

# การพัฒนาสำนักงานจังหวัดให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในพื้นที่ภาคใต้

## The Development of a Governor's Office for a Learning Organization in Southern Thailand

ฉัตรนภา ประกอบกิจ<sup>1</sup>, ศรีญลักษณ์ เทพวารินทร์<sup>2</sup>,  
วรลักษณ์ ลลิตศศิวิมล<sup>3</sup>, นิวัฒน์ สวัสดิ์แก้ว<sup>2</sup>  
Chutnapa Prakobkij<sup>1</sup>, Sarunluck Thepwarin<sup>2</sup>,  
Woraluck Lalitsasivimol<sup>3</sup>, Niwat Sawatkaew<sup>2</sup>

Received: 19 July 2021

Revised: 21 September 2021

Accepted: 12 October 2021

### บทคัดย่อ

ศึกษาคูณลักษณะหรือปัจจัย สภาพปัจจุบัน และพัฒนารูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานจังหวัดในพื้นที่ภาคใต้ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงและข้าราชการ จำนวน 15 คน ด้วยวิธีวิเคราะห์เนื้อหาและตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้มี 5 ปัจจัยสำคัญ ได้แก่ นโยบายที่ชัดเจน ภาวะผู้นำ ทศนคติ การจูงใจ และการให้รางวัล และระบบเทคโนโลยี ปัจจุบันสำนักงานจังหวัดเหมาะสมกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้ง 5 ด้านตามแนวคิดของมาร์ควาตซ์ รูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มี 3 องค์ประกอบหลัก คือ พลวัตการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์กร และการเสริมอำนาจบุคคลมี 2 องค์ประกอบสนับสนุน คือ จัดการความรู้ และเทคโนโลยี

คำสำคัญ: สำนักงานจังหวัด, องค์กรแห่งการเรียนรู้

### Abstract

Characteristics or factors, current conditions, and the development of the learning organization of the governor's office in the Southern Thailand were studied. By conducting in-depth interviews with 15 key informants who were high-level executives and government

<sup>1</sup> นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและเอกชน คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยหาดใหญ่, อีเมลล์ chutnapa23@gmail.com

<sup>2</sup> อาจารย์ประจำหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและเอกชน คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยหาดใหญ่

<sup>3</sup> ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร., หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหาดใหญ่

<sup>1</sup> Student, Doctor of Public Administration Program in Public and Private Management, Faculty of Political Science, Hatyai University of Thailand, Email: chutnapa23@gmail.com

<sup>2</sup> Instructor, Doctor of Public Administration Program in Public and Private Management, Faculty of Political Science, Hatyai University of Thailand

<sup>3</sup> Asst.Prof.Dr., Doctor of Philosophy Program in Business Administration, Hatyai Business School, Hatyai University of Thailand

officials, using a triangular method of analyzing content and examining data, it was found that there were 5 important factors affecting the organization of learning, clear policy, leadership, attitude, motivation and incentive & technology. The provincial office is suitable for learning organizations in all 5 areas according to Marquardt's Theory. The model of being a learning organization has 3 main components: learning dynamics ; organization change, and human power, which has two supporting components, knowledge management and technology.

**Keywords:** Governor's office learning organization

## บทนำ

ในการประชุมคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 28 สิงหาคม 2548 ได้เห็นชอบให้นำการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) มาใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาระบบราชการให้มีประสิทธิภาพ ประกอบกับนโยบายรัฐบาล 11 ด้าน มุ่งเน้นการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต ยกกระดับสมรรถนะของหน่วยงานภาครัฐให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ยกกระดับประสิทธิภาพการบริการภาครัฐเข้าสู่สังคมดิจิทัล มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จนกระทั่งปัจจุบัน ระยะเวลาผ่านมา 10 กว่าปี ประเทศไทยกำลังเปลี่ยนแปลงเข้าสู่ยุคดิจิทัล นโยบายการพัฒนาในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น ประเทศไทย 4.0 ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ระบบราชการ 4.0 ต่างมีเป้าหมายเพื่อยกระดับหน่วยงานภาครัฐให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาว่า สำนักงานจังหวัดในฐานะที่เป็นศูนย์กลางในการประสานงาน อำนาจความสะดวก และสนับสนุนงานอันเป็นอำนาจหน้าที่ของผู้ว่าราชการจังหวัด และเป็นองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงบุคลากรบ่อยครั้ง ซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เพื่อส่งต่อความรู้ให้กับบุคลากรในองค์กร ในระยะเวลา 10 ปีที่ผ่านมา สำนักงานจังหวัดโดยเฉพาะในพื้นที่

ภาคใต้ซึ่งเป็นพื้นที่พหุวัฒนธรรม มีการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างไรก็ตาม มีปัจจัยใดบ้างที่ทำให้สำนักงานจังหวัดในพื้นที่ภาคใต้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และรูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานจังหวัดในพื้นที่ภาคใต้ควรเป็นอย่างไร

## วัตถุประสงค์การวิจัย

1. ศึกษาคุณลักษณะหรือปัจจัยที่ทำให้สำนักงานจังหวัดในพื้นที่ภาคใต้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
2. ศึกษาสภาพปัจจุบันของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานจังหวัดในพื้นที่ภาคใต้
3. ศึกษาพัฒนารูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานจังหวัดในพื้นที่ภาคใต้

## วิธีดำเนินการวิจัย

ดำเนินการวิจัยตามแนวทางการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative approach) ด้วยวิธีการสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participant Observation) การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) และการศึกษาเอกสาร (Documentary Research) และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

## แหล่งข้อมูล

ผู้วิจัยเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (purposive sampling) เพื่อกำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) จำนวน 15 คน จากผู้บริหารของจังหวัดในตำแหน่งผู้ว่าราชการจังหวัด หรือรองผู้ว่าราชการจังหวัด จำนวน 4 คน เนื่องจากพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 กำหนดให้ผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นหัวหน้าการบังคับบัญชาข้าราชการซึ่งปฏิบัติหน้าที่ในราชการส่วนภูมิภาคในเขตจังหวัด และข้าราชการสำนักงานจังหวัด จำนวน 11 คน ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานในระดับต่างๆ ตั้งแต่ผู้บริหารระดับต้นจนถึงระดับปฏิบัติการ และเฉพาะในพื้นที่ภาคใต้เนื่องจากเป็นสังคมพหุวัฒนธรรม

## เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) โดยการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interview) ซึ่งกำหนดโครงสร้างของข้อคำถามปลายเปิด ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 ประเด็นการสัมภาษณ์เกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานจังหวัดในพื้นที่ภาคใต้ตามแนวความคิดของมาร์ควาต์ (Marquardt, 1996) ซึ่งประกอบด้วยข้อคำถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวความคิดของมาร์ควาต์ (Marquardt, 1996) ใน 5 ด้าน ปัจจัยความสำเร็จและความล้มเหลวของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ตอนที่ 3 การขับเคลื่อนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานจังหวัดในพื้นที่ภาคใต้ ประกอบด้วยข้อคำถาม เช่น ท่านคิดว่าสำนักงานจังหวัดควรมีแนวทางการขับเคลื่อน

องค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างไรเพื่อให้ประสบความสำเร็จ เป็นต้น

## วิธีการตรวจสอบข้อมูล

ตรวจสอบข้อมูลด้วยวิธีการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) ด้านข้อมูล (Data Triangulation) โดยการตรวจสอบแหล่งที่มาของข้อมูล และวิธีการตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีการรวบรวมข้อมูล (Methodology Triangulation)

## สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่องการพัฒนาสำนักงานจังหวัดให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในพื้นที่ภาคใต้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคุณลักษณะหรือปัจจัยที่ทำให้สำนักงานจังหวัดในพื้นที่ภาคใต้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ศึกษาสภาพปัจจุบันของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานจังหวัดในพื้นที่ภาคใต้ และพัฒนารูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานจังหวัดในพื้นที่ภาคใต้ โดยผู้วิจัยแบ่งผลการวิเคราะห์และสรุปผลการวิจัย เป็น 3 ตอนตามลำดับ ดังนี้

**ตอนที่ 1 ศึกษาคุณลักษณะหรือปัจจัยที่ทำให้สำนักงานจังหวัดในพื้นที่ภาคใต้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้**

จากการทบทวนวรรณกรรม การศึกษาแนวคิดของนักวิชาการที่ได้รับการยอมรับ ศึกษาหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยวิเคราะห์คุณลักษณะหรือปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลแบบวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) สรุปคุณลักษณะหรือปัจจัยได้ 13 ประการ ได้แก่

1. โครงสร้างองค์กร หมายถึง องค์กรจะต้องปรับโครงสร้างให้เหมาะสม โดยมีลำดับชั้นการบังคับบัญชาที่ไม่สูงเกินไป กำหนดวิสัยทัศน์

พันธกิจ กลยุทธ์ เป้าหมาย และนโยบาย ให้สอดคล้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และกำหนดให้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของนโยบายขององค์กร

2. ภาวะผู้นำจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) มีนโยบายที่ชัดเจนในการขับเคลื่อนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ให้การสนับสนุนมีส่วนร่วม โดยการร่วมคิด ร่วมปฏิบัติ และสิ่งสำคัญคือ ผู้นำจะต้องเชื่อมั่นในคุณค่าของคน และเชื่อมั่นว่าบุคลากรเป็นทรัพยากรที่มีค่า

3. การบริหารจัดการ องค์กรจะต้องมีการออกแบบกระบวนการบริหารจัดการทั้งระบบ โดยจะต้องเป็นกระบวนการที่ไม่ยุ่งยาก ไม่ซับซ้อน และจะต้องเชื่อมโยงมิติของคน กระบวนการ และเทคโนโลยีโดยนำกระบวนการจัดการความรู้มาเป็นกระบวนการขับเคลื่อน เช่น มอบหมายให้แผนก/กลุ่มงานรับผิดชอบหลัก แต่งตั้งคณะทำงานด้านต่างๆ มีระบบการจัดเก็บข้อมูล ระบบรางวัลและการตอบแทน ระบบการพัฒนาบุคลากร ระบบเทคโนโลยีที่จะช่วยสนับสนุน เป็นต้น

4. การเพิ่มพลังอำนาจและความรับผิดชอบ หมายถึง การเพิ่มอำนาจให้กับบุคลากรในการคิด ตัดสินใจในการทำงาน รวมทั้งมีการมอบหมายงานโดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถ และความถนัดของบุคคล

5. กระบวนการเรียนรู้ หมายถึง กระบวนการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้รอบด้าน การส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และยั่งยืนทั้งในระดับบุคคล ทีมงาน และองค์กร ซึ่งบุคลากรในองค์กรจะต้องปรับเปลี่ยนวิธีคิดทัศนคติ และพฤติกรรมให้มีทิศทางเดียวกัน เช่น กระบวนการเรียนรู้ด้วยตนเอง กระบวนการเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน กระบวนการเรียนรู้จากประสบการณ์ กระบวนการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างทีมงาน เป็นต้น

6. การจัดการความรู้ หมายถึง การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การถ่ายโอนและใช้ความรู้

7. บรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรจะต้องสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ส่งเสริมการทดลองสิ่งใหม่ เปิดกว้างต่อทัศนะใหม่เพื่อให้เกิดค่านิยม บรรทัดฐาน และวัฒนธรรมใหม่

8. การทำงานเป็นทีม หมายถึง บุคลากรในองค์กรตระหนักถึงความร่วมมือ การแบ่งปัน และการทำงานร่วมกันเป็นทีม

9. วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง กฎเกณฑ์ ค่านิยม ระเบียบ วิธีปฏิบัติของคนในองค์กรที่ส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เช่น บุคลากรจะต้องจัดสรรเวลาเพื่อแบ่งปันความรู้ผ่านช่องทางต่างๆ ส่งเสริมวัฒนธรรมการถ่ายทอดองค์ความรู้จากรุ่นพี่สู่รุ่นน้อง

10. เทคโนโลยีสารสนเทศ องค์กรจะต้องมีระบบเทคโนโลยีที่สนับสนุนกระบวนการต่างๆ ที่ส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างเพียงพอ เช่น การนำเทคโนโลยีมาใช้เป็นเครื่องมือในกระบวนการจัดการความรู้ เป็นเครื่องมือในกระบวนการติดต่อสื่อสารขององค์กร และในกระบวนการอื่นๆ

11. การติดต่อสื่อสาร เนื่องจากการขับเคลื่อนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องมีการขับเคลื่อนในทุกๆ ระดับ ทุกกลุ่มฝ่าย องค์กรจึงจำเป็นต้องมีระบบการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ โดยนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาเป็นเครื่องมือ

12. การประเมินผลการปฏิบัติงาน องค์กรจะต้องมีการกำหนดตัวชี้วัด และมีการถ่ายทอดตัวชี้วัดลงสู่ระดับปฏิบัติการและรายบุคคล เพื่อติดตามผลการดำเนินงาน โดยอาจกำหนดให้บุคลากรจะ

ต้องเข้าถึงและศึกษาผ่านช่องทางการเรียนรู้ และตอบข้อคำถามไม่น้อยกว่าปีละ 6 ครั้ง

13. การจูงใจและการให้รางวัล หรือระบบความดีความชอบ องค์กรจะต้องมีระบบการให้รางวัลและการยกย่องในรูปแบบต่างๆ ที่กระตุ้นให้บุคลากรสนใจที่จะแบ่งปัน และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เช่น ค่าตอบแทน ความก้าวหน้า สวัสดิการ หรือเป็นระบบการให้รางวัลที่ไม่ใช้ตัวเงิน แต่เป็นการทำให้เกิดความภูมิใจ เป็นต้น

### ตอนที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบันของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานจังหวัดในพื้นที่ภาคใต้

การวิเคราะห์ข้อมูลในตอนที่ 2 ผู้วิจัยนำปัจจัยหรือคุณลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ได้จากการสังเคราะห์ในตอนที่ 1 ร่วมกับแนวคิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมาร์ควาต์ (Marquardt, 1996) สัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) กับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก รวมทั้งการสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participant Observation) ของผู้วิจัยซึ่งเป็นข้าราชการในสำนักงานจังหวัด ซึ่งผู้ให้ข้อมูลหลักในกลุ่มผู้บริหารระดับสูงให้ความเห็นว่าสำนักงานจังหวัดจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น ภาครัฐโดยหน่วยงานส่วนกลางจำเป็นต้องมีนโยบายการขับเคลื่อนองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ชัดเจน และมีระบบให้รางวัลความสำเร็จ สำหรับกลุ่มข้าราชการของสำนักงานจังหวัด ให้ความเห็นว่าความสำเร็จของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น บุคลากรของสำนักงานจังหวัดจำเป็นต้องเป็นบุคคลผู้รอบรู้ มีทัศนคติที่ดีต่อการแบ่งปันความรู้ สรุปผลการสัมภาษณ์ได้ดังนี้

ด้านพลวัตการเรียนรู้ (Learning dynamic) บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคคล ทีมงาน และองค์กร มีความกระตือรือร้นใฝ่หาความรู้ใหม่ๆ เพื่อ

พัฒนาศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ เช่น การมอบหมายให้บุคลากรเข้าร่วมอบรมอย่างต่อเนื่อง จัดโครงการฝึกอบรมศึกษาดูงานนอกสถานที่ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน รวมทั้งมีการนำความรู้จากการเข้าร่วมอบรมหรือศึกษาดูงาน มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันอีกด้วย แต่ก็มีบุคลากรบางกลุ่มที่ไม่มีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ เนื่องจากมีความคิดว่าไม่ใช่ภาระหน้าที่ที่ตนเองได้รับมอบหมาย หรือมีความคิดว่าไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับตนเอง เช่น การศึกษาเรียนรู้เพิ่มเติมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ นอกจากนี้มีบุคลากรบางกลุ่มที่สามารถพัฒนารูปแบบความคิด หรือกระบวนการที่ก่อให้เกิดการพัฒนา งานได้ ซึ่งส่วนใหญ่จะเกิดกับคนรุ่นใหม่ อายุน้อย มีการประชุมเพื่อพบปะ พูดคุย และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันบ้างเป็นครั้งคราว หรือมีการประชุมเฉพาะกิจในงานหรือภารกิจที่สำคัญ เพื่อเปิดโอกาสให้มีการอภิปราย พูดคุย หรือซักถามเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน เนื่องจากสำนักงานจังหวัดเป็นภาระงานปริมาณมาก การสรุปผลการปฏิบัติงานเพื่อนำไปปรับปรุงกระบวนการทำงาน หรือเรียนรู้ความสำเร็จหรือความล้มเหลวต่างๆ ที่เกิดขึ้นยังทำได้น้อย นอกจากนี้ยังมีการแนะนำสอนงานเพื่อแก้ไขปัญหาในการทำงานบ้าง สำนักงานจังหวัดเป็น Back office ของผู้ว่าราชการจังหวัด มีลักษณะงานที่หลากหลาย การสอนงานจึงอาจทำได้ยาก เพราะลักษณะงานที่ได้รับบางครั้งไม่ใช่งานในหน้าที่จึงไม่มีความเชี่ยวชาญ ทั้งนี้ผู้บริหารมีความสำคัญในการขับเคลื่อนกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทั้งผู้บริหารในระดับผู้ว่าราชการจังหวัด รองผู้ว่าราชการจังหวัด หัวหน้าสำนักงานจังหวัด และผู้อำนวยการกลุ่มงานแต่ละกลุ่ม

ด้านองค์กร (Organization transformation) สำนักงานจังหวัดมีโครงสร้าง

องค์กร และสายการบังคับบัญชาที่เหมาะสมและคล่องตัว ประกอบด้วย 4 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มงานยุทธศาสตร์และข้อมูลเพื่อการพัฒนาจังหวัด กลุ่มงานอำนวยการ กลุ่มงานบริหารทรัพยากรบุคคล และศูนย์ดำรงธรรมจังหวัด มีบุคลากรภายในกลุ่มประมาณ 5-10 คน มีผู้อำนวยการกลุ่มงานเป็นผู้กำกับดูแลในระดับหนึ่ง และมีหัวหน้าสำนักงานจังหวัดเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุด ลักษณะงานเป็นการสนับสนุนงานอันเป็นอำนาจหน้าที่ของผู้ว่าราชการจังหวัด เปรียบเสมือน Back office ของผู้ว่าราชการจังหวัด และรองผู้ว่าราชการจังหวัด มีการกำหนดภารกิจงานที่ชัดเจน แต่บางครั้งการมอบหมายงานยังเกิดความสับสน โดยเฉพาะภารกิจเพิ่มเติมที่ไม่มีการระบุไว้ในการมอบหมายงาน สำนักงานจังหวัดยังไม่มีกำหนดวิสัยทัศน์ หรือพันธกิจที่เกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นการเฉพาะ บุคลากรยังขาดความเข้าใจถึงความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และยังไม่ให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมการเรียนรู้เท่าที่ควร การทำงานยังไม่เป็นระบบมากนัก ยังขาดคู่มือการปฏิบัติงาน และไม่มีกระบวนการขั้นตอนวิธีการทำงาน และการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ แต่จะเน้นผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานมากกว่า

ด้านการเสริมอำนาจบุคคล (People empowerment) สำนักงานจังหวัดยังไม่มีกำหนดเป้าหมาย การพัฒนารายบุคคลเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของบุคคลและทีมงานอย่างชัดเจน แต่มีการให้บุคลากรแต่ละคนได้เรียนรู้พัฒนาศักยภาพของตนเองผ่านระบบออนไลน์ มีการสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการเรียนรู้และพัฒนาตนเองทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน สำหรับการมอบหมายงานให้บุคลากรและทีมงานรับผิดชอบงานนั้นมีการแบ่งเป็นภารกิจตาม job description และภารกิจเฉพาะด้านจะมีการ

มอบหมายงานให้บุคลากรและทีมงานได้รับผิดชอบงานร่วมกัน เช่น งานรับเสด็จ งานรัฐพิธี เป็นต้น

การเปิดโอกาสให้สมาชิกภายในทีม แสดงความคิดเห็นได้อย่างตรงไปตรงมา หรือการวิพากษ์วิจารณ์อย่างสร้างสรรค์ยังมีน้อย สำหรับการแสดงความคิดเห็นของสมาชิกในทีม จะประสบปัญหาในกรณีคนรุ่นเก่า และรุ่นใหม่ ส่วนใหญ่คนรุ่นใหม่สามารถแสดงความคิดเห็น และวิพากษ์การทำงานได้อย่างสร้างสรรค์ ทั้งนี้จะขึ้นอยู่กับคุณลักษณะเฉพาะบุคคลมีการช่วยเหลือเกื้อกูล สนับสนุนการทำงานและประสานงานในกลุ่มเดียวกัน แต่ระหว่างกลุ่มจะมีการช่วยเหลือกันน้อย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับยุคสมัย ผู้นำ และทัศนคติของบุคคล

ด้านการจัดการความรู้ (Knowledge management) สำนักงานจังหวัดมีการแสวงหาความรู้ที่หลากหลายทั้งจากภายในและภายนอกหน่วยงาน เช่น การสนทนา สัมมนา ประชุม และศึกษาดูงาน แต่ยังขาดระบบการเก็บข้อมูลองค์ความรู้ที่มีประสิทธิภาพ ไม่มีการจัดทำเหมืองข้อมูล และไม่มีการสร้างองค์ความรู้ที่บุคลากรสามารถนำไปต่อยอดเป็นนวัตกรรม หรือแนวทางการทำงานใหม่ๆ ให้กับองค์กรได้ ส่วนใหญ่จะมีการถ่ายทอดองค์ความรู้จากบุคคลสู่บุคคล ซึ่งมีรูปแบบที่ไม่แน่นอน และมีการเผยแพร่องค์ความรู้ผ่านเว็บไซต์ของแต่ละจังหวัด

ด้านเทคโนโลยี (Technology application) สำนักงานจังหวัดมีระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต มาใช้ในการอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ การปฏิบัติงานได้อย่างเพียงพอและเหมาะสม เช่น การสื่อสารผ่านกลุ่มไลน์ ทำให้สามารถรับรู้ข่าวสารได้อย่างกว้างขวาง และสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองได้ตลอดเวลา แต่ยังไม่มีการสร้างระบบฐานความรู้เพื่อจัดเก็บ บริหาร

จัดการที่ดี ส่วนใหญ่ใช้วิธีการถ่ายทอดโดยบุคคล และเผยแพร่ผ่านเว็บไซต์ของจังหวัด มีการพัฒนา ปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศอยู่เสมอ ทั้งนี้ สำนักงานจังหวัดควรมีการส่งเสริมทักษะการเรียนรู้ด้านดิจิทัลด้วยตนเอง ควรมีระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัย ไม่ว่าจะเป็นด้านโครงสร้างพื้นฐาน การพัฒนาหน่วยงานด้านดิจิทัล การสนับสนุนงบประมาณ เป็นต้น

### ตอนที่ 3 พัฒนารูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานจังหวัดในพื้นที่ภาคใต้

จากคุณลักษณะหรือปัจจัยการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 13 ประการจากตอนที่ 1 และผลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักใน

ตอนที่ 2 ผู้วิจัยได้ศึกษาองค์กรที่ประสบความสำเร็จด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ เช่น บริษัท เครือซีเมนต์ไทย (SCG) หรือบริษัทบางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) เป็นต้น นำมาวิเคราะห์ร่วมกับแนวคิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ มาร์ควาตท์ (Marquardt, 1996) ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านองค์กร ด้านการเสริมอำนาจบุคคล ด้านการจัดการความรู้ และด้านเทคโนโลยี ในตอนที่ 3 ผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัยออกเป็น 2 ประเด็น คือ 1) ปัจจัยหรือคุณลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และ 2) แนวทางการขับเคลื่อนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งแสดงได้ตามตาราง 1 และตาราง 2

ตาราง 1 เปรียบเทียบปัจจัยที่ได้จากการสัมภาษณ์ ผลการสังเคราะห์ด้วยวิธีการศึกษาจากเอกสาร (Documentary Research) และแนวคิดของมาร์ควาตท์ (Marquardt, 1996)

| แนวคิดของมาร์ควาตท์ (Marquardt, 1996)                 | ปัจจัยที่ได้จากการสัมภาษณ์  | ผลการสังเคราะห์ด้วยวิธีการศึกษาจากเอกสาร  |
|---|---|---|
| 1. พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamic)                | กระบวนการเรียนรู้ทัศนคติของบุคคลช่วงอายุ                                      | กระบวนการเรียนรู้   |
| 2. การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation) | นโยบายที่ชัดเจน<br>บรรยากาศการทำงาน<br>วัฒนธรรมองค์กร<br>การบริหารจัดการ      | โครงสร้างองค์กร<br>บรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้<br>วัฒนธรรมองค์กร<br>การบริหารจัดการ                                    |
| 3. การเสริมสร้างพลังอำนาจบุคคล (People Empowerment)   | ภาวะผู้นำ<br>การทำงานเป็นทีม<br>อำนาจหน้าที่ (Authority)<br>ระบบความดีความชอบ | ภาวะผู้นำ<br>การทำงานเป็นทีม<br>การเพิ่มพลังอำนาจและความรับผิดชอบ<br>การประเมินผลการปฏิบัติงาน<br>การจูงใจและการให้รางวัล |
| 4. การจัดการความรู้ (Knowledge Management)            | การจัดการความรู้  | การจัดการความรู้  |
| 5. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology Application)   | ความพร้อมของเทคโนโลยีสารสนเทศ   | เทคโนโลยีสารสนเทศ<br>การติดต่อสื่อสาร   |

จากตาราง 1 ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ปัจจัยหรือคุณลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ได้จากการการสัมภาษณ์ และจากการสังเคราะห์ในขั้นตอนการทบทวนวรรณกรรมมาวิเคราะห์ร่วมกับแนวคิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมาร์ควาต์ (Marquardt, 1996) เพื่อจำแนกปัจจัยหรือคุณลักษณะตามแนวคิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมาร์ควาต์ (Marquardt, 1996) เพื่อประโยชน์ในการขับเคลื่อนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานจังหวัดในพื้นที่ภาคใต้ให้เกิดขึ้นจริง สรุปคุณลักษณะหรือปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานจังหวัดในพื้นที่ภาคใต้ได้ 18 ประการ คือ 1) กระบวนการเรียนรู้ 2) ทักษะของบุคคล 3) ความแตกต่างของช่วงอายุ 4) โครงสร้างองค์กร 5) นโยบายที่ชัดเจน 6) บรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 7) วัฒนธรรมองค์กร 8) การบริหารจัดการ

9) ภาวะผู้นำ 10) การทำงานเป็นทีม 11) การเพิ่มพลังอำนาจและความรับผิดชอบ 12) อำนาจหน้าที่ (Authority) 13) การประเมินผลการปฏิบัติงาน 14) การจูงใจและการให้รางวัล 15) ระบบความดีความชอบ 16) การจัดการความรู้ 17) ความพร้อมของเทคโนโลยีสารสนเทศ และ 18) การติดต่อสื่อสาร ซึ่งมีปัจจัยหรือคุณลักษณะที่เพิ่มเติมจากการสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากกระบวนการทบทวนวรรณกรรม 5 ปัจจัย ได้แก่ ทักษะคน ช่วงอายุ นโยบายที่ชัดเจน อำนาจหน้าที่ และระบบความดีความชอบ อีกทั้งยังพบว่ากลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำ และทักษะคนของบุคคล โดยมีความเห็นว่า ผู้นำและทักษะคนของบุคคลเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

**ตาราง 2** แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานจังหวัดในพื้นที่ภาคใต้ตามแนวความคิดของมาร์ควาต์ (Marquardt, 1996)

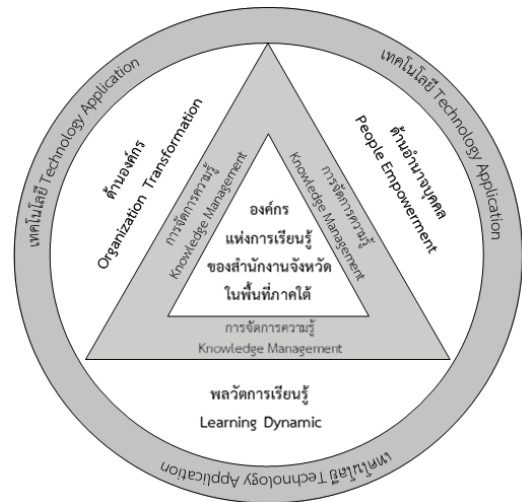
| แนวความคิดของมาร์ควาต์ (Marquardt, 1996)              | แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานจังหวัดในพื้นที่ภาคใต้   |
|---|--|
| 1. พลวัตการเรียนรู้ (Learning dynamic)                | 1. สร้างความเข้าใจ กำหนดเป้าหมายและสร้างกระบวนการการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน<br>2. พัฒนารูปแบบวิธีคิดให้เกิดเจตคติ ทักษะคน และกระบวนการที่ถูกต้อง<br>3. สร้างกระบวนการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการ                     |
| 2. การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization transformation) | 1. สร้างบรรยากาศหรือสภาพแวดล้อมการเรียนรู้โดยสมาชิกขององค์กรไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารและบุคลากรต้องคิดทบทวน และวิเคราะห์ระบบการทำงานในปัจจุบัน<br>2. ผู้นำทุกระดับมอบนโยบายด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างชัดเจน และเป็นรูปธรรม |
| 3. การเสริมสร้างพลังอำนาจบุคคล (People empowerment)   | 1. ผู้นำทุกระดับร่วมขับเคลื่อนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้<br>2. มอบหมายกลุ่มงานหลักขับเคลื่อนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้   |
| 4. การจัดการความรู้ (Knowledge management)            | 1. คัดเลือกองค์ความรู้<br>2. จัดกลุ่มองค์ความรู้ของแต่ละกลุ่มงาน<br>3. แลกเปลี่ยนข้อมูล<br>4. การจัดเก็บความรู้<br>5. การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้<br>6. การประยุกต์และใช้ประโยชน์<br>7. การวิเคราะห์และจัดทำเหมืองความรู้  |



**ตาราง 2** แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานจังหวัดในพื้นที่ภาคใต้ตามแนวความคิดของมาร์ควาตท์ (Marquardt, 1996)

| แนวความคิดของมาร์ควาตท์ (Marquardt, 1996)           | แนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานจังหวัดในพื้นที่ภาคใต้   |
|---|--|
| 5. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology application) | 1. มีระบบเทคโนโลยีที่อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้การปฏิบัติงาน ได้อย่างเพียงพอและเหมาะสม<br>2. พัฒนาระบบฐานข้อมูลสนับสนุนการจัดการความรู้<br>3. พัฒนา ปรับปรุงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศอยู่เสมอ |

จากตาราง 2 ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ได้จากการสัมภาษณ์วิเคราะห์ร่วมกับแนวคิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมาร์ควาตท์ (Marquardt, 1996) ในแต่ละด้าน เพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในแต่ละด้าน จากนั้นผู้วิจัยได้กำหนดรูปแบบในการขับเคลื่อนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานจังหวัดในพื้นที่ภาคใต้เพื่อใช้เป็นต้นแบบของสำนักงานจังหวัดในพื้นที่ภาคใต้ ซึ่งประกอบด้วย 14 จังหวัด โดยวิเคราะห์ร่วมกับแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 (PMQA 4.0) ซึ่งประกอบด้วยแนวทางการพัฒนาใน 7 หมวด ดังนี้ หมวดที่ 1 การนำองค์กร หมวดที่ 2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ หมวดที่ 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย หมวดที่ 4 การวัดวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมวดที่ 5 การมุ่งเน้นบุคลากร หมวดที่ 6 การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ และหมวดที่ 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ โดยมุ่งเน้นการเป็นระบบราชการ 4.0 ในมิติที่ 3 การเพิ่มขีดสมรรถนะสูงและทันสมัย ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับ PMQA ในหมวดที่ 2 หมวดที่ 4 หมวดที่ 5 และหมวดที่ 6 แสดงได้ดังภาพที่ 1



**ภาพที่ 1** รูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานจังหวัดในพื้นที่ภาคใต้

จากภาพที่ 1 อธิบายได้ว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานจังหวัดในพื้นที่ภาคใต้ตามแนวความคิดของมาร์ควาตท์ (Marquardt, 1996) จะประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3 องค์ประกอบ คือ พลวัตการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์กร และการเสริมอำนาจบุคคล และมี 2 องค์ประกอบที่เป็นองค์ประกอบสนับสนุน คือ การจัดการความรู้ และเทคโนโลยี โดยองค์กรจะก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น จำเป็นต้องปรับโครงสร้างขององค์กรควบคู่กับการมอบอำนาจให้บุคลากรตามหน้าที่ เพื่อให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของบุคลากร และองค์กรจำเป็น

ต้องทำให้เกิดเป็นพลวัตอย่างต่อเนื่อง โดยมีระบบเทคโนโลยีเป็นเครื่องมืออำนวยความสะดวก ทั้งด้านการสื่อสารภายในองค์กร การจัดการความรู้ขององค์กร อีกทั้งมีระบบการจัดการความรู้เพื่อสร้าง จัดเก็บ ถ่ายทอดองค์ความรู้ ซึ่งถือเป็นทรัพย์สินขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐที่พัฒนาสู่ระบบราชการ 4.0 ในมิติที่ 3 การเพิ่มขีดสมรรถนะสูงและทันสมัยที่กำหนดให้หมวดที่ 4 การวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นองค์ประกอบสนับสนุนเปรียบเสมือนเป็นศูนย์กลางในการสนับสนุนการปฏิบัติงาน หรือการขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นการนำระบบข้อมูล และเทคโนโลยีสารสนเทศ สนับสนุนการทำงาน หรือสร้างนวัตกรรมใหม่ หรือการใช้องค์ความรู้ขององค์กรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน ซึ่งสอดคล้องกับองค์ประกอบสนับสนุน 2 องค์ประกอบ คือ การจัดการความรู้และเทคโนโลยี สำหรับองค์ประกอบหลัก 3 องค์ประกอบ ได้แก่ พลวัตการเรียนรู้ และการเสริมอำนาจบุคคลจะสอดคล้องกับหมวดที่ 5 การมุ่งเน้นบุคลากร การปรับเปลี่ยนองค์กร จะสอดคล้องกับหมวดที่ 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งทั้ง 3 องค์ประกอบนี้จะเป็นองค์ประกอบหลักในการขับเคลื่อนการพัฒนาองค์กรภาครัฐ

## อภิปรายผลการวิจัย

คุณลักษณะหรือปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานจังหวัดในพื้นที่ภาคใต้ที่ค้นพบใหม่จากการวิจัยในครั้งนี้ จำนวน 5 ปัจจัย ดังนี้ 1) ทักษะคิดของบุคคล 2) ความแตกต่างของช่วงอายุ 3) อำนาจหน้าที่ (Authority) 4) นโยบายที่ชัดเจน และ 5) ระบบความดีความชอบ ซึ่งอภิปรายผลได้ดังนี้

นโยบายที่ชัดเจน โดยผู้นำจะต้องกำหนดนโยบายที่ชัดเจนขององค์กรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เช่น การกำหนดวิสัยทัศน์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานจังหวัด และผู้นำจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) ในการขับเคลื่อนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ร่วมขับเคลื่อนองค์กรเพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ รวมทั้งผู้นำจะต้องกำหนดให้เรื่องการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นตัวชี้วัดรายบุคคล ซึ่งองค์กรที่ประสบความสำเร็จ เช่น บริษัทเครือซีเมนต์ไทย (SCG) มีการกำหนดวิสัยทัศน์ว่าจะเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม และให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรโดยนำกระบวนการจัดการความรู้มาใช้ในการพัฒนาบุคลากรด้วยกระบวนการแบ่งปัน แลกเปลี่ยน และเรียนรู้ หรือบริษัทบางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) ที่กำหนดเป้าหมายขององค์กรว่าจะ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงกำหนดทิศทาง การดำเนินการโดยเริ่มจากการจัดโครงสร้างองค์กร ส่งเสริมการจัดการความรู้ และกำหนดให้การเรียนรู้เป็นตัวชี้วัดรายบุคคลของพนักงาน อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของกนกวรรณ ปิยานุวัฒน์ (2559) ที่พบว่า ผู้นำมีความสำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนองค์กรแห่งการเรียนรู้

ทัศนคติของบุคคลและช่วงอายุเป็น ปัจจัยภายในของแต่ละบุคคลที่มีความแตกต่างกันซึ่งหากกำหนดแนวทางการเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ที่ชัดเจนจะเป็นแนวปฏิบัติที่เป็น บรรทัดฐานให้ทุกคนในองค์กรดำเนินการได้ สำหรับการปรับทัศนคติของบุคคล เป็นการ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ปรับวิธีคิดของบุคคล ในองค์กรให้มีทิศทางเดียวกัน ซึ่งเป็นเงื่อนไข สำคัญในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรม หรือรูปแบบความคิด ของบุคลากร สำนักงานจังหวัดจึงควรส่งเสริม

ให้เกิดการเรียนรู้โดยการปฏิบัติ ด้วยการรวมกลุ่มบุคลากรที่มีความสนใจเรื่องเดียวกัน ศึกษาหรือทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อแสวงหาความรู้ ถ่ายทอด และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้กับกลุ่มอื่นๆ ต่อไป สำหรับปัจจัยทัศนคติและช่วงอายุเป็นปัจจัยที่สอดคล้องกับวินัย 5 ประการตามแนวความคิดของปีเตอร์ เอ็มเซ็นเจอร์ ที่ให้บุคลากรในองค์กรมีแบบแผนความคิด ที่สามารถพัฒนารูปแบบวิธีคิดเพื่อให้เกิดทัศนคติ และกระบวนการทัศนคติที่ดีในด้านต่างๆ ซึ่งมาร์ควาท์ (Marquardt, 1996) ให้ความสำคัญเช่นเดียวกัน โดยจำแนกความสัมพันธ์เป็นประเด็นย่อย ได้แก่ พลวัตการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์กร และการเสริมพลังอำนาจของบุคคล ซึ่งทั้ง 3 ระบบย่อยจำเป็นต้องบูรณาการการทำงานร่วมกันเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุด นอกจากนี้อุดมการณ์ของบริษัท เครือซีเมนต์ไทย (SCG) คือ การเชื่อมั่นในคุณค่าของคน จึงมุ่งเน้นการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยต้องมีคุณสมบัติ เก่งและดี ซึ่งจะต้องพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ส่งเสริมการมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน และเพื่อร่วมงาน มีระบบติดตามและพัฒนาสมรรถนะของพนักงาน เพื่อมุ่งเน้นการเรียนรู้ตลอดชีวิต

สำหรับปัจจัยความแตกต่างด้านช่วงอายุ สำนักงานจังหวัดจำเป็นต้องสร้างบรรยากาศ “อยู่กับเด็กได้แนวคิดใหม่ อยู่กับผู้สูงวัยได้ประสบการณ์” โดยสร้างบรรยากาศในองค์กรให้เกิดการเรียนรู้แนวคิดใหม่ๆ จากคนรุ่นใหม่และเรียนรู้ประสบการณ์ที่มีคุณค่าจากคนรุ่นเก่า ซึ่งสอดคล้องกับกระบวนการ “พี่สอนน้อง” หรือระบบ “พี่เลี้ยง” จากองค์กรที่ประสบความสำเร็จ อย่างเช่น บริษัทเครือซีเมนต์ไทย (SCG) ที่กำหนดสัดส่วนการเรียนรู้แบบ 70:20:10 โดย 20 จะเป็นการเรียนรู้หรือพัฒนาบุคลากรผ่านการให้คำแนะนำจากพี่เลี้ยง หรือผู้เชี่ยวชาญในองค์กร

หรือบริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ซึ่งมีเทคนิคในการสอนงาน 5 ประการ ได้แก่ เรียนรู้เป็นกลุ่ม เรียนรู้จากประสบการณ์ ระบบพี่สอนน้อง ระบบ Coaching และจัดทำแฟ้มพัฒนางาน เป็นต้น

อำนาจหน้าที่ (Authority) เป็นปัจจัยที่ มาร์ควาท์ (Marquardt, 1996) ให้ความสำคัญ โดยกล่าวว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำเป็นต้องมีการปฏิรูปองค์กรเพื่อให้เอื้ออำนวยต่อการดำเนินการ โดยองค์กรจะต้องกำหนดโครงสร้าง อำนาจหน้าที่ให้ชัดเจน แต่ในส่วนของสำนักงานจังหวัดจะเปลี่ยนแปลงได้ยากเนื่องจากมีการกำหนดจากหน่วยงานส่วนกลางที่มีระเบียบข้อกฎหมายกำหนด ซึ่งการปรับเปลี่ยนอย่างเหมาะสมชัดเจนจำเป็นต้องมีการกำหนดนโยบายจากหน่วยงานที่มีอำนาจอย่างแท้จริง แม้กระนั้นก็ตามสำนักงานจังหวัดสามารถดำเนินการได้โดยไม่ต้องรอการสั่งการจากหน่วยงานส่วนกลาง เนื่องจากการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของยุทธศาสตร์ชาติและนโยบายของรัฐบาล ซึ่งหน่วยงานสามารถดำเนินการได้ทันที โดยมีระบบการจูงใจและการให้รางวัล หรือระบบความดีความชอบเป็นปัจจัยสนับสนุน

นอกจากนี้ ยังมีปัจจัยหลักที่สำนักงานจังหวัดควรให้ความสำคัญในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ปัจจัย ได้แก่ 1) นโยบายที่ชัดเจน 2) ภาวะผู้นำ 3) ทัศนคติของบุคคล 4) การจูงใจและการให้รางวัล และ 5) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งอภิปรายผลได้โดยเริ่มต้นจากผู้นำควรเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) ในการขับเคลื่อนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กำหนดนโยบายที่ชัดเจน โดยกำหนดให้เรื่องการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นตัวชี้วัดรายบุคคล หรือเป็นตัวชี้วัดรายบุคคลของตำแหน่งหัวหน้าสำนักงานจังหวัดซึ่งบุคลากรในหน่วยงานจำเป็น

ต้องร่วมกันขับเคลื่อนให้เกิดผลสัมฤทธิ์ สำหรับกระบวนการขับเคลื่อนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บุคลากรจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนทัศนคติ ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บุคลากรจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และปรับวิถีชีวิตของบุคคลในองค์กรให้มีทิศทางเดียวกัน และมุ่งให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งจะทำให้เกิดวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน โดยมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นส่วนสนับสนุนไม่ว่าจะเป็นการสร้างช่องทางการติดต่อสื่อสารที่สะดวก รวดเร็ว และสนับสนุนระบบการจัดเก็บความรู้ที่มีประสิทธิภาพ และเมื่อเกิดวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน ควรตอบแทนผลการขับเคลื่อนการทำงานด้วยการให้รางวัลเป็นทีม และการลดการให้รางวัลเฉพาะบุคคล รวมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรเห็นถึงประโยชน์ที่จะได้รับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งจะช่วยลดภาระงานที่มีปริมาณมาก ลดระยะเวลาการทำงาน และสามารถจัดสรรคนให้เหมาะสมกับงานมากยิ่งขึ้น ซึ่งองค์กรที่ประสบความสำเร็จไม่ว่าจะเป็นบริษัท เครือซีเมนต์ไทย (SCG) บริษัท ทู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) หรือบริษัทบางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) ต่างให้ความสำคัญกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบตั้งแต่กระบวนการคัดเลือก พัฒนาส่งเสริม ตลอดจนการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานโดยมีผู้นำเป็นผู้ขับเคลื่อนหลัก หรือเป็น Role Model ให้กับพนักงาน ทั้งนี้จะต้องมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมืออำนวยความสะดวก และมีระบบการจัดการความรู้เป็นขุมทรัพย์ขององค์กร

## ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

1. ภาครัฐจะต้องกำหนดนโยบายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ชัดเจน เพื่อให้หน่วยงานในระดับภูมิภาคดำเนินการให้เห็นผลการปฏิบัติ

2. การพัฒนาสำนักงานจังหวัดสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หัวหน้าสำนักงานจังหวัดและบุคลากรควรให้ความสำคัญ และเห็นถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งจะช่วยลดภาระงานที่มีปริมาณมาก ลดระยะเวลาการทำงาน และสามารถจัดสรรคนให้เหมาะสมกับงานมากยิ่งขึ้น

3. สำนักงานจังหวัดเป็นหน่วยงานส่วนภูมิภาคที่เปรียบเสมือน Back Office ของผู้ว่าราชการจังหวัดจึงควรริเริ่มการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อเป็นต้นแบบให้กับส่วนราชการอื่นในจังหวัด โดยจะต้องกำหนดนโยบายที่ชัดเจน กำหนดกลุ่มงานหลักที่จะรับผิดชอบในการขับเคลื่อนการดำเนินงาน กำหนดให้มีการจัดการความรู้ในแต่ละกลุ่ม รวมทั้งผลักดันให้การจัดการความรู้เป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน

4. การขับเคลื่อนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานจังหวัดควรมีรูปแบบอย่างไม่เป็นทางการ เช่น การจัดกีฬาสมานฉันท์ มุมกาแฟยามเช้า เป็นต้น รวมทั้งการสร้างและส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรแบบครอบครัวเดียวกัน

## ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ศึกษาวิเคราะห์ประสิทธิภาพและประสิทธิผลระหว่างการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐสู่ระบบราชการ 4.0 และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานจังหวัด

2. ศึกษาความคาดหวังของผู้บริหารในระดับผู้ว่าราชการจังหวัด และรองผู้ว่าราชการจังหวัดต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานจังหวัด

### เอกสารอ้างอิง

กนกวรรณ ปิยานุวัฒน์กุล. (2559). *การยกระดับสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรกีฬาแห่งประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหิดล.

Marquardt, M. & Reynolds, A. (1994). *The global learning organization*. IRWIN.