

## สรุปการบรรยายพิเศษเรื่อง

### “Building a Learning Organization” (การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้)

โดย Prof Dr. Philip Hallinger

วันที่ 21 กันยายน 2549 เวลา 13.00 น.

และการประชุมเชิงปฏิบัติการ “สท.สป สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้”

ณ โรงแรมบ้านทิพย์ สวนทอง วันที่ 23-24 กันยายน 2549

#### 1. การบรรยายพิเศษ เรื่อง การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดย Prof. Philip Hallinger

Prof. Philip Hallinger ผู้อำนวยการบริหาร วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล ได้กล่าวถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นจากกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคโลกาภิวัตน์ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี การสื่อสาร การเรียนรู้ การดำเนินชีวิต ฯลฯ ซึ่งส่งผลให้ประชาคมโลก รวมทั้งประเทศไทยต้องเร่งปรับตัวเพื่อให้ก้าวทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว โดยใช้ความรู้เป็นพลังขับเคลื่อนสำคัญในการพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจของประเทศ เนื่องจากการเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้สังคม หรือองค์กรสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง โดยหากองค์กรใดไม่มีการเปลี่ยนแปลงอาจตกอยู่ในสภาวะเช่นเดียวกับไดโนเสาร์ที่ สูญพันธุ์ไปจากโลกเมื่อนับล้านปีที่แล้วเป็นต้น

การพัฒนาองค์กรสู่การเรียนรู้จึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง อย่างไรก็ตาม องค์กรซึ่งประกอบด้วยบุคลากรจำนวนมากและหากมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว บุคลากรอาจตกอยู่ในสภาวะสับสนไม่แน่ใจ หวาดระแวง หวาดกลัว รู้สึกไม่มั่นคง ฯลฯ และทำให้เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงในองค์กรจะต้องคำนึงถึงปัจจัยสำคัญต่างๆ อาทิ ความร่วมมือของบุคลากร การสร้างความเข้าใจแก่บุคลากรถึงสาเหตุแห่งการเปลี่ยนแปลง การตั้งเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน เวลาสำหรับการเปลี่ยนแปลง การฝึกสอน งบประมาณ ฯลฯ

นอกจากนี้ Prof. Philip ได้นำเสนอรูปแบบการบริหารองค์กรที่เน้นการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยยกตัวอย่างเปรียบเทียบระหว่างการทำฝูงควายอเมริกัน และทำน โดยฝูงควายอเมริกันจะให้ความสำคัญต่อผู้นำฝูงเพียงตัวเดียว และควายตัวอื่นจะเป็นผู้ตาม ในขณะที่ฝูงทำนจะมีการสับเปลี่ยนผู้นำฝูงอยู่ตลอดเวลา และทำนทุกตัวจะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ซึ่งลักษณะดังกล่าวมีความเหมาะสมต่อการบริหารองค์กรซึ่งเน้นการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม

Prof. Philip ได้เสนอแนวทางในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามหลักการวินัยทั้ง 5 ของ Peter Senge ดังนี้

1. การเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร (Personal Mastery) บุคลากรในองค์กรมีความสนใจ และแสวงหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอเพื่อเพิ่มศักยภาพ

2. การพัฒนากรอบความคิด (Mental Model) บุคลากรในองค์กรมีความคิดที่เปิดกว้าง และยอมรับสิ่งใหม่ๆ มีความคิดเชิงบวก รู้จักคิดนอกกรอบและมีความคิดที่สร้างสรรค์

3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์กร (Shared Vision) บุคลากรในองค์กรมีวิสัยทัศน์ และจุดมุ่งหมายร่วมกัน

4. การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) องค์กรประกอบด้วยทีมงานที่มีประสิทธิภาพ และร่วมมือ ร่วมใจในการดำเนินภารกิจต่างๆ ขององค์กร

5. ระบบการคิดของคนในองค์กร (Systems Thinking) บุคลากรมีความคิดเชื่อมโยง เน้นการมองภาพรวมมากกว่าการมองแบบแยกส่วน

อย่างไรก็ตาม การสร้างการเปลี่ยนแปลงองค์กรข้างต้น จะต้องค่อยเป็นค่อยไป สร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ สร้างความเข้าใจและการยอมรับของบุคลากรในองค์กรทุกคน

## 2. การประชุมเชิงปฏิบัติการ “สต.สป สู่อองค์กรแห่งการเรียนรู้”

นางสาวจุไรรัตน์ แสงบุญนำ ผู้อำนวยการสำนักความสัมพันธ์ต่างประเทศ สป. เป็นประธาน เปิดการประชุม โดยได้กล่าวถึงความสำคัญต่อการพัฒนาสำนักความสัมพันธ์ต่างประเทศ ไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรทุกคนในองค์กร การทำงานเป็นทีม การสร้างและแบ่งปันองค์ความรู้ในองค์กร

การบรรยายเรื่องการจัดการความรู้ (Knowledge Management) โดยนางสาววรรณ เชาวโรจน์ กลุ่มนโยบายและยุทธศาสตร์ต่างประเทศ กล่าวถึงพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตราที่ 11 ได้กำหนดว่าทุกส่วนราชการ จะต้องพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และนำความรู้มาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติราชการเพื่อให้สอดคล้องกับสภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน โดยผู้บริหารจะต้องส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนรู้จักการปรับเปลี่ยนทัศนคติ และมีวิสัยทัศน์สร้างโอกาสแห่งการเรียนรู้ และการพัฒนาองค์กรร่วมกัน

นอกจากนี้ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร) ได้กำหนดตัวชี้วัดเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานโดยได้กำหนดให้องค์กรทุกองค์กรสร้างโอกาสการเรียนรู้และส่งเสริมให้บุคลากรแสวงหาความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนความรู้อย่างสม่ำเสมอ ซึ่งความรู้หมายถึงสิ่งที่ได้จากการศึกษาเล่าเรียน ประสบการณ์ การได้ยิน การได้ฟังเรื่องต่างๆ โดยความรู้แบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่ความรู้แฝง ซึ่งเป็นความรู้ที่อยู่ในตัวบุคคล เกิดจากการสั่งสมประสบการณ์ และความรู้ที่เด่นชัด ซึ่งบุคคลสามารถเรียนรู้ได้จากตำรา คู่มือ หนังสือ เอกสารวิชาการต่าง ๆ

นอกจากนี้ การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนในองค์กร จะต้องให้ความสำคัญต่อการจัดการความรู้ในองค์กร ประกอบด้วย

- การสำรวจความรู้ และวิเคราะห์ความต้องการความรู้ของบุคลากรในองค์กร
  - รวบรวมและพัฒนา แสวงหาความรู้จากแหล่งต่าง ๆ
  - จัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ จัดแบ่งประเภท เรียบเรียงเนื้อหาให้ทันสมัยตรงกับความต้องการ
  - ถ่ายทอด แบ่งปันความรู้ แลกเปลี่ยน ระบบการหมุนเวียนงาน
- ปัจจัยที่จะส่งเสริมให้การจัดการความรู้ในองค์กรประสบสัมฤทธิ์ผลได้แก่ การให้ความสำคัญของผู้บริหาร บรรยากาศภายในองค์กร การสื่อสาร การใช้เทคโนโลยี และการติดตามประเมินผล

การบรรยายเรื่องภาวะผู้นำ โดยนายไพศาล วิชาลาภรณ์ หัวหน้ากลุ่มสารสนเทศต่างประเทศ ได้กล่าวถึงคุณลักษณะผู้นำที่สามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะต้องรู้จักการสร้างสมดุลระหว่าง **IQ (Intelligence Quotient)** ความฉลาดในเชิงปัญญา และ **EQ (Emotional Quotient)** ความฉลาดในเชิงอารมณ์ หรือการมีคุณธรรม และจริยธรรมนั้น หากผู้นำบริหารองค์กรโดยขาดสมดุลข้างต้น องค์กรจะขาดความยุติธรรม และบริหารงานโดยใช้อคติส่วนตัว นอกจากนี้ยังกล่าวถึงความสำคัญในการบริหารองค์กรแบบมีส่วนร่วม โดยคำนึงถึงการสับเปลี่ยนบทบาทการเป็นผู้นำและผู้ตาม พร้อมทั้งได้กล่าวถึงองค์ประกอบขององค์กรและปัจจัยที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ คือ การมีผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ยุติธรรม การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์กร และมีแนวคิดในระบบเดียวกัน การให้ความสำคัญแก่บทบาทของบุคลากรในองค์กรทุกคน เป็นต้น ทั้งนี้ องค์กรไม่ว่าขนาดเล็ก หรือใหญ่ หรือมีภารกิจที่อาจแตกต่างกัน ทุกองค์กรจะต้องมีผู้นำ ซึ่งจะต้องนำองค์กรไปสู่เป้าหมายตามที่กำหนดไว้

นอกจากนี้ ยังได้กล่าวถึงการพัฒนาองค์กรที่ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรในองค์กรอย่างเท่าเทียม การทำงานเป็นทีม การรู้จักคิดนอกกรอบ ไม่ยึดติดกับกฎ ระเบียบ แต่หาแนวทางแก้ไขปัญหาโดยคำนึงถึงประโยชน์ขององค์กร ส่วนรวม โปร่งใส และมีจริยธรรม

### การนำเสนอแนวคิดเรื่องการพัฒนาสำนักความสัมพันธ์ต่างประเทศ สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

**กลุ่มความร่วมมือ 1,3** โดยนางสาวจิตรลดา จันทร์แหยม ได้กล่าวถึงความสำคัญในการสร้างองค์ความรู้และการแบ่งปันความรู้ โดยได้เสนอแนวคิดในการพัฒนาองค์กร ดังนี้

- การจัดทำฐานข้อมูล เพื่อให้บุคลากรในองค์กรได้รับทราบทั้งภายในและภายนอก โดยการจัดทำ Web site
- สัปดาห์การจัดมน้ำชา/กาแฟ พูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันในแต่ละฝ่าย
- การติดตั้งอักษรวิ้งเพื่อประชาสัมพันธ์ภารกิจของสำนักความสัมพันธ์ต่างประเทศ สป.

**กลุ่มความร่วมมือ 2** โดยนางสาวสิริภักดิ์ ธรรมบุศย์ เสนอจัดการเสวนาเรื่อง 4 ทศวรรษของความร่วมมือด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของอาเซียน เนื่องจากปี 2550 จะครบรอบ 40 ปี ของความร่วมมืออาเซียน และ 10 ปี ของความร่วมมือเอเชียตะวันออก (อาเซียน+จีน+เกาหลี และญี่ปุ่น) โดยจะเชิญผู้ทรงคุณวุฒิ จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง อาทิ กระทรวงการต่างประเทศ เครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียน และสถาบันอาเซียนศึกษาของมหาวิทยาลัยมาให้ความรู้ที่เป็นประโยชน์แก่ข้าราชการของกระทรวงศึกษาธิการ และสำนักความสัมพันธ์ต่างประเทศ ในเดือนสิงหาคม 2550 และจัดนิทรรศการสัปดาห์อาเซียนด้วย

**กลุ่มนโยบายและยุทธศาสตร์ต่างประเทศ** โดยนางสาวรมน เนาโรจน์ เสนอการจัดกิจกรรมในรูปแบบต่าง ๆ คือ

- การจัดกิจกรรม เล่าสู่กันฟัง อาจจะเป็นการจัดสังสรรค์ระหว่างเจ้าหน้าที่ของ สต.สป เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้อมูลต่าง ๆ รวมถึงการจัดคณะทำงานของสำนักฯ มาให้ความรู้ในเรื่องที่ตนรับผิดชอบ จะได้รับทราบความก้าวหน้าการดำเนินงานเรื่องต่าง ๆ
- การจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างทักษะในการปฏิบัติงานด้านต่างประเทศ
- การเชิญวิทยากรมาบรรยายให้ความรู้ในเรื่องต่าง ๆ ซึ่งเป็นประเด็นที่ควรรู้
- การจัดมุมเสวนาของเจ้าหน้าที่เวลาว่างจากภารกิจ และให้เป็นแหล่งรวบรวมข้อมูลความรู้ที่เป็นประโยชน์ซึ่งได้รับจากการประชุม/อบรม/สัมมนาจากองค์กรภายนอกและภายใน มาเผยแพร่
- เผยแพร่ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ทางเว็บไซต์

**กลุ่มบริหารงานต่างประเทศ** โดยนางสาววิมล ลุ่มพิกานนท์ เสนอโครงการสอนภาษาอังกฤษบนเว็บไซต์ ([www.bic-englishlearning.com](http://www.bic-englishlearning.com)) โดยมีจุดประสงค์หลักเพื่อเป็นการส่งเสริมการเรียนรู้ภาษาอังกฤษของบุคลากรภายในกลุ่มบริหาร สำนักความสัมพันธ์ต่างประเทศ และบุคคลทั่วไปที่ประสงค์จะพัฒนาทักษะการใช้ภาษาอังกฤษตั้งแต่ระดับพื้นฐาน ระดับกลาง และระดับสูง ทั้งในด้านการใช้ไวยากรณ์ การสนทนาการฟัง การเขียน การเรียนรู้จากข่าวภาษาอังกฤษ การเรียนภาษาอังกฤษจากบทเพลง การฝึกทักษะในเรื่องการนำเสนอผลงาน เกมส์ภาษาอังกฤษ ฯลฯ ทั้งนี้ บุคลากรในกลุ่มบริหารจะได้รับมอบหมายให้ทำการศึกษาค้นคว้าในรายละเอียดของเนื้อหาบางส่วน แล้วส่งให้หัวหน้ากลุ่ม หรือบุคลากรที่ได้รับมอบหมายตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาก่อนที่จะนำเสนอลงใน Website

**กลุ่มสารสนเทศต่างประเทศ** โดยนางภัสศรี ศิริประภา บรรยายถึงงานและกิจกรรมต่าง ๆ ที่กลุ่มสารสนเทศ ดำเนินการและรับผิดชอบ ถือเป็นงานที่สนับสนุนการเรียนรู้ขององค์กร ซึ่งได้แก่

**งานห้องสมุดและศูนย์การเรียนรู้** ห้องสมุดและศูนย์เอกสารนานาชาติ จัดตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2526 เป็นแหล่งความรู้ที่ประกอบด้วยสื่อหลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นหนังสือ หรือสื่ออื่น ๆ ที่เป็นแหล่งข้อมูลสำคัญในการสืบค้น อ้างอิง ทั้งนี้ห้องสมุดกำลังอยู่ระหว่างการพัฒนาไปสู่ห้องสมุด

อิเล็กทรอนิกส์ โดยในอนาคตผู้ใช้บริการสามารถสืบค้นข้อมูลต่างๆ ด้วยระบบคอมพิวเตอร์ ซึ่งจะช่วยให้สะดวกและรวดเร็วในการเข้าถึงแหล่งความรู้และข้อมูลต่างๆ นอกจากนี้ห้องสมุดฯ ยังได้จัดทำรายชื่อหนังสือใหม่ เพื่อให้ผู้ใช้บริการได้เลือกหาหนังสือได้

**งานเว็บไซต์ ([www.bic.moe.go.th](http://www.bic.moe.go.th))** โดยนางสาวปณิตดา งามสมพล ได้เสนอแนวคิดที่จะพัฒนาเว็บไซต์สำนักความสัมพันธ์ต่างประเทศ สป.ให้เป็นเวทีในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรในสำนักฯ และบุคคลภายนอกสำนักฯ ดังนี้

- การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านเว็บบอร์ดของสำนักฯ โดยให้บริการตอบข้อซักถามหรือเป็นเวทีแลกเปลี่ยนสนทนาในหัวข้อต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อบุคลากรทั้งภายในและภายนอก

- การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่าน weblog หรือ Blog หรือไดอารี่บุคคลที่สามารถเข้าไปแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ

**งานวารสารและสื่อสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ** มีวารสารความร่วมมือต่างประเทศ วารสารคูริเย วารสารยูเนสโก สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้สามารถสืบค้นข้อมูลได้จาก Website รวมทั้งข้อมูลข่าวสารด้านการศึกษา ข้อเสนอแนะในการไปศึกษาต่อต่างประเทศ ฯลฯ

ก่อนปิดการประชุม นางสาวจุไรรัตน์ แสงบุญนำ ผู้อำนวยการสำนักความสัมพันธ์ต่างประเทศได้ขอความร่วมมือจากบุคลากรทุกๆ คน ให้ร่วมมือกันพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และได้เชิญชวนให้บุคลากรทุกคนร่วมประกวดวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยได้มอบวิสัยทัศน์ที่คิดไว้เบื้องต้นว่า **มุ่งมั่นทำงานด้วยใจ แก้ไขด้วยเมตตา พัฒนาสู่สากล**

-----