

การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาของฝึกอบรม กรมที่ดิน  
Developing of Learning Organization, The case study of Division of  
Training Department of Lands

ศิวาพร บุญช่วย

ในปัจจุบันสังคมโลกเปลี่ยนแปลงไปในลักษณะโลกาภิวัตน์ มีการแข่งขันสูง การบริหารจัดการ โดยใช้เพียงกลยุทธ์และเทคโนโลยีเริ่มไม่เพียงพอต่อความต้องการแล้ว จำเป็นต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและพร้อมที่จะเผชิญกับกระแสโลกาภิวัตน์ที่เกิดขึ้น องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมุ่งไปที่การพัฒนาบุคลากรให้มีความสนใจใฝ่รู้ ทันท่องสถานการณ์ พัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ความรู้ความเชี่ยวชาญในอดีต ไม่สำคัญอีกต่อไป สิ่งที่สำคัญ คือ บุคลากรต้องมีความตั้งใจที่จะพัฒนาโดยพร้อมที่จะ เรียนรู้ พร้อมที่จะเผชิญกับความท้าทาย เรียนรู้การทำงานเป็นทีม ใช้วิธีการคิดอย่างเป็น ระบบเพื่อแก้ปัญหา ทดลองและค้นหาแนวทางใหม่ ๆ และมีการถ่ายทอดแลกเปลี่ยน ความรู้ซึ่งกันและกันอย่างมีประสิทธิภาพ (เจษฎากร ทองแสง, 2553, หน้า 1) แนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้จึงเป็นเรื่องสำคัญที่ ผู้บริหารองค์กรจะต้องมีความตระหนักมุ่งมั่นในการสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากร ทุกคน สร้างความพร้อมของบุคลากรให้ยอมรับและปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ที่เกิดขึ้นในทุกสถานการณ์ เห็นความสำคัญในการเรียนรู้ การพัฒนาตนเอง และ การเรียนรู้ทำงานร่วมกันเป็นทีม อย่างสร้างสรรค์ Marquardt and Senge (1994 อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2544, หน้า 79-80) ได้กล่าวว่า การเรียนรู้จะเกิดขึ้นในระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร โดยมีทักษะภายใต้พื้นฐานวินัย 5 ประการ ของ Senge ได้แก่ การเป็นบุคคลรอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ

ความรู้ หมายถึง สิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้าหรือ ประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติและทักษะ

การจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการในการสร้าง การจัดเก็บรวบรวม และ การเผยแพร่ความรู้ภายในองค์กร ซึ่งความรู้เหล่านี้เกิดขึ้นมาจากภูมิความรู้ของบุคลากร ในองค์กร มีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันตลอดเวลา

การสร้างความรู้ หมายถึง กิจกรรมหรือ โครงการที่ทำให้บุคลากรเกิดความรู้เพิ่ม กับตนเอง เช่น การศึกษาจากเอกสารหรือสิ่งตีพิมพ์ บุคคลที่เคยปฏิบัติหรือใช้ความรู้มา

การได้ฟังผู้อื่นเล่าเรื่องราว ทั้งที่เป็นประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว ฐานข้อมูลภายในองค์กร ฐานข้อมูลภายนอกองค์กร การเข้าร่วมกลุ่มคนที่มีความสนใจเดียวกันเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ การถ่ายทอดความรู้แบบตัวต่อตัวจากผู้ที่มีความรู้ในระบบพี่เลี้ยง การถ่ายทอดจากผู้เชี่ยวชาญภายในองค์กร จากกรณีเวทีแลกเปลี่ยนความรู้ การประยุกต์การเรียนรู้จากผลงานที่ผ่านมา การคิดนอกกรอบ การสับเปลี่ยนงาน การย้ายหน่วยงาน และการศึกษาต่อ

การจัดเก็บความรู้ หมายถึง การจัดเก็บความรู้ที่ได้มาให้เป็นระบบเพื่อให้สามารถค้นหาและนำความรู้ดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ได้ เช่น การกลั่นกรอง การจัดลำดับข้อมูล การแปลความรู้และประสบการณ์ เพื่อนำไปจัดเก็บในฐานข้อมูล การจัดทำคู่มือการทำงาน การเรียบเรียงเนื้อหา การตัดต่อ การปรับปรุง การบันทึกสรุป จัดเก็บไว้ในฐานความรู้ส่วนกลางขององค์กรหรือฐานความรู้ส่วนตัว การนำความรู้ที่ได้มาจัดทำเพิ่มสะสมงาน

การกระจายความรู้ หมายถึง การแบ่งปัน การถ่ายโอน การเผยแพร่ความรู้ของบุคลากรไปยังบุคคลอื่น เช่น การแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน การกระจายความรู้ผ่านเทคโนโลยีการสื่อสาร เวทีแลกเปลี่ยนความรู้ การเขียนเพื่อถ่ายทอดประสบการณ์ที่เต็มใจจะแบ่งปันให้แก่ผู้อื่น การส่งข้อมูลหรือความรู้ให้แก่ผู้อื่น และการปฏิบัติตนเป็นต้นแบบ

ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่สมาชิกสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่องสามารถแสดงศักยภาพสำหรับสร้างผลงานที่ต้องการ สามารถแสดงความคิดเห็นใหม่อย่างเสรีและสามารถแลกเปลี่ยนวิธีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อร่วมสร้างความเป็นเลิศแก่องค์กร ในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Senge มีวินัย 5 ประการ ดังนี้

การเป็นบุคคลรอบรู้ หมายถึง สมาชิกมีความรู้ มีทักษะ และเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงานมีความเป็นตัวของตัวเอง วิสัยทัศน์กว้างไกล มีปฏิภาณไหวพริบ เป็นผู้ใฝ่ดีใฝ่เรียนรู้ สามารถเพิ่มศักยภาพตนเอง สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุความสำเร็จในชีวิตและองค์กร

การมีแบบแผนความคิด หมายถึง สมาชิกมีวิถีชีวิตที่ชัดเจน เข้าใจบทบาทหน้าที่ และสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการคิดให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรมีโลกทัศน์กว้างไกล ยอมรับการเปลี่ยนแปลงโดยไม่ยึดติดกับความสำเร็จในอดีต ร่วมมือร่วมใจประสานผลประโยชน์ขององค์กร

การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน หมายถึง สมาชิกร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ขององค์กร เพื่อการปฏิบัติไปในทิศทางเดียว ทำให้สภาพการคาดหวังในอนาคตที่สมาชิกปรารถนาเป็นจริงได้

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม หมายถึง สมาชิกการสนทนา ประชุมปรึกษาหารือร่วมกันอย่างสม่ำเสมอเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นและประสบการณ์ สามารถสอนงานซึ่งกันและกัน พร้อมทั้งสามารถเรียนรู้และปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีมอย่างเป็นกันเองกับทุกคน

การคิดอย่างเป็นระบบ หมายถึง สมาชิกมีความคิดทันกับสถานการณ์ สามารถสร้างกรอบความคิดในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน สมาชิกมีความสามารถในการคิดและปฏิบัติงานอย่างชัดเจน สมาชิกมีความสามารถในการคิดและปฏิบัติงานที่ซับซ้อนอย่างเป็นระบบ

ทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความรู้ สำนักงานคณะกรรมการการพัฒนาระบบราชการ (2552, หน้า 34) กล่าวว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในส่วนราชการ ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์การมีความสามารถในการแข่งขันสูงสุด Ryoko Toyama (อ้างใน บุญดี บุญญาภิกิจ, 2547, หน้า 21) การจัดการความรู้ คือ การจัดการเพื่อเอื้อให้เกิดความรู้ใหม่ โดยใช้ความรู้ที่มีอยู่ ประสบการณ์ของคนในองค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อพัฒนานวัตกรรมที่จะทำให้มีความได้เปรียบเหนือคู่แข่งทางธุรกิจ วิจารย์ พานิช (2547, หน้า 8) การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการที่ดำเนินการร่วมกัน โดยผู้ปฏิบัติงานในองค์กร หรือหน่วยงานย่อยขององค์กร เพื่อสร้างและใช้ความรู้ในการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดีขึ้นกว่าเดิม การจัดการความรู้ ในความหมายนี้จึงเป็นกิจกรรมของผู้ปฏิบัติงาน ไม่ใช่กิจกรรมของนักวิชาการหรือนักทฤษฎี แต่นักวิชาการหรือนักทฤษฎี อาจเป็นประโยชน์ในฐานะแหล่งความรู้ การจัดการความรู้จะเป็นกระบวนการที่เป็นวงจรต่อเนื่อง เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ เป้าหมายคือ การพัฒนางานและพัฒนาคน โดยมีการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือ (บุรชัย ศิริมหาสาร 2551, หน้า 36) การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการที่ทำให้ข้อมูลเกิดความหมาย กลายเป็นสารสนเทศ จาก Data เป็น Information ซึ่งจะต้องมีการถ่วงกรอง มีการจัดการกับข้อมูล (Data) เพื่อ Processing ไปสู่ Information หรือสารสนเทศ จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้น จึงอาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า “การจัดการความรู้” (Knowledge Management) หมายถึง การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร และ

กระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคล ด้วยการนำกระบวนการจัดการความรู้ มาใช้ในการรวมรวม จัดระบบความรู้ในองค์กรใหม่ เพื่อให้บุคลากรในองค์กรสามารถนำความรู้ใหม่ที่ได้ มาประยุกต์ใช้ เพื่อบรรลุเป้าหมายในการพัฒนางาน พัฒนาคน และพัฒนาองค์กร

รูปแบบของการจัดการความรู้ (ประพนธ์ ฝาสุกยัค 2548 หน้า 21) ได้เสนอรูปแบบการจัดการความรู้ เปรียบเหมือนกับปลาทูตันหนึ่ง หรือที่เรียกว่า TUNA Model ซึ่งเป็นการจัดการความรู้แบบง่ายๆ มี 3 ส่วน คือ ส่วนหัว ส่วนตัว และ ส่วนหาง ส่วนหัวปลา เรียกว่า KV – Knowledge Vision หมายถึง การกำหนดเป้าหมายวิสัยทัศน์ หรือเป็นทิศทางของการจัดการความรู้ที่ชัดเจน ก่อนการเริ่มทำ KM ว่า “เรากำลังจะมุ่งหน้าไปทางใด” หรือ “เราทำ KM ไปเพื่ออะไร” ส่วนตัวปลา เรียกว่า KS – Knowledge Sharing หมายถึง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งเป็นหัวใจและเป็นส่วนที่ยากที่สุด เนื่องจากเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการสร้างเหตุปัจจัยที่ทำให้ผู้คนมีใจให้แกกันและกัน ส่วนหางปลา เรียกว่า KA – Knowledge Assets หมายถึง ตัวเนื้อความรู้ที่เก็บสะสมไว้เป็นคลังความรู้ หรือ ขุมความรู้ที่เก็บสะสมไว้อย่างเป็นระบบ เป็นหมวดหมู่โดยอาศัยเครื่องมือเทคโนโลยีสารสนเทศช่วยในการจัดเก็บ เพื่อให้สามารถนำความรู้ไปใช้งานและมีการต่อยอดยกระดับขึ้นไปเรื่อยๆ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2552, หน้า 39) ตัวแบบการจัดการความรู้ เพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 4 ส่วนหลัก คือ

1) การสร้างและถ่ายเทความรู้ คือ ความรู้ทั้ง 2 ประเภท ได้แก่ ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน และ ความรู้ที่ชัดแจ้ง สามารถสร้างและถ่ายเทกันได้ตลอดเวลา ผ่านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสกัดความรู้ออกจากตัวคน การผนวกความรู้ การฝังหรือผนึกความรู้

2) หลักการตลาดในการจัดการความรู้ โดยการนำหลักการตลาดมาประยุกต์ใช้ในการจัดการความรู้ โดยคำนึงถึงความต้องการของลูกค้า/ประชาชน การอำนวยความสะดวกในการจัดการความรู้ รูปแบบการสื่อสารความรู้ ความคุ้มค่าในการจัดการความรู้

3) การสร้างแรงจูงใจในการจัดการความรู้ โดยการกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้บุคคลเกิดการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้ด้วยความเต็มใจ การกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้บุคคลเข้าถึงความรู้ การกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้บุคคลเกิดการเรียนรู้อย่างกระตือรือร้นและสร้างแรงจูงใจให้บุคคลนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์

4) การจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ โดยคำนึงถึงโครงสร้างขององค์กร วัฒนธรรมขององค์กร ภาวะผู้นำ และระบบสารสนเทศ

จากรูปแบบการจัดการความรู้ที่กล่าวมาข้างต้น จึงอาจกล่าวได้ว่า รูปแบบของการจัดการความรู้ ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมายหรือทิศทางของการจัดการความรู้ การกำหนดองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ ด้วยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการความรู้ ทั้งนี้ เพื่อให้บุคลากรมีความสะดวกในการนำองค์ความรู้มาประยุกต์ใช้ในการทำงาน

กระบวนการจัดการความรู้(สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ 2552, หน้า 84) กล่าวไว้ว่า กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) เป็นกระบวนการแบบหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรเข้าใจถึงขั้นตอนที่ทำให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้หรือพัฒนาการของความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน คือ

1. การบ่งชี้ความรู้ (Knowledge Identification) คือการค้นหาว่า มีความรู้อะไรบ้าง ในองค์กรที่มีผู้เกี่ยวข้องหรือลูกค้า ต้องการทราบ แล้วพิจารณาว่ารู้นั้นเป็นรูปแบบใด อยู่ที่ใครหรือความรู้อะไรบ้างที่องค์กรจำเป็นต้องมี และ การจัดลำดับความสำคัญของความรู้เหล่านั้น เพื่อให้องค์กรวางแผนของการจัดการความรู้ และสามารถจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. การสร้างและแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Acquisition) คือ การกำหนดวิธีการในการดึงความรู้จากแหล่งต่างๆ ที่อาจอยู่กระจัดกระจายมารวมไว้ การจัดทำเนื้อหาให้เหมาะสมและตรงกับความต้องการหรือลักษณะการเรียนรู้ของผู้ใช้ และการสร้างความรู้ขึ้นจากความรู้เดิมที่มีอยู่หรือนำความรู้จากภายนอกองค์กรมาใช้ เพื่อให้องค์กรมีความรู้ที่จำเป็นต้องมีแต่ยังไม่มี

3. การจัดความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) คือ การจัดความรู้ให้เป็นระบบ เพื่อให้ผู้ใช้สามารถค้นหาและนำความรู้ดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ เช่น การจัดทำสารบัญ และจัดเก็บความรู้ประเภทต่างๆ เพื่อให้การเก็บรวบรวม การค้นหา การนำมาใช้ทำได้ง่ายและรวดเร็ว การแบ่งชนิดหรือประเภทความรู้ โดยคำนึงถึงว่า ผู้ใช้ นำไปใช้อย่างไร และลักษณะการทำงานของบุคลากรเป็นแบบใด เช่น แบ่งตามความชำนาญหรือความเชี่ยวชาญของบุคลากร หัวข้อ/หัวเรื่อง หน้าที่/กระบวนการ

4. การประมวลความรู้และกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Refinement) คือ การประมวลความรู้ให้อยู่ในรูปแบบและภาษาที่เข้าใจง่ายและสะดวกต่อการใช้ ซึ่งทำได้หลายลักษณะ เช่น

-จัดทำ หรือ ปรับปรุงรูปแบบของเอกสารให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์การทำการป้อนข้อมูล การจัดเก็บ การค้นหาและการใช้ข้อมูลทำได้สะดวกและรวดเร็ว

- การใช้ภาษาเดียวกันทั่วทั้งองค์การ โดย จัดทำคำอธิบายศัพท์ของคำจำกัดความ ความหมายของคำต่าง ๆ ที่แต่ละหน่วยงานใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้มีความเข้าใจตรงกัน

-การเรียบเรียง ตัดต่อ และปรับปรุงเนื้อหาให้มีคุณภาพดี ในแง่ต่างๆ เช่น ครบถ้วน เทียบตรง ทันสมัย สอดคล้อง และตรงตามความต้องการของผู้ใช้

5. การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) คือ วิธีการในการจัดเก็บและกระจายความรู้ เพื่อให้ผู้อื่นใช้ประโยชน์ได้ โดยมีการกระจายความรู้ให้ผู้ใช้ทั้ง 2 ลักษณะคือ

-Push (การป้อนความรู้) คือ การส่งข้อมูล/ความรู้ให้ผู้รับ โดยผู้รับไม่ได้ร้องขอ เช่น การส่งหนังสือเวียนแจ้งให้ทราบเกี่ยวกับกิจกรรมต่างๆ ข่าวสารต่างๆ หรือข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์การ

-Pull (การให้โอกาสเลือกใช้ความรู้) คือ การที่ผู้รับสามารถเลือกรับหรือใช้แต่เฉพาะข้อมูล/ความรู้ที่ต้องการเท่านั้น ซึ่งช่วยลดปัญหาการได้รับข้อมูล/ความรู้ที่ไม่ต้องการมากเกินไป

6. การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) คือ การแบ่งปันความรู้ประเภทความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) โดยใช้วิธีการต่างๆ เช่น การจัดทำเอกสาร จัดทำฐานความรู้ หรือจัดทำสมุดหน้าเหลือง โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ หรือ มีการแบ่งปันความรู้ประเภทความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) ซึ่งอาจใช้วิธีผสมผสาน เพื่อให้ผู้ใช้ข้อมูลสามารถเลือกใช้ได้ตามความสะดวก

7. การเรียนรู้ (Learning) คือ บุคลากรเกิดการเรียนรู้ ซึ่งอาจสังเกตได้จากความสามารถในการทำงานที่ดีขึ้น มีประสิทธิภาพสูงขึ้น สามารถแก้ปัญหาในงานได้ดีขึ้น และ/หรือเกิดความรู้ใหม่ๆ ขึ้น ช่วยเพิ่มพูนองค์ความรู้ขององค์การที่มีอยู่แล้วให้เพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ และนำไปสู่การทำให้องค์การมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้นไปที่สุดในที่สุด

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสัมภาษณ์ ปลายเปิดที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ สภาพปัญหาและอุปสรรคที่มีผลกระทบต่อการพัฒนา ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 5 คน โดยศึกษาตามแนวคิดวินัย 5 ประการของ Senge คือ 1) การเป็นบุคคลรอบรู้ 2) การมีแบบแผนความคิด 3) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน 4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม 5) การคิดอย่างเป็นระบบ และข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีข้อมูล การสร้างดังนี้

1 กำหนดกรอบการสร้างแบบสัมภาษณ์ตามแนวคิดของนักวิชาการ โดยผู้วิจัยได้สรุปออกมาเป็นกรอบการสร้างแบบสัมภาษณ์เป็น 5 ด้าน คือ 1) การเป็นบุคคลรอบรู้ 2) การมีแบบแผนความคิด 3) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน 4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม 5) การคิดอย่างเป็นระบบ

2 ร่างคำถามเพื่อถามเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกองฝึกอบรม กรมที่ดิน สภาพปัญหา อุปสรรคที่มีผลกระทบต่อพัฒนาองฝึกอบรม กรมที่ดิน ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนา องค์กรแห่งการเรียนรู้

3 เมื่อผู้วิจัยสร้างแบบคำถามเสร็จ ผู้วิจัยเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบ ความถูกต้อง พร้อมแก้ไขปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ

4 จัดพิมพ์แบบสัมภาษณ์เพื่อนำไปใช้ในการเก็บข้อมูล

5 เก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการติดต่อประสานงานและดำเนินการ สัมภาษณ์ด้วยตนเองตามข้อคำถามที่กำหนดไว้ในแบบสัมภาษณ์

ผลการวิจัยพบว่ากลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์เป็นเพศชาย 2 คน เพศหญิง 3 คน อายุระหว่าง 30 – 54 ปี ระดับการศึกษาตั้งแต่ปริญญาตรีถึงปริญญาเอก ระยะเวลาการทำงานตั้งแต่ 8 – 31 ปี ตำแหน่งงานตั้งแต่นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการถึงนักทรัพยากร บุคคลชำนาญการ

จากวัตถุประสงค์การวิจัยประการแรก เพื่อศึกษาการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาองฝึกอบรม กรมที่ดิน พบว่า การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ ต้องเริ่มมาจากการพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีความรู้ ความสามารถ มีการเพิ่มความรู้ ทักษะ และมีประสิทธิภาพในการทำงาน มีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน ในองค์กร มี การพัฒนาตนเองและองค์กร สร้างทัศนคติที่ดี เปิดกว้างให้บุคลากรได้เรียนรู้อย่าง ต่อเนื่อง เรียนรู้จากมุมมองใหม่ ๆ เป็นผู้รอบรู้และเท่าทันสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง

ต่าง ๆ ในสังคม สามารถคิด วิเคราะห์และแก้ปัญหาในสถานการณ์ที่แตกต่างกันได้อย่างเป็นระบบ เหมาะสม มีการแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง พร้อมเปิดรับความรู้ใหม่ ๆ ไม่ยึดติดกับความรู้เดิม ๆ นำความรู้ใหม่ ๆ มาปรับใช้กับการทำงานเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนต่อไป

จากวัตถุประสงค์การวิจัยประการที่สอง พบว่าองค์กรมีการจัดกิจกรรมในด้านการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยมีการจัดประชุม อบรมบุคลากร และมีการพัฒนาบุคลากรผ่านกระบวนการต่าง ๆ ภายนอกห้องเรียนทั้ง แผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP), การสอนงาน/การสอนแนะ (Coaching), การเรียนรู้ทางไกลและสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-Learning) เป็นต้น และบุคลากรสามารถนำความรู้ที่ได้จากการประชุม อบรม มาประยุกต์ใช้ในการทำงานได้ โดยเฉพาะการพัฒนา ด้านเทคโนโลยี การทำงานเกี่ยวกับโปรแกรมคอมพิวเตอร์ มีกระบวนการปฏิบัติงานที่เป็นลำดับขั้นตอนอย่างชัดเจน มีความต่อเนื่อง มีการกำกับ ติดตาม และประเมินผลการทำงานอย่างสม่ำเสมอ แต่ขั้นตอนการทำงานในระบบราชการยังเป็นไปตามสายการบังคับบัญชา ซึ่งทำให้เกิดความล่าช้า ไม่ทันต่อสถานการณ์กระแสโลกาภิวัตน์ที่เปลี่ยนแปลงไป มีการทำงานเป็นทีม มีการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนความรู้กันภายในองค์กร รวมทั้งมีการถ่ายทอดประสบการณ์การทำงานจากคนรุ่นหนึ่ง ไปสู่คนอีกรุ่นหนึ่ง รวมทั้งการเลือกคนให้เหมาะสมกับงาน เลือกคนที่มีความเชี่ยวชาญในด้านนั้น ๆ มาทำงานจะทำให้งานที่ได้รับมอบหมายเกิดประสิทธิภาพมากที่สุด การทำงานส่วนมากเมื่อเกิดปัญหาไม่ได้นำปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานมาวิเคราะห์และหาแนวทางในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ส่วนมากเป็นการแก้ปัญหาเฉพาะเรื่องมากกว่า และมีการปรึกษาหารือ องค์กรหรือบุคคลทั้งภายในและภายนอกที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ เพื่อหารือแนวทางแก้ไขที่เหมาะสมต่อไป ในด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย พบว่าบุคลากรส่วนใหญ่ไม่มีส่วนร่วมในการวางแผนและกำหนดนโยบายขององค์กร มีบุคลากรเพียงส่วนน้อยเท่านั้นที่ได้รับ โอกาสในการประชุมเพื่อกำหนดทิศทาง การปฏิบัติงาน มีการวิเคราะห์สภาพองค์กรเพื่อกำหนดแผนปฏิบัติงานต่อไป

สำหรับข้อเสนอแนะ องค์กรควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ร่วมกันกำหนดนโยบายในด้านการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ให้โอกาสบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกันในการเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้และแบ่งปันประสบการณ์การทำงาน สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ในองค์กร เพื่อเป็นการเตรียมพร้อมไปสู่การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ใน



ด้านงบประมาณพบว่า องค์กรมีข้อจำกัดในด้านงบประมาณที่ไม่เพียงพอต่อจำนวนบุคลากร องค์กรควรมีการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยมีการเผยแพร่ความรู้ผ่านช่องทางออนไลน์ให้เพิ่มมากขึ้นเพื่อเป็นการใช้งบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัด ให้เกิดประโยชน์สูงสุด จะทำให้เกิดการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

สำหรับข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป ประการแรกควรศึกษาความต้องการของบุคลากรในการพัฒนาตนเอง เพื่อกำหนดงบประมาณให้เพียงพอต่อการพัฒนาบุคลากรให้มีความเท่าเทียมกัน เป็นการพัฒนาและยกระดับให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง ประการที่สอง ศึกษารูปแบบในการพัฒนาองค์กรอย่างเหมาะสม สำหรับการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

## บรรณานุกรม

กรมที่ดิน, กลุ่มแผนงานและยุทธศาสตร์ กองแผนงาน. (2561). วิสัยทัศน์/พันธกิจกรมที่ดิน. ค้นเมื่อ 20 สิงหาคม 2562, จาก

<http://www.dol.go.th/Pages/%E0%B8%A7%E0%B8%B4%E0%B8%AA%E0%B8%B1%E0%B8%A2%E0%B8%97%E0%B8%B1%E0%B8%A8%E0%B8%99%E0%B9%8C%E0%B8%81%E0%B8%A3%E0%B8%A1%E0%B8%97%E0%B8%B5%E0%B9%88%E0%B8%94%E0%B8%B4%E0%B8%99-%E0%B8%9E%E0%B8%B1%E0%B8%99%E0%B8%98%E0%B8%81%E0%B8%B4%E0%B8%88%E0%B8%81%E0%B8%A3%E0%B8%A1%E0%B8%97%E0%B8%B5%E0%B9%88%E0%B8%94%E0%B8%B4%E0%B8%99-.aspx>

กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น, (2560). ระบบราชการ 4.0. ค้นเมื่อ 20 สิงหาคม 2562, จาก

[http://www.dla.go.th/upload/document/type14/2017/10/18835\\_1\\_1507193523864.pdf?time=1509744492582](http://www.dla.go.th/upload/document/type14/2017/10/18835_1_1507193523864.pdf?time=1509744492582)

กรรณา พลใส. (2550). แนวทางพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย. ภาคนิพนธ์สังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการบริหารและนโยบายสวัสดิการสังคม มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

กรรริมา ถานทองดี. (2555). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน. ภาคนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

เจษฎากร ทองแสวง. (2553). แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต. ภาคนิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารเทคโนโลยี วิทยาลัยนวัตกรรม มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ชวลีพร แสงรอด. (2552). ศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมเจ้าท่า. ภาคนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

- จิตติพร พิบูลย์วงศ์. (2559). แนวทางการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสิน ภาค 14. ภาคนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
- ณัฐ วัฒนพานิช. (2550). รูปแบบการจัดองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับบุคลากรกลุ่มโรงเรียนในเครือสารสาสน์. ภาคนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์), มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- นฤมล พุ่มฉัตร. (2551). วิธีการพัฒนาพนักงานขององค์กรแห่งการเรียนรู้. ภาคนิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการศึกษาผู้ใหญ่และการศึกษาต่อเนื่อง มหาวิทยาลัยมหิดล
- ประไพทิพย์ ลือพงษ์. (2554). การพัฒนารูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันการเงินเฉพาะกิจ. ภาคนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์), มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- ปฤถษาพรณ มฤคพิทักษ์. (2551). การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาคณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง. ภาคนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- พีระพงศ์ ภัคคีรี. (2550). การจัดการความรู้ในศูนย์พัฒนาและฝึกอาชีพคนตาบอด. ภาคนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์) มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- ภัททญาณี โอรัตนปัญญา. (2558). การจัดการความรู้และองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผลกรุงเทพมหานคร. ภาคนิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, สาขารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
- รัชฎา ประสิทธิ์พรชัย. (2553). ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กรณีศึกษา : สำนักงานใหญ่). ภาคนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต
- วุฒิพร พรหมราษฎร์. (2550). การพัฒนารูปแบบสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มพยาบาล โรงพยาบาลเวียงใหญ่ อำเภอเวียงใหญ่ จังหวัดขอนแก่น. ภาคนิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ศศิธร สุดเจริญ. (2555). การจัดการความรู้เพื่อพัฒนากระบวนการผลิตสารคดีวิทยุและสารคดีโทรทัศน์ของสำนักประชาสัมพันธ์ เขต 3. ภาคนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

สำนักงานคณะกรรมการข้อมูลข่าวสารของราชการ . (2558). ราชกิจจานุเบกษา.  
กฎกระทรวง แบ่งส่วนราชการกรมที่ดิน กระทรวงมหาดไทย พ.ศ. 2557.  
ค้นเมื่อ 20 สิงหาคม 2562, จาก

<http://www.oic.go.th/FILEWEB/CABINFOCENTER2/DRAWER013/GENERAL/DATA0000/00000620.PDF>