จากตำรา และงานประจำของเราเป็น Learning by & Reading และช่วงแรกจะเน้นการเรียนรู้ (Copy & Development) แต่สุดท้ายพอทำ ๆ ไปก็พบว่าที่ Copy มานั้นใช้กับโรงพยาบาลตนเองไม่ได้ต้องเริ่มคิดจากฐานของโรงพยาบาลตนเอง เกิดเป็นการเรียนรู้ (Research & Development) ขึ้น

**ที่มาของแนวคิดนี้ คือ**

“ในช่วงเวลาที่ลำบากที่สุดในชีวิตของมนุษย์เรานั้นเราจะอยู่รอดได้คงมีเพียงหนทางเดียวคือ ต้องมองไปยังอนาคตและลงมือปฏิบัติให้จริงจัง” (Victor Frankl ใน *Man's Search for Meaning*)

“คิดแบบเด็ก ทำแบบผู้ใหญ่ อย่าคิดแบบผู้ใหญ่แล้วทำแบบเด็ก”

“มุ่งมั่นไม่ได้อยู่ที่ป้าย ไม่ได้อยู่ที่ปาก แต่อยู่ที่ใจและวัดด้วยผลของการกระทำ”

“ไม่กลัวความรู้ความสามารถไม่พอ กลัวแต่ปัญหาไม่มุ่งมั่น”

“แผนการที่ยิ่งใหญ่ จำเป็นจะต้องมีปัญหามายิ่งใหญ่”

“พูดครั้งเดียวคนอาจไม่ฟัง แต่ถ้าพูดต่อกว่าห้าครั้งแล้วห้าแล้ว จากความคิดของคนพูดจะกลายเป็นความคิดของคนฟัง”

5. สามัคคีคือพลัง เป็นการสร้างทีม บุคคลในทีมหรือกลุ่ม จะผูกพันกันมากน้อย ขึ้นอยู่กับระยะเวลาที่ใช้ร่วมกัน, ความยากง่ายของการรวมกลุ่ม, ขนาดกลุ่ม, อุปสรรคภายนอกและความสำเร็จในอดีต เราจึงต้องพยายามสร้างสิ่งเหล่านี้ให้เกิดขึ้นกิจกรรมที่ทำ คือทำโอดีนอกพื้นที่ 2 ครั้ง ในปี 2542 ทำเพื่อวิเคราะห์ห้องศัลยกรรม โดยทีมจากมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ที่อุทยานแจ้ซ้อน ลำปาง และในปี 2544 เพื่อกระตุ้น สร้างขวัญกำลังใจ และสร้างเป้าหมายร่วมกัน ทำโดยทีมของโรงพยาบาลเอง ที่หาดนางรำ ชลบุรี ซึ่งจะใช้เวลาใช้จ่ายมาก (แต่ก็น้อยกว่าจ้างวิทยากรภายนอกเยอะ) และผลที่ได้จะอยู่ประมาณ 3-6 เดือน (ใช้เงินเยอะ, จัดเวลายาก, งบประมาณเร็ว) กิจกรรมที่เน้นจึงเป็นการสอดแทรกไปกับการทำงานประจำเป็นมินิโอดีน ซึ่งจะมีอยู่บ่อยๆ เช่นกีฬาภายในภายนอกหน่วยงาน, การทำสวนหย่อม, แทรกในกิจกรรม 5 ส, งานประเพณีสำคัญๆ ต่างๆ ได้ทั้งทีม ทั้งงาน และชุมชน

ที่มาของแนวคิดนี้ คือ

“ความมั่นคงที่แท้จริงไม่มีวันจางหาย”

“ใจถึงใจ ก้าวไปด้วยกัน”

“แสวงจุดร่วม สงวนจุดต่าง”

“เกิดเอกภาพบนความแตกต่าง”...

6. ตั้งทีมพัฒนา สืบลงไปหาเจ้าหน้าที่ก่อนแล้วจึงตั้งคณะกรรมการ ไม่ใช่คิดอะไรไม่ออกก็ตั้งกรรมการก่อน โดยใช้หลักการ 3 ประสาน คือ มีทีมหนุน ทีมทำ ของเรา เรียกว่า ทีม 3 ผืน คือ นำผืน, ทอผืน และสานผืน (ไตรสิกขา) นำกรรมการคุณภาพทุกประเภทมาจัดให้เป็นทีมเดียวกัน คณะกรรมการต่างๆ ในโรงพยาบาลให้เป็นชุดเดียว โดยทีมทำก็มีทีมคร่อมสายงานตามกลุ่มผู้ป่วยและกลุ่มกิจกรรมกับทีมทำในหน่วยงาน ให้ทุกคนทำหน้าที่ของตนเอง

การตั้งคณะกรรมการจะเน้นกรรมการร่วมสมัย คือ คนที่อยู่โรงพยาบาลมานานๆ คนที่อยู่กลางแก่กลางใหม่ และคนที่เพิ่งมาอยู่ใหม่ เพื่อให้มีการถ่วงดุลความคิดไม่ตามคนใหม่จนไม่รู้รากฐานของโรงพยาบาลและไม่เอาตามคนเก่าจนเกิดลักษณะอนุรักษ์นิยม ให้ทุกหน่วยงานในโรงพยาบาลมีกิจกรรมเพื่อสร้างสุขภาพสอดแทรกอยู่ในชีวิตการทำงานประจำวัน จะเป็นการสร้างสุขภาพของกลุ่มผู้ป่วยและญาติ กลุ่มประชาชนในชุมชนหรือกลุ่มเจ้าหน้าที่และครอบครัวก็ได้ การตั้งกรรมการนี้ให้เปรียบเหมือนนก 3 ชนิด คือ เหยี่ยว นกกระเจิบ และนกคุ้ม



ทีมนำเหมือนเหยี่ยวบินสูง มองไกล เข้มแข็ง สายตาคี ทีมสนับสนุนเหมือนนกกระจิบ บินระดับชายคาที่ไม่สูงนักแต่ส่งเสียงเจี๊ยวจ๊าวได้ตลอด ไม่เบื่อกับจะบอกหรือแนะนำทีมทำเหมือนนกคุ้มที่บินไม่สูงหากินบนพื้นดิน เดิน ๆ มุ่งมั่น ในหน้าที่ที่ตนเองรับผิดชอบอยู่ที่มาของแนวคิดนี้ คือ

“ความเข้าใจในหน้าที่ของกันและกันคือจุดเริ่มของความสงบสุข”

“คนที่จะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องไม่เก่งคนเดียว”

“*Nobody's Perfect, but Team Can be.*”

7. ค้นหาหลักการ บอกให้ทุกคนมองเห็นภาพรวมให้ได้คนก็จะอยากทำ และไม่รู้สึกว่ายาก แก่นแท้หรือหัวใจสำคัญของ HA (Hospital Accreditation) คือ ลูกค้ำเป็นจุดศูนย์กลาง, ทำงานเป็นทีม, พัฒนาอย่างต่อเนื่อง ถ้าเรามี 3 อย่างนี้ก็ถือว่ามี HA แล้ว โดยคุณภาพคือการตอบสนองต่อความต้องการ (Need) และความคาดหวังของลูกค้ำ (Expectation) ทั้งนี้เมื่อมีคุณภาพงานนั้นต้องทำให้ลูกค้ำหรือผู้มารับบริการเกิดความรู้สึก 3 อย่างในโอกาสต่างกัน คือ ยอมรับ อยากได้ ชื่นชม เมื่อไม่ป่วยก็รู้สึกยอมรับว่าโรงพยาบาลนี้ดี เมื่อป่วยก็ต้องการมารักษาพยาบาลและเมื่อมารักษาพยาบาลแล้วก็เกิดความชื่นชม

เวลาเราทำ ก็ทำตาม 3 ขั้นตอน คือ RM, QA, CQI มีเกณฑ์ที่จะช่วยให้เราทำก็คือ มาตรฐานที่มีทั้งระดับโรงพยาบาล และระดับหน่วยงานที่เรียกว่า GEN มี 9 ข้อ และมีเครื่องมือในการทำกิจกรรมคุณภาพ ซึ่งเน้นทุกคนมีส่วนร่วมในส่วนที่ตนเองเกี่ยวข้อง ทั้งร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมประเมินแก้ไข (TQM) เมื่อเราทำไปแล้วต้องมีตัวบอกว่าดีมีคุณภาพหรือยัง ก็คือ ตัวชี้วัด (Indicators) และเสียงสะท้อนจากลูกค้ำ (Customer Voice) ทุกหน่วยใช้หลัก PDCA (Plan-Do-Check-Act) โดยนำเครื่องมือมาประยุกต์ใช้ตามความเหมาะสม โดยเราจะไม่ดูแลแค่หายป่วย เราจะดูแลถึงว่าเขาไม่ป่วย ให้เขามีสุขภาพดี โดยให้สอดแทรกอยู่ในงานประจำไม่ใช่ให้เขาคิดว่ากำลังทำเรื่องใหม่ เน้นว่าไม่ได้ทำคุณภาพแต่จริง ๆ เป็นการทำงานให้ได้คุณภาพ เน้นว่าทำคุณภาพเพื่อพัฒนาคุณภาพ ไม่ใช่ทำคุณภาพเพื่อไปรับรองคุณภาพ

ที่มาของแนวคิดนี้ คือ

“พระพุทธเจ้าทรงตรัสไว้ว่าการตรัสรู้หรือความรู้ที่มีอยู่ทั่วไปนั้นเปรียบเสมือนใบไม้ทั้งป่า แต่หลักที่จะจำและนำเอาไปปฏิบัติในชีวิตนั้นเท่ากับใบไม้เพียงกำมือเดียว”

“คนเก่งเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองคนฉลาดเรียนรู้จากประสบการณ์ของคนเก่ง”

“อย่าดูแต่สิ่งที่เขาทำ จงดูสิ่งที่เขาคิด”

“พัฒนาอย่างเรียบง่าย สู่เป้าหมายอย่างสมดุล”

“การทำงานถ้าเอาทรัพยากรน่าจะเกิดปัญหา ต้องใช้การบริหารนำจึงจะแก้ปัญหาได้”

8. **มาตรฐานการปฏิบัติ** การทำ HA(Hospital Accreditation) /HPH (Health Promoting Hospital) คนในองค์กรสำคัญทุกคนเหมือนภาพต่อจิ๊กซอว์ จะขาดใครหรือส่วนใดไปภาพก็จะไม่สมบูรณ์ ที่สำคัญคือ ให้ทำเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับงานประจำ หรืออย่าแยกออกจากการงานประจำ ไม่ใช่งานใหม่อีกงานหนึ่ง นั่นคือ ทำงานประจำให้ดีด้วยหัวใจของ HA โดยทำตามลำดับขั้นของ HA 3 ชั้นใช้วงจรคุณภาพของเดมมิ่ง PDCA (Plan-Do-Check-Act) มาช่วย รับฟังเสียงสะท้อนจากลูกค้า วิเคราะห์ปัญหาโดยใช้หลักอริยสัจ 4 ทำไปเรียนรู้ไป เราให้รู้หมดทุกเรื่องก่อนแล้วค่อยมาทำก็คงไม่ได้ทำสักที

อีกประการสำคัญ คือ การคำนึงถึงสิทธิผู้ป่วย และพฤติกรรมบริการเพื่อสร้างความพึงพอใจ มองบริการในมุมกว้าง ทั้งบริการบุคคล (Individual Service) บริการกลุ่มชน (Mass Service) และบริการสังคม (Social Service) ทั้งนี้โดยมีกระบวนการหลัก ทั้งการรับ การประเมิน การดูแล (ที่ผสมผสานทั้งส่งเสริม ป้องกัน รักษาฟื้นฟู) การจำหน่าย และการติดตามที่มุ่งไปสู่คุณภาพชีวิตที่ดี ระวังเรื่องหลงทางไว้ด้วย อย่ามัวไปติดอยู่กับเครื่องมือทำคุณภาพมากเกินไปกับระวังพวก NATO (No Action, Talk Only) พวกดีแต่พูดดูเหมือนเก่งแต่ไม่ทำบางทีพูดให้คนทำเขาไปอีก พวกนี้มักชอบปวนคนอื่นและมักพูดเพื่อพาให้คนอื่นเกิดความไขว้เขวได้ ซึ่งคนพวกนี้ต้องพยายามตะล่อมให้ไปทำอย่างอื่นที่ไม่เกี่ยวกับคนส่วนใหญ่ และในกรณีที่บางคนเขายังไม่ทำตามหรือเห็นแตกต่างกันก็อย่าไปว่าเขา ให้แสวงจุดร่วม สงวนจุดต่างและที่เขายังไม่ทำอาจเป็นเพราะเขายังไม่ค่อยรู้จักได้เพราะคนเรารับรู้ได้ไม่เท่ากัน ทีมหนูนก็เข้าไปช่วยเขา ถ้าทีมหนูนหือ ทีมนำก็ต้องช่วยให้กำลังใจ และบางคนเป็นพวก AFTA (Action First, Talk After) คนกลุ่มนี้ต้องสนับสนุน

ชั้นทบทวน (RM) ได้มีการทบทวน 13 หัวข้อสำคัญโดยทำทุก 6 เดือน แล้วนำมาแก้ไขปรับปรุง เช่น การทบทวนระบบบริหาร, การทบทวนความสมบูรณ์ของเวชระเบียน, การติดตามเครื่องชีวิตสำคัญจากเดิม 14 ตัวชีวิต ปรับเป็น 16 ตัวชีวิต และเป็น 19 ตัวชีวิต เนื่องจากให้ครอบคลุมพันธกิจของโรงพยาบาล, การทบทวนการใช้ทรัพยากร ได้ทบทวนอัตราค่าจ้างคน ยา และเวชภัณฑ์คงคลัง อัตราการใช้บริการงานชั้นสูตและเอกซเรย์ การขาดงาน การโยกย้าย พบว่าอยู่ในระดับที่เหมาะสม

สิ่งที่ได้คือ กรอบอัตราค่าจ้างคน, บัญชีรายการยาและเวชภัณฑ์โรงพยาบาล, ทบทวนการเฝ้าระวังการติดเชื้อในโรงพยาบาล พบว่าระบบการเฝ้าระวัง การเก็บข้อมูล และการนิยามยังไม่ชัดเจน ได้มีการปรับปรุงระบบ การให้ความรู้แก่บุคลากร ผลลัพธ์อัตราการติดเชื้อใน

โรงพยาบาลลดลง มีระบบเฝ้าระวังที่ชัดเจนขึ้น, การทบทวนการตรวจรักษาโดยมิใช่แพทย์, การทบทวนการส่งต่อ/ การขอย้าย/ ปฏิเสธรักษา, การทบทวนขณะดูแลผู้ป่วย ได้มีการจัดทำ Grand Round ร่วมกันเป็นสหสาขาวิชาชีพ, กำหนดแนวทางดูแลรักษาผู้ป่วยร่วมกัน การทบทวนความคิดเห็น/คำร้องเรียนของผู้รับบริการ, การเฝ้าระวังความคลาดเคลื่อนทางยา ในกรณีอ่านลายมือแพทย์ ไม่ชัดเจนต้องสอบถามโดยตรงกับแพทย์ผู้สั่งยา, กำหนดผู้ที่มีสิทธิ์สั่งยาในการรักษาผู้ป่วยการทบทวนผู้ป่วยจากเหตุการณ์สำคัญ มีการจัดทำ Death Case และ Clinical Case Conference ทุกเดือน ทำให้ได้แนวปฏิบัติในการดูแลผู้ป่วยร่วมกันเพื่อไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำ, การค้นหาและป้องกันความเสี่ยง มีการทบทวนและวางระบบการค้นหาและแก้ไขความเสี่ยงแล้วนำความเสี่ยงมาจัดลำดับของโรงพยาบาล ทั้งความเสี่ยงทางคลินิกและความเสี่ยงทางการภาพ, การทบทวนการใช้ความรู้ทางวิชาการ ทำให้ได้ Gap Analysis สำหรับการเริ่มต้นการทบทวน หรือการทำที่แนะนำก็คือ ให้ทุกคนประเมินตนเอง ประเมินหน่วยงาน เพื่อจัดทำกระบวนการหลัก แล้วค้นหาความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากกระบวนการหลัก แล้วเขียนระบบเพื่อป้องกันความเสี่ยง เมื่อนำไปใช้แล้วป้องกันได้ก็นำมาเขียนเป็นเอกสารคุณภาพ แต่ถ้าใช้แล้วยังมีปัญหาอยู่ก็นำไปทำ CQI (Continuous Quality Improvement) เพื่อพัฒนางานต่อไป นอกจากนี้ ยังมีการทบทวนสภาวะสุขภาพและปัญหาสาธารณสุขในชุมชน โดยการวินิจฉัยชุมชนและนำเสนอให้ชุมชนได้รับทราบเพื่อร่วมกันแก้ไขปัญหาด้วย ชั้นทบทวนนี้ทำให้เรารู้จักตนเอง วิเคราะห์ตนเอง เรียนรู้จากบทเรียนและทำให้เราไม่ประมาท

ชั้นประกันคุณภาพ (QA) จากการทบทวนกิจกรรมจากการประเมินตนเอง ทำให้ได้นำมาเขียนเป็นเอกสารคุณภาพ โดยแบ่งออกเป็นคู่มือคุณภาพ, ระเบียบปฏิบัติ, วิธีปฏิบัติ, แผนคุณภาพ หรือ CPG และเอกสารสนับสนุนโดยเลือกเรื่องที่พบบ่อย, ค่าใช้จ่ายสูง, อันตรายมาก, เสี่ยงสูง, ปฏิบัติไม่ค่อยเหมือนกัน, ภาวะแทรกซ้อนสูง มาเขียนเป็นเอกสารคุณภาพโดยเชื่อมโยงกับการทบทวนขั้นที่ 1 และสิ่งที่เป็นจุดเด่นอันหนึ่งคือ เราเขียน CPG ที่รวมทุกสาขาวิชาชีพที่มีส่วนในการดูแลผู้ป่วยด้วยโรคนั้น ๆ เข้าด้วยกันจึงมีทั้งการส่งเสริม ป้องกัน รักษา ฟื้นฟู มุ่งสู่การหายจากโรคและมุ่งสู่การมีสุขภาพดีขั้นตอนนี้เป็นการสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้รับบริการ

ชั้นวัฒนธรรมคุณภาพ ได้มีการนำเกณฑ์มาตรฐาน 6 หมวด 20 บทมาใช้เป็นกรอบในการดำเนินกิจกรรมคุณภาพ มีการบริหารในเรื่องสำคัญของโรงพยาบาลอย่างมีหลักการ เช่น บริหารความเสี่ยง ทรัพยากรมนุษย์สิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย พัสต การป้องกันและควบคุมโรคติดเชื้อในโรงพยาบาล ระบบบริการ ระบบดูแลผู้ป่วย สารสนเทศและเวชระเบียน และมีการนำปัญหามาจัดทำเป็น CQI (Continuous Quality Improvement) ทั้งแบบ 9 ขั้นตอน, แบบแผ่นเดียว และแบบในสมุด เช่น การแก้ไขระบบบำบัดน้ำเสีย, การแก้ไขปัญหา OPD card หาย นอกจากนี้

ยังมีนวัตกรรมเกิดขึ้น เช่น แวนตาตุกรัก, เครื่องส่องไฟเด็กตัวเหลือง, เครื่องเรียกพยาบาล, เครื่องอบเครื่องมือ, บาร์ฝึกเดิน, สัญญาณไฟไหม้ เป็นต้น มีเวทีให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์จากการทำงาน (Knowledge Sharing) เช่น จัดมหกรรม CQI story, เวทีเชื่อมสัมพันธ์คร่อมสายงาน, เสี่ยงตามสาย, เว็บไซต์ [www.bantakhospital.com](http://www.bantakhospital.com), การศึกษาคูงาน เมื่อได้แนวทางปฏิบัติที่ดี (Best Practice) เราก็จะนำมาเก็บรวบรวมเป็นหมวดหมู่ไว้ในศูนย์คุณภาพและศูนย์สารสนเทศ โรงพยาบาลที่เจ้าหน้าที่สามารถเปิดดูได้ เป็นขุมทรัพย์ความรู้ (Knowledge Assets) สำหรับหน่วยงานที่เน้นตามแนว GEN 9 ข้อ คือ 1) พันธกิจเป้าหมายวัตถุประสงค์, 2) การจัดการองค์การและการบริหาร, 3) การจัดการทรัพยากรมนุษย์, 4) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, 5) นโยบายและวิธีปฏิบัติ, 6) สิ่งแวดล้อมอาคารสถานที่, 7) เครื่องมืออุปกรณ์สิ่งอำนวยความสะดวก, 8) ระบบงานกระบวนการให้บริการ และ 9) กิจกรรมการพัฒนาคุณภาพ ทั้งนี้หน่วยงานจะมีการประเมินตนเองและเก็บบันทึกผลงานดี ๆ ของหน่วยงานไว้ (Portfolio) และส่วนขาดก็ถือเป็นโอกาสพัฒนาต่อไป

ขั้นตอนนี้ทำให้เรามีการพัฒนาคุณภาพบริการอย่างต่อเนื่อง โดยเน้นแนวคิดของการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management) ประกอบด้วยแนวคิดหลัก 8 ประการ คือ Commitment to Quality (ผูกพันต่อคุณภาพ), Customer Focus (มุ่งเน้นลูกค้า), Total Involvement (เกี่ยวข้องกับทุกคนทุกส่วน), Humanity (คำนึงถึงความเป็นมนุษย์), Continuous Improvement (พัฒนาอย่างต่อเนื่อง), Education & Training (มีการศึกษาอบรม), Scientific Tools & Techniques (ใช้เครื่องมือทางวิทยาศาสตร์), Process oriented (เน้นกระบวนการ)

ขั้นวัฒนธรรมสร้างสุขภาพ ให้ทุกคนถือเป็นหน้าที่สำคัญในการสร้างสุขภาพตนเองและคนในครอบครัว ให้การทำงานประจำเป็นไปเพื่อการสร้างสุขภาพแก่ประชาชนและชุมชน กำหนดให้ทุกงานมีส่วนเกี่ยวข้องในการสร้างสุขภาพ โดยกำหนดในแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการอย่างชัดเจน และให้ทุกงานสามารถตอบได้ว่างานของตนมีส่วนเกี่ยวข้องกับการสร้างสุขภาพอย่างไรบ้าง เป็นการใช้นโยบายของการจัดการสร้างสุขภาพทั่วทั้งองค์กร หรือการจัดการสุขภาพโดยรวม (Total Healthy Management) ซึ่งประกอบด้วยแนวคิดและค่านิยมหลัก 9 ประการคือ Focus on Health (มุ่งเน้นสุขภาพ), Strategic driven (นำพาด้วยกลยุทธ์), Empowerment (ผลักดันด้วยการเสริมพลัง), Citizen & Community Focus (มุ่งหวังชุมชน), Service & Process Management (เปี่ยมล้นการจัดการ), Creativity & Innovation (สร้างสรรค์นวัตกรรม), Teamwork & Commitment (ทำด้วยทีมที่มุ่งมั่น), Participation (สานฝันอย่างมีส่วนร่วม) และ Sustainability (รวมพลังอย่างยั่งยืน)

ขั้นวัฒนธรรมการเรียนรู้ ที่เน้นการเรียนรู้ในกลุ่มผู้ปฏิบัติ ดึงเอาความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) ในผู้ปฏิบัติงานออกมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) เพื่อต่อยอด

องค์ความรู้ สร้างสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ โดยเน้นการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง (Participation) ทั้งร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมรับผิดชอบ เน้นการเปิดใจกว้าง (Open Mind) ยอมรับความแตกต่างที่พยายามหาความเห็นร่วม (Consensus) และการเปิดโอกาสให้ทุกคนได้ทำงาน ได้มีโอกาสตัดสินใจในสิ่งที่เขารับผิดชอบ (Empowerment) โดยมีการจัดการความรู้ตาม LKASA Model คือ การจัดการให้เกิดการเรียนรู้ (Learning), การจัดการให้เกิดองค์ความรู้ (Knowledge Organizing), การจัดการให้เกิดการใช้ความรู้ (Knowledge Acting), การจัดการให้เกิดการแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) และ การจัดการให้เกิดชุมชนทรัพย์สินความรู้ (Knowledge Assets)

ที่มาของแนวคิดนี้ คือ

“มีวิสัยทัศน์แต่ไม่ลงมือทำ ก็เท่ากับฝันไป ขยันทำแต่ไม่มีวิสัยทัศน์ก็เท่ากับว่าเสียเวลาเปล่า มีวิสัยทัศน์และขยันทำงานด้วยจะสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในโลกก็ย่อมได้”

Joel Barker ใน *The Power of Vision* “ต้องลดระยะห่างจากการแรกคิดได้กับการลงมือทำ”

Jack Welch “คุณภาพไม่ได้เกิดขึ้นเองตามยถากรรม แต่เกิดจากการกระทำอันชาญฉลาด”

ซูชาติ วิรเทรณี “*Quality is never an accident, it is always the result of intelligent effort.*”

John Ruskin (1819-1900)

9. จัดการประเมิน เมื่อเราทำอะไรก็ตามเราจะดูว่าดีขึ้นหรือไม่เราก็ต้องมีการประเมิน และตัวเราต้องทำตัวเป็นแก้วน้ำไม่เต็มตลอดเวลาเพื่อคอยรับฟังข้อเสนอแนะ ไม่ป้องกันตัวเองมากเกินไป โดยการประเมินอาจประเมินตั้งแต่กระบวนการทำงาน, หรือผลของงานก็ได้ แต่ที่ควรเน้นการประเมินผลของงาน หรือผลสัมฤทธิ์ มีตั้งแต่ผลผลิต (Output), ผลลัพธ์ (Outcomes) และผลกระทบ (Impact/Ultimate Outcomes)

การประเมินที่ใช้ คือ

- ประเมินตนเองโดยใช้ค่าตัวชี้วัดระดับ โรงพยาบาลและระดับหน่วยงานทุกเดือน
- แบบประเมินตนเอง จัดทำแบบประเมินตนเองระดับ โรงพยาบาล 5 ครั้ง และระดับหน่วยงาน 3 ครั้ง
- มีทีมประเมินภายในประเมินด้วย (Internal Surveyor) ประเมินทุกหน่วยและทีม  
 ครอบคลุมทุกทีม
- อาจารย์ที่ปรึกษา มาให้คำปรึกษา 3 ครั้งและจัดทีมภายนอกมาทำ ICV 1 ครั้ง

- ผู้เชี่ยวชาญด้านสิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย โดยเชิญอาจารย์เชาวลิต เมฆศิริกุล มาประเมิน 2 ครั้ง และศูนย์วิศวกรรมการแพทย์นครสวรรค์ 1 ครั้ง

- ประเมินเครื่องมือแพทย์โดยสอบเทียบเครื่องมือแพทย์ 34 รายการจากบริษัท MI Cal เครื่องมือ โรงพยาบาลรามคำแหง ผลผ่านการประเมินและสอบเทียบเครื่องมือกายภาพบำบัด รวมทั้งสอบเทียบห้องเอกซเรย์และเครื่องเอกซเรย์จากศูนย์วิทยาศาสตร์การแพทย์นครสวรรค์

- ประเมินโดย พ.ร.พ. ในแบบของ Intensive Consultant Visit และ Accreditation

- การประเมินโดยชุมชนจากตัวแทนของชุมชน คือคณะกรรมการพัฒนา โรงพยาบาลและผู้นำชุมชน รวมทั้งการรับฟังจากประชาชน โดยผู้รับผิดชอบหมู่บ้านและประชาสัมพันธ์โรงพยาบาลประจำตำบล

ที่มาของแนวคิดนี้ คือ

“ท่านอาจหลอกคนบางคนได้บางครั้ง ในบางเวลา แต่ไม่อาจหลอกทุกคนได้ ทุกครั้ง ตลอดเวลา”

อับราฮัม ลินคอล์น

“หากไม่สามารถวัดประเมินทรัพยากรบุคคลได้ ก็จะไม่สามารถบริหารทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรได้”

“พระพุทธเจ้าตรัสว่าโลกเรามีอยู่ 3 วัน คือ วันวาน วันนี้ วันพรุ่งนี้ ถ้าไม่รู้จักรวันวาน จะไม่รู้จักรวันนี้และจะมองไม่ออกว่าวันพรุ่งนี้จะเป็นอย่างไร”

10. เติบโตผู้จุดหมาย ในมุมมองของชาวโรงพยาบาลบ้านตาก เมื่อบรรลุเป้าหมาย จะทำให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดี, โรงพยาบาลอยู่ได้ และเจ้าหน้าที่มีความสุข ซึ่งจากการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ และตัวชี้วัดทั้งงานและดัชนีสุขภาพของประชาชนดีขึ้น ความร่วมมือของภาคส่วนต่าง ๆ ในอำเภอเข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างสุขภาพ มีชมรมสร้างสุขภาพทุกหมู่บ้านโดยการนำของกำนันผู้ใหญ่บ้านและ อสม. โดยมีทีมงานจากโรงพยาบาลและสถานีอนามัยเป็นที่เลี้ยง มีนายอำเภอและส่วนราชการระดับอำเภอและท้องถิ่นคอยสนับสนุน

ประชาชนส่วนใหญ่เมื่อเจ็บป่วยจะนึกถึงและมาโรงพยาบาลบ้านตากก่อนจากเดิมที่เคยมองข้าม การสนับสนุนเงินบริจาคจากภาคประชาชนจนสามารถพัฒนาโรงพยาบาลให้เป็นโรงพยาบาลคุณภาพใกล้บ้านใกล้ใจได้ ส่วนของเจ้าหน้าที่ก็มีอัตราการขาดงานและอัตราการโยกย้ายต่ำมากและมีส่วนร่วมกับกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงพยาบาลเป็นอย่างดีโดยไม่ต้องบังคับ สามารถทำงานเป็นทีมและจัดกิจกรรมต่าง ๆ ให้ลุล่วงไปได้ด้วยดี แม้บางครั้งผู้อำนวยการโรงพยาบาลไม่ได้เข้าร่วมกิจกรรมหรือนำทีมทำเองก็ตามสามารถแบ่งงานกระจายงานจากผู้บริหารออกไปได้โดยที่

ผลงานที่ออกมาก็ผ่านเกณฑ์ จนขณะนี้โรงพยาบาลบ้านตากผ่านการประเมินเป็นโรงพยาบาลคุณภาพ (Hospital Accreditation) เป็นสถานที่น่าอยู่น่าทำงานระดับทอง (Healthy workplace) และเป็นโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพ (HPH-Healthy Thailand & HPH Accredited) ผ่านโดยการประเมินในครั้งเดียวกัน เพราะเราคิดว่าเราไม่ได้ทำเพื่อผ่านประเมิน แต่เราทำของเราไปเรื่อย ๆ เพื่อพัฒนาสุขภาพและประชาชนอย่างยั่งยืนให้เกิดภาวะเมืองไทยแข็งแรง (Healthy Thailand) จริง ๆ

การพยายามพัฒนาสู่โรงพยาบาลคุณภาพสร้างสุขโดยใช้ตัวแบบบูรณาการ เพื่อสร้างสุขภาพอย่างยั่งยืนเพื่อมุ่งสู่การเป็นโรงพยาบาลใกล้บ้านใกล้ใจที่ช่วยสร้างสุขให้ชาวบ้าน พร้อมทั้งเป็นส่วนหนึ่งของเครือข่ายสร้างสุข (มีครู-หมอ-พ่อ-พระเป็นแกนนำ) ของชุมชนภายใต้การสนับสนุนของภาคราชการ ส่วนท้องถิ่น ผู้นำชุมชนและกลุ่มนอกระบบราชการกลุ่มต่าง ๆ ในชุมชน

ที่มาของแนวคิดนี้ คือ

*“ True success exists not in learning, but in its application to the benefit of mankind ”*

*“ ความสำเร็จที่แท้จริงมิได้อยู่ที่การเรียนรู้ หากแต่อยู่ที่การนำมาประยุกต์ใช้เพื่อคุณประโยชน์แก่มนุษย์ชาติ ”*

สมเด็จพระมหิตลาธิเบศร อดุลยเดชวิกรม พระบรมราชชนก องค์พระบิดาแห่งการแพทย์แผนปัจจุบันของไทย

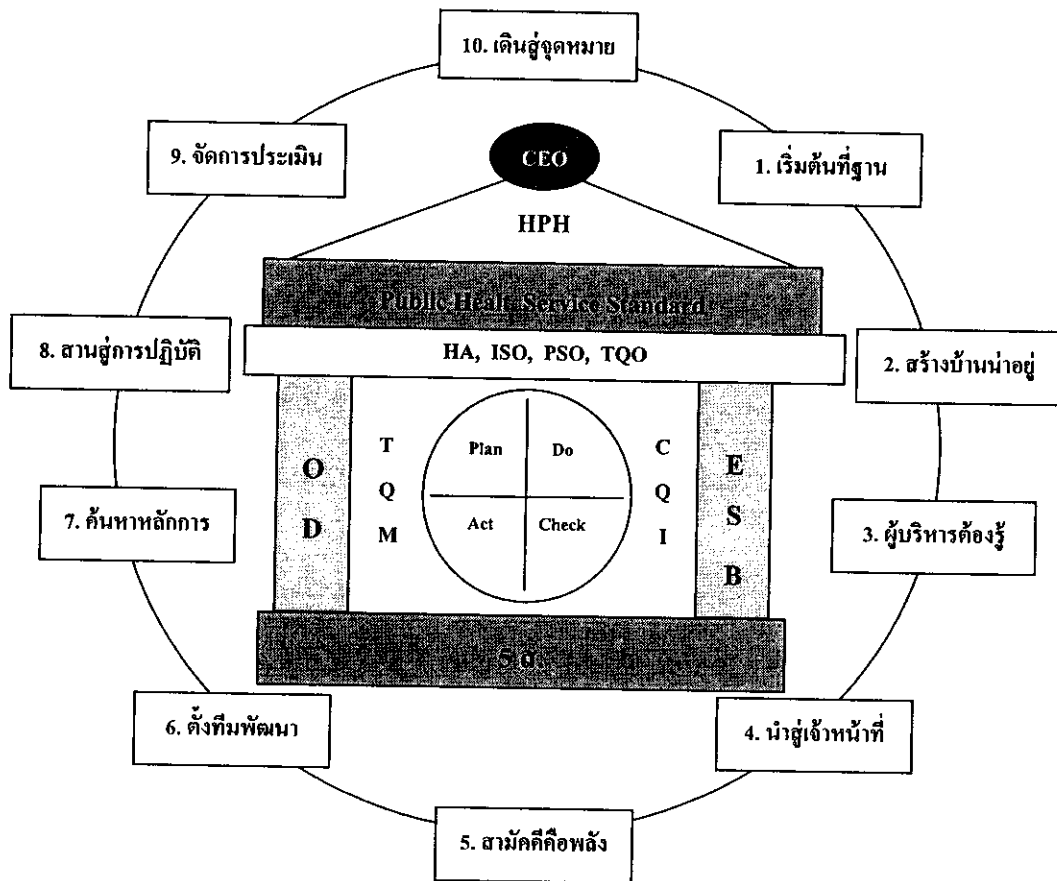
*“ งานได้ผล คนเป็นสุข ”*

*“ Good to Great จากความดีสู่ความยิ่งใหญ่ ”*

*“ คำยกย่องของรางวัลเป็นมายา สุขภาพชาวประชาคือของจริง ”*

*“ ทางไปสู่ความสุขไม่มี ความสุขนั้นแหละคือทาง ”*

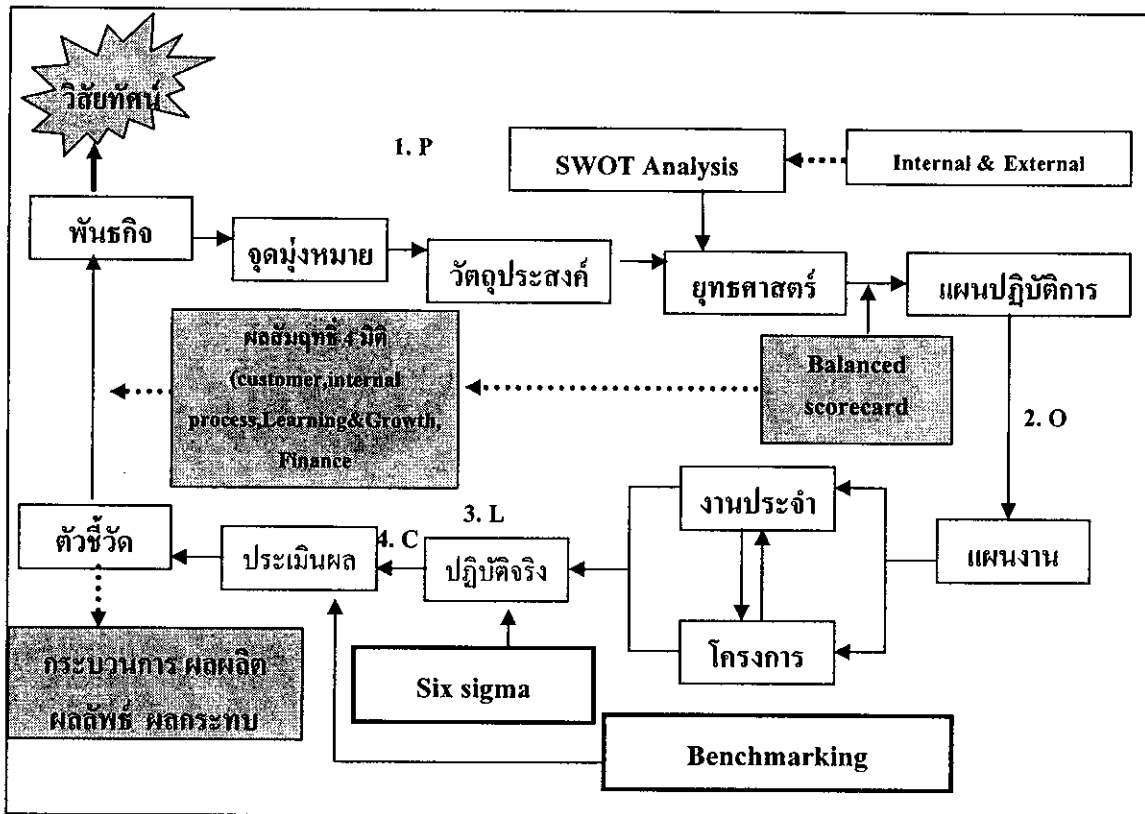
จากตัวแบบบูรณาการ 10 ขั้นตอนสู่บ้านคุณภาพสร้างสุขนี้ จึงเป็นเสมือนสินทรัพย์ทางปัญญาประการสำคัญ (Knowledge Assets) ทางด้านการบริการจัดการองค์กรไปสู่ความมีคุณภาพของชาวโรงพยาบาลบ้านตากที่ได้เล่าสู่โรงพยาบาลอื่น ๆ (Knowledge Sharing) ที่มาศึกษาดูงานกว่า 30 โรงพยาบาลในรอบ 2 ปีที่ผ่านมา รวมทั้งยังให้เกิดการต่อยอดองค์ความรู้เกิดเป็นตัวแบบอื่นๆ เพื่อการพัฒนาโรงพยาบาลที่ได้กล่าวถึงในบทความนี้ สิ่งที่ดี สิ่งที่ทำ และสิ่งที่หวัง ได้สะท้อนถึงการมองไกลแต่ทำใกล้ (Think Globally, Act Locally) ที่มุ่งพัฒนาให้โรงพยาบาลเป็นองค์กรคุณภาพและองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ที่คิดเป็น (Head) รักเป็น (Heart) และทำเป็น (Hand) เพื่อให้ประชาชนและเจ้าหน้าที่มีความสุขอย่างยั่งยืน และเป็นโรงพยาบาลใกล้บ้านใกล้ใจอย่างแท้จริง (To be the Hospital of Choice)



ภาพที่ 4.2 ตัวแบบบ้านคุณภาพสร้างสุข

ที่มา : พิเชษฐ บัญญัติ และคณะ (2547-2548)





หมายเหตุ P = Planning O = Organizing L = Leading C = Controlling

ภาพที่ 4.3 ตัวแบบการวางแผนกลยุทธ์เพื่อบรรลุผลสัมฤทธิ์องค์กร

ที่มา : พิเชษฐ์ บัญญัติ และคณะ (2547 -2548)

จากการศึกษาแนวทางการพัฒนาองค์กรของโรงพยาบาลบ้านตาก พบว่ามีปัจจัยสำคัญต่อการพัฒนา ดังนี้

1. ปัจจัยด้านบุคลากร (Man)

1.1 ผู้นำ (Leader)

ปัจจัยด้านผู้นำถือว่าเป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนาของโรงพยาบาลบ้านตาก ที่มีปณิธานที่ยิ่งใหญ่ “คิดกว้าง มองไกล ใฝ่สูง” ดั่งขั้นตอนข้อที่ 3 ของโรงพยาบาลบ้านตาก ได้กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารต้องรู้ เป็นจุดเริ่มต้นสำคัญของการพัฒนา.../

1.2 บุคลากร (Staff)

ปัจจัยด้านบุคลากรก็มีส่วนสำคัญในการผลักดันให้การพัฒนาประสบความสำเร็จได้เป็นอย่างดี อันเนื่องมาจากการสามัคคี ทีมงานที่แข็งแกร่ง ส่งผลให้การดำเนินงานตามแผนงาน

โครงการต่างๆ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

## 2. ปัจจัยด้านงบประมาณ (Money)

ต้องมีงบประมาณสนับสนุนการดำเนินงานอย่างเพียงพอ แต่ทางโรงพยาบาลก็ดำเนินการแบบประหยัดในบางส่วน เช่น การศึกษาคุณภาพแบบใกล้ๆ เข้าไป เย็นกลับ เพื่อกระตุ้นให้เกิดแนวคิด การเปรียบเทียบ (Benchmarking) ใช้วิทยากรภายใน เป็นต้น

## 3. ปัจจัยด้านวัสดุ อุปกรณ์ (Material)

ปัจจัยด้านวัสดุ อุปกรณ์ก็มีส่วนสำคัญในการพัฒนา มีการนำอุปกรณ์มาใช้ที่เหมาะสม ทั้งในส่วนที่พัฒนาขึ้นเอง และเครื่องมือสมัยใหม่ที่จำเป็น มีความพร้อมในการปฏิบัติงาน

## 4. ปัจจัยด้านการจัดการ (Management)

ปัจจัยด้านวิธีการจัดการหรือเทคนิคการบริหารมีส่วนสำคัญมากรองจากปัจจัยด้านผู้นำ อันดับแรกผู้นำจะต้องเลือกใช้เทคนิคทางการบริหารที่เหมาะสมที่จะทำอย่างไรให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ จะต้องใช้เครื่องมือแบบไหนที่เหมาะสม ปัจจัยด้านการจัดการจึงเป็นวิธีจัดการกับปัจจัยด้านอื่นๆ ให้เกิดคุณค่า ซึ่งทางโรงพยาบาลบ้านตากนำวิธีการทางการบริหารเข้ามาใช้อย่างหลากหลาย ทุกขั้นตอนการบริหาร ดังจะเห็นได้จากภาพที่ 4.2

## 5. ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technology)

ในปัจจุบันเทคโนโลยีมีความจำเป็นอย่างมาก ทั้งเทคโนโลยีการสื่อสาร เทคโนโลยีทางการแพทย์ ซึ่งทางโรงพยาบาลบ้านตากก็นำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาองค์กร ได้อย่างเหมาะสม

กล่าวโดยสรุปได้ว่าปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการพัฒนาโรงพยาบาลบ้านตาก คือ ผู้นำหรือผู้อำนวยการของโรงพยาบาลบ้านตาก ที่มีส่วนสำคัญมาก เพราะถ้าหัวไม่ส่าย หางก็ไม่กระดิก ผู้นำของโรงพยาบาลบ้านตากได้ มุ่งมั่น ทุ่มเท การพัฒนาอย่างจริงจัง สามารถประยุกต์ใช้ทฤษฎีการบริหาร องค์กรสมัยใหม่ได้อย่างลงตัว ทำหน้าที่ในการ วางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) ตามทฤษฎีการจัดการสมัยใหม่ ดังจะเห็นได้จาก รูปที่ 4.2 ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่าผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในการพัฒนาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

## ตอนที่ 2 ผลการศึกษาวิเคราะห์สังเคราะห์การพัฒนารองการแห่งการเรียนรู้จาก ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 20 ท่าน

ตารางที่ 4.1 ขั้นตอนสำคัญในการพัฒนาผู้้องการแห่งการเรียนรู้

ผู้ทรงคุณวุฒิ	ผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านนักวิชาการ	ผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านนักบริหาร
ประเด็นคำถาม		
1. ขั้นตอนสำคัญ ในการพัฒนาผู้ ้องการแห่งการ เรียนรู้	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กำหนดทิศทาง เป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม แผนงาน โครงการ ต่างๆ ให้ชัดเจน บนพื้นฐานข้อมูล ข้อเท็จจริงจากสภาพปัจจุบัน ด้วยการ ร่วมกันจากทุกส่วนทุกฝ่าย ในองค์กร</li> <li>- ผู้นำอันค้ำหนึ่ง ต้องมีความตั้งใจจริง และเข้าใจ LO อย่างแท้จริง</li> <li>- จัดสรรงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยีต่างๆเข้ามาสนับสนุน อย่าง จริงจังและต่อเนื่อง</li> <li>- ปรับ โครงสร้างองค์กรให้เหมาะสม และเอื้อต่อการเรียนรู้ร่วมกัน</li> <li>- ดำเนินกิจการที่สะท้อนวินัย 5 ประการ ฝ่ายโครงการต่างๆ อย่างต่อเนื่องเป็น ระบบ จริงจัง</li> <li>- ปลุกฝังค่านิยมที่เกี่ยวกับการเรียนรู้ วัฒนธรรมการเรียนรู้ การใฝ่เรียนใฝ่รู้ ให้ เข้าใจแนวทางของ LO อย่างแท้จริงโดย ใช้เทคนิคการกระตุ้น เร่งเร้า ส่งเสริม สนับสนุน การให้รางวัล</li> <li>- ตั้งคณะกรรมการ/ทีมงาน/คณะทำงาน LO ขององค์กร จากทุกระดับชั้นบุคลากร การกลั่นกรอง และการมีส่วนร่วมอย่าง แท้จริงของบุคลากรที่เกี่ยวข้องทั้งหมด</li> <li>- สร้างทีม KM รวบรวมความรู้ จัดระบบ และเผยแพร่</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กำหนดเป้าหมายยุทธศาสตร์ ( Strategic Management) LO ให้ชัดเจน</li> <li>- ผู้บริหารหน่วยงานให้ความสำคัญ ลงมา ดำเนินการหรือช่วยสนับสนุน</li> <li>- กำหนดเป้าประสงค์รวมในองค์กร</li> <li>- พัฒนาโครงสร้าง ระบบงาน และระบบ ข้อมูล สารสนเทศ</li> <li>- ปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน ความคิด วัฒนธรรมองค์กร และวิธีบริหารจัดการ ให้เป็นองค์กรสมัยใหม่</li> <li>- กระตุ้น ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน ในเชิงนโยบายลักษณะชุมชนแห่งการเรียนรู้ Cop.</li> <li>- สร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับ Learning Organization อย่างต่อเนื่อง</li> <li>- จัดทำ Knowledge Management และทำ Knowledge Center ควบคู่กัน</li> <li>- ใช้หลัก PM. Project Management นำ ความรู้ด้านการบริหาร โครงการผลิตภัณฑ์ ยุทธศาสตร์</li> <li>- จัดตั้งคณะกรรมการ Lo และคณะกรรมการ คิดตามประเมินผล Lo</li> <li>- Team Learning จัดกิจกรรมให้สมาชิก ในองค์กรเป็นทีมเรียนรู้อุดมสามัคคี</li> <li>- Shared Vision จัดกิจกรรมให้สมาชิกใน องค์กรมองและมีวิสัยทัศน์ร่วม</li> </ul>

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ผู้ทรงคุณวุฒิ ประเด็นคำถาม	ผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านนักวิชาการ	ผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านนักบริหาร
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ประเมินผลการดำเนินงานร่วมกัน</li> <li>- รวบรวมผลสะท้อนกลับ (Feed back) แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข</li> <li>- Revision ในรูปของนโยบายที่ต่อเนื่อง อย่างสอดคล้องตามกระแส หรือ สักแต่ว่าทำ</li> <li>- Monitoring LO Process + Product Achieve</li> <li>- ประเมินผลแผนกลยุทธ์ LO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mental Model จัดกิจกรรมให้สมาชิก ในองค์กรมีความเข้าใจกรอบแนวคิด</li> <li>- Personal Mastery จัดกิจกรรมให้สมาชิก ในองค์กรมีความเชี่ยวชาญและเป็นหนึ่งในหน้าที่การทำงาน</li> <li>- Systems Thinking จัดกิจกรรมให้สมาชิก ในองค์กรคิดเชิงระบบ</li> <li>- การจัดกิจกรรมดังกล่าวต้องอาศัย เครื่องมือในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย</li> <li>- Listening Skill ทักษะในการฟัง</li> <li>- Left Hand Column สิ่งที่เกิดขึ้นในใจแต่ไม่ ลือออกไปขณะพูดคุยกัน</li> <li>- Leader of Inference กระบวนการแห่งความคิดที่นำไปสู่ความสำเร็จและสมมติฐาน</li> <li>- Inquiry &amp; Advocacy วิธีการเจรจากันใน ลักษณะทั้งแสดง ความคิดเห็น และการถาม คำถามในลักษณะที่สมดุล</li> <li>- Dialogue การพูดคุยกันในกรณีที่ต้องการ ความเข้าใจซึ่งกันและกัน</li> <li>- สสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรภายใน องค์กร ทั้งก่อน ระหว่างและหลัง ดำเนินการตามแผน อย่างเป็นระบบ</li> <li>- มีการติดตามประเมินผลและปรับปรุง แผนอย่างเป็นระบบ</li> </ul>

## สรุปความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับขั้นตอนสำคัญในการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

*ประเด็นที่มีความสอดคล้องกัน ได้แก่*

ผู้ทรงคุณวุฒิให้ความเห็นว่า ต้องมีการวางแผน กำหนดทิศทางเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ พันธกิจ ค่านิยม แผนงาน โครงการต่างๆ ให้ชัดเจน ด้วยความร่วมมือจากทุกฝ่าย จากนั้นจึงลงมือปฏิบัติตามแผนงานที่วางไว้ โดยใช้เทคนิคทางการบริหารต่างๆ ให้เป็นประโยชน์ เสร็จแล้วจึงมีการประเมินผลการดำเนินงานทุกระยะ แล้วนำมาปรับแก้ต่อไป

*ประเด็นที่มีความแตกต่างกัน ได้แก่*

ในส่วนของผู้ทรงคุณวุฒิด้านผู้บริหาร จะให้น้ำหนักทางด้านการปฏิบัติมากกว่า มีเทคนิคในรายละเอียดค่อนข้างมาก โดยเน้นการจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้เกิดความมีส่วนร่วม ส่วนผู้ทรงคุณวุฒิจะให้น้ำหนักในทุกขั้นตอน เท่าๆกัน โดยเฉพาะด้านการวางแผนจะให้ความสำคัญมากกว่า ชัดเจน

กล่าวโดยสรุปได้ว่าจากความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิด้านนักวิชาการ และนักบริหาร มีความเห็นสอดคล้องกันใน 3 ประเด็น คือ (1) ด้านการวางแผน (2) ด้านการนำแผนไปปฏิบัติ (3) ด้านการประเมินผล

### ตารางที่ 4.2 ปัจจัยสำคัญในการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

ผู้ทรงคุณวุฒิ	ผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านนักวิชาการ	ผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านนักบริหาร
ประเด็นคำถาม		
2. ปัจจัยสำคัญในการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ภาวะผู้นำของผู้บริหาร</li> <li>- ผู้นำเบอร์หนึ่งต้องชัดเจนว่า LO สำคัญ</li> <li>- ผู้นำทุกระดับต้องช่วยกัน drive และเข้าใจถ่องแท้ว่า LO คืออย่างไร</li> <li>- ผู้นำมีส่วนสำคัญมากในการพัฒนาต้องทำให้เห็นเป็นตัวอย่าง</li> <li>- ผู้นำขององค์กรที่มีคุณธรรม และนำการเปลี่ยนแปลงได้</li> <li>- ผู้บริหารที่มีอำนาจตัดสินใจ</li> <li>- ภาวะผู้นำของผู้บริหาร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้นำองค์กร ภาวะผู้นำ</li> <li>- ผู้บริหารให้ความสำคัญและสนับสนุนอย่างจริงจัง</li> <li>- ผู้นำในองค์กรต้องสนับสนุน และร่วมกันจัดวางระบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้</li> <li>- ผู้บริหารระดับสูงมีความตระหนัก ให้ ความสำคัญและเป็นผู้นำองค์กร</li> <li>- บุคลากรในองค์กรต้องกระตือรือร้นสนใจใฝ่รู้ในการพัฒนาตนเอง และองค์กร</li> <li>- ความร่วมมือร่วมใจของคนในองค์กร</li> </ul>

## ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ผู้ทรงคุณวุฒิ ประเด็นคำถาม	ผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านนักวิชาการ	ผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านนักบริหาร
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- People Focus บุคลากรทุกระดับตั้งแต่บริหาร จัดการ ปฏิบัติการ</li> <li>- บุคลากรในองค์กรต้องมีความรับผิดชอบและใฝ่รู้</li> <li>- การทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วมของบุคลากร ความร่วมมือจากผู้เกี่ยวข้องในการให้ข้อมูล</li> <li>- ทีมงานที่เข้าใจ และเห็นคุณค่า LO</li> <li>- ทีมงาน K.M. (ก่อนพัฒนาเป็นทีม LO) ที่มีความรู้ ความเข้าใจและมุ่งมั่น</li> <li>- ปัจจัยด้านเงิน สถานที่ที่เหมาะสมเพียงพอ</li> <li>- Resource เรื่องคน, เงิน, เทคโนโลยี Support</li> <li>- ถ้าปัจจัยในเรื่องของคน อุปกรณ์ เทคโนโลยี มีครบก็น่าจะเป็นตัวแปรในการสร้าง LO ได้</li> <li>- สื่อ / อุปกรณ์ / เทคโนโลยี ที่ช่วยสร้างความรู้ เช่น ห้องสมุด หนังสือ วารสาร Internet</li> <li>- ปัจจัยด้านเงิน วัสดุอุปกรณ์ สถานที่ที่เหมาะสมเพียงพอ</li> <li>- System Focus , Theory - กฎระเบียบ ข้อตกลงร่วมกันของทีมงานระดับ</li> <li>- Process of LO.</li> <li>- Strategy</li> <li>- Change Management</li> <li>- Management Team</li> <li>- Customer Needs</li> <li>- โครงสร้างที่เหมาะสม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ต้องมีบุคลากรที่เป็นผู้นำ ทำให้ดูเป็นแบบอย่างแก่พนักงานอื่นๆ</li> <li>- การปลูกจิตสำนึก ให้คนในองค์กรเห็นความสำคัญว่าทำแล้วเขาจะได้ประโยชน์จากสิ่งที่ทำให้เขาเห็นประโยชน์</li> <li>- สมาชิกในองค์กร มีสำนึกและไวต่อสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลง</li> <li>- สมาชิกในองค์กรมีความเร็วและยืดหยุ่นในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง</li> <li>- สมาชิกในองค์กรมีการติดต่อสื่อสารแบบเปิดเผย ชื่่อตรง ไม่มีความกลัว</li> <li>- สมาชิกในองค์กรมีความไว้วางใจ และเคารพซึ่งกันและกัน</li> <li>- องค์กรมีวิสัยทัศน์ร่วม และสอดคล้องกับค่านิยมขององค์กร</li> <li>- สมาชิกในองค์กรมีพันธสัญญา มุ่งมั่นที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยไม่คำนึงแต่เฉพาะหน้าที่หลัก แต่เพียงด้านเดียว</li> <li>- งบประมาณสนับสนุน</li> <li>- งบประมาณ การเงินในการสนับสนุน</li> <li>- วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือในการอำนวยความสะดวก</li> <li>- มีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ที่ดี</li> <li>- สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้</li> <li>- การบริหารจัดการที่ดีภายในองค์กร</li> <li>- การสร้างค่านิยมร่วมกันในเชิงบวก</li> <li>- การทำงานด้วยหลักธรรมาภิบาล</li> <li>- การทำงานเชิงบูรณาการในแนวราบให้มากขึ้น</li> <li>- การตั้งคณะทำงานอย่างเหมาะสม</li> </ul>

## ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ผู้ทรงคุณวุฒิ ประเด็นคำถาม	ผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านนักวิชาการ	ผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านนักบริหาร
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- วัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร</li> <li>- บริหารการเชิงกลยุทธ์</li> <li>- การทำงานเป็นทีม</li> <li>- การจัดการและพัฒนาบุคลากร</li> <li>- การสร้างพลังอำนาจแก่บุคลากร (Empowerment)</li> <li>- บรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่ดี</li> <li>- บรรยากาศที่ปลอดภัย มีเหตุผล/หลักการ ยุติธรรม และส่งเสริมการเรียนรู้</li> <li>- Learning Culture วัฒนธรรมองค์กรที่เกื้อหนุน ไม่ใช่ยึดติดกฎระเบียบอาวุโส เป็นเต่าล้านปี ตอบรับถึงการเปลี่ยนแปลงได้ทัน ได้เร็ว</li> <li>- เทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้</li> <li>- ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ สื่อ / อุปกรณ์ / เทคโนโลยี ที่ช่วยสร้างความรู้ เช่น ห้องสมุด หนังสือ วารสาร Internet</li> <li>- เทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- นโยบาย และยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล</li> <li>- การพัฒนาฝึกอบรมบุคลากรให้มีความเข้าใจ รวมทั้งเปิดโอกาสให้สมาชิกได้เห็นองค์กรที่เป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ว่ามีลักษณะอย่างไร</li> <li>- เทคโนโลยี นวัตกรรม</li> </ul>

สรุปความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับปัจจัยสำคัญในการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

ประเด็นที่สอดคล้องกัน ได้แก่

ผู้ทรงคุณวุฒิให้ความสำคัญปัจจัยเกี่ยวกับคน ได้แก่ ผู้นำหรือผู้บริหารสูงสุด และพนักงาน ปัจจัยเกี่ยวกับ งาน ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร การทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วม การบริหารการเปลี่ยนแปลง การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นต้น ปัจจัยด้านงบประมาณสนับสนุนอย่าง

เพียงพอ ปัจจัยเกี่ยวกับเทคโนโลยี ได้แก่ การใช้เทคโนโลยีการสื่อสาร Internet วารสาร ห้องสมุด มุมเรียนรู้ เป็นต้น

ประเด็นที่ไม่สอดคล้องกัน ได้แก่

ความคิดเห็นที่แตกต่างได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านวิชาการจะให้ความเห็นทางทฤษฎีรอบด้าน เช่น ภาวะผู้นำ โครงสร้าง วัฒนธรรม ทีมงาน การพัฒนาบุคลากร บรรยากาศการทำงาน ปัจจัยการบริหาร เป็นต้น ทำให้มองเห็นภาพรวม ส่วนผู้ทรงคุณวุฒิด้านนักบริหาร ให้ความเห็นเกี่ยวกับรายละเอียดการทำงาน เช่น ผู้บริหารให้ความสำคัญและสนับสนุนอย่างจริงจัง บุคลากรในองค์กรต้องกระตือรือร้น สนใจใฝ่รู้ในการพัฒนาตนเอง สมาชิกในองค์กรมีพันธสัญญา มุ่งมั่นที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ที่ดี การตั้งคณะทำงาน การพัฒนาฝึกอบรมบุคลากร เป็นต้น ซึ่งจะสามารถมองเห็นรายละเอียดได้

กล่าวโดยสรุปได้ว่า จากความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ เห็นว่าปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีดังนี้ (1) ปัจจัยด้านบุคลากร (Man) (2) ปัจจัยด้านงบประมาณ (Money) (3) ปัจจัยด้านเครื่องมือ วัสดุ (Material) (4) ปัจจัยด้านการจัดการ (Management)

ตารางที่ 4.3 ปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้

ผู้ทรงคุณวุฒิ ประเด็นคำถาม	ผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านนักวิชาการ	ผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านนักบริหาร
3. ปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้นำขาดภาวะผู้นำ และความจริงจังในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร</li> <li>2. รูปแบบการบริหารงานที่ไม่เอื้อ เป็นรูปแบบการบริหารแบบ เผด็จการ</li> <li>3. ผู้นำเบอร์หนึ่งไม่เข้าใจ LO อย่างแท้จริง และไม่เอาจริงเอาจัง</li> <li>4. ขาดทีมงานที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืน (มิตรแท้-เสียดสละ) ขาดความร่วมมือ เพราะใช้เวลานาน ทำให้ท้อในที่สุด เพราะ LO เป็นเรื่องของการเปลี่ยนวัฒนธรรม เปลี่ยนทัศนคติของคนทำงาน ให้ใฝ่รู้เรื่องงาน</li> <li>5. เป้าหมายขององค์กรเปลี่ยนแปลงบ่อยไปตามนโยบายของผู้บริหาร</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ปัญหาด้านผู้บริหาร ขาดการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศนคติ และวิธีการบริหารงาน ไม่ลงมามีบทบาท และใช้ภาวะผู้นำ ไม่เห็นความสำคัญ เป็นผู้นำเชิงอำนาจ</li> <li>2. ปัญหาด้านสมาชิกในองค์กร ขาดการพัฒนา และยกระดับสมรรถนะของบุคลากร มีความคิดยึดติดว่า ฉันเป็นของฉันอย่างนี้ ไม่มีความเข้าใจอย่างแท้ ยึดติดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเป็นหลัก</li> <li>3. บุคลากรขาดความรู้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง และปัญหา ตลอดจนภัยคุกคามองค์กรของตน</li> </ol>



ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

ผู้ทรงคุณวุฒิ ประเด็นคำถาม	ผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านนักวิชาการ	ผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านนักบริหาร
	<p>6. ปัจจัยด้านค่านิยม (Values) และวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) บุคลากรไม่เห็นความสำคัญยึดติดค่านิยมเก่าๆ (ฝังแน่น)</p> <p>7. LO วัด หรือ Measurement ยากมี benefit ที่เป็นนามธรรม ทำให้คนหรือเจ้านายในองค์กรหรือผู้บริหารองค์กรไม่เห็นค่าเท่าใดนัก</p> <p>8. ผู้เกี่ยวข้อง ไม่มีเวลา ไม่ให้ความร่วมมือเท่าที่ควร - ถูกมองว่าเป็น Fashion เดี่ยวก็เลิก</p> <p>9. ขาดงบประมาณ โดยเฉพาะในเรื่องการพัฒนาคน และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ</p> <p>10. ขาดการจูงใจ ละการสร้างขวัญ กำลังใจระบบพรรคพวก สภาพแวดล้อมไม่ส่งผลต่อการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้</p> <p>11. ปัญหาเศรษฐกิจ การเมืองและสังคม เป็นปัญหาและอุปสรรค มีผลต่อการพัฒนาด้วยเช่นกัน</p>	<p>4. ต้องให้บุคลากรตระหนักว่า กระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคโลกาภิวัตน์ มีความรวดเร็ว ต้องปรับเปลี่ยนวิธีคิด และวิธีทำงาน</p> <p>5. การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง การเพิกเฉย ไม่สนใจ ไม่ให้ความร่วมมือ ความดื้อรั้น ปิดกั้น ความคิดในทางบวก ไม่เห็นประโยชน์ในสิ่งที่ทำ</p> <p>6. มีช่องว่างระหว่างชั้น และวัยวุฒิ ทำให้ขาดบรรยากาศความเป็นกันเอง</p> <p>7. ความมีอัตราสูง ขาดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง / ขาดการกระตุ้นอย่างต่อเนื่อง</p> <p>8. ขาดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมในหน่วยงาน</p> <p>9. มีความคิด ความเข้าใจในแนวคิด และหลักการ LO ไม่ถูกต้อง ยึดติดกับรูปแบบ</p> <p>10. ปัญหาด้านการบริหารงาน ขาดแผนงาน/โครงการในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ขาดแผนยุทธศาสตร์ของการสร้างองค์ความรู้ ระบบการจัดเก็บข้อมูลด้านต่างๆ การพัฒนาที่ไม่เป็นระบบ และไม่ต่อเนื่อง ขาดการสนับสนุนเชิงนวัตกรรม การปฏิบัติงานด้านต่างๆ ขององค์กร</p> <p>11. ขาดหน่วยงานเจ้าภาพหลักในการกระตุ้นเร่งเร้าให้เกิดกระบวนการเรียนรู้</p> <p>12. ปัญหาด้านขาดงบประมาณ ขาดการสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์เทคโนโลยีต่างๆ</p> <p>13. ปัญหาด้านขาดการติดตามประเมินผล การกำหนดรูปแบบติดตามประเมินผลที่ไม่เหมาะสม</p>

### สรุปความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับปัจจัยปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้

ผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นถึงปัญหาสำคัญในการพัฒนา คือ (1) ปัญหาเกี่ยวกับผู้นำ หรือผู้บริหารที่ไม่มีความตั้งใจจริงในการเปลี่ยนแปลง ไม่มีความรู้เกี่ยวกับ LO อย่างแท้จริง ขาดภาวะผู้นำ ขาดวิสัยทัศน์ ขาดความรับผิดชอบและไม่ใฝ่รู้ รูปแบบการบริหารงานที่ไม่เอื้อ แบบเผด็จการ (2) ปัญหาเกี่ยวกับพนักงาน ความเชื่อของพนักงาน การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (3) ปัญหาเกี่ยวกับค่านิยม (Values) และวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ฝังแน่น (อันเดิม) ไม่อยากเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร ที่ตกยุค ตกสมัย

กล่าวโดยสรุป ผู้ทรงคุณวุฒิมองว่าปัญหาสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้สามารถสรุปได้ ดังนี้

- (1) ปัญหาเกี่ยวกับบุคคล
    - ผู้นำ (Leader)
    - พนักงาน (Staff)
  - (2) ปัญหาเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร
  - (3) ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการภายใน (Management)
  - (4) ปัญหาเกี่ยวกับ เครื่องมือ อุปกรณ์ รวมทั้ง IT ใหม่ ๆ
  - (5) ปัญหาเกี่ยวกับเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง
- เทคนิคในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้

#### ตารางที่ 4.4 การพัฒนาเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery)

ประเด็นคำถาม	ผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านนักวิชาการ	ผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านนักบริหาร
4.1 การพัฒนาเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้บริหารให้ความสำคัญและเป็น Role model</li> <li>2. เจ้านายแสดงให้เห็นว่าลูกน้องนั้นมีค่าต่อองค์กรอย่างไร งานที่ทำอยู่ ช่วยเหลือองค์กรอย่างไร หรือมีผลประโยชน์ต่อคนอื่นภายใน และ / หรือ ภายนอกอย่างไรบ้าง หลายๆ คนยังไม่ค่อยเห็นคุณค่าของตนเองหรืองานที่</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มอบหมายงานที่ทำทนาย</li> <li>2. เขย่าองค์กร โดยทำให้เจ้าหน้าที่มองเห็น การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น</li> <li>3. การสอนงาน เป็นการเรียนรู้ที่เกิดจาก ประสบการณ์ตรงจากผู้สอนงาน</li> <li>4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม</li> <li>5. กิจกรรม 5 ส. ที่ออกแบบให้มีการทำอย่างมีส่วนร่วม</li> </ol>

## ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

ผู้ทรงคุณวุฒิ ประเด็นคำถาม	ผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านนักวิชาการ	ผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านนักบริหาร
	<p>ตนเองทำจึงไม่ค่อยเกิดความใฝ่รู้ที่จะพัฒนาความสามารถในการทำงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง</p> <p>3. พนักงานให้ความสำคัญใฝ่เรียนรู้พัฒนาความคิดให้มีระบบ</p> <p>4. ส่งเสริมกิจกรรม สิ่งแวดล้อมที่เอื้อกับการเรียนรู้ เช่น</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ส่งเสริมการถาม หาคำตอบ (ที่รู้จริงในเรื่องนั้นๆ)</li> <li>- จัดกิจกรรมพบปะ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่น่าสนใจ</li> <li>- การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากประสบการณ์อย่างต่อเนื่องทั้งเป็นทางการ และไม่เป็นทางการ</li> </ul> <p>5. ใช้กิจกรรมกลุ่ม เช่น QIC, PDCA ประกอบการเรียนรู้ - พัฒนา</p> <p>6. พัฒนาระบบ เสริมแรงทีมงานทุกระดับ โดยเฉพาะให้สองคลังความต้องการของบุคคล O.D. แท้จริง โดยเน้นระบบวิเคราะห์รายบุคคลที่มีประสิทธิภาพ (เป็นระบบคุณภาพ)</p> <p>7. ใช้หลักการ Empowerment Encroachment (ให้ความรู้, สร้างแรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์, มอบหมายงานที่เหมาะสม)</p> <p>8. ตั้งเป้าหมายสร้าง KPI ให้ทำตาม KPI ที่ร่วมกันสร้าง</p> <p>9. ทำ PDP (Professional Development Plan) ของบุคลากรในหน่วยงาน</p> <p>10. สร้างแหล่งเรียนรู้ พื้นฐาน คือ ห้องสมุด หนังสือพิมพ์ มีบอร์ด เอกสาร</p>	<p>6. เปิดใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นผู้อื่น และเรียนรู้อย่างไม่จำกัด</p> <p>7. กำหนดให้ผู้เข้ารับการอบรมทุกหลักสูตร เขียนประสบการณ์การทำงาน และนำมาถ่ายทอดให้ผู้เข้ารับการอบรมด้วยกัน เพื่อสร้างพฤติกรรมการถ่ายทอดประสบการณ์ร่วมกัน</p> <p>8. เปิดโอกาส หรือสนับสนุนให้บุคลากร ได้รับการพัฒนาจากแหล่งความรู้ภายนอก</p> <p>9. Individual development</p> <p>10. พัฒนาตนเองให้มีความรู้ ความสามารถ อยู่ในระดับแนวหน้าของวิชาชีพ มีความคิดสร้างสรรค์ เรียนรู้ตลอดเวลา สร้างเป้าหมายของชีวิตและงานไปในทิศทางเดียวกัน</p> <p>11. เข้าหลักสูตร การฝึกอบรมเพิ่มพูนความรู้ แนวคิด ทักษะที่จำเป็น</p> <p>12. การมีส่วนร่วมในการทำงาน ร่วมคิด ร่วมวิเคราะห์ ร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติงาน เป็นทีม</p> <p>13. การฝึกอบรม การศึกษาดูงานทั้งในประเทศ และต่างประเทศ ส่งเสริม / ให้ทุนการศึกษาต่อในระดับปริญญาโท / ปริญญาเอก</p> <p>14. การมีเวทีประกวด / แข่งขันผลงานด้านนวัตกรรมและความรู้พิเศษต่างๆ</p> <p>15. การจัดทำวารสาร จุลสาร เผยแพร่</p> <p>16. การจัดกิจกรรม ส่งเสริมการอ่าน หนังสือ บทความ ข่าวสาร</p> <p>17. การจัดมุมความรู้ ในหน่วยงาน</p>

## ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

ผู้ทรงคุณวุฒิ ประเด็นคำถาม	ผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านนักวิชาการ	ผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านนักบริหาร
	<p>ข่าวที่เคร่งครัด เข้มงวดในการสังเคราะห์ข้อมูลสำคัญ</p> <p>11. สร้างผลงาน สร้างการเชี่ยวชาญในงานของคนให้ได้, คิดสร้างอะไรใหม่ๆ ที่ดีกว่าเดิม</p> <p>12. การสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดความอยากที่จะเรียนรู้</p> <p>13. การมีภาพอนาคตของตัวเอง และเห็นตัวเองในภาพอนาคตที่ต้องการนั้น</p> <p>14. สามารถปรับเปลี่ยนความกดดันในการทำงานเป็นแรงกระตุ้นที่นำมาสร้างสรรค์ผลงานได้</p> <p>15. การสร้างค่านิยมในการใฝ่เรียน ใฝ่รู้ ให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร</p> <p>16. ให้รู้ว่า คนมาทำงานนี้ ในองค์กรนี้ เพื่ออะไร ทำไม มีวิสัยทัศน์เฉพาะคน</p> <p>17. เป็นสุขอย่างสร้างสรรค์งาน (FISH) มีทัศนคติที่ดี ต่องานองค์กร</p> <p>18. ความพยายามในการฝ่าฟันอุปสรรค เพื่อให้บรรลุภาพอนาคตที่ต้องการเป็นการมีสติและฝึกจิตใจให้มีความมุ่งมั่นในการใฝ่เรียน ใฝ่รู้</p>	<p>18. สมาชิกในองค์กร ได้รับการพัฒนาให้เชี่ยวชาญ, เลือกที่จะพัฒนาทักษะ ความชำนาญสู่การเปลี่ยนแปลง เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์, พัฒนาศามารถด้านเทคนิคจากภายนอก, พัฒนาการเรียนรู้จากภายใน</p>

**สรุปความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับการพัฒนาเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery)**

ประเด็นที่สอดคล้องกัน ได้แก่

ต้องรู้จักพัฒนาตนเอง การฝึกฝน ศึกษาเล่าเรียนเพิ่มเติม การเข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆ ให้ความสำคัญใฝ่เรียนรู้พัฒนาความคิดให้มีระบบ ผู้บังคับบัญชาสนับสนุนให้การรับการศึกษา

เพิ่มเติม จัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ เช่น กิจกรรม 5 ส. การมีเวทีประกวด / แข่งขันผลงานด้านนวัตกรรมและความรู้พิเศษต่างๆ การจัดกิจกรรม ส่งเสริมการอ่านหนังสือ บทความ ข่าวสาร

*ประเด็นที่ไม่สอดคล้องกัน ได้แก่*

ผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มนักวิชาการ จะเน้นการพัฒนาที่เกิดจากผู้บังคับบัญชาหรือจากหน่วยงานเป็นส่วนใหญ่ เช่น การส่งเสริม สนับสนุน ด้านค่าใช้จ่าย ด้านกิจกรรม ด้านอาคารสถานที่ เป็นต้น ส่วนผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มผู้บริหาร จะเน้นการพัฒนาจากตัวเองเป็นส่วนใหญ่ เช่น การสนใจใฝ่เรียนรู้ การเข้าอบรม ศึกษาต่อในระดับสูงขึ้น เป็นต้น

กล่าวโดยสรุป การพัฒนาเป็นบุคคลที่รอบรู้ จะต้องเกิดจากแรงจูงใจภายในของพนักงานเองที่จะต้องใฝ่เรียนใฝ่รู้ มีความมุ่งมั่นแรงกล้าที่จะพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลที่มีสมรรถนะสูง (High performance) อีกส่วนหนึ่งจะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาด้วยจึงจะประสบความสำเร็จได้

ตารางที่ 4.5 การพัฒนาแบบแผนความคิด (Mental Models)

ผู้ทรงคุณวุฒิ ประเด็นคำถาม	ผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านนักวิชาการ	ผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านนักบริหาร
4.2 (Mental Models) การพัฒนาแบบแผน ความคิด	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การสร้างบรรยากาศการทำงานไม่เป็นทางการมากเกินไป ให้เกิดบรรยากาศที่จะทำให้คนเปิดใจให้กัน ได้รับได้เห็นมุมมองที่แตกต่างกันไป</li> <li>2. ผู้นำต้อง <ul style="list-style-type: none"> <li>- เป็นตัวแบบในการตัดสินใจอย่างมีแบบแผน มีความกล้าทั้งทางจริยธรรมและความคิดเชิงวิชาการ</li> <li>- เป็นตัวอย่างที่ดี (Role Model) ในเชิงพฤติกรรม</li> <li>- เป็นต้นแบบในการคิดพัฒนาสิ่งใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นในการทำงาน</li> </ul> </li> <li>3. การสร้างแรงจูงใจ (Reward System) <ul style="list-style-type: none"> <li>- การมอบอำนาจที่เหมาะสม</li> </ul> </li> </ol> <p>Decentralization</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ให้มีระบบพี่เลี้ยง / ระบบ Suggestion</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การให้บุคลากรที่มีประสิทธิภาพการทำงานที่ดี และเกษียณอายุราชการแล้วมาถ่ายทอดประสบการณ์ แนวคิดการทำงานให้กับบุคลากรภายในหน่วยงาน</li> <li>2. พัฒนาศักยภาพเกี่ยวกับกระบวนการคิดหรือรูปแบบที่องค์กรต้องการให้เป็น <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mental Models หมายถึง การมีรูปแบบความคิดที่ถูกต้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันของคนในองค์กร ซึ่งอาจหมายถึงวัฒนธรรมการทำงาน หรือการคิดของสมาชิกในองค์กร จึงควรมีการปฐมนิเทศในเบื้องต้นสำหรับผู้บรรจุใหม่ ให้เข้าใจถึงรูปแบบ หรือแนวความคิดขององค์กร</li> </ol> </li> <li>3. การจัดกิจกรรม <ul style="list-style-type: none"> <li>- การวิเคราะห์ตนเอง</li> <li>- กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ (Group Process)</li> </ul> </li> </ol>

## ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

ผู้ทรงคุณวุฒิ ประเด็นคำถาม	ผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านนักวิชาการ	ผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านนักบริหาร
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การจัด Knowledge Management / Sharing ในองค์กร</li> <li>- จัดสายบังคับบัญชาที่ไม่ซ้ำซ้อน</li> <li>4. Interview training บุคลากรอย่างต่อเนื่อง และมีแผนพัฒนาวิชาชีพ ตามมาตรฐานตำแหน่งสู่มืออาชีพ (Professional)</li> <li>5. ฝึกอบรม สร้างเสริมประสบการณ์ และการรับรู้ความสามารถของตนเอง รักการอ่าน การศึกษาค้นคว้า การเข้าถึงระบบจริง ทดสอบความคิด ความเชื่อของคนที่ตนเป็นนิจ การพยายามทำสิ่งที่ผิดไปผู้การปรับตัวโดยเร็ว อย่ายึดติดความคิด ความเชื่อแบบเดิมๆ ของคน ปรับทัศนคติของคนให้เหมาะสมกาลเทศะ กลุ่มคน สถานที่ การมีทักษะในการฟัง และมีการเปิดใจที่จะยอมรับความคิดของผู้อื่น</li> <li>6. จัดกิจกรรมกึ่งวิชาการ กึ่งทางการช่วยให้คนคิดร่วมกัน ช่วยกันแย้ง ช่วยกันตอบ ไม่ใช่คำตอบ yes, no และไม่ใช่คำตอบการเมื่อ</li> <li>7. การทำงานมีระบบที่ชัดเจนหลักการ และใช้ข้อมูลหลักฐานที่เชื่อถือได้ เพื่อการตัดสินใจ (โดยกำหนดให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร)</li> <li>8. สร้างวัฒนธรรมในการยอมรับฟังความคิด เหตุผล ค้นหา/ สอดถามที่มาของการตัดสินใจ ปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กิจกรรมกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ (เชิงบวก, เชิงบวก, เชิงระบบ, เชิงบูรณาการ)</li> <li>- ไม่ยึดมั่น ในความคิดตนเองเกินไป</li> <li>- สามารถปรับเปลี่ยนแนวคิดและวิธีปฏิบัติได้ตามสถานการณ์</li> <li>4. จัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การเรียนรู้ ระหว่างบุคลากรภายในหน่วยงาน และภายนอกหน่วยงาน เพื่อให้เกิดการพัฒนา รูปแบบ และวิธีการสั่งสมประสบการณ์ ความรู้ที่ตีร่วมกัน</li> <li>4. การกำหนดค่านิยมร่วมขององค์กร (Share Values)</li> <li>5. การสร้างสมรรถนะต้นแบบขององค์กร และการสร้างวัฒนธรรมองค์กร</li> <li>6. การศึกษาอบรมตามหลักธรรมของพระพุทธเจ้าที่ว่า “ทุกสรรพสิ่งเกิดแต่เหตุ บังคับ ทุกเรื่องราวย่อมมีที่มาที่ไป มีเหตุมีผลทุกความรู้ ทุกประสบการณ์ย่อมมี เหตุผลที่ต้องอธิบายได้ว่า ทำไมจึงเป็นอย่างนี้ อะไรคือเหตุ อะไรคือผล”</li> <li>7. การสอบ การแนะนำให้คิดเชิงวิเคราะห์ คิดเชิงสังเคราะห์ คิดอย่างมีระบบสามารถ เชื่อมโยงข้อมูลหาเหตุ หาผล หาความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆ ได้</li> <li>8. สมาชิกในองค์กรต้อง <ul style="list-style-type: none"> <li>- ไม่มีความคิดแบบเผด็จการ</li> <li>- มีความคิดเห็นที่ต่างกัน ได้</li> <li>- สามารถออกความคิดเห็นได้</li> <li>- พูดยุติและมีคนรับฟัง</li> <li>- มีความอ่อนน้อมถ่อมตน</li> </ul> </li> </ul>

## ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ ประเด็นคำถาม	ผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านนักวิชาการ	ผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านนักบริหาร
	<p>9. มีการกำหนดค่านิยม Values องค์กร ที่ชัดเจน ปลูกฝังค่านิยมองค์กรให้แก่บุคลากร และถ่ายทอดค่านิยมระยะยาว โดยสร้างให้เป็นวัฒนธรรมองค์กรแก่บุคลากรใหม่</p> <p>10. การใช้แหล่งความรู้หลายๆ แหล่ง เพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจ</p> <p>11. ศึกษาช่องว่างระหว่างทฤษฎีบนกระดาษกับการนำไปใช้จริง</p> <p>12. เมื่อเกิดความผิดพลาดในการทำงาน จะมีการวิเคราะห์ถึงสาเหตุโดยทันที</p> <p>13. การใช้วิธีคิดเชิงวิทยาศาสตร์ โดยใช้เหตุผล</p> <p>14. ปรับระบบการศึกษาที่สามารถสอนให้คิดและวิเคราะห์ ได้ด้วยตนเอง</p> <p>15. การใช้กระบวนการกลุ่ม เพื่อนำแนวความคิดของกลุ่มมาปฏิบัติ</p> <p>16. การมีศีลธรรมอันดี เป็นตัวกรองความคิด</p> <p>17. การสร้างความรู้ โดยใช้วิธีการวิจัย วิเคราะห์ และสังเคราะห์องค์ความรู้</p>	

**สรุปความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับการพัฒนาแบบแผนความคิด ( Mental Models )**

*ประเด็นที่สอดคล้องกัน ได้แก่*

ผู้ทรงคุณวุฒิได้แสดงความคิดเห็นในการพัฒนาแบบแผนความคิด ได้แก่ การฝึกอบรม การสร้างเสริมประสบการณ์ และการรับรู้ความสามารถของตนเอง การรักการอ่าน การศึกษาค้นคว้า การเข้าถึงแบบจริง ทดสอบแนวคิดความเชื่อของตนเองอยู่เป็นนิจ พยายามนำสิ่งที่คิดไปสู่การปฏิบัติ โดยเร็ว การมีความคิดในเชิงบวก คิดในแง่ดี การไม่ยึดติด แนวคิดความเชื่อแบบเดิมๆ ของตน

ปรับทัศนคติ ความคิดของตนให้เหมาะกับกาลเทศะ กลุ่มคน สถานที่ การมีทักษะในการฟัง และมีการเปิดใจที่จะยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น การใช้วิธีคิดเชิงวิทยาศาสตร์ โดยใช้หลักเหตุผล การจัด Interview Training บุคลากรอย่างต่อเนื่อง การสร้างบรรยากาศการทำงานอย่างไม่เป็นทางการ การจัดสายการบังคับบัญชาไม่ซ้ำซ้อน การมอบอำนาจ การจัดกิจกรรมกึ่งทางการ กึ่งวิชาการ จัดให้มีระบบพี่เลี้ยง / ระบบ Suggestion ฯลฯ

*ประเด็นที่ไม่สอดคล้องกัน ได้แก่*

ผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มนักวิชาการส่วนใหญ่จะมีมุมมองการพัฒนาจากผู้บังคับบัญชาหรือจากหน่วยงาน ที่จะต้องทำอย่างไรที่จะทำให้บุคลากรมีการพัฒนาแบบแผนความคิด ซึ่งจะเป็นการมองในภาพรวมมากกว่า ส่วนผู้ทรงคุณวุฒิกลุ่มผู้บริหารส่วนใหญ่จะเป็นการพัฒนาตัวเองเป็นหลัก ทั้งด้านการศึกษา การฝึกอบรม การปรับทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยม และการทำงานเป็นทีม

กล่าวโดยสรุป ผู้ทรงคุณวุฒิได้แสดงความคิดเห็นในการพัฒนาแบบแผนความคิดสามารถแยกเป็นประเด็น ได้ 2 ประเด็นคือ (1) ส่วนของผู้บังคับบัญชาหรือหน่วยงานที่จะสนับสนุน และ (2) ส่วนตัวบุคคลของพนักงานเอง หากจะให้การพัฒนาให้ประสบผลสำเร็จจะต้องพัฒนาประกอบกันทั้งสองส่วน ทั้งตัวของพนักงานเองจะต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และในส่วนของผู้บังคับบัญชาจะต้องมีส่วนสนับสนุน ส่งเสริมด้วย

ตารางที่ 4.6 การพัฒนาการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)

ผู้ทรงคุณวุฒิ	ผู้ทรงคุณวุฒิ	ผู้ทรงคุณวุฒิ
ประเด็นคำถาม	ด้านนักวิชาการ	ด้านนักบริหาร
4.3 การพัฒนาการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)	<ol style="list-style-type: none"> <li>สร้างกระบวนการมีส่วนร่วมทุกระดับ (Participation)                             <ul style="list-style-type: none"> <li>กลุ่มย่อย (เฉพาะงาน)</li> <li>กลุ่มภารกิจ (สายงาน)</li> <li>กลุ่มผู้บริหาร (ทีมบริหาร)</li> <li>สมาชิกทั้งหมด (ประชาวิจารณ์)</li> </ul> </li> <li>มีเวทีแสดงความคิดเห็น เพื่อการวางแผนและพัฒนาร่วมกัน</li> <li>กระบวนการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>การมีส่วนร่วมในการวางแผนยุทธศาสตร์ การกำหนดเป้าหมายขององค์กร ของบุคลากรทุกระดับ และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน</li> <li>สมาชิกในองค์กร                             <ul style="list-style-type: none"> <li>พัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล</li> <li>สร้างค่านิยมร่วมของทีมงาน</li> <li>สร้างวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร สอดคล้องวิสัยทัศน์ทีมงาน และวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล</li> <li>ร่วมกันสร้าง ยึดมั่นสัตย์ในกลุ่มสมาชิกพัฒนาร่วมกัน</li> </ul> </li> </ol>



ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

ผู้ทรงคุณวุฒิ ประเด็นคำถาม	ผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านนักวิชาการ	ผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านนักบริหาร
	<p>4. การสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ร่วมกัน</p> <p>5. Future send conferment เพื่อร่วมกันสร้าง Learning Vision ของหน่วยงาน โดยอาศัยการมีอะไรที่ควรนำมาเรียนรู้ร่วมกัน การรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง แล้วสร้างโอกาสใหม่ๆ</p> <p>6. การใช้นโยบายการบริหารอย่างมีส่วนร่วม โดยการส่งเสริมให้บุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ เพื่อเสนอแนวทางในการพัฒนาระบบการทำงานและองค์กร</p> <p>7. การทำให้วิสัยทัศน์ มีพลัง มีชีวิตเป็นไปได้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- สื่อสาร – ทำให้วิสัยทัศน์มีพลัง มีชีวิต เดินได้</li> <li>- “Shared” ต้องเกิดจากคนยอมมา ร่วมกัน มีเวลาร่วมกัน</li> </ul> <p>8. การมีความ รัก ห่วงใย และจงรักภักดี ต่อองค์กร</p>	<p>3. การประชุมกลุ่มให้มีส่วนร่วมคิด ร่วมพิจารณาจุดอ่อน จุดแข็ง ระดมสมองถึงวิกฤต ภัยคุกคาม ร่วมกันรับรู้ถึงปัญหา อุปสรรค และร่วมกันพิจารณาหาแนวทางแก้ไข</p> <p>4. ใช้กิจกรรมสานฝัน (ช่วยกันฝัน รวมความฝัน ช่วยกันสร้าง Vision )</p> <p>5. กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ที่ถูกต้องเหมาะสม</p> <p>6. มีการสอบ วัด ความเข้าใจวิสัยทัศน์ร่วม</p> <p>7. วิสัยทัศน์ต้องไม่ตึง ไม่หย่อนเกินไป เพื่อให้เกิดพลังในการก้าวสู่วิสัยทัศน์นั้น</p> <p>8. ให้ความรู้แก่ทุกคนว่าวิสัยทัศน์คืออะไร มีความจำเป็นอย่างไร ทำไมต้องมีวิสัยทัศน์ เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน</p> <p>9. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมต้องอาศัยเครื่องมือประกอบด้วย Dialogue Me Mental Models และ Team Learning</p>

### สรุปความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับการพัฒนาการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)

ประเด็นที่สอดคล้องกัน ได้แก่

ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นที่สอดคล้องกัน สร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน สมาชิกในองค์กรพัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล จากนั้นจึงสร้างค่านิยมร่วมของทีมงาน และสร้างวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร สร้างกระบวนการมีส่วนร่วมทุกระดับ (Participation) มีส่วนร่วมในการวางแผนยุทธศาสตร์ การกำหนดเป้าหมายขององค์กร จะต้องมีการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

ประเด็นที่ไม่สอดคล้องกัน ได้แก่

ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นที่ไม่แตกต่างกันในประเด็นนี้

กล่าวโดยสรุปได้ว่าผู้ทรงคุณวุฒิได้เสนอแนวทางการพัฒนาการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม

- (1) ในส่วนของผู้บริหาร ต้องสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน เปิดโอกาสให้สมาชิกได้แสดงความคิดเห็น กระตุ้นให้สร้างวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล (2) ส่วนของสมาชิก ต้องสร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัวคนฝึกหัดในการสร้างวิสัยทัศน์/สิ่งที่ต้องการจะเป็น/วาดฝัน เปิดใจกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นของคนอื่นในการผสานวิสัยทัศน์ส่วนตัวให้เป็นวิสัยทัศน์องค์กร

ตารางที่ 4.7 การพัฒนาการเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)

ผู้ทรงคุณวุฒิ ประเด็นคำถาม	ผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านนักวิชาการ	ผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านนักบริหาร
4.4 การพัฒนาการเรียนรู้เป็นทีม (Team learning)	<ol style="list-style-type: none"> <li>3 Ds           <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dialogue - เสวนา – พูดคุยสื่อ Chat เรียนรู้ร่วมกันอย่างไม่เป็นทางการ</li> <li>- Discuss - อภิปราย - มีประเด็นในการถกแถลง – ได้ข้อสรุป</li> <li>- Development - พัฒนา - นำข้อเสนอแนะไปปฏิบัติสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกัน</li> </ul> </li> <li>รูปแบบการฝึกอบรมให้เน้นการใช้กิจกรรมกลุ่มมาใช้</li> <li>ใช้การเรียนรู้แบบ Action Learning</li> <li>จัดโอกาสให้ทีมงานได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างปฏิบัติงานด้วยบรรยากาศที่จริงใจ ยุติธรรม โปร่งใส</li> <li>จัดระบบงานที่มีช่องทางให้ทีมงานหรือบุคคลในทีมงานประสานงานกันได้โดยไม่ต้องผ่านผู้บังคับบัญชาในสิ่งที่เป็นภารกิจและความเชี่ยวชาญของทีมงาน / บุคคลในทีมงาน</li> <li>ต้องเริ่มจากการสร้างทีม Team Building ที่ถูกต้อง ต่อจากนั้นสมาชิก</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>สมาชิกมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร โดยสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของทีมงานและวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล</li> <li>กำหนดกิจกรรมการชำระประวัติศาสตร์ภารกิจหลักต่างๆ ขององค์กรด้วยการให้ทีมบุคลากรรุ่นใหม่สนทนากับกลุ่มข้าราชการรุ่นเก่า หรือเอกสารหลักฐานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อดึงคุณแนวคิด วิธีการแก้ไขปัญหาและรูปแบบต่างๆ ที่บุคลากรในอดีตได้ปฏิบัติงาน เพื่อนำมาวิเคราะห์และกลั่นกรองให้เทคนิคการทำงานที่ดีสำหรับไปเป็นแนวทางการเรียนรู้และปฏิบัติงานต่อไป</li> <li>สร้างกฎการเรียนรู้ร่วมกันและสื่อสารให้เข้าใจตรงกัน เช่น การให้ความเคารพต่อการเป็นปัจเจกบุคคล การรับฟังความคิดเห็นของทุกคน ทุกระดับ</li> <li>ส่งเสริมทุกคนให้แสดงความคิดเห็นในงานของตนเอง</li> <li>การให้ความสำคัญกับทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน</li> </ol>

## ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

ผู้ทรงคุณวุฒิ ประเด็นคำถาม	ผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านนักวิชาการ	ผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านนักบริหาร
	<p>ทีมจะ “เรียนรู้ร่วมกัน” ได้เอง</p> <p>7. ความเป็นทีม ต้องมีเป้าหมาย ผู้นำ ทีม การสื่อสารในทีม การรับผิดชอบ ร่วมกัน แบ่งงานกันทำ แบ่งผลงาน / รางวัลอย่างเป็นธรรม</p> <p>8. สร้างระบบการจัดการความรู้ (KM) โดยเน้นสร้างชุมชนนักปฏิบัติ (Community of practice)</p> <p>9. มีโครงสร้างองค์กร ที่สนับสนุนให้ พนักงานในองค์กรเรียนรู้ร่วมกัน</p> <p>10. สร้างระบบ คุณภาพ คุณธรรม</p> <p>11. จัดระบบการทำงานที่จะต้องให้เกิด การประสานงานมากขึ้น ไม่ใช่ให้ต่าง คนต่างทำ</p> <p>12. ควรส่งเสริมให้การสื่อสารระหว่าง กันในเรื่องงานมากขึ้น อาจต้องนำ ICT เข้ามาช่วย</p> <p>13. สร้างบรรยากาศการทำงานแบบมี ส่วนร่วม มีการไว้วางใจกัน สื่อสาร แบบเปิดใจกัน เปิดเผย โปร่งใส ลด ทัศนคติเอง ฟังความคิดผู้อื่น</p> <p>14. การสนับสนุนให้มีการเรียนรู้ข้าม สายงาน (Cross Function)</p> <p>15. การให้รางวัลสำหรับทีมที่มี Innovation มาใช้แก้ปัญหา</p>	<p>6. การสร้างความร่วมมือ ร่วมใจของ บุคลากรไม่มีอคติกับผู้อื่น สามารถทำงาน ร่วมกับคนอื่นได้ดี ให้คำชมเชยเพื่อนในทีม ให้เกียรติ ยกย่อง</p> <p>7. การกำหนดบทบาทหน้าที่ ความ รับผิดชอบของทุกคนในการทำงานร่วมกัน</p> <p>8. การเสริมสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและ กันลดระบบสายการบังคับบัญชาแนวตั้ง</p> <p>9. เทคนิคโรงพยาบาลบ้านตาก</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cross function team</li> <li>- Action / learning</li> <li>- Coil Story Analysis</li> <li>- ประชุมวิชาการที่ให้คนในเป็นวิทยากร กันเอง สอบความรู้เรื่อง 5 ส. แบบ ปรีกษาหรือกันก็ได้</li> </ul> <p>10. การสร้างบรรยากาศให้เกิดการทำงาน เป็นทีมไปสู่เป้าหมายเดียวกันการ แลกเปลี่ยนกระสบการณ่ต่อกัน</p>

สรุปความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับการพัฒนาการเรียนรู้เป็นทีม (Team

Learning)

ประเด็นที่สอดคล้องกัน ได้แก่

ต้องจัดระบบการทำงานที่จะต้องให้เกิดการประสานงานมากขึ้น สร้างบรรยากาศ การทำงานให้มีการไว้วางใจ สื่อสารแบบเปิดใจกัน สร้างองค์กรให้มีคุณธรรม มีความโปร่งใสมี Good Government มีบรรยากาศที่จริงใจ ยุติธรรม โปร่งใส รู้สึกปลอดภัย ต้องเริ่มจากการสร้างทีม Team Building ที่ถูกต้อง ต่อจากนั้นสมาชิกทีมจะ “เรียนรู้ร่วมกัน” ได้เอง ความเป็นทีมต้องมีเป้าหมาย ผู้นำทีม การสื่อสารในทีม การรับผิดชอบร่วมกัน แบ่งงานกัน แบ่งผลงาน / รางวัลอย่างเป็นธรรม รูปแบบการฝึกอบรมให้เน้นการใช้กิจกรรมกลุ่มมาใช้ ใช้การเรียนรู้แบบ Action Learning สร้างระบบการจัดการความรู้ (KM) โดยเน้นสร้างชุมชนนักปฏิบัติ (Community of practice) การเรียนรู้ข้ามสายงาน Cross Function Team

*ประเด็นที่ไม่สอดคล้องกัน ได้แก่*

ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นที่ไม่แตกต่างกันในประเด็นนี้

กล่าวโดยสรุปได้ว่าผู้ทรงคุณวุฒิได้เสนอแนวทางการพัฒนาการเรียนรู้เป็นทีมนั้นจะต้องเริ่มจากผู้นำหรือผู้บริหารระดับสูงก่อน ในการสร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นทีม บรรยากาศที่มีความรักใคร่ สามัคคี จากนั้นจึงหาแนวทาง/กิจกรรมเพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกัน สุดท้ายเมื่อสำเร็จแล้วจะต้องรับประโยชน์ร่วมกันอย่างเท่าเทียมกัน มีความเสมอภาค โปร่งใส ยุติธรรม

#### ตารางที่ 4.8 การพัฒนาการคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking)

ผู้ทรงคุณวุฒิ ประเด็นคำถาม	ผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านนักวิชาการ	ผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านนักบริหาร
4.5 การพัฒนาการคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน รวมทั้งมีแผนงาน และ KPI (ตัวชี้วัด) ที่สามารถปฏิบัติได้</li> <li>2. สร้างนิสัยการคิด การแสดงออกของความคิด, การเจรจา ให้มีระบบน่าเชื่อถือ</li> <li>3. ให้ความรู้ระบบ Mind Mapping</li> <li>4. สร้างบรรยากาศในองค์กร เช่น การประชุมบรรยากาศ ให้เอื้อกับการเรียนรู้</li> <li>5. ผู้บริหารควรมีการพัฒนาผู้บังคับบัญชา ระดับต่างๆ ให้แสดงออกในเชิงสร้างสรรค์</li> <li>6. ร่วมทำ Reward System กับความคิดดีๆ ที่สามารถต่อยอด Innovation</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การสร้างวัฒนธรรมในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยมีฐานคิดและกรอบการดำเนินงาน ดังนี้ <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1 กำหนดหัวข้อหลักในการดำเนินการจัดการความรู้</li> <li>1.2 การจัดสรรผู้ปฏิบัติงานดี เพื่อสร้างองค์ความรู้ โดยการคัดเลือกบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีให้เป็นผู้ถ่ายทอดเรียนเทคนิควิธีการทำงาน และวิธีการปฏิบัติงานที่ดี</li> <li>1.3 จัดตั้งเครือข่ายกลุ่มงานตามภารกิจ องค์กร หรือจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ และ</li> </ol> </li> </ol>

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

ผู้ทรงคุณวุฒิ ประเด็นคำถาม	ผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านนักวิชาการ	ผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านนักบริหาร
	<p>7. มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้ที่ทำงานในหน่วยงานเดียวกันและระหว่างหน่วยงาน</p> <p>8. ระบบโครงสร้างนโยบายและกระบวนการทำงานต้องยืดหยุ่นและตอบสนอง ต่อสิ่งที่มากระทบทั้งภายในและภายนอกองค์กร</p> <p>9. การศึกษาถึงระบบย่อยที่ส่งผลให้งานแต่ละชิ้นประสบความสำเร็จ</p> <p>10. การมีความเข้าใจในการจัดระดับความสำคัญของงาน</p> <p>11. พนักงานมีความเข้าใจความสัมพันธ์ของงานของตนเองกับภารกิจขององค์กร</p> <p>12. การเรียนรู้จากความผิดพลาดของงาน จะทำให้เกิดมุมมองที่ชัดเจน ทำให้เข้าใจระบบของงานมากยิ่งขึ้น</p> <p>13. การใช้ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานครั้งต่อไป</p> <p>14. ให้ความรู้ OD โดย Charge Agent มืออาชีพ</p> <p>15. ควรที่จะต้องมีการสื่อสารกันในทีมงานให้รู้ซึ่งกันและกัน ของปัญหาที่แต่ละคนในทีมงาน ไม่ใช่ต่างคนก็ต่างรู้ เรื่องของตนเองไม่ค่อยรู้เรื่องงานของเพื่อนร่วมทีม ซึ่งอาจจะเกี่ยวข้องกับงานของตนเองก็ได้</p> <p>16. เจ้าหน้าที่ควรจะต้องชี้ให้เห็นถึงความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกันของงานแต่ละคนในทีมงาน เน้นให้ทุกคนคิดว่าจะต้อง</p>	<p>กำหนดกิจกรรมการประชุมเครือข่ายของกลุ่มงาน เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ตามหัวข้อความรู้ที่สอดคล้องกับภารกิจหลักขององค์กร จากนั้นดำเนินกิจกรรมการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ หลักการ และเทคนิคในการทำงานระหว่างกันภายในสมาชิกเครือข่ายกลุ่มงาน โดยมีผู้อำนวยการเรียนรู้ เป็นผู้จัดเก็บความรู้</p> <p>2. จัดการฝึกอบรมให้กับบุคลากรที่ได้รับการคัดเลือกให้ปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้อำนวยการเรียนรู้</p> <p>3. ดำเนินการบริหาร และจัดแบ่งองค์ความรู้ เพื่อการปฏิบัติงานภายในองค์กร โดยการจัดเก็บและจัดแบ่งประเภทประสบการณ์ วิธีปฏิบัติที่ดี เทคนิคต่าง ๆ นำมาถนอม เป็นองค์ความรู้ในรูปแบบของวิธีปฏิบัติที่ได้ผล และจัดแบ่งหมวดหมู่ที่ค้นหาและใช้งานได้ โดยง่ายตลอดจนตอบสนองการพัฒนาให้เกิดความก้าวหน้าในงาน ลดความผิดพลาดซ้ำ และเพิ่มความสำเร็จของโครงการต่างๆ ภายในองค์กร</p> <p>4. การเผยแพร่ความรู้ผ่านหลักสูตรการฝึกอบรม โดยการนำองค์ความรู้จากวิธีปฏิบัติที่ได้ผลมาจัดทำหลักสูตรฝึกอบรมที่เป็นความรู้เฉพาะของกรมราชทัณฑ์ เพื่อให้การฝึกอบรมสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรม</p>

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

ผู้ทรงคุณวุฒิ ประเด็นคำถาม	ผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านนักวิชาการ	ผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านนักบริหาร
	<p>สื่อสารกันอย่างสม่ำเสมอในเรื่องของงานแล้ว</p> <p>17. มีนโยบายสร้างคู่มือการทำงาน (Job manual) ในทุกงาน โดยรูปแบบที่ใช้ให้ใช้แบบผังไหลของงาน (Flowchart)</p> <p>18. มีการฝึกอบรมให้ความรู้ด้าน System Thinking และการจัดทำคู่มือการทำงาน</p> <p>19. นำคุณภาพต่างๆ มาใช้อย่างต่อเนื่อง เช่น ISO TQM PMQA เพราะวาระบบคุณภาพเหล่านี้เป็นเครื่องมือระบบ ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรมีความคุ้นเคย และใช้ในวิถีประจำวัน</p>	<p>5. การเผยแพร่องค์ความรู้ที่ได้ผ่านกระบวนการต่างๆ อาทิเช่น การเป็นที่เล็งเห็นการผลิตสื่อ แผ่นพับ บทความในอินเทอร์เน็ต</p> <p>6. การมีความรู้ และการคิดเชิงบูรณาการ</p> <p>7. การฝึกอบรม การฝึกวิเคราะห์ การฝึกสังเคราะห์</p> <p>8. การหมุนเวียน เปลี่ยนหน้าที่การทำงาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ ถ่ายทอดประสบการณ์การทำงานร่วมกัน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การวางแผนยุทธศาสตร์</li> <li>- การบริหารแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์</li> <li>- การพัฒนาบริหารจัดการตามแบบ TQA</li> <li>- กิจกรรมห่วงโซ่งาน / ห่วงโซ่บริหาร</li> <li>- การวิเคราะห์ Value Chain ขององค์กร</li> </ul> <p>9. การฝึกอบรมโดยวิทยากรผู้เชี่ยวชาญด้านการคิดเชิงวิเคราะห์ เชิงสังเคราะห์ การคิดอย่างมีหลักการ เหตุผลการคิดเชิงบูรณาการ การคิดแยกส่วน การคิดเชิงระบบ</p> <p>10. การร่วมประชุม แสดงความเห็นในการปฏิบัติงาน การแก้ไขปัญหาอย่างสม่ำเสมอ</p> <p>11. มองทุกอย่างที่สาเหตุว่าเกิดจากอะไร – ผลที่ตามมาคืออะไร ท่องเหตุและผล</p> <p>12. รู้จักการแก้ปัญหา โดยหาสาเหตุก่อนเสมอ เพื่อประสบบัญหา</p> <p>13. รู้จักตัดสินใจ โดยเลือกการปฏิบัติได้อย่างถูกต้องเหมาะสม มองการณ์ไกล</p>

## สรุปความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับการพัฒนาการคิดอย่างเป็นระบบ(Systems Thinking)

### ประเด็นที่สอดคล้องกัน

ผู้ทรงคุณวุฒิได้เสนอแนวทางการพัฒนาการคิดอย่างเป็นระบบไว้ ดังนี้ การคิดเชิงระบบเป็นการมองภาพทั้งหมดเป็นหนึ่งเดียวและสามารถวิเคราะห์ถึงปัจจัยต่างๆ ของระบบได้ ซึ่งวินัยตัวนี้นำไปสู่การแก้ปัญหาในระบบต่างๆ ด้วยการวางระบบอย่างเป็นเหตุเป็นผล พัฒนาได้โดยการสร้างบรรยากาศในองค์กร ให้เอื้อกับการเรียนรู้ การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน รวมทั้งมีแผนงาน และ KPI (ตัวชี้วัด) ที่สามารถปฏิบัติได้ การฝึกอบรมโดยวิทยากรผู้เชี่ยวชาญด้านการคิดเชิงวิเคราะห์ เชิงสังเคราะห์ การคิดอย่างมีหลักการ เหตุผล การคิดเชิงบูรณาการ การคิดแบบแยกส่วน การคิดเชิงระบบ บุคลากรต้องได้รับการอบรม ศึกษา ฝึกงานเพิ่มเติม ส่งเสริมให้บุคลากรทำงานในลักษณะ Knowledge Worker คือเรียนรู้ตลอดเวลา และทำงานได้ทั้งระบบ สามารถวิเคราะห์งานทั้งระบบเพื่อหาจุดบกพร่อง มิใช่ทำแค่ส่วนใดส่วนหนึ่ง มีการหมุนเวียน เปลี่ยนหน้าที่การทำงาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ ถ่ายทอดประสบการณ์การทำงานร่วมกัน สมาชิกในองค์กร ร่วมกันแก้ไขปัญหา ร่วมกันขององค์กรอย่างสร้างสรรค์ โดยร่วมกันพิจารณาทุกๆ มิติ มีการจัดตั้งเครือข่ายกลุ่มงาน ตามภารกิจขององค์กร หรือจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ และกำหนดกิจกรรมการประชุมเครือข่ายของกลุ่มงาน เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้

### ประเด็นที่ไม่สอดคล้องกัน ได้แก่

ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นที่ไม่แตกต่างกันในประเด็นนี้

กล่าวโดยสรุปได้ว่าผู้ทรงคุณวุฒิได้เสนอแนวทางการพัฒนาการคิดอย่างเป็นระบบไว้ว่า ต้องสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน การพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกอบรม ด้วยวิทยากรจากภายนอกและภายใน จัดการศึกษาฝึกงาน การจัดตั้งเครือข่ายกลุ่มงาน การจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ การเรียนรู้ข้ามสายงาน

สรุปผลการวิเคราะห์สังเคราะห์จากผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งส่วนใหญ่มีแนวคิดสอดคล้องกันในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ (1) ขั้นตอนในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การวางแผน การนำไปปฏิบัติ และการประเมินผล (2) ปัจจัยสำคัญสำคัญในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ ปัจจัยด้านบุคลากร ปัจจัยด้านงบประมาณ ปัจจัยด้านเครื่องมือ วัสดุ รวมถึงเทคโนโลยีสมัยใหม่ และปัจจัยด้านการจัดการ (3) ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ ปัญหาเกี่ยวกับบุคคล (ผู้นำ พนักงาน) ปัญหาเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการภายใน ปัญหาเกี่ยวกับ เครื่องมือ อุปกรณ์ รวมทั้ง IT ใหม่ ๆ และ ปัญหาเกี่ยวกับเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง (4) เทคนิคในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การ

พัฒนาบุคลากรให้มีความรอบรู้ มีทักษะ สนใจใฝ่เรียนรู้ตลอดเวลา ด้วยวินัย Personal Mastery ส่งผลให้บุคลากรมีมาตรฐานในการทำงานสูง มีความเป็นมืออาชีพ มีกรอบแนวคิดเชิงสร้างสรรค์ มีโลกทัศน์เชิงบวก เห็นคุณค่าของตนเองและผู้อื่นยอมรับคนอื่น Mental Models เมื่อพัฒนาบุคลากรแล้วต่อไปจึงต้องทำให้บุคลากรสามารถทำงานร่วมกันได้ เพื่อให้เกิดพลัง เรียกว่าการทำงานเป็นทีม Team Learning จากนั้นจึงให้ทีมมากำหนดแนวทางหรือทิศทางการพัฒนาองค์กรร่วมกัน ด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน Shared Vision มีการศึกษาวิเคราะห์ ถึงอุปสรรคปัญหา แนวทางการแก้ไข อย่างเป็นระบบ Systems Thinking ซึ่งแต่ละระบบมีความสัมพันธ์กันตลอด และหาแนวทางแก้ปัญหา ร่วมกัน สุดท้ายแล้วจะต้องได้รับผลประโยชน์ร่วมกันอย่างเป็นธรรม

### ตอนที่ 3 การสังเคราะห์เพื่อพัฒนาต้นแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization Model) ในเรือนจำกลางกำแพงเพชร

การศึกษาเรื่อง ต้นแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาเรือนจำกลางกำแพงเพชร ผู้วิจัย ได้ศึกษาจากหน่วยงานที่ประสบผลสำเร็จการการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ โรงพยาบาลบ้านตาก และศึกษาวิเคราะห์ สังเคราะห์แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้จาก ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว จำนวน 20 คน ได้ผลสรุปแล้วสามารถนำมาสังเคราะห์ เพื่อพัฒนาเป็นต้นแบบในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเรือนจำกลางกำแพงเพชร ได้ดังนี้

#### 3.1 ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor)

ปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในเรือนจำกลางกำแพงเพชร ได้แก่ ปัจจัยเกี่ยวกับคน (Man) ปัจจัยเกี่ยวกับงาน (Management) ปัจจัยเกี่ยวกับเงิน (Money) ปัจจัยเกี่ยวกับวัสดุ-อุปกรณ์ (Material) ปัจจัยเกี่ยวกับเทคโนโลยี (Technology) ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัย ทางการบริหารที่ครอบคลุมได้ทุกประเด็น แต่ก็มีความแตกต่างในรายละเอียดสำหรับผู้ที่ต้องการจะ นำไปใช้ ส่วนงานวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้มา แล้วนำมาสังเคราะห์เพื่อพัฒนาให้ เป็นต้นแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

3.1.1 ปัจจัยเกี่ยวกับคน (Man) หรือบุคลากร People Focus ทุกๆระดับ ซึ่งได้แก่ (1) ผู้นำระดับสูง/ผู้บัญชาการเรือนจำ (2) ผู้นำระดับกลาง/ผอ.ส่วน/หัวหน้าฝ่าย และ (3) เจ้าหน้าที่งาน เรือนจำ/พนักงานราชการ/ลูกจ้างของเรือนจำ

1) ผู้นำระดับสูง/ผู้บัญชาการเรือนจำ เป็นผู้มีบทบาทอย่างมากถือว่าเป็น หัวใจสำคัญของการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะเป็นผู้ที่มีอำนาจที่จะบริหารทรัพยากรภายใน หน่วยงานให้เกิดประสิทธิภาพอย่างสูงสุด ต้องให้ความสำคัญและสนับสนุนอย่างจริงจัง ต้องเป็น



ผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้เริ่มต้นที่จะนำแนวคิดการพัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องมีคุณธรรมและมีภาวะผู้นำ โดยมีบทบาทหน้าที่สำคัญ ดังนี้

- การวางแผน (Planning) ต้องกำหนดแผนปฏิบัติงานให้ชัดเจนเพื่อให้พนักงานทุกคนมองเห็นภาพในอนาคตได้ การกำหนดแผนที่ดีจะทำให้การทำงานมีทิศทางเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ในการวางแผนจะต้องนำการบริหารเชิงกลยุทธ์เข้ามาใช้โดยมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมร่วม และแผนงานกลยุทธ์ โครงการต่างๆ ซึ่งสอดคล้องกับแผนทิศทางของกรมฯ โดยให้พนักงานทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน อย่างจริงจัง.

- การจัดองค์การ (Organizing) ผู้บัญชาการเรือรบจำเป็นต้องปรับโครงสร้างให้เหมาะสมมีความคล่องตัว มีบรรยากาศในการทำงานร่วมกัน มีการกระจายอำนาจให้กับผู้บริหารระดับกลาง และระดับพนักงานให้มีอำนาจในการตัดสินใจในบางเรื่อง เพื่อให้เกิดความรวดเร็ว จัดโครงสร้างการบริหารแนวราบ ปรับลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็น ให้โอกาสพนักงานระดับกลางได้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ และนำไปสู่การแก้ปัญหาาร่วมกัน เป็นการสร้างวัฒนธรรมใหม่เป็นวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน การได้รับผลประโยชน์อย่างเป็นธรรม ใช้หลักธรรมาภิบาล ในการบริหารงาน

- การนำ (Leading) ผู้บัญชาการเรือรบจำเป็นต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีภาวะความเป็นผู้นำที่ดี สร้างบรรยากาศในการทำงานให้เป็นองค์กรแบบมีชีวิตชีวา ให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับในอำนาจผู้นำมากกว่าที่จะบังคับใช้อำนาจตามกฎหมาย “ผู้นำที่ดีควรนั่งอยู่ในหัวใจของลูกน้อง” ต้องสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีได้ (Role Model)

- การควบคุม (Controlling) นำกลยุทธ์การบริหาร BSC (Balanced Scorecard) เข้ามาใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนดตัวชี้วัด ต้องถ่ายทอดตัวชี้วัดลงสู่ระดับบุคคลเพื่อวัดผลการดำเนินงานประจำปี แล้วนำมาประกอบการพิจารณาความดีความชอบประจำปี เป็นการจัดสรรผลประโยชน์อย่างเป็นธรรม ในการสร้างขวัญและกำลังใจของบุคลากร และจะต้องมีการประเมินผลการดำเนินงานทุกระยะ โดยนำเทคนิคการประเมินผลของ CIPP Model มาใช้ในการประเมินผลทุกขั้นตอน เพื่อพิจารณาการดำเนินการแต่ละขั้นตอน เพื่อทบทวนความคุ้มค่าในการที่จะดำเนินโครงการต่อไปหรือยุติโครงการ

2) ผู้นำระดับกลาง/ผู้อำนวยการส่วน/หัวหน้าฝ่าย ถือว่าเป็นผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์มาพอสมควรแล้ว กว่าจะเจริญเติบโตมาถึงระดับ หัวหน้าฝ่าย หรือผู้อำนวยการนั้นจะต้องเคยผ่านการปฏิบัติงานระดับต้นมาก่อนจึงเป็นผู้มีความรู้ด้านเทคนิควิธีการที่จะต้องนำมาเสนอแนะให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ต้องเป็นผู้สอนงาน เสนอแนะ ตลอดจนการสนับสนุน จัดหาปัจจัยทางการบริหารต่างๆ ที่สิ่งจำเป็น และในฐานะที่จะต้องเจริญเติบโตต่อไปในอนาคตนั้นจะต้องมีความรู้ทั้งด้านการบริหาร การวางแผน เพราะฉะนั้นผู้บริหารระดับกลางนี้จะต้องมีความสามารถ

ในการนำแผนลงสู่การปฏิบัติได้ ในส่วนผู้อำนวยการจะต้องช่วยผู้บัญชาการเรือนจำในการทำหน้าที่หลักได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม

3) **ระดับพนักงานผู้ปฏิบัติงาน** พนักงานทุกคนต้องได้รับการศึกษา การฝึกอบรมเพิ่มเติม การสัมมนา การศึกษาดูงานเกี่ยวกับงานในหน้าที่ เพื่อมีความรู้ความเข้าใจงานในหน้าที่ อย่างด่องแท้มีความเชี่ยวชาญมีความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) ผู้การเป็นมืออาชีพ การได้รับการเปิดหูเปิดตาจะทำให้เกิดแนวคิดใหม่ กระบวนทัศน์ใหม่ๆ วิธีการทำงานใหม่ๆ ขึ้นมา ต้องสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ การทำงานเป็นทีม การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ให้พนักงานได้มีโอกาสเสนอแนวคิดใหม่ๆ ได้อย่างเต็มที่ พนักงานต้องมีคุณภาพ และคุณธรรม มีการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี มีการนำระบบการให้รางวัลเป็นทีม เมื่อมีความชำนาญในทีมอบงานแล้ว ให้มีการเรียนรู้ข้ามสายงาน (Cross Function) เมื่อเติบโตขึ้นจะเป็นผู้นำที่ต้องมีความสามารถ มีความเชี่ยวชาญงานทุกด้าน เกิดผลดีต่อองค์กรในภาพรวม

**3.1.2 ปัจจัยเกี่ยวกับการจัดการ (Management) หรือการบริหาร(Administration)** เป็นปัจจัยสำคัญรองลงมาจากผู้ว่า ซึ่งผู้ว่าจะต้องเลือกมาใช้อย่างเหมาะสม การบริหารงานเรือนจำจำเป็นต้องใช้วิชาชีพจากหลายสาขาวิชาเพราะเป็นการทำงานเกี่ยวกับคน เป็นการแก้ไขฟื้นฟูผู้กระทำผิดในสังคม จึงเป็นเรื่องที่ยากมาก ดังนั้น ผู้ที่ทำงานด้านนี้จึงต้องมีความรู้หลากหลายด้วยกัน ทั้งด้านรัฐศาสตร์ในการปกครอง ด้านนิติศาสตร์ในการบังคับใช้กฎหมาย ด้านจิตวิทยาในการฟื้นฟูแก้ไขคนที่กระทำผิดต่อสังคมเป็นวิชาชีพที่ใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องส่งเสริมสนับสนุนพนักงานได้ศึกษาเรียนรู้วิชาการทางด้านต่างๆ ตลอดจนวิธีการจัดการ หรือหลักในการบริหารงานภายในเรือนจำ ที่ผู้บริหารเรือนจำต้องนำมาใช้ ได้แก่

- การบริหารเชิงกลยุทธ์ กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การกำหนดนโยบายให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ กำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน กำหนดพันธกิจ กำหนดค่านิยมหลักให้เป็นวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ ไม่ยึดติดกฎระเบียบ อาวุโส เป็นเต่าล้านปี
- การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เน้นรูปแบบการบริหารที่เกิดผลสัมฤทธิ์หรือผลลัพธ์ มีตัวชี้วัดผลอย่างเป็นรูปธรรม ก่อให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เกิดความคุ้มค่าในภารกิจของกรมราชทัณฑ์
- การบริหารแบบมีส่วนร่วม ให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงาน อย่างจริงจัง ตั้งแต่กระบวนการวางแผนการกำหนดเป้าหมาย การดำเนินงาน การประเมินผล และการได้รับผลประโยชน์ร่วมกันอย่างเป็นธรรม
- นำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมาใช้ในการบริหาร ได้แก่ หลัก

นิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า

- การสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ มีการมอบอำนาจให้ระดับล่างตัดสินใจได้ในบางเรื่อง มีการให้รางวัลตอบแทนสำหรับคนเก่ง คนดี อย่างหลากหลายสาขาวิชา มีการจัดสวัสดิการดี ทัวถึง เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นอย่างเสรี และต้องส่งเสริมให้มีการแสดงความคิดเห็นด้วยทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ จัดผลตอบแทนประจำปีอย่างเป็นธรรม

- สร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ ด้วยการจัดการให้เกิดการเรียนรู้ (Learning), จัดการให้เกิดองค์ความรู้ (Knowledge Organizing), จัดการให้เกิดการใช้ความรู้ (Knowledge Acting), การจัดการให้เกิดการแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) และจัดการให้เกิดขุมทรัพย์ความรู้ (Knowledge Assets)

- กระบวนการพัฒนามนุษย์ (HRD : Human Resources Development) ข้าราชการ พนักงานและลูกจ้างจะต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง พัฒนารายบุคคล เพื่อให้เกิดมุมมอง วิสัยทัศน์ เกิดการเปรียบเทียบผลงาน จนไปสู่บุคคลที่รอบรู้ กำหนดวิสัยทัศน์ได้ มีความคิดเชิงระบบ มีการทำงานเป็นทีมได้ดี บุคลากรจะต้องมีคุณภาพและคุณธรรม และอื่นๆ

**3.1.3 ปัจจัยเกี่ยวกับเงิน (Money)** ในการพัฒนาองค์การจำเป็นที่จะต้องจัดกิจกรรมต่างๆ เช่น การจัดฝึกอบรมทั้งระยะสั้นและระยะยาว การศึกษาดูงาน การจัดแข่งขันกีฬา เป็นต้น รวมไปถึงการจัดซื้อเครื่องมือ อุปกรณ์ เทคโนโลยีสมัยใหม่ ล้วนต้องใช้งบประมาณจำนวนมาก ดังนั้น ทางผู้บริหารของเรือนจำจะต้องจัดสรรงบประมาณให้กับฝ่ายต่างๆ ได้อย่างทั่วถึง ซึ่งสามารถบูรณาการจาก เงินงบประมาณ และเงินนอกงบประมาณ จำนวน 2 ประเภท ได้แก่ ประเภทเงินสวัสดิการผู้ต้องขัง และเงินผลพลอยได้จากการฝึกวิชาชีพและใช้งานผู้ต้องขัง ต้องให้มีการจัดทำแผนงบประมาณแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Performance Based Budget)

**3.1.4 ปัจจัยเกี่ยวกับวัสดุอุปกรณ์ (Material)** วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือต่างๆ ต้องมีความทันสมัย ใช้งานได้ดี ทั้งอุปกรณ์ในการป้องกัน เช่น กล้องวงจรปิด ลวดหนาม หนีบเพลิง เครื่องสัญญาณเตือนภัย เครื่องบันทึกภาพ บันทึกเสียง อุปกรณ์ตรวจหาสารเสพติด อุปกรณ์ตรวจโลหะ เป็นต้น และอุปกรณ์ในการปราบปราม เช่น โล่ ตะบอง อาวุธปืน แก๊สน้ำตา กระสุนยาง เป็นต้น อุปกรณ์เหล่านี้มีความสำคัญจะต้องมีความพร้อมใช้งานได้ตลอดเวลา

**3.1.5 ปัจจัยเกี่ยวกับเทคโนโลยี (Technology)** เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการอำนวยความสะดวกถือเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ ต้องมี ประสิทธิภาพ ทันสมัย รวมถึงการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ ที่ผู้บริหารเรือนจำต้องสนับสนุน วัสดุอุปกรณ์ ที่สำคัญ เช่น คอมพิวเตอร์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ อินเทอร์เน็ต วารสาร แฟ้มข้อมูลความรู้ ห้องสมุดการเรียนรู้ เป็นต้น

**ขั้นตอนสำคัญในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ในเรือนจำกลางกำแพงเพชร**  
สามารถแยกออกเป็น 3 ขั้นตอนใหญ่ คือ (1) การวางแผน (2) การดำเนินงานตามแผน และ (3) การติดตามประเมินผล

#### **การวางแผน(Planning)**

- ศึกษาสภาพปัญหาปัจจุบัน นำตัวแบบ SWOT วิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน สิ่งสำคัญ ต้องมีส่วนร่วมจากพนักงานทุกระดับ มิใช่ให้คณะกรรมการเข้ามากำหนดปัญหาและแนวทางแก้ไข ปัญหา ซึ่งระดับผู้ปฏิบัติจะมองเห็นปัญหามากกว่า และต้องให้พนักงานระดับล่างมีความรู้สึกว่าเป็น หุ้นส่วน มีความรักและหวงแหนองค์กร มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ

- ศึกษาวิเคราะห์ กำหนดแนวทางดำเนินงานให้สอดคล้อง วิสัยทัศน์ ภารกิจหลักของ กรมราชทัณฑ์ โดยการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้เสียทุกภาคส่วนทุกระดับ และต้องเป็นลักษณะ 2 ทาง คือ จากบนลงล่างและจากล่างขึ้นบน มิใช่กำหนดจากบนลงล่างอย่างเดียว

- ปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานให้เหมาะสม มีการมอบอำนาจการตัดสินใจบาง เรื่องให้ระดับล่าง เน้นรูปแบบการบริหารแนวราบ ลดขั้นตอนการบริหาร เน้นทีมงาน/กลุ่มงาน ชุมชนนักปฏิบัติ ส่งเสริมการเรียนรู้ข้ามสายงาน

- ปลุกฝังวัฒนธรรมการเรียนรู้ ส่งเสริมการศึกษา อบรม คุณาน กระตุ้นให้ตื่นตัว คิด ค้น วิเคราะห์ สังเคราะห์

- กำหนดวิสัยทัศน์องค์กร พันธกิจ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด ค่านิยมร่วม แผนงาน โครงการ กิจกรรม

#### **3.1.2 การนำแผนไปปฏิบัติ**

เป็นการดำเนินการทุกอย่างเพื่อให้แผนงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ โดย ครอบคลุม องค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่

- โครงสร้าง (Structure) จะต้องมีความคล่องตัว โครงสร้างแบบแนวราบ ให้เอกชนดำเนินงานในบางส่วนที่เป็นภารกิจรอง สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ อย่างรวดเร็วและมีความพึงพอใจสูงสุด

- ภาวะผู้นำ (Leadership) มีผู้นำ ผู้นำมีอำนาจ มีการยอมรับในทีมงาน ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมปรับปรุงพัฒนา

- การประสานพลัง จากทุกส่วนทุกฝ่าย มีการเรียนรู้ข้ามสายงาน การ ดำเนินงานสะท้อนแนวคิดวินัย 5 ประการ คือ พัฒนาบุคลากรให้มีความรอบรู้ มีความคิดที่เป็น ระเบียบแบบแผน มีวิสัยทัศน์ร่วม มีการทำงานเป็นทีม มีความคิดที่เป็นระบบ มีการแต่งตั้ง คณะทำงานหรือคณะกรรมการแต่ละระดับ ดังนี้

(1) คณะกรรมการอำนวยการ มีผู้บัญชาการเรือนจำฯ เป็นประธานผู้อำนวยการ ส่วนเป็นรองประธาน จำนวน 2 คน หัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั่วไปเป็นกรรมการ/เลขา มีหน้าที่กำกับดูแล การดำเนินการตามแผนงานที่วางไว้ การปรับปรุงแก้ไขแผน พยายามกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ สนับสนุนปัจจัยด้านต่างๆ ปรับปรุงโครงสร้างให้มีความคล่องตัว คอยสร้างบรรยากาศในสถานที่ทำงานไม่เน้นการควบคุม แต่เป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) ให้กำลังใจ มอบรางวัลสำหรับทีมงานที่ทำงานเก่ง เร็ว ดี จัดสวัสดิการดี

(2) คณะกรรมการส่งเสริมสนับสนุน มีหัวหน้าฝ่ายของแต่ละฝ่ายเป็นประธาน หัวหน้างานเป็นรองประธาน มีหน้าที่คอยประสานระหว่างคณะกรรมการกำกับดูแล และ คณะทำงาน ให้คำปรึกษาสนับสนุนปัจจัยด้านต่างๆ ที่จำเป็น แก้ไขปัญหา คอยเป็นที่เลี้ยงส่งงานให้กับคณะทำงาน พยายามอย่าให้มีลักษณะเหมือนการควบคุม ต้องเป็นบรรยากาศของการทำงานร่วมกัน แนะนำ สอนงาน จากประสบการณ์ที่ผ่านมา และเป็นแบบอย่างที่ดีได้

(3) คณะทำงาน/ทีมงาน/กลุ่มงาน/ชุมชนนักปฏิบัติ มีหน้าที่ดำเนินกิจกรรม/โครงการ ต่างๆ ที่กำหนดไว้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ ในการจัดตั้งคณะทำงานจะต้องให้มีความหลากหลาย ทั้งสาขาวิชา อายุงาน เพื่อจะได้มีสานแนวคิด ที่สำคัญคนใหม่จะได้เรียนรู้กับคนเก่า ผสานความคิดใหม่ๆ กับแนวคิดใหม่ เกิดเป็นวัฒนธรรมใหม่ เป็นวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ โดยคนใหม่จะจุดคนรุ่นเก่าให้มีความกระตือรือร้น ส่วนคนเก่าก็จะสอดแทรกเทคนิคต่างๆ หรือปัญหาที่เจอเจอมา เมื่อเสร็จงานแล้วจะต้องได้รับผลงานและประโยชน์อย่างเท่าเทียมกัน

### 3.1.3 การประเมินผล

มีการกำหนดตัวชี้วัด (Performance Indicators) ผลการดำเนินการโดยใช้กรอบแนวคิด Balanced scorecard(BSC) ได้แก่ มิติด้านลูกค้า มิติด้านกระบวนการบริหารภายใน องค์การ มิติด้านการเรียนรู้หรือวัฒนธรรม และมิติด้านการเงิน เป็นตัวชี้วัดผลงานขององค์ทั้งระดับบุคคลและระดับหน่วยงาน ซึ่งสอดคล้องกับตัวชี้วัดที่กรมราชทัณฑ์ได้กำหนดไว้

ให้มีการติดตามประเมินผลโครงการทุกระยะ ตั้งแต่การประเมินผลก่อนดำเนินงาน การประเมินระหว่างดำเนินงาน การประเมินเมื่อสิ้นสุดการดำเนินงาน และการประเมินผล กระทบ โดยใช้กรอบแนวคิดของ CIPP Model ได้แก่ การประเมินสถานะแวดล้อม (Context Evaluation) การประเมินปัจจัยเบื้องต้น/ตัวป้อน (Input Evaluation) การประเมินกระบวนการ(Process Evaluation) และการประเมินผลผลิต (Product Evaluation)

การประเมินสถานะแวดล้อม (Context Evaluation) เป็นการประเมินก่อนที่จะเริ่มลงมือทำโครงการ เพื่อใช้ในการตัดสินใจลงมือดำเนินการ พิจารณาเหตุผลความจำเป็นเร่งด่วน

การประเมินปัจจัยเบื้องต้น/ตัวป้อน (Input Evaluation) เป็นการประเมินเพื่อตัดสินใจกำหนดโครงสร้าง เพื่อพิจารณาถึงความเหมาะสม ความเพียงพอของทรัพยากร วิธีดำเนินการ เพื่อให้บรรลุผลโครงการ

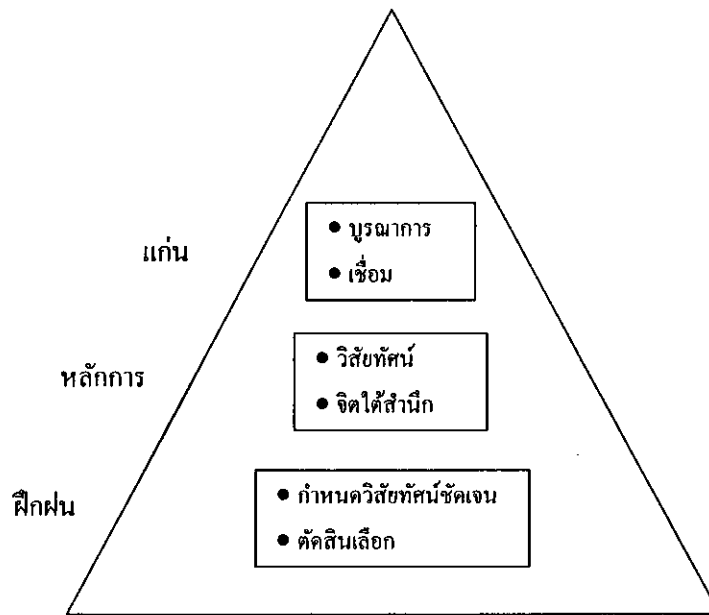
การประเมินกระบวนการ (Process Evaluation) เป็นการประเมินระหว่างดำเนินงาน เพื่อควบคุมกำกับการบริหารโครงการ มีการเก็บรวบรวมข้อมูลตามความต้องการของผู้ดำเนินการและให้ข้อมูลย้อนกลับเป็นระยะ ว่าการดำเนินการเป็นไปตามแผนหรือไม่ เกิดปัญหา/อุปสรรคข้อบกพร่องใดบ้าง เพื่อจะได้แก้ไขได้ทันที่

การประเมินผลผลิต (Product Evaluation) เป็นการประเมินความสำเร็จของโครงการ โดยทำการวัดผลและแปลความหมายเปรียบเทียบกับเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยพิจารณาว่าการกำหนดวัตถุประสงค์นั้นนำไปปฏิบัติได้หรือไม่ เพื่อตัดสินใจเกี่ยวกับการยุบ เลิก ขยาย หรือปรับเปลี่ยนโครงการ

### 3.3 เทคนิคในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ในเรือนจำกลางกำแพงเพชร

**3.3.1 การพัฒนาเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) ความรอบรู้แห่งตน**  
ความเชี่ยวชาญ การเรียนรู้ การมีวินัย ใฝ่เรียนรู้ใฝ่รู้ สามารถสร้างได้โดยการให้ศึกษา อบรม การศึกษาหาความรู้ (Benchmarking) อันดับแรกจะต้องกระตุ้นให้พนักงานตื่นตัวได้รับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกการบริหารองค์การรูปแบบใหม่ ให้พนักงานมีแรงจูงใจจากภายในที่อยากจะเรียนรู้ จากนั้นจึงส่งเข้าไปรับการอบรมหลักสูตรต่าง ๆ ใ้ไปดูงานจากของจริง แล้วจึงกลับมาสร้างภายในหน่วยงานของตนเอง กิจกรรมที่จะนำมาใช้ก็คือ กิจกรรม 5 ส. และกิจกรรม KM เพื่อสร้างวินัยส่วนบุคคลขึ้นก่อน ซึ่งทางโรงพยาบาลบ้านตากได้ใช้กิจกรรม 5 ส. ซึ่งประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี เขย่าองค์กรโดยทำให้เจ้าหน้าที่มองเห็นการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น การพัฒนา Individual Development กิจกรรมการสอนงานรายบุคคล เป็นต้น

การพัฒนาเป็นบุคคลที่รอบรู้ ต้องได้รับการส่งเสริมสนับสนุนจากผู้บริหารหรือจากหน่วยงาน ต้องให้ความสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะเป็นรายบุคคลส่วนหนึ่ง และอีกส่วนหนึ่ง จะต้องเกิดจากแรงจูงใจภายในของพนักงานเองที่จะต้องใฝ่เรียนรู้ ใฝ่เรียนใฝ่รู้ จึงจะประสบความสำเร็จได้



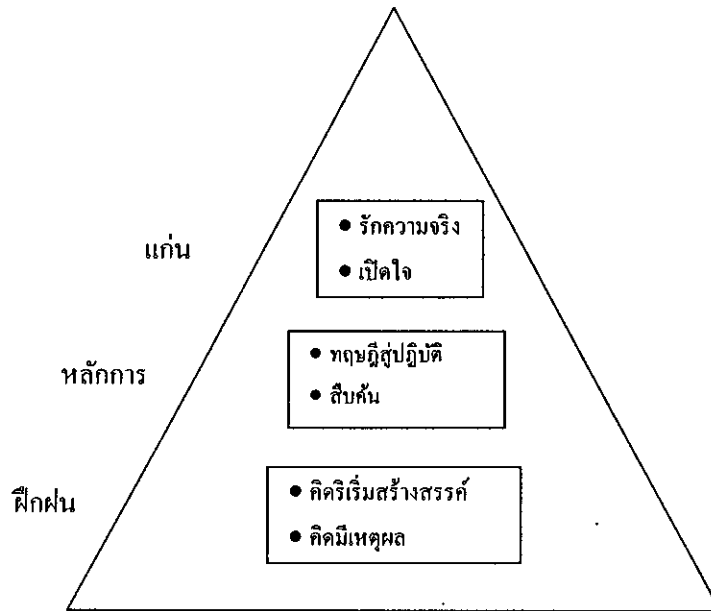
ภาพที่ 4.4 อธิบายหลักการพัฒนาความรู้แห่งตน

ที่มา : เสน่ห์ จุ้ยโต (2548: 186)

### 3.3.2 การพัฒนาแบบแผนความคิด (Mental Models)

แบบแผนความคิดเป็นข้อตกลงเบื้องต้น เป็นความเชื่อพื้นฐานของบุคคลที่ตกผลึก ซึ่งจะมีผล ต่อความประพฤติ ค่านิยม เจตคติ ที่มีต่อสรรพสิ่งหรือสถานการณ์ ดังที่ผู้เชี่ยวชาญกล่าวว่า Mental Model หมายถึง การมีรูปแบบความคิดที่ถูกต้อง และเป็นไปในทิศทางเดียวกันขององค์กร ซึ่งอาจหมายถึงวัฒนธรรมการทำงาน/การคิดของสมาชิกในองค์กร จึงต้องมีการปฐมนิเทศในเบื้องต้นสำหรับผู้บรรจุใหม่ให้เข้าใจถึงรูปแบบหรือแนวคิดขององค์กร Mental Model เป็นการทำให้มีมุมมอง / ระบบแนวคิดที่สร้างสรรค์คิดเชิงบวก เห็นคุณค่าของตนเอง และผู้อื่น เปิดใจยอมรับความคิดของคนอื่น กิจกรรมการพัฒนาแบบแผนความคิดได้แก่ การฝึกอบรม สร้างเสริมประสบการณ์ การรักการอ่าน ศึกษาค้นคว้า เข้าถึงระบบจริง ทดสอบความคิด ความเชื่อของตนเอง อยู่เป็นนิจ การปรับตัวได้เร็ว การมีทักษะการฟัง การเปิดใจยอมรับ ความคิดเห็นของผู้อื่น การจัดกิจกรรมวิเคราะห์ตนเอง กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ (Group Process) กิจกรรมกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ การคิดเชิงบวก, เชิงบวก, เชิงระบบ, เชิงบูรณาการ ไม่มียึดมั่นในความคิดของตนเองเกินไปสามารถปรับเปลี่ยนแนวคิดและวิถีปฏิบัติได้ตามสถานการณ์ การจัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การเรียนรู้ระหว่างบุคลากรภายในและภายนอก เพื่อเกิดการพัฒนารูปแบบและวิธีการสั่งสม

ประสบการณ์ความรู้ที่ตีร่วมกัน มีการกำหนดค่านิยมหลัก (Values) ที่ชัดเจน ปูทางค่านิยมองค์กรให้แก่บุคลากรและถ่ายทอดค่านิยมระยะยาวโดยสร้างให้เป็นวัฒนธรรมใหม่



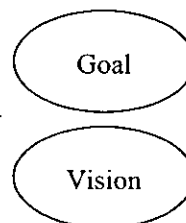
ภาพที่ 4.5 อธิบายหลักการพัฒนาแบบแผนความคิด

ที่มา : เสน่ห์ จุ้ยโต (2548: 186)

### 3.3.3 การพัฒนาการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)

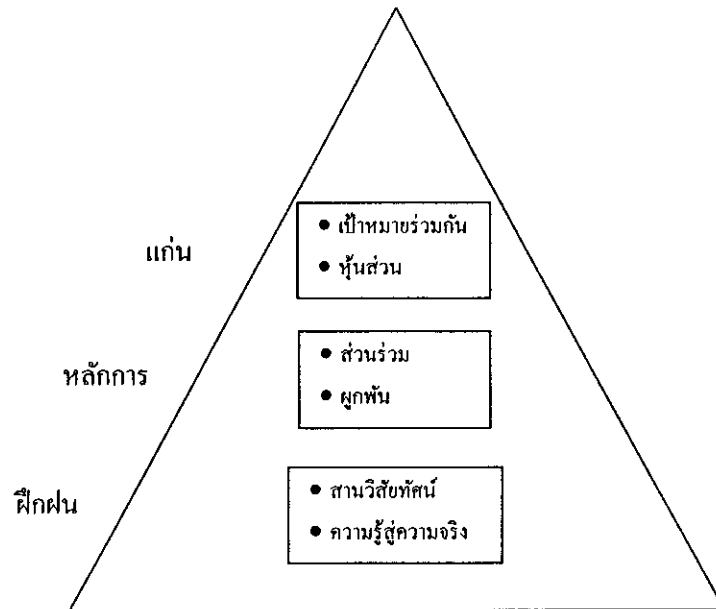
วิสัยทัศน์ร่วมเป็นภาพในอนาคตขององค์กรที่ทุกคนช่วยกันวาดฝันให้มันเกิดขึ้นต้องการที่จะเป็น เป็นพลังขับเคลื่อนในภารกิจทุกอย่างขององค์กรให้สู่เป้าหมายเดียวกัน การพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมของเรือนจำกลางกำแพงเพชร อันดับแรกผู้บัญชาการเรือนจำต้องพัฒนาวิสัยทัศน์เฉพาะตน จากนั้นก็ขยายฝันโดยการคิดต่างๆ ให้คนอื่นได้รับรู้ เข้าใจ เห็นคล้ายตาม จากนั้นจึงเชิญชวนทุกคนมาร่วมกันฝันให้เป็นร่วมกัน ที่ทุกคนอยากให้เป็นเช่นนั้น เรียกว่าวิสัยทัศน์ร่วม ผู้บัญชาการต้องนำกิจกรรมส่งเสริมการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ได้แก่

- การสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมทุกระดับ
- กลุ่มย่อย(เฉพาะตน)
- กลุ่มภารกิจ(สายงาน)
- กลุ่มผู้บริหาร(ทีมงาน)
- สมาชิกทั้งหมด (ประชาวิจารณ์)





ผู้บัญชาการเรือรบจำเป็นต้องนำการบริหารแบบมีส่วนร่วมเข้ามาใช้อย่างจริงจัง เช่น การทำกิจกรรมกลุ่มย่อย QCC การประชุมเชิงปฏิบัติการการกระตุ้นให้พนักงานแสดงความคิดเห็น การประชุมอย่างเป็นทางการและ ไม่เป็นทางการ ให้มีการแสดงออกตามธรรมชาติ จะได้อะไรซึ่งข้อเท็จจริงของปัญหาและหาแนวทางแก้ปัญหาาร่วมกัน การจัดเวทีประชาคม กิจกรรมข้อเสนอแนะ เป็นต้น การทำให้วิสัยทัศน์มีพลัง มีชีวิต มีความเป็นไปได้ วิสัยทัศน์ต้องไม่ตึงไม่หย่อนเกินไป



ภาพที่ 4.6 อธิบายหลักการพัฒนาการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม

ที่มา: เสน่ห์ จุ้ยโต (2548: 187)

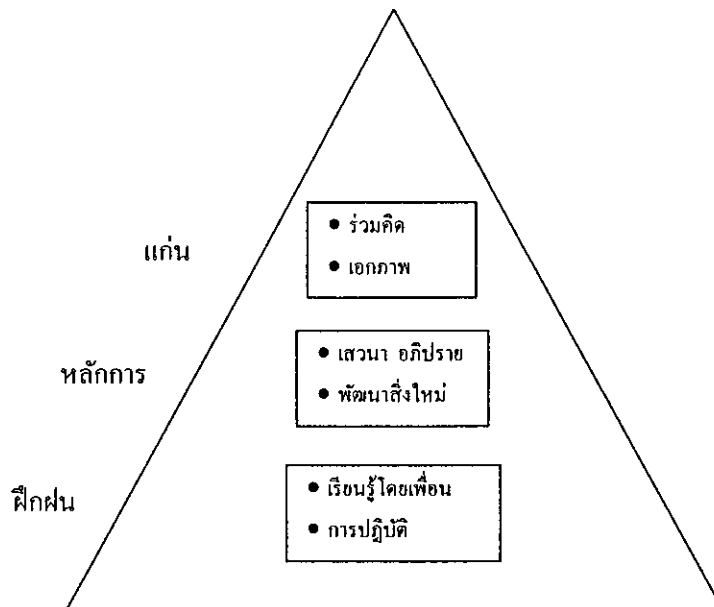
### 3.3.4 การพัฒนาการเรียนรู้เป็นทีม (Team learning)

การพัฒนาทีมงานมีความสำคัญและจำเป็นมาก เพราะความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับการทำงานที่มีประสิทธิภาพของทีมงาน เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ดังคำกล่าวที่ว่า “คนที่จะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ต้องไม่เก่งคนเดียว” “Nobody’s perfect, but Team can be” การพัฒนาการเรียนรู้เป็นทีมของเรือรบกลางกำแพงเพชร เริ่มจาก ผู้บัญชาการเรือรบต้องสร้างบรรยากาศของการมีส่วนร่วม ความไว้วางใจ มีการบริหารที่เปิดเผยมองใส ตรวจสอบได้ หลักการบริหารมีความยืดหยุ่น เน้นการติดต่อสื่อสาร การประสานงานช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ปัญหาสำคัญของการสร้างทีมงานคือ การยึดกฎระเบียบที่ตายตัว การสั่งการที่เข้มงวดกดขี่ การบังคับบัญชาตามลำดับชั้นก่อให้เกิดการแบ่งแยกชนชั้น เป็นบรรยากาศของการปกครองแบบ เผด็จการ พนักงานทำงาน

ไม่มีชีวิตชีวา ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการมีส่วนร่วมเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้น ผู้บัญชาการเรือนจำ ต้องสร้างบรรยากาศการปกครองที่โปร่งคอง ฉันทันอง ผู้บังคับบัญชาในฐานะเป็นพี่เลี้ยง เป็นผู้สอนงาน เสนอแนะ ทำงานร่วมกัน กิจกรรมที่สนับสนุนการพัฒนาการเรียนรู้เป็นทีมได้แก่ การใช้กิจกรรม 5 ส เป็นวินัยพื้นฐาน การประชุมวิชาการที่ให้คนในหน่วยงานเป็นวิทยากรกันเอง การจัดรางวัล สำหรับทีม/ฝ่ายที่มีกิจกรรมดีเด่นหรือมีผลงานเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรมใหม่ (Team Award) การสร้างชุมชนนักปฏิบัติ การจัดการความรู้ในทีม/ฝ่าย (KM) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างทีม/ฝ่าย การเรียนรู้ข้ามสายงาน (Cross Function)

กิจกรรม 3 Ds ได้แก่

- Dialogue – การเสวนา สนทนาพูดคุยสื่อสาร (Chat) – เรียนรู้ร่วมกัน  
 อย่างเป็นทางการ
- Discussion – การสนทนาโต้ตอบ อภิปราย – มีประเด็นในการโต้แย้ง  
 ถกแถลง - ได้ข้อสรุป
- Development – การพัฒนา นำข้อเสนอแนะข้อสรุปไปปฏิบัติ- สร้าง  
 วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน



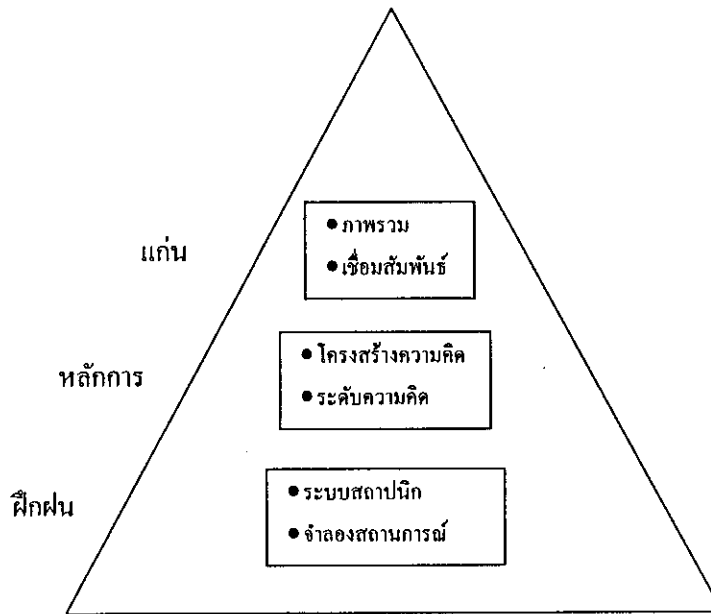
ภาพที่ 4.7 อธิบายหลักการพัฒนาการเรียนรู้เป็นทีม

ที่มา : เสน่ห์ จุ้ยโต (2548: 187)

### 3.3.5 การพัฒนาการคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking)

การคิดอย่างเป็นระบบเป็นวินัยที่มีความสำคัญมากที่สุด และเป็นการพัฒนาที่ยากมาก ส่วนหนึ่งอยู่ที่ความสามารถ การพัฒนาของสมอง และอีกส่วนหนึ่งอยู่ที่ประสบการณ์ที่น้อยเพียงใด เป็นวินัยของการมองเห็นภาพโดยรวมเห็นทั้งหมด มีกรอบที่มองเห็นความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันมากกว่าที่จะเห็นแค่เชิงเหตุเชิงผล เห็นแนวโน้มรูปแบบการเปลี่ยนแปลง มากกว่าจะเห็นฉาบฉวยหรือผิวเผิน ต้องทำให้คนในองค์กรเห็นความเชื่อมโยงส่งผลซึ่งกันและกันของฝ่ายต่างๆ และการทำอะไรที่มองความสำเร็จอันจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายใหญ่ขององค์กร กิจกรรมที่จะนำมาใช้ในการพัฒนาการคิดอย่างเป็นระบบ ได้แก่

- การคิดเชิงกลยุทธ์ ต้องมีความชัดเจนในเป้าหมาย มีแนวทางปฏิบัติที่หลากหลาย มีความแน่วแน่ในเป้าหมาย และมีวิสัยทัศน์
- การคิดทันการ ไม่ช้าเกินการณ์ มองให้เห็นความจริง บางที่ต้องชิงปฏิบัติก่อนที่ปัญหาจะเกิด
- การเล็งเห็นโอกาส ในทุกปัญหาย่อมมีโอกาส ไม่ย่อท้อ สร้างประโยชน์มองให้ได้ประโยชน์
- การจัดฝึกอบรมโดยวิทยากรผู้เชี่ยวชาญด้านการคิดเชิงวิเคราะห์เชิงสังเคราะห์ การคิดอย่างมีหลักการ เหตุผล เชิงบูรณาการ การคิดแยกส่วน การคิดเชิงระบบ
- ร่วมทำ Reward System กับความคิดดีๆ ที่สามารถต่อยอด Innovation
- การสร้างคู่มือการทำงาน (Job Manual) ในทุกงาน โดยรูปแบบที่ใช้ให้ใช้แบบผังไหลของงาน (Flowchart)
- นำระบบคุณภาพต่างๆ มาใช้อย่างต่อเนื่อง เช่น ISO TQM PMQA เพราะวาระบบคุณภาพเหล่านี้เป็นเครื่องมือเชิงระบบ ซึ่งจะให้บุคลากรมีความคุ้นเคย และใช้ในชีวิตประจำวัน
- มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพราะการพัฒนาการคิดอย่างเป็นระบบไม่สามารถการฝึกอบรมเนื่องจากเป็นวิธีการระยะสั้น โดยจะต้องสร้างวิถีที่ดำเนินการในระยะยาวและทำให้เกิดความเคยชิน



ภาพที่ 4.8 อธิบายหลักการพัฒนาการคิดอย่างเป็นระบบ

ที่มา : เสน่ห์ จุ้ยโต (2548: 185)

**สรุปต้นแบบของคํการแห่งการเรียนรู้ในเรือนจำกลางกำแพงเพชร**

จากการสังเคราะห์เพื่อพัฒนาต้นแบบของคํการแห่งการเรียนรู้ในเรือนจำกลางกำแพงเพชร

สรุปเป็นสาระสำคัญได้ ดังนี้

**ปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่**

1. ปัจจัยด้านบุคคล (Man)
2. ปัจจัยด้านการจัดการ (Management)
3. ปัจจัยเกี่ยวกับการเงิน (Money)
4. ปัจจัยเกี่ยวกับวัสดุอุปกรณ์ (Material)
5. ปัจจัยเกี่ยวกับเทคโนโลยี (Technology)

**ขั้นตอนสำคัญในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้**

1. การวางแผน (Planning)
2. การปฏิบัติตามแผน (implementation)
3. การติดตามประเมินผล (Evaluation)

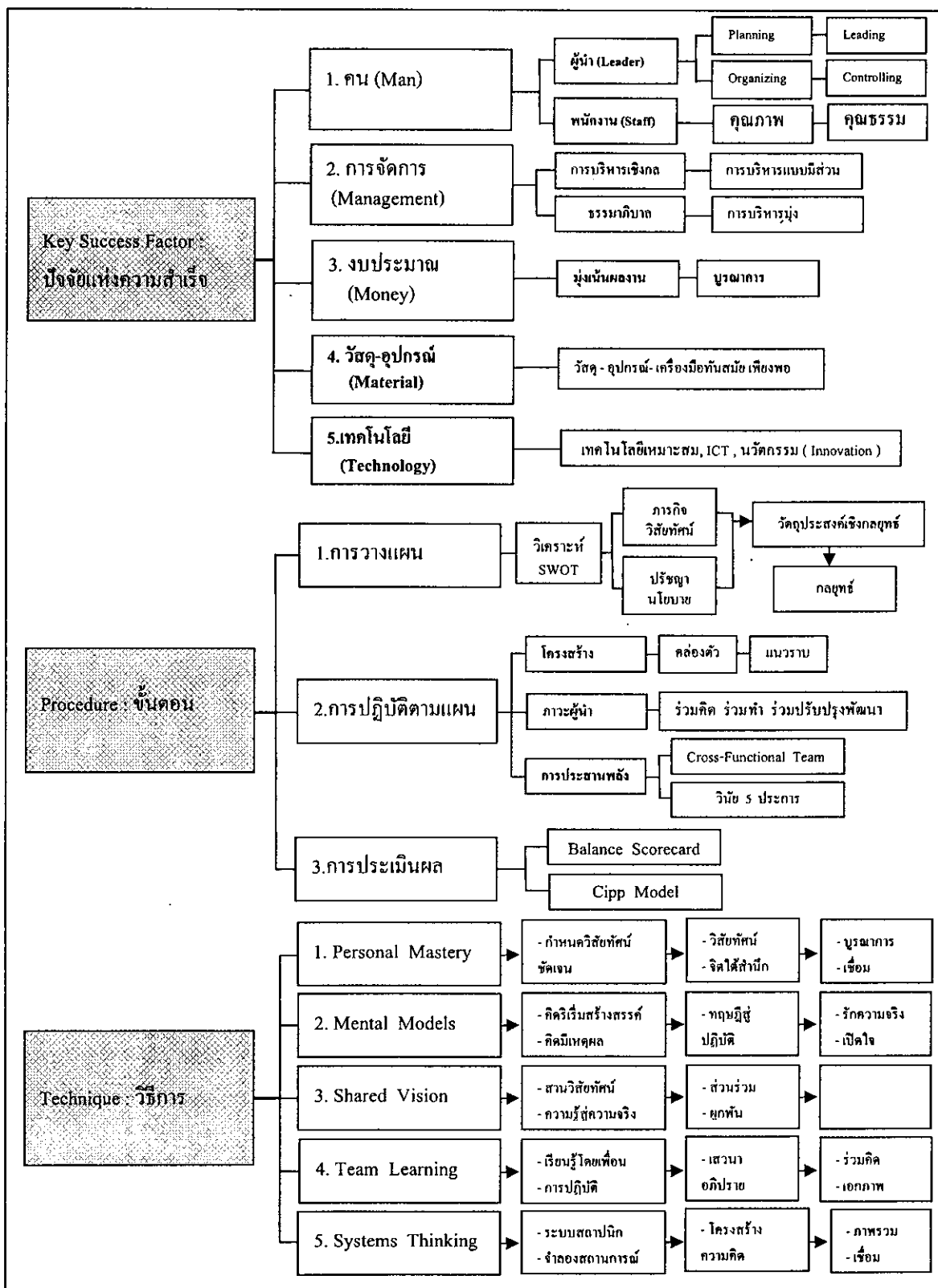
### วิธีการหรือเทคนิค ในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้

1. การพัฒนาเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery)
2. การพัฒนาแบบแผนความคิด (Mental Models)
3. การพัฒนาการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)
4. การพัฒนาการเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)
5. การพัฒนาการคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking)

#### K.P.T. Model

<b>K = Key Success Factor</b>	<b>ปัจจัยแห่งความสำเร็จ</b>
<b>P = Procedure</b>	<b>ขั้นตอน</b>
<b>T = Technique</b>	<b>วิธีการ</b>

สามารถนำเสนอเป็น โมเดล ได้ดังภาพที่ 4.9



ภาพที่ 4.9 ต้นแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ เรือนจำกลางกำแพงเพชร (KPT Model)

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “ต้นแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้” กรณีศึกษาเรือนจำกลางกำแพงเพชร เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการศึกษาข้อมูลจาก (1) จากการทบทวนวรรณกรรม (2) จากหน่วยงานที่ประสบผลสำเร็จในการบริหารงานสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Best Practice) จำนวน 1 หน่วยงาน ได้แก่ โรงพยาบาลบ้านตาก (3) จากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 20 คน โดยแยกเป็นผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารงานที่มีประสบการณ์ในการบริหาร และผู้ทรงคุณวุฒิด้านนักวิชาการ ในสถาบันการศึกษาต่าง ๆ หรือวิทยากรอิสระ ในบทนี้ผู้วิจัยจึงขอนำเสนอผลสรุปการวิจัยได้แก่ การวิเคราะห์ผลการวิจัย การอภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

#### 1. สรุปผลการวิจัย

##### 1.1 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.1.1 เพื่อศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากหน่วยงานที่ประสบผลสำเร็จ จำนวน 1 แห่ง

1.1.2 เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้

1.1.3 เพื่อพัฒนาต้นแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของเรือนจำกลางกำแพงเพชร

##### 1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

###### 1.2.1 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant)

ผู้วิจัยได้คัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตอบแบบสัมภาษณ์ จำนวน 20 ท่าน โดยใช้วิธีคัดเลือกแบบเจาะจง มีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาคัดเลือกดังนี้

- เป็นอาจารย์ที่สอนในสถาบันการศึกษา นักวิชาการอิสระ หรือวิทยากรที่มีความรู้และผลงานเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้
- ผู้บริหารงาน/เป็นผู้ปฏิบัติ สังกัดกรมราชทัณฑ์หรือหน่วยงานอื่น โดยมีความรู้หรือผลงานทางด้านการบริหารหรือผลงานทางวิชาการที่เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

### 1.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสัมภาษณ์ เป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างชนิดปลายเปิด (open-Ended Questions) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น เพื่อสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 20 ท่าน ในการสร้างต้นแบบองค์การแห่งการเรียนรู้

### 1.2.3 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

- 1) ศึกษาจากเอกสารและวิเคราะห์ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)
- 2) ศึกษาจากการสัมภาษณ์เจาะลึก (In-Depth Qualitative Interview) โดยให้ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ

### 1.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา (Content Analysis) และเชิงตรรกวิทยา ตามหลักเหตุและผล

### 1.2.5 ผลการวิจัย

- 1) ผลการศึกษาจากหน่วยงานที่ประสบผลสำเร็จ (Best Practice) ของโรงพยาบาลบ้านตาก

โรงพยาบาลบ้านตากได้พัฒนา “ตัวแบบบูรณาการ 10 ขั้นตอนสู่บ้านคุณภาพสร้างสุข” เพื่อเป็นแม่แบบในการพัฒนาคุณภาพการบริการมุ่งสู่การมีคุณภาพชีวิตที่ดีของชุมชนตาม พันธกิจ วิสัยทัศน์ ปรัชญาและนโยบายของโรงพยาบาล คือ ประชาชนสุขภาพดี (Citizen) เจ้าหน้าที่มีความสุข (Staff) และโรงพยาบาลอยู่ได้ (Organization)

(1) เริ่มต้นที่ฐาน คือใช้กิจกรรม 5 ส เพื่อสร้างนิสัยแห่งคุณภาพและการมีสุขภาพดีทำง่าย ๆ เน้นแนวคิดมากกว่ารูปแบบ มุ่งไปให้ถึง ส ที่ 5 ทำกันเป็นทีม เน้นความคิดสร้างสรรค์มากกว่ารูปแบบตายตัว มีการนำเสนอเพื่อถ่ายทอดความคิดสร้างสรรค์แก่กันและกันทำอย่างต่อเนื่อง สม่่าเสมอ ไม่มีปลูกผักชี เพราะเชื่อว่าผักชีไม่มีทางกลายเป็น ไมยพันธุ์ เน้นถึงคน (ส 4-5) มากกว่ายึดติดแค่สิ่งของ (ส 1-3) ผลที่ได้คืออาคารสถานที่น่าอยู่น่าทำงานถูกหลัก IC ถูกหลักอาชีวอนามัย เกิดสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการสร้างสุขภาพทั้งเจ้าหน้าที่และประชาชน เป็นที่ศึกษาดูงานของทั้งหน่วยงานในจังหวัดและนอกจังหวัด

(2) สร้างบ้านน่าอยู่ ที่ทำงานเป็นที่ใช้เวลา 1 ใน 3 ของชีวิตเจ้าหน้าที่ในหนึ่งวันเราต้องช่วยกันสร้างที่ทำงานให้เป็นเหมือนบ้าน รู้สึกอบอุ่นเมื่อมาอยู่ มีบรรยากาศการทำงานที่ดี ปรับโครงสร้างองค์กรอย่างเหมาะสม มีบรรยากาศองค์กรที่ดี เจ้าหน้าที่รู้สึกปลอดภัย เมื่อประชาชนมาใช้บริการก็รู้สึกปลอดภัย เป็นที่ทำงานน่าอยู่น่าทำงาน (Healthy Workplace)



(3) ผู้บริหารต้องรู้ เป็นจุดเริ่มต้นสำคัญของการพัฒนาที่ผู้บริหารทุกระดับจะต้องมองไปในทิศทางเดียวกันและมองภาพรวมขององค์กรมุ่งสู่เป้าหมายสูงสุดที่กำหนดไว้ ทำให้การนำองค์กรมุ่งไปสู่การสร้างสุขภาพการนำองค์กรให้หลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) และการบริหารแบบหวังผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management) และมีการจัดทำแผนงบประมาณแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Performance Based Budget) โดยมีการกำหนดพันธกิจ (Mission) จุดมุ่งหมาย (Goals) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objectives) นโยบาย (Policy) แล้วแปลงไปสู่แผนปฏิบัติการ (Action Plan) โดยใช้หลักการลิขิตสมดุล (Balanced Scorecard) ที่มีตัวชี้วัด (Indicators) อย่างชัดเจน โดยเน้นไปที่ผลลัพธ์เป็นสำคัญ ทั้งนี้อาศัยการทำงานแบบมีส่วนร่วมของกรรมการบริหารโรงพยาบาลและกรรมการพัฒนาโรงพยาบาลจากภาคประชาชน (Participatory Management) มีผลทำให้เกิดความเชื่อมโยงของแผนในการพัฒนาคุณภาพและสร้างสุขภาพแก่ประชาชน

(4) นำสู่เจ้าหน้าที่ ให้เจ้าหน้าที่ทุกคนร่วมกันจัดทำวิสัยทัศน์ โดยให้ทุกคนร่วมสร้างภาพฝันในอนาคต (Shared Vision) เมื่อได้ภาพฝันมาแล้วก็มาประกาศให้ทุกคนมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้สำเร็จ มีการประชุมชี้แจงสื่อสารการนำองค์กรที่กำหนดขึ้นให้ทุกคนได้รับทราบและถือปฏิบัติ ผู้อำนวยการนัดประชุมทุกฝ่ายพบทุกคนเพื่อให้ข้อมูลพูดคุยปรึกษาหารือพร้อมกับสร้างความมุ่งมั่นที่จะทำ (Commitment) มีการอบรมโดยปูพื้นฐานที่สำคัญเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพ คุณภาพคืออะไร คุณภาพเทคนิคบริการ/พฤติกรรมบริการ มิติสำคัญของคุณภาพ โดยเน้นการอบรมเฉพาะที่จำเป็น ให้เข้าใจหลักการของ HA คือ TQM/CQI คือการร่วมกันคิด ร่วมวางแผน ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ ร่วมประเมิน โดยเน้นการมีส่วนร่วม (Empowerment) ในงานที่รับผิดชอบ

จากนั้นก็กำหนดเป้าหมายร่วม โดยสื่อพันธกิจให้ถึงทุกคน แล้วร่วมกันสร้างวิสัยทัศน์ คำขวัญ ค่านิยมที่ใช้ร่วมกัน กระตุ้นให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่สำคัญคือ วัฒนธรรมคุณภาพ, วัฒนธรรมการเรียนรู้และวัฒนธรรมการสร้างสุขภาพ จัดให้เจ้าหน้าที่ทุกคนไปศึกษาคูงาน โรงพยาบาลอื่นๆ เพื่อสร้างความตื่นตัว มีการจัดอบรมกันเอง เรียนรู้จากตำราและงานประจำเป็น Learning by & Reading ช่วงแรกจะเน้นการเรียนรู้ (Copy & Development) แต่สุดท้ายก็พบว่าที่ Copy มานั้นใช้ไม่ได้ต้องเริ่มคิดจากฐานของตัวเอง จึงเกิดเป็นการเรียนรู้ (Research & Development) ขึ้น

(5) สามัคคีคือพลัง เป็นการสร้างทีม บุคคลในทีมหรือกลุ่ม จะผูกพันกันมากขึ้นขึ้นอยู่กับระยะเวลาที่ใช้ร่วมกัน, ความยากง่ายของการรวมกลุ่ม, ขนาดกลุ่ม, อุปสรรคภายนอกและความสำเร็จในอดีต โดยพยายามสร้างสิ่งเหล่านี้ให้เกิดขึ้นกิจกรรมที่ทำ คือทำโอดี

นอกพื้นที่ 2 ครั้ง เพื่อวิเคราะห์องค์กร โดยทีมจากมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ที่อุทยานแจ้ซ้อน ลำปาง เพื่อกระตุ้น สร้างขวัญกำลังใจ และสร้างเป้าหมายร่วมกัน ทำโดยทีมของโรงพยาบาลเอง ที่หาดนางรำ ชลบุรี กิจกรรมที่เน้นเป็นการสอดแทรกไปกับการทำงานประจำเป็นมินิโอดี ซึ่งจะมียุ่่มาก เช่นกีฬาภายในภายนอกหน่วยงาน, การทำสวนหย่อม, แทรกในกิจกรรม 5 ส, งานประเพณีสำคัญๆ ต่าง ๆ ทำให้ได้ทั้งทีม ทั้งงาน และชุมชน

(6) **ตั้งทีมพัฒนา** สืบลงไปหาเจ้าหน้าที่ก่อนแล้วจึงตั้งคณะกรรมการ โดยใช้หลักการ 3 ประสาน คือ มีทีมหนุน ทีมทำ ซึ่งเรียกว่า ทีม 3 ผัน คือ นำผัน, ทอผัน และสานผัน (ไตรสิกขา) นำกรรมการคุณภาพทุกประเภทมาจัดให้เป็นทีมเดียวกัน คณะกรรมการต่างๆ ในโรงพยาบาลให้เป็นชุดเดียวโดยทีมทำก็มีทีมคร่อมสายงานตามกลุ่มผู้ป่วยและกลุ่มกิจกรรมกับทีมทำในหน่วยงาน ให้ทุกคนทำหน้าที่ของตนเอง

(7) **ค้นหาหลักการ** ให้ทุกคนมองเห็นภาพรวมให้ได้ ให้เห็นว่าอยากทำ และไม่รู้สักว่ายาก แก่นแท้หรือหัวใจสำคัญของ HA คือ ลูกค้ำเป็นจุดศูนย์กลาง, ทำงานเป็นทีม, พัฒนาอย่างต่อเนื่อง ถ้ามี 3 อย่างนี้ก็คือว่ามี HA แล้ว โดยคุณภาพคือการตอบสนองต่อความต้องการ (Need) และความคาดหวังของลูกค้า (Expectation) ใช้ 3 ขั้นตอน คือ RM, QA, CQI มีเกณฑ์ที่ช่วยให้ทำก็คือ มาตรฐานที่มีทั้งระดับ ร.พ. และระดับหน่วยงานที่เรียกว่า GEN มี 9 ข้อ และมีเครื่องมือในการทำกิจกรรมคุณภาพ ซึ่งเน้นทุกคนมีส่วนร่วมในส่วนที่ตนเองเกี่ยวข้อง ทั้งร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมประเมินแก้ไข (TQM) เมื่อทำไปแล้วต้องมี ตัวชี้วัด (Indicators) และเสียงสะท้อนจากลูกค้า (Customer voice) ทุกหน่วยใช้หลัก PDCA

(8) **สานสู่การปฏิบัติ** คนในองค์กรสำคัญทุกคน เหมือนภาพต่อจิ๊กซอว์ จะขาดใครหรือส่วนใดไปภาพก็จะไม่สมบูรณ์ ที่สำคัญคือ ให้ทำเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับงานประจำ ไม่แยกออกจากการงานประจำ ไม่ถือว่าเป็นงานใหม่อีกงานหนึ่ง นั่นคือ ทำงานประจำให้ดีด้วยหัวใจของ HA ทำตามลำดับขั้นของ HA 3 ขั้นใช้วงจรคุณภาพของเคมิ่ง PDCA มาช่วย รับฟังเสียงสะท้อนจากลูกค้า วิเคราะห์ปัญหาโดยใช้หลักอริยสัจ 4 ทำไปเรียนรู้ไป

ขั้นทบทวน (RM) มีการทบทวน 13 หัวข้อสำคัญโดยทำทุก 6 เดือน แล้วนำมาแก้ไขปรับปรุง

ขั้นประกันคุณภาพ (QA)จากการทบทวนกิจกรรมจากการประเมิน ทำให้นำมาเขียนเป็นเอกสารคุณภาพ โดยแบ่งออกเป็นคู่มือคุณภาพ, ระเบียบปฏิบัติ, วิธีปฏิบัติ, แผนคุณภาพ หรือ CPG

ขั้นวัฒนธรรมคุณภาพ ได้มีการนำเกณฑ์มาตรฐาน 6 หมวด 20 บท มาใช้เป็นกรอบในการดำเนินกิจกรรมคุณภาพ มีการบริหารในเรื่องสำคัญของโรงพยาบาลอย่างมี

หลักการ ขั้นตอนนี้ทำให้มีการพัฒนาคุณภาพบริการอย่างต่อเนื่อง โดยเน้นแนวคิดของการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management) ประกอบด้วยแนวคิดหลัก 8 ประการ คือ Commitment to Quality (ผูกพันต่อคุณภาพ), Customer focus (มุ่งเน้นลูกค้า), Total Involvement (เกี่ยวข้องกับทุกคนทุกส่วน), Humanity (คำนึงถึงความเป็นมนุษย์), Continuous Improvement (พัฒนาอย่างต่อเนื่อง), Education & Training (มีการศึกษาอบรม), Scientific Tools & Techniques (ใช้เครื่องมือทางวิทยาศาสตร์), Process oriented (เน้นกระบวนการ)

ขั้นวัฒนธรรมสร้างสุขภาพ ให้ทุกคนถือเป็นหน้าที่สำคัญในการสร้างสุขภาพตนเองและคนในครอบครัว ให้การทำงานประจำเป็นไปเพื่อการสร้างสุขภาพแก่ประชาชน และชุมชน กำหนดให้ทุกงานมีส่วนเกี่ยวข้องในการสร้างสุขภาพ โดยกำหนดในแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการอย่างชัดเจน ให้ทุกงานสามารถตอบได้ว่างานของตนมีส่วนเกี่ยวข้องกับการสร้างสุขภาพอย่างไรบ้าง เป็นการใช้นโยบายของการจัดการสร้างสุขภาพทั่วทั้งองค์กร หรือการจัดการสุขภาพโดยรวม (Total Healthy Management) ซึ่งประกอบด้วยแนวคิดและค่านิยมหลัก 9 ประการ คือ Focus on Health (มุ่งเน้นสุขภาพ), Strategic driven (นำพาดด้วยกลยุทธ์), Empowerment (จุดด้วยการเสริมพลัง), Citizen & Community focus (มุ่งหวังชุมชน), Service & Process Management (เปี่ยมสิ้นการจัดการ), Creativity & Innovation (สร้างสรรค์นวัตกรรม), Teamwork & Commitment (ทำด้วยทีมที่มุ่งมั่น), Participation (สานฝันอย่างมีส่วนร่วม) และ Sustainability (รวมพลังอย่างยั่งยืน)

ขั้นวัฒนธรรมการเรียนรู้ ที่เน้นการเรียนรู้ในกลุ่มผู้ปฏิบัติ ดึงเอาความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) ในผู้ปฏิบัติงานออกมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) เพื่อต่อยอดองค์ความรู้ สร้างสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ โดยเน้นการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง (Participation) ทั้งร่วมคิด ร่วมทำ และร่วมรับผิดชอบ เน้นการเปิดใจกว้าง (Open mind) ยอมรับความแตกต่างที่พยายามหาความเห็นร่วม (Consensus) และการเปิดโอกาสให้ทุกคนได้ทำงาน ได้มีโอกาสตัดสินใจในสิ่งที่เขารับผิดชอบ (Empowerment) โดยมีการจัดการความรู้ตาม LKASA Model คือ การจัดการให้เกิดการเรียนรู้ (Learning), การจัดการให้เกิดองค์ความรู้ (Knowledge Organizing), การจัดการให้เกิดการใช้ความรู้ (Knowledge Acting), การจัดการให้เกิดการแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) และการจัดการให้เกิดชุมชนทรัพย์สินความรู้ (Knowledge Assets)

(9) *จัดการประเมิน* เมื่อเราทำอะไรก็ตามเราจะดูว่าดีขึ้นหรือไม่เราก็ต้องมีการประเมิน และตัวเราต้องทำตัวเป็นแก้วน้ำไม่เต็มตลอดเวลาเพื่อคอยรับฟังข้อเสนอแนะไม่ป้องกันตัวเองมากเกินไป โดยการประเมินอาจประเมินตั้งแต่กระบวนการทำงาน, หรือผลของงานก็ได้ แต่ที่ควรเน้นการประเมินผลของงาน หรือผลสัมฤทธิ์ มีตั้งแต่ผลผลิต (Output), ผลลัพธ์ (Outcomes) และผลกระทบ (Impact/Ultimate outcomes)

(10) **เดินสู่จุดหมาย** โรงพยาบาลบ้านตากมีเป้าหมายจะทำให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดี, โรงพยาบาลอยู่ได้ และเจ้าหน้าที่มีความสุข ซึ่งจากการดำเนินกิจกรรมต่างๆ และตัวชี้วัดทั้งงานและดัชนีสุขภาพของประชาชนดีขึ้น ประชาชนส่วนใหญ่เมื่อเจ็บป่วยจะนึกถึงและมาโรงพยาบาลบ้านตากก่อนจากเดิมที่เคยมองข้าม ส่วนของเจ้าหน้าที่ก็มีอัตราการขาดงานและอัตราการโยกย้ายต่ำมาก และมีส่วนร่วมกิจกรรมเป็นอย่างดีโดยไม่ต้องบังคับ สามารถทำงานเป็นทีม และจัดกิจกรรมต่างๆ ให้ลุล่วงไปได้ด้วยดี แม้บางครั้งผู้อำนวยการโรงพยาบาลไม่ได้อยู่ร่วม จนโรงพยาบาลบ้านตากผ่านการประเมินเป็นโรงพยาบาลคุณภาพ (Hospital Accreditation) เป็นสถานที่น่าอยู่น่าทำงานระดับทอง (Healthy workplace) และเป็นโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพ (HPH-Healthy Thailand & HPH Accredited) โดยผ่านการประเมินในครั้งเดียวกัน

## 2) วิเคราะห์สังเคราะห์จากผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านนักวิชาการและนักบริหาร

### (1) ขั้นตอนสำคัญในการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

ผู้ทรงคุณวุฒิทั้งสองกลุ่มมีความคิดเห็นที่สอดคล้องต้องกันเป็นขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวางแผน ให้ความสำคัญกับผู้นำหรือผู้บริหารระดับสูงขององค์กรต้องมีความรู้ด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง และมีความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กร ไปสู่องค์กรสมัยใหม่ ให้ความสำคัญกับนโยบายต้องชัดเจน การวางแผนร่วมกันการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม ค่านิยมหลัก กลยุทธ์หลัก

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินงานตามแผน ให้ความสำคัญกับ ทีมงาน/ คณะกรรมการ/บุคลากร ต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้เรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ เรียนรู้ร่วมกัน พัฒนาร่วมกันอันจะก่อให้เกิดความสามัคคีมุ่งสู่แนวทางเดียวกัน

- กระบวนการบริหารการจัดการที่ให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วม รวมถึงการได้รับผลประโยชน์ร่วมกัน

- การจัดสรรทรัพยากรเทคโนโลยี

- กระบวนการดำเนินการที่สะท้อนวินัย 5 ประการ

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินผล ให้ความสำคัญกับ

- การประเมินผลงานร่วมกัน

- การปรับปรุงแก้ไข ( Feed Back)

- การประเมินผลแผนกลยุทธ์ LO

### (2) ปัจจัยสำคัญในการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

ผู้ทรงคุณวุฒิทั้งสองกลุ่ม มีความเห็นว่าปัจจัยสำคัญในการพัฒนา

องค์การแห่งการเรียนรู้ แยกเป็น 3 ด้าน คือ

- ปัจจัยด้านทรัพยากรบุคคล ได้แก่

ผู้นำ/ผู้บริหารระดับสูง มีส่วนสำคัญมากเพราะเป็นผู้กำหนด

ทิศทางขององค์กร ไปข้างหน้า เสมือนนายท้ายเรือ

พนักงาน/ทีมงานมีส่วนสำคัญเช่นกัน เพราะจะเป็นตัวจักรสำคัญ

ในการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ต่างๆ ได้มีประสิทธิภาพแค่ไหน เครื่องเดินเข้าเดินเร็ว การเดินทาง จะไปถึงจุดหมายปลายทางอย่างไร ก็ขึ้นอยู่กับบุคลากรเปรียบเสมือนฝีพายที่ออกแรงอย่างพร้อมเพรียงกัน มีความสมัครสมานสามัคคี

- ปัจจัยด้านกระบวนการดำเนินงาน ได้แก่ เครื่องมือทางด้าน การบริหาร/กิจกรรมต่าง ๆ เช่น กิจกรรม KM. HPD Balance scorecard การวัดผลการปฏิบัติ (Performance Measurement) กิจกรรม 5 ส.

- วัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน

- บรรยากาศในการเรียนรู้ การปกครอง เผด็จการ ประชาธิปไตย

- การให้รางวัล เสมอภาค ยุติธรรม โปร่งใส

- ปัจจัยด้านงบประมาณเทคโนโลยี เช่น

- การมีงบประมาณไปสนับสนุนอย่างพอเพียง ต่อเนื่อง ระบบการบริหารการเงินที่มีประสิทธิภาพ

- เทคโนโลยีสื่อสารครบ พร้อม เช่น ห้องสมุด วารสาร Internet

### (3) ปัญหาสำคัญในการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเห็นสอดคล้องกันถึงปัญหาสำคัญในการพัฒนา องค์การสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ด้านผู้นำองค์กร ขาดภาวะผู้นำ ขาดความเข้าใจ ด้านบุคลากร ขาดความรู้ความเข้าใจ ต่างคนต่างทำงาน ด้านวัฒนธรรมองค์กร การยึดติดกับตำแหน่ง การต่อต้าน การเปลี่ยนแปลง ความไม่เอาไหนของผู้นำ ความมีอคติสูง ความไม่เข้าใจ LO

### (4) เทคนิคการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้

#### ก. การพัฒนาเป็นบุคคลที่รอบรู้

ผู้ทรงคุณวุฒิทั้งสองกลุ่ม ได้เสนอแนวทางที่เหมือนกัน สอดคล้อง ตรงกันในประเด็นดังนี้

ส่วนขององค์กรหรือผู้บริหาร มีการมอบหมายงานที่เหมาะสม ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากร ได้ศึกษาต่อ การฝึกอบรมที่เกี่ยวกับงานในหน้าที่การสร้างบรรยากาศ

อาคาร สถานที่ให้เอื้อต่อการเรียนรู้ การจัดให้มีแหล่งเรียนรู้พื้นฐาน เช่น ห้องสมุด มุมเรียนรู้ บอร์ดข่าวสาร วารสาร เอกสารสิ่งพิมพ์ต่างๆ กิจกรรม 5 ส.

ส่วนของบุคลากร ต้องให้ความสำคัญใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่องพัฒนาตนเองให้มีความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ มีเป้าหมายส่วนบุคคล (vision) ต้องทำงานเป็นทีมเปิดใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นได้ ทำงานเป็นทีม ร่วมกลุ่ม

#### ข. การพัฒนาแบบแผนความคิด

การพัฒนาต้องเกิดจากผู้บริหารเสมอ หากผู้บริหารไม่สนับสนุน การพัฒนาต่างๆ ก็ไม่อาจประสบความสำเร็จได้ การพัฒนาแบบแผนความคิดจึงแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนของผู้บริหาร และส่วนของผู้ปฏิบัติ

ส่วนของผู้บริหาร ต้องเป็นตัวแบบในเชิงพฤติกรรม (Role Model) สร้างบรรยากาศการทำงานไม่เป็นทางการมากเกินไป จัดให้มีกิจกรรมการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ จัดกิจกรรมกึ่งวิชาการ กึ่งทางการ ร่วมกันคิด ร่วมกันแย้ง ช่วยกันตอบ จัดกิจกรรมวิเคราะห์ตนเอง กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ กิจกรรมกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ จัดให้มีระบบพี่เลี้ยง ต้องสนับสนุน เครื่องมือ งบประมาณอย่างต่อเนื่อง

ส่วนของผู้ปฏิบัติ เข้าฝึกอบรม สร้างเสริมประสบการณ์การเรียนรู้ ความสามารถของตนเอง การรักการอ่าน การศึกษาค้นคว้า การเข้าถึงระบบจริง การทดสอบความคิด ความเชื่อของตนเองอยู่เสมอ การปรับตัวให้ทันต่อสภาพแวดล้อม อย่ายึดติดความคิดความเชื่อแบบเดิมๆ การปรับทัศนคติให้เหมาะสมกับเวลา สถานที่ การมีทักษะในการฟัง มีการเปิดใจยอมรับความคิดเห็นได้ พูดยุติได้ มีคนรับฟัง มีความคิดเห็นที่แตกต่างได้ มีความอ่อนน้อมถ่อมตน

#### ค. การพัฒนาการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม

ส่วนของผู้บริหาร ให้นโยบายการบริหารแบบมีส่วนร่วม การกำหนดวิสัยทัศน์องค์กรต้องมีพลัง มีชีวิตชีวา สามารถเป็นจริงได้ ต้องสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ร่วมกัน จัดเวทีแสดงความคิดเห็น เพื่อการวางแผนและพัฒนาาร่วมกัน กิจกรรมสานฝัน ช่วยกันฝัน รวมความฝัน ช่วยกันสร้างฝัน (Vision) กิจกรรม Dialog Me Mental Models และ Team Learning

ส่วนของผู้ปฏิบัติ พัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล สร้างค่านิยมร่วมของทีมงานสร้างวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ทีมงาน และวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล การร่วมกันสร้างยึดมั่นสัญญาในกลุ่มสมาชิก พัฒนาร่วมกัน ความจงรักภักดีต่อองค์กร

#### ง. การพัฒนาการเรียนรู้เป็นทีม

ส่วนของผู้บริหาร จัดโครงสร้างองค์กรที่สนับสนุนให้พนักงาน

ในองค์กรเรียนรู้ร่วมกัน สร้างระบบคุณภาพ คุณธรรม จัดการฝึกอบรมโดยใช้วิทยากรจากในหน่วยงาน เน้นการใช้กิจกรรมกลุ่ม การเรียนรู้แบบ Action Learning สร้างชุมชนฝึกปฏิบัติ การสร้างทีม Teem Building ที่ถูกต้อง จากนั้นสมาชิกใจเรียนรู้ร่วมกันได้เอง การให้รางวัลเป็นทีม กระตุ้นให้มีการนำ Innovation มาใช้ในการแก้ปัญหา การสร้างบรรยากาศทำงานแบบมีส่วนร่วม การไว้วางใจกัน การสื่อสารแบบเปิดเผย การบริหารงานแบบโปร่งใส จัดให้มีการเรียนรู้ข้ามสายงาน Cross Function กิจกรรม 3 D – Dialogue – Discussion – Development กิจกรรม 5 ส.

ส่วนของผู้ปฏิบัติ การร่วมกันสร้างวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร การให้ความร่วมมือ ร่วมใจ ในกิจกรรมกลุ่มการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับคนอื่นได้ ให้คำชมเชยเพื่อนในทีม ให้เกียรติยกย่องผู้อื่น การเข้าใจบทบาทหน้าที่ตนเอง

#### จ. การพัฒนาการคิดอย่างเป็นระบบ

เป็นวินัยระดับบุคคลที่จะต้องพัฒนาให้เกิดขึ้นทั้งในส่วนของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติ โดยเฉพาะผู้บริหารที่เป็นผู้กำหนดทิศทางขององค์กร จำเป็นต้องพัฒนาการคิดอย่างเป็นระบบ เทคนิคการพัฒนาจึงมีตัวชี้วัด การฝึกอบรมโดยวิทยากรผู้เชี่ยวชาญด้านการคิดเชิงวิเคราะห์ เชิงสังเคราะห์ การคิดอย่างมีหลักการ เหตุผล การคิดเชิงบูรณาการ การคิดแยกส่วน การคิดเชิงระบบ การประชุมแสดงความคิดเห็น การปฏิบัติงานและแก้ไขปัญหาอย่างสม่ำเสมอ การหมุนเวียนสับเปลี่ยนหน้าที่การทำงาน การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน รวมทั้งมีแผนงานและ KPI (ตัวชี้วัด) ที่สามารถปฏิบัติได้ การสร้างนิสัยการคิดการแสดงออกของความคิด การเจรจาให้มีระบบนำเชื่อถือ การให้ความรู้ระบบ Mind mapping การร่วมทำ Reward System กับความคิดดีๆ ที่สามารถต่อยอด Innovation

## 2. อภิปรายผล

ต้นแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น เรียกว่า KPT Model ได้แก่

K = Key Success Factor : ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

P = Procedure : ขั้นตอน

T = Technique : วิธีการ

สามารถอธิบายได้ ดังนี้

2.1 ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor) คือ ปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญ และมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการพัฒนาองค์กรเพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยได้ทำการ

วิเคราะห์จากตัวอย่างหน่วยงานที่ประสบผลสำเร็จและจากผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 2 สาขา แล้วนำมาสังเคราะห์ผสมผสานกับกรอบแนวคิดทางรัฐประศาสนศาสตร์ได้ปัจจัยที่สำคัญจำนวน 5 ปัจจัย

### 2.1.1 ปัจจัยเกี่ยวกับคน (Man)

- ผู้นำระดับสูง ได้แก่ ผู้บัญชาการเรือนจำ
- ผู้นำระดับกลาง ได้แก่ ผู้อำนวยการ/หัวหน้าฝ่าย
- ระดับพนักงานผู้ปฏิบัติงาน

ปัจจัยเกี่ยวกับคนหรือทรัพยากรบุคคลถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในบรรดาปัจจัยทางการบริหารเพราะเป็นเป็นผู้ที่บริหารปัจจัยอื่นให้มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะปัจจัยเกี่ยวกับผู้นำถือว่าเป็นหัวใจสำคัญในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังคำกล่าวที่ว่า“ได้ผู้นำดี มีความสำเร็จไปแล้วครึ่งหนึ่ง ผู้นำที่ยิ่งใหญ่คือ “ผู้นำที่นั้งอยู่ในหัวใจคน ไม่ใช่ นั่งอยู่บนหัวคน” (เสน่ห์ ชูโชโต: 2548: 130) ผู้ทรงคุณวุฒิ กล่าวว่า People Focus ทุกๆ ระดับ – บริหาร – จัดการ – ปฏิบัติการ (ประยุทธ ชูสอน: 2551) ผู้ทรงคุณวุฒิอีกท่านหนึ่ง กล่าวว่า ผู้นำเบอร์หนึ่งต้องชัดเจนว่าเรื่อง LO สำคัญ ผู้นำทุกระดับต้องช่วยกัน Drive และเข้าใจอย่างแท้จริงว่า LO คืออะไร โดยกล่าวโดยสรุปว่า “ผู้นำมีส่วนสำคัญมากในการพัฒนา” ต้องทำให้เห็นเป็นตัวอย่าง (มงคลชัย วิริยะพินิจ: 2551) ผู้ทรงคุณวุฒิกล่าวว่า ผู้นำขององค์กรที่มีคุณธรรม และนำการเปลี่ยนแปลงได้ (เรขา อรัญวงศ์: 2551) จากการศึกษาปัญหาที่สำคัญในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้จากผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านผู้นำได้แก่ ผู้นำขาดภาวะผู้นำ และความจริงจังในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร (อำนาจ วัดจินดา: 2551) ผู้นำที่ขาดวิสัยทัศน์ ขาดความรับผิดชอบและไม่ใฝ่รู้ คลาดกรในองค์กรที่ขาดความรับผิดชอบ ขาดกำลังใจ / แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน (เรขา อรัญวงศ์: 2551) ปัจจัยด้านตัวผู้บริหารองค์กร ไม่มีภาวะผู้นำไม่จริงจังการพัฒนาไม่ต่อเนื่อง (กนกอร สมปราชญ์: 2551) ผู้นำเบอร์หนึ่งไม่เข้าใจ LO อย่างแท้จริง และไม่เอาจริงเอาจัง LO วัดหรือ Measure ถ้าหากมี Benefit ที่เป็นนามธรรม ทำให้คนหรือเจ้านายในองค์กรหรือผู้บริหารองค์กรไม่เห็นค่าเท่าใดนัก (มงคลชัย วิริยะพินิจ: 2551) ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญ ทุกคนไม่เห็นประโยชน์จาก LO ขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับ LO, KM (พรพรรณ ภูมิภู: 2551) ความเชื่อของพนักงาน การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง การเพิกเฉยไม่สนใจ ไม่ให้ความร่วมมือ ความดื้อรั้น ปิดกั้นความคิดในแง่บวก การไม่เป็นผู้เปิดกว้าง ไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ความมีอัตตาสูง การไม่เห็นประโยชน์ในสิ่งที่จะทำ (เพลินใจ แค้เกษม: 2551) ผู้บริหารขององค์กรไม่ลงมามีบทบาท และใช้ภาวะผู้นำ คนในองค์กรขาดวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ (ปรียาพร ศรีมงคล: 2551) สมาชิกในองค์กรมีความคิดยึดติดว่า “ฉันเป็นของฉันอย่างนี้” สมาชิกในองค์กรคิดว่าผลที่เกิดขึ้น เหตุมาจากภายนอกองค์กร สมาชิกในองค์กรคิดและหลงยึดอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบเป็นหลัก สมาชิกในองค์กร แก่ใจ มองปัญหาเป็นเรื่องๆ ไป ไม่คิดในองค์กรรวม สมาชิก



ในองค์กร อยู่ในสภาพแวดล้อมที่สะดวกสบายไม่รู้ร้อนรู้หนาว ไม่รับรู้ในการเปลี่ยนแปลง สมาชิกในองค์กร หลงยึดเอาประสบการณ์ที่ผ่านมาเป็นตัวตัดสิน (พิรุณ หน่อแก้ว: 2551) ผู้บริหารขาดการปรับเปลี่ยน กระบวนทัศน์ ความคิด และวิธีการบริหารงาน ขาดการพัฒนา และยกระดับสมรรถนะ ของบุคลากรในการบริหารการเปลี่ยนแปลง บุคลากรในองค์กรขาดความรู้ เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง และปัญหาตลอดจนภัยคุกคามองค์กร (ทองใบ กิ่งแก้ว: 2551)

ดังนั้น ปัจจัยเกี่ยวกับคนหรือทรัพยากรบุคคลจึงมีความสำคัญและจำเป็น โดยเริ่มตั้งแต่ผู้นำระดับสูง ได้แก่ผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ผู้บริหารระดับสูง จะต้องมีความรู้สูง ต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง สร้างบรรยากาศภายในหน่วยงาน เปิดโอกาสและสนับสนุนการศึกษา การฝึกอบรม การศึกษาดูงานของพนักงานอย่างเต็มที่ เพื่อให้มีสมรรถนะสูง มีการทำงานเป็นทีม จึงจะทำให้การพัฒนาประสบผลสำเร็จได้

### 2.1.2 ปัจจัยเกี่ยวกับการจัดการ (Management)

ปัจจัยเกี่ยวกับการจัดการ (Management) เป็นปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญรองลงมาจาก ทรัพยากรบุคคล มีนักวิชาการ ได้กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารที่ขาดทฤษฎีรองรับก็เหมือนกับการบริหารที่ไร้เข็มทิศไร้หลักประกัน ไร้หลักยึด และไร้ระบบ ทำงานยากที่จะประสบผลสำเร็จได้ (เสน่ห์ จุ้ยโต: 2548 หน้า 12) ได้มีผู้ทรงคุณวุฒิแสดงความเห็นเกี่ยวกับปัจจัยสำคัญเกี่ยวกับงาน หรือการจัดการ ไว้ ดังนี้ Process of LO, Strategy, Change Management, Management Team, Leadership, Customer Needs (จารุณี ดันติเวชวุฒิคุณ: 2551) การบริหารเชิงกลยุทธ์ การจัดการและพัฒนาบุคลากร การสร้างพลังอำนาจแก่บุคลากร (Empowerment) บรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่ดี การทำงานเป็นทีม วัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร (กนกอร สมปราษฎ์: 2551) กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) ค่านิยมองค์กร (Values) และวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) การมีส่วนร่วมของบุคลากร (อำนาจ วัชรจินดา: 2551) การทำงานเชิงบูรณาการในแนวราบให้มากขึ้น การทำงานด้วยหลักธรรมาภิบาล (ทองใบ กิ่งแก้ว: 2551) วัฒนธรรมขององค์กร ระบบการศึกษา อบรม นโยบายและยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล (อายุตน์ สิริพันธุ์: 2551)

ดังนั้น ปัจจัยทางการบริหารด้านงานหรือการจัดการจึงมีความสำคัญในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งผู้บริหารจะต้องเลือกใช้หลัก ทฤษฎีทางการบริหารจัดการที่เหมาะสม

### 2.1.3 ปัจจัยเกี่ยวกับเงิน (Money)

ปัจจัยเกี่ยวกับเงิน (Money) เป็นปัจจัยทางการบริหารที่สำคัญปัจจัยหนึ่ง เพราะการดำเนินกิจกรรม โครงการใดๆ แล้ว หากขาดซึ่งงบประมาณในการดำเนินงานก็เป็นได้แก่โครงการในฝัน ที่ไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้ งบประมาณจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อน

โครงการต่างๆ ไปข้างหน้า และจะต้องมีอย่างพอเพียงจึงจะทำให้โครงการสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี จากการศึกษาปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้จากผู้ทรงคุณวุฒิและให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านการเงิน ได้แก่ ปัจจัยด้านเงิน วัสดุอุปกรณ์ สถานที่ที่เหมาะสมเพียงพอ (เรขา อรัญวงศ์: 2551) Resources เรื่องคน, เงิน, เทคโนโลยี Support (วิวัฒน์ ปันนิตามัย: 2551) การงบประมาณ สนับสนุน (พรพรรณ ภูมิภู: 2551) ปัจจัยในการบริหารองค์กรต้องสนับสนุนและเพียงพอ ซึ่งประกอบด้วย Man: บุคลากร หรือสมาชิกในองค์กร, Money: งบประมาณ การเงินในการสนับสนุน, Material: วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือในการอำนวยความสะดวก, Management: การบริหารจัดการที่ดี ภายในองค์กร, Mind: จิตใจของสมาชิกขององค์กรต้องพร้อมและเสถียร (พิรุณ น้อยแก้ว: 2551)

ปัจจัยการบริหารด้านเงินงบประมาณจึงมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นอย่างยิ่ง ในการขับเคลื่อนแผนงาน โครงการต่างๆ การพัฒนาบุคคล ตลอดจนการจัดซื้อจัดหา วัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัยมาใช้ในการปฏิบัติงาน

#### 2.1.4 ปัจจัยเกี่ยวกับวัสดุ อุปกรณ์ (Material)

ปัจจัยเกี่ยวกับวัสดุอุปกรณ์ หมายถึง วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ ก็มีความสำคัญ หากเป็นวัสดุอุปกรณ์ที่เก่าล้าสมัย ก็จะทำให้เสียเวลา จึงจำเป็นต้องมีอย่างเพียงพอและมีความทันสมัย มีความเหมาะสม มีประสิทธิภาพ เช่น กล้องวงจรปิด สำหรับจับความเคลื่อนไหวและสามารถบันทึกข้อมูลได้นำมาเป็นหลักฐานกับผู้กระทำผิดต่างๆ ได้ ทำให้ลดการใช้กำลังคนแทน เครื่องมือปราบจลาจล กล้องถ่ายภาพ สำหรับบันทึกภาพระยะไกลได้ เป็นต้น จากการศึกษาปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้จากผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านวัสดุ อุปกรณ์ ได้แก่ ถ้าปัจจัยในเรื่องของคน อุปกรณ์ เทคโนโลยี มีครบก็น่าจะเป็นตัวแปรในการสร้าง LO ได้ (ปาริชาติ คุณปลื้ม: 551) ปัจจัยด้านเงิน วัสดุอุปกรณ์ สถานที่ที่เหมาะสมเพียงพอ (เรขา อรัญวงศ์: 2551) Material: วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือในการอำนวยความสะดวก (พิรุณ น้อยแก้ว: 2551)

#### 2.1.5 ปัจจัยเกี่ยวกับเทคโนโลยี (Technology)

ปัจจัยด้านเทคโนโลยี Technology ในการบริหารจัดการสมัยใหม่ในปัจจุบัน มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องใช้ระบบการสื่อสาร สื่ออิเล็กทรอนิกส์ เทคโนโลยีสมัยใหม่ และนวัตกรรม ให้เกิดความสะดวกรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพมาก จากการศึกษาปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้จากผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านเทคโนโลยี ได้แก่ สื่อ /อุปกรณ์/เทคโนโลยี ที่ช่วยสร้างความรู้ เช่น ห้องสมุด หนังสือ วารสาร Internet (ปาริชาติ คุณปลื้ม: 2551) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (อำนาจ วัชรจินดา: 2551) เทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ (กนกอร สมปราษฎ์: 2551) มีเทคโนโลยี นวัตกรรมสนับสนุน (พรพรรณ ภูมิภู: 2551)

**2.2 ขั้นตอน (Procedure)** หมายถึง ขั้นตอนในการดำเนินการเพื่อพัฒนาเรือนจำกลาง กำแพงเพชรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งถือว่าเป็นขั้นตอนของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management) ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนใหญ่ คือ 1. การวางแผน (Strategic Planning) 2. การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) และ 3. การประเมินผล (Strategic Evaluation)

### 2.2.1 การวางแผน (Planning)

การวางแผน หมายถึง การกำหนดเป้าหมายว่าจะทำอะไร ทำอย่างไร ทำที่ไหน ต้องใช้ทรัพยากรเท่าไร การวางแผนจึงมีความสำคัญ ขั้นตอนแรกในการวางแผนต้องทำการศึกษาสภาพทั่วไปขององค์กร โดยใช้เทคนิค SWOT เพื่อให้รู้จุดอ่อน จุดแข็ง ภัยคุกคาม และโอกาส ในส่วนของการกำหนดพันธกิจ ต้องสามารถสนองตอบต่อวิสัยทัศน์ และครบถ้วนตามภารกิจหลัก/หน้าที่หลักขององค์กร มีแผนยุทธศาสตร์ และการจำแนกประเด็นยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน และในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ ประกอบด้วยกลยุทธ์ โครงการ กิจกรรม จากการศึกษาจากผู้ทรงคุณวุฒิที่แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการวางแผน ดังนี้ กำหนดทิศทาง และเป้าหมายของหน่วยงานให้ชัดเจนบนพื้นฐานข้อมูลสภาพปัจจุบัน นโยบายการวางแผน และความต้องการของทีมงานและการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงจากบุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกๆ ฝ่าย (ประยูทธ ชูสอน: 2551) Vision, Mission, Objective (จารุณี ดันติเวชวุฒิกุล: 2551) การวางแผน ระดับนโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ที่เกี่ยวกับการเรียนรู้ การปลูกฝัง การวิเคราะห์ วัฒนธรรมการเรียนรู้ + ที่ไม่เรียนรู้ Learning Culture (วีรวัดน์ ปันนิตามัย: 2551) ต้องมีการกำหนดนโยบายที่ชัดเจน มีการสำรวจสภาพปัจจุบันตามระบบย่อยต่างๆ ตามแนวทางของ Marquardt ต้องมีการจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนแม่บทในการสร้าง LO (อำนาจ วัตจินดา: 2551) มีการขับเคลื่อนองค์กรอย่างมี ยุทธศาสตร์ กำหนดวิสัยทัศน์ จัดทำแผนกลยุทธ์ แผนงานโครงการ ปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ ความคิด และวิธีการบริหารจัดการให้เป็นองค์กรสมัยใหม่(ทองใบ กิ่งแก้ว: 2551)

### 2.2.2 การนำแผนไปปฏิบัติ (Implementation)

การนำแผนไปปฏิบัติ เป็นการนำแผนงาน โครงการ ที่กำหนดไว้ไปปฏิบัติ ซึ่งในการปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จ จะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบ ดังนี้

- โครงสร้าง (Structure) จะต้องมีความคล่องตัว ลักษณะแนวราบ สามารถตอบสนองต่อลูกค้าอย่างรวดเร็วและมีความพึงพอใจสูงสุด
- ภาวะผู้นำ (Leadership) ผู้บริหารทีมงานที่มีอำนาจและมีการยอมรับในทีมงาน ต้องมีการกระจายอำนาจจากผู้นำระดับสูง

- การประสานพลัง (Synergy) มีคณะกรรมการแต่ละระดับ ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้อำนวยการทั่วไป ผู้บริหารระดับกลางเป็นผู้ประสานงาน เสนอแนะ สอนงาน นำแผนลงสู่การปฏิบัติ และคณะทำงาน/ทีมงานเป็นผู้ปฏิบัติงานระดับล่าง

- งบประมาณ(Money) สนับสนุนอย่างเพียงพอ

### 2.2.3 การควบคุม ประเมินผล (Control and Evaluation)

จากปัญหาของการพัฒนาภาคส่วนราชการที่ผ่านมา จะพบว่า เศรษฐกิจดิ่งลงมีปัญหา เกิดจากปัญหาหนึ่งคือขาดการควบคุมและประเมินผลที่แท้จริง ทำให้ไม่ทราบถึงผลการดำเนินงานในเชิงคุณภาพ เกิดการทุจริตคอร์รัปชั่น งบประมาณรั่วไหล ทำให้รัฐต้องเสียบงบประมาณไปโดยเปล่าประโยชน์ ดังนั้น การควบคุม และประเมินผลจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะตรวจสอบผลการดำเนินงานของส่วนราชการ

การประเมินผลที่ดีจะต้องมีการประเมินให้ครอบคลุมใน 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน ด้านการบริการลูกค้า ด้านการบริหารภายใน และด้านนวัตกรรมและองค์การแห่งการเรียนรู้

2.3 วิธีการ (Technique) หมายถึง วิธีการหรือเทคนิคในการพัฒนาเรือนจำกลาง กำแพงเพชรผู้้องค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีอยู่ 5 ประการ ตามแนวทางของ Peter M. Senge ได้แก่

#### 2.3.1 การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery)

การพัฒนาพนักงานให้เป็นผู้รอบรู้ที่มีความรอบรู้แห่งตนนั้น มีความสำคัญอย่างยิ่ง พนักงานเปรียบเสมือนเสาหลักแห่งองค์กรเมื่อเสาหลักมีความแข็งแรงย่อมส่งผลให้องค์กรมีความแข็งแรงเช่นกัน ผู้บริหารจึงต้องให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ มีการเรียนรู้ตลอดชีวิต เมื่อพนักงานทุกคนมีการเรียนรู้อยู่เสมอมีความกระตือรือร้น แข่งขันกันทำงานอย่างสร้างสรรค์ เปรียบเสมือนองค์กรที่มีภูมิคุ้มกัน โรคที่สามารถต้านทานกระแสการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกหรือมีการปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว เทคนิควิธีที่จะนำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรต้องมีความหลากหลาย เช่น โรงพยาบาลบ้านตากใช้เทคนิค 5 ส เป็นวินัยพื้นฐานเพื่อสร้างนิสัยแห่งคุณภาพ และการมีสุขภาพดี ทำง่าย ๆ เน้นแนวคิดมากกว่ารูปแบบ มุ่งไปให้ถึง ส ที่ 5 ทำกันเป็นทีม เน้นความคิดสร้างสรรค์มากกว่ารูปแบบตายตัว มีการนำเสนอเพื่อถ่ายทอดความคิดสร้างสรรค์แก่กันและกัน ทำอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ ไม่มีปลูกผักซี เพราะเชื่อว่าผักซีไม่มีทางกลายเป็นไม้ยืนต้น เน้นถึงคน (ส 4 -5) มากกว่าซีดคิดแค่สิ่งของ (ส 1-3) ผลที่ได้คืออาคารสถานที่ที่น่าอยู่น่าทำงานถูกหลัก IC ถูกหลัก อาชีวอนามัย เกิดสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการสร้างสุขภาพทั้งเจ้าหน้าที่และประชาชน เป็นที่ศึกษาดูงานของทั้งหน่วยงานในจังหวัดและนอกจังหวัด (พิเชฐ บัญญัติ และคณะ: 2550) การให้ดูแลให้โทษในองค์กรต้องชัดเจน เพราะถ้าคนดีทำดีแล้วไม่ได้ดี ก็ไม่กระตุ้นให้พัฒนาความสามารถ (มงคลชัย วิริยะพินิจ: 2551) กำหนดสมรรถนะ (Competency) ของแต่ละตำแหน่งหรือบุคคลให้

ชัดเจน มีการพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะของแต่ละคน มีการประเมินสมรรถนะ มีการจัดทำ IDP (Individual development plan) รายบุคคล มีการให้รางวัลแก่บุคคลที่มีสมรรถนะที่สูง (อำนาจ วัตจินดา: 2551) การสอนงาน เป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากประสบการณ์ตรงจากผู้สอนงาน การมีส่วนร่วมในการทำงาน ร่วมคิด ร่วมวิเคราะห์ ร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติการเป็นทีม (ปรียาพร ศรีมงคล: 2551) สมาชิกในองค์กรต้องพัฒนาความสามารถด้านเทคนิค ด้านการทำงาน ซึ่งเป็นการพัฒนาจากภายนอก สมาชิกในองค์กรต้องพัฒนาความสามารถด้านการเรียนรู้ ซึ่งเป็นการพัฒนาจากภายใน สมาชิกในองค์กรร่วมกันวิเคราะห์ บุคลิกภาพ ค่านิยม และวิสัยทัศน์ของตนเอง (พิรุณ หน่อแก้ว: 2551) กิจกรรม 5 ส. ที่ออกแบบให้มีการทำอย่างมีส่วนร่วม Individual development ส่งเสริมการอ่าน จัดวิธีการเรียนรู้ ให้หลากหลายเหมาะกับเจ้าหน้าที่ กระตุ้นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เขย่าองค์กรโดยทำให้เจ้าหน้าที่มองเห็นการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น เห็นคุณค่าการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (พิเชฐ บัญญัติ: 2551)

### 2.3.2 การมีแบบแผนความคิด (Mental Models)

การพัฒนา Mental Models ในองค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมของคนในองค์กร ซึ่งเป็นผลมาจากกระบวนการขัดเกลาทางสังคม (Socialization) ทั้งนี้เพราะหากการเปลี่ยนความคิด ความเข้าใจของคน แบบแผนความคิดนี้จะเป็นพื้นฐานความเชื่อของปัจเจกบุคคล ผู้ทรงคุณวุฒิกล่าวถึงแนวทางการพัฒนาว่า การรักการอ่าน การศึกษาค้นคว้า การเข้าถึงแบบจริง ทดสอบแนวคิดความเชื่อของตนเองอยู่เป็นนิจ พยายามนำสิ่งที่คิดไปสู่การปฏิบัติโดยเร็ว อย่ายึดติด แนวคิดความเชื่อแบบเดิมๆ ของตน ปรับทัศนคติ ความคิดของตนให้เหมาะกับกาลเทศะ กลุ่มคน สถานที่ ที่มีต่อโลกต่อสิ่งอื่นๆ ให้ถูกต้องเหมาะสมได้ ก็จะมีพฤติกรรมปฏิบัติที่ถูกต้องตามไปด้วย (วีรวุฒิ บันนิตามัย: 2551) มีการกำหนดค่านิยม (Values) องค์กรที่ชัดเจนและเหมาะสม มีกระบวนการปลูกฝังค่านิยมองค์กรให้แก่บุคลากร มีระบบการถ่ายทอดค่านิยมระยะยาวโดยสร้างให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร โดยเฉพาะแก่บุคลากรใหม่ ผู้นำต้องแสดงตนเป็นตัวอย่างที่ดี (Role Model) ในเชิงพฤติกรรม (อำนาจ วัตจินดา: 2551) การสอนการแนะนำให้คิดเชิงวิเคราะห์ คิดเชิงสังเคราะห์ คิดอย่างมีระบบ สามารถเชื่อมโยงข้อมูล หาเหตุหาผล หาความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆ ได้ (ทองใบ กิ่งแก้ว: 2551) จัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การเรียนรู้ระหว่างบุคลากรภายในหน่วยงานและภายนอกหน่วยงาน เพื่อให้เกิดการพัฒนารูปแบบและวิธีการสั่งสมประสบการณ์ความรู้ที่ดีร่วมกัน (วารุณี เกษกาญจน์: 2551) กิจกรรมการวิเคราะห์ตนเอง กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์/Group process กิจกรรมกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ (เชิงบวก, เชิงบวก, เชิงระบบ, เชิงบูรณาการ) (พิเชฐ บัญญัติ: 2551)

### 2.3.3 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)

จากอดีตที่ผ่านมาปัญหาหนึ่งในหน่วยราชการคือการที่ต่างคนต่างทำงาน แ่งแย้งจึงผลประ โยชน์กัน เป็นลักษณะของการประสานงามากกว่าการประสานงาน สาเหตุหนึ่ง มาจากการที่ไม่มีวิสัยทัศน์ พันธกิจร่วมกัน หรือมีแต่ขาดการหล่อหลอมให้เป็นหนึ่งเดียว ดังนั้นผู้ที่ จะทำหน้าที่หล่อหลอมพลังงานทั้งหมดเข้าด้วยกันคือผู้บริหารระดับสูงขององค์กรเท่านั้น ต้องทำให้ พนักงานทุกคนมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้วยการให้ทุกคนตั้งความหวังเป้าหมายส่วนบุคคลไว้ ซึ่งจะต้อง มีลักษณะยืดหยุ่นเปลี่ยนแปลงได้ จากนั้นจึงค่อยๆ หล่อหลอมความฝันเข้าด้วยกัน จนกลายเป็น ความฝันขององค์กรซึ่งเรียกว่าวิสัยทัศน์ร่วม ในการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายวิสัยทัศน์ร่วม นั้น ทางหนึ่งคือกำหนดเป็นตัวชี้วัดส่วนบุคคล และในส่วนของความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิในการ พัฒนาวิสัยทัศน์ร่วม ได้แก่ Future Send Conferment เพื่อร่วมกันสร้าง Learning Vision ของ หน่วยงาน โดยอาศัยของการมีอะไรดีที่ควรนำมาเรียนรู้ร่วมกัน การรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างแล้ว สร้างโอกาสใหม่ๆ การบุกเบิก การยอมรับปัญหาขัดแย้งในปัจจุบันขององค์กร (วิวัฒน์ ปิ่นนิคตามัย: 2551) มีการใช้นโยบายการบริหารอย่างมีส่วนร่วม โดยการส่งเสริมให้บุคลากรสามารถแสดงความคิด เห็นได้อย่างอิสระ เพื่อเสนอแนวทางในการพัฒนาระบบการทำงานและองค์กร มีแนวทางการ กำหนดเป้าหมายในการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับปฏิบัติ มีการกำหนดวิสัยทัศน์องค์กร อย่างมีส่วนร่วมกับพนักงานทุกระดับ (อำนาจ วัตจินดา: 2551) การมีส่วนร่วมในการจัดทำวิสัยทัศน์ หรือนำไปสู่แผนปฏิบัติการที่ทุกคนต้องมีส่วนร่วมดำเนินการไปสู่ความสำเร็จขององค์กร การมีส่วน ช่วยวางยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ เป้าหมาย เพื่อบรรลุต่อวิสัยทัศน์ โดยกำหนดแผนงาน/โครงการ อย่างสอดคล้อง และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ได้รับความรู้ปัญหาขององค์กร จุดอ่อนขององค์กร และ รับรู้ว่าหน้าที่ ความรับผิดชอบของตนมีส่วนเกี่ยวข้องอย่างไร มีผลกระทบอย่างไรต่อองค์กร (ปรียาพร ศรีมงคล: 2551) กิจกรรมสานฝัน (ช่วยกันฝัน, รวมความฝัน ช่วยกันสร้าง Vision) การวางแผน ยุทธศาสตร์ (มีกระบวนการที่ถูกต้องเหมาะสม) สออบวัดความเข้าใจวิสัยทัศน์ร่วม (พิเชฐ บัญญัติ: 2551) วิสัยทัศน์ร่วมต้องไม่ตั้งหรือหย่อนเกินไป ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดพลังในการก้าวสู่วิสัยทัศน์นั้น แต่ หากตั้งเกินไป ก็จะทำให้เกิดความท้อแท้เพราะก้าวไม่ถึง จึงต้องมีการศึกษาและกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน เพื่อให้ทุกคนพร้อมใจกันมุ่งสู่วิสัยทัศน์นั้น (ปานจิต จินดากุล: 2551) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ต้อง อาศัยเครื่องมือประกอบด้วย Dialog me Mental Models และ Team Learning (พิรุณ หน่อแก้ว: 2551)

### 2.3.4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมมีความสำคัญมาก เป็น วินัยระดับกลุ่ม ภายในองค์กรใดมีการรวมกลุ่มที่เหนียวแน่น บ่งบอกถึงพลังประสิทธิภาพของ

หน่วยงานเพราะความสามัคคีในทีมจะทำให้การขับเคลื่อนภารกิจมีพลังมาก ดังคำกล่าวที่ว่า “คนเก่งไม่สามารถทำงานให้สำเร็จลงได้คนเดียว” การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ลดระบบสายการบังคับบัญชาแนวดิ่ง การสนับสนุนการสร้างบรรยากาศให้เกิดการทำงานเป็นทีม ไปสู่เป้าหมายเดียวกัน การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ร่วมกัน การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ต่อกัน การสร้างค่านิยม การเสียสละความรักตัวเอง เพื่อมุ่งส่วนรวม (ปริยาพร ศรีมงคล: 2551) แสดงความคิดเห็น ร่วมให้ข้อเสนอแนะ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน ให้ความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงาน รู้จักเสียสละ อดทน มีวินัย ให้ความสำคัญกับผู้อื่น ให้เกียรติผู้อื่น มุ่งถึงประโยชน์ของทีมที่จะได้รับ (เพลินใจ แต่เกษม: 2551) ในองค์กรต้องมีบรรยากาศที่เปิดกว้าง สมาชิกในองค์กรต้องมีความเคารพซึ่งกันและกัน มีค่านิยมสัญญาในการทำงานร่วมกัน มีความรู้สึกที่ปลอดภัยต่อความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ (พิรุณ หน่อแก้ว: 2551) การทำงานแบบบูรณาการ การทำงานเป็นคณะทำงาน/ทำเป็นทีม การหมั่นประชุมปรึกษาหารือในคณะทำงาน เพื่อแก้ปัญหาและพัฒนางานร่วมกัน การฝึกอบรมเทคนิคในการทำงานเป็นทีม (ทองใบ กิ่งแก้ว: 2551) กำหนดกิจกรรมการชำระประวัติศาสตร์ภารกิจหลักต่างๆ ขององค์กรด้วยการให้ทีมบุคลากรรุ่นใหม่สนทนากับกลุ่มข้าราชการรุ่นเก่า หรือเอกสารหลักฐานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อตั้งจุดแนวคิด วิธีการแก้ไขปัญหาและรูปแบบต่างๆ ที่บุคลากรในอดีตได้ปฏิบัติงาน เพื่อนำมาวิเคราะห์และถกเถียง ให้นำเทคนิคการทำงานที่ดีสำหรับไปเป็นแนวทางการเรียนรู้และปฏิบัติงานต่อไป (วารุณี เกษกาญจน์: 2551) Cross function team, Action learning, Coil Story Analysis, จัดประชุมวิชาการการที่ให้นักในเป็นวิทยากรกันเอง, สอนความรู้เรื่อง 5 ส. แบบปรึกษาหารือกันได้ (พิเชษฐ บุญญติ: 2551) ระบบคุณภาพ คุณธรรม มิตรแท้ และเอื้ออาทร เสียสละ และภูมิใจในงานและตำแหน่ง (ประยุทธ์ ชูสอน: 2551) จัดระบบการทำงานที่จะต้องให้เกิดการประสานงานมากขึ้น ไม่ใช่ต่างคนต่างทำ ควรส่งเสริมให้การสื่อสารระหว่างกันในเรื่องงานมากขึ้น อาจจะต้องนำ ICT (Information Communication Technology) เข้ามาช่วย สร้างบรรยากาศ การทำงานให้มีการไว้วางใจ สื่อสารแบบเปิดใจกัน(มงคลชัย วิริยะพินิจ:2551)

### 2.3.5. คิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking)

การคิดอย่างเป็นระบบเป็นวินัยที่สำคัญ เป็นหัวใจสำคัญในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นการมองเห็นโครงสร้างที่ประกอบไปด้วยระบบย่อยๆ ที่มีความสัมพันธ์ต่อกัน ในหน่วยงานหนึ่งจะประกอบไปด้วยระบบการบริหารงาน บริหารคน บริหารเงิน และในแต่ละระบบก็จะมี การบริหารงานภายในอีกหลายฝ่าย หลายแผนก เป็นความคิดเชิงระบบ เมื่อเราสามารถแยกแยะได้จะสามารถมองเห็นปัญหาภายใน เกิดจากระบบใด จึงจะสามารถแก้ไขได้ถูกต้อง ดังนั้นถ้าเราไม่สามารถมองเห็นภาพรวมได้เราไม่เห็นสังขรณ์ หรือภาพที่เป็นอยู่จริงมิใช่ภาพลวงตา เราจะไม่สามารถเดินไปอย่างถูกต้องได้ ซึ่งแนวทางการพัฒนาความคิดอย่างเป็นระบบนั้น สอดคล้องกับ

ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้ รู้จักการวางแผน คิดอย่างเป็นระบบ มองทุกอย่างที่สาเหตุว่าเกิดจากอะไร + ผลที่ตามมาคืออะไร รู้จักการแก้ปัญหา โดยหาสาเหตุก่อนเสมอเมื่อประสบปัญหา รู้จักตัดสินใจ โดยเลือกปฏิบัติไว้อย่างถูกต้องเหมาะสม มองการณ์ไกล (เพลทินใจ แต่เกษม: 2551) มีความรู้ถึง บริบท และกระบวนการขององค์กร มีความรู้ ความเข้าใจในกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ การมองปรากฏการณ์ต่างๆ อย่างเชื่อมโยงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบหรือปัจจัยต่างๆ อย่างมีเหตุผล การมีองค์ความรู้ และการคิดเชิงบูรณาการ การฝึกอบรม การฝึกวิเคราะห์ การฝึกสังเคราะห์ การหมุนเวียน เปลี่ยนหน้าที่การทำงาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ ถ่ายทอดประสบการณ์การทำงานร่วมกัน (ปรียาพร ศรีมงคล: 2551) สมาชิกในองค์กร ร่วมกันแก้ไขปัญหาาร่วมกันขององค์การอย่างสร้างสรรค์ โดยร่วมกันพิจารณาทุกๆ มิติ สมาชิกในองค์กร เกิดความเข้าใจถึงความสลับซับซ้อนของความสัมพันธ์ ในระบบโครงสร้าง (พิรุณ หน่อแก้ว: 2551) การฝึกอบรมโดยวิทยากรผู้เชี่ยวชาญด้านการคิดเชิงวิเคราะห์ เชิงสังเคราะห์ การคิดอย่างมีหลักการ เหตุผล การคิดเชิงบูรณาการ การคิดแบบแยกส่วน การคิดเชิงระบบ การร่วมประชุม แสดงความเห็นในการปฏิบัติงาน การแก้ไขปัญหาอย่างสม่ำเสมอ การสอนงานชี้แนะ (ทองใบ กิ่งแก้ว: 2551) การให้ความรู้เกี่ยวกับระบบการทำงานอย่างครบวงจรแก่บุคลากรทุกคน ด้วยเทคนิควิธีที่หลากหลาย ทั้งที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ ส่งเสริมให้บุคลากรทำงานในลักษณะ Knowledge Worker คือเรียนรู้ตลอดเวลา และทำงานได้ทั้งระบบ มิใช่ทำแค่ส่วนใดส่วนหนึ่ง ฝึกบุคลากรให้วิเคราะห์งานทั้งระบบ เพื่อหาจุดบกพร่อง มิใช่เฉพาะในงานของตนเอง (ปานจิต จินดากุล: 2551)

#### ข้อจำกัดในการนำตัวแบบไปใช้

- (1) ตัวแบบที่พัฒนาขึ้น อาจได้รับการต่อต้านจากพนักงานเนื่องจากเป็นการเพิ่มภาระจากงานประจำเกิดการเพิกเฉย ไม่สนใจไม่ให้ความร่วมมือ คือร้อน ปิดกั้น ไม่เห็นประโยชน์จากสิ่งที่ทำ
- (2) ข้อจำกัดเกี่ยวกับนโยบายของผู้บัญชาการเรือินจำที่เปลี่ยนแปลงบ่อยไม่ต่อเนื่อง
- (3) ข้อจำกัดเกี่ยวกับปัญหาทางด้าน เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ล้วนส่งผลกระทบต่อการดำเนิน โครงการต่างๆ

### 3. ข้อเสนอแนะ

#### 3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

ต้นแบบของจัดการแห่งการเรียนรู้ ที่พัฒนาขึ้นสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในเรือินจำกลางกำแพงเพชรให้ประสบผลสำเร็จได้ โดยมีเงื่อนไขในการนำไปใช้ดังนี้



3.1.1 ผู้บริหารระดับสูง/ ผู้บัญชาการเรือนจำ ผู้บัญชาการเรือนจำ ถือว่าเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนา จะต้องมีความรู้ ความเข้าใจแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (NPA) อย่างแท้จริง และมีความตั้งใจที่จะเปลี่ยนแปลงเรือนจำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิส่วนมากที่ให้ความสำคัญกับผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญและสนับสนุน อย่างจริงจัง ดังคำกล่าวที่ว่า “ผู้บริหารต้องรู้” “ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ต้องมองกว้าง คิดไกล ใฝ่สูง” (พิเชษฐ บัญญัติ: แบบสัมภาษณ์: 2551) ต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ต้องสามารถเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model)

3.1.2 ผู้บริหารระดับกลาง/ผู้อำนวยการส่วน/หัวหน้าฝ่าย จะต้องเป็นผู้นำแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ต้องเป็นผู้ประสานระหว่างระดับบนและระดับล่าง โดยนำปัญหาระดับล่างขึ้นสู่ระดับบน และนำนโยบายระดับบนลงสู่ระดับล่าง จะต้องเป็นผู้คอยสอนงานได้ ต้องพยายามสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้

3.1.3 เจ้าพนักงานเรือนจำ จะต้องมีความกระตือรือร้น สนใจใฝ่เรียนรู้พัฒนางานอย่างต่อเนื่อง ต้องทำงานเป็นทีม เพราะไม่มีใครที่สามารถทำงานให้สำเร็จคนเดียวได้ ต้องเปิดใจกว้างรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นได้

3.1.4 วัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ ต้องสร้างวัฒนธรรมใหม่แก่เรือนจำเป็นวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ พนักงานทุกคนใฝ่เรียน ใฝ่รู้ เรียนรู้ตลอดชีวิต การไม่ยึดติดกฎระเบียบ อาวุโสเป็นเต่าล้านปีต้องมีการตอบรับถึงการเปลี่ยนแปลงได้ดี (วีระวัฒน์ ปันนิตามัย: แบบสัมภาษณ์: 2551)

3.1.5 บรรยากาศแห่งการเรียนรู้ เป็นการบริหารงานด้วยระบบคุณธรรม ไม่มีระบบพวกพ้อง มีแต่ระบบพวกเรา การมีความรู้สึกรักองค์กร เป็นเจ้าของร่วมกัน การได้รับผลประโยชน์ร่วมกัน

3.1.6 งบประมาณสนับสนุน การจัดสรรงบประมาณสนับสนุน กิจกรรม โครงการต่างๆ จะต้องเพียงพอตลอดจนทรัพยากรสนับสนุนอื่นๆ เช่น เครื่องมือ เทคโนโลยี สารสนเทศ Internet ห้องสมุด มุมเรียนรู้ วารสาร บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

3.1.7 ขั้นตอนสำคัญในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ควรมีการศึกษาวิเคราะห์ถึงจุดอ่อน จุดแข็ง ของเรือนจำ จากนั้นจึงมาวางแผนกลยุทธ์ การนำแผนไปปฏิบัติ และการติดตามประเมินผล โดยให้พนักงานเรือนจำเข้ามามีส่วนร่วมทุกขั้นตอน โดยเฉพาะงานในส่วนของผู้เกี่ยวข้องนั้นๆ จะต้องเข้ามามีส่วนร่วมด้วย

3.1.8 ปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ ปัจจัยด้านการบริหารคน ผู้บริหารพึงให้ความสำคัญต่อพนักงาน สวัสดิการต้องเหมาะสม การบำรุงขวัญและกำลังใจเป็นสิ่ง

สำคัญจะทำให้พนักงานศรัทธาผู้นำ และจะทุ่มเทกำลังความสามารถให้กับหน่วยงาน ปัจจัยด้านการบริหารงาน ต้องบริหารด้วยหลักธรรมมาภิบาล มีความยุติธรรม โปร่งใส จึงจะสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ได้ ปัจจัยด้านการบริหารเงิน ต้องเพียงพอ รวดเร็ว ทันกับเหตุการณ์ มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้

3.1.9 เทคนิคการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้บัญชาการเรือนจำจะต้องสร้างวินัยทั้ง 5 ประการ ให้เกิดขึ้นในเรือนจำกลางกำแพงเพชร ให้ได้จึงจะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อย่างแท้จริง

Personal Mastery ต้องมีวินัยในตัวเอง ควบคุมตนเอง ปรับปรุงตัวเอง  
สม่ำเสมอ กระตือรือร้นที่จะเรียนรู้

Mental Model ต้องมีจิตใจที่มีพลังในการสร้างสรรค์ รับฟังคนอื่น

Shared Vision สร้างความฝันร่วมกัน สอดคล้องกับฝันส่วนตัวและฝันของทีม

Team Learning มีการเรียนรู้ร่วมกันของทีม

Systemic Thinking คิดเป็นระบบ มองเห็นภาพรวม ความสัมพันธ์ต่อเนื่องกัน

ของระบบ

### 3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 ควรมีการศึกษาวิจัย ความพร้อมในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อศึกษาความพร้อมของหน่วยงาน ตลอดจนปัญหา อุปสรรคต่างๆ

3.2.2 ควรมีการศึกษาวิจัยเปรียบเทียบหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จในการพัฒนา  
สู่องค์การแห่งการเรียนรู้ หลายๆ หน่วยงาน ทั้งภาครัฐและเอกชน

3.2.3 ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงประเมินหน่วยงานที่ประสบผลสำเร็จในการพัฒนาสู่  
องค์การแห่งการเรียนรู้

## บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

- กนกอร สมปราชญ์ และคณะ (2547) "การพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบลไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้" วารสารศูนย์บริการวิชาการ 14,2 (เมษายน-มิถุนายน): 48-55
- จารุณี ตันติเวชวุฒิกุล (2549) "การพัฒนารูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงงานอุตสาหกรรม มาบตาพุด" วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาคุญฉบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา
- จุฑารัตน์ วัฒยากร (2548) " การศึกษาศักยภาพขององค์กรตามกรอบแนวทางองค์กรแห่งการเรียนรู้ : ศึกษากรณีสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 7 " สารະนิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- จุฑารัตน์ นิตินาถกุล (2546) "ปัจจัยด้านผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครสวรรค์" วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิต วิทยาลัย สถาบันราชภัฏกำแพงเพชร
- คณัช เทียนพุด (2543) การบริหารทรัพยากรบุคคลในทรรศวรรษหน้า กรุงเทพมหานคร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ราชบัณฑิตยสถาน (2546) พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 กรุงเทพมหานคร นานมีบุ๊คพับลิเคชั่น
- ฉัญจุพันธ์ เขจรนนท์ (2545) กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์กร กรุงเทพมหานคร บริษัท เอ็กชเปอร์เน็ท จำกัด
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544) การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร ธีระป้อมวรรณกรรม
- วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2543) วิธีสู่องค์กรคุณภาพยุค 2000 กรุงเทพมหานคร สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี(ไทย-ญี่ปุ่น)
- \_\_\_\_\_ . (2543) คุณภาพคือการเรียนรู้ กรุงเทพมหานครสมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น)
- \_\_\_\_\_ . (2543) คุณภาพคือการปรับปรุง กรุงเทพมหานคร สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น)
- วีรวิธ มามะศิริานนท์ (2543) การบริหารภูมิปัญญา กรุงเทพมหานคร เอ็กชเปอร์เน็ท
- \_\_\_\_\_ . (2543) องค์กรเรียนรู้สู่องค์กรอัจฉริยะ กรุงเทพมหานคร เอ็กชเปอร์เน็ท

- สุเทพ เชาวลิต (2549) การบริหารจัดการภาครัฐสมัยใหม่ กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์เสมาธรรม  
 \_\_\_\_\_ .(2549) การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร  
 สำนักพิมพ์เสมาธรรม
- เสน่ห์ จุ้ยโต (2548) การบริหารนวัตกรรม นนทบุรี สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
 \_\_\_\_\_ .(2548) องค์การสมัยใหม่ พิมพ์ครั้งที่ 3 นนทบุรี สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัย-  
 ธรรมาธิราช
- สุโขทัยธรรมาธิราช (2549) นโยบายสาธารณะและการบริหารโครงการ พิมพ์ครั้งที่ 3 นนทบุรี  
 สาขาวิชาวิทยาการจัดการ หน่วยที่ 1-8 สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
 \_\_\_\_\_ .(2549) นโยบายสาธารณะและการบริหารโครงการ พิมพ์ครั้งที่ 3 นนทบุรี  
 สาขาวิชาวิทยาการจัดการ หน่วยที่ 9 - 15 สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
 \_\_\_\_\_ .(2548) ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารภาครัฐ พิมพ์ครั้งที่ 2 นนทบุรีสาขาวิชา  
 วิทยาการจัดการ หน่วยที่ 1 - 5 สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
 \_\_\_\_\_ .(2548) ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารภาครัฐ พิมพ์ครั้งที่ 2 นนทบุรี สาขาวิชา  
 วิทยาการจัดการ หน่วยที่ 6-10 สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- สวัสดิ์ สุคนธ์รังษี (2534) ทฤษฎีและหลักทฤษฎีวิจัยสำหรับนักรัฐประศาสนศาสตร์ พิมพ์ครั้งที่ 2  
 โครงการส่งเสริมเสารวิชาการ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- เบญจวรรณ ไยสวรรค์ (2544) "การศึกษาสภาพและแนวทางการบริหารจัดการในรูปแบบการพัฒนา  
 องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา  
 จังหวัดกำแพงเพชร" วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร  
 การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏกำแพงเพชร
- ปาริชาติ คุณปลื้ม (2548) "การพัฒนา รูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชน"  
 วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาคุณวุฒิปบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
 มหาวิทยาลัยบูรพา
- วิโรจน์ พิชิตนิตกร (2548) "ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้: ศึกษากรณี  
 บริษัท ฟาร์ม่าไลน์ จำกัด" สารนิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชา  
 วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- วัชรพงษ์ ตลอดจนพงษ์ (2548) "การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามหลักธรรมาภิบาล สำนักงาน  
 เขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่" วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (บริหาร  
 การศึกษา) สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

- สุรัตน์ ดวงขาทม (2549) "การพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2" วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- สมคิด สร้อยน้ำ (2547) "การพัฒนาตัวแบบสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา" วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- ศิริเพ็ญ พิทักษ์วรรณ (2546) "การพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษา บริษัท แชนเทิลไลท์ มีเดีย อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด" สารนิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจ มหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ศิริเพ็ญ พิทักษ์วรรณ (2546) "การศึกษาสภาพปัญหาและอุปสรรคการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้: ศึกษากรณีสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ" วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจ มหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- พิเชฐ บัญญัติ (2548) "ตัวแบบบูรณาการ 10 ขั้นตอนสู่บ้านคุณภาพสร้างสุข รพ. บ้านตาก \_\_\_\_\_ . (2548) "ตัวแบบบูรณาการ 10 ขั้นตอนสู่บ้านคุณภาพสร้างสุข รพ. บ้านตาก : จดหมายข่าว สคส." *ถักทอสายใยแห่งความรู้* ฉบับที่ 11 (มีนาคม - เมษายน): 9-13
- พิเชฐ บัญญัติ และสุภาภรณ์ บัญญัติ (2550) "แนวทางสู่ความสำเร็จในการพัฒนาโรงพยาบาล ส่งเสริมสุขภาพ: โรงพยาบาลบ้านตาก" *วารสารวิชาการสาธารณสุข* 16, 3 (พฤษภาคม-มิถุนายน): 433-443
- \_\_\_\_\_. (2550) "การพัฒนาคุณภาพโรงพยาบาลบ้านตาก: จากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ" *วารสารวิชาการสาธารณสุข* 16, 3 (พฤษภาคม-มิถุนายน): 444 – 455
- Garvin, D.A. (1993). *Building a Learning Organization. Harvard Business Review*. (July – August) : 778 – 779
- Gephart. M.A., Marsick, V. J ., Buren, M. B.V., and Spiro, M. (1996). "Learning Organization: Com Alive" *Training & Development*, Vol 50; No. 12.
- Daft, R.L. (1998) *Essentials of Organization Theory and Design*. Ohio: South – Western College.
- De Geus, A. (1997) *The living company*. Boston: Harvard Business School Press
- Dixon, Nancy M. (1994) *The Organization Learning Cycle: How we can learn Collectively*. London: Mc Graw – Hill.
- Kim, D.H. (1993) "The link between individual and organization learning" *Sloan Management Review*. (Fall)

- Marquardt, M. & Reynolds, A. (1994) *The Global Learning Organization* New York: IRWIN
- Marquardt, M. J. (1996) *Buiding the Learning Organization: A Systems Approach to Quantum Improvement and Global Success*. New York: Mc Graw – Hill.
- Pedler. (1991) *The learning Company : A Strategy for Sustainable Development Maideneao:* Mc Graw – Hill.
- Senge, P.M. (1990) *The Fifth Discipline: The art and Practice of the Learning Organization* New York: Doubleday.
- <http://www.correct.go.th>
- <http://www.infed.org/thinkers/senge.htm>
- <http://www.hrcenter.co.th/hrknowview.asp?id=526>
- <http://www2.diw.go.th/km/Knowledge/>
- [http://www.person.ku.ac.th/training/kukm/article/handbook\\_2549.doc](http://www.person.ku.ac.th/training/kukm/article/handbook_2549.doc)
- [http://www.dopa.go.th/iad/km/km\\_des.html](http://www.dopa.go.th/iad/km/km_des.html)
- [http://iad.dopa.go.th/km/km\\_des.html#km1](http://iad.dopa.go.th/km/km_des.html#km1)
- <http://www.kmi.or.th/>
- <http://www.stou.co.th>
- <http://www.kmitnbxmie8.com/index.php?lay=show&ac=article&Id=5353591&Ntype=3>
- <http://www.kru-itth.com/>
- <http://www.dmsc.moph.go.th/km/kcorner/docs/knowledgebase.doc>
- [http://www.tistr.or.th/KM/index.php?option=com\\_content&task=view&id=30&Itemid=34](http://www.tistr.or.th/KM/index.php?option=com_content&task=view&id=30&Itemid=34)
- <http://www.hcunurse.com/moodle/mod/resource/view.php?id=61>
- [http://school.obec.go.th/sup\\_br3/ct\\_17.htm](http://school.obec.go.th/sup_br3/ct_17.htm)
- [http://iad.dopa.go.th/km/km\\_des.html#km1](http://iad.dopa.go.th/km/km_des.html#km1)

## ภาคผนวก



**ภาคผนวก ก**  
**รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้ข้อมูลในการวิจัย**

### รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิด้านนักวิชาการ

1. ดร.ประยุทธ์ ชูสอน                      กรรมการและเลขานุการคณะกรรมการบริหารหลักสูตรปริญญาเอกบริหารการศึกษา, ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายแผนและสารสนเทศ มหาวิทยาลัยขอนแก่น
2. ดร.กนกอร สมปราชญ์                    ภาควิชาสำนักงานวิชาการ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น
3. ดร.วีรวัฒน์ ปันนิตามัย                คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
4. ดร.ปาริชาติ คุณปลื้ม                    รองคณบดีคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยศรีปทุมวิทยาเขตชลบุรี
5. รศ.มานิต ศุทธสกุล                      สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
6. ผศ.ดร.มงคลชัย วิริยะพินิจ            ภาควิชาพหุมิชยศาสตร์ คณะพหุมิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
7. ผศ.ดร.เรขา อรัญวงศ์                    ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร
8. ดร.สุรัตน์ ดวงชาตม                    ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม
9. อาจารย์อำนาจ วัตจินดา                วิทยาการและที่ปรึกษาด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นักวิชาการอิสระ
10. ดร.จารุณี ดันติเวชวุฒิกุล              วิทยาการฝึกอบรม ส่วนวิศวกรรมบริการ ศูนย์ปฏิบัติการระบบท่อส่งก๊าซ , ผู้จัดการฝ่ายบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล บริษัท ปตท. เคมีคอล จำกัด (มหาชน)

### รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิด้านนักบริหาร

1. นางสาวปรียาพร ศรีมงคล                รองอธิบดีกรมราชทัณฑ์ กรมราชทัณฑ์

2. ดร.อายุตม์ สินธุ์พันธ์      นักทัศนวิทยา 9 ชช. สำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานราชทัณฑ์  
กรมราชทัณฑ์
3. นางทองใบ กิ่งแก้ว      ผู้อำนวยการสำนักวิจัยและพัฒนาระบบงานราชทัณฑ์  
กรมราชทัณฑ์
4. นางสาวเพลินใจ แต้เกษม      นักทัศนวิทยา 9 ชช. สำนักพัฒนาพฤตินิสัย  
กรมราชทัณฑ์
5. นางวารุณี เกษกาญจน์      ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่  
กรมราชทัณฑ์
6. ดร.พรพรรณ ภูมิภู      นักพัฒนาทรัพยากรบุคคล สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน  
สำนักงาน กพ.
7. นายแพทย์พิเชฐ บัญญัติ      นายแพทย์ 9 ด้านเวช กรรมป้องกัน  
สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดตาก
8. นายพิรุณ หน่อแก้ว      ผู้บัญชาการเรือนจำกลางกำแพงเพชร
9. นายอินตา สิงห์คำตา      หัวหน้าฝ่ายบริหารงานทั่วไป  
เรือนจำกลางกำแพงเพชร
10. นางปานจิต จินดากุล      ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารการเปลี่ยนแปลง 2 สำนักบริหารการ-  
เปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม  
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.)

หมายเหตุ

ตำแหน่งต่อนี้ให้การตอบแบบสัมภาษณ์

**ภาคผนวก ข**  
**เครื่องมือในการวิจัย**  
**แบบสัมภาษณ์**

## แบบสัมภาษณ์ เรื่องต้นแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษาเรือนจำกลางกำแพงเพชร

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ต้นแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษาเรือนจำกลางกำแพงเพชร มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาต้นแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ในการนำมาประยุกต์ใช้บริหารงานภายในเรือนจำกลางกำแพงเพชรให้มุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยผู้วิจัยมุ่งหวังที่จะได้สิ่งต่อไปนี้

1. ขั้นตอนการดำเนินการสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้
2. ปัจจัยที่สนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
3. ปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญ
4. วิธีการหรือเทคนิคการพัฒนาองค์กรตามแนวคิดวินัย 5 ประการ ของ Peter M

Senge

- 4.1 การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery)
- 4.2 การมีแบบแผนความคิด (Mental Models)
- 4.3 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)
- 4.4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)
- 4.5 คิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking)

### คำชี้แจง

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเรือนจำกลางกำแพงเพชร จากทรงคุณวุฒิ จำนวน 20 ท่าน โดยการคัดเลือกแบบเจาะจง ซึ่งเลือกจาก อาจารย์ผู้สอนของสถาบันการศึกษา วิทยากร นักวิชาการอิสระ ที่มีความรู้และเชี่ยวชาญเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ผู้บริหารของกรมราชทัณฑ์ และหน่วยงานอื่นที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์เกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความกรุณาจากท่านผู้ทรงคุณวุฒิในการตอบแบบสัมภาษณ์ ความคิดเห็นของท่านจะเป็นประโยชน์อย่างมากในการพัฒนาองค์ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ และผู้วิจัยจะไม่วิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายบุคคลแต่จะเป็น

ข้อมูลในภาพรวมของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด ซึ่งเมื่อเสร็จสิ้นการวิจัยแล้วผู้วิจัยจะจัดส่งสรุปผลการวิจัยให้ท่านต่อไป

จึงขอกราบขอบพระคุณในความกรุณาเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

นายวิศิษฎ์ ดีบงา

นักศึกษาระดับปริญญาตรี ภาควิชาการศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

**แบบสัมภาษณ์** โปรดแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาต้นแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้

1. ท่านคิดว่าขั้นตอนสำคัญที่จะนำไปสู่การพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้อย่างเหมาะสม

- (1).....
- (2).....
- (3).....
- (4).....
- (5).....
- (6).....
- (7).....
- (8).....

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

2. ท่านคิดว่าปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่การพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้อย่างเหมาะสม

- (1).....
- (2).....
- (3).....
- (4).....
- (5).....
- (6).....
- (7).....
- (8).....

ข้อเสนอแนะ

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

3. ท่านคิดว่าปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญ ในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีอะไรบ้าง

- (1).....
- (2).....
- (3).....
- (4).....
- (5).....
- (6).....
- (7).....
- (8).....

ข้อเสนอแนะ

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....



4. วิธีการหรือเทคนิคการพัฒนางานหรือการพัฒนาตนเองตามแนวคิดวินัย 5 ประการ ของ Peter M Senge

4.1 ท่านคิดว่าเทคนิคในการพัฒนาให้เกิดการเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery)

มีอะไรบ้าง

- (1).....
- (2).....
- (3).....
- (4).....
- (5).....
- (6).....
- (7).....
- (8).....

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4.2 ในทัศนะของท่านคิดว่าเทคนิคในการพัฒนาให้เกิดการมีแบบแผนความคิด (Mental Models)

มีอะไรบ้าง

- (1).....
- (2).....
- (3).....
- (4).....
- (5).....
- (6).....
- (7).....
- (8).....

ข้อเสนอแนะ

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

4.3 ท่านคิดว่าเทคนิคในการพัฒนาให้เกิดการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) มีอะไรบ้าง

- (1).....
- (2).....
- (3).....
- (4).....
- (5).....
- (6).....
- (7).....
- (8).....

ข้อเสนอแนะ

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

4.4 ท่านคิดว่าเทคนิคในการพัฒนาให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) มีอะไรบ้าง

- (1).....
- (2).....
- (3).....
- (4).....
- (5).....
- (6).....

(7).....

ข้อเสนอแนะ

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

4.5 ท่านคิดว่าเทคนิคในการพัฒนาให้เกิดคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) มีอะไรบ้าง

(1).....

(2).....

(3).....

(4).....

(5).....

(6).....

(7).....

(8).....

ข้อเสนอแนะ

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

ขอขอบพระคุณที่ท่านกรุณาให้ความอนุเคราะห์ในการให้ข้อมูล

**ภาคผนวก ก**  
**ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 20 คน**

## สรุปความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านนักวิชาการ

### 1. สรุปขั้นตอนสำคัญในการพัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

#### คนที่ 1.

1. กำหนดทิศทาง และเป้าหมายของหน่วยงานให้ชัดเจนบนพื้นฐานข้อมูลสภาพปัจจุบัน นโยบายการวางแผน และความต้องการของทีมงาน
2. กำหนดแนวทาง (How to be) ที่ผ่านกระบวนการกลั่นกรอง และการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงจากบุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกๆ ฝ่าย
3. จัดสรรทรัพยากร (Resource) สนับสนุนให้สามารถดำเนินการได้ บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมาย

#### คนที่ 2.

1. ผู้นำอันดับหนึ่งขององค์กรต้องเข้าใจ Lo อย่างแท้จริง
2. ตั้งคณะกรรมการ Lo ขององค์กร (มีทุกระดับชั้นบุคลากร)
3. ท้าหรือให้กรรมการว่าจะทำอะไร ให้การทำงานในแต่ละวัน เปลี่ยนไป แล้วนำวัฒนธรรม Lo เข้ามาในองค์กร
4. ให้ผู้นำทุกระดับ drive วัฒนธรรมใหม่ โดยให้บูรณาการกับงานของทีมงานที่ตนเองดูแลอยู่

#### คนที่ 3.

1. Vision
2. Mission
3. Objective
4. Team works / people
5. Process of Learning Organization

#### คนที่ 4.

- |               |   |  |
|---------------|---|--|
| สมรรถนะองค์กร | { | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การปรับโครงสร้างขององค์กรที่เหมาะสม</li> <li>2. การสรรหาคณากรที่มีประสิทธิผล</li> <li>3. การจัดสรรงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ที่เหมาะสม</li> <li>4. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร</li> </ol> |
|---------------|---|--|

กระบวนการพัฒนา	{	5. การกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ 6. ความผูกพัน และการยอมรับ 7. กระบวนการบริหารจัดการที่มีประสิทธิผล 8. การทำงานเป็นทีม
----------------	---	---

**คนที่ 5.**

1. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน
2. การพัฒนาทีม/สร้างทีมที่รู้สึกตระหนักในการมีส่วนร่วมหรือตระหนักในการทำงานเป็นทีม
3. การเรียนรู้งาน / พัฒนางานที่รับผิดชอบ
4. การประเมินงานร่วมกัน
5. การได้รับประโยชน์ หรือผลตอบแทน หรือการยกย่องจากการทำงาน ด้วยความสมเหตุสมผลหรือโปร่งใส หรือมีหลักการ

**คนที่ 6.****ก. วางแผน**

- ระดับนโยบาย
- วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ที่เกี่ยวกับการเรียนรู้
- การปลูกฝัง การวิเคราะห์ วัฒนธรรมการเรียนรู้ + ที่ไม่เรียนรู้ Learning Culture

Andit ให้คน ให้เงิน ให้เทคโนโลยี + เข้ามาเกี่ยวข้อง

- การกำหนดแผนปฏิบัติการ + คณะกรรมการผู้รับผิดชอบ
- การทำความเข้าใจเกี่ยวกับวินัย 5 ประการ + การศึกษา (แต่ไม่ลอกเลียนแบบ)

ตัวอย่างองค์กรที่ประสบผลสำเร็จเป็น LO

**ข. ดำเนินงาน**

- ให้ส่วนงานต่างๆ รับแผนไปปฏิบัติ การดำเนินกิจการที่สะท้อนวินัย 5 ประการ
- ฝ่ายโครงการงานต่างๆ อย่างต่อเนื่องเป็นระบบ + จริงจัง

**ค. ประเมินผล**

- Monitoring LO Process + Product Achieve
- Feedback + ปรับปรุงแก้ไข
- Revision ในรูปของนโยบายที่ต่อเนื่อง อย่าเห่อตามกระแส หรือสักแต่ว่าทำ

**คนที่ 7.**

1. ผู้บริหารระดับสูง ที่มีอำนาจการตัดสินใจ มีความเข้าใจและเห็นความสำคัญของ LO

2. มีทีมงานที่เห็นคุณค่าของ LO และมีความรู้ใน LO
3. พนักงานในองค์กรเห็นความสำคัญของ Personal Mastery ใฝ่รู้ใฝ่เรียน เพื่อนำความรู้ที่ได้แบบ How to learn ไปพัฒนาตนเอง
4. เมื่อได้คนที่มีความรู้ อยากเปลี่ยนแปลงแล้วช่วยกันจัดสภาพแวดล้อม ในการเรียนรู้ร่วมกัน แลกเปลี่ยนความรู้กัน
5. สร้างการทำงานเป็นทีม โดยอาศัยการเรียนรู้เป็นทีม
6. มีงบประมาณ ในการสนับสนุนกระบวนการ LO

#### คนที่ 8.

1. เผยแพร่แนวคิดเกี่ยวกับความสำคัญ และความจำเป็นการมี L.O.
2. เผยแพร่ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคนิค ขั้นตอนและวิธีการสร้าง L.O.
3. เชิญชวน โน้มน้าวใจให้ผู้บริหารระดับต่างๆ ให้การยอมรับ
4. สร้างทีมงาน/คณะทำงาน K.M. สำหรับลักษณะงานที่ไม่ซับซ้อนมากนัก (เป็น Pilot Project)
5. ทีม K.M. รวบรวมความรู้ จัดระบบ และเผยแพร่
6. เผยแพร่ผลงานการจัดความรู้ ให้ได้รับการยอมรับ
7. จัดระบบ K.M. (ไม่จำเป็นต้องใช้คอมพิวเตอร์เสมอไป) ให้ใช้ประโยชน์ในทางปฏิบัติ
8. ขยายผลการทำ K.M. สำหรับลักษณะงานใหม่ พร้อมๆ กับพัฒนาผลงาน K.M. ที่มีอยู่ให้ดียิ่งขึ้น

#### คนที่ 9.

1. ต้องมีการกำหนดนโยบายที่ชัดเจน
2. มีการสำรวจสภาพปัจจุบันตามระบบย่อยต่างๆ ตามแนวทางของ Marquardt
3. ต้องมีการจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนแม่บทในการสร้าง LO
4. มีการสื่อสารแผนกลยุทธ์หรือแผนแม่บทสู่ระดับปฏิบัติ
5. มีการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ LO
6. มีการกระตุ้นจูงใจ ให้รางวัลและทบทวนกลยุทธ์
7. ประเมินผลแผนกลยุทธ์ LO

#### คนที่ 10.

1. นโยบาย เป้าหมาย แผนงาน โครงการ ที่ชัดเจน

2. บุคลากรมีส่วนร่วม
3. วัฒนธรรมการเรียนรู้
4. ผู้นำต้องมุ่งมั่น

#### ข้อเสนอแนะ

1. LO ทำคนเดียวไม่ได้ ต้องอาศัยการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบที่ผู้บริหารต้องเป็นผู้เห็นดีเห็นชอบด้วย และต้องมีทีมงานที่เข้มแข็งที่จะผลักดันให้เกิด LO จากการเกิด LO ใช้เวลาที่จะเกิดผล ดังนั้นถ้าทีมงานไม่เข้าใจ ก็จะท้อแท้ต่อการสร้าง LO
  2. ผู้เกี่ยวข้องต้องเข้าใจหลักการที่แท้จริง ไม่ใช่เพียงคำรา
  3. ผู้เกี่ยวข้องเห็นความสำคัญ เผยแพร่ให้ได้รับการยอมรับ
  4. ทำให้เป็นธรรมชาติ / เป็นปกติ ไม่ต้องอิงแบบพิธีการมาก(มานิต)
  5. การสร้าง L.O. ต้องเริ่มต้นด้วยความตั้งใจจริงของผู้บริหาร โดยเฉพาะระดับผู้อำนวยการ และที่สำคัญจะต้องใช้การมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในองค์กร และไม่ควรใช้การบังคับ แต่ควรใช้การส่งเสริมและกระตุ้นใจมากกว่า

## 2. ปัจจัยที่นำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

### คนที่ 1.

1. People Focus ทุกๆ ระดับ – บริหาร – จัดการ – ปฏิบัติการ
  2. System Focus , Theory - กฎระเบียบ – ข้อตกลงร่วมกันของทีมงานระดับต่างๆ
- ตลอดทั้งการติดตาม และประเมินอย่างต่อเนื่อง

### คนที่ 2.

1. ผู้นำเบอร์หนึ่งต้องชัดเจนว่าเรื่อง LO สำคัญ
2. ผู้นำทุกระดับต้องช่วยกัน drive และเข้าใจอย่างแท้จริงว่า LO คืออะไร
3. สรุปล “ผู้นำมีส่วนสำคัญมากในการพัฒนา” ต้องทำให้เห็นเป็นตัวอย่าง

### คนที่ 3.

1. People
2. Process of LO.
3. Strategy
4. Change Management
5. Management Team



6. Leadership
7. Customer needs

**คนที่ 4.**

1. โครงสร้างที่เหมาะสม
2. วิสัยทัศน์ร่วม
3. วัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร
4. เทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้
5. บริหารการเชิงกลยุทธ์
6. การทำงานเป็นทีม
7. การจัดการและพัฒนาบุคลากร
8. การสร้างพลังอำนาจแก่บุคลากร (empowerment)
9. บรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่ดี

**คนที่ 5.**

1. ผู้นำขององค์กรที่มีคุณธรรม และนำการเปลี่ยนแปลงได้
2. บุคลากรส่วนใหญ่ในองค์กรที่มีความรับผิดชอบและใฝ่รู้
3. ปัจจัยด้านเงิน วัสดุอุปกรณ์ สถานที่ที่เหมาะสมเพียงพอ
4. บรรยากาศที่ปลอดภัย มีเหตุผล/หลักการ ยุติธรรม และส่งเสริมการเรียนรู้
5. สภาพงาน / ภารกิจที่เอื้อต่อการเรียนรู้ หรือพัฒนาต่อเนื่อง

**คนที่ 6.**

1. Strong Leadership ที่รู้เรื่อง และให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของคนในองค์กร รู้ว่าทำ LO ไปทำไม เพื่อใคร
2. Teamwork ที่รู้เรื่องและเข้าใจ เอาจริง know – what, know – how , know – why
3. Resources เรื่องคน, เงิน, เทคโนโลยี Support
4. Learning Culture วัฒนธรรมองค์กรที่เกื้อหนุน ไม่ใช่ยึดติดกฎระเบียบ อาวุโส เป็นแต่ด้านปี ตอรับถึงการเปลี่ยนแปลงได้ดี ได้เร็ว

**คนที่ 7.**

1. ผู้บริหารที่มีอำนาจตัดสินใจ
2. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร
3. สภาพแวดล้อมในการทำงานที่เสริมสร้างให้เกิดการเรียนรู้

4. ทีมงานที่เข้าใจ และเห็นคุณค่า LO
5. สื่อ / อุปกรณ์ / เทคโนโลยี ที่ช่วยสร้างความรู้ เช่น ห้องสมุด หนังสือ วารสาร Internet

**คนที่ 8.**

1. ผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง
2. ทีมงาน K.M. (ก่อนพัฒนาเป็นทีม LO) ที่มีความรู้ ความเข้าใจและมุ่งมั่น
3. ความร่วมมือจากผู้เกี่ยวข้องในการให้ข้อมูล ความรู้ วางระบบ
4. กิจกรรมรวบรวม จัดระบบและจัดการเผยแพร่ความรู้ด้วยวิธีต่างๆ เช่น เพิ่มข้อมูลความรู้ โทรศัพท์ การพบปะแลกเปลี่ยนเรียนรู้เดือนละครั้ง

**คนที่ 9.**

1. ภาวะผู้นำ
2. การมีส่วนร่วมของบุคลากร
3. นโยบายขององค์กร
4. ค่านิยมองค์กร (Values) และวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture)
5. กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD)
6. การวัดผลการปฏิบัติงาน (Performance Measurement)
7. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

**คนที่ 10.**

ปัจจัยการบริหาร ได้แก่

1. คน(Man)
2. เงินงบประมาณ (Money)
3. วัสดุอุปกรณ์ (Material)
4. การจัดการ (Management)

**ข้อเสนอแนะ**

1. เพิ่มการจัดการที่มุ่งเน้นคุณภาพและการร่วมคิดร่วมทำกับชุมชน (การสร้างความร่วมมือ)
2. ถ้าปัจจัยในเรื่องของคน อุปกรณ์ เทคโนโลยี มีครบก็น่าจะเป็นตัวแปรในการสร้าง LO ได้
3. ทำให้ผู้บริหาร เจ้าของงาน และทีมงานเห็นความสำคัญและประโยชน์ของ K.M.

ก่อนที่จะนำไปสู่ LO

4. ปัจจัยต่างๆ อาจแตกต่างกันตามลักษณะขององค์กร เช่น องค์กรภาครัฐ องค์กรภาคเอกชน และสถาบัน การศึกษา

### 3. ปัญหา และอุปสรรค ในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้

#### คนที่ 1.

1. ขาดทีมงานที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืน (มิตรแท้ - เลียสละ)
2. นโยบาย และเป้าหมาย ของหน่วยงานเปลี่ยนแปลงบ่อยๆ ตามผู้บริหาร , รัฐมนตรี

#### คนที่ 2.

1. ใช้เวลานาน คนจะท้อไปในที่สุด เพราะ LO เป็นเรื่องของการเปลี่ยนวัฒนธรรม เปลี่ยนทัศนคติของคนทำงาน ให้ใฝ่รู้ในเรื่องของงาน
2. ผู้นำเบอร์หนึ่งไม่เข้าใจ LO อย่างแท้จริง และไม่เอาจริงเอจัง
3. LO วัดหรือ Measure ถ้าหากมี Benefit ที่เป็นนามธรรม ทำให้คนหรือเจ้านายในองค์กรหรือผู้บริหารองค์กรไม่เห็นค่าเท่าใดนัก measure

#### คนที่ 3.

1. Gap Generative
2. Knowledge
3. Teamwork

#### คนที่ 4.

1. บัณฑิตด้านตัวผู้บริหารองค์กร
  - ภาวะผู้นำ
  - ไม่จริงจัง ไม่ต่อเนื่อง
2. วัฒนธรรมองค์กรที่ฝังแน่น (อันเดิม) ไม่เปลี่ยนแปลง
3. การจูงใจ
4. การพัฒนาบุคลากร
5. การสร้างขวัญกำลังใจ

#### คนที่ 5.

1. ผู้นำที่ขาดวิสัยทัศน์ ขาดความรับผิดชอบและไม่ใฝ่รู้
2. บุคลากรในองค์กรที่ขาดความรับผิดชอบ ขาดกำลังใจ / แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
3. การขาดปัจจัย ทางกายภาพ ที่เพียงพอ เหมาะสม

#### คนที่ 6.

1. Learning Disabilities ของผู้คนในองค์กร
2. ผู้นำไม่เอาจริง ไม่รู้เรื่อง(ไม่เอาถ่าน) เป็นผู้นำแค่โดยตำแหน่ง มีคบอด

## 3. วัฒนธรรมองค์กร ที่ตกยุค ตกสมัย

**คนที่ 7.**

1. ผู้บริหารไม่รู้จัก LO ไม่เห็นคุณค่า LO
2. สภาพแวดล้อม ไม่ส่งผลต่อการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้
3. ไม่มีทีมงาน LO
4. เทคโนโลยี ไม่เหมาะสม
5. งบประมาณสนับสนุนไม่พอ
6. ทีมงานรอการเปลี่ยนแปลงไปสู่การสร้าง LO ไม่ไหวเลยล้มเลิกความตั้งใจ
7. วัฒนธรรมองค์กรแบบเก่าต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและการเรียนรู้

**คนที่ 8.**

1. ผู้เกี่ยวข้องไม่เห็นความสำคัญ ความจำเป็น
2. มีผู้รู้ตามตำราเยอะมาก แต่ไม่เคยลงมือปฏิบัติ
3. ถูกมองว่าเป็น Fashion เดี่ยวก็เลิก
4. ผู้เกี่ยวข้องไม่มีเวลา ไม่ได้ให้ความร่วมมือเท่าที่ควร

**คนที่ 9.**

1. ผู้นำขาดภาวะผู้นำ และความจริงจังในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร
2. บังคับด้านค่านิยม (Values) และวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture)
3. รูปแบบการบริหารงานที่ไม่เอื้อ แบบเผด็จการ
4. ขาดงบประมาณ โดยเฉพาะในเรื่องการพัฒนาคนและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

**คนที่ 10.**

1. ปัญหาด้านผู้บริหาร ไม่มีความตั้งใจจริงในการเปลี่ยนแปลง ไม่มีความรู้เกี่ยวกับ LO อย่างแท้จริง

2. ปัญหาเกี่ยวกับบุคลากรขาดการสนใจ กลัวการเปลี่ยนแปลง มองไม่เห็นถึงประโยชน์

**ข้อเสนอแนะ**

1. รวมทั้งปัญหาเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม เป็นปัญหา อุปสรรคมีผลต่อการพัฒนาด้วยเช่นกัน

2. เน้นความสำคัญ และความจำเป็นในการถ่ายทอดความรู้ Tacit knowledge ให้คนรุ่นหลัง

3. ชี้ให้เห็นประโยชน์ของความรู้ และประสบการณ์ของคนเก่า

4. ต้องการทีมงานที่เห็นความสำคัญ ยอมรับและรู้จักจริง (ไม่ใช่อ่านตำรา ฟังเขาว่า หรือค้นจาก Internet)

#### 4. เทคนิค 5 ประการ ของ Peter M. Senge

##### 4.1 เทคนิคการพัฒนาเป็นบุคคลที่รอบรู้

###### คนที่ 1.

1. พัฒนาระบบ เสริมแรง ทีมงานทุกระดับ โดยให้สอดคล้องความต้องการของบุคคล อย่างแท้จริง โดยเน้นระบบวิเคราะห์รายบุคคล ที่มีประสิทธิภาพ(ปริมาณ + คุณภาพ)
2. เจ้านายแสดงให้ลูกน้องเห็นว่า ลูกน้องมีค่าต่อองค์กรอย่างไร งานที่ทำอยู่ช่วยเหลือ องค์กรอย่างไร หรือมีผลประโยชน์ต่อคนอื่นทั้งภายในและ หรือ ภายนอกอย่างไรบ้าง หลายคน ยังไม่ค่อยเห็นคุณค่าของตนเองหรืองานที่ตนเองทำ จึงไม่ค่อยเกิดความใฝ่รู้ที่จะพัฒนาความสามารถ ในการทำงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง
3. การให้คุณ ให้โทษในองค์กรต้องชัดเจน เพราะถ้าคนดีทำดีแล้วไม่ได้ดี ก็ไม่กระตุ้น ให้พัฒนาความสามารถ

###### คนที่ 2.

1. ผู้บริหารให้ความสำคัญ และเป็น Role model
2. พนักงานมีความสนใจ ใฝ่เรียนรู้ พัฒนาความคิดให้มีระบบ
3. ส่งเสริมกิจกรรม สิ่งแวดล้อมที่เอื้อกับการเรียนรู้
4. ใช้กิจกรรมกลุ่ม ประกอบการเรียนรู้ – พัฒนา

###### คนที่ 3.

1. ใช้หลักการ empowerment , encouragement เช่น
  - ให้ความรู้
  - สร้างแรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์
  - มอบหมายงานที่เหมาะสม

###### คนที่ 4.

ตั้งเป้าหมาย สร้าง KPI ให้ทำตาม KPI ที่ร่วมกันสร้าง

ทำ PDP (Professional Development Plan) ของบุคลากรในหน่วยงาน

###### คนที่ 5.

1. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง ทั้งเป็นทางการ และไม่เป็นทางการ

2. การจัดสื่อเรียนรู้ที่เหมาะสม และเพียงพอให้แก่บุคลากร

3. การจัดบุคลากรให้ได้ทำงานที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ และส่งเสริมให้เรียนรู้งานใหม่

#### คนที่ 6.

1. ให้รู้ว่าคนมาทำงานนี้ ในองค์กรนี้ เพื่ออะไร ทำไม มีวิสัยทัศน์เฉพาะตน

2. เป็นสุขอย่างสร้างสรรค์ในงาน “FISH” มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร

3. อยู่ๆ ไปสร้างผลงาน สร้างความเชี่ยวชาญในงานของคนให้ได้ คิดสร้างอะไรใหม่ๆ ที่ดีกว่าเดิม

#### คนที่ 7.

1. การสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดความอยากที่จะเรียนรู้

2. ความพยายามในการฝ่าฟันอุปสรรค เพื่อให้บรรลุภาพอนาคตที่ต้องการเป็น

3. การมีสติและฝึกจิตใจให้มีความมุ่งมั่นในการใฝ่เรียน ใฝ่รู้

4. การมีภาพอนาคตของตนเอง และเห็นตนเองในภาพอนาคตที่ต้องการนั้น

5. สามารถปรับเปลี่ยนความกดดันในการทำงานเป็นแรงกระตุ้นที่นำมาสร้างสรรค์ผลงานได้

6. การมีผู้นำที่ให้การสนับสนุน

7. การสร้างค่านิยมในการใฝ่เรียน ใฝ่รู้ให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร

8. การมีบรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดการใฝ่เรียน ใฝ่รู้

9. การมีแบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่มีความยุติธรรม

10. การฝึกให้เกิด Personal Mastery จนทำได้โดยอัตโนมัติ

11. การใช้ข้อมูล ข้อเท็จจริง และเหตุผลทุกครั้งในการคิดวิเคราะห์ และตัดสินใจ

12. การมีเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการใฝ่เรียน ใฝ่รู้

#### คนที่ 8.

1. สร้างแหล่งเรียนรู้ พื้นฐาน คือห้องสมุด หนังสือพิมพ์

2. มีบอร์ด เอกสารข่าว ที่เคร่งครัด เข้มงวดในการสังเคราะห์เฉพาะข้อมูลข่าวสารที่สำคัญ

3. ส่งเสริมการถามและหาผู้ตอบ (ที่รู้จริงในเรื่องนั้นๆ)

4. จัดกิจกรรมพบปะ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่น่าสนใจ

#### คนที่ 9.

1. กำหนดสมรรถนะ (Competency) ของแต่ละตำแหน่ง หรือบุคคลให้ชัดเจน
2. มีการพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะของแต่ละคน
3. มีการประเมินสมรรถนะ
4. มีการจัดทำ IDP (Individual development plan) รายบุคคล
5. มีการให้รางวัลแก่บุคคลที่มีสมรรถนะที่สูง

#### คนที่ 10.

1. พัฒนารายบุคคล ประเมินผลรายบุคคล
2. จัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ เช่น กิจกรรม 5 ส., KM., จัดอบรมระยะสั้น ทักษะศึกษา เพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ เป็นต้น
3. สนับสนุนการศึกษาในระดับที่สูงขึ้น

#### ข้อเสนอแนะ

1. Orientation ในระยะ 6 เดือนแรก
2. ต้องมีตัวกระตุ้น โดยตั้งคำถาม ตั้งประเด็น ช่วยให้เห็นช่วยกันคิด ช่วยกันหาคำตอบ และเป็นคำตอบที่ยอมรับร่วมกัน
3. การเป็นบุคคลที่รอบรู้นั้นควรมีการระบุนความรู้ที่ชัดเจนเสียก่อนว่าควรรู้เรื่องอะไร ซึ่งสมรรถนะรายบุคคลจะเป็นเครื่องมือที่เป็นรูปธรรม และนำไปใช้ได้อย่างเป็นระบบ

#### 4.2 เทคนิคการพัฒนาให้เกิดการมีแบบแผนความคิด (Mental models)

##### คนที่ 1.

1. Interview Training บุคลากรอย่างต่อเนื่องและมีแผนพัฒนาวิชาชีพ ตามมาตรฐานตำแหน่งผู้มีอาชีพ (Professional)

##### คนที่ 2.

1. เจ้าหน้าที่ควรจะทำให้บรรยากาศการทำงานไม่เป็นทางการมากเกินไป ให้เกิดบรรยากาศที่ทำให้คนเปิดใจให้กัน ได้รับ ได้เห็นจากมุมมองที่แตกต่างกันไป

##### คนที่ 3.

1. มีการสร้างแรงจูงใจ (Reward system)
2. Decentralization และมอบอำนาจที่เหมาะสม
3. ให้มีระบบพี่เลี้ยง / ระบบ Suggestion
4. จัด Knowledge Management / Sharing ในองค์กร
5. จัดสายบังคับบัญชา ที่ไม่ซับซ้อน

## 6. มีระบบสื่อสารที่ทันสมัย

คนที่ 4.

1. ฝึกอบรม
2. ให้ข้อมูล ข่าวสารที่เป็นประโยชน์
3. สร้างบรรยากาศ
4. สร้างเสริมประสบการณ์ และการรับรู้ความสามารถของตนเอง

คนที่ 5.

1. การทำงานมีระบบที่ยืดหยุ่น และใช้ข้อมูลหลักฐานที่เชื่อถือได้ เพื่อการตัดสินใจ (โดยพัฒนาให้เป็นวัฒนธรรมขององค์กร)
2. ผู้นำเป็นตัวอย่างในการตัดสินใจ อย่างมีแบบแผน / มีความกล้าทั้งทางจริยธรรม และความคิดเชิงวิชาการ
3. สร้างวัฒนธรรมในการรับฟังความคิดเห็น เหตุผล ค้นหา / สอบถามที่มาของการตัดสินใจ ปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร

คนที่ 6.

1. รักการอ่าน การศึกษาค้นคว้า การเข้าถึงแบบจริง ทดสอบแนวคิดความเชื่อของคน อยู่เป็นนิจ พยายามนำสิ่งที่คิดไปสู่การปฏิบัติโดยเร็ว
2. อย่ายึดติด แนวคิดความเชื่อแบบเดิมๆ ของตน ปรับทัศนคติ ความคิดของตนให้เหมาะสมกับกาลเทศะ กลุ่มคน สถานที่

คนที่ 7.

1. การมีทักษะในการฟัง และมีการเปิดใจที่จะยอมรับความคิดเห็นเห็นของผู้อื่น
2. การใช้แหล่งความรู้หลายๆ แหล่ง เพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจ
3. การศึกษาช่องว่างแต่ละทฤษฎี บนกระดาษกับการนำไปใช้จริง
4. เมื่อเกิดความผิดพลาดในการทำงานจะมีการวิเคราะห์สาเหตุจากความผิดพลาดนั้น โดยทันที
5. การใช้วิธีคิดเชิงวิทยาศาสตร์ โดยใช้หลักเหตุผล
6. การปรับระบบการศึกษาที่สามารถสอนให้คิด และวิเคราะห์ ได้ด้วยตนเอง
7. การใช้กระบวนการกลุ่มเพื่อนำแนวความคิดของกลุ่มมาปฏิบัติ
8. การมีผู้นำที่เป็นต้นแบบในการคิดพัฒนาสิ่งใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นในการทำงาน
9. การมีศีลธรรมอันดีเป็นตัวกรองความคิด



10. การมีเทคโนโลยีที่ช่วยจัดระบบข้อมูล
11. การสร้างแรงจูงใจให้เกิดการสร้างแบบจำลองความคิด
12. การทำงานต้องแยกข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริง และข้อคิดเห็นออกจากกัน
13. การวางแผนงานต้องมีการสอบถามความคิดเห็นของบุคคลที่เกี่ยวข้องเสมอ
14. การสร้างความรู้ใช้วิธีการวิจัย วิเคราะห์ และสังเคราะห์องค์ความรู้

#### คนที่ 8.

1. เผยแพร่เทคนิคการโยงปัญหา การโยงคำตอบรูปแบบต่างๆ
2. จัดกิจกรรมกึ่งทางการ กึ่งวิชาการ ช่วยุ้ให้คนคิดร่วมกัน ช่วยกันแย้ง ช่วยกันตอบ ถ้า.....แล้วเกิดอะไรขึ้นบ้าง ไม่ใช่ตอบ yes/no และไม่ใช่คำถามการเมืองของบุคลากรในองค์กร

#### คนที่ 9.

1. มีการกำหนดค่านิยม (Values) องค์กรที่ชัดเจน และเหมาะสม
2. มีกระบวนการปลูกฝังค่านิยมองค์กรให้แก่บุคลากร
3. มีระบบการถ่ายทอดค่านิยมระยะยาว โดยสร้างให้เป็นวัฒนธรรมองค์กรโดยเฉพาะแก่บุคลากรใหม่
4. ผู้นำต้องแสดงตนเป็นตัวอย่างที่ดี (Role Model) ในเชิงพฤติกรรม

#### คนที่ 10.

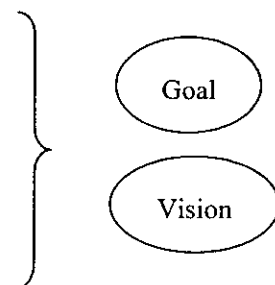
1. คิดนอกกรอบ คิดสร้างสรรค์
2. การกำหนดแผนการทำงาน ประจำเดือน
3. เปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์กรได้แสดงความคิดเห็น และเมื่อเกิดความคิดดีๆ ต้องกำหนดเป็นแผนปฏิบัติได้ด้วย

### 4.3 เทคนิคในการพัฒนาให้เกิดการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)

#### คนที่ 1.

สร้างกระบวนการมีส่วนร่วมทุกระดับ (Participation)

- กลุ่มย่อย (เฉพาะงาน)
- กลุ่มภารกิจ (สายงาน)
- กลุ่มผู้บริหาร (ทีมบริหาร)
- สมาชิกทั้งหมด (ประชาวิจารณ์)



คนที่ 2.

1. เจ้านายต้องทำความเข้าใจกับลูกน้องว่างานที่ทำอยู่นั้นทำไปเพื่ออะไร สำคัญอย่างไร  
ต่อวิสัยทัศน์ขององค์กร
2. พยายามสร้างความเข้าใจกับลูกน้องว่าวิสัยทัศน์ขององค์กรคืออะไร drive ได้อย่างไร
3. เปิดโอกาสให้ทุกๆ คนในองค์กรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์องค์กร

คนที่ 3.

1. มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น
2. การประชุม มีเวทีในการแสดงความคิดเห็น เพื่อการวางแผนและพัฒนางานร่วมกัน
3. มีกระบวนการสร้างทีมงาน และมีค่านิยมร่วมกัน
4. สร้างบรรยากาศในการเรียนรู้
5. การวางแผนงาน ควรให้ผู้มีส่วนได้เสียแสดงความคิดเห็น
6. มีความรัก ห่วงใยองค์กร

คนที่ 4.

1. สำรวจความเชื่อ ค่านิยมต่างๆ ของบุคลากร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
2. สำรวจความต้องการจำเป็น (Needs)
3. ให้ข้อมูล สื่อสาร ถึงสิ่งที่เป็นอย่างอยู่ และโอกาสที่สามารถเป็นได้ตามศักยภาพที่มี
4. มีเวทีการเสวนา (Dialogue)

คนที่ 5.

1. สร้างบรรยากาศขององค์กรที่บุคลากรรู้สึกปลอดภัย ยุติธรรม มีหลักการ
2. ผู้นำมีความโปร่งใส ใฝ่รู้ และรับฟัง
3. ส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาความรู้ พัฒนางาน โดยมีระบบการประเมิน ระหว่าง  
ปฏิบัติงานอย่างยุติธรรม
4. การประเมิน และเสนอผลสำเร็จขององค์กรอย่างต่อเนื่องให้บุคลากรได้รับรู้

คนที่ 6.

- Future Send Conferment เพื่อร่วมกันสร้าง Learning Vision ของหน่วยงาน โดย  
อาศัยของการมีอะไรที่ดีที่ควรนำมาเรียนรู้ร่วมกัน การรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างแล้วสร้างโอกาส  
ใหม่ๆ การบุกเบิก

- การยอมรับปัญหาขัดแย้งในปัจจุบันขององค์กร

**คนที่ 7.**

1. การยอมรับว่าความสำเร็จขององค์กร เป็นงานของพนักงานทุกคน
2. การที่พนักงานมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้วิสัยทัศน์ขององค์กรนั้นเป็นจริง
3. การมีเป้าหมายในชีวิตการทำงาน และมุ่งมั่นทำให้สำเร็จโดยไม่ย่อท้อ
4. พนักงานต้องมีความเข้าใจในวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างชัดเจน
5. การยอมรับความสามารถของผู้อื่น
6. การที่เป้าหมายของพนักงานและองค์กรอยู่ในทิศทางเดียวกัน
7. การที่ผู้นำรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน
8. การสนับสนุนให้พนักงานนำวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลมาสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกับเพื่อน

ร่วมงาน

9. การแสดงความคิดเห็น ได้อย่างอิสระโดยไม่มีแรงกดดัน
10. การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ
11. การมีกระบวนการรับรู้ข้อมูลข่าวสารร่วมกัน
12. การมีความไว้วางใจในเพื่อนร่วมงาน
13. การมีส่วนร่วมของพนักงาน
14. การสนับสนุนให้เผยแพร่วิสัยทัศน์ให้เกิดการรับรู้ทั้งองค์กร
15. การส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และมุมมองที่หลากหลาย
16. การมีความจงรักภักดีต่อองค์กร

**คนที่ 8.**

1. หยิบยกประเด็นคำถามเชิงคุณค่า “อะไรดี”  
“ทำอะไรให้เป็นที่ยอมรับ” (ได้รับรางวัล)  
“พัฒนาให้มีผู้ต้องขัง” ที่ดีที่สุดได้อย่างไร  
อาจจะใช้วิธีเขียนคำตอบส่ง / ส่งทาง E – mail

**คนที่ 9.**

1. ส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรสร้างวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล แล้วนำมารวมกันเพื่อสร้างวิสัยทัศน์องค์กร กระตุ้นให้เกิดความคล้อยตาม
2. พนักงานต้องมีความเข้าใจในวิสัยทัศน์ขององค์กร มองเห็นภาพรวม
3. เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็น ได้อย่างเต็มที่และมีอิสระในการคิด โดยไม่มีแรงกดดันจากผู้บังคับบัญชา

**คนที่ 10.**

1. มีการใช้นโยบายการบริหารอย่างมีส่วนร่วม โดยการส่งเสริมให้บุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ เพื่อเสนอแนวทางในการพัฒนาระบบการทำงานและองค์การ
2. มีแนวทางการกำหนดเป้าหมายในการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติ
3. มีการกำหนดวิสัยทัศน์องค์การอย่างมีส่วนร่วมกับพนักงานทุกระดับ

**ข้อเสนอแนะ**

- สื่อสาร
- ทำให้วิสัยทัศน์ มีพลัง มีชีวิต เป็นไปได้
- 1. สื่อสาร – ทำให้วิสัยทัศน์มีพลัง มีชีวิต เดินได้
- 2. “Shared” ต้องเกิดจากคนยอมมาร่วมกัน มีเวลาร่วมกันไม่ต้องบ่อยมาก ไม่ต้องใช้เวลานานมาก แต่ต้องให้เป็นเวลาที่แน่นอน ได้ผู้เข้าร่วมแค่ไหนก็แค่นั้น

**4.4 เทคนิคในการพัฒนาให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)****คนที่ 1.**

- \* ระบบคุณภาพ คุณธรรม
- มิตรแท้ และเอื้ออาทร
- เสียสละ และภูมิใจในงาน + ตำแหน่ง

**คนที่ 2.**

1. จัดระบบการทำงานที่จะต้องให้เกิดการประสานงานมากขึ้น ไม่ใช่ต่างคนต่างทำ
2. ควรส่งเสริมให้การสื่อสารระหว่างกันในเรื่องงานมากขึ้น อาจจะต้องนำ ICT (Information Communication Technology) เข้ามาช่วย
3. สร้างบรรยากาศ การทำงานให้มีการไว้วางใจ สื่อสารแบบเปิดใจกัน

**คนที่ 3.**

1. การสร้างองค์กรให้มีคุณธรรม
2. มีวัฒนธรรม (Culture) องค์กรร่วมกัน
3. ความโปร่งใสมี Good Government
4. จัดการประชุมกลุ่มย่อย แสดงความคิดเห็นที่สร้างสรรค์
5. สนับสนุนการจัดการเรียนรู้ / สร้างบรรยากาศ LO.

**คนที่ 4.**

1. กำหนดเป้าหมาย
2. พัฒนาตัวชี้วัด หรือเครื่องมือในการกำกับ ติดตาม
3. สร้างแรงจูงใจ
4. ปรับ Infrastructure / โครงสร้างองค์กร
5. พัฒนาคคน และ พัฒนาวิชาชีพของบุคลากรในองค์กร
6. สร้างระบบการทำงานร่วมกัน

**คนที่ 5.**

1. จัดบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน
2. จัดโอกาสให้ทีมงานได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างปฏิบัติงานด้วยบรรยากาศที่จริงจัง ยุติธรรม โปร่งใส
3. จัดระบบงานที่มีช่องทางให้ทีมงาน/ หรือบุคคลในทีมงานประสานงานกันได้โดยไม่ต้องผ่านผู้บังคับบัญชาในสิ่งที่เป็นการกิจ และความเชี่ยวชาญของทีมงาน/บุคคลในทีมงาน

**คนที่ 6.**

- 3 Ds

1. เสวนา – Dialogue เรียนรู้กันอย่างไม่เป็นทางการ พูดคุยสื่อ Chat
2. อภิปราย – Disputation มีประเด็นในการถกแถลง จนได้ข้อสรุป
3. พัฒนา – Development นำข้อเสนอแนะไปปฏิบัติ สร้างวัฒนธรรมเรียนรู้ร่วมกัน

**คนที่ 7.**

1. การพัฒนาและส่งเสริมระบบการทำงานเป็นทีม
  2. การสร้างแรงยึดเหนี่ยวระหว่างสมาชิกในทีม
  3. การสนับสนุน ให้มีการเรียนรู้ข้ามหน้าที่
  4. ความผิดพลาดในการทำงานจะถูกนำมาศึกษา เพื่อเป็นประสบการณ์ของทีม
  5. การกระจายความรับผิดชอบในงาน หรือมอบหมายให้ทุกคนได้เรียนรู้สิ่งต่างๆ
- ร่วมกัน
6. การทำงานต้องอาศัยความคิดเห็นของพนักงานแต่ละคนมาประกอบการตัดสินใจ
  7. มีการออกแบบงานให้พนักงานสามารถสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น
  8. การมีกระบวนการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมเข้ามาในทีม
  9. การให้รางวัลสำหรับทีมที่มี innovation มาใช้แก้ปัญหา

10. มีโครงสร้างองค์การที่สนับสนุนให้พนักงานในองค์การเรียนรู้ร่วมกัน
11. สร้างบรรยากาศการทำงานที่เปิดเผย โปร่งใส
12. การลดทิวิขงตนเอง ฟังความคิดผู้อื่น
13. การมีบรรยากาศของการอภิปราย แลกเปลี่ยนความคิด
14. การมีบรรยากาศการทำงานที่ปลอดภัย

#### คนที่ 8.

1. ต้องเริ่มจากการสร้างทีม Team Building ที่ถูกต้อง ต่อจากนั้นสมาชิกทีมจะ “เรียนรู้ร่วมกัน” ได้เอง
2. ความเป็นทีมต้องมีเป้าหมาย ผู้นำทีม การสื่อสารในทีม การรับผิดชอบร่วมกัน แบ่งงานกัน แบ่งผลงาน / รางวัลอย่างเป็นธรรม

#### คนที่ 9.

1. การสนทนาและอภิปราย
2. การยอมรับทุกคนเป็นเพื่อนร่วมงาน
3. การเรียนรู้สภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน
4. การเรียนรู้วิธีปฏิบัติ

#### คนที่ 10.

1. รูปแบบการฝึกอบรมให้เน้นการใช้กิจกรรมกลุ่มมาใช้
2. ใช้การเรียนรู้แบบ Action Learning
3. สร้างระบบการจัดการความรู้ (KM) โดยเน้นสร้างชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice)

#### ข้อเสนอแนะ

1. ให้ทุกทีมงาน ทำ KM ปีละ 1 เรื่อง เพื่อหาแนวปฏิบัติที่ดีในงานของทีมตนเอง
2. สังคมไทยชอบเอาแต่ รับรู้ มากกว่าที่จะเรียนรู้
3. มหาวิทยาลัยให้ความรู้ และทำกิจกรรม เพื่อสร้างทีมงาน (Team Building) ที่เก่งๆ ไม่ใช่กอดคอกันร้องไห้ ตั้งวงเหล้าแล้วเลิกกันไป

#### 4.5 เทคนิคการพัฒนา ให้เกิดการคิดอย่างเป็นระบบ (Systems thinking)

##### คนที่ 1.

ให้ความรู้

- OD โดย Charge Agent มีอาชีพ

**คนที่ 2.**

1. ควรที่จะต้องมีการสื่อสารกันในทีมงาน ให้รู้ซึ่งกันและกันของปัญหาที่แต่ละคนในทีมงาน ไม่ใช่ต่างคนก็ต่างรู้แต่เรื่องของตนเอง ไม่คิดจะรู้เรื่องงานของเพื่อนร่วมทีม ซึ่งอาจจะเกี่ยวข้องกับงานของตนเองก็ได้
2. เจ้านายควรชี้ให้เห็นถึงความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกันของงานแต่ละคนกับทีมงาน ให้ทุกคนคิดว่าจะต้องสื่อสารกันอย่างสม่ำเสมอในทีมของตนเอง

**คนที่ 3.**

1. มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ร่วมทำ มีแผนงานที่ชัดเจน และตัวชี้วัด (KPI) ที่สามารถปฏิบัติได้
2. สร้างนิสัยการคิด การแสดงออกของความคิด, การเจรจาให้มีระบบ, นำเชื่อถือ
3. ให้ความรู้ ระบบ Mind Mapping
4. สร้างบรรยากาศในองค์กร เช่น การประชุม, บรรยากาศให้เอื้อกับการเรียนรู้
5. ผู้บริหาร ควรมีการพัฒนา ผู้บังคับบัญชาให้แสดงออกในเชิงสร้างสรรค์
6. ร่วมทำ Reward System กับความคิดดีๆ ที่สามารถต่อยอด Innovation

**คนที่ 4.**

1. ให้ความรู้ ความเข้าใจ ในความรู้ที่ขาด แต่จำเป็น
2. ปรับวิธีการคิด
3. สร้างคุณค่า
4. พัฒนาการสื่อสาร และเทคโนโลยี

**คนที่ 5.**

1. การจัดระบบงานขององค์กรที่มีการดำเนินงานอย่างมีหลักการ ใช้ข้อมูลที่เชื่อถือได้ในการตัดสินใจ
2. ผู้นำมีการแสดงออกในการคิดอย่างเป็นระบบ
3. มีกระบวนการประเมินผลงานที่เป็นระบบและยุติธรรม

**คนที่ 6.**

- สอน
- พัฒนาอย่างมาก
- ส่วนหนึ่งอยู่ที่ ความสามารถ การพัฒนาของสมอง
- อีกส่วนหนึ่งอยู่ที่ประสบการณ์ มากน้อย ความพร้อม

**คนที่ 7.**

1. มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้ที่ทำงานในหน่วยงานเดียวกันและระหว่างหน่วยงาน
2. ระบบโครงสร้างนโยบาย และกระบวนการทำงานต้องยืดหยุ่น และตอบสนอง ต่อสิ่งที่มากระทบทั้งภายในและภายนอกองค์กร
3. การศึกษาถึงระบบย่อยที่ส่งผลให้งานแต่ละชิ้นประสบความสำเร็จ
4. การมีความเข้าใจในการจัดตั้งกับความสำคัญของงาน
5. พนักงานมีความเข้าใจความสัมพันธ์ของภาระงานของตนเองกับภารกิจขององค์กร
6. การเรียนรู้จากความผิดพลาดของงานมาทำให้เกิดมุมมองที่ชัดเจน ทำให้เข้าในระบบของงานมากยิ่งขึ้น
7. การใช้ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานในครั้งต่อไป
8. ในการทำงานต้องยืดกรอบเวลาของงาน

**คนที่ 8.**

1. เผยแพร่ความรู้เรื่อง “ตรรกะวิทยา”
2. เผยแพร่วิธีคิดเชิงตรรกะ สมเหตุสมผล
3. เผยแพร่(อาจต้องใช้วิทยากร)แนวคิดเชิงระบบ & วิธีการคิดเชิงระบบ

**คนที่ 9.**

1. มีนโยบายสร้างคู่มือการทำงาน (Job Manual) ในทุกงาน โดยรูปแบบที่ใช้ให้ใช้แบบผังไหลของงาน (Flowchart)
2. มีการฝึกอบรมให้ความรู้ด้าน System Thinking และการจัดทำคู่มือการทำงาน
3. นำระบบคุณภาพต่างๆ มาใช้อย่างต่อเนื่อง เช่น ISO TQM PMOA เพราะวาระบบคุณภาพเหล่านี้เป็นเครื่องมือเชิงระบบ ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรมีความคุ้นเคย และใช้ในชีวิตประจำวัน

**คนที่ 10.**

1. การพัฒนาการคิดอย่างเป็นระบบนั้น ไม่สามารถใช้การฝึกอบรม เนื่องจากเป็นวิธีระยะสั้นทั้งนั้นต้องสร้างวิธีที่ดำเนินในระยะยาว และทำให้เป็นความเคยชิน

**ข้อเสนอแนะ**

1. พัฒนาอย่างต่อเนื่อง
2. ทำ KM



## ความเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ ด้านการปฏิบัติงาน

### 1. ขั้นตอนสำคัญที่จะนำไปสู่การพัฒนาองค์การให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

#### คนที่ 1.

1. กำหนดเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ (Strategic Management) LO ให้ชัดเจน
2. ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมค่านิยมในการเรียนรู้
3. สร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับ Learning Organization อย่างต่อเนื่อง
4. กระตุ้น ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันในเชิงนโยบายลักษณะชุมชนแห่งการเรียนรู้ Cop.
5. จัดทำแผนประชาสัมพันธ์ การดำเนินงาน Lo คู่กับการทำกิจกรรม Lo
6. จัดทำ Knowledge Management และทำ Knowledge Center ควบคู่กัน
7. ใช้หลัก PM. Project Management นำความรู้ด้านการบริหารโครงการผลิตภัณฑ์ยุทธศาสตร์
8. จัดตั้งคณะกรรมการ Lo และคณะกรรมการติดตามประเมินผล Lo

#### คนที่ 2.

1. บุคลากรในองค์กรต้องเป็นคนสนใจใฝ่รู้คิดที่จะพัฒนาตนเอง + องค์กร
2. หน่วยงานต้องมีการจัดวางระบบเพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
3. ต้องมีบุคลากรที่เป็นผู้นำสร้างทีมงาน ให้ผู้ร่วมงานทุกคนรับเห็นว่าไม่ยากในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ + เมื่อทำแล้วจะได้ประโยชน์แก่ตัวเองการทำงานสะดวกรวดเร็วขึ้น ช่วยแก้ปัญหาในการทำงานได้
4. สร้างความเข้าใจให้กับคนในองค์กร ให้เห็นว่าเป็นเรื่องง่ายที่จะดำเนินการ
5. ผู้บริหารหน่วยงานต้องให้ความสำคัญ + ลงมาดำเนินการหรือช่วยสนับสนุน

#### คนที่ 3.

1. ภาวะผู้นำในการนำองค์กรของผู้บริหาร
2. กำหนดเป้าประสงค์ร่วมของคนในองค์กร
3. การบริหารจัดการความรู้ในองค์กร
4. การกำหนดหัวข้อความรู้ การจัดเก็บความรู้และทำฐานข้อมูลความรู้
5. การเผยแพร่ การนำองค์ความรู้ ไปใช้และปรับแก้
6. กระบวนการพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
7. การสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้
8. การสร้างบรรยากาศ และพลังในการขับเคลื่อนไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

**คนที่ 4.**

1. Team Learning จัดกิจกรรมให้สมาชิกในองค์กรเป็นทีมเรียนรู้อุดมสามัคคี
2. Shared Vision จัดกิจกรรมให้สมาชิกในองค์กรมองและมีวิสัยทัศน์ร่วม
3. Mental Model จัดกิจกรรมให้สมาชิกในองค์กรมีความเข้าใจกรอบแนวคิด
4. Personal Mastery จัดกิจกรรมให้สมาชิกในองค์กรมีความเชี่ยวชาญและเป็นหนึ่งในหน้าที่การงาน
5. Systems Thinking จัดกิจกรรมให้สมาชิกในองค์กรคิดเชิงระบบ
6. การจัดกิจกรรมดังกล่าวต้องอาศัยเครื่องมือในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้

**ประกอบด้วย**

- Listening Skill ทักษะในการฟัง
- Left Hand Column สิ่งที่เกิดขึ้นในใจแต่ไม่สื่อออกไปขณะพูดคุยกัน
- Leader of Inference กระบวนการแห่งความคิดที่นำไปสู่ความสำเร็จ และสมมติฐาน
- Inquiry & Advocacy วิธีการเจรจากันในลักษณะที่แสดง ความคิดเห็น และการถามคำถามในลักษณะที่สมดุล
- Dialogue การพูดคุยกันในกรณีที่ต้องการความเข้าใจซึ่งกันและกัน และลักษณะต่อยอดทางความคิด

**คนที่ 5.**

1. การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ ความคิด และวิธีการบริหารจัดการให้เป็นองค์กรสมัยใหม่
2. มีการขับเคลื่อนองค์กรอย่างมี ยุทธศาสตร์ กำหนดวิสัยทัศน์ จัดทำแผนกลยุทธ์ แผนงาน โครงการ
3. บริหารงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน ด้วยการเน้นผลผลิต ผลลัพธ์ และมีการวัดผลงานชัดเจน
4. การพัฒนาโครงสร้าง ระบบงาน และระบบข้อมูลสารสนเทศ
5. การพัฒนาสมรรถนะบุคลากร ให้สามารถทำงานเชิงรุก สอดคล้องและทันต่อการเปลี่ยนแปลง
6. การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร
7. การจัดการความรู้

**คนที่ 6.**

1. ยุทธศาสตร์การบริหารงานองค์กร
2. ผู้นำองค์กรต้องเน้นความสำคัญในเรื่องการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้
3. สร้างวัฒนธรรมของหน่วยงาน
4. การฝึกอบรมบุคลากร
5. การสร้างความเข้มแข็งด้านการบริหารงานทรัพยากรบุคคล

**คนที่ 7.**

1. ประเมินสถานภาพของหน่วยงานตนเองที่ประกอบด้วยผลการพัฒนาบุคลากรภายในหน่วยงานรวมถึง การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรภายในหน่วยงาน
2. สำรวจความต้องการด้านการพัฒนาบุคลากร และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเจ้าหน้าที่ ภายในหน่วยงาน
3. นำข้อมูลการประเมินสถานภาพ และความต้องการด้านการพัฒนาบุคลากร และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเจ้าหน้าที่ภายในหน่วยงานมาวิเคราะห์บนพื้นฐานของปัจจัย การเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ เพื่อกำหนดเป็นหัวข้อประเด็น หรือกิจกรรมสำหรับการพัฒนาหน่วยงาน ให้เป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สอดคล้องสมรรถนะของหน่วยงาน
4. การกำหนดรูปแบบการติดตามผลของกิจกรรมการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของหน่วยงาน ที่กำหนดขึ้น

**คนที่ 8.**

1. การจัดการให้เกิดการเรียนรู้
2. การจัดการให้เกิดองค์ความรู้
3. การจัดการให้เกิดการใช้ความรู้
4. การจัดการให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
5. การจัดการให้เกิดคลังความรู้

**คนที่ 9.**

1. จัดตั้งคณะทำงาน ที่มีผู้แทนจากส่วนต่างๆ อย่างทั่วถึง
2. การกำหนดความหมายของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับบริบทของ  
ตนเอง
3. การศึกษาสถานภาพขององค์กร ในปัจจุบัน

4. การประเมินหา Gap จากภาพ As is และ To be เพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

**คนที่ 10.**

1. การศึกษา และวิเคราะห์หาแนวทางการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พร้อมจัดทำ แผนการพัฒนาฯ

2. สื่อสารความหมาย เป้าหมาย ความจำเป็นของการพัฒนาและแผนการพัฒนาองค์กรสู่การเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ให้กับทุกคนได้ทราบอย่างทั่วถึง รวมทั้งมีการอบรมหรือประชุม เพื่อสร้างความเข้าใจเรื่องการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ตรงกัน

3. สำรวจความคิดเห็นของบุคลากร ภายในองค์กรทั้งก่อน ระหว่าง และหลังการดำเนินการตามแผน อย่างเป็นระบบ

4. ดำเนินการตามแผนพัฒนา โดยต้องมีการติดตามประเมินผล และปรับปรุงแผน อย่างเป็นระบบ

5. รายงานผลการดำเนินงาน ให้ผู้บริหารและบุคลากรทราบอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีการ ฉลองความสำเร็จทุกครั้งที่มีการดำเนิน โครงการแต่ละช่วงประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

**ข้อเสนอแนะ**

1. ทุกชั้นตอนต้องผนวกกับการเสริมสร้างบรรยากาศ สภาพแวดล้อม และการอยู่ ร่วมกันอย่างมีความสุข

2. ให้เริ่มจากงานประจำที่ทุกคนทำอยู่ว่าได้เรียนรู้อะไรบ้างจากงานที่ทำ

3. มีการฝึกอบรมและการจัดกิจกรรม เพื่อยกระดับขีดสมรรถนะของบุคลากร ให้มี ความสามารถในการเรียนรู้ คิดริเริ่ม เปลี่ยนแปลงปรับตัวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

4. การจัดประกวด / การแข่งขัน นวัตกรรม ในการทำงานด้านต่างๆ

5. มีการเชื่อมโยงกัน ตั้งแต่ การจัดการให้เกิดการเรียนรู้, องค์ความรู้, การใช้ความรู้, การแลกเปลี่ยนความรู้ และคลังความรู้ ซึ่งต้องสอดคล้องกันฝังอยู่ในยุทธศาสตร์ขององค์กร

6. ต้องค้นหาผู้ที่มีความรู้ และความเข้าใจเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จริง มาเป็นคณะทำงานหรือที่ปรึกษา

7. ต้องมีเจ้าหน้าที่ซึ่งรับผิดชอบเรื่องนี้โดยเฉพาะ และปฏิบัติงานเสมือนเป็นงาน ประจำ และทำหน้าที่เป็นคณะทำงานด้วย

## 2. ปัจจัยที่นำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

### คนที่ 1.

1. ผู้บริหารให้ความสำคัญและสนับสนุนอย่างจริงจัง
2. กำหนดนโยบายส่งเสริม LO และให้จัดเป็นกิจกรรมหนึ่งในการปฏิบัติงาน และการบริหารผลงาน
3. การกำหนด เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ ที่ชัดเจน
4. มีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ที่ดี
5. สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้
6. เทคโนโลยี นวัตกรรม
7. งบประมาณสนับสนุน
8. ความร่วมมือจากทุกฝ่าย

### คนที่ 2.

1. ผู้นำในองค์กรต้องสนับสนุน และร่วมกันจัดวางระบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้
2. บุคลากรในองค์กรต้องกระตือรือร้น สนใจใฝ่รู้ในการพัฒนาตนเอง และองค์กร
3. ความร่วมมือร่วมใจของคนในองค์กร
4. ต้องมีบุคลากรที่เป็นผู้นำทำให้ดูเป็นแบบอย่างแก่พนักงานอื่นๆ
5. หน่วยงานต้องส่งเสริมสนับสนุนพนักงานที่เข้าร่วมในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีการสร้างขวัญกำลังใจให้รางวัล หรือการยกย่อง ชมเชย
6. การปลูกจิตสำนึก ให้คนในองค์กรเห็นความสำคัญว่าทำแล้วเขาจะได้ประโยชน์จากสิ่งที่ทำ ให้เขาเห็นประโยชน์

### คนที่ 3.

1. ปัจจัยในการบริหารองค์กรต้องสนับสนุนและเพียงพอ ซึ่งประกอบด้วย
  - Man: บุคลากร หรือสมาชิกในองค์กร
  - Money: งบประมาณ การเงินในการสนับสนุน
  - Material: วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือในการอำนวยความสะดวก
  - Management: การบริหารจัดการที่ดีภายในองค์กร
  - Mind: จิตใจของสมาชิกขององค์กรต้องพร้อมและเสียสละ

### คนที่ 4.

1. สมาชิกในองค์กรมีสำนึกและไวต่อสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลง

2. สมาชิกในองค์กรมีความเร็วและยืดหยุ่นในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง
3. สมาชิกในองค์กรมีการติดต่อสื่อสารแบบเปิดเผย ชื่่อตรง ไม่มีความกลัว
4. สมาชิกในองค์กรมีความไว้วางใจ และเคารพซึ่งกันและกัน
5. องค์กรมีวิสัยทัศน์ร่วม และสอดคล้องกับค่านิยมขององค์กร
6. สมาชิกในองค์กรมีพันธสัญญา มุ่งมั่นที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยไม่คำนึงแต่

เฉพาะหน้าที่หลัก แต่เพียงด้านเดียว

7. สมาชิกในองค์กรมีความเข้าใจถึงความสลับซับซ้อนของความสัมพันธ์ในระบบโครงสร้าง

#### คนที่ 5.

1. ผู้บริหารระดับสูงมีความตระหนัก ให้ความสำคัญและเป็นผู้นำองค์กร
2. การสร้างค่านิยมร่วมกันในเชิงบวก
3. การทำงานอย่างมีส่วนร่วม และมีความรับผิดชอบ
4. การมีเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และนวัตกรรม
5. การปรับทัศนคติบุคลากรให้เป็นผู้ยอมรับการเปลี่ยนแปลง การเป็นผู้มีจิตบริการ การทำงานเป็นทีม การมีจิตใจและมีความรู้สึกร่วมกัน
6. การทำงานด้วยหลักธรรมาภิบาล
7. การทำงานเชิงบูรณาการในแนวราบให้มากขึ้น

#### คนที่ 6.

1. ผู้นำองค์กร
2. บุคลากรขององค์กร
3. นโยบาย และยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคล
4. ระบบการศึกษาอบรม
5. วัฒนธรรมขององค์กร

#### คนที่ 7.

1. ข้อมูลสถานภาพเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรภายในหน่วยงาน
2. การสร้างความรู้สึกร่วมกันให้บุคลากรภายในหน่วยงานสามารถปฏิบัติงานในรูปแบบของทีมงาน รวมถึงการพัฒนาให้คนในองค์กรมีพฤติกรรมของการใฝ่เรียน ใฝ่รู้
3. กระบวนการ หรือวิธีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ความรู้มีรูปแบบชัดเจน ไม่ยุ่งยาก และส่งผลต่อธรรมชาติการทำงานและการดำเนินชีวิตของบุคลากรภายในองค์กร

**คนที่ 8.**

1. ภาวะผู้นำ
2. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม
3. การเชื่อมโยงกิจกรรมต่างๆ ให้เกื้อหนุนกัน
4. การจัดสิ่งแวดลอมที่เอื้อต่อการเรียนรู้
5. การตั้งคณะทำงานอย่างเหมาะสม
6. เข้าใจแนวคิดของ องค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างถูกต้อง
7. การปรับใช้แนวคิดให้เข้ากับบริบท

**คนที่ 9.**

1. ความสามารถของผู้ที่ทำหน้าที่ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งหมายถึง ต้องมีความเข้าใจในแนวคิด เรื่องการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และแนวทางการพัฒนาอย่างแท้จริง
2. ประสิทธิภาพของการสื่อสาร สร้างความเข้าใจกับบุคลากรถึงความจำเป็น และประโยชน์ของการ พัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
3. การพัฒนาฝึกรวมบุคลากรให้มีความเข้าใจ รวมทั้งเปิดโอกาสให้สมาชิกได้เห็น องค์กรที่เป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ว่ามีลักษณะอย่างไร

**คนที่ 10.**

1. การสร้างทีมงานให้มีความรู้ว่าองค์กรกำลังจะก้าวไปไหนและวางแนวทางอย่างไร ในการร่วมมือกับการท้าทายของอนาคต (วิสัยทัศน์ขององค์กร)
2. สนับสนุนความเป็นอิสระของคนทำงาน ผู้บริหารต้องสร้างแรงจูงใจและกระตุ้น ให้คนในองค์กร เกิดความกล้าที่จะเป็นอิสระ
3. การสร้างบรรยากาศให้คนทำงานรู้สึกว่าคุณเองสามารถคิดและทำงานได้โดยไม่ติด กรอบ
4. เปิดโอกาสให้สร้างมุมมองใหม่ๆ ในการพัฒนาวิชาชีพของคนทำงานด้วยการสนับสนุน ให้สร้างเครือข่ายความรู้
5. กระตุ้นและสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการ ผู้บริหารต้องสร้าง สิ่งแวดล้อมที่ เกื้อหนุนต่อการเรียนรู้แบบ ไม่เป็นทางการให้เกิดขึ้นภายในองค์กร

**ข้อเสนอแนะ**

1. ปัจจัย คือเงื่อนไขแห่งความสำเร็จ หากขาดปัจจัยก็ไม่สามารถที่จะดำเนินการเรื่อง ต่างๆ เป็นรูปธรรมได้

2. สิ่งสำคัญคือบุคลากร ต้องอย่าคิดว่ามีงานมากทำไม่ได้ แต่ให้บริหารเวลาให้เป็น เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

3. ทำให้ “ง่าย” ที่จะทำ

ทำให้ “รัก” ที่จะทำ

ทำให้ “รู้” วิธีทำ

### 3. ปัญหา และอุปสรรค ในการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

#### คนที่ 1.

1. ขาดเป้าหมาย และยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน
2. ขาดวัฒนธรรม และความร่วมมือ
3. ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญ
4. ทุกคนไม่เห็นประโยชน์จาก LO
5. ขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับ LO, KM
6. ขาดเครื่องมือ อุปกรณ์ รวมทั้ง IT ใหม่ ๆ
7. ขาดการสนับสนุนงบประมาณ
8. ขาดการติดตามประเมินผล

#### คนที่ 2.

1. ความเฉื่อยชาของพนักงาน
2. การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
3. การเพิกเฉยไม่สนใจ ไม่ให้ความร่วมมือ
4. ความคึดื้อรั้น ปิดกั้นความคิดในแง่บวก
5. การไม่เป็นผู้อเปิดกว้าง ไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
6. ความมีอัตตาสูง
7. การไม่เห็นประโยชน์ในสิ่งที่จะทำ

#### คนที่ 3.

1. คนในองค์กรขาดวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้
2. ผู้บริหารขององค์กรไม่ลงมามีบทบาท และใช้ภาวะผู้นำ
3. ขาดความต่อเนื่องในการนำองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้



4. ขาดการบริหารการเปลี่ยนแปลง ให้มีการเปลี่ยนกรอบความคิด เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและวิธีการปฏิบัติ เพื่อให้เกิดประสิทธิผล และประสิทธิภาพต่อองค์กร
5. ขาดการสนับสนุนกิจกรรมเชิงนวัตกรรม การปฏิบัติงานด้านต่างๆ ขององค์กร
6. มีช่องว่างระหว่างชั้นและวัยวุฒิ ทำให้ขาดบรรยากาศความเป็นกันเอง
7. ขาดช่องทางที่หลากหลายในการเรียนรู้ข้อมูล ข่าวสาร ขององค์กรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

#### คนที่ 4.

1. สมาชิกในองค์กรมีความคิดยึดติดว่า “ฉันเป็นของฉันอย่างนี้”
2. สมาชิกในองค์กรคิดว่าผลที่เกิดขึ้น เหตุมาจากภายนอกองค์กร
3. สมาชิกในองค์กรคิดและหลงยึดอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบเป็นหลัก
4. สมาชิกในองค์กร แก่ใจ มองปัญหาเป็นเรื่องๆ ไป ไม่คิดในองค์กรรวม
5. สมาชิกในองค์กร อยู่ในสภาพแวดล้อมที่สะดวกสบายไม่รู้ร้อนรู้หนาว ไม่รับรู้ในการเปลี่ยนแปลง
6. สมาชิกในองค์กร หลงยึดเอาประสบการณ์ที่ผ่านมาเป็นตัวตัดสิน

#### คนที่ 5.

1. ผู้บริหารขาดการปรับเปลี่ยน กระบวนทัศน์ ความคิด และวิธีการบริหารงาน
2. ขาดการพัฒนา และยกระดับสมรรถนะของบุคลากรในการบริหารการเปลี่ยนแปลง
3. ขาดหน่วยงานเจ้าภาพหลักในการกระตุ้นเร่งเร้าให้เกิดกระบวนการเรียนรู้
4. ขาดแผนงาน / โครงการในการขับเคลื่อนองค์กร ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้
5. บุคลากรในองค์กรขาดความรู้ เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง และปัญหาตลอดจนภัยคุกคามองค์กรของตน
6. ต้องให้บุคลากรขององค์กรตระหนักว่า กระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคโลกาภิวัตน์มีความรวดเร็ว ต้องปรับเปลี่ยนวิธีคิด และวิธีทำงานใหม่

#### คนที่ 6.

1. วัฒนธรรมขององค์กร
2. ผู้นำหน่วยงาน
3. ตัวบุคลากรไม่เห็นความสำคัญ
4. การขาดแผนยุทธศาสตร์ของการสร้างองค์ความรู้
5. ระบบการจัดเก็บข้อมูลด้านต่างๆ

**คนที่ 7.**

1. รูปแบบวัฒนธรรม และธรรมชาติของการทำงาน และการดำเนินชีวิตของบุคลากรภายในหน่วยงาน
2. การพัฒนาให้บุคลากรภายในหน่วยงานมีพฤติกรรมของการใฝ่เรียน ใฝ่รู้
3. รูปแบบ แนวทาง และเทคนิคการปลูกฝังเทคนิคกระบวนการเรียนรู้ที่เป็นธรรมชาติแก่บุคลากรภายในหน่วยงาน
4. ความสามารถในการรวมกลุ่มร่วมกันทำกิจกรรมต่างๆ ของบุคลากรภายในหน่วยงาน

**คนที่ 8.**

1. วัฒนธรรมองค์กรไม่เอื้อต่อการเรียนรู้ (วัฒนธรรมอำนาจ / แนวคิ่ง)
2. ผู้นำเชิงอำนาจ
3. ขาดการมีส่วนร่วม
4. ขาดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง / ขาดการกระตุ้นอย่างต่อเนื่อง
5. ขาดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมในหน่วยงาน
6. มีความเข้าใจในแนวคิด / หลักการ LO ไม่ถูกต้อง
7. การนำแนวคิดลงสู่การปฏิบัติไม่เหมาะสม
8. ยึดติดกับรูปแบบ

**คนที่ 9.**

1. ผู้รับผิดชอบ และคณะทำงานไม่มีความเข้าใจอย่างแท้จริงถึงลักษณะของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
2. การไม่ได้รับความร่วมมือจากสมาชิกในองค์กร ซึ่งน่าจะมาจากความไม่เข้าใจในเป้าหมายของการพัฒนา วิธีการ และประโยชน์ที่จะได้รับ หรือขาดความพร้อม

**คนที่ 10.**

1. การพัฒนาที่ไม่เป็นระบบ และไม่ต่อเนื่อง
2. การกำหนดเทคนิค วิธีการที่ไม่เหมาะสมกับลักษณะหรือธรรมชาติขององค์กร
3. การไม่ยอมรับความผิดพลาดร่วมกัน

**ข้อเสนอแนะ**

1. การมอบหมาย ภารกิจการจัดทำ LO ไม่ควรมอบให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งรับผิดชอบ เพราะเป็นภารกิจเพิ่มขึ้น ควรกระตุ้นส่งเสริมให้ทุกคนเห็นความสำคัญที่จะนำไปสู่การสร้าง

วัฒนธรรมการอยู่ร่วมกันที่ดี และการสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อให้แต่ละคนมองเห็นประโยชน์ ล้างภาพฝังใจบางอย่างกับทุกคน ให้เป็นมุมมองกับเรื่อง LO แล้วควรจัดเป็นกิจกรรม และแผนงานอย่างหนึ่งที่ทุกคนต้องร่วมรับผิดชอบ เพื่อเป้าหมายสูงสุดของตนเองในการดำรงชีวิต และเป้าหมายของการปฏิบัติงานในองค์กร

## 2. องค์กรต้องมีทีมที่ดี

ความสำเร็จขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องประกอบด้วย

- Quality of Relationship : ความสัมพันธ์มีคุณภาพ
- Quality of Thinking : ความคิดมีคุณภาพ
- Quality of Actions : การกระทำมีคุณภาพ
- Quality of Results : ผลลัพธ์มีคุณภาพ

3. ในยุคโลกาภิวัตน์ ที่โลกไร้พรมแดนในด้านข้อมูลข่าวสาร ตลอดจนกระแสประชาธิปไตย และสิทธิมนุษยชน ทำให้ผู้คนต้องเปลี่ยนแปลงในวิถีคิด และวิถีการดำรงชีวิต ทุกประเทศทั่วโลกต่างตื่นตัว และเข้าสู่ยุคการจัดระเบียบใหม่ การปฏิรูป การบริหารกิจการบ้านเมือง และสังคมให้ก้าวทันโลก ทันสมัย สอดคล้องกับกติกาใหม่ของสังคมโลก และกระแสแรงกดดันจากภายนอก ระบบราชการต้องก้าวสู่การเป็นประชาธิปไตยมากขึ้น ยอมรับและให้ประชาชนทุกกลุ่มเข้ามามีส่วนร่วมและตรวจสอบงานของรัฐเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนทุกระดับ ข้าราชการจึงต้องปรับตัว เรียนรู้วิทยาการต่างๆ และนำมาปรับใช้ในการบริหารงานอย่างต่อเนื่อง

4. ควรมีการไปศึกษาดูงานที่ได้มีการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และประสบความสำเร็จ ต่อจากนั้นจึงให้ทุกคนมีส่วนในการออกแบบ วางแผน ติดตามประเมินผล ปรับปรุงแก้ไข ด้วยตนเองการสั่งการ หรือวางแผนจากผู้บริหารฝ่ายเดียวจะไม่ทำให้เกิดความสำเร็จ

## 4. เทคนิค 5 ประการ ของ Peter M Senge

### 4.1 เทคนิคพัฒนาเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery)

#### คนที่ 1.

1. พัฒนาตนเองให้มีความรู้ ความสามารถอยู่ในระดับแนวหน้าของวิชาชีพ
2. พัฒนาตนเองให้มีความคิดสร้างสรรค์ ต่อการพัฒนาการทำงานอย่างเต็มที่
3. เรียนรู้ตลอดเวลาในทุกรูปแบบ
4. ตั้งเป้าหมายของชีวิตและงานไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อนำไปสู่การเรียนรู้ตลอดเวลา
5. เปิดใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นผู้อื่น และเรียนรู้อย่างไม่จำกัด
6. มองมุมมองมากกว่าคิดในทางลบ

**คนที่ 2.**

1. การเป็นบุคคลที่ใฝ่รู้ ต้องการพัฒนาตนเอง
2. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม
3. การคิดเป็นระบบ
4. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน
5. การเป็นบุคคลที่เปิดกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นผู้รับ
6. การศึกษา อ่านฟังมากๆ แสวงหาความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ
7. สนใจ + ปรับตนเองให้ก้าวทันวิทยาการใหม่ๆ
8. ชอบคิดค้น ค้นคว้า หาวิธีใหม่ๆ ที่ดีเพื่อหน่วยงาน

**คนที่ 3.**

1. การเข้าหลักสูตร การฝึกอบรม เพื่อเพิ่มพูนความรู้ แนวคิด ทักษะที่จำเป็น
2. การเรียนรู้โดยต่อเนื่อง โดยผ่านช่องทางต่างๆ ขณะทำงานสรุปบทเรียนจากการทำงานแต่ละครั้ง
3. การสอนงาน เป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากประสบการณ์ตรงจากผู้สอนงาน
4. การมีส่วนร่วมในการทำงาน ร่วมคิด ร่วมวิเคราะห์ ร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติการเป็นทีม
5. การนำความรู้ไปสู่คน โดยสร้างวิธีการเรียนรู้ กิจกรรมการเรียนรู้ ที่สะดวกให้คนอยากเข้ามาเรียนรู้

**คนที่ 4.**

1. สมาชิกในองค์กรได้รับการพัฒนาให้เชี่ยวชาญ และเป็นหนึ่งในหน้าที่การทำงาน
2. สมาชิกในองค์กรเลือกที่จะพัฒนาทักษะความชำนาญสู่การเปลี่ยนแปลง เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์
3. สมาชิกในองค์กรต้องพัฒนาความสามารถด้านเทคนิค ด้านการทำงาน ซึ่งเป็นการพัฒนาจากภายนอก
4. สมาชิกในองค์กรต้องพัฒนาความสามารถด้านการเรียนรู้ ซึ่งเป็นการพัฒนาจากภายใน
5. สมาชิกในองค์กรร่วมกันวิเคราะห์ บุคลิกภาพ ค่านิยม และวิสัยทัศน์ของตนเอง

**คนที่ 5.**

1. การฝึกอบรม
2. การศึกษาดูงาน ทั้งในประเทศและต่างประเทศ
3. การส่งเสริมให้ทุนการศึกษาต่อในระดับปริญญาโท ปริญญาเอก
4. การมีเวทีประกวด / แข่งขัน ผลงานด้านนวัตกรรม และความรู้พิเศษต่างๆ
5. การจัดทำ วารสาร จุลสาร เผยแพร่
6. การจัดกิจกรรมส่งเสริม การอ่านหนังสือ บทความ ข่าวสาร
7. การจัดมุมความรู้ในหน่วยงาน

**คนที่ 6.**

1. รู้จักค้นคว้า หาความรู้ อย่างต่อเนื่อง
2. หน่วยงานต้องกระตุ้น เร่งเร้าให้บุคคลมีความตระหนักว่าเรื่องการเรียนรู้เป็นสิ่งจำเป็น

**คนที่ 7.**

1. จัดหลักสูตรสำหรับการฝึกอบรมพัฒนา ทักษะ และเทคนิคของการจัดเก็บความรู้ แก่บุคลากรภายในองค์กร
2. จัดทำคู่มือ และแนวทางการจัดการความรู้ในงานเผยแพร่ให้กับบุคลากรภายในองค์กรทราบ
3. ทุกหลักสูตรการฝึกอบรม กำหนดให้มีรายวิชาเกี่ยวกับการจัดการความรู้ แก่บุคลากรที่เข้ารับการอบรมให้มีความรู้ ความสามารถที่จะดึงดูความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน
4. การกำหนดกิจกรรมเดินสายเผยแพร่ความรู้ เกี่ยวกับการจัดการความรู้แก่บุคลากรภายในองค์กร
5. กำหนดให้ผู้เข้ารับการอบรมทุกหลักสูตร เขียนประสบการณ์การทำงานและนำมาถ่ายทอดให้ผู้เข้ารับการอบรมด้วยกัน เพื่อสร้างพฤติกรรมการถ่ายทอดประสบการณ์การทำงานที่ดีระหว่างกัน

**คนที่ 8.**

1. กิจกรรม 5 ส. ที่ออกแบบให้มีการทำอย่างมีส่วนร่วม
2. Individual Development
3. ส่งเสริมการอ่าน
4. จัดวิธีการเรียนรู้ ให้หลากหลายเหมาะกับเจ้าหน้าที่

5. กระตุ้นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
6. เขย่าองค์กร โดยทำให้เจ้าหน้าที่มองเห็นการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น
7. เห็นคุณค่าการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง

#### คนที่ 9.

1. การมอบหมายงานที่มีประสิทธิภาพ โดยมอบงานที่ส่งเสริมให้บุคลากรได้ลงมือทำ และจำเป็นต้องไปค้นคว้าหาความรู้ด้วยตนเองตลอดเวลาและต่อเนื่อง
2. สร้างสิ่งแวดล้อม และแหล่งเรียนรู้ภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ
3. เปิดโอกาสหรือสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนาจากแหล่งความรู้ภายนอก โดยนำความรู้มาใช้งานจริง
4. ให้ทำงานที่ท้าทายความสามารถ
5. ยกย่องชมเชยผู้มีความรู้จริง

#### คนที่ 10.

1. ส่งเสริมการสร้างวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล (Personal Vision)
2. ส่งเสริมการจัดการกับความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ (Holding Creative Tension)
3. ส่งเสริมการเรียนรู้โดยใช้จิตใต้สำนึก (Subconscious)
4. ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

#### ข้อเสนอแนะ

1. วินัยนี้เป็นกระบวนการเรียนรู้ตนเอง เข้าใจตนเอง เพื่อสร้างเป้าหมายของชีวิต และนำไปสู่การเรียนรู้ด้วยตนเอง
2. เมื่อได้รับความรู้เพิ่มขึ้นแล้วจะต้องมีการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ได้อย่างแท้จริงด้วย
3. องค์กรต้องจัดกิจกรรม การจัดการความรู้ในองค์กร K.M. และส่งเสริมมุมแห่งการเรียนรู้ในองค์กรความรู้ด้วย
4. Personal mastery เป็นการมีวินัย ในตัวเอง และใฝ่รู้ ใฝ่เรียน
5. ต้องพัฒนาหัวหน้างานให้มีความสามารถในการมอบหมายงาน และการสอนงาน เพื่อพัฒนาผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 4.2 เทคนิคการพัฒนาให้เกิดการมีแบบแผน (Mental Models)

#### คนที่ 1.

1. ไม่ยึดมั่นในความคิดตนเองมากเกินไป

2. สามารถปรับเปลี่ยน แนวคิด และวิธีปฏิบัติได้ตามสถานการณ์
3. หมั่นปรับปรุง วิธีคิด และการกระทำอย่างสร้างสรรค์
4. ทดลองคิด กระทำในสิ่งใหม่ๆ ขยายกรอบความคิดมีมุมมองหลายด้าน
5. เชื่อว่าเพื่อนร่วมงานของตนเองสามารถเปลี่ยนวิธีคิด และวิธีทำงานได้
6. ใช้เทคนิค ถาม - ตอบ เพื่อตรวจสอบความเข้าใจกับสถานการณ์ต่างๆมากขึ้นและ

ลดภาพฝังใจเดิมที่ติดตัวมาตลอดบ่วง

7. ให้โอกาสผู้อื่นเสมอ

#### คนที่ 2.

1. นำความรู้ และวิทยาการใหม่ๆ มาปรับใช้ในการทำงาน
2. สื่อสารกับบุคคลต่างๆ เพื่อให้เกิดแบบแผนความคิดที่กว้างขวาง
3. มีความคิดในเชิงบวก คิดในแง่ดี
4. คิดในทางสร้างสรรค์
5. มีความคิดที่คั่งงาม มีระเบียบแบบแผน

#### คนที่ 3.

1. การกำหนดค่านิยมร่วมขององค์กร (Share Value)
2. การสร้างสมรรถนะต้นแบบขององค์กร
3. การสร้างวัฒนธรรมองค์กร
4. การศึกษาด้วยการพิจารณาตามเหตุปัจจัย การใช้ปัญญา

#### คนที่ 4.

1. สมาชิกในองค์กร ต้องไม่มีความคิดแบบเผด็จการ
2. สมาชิกในองค์กร สามารถมีความคิดเห็นที่ต่างกันได้
3. สมาชิกในองค์กร สามารถออกความคิดเห็นได้ พูดได้ และมีคนรับฟัง
4. สมาชิกในองค์กร มีความอ่อนน้อมถ่อมตน
5. สมาชิกในองค์กร มีความเข้าใจในกรอบความคิด

#### คนที่ 5.

1. การฝึกอบรมตามหลักธรรมของพระพุทธเจ้าที่ว่า ทุกสรรพสิ่งเกิดแต่เหตุปัจจัย ทุกเรื่องราวย่อมมีที่มาที่ไป มีเหตุมีผล ทุกความรู้ ทุกประสบการณ์ย่อมมีเหตุผลที่ต้องอธิบายได้ว่าทำไมจึงต้องเป็นเช่นนั้น ทำไมจึงต้องเป็นเช่นนั้น อะไรคือเหตุ อะไรคือผลลัพธ์

2. การสอนการแนะนำให้คิดเชิงวิเคราะห์ คิดเชิงสังเคราะห์ คิดอย่างมีระบบ สามารถเชื่อมโยงข้อมูล หาเหตุผล หาความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆ ได้

คนที่ 6.

1. การปรับเปลี่ยนบทบาทของฝ่าย HR
2. ฝ่าย HR ต้องเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรในการผลักดันแผน
3. ผู้นำองค์กรมอบนโยบาย และติดตามผล
4. สร้างวัฒนธรรมองค์กร

คนที่ 7.

1. กำหนดให้บุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานที่ดี และเกษียณอายุราชการแล้วมาถ่ายทอดประสบการณ์การทำงานให้กับบุคลากรภายในหน่วยงาน ได้แนวคิดและแนวทางการปฏิบัติงานที่เหมาะสม
2. จัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การเรียนรู้ระหว่างบุคลากรภายในหน่วยงาน และภายนอกหน่วยงาน เพื่อให้เกิดการพัฒนารูปแบบและวิธีการส่งเสริมประสบการณ์ความรู้ที่ดีร่วมกัน
3. กำหนดแบบฟอร์มสำหรับการบันทึกข้อมูลความรู้ต่างๆ ที่ได้จากการจัดเก็บภายในหน่วยงาน

คนที่ 8.

1. กิจกรรมการวิเคราะห์ตนเอง
2. การเชิญนักจิตวิทยา / พระสงฆ์ มาถ่ายทอดแนวคิด
3. กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ / Group process
4. กิจกรรมกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ (เชิงบวก, เชิงบวก, เชิงระบบ, เชิงบูรณาการ)

คนที่ 9.

1. Mental Models ในที่นี้จะหมายถึง การมีรูปแบบความคิดที่ถูกต้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันของคนในองค์กร ซึ่งอาจหมายถึง วัฒนธรรมการทำงาน / การคิดของสมาชิกในองค์กรจึงควรมีการปฐมนิเทศ ในเบื้องต้นสำหรับผู้บรรจุใหม่ให้เข้าใจถึงรูปแบบ หรือแนวความคิดขององค์กร

2. พัฒนาศักยภาพเกี่ยวกับระบบการคิด หรือรูปแบบที่องค์กรต้องการให้เป็น

คนที่ 10.

1. ฝึกหัดการคิดเชิงวิเคราะห์ สังเคราะห์ คิดอย่างเป็นระบบ



2. คิดในทางสร้างสรรค์ คิดนอกกรอบ
3. การคัดค้านหาความกระจ่างชัด การจำแนกแยกแยะ ปรัชญาการณต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

#### ข้อเสนอแนะ

1. การลบภาพฝังใจคือหัวใจสำคัญของวินัยนี้ เพราะภาพฝังใจจะไปสู่การปิดความคิดผู้อื่น และเราเองขาดโอกาสที่จะเรียนรู้
3. Mental Models เป็นการทำให้มีมุมมอง / ระบบแนวคิดที่สร้างสรรค์ เชิงบวก เห็นคุณค่าของตนเองและผู้อื่นยอมรับคนอื่น
4. องค์กรต้องค้นหาว่า Mental Model ของหน่วยงานมีรูปแบบเป็นอย่างไร เพื่อพัฒนาคนในองค์กรให้มีแบบแผนความคิดเช่นนั้น

### 4.3 เทคนิคในการพัฒนาให้เกิดการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)

#### คนที่ 1.

1. ปฏิบัติงานโดยมีเป้าหมายของตนเองและใช้ความคิดตนเองที่สอดคล้อง เป้าหมายขององค์กร
2. ขอมเสียสละเวลาส่วนตัว และให้เวลาส่วนรวม เพื่อเกิดการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ร่วมกัน กำหนดทิศทางการทำงานร่วมกัน
3. ปรับตัวเอง ให้รับฟังความคิดเห็น วิสัยทัศน์ผู้อื่นแม้ผู้อื่นจะเคยมีปัญหาเก่ามาก่อน
4. เปิดโอกาส ให้ทุกคนแสดงความคิดเห็น และรับฟังผู้อื่นอย่างตั้งใจ เพื่อทราบความต้องการผู้อื่น

#### คนที่ 2.

มีการคาดการณ์ หรือพยากรณ์ สถานการณ์ข้างหน้าอย่างมีหลักการ กำหนดกลยุทธ์ + วางแผนดำเนินการ เพื่อรองรับสิ่งที่จะเกิดขึ้นได้ร่วมกันคิด แสดงความคิดเห็น ทำอะไรต้องคิดถึงอนาคต มองการณ์ไกลไปข้างหน้า เข้าใจสถานการณ์ต่างๆ ได้ดี

#### คนที่ 3.

1. การมีส่วนร่วมในการจัดทำวิสัยทัศน์ หรือนำไปสู่แผนปฏิบัติการที่ทุกคนต้องมีส่วนร่วมดำเนินการไปสู่ความสำเร็จขององค์กร
2. การมีส่วนช่วยวางยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ เป้าหมาย เพื่อบรรลุต่อวิสัยทัศน์ โดยกำหนดแผนงาน / โครงการอย่างสอดคล้อง และเป็นไปในทิศทางเดียวกับองค์กร

3. ได้รับความรู้ปัญหาขององค์กร จุดอ่อนขององค์กร และรู้ว่าหน้าที่ ความรับผิดชอบของตนมีส่วนเกี่ยวข้องกับอย่างไร มีผลกระทบอย่างไรต่อองค์กร

คนที่ 4.

1. สมาชิกในองค์กรสร้างค่านิยมร่วมของทีมงาน
2. สมาชิกในองค์กรมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร โดยสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของทีมงาน และวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล
3. สมาชิกมีการพัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล เพื่อที่จะเรียนรู้ที่จะเพิ่มศักยภาพ และความสามารถส่วนตัว เพื่อมุ่งไปสู่ผลลัพธ์ที่ดีในการทำงาน
4. สมาชิกในองค์กรร่วมกันสร้าง และยึดมั่นสัญญาในกลุ่มสมาชิกของทีม โดยการพัฒนากายในอนาคตที่ต้องการร่วมกัน

คนที่ 5.

1. การจัดประชุมกลุ่มให้มีส่วนร่วมกันคิด ร่วมกันพิจารณาถึงจุดอ่อน จุดแข็งขององค์กร
2. การระดมสมอง ถึงวิกฤต และภัยคุกคามต่อองค์กรของตน
3. การร่วมรับรู้ ปัญหา อุปสรรคขององค์กร ของหน่วยงานและร่วมกันพิจารณหาแนวทางแก้ไขปัญหา อุปสรรคขององค์กรร่วมกัน
4. การร่วมกันรับรู้ จุดเด่น จุดแข็งขององค์กร เพื่อเป็นฐานในการต่อยอด
5. การสร้างค่านิยมเชิงบวกในองค์กร

คนที่ 6.

1. การประชุมเจ้าพนักงาน / บุคลากรองค์กร เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น
2. ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญ

คนที่ 7.

1. การจัดกิจกรรมร่วมกัน เพื่อวิเคราะห์ และกำหนดประเด็นหรือปัญหาสำคัญของหน่วยงาน สำหรับใช้เป็นหัวข้อของทีมงานในการดำเนินกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อให้ได้วิธีการ เทคนิคแบบอย่างการปฏิบัติงานที่ดี สำหรับบุคลากรภายในหน่วยงานนำไปเป็นแนวทางการทำงานให้กับหน่วยงานบรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ
2. การคัดเลือกบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดี เข้าร่วมกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อให้ได้แบบอย่างของการทำงานที่ดี

**คนที่ 8.**

1. AIC
2. กิจกรรมสานฝัน (ช่วยกันฝัน, รวมความฝัน ช่วยกันสร้าง Vision)
3. การวางแผนยุทธศาสตร์ (มีกระบวนการที่ถูกต้องเหมาะสม)
4. สอבודความเข้าใจวิสัยทัศน์ร่วม

**คนที่ 9.**

1. การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ เพื่อให้ยอมรับในเป้าหมายของวิสัยทัศน์ เพื่อให้เป็นเจ้าของร่วมกัน
2. วิสัยทัศน์ร่วมต้องไม่ตึงหรือหย่อนเกินไปทั้งนี้ เพื่อให้เกิดพลังในการก้าวสู่วิสัยทัศน์นั้น แต่หากตึงเกินไป ก็จะทำให้เกิดความท้อแท้เพราะก้าวไม่ถึง จึงต้องมีการศึกษาและกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันเพื่อให้ทุกคนพร้อมใจกันมุ่งสู่วิสัยทัศน์นั้น
3. ต้องให้ความรู้แก่ทุกคนว่าวิสัยทัศน์คืออะไร ทำไมต้องกำหนดวิสัยทัศน์ และทำไมทุกคนต้องเป็นเจ้าของวิสัยทัศน์ร่วมกัน

**คนที่ 10.**

1. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน เน้นที่ผสมผสานความคิดตนเอง และผู้อื่นร่วมกัน กำหนดทิศทางในการปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายสูงสุดองค์กร
2. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ต้องอาศัยเครื่องมือประกอบด้วย Dialog me Mental Models และ Team Learning
3. การวางแผนยุทธศาสตร์ที่ดี เน้น planning มากกว่าตัว plane

**4.4 เทคนิคในการพัฒนาให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team learning)****คนที่ 1.**

1. ไม่มีอคติกับผู้อื่น สามารถทำงานร่วมกับคนอื่นได้ดี
2. ให้คำชมเชยเพื่อนในทีม ให้เกียรติ ยกย่อง รับฟังความคิดเห็น ผู้อื่นอย่างตั้งใจ  
จริงใจ
3. เสนอตัวช่วยเหลือผู้อื่นเสมอ
4. ให้โอกาสผู้อื่นเสมอ
5. ศึกษา เรียนรู้ ความต้องการผู้อื่นอยู่เสมอ
6. แลกเปลี่ยน และปรับเปลี่ยนวิธีการคิด วิธีปฏิบัติตลอดเวลา

**คนที่ 2.**

1. ยอมรับผู้อื่นได้
2. แสดงความคิดเห็น ร่วมให้ข้อเสนอแนะ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน
3. ให้ความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงาน
4. รู้จักเสียสละ อดทน มีวินัย
5. ให้ความสำคัญกับผู้อื่น ให้เกียรติผู้อื่น
6. มุ่งถึงประโยชน์ของทีมที่จะได้รับ

**คนที่ 3.**

1. การกำหนดบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของทุกคนในการทำงานร่วมกัน
2. การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ลดระบบสายการบังคับบัญชาแนวตั้ง
3. ให้ทุกคนมีสิทธิ์มีเสียง ในการแสดงออก และรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น
4. การสนับสนุนการสร้างบรรยากาศให้เกิดการทำงานเป็นทีม ไปสู่เป้าหมายเดียวกัน
5. การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ร่วมกัน การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ต่อกัน
6. การฝึกอบรม
7. การสร้างค่านิยม การเสียสละความรักตัวเอง เพื่อมุ่งส่วนรวม

**คนที่ 4.**

1. ในองค์กรต้องมีบรรยากาศที่เปิดกว้าง
2. สมาชิกในองค์กรต้องมีความเคารพซึ่งกันและกัน
3. สมาชิกในองค์กรต้องมีคำมั่นสัญญาในการทำงานร่วมกัน
4. องค์กรต้องมีวิสัยทัศน์ร่วม
5. สมาชิกในองค์กรมีความรู้สึกที่ปลอดภัยต่อความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้
6. สมาชิกในองค์กรร่วมมือ ร่วมใจทำงานเพื่อไปสู่ผลลัพธ์ขององค์กร

**คนที่ 5.**

1. การทำงานแบบบูรณาการ
2. การทำงานเป็นคณะทำงาน / ทำเป็นทีม
3. การหมั่นประชุม ปรึกษาหารือในคณะทำงาน เพื่อแก้ปัญหาและพัฒนางานร่วมกัน
4. การฝึกอบรมเทคนิคในการทำงานเป็นทีม

**คนที่ 6.**

1. การสร้างความร่วมมือ ร่วมใจของบุคลากร

2. ผู้นำต้องมีเทคนิคในการทำงานร่วมกัน
3. มีมนุษยสัมพันธ์

#### คนที่ 7.

1. กำหนดกิจกรรมการชำระประวัติศาสตร์ภารกิจหลักต่างๆ ขององค์กรด้วยการให้ทีมบุคลากรรุ่นใหม่สนทนากับกลุ่มข้าราชการรุ่นเก่า หรือเอกสารหลักฐานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อดึงจุดแนวคิด วิธีการแก้ไขปัญหาและรูปแบบต่างๆ ที่บุคลากรในอดีตได้ปฏิบัติงาน เพื่อนำมาวิเคราะห์และกลั่นกรอง ให้เทคนิคการทำงานที่ดีสำหรับไปเป็นแนวทางการเรียนรู้และปฏิบัติงานต่อไป

#### คนที่ 8.

1. Cross Function Team
2. Action Learning
3. Coil Story Analysis
4. จัดประชุมวิชาการการที่ให้คนในเป็นวิทยากรกันเอง
5. สอนความรู้เรื่อง 5 ส. แบบปรึกษาหารือกันได้

#### คนที่ 9.

1. สร้างกฎในการเรียนรู้ร่วมกัน และสื่อสารให้เข้าใจตรงกัน เช่น การให้ความเคารพต่อความเป็นปัจเจกบุคคล การรับฟังความคิดเห็นของทุกคน ทุกระดับ

2. ส่งเสริมให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นในงานของตนเอง

3. การให้ความสำคัญกับทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน

4. การยอมรับในมติ และความผิดพลาด เพื่อการพัฒนาการเรียนรู้

5. มีการบันทึกการเรียนรู้ในเรื่องต่างๆ อย่างเป็นระบบ โดยอาจใช้เทคนิค Cop มาใช้ในการพัฒนา

6. ยกย่องชมเชยผู้ที่แสดงความเห็นและริเริ่มเรื่องใหม่จากการเรียนรู้ความผิดพลาด

7. เมื่อเกิดปัญหาให้แก้ร่วมกันเป็นทีมเสมอ ไม่ว่าจะเป็ทีมภายในหรือทีมภายนอกร่วมด้วย

#### คนที่ 10.

1. วินัย Team Learning เป็นการศึกษาความรู้สามารถผู้อื่น และมอบหมายงานในสิ่งที่เขาถนัด และสมัครใจ

2. ต้องมีการออกแบบกิจกรรม และแก้ปัญหาที่เหมาะสมภายใต้การกระตุ้นติดตาม สนับสนุนอย่างต่อเนื่อง

#### 4.5 เทคนิคการพัฒนา ให้เกิดคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking)

##### คนที่ 1.

1. ร่วมวางแผน และแก้ปัญหาองค์กร โดยมองภาพรวมของระบบ
  2. คิดวิเคราะห์ แยกแยะปัญหาหลัก – รอง และมองผลกระทบที่ส่งผลให้เกิดขึ้นจากปัญหานั้น ส่งผลให้เกิดอะไรขึ้น ไม่แก้ปัญหาเพียงลำพัง
  3. แสวงหาข้อมูลทั้งระบบ เพื่อนำไปสู่การแก้ปัญหา และบูรณาการความคิด
  4. ร่วมวางแผน หรือแก้ปัญหาขององค์กร โดยพยายามคิดหาแนวทางใหม่ๆ เสมอ
  5. วิเคราะห์เห็นภาพรวมของระบบต่างๆ และสามารถวิเคราะห์ในสิ่งที่ตัวเอง
- รับผิดชอบได้ว่าตนเองอยู่ส่วนใดของระบบ

##### คนที่ 2.

1. รู้จักการวางแผน คิดอย่างเป็นระบบ
2. มองทุกอย่างที่สาเหตุว่าเกิดจากอะไร + ผลที่ตามมาคืออะไร
3. รู้จักการแก้ปัญหา โดยหาสาเหตุก่อนเสมอเมื่อประสบปัญหา
4. รู้จักตัดสินใจ โดยเลือกปฏิบัติไว้อย่างถูกต้องเหมาะสม
5. มองการณ์ไกล
6. ไม่ทำตามอารมณ์ตนเองเป็นใหญ่

##### คนที่ 3.

1. มีความรู้ถึง บริบท และกระบวนการขององค์กร
2. มีความรู้ ความเข้าใจในกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ
3. การมองปรากฏการณ์ต่างๆ อย่างเชื่อมโยงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบหรือปัจจัยต่างๆ อย่างมีเหตุผล
4. การมีองค์ความรู้ และการคิดเชิงบูรณาการ
5. การฝึกอบรม การฝึกวิเคราะห์ การฝึกสังเคราะห์
6. การหมุนเวียน เปลี่ยนหน้าที่การงาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ ถ่ายทอดประสบการณ์การทำงานร่วมกัน

**คนที่ 4.**

1. สมาชิกในองค์กร มีการสื่อสาร 2 ทาง แสดงความคิดเห็น ตอบคำถาม ในลักษณะสมดุล มีการขอข้อมูล ฟังเหตุ ฟังผล
2. สมาชิกในองค์กร มีการถามถึงที่มาที่ไป ของเหตุผลของอีกฝ่ายหนึ่ง
3. สมาชิกในองค์กร ร่วมกันแก้ไขปัญหาร่วมกันขององค์กรอย่างสร้างสรรค์ โดยร่วมกันพิจารณาทุกๆ มิติ
4. สมาชิกในองค์กร เกิดความเข้าใจถึงความสลับซับซ้อนของความสัมพันธ์ ในระบบโครงสร้าง
5. สมาชิกในองค์กรมีความเข้าใจและมีมุมมองหมั่นปัญหาขององค์กร

**คนที่ 5.**

1. การฝึกอบรมโดยวิทยากรผู้เชี่ยวชาญด้านการคิดเชิงวิเคราะห์ เชิงสังเคราะห์ การคิดอย่างมีหลักการ เหตุผล การคิดเชิงบูรณาการ การคิดแบบแยกส่วน การคิดเชิงระบบ
2. การร่วมประชุม แสดงความเห็นในการปฏิบัติงาน การแก้ไขปัญหาอย่างสม่ำเสมอ
3. การสอนงานชี้แนะ

**คนที่ 6.**

1. การมีประสบการณ์จากการทำงาน
2. บุคลากรต้องได้รับการอบรม ศึกษา ฐานเพิ่มเติม
3. หน่วยงานต้องมีฝ่ายเลขานุการ ในการดำเนินการเรื่องนี้(เข้าภาพ)อย่างจริงจัง

**คนที่ 7.**

1. การกำหนดหัวข้อหลักในการดำเนินการจัดการความรู้
2. การคัดสรรผู้ปฏิบัติงานดี เพื่อสร้างองค์ความรู้ โดยการคัดเลือกบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดี ให้เป็นผู้ถ่ายทอดบทเรียน เทคนิควิธีการทำงาน และวิธีการปฏิบัติงานที่ดี
3. จัดตั้งเครือข่ายกลุ่มงาน ตามภารกิจขององค์กร หรือจัดตั้งชุมชนนักปฏิบัติ และกำหนดกิจกรรมการประชุมเครือข่ายของกลุ่มงาน เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ตามหัวข้อความรู้ที่สอดคล้องกับภารกิจหลักขององค์กร จากนั้นดำเนินกิจกรรมการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ หลักการ และเทคนิคในการทำงานระหว่างกันภายในสมาชิกเครือข่ายกลุ่มงาน โดยมีผู้อำนวยการเรียนรู้เป็นผู้จัดเก็บความรู้
4. จัดการฝึกอบรมให้กับบุคลากรที่ได้รับการคัดเลือกให้ปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้อำนวยการเรียนรู้

5. ดำเนินการบริหาร และจัดแบ่งองค์ความรู้ เพื่อการปฏิบัติงานภายในองค์กร โดยการจัดเก็บและจัดแบ่งประเภทประสบการณ์วิธีปฏิบัติที่ดี เทคนิคต่างๆ นำมาถนอมเป็นองค์ความรู้ในรูปแบบของวิธีปฏิบัติที่ได้ผล และจัดแบ่งหมวดหมู่ที่ค้นหา และใช้งานได้ง่าย ตลอดจนตอบสนองต่อการพัฒนาให้เกิดความก้าวหน้าในงาน ลดความผิดพลาดซ้ำ และเพิ่มความสำเร็จของโครงการสำคัญต่างๆ ภายในองค์กร

6. การเผยแพร่องค์ความรู้ผ่านหลักสูตรฝึกอบรม โดยการนำองค์ความรู้จากวิธีปฏิบัติที่ได้ผลมาจัดทำหลักสูตรฝึกอบรมที่เป็นความรู้เฉพาะของกรมราชทัณฑ์ เพื่อให้การฝึกอบรมสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรม

7. การเผยแพร่องค์ความรู้ที่ได้ผ่านกระบวนการต่างๆ อาทิ เช่น การเป็นพี่เลี้ยง การผลิตสื่อ แผ่นพับ บทความในอินเทอร์เน็ต

#### คนที่ 8.

1. การวางแผนยุทธศาสตร์
2. การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
3. การพัฒนาการบริหารจัดการตามกรอบ TQA
4. กิจกรรมห่วงโซ่งาน / ห่วงโซ่บริหาร
5. การวิเคราะห์ Value Chain ขององค์กร
6. การจัดทำ Strategic Map + Conquer Toney Map

#### คนที่ 9.

1. การให้ความรู้เกี่ยวกับระบบการทำงานอย่างครบวงจรแก่บุคลากรทุกคน ด้วยเทคนิควิธีที่หลากหลาย ทั้งที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ
2. ส่งเสริมให้บุคลากรทำงานในลักษณะ Knowledge Worker คือเรียนรู้ตลอดเวลา และทำงานได้ทั้งระบบ มิใช่ทำแค่ส่วนใดส่วนหนึ่ง
3. ฝึกอบรมให้วิเคราะห์งานทั้งระบบ เพื่อหาจุดบกพร่อง มิใช่เฉพาะในงานของตนเอง
4. ส่งเสริมทักษะการเขียนภาพรวมด้วยรูปภาพแทนตัวอักษร เพื่อพัฒนาทักษะการคิดเชิงระบบ

#### คนที่ 10.

1. การคิดเชิงระบบ เป็นการมองภาพทั้งหมดเป็นหนึ่งเดียวและสามารถวิเคราะห์ถึงปัจจัยต่างๆ ของระบบได้ ซึ่งวินัยตัวนี้นำไปสู่การแก้ปัญหาในระบบต่างๆ ด้วยการวางระบบอย่างเป็นเหตุเป็นผล



2. ต้องทำให้คนในองค์กรมองเห็นความเชื่อมโยง ส่งผลซึ่งกันและกันของฝ่ายต่างๆ และการทำอะไรที่มองความสำเร็จอันจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายใหญ่ขององค์กร

**ภาคผนวก ง**  
**หนังสือติดต่อขอความร่วมมือในการวิจัย**



ที่ ศบ 0522.17/บ 4130

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด  
จังหวัดนนทบุรี 11120

๑๔ พฤศจิกายน 2551

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการส่วนพัฒนาผู้ต้องขัง เรือนจำกลางกำแพงเพชร

- สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน 1 ชุด  
2. แบบสอบถาม จำนวน ชุด

เนื่องด้วย นายวิศิษฎ์ ดีบัว นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ต้นแบบองค์การแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษาเรือนจำกลางกำแพงเพชร ” ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่แนบมานี้

ในการนี้นักศึกษาจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยจากท่านซึ่งเป็นผู้บริหารรวมทั้งบุคลากรในหน่วยงานของท่าน จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านในการขออนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย ตามรายละเอียดในโครงการวิทยานิพนธ์ของนักศึกษาแนบมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้า  
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รุ่งสรรค์ ประเสริฐศรี)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. 02-5048182,8184

โทรสาร. 02-5033612



## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นายวิศิษฎ์ ดีบงา
วัน เดือน ปีเกิด	20 ธันวาคม 2515
สถานที่เกิด	236 หมู่ 1 ตำบลแม่ตาว อำเภอแม่สอด จังหวัดตาก 63110
ประวัติการศึกษา	ศิลปศาสตรบัณฑิต (การพัฒนาชุมชน) เกียรตินิยมอันดับ 2 สถาบันราชภัฏกำแพงเพชร 2545 รัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต(บริหารงานราชทัณฑ์) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2546
สถานที่ทำงาน	เรือนจำกลางกำแพงเพชร เลขที่ 144 หมู่ 11 ถนนกำแพงเพชร-สุโขทัย ตำบลหนองปลิง อำเภอเมือง จังหวัดกำแพงเพชร 62000
ตำแหน่ง	นักทัณฑวิทยา 5