

อนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะ  
อย่างบูรณาการ



บทคัดย่อและแฟ้มข้อมูลฉบับเต็มของวิทยานิพนธ์ตั้งแต่ปีการศึกษา 2554 ที่ให้บริการในคลังปัญญาจุฬาฯ (CUIR)  
เป็นแฟ้มข้อมูลของนิสิตเจ้าของวิทยานิพนธ์ ที่ส่งผ่านทางบัณฑิตวิทยาลัย

The abstract and full text of theses from the academic year 2011 in Chulalongkorn University Intellectual Repository (CUIR)  
are the thesis authors' files submitted through the University Graduate School.

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาการศึกษานอกระบบโรงเรียน ภาควิชาการศึกษาตลอดชีวิต  
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ปีการศึกษา 2558  
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

THE SCENARIO OF A TRANSFORMATIVE LEARNING MODEL TO ENHANCE  
INTEGRAL HEALTHY ORGANIZATIONS

Mr. Chanchai Thavinpipatkul



A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Doctor of Philosophy Program in Non-Formal Education

Department of Lifelong Education

Faculty of Education

Chulalongkorn University

Academic Year 2015

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์	อนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อ
	การสร้างเสริมองค์รสุขภาพอย่างบูรณาการ
โดย	นายจันทชัย ถวิลพิพัฒน์กุล
สาขาวิชา	การศึกษานอกระบบโรงเรียน
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	รองศาสตราจารย์ ดร. อาชญญา รัตนอุบล
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุวิธิตา จรุงเกียรติกุล

---

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่ง  
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาคุษศึกษิต

.....คณบดีคณะครุศาสตร์  
(รองศาสตราจารย์ ดร. บัญชา ชลาภิรมย์)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วีระชัย สุปัญญา)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก  
(รองศาสตราจารย์ ดร. อาชญญา รัตนอุบล)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุวิธิตา จรุงเกียรติกุล)

.....กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วีระเทพ ปทุมเจริญวัฒนา)

.....กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. มนัสวาสน์ โกวิทยา)

.....กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย  
(ดร. ปาน กิมปี)

จันทร์ชัย ถวิลพิพัฒน์กุล : อนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการ (THE SCENARIO OF A TRANSFORMATIVE LEARNING MODEL TO ENHANCE INTEGRAL HEALTHY ORGANIZATIONS) อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์  
 หลัก: รศ. ดร. อาชัญญา รัตนอุบล, อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม: ผศ. ดร. สุวิธิตา จรุงเกียรติกุล,  
 513 หน้า.

งานวิจัยเรื่อง อนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยการศึกษาอนาคต ใช้เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) มีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อ 1) วิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบของการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการ โดยการศึกษาจากเอกสารงานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศและการศึกษาภาคสนาม 3 กรณีศึกษาที่ดี โดยการศึกษาความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 9 คน 2) พัฒนาอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการ โดยใช้เทคนิคการวิจัย EDFR ด้วยการศึกษาความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 44 คน และ 3) ศึกษาปัจจัยและเงื่อนไขของอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการ โดยการสนทนากลุ่มจำนวน 10 คน รวมกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยทั้งสิ้น 63 คน

ผลการวิจัยพบว่า อนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการประกอบด้วย 1) แนวคิดของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการ 2) องค์ประกอบของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงฯ 3) แนวโน้มของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงฯ 4) กระบวนการของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงฯ และ 5) ปัจจัยและเงื่อนไขของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงฯ ซึ่งรูปแบบที่พัฒนาขึ้นนี้สามารถนำไปปรับใช้เพื่อการพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืน โดยเริ่มจากการตระหนักถึงความสอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัต ด้วยการเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบของ 6 องค์ประกอบหลัก อันได้แก่ หลักการ โครงสร้าง บุคลากร (จิตใจ ปัญญา อารมณ์) รวมทั้งองค์กร สังคม และสิ่งแวดล้อม ซึ่งทุกองค์ประกอบต่างอิงอาศัยเชื่อมโยง และส่งผลซึ่งกันและกัน เพื่อนำไปสู่องค์กรสุขภาวะที่มีความสามารถในการพัฒนาศักยภาพอย่างเป็นองค์รวม มีความสามารถในการปรับตัวอย่างยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง มีความในการพัฒนาตนเองและการจัดการตนเอง เพื่อการเติบโตอย่างสมดุลทั้งในระดับบุคคล องค์กร สังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อการประสบความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมั่นคง ยั่งยืน มีความสุข

ภาควิชา	การศึกษาตลอดชีวิต	ลายมือชื่อนิสิต .....
สาขาวิชา	การศึกษานอกระบบโรงเรียน	ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก .....
ปีการศึกษา	2558	ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาร่วม .....

# # 5584461327 : MAJOR NON-FORMAL EDUCATION

KEYWORDS: TRANSFORMATIVE LEARNING / INTEGRAL HEALTHY ORGANIZATION / SUSTAINABILITY / RESILIENCE / SYSTEM THINKING

CHANCHAI THAVINPIPATKUL: THE SCENARIO OF A TRANSFORMATIVE LEARNING MODEL TO ENHANCE INTEGRAL HEALTHY ORGANIZATIONS. ADVISOR: ASSOC. PROF. DR. ARCHANYA RATANA-UBOL, CO-ADVISOR: ASST. PROF. DR. SUWITHIDA CHARUNGKAITTIKUL, 513 pp.

The research on “The Scenario of a Transformative Learning Model to Enhance Integral Healthy Organizations” employs a qualitative approach by way of EDFR (Ethnographic Delphi Future Research) method. The objectives of this paper are 1) to analyze and synthesize transformative learning factors to enhance integral healthy organizations via both local and international literature reviews, academic articles and research studies as well as the in-depth interviews of nine experts from three best cases organizations and communities; 2) to develop a scenario of a transformative learning model to enhance integral healthy organizations via EDFR research technique through the exploration of 44 experts’ perspectives; 3) to study factors and conditions of a transformative learning model to enhance integral healthy organizations with focus group discussion from ten experts. The total samples of this research are sixty-three persons.

The results have shown that The Scenario of a Transformative Learning Model to Enhance Integral Healthy Organizations consists of four main components: 1) the concepts of a transformative learning model to enhance integral healthy organizations, 2) the components of a transformative learning model to enhance integral healthy organizations, 3) the trends of a transformative learning model to enhance integral healthy organizations, and 4) the factors and conditions of a transformative learning model to enhance integral healthy organizations. This model could be practically applied towards the development of integral healthy organizations with the initiating of the awareness of conformation to the continuous and dynamic change nature towards the systematic interconnectedness of six essential factors: Principle, Structure, Personnel (Mind, Intellect, and Emotion), Organization, Social, and Environment. All of these are reciprocally interwoven towards an integral organizational potential transformation with balanced flexibility and adaptability to change and also towards a resilient healthy organization with sustainable growth and happiness.

Department: Lifelong Education

Student's Signature .....

Field of Study: Non-Formal Education

Advisor's Signature .....

Academic Year: 2015

Co-Advisor's Signature .....

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เล่มนี้สำเร็จลุล่วงเป็นอย่างดีด้วยคำปรึกษา คำแนะนำ แนวทาง รวมทั้งกำลังใจ ตลอดจนโอกาสที่ดีต่อผู้วิจัย โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากอาจารย์ที่ปรึกษาคือ รองศาสตราจารย์ ดร.อาชัญญา รัตนอุบล อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวิธิตา จรุงเกียรติกุล อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ผู้วิจัยขอถือโอกาสนี้กราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง นอกจากนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วีระฉัตร สุปัญโญ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วีระเทพ ปทุมเจริญวัฒนา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มนัสวาสน์ โกวิทยา และ ดร.ปาน กิมปี ที่ให้เกียรติเป็นกรรมการสอบวิทยานิพนธ์และกรุณาแก้ไขข้อบกพร่องและกลั่นกรองให้วิทยานิพนธ์นี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

กราบขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิทุกๆ ท่าน ที่ให้ความอนุเคราะห์และสละเวลาในการร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่ม โดยเฉพาะผู้บริหารบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ผู้นำชุมชนบ้านห้วยหินลาดใน จังหวัดเชียงราย และผู้นำชุมชนบ้านหนองเต่า จังหวัดเชียงใหม่ที่สนับสนุนข้อมูลในการลงพื้นที่วิจัยในครั้งนี้เป็นอย่างดี ผู้วิจัยซาบซึ้งและศรัทธาในความกรุณา ความร่วมมือ น้ำใจและจิตอาสาของทุกคน

ขอบพระคุณ กองทุนรัชดาภิเษกสมโภช จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่ได้มอบ “ทุน 90 ปี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย” รุ่นที่ 26 ครั้งที่ 1/2558 ภาควิชาการศึกษาด้าน ปีการศึกษา 2557 แก่ผู้วิจัย และขอขอบพระคุณ ภาควิชาการศึกษาตลอดชีวิต Dr. Ryan Guffey และ Dr. John Henschke ที่สนับสนุนทุนการศึกษาต่อในระดับปริญญาเอก ณ Lindenwood University เมือง St. Charles รัฐ Missouri ประเทศสหรัฐอเมริกา

กราบขอบพระคุณคณาจารย์ภาควิชาการศึกษาดูตลอดชีวิตทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือเกื้อกูล ให้กำลังใจ และให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ทั้งด้านวิชาการและทักษะการดำเนินชีวิตที่มีคุณค่าแก่ผู้วิจัย รวมถึงเพื่อนๆ และน้องๆ นิสิตทุกคนที่ร่วมเรียนและใช้ชีวิตร่วมกันอย่างเกื้อกูล

กราบขอบพระคุณคุณแม่ พี่ๆ และน้องๆ ซึ่งเป็นผู้มีพระคุณและที่เป็นกำลังใจแก่ผู้วิจัยมาตลอด โดยเฉพาะ คุณเฉิดฉาย ถวิลพิพัฒน์กุล ภรรยาคู่ชีวิต และลูกๆ ทั้ง 3 ไตรทศ วรเวช และชญาดา ถวิลพิพัฒน์กุล อันเป็นที่รักยิ่งที่นอกจากจะเป็นพลังใจที่สำคัญให้ผู้วิจัยมีความมุ่งมั่นในการทำงานจนสำเร็จลุล่วงแล้ว ยังเป็นตัวอย่างในชีวิตจริงที่ผู้วิจัยนำมาประกอบการเขียนวิจัยนี้อย่างมีคุณค่าและความหมายเพื่อการพัฒนาครอบครัวอย่างมั่นคงยั่งยืน

ผู้วิจัยตระหนักและยึดมั่นในคุณงามความดี ตลอดจนหลักการในการดำเนินชีวิตที่ถูกต้องอย่างเชื่อมโยงทั้งในส่วนของการศึกษา คณาจารย์ กัลยาณมิตร และผู้ให้ความเมตตากรุณาทุกคนที่ไม่สามารถจะกล่าวนามได้หมด ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ท้ายที่สุด ข้อบกพร่องใดๆ อันอาจจะเกิดขึ้นในวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยถือเป็นบทเรียนและองค์ความรู้ที่มีคุณค่าที่ผู้วิจัยจะนำไปปรับปรุงเพื่อยกระดับศักยภาพทางปัญญาของผู้วิจัยต่อไป

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฎ
สารบัญแผนภูมิ.....	ฐ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ที่มาและความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามการวิจัย.....	8
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	8
คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....	10
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	12
บทที่ 2 ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	14
ตอนที่ 1 แนวคิดและหลักการการศึกษาตลอดชีวิต.....	16
1.1 ความหมายของแนวคิดการศึกษาตลอดชีวิต.....	16
1.2 ความสำคัญของแนวคิดการศึกษาตลอดชีวิต.....	17
1.3 หลักการของแนวคิดการศึกษาตลอดชีวิต.....	18
1.4 แนวปฏิบัติของแนวคิดการศึกษาตลอดชีวิต.....	19
ตอนที่ 2 แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง.....	20
2.1 หลักปรัชญาของแนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง.....	20
2.2 ความสำคัญของแนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง.....	23
2.3 องค์ประกอบของแนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง.....	26

2.4 กระบวนการของแนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง.....	28
ตอนที่ 3 แนวคิดเชิงระบบ .....	32
3.1 ความหมายของแนวคิดเชิงระบบ .....	32
3.2 ปรัชญาของแนวคิดเชิงระบบ .....	34
3.3 ความสำคัญของแนวคิดเชิงระบบ .....	36
ตอนที่ 4 แนวคิดองค์กรสุขภาวะ.....	38
4.1 ความหมายและความสำคัญของแนวคิดองค์กรสุขภาวะ.....	39
4.2 ปรัชญาของแนวคิดองค์กรสุขภาวะ .....	41
4.3 องค์ประกอบของแนวคิดองค์กรสุขภาวะ .....	45
4.4 กระบวนการของแนวคิดองค์กรสุขภาวะ .....	49
ตอนที่ 5 แนวคิดการวิจัยอนาคต .....	50
5.1 แนวคิดอนาคตศึกษา.....	51
5.2 ความหมายการวิจัยอนาคต.....	52
5.3 จุดมุ่งหมายของการวิจัยอนาคต .....	53
5.4 การวิจัยอนาคตแบบ Ethnographic Delphi Futures Research (EDFR).....	53
ตอนที่ 6 แนวคิดการพัฒนารูปแบบ .....	58
6.1 หลักการ แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ .....	58
6.2 ความหมายของรูปแบบ.....	59
6.3 ประเภทของรูปแบบ .....	60
6.4 องค์ประกอบของรูปแบบ .....	61
6.5 กระบวนการสร้างรูปแบบ .....	62
ตอนที่ 7 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	63
7.1 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง .....	64



7.2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวกับองค์กรสุขภาพ .....	71
ตอนที่ 8 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	81
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	89
ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบของการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อ การสร้างเสริมองค์กรสุขภาพอย่างบูรณาการ โดยการศึกษาจากเอกสารงานวิจัยทั้งใน ประเทศและต่างประเทศและการศึกษากรณีตัวอย่าง.....	89
ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้าง เสริมองค์กรสุขภาพอย่างบูรณาการ.....	95
ขั้นตอนที่ 3 การศึกษาปัจจัยและเงื่อนไขของอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การ เปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาพอย่างบูรณาการ .....	105
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	109
ขั้นตอนที่ 1. ผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบของการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง เพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาพอย่างบูรณาการ โดยการศึกษาจากเอกสารงานวิจัยทั้ง ในประเทศและต่างประเทศและการศึกษากรณีตัวอย่าง.....	109
ขั้นตอนที่ 2 ผลการพัฒนาอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้าง เสริมองค์กรสุขภาพอย่างบูรณาการ.....	179
ขั้นตอนที่ 3 ผลการศึกษาปัจจัยและเงื่อนไขของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการ สร้างเสริมองค์กรสุขภาพอย่างบูรณาการที่พัฒนาได้เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ .....	216
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	262
สรุปผลการวิจัย.....	265
อภิปรายผล.....	310
ข้อเสนอแนะ .....	360
รายการอ้างอิง .....	374
ภาคผนวก.....	390
ภาคผนวก ก รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ .....	391

ภาคผนวก ข หนังสือขอความร่วมมือในการทำวิจัย (ตัวอย่าง).....	399
ภาคผนวก ค เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	402
ภาคผนวก ง ภาพการดำเนินการวิจัยภาคสนาม.....	460
ภาคผนวก จ ผลการพิจารณาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับอนาคตภาพของรูปแบบการ เรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์รสุขภาวะอย่างบูรณาการ จากการตอบ แบบประเมินและการยืนยันผลการประเมิน .....	469
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์ .....	513



## สารบัญตาราง

ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์หลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการที่นำมาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย .....	81
ตารางที่ 2 ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบของการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง เพื่อการสร้างเสริมองค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการ โดยการศึกษาจากเอกสารงานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศและการศึกษากรณีตัวอย่าง .....	86
ตารางที่ 3 ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาขนาดคุณภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการ.....	86
ตารางที่ 4 ขั้นตอนที่ 3 การศึกษาปัจจัยและเงื่อนไขของขนาดคุณภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการ .....	86
ตารางที่ 5 สรุปผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบของการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการ จากการศึกษาเอกสารและการศึกษากรณีตัวอย่าง .....	167
ตารางที่ 6 แบบประเมินการวิจัยอนาคต (EDFR รอบที่ 2) เรื่อง อนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง เพื่อการสร้างเสริมองค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการ .....	417
ตารางที่ 7 แบบประเมินการวิจัยอนาคต (EDFR รอบ 3) เรื่อง อนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง เพื่อการสร้างเสริมองค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการ .....	436
ตารางที่ 8 ผลของค่านิยมพื้นฐาน ฐานนิยม ค่าความแตกต่างระหว่างมัธยฐานกับฐานนิยมและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของแนวโน้มการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการ สำหรับองค์ประกอบด้านหลักการตาม EDFR รอบที่ 2 และ 3 สรุปผลได้ดังนี้.....	470
ตารางที่ 9 ผลของค่านิยมพื้นฐาน ฐานนิยม ค่าความแตกต่างระหว่างมัธยฐานกับฐานนิยมและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของแนวโน้มการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการ สำหรับองค์ประกอบด้านโครงสร้างตาม EDFR รอบที่ 2 และ 3 สรุปผลได้ดังนี้.....	475
ตารางที่ 10 ผลของค่านิยมพื้นฐาน ฐานนิยม ค่าความแตกต่างระหว่างมัธยฐานกับฐานนิยมและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของแนวโน้มการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริม	

องค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ สำหรับองค์ประกอบด้านจิตใจตาม EDFR รอบที่ 2 และ 3 สรุปผลได้ดังนี้.....	478
ตารางที่ 11 ผลของคำมัธยฐาน ฐานนิยม ค่าความแตกต่างระหว่างมัธยฐานกับฐานนิยมและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของแนวโน้มการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ สำหรับองค์ประกอบด้านปัญญาตาม EDFR รอบที่ 2 และ 3 สรุปผลได้ดังนี้.....	482
ตารางที่ 12 ผลของคำมัธยฐาน ฐานนิยม ค่าความแตกต่างระหว่างมัธยฐานกับฐานนิยมและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของแนวโน้มการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ สำหรับองค์ประกอบด้านอารมณ์ตาม EDFR รอบที่ 2 และ 3 สรุปผลได้ดังนี้.....	494
ตารางที่ 13 ผลของคำมัธยฐาน ฐานนิยม ค่าความแตกต่างระหว่างมัธยฐานกับฐานนิยมและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของแนวโน้มการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ สำหรับองค์ประกอบด้านองค์กรตาม EDFR รอบที่ 2 และ 3 สรุปผลได้ดังนี้.....	499
ตารางที่ 14 ผลของคำมัธยฐาน ฐานนิยม ค่าความแตกต่างระหว่างมัธยฐานกับฐานนิยมและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของแนวโน้มการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ สำหรับองค์ประกอบด้านสังคมตาม EDFR รอบที่ 2 และ 3 สรุปผลได้ดังนี้.....	506
ตารางที่ 15 ผลของคำมัธยฐาน ฐานนิยม ค่าความแตกต่างระหว่างมัธยฐานกับฐานนิยมและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของแนวโน้มการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ สำหรับองค์ประกอบด้านสิ่งแวดล้อมตาม EDFR รอบที่ 2 และ 3 สรุปผลได้ดังนี้.....	509

## สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่ 1	กรอบแนวคิดกระบวนการในการวิจัยเรื่อง อนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์รสุขภาวะอย่างบูรณาการ .....	88
แผนภูมิที่ 2	สรุปขั้นตอนการวิจัย .....	107
แผนภูมิที่ 3	สรุปรายละเอียดวิธีการดำเนินการวิจัย .....	108
แผนภูมิที่ 4	สรุปรายละเอียดและความเชื่อมโยงขององค์ประกอบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์รสุขภาวะอย่างบูรณาการ จากการศึกษาเอกสารและการศึกษากรณีตัวอย่าง .....	179
แผนภูมิที่ 5	อนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์รสุขภาวะอย่างบูรณาการ .....	249
แผนภูมิที่ 6	โครงสร้างความสัมพันธ์ของแนวคิด องค์ประกอบ แนวโน้ม กระบวนการ ปัจจัยและเงื่อนไขของรูปแบบการเรียนรู้ .....	300
แผนภูมิที่ 7	รูปแบบกระบวนการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต .....	309

# บทที่ 1

## บทนำ

### ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบัน ชีวิต สังคม มีความท้าทายบนความสลับซับซ้อนมากยิ่งขึ้นตามการเปลี่ยนแปลงของโลกที่ไม่หยุดนิ่ง ตามกระแสโลกาภิวัตน์ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและเป็นวงกว้างและจะทวีความรุนแรงยิ่งขึ้นในอนาคต นำไปสู่การพัฒนาทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม ตลอดจนด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และข้อมูลข่าวสารในอัตราเร่งที่ขาดความสอดคล้อง ขาดความเชื่อมโยงอย่างเป็นหนึ่งเดียว ไม่สมดุล ไม่เป็นระบบ และส่งผลกระทบต่อการทำงานและสุขภาพขององค์กรและชุมชนในทุกระดับ กล่าวคือ ไม่สามารถนำองค์กรสู่ความมีสุขภาพที่ดีโดยแสดงออกมาในรูปของ ขาดความตระหนักถึงธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลง ไม่สามารถพัฒนาโครงสร้างและการบริหารจัดการที่สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างยืดหยุ่นและส่งเสริมการมีส่วนร่วม ขาดความเข้าใจถึงความจำเป็นของการเปลี่ยนกรอบความคิดหรือการพัฒนามุมมองใหม่ๆ เพื่อการยกระดับศักยภาพของทั้งตนเอง องค์กร และชุมชน ขาดความเข้าใจในมุมมองเชิงระบบจึงไม่สามารถนำหน่วยงานสู่ความเป็นองค์กรและชุมชนแห่งนวัตกรรมและการเรียนรู้ อีกทั้งไม่สามารถพัฒนาความมั่นคงภายในได้ด้วยตนเองจึงไม่อาจพัฒนาตนเองไปสู่ความเป็นผู้นำที่เข้าใจถึงคุณค่าและความหมายของชีวิต นอกจากนี้ยังขาดความตระหนักถึงจิตสำนึกที่ควรมีต่อส่วนรวมและสิ่งแวดล้อมซึ่งทั้งหมดนี้ทำให้องค์กรและชุมชนขาดความยืดหยุ่นในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง ไม่สามารถยกระดับศักยภาพทั้งระดับตนเอง องค์กร และชุมชนได้อย่างเป็นระบบ อย่างเป็นองค์รวมที่ครอบคลุมทุกองค์ประกอบชีวิตอย่างเป็นหนึ่งเดียวเพื่อบูรณาการสู่ความมีสุขภาพได้อย่างบูรณาการ ไม่สามารถสร้างภูมิคุ้มกันและการบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ขาดความสมดุลทั้งด้านส่วนตัว ครอบครัว องค์กร และสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งไม่สามารถดำเนินงานให้สอดคล้องกับค่านิยมและอุดมการณ์ที่ตั้งอยู่บนหลักการที่ถูกต้องอย่างมีคุณธรรม จริยธรรม ส่งผลให้องค์กรไม่สามารถพัฒนาขีดความสามารถด้านการแข่งขันได้อย่างเต็มตามศักยภาพเพื่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืน ด้วยเหตุนี้ จึงเห็นความจำเป็นในการศึกษาวิจัยเพื่อหารูปแบบ แนวคิด หลักการ องค์ประกอบ แนวโน้ม รวมทั้งปัจจัยและเงื่อนไขของการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ เพื่อการเสริมสร้างองค์กรสุขภาพอย่างบูรณาการ มีความสามารถในการปรับตัวเข้าเพื่อเข้าสู่สมดุลใหม่และสามารถรองรับผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเข้มแข็ง อย่างเป็นองค์รวมที่เชื่อมโยงและครอบคลุมในทุกองค์ประกอบของการพัฒนา เพื่อความมีสุขภาพอย่างบูรณาการ สมดุลที่สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัตสามารถนำองค์กรและชุมชนมุ่งสู่ความมั่นคงยั่งยืนในระยะยาวสอดคล้องกับแนวคิดการศึกษาตลอด

ชีวิต (Bellanca & Brandt, 2010.; Capra, 1997; Cranton, 2002; Dirkx, 1998; Mezirow, 1991; Ratana-Ubol & Charungkaitikul, 2009; Taylor, 2007; ประเวศ วะสี, 2550a; วิจารณ์ พานิช, 2554b; สุรพล ไกรสรารุฒิ, 2552)

ทั้งนี้ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) ได้ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมการลดปัจจัยเสี่ยงด้านสุขภาพอย่างเป็นองค์รวม โดยสร้างเสริมสุขภาพของคนไทยให้มีความสมบูรณ์แข็งแรงทั้งร่างกายและจิตใจ พัฒนาความรู้และทักษะในการดูแลสุขภาพของตนเอง ครอบครัว ชุมชน รวมทั้งสร้างการมีส่วนร่วมในการพัฒนานโยบายสาธารณะ พร้อมทั้งเร่งสร้างภูมิคุ้มกันในประเทศให้เข้มแข็งขึ้น เพื่อเตรียมความพร้อมคน สังคม และระบบเศรษฐกิจของประเทศให้สามารถปรับตัวรองรับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม สมดุล ยั่งยืน และให้บังเกิดผลในทางปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม จากแผนดังกล่าว ทางสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติได้ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาเพื่อรองรับต่อการเปลี่ยนแปลง โดยได้กำหนดวิสัยทัศน์ดังนี้ “สังคมอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข ด้วยความเสมอภาค เป็นธรรม และมีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลง” โดยกำหนดแนวคิดและทิศทางการพัฒนาประเทศภายใต้สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่จะส่งผลกระทบต่อทิศทางการพัฒนาประเทศไทยในอนาคต โดยจำเป็นต้องเตรียมพร้อมและสร้างภูมิคุ้มกันของประเทศให้เข้มแข็งอย่างครบทุกมิติรอบด้าน ให้สามารถปรับตัว เรียนรู้ เพื่อรองรับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้อย่างมั่นคง

นโยบายข้างต้นจึงเป็นกรอบแนวคิดหลักของการพัฒนาประเทศ (พัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2555) ซึ่งมีแนวคิดการพัฒนาแบบบูรณาการเป็นองค์รวมที่มี “คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา” มีการเชื่อมโยงทุกองค์ประกอบของการพัฒนาอย่างบูรณาการ ทั้งด้านบุคลากร สังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และการเมือง เพื่อสร้างภูมิคุ้มกันให้พร้อมเผชิญการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งในระดับปัจเจก ครอบครัว ชุมชน สังคม และประเทศชาติ ซึ่งมีความสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาองค์การสุขภาพขององค์การอนามัยโลกที่ครอบคลุมทั้งด้านกายภาพ จิตใจ สังคม สิ่งแวดล้อม (World Health Organization, 2010) และการที่จะเข้าถึงจุดนี้ได้จำเป็นต้องมีการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ และต้องเป็นไปเพื่อการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง (Transformative Learning) ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้นั้นจำเป็นต้องก้าวข้ามเหนือการแสวงหาความรู้แบบพินิจ ที่ให้ความสำคัญแต่เฉพาะตัวเนื้อหาและกระบวนการเรียนรู้แบบเดิมๆ เพื่อนำไปสู่เพียงการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่แสดงออกมาภายนอกในรูปการกระทำเท่านั้น มาสู่การปรับเปลี่ยนในอีกระดับหนึ่งที่ลึกซึ้งยิ่งกว่าด้วยการปรับเปลี่ยนมโนทัศน์หรือกรอบความคิดที่เราใช้เป็นกรอบอ้างอิงอันเป็นฐานรากของชีวิตในการอธิบายและทำความเข้าใจโลกอย่างที่เราเป็นบนหลักการที่ถูกต้อง ผุดขึ้นเป็นมโนธรรมสำนึกใหม่บนฐานของคุณธรรม ด้วยการเปลี่ยนแปลงที่ระดับนี้เท่านั้นจึงจะสามารถนำไปสู่การ

ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและการแสดงออกอย่างแท้จริงและยั่งยืน (Cranton, 2002; Dirkx, 1998; Mezirow, 1991; Taylor, 1998)

การเปลี่ยนดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยการก่อกองสะท้อนภายในตนเองเชิงวิพากษ์อย่างใคร่ครวญอันเป็นการตรวจสอบค่านิยม ความเชื่อ และทัศนคติที่ตนยึดถือมาแต่อดีต โดยผ่านการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันทางวาทกรรมตามบริบทและประสบการณ์เดิมที่ตนมีและประสบการณ์ใหม่ที่รับเข้ามา ทั้งนี้ เพื่อนำไปสู่ความเข้าใจในความรู้สึกนึกคิดที่สะท้อนออกมาในรูปของความเป็นปัจเจกที่ตระหนักรู้ถึงการมีอยู่ของความเป็นตัวตนอย่างเป็นหนึ่งเดียว และในขณะเดียวกันก็ยังตระหนักถึงความเป็นส่วนหนึ่งของสังคมที่ใหญ่กว่า ส่งผลต่อมาถึงความเข้าใจในความมีอิสรภาพและศักยภาพภายในตนเองอย่างแท้จริง เกิดเป็นความเชื่อมั่น เห็นคุณค่าตนเอง เกิดเป็นความมั่นคงภายใน มีมุมมองของความหมายของชีวิตที่ถูกต้อง ตอบได้ว่าตนคือใคร ตนเกิดมาเพื่ออะไร (Cranton, 2002; Dirkx, 1998; Mezirow, 2000; Taylor, 1998)

ความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงที่เน้นกระบวนการพัฒนาด้านในข้างต้นนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการยกระดับความมีประสิทธิภาพขององค์กรและชุมชนเพื่อความสุขภาวะที่ดี อย่างไรก็ตาม การเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อนำไปสู่องค์กรสุขภาวะอย่างยั่งยืนต้องเป็นไปด้วยความเข้าใจในความหมายของความเป็นระบบที่มีธรรมชาติของการผุดขึ้นจากการเชื่อมโยงขององค์ประกอบต่างๆ อย่างหลอมรวมของความเป็นหนึ่งเดียว ภาวะใหม่ที่ผุดขึ้นนี้สามารถแสดงศักยภาพที่เหนือกว่าเดิมได้ อย่างมีความหมาย (Capra, 1988; McEwen, 2006) และด้วยความเข้าใจดังกล่าวนี้เองสามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ระดับตนเองอันเป็นการพัฒนาศักยภาพภายในและความมีอิสรภาพในการเลือกตอบสนองต่อโลกภายนอกที่เข้ามากระทบ เกิดทักษะชีวิตที่มีคุณค่าและความหมาย และด้วยการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน บุคคลจึงสามารถเหนี่ยวนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงบุคคลรอบข้างตั้งแต่ครอบครัว องค์กร ชุมชน สังคมโดยรวม เมื่อบริบทรอบข้างเปลี่ยนแปลงก็สามารถกลับมาเหนี่ยวนำตนเองให้มีการเปลี่ยนแปลงสู่ระดับที่สูงขึ้นไปอีก แล้วก็ส่งผลอย่างต่อเนื่องระหว่างกัน ไปสู่บริบทที่ใหญ่ขึ้นอย่างต่อเนื่องเช่นนี้เรื่อยไป อย่างเป็นสายเป็นกระแส อย่างไม่อาจแยกออกจากกันได้ เกิดการยกระดับศักยภาพร่วมกันสู่มิติที่สูงขึ้นอย่างเป็นระบบ (Capra, 2002)

พื้นฐานของความเข้าใจถึงธรรมชาติของชีวิตอย่างเป็นองค์รวมของทุกองค์ประกอบอย่างเป็นระบบอย่างบูรณาการนี้เองทำให้เราต่างตระหนักดีว่า การเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบคือหัวใจสำคัญของการพัฒนาในทุกรูปแบบทุกระดับ เพราะเป็นการพัฒนาความหมายที่ลึกซึ้งยิ่งกว่า เพื่อสร้างความเข้าใจในกระบวนการดำเนินไปของชีวิตอย่างเป็นองค์รวมที่เชื่อมโยงสรรพสิ่งเข้าด้วยกันอย่างเป็นหนึ่งเดียว นั่นหมายความว่า กระบวนการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ และธรรมชาติของชีวิตนั้นไม่อาจแยกออกจากกันได้ (Senge, 2006) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้



เพื่อการเข้าถึงองค์กรสุขภาวะอย่างยั่งยืนจึงจำเป็นต้องเป็นการพิจารณาธรรมชาติขององค์ประกอบต่างๆ อย่างเป็นองค์รวม อย่างเป็นระบบ (Capra, 1988, 1997, 2002; Ratana-Ubol & Charungkaittikul, 2009; วิจารย์ พานิช, 2547) ธรรมชาติที่ว่ามันคือ ชีวิต สังคม โลก มีความเป็นระบบซ้อนระบบ เป็นระบบแห่งความมีชีวิตที่ซับซ้อนอย่างเป็นลำดับ อันเป็นการดำเนินไปขององค์ประกอบที่เกี่ยวข้องเชื่อมโยงกัน ผุดขึ้นเป็นองค์ประกอบชีวิตต่างๆ ที่แต่ละภาวะล้วนอิงอาศัยกัน ส่งผลซึ่งกันและกันอย่างเป็นเนื้อเดียวกัน อย่างไม่อาจแยกออกจากกันได้ แรงแส่งและผลกระทบระหว่างกันดังกล่าวปรากฏออกมาในรูปของการเคลื่อนที่ เคลื่อนไหวอย่างไม่หยุดนิ่ง อย่างซับซ้อน ไม่มีภาวะใดเลยหรือขณะใดเลยที่หยุดนิ่ง และเราเรียกภาวะนี้ว่า การเปลี่ยนแปลง ธรรมชาติของชีวิตจึงเป็นธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลง และธรรมชาติของชีวิตคือกระบวนการเรียนรู้ อีกทั้งธรรมชาติของชีวิตคือระบบ ดังนั้น ชีวิต การเปลี่ยนแปลงและการเรียนรู้อย่างเป็นระบบจึงเป็นเรื่องเดียวกัน แสดงออกและดำเนินไปในรูปของการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อความยั่งยืน (Capra, 2002; ประเวศ วะสี (บรรณานุกรม), 2545)

ด้วยความเข้าใจที่ว่าสรรพสิ่งคือ ระบบที่มีองค์ประกอบเชื่อมโยงกันอย่างเป็นหนึ่งเดียว ผุดกำเนิดขึ้นและสามารถแสดงศักยภาพที่เหนือกว่าองค์ประกอบเดิมอย่างมีคุณค่าและความหมาย การพัฒนาใดๆ ของสภาวะหนึ่งๆ จึงเป็นการพัฒนาที่องค์ประกอบและการเชื่อมโยงองค์ประกอบดังกล่าว อย่างเป็นองค์รวม การพัฒนาสุขภาวะขององค์กรก็เช่นกัน จำเป็นต้องพัฒนาที่องค์ประกอบต่างๆ ที่ประกอบกันขึ้นเป็นองค์กรนั้นๆ อย่างเป็นภาพรวมซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดสุขภาวะแบบองค์รวมตามนิยามขององค์การอนามัยโลก (World Health Organization, 2010) ที่ได้ให้ความหมายขององค์กรสุขภาวะว่าคือ หน่วยงานที่ผู้บริหารและบุคลากรร่วมมือกันทำงานภายใต้การพัฒนาร่วมกันอย่างต่อเนื่องเพื่อส่งเสริมสุขภาวะ ความปลอดภัย และความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงานทุกคน และเพื่อความยั่งยืนขององค์กร โดยการพิจารณาถึงปัจจัยพื้นฐานใน 4 มิติได้แก่ 1 สภาพแวดล้อมการทำงานทางกายภาพ (Physical Work Environment) 2 สภาพแวดล้อมการทำงานด้านจิตสังคม (Psychological Work Environment) 3 ด้านทรัพยากรสุขภาพของบุคลากร (Personal Health Resources) และ 4 ด้านการมีส่วนร่วมที่มีต่อชุมชน (Enterprise Community Involvement) ภาวะสมดุลเช่นนี้เป็นกระบวนการทัศน์ของการมองโลก มองชีวิต ว่าทุกสิ่งทุกอย่างสานสัมพันธ์กันมิได้แยกส่วนเป็นเรื่องๆ โดยมองชีวิตเป็นหนึ่งเดียวทั้งกายและจิต และมีได้แยกออกจากสังคม สิ่งแวดล้อม

ความเห็นดังกล่าวข้างต้นสอดคล้องกับ (ประเวศ วะสี, 2549b) ที่ให้ความหมายขององค์กรสุขภาวะว่าคือ องค์กรที่มีความสมบูรณ์ทั้งกาย จิต ปัญญา และสังคม โดยที่มิติทั้ง 4 มีความเชื่อมโยงอิงอาศัยและส่งผลซึ่งกันและกัน การพิจารณาองค์กรสุขภาวะจำเป็นต้องพิจารณามิติทั้ง 4 อย่างหลอมรวมเชื่อมโยงอย่างบูรณาการพร้อมกัน เพื่อความมีประสิทธิภาพ สามารถตอบสนองความ

ต้องการทางเศรษฐกิจขององค์กรตลอดจนบุคลากรและผู้มีส่วนได้เสียในทุกภาคส่วน ทำนองเดียวกับ ความเห็นของ (จิรประภา อัครบวร, 2552) ได้กล่าวถึงองค์กรสุขภาวะว่า เป็นรูปแบบของการพัฒนา ตามแนวหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อการพัฒนาองค์กรให้เกิดความยั่งยืน สามารถดำรงอยู่ได้ ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ต้องเกิดจากความสมดุลใน 3 มิติได้แก่ 1 มิติด้าน สุขภาพพนักงาน 2 มิติด้านสุขภาพองค์กร และ 3 มิติด้านสุขภาพของสังคมและสิ่งแวดล้อม ทั้งนี้การ บริหารมิติทั้ง 3 ต้องเป็นไปอย่างสอดคล้องอย่างสมดุลบนฐานของความแข็งแกร่งด้านคุณธรรมและ จริยธรรม รวมทั้งความเห็นของ (ดวงเนตร ธรรมกุล, 2554) ที่กล่าวถึงองค์กรสุขภาวะก็คือ องค์กรที่ บุคลากรมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี มีความยั่งยืนโดยมีความสมบูรณ์และสมดุลทั้งกาย ใจ จิต ปัญญา และสังคม ในบรรยากาศและสภาพแวดล้อมของการทำงานที่เหมาะสม มีความปลอดภัยและ อาชีวอนามัยที่ดี เพื่อส่งเสริมทักษะและประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกันด้วยความรักและความ ผูกพันที่มีต่อองค์กร เพื่อนำไปสู่นวัตกรรมของการจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างมี ความสุข

จะเห็นได้ว่านิยามข้างต้นมีความสอดคล้องกับพระราชบัญญัติสุขภาพแห่งชาติ พ.ศ. 2550 ที่ว่าความมีสุขภาวะต้องพิจารณาทั้งกาย จิตใจ สังคม และปัญญาที่เชื่อมโยงไปด้วยกันด้วย ด้วย เหตุนี้กระบวนการทัศน์ต่อการมองชีวิตและสุขภาวะแบบองค์รวมเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกันทั้งชีวิตอย่างเป็น ระบบ มากกว่าการเน้นแค่ความเจ็บป่วยหรือการจัดการส่วนใดส่วนหนึ่งของร่างกาย โดยจะพิจารณา ที่ "ตัวคนทั้งคน" ความเกี่ยวเนื่องของร่างกาย จิตใจ ปัญญา รวมถึงปัจจัยทางสังคม สิ่งแวดล้อมต่างๆ ที่มีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน ซึ่งไปในแนวเดียวกับนิยามองค์กรสุขภาวะของสำนักงานกองทุนสนับสนุนการ สร้างเสริมสุขภาพ (สำนักงานกองทุนสนับสนุนการเสริมสร้างสุขภาพ, 2552) ที่กล่าวถึงองค์กรสุข ภาวะว่าหมายถึง องค์กรที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถศักยภาพ และความเข้มแข็งในการทำงาน อันเกิดจากองค์ประกอบต่างๆ ของชีวิตที่หลอมรวมเชื่อมโยงอย่าง เป็นหนึ่งเดียว ได้แก่ สุขภาพร่างกาย จิตใจ สติปัญญา อารมณ์ สังคมและสิ่งแวดล้อม ทั้งนี้เพื่อความ เติบโตและก้าวหน้าในหน้าที่การงานอย่างมีความสุข

ปัจจุบัน เป็นที่ประจักษ์ว่าการเรียนรู้ นั่นคือธรรมชาติของชีวิต และชีวิตมีธรรมชาติของการ เปลี่ยนแปลง ดังนั้น การเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงจึงเป็นกระบวนการของชีวิต ตลอดทั้งชีวิต ทุกวัย ด้วยเหตุนี้ การพัฒนาเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงจึงเป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิตตามหลักปรัชญา การศึกษาตลอดชีวิตซึ่งสอดคล้องกับพันธกิจข้อที่ 2 ของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับ ที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) ที่ระบุว่า การพัฒนาคุณภาพคนไทยให้มีคุณธรรม เรียนรู้ตลอดชีวิต มีทักษะ และการดำรงชีวิตอย่างเหมาะสมในแต่ละช่วงวัย สถาบันทางสังคมและชุมชนท้องถิ่นมีความเข้มแข็ง สามารถปรับตัวรู้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลง และสอดคล้องกับ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา

แห่งชาติ, 2553) ที่มุ่งเน้นให้การศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และสังคมท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันสู่ไร้พรมแดน ดังนั้น จึงต้องมีการพัฒนาผู้เรียนแนวคิดใหม่ๆ เน้นการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ อย่างบูรณาการรอบด้านที่เน้นให้คนมองอย่างเป็นองค์รวม กว้างไกล ใฝ่ดี มีคุณธรรม รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของโลกและสังคม และมีวิจรรณญาณที่ดี (พัชรี ศิริมาก, 2554)

ด้วยเหตุนี้ งานวิจัยนี้จึงขอนำเอาหลักปรัชญาการศึกษาตลอดชีวิตด้วยการนำตนเองมาประกอบการพัฒนารูปแบบ โดยเชื่อว่า การเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงนั้นมิได้สิ้นสุดเพียงแต่การศึกษาในระบบโรงเรียนเท่านั้น แต่เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับชีวิตอยู่ตลอดเวลา ครอบคลุมตลอดช่วงชีวิตของแต่ละบุคคล ไม่จำกัดพื้นฐานการศึกษา อาชีพ โดยมีความสัมพันธ์กับประสบการณ์ของผู้เรียนโดยตรง เพื่อมุ่งสร้างกระแสสังคมให้การเรียนรู้เป็นหน้าที่ของคนไทยทุกคน มีนิสัยใฝ่รู้ รักการอ่าน ตั้งแต่วัยเด็ก และส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันของคนต่างวัย ควบคู่กับการส่งเสริมให้องค์กร กลุ่มบุคคล ชุมชน ประชาชน และสื่อทุกประเภทเป็นแหล่งเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์ และสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ที่มีคุณภาพและสนับสนุนปัจจัยที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Ratana-Ubol & Charungkaittikul, 2009; อาชญญา รัตน์อุบล, 2543) ทั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพเพื่อเป็นพื้นฐานของการพัฒนาสังคม เศรษฐกิจและการเมือง ตลอดจนการพัฒนาด้านทรัพยากรสิ่งแวดล้อมในชุมชน เพื่อส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อม เพื่อปรับปรุงแก้ไขปัญหาความเป็นอยู่และสภาพแวดล้อมให้ดีขึ้น ด้วยความเป็นธรรมและความเสมอภาคทางการศึกษาแก่บุคคลทุกเพศทุกวัยและทุกชุมชน และยังเป็นส่งเสริมศีลธรรมและวัฒนธรรมอันดีงามของประเทศ รู้จักการประพฤติตนตามความถูกต้องและเหมาะสมบนพื้นฐานของความเป็นประชาธิปไตยด้วยการรู้จักการรับผิดชอบร่วมกัน รู้จักการปรับตัว เคารพในความคิดเห็นและสิทธิหน้าที่ของผู้อื่น และพัฒนาจิตใจให้เป็นผู้ที่มีทัศนคติที่ดี มีค่านิยมที่เหมาะสม มีความเชื่อและเข้าใจในเรื่องของความดีงาม (Ratana-Ubol, 2000)

ด้วยเหตุที่การเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง เพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการที่ครอบคลุมทุกองค์ประกอบชีวิตเป็นการศึกษาถึงการเปลี่ยนแปลงเพื่อชีวิตที่มีคุณภาพที่ดีกว่า มีความสมดุล มั่นคงและยั่งยืนในอนาคต อีกทั้งเพื่อช่วยองค์กรต่างๆ ให้มีความเข้าใจในองค์ประกอบต่างๆ ตลอดจนกระบวนการเรียนรู้ที่มีผลต่อการกำหนดเป้าหมายและยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานและการพัฒนาในระยะยาว ผู้วิจัยจึงเลือกกระบวนการวิจัยเชิงอนาคต (Ethnographic Delphi Future Research, EDFR) ในการทำการวิจัยในหัวข้อนี้ ทั้งนี้ด้วยความตระหนักว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องธรรมชาติและดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง การคาดการณ์ถึงความเป็นไปได้หรือความน่าจะเป็นถึงองค์ประกอบและกระบวนการเรียนรู้ในอนาคตจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง (จุมพล พูลภัทรชีวิน, 2530 )

โดยเฉพาะอย่างยิ่งการวิจัยเชิงอนาคตจะให้ภาพทางเลือกต่างๆ ที่อาจเป็นไปได้ ทั้งนี้เพื่อพิจารณา ทบทวนระดับความรู้หรือความไม่รู้ของเราเกี่ยวกับอนาคตที่เป็นไปได้ เพื่อการเตรียมความพร้อมใน การวางแผนการดำเนินการเพื่อรองรับกับการคาดการณ์ทั้งที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์ได้อย่างมี ประสิทธิภาพ ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงเห็นว่าการศึกษาวิจัยเชิงอนาคตมีความเหมาะสมกับงานวิจัยนี้ เพราะเป็น การศึกษาและสำรวจอย่างเป็นระบบถึงภาพแนวโน้มทางเลือกในอนาคตต่อการพัฒนารูปแบบการ เรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง เพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ

ในการศึกษาการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ โดยกระบวนการวิจัยเชิงอนาคตนี้ ผู้วิจัยเห็นว่า การนำเสนอโดยใช้รูปแบบมีความเหมาะสมและ สอดคล้องกับกระบวนการวิจัยนี้ เพราะเป็นการเสนอภาพหรือโครงสร้างของความเป็นไปได้ของ องค์กรประกอบและตัวแปรต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างกัน เพื่อที่จะนำไปสู่การพัฒน องค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ อีกทั้งรูปแบบสามารถใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่อาจจะ เกิดขึ้นและสามารถตรวจสอบได้ โดยการสังเกตจากปรากฏการณ์และหาข้อมูลสนับสนุนด้วยข้อมูล เชิงประจักษ์ เพื่อสร้างความเข้าใจในปรากฏการณ์และในขณะเดียวกันก็สามารถนำเสนอเรื่องราวหรือ ประเด็นต่างๆ ได้อย่างกระชับภายใต้หลักการอย่างเป็นระบบ (เยาวดี วิบูลย์ศรี, 2544) นอกจากนี้ การนำเสนอโดยใช้รูปแบบยังสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างกรอบความคิดที่แตกต่างและหา ความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของตัวแปรในลักษณะใหม่เพื่อนำเสนอทางเลือกที่เป็นไปได้ และสามารถ ตรวจสอบ ประเมินประสิทธิภาพและการทดลองใช้ (Keeves, 1998) ซึ่งกระบวนการพัฒนารูปแบบนี้ มีความสอดคล้องกับกระบวนการวิจัยเชิงอนาคตที่ต้องการพยากรณ์ผลของความสัมพันธ์ของ องค์กรประกอบเหล่านั้นเป็นอย่างดี ในการที่จะสะท้อนความเข้าใจทั้งต่อตนเองและบุคคลอื่นเพื่อการสืบ สอบหาคำตอบ ความรู้ ความเข้าใจในปรากฏการณ์ทั้งหลาย (ทีศนา แคมมณี, 2552) ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยเห็นว่ากระบวนการพัฒนารูปแบบมีความสอดคล้องและเหมาะสมกับกระบวนการวิจัยเชิง อนาคต โดยเฉพาะอย่างยิ่งต่อการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อการปรับเปลี่ยนกรอบความคิด เพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการในระยะยาว

จากการประมวลสถานการณ์และข้อมูลในปัจจุบันพบว่า สังคมโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่าง รวดเร็ว อย่างสลับซับซ้อนและส่งผลกระทบต่อไปในทุกด้าน องค์กรจำเป็นต้องมีการปรับตัวและ เปลี่ยนแปลงเพื่อยกระดับขีดความสามารถเพื่อความอยู่รอด การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจำเป็นต้อง ดำเนินไปอย่างเป็นระบบ อย่างเป็นองค์รวม อย่างบูรณาการที่ครอบคลุมทุกองค์ประกอบที่เกี่ยวข้อง อาทิ โครงสร้าง บุคลากร (จิตใจ ปัญญา และอารมณ์) องค์กร สังคม และสิ่งแวดล้อม และที่สำคัญ การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวต้องเป็นไปบนหลักการที่ถูกต้อง มีคุณธรรม จริยธรรมที่สอดคล้องกับหลัก ปรัชญาการศึกษาตลอดชีวิตที่สามารถนำตนเองบนฐานของการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงอย่างบูรณา

การ และที่สำคัญองค์กรส่วนใหญ่ยังขาดความเข้าใจถึงความสำคัญของการพัฒนารูปแบบเชิงอนาคต เพื่อการวางแผนทั้งในระยะสั้นและระยะยาวอย่างเป็นรูปธรรม และช่วยลดความเสี่ยงในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยปัญหาดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความตั้งใจที่จะพัฒนาอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการในช่วงระยะเวลา 10 ปี ข้างหน้าระหว่างปี พ.ศ. 2557-2566 ทั้งนี้ เพื่อเป็นประโยชน์ทั้งในด้านวิชาการและการพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ที่สามารถนำไปกำหนดเป็นนโยบายการบริหารการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัวอย่างสมดุล รวมทั้งสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อความมีสุขภาวะอย่างบูรณาการของหน่วยงานต่างๆ เพื่อการเติบโตอย่างมั่นคงยั่งยืนในระยะยาว

### คำถามการวิจัย

1. องค์ประกอบของการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงที่จะนำไปสู่การสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการในอีก 10 ปีข้างหน้าในช่วงระยะเวลา พ.ศ. 2557-2566 ควรมีลักษณะอย่างไร ประกอบด้วยอะไรบ้าง
2. รูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการในอีก 10 ปีข้างหน้า ควรมีลักษณะอย่างไร มีแนวคิด องค์ประกอบ แนวโน้ม กระบวนการ และปัจจัยและเงื่อนไขอย่างไร
3. ปัจจัยและเงื่อนไขที่ส่งผลต่อรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงที่จะนำไปสู่การสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการประกอบด้วยอะไรบ้าง และส่งผลต่อรูปแบบที่พัฒนาขึ้นมาอย่างไร

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบของการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ โดยการศึกษาจากเอกสารงานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศและการศึกษากรณีตัวอย่าง
2. เพื่อพัฒนาอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ
3. เพื่อศึกษาปัจจัยและเงื่อนไขของอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ

## ขอบเขตการวิจัย

งานวิจัยเรื่อง อนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ มีขอบเขตด้านประชากร ขอบเขตด้านกลุ่มตัวอย่าง และขอบเขตด้านเนื้อหา และขอบเขตด้านระยะเวลาที่ศึกษา ดังนี้

**ขอบเขตด้านประชากร** ประชากรที่ใช้ในการศึกษาการพัฒนาอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ คือ องค์กรภาครัฐและเอกชน รวมทั้งชุมชนด้านการพัฒนาองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ ในส่วนของการศึกษาค้นคว้าวิจัยที่ผู้วิจัยจะคัดเลือกกรณีศึกษาอย่างเจาะจงจากองค์กรและชุมชนที่มีอุดมการณ์ตามแนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการและมีแนวปฏิบัติที่สอดคล้องกับการดำเนินงานและวิถีชีวิตมาอย่างยาวนานเพื่อนำไปสู่ความมั่นคงยั่งยืน มีความสุข อีกทั้งต้องได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในด้านความเป็นองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ เป็นองค์กรที่มีค่านิยมและอุดมการณ์ ตลอดจนนโยบายในการพัฒนาความมีสุขภาวะองค์กรอย่างชัดเจน มีองค์ประกอบพื้นฐานของการเป็นองค์กรสุขภาวะทั้งในด้านนโยบาย การบริหารจัดการ และองค์ความรู้ มีการดำเนินกิจกรรมเพื่อส่งเสริมความมีสุขภาวะอย่างต่อเนื่อง

**ขอบเขตด้านกลุ่มตัวอย่าง** กลุ่มตัวอย่างการวิจัยครั้งนี้จะคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญจากองค์กรภาครัฐและเอกชน ผู้นำชุมชนด้านการพัฒนาองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ ผู้บริหารสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย และผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัยอนาคต ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้คัดเลือกกรณีตัวอย่างที่ดีประกอบด้วย 1) บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) 2) ชุมชนบ้านห้วยหินลาดใน ตำบลบ้านโป่ง อำเภอเวียงป่าเป้า จังหวัดเชียงราย และ 3) ชุมชนบ้านหนองเต่า ตำบลแม่วิน อำเภอแม่วาง จังหวัดเชียงใหม่

**ขอบเขตด้านเนื้อหา** ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตเนื้อหาที่ใช้ในการพัฒนาอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ โดยจะเชื่อมโยงแนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง (Transformative Learning) ที่เน้นการปรับเปลี่ยนมโนทัศน์ด้วยการก้องสะท้อนภายในตนเองเชิงวิพากษ์อย่างใคร่ครวญ ผ่านประสบการณ์เดิมที่ตนมี และประสบการณ์ใหม่ที่รับเข้ามา เพื่อนำไปสู่ความเข้าใจในความมีอิสรภาพและศักยภาพภายใน และแนวคิดการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการกับแนวคิดการศึกษาตลอดชีวิตที่ให้ความสำคัญกับการหลักการพึ่งพาตนเอง เพื่อการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่องและสามารถนำความรู้ไปใช้ในการดำเนินชีวิต เพื่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตตนเองตลอดทุกช่วงวัย

**ขอบเขตด้านระยะเวลาที่ศึกษา** เนื่องด้วยการวิจัยนี้เป็นการพัฒนาอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้จึงได้กำหนดขอบเขตระยะเวลาเพื่อครอบคลุมการศึกษาวิจัยนี้ไว้เป็นเวลา 10 ปี ตั้งแต่ ปี 2557 ถึงปี 2566

### คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

**อนาคตภาพ** หมายถึง แบบแผนการศึกษาอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับทางเลือกในอนาคต โดยมองถึงเหตุการณ์หรือพฤติกรรมต่างๆ ของเรื่องที่กำลังศึกษาที่คาดว่าจะเป็นไปได้ หรือน่าจะเป็นไปได้ในอนาคต รวมถึงปฏิสัมพันธ์และผลกระทบในระหว่างเหตุการณ์หรือพฤติกรรมต่างๆ ที่น่าจะเกิดขึ้น

**อนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง** หมายถึง แบบแผนหรือแบบจำลองกรอบความคิดที่แสดงให้เห็นถึงกระบวนการพัฒนาการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับทางเลือกในอนาคต ด้วยการเปลี่ยนกรอบความคิดที่ครอบคลุมองค์ประกอบของชีวิตและโครงสร้างในความสัมพันธ์ขององค์ประกอบเหล่านั้นอย่างเป็นระบบ อย่างเป็นขั้นตอน เพื่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นในอีก 10 ปีข้างหน้าระหว่างปี พ.ศ. 2557-2566

**การเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง** หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากภายในของบุคคล โดยการเปลี่ยนกรอบความคิดหรือมุมมอง ด้วยการคิดพิจารณาอย่างใคร่ครวญ ผ่านการก้องสะท้อนภายในตนเองบนฐานของมุมมองเชิงระบบที่เห็นความเชื่อมโยงของทุกองค์ประกอบชีวิตอย่างหลอมรวมเป็นหนึ่งเดียว เพื่อการหลุดพ้นขององค์ความรู้ กระบวนการเรียนรู้ และสามารถสื่อสารและถ่ายทอดข้อสรุปทางความคิด เพื่อสร้างความเข้าใจ ความชัดเจน เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง เพื่อการสร้างเสริมองค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการ กล่าวคือ เป็นการพัฒนาศักยภาพอย่างเป็นองค์รวมบนหลักการที่ถูกต้อง มีคุณธรรม ด้วยความสามารถในการปรับตัวอย่างสมดุล มีความสามารถในการนำตนเอง เพื่อการเติบโตอย่างมั่นคง ยั่งยืน มีความสุข

**รูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง** หมายถึง แบบแผนหรือแบบจำลองกรอบความคิดที่แสดงให้เห็นถึงภาพรวมของการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงที่ครอบคลุมองค์ประกอบของชีวิตและโครงสร้างในความสัมพันธ์ขององค์ประกอบเหล่านั้นอย่างเป็นระบบ รวมทั้งความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างองค์ประกอบต่างๆ ตลอดจนผลกระทบระหว่างกันอย่างเป็นขั้นตอน เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนกรอบความคิด เพื่อการหลุดพ้นขององค์ความรู้ กระบวนการเรียนรู้ เพื่อการสื่อสารและการถ่ายทอดข้อสรุปทางความคิด เพื่อสร้างความเข้าใจ ความชัดเจน เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง เพื่อการสร้างเสริมองค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการ กล่าวคือ เป็นการพัฒนาศักยภาพอย่างเป็นองค์รวมบนหลักการที่ถูกต้อง มีคุณธรรม ด้วยความสามารถในการปรับตัวอย่างสมดุล มีความสามารถในการนำตนเอง เพื่อการเติบโตอย่างมั่นคง ยั่งยืน มีความสุข โดยรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นนี้จะประกอบด้วย 1) แนวคิดของรูปแบบฯ 2) องค์ประกอบของรูปแบบฯ 3) แนวโน้มของรูปแบบฯ 4) กระบวนการเรียนรู้ และ 5) ปัจจัยและเงื่อนไขของรูปแบบฯ โดยผ่านกระบวนการ 10 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การตระหนักถึงปัญหา 2) การสร้างความเข้าใจตนเอง 3) การก้องสะท้อนภายใน ด้วยการ

พิจารณาตนเองอย่างใคร่ครวญ 4) การเปลี่ยนกรอบความคิด 5) การค้นหาตัวตนใหม่ 6) การสร้างแผนพัฒนาตนเอง 7) การหาความรู้และทักษะชีวิต 8) การทดลองปฏิบัติ 9) สร้างความเชื่อมั่น 10) หลอมรวมความรู้ให้เป็นส่วนหนึ่งของชีวิต

**แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง** หมายถึง กรอบความคิดที่แสดงให้เห็นถึงกระบวนการพัฒนาการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงด้านในบุคคล ด้วยการเปลี่ยนกรอบความคิด เพื่อนำไปสู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมตนเอง ทั้งนี้ จะเน้นที่การปรับเปลี่ยนกรอบความคิด ด้วยการก่อกองสะท้อนภายในตนเองเชิงวิพากษ์อย่างใคร่ครวญ เพื่อเป็นการตรวจสอบค่านิยม ความเชื่อ ทศนคติที่ตนยึดถือมาแต่อดีต โดยผ่านการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันเชิงเปรียบเทียบตามบริบทและประสบการณ์เดิมที่ตนมีและประสบการณ์ใหม่ที่รับเข้ามาผ่านการเสวนา เพื่อนำไปสู่ความเข้าใจในความเป็นตัวตนอย่างหนึ่งเดียว เพื่อความมีอิสรภาพและศักยภาพภายในตนเองอย่างแท้จริง เกิดเป็นความเชื่อมั่น เห็นคุณค่าตนเอง เกิดเป็นความมั่นคงภายในอันเป็นมุมมองที่จะสะท้อนถึงคุณค่าและความหมายของชีวิต ทั้งนี้ เพื่อนำไปสู่การสร้างเสริมองค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการ กล่าวคือ เป็นการพัฒนาศักยภาพอย่างเป็นองค์รวมบนหลักการที่ถูกต้อง มีคุณธรรม ด้วยความสามารถในการปรับตัวอย่างสมดุล มีความสามารถในการนำตนเอง เพื่อการเติบโตอย่างมั่นคง ยั่งยืน มีความสุข

**แนวคิดเชิงระบบ** หมายถึง กรอบความคิดอย่างเป็นองค์รวมเพื่อสร้างความเข้าใจว่า องค์การมีธรรมชาติของความเป็นระบบที่ผุดขึ้นจากการเชื่อมโยงขององค์ประกอบต่างๆ อันได้แก่ จิต ปัญญา อารมณ์ องค์การ สังคม และสิ่งแวดล้อมที่ต่างเชื่อมโยงอย่างหลอมรวมเพื่อผุดขึ้นเป็นภาวะใหม่ที่สามารถแสดงศักยภาพที่เหนือกว่าเดิมได้อย่างมีคุณค่าและความหมาย เพื่อการพัฒนากระบวนการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง เพื่อการสร้างเสริมองค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการ กล่าวคือ เป็นการพัฒนาศักยภาพอย่างเป็นองค์รวมบนหลักการที่ถูกต้อง มีคุณธรรม ด้วยความสามารถในการปรับตัวอย่างสมดุล มีความสามารถในการนำตนเอง เพื่อการเติบโตอย่างมั่นคง ยั่งยืน มีความสุข

**องค์การสุขภาวะ** หมายถึง หน่วยงานที่สามารถยกระดับการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงโดยการเปลี่ยนกรอบความคิดอย่างเป็นระบบ ด้วยรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงที่ประกอบด้วย 1) แนวคิดของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการ 2) องค์ประกอบของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการ 3) แนวโน้มของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการ 4) กระบวนการเรียนรู้ของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการ และ 5) ปัจจัยและเงื่อนไขของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาศักยภาพอย่างเป็นองค์รวมบนหลักการที่ถูกต้อง มีคุณธรรม ด้วยความสามารถในการปรับตัวอย่างสมดุล มีความสามารถในการนำ



ตนเอง เพื่อการเติบโตอย่างมั่นคงยั่งยืน มีความสุข ทั้งนี้ การเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรสุขภาวะต้องเริ่มที่ การเปลี่ยนแปลงตนเองก่อน

**แนวคิดสุขภาวะอย่างบูรณาการ** หมายถึง กรอบความคิดที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการพัฒนาการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาศักยภาพอย่างเป็นองค์รวมบนหลักการที่ถูกต้อง มีคุณธรรม ด้วยความสามารถในการปรับตัวอย่างสมดุล มีความสามารถในการนำตนเอง เพื่อการเติบโตอย่างมั่นคงยั่งยืน มีความสุข ทั้งด้านบุคคล องค์กร สังคม และสิ่งแวดล้อม

**แนวคิดองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ** หมายถึง กรอบความคิดที่สามารถนำไปพัฒนาองค์กรเพื่อการยกระดับความสามารถในการพัฒนาการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ ครอบคลุมทั้งด้านบุคคล องค์กร สังคม และสิ่งแวดล้อม เพื่อนำไปสู่การพัฒนาศักยภาพอย่างเป็นองค์รวมบนหลักการที่ถูกต้อง มีคุณธรรม ด้วยความสามารถในการปรับตัวอย่างสมดุล มีความสามารถในการนำตนเอง เพื่อการเติบโตอย่างมั่นคงยั่งยืน มีความสุข

**ความมั่นคง ยั่งยืน มีความสุข** หมายถึง ภาวะที่องค์กรมีเสถียรภาพ มีความสามารถในการพัฒนาศักยภาพอย่างเป็นองค์รวมบนหลักการที่ถูกต้อง มีคุณธรรม ด้วยความสามารถในการปรับตัวอย่างสมดุล ยืดหยุ่น และสอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัต มีความสามารถในการนำตนเอง เพื่อการพัฒนาและเติบโตอย่างท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งสามารถสะท้อนถึงอำนาจในการเลือกรับรู้และตอบสนองอย่างเหมาะสมอันเป็นความมีอิสระจากโลกภายนอกที่เข้ามากระทบเพื่อนำไปสู่ความสุขเพื่อเป็นไปตามเป้าหมายของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ

**ปัจจัยและเงื่อนไข** หมายถึง องค์ประกอบ ประเด็น หรือปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น รวมถึงข้อกำหนด ข้อเสนอแนะ หรือข้อตกลงที่อาจส่งผลทั้งในเชิงสนับสนุนหรืออุปสรรคต่อการนำรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงไปใช้ในการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ โดยจะพิจารณาปัจจัยเป็นแต่ละประเด็น พร้อมทั้งแสดงเงื่อนไขของแต่ละประเด็นของปัจจัยเหล่านั้นแยกเป็นส่วนๆ

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบของการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง เพื่อนำไปพัฒนารูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง เพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ รวมทั้งปัจจัยและเงื่อนไขของการนำรูปแบบที่พัฒนาขึ้นนี้ไปประยุกต์ใช้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะก่อให้เกิดประโยชน์ในเชิงนโยบาย เชิงวิชาการ และเชิงปฏิบัติการ ดังนี้

**เชิงนโยบาย** องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้สามารถนำไปเป็นส่วนหนึ่งของการกำหนด ยุทธศาสตร์ ทิศทาง เป้าหมาย ตลอดจนแนวทางในการปฏิบัติเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่าง บูรณาการในอนาคต เพื่อการพัฒนาศักยภาพองค์กรได้อย่างสมดุล อย่างเป็นองค์รวม อย่างมีคุณภาพ มั่นคง ยั่งยืน มีความสุข ทั้งในระดับครอบครัว องค์กร สถาบัน สังคมในทุกระดับ ซึ่งสอดคล้องกับ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 11 พ.ศ. 2555-2559 (พัฒนาเศรษฐกิจและสังคม แห่งชาติ, 2555) กล่าวคือ ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพคนไทยให้มีภูมิคุ้มกันต่อการ เปลี่ยนแปลง สร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ และ ประชาชนมีสุขภาพดี ร่วมกันสร้างระบบ สุขภาพพอเพียงเป็นธรรม นำสู่องค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ และสอดคล้องกับนโยบายการศึกษา ตลอดชีวิตเพื่อให้ประชาชนมีการดำเนินชีวิตที่สอดคล้องกับปัญหาและความต้องการได้อย่างสมดุล และยั่งยืน

**เชิงวิชาการ** การวิจัยครั้งนี้จะทำให้ได้รูปแบบขององค์ประกอบและตัวแปรต่างๆ และ กระบวนการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการในอีก 10 ปี ข้างหน้าว่า การเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริงอย่างบูรณาการ อย่างเป็นระบบนั้นเกิดขึ้นได้อย่างไร ด้วย หลักการและแนวคิดใด อีกทั้งมีความเชื่อมโยงกับองค์ประกอบชีวิตต่างๆ อย่างไรบ้าง นอกจากนี้ยัง จะได้ทราบถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จ เงื่อนไข และปัญหาในการนำรูปแบบการเรียนรู้ที่พัฒนาขึ้นไปใช้ ทั้งนี้ เพื่อเป็นองค์ความรู้ทางวิชาการเพื่อการถ่ายทอดความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อนำไปสู่การ ยกระดับการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการในอนาคตอย่างยั่งยืน อีกทั้งผลการวิเคราะห์ และสังเคราะห์รูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ จากทั้งเอกสาร บทความทางวิชาการ งานวิจัย หนังสือ และกรณีศึกษา รวมทั้งความคิดเห็นจาก ผู้เชี่ยวชาญที่ได้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่สนใจในการพัฒนาองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ นำไปศึกษา และทำวิจัยต่อไป

**เชิงปฏิบัติการ** การวิจัยครั้งนี้จะช่วยให้ตระหนักถึงสภาพปัญหา สาเหตุของปัญหา ตลอดจน ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการขาดความเข้าใจในการพัฒนาอย่างเป็นระบบ โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรใน กลุ่มเป้าหมายได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ร่วมคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ถึงองค์ประกอบและความ เชื่อมโยงขององค์ประกอบเหล่านั้นเพื่อนำไปสู่การปรับเปลี่ยนมุมมอง เพื่อยกระดับศักยภาพแห่งการ เรียนรู้เพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการที่ครอบคลุมทุกองค์ประกอบชีวิตอย่างเป็น องค์รวม อย่างมีคุณค่าและความหมาย

## บทที่ 2

### ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยนี้มีกรอบแนวคิด ทฤษฎีและเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งกรอบแนวคิดในการวิจัย ประกอบด้วย

#### ตอนที่ 1 แนวคิดและหลักการการศึกษาตลอดชีวิต

- 1.1 ความหมายของแนวคิดการศึกษาตลอดชีวิต
- 1.2 ความสำคัญของแนวคิดการศึกษาตลอดชีวิต
- 1.3 หลักการของแนวคิดการศึกษาตลอดชีวิต
- 1.4 แนวปฏิบัติของแนวคิดการศึกษาตลอดชีวิต

#### ตอนที่ 2 แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง

- 2.1 หลักปรัชญาของแนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง
- 2.2 ความสำคัญของแนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง
- 2.3 องค์ประกอบของแนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง
- 2.4 กระบวนการของแนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง

#### ตอนที่ 3 แนวคิดเชิงระบบ

- 3.1 ความหมายของแนวคิดเชิงระบบ
- 3.2 ปรัชญาของแนวคิดเชิงระบบ
- 3.3 ความสำคัญของแนวคิดเชิงระบบ

#### ตอนที่ 4 แนวคิดองค์กรสุขภาวะ

- 4.1 ความหมายและความสำคัญของแนวคิดองค์กรสุขภาวะ
- 4.2 ปรัชญาของแนวคิดองค์กรสุขภาวะ
- 4.3 องค์ประกอบของแนวคิดองค์กรสุขภาวะ
- 4.4 กระบวนการของแนวคิดองค์กรสุขภาวะ

#### ตอนที่ 5 แนวคิดการวิจัยอนาคต

- 5.1 แนวคิดอนาคตศึกษา
- 5.2 ความหมายการวิจัยอนาคต
- 5.3 จุดมุ่งหมายของการวิจัยอนาคต
- 5.4 การวิจัยอนาคตแบบ Ethnographic Delphi Futures Research (EDFR)

## ตอนที่ 6 แนวคิดการพัฒนารูปแบบ

- 6.1 หลักการ แนวคิดของรูปแบบ
- 6.2 ความหมายของรูปแบบ
- 6.3 ประเภทของรูปแบบ
- 6.4 องค์ประกอบของรูปแบบ
- 6.5 กระบวนการสร้างรูปแบบ

## ตอนที่ 7 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

- 7.1 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวกับการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง
  - 7.1.1 เอกสารและงานวิจัยในประเทศที่เกี่ยวกับการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง
  - 7.1.2 เอกสารและงานวิจัยต่างประเทศที่เกี่ยวกับการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง
- 7.2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวกับองค์กรสุขภาวะ
  - 7.2.1 เอกสารและงานวิจัยในประเทศที่เกี่ยวกับองค์กรสุขภาวะ
  - 7.2.2 เอกสารและงานวิจัยต่างประเทศที่เกี่ยวกับองค์กรสุขภาวะ

## ตอนที่ 8 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## ตอนที่ 1 แนวคิดและหลักการการศึกษาตลอดชีวิต

แนวคิดการศึกษาตลอดชีวิตได้รับการนำเสนออย่างเป็นทางการเป็นครั้งแรกในการประชุม The Third International Committee for Facilitating Education ที่จัดโดย UNESCO เมื่อปี พ.ศ. 2507 จากนั้นแนวคิดการศึกษาตลอดชีวิตก็ได้กลายเป็นแนวทางที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการจัดการศึกษา โดยได้มีการศึกษา สํารวจข้อมูล ทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้องและมีการรวบรวมแนวคิดจากนักการศึกษาจำนวนมากเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดการศึกษาตลอดชีวิต การพัฒนาคุณภาพชีวิตของมนุษย์อย่างแท้จริง (นภมณฑล สิบหมื่นเปี่ยม, 2548) ในการทบทวนแนวคิดและหลักการการศึกษาตลอดชีวิต ผู้วิจัยขอสรุปสาระสำคัญครอบคลุมหัวข้อดังนี้ 1.1 ความหมายของแนวคิดการศึกษาตลอดชีวิต 1.2 ความสำคัญของแนวคิดการศึกษาตลอดชีวิต 1.3 หลักการของแนวคิดการศึกษาตลอดชีวิต และ 1.4 แนวปฏิบัติของแนวคิดการศึกษาตลอดชีวิต โดยมีรายละเอียดดังนี้

### 1.1 ความหมายของแนวคิดการศึกษาตลอดชีวิต

ปัจจุบันคำว่า "การศึกษาตลอดชีวิต" เป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางในการจัดการศึกษาทั่วโลก และได้มีการให้ความหมายของการศึกษาตลอดชีวิตไว้ ดังนี้

ปฐุม นิคมานนท์ (2528) ได้ให้ความหมายการศึกษาตลอดชีวิตว่า เป็นการศึกษาที่ไม่ได้หมายถึงเฉพาะกิจกรรมที่เกิดขึ้นในโรงเรียนหรือสถานศึกษาเท่านั้น แต่สามารถเกิดขึ้นได้ทุกหนทุกแห่งและตลอดเวลา มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงอย่างเป็นหนึ่งเดียวกับชีวิต ตลอดชีวิต

สุนทร สุนันท์ชัย (2529) ได้ให้ความหมายการศึกษาตลอดชีวิตว่าหมายถึง การจัดการกระบวนการให้มีผลต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตของบุคคล โดยเป็นการจัดการเรียนรู้ที่มีแบบแผน เพื่อเสริมสร้างความรู้ ทักษะ ทศนคติที่จำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงชีวิต เพื่อการพัฒนาศักยภาพของบุคคลอย่างเต็มตามความสามารถ ทั้งนี้ต้องเกิดจากแรงจูงใจของผู้เรียนที่จะศึกษาหาความรู้ด้วยตนเอง โดยใช้แหล่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตทุกประเภท ทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาอย่างไม่เป็นทางการ หรือตามอัธยาศัย

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2553) มาตรา 4 ได้ให้ความหมายของการศึกษาตลอดชีวิตว่า เป็นการศึกษาที่เกิดจากการผสมผสานระหว่างการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย เพื่อให้สามารถพัฒนาคุณภาพชีวิตได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต

สุมาลี สังข์ศรี (2544) ได้ให้ความหมายของการศึกษาตลอดชีวิตว่าหมายถึง ภาพรวมของการศึกษาทุกประเภทที่เกิดขึ้นตลอดชีวิตของมนุษย์ตั้งแต่เกิดจนตาย เป็นการศึกษาเพื่อมุ่งพัฒนาบุคคลให้ปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงในทุกช่วงชีวิตของบุคคลและมีการพัฒนาต่อเนื่องเพื่อให้เต็ม

ศักยภาพ การศึกษาตลอดชีวิตจะครอบคลุมการศึกษาทุกรูปแบบ ทุกวัย ตั้งแต่การศึกษาในระบบ โรงเรียน การศึกษานอกระบบโรงเรียน และการศึกษาแบบไม่เป็นทางการ จากทุกแหล่งความรู้ใน ชุมชนและสังคม และเกิดขึ้นได้ทุกที่โดยไม่จำกัดเวลาและสถานที่ การศึกษาตลอดชีวิตจึงเป็น การศึกษาที่สัมพันธ์อย่างกลมกลืนกับการดำเนินไปของวิถีชีวิตของบุคคล

โดยสรุป จากความหมายของการศึกษาตลอดชีวิตที่หลากหลายสามารถสรุปได้ว่า การศึกษา ตลอดชีวิตเป็นการศึกษาต่อเนื่องตลอดทั้งชีวิตของบุคคล ไม่สิ้นสุด อันเป็นการเรียนรู้ตั้งแต่เกิดจนตาย ดังนั้น การศึกษาและชีวิตจึงถือว่าเป็นหนึ่งเดียวกันที่ไม่อาจแยกออกจากกันได้ การศึกษาตลอดชีวิตจึง มีความหมายกว้างขวางอย่างเป็นองค์รวม ครอบคลุมทั้งการศึกษาในระบบโรงเรียน การศึกษานอก ระบบโรงเรียน และการศึกษาตามอัธยาศัย ด้วยเหตุนี้บุคคลจึงต้องมีแรงจูงใจที่จะนำตนเองเพื่อศึกษา หาความรู้ด้วยตนเอง โดยเห็นว่าการศึกษาคือการเรียนรู้ที่เป็นเรื่องที่คุณต้องพึ่งตนเอง รับผิดชอบด้วย ตนเอง และถือเป็นส่วนหนึ่งของวิถีชีวิต ทั้งนี้เพื่อเป็นการยกระดับศักยภาพของตนเองเพื่อให้สามารถ รองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องอย่างเป็นธรรมชาติ

## 1.2 ความสำคัญของแนวคิดการศึกษาตลอดชีวิต

สุมาลี สังข์ศรี (2545) ได้สรุปถึงความสำคัญของการศึกษาตลอดชีวิตว่า การศึกษาตลอดชีวิต เป็นรูปแบบของการศึกษาที่ช่วยให้บุคคลมีโอกาสเรียนรู้ทุกช่วงชีวิตอันสะท้อนถึงการได้รับโอกาสทาง การศึกษาอย่างเสมอภาคเท่าเทียม ช่วยให้บุคคลมีความรู้และทักษะที่จะแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต มีอิสระการเลือกเรียนรู้ในสิ่งที่ตรงกับความสามารถและความถนัดของตนเอง เพื่อนำไปสู่การพัฒนาศักยภาพในการเรียนรู้เพื่อการพึ่งพาตนเอง นำไปสู่การพัฒนาตนเองตลอดทุก ช่วงวัย เพื่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตตนเองอย่างสมดุล โดยมีรูปแบบที่เหมาะสมกลมกลืนกับสภาพของ การดำเนินชีวิตและสอดคล้องกับวิชาชีพ สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับชีวิตจริง อย่างมีคุณค่า ด้วยเหตุ นี้การศึกษาตลอดชีวิตจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเรียนรู้เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง อย่างบูรณา การเพื่อความสุขภาวะอย่างยั่งยืน

โดยสรุป การศึกษาตลอดชีวิตมีความสำคัญในความหมายที่ว่า การศึกษา การเรียนรู้ และ ชีวิต ทั้งสามคือเรื่องเดียวกัน เพราะการศึกษา การเรียนรู้ และชีวิต คือตัวมันเองอย่างไม่อาจแยกออก จากกันได้ กล่าวคือ เป็นรูปแบบของการศึกษาที่บุคคลสามารถพัฒนาความรู้และทักษะชีวิตด้วยตนเอง อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตตามความสามารถและความถนัดของตนเอง เป็นการศึกษาที่ครอบคลุมการ เรียนรู้ในทุกรูปแบบ ทุกลักษณะ โดยเป็นการศึกษาอย่างเป็นองค์รวมทั้งหมดในทุกกิจกรรมของชีวิต และตลอดทั้งชีวิต เพื่อนำไปสู่การพัฒนาศักยภาพในการเรียนรู้ตนเองตลอดทุกช่วงวัย เพื่อนำองค์ ความรู้นั้นไปใช้ปฏิบัติได้จริงในการดำเนินชีวิตและการทำงาน ทั้งนี้เพื่อเป็นการเรียนรู้ที่จะอยู่ร่วมกัน

เพื่อส่งเสริมความเข้าใจ ความร่วมมือ และตระหนักถึงการพึ่งพาซึ่งกันและกัน และที่สำคัญเป็นการเรียนรู้เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง อย่างบูรณาการ เพื่อการพัฒนาคุณภาพชีวิต และความสุขภาวะอย่างยั่งยืน

### 1.3 หลักการของแนวคิดการศึกษาตลอดชีวิต

สุนทร สุนันท์ชัย (2529); (สุมาลี สังข์ศรี, 2544) ให้หลักการของการศึกษาตลอดชีวิตไว้ว่า

1. การศึกษาไม่ได้สิ้นสุดลงเมื่อบุคคลจบการศึกษาจากสถาบันการศึกษา หากแต่การศึกษาเป็นกระบวนการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่สามารถวางแผนเรียนรู้จากสิ่งแวดล้อมและแหล่งวิชาที่มีอยู่ในสังคมได้

2. เป้าหมายสูงสุดของการศึกษาตลอดชีวิตคือ การพัฒนาคุณภาพชีวิต

3. การศึกษาตลอดชีวิตเป็นภาพรวมของการศึกษาทั้งหมด ประกอบด้วยการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาที่ไม่เป็นทางการหรือตามอัธยาศัย

4. การศึกษาตลอดชีวิตมีความจำเป็นสำหรับมนุษย์ทุกช่วงชีวิตตั้งแต่เกิดจนตาย เหมาะสำหรับทุกเพศทุกวัย เพื่อที่จะช่วยให้บุคคลสามารถดำเนินชีวิตและปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในแต่ละช่วงวัยได้อย่างเหมาะสม ดังนั้น การจัดการศึกษาจึงต้องจัดให้เหมาะสมกับสภาพของบุคคลที่แตกต่างกัน

5. สิ่งจำเป็นสำหรับการศึกษาตลอดชีวิตคือโอกาสแรงจูงใจและความสามารถที่จะศึกษา โดยจะต้องสร้างความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้องจากกลุ่มเป้าหมาย และชี้ให้เห็นความจำเป็นของการศึกษาที่มีต่อชีวิต

6. บ้านเปรียบเสมือนโรงเรียนแห่งแรก มีบทบาทสำคัญเป็นอันดับต้นๆ ของการศึกษาตลอดชีวิต โดยมีบทบาทหน้าที่ในการอบรมและให้การศึกษาเบื้องต้นแก่เด็ก อันจะเป็นการวางรากฐานที่ดีเพื่อการศึกษาตลอดชีวิต

7. ชุมชนเป็นแหล่งการศึกษาสำคัญลำดับต่อมาซึ่งเด็กจะได้เรียนรู้สิ่งต่างๆ จากแหล่งการเรียนรู้หลายประเภทในชุมชน อาทิ โรงเรียน สถานประกอบการ โรงพยาบาล วัด เป็นต้น

8. การศึกษาตลอดชีวิตต้องดำเนินไปอย่างต่อเนื่องและผสมผสานกันทั้งในแนวตั้งและแนวนอน ในแนวตั้งหมายถึงช่วงชีวิตตั้งแต่เกิดจนตาย บุคคลควรได้รับการศึกษาในทุกวัยทุกช่วงชีวิต ส่วนแนวนอนหมายถึงบุคคลควรได้รับการพัฒนาทุกด้านด้วยองค์ความรู้ที่หลากหลายในช่วงชีวิตหนึ่งๆ ที่สำคัญองค์ความรู้เหล่านั้นต้องมีความสัมพันธ์กับชีวิตประจำวันของตนเองและต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นต่อสังคมและชุมชนด้วย

9. รัฐควรจัดการศึกษาตลอดชีวิตให้กับประชาชนทุกคนและทุกกลุ่มเป้าหมายอย่างเท่าเทียมกัน โดยเฉพาะผู้ด้อยโอกาสในสังคม

10. การศึกษาตลอดชีวิตต้องมีลักษณะที่ยืดหยุ่น สามารถปรับตัวได้อย่างหลากหลายในด้านเนื้อหาวิชา ความรู้ สื่อการเรียนรู้ วิธีการเรียนรู้ ตลอดจนระยะเวลาที่ใช้ในการเรียนและกฎระเบียบต่างๆ

11. การศึกษาตลอดชีวิตต้องเป็นการจัดการเรียนรู้ตามสภาพจริงและปัญหาที่เผชิญอยู่ เพื่อที่จะสามารถพัฒนาศักยภาพให้พึ่งพาตนเองและแก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเอง

12. การศึกษาตลอดชีวิตจะสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพจะต้องอาศัยความร่วมมือของทุกฝ่าย ทั้งภาครัฐ เอกชน สถาบันการศึกษา องค์กรท้องถิ่น และประชาชน

โดยสรุป หลักการของแนวคิดการศึกษาตลอดชีวิต เป็นการสะท้อนให้เห็นว่า การศึกษาไม่ได้สิ้นสุดลงเมื่อบุคคลจบการศึกษาจากในระบบเท่านั้น เพราะเป้าหมายสูงสุดของการศึกษาตลอดชีวิตคือ การพัฒนาคุณภาพชีวิตตลอดทุกช่วงวัยตั้งแต่เกิดจนตายอย่างต่อเนื่อง โดยต้องจัดให้เหมาะสมกับสภาพของบุคคลที่แตกต่างกันตามความเป็นจริงและตามสภาพปัญหาที่เผชิญอยู่ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับความจำเป็นของแต่ละบุคคล และสามารถเรียนรู้จากแหล่งการเรียนรู้ที่หลากหลายอย่างยืดหยุ่น เพื่อสะท้อนถึงความเท่าเทียมในโอกาสทางการศึกษา โดยสามารถปรับตัวทั้งในด้านเนื้อหาวิชา ความรู้ สื่อการเรียนรู้ วิธีการเรียนรู้ ตลอดจนระยะเวลาที่ใช้ในการเรียนและกฎระเบียบต่างๆ

#### 1.4 แนวปฏิบัติของแนวคิดการศึกษาตลอดชีวิต

สุมาลี สังข์ศรี (2544) กล่าวว่า การศึกษาตลอดชีวิตเพื่อความมีประสิทธิภาพนั้นควร มีการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษาให้ชัดเจนและสอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย เพื่อการบรรลุเป้าหมายทั้งในด้านคุณภาพและปริมาณ ทั้งนี้ การจัดแหล่งการเรียนรู้ ต้องมีความหลากหลายเปิดกว้างและมีการประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึง ผ่านโครงข่ายความร่วมมือระหว่างกัน โดยมีเนื้อหาหลักสูตรที่สอดคล้องกับประเด็นและความต้องการในชีวิตประจำวัน โดยที่กระบวนการเรียนรู้ การหาความรู้ ต้องมีความหลากหลาย อีกทั้งต้องสอดคล้องตามความต้องการและความสะดวกของผู้เรียน โดยอาศัยสื่อและเทคโนโลยีช่วยในการจัดการศึกษาให้ครอบคลุมต่อเนื่องตลอดทุกช่วงชีวิต และเพื่อการบรรลุเป้าหมายดังกล่าว ต้องมีการพัฒนาครูผู้สอนให้เข้าใจบทบาทและทักษะในการจัดการศึกษาตลอดชีวิต ตลอดจนวิธีการวัดและประเมินผลที่เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงของกลุ่มเป้าหมาย อีกทั้งต้องสร้างแรงจูงใจเพื่อให้กลุ่มเป้าหมายมีนิสัยการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อสุดท้ายแล้วเป็นการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืน



โดยสรุป ชีวิตมีธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลง ชีวิตมีธรรมชาติของการเรียนรู้ การดำเนินไปของชีวิตจึงเป็นการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองอันเป็นการยกระดับศักยภาพของตนเองเพื่อที่จะสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลง ความไม่แน่นอนในอนาคต มนุษย์เราจึงต้องเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดทุกช่วงวัยชีวิตอันเป็นการเรียนรู้ตั้งแต่เกิดจนตาย ดังนั้น การศึกษาและชีวิตจึงถือว่าเป็นหนึ่งเดียวกันที่ไม่อาจแยกออกจากกันได้ การศึกษาตลอดชีวิตจึงมีความหมายกว้างขวางอย่างเป็นองค์รวม ครอบคลุมทั้ง การศึกษาในระบบโรงเรียน การศึกษานอกระบบโรงเรียน และการศึกษาตามอัธยาศัย ทั้งนี้ เพราะ การศึกษา การเรียนรู้ และชีวิต คือเรื่องเดียวกัน ทั้งสามไม่อาจแยกออกจากกันได้ กล่าวคือ เป็นรูปแบบของการศึกษาที่บุคคลสามารถพัฒนาความรู้และทักษะชีวิตด้วยตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตตามความสามารถและความถนัดของตนเอง เป็นการศึกษาคือครอบคลุมการเรียนรู้ในทุกรูปแบบ ทุกลักษณะอันเป็นการศึกษาอย่างเป็นองค์รวมทั้งหมดในทุกกิจกรรมของชีวิตและตลอดทั้งชีวิต โดยต้องจัดให้เหมาะสมกับสภาพของบุคคลที่แตกต่างกันตามความเป็นจริงและตามสภาพปัญหาที่เผชิญอยู่ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับความจำเป็นของแต่ละบุคคล และสามารถเรียนรู้จากแหล่งการเรียนรู้ที่หลากหลายอย่างยืดหยุ่น

## ตอนที่ 2 แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง

แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง (Transformative Learning Theory) นี้ ได้รับการพัฒนาขึ้นมาบนฐานของการปรับปรุงการศึกษาผู้ใหญ่ เพื่อนำไปสู่กระบวนการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงที่ลึกซึ้ง ด้วยการก้าวข้ามเหนือการแสวงหาความรู้แบบพินิจ ที่ให้ความสำคัญแต่เฉพาะตัวเนื้อหาและกระบวนการเรียนรู้แบบเดิมๆ โดยเน้นให้เห็นถึงเป้าหมายและคุณค่าของการพัฒนาการเรียนรู้ที่แตกต่าง ผู้วิจัยได้ทบทวนแนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง โดยครอบคลุมหัวข้อที่สำคัญดังต่อไปนี้ 2.1 หลักปรัชญาของแนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง 2.2 ความสำคัญของแนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง 2.3 องค์ประกอบของแนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง 2.4 กระบวนการของแนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง โดยมีรายละเอียด ดังนี้

### 2.1 หลักปรัชญาของแนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง

Mezirow (1991) ได้เสนอว่า แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง (Transformative Learning) ถูกพัฒนาขึ้นมาโดยพิจารณาถึงมุมมองของบริบททางสังคมและวัฒนธรรมโดยรวม ทั้งนี้ ครอบคลุมถึงตั้งแต่ระดับตนเอง ครอบครัว องค์กรและชุมชน ทั้งในรูปของข้อมูลใหม่ที่รับเข้ามาและทักษะอย่างใหม่ที่พัฒนาขึ้น ตลอดจนวิธีการปฏิบัติในรูปแบบใหม่ โดยเชื่อว่ากระบวนการเรียนรู้ตามแนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง (Transformative Learning) นั้น จะเป็นการส่งเสริมความรู้ที่

คนมีอยู่ในปัจจุบัน รวมทั้งทักษะและขีดความสามารถต่างๆ ที่มีอยู่เดิมให้มีคุณค่ามากขึ้น โดยมองว่าความรู้ใดๆ เป็นปัจจัยภายนอกที่บุคคลนำเข้ามาโดยผ่านกระบวนการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงภายใน โดยผ่านการก้องสะท้อนภายในตนเอง ด้วยการผสมผสาน การแจกแจง การแยกแยะ และการประเมินที่มีต่อแหล่งเรียนรู้ใหม่ๆ หรือข้อมูลใหม่ๆ หรือองค์ความรู้ใหม่ที่ตนรับรู้เข้ามา ผสมผสานกับระบบความเชื่อหรือโลกทัศน์ของตนเองที่มีอยู่เดิม ก่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนออกจากกรอบความคิดหรือโลกทัศน์เดิมที่คับแคบ นำไปสู่การปลดปล่อยศักยภาพและความเป็นอิสระภายใน เพื่อการเรียนรู้ในระดับที่สูงขึ้น การเปลี่ยนแปลงเพื่อนำไปสู่การพัฒนาศักยภาพที่สูงขึ้นดังกล่าวก่อให้เกิดอำนาจภายในแห่งการนำตนเอง พัฒนาตนเอง การเติบโต และพัฒนาก้าวไปสู่ความเข้าใจ ความตระหนักต่อบริบททางสังคมที่กว้างขึ้น เพื่อสร้างสังคมที่ดีขึ้น และในทางกลับกัน สังคมที่ดีขึ้นนั้นก็ก็นำมาสู่การพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพที่สูงขึ้นอย่างเป็นวงจรย้อนกลับ หมุนวนเวียนเช่นนี้ เพื่อสังครอบด้านที่นำอยู่มากขึ้นในทุกระดับอย่างต่อเนื่อง

Mezirow (1996) ได้เสนอว่า กระบวนการหลักของการเรียนรู้ในโลกปัจจุบันนี้เป็นการดำเนินไปตามการเปลี่ยนแปลงที่เป็นความสัมพันธ์อย่างเป็นหนึ่งเดียวของบริบททางสังคม วัฒนธรรม การเมือง และเศรษฐกิจ ซึ่งเป็นกระบวนการเรียนรู้ที่แยกไม่ออกจากของการเรียนรู้ตลอดชีวิต ทั้งระดับบุคคลและส่วนรวม ทั้งนี้ กระบวนการดังกล่าวก็เพื่อหาคำตอบว่า เหตุใดเราจึงต้องเปลี่ยนจากบริบทหนึ่งไปเป็นอีกบริบทหนึ่ง ทำไมเราต้องเปลี่ยนการดำเนินชีวิตจากสถานะปัจจุบันไปเป็นอีกสถานะหนึ่ง หรือเปลี่ยนจากพฤติกรรมแบบหนึ่งๆ ไปเป็นอีกแบบหนึ่ง หรือเมื่อเราต้องเผชิญกับปัญหาที่ไม่เป็นไปตามที่เราคาดหวังหรือภาวะยากลำบากที่ผ่านเข้ามาในชีวิต ในกระบวนการดังกล่าวนี้เองเป็นที่มาของการเดินทางเพื่อหาความหมายของชีวิตตนเอง คุณค่าและความหมายชีวิตจึงเป็นการตอบคำถามว่าเหตุใดเราจึงต้องเปลี่ยนแปลง ในกระบวนการดังกล่าวนี้ได้เกิดการก้องสะท้อนระหว่างภายในตนเองกับบริบททางสังคมภายนอก เกิดการต่อสู้ทางความคิดและดิ้นรนเพื่อความอยู่รอด ดังนั้น โครงสร้างของการแสวงหาคคุณค่าและความหมาย (Meaning Structure) จึงเป็นแกนหลักของแนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง

Mezirow (2000) ได้เน้นถึงความสำคัญของภาวะยากลำบากที่เกิดขึ้นอย่างไม่คาดหมายว่าเป็นสิ่งที่จำเป็นต้องเกิดขึ้นก่อนการเปลี่ยนแปลง หรืออาจเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเปลี่ยนแปลง หากเราสามารถสร้างบรรยากาศที่นำไปสู่การเรียนการสอนอย่างจริงจังด้วยการกระตุ้นให้เกิดความท้าทาย เกิดภาวะความคลุมเครือเพื่อสร้างความอยากรู้อยากเห็นแล้ว ภาวะเหล่านี้จะสามารถกระตุ้นให้ผู้เรียนเกิดการมีส่วนร่วมต่อการพัฒนากระบวนการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและหวังผลได้ เพราะกระบวนการดังกล่าวได้กระตุ้นให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ที่ระดับจิตวิญญาณ และด้วยการรับรู้ที่ระดับจิตวิญญาณนี้เท่านั้นที่เราสามารถสร้างสะพานเชื่อมต่อระหว่างตัวตนของตนเองและโลกภายนอก เพื่อค้นหาตัวตนที่แท้ของตนเองผ่านประสบการณ์ชีวิตที่ยากลำบาก รวมทั้งการเรียนรู้

เพื่อหาคุณค่าและความหมายตนเอง (McEwen, 2006) Mezirow ยังได้เน้นถึงความสำคัญของภาวะยากลำบาก ความเจ็บปวด ภาวะสูญเสีย ภาวะคลุมเครือ ความไม่แน่นอน (Disorienting Dilemma) ว่าเป็นสิ่งที่ต้องเกิดขึ้นก่อนการเกิดการเปลี่ยนแปลง ภาวะท้าทายต่างๆ เหล่านี้จะเป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลต้องเกาะติด ใคร่ครวญ และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงซึ่งนำมาซึ่งกระบวนการเรียนรู้ที่สูงขึ้น รวมทั้งยกระดับประสบการณ์ที่มีคุณค่าในที่สุด

Dirkx (1998) ได้เสนอว่า แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเน้นการพัฒนาตนเองในเพื่อนำไปสู่การเติบโตและพัฒนาคุณภาพชีวิต ผ่านการค้นหาความหมายจากประสบการณ์ตนเอง โดยขยายความว่า เมื่อพิจารณาในมุมมองของการเปลี่ยนแปลง ว่าไปแล้วก็คือการเปลี่ยนแปลงจากสถานะหนึ่งไปสู่อีกสถานะหนึ่ง เมื่อพิจารณาถึงโครงสร้างความหมายของชีวิตแล้ว มันก็คือการพัฒนาโครงสร้างทางความหมายใหม่ เพื่อทดแทนโครงสร้างทางความหมายเดิม เมื่อพิจารณาว่าชีวิตคือการเดินทางเพื่อค้นหาประสบการณ์ใหม่ นั่นก็คือการค้นหาคุณค่าและความหมายใหม่ของตนเองตามประสบการณ์ที่ผ่านเข้ามาในชีวิตอย่างต่อเนื่อง และจะสังเกตเห็นว่าเมื่อเวลาผ่านไป เมื่อเรามีประสบการณ์มากขึ้น ได้รับข้อมูลจากโลกภายนอกมากขึ้น จะพบว่าองค์ความรู้และประสบการณ์ที่มีอยู่เดิมไม่เพียงพอ ในมุมมองของพัฒนาการจึงเป็นการหาประสบการณ์และองค์ความรู้ใหม่เพื่อมาแทนที่องค์ความรู้เดิม กระบวนการดังกล่าวนี้เองจึงเป็นกระบวนการสำคัญของการสร้างคุณค่าและความหมายของชีวิต เพื่อให้เหมาะกับสถานการณ์ปัจจุบันที่บุคคลเผชิญอยู่ในทุกขณะของชีวิตนั่นเอง ด้วยกระบวนการดังกล่าว ผู้เรียนจึงละทิ้งวิถีคิด แนวคิด หรือกระบวนการเรียนรู้แบบเดิมๆ เพื่อก้าวข้ามสู่วิถีคิดและกระบวนการเรียนรู้แบบใหม่ในระดับที่สูงขึ้น อันเป็นกระบวนการสร้างคุณค่าและความหมายของตนเองในระดับที่สูงขึ้น และกระบวนการดังกล่าวนี้เองที่เราเรียกว่า การพัฒนา การเติบโต การเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นลักษณะหรือคุณสมบัติที่สำคัญยิ่งของแนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง

Taylor (1998) เสนอว่า แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงมีส่วนสำคัญต่อการวางรากฐานปรัชญาทางการศึกษา เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาสู่การเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยให้ความเห็นว่าหลักการตามแนวคิดนี้จะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อมีการติดต่อสื่อสาร การปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการแจกแจงปัญหา ค่านิยม ความเชื่อ และความรู้สึก ตลอดจนการเข้าไปตรวจถึงสมมติฐานที่บุคคลนั้นใช้เป็นหลักยึดในการดำรงชีวิตอย่างเป็นเชิงวิพากษ์

Kitchenham (2008) พบว่า แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงนั้น Mezirow ได้รับอิทธิพลมาจากบุคคลสำคัญ 3 ท่านคือ 1) Thomas Kuhn โดยพบว่า การเปลี่ยนแปลงนั้นต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงที่รอบอ้าองที่บุคคลนั้นใช้อธิบายโลกที่เข้ามากระทบ เพราะการเปลี่ยนแปลงที่ระดับนี้เท่านั้นจึงจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง อย่างยั่งยืน เพราะเป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างถอนรากถอนโคนที่รากฐานของชีวิต 2) Paulo Freire ที่เสนอว่า การเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง

นั้นต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงของมโนธรรมสำนึกของผู้เรียนเองเป็นสำคัญ โดยส่วนใหญ่เกิดขึ้นในขณะที่บุคคลเผชิญต่อความยากลำบากหรือเผชิญต่อความท้าทายที่ผ่านเข้ามาในชีวิต 3) Jürgen Habermas โดยพบว่าการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นใน 3 ส่วน คือ 1) Technical 2) Practical 3) Emancipatory ในส่วนของ Emancipatory นั้น เป็นส่วนที่สำคัญที่สุด เพราะเป็นการศึกษาลึกเข้าไปถึงมิติด้านในของผู้เรียน เป็นการศึกษถึงการก่อกองสะท้อนภายใน เป็นการเรียนรู้ด้วยตนเอง และนำไปสู่ข้อสรุปของการเปลี่ยนแปลงในระดับการปรับเปลี่ยนมโนทัศน์

โดยสรุป หลักปรัชญาของแนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง ให้ความสำคัญต่อการก่อกองสะท้อนภายในตนเอง ด้วยการผสมผสานองค์ความรู้ใหม่ที่ตนรับเข้ามา กับโลกทัศน์ของตนเองที่มีอยู่เดิม ก่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนออกจากกรอบความคิดเดิมๆ ที่คับแคบ นำไปสู่การปลดปล่อยศักยภาพ และความเป็นอิสระภายใน เพื่อการเรียนรู้ในระดับที่สูงขึ้น การเปลี่ยนแปลงเพื่อนำไปสู่การพัฒนา ศักยภาพที่สูงขึ้นดังกล่าวก่อให้เกิดอำนาจภายในแห่งการนำตนเอง พัฒนาการ การเติบโต และพัฒนาก้าวไปสู่ความเข้าใจ ความตระหนักรู้ต่อบริบททางสังคมที่กว้างขึ้น เพื่อสร้างสังคมที่ดีขึ้น และในทางกลับกัน สังคมที่ดีขึ้นนั้นก็จะเป็นการนำสู่การพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพที่สูงขึ้นอย่างเป็นวงจร ย้อนกลับ หมุนวนเวียนเช่นนี้ เพื่อสังคมรอบด้านที่น่าอยู่มากขึ้นในทุกระดับอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ เพื่อการค้นหาคคุณค่าและความหมายใหม่ของตนเอง

## 2.2 ความสำคัญของแนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง

Mezirow (1991) ได้ทุ่มเทเพื่อศึกษากระบวนการพัฒนาการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงโดยมุ่งเน้นไปที่การศึกษาสำหรับผู้ใหญ่ และทฤษฎีของเขาได้รับการพัฒนา วิจัย วิพากษ์ เพิ่มเติมอย่างต่อเนื่องมาเป็นเวลากว่า 35 ปี โดยความเป็นจริงแล้วในอดีตได้มีความพยายามที่จะพัฒนาหลักการหรือกระบวนการเพื่อการศึกษาผู้ใหญ่มาอย่างต่อเนื่อง แต่องค์ความรู้ที่มีอยู่ ก็มีอยู่อย่างกระจัดกระจายและไม่ไปในแนวเดียวกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งส่วนที่หายไปและจำเป็นอย่างยิ่งก็คือ การค้นหาความหมายของชีวิต เพราะโดยส่วนใหญ่ นักทฤษฎี นักวิชาการมักจะสนใจในเรื่องที่เป็นประจักษ์ จับต้องได้ เช่น ในเรื่องการพัฒนาพฤติกรรมหรือขีดความสามารถ แต่นั่นยังไม่อาจแก้ปัญหาชีวิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ Mezirow เห็นว่าสิ่งที่ขาดหายไปก็คือ การค้นหาคคุณค่าและความหมายของชีวิต Mezirow ต้องการทราบว่าคคุณค่าและความหมายของชีวิตหรือภาวะนามธรรมนี้คืออะไร เราจะสร้างมันขึ้นมาได้อย่างไร ทำอย่างไรจึงจะพัฒนาขึ้นมาอย่างต่อเนื่องและมีเงื่อนไขใด ทั้งในระดับบุคคลและสังคมที่จะเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการสร้างคคุณค่าและความหมายของชีวิตนี้ Mezirow เห็นว่าสิ่งนี้มีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อการศึกษาผู้ใหญ่ ในการที่จะหาคคุณค่าและความหมายผ่านประสบการณ์ตนเอง Mezirow เชื่อว่าทฤษฎีการเรียนรู้ที่ตั้งอยู่บนฐานของการหาคคุณค่าและความหมายของชีวิตเพื่อการพัฒนาการศึกษาผู้ใหญ่

จะเป็นการสร้างฐานที่มั่นคงที่สำคัญของชีวิต และรวมทั้งปรัชญาการศึกษาเพื่อจะให้ผู้วิจัยได้ค้นหา และฝึกปฏิบัติเพื่อตอบคำถามว่า เป้าหมายของชีวิตคืออะไร

Dirkx (1998) ได้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการสร้างมโนธรรมสำนึกหรือการตระหนักรู้อย่างมีสติที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง (Consciousness Raising) ผ่านกระบวนการก้องสะท้อนภายในตนเอง เชิงวิพากษ์อย่างใคร่ครวญ ด้วยกระบวนการสนทนาโต้ตอบ และการตั้งคำถาม (Dialogue) จะช่วยให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาการคิดวิเคราะห์และพัฒนาการตระหนักรู้ภายในอันเป็นกระบวนการสร้างอิสรภาพภายใน (Emancipatory) และเป็นการปลดปล่อยอิสรภาพทั้งในระดับบุคคลและสังคม กระบวนการนี้เป็นการช่วยทำให้เกิดเสียงเรียกร้องขึ้นจากภายใน (Voice) ซึ่งจะนำไปสู่การค้นหาคุณค่าและความหมายของตนเองและนำไปสู่ความเข้าใจโครงสร้างทางสังคม การเมือง วัฒนธรรม และเศรษฐกิจ ซึ่งจะมีบทบาทและอิทธิพลต่อการดำเนินชีวิตทั้งต่อตนเองและต่อสังคมโลกโดยรวม และยังเสริมว่า การยกระดับมโนธรรมสำนึกหรือการตระหนักรู้อย่างมีสติจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน เพราะเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ฐานรากของชีวิตซึ่งเชื่อมโยงกับทุกมิติของชีวิตทั้ง จิตใจ อารมณ์ ทักษะคิด ค่านิยม ปัญญา และพฤติกรรมซึ่งสะท้อนออกมาเป็นความเป็นตัวตนที่แท้ของตนเอง สามารถมีปฏิสัมพันธ์กับโลกภายนอกอย่างเห็นคุณค่าซึ่งกันและกัน ส่งผลเป็นการพัฒนาคุณภาพชีวิตอย่างเป็นองค์รวม อย่างมั่นคง อย่างมีคุณค่าและความหมาย โดยผ่านกระบวนการเรียนรู้ถึงความ เป็นธรรมชาติของชีวิต ทั้งชีวิต ตลอดชีวิต ครอบคลุมทั้งระดับตนเองและสังคม

Taylor (1998) กล่าวว่า การยกระดับมโนธรรมสำนึกหรือการสร้างการตระหนักรู้อย่างมีสติ (Consciousness Raising) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อหลักการการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง เพราะการเปลี่ยนแปลงใดๆ นั้นต้องเกิดจากการตระหนักรู้ด้วยตนเอง ต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ตนเอง นั่นคือ เป็นการปลดปล่อยตนเองเพื่อความเป็นอิสระจากโลกภายนอก กล่าวคือ เป็นอิสระที่จะเลือกว่า ตนจะตอบสนองอย่างไรเมื่อมีอะไรเข้ามากระทบ การปลดปล่อยดังกล่าวเท่ากับเป็นการรับรู้ที่ ตนสามารถพัฒนาศักยภาพภายในที่ตนเป็นผู้สร้างเอง เกิดความตระหนักว่าตนเท่านั้นที่มีอำนาจเหนือ การกำหนดการแสดงออกใดๆ ในรูปของพฤติกรรมเมื่อมีโลกภายนอกมากระทบ กล่าวอีกนัยหนึ่ง ตนสามารถเป็นไทจากการถูกกดขี่จากโลกภายนอกนั่นเอง หรือตระหนักรู้ว่าความเป็นไปของโลก ภายนอกไม่สามารถมาอิทธิพลต่อตนเองได้ ความเป็นไปของตนเองนั้นเกิดจากการที่ตนเป็นผู้เลือก ว่าจะตอบสนองอย่างไร นี่คือ อำนาจหรือศักยภาพ และการปลดปล่อยขีดความสามารถนี้ตามมาด้วยการตระหนักรู้ว่าเป็นการยกระดับศักยภาพการเรียนรู้ที่สูงขึ้น เข้าใจธรรมชาติของชีวิตดียิ่งขึ้น เข้าใจตนเองมากขึ้น เกิดเป็นการผุดขึ้นของการตระหนักรู้ถึงคุณค่าและความหมายตนเองว่าชีวิตเพื่ออะไร เพื่อใคร ทำไม การยกระดับภาวะตระหนักรู้ของจิตสำนึกตนเองนี้สามารถขยายผลได้โดยการรับรู้ถึง ข้อมูลใหม่ ความรู้ใหม่ ความเข้าใจในสิ่งต่างๆ ในระดับที่สูงขึ้น หรือเกิดจากค่านิยมใหม่ โดยเฉพาะ

อย่างยิ่งหากองค์ประกอบใหม่เหล่านั้นแตกต่างจากความเชื่อหรือความเข้าใจที่ตนเองมีอยู่เดิม หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือเป็นการรับรู้ใหม่ การตีความใหม่ ต่อสิ่งเดิมๆ ที่ตนคุ้นเคยอยู่ก่อนแล้ว

Sherry (2012) ให้ความสนใจว่า กระบวนการเรียนรู้แบบภาวะองค์รวมที่ประกอบไปด้วย กาย จิต อารมณ์และจิตสำนึก สามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้อย่างไร และต้องการทราบว่า องค์ประกอบของความเป็นองค์รวมนั้นมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือการแสดงออกทางกายภาพซึ่งเป็นตัวสะท้อนออกมาจากอารมณ์ ความรู้สึกนึกคิดที่ฝังรากลึกอยู่ในตัวบุคคลนั้นได้อย่างไร ข้อค้นพบที่ได้จากการสัมภาษณ์อย่างเจาะลึกประกอบด้วย 3 ประเด็นหลักที่สะท้อนถึงความสัมพันธ์ของกระบวนการเรียนรู้ขององค์รวมที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ดังนี้ 1) ผู้เข้าร่วมสัมภาษณ์นั้นพบว่ามิติทางด้านกาย จิต อารมณ์และจิตสำนึก ล้วนต่างมีบทบาทและส่งผลซึ่งกันและกัน และความเชื่อมโยงของมิติทั้งสี่นี้มีส่วนสำคัญต่อพฤติกรรมและการแสดงออกทางกายภาพ ซึ่งจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงของบุคคล 2) ผู้เข้าร่วมโครงการต่างให้ความสำคัญและเน้นย้ำว่า การเปลี่ยนแปลงต้องเกิดจากปัจจัยภายใน มิใช่เกิดจากปัจจัยภายนอก 3) การเปลี่ยนแปลงในบุคคลเกิดขึ้นจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันกับบุคคลอื่น

Edward (2008) ได้ชี้ให้เห็นถึงความเชื่อมโยงของการศึกษาสำหรับผู้ใหญ่และการศึกษาเพื่อการดูแลสุขภาพว่ามีความเชื่อมโยงเรื่องเดียวกัน ทั้งนี้ดำเนินไปตามแนวความคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงที่ว่า การที่ผู้ป่วยมีอาการผิดปกติทางกายภาพ ในกรณีนี้คือมะเร็งที่ต่อมลูกหมากนั้นเป็นภาวะที่เกิดขึ้นโดยมีความเชื่อมโยงกับสภาวะจิต เพราะสภาวะทั้งสองอิงอาศัยเชื่อมโยงอย่างหนึ่งเดียวกัน ในลักษณะที่ว่า ความผิดปกติทางด้านจิตใจก็จะก่อให้เกิดความผิดปกติทางกายภาพ และความผิดปกติทางกายภาพก็มีผลส่งต่อประเด็นทางด้านจิตใจและอารมณ์เช่นกัน ดังนั้น งานวิจัยนี้ต้องการชี้ให้เห็นว่า การที่ผู้ป่วยจะหายเป็นปกติได้นั้นจะต้องมีการดำเนินการทางด้านจิตใจควบคู่กันไป ในมุมมองดังกล่าว เป็นการเข้าไปทำความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องอารมณ์ ความรู้สึกนึกคิด รวมทั้งจิตวิญญาณ เพื่อนำไปสู่การแสวงหาคคุณค่าและความหมายในตนเอง โดยผ่านกระบวนการการตีความถึงประสบการณ์ของตนเองที่ผ่านมา ด้วยแนวความคิดที่ก่อสะท้อนภายในตนเองอย่างใคร่ครวญ กระบวนการดังกล่าวทำให้ผู้ป่วยเกิดการทบทวนภายใน เกิดความเข้าใจตนเองเห็นคุณค่าและความหมายของตนเอง นำไปสู่ความมั่นคง ความเข้มแข็ง เห็นตนเองมีค่า เกิดศรัทธาในตนเอง เกิดความรู้สึกที่ดีต่อตนเอง และภาวะเช่นนี้จะนำไปสู่การเป็นปกติของภาวะทางกายภาพในที่สุด ในกรณีนี้ก็คือ การหายจากมะเร็งต่อมลูกหมาก

McEwen (2006) ได้ศึกษาถึงการสร้างการมีส่วนร่วมของชุมชนต่อการพัฒนาสังคม และเพื่อความเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัตทางด้านวัฒนธรรมของชุมชนและกลุ่มคนที่ทำงานร่วมกันทั้งที่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วยต่อการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ ต้องการทำความเข้าใจและศึกษาถึงรูปแบบการพัฒนาชุมชนอย่างเป็นองค์รวม และต้องการศึกษาถึงพัฒนาการของรูปแบบใหม่ๆ ของ

การประเมินการเปลี่ยนแปลงซึ่งประเด็นหลังนี้เป็นประเด็นสำคัญและท้าทาย และต้องการทำความเข้าใจว่ากระบวนการเรียนรู้เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงนี้จะสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างไร เพื่อการดำเนินงานไปในแนวทางเดียวกัน ทั้งนี้เป็นที่เข้าใจว่าเราไม่อาจเปลี่ยนแปลงต่อบุคคลโดยตรงในชุมชนได้ แต่เราสามารถที่จะสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้

โดยสรุป ความสำคัญของแนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงคือ การสร้างความตระหนักรู้ อย่างมีสติที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง โดยผ่านกระบวนการก้องสะท้อนภายในตนเองเชิงวิพากษ์อย่างใคร่ครวญ ด้วยกระบวนการสนทนา โต้ตอบ และการตั้งคำถาม เพื่อช่วยให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาการคิดวิเคราะห์และพัฒนาการตระหนักรู้ภายในอันเป็นกระบวนการสร้างอิสรภาพภายใน และเป็นการปลดปล่อยอิสรภาพทั้งในระดับบุคคลและสังคม กระบวนการนี้เป็นการช่วยทำให้เกิดเสียงเรียกร้องขึ้นจากภายใน (Voice) ซึ่งจะนำไปสู่การค้นหาคคุณค่าและความหมายของตนเองและนำไปสู่ความเข้าใจ โครงสร้างทางสังคม การเมือง วัฒนธรรม และเศรษฐกิจ ซึ่งจะมีบทบาทและอิทธิพลต่อการดำเนินชีวิตทั้งต่อตนเองและต่อสังคมโลกโดยรวม

### 2.3 องค์ประกอบของแนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง

Mezirow (1991) ได้เสนอว่าสิ่งที่สำคัญที่สุดของแนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงคือ กระบวนการ การก้องสะท้อนภายในตนเองเชิงวิพากษ์อย่างใคร่ครวญ (Critical Self- reflection) ซึ่งเป็นกระบวนการที่บุคคลเข้าไปตรวจสอบตนเองภายในถึงอารมณ์ความรู้สึกนึกคิดของตนเองอย่างลึกๆ มิใช่เกิดจากปัจจัยภายนอก หรือคำรา หรือสิ่งอื่นใดที่นอกเหนือจากตนเอง และที่สำคัญจะต้องเกิดจากประสบการณ์ตนเองที่เชื่อมโยงสอดคล้องกับบริบทสังคมภายนอก โดยผ่านการสื่อสารหรือการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน กล่าวอีกนัยหนึ่ง การค้นหาความหมายเป็นเรื่องของตนเอง เป็นเรื่องของปัจเจก และเกิดขึ้นภายในตัวผู้เรียนหรือผู้สอน มิใช่เกิดจากปัจจัยภายนอก และต้องเกิดจากการมีวาทกรรมอย่างใคร่ครวญเชิงวิพากษ์กับบุคคลอื่นเท่านั้น Mezirow ได้กล่าวว่า การก้องสะท้อนภายในตนเองเชิงวิพากษ์อย่างใคร่ครวญนั้นแบ่งออกเป็น 3 รูปแบบ คือ 1) Content Reflection เป็นการเข้าไปตรวจสอบถึงเนื้อหาและรายละเอียดของตัวปัญหา เปรียบได้กับการถามว่า มันเกิดอะไรขึ้น และอะไรทำให้เราอยู่ในสถานะเช่นนี้ 2) Process Reflection เป็นการเข้าไปตรวจสอบถึงกลยุทธ์ของการแก้ปัญหา กล่าวคือ นอกจากต้องทราบว่าจะอะไรคือองค์ประกอบของปัญหาและทางออกของปัญหาแล้ว แต่ละองค์ประกอบนั้นเชื่อมโยงกันอย่างไรเพื่อแก้ปัญหาเหล่านั้น และ 3) Premise Reflection นั้นเป็นการเข้าไปตรวจสอบถึงตัวปัญหาโดยตัวมันเอง เปรียบได้กับการตั้งคำถามว่า ทำไมปัญหานั้นจึงสำคัญและสำคัญอย่างไร ทำไมเราจะต้องเข้าไปรับผิดชอบ ทั้งนี้เป็นการตั้งคำถามว่าทำไมเราต้องเปลี่ยน เปลี่ยนแล้วจะได้อะไร การเปลี่ยนแปลงนั้นสะท้อนถึงคุณค่าและความหมายของตนเอง

องค์กร สังคมอย่างไร ในการสะท้อนแบบที่สามนี้จะนำไปสู่การพัฒนาของศักยภาพ เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง เพื่อการค้นหาคคุณค่าและความหมายของชีวิต

Cranton (2002) ได้เสนอว่า องค์ประกอบที่สำคัญตามบริบทของแนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงคือ การก้องสะท้อนภายในตนเองเชิงวิพากษ์อย่างใคร่ครวญ (Critical Self-reflection) กระบวนการดังกล่าวนี้คือ การตีความสมมติฐาน ค่านิยม และความเชื่อเดิมที่ติดตัวมาแต่เด็กว่า ยังคงใช้อธิบายตัวตนของตนเองได้อีกหรือไม่ เมื่อเขานั้นเติบโตเป็นผู้ใหญ่และมีปฏิสัมพันธ์กับสังคมในทุกระดับ กระบวนการดังกล่าวนี้ครอบคลุม 3 ประเด็นได้แก่ 1) การคิดอย่างใคร่ครวญต่อตัวปัญหานั้น 2) กระบวนการแก้ไขปัญหานั้น และ 3) ข้อเสนอหรือสมมติฐานที่เชื่อว่าเป็นไปได้ และด้วยการก้องสะท้อนภายในนี้เองที่เป็นที่มาของการสร้างความเข้าใจตนเองและสังคมรอบข้างและนำไปสู่การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ที่สูงขึ้น ด้วยกระบวนการก้องสะท้อนภายในอย่างใคร่ครวญที่มีต่อทั้งตนเองและสังคมจึงเป็นที่มาของการหาคคุณค่าและความหมายของตนเอง โดยเป็นการประเมินต่อหลักฐานหรือข้อโต้แย้ง หรือความคิดเห็นที่มีต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ด้วยการเปิดใจกว้างที่จะรับฟังต่อความคิดเห็น ความเชื่อที่แตกต่าง และด้วยการก้องสะท้อนภายในเชิงวิพากษ์อย่างลึกซึ้งต่อสิ่งใหม่ที่ตนรับรู้เข้ามา จึงนำไปสู่การตัดสินใจ การเปลี่ยนแปลง ตามการประเมินที่ตนเป็นผู้เลือกตัดสินใจเอง

Kitchenham (2008) ได้เสนอว่าองค์ประกอบของแนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงมีความเชื่อมโยงกับประสบการณ์โดยรวมของบุคคลซึ่งต้องเป็นการพัฒนาขึ้นมาจากการสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมทางสังคมร่วมกันของการถกเถียงและการสร้างข้อโต้แย้งอย่างสร้างสรรค์ และสรุปลงเป็นหลักฐานที่สามารถอ้างอิงได้อย่างน่าเชื่อถือ ซึ่งทั้งหมดนี้เกิดขึ้นอย่างเป็นส่วนหนึ่งของสังคมชีวิตประจำวันอยู่แล้ว ในกระบวนการสร้างค่านิยมทางสังคมร่วมกันนั้น ประเด็นที่สำคัญคือ การที่บุคคลจะต้องช่วยกันตอกย้ำถึงความสำคัญที่มีต่อส่วนรวมด้วยการเปิดใจกว้างรับฟังความคิดเห็น การสร้างความเข้าใจ ความศรัทธาระหว่างกัน โดยผ่านบทสนทนาอย่างสร้างสรรค์ ทั้งนี้การที่จะเกิดบรรยากาศนี้ได้ ภาวะความมั่นคงทางอารมณ์โดยการเห็นคุณค่าและความเชื่อมั่นในตนเองและระหว่างกันนั้นเป็นรากฐานที่สำคัญยิ่ง

Cranton and King (2003) ได้เสนอว่า การก้องสะท้อนภายในตนเองเชิงวิพากษ์อย่างใคร่ครวญเป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนา เพื่อที่จะนำไปสู่ความสามารถในการนำตนเองและเพื่อพัฒนาความรู้ความเข้าใจในระดับที่สูงขึ้น เพื่อที่จะสามารถยืนหยัดต่อสู้ต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องได้อย่างมีประสิทธิภาพและอย่างยั่งยืน เหมาะสำหรับผู้บริหาร นักจัดการศึกษา และรวมทั้งนักบริหารจัดการทั่วไปที่ควรจะทำการศึกษาเจาะลึก เพื่อให้เข้าใจในกระบวนการ การเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง (Transformative Learning) และสามารถประยุกต์ใช้เพื่อจัดการกับปัญหา ความท้าทายที่เข้ามาอย่างต่อเนื่อง เพราะกระบวนการดังกล่าวเป็นการจัดการกับปัญหาต่างๆ อย่างเข้าใจในความเป็นธรรมชาติของชีวิตตามความเป็นจริง



โดยสรุป องค์ประกอบที่สำคัญของแนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงคือ การก้องสะท้อนภายในตนเองเชิงวิพากษ์อย่างใคร่ครวญ (Critical Self-reflection) กระบวนการดังกล่าวเป็นการตีความสมมติฐาน ค่านิยม และความเชื่อเดิมที่ติดตัวมาเกี่ยวกับตัวปัญหา กระบวนการแก้ไขปัญหาและข้อสรุปหรือสมมติฐานที่เชื่อว่าเป็นไปได้ การก้องสะท้อนภายในนี้จะสร้างความเข้าใจตนเองและสังครบข้อขัดแย้งและนำไปสู่การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ที่สูงขึ้น เพื่อนำไปสู่การหาคุณค่าและความหมายของตนเอง ประเด็นที่สำคัญคือ การที่บุคคลจะต้องช่วยกันต่อยอดถึงความสำคัญที่มีต่อส่วนรวมด้วยการเปิดใจกว้างรับฟังความคิดเห็น การสร้างความเข้าใจ ความศรัทธาระหว่างกัน โดยผ่านบทสนทนาอย่างสร้างสรรค์ ทั้งนี้การที่จะเกิดบรรยากาศนี้ได้ ภาวะความมั่นคงทางอารมณ์โดยการเห็นคุณค่าและความเชื่อมั่นในตนเองและระหว่างกันนั้นเป็นรากฐานที่สำคัญยิ่ง

#### 2.4 กระบวนการของแนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง

Mezirow (1991) กล่าวว่าหลักการสำคัญของ แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง เพื่อการพัฒนาศักยภาพด้วยการก้าวข้ามเหนือการแสวงหาความรู้แบบเดิมๆ นั้น จะเกิดขึ้นได้ด้วยการปรับเปลี่ยนโนทัศน์ (Perspective Transformation) โดยที่ Mezirow ได้เสนอกระบวนการ 10 ขั้นตอนเพื่อการปรับเปลี่ยนกรอบความคิด ดังนี้

1. การเผชิญและตระหนักถึงภาวะวิกฤต (Disorienting Dilemma) Mezirow ได้เสนอว่าการเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นได้เมื่อบุคคลต้องเผชิญกับปัญหาหรือความยุ่งยากในชีวิต ภาวะวิกฤตของชีวิตหรือความท้าทายที่ตนเผชิญอยู่เป็นความรู้สึกไม่พอใจกับสถานการณ์ปัจจุบัน ภาวะดังกล่าวจะเป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลเกิดความต้องการที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง อันเป็นขั้นตอนแรกของการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม

2. การวิเคราะห์ตรวจสอบตนเอง (Self-examination) เป็นการตรวจสอบกรอบความคิด สมมติฐาน ความเชื่อของตนเอง รวมทั้งแนวทางที่ตนยึดถือปฏิบัติ เพื่อสร้างความเข้าใจตนเอง มองเห็นภาพความสัมพันธ์ระหว่างตนเองกับบุคคล สังครบข้อขัดแย้ง ตลอดจนมุมมองของตนเองที่มีต่อโลก การทบทวนตนเองนี้ทำให้เห็นภาพของระบบความคิดของตนเองที่มีต่อการแสดงออกเป็นพฤติกรรมสู่ภายนอก

3. การประเมินสมมติฐานตนเองเชิงวิพากษ์ (Critical Assessment of Assumption) เป็นการวิพากษ์ วิจารณ์ และประเมินกรอบความคิดที่เป็นตัวกำหนดสมมติฐาน ทศนคติ ค่านิยม ความเชื่อของตนเองอย่างมีวิจารณญาณ ภายหลังจากการเผชิญกับความท้าทายและหลังจากการตรวจสอบตนเองแล้ว

4. การตระหนักว่าตนและบุคคลอื่นๆ ก็มีการปรับเปลี่ยนกรอบความคิดในทำนองเดียวกัน (Recognition that others have shared similar transformation) การรับรู้นี้เกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน เช่น การสนทนาแลกเปลี่ยน การร่วมวิพากษ์ต่อสถานการณ์ต่างๆ กับผู้ที่มีประสบการณ์คล้ายคลึงกัน โดยเป็นการสื่อสารบนฐานของประสบการณ์เดิมของแต่ละบุคคล เพื่อให้ได้ประสบการณ์การเรียนรู้ใหม่ซึ่งเชื่อมโยงต่อเนื่องถึงการกำหนดเป้าหมายเพื่อการเปลี่ยนแปลงร่วมกัน

5. การค้นหาทางเลือกของบทบาท ความสัมพันธ์และแนวทางการปฏิบัติใหม่ (Exploration of options for new roles, relationships, and actions) เมื่อตระหนักถึงสถานการณ์ที่เป็นปัญหาและความจำเป็นที่ต้องมีการปรับเปลี่ยนกรอบความคิดใหม่ บุคคลจึงพยายามค้นหาทางเลือกใหม่ตลอดจนความสัมพันธ์ และรวมถึงพฤติกรรมชุดใหม่ๆ เพื่อนำไปสู่การปรับเปลี่ยนแนวทางการดำเนินชีวิตให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น

6. การพัฒนาแผนปฏิบัติการ (Development of a plan for action) หลังจากการตระหนักถึงปัญหา ความท้าทาย รวมทั้งความเชื่อ สมมติฐานตนเอง พร้อมทั้งความจำเป็นที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงตนเองแล้ว ขั้นตอนถัดไปคือ การพัฒนาแผนปฏิบัติการเพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติในการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง

7. การศึกษาหาความรู้และทักษะเพื่อการดำเนินการตามแผน (Acquisition of knowledge and skills for implementing the plan) หลังจากมีแผนปฏิบัติการแล้ว บุคคลจำเป็นต้องศึกษาเพื่อแสวงหาความรู้พร้อมทักษะต่างๆ ที่จำเป็นในการดำเนินการตามแผนที่ได้วางไว้ เพื่อทำให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย

8. การทดลองปฏิบัติตามแผน (Tryout of the plan) เมื่อมีความรู้พร้อมทักษะแล้ว จากนั้นก็เป็นการทดลองดำเนินการตามแผนที่วางไว้ ซึ่งในระหว่างปฏิบัติการและหลังปฏิบัติการ ควรมีการติดตามประเมินผลควบคู่ไปด้วย รวมทั้งการศึกษาหาองค์ความรู้เพิ่มเติม เพื่อที่จะสามารถแก้ไขปรับเปลี่ยนได้ทันทีเมื่อเกิดปัญหาหรือข้อผิดพลาดต่างๆ

9. การพัฒนาขีดความสามารถและความเชื่อมั่นในตนเองตามบทบาทใหม่ (Development of competence and self-confidence in new roles) เมื่อได้ทดลองลงมือทำ บุคคลต้องมีการพัฒนาศักยภาพนั้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความชำนาญและความมั่นใจในระดับที่สูงขึ้นตามบทบาทใหม่ที่ตนตัดสินใจ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามแนวทางใหม่ที่จะมีขึ้นต่อตนเองและบุคคลรอบข้าง

10. การบูรณาการมโนทัศน์ใหม่ให้เข้ากับวิถีการดำเนินชีวิตอย่างเป็นหนึ่งเดียว (Reintegration into life on the basis of new perspectives) เมื่อศักยภาพและความเชื่อมั่นได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องจนเกิดความเชื่อมั่น ประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถเหล่านั้นจะถูกหลอมรวม เชื่อมโยงให้เป็นหนึ่งเดียวกับความเป็นตัวตนของตนเอง ก่อให้เกิดเป็นการดำเนินชีวิตตาม

แนวทางใหม่ตามมโนทัศน์ใหม่ที่ได้รับการพัฒนาขึ้นมา โดยจะมีการทบทวนอย่างรอบคอบอย่างเป็นขั้นเป็นตอน นำไปสู่การปรับเปลี่ยนทัศนคติ ค่านิยม ความเชื่อและการปฏิบัติใหม่ซึ่งสามารถนำชีวิตไปสู่การพัฒนาการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน สามารถยืนหยัดต่อความท้าทายใดๆ ได้อย่างมั่นใจ ไม่ว่าจะเป็นการแก้ไขปัญหาหรือการพัฒนาตนเองหรือสังคม เพื่อความมั่นคงในที่สุด

Cranton (2002) ได้เสนอว่า แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างค่อยเป็นค่อยไป อย่างเป็นธรรมชาติ ไม่สามารถเร่งกระบวนการธรรมชาตินี้ได้ Cranton กล่าวว่า เราไม่อาจสร้างให้เกิดการก้องสะท้อนเชิงวิพากษ์บนพื้นฐานความเชื่อ ค่านิยม และทัศนคติของตนเองได้ จนกว่าเราจะตระหนักถึงการมีอยู่ของมันและมีอยู่อย่างสำคัญ หรือเราไม่อาจที่จะสร้างความผูกพัน ความมุ่งมั่นในวาทกรรมได้ หากเรายังไม่เข้าใจว่ามันคืออะไร แม้กระทั่งเราก็ไม่สามารถที่จะเปลี่ยนกรอบความคิดของเราได้ หากเรายังไม่คิดอะไรบางอย่างที่แตกต่างจากเดิม เพื่อการบรรลุผลดังกล่าว Cranton ได้นำเสนอองค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดนี้ ประกอบไปด้วย 7 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การสร้างสถานการณ์ที่มีความจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลง (Creating & Activating Event) 2) การสร้างความชัดเจนของสมมติฐาน (Articulating Assumption) 3) การก้องสะท้อนภายในตนเองเชิงวิพากษ์ (Critical Self-reflection) 4) การเปิดกว้างสำหรับทางเลือกอื่นๆ (Openness to Alternatives) 5) การมีส่วนร่วมในบทสนทนาอย่างจริงจัง (Engaging in Discourse) 6) การทบทวนสมมติฐานและมโนทัศน์ (Revision of Assumptions and Perspectives) 7) การลงมือปฏิบัติตามแนวทางที่แก้ไข (Acting on Revisions)

Taylor (1998) ได้เสนอมุมมองที่แตกต่าง ตลอดจนกระบวนการ ขั้นตอน และปัจจัยต่อการนำแนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงไปใช้ได้อย่างถูกต้อง โดยเสนอว่า

1. การเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงใดๆ จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีการเรียนรู้แบบกลุ่ม ซึ่งเป็นการเรียนรู้ผ่านการสื่อสารแบบ 2 ทาง เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ทั้งทางด้านสังคม การเมือง วัฒนธรรมซึ่งกันละกัน เป็นการสร้างบรรยากาศแห่งความร่วมมือ อีกทั้งเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้มีโอกาสเข้าไปสำรวจตัวตนภายใน ก่อให้เกิดการค้นพบตนเองและจุดยืนของตนเอง การสร้างบรรยากาศเรียนแบบกลุ่มนี้ ผู้สอนจะต้องมีความรับผิดชอบที่จะสร้างบรรยากาศการแลกเปลี่ยน เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในตัวผู้เรียนและเป็นธรรมดาที่ความคิดเห็นภายในกลุ่มย่อมแตกต่าง ผู้สอนจะต้องแสดงออกถึงความชื่นชมต่อความเห็นที่แตกต่างนั้นและมองว่าเป็นหนทางที่จะพัฒนาไปสู่การเรียนรู้ที่สูงขึ้น ลักษณะสำคัญอีกประการหนึ่งของการเรียนแบบกลุ่มคือ ผู้สอนจะต้องเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นอย่างทั่วถึง ก่อให้เกิดการสะท้อนภายในทั้งในระดับตนเองและระหว่างกลุ่ม เพื่อที่จะนำไปสู่การพัฒนาองค์ความรู้ในระดับที่สูงขึ้น ทั้งนี้กระบวนการเรียนรู้ที่จะได้ผลจะต้องสร้างบรรยากาศของการวัดและประเมินตนเองด้วย

2. กระบวนการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงจะได้ผลจะต้องเป็นการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ ทั้งระดับตนเองและกลุ่ม ทั้งนี้ต้องพิจารณาว่า แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงนั้นไม่ใช่เป็นเพียงการพิจารณาหาความหมายจากประสบการณ์เท่านั้น แต่จะต้องเป็นการสร้างประสบการณ์เพื่อช่วยสร้างความเข้าใจและการเรียนรู้ระหว่างกัน

3. ต้องเข้าใจว่าการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงต้องใช้เวลาและความอดทน เพราะการเปลี่ยนแปลงในรูปของพฤติกรรมจะเกิดขึ้นได้ต้องเกิดจากการเปลี่ยนแปลงทางด้านทัศนคติ ค่านิยม และความเชื่อ ซึ่งเป็นผลสะท้อนมาจากการเปลี่ยนกรอบความคิดหรือกรอบที่ตนเองใช้ในการอธิบายโลก ซึ่งการเปลี่ยนกรอบความคิดนี้ต้องอาศัยเวลา เพราะเกิดจากการก่อกองสะท้อนภายในตนเองเชิงวิพากษ์อย่างลุ่มลึก จึงจะสามารถเปลี่ยนกรอบตนเองได้

4. การเสริมสร้างการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงจะได้ผล จะต้องพิจารณาเอาประเด็นด้านอารมณ์ ความรู้สึกนึกคิดมาเกี่ยวข้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกระบวนการก่อกองสะท้อนภายในตนเองเชิงวิพากษ์อย่างใคร่ครวญนั้นเป็นการเข้าไปสำรวจอารมณ์ ความรู้สึกนึกคิดของตนเองภายในอย่างลึกๆ เพื่อสามารถที่จะนำไปสู่การสร้างความตระหนักรู้และต่อยอดไปถึงการหาความหมายของตนเอง ยิ่งไปกว่านั้น ในประเด็นเรื่องการก่อกองสะท้อนโดยใช้อารมณ์ ความรู้สึกนึกคิดเข้ามามีส่วนร่วมนี้มีส่วนสำคัญต่อการสร้างความเชื่อมั่นและการเห็นคุณค่าของตนเอง เห็นคุณค่าในความแตกต่างและนำไปสู่ความมีศรัทธาต่อตนเองและความมั่นคงภายใน

5. ประเด็นสำคัญที่มีผลต่อความมีประสิทธิภาพของการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงก็คือ การให้ความสำคัญต่อบทบาทของทั้งผู้เรียนและผู้สอน โดยเฉพาะผู้สอนนั้นสิ่งที่มีความสำคัญที่สุดมิใช่เทคนิคหรือความสามารถในการบริหารจัดการ แต่สิ่งที่มีความสำคัญมากกว่านั้นก็คือ การที่ผู้สอนแสดงบทบาทของความเป็นผู้เรียนเพื่อการเปลี่ยนแปลงโดยตัวของเขาเองด้วย นั่นหมายความว่าผู้สอนจะต้องพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องในการขยายและเจาะลึกทางด้านมุมมองความเป็นมืออาชีพในด้านการสอน อีกทั้งต้องมีความลุ่มลึกในวิชาที่ตนรับผิดชอบ รวมทั้งการพัฒนาเป้าหมายและบทบาทในฐานะผู้สอนอย่างต่อเนื่อง สามารถสร้างความตระหนักรู้ในเรื่องที่ตนเองสอนและปฏิบัติ มีความเข้าใจในความเชื่อและศรัทธาต่อเรื่องที่ตนเองสอนและเรียนรู้อย่างแจ่มชัด อีกทั้งสามารถพัฒนาการคิดอย่างใคร่ครวญเชิงวิพากษ์ได้อย่างดี สามารถสร้างความสัมพันธ์และเครือข่ายกับกลุ่มเรียนรู้ต่างๆ และสามารถพัฒนาบทบาทตนเองต่อการพัฒนาอาชีพได้อย่างดี

โดยสรุป แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงมีเป้าหมายหลักคือ การเปลี่ยนกรอบความคิด โดยมีขั้นตอน ดังนี้ 1) การเผชิญและตระหนักถึงภาวะวิกฤต 2) การวิเคราะห์ตรวจสอบตนเอง 3) การประเมินสมมติฐานตนเองเชิงวิพากษ์ 4) การตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนกรอบความคิด 5) การค้นหาทางเลือกของบทบาท ความสัมพันธ์ และแนวทางการปฏิบัติใหม่ 6) การพัฒนาแผนปฏิบัติการ 7) การศึกษาหาความรู้และทักษะเพื่อการดำเนินการตามแผน 8) การทดลองปฏิบัติตามแผน 9)

การพัฒนาขีดความสามารถและความเชื่อมั่นในตนเองตามบทบาทใหม่ 10) การบูรณาการมโนทัศน์ใหม่ให้เข้ากับวิถีการดำเนินชีวิตอย่างเป็นหนึ่งเดียว

โดยภาพรวม แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง (Transformative Learning) นี้ได้รับการพัฒนาขึ้นมาบนฐานของการปรับปรุงการศึกษาผู้ใหญ่เพื่อนำไปสู่กระบวนการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงที่ลึกซึ้ง ด้วยการก้าวข้ามเหนือการแสวงหาความรู้แบบพื้นที่ ที่ให้ความสำคัญแต่เฉพาะตัวเนื้อหาและกระบวนการเรียนรู้แบบเดิมๆ ที่เรียกว่า Instrumental Learning โดยเน้นให้เห็นถึงเป้าหมายและคุณค่าของการพัฒนาการเรียนรู้ที่แตกต่าง ด้วยกระบวนการปรับเปลี่ยนมโนทัศน์ (Perspective Transformation) หรือกรอบความคิด (Paradigm) หรือกรอบอ้างอิง (Frame of Reference) อันเป็นฐานรากของชีวิต ผุดขึ้นเป็นมโนธรรมสำนึกใหม่บนหลักการที่ถูกต้อง (Principle-based Conscientization) ด้วยการก้องสะท้อนภายในตนเองเชิงวิพากษ์อย่างใคร่ครวญ (Critical Self-reflection) โดยผ่านการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันเชิงเปรียบเทียบ ตามบริบทและประสบการณ์เดิมที่ตนมีและประสบการณ์ใหม่ที่รับเข้ามา (Discourse/Dialogue) เพื่อนำไปสู่ความเข้าใจในความเป็นตัวตนของตนเองอย่างเป็นหนึ่งเดียว (Individuation) เกิดเป็นความเชื่อมั่น เกิดความมั่นคงภายใน (Self-esteem) อย่างเห็นคุณค่าและความหมายของชีวิต (Meaning Perspective)

### ตอนที่ 3 แนวคิดเชิงระบบ

การทบทวนแนวคิดเชิงระบบ (System Theory) ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาให้ครอบคลุมหัวข้อที่สำคัญดังต่อไปนี้ 3.1 ความหมายของแนวคิดเชิงระบบ 3.2 ปรัชญาของแนวคิดเชิงระบบ 3.3 ความสำคัญของแนวคิดเชิงระบบ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

#### 3.1 ความหมายของแนวคิดเชิงระบบ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2542) ให้ความหมายการคิดเชิงระบบว่าเป็นกระบวนการที่มองเห็นความเชื่อมโยงของระบบต่างๆ ที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กร เพื่อช่วยในการวางแผน การวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนภายในองค์กร ตลอดจนการค้นหาโอกาสและอุปสรรคการทำงานและร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับความต้องการในการพัฒนาองค์กร รวมทั้งการสนับสนุนการคิดหาแนวทางใหม่ๆ ในการพัฒนาหรือปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้นกว่าเดิม

Capra (1988) ได้พยายามเสนอแนวคิดเพื่อที่จะหาคำตอบที่เหมาะสมว่าชีวิตคืออะไร ชีวิตมีธรรมชาติเป็นอย่างไร ชีวิตดำเนินไปบนพื้นฐานของอะไร หรืออะไรคือหลักการของชีวิต และ

โดยเฉพาะอย่างยิ่งคำถามที่ว่า ธรรมชาติของชีวิตนั้นมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับกระบวนการดำเนินไปของกระบวนการการเรียนรู้ Capra ได้นำเสนอถึงปรากฏการณ์ของการดำเนินไปของชีวิต โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้วยความเจริญก้าวหน้าเป็นอย่างสูงทางศาสตร์ด้านเคมี ชีววิทยาและฟิสิกส์ โดยที่ศาสตร์ต่างๆ เหล่านี้พยายามที่จะอธิบายว่า ชีวิตดำเนินไปในรูปของรหัสทางพันธุกรรมและเชื่อมโยงกับสารเคมีอื่นๆ ในร่างกายอย่างไร แต่อย่างไรก็ตาม เราก็กังไม่สามารถที่จะหาคำตอบเป็นที่น่าพอใจได้ เพื่อที่จะอธิบายว่าเพราะเหตุใดสิ่งมีชีวิตบางชนิดจึงสามารถสร้างตัวมันเองขึ้นมาใหม่เหมือนกับโครงสร้างเดิมที่เคยมีมาก่อน หรือเพราะเหตุใดวัตถุ 2 ชนิด เมื่อนำมาเชื่อมโยงหรือทำปฏิกิริยากันแล้ว ได้เป็นสารใหม่ที่มีคุณสมบัติต่างจากเดิม เช่น ในกรณีที่น่าวัตถุระเบิดไวไฟอย่างก๊าซไฮโดรเจน และสารที่ช่วยให้ไฟติดอย่างก๊าซออกซิเจน เมื่อนำมาทำปฏิกิริยากันแล้ว ปรากฏว่าได้เป็นน้ำ (H<sub>2</sub>O) ที่มีคุณสมบัติในการดับไฟซึ่งเป็นคุณสมบัติที่ตรงกันข้ามกับสารตั้งต้น ซึ่งว่าไปแล้วสรรพสิ่งรอบตัวเราโดยไม่มีข้อยกเว้น ล้วนแล้วแต่มีคุณลักษณะและคุณสมบัติที่แตกต่างไปจากองค์ประกอบเดิมของตัวมันเองทั้งสิ้น Capra ได้เสนอว่าการที่จะเข้าใจธรรมชาติดังกล่าวได้นั้น ลำพังการที่รู้เพียงว่าสรรพสิ่งประกอบขึ้นด้วยอะไรนั้นไม่เป็นการเพียงพอ แต่ต้องเข้าใจถึงภาวะความเป็นองค์รวมทั้งหมด

Capra (1997) ได้นำเสนอว่า ด้วยสถานการณ์ที่สลับซับซ้อนในยุคโลกาภิวัตน์ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งในด้านข้อมูลข่าวสาร ทางด้านเทคโนโลยีและความเจริญก้าวหน้าในยุคศตวรรษที่ 21 และส่งผลต่อชีวิตในทุกมิติ ทั้งในระดับตนเอง ครอบครัว องค์กรธุรกิจ สังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม จึงถือเป็นความท้าทายอย่างยิ่งในการที่จะพัฒนาองค์ความรู้ รวมทั้งศักยภาพแห่งการเรียนรู้เพื่อที่จะสามารถรับมือต่อความท้าทายเหล่านี้ และด้วยกรอบความคิดของการแสวงหาความรู้แบบเดิมๆ โดยพยายามที่จะทำความเข้าใจถึงระบบแห่งความมีชีวิตตามแนวคิดวัตถุนิยม (Mechanistic Worldview) ซึ่งได้รับการพัฒนามาตั้งแต่ครั้งยุคเดอคาร์ต (Descartes) และกาลิเลโอ (Galileo) อีกทั้งได้รับการต่อยอดโดยนิวตัน (Newton) ในศตวรรษที่ 17 แต่ก็เป็นที่ประจักษ์ชัดว่าด้วยมุมมองดังกล่าว เราก็กังไม่สามารถพัฒนาความสามารถในการเรียนรู้เพื่อที่จะเข้าใจถึงระบบของความมีชีวิตอย่างแท้จริง ซึ่งมีธรรมชาติของการดำเนินไปในรูปแบบของความเป็นระบบ ซึ่งแนวคิดหลักของกรอบความคิดเดิมๆ นั้นเป็นการที่จะพยายามอธิบายและทำความเข้าใจถึงธรรมชาติของโลกและชีวิต โดยการพัฒนาวีธีการคิดเชิงคิดวิเคราะห์ โดยความพยายามที่จะแบ่งแยกตัดทอนปรากฏการณ์หรือสถานการณ์ต่างๆ ที่ดำเนินไปอย่างสลับซับซ้อนนั้นให้ออกมาเป็นส่วนๆ โดยหวังว่า การเข้าใจถึงคุณสมบัติของแต่ละส่วนที่เป็นองค์ประกอบของมันจะช่วยให้เราเข้าใจถึงพฤติกรรมทั้งหมดได้ ซึ่งโดยหลักการแล้วก็นับว่าเป็นความคิดที่มีเหตุผลในการที่จะทำความเข้าใจสิ่งใดสิ่งหนึ่งโดยความพยายามที่จะเข้าไปสำรวจว่าสิ่งนั้นๆ ว่าประกอบขึ้นด้วยองค์ประกอบอะไรในระดับที่ลึกที่สุดเท่าที่จะทำได้ แนวคิดดังกล่าวได้รับการต่อยอด หลังจากที่ได้มีการค้นพบกลองจุลทรรศน์ในช่วงกลางศตวรรษที่ 19 และตามมาด้วยการพัฒนาการขึ้นของวิวัฒนาการทางด้านชีววิทยาและจุลชีววิทยา ทฤษฎีเซลล์และ

ความก้าวหน้าที่เกี่ยวข้อง เช่น ศาสตร์ทางด้านกรรมพันธุ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการค้นพบความสัมพันธ์ระหว่างจุลินทรีย์และการอุบัติขึ้นของโรคต่างๆ ด้วยความก้าวหน้าทางด้านวิทยาการเหล่านี้จึงเป็นสิ่งที่สนับสนุนถึงแนวคิดของการมองโลกอย่างแยกส่วน ในการที่จะทำความเข้าใจถึงธรรมชาติของชีวิต โดยการสำรวจว่า สิ่งมีชีวิตนั้นประกอบขึ้นด้วยอะไร แทนที่จะทำความเข้าใจธรรมชาติของสิ่งมีชีวิตโดยรวมทั้งหมดอย่างเป็นระบบ

Senge (2006) ได้กล่าวถึงความหมายของแนวคิดเชิงระบบว่าเป็นการพิจารณาสิ่งต่างๆ แบบองค์รวม อันเกิดจากการเชื่อมโยงของส่วนต่างๆ ในลักษณะที่เป็นวง โดยที่ทุกๆ ส่วนต่างเชื่อมกันไม่ทางตรงและก็ทางอ้อม และทุกๆ ส่วนต่างส่งผลซึ่งกันและกันอย่างเป็นวงจร ฉะนั้น การเปลี่ยนแปลงขององค์ประกอบใดๆ ย่อมมีผลกระทบไปยังส่วนประกอบอื่นๆ ของระบบและย้อนกลับมายังจุดเริ่มต้นอีกครั้ง ผลจากความเชื่อมโยงดังกล่าวจึงปรากฏออกมาในรูปของสถานการณ์ต่างๆ ยิ่งไปกว่านั้น ระบบดังกล่าวยังเชื่อมโยงกับระบบอื่นๆ กลายเป็นระบบที่ใหญ่ขึ้นและปรากฏออกมาเป็นสถานการณ์ที่มีความสลับซับซ้อนยิ่งขึ้น ดังนั้น การคิดเชิงระบบจึงเป็นการทำความเข้าใจในธรรมชาติของสรรพสิ่ง โดยไม่มีการยกเว้น และมีความจำเป็นต่อการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคต่างๆ นั่นคือ ไม่ว่าจะดำเนินการใดๆ ก็ตามจะต้องเข้าใจในภาพรวมของทั้งหมด

วิจารณ์ พานิช (2547) ได้แสดงความคิดเห็นว่า การคิดเชิงระบบเป็นลักษณะของการคิดเชิงสังเคราะห์อย่างเป็นภาพรวม โดยเข้าใจถึงการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่างๆ ของระบบในลักษณะที่มีความเชื่อมโยงอย่างซับซ้อน การคิดเชิงระบบจึงเป็นการคิดอย่างเป็นกระบวนการ อย่างมีแบบแผน อันเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และบุคคลแห่งการเรียนรู้

โดยสรุป แนวคิดเชิงระบบเป็นการพิจารณาสรรพสิ่งอย่างเป็นองค์รวมอันเกิดจากการเชื่อมโยงขององค์ประกอบต่างๆ ในลักษณะที่เป็นวงจรและต่างส่งผลซึ่งกันและกันอย่างซับซ้อน ผลจากความเชื่อมโยงดังกล่าวจึงปรากฏออกมาในรูปของปรากฏการณ์ต่างๆ ยิ่งไปกว่านั้น ระบบดังกล่าวยังเชื่อมโยงกับระบบอื่นๆ กลายเป็นระบบที่ใหญ่ขึ้นและปรากฏออกมาเป็นสถานการณ์ที่มีความสลับซับซ้อนยิ่งขึ้น ดังนั้น การคิดเชิงระบบจึงเป็นการทำความเข้าใจในธรรมชาติของสรรพสิ่งอย่างเป็นกระบวนการ อย่างมีแบบแผนอันเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาความเป็นบุคคลและองค์กรแห่งการเรียนรู้ และมีความจำเป็นต่อการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคต่างๆ นั่นคือ ไม่ว่าจะดำเนินการใดๆ ก็ตามจะต้องเข้าใจในภาพรวมของทั้งหมด

### 3.2 ปรัชญาของแนวคิดเชิงระบบ

Capra (2002) ปรัชญาแนวคิดเชิงระบบ ทฤษฎีความเป็นองค์รวมเป็นหลักการที่เห็นความจริงว่า สรรพสิ่งใดๆ มีความเป็นหนึ่งเดียวที่เกิดจากองค์ประกอบมาเชื่อมโยงเข้าด้วย จึงผูกขึ้นเป็น

ภาวะใหม่ เป็นภาวะองค์รวมใหม่ และเราก็ตั้งชื่อว่าเป็นสิ่งนั้นๆ อย่างที่เราเข้าใจ ภาวะใหม่ที่เกิดขึ้นนี้ สามารถแสดงศักยภาพที่เหนือกว่า สูงกว่าอย่างมีคุณค่าและความหมาย เหนือกว่าองค์ประกอบเดิม ภาวะที่เกิดขึ้นใหม่นี้ก็จะทำหน้าที่เป็นองค์ประกอบของภาวะที่เหนือกว่าขึ้นไปอีกอย่างเป็นลำดับขั้น เรื่อยไปไม่สิ้นสุด สรรพสิ่งจึงมีปรากฏอยู่ในภาวะขององค์รวม ซ้อนองค์รวม เป็นระบบซ้อนระบบ ศักยภาพซ้อนศักยภาพอย่างเป็นลำดับขั้น อย่างมีคุณค่าและความหมายที่ยิ่งขึ้นตามความซับซ้อนขององค์รวมนั้นๆ ความจริงเหล่านี้คือ ธรรมชาติของชีวิต การทำความเข้าใจความจริงข้อนี้จึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อการศึกษา เพราะเป็นการเข้าใจชีวิตตามความเป็นจริง และเนื่องด้วยชีวิตมีมิติต่างๆ หลากหลาย ในทุกระดับ ทั้งส่วนตัว ครอบครัว องค์กร สังคม ดังนั้น ภาวะองค์รวมหรือก็คือ บริบทของแต่ละบุคคลจึงไม่มีทางซ้ำกัน แต่แตกต่างกันอย่างมีความหมายตลอดชีวิต ด้วยเหตุนี้การศึกษา จึงต้องเป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิต

Capra (2002) ได้เสนอว่า หลักการทางวิทยาศาสตร์ให้คำอธิบายทางด้านเทคนิคหรือทางกายภาพได้เท่านั้น เขามีความเห็นว่าการอธิบายโลกในทางวัตถุเพียงอย่างเดียวนั้นไม่เพียงพอที่จะเข้าใจโลกและชีวิตที่แท้จริง แต่ความรู้ทางวิทยาศาสตร์จำเป็นที่จะต้องได้รับการสนับสนุนในการอธิบายธรรมชาติอย่างมีความหมาย นั่นคือจุด Capra ให้มีความสำคัญว่าจะทำอย่างไรจึงจะเข้าใจโลกและชีวิตว่าเป็นอะไร Capra มีความเห็นว่าชีวิตมิได้เป็นเพียงเครื่องจักรที่สามารถเพิ่มปริมาณของมันเองได้ที่เรียกว่า Self-reproducing หรือจัดการตัวของมันเองได้ที่เรียกว่า Self-organizing องค์ประกอบของชีวิตมีอยู่เพื่อที่จะเสริมซึ่งกันและกันอย่างสมดุล เพื่อเข้าสู่สมดุลใหม่อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถที่จะทำงานกันได้โดยภาพรวมและพึ่งพากันในความหมายที่ว่า มันสามารถที่จะผลิตหรือสร้างสรรค์ซึ่งกันและกันได้ มิใช่เป็นเพียงการมาทำหน้าที่ร่วมกันเท่านั้น แนวความคิดของการที่สิ่งมีชีวิตสามารถจัดการทั้งตัวมันเองและสิ่งรอบตัวมันได้ดังกล่าวของ Capra จึงมีความสอดคล้องกับแนวคิดร่วมสมัยในปัจจุบันอย่างยิ่งในการที่จะอธิบายถึงธรรมชาติของโลกและชีวิตโดยรวม

โดยสรุป ปรัชญาแนวคิดเชิงระบบเป็นหลักการที่เห็นความจริงว่า สรรพสิ่งใดๆ มีความเป็นหนึ่งเดียวที่เกิดจากองค์ประกอบมาเชื่อมโยงเข้าด้วย จึงผุดขึ้นเป็นภาวะใหม่ เป็นภาวะองค์รวมใหม่ สามารถแสดงศักยภาพที่แตกต่างอย่างมีคุณค่าและความหมาย ภาวะที่เกิดขึ้นใหม่นี้ก็จะทำหน้าที่เป็นองค์ประกอบของภาวะที่เหนือกว่าขึ้นไปอีกอย่างเป็นลำดับขั้น เรื่อยไปไม่สิ้นสุด สรรพสิ่งจึงมีปรากฏอยู่ในภาวะขององค์รวมซ้อนองค์รวม เป็นระบบซ้อนระบบ ศักยภาพซ้อนศักยภาพอย่างเป็นลำดับขั้น อย่างมีคุณค่าและความหมายที่ยิ่งขึ้นตามความซับซ้อนขององค์รวมนั้นๆ



### 3.3 ความสำคัญของแนวคิดเชิงระบบ

มนตรี แย้มกสิกร (2546) ได้ชี้ให้เห็นความสำคัญของการคิดเชิงระบบว่า เป็นความสามารถของบุคคลที่มองเหตุการณ์หรือสถานการณ์ต่างๆ ในลักษณะของภาพรวมที่เห็นถึงความเชื่อมโยงระหว่างองค์ประกอบย่อยๆ โดยมียุทธศาสตร์การคิดที่ประกอบด้วยการระบุถึงตัวปัญหา การระบุตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับปัญหา การเขียนแผนภาพแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ เพื่อการเข้าใจถึงสาเหตุและการสร้างทางเลือกเพื่อการแก้ปัญหา

วัฒนา ล่วงลือ (2551) กล่าวถึงการคิดเชิงระบบว่า เป็นการมองแบบองค์รวมอันเป็นความสามารถในการเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่างๆ ที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของสถานการณ์หนึ่งๆ นอกจากมองภาพรวมแล้ว ยังต้องเข้าใจถึงรายละเอียดและความสัมพันธ์ของส่วนประกอบย่อยๆ ในความเป็นองค์รวมนั้น ดังนั้น ในการปฏิบัติงาน เราต้องมองภาพรวมของงานได้อย่างครบถ้วน สามารถระบุได้ว่า ปัจจัยหรือองค์ประกอบใดที่เป็นปัญหา เราต้องหาองค์ประกอบอื่นๆ มาเพิ่มเติมหรือไม่ และที่สำคัญเราจะสามารถจัดความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบเหล่านั้นใหม่หรือไม่อย่างไร

Capra (1997) ได้เสนอว่าความเข้าใจในธรรมชาติของความเป็นระบบมีความสำคัญต่อการทำความเข้าใจในชีวิต สังคม โลก ที่ว่าสรรพสิ่งมีความเป็นระบบซ้อนระบบ เป็นระบบแห่งความมีชีวิตที่ซับซ้อนอย่างเป็นลำดับ อันเป็นการดำเนินไปขององค์ประกอบที่เกี่ยวข้องเชื่อมโยงกัน ผุดขึ้นเป็นมิติชีวิตต่างๆ ที่แต่ละภาวะล้วนอิงอาศัยกัน ส่งผลซึ่งกันและกันอย่างเป็นเนื้อเดียวกัน อย่างไม่อาจแยกออกจากกันได้ แรงส่งและผลกระทบระหว่างกันดังกล่าวปรากฏออกมาในรูปของการเคลื่อนที่เคลื่อนไหวอย่างไม่หยุดนิ่ง อย่างซับซ้อน ไม่มีภาวะใดเลยหรือขณะใดเลยที่หยุดนิ่ง และเราภาวนีว่าการเปลี่ยนแปลง เช่นเดียวกับสังคมเราทุกวันนี้ ไม่ว่าจะระดับใดทั้งตนเอง ครอบครัว องค์กร สถาบัน สังคม ประเทศ และโลก ที่ส่งผลซึ่งกันและกันอย่างสลับซับซ้อนยิ่ง ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างไม่หยุดนิ่ง มีการพัฒนาก้าวหน้าในอัตราเร่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านข้อมูลข่าวสาร การติดต่อสื่อสารผ่านทางเทคโนโลยีที่มีความก้าวหน้าทันสมัยอย่างไม่เคยมีมาก่อน ส่งผลกระทบเป็นความท้าทายที่ถาโถมเข้ามาอย่างต่อเนื่อง ต่อสภาพความเป็นอยู่ เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมอย่างไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ ทั้งในเชิงบวกและลบ ทั้งนี้เราซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของสังคมก็จำเป็นต้องมีการพัฒนาอย่างเท่าทัน แต่ปัจจุบันพบว่า ยิ่งเราพัฒนาไปมากเท่าใด เรากลับต้องเผชิญกับปัญหาที่รุนแรงมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้เพราะหลักการพื้นฐานของการพัฒนานั้นตั้งอยู่บนกรอบความคิดหรือกระบวนทัศน์ตามแนววิทยาศาสตร์ที่ได้รับการพัฒนามาตั้งแต่ยุคของ เซอร์ไอแซค นิวตันและฟรานซิส เบคอนที่มีวิธีคิดลักษณะของวัตถุนิยมแบบโลกที่มองว่า โลกและชีวิตรวมทั้งมนุษย์และสิ่งมีชีวิตทั้งหมดล้วนมีความเป็นวัตถุทางกาย

เปรียบเสมือนเครื่องจักรกลที่สามารถลดทอนแยกออกมาเป็นส่วนๆ เพื่อที่เราจะสามารถทำความเข้าใจสิ่งนั้นๆ ได้ด้วยการคำนวณตามหลักตรรกะ เหตุผล เพื่อการเข้าถึงความจริงของสิ่งนั้นๆ และสามารถเข้าควบคุม เอาชนะธรรมชาติดังกล่าวได้

กรอบความคิดดังกล่าวตั้งอยู่บนฐานคิดที่ว่า สรรพสิ่งมีความเป็นวัตถุวิสัย (Materialistic) คือมีความเป็นวัตถุที่มีอยู่จริงทางกายภาพ สามารถสัมผัสจับต้องได้ อีกทั้งสามารถตรวจวัดได้ ยอมรับความมีอยู่จริงได้อย่างเป็นภาวะวิสัย (Objectively Measurable) อย่างเป็นประจักษ์ และเราสามารถทำความเข้าใจปรากฏการณ์ของสิ่งนั้นๆ ได้ด้วยการลดทอนความสลับซับซ้อนของสิ่งที่เรากำลังพิจารณา (Reductionist) เพื่อถ่ายทอดความเข้าใจและเพื่อยืนยันว่าสิ่งนั้นคืออะไร ทั้งหมดนี้นำมาซึ่งมุมมองที่เอาตนเองเป็นศูนย์กลาง แยกส่วน เป็นอิสระจากสิ่งอื่น ตนเป็นผู้กำหนดสรรพสิ่ง ขาดความเชื่อมโยง ด้วยมุมมองการค้นหาความจริงที่ชัดเจนจำกัดอยู่เฉพาะในขอบเขตของการรับรู้ว่าเป็นวัตถุที่สามารถจับต้องได้ วัดได้อย่างเป็นประจักษ์ อย่างแยกส่วนดังกล่าว เราจึงมองประเด็นการศึกษาแยกจากกันเป็นส่วนๆ ขาดความเชื่อมโยง โดยมิได้ให้ความสำคัญต่อคุณค่าและความหมายของทั้งระบบที่เชื่อมโยงกันอย่างเป็นหนึ่งเดียว นำมาซึ่งกระบวนการเรียนรู้ที่คับแคบและไม่เป็นองค์รวม ไม่เป็นทั้งหมด ไม่เห็นความจริงทั้งหมด นั่นคือ เป็นการพัฒนาที่ไม่ครอบคลุมทุกมิติชีวิตตามความเป็นจริง เพราะเรายังไม่เข้าใจธรรมชาติที่แท้จริงของสภาวะแวดล้อมที่เราเป็นองค์ประกอบอยู่ นั่นคือ เราให้ความสำคัญและเน้นการศึกษาและพัฒนาแต่ด้านความเป็นวัตถุรูปธรรมอย่างเกินพอดี เน้นการพัฒนาด้านวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีและวัตถุทางกายภาพอันเป็นมิติชีวิตภายนอกมากเกินไป โดยไม่ให้ความสนใจกับการพัฒนาธรรมชาติชีวิตอีกด้านหนึ่ง นั่นคือ ธรรมชาติของมิติชีวิตภายใน นั่นหมายความว่า เราพัฒนาอย่างไม่ครบถ้วน ไม่รอบด้าน ไม่พัฒนาทั้งระบบ เป็นเพียงการพัฒนาอย่างแยกส่วนที่ไม่ครอบคลุมทุกมิติชีวิตอย่างบูรณาการ กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ เราไม่เข้าใจว่าธรรมชาติที่แท้จริงของชีวิตคืออะไร ดำเนินไปอย่างไร และควรดำเนินไปอย่างไรเพื่อความยั่งยืน เราจึงไม่อาจปรับตัวและพัฒนาศักยภาพให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกและชีวิตได้ตามความเป็นจริง (ประเวศ วะสี, 2545)

Senge (2006) กล่าวว่า การคิดเชิงระบบคือ กระบวนการคิดที่เข้าใจในภาพรวมทั้งหมดถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบย่อยๆ ที่ประสานเชื่อมโยงกัน ความเข้าใจดังกล่าวมีความจำเป็นต่อการการเข้าใจในสถานการณ์ต่างๆ รวมทั้งความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่องตามปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อการพัฒนาตนเอง ทีมงานและองค์กรให้มีศักยภาพ นำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคต่างๆ และบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์และพันธกิจที่กำหนดไว้ การคิดเชิงระบบจึงเป็นหลักการสำคัญที่สุดของการพัฒนาองค์กรเพื่อการยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

โดยสรุป แนวคิดเชิงระบบเป็นการมองแบบองค์รวม มีความสำคัญต่อการพิจารณาเหตุการณ์หรือสถานการณ์ต่างๆ ในลักษณะของภาพรวมที่เข้าใจถึงรายละเอียดและความเชื่อมโยงระหว่างองค์ประกอบย่อยๆ ดังนั้น ในการปฏิบัติงาน บุคคลต้องมองภาพรวมของงานได้อย่างครบถ้วน สามารถระบุได้ว่าปัจจัยหรือองค์ประกอบใดที่เป็นปัญหา โดยมียุทธศาสตร์การคิดที่ประกอบด้วยการระบุถึงตัวปัญหา การระบุตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับปัญหา การเขียนแผนภาพแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ และที่สำคัญต้องสามารถจัดลำดับความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบเหล่านั้น เพื่อการเข้าใจถึงสาเหตุและการสร้างทางเลือกเพื่อการแก้ปัญหา

โดยภาพรวม แนวคิดเชิงระบบเป็นการพิจารณาสรรพสิ่งตามความเป็นจริงที่เห็นถึงความเชื่อมโยงขององค์ประกอบต่างๆ ในลักษณะที่เป็นวงจรและต่างส่งผลซึ่งกันและกันอย่างซับซ้อน และเผยตัวออกมาในรูปของปรากฏการณ์ต่างๆ นอกจากนี้ ระบบต่างๆ ยังเชื่อมโยงกับระบบอื่นๆ กลายเป็นระบบที่ใหญ่ขึ้นและปรากฏออกมาเป็นสถานการณ์ที่มีความสลับซับซ้อนยิ่งขึ้น การคิดเชิงระบบจึงเป็นการทำความเข้าใจในธรรมชาติของสรรพสิ่งอย่างเป็นกระบวนการ และมีความจำเป็นต่อการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ที่ผ่านเข้ามาในวงจรชีวิต ทั้งนี้ มีแนวคิดที่เห็นความจริงว่า สรรพสิ่งใดๆ มีความเป็นหนึ่งเดียวที่เกิดจากองค์ประกอบมาเชื่อมโยงเข้าด้วยแล้วจึงผุดขึ้นเป็นภาวะใหม่ที่สามารถแสดงศักยภาพที่แตกต่างอย่างมีคุณค่าและความหมาย ภาวะที่เกิดขึ้นใหม่นี้ก็จะทำหน้าที่เป็นองค์ประกอบของภาวะที่เหนือกว่าขึ้นไปอีกอย่างเป็นลำดับชั้นเรื่อยไปไม่สิ้นสุด สรรพสิ่งจึงมีปรากฏอยู่ในภาวะขององค์รวมซ้อนองค์รวม เป็นระบบซ้อนระบบ ศักยภาพซ้อนศักยภาพอย่างเป็นลำดับชั้น อย่างมีคุณค่าและความหมายที่ยิ่งขึ้นตามความซับซ้อนขององค์รวมนั้นๆ ด้วยความเข้าใจดังกล่าว แนวคิดเชิงระบบจึงมีความสำคัญต่อการพิจารณาเหตุการณ์หรือสถานการณ์ต่างๆ ในลักษณะของภาพรวมที่เข้าใจถึงรายละเอียดและความเชื่อมโยงระหว่างองค์ประกอบย่อยๆ ดังนั้น ในการปฏิบัติงาน บุคคลต้องมองภาพรวมของงานได้อย่างครบถ้วน สามารถระบุได้ว่าปัจจัยหรือองค์ประกอบใดที่เป็นปัญหา โดยมียุทธศาสตร์การคิดที่ประกอบด้วยการระบุถึงตัวปัญหา การระบุตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับปัญหา การเขียนแผนภาพแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ และที่สำคัญต้องสามารถจัดลำดับความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบเหล่านั้น เพื่อการเข้าใจถึงสาเหตุและการสร้างทางเลือกเพื่อการแก้ปัญหา

#### ตอนที่ 4 แนวคิดองค์กรสุขภาพ

การทบทวนแนวคิดองค์กรสุขภาพ (Healthy Organization) ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาให้ครอบคลุมหัวข้อที่สำคัญดังต่อไปนี้ 4.1 ความหมายและความสำคัญของแนวคิดองค์กรสุขภาพ 4.2

ปรัชญาของแนวคิดองค์การสุขภาวะ 4.3 องค์ประกอบของแนวคิดองค์การสุขภาวะ และ 4.4 กระบวนการของแนวคิดองค์การสุขภาวะ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

#### 4.1 ความหมายและความสำคัญของแนวคิดองค์การสุขภาวะ

สำนักงานกองทุนสนับสนุนการเสริมสร้างสุขภาพ (2552) ได้เสนอว่า สุขภาพเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นยิ่งต่อความเจริญงอกงามและพัฒนาการทุกๆ ด้าน ในตัวบุคคล สุขภาพเป็นรากฐานที่สำคัญของทุกช่วงวัยชีวิต ในปัจจุบันได้เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า แนวคิดหรือความเข้าใจเดิมที่ว่าคนมีสุขภาพดีคือ คนที่ไม่เป็นโรคหรือปราศจากความพิการและทุพพลภาพเท่านั้นเป็นแนวคิดที่ไม่ถูกต้องครบถ้วน เนื่องจากสุขภาพมีความหมายที่กว้างและลึกซึ้งกว่า แต่ตลอดระยะเวลาไม่น้อยกว่า 50 ปีที่ผ่านมา กระบวนทัศน์เรื่องสุขภาวะถูกครอบงำด้วยวิธีคิดที่เห็นว่าคนเหมือนเครื่องจักรสามารถแยกเป็นส่วนๆ จิตใจและร่างกายเป็นคนละส่วนกัน ด้วยกรอบความคิดเช่นนี้ทำให้เกิดการดูแลสุขภาพแยกเป็นส่วนๆ ก่อให้เกิดองค์ความรู้และเทคโนโลยีในการรักษาเฉพาะทางลึกลงไปเป็นเรื่อยๆ ขาดความสนใจในความสัมพันธ์ขององค์ประกอบย่อยๆ ของชีวิต ไม่ได้ดูแลสุขภาพคนทั้งคนซึ่งแสดงออกมาในฐานะที่เป็นองค์รวม

World Health Organization (2010) กล่าวว่า สุขภาพมิได้หมายถึงเพียงภาวะของการปราศจากโรค แต่หมายรวมถึงสภาวะที่ชีวิตมีความเป็นปกติสุข สามารถรักษาสมดุลของระบบความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบย่อยไว้ได้ ทั้งองค์ประกอบด้านร่างกาย จิตใจ ปัญญา สังคม และสิ่งแวดล้อม ซึ่งต่างเชื่อมโยงสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด ไม่สามารถแยกออกจากกันเป็นส่วนๆ หรืออย่างโดดๆ ได้ จึงอาจกล่าวได้ว่ามุมมองดังกล่าวเป็น “ดุลยภาพของชีวิต” ภาวะสมดุลเช่นนี้ คือ สุขภาวะหรือการมีสุขภาพที่ดี เป็นกระบวนทัศน์ของการมองโลกและชีวิตว่าทุกสิ่งทุกอย่างสานสัมพันธ์กันมิได้แยกส่วนเป็นเรื่องๆ มองชีวิตเป็นหนึ่ง ไม่ได้แยกกายกับจิต มิได้แยกเรื่องทางสังคม สิ่งแวดล้อมออกจากเรื่องสุขภาพ สุขภาพองค์รวมจึงสะท้อนออกมาในการดำเนินชีวิตอย่างมีสติ ทำให้อยู่เย็นเป็นสุข โดยการรู้จักเลือกวิธีการดำเนินชีวิตทั้งทางกาย ใจ สิ่งแวดล้อม สังคม อาหารและด้านจิตวิญญาณ

จะเห็นได้ว่านิยามข้างต้นมีความสอดคล้องกับแนวทางของสำนักงานกองทุนสนับสนุนการเสริมสร้างสุขภาพ (สำนักงานกองทุนสนับสนุนการเสริมสร้างสุขภาพ, 2552) ที่ว่าความมีสุขภาวะต้องพิจารณาทั้งกาย จิตใจ สังคม และปัญญาที่เชื่อมโยงไปด้วยกันด้วย ด้วยเหตุนี้กระบวนทัศน์ต่อการมองชีวิตและสุขภาวะแบบองค์รวมเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกันทั้งชีวิตอย่างเป็นระบบ มากกว่าการเน้นแค่ความเจ็บป่วยหรือการจัดการส่วนใดส่วนหนึ่งของร่างกาย โดยจะพิจารณาที่ "ตัวคนทั้งคน" ความเกี่ยวเนื่องของร่างกาย จิตใจ ปัญญา รวมถึงปัจจัยทางสังคม สิ่งแวดล้อมต่างๆ ที่มีปฏิสัมพันธ์ต่อกันโดยสุขภาวะทางกายครอบคลุมถึงการมีร่างกายที่สมบูรณ์ แข็งแรง มีเศรษฐกิจพอเพียง มีสิ่งแวดล้อม

ดี ไม่มีอุปสรรค สุขภาพด้านจิตใจครอบคลุมถึงการมีจิตใจที่เป็นสุข ผ่อนคลาย ไม่เครียด คล่องแคล่ว มีความกรุณา มีสติ มีสมาธิ สุขภาพด้านปัญญาครอบคลุมถึงการมีความสุขจากการมีจิตใจสูง การเข้าใจความจริงของโลก การลดความเห็นแก่ตัว การมุ่งไปสู่ความสงบสุข สุขภาพด้านสังคมครอบคลุมถึงการอยู่ร่วมกันด้วยดีในครอบครัว ในชุมชน ที่ทำงาน ในสังคม ในโลก และรวมถึงการมีจิตสาธารณะ มีจิตบริการทางสังคม

ณัฐวุฒิ โรจนนิรุตติกุล (2552) ให้ความหมายขององค์กรสุขภาวะว่า เป็นองค์กรที่มีโครงสร้างในการปฏิบัติงานที่มีความยืดหยุ่น สามารถปรับตัวได้ตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม มีบรรยากาศและแนวปฏิบัติที่เอื้อต่อการดำเนินงานเพื่อการบรรลุเป้าหมาย ในขณะเดียวกันก็ให้ความสำคัญต่อการตอบสนองความต้องการของบุคลากรและผู้มีส่วนได้เสีย โดยชี้ให้เห็นว่าวิจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์กรสุขภาวะคือ 1) นโยบายการให้รางวัลและค่าตอบแทน 2) นโยบายด้านการฝึกอบรมและพัฒนา 3) บรรยากาศองค์กร 4) การปรับใช้เทคโนโลยี และ 5) ความมั่นคงในงาน โดยที่ตัวแปรที่มีอิทธิพลมากที่สุดคือ นโยบายการให้รางวัลและค่าตอบแทน รองลงมาคือนโยบายด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา บรรยากาศขององค์กร การปรับใช้เทคโนโลยีและความมั่นคงในงาน ตามลำดับ

วิจารณ์ พานิช (2554b) ได้กล่าวถึงองค์กรสุขภาวะว่าหมายถึง องค์กรที่มีศักยภาพมีขีดความสามารถในการต่อสู้กับภาวะยากลำบากและสามารถยืนหยัดต่อความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เป็นองค์กรที่มีบรรยากาศของการทำงานร่วมกันอย่างเป็นมิตรต่อกัน เห็นคุณค่าและความหมายในความแตกต่างระหว่างกัน มีทัศนคติเชิงบวก มีความกระตือรือร้น มุ่งมั่นในการที่จะขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมายเพื่อผลประโยชน์ที่ดี อีกทั้งมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อสังคมชุมชนและสิ่งแวดล้อม

Newell (1995) ให้ความหมายขององค์กรสุขภาวะว่าหมายถึง องค์กรที่สามารถผลิตสินค้าและบริการอย่างมีคุณภาพ มีนวัตกรรม มีความยืดหยุ่น และรับผิดชอบ ทั้งนี้ ต้องเกิดจากความร่วมมือทั้งในระดับบุคคลและกลุ่มงาน รวมทั้งผลกระทบที่มีต่อสังคม

Lovey and Nadkarni (2003) ได้กล่าวถึงองค์กรสุขภาวะว่า เป็นองค์กรที่สร้างความพึงพอใจด้วยสินค้าและบริการที่ดีที่สุดแก่ลูกค้า เพื่อที่จะสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าอย่างมีคุณค่า ในขณะเดียวกันก็สามารถสร้างความพึงพอใจแก่บุคลากรในองค์กร โดยการจัดให้มีสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร เพื่อที่จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของตนเองและเป้าหมายทางเศรษฐกิจขององค์กรในขณะเดียวกัน โดยการบริหารการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กรที่สามารถนำไปสู่การพัฒนาและเติบโตอย่างมั่นคง อีกทั้งสามารถปรับตัวอยู่ร่วมกับสิ่งแวดล้อมได้อย่างกลมกลืนท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

Lyden and Klingele (2000) ได้กล่าวถึงองค์กรสุขภาวะว่า เป็นองค์กรที่บุคลากรมีความรู้สึกภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เป็นความรู้สึกของการได้รับการยอมรับ ความรู้สึกของควมมีคุณค่า โดยได้รับการสนับสนุนและการพัฒนาเพื่อเพิ่มศักยภาพอย่างเต็มที่ ทั้งนี้ องค์กรต้องมีคุณสมบัติดังนี้คือ มีการสื่อสารอย่างทั่วถึง เปิดเผย และเปิดกว้างในทุกระดับของบุคลากรเพื่อสนับสนุนให้บุคลากรในทุกระดับมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยเฉพาะการสร้างความรู้สึกความเป็นเจ้าของ ความรักดี ความผูกพัน ความไว้วางใจระหว่างกัน เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ ความสำเร็จหรือรันทและความมุ่งมั่น บนพื้นฐานของหลักจริยธรรม คุณธรรม และความถูกต้อง อันจะนำไปสู่ความร่วมมือและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการดำเนินงานด้วยทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า เพื่อการบรรลุเป้าหมายทั้งของตนเองและองค์กรไปพร้อมๆ กัน

Flanagan and Henry (1994) ได้กล่าวถึงองค์กรสุขภาวะโดยกล่าวถึงบทบาทของผู้นำในองค์กรว่ามีส่วนสำคัญในการสร้างองค์กรสุขภาวะ โดยเน้นถึงการมอบอำนาจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา มากกว่าการควบคุมในรายละเอียดของการทำงาน ทั้งนี้มองว่าบุคลากรเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด จึงจำเป็นที่องค์กรต้องสร้างบรรยากาศทำงานที่ดี รวมทั้งการออกแบบงานที่พร้อมสำหรับการฝึกอบรมบุคลากรโดยมีเครื่องมือและอุปกรณ์ที่สนับสนุนให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ เพื่อการสร้างผลผลิตที่มีคุณภาพมากที่สุด

โดยสรุป แนวคิดองค์กรสุขภาวะมิได้หมายถึงเพียงภาวะของการปราศจากโรค แต่หมายรวมถึงสภาวะที่ชีวิตมีความเป็นปกติสุข สามารถรักษาสสมดุลของระบบความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบย่อยไว้ได้ ทั้งด้านร่างกาย จิตใจ ปัญญา สังคม และสิ่งแวดล้อม ซึ่งต่างเชื่อมโยงสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด ไม่สามารถแยกออกจากกันได้ ด้วยเหตุนี้กระบวนการทัศน์ต่อการมองชีวิตและสุขภาวะแบบองค์รวมเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกันทั้งชีวิตอย่างเป็นระบบ มากกว่าการเน้นแค่ความเจ็บป่วยหรือการจัดการส่วนใดส่วนหนึ่งของร่างกาย โดยจะพิจารณาที่ "ตัวคนทั้งคน"

#### 4.2 ปรัชญาของแนวคิดองค์กรสุขภาวะ

พระพรหมคุณาภรณ์ (ประยูรค์ ปยุตโต) (2551) ได้แสดงธรรมกถาเกี่ยวกับคำว่าสุขภาพ ที่คนโดยทั่วไปมักใช้กันแต่อยู่ในเฉพาะความหมายที่จำกัดอันหมายถึงร่างกาย ความสมบูรณ์ทางกายภาพหรือภาวะความไม่มีโรคภัยไข้เจ็บอันเป็นมุมมองที่เน้นแต่เรื่องสุขภาพทางกายอย่างเดียว ซึ่งโดยแท้จริงแล้วเมื่อกกล่าวถึงความสุขภาวะของมนุษย์ ยังมีมิติอื่นเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย นั่นคือ มิติทางจิตใจ มิติทางสังคม และมิติทางสิ่งแวดล้อม ความสมบูรณ์จึงต้องพิจารณาทุกมิติอย่างรอบด้าน

พฤษ์สุนันท์ (2555) ได้เสนอว่า ปัจจุบันกรอบความคิดเรื่องสุขภาวะได้วางอยู่บนฐานคิดที่ครอบคลุมทั้งมิติ ทางกาย ทางใจ ทางสังคม และทางปัญญา (จิตวิญญาณ)และทั้งมิติของคน

ครอบครัว ชุมชน และสังคม ดังนั้น สุขภาวะจึงมีผลกระทบมาจากหลายปัจจัย จึงต้องให้ความสำคัญกับองค์ความรู้ที่เป็นองค์รวม เพราะสิ่งเหล่านี้มีผลกระทบต่อสุขภาพทั้งทางตรงและทางอ้อม ทั้งด้านบวกและด้านลบ องค์ความรู้เพื่อการพัฒนาสุขภาพและระบบสุขภาพจึงไม่ใช่เรื่องของระบบทางการแพทย์เพียงอย่างเดียว แต่เป็นเรื่องความร่วมมือกันของทุกองค์ประกอบในสังคมที่จะมาร่วมสร้างค่านิยมที่ถูกต้องเกี่ยวกับสุขภาพ สร้างสิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัย และเอื้อต่อการมีสุขภาพดี ร่วมสร้างวัฒนธรรมของการดำเนินชีวิตที่ไม่เบียดเบียนตนเองและผู้อื่นและร่วมกันสร้างสังคมที่อยู่ร่วมกันอย่างมีสันติสุข

Dive (2004) ได้ให้ความหมายขององค์กรสุขภาวะว่าเป็น องค์กรที่มีเป้าหมายที่ชัดเจนตามวิสัยทัศน์และพันธกิจ พร้อมทั้งมีกลยุทธ์ที่สอดคล้อง โดยมีการออกแบบโครงสร้างการบริหารองค์กรอย่างเหมาะสม ทั้งนี้เพื่อมุ่งสร้างความเจริญเติบโตขององค์กร รวมทั้งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปพร้อมๆ กัน โดยให้ความสำคัญกับการตัดสินใจด้วยจิตสำนึกรับผิดชอบ (Decision Making Accountability-DMA) และเน้นว่าการมีชีวิตของบุคลากรในองค์กรนั้นมีความสำคัญมากกว่าลำดับชั้นตามโครงสร้างขององค์กร

Moor and Weatherill (2004) งานวิจัยนี้ได้ชี้ให้เห็นว่าองค์กรเป็นจำนวนมากได้ละเลยถึงการสร้างสุขภาวะในองค์กร เพราะมีวุ่นวายแต่เสียเวลาอยู่กับการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง รวมทั้งการปรับปรุงการดำเนินงานอยู่ตลอดเวลา การเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องดังกล่าวสร้างแรงกดดันต่อบุคลากร ส่งผลเสียออกมาในรูปของการขาดงาน และการลาออกจากงานเป็นจำนวนมาก ซึ่งสุดท้ายแล้วส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ยิ่งไปกว่านั้นจะต้องเสียค่าใช้จ่ายและเวลามากมายในการคัดเลือกคนเข้ามาแทนที่ งานวิจัยนี้จึงเสนอว่าองค์กรสุขภาวะคือ องค์กรที่มีการดำเนินการอย่างเป็นระบบที่ครอบคลุมทุกมิติที่เกี่ยวข้องกับความเป็นองค์กร และชี้ให้เห็นว่าสุขภาพทางกายภาพเป็นเพียงหนึ่งในมิติของการมีสุขภาวะที่ดีโดยที่ยังมีมิติอื่นๆ ที่ต้องพิจารณาอีก 5 มิติ ประกอบด้วย 1. มิติทางด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมที่ครอบคลุมถึงเรื่องการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน รวมทั้งการสื่อสาร การมีส่วนร่วมในชุมชน การทำงานร่วมกัน ความรับผิดชอบต่อสังคมและการทำหน้าที่เป็นอาสาสมัคร 2. มิติทางด้านจิตวิญญาณที่เกี่ยวข้องกับการค้นหาเป้าหมายและความหมายของชีวิต ตลอดจนค่านิยม จรรยาบรรณ ความรัก ความมีมิตรไมตรี ความเมตตากรุณา การให้อภัย การสร้างศรัทธา 3. มิติด้านอารมณ์ที่ให้ความสำคัญกับความรู้สึกของผู้อื่น ตลอดจนความสัมพันธ์ในด้านอื่นๆ เชิงบวก และรวมถึงการตั้งเป้าหมายชีวิต การวางแผนส่วนบุคคล การแสดงออกของความรู้สึกนึกคิด และการบริหารความเครียด 4. มิติทางด้านปัญญา มิตินี้ครอบคลุมถึงทางด้านการพัฒนาแหล่งทรัพยากรทางด้านจิตใจและความคิด การขยายความคิด การให้การศึกษา การศึกษาอย่างต่อเนื่อง 5. มิติทางด้านอาชีพการงาน อันหมายถึงความมุ่งมั่นในการเติมเต็มชีวิตของตนเองผ่านการทำงาน การ

วางแผนทางด้านการทำงาน การได้รับการอบรมอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาความสามารถทางด้านภาวะผู้นำ การตัดสินใจ รวมทั้งการบริหารเวลา

Stephen (2005) งานวิจัยชิ้นนี้ได้ชี้ให้เห็นว่าองค์ประกอบของสถานที่ทำงานที่มีสุขภาพ (Healthy Workplace) นั้นจำเป็นจะต้องเป็นสถานที่ที่ปลอดภัย มีสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เหมาะสม มีวัฒนธรรมแห่งการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีวิธีการปฏิบัติที่จะนำไปสู่การมีสุขภาพที่ดี ตลอดจนมีบุคลากรที่สามารถช่วยกันส่งเสริมให้เกิดมีสถานที่ทำงานที่มีสุขภาพ การที่จะพัฒนาให้เกิดสถานที่ทำงานที่มีสุขภาพที่ดีนั้นจำเป็นต้องอาศัยผู้นำที่มีความมุ่งมั่น ตลอดจนกระบวนการต่างๆ อย่างบูรณาการที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรทุกคนในองค์กร งานวิจัยชิ้นนี้พบว่าความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กร ตลอดจนภาวะผู้นำคือ 2 ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรสุขภาพ จากงานวิจัยพบว่ากว่า 70% ของผู้ที่สำรวจเห็นด้วยอย่างยิ่งว่า ประเด็นต่อไปนี้มีส่วนเกี่ยวข้องต่อการพัฒนาความมีองค์กรสุขภาพที่ดี ได้แก่ 1. ความศรัทธาที่นายจ้างมีต่อพนักงาน 2. นายจ้างให้ความสำคัญ 3. การมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัย 4. การสื่อสารที่ดีระหว่างพนักงาน 5. ปริมาณงานที่เหมาะสมที่ช่วยสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัว ครอบครัว และที่ทำงาน 6. ความมั่นคงในงาน 7. ความสัมพันธ์ที่ดีกับหัวหน้างาน 8. ความมีอิสระในการที่จะตัดสินใจว่าจะทำอะไร 9. ความมีมิตรไมตรีและการช่วยเหลือกันของเพื่อนร่วมงาน ในเรื่องความสำคัญของการมีองค์กรที่มีสุขภาพที่ดี

Lagerstrom (2005) งานวิจัยนี้ยังได้ชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อสุขภาพขององค์กรใน 3 มิติ ประกอบด้วย 1) ค่านิยมของบุคลากรในองค์กร 2) บรรยากาศในการทำงานขององค์กร 3) ธรรมชาติของเนื้อหาหรือการออกแบบงาน ซึ่งรวมถึงการกำหนดความรับผิดชอบของงาน (Job Description) ในส่วนของค่านิยมของบุคลากรในองค์กรนั้น งานวิจัยชิ้นนี้มองว่า ค่านิยมขององค์กรเป็นผลผลิตมาจากความแตกต่างที่หลากหลายของบุคลากรในองค์กรและคุณภาพของงานและของชีวิต จึงขึ้นอยู่กับว่าบุคลากรในองค์กรนั้นๆ สามารถบรรลุเป้าหมายของตนเองได้หรือไม่ ในด้านความพึงพอใจที่เกิดจากงานสำเร็จ หรือการที่มีความสามารถในการพัฒนาทักษะ รวมทั้งการนำทักษะนั้นไปประยุกต์ใช้ได้หรือไม่ ในส่วนที่เกี่ยวกับบรรยากาศการทำงานในองค์กร งานวิจัยชิ้นนี้เห็นว่าบรรยากาศการทำงานในองค์กรนั้นเป็นประเด็นทางด้านจิตวิทยาสังคม (Psychosocial Concept) อันเกิดจากการรับรู้ทางนามธรรมของแต่ละบุคคลที่หลากหลายมาหลอมรวมกัน ด้วยเหตุนี้การพิจารณาถึงบรรยากาศในการทำงานก็คือการตรวจสอบสภาพการรับรู้ของสมาชิกในองค์กรนั่นเอง ความสอดคล้องกันในทุก 3 มิตินี้มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อวัฒนธรรมองค์กร เพราะมันคือตัวที่สะท้อนถึงวัฒนธรรม แนวคิด ความรู้สึกนึกคิดของบุคลากรในองค์กรนั้น และตัววัฒนธรรมองค์กรเองก็มีผลต่ออารมณ์ ความรู้สึกนึกคิดของตัวบุคลากรเองด้วย นั่นหมายความว่า วัฒนธรรมองค์กร ค่านิยมของบุคลากรจะส่งผลซึ่งกันและกัน ยิ่งไปกว่านั้น วัฒนธรรมองค์กรยังมีผลต่อทัศนคติของบุคคล รวมทั้งความรู้สึกต่อความมุ่งมั่น การมีแรงบันดาลใจ ขวัญกำลังใจ และความพึง



พอใจในการทำงาน นอกจากนี้ ผลการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในการทำงาน การรักษาให้บุคลากรอยู่กับองค์กร และการมีส่วนร่วมในงาน ทั้งหมดนี้จะขึ้นอยู่กับความสอดคล้อง การเข้ากันได้ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมของแต่ละบุคคล และยังชี้ให้เห็นว่าองค์กรที่มีสุขภาวะที่ดีจะต้องรวมถึงแนวการปฏิบัติที่องค์กรต้องให้ความสำคัญต่อค่านิยม ความเชื่อ และการรับรู้ของบุคลากรในองค์กรด้วย

Reid (2009) ได้เสนอว่าการมีสุขภาวะที่ดีขององค์กรนั้นต้องเกิดจากการหลอมรวมของมิติทางด้านสังคม จิตใจ อารมณ์ จิตวิญญาณ และทางกายภาพในสถานที่ทำงานเพื่อที่จะนำไปสู่ความมีองค์กรสุขภาวะที่ดีในระดับสูง รวมทั้งความสมดุลของการทำงานและชีวิตส่วนตัวของบุคลากร อีกทั้งช่วยลดค่าใช้จ่ายของการประกอบการ ช่วยลดการขาดงาน การลางานของบุคลากร ยิ่งไปกว่านั้นยังเป็นการช่วยส่งเสริมความพึงพอใจของบุคลากร ตลอดจนขวัญกำลังใจและความรู้สึกถึงความมีคุณค่าและความผูกพันที่มีต่อองค์กร อีกทั้งยังช่วยเป็นการลดแรงกดดัน ช่วยสร้างความสมดุลระหว่างที่ทำงานและชีวิตส่วนตัว และยังไปกว่านั้นยังเป็นการช่วยส่งเสริมความสุขและความพึงพอใจในการทำงาน นอกจากนี้ยังชี้ให้เห็นว่า การมีส่วนร่วมของพนักงานในการรับรู้ถึงสภาวะปัจจุบันของการมีสุขภาวะที่ดีและยุทธศาสตร์ที่จะนำไปสู่การมีสุขภาวะที่ดีนั้นจำเป็นอย่างยิ่ง อีกทั้งจะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร โดยจะต้องเล็งเห็นถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกระดับ วัฒนธรรมองค์กรอันเป็นผลรวมของค่านิยมบุคลากรทั้งหมดมีผลต่อความมีสุขภาวะขององค์กร การสื่อสารสามารถนำไปสู่การเพิ่มขึ้นหรือลดลงของข้อจำกัดของการพัฒนาองค์กรสุขภาวะได้ นอกจากนี้ยังพบว่า ยุทธศาสตร์ของการพัฒนาองค์กรสุขภาวะนั้นจะต้องพัฒนาขึ้นมาอย่างเป็นระบบและมีรูปแบบ อีกทั้งการพัฒนาการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีในสถานที่ทำงานจะมีผลอย่างยิ่งในการพัฒนาความมีสุขภาวะของบุคลากร

Lyden and Klingele (2000) ได้กล่าวว่า องค์กรสุขภาวะเป็นแนวคิดใหม่ของการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร อีกทั้งมีความสามารถในการสร้างความเติบโตและพัฒนาไปพร้อมๆกัน ทั้งนี้ต้องเกิดจากการบริหารจัดการแบบองค์รวม โดยพิจารณาในมิติต่างๆ อาทิ วัฒนธรรมองค์กร ความเครียดขององค์กร ความผูกพันที่มีต่อองค์กร จริยธรรม รวมทั้งขวัญกำลังใจและความรู้สึกภาคภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

Flanagan and Henry (1994) กล่าวว่า องค์กรสุขภาวะเป็นที่ซึ่งผู้บริหารและบุคลากรทำงานร่วมกันเพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูง มีการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรและมีวิถีชีวิตที่สมบูรณ์ อีกทั้งเป็นการจัดระบบการทำงานที่ด้อยประสิทธิภาพออกไป มีการออกแบบสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศการทำงาน รวมทั้งออกแบบระบบงานที่ช่วยส่งเสริมบุคลากรให้สามารถยกระดับความมีประสิทธิภาพของงานด้วยตนเอง มีการพัฒนาและคงไว้ซึ่งวัฒนธรรมที่สามารถปรับตัว

นำไปสู่ความมีประสิทธิผลสูง ทั้งนี้ผู้นำต้องแสดงบทบาทของการแสดงความไว้วางใจต่อบุคลากรและ ผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าที่จะเข้าไปควบคุมในรายละเอียด

Stephen (2005) กล่าวถึงองค์กรสุขภาวะที่ดี โดยให้ความสำคัญกับสุขภาพของบุคลากรใน องค์กรว่า สุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดีจะช่วยให้บุคลากรทำงานอย่างมีความสุข มีความมุ่งมั่น มีพลัง ในการทำงาน อันจะเป็นพื้นฐานสำคัญที่ช่วยให้ธุรกิจบรรลุถึงเป้าหมาย นอกจากนี้ประเด็นสำคัญอีก ประการหนึ่งที่มีผลต่อความมีสุขภาวะที่ดีขององค์กรคือ คุณภาพของการมีปฏิสัมพันธ์ในองค์กรทั้ง ระหว่างบุคลากรด้วยกันเองและที่บุคลากรมีต่อองค์กร ทั้งนี้ต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของการมีส่วนร่วมใน การตัดสินใจถึงผลกระทบที่มีต่อความเป็นอยู่ของตนเองและองค์กร โดยชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการ ส่งเสริมและสนับสนุนซึ่งกันและกันเพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงานทั้งระดับตนเองและองค์กร โดยมองว่านี่คือปัจจัยพื้นฐานสำคัญต่อการเติบโตอย่างยั่งยืน

โดยสรุป ปรัชญาของแนวคิดองค์กรสุขภาวะเป็นการให้ความสำคัญต่อความมีสุขภาวะของ มนุษย์ที่ครอบคลุมถึงมิติต่างๆ ได้แก่ 1) มิติทางด้านจิตวิญญาณที่เกี่ยวข้องกับการค้นหาเป้าหมายและความหมายของชีวิต ตลอดจนค่านิยม จรรยาบรรณ ความรัก ความมีมิตรไมตรี ความเมตตากรุณา การให้อภัย การสร้างศรัทธา 2) มิติทางด้านปัญญา ครอบคลุมถึงทางการพัฒนาแหล่งทรัพยากร ทางด้านจิตใจและความคิด การขยายความคิด การให้การศึกษา การศึกษาอย่างต่อเนื่อง 3) มิติด้าน อารมณ์ที่ให้ความสำคัญกับความรู้สึกของผู้อื่น ตลอดจนความสัมพันธ์ในด้านอื่นๆ เชิงบวก การ วางแผนส่วนบุคคล การแสดงออกของความรู้สึกนึกคิด และการบริหารความเครียด 4) มิติทางด้าน อาชีพการงาน อันหมายถึงความมุ่งมั่นในการเติมเต็มชีวิตของตนเองผ่านการทำงาน การวางแผน ทางด้านการทำงาน การได้รับการอบรมอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาความสามารถทางด้านภาวะผู้นำ การตัดสินใจ รวมทั้งการบริหารเวลา 5) มิติทางด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมที่ครอบคลุมถึงเรื่องการมี ปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน รวมทั้งการสื่อสาร การมีส่วนร่วมในชุมชน การทำงานร่วมกัน ความรับผิดชอบ ต่อสังคมและการทำหน้าที่เป็นอาสาสมัคร

#### 4.3 องค์ประกอบของแนวคิดองค์กรสุขภาวะ

ประเวศ วะสี (2549a) ให้ความหมายของคำว่าองค์กรสุขภาวะว่าเป็น องค์กรที่มีความสมบูรณ์ ทั้งกาย จิต ปัญญา และสังคม โดยที่มิติทั้ง 4 มีความเชื่อมโยงอิงอาศัยและส่งผลซึ่งกันและกัน มิติทาง กายจะประกอบไปด้วยร่างกายที่แข็งแรง ปลอดภัย มีความปลอดภัย และมีปัจจัย 4 สำหรับมิติ ทางจิตประกอบไปด้วยความดี ความงาม ความสงบ และมีสติ ส่วนมิติทางปัญญาประกอบด้วยปัญญา รอบรู้อย่างเท่าทัน ปัญญาทำเป็น ปัญญาการอยู่ร่วมกันเป็น และปัญญาบรรลุอิสรภาพ ส่วนมิติ สุดท้ายคือมิติทางสังคมประกอบด้วยการมีความสัมพันธ์ที่ดี สังคมเข้มแข็ง มีความยุติธรรม และความ สงบสันติ การพิจารณาองค์กรสุขภาวะจำเป็นต้องพิจารณามิติทั้ง 4 อย่างหลอมรวมเชื่อมโยงอย่าง

บูรณาการพร้อมกัน เพื่อความมีประสิทธิภาพ สามารถตอบสนองความต้องการทางเศรษฐกิจขององค์กรตลอดจนบุคลากรและผู้มีส่วนได้เสียในทุกภาคส่วน

สำนักงานกองทุนสนับสนุนการเสริมสร้างสุขภาพ (2552) กล่าวถึงองค์กรสุขภาพว่าหมายถึงองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถศักยภาพและความเข้มแข็งในการทำงาน อันเกิดจากมิติต่างๆ ของชีวิตที่หลอมรวมเชื่อมโยงอย่างเป็นหนึ่งเดียว ได้แก่ สุขภาพร่างกาย จิตใจ สติปัญญา อารมณ์ สังคมและสิ่งแวดล้อม ทั้งนี้เพื่อความเติบโตและก้าวหน้าในหน้าที่การงานอย่างมีความสุข

จิรประภา อัครบวร (2552) ได้กล่าวถึงองค์กรสุขภาพว่า เป็นรูปแบบของการพัฒนาตามแนวหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อการพัฒนาองค์กรให้เกิดความยั่งยืน สามารถดำรงอยู่ได้ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ต้องเกิดจากความสมดุลใน 3 มิติได้แก่ 1 มิติด้านสุขภาพพนักงาน 2 มิติด้านสุขภาพองค์กร และ 3 มิติด้านสุขภาพของสังคมและสิ่งแวดล้อม ทั้งนี้การบริหารมิติทั้ง 3 ต้องเป็นไปอย่างสอดคล้องอย่างสมดุลบนฐานของความแข็งแกร่งด้านคุณธรรมและจริยธรรม

กอบัว ทศนภักดิ์ (2550) ให้ความหมายขององค์กรสุขภาพว่าคือ องค์กรที่มีการบริหารจัดการด้วยแนวคิดใหม่แบบองค์รวมที่สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองที่ส่งผลเป็นการแข่งขันทางธุรกิจ แย่งชิงพื้นที่ทางการตลาด เพื่อความอยู่รอดและความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ อีกทั้งเพื่อเป็นการลดต้นทุน ลดการสูญเสียของผลผลิตและลดอัตราการลาออกของพนักงาน รวมทั้งต้นทุนทางด้านดูแลสุขภาพและการดำเนินงานต่างๆ เกี่ยวกับทางด้านกฎหมาย ลูกจ้าง และลูกค้า โดยคำนึงถึงองค์ประกอบและปัจจัยต่างๆ ที่เชื่อมสัมพันธ์ที่สอดคล้องกัน อันประกอบไปด้วย 1. มิติด้านสุขภาพของบุคลากรในองค์กร (Employee Health Perspective) มิติดังนี้จะเน้นในเรื่องสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดีของบุคลากรในองค์กร ทั้งทางร่างกาย อารมณ์ จิตใจ สังคม และจิตวิญญาณ รวมไปถึงความสำเร็จในเป้าหมายชีวิตของแต่ละบุคคลไปพร้อมๆ กับเป้าหมายขององค์กร ทั้งนี้มีติดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้จะต้องได้รับการสนับสนุนในเรื่องการสร้างวัฒนธรรมของการมีส่วนร่วม การตัดสินใจ การสร้างขวัญกำลังใจ การพัฒนาทางด้านทักษะความสามารถ และกระบวนการเรียนรู้ การทำงานเป็นทีม การมีส่วนช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ตลอดจนความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร 2. มิติด้านสุขภาพขององค์กร (Organizational Health Perspective) โดยจะให้ความสนใจในเรื่องผลประกอบการและความสำเร็จขององค์กรตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย ทั้งนี้จะต้องมีโครงสร้างขององค์กรที่แข็งแกร่งและมีกระบวนการทำงานเป็นทีมที่มีเป้าหมายร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล 3. มิติด้านสุขภาพสิ่งแวดล้อม (Environmental Health Perspective) โดยมองว่าองค์กรจะตั้งอยู่ได้ต้องอิงอาศัยพึ่งพาองค์กรอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นคู่ค้า ลูกค้า ชุมชนหรือสังคมรอบข้าง ดังนั้น ปัจจัยที่สำคัญสำหรับมิตินี้คือ การสร้างความสัมพันธ์กับคู่ค้า การ

สร้างเครือข่ายกับคู่ค้า การสร้างความพึงพอใจ การสร้างการมีส่วนร่วมกับชุมชน การรักษาและปกป้องสิ่งแวดล้อม นอกจากนี้ยังต้องพิจารณาหลักการพื้นฐานที่สำคัญคือ ความเชื่อ วัฒนธรรม จริยธรรม ศรัทธา และความไว้วางใจกับทุกส่วนที่เกี่ยวข้อง โดยจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการและการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ยึดมั่นในหลักจริยธรรมของมิติทั้งสาม

ดวงเนตร ธรรมกุล (2554) ได้กล่าวถึงองค์การสุขภาวะไว้ว่าหมายถึง องค์การที่บุคลากรมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี มีความยั่งยืนโดยมีความสมบูรณ์และสมดุลทั้งกาย ใจ จิตปัญญา และสังคม ในบรรยากาศและสภาพแวดล้อมของการทำงานที่เหมาะสม มีความปลอดภัยและอาชีวอนามัยที่ดี เพื่อส่งเสริมทักษะและประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกันด้วยความรักและความผูกพันที่มีต่อองค์กร เพื่อนำไปสู่นวัตกรรมของการจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างมีความสุข

World Health Organization (2010) ได้ให้ความหมายขององค์การสุขภาวะว่าเป็นหน่วยงานที่ผู้บริหารและบุคลากรร่วมมือกันทำงานภายใต้การพัฒนาร่วมกันอย่างต่อเนื่องกัน เพื่อส่งเสริมสุขภาวะ ความปลอดภัย และความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงานทุกคน และเพื่อความยั่งยืนขององค์กรโดยการพิจารณาถึงปัจจัยพื้นฐานใน 4 มิติได้แก่ 1 สภาพแวดล้อมการทำงานทางกายภาพ (Physical Work Environment) 2 สภาพแวดล้อมการทำงานด้านจิตสังคม (Psychological Work Environment) 3 ด้านทรัพยากรสุขภาพของบุคลากร (Personal Health Resources) และ 4 ด้านการมีส่วนร่วมที่มีต่อชุมชน (Enterprise Community Involvement) ในส่วนที่เกี่ยวกับมิติสภาพแวดล้อมการทำงานทางกายภาพนี้ถือเป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่มีผลต่อสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน มิตินี้ครอบคลุมครอบคลุมอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกในที่ทำงาน เช่น โครงสร้างอาคาร เครื่องจักร ของใช้สำนักงาน สินค้า สารเคมี และกระบวนการทำงานที่อยู่ในสถานที่ทำงานซึ่งมีผลต่อความปลอดภัย สุขภาพ และความเป็นอยู่ที่ดีของบุคลากร สำหรับปัจจัยสภาพแวดล้อมการทำงานด้านจิตสังคม จะครอบคลุมถึงโครงสร้างของการบริหารงานและวัฒนธรรมองค์กร อาทิ ทัศนคติ ค่านิยม ความเชื่อ อารมณ์ สภาพจิตใจ และแนวทางปฏิบัติซึ่งจะมีผลต่อความมีสุขภาวะของพนักงานทั้งทางด้านจิตใจและกายภาพ สำหรับปัจจัยที่ 3 ด้านทรัพยากรสุขภาพของบุคลากร จะครอบคลุมถึงสภาพแวดล้อมบรรยากาศที่ช่วยสนับสนุนในการทำงาน การบริการต่างๆ เพื่อส่งเสริมสุขภาพ ข้อมูลข่าวสาร แหล่งทรัพยากรต่างๆ โอกาส รวมทั้งความยืดหยุ่นที่องค์กรมอบให้กับพนักงานในการช่วยเหลือและกระตุ้น เพื่อส่งเสริมความมีสุขภาวะของบุคลากรทั้งในด้านกายภาพและสภาพจิตใจ ส่วนปัจจัยที่ 4 คือด้านการมีส่วนร่วมที่มีต่อชุมชน จะประกอบไปด้วยกิจกรรมต่างๆ ที่องค์กร เข้าไปมีส่วนร่วมและส่งเสริมชุมชนและสิ่งแวดล้อมที่องค์กรนั้นๆ ดำเนินงานอยู่ รวมทั้งที่มีผลต่อสภาวะทางกายภาพและทางด้านจิตใจ ความปลอดภัย และความเป็นอยู่ของพนักงานและครอบครัว

Lyden and Klingele (2000) ได้กล่าวถึงองค์กรสุขภาวะโดยเน้นถึงบทบาทหน้าที่ของหัวหน้างานว่า ต้องมีความผูกพัน ความจงรักภักดี รวมทั้งมีขวัญกำลังใจดี มีความมุ่งมั่น และการสื่อสารอย่างเปิดกว้าง ในส่วนของระดับปฏิบัติการ พนักงานต้องมีความเป็นอยู่ที่ดี มีความภาคภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ทั้งนี้ได้สรุปคุณสมบัติขององค์กรสุขภาวะไว้ 11 ประการได้แก่ 1 การสื่อสารที่เปิดกว้าง 2 การมีส่วนร่วมของพนักงานในทุกระดับ 3 ความจงรักภักดีและความผูกพันต่อองค์กร 4 มีขวัญกำลังใจที่ดี 5 มีความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน 6 มีจริยธรรมและหลักการที่ถูกต้อง 7 การยอมรับและสนับสนุนซึ่งกันและกัน 8 มีเป้าหมายที่ชัดเจนและไปในทิศทางเดียวกัน 9 มีภาวะผู้นำ 10 ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และ 11 การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

Guarnaccia (1994) ได้เสนอลักษณะขององค์กรสุขภาวะว่าประกอบด้วย การสื่อสารแบบเปิดเผยทั่วถึงทุกระดับ การมีส่วนร่วมของบุคลากรในการวางแผน การตัดสินใจ การออกแบบระบบทำงาน และการแก้ปัญหาโดยเน้นการทำงานเป็นทีม อีกทั้งองค์กรต้องส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนาความรู้และเพิ่มพูนทักษะอย่างต่อเนื่อง องค์กรต้องสร้างวัฒนธรรมของการเห็นคุณค่าในความแตกต่าง เข้าใจในความหลากหลายและสร้างโอกาสที่เท่าเทียม ด้วยการเปิดกว้างอย่างยุติธรรมโดยถือเป็นรากฐานที่สำคัญขององค์กร อีกทั้งต้องให้การยอมรับ การยกย่อง สร้างความภาคภูมิใจในผลงาน และให้รางวัลแก่ผู้ที่มีผลงานอย่างเท่าเทียมและเหมาะสม นอกจากนี้องค์กรต้องให้ความสำคัญในการสร้างความสมดุลของงาน ชีวิตส่วนตัว และครอบครัวอย่างเห็นคุณค่า และดูแลสุขภาพของบุคลากรทั้งทางด้านกายภาพและจิตใจ รวมทั้งการจัดการเครื่องมือและเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนนวัตกรรมใหม่ๆ มีความรับผิดชอบต่อชุมชน รวมทั้งปกป้องสิ่งแวดล้อมและสร้างความสมดุลแก่ระบบนิเวศ ทั้งหมดนี้ก็เพื่อสร้างให้องค์กรเกิดความมั่นคง ยั่งยืน

โดยสรุป องค์ประกอบของแนวคิดองค์กรสุขภาวะประกอบด้วยความสมบูรณ์ทั้งกาย จิต ปัญญา อารมณ์ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยที่มิติทั้งหมดมีความเชื่อมโยงอิงอาศัยและส่งผลซึ่งกันและกัน มิติทางกายจะประกอบไปด้วยร่างกายที่แข็งแรง ปลอดภัย มีความปลอดภัย และมีปัจจัย 4 สำหรับมิติทางจิตประกอบไปด้วยความดี ความงาม ความสงบ และมีสติ มิติทางปัญญาประกอบด้วยปัญญารอบรู้อย่างเท่าทัน คิดเป็นทำเป็น ปัญญาการอยู่ร่วมกันเป็น และปัญญาบรรลุอิสรภาพ มิติด้านอารมณ์เป็นการให้ความสำคัญต่อความรู้สึกถึงความมั่นคงภายใน การสร้างศรัทธาระหว่างกัน ช่วยสังคมเป็นการคิดถึงส่วนรวม การมีจิตสาธารณะ ส่วนมิติด้านสิ่งแวดล้อมนั้นเป็นการตระหนักถึงความเชื่อมโยงอย่างเป็นองค์รวมทั้งหมด รวมไปถึงการมีจิตใจอนุรักษ์ธรรมชาติและทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม

#### 4.4 กระบวนการของแนวคิดองค์กรสุขภาวะ

Verschoor (2003) โดยเสนอหลักจริยธรรม 8 ประการอันเป็นกระบวนการของการนำไปสู่เป็นองค์กรสุขภาวะที่ดี เพื่อนำไปสู่แรงบันดาลใจเพื่อการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ประกอบด้วย 1) การเปิดกว้างและการถ่อมตัวของผู้บริหารระดับสูงต่อบุคลากรระดับล่างในองค์กร มีใจเปิดกว้างที่จะยอมรับฟังความคิดเห็นและพร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ 2) สร้างสภาพแวดล้อมของความมีจิตสำนึกรับผิดชอบต่อและยอมรับผิดชอบส่วนบุคคล เป็นการยกระดับความรับผิดชอบต่อส่วนรวม 3) มีความเป็นอิสระในการบริหารความเสี่ยงในขอบเขตที่เหมาะสม เป็นการวิเคราะห์และบริหารความเสี่ยงในขอบเขตที่รับได้และมีความเป็นไปได้ที่ 4) มีความยึดมั่นและถือมั่นอย่างจริงจังต่อการทำแต่สิ่งที่ถูกต้อง อันเป็นความตั้งใจจริงที่จะยึดอุดมการณ์ของความเป็นคุณธรรม จริยธรรม และความถูกต้องเท่านั้น 5) มีความแน่วแน่อย่างอดทนที่จะเรียนรู้จากความผิดพลาด เพราะความผิดพลาดถือเป็นบทเรียนที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น 6) มีความตั้งมั่นและความรับผิดชอบต่อคำพูดและการกระทำของตนเองอย่างจริงจัง คงเส้นคงวา อันเป็นพื้นฐานหลักของการสร้างความน่าเชื่อถือ ความเชื่อมั่น ความไว้วางใจระหว่างกัน 7) การดำเนินการใดๆ ต้องตั้งอยู่บนฐานของการคิดอย่างเป็นองค์รวม ด้วยความร่วมมืออย่างกันอย่างบูรณาการ เพื่อการทำงานร่วมกันอย่างเป็นที่มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกันและไปในทิศทางเดียวกัน 8) มีความกล้าหาญและยืนหยัดอย่างอดทนที่จะเผชิญหน้ากับอุปสรรคหรือภาวะยากลำบากใดๆ

Pozner (1997) ได้เสนอคุณลักษณะขององค์กรสุขภาวะเพื่อสร้างขวัญกำลังใจและแรงบันดาลใจ โดยศึกษาจากองค์กรที่กำลังประสบภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจ และพบว่ากระบวนการขององค์กรสุขภาวะประกอบด้วย 1) การสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร โดยยึดหลักที่ว่าบุคลากรเป็นสินทรัพย์ที่มีค่ามากที่สุด และการที่จะโน้มน้าวและกระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจได้นั้น ก็โดยการสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกๆระดับ 2) การพัฒนาช่องทางการสื่อสารที่ชัดเจน การสื่อสารต้องเป็นแบบ 2 ทาง ทั้งนี้เพื่อช่วยลดแรงกดดันและลดความคลุมเครือของสถานการณ์ อีกทั้งยังเป็นช่องทางการไหลของข้อมูลเพื่อช่วยในการตรวจสอบและการแก้ไขปัญหา รวมทั้งจุดอ่อนขององค์กรไปพร้อมๆ กัน 3) การสร้างบรรยากาศการทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิดของผู้ตัดสินใจและผู้ปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพื่อสร้างความสอดคล้อง ความชัดเจนไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อที่จะสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง 4) การสร้างความรับผิดชอบต่อและทำให้ข้อมูลป้อนกลับ โดยที่ความรับผิดชอบต่อจะสะท้อนถึงคุณค่าที่มีต่อตนเอง ส่วนการให้ข้อมูลป้อนกลับถือเป็นความรับผิดชอบต่อผู้อื่น ทั้งสองจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการยกระดับความมีประสิทธิภาพขององค์กร 5) การทำงานร่วมกันด้วยบรรยากาศของความเป็นทีมงาน 6) การละทิ้งซึ่งพฤติกรรมเดิมๆ การยกระดับความเป็นองค์กรสุขภาวะนั้น จำเป็นต้องมีการทบทวนวิธีคิดและกระบวนการทำงานแบบเดิมๆ เพื่อการปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น 7) การหาทางเลือกใหม่ที่แตกต่าง อันเป็นการพัฒนามุมมอง ความคิด และ

กระบวนการทำงานใหม่ที่แตกต่าง เพื่อมองหาทางเลือกใหม่อย่างสร้างสรรค์ 8) การตรวจสอบ โครงข่ายความสัมพันธ์และการต่อยอดความสัมพันธ์ให้เข้มแข็งขึ้น เพราะเป็นที่ประจักษ์ว่าการอิงอาศัยพึ่งพาซึ่งกันและกันมีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อความเข้มแข็งและความมีประสิทธิภาพขององค์กร เพราะการบริหารองค์กรเพื่อให้มีประสิทธิภาพจึงจำเป็นต้องพิจารณาถึงคู่ค้า ลูกค้า และพันธมิตรทางธุรกิจอย่างครบวงจร

โดยสรุป กระบวนการของแนวคิดองค์กรสุขภาวะประกอบด้วย การเปิดกว้างและการถ่อมตัว มีใจเปิดกว้างที่จะยอมรับฟังความคิดเห็น การสร้างจิตสำนึกรับผิดชอบและความรับผิดชอบต่อส่วนบุคคล ความเป็นอิสระในการบริหารความเสี่ยงในขอบเขตที่เหมาะสม ความยึดมั่นและถ่อมตัวอย่างจริงจังต่อการทำแต่สิ่งที่ถูกต้อง มีความแน่วแน่อย่างอดทนที่จะเรียนรู้จากความพลาด มีความตั้งมั่นและความรับผิดชอบต่อคำพูดและการกระทำของตนเอง การคิดอย่างเป็นองค์รวม ด้วยความร่วมมืออย่างกันอย่างบูรณาการ เพื่อการทำงานร่วมกันอย่างเป็นที่ทีม มีความกล้าหาญและยืนหยัดอย่างอดทนที่จะเผชิญหน้ากับอุปสรรคหรือภาวะยากลำบากใดๆ

โดยภาพรวม แนวคิดองค์กรสุขภาวะหมายถึงสภาวะที่ชีวิตมีความเป็นปกติสุข โดยเป็นการพิจารณาที่ "ตัวคนทั้งคน" กล่าวคือ สามารถรักษาสมดุลของระบบความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบย่อยไว้ได้ทั้งด้านร่างกาย จิตใจ ปัญญา อารมณ์ สังคม และสิ่งแวดล้อมซึ่งต่างเชื่อมโยงสัมพันธ์กันอย่างไม่สามารถแยกออกจากกันได้ โดยทุกมิติต่างเชื่อมโยงอิงอาศัยและส่งผลซึ่งกันและกัน ทั้งนี้ กระบวนการของแนวคิดองค์กรสุขภาวะควรประกอบด้วย การเปิดใจกว้างและการถ่อมตัว ยอมรับฟังความคิดเห็นผู้อื่น การสร้างจิตสำนึกรับผิดชอบและความรับผิดชอบต่อส่วนบุคคล ความเป็นอิสระในการบริหารความเสี่ยงในขอบเขตที่เหมาะสม ความยึดมั่นและถ่อมตัวอย่างจริงจังต่อการทำแต่สิ่งที่ถูกต้อง มีความแน่วแน่อย่างอดทนที่จะเรียนรู้จากความพลาด มีความตั้งมั่นและความรับผิดชอบต่อคำพูดและการกระทำของตนเอง การคิดอย่างเป็นองค์รวม ด้วยความร่วมมืออย่างกันอย่างบูรณาการ เพื่อการทำงานร่วมกันอย่างเป็นที่ทีม มีความกล้าหาญและยืนหยัดอย่างอดทนที่จะเผชิญหน้ากับอุปสรรคหรือภาวะยากลำบากใดๆ

## ตอนที่ 5 แนวคิดการวิจัยอนาคต

การทบทวนแนวคิดการวิจัยอนาคต ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาให้ครอบคลุมหัวข้อที่สำคัญดังนี้  
 5.1 แนวคิดอนาคตศึกษา 5.2 ความหมายการวิจัยอนาคต 5.3 จุดมุ่งหมายของการวิจัยอนาคต และ  
 5.4 การวิจัยอนาคตแบบ Ethnographic Delphi Futures Research (EDFR) โดยมีรายละเอียดดังนี้

### 5.1 แนวคิดอนาคตศึกษา

การวิจัยเกี่ยวกับอนาคต (Futures Research) ได้รับความสนใจเป็นอย่างมากในปัจจุบัน เพราะหลายหน่วยงานเริ่มให้ความสำคัญต่อการกำหนดนโยบายและทิศทางองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง แต่ทั้งนี้การที่จะได้รับความเชื่อถือหรือไม่ย่อมขึ้นกับกระบวนการแสวงหาความรู้ที่ต้องดำเนินไปอย่างมีแบบแผน ด้วยเหตุที่คำว่า "อนาคต" หมายถึง ระยะเวลาที่ยังมาไม่ถึงหรือสิ่งที่ยังไม่ปรากฏอยู่ แต่ด้วยความที่มนุษย์มีความต้องการที่จะรู้ล่วงหน้าถึงเหตุการณ์ในอนาคต จึงทำให้ปัจจุบันแนวคิดการศึกษาวิจัยเชิงอนาคตได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย เพราะว่าการดำเนินการใดๆ ก็ตามในปัจจุบันย่อมเป็นไปตามบริบทของความรู้และประสบการณ์ในอดีต ตลอดจนเป้าหมายซึ่งมีการกำหนดไว้ในอนาคตทั้งสิ้น การคาดการณ์ถึงสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตทำให้เราได้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจในการกำหนดนโยบาย การวางแผน และการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ในปัจจุบันเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ในอนาคต ด้วยเหตุนี้การศึกษาเชิงอนาคตจึงมีความสำคัญในฐานะที่เป็นตัวกำหนดการตัดสินใจในการดำเนินการใดๆ ในปัจจุบันเพื่อป้องกันปัญหา เพื่อการวางแผนที่เป็นไปได้และเหมาะสม และเพื่อประเมินและพัฒนาสถาบันต่างๆ ให้เข้ากับบริบทของอนาคต

วิโรจน์ สารรัตน์ (2553) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการศึกษาอนาคตว่า เนื่องจากการศึกษาอนาคตเป็นการวางแผนเกี่ยวกับการกำหนดถึงสิ่งที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรมีคุณลักษณะของการมุ่งสร้างการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เพื่อการพัฒนาให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ ที่ดีกว่าเดิม และโดยเหตุที่การศึกษาอนาคตไม่สามารถบอกล่วงหน้าได้อย่างถูกต้องแม่นยำ เพียงแต่เป็นข้อเสนอแนะถึงความเป็นไปได้ของความน่าจะเป็นเท่านั้น ดังนั้น การศึกษาอนาคตจึงต้องดำเนินไปอย่างรอบคอบ ต้องพิจารณาถึงทางเลือกต่างๆ อย่างเป็นสหวิทยาการเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่พึงปรารถนาเป็นหลัก

ด้วยเหตุนี้ การเตรียมตัวหรือวางแผนจึงควรมีการเตรียมการอย่างเป็นระบบไว้ก่อนล่วงหน้าอย่างน้อย 5-10 ปี เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นได้ แต่ถ้าจะให้เกิดประโยชน์มากยิ่งขึ้นควรวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันและแนวโน้ม เพื่อกำหนดอนาคตที่พึงปรารถนาและหาวิธีที่จะทำให้ประสบผลสำเร็จและไปถึงจุดมุ่งหมายนั้นได้ เพราะการศึกษาอนาคตเป็นการศึกษาและวิเคราะห์เหตุการณ์ในปัจจุบัน เพื่อทำความเข้าใจแนวโน้มของสิ่งที่จะเกิดผลกระทบได้ในอนาคตข้างหน้า สิ่งสำคัญคือ เราต้องเป็นฝ่ายรุกเพื่อกำหนดอนาคตขึ้นตามที่เราต้องการจะให้ เป็น มิใช่เป็นผู้เดินตามการเปลี่ยนแปลงนั้นไปอย่างไม่มีจุดหมายปลายทาง (อนงคินุช ภูยานนท์, 2544)

โดยสรุป แนวคิดการศึกษาวิจัยเชิงอนาคตเป็นการคาดการณ์ถึงสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตเพื่อการตัดสินใจในการกำหนดนโยบาย การวางแผน และการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ในปัจจุบันเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ในอนาคต ด้วยเหตุนี้การศึกษาเชิงอนาคตจึงมีความสำคัญในฐานะที่เป็นตัว



กำหนดการตัดสินใจในการดำเนินการใดๆ ในปัจจุบันเพื่อป้องกันปัญหา เพื่อการวางแผนที่เป็นไปได้และเหมาะสม และเพื่อประเมินและพัฒนาสถาบันต่างๆ ให้เข้ากับบริบทของอนาคต และโดยเหตุที่การศึกษาอนาคตไม่สามารถบอกล่วงหน้าได้อย่างถูกต้องแม่นยำ เพียงแต่เป็นข้อเสนอแนะถึงความเป็นไปได้ของความเป็นไปจะเป็นเท่านั้น ดังนั้น การศึกษาอนาคตจึงต้องดำเนินการไปอย่างรอบคอบ ต้องพิจารณาถึงทางเลือกต่างๆ อย่างเป็นสหวิทยาการและบูรณาการอย่างเป็นองค์รวมเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่พึงปรารถนาเป็นหลัก

## 5.2 ความหมายการวิจัยอนาคต

คำว่า อนาคตศึกษา ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Future Studies ซึ่งหมายถึงการศึกษาถึงแนวคิดเกี่ยวกับการศึกษาอนาคต ตลอดจนระเบียบวิธีที่ใช้ในการศึกษาแนวโน้มและทางเลือกต่างๆ ที่มีความเป็นไปได้ในอนาคต

จุมพล พูลภัทรชีวิน (2551) ได้ให้ความหมายของการวิจัยอนาคตว่าหมายถึง กระบวนการและระเบียบวิธีอย่างเป็นระบบที่ใช้ในการสำรวจและศึกษาแนวโน้มถึงความเป็นไปได้ในอนาคต รวมทั้งแนวโน้มที่พึงประสงค์และแนวโน้มที่ไม่พึงประสงค์ ทั้งที่คาดว่าจะเป็นไปได้ (Possible) หรือน่าจะเป็นไปได้ (Probable)

เทียนฉาย กิระนันท์ (2529) ได้ความหมายว่า การวิจัยเชิงอนาคตเป็นการดำเนินการไปอย่างมีการวางแผนและการกำหนดนโยบาย ตลอดจนแนวทางการดำเนินงานในอนาคต โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะทำการทำนายเหตุการณ์ คาดคะเน หรือพยากรณ์เหตุการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต รวมถึงปฏิสัมพันธ์และผลกระทบในระหว่างเหตุการณ์ต่างๆ ที่มีโอกาสเป็นไปได้ ทั้งนี้ เพื่อนำข้อมูลและข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัยไปวาดภาพถึงแนวโน้มถึงเหตุการณ์ในอนาคต

พนารัตน์ วิศวะเทพนิมิตร (2539) ได้ให้ความหมายว่า การวิจัยเชิงอนาคตเป็นวิธีการศึกษาอย่างเป็นระบบ เพื่อทำนาย คาดการณ์ หรือพยากรณ์แนวโน้มของเหตุการณ์เรื่องใดเรื่องหนึ่งในอนาคต หรือของประชากรหรือสังคมกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง โดยอิงพื้นฐานข้อมูลจากอดีตและปัจจุบันไปสู่อนาคต

จรัส สุวรรณเวลา (2538) ได้ให้ทัศนะว่า การวิจัยอนาคตเป็นการพยากรณ์ว่า การเข้าใจธรรมชาติหรือมีข้อเท็จจริงของธรรมชาติจะช่วยให้มนุษย์สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้ว่าอะไรจะเกิดขึ้นในสภาพอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือคาดการณ์ว่าต่อไปในอนาคตจะเป็นอย่างไร หรือหากทำไปอย่างหนึ่งแล้วจะเกิดผลอย่างไรตามมา ทั้งนี้จะเห็นได้ว่ามีมิติของเวลาและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบเข้ามาเกี่ยวข้อง โดยให้ความสำคัญกับความเข้าใจถึงสิ่งที่เกิดขึ้นในอดีตที่สามารถจะนำมาคาดการณ์ถึงแนวโน้มในอนาคตได้

โดยสรุป การวิจัยอนาคตจึงเป็นการศึกษาอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับทางเลือกในอนาคต โดยมองถึงเหตุการณ์หรือพฤติกรรมต่างๆ ของเรื่องที่เราศึกษาที่คาดว่าจะเป็นไปได้ หรือน่าจะเป็นไปได้ในอนาคต รวมถึงปฏิสัมพันธ์และผลกระทบในระหว่างเหตุการณ์หรือพฤติกรรมต่างๆ ที่น่าจะเกิดขึ้น

### 5.3 จุดมุ่งหมายของการวิจัยอนาคต

การวิจัยอนาคตมีจุดมุ่งหมาย ดังนี้

1. เพื่อพิจารณาทางเลือกที่น่าจะเป็นไปได้สำหรับประชากรกลุ่มหนึ่ง
2. เพื่อพิจารณาทบทวนระดับความรู้หรือความไม่รู้ของเราเกี่ยวกับอนาคตที่เป็นไปได้
3. เพื่อชี้ให้เห็นถึงผลพาดพิงหรือผลอันอาจเกิดขึ้นจากอนาคตที่เป็นไปได้นั้นๆ
4. เพื่อเตือนให้ทราบล่วงหน้าถึงอนาคตอันไม่พึงประสงค์ที่อาจเกิดขึ้นได้นั้น
5. ทำให้เข้าใจกฎเกณฑ์ของการเปลี่ยนแปลงต่างๆ

ทั้งนี้ จุดมุ่งหมายหลักของการวิจัยอนาคตมิใช่อยู่ที่การทำนายเพื่อให้ได้คำตอบที่ถูกต้อง แต่อยู่ที่การสำรวจและศึกษาแนวโน้มที่เป็นไปได้หรือน่าจะเป็นไปได้ทั้งที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์ในเรื่องที่ศึกษาให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ เพื่อหาทางทำให้แนวโน้มที่พึงประสงค์นั้นเกิดขึ้นและป้องกันหรือขจัดแนวโน้มที่ไม่พึงประสงค์ให้หมดไป หรือหาทางที่จะเผชิญกับแนวโน้มที่ไม่พึงประสงค์นั้นอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ข้อมูลที่ได้จากการวิจัยอนาคตจะมีประโยชน์โดยตรงต่อการวางแผน การกำหนดนโยบาย การตัดสินใจ ตลอดจนไปจนถึงการกำหนดยุทธวิธี (Strategies) และกลวิธี (Tactics) ที่จะนำไปสู่การสร้างอนาคตที่พึงประสงค์ การป้องกันหรือขจัดอนาคตที่ไม่พึงประสงค์ (จุมพล พูลภัทรชีวิน, 2530 )

### 5.4 การวิจัยอนาคตแบบ Ethnographic Delphi Futures Research (EDFR)

การวิจัยแบบ EDFR นี้ได้รับการพัฒนาขึ้น โดยมีแนวความคิดพื้นฐานมาจากความเชื่อของนักอนาคตนิยม (Futurism) ดังนี้

- 1) อนาคตเป็นเรื่องที่มนุษย์สามารถทำการศึกษาได้อย่างมีระบบ
- 2) ความเชื่อของมนุษย์เกี่ยวกับอนาคตมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและการตัดสินใจของเขา
- 3) เชื่อว่ามนุษย์สามารถควบคุมและสร้างอนาคตได้

การวิจัยอนาคตแบบ EDFR เป็นเทคนิคการวิจัยอนาคตที่แพร่หลายและตอบสนองจุดมุ่งหมายของการวิจัยอนาคตมากที่สุดวิธีหนึ่งในปัจจุบัน เป็นเทคนิคการวิจัยที่ผสมผสานข้อดีของ

เทคนิคการวิจัย EFR และเดลฟาย (Delphi) เข้าด้วยกัน โดยมีขั้นตอนต่างๆ คล้ายกับการวิจัยแบบเดลฟาย เพียงแต่จะมีการปรับปรุงวิธีให้มีความยืดหยุ่นและเหมาะสมมากขึ้น โดยในรอบแรกของการวิจัยจะใช้การสัมภาษณ์แบบ EFR (Ethnographic Futures Research) แล้วต่อด้วยการใช้แบบสอบถามแบบเดลฟาย (Delphi) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

#### 1) เทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EFR

เทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EFR เป็นเทคนิคที่พัฒนามาจากระเบียบวิจัยทางมานุษยวิทยาที่เรียกว่า “การวิจัยชาติพันธุ์วรรณา” (Ethnographic Research) หรือ Ethnography) มีประเด็นที่ต้องพิจารณา ดังนี้

##### 1.1) ปัญหาที่ควรวิจัยด้วยเทคนิค EFR

เนื่องจากเทคนิคการวิจัยแบบ EFR เป็นเทคนิคการวิจัยอนาคตเช่นเดียวกับเทคนิคเดลฟายจึงใช้กับปัญหาการวิจัยในลักษณะเดียวกัน

##### 1.2) ขั้นตอนของการวิจัยแบบ EFR คือ

1.2.1) กำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยการเลือกกลุ่มตัวอย่างการวิจัยซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒินั้น ใช้วิธีการเช่นเดียวกับเทคนิคการวิจัยโดยทั่วไป คือ อาจจะใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบที่เป็นไปตามโอกาสทางสถิติหรือแบบเฉพาะเจาะจงก็ได้ โดยเลือกให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของเรื่องที่ศึกษา และด้วยเหตุผลที่เทคนิคนี้พัฒนาขึ้นมาจากการวิจัยทางมานุษยวิทยา ผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างการวิจัยจึงไม่จำเป็นต้องเป็นผู้ทรงคุณวุฒิทางใดทางหนึ่งโดยตรง แต่เป็นผู้เกี่ยวข้องในวัฒนธรรมหรือเป็นเจ้าของวัฒนธรรมนั้นก็เพียงพอแล้ว ส่วนจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยนั้นมีจำนวนมากก็ยิ่งดี (จุมพล พูลภัทรชีวิน, 2552)

1.2.2) สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ โดยจากการที่ EFR เป็นเทคนิคการวิจัยที่พยายามจะดึงเอาอนาคตภาพและค่านิยมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรมของกลุ่มประชากรที่ศึกษา การสัมภาษณ์จึงมีลักษณะเฉพาะกล่าวคือ

1.2.2.1) เป็นการสัมภาษณ์แบบเปิดและไม่ชี้แนะ (Non-Directive, Open Ended)

1.2.2.2) เป็นแบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) โดยผู้วิจัยมีการเตรียมหัวข้อหรือประเด็นการสัมภาษณ์ไว้ล่วงหน้าประกอบเพื่อกันลืม แต่จะไม่มีลักษณะของการถามแบบชี้แนะ หลักการสัมภาษณ์แบบ EFR นี้ถือว่าผู้ให้สัมภาษณ์เป็นผู้ควบคุมการสัมภาษณ์และมีอิสระในการสัมภาษณ์อย่างเต็มที่

1.2.2.3) ใช้เทคนิคการสรุปสะสม (Cumulative Summarization Technique) ซึ่งเป็นลักษณะของการสัมภาษณ์ที่เด่นและแตกต่างไปจากการสัมภาษณ์แบบอื่นคือจะมีการแบ่งช่วงการสัมภาษณ์ออกเป็นช่วงๆ โดยอาจจะแบ่งตามหัวข้อที่สัมภาษณ์หรือตามช่วงเวลาที่เหมาะสม เช่น

ทุก ๆ ประมาณ 10 นาที ผู้สัมภาษณ์จะสรุปการสัมภาษณ์จากบันทึกที่จดไว้หรือจากเทปบันทึกเสียงให้ผู้สัมภาษณ์ฟังและขอให้ผู้สัมภาษณ์จะสรุปการสัมภาษณ์ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและแก้ไขการสัมภาษณ์ได้โดยจะทำเช่นนั้นจนจบการสัมภาษณ์ เพื่อที่จะช่วยให้ผู้วิจัยมีความเชื่อมั่นเพิ่มขึ้นว่าข้อมูลที่ได้นั้นมีคุณภาพน่าเชื่อถือคือ มีความตรง (Validity) และความเที่ยง (Reliability) ของข้อมูลเพิ่มขึ้น

1.2.2.4) สัมภาษณ์อนาคตภาพ 3 แบบ โดยปกติการสัมภาษณ์แบบ EFR นี้จะประกอบไปด้วยอนาคตภาพที่เป็นทางเลือก (Alternative) 3 ภาพและเรียงลำดับกันไป คือ

ภาพที่ 1 อนาคตภาพทางดี (Optimistic Realistic Scenario, O-R)

ภาพที่ 2 อนาคตภาพทางร้าย (Pessimistic Realistic Scenario, P-R)

ภาพที่ 3 อนาคตภาพที่น่าจะเป็นได้มากที่สุด (Most Probable Scenario, M-P)

อนาคตภาพทั้ง 3 ภาพนี้ จะประกอบไปด้วยแนวโน้มในอนาคตที่ผู้สัมภาษณ์คาดว่าจะมีโอกาสเกิดขึ้น ด้วยเหตุนี้จึงมีการใช้คำว่า Realistic กำกับไว้ทั้งในอนาคตภาพทางดีและอนาคตภาพทางร้าย เมื่อสัมภาษณ์ครบทั้ง 3 ภาพตามขั้นตอนเสร็จแล้ว ผู้สัมภาษณ์อาจจะสรุปการสัมภาษณ์ให้ผู้สัมภาษณ์ฟังทั้งหมดอีกครั้งหนึ่งและขอให้ผู้ให้สัมภาษณ์ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแก้ไขและ/หรือเพิ่มเติมคำสัมภาษณ์อีก หรืออาจจะนำผลการสัมภาษณ์ที่จับบันทึกไว้หรืออัดเทปไว้กลับไปเรียบเรียงใหม่ แล้วส่งผลการสัมภาษณ์ที่เรียบเรียงแล้ว (Protocol) ไปให้ผู้สัมภาษณ์อ่านและตรวจแก้ไขเป็นการส่วนตัวก็ได้

1.2.3) วิเคราะห์หรือสังเคราะห์หาฉันทามติ นำผลการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์/สังเคราะห์เพื่อหาฉันทามติระหว่างกลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์

1.2.4) เขียนอนาคตภาพ (Scenario Write-Up) นำแนวโน้มที่มีฉันทามติมาเขียนอนาคตซึ่งเป็นผลการวิจัย (จุมพล พูลภัทรชีวิน, 2552)

## 2) เทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย (The Delphi Technique)

เดลฟายเป็นเทคนิคการทำนายที่พัฒนาขึ้นโดยนักคิดวิจัยของ Rand Corporation โดย เฮลเมอร์ (Helmer) ดาลกี (Dalkey) และเรสเซอร์ (Rescher) โดยการสอบถามความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อใช้ในการทำนายหรือวางแผนสำหรับอนาคต ปัจจุบันเป็นเทคนิคการทำนายที่ได้รับความนิยมอย่างมากในเกือบทุกวงการ ไม่ว่าจะเป็นด้านธุรกิจ การเมือง การทหาร การเศรษฐกิจ การสาธารณสุข การศึกษา และด้านอื่นๆ ในการนำไปปรับใช้ในสถานการณ์ต่างๆ ที่ต้องการใช้ความคิดเห็นหรือการตัดสินใจของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ และนอกจากเดลฟายจะเป็นการคาดการณ์อนาคตแล้ว เดลฟายยังเป็นเทคนิคการสื่อสารระหว่างกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ช่วยให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนได้รับข่าวสารและแลกเปลี่ยนความเชี่ยวชาญระหว่างกันโดยไม่มีการเผชิญหน้ากันโดยตรง (เกษม บุญอ่อน, 2522)

ปัญหาที่ควรวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย ควรเป็นปัญหาที่ไม่มีคำตอบที่ถูกต้องแน่นอนตายตัว แต่สามารถวิจัยปัญหาได้จากการรวบรวมตัดสินแบบอัตวิสัย (Subjective Judgments) ของผู้ทรงคุณวุฒิในสาขานั้นๆ หรืออาจปัญหาที่ต้องการความคิดเห็นหลายๆ ด้านจากประสบการณ์หรือความรู้ความสามารถของผู้ทรงคุณวุฒิ หรือในกรณีที่ผู้วิจัยไม่ต้องการให้ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ แต่แต่ละคนมีผลกระทบหรือมีอิทธิพลต่อการพิจารณาตัดสินปัญหานั้นๆ นอกจากนี้ยังเหมาะกับกรณีที่ต้องการพบปะเพื่อนัดประชุมของกลุ่มเป็นการไม่สะดวก หรือในกรณีที่ไม่ต้องการเปิดเผยรายชื่อบุคคลในกลุ่ม เพราะความคิดเห็นของบุคคลในกลุ่มเกี่ยวกับปัญหาที่วิจัยอาจมีความขัดแย้งกันอย่างรุนแรง ดังนั้น ปัญหาที่ใช้ในการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายส่วนมากมักจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการวางแผน การหาหลักการ การทำนายอย่างกว้างๆ ในอนาคต ซึ่งไม่สามารถหาข้อมูลตัวเลขที่แน่นอนมาใช้เพื่อแก้ปัญหาได้ (สมคิด โฉมไสวและคณะ, 2533)

## 2.1) ความหมายของเทคนิคเดลฟาย

ชนิดา รักษ์พลเมือง (2528) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การวิจัยแบบเทคนิคเดลฟายเป็นเทคนิคการทำนายเหตุการณ์หรือความเป็นไปได้ในอนาคต โดยอาศัยฉันทามติหรือ Consensus ของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อสรุปอันน่าเชื่อถือในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ไม่ว่าจะ เป็นข้อสรุปที่เป็นแนวคิดหรือเป็นการทำนายเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นหรือความเป็นไปได้ในอนาคต ข้อสรุปจากฉันทามตินี้จะสามารถนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจด้านต่างๆ ได้ ทั้งในเชิงวิชาการและบริหาร

ใจทิพย์ เชื้อรัตนพงษ์ (2536) ให้ความหมายของเทคนิคเดลฟายว่า เป็นกระบวนการรวบรวมความคิดเห็นต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่งเกี่ยวกับอนาคตจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและมีความน่าเชื่อถือมากที่สุด โดยที่ผู้ทำวิจัยไม่ต้องนัดสมาชิกในกลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้มาประชุมพบปะกัน แต่ขอให้สมาชิกแต่ละคนแสดงความคิดเห็นหรือตัดสินปัญหาในรูปของการตอบแบบสอบถามที่จะทำให้ผู้ทำการวิจัยสามารถระดมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนได้อย่างอิสระและไม่ตกอยู่ใต้อิทธิพลทางความคิดเห็นของผู้อื่นหรือเสียงส่วนใหญ่

ดังนั้น เทคนิคเดลฟายเป็นเทคนิคหนึ่งที่ใช้ในการวิจัย โดยมีหลักการสำคัญอยู่ที่การรวบรวมความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้มีความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันอย่างมีระบบ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อกระบวนการตัดสินใจหรือการสรุปในเรื่องใดเรื่องหนึ่งในการทำนายเกี่ยวกับอนาคต

## 2.2) ขั้นตอนการวิจัยแบบเดลฟาย

2.2.1) การเลือกและกำหนดกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยจะต้องหาวิธีและทำการคัดเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่เป็นบุคคลที่มองหรือคาดการณ์ได้อย่างชัดเจนถูกต้อง มีความรู้ ความสามารถ และความชำนาญในเรื่องที่จะศึกษาอย่างจริงจัง เป็นผู้ที่ศึกษาเรื่องนั้นๆ มาเป็นเวลานาน เป็นผู้มีความรู้หน้าที่

รับผิดชอบหรือมีประสบการณ์โดยตรงกับเรื่องที่ศึกษา ยินดีให้ความร่วมมืออย่างเต็มใจและเห็นความสำคัญของการวิจัยเรื่องนั้นด้วย โดยปกติจำนวนจะประมาณตั้งแต่สิบกว่าคนขึ้นไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมายการวิจัย ธรรมชาติของปัญหาหรือความซับซ้อนของเรื่องที่ศึกษา จำนวนผู้เชี่ยวชาญที่มีอยู่จริง เวลา และงบประมาณ แต่จากผลการศึกษาวิจัยของ โทมัส ที แมคมิลแลน พบว่าจำนวนผู้เชี่ยวชาญตั้งแต่ 17 คนขึ้นไปมีอัตราการลดลงของความคลาดเคลื่อน (Error) น้อยมาก (เกษม บุญอ่อน, 2522)

2.2.2) การกำหนดประเด็นแนวโน้มและสร้างเครื่องมือสำหรับการวิจัย โดยทั่วไปมักจะอยู่ในรูปของแบบสอบถามหรือการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง

2.2.3) การทำเดลฟายรอบที่หนึ่ง โดยการส่งแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญหรือสัมภาษณ์ (ตัวต่อตัวหรือโดยใช้โทรศัพท์) หรือทำการประชุมทางไกล (Tele-Conferencing) โดยผ่านระบบสื่อสารทางเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ เช่น คอมพิวเตอร์ เป็นต้น โดยการขอให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนทำการคาดเดาเหตุการณ์ว่า ภายในเวลาที่กำหนดจะมีโอกาสเกิดเหตุการณ์หรือแนวโน้มใดที่จะเกิดขึ้นบ้าง

2.2.4) การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับในรอบที่หนึ่ง

2.2.5) การทำเดลฟายรอบที่สอง โดยรอบนี้ ผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านจะได้รับข้อมูลป้อนกลับเชิงสถิติ (Statistical Feedbacks) ที่เป็นกลุ่มโดยส่วนรวม เช่น ค่าร้อยละ ค่ามัธยฐาน (Median) ค่าฐานนิยม (Mode) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ของกลุ่มผนวกด้วยคำตอบเดิมของตนเอง แล้วขอให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนพิจารณาตอบใหม่ ทั้งนี้ ผู้เชี่ยวชาญอาจเปลี่ยนแปลงหรือยืนยันคำตอบของตนเองได้ แต่ถ้าคำตอบใดอยู่นอกค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ผู้เชี่ยวชาญก็จะถูกขอร้องให้แสดงเหตุผลประกอบด้วย (ซินิตา รัชกุลพลเมือง, 2528) โดยปกติกระบวนการทำซ้ำแบบนี้จะดำเนินต่อไปราวๆ สองหรือสามรอบ หรือจนกว่าจะได้คำตอบที่เป็นฉันทามติ (Consensus) ของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ จุดมุ่งหมายของการทำซ้ำดังกล่าวก็เพื่อที่จะกรองความเชี่ยวชาญของกลุ่มผู้เชียวชาญนั่นเอง (จุมพล พูลภัทรชีวิน, 2551)

2.2.6) การสรุปและอภิปรายผล โดยการเสนอแนวโน้มที่มีฉันทามติตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้แล้ว อภิปราย เสนอแนะจากผลการวิจัย

โดยสรุป จะเห็นได้ว่าการศึกษาวิจัยอนาคตนั้นมีหลายเทคนิควิธี แต่ละวิธีมีจุดเด่น จุดด้อยในตัวเอง ขึ้นอยู่กับว่าผู้วิจัยจะตัดสินใจเลือกเทคนิควิธีใดจึงจะเหมาะกับงานวิจัยในแต่ละขั้น แต่ทุกเทคนิควิธีก็มุ่งที่จะหาฉันทามติจากผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้ได้ข้อสรุปที่น่าเชื่อถือมากที่สุดและจำเป็นเกี่ยวกับอนาคตที่จะนำมาเป็นข้อมูลสำคัญในการตัดสินใจ การกำหนดนโยบายและการวางแผนกลยุทธ์ต่างๆ ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกใช้เทคนิควิธีแบบ EDFR ในการศึกษาการพัฒนาด้านภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการในช่วงเวลา พ.ศ. 2557-

2566 เพื่อเป็นการเพิ่มอิสระทางความคิดแก่ผู้เชี่ยวชาญในการมองอนาคตและเป็นการหาฉันทามติจากผู้เชี่ยวชาญหลายๆ ท่าน โดยไม่มีการครอบงำจากผู้เชี่ยวชาญท่านอื่นๆ

โดยภาพรวม อนาคตศึกษาเป็นระเบียบวิธีศึกษาวิจัยที่ใช้ในการศึกษาแนวโน้มและทางเลือกต่างๆ ที่มีความเป็นไปได้ในอนาคต อนาคตศึกษาจึงเป็นกระบวนการและระเบียบวิธีวิจัยอย่างเป็นระบบที่ใช้ในการสำรวจและศึกษาแนวโน้มถึงความเป็นไปได้ถึงสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต รวมทั้งแนวโน้มที่พึงประสงค์และแนวโน้มที่ไม่พึงประสงค์ ทั้งที่คาดว่าจะเป็นไปได้หรือน่าจะเป็นไปได้

## ตอนที่ 6 แนวคิดการพัฒนารูปแบบ

การทบทวนแนวคิดการพัฒนารูปแบบ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาให้ครอบคลุมหัวข้อที่สำคัญดังนี้ 6.1 หลักการ แนวคิดของรูปแบบ 6.2 ความหมายของรูปแบบ 6.3 ประเภทของรูปแบบ 6.4 องค์ประกอบของรูปแบบ และ 6.5 กระบวนการสร้างรูปแบบ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

### 6.1 หลักการ แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ

Keeves (1998) ได้กล่าวถึงหลักการอย่างกว้างๆ ในการกำกับการสร้างรูปแบบไว้ดังนี้

1) รูปแบบควรประกอบขึ้นด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้างของตัวแปร มากกว่าความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงธรรมดา อย่างไรก็ตามความเชื่อมโยงแบบเส้นตรงแบบธรรมดาทั่วไปนั้นก็มีประโยชน์อย่างยิ่งในการศึกษาวิจัยในช่วงต้นของการพัฒนารูปแบบ

2) รูปแบบควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบได้ สามารถตรวจสอบได้โดยการสังเกตและหาข้อมูลสนับสนุนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้

3) รูปแบบควรจะต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษา ดังนั้นนอกจากรูปแบบจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ได้ ควรใช้ในการอธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย

4) นอกจากคุณสมบัติต่างๆ ที่กล่าวมาแล้ว รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้าง มโนทัศน์ใหม่และสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่

มียากาวะ (1956) กล่าวถึงหลักการเกี่ยวกับการสร้างรูปแบบไว้ 5 ประการ คือ

1) รูปแบบควรประกอบขึ้นด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างตัวแปรมากกว่าเน้นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแบบรวมๆ

2) รูปแบบควรนำไปสู่การพยากรณ์ผลที่ตามมาจากการใช้รูปแบบ ซึ่งสามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์

3) รูปแบบควรอธิบายโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษาได้อย่างชัดเจน

4) รูปแบบควรนำไปสู่การสร้างแนวคิดใหม่หรือสร้างความสัมพันธ์ของเรื่องที่ศึกษาได้

### 5) รูปแบบในเรื่องใดจะเป็นเช่นไร ขึ้นอยู่กับกรอบทฤษฎีในเรื่องนั้นๆ

โดยสรุป รูปแบบควรประกอบขึ้นด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้างของตัวแปรเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้น สามารถตรวจสอบได้โดยการสังเกตและหาข้อมูลสนับสนุนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้ และควรต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษานอกจากนี้ รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างโมทัศน์ใหม่และสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่

### 6.2 ความหมายของรูปแบบ

คำว่า “รูปแบบ” หรือ Model เป็นคำที่ใช้เพื่อสื่อความหมายหลายอย่าง ซึ่งโดยทั่วไปแล้วรูปแบบจะหมายถึงสิ่งหรือวิธีการดำเนินงานที่เป็นต้นแบบอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น แบบจำลอง สิ่งก่อสร้าง รูปแบบในการพัฒนาชนบท เป็นต้น

พจนานุกรมการศึกษา (Good, 1973) ได้ให้ความหมายรูปแบบว่า หมายถึง

- 1) แบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างหรือทำซ้ำ
- 2) เป็นตัวอย่างเพื่อการเลียนแบบ
- 3) เป็นแผนภูมิหรือรูปสามมิติซึ่งเป็นตัวแทนของสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือหลักการหรือแนวคิด
- 4) เป็นชุดของปัจจัยหรือตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ซึ่งรวมกันเป็นตัว

ประกอบและเป็นสัญลักษณ์ทางระบบสังคม อาจเขียนเป็นสูตรทางคณิตศาสตร์หรือบรรยายเป็นภาษา

เยาวดี วิบูลย์ศรี (2544) กล่าวว่า รูปแบบคือวิธีการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งถ่ายทอดความคิด ความเข้าใจตลอดทั้งจินตนาการที่มีต่อปรากฏการณ์ หรือเรื่องราวใดๆ ให้ปรากฏ โดยใช้การสื่อสารในลักษณะต่างๆ เช่น ภาพวาด ภาพเหมือน แผนภูมิ แผนผังต่อเนื่อง หรือสมการทางคณิตศาสตร์ ให้สามารถเข้าใจได้ง่าย และในขณะเดียวกันก็สามารถนำเสนอเรื่องราว หรือประเด็นต่างๆ ได้อย่างกระชับภายใต้หลักการอย่างมีระบบ

อุทุมพร จามรมาน (2541) กล่าวว่า รูปแบบหมายถึงโครงสร้างของความเกี่ยวข้องของหน่วยต่างๆ หรือตัวแปรต่างๆ ดังนั้นรูปแบบจึงน่าจะมีมากกว่าหนึ่งมิติ หลายตัวแปร และตัวแปรต่างๆ มีความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกันในเชิงความสัมพันธ์และเชิงเหตุและผล

รัตนะ บัวสนธ์ (2552) จำแนกความหมายของรูปแบบออกเป็น 3 ความหมาย ดังนี้



1) แผนภาพหรือภาพร่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ยังไม่สมบูรณ์เหมือนของจริง รูปแบบใน ความหมายนี้มักจะเรียกทับศัพท์ในภาษาไทยว่า “โมเดล” ได้แก่ โมเดลบ้าน โมเดลรถยนต์ โมเดลเสื้อ เป็นต้น

2) แบบแผนความสัมพันธ์ของตัวแปร หรือสมการทางคณิตศาสตร์ (Mathematical Model)

3) แผนภาพที่แสดงถึงองค์ประกอบการทำงานของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง บางทีเรียกกันว่าภาพ ย่อส่วนของทฤษฎีหรือแนวคิดในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เช่น รูปแบบการสอน รูปแบบการบริหาร รูปแบบ การประเมิน เป็นต้น

ทิตินา แชมมณี (2552) กล่าวว่า รูปแบบเป็นรูปธรรมของความคิดที่เป็นนามธรรม ซึ่งบุคคล แสดงออกมาในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง เช่น เป็นคำอธิบาย เป็นแผนผัง ไดอะแกรมหรือแผนภาพ เพื่อ ช่วยให้ตนเองและบุคคลอื่นสามารถเข้าใจได้ชัดเจนขึ้น รูปแบบเป็นเครื่องมือทางความคิดที่บุคคลใช้ ในการสืบเสาะหาคำตอบความรู้ ความเข้าใจในปรากฏการณ์ทั้งหลาย

บุญส่ง หาญพานิช (2546) กล่าวว่า รูปแบบ คือ โครงสร้าง โปรแกรมแบบจำลองหรือตัวแบบ ที่จำลองสภาพความเป็นจริง ที่สร้างขึ้นจากการลดทอนเวลาและเทศะพิจารณาว่ามีสิ่งใดบ้างที่จะต้อง นำมาศึกษาเพื่อใช้แทนแนวคิดหรือปรากฏการณ์ใดปรากฏการณ์หนึ่ง โดยอธิบายความสัมพันธ์ของ องค์ประกอบต่างๆ ของรูปแบบนั้น

โดยสรุป รูปแบบหมายถึง สิ่งที่เป็นตัวแทนของโครงสร้างทางความคิด หรือองค์ประกอบและ ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ที่สำคัญของเรื่องที่ศึกษา โดยใช้สื่อที่ทำให้เข้าใจได้ง่ายและ กระชับถูกต้อง และสามารถตรวจสอบเปรียบเทียบกับปรากฏการณ์จริงได้เพื่อช่วยให้ตนเองและคน อื่นสามารถเข้าใจได้ชัดเจนขึ้น

### 6.3 ประเภทของรูปแบบ

Smith and Others (1980) แบ่งรูปแบบออกเป็น 2 ประเภท คือ

1) รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical Model) จำแนกเป็น รูปแบบคล้ายจริง (Iconic Model) มีลักษณะคล้ายของจริง เช่น เครื่องบินจำลอง และรูปแบบเสมือนจริง (Analog Model) มี ลักษณะคล้ายปรากฏการณ์จริง เช่น เครื่องบินจำลองที่บินได้

2) รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ (Symbolic Model) จำแนกเป็น รูปแบบข้อความ (Verbal model) หรือรูปแบบเชิงคุณภาพ (Qualitative Model) เป็นการใช้ข้อความปกติธรรมดาในการ อธิบายโดยย่อ เช่น คำพรรณนาลักษณะงานคำอธิบายรายวิชา เป็นต้น และรูปแบบทางคณิตศาสตร์

(Mathematical Model) หรือรูปแบบเชิงปริมาณ (Quantitative Model) เช่น สมการ และ โปรแกรมเชิงเส้น เป็นต้น

Keeves (1988) ได้แบ่งรูปแบบออกเป็น 4 ประเภท คือ

1) รูปแบบเชิงเปรียบเทียบ (Analogue Models) เป็นรูปแบบที่มีความสัมพันธ์กับระบบทางกายภาพ มักเป็นรูปแบบที่ใช้ในวิทยาศาสตร์กายภาพ และสามารถนำไปเปรียบเทียบกับสิ่งอื่นได้ เช่น รูปแบบจำลองระบบสุริยะ กับระบบสุริยะที่เกิดขึ้นจริง ธนาการจำลองกับระบบธนาการจริง เป็นต้น

2) รูปแบบเชิงข้อความ (Semantic Models) เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาในการบรรยายลักษณะของรูปแบบ รูปแบบชนิดนี้จะช่วยให้วิธีการอุปมาเปรียบเทียบกับภาษามากกว่าที่จะใช้วิธีอุปมาเปรียบเทียบกับโครงสร้างทางกายภาพ

3) รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical Models) เป็นรูปแบบที่กำหนดความสัมพันธ์ขององค์ประกอบหรือตัวแปรในรูปสมการหรือฟังก์ชันทางคณิตศาสตร์

4) รูปแบบเชิงเหตุผล (Causal Models) เป็นรูปแบบที่มีโครงสร้างเป็นสมการเส้นตรง แต่ละสมการแสดงความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลระหว่างตัวแปร มีการทดสอบสมมติฐานต่อผลของรูปแบบ

จากแนวคิดของนักวิชาการข้างต้นจะเห็นว่าได้อธิบายประเภทของรูปแบบไว้หลากหลาย ทั้งที่เป็นรูปแบบเชิงทฤษฎีและรูปแบบเชิงปฏิบัติ ซึ่งในการกำหนดประเภทของรูปแบบขึ้นอยู่กับลักษณะของรูปแบบแต่ละรูปแบบ

โดยสรุป ประเภทของรูปแบบมีทั้งรูปแบบเชิงกายภาพซึ่งมีลักษณะคล้ายของจริง และรูปแบบเชิงสัญลักษณ์ที่มีข้อความ หรือรูปแบบเชิงคุณภาพที่ใช้ข้อความปกติธรรมดาในการอธิบาย โดยย่อหรือรูปแบบเชิงปริมาณ นอกจากนี้ยังมีรูปแบบเชิงปฏิบัติและรูปแบบเชิงทฤษฎีที่เป็นแบบจำลองที่สร้างจากกรอบความคิดที่มีทฤษฎีเป็นพื้นฐานอยู่

#### 6.4 องค์ประกอบของรูปแบบ

Keeves (1997) กล่าวว่า รูปแบบโดยทั่วไปจะต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญดังนี้

1) รูปแบบจะต้องนำไปสู่การทำนาย (prediction) ผลที่ตามมา ซึ่งสามารถพิสูจน์ได้ กล่าวคือ สามารถนำไปสร้างเครื่องมือพิสูจน์ทดสอบได้

2) โครงสร้างของรูปแบบจะต้องประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (causal relationship) ซึ่งสามารถใช้อธิบายปรากฏการณ์/เรื่องนั้นได้

3) รูปแบบจะต้องสามารถช่วยสร้างจินตนาการ (imagination) ความคิดรวบยอด (concept) และความสัมพันธ์ (interrelations) รวมทั้งช่วยขยายขอบเขตของการสืบเสาะความรู้

4) รูปแบบควรจะต้องประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง (structural relationships) มากกว่า ความสัมพันธ์เชิงเชื่อมโยง (associative relationships)

Brown and Moberg (1980) กล่าวว่า องค์ประกอบของรูปแบบควรจะต้องประกอบด้วย

- 1) สภาพแวดล้อม (Environment)
- 2) เทคโนโลยี (Technology)
- 3) โครงสร้าง (Structure)
- 4) กระบวนการจัดการ (Management Process)
- 5) การตัดสินใจสั่งการ (Decision Making)

อัมพร พงษ์กังสนานนท์ (2550) ได้พัฒนารูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบในสถานศึกษา ขึ้นพื้นฐานเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต พบว่ารูปแบบมีองค์ประกอบ 8 องค์ประกอบ ได้แก่

- 1) ปรัชญาและหลักการจัดการศึกษา
- 2) หลักสูตร
- 3) การจัดการเรียนรู้
- 4) การประเมินผลการเรียนรู้
- 5) การเทียบโอนความรู้และประสบการณ์ และการเทียบระดับการศึกษา
- 6) การบริหารและการจัดการศึกษา
- 7) กลุ่มเป้าหมาย
- 8) การมีส่วนร่วมของพ่อแม่และชุมชน

โดยสรุป ในการกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบว่าจะประกอบด้วยอะไรบ้าง จำนวนเท่าใด มีโครงสร้างและความสัมพันธ์กันอย่างไรนั้น ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์ที่เรากำลังศึกษา ซึ่งจะออกแบบตามแนวคิด ทฤษฎีและหลักการพื้นฐานในการกำหนดรูปแบบนั้นๆ เป็นหลัก

## 6.5 กระบวนการสร้างรูปแบบ

Keeves (1997) กล่าวว่า การสร้างรูปแบบจะต้องประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญดังนี้

1) การศึกษาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การศึกษาสภาพข้อมูลพื้นฐาน การระบุปัญหาความต้องการและ ความจำเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดหลักการองค์ประกอบ และการศึกษาสภาพปัจจุบันและ ปัญหา

2) การสร้างแบบร่าง หรือรูปแบบเบื้องต้น หรือการนำเสนอทางเลือก

3) การตรวจสอบ หรือการประเมินผล ได้แก่ การหาความเหมาะสม ความเป็นไปได้จากผู้ทรงคุณวุฒิ การประเมินประสิทธิภาพ และประสิทธิผล และการทดลองใช้

4) การปรับปรุง และ การพัฒนาและ นำเสนอรูปแบบที่สมบูรณ์

Lewin (1988) กล่าวว่า การสร้างรูปแบบจะแยกเป็น 4 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 อธิบายความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ ที่เป็นที่มาของรูปแบบ อันประกอบด้วยเป้าหมายของรูปแบบ ทฤษฎี และสมมุติฐานที่รองรับรูปแบบ และมโนทัศน์สำคัญที่เป็นพื้นฐานของรูปแบบ

ส่วนที่ 2 ลักษณะรูปแบบเป็นการอธิบายรูปแบบ ซึ่งนำเสนอเป็นประเด็นๆ ไป และเน้นการปฏิบัติได้ มี 4 ประเด็น คือ ขั้นตอนของรูปแบบ รูปแบบการปฏิสัมพันธ์ หลักการแสดงการให้ระบบ หรือตอบสนองของแต่ละตัวแปร และสิ่งสนับสนุน ซึ่งเป็นการบอกถึงเงื่อนไข หรือสิ่งจำเป็นต่อการใช้รูปแบบนั้น ๆ ให้บังเกิดผล

ส่วนที่ 3 การนำรูปแบบไปใช้เป็นการแนะนำ ให้ข้อสังเกต ในการนำรูปแบบนั้นไปใช้

ส่วนที่ 4 ผลที่จะเกิดขึ้นกับผู้เรียนรู้ทั้งทางตรงและทางอ้อม

นพวรรณ เชาว์ดำรงสกุล (2546) ได้สรุปขั้นตอนในการสร้างรูปแบบว่าประกอบด้วย

- 1) มโนทัศน์เชิงทฤษฎี (Concept)
- 2) การวัด (Measurement)
- 3) ตัวแปร (Variables) และ ความสัมพันธ์ของตัวแปร
- 4) ข้อเสนอ (Propositions) ของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร
- 5) รูปแบบที่สมบูรณ์ (Model)

โดยสรุป การพัฒนารูปแบบ ( Model) ไม่มีข้อกำหนดตายตัวว่าควรทำอย่างไร แต่โดยทั่วไปจะต้องเริ่มต้นจากการหาคำถามหรือความรู้ที่เกี่ยวกับรูปแบบที่ต้องการสร้าง จากนั้นจะต้องค้นหาสมมุติฐานและหลักการของรูปแบบที่จะสร้าง แล้วดำเนินการสร้างรูปแบบตามหลักการ และสมมุติฐาน และนำรูปแบบที่สร้างนั้นไปตรวจสอบคุณภาพ ก่อนที่จะนำเสนอเป็นรูปแบบที่สมบูรณ์

## ตอนที่ 7 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากหัวข้อเรื่อง อนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสู่ภาวะอย่างบูรณาการ ผู้วิจัยทำการศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 2 แนวคิดหลักคือ

แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง (Transformative Learning) และแนวคิดองค์กรสุขภาพ (Healthy Organization) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

## 7.1 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวกับการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง

### 7.1.1 เอกสารและงานวิจัยในประเทศที่เกี่ยวกับการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง

อาจอง ชุมสาย ณ อยุธยา (2546) งานวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการเรียนการสอนแบบบูรณาการคุณค่าของความเป็นมนุษย์ โดยอิงแนวคิดการเรียนรู้จากการหยั่งรู้ด้วยตนเอง งานวิจัยนี้ต้องการศึกษาถึงการเปลี่ยนแปลงความคิดและพฤติกรรมของผู้เรียน ครู และผู้ปกครอง โดยเน้นให้เห็นถึงความเชื่อมโยงกับกระบวนการสร้างคุณค่าของความเป็นมนุษย์ 5 ประการ ได้แก่ ความจริง ความประพาสดีชอบ ความสงบสุข ความรัก และอหิงสา โดยมีวัตถุประสงค์คือ 1. เพื่อเสนอการเรียนรู้แบบบูรณาการคุณค่าของความเป็นมนุษย์จากการหยั่งรู้ด้วยตนเอง 2. เพื่อศึกษาและค้นคว้าเกี่ยวกับทฤษฎีการเรียนรู้ รวมทั้งเอกสารในต่างประเทศที่มีการนำเอาแนวคิดการเรียนรู้แบบบูรณาการคุณค่าของความเป็นมนุษย์ไปใช้ 3. เพื่อวิจัยแบบ ex post facto ในโรงเรียนสัตยาไส เพื่อสาเหตุที่ทำให้นักเรียนเกิดการเปลี่ยนแปลง 4. เพื่อพัฒนารูปแบบการเรียนการสอนแบบบูรณาการคุณค่าความเป็นมนุษย์ 5. เพื่อทดสอบและปรับปรุงรูปแบบการเรียนการสอนแบบบูรณาการคุณค่าของความเป็นมนุษย์ 6. เพื่อศึกษาผลการวิจัย

การวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้รับแรงบันดาลใจจากการพบกับท่านสัตยาไส ประเทศอินเดีย ในปี 2525 ถึงการพัฒนาความเป็นมนุษย์ผ่านการสร้างคุณค่าความเป็นมนุษย์ โดยผ่านการให้การศึกษาแก่มนุษยชาติ และต่อมาได้จัดตั้งโรงเรียนสัตยาไสที่จังหวัดลพบุรี และดำเนินการจัดการเรียนการสอนจนถึงชั้น มัธยมศึกษาที่ 6 โดยไม่คิดค่าใช้จ่าย ยกเว้นค่าของใช้ส่วนตัวและอาหารเท่านั้น ปัจจุบันโรงเรียนสัตยาไสได้รับการยอมรับและเป็นต้นแบบโรงเรียนพัฒนาความเป็นมนุษย์ผ่านการสร้างคุณค่าและความหมายทั่วโลก 51 แห่งใน 30 ประเทศ ด้วยแรงบันดาลใจดังกล่าว ผู้วิจัยจึงได้ทำการวิจัยเพื่อศึกษาการพัฒนาการเรียนการสอนแบบบูรณาการคุณค่าและความเป็นมนุษย์ขึ้นมาซึ่งประกอบด้วย ทฤษฎีและแนวคิดของรูปแบบ วัตถุประสงค์ และกระบวนการเรียนการสอนที่สำคัญคือ 1. การสวดมนต์นั่งสมาธิแบบใช้แสงสว่าง 2. การสอนโดยการสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้เรียน 3. การสร้างบรรยากาศที่ดีโดยครูต้องเป็นตัวอย่างที่ดี 4. การดึงคุณค่าความเป็นมนุษย์ออกมาจากภายในตัวผู้เรียน 5. การบูรณาการคุณค่าความเป็นมนุษย์ในรายวิชาและกิจกรรมต่างๆ 6. การจัดการเรียนรู้แบบร่วมมือ ในส่วนของกระบวนการวิจัย ผู้วิจัยได้นำเสนอรูปแบบการเรียนการสอนแบบบูรณาการคุณค่าของความเป็นมนุษย์ ต่อครู อาจารย์ในต่างประเทศ รวมทั้งได้จัดให้มีการทดลองรูปแบบที่พัฒนาขึ้นมากับนักเรียนระดับประถมศึกษาและนิสิตในระดับอุดมศึกษาในประเทศไทย ซึ่งพบว่า

สามารถช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเปลี่ยนแปลงความคิดและพฤติกรรมไปในทางที่พึงประสงค์ ผลการศึกษาพบว่าสาเหตุที่ทำให้ให้นักเรียนเกิดการเปลี่ยนแปลงความคิดและพฤติกรรมเกิดจาก การสวดมนต์ภาวนา การนั่งสมาธิ การได้รับแรงบันดาลใจจากครูและเพื่อนๆ ในโรงเรียนและบรรยากาศของโรงเรียน

สมสิทธิ์ อัสตรนินิ and กาญจนา ภูครองนาค (2555) การศึกษาวิเคราะห์ความรู้เกี่ยวกับการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดปัญญาศึกษาเพื่อการบ่มเพาะความซื่อตรง ผู้วิจัยได้ชี้ให้เห็นความสำคัญจำเป็นของคุณธรรมจริยธรรมว่าเป็นพื้นฐานแห่งการมีสันติสุขร่วมกันในสังคม มนุษย์ โดยสามารถพัฒนาฝึกฝนตนเองเพื่อบ่มเพาะคุณสมบัติเหล่านี้ตั้งแต่เยาว์วัย เพื่อปลูกฝังธรรมชาติแห่งคุณธรรมเหล่านี้และคอยกำกับพฤติกรรม ความคิด และคำพูด เพื่อการดำเนินชีวิตที่ถูกต้อง และหากเกิดในคนหนุ่มมาก ก็ย่อมเป็นการยกระดับสังคมโดยรวมให้สูงขึ้น แต่ปัจจุบันมันเป็นความท้าทายที่ยังมีคนจำนวนมากที่มีความบกพร่องในเชิงคุณธรรมจริยธรรมและสร้างความเสียหายให้กับสังคม และหนึ่งในคุณธรรมสำคัญที่ผู้วิจัยสนใจศึกษาคือ ความซื่อตรง (Integrity) ซึ่งสะท้อนถึงความจริงแท้แห่งตน ความตรงไปตรงมา และความไม่เอินเอียงไปสู่ความไม่ถูกต้องทั้งหลาย ผู้วิจัยจึงได้ทำการสืบค้นหาหลักฐานเชิงวิชาการที่มีความถูกต้องและเชื่อถือได้ เพื่อสนับสนุนสมมติฐานที่ว่า การเรียนรู้ตามแนวทางจิตตปัญญาศึกษาสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพื้นฐานในตัวผู้เรียน และนำไปสู่การบ่มเพาะคุณลักษณะเชิงบวกให้เกิดขึ้นได้อย่างถาวรยั่งยืน รวมทั้งศึกษาลักษณะของแนวคิดและวิธีการของกระบวนการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงแนวคิดปัญญาศึกษาซึ่งสามารถบ่มเพาะความซื่อตรง (Integrity) ให้เกิดขึ้นในตัวผู้เรียน โดยมีคำถามงานวิจัยว่า กระบวนการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดตปัญญาศึกษาที่สามารถบ่มเพาะความซื่อตรง (Integrity) ให้กับผู้เรียนได้นั้น มีลักษณะของแนวคิดและวิธีการเป็นอย่างไร และมีวัตถุประสงค์ ดังนี้ 1. เพื่อศึกษาหลักฐานเชิงเอกสารที่ว่าด้วยแนวคิดของการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงแนวคิดตปัญญาศึกษาซึ่งสามารถบ่มเพาะคุณลักษณะเชิงบวกให้แก่ผู้เรียน 2. เพื่อศึกษาแนวคิดและวิธีการของกระบวนการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงแนวคิดตปัญญาศึกษาซึ่งสามารถบ่มเพาะความซื่อตรง (Integrity) ให้เกิดขึ้นในตัวผู้เรียน โดยแบ่งขั้นตอนการวิจัยเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 เป็นการศึกษาแนวคิดของการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงแนวคิดตปัญญาศึกษาซึ่งสามารถบ่มเพาะคุณลักษณะเชิงบวกให้แก่ผู้เรียน ส่วนที่ 2 เป็นการศึกษาแนวคิดและวิธีการของกระบวนการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงแนวคิดตปัญญาศึกษาซึ่งสามารถบ่มเพาะความซื่อตรง (Integrity) ให้เกิดขึ้นในตัวผู้เรียน

ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า การเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงแนวคิดตปัญญาศึกษาสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริงและยั่งยืนได้จริง ด้วยการกลับเข้าไปทำงานกับธรรมชาติด้านในถึงระดับชุดความเชื่อพื้นฐาน หรือกรอบการอ้างอิง โดยเปลี่ยนวิธีการรู้จัก รื้อถอนชุดความเชื่อเดิม เกิดการขยายกรอบการอ้างอิงให้กว้างใหญ่และครอบคลุมความจริงที่มากขึ้นกว่าเดิม นั่นคือ เป็นการยกระดับ

จิตสำนึกของผู้เรียนให้สูงขึ้น เพื่อนำไปสู่การปรับเปลี่ยนท่าที ความคิด ความรู้สึก และพฤติกรรม เกิดเป็นวิถีชีวิตอย่างใหม่ที่จริงแท้บนหลักการที่ถูกต้องและไม่ย้อนกลับ

กระบวนการเรียนรู้เพื่อบ่มเพาะความซื่อตรงตามแนวคิดนี้ สามารถแยกออกได้เป็น 3 แนวทางหลัก ๆ ได้แก่ 1. กระบวนการเรียนรู้ที่เกิดจากภายในตัวผู้เรียนเอง เช่น การใคร่ครวญในตนเอง การคิดเชิงวิพากษ์ การเจริญสติภาวนา และการทดลองลงมือกระทำเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงในตนเอง 2. กระบวนการเรียนรู้ที่เกิดจากครอบครัว โรงเรียน และคนรอบข้าง เช่น การสนทนาเชิงวิพากษ์ การทำสุนทรียสนทนา การมีสังฆะกัลยาณมิตร และการอบรมสั่งสอนและฝึกปฏิบัติด้านคุณธรรมศีลธรรม และ 3. กระบวนการเรียนรู้ที่เกิดจากสังคม วัฒนธรรม ประเทศ และโลก โดยทั้งหมดนี้ต่างมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงและส่งผลเกื้อกูลกันและกัน อีกทั้ง มีความสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ความหมายของความซื่อตรงที่ถูกรับรู้เข้าใจได้อย่างหลากหลาย กล่าวอีกนัยหนึ่ง การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการเรียนรู้ในลักษณะนี้แม้จะมีความเป็นอัตวิสัย แต่ก็สามารถประเมินและชี้วัดได้ ด้วยการสืบค้นเชิงปรากฏการณ์วิทยา อธิบายผ่านข้อมูลเชิงคุณภาพ หรือนำข้อมูลมาวิเคราะห์ด้วยการเทียบเคียงกับโครงสร้างระดับจิตแห่งการประกอบสร้างความหมาย ตามระเบียบวิธีแบบโครงสร้างนิยม

พัชรี ศิริมาก (2554) บทความนี้ได้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อความสำเร็จ ด้วยแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา (Contemplative Education) เพื่อเป็นแนวทางใช้ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อการพัฒนามนุษย์และสังคมอย่างเป็นองค์รวม ครอบคลุม กาย จิต ปัญญา อารมณ์ สังคม (ประเวศ วะสี, 2550b) ส่งเสริมให้ผู้เรียน รู้จักตนเอง มีจิตใจเปิดกว้างอย่างสอดคล้องกับการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ 2542 ที่มุ่งให้การศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และสังคม รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของโลกและสังคม อีกทั้งสร้างให้เป็นคนดี มีคุณธรรม ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัต

แนวคิดจิตตปัญญาศึกษา (Contemplative Education) เป็นการศึกษาเพื่อการตื่นรู้ (Awakening) เป็นการสร้างการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงที่รากฐานของชีวิต เพื่อจิตสำนึกใหม่ (New Consciousness) ที่มุ่งเน้นที่การสำรวจภายในตนเองโดยผ่านประสบการณ์ตรง รวมทั้งการรับฟังด้วยใจที่เปิดกว้าง ซึ่งจะนำไปสู่การตระหนักรู้ด้วยใจที่เปิดกว้าง เห็นคุณค่าและความหมายในความแตกต่างของความเป็นมนุษย์ แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง (Transformative Learning) โดย แจ็ค ดี เมซีโรว์ ที่ได้เสนอทฤษฎีการปรับเปลี่ยนมโนทัศน์ (Perspective Transformation Theory) ในปี ค.ศ. 1978 ที่เน้นถึงการเปลี่ยนกรอบความคิด เพื่อสร้างคุณค่าและความหมายชีวิต ผ่านการแปลความหมายจากประสบการณ์ชีวิต ด้วยการวิพากษ์อดีตตนเอง ใคร่ครวญ ครุ่นคิดอย่างแยกกาย เพื่อสร้างแนวทางการดำเนินชีวิตใหม่ไปสู่การยกระดับศักยภาพตนเองที่สูงขึ้น ด้วยใจที่เปิดกว้าง อ่อนน้อมถ่อมตน เกิดความรู้ความเข้าใจในตนเอง ผู้อื่น

และสรรพสิ่งอย่างลึกซึ้ง และสอดคล้องตามความเป็นจริง เห็นคุณค่าในความหลากหลายของสรรพสิ่งตามความเป็นจริงที่สัมพันธ์เชื่อมโยง เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ไหลเลื่อนอย่างไม่หยุดนิ่ง ไม่คงที่ เกิดเป็นการตระหนักรู้ในตนเอง มีความเมตตากรุณาและจิตสาธารณะ สามารถเรียนรู้การเชื่อมโยงสู่การปฏิบัติจริงในชีวิตประจำวัน ดังนั้น แนวคิดจิตตปัญญาศึกษา (Contemplative Education) และแนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง (Transformational Learning) จึงมีความสอดคล้องกัน และมีความจำเป็นต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดปัญญาสูงขึ้นเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างแท้จริง (ประเวศ วะสี, 2550a)

พงษ์รัชต์ธวัช วิวังสุ (2555) เป็นการศึกษา การพัฒนารูปแบบการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงภายในตนเองสำหรับการบำบัดรักษาผู้ติดยา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาอำนาจการทำนายของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงภายในตนเองสำหรับการบำบัดรักษาผู้ติดยา 2) เพื่อพัฒนารูปแบบการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงภายในตนเองสำหรับการบำบัดรักษาผู้ติดยา การวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed methods research) โดยผู้วิจัยได้พัฒนารูปแบบการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงภายในตนเองสำหรับการบำบัดรักษาผู้ติดยา ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยที่สามารถทำนายการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงภายในตนเองสำหรับการบำบัดรักษาผู้ติดยา ได้แก่ สภาพโปรแกรมและการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อการบำบัดรักษาผู้ติดยา การรับรู้ประสบการณ์การเสพสุรา การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงภายในตนเอง และแรงจูงใจเพื่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการเสพสุรา สามารถร่วมกันทำนายได้ 2) รูปแบบการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงภายในตนเองสำหรับการบำบัดรักษาผู้ติดยา โดยพบว่า การทบทวนประสบการณ์ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงและการกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจเพื่อการเลิกเสพสุราเป็นกระบวนการสำคัญที่นำไปสู่การเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงภายในตนเองสำหรับการบำบัดรักษาผู้ติดยา

รมย์ฤดี เวสน์ (2554) เป็นการศึกษา การพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมตามแนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและทฤษฎีการเห็นคุณค่าในตนเองเพื่อเสริมสร้างจิตบริการสำหรับพนักงานสายการบิน. การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อวิเคราะห์ความต้องการเรียนรู้ด้านจิตบริการของพนักงานสายการบิน 2) เพื่อพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมโดยใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและทฤษฎีการเห็นคุณค่าในตนเอง เพื่อเสริมสร้างจิตบริการสำหรับพนักงานสายการบิน 3) เพื่อศึกษาเปรียบเทียบผลการมีจิตบริการ ระหว่างกลุ่มพนักงานสายการบินซึ่งนำรูปแบบการฝึกอบรมที่พัฒนาขึ้นไปใช้ กับกลุ่มที่ได้รับการอบรมตามที่สายการบินจัดอบรมให้แก่พนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่ในการให้บริการ 4) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จ ปัญหาอุปสรรคในการใช้รูปแบบการฝึกอบรมที่ได้พัฒนาขึ้น ผลการวิจัยพบว่า 1) พนักงานสายการบินมีความต้องการเรียนรู้ด้านจิตบริการอันประกอบด้วยด้านความรู้ธุรกิจการบิน ด้านการพัฒนาศักยภาพการบริการ และด้านการพัฒนาตนเอง 2) รูปแบบการฝึกอบรมมี 3 องค์ประกอบคือ หลักการ การวางแผนและกระบวนการ 3) กลุ่ม



ทดลองมีจิตบริการเพิ่มมากขึ้น 4) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จคือ 1) การแบ่งปันประสบการณ์ด้านบริการจากต่างหน่วยงาน 2) การเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง 3) การเห็นคุณค่าในตนเอง 4) การฝึกสมาธิ 5) วิทยากร 6) การออกกำลังแบบผสมผสานกายใจ และ 7) การเขียนสะท้อนคิด ปัญหาและอุปสรรคคือ 1) การขาดแคลนบุคลากร 2) ช่วงเวลาและระยะเวลาของการอบรม 3) ปัญหาวิกฤตอุทกภัย

#### 7.1.2 เอกสารและงานวิจัยต่างประเทศที่เกี่ยวกับการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง

Edward (2008) งานวิจัยนี้ได้ชี้ให้เห็นถึงความเชื่อมโยงของการศึกษาสำหรับผู้ใหญ่และการศึกษาเพื่อการดูแลสุขภาพว่ามีความเชื่อมโยงเรื่องเดียวกัน ทั้งนี้ดำเนินไปตามแนวความคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงที่ว่า การที่ผู้ป่วยมีอาการผิดปกติทางกายภาพ ในกรณีนี้คือมะเร็งที่ต่อมลูกหมากนั้นเป็นภาวะที่เกิดขึ้นโดยมีความเชื่อมโยงกับสภาวะจิต เพราะสภาวะทั้งสองอิงอาศัยเชื่อมโยงอย่างเป็นทางการเป็นหนึ่งเดียวกัน ในลักษณะที่ว่า ความผิดปกติทางด้านจิตใจก็จะก่อให้เกิดความผิดปกติทางกายภาพ และความผิดปกติทางกายภาพก็มีผลส่งต่อประเด็นทางด้านจิตใจและอารมณ์เช่นกัน ดังนั้น งานวิจัยนี้ต้องการชี้ให้เห็นว่า การที่ผู้ป่วยจะหายเป็นปกติได้นั้นจะต้องมีการดำเนินการทางด้านจิตใจควบคู่กันไป ในมุมมองดังกล่าว เป็นการเข้าไปทำความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องอารมณ์ความรู้สึกนึกคิด รวมทั้งจิตวิญญาณ เพื่อนำไปสู่การแสวงหาคูณค่าและความหมายในตนเอง โดยผ่านกระบวนการการตีความถึงประสบการณ์ของตนเองที่ผ่านมา ด้วยแนวความคิดก้องสะท้อนภายในตนเองอย่างใคร่ครวญ กระบวนการดังกล่าวทำให้ผู้ป่วยเกิดการทบทวนภายใน เกิดความเข้าใจตนเอง เห็นคุณค่าและความหมายของตนเอง นำไปสู่ความมั่นคง ความเข้มแข็ง เห็นตนเองมีค่า เกิดศรัทธาในตนเอง เกิดความรู้สึกที่ดีต่อตนเอง และภาวะเช่นนี้จะนำไปสู่การเป็นปกติของภาวะทางกายภาพในที่สุด ในกรณีนี้ก็คือ การหายจากมะเร็งต่อมลูกหมาก

Sherry (2012) งานวิจัยชิ้นนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพที่สนใจศึกษาว่า กระบวนการเรียนรู้แบบภาวะองค์รวมสามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้อย่างไร องค์ประกอบของความเป็นองค์รวมที่ศึกษานั้นประกอบไปด้วยกาย จิต อารมณ์และจิตสำนึก และต้องการทราบว่า องค์ประกอบของความเป็นองค์รวมนั้นมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือการแสดงออกทางกายภาพ ซึ่งเป็นตัวสะท้อนออกมาจากอารมณ์ ความรู้สึกนึกคิดที่ฝังรากลึกอยู่ในตัวบุคคลนั้นได้อย่างไร คำถามหลักของงานวิจัยชิ้นนี้คือศึกษาว่า กระบวนการเปลี่ยนแปลงซึ่งมีผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงมุมมองนั้น มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างไร รวมทั้งศึกษาว่ากระบวนการเปลี่ยนแปลงนั้นนำไปสู่การเรียนรู้ในระดับลึกซึ่งสามารถส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมอย่างต่อเนื่องของบุคคลได้อย่างไร โดยงานวิจัยชิ้นนี้เชื่อว่า กระบวนการเปลี่ยนแปลงมุมมองและทัศนคติจะสามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในรูปแบบการใช้ชีวิตและพฤติกรรม ซึ่งสอดคล้องกับกระบวนการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงของ

Mezirow ระเบียบวิธีวิจัยของงานวิจัยนี้ใช้ Phenomenological Methodology คือ การสังเกต พฤติกรรม เนื่องด้วยงานวิจัยนี้ต้องการสร้างความเข้าใจถึงประสบการณ์การใช้ชีวิตของผู้ที่เข้าร่วม โปรแกรมนี้ โดยมีบุคคล 10 ท่านที่ได้รับการคัดเลือกเข้าโปรแกรมนี้ ผู้เข้าร่วมโครงการทั้ง 10 ท่านนี้ จะถูกสัมภาษณ์อย่างเจาะลึก เพื่อศึกษาถึงวิธีการที่แต่ละบุคคลใช้ตีความตามประสบการณ์ของแต่ละ คนเพื่อค้นหาความหมายของตนเอง งานวิจัยนี้พบ 3 ประเด็นที่สะท้อนถึงความสัมพันธ์ของ กระบวนการเรียนรู้อย่างเป็นองค์รวมที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมประกอบไปด้วย 1) ผู้เข้าร่วม สัมภาษณ์นั้นพบว่ามิติทางด้านกาย จิต อารมณ์และจิตสำนึก ล้วนต่างมีบทบาทและส่งผลซึ่งกันและ กัน และความเชื่อมโยงของมิติทั้งสี่นี้มีส่วนสำคัญต่อพฤติกรรมและการแสดงออกทางกายภาพซึ่งจะ นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงของบุคคล 2) ผู้เข้าร่วมโครงการต่างให้ความสำคัญและเน้นย้ำว่า การ เปลี่ยนแปลงต้องเกิดจากปัจจัยภายใน มิใช่เกิดจากปัจจัยภายนอก 3) การเปลี่ยนแปลงในบุคคล เกิดขึ้นจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันกับบุคคลอื่น

Edward (2008) งานวิจัยชิ้นนี้เป็นการศึกษาผู้ป่วยโรคมะเร็งต่อมลูกหมากชายชาวอเมริกัน เชื้อสายแอฟริกัน 10 คน งานวิจัยชิ้นนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อจะศึกษาถึงคุณค่าและความหมายของชีวิต ผู้ป่วยตาม แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง (Transformative Learning Theory) โดยต้องการ ศึกษาว่า การหายป่วยจากโรคมะเร็งเกี่ยวข้องกับประสบการณ์และการเรียนรู้อย่างไร มีความสัมพันธ์อย่างไรต่อกระบวนการก้องสะท้อนภายในตนเองของผู้ป่วย ตลอดจนเชื่อมโยงกับ ประเด็นการสร้างการเรียนรู้ การพัฒนากระบวนการศึกษาและความเข้าใจทางด้านจิตวิญญาณ อย่งไร โดยองค์ประกอบทั้งหมดเหล่านี้สามารถนำไปสู่การหายป่วยจากโรคและเป็นการค้นหา ความหมายของชีวิตตนเองผ่านกระบวนการเปลี่ยนแปลงของภาพลักษณ์ที่มีต่อตนเอง ระเบียบวิธีวิจัย ที่ใช้คือ การวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์เพื่อสะท้อนถึงความเข้าใจที่มีต่อตนเอง ภาพที่ตนมอง ตนเองอย่างไร แนวคิดของภาพที่มีต่อตนเองนี้เป็นการสะท้อนถึงความเชื่อมโยงระหว่างสุขภาพและ สุขภาวะ การวิจัยชิ้นนี้เชื่อว่า การทำความเข้าใจและการหาความหมายของตนเองผ่านการก้อง สะท้อนจะนำไปสู่การเข้าใจตนเอง การมีภาพต่อตนเองในเชิงบวก การเห็นตนเองมีคุณค่าและมี ความหวังว่าจะสามารถนำไปสู่การหายป่วยจากโรคนี้ได้ การวิจัยชิ้นนี้ได้เน้นในเรื่องการรักษาแบบ องค์รวม (Holistic Health) ที่เชื่อมโยงเอาความหลากหลายทางด้านความรู้การักษาทางการแพทย์ วิทยาศาสตร์และการรักษาแบบองค์รวม ตลอดจนความเข้าใจในเรื่องของธรรมชาติของจิตที่มีต่อ ความเป็นไปทางกายภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นการมองว่า ความเข้าใจในความหลากหลายของ ทางเลือกการรักษา การมองภาวะสุขภาพแบบเป็นองค์รวม ความเข้าใจในบทบาทของอำนาจจิตใจ ตลอดจนการเชื่อมโยงและความสัมพันธ์ระหว่างกายและจิต และกระบวนการเรียนรู้สู่การ เปลี่ยนแปลง ทั้งหมดนี้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการศึกษาสำหรับผู้ใหญ่เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง งานวิจัยชิ้นนี้มองว่า การที่ผู้ป่วยจะหายจากโรคได้นั้นเป็นการดำเนินไปของการพัฒนากระบวนการ

เรียนรู้ที่เชื่อมโยงระหว่างกายและจิตเข้าด้วยกัน และเป็นการนำเอาความรู้ทางด้านวิทยาศาสตร์มาเชื่อมโยงกับสภาวะของสุขภาพแบบองค์รวม โดยผ่านกระบวนการก่อกองสะท้อนภายในระหว่างกัน ผ่านบทสนทนาเพื่อนำไปสู่ การเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง (Transformative Learning) ตามแนวคิดของ Mezirow โดยได้เน้นให้เห็นความสำคัญของการเปลี่ยนมุมมองที่มีต่อตนเองเพื่อนำไปสู่การหาคุณค่าและความหมาย รวมทั้งความสัมพันธ์ของบทบาทผู้ให้การศึกษาสำหรับผู้ใหญ่และผู้มีหน้าที่ให้การรักษาด้านสุขภาพขององค์กรวม ตลอดจนความเชื่อมโยงระหว่างกระบวนการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและประเด็นทางสุขภาพ และความเชื่อมโยงระหว่างการเปลี่ยนแปลงของความหมายชีวิตและสุขภาพที่เป็นอยู่ และประการสุดท้ายเป็นการเชื่อมโยงระหว่างการรักษาโรคและการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่

McEwen (2006) งานวิจัยชิ้นนี้เห็นความจำเป็นของการศึกษาถึงการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำไปสู่การบริหารโบสถ์ในคริสตศาสนาในศตวรรษที่ 21 ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น อีกทั้งศึกษาถึงการสร้างการมีส่วนร่วมของชุมชนต่อการพัฒนาสังคมของชาวคริสเตียน และเพื่อความเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัตทางด้านวัฒนธรรมของชุมชนและกลุ่มคนที่ทำงานร่วมกัน ทั้งที่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วยต่อการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ ต้องการทำความเข้าใจและศึกษาถึงรูปแบบการพัฒนาชุมชนอย่างเป็นองค์รวม และต้องการศึกษาถึงพัฒนาการของรูปแบบใหม่ๆ ของการประเมินการเปลี่ยนแปลง ซึ่งประเด็นหลังนี้ งานวิจัยชุดนี้ให้ความสำคัญมากที่สุด ดังนั้น สิ่งที่เป็นประเด็นสำคัญและเป็นความท้าทายของงานวิจัยนี้คือ ในฐานะที่เป็นผู้บริหาร ศาสนสถาน ผู้วิจัยมีความสนใจในเรื่องการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรที่ทำงานเกี่ยวกับศาสนสถานนี้ และมีความสนใจในเรื่องการเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคล และผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงนั้นต่อชุมชนของศาสนสถานนี้ อีกทั้งต้องการทราบถึงบทบาทของชุมชนศาสนสถานนี้ที่จะมีส่วนช่วยในการก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคลและยังต้องการทำความเข้าใจถึงสภาพแวดล้อมทางสังคมวัฒนธรรมที่จะมีส่วนต่อการสร้างการเปลี่ยนแปลงนี้ และต้องการทำความเข้าใจว่า กระบวนการเรียนรู้เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงนี้จะสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างไร เพื่อการดำเนินงานไปในแนวทางเดียวกัน ทั้งนี้เป็นที่เข้าใจว่าเราไม่อาจเปลี่ยนแปลงต่อบุคคลโดยตรงในชุมชนได้ แต่เราสามารถที่จะสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้ งานวิจัยนี้จึงมีวัตถุประสงค์คือ 1) ต้องการพัฒนาความเข้าใจที่ชัดเจนยิ่งขึ้นถึงกระบวนการการเปลี่ยนแปลงซึ่งมีส่วนสำคัญและเชื่อมโยงต่อการเปลี่ยนแปลงทางด้านบริบททางสังคมและวัฒนธรรม 2) ต้องการสร้างรูปแบบเพื่อความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัตซึ่งเชื่อมโยงและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับบุคคลและชุมชน และหวังว่ารูปแบบนี้สามารถนำไปสู่กระบวนการเชื่อมโยงองค์ประกอบต่างๆ เข้าด้วยกันอย่างบูรณาการ อย่างเป็นระบบ 3) สามารถที่จะประยุกต์ใช้รูปแบบของบริบทแห่งความเป็นหนึ่งเดียวของชุมชนนี้ เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพที่สูงขึ้น และช่วยเป็นสะพานในการสร้างความสัมพันธ์

และลดข้อจำกัดระหว่างกัน เพื่อการบริหารงานอย่างเป็นพลังร่วมและเสริมกัน 4) หวังว่ารูปแบบที่ได้ จะไม่เป็นเพียงการปรับแต่งแนวคิดอย่างผิวเผิน แต่จะเป็นการพัฒนามุมมองและแนวคิดใหม่ทั้งหมด ของกระบวนการเปลี่ยนแปลง เพื่อที่จะนำไปสู่การสร้างบริบททางสังคมวัฒนธรรม ทั้งทางด้านทฤษฎี และการปฏิบัติ นำไปสู่การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพที่สูงขึ้น โดยใช้กระบวนการวิเคราะห์เชิง วิพากษ์ต่องานเขียนและบทความทางวิชาการตามแนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง (Transformative Learning) โดยพิจารณาจากมุมมองหรือแนวคิดตามโครงสร้างของสังคมเชิง ประยุกต์

## 7.2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวกับองค์กรสุขภาวะ

### 7.2.1 เอกสารและงานวิจัยในประเทศที่เกี่ยวกับองค์กรสุขภาวะ

กรรณิกา ปัญญาวงศ์ (2555) ได้เสนอว่า ปัจจุบันกรอบความคิดเรื่องสุขภาวะได้วางอยู่บน ฐานคิดที่ครอบคลุมทั้งมิติ ทางกาย ทางใจ ทางสังคม และทางปัญญา (จิตวิญญาณ) และทั้งมิติของคน ครอบครัวยุคน และสังคม ดังนั้น สุขภาวะจึงมีผลกระทบมาจากหลายปัจจัย จึงต้องให้ความสำคัญ กับองค์ความรู้อย่างเป็นองค์รวม เพราะสิ่งเหล่านี้มีผลกระทบต่อสุขภาพทั้งทางตรงและทางอ้อม ทั้ง ด้านบวกและด้านลบ องค์ความรู้เพื่อการพัฒนาสุขภาพและระบบสุขภาพจึงไม่ใช่เรื่องของระบบทาง การแพทย์เพียงอย่างเดียว แต่เป็นเรื่องความร่วมมือกันของทุกองค์ประกอบในสังคมที่จะมาร่วมสร้าง ค่านิยมที่ถูกต้องเกี่ยวกับสุขภาพ สร้างสิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัย และเอื้อต่อการมีสุขภาพดี ร่วมสร้าง วัฒนธรรมของการดำเนินชีวิตที่ไม่เบียดเบียนตนเองและผู้อื่นและร่วมกันสร้างสังคมที่อยู่ร่วมกันอย่าง มีสันติสุข

กอบัว ทศนภักดิ์ (2550) งานวิจัยนี้เป็นการทบทวนแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรสุขภาพดี เพื่อนำ ข้อมูลมาวิเคราะห์ สังเคราะห์และสร้างโมเดลองค์กรสุขภาพดีว่าประกอบด้วยองค์ประกอบอะไรบ้าง และเชื่อมโยงกันอย่างไร เมื่อได้โมเดลแล้วก็นำไปทำการทดสอบเนื้อหาให้กับกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านทุน มนุษย์ (Human Capital Club) ดังนั้น งานวิจัยชิ้นนี้จึงเน้นการศึกษาถึงมุมมอง กรอบความคิด ความหมาย ปัจจัย รวมทั้งเงื่อนไขแห่งความสำเร็จในการสร้างองค์กรสุขภาพดี โดยงานวิจัยนี้ชี้ให้เห็น ถึงกระแสโลกาภิวัตน์และสภาวะไร้พรมแดนที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงทางด้าน สังคม เศรษฐกิจ และการเมือง ส่งผลเป็นการแข่งขันทางธุรกิจ แย่งชิงพื้นที่ทางการตลาดเพื่อความอยู่รอดและความสำเร็จ ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ จึงเห็นความจำเป็นในการที่จะพัฒนาความมีสุขภาพดีขององค์กร เพื่อเป็นการ ลดต้นทุน ลดการสูญเสียของผลผลิต และลดอัตราการลาออกของพนักงาน รวมทั้งต้นทุนทางด้าน ดูแลสุขภาพและการดำเนินงานต่างๆเกี่ยวกับทางด้านกฎหมาย ลูกจ้าง และลูกค้า ดังนั้น วัตถุประสงค์ของงานวิจัยนี้ก็คือ 1. เพื่อศึกษาแนวคิด ความหมาย และปัจจัยแห่งความสำเร็จในการ

สร้างองค์กรสุขภาพดี 2. นำข้อมูลจากการศึกษามาวิเคราะห์ สังเคราะห์ เพื่อสร้างโมเดลขององค์กรสุขภาพดี ผลการศึกษาได้ให้ความหมายขององค์กรสุขภาพดีว่า คือการบริหารจัดการองค์กรแนวคิดใหม่แบบองค์รวม โดยคำนึงถึงองค์ประกอบและปัจจัยต่างๆ ที่เชื่อมสัมพันธ์ที่สอดคล้องกันอันประกอบไปด้วย 1. มิติด้านสุขภาพของบุคลากรในองค์กร (Employee Health Perspective) 2. มิติด้านสุขภาพขององค์กร (Organizational Health Perspective) 3. มิติด้านสุขภาพ สิ่งแวดล้อม (Environmental Health Perspective) โดยจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการและการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ยึดมั่นในหลักจริยธรรมของมิติทั้งสาม โดยที่แต่ละมิติมีรายละเอียดดังนี้ มิติที่ 1) สุขภาพของบุคลากรในองค์กรจะเน้นเรื่องความเป็นอยู่ที่ดีของคนในองค์กร รวมทั้งความมีสุขภาพของบุคลากรในองค์กร ทั้งทางร่างกาย อารมณ์ จิตใจ สังคม และจิตวิญญาณ รวมไปถึงความสำเร็จในเป้าหมายชีวิตของแต่ละบุคคลไปพร้อมๆ กับเป้าหมายขององค์กร ทั้งนี้ มิติดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้จะต้องได้รับการสนับสนุนในเรื่องการสร้างวัฒนธรรมของการมีส่วนร่วม การตัดสินใจ การสร้างขวัญกำลังใจ การพัฒนาทางด้านทักษะความสามารถและกระบวนการเรียนรู้ การทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วมช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ตลอดจนความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร มิติที่ 2) คือ สุขภาพขององค์กรนั้นจะเกี่ยวข้องกับผลประกอบการ และความสำเร็จขององค์กรตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ ที่เป็นไปตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ทั้งนี้จะต้องผ่านกระบวนการทำงานเป็นทีมที่มีเป้าหมายร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยมีประเด็นชีวิตต่อไปนี้ เช่น การลดการขาดงานของพนักงาน การที่พนักงานอยู่กับองค์กร องค์กรที่นานขึ้น พนักงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน องค์กรสามารถลดต้นทุนด้านการรักษาสุขภาพของบุคลากร องค์กรมีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูง สามารถปฏิบัติงานที่ดีได้ตามบริบทขององค์กร อีกทั้งองค์กรต้องมีความเจริญเติบโตและมีการพัฒนาอย่างยั่งยืน ส่วนมิติที่ 3) คือ มิติสุขภาพของสิ่งแวดล้อม โดยมองว่าองค์กรจะตั้งอยู่ได้ต้องอิงอาศัยพึ่งพาองค์กรอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นคู่ค้า ลูกค้า ชุมชนหรือสังคมรอบข้าง ดังนั้น ปัจจัยที่สำคัญสำหรับมิตินี้คือ การสร้างความสัมพันธ์กับคู่ค้า การสร้างเครือข่ายกับคู่ค้า การสร้างความพึงพอใจ การสร้างการมีส่วนร่วมกับชุมชน การรักษาและปกป้องสิ่งแวดล้อม นอกจากนี้ยังต้องพิจารณาหลักการพื้นฐานที่สำคัญ คือ ความเชื่อ วัฒนธรรม จริยธรรม และศรัทธากับทุกส่วนที่เกี่ยวข้อง

ณัฐวุฒิ โรจนันรุตติกุล (2552) งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับสุขภาพองค์กรของคณะต่างๆ ภายในมหาวิทยาลัยของรัฐ และความสัมพันธ์ระหว่างนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์และสุขภาพองค์กรของคณะต่างๆ ภายในมหาวิทยาลัยของรัฐ รวมทั้งปัจจัยด้านองค์กรที่มีต่อนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อสุขภาวะองค์กรของคณะต่างๆ ภายในมหาวิทยาลัยของรัฐ และศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างของปัจจัยที่สัมพันธ์กับสุขภาพองค์กร โดยจำแนกตามลักษณะองค์กร ขอบเขตด้านเนื้อหาครอบคลุมนโยบายด้านการรับฟังความคิดเห็นพนักงาน นโยบายด้านการ

ให้รางวัลและค่าตอบแทน นโยบายด้านการฝึกอบรมและพัฒนาและนโยบายด้านการออกแบบงาน และปัจจัยด้านองค์กรประกอบด้วยบรรยากาศองค์กร โครงสร้างองค์กร ความมั่นคงในงานและการปรับใช้เทคโนโลยี โดยมีกลุ่มตัวอย่างคือผู้บริหารในคณะต่างๆของมหาวิทยาลัยในกรุงเทพและปริมณฑล งานวิจัยนี้ได้เน้นให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ โดยเฉพาะทางด้านความเจริญก้าวหน้าทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีซึ่งมีผลต่อระบบการศึกษาของไทย อันจะนำไปสู่ความสำเร็จของการพัฒนากำลังพลของประเทศเพื่อสร้างศักยภาพของมนุษย์ อีกทั้งยังพัฒนาขีดความสามารถทางการแข่งขันโดยเฉพาะในระดับวิทยาลัย ดังนั้น งานวิจัยนี้ต้องการศึกษาการพัฒนาองค์กรสุขภาวะเพื่อนำไปสู่การพัฒนาศักยภาพของสถาบันการศึกษา ในส่วนของการทบทวนแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับสุขภาวะขององค์กรนั้น ได้มีการทบทวนถึงความหมายของสุขภาวะขององค์กรและมิติของสุขภาวะขององค์กร ทั้งระดับสถาบัน ระดับการจัดการ และระดับนโยบาย นอกจากนี้ยังมีการศึกษาถึงความหมายขององค์กรที่มีสุขภาพดีของแนวคิดต่างๆ รวมทั้งลักษณะขององค์กรที่มีสุขภาพดีและลักษณะขององค์กรที่มีสุขภาพที่ไม่ดี นอกจากนี้ยังมีการทบทวนถึงตัวแบบขององค์กรที่มีสุขภาพดีของแนวคิดต่างๆ ผลการวิจัยสามารถสรุปได้ว่า อิทธิพลของปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และปัจจัยด้านองค์กรที่มีสุขภาพดีพบว่า นโยบายการให้รางวัลและค่าตอบแทน นโยบายด้านการฝึกอบรมและพัฒนา บรรยากาศองค์กร การปรับใช้เทคโนโลยีและความมั่นคงในงาน มีผลต่อสุขภาพองค์กร และยิ่งพบว่า ตัวแปรทั้ง 5 นั้นสามารถอธิบายการผันแปรของสุขภาพขององค์กร ของคณะต่างๆ และมหาวิทยาลัย โดยที่ตัวแปรที่อธิบายได้ดีที่สุดก็คือ นโยบายการให้รางวัลและค่าตอบแทน รองลงมาคือนโยบายด้านการพัฒนา การฝึกอบรม บรรยากาศขององค์กร การปรับใช้เทคโนโลยีและความมั่นคงในงานตามลำดับ นอกจากนี้ยังพบว่า ภาวะผู้นำที่เหมาะสมของผู้บริหารและความพอเพียงด้านทรัพยากรเป็นตัวแปรที่สำคัญที่จะช่วยพัฒนาองค์กรให้มีสุขภาพดี

อานันท์ อุเทนสุต (2555) การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาและทดสอบตัวชี้วัดองค์กรสุขภาวะ พัฒนารูปแบบกระบวนการการเรียนรู้ตลอดชีวิต และพัฒนายุทธศาสตร์การเรียนรู้ตลอดชีวิตสำหรับองค์กรธุรกิจเอกชนเพื่อการเป็นองค์กรสุขภาวะในระยะ 5 ปี ข้างหน้า (พ.ศ. 2556-2560) กลุ่มประชากรได้แก่ องค์กรธุรกิจเอกชนจากภาคอุตสาหกรรมและภาคบริการในประเทศไทยที่เข้าร่วมกิจกรรมเสริมสร้างสุขภาพองค์กรกับแผนงานสุขภาพของสำนักงานกองทุนสนับสนุนการเสริมสร้างสุขภาพ ผลการวิจัยพบว่า ตัวชี้วัดองค์กรสุขภาวะ ประกอบด้วย การเสริมสร้างสุขภาพองค์กร 4 องค์ประกอบ คือ 1) การเสริมสร้างสภาพแวดล้อมทางกายภาพ 2) การเสริมสร้างสภาพแวดล้อมทางจิตสังคม 3) การสนับสนุนทรัพยากรสุขภาพสำหรับบุคคล และ 4) การเสริมสร้างความรับผิดชอบต่อสังคม รูปแบบกระบวนการการเรียนรู้ตลอดชีวิตสำหรับองค์กรธุรกิจเอกชนเพื่อการเป็นองค์กรสุขภาวะมี 8 ขั้นตอน ประกอบด้วย การสร้างความท้าทายจากปัญหา การ

เผชิญหน้ากับปัญหาความท้าทาย การพลิกวิกฤติให้เป็นโอกาส การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน การแก้ไขจุดอ่อนพัฒนาจุดแข็ง การสร้างปัจจัยแห่งความสำเร็จ การกระทำสิ่งใหม่ที่ดีกว่าเดิม และการสร้างแนวปฏิบัติที่ดี ยุทธศาสตร์การเรียนรู้ตลอดชีวิตสำหรับองค์กรธุรกิจเอกชนประกอบด้วย 1) พัฒนาขีดความสามารถการเรียนรู้ของบุคลากร 2) ส่งเสริมกิจกรรมเสริมสร้างสุขภาวะ 3) การสนับสนุนทรัพยากรด้านสุขภาพ และ 4) การเสริมสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ตลอดชีวิต

### 7.2.2 เอกสารและงานวิจัยต่างประเทศที่เกี่ยวกับองค์กรสุขภาวะ

Coote-Solek (2004) งานวิจัยชิ้นนี้เป็นการศึกษาถึงบทบาทของอาจารย์ใหญ่ของโรงเรียนขนาดกลาง ในฐานะที่เป็นผู้ส่งเสริมการพัฒนาองค์กรสุขภาวะและความปลอดภัยในโรงเรียนซึ่งถือเป็นส่วนสำคัญ ในฐานะที่เป็นผู้นำของโรงเรียนซึ่งเป็นคุณสมบัติที่มีความจำเป็นในการบริหารโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 งานวิจัยชิ้นนี้จึงมีวัตถุประสงค์ที่จะเข้าไปตรวจสอบถึงความสำคัญขององค์กรสุขภาวะและบทบาทของอาจารย์ใหญ่ที่จะส่งเสริมความมีองค์กรสุขภาวะในโรงเรียน จุดเน้นของงานวิจัยชิ้นนี้จึงเป็นการเข้าไปตรวจสอบถึงการรับรู้ของครูในโรงเรียนที่มีต่อบทบาทของอาจารย์ใหญ่ในการพัฒนาองค์กรสุขภาวะและความปลอดภัยในโรงเรียน โดยเน้นให้เห็นถึงความสำคัญของการนำแนวคิดการพัฒนาองค์กรสุขภาวะให้เป็นส่วนหนึ่งของวิสัยทัศน์ในการดำเนินกิจการโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จ กลุ่มตัวอย่างคือ อาจารย์ใหญ่จากสองโรงเรียน โดยการเลือกอาจารย์ใหญ่สองท่านและครูอีกสิบคนมาจากแต่ละโรงเรียน เพื่อเป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษานี้ โดยคำถามของงานวิจัยนี้ คือ 1) เพื่อการตรวจสอบสภาพการรับรู้ของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อระดับพัฒนาการองค์กรสุขภาวะ ตลอดจนกระบวนการที่ผู้อำนวยการโรงเรียนส่งเสริมให้เกิดมีองค์กรสุขภาวะ โดยศึกษาในส่วนที่มีความสัมพันธ์กับ 3 แนวคิดหลักของการมีองค์กรสุขภาวะ อันประกอบไปด้วยภาระหน้าที่งาน การบำรุงรักษา และการเจริญเติบโต รวมทั้งการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง 2) เพื่อศึกษาสภาพการรับรู้ของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อระดับของความปลอดภัยและความมั่นคงของโรงเรียน และตลอดจนกระบวนการของอาจารย์ใหญ่ที่จะช่วยส่งเสริม สร้างความมั่นคงและปลอดภัยในโรงเรียนของตน แนวคิดทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ แนวคิดการพัฒนาองค์กรสุขภาวะในฐานะที่เป็นขีดความสามารถของการบริหารองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ พอเพียง และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม รวมทั้งการสร้างความสำเร็จที่เพิ่มขึ้นภายในภายในองค์กร ตามแนวคิดของ Mathew Miles โดยเห็นว่าองค์กรสุขภาวะประกอบไปด้วยคุณสมบัติ 10 อย่าง ดังนี้ 1. Goal Focus 2. Communication Adequacy 3. Optimal Power Equalization 4. Resource Utilization 5. Cohesiveness 6. Morale 7. Innovativeness 8. Autonomy 9. Adaptation 10. Problem Solving Adequacy โดยสรุป ผลการทดลองพบว่า ตำแหน่งครูใหญ่เป็นตำแหน่งที่มีสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพของโรงเรียน ตลอดจนความสำเร็จของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ทั้งบุคลากรของโรงเรียน นักเรียน ครู ตลอดจนชุมชนรอบข้าง ซึ่ง

องค์ประกอบทั้งหมดนี้ล้วนมีผลต่อความสำเร็จ ความมั่นคงของโรงเรียน ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของความมีองค์กรสุขภาวะของโรงเรียนเอง

Moor and Weatherill (2004) งานวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่าเราใช้ชีวิตส่วนหนึ่งในองค์กร แต่พนักงานกลับได้รับการดูแลอย่างไม่เต็มที่และไม่มีประสิทธิภาพ และส่งผลต่อสุขภาวะของบุคลากรในองค์กร ทั้งทางด้านความเครียดและความเจ็บป่วย ตลอดจนวิถีการดำเนินชีวิต และองค์กรเป็นจำนวนมากได้ละเลยถึงการสร้างสุขภาวะในองค์กร เพราะแม้แต่เสียเวลาอยู่กับการตัดลดงบประมาณ การปรับเปลี่ยนโครงสร้าง รวมทั้งการปรับปรุงการดำเนินงานอยู่ตลอดเวลา การเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องดังกล่าวสร้างแรงกดดันต่อบุคลากร ส่งผลเสียออกมาในรูปของการขาดงาน และการลาออกจากงานเป็นจำนวนมาก ซึ่งสุดท้ายแล้วส่งผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ยิ่งไปกว่านั้นจะต้องเสียค่าใช้จ่ายและเวลามากมาย ในการคัดเลือกคนเข้ามาแทนที่ ผู้นำในองค์กรที่มีสุขภาวะที่ดีต่างตระหนักดีถึงผลเสียของค่าใช้จ่ายในด้านการรักษา ค่าใช้จ่ายด้านล่วงเวลา และผู้นำส่วนใหญ่ก็มีความเห็นตรงกันว่า การพัฒนาองค์กรให้มีสุขภาวะนั้นเป็นสิ่งจำเป็น และเห็นว่าการพัฒนาองค์กรสุขภาวะนั้นเป็นกระบวนการอย่างเป็นระบบที่จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่าย งานวิจัยชิ้นนี้ได้ชี้ให้เห็นว่าองค์กรที่มีสุขภาวะที่ดีมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อคุณภาพของบริการ ความมีประสิทธิภาพของการทำงาน และการที่จะพัฒนาให้เกิดสุขภาวะขึ้นในองค์กรนั้นจำเป็นต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบที่ครอบคลุมทุกมิติที่เกี่ยวพันกับความเป็นองค์กร นอกจากนี้ยังชี้ให้เห็นว่าสุขภาพทางกายภาพเป็นเพียงหนึ่งในมิติของการมีสุขภาวะที่ดีโดยที่ยังมีมิติอื่นๆ ที่ต้องพิจารณาอีกห้ามิติ ประกอบด้วย 1. มิติทางด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมที่ครอบคลุมถึงเรื่องการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน รวมทั้งการสื่อสาร การมีส่วนร่วมในชุมชน การทำงานร่วมกัน ความรับผิดชอบต่อสังคมและการทำหน้าที่เป็นอาสาสมัคร 2. มิติทางด้านจิตวิญญาณที่เกี่ยวข้องกับการค้นหาเป้าหมายและความหมายของชีวิต ตลอดจนคุณค่านิยม จรรยาบรรณ ความรัก ความมีมิตรไมตรี ความเมตตากรุณา การให้อภัย การสร้างศรัทธา 3. มิติด้านอารมณ์ที่ให้ความสำคัญกับความรู้สึกของผู้อื่น ตลอดจนความสัมพันธ์ในด้านอื่นๆ เชิงบวก และรวมถึงการตั้งเป้าหมายชีวิต การวางแผนส่วนบุคคล การแสดงออกของความรู้สึกนึกคิด และการบริหารความเครียด 4. มิติทางด้านปัญญา มิตินี้ครอบคลุมถึงทางด้านการพัฒนาแหล่งทรัพยากรทางด้านจิตใจและความคิด การขยายความคิด การให้การศึกษา การศึกษาอย่างต่อเนื่อง 5. มิติทางด้านอาชีพการงานอันหมายถึงความมุ่งมั่นในการเติมเต็มชีวิตของตนเอง ผ่านการทำงาน การวางแผนทางด้านการทำงาน การได้รับการอบรมอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาความสามารถทางด้านภาวะผู้นำ การตัดสินใจ การบริหารเวลา และรวมทั้งการบริหารชีวิตหลังเกษียณ

Lagerstrom (2005) งานวิจัยนี้ยังได้ชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อสุขภาวะขององค์กรใน 3 มิติ ประกอบด้วย 1) ค่านิยมของบุคลากรในองค์กร 2) บรรยากาศในการทำงานขององค์กร 3) ธรรมชาติของเนื้องานหรือการออกแบบงาน ซึ่งรวมถึงการกำหนดความ



รับผิดชอบของงาน (Job Description) ในส่วนของค่านิยมของบุคลากรในองค์กรนั้น งานวิจัยชิ้นนี้มองว่า ค่านิยมขององค์กรเป็นผลผลิตมาจากความแตกต่างที่หลากหลายของบุคลากรในองค์กรและคุณภาพของงานและของชีวิต จึงขึ้นอยู่กับว่าบุคลากรในองค์กรนั้นๆ สามารถบรรลุเป้าหมายของตนเองได้หรือไม่ ในด้านความพึงพอใจที่เกิดจากงานสำเร็จ หรือการที่มีความสามารถในการพัฒนาทักษะ รวมทั้งการนำทักษะนั้นไปประยุกต์ใช้ได้หรือไม่ ในส่วนที่เกี่ยวกับบรรยากาศการทำงานในองค์กร งานวิจัยชิ้นนี้เห็นว่าบรรยากาศการทำงานในองค์กรนั้นเป็นประเด็นทางด้านจิตวิทยาสังคม (Psychosocial Concept) อันเกิดจากการรับรู้ทางนามธรรมของแต่ละบุคคลที่หลากหลายมาหลอมรวมกัน ด้วยเหตุนี้การพิจารณาถึงบรรยากาศในการทำงานก็คือการตรวจสอบสภาพการรับรู้ของสมาชิกในองค์กรนั่นเอง ความสอดคล้องกันความสัมพันธ์ในทั้ง 3 มิตินี้มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อวัฒนธรรมองค์กร เพราะมันคือตัวที่สะท้อนถึงวัฒนธรรม แนวคิด ความรู้สึกนึกคิดของบุคลากรในองค์กรนั้น และตัววัฒนธรรมองค์กรเองก็มีผลต่ออารมณ์ ความรู้สึกนึกคิดของตัวบุคลากรเองด้วย นั่นหมายความว่า วัฒนธรรมองค์กร ค่านิยมของบุคลากรจะส่งผลซึ่งกันและกัน ยิ่งไปกว่านั้น วัฒนธรรมองค์กรยังมีผลต่อทัศนคติของบุคคล รวมทั้งความรู้สึกต่อความมุ่งมั่น การมีแรงบันดาลใจ ขวัญกำลังใจ และความพึงพอใจในการทำงาน นอกจากนี้ ผลการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในการทำงาน การรักษาให้บุคลากรอยู่กับองค์กร และการมีส่วนร่วมในงาน ทั้งหมดนี้จะขึ้นอยู่กับความสอดคล้อง การเข้ากันได้ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมของแต่ละบุคคล และยังชี้ให้เห็นว่าองค์กรที่มีสุขภาวะที่ดีจะต้องรวมถึงแนวการปฏิบัติที่องค์กรต้องให้ความสำคัญต่อค่านิยม ความเชื่อ และการรับรู้ของบุคลากรในองค์กรด้วย

Stephen (2005) งานวิจัยชิ้นนี้ได้ชี้ให้เห็นว่าองค์กรประกอบของสถานที่ทำงานที่มีสุขภาวะ (Healthy Workplace) นั้นจำเป็นจะต้องเป็นสถานที่ที่ปลอดภัย มีสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เหมาะสม มีวัฒนธรรมแห่งการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีวิธีการปฏิบัติที่จะนำไปสู่การมีสุขภาวะที่ดี ตลอดจนมีบุคลากรที่สามารถช่วยกันส่งเสริมให้เกิดมีสถานที่ทำงานที่มีสุขภาวะ การที่จะพัฒนาให้เกิดสถานที่ทำงานที่มีสุขภาวะที่ดีนั้นจำเป็นต้องอาศัยผู้นำที่มีความมุ่งมั่น ตลอดจนกระบวนการต่างๆ อย่างบูรณาการที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรทุกคนในองค์กร งานวิจัยชิ้นนี้พบว่าความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กร ตลอดจนภาวะผู้นำคือ 2 ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรสุขภาวะ จากงานวิจัยพบว่ากว่า 70% ของผู้ที่สำรวจเห็นด้วยอย่างยิ่งว่า ประเด็นต่อไปนี้มีส่วนเกี่ยวข้องต่อการพัฒนาความมั่งคั่งขององค์กรสุขภาวะที่ดี ได้แก่ 1. ความศรัทธาที่นายจ้างมีต่อพนักงาน 2. นายจ้างให้ความสำคัญ 3. การมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัย 4. การสื่อสารที่ดีระหว่างพนักงาน 5. ปริมาณงานที่เหมาะสมที่ช่วยสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัว ครอบครัว และที่ทำงาน 6. ความมั่นคงในงาน 7. ความสัมพันธ์ที่ดีกับหัวหน้างาน 8. ความมีอิสระในการที่จะตัดสินใจว่าจะทำอะไร 9. ความมีมิตรไมตรีและการช่วยเหลือกันของเพื่อนร่วมงาน ในเรื่องความสำคัญของการมีองค์กรที่มีสุขภาวะที่ดี

Reid (2009) งานวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่าเป็นที่ประจักษ์ว่าความมีสุขภาวะที่ดีนั้นได้รับความพอใจที่กว้างขวางทั่วโลก และรับรู้ว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการมีชีวิตที่มีสุขภาวะที่ดี ด้วยเหตุนี้องค์กรมากมายได้เริ่มพัฒนาโครงการการมีสุขภาวะที่ดีในสถานที่ทำงาน และยิ่งช่วยนำไปสู่ความสมดุลของการทำงานและชีวิตส่วนตัวของบุคลากร ทั้งนี้ผู้ประกอบการได้เล็งเห็นถึงคุณประโยชน์ในการที่จะช่วยลดค่าใช้จ่ายของการประกอบการ ทั้งยังช่วยลดการขาดงาน การลางานของบุคลากร ยิ่งไปกว่านั้นยังเป็นการช่วยส่งเสริมความพึงพอใจของบุคลากร ตลอดจนขวัญกำลังใจ และประสิทธิภาพในการทำงาน ในมุมมองของบุคลากรแล้ว ประโยชน์ที่ได้รับคือความรู้สึกรับรู้ค่าของการมีคุณค่า และความผูกพันที่มีต่อองค์กร อีกทั้งยังช่วยเป็นการลดแรงกดดัน ช่วยสร้างความสมดุลระหว่างที่ทำงานและชีวิตส่วนตัว และยิ่งไปกว่านั้นยังเป็นการช่วยส่งเสริมความสุขและความพึงพอใจในการทำงาน งานวิจัยนี้มีคำถามหลักที่ว่า 1) ภาวะของความมีสุขภาวะที่ดีนั้นมีความหมายต่อบุคลากรและองค์กรอย่างไร 2) ในมุมมองของบุคลากรแล้ว อะไรคือปัจจัยสำคัญในปัจจุบันที่มีส่วนส่งเสริมให้เกิดการมีสุขภาวะที่ดี 3) ควรจะต้องใส่มาตรการอะไรเพื่อที่จะช่วยส่งเสริมความมีสุขภาวะในองค์กร 4) ในมุมมองของบุคลากรแล้ว มุมมองที่มีต่อความมีสุขภาวะที่ดีในอนาคตของสถาบันควรเป็นอย่างไรและมีความแตกต่างอย่างไรกับสถานการณ์ในปัจจุบัน 5) ต้องการศึกษาถึงการรับรู้ของบุคลากรว่าอะไรคือความต้องการจำเป็นที่จะช่วยส่งเสริม สนับสนุนกลยุทธ์ของการพัฒนาสุขภาวะขององค์กร ผู้วิจัยได้แสดงให้เห็นว่าพัฒนาการของความมีสุขภาวะที่ดีนั้นเริ่มต้นจากกิจกรรมของกีฬา และการส่งเสริมการมีสุขภาวะที่ดีของกายภาพ และพัฒนาเรื่อยมา จนเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของจิตใจ และมองการพัฒนาการมีสุขภาวะที่ดีอย่างเป็นองค์รวม ครอบคลุมทั้งทางด้านอารมณ์ กายภาพ จิตใจ ความเครียด แรงกดดัน ตลอดจนสภาวะทางกายภาพ เช่น ความเจ็บป่วย การติดยา การพักผ่อนนอนหลับไม่ปกติ การเจ็บป่วยเรื้อรัง รวมทั้งสภาวะทางการเงิน และกฎหมาย โดยสรุปงานวิจัยชิ้นนี้สามารถสรุปได้เป็น 5 ข้อ ประกอบด้วย 1. บุคลากรส่วนใหญ่ยังมีได้ตระหนักถึงความสำคัญของค่านิยมขององค์กรซึ่งมีผลต่อวัฒนธรรมขององค์กร 2. การมีแผนการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ที่ดีสามารถนำไปสู่การลดข้อจำกัดของความมีสุขภาวะที่ดีขององค์กร 3. ตัวอย่างของรูปแบบของพฤติกรรมของการมีสุขภาวะที่ดีของบุคลากรในเชิงบวกสามารถที่จะนำไปสู่และส่งเสริมการมีสุขภาวะที่ดีขององค์กร 4. บุคลากรที่หลากหลายมีความต้องการการมีสุขภาวะที่แตกต่างกัน 5. แนวทางการปฏิบัติงานที่ยืดหยุ่นสามารถที่จะนำไปสู่ความสมดุลของงานและชีวิตส่วนตัวของบุคลากรได้

Guarnaccia (1994) ได้เสนอว่าองค์กรที่มีสุขภาพดีและมีขีดความสามารถในด้านการแข่งขันนั้นต้องมาจากความสามารถในการสร้างผลผลิต (Productivity) ทั้งนี้ต้องเน้นทั้งเรื่องการดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายและการพัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดย Guarnaccia ได้สรุปลักษณะขององค์กรสุขภาพดีออกมาในรูปมิติทั้งหมด 13 มิติ ได้แก่ 1. มีการสื่อสารแบบเปิดเผย (Open Communications) กล่าวคือ องค์กรสุขภาพดีต้องมีการสื่อสารและเปิดเผยข้อมูลให้ทั่วถึงทุกระดับ

เพื่อให้เกิดการรับรู้อย่างกว้างขวาง ทั้งในด้านแผนงาน เป้าหมาย สถานการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่ การตัดสินใจ โดยบุคลากรในองค์กรต้องให้ความสำคัญกับความลับของข้อมูลนั้นด้วย 2. การมีส่วนร่วมของบุคลากร (Employee involvement) องค์กรสุขภาพที่ดีต้องสนับสนุนให้เกิดการมีส่วนร่วมในการวางแผนงาน การตัดสินใจ การออกแบบการทำงาน และการแก้ปัญหา โดยบุคลากรในองค์กรต้องมีความรับผิดชอบในการตัดสินใจ มีการทำงานเป็นทีม 3. การเรียนรู้และการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Learning and Renewal) องค์กรสุขภาพที่ดีต้องสนับสนุนและให้โอกาสแก่บุคลากรเพื่อพัฒนาความรู้และเพิ่มทักษะ โดยการปลูกฝังค่านิยมให้บุคลากรมีการพัฒนาศักยภาพด้านการเรียนรู้ตลอดชีวิต ขณะเดียวกันต้องมีการแบ่งปันความรู้แก่เพื่อน ๆ ในองค์กรด้วย 4. การเห็นคุณค่าในความหลากหลาย (Valued Diversity) องค์กรสุขภาพที่ดีต้องส่งเสริมให้บุคลากรเห็นคุณค่าในความแตกต่าง และยอมรับความสามารถของแต่ละบุคคล เพื่อเติมเต็มในส่วนที่ขาดไปของแต่ละคน และสนับสนุนการใช้ความหลากหลายของบุคลากรในองค์กรนั้นเพื่อเป็นแรงเสริมซึ่งกันและกันอย่างสมดุล อย่างจริงจัง เปิดเผย ยุติธรรม 5. การสร้างความเท่าเทียมกันในองค์กร (Institutional Fairness) องค์กรสุขภาพที่ดีต้องสร้างบรรยากาศของความสมดุลระหว่างความเป็นส่วนตัวและความรู้สึกต่อส่วนรวม มีความเคารพในสิทธิ์ของบุคลากร โดยทางกลับกันบุคลากรต้องเคารพในนโยบาย การปฏิบัติงานขององค์กร และรับผิดชอบ เพื่อปรับปรุงคุณภาพของความสัมพันธ์ในงาน 6. การให้การยกย่องและให้รางวัลที่เท่าเทียมกัน (Equitable Rewards and Recognition) องค์กรสุขภาพที่ดีต้องสร้างบรรยากาศการยอมรับ การให้รางวัลอย่างเสมอภาค สมดุล เป็นธรรม และสร้างบรรยากาศของการแข่งขันที่เป็นธรรม เพื่อเป็นแรงกระตุ้นและผลักดันให้บุคลากรมีแรงบันดาลใจในการพัฒนาตนเองเพื่อสร้างผลงานที่มีคุณค่าอย่างต่อเนื่อง 7. สร้างความมั่นคงด้านเศรษฐกิจพื้นฐาน (Common Economic Security) องค์กรสุขภาพที่ดีต้องมีความมั่นคงทางเศรษฐกิจและฐานะการเงิน และการที่สิ่งนี้จะเกิดขึ้นได้นั้นต้องมาจากการสร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจและฐานะการเงินของบุคลากร ด้วยเหตุนี้ บุคลากรจึงต้องมีความมุ่งมั่นและความผูกพันต่อองค์กรด้วยเล็งเห็นว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จขององค์กร 8. การใช้เทคโนโลยีเพื่อเสริมศักยภาพบุคลากร (People-centered Technology) องค์กรสุขภาพที่ดีต้องมองหาเครื่องมือและใช้เทคโนโลยีเพื่อการสร้างสรรค์การทำงานที่ปลอดภัย เพิ่มขีดความสามารถและความพึงพอใจของบุคลากร และบุคลากรเองต้องเรียนรู้และปรับใช้เครื่องมือ และเทคโนโลยีเหล่านั้นเพื่อใช้ในการสนับสนุนนวัตกรรมใหม่ในการทำงานและเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน 9. การสร้างบรรยากาศเพื่อส่งเสริมสุขภาพของบุคลากร (Health-enhancing Work Environment) องค์กรสุขภาพที่ดีต้องให้ความสำคัญในการดูแลสุขภาพทั้งด้านกายภาพและด้านจิตใจ สนับสนุนให้บุคลากรดูแลสุขภาพตนเองให้ห่างไกลจากการเจ็บป่วย นอกจากนี้ต้องมีการรักษาภาวะสมดุลของงานและสุขภาพที่ดี 10. สร้างงานที่มีคุณค่าแก่ผู้ปฏิบัติงาน (Meaningful Work) องค์กรสุขภาพที่ดีต้องเพิ่มคุณค่าในงานของบุคลากรด้วยการสร้าง

ความภูมิใจในงาน ทำให้เห็นว่่างานนั้นๆ มีความสำคัญ โดยเพิ่มคุณภาพ ความถูกต้องแก่ผลิตภัณฑ์และบริการ ส่วนบุคลากรเองต้องพยายามไปให้ถึงระดับความสำเร็จนั้น โดยยึดหลักจริยธรรม และความพึงพอใจของบุคลากร 11. ความสมดุลของงาน ชีวิตส่วนตัว และครอบครัว (Family and Work Life Balance) องค์กรสุขภาพดีต้องให้การสนับสนุนให้บุคลากรรักษาสมดุลระหว่างภาระงานและชีวิตส่วนตัว รวมทั้งครอบครัว 12. การสร้างความรับผิดชอบต่อชุมชน (Community Responsibility) องค์กรสุขภาพดีต้องลงทุนและให้ความสำคัญกับชุมชนและสังคม โดยบุคลากรเองแสดงควมมีส่วนร่วมในการเป็นอาสาสมัครในการช่วยเหลือและรับผิดชอบต่อชุมชน 13. การสร้างความตระหนักต่อการปกป้องสิ่งแวดล้อม (Environmental Protection) องค์กรสุขภาพดีต้องส่งเสริมและพัฒนาความตระหนักของบุคลากรในการดูแลสิ่งแวดล้อมและสร้างความสมดุลแก่ระบบนิเวศ โดยบุคลากรในองค์กรต้องมีส่วนร่วมอย่างมุ่งมั่นในการให้ความร่วมมือกับองค์กร

Pozner (1997) ได้สรุปคุณลักษณะขององค์กรสุขภาพดี โดยพบว่าสิ่งที่ผู้บริหารควรทำคือ การสร้างขวัญกำลังใจ ให้การตอบรับและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยเสนอคุณสมบัติที่สำคัญ 8 ประการ เพื่อสร้างแรงกระตุ้นเพื่อให้เกิดแรงจูงใจซึ่งเป็นหลักการที่สำคัญขององค์กรสุขภาพดี โดยเฉพาะในสถานการณ์ที่สภาพเศรษฐกิจทรุดตัวและมีวิกฤตการณ์เกิดขึ้น ซึ่งประกอบด้วย 1. การสร้างการมีส่วนร่วม (Get People Involved) องค์กรสุขภาพดีนั้นต้องเริ่มต้นจากการให้บุคลากรในทุกระดับขององค์กรเข้ามามีส่วนร่วม เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และโน้มน้าวให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ 2. การพัฒนาช่องทางการสื่อสารให้ชัดเจน (Keep Channel of Communication Clear) องค์กรสุขภาพดี ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับการสื่อสาร โดยต้องมีการสื่อสารแบบ 2 ทาง การสื่อสารต้องมีความชัดเจน ซึ่งนอกจากจะช่วยในการลดข่าวลือต่างๆ ในองค์กรแล้ว การสื่อสารยังช่วยในการตรวจสอบ และเพื่อลดความกดดัน และความคลุมเครือของสถานการณ์ และผู้บริหารสามารถแก้ไขปัญหา และจุดด้อยขององค์กรได้ไปพร้อมกัน 3. การสร้างบรรยากาศการตัดสินใจและการลงมือปฏิบัติร่วมกัน (Hook Together Decision Makers and Implementers) องค์กรสุขภาพดีต้องมีบรรยากาศการทำงานร่วมกันของผู้ตัดสินใจและผู้ปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน 4. การสร้างความรับผิดชอบและการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Build in Responsibility and Feedback) เป็นที่ยืนยันว่าองค์กรสุขภาพดีนั้นมีการสร้างความตระหนักในความรับผิดชอบและการได้รับทราบผลสะท้อนกลับ จะมีผลต่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพของบุคลากร โดยที่ความรับผิดชอบ (Responsibility) คือ เครื่องวัดสิ่งที่มีคุณค่าในตัวบุคคลเพื่อให้เกิดควมมีประสิทธิภาพ ส่วนการสะท้อนกลับ (Feed Back) นั้นเป็นสิ่งสำคัญที่บุคลากรต้องการทราบเพื่อจะได้เห็นผลของความพยายามในการทำงาน 5. การทำงานร่วมกันเป็นทีม (Get to Work on Team Building) การทำงานเป็นทีมช่วยในการปรับปรุงความสามารถขององค์กรที่จะอยู่รอดในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้ 6. การละทิ้งพฤติกรรมเดิมที่ไม่ดี (Take a Hard

Lock of Old Habits) การทบทวนพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมและการพัฒนาแนวคิดใหม่ๆ เสมอ จะช่วยให้องค์กรเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง พร้อมกับการปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น 7. การหาทางเลือกใหม่ (Explore Less Traditional Alternatives) องค์กรสุขภาพที่ดีมีการพัฒนากระบวนการคิดใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา เพื่อค้นหาวิธีการใหม่ๆ เพื่อการปรับปรุงงานให้ดีขึ้น มีความคิดสร้างสรรค์ และวิธีการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น การหาทางเลือกใหม่ทดแทนการทำอะไรที่เดิมๆ 8. การตรวจสอบขอบเขตขององค์กรและการสร้างความเข้มแข็งผ่านการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน (Test Organizational Boundaries and Strengthen Interfaces) การหมั่นตรวจสอบระดับความสัมพันธ์ การพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันขององค์กร คู่ค้า ลูกค้า และการหาคู่ค้าหรือมิตรทางธุรกิจใหม่เป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องทำอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเพิ่มความแข็งแกร่งของเครือข่ายองค์กรกับพันธมิตรเหล่านั้น

Verschoor (2003) โดยเสนอหลักจริยธรรม 8 ประการอันเป็นกระบวนการของการนำไปสู่เป็นองค์กรสุขภาพที่ดี เพื่อนำไปสู่แรงบันดาลใจเพื่อการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ประกอบด้วย 1) การเปิดกว้างและการถ่อมตัวของผู้บริหารระดับสูงต่อบุคลากรระดับล่างในองค์กร มีใจเปิดกว้างที่จะยอมรับฟังความคิดเห็นและพร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ใหม่ 2) สร้างสภาพแวดล้อมของความเป็นใจดีสำหรับรับผิดชอบและความรับผิดชอบส่วนบุคคล เป็นการยกระดับความรับผิดชอบต่อส่วนรวม 3) มีความเป็นอิสระในการบริหารความเสี่ยงในขอบเขตที่เหมาะสม เป็นการวิเคราะห์และบริหารความเสี่ยงในขอบเขตที่รับได้และมีความเป็นไปได้ 4) มีความยึดมั่นและถ่อมตัวอย่างจริงจังต่อการทำแต่สิ่งที่ถูกต้อง อันเป็นความตั้งใจจริงที่จะยึดอุดมการณ์ของความเป็นคุณธรรม จริยธรรม และความถูกต้องเท่านั้น 5) มีความแน่วแน่อย่างอดทนที่จะเรียนรู้จากความผิดพลาด เพราะความผิดพลาดถือเป็นบทเรียนที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น 6) มีความตั้งมั่นและความรับผิดชอบต่อคำพูดและการกระทำของตนเองอย่างจริงจัง คงเส้นคงวา อันเป็นพื้นฐานหลักของการสร้างความน่าเชื่อถือ ความเชื่อมั่น ความไว้วางใจระหว่างกัน 7) การดำเนินการใดๆ ต้องตั้งอยู่บนฐานของการคิดอย่างเป็นองค์รวม ด้วยความร่วมมืออย่างกันอย่างบูรณาการ เพื่อการทำงานร่วมกันอย่างเป็นทีม มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกันและไปในทิศทางเดียวกัน 8) มีความกล้าหาญและยืนหยัดอย่างอดทนที่จะเผชิญหน้ากับอุปสรรคหรือภาวะยากลำบากใดๆ

จากการศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อนำไปสู่การสร้างเสริมองค์กรสุขภาพอย่างบูรณาการทั้งในประเทศและต่างประเทศนั้น ผู้วิจัยพบว่ามีได้มีการศึกษาถึงการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบที่ครอบคลุมทุกมิติชีวิตอย่างเป็นองค์รวม อันจะนำไปสู่ความสามารถในการคาดการณ์อนาคตเพื่อการพัฒนาตนเองเพื่อการยกระดับศักยภาพขององค์กรได้อย่างมั่นคง ยั่งยืน สมดุล บูรณาการ และผลการวิจัยที่ได้นี้จะนโยบายต่อองค์กรหรือหน่วยงานและสถาบันต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในการนำไปปรับใช้ให้เกิดประโยชน์ในทางปฏิบัติต่อไป

## ตอนที่ 8 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง แนวคิดเชิงระบบ แนวคิดองค์กรสุขภาวะ แนวคิดการวิจัยอนาคต และแนวคิดการพัฒนารูปแบบ รวมทั้งศึกษาความคิดเห็นด้วยการสัมภาษณ์เจาะลึกผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องเป็นฐานคิดของการวิจัยนี้ ผลการสังเคราะห์ประเด็นสำคัญของแนวคิดดังกล่าว ผู้วิจัยขอเสนอโดยแยกออกเป็นแต่ละแนวคิดว่ามีหลักการ ความหมาย องค์ประกอบ ประเภท กระบวนการ ขั้นตอนอย่างไร ตลอดจนประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยที่ผู้วิจัยจะนำมาเชื่อมโยงประกอบกันขึ้นและพัฒนาเป็นกรอบการวิจัยครั้งนี้ โดยมีรายละเอียดของแต่ละแนวคิด ดังแสดงในตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์หลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการที่นำมาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย หน้า 84


ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์หลักการ แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการที่นำมาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย

หลักการ แนวคิด ทฤษฎี	สาระสำคัญ	ประเด็นที่นำมาใช้เป็นกรอบในการวิจัย
1. แนวคิดและ หลักการการศึกษา ตลอดชีวิต	1.1 ความหมายของการศึกษา ตลอดชีวิต 1.2 ความสำคัญของการศึกษา ตลอดชีวิต 1.3 หลักการของการศึกษา ตลอดชีวิต 1.4 แนวปฏิบัติของการศึกษา ตลอดชีวิต	1.1 หลักการการศึกษาต่อเนื่อง อย่างเป็นระบบที่สอดคล้องกับ ธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลง ตลอดชีวิต 1.2 หลักการการศึกษาด้วยการ นำตนเองเพื่อพัฒนาการเรียนรู้สู่ การเปลี่ยนแปลงตลอดชีวิต 1.3 เป้าหมายของการศึกษาที่ สอดคล้องกับการพัฒนาศักยภาพ ทักษะและทัศนคติเชิงบวกของ ตนเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ตลอดชีวิต

หลักการ แนวคิด ทฤษฎี	สาระสำคัญ	ประเด็นที่นำมาใช้เป็นกรอบใน การวิจัย
		<p>1.4 รูปแบบการพัฒนาตนเองที่ตอบสนองความต้องการของผู้เรียนอย่างยืดหยุ่น เพื่อมุ่งแก้ปัญหาชีวิตประจำวันตามสภาพการดำเนินชีวิต</p> <p>1.5 คุณค่าและความหมายของการพัฒนาตนเองที่สอดคล้องกับธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัต</p>
2. แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง	<p>2.1 หลักปรัชญาของแนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง</p> <p>2.2 ความสำคัญของแนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง</p> <p>2.3 องค์ประกอบของแนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง</p> <p>2.4 กระบวนการของแนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง</p>	<p>2.1 การปรับเปลี่ยนมโนทัศน์หรือการเปลี่ยนกรอบความคิด</p> <p>2.2 การยกระดับมโนธรรมสำนึกใหม่บนหลักการที่ถูกต้อง</p> <p>2.3 การก่อกองสะท้อนภายในเชิงวิพากษ์อย่างใคร่ครวญ ผ่านการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันตามบริบทและประสบการณ์เดิมและประสบการณ์ใหม่ที่รับเข้ามา</p> <p>2.4 ความเข้าใจในความเป็นตัวตนของตนเองอย่างเป็นหนึ่งเดียว</p> <p>2.5 การพัฒนาความเชื่อมั่นความมั่นคงภายใน</p> <p>2.6 เห็นคุณค่าและความหมายของชีวิต</p> <p>2.8 การพัฒนาศักยภาพภายในและความมีอิสรภาพในการเลือกตอบสนอง</p>

หลักการ แนวคิด ทฤษฎี	สาระสำคัญ	ประเด็นที่นำมาใช้เป็นกรอบใน การวิจัย
		2.9 แนวทางการพัฒนาศักยภาพ เพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุข ภาวะอย่างบูรณาการ
3. แนวคิดเชิงระบบ	3.1 ความหมายของแนวคิดเชิง ระบบ 3.2 ปรัชญาของแนวคิดเชิง ระบบ 2.3 ความสำคัญของแนวคิดเชิง ระบบ	3.1 การพัฒนาความคิดเชิงระบบ ที่สอดคล้องกับธรรมชาติของการ เปลี่ยนแปลง 3.2 แนวทางการพัฒนาตนเองที่ ครอบคลุมทุกมิติชีวิตอย่างองค์ รวม 3.3 สรรพสิ่งมีความเป็นองค์รวม หนึ่งเดียว 3.4 ในความเป็นหนึ่งเดียวต้องมี องค์ประกอบ 3.5 องค์ประกอบเหล่านั้นต่าง เชื่อมโยงซึ่งกันและกัน 3.6 การผุดขึ้นของภาวะองค์รวม ใหม่ 3.7 องค์รวมใหม่ที่สามารถแสดง ศักยภาพที่แตกต่าง 1.8 อย่างมีคุณค่าและ ความหมาย
4. แนวคิดองค์กรสุข ภาวะ	4.1 ความหมาย ความสำคัญ ของแนวคิดองค์กรสุขภาวะ 4.2 ปรัชญาของแนวคิดองค์กร สุขภาวะ 4.3 องค์ประกอบของแนวคิด องค์กรสุขภาวะ 4.4 กระบวนการของแนวคิด	4.1 ความสามารถในการสร้าง การเปลี่ยนแปลงอย่างมั่นคง มี ความสุข 4.2 ความสามารถในการพัฒนา ตนเอง ปรับตัวเอง ท่ามกลางการ เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง เพื่อ ความอยู่รอดอย่างยั่งยืน



หลักการ แนวคิด ทฤษฎี	สาระสำคัญ	ประเด็นที่นำมาใช้เป็นกรอบใน การวิจัย
	<p>องค์กรสุขภาวะ</p>  <p>จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย CHULALONGKORN UNIVER</p>	<p>4.3 ความสามารถในการสร้าง ความได้เปรียบผ่านการสร้าง ความร่วมมือระหว่างกัน</p> <p>4.4 ความสามารถในการสร้าง ความสมดุลของชีวิต ทั้งด้าน ส่วนตัว ครอบครัว องค์กร</p> <p>4.5 กระบวนทัศน์แบบองค์รวมที่ พิจารณา “ตัวคนทั้งคน” ว่าเป็น ความเชื่อมโยงของร่างกาย จิตใจ และจิตวิญญาณ รวมถึงปัจจัย แวดล้อมต่างๆ ที่มีปฏิสัมพันธ์กับ คนๆ นั้น ทุกองค์ประกอบล้วนมี ความสัมพันธ์กัน ทำงานสอดคล้อง ประสานกัน โดยที่ความสัมพันธ์ ทั้งหมดนี้มีความเป็นพลวัตที่ เคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา และถูก ควบคุมด้วยการจัดระเบียบตัวเอง ที่พอเหมาะพอดีอยู่ในภาวะสมดุล</p>
5. แนวคิดการวิจัย อนาคต	<p>5.1 แนวคิดอนาคตศึกษา</p> <p>5.2 ความหมายการวิจัยอนาคต</p> <p>5.3 จุดมุ่งหมายของการวิจัย อนาคต</p> <p>5.4 การวิจัยอนาคตแบบ Ethnographic Delphi Futures Research (EDFR)</p>	<p>5.1 ระเบียบวิธีวิจัยอย่างเป็น ระบบเกี่ยวกับแนวโน้มต่างๆ ใน อนาคต เพื่อศึกษาถึงทางเลือกที่ เป็นไปได้ของการเรียนรู้สู่การ เปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริม องค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ</p>
6. แนวคิดการพัฒนา รูปแบบ	<p>6.1 หลักการ แนวคิดของ รูปแบบ</p> <p>6.2 ความหมายของรูปแบบ</p>	<p>6.1 โครงสร้างความสัมพันธ์อย่าง เชื่อมโยงขององค์ประกอบสำคัญ ของการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง</p>

หลักการ แนวคิด ทฤษฎี	สาระสำคัญ	ประเด็นที่นำมาใช้เป็นกรอบใน การวิจัย
	6.3 ประเภทของรูปแบบ 6.4 องค์ประกอบของรูปแบบ 6.5 กระบวนการสร้างรูปแบบ	เพื่อการสร้างเสริมองค์การสุข ภาวะอย่างบูรณาการ
7. เอกสารและ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	7.1 เอกสารและงานวิจัยที่ เกี่ยวกับการเรียนรู้สู่การ เปลี่ยนแปลง 7.1.1 เอกสารและงานวิจัยใน ประเทศที่เกี่ยวกับการเรียนรู้สู่ การเปลี่ยนแปลง 7.1.2 เอกสารและงานวิจัย ต่างประเทศที่เกี่ยวกับการ เรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง 7.2 เอกสารและงานวิจัยที่ เกี่ยวกับองค์การสุขภาวะ 7.2.1 เอกสารและงานวิจัยใน ประเทศที่เกี่ยวกับองค์การสุข ภาวะ 7.2.2 เอกสารและงานวิจัย ต่างประเทศที่เกี่ยวกับองค์กร สุขภาวะ	7.1 หลักการ แนวคิด สาระสำคัญ เพื่อประกอบเป็น แนวทางการพัฒนากระบวนการ เรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการ สร้างเสริมองค์การสุขภาวะอย่าง บูรณาการ

โดยสรุป ผู้วิจัยได้นำผลการสังเคราะห์หลักการ แนวคิด ทฤษฎี กระบวนการ และสาระสำคัญ จากบทความทางวิชาการ หนังสือและงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ เพื่อนำมา พัฒนามาเป็นประเด็นในการศึกษาองค์ประกอบของการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริม องค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการ โดยผู้วิจัยใช้หลักการและกระบวนการการพัฒนาแบบเพื่อพัฒนา โครงสร้างความสัมพันธ์อย่างเชื่อมโยงขององค์ประกอบสำคัญที่ได้จากแนวคิดการเรียนรู้สู่การ เปลี่ยนแปลง แนวคิดเชิงระบบ และแนวคิดองค์การสุขภาวะ เพื่อให้สอดคล้องกับแนวคิดการศึกษา ตลอดชีวิต โดยใช้กระบวนการวิจัยเชิงอนาคต โดยมีขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

ตารางที่ 2 ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบของการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง เพื่อการส่งเสริมองค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการ โดยการศึกษาจากเอกสารงานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศและการศึกษากรณีตัวอย่าง

หัวข้อที่ศึกษา	หัวข้อย่อย
1. องค์ประกอบของแนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการส่งเสริมองค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการ	1.1 องค์ประกอบของแนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการส่งเสริมองค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการ

ตารางที่ 3 ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาขนาดภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการส่งเสริมองค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการ

หัวข้อที่ศึกษา	หัวข้อย่อย
ขนาดภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการส่งเสริมองค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการ	1. แนวคิดของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการส่งเสริมองค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการ 2. องค์ประกอบของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการส่งเสริมองค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการ 3. แนวโน้มของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการส่งเสริมองค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการ 4. กระบวนการของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการส่งเสริมองค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการ

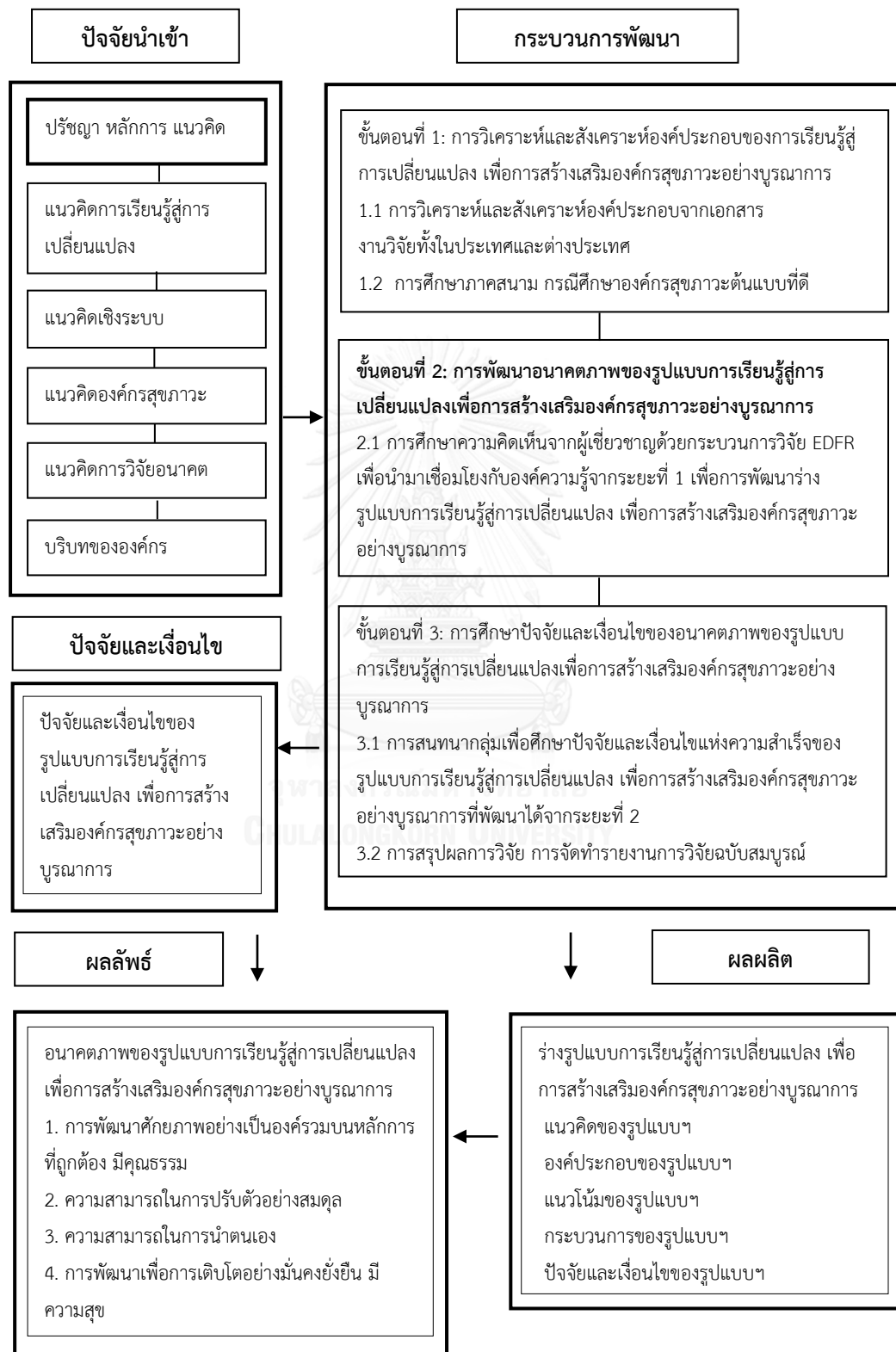
ตารางที่ 4 ขั้นตอนที่ 3 การศึกษาปัจจัยและเงื่อนไขของขนาดภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการส่งเสริมองค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการ

หัวข้อที่ศึกษา	หัวข้อย่อย
1. การพิจารณาร่างขนาดภาพรูปแบบ	1.1 ความคิดเห็นต่อแนวคิดของร่างขนาดภาพ

หัวข้อที่ศึกษา	หัวข้อย่อย
การเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการ สร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณา การ	รูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการ สร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ 1.2 ความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของร่างอนาคต ภาพรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการ สร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ 1.3 ความคิดเห็นต่อแนวโน้มของร่างอนาคตภาพ รูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการ สร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ 1.4 ความคิดเห็นต่อกระบวนการของร่างอนาคต ภาพรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการ สร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ
2. การพิจารณาปัจจัยและเงื่อนไขของ ร่างอนาคตภาพรูปแบบการเรียนรู้สู่การ เปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กร สุขภาวะอย่างบูรณาการเพื่อนำไปสู่การ ปฏิบัติ	2.1 ความคิดเห็นต่อปัจจัยและเงื่อนไขของร่าง อนาคตภาพรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง เพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณา การเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ

จากการศึกษาปรัชญา หลักการ และแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง แนวคิดเชิงระบบ แนวคิดองค์กรสุขภาวะ แนวคิดการวิจัยอนาคต แนวคิดการพัฒนารูปแบบ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จากนั้นผู้วิจัยจึงได้พัฒนารอบแนวคิดในการวิจัย โดยได้นำหลักการสำคัญของแนวคิดต่างๆ ที่กล่าวมาข้างต้นมาเป็นปัจจัยนำเข้า เพื่อมาประกอบกับกระบวนการพัฒนาทั้ง 3 ขั้นตอนตามวัตถุประสงค์ เพื่อให้ได้ผลผลิตออกมาเป็นร่างรูปแบบที่ประกอบด้วย 1) แนวคิดของรูปแบบฯ 2) องค์ประกอบของรูปแบบฯ 3) แนวโน้มของรูปแบบฯ และ 4) ปัจจัยและเงื่อนไขของรูปแบบฯ จากนั้นผู้วิจัยจึงนำผลผลิตและปัจจัยและเงื่อนไขที่ได้มาพัฒนาเป็นผลลัพธ์สุดท้ายคือ อนาคตภาพของร่างรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ โดยมีกรอบแนวคิดในการวิจัยดังแสดงในแผนภูมิที่ 1 กรอบแนวคิดกระบวนการในการวิจัยเรื่อง อนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ หน้า 91 โดยมีรายละเอียด ดังนี้

**แผนภูมิที่ 1 กรอบแนวคิดกระบวนการในการวิจัยเรื่อง อนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการ**



### บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง อนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กร  
สุขภาวะอย่างบูรณาการเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการศึกษาอนาคต ใช้เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR  
(Ethnographic Delphi Futures Research) โดยมีวัตถุประสงค์ คือ

1. เพื่อวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบของการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้าง  
เสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ โดยการศึกษาจากเอกสารงานวิจัยทั้งในประเทศและ  
ต่างประเทศและการศึกษากรณีตัวอย่าง
2. เพื่อพัฒนาอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กร  
สุขภาวะอย่างบูรณาการ
3. เพื่อศึกษาปัจจัยและเงื่อนไขของอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อ  
การสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ

ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลในแต่ละขั้นตอนตามวัตถุประสงค์การวิจัย มีรายละเอียดดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบของการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อ  
การสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ โดยการศึกษาจากเอกสารงานวิจัยทั้งในประเทศและ  
ต่างประเทศและการศึกษากรณีตัวอย่าง**

การดำเนินการวิจัยในขั้นตอนที่ 1 ผู้วิจัยแบ่งการวิจัยออกเป็น 2 ส่วน

ส่วนที่ 1.1 การวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบของการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง เพื่อ  
การสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ โดยการศึกษาจากเอกสารงานวิจัยทั้งในประเทศและ  
ต่างประเทศ

ส่วนที่ 1.2 การวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบของการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง เพื่อ  
การสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ โดยศึกษาภาคสนามกรณีตัวอย่างที่ดี

โดยมีวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

ส่วนที่ 1.1 การวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบของการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง เพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ โดยการศึกษาจากเอกสารงานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยแบ่งออกเป็น 8 ขั้นตอน คือ

#### 1.1.1 การสังเคราะห์กรอบแนวคิดในการศึกษาเอกสาร

ผู้วิจัยศึกษาเอกสาร บทความทางวิชาการ หนังสือ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักการและแนวคิดการการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและแนวคิดองค์กรสุขภาวะทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อสังเคราะห์สรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิเคราะห์เอกสาร ผู้วิจัยใช้ผลจากการสังเคราะห์ข้อมูลดังกล่าว กำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิเคราะห์เอกสาร จากนั้นผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอนของการวิเคราะห์เอกสาร

#### 1.1.2 วิธีการศึกษาเอกสาร

1) ผู้วิจัยศึกษาข้อมูลจากเอกสาร ตำรา งานวิจัย บทความ สารนิพนธ์ และวิทยานิพนธ์ทั้งในระดับดุษฎีบัณฑิตและมหาบัณฑิต ซึ่งจัดเป็นเอกสารปฐมภูมิ ในประเด็นเกี่ยวกับการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อนำความรู้ที่ได้มาสรุปเป็นประเด็นหลัก ตามกรอบแนวคิดในการศึกษาเอกสาร

2) ผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูลจากอินเทอร์เน็ตซึ่งจัดเป็นเอกสารทุติยภูมิ โดยการศึกษาวิเคราะห์บทความหรือข้อความเกี่ยวกับการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อนำความรู้ที่ได้มาสรุปเป็นประเด็นหลักตามกรอบแนวคิดในการศึกษาเอกสาร

#### 1.1.3 เกณฑ์การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาเอกสาร

ผู้วิจัยคัดเลือกเอกสาร หนังสือ บทความทางวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการทั้งในประเทศและต่างประเทศอย่างเฉพาะเจาะจง ดังนี้

1) เอกสารชั้นปฐมภูมิ ประกอบด้วย เอกสารเกี่ยวกับแนวคิด หลักการกระบวนการนโยบาย และยุทธศาสตร์ในการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการทั้งในประเทศและต่างประเทศ รายงานผลการดำเนินงานและ/หรือข้อมูลพื้นฐานของกรณีตัวอย่างที่ดีในต่างประเทศ แนวคิดและ/หรือบทสัมภาษณ์ทางวิชาการของนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศเกี่ยวกับการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการทั้งในประเทศและต่างประเทศ

2) เอกสารชั้นทุติยภูมิ ประกอบด้วยเอกสารที่วิเคราะห์หรือสังเคราะห์มาจากงานวิจัยที่ศึกษาแนวคิด หลักการ กระบวนการ นโยบาย และยุทธศาสตร์ในการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการทั้งในประเทศและต่างประเทศ ตลอดจนเอกสารประเภทบทความทางวิชาการที่ตรงตามกรอบแนวคิดในการศึกษาเอกสาร

#### 1.1.4 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาเอกสาร

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ 2 แนวคิดหลักคือ 1) แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง และแนวคิดองค์กรสุขภาวะ อาทิ (Benson & Garmestani, 2011; Branden, 1998; Capra, 1997; Covey, 1989; Cranton, 2002; Dirkx, 1998; Dulyapitch, 2009; Edward, 2008; Laszlo, 2003; Lundholm & Plummer, 2010; Mezirow, 1991; Pawlowski, 2011; M.S. Peck, 1978; Pozner, 1997; Rainey, 2006; S., 1970 ; Taylor, 2007; กอบัว ทศนภักดิ์, 2550; ญัฐวุฒิ โรจน์นิรุตติกุล, 2552; บุญเลี้ยง ทุมทอง & บุญลวด ศรีเจริญ, 2553; ประเวศ วะสี (บรรณาธิการ), 2545; วิจักขณ์ พานิช, 2550)

#### 1.1.5 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย

1) แบบศึกษาและวิเคราะห์เอกสารซึ่งเป็นแบบบันทึกข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสาร และหลักฐานที่มีการบันทึกไว้ตามสภาพปกติ

2) ผู้วิจัยใช้ตัวผู้วิจัยเป็นเครื่องมือวิจัย โดยศึกษาเอกสารแต่ละแนวคิดอย่างละเอียด เพื่อทำความเข้าใจ วิเคราะห์และสังเคราะห์ และนำความรู้มาสรุปเป็นประเด็นเพื่อช่วยการจัดข้อมูลอย่างเป็นระบบ

ผู้วิจัยนำแบบศึกษาเอกสาร ให้ผู้ทรงคุณวุฒิ 6 ท่าน ดังแสดงในภาคผนวก ก (รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ) เพื่อวิเคราะห์โครงสร้าง ตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ความชัดเจนในการใช้ภาษาเพื่อสื่อความหมาย และความเหมาะสมในการเรียงข้อความหลักและคำถามรอง จากนั้นนำข้อเสนอแนะที่ได้จากผู้ทรงคุณวุฒิไปปรับปรุงแบบศึกษาเอกสาร

ผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการพัฒนาองค์กรสุขภาวะ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ผู้ทรงคุณวุฒิด้านระเบียบวิธีวิจัยอนาคต และผู้ทรงคุณวุฒิด้านการเรียนรู้ตลอดชีวิต

ผู้วิจัยใช้เกณฑ์ดัชนีวัดค่าความสอดคล้องระหว่างข้อความกับวัตถุประสงค์ (Item-objective Congruency Index: IOC) มากกว่าหรือเท่ากับ 0.50 ขึ้นไป จึงถือว่ามีความ



สอดคล้องกับเนื้อหา ผลการตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา มีค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับ วัตถุประสงค์รวมทั้งฉบับเท่ากับ 1.00 แสดงว่าแบบศึกษาเอกสาร มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ของการวิจัย สามารถนำไปใช้ได้

#### 1.1.6 การรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ทำศึกษา ทำความเข้าใจ และทำการรวบรวมข้อมูลและองค์ประกอบที่สำคัญที่ศึกษา มาทั้งหมดด้วยแบบศึกษาเอกสาร โดยการคัดแยกตามแต่ละแนวคิด ทุกแนวคิดที่เกี่ยวข้อง และบันทึก องค์ความรู้ดังกล่าวลงในแบบวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดการเรียนรู้เพื่อการ เปลี่ยนแปลง และแนวคิดการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ อย่างสอดคล้องตามที่ระบุไว้ใน วัตถุประสงค์การวิจัย โดยผู้วิจัยกำหนดประเด็นที่ศึกษาเอกสารเป็น 6 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) หลักการ 2) โครงสร้าง 3) บุคลากร (จิตใจ ปัญญา และอารมณ์) 4) องค์กร 5) สังคม และ 6) สิ่งแวดล้อม

#### 1.1.7 การตรวจสอบข้อมูล

ผู้วิจัยพิจารณาเฉพาะเนื้อหาในเอกสารส่วนที่เกี่ยวข้องกับกรอบแนวคิดในการศึกษาเอกสาร ในการเลือกเอกสารที่นำมาศึกษา จากนั้นตรวจสอบข้อมูลโดยพิจารณาความน่าเชื่อถือของแหล่งที่มา ของเอกสาร ปีที่พิมพ์ สถานที่พิมพ์ หน่วยงานที่พิมพ์ และชื่อผู้พิมพ์ผู้โฆษณา ว่ามีความครบถ้วน สมบูรณ์น่าเชื่อถือ

#### 1.1.8 การวิเคราะห์และการสังเคราะห์ข้อมูล

หลังจากทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งรวบรวมข้อมูล และองค์ประกอบสำคัญลงในแบบวิเคราะห์เอกสารงานวิจัยแล้ว ผู้วิจัยจะได้ทำการวิเคราะห์และ สังเคราะห์องค์ประกอบทั้งหมด ด้วยกระบวนการการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) การ วิเคราะห์และสังเคราะห์และการตีความข้อมูลแบบอุปนัย (Analytical Induction) และการวิเคราะห์ ข้อมูลแบบสร้างข้อสรุป โดยจะทำการจับประเด็น แยกประเภทความรู้ จัดหมวดหมู่อย่างเป็นระบบ และหาความสัมพันธ์ตลอดจนสร้างความเชื่อมโยงองค์ประกอบสำคัญทั้งหมด รวมทั้งการแปล ความหมายและการเทียบเคียงความหมายต่างๆ ที่ซ่อนอยู่ในงานวิจัยทั้งที่มีความสอดคล้องและ แตกต่างกัน จากทุกแนวคิดทฤษฎีและเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อสังเคราะห์ขึ้นเป็นองค์ ความรู้และกระบวนการเรียนรู้ใหม่ที่สามารถนำไปสู่การพัฒนาองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการตาม วัตถุประสงค์การวิจัย

## ส่วนที่ 1.2 การวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบของการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง เพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ โดยการศึกษาภาคสนามกรณีตัวอย่างที่ดี

### 1.2.1 การคัดเลือกกรณีศึกษาตัวอย่างที่ดีในการศึกษาภาคสนาม

ผู้วิจัยศึกษากรณีตัวอย่างที่ดีขององค์กร ชุมชนที่จัดกิจกรรมการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ โดยพิจารณาเลือกอย่างเจาะจงจากองค์กร ชุมชนที่จัดกิจกรรมการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการที่ได้รับรางวัลในระดับชาติและนานาชาติ จำนวน 3 กรณีตัวอย่างที่ดี โดยมีเกณฑ์ในการคัดเลือกกรณีตัวอย่างที่ดี ดังนี้

- 1) เป็นองค์กรหรือชุมชนที่จัดกิจกรรมการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ 5 ปี
- 2) เป็นองค์กรหรือชุมชนที่จัดกิจกรรมการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการในด้านต่างๆ ด้วยตนเอง และกิจกรรมที่จัดประสบความสำเร็จ ได้รับการยอมรับให้เป็นต้นแบบขององค์กร ชุมชนต่างๆ อย่างกว้างขวาง
- 3) เป็นองค์กรหรือชุมชนที่จัดกิจกรรมการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการอย่างต่อเนื่องและสมัครใจให้ความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

### 1.2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษากรณีตัวอย่างที่ดี

ผู้วิจัยพิจารณาคัดเลือกกรณีศึกษาตัวอย่างที่ดีในประเทศไทยอย่างเจาะจง จากองค์กรและชุมชนที่มีอุดมการณ์ตามแนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ และมีแนวปฏิบัติที่สอดคล้องกับการดำเนินงานและวิถีชีวิตมาอย่างยาวนาน เพื่อนำไปสู่ความมั่นคงยั่งยืน ทั้งนี้ต้องได้รับการยกย่องหรือยอมรับอย่างกว้างขวางในด้านความเป็นองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ เป็นองค์กรที่มีค่านิยมและอุดมการณ์ ตลอดจนนโยบายในการพัฒนาความมีสุขภาวะองค์กรอย่างชัดเจน มีองค์ประกอบพื้นฐานของการเป็นองค์กรสุขภาวะทั้งในด้านนโยบาย การบริหารจัดการและองค์ความรู้ มีการดำเนินกิจกรรมเพื่อส่งเสริมความมีสุขภาวะอย่างต่อเนื่อง เพื่อเข้าพื้นที่เก็บข้อมูลเชิงคุณภาพและถอดองค์ความรู้ของกรณีตัวอย่างที่ดี ประกอบด้วย 1) บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) 2) ชุมชนบ้านห้วยหินลาดใน ตำบลบ้านโป่ง อำเภอเวียงป่าเป้า จังหวัดเชียงราย และ 3) ชุมชนบ้านหนองเต่า ตำบลแม่วิน อำเภอแม่วาง จังหวัดเชียงใหม่

### 1.2.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการศึกษาภาคสนามกรณีตัวอย่างที่ดี ผู้วิจัยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม โดยการสัมภาษณ์เจาะลึกแบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-structured In-depth Interview) กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

(Key Informant) เพื่อศึกษาหลักการ องค์ประกอบ แนวโน้ม กระบวนการ ปัจจัยและเงื่อนไข รวมทั้งข้อเสนอแนะของการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ ดังแสดงในภาคผนวก ค (เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย)

#### 1.2.4 การตรวจสอบเครื่องมือ

ผู้วิจัยนำแบบสัมภาษณ์ให้ผู้ทรงคุณวุฒิ 6 ท่าน ดังแสดงในภาคผนวก ก (รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ) วิเคราะห์โครงสร้าง ตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ความชัดเจนในการใช้ภาษาเพื่อสื่อความหมาย และความเหมาะสมในการเรียงข้อความหลักและคำถามรอง จากนั้นนำข้อเสนอแนะที่ได้จากผู้ทรงคุณวุฒิไปปรับปรุงแบบสัมภาษณ์เจาะลึก

ผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการพัฒนาองค์กรสุขภาวะ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ผู้ทรงคุณวุฒิด้านระเบียบวิธีวิจัยอนาคต และผู้ทรงคุณวุฒิด้านการเรียนรู้ตลอดชีวิต

ผู้วิจัยใช้เกณฑ์ดัชนีวัดค่าความสอดคล้องระหว่างข้อความกับวัตถุประสงค์ (Item-objective Congruency Index: IOC) มากกว่าหรือเท่ากับ 0.50 ขึ้นไป จึงถือว่ามีความสอดคล้องกับเนื้อหา (สุภางค์ จันทวานิช, 2552) ผลการตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา มีค่าความสอดคล้องระหว่างข้อความกับวัตถุประสงค์รวมทั้งฉบับเท่ากับ 0.90 แสดงว่าแบบสัมภาษณ์มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย สามารถนำไปใช้ได้

#### 1.2.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการศึกษาภาคสนามกรณีตัวอย่างที่ดี ผู้วิจัยได้ทำการเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เจาะลึก ดังแสดงในภาคผนวก ค ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ผู้บริหารองค์กร ผู้นำชุมชน และผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งในระดับนโยบายและระดับปฏิบัติการจากพื้นที่จำนวนรวม 10 คน ดังแสดงในภาคผนวก ก (รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ) โดยเข้าพื้นที่กรณีตัวอย่างที่ดีทั้ง 3 แห่ง คือ

สัมภาษณ์เจาะลึกผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งในระดับนโยบาย ระดับปฏิบัติการ บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ระหว่างวันที่ 27 พฤศจิกายน 2557 ถึง วันที่ 17 มกราคม 2558

สัมภาษณ์เจาะลึกผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งในระดับนโยบาย ระดับปฏิบัติการ ผู้นำชุมชนในพื้นที่บ้านบ้านหนองเต่า ตำบลแม่วิน อำเภอแม่วาง จังหวัดเชียงใหม่ ระหว่างวันที่ 3-6 ธันวาคม 2557

สัมภาษณ์เจาะลึกผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งในระดับนโยบาย ระดับปฏิบัติการ ผู้นำชุมชนในพื้นที่บ้านห้วยหินลาดใน ตำบลบ้านโป่ง อำเภอเวียงป่าเป้า จังหวัดเชียงราย ระหว่างวันที่ 7-10 ธันวาคม 2557

### 1.2.6 การวิเคราะห์และการสังเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยใช้กระบวนการการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) การวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการตีความข้อมูลแบบอุปนัย (Analytical Induction) และการวิเคราะห์ข้อมูลวิจัยเชิงคุณภาพตามแนวทางของ (สุภางค์ จันทวานิช, 2552) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ สังเคราะห์สาระสำคัญ ตีความหมาย และสร้างข้อสรุปข้อมูลรูปธรรมหรือปรากฏการณ์ที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูล ทั้งนี้ การวิเคราะห์ข้อมูลเริ่มแต่แรกเข้าพื้นที่ ทำไปพร้อมกับการเก็บข้อมูลและสามารถทำต่อไปหลังจากการเก็บรวบรวมข้อมูลสิ้นสุด โดยมีมุมมองของคนในและผู้วิจัยเป็นผู้วิเคราะห์ข้อมูลด้วยตนเอง ประกอบกับข้อมูลที่ผู้วิจัยได้จากการศึกษาเอกสารในส่วนแรก และได้ตรวจสอบกับข้อมูลเชิงลึกจากผู้ที่เกี่ยวข้อง ก่อนที่ผู้วิจัยจะตีความหรือตัดสินใจสร้างข้อสรุปของผู้วิจัย รวมถึงการสังเกตบริบทต่างๆ ของชุมชน จากนั้นผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้มาเพื่อวิเคราะห์และสังเคราะห์เป็นหลักการ องค์ประกอบ กระบวนการ ของการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ

## ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ

โดยมีรายละเอียด ดังนี้

### 2.1 ขั้นตอนการทำ EDFR

หลังจากทำการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งศึกษาระณีศึกษาตัวอย่างที่ดีขององค์กรสุขภาวะต้นแบบที่ได้รับการยอมรับแล้ว ในขั้นตอนที่ 2 ผู้วิจัยได้ทำการพัฒนาอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ โดยใช้กระบวนการวิจัยอนาคต EDFR โดยแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

การทำ EDFR รอบที่ 1 เป็นการสัมภาษณ์เจาะลึกเพื่อศึกษาองค์ประกอบ ประเด็น แนวโน้ม การสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ

การทำ EDFR รอบที่ 1 นี้ เป็นการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกจากผู้ทรงคุณวุฒิ โดยให้ท่านแสดงความคิดเห็นอย่างเป็นอิสระในการให้ข้อมูลเกี่ยวกับแนวคิด องค์ประกอบ และแนวโน้มเกี่ยวกับการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ

การทำ EDFR รอบที่ 2 เป็นการประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ โดยผู้วิจัยได้นำผลการสัมภาษณ์จากการทำ EDFR รอบที่ 1 และจากการศึกษาเอกสาร รวมทั้งจากการศึกษากรณีตัวอย่างที่ดี มาวิเคราะห์และสังเคราะห์ขึ้นอย่างเป็นระบบ แล้วทำ

การจัดหมวดหมู่เพื่อสังเคราะห์ขึ้นเป็นแบบประเมินเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญประเมินความเป็นไปได้ของแนวคิด องค์กรประกอบ และแนวโน้มเกี่ยวกับการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการ

การทำ EDFR รอบที่ 3 เป็นการตรวจสอบและยืนยันความเป็นไปได้ของรูปแบบการสร้างเสริมองค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการ โดยผู้วิจัยได้วิเคราะห์ผลจากการประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบจากการทำ EDFR รอบที่ 2 แล้วทำการวิเคราะห์ค่าสถิติต่างๆ เพื่อส่งกลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบและยืนยันถึงความเป็นไปได้ของแนวคิด องค์กรประกอบ และแนวโน้มเกี่ยวกับการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการ พร้อมทั้งข้อเสนอแนะต่างๆ เพื่อการปรับปรุง

การทำ EDFR รอบที่ 4 การพัฒนาอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการ โดยผู้วิจัยนำข้อมูลทั้งหมดตั้งแต่การทำ EDFR รอบที่ 1 ถึงรอบที่ 3 มาวิเคราะห์ ประเมินผลทั้งหมด เพื่อสังเคราะห์ขึ้นเป็นร่างรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการ

## 2.2 การคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ

การวิจัยตามกระบวนการ EDFR ผู้วิจัยได้คัดเลือกผู้เชี่ยวชาญแบบเจาะจงจากทั้งภาครัฐและเอกชน ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญด้านการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาองค์กรสุขภาวะ ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ผู้เชี่ยวชาญด้านระเบียบวิธีวิจัยอนาคต และผู้เชี่ยวชาญด้านการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในการสัมภาษณ์ EDFR รอบที่ 1 มีจำนวน 26 คน ดังแสดงในภาคผนวก ก (รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ) และกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในการสัมภาษณ์ EDFR รอบที่ 2 และ 3 มีจำนวน 22 คน ดังแสดงในภาคผนวก ก (รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ)

## 2.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

### 2.3.1 แบบสัมภาษณ์เจาะลึกสำหรับ EDFR รอบที่ 1

ในการศึกษาความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิในกระบวนการ EDFR รอบที่ 1 ผู้วิจัยจะใช้การสัมภาษณ์เจาะลึกแบบไม่มีโครงสร้าง โดยใช้แนวทางการสัมภาษณ์เจาะลึกแบบปลายเปิด ดังแสดงในภาคผนวก ค เพื่อใช้รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับแนวคิด องค์กรประกอบ และแนวโน้มเกี่ยวกับการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการ โดยผู้วิจัยจะรวบรวมและจัดเตรียมองค์ความรู้ต่างๆ จากแนวคิดทั้งหมดที่ศึกษาจากการวิจัยเอกสารทั้งในประเทศและต่างประเทศและจากการศึกษากรณีตัวอย่างที่ดีในขั้นตอนที่ 1 ทั้งนี้ ผู้วิจัยจะใช้แนวทางการสัมภาษณ์เจาะลึกแบบไม่มีโครงสร้างเป็นเพียงเครื่องมืออย่างยืดหยุ่น ไม่มีการถามชี้แนะ และมีได้ยึดติดกับกรอบ

หรือประเด็นการสัมภาษณ์ที่เตรียมไว้เท่านั้น แต่เปิดกว้างให้ผู้ทรงคุณวุฒิได้แสดงความคิดเห็นและ  
 คาดการณ์อย่างเต็มที่ถึงแนวโน้มที่มีความเป็นไปได้ และมีการสรุปให้ผู้เชี่ยวชาญฟังเมื่อเสร็จสิ้นการ  
 สัมภาษณ์ เพื่อตรวจสอบความครบถ้วนและความถูกต้องของข้อมูล

### 2.3.2 แบบประเมินสำหรับ EDFR รอบที่ 2 และ 3

สำหรับแบบประเมินในการทำ EDFR รอบที่ 2 นั้น ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นเพื่อใช้ศึกษาความ  
 คิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ โดยการสังเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เจาะลึกแบบไม่มีโครงสร้างของ  
 ผู้เชี่ยวชาญใน EDFR รอบที่ 1 ร่วมกับข้อมูลจากการทบทวนวรรณกรรม แล้วนำข้อความที่มีเนื้อหาใน  
 ลักษณะเดียวกัน นำมาจัดหมวดหมู่ในแต่ละด้าน เรียงลำดับความสำคัญ แล้วสร้างเป็นแบบประเมิน  
 แบบมาตราประมาณค่า (Likert Scale) 5 ระดับ คือ ตั้งแต่ระดับความน่าจะเป็นมากที่สุดถึงระดับ  
 ความน่าจะเป็นน้อยที่สุด เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญประมาณค่าแนวโน้ม ความเป็นไปได้ของอนาคตภาพของ  
 รูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการในแต่ละด้าน  
 และมีช่องว่างเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้แสดงความคิดเห็นหรือให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอย่างอิสระ  
 แบบสอบถามประกอบด้วยอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริม  
 องค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการใน 6 ด้าน ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยจำนวน 59 ข้อ ดังแสดงใน  
 ภาคผนวก ค (เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย) ดังนี้

1. ด้านหลักการ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยจำนวน 8 ข้อ
2. ด้านโครงสร้าง ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยจำนวน 5 ข้อ
3. ด้านบุคลากร โดยแบ่งออกเป็น
  - 3.1 ด้านจิตใจ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยจำนวน 7 ข้อ
  - 3.2 ด้านปัญญา ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยจำนวน 15 ข้อ
  - 3.3 ด้านอารมณ์ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยจำนวน 6 ข้อ
4. ด้านองค์กร ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยจำนวน 11 ข้อ
5. ด้านสังคม ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยจำนวน 3 ข้อ
6. ด้านสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยจำนวน 4 ข้อ

เกณฑ์การให้คะแนนมีดังนี้

5 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่า อนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง  
 เพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการมีความน่าจะเป็นตามข้อความดังกล่าว มากที่สุด

4 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่า อนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง เพื่อการสร้างเสริมองค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการมีความน่าจะเป็นตามข้อความดังกล่าว มาก

3 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่า อนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง เพื่อการสร้างเสริมองค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการมีความน่าจะเป็นตามข้อความดังกล่าว ปานกลาง

2 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่า อนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง เพื่อการสร้างเสริมองค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการมีความน่าจะเป็นตามข้อความดังกล่าว น้อย

1 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่า อนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง เพื่อการสร้างเสริมองค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการมีความน่าจะเป็นตามข้อความดังกล่าว น้อยที่สุด

ส่วนแบบประเมินในการทำ EDFR ในรอบที่ 3 นั้น ผู้วิจัยได้พัฒนาต่อเนื่องจากการสังเคราะห์ ผลของการทำ EDFR ในรอบที่ 2 ตามลำดับ โดยผู้วิจัยนำข้อมูลที่รวบรวมได้จากแต่ละข้อคำถามที่ได้ จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 2 มาวิเคราะห์หาค่ามัธยฐาน (Median) ค่าฐานนิยม (Mode) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญยืนยันความ เหมาะสมของอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์การสุขภาวะ อย่างบูรณาการ ทั้งนี้ ข้อคำถามจะเป็นแบบมาตราประมาณค่า (Likert Scale) 5 ระดับ คือตั้งแต่ระดับ ความคิดเห็นมากที่สุดจนถึงระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด โดยเพิ่มตำแหน่งค่ามัธยฐาน (Median) ค่า ฐานนิยม (Mode) และค่าของพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ รวมทั้งคำตอบเดิมของผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านที่ได้ตอบในรอบที่ผ่านมา เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญได้ ทราบความเหมือนและความแตกต่างระหว่างคำตอบของตนเองและของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด เพื่อนำมาประกอบการพิจารณาตัดสินใจยืนยันหรือเปลี่ยนแปลงคำตอบให้สอดคล้องกับกลุ่มผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่ ดังแสดงในภาคผนวก ค (เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย) โดยมีการแปลผลคะแนนดังนี้

การแปลความหมายค่ามัธยฐาน

ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 4.50-5.00 หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า อนาคตภาพของรูปแบบการ เรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการมีความเป็นไปได้ มากที่สุด

ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50-4.49 หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า อนาคตภาพของรูปแบบการ เรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการมีความเป็นไปได้ มาก

ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 2.50-3.49 หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า อนาคตภาพของรูปแบบการ เรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการมีความเป็นไปได้ ปานกลาง

ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 1.50-2.49 หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า อนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการมีความเป็นไปได้ น้อย

ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 1.00-1.49 หมายถึง หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า อนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการมีความเป็นไปได้ น้อยที่สุด

### การแปลความหมายของค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range)

ผู้วิจัยคำนวณค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ตามความเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีต่ออนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ โดยการคำนวณค่าความแตกต่างพิสัยระหว่างควอไทล์ที่ 1 และควอไทล์ที่ 3 ถ้าความเห็นใดได้ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ที่มีค่าตั้งแต่ 1.5 ลงมา แสดงว่าความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อข้อความนั้นมีความสอดคล้องกัน แต่ถ้าค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของข้อความใดมีค่ามากกว่า 1.5 แสดงว่าความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อข้อความนั้นไม่สอดคล้องกัน และเพื่อเป็นการสนับสนุนความสอดคล้องของความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยได้คำนวณหาค่ามัธยฐานและค่าฐานนิยมของแต่ละข้อความ แล้วนำมาหาค่าความแตกต่างของแต่ละข้อความ หากข้อความใดมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ต่ำกว่า 1.5 และค่าความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและค่าฐานนิยมไม่เกิน 1.00 แสดงว่าข้อความนั้นมีความสอดคล้องกัน แต่หากว่าข้อความใดมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ต่ำกว่า 1.5 แต่ค่าความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและค่าฐานนิยมเกิน 1.00 หรือกลับกัน จะถือว่าข้อความนั้นไม่มีความสอดคล้องกัน

### การแปลความค่าความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและค่าฐานนิยม

เพื่อเป็นการสนับสนุนความสอดคล้องของความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยได้คำนวณหาค่ามัธยฐานและค่าฐานนิยมของทุกองค์ประกอบ แล้วนำมาหาค่าความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและค่าฐานนิยมของแต่ละองค์ประกอบ หากข้อความใดมีค่าความแตกต่างพิสัยระหว่างควอไทล์ต่ำกว่า 1.5 และค่าความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและค่าฐานนิยมไม่เกิน 1.00 แสดงว่าข้อความนั้นมีความสอดคล้องกัน แต่หากว่าข้อความใดมีค่าความแตกต่างพิสัยระหว่างควอไทล์ต่ำกว่า 1.5 แต่ค่าความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและค่าฐานนิยมเกิน 1.00 หรือกลับกัน จะถือว่าข้อความนั้นไม่มีความสอดคล้องกัน

## 2.4 การตรวจสอบเครื่องมือ



ผู้วิจัยนำแบบสอบถามให้ผู้ทรงคุณวุฒิ 6 ท่าน วิเคราะห์โครงสร้าง ตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ความครบถ้วนของเนื้อหา ความชัดเจนในการใช้ภาษาเพื่อสื่อความหมาย และความเหมาะสมในการเรียงข้อความหลักและคำถามรอง จากนั้นนำข้อเสนอแนะที่ได้จากผู้ทรงคุณวุฒิไปปรับปรุงแก้ไขแบบประเมินให้สมบูรณ์ตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิก่อนนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยและกรอบความคิดในการวิจัยที่ได้เสนอไว้

ผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการพัฒนาองค์กรสุขภาพ ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ผู้ทรงคุณวุฒิด้านระเบียบวิธีวิจัยอนาคต และผู้ทรงคุณวุฒิด้านการเรียนรู้ตลอดชีวิต

ผู้วิจัยใช้เกณฑ์ดัชนีวัดค่าความสอดคล้องระหว่างข้อความกับวัตถุประสงค์ (Item-objective Congruency Index: IOC) มากกว่าหรือเท่ากับ 0.50 ขึ้นไป จึงถือว่ามีความสอดคล้องกับเนื้อหา (สุภางค์ จันทวานิช, 2552) ผลการตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา มีค่าความสอดคล้องระหว่างข้อความกับวัตถุประสงค์รวมทั้งฉบับเท่ากับ 0.90 แสดงว่าแบบประเมินมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย สามารถนำไปใช้ได้

## 2.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ใช้เทคนิคการวิจัยเชิงอนาคตแบบ Ethnographic Delphi Future Research (EDFR) เพื่อรวบรวมความคิดเห็นที่สอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาพอย่างบูรณาการ โดยผู้วิจัยเป็นผู้สัมภาษณ์และเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยมีรายละเอียดแต่ละขั้นตอน ดังนี้

1. การทำ EDFR รอบที่ 1 การสัมภาษณ์เจาะลึกเพื่อศึกษาองค์ประกอบ ประเด็น แนวโน้ม การสร้างเสริมองค์กรสุขภาพอย่างบูรณาการ

ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้เลือกผู้เชี่ยวชาญทั้งสิ้น 26 ท่าน ดังแสดงในภาคผนวก ก (รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ) มีการติดต่อประสานงานผู้เชี่ยวชาญเป็นการส่วนตัวและนัดหมายล่วงหน้าทางโทรศัพท์ประมาณ 2 สัปดาห์ เพื่ออธิบายจุดมุ่งหมาย ขั้นตอนต่างๆ ของการวิจัย ระยะเวลาที่ต้องใช้โดยประมาณและประโยชน์ของการวิจัย รวมทั้งย้ำถึงความจำเป็นและความสำคัญของการใช้ผู้เชี่ยวชาญเพื่อการได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดี พร้อมกันนี้มีการจัดส่งโครงร่างวิทยานิพนธ์ฉบับสังเขปและแบบสัมภาษณ์ ประกอบด้วยแนวทางการสัมภาษณ์ 3 ข้อ เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เชี่ยวชาญได้มีเวลาเตรียมตัว เตรียมข้อมูล จัดระบบข้อมูลและความคิดล่วงหน้า ทั้งนี้ได้อธิบายถึงข้อมูลจากการ

สัมภาษณ์จะไม่ถูกเปิดเผยและขออนุญาตในการบันทึกเสียง ขั้นตอนนี้อยู่ในช่วงระหว่างวันที่ 6 พฤศจิกายน 2557 ถึง วันที่ 12 ธันวาคม 2557 ใช้ระยะเวลา 37 วัน

2. การทำ EDFR รอบที่ 2 การประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการสร้างเสริมองค์กรสุขภาพอย่างบูรณาการ

ในการทำ EDFR รอบที่ 2 นี้ ผู้วิจัยดำเนินการใน 2 ขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมและข้อมูลจากการสัมภาษณ์ตามขั้นตอน EDFR รอบที่ 1 มาสร้างแบบประเมินแบบมาตราประมาณค่า (Likert Scale) 5 ระดับ ได้อเนกตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาพอย่างบูรณาการทั้ง 6 ด้าน โดยมีองค์ประกอบย่อยรวม 59 ข้อ หลังจากปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษา พร้อมทั้งผ่านการตรวจสอบจากผู้ทรงคุณวุฒิและปรับปรุงแก้ไขแล้ว จึงส่งต่อให้ผู้เชี่ยวชาญทางไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ทั้งสิ้น 22 ท่าน ดังแสดงในภาคผนวก ก (รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ) ทั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญประเมินความเป็นไปได้ของอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาพอย่างบูรณาการในแต่ละด้านพร้อมข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ขั้นตอนนี้อยู่ในช่วงระหว่างวันที่ 21 กุมภาพันธ์ ถึง วันที่ 12 มีนาคม 2558 ใช้ระยะเวลา 20 วัน

2. หลังจากได้รับการตอบกลับจากผู้เชี่ยวชาญแล้ว ผู้วิจัยทำการรวบรวมความคิดเห็นและวิเคราะห์หาค่ามัธยฐาน (Median) ค่าฐานนิยม (Mode) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ของแต่ละองค์ประกอบย่อยทั้ง 6 ด้าน พร้อมทั้งข้อเสนอแนะ เพื่อนำมาวิเคราะห์และปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้ความชัดเจนมากยิ่งขึ้น แล้วนำเสนอผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิมอีกครั้งในการทำ EDFR รอบที่ 3

3. การทำ EDFR รอบที่ 3 การตรวจสอบและยืนยันความเป็นไปได้ของรูปแบบการสร้างเสริมองค์กรสุขภาพอย่างบูรณาการ

ในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยทำการรวบรวมความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 22 ท่าน ดังแสดงในภาคผนวก ก (รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ) ที่มีรายละเอียดความคิดเห็นเกี่ยวกับอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาพอย่างบูรณาการ โดยมีจุดมุ่งหมาย 2 ประการคือ

1) เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้พิจารณาคำตอบของตนเองอีกครั้งเพื่อยืนยันความคิดเห็นเดิมหรือปรับเปลี่ยนความคิดเห็นให้สอดคล้องกับผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่

2) เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับข้อเสนอแนะที่ได้จากคำตอบของผู้เชี่ยวชาญในแบบสอบถามตาม EDFR รอบที่ 2

การรวบรวมความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในการทำ EDFR รอบที่ 3 โดยใช้แบบสอบถามมีขั้นตอนดังนี้

1. คัดเลือกรายการอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ ตามเกณฑ์ค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์
2. นำรายการอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการที่ได้ในการทำ EDFR รอบที่ 2 มาสร้างแบบประเมินเพื่อการทำ EDFR รอบที่ 3 ตามแบบมาตราประมาณค่า (Likert Scale) 5 ระดับ โดยเพิ่มตำแหน่งของค่ามัธยฐาน ค่าฐานนิยม และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ที่วิเคราะห์ได้ของแต่ละข้อคำถาม เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญยืนยันการคงไว้หรือเปลี่ยนแปลงคำตอบให้สอดคล้องกับคำตอบของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ
3. นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้ว ส่งต่อให้ผู้เชี่ยวชาญทางไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ 22 ท่าน ดังแสดงในภาคผนวก ก (รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ) ขั้นตอนนี้อยู่ในช่วงระหว่างวันที่ 23 มีนาคม 2558 ถึง วันที่ 7 เมษายน 2558 ใช้ระยะเวลา 16 วัน
4. การสรุปความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญโดยคัดเลือกรายการอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ ตามเกณฑ์ค่ามัธยฐานที่มีค่าอยู่ในระดับมากขึ้นไปคือ 3.50 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ไม่เกิน 1.50 โดยถือว่ารายการอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการที่ผ่านเกณฑ์ข้างต้นถือว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าข้อความนั้นเป็นอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการที่มีความเป็นไปได้ในอนาคต

## 2.6 การวิเคราะห์ข้อมูลและสังเคราะห์ข้อมูล

1. การทำ EDFR รอบที่ 1 การสัมภาษณ์เจาะลึกเพื่อศึกษาองค์ประกอบ ประเด็น แนวโน้มการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ

ผู้วิจัยจะทำการบันทึกคำให้สัมภาษณ์ อ่านคำให้สัมภาษณ์ และถอดคำสัมภาษณ์ จากนั้นทำการสรุป จำแนก จัดหมวดหมู่คำให้สัมภาษณ์ทั้งหมด เพื่อส่งไปยังผู้เชี่ยวชาญเป็นรายบุคคลเพื่อตรวจสอบ แก้ไข หรือเพิ่มเติมเนื้อหาสาระสำคัญอย่างเป็นอิสระ และส่งผลการตรวจยืนยันกลับให้ผู้วิจัย จากนั้นผู้วิจัยจะรวบรวมอีกครั้งเพื่อสรุปเป็นความเรียงส่งกลับให้ผู้เชี่ยวชาญอีกครั้งหนึ่งและเพื่อนำไปพัฒนาต่อเป็นแบบสอบถามในการทำ EDFR รอบที่ 2 ทั้งนี้ในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์นี้ ผู้วิจัยจะใช้กระบวนการการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) การวิเคราะห์

การสังเคราะห์ และการตีความข้อมูลแบบอุปนัย (Analytical Induction) และการวิเคราะห์ข้อมูลวิจัยเชิงคุณภาพตามแนวทางของ (สุภาวศ์ จันทวานิช, 2552) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ สังเคราะห์สาระสำคัญ ตีความหมาย และสร้างข้อสรุปข้อมูลรูปธรรมหรือปรากฏการณ์ที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อการวิเคราะห์และสังเคราะห์ประเด็นสำคัญขององค์ประกอบจำเป็น รวมทั้งกระบวนการเรียนรู้ที่ค้นพบ โดย 1. การวิเคราะห์ข้อมูลควรเริ่มกระทำพร้อมๆ กับการเก็บข้อมูลและทำต่อเนื่องกันไปตลอดระยะเวลาการเก็บข้อมูล 2. การวิเคราะห์ข้อมูลต้องพิจารณาถึงมุมมองของคนใน 3. การวิเคราะห์ข้อมูลต้องอาศัยสมมุติฐานชั่วคราวจำนวนมากที่ผู้วิจัยคิดขึ้นเองตลอดเวลา 4. ผู้วิจัยต้องเป็นผู้วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลด้วยตนเอง เพื่อรวบรวมและสรุปองค์ความรู้จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์และพัฒนาเป็นรูปแบบอนาคตภาพของรูปแบบองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการต่อไป

5. การทำ EDFR รอบที่ 2 การประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ

เนื่องจากขั้นตอนนี้เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ เพื่อศึกษาถึงความเป็นไปได้ โอกาส หรือแนวโน้มต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น ดังนั้น ผู้วิจัยจะใช้กระบวนการทางสถิติ ได้แก่ การวิเคราะห์หาค่ามัธยฐาน (Median) ค่าฐานนิยม (Mode) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ในทุกข้อคำถาม เป็นรายชื่อ แล้วแสดงตำแหน่งของค่ามัธยฐาน ช่วงพิสัยระหว่างควอไทล์ และตำแหน่งที่ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนตอบเพื่อนำไปใช้ในการทำ EDFR รอบที่ 3

6. การทำ EDFR รอบที่ 3 การตรวจสอบและยืนยันความเป็นไปได้ของรูปแบบการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ

ผู้วิจัยจะใช้กระบวนการทางสถิติ ได้แก่ การวิเคราะห์หาค่ามัธยฐาน (Median) ค่าฐานนิยม (Mode) ความแตกต่างระหว่างค่ามัธยฐานและค่าฐานนิยม และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ในทุกข้อคำถาม เป็นรายชื่อ เพื่อนำข้อค้นพบไปใช้ในการพัฒนาอนาคตภาพของรูปแบบองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ

2.7 การพัฒนาร่างอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ

ในกระบวนการวิจัยอนาคต ผู้วิจัยได้แบ่งกระบวนการวิจัยออกเป็น 4 ขั้นตอนย่อย คือ EDFR 1-4 โดย EDFR รอบที่ 1 นั้นเป็นการสัมภาษณ์เจาะลึกเพื่อศึกษาองค์ประกอบ ประเด็น แนวโน้มการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ EDFR รอบที่ 2 เป็นการประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบ

การสร้างเสริมองค์กรสุขภาพอย่างบูรณาการ และ EDFR รอบที่ 3 การตรวจสอบและยืนยันความเป็นไปได้ของรูปแบบการสร้างเสริมองค์กรสุขภาพอย่างบูรณาการ ส่วนในขั้นตอนนี้เป็นการทำ EDFR รอบที่ 4 เพื่อพัฒนาร่างอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาพอย่างบูรณาการ มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาร่างอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาพอย่างบูรณาการ โดยมีขั้นตอนดังนี้

#### 2.7.1 การศึกษาแนวคิดการสร้างภาพอนาคตและกระบวนการวิจัยในภาพรวม

ผู้วิจัยนำข้อมูลองค์ประกอบของแนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาพอย่างบูรณาการที่ได้จากการศึกษาเอกสารทั้งในประเทศและต่างประเทศและการศึกษาคณาจารย์ตัวอย่างที่ดีจากการวิจัยในขั้นตอนที่ 1 รวมทั้งความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญจากการทำ EDFR ทั้ง 3 รอบ จากการวิจัยในขั้นตอนที่ 2 มาหาความสัมพันธ์และความเชื่อมโยง รวมทั้งหาความสำคัญและลำดับก่อนหลังและผลกระทบของแต่ละองค์ประกอบที่จะส่งผลซึ่งกันและกัน จากนั้นผู้วิจัยจึงสรุปเป็นร่างอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาพอย่างบูรณาการ และนำไปปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อขอความเห็น แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข จากนั้นจึงสรุปประเด็นในการสร้างภาพอนาคตขึ้นโดยแบ่งออกเป็น 4 ประเด็น คือ

- 1) แนวคิดของร่างรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาพอย่างบูรณาการ
- 2) องค์ประกอบของร่างรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาพอย่างบูรณาการ
- 3) แนวโน้มของร่างรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาพอย่างบูรณาการ
4. กระบวนการของร่างรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาพอย่างบูรณาการ

#### 2.7.2 เกณฑ์ช่วงเวลาที่ใช้ในการสร้างภาพอนาคต

ผู้วิจัยใช้เกณฑ์ช่วงเวลาที่ใช้ในการสร้างภาพอนาคตไว้ 10 ปี (พ.ศ.2557-2566) ซึ่งเป็นการศึกษาอนาคตภาพตามเกณฑ์ที่เหมาะสม เพราะเป็นช่วงเวลาที่นักอนาคตนิยมส่วนใหญ่ให้การยอมรับและถือว่าเป็นการคาดการณ์อนาคตในระยะกลาง (Middle Range Forecasting) ที่สามารถช่วยให้มองเห็นแนวโน้มและทางเลือกต่างๆ ที่คาดว่าจะเป็นไปได้ ภายใต้ความไม่แน่นอนท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัต อีกทั้งยังสามารถนำไปกำหนดเป็นนโยบายและยุทธศาสตร์ที่จะนำไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมได้

### ขั้นตอนที่ 3 การศึกษาปัจจัยและเงื่อนไขของอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง เพื่อการสร้างเสริมองค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการ

หลังจากทำการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งศึกษาคณิศต์ตัวอย่างที่ดีของ องค์การสุขภาวะต้นแบบที่ได้รับการยอมรับตามขั้นตอนการวิจัยที่ 1 และอนาคตภาพของรูปแบบการ เรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นตาม กระบวนการวิจัยในขั้นตอนที่ 2 แล้ว การวิจัยในขั้นตอนที่ 3 ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) การ พิจารณาร่างอนาคตภาพรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์การสุขภาวะอย่าง บูรณาการ 2) พิจารณาปัจจัยและเงื่อนไขของการนำอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การ เปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ โดยการระดม ความคิดผู้ทรงคุณวุฒิด้วยการจัดประชุมสัมมนากลุ่มย่อย (Focus Group Discussion) โดย ผู้ทรงคุณวุฒิได้ร่วมกันวิพากษ์ความเป็นไปได้ของอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การ เปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการภายใต้แนวโน้มและความไม่แน่นอน ต่างๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น โดยมีรายละเอียด ดังนี้

#### 1. การคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ

การจัดประชุมสัมมนากลุ่มย่อย ผู้วิจัยได้คัดเลือกผู้เชี่ยวชาญแบบเจาะจงจากทั้งภาครัฐและ เอกชน ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญด้านการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาองค์กร สุขภาวะ ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และผู้เชี่ยวชาญด้านการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดย กลุ่มผู้เชี่ยวชาญในการสัมมนาครั้งนี้มี 10 คน ดังแสดงในภาคผนวก ก (รายนาม ผู้ทรงคุณวุฒิ)

#### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้พัฒนาแนวทางการสนทนากลุ่มเกี่ยวกับการศึกษาอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้ สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) นำเสนอผลการวิจัย ร่างอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริม องค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการ 2) พิจารณาและประเมินผลร่างรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง เพื่อการสร้างเสริมองค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการที่ได้จากการวิจัย และ 3) เปิดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ของผู้ที่เกี่ยวข้องจากหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน นักวิชาการ และผู้เชี่ยวชาญจากแขนงต่างๆ เพื่อ

เสนอแนวทางการพัฒนาการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการ โดยมีประเด็นการสนทนากลุ่ม ดังนี้

1. ความคิดเห็นต่อร่างรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการภายในระยะเวลาระหว่างปี พ.ศ. 2557-2566 โดยมีประเด็นสำหรับการพิจารณาดังนี้ 1.1) ภาพรวมของโครงสร้างและองค์ประกอบ 1.2) ความสัมพันธ์สอดคล้องกันของรูปแบบอย่างบูรณาการ 1.3) ความครบถ้วนของเนื้อหา 1.4) ความถูกต้องเหมาะสม 1.5) ความมีประสิทธิภาพ 1.6) ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติเพื่อนำไปสู่การพัฒนาเพื่อความยั่งยืน 1.7) ความมีคุณค่าและประโยชน์

2. ปัจจัยและเงื่อนไขของการนำร่างรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการไปประยุกต์ใช้ โดยพิจารณาถึงขั้นตอนการปฏิบัติจริงและความสอดคล้องขององค์ประกอบทั้งหมด ตลอดจนปัญหาและอุปสรรคในการนำไปปฏิบัติ

3. บทบาทหน้าที่ขององค์กรหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการขับเคลื่อนการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการ

4. ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับรูปแบบรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการ

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

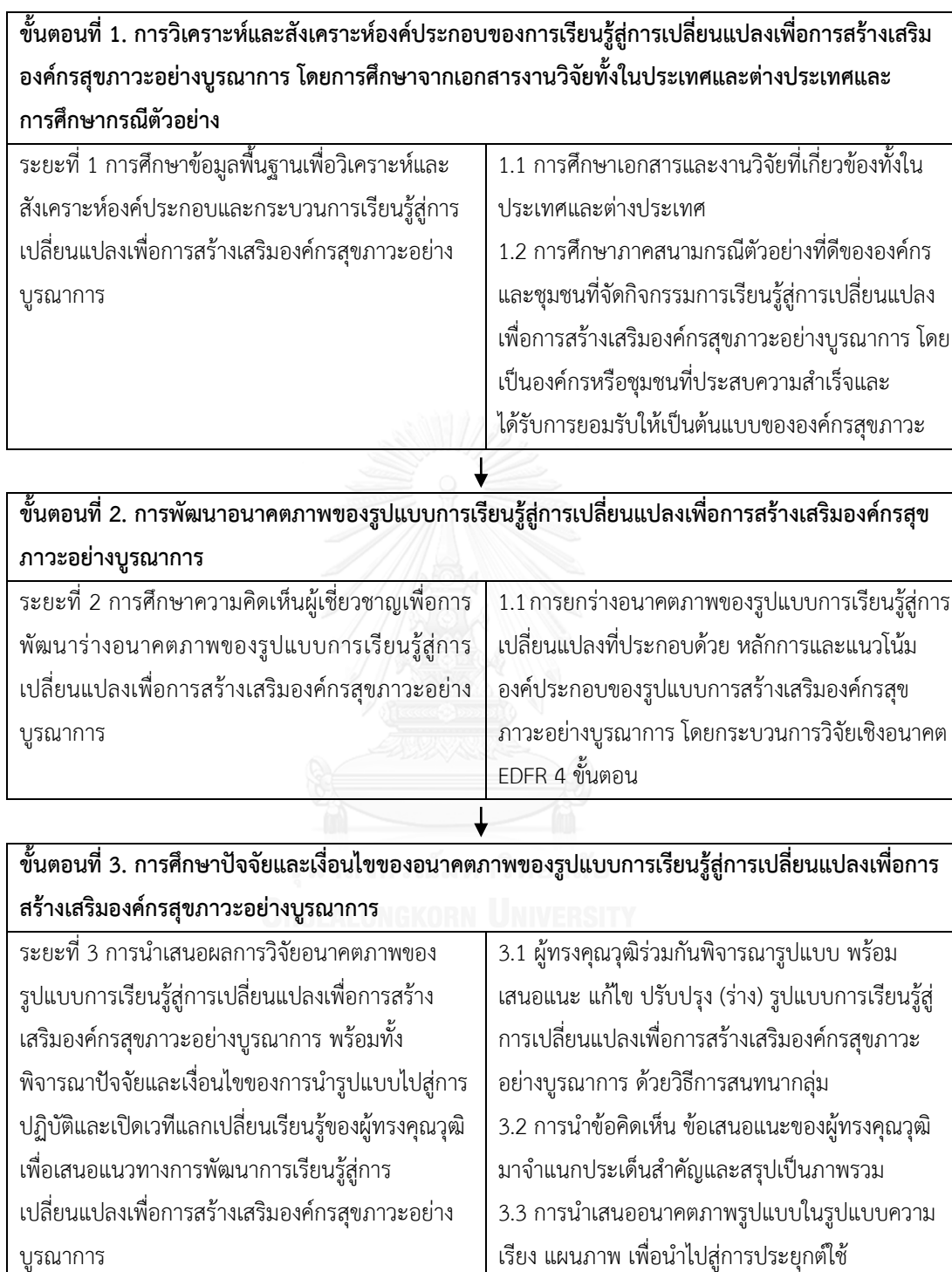
ผู้วิจัยได้เชิญผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 10 คน ดังแสดงในภาคผนวก ก (รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ) เพื่อร่วมกันตรวจสอบ (ร่าง) อนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการ ไปสู่การปฏิบัติ โดยการสนทนากลุ่มที่จัดขึ้นเมื่อวันพฤหัสบดีที่ 18 มิถุนายน 2558 เวลา 09.00 -14.00 น. ณ ห้องประชุม 825 ชั้น 8 อาคารพระมิ่งขวัญการศึกษาไทย คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### 4. การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำเสนอ อนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการไปสู่การปฏิบัติ ในรูปแบบความเรียง แผนภาพ และคำอธิบายเพื่อนำไปสู่การประยุกต์ใช้ตามบริบทของแต่ละหน่วยงานต่อไป

ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้สรุปขั้นตอนการวิจัย ดังแสดงในแผนภูมิที่ 2 หน้า 110 และสรุปรายละเอียดวิธีการดำเนินการวิจัย ดังแสดงในแผนภูมิที่ 3 หน้า 111

## แผนภูมิที่ 2 สรุปขั้นตอนการวิจัย





### แผนภูมิที่ 3 สรุปรายละเอียดวิธีการดำเนินการวิจัย

ขั้นตอน	กระบวนการ	ผลลัพธ์
<p>ขั้นตอนที่ 1. การวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบของการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ โดยการศึกษาจากเอกสารงานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศและการศึกษากรณีตัวอย่าง</p>	<p>1.1 การศึกษาเอกสารเกี่ยวกับรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง เพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการทั้งในและต่างประเทศ</p> <p>1.2 การศึกษากรณีตัวอย่างที่ดีด้วยการสัมภาษณ์เจาะลึก</p>	<p><b>วัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1</b></p> <p>องค์ประกอบรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ</p>
<p>ขั้นตอนที่ 2. การพัฒนาร่างอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ</p>	<p>2.1 การศึกษาความเห็นของผู้เชี่ยวชาญด้วยเทคนิคการวิจัยอนาคต (EDFR) 4 ขั้นตอน เพื่อพัฒนาร่างรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ</p>	<p><b>วัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2</b></p> <p>ร่างอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ</p>
<p>ขั้นตอนที่ 3. การศึกษาปัจจัยและเงื่อนไขของร่างอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ</p>	<p>3.1 การระดมความเห็น เพื่อศึกษาปัจจัยและเงื่อนไขของร่างอนาคตภาพของรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิด้วยการสนทนากลุ่ม</p> <p>3.2 การร่วมกันเสนอแนะ เพื่อปรับปรุงแก้ไขร่างอนาคตภาพของรูปแบบฯ</p>	<p><b>วัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 3</b></p> <p>อนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ พร้อมปัจจัยเงื่อนไข รวมทั้งข้อเสนอแนะของรูปแบบฯ</p>

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง อนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งเป็น 3 ขั้นตอนตามวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบของการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ โดยการศึกษาจากเอกสารงานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศและการศึกษากรณีตัวอย่าง

ขั้นตอนที่ 2 ผลการพัฒนามาตรฐานของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ

ขั้นตอนที่ 3 ผลการศึกษาปัจจัยและเงื่อนไขของอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ

ผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลในแต่ละตอนมีรายละเอียด ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1. ผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบของการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ โดยการศึกษาจากเอกสารงานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศและการศึกษากรณีตัวอย่าง**

การนำเสนอผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบของการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ โดยการศึกษาจากเอกสารงานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศและการศึกษากรณีตัวอย่าง ผู้วิจัยแบ่งผลการวิเคราะห์ในตอนนี้ออกเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1.1 ผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบของการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ โดยการศึกษาจากเอกสารงานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ

ส่วนที่ 1.2 ผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบของการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ โดยการศึกษากรณีตัวอย่าง

ส่วนที่ 1.3 สรุปผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบของการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการ จากการศึกษาเอกสารและจากการศึกษากรณีตัวอย่าง

ซึ่งในแต่ละตอนของการวิจัยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

**ส่วนที่ 1.1 ผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบของการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง เพื่อการสร้างเสริมองค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการ โดยการศึกษาจากเอกสารงานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ**

#### กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาเอกสาร

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ 2 แนวคิดหลักคือ 1) แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง อาทิ (Benson & Garmestani, 2011; Branden, 1998; Capra, 1997; Covey, 1989; Cranton, 2002; Dirkx, 1998; Dulyapitch, 2009; Edward, 2008; Laszlo, 2003; Lundholm & Plummer, 2010; Mezirow, 1991; Pawlowski, 2011; M.S. Peck, 1978; Pozner, 1997; Rainey, 2006; S., 1970 ; Taylor, 2007; กอบัว ทศนภักดี, 2550; ณัฐวุฒิ โรจน์นิรุตติกุล, 2552; บุญเลี้ยง ทุมทอง & บุญลวด ศรีเจริญ, 2553; ประเวศ วะสี (บรรณาธิการ), 2545; วิจักขณ์ พานิช, 2550) เป็นต้น

จากการทบทวนกรอบแนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง และแนวคิดองค์การสุขภาวะ จากเอกสารงานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ ผู้วิจัยสามารถสรุปเป็นองค์ประกอบของการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง เพื่อการสร้างเสริมองค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการได้เป็น 6 องค์ประกอบหลักคือ 1) หลักการ 2) โครงสร้าง 3) บุคลากร (จิตใจ ปัญญา และอารมณ์) 4) องค์กร 5) สังคม และ 6) สิ่งแวดล้อม โดยมีสาระสำคัญ ดังนี้

#### 1. หลักการ

ผู้วิจัยพบว่าสาระสำคัญด้านหลักการมีต่อการพัฒนาองค์การสุขภาวะอย่างยั่งยืนประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลง ความเชื่อมโยง และการปรับตัวอย่างยืดหยุ่น โดยมีรายละเอียด ดังนี้

##### 1.1 การเปลี่ยนแปลง

หลักธรรมชาติที่สำคัญประการหนึ่งคือความเข้าใจที่ว่า สรรพสิ่งโดยไม่มีข้อยกเว้นเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัต ไม่หยุดนิ่งเพื่อเข้าสู่สมดุลใหม่อย่างต่อเนื่อง ความเข้าใจดังกล่าวเพื่อการปรับทัศนะให้ถูกต้องว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องธรรมชาติอันเป็นกระบวนการสืบเนื่องเชื่อมโยงอย่างเป็นสายเป็นกระแส ปัญหาหรือความท้าทายในองค์กรไม่ว่าระดับใดก็เช่นกัน มันเกิดต่อย่างต่อเนื่อง หมุนวนไปไม่สิ้นสุด ความท้าทายจึงมีได้อยู่ที่ว่าเราจะจัดการกับมันให้จบลงอย่างเบ็ดเสร็จเด็ดขาดได้อย่างไร แต่สาระสำคัญนั้นอยู่ที่ว่า เราจะสามารถปรับตัวให้ทันและสอดคล้องกับภาวะธรรมชาตินี้ได้ อย่างไรเพื่อความอยู่รอดท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

## 1.2 ความเชื่อมโยง

สังคมไทยในปัจจุบันยังติดอยู่กับกรอบความคิดเดิมๆ ที่เน้นการพัฒนาอย่างแยกส่วน ตามแนวคิดหลักปรัชญาวิทยาศาสตร์ที่ว่ามนุษย์สามารถค้นหาความจริงของสิ่งต่างๆ ได้โดยการคำนวณและการใช้ตรรกะเหตุผลตามความเชื่อที่ว่า สรรพสิ่งรวมทั้งมนุษย์เปรียบเสมือนเครื่องจักรกลที่สามารถลดทอนแยกส่วนต่างๆ ลงได้ เพื่อที่จะหาคำตอบว่าสิ่งต่างๆ เหล่านั้นคืออะไร ด้วยเหตุนี้ความรู้ต่างๆ ที่ได้รับการพัฒนามาจนทุกวันนี้ล้วนตั้งอยู่บนฐานของความเห็นที่ไม่เป็นองค์รวม มุ่งเน้นการเจาะลึกลงไปในสาขาของตนเองโดยขาดความเข้าใจว่าทุกศาสตร์นั้นล้วนเชื่อมโยง อันเป็นความรู้เชิงเดี่ยว นำไปสู่การยึดมั่นถือมั่นในตนเองว่าเป็นศูนย์กลางของความรู้ที่สามารถแก้ปัญหาได้อย่างเบ็ดเสร็จเด็ดขาด จนทำให้มนุษย์เราเกิดความเชื่อมั่นในตนเองว่าสามารถเข้าใจและเอาชนะธรรมชาติได้ การตั้งอยู่บนฐานคิดที่ผิดดังกล่าวจึงไม่อาจนำไปสู่ทางออกที่แท้จริง ไม่สามารถแก้ปัญหาได้อย่างยั่งยืนแต่กลับสร้างปัญหาที่สลับซับซ้อนมากยิ่งขึ้น

ด้วยเหตุนี้ การเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการเสริมสร้างองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ จะมีความเป็นไปได้ต้องตั้งอยู่บนกรอบความคิดที่ถูกต้องที่เข้าใจถึงความเชื่อมโยงอย่างหลอมรวมของมิติต่างๆ อย่างเป็นองค์รวมที่ประกอบด้วย กาย จิต ปัญญา อารมณ์ องค์กร สังคม และสิ่งแวดล้อม อย่างเป็นหนึ่งเดียวที่ส่งผลซึ่งกันและกันอย่างเป็นระบบ อย่างไม่อาจแยกออกจากกันได้ เพื่อนำไปสู่การเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงอย่างบูรณาการ มั่นคง ยั่งยืน

## 1.3 การปรับตัวอย่างยืดหยุ่น

การพัฒนาองค์กรสุขภาวะอย่างยั่งยืนต้องเข้าใจว่าองค์กรคือชีวิต และไม่ต่างอะไรจากธรรมชาติของสรรพสิ่งที่ว่าทุกสิ่งเปลี่ยนแปลงและไม่เคยหยุดนิ่ง ดังนั้น การพัฒนาให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนนั้นต้องเป็นไปอย่างสอดคล้องกับธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัตนี้ ประเด็นจึงอยู่ที่ว่าบุคลากรในองค์กรจะสามารถพัฒนาและปรับตัว เพื่อนำไปสู่ความสามารถในการจัดการตนเองได้อย่างสมดุลและยืดหยุ่นอย่างต่อเนื่องได้อย่างไรในทุกองค์ประกอบที่เชื่อมโยง

ทั้งตนเอง ครอบครัว องค์กร สังคม และสิ่งแวดล้อม เพื่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าและอุตสาหกรรม เพื่อนำไปสู่การสร้างสรรคนวัตกรรมใหม่ๆ สามารถผลิตสินค้าและบริการที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างคุ้มค่า

## 2. โครงสร้าง

ผู้วิจัยพบว่าสาระสำคัญด้านโครงสร้างที่มีต่อการพัฒนาองค์กรสุขภาวะอย่างยั่งยืน ประกอบด้วย โครงสร้างองค์กรที่มีความยืดหยุ่น โครงสร้างที่สนับสนุนให้คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา โครงสร้างที่สนับสนุนการทำงานอย่างสอดคล้อง โครงสร้างเพื่อความปลอดภัย และการพัฒนา โครงข่ายเพื่อความยั่งยืน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

### 2.1 โครงสร้างองค์กรที่มีความยืดหยุ่น

องค์กรสุขภาวะควรจัดให้มีโครงสร้างองค์กรที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน สามารถปรับตัวได้อย่างตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและการแข่งขัน มีแนวทางการปฏิบัติและบรรยากาศที่เอื้อต่อการดำเนินงานทำให้สามารถบรรลุถึงเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งส่งเสริมวัฒนธรรมการรับฟัง การสนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการปรับตัวให้พร้อมเพื่อรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาขีดความสามารถทางการแข่งขันและศักยภาพเพื่อการเติบโตอย่างมั่นคง มุ่งสู่ความยั่งยืน

### 2.2 โครงสร้างที่สนับสนุนให้คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา

องค์กรสุขภาวะต้องจัดให้มีโครงสร้างที่ส่งเสริมการพัฒนาโดยให้คนเป็นศูนย์กลาง และสามารถอำนวยความสะดวกในการเคลื่อนย้ายบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ หน้าที่และรับผิดชอบที่แตกต่างกันจากที่หนึ่งไปยังอีกที่หนึ่งทั้งภายในองค์กรเองและระหว่างองค์กรได้อย่างยืดหยุ่น อีกทั้งการสร้างบรรยากาศเพื่ออำนวยความสะดวกการเรียนรู้ร่วมกัน ความสำเร็จร่วมกัน การทำงานเป็นทีมเพื่อผลงานที่มีประสิทธิภาพที่สูงกว่า โดยให้ความสำคัญต่อความสมดุลทั้งด้านความสำเร็จส่วนตัวและความสำเร็จของทีมงาน

### 2.3 โครงสร้างที่สนับสนุนการทำงานอย่างสอดคล้อง

องค์กรสุขภาวะจำเป็นต้องมีโครงสร้างที่ส่งเสริมกระบวนการปฏิบัติงานในทุกระดับอย่างเป็นภาพรวม โดยเอาวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ขององค์กรเป็นตัวตั้ง เพื่อนำไปสู่การวางแผน การกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน การมอบหมายงาน การประสานงาน การติดตามประเมินผลและข้อมูลย้อนกลับ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน ด้วยเหตุนี้ องค์กรสุข

ภาวะจึงต้องมีโครงสร้างการจัดการอย่างเป็นระบบและสร้างบรรยากาศที่สามารถรองรับการดำเนินงานอย่างมีส่วนร่วมเพื่อไปในแนวทางเดียวกัน มีเป้าหมายร่วมกัน

#### 2.4 โครงสร้างเพื่อความปลอดภัย

องค์กรสุขภาวะต้องคำนึงถึงการจัดโครงสร้างและสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานอย่างมีสุขภาวะ มีความปลอดภัยและความสุขในการทำงาน อีกทั้งลดความเสี่ยงต่ออันตรายและความขัดแย้งในการทำงานซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อสภาพจิตใจ นอกจากนี้ยังต้องส่งเสริมสุขภาพสำหรับบุคคล เช่น การออกกำลังกาย การสร้างความผ่อนคลาย การบำรุงรักษาสุขภาพ การสร้างแรงจูงใจให้เกิดความต้องการมีสุขภาพที่ดี

#### 2.5 การพัฒนาโครงข่ายเพื่อความยั่งยืน

องค์กรที่มั่นคงยั่งยืนจำเป็นต้องมีการจัดโครงสร้างองค์กรเพื่อส่งเสริมการพัฒนาเครือข่ายและสร้างการมีส่วนร่วม ตลอดจนความผูกพันอย่างจริงจังในทุกระดับ เพื่อเสริมสร้างความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของ เพื่อนำไปสู่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน การตัดสินใจและรับผิดชอบร่วมกัน เพื่อกำหนดเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกันอย่างกลมกลืนเป็นหนึ่งเดียว มีเป้าหมายร่วมกันที่ชัดเจน นอกจากนี้ยังต้องสร้างโครงข่ายความร่วมมือกับทั้งภาครัฐและเอกชน ตลอดจนการเสริมความรู้ความเข้าใจถึงผู้ใช้บริการหรือผู้บริโภคสินค้าฯ เพื่อพัฒนาความเชื่อมโยง ตลอดจนองค์ความรู้เพื่อการพัฒนา การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

### 3. บุคลากร

ผู้วิจัยพบว่าสาระสำคัญด้านบุคลากรมีต่อการพัฒนาองค์กรสุขภาวะอย่างยั่งยืนประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย คือ จิตใจ ปัญญา และอารมณ์ ดังนี้

#### 3.1 จิตใจ

สำหรับองค์ประกอบด้านจิตใจของบุคคล สามารถนำเสนอโดยแบ่งออกเป็น 3 ประเด็นย่อย คือ กรอบความคิด ภาพในใจ และแรงบันดาลใจ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

##### 3.1.1 กรอบความคิด

การสร้างความสำเร็จที่ก้าวไกล กรอบความคิดคือฐานรากของชีวิตอันเป็นตัวสะท้อนถึงผลรวมของค่านิยม ความเชื่อ และทัศนคติที่จะส่งผลกระทบต่อเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมาภายนอก ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงที่แท้จริงจึงต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงจากภายใน นั่นคือ การเปลี่ยนกรอบความคิด จึงจะสามารถนำไปสู่องค์กรสุขภาวะอย่างมั่นคงยั่งยืนได้ และการเปลี่ยนกรอบความคิดนี้อยู่ในอำนาจของตนเอง นั่นหมายความว่า บุคคลสามารถปรับตัวเอง ควบคุมตนเองและจัดการตนเองได้ ด้วยความ

เข้าใจในธรรมชาตินี้เอง องค์กรจึงประกอบไปด้วยบุคคลที่สามารถยกระดับการเรียนรู้และพัฒนาตนเองให้เติบโตและพร้อมเผชิญกับความท้าทายใหม่ๆ ที่ผ่านเข้ามาอย่างซับซ้อนด้วยตนเองได้ เพื่อปรับเข้าสู่สมดุลแห่งศักยภาพใหม่ในระดับที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ดังนั้น การพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืนจึงขึ้นอยู่กับความสามารถในการจัดการตนเองขององค์กรนั้นๆ

### 3.1.2 ภาพในใจ

ในอีกความหมายหนึ่งของกรอบความคิดก็คือ มุมมองหรือจินตนาการ ดังนั้น ศักยภาพของบุคลากรจึงเป็นความสามารถในการสร้างจินตนาการถึงผลแห่งความสำเร็จหรือภาพเป้าหมายในอนาคต ประเด็นจึงอยู่ที่ว่าบุคลากรในองค์กรจะสามารถสร้างความชัดเจนของภาพเป้าหมายในอนาคตได้มากน้อยเพียงใด เพราะภาพที่ชัดเจนย่อมส่งผลถึงความเป็นไปได้ของผลสำเร็จที่สูงขึ้น นอกจากนี้ความท้าทายที่สำคัญคือ การสร้างความสอดคล้องของภาพเป้าหมายให้ไปในแนวทางเดียวกันของทั้งองค์กร เพื่อมุ่งเข้าสู่ความสำเร็จร่วมกันอย่างเสริมพลังร่วม ด้วยเหตุนี้ การพัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลเพื่อสร้างจินตนาการอย่างมองการณ์ไกลด้วยการเห็นภาพเป้าหมายแห่งความสำเร็จของตนเองที่สอดคล้องกันทั้งองค์กรและสอดคล้องกับทิศทางขององค์กรจึงมีความหมายอย่างยิ่งต่อความสำเร็จร่วมกันอย่างบูรณาการ

### 3.1.3 แรงบันดาลใจ

จากความเข้าใจในความสามารถภายในที่ตนเลือกได้ตามภาพเป้าหมายร่วมกันเพื่อไปในทิศทางเดียวกันอย่างเป็นหนึ่งเดียวแล้ว ความสำเร็จอย่างยั่งยืนขององค์กรย่อมต้องเกิดจากความเข้าใจที่ว่า การเปลี่ยนกรอบความคิดเชิงบวกคือเงื่อนไขสำคัญของการเปลี่ยนแปลงไปสู่ความยั่งยืน และต้องเกิดจากกระบวนการก่อกองสะท้อนภายในตนเองผ่านการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน ด้วยใจที่เปิดกว้าง บนฐานของความรู้สึกที่มีใจรัก ความผูกพัน มีแรงบันดาลใจ แรงขับเคลื่อนภายใน ความมุ่งมั่น และความภูมิใจในความเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร การสร้างความผูกพันด้วยการเห็นคุณค่าในความแตกต่างและการพึ่งพากันอย่างสร้างสรรค์ด้วยทัศนคติเชิงบวกเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งต่อการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายอย่างยั่งยืน

## 3.2 ปัญญา

องค์ประกอบด้านปัญญาของบุคคล สามารถนำเสนอโดยแบ่งออกเป็นประเด็นย่อยคือ การคิดเชิงระบบ การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยมีรายละเอียด ดังนี้

### 3.2.1 การคิดเชิงระบบ

นอกจากกรอบความคิดที่เป็นส่วนสำคัญของบุคลากรแล้ว การคิดเชิงระบบก็มีบทบาทต่อการเป็นองค์กรสุขภาวะในมุมมองที่ว่า สรรพสิ่งทั้งที่มีชีวิตและไม่มีชีวิตต่างมีธรรมชาติของความเป็นระบบ อันเป็นภาวะของการดำเนินไปอย่างเชื่อมโยงขององค์ประกอบต่างๆ อย่างเป็นลำดับขั้น เป็น

ขั้นเป็นตอนอย่างเป็นองค์รวมหนึ่งเดียว ก่อให้เกิดเป็นสิ่งใหม่ที่สามารถแสดงศักยภาพที่สูงกว่าและเหนือกว่าเดิมอย่างมีคุณค่าและความหมาย ในทำนองเดียวกัน องค์กรคือระบบอันเป็นภาวะองค์รวมที่ผุดขึ้นจากการเชื่อมโยงขององค์ประกอบ การพัฒนาองค์กรจึงต้องเป็นการพัฒนาองค์ประกอบและความเชื่อมโยงขององค์ประกอบขององค์กรนั้นๆ ในขณะเดียวกันตัวองค์กรเองก็เป็นส่วนหนึ่งของระบบหรือภาวะองค์รวมที่ใหญ่กว่า ด้วยมุมมองดังกล่าว จะเห็นว่าองค์กรคือภาวะองค์รวม (โดยตัวมันเอง) ที่ซ่อนอยู่ในความเป็นองค์รวมที่ใหญ่กว่าอย่างเป็นขั้นตอนอย่างเป็นลำดับขั้นทั้งในระดับที่เล็กกว่าและใหญ่กว่า การพัฒนาองค์กรอย่างมั่นคงยั่งยืนจึงไม่อาจแยกพิจารณาการพัฒนาตัวองค์กรเองเพียงลำพัง แต่ต้องเป็นการพิจารณาการพัฒนาอย่างเป็นระบบซ้อนระบบ อย่างเป็นองค์รวมซ้อนองค์รวมอย่างต่อเนื่องเชื่อมโยง อย่างไม่อาจแยกออกจากกันได้ของทุกองค์ประกอบที่เกี่ยวข้อง จากมุมมองดังกล่าว หากองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดขององค์กรก็คือ คน ความท้าทายจึงอยู่ที่ว่าเราจะสามารถสร้างความเชื่อมโยงของบุคลากร เพื่อการสร้างสรรค์ให้เกิดศักยภาพที่สูงกว่าเดิมได้อย่างมีคุณค่าและความหมายได้อย่างไร

### 3.2.2 การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

ด้วยความเข้าใจดังกล่าวข้างต้นเป็นพื้นฐานที่สำคัญต่อการพัฒนาความสามารถทางปัญญาเพื่อการแก้ไขปัญหาใดๆ โดยที่บุคคลต้องพัฒนาความสามารถในการมองภาพรวมอย่างเป็นระบบ ด้วยการฝึกทักษะในการคิดเชิงวิเคราะห์เพื่อหาองค์ประกอบหรือประเด็นหลักที่แตกต่างหลากหลาย ตลอดจนการสังเคราะห์องค์ประกอบเหล่านั้นอย่างเชื่อมโยง เพื่อการผุดขึ้นเป็นองค์ความรู้ใหม่เพื่อนำไปสู่มุมมองใหม่ที่ว่า คำตอบหรือทางออกของปัญหาใดๆ มิได้เกิดจากความรู้ใดความรู้หนึ่งอย่างโดดๆ เพียงด้านเดียว แต่ต้องเกิดจากการพัฒนาปัญญาแบบสหวิทยาการ ด้วยการมองให้เห็นถึงคุณค่าของการเชื่อมโยงอย่างหลากหลายมิติหลากหลายสาขาวิชา เพื่อประกอบกันขึ้นเป็นพหุปัญญาสามารถนำไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อการจัดการกับปัญหาความท้าทายต่างๆ ที่ผ่านเข้ามาได้อย่างบูรณาการ รอบด้าน นอกจากนี้ การคิดเชิงระบบสามารถนำไปสู่การสร้างสรรค์นวัตกรรมทั้งด้านสินค้าและบริการที่มีมูลค่าเพิ่มขึ้นและเป็นเอกลักษณ์และความเป็นตัวตนขององค์กรอย่างแข็งแกร่งและลดการพึ่งพาผู้อื่น อีกทั้งเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันระยะยาวเพื่อความอยู่รอดอย่างมั่นคง ยั่งยืน

### 3.2.3 การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ทั้งนี้ การที่จะพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืนจำเป็นต้องผ่านกระบวนการขัดเกลาและปรับตัวอย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปรับมุมมองที่ว่าความพลาดพลั้งใดๆ ที่เกิดขึ้นมิใช่ความผิดพลาด แต่เป็นกระบวนการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาและการเจริญเติบโตของงามอย่างต่อเนื่อง ด้วยเหตุนี้ องค์กรจึงต้องมีการปรับเปลี่ยนกรอบความคิดต่อการยกระดับศักยภาพทางปัญญา ในมุมมองที่ว่า กระบวนการเรียนรู้เป็นเรื่องของการลองผิดลองถูก โดยถือว่าทุกช่วงจังหวะของการ



ดำเนินงานนั้นเป็นไปเพื่อการเรียนรู้อย่างเป็นขั้นตอน และในทุกขณะนั้นเองเกิดการขัดเกลาภายใน และการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาองค์กรสุขภาวะอย่างยั่งยืนจึงเป็นกระบวนการอย่างเป็นระบบที่พิจารณาถึงประสบการณ์ที่ผ่านเข้ามาว่าเป็นกระบวนการเรียนรู้ทั้งสิ้น

### 3.3 อารมณ์

องค์ประกอบด้านอารมณ์ของบุคคล สามารถนำเสนอโดยแบ่งออกเป็นประเด็นย่อยคือ ความมั่นคงภายใน คุณค่าในความแตกต่าง โดยมีรายละเอียด ดังนี้

#### 3.3.1 ความมั่นคงภายใน

เมื่อพิจารณาด้านอารมณ์ขององค์ประกอบบุคลากรพบว่า พฤติกรรมและอารมณ์มีความเชื่อมโยงกันอย่างเป็นหนึ่งเดียว กล่าวอีกนัยหนึ่ง การแสดงออกทางการกระทำนั้นเป็นผลสืบเนื่องมาจากภาวะอารมณ์ภายในของตนเองซึ่งมีความเป็นไปได้ทั้งทางบวกและลบ ที่สำคัญภาวะอารมณ์เป็นผลสะท้อนมาจากความรู้สึกนึกคิดที่แสดงถึงความเป็นตัวตนของบุคคลนั้นๆ การพิจารณาถึงความเป็นตัวตนเชิงบวกย่อมส่งผลเป็นการแสดงออกที่เหมาะสมที่จะสะท้อนถึงความมีสุขภาวะขององค์กรอย่างยั่งยืน การพิจารณามุมมองดังกล่าว ตั้งอยู่บนพื้นฐานที่ว่ากรอบความคิดอันเป็นฐานรากของชีวิตนั้นประกอบด้วยความรู้สึกนึกคิดที่สะท้อนออกมาเป็นความเป็นตัวตนที่แสวงหาคคุณค่าและความหมาย ดังนั้น การพัฒนาองค์กรสุขภาวะอย่างยั่งยืนจะเกิดขึ้นได้จำเป็นที่บุคคลต้องได้รับการปลูกฝังด้วยกรอบความคิดและทัศนคติเชิงบวกที่มีต่อตนเอง อันเป็นการสร้างความเข้มแข็งมั่นคงภายใน ความเชื่อมั่นในตนเอง ด้วยการตระหนักรู้และการยอมรับตนเองตามความเป็นจริงอย่างเป็นหลักการพื้นฐาน

#### 3.3.2 คุณค่าในความแตกต่าง

นอกจากพื้นฐานของความเข้มแข็งมั่นคงภายในของตนเองแล้ว ธรรมชาติของความเป็นองค์กรคือการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน การพัฒนาความเป็นองค์กรสุขภาวะอย่างยั่งยืนจึงจำเป็นที่บุคคลต้องเห็นคุณค่าในความแตกต่างซึ่งกันและกัน ด้วยการก้องสะท้อนความเป็นตัวตนระหว่างกันเชิงบวก ผ่านการรับฟังอย่างเปิดใจกว้าง ฟังอย่างเข้าใจ ภาวะดังกล่าวจึงจะสามารถนำไปสู่ความมีศรัทธาระหว่างกัน การยอมรับและความเคารพอย่างเห็นคุณค่าและความหมายซึ่งกันและกัน เพื่อพัฒนาไปสู่ความมีวุฒิภาวะทางอารมณ์อย่างมั่นคงสมดุลระหว่างการคิดถึงประโยชน์ของตนเองและผู้อื่น รวมทั้งความสมดุลระหว่างการแสดงออกอย่างเชื่อมั่นกับความอ่อนน้อมถ่อมตน

### 4. องค์กร

ผู้วิจัยพบว่าสาระสำคัญด้านองค์กรที่มีต่อการพัฒนาองค์กรสุขภาวะอย่างยั่งยืนประกอบด้วยองค์กรที่มีเป้าหมายเดียวกันและผู้นำที่เห็นคุณค่าในความหมายของชีวิต โดยมีรายละเอียด ดังนี้

#### 4.1 องค์กรที่มีเป้าหมายเดียวกัน

องค์กรสุขภาวะที่ยั่งยืนจึงจำเป็นต้องเป็นการดำเนินงานอย่างสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน โดยมีเป้าหมายเดียวกันตามวิสัยทัศน์ขององค์กร ความท้าทายจึงอยู่ที่ว่าผู้นำจะสามารถสร้างความเชื่อมโยงอย่างสอดคล้องเป็นหนึ่งเดียวด้วยเป้าหมายที่ชัดเจนและสื่อสารให้เกิดความเข้าใจในทุกระดับขององค์กรได้อย่างไร และที่สำคัญต้องเป็นการดำเนินควบคู่ไปกับการปลูกฝังอุดมการณ์และค่านิยมบนหลักการที่ถูกต้องลงในบุคลากรทุกระดับจนเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร

#### 4.2 ผู้นำที่เห็นคุณค่าในความหมายของชีวิต

การบรรลุเป้าหมายดังกล่าว ผู้นำองค์กรต้องเข้าใจว่าบุคลากรมีศักยภาพที่แตกต่างกัน แต่ศักยภาพนั้นพัฒนาได้ ผู้นำองค์กรจึงต้องแสวงหาและกลั่นกรองบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถบนฐานของคุณธรรมและอุดมการณ์ อีกทั้งส่งเสริม ชัดเจนและกระตุ้นให้บุคลากรสามารถพัฒนาศักยภาพได้ด้วยตนเองเพื่อโอกาสความก้าวหน้าอย่างเท่าเทียม รวมทั้งให้บุคลากรได้แสดงศักยภาพอย่างเต็มที่เพื่อนำและขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้าได้อย่างมั่นคงยั่งยืน ทั้งนี้ ภาวะดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้ ผู้นำองค์กรต้องแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนถึงการเห็นคุณค่าและความหมายในความแตกต่างของความเป็นตัวตนของบุคคลที่เกี่ยวข้อง มีความเชื่อมั่นในคุณค่าและศักยภาพของบุคลากร ซึ่งทั้งหมดนี้สามารถนำไปสู่การสร้างศักยภาพและความกระตือรือร้นในการทำงานร่วมกันเป็นทีมด้วยบรรยากาศที่ดีอย่างผูกพัน เป็นทีมงานที่มีความสุข มีความมุ่งมั่น มีขวัญกำลังใจที่จะพัฒนาองค์กรมุ่งสู่ความเป็นหนึ่งเดียว อีกทั้งสามารถปลดปล่อยศักยภาพของบุคลากรให้ออกมาได้อย่างเต็มที่

### 5. สังคม

ผู้วิจัยพบว่าสาระสำคัญด้านสังคมที่มีต่อการพัฒนาองค์กรสุขภาวะอย่างยั่งยืนประกอบด้วย การปลูกฝังค่านิยมจิตสาธารณะ รวมทั้งการตระหนักถึงศักยภาพในความแตกต่างอย่างหลากหลาย โดยมีรายละเอียด ดังนี้

#### 5.1 การปลูกฝังค่านิยมจิตสาธารณะ

ด้วยความเข้าใจที่ว่า องค์กรคือภาวะของระบบที่มีระบบย่อยซ้อนอยู่ภายใน กล่าวคือ โครงสร้างและตัวระบบขององค์กรเอง และในขณะเดียวกันตัวองค์กรเองก็ซ้อนอยู่ในระบบที่ใหญ่กว่า กล่าวคือ เป็นส่วนหนึ่งสังคมและสิ่งแวดล้อม ที่สำคัญทั้งหมดนี้เชื่อมโยงและส่งผลซึ่งกันและกัน ด้วยเหตุนี้ การพัฒนาเพื่อนำไปสู่องค์กรสุขภาวะอย่างมั่นคงยั่งยืนจึงต้องพัฒนาตัวองค์กรเอง รวมทั้งสังคมและสิ่งแวดล้อมไปพร้อมๆ กัน และมุมมองที่จำเป็นต่อแนวคิดดังกล่าวคือ การสร้างค่านิยมจิตสาธารณะลงให้เป็นส่วนหนึ่งของค่านิยมองค์กร เพื่อที่บุคลากรจะได้ปฏิบัติไปในแนวเดียวกัน โดยชี้ให้เห็นว่าองค์กรจะมั่นคงยั่งยืนอยู่ได้อย่างบูรณาการนั้นจำเป็นที่บุคลากรในองค์กรนอกจากจะ

คำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรแล้ว ยังต้องมีสร้างจิตสำนึกถึงการตอบแทนและสร้างคุณประโยชน์คืนสู่สังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม

## 5.2 การตระหนักถึงศักยภาพในความแตกต่างอย่างหลากหลาย

การพัฒนาองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการต้องเข้าใจถึงธรรมชาติของความหลากหลายทางความคิด ตลอดจนค่านิยมและวัฒนธรรมที่แตกต่างของสังคม อีกทั้งต้องชื่นชมและเห็นคุณค่าในความหลากหลายเหล่านี้ว่าเป็นคุณสมบัติที่สำคัญยิ่งต่อการพัฒนาองค์กรอย่างมั่นคงยั่งยืน เพราะความแตกต่างหลากหลายทางสังคมนี้ หากได้รับการปลูกฝังในองค์กรอย่างเป็นเชิงบวกแล้วย่อมจะส่งผลเป็นการสร้างพลังร่วมและศักยภาพขององค์กรอย่างเป็นองค์รวมที่เหนือกว่าเดิมอย่างมีคุณค่าและความหมาย เพื่อสะท้อนต่อเนื้อเป็นสุขภาวะทางสังคมที่มีค่าต่อส่วนรวม

## 6. สิ่งแวดล้อม

ผู้วิจัยพบว่าสาระสำคัญด้านสิ่งแวดล้อมที่มีต่อการพัฒนาองค์กรสุขภาวะอย่างยั่งยืนประกอบด้วย การพัฒนามุมมองเชิงระบบนิเวศน์ และความสมดุลของการพัฒนาเชิงธุรกิจและและการคำนึงถึงผลกระทบต่อด้านสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

### 6.1 มุมมองเชิงระบบนิเวศน์

การพัฒนาองค์กรสุขภาวะอย่างยั่งยืนจำเป็นต้องพัฒนามุมมองเชิงระบบนิเวศน์ที่พิจารณาภาวะองค์รวมที่ใหญ่กว่าความเป็นองค์กร นั่นคือ มุมมองที่เห็นว่าองค์กรเป็นเพียงองค์ประกอบหนึ่งของสังคม และสังคมก็เป็นองค์ประกอบขององค์รวมที่ใหญ่กว่านั่นคือ สิ่งแวดล้อม ในขณะที่เดียวกันองค์กรก็เป็นภาวะองค์รวมที่ประกอบขึ้นด้วยองค์ประกอบที่น้อยกว่า จะเห็นว่าทุกองค์ประกอบต่างอิงอาศัยเชื่อมโยงอย่างหลอมรวมและส่งผลซึ่งกันและกัน ทำให้องค์ประกอบต่างๆ ทรงตัวอยู่ได้ ดังนั้นการพัฒนาองค์กรเพื่อความมั่นคงยั่งยืนจึงจำเป็นต้องคำนึงถึงทุกองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องตั้งแต่องค์ประกอบภายในตนเอง ครอบคลุม องค์กร สังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นภาพรวม ด้วยมุมมองดังกล่าว จำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรต้องผลักดันและสร้างเสริมมุมมองและจิตสำนึกเชิงระบบนิเวศน์ลงในค่านิยมขององค์กร เพื่อให้บุคลากรทุกระดับได้ตระหนักอย่างเห็นคุณค่าและความหมายของธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และแสดงออกทางพฤติกรรมอย่างสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันว่าองค์กรเป็นส่วนหนึ่งของสิ่งแวดล้อมอย่างรับผิดชอบ

### 6.2 ความสมดุลของการพัฒนาเชิงธุรกิจและและการคำนึงถึงผลกระทบต่อด้านสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน

จากความจริงที่ว่าสรรพสิ่งเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องอย่างเป็นพลวัตไม่หยุดนิ่ง การพัฒนาองค์กรจึงต้องปรับเป็นทัศนคติที่ว่า การพัฒนาต้องเป็นไปเพื่อความคงอยู่ขององค์กรอย่างมั่นคงยั่งยืน ด้วยการปรับตัวให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างสมดุลและยืดหยุ่น ด้วยนัยดังกล่าว มุมมองที่สำคัญประการหนึ่งคือ การสร้างสมดุลระหว่างความเจริญก้าวหน้าทางด้านวัตถุและเทคโนโลยีให้เข้ากับบริบทของสิ่งแวดล้อมอย่างเข้าใจ โดยไม่ทำลายความเป็นตัวตนของตนเองและคุณค่าของสิ่งแวดล้อม อีกทั้งยังสามารถรักษาเอกลักษณ์ วัฒนธรรม จิตวิญญาณ รากเหง้าทางความคิดและภูมิปัญญาของเดิมไว้ได้อย่างเข้มแข็ง อย่างเห็นคุณค่าและความหมาย ด้วยเหตุนี้ องค์กรจึงควรส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างจริงจัง โดยประยุกต์ให้เข้ากับกิจกรรมในชีวิตประจำวันเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน ไปจนถึงการสนับสนุนงบประมาณเพื่อให้พนักงานสร้างสรรค์โครงการที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างบูรณาการร่วมกัน

โดยสรุป ท่ามกลางสังคมที่มีความผันผวนอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง การพัฒนาศักยภาพเพื่อการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อความยั่งยืนจึงเป็นเรื่องท้าทาย จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง โดยการศึกษาจากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ ผู้วิจัยพบว่า การเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการเพื่อนำไปสู่ความมั่นคงยั่งยืนจำเป็นต้องพิจารณาองค์กรอย่างเป็นองค์รวมที่ครอบคลุม 6 องค์ประกอบหลักคือ 1) หลักการ ที่องค์กรต้องตระหนักถึงความจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้สอดคล้องกับธรรมชาติ 2) โครงสร้าง ที่เน้นว่าการเปลี่ยนแปลงใดๆ จำเป็นต้องมีโครงสร้างที่เหมาะสม มีความยืดหยุ่น เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศการสื่อสารและการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน 3) บุคลากร ที่ประกอบด้วย 3.1) จิตใจ ที่เน้นการปรับเปลี่ยนที่กรอบความคิดเพื่อการค้นพบอำนาจภายในตนเองผ่านการสร้างภาพเป้าหมายในใจร่วมกัน 3.2) ปัญญา ที่ให้ความสำคัญต่อการพัฒนามุมมองเชิงระบบเพื่อการยกระดับความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมและการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และ 3.3) อารมณ์ ที่เห็นว่าการสร้างความมั่นคงทางอารมณ์จะเกิดขึ้นได้ บุคคลต้องเห็นคุณค่าของตนเองและผู้อื่น 4) องค์กร ที่เน้นความเป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญต่อการสร้างความเชื่อมโยงอย่างสอดคล้องเป็นหนึ่งเดียวทั้งองค์กรด้วยการสร้างเป้าหมายที่ชัดเจนและสื่อสารให้เกิดความเข้าใจในทุกระดับขององค์กร 5) สังคม ที่ให้ความสำคัญกับการปลูกฝังจิตสำนึกสาธารณะลงในค่านิยมขององค์กร ด้วยการเห็นคุณค่าในความแตกต่าง และ 6) สิ่งแวดล้อม ที่เน้นเรื่องความเป็นองค์กรร่วมสูงสุด ด้วยการพัฒนามุมมองเชิงระบบนิเวศน์ที่เห็นความเชื่อมโยงของสรรพสิ่งอย่างเป็นหนึ่งเดียว อีกทั้งการสร้างสมดุลของการพัฒนามูลค่าทางธุรกิจและคุณค่าด้านสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุล

## ส่วนที่ 1.2 ผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบของการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ โดยการศึกษาภาคสนามกรณีตัวอย่างที่ดี

ผู้วิจัยได้ศึกษากรณีตัวอย่างที่ดีขององค์กรและชุมชนที่จัดกิจกรรมการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการในประเทศไทย โดยพิจารณาคัดเลือกกรณีศึกษาอย่างเจาะจงจากองค์กรและชุมชนที่มีอุดมการณ์ตามแนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการและมีแนวปฏิบัติที่สอดคล้องกับการดำเนินงานและวิถีชีวิตมาอย่างยาวนานเพื่อนำไปสู่ความมั่นคงยั่งยืน ทั้งนี้ ต้องได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในด้านความเป็นองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ เป็นองค์กรที่มีค่านิยมและอุดมการณ์ ตลอดจนนโยบายในการพัฒนาความมีสุขภาวะองค์กรอย่างชัดเจน มีองค์ประกอบพื้นฐานของการเป็นองค์กรสุขภาวะทั้งในด้านนโยบาย การบริหารจัดการและองค์ความรู้ มีการดำเนินกิจกรรมเพื่อการส่งเสริมความมีสุขภาวะอย่างต่อเนื่อง เพื่อเข้าพื้นที่เก็บข้อมูลเชิงคุณภาพและถอดองค์ความรู้ ของกรณีตัวอย่างที่ดีประกอบด้วย 1) บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) 2) ชุมชนบ้านห้วยหินลาดใน ตำบลบ้านโป่ง อำเภอยางชุมน้อย จังหวัดศรีสะเกษ และ 3) ชุมชนบ้านหนองเต่า ตำบลแม่วิน อำเภอมะนัง จังหวัดยะลา

ในการศึกษากรณีตัวอย่างที่ดีขององค์กรและชุมชนที่จัดกิจกรรมการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการในประเทศไทย ผู้วิจัยมีเป้าหมายเพื่อศึกษาถึงองค์ประกอบของการเรียนรู้เพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ โดยผู้วิจัยทำการศึกษาเป็นรายกรณี ดังนี้

### กรณีศึกษาที่ 1 บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)

ในการศึกษาองค์ประกอบของการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการของบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยแบ่งหัวข้อการศึกษาออกแ่น 2 หัวข้อหลัก ประกอบด้วย 1) ข้อมูลทั่วไป และ 2) ผลของการวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบของการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการของเอสซีจี โดยมีรายละเอียด ดังนี้

#### 1. ข้อมูลทั่วไป

บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) หรือ เอสซีจี เป็นกลุ่มบริษัทชั้นนำในภูมิภาคอาเซียนที่ดำเนินธุรกิจมาตลอด 100 ปี ตามแนวทางการพัฒนาอย่างยั่งยืน ภายใต้หลักบรรษัทภิบาลที่ดี ผ่านการเรียนรู้ ปรับตัว และพัฒนาองค์กรทุกด้าน ให้สามารถผ่านพ้นวิกฤตการณ์และความเปลี่ยนแปลงต่างๆ จนได้รับการยอมรับในวงกว้าง และเป็นแบบอย่างให้กับองค์กรอื่นๆ ทั้งในระดับประเทศและ

ระดับโลก สำหรับหัวข้อข้อมูลทั่วไป ผู้วิจัยขอเสนอในประเด็นต่อไปนี้ 1.1) วิสัยทัศน์ของเอสซีจี 1.2) นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี 1.3) ธุรกิจเอสซีจี และ 1.4) เอสซีจีองค์กรนวัตกรรม โดยมีรายละเอียด ดังนี้

### 1.1 วิสัยทัศน์ของเอสซีจี

ภายในปี พ.ศ. 2558 เอสซีจีจะเป็นผู้นำตลาดในภูมิภาคอาเซียนที่ได้รับการยกย่องในฐานะเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมและเป็นแบบอย่างด้านบรรษัทภิบาลและการพัฒนาอย่างยั่งยืน ด้วยการสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า พนักงาน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย ภายใต้คุณภาพการบริหารงานระดับโลก สอดคล้องกับหลักบรรษัทภิบาลและมีมาตรฐานความปลอดภัยสูง อีกทั้งยังมุ่งยกระดับคุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ของผู้คนด้วยสินค้าและบริการที่มีคุณภาพจากการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่มีความเป็นเลิศ ด้วยความเชื่อมั่นในคุณค่าและศักยภาพของพนักงานที่เป็นทั้งคนเก่งและคนดีด้วยอุดมการณ์บนหลักการที่ถูกต้อง เพื่อมุ่งสู่จุดหมายร่วมกันและเติบโตไปพร้อมกันอย่างมีความสุข มั่นคงยั่งยืน

### 1.2 นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี

เอสซีจีดำเนินธุรกิจด้วยความรับผิดชอบ โปร่งใส และเป็นธรรมโดยยึดมั่นในอุดมการณ์ ซึ่งได้ถือปฏิบัติสืบเนื่องกันมา ภายใต้กรอบของจรรยาบรรณเอสซีจี และบนพื้นฐานแห่งประโยชน์สุขอย่างสมดุลและยั่งยืน โดยมีกรรมการบริษัทเป็นแบบอย่างที่ดี ในการปฏิบัติตามหลักบรรษัทภิบาล และจรรยาบรรณเอสซีจี นโยบายบรรษัทภิบาลของเอสซีจี เป็นส่วนหนึ่งของนโยบายการดำเนินธุรกิจ โดยมีคณะกรรมการบรรษัทภิบาล และสรรหาทำหน้าที่กำกับดูแล ด้านบรรษัทภิบาลของเอสซีจี ทั้งการกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติ ติดตามดูแลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริษัท และคณะกรรมการเอสซีจี ให้เป็นไปตามนโยบายบรรษัทภิบาลเอสซีจี รวมถึงประเมินผลการปฏิบัติตามนโยบายบรรษัทภิบาลเอสซีจี ตลอดจนพิจารณาทบทวนแนวปฏิบัติ ให้มีความเหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจและสอดคล้องกับแนวปฏิบัติทางด้านบรรษัทภิบาล ทั้งในระดับประเทศ และระดับสากลเป็นประจำทุกปี โดยให้เรื่องบรรษัทภิบาลเป็นวาระหลัก วาระหนึ่งในการประชุมคณะกรรมการบริษัท เอสซีจีมีความมุ่งหวังที่จะพัฒนาองค์กรให้เป็นแบบอย่างทางด้านบรรษัทภิบาล โดยได้กำหนดไว้ในวิสัยทัศน์ของเอสซีจี ด้วยเชื่อมั่นว่าหลักบรรษัทภิบาลเอสซีจีจะเป็นระบบบริหารจัดการที่ก่อให้เกิดความเป็นธรรม โปร่งใส สามารถสร้างผลตอบแทน และเพิ่มมูลค่าระยะยาวให้กับผู้ถือหุ้น รวมถึงสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย และสนับสนุน ส่งเสริมความสามารถในการแข่งขัน ของบริษัทให้เติบโตอย่างยั่งยืน

### 1.3 ธุรกิจเอสซีจี

ตลอดระยะเวลา 100 ปีที่ผ่านมา เอสซีจีมีพัฒนาตนเองอย่างไม่หยุดยั้งและต่อเนื่อง โดยสร้างสรรค์นวัตกรรมทั้งด้านสินค้า บริการ กระบวนการทำงานและรูปแบบธุรกิจ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม และตอบสนองความต้องการของผู้ที่มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย นอกจากนี้ เอสซีจียังมุ่งสร้างความเจริญก้าวหน้าให้กับชุมชนที่เข้าไปดำเนินงานและพร้อมก้าวสู่การเป็นองค์กรต้นแบบด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืนในอาเซียน ปัจจุบันประกอบด้วย 3 ธุรกิจหลัก ได้แก่ เอสซีจี ผลิตภัณฑ์ก่อสร้าง (SCG Building Materials) เอสซีจี เคมิคอลส์ (SCG Chemicals) และเอสซีจี แพคเกจจิ้ง (SCG Packaging)

### 1.3.1 เอสซีจี ผลิตภัณฑ์ก่อสร้าง (SCG Building Materials)

เอสซีจี เริ่มเข้าสู่ธุรกิจผลิตภัณฑ์ก่อสร้าง ในปี พ.ศ. 2481 ปัจจุบันธุรกิจฯ ผลิตและจำหน่ายวัสดุก่อสร้าง และสินค้าตกแต่งหลากหลายประเภท ประกอบด้วยผลิตภัณฑ์หลังคา กระเบื้องเซรามิก สุขภัณฑ์ ก๊อกน้ำ บล็อกปูถนน ฉนวนกันความร้อน โดยใช้เทคโนโลยีการผลิต การควบคุมคุณภาพ และการออกแบบที่ทันสมัยระดับสากล รวมทั้งมีทีมงานที่มีความเชี่ยวชาญสูง ทำให้ธุรกิจฯ เป็นผู้นำทั้งตลาดในประเทศและภูมิภาคอาเซียน ทั้งนี้ได้มีการจัดตั้งบริษัทเพื่อดำเนินธุรกิจในหลายประเทศ อาทิ อินโดนีเซีย ฟิลิปปินส์ กัมพูชา ลาว และเวียดนาม ขณะเดียวกันธุรกิจฯ ได้ขยายฐานการส่งออกอย่างต่อเนื่อง โดยมีตลาดส่งออกที่สำคัญได้แก่ กลุ่มอาเซียน สหรัฐอเมริกา ยุโรป และออสเตรเลีย ธุรกิจฯ นำแนวคิดด้านนวัตกรรมมาพัฒนาสินค้าและบริการ โดยเน้นผลิตภัณฑ์ใหม่ที่มีมูลค่าเพิ่มสูงขึ้น และสอดคล้องกับความต้องการและรูปแบบการดำเนินชีวิตของลูกค้า และให้ความสำคัญกับการบริหารคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้บริษัทได้รับรางวัลสำคัญหลายรางวัล อาทิ เช่น Deming Application Prize จากสมาพันธ์นักวิทยาศาสตร์และวิศวกรแห่งญี่ปุ่น และ Prime Minister Export Award จากกรมส่งเสริมการส่งออก

### 1.3.2 เอสซีจี เคมิคอลส์ (SCG Chemicals)

เอสซีจีเข้าสู่ธุรกิจเคมีภัณฑ์ในปี พ.ศ. 2526 ปัจจุบัน ธุรกิจเคมีภัณฑ์ ผลิตและจำหน่ายเคมีภัณฑ์ครบวงจร ตั้งแต่ขั้นต้น ได้แก่ โอลิฟินส์ ชั้นกลาง ได้แก่ สไตรีนโมโนเมอร์ พีทีเอ และเอ็มเอ็มเอ และขั้นปลาย ได้แก่ เม็ดพลาสติกหลักทั้ง 4 ประเภท ได้แก่ โพลีเอทิลีน โพลีโพรพิลีน โพลีไวนิลคลอไรด์ และโพลีสไตรีน โดยเป็นผู้ผลิตรายใหญ่ของประเทศ และเป็นผู้นำในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก ด้วยคุณภาพผลิตภัณฑ์ ความสามารถในการบริหารจัดการ และการดำเนินธุรกิจซึ่งเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวาง ธุรกิจฯ ประสบความสำเร็จในการร่วมทุนกับบริษัทชั้นนำระดับโลก อาทิ The Dow Chemical ประเทศสหรัฐอเมริกา Mitsui Chemicals และ Mitsubishi Rayon ประเทศญี่ปุ่น เพื่อรับมือกับการแข่งขันที่สูงขึ้น ตลอดจนการผันผวนของราคา ธุรกิจฯ พัฒนาสินค้าที่มี

มูลค่าเพิ่มสูง และเพิ่มประเภตสินค้าให้หลากหลายยิ่งขึ้น โดยให้ความสำคัญกับการบริหารคุณภาพ และการจัดการสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง ทำให้ได้รับรางวัลอันทรงเกียรติหลายรางวัล อาทิ รางวัล Deming Prize จากสมาพันธ์นักวิทยาศาสตร์และวิศวกรแห่งประเทศไทย และรางวัล Prime Minister's Industry Award for outstanding achievement in environmental conservation

### 1.3.3 เอสซีจี แพคเกจจิ้ง (SCG Packaging)

บริษัทเอสซีจี แพคเกจจิ้ง จำกัด (มหาชน) เป็นหนึ่งในธุรกิจหลักของเอสซีจี ที่มุ่งสู่การเป็น คู่คิดเพื่อตอบโจทย์ลูกค้าในด้านบรรจุภัณฑ์ (Total Packaging Solution Provider) ด้วยการ นำเสนอนวัตกรรม สินค้า และบริการที่หลากหลาย รวมถึงคำตอบที่เกี่ยวข้องกับบรรจุภัณฑ์ ช่วยสร้าง คุณค่าแก่ลูกค้าและผู้บริโภค โดยบุคลากรที่มีความรู้ และความเชี่ยวชาญเทียบชั้นมาตรฐานระดับโลก ภายใต้อิทธิพลของวัฒนธรรม และเชื่อมั่นในการพัฒนาอย่างยั่งยืนทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม

เอสซีจี แพคเกจจิ้ง นำเสนอสินค้าและบริการที่หลากหลาย เพื่อตอบโจทย์ทุกความต้องการ ของลูกค้า อาทิ บรรจุภัณฑ์กระดาษ, Flexible Packaging, Food Safety Packaging, เทคโนโลยี การพิมพ์แบบ Pre-print และ Offset นอกจากนี้ เรายังมีการให้บริการต่างๆ ที่จะช่วยเพิ่มมูลค่า ให้กับลูกค้าและทำให้สะดวกสบายมากยิ่งขึ้น เช่น Inspired Studio ศูนย์ออกแบบและพัฒนา ผลิตภัณฑ์ครบวงจร ตั้งแต่ให้คำปรึกษา การออกแบบและผลิตงานด้านกราฟฟิกต่างๆ เติงสร้างสรรค์ และใช้สอยเชิงพาณิชย์ด้วยทีมงานมืออาชีพ ที่จะช่วยนำเสนอคำตอบเหนือข้อจำกัด ให้กับลูกค้าทั้งใน และต่างประเทศในอาเซียน เอสซีจี แพคเกจจิ้ง ใส่ใจในการพัฒนากระบวนการผลิตและบริการที่เป็น มิตรต่อสิ่งแวดล้อม โดยมุ่งพัฒนากระบวนการดำเนินงานทั้งหมดให้เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมมากที่สุด ในอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์ มุ่งเน้นการจัดการทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีการ นำทรัพยากรกลับมาหมุนเวียนใช้ใหม่ ในรูปของวัตถุดิบหรือพลังงานเพื่อลดมลภาวะที่เกิดขึ้นและ ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม นอกจากนี้ ยังช่วยดูแลรักษาสิ่งแวดล้อมที่นอกเหนือจากการดำเนินงาน ให้ ความสำคัญอย่างมากในการดำเนินธุรกิจเพื่อสังคมและชุมชนรอบพื้นที่โรงงาน ใส่ใจและดูแล สิ่งแวดล้อม เพื่อรักษาระบบนิเวศที่ดีของชุมชน ส่งเสริมการปลูกฝังจิตสำนึกของพนักงานให้มีส่วน ร่วมในการรักษาสิ่งแวดล้อมและทำสาธารณประโยชน์ร่วมกับชุมชน เพื่อปรับปรุงคุณภาพชีวิตของ ชุมชนให้ดีขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ

### 1.4 เอสซีจีองค์กรนวัตกรรม

สร้างนวัตกรรมเพื่อเพิ่มมูลค่าให้สินค้าและบริการ เอสซีจีมุ่งมั่นเพิ่มศักยภาพในการวิจัย และ พัฒนา เพื่อสร้างคุณค่าทั้งด้านสินค้าและบริการ กระบวนการทำงาน รวมทั้งรูปแบบธุรกิจใหม่ๆ อย่าง สม่าเสมอ โดยเห็นได้จากจำนวนนักวิจัยและพัฒนา และงบลงทุนด้านนี้ที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อ



ตอบสนองความต้องการ และสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้า ซึ่งจะส่งผลให้รักษาความเป็นผู้นำ และเติบโตอย่างมั่นคงต่อไป เอสซีจีกำหนดนโยบายให้ทุกธุรกิจพัฒนาสินค้าและบริการที่มีมูลค่าเพิ่มสูงขึ้น เพื่อหลีกเลี่ยงการแข่งขันด้านราคา ส่งผลให้มีสินค้าและบริการใหม่ๆ เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง และยังคงคำนึงนวัตกรรมเพื่อพัฒนาสภาพแวดล้อมและสังคม ให้เติบโตร่วมกันอย่างยั่งยืน

การสร้างนวัตกรรมของเอสซีจี ไม่ได้เพียงเพื่อพัฒนาสินค้าและบริการใหม่ๆ ที่สามารถแข่งขันได้ในปัจจุบันเท่านั้น แต่ยังมองถึงความต้องการที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อตอบสนองรูปแบบชีวิตของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป สร้างสภาพสังคมและสิ่งแวดล้อมที่ดีขึ้น และรองรับกฎเกณฑ์ทางการค้าต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น ด้วยการลงทุนด้านการพัฒนาเทคโนโลยี อาทิ ร่วมมือกับสถาบันการศึกษาและสถาบันวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ และการจัดทำ Technology roadmap เพื่อพัฒนาเทคโนโลยีสำหรับการเติบโตในระยะยาว

## 2. ผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์ห้วงองค์ประกอบของการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการของเอสซีจี

ในการศึกษาองค์ประกอบของการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการของเอสซีจี พบว่า เอสซีจีเป็นองค์กรของคนไทยที่ดำเนินธุรกิจโดยยึดมั่นในหลักคุณธรรมและความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ซึ่งได้ถือปฏิบัติมาอย่างยาวนานตั้งแต่เริ่มก่อตั้งในปี 2456 และได้รับความเชื่อถือไว้วางใจตลอดมา นำมาซึ่งความเจริญก้าวหน้าและการเติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยมีเป้าหมายมิใช่เพียงทำกำไรสูงสุดเพื่อเพิ่มมูลค่าทางธุรกิจ แต่มีอุดมการณ์ที่จะสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นแก่สังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อมโดยรวมด้วย และเนื่องด้วยความผันผวนของระบบเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม ตลอดจนกลไกเงื่อนไขทางการตลาดและการค้าอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะความคาดหวังและความต้องการของลูกค้าที่นับวันยังมีความสลับซับซ้อนและเพิ่มสูงขึ้น นำมาซึ่งการดำเนินธุรกิจที่จำเป็นต้องมีการปรับตัวอย่างยืดหยุ่นเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอนดังกล่าว ทั้งนี้เพื่อพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งสร้างความมั่นคงให้กับสังคม ชุมชนและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน

เอสซีจีได้กำหนดแนวนโยบายด้านการเปลี่ยนแปลงและความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างบูรณาการบนหลักการที่ถูกต้องเพื่อความมั่นคง ยั่งยืน มีความสุข และได้รับการปลูกฝังและหยั่งรากลึกกลงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมและอุดมการณ์ขององค์กรมาอย่างยาวนาน และได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องจนมาเป็นแนวทางการดำเนินงานสู่ความเป็นองค์กรสุขภาวะอย่างยั่งยืนทั่วทั้งองค์กร อีกทั้งเป็นต้นแบบที่ดีของธุรกิจไทยที่สามารถดำรงไว้ซึ่งหลักการในการดำเนินงานที่ถูกต้อง มีคุณธรรม คำนึงถึงผลประโยชน์ต่อส่วนรวมอย่างชัดเจน โดยมีองค์ประกอบของการเรียนรู้สู่

การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการแยกออกเป็น 6 องค์ประกอบ ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) โครงสร้าง 3) บุคลากร 4) องค์กร 5) สังคม 6) สิ่งแวดล้อม โดยมี รายละเอียด ดังนี้

## 1. หลักการ

สำหรับองค์ประกอบด้านหลักการของเอสซีจีเน้นในเรื่อง 1.1) หลักบรรษัทภิบาลและการกำกับดูแลองค์กรที่ดี 1.2) อุดมการณ์ 4 ของเอสซีจี และ 1.3 ความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสีย โดยมี รายละเอียด ดังนี้

### 1.1 หลักบรรษัทภิบาลและการกำกับดูแลองค์กรที่ดี

เอสซีจีเริ่มให้มีการประกาศใช้จรรยาบรรณเอสซีจีตั้งแต่ปี 2530 และได้ปรับปรุงให้เหมาะสมกับสถานการณ์ตามช่วงเวลาต่างๆ จนพัฒนามาเป็นหลักบรรษัทภิบาลและการกำกับดูแลองค์กรที่ดีเพื่อเป็นหลักในการดำเนินงานและเพื่อสร้างให้เกิดความมั่นใจในความโปร่งใส เปิดเผย ตรวจสอบได้แก่ผู้มีส่วนได้เสียทั้งหมด

หลักบรรษัทภิบาลและการกำกับดูแลองค์กรที่ดีเป็นกระบวนการที่เอสซีจีใช้เป็นกรอบในการบริหารจัดการตามขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบที่กำหนดไว้อย่างชัดเจนบนหลักการที่ถูกต้อง เป็นการกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบและการใช้อำนาจของคณะกรรมการและผู้บริหารอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นธรรม โดยถือเป็นกรอบในการกำหนดทิศทาง รวมทั้งการตัดสินใจและการควบคุมเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ โดยถือเป็นหลักการสำคัญยิ่งในการดำเนินธุรกิจให้เติบโตอย่างยั่งยืน กล่าวคือ เป็นการดำเนินการเพื่อการบ่มเพาะองค์กรให้ดำเนินการบนอุดมการณ์ด้วยจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจอย่างมีคุณธรรม ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงจนถึงพนักงานในทุกระดับเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรอย่างมั่นคงยั่งยืนมีคุณค่า

องค์กรสุขภาวะอย่างยั่งยืนให้ความสำคัญกับการดำเนินงานด้วยหลักบรรษัทภิบาลและการกำกับดูแลองค์กรที่ดี โดยมีการจัดตั้ง “คณะกรรมการบรรษัทภิบาล” ซึ่งได้รับการแต่งตั้งจากคณะกรรมการบริษัทฯ ทำหน้าที่กำกับดูแลให้องค์กรมีการกำกับดูแลกิจการที่ดี ตลอดจนพิจารณาปรับปรุงนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีประจำปี โดยให้เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงาน ทั้งนี้ คณะกรรมการบรรษัทภิบาลจะต้องมีบทบาทสำคัญยิ่งต่อการกำหนดนโยบาย กลไกการบริหาร และระบบการกำกับดูแล เพื่อให้ภารกิจขององค์กรดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามวัตถุประสงค์ที่คณะกรรมการกำหนด ถูกต้องตามกฎหมาย อยู่ในแนวทางที่ผู้ถือหุ้นเห็นชอบ และเป็นไปตามข้อบังคับของบริษัทฯ โดยมีเจตนารมณ์ร่วมกันที่จะกำกับดูแลให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีการส่งเสริมการปฏิบัติที่เป็นเลิศ มีมาตรฐานชัดเจนเป็นสากล มีความยุติธรรม ซื่อสัตย์

ถูกต้องและเที่ยงธรรม มีความโปร่งใสเท่าเทียม เปิดเผยข้อมูลที่สำคัญและตรวจสอบได้ ทั้งนี้ เพื่อป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์ โดยที่คณะกรรมการและผู้บริหารทุกระดับจะต้องปฏิบัติตาม และต้องเป็นผู้นำตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติ แนะนำ สื่อสาร และเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักบรรษัทภิบาลและการกำกับดูแลองค์กรที่ดี รวมถึงสนับสนุนให้บริษัทคู่ค้าธุรกิจรับเอาหลักบรรษัทภิบาลและการกำกับดูแลองค์กรที่ดีขององค์กรไปใช้ปฏิบัติเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม โดยเฉพาะอย่างยิ่งจะเป็นการสร้างความน่าเชื่อถือให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในระยะยาวและเพื่อความความสำเร็จที่มั่นคงยั่งยืนร่วมกัน

ทั้งนี้ คณะกรรมการบรรษัทภิบาล ต้องจัดให้มีคู่มือบรรษัทภิบาลและการกำกับดูแลองค์กรที่ดีอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งรวบรวมแนวทางพร้อมตัวอย่างเพื่อให้มีความชัดเจนในการปฏิบัติ โดยพนักงานที่เข้างานใหม่ทุกคนจะได้รับคู่มือดังกล่าวซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของข้อบังคับการทำงานที่พนักงานทุกคนต้องปฏิบัติตาม นอกจากนี้ยังควรจัดให้มีการอบรมหลักการและแนวปฏิบัติตามหลักบรรษัทภิบาลและการกำกับดูแลองค์กรที่ดี ควบคู่ไปกับการส่งเสริมให้พนักงานตระหนักถึงความสำคัญของเรื่องดังกล่าวอย่างจริงจัง และเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมและแสดงความคิดเห็น โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อสร้างความตระหนักและความเข้าใจต่อแนวปฏิบัติที่ถูกต้อง รวมทั้งการจัดกิจกรรมเพื่อทบทวนความเข้าใจของพนักงาน โดยมีผู้บริหารระดับสูงจากทุกหน่วยงานเข้าร่วมเพื่อเป็นการตอกย้ำให้เห็นว่า ผู้บริหารทุกระดับให้ความสำคัญและมุ่งหวังให้ทุกคนในองค์กรยึดถือเป็นหลักปฏิบัติในชีวิตการทำงานปกติ และเพื่อการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นรูปธรรม คณะกรรมการบรรษัทภิบาล ต้องจัดทำรายงานการกำกับดูแลองค์กรที่ดี เพื่อเปิดเผยผลการปฏิบัติที่แสดงความมุ่งมั่นขององค์กรต่อแนวทางการบริหารจัดการอย่างเป็นธรรม สมดุลทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม มีมาตรฐานเป็นสากล เปิดเผย มีความยุติธรรม ถูกต้อง มีความโปร่งใส เท่าเทียม ตรวจสอบได้ สอดคล้องกับความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

## 1.2 อุดมการณ์ 4 ของเอสซีจี

เอสซีจีเป็นองค์กรขนาดใหญ่ที่ประสบความสำเร็จเจริญเติบโตก้าวหน้ามาอย่างยาวนาน เหตุเพราะมีวิธีปฏิบัติในการดำเนินธุรกิจ โดยตั้งอยู่บนหลักการที่ถูกต้องอันเป็นอุดมการณ์ที่ได้รับการฝังรากหยั่งลึกจากรุ่นสู่รุ่น และถือเป็นแนวปฏิบัติทั้งองค์กรตั้งแต่คณะกรรมการบริษัท ผู้บริหารระดับสูง ฝ่ายจัดการ ตลอดจนพนักงานทุกระดับ อุดมการณ์ดังกล่าวประกอบด้วย 1) ตั้งมั่นในความเป็นธรรม 2) มุ่งมั่นในความเป็นเลิศ 3) เชื่อมั่นในคุณค่าของคน และ 4) ถือมั่นในความรับผิดชอบต่อสังคม โดยมีรายละเอียดดังนี้

1.2.1 ตั้งมั่นในความเป็นธรรม เอสซีจีมีความรับผิดชอบต่อที่จะดูแลผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องให้ได้รับความเป็นธรรม กล่าวคือ ให้ผู้บริโภคได้รับประโยชน์สูงสุดทั้งด้านคุณภาพและราคา

จากการใช้สินค้าและบริการ ให้ผลตอบแทนในการลงทุนในอัตราที่เหมาะสมแก่ผู้ถือหุ้น การปฏิบัติ  
 อย่างเป็นธรรมต่อหุ้นส่วนธุรกิจและผู้ถือหุ้นธุรกิจ ทั้งนี้ ต้องการให้พนักงานทุกระดับได้รับประโยชน์  
 และมีคุณภาพชีวิตที่ดี รวมทั้งผู้มีส่วนได้เสียของเอสซีจีทุกฝ่าย

1.2.2 มุ่งมั่นในความเป็นเลิศ เอสซีจีนอกจากจะมีความมุ่งมั่นในการดำเนินธุรกิจอย่างเป็น  
 ธรรมแล้ว เอสซีจียังมุ่งมั่นตั้งใจในการที่จะสร้างผลประกอบการให้ดีที่สุดเสมอ โดยที่บุคลากรทุกระดับ  
 และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายตระหนักดีว่าจำเป็นต้องทุ่มเททั้งกำลังกาย กำลังใจ สติปัญญาความรู้  
 และความสามารถที่มีอยู่ให้มากยิ่งขึ้นกว่าเดิม มีความกระตือรือร้นในการเฝ้าหาความรู้และศึกษาสิ่ง  
 ใหม่ใหม่อยู่เสมอ เพื่อพัฒนาศักยภาพทางปัญญาอย่างเต็มความสามารถ ให้สามารถเผชิญกับความท้า  
 ทายอุปสรรคเพื่อการบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจสู่ความเป็นเลิศอย่างต่อเนื่องมั่นคงยั่งยืน

1.2.3 เชื่อมั่นในคุณค่าของคน เอสซีจีเชื่อมั่นว่าพนักงานเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุด และเห็น  
 คุณค่าในความแตกต่างของบุคลากรที่จะนำไปสู่การสนธิพลังร่วม เพื่อร่วมสร้างองค์กรให้มีความ  
 เจริญก้าวหน้าและเติบโตอย่างยั่งยืน พยายามคัดสรรบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและมีคุณธรรม  
 เข้ามาร่วมงาน อีกทั้งให้การฝึกฝน พัฒนาและดูแลอย่างดีด้วยสวัสดิการและผลตอบแทนตามสมควร  
 ในขณะเดียวกันก็สร้างความมั่นคงให้กับพนักงานเพื่อให้เกิดความรักองค์กร ทำให้พนักงานมีความ  
 มั่นใจที่จะทำงานอย่างทุ่มเทเพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้าทั้งตนเองและองค์กรไปพร้อมกัน

1.2.4 ถู่มั่นในความรับผิดชอบต่อสังคม เอสซีจียึดหลักการของการเป็นพลเมืองที่ดีของสังคม มี  
 ความรับผิดชอบต่อทุกสังคมและชุมชนที่ดำเนินธุรกิจอยู่ คำนึงถึงหน้าที่และความรับผิดชอบต่อ  
 สังคมส่วนรวม รวมทั้งให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่าง  
 ยั่งยืน

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
 CHULALONGKORN UNIVERSITY

### 1.3 ความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสีย

หลักการดังกล่าวถือเป็นอุดมการณ์ในการดำเนินธุรกิจโดยยึดมั่นในความรับผิดชอบต่อผู้  
 ส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย รวมทั้งยึดมั่นในความรับผิดชอบต่อสังคม สิ่งแวดล้อมและประเทศชาติ เพื่อ  
 ประโยชน์อันยั่งยืนร่วมกันอย่างเป็นเอกภาพ เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานสากลซึ่งครอบคลุมเรื่องสิทธิ  
 มนุษยชน แรงงาน สิ่งแวดล้อมและการต่อต้านทุจริต รวมทั้งกฎเกณฑ์การควบคุมภายใน การ  
 ตรวจสอบภายใน การบริหารความเสี่ยง และกระบวนการจัดการความสัมพันธ์ระหว่างคณะกรรมการ  
 ฝ่ายจัดการ พนักงานและผู้ถือหุ้น โดยทั่วไปหลักการดังกล่าวประกอบด้วยกลไกการกำกับดูแลบน  
 พื้นฐานของโครงสร้าง กระบวนการ ผสมผสานกับค่านิยมและอุดมการณ์ขององค์กรเพื่อปลูกฝังลง  
 เป็นวัฒนธรรมองค์กรอย่างแข็งแกร่งและไปในแนวทางเดียวกัน และต้องนำไปสู่การปฏิบัติอย่างทั่วถึง  
 อย่างเคร่งครัดและเป็นรูปธรรม รวมทั้งเป็นแบบอย่างที่ดีต่อองค์กรอื่นๆ ทั่วไป

## 2. โครงสร้าง

ในด้านโครงสร้างของเอสซีจี งานวิจัยนี้เน้นเฉพาะในเรื่องโครงสร้างของการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยมีรายละเอียดประกอบด้วย การจัดตั้งคณะกรรมการการพัฒนาอย่างยั่งยืนเอสซีจีและแนวทางการปฏิบัติการพัฒนาอย่างยั่งยืน เพื่อเป็นหลักในการดำเนินการในด้านต่างๆ อันจะส่งผลให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อความยั่งยืน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

### 2.1 คณะกรรมการการพัฒนาอย่างยั่งยืน เอสซีจี

องค์ประกอบที่สำคัญในการขับเคลื่อนเพื่อให้เกิดนโยบาย ระบบมาตรฐานและแนวปฏิบัติในการทำงาน รวมถึงการส่งเสริมสนับสนุนผู้ปฏิบัติงานคือ คณะกรรมการการพัฒนาอย่างยั่งยืน เอสซีจี (SCG Sustainable Development Committee) ซึ่งมีหน้าที่กำหนดและทบทวน นโยบาย แนวทางการดำเนินงานและเป้าหมายด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยคณะกรรมการนี้ได้ปรับบทบาทจากคณะกรรมการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและความปลอดภัยซึ่งตั้งขึ้นในปี 2538 ทั้งนี้ เพื่อให้ครอบคลุมการพัฒนาอย่างยั่งยืนในภาพรวมของเอสซีจี ปัจจุบัน มีกรรมการผู้จัดการใหญ่เอสซีจี เปเปอร์ เป็นประธานคณะกรรมการการพัฒนาอย่างยั่งยืน และมีกรรมการผู้จัดการใหญ่และผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่จากทุกกลุ่มธุรกิจและหน่วยงานส่วนกลางเป็นคณะกรรมการฯ เพื่อให้การพัฒนาอย่างยั่งยืนดำเนินไปในแนวทางเดียวกัน รวมถึงการแต่งตั้งคณะกรรมการและคณะทำงานเฉพาะในแต่ละด้าน โดยเฉพาะที่เป็นประเด็นสำคัญ (Materiality) เพื่อกำหนดกลยุทธ์ แนวทาง และเป้าหมาย

### 2.2 แนวทางปฏิบัติการพัฒนาอย่างยั่งยืน

กรอบการพัฒนาสู่ความยั่งยืนของเอสซีจี อ้างอิงมาจากแนวทางการดำเนินการในระดับสากล ซึ่งครอบคลุมทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม ภายใต้หลักบรรษัทภิบาลที่ดี เพื่อให้เกิดการดำเนินงานที่สอดคล้องกันในทุกธุรกิจ จึงได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการการพัฒนาอย่างยั่งยืนเอสซีจี ตั้งแต่ปี 2538 เพื่อทำหน้าที่กำหนดเป้าหมายและแนวทางการดำเนินงานให้ทุกธุรกิจนำไปปฏิบัติ รวมทั้งจัดทำ "แนวทางปฏิบัติการพัฒนาอย่างยั่งยืน" ในปี 2551 เพื่อใช้เป็นคู่มือการดำเนินการในด้านต่างๆ อันจะส่งผลให้การนำไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีเป้าหมายในการพัฒนาศักยภาพอย่างเป็นองค์รวมบนหลักการที่ถูกต้อง มีคุณธรรม ด้วยความสามารถในการปรับตัวอย่างสมดุล ยืดหยุ่น และสอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัต มีความสามารถในการนำตนเอง เพื่อการพัฒนาและเติบโตอย่างท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งสามารถสะท้อนถึงอำนาจในการเลือกรับรู้และตอบสนองอย่างเหมาะสมอันเป็นความมีอิสระจากโลกภายนอกที่เข้ามากระทบเพื่อนำไปสู่ความสุข

### 3. บุคลากร

ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จอย่างยั่งยืนของเอสซีจีประการหนึ่งคือ ความตระหนักและให้ความสำคัญในการยกระดับศักยภาพของทรัพยากรบุคคลให้มีกรอบความและทัศนคติเชิงบวก มีความรู้ ความสามารถที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งมีความมั่นคงทางอารมณ์ เพื่อส่งเสริมและรองรับการเติบโตธุรกิจ สำหรับองค์ประกอบด้านบุคลากรของเอสซีจี ผู้วิจัยขอสรุปเป็นประเด็นย่อย 3 ประเด็นคือ จิตใจ ปัญญา และ อารมณ์ ดังนี้

#### 3.1 จิตใจ

เอสซีจีเชื่อว่าความเก่งต้องอยู่คู่กับความดีจึงจะสามารถสร้างความเจริญเติบโตร่วมกันระหว่างองค์กร พนักงาน และสังคมรอบข้างได้อย่างยั่งยืน โดยความหมายคนเก่งของเอสซีจีคือ คนที่มีความรู้ความสามารถปฏิบัติภารกิจสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์ มีความคิดริเริ่มใหม่ๆ และมุ่งมั่นพัฒนาทุกองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องให้เกิดผลดีขึ้นเสมอ ส่วนเรื่องความดีนั้น เอสซีจีมีความตั้งใจที่จะให้พนักงานยึดหลักอุดมการณ์ 4 ให้เป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน รวมทั้งให้ความสำคัญกับปัจจัยที่ทำให้บุคลากรมีความสุขในการทำงาน อาทิ ปรับปรุงสภาพแวดล้อมให้สะดวก สร้างความสุขและทันสมัย ผนวกรวมความปลอดภัยในการทำงาน สนับสนุนกิจกรรมสร้างความอบอุ่นในครอบครัวของพนักงาน ดูแลสุขภาพพลานามัย ให้แข็งแรงสมบูรณ์ทั้งร่างกายและจิตใจ โดยในส่วนนี้ เอสซีจีได้นำหลักการทางพุทธศาสนาประกอบการทำงานเพื่อความยั่งยืน ในประเด็นนี้ โสรัส คล่องเชิงदान (สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 27 พฤศจิกายน 2557) ได้กล่าวว่า

“แล้วระหว่างนั้นสิ่งที่เราทำเพิ่มเติมก็คือว่า เราเสริมในเรื่องของหลักพุทธศาสนาเพื่อไปฝึกรู้ความคิดของตัวเองว่าเราเป็นยังไง สติคืออะไร .... คือสิ่งที่ทำเนี่ย พอนำหลักสูตรบวกกับเรื่องของตัวโปรเจกต์ด้วย สิ่งที่เราฝึกให้เขา ไม่ได้เป็นแค่เรื่องงานอย่างเดียว แต่เป็นเรื่องของวิถีชีวิต มันเป็นเรื่องชีวิตของเขาเอง ซึ่งทำให้เค้ามองตัวตนของตัวเองออกมา เค้าจะอยู่กับชีวิตปัจจุบันอย่างมีคุณค่าได้อย่างไร สุดท้ายสิ่งที่ได้กลับมาคือ พวกเขาเปลี่ยนตัวเอง ชีวิตครอบครัวดีขึ้น นอกจากนี้เอสซีจีเชื่อมั่นว่าการสร้างความรักผูกพันกับองค์กร จะส่งเสริมให้พนักงานเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาองค์กรให้มีสุขภาวะอย่างยั่งยืน”

#### 3.2 ปัญญา

เอสซีจีประสบความสำเร็จในการดำเนินงานมาอย่างต่อเนื่อง เพราะส่งเสริมการสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรมที่ส่งเสริมการกล้าคิดนอกกรอบ กล้าเสี่ยงกล้าริเริ่ม กล้าใฝ่เรียนรู้ เอสซีจีจึงให้ความสำคัญอย่างจริงจังในการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพทางปัญญา ทั้งความรู้ความสามารถและคุณธรรม เพื่อให้คนเอสซีจีมีความสามารถดำเนินธุรกิจได้ในทุกสถานการณ์ โดยมองว่าเป็นการลงทุน

ที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรมีความพร้อมในการหมุนเวียนไปปฏิบัติงานในประเทศอื่นๆ โดยถือว่าบุคลากรทุกคนล้วนเป็นส่วนหนึ่งของเอสซีจีที่ต้องได้รับการดูแล พัฒนาและมีโอกาสเติบโตในหน้าที่การงานอย่างเท่าเทียมกัน โดยการสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างพนักงานในหน่วยงานและประเทศต่างๆ เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดี และเครือข่ายความเชี่ยวชาญที่เป็นประโยชน์ในการดำเนินธุรกิจ ในประเด็นนี้ โสรส คล่องเชิงด้าน (สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 27 พฤศจิกายน 2557) ได้กล่าวว่า

“... ที่นี้ถามว่าบรรยากาศของคนของเราจากเดิมที่หมกมุ่นกันแต่ใน 4 เหลี่ยม รั้วโรงงานเดียว มันเริ่มไม่ใช่ ตอนนี้เริ่มเป็นการแชร์ know how แชร์ best practice กัน เป็นการหมุนคนของเราไปที่แผนกต่างๆ รวมทั้งการประสานร่วมมือกับผู้ผลิตระดับโลก ... เพราะเราต้องเป็น Leader ต้องนำ trend เพราะอย่างนั้น เราต้องส่งเสริมคนของเราให้เป็น designer และ creator ในระดับโลก ซึ่งถ้าถามว่าเราสร้างได้มั๊ย เรามั่นใจว่าเราสร้างได้แล้ว designer ของเราสามารถเดินเคียงบ่าเคียงไหล่กับ designer ระดับโลกได้ ซึ่งหมายความว่าเราสามารถไปชักจูงแนวความคิด มีอิทธิพลต่อ stylist ในระดับโลกได้ เช่นร่วมกันออกแบบ เพราะต่างชาติจะมาฟังความคิดเห็นของคนเอเชียเนี่ยยากมาก แต่ด้วยการที่เราได้เข้าไปและเขาได้เห็นฝีมือ เช่น เราไปออกแบบลายสินค้าตัวหนึ่งมาให้ เป็นลายที่เป็นศิลปะแบบหินอ่อน เอาศิลปะตะวันออกไปขายในยุโรป ซึ่งตอนแรกไม่คิดว่าจะเป็นไปได้ แต่หลังจากที่เราช่วย design แล้วขายในยุโรป ขายดีเป็นเทน้ำเทท่า คนชอบมาก เขาเลยเชื่อมือ ตอนนั้นก็บินไป อิตาลีตลอด ทำ OEM กับเค้า แล้วสร้างโรงงานโรงหนึ่งที่นี่ แล้วผลิตสินค้าป้อนให้เขา แล้วเราก็ import เข้ามาด้วย”

ทั้งนี้ เอสซีจีได้ให้ความสำคัญต่อการวิจัยและพัฒนา เพื่อเพิ่มศักยภาพทางปัญญาขององค์กร เพื่อเตรียมรับการแข่งขันในอาเซียน เพื่อตอบสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้า ซึ่งจะส่งผลให้รักษาความเป็นผู้นำและเติบโตอย่างมั่นคง ด้วยการสร้างคุณค่า ทั้งด้านสินค้าและบริการ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการในอนาคตตามรูปแบบชีวิตของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไปและเพื่อสร้างสภาพสังคมและสิ่งแวดล้อมที่ดีขึ้น นอกจากนี้ เอสซีจียังคิดค้นนวัตกรรมเพื่อพัฒนาสภาพแวดล้อมและสังคม ให้เติบโตร่วมกันอย่างยั่งยืน

### 3.3 อารมณ์

ในการสร้างความเติบโตอย่างยั่งยืนร่วมกันระหว่างองค์กร พนักงานและสังคมรอบข้างเอสซีจี เชื่อว่าความเก่งนอกจากต้องอยู่คู่กับความดีแล้ว บุคลากรยังต้องมีความมั่นคงทางอารมณ์ มีสุขภาพจิตที่ดี เห็นคุณค่าตนเองและผู้อื่น มีความภาคภูมิใจในตนเอง อีกทั้งมีความเชื่อมั่นระหว่างกัน มีค่านิยมร่วมและมีความศรัทธาระหว่างกันบนความถูกต้องซึ่งเอสซีจีถือว่าเป็นคุณลักษณะพื้นฐานที่

สำคัญของพนักงานทุกคน ในประเด็นนี้ โสรส คล่องเชิงदान (สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 27 พฤศจิกายน 2557) ได้กล่าวว่า

“ในประเด็นการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนนั้น สิ่งที่ผมทำต่อเนื่องหลังจากที่มีการฝึกอบรมก็คือ ผู้บังคับบัญชาต้องรู้ว่าลูกน้องมาเรียนอะไรและลูกน้องเปลี่ยนไปอย่างไร สิ่งที่เราทำคือให้พี่ๆ เข้ามา เรียนรู้ในแคมป์บ้าง ไปร่วมเรียนรู้ว่าระหว่าที่น้องๆ ทำ เป็นอย่างไร เขามีแนวความคิดทำโน่นทำนี่อย่างไร เพราะผู้บังคับบัญชามีความสำคัญกับนักเรียนมาก ดังนั้น เราต้องพาผู้บังคับบัญชาไปเรียนรู้กับลูกน้อง แล้วเอาน้องๆ ที่ทำโปรเจค success หรือทำเรื่องที่เป็นประโยชน์กับบริษัทเอามาแชร์กัน แล้วเอา ผู้บังคับบัญชาไปฟังด้วย แล้วผู้จัดการไปดูด้วย เพื่อเป็นการ support ว่าน้องๆ ทำดีมากเลย และทำให้ผู้บังคับบัญชารู้สึกว่ามีส่วนร่วมกับน้องๆ ซึ่งทำให้น้องๆ รู้สึกภูมิใจด้วย”

#### 4. องค์กร

ในด้านองค์กร เอสซีจีมีนโยบายการบริหารงานเพื่อมุ่งการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการ สร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ โดยครอบคลุมในสาระสำคัญคือ การบริหารทรัพยากร มนุษย์อย่างยั่งยืน การบริหารห่วงโซ่อุปทานอย่างยั่งยืน การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการอย่างยั่งยืน การบริหารการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสีย แนวทางการปฏิบัติอย่างยั่งยืนต่อลูกค้า การบริหารความเสี่ยงและความต่อเนื่องทางธุรกิจ และการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

##### 4.1 การบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างยั่งยืน

ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จอย่างยั่งยืนของเอสซีจีคือ ความตระหนักและให้ความสำคัญในการยกระดับการศึกษาและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้มีความรู้ ความสามารถและศักยภาพที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อส่งเสริมและรองรับความต้องการเชิงธุรกิจ พร้อมกับช่วยพัฒนาศักยภาพของ พนักงาน อันถือเป็นหัวใจสำคัญที่จะช่วยผลักดันการดำเนินธุรกิจให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ตั้งเป้าหมายไว้ ดังนั้น องค์กรจึงต้องให้ความสำคัญในการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ (Knowledge Based Society) ส่งเสริมโอกาสการสร้างภาวะผู้นำ (Leadership) การพัฒนาพนักงานทุกระดับให้เป็นคนดี คนเก่ง มีพฤติกรรมในการทำงานอย่างมืออาชีพ และมีความพร้อมในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการ ในประเด็นนี้ โสรส คล่องเชิงदान (สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 27 พฤศจิกายน 2557) ได้กล่าวว่า

“เราใช้แนวคิด *constructionism* ซึ่งแปลว่าการสร้าง ในการพัฒนาคน ซึ่งเป็นลักษณะของการที่ให้คุณเกิดความรู้สึกว่าอยากเรียนรู้ตลอดเวลา เจอประเด็น เจอปัญหาแล้วไม่กลัว พร้อมทั้งจะหา *know how* หาความรู้ เพื่อมาแก้ไขสิ่งที่เจอตลอดเวลา แล้วเกิดเป็นความรู้ สะสมเป็นองค์ความรู้ แล้วก็เอามาสะท้อนซึ่งกันและกัน เพราะการ *reflection* นั้นเป็นเรื่องของการสะท้อนตัวตน เพื่อทำ



ให้คนเป็นน้ำไม่เต็มแก้ว สิ่งหนึ่งที่ผมคิดว่ามีประโยชน์คือเขาได้กับตัวเอง และคนอื่นเห็นว่าพี่เค้าเปลี่ยนไป เค้าเกิดความกระหายว่าเมื่อไหร่เขาจะมีโอกาสได้เข้าบ้าง ในช่วงแรกที่ตั้งโปรเจกต์ขึ้นมา ตอนนั้นยากเพราะคนจะไม่กล้า เพราะไม่เห็นประโยชน์อะไร และเราต้องสร้างบรรยากาศอยู่ตลอดเวลา”

ในประเด็นเดียวกันเพื่อนำสู่การปฏิบัติ โสรส คล่องเชิงदान (สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 27 พฤศจิกายน 2557) ได้กล่าวว่า

“เราแบ่งคนออกเป็น 2 กลุ่มหลักๆ สำหรับผู้บริหารที่เป็นผู้นำขององค์กร เขาต้องถูกพัฒนา มาเรื่อยๆ กับความเข้าใจในแง่ของธุรกิจว่าธุรกิจกำลังไปในทางไหน ยังไง แล้วเอามาลองกับบริษัท เล็กๆ แล้วก็ลองกับบริษัทใหญ่ๆ มีการพัฒนาคนของเราโดยแบ่งเป็น normal หรือเป็น high potential ก็พัฒนาไปตามศักยภาพ .... ที่นี้มาพูดถึงเรื่องของคนระดับปฏิบัติการ สิ่งที่เราพยายามทำ คือ เพื่อให้เขาเหล่านี้ทันกับธุรกิจเรา ก็คือว่าเราอยากให้เค้าคิดเป็น ทำเป็นเพื่อแก้ปัญหาด้วยตัวเอง”

#### 4.2 การบริหารห่วงโซ่อุปทานอย่างยั่งยืน

จากการแข่งขันที่รุนแรงขึ้นอย่างต่อเนื่องตามความคาดหวังของลูกค้าต่อคุณค่าในตัวสินค้าและบริการที่เพิ่มขึ้น ส่งผลให้องค์กรต้องปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นการพัฒนาระบบการที่เป็นเลิศ มาเป็นแนวคิดการทำธุรกิจที่คำนึงถึงประโยชน์ร่วมกันตลอดทั้งห่วงโซ่อุปทาน โดยมุ่งเน้นพัฒนาธุรกิจของทุกกลุ่มคู่ค้าให้เติบโตควบคู่ไปกับองค์กร ด้วยเหตุนี้ เอสซีจีจึงกำหนดกลยุทธ์การบริหารห่วงโซ่อุปทานอย่างบูรณาการ โดยคำนึงถึงความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าตลอดสายธุรกิจและผสมผสานกับการทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิดระหว่างกัน เพื่อร่วมกันตอบสนองความพึงพอใจต่อลูกค้าที่แท้จริงอย่างสูงสุด เพื่อนำไปสู่การทำธุรกิจให้เติบโตร่วมกันอย่างมีคุณค่ายั่งยืน ทั้งนี้ แนวคิดการบริหารห่วงโซ่อุปทานอย่างยั่งยืน องค์กรต้องให้ความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจกับคู่ค้าบนพื้นฐานของความมีคุณธรรมและจริยธรรมทางธุรกิจด้วยมาตรฐานระดับเดียวกัน เพื่อสร้างศักยภาพและขีดความสามารถอย่างสมดุลบนความร่วมมือกันที่จะมอบคุณค่าให้กับผู้มีส่วนได้เสียบนแนวทางการบริหารธุรกิจที่ครอบคลุมทั้งห่วงโซ่อุปทานเพื่อรองรับการเติบโตอย่างยั่งยืน

#### 4.3 การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการอย่างยั่งยืน

เอสซีจีถือเป็นนโยบายสำคัญด้านการพัฒนาสินค้าและบริการที่มีมูลค่าเพิ่มขึ้นอย่างจริงจัง เอสซีจีจึงลงทุนด้านการวิจัยและพัฒนาสินค้าและรูปแบบการให้บริการอย่างต่อเนื่อง โดยคำนึงถึงพฤติกรรมและความต้องการของลูกค้าที่แตกต่างกัน เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าให้มี

คุณภาพชีวิตดีขึ้น ในประเด็นนี้ ปรัชญา ไอศูรย์ธนเศรษฐ์ (สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 26 พฤศจิกายน 2557) ได้กล่าวว่า

“ในแง่ของธุรกิจ *direction* ของธุรกิจ คือต้องการความอยู่รอด เดิมทีสินค้า *ceramic* เป็นสินค้าที่อยู่นิ่งไม่ได้ เพราะจะทำให้แข็งได้ทันทีเลย เพราะการแข่งขันที่สูง เราต้อง *active* ตลอดเวลา เพราะผู้บริโภคพร้อมที่จะเปลี่ยนเจ้าตลอดเวลา ถ้าเราไม่ทำอะไรกับผู้บริโภค คือ ไม่เข้าใจความต้องการของลูกค้า พฤติกรรมของลูกค้า เราต้องสร้าง *product* ใหม่ ๆ หรือ *service* ที่ตรงกับ *needs* ของลูกค้า ที่ทำแล้วลูกค้าผูกพันกับเรา”

นอกจากนี้ การพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่ายที่ครอบคลุมและเข้าถึงลูกค้าอย่างทั่วถึงก็เป็นปัจจัยสำคัญในการส่งมอบสินค้าและบริการที่มีคุณค่าให้กับลูกค้า ทั้งนี้เพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างแข็งแกร่งและสร้างรายได้ให้กับธุรกิจเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน โดยเฉพาะการให้ความสำคัญต่อการวิจัย พัฒนาและจัดหาผลิตภัณฑ์ที่ปลอดภัยและเป็นมิตรต่อผู้บริโภคและพนักงาน อีกทั้งยังเน้นในเรื่องการลดภาระสู่สิ่งแวดล้อมซึ่งถือเป็นหัวใจหลักต่อความต่อเนื่องของธุรกิจ ด้วยการคิดค้นและพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมมากยิ่งขึ้น โดยการกำหนดให้เป็นส่วนหนึ่งในยุทธศาสตร์เพื่อดำเนินงานด้านความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ทั้งในด้านผลิตภัณฑ์ กระบวนการ และความรับผิดชอบต่อสังคม ไพโรจน์ อานามวัฒน์ (สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 12 พฤศจิกายน 2557) ได้กล่าวถึงการพัฒนาบุคลากรว่า

“ที่นี้เราใช้แนวคิด *constructionism* คือการเรียนรู้แบบบูรณาการซึ่งเป็นการสอนโดยให้บุคลากรคิดเอง เป็นลักษณะ *project base* ให้คิดแล้วทำเป็นเรื่องๆ ไป ซึ่งน่าจะเป็นวิธีการที่ทำให้คนของเราสามารถเรียนรู้ตลอดเวลา แล้วเกิดปัญญาคือ *Wisdom* .... เนื้อหาหลักสูตรจะมีอยู่หลายๆ เรื่องที่ฝึกให้คนซึ่งไม่กล้าที่จะคิดอะไร โดยที่อยู่ดีๆ คนจะเปลี่ยนได้ยังไง ซึ่งเค้าจะเปลี่ยนได้เมื่อเค้าลองทำ กล้าทำอะไรซักอย่างนึง แล้ว *success* กับมัน แต่กว่าที่จะตกผลึกตรงนี้ได้ เราต้องมีองค์ประกอบที่ค่อยๆ ให้เค้าซึมซับในแต่ละเรื่อง จนกระทั่งเค้าตกผลึกเป็นภาพรวม .... เราตั้งศูนย์ขึ้นมา มีเครื่องมือเครื่องมือ อุปกรณ์ทั้งหมด และเริ่มเอาคนที่ เป็น *key* ระดับล่างเข้าเรียนรู้ แต่ละรุ่นใช้เวลาประมาณ 6 เดือน .... จริงๆ แล้วเราเองก็สามารถที่จะทำอะไรก็ได้ ถ้าเรากล้าที่จะทำ กล้าที่จะบอกคนรอบข้างว่าผมไม่รู้เรื่องนี้ ผมจะหาความรู้พวกนี้ได้ที่ไหน รู้วิธีการว่าจะเรียนรู้ได้อย่างไร คนรอบข้างทุกคนเป็นอาจารย์เราได้หมด”

#### 4.4 การบริหารการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสีย

ด้วยเหตุที่การดำเนินธุรกิจมีผลต่อผู้มีส่วนได้เสียทั้งทางตรงและทางอ้อม เอสซีจีจึงให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้เสียอย่างเป็นภาพรวมทั้งหมด โดยกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจนในการดำเนินงาน

ตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย อาทิ การดำเนินธุรกิจที่สร้างผลตอบแทนเติบโตต่อเนื่องและเป็นธรรม การพัฒนาบุคลากรให้เป็นมืออาชีพ ดูแลให้ได้รับสิทธิประโยชน์และความคุ้มครองอย่างเป็นธรรมและเหมาะสมตามกฎหมาย รวมถึงหลักการสิทธิมนุษยชนของระดับสากล มีการปฏิบัติต่อแรงงานอย่างเป็นธรรม มีวัฒนธรรมการดำเนินธุรกิจที่รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ต่อต้านการคอร์รัปชัน รวมทั้งจัดให้มีการส่งเสริมด้านจริยธรรมธุรกิจเพื่อให้การดำเนินธุรกิจมีประสิทธิภาพและคุณธรรม ทั้งนี้ เอสซีจีได้ตระหนักถึงความสำคัญและปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียที่ครอบคลุมตั้งแต่ ลูกค้า (Customer) พนักงาน (Employee) คู่ค้า (Supplier/Contractor) ผู้ร่วมทุน (Partner) ผู้ถือหุ้น (Shareholders) หน่วยงานราชการ (Government) สังคม ชุมชนและสิ่งแวดล้อม (Society, Community and Environment) เจ้าหนี้ (Lender) คู่แข่ง (Competitor) และสื่อมวลชน (public Relationship)

#### 4.5 แนวทางการปฏิบัติอย่างยั่งยืนต่อลูกค้า

เอสซีจีมีการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ครอบคลุมทั้งในด้านการสำรวจความต้องการและความคาดหวัง การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบสนองและพัฒนาความพึงพอใจเพื่อสร้างความผูกพันในการใช้สินค้าและบริการอย่างเป็นระบบ อาทิ การกำหนดและทบทวนช่องทางการเรียนรู้ลูกค้าและตลาด การวิเคราะห์สารสนเทศด้านตลาด กระบวนการสร้างความผูกพันของลูกค้า รวมทั้งการรับฟังความคิดเห็นของลูกค้าผ่านช่องทางการติดต่อสื่อสารต่างๆ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์และนำไปวิเคราะห์ให้เป็นสารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ ทั้งนี้เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้า รวมทั้งผู้บริโภคซึ่งเป็นผู้ที่ใช้ผลิตภัณฑ์และบริการ เพื่อให้ได้รับผลิตภัณฑ์และบริการในราคาที่เป็นธรรม มีคุณภาพ

#### 4.6 การบริหารความเสี่ยงและความต่อเนื่องทางธุรกิจ

เอสซีจีมีการบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กรผ่าน “คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กร” ซึ่งมีหน้าที่กำหนดทิศทางและติดตามการบริหารความเสี่ยงในภาพรวมองค์กร ตลอดจนการกำกับและดูแลความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการ และผลกระทบต่อผลประกอบการขององค์กร ในการบริหารความเสี่ยงนั้นควรพิจารณาความเสี่ยงออกเป็น 2 มุมมอง คือ การมองผลกระทบและโอกาสจากเหตุการณ์ความเสี่ยงในอนาคตไปพร้อมกัน และมุ่งเน้นให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงาน จนกลายเป็นวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงในที่สุด ในขณะเดียวกัน องค์กรอาจต้องยอมรับความเสี่ยงบางประเภทและระบุมูลค่าของความเสี่ยงที่ยอมรับได้เป็นตัวเงินไว้อย่างชัดเจน โดยพิจารณาเปรียบเทียบระหว่างผลกระทบจากความเสียหายและผลตอบแทนทางธุรกิจ

#### 4.7 การเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

เอสซีจีได้วางนโยบายบายเศรษฐกิจบนฐานของความพยายามที่จะเป็นมิตรและเป็นคู่ค้ากับประเทศโดยรอบ เพื่อเตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในภาคส่วนต่างๆ เพื่อสร้างประโยชน์สูงสุดต่อผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายอย่างต่อเนื่อง เพราะเชื่อมั่นว่าประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนจะเติบโตอย่างแข็งแกร่งและยั่งยืน เอสซีจีจึงมีการขยายการลงทุนอย่างต่อเนื่องทั่วทั้งภูมิภาคอาเซียน พร้อมทั้งพัฒนาและปรับปรุงการบริหารงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา โดยมุ่งยกระดับคุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ของชุมชนที่เข้าไปดำเนินงาน

### 5. สังคม

เอสซีจีให้ความสำคัญต่อความรับผิดชอบต่อสังคม โดยถือเป็นบทบาทหน้าที่ที่สำคัญของเอสซีจี และเป็นอุดมการณ์ที่เอสซีจียึดถือเป็นแนวปฏิบัติในการดำเนินธุรกิจเสมอมาในทุกพื้นที่ที่เอสซีจีเข้าไปดำเนินงาน โดยเอสซีจีมีแนวปฏิบัติด้านสังคมที่ครอบคลุมในด้านความรับผิดชอบต่อสังคม การดำเนินธุรกิจที่เป็นธรรม การต่อต้านการทุจริตและความโปร่งใส ความมั่นคง ปลอดภัย อาชีวอนามัย การเป็นพลเมืองที่ดีของสังคม สิทธิมนุษยชน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

#### 5.1 ความรับผิดชอบต่อสังคม

ความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นบทบาทหน้าที่ที่เอสซีจีให้ความสำคัญอย่างยิ่ง โดยถือเป็นแนวปฏิบัติในการดำเนินธุรกิจในทุกพื้นที่ที่เข้าไปดำเนินการ ด้วยความมุ่งมั่นที่จะสร้างคุณค่าและพัฒนาสังคมในมิติที่หลากหลาย เพื่อเน้นการแก้ปัญหาสังคมที่ส่งผลกระทบต่อชีวิตและคุณภาพชีวิตของคนในสังคม โดยใช้ศักยภาพด้านต่างๆ ขององค์กรร่วมมือกับผู้เชี่ยวชาญสาขาต่างๆ และของชุมชนรวมทั้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยนำประเด็นปัญหาของสังคมและชุมชนมาพัฒนาเป็นโครงการต้นแบบในมิติต่างๆ ทั้งในส่วนที่เป็นผู้ริเริ่มต้นแบบโครงการเอง หรือเป็นผู้ให้การสนับสนุนหลัก หรือสนับสนุนด้วยการมีส่วนร่วม หรือให้การสนับสนุนผ่านองค์กรต่างๆ ที่ได้รับการยอมรับว่ามีความสามารถในการบริหารจัดการกิจกรรมเพื่อประโยชน์แก่สังคม

#### 5.2 การดำเนินธุรกิจที่เป็นธรรม

การดำเนินธุรกิจอย่างมีคุณธรรมนับเป็นปัจจัยสู่ความสำเร็จที่จะส่งผลให้เอสซีจีเกิดความยั่งยืน บนฐานของกำกับดูแลกิจการด้วยความโปร่งใสและมีคุณธรรม เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ด้วยการสร้างรากฐานการดำเนินงานที่มั่นคงเพื่อการเติบโตของธุรกิจในอนาคตอย่างมีคุณค่า ส่งผลให้องค์กรเป็นองค์กรทางเลือกในการร่วมลงทุนสำหรับผู้ถือหุ้น นักลงทุนและพันธมิตรทางธุรกิจ ตลอดจนเป็นสถานประกอบการทางเลือกสำหรับพนักงาน

### 5.3 การต่อต้านการทุจริตและความโปร่งใส

ในการดำเนินธุรกิจให้เป็นไปอย่างยั่งยืนและเพื่อป้องกันความเสี่ยงและผลกระทบจากปัญหาคอร์รัปชัน เอสซีจีมีการรณรงค์ในการสร้างจิตสำนึกและส่งเสริมวัฒนธรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี ผ่านการประชุมเชิงปฏิบัติการในทุกระดับหน่วยงานที่มีความเสี่ยงสูงอย่างต่อเนื่อง องค์กรต้องจัดให้มีการกำหนดและทบทวนนโยบายต่อต้านคอร์รัปชัน การติดตามรายงานผลการตรวจสอบภายใน การประเมินผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้อง การประเมินความเสี่ยงด้านคอร์รัปชัน และทบทวนมาตรการต่อต้านคอร์รัปชันให้เพียงพอเหมาะสม โดยต้องมีการสื่อสารไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อป้องกันเหตุการณ์ทุจริตที่อาจเกิดขึ้นภายในองค์กร และสร้างความไว้วางใจจากบุคคลภายนอกที่เชื่อมั่นในภาพลักษณ์การดำเนินงานที่โปร่งใส โดยมีบุคลากรผู้มีหน้าที่รับผิดชอบ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามมาตรการต่อต้านคอร์รัปชัน นอกจากนี้ยังมีการทำคู่มือการตรวจสอบการต่อต้านการคอร์รัปชัน เพื่อทำการตรวจสอบ ติดตามการกำกับดูแลที่ดี การปฏิบัติตามจรรยาบรรณ และนโยบายต่อต้านคอร์รัปชันให้มีประสิทธิภาพ รวมทั้งรายงานผลการตรวจสอบภายในเกี่ยวกับมาตรการต่อต้านการคอร์รัปชันต่อคณะกรรมการอย่างสม่ำเสมอ

### 5.4 ความมั่นคง ปลอดภัย อาชีวอนามัย

ความปลอดภัยของพนักงานและลูกค้าคือปัจจัยสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อความยั่งยืนเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่ปราศจากอุบัติเหตุ เอสซีจีจึงสร้างวัฒนธรรมองค์กรเชิงรุกในด้านความปลอดภัย โดยให้ความสำคัญเป็นอันดับต้นๆ ต่อสุขภาพและความปลอดภัยของพนักงาน ชุมชนและผู้มีส่วนได้เสีย เพราะอาจเป็นเรื่องที่ส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของพนักงานและคู่ธุรกิจ และเพื่อช่วยให้องค์กรสามารถปฏิบัติงานได้โดยปราศจากอุบัติเหตุ ลดการหยุดชะงักของการดำเนินธุรกิจอันเนื่องมาจากจากอุบัติเหตุ ลดค่าใช้จ่ายและค่าชดเชยสำหรับการจัดการกับอุบัติเหตุต่างๆ และช่วยเพิ่มความน่าเชื่อถือให้กับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นอกจากนี้ ยังควรนำระบบการบริหารจัดการด้านความปลอดภัยไปสร้างเป็นมาตรฐานให้บริษัทลูกค้า เพื่อร่วมกันนำหลักการและแนวคิดการบริหารจัดการด้านความปลอดภัยไปปฏิบัติและขยายผลสู่สังคมอย่างกว้างขวาง

### 5.5 การเป็นพลเมืองที่ดีของสังคม

เอสซีจีมีอุดมการณ์ในการดำเนินธุรกิจอย่างมีคุณธรรม ไม่เพียงให้ความสำคัญด้านเศรษฐกิจที่เป็นปัจจัยพื้นฐานของภาคธุรกิจหรือผลตอบแทนจากการประกอบธุรกิจเท่านั้น แต่ยังให้ความสำคัญด้านการดูแลสังคมและสิ่งแวดล้อมซึ่งยึดถือปฏิบัติมาโดยตลอด จนฝังรากลึกเป็นหนึ่งในวัฒนธรรมขององค์กร ในขณะที่ธุรกิจมีการเติบโตตลอดเวลา สังคมและสิ่งแวดล้อมก็เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

ดังนั้น การที่จะรักษาความเป็นองค์กรสุขภาพได้อย่างบูรณาการนั้น นอกจากการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรผ่านรุ่นต่อรุ่นแล้ว ยังจำเป็นต้องมีแนวปฏิบัติที่ชัดเจนทันสมัย และสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม

#### 5.6 สิทธิมนุษยชน

สิทธิมนุษยชนนั้นเป็นสิทธิขั้นพื้นฐานและเสรีภาพที่บุคคลพึงมี ครอบคลุมถึงสังคมชุมชน ตลอดจนผู้ค้าในสายโซ่อุปทานของธุรกิจและผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ยังครอบคลุมถึงสิทธิในทรัพยากรธรรมชาติ การเคารพสิทธิมนุษยชน ตลอดจนสิทธิแต่กำเนิดและสิทธิที่เท่าเทียมกันอันจะเพิกถอนมิได้ของแต่ละบุคคล การเคารพในสิทธิมนุษยชนเป็นแนวปฏิบัติขั้นพื้นฐานที่เอสซีจีให้ความสำคัญ เนื่องจากความเสี่ยงด้านสิทธิมนุษยชนสามารถส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก ด้วยเหตุนี้ ประเด็นด้านสิทธิมนุษยชนมีความสำคัญต่อความยั่งยืนขององค์กร เอสซีจีจึงกำหนดให้ประเด็นด้านสิทธิมนุษยชนเป็นหนึ่งในองค์ประกอบของกรอบการบริหารจัดการความยั่งยืน โดยยึดปฏิบัติตามหลักการด้านสิทธิมนุษยชนที่ระบุไว้ตามกฎหมายและที่เป็นมาตรฐานในระดับสากล

#### 6. สิ่งแวดล้อม

เอสซีจีมีอุดมการณ์ในการดำเนินธุรกิจอย่างมีคุณธรรม ไม่เพียงให้ความสำคัญด้านเศรษฐกิจที่เป็นปัจจัยพื้นฐานของภาคธุรกิจหรือผลตอบแทนจากการประกอบธุรกิจเท่านั้น แต่ยังให้ความสำคัญด้านการดูแลสังคมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งยึดถือปฏิบัติมาโดยตลอด จนฝังรากลึกเป็นหนึ่งในวัฒนธรรมขององค์กร โดยมีสาระสำคัญประกอบด้วย แนวคิดการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมเชิงบูรณาการ นโยบายการบริหารจัดการทรัพยากรอย่างยั่งยืน การจัดการด้านความมั่นคง ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมโดยการสร้างการมีส่วนร่วมกับชุมชน การบริหารความหลากหลายทางชีวภาพ การบริหารจัดการความเสี่ยงด้านน้ำ การบริหารการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

##### 6.1 แนวคิดการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมเชิงบูรณาการ

ในด้านการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน เอสซีจีตระหนักถึงความจำเป็นที่จะต้องสร้างจิตสำนึกในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมต่อผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นการสร้างความรู้ความเข้าใจในวิธีการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติซึ่งเป็นหนึ่งในกลยุทธ์การสร้างความยั่งยืนอย่างมีคุณค่าของธุรกิจในระยะยาว โดยลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อสิ่งแวดล้อม ผ่านการตัดสินใจทางธุรกิจและการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

## 6.2 นโยบายการบริหารจัดการทรัพยากรอย่างยั่งยืน

ปัจจุบันเอสซีจีมีการขยายตัวอย่างก้าวกระโดดเพื่อรองรับความต้องการของลูกค้าที่มากขึ้น ทำให้มีแนวโน้มการนำทรัพยากรธรรมชาติเพื่อเป็นแหล่งวัตถุดิบมาใช้มากขึ้น จากแนวโน้มที่ลดลงของแหล่งวัตถุดิบและสถานการณ์ความผันผวนของราคา หากไม่มีการวางแผนการจัดการที่มีประสิทธิภาพแล้วอาจเกิดการขาดแคลนทรัพยากรธรรมชาติที่จะส่งผลกระทบต่อต้นทุนในการผลิตสินค้าและบริการหรือทำให้ธุรกิจหยุดชะงักได้ ทั้งนี้ เมื่อเกิดเป็นของเสียจะทำให้เกิดค่าใช้จ่ายในการจัดการซึ่งหากมีการจัดการที่ไม่เหมาะสมจะก่อให้เกิดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและสังคมในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างมากมาย เอสซีจีจึงมีการบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อให้การใช้ทรัพยากรเกิดความคุ้มค่ามากที่สุดและลดปริมาณของเสียให้เหลือน้อยที่สุด

## 6.3 การจัดการด้านความมั่นคง ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม

เพื่อการบรรลุเป้าหมายการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน เอสซีจีจัดให้มีการดำเนินการภายใต้กรอบการบริหารจัดการด้านความมั่นคง ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม (Safety Security Healthy and Environment Management) ที่สอดคล้องกับมาตรฐานสากล เพื่อให้มั่นใจว่าผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและชุมชนมีการควบคุมและมีการจัดการอย่างเหมาะสม ด้วยการกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ระยะยาวเพื่อเป็นกลไกสำคัญที่จะช่วยขับเคลื่อนองค์กรให้เกิดการปรับปรุงกระบวนการ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารงานและบรรลุประสิทธิผลการดำเนินงานให้ธุรกิจอย่างยั่งยืน ทั้งในส่วนของ การควบคุมปริมาณการปลดปล่อยมลพิษทางอากาศเพื่อลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมและชุมชน การลดปริมาณของเสียอุตสาหกรรมรวมทั้งการนำกากของเสียกลับมาใช้ใหม่ อีกทั้งต้องดำเนินงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงานในพื้นที่ปฏิบัติการ เพื่อลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมจากการลดปริมาณการปลดปล่อยก๊าซเรือนกระจก นอกจากนี้ ในส่วนของการบริหารจัดการน้ำ ต้องมีการกำหนดเป้าหมายการใช้น้ำอย่างมีประสิทธิภาพทั้งในพื้นที่ที่มีความเสี่ยงสูงและพื้นที่ที่มีปริมาณการใช้น้ำสูง

## 6.4 การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมโดยการสร้างการมีส่วนร่วมกับชุมชน

ในการดำเนินงานเพื่อการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมอย่างบูรณาการ เอสซีจีได้ร่วมมือกับชุมชนในการติดตามดูแลการใช้ทรัพยากรในโครงการอย่างต่อเนื่อง เพื่อเปิดโอกาสการแลกเปลี่ยนและเรียนรู้ประสบการณ์ร่วมกัน ตลอดจนปรึกษาหารือถึงประเด็นที่เป็นปัญหาในพื้นที่ท้องถิ่นต่างๆ เพื่อหาทางออกร่วมกันและก่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างกว้างขวางเพื่อนำไปสู่ความยั่งยืนในระยะยาว โดยเชื่อว่าการเข้าไปมีส่วนร่วมกับชุมชนอย่างมีประสิทธิภาพจะทำให้องค์กรเข้าใจถึงความคาดหวังและความกังวลของชุมชนได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ จำเป็นต้องมีการสานต่อคุณค่าองค์ความรู้จากงานวิจัย สู่

การเรียนรู้ของชุมชน โดยนำองค์ความรู้จากผลงานวิจัยความหลากหลายทางชีวภาพไปถ่ายทอดและสร้างจิตสำนึกในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในพื้นที่เป้าหมาย

#### 6.5 การบริหารความหลากหลายทางชีวภาพ

การกำกับดูแลด้านความหลากหลายทางชีวภาพเป็นประเด็นสำคัญที่เอสซีจีกำหนดในนโยบายคุณภาพ ความมั่นคง ความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม เพื่อแสดงว่าองค์กรไม่เพียงแต่ดำเนินงานเพื่อป้องกันผลกระทบต่อความหลากหลายทางชีวภาพเท่านั้น แต่ต้องการสร้างผลลัพธ์เชิงบวกด้วยการบริหารความหลากหลายทางชีวภาพเชิงรุก ด้วยการพัฒนาและปรับปรุงวิธีการบริหารจัดการความหลากหลายทางชีวภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เข้าใจถึงสภาพของความหลากหลายทางชีวภาพในพื้นที่อย่างแท้จริงอย่างเป็นระบบ รวมทั้งการดำเนินการเพื่อลดผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมที่เกิดจากการดำเนินธุรกิจ เพื่อเพิ่มความหลากหลายทางชีวภาพ รวมทั้งเพื่อเสริมสร้างคุณค่าให้กับการดำเนินธุรกิจ

#### 6.6 การบริหารจัดการความเสี่ยงด้านน้ำ

น้ำเป็นทรัพยากรอันมีค่าและมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินธุรกิจในทุกประเภท ปัจจุบันประเด็นเรื่องน้ำเป็นประเด็นที่ได้รับความสนใจเพิ่มมากขึ้นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศและปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง อาทิ การเพิ่มขึ้นของจำนวนประชากร การเพิ่มขึ้นของสังคมเมือง การพัฒนาอุตสาหกรรม การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ความมั่นคงด้านอาหาร ปัญหาน้ำเสีย ปัจจุบันประเด็นเหล่านี้ได้ก่อให้เกิดปัญหาความขาดแคลน ความแปรปรวน และเกิดข้อจำกัดในการใช้และเข้าถึงแหล่งน้ำที่เหมาะสมมากขึ้นเป็นลำดับ เอสซีจีจึงกำหนดกรอบการบริหารจัดการน้ำเชิงรุก โดยอาศัยกลไกการดำเนินงานร่วมกันจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องให้ครอบคลุมทั้งการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำ การบริหารจัดการการใช้น้ำและประสิทธิภาพการใช้น้ำ และการบริหารจัดการน้ำเสีย โดยกำหนดกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการในภาพรวมที่ชัดเจน

#### 6.7 การบริหารการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ

การบริหารการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศเป็นหนึ่งในทิศทางกลยุทธ์ภายใต้วิสัยทัศน์ในการเป็นองค์กรแห่งความยั่งยืน ด้วยการบริหารจัดการที่ให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อม โดยการมุ่งเน้นพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมผ่านการวิจัยและพัฒนาพลังงานทางเลือก การบริหารจัดการกระบวนการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงาน ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมมากขึ้น และการสร้างความตระหนักในการรักษาสิ่งแวดล้อมทั้งภายในองค์กรเองไป



จนถึงคู่ค้า ลูกค้าและสาธารณชนทั่วไป นอกจากนี้ควรมีการวิจัยและพัฒนาด้านการกักเก็บก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ การชดเชยคาร์บอนผ่านกลไกต่างๆ และมีการร่วมกับภาครัฐและเอกชนในการส่งเสริมกิจกรรมและนโยบายที่เกี่ยวข้องด้านการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ เพื่อให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

## กรณีศึกษาที่ 2 ชุมชนปกากะญอ หมู่บ้านห้วยหินลาดใน ตำบลบ้านโป่ง อำเภอเวียงป่าเป้า จังหวัดเชียงราย

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาชุมชนบ้านห้วยหินลาดในและสามารถสรุปรายละเอียดได้เป็น 2 หัวข้อหลักคือ 1) ข้อมูลทั่วไป และ 2) ผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบของการเรียนรู้สู่เปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

### 1. ข้อมูลทั่วไป

ในส่วนของข้อมูลทั่วไปของชุมชนบ้านห้วยหินลาดใน ผู้วิจัยขอสรุปผลเป็น 4 ประเด็นย่อยคือ ชุมชนพอเพียง อาชีพ ความยั่งยืน และรางวัลแห่งความภาคภูมิใจ ดังนี้

#### 1.1 ชุมชนพอเพียง

หมู่บ้านห้วยหินลาดในตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ของตำบลบ้านโป่ง อำเภอเวียงป่าเป้า จังหวัดเชียงราย เป็นชุมชนที่ตั้งอยู่ในเขตป่าสงวนแห่งชาติแม่ปุ่น โป่งเหม็น เป็นชุมชนในหุบเขาที่ล้อมล้อมด้วยภูเขาสลับซับซ้อนอยู่สูงจากระดับน้ำทะเล 800 ถึง 900 เมตร เป็นแหล่งกำเนิดของลำห้วยน้อยใหญ่ 14 สาย ประชากรส่วนใหญ่เป็นชนเผ่าปกากะญอมีสัญชาติไทย มีวิถีชีวิตอย่างเรียบง่าย รักความสงบและยังคงยึดถือพิธีกรรมดั้งเดิม เช่น การเลี้ยงผีป่า ผีน้ำ ผีไร่ เพื่อขอให้อำนาจศักดิ์สิทธิ์ในป่าเขาช่วยปกป้องรักษาให้พ้นจากโรคภัยไข้เจ็บและมีพืชพันธุ์ธัญญาหารที่อุดมสมบูรณ์ และยังคงรักษาวัฒนธรรมดั้งเดิม เช่น การผูกข้อมือสู่ขวัญ การทอผ้าและย้อมไว้ใช้เอง ยึดการทำนา ทำสวนและทำไร่หมุนเวียนเป็นอาชีพหลัก มีวิถีชีวิตที่พึ่งพิงกับป่าอันเป็นวิถีชีวิตที่พึ่งพาตนเองอย่างพอเพียง

หมู่บ้านห้วยหินลาดในมีชาวบ้านเพียง 22 หลังคาเรือน 100 กว่าชีวิต แต่สามารถรักษาพื้นป่าไว้ได้กว่า 10,000 ไร่ ด้วยภูมิปัญญาและวิถีชีวิตความเป็นปกากะญอที่สืบทอดมาอย่างยาวนาน มีความโดดเด่นในเรื่องของการจัดการสิ่งแวดล้อมโดยการใช้ความเข้าใจในระบบของธรรมชาติผ่านภูมิปัญญาที่สืบทอดจากบรรพบุรุษ โดยเชื่อมโยงระหว่างคนและสิ่งแวดล้อมผ่านวัฒนธรรมและประเพณี ทั้งที่เป็นไปโดยธรรมชาติและเหนือธรรมชาติ ส่งผลให้ชาวบ้านมีวิถีชีวิตที่เคารพต่อสิ่งแวดล้อมและอาศัยอยู่กับสิ่งแวดล้อมได้อย่างสมดุล แต่กว่าจะมาเป็นอย่างเช่นทุกวันนี้ได้ชุมชนชาวเผ่าปกากะญอ

นี้ต้องผ่านการต่อสู้กับปัญหาต่างๆ มาอย่างยาวนานกว่า 3 ช่วงอายุคน ทั้งในด้านสิทธิความเป็นพลเมืองและที่ทำมาหากิน ทั้งนี้หนึ่งในปัจจัยที่ทำให้ชาวบ้านห้วยหินลาดในสามารถร่วมเป็นปีกแผ่นได้นั้นก็เพราะชาวบ้านมีความเชื่อและศรัทธาในวิถีความเป็นปกาเกอะญอและสามารถปรับใช้พิธีกรรมและวัฒนธรรมชนเผ่าให้เข้ากับความเป็นอยู่ได้อย่างสมดุลและกลมกลืน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการดูแลป่าและการดำรงชีพด้วยวิถีเกษตรแบบผสมผสาน พอเพียง ด้วยการเคารพกติกากฎเกณฑ์ของการอยู่ร่วมกันและการใช้ประโยชน์จากป่าอย่างเห็นคุณค่า

## 1.2 อาชีพ

อาชีพหลักของชุมชนหมู่บ้านห้วยหินลาดในคือ การทำนาขั้นบันได การปลูกผักและทำไร่หมุนเวียนซึ่งเป็นการใช้พื้นที่ในป่าเพื่อทำไร่แบบผสมผสานและสลับเปลี่ยนพื้นที่เพื่อวนกลับมาที่เดิมหลังจากที่ปล่อยให้พื้นที่มีการพักฟื้นตามธรรมชาติเป็นเวลานานนับปี ดังนั้น ในไร่หมุนเวียนจะเห็นต้นไม้ที่ชาวบ้านเผาแต่ไม่ขุดรากทิ้ง เพราะเมื่อถึงวัชชักระยะหนึ่ง ต่อไม้เหล่านี้ก็จะฟื้นคืนกลับมาเป็นป่าอีกโดยไม่ต้องปลูกใหม่ ไร่หมุนเวียนของชาวปกาเกอะญอนี้เป็นแหล่งความรู้ของการทำเกษตรธรรมชาติที่ทำให้ชุมชนมีอาหารพอกินตลอดทั้งปี เพราะเป็นการปลูกแบบผสมผสานกับพืชไร่อื่นๆ ที่เกี่ยวคู่กันตามธรรมชาติ อาทิ พักทอง ถั่วฝักยาว พริก มะเขือ แตงกวา เผือก มัน ผักกาด งา เป็นต้น ความอุดมสมบูรณ์ดังกล่าวทำให้ชาวบ้านไม่ต้องพึ่งพิงตลาดนอกหมู่บ้าน เพราะชาวบ้านสามารถปลูกข้าวและทำไร่หมุนเวียนเลี้ยงดูตนเองและครอบครัวได้อย่างพอเพียงอันเป็นพื้นฐานที่สำคัญของความยั่งยืน นอกจากการปลูกข้าวและทำไร่หมุนเวียนแล้วชาวบ้านยังมีการปลูกชาเพื่อเป็นรายได้เสริม สลับกับการเก็บชาป่าซึ่งเป็นพืชเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติและเป็นที่ต้องการของตลาด สามารถสร้างรายได้ให้กับชาวบ้านได้อย่างเป็นกอบเป็นกำตลอดทั้งปี นอกจากนี้ ยังมีการเลี้ยงสัตว์เพื่อใช้บริโภคและเพื่อการประกอบพิธีกรรม เช่น หมู เป็ด ไก่ เป็นต้น ซึ่งการใช้ชีวิตดังกล่าวดำเนินควบคู่ไปกับการอนุรักษ์ป่าไม้โดยไม่กระทบระบบนิเวศ ช่วยให้คนชาติพันธุ์พื้นเมืองในแถบลุ่มน้ำโขงสามารถเอาชนะความยากจนได้ด้วยวิถีชีวิตอย่างพอเพียง ด้วยแนวความคิดการอนุรักษ์ป่า สร้าง องค์ความรู้ชุมชนเพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ของการบริหารจัดการป่าเพื่อควมมีคุณภาพชีวิตที่ดียั่งยืนด้วยพลังสามัคคีและความรับผิดชอบ มีความหวังใในอนาคตของชุมชนและผืนป่า

## 1.3 ความยั่งยืน

แนวความคิดการจัดการสิ่งแวดล้อมโดยการใช้ความเข้าใจในระบบของธรรมชาติผ่านภูมิปัญญาที่สืบทอดจากบรรพบุรุษ โดยเชื่อมโยงระหว่างคนและสิ่งแวดล้อมผ่านวัฒนธรรมและประเพณีนี้เป็นรากฐานที่สำคัญยิ่งของการพัฒนาเพื่อนำไปสู่ความสมดุล ยั่งยืนและมั่นคง อันสะท้อนถึงชีวิต ความรู้ และธรรมชาติมีความเชื่อมโยงอย่างไม่อาจแยกออกจากกันได้ และเป็นการให้ความกระจ่างอย่างดีว่า

ทำไมชาวปากาเกอะญอต้องดูแลรักษาป่า ซึ่งเป็นปรัชญาธรรมชาติของชนเผ่าปากาเกอะญอที่สอนลูกหลานมาตั้งแต่บรรพบุรุษว่า ให้ดูแลรักษาธรรมชาติอย่างสมดุลควบคู่กับการใช้ประโยชน์จากธรรมชาตินั้น อันเป็นการสร้างเจตนาธรรมในความรักและเคารพต่อธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เพื่อปลูกฝังจิตสำนึกลงในเยาวชนรุ่นใหม่เพื่อรักษาสมดุลธรรมชาติอย่างยั่งยืน

ในประเด็นการพัฒนาเพื่อความยั่งยืนในด้านการบริหารและจัดการที่ดิน ชุมชนมีความเห็นว่ารัฐควรมีนโยบายและมาตรการอย่างเป็นรูปธรรมในการกระจายอำนาจการจัดการทรัพยากรที่ดินจากรัฐสู่ประชาชนและกระจายการเข้าถึงทรัพยากรที่ดินอย่างเป็นธรรมในรูปของโฉนดชุมชน โดยตั้งอยู่บนหลักการที่ว่า ที่ดินทำกินมีไว้เพื่อเป็นปัจจัยทางด้านการเกษตร มีใช้เป็นสินค้าเพื่อการซื้อขาย และเพื่อการพัฒนาแก้ไขปัญหาในมิติต่างๆ เช่น ด้านอาชีพ มีการส่งเสริมการทำเกษตรอย่างยั่งยืน การทำไร่มุขเวียนแบบปรับตัวอย่างมีทางเลือกเพื่อลดรอบหมุนเวียนลงแต่ก็ยังคงรักษาระบบ หมุนเวียนไว้ได้เป็นอย่างดี เพราะชุมชนยังคงมีอำนาจในการจัดการและควบคุมการใช้ทรัพยากร ด้านเศรษฐกิจ มีการแปรรูปผลิตภัณฑ์ชุมชน เช่น หน่อไม้ ซา น้ำผึ้ง การจักสาน การทอผ้าและการเลี้ยงสัตว์ ด้านสังคม เน้นหลักการมีส่วนร่วมของชุมชนโดยจัดให้มีการประชุมชาวบ้านอย่างต่อเนื่องเพื่อการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ภายใน การดำรงไว้ซึ่งวิถีชีวิต ภูมิปัญญา วัฒนธรรม จารีตประเพณีและความเชื่อ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเน้นในเรื่องวิธีการดำรงชีวิตภายใต้การจัดการทรัพยากรที่เหมาะสมและสอดคล้องกับวิถีชีวิตและวัฒนธรรมของชุมชน ด้านสวัสดิการ จัดให้มีกองทุนชุมชนในรูปแบบออมทรัพย์เพื่อไว้ในยามฉุกเฉิน ด้านการศึกษา จัดให้มีศูนย์เรียนรู้ของชุมชนเพื่อการเผยแพร่องค์ความรู้ในการบริหารทรัพยากรอย่างยั่งยืนแก่ผู้ที่สนใจ

ชุมชนบ้านห้วยหินลาดในได้รับการคุ้มครองให้เป็นพื้นที่พิเศษเพื่อเป็นต้นแบบของการจัดการทรัพยากรและระบบการผลิตแบบไร่มุขเวียนที่ครอบคลุมถึงวิถีวัฒนธรรมของชุมชนอันเป็นรูปแบบที่เอื้อต่อการใช้ทรัพยากร ระบบนิเวศและความหลากหลายทางชีวภาพอย่างยั่งยืน ที่นอกจากจะเป็นต้นแบบของการพัฒนาในหมู่บ้านของตนเองแล้วยังเป็นต้นแบบเพื่อการศึกษาของชุมชนอื่นๆ ที่มีปัญหาคล้ายคลึงกัน

#### 1.4 รางวัลแห่งความภาคภูมิใจ

ชุมชนแห่งนี้ปลอดหนี้สิน อีกทั้งปฏิเสธกองทุนเงินล้านและข้อเสนอการพัฒนาเป็นหมู่บ้านท่องเที่ยว แต่ยินดีและเปิดโอกาสให้เป็นแหล่งศึกษาหาความรู้ การค้นคว้าวิจัย เป็นสถานที่ดูงานของทั้งภาครัฐและเอกชน ตลอดจนสถาบันวิชาการและองค์กรชุมชนทั่วประเทศ ยังผลให้ชุมชนแห่งนี้ได้รับรางวัลลูกโลกสีเขียว 2 ครั้งในปี พ.ศ. 2542 และ 2548 รางวัลหมู่บ้านประชาธิปไตยดีเด่นในปี พ.ศ. 2535 รางวัลชุมชนรูปธรรมในการจัดการทรัพยากรจากกระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมปี พ.ศ. 2548 เป็นพื้นที่นำร่องเขตวัฒนธรรมพิเศษตามมติคณะรัฐมนตรีวันที่ 3 สิงหาคม

พ.ศ. 2553 นอกจากนี้ผู้นำชุมชนคือ พระตีปริชา ศิริ ยังได้รับเหรียญวีรบุรุษปกป้องผืนป่า จากองค์การสหประชาชาติ เมื่อวันที่ 10 เมษายน พ.ศ.2556 และได้รับประกาศให้เป็นหมู่บ้านต้นแบบอนุรักษ์ป่าไม้ในภูมิภาคเอเชียในปีพ.ศ. 2556 พระตีปริชาได้รับรางวัลดังกล่าว เนื่องจากการจัดการและการพัฒนาระบบนิเวศต้นแบบของหมู่บ้านซึ่งประสบความสำเร็จด้านการปลูกพืชขึ้นบันได การปลูกพืชหมุนเวียน การทำฟาร์มผึ้ง การทำไร้ชาพื้นถิ่น และป่าไผ่ ควบคู่ไปกับการอนุรักษ์ป่าไม้โดยไม่กระทบระบบนิเวศ รางวัลเหล่านี้ยืนยันว่า ชุมชนแห่งนี้มีรูปธรรมการจัดการทรัพยากรธรรมชาติตามระบบคุณค่าวัฒนธรรมชาติพันธุ์ตนเองที่สมดุล กลมกลืนเข้ากับธรรมชาติได้อย่างเป็นหนึ่งเดียว

## 2) ผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบของการเรียนรู้สู่เปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ

สำหรับการศึกษาค้นคว้าองค์ประกอบของการเรียนรู้สู่เปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการของชุมชนบ้านห้วยหินลาดใน ตำบลบ้านโป่ง อำเภอเวียงป่าเป้า จังหวัดเชียงราย ผู้วิจัยสามารถสรุปเป็นประเด็นหลักดังนี้คือ หลักการ โครงสร้าง บุคลากร (จิตใจ ปัญญา และอารมณ์) องค์กร สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยมีรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

### 1. หลักการ

ชุมชนห้วยหินลาดในเป็นชุมชนที่สามารถอยู่ร่วมกันเป็นปึกแผ่น ด้วยความเชื่อและศรัทธาในวิถีความเป็นป่าเกะฮะญอ โดยมีหลักยึดเหนี่ยวในการดำเนินชีวิตโดยการพึ่งพาธรรมชาติอย่างเป็นองค์รวมเพื่อความยั่งยืน ดังนั้น แนวคิดการจัดการชีวิตความเป็นอยู่ ที่ดิน ป่าและธรรมชาติ จึงมีความสัมพันธ์กับวิถีวัฒนธรรมและภูมิปัญญาของชนเผ่าป่าเกะฮะญอ และสามารถปรับใช้พิธีกรรมและวัฒนธรรมชนเผ่าให้เข้ากับวิถีชีวิตความเป็นอยู่ได้อย่างสมดุลและกลมกลืน โดยเฉพาะการดูแลป่าและการดำรงชีพด้วยวิถีเกษตรแบบผสมผสาน พอเพียง ด้วยการเคารพกติกากฎเกณฑ์ของการอยู่ร่วมกันและการใช้ประโยชน์จากป่าอย่างเห็นคุณค่า ดังที่ พระตีเฉลิมพล เวชชกิจ (สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 6 ธันวาคม 2557) กล่าวอย่างภูมิใจในหลักของการดำเนินชีวิตที่สามารถรักษาความเป็นชนเผ่าป่าเกะฮะญอไว้ได้อย่างเหนียวแน่นว่า

“บริบทที่นี้แตกต่างจากที่อื่น ปัจจัยอย่างหนึ่งคือบรรพบุรุษของเราเป็นคนที่ใฝ่รู้ มีความยุติธรรมสูง เป็นคนไกลเกลียด ทำให้มีการพัฒนาและเข้าใจสังคมลึกกว่า จึงต่อยอดมาเป็นความคิด 2 แม่่มที่ผสมผสานกันคือ มีทั้งในด้านเห็นด้วยและต่อต้าน กล่าวคือ จะทำอย่างไรให้เกิดประโยชน์และไม่เกิดผลกระทบ แต่ก็ยังคงวัฒนธรรมดั้งเดิมเอาไว้ โดยการอยู่บนดอย เพราะการอยู่บนดอยสามารถคุมแหล่งต้นน้ำได้ รวมทั้งจะได้ดำเนินวิถีชีวิตตามแบบของเค้าได้ ซึ่งก็คือ การทำไร่หมุนเวียน มีบางชุมชนที่ถูกกลืนไปเรียบร้อยแล้ว แต่เป็นส่วนน้อย มีบางส่วนที่ยังรักษาไร่หมุนเวียนได้ แต่จิตวิญญาณก็ไป

หมดแล้ว แต่ที่นี้ยื่นหยัดที่จะทำไร่หมุนเวียนต่อไปและยังยึดหลักที่ผู้เฒ่าผู้แก่ทำต่อกันมา และสิ่งที่ยังทำให้เรายืนหยัดอยู่ได้และพัฒนาคนรุ่นหลังต่อ เพราะความภาคภูมิใจในเรื่องที่เราดูแลป่า ป่าดูแลเรา อีกประการคือ เราคิดบวก ในชุมชนเดียวกัน เรามองเค้าในแง่ดี เราไม่คิดว่าเราได้เปรียบ เสียเปรียบ เราจะเข้มแข็ง เรามองในแง่ดี มุมมองนี้ถูกปลูกฝังกันมานานว่า ถ้าเราคิดว่าเราเสียเปรียบ กำลังใจเราก็ไม่มี เราก็เป็นตัวอย่างให้เด็กดูว่าคนเฒ่าคนแก่ทำกันมาแบบนี้ เช่น จะไปดับไฟป่า เราก็ไปก่อน ไม่จำเป็นต้องรอให้คนอื่นพร้อมกันหมด แล้วค่อยไป ทำให้ผมเห็นว่ามันเป็นเรื่องของความใจกว้างและเป็นเรื่องของความคิดเชิงบวก เราอยู่ร่วมกันเป็นครอบครัว มีความใกล้ชิด มีความสามัคคี วัฒนธรรมมันฝังรากลึก เป็นจิตสำนึก”

## 2. โครงสร้าง

ชุมชนห้วยหินลาดในมีการจัดการชุมชนอย่างเป็นสัดส่วน ให้เกิดประโยชน์และไม่เกิดผลกระทบ แต่ก็ยังคงวัฒนธรรมดั้งเดิมเอาไว้โดยการอาศัยอยู่บนดอย เพราะการอยู่บนดอยสามารถคุมแหล่งต้นน้ำได้ รวมทั้งจะได้ดำเนินวิถีชีวิตตามภูมิปัญญาดั้งเดิม อาทิ การทำไร่หมุนเวียน นอกจากนี้ยังมีการจัดชุมชนให้เป็นแหล่งศึกษาหาความรู้ การค้นคว้าวิจัย เป็นสถานที่ดูงานของทั้งภาครัฐและเอกชน ตลอดจนสถาบันวิชาการและองค์กรชุมชนทั่วประเทศ และการจัดชุมชนที่ทุกคนสามารถเข้าใช้ประโยชน์เพื่อการดำรงชีพได้

ผลจากความทุ่มเทของผู้นำชุมชนและความสามัคคีของชาวบ้านที่ตระหนกอยู่เสมอกันกับป่าต้องอยู่ร่วมกันได้สมดุล ทำให้วันนี้บ้านห้วยหินลาดในมีป่าชุมชนที่ทุกคนสามารถเข้าใช้ประโยชน์เพื่อการดำรงชีพได้ แต่สิ่งสำคัญต้องเคารพในกติกาและข้อบังคับที่ตกลงร่วมกัน โดยเฉพาะการดูแลระบบพืชหมุนเวียนและป่าของชุมชนที่ห้ามใช้สารเคมีโดยเด็ดขาด ทั้งป่าไผ่ ชาพื้นถิ่น การเลี้ยงปลารวมไปถึงการทำฟาร์มผึ้ง ซึ่งเป้าหมายหลักเพื่อความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นของชาวบ้าน สามารถยึดหยัดได้ด้วยตนเอง โดยไม่รบกวนระบบนิเวศของป่าเดิมและตัดวงจรการ การเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับยาเสพติดตามแนวชายแดน

ชุมชนห้วยหินลาดในมีการกำหนดกฎระเบียบชุมชนด้านการจัดการทรัพยากรและที่ดินให้เกิดความเป็นธรรมและยั่งยืน โดยมีการออกแบบระบบเอกสารสิทธิรับรองการจัดการทรัพยากรและที่ดินโดยชุมชนอย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับวิถีชุมชน เช่น จัดสัดส่วนที่ดินทำกิน ไร่ นา และสวน สูงกว่าสัดส่วนของที่อยู่อาศัย เพื่อประโยชน์สูงสุดด้านการยังชีพ การบริโภค และสร้างความมั่นคงทางอาหาร รูปแบบการใช้ประโยชน์จากที่ดินลักษณะต่างๆ ได้แก่ พื้นที่นา ใช้ประโยชน์ในการปลูกข้าว พื้นที่ไร่ถาวรใช้ประโยชน์ในการปลูกพืชเชิงผสมผสาน พื้นที่สวน (ไม้ยืนต้น) ใช้ประโยชน์ในการทำสวนผสมผสานและปลูกไม้ยืนต้น พื้นที่ไร่หมุนเวียนใช้ประโยชน์ในการปลูกพืชเชิงผสมผสาน ที่อาศัย

ใช้ประโยชน์ในการสร้างที่อยู่อาศัย ที่สาธารณะใช้ประโยชน์ในการสร้างโรงเรียนและศาสนาสถาน ที่ป่าช้าใช้ประโยชน์เป็นพื้นที่ทางประเพณี พื้นที่เลี้ยงสัตว์ใช้ประโยชน์เพื่อการเลี้ยงสัตว์ของชุมชน

### 3. บุคลากร

สำหรับองค์ประกอบด้านบุคลากร ผู้วิจัยขอสรุปแยกเป็น 3 ประเด็นย่อยคือ จิตใจ ปัญญา และอารมณ์ มีรายละเอียดดังนี้

#### 3.1 จิตใจ

ชุมชนห้วยหินลาดในมีวิถีชีวิตอย่างเรียบง่าย รักความสงบ ยึดถือพิธีกรรมและยังคงรักษาวัฒนธรรมดั้งเดิม มีวิถีชีวิตที่พึ่งพิงกับป่าอันเป็นวิถีชีวิตที่พึ่งพาตนเองอย่างพอเพียง มีความเชื่อและศรัทธาในวิถีความเป็นป่าเกะฮะญอ มีกรอบความคิดในการพึ่งพาธรรมชาติอย่างเป็นองค์รวมเป็นรากฐานในการดำรงชีพ มีแนวความคิดการจัดการที่ดิน ป่าและธรรมชาติ อย่างสอดคล้องกลมกลืนกับวิถีวัฒนธรรมและภูมิปัญญาของชนเผ่าป่าเกะฮะญอ และสามารถปรับใช้พิธีกรรมและวัฒนธรรมชนเผ่าให้เข้ากับวิถีชีวิตความเป็นอยู่ได้อย่างสมดุล มีการรักษาจิตวิญญาณรากเหง้าทางวัฒนธรรมของความเป็นป่าเกะฮะญอให้ฝังรากลึกลงในวิถีชีวิตจากรุ่นสู่รุ่นผ่านผู้นำที่มีหลักการ เข้าใจการผสมผสานชีวิตกับธรรมชาติอย่างกลมกลืน ในประเด็นนี้ พระตีเฉลิมพล เวชชกิจ (สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 6 ธันวาคม 2557) เสริมว่า

“เรามีความภูมิใจในสังคมที่เราเป็นอย่างนี้ เพราะเรามีจิตสำนึกว่าได้กินจากป่า ต้องรักษาป่า ได้กินจากน้ำ ต้องดูแลน้ำ นั่นคือ เราต้องรู้บริบทรอบข้างด้วย ต้องดูองค์รวม เพราะมันเชื่อมโยงกันทั้งหมด ไม่มีอะไรอยู่โดดๆ และเรามีความภูมิใจความเป็นกระเหรี่ยง เรียบง่าย มีวิถีชีวิตความเป็นตัวตนของเราเองอย่างเป็นเอกลักษณ์ ยืนด้วยตนเอง ภูมิใจในสิ่งที่บรรพบุรุษรักษาไว้ รวมทั้งองค์ความรู้ การจัดการทรัพยากร ทำมาหากินโดยรักษาลิ่งแวดล้อม รักษาเมล็ดพันธุ์ ทำไร่หมุนเวียน บ้านนี้จึงมีความสุขกว่าที่อื่น มีหลายหมู่บ้านที่มีฐานะดี แต่ความสุขน้อยกว่า บ้านเรามีหนี้สินน้อยมาก เรามีความมั่นคงในชีวิต มีอาชีพที่มั่นคง ในขณะที่ความเจริญเริ่มก้าวเข้ามาแล้ว หลายบ้านแตกกันทางความคิด ทำให้มีความสุขน้อย ที่นี้รับเอาความเจริญมาผสานกับของเดิมเพื่อความเข้มแข็ง ที่นี้ไม่ปฏิเสธความเจริญ แต่เราเลือกจะบริโภคอย่างไร แล้วยังทำให้ชุมชนเข้มแข็ง ถ้ารับ 1 ล้านมา เราจะเอามาทำอะไร จะใช้อย่างไร ยังคิดไม่ออกว่าเราจะวางแผนการใช้จ่ายเงินอย่างไร สร้างความคิดที่จะใช้เงินอย่างไร ถ้าเอามาเราต้องไม่แตกกัน ไม่ทำลายลิ่งแวดล้อม ไม่ทำลายวัฒนธรรมดั้งเดิม ไม่ทำลายใจจิตวิญญาณความเป็นป่าเกะฮะญอ เราจะสร้างเกราะป้องกันอย่างไรที่จะไม่มาทำลายตัวตนของป่าเกะฮะญอ นั่นคือ เราต้องรับเอาความเจริญมาปรับใช้กับตัวตนของตนเอง วัฒนธรรมตนเอง ต้องมีสุข ไม่มีโรค พอเพียง รักษาตัวตนตนเอง วัฒนธรรม ไม่มีหนี้สิน”

### 3.2 ปัญญา

แนวคิดเชิงรุกของการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างภูมิคุ้มกันให้กับชุมชนเกิดขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2517 เมื่อมีการทำสัมปทานป่าไม้ พระตีปริชาและชาวบ้านจึงร่วมกันสร้าง "ภูมิคุ้มกัน" ด้วยการตั้งกฎระเบียบในการดูแลป่าชุมชนด้วยข้อห้ามตามประเพณี อาทิ ห้ามทำไร่บริเวณป่าต้นน้ำและตาน้ำ ห้ามตัดไม้บริเวณป่าสะตือ ห้ามเลื้อยไม้ขาย ไม้ที่ใช้ทำฟืนเป็นไม้ที่แห้งตายหรือเป็นกิ่งไม้ การนำไม้มาสร้างบ้านต้องผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการหมู่บ้าน และห้ามนายาเสพติดเข้ามาในหมู่บ้าน และผลพวงจากการสร้างภูมิคุ้มกันนี้เองเป็นเกราะป้องกันอีกครั้งในปี พ.ศ. 2535 เมื่อรัฐประกาศให้พื้นที่บริเวณนั้นเป็นเขตป่าสงวนแห่งชาติและมียุทธศาสตร์ให้ชาวบ้านออกจากพื้นที่ พระตีปริชาและชาวบ้านจึงรวมตัวกันจัดตั้งเครือข่ายเพื่อเจรจาท่องถามกับเจ้าหน้าที่ว่าจะอยู่กับป่าและดูแลรักษาป่าด้วยขอบเขตพื้นที่ที่ชัดเจน ด้วยความมุ่งมั่นดังกล่าวในการช่วยกันดูแลรักษาป่าของคนในชุมชนมาอย่างยาวนาน จึงทำให้เกิดการยอมรับว่าชาวปกากะญอมีได้เป็นผู้ทำลายป่า แต่ตรงกันข้ามยังมีรูปแบบการจัดการและการอนุรักษ์ธรรมชาติสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างยั่งยืน เอื้อต่อระบบนิเวศ จึงทำให้ได้รับรางวัลในด้านการอนุรักษ์ป่ามากมาย รวมถึงรางวัลลูกโลกสีเขียวประเภทชุมชนครั้งที่ 1 ปี พ.ศ. 2542

นอกเหนือจากการหาเสียงปากท้องตามปกติแล้ว พระตีปริชาและผู้นำชุมชนคิดอยู่เสมอว่าทำอย่างไรชุมชนจะมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น มีความมั่นคงยั่งยืน โดยเฉพาะเมื่อความเจริญรุกคืบเข้ามาอย่างในปี พ.ศ. 2518 มีการตัดถนนสายพร้าว-เวียงป่าเป้า พระตีปริชาก็เกิดความวิตกกังวลถึงผลพวงของความเจริญ จึงเริ่มมีการปรึกษาหารือกันว่าอนาคตจะอยู่กันอย่างไร ท่านปรารภว่า

*“ความเจริญเหล่านี้จะทำให้หมู่บ้านเปลี่ยนไป ทั้งในด้านการสูญเสียทรัพยากรธรรมชาติ จารีตประเพณีและวัฒนธรรมที่สืบทอดกันมา เราจะอยู่แบบธรรมชาติดั้งเดิมไม่ได้แล้ว เราจำเป็นต้องหาเกราะป้องกันโดยสร้างกฎระเบียบกติกาของการอยู่ร่วมกัน โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานที่ว่าเราจะไม่ไปต่อด้าน แต่จะเน้นในเรื่องของการรักษาฟื้นฟู”*

ท่านจึงมีความคิดที่จะสร้างภูมิคุ้มกันให้กับชุมชนโดยร่วมมือกับพลังภายในชุมชนและเจ้าหน้าที่ท้องถิ่น เพื่อหาหนทางให้ทุกชีวิตอยู่ร่วมกันได้อย่างสมานฉันท์ ด้วยการบูรณาการเข้ากับภูมิปัญญาของบรรพบุรุษ ด้วยการสร้างความร่วมมือ ประสานงานกับหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อร่วมกันพัฒนาระบบนิเวศน์ป่าไม้ต้นแบบมานานกว่า 40 ปี โดยเน้นหลักการป้องกัน รักษา ฟื้นฟู ดีกว่าแก้ไข

คุณลักษณะสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้ชุมชนบ้านห้วยหินลาดในสามารถยึดโยงเกาะกลุ่มและยังคงไว้ซึ่งวัฒนธรรมและความเชื่อของชนเผ่าปกากะญอไว้ได้อย่างเหนียวแน่นนั้นก็คือการที่ผู้นำให้ความสำคัญในเรื่องภูมิปัญญาท้องถิ่น มีการถ่ายทอดความรู้สู่เยาวชนรุ่นต่อรุ่นและสืบสานแนวคิดการ

ใช้ชีวิตอย่างพอเพียงโดยมิได้ใช้เงินทองเป็นตัววัดความร่ำรวยหรือความสุข เพื่อความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Community Learning) พระตีปรีชา (สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 6 ธันวาคม 2557) กล่าวว่า

“เมื่อเวลาผมเดินทางไปเผยแพร่ความรู้ให้กับคนข้างนอก ผมก็มักจะชักชวนเยาวชนให้ติดตามไปด้วยเพื่อส่งเสริมให้เด็ก ๆ ได้เรียนรู้และนำความรู้ภูมิปัญญาที่ได้เรียนรู้มาปรับใช้ เพราะเด็กเยาวชนเหล่านี้จะเป็นตัวแทนของหมู่บ้านที่จะต้องสืบสานและรักษาประเพณีวัฒนธรรมที่ดีเอาไว้ และที่สำคัญเยาวชนเหล่านี้จะได้เรียนรู้และเข้าใจในวิถีชีวิตและพร้อมที่จะช่วยกันดูแลรักษาทรัพยากรดิน น้ำป่าที่มีคุณค่าเหล่านี้เอาไว้ให้ยั่งยืนสืบไป เพราะความรู้ที่แท้จริงอยู่ที่หมู่บ้าน”

ดาวใจ ศิริ ลูกสาวพระตีปรีชาหนึ่งในกลุ่มเยาวชนบ้านห้วยหินลาดในกล่าวเสริมว่า

“เยาวชนในหมู่บ้านมีการสืบทอดภูมิปัญญาความรู้ท้องถิ่นเรื่องการทอผ้า การจักสาน มีการรวบรวมคำสอนของของคนเฒ่าคนแก่ นอกจากนี้ยังมีการศึกษาการจัดการป่า การทำแนวกันไฟ รวมทั้งการศึกษาศาสตร์ภูมิปัญญาความรู้จากปราชญ์ชุมชน โดยจัดทำเป็นเอกสารเพื่อให้เยาวชนรุ่นต่อไปได้ศึกษา ยิ่งไปกว่านั้นหมู่บ้านเรายังเปิดรับเยาวชนจากภายนอกเข้ามาแลกเปลี่ยนความรู้ การที่มีคนเข้ามาในหมู่บ้านมากๆ เป็นสิ่งที่ดี เพื่อให้โลกภายนอกได้รับรู้ว่าเราดูแลรักษาป่าอย่างไร ให้เขาเข้าใจว่าป่าคือชีวิต เราดูแลชีวิตอย่างไรเราก็ดูแลป่าอย่างนั้น”

ในประเด็นเดียวกัน พระตีเฉลิมพล เวชชกิจ (สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 6 ธันวาคม 2557) เสริมว่า

“ที่นี่มีการถ่ายทอดจากรุ่นสู่รุ่น เช่น ตัวหนังสือ ความเชื่อ ประเพณี วัฒนธรรม รวมทั้งภูมิปัญญาดั้งเดิม เพื่อรักษาสິงที่ดั้งเดิมไว้ไม่ให้ถูกกลืน เพราะความเจริญเข้ามา บางส่วนจึงไปให้ความสำคัญมากกว่าวัฒนธรรมดั้งเดิม ซึ่งที่โดนกลืนไปก็เป็นส่วนใหญ่ ฉะนั้น ถ้าเราไม่ถ่ายทอด เราก็จะโดนกลืนเข้าไปใหญ่ สิ่งที่พ่อหลวงปรีชาทำเพื่อเป็นการป้องกันคือ พ่อหลวงปรีชาจะปฏิบัติให้ดูเป็นตัวอย่าง เพื่อให้คนรุ่นหลังทำตามได้ เช่น วิธีทำไร่หมุนเวียน การอนุรักษ์ป่าและธรรมชาติ บวชป่า การทำแนวกันไฟ ค่ายเยาวชน ตลอดจนความเชื่อทางพิธีกรรมต่างๆ เพื่อเป็นแรงดึงดูดใจของคนคล้ายๆ วัฒนธรรมร่วม”

ในด้านการจัดการเรียนการสอน ผู้นำชุมชนและผู้อาวุโสในหมู่บ้านตระหนักดีว่าเมื่อสังคมเปลี่ยนแปลงไป การเรียนรู้เพื่อความอยู่รอดก็ต้องมีการปรับสมดุลด้วย กล่าวคือ นอกจากจะถ่ายทอดขนบธรรมเนียมประเพณีดั้งเดิมเพื่อรักษาแนวคิดและสืบสานความเป็นปกากะญอแล้ว ยังต้องผสมผสานองค์ความรู้ใหม่จากโลกภายนอกด้วย โดยผู้อาวุโสจะเข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอนและถ่ายทอดความรู้ดั้งเดิมเพื่อรักษาไว้ซึ่งวิถีชีวิตของความเป็นปกากะญอ เช่น การเล่านิทาน การรำดาบ การใช้เครื่องดนตรีเตหนา การรู้จักคุณประโยชน์ของพืชผักสมุนไพร และบ่อยครั้ง



จะมีการพาเยาวชนไปเรียนรู้ในป่าเพื่อนอกจากสร้างความเพลิดเพลินแล้วยังช่วยให้เกิดให้เกิดการเรียนรู้อย่างแท้จริง โดยเฉพาะอย่างยิ่งเพื่อสร้างจิตสำนึกของความเป็นท้องถิ่นเพื่อให้เกิดความภาคภูมิใจในความเป็นชาติพันธุ์ของตนเอง พระตีปริชา (สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 6 ธันวาคม 2557) กล่าวว่า

“เราจะเห็นว่าทุกที่ที่ความเจริญเข้าไป จาริตประเพณี วัฒนธรรมดั้งเดิมและทรัพยากรก็จะหดหายไปด้วย แต่เราก็ไม่ได้ปฏิเสธการเรียนการสอนหรือองค์ความรู้ใหม่ๆ นะ แต่เราต้องกลับมาศึกษาในชุมชนบ้าง เราต้องพยายามเอาความรู้ใหม่ๆ นี้ มาผสมผสานกับภูมิปัญญาเดิม เพื่อรักษารากเหง้าของเราไว้ และเราก็ได้สร้างเยาวชนกลุ่มหนึ่งที่สามารถเก็บข้อมูลต่างๆ ไว้ในคอมพิวเตอร์ได้ แล้วเราลองเอามาปฏิบัติดูว่าถูกต้องเหมาะสมหรือไม่ ทั้งนี้ชาวบ้านต้องทำด้วยตนเอง ศึกษาด้วยตนเอง เรียนรู้ด้วยตนเอง แล้วปรับให้เข้ากับวิถีชีวิตของเรา อย่างไรก็ตามเวลาที่มีความเจริญเข้ามา เช่น ไฟฟ้า เราก็บอกว่าไม่พร้อม เพราะพอไฟฟ้ามา อุปกรณ์ไฟฟ้าก็จะเข้ามาด้วย แล้วเราก็ต้องมีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น ทำให้เราต้องเบียดเบียนสิ่งแวดล้อม จะเห็นว่าบางพื้นที่ที่ไฟฟ้าเข้ามา เขาก็ต้องไปเลี้ยงไม้ขาย ซึ่งเราเป็นห่วงสิ่งเหล่านี้มากกว่า”

### 3.3 อารมณ์

ชุมชนห้วยหินลาดในมีวิถีชีวิตที่พึ่งพิงกับป่า ด้วยความเรียบง่าย รักความสงบและยังคงยึดถือพิธีกรรมดั้งเดิม พึ่งพาตนเองอย่างพอเพียง ด้วยความเชื่อ ศรัทธา มีความรักและภาคภูมิใจในวิถีความเป็นปกาเกอญอ มีกรอบความคิดในการพึ่งพาธรรมชาติอย่างเป็นองค์รวมเป็นรากฐานในการดำรงชีพ ดังนั้น แนวคิดการจัดการที่ดิน ป่าและธรรมชาติ จึงมีความสัมพันธ์กับวิถีวัฒนธรรม จิตวิญญาณ และภูมิปัญญาของชนเผ่าปกาเกอญอ และสามารถปรับใช้พิธีกรรมและวัฒนธรรมชนเผ่าให้เข้ากับวิถีชีวิตความเป็นอยู่ได้อย่างสมดุลและกลมกลืน โดยเฉพาะการดูแลป่าและการดำรงชีพด้วยวิถีเกษตรแบบผสมผสาน พอเพียง ด้วยการเคารพศักดิ์สิทธิ์ของการอยู่ร่วมกันและการใช้ประโยชน์จากป่าอย่างเห็นคุณค่า

จากความเชื่อที่ฝังลึกว่าที่ทำกินของชาวปกาเกอญอคือ ป่าและลำห้วยซึ่งเป็นแหล่งอาหาร ถ้าไม่มีผืนดินก็จะไม่มีที่ปลูกข้าวกิน ชุมชนจึงต้องดูแลด้วยความเคารพและตั้งกฎเกณฑ์ ข้อห้ามตามประเพณี เพื่อเป็นภูมิคุ้มกันชุมชน แนวคิดดังกล่าวนี้เป็นรากฐานที่สำคัญยิ่งของการพัฒนาเพื่อนำไปสู่ความสมดุล ยั่งยืนและมั่นคง อันสะท้อนถึงชีวิต อารมณ์ ความรู้สึกนึกคิดที่เชื่อมโยงกับธรรมชาติอย่างไม่อาจแยกออกจากกันได้ และเป็นการให้ความกระจ่างอย่างดีว่าทำไมชาวปกาเกอญอต้องดูแลรักษาป่า ซึ่งเป็นปรัชญาธรรมชาติของชนเผ่าปกาเกอญอที่สอนลูกหลานมาตั้งแต่บรรพบุรุษว่า ให้ดูแลรักษาธรรมชาติอย่างสมดุลควบคู่กับการใช้ประโยชน์จากธรรมชาตินั้น อันเป็นการสร้างเจตนาธรรมในความรักและเคารพต่อธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เพื่อปลูกฝังจิตสำนึกความศรัทธาลงใน

เยาวชนรุ่นใหม่เพื่อรักษาสมดุลธรรมชาติอย่างยั่งยืน ในประเด็นนี้ พระตีปริชา (สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 6 ธันวาคม 2557) กล่าวว่า

“ชุมชนที่นี่มีความสุข มีความยั่งยืน มีความพอเพียง เพราะเราพัฒนาคนรุ่นต่อไปให้พอใจในสิ่งที่ตนเองมี มีความภูมิใจ ความรัก ความศรัทธา เชื่อฟังพ่อแม่ ครูอาจารย์ อย่าไปมองข้ามผู้เฒ่าผู้แก่ที่สอนเราให้รู้จักอยู่กับธรรมชาติอย่างสมดุล เข้าใจในความเป็นองค์รวม ทำให้เราต้องศึกษาป่าธรรมชาติ เพราะป่าเป็นองค์รวมที่ใหญ่กว่าความเป็นองค์หรือสังคม องค์กรเป็นส่วนหนึ่งของป่าชุมชน ดังนั้น การใช้ชีวิตต้องพิจารณาถึงความเป็นองค์รวมที่ใหญ่กว่าโดยยึดว่า เราได้กินจากป่า ก็ต้องรักษาป่า เรามีกินจากกน้ำ ก็ต้องรักษาน้ำอันเป็นมุมมองที่กว้างกว่า มุมมองดังกล่าวช่วยให้เราเข้าใจธรรมชาติได้ดียิ่งขึ้น อยู่กับธรรมชาติอย่างเข้าใจ อย่างมีอารมณ์ร่วม มีวิถีชีวิตแบบสันโดษ เรียบง่าย กลมกลืนกับธรรมชาติ ไม่ได้พึ่งพาจากสิ่งภายนอกเกินไป สามารถยืนได้ด้วยลำแข้งตัวเองซึ่งไปตรงกับเศรษฐกิจพอเพียง และสิ่งที่บรรพบุรุษ ผู้หลักผู้ใหญ่ได้ดำรงรักษาไว้ องค์ความรู้เหล่านี้ที่ทำให้ภาคภูมิใจ”

#### 4. องค์กร

พระตี (ลุง) ปริชา ศิริ ปราชญ์ชาวบ้านวัย 60 ปี เป็น 1 ใน 5 บุคคลที่ได้รับรางวัลวีรบุรุษผู้อนุรักษ์ป่าดีเด่นของโลก (Forest Hero) ประจำปี 2556 จากองค์การสหประชาชาติในฐานะตัวแทนทวีปเอเชีย จากผู้ที่ได้รับคัดเลือกทั้งหมด 47 คน จาก 30 ประเทศ โดยมีผลงานที่สำคัญคือ การอุทิศตนในการอนุรักษ์ธรรมชาติและพัฒนาระบบนิเวศต้นแบบของหมู่บ้าน รวมทั้งการอนุรักษ์ทรัพยากรป่าไม้อย่างยั่งยืน ประสบความสำเร็จด้านการปลูกพืชแบบขั้นบันไดและการปลูกพืชหมุนเวียน การทำฟาร์มผึ้ง การทำไร่ชาพื้นถิ่นและป่าไผ่ ควบคู่ไปกับการอนุรักษ์ป่าไม้โดยไม่กระทบระบบนิเวศ ช่วยให้คนชาติพันธุ์พื้นเมืองในแถบลุ่มน้ำโขงสามารถเอาชนะความยากจนได้ด้วยวิถีชีวิตอย่างพอเพียง ด้วยแนวคิดการอนุรักษ์ป่า สร้างองค์ความรู้ชุมชนเพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ของการบริหารจัดการป่าเพื่อความมีคุณภาพชีวิตที่ดียั่งยืน ด้วยพลังสามัคคีและความรับผิดชอบ มีความห่วงใยในอนาคตของชุมชนและผืนป่า เมื่อเห็นความเจริญเริ่มรุกเข้ามาในพื้นที่โดยเฉพาะการให้สัมปทานป่าไม้ จึงมีความคิดที่จะสร้างภูมิคุ้มกันให้กับชุมชนโดยรวมมีอยู่กับพลังภายในชุมชนและเจ้าหน้าที่ท้องถิ่น เพื่อหาหนทางให้ทุกชีวิตอยู่ร่วมกันได้อย่างสมานฉันท์ ด้วยการบูรณาการเข้ากับภูมิปัญญาของบรรพบุรุษ เป็นผู้ริเริ่มและเป็นแกนนำของชุมชนในการร่วมมือประสานงานกับหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อร่วมกันพัฒนาระบบนิเวศป่าไม้ต้นแบบมานานกว่า 40 ปี โดยเน้นหลักการป้องกัน รักษา พื้นฟู ดีกว่าแก้ไข

พระตีปริชาเป็นผู้นำทางความคิดและเป็นผู้นำชุมชนด้านอนุรักษ์ธรรมชาติในการกำหนดแบบแผนและนโยบายในการร่วมกันอนุรักษ์ป่าในพื้นที่มาอย่างยาวนาน โดยการประยุกต์วัฒนธรรมและความเชื่อแบบกะเหรี่ยงดั้งเดิมมาใช้เป็นระเบียบของชุมชนในการอยู่ร่วมกันของชาวบ้าน รวมทั้งการ

ออกแบบแนวทางการจัดการป่าให้สอดคล้องกับกฎหมาย เช่น การออกแบบแนวกันไฟป่า การออกลาดตระเวน การสืบชะตาป่า รวมไปถึงการปลูกป่า ท่านมีความมุ่งมั่นศึกษาหาความรู้ทั้งภาคทฤษฎีและปฏิบัติ เป็นผู้มึบทบาทสำคัญที่ช่วยให้คนชาติพันธุ์ชาวเขาเผ่าปกากะญอ สามารถเอาชนะความยากจนได้ด้วยวิถีชีวิตที่พอเพียง เป็นนักรักป่าไม่อย่างรับผิดชอบด้วยภูมิปัญญาท้องถิ่นตามแนวคิดและประเพณีดั้งเดิมอย่างมีคุณค่า เป็นผู้นำชุมชนต้นแบบของทั้งเยาวชนในหมู่บ้านและชุมชนใกล้เคียงเพื่อการดำเนินชีวิตแบบเศรษฐกิจพอเพียงตามแนวพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เพื่อนำไปสู่ความยั่งยืนอย่างแท้จริง ทั้งนี้เพื่อต้องการรักษาความอุดมสมบูรณ์ของทรัพยากรป่าไม้เพื่อให้เป็นแหล่งต้นน้ำที่ยั่งยืนตลอดไป ในประเด็นนี้ พระติเฉลิมพล เวชชกิจ (สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 6 ธันวาคม 2557) ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า

“เรามีผู้นำชุมชน ผู้นำทางความคิด ท่านเป็นต้นแบบที่ดี ทำให้ชุมชนเราเข้มแข็ง และที่สำคัญเราแตกต่างจากที่อื่นคือ เรามีบรรพบุรุษที่มีหัวก้าวหน้า ใฝ่รู้ ยุติธรรมสูง ไกลเกลียด เชื้อมโยง สร้างเครือข่าย เข้มแข็ง มีการพัฒนาและเข้าใจสังคมลึกกว่าที่อื่น มีการปรับตัว โดยรับเอาของใหม่มาผสมผสาน มีการปรับตัวเพื่อใช้ให้เกิดประโยชน์ โดยยังคงวัฒนธรรมของเดิมไว้ มีการดูแลต้นน้ำ ดำรงชีวิตตามวัฒนธรรมเดิมอย่างเต็มที่คือ การทำไร่หมุนเวียน หลายที่รักษาชุมชนได้ แต่รักษาจิตวิญญาณไม่ได้ ที่นี้เราก็ถูกคุกคาม แต่ยังทำไร่หมุนเวียนต่อ เพราะรากเหง้าความเชื่อได้รับการฝังลึกและส่งต่อมาจากบรรพบุรุษ บางที่มีจุดยืน การเรียนรู้ รากเหง้าวัฒนธรรมถูกกลืนเพราะผู้นำไม่เข้มแข็ง หัวขบวนไม่ดี แต่ที่นี้เข้มแข็งเพราะมีต้นแบบ มีการพัฒนารุ่นต่อไปด้วย หัวใจคือ เราดูแลป่าดูแลเรา มีการสร้างคนรุ่นใหม่ เข้าใจในความรู้สึก คุณค่าระหว่างกัน ทำให้เกิดแรงบันดาลใจที่จะสืบทอดต่อไปเป็นรุ่นๆ ไป”

## 5. สังคม

ชุมชนบ้านห้วยหินลาดในเน้นหลักการการมีส่วนร่วมของชุมชน โดยจัดให้มีการประชุมชาวบ้านอย่างต่อเนื่องเพื่อการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ภายใน การดำรงไว้ซึ่งวิถีชีวิต ภูมิปัญญา วัฒนธรรม จารีตประเพณีและความเชื่อ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเน้นในเรื่องวิถีการดำรงชีวิตภายใต้การจัดการทรัพยากรที่เหมาะสมและสอดคล้องกับวิถีชีวิตและวัฒนธรรมของชุมชนของการอยู่ร่วมกันอย่างสันติและมีความภูมิใจในความเป็นปากกะญอ พระติปริชา (สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 6 ธันวาคม 2557) ได้ตอกย้ำว่า

“อย่าไปทำให้ผู้อื่นเดือดร้อนก็พอและไม่ทำให้ตัวเองเดือดร้อน ดูแลในสิ่งที่เราสามารถดูแลได้ อะไรดูแลไม่ไหวก็ปล่อยเป็นไปตามธรรมชาติ และไม่ตั้งเป้าหมายที่สูงเกินไป เพราะยิ่งอยากได้มาก ก็ยิ่งทุกข์ ดังนั้น ถ้าเรารู้จักพอเพียง ก็มีความสุข ไม่ต้องไปเบียดเบียนผู้อื่น”

นอกจากนี้ยังจัดให้มีกองทุนชุมชนในรูปแบบออมทรัพย์เพื่อไว้ใช้ในยามฉุกเฉิน และจัดให้มีศูนย์เรียนรู้ของชุมชนเพื่อการเผยแพร่องค์ความรู้ในการบริหารทรัพยากรอย่างยั่งยืนแก่ผู้ที่สนใจ ชุมชนบ้านห้วยหินลาดในได้รับการคุ้มครองให้เป็นพื้นที่พิเศษเพื่อเป็นต้นแบบของการจัดการทรัพยากรและระบบการผลิตแบบไร้หมุนเวียนที่ครอบคลุมถึงวิถีวัฒนธรรมของชุมชนอันเป็นรูปแบบที่เอื้อต่อการใช้ทรัพยากร ระบบนิเวศและความหลากหลายทางชีวภาพอย่างยั่งยืน ที่นอกจากจะเป็นต้นแบบของการพัฒนาในหมู่บ้านของตนเองแล้วยังเป็นต้นแบบเพื่อการศึกษาของชุมชนอื่นๆ ที่มีปัญหาคล้ายคลึงกัน พระตีปริชา (สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 6 ธันวาคม 2557) กล่าวว่า

“องค์ความรู้ที่เรามีและแบ่งปันกับชุมชนอื่นเกิดจากการจัดการทรัพยากร การทำมาหากิน โดยไม่กระทบกับสิ่งแวดล้อม การรักษาเมล็ดพันธุ์ การทำการเกษตรแบบยั่งยืนคือการทำพืชไร่มหุนเวียน ทำให้หมู่บ้านเรามีความสุขกว่าหลายหมู่บ้าน เพราะหมู่บ้านเราสามารถรักษาวัฒนธรรมประเพณีไว้ได้นับร้อยปี หมู่บ้านอื่นที่เจริญในด้านฐานเศรษฐกิจ ก็จะเกิดหนี้ มีโรคภัยไข้เจ็บ แต่หมู่บ้านเราไม่จำเป็นต้องดิ้นรนมากนัก เพราะเรามีความพอเพียง มีความมั่นคงในอาหาร ในชีวิต ในยาสมุนไพร และเป็นต้นแบบให้หมู่บ้านอื่นมาศึกษา สามารถยืนหยัดในด้านความสามัคคี การอยู่ร่วมกัน โดยที่นี้ไม่ได้ปฏิเสธความเจริญ แต่ฐานของชุมชนเราต้องมีความเข้มแข็งก่อน ถึงจะรับความเจริญเข้ามา ความเจริญเข้ามาได้ แต่เราต้องมีพื้นฐานชุมชนที่เข้มแข็งก่อน เปรียบเสมือนมีเกราะกำบัง ความเข้มแข็งที่วางนี้คือ ชุมชนช่วยกัน วิเคราะห์ว่าถ้ารับมาแล้วจะเกิดอะไรกับชุมชน”

ในประเด็นเดียวกัน พระตีปริชา (สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 6 ธันวาคม 2557) เสริมว่า

“สังคมที่เป็นชุมชนต้นแบบ เพราะคนแก่ทำให้ดู คนรุ่นใหม่เห็นตัวอย่าง ทำตาม เน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน โครงการต่างๆ เข้ามา ต้องดูว่าเข้ากับพื้นที่หรือไม่ เช่น ต้องใช้ปุ๋ย ใช้ Hormone ต้องตัดต้นไม้เพื่อเปิดป่า ต้องใช้ Sprinkle ซึ่งมากเกินไป อาจถูกมองว่าฐานะดีเกิน เราต้องพยายามอนุรักษ์ความสมดุลของป่า หลีกเลี่ยงการทำลายความสมดุล การนำเอาอะไรเข้ามา ต้องดูผลกระทบที่จะตามมา ทำแล้วใครได้อะไร นำไปสู่ความยั่งยืนหรือไม่ นอกจากนี้ยังมีการสร้างอาชีพ เช่น ปลูกชา กาแฟ เพื่อหางานให้คนที่ไม่รู้หนังสือทำ เพื่อดึงคนไว้ที่พื้นที่ มีเขื่อนนั้นจะไปหางานทำในเมือง”

## 6. สิ่งแวดล้อม

หนึ่งในแนวคิดสำคัญของการพัฒนาไปสู่ความยั่งยืนของชุมชนแห่งนี้ก็คือ แนวคิดที่ว่า คนกับป่าต้องอยู่ร่วมกันอย่างสมดุลและผลจากความทุ่มเทของผู้นำชุมชน รวมทั้งความสามัคคีของชาวบ้าน ช่วยให้ชุมชนบ้านห้วยหินลาดในมีป่าชุมชนที่ทุกคนสามารถเข้าถึงและใช้ประโยชน์ได้เพื่อการดำรงชีวิตอย่างพอเพียง โดยเฉพาะการดูแลระบบพืชหมุนเวียนและป่าชุมชนโดยไม่พึ่งสารเคมี ไม่

รบกวนระบบนิเวศป่าดั้งเดิมและตัดวงจรของการเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับยาเสพติดอย่างสิ้นเชิง ช่วยให้ชาวบ้านมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น สามารถเลี้ยงตัวเองได้อย่างพอเพียง สมดุล และยืนหยัดได้ด้วยตนเอง ในประเด็นนี้ พระตีปริชา (สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 6 ธันวาคม 2557) กล่าวว่า

“เกี่ยวกับการปลูกพืชไร่หมุนเวียน การทิ้งระยะ 7 ปีก็เพื่อให้ป่ามีการฟื้นตัวโดยธรรมชาติ โดยการปลูกพืชหมุนเวียนกันไปเพื่อรักษาคุณภาพดิน เช่น การทำนา การปลูกชา ปลูกผักผลไม้ เพราะถ้าช่วงไหนที่เรามีปัญหาด้านข้าวก็จะมีส่วนอื่นมาทดแทน โดยที่ไม่ต้องไปเบียดเบียนป่า ทำให้เรามีชีวิตที่สมดุล มีความสุขพอสมควร และสิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้ คนรุ่นหลังต้องไม่ละเลยสิ่งที่คุณค่าผู้แก่ทำมาที่ไม่ไปตามทุนนิยมมากจนเกินไป ซึ่งก็ได้ดีทั้งหมด แต่บางอย่างเราก็สามารถเอามาปฏิบัติตามแล้วชีวิตมีความสุข เช่น การเลี้ยงผึ้ง ในตอนแรก ที่นี้ก็ลองเลี้ยงผึ้ง แต่ว่ามีนกมากินผึ้งหมด จึงไม่คุ้มที่จะทำ จึงได้มีการย้ายไปเลี้ยงที่อื่น สร้างบ้านให้ผึ้ง เราก็ได้นำผึ้งมา และผึ้งก็ยังไปผสมเกสรดอกไม้ ให้พืชผลกับเราอีก สำหรับคนที่ไม่ได้เรียนหนังสือ ที่นี้ก็จะมียาชีพไร่ชารองรับ แทนที่จะไปทำงานที่เซเวน ได้ค่าแรงวันละ 300 แต่ที่นี้อาจได้วันละ 500 ก็ได้”

วิถีชีวิตของชุมชนห้วยหินลาดในมีการพึ่งพาธรรมชาติอย่างเป็นรากฐานในการดำรงชีวิต ด้วยเหตุนี้แนวคิดการจัดการที่ดินและป่าจึงมีความสัมพันธ์กับวิถีชีวิตของชนเผ่าปกากะญอนี้อย่างไม่อาจแยกออกจากกันได้ อีกทั้งมีแนวคิดในการอนุรักษ์และการผสมผสานชีวิตให้เข้ากับธรรมชาติอย่างกลมกลืนสอดคล้องเป็นหนึ่งเดียวดังคำสุภาษิตที่ว่า

เอาะอีเก๋ตออี เอาะก่อเก๋ตอก่อ  
 ได้กินจากน้ำ ต้องรักษาน้ำ ได้กินจากป่า ต้องรักษาป่า  
 เอาะญ่าเก๋ตอกวิ เอาะเดาะเก๋ตอแล  
 ได้กินปลา ต้องรักษาคลองบึง ได้กินกบ ต้องรักษาหน้าผา

สุภาษิตข้างต้นได้สะท้อนให้เห็นถึงวิถีการดำรงชีวิตที่เข้าใจถึงกระบวนการทัศน์แบบองค์รวมของธรรมชาติที่ว่า สรรพสิ่งประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยที่ต่างอิงอาศัยพึ่งพาซึ่งกันและกัน การที่จะพัฒนาสิ่งใดสิ่งหนึ่งจึงต้องพิจารณาในความเป็นองค์รวมในมุมมองที่กว้างว่าสิ่งนั้นๆ ว่าจะมีความเชื่อมโยงกับองค์ประกอบอื่นใดบ้าง และต้องพัฒนาทุกองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องเชื่อมโยงอย่างเป็นหนึ่งเดียว ดังที่อาจารย์สุวิชาญ พัฒนาไพรวัลย์ วิทยาลัยโพธิวิชชาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ อำเภอมะนัง จังหวัดตาก (สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 8 พฤศจิกายน 2557) ได้แสดงความเห็นว่า

“กินปลา ให้ดูแลห้วย ใช้ของป่า ต้องดูแลป่า เราไม่เพียงสอนจับปลาหรือสอนตกปลา มันไม่พอ เราต้องสอนวิธีการเลี้ยงปลา ต้องดูแลแหล่งน้ำที่เลี้ยงปลา ต้องดูแลป่าอันเป็นแหล่งต้นน้ำ เราต้อง

สอนวิธีคิดให้น้ำอยู่ ให้ป่าอยู่ได้ และยังคงคิดถึงสิ่งที่มีผลต่อป่าและน้ำด้วย เพราะทุกอย่างเชื่อมโยง อันเป็นความเชื่อมโยงของความแตกต่าง มนุษย์เราก็เช่นกันต้องมีความเชื่อมโยง มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันบนความแตกต่าง เพราะมนุษย์เรามีชาติพันธุ์ที่แตกต่าง มีวัฒนธรรมที่ต่างกัน การอยู่ร่วมกัน การยอมรับกัน การเคารพกันบนความต่างจึงเป็นความสวยงามอันสะท้อนถึงความเป็นประชาธิปไตยที่แสดงออกมาในรูปของความร่ำรวยทางวัฒนธรรม ทั้งทางกายภาพและการแสดงออกที่สะท้อนถึงรากเหง้าทางวัฒนธรรมที่ต่างกันนี้ การอยู่ร่วมกันจึงต้องช่วยเหลือกัน เกื้อกูลกัน เรียนรู้ร่วมกัน ทำให้เราเติบโตจนทุกวันนี้ มีการสืบทอดอย่างต่อเนื่องจากรุ่นสู่รุ่น เกิดการเรียนรู้ต่อเนื่อง เหมือนการปลูกฝังสิ่งที่ฝังลงในตัวคน เหมือนเมล็ดบัวต้องการน้ำและดินเพื่อการเติบโต การช่วยเหลือกันทำให้เรามีความสุข เพราะเห็นคนอื่นมีความสุข เราจะรู้สึกดี การเห็นคุณค่าระหว่างกันจึงเป็นหัวใจของความสัมพันธ์ และจะเกิดขึ้นได้เราต้องเห็นคุณค่าตนเองก่อนเสมอ เพราะธรรมะคือธรรมชาติ”

### กรณีศึกษาที่ 3 ชุมชนปกากะญอ หมู่บ้านหนองเต่า ตำบลแม่วิน อำเภอแม่วาง จังหวัดเชียงใหม่

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาชุมชนบ้านหนองเต่าและสามารถสรุปรายละเอียดได้เป็น 2 หัวข้อหลัก คือ 1) ข้อมูลทั่วไป และ 2) ผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบของการเรียนรู้สู่เปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

#### 1. ข้อมูลทั่วไป

ในส่วนของข้อมูลทั่วไปของชุมชนบ้านหนองเต่า ผู้วิจัยขอสรุปเป็น 3 ประเด็นย่อยคือ ชุมชนพอเพียง อาชีพ ความยั่งยืน และรางวัลแห่งความภาคภูมิใจ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

##### 1.1 ชุมชนพอเพียง

ชุมชนบ้านหนองเต่าเป็นหนึ่งในกรณีตัวอย่างที่ผู้วิจัยเลือก เพื่อศึกษาถึงการใช้ชีวิตที่สมดุลกับธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน ชุมชนแห่งนี้มีแนวคิดการใช้ชีวิตที่เข้าใจในวิถีของธรรมชาติผ่านภูมิปัญญาที่สืบทอดจากบรรพบุรุษ รวมทั้งวัฒนธรรมและประเพณีอันสะท้อนถึงชีวิต ความรู้ และธรรมชาติอย่างเชื่อมโยงซึ่งเป็นปรัชญาการใช้ชีวิตอย่างพอเพียงสอนลูกหลานมาตั้งแต่บรรพบุรุษว่า การใช้ประโยชน์จากธรรมชาตินั้นจะต้องดำเนินควบคู่ไปกับการดูแลรักษาธรรมชาติอย่างสมดุล เพื่อปลูกฝังจิตสำนึกลงในเยาวชนรุ่นใหม่เพื่อรักษาสมดุลธรรมชาติอย่างยั่งยืน ในด้านการจัดการที่ทำกิน ชุมชนเห็นว่าที่ทำกินต้องมีไว้เพื่อเป็นหลักทางด้านที่อยู่อาศัยและการเกษตร การประกอบอาชีพต้องเป็นไปอย่างพอเพียงสมดุลทั้งด้านการทำไร่หมุนเวียน การแปรรูปผลิตภัณฑ์ชุมชน เช่น ชา น้ำผึ้ง การ

ทอผ้าและการเลี้ยงสัตว์ โดยเน้นในเรื่องการมีส่วนร่วมของชุมชนซึ่งนอกจากเพื่อสร้างความสามัคคีแล้วยังเพื่อการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ภายในชุมชนด้วย

## 1.2 อาชีพ

อาชีพหลักของชุมชนคือ การทำไร่หมุนเวียน ซึ่งเป็นภูมิปัญญาของการสร้างความสมดุลของการใช้พื้นที่ป่าและการอนุรักษ์ทรัพยากร โดยจะทำไร่เฉพาะในพื้นที่ป่าใช้สอยของชุมชนเท่านั้น ส่วนป่าที่อยู่อาศัยและป่าอนุรักษ์ ชาวบ้านจะไม่เข้าไปเกี่ยวข้องด้วย นอกจากนี้ยังประกอบอาชีพการปลูกข้าวแบบขั้นบันได การปลูกผัก ผักกาด กล้วย ฝรั่ง กล้วย ฝรั่ง มะเขือ แตงกวา ฟักทอง ชา เป็นต้น นอกจากนี้ ยังมีการเลี้ยงสัตว์ เช่น หมู เป็ด ไก่ เป็นต้น ซึ่งการประกอบอาชีพดังกล่าวเป็นไปอย่างสมดุล ด้วยวิถีชีวิตอย่างพอเพียงและสอดคล้องกับการอนุรักษ์ธรรมชาติ

## 1.3 ความยั่งยืน

ด้วยสภาพพื้นที่และวัฒนธรรมตลอดจนวิถีชีวิตที่คลุกคลีอยู่กับป่าเป็นผลให้เกิดกระบวนการสร้างการเรียนรู้ขึ้นในชุมชน เพื่อเป็นการถ่ายทอดองค์ความรู้ให้แก่เยาวชนรุ่นต่อไปจึงเกิดโครงการ "ห้องเรียนชุมชน" ขึ้น เพื่อเป็นการต่อยอดถึงวิถีชีวิตชนเผ่าปกากะญอที่ดำรงชีวิตด้วยการพึ่งพิงป่า เพราะเชื่อว่าป่าคือสายเลือดที่ช่วยหล่อเลี้ยงชีวิต และตระหนักดีว่าตนเองนั้นเป็นส่วนหนึ่งของธรรมชาติ ด้วยเหตุนี้แหล่งเรียนรู้จึงไม่จำเป็นต้องติดอยู่แค่ในห้องเรียน ห้องเรียนที่แท้จริงคือป่าและธรรมชาติ เพราะนั่นคือชีวิตจริงที่ต้องเอาวิถีการดำเนินชีวิตตนเองให้เป็นส่วนหนึ่งของธรรมชาติ และนำเอาแนวคิดดังกล่าวมาหลอมรวมเข้ากับวิถีชีวิตอย่างกลมกลืน เช่น การเชื่อว่าเด็กที่เกิดมาทุกคนพ่อแม่จะต้องนำสายสะดือของเด็กคนนั้นไปผูกไว้กับต้นไม้เพื่อเป็นการเรียกขวัญซึ่งเชื่อว่าต้นไม้แต่ละต้นมีผู้คุ้มครองดูแลรักษา และการนำสายสะดือไปผูกไว้กับต้นไม้เพื่อให้สิ่งศักดิ์สิทธิ์ที่ดูแลต้นไม้ นั้นอย่างดี นอกจากนี้ เพื่อให้ชาวบ้านมีจิตสำนึกในการอนุรักษ์ป่า เห็นคุณค่าของการอยู่ร่วมกับป่าอย่างสมดุล จึงมีพิธี การบวชป่า เพื่อการอนุรักษ์และรักษาทรัพยากรธรรมชาติให้คงอยู่อย่างยั่งยืน อีกตัวอย่างคือ การลำนาบทเพลงฮ่อฮา ซึ่งต้องการสื่อให้เห็นถึงวิถีชีวิตของชุมชนที่เชื่อมโยงกับธรรมชาติ นอกจากนี้ยังมีพิธีกรรมความเชื่ออีกมากมาย เช่น พิธีสืบชะตาน้ำ การสืบชะตาป่า การเลี้ยงผีป่า ผีไฟ ผีผาย ผีขุนน้ำ ซึ่งพิธีกรรมเหล่านี้อาจดูเหมือนเป็นเรื่องงมงาย แต่ก็ได้สอดแทรกความงามที่ยิ่งใหญ่ที่แสดงให้เห็นถึงความเป็นมนุษย์ผู้นอบน้อมและเคารพในความเป็นธรรมชาติ สามารถปลูกจิตสำนึกที่จะคอยสกัดกั้นและสู้รบปรบมือกับการตัดไม้ทำลายป่าได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งทั้งหมดนี้คือ วิถีชีวิตอันเป็นภูมิปัญญาชาวบ้านที่จะช่วยหล่อหลอมวิถีชีวิตให้เป็นหนึ่งเดียวกับธรรมชาติรอบตัว เกิดการเรียนรู้ การปรับตัวอย่างสมดุลกับธรรมชาติสิ่งแวดล้อม ด้วยการตระหนกอย่างลึกซึ้งว่า วิถีชีวิตเป็น

ส่วนหนึ่งของธรรมชาติ ทั้งสองหลอมรวมและถักทอเชื่อมโยงกันอย่างไม่อาจแยกออกจากกันได้ และในความเป็นหนึ่งเดียวนี้เองได้ผุดขึ้นเป็นองค์ความรู้ใหม่ที่กลับเข้ามาหลอมรวมภายในความรู้สึกนึกคิด และความเป็นตัวตนของชุมชน ด้วยการสืบทอดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องนี้เองนำมาซึ่งความอุดมสมบูรณ์ มีความปลอดภัย มีชีวิตที่มั่นคง ยั่งยืน มีความสุข และสามารถยืนหยัดและทนต่อการถูกทดลองด้วยวิถีชีวิตแนวใหม่ที่กำลังแทรกซึมเข้ามา แต่ก็ยังสามารถปรับตนเองให้อยู่ในโลกสมัยใหม่ได้อย่างเท่าทัน

#### 1.4 รางวัลแห่งความภาคภูมิใจ

พะตี (ลุง) จอณี โอโตเซา ครูภูมิปัญญาไทยรุ่นที่ 1 ด้านการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เป็นผู้นำชุมชนบ้านหนองเต่าที่มีผลงานดีเด่นทางด้านวัฒนธรรมสาขาภูมิปัญญาชาวบ้าน (สิ่งแวดล้อม) ประจำปี 2540 และในปี 2555 มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ได้มอบปริญญารัฐศาสตรมหาบัณฑิตกิตติมศักดิ์ สาขาวิชาการบริหารงานภาครัฐและเอกชนให้แก่ พะตีจอณี โอโตเซา ในฐานะปราชญ์ที่มีความรู้ในการจัดการบริหารป่า ไร่จิกและเข้าใจธรรมชาติอย่างลึกซึ้งตามวิถีทางของบรรพบุรุษชาวปาเกอะญอ และได้นำองค์ความรู้เหล่านั้นถ่ายทอดแก่สังคมซึ่งเป็นประโยชน์แก่สาธารณชนจนเป็นที่ประจักษ์

### 2) ผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบของการเรียนรู้สู่เปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์รสุขภาวะอย่างบูรณาการ

สำหรับการศึกษาองค์ประกอบของการเรียนรู้สู่เปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์รสุขภาวะอย่างบูรณาการของชุมชนบ้านหนองเต่า ตำบลแม่วิน อำเภอแม่วาง จังหวัดเชียงใหม่ ผู้วิจัยสามารถสรุปเป็นประเด็นหลักดังนี้คือ หลักการ โครงสร้าง บุคลากร องค์กร สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยมีรายละเอียดของแต่ละประเด็น ดังนี้

#### 1. หลักการ

ปัญหาการตัดไม้ทำลายป่าในวันจะมีความรุนแรงและก่อผลกระทบในวงกว้างต่อทุกมิติของชีวิต ถึงแม้จะมีมาตรการที่รัฐบาลออกมา เช่น พระราชบัญญัติป่าชุมชน หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับป่าไม้ประเภทต่างๆ ก็ยังไม่สามารถแก้ไขปัญหาเหล่านี้ได้อย่างเด็ดขาด ทั้งนี้ ก็เพราะการขาดความตระหนักถึงคุณค่าของธรรมชาติอย่างแท้จริง ด้วยเหตุนี้ 4 หมู่บ้านแห่งลุ่มน้ำวาง ประกอบด้วย บ้านทุ่งหลวง บ้านหนองเต่า บ้านโป่งน้อย และบ้านห้วยค่าง อำเภอแม่วาง จังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งเป็นชุมชนตัวอย่างที่สามารถใช้ชีวิตอยู่กับธรรมชาติได้อย่างลงตัว ที่นี่เป็นชุมชนของชาวปาเกอะญอที่รู้จักการดูแลอนุรักษ์ธรรมชาติพร้อมกับการเรียนรู้จากป่าหรือที่เรียกว่า "ป่าความรู้ลุ่มน้ำแม่วาง" แนวคิด



ดังกล่าวมาจากความต้องการให้ชาวบ้านทั้งบนดอยต้นน้ำ และตีนดอยที่ใช้สอยประโยชน์จากแหล่งน้ำ อยู่ร่วมผืนป่าผืนดิน ได้มาพบปะพูดคุยแลกเปลี่ยนและเรียนรู้ร่วมกันในการจัดการทรัพยากรลุ่มน้ำ แบบองค์รวม

พร้อมกับส่งเสริมให้เยาวชนได้ทำวิจัยพื้นบ้านเพื่อพัฒนาความรู้ของชุมชน จัดบันทึกคำสอน และสุภาสิต เพื่อสืบทอดนิทานพื้นบ้านและศึกษาเรื่องไร่หมุนเวียน รวมทั้งจัดพื้นที่เป็นแหล่งเรียนรู้ นำร่อง ซึ่งทำให้เด็กๆ และชาวบ้านในเขตพื้นที่เข้าใจถึงภูมิปัญญาในการจัดการดินน้ำป่าของลุ่มน้ำวาง พร้อมกับสืบทอดวัฒนธรรมพื้นบ้าน และนำเสนอแก่ผู้มาเยือนต่างถิ่นให้ได้เรียนรู้วิถีชีวิตป่าได้ดียิ่งขึ้น พะตีจอนิ โอโตเซา ปราชญ์ชาวปกากะญอ (สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 3 ธันวาคม 2557) เล่าว่า

“ปกากะญอ เป็นชนเผ่าที่มีชีวิตและความเป็นอยู่สอดคล้องกับธรรมชาติ โดยที่พวกเขาจะ ทะนุถนอมผืนแผ่นดิน ป่าไม้ สายน้ำและขุนเขา เท่ากับชีวิตของตน ด้วยความเชื่อและวิถีชีวิตเรียบง่าย ของชนเผ่าที่กลมกลืนกับธรรมชาติ ไม่มีการทำลายล้างผลาญธรรมชาติอันเปรียบเสมือนมารดาแห่ง มวลมนุษย์ และพวกเขาจะใช้อยู่กับผืนป่าตั้งแต่เกิดจนถึงตายในที่สุด...ผมอยากให้คุณในสังคมเมือง เข้าใจชาวเขามากยิ่งขึ้น ชาวปกากะญออย่างเราไม่ได้ตัดไม้ทำลายป่าหรือทำอะไรเลือนลอยอย่างที่ หลายคนเข้าใจ ทุกวันนี้เราต่างก็พึ่งพาอาศัยธรรมชาติ เราไม่เคยคิดที่จะเอาผลประโยชน์จากป่าเพียง อย่างเดียว แต่เราเรียนรู้ที่จะใช้ชีวิตกับผืนป่าและใช้ประโยชน์จากป่าด้วยความสมดุล เราอยาก จะบอกให้คุณในสังคมเมืองได้รับรู้และเข้าใจถึงวิถีชีวิตที่แท้จริงของพวกเราเช่นกัน”

## 2. โครงสร้าง

ในส่วนของโครงสร้างที่เกี่ยวกับการพัฒนาอย่างยั่งยืน ชุมชนบ้านหนองเต่าจัดโครงการ “ห้องเรียนชุมชน” เพื่อช่วยย้าให้ทราบถึงสังคมและวิถีชนเผ่าปกากะญอที่ดำรงชีวิตด้วยการพึ่งพิง ป่าและเชื่อว่าป่าเป็นสายเลือดที่ช่วยหล่อเลี้ยงชีวิต อีกทั้งเป็นแหล่งการเรียนรู้ที่มีได้ติดอยู่แค่ใน ห้องเรียนเท่านั้น แต่ป่าคือชีวิตจริง เป็นสิ่งที่ยึดถือกันจริงๆ และต้องเข้าไปอยู่ในวิถีการดำเนินชีวิตจริง ให้ได้ และต้องเชื่อมโยงประเพณี ภูมิปัญญาชาวบ้าน และเห็นถึงความสัมพันธ์ของคนกับป่าอย่างฝัง รากลึกลงในสังคมปกากะญออย่างเป็นหนึ่งเดียว

## 3. บุคลากร

สำหรับองค์ประกอบด้านบุคลากร ผู้วิจัยขอสรุปแยกเป็น 3 ประเด็นย่อยคือ จิตใจ ปัญญา และอารมณ์ มีรายละเอียดดังนี้

### 3.1 จิตใจ

ชุมชนบ้านหนองเต่ามีชีวิตและความเป็นอยู่สอดคล้องกับธรรมชาติ มีวิถีชีวิตที่เชื่อมโยงและผูกพันอยู่กับธรรมชาติ มีประเพณีวัฒนธรรมที่สืบทอดมาตั้งแต่บรรพบุรุษที่ล้วนเชื่อมโยงกับภูมิปัญญาชาวบ้าน จนกลายเป็นวิถีชีวิตของชนเผ่าปกากะญออย่างมีคุณค่าและความหมาย ด้วยความเชื่อเช่นนี้และวิถีชีวิตเรียบง่ายของชนเผ่าที่กลมกลืนกับธรรมชาติ จึงสามารถรักษาคุณค่าดั้งเดิมของปกากะญอ ค้นพบรากเหง้าและเข้าใจระบบความคิด ความเชื่อของปะกาเกอญอจนกลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมที่สะท้อนถึงความเป็นมนุษย์ผู้นอบน้อมและเคารพธรรมชาติอย่างแท้จริง และเป็นแรงบันดาลใจให้ชุมชนนี้ช่วยกันดูแลแผ่นดิน ป่าไม้ สายน้ำและขุนเขาเท่ากับชีวิตของตน ตลอดจนมีความภาคภูมิใจที่มีภาษา ตำนาน ภูมิปัญญา มีวิถีที่ผูกพันกับธรรมชาติ มีความสุขกับความพอเพียงตามวิถีของกลุ่มชนโดยไม่ได้เบียดเบียนทรัพยากรและไม่เบียดเบียนตนเอง

### 3.2 ปัญญา

พะตัจจอนิ โอโดเชา ถือเป็นผู้นำชุมชนชาวไทยภูเขาเชื้อสายปกากะญอ (กะเหรี่ยง) ซึ่งเป็นผู้นำที่ทำงานเพื่อชุมชน ท้องถิ่น และการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติมาโดยตลอด โดยในปัจจุบันนอกจากท่านจะยึดอาชีพเกษตรกรรม ทำนา ทำสวน ที่ท่านเรียกว่า “สวนคนขี้คร้าน” เพราะท่านจะปล่อยให้ต้นไม้ใหญ่โตงอกงามและปรับสมดุลเอง โดยไม่ใช้ยาฆ่าแมลงใดๆ จึงทำให้ผลผลิตซึ่งเป็นผลไม้เมืองเหนือนานาชนิดปลอดภัยจากสารเคมี พะตัจจอนิ (สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 3 ธันวาคม 2557) ท่านให้คำอธิบายว่า

“ที่ว่าสวนคนขี้เกียจ มิได้หมายความว่าไม่ได้ทำอะไร แต่อยู่กับตนเอง คืออยู่ที่ความคิดของตนเอง คนเราขยันมาเยอะแล้ว สร้างแต่ขยะ เราต้องหยุดบ้าง คือหยุดคิด คิดอะไร คิดอย่างไร คนขยัน เอาความรู้มาพัฒนา มีการกู้ยืมเงิน สุดท้ายเป็นหนี้เพิ่ม ทำไม ความขี้เกียจความหมายคือพอเพียง สมดุล อยู่กับธรรมชาติที่สามารถปรับตัวมันเอง นำไปสู่ความยั่งยืน กินอะไรก็ปลูกอย่างนั้น หลายคนทำไร่ กู้เงินมา ทำการตลาด สุดท้ายไม่เหลืออะไรมากนัก กลับเป็นหนี้ บนฐานของการเห็นแก่ตัว ไม่รู้จักพอ ไม่สมดุล ชีวิตขาดสุข จะสร้างสมดุลอย่างไร เรื่องความพอดี พอเพียง กับความมีประสิทธิภาพ การเติบโตทางเศรษฐกิจ เราจะรักษาสมดุลอย่างไร เมื่อความเจริญเข้ามา เราต้องอยู่กับมัน อย่างเข้าใจ เราต้านกระแสไม่ไหว จะอยู่อย่างไรไม่เสียตัวตน รับผิดชอบ แต่เข้าใจ เพราะกระแสนี้ ต้านไม่อยู่ เราต้องอยู่เหนือมัน ไม่เป็นทาสมัน อย่างเข้าใจ ยังไม่อยู่ จะอยู่อย่างไร”

ท่านเล่าเพิ่มเติมว่า

“พื้นที่ป่าลุ่มน้ำแม่ว่างลดจำนวนลงมากนับตั้งแต่เริ่มมีถนนตัดเข้าสู่หมู่บ้าน พร้อมกับนโยบายเปิดสัมปทานป่า ขณะเดียวกันหน่วยงานต่างๆ ได้ส่งเสริมให้คนในชุมชนปลูกพืชเชิงเดี่ยว และมีหน่วยงานจัดสรรที่ดินให้ชาวบ้านไว้ทำกินคนละ 2 ไร่ เพื่อปลูกพืชผักเมืองหนาว ....ผมเป็นคนเดียวที่

ไม่เห็นด้วย เพราะเชื่อว่าป่าทำให้คนอยู่ได้ แม้ว่าคนเลือกปลูกพืชเมืองหนาวจะมีรายได้ใกล้เคียงแสนบาท ขณะที่ครอบครัวของตนมีรายได้เดือนละไม่กี่พันบาท แต่สิ่งที่เกิดขึ้นบนสังคมคือ วิถีชีวิตผู้คนเริ่มเปลี่ยน ต่างปรับตัวรับกับสิ่งใหม่จนสูญเสียเอกลักษณ์ ฤดูกาลมีปัญหาตัวเอง พยายามออกไปจากหมู่บ้าน ส่งลูกหลานเรียนหนังสือให้สูงๆ แทนที่จะหาวิธีสร้างชีวิตบนผืนดินบ้านเกิดที่บรรพบุรุษสร้างไว้ .... ปกติแล้วการทำสวนจะต้องไถเปิดดิน พรวนดิน ใส่ปุ๋ย และใส่ยา แต่ผมไม่ทำอะไรเลย เพราะมีบทเรียนการปลูกพืชเชิงเดี่ยวมาตั้งแต่ปี 2515 จนถึงปี 2522 ตามคำแนะนำของหน่วยงานราชการและอื่นๆ จนได้ข้อสรุปว่า การปลูกพืชเชิงเดี่ยวไม่ใช่ทางเดินและทางรอดที่ยั่งยืน ยิ่งทำยิ่งเป็นหนี้”

ดังนั้น ภายในสวนคนขี้คร้าน พระติจอนิได้ปล่อยให้ไปเป็นไปตามธรรมชาติ นำเอาเมล็ดพันธุ์ไม้ไปหยอดบ้าง บางทีก็ตอกกิ่ง ต่อกิ่ง ทิ้งไม้ป่า ไม้ผล ไม้ใช้สอย และไม้ไผ่ โดยไม่แพ้วาง ไม่ต้องไถพรวนดิน จากทั้งหมด 8 ไร่ ได้แบ่งที่ดิน 2 ไร่ สำหรับปลูกไม้กินได้ ทำให้ชาวบ้านมองว่า เป็นการกระทำของคนโง่ แต่เมื่อเวลาผ่านไป “สวนคนขี้เกียจ” เต็มไปด้วยต้นไม้ป่าที่ขึ้นเองตามธรรมชาตินับ 100 ชนิด มีต้นพลับป่าที่ติดตาตอกกิ่งเป็นพลับพันธุ์ดีไม่น้อยกว่า 50 ต้น ออกลูกให้ขายทุกปี มีเห็ดขึ้นตามธรรมชาติ มีสัตว์ป่าเข้ามาอาศัย โดยเฉพาะไก่ป่า กระทั่งชาวบ้านที่เคยนิทาพระติจอนิทำสวนแบบ “คนโง่” จำต้องกลืนน้ำลายเดินเข้ามาเก็บเห็ดและดักสัตว์ป่าภายในสวนแห่งนี้ ปัจจุบัน สวนคนขี้เกียจกลายเป็น “ครู” ที่ไม่ใช่เฉพาะกับชาวปะกาเกอญอ หากเป็นครูของคนจำนวนมากในโลกนี้

“ลุงตั้งใจเอาไว้ว่าได้เปิดสวนคนขี้เกียจให้เป็นโรงเรียนสอนธรรมชาติและจิต วิญญาณของปะกาเกอญอ เพื่อให้คนทั่วไปที่สนใจเข้ามาศึกษาและให้ลูกหลานในหมู่บ้านภาคภูมิใจในรากเหง้าของตัวเอง”

หน่วยงานต่างๆ ยังเชิญท่านให้เป็นวิทยากรเผยแพร่ประสบการณ์ต่างๆ ตลอดจนความรู้ด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ เดือนหนึ่งๆ ไม่น้อยกว่า 3 ครั้ง อันเป็นประสบการณ์จากการทำงานให้ชุมชนและประสบการณ์จากการเดินทางไป 27 ประเทศทั่วโลก ท่านจึงมีเรื่องราวต่างๆ ที่เป็นความรู้และเป็นประโยชน์ นำไปใช้ถ่ายทอดได้อย่างมากมาย จึงถือเป็นปราชญ์ชาวบ้านที่สร้างคุณูปการต่อชุมชนท้องถิ่นและประเทศชาติตลอดมา และจัดให้มีการเรียนรู้หลักสูตรท้องถิ่นเพื่อให้ชาวปะกาเกอญอเรียนรู้วิถีชีวิต ภาษา ความเชื่อ วัฒนธรรมดั้งเดิมของตนเองนับเป็นการเชื่อมความคิดความเข้าใจระหว่างคนพื้นราบและชาวเขาเป็นอย่างดี พระติจอนิ โอดิเชา นอกจากได้ศึกษารวบรวม และถ่ายทอดองค์ความรู้ที่มีให้กับชุมชนปะกาเกอญอ ท่านยังเป็นนักอนุรักษ์ป่าคนสำคัญอีกคนหนึ่ง จนมีคนไปศึกษาเรียบเรียงไว้ทำเป็นหนังสือเรียกว่า "ป่าเจ็ดชั้นปัญญาปราชญ์" ซึ่งมาจากความคิดและประสบการณ์มาจากบรรพบุรุษของเขาและจากคนอื่นๆ เขาไม่ใช่คนค้นคิดภูมิปัญญา

เหล่านั้น แม้เขาจะถ่อมตน แต่ความรู้ส่วนหนึ่งก็เกิดจากการผสมผสานความรู้ภูมิปัญญาดั้งเดิมกับความรู้และประสบการณ์ชีวิตที่เขาได้รับจากการเรียนรู้ จากปฏิสัมพันธ์ที่เขามีกับคนอื่น ๆ ในประเทศ และต่างประเทศ

นอกจากการเห็นความสำคัญของการศึกษาเรียนรู้ที่จะอยู่กับธรรมชาติอย่างแท้จริงแล้ว ชุมชนก็ยังเห็นความจำเป็นของการนำความรู้ท้องถิ่นมาผสมผสานกับหลักสูตรแกนกลางของ สพฐ. เพื่อที่จะสามารถเรียนต่อได้ในระดับสูงขึ้นและเพื่อให้ทันต่อโลกภายนอก อย่างไรก็ตามก็ยังคงตระหนักดีว่าภูมิปัญญาท้องถิ่นเป็นมากกว่าความรู้ แต่คือชีวิตที่สอดแทรกอยู่ในการดำรงชีวิตที่หล่อหลอมชาวปกากะญอมาตั้งแต่บรรพบุรุษ ดังนั้นการจัดการเรียนการสอนจึงต้องเป็นแบบผสมผสานความรู้ที่เป็นแกนกลางกับภูมิปัญญาชาวบ้านอย่างสมดุล ดังที่พะต๋จอนี้ให้คำแนะนำว่า

*"การมีขาเดียวไม่สามารถเดินไปไหนได้ ต้องมี 2 ขา เดินซ้ายและเดินขวา เดินถึงไรถึงนา นั่นคือเราจะเรียนรู้เฉพาะหลักสูตรแกนกลางอย่างเดียว หรือเลือกที่จะเรียนรู้เพียงอย่างเดียวอย่างหนึ่งคงไม่ได้ แต่เราต้องรอบรู้วัฒนธรรมของตนเองควบคู่กับวัฒนธรรมอื่นด้วย เหมือนการเดินก็ต้องมีทั้งขาซ้ายและขวาวางจึงจะก้าวไปได้ด้วยดี ความรู้สามัญในระบบโรงเรียนของ สพฐ. ก็มีความจำเป็นเพื่อให้ลูกหลานชาวปกากะญอมีความรู้ทางสายสามัญและความรู้ภูมิปัญญาปกากะญอด้วย เมื่อไปเรียนต่อในโรงเรียนอื่นก็สามารถเข้าเรียนได้โดยไม่มีปัญหา สามารถเรียนต่อในระดับสูงได้ พร้อมทั้งยังได้รับการปลูกฝังสำนึกและรักบ้านเกิดไปพร้อมๆกันด้วย"*

### 3.3 อารมณ์

ชาวบ้านหนองเต่ามีความภาคภูมิใจในความเป็นปกากะญอ โดยมีวิถีชีวิตที่เชื่อมโยงและผูกพันอยู่กับธรรมชาติ ดังนั้น ประเพณีวัฒนธรรมที่สืบทอดมาตั้งแต่บรรพบุรุษล้วนมีความเชื่อมโยงกับภูมิปัญญาชาวบ้าน รวมทั้งประสบการณ์ในชีวิตและสิ่งแวดล้อม และพัฒนาเรื่อยมาจนกลายเป็นวิถีชีวิตของชนเผ่าปกากะญออย่างมีคุณค่าและความหมาย หนึ่งในวิถีชีวิตที่เป็นเอกลักษณ์ของชนเผ่านี้ก็คือ การขับอ้อธา อันเป็นบทกวีหรือลำนำเพลงซึ่งถือได้ว่าเป็นวรรณกรรมของชนเผ่าที่เนื้อหาของอ้อธาเป็นการบรรยายถึงความเชื่อมโยงของวิถีชีวิตประจำวันกับธรรมชาติรอบตัว โดยมีเนื้อร้องและทำนองเป็นเสียงเลียนแบบจากธรรมชาติที่พวกเขาคุ้นเคยและผูกพัน ไม่ว่าจะเป็นเสียงน้ำตก เสียงนกร้อง เสียงจักจั่น เสียงนกยูงรำแพน เสียงไม้ไผ่ที่เคลื่อนไหวเสียดสีกัน หรือเสียงเคาะจากไม้ไผ่หรือแม้กระทั่งเสียงลมที่มาจากต่างทิศกัน ซึ่งจะเห็นได้ว่าชนเผ่าปกากะญอมีความช่างสังเกตและสามารถเลียนเสียงจากธรรมชาติมาผสมผสานเป็นทำนองและบทกวีที่เชื่อมโยงกับวิถีชีวิตประจำวันจนกลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมชนเผ่าอย่างเป็นเอกลักษณ์ โดยเริ่มแรกของการขับอ้อธาจะเป็นการใช้พลังเสียงจากภายในร่างกายขับเป็นเสียงดนตรี ต่อมาได้มีการพัฒนาเครื่องดนตรีประจำเผ่าขึ้นมาเรียกว่า เตหน้า เพื่อใช้ประกอบการขับขานอ้อธาได้อย่างไพเราะ

เตหน้า เป็นเครื่องดนตรีชนิดหนึ่งของชาวปกากะญอ มีรูปร่างคล้ายพิณ ฐานทำด้วยขอนไม้ มีน้ำหนักเบา เจาะเป็นโพรง คันมีลักษณะโค้งงอ ระหว่างฐานกับคันจะซึงสายเตหน้าซึ่งทำมาจาก ลวดทองแดง การขับลำนำเพลงอ้อธาด้วยเตหน้าถือเป็นส่วนหนึ่งของวิถีชีวิตของชาวปกากะญอที่หนุ่มปกากะญอจะมีไว้ประจำกาย ใช้เกี่ยวพาราสีเพื่อหมัดใจหญิงสาว นอกจากนี้คนแก่คนเฒ่าจะใช้เตหน้าในการบรรยายและเล่านิทานให้ลูกหลานฟัง โดยสอดแทรกคติสอนใจและประเด็นที่ผ่านเข้ามาในชีวิต อันเป็นการถ่ายทอดให้ลูกหลานได้เรียนรู้ ความเป็นมาและเรื่องราวต่างๆ ในชีวิตประจำวัน ที่เชื่อมโยงกับธรรมชาติรอบตัว จะเห็นได้ว่า การอบรมบ่มนิสัยรวมทั้งการดูแลธรรมชาติจะถูกปลูกฝังอยู่ในวิถีชีวิตอย่างกลมกลืน ด้วยเหตุนี้บทกวีอ้อธาที่ไพเราะประกอบกับเครื่องดนตรีเตหน้าอันเป็นเอกลักษณ์ของชาวปกากะญอจึงควรค่าแก่การรักษา โดยเฉพาะบทกวีจากวิถีชีวิตและวิถีคิดที่เป็นเอกลักษณ์ของชนเผ่า มรดกทั้งสองจึงมีคุณค่าต่อความเป็นชนเผ่าปกากะญอเป็นอย่างยิ่งที่เยาวชนรุ่นหลังควรที่จะรักษาและสืบทอดให้อยู่คู่กับชนเผ่าต่อไป

ความเชื่อตามพิธีกรรมต่างๆ เช่น พิธีสืบชะตาน้ำ การบูชากราบไหว้นับถือผี การเลี้ยงผีผาย ผีขุนน้ำ และอื่นๆ ฟังดูอาจจะคิดว่างมงาย แต่ล้วนมีนัยยะสำคัญที่แสดงถึงความเป็นมนุษย์ผู้รอบน้อมเข้าใจ และเคารพธรรมชาติอย่างเห็นความจริงว่า มนุษย์ไม่อาจแบ่งแยกออกจากความเป็นธรรมชาติได้ และนับว่าเป็นภูมิปัญญาชาวบ้านที่ช่วยเหลือหลอมจิตใจให้อ่อนโยนต่อธรรมชาติ รู้รัก และหวงแหนธรรมชาติว่าเป็นส่วนหนึ่งของวิถีชีวิต และที่สำคัญที่สำคญความเชื่อเหล่านี้ถือเป็นเกราะคุ้มกันอย่างดีที่คอยทำหน้าที่สกัดกั้นและสู้รบปรบมือกับการตัดไม้ ทำลายป่าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### 4. องค์การ

พะตึจอนิ ผู้นำชุมชนมีผลงานทางด้านการถ่ายทอดความรู้วิถีชีวิตของชาวไทยเผ่าปกากะญอหรือกะเหรี่ยง เป็นผู้นำที่มีบทบาทสำคัญในการรณรงค์อนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและศิลปวัฒนธรรมของชนเผ่า เป็นผู้นำชุมชนในด้านการจัดการเครือข่ายและถ่ายทอดภูมิปัญญาพื้นบ้านให้แก่เยาวชนรุ่นใหม่ ให้มีความรู้และเห็นคุณค่าของระบบการผลิตในรูปแบบไร่หมุนเวียน ส่งเสริมการถ่ายทอดองค์ความรู้วิถีชีวิตของชาวไทย เผ่าปกากะญอ (กะเหรี่ยง) พิธีกรรมความเชื่อของชนเผ่า การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและด้านศิลปวัฒนธรรมของชนเผ่า ตลอดจนการส่งเสริมคุณค่าในศิลปะพื้นบ้านในฐานะที่เป็นสื่อการเรียนรู้ เป็นผู้ที่สามารถประยุกต์ความรู้และความเชื่อของชนเผ่าเข้ากับความรู้สมัยใหม่ เพื่อประโยชน์ในการจัดการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม นอกจากนี้ยังเป็นผู้นำเครือข่ายอนุรักษ์ลุ่มแม่น้ำวาว ผู้นำเครือข่ายเกษตรกรภาคเหนือ และอดีตผู้ใหญ่บ้านหนองเต่า ตำบลแม่วิน อำเภอมะนัง จังหวัดเชียงใหม่

พะตึจอนิ โอโดเซา เกิดเมื่อปี พ.ศ. 2489 ที่จังหวัดเชียงใหม่ มีความสนใจในการอนุรักษ์ทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมมาโดยตลอด เป็นผู้นำในการชักชวนชาวบ้านและชุมชนใกล้เคียงร่วมมือกัน

พิทักษ์ป่าไม้ของชุมชนไว้ โดยเริ่มงานอนุรักษ์ป่าตั้งแต่ปี 2516 เมื่อเห็นว่าทรัพยากรธรรมชาติ อาทิ ที่ดิน ป่าไม้ สัตว์ป่า ถูกทำลายลงอย่างรวดเร็ว จึงเล็งเห็นความจำเป็นที่จะต้องเร่งสร้างความเข้มแข็งในชุมชนและพิทักษ์ป่าชุมชนเพื่อแก้ปัญหาความอดอยาก โดยการชักชวนชาวบ้านรวมกลุ่มชาวเขา 13 ชนเผ่า ร่วมกันจัดทำนโยบายและแผนการพัฒนาชุมชนต่างๆ เพื่อดูแลรักษาป่าไม้ ต้นน้ำลำธาร และทำเกษตรเชิงอนุรักษ์ เป็นผู้ริเริ่มจัดตั้งธนาคารข้าว ตั้งโรงเรียนนอกระบบ ริเริ่มจัดตั้งเครือข่ายเกษตรกรรมภาคเหนือ 100 องค์กร และเครือข่ายอนุรักษ์ลุ่มแม่น้ำวาง 40 หมู่บ้าน เพื่อแก้ปัญหาที่ทำกิน ริเริ่มโครงการบวชต้นไม้ 50 ล้านต้น เนื่องในวโรกาสปกาศัญญาภิเษก จัดให้มีการเรียนรู้หลักสูตรท้องถิ่นเพื่อให้ชาวปกากะญอเรียนรู้วิถีชีวิต ภาษา วัฒนธรรมและความเชื่อดั้งเดิมของตนเอง เพื่อให้ชาวบ้านมีความตื่นตัวและตระหนักถึงความจำเป็นในการรักษาวัฒนธรรมประเพณีและวิถีชีวิตของตน เผ่า ตลอดจนแก้ปัญหาเรื่องที่ทำกินและอนุรักษ์ต้นน้ำลำธาร ป่าไม้ ทำให้ชุมชนเกิดการพัฒนาตามความต้องการของคนในพื้นที่อันจะนำไปสู่การสร้างความเข้มแข็งของชุมชนอย่างยั่งยืน ยิ่งไปกว่านั้น ชาติจอนยังได้ศึกษาและรวบรวมความรู้อันเกิดจากการผสมผสานภูมิปัญญาดั้งเดิมกับประสบการณ์ชีวิตที่ได้รับจากการมีปฏิสัมพันธ์กับคนอื่น ๆ ทั้งในและต่างประเทศ และทำการถ่ายทอดองค์ความรู้ นั้นให้กับชุมชนปกากะญอ จนเป็นที่ยอมรับทั่วไป

## 5. สังคม

ด้วยสภาพพื้นที่และวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน เป็นผลให้เกิดกระบวนการสร้างการเรียนรู้ในชุมชนขึ้น ด้วยความสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐเพื่อถ่ายทอดองค์ความรู้นอกห้องเรียนโครงการ ‘ห้องเรียนชุมชน’ ที่จัดขึ้น จึงยิ่งช่วยย้าให้ทราบถึงสังคมและวิถีชนเผ่าปกากะญอที่ดำรงชีวิตด้วยการพึ่งพิงป่าและเชื่อว่าป่าเป็นสายเลือดที่ช่วยหล่อเลี้ยงชีวิต เช่น การเชื่อว่าเด็กที่เกิดมาทุกคนจะต้องมีต้นเดปอ ไว้เก็บสายสะดือชีวิตของเด็กคนนั้นๆ พ่อจึงต้องเลือกไม้ต้นที่สมบูรณ์ที่สุดและดูแลรักษา ต้นไม้นั้นอย่างดี หากทำไม่ดีก็จะต้องขอขมาหรือเรียกขวัญเพื่อให้เด็กคนนั้นมีสุขภาพกายและใจที่ดี แต่หลายครั้งคนภายนอกกลับสร้างความแปลกแยกด้วยการท้วงว่า ปกากะญอเป็นชาวเขาที่ชอบตัดไม้ทำลายป่าด้วยการทำไร่เลื่อนลอย ซึ่งตรงข้ามกับที่ปกากะญอเรียกสิ่งนี้ว่าเป็นการทำไร่หมุนเวียน และการตัดไม้ก็มีเฉพาะพื้นที่ป่าใช้สอยของชุมชนเพื่อให้เกิดความสมดุลเท่านั้น ส่วนป่าที่อยู่อาศัยและป่าอนุรักษ์ พวกเขาจะไม่เข้าไปทำลาย

ในด้านการพัฒนาสังคมและการอนุรักษ์ธรรมชาติเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของแหล่งเรียนรู้ ชุมชนปกากะญอนี้ตระหนักเสมอว่าตัวเองเป็นส่วนหนึ่งของธรรมชาติ ภูมิปัญญาดั้งเดิมของชาวปกากะญอลักษณะนี้เป็นการแสดงให้เห็นว่า แหล่งการเรียนรู้มีได้ติดอยู่แค่ในห้องเรียน แต่คือชีวิตจริง เป็นสิ่งที่ยึดถือกันจริงๆ และต้องเข้าไปอยู่ในวิถีการดำเนินชีวิตจริงให้ได้ และต้องเชื่อมโยงประเพณี

ภูมิปัญญาชาวบ้าน และเห็นถึงความสัมพันธ์ของคนกับป่าอย่างฝังรากลึกลงในสังคมปกากะญออย่างหนึ่งเดียว

ในส่วนของการเรียนการสอน ชุมชนปกากะญอมีการบูรณาการผสมผสานหลักสูตรแกนกลางของ สพฐ. ควบคู่กับหลักสูตรท้องถิ่นเพื่อเป็นแนวทางที่สร้างองค์ความรู้ให้แก่เยาวชนอย่างแท้จริง ทั้งนี้เห็นว่าความรู้หลักสูตรแกนกลางมีความจำเป็นที่เยาวชนจะต้องเรียนรู้เพื่อให้สามารถเรียนต่อได้ในระดับสูง ส่วนหลักสูตรท้องถิ่นที่นำความรู้ ภูมิปัญญา และผู้รู้ท้องถิ่นให้มีส่วนร่วมในการถ่ายทอดวัฒนธรรมนั้น ชุมชนเห็นว่านั่นเป็นมากกว่าความรู้ แต่เป็นชีวิต เป็นวิถีชีวิตในประจำวัน และเป็นคติชีวิตที่หล่อเลี้ยงชาวปกากะญอมาตั้งแต่บรรพบุรุษ ซึ่งการให้ผู้เฒ่าในหมู่บ้านมีส่วนร่วมในการอบรมภาษา จัดกิจกรรมให้นักเรียนกลับไปถามปู่ย่าตายายถึงบทา นิทาน ตำนาน แล้วกลับมาเล่าแลกเปลี่ยนกัน ซึ่งนอกจากจะเรียนรู้นิทาน และความเป็นมา ประวัติศาสตร์ของกลุ่มชนแล้ว ยังเป็นการสร้างความสัมพันธ์ภายในครอบครัวให้แน่นแฟ้นยิ่งขึ้น และยังเสริมให้การเรียนการสอนมีประสิทธิภาพมาก ชุมชนปกากะญอจึงถือการจัดการเรียนการสอนผสมผสานทั้งแกนกลางและส่งเสริมการเรียน ภูมิปัญญา วัฒนธรรมปกากะญอ นักเรียนก็จะได้เรียนรู้ทั้งสองระบบอย่างสมดุล และมีความสุข เป็นการจัดการด้วยชาวปกากะญอ เพื่อลูกหลานชุมชนปกากะญอที่เข้มแข็งอย่างแท้จริง

แนวคิดดังกล่าวได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐในการดำเนินงาน ได้แก่ ศูนย์การศึกษาออกระบบ การศึกษาตามอัธยาศัยองค์การบริหารส่วนตำบลแม่วิน อำเภอแม่วาง และสำนักงานการศึกษาเขตการศึกษาเพื่อเด็ก ประสานงานกับศูนย์การศึกษาออกรโรงเรียนจังหวัดเชียงใหม่ เพื่อเป็นไปตามมติคณะรัฐมนตรี เรื่องแนวนโยบายในการฟื้นฟูวิถีชีวิตชาวกะเหรี่ยง: แสงดาวแห่งศรัทธา เมื่อวันที่ 3 สิงหาคม 2553 เรื่องแนวนโยบายในการฟื้นฟูวิถีชีวิตชาวกะเหรี่ยง คือ การศึกษาให้ชุมชนมีส่วนในการกำหนดหลักสูตรการศึกษาที่สอดคล้องกับวิถีชีวิตและวัฒนธรรม รวมทั้งสามารถจัดการศึกษาได้ด้วยตนเอง และส่งเสริมการจัดการศึกษาโดยท้องถิ่น โดยมุ่งส่งเสริมนโยบาย “พหุภาษา” เพื่อให้เกิดการยอมรับและเข้าใจในภาษาพูดและภาษาเขียนของกลุ่มชน ซึ่งสอดคล้องกับวิถีชีวิตของชุมชนปกากะญออย่างแท้จริง

## 6. สิ่งแวดล้อม

ด้วยสภาพพื้นที่และวัฒนธรรมตลอดจนวิถีชีวิตที่คลุกคลีอยู่กับป่าเป็นผลให้เกิดกระบวนการสร้างการเรียนรู้ขึ้นในชุมชน เพื่อเป็นการถ่ายทอดองค์ความรู้ให้แก่เยาวชนรุ่นต่อไป เพื่อเป็นการต่อยอดถึงวิถีชีวิตชนเผ่าปกากะญอที่ดำรงชีวิตด้วยการพึ่งพิงป่า เพราะเชื่อว่าป่าและธรรมชาติคือสายเลือดที่ช่วยหล่อเลี้ยงชีวิต และตระหนักดีว่าตนเองนั้นเป็นส่วนหนึ่งของธรรมชาติ ในประเด็นนี้

พะตีจอนิ (สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 3 ธันวาคม 2557) กล่าวถึงการอยู่ร่วมกับธรรมชาติอย่างลึกซึ้ง อย่างเป็นปรัชญาที่หาฟังยากว่า

“เราต้องเข้าใจธรรมชาติ ที่ว่าเข้าใจธรรมชาตินั้นคืออะไร คือเราต้องเข้าใจปรากฏการณ์ธรรมชาติ เช่น ช้างขึ้นข้างแรมเป็นตัวกำหนดการกินอยู่ของมนุษย์ เป็นวิชาธรรมชาติที่สอนเราว่าแต่ละวันเราจะอยู่อย่างไร กินอย่างไร สอนว่ามนุษย์ต้องกินอย่างนี้ อยู่อย่างนี้ โดยพิจารณาจากเดือนดาวนี้เป็นภาษาธรรมชาติ เป็นการอธิบายว่าวิถีชีวิตมนุษย์ทุกคนผูกพันกับธรรมชาติ แยกกันไม่ออก เราต้องเข้าใจสถานะนี้เพราะมันเป็นคือธรรมชาติ มันมีอยู่จริงรอบตัวเรา ดูนั่นมันยังแย่งกันกินแสงอาทิตย์ ต้นไม้และแสงอาทิตย์จึงเชื่อมโยงกัน เรากินพืช เพื่อความอยู่รอด เท่ากับเรากินแสงอาทิตย์ด้วย เราจึงเป็นส่วนหนึ่งของแสงอาทิตย์ เพราะเราเป็นส่วนหนึ่งของมัน มันเชื่อมโยงกับเราและสรรพสิ่ง เราเป็นส่วนหนึ่งของธรรมชาติ เราทั้งหมดเชื่อมโยงกันและเชื่อมโยงกับสรรพสิ่ง ทุกอย่างเกี่ยวข้องกัน ดูอย่างกาแฟ เวลากินกาแฟ เรากินไฟไปด้วย เรากินแสงอาทิตย์ เรากินน้ำ เมฆหมอกด้วย เราเป็นส่วนหนึ่งของมัน ทุกอย่างอิงอาศัยกัน การเข้าใจนี้จะทำให้เกิดความยั่งยืน ดังนั้น ธรรมชาติจึงเป็นวิทยาศาสตร์ ไม่ว่า เมฆ หมอก เดือน ลม ไฟ ดาว พระอาทิตย์ ดิน ทราย หิน ลม น้ำ สิ่งมีชีวิตทั้งหมดผูกพันกับเราอย่างเป็นหนึ่งเดียว ทั้งหมดเชื่อมโยงกันหมด ทำไมเราต้องเข้าใจธรรมชาติ เพราะเราเป็นส่วนหนึ่งของเขา เมื่อเราเข้าใจจะทำให้ชีวิตยืนยาวนาน เราต้องเรียนรู้ ต้องอยู่กับมัน เพื่อเข้าใจธรรมชาติ อยู่กับวิชาชีวิต วิชาธรรมชาติ วิชาธรรมชาติคือ วิชาเดือน วิชาต้นไม้ วิชาวิถีของมัน ดูธรรมชาติต้นไม้ มันปรับตัวได้ ดูการงอกของใบไม้ หากว่าเราไม่เข้าใจภาษาธรรมชาติ จะทำให้ชีวิตไม่เป็นสุข ซึ่งเป็นเรื่องธรรมชาติ เราจึงต้องปรับตัว มีความยืดหยุ่น”

#### จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ด้วยเหตุนี้แหล่งเรียนรู้จึงไม่จำเป็นต้องติดอยู่แค่ในห้องเรียน ห้องเรียนที่แท้จริงคือป่าและธรรมชาติ เพราะนั่นคือชีวิตจริงที่ต้องนำเอาวิถีการดำเนินชีวิตตนเองให้เป็นส่วนหนึ่งของธรรมชาติ เช่น การทำไร่หมุนเวียน ซึ่งเป็นภูมิปัญญาของการสร้างความสมดุลของการใช้พื้นที่ป่าและการอนุรักษ์ทรัพยากร โดยจะทำไร่เฉพาะในพื้นที่ป่าใช้สอยของชุมชนเท่านั้น ส่วนป่าที่อยู่อาศัยและป่าอนุรักษ์ชาวบ้านจะไม่เข้าไปเกี่ยวข้องด้วย หรืออีกตัวอย่างคือ การบวชป่า ก็เพื่อให้ชาวบ้านมีจิตสำนึกในการอนุรักษ์ป่า เห็นคุณค่าของการอยู่ร่วมกับป่าอย่างสมดุล นอกจากนี้ยังมีพิธีกรรมความเชื่ออีกมากมาย เช่น พิธีสืบชะตาน้ำ การสืบชะตาป่า การเลี้ยงผีป่า ผีไฟ ผีฝาย ผีขุนน้ำ ซึ่งพิธีกรรมเหล่านี้อาจดูเหมือนเป็นเรื่องงมงาย แต่ก็ได้สอดแทรกความงามที่ยิ่งใหญ่ที่แสดงให้เห็นถึงความเป็นมนุษย์ผู้อ่อนน้อมและเคารพในความเป็นธรรมชาติ สามารถปลุกจิตสำนึกที่จะคอยสกัดกั้นและสู้รบปรบมือกับการตัดไม้ทำลายป่าได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งทั้งหมดนี้คือ ห้องเรียนชุมชนอันเป็นภูมิปัญญาชาวบ้านที่จะช่วยหล่อหลอมวิถีชีวิตให้เป็นหนึ่งเดียวกับธรรมชาติรอบตัว เกิดการเรียนรู้ การปรับตัวอย่างสมดุลกับธรรมชาติสิ่งแวดล้อม ด้วยการตระหนักรู้อย่างลึกซึ้งว่า วิถีชีวิตเป็นส่วนหนึ่งของธรรมชาติ ทั้งสอง



หลอมรวมและถักทอเชื่อมโยงกันอย่างไม้อาจแยกออกจากกันได้ และในความเป็นหนึ่งเดียวนี้เองได้ ผุดขึ้นเป็นองค์ความรู้ใหม่ที่กลับเข้ามาหลอมรวมภายในความรู้สึกนึกคิดและความเป็นตัวตนของ ชุมชน พะติจอนิ (สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 3 ธันวาคม 2557) กล่าวถึงการอยู่ร่วมกับธรรมชาติว่า

“กินน้ำต้องรักษาน้ำ กินสรรพสิ่งต้องรักษาสรรพสิ่ง ถ้าเข้าใจธรรมชาติ อยู่ที่ไหนก็ดีหมด ถ้าไม่เข้าใจธรรมชาติ อยู่ที่ไหนก็แย่มาก เข้าใจอะไร เข้าใจองค์รวม เวลาหิว เราสอนตกลปลา มันไม่พอ ต้องดูแลน้ำ ดูแลสภาพแวดล้อม ดูแลปลาด้วย นั่นคือ ต้องดูความเป็นองค์รวม ดูภาพที่ใหญ่กว่า ต้องเข้าใจบริบท คนเราต้องเปลี่ยนวิธีคิด ปรับทัศนคติ ต้องเข้าใจธรรมชาติของมัน เราจึงต้องเน้น การศึกษาด้านใน คือ การเห็นคุณค่าและความหมายระหว่างกัน เห็นความสำคัญของความ การเชื่อมโยงของป่า เมือง ชุมชน อะไรทำให้เราไม่ตัดไม้อันเป็นป่าต้นน้ำ อะไรทำให้เราคิดส่วนรวม เรา ต้องเห็นคุณค่าของความเป็นชุมชนและภูมิปัญญาชุมชน เราต้องสร้างสมดุลของการทำเพื่อคนอื่น ต้องลดความเห็นแก่ตัวและเพื่อตนเองด้วยอย่างสมดุล เพราะสรรพสิ่งเชื่อมโยง เราต้องอยู่กับมัน แต่ อยู่เหนื้อมัน ไม่เป็นทุกข์ แล้วจะทำอย่างไร เราต้องสำรวจตนเองเสมอ ทบทวนภายใน การเปลี่ยนแปลง เราจึงต้องเปลี่ยนที่กรอบความคิด ต้องคิดเชิงบวก บนหลักการ ด้วยการสืบทอด การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องนี้เองนำมาซึ่งความอุดมสมบูรณ์ มีความปลอดภัย มีชีวิตที่มั่นคง ยั่งยืน มีความสุข และสามารถยืนหยัดและทนต่อการถูกทดลองด้วยวิถีชีวิตแนวใหม่ที่กำลังแทรกซึมเข้ามา แต่ก็ยังสามารถปรับตนเองให้อยู่ในโลกสมัยใหม่ได้อย่างเท่าทันเพื่อความยั่งยืน”

พะติจอนิ (สัมภาษณ์เมื่อวันที่ 4 ธันวาคม 2557) ได้กล่าวถึงความยั่งยืนว่า

“อะไรทำให้มนุษย์ยั่งยืน คนทั่วไปคิดว่ารวยแล้วจะยั่งยืน บางคนคิดว่าอำนาจทำให้ยั่งยืน ล้วนเข้าใจผิด แล้วยังไงจึงยั่งยืน เราต้องเข้าใจธรรมชาติ 5 ส่วนคือ โลก วิญญาณ ร่างกาย ใจ นักรบ สวรรค์ ใจของเราต้องเข้าใจ 5 ส่วนนี้ คือ เราต้องเชื่อมโยงกับสรรพสิ่ง โดยเป็นส่วนหนึ่งของเขาที่อิงอาศัยกัน คือ ต้องรู้ว่ามีองค์ประกอบที่เชื่อมโยงกัน ถ้าเราทำร้ายธรรมชาติ เท่ากับเราทำลายตนเอง การสร้างความยั่งยืนต้องคำนึงถึงรุ่นต่อๆ ไป”

**ส่วนที่ 1.3 สรุปผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบของการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อ การสร้างเสริมองค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการ จากการศึกษาเอกสารและจากการศึกษากรณี ตัวอย่าง**

สรุปผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบของการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการ สร้างเสริมองค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการ จากการศึกษาเอกสารและจากการศึกษากรณีตัวอย่าง

ผู้วิจัยขอสรุปเป็น 6 องค์ประกอบคือ หลักการ โครงสร้าง บุคลากร องค์กร สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยมีรายละเอียด ดังนี้

### 1. หลักการ

เมื่อพิจารณาถึงองค์ประกอบด้านหลักการของการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ สำคัญคือ ความเข้าใจที่ว่า สรรพสิ่งโดยไม่มีข้อยกเว้นเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัต ไม่หยุดนิ่งเพื่อเข้าสู่สมดุลใหม่อย่างต่อเนื่อง อันเป็นกระบวนการสืบเนื่องเชื่อมโยงอย่างเป็นสายเป็นกระแส ดังนั้น การพัฒนาให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนนั้นต้องเป็นไปอย่างสอดคล้องกับธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัตนี้ โดยการปรับตัวอย่างยืดหยุ่นของทุกองค์ประกอบโดยต้องเป็นการสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และอุดมการณ์ขององค์กร ทั้งนี้ต้องเป็นไปตามหลักบรรษัทภิบาลและการกำกับกิจการที่ดีมีความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย

### 2. โครงสร้าง

ในส่วนของโครงสร้างนั้น องค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการต้องมีโครงสร้างที่เหมาะสม มีโครงสร้างที่มีความยืดหยุ่น สามารถปรับตัวได้ตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและการแข่งขัน ทั้งนี้ต้องมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมาย โดยเอาวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ขององค์กรเป็นตัวตั้ง เพื่อนำไปสู่การมีส่วนร่วม การปฏิบัติงานเป็นทีม ให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อการเติบโตอย่างมั่นคง ยั่งยืน

### 3. บุคลากร

ในด้านบุคลากร สำคัญขององค์ประกอบนี้คือ การมีกรอบความคิดเชิงบวก เพื่อสร้างทัศนคติ ค่านิยม และแรงบันดาลใจร่วมกัน อีกทั้งการพัฒนาความคิดเชิงระบบที่เห็นว่าองค์กรเกิดขึ้นจากการเชื่อมโยงขององค์ประกอบต่างๆ และเกิดเป็นภาวะองค์กรรวมใหม่ที่สามารถแสดงศักยภาพที่เหนือกว่า นอกจากนี้ยังต้องเป็นการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งนวัตกรรมและองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืน อีกทั้งการพัฒนาความมั่นคงภายใน เห็นคุณค่าในความแตกต่าง

### 4. องค์กร

ในด้านองค์กร องค์กรสุขภาวะต้องมีเป้าหมายเดียวกันตามวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ขององค์กร นอกจากนี้ผู้นำองค์กรต้องแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนถึงการเห็นคุณค่าและความหมายในความแตกต่างของความเป็นตัวตนของบุคคลที่เกี่ยวข้อง มีความเชื่อมั่นในคุณค่าและศักยภาพของบุคลากร

ซึ่งทั้งหมดนี้สามารถนำไปสู่การสร้างศักยภาพและความกระตือรือร้นในการทำงานร่วมกันเป็นทีมด้วยบรรยากาศที่ดีอย่างผูกพัน เป็นทีมงานที่มีความสุข มีความมุ่งมั่น มีขวัญกำลังใจที่จะพัฒนาองค์กรมุ่งสู่ความเป็นหนึ่งเดียว อีกทั้งสามารถปลดปล่อยศักยภาพของบุคลากรให้ออกมาได้อย่างเต็มที่

## 5. สังคม

นอกจากการพัฒนาในส่วนของตัวองค์กรเองแล้ว องค์กรสุขภาวะยังต้องคำนึงถึงการมีส่วนร่วมกับชุมชนและสังคม ด้วยการสร้างจิตสำนึกสาธารณะเชิงบวกที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมลงเป็นฐานรากอย่างแข็งแกร่งให้เป็นส่วนหนึ่งของค่านิยมขององค์กร อีกทั้งตระหนักถึงความหลากหลายทางความคิดตลอดจนค่านิยมและวัฒนธรรมที่แตกต่างของสังคม รวมทั้งการชื่นชมและเห็นคุณค่าในความหลากหลายเหล่านี้ว่าเป็นคุณสมบัติที่สำคัญยิ่งต่อการพัฒนาองค์กรอย่างมั่นคงยั่งยืน

## 6. สิ่งแวดล้อม

สำหรับองค์ประกอบด้านสิ่งแวดล้อม ประเด็นที่ต้องพิจารณาคือ การพัฒนามุมมองเชิงระบบนิเวศน์อย่างบูรณาการที่เห็นความเชื่อมโยงของทุกองค์ประกอบอย่างเป็นหนึ่งเดียวและต่างก็ส่งผลซึ่งกันและกัน โดยมีองค์กรเป็นเพียงองค์ประกอบหนึ่งของสังคม และสังคมก็เป็นองค์ประกอบขององค์กรรวมที่ใหญ่กว่านั้นคือ สิ่งแวดล้อม และความสมดุลของการพัฒนาทางธุรกิจและการคำนึงถึงผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน

ผู้วิจัยสรุปผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบของการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ จากการศึกษาเอกสารและการศึกษากรณีตัวอย่างตามตารางที่ 5 หน้า สรุปผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบของการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ จากการศึกษาเอกสารและการศึกษากรณีตัวอย่าง หน้า 170-180

ตารางที่ 5 สรุปผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบของการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการ จากการศึกษาเอกสารและการศึกษากรณีตัวอย่าง

สาระสำคัญ ประเด็นที่ ศึกษา	การศึกษาเอกสาร	การศึกษารณีตัวอย่าง			สรุปผลการ วิเคราะห์ และสังเคราะห์
		เอสซีจี	หมู่บ้านห้วยหิน ลาดใน	หมู่บ้านหนอง เต่า	
1. หลักการ	1. การเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องธรรมชาติ สรรพสิ่งเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัต อันเป็นกระบวนการสืบเนื่องเชื่อมโยงอย่างเป็นสายเป็นกระแส เพื่อเข้าสู่สมดุลใหม่อย่างต่อเนื่อง 2. การปรับตัวให้ทันและสอดคล้องกับภาวะธรรมชาตินี้ เพื่อความสำเร็จและการเติบโตอย่างมั่นคงยั่งยืน 3. การปรับตัวให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และอุดมการณ์ขององค์กร	1. ความสอดคล้องของวิสัยทัศน์และอุดมการณ์ 4 เพื่อมุ่งสู่จุดหมายร่วมกันและเติบโตไปพร้อมกันอย่างมีความสุข มั่นคง ยั่งยืน 2. หลักปรัชญาภิบาลและการกำกับดูแลองค์กรที่ดี เพื่อกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบและการใช้อำนาจของคณะกรรมการอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นธรรมโดยถือเป็นการทศทาง การตัดสินใจและการควบคุมเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์และเป็นหลักในการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน	1. การจัดการชุมชนและธรรมชาติอย่างเป็นองค์รวม มีกรอบความคิดในการพึ่งพาธรรมชาติอย่างเป็นองค์รวมเป็นรากฐานในการดำรงชีพ ปรับใช้พิธีกรรมและวัฒนธรรมชนเผ่าให้เข้ากับวิถีชีวิตความเป็นอยู่ได้อย่างสมดุลและกลมกลืน 2. ดำเนินชีวิตที่สมดุล พอเพียง เคารพในกตติกาและข้อบังคับที่ตกลงร่วมกัน โดยเฉพาะการดูแลระบบพืชหมุนเวียนและป่าของชุมชน 3. การปรับแนวคิดอนุรักษ์ธรรมชาติเข้ากับวิถีชีวิต ความเชื่อ ภูมิปัญญาวัฒนธรรม	1. ตระหนักถึงคุณค่าของป่าและธรรมชาติอย่างแท้จริง สามารถใช้ชีวิตอยู่กับธรรมชาติได้อย่างลงตัว ดูแลอนุรักษ์ธรรมชาติพร้อมกับการเรียนรู้จากป่า แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในการจัดการทรัพยากรกลุ่มน้ำแบบองค์รวมพร้อมกับสืบทอดวัฒนธรรมพื้นบ้าน 2. อนุรักษ์ธรรมชาติและเรียนรู้ที่จะใช้ชีวิตกับผืนป่าและใช้ประโยชน์จากป่าอย่างสมดุล 3. ความเป็นอยู่อย่างเรียบง่ายสอดคล้องกลมกลืนกับธรรมชาติ สืบทอดวัฒนธรรมพื้นบ้าน	1. สรรพสิ่งโดยไม่มีข้อยกเว้นเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัต ไม่หยุดนิ่งเพื่อเข้าสู่สมดุลใหม่อย่างต่อเนื่อง อันเป็นกระบวนการสืบเนื่องเชื่อมโยงอย่างเป็นสายเป็นกระแส การปรับตัวอย่างยืดหยุ่นของทุกองค์ประกอบโดยต้องเป็นการสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และอุดมการณ์ขององค์กร การปฏิบัติตามหลักปรัชญาภิบาลและการกำกับกิจการที่ดี มีความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย

สาระสำคัญ ประเด็นที่ ศึกษา	การศึกษาเอกสาร	การศึกษาค้นคว้าตัวอย่าง			สรุปผลการ วิเคราะห์ และสังเคราะห์
		เอสซีจี	หมู่บ้านห้วยหิน ลาดใน	หมู่บ้านหนอง เต่า	
2. โครงสร้าง	<p>1. โครงสร้างที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน ทั้งความเป็นโครงสร้างทางวัตถุและระบบการจัดการ เพื่อให้เกิดความเข้าใจและตระหนักถึงธรรมชาติขององค์กรว่าคือระบบที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัต</p> <p>2. โครงสร้างที่มีความยืดหยุ่นสามารถปรับตัวได้ตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและการแข่งขัน มีแนวทางการปฏิบัติและบรรยากาศที่เอื้อต่อการดำเนินงาน</p> <p>3. โครงสร้างที่สนับสนุนให้คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา การสร้างบรรยากาศเพื่ออำนวยความสะดวกเรียนรู้ร่วมกัน การทำงานเป็นทีม</p> <p>4. โครงสร้างที่สนับสนุนการทำงานอย่างสอดคล้อง ยืดเอาวิสัยทัศน์และ</p>	<p>1. การแต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาอย่างยั่งยืนเอสซีจี โดยมีผู้บริหารระดับสูงจากทุกกลุ่มธุรกิจและหน่วยงานส่วนกลางเป็นคณะกรรมการฯ เพื่อให้การพัฒนาอย่างยั่งยืนดำเนินไปในแนวทางเดียวกัน</p> <p>2. จัดทำ "แนวทางปฏิบัติการพัฒนาอย่างยั่งยืน" เพื่อใช้เป็นคู่มือการดำเนินการในด้านต่างๆ อันจะส่งผลให้การนำไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ</p>	<p>1. การจัดการชุมชนอย่างเป็นสัดส่วน ให้เกิดประโยชน์และไม่เกิดผลกระทบ แต่ก็ยังคงวัฒนธรรมดั้งเดิมเอาไว้</p> <p>2. การจัดชุมชนให้เป็นแหล่งศึกษาหาความรู้ การค้นคว้าวิจัย เป็นสถานที่ดูงานของทั้งภาครัฐและเอกชน</p> <p>3. การจัดชุมชนที่ทุกคนสามารถใช้ประโยชน์เพื่อการดำรงชีพได้ แต่สิ่งสำคัญต้องเคารพในกติกาและข้อบังคับที่ตกลงร่วมกัน</p> <p>4. การกำหนดกฎระเบียบชุมชนด้านการจัดการทรัพยากรและที่ดินให้เกิดความเป็นธรรมและยั่งยืน โดยมีกรอบแบบระบบเอกสารสิทธิ์รับรองการจัดการทรัพยากร</p>	<p>1. การจัดให้เป็นชุมชนตัวอย่างที่สามารถใช้ชีวิตอยู่กับธรรมชาติได้อย่างลงตัว เพื่อส่งเสริมการดูแลอนุรักษ์ธรรมชาติพร้อมกับการเรียนรู้จากป่า</p> <p>2. โครงการ "ห้องเรียนชุมชน" เพื่อช่วยย้าให้ทราบถึงสังคมและวิถีชนเผ่าปกากะญอที่ดำรงชีวิตด้วยการพึ่งพิงป่าและเชื่อว่าป่าเป็นสายเลือดที่ช่วยหล่อเลี้ยงชีวิต อีกทั้งเป็นแหล่งการเรียนรู้ที่มีดีติดอกติดใจใน "ห้องเรียนเท่านั้น แต่ป่าคือชีวิตจริง เป็นสิ่งที่ยึดถือกันจริงๆ และต้องเข้าไปอยู่ในวิถีการดำเนินชีวิตจริงให้ได้ และต้องเชื่อมโยงประเพณี ภูมิปัญญาชาวบ้าน และเห็นถึงความสัมพันธ์ของคนกับป่า</p>	<p>1. โครงสร้างทางวัตถุและระบบการจัดการ รวมทั้งแนวทางการปฏิบัติที่มีความยืดหยุ่นและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัต ได้ตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและการแข่งขัน เพื่อบรรลุถึงเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>2. โครงสร้างที่สนับสนุนให้คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ร่วมกัน มีการทำงานเป็นทีม และสนับสนุนการทำงานอย่างสอดคล้อง โดยยืดเอาวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ขององค์กรเป็นตัวตั้ง</p> <p>3. การจัดชุมชนตัวอย่างเพื่อให้เป็นแหล่งศึกษาหาความรู้ การค้นคว้าวิจัย เป็น</p>

สาระสำคัญ ประเด็นที่ ศึกษา	การศึกษาเอกสาร	การศึกษารณตัวอย่าง			สรุปผลการ วิเคราะห์ และสังเคราะห์
		เอสซีจี	หมู่บ้านห้วยหิน ลาดใน	หมู่บ้านหนอง เต่า	
	ยุทธศาสตร์ของ องค์กรเป็นตัวตั้ง 5. โครงสร้างเพื่อ ความปลอดภัย จัด โครงสร้างและ สภาพแวดล้อมทาง กายภาพที่ เอื้ออำนวยต่อการ ทำงานอย่างมีสุข ภาวะ มีความ ปลอดภัยและ ความสุขในการ ทำงาน		และที่ดินโดย ชุมชนอย่าง เหมาะสมและ สอดคล้องกับวิถี ชุมชน	อย่างฝังรากลึก ลงในสังคมปก เกอะญออย่าง เป็นหนึ่งเดียว	สถานที่ดูงาน เพื่อศึกษาความ ยั่งยืนจากการ เรียนรู้และเข้าใจ วิถีธรรมชาติ อย่างแท้จริง 2.4 โครงการ ‘ห้องเรียน ชุมชน’ เพื่อช่วย ให้เข้าใจวิถีชีวิต ที่สอดคล้องกับ ป่าและธรรมชาติ และต้อง เชื่อมโยง ประเพณี ภูมิ ปัญญาชาวบ้าน และเห็นถึง ความสัมพันธ์ ของคนกับป่า อย่างฝังรากลึก ลงในจิตสำนึก
<b>3. บุคลากร</b> <b>3.1 จิตใจ</b>	1. การเปลี่ยนอย่าง ยั่งยืนต้องเป็นการ เปลี่ยนที่ฐานราก ของชีวิต นั่นคือ การเปลี่ยนกรอบ ความคิด ที่สะท้อน ถึงผลรวมของ ค่านิยม ความเชื่อ และทัศนคติที่จะ ส่งผลต่อเป็น พฤติกรรมที่ แสดงออกมา ภายนอก 2. การเปลี่ยน กรอบความคิดเป็น อำนาจภายในที่ตน เป็นผู้เลือกเอง	1. การหยั่งราก ลึกขององค์กร ด้วยการปลูกฝัง อุดมการณ์ 4 จากรุ่นสู่รุ่น และ ถือเป็นแนว ปฏิบัติทั้งองค์กร อุดมการณ์ ดังกล่าว ประกอบด้วย 1) ตั้งมั่นในความ เป็นธรรม 2) มุ่งมั่นในความ เป็นเลิศ 3) เชื่อมั่นในคุณค่า ของคน และ 4) ถือนั่นในความ	1. มีวิถีชีวิตอย่าง เรียบง่าย รัก ความสงบ ยึดถือ พิธีกรรมและ ยังคงรักษา วัฒนธรรมดั้งเดิม มีวิถีชีวิตที่พึ่งพิง กับป่าอันเป็นวิถี ชีวิตที่พึ่งพา ตนเองอย่าง พอเพียง 2. มีความเชื่อ และศรัทธาในวิถี ความเป็นปก เกอะญอ มีกรอบ ความคิดในการ พึ่งพาธรรมชาติ	1. รักษาคุณค่า ดั้งเดิมของปก เกอะญอ ค้นพบ รากเหง้า และ เข้าใจระบบ ความคิด ความ เชื่อของปก เกอะญอ 2. มีชีวิตและ ความเป็นอยู่ สอดคล้องกับ ธรรมชาติ ดูแล แผ่นดิน ป่าไม้ สายน้ำและ ขุนเขา เท่ากับ ชีวิตของตน 3. มีวิถีชีวิตที่	1. การสร้างการ เปลี่ยนแปลง อย่างยั่งยืนต้อง เป็นการเปลี่ยน กรอบความคิดที่ สะท้อนถึง ค่านิยม ความ เชื่อ และทัศนคติ ในเชิงบวก ด้วย ใจที่เปิดกว้าง เพื่อสร้างความ ผูกพัน แรง บันดาลใจ ความ มุ่งมั่นและความ ภูมิใจในความ เป็นส่วนหนึ่งของ องค์กร ดังนั้น จึง

สาระสำคัญ ประเด็นที่ ศึกษา	การศึกษาเอกสาร	การศึกษกรณีตัวอย่าง			สรุปผลการ วิเคราะห์ และสังเคราะห์
		เอสซีจี สังคม	หมู่บ้านห้วยหิน ลาดใน	หมู่บ้านหนอง เต่า	
	ศักยภาพจึงเป็น เรื่องที่ตนสร้างได้ เอง 3. การสร้างความ ผูกพันอย่างมีส่วน ร่วม ผ่านการ เปลี่ยนกรอบ ความคิดเชิงบวก ด้วยใจที่เปิดกว้าง มีความผูกพัน มี แรงบันดาลใจ แรง ขับเคลื่อนภายใน ความมุ่งมั่นและ ความภูมิใจในความ เป็นส่วนหนึ่งของ องค์กร 4. ความมั่นคงของ องค์กรต้องเกิดจาก การปลูกฝังค่านิยม ของตนเองบน หลักการที่ถูกต้องที่ สอดคล้องกับ ค่านิยมและ อุดมการณ์ร่วมของ องค์กร	รับผิดชอบต่อ สังคม	อย่างเป็นองค์ รวมเป็นรากฐาน ในการดำรงชีพ 3. แนวคิดการ จัดการที่ดิน ป่า และธรรมชาติ อย่างสอดคล้อง กลมกลืนกับกับ วิถีวัฒนธรรม และภูมิปัญญา ของชนเผ่าปก เกะญอ และ สามารถปรับใช้ พิธีกรรมและ วัฒนธรรมชนเผ่า ให้เข้ากับวิถีชีวิต ความเป็นอยู่ได้ อย่างสมดุล 4. การรักษาจิต วิญญาณ รากเหง้าทาง วัฒนธรรมของ ความเป็นปก เกะญอให้ฝัง รากลึกลงในวิถี ชีวิตจากรุ่นสู่รุ่น ผ่านผู้นำที่มี หลักการ เข้าใจ การผสมผสาน ชีวิตกับธรรมชาติ อย่างกลมกลืน	เชื่อมโยงและ ผูกพันอยู่กับ ธรรมชาติ มี ประเพณี วัฒนธรรม เชื่อมโยงกับภูมิ ปัญญาชาวบ้าน จนกลายเป็นวิถี ชีวิตอย่างมี คุณค่าและ ความหมาย 4. การขับ้อธา อันเป็นบทกวีที่ สะท้อนถึงความ เชื่อมโยงของวิถี ชีวิตประจำวัน กับธรรมชาติ รอบตัว โดยมี เนื้อร้องและ ทำนองเป็นเสียง เลียนแบบจาก ธรรมชาติ ผ่าน เครื่องดนตรี เต หน้า เพื่อ สอดแทรกคติ สอนใจให้ ลูกหลานได้ เรียนรู้ความ เป็นมาและ เรื่องราวต่างๆ ในชีวิตประจำวัน ที่เชื่อมโยงกับ ธรรมชาติรอบตัว	ต้องปลูกฝัง ค่านิยมเชิงบวก บนหลักการที่ สอดคล้องกับ อุดมการณ์ร่วม ขององค์กร จน กลายเป็นส่วน หนึ่งของการ ดำเนินงาน เพื่อ ไปในแนวทาง เดียวกัน 2. การสร้าง ความผูกพัน อย่างมีส่วนร่วม ผ่านการเปลี่ยน กรอบความคิด เชิงบวก ด้วยใจที่ เปิดกว้าง มีความ มุ่งมั่นและความ ภูมิใจในความ เป็นส่วนหนึ่งของ องค์กร ด้วยการ ปลูกฝังค่านิยม ของตนเองบน หลักการที่ ถูกต้องที่ สอดคล้องกับ ค่านิยมและ อุดมการณ์ร่วม ขององค์กร
3.2 ปัญหา	1. ฐานรากของการ พัฒนาปัญหาคือ มุมมองเชิงระบบ อันเป็นภาวะของ การดำเนินไปอย่าง	1. การบริหาร ห่วงโซ่อุปทานทั้ง วงจรธุรกิจอย่าง บูรณาการ โดย มุ่งเน้นพัฒนา	1. การสร้าง ภูมิคุ้มกันชุมชน ด้วยความมุ่งมั่น ด้วยการช่วยกัน ดูแลรักษาป่า มี	1. การ ผสมผสาน ความรู้ ภูมิ ปัญญาดั้งเดิม และ	1. ฐานรากของ การพัฒนา ปัญหาของ องค์กรคือ การ พิจารณาว่า

สาระสำคัญ ประเด็นที่ ศึกษา	การศึกษาเอกสาร	การศึกษากรณีตัวอย่าง			สรุปผลการ วิเคราะห์ และสังเคราะห์
		เอสซีจี	หมู่บ้านห้วยหิน ลาดใน	หมู่บ้านหนอง เต่า	
	ต่อเนื่องเชื่อมโยง อย่างหลอมรวม ขององค์ประกอบ ต่างๆ 2. องค์กรคือระบบ ของควมมีชีวิตที่ เกิดจากความ เชื่อมโยงของ องค์ประกอบต่างๆ อันได้แก่ กาย จิต ปัญญา อารมณ์ องค์กร สังคม และ สิ่งแวดล้อม 3. การลงทุนด้าน การวิจัยและพัฒนา รวมทั้งกล้าคิดนอก กรอบ ริเริ่มสิ่งใหม่ เพื่อพัฒนาความคิด ที่แตกต่าง นำไปสู่ การสร้างสรรค นวัตกรรมทั้งด้าน สินค้าและบริการที่ มีมูลค่าเพิ่มขึ้น 4. การพัฒนา ปัญหาคือ กระบวนการของ การยกระดับ ความคิดผ่านการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ อย่างมีส่วนร่วม อย่างสร้างสรรค์เชิง วิเคราะห์และ สังเคราะห์ ผ่าน กระบวนการขีด เวลา ปรับตัว เพื่อให้ได้มาซึ่ง คำตอบเพื่อที่จะ เป็นต้นทุนในการ	ธุรกิจของทุก กลุ่มคู่ค้าให้ เติบโตควบคู่ไป กับองค์กร 2. การพัฒนา ผลิตภัณฑ์และ บริการอย่าง ยั่งยืน ด้วยการ ลงทุนด้านการ วิจัยและพัฒนา สินค้าและ รูปแบบการ ให้บริการที่มี มูลค่าเพิ่มสูงขึ้น เพื่อสร้างความ แตกต่างอย่างมี คุณค่า 3. การบริหาร ความเสี่ยงและ ความต่อเนื่อง ทางธุรกิจ ด้วย การมอง ผลกระทบและ โอกาสจาก เหตุการณ์ความ เสี่ยงทั้งปัจจุบัน และอนาคต และ มุ่งเน้นให้การ บริหารความ เสี่ยงเป็นส่วน หนึ่งของ กระบวนการ ทำงาน 4. สร้าง วัฒนธรรม องค์กรแห่ง นวัตกรรมที่ ส่งเสริมการค้า	รูปแบบการ จัดการและการ อนุรักษ์ ธรรมชาติ สิ่งแวดล้อมที่เอื้อ ต่อการใช้ ทรัพยากรธรรมช าได้อย่างยั่งยืน 2. การสร้าง ชุมชนแห่งการ เรียนรู้ (Community Learning) มีการ ถ่ายทอดความรู้ สู่เยาวชนจากรุ่น ต่อรุ่นและสืบ สานแนวคิดการ ใช้ชีวิตอย่าง พอเพียง 3. ผู้นำชุมชนจะ ปฏิบัติให้ดูเป็น ตัวอย่าง เพื่อให้ คนรุ่นหลังทำ ตามได้ เช่น วิธี ทำไร่หมุนเวียน การอนุรักษ์ป่า และธรรมชาติ บวชป่า การทำ แนวกันไฟ ค่าย เยาวชน 4. วิถีชีวิตอย่าง เรียบง่าย รัก ความสงบและ ยังคงยึดถือ พิธีกรรมดั้งเดิม 5. เปิดโอกาสให้ เป็นแหล่งศึกษา หาความรู้	ประสบการณ์ ชีวิตอย่าง สอดคล้อง 2. ส่งเสริมให้ เยาวชนทำวิจัย ที่บ้านเพื่อ พัฒนาความรู้ ของชุมชน จด บันทึกคำสอน และสุขภาพจิต เพื่อ สืบทอดนิทาน พื้นบ้านและ ศึกษาเรื่องพีชไร หมุนเวียน 3. สอนคนชี้ คร้านให้ความ หมายถึง ความ พอเพียง สมดุล อยู่กับธรรมชาติ ที่สามารถ ปรับตัวมันเองได้ นำไปสู่ความ ยั่งยืน 4. ความเชื่อตาม พิธีกรรมต่างๆ เพื่อแสดงถึง ความเป็นมนุษย์ ผู้มอบน้อม เข้าใจ และ เคารพธรรมชาติ อย่างเห็นความ จริงว่า มนุษย์ไม่ อาจแบ่งแยก ออกจากความ เป็นธรรมชาติได้ ช่วยเหลือหลอม จิตใจให้อ่อนโยน ต่อธรรมชาติ ู้	องค์กรคือระบบ ของควมมีชีวิต ที่เกิดจากความ เชื่อมโยงของ กาย จิต ปัญญา อารมณ์ องค์กร สังคม และ สิ่งแวดล้อม 2. การพัฒนา องค์กรอย่าง ยั่งยืนต้องเป็น การบริหารห่วง โซ่อุปทานทั้ง วงจรธุรกิจอย่าง บูรณาการ เพื่อ การเติบโต ร่วมกัน สามารถ ตอบสนองความ พึงพอใจต่อ ลูกค้า ด้วยการ ลงทุนด้านการ วิจัยและพัฒนา สินค้าและ รูปแบบการ ให้บริการที่มี มูลค่าเพิ่มสูงขึ้น 3. การสร้าง ชุมชนแห่งการ เรียนรู้ (Community Learning) มีการ ถ่ายทอดความรู้ จากรุ่นต่อรุ่น และสืบสาน แนวคิดการ บริหารองค์กร อย่างสมดุลของ ทุกองค์ประกอบ



สาระสำคัญ ประเด็นที่ ศึกษา	การศึกษาเอกสาร	การศึกษากรณีตัวอย่าง			สรุปผลการ วิเคราะห์ และสังเคราะห์
		เอสซีจี	หมู่บ้านห้วยหิน ลาดใน	หมู่บ้านหนอง เต่า	
	พัฒนากระบวนการ คิดหาความรู้และ ปัญหาที่ยิ่งกว่า อย่างต่อเนื่อง	เปิดใจรับฟัง กล้าคิดนอก กรอบ กล้าพูด กล้าทำ กล้าเสี่ยง กล้าริเริ่ม กล้าไฟ เรียนรู้	ค้นคว้าวิจัย เป็น สถานที่ดูงานของ ทั้งภาครัฐและ เอกชน ตลอดจน สถาบันวิชาการ และองค์กร ชุมชนทั่ว ประเทศ	รักและหวงแหน ธรรมชาติว่าเป็น ส่วนหนึ่งของวิถี ชีวิต และถือเป็น เกราะคุ้มกัน อย่างดีที่ทำ หน้าที่สกัดกั้น การตัดไม้ ทำลายป่าได้ อย่างมี ประสิทธิภาพ	4. เข้าใจความ เป็นระบบของ สรรพสิ่งที่ว่า องค์กรไม่อาจ แบ่งแยกออก จากความเป็น สังคมและ ธรรมชาติได้ ยิ่ง ไปกว่านั้น องค์กรยังเป็น ส่วนหนึ่งของ ธรรมชาติ
<b>3.3 อารมณ์</b>	1. อารมณ์และ พฤติกรรมมีความ เชื่อมโยงกันอย่าง เป็นหนึ่งเดียวและ ส่งผลซึ่งกันและกัน ดังนั้น การ ยกระดับองค์กรสุข ภาวะอย่างยั่งยืนจึง ต้องพัฒนาทั้งสอง ด้านควบคู่กันไป 2. ความมั่นคงทาง อารมณ์ผุดขึ้นจาก การเห็นตัวตนที่มี ค่า การพิจารณาถึง ความเป็นตัวตนเชิง บวก 3. การพัฒนา องค์กรสุขภาวะ อย่างยั่งยืนจะ เกิดขึ้นได้จำเป็นที่ บุคคลต้องได้รับ การปลูกฝังด้วย กรอบความคิดและ ทัศนคติเชิงบวกที่มี ต่อตนเอง 4. การพัฒนาความ	1. เอสซีจีเชื่อมั่น ว่าพนักงานเป็น ทรัพยากรที่มี ค่าสูงสุด และ เห็นคุณค่าใน ความแตกต่าง ของบุคลากรที่ จะนำไปสู่การ สนธิพลังร่วม เพื่อร่วมสร้าง องค์กรให้มี ความก้าวหน้า และเติบโตอย่าง ยั่งยืน 2. ส่งเสริมคนดี และคนเก่ง เคารพสิทธิส่วน บุคคลของ พนักงานให้ได้รับ การส่งเสริมและ พัฒนา ความสามารถให้ เกิดศักยภาพใน การปฏิบัติงาน สูงสุด 3. เอสซีจี	1. มีวิถีชีวิตที่ พึงพิงกับป่า ด้วย ความเรียบง่าย รักความสงบและ ยังคงยึดถือ พิธีกรรมดั้งเดิม พึ่งพาตนเอง อย่างพอเพียง 2. ด้วยความเชื่อ และศรัทธาในวิถี ความเป็นป่า เกะฮูอ มีกรอบ ความคิดในการ พึ่งพาธรรมชาติ อย่างเป็นองค์ รวมเป็นรากฐาน ในการดำรงชีพ ดังนั้น แนวคิด การจัดการที่ดิน ป่าและธรรมชาติ จึงมี ความสัมพันธ์กับ วิถีวัฒนธรรม และภูมิปัญญา ของชนเผ่าปก เกะฮูอ และ	1. มีชีวิตและ ความเป็นอยู่ สอดคล้องกับ ธรรมชาติ โดย การทะนุถนอม ผืนแผ่นดิน ป่าไม้ สายน้ำและ ขุนเขาเท่ากับ ชีวิต ด้วยความ เชื่อและวิถีชีวิต เรียบง่ายของชน เผ่าที่กลมกลืน กับธรรมชาติ 2. การพึ่งพา อาศัยธรรมชาติ โดยไม่คิดที่จะ เอาผลประโยชน์ จากป่าเพียง อย่างเดียว แต่ เรียนรู้ที่จะใช้ ชีวิตกับผืนป่า และใช้ประโยชน์ จากป่าด้วยความ สมดุล 3. มีวิถีชีวิตที่ เชื่อมโยงและ	1. การพัฒนา องค์กรสุขภาวะ อย่างยั่งยืนต้อง เป็นการพัฒนา ทั้งด้าน พฤติกรรมและ อารมณ์ควบคู่กัน ไป โดยที่ความ มั่นคงทาง อารมณ์ผุดขึ้น จากการเห็น ตัวตนที่มีค่าของ ทั้งตนเองและ ผู้อื่น 2. การเห็นว่า พนักงานเป็น ทรัพยากรที่มี ค่าสูงสุด และ เห็นคุณค่าใน ความแตกต่าง ของบุคลากรที่ จะนำไปสู่การ สนธิพลังร่วม มี ความเชื่อมั่นใน คุณค่าและ ศักยภาพของ

สาระสำคัญ ประเด็นที่ ศึกษา	การศึกษาเอกสาร	การศึกษาค้นคว้าตัวอย่าง			สรุปผลการ วิเคราะห์ และสังเคราะห์
		เอสซีจี	หมู่บ้านห้วยหิน ลาดใน	หมู่บ้านหนอง เต่า	
	เป็นองค์กรสุข ภาวะอย่างยั่งยืน จำเป็นที่บุคคลต้อง เห็นคุณค่าในความ แตกต่างซึ่งกันและ กัน ด้วยการก้อง สะท้อนความเป็น ตัวตนระหว่างกัน เชิงบวก ผ่านการ ฟังอย่างเปิดใจ กว้าง ฟังอย่าง เข้าใจโดยให้ อีกฝ่ายเป็น ศูนย์กลาง	เชื่อมั่นในคุณค่า และศักยภาพ ของพนักงาน ซึ่ง จะทำงานร่วมกัน อย่างสร้างสรรค์ ในบรรยากาศ การทำงานที่ เปิดเผยโปร่งใส เปี่ยมด้วยพลัง แห่งความ กระตือรือร้น โดยพนักงานของ เราทุกคนจะยึด มั่นและปฏิบัติ ตามอุดมการณ์ 4 และ จรรยาบรรณของ เอสซีจี	สามารถปรับใช้ พิธีกรรมและ วัฒนธรรมชนเผ่า ให้เข้ากับวิถีชีวิต ความเป็นอยู่ได้ อย่างสมดุลและ กลมกลืน โดยเฉพาะการ ดูแลป่าและการ ดำรงชีพด้วยวิถี เกษตรแบบ ผสมผสาน พอเพียง ด้วย การเคารพกติกา กฎเกณฑ์ของ การอยู่ร่วมกัน และการใช้ ประโยชน์จากป่า อย่างเห็นคุณค่า	ผูกพันอยู่กับ ธรรมชาติ ดังนั้น ประเพณี วัฒนธรรมที่สืบ ทอดมาตั้งแต่ บรรพบุรุษล้วนมี ความเชื่อมโยง กับภูมิปัญญา ชาวบ้าน รวมทั้ง ประสบการณ์ใน ชีวิตและ สิ่งแวดล้อม และ พัฒนาเรื่อยมา จนกลายเป็นวิถี ชีวิตของชนเผ่าป กาเกอญออย่าง มีคุณค่าและ ความหมาย	พนักงาน ซึ่งจะ ทำงานร่วมกัน อย่างสร้างสรรค์ ในบรรยากาศ การทำงานที่ เปิดเผยโปร่งใส เปี่ยมด้วยพลัง แห่งความ กระตือรือร้น 3. มีวิถีชีวิตที่เข้าใจ ความเชื่อมโยง ทั้งสังคมและ สิ่งแวดล้อมอย่าง บูรณาการ นำไปสู่ความ เรียบง่าย รัก ความสงบและ พึ่งพาตนเอง อย่างพอเพียง สมดุล
4. องค์กร	1. องค์กรคือระบบ อันเป็นภาวะองค์ รวมที่ผุดขึ้นจาก การเชื่อมโยงของ องค์ประกอบ การ พัฒนาองค์กรจึง ต้องเป็นการพัฒนา องค์ประกอบและ ความเชื่อมโยงของ องค์ประกอบของ องค์กรนั้นๆ ใน ขณะเดียวกันตัว องค์กรเองก็เป็น ส่วนหนึ่งของสังคม และสิ่งแวดล้อม การพัฒนาองค์กร อย่างมั่นคงยั่งยืนจึง ไม่อาจแยก	1. การทำธุรกิจที่ คำนึงถึง ประโยชน์ร่วมกัน ตลอดทั้งห่วงโซ่ ธุรกิจ โดยมุ่งเน้น พัฒนาธุรกิจของ ทุกกลุ่มคู่ค้าให้ เติบโตควบคู่ไป กับองค์กร 2. ลงทุนด้าน การวิจัยและ พัฒนาสินค้าและ รูปแบบการ ให้บริการที่มี มูลค่าเพิ่มสูงขึ้น 3. ตระหนักและ ให้ความสำคัญใน การยกระดับ	1. การประยุกต์ วัฒนธรรมและ ความเชื่อแบบ กะเหรี่ยงดั้งเดิม มาใช้เป็น ระเบียบของ ชุมชนในการอยู่ ร่วมกันของ ชาวบ้าน รวมทั้ง การออกแบบ แนวทางการ จัดการป่าให้ สอดคล้องกับ กฎหมาย 2. อนุรักษ์ป่าไม้ อย่างรับผิดชอบ ด้วยภูมิปัญญา ท้องถิ่นตาม	1. ผู้นำชุมชนที่มี บทบาทสำคัญใน การรณรงค์ อนุรักษ์ สิ่งแวดล้อมและ ศิลปวัฒนธรรม ของชนเผ่า รวมทั้งการ จัดการเครือข่าย และถ่ายทอดภูมิ ปัญญาพื้นบ้าน และวิถีชีวิตชน รุ่นใหม่ 2. จัดทำนโยบาย และแผนการ พัฒนาชุมชน ต่างๆ เพื่อดูแล	1. องค์กรคือ ระบบ การ พัฒนาองค์กรจึง ต้องเป็นการ พัฒนา องค์ประกอบ และความ เชื่อมโยงของ องค์ประกอบ ใน ขณะเดียวกัน ต้องคำนึงถึง ประโยชน์ร่วมกัน ตลอดทั้งห่วงโซ่ ธุรกิจ โดยมุ่งเน้น พัฒนาธุรกิจของ ทุกกลุ่มคู่ค้าและ ผู้มีส่วนได้เสียให้ เติบโตควบคู่ไป

สาระสำคัญ ประเด็นที่ ศึกษา	การศึกษาเอกสาร	การศึกษารณคดีตัวอย่าง			สรุปผลการ วิเคราะห์ และสังเคราะห์
		เอสซีจี	หมู่บ้านห้วยหิน ลาดใน	หมู่บ้านหนอง เต่า	
<p>พิจารณาการ พัฒนาตัวองค์กร เองเพียงลำพัง แต่ ต้องเป็นการ พิจารณาการ พัฒนาอย่างเป็น ระบบของทุก องค์ประกอบที่ เกี่ยวข้อง</p> <p>2. การพัฒนาให้ องค์กรประสบ ความสำเร็จอย่าง ยั่งยืนนั้นต้อง เป็นไปอย่าง สอดคล้องกับ ธรรมชาติของการ เปลี่ยนแปลงอย่าง เป็นพลวัตโดยการ ปรับตัวเพื่อการ ดำเนินงานไปใน แนวทางเดียวกัน</p> <p>3. ผู้นำองค์กรต้อง มีความเชื่อมั่นใน ทีมงานด้วยการ สร้างความเจริญ งอกงามขึ้นในใจ ระหว่างกัน โดย การเห็นคุณค่าและ ความหมายของ ความเป็นตัวตน ของบุคคลที่ เกี่ยวข้อง เพื่อ ปลดปล่อย ศักยภาพของ บุคลากรให้ออกมา ได้อย่างเต็มที่</p>	<p>การศึกษาและ การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ ให้มีความรู้ ความสามารถ และศักยภาพที่ สูงขึ้นอย่าง ต่อเนื่อง</p> <p>4. กำหนดกล ยุทธ์ที่ชัดเจนใน การดำเนินงาน ตอบสนองต่อ ความต้องการ และความ คาดหวังของผู้มี ส่วนได้เสีย</p> <p>5. การบริหาร ลูกค้าสัมพันธ์ ครอบคลุมทั้งใน ด้านการสำรวจ ความต้องการ และความ คาดหวัง เพื่อ สร้างความผูกพัน ในการใช้สินค้า และบริการ</p> <p>6. การขยายการ ลงทุนอย่าง ต่อเนื่องทั่วทั้ง ภูมิภาคอาเซียน บนฐานของ ความพยายามที่ จะเป็นมิตรและ เป็นคู่ค้ากับ ประเทศโดยรอบ</p>	<p>แนวคิดและ ประเพณีดั้งเดิม อย่างมีคุณค่า</p> <p>3. ชุมชนต้นแบบ ของทั้งเยาวชน ในหมู่บ้านและ ชุมชนใกล้เคียง เพื่อการดำเนิน ชีวิตแบบ เศรษฐกิจ พอเพียง เพื่อ นำไปสู่ความ ยั่งยืน</p> <p>4. การทำนา ขั้นบันได การ ปลูกผักและทำไร่ หมุนเวียน เพื่อ เป็นแหล่งความรู้ ของการทำ เกษตรธรรมชาติ ที่ทำให้ชุมชนมี อาหารพอกิน ตลอดทั้งปี</p> <p>5. แนวคิดการ อนุรักษ์ป่า สร้าง องค์ความรู้ ชุมชนเพื่อเป็น แหล่งเรียนรู้ของ การบริหาร จัดการป่าเพื่อ ความมีคุณภาพ ชีวิตที่ดียั่งยืน ด้วยพลังสามัคคี และความ รับผิดชอบ มี ความห่วงใยใน อนาคตของ ชุมชนและผืนป่า</p>	<p>รักษาป่าไม้ ต้น น้ำลำธาร และ ทำเกษตรเชิง อนุรักษ์</p> <p>3. การเรียนรู้ หลักสูตรท้องถิ่น เพื่อให้ชาวปกาสัย เกอะญอเรียนรู้ วิถีชีวิต ภาษา วัฒนธรรมและ ความเชื่อดั้งเดิม ของตนเอง เพื่อให้ชาวบ้านมี ความตื่นตัวและ ตระหนักถึง ความจำเป็นใน การรักษา วัฒนธรรม ประเพณีและวิถี ชีวิตของชนเผ่า</p> <p>4. การแก้ปัญหา เรื่องที่ทำกินและ อนุรักษ์ต้นน้ำลำ ธาร ป่าไม้ ทำให้ ชุมชนเกิดการ พัฒนาตามความ ต้องการของคน ในพื้นที่อันจะ นำไปสู่การสร้าง ความเข้มแข็ง ของชุมชนอย่าง ยั่งยืน</p>	<p>กบองค์กร 2. ผู้นำองค์กร ต้องมีบทบาท สำคัญในการ สร้างจิตสำนึก ความรับผิดชอบ และผลกระทบที่ มีต่อสังคม และ ส่งเสริมการ อนุรักษ์ ธรรมชาติและ สิ่งแวดล้อมไป พร้อมๆ กันด้วย โดยตระหนักว่า องค์กร สังคม ธรรมชาติ สิ่งแวดล้อมเป็น หนึ่งเดียวอย่าง ไม่อาจแยกออก จากกันได้</p> <p>3. ผู้นำชุมชน ต้องส่งเสริม แนวคิดการ อนุรักษ์ป่าและ การสร้างองค์ ความรู้ชุมชน ตลอดจน วัฒนธรรมและ ภูมิปัญญา พื้นบ้านและวิถี ชีวิตชุมชนให้แก่ เยาวชนรุ่นใหม่ เพื่อเป็นแหล่ง เรียนรู้ของการ บริหารจัดการป่า เพื่อความมี คุณภาพชีวิตที่ดี ยั่งยืน</p>	

สาระสำคัญ ประเด็นที่ ศึกษา	การศึกษาเอกสาร	การศึกษากรณีตัวอย่าง			สรุปผลการ วิเคราะห์ และสังเคราะห์
		เอสซีจี	หมู่บ้านห้วยหิน ลาดใน	หมู่บ้านหนอง เต่า	
5. สังคม	<p>1. องค์กรคือระบบย่อยที่ซ่อนอยู่ในระบบที่ใหญ่กว่า นั่นคือ สังคม การพัฒนาองค์กรสุขภาวะอย่างมั่นคง ยั่งยืนจึงต้องเป็นการพัฒนาอย่างเป็นระบบ ที่ไม่เพียงแต่การพัฒนาตัวองค์กรเองอย่าง เป็นลำพัง แต่ต้องครอบคลุมถึงมิติสังคมอย่างเป็นหนึ่งเดียวอย่างสมดุล อย่างมีคุณค่าและความหมาย</p> <p>2. ด้วยความที่องค์กรเป็นองค์ประกอบหนึ่งของสังคม การพัฒนาอย่างยั่งยืนในระดับสังคมจึงเป็นการสร้างจิตสำนึกสาธารณะเชิงบวกลงอย่างเป็นฐานรากที่แข็งแกร่งให้เป็นส่วนหนึ่งของค่านิยมขององค์กร โดยชี้ให้เห็นว่าองค์กรจะมั่นคง ยั่งยืนอยู่ได้อย่างไร บูรณาการนั้น จำเป็นที่บุคลากรในองค์กรนอกจากจะคำนึงถึงผล</p>	<p>1. องค์กรที่ยั่งยืนต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคมซึ่งเป็นบทบาทที่มีความสำคัญยิ่งต่อทุกองค์กร ธุรกิจ ด้วยความมุ่งมั่นที่จะสร้างคุณค่าและพัฒนาสังคมในมิติที่หลากหลาย เพื่อเน้นการแก้ปัญหาสังคมที่ส่งผลกระทบต่อโดยตรงต่อการดำเนินชีวิตและคุณภาพชีวิตของคนในสังคม</p> <p>2. การดำเนินธุรกิจอย่างมีคุณธรรม บนฐานของก้ากับดูแลกิจการด้วยความโปร่งใส การต่อต้านทุจริต มีจริยธรรม เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นปัจจัยสู่ความสำเร็จที่จะส่งผลให้องค์กรเกิดความยั่งยืน</p> <p>3. การสนับสนุนให้พนักงานมีส่วนร่วมในการ</p>	<p>1. เน้นหลักการการมีส่วนร่วมของชุมชน เพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ภายใน การดำรงไว้ซึ่งวิถีชีวิต ภูมิปัญญา วัฒนธรรม จารีต ประเพณีและความเชื่อ</p> <p>2. ความภูมิใจในสังคมอย่างที่เป็นด้วยวิถีชีวิตที่เรียบง่าย มีความเป็นตัวตนของตนเองอย่างเป็นเอกลักษณ์ ยืนด้วยตนเอง</p> <p>ภูมิใจในสิ่งที่บรรพบุรุษรักษาไว้ รวมทั้งองค์จัดตั้งศูนย์เรียนรู้ของชุมชนเพื่อการเผยแพร่องค์ความรู้ในการบริหารทรัพยากรอย่างยั่งยืนที่นอกจากจะเป็นต้นแบบของการพัฒนาในหมู่บ้านของตนเองแล้ว ยังเป็นต้นแบบเพื่อการศึกษาของชุมชนอื่นๆ</p>	<p>1. โครงการ ‘ห้องเรียนชุมชน’ ที่ช่วยย้าให้ทราบถึงสังคมและวิถีชนเผ่าปกเกะญอที่ดำรงชีวิตด้วยการพึ่งพิงป่าและเชื่อว่าป่าเป็นสายเลือดที่ช่วยหล่อเลี้ยงชีวิต</p> <p>2. ชุมชนเป็นส่วนหนึ่งของธรรมชาติ ซึ่งเป็นการแสดงให้เห็นว่า แหล่งการเรียนรู้ได้ติดอยู่แค่ในห้องเรียน แต่คือชีวิตจริง</p> <p>ความตระหนักดังกล่าวเป็นสิ่งที่ยึดถือและถ่ายทอดกันมา และต้องเข้าไปอยู่ในวิถีการดำเนินชีวิตจริงให้ได้ และต้องเชื่อมโยง ประเพณี ภูมิปัญญาชาวบ้าน และเห็นถึงความสัมพันธ์ของคนที่ป่าอย่างฝังรากลึก</p> <p>3. สร้างสังคมที่นำความรู้ ภูมิปัญญา และผู้รู้ท้องถิ่นให้มีส่วน</p>	<p>1. การพัฒนาองค์กรสุขภาวะอย่างมั่นคงยั่งยืนต้องเป็นการพัฒนาอย่างเป็นระบบ ที่ครอบคลุมถึงมิติสังคม ด้วยการสร้างจิตสำนึกสาธารณะเชิงบวก</p> <p>2. การดำเนินธุรกิจอย่างมีหลักการ อุดมการณ์ คุณธรรม ด้วยความโปร่งใส การต่อต้านทุจริต</p> <p>3. สร้างการมีส่วนร่วมของชุมชน เพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ภายใน การดำรงไว้ซึ่งวิถีชีวิต ภูมิปัญญา วัฒนธรรม จารีต ประเพณีและความเชื่อ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเน้นในเรื่องวิถีการดำรงชีวิต ภายใต้การจัดการทรัพยากรที่เหมาะสมและสอดคล้องกับวิถีชีวิตและ</p>

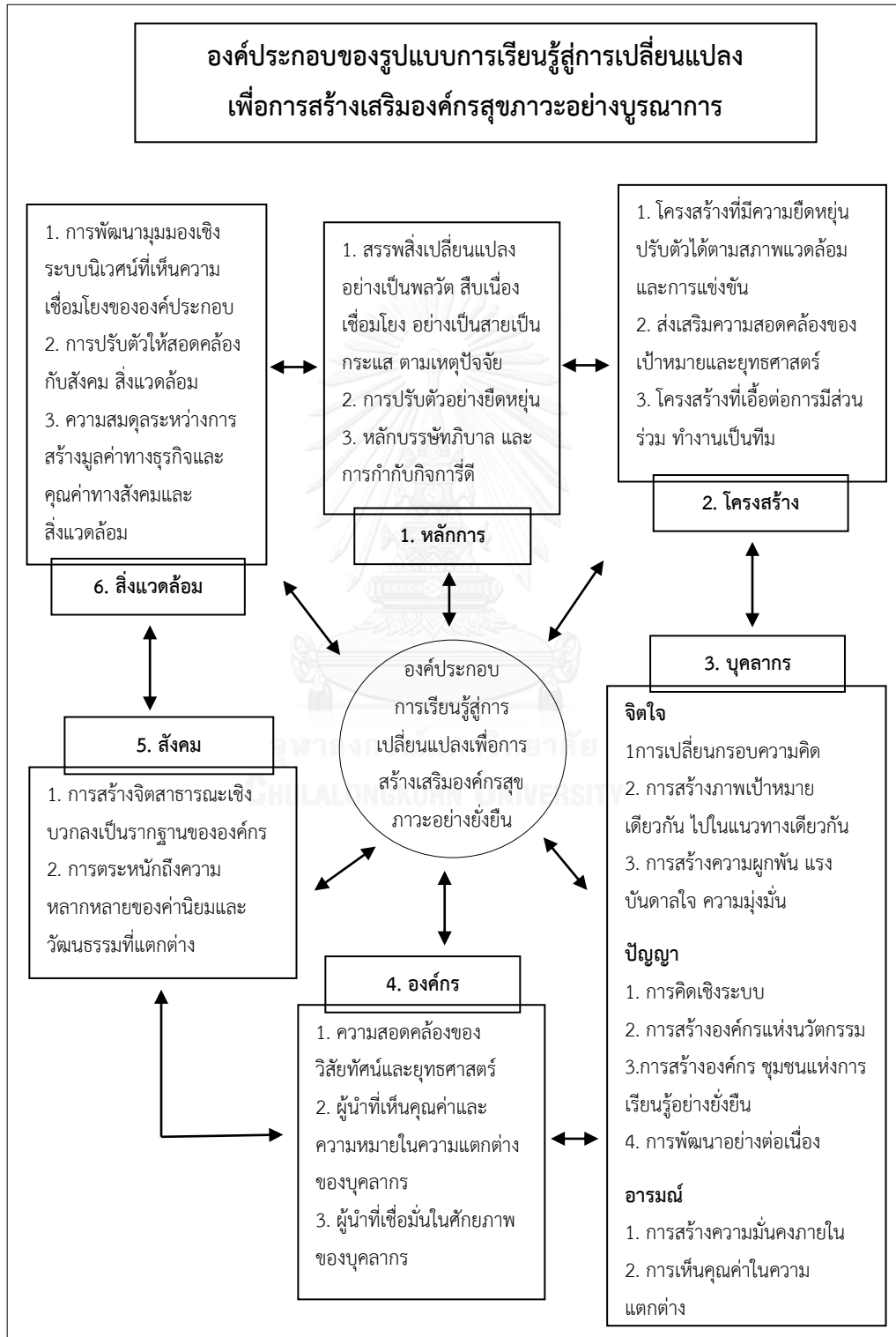
สาระสำคัญ ประเด็นที่ ศึกษา	การศึกษาเอกสาร	การศึกษากรณีตัวอย่าง			สรุปผลการ วิเคราะห์ และสังเคราะห์
		เอสซีจี	หมู่บ้านห้วยหิน ลาดใน	หมู่บ้านหนอง เต่า	
	ประกอบการของ องค์กรแล้ว ยังต้อง มีสร้างจิตสำนึกถึง การตอบแทนและ สร้างคุณประโยชน์ คืนสู่สังคมและ ชุมชน	ปฏิบัติหน้าที่ พลเมืองดีที่ทำ ประโยชน์ให้แก่ ชุมชน และใช้ ชีวิตร่วมกับผู้อื่น ในสังคมได้อย่าง เต็มภาคภูมิ		ร่วมในการ ถ่ายทอด วัฒนธรรมที่เห็น ว่าชุมชนเป็น มากกว่าความรู้ แต่เป็นวิถีชีวิตใน ประจำวัน	วัฒนธรรมของ ชุมชน 4. การจัดตั้งศูนย์ เรียนรู้ของชุมชน เพื่อการเผยแพร่ องค์ความรู้ใน การบริหาร ทรัพยากรอย่าง ยั่งยืนแก่สังคม
<b>6. สิ่งแวดล้อม</b>	1. การพัฒนา องค์กรสู่สถานะ อย่างยั่งยืน จำเป็นต้อง พิจารณาภาวะองค์ รวมที่ใหญ่กว่า ซึ่ง นอกจากสังคมแล้ว ต้องพิจารณาถึงมิติ ด้านสิ่งแวดล้อม ด้วย 2. การพัฒนา องค์กรเพื่อ ความสำเร็จอย่าง ยั่งยืนต้องปรับเป็น ทัศนคติที่ว่า การ พัฒนาต้องเป็นไป เพื่อความคงอยู่ของ องค์กรอย่างมั่นคง ยั่งยืน ด้วยการ ปรับตัวให้ สอดคล้องต่อการ เปลี่ยนแปลงที่ ครอบคลุมถึง องค์ประกอบด้าน สิ่งแวดล้อมอย่าง สมดุลและยืดหยุ่น 3. การพัฒนา มุมมองเชิงระบบ นิเวศน์ที่เห็นความ	1. เอสซีจีมี อุดมการณ์ใน การดำเนินธุรกิจ อย่างมีคุณธรรม ไม่เพียงให้ ความสำคัญด้าน เศรษฐกิจที่เป็น ปัจจัยพื้นฐาน ของภาคธุรกิจ เท่านั้น แต่ยังให้ ความสำคัญด้าน การดูแล สิ่งแวดล้อม 2. เอสซีจี ตระหนักถึง ความจำเป็นต่อ จิตสำนึกในการ อนุรักษ์ ทรัพยากรธรรมชา ติและ สิ่งแวดล้อม 3. เอสซีจีจัดให้มี การดำเนินการ ภายใต้กรอบการ บริหารจัดการ ด้านความมั่นคง ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม	1. การดำรงชีวิต ที่เข้าใจถึง กระบวนการ แบบองค์รวม ของธรรมชาติ ที่ว่า สรรพสิ่ง ประกอบด้วย องค์ประกอบ ย่อยที่ต่างอิง อาศัยพึ่งพาซึ่ง กันและกัน ดังนั้น การที่จะ พัฒนาสิ่งใดสิ่ง หนึ่งจึงต้อง พิจารณาใน ความเป็นองค์ รวมในมุมมองที่ กว้างว่าสิ่งนั้นๆ ว่ามีความ เชื่อมโยงกับ องค์ประกอบอื่น ใดบ้าง และต้อง พัฒนาทุก องค์ประกอบที่ เกี่ยวข้องอย่าง เป็นหนึ่งเดียว 2. การบริหาร จัดการ สิ่งแวดล้อมโดย	1. การสร้างการ เรียนรู้ขึ้นใน ชุมชน เพื่อ ถ่ายทอดองค์ ความรู้ให้แก่ เยาวชนรุ่นต่อๆ ไป เพื่อเป็นการ ต่อยอดถึงวิถีชีวิต ชนเผ่าปกกา เกอะญอที่ ดำรงชีวิตด้วย การพึ่งพิงป่า 2. แหล่งเรียนรู้ มีใช้จำกัดอยู่แค่ ในห้องเรียน ห้องเรียนที่ แท้จริงคือป่า และธรรมชาติ เพราะนั่นคือชีวิต จริงที่ต้องนำเอา วิถีการดำเนิน ชีวิตตนเองให้ เป็นส่วนหนึ่งของ ธรรมชาติ 3. ป่าคือ ห้องเรียนชุมชน อันเป็นภูมิ ปัญญาชาวบ้านที่ จะช่วยหล่อ	1. การพัฒนา องค์กรสู่สถานะ อย่างยั่งยืน จำเป็นต้อง พิจารณาภาวะ องค์รวมที่ใหญ่ กว่า นั่นคือ สังคมและ สิ่งแวดล้อม 2. การพัฒนา เพื่อความมั่นคง ยั่งยืนขององค์กร ต้องเป็นการ ปรับตัวให้ สอดคล้องต่อการ เปลี่ยนแปลงที่ ครอบคลุมถึง สิ่งแวดล้อมอย่าง สมดุล 3. การพัฒนา มุมมองเชิงระบบ นิเวศน์ที่เห็น ความเชื่อมโยง ของทุก องค์ประกอบ อย่างเป็นหนึ่ง เดียว โดยมี องค์กรเป็นเพียง องค์ประกอบ

สาระสำคัญ ประเด็นที่ ศึกษา	การศึกษาเอกสาร	การศึกษารณคดีตัวอย่าง			สรุปผลการ วิเคราะห์ และสังเคราะห์
		เอสซีจี	หมู่บ้านห้วยหิน ลาดใน	หมู่บ้านหนอง เต่า	
เชื่อมโยงของทุกองค์ประกอบอย่าง เป็นหนึ่งเดียวและ ต่างก็ส่งผลซึ่งกัน และกัน โดยมี องค์การเป็นเพียง องค์ประกอบหนึ่ง ของสังคม และ สังคมก็เป็น องค์ประกอบของ องค์กรที่ใหญ่กว่า นั่นคือ สิ่งแวดล้อม 4. ด้วยเหตุนี้ จึง จำเป็นอย่างยิ่งที่ องค์กรต้องผลักดัน และสร้างเสริม มุมมองและ จิตสำนึกเชิงระบบ นิเวศน์ลงใน ค่านิยมขององค์กร เพื่อให้บุคลากรทุก ระดับได้ตระหนัก อย่างเห็นคุณค่า และความหมาย ของธรรมชาติและ สิ่งแวดล้อม 5. การสร้างความ สมดุลระหว่าง ความเจริญด้าน วัตถุและเทคโนโลยี ให้เข้ากับบริบท ของสิ่งแวดล้อม อย่างเข้าใจ	เพื่อให้มั่นใจว่า ผลกระทบต่อ สิ่งแวดล้อมและ ชุมชนมีการ ควบคุมและ เหมาะสม 4. เอสซีจีร่วมมือ กับชุมชนในการ ติดตามดูแลการ ใช้ทรัพยากรใน โครงการอย่าง ต่อเนื่อง เพื่อเปิด โอกาสการ แลกเปลี่ยน เรียนรู้และ ประสบการณ์ ร่วมกัน 5. ดำเนินงาน เพื่อป้องกัน ผลกระทบต่อ ความ หลากหลายทาง ชีวภาพด้วยการ สร้างผลลัพธ์เชิง บวก ผ่านการ พัฒนาและ ปรับปรุงวิธีการ บริหารจัดการ ความ หลากหลายทาง ชีวภาพอย่าง ต่อเนื่อง	ใช้ความเข้าใจใน ระบบของ ธรรมชาติที่ เชื่อมโยงระหว่าง คนและ สิ่งแวดล้อมผ่าน ภูมิปัญญา วัฒนธรรมและ ประเพณีที่สืบ ทอดจากบรรพบุรุษ 3. วิถีชีวิตของ ชุมชนห้วยหิน ลาดในมีการ พึ่งพาธรรมชาติ อย่างเป็น รากฐานในการ ดำรงชีวิต ด้วย เหตุนี้แนวคิดการ จัดการที่ดินและ ป่าจึงมี ความสัมพันธ์กับ วิถีชีวิตของชน เผ่ากาเกอญอ นี้อย่างไม่อาจ แยกออกจากกัน ได้ อีกทั้งมี แนวคิดในการ อนุรักษ์และการ ผสมผสานชีวิต ให้เข้ากับ ธรรมชาติอย่าง กลมกลืน สอดคล้อง	หลอมวิถีชีวิตให้ เป็นหนึ่งเดียวกับ ธรรมชาติ เกิด การเรียนรู้ การ ปรับตัวอย่าง สมดุลกับ ธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม ด้วย การตระหนัก อย่างลึกซึ้งว่า วิถี ชีวิตเป็นส่วน หนึ่งของ ธรรมชาติ 4. เห็นความ จำเป็นของการ นำความรู้ท้องถิ่น และธรรมชาติมา ผสมผสานกับ หลักสูตร แกนกลางของ สพร. เพื่อที่จะ สามารถเรียนต่อ ได้ในระดับสูงขึ้น และเพื่อให้ทัน ต่อโลกภายนอก อย่างไม่ก็ตามก็ ยังตระหนักดีว่า ภูมิปัญญา ท้องถิ่นเป็น มากกว่าความรู้ แต่คือชีวิตที่ สอดแทรกอยู่ใน การดำรงชีวิต	หนึ่งของสังคม และสิ่งแวดล้อม 4. การดำเนิน ธุรกิจอย่างมี คุณธรรม ไม่ เพียงให้ ความสำคัญด้าน เศรษฐกิจเท่านั้น แต่ยังให้ ความสำคัญด้าน การดูแล สิ่งแวดล้อม 5. การบริหารจัดการ สิ่งแวดล้อมโดย ใช้ความเข้าใจใน ระบบของ ธรรมชาติที่ เชื่อมโยงระหว่าง คนและ สิ่งแวดล้อมผ่าน ภูมิปัญญา วัฒนธรรมและ ประเพณีที่สืบ ทอดจากบรรพบุรุษ 6. การจัดการ ที่ดินและป่าด้วย จิตสำนึกอนุรักษ์ ทรัพยากรธรรมชาติและการ ผสมผสานชีวิต ให้เข้ากับ ธรรมชาติอย่าง กลมกลืน สอดคล้อง	

จากตารางสรุปผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบของการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง เพื่อการสร้างเสริมองค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการ จากการศึกษาเอกสารและการศึกษากรณีตัวอย่าง ผู้วิจัยสรุปรายละเอียดและความเชื่อมโยงของแต่ละองค์ประกอบดังแผนภูมิที่ 4 สรุปรายละเอียดและความเชื่อมโยงขององค์ประกอบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการ จากการศึกษาเอกสารและการศึกษากรณีตัวอย่าง หน้า 182



แผนภูมิที่ 4 สรุปรายละเอียดและความเชื่อมโยงขององค์ประกอบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการ จากการศึกษาเอกสารและการศึกษากรณีตัวอย่าง





## ขั้นตอนที่ 2 ผลการพัฒนาอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ

การศึกษาวิจัยเรื่อง อนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการนี้ ผู้วิจัยใช้กระบวนการวิจัยเชิงอนาคต EDFR (Ethnographic Delphi Future Research) ขอนำเสนอผลการวิจัยโดยแบ่งออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ผลการพิจารณาความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ จากการให้สัมภาษณ์

ระยะที่ 2 ผลการพิจารณาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ จากการตอบแบบประเมินและการยืนยันผลการประเมิน

ระยะที่ 3 ผลการพัฒนาร่างอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ

### ระยะที่ 1 ผลการพิจารณาความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ จากการให้สัมภาษณ์

จากผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 การวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบของการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ โดยการศึกษาจากเอกสารงานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศและการศึกษากรณีตัวอย่าง ผู้วิจัยพบว่า มีองค์ประกอบของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการนั้น ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) หลักการ 2) โครงสร้าง 3) บุคลากร (จิตใจ ปัญญา และอารมณ์) 4) องค์กร 5) สังคม และ 6) สิ่งแวดล้อม จากข้อค้นพบดังกล่าวจึงนำมาสู่การวิจัยในขั้นตอนที่ 2 ระยะที่ 1 ซึ่งผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์ต้องการพัฒนาแบบประเมินเกี่ยวกับอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ ทั้งนี้ เพื่อต้องการค้นหาในรายละเอียดอย่างลึกซึ้งของแต่ละองค์ประกอบ โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิว่า องค์กรที่มีความมั่นคงยั่งยืนในทศวรรษหน้าระหว่างปีพ.ศ. 2557- 2566 นั้น ควรพิจารณาถึงประเด็นได้บ้าง ประเด็นต่างๆ เหล่านี้มีความสำคัญมากน้อยต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรสุขภาวะอย่างไร ทำไมองค์กรจึงต้องเปลี่ยนแปลงและเปลี่ยนอย่างไรบนพื้นฐานใดเพื่อนำไปสู่ความยั่งยืน นอกจากนี้ ยังต้องการพิจารณาถึงปัจจัยเงื่อนไขใดบ้างที่จะนำผลการวิจัยดังกล่าวไปประยุกต์ใช้ให้เกิดผลในทางปฏิบัติอย่างแท้จริง

ผลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการการศึกษานอกระบบโรงเรียนและการศึกษาตามอัธยาศัย ผู้เชี่ยวชาญด้านพัฒนาองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการทั้งภาครัฐและเอกชน นักวิชาการด้านการพัฒนาองค์กรสุขภาวะ และผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัยเชิงอนาคต ปรากฏผลเป็นรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบเพื่อพัฒนาเป็นแบบประเมินการวิจัยอนาคต EDFR รอบที่ 2 ตามที่แสดงในภาคผนวก ค (เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย) ผู้วิจัยสรุปเป็นรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบทั้ง 6 องค์ประกอบ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

### องค์ประกอบที่ 1 หลักการ

ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิในส่วนที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบด้านหลักการ เพื่อการพัฒนาธรรมาภิบาลของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ ผู้วิจัยสามารถสรุปเป็นประเด็นสำคัญได้ดังนี้

1. การปรับทัศนคติว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องธรรมชาติ ประเด็นในชีวิตมันเกิดดับอย่างต่อเนื่อง ความท้าทายจึงมีได้อยู่ที่ว่าเราจะจัดการกับความท้าทายให้จบลงอย่างเบ็ดเสร็จเด็ดขาดได้อย่างไร แต่สาระสำคัญนั้นอยู่ที่ว่า เราจะสามารถปรับตัวให้ทันและสอดคล้องกับภาวะธรรมชาตินี้ได้หรือไม่ อย่างไร เพื่อนำไปสู่การดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคงยั่งยืน มีความสุข
2. การพัฒนาไปสู่ความมั่นคงยั่งยืนต้องตั้งอยู่บนหลักความจริงที่ว่า การเปลี่ยนแปลงคือกระแสของชีวิตที่ดำเนินไปอย่างเป็นพลวัตและเราไม่อาจทำให้มันหยุดนิ่งได้ เราทำได้แต่เพียงรักษาสสมดุลของภาวะการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องเชื่อมโยงกันเท่านั้น และเราเรียกภาวะนี้ว่า ความยั่งยืน
3. การพัฒนาองค์กรอย่างมั่นคงยั่งยืนต้องเข้าใจว่า องค์กรคือภาวะองค์กรที่เกิดจากการเชื่อมโยงขององค์ประกอบอันได้แก่ กาย จิต ปัญญา อารมณ์ องค์กร สังคม และสิ่งแวดล้อม ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงจึงต้องเปลี่ยนทุกมิติอย่างครบถ้วนรอบด้าน อย่างบูรณาการ
4. ความท้าทายต่างๆ ที่เกิดขึ้นล้วนมาจาก 2 ปัจจัยคือ ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่ต่างส่งผลซึ่งกันและกัน ปัจจัยภายนอกเราไม่อาจควบคุมได้ เราเพียงแค่เข้าใจและปรับตัวอยู่กับมัน แต่สิ่งที่มีอิทธิพลเหนือได้นั้นคือปัจจัยภายใน เพราะอยู่ภายใต้การควบคุมของเราเอง
5. ปัจจัยและเงื่อนไขต่อความสำเร็จของการพัฒนาไปสู่ความยั่งยืนจะต้องเป็นการดำรงอยู่ด้วยความพอดี พอเพียงและสมดุลของทั้งหลักการและค่านิยมที่ถูกต้อง
6. สรรพสิ่งรอบตัวมีทั้งที่มีชีวิตและไม่มีชีวิต ทั้งสองต่างกันที่ความรู้สึกนึกคิด สิ่งที่ไม่มีชีวิตต้องการเพียงการดูแล แต่สิ่งที่มีชีวิตนอกจากต้องการการดูแลแล้ว ยังต้องการความมีคุณค่าและความหมาย
7. การพัฒนาอย่างมั่นคงยั่งยืนต้องเน้นการพัฒนาที่เอาคนเป็นศูนย์กลางและต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงจากภายในด้วยการสร้างการตระหนักรู้ถึงความจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลง

8. ธรรมชาติของความเป็นองค์กรคือ การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน และที่สุดของการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันคือการสร้างความเจริญงอกงามและคุณค่าให้เกิดขึ้นภายในบุคคลที่เราเกี่ยวข้องด้วย

### องค์ประกอบที่ 2 โครงสร้าง

ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิในส่วนที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบด้านโครงสร้าง เพื่อการพัฒนาอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ ผู้วิจัยสามารถสรุปเป็นประเด็นสำคัญได้ดังนี้

1. การพัฒนาความเข้าใจที่ว่า องค์กรคือภาวะองค์กรรวมอันมีองค์ประกอบของชีวิตอันได้แก่ร่างกาย สมองและจิตใจของแต่ละบุคคลที่เชื่อมโยงและดำเนินไปอย่างสอดคล้องเป็นหนึ่งเดียวกันอย่างไม่มีอาจแยกออกจากกันได้

2. การจัดโครงสร้างองค์กรอย่างเป็นระบบเชื่อมโยง เพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ การปรับตัว เพื่อพัฒนาขีดความสามารถทางการแข่งขันผ่านความร่วมมือ เพื่อการพัฒนา เติบโตอย่างต่อเนื่องและพร้อมรับความเปลี่ยนแปลง

3. การส่งเสริมกระบวนการปฏิบัติงานในทุกระดับในองค์กรอย่างเป็นภาพรวม โดยยึดเอาวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ขององค์กรเป็นตัวตั้ง เพื่อนำสู่การปฏิบัติอย่างสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน มีเป้าหมายร่วมกัน

4. การจัดโครงสร้างให้มีการปรับสมดุลระหว่างการตั้งเป้าหมายและกระบวนการที่ดำเนินไป เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร พร้อมๆ กับกระบวนการเรียนรู้ที่ก่อให้เกิดผลลัพธ์นั้น

5. การปรับโครงสร้างองค์กรที่ส่งเสริมความเชื่อมโยงในด้านการวางแผน การมอบหมายงาน การประสานงาน การติดตามผล และข้อมูลย้อนกลับ พร้อมระบุความรับผิดชอบอย่างชัดเจน เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจและมุ่งสู่การปฏิบัติอย่างเป็นระบบ

### องค์ประกอบที่ 3 บุคลากร

สำหรับองค์ประกอบด้านบุคลากรนี้ ผู้วิจัยแบ่งการพิจารณาออกเป็น 3 องค์ประกอบย่อย คือ จิตใจ ปัญญา และอารมณ์ และผลการสัมภาษณ์ของแต่ละองค์ประกอบย่อยปรากฏผล ดังนี้

#### ด้านจิตใจ

ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิในส่วนที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบด้านจิตใจ เพื่อการพัฒนาอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ สามารถสรุปเป็นประเด็นสำคัญได้ดังนี้

1. การพัฒนาความเข้าใจที่ว่า กลไกการเกิดขึ้นของพฤติกรรมนั้นล้วนสะท้อนมาจากกรอบความคิดของตนเอง ดังนั้น การเปลี่ยนที่แท้จริงต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงจากภายในอันหมายถึงการเปลี่ยนกรอบความคิด
2. การพัฒนาศักยภาพภายในตนเองในมุมมองที่ว่า องค์กรคือชีวิต มีความสามารถในการปรับตัวเอง ควบคุมตนเองและจัดการตนเองได้ สามารถยกระดับการเรียนรู้และศักยภาพในระดับที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง
3. การพัฒนาความเข้าใจที่ว่า ความเป็นไปของสรรพสิ่งขึ้นอยู่กับความสามารถในการเลือกตอบสนองของตนเองเมื่อมีอะไรมากระทบ ศักยภาพจึงเป็นเรื่องที่เราสร้างได้เอง กำหนดได้เองทั้งสิ้น
4. การฝึกจินตนาการถึงผลแห่งความสำเร็จอย่างชัดเจนและกระบวนการที่จะทำให้เกิดความฝันเป็นจริง อีกทั้งสามารถสื่อสารให้ผู้ร่วมงานสามารถจินตนาการถึงภาพเป้าหมายนั้นร่วมกัน ให้เป็นหนึ่งเดียวกัน
5. การพัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อสร้างความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน
6. ความสำเร็จขององค์กรต้องเกิดจากรู้สึกที่มีใจรัก ความผูกพัน แรงบันดาลใจ แรงขับเคลื่อนภายใน ความมุ่งมั่น เพื่อรักษาระดับขีดความสามารถในการแข่งขันให้สามารถคงอยู่อย่างยั่งยืน
7. ความมั่นคงยั่งยืนขององค์กรต้องเกิดจากการปลูกฝังค่านิยมของตนเองบนหลักการที่ถูกต้องที่สอดคล้องกับค่านิยมและอุดมการณ์ร่วมขององค์กรเพื่อกำกับการดำเนินงานขององค์กรไปในทิศทางเดียวกัน

### ด้านปัญญา

ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิในส่วนที่เกี่ยวกับองค์ประกอบด้านปัญญา เพื่อการพัฒนาธรรมาภิบาลของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ สามารถสรุปเป็นประเด็นสำคัญได้ดังนี้

1. การพัฒนาความคิดเชิงระบบที่เห็นสรรพสิ่งดำเนินไปอย่างต่อเนื่องเชื่อมโยงอย่างหลอมรวมขององค์ประกอบต่างๆ อย่างเป็นลำดับขั้น อย่างเป็นองค์รวม ก่อให้เกิดเป็นสิ่งใหม่ที่สามารถแสดงศักยภาพที่สูงกว่าและเหนือกว่าเดิมอย่างมีคุณค่าและความหมาย
2. จากมุมมองที่ว่าองค์กรคือระบบ ความเป็นระบบต้องมียุทธศาสตร์และองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดขององค์กรก็คือ คน ความท้าทายจึงอยู่ที่ว่าเราจะสามารถสร้างความเชื่อมโยงของบุคลากรเพื่อการสร้างสรรค้ให้เกิดศักยภาพที่สูงกว่าเดิมได้อย่างมีคุณค่าและความหมายได้อย่างไร

3. การพัฒนาความเข้าใจที่ว่าองค์กรมีชีวิตที่เกิดจากมิติต่างๆ ที่หลากหลายมาเชื่อมโยงกัน จนผูกขึ้นเป็นความมีชีวิตที่สามารถแสดงศักยภาพที่แตกต่าง มีความสามารถในการเรียนรู้ การปรับตัว การพัฒนาตนเอง เพื่อการเติบโตขึ้นอย่างสมดุล อย่างต่อเนื่อง
4. ฝึกการปรับมุมมองที่มีต่อการแก้ปัญหาว่า การแก้ปัญหานั้นมันคือการเดินทางสู่ภูมิปัญญาที่สูงขึ้น อันเป็นกระบวนการของชีวิต การเรียนรู้จึงเป็นเรื่องของชีวิต การศึกษาจึงต้องดำเนินไปตลอดชีวิต มิใช่ช่วงใดช่วงหนึ่งของชีวิต เพราะการศึกษาคือชีวิตโดยตัวของมันเอง
5. การพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการคิดเชิงวิเคราะห์เพื่อหาองค์ประกอบ และการสังเคราะห์องค์ประกอบเหล่านั้นอย่างเชื่อมโยง เพื่อการผูกขึ้นเป็นองค์ความรู้ใหม่ที่เหนือกว่า เป็นการพัฒนาระบบการเรียนรู้เชิงปฏิวัติอย่างก้าวข้ามเหนือความรู้เดิมๆ
6. การพัฒนาความเป็นองค์กรและสังคมแห่งการเรียนรู้ ด้วยการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมเพื่อส่งเสริมการค้นคว้าวิจัย การพัฒนาความคิด รวมทั้งการถ่ายทอดองค์ความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน และการพัฒนาระบบการเรียนรู้จากรุ่นสู่รุ่นอย่างเป็นระบบ
7. การพัฒนาความเข้าใจที่ว่า ทางออกของปัญหาใดๆ มิได้เกิดจากองค์ความรู้เชิงเดียว แต่ต้องเกิดจากการพัฒนาปัญญาแบบสหวิทยาการเพื่อประกอบกันขึ้นเป็นพหุปัญญาเพื่อการจัดการกับปัญหาความท้าทายต่างๆ ที่ผ่านเข้ามาได้อย่างบูรณาการ รอบด้าน
8. การสร้างความเข้าใจที่ว่า สรรพสิ่งเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงไม่มีอะไรที่แน่นอนตายตัว เช่นเดียวกับการหาคำตอบเพื่อจัดการกับปัญหา ก็ไม่จำเป็นที่ต้องมีคำตอบเพียงคำตอบเดียว ด้วยเหตุนี้ เราจึงควรเปิดกว้างต่อทางเลือกต่างๆ ที่หลากหลาย ไม่จำกัดอยู่กับทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งเท่านั้น
9. การสร้างความเข้าใจที่ว่า ความคิดคือที่มาของปัญญา และธรรมชาติของความคิดคือเห็นเป็นภาพในใจ ภาพในใจนี้เองคือจินตนาการหรือกรอบความคิด ด้วยเหตุนี้ การพัฒนาปัญญาจึงต้องเข้าใจธรรมชาตินี้ และฝึกการสร้างภาพของความสำเร็จขึ้นในใจก่อนการลงมือทำทุกครั้ง
10. การพัฒนาทางปัญญาจำเป็นต้องผ่านกระบวนการการก้องสะท้อนภายในตนเองอย่างใคร่ครวญ โดยเป็นการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างประสบการณ์เก่าในอดีตและประสบการณ์ใหม่ที่รับรู้เข้ามา เพื่อการยกระดับศักยภาพทางปัญญาที่สูงขึ้น
11. การพัฒนามุมมองอย่างกว้างไกลถึงการเปลี่ยนแปลงในระดับชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม รวมทั้งผลกระทบขององค์ประกอบเหล่านี้ที่มีต่อองค์กร อีกทั้งการพัฒนาความสามารถในการปรับตัวและยืดหยุ่นขององค์กรที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงนั้นเพื่อความอยู่รอด
12. การพัฒนาความสามารถในการมองภาพอนาคตเพื่อคาดการณ์ถึงสิ่งที่จะเกิดขึ้นล่วงหน้า ทั้งปัจจัยบวกและลบ เพื่อการเตรียมการในปัจจุบันเพื่อป้องกันการเกิดขึ้นของปัญหาและเพื่อการพัฒนาระบบงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

13. องค์กรที่ยั่งยืนต้องเน้นการลงทุนด้านการวิจัยและพัฒนาบนฐานของการปรับใช้เทคโนโลยีอย่างรู้เท่าทันเพื่อประกอบกับองค์ความรู้ต่างๆ เพื่อสร้างองค์กรอย่างแข็งแกร่งและลดการพึ่งพาผู้อื่น อันจะนำไปสู่การพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันระยะยาวอย่างมั่นคง ยั่งยืน

14. การสร้างบรรยากาศของการเรียนรู้อย่างบูรณาการ โดยเน้นที่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อย่างเชื่อมโยง บนฐานคิดที่ว่ายิ่งมีการสร้างการมีส่วนร่วมมากเท่าใด เท่ากับเป็นการสร้างศักยภาพทางปัญญาให้เกิดขึ้นกับตนเองและองค์กรมากขึ้นเท่านั้น

15. รูปแบบการเรียนรู้ในอนาคตต้องเปลี่ยนไป การเรียนรู้ที่ดีที่สุดคือ การเรียนรู้ผ่านรูปแบบหรือ Model ที่พัฒนาขึ้นมาจากองค์ประกอบที่หลากหลายอย่างเป็นสหวิทยาการ ด้วยกระบวนการที่สนุก มีเกมส์ประกอบการเรียนรู้ มีการเคลื่อนไหว มีการสนทนาพูดคุยแลกเปลี่ยน

### ด้านอารมณ์

ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิในส่วนที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบด้านอารมณ์ เพื่อการพัฒนาράงอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ สามารถสรุปเป็นประเด็นสำคัญได้ดังนี้

1. การทำความเข้าใจที่ว่าอารมณ์และพฤติกรรมมีความเชื่อมโยงกันอย่างเป็นหนึ่งเดียวและส่งผลซึ่งกันและกัน ดังนั้น การพัฒนาองค์ความรู้ทางด้านเทคนิคหรือการบริหารจัดการใดๆ แต่อย่างใดเพียงลำพังจึงไม่เป็นการเพียงพอ เราจึงจำเป็นต้องพัฒนาทั้งสองด้านควบคู่กันไป

2. การพัฒนาความเข้าใจที่ว่ากรอบความคิดอันเป็นฐานรากของชีวิตนั้นสะท้อนออกมาเป็นความเป็นตัวตนที่แสวงหาคคุณค่าและความหมาย ความมั่นคงทางอารมณ์จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อความเป็นตัวตนได้รับการยืนยันถึงการมีคุณค่าและความหมาย ดังนั้น การยกระดับความมั่นคงทางอารมณ์จึงต้องเป็นการพัฒนากรอบความคิดเชิงบวกที่เห็นคุณค่าและความหมายทั้งตนเองและผู้อื่น

3. การยกระดับความมั่นคงทางอารมณ์จะเกิดขึ้นได้บุคคลต้องได้รับการปลูกฝังด้วยกรอบความคิดและทัศนคติเชิงบวกที่มีต่อตนเอง อันเป็นการสร้างความเข้มแข็งมั่นคงภายใน ความเชื่อมั่นในตนเอง ด้วยการตระหนักรู้และการยอมรับตนเองตามความเป็นจริง

4. ภาวะทางอารมณ์มีความสำคัญต่อการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันในองค์กร ดังนั้น การพัฒนาภาวะทางอารมณ์ต้องเป็นการปรับสมดุลระหว่างการคิดถึงประโยชน์ตนเองและผู้อื่น และรวมทั้งความสมดุลระหว่างการแสดงออกอย่างเชื่อมั่นกับความอ่อนน้อมถ่อมตน

5. การสร้างศรัทธาระหว่างกันในองค์กรเป็นเรื่องจำเป็นอย่างยิ่งและจะเกิดขึ้นได้โดยการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลบนพื้นฐานของการก่อกองสะท้อนความเป็นตัวตนระหว่างกันเชิงบวก ผ่านการฟังอย่างเปิดใจกว้าง ฟังอย่างเข้าใจอย่างแท้จริง โดยให้อีกฝ่ายเป็นศูนย์กลาง

6. การแก้ไขปัญหาทางอารมณ์ระหว่างกันนั้น สิ่งสำคัญอย่างหนึ่งคือการปรับค่านิยมร่วมอันสะท้อนถึงความเชื่อและทัศนคติที่มีต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่งไปในแนวทางเดียวกัน โดยการทำความเข้าใจถึงความรู้สึกนึกคิดที่ฝังรากลึกอยู่ภายในของอีกฝ่าย โดยผ่านการสนทนาแลกเปลี่ยน

#### องค์ประกอบที่ 4 องค์กร

ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิในส่วนที่เกี่ยวกับองค์ประกอบด้านองค์กร เพื่อการพัฒนาράงอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ สามารถสรุปเป็นประเด็นสำคัญได้ดังนี้

1. ต้องเข้าใจว่าองค์กรมีชีวิตที่เปลี่ยนแปลงอยู่ทุกขณะ ดังนั้น การทำให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนได้นั้น ความท้าทายคือ จะทำอย่างไรองค์กรจึงจะสามารถเติบโตขึ้นอย่างเป็นพลวัต มีความสามารถในการจัดการตนเอง พัฒนาและปรับปรุงตนเองได้อย่างยืดหยุ่น

2. องค์กรคือระบบที่เกิดจากการเชื่อมโยงขององค์ประกอบ ดังนั้น การพัฒนาองค์กรอย่างมั่นคงยั่งยืนได้นั้นต้องมุ่งสร้างความเชื่อมโยงของบุคลากรเพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ สามารถผลิตสินค้าและบริการที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างคุ้มค่า

3. การพัฒนาความเป็นองค์กรต้นแบบด้วยการสร้างความสอดคล้องอย่างเป็นหนึ่งเดียวกันบนฐานของการพัฒนาวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายร่วมของทั้งตนเองและองค์กร ตลอดจนการปลูกฝังค่านิยมบนหลักการที่ถูกต้องให้เป็นอุดมการณ์และวัฒนธรรมร่วมขององค์กร

4. การพัฒนาศักยภาพขององค์กรต้องดำเนินควบคู่ไปกับการปลูกฝังอุดมการณ์และค่านิยมบนหลักการที่ถูกต้องลงในบุคลากรทุกระดับ กล่าวคือ การพัฒนาองค์กรด้วยการยกระดับขีดความสามารถหรือทักษะด้านการบริหารจัดการใดๆ ต้องตั้งอยู่บนฐานของคุณธรรม

5. การทำความเข้าใจว่าบุคลากรมีศักยภาพแตกต่างกัน แต่ศักยภาพนั้นพัฒนาได้ ผู้นำองค์กรจึงต้องสามารถกระตุ้นให้บุคลากรพัฒนาศักยภาพด้วยตนเอง และสร้างบรรยากาศเพื่อให้เขาเหล่านั้นสามารถขับศักยภาพภายในนั้นออกมาได้อย่างเต็มที่

6. การทำความเข้าใจที่ว่าหลักการที่สำคัญที่สุดของความสัมพันธ์ระหว่างกันในองค์กรคือการก้องสะท้อนถึงความเป็นตัวตนของอีกฝ่าย เพื่อสร้างความเจริญงอกงาม ความมีคุณค่าและความหมายให้เกิดขึ้นในใจของผู้ที่เรามีความสัมพันธ์ด้วย

7. การพัฒนาภาวะผู้นำที่สามารถสร้างทีมงานที่เข้าใจในความหมายของการสร้างพลังร่วมบนฐานของการเห็นคุณค่าในความแตกต่าง เพื่อความสำเร็จขององค์กรอย่างภาคภูมิใจ มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกันอย่างมีความสุข

8. การพัฒนาภาวะผู้นำต้นแบบบนหลักการที่ถูกต้องที่มีความน่าเชื่อถือ น่าศรัทธา รวมทั้งมีความสามารถทั้งด้านการบริหารจัดการและความสามารถทางด้านชีวิต โดยผู้นำต้องทำให้อยู่เป็นแบบอย่าง

9. การสร้างองค์กรให้เป็นสังคมแห่งนวัตกรรมที่ส่งเสริมการกล้าเปิดใจรับฟัง กล้าคิดนอกกรอบ กล้าพูดกล้าทำ กล้าเสี่ยง กล้าริเริ่มสิ่งใหม่ เพื่อการสร้างสรรคสินค้าและบริการที่แตกต่างและมีมูลค่าเพิ่มที่สูงขึ้น

10. องค์กรที่ยั่งยืนต้องมีการวางแผนการพัฒนาบุคลากรหรือการวางตัวตำแหน่งที่สำคัญในอนาคตเพื่อเป็นการทดแทนในกรณีที่ตำแหน่งว่างลง เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างต่อเนื่อง

11. การจัดโครงสร้างองค์กรเพื่อส่งเสริมการพัฒนาเครือข่ายและสร้างการมีส่วนร่วม ความผูกพันอย่างจริงจังในทุกกระดับ เพื่อเสริมสร้างการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อการดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน มีเป้าหมายร่วมกันที่ชัดเจน

### องค์ประกอบที่ 5 สังคม

ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิในส่วนที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบด้านสังคม เพื่อการพัฒนา ร่างอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ สามารถสรุปเป็นประเด็นสำคัญได้ดังนี้

1. การสร้างจิตสำนึกสาธารณะเชิงบวกลงอย่างเป็นฐานรากที่สำคัญยิ่งในองค์กร โดยชี้ให้เห็นว่าองค์กรจะมั่นคงยั่งยืนอยู่ได้อย่างบูรณาการนั้นจำเป็นที่บุคลากรในองค์กรนอกจากจะคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรแล้ว ยังต้องมีสำนึกถึงการตอบแทนสู่สังคมส่วนรวมด้วย

2. องค์กรที่มั่นคง ยั่งยืน ต้องมีการยอมรับและชื่นชมในความหลากหลายและเห็นคุณค่าในความแตกต่างทางความคิดและวัฒนธรรมอันจะส่งผลเป็นการสร้างพลังร่วมและศักยภาพระหว่างกัน เพื่อส่งเสริมความหมายของความเป็นมนุษย์ สังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม

3. สนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนาความคิดถึงส่วนรวม เสียสละ สามัคคี การช่วยเหลือ และสร้างการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติหน้าที่พลเมืองดีที่ำประโยชน์ให้แก่ชุมชน และใช้ชีวิตร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้อย่างเต็มภาคภูมิ อย่างมีความสุข

### องค์ประกอบที่ 6 สิ่งแวดล้อม

ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิในส่วนที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบด้านสิ่งแวดล้อม เพื่อการพัฒนา ร่างอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ สามารถสรุปเป็นประเด็นสำคัญได้ดังนี้



1. การปลูกฝังมุมมองเชิงระบบนิเวศน์ลงในค่านิยมขององค์กรที่เห็นความเชื่อมโยงของทุกมิติอย่างเป็นหนึ่งเดียว ดังนั้น การพัฒนาองค์กรเพื่อความมั่นคงยั่งยืนจึงจำเป็นต้องคำนึงถึงทุกองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องตั้งแต่ตนเอง ครอบครัว องค์กร สังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม
2. การสร้างเสริมมุมมองและจิตสำนึกเชิงระบบนิเวศน์ลงในค่านิยมขององค์กร เพื่อให้บุคลากรทุกระดับได้ตระหนักรู้เห็นคุณค่าและความหมายของธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมและแสดงออกทางพฤติกรรมอย่างสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน
3. การสร้างสมดุลระหว่างความเจริญก้าวหน้าด้านวัตถุและเทคโนโลยีให้เข้ากับบริบทของสิ่งแวดล้อมอย่างเข้าใจ สามารถรักษาเอกลักษณ์ วัฒนธรรม จิตวิญญาณ รากเหง้าทางความคิดและภูมิปัญญาของเดิมไว้ได้อย่างเข้มแข็ง
4. การพัฒนาแนวคิดว่าการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนจำเป็นต้องพิจารณาภาวะองค์กรรวมที่ใหญ่กว่า ด้วยการพิจารณาถึงองค์ประกอบทั้งหมดอย่างเชื่อมโยงโดยที่เมืองคือเป็นส่วนหนึ่งของภาวะองค์กรรวมนั้น นั่นคือ องค์กรจะอยู่ได้อย่างยั่งยืน เราต้องดูแลธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมควบคู่กันไปด้วย เพราะทั้งหมดคือความเป็นหนึ่งเดียว

**ระยะที่ 2 ผลการพิจารณาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ** จากการตอบแบบประเมิน (EFFR รอบที่ 2) และจากการยืนยันผลการประเมิน (EDFR รอบที่ 3) ในประเด็นแนวโน้มทั้งหมด 6 องค์ประกอบ ได้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

#### **องค์ประกอบที่ 1 หลักการ**

ผลของค่านิยม ฐานนิยม ค่าความแตกต่างระหว่างมัธยฐานกับฐานนิยมและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของแนวโน้มการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ สำหรับองค์ประกอบด้านหลักการตาม EDFR รอบที่ 2 และ 3 ผู้วิจัยสรุปผลและแสดงไว้ในภาคผนวก จ (ผลการพิจารณาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ จากการตอบแบบประเมินและการยืนยันผลการประเมิน)

โดยสรุป ผลความคิดเห็นถึงความเป็นไปได้และความสอดคล้องกันของผู้เชี่ยวชาญสำหรับองค์ประกอบด้านหลักการที่มีต่ออนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ มีรายละเอียดดังนี้

1. ในการพิจารณาถึงอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์รสุภาพอย่างบูรณาการในมิติด้านหลักการนั้น ผู้เชี่ยวชาญให้ความเห็นที่สอดคล้องกันว่า การปรับมุมมองที่ว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นธรรมชาติของสรรพสิ่งที่เคลื่อนไป ไหลไปอย่างสืบเนื่องเชื่อมโยงอย่างเป็นสายเป็นกระแส หมุนวนเกิดดับสืบเนื่องไปไม่สิ้นสุด อันเป็นกระแสของชีวิตที่ดำเนินไปอย่างเป็นพลวัตและเราไม่อาจทำให้มันหยุดนิ่งได้ เราทำได้ก็แต่เพียงรักษาสมดุลโดยการปรับตัวอย่างยืดหยุ่นให้ทันและสอดคล้องกับธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงนี้เท่านั้น เพื่อความอยู่รอดและการดำรงอยู่อย่างยั่งยืน (ค่ามัธยฐาน = 5.0, ค่าฐานนิยม = 5.0 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ = 1.00)

2. ผู้เชี่ยวชาญยังให้ความสำคัญและความเห็นที่สอดคล้องกัน ยั่งยืน (ค่ามัธยฐาน = 5.0, ค่าฐานนิยม = 5.0 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ = 1.00) ว่า การสร้างการเปลี่ยนแปลงเพื่อความมั่นคงยั่งยืนสมดุลอย่างบูรณาการจึงต้องพิจารณาองค์ประกอบของความเป็นองค์รอย่างเป็นองค์รวมอันได้แก่ โครงสร้าง จิต ปัญญา อารมณ์ องค์กร สังคม และสิ่งแวดล้อม เพราะทั้งหมดหลอมรวมเชื่อมโยงกันอย่างไม่อาจแยกออกจากกันได้และส่งผลซึ่งกันและกันอย่างเป็นวงจร ดังนั้น การพัฒนาความเป็นองค์รสุภาพะจึงมิใช่การพัฒนาองค์กรเพียงลำพังเท่านั้น แต่ต้องเป็นการพัฒนาภาวะองค์รวมที่มีองค์กรเป็นองค์ประกอบอยู่

3. สำหรับประเด็นการพิจารณาถึงการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนที่จำเป็นต้องพิจารณาทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่ต่างส่งผลซึ่งกันและกัน ในประเด็นนี้ผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญและความเห็นที่สอดคล้องกัน ยั่งยืน (ค่ามัธยฐาน = 5.0, ค่าฐานนิยม = 5.0 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ = 1.00) ว่า ปัจจัยภายนอกเป็นสิ่งที่เราไม่อาจควบคุมได้ เราเพียงแต่ต้องทำความเข้าใจและปรับตัวแต่สิ่งที่เรามีอิทธิพลเหนือได้นั้นคือปัจจัยภายใน เพราะอยู่ภายใต้การควบคุมของเราเอง

4. นอกจากนี้ ผู้เชี่ยวชาญยังมีความเห็นที่สอดคล้องกัน (ค่ามัธยฐาน = 5.0, ค่าฐานนิยม = 5.0 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ = 1.00) ว่า สรรพสิ่งรอบตัวมีทั้งที่มีชีวิตและไม่มีชีวิต ทั้งสองต่างกันที่ความรู้สึกนึกคิด สิ่งที่ไม่มีชีวิตต้องการเพียงการดูแล แต่สิ่งที่มีชีวิตนอกจากต้องการการดูแลแล้ว ยังต้องการความมีคุณค่าและความหมาย การพัฒนาองค์รสุภาพะจึงต้องให้คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา และต้องเป็นการสร้างคุณค่าและความหมายระหว่างกัน ด้วยค่านิยมบนหลักการที่ถูกต้อง

## องค์ประกอบที่ 2 โครงสร้าง

ผลของค่ามัธยฐาน ฐานนิยม ค่าความแตกต่างระหว่างมัธยฐานกับฐานนิยมและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของแนวโน้มการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์รสุภาพอย่างบูรณาการ สำหรับองค์ประกอบด้านโครงสร้างตาม EDFR รอบที่ 2 และ 3 ผู้วิจัยสรุปผลและแสดงไว้ในภาคผนวก จ (ผลการพิจารณาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับอนาคตภาพของรูปแบบการ

เรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ จากการออกแบบประเมิน และการยืนยันผลการประเมิน)

โดยสรุป ผลความคิดเห็นถึงความเป็นไปได้และความสอดคล้องกันของผู้เชี่ยวชาญสำหรับ องค์ประกอบด้านโครงสร้างที่มีต่ออนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ มีรายละเอียดดังนี้

1. ในประเด็นการพิจารณาว่าองค์กรคือ ภาวะองค์กรรวมอันประกอบขึ้นด้วยโครงสร้างทั้งทาง กายภาพและนามธรรมที่เชื่อมโยงและดำเนินไปอย่างสอดคล้องเป็นหนึ่งเดียวกันอย่างไม่อาจแยกออก จากกันได้นั้น ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่เห็นว่ามีความเป็นไปได้สูงต่อการพัฒนาองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณา การ (ค่ามัธยฐาน = 4.0, ค่าฐานนิยม = 5.0) แต่อย่างไรก็ตามในประเด็นเดียวกันนี้ ผลที่ได้แสดงให้เห็นว่า ผู้เชี่ยวชาญบางส่วนยังมีความเห็นที่แตกต่างและไม่สอดคล้องซึ่งแสดงออกมาในค่า พิสัย ระหว่างควอไทล์ = 2.00 ซึ่งเกินกว่าค่าที่ยอมรับได้ที่ไม่เกิน 1.5

2. ในส่วนของการจัดโครงสร้างอย่างเชื่อมโยงเป็นระบบที่สามารถปรับตัวพร้อมรับการ เปลี่ยนแปลง เพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพเพื่อการเติบโตอย่างมั่นคงยั่งยืนใน ระยะยาวนั้น ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่มีความเห็นที่สอดคล้องกันว่ามีความสำคัญและเป็นไปได้สูง (ค่ามัธย ฐาน = 5.0, ค่าฐานนิยม = 5.0 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ = 1.00)

3. ในด้านการจัดโครงสร้างและระบบการทำงานที่ส่งเสริมการปฏิบัติงานในทุกระดับอย่าง เป็นภาพรวม โดยยึดเอาวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ขององค์กรเป็นตัวตั้ง เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงาน อย่างสอดคล้องมีเป้าหมายร่วมกัน ไปในแนวทางเดียวกัน อีกทั้งต้องส่งเสริมความเชื่อมโยงในด้านการ วางแผน การมอบหมายงาน การประสานงาน การติดตามผล และข้อมูลย้อนกลับ พร้อมระบุความ รับผิดชอบอย่างชัดเจน เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจและมุ่งสู่การปฏิบัติอย่างเป็นระบบนั้น ผู้เชี่ยวชาญ ส่วนใหญ่มีความเห็นที่สอดคล้องกันว่ามีความสำคัญและเป็นไปได้สูง (ค่ามัธยฐาน = 5.0, ค่าฐานนิยม = 5.0 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ = 1.00)

4. นอกจากนี้ ในด้านการจัดโครงสร้างองค์กรให้สามารถปรับตัวเองได้อย่างสมดุลระหว่าง การตั้งเป้าหมายและกระบวนการที่ดำเนินไป เพื่อให้บรรลุเป้าหมายองค์กรพร้อมๆ กับกระบวนการ เรียนรู้ที่ก่อให้เกิดผลลัพธ์นั้น ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่มีความเห็นไปในแนวทางเดียวกันว่ามีความสำคัญ และเป็นไปได้สูง (ค่ามัธยฐาน = 5.0, ค่าฐานนิยม = 5.0 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ = 1.00)

### องค์ประกอบที่ 3 บุคลากร

สำหรับองค์ประกอบด้านบุคลากร ผู้วิจัยแบ่งการพิจารณาแนวโน้มการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการออกเป็น 3 องค์ประกอบย่อยคือ จิตใจ ปัญญา และอารมณ์ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

### ด้านจิตใจ

ผลของค่ามัธยฐาน ฐานนิยม ค่าความแตกต่างระหว่างมัธยฐานกับฐานนิยมและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของแนวโน้มการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ สำหรับองค์ประกอบด้านจิตใจตาม EDFR รอบที่ 2 และ 3 ผู้วิจัยสรุปผลและแสดงไว้ในภาคผนวก จ (ผลการพิจารณาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ จากการตอบแบบประเมินและการยืนยันผลการประเมิน)

โดยสรุป ผลความคิดเห็นถึงความเป็นไปได้และความสอดคล้องกันของผู้เชี่ยวชาญสำหรับองค์ประกอบด้านจิตใจที่มีต่ออนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ มีรายละเอียดดังนี้

1. ในการพิจารณาองค์ประกอบด้านจิตใจ จากมุมมองที่ว่า กลไกการเกิดขึ้นของพฤติกรรมนั้นล้วนสะท้อนมาจากกรอบความคิดของตนเอง ดังนั้น การเปลี่ยนที่แท้จริงต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงจากภายในอันหมายถึงการเปลี่ยนกรอบความคิดนั้น ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่เห็นว่ามีความเป็นไปได้และมีความสอดคล้องกัน (ค่ามัธยฐาน = 5.0, ค่าฐานนิยม = 5.0 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ = 1.00)
2. ในทำนองเดียวกัน ในประเด็นที่ว่าความสำเร็จขององค์กรต้องเกิดจากบุคลากรที่มีใจรัก มีความผูกพัน สามารถสร้างแรงบันดาลใจ แรงขับเคลื่อนภายใน ความมุ่งมั่น ด้วยการปลูกฝังค่านิยมของตนเองบนหลักการที่ถูกต้องที่สอดคล้องกับค่านิยมและอุดมการณ์ร่วมขององค์กรเพื่อกำกับกำกับการดำเนินงานขององค์กรไปในทิศทางเดียวกัน และเพื่อรักษาระดับขีดความสามารถในการแข่งขันให้สามารถคงอยู่อย่างยั่งยืนนั้น ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่มีความเห็นที่สอดคล้องกันและเห็นว่ามีความเป็นไปได้สูง (ค่ามัธยฐาน = 5.0, ค่าฐานนิยม = 5.0 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ = 1.00)
3. สำหรับประเด็นที่ว่า ศักยภาพเป็นเรื่องที่ตนกำหนดได้เองและแสดงออกมาในรูปของการปรับตัวเอง การควบคุมตนเองและจัดการตนเอง เพื่อการยกระดับความสามารถในการเลือกตอบสนองเมื่อมีอะไรมากระทบนั้น ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่มีความเห็นที่สอดคล้องกันว่าประเด็นดังกล่าวมีความสำคัญและมีความเป็นไปได้ปานกลาง (ค่ามัธยฐาน = 4.0, ค่าฐานนิยม = 4.0 – 5.0 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ = 1.00)

4. สำหรับประเด็น การพัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อกำหนดเป้าหมายแห่งความสำเร็จและเพื่อการทำงานให้ไปในแนวเดียวกันนั้น ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นที่สอดคล้องกันว่า ประเด็นดังกล่าวมีความสำคัญแต่มีความเป็นไปได้ปานกลางและถือว่าเป็นความท้าทายต่อการพัฒนาองค์กรสุขภาวะอย่างยั่งยืน (ค่ามัธยฐาน = 4.0, ค่าฐานนิยม = 4.0 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ = 1.00)

### ด้านปัญญา

ผลของค่ามัธยฐาน ฐานนิยม ค่าความแตกต่างระหว่างมัธยฐานกับฐานนิยมและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของแนวโน้มการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ สำหรับองค์ประกอบด้านปัญญาตาม EDFR รอบที่ 2 และ 3 ผู้วิจัยสรุปผลและแสดงไว้ในภาคผนวก จ (ผลการพิจารณาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ จากการตอบแบบประเมินและการยืนยันผลการประเมิน)

โดยสรุป ผลความคิดเห็นถึงความเป็นไปได้และความสอดคล้องกันของผู้เชี่ยวชาญสำหรับองค์ประกอบด้านปัญญาที่มีต่ออนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ มีรายละเอียดดังนี้

1. จากมุมมองการพัฒนาความคิดเชิงระบบที่เห็นว่า สรรพสิ่งดำเนินไปอย่างต่อเนื่องเชื่อมโยงอย่างหลอมรวมขององค์ประกอบต่างๆ อย่างเป็นลำดับขั้น อย่างเป็นองค์รวม ก่อให้เกิดเป็นสิ่งที่สามารถแสดงศักยภาพที่สูงกว่าและเหนือกว่าเดิมอย่างมีคุณค่าและความหมาย โดยเฉพาะที่เห็นว่า องค์กรมีชีวิตที่เกิดจากมิติต่างๆ ที่หลากหลายมาเชื่อมโยงกัน จนผูกขึ้นเป็นความมีชีวิตที่สามารถแสดงศักยภาพที่แตกต่าง มีความสามารถในการเรียนรู้ การปรับตัว การพัฒนาตนเอง เพื่อการเติบโตขึ้นอย่างสมดุล อย่างต่อเนื่องนั้น ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่มีความเห็นที่สอดคล้องกันและเห็นว่าเป็นความเป็นไปได้สูง (ค่ามัธยฐาน = 5.0, ค่าฐานนิยม = 5.0 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ = 1.00)

2. ต่อความเห็นที่ว่า องค์ประกอบที่สำคัญที่สุดขององค์กรคือ คน ความท้าทายขององค์กรที่ว่าจะสามารถสร้างความเชื่อมโยงของบุคลากร เพื่อการเดินทางสู่ภูมิปัญญาที่สูงขึ้นอันเป็นกระบวนการของชีวิต เป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อนำไปสู่ความเป็นองค์กรและสังคมแห่งการเรียนรู้รวมทั้งการถ่ายทอดองค์ความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน และการพัฒนากระบวนการเรียนรู้จากรุ่นสู่รุ่นอย่างเป็นระบบนั้น ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่มีความเห็นที่สอดคล้องกันและเห็นว่าเป็นไปได้สูง (ค่ามัธยฐาน = 5.0, ค่าฐานนิยม = 5.0 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ = 1.00)

3. ต่อมุมมองการพัฒนาปัญญาเชิงระบบอันเป็นความสามารถในการคิดเชิงวิเคราะห์เพื่อหาองค์ประกอบ และการสังเคราะห์องค์ประกอบเหล่านั้นอย่างเชื่อมโยงเพื่อการผุดขึ้นเป็นองค์ความรู้ใหม่นั้น ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่มีความเห็นที่สอดคล้องและเห็นว่ามีความเป็นไปได้ปานกลาง (ค่ามัธยฐาน = 4.0, ค่าฐานนิยม = 4.0 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ = 1.00)

4. ต่อมุมมองที่ว่าการพัฒนาปัญญาเพื่อหาคำตอบเพื่อจัดการกับปัญหาใดๆ มิใช่เป็นความรูเชิงเดียว แต่ต้องเกิดจากการพัฒนาปัญญาแบบสหวิทยาการเพื่อประกอบกันขึ้นเป็นพหุปัญญา ด้วยเหตุนี้ เราจึงควรเปิดกว้างต่อทางเลือกต่างๆ ที่หลากหลาย ไม่จำกัดอยู่กับทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งนั้น ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่มีความเห็นที่สอดคล้องกันและเห็นว่ามีความเป็นไปได้ปานและถือเป็นการท้าทายขององค์กร (ค่ามัธยฐาน = 5.0, ค่าฐานนิยม = 5.0 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ = 1.00)

5. จากความเข้าใจที่ว่า ความคิดคือปัญญา และธรรมชาติของความคิดคือภาพในใจอันหมายถึงจินตนาการหรือกรอบความคิด โดยเฉพาะการมองภาพอนาคตเพื่อคาดการณ์ถึงสิ่งที่จะเกิดขึ้นล่วงหน้าทั้งด้านบวกและลบ เพื่อการเตรียมการในปัจจุบันเพื่อป้องกันการเกิดขึ้นของปัญหา และเพื่อการพัฒนากระบวนการให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นนั้น ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่มีความเห็นที่สอดคล้องกันและเห็นว่ามีความเป็นไปได้สูง (ค่ามัธยฐาน = 4.5-5.0, ค่าฐานนิยม = 5.0 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ = 1.00)

6. ต่อมุมมองการขยายปัญญาระดับองค์กรสู่ความรู้ระดับชุมชนและสังคม รวมถึงผลกระทบขององค์ประกอบเหล่านี้ที่มีต่อองค์กร โดยการสร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเชื่อมโยงบนฐานของการมีส่วนร่วมนั้น ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่มีความเห็นที่สอดคล้องกันว่า ประเด็นดังกล่าวมีความเป็นไปได้ระดับปานกลาง (ค่ามัธยฐาน = 4.0, ค่าฐานนิยม = 4.0 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ = 1.00)

7. ต่อมุมมองที่ว่า องค์กรที่ยั่งยืนต้องเน้นการลงทุนด้านการวิจัยและพัฒนาบนฐานของการปรับใช้เทคโนโลยีอย่างรู้เท่าทัน ด้วยกระบวนการเรียนรู้ผ่านรูปแบบที่สนุกสนาน มีการเคลื่อนไหว มีการสนทนาพูดคุยแลกเปลี่ยน เพื่อประกอบกันเป็นองค์ความรู้ใหม่ที่แตกต่าง อันจะนำไปสู่การพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันระยะยาวอย่างมั่นคงยั่งยืนนั้น ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่มีความเห็นที่สอดคล้องกันว่า ประเด็นดังกล่าวมีความเป็นไปได้ระดับปานกลางถึงสูง (ค่ามัธยฐาน = 4.0-4.5, ค่าฐานนิยม = 4.0-5.0 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ = 1.00)

### ด้านอารมณ์

ผลของค่ามัธยฐาน ฐานนิยม ค่าความแตกต่างระหว่างมัธยฐานกับฐานนิยมและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของแนวโน้มการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ สำหรับองค์ประกอบด้านอารมณ์ตาม EDFR รอบที่ 2 และ 3 ผู้วิจัยสรุปผลและแสดงไว้ใน

ภาคผนวก จ (ผลการพิจารณาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ จากการตอบแบบประเมินและการยืนยันผลการประเมิน)

โดยสรุป ผลความคิดเห็นถึงความเป็นไปได้และความสอดคล้องกันของผู้เชี่ยวชาญสำหรับองค์ประกอบด้านอารมณ์ที่มีต่ออนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ มีรายละเอียดดังนี้

1. จากความเข้าใจที่ว่า อารมณ์และพฤติกรรมมีความเชื่อมโยงกันอย่างเป็นหนึ่งเดียวและส่งผลซึ่งกันและกัน ดังนั้น การเน้นการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเพียงลำพังโดยปราศจากการพิจารณาถึงปัจจัยด้านในย่อมไม่อาจนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง ดังนั้น การพัฒนาองค์กรสุขภาวะจึงจำเป็นต้องพัฒนาทั้งด้านทักษะและอารมณ์ควบคู่กันไป ในประเด็นนี้ ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่มีความเห็นที่สอดคล้องกันและเห็นว่ามีความเป็นไปได้สูง (ค่ามัธยฐาน = 5.0, ค่าฐานนิยม = 5.0 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ = 1.00)

2. ด้วยความเข้าใจที่ว่ากรอบความคิดคือฐานรากของชีวิตที่สะท้อนออกมาเป็นความเป็นตัวตนที่แสวงหาคคุณค่าและความหมาย ดังนั้น การยกระดับความมั่นคงทางอารมณ์จึงต้องเป็นการพัฒนากรอบความคิดเชิงบวกที่เห็นคุณค่าและความหมายทั้งตนเองและผู้อื่น เพื่อสร้างความเข้มแข็งมั่นคงภายในตนเอง รวมทั้งความเชื่อมั่นและศรัทธาระหว่างกัน ในประเด็นนี้ ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่มีความเห็นที่สอดคล้องกันและเห็นว่ามีความเป็นไปได้สูง (ค่ามัธยฐาน = 5.0, ค่าฐานนิยม = 5.0 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ = 1.00)

3. ต่อมุมมองของการแก้ไขปัญหาทางอารมณ์ระหว่างกันนั้น สิ่งสำคัญคือการปรับค่านิยมร่วมอันสะท้อนถึงความเชื่อและทัศนคติที่มีต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่งไปในแนวทางเดียวกัน โดยการทำความเข้าใจถึงอารมณ์ความรู้สึกนึกคิดที่ฝังรากลึกอยู่ภายในของอีกฝ่าย โดยผ่านการรับฟังอย่างเปิดใจกว้าง ฟังอย่างเข้าใจโดยให้อีกฝ่ายเป็นศูนย์กลาง ในมุมมองดังกล่าว ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่มีความเห็นที่สอดคล้องกันและเห็นว่ามีความเป็นไปได้ปานกลาง (ค่ามัธยฐาน = 4.0, ค่าฐานนิยม = 4.0 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ = 1.00)

#### องค์ประกอบที่ 4 องค์กร

ผลของค่ามัธยฐาน ฐานนิยม ค่าความแตกต่างระหว่างมัธยฐานกับฐานนิยมและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของแนวโน้มการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ สำหรับองค์ประกอบด้านองค์กรตาม EDFR รอบที่ 2 และ 3 ผู้วิจัยสรุปผลและแสดงไว้ในภาคผนวก จ (ผลการพิจารณาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้

สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ จากการตอบแบบประเมินและการยืนยันผลการประเมิน)

โดยสรุป ผลความคิดเห็นถึงความเป็นไปได้และความสอดคล้องกันของผู้เชี่ยวชาญสำหรับองค์ประกอบด้านองค์กรที่มีต่ออนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ มีรายละเอียดดังนี้

1. การพัฒนาให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนได้นั้นต้องพิจารณาว่าองค์กรมีชีวิตและจะอย่างไรองค์กรจึงจะสามารถเติบโตขึ้นอย่างเป็นพลวัต กล่าวคือ มีความสามารถในการจัดการตนเอง พัฒนาและปรับปรุงตนเองได้อย่างยืดหยุ่นอย่างต่อเนื่องเชื่อมโยง สอดคล้องกับหลักธรรมชาติ มุมมองดังกล่าว ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่มีความเห็นที่สอดคล้องกันและเห็นว่ามีความเป็นไปได้สูง (ค่ามัธยฐาน = 5.0, ค่าฐานนิยม = 5.0 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ = 1.00)

2. ต่อมุมมองที่ว่า การพัฒนาองค์กรเพื่อมุ่งสู่ความยั่งยืนต้องตั้งอยู่บนฐานของการเรียนรู้ การปรับตัวอย่างยืดหยุ่นและสมดุล เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของความต้องการของลูกค้าและอุตสาหกรรมอันเป็นปัจจัยสำคัญต่อความอยู่รอดขององค์กรอย่างยั่งยืนนั้น ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่มีความเห็นที่สอดคล้องกันและเห็นว่ามีความเป็นไปได้ปานกลาง (ค่ามัธยฐาน = 4.0, ค่าฐานนิยม = 4.0 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ = 1.00)

3. องค์กรสุขภาวะต้องมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ชัดเจนและสามารถสื่อสารให้เข้าใจร่วมกันทั้งองค์กร ตลอดจนการปลูกฝังค่านิยมบนหลักการที่ถูกต้องให้หยั่งรากลึกกลงในจิตใจสำนึกของทั้งองค์กร เพื่อให้เป็นอุดมการณ์และวัฒนธรรมร่วมขององค์กร โดยตั้งอยู่บนฐานของคุณธรรม จรรยาบรรณ ตามหลักบรรษัทภิบาล มุมมองดังกล่าว ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่มีความเห็นที่สอดคล้องกันและเห็นว่ามีความเป็นไปได้สูง (ค่ามัธยฐาน = 5.0, ค่าฐานนิยม = 5.0 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ = 1.00)

4. ต่อความเห็นที่ว่า ผู้นำองค์กรต้องสามารถกระตุ้นให้บุคลากรพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถได้ด้วยตนเอง และสร้างบรรยากาศเพื่อให้บุคลากรสามารถขับเคลื่อนศักยภาพในออกมาได้อย่างเต็มที่ ทั้งนี้ ต้องเกิดจากผู้นำต้นแบบที่ตระหนักและเห็นถึงคุณค่าในความแตกต่างของความเป็นมนุษย์ ในประเด็นนี้ ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่มีความเห็นที่สอดคล้องกันและเห็นว่ามีความเป็นไปได้สูง (ค่ามัธยฐาน = 5.0, ค่าฐานนิยม = 5.0 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ = 1.00)

5. ต่อมุมมองของการสร้างองค์กรให้เป็นสังคมแห่งนวัตกรรมที่ส่งเสริมการกล้าเปิดใจรับฟัง กล้าคิดนอกกรอบ กล้าพูดกล้าทำ กล้าเสี่ยง กล้าริเริ่มสิ่งใหม่ เพื่อการสร้างสรรคสินค้าและบริการที่แตกต่างและมีมูลค่าเพิ่มที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ผ่านโครงสร้างองค์กรที่ส่งเสริมการพัฒนาเครือข่ายและสร้างการมีส่วนร่วม ความผูกพันอย่างจริงจังในทุกระดับ เพื่อเสริมสร้างการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน



เพื่อการดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน มีเป้าหมายร่วมกันที่ชัดเจน ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่มีความเห็นที่สอดคล้องกันและเห็นว่ามีความเป็นไปได้สูง (ค่ามัธยฐาน = 5.0, ค่าฐานนิยม = 5.0 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ = 1.00)

### องค์ประกอบที่ 5 สังคม

ผลของค่ามัธยฐาน ฐานนิยม ค่าความแตกต่างระหว่างมัธยฐานกับฐานนิยมและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของแนวโน้มการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ สำหรับองค์ประกอบด้านสังคมตาม EDFR รอบที่ 2 และ 3 ผู้วิจัยสรุปผลและแสดงไว้ในภาคผนวก จ (ผลการพิจารณาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ จากการตอบแบบประเมินและการยืนยันผลการประเมิน)

โดยสรุปผลความคิดเห็นถึงความเป็นไปได้และความสอดคล้องกันของผู้เชี่ยวชาญสำหรับองค์ประกอบด้านสังคมที่มีต่ออนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ มีรายละเอียดดังนี้

1. มุมมองการสร้างจิตสำนึกสาธารณะเชิงบวกลงในค่านิยมองค์กร โดยชี้ให้เห็นว่าองค์กรจะมั่นคงยั่งยืนอยู่ได้อย่างบูรณาการนั้นจำเป็นที่บุคลากรในองค์กรนอกจากจะคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรแล้ว ยังต้องมีสร้างจิตสำนึกถึงการตอบแทนและสร้างคุณประโยชน์คืนสู่สังคม ชุมชนด้วยนั้น ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่มีความเห็นที่สอดคล้องกันและเห็นว่ามีความเป็นไปได้สูง (ค่ามัธยฐาน = 5.0, ค่าฐานนิยม = 5.0 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ = 1.00)

2. ต่อมุมมองที่ว่า องค์กรที่มั่นคง ยั่งยืน ต้องมีการยอมรับและชื่นชมในความหลากหลายและเห็นคุณค่าในความแตกต่างทางความคิดและวัฒนธรรมอันจะส่งผลเป็นการสร้างพลังร่วมและศักยภาพระหว่างกัน เพื่อส่งเสริมความหมายของความเป็นมนุษย์ สังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม นั้น ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่มีความเห็นที่สอดคล้องกันและเห็นว่ามีความเป็นไปได้ปานกลาง (ค่ามัธยฐาน = 4.0, ค่าฐานนิยม = 4.0 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ = 1.00)

### องค์ประกอบที่ 6 สิ่งแวดล้อม

ผลของค่ามัธยฐาน ฐานนิยม ค่าความแตกต่างระหว่างมัธยฐานกับฐานนิยมและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของแนวโน้มการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ สำหรับองค์ประกอบด้านสิ่งแวดล้อมตาม EDFR รอบที่ 2 และ 3 ผู้วิจัยสรุปผลและแสดงไว้ในภาคผนวก จ (ผลการพิจารณาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับอนาคตภาพของรูปแบบการ

เรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ จากการตอบแบบประเมิน และการยืนยันผลการประเมิน)

โดยสรุปผลความคิดเห็นถึงความเป็นไปได้และความสอดคล้องกันของผู้เชี่ยวชาญสำหรับ องค์ประกอบด้านสิ่งแวดล้อมที่มีต่ออนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ มีรายละเอียดดังนี้

1. การพัฒนามุมมองเชิงระบบนิเวศน์ขององค์กรที่เห็นความเชื่อมโยงของทุกมิติอย่างเป็นหนึ่งเดียวและต่างส่งผลซึ่งกันและกัน โดยมีองค์กรเป็นเพียงองค์ประกอบหนึ่งของสิ่งแวดล้อมที่เป็นองค์รวมที่ใหญ่ขึ้น และในขณะเดียวกันองค์กรก็เป็นภาวะองค์รวมที่ประกอบขึ้นด้วยองค์ประกอบที่ย่อยกว่า ทุกมิติต่างอิงอาศัยเชื่อมโยงส่งผลซึ่งกันและกัน ทำให้มิติต่างๆ ทั้งหมดทรงตัวอยู่ได้ ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่มีความเห็นที่สอดคล้องกันและเห็นว่ามีความเป็นไปได้สูง (ค่ามัธยฐาน = 5.0, ค่าฐานนิยม = 5.0 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ = 1.00)

2. การผลักดันและสร้างเสริมมุมมองและจิตสำนึกเชิงระบบนิเวศน์ลงในค่านิยมขององค์กร เพื่อให้บุคลากรทุกระดับได้ตระหนักอย่างเห็นคุณค่าและความหมายของธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และแสดงออกทางพฤติกรรมอย่างสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่มีความเห็นที่สอดคล้องกันและเห็นว่ามีความเป็นไปได้ปานกลาง (ค่ามัธยฐาน = 4.5, ค่าฐานนิยม = 5.0 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ = 1.00)

3. การสร้างสมดุลระหว่างความเจริญก้าวหน้าด้านธุรกิจให้เข้ากับบริบทของสิ่งแวดล้อมอย่างเข้าใจ โดยไม่ทำลายความเป็นตัวตนของตนเองและสิ่งแวดล้อม อีกทั้งยังสามารถรักษาเอกลักษณ์ วัฒนธรรม จิตวิญญาณ รากเหง้าทางความคิดและภูมิปัญญาของเดิมไว้ได้อย่างเข้มแข็งอย่างเห็นคุณค่าและความหมาย ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่มีความเห็นที่สอดคล้องกันและเห็นว่ามีความเป็นไปได้ปานกลาง (ค่ามัธยฐาน = 4.0, ค่าฐานนิยม = 5.0 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ = 1.00)

### ระยะที่ 3 ผลการพัฒนาร่างอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ (EFFR รอบที่ 4)

จากผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบของการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ โดยการศึกษาจากเอกสารงานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศและการศึกษากรณีตัวอย่างตามขั้นตอนที่ 1 และจากผลการพัฒนาอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการตามขั้นตอนที่

2 ทั้งจากระยะที่ 1 และระยะที่ 2 ผู้วิจัยสามารถสรุปผลออกมาเป็นร่างอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการ ประกอบด้วย

1. แนวคิดของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการ
2. องค์ประกอบของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการ
3. แนวโน้มของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการ
4. กระบวนการของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการ

โดยมีรายละเอียด ดังนี้

### 1. แนวคิดของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการ

ผู้วิจัยขอสรุปแนวคิดของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการ ประกอบด้วย 1) การสร้างความสอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัต 2) การพัฒนาอย่างเชื่อมโยงทุกองค์ประกอบเชิงระบบ 3) การเรียนรู้เพื่อการพัฒนาศักยภาพตนเองอย่างเป็นองค์รวม 4) การพัฒนาที่ฐานรากของความเป็นมนุษย์เพื่อการเรียนรู้ที่แท้ 5) การเรียนรู้ด้วยใจอย่างใคร่ครวญเพื่อตระหนักถึงคุณค่าและความหมายของชีวิต และ 6) การปรับตัวเข้าสู่สมดุลใหม่เพื่อการเติบโตอย่างมั่นคงยั่งยืน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

#### 1.1 การสร้างความสอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัต

สรรพสิ่งมีธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องตามความเป็นเหตุปัจจัยขององค์ประกอบทั้งหมดอย่างเป็นวงจรที่ส่งผลซึ่งกันและกัน การเกิดขึ้นของสรรพสิ่งจึงดำเนินไปอย่างเป็นสายเป็นกระแสตามความเชื่อมโยงขององค์ประกอบของมัน และเราเรียกกระแสนี้ว่า การเปลี่ยนแปลง มันเป็นกระแสที่ไม่หยุดนิ่ง มันคือกระแสของชีวิตที่ดำเนินไปอย่างเป็นพลวัตและเราไม่อาจทำให้มันหยุดนิ่งได้ เราทำได้แต่เพียงรักษาสมดุลของภาวะการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องเชื่อมโยงนี้เท่านั้น และเราเรียกภาวะนี้ว่า ความยั่งยืน ในทำนองเดียวกัน องค์การซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของความเป็นธรรมชาตินี้ ย่อมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องตามความเป็นเหตุปัจจัยขององค์ประกอบทั้งหมดอย่างเป็นวงจรที่ส่งผลซึ่งกันและกัน

ด้วยเหตุนี้ รูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการนี้จึงมีเป้าหมายสำคัญประการหนึ่งคือ การสร้างความเข้าใจและการดำเนินการอย่างสอดคล้องในความเป็นพลวัตของการเปลี่ยนแปลงตามความเป็นเหตุปัจจัยของทุกๆ องค์ประกอบที่เชื่อมโยงกันอย่างเป็นวงจรทั้ง 6 องค์ประกอบ อันได้แก่ 1) หลักการ 2) โครงสร้าง 3) บุคลากร (จิตใจ ปัญญา และอารมณ์) 4) องค์กร 5) สังคม และ 6) สิ่งแวดล้อม ซึ่งทุกมิติต่างถักทอประสานและส่งผลซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่อง จนเป็นผืนใยเดียวกัน อย่างเป็นหนึ่งเดียว ด้วยเหตุนี้ การพัฒนาองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการจึงจำเป็นต้องเข้าใจในธรรมชาตินี้ ด้วยมุมมองดังกล่าว จะเห็นได้ว่าองค์กรเป็นส่วนหนึ่งของธรรมชาติที่เป็นภาวะองค์รวมที่ใหญ่กว่าที่ดำเนินไปท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง จึงเป็นความท้าทายขององค์กรที่จะสร้างความตระหนักถึงธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงนี้ของทั้งตัวองค์กรเองและภาวะองค์รวมที่มีองค์กรเป็นส่วนประกอบ (สังคมและสิ่งแวดล้อม) รวมทั้งการปรับตัวอย่างยืดหยุ่นขององค์กรให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงนี้อย่างเป็นพลวัต เพื่อนำไปสู่การดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคงยั่งยืน มีความสุข

## 1.2 การพัฒนาอย่างเชื่อมโยงทุกองค์ประกอบเชิงระบบ

ในมุมมองของการปรับตัวอย่างสืบเนื่องเชื่อมโยงของมิติต่างๆ นี้ หลักการสำคัญของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการนี้จึงต้องเป็นการบริหารจัดการองค์กรสุขภาวะอย่างเป็นองค์รวมที่เน้นความเชื่อมโยงของทุกองค์ประกอบทั้งโครงสร้าง จิตใจ ปัญญา อารมณ์ รวมทั้งองค์กร สังคม และสิ่งแวดล้อม แนวคิดดังกล่าวตั้งอยู่บนหลักการที่ว่า สรรพสิ่งประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยๆ ที่เชื่อมโยงอิงอาศัยกัน ด้วยมุมมองดังกล่าว การบริหารจัดการเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการจึงต้องเป็นการพิจารณาการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบซึ่งเป็นวิธีการมองโลกและชีวิตอย่างบูรณาการ เห็นถึงความเชื่อมโยงขององค์ประกอบต่างๆ มากกว่าการพิจารณาองค์ประกอบเหล่านั้นอย่างแยกส่วน เป็นมุมมองที่เห็นถึงคุณค่าภายในขององค์กรว่า องค์กรเป็นส่วนหนึ่งของใยใยของทั้ง 6 องค์ประกอบนี้ แนวคิดนี้เป็นแนวความคิดที่ตระหนักถึงการพึ่งพาอาศัยกันในระดับพื้นฐานของปรากฏการณ์ต่างๆ ส่วนของสังคมทั้งในระดับบุคคลและส่วนรวม โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานความจริงที่ว่า องค์กรเป็นส่วนหนึ่งของระบบที่ทับซ้อนกัน อย่างเป็นใยใยร่างแหที่ไม่อาจแยกออกจากกันได้ มุมมองดังกล่าวเน้นถึงระบบนิเวศโดยรวมว่าทุกๆ องค์ประกอบ รวมทั้งองค์กรด้วยล้วนต่างมีความเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กัน เป็นการเปลี่ยนกรอบความคิดจากที่เข้าใจว่าโลกคือการเรียงลำดับชั้นทางสังคมอย่างเป็นเส้นตรงมาเป็นการให้คุณค่าของเครือข่ายใยใยแห่งชีวิตที่มีองค์กรเป็นเพียงส่วนประกอบหนึ่ง

## 1.3 การเรียนรู้เพื่อการพัฒนาศักยภาพตนเองอย่างเป็นองค์รวม

รูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการที่พัฒนาขึ้นนี้มีหลักการสำคัญคือ เน้นในเรื่องการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพภายในตนเอง อันหมายถึง การรู้เท่าทันองค์ประกอบด้านในของมนุษย์ นั่นคือ การทำความเข้าใจถึงธรรมชาติของกรอบความคิดที่เชื่อมโยงกับความรับรู้สึกนึกคิด ค่านิยม ความเชื่อ และทัศนคติที่สะท้อนออกมาในรูปของพฤติกรรม และการแสดงออกภายนอก ผ่านกิจกรรมและกระบวนการที่หลากหลาย โดยมีเป้าหมายก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐานของกรอบความคิดและจิตสำนึกใหม่เกี่ยวกับตนเองและสรรพสิ่ง ส่งผลสู่การประพฤติปฏิบัติอย่างมีสติและปัญญา มีความรัก ความเมตตา ความเข้าใจ การยอมรับและเห็นคุณค่าตนเอง สังคม และสิ่งแวดล้อม เพื่อสุดท้ายนำไปสู่การเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างบูรณาการ

#### 1.4 การพัฒนาที่ฐานรากของความเป็นมนุษย์เพื่อการเรียนรู้ที่แท้

จากความเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงบนฐานของความเชื่อมโยง รูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการที่พัฒนาขึ้นนี้จึงให้ความสำคัญต่อฐานรากของชีวิตนั่นคือ กรอบความคิด ว่าเป็นพื้นฐานที่สำคัญของการเปลี่ยนแปลงที่เป็นตัวกำหนด ค่านิยม ทัศนคติ ความเชื่อ แรงบันดาลใจ ความมุ่งมั่นของบุคคลซึ่งเป็นตัวที่ส่งผลต่อถึงการแสดงออก ในรูปของการกระทำหรือพฤติกรรมที่สะท้อนถึงการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น หากเป้าหมายของการพัฒนา เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน เราต้องเริ่มเปลี่ยนที่ฐานราก นั่นคือ โดยการเปลี่ยนวิธีที่บุคคล มองโลกเสียใหม่อย่างที่เรารเรียกว่า เปลี่ยนกรอบความคิด กรอบความคิดใหม่จะช่วยให้บุคคลเข้าใจ โลกและชีวิตตามความเป็นจริง ซึ่งเป็นกระบวนการที่บุคคลตีความและรับรู้ถึงประสบการณ์ตนเองใน อีกรูปแบบหนึ่งที่หลากหลายและต่างไปจากเดิม และสามารถนำกรอบความคิดใหม่นั้นไปใช้ในการ เลือกรัดตัดสินใจเพื่อนำไปสู่การเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน ดังนั้น การเปลี่ยนกรอบความคิดจึง เป็นหลักการสำคัญของรูปแบบที่พัฒนาขึ้นนี้ และที่สำคัญการเปลี่ยนที่ฐานรากนี้ เราสามารถควบคุม ได้ด้วยตนเองเอง การเปลี่ยนแปลงจึงต้องมุ่งเน้นที่ภายในของปัจเจกและขยายต่อสู่ความเป็นองค์กรวม ในมิติที่สูงขึ้น และนี่คือรากของการพัฒนาที่แท้จริงอันเป็นรากของชีวิตที่เราสามารถเข้าไปจัดการได้ นั่นคือ การเปลี่ยนแปลงใดๆ ล้วนอยู่ภายใต้อำนาจของตนเองทั้งสิ้น กระบวนการเหล่านี้คือเป้าหมาย หลักที่มุ่งไปเพื่อการเรียนรู้สู่เปลี่ยนแปลงเพื่อความมีองค์การสุขภาวะที่ยั่งยืน

#### 1.5 การเรียนรู้ด้วยใจอย่างใคร่ครวญเพื่อตระหนักถึงคุณค่าและความหมายของชีวิต

การเปลี่ยนแปลงในระดับกรอบความคิด เพื่อนำไปสู่การพัฒนาการเรียนรู้ที่แท้จริงจะเกิดขึ้น ได้ต้องเกิดจากการยกระดับของจิตสำนึก ผ่านการก้องสะท้อนภายในเชิงวิพากษ์ตนเองอันหมายถึง การน้อมนำการรับรู้เข้ามาสู่ใจด้วยการพิจารณาอย่างใคร่ครวญ ด้วยอารมณ์ความรู้สึกนึกคิดที่ก้อง สะท้อนระหว่างประสบการณ์เดิมของตนเองและความรู้ใหม่ที่รับเข้ามาอย่างต่อเนื่อง เกิดการ

ตีความหมายใหม่เพื่อความเข้าใจตนเอง ผู้อื่น และสรรพสิ่งตามความเป็นจริงอย่างลึกซึ้ง จึงสามารถนำไปสู่การปรับเปลี่ยนกรอบความคิดเพื่อสะท้อนถึงความเชื่อ ค่านิยม และสมมติฐานของตนเอง ผ่านการรับรู้จากการมีปฏิสัมพันธ์กับสังคมภายนอก กระบวนการดังกล่าวเกิดขึ้นบนฐานของความเข้าใจในความเป็นปัจเจกที่สะท้อนความเป็นตัวตนที่แท้ ทั้งหมดนี้ก็เพื่อแสดงให้เห็นว่ามนุษย์เรามีความเป็นตัวตนที่แตกต่าง และความแตกต่างนี้เองนำเราไปสู่การแสวงหาคคุณค่าและความหมาย รูปแบบดังกล่าวจึงสามารถช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในตนเอง เพื่อการเข้าถึงคุณค่าและความหมายของความเป็นมนุษย์และสรรพสิ่ง เข้าใจในความหมายของการเสริมสร้างพลังร่วมกันบนพื้นฐานของความแตกต่างที่หลากหลายด้วยการหยั่งรู้ด้วยตนเอง นำไปสู่ความเชื่อมั่นในความเป็นมนุษย์ที่สามารถยกระดับศักยภาพด้วยการเปลี่ยนแปลงภายในตนเอง เกิดการเรียนรู้ที่แท้จริงและนำไปสู่การพัฒนาตนเองและผู้อื่นอย่างสมดุล มั่นคงยั่งยืน

#### 1.6 การปรับตัวเข้าสู่สมดุลใหม่เพื่อการเติบโตอย่างมั่นคง ยั่งยืน

จากความเข้าใจที่ว่าองค์กรสุขภาวะมีธรรมชาติของความเป็นระบบที่ผุดขึ้นจากการเชื่อมโยงขององค์ประกอบต่างๆ ซึ่งสัมพันธ์กันอย่างเป็นร่างแห และเป็นไปในลักษณะของความสัมพันธ์ที่เคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ธรรมชาติเหล่านี้ต่างไม่เคยหยุดนิ่ง แต่เปลี่ยนแปลงเพื่อเข้าสู่สมดุลใหม่อย่างต่อเนื่อง ด้วยการเปลี่ยนถ่ายสสารและพลังงานระหว่างกันของตัวมันเองและองค์ประกอบอื่นๆ ตลอดเวลา นำไปสู่ความสามารถในการปรับตนเองภายในอย่างเป็นขั้นเป็นตอน เกิดเป็นความสามารถของโครงสร้างทั้งหมดที่สามารถจัดการตัวมันเองได้อย่างต่อเนื่อง ดังนั้น หลักการสำคัญประการหนึ่งของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการนี้จึงแสดงให้เห็นถึงการดำเนินไปขององค์กรที่สามารถยกระดับศักยภาพเพื่อจัดการตัวมันเองได้เพื่อเข้าสู่สมดุลใหม่อย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่ความมั่นคงยั่งยืน

โดยสรุป แนวคิดของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการนี้ให้ความสำคัญต่อความเข้าใจถึงธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงและการสร้างความสอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงนี้อย่างเป็นพลวัต อย่างสืบเนื่องเชื่อมโยงอย่างเป็นสายเป็นกระแสตามความเป็นเหตุปัจจัยขององค์ประกอบทั้งหมดอย่างเป็นวงจรที่ส่งผลซึ่งกันและกัน จนเป็นผืนใยเดียวกันอย่างหนึ่งเดียว โดยเน้นการเปลี่ยนแปลงที่ฐานรากของความเป็นมนุษย์เพื่อการเรียนรู้ที่แท้นั้นคือ การเปลี่ยนกรอบความคิด ที่เป็นตัวกำหนดค่านิยม ทักษะคิด ความเชื่อ แรงบันดาลใจ และความมุ่งมั่นของบุคคลซึ่งจะสะท้อนถึงความสามารถในการรับรู้และการตอบสนองอันเป็นอำนาจภายในที่ตนควบคุมได้เองที่จะแสดงออกในรูปของการกระทำหรือพฤติกรรม เพื่อนำไปสู่การพัฒนาศักยภาพองค์กรอย่างเป็นระบบ อย่างเป็นองค์รวม โดยผ่านกระบวนการพิจารณาอย่างใคร่ครวญ

ลึกซึ้งเพื่อตระหนักถึงคุณค่าและความหมายของชีวิตผ่านการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน ทั้งนี้เพื่อเข้าสู่สมดุลงานใหม่ เพื่อการเรียนรู้ การพัฒนา การเติบโต การเปลี่ยนแปลงอย่างสมดุล มั่นคงยั่งยืน

## 2. องค์ประกอบของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุภาพอย่างบูรณาการ

รูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุภาพอย่างบูรณาการประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ 1) หลักการ 2) โครงสร้าง 3) บุคลากร (จิตใจ ปัญญา และอารมณ์) 4) องค์กร 5) สังคม และ 6) สิ่งแวดล้อม โดยมีรายละเอียด ดังนี้

### 1. หลักการ

เมื่อพิจารณาถึงรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุภาพอย่างบูรณาการ ผู้วิจัยขอสรุปสาระสำคัญขององค์ประกอบด้านหลักการประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลง ความเชื่อมโยง การปรับตัวอย่างยืดหยุ่น และหลักบรรษัทภิบาลและการกำกับดูแลองค์กรที่ดี โดยมีรายละเอียด ดังนี้

#### 1.1 การเปลี่ยนแปลง

หลักธรรมชาติที่สำคัญประการหนึ่งคือความเข้าใจที่ว่า สรรพสิ่งโดยไม่มีข้อยกเว้นเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัต ไม่หยุดนิ่ง เพื่อเข้าสู่สมดุลงานใหม่อย่างต่อเนื่อง ความเข้าใจดังกล่าวเพื่อการปรับทัศนะให้ถูกต้องว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องธรรมชาติอันเป็นกระบวนการสืบเนื่องเชื่อมโยงอย่างเป็นสายเป็นกระแส ปัญหาหรือความท้าทายในองค์กรไม่ว่าระดับใดก็เช่นกัน เกิดดับอย่างต่อเนื่อง หมุนวนไปไม่สิ้นสุด ความท้าทายจึงมีได้อยู่ที่ว่าเราจะจัดการกับมันให้จบลงอย่างเบ็ดเสร็จเด็ดขาดได้อย่างไร แต่อยู่ที่ว่าเราจะต้องปรับความเข้าใจของเราให้ถูกต้องตามความเป็นจริงและสอดคล้องกับภาวะธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงนี้

#### 1.2 ความเชื่อมโยง

สืบเนื่องจากความเข้าใจในธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงแล้ว รูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการเสริมสร้างองค์กรสุภาพอย่างบูรณาการ จำเป็นต้องตั้งอยู่บนกรอบความคิดที่ถูกต้องที่เข้าใจถึงความเชื่อมโยงอย่างหลอมรวมขององค์ประกอบต่างๆ อย่างเป็นองค์รวมที่ประกอบด้วย โครงสร้าง บุคลากร (จิต ปัญญา อารมณ์) องค์กร สังคม และสิ่งแวดล้อม อย่างเป็นหนึ่งเดียวที่ส่งผลซึ่งกันและกันอย่างเป็นระบบ อย่างไม่อาจแยกออกจากกันได้ เพื่อนำไปสู่การเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงอย่างบูรณาการ มั่นคง ยั่งยืน

### 1.3 การปรับตัวอย่างยืดหยุ่น

เนื่องจากธรรมชาติมีการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัต อย่างเชื่อมโยง หลักการสำคัญขององค์กรสุขภาวะอย่างยั่งยืนจึงอยู่ที่ว่า องค์กรจึงจำเป็นต้องมีการปรับตัวให้ทันและสอดคล้องกับธรรมชาตินี้อย่างสมดุลเพื่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืน

### 1.4 หลักบรรษัทภิบาลและการกำกับดูแลองค์กรที่ดี

การบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องตั้งอยู่บนอุดมการณ์และหลักบรรษัทภิบาลและการกำกับดูแลองค์กรที่ดี เพื่อเป็นหลักในการดำเนินงานและเพื่อสร้างให้เกิดความมั่นใจในความโปร่งใส เปิดเผย ตรวจสอบได้แก่ผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย รวมทั้งยึดมั่นในความรับผิดชอบต่อสังคม สิ่งแวดล้อมและประเทศชาติ เพื่อประโยชน์อันยั่งยืนร่วมกันอย่างเป็นเอกภาพ ทั้งหมดอย่างรับผิดชอบต่อ

## 2. โครงสร้าง

สำหรับองค์ประกอบด้านโครงสร้างของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ ผู้วิจัยขอสรุปสาระสำคัญขององค์ประกอบด้านโครงสร้างประกอบด้วย โครงสร้างองค์กรที่มีความยืดหยุ่น โครงสร้างที่สนับสนุนให้คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา โครงสร้างที่สนับสนุนการทำงานอย่างมีส่วนร่วม โครงสร้างเพื่อความปลอดภัย การพัฒนาโครงข่ายเพื่อความยั่งยืน และคณะกรรมการการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

### 2.1 โครงสร้างองค์กรที่มีความยืดหยุ่น

องค์กรสุขภาวะควรจัดให้มีโครงสร้างองค์กรที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน สามารถปรับตัวได้อย่างตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและการแข่งขัน มีแนวทางการปฏิบัติและบรรยากาศที่เอื้อต่อการดำเนินงาน ทำให้สามารถบรรลุถึงเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งส่งเสริมวัฒนธรรมการรับฟัง การสนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการปรับตัวให้พร้อมเพื่อรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาขีดความสามารถทางการแข่งขันและศักยภาพเพื่อการเติบโตอย่างมั่นคง มุ่งสู่ความยั่งยืน

### 2.2 โครงสร้างที่สนับสนุนให้คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา

องค์กรสุขภาวะต้องจัดให้มีโครงสร้างที่ส่งเสริมการพัฒนาโดยให้คนเป็นศูนย์กลาง และสามารถอำนวยความสะดวกในการเคลื่อนย้ายบุคลากรที่มีประสบการณ์ หน้าที่และรับผิดชอบที่



แตกต่างกันทั้งภายในองค์กรเองและระหว่างองค์กรได้อย่างยืดหยุ่น อีกทั้งการสร้างบรรยากาศเพื่ออำนวยความสะดวกการเรียนรู้ร่วมกัน การทำงานเป็นทีมเพื่อความสำเร็จร่วมกัน

### 2.3 โครงสร้างที่สนับสนุนการทำงานอย่างมีส่วนร่วม

องค์กรสุขภาพจำเป็นต้องมีโครงสร้างที่ส่งเสริมกระบวนการปฏิบัติงานในทุกระดับอย่างมีส่วนร่วม โดยเอาวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ขององค์กรเป็นตัวตั้ง เพื่อนำไปสู่การวางแผน การกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน การมอบหมายงาน การประสานงาน การติดตามประเมินผลและข้อมูลย้อนกลับ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน

### 2.4 โครงสร้างเพื่อความปลอดภัย

องค์กรสุขภาพจะต้องคำนึงถึงการจัดโครงสร้างและสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานอย่างมีสุขภาพ มีความปลอดภัยและความสุขในการทำงาน อีกทั้งลดความเสี่ยงต่ออันตรายและความขัดแย้งในการทำงานซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อสภาพจิตใจ นอกจากนี้ยังต้องส่งเสริมสุขภาพสำหรับบุคคล เช่น การออกกำลังกาย การสร้างความผ่อนคลาย การบำรุงรักษาสุขภาพ การสร้างแรงจูงใจให้เกิดความต้องการมีสุขภาพที่ดี

### 2.5 การพัฒนาโครงข่ายเพื่อความยั่งยืน

องค์กรที่มั่นคงยั่งยืนจำเป็นต้องมีการจัดโครงสร้างองค์กรเพื่อส่งเสริมการพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือ และสร้างการมีส่วนร่วมกับทั้งภาครัฐและเอกชน นอกจากนี้ยังต้องสร้างโครงข่ายตลอดจนการเสริมความรู้ความเข้าใจถึงผู้ใช้บริการหรือผู้บริโภคสินค้านั้นๆ เพื่อพัฒนาความเชื่อมโยงตลอดจนองค์ความรู้เพื่อการพัฒนา การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

### 2.6 คณะกรรมการการพัฒนายั่งยืน

องค์กรควรจัดให้มี “คณะกรรมการการพัฒนายั่งยืน” เพื่อทำหน้าที่กำหนดและทบทวนนโยบาย แนวทางการดำเนินงาน และเป้าหมายด้านการพัฒนายั่งยืน รวมทั้งจัดทำ “แนวทางปฏิบัติการพัฒนายั่งยืน” เพื่อใช้เป็นคู่มือการดำเนินการในด้านต่างๆ อันจะส่งผลให้การนำไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ

## 3. บุคลากร

สำหรับองค์ประกอบด้านบุคลากรของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการ ผู้วิจัยแบ่งองค์ประกอบด้านบุคลากรนี้ออกเป็น 3 องค์ประกอบย่อยคือ จิตใจ ปัญญา และอารมณ์ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

### 3.1 จิตใจ

สำหรับองค์ประกอบด้านจิตใจของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการประกอบด้วย การเปลี่ยนกรอบความคิด ภาพแห่งความสำเร็จร่วมกัน และแรงบันดาลใจ ผู้วิจัยขอสรุปรายละเอียด ดังนี้

#### 3.1.1 การเปลี่ยนกรอบความคิด

รูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการนี้ต้องการเน้นให้เห็นถึงความสำคัญของกรอบความคิดที่คือปัจจัยพื้นฐานภายในที่สำคัญที่สะท้อนถึงผลรวมของค่านิยม ความเชื่อ และทัศนคติที่จะส่งผลต่อเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมาภายนอก และที่สำคัญกรอบความคิดเปลี่ยนได้ ดังนั้น การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่สะท้อนถึงการยกระดับศักยภาพที่สูงขึ้นอย่างแท้จริงเพื่อนำไปสู่การพัฒนางานองค์การสุขภาวะอย่างยั่งยืนจำเป็นต้องเริ่มที่การเปลี่ยนที่องค์ประกอบด้านในนี้

#### 3.1.2 ภาพแห่งความสำเร็จร่วมกัน

ด้วยเหตุที่สาระสำคัญขององค์ประกอบด้านในคือ กรอบความคิด อันมีความหมายเดียวกับมุมมอง หรือจินตนาการ และภาพนี้เองที่เป็นตัวกำหนดความสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม ดังนั้น ศักยภาพขององค์ประกอบด้านในนี้จึงเป็นความสามารถในการสร้างจินตนาการถึงผลแห่งความสำเร็จหรือภาพเป้าหมายในอนาคต และภาพที่ชัดเจนย่อมส่งผลถึงความเป็นไปได้ของผลสำเร็จที่สูงขึ้น ประเด็นจึงอยู่ที่ว่าบุคลากรในองค์กรจะสามารถสร้างความชัดเจนของภาพเป้าหมายในอนาคตได้มากน้อยเพียงใด นอกจากนี้ความท้าทายที่สำคัญคือ การสร้างความสอดคล้องของภาพเป้าหมายให้ไปในแนวทางเดียวกันของทั้งองค์กร เพื่อมุ่งเข้าสู่ความสำเร็จร่วมกันอย่างเสริมพลังร่วม

#### 3.1.3 แรงบันดาลใจ

จากความเข้าใจที่ว่ากรอบความคิดกำหนดพฤติกรรม ความสำเร็จอย่างยั่งยืนขององค์กรจึงต้องเกิดจากกรอบความคิดเชิงบวกด้วยใจที่เปิดกว้าง บนฐานของความรู้สึกที่มีใจรัก ความผูกพัน มีแรงบันดาลใจ แรงขับเคลื่อนภายใน ความมุ่งมั่นและความภูมิใจในความเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรซึ่งจะเป็นเงื่อนไขสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงไปสู่ความยั่งยืน

### 3.2 ปัญญา

ในมุมมองด้านปัญญา องค์ประกอบของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการประกอบด้วย การคิดเชิงระบบ องค์กรแห่งการเรียนรู้ และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ผู้วิจัยสามารถสรุปในรายละเอียดได้ดังนี้

#### 3.2.1 การคิดเชิงระบบ

ในมุมมองความเป็นระบบ จะเห็นได้ว่าองค์กรคือระบบอันเป็นภาวะองค์รวมที่ผุดขึ้นจากการเชื่อมโยงขององค์ประกอบต่างๆ ในองค์กร การพัฒนาองค์กรจึงต้องเป็นการพัฒนาองค์ประกอบและความเชื่อมโยงขององค์ประกอบขององค์กรนั้นๆ จากมุมมองดังกล่าว หากองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดขององค์กรก็คือ คน ความท้าทายจึงอยู่ที่ว่าเราจะสามารถสร้างความเชื่อมโยงของบุคลากร เพื่อการสร้างสรรค์ให้เกิดศักยภาพที่สูงกว่าเดิมได้อย่างมีคุณค่าและความหมายได้อย่างไร

#### 3.2.2 องค์กรแห่งการเรียนรู้

ด้วยความเข้าใจดังกล่าวข้างต้นเป็นพื้นฐานที่สำคัญต่อการพัฒนาความสามารถทางปัญญาเพื่อการแก้ไขปัญหาใดๆ โดยที่บุคคลต้องพัฒนาความสามารถในการมองภาพรวมอย่างเป็นระบบ ด้วยการฝึกทักษะในการคิดเชิงวิเคราะห์เพื่อหาองค์ประกอบหรือประเด็นหลักที่แตกต่างหลากหลาย ตลอดจนการสังเคราะห์องค์ประกอบเหล่านั้นอย่างเชื่อมโยง เพื่อการผุดขึ้นเป็นองค์ความรู้ใหม่ นำไปสู่การสร้างสรรค์องค์กรแห่งนวัตกรรม ทั้งด้านสินค้าและบริการที่มีมูลค่าเพิ่มขึ้นและเป็นเอกลักษณ์และความเป็นตัวตนขององค์กรอย่างแข็งแกร่งและลดการพึ่งพาผู้อื่น อีกทั้งเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันระยะยาวเพื่อความอยู่รอดอย่างมั่นคง ยั่งยืน

#### 3.2.3 การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ทั้งนี้ การที่จะพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืนจำเป็นต้องผ่านกระบวนการขัดเกลาและปรับตัวอย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปรับมุมมองที่ว่าความพลาดพลั้งใดๆ ที่เกิดขึ้นมิใช่ความผิดพลาด แต่เป็นกระบวนการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาและการเจริญเติบโตขององคมาอย่างต่อเนื่อง ด้วยเหตุนี้ องค์กรจึงต้องมีการปรับเปลี่ยนกรอบความคิดต่อการยกระดับศักยภาพทางปัญญา ในมุมมองที่ว่า กระบวนการเรียนรู้เป็นเรื่องของการลองผิดลองถูก โดยถือว่าทุกช่วงจังหวะของการดำเนินงานนั้นเป็นไปเพื่อการเรียนรู้อย่างเป็นขั้นตอน และในทุกขณะนั้นเองเกิดการขัดเกลาภายในและการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาองค์กรสุขภาวะอย่างยั่งยืนจึงเป็นกระบวนการอย่างเป็นระบบที่พิจารณาถึงประสบการณ์ที่ผ่านเข้ามาว่าเป็นกระบวนการเรียนรู้ทั้งสิ้น

### 3.3 อารมณ์

ในมุมมองด้านอารมณ์ในฐานะที่เป็นองค์ประกอบของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง เพื่อการสร้างเสริมองค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการประกอบด้วย ความมั่นคงภายในและคุณค่าในความแตกต่าง ผู้วิจัยสามารถสรุปในรายละเอียดได้ดังนี้

#### 3.3.1 ความมั่นคงภายใน

เมื่อพิจารณาด้านอารมณ์ในฐานะเป็นองค์ประกอบด้านบุคลากรพบว่า พฤติกรรมและอารมณ์มีความเชื่อมโยงกันอย่างเป็นหนึ่งเดียว กล่าวอีกนัยหนึ่ง การแสดงออกทางการกระทำนั้นเป็นผลสืบเนื่องมาจากภาวะอารมณ์ภายในของตนเองซึ่งมีความเป็นไปได้ทั้งทางบวกและลบ ดังนั้น การพัฒนาองค์การสุขภาวะอย่างยั่งยืนจะเกิดขึ้นได้จำเป็นที่บุคคลต้องได้รับการปลูกฝังด้วยกรอบความคิดและทัศนคติเชิงบวกที่มีต่อตนเอง อันเป็นการสร้างความเข้มแข็งมั่นคงภายใน ความเชื่อมั่นในตนเอง ด้วยการตระหนักรู้และการยอมรับตนเองตามความเป็นจริงอย่างเป็นหลักการพื้นฐาน

#### 3.3.2 คุณค่าในความแตกต่าง

นอกจากพื้นฐานของความเข้มแข็งมั่นคงภายในของตนเองแล้ว ธรรมชาติของความเป็นองค์การคือการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน การพัฒนาความเป็นองค์การสุขภาวะอย่างยั่งยืนจึงจำเป็นที่บุคคลต้องเห็นคุณค่าในความแตกต่างซึ่งกันและกัน ด้วยการรับฟังอย่างเปิดใจกว้าง ฟังอย่างเข้าใจ เข้าใจ ภาวะดังกล่าวจึงจะสามารถนำไปสู่ความมีศรัทธาระหว่างกัน การยอมรับและความเคารพอย่างเห็นคุณค่าและความหมายซึ่งกันและกัน เพื่อพัฒนาไปสู่ความมีวุฒิภาวะทางอารมณ์อย่างมั่นคงสมดุล ระหว่างการคิดถึงประโยชน์ของตนเองและผู้อื่น รวมทั้งความสมดุลระหว่างการแสดงออกอย่างเชื่อมั่นกับความอ่อนน้อมถ่อมตน

### 4. องค์การ

ในมุมมองด้านองค์การในฐานะที่เป็นองค์ประกอบของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง เพื่อการสร้างเสริมองค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการประกอบด้วย ความมั่นคงด้านเศรษฐกิจพื้นฐาน องค์การที่มีเป้าหมายร่วมกัน ผู้นำที่เห็นคุณค่าในความหมายของชีวิต และการสร้างองค์การแห่งนวัตกรรม โดยมีรายละเอียด ดังนี้

#### 4.1 ความมั่นคงด้านเศรษฐกิจพื้นฐาน

องค์กรสุขภาพที่ดีต้องมีความมั่นคงทางเศรษฐกิจและฐานะการเงิน และการที่สิ่งนี้จะเกิดขึ้นได้นั้นต้องมาจากการสร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจและฐานะการเงินของบุคลากร ด้วยเหตุนี้ บุคลากรจึงต้องมีความมุ่งมั่นและความผูกพันต่อองค์กรด้วยเล็งเห็นว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จขององค์กร

#### 4.2 องค์กรที่มีเป้าหมายร่วมกัน

องค์กรสุขภาพที่ยั่งยืนจึงจำเป็นต้องเป็นการดำเนินงานอย่างสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน โดยมีเป้าหมายเดียวกันตามวิสัยทัศน์ขององค์กร ความท้าทายจึงอยู่ที่ว่าผู้นำองค์กรจะสามารถสร้างความเชื่อมโยงอย่างสอดคล้องเป็นทีมงานหนึ่งเดียวด้วยเป้าหมายที่ชัดเจนและสื่อสารให้เกิดความเข้าใจในทุกระดับขององค์กรได้อย่างไร และที่สำคัญต้องเป็นการดำเนินควบคู่ไปกับการปลูกฝังอุดมการณ์และค่านิยมบนหลักการที่ถูกต้องลงในบุคลากรทุกระดับจนเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร

#### 4.3 ผู้นำที่เห็นคุณค่าในความหมายของชีวิต

การบรรลุเป้าหมายดังกล่าว ผู้นำองค์กรต้องเข้าใจว่าบุคลากรมีศักยภาพที่แตกต่างกัน แต่ศักยภาพนั้นพัฒนาได้ ผู้นำองค์กรจึงต้องเสาะแสวงหาและกลั่นกรองบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถบนฐานของคุณธรรมและอุดมการณ์ อีกทั้งส่งเสริม ชัดเกลาและกระตุ้นให้บุคลากรสามารถพัฒนาศักยภาพได้ด้วยตนเองเพื่อสร้างโอกาสความก้าวหน้า รวมทั้งให้บุคลากรได้แสดงศักยภาพอย่างเต็มที่เพื่อนำและขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้าได้อย่างมั่นคงยั่งยืน ทั้งนี้ ภาวะดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้ ผู้นำองค์กรต้องแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนถึงการเห็นคุณค่าและความหมายในความแตกต่างของความเป็นตัวตนของบุคคลที่เกี่ยวข้อง มีความเชื่อมั่นในคุณค่าและศักยภาพของบุคลากร ซึ่งทั้งหมดนี้สามารถนำไปสู่การสร้างศักยภาพและความกระตือรือร้นในการทำงานร่วมกันเป็นทีมด้วยบรรยากาศที่ตืออย่างผูกพัน เป็นทีมงานที่มีความสุข มีความมุ่งมั่น มีขวัญกำลังใจที่จะพัฒนาองค์กรมุ่งสู่ความเป็นหนึ่งเดียว อีกทั้งสามารถปลดปล่อยศักยภาพของบุคลากรให้ออกมาได้อย่างเต็มที่

#### 4.4 การสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรม

การสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมที่ส่งเสริมการกล้าเปิดใจรับฟัง กล้าคิดนอกกรอบ กล้าพูดกล้าทำ กล้าเสี่ยง กล้าริเริ่มสิ่งใหม่ เพื่อการสร้างสรรคสินค้าและบริการที่แตกต่างและมีมูลค่าเพิ่มที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง

### 5. สังคม

ในมุมมองด้านสังคม องค์ประกอบของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการประกอบด้วย การฝังรากจิตสาธารณะลงในค่านิยมขององค์กร และการพัฒนาศักยภาพในความแตกต่างอย่างหลากหลาย โดยมีรายละเอียดดังนี้

### 5.1 การฝังรากจิตสาธารณะลงในค่านิยมขององค์กร

ด้วยความที่องค์กรเป็นองค์ประกอบหนึ่งของสังคม การพัฒนาอย่างยั่งยืนในระดับสังคมโดยแท้แล้วก็คือการพัฒนาในระดับองค์กรนั่นเองเพราะต่างก็ส่งผลซึ่งกันและกัน ด้วยเหตุนี้ คุณสมบัติที่สำคัญประการหนึ่งของการพัฒนาองค์กรในส่วนที่เกี่ยวข้องกับสังคมก็คือ การสร้างจิตสำนึกสาธารณะเชิงบวกลงอย่างเป็นฐานรากแข็งแกร่งให้เป็นส่วนหนึ่งของค่านิยมขององค์กร โดยชี้ให้เห็นว่าองค์กรจะมั่นคงยั่งยืนอยู่ได้อย่างบูรณาการนั้นจำเป็นที่บุคลากรในองค์กรนอกจากจะคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรแล้ว ยังต้องมีสร้างจิตสำนึกถึงการตอบแทนและสร้างคุณประโยชน์คืนสู่สังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม ยิ่งไปกว่านั้น องค์กรต้องสนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนาความคิดถึงส่วนรวม เสียสละช่วยเหลือ และสร้างการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติหน้าที่พลเมืองดีที่ทำประโยชน์ให้แก่ชุมชน และใช้ชีวิตร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้อย่างเต็มภาคภูมิ อย่างมีคุณค่าและความหมาย มีความสุข

### 5.2 การพัฒนาศักยภาพในความแตกต่างอย่างหลากหลาย

การพัฒนาองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการต้องเข้าใจถึงธรรมชาติของความหลากหลายทางความคิดตลอดจนค่านิยมและวัฒนธรรมที่แตกต่างของบุคลากร อีกทั้งต้องชื่นชมและเห็นคุณค่าในความหลากหลายเหล่านี้ว่าเป็นคุณสมบัติที่สำคัญต่อการพัฒนาองค์กรอย่างมั่นคงยั่งยืน เพราะความแตกต่างหลากหลายเหล่านี้ หากได้รับการปลูกฝังในองค์กรอย่างเป็นเชิงบวกแล้วย่อมจะส่งผลเป็นการสร้างพลังร่วมและศักยภาพขององค์กรอย่างเป็นองค์รวมที่เหนือกว่าเดิมอย่างมีคุณค่าและความหมาย เพื่อสะท้อนต่อเนื่องเป็นสุขภาวะทางสังคมที่มีค่าต่อส่วนรวม

## 6. สิ่งแวดล้อม

ในมุมมองด้านสิ่งแวดล้อม องค์ประกอบของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการประกอบด้วย การพัฒนามุมมองเชิงระบบนิเวศน์ และความสมดุลของการพัฒนาเชิงธุรกิจและการคำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

### 6.1 การพัฒนามุมมองเชิงระบบนิเวศน์

การพัฒนาองค์กรสุขภาวะอย่างยั่งยืนจำเป็นต้องพัฒนามุมมองเชิงระบบนิเวศน์ที่พิจารณาภาวะองค์กรรวมที่ใหญ่กว่าความเป็นองค์กร นั่นคือ มุมมองที่เห็นว่าองค์กรเป็นเพียงองค์ประกอบหนึ่งของสังคม และสังคมก็เป็นองค์ประกอบขององค์กรรวมที่ใหญ่กว่านั้นคือ สิ่งแวดล้อม ในขณะที่เดียวกันองค์กรก็เป็นภาวะองค์กรรวมที่ประกอบขึ้นด้วยองค์ประกอบที่น้อยกว่า จะเห็นว่าทุกองค์ประกอบต่างอิงอาศัยเชื่อมโยงอย่างหลอมรวมและส่งผลซึ่งกันและกัน ทำให้องค์กรทรงตัวอยู่ได้ ดังนั้น การพัฒนาองค์กรเพื่อความมั่นคงยั่งยืนจึงจำเป็นต้องคำนึงถึงทุกองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องตั้งแต่มีมิติภายในตนเอง ครอบคลุม องค์กร สังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นภาพรวม ด้วยมุมมองดังกล่าว จำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรต้องผลักดันและสร้างเสริมมุมมองและจิตสำนึกเชิงระบบนิเวศน์ลงในค่านิยมขององค์กร เพื่อให้บุคลากรทุกระดับได้ตระหนกอย่างเห็นคุณค่าและความหมายของธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และแสดงออกทางพฤติกรรมอย่างสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันว่า องค์กรเป็นส่วนหนึ่งของสิ่งแวดล้อมอย่างรับผิดชอบ

## 6.2 ความสมดุลของการพัฒนาเชิงธุรกิจและการคำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน

จากความจริงที่ว่าสรรพสิ่งเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องเชื่อมโยงอย่างเป็นพลวัตไม่หยุดนิ่ง การพัฒนาองค์กรจึงต้องปรับเป็นทัศนคติที่ว่า การพัฒนาต้องเป็นไปเพื่อความคงอยู่ขององค์กรพร้อมกับความยั่งยืนของสิ่งแวดล้อม โดยนัยดังกล่าว มุมมองที่สำคัญประการหนึ่งคือ การสร้างสมดุลระหว่างความเจริญก้าวหน้าทางธุรกิจและเทคโนโลยีให้เข้ากับบริบทของสิ่งแวดล้อมอย่างเข้าใจ โดยไม่ทำลายความเป็นตัวตนของตนเองและคุณค่าของสิ่งแวดล้อม อีกทั้งยังสามารถรักษาเอกลักษณ์วัฒนธรรม จิตวิญญาณ รากเหง้าทางความคิดและภูมิปัญญาของเดิมไว้ได้อย่างเข้มแข็ง อย่างเห็นคุณค่าและความหมาย

## 3. แนวโน้มของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ

จากแนวคิดของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการที่ให้ความสำคัญต่อการสร้างความเข้าใจและความสอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัต โดยเน้นการเปลี่ยนแปลงที่ครอบคลุมความคิดผ่านกระบวนการใคร่ครวญเพื่อตระหนักถึงคุณค่าและความหมายของชีวิต เพื่อการปรับตัวเข้าสู่สมดุลใหม่และการพัฒนาศักยภาพตนเองอย่างเป็นองค์รวม เพื่อการเติบโตอย่างสมดุล มั่นคง ยั่งยืนในอนาคต ด้วยการพิจารณาถึงความเชื่อมโยงของทั้ง 6 องค์ประกอบ อันได้แก่ หลักการ โครงสร้าง บุคลากร (จิตใจ ปัญญา และอารมณ์) องค์กร สังคม และ

สิ่งแวดล้อม และการที่จะบรรลุเป้าหมายดังกล่าว จำเป็นต้องพิจารณาถึงแนวโน้มของรูปแบบฯ ผู้วิจัยขอสรุปผลของแนวโน้มของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กร สุขภาวะอย่างบูรณาการ ดังนี้

## 1. หลักการ

เมื่อพิจารณาถึงองค์ประกอบด้านหลักการ ผู้วิจัยพบว่าแนวโน้มของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการเสริมสร้างองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการเพื่อความมั่นคงยั่งยืน ประกอบด้วย

1.1 การพัฒนาความเข้าใจที่ว่า ทุกสิ่งโดยไม่มีข้อยกเว้นล้วนมีธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัต อย่างสืบเนื่องเชื่อมโยงอย่างเป็นสายเป็นกระแส มีการเคลื่อนไหวไม่หยุดนิ่งเพื่อเข้าสู่สมดุลใหม่อย่างต่อเนื่อง

1.2 เมื่อธรรมชาติมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องเชื่อมโยง องค์กรสุขภาวะอย่างยั่งยืนจึงต้องมีการปรับตัวให้สอดคล้องกับธรรมชาตินี้อย่างสมดุล และต้องเป็นไปอย่างยืดหยุ่นเพื่อความอยู่รอด

1.3 การบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องตั้งอยู่บนอุดมการณ์และหลักบรรษัทภิบาล รวมทั้งการกำกับดูแลองค์กรที่ดี เพื่อสร้างความมั่นใจในความโปร่งใส เปิดเผย ตรวจสอบได้แก่ผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย รวมทั้งยึดมั่นในความรับผิดชอบต่อสังคม สิ่งแวดล้อมและประเทศชาติ

1.4 การตั้งอยู่บนความเข้าใจถึงความเชื่อมโยงอย่างหลอมรวมขององค์ประกอบทั้ง 6 อัน ประกอบด้วย หลักการ โครงสร้าง บุคลากร (จิตใจ ปัญญา และอารมณ์) องค์กร สังคม และสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นองค์รวม อย่างเป็นหนึ่งเดียวที่ส่งผลซึ่งกันและกันอย่างเป็นระบบ อย่างไม่อาจแยกออกจากกันได้

## 2. โครงสร้าง

เมื่อพิจารณาถึงองค์ประกอบด้านโครงสร้าง ผู้วิจัยพบว่าแนวโน้มของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการเสริมสร้างองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการเพื่อความมั่นคงยั่งยืน ประกอบด้วย

2.1 องค์กรสุขภาวะอย่างยั่งยืนควรจัดให้มีโครงสร้างองค์กรที่สามารถปรับตัวได้อย่างยืดหยุ่นตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและการแข่งขัน มีแนวทางการปฏิบัติและบรรยากาศที่เอื้อต่อการดำเนินงาน เพื่อส่งเสริมให้บรรลุถึงเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 องค์กรสุขภาวะต้องจัดให้มีโครงสร้างที่ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาโดยมีคนเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ เพื่อนำไปสู่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน



2.3 องค์กรสุขภาพจะจำเป็นต้องมีโครงสร้างที่ส่งเสริมกระบวนการปฏิบัติงานในทุกระดับให้ไปในแนวทางเดียวกัน โดยเอาวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ขององค์กรเป็นตัวตั้ง เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานเป็นที่มอย่างสอดคล้อง

2.4 องค์กรที่มั่นคงยั่งยืนจำเป็นต้องมีการจัดโครงสร้างองค์กรเพื่อส่งเสริมการพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือและสร้างการมีส่วนร่วมทั้งภาครัฐและเอกชน

### 3. บุคลากร

ในการพิจารณาองค์ประกอบด้านบุคลากร ผู้วิจัยได้แบ่งการพิจารณาออกเป็น 3 องค์ประกอบย่อยคือ 1) จิตใจ 2) ปัญญา และ 3) อารมณ์ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

#### 3.1 จิตใจ

เมื่อพิจารณาถึงองค์ประกอบด้านจิตใจ ผู้วิจัยพบว่าแนวโน้มของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการเสริมสร้างองค์กรสุขภาพอย่างบูรณาการเพื่อความมั่นคงยั่งยืน ประกอบด้วย

3.1.1 องค์กรสุขภาพอย่างยั่งยืนจำเป็นต้องมีการทบทวนและปรับกรอบความคิดอันเป็นปัจจัยพื้นฐานภายในที่สำคัญที่สะท้อนถึงผลรวมของค่านิยม ความเชื่อ และทัศนคติที่จะส่งผลกระทบต่อเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมาภายนอกเพื่อให้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

3.1.2 การสร้างความสอดคล้องของภาพเป้าหมายให้ไปในแนวทางเดียวกันของทั้งองค์กร เพื่อมุ่งเข้าสู่ความสำเร็จร่วมกันอย่างเสริมพลังร่วม

3.1.3 การพัฒนากรอบความคิดเชิงบวกด้วยใจที่เปิดกว้าง บนฐานของความรู้สึกที่มีใจรัก ความผูกพัน มีแรงบันดาลใจ แรงขับเคลื่อนภายใน ความมุ่งมั่นและความภูมิใจในความเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

#### 3.2 ปัญญา

เมื่อพิจารณาถึงองค์ประกอบด้านปัญญา ผู้วิจัยพบว่าแนวโน้มของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการเสริมสร้างองค์กรสุขภาพอย่างบูรณาการเพื่อความมั่นคงยั่งยืน ประกอบด้วย

3.2.1 การพัฒนาความคิดเชิงระบบที่เห็นว่าองค์กรคือระบบอันเป็นภาวะองค์รวมที่ผุดขึ้นจากการเชื่อมโยงขององค์ประกอบต่างๆ ในองค์กร และเนื่องจากคนคือองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด ดังนั้นการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนจึงต้องเป็นการสร้างความเชื่อมโยงของบุคลากรอย่างหลอมรวมเป็นหนึ่งเดียว เพื่อการสร้างสรรค้ให้เกิดศักยภาพที่สูงกว่าเดิมได้อย่างมีคุณค่าและความหมาย

3.2.2 การฝึกทักษะในการคิดเชิงวิเคราะห์เพื่อหาคำตอบที่แตกต่างหลากหลาย และการสังเคราะห์องค์ประกอบเหล่านั้นอย่างเชื่อมโยงเพื่อการผุดขึ้นเป็นองค์ความรู้ใหม่

3.2.3 การพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืนจำเป็นต้องผ่านกระบวนการขีดเกล้าและปรับตัวอย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปรับมุมมองที่ว่าความพลาดพลั้งใดๆ ที่เกิดขึ้นมิใช่ความผิดพลาด แต่เป็นกระบวนการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาและการเจริญเติบโตของงามอย่างต่อเนื่อง

### 3.3 อารมณ์

เมื่อพิจารณาถึงองค์ประกอบด้านอารมณ์ ผู้วิจัยพบว่าแนวโน้มของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการเสริมสร้างองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการเพื่อความมั่นคงยั่งยืน ประกอบด้วย

3.3.1 การพัฒนาองค์กรสุขภาวะอย่างยั่งยืนจำเป็นที่บุคคลต้องได้รับการปลูกฝังด้วยกรอบความคิดและทัศนคติเชิงบวกที่มีต่อตนเอง เพื่อสร้างความเข้มแข็งมั่นคงภายใน ความเชื่อมั่นในตนเอง ด้วยการตระหนักรู้และการยอมรับตนเองตามความเป็นจริง

3.3.2 เนื่องจากธรรมชาติขององค์กรคือการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน การพัฒนาความเป็นองค์กรสุขภาวะอย่างยั่งยืนจึงจำเป็นที่บุคคลต้องเห็นคุณค่าในความแตกต่างซึ่งกันและกัน ด้วยการรับฟังอย่างเปิดใจกว้าง ฟังอย่างเข้าใจ เพื่อนำไปสู่ความมีศรัทธาระหว่างกัน การยอมรับและความเคารพอย่างเห็นคุณค่าและความหมายซึ่งกันและกัน

### 4. องค์กร

เมื่อพิจารณาถึงองค์ประกอบด้านองค์กร ผู้วิจัยพบว่าแนวโน้มของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการเสริมสร้างองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการเพื่อความมั่นคงยั่งยืน ประกอบด้วย

4.1 องค์กรสุขภาวะที่ยั่งยืนจำเป็นต้องเป็นการดำเนินงานอย่างสอดคล้อง โดยมีเป้าหมายเดียวกันตามวิสัยทัศน์ขององค์กร ดังนั้น ผู้นำองค์กรจึงต้องสร้างความเชื่อมโยงของทีมงานให้สามารถบรรลุเป้าหมายนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.2 ผู้นำองค์กรต้องเข้าใจว่าบุคลากรมีศักยภาพที่แตกต่างกัน แต่ศักยภาพนั้นพัฒนาได้ ผู้นำองค์กรจึงต้องส่งเสริม ขัดเกลาและกระตุ้นให้บุคลากรสามารถพัฒนาศักยภาพได้ด้วยตนเองเพื่อสร้างโอกาสความก้าวหน้า รวมทั้งให้บุคลากรได้แสดงศักยภาพอย่างเต็มที่เพื่อนำและขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้าได้อย่างมั่นคงยั่งยืน

4.3 การสร้างองค์กรให้เป็นสังคมแห่งนวัตกรรมที่ส่งเสริมการเปิดใจรับฟัง กล้าคิดนอกกรอบ กล้าพูดกล้าทำ กล้าเสี่ยง กล้าริเริ่มสิ่งใหม่ เพื่อการสร้างสรรค์สินค้าและบริการที่แตกต่างและมีมูลค่าเพิ่มที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง

### 5. สังคม

เมื่อพิจารณาถึงองค์ประกอบด้านสังคม ผู้วิจัยพบว่าแนวโน้มของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการเสริมสร้างองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการเพื่อความมั่นคงยั่งยืน ประกอบด้วย

5.1 การปลูกฝังจิตสำนึกสาธารณะเชิงบวกให้เป็นส่วนหนึ่งของค่านิยมขององค์กร โดยชี้ให้เห็นว่าองค์กรจะมั่นคงยั่งยืนอยู่ได้อย่างบูรณาการนั้นจำเป็นที่บุคลากรในองค์กรนอกจากจะคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรแล้ว ยังต้องมีสร้างจิตสำนึกถึงการตอบแทนและสร้างคุณประโยชน์คืนสู่สังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม

5.2 การพัฒนาองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการต้องเข้าใจถึงธรรมชาติของความหลากหลายทางความคิด ตลอดจนค่านิยมและวัฒนธรรมที่แตกต่างของบุคลากร อีกทั้งต้องชื่นชมและเห็นคุณค่าในความหลากหลายเหล่านี้ว่าเป็นคุณสมบัติที่สำคัญต่อการพัฒนาองค์กรอย่างมั่นคงยั่งยืน

## 6. สิ่งแวดล้อม

เมื่อพิจารณาถึงองค์ประกอบด้านสิ่งแวดล้อม ผู้วิจัยพบว่าแนวโน้มของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการเสริมสร้างองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการเพื่อความมั่นคงยั่งยืน ประกอบด้วย

6.1 การพัฒนาองค์กรสุขภาวะอย่างยั่งยืนจำเป็นต้องพัฒนามุมมองเชิงระบบนิเวศน์ที่พิจารณาภาวะองค์กรรวมทั้งใหญ่กว่าความเป็นองค์กร นั่นคือ สังคมและสิ่งแวดล้อมที่ทั้งหมดต่างอิงอาศัยเชื่อมโยงอย่างหลอมรวมและส่งผลซึ่งกันและกัน ทำให้องค์กรทรงตัวอยู่ได้

6.2 การสร้างสมดุลระหว่างความเจริญก้าวหน้าทางธุรกิจและเทคโนโลยีให้เข้ากับบริบทของสิ่งแวดล้อมอย่างเข้าใจ โดยไม่ทำลายความเป็นตัวตนของตนเองและคุณค่าของสิ่งแวดล้อม อีกทั้งยังสามารถรักษาอุดมการณ์ขององค์กรไว้ได้อย่างเข้มแข็ง

## 4. กระบวนการของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ

นอกจากการพิจารณาถึงแนวคิด องค์ประกอบ และแนวโน้มของอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการแล้ว การเปลี่ยนแปลงที่แท้จริงจะเกิดขึ้นได้ก็ด้วยกระบวนการการเปลี่ยนแปลง จากผลการวิจัยพบว่า กระบวนการการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อนำไปสู่องค์กรสุขภาวะอย่างมั่นคงยั่งยืนมีความสุข ต้องเริ่มต้นด้วย การเผชิญและตระหนักถึงภาวะวิกฤต กล่าวคือ บุคคลต้องตระหนักถึงปัญหาและความต้องการจำเป็นหรือภาวะวิกฤตที่ตนเผชิญอยู่ และมีความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลง แล้วจึงทำการวิเคราะห์ตรวจสอบตนเอง เพื่อเป็นการตรวจสอบกรอบความคิด สมมติฐาน ค่านิยม และความเชื่อของตนเอง รวมทั้งแนวทางที่ตนยึดถือปฏิบัติ เพื่อสร้างความเข้าใจตนเอง ทำให้เห็นภาพของระบบความคิดและพฤติกรรมของ

ตนเองที่แสดงออกภายนอก จากนั้นจึงทำการประเมินสมมติฐานตนเองเชิงวิพากษ์ เพื่อวิพากษ์วิจารณ์ และประเมินกรอบความคิดที่เป็นตัวกำหนดสมมติฐาน ทักษะคิด ค่านิยม ความเชื่อของตนเองอย่างมีวิจรรณญาณ ด้วยการตระหนักว่าตนและบุคคลอื่นๆ ก็มีการปรับเปลี่ยนกรอบความคิดในทำนองเดียวกัน โดยการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นบนฐานของประสบการณ์เดิมของแต่ละบุคคล เพื่อให้ได้ประสบการณ์การเรียนรู้ใหม่ซึ่งเชื่อมโยงต่อเนื่องถึงการกำหนดเป้าหมายเพื่อการเปลี่ยนแปลงร่วมกัน จากนั้นจึงทำการค้นหาทางเลือกของบทบาท ความสัมพันธ์และแนวทางการปฏิบัติใหม่ เมื่อตระหนักถึงสถานการณ์ที่เป็นปัญหาและความจำเป็นที่ต้องมีการปรับเปลี่ยนกรอบความคิดใหม่ บุคคลจึงพยายามค้นหาทางเลือกใหม่ ตลอดจนความสัมพันธ์และรวมถึงพฤติกรรมชุดใหม่ๆ เพื่อนำไปสู่การปรับเปลี่ยนแนวทางการดำเนินชีวิตให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น รวมทั้งพัฒนาแผนปฏิบัติการ เพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติในการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งศึกษาหาความรู้และทักษะเพื่อการดำเนินการตามแผน เพื่อทำให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย แล้งจึงทำการทดลองปฏิบัติตามแผน และสร้างการมีส่วนร่วมในบทสนทนาอย่างจริงจังผ่านประสบการณ์ทั้งระดับตนเองและกลุ่ม เพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน รวมทั้งการติดตามประเมินผลควบคู่ไปด้วย และการศึกษาหาองค์ความรู้เพิ่มเติมเพื่อที่จะสามารถแก้ไขปรับเปลี่ยนได้ทันทีเมื่อเกิดปัญหาหรือข้อผิดพลาดต่างๆ ทั้งนี้ ต้องดำเนินอย่างค่อยเป็นค่อยไป อย่างเป็นธรรมชาติ

ทั้งนี้ ต้องเข้าใจว่าการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงต้องใช้เวลาและความอดทน เพราะการเปลี่ยนแปลงในรูปของพฤติกรรมจะเกิดขึ้นได้ต้องเกิดจากการเปลี่ยนแปลงทางด้านทัศนคติ ค่านิยมและความเชื่อ ซึ่งเป็นผลสะท้อนมาจากการเปลี่ยนกรอบความคิดหรือกรอบที่ตนเองใช้ในการอธิบายโลก ซึ่งการเปลี่ยนกรอบความคิดนี้ต้องอาศัยเวลา เพราะเกิดจากการก้องสะท้อนภายในตนเองเชิงวิพากษ์อย่างลุ่มลึก จึงจะสามารถเปลี่ยนกรอบตนเองได้ จากนั้นจึงค่อยๆ พัฒนาขีดความสามารถและความเชื่อมั่นในตนเองตามบทบาทใหม่อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความชำนาญและความมั่นใจในระดับที่สูงขึ้นตามบทบาทใหม่ที่ตนตัดสินใจ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามแนวทางใหม่ที่จะมีขึ้นต่อตนเองและบุคคลรอบข้าง อย่างไรก็ตาม การเสริมสร้างการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงจะได้ผล จะต้องพิจารณาเอาประเด็นด้านอารมณ์ ความรู้สึกนึกคิดมาเกี่ยวข้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกระบวนการการก้องสะท้อนภายในตนเองเชิงวิพากษ์อย่างใคร่ครวญนั้นเป็นการเข้าไปสำรวจอารมณ์ ความรู้สึกนึกคิดของตนเองภายในอย่างลึกๆ เพื่อสามารถที่จะนำไปสู่การสร้างความตระหนักและต่อยอดไปถึงการหาความหมายของตนเอง ยิ่งไปกว่านั้น ในประเด็นเรื่องการก้องสะท้อนโดยใช้อารมณ์ ความรู้สึกนึกคิดเข้ามามีส่วนร่วมนี้มีส่วนสำคัญต่อการสร้างความเชื่อมั่นและการเห็นคุณค่าของตนเอง เห็นคุณค่าในความแตกต่างและนำไปสู่ความมีศรัทธาต่อตนเองและความมั่นคงภายใน สุดท้าย จึงทำการบูรณาการมโนทัศน์ใหม่ให้เข้ากับวิถีการดำเนินชีวิตอย่างเป็นหนึ่งเดียว เมื่อศักยภาพและความเชื่อมั่นได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถเหล่านั้นจะถูกหลอมรวมเชื่อมโยงให้เป็น

หนึ่งเดียวกับความเป็นตัวตนของตนเอง ก่อให้เกิดเป็นการดำเนินชีวิตตามแนวทางใหม่ตามมโนทัศน์ใหม่ที่ได้รับการพัฒนาขึ้นมา การปรับเปลี่ยนทัศนคติ ค่านิยม ความเชื่อและการปฏิบัติใหม่ซึ่งสามารถนำชีวิตไปสู่การพัฒนาการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน

โดยสรุป จากผลการวิจัยพบว่า กระบวนการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาศักยภาพอย่างเป็นองค์รวมบนหลักการที่ถูกต้อง มีคุณธรรม ด้วยความสามารถในการปรับตัวอย่างสมดุล มีความสามารถในการนำตนเอง เพื่อการเติบโตอย่างมั่นคง ยั่งยืน มีความสุข ประกอบด้วย 1) การเผชิญและตระหนักถึงภาวะวิกฤต 2) การวิเคราะห์ตรวจสอบตนเอง 3) การประเมินสมมติฐานตนเองเชิงวิพากษ์ 4) การตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนกรอบความคิด 5) การค้นหาทางเลือกของบทบาท ความสัมพันธ์ และแนวทางการปฏิบัติใหม่ 6) การพัฒนาแผนปฏิบัติการ 7) การศึกษาหาความรู้และทักษะเพื่อการดำเนินการตามแผน 8) การทดลองปฏิบัติตามแผน 9) การเปลี่ยนแปลงต้องใช้เวลาและความอดทน 10) การพัฒนาขีดความสามารถและความเชื่อมั่นในตนเองตามบทบาทใหม่ 11) พิจารณาประเด็นด้านอารมณ์ ความรู้สึกนึกคิดมาเกี่ยวข้อง 12) การบูรณาการมโนทัศน์ใหม่ให้เข้ากับวิถีการดำเนินชีวิตอย่างเป็นหนึ่งเดียว

### **ขั้นตอนที่ 3 ผลการศึกษาปัจจัยและเงื่อนไขของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการที่พัฒนาได้เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ**

ในขั้นตอนการพิจารณาปัจจัยและเงื่อนไขของร่างอนาคตภาพรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบจากการวิจัยเอกสารและการศึกษาภาคสนามกรณีตัวอย่างที่ดีจากการวิจัยขั้นตอนที่ 1 รวมทั้งผลของร่างอนาคตภาพรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการจากการวิจัยขั้นที่ 2 มาทำการร่างอนาคตภาพรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ จากนั้นผู้วิจัยจึงนำร่างรูปแบบที่พัฒนาได้นั้นมาทำการศึกษาปัจจัยและเงื่อนไขของการนำร่างรูปแบบฯ นี้ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่ได้ผล โดยใช้การระดมความคิดผู้เชี่ยวชาญด้วยการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญจากทั้งภาครัฐและเอกชนในด้านการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาองค์กรสุขภาวะ ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และผู้เชี่ยวชาญด้านการเรียนรู้ตลอดชีวิตจำนวน 10 คน ร่วมตรวจสอบร่างอนาคตภาพรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ เมื่อวันที่พฤหัสบดีที่ 18 มิถุนายน 2558 เวลา 09.00

-14.00 น. ณ ห้องประชุม 825 ชั้น 8 อาคารพระมิ่งขวัญการศึกษาไทย (อาคาร 2) คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยพิจารณาใน 2 ประเด็น คือ

ประเด็นที่ 1. การพิจารณาร่างอนาคตภาพรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ

ประเด็นที่ 2. การพิจารณาปัจจัยและเงื่อนไขของร่างอนาคตภาพรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ

ผลการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญได้ข้อสรุปร่วมกัน ดังนี้

### **ประเด็นที่ 1. ผลการพิจารณาร่างอนาคตภาพรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ**

ผู้วิจัยเสนอผลการพิจารณาร่างอนาคตภาพรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ โดยแบ่งเป็น 3 หัวข้อย่อย ดังนี้

1.1 ความคิดเห็นต่อแนวคิดของร่างอนาคตภาพรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ

1.2 ความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของร่างอนาคตภาพรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ

1.3 ความคิดเห็นต่อแนวโน้มของร่างอนาคตภาพรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ

1.4 ความคิดเห็นต่อกระบวนการของร่างอนาคตภาพรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ

#### **1.1 ความคิดเห็นต่อแนวคิดของร่างอนาคตภาพรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ**

ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่เห็นว่า แนวคิดของร่างอนาคตภาพรูปแบบฯ ที่ผู้วิจัยนำเสนอ นั้น มีประโยชน์ ครอบคลุม มีความสำคัญและเป็นไปได้ และสามารถประยุกต์ไปใช้กับการพัฒนากระบวนการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อนำไปสู่ความเป็นองค์กรสุขภาวะได้อย่างยั่งยืน ทั้งนี้มีประเด็นที่เป็นหลักการสำคัญที่ต้องนำมาพิจารณาในเบื้องต้นของรูปแบบที่พัฒนาขึ้นมานี้ก็คือ หลักการพื้นฐานของการนำ 2 แนวคิดมาประยุกต์ใช้เป็นฐานของการพัฒนารูปแบบฯ กล่าวคือ แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและแนวคิดองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการว่า มีความสอดคล้อง

กันอย่างไร ในประเด็นนี้ สมสิทธิ์ อัสตรนธิ (สนทนากลุ่ม, 18 มิถุนายน 2558) ได้ให้ความเห็นถึงหลักการพื้นฐานของรูปแบบฯ ที่พัฒนาขึ้นมาว่า

“เนื่องจากรูปแบบที่พัฒนาขึ้นมาใช้ 2 แนวคิดเป็นหลักคือ การเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและแนวคิดองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ จึงมีความจำเป็นที่ต้องพิจารณาว่าแนวคิดทั้งสองไปด้วยกันได้หรือไม่ เพราะแนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงให้ความสำคัญกับการพัฒนาทางนามธรรมด้านในอันหมายรวมถึงอารมณ์ความรู้สึกนึกคิด ส่วนมุมมองของแนวคิดองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการนั้นต้องทำความเข้าใจให้ได้ว่าตั้งอยู่บนฐานคิดตามแนวคิดวิทยาศาสตร์หรือไม่อย่างไร ทั้งนี้ ขึ้นกับมุมมองเพราะแนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงให้มุมมองและความหมายที่ลึกซึ้งกว่าการพัฒนาแบบทั่วไปที่ตั้งอยู่บนฐานของการพัฒนาเชิงวิทยาศาสตร์ที่เน้นในเรื่องการวัด การคำนวณ การประเมิน และการตรวจสอบที่ใช้กันอยู่ในแวดวงการศึกษาทั่วไปตามแนวคิดปฏิฐานนิยม แต่ว่าแนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงนี้มีมุมมองที่กว้างกว่านั้นคือมีมุมมองแบบองค์รวมแบบ (Holistic) ซึ่งแตกต่างจากแนวคิดวิทยาศาสตร์ทั่วไป ทั้งสองแนวคิดเปรียบเสมือนบันไดคนละชั้น ดังนั้น การนำแนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและแนวคิดองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการมารวมเข้าด้วยกันจึงจำเป็นต้องตระหนักถึงหลักการพื้นฐานของแนวคิดแนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงที่ไปไกลกว่าแนวคิดปฏิฐานนิยม เพราะแนวคิดที่อิงฐานวิทยาศาสตร์นั้นอาจลดทอนคุณค่าและความหมายที่แท้จริงของแนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง หรืออาจทำให้สาระสำคัญบางอย่างของแนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงหายไป เพราะแนวคิดทั้งสองมันคนละระดับกัน”

ในประเด็นเดียวกันนี้ ชัด เตชามหาชัย (สนทนากลุ่ม, 18 มิถุนายน 2558) ได้ตั้งข้อสังเกตว่า

“ในประเด็นที่เกี่ยวกับการบูรณาการ 2 แนวคิดนั้น เห็นว่ารูปแบบที่พัฒนาขึ้นมาจะไปค่อนข้างไปทางทางนามธรรม เพราะมีการกล่าวถึงการพัฒนาที่บุคคลต้องตระหนักได้ด้วยตนเองและเข้าใจได้ด้วยตนเองซึ่งแน่นอนว่ารูปแบบนี้เน้นไปทางด้านการพัฒนาเชิงคุณภาพที่ให้คุณค่าและความหมายต่อความรู้สึกนึกคิด ต่อมนธรรมสำนึกอันเป็นลักษณะภายในของผู้ที่เข้าสู่กระบวนการพัฒนาตามแนวคิดของแนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง ดังนั้น รูปแบบนี้น่าจะต้องการสื่อว่า แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเน้นในเรื่องคุณภาพของการพัฒนาภายในอันหมายถึงจิตใจซึ่งมีความหมายและลึกซึ้งกว้างขวางกว่าการพัฒนาบนฐานวิทยาศาสตร์ที่ต้องการวัดคำนวณหรือประเมินได้เท่านั้น นั่นหมายความว่า คุณค่าและความหมายของแนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงต้องการเน้นถึงการยกระดับมนธรรมสำนึกของตนเองอันเป็นการตระหนักด้วยตนเองภายในซึ่งมีความละเอียดลึกซึ้งและกินความหมายมากกว่าการเรียนรู้หรือการพัฒนาแบบเดิมๆ”

ดังนั้น รูปแบบนี้จึงต้องการแสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบทั้งหมดของการเปลี่ยนแปลง และสาระสำคัญของแต่ละองค์ประกอบว่ามีธรรมชาติเป็นอย่างไรซึ่งจะสามารถนำไปปรับใช้กับกระบวนการการเปลี่ยนแปลงเพื่อเพิ่มศักยภาพได้อย่างยั่งยืน เพราะรูปแบบที่นำเสนอนี้ได้พิจารณาถึงธรรมชาติของชีวิตในทุกองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องอันเป็นการศึกษาอย่างเป็นระบบที่ครอบคลุมทั้งองค์ประกอบภายในและองค์ประกอบภายนอก เป็นรูปแบบที่แสดงให้เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงควรพิจารณาถึงองค์ประกอบใดบ้าง และแต่ละองค์ประกอบเชื่อมโยงกันอย่างไรอันเป็นการแสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นองค์รวม ดังที่ สมสิทธิ์ อัสตรนิตี (สนทนากลุ่ม, 18 มิถุนายน 2558) กล่าวว่า

“เมื่อพิจารณาจากรูปแบบฯ ที่นำเสนอ เห็นว่ามีความสอดคล้องกับแนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ 2 ประการ คือ 1) หลักการความเชื่อมั่นในความเป็นมนุษย์ว่า มนุษย์มีศักยภาพในการเรียนรู้และมีขีดความสามารถในการพัฒนาเปลี่ยนแปลงตนเองได้อย่างต่อเนื่อง โดยอาศัยประสบการณ์ของตนเองเป็นองค์ประกอบสำคัญของการพัฒนากระบวนการเรียนรู้เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง และ 2) หลักการที่ว่าสรรพสิ่งมีธรรมชาติของความเป็นองค์รวมที่เกิดจากความเชื่อมโยงขององค์ประกอบอย่างหลอมรวม จนผุดกำเนิดเป็นภาวะองค์รวมใหม่ที่สามารถแสดงศักยภาพและความหมายที่มีคุณค่าเหนือกว่าองค์ประกอบเดิม ดังนั้นในมุมมองของการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงจึงมีทัศนะที่ว่ามนุษย์เป็นส่วนหนึ่งของสรรพสิ่งและสรรพสิ่งก็เป็นส่วนหนึ่งของมนุษย์ไม่อาจแยกออกจากกันได้”

ในประเด็นดังกล่าว สมสิทธิ์ อัสตรนิตี (สนทนากลุ่ม, 18 มิถุนายน 2558) กล่าวเสริมว่า

“ปัจจุบันเป็นที่ประจักษ์ว่าการแสวงหาความรู้เรื่องการเรียนรู้ในกระแสหลักซึ่งเป็นการศึกษาเรื่องนอกตัวนั้น แม้จะมีความจำเป็นต่อการดำรงชีวิตแต่ก็ขาดความสมบูรณ์ เพราะยังขาดความรู้ความเข้าใจต่อการศึกษาอย่างเป็นระบบอย่างเป็นองค์รวมที่ครอบคลุมองค์ประกอบชีวิตต่างๆ ทั้งองค์ประกอบภายในและองค์ประกอบภายนอก กล่าวอีกนัยหนึ่งคือขาดความเข้าใจในความเป็นรูปธรรมและนามธรรมหรือขาดความเข้าใจในความเป็นธรรมชาติของความเป็นวัตถุและอารมณ์ความรู้สึกลึกซึ้ง อีกทั้งขาดความตระหนักของระดับการพัฒนาทั้งระดับตนเอง ครอบครัว องค์กร สังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อมที่เชื่อมโยงกันอย่างไม่อาจแยกออกจากกันได้ ทำให้การพัฒนาไม่อาจนำไปสู่ความมั่นคงยั่งยืน เป็นการศึกษาเพียงด้านเดียว เป็นการศึกษาแยกส่วน ขาดความเชื่อมโยง ไม่สอดคล้องตามความเป็นจริงของธรรมชาติของชีวิต จึงปรากฏเป็นปัญหาและวิกฤติต่างๆ อาจเรียกได้ว่าในทุกระดับของสังคมและสิ่งแวดล้อม ทางออกของอนาคตของมนุษยชาติจึงอยู่ที่การพัฒนาการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงอย่างบูรณาการอย่างเป็นระบบที่ครอบคลุมทุกองค์ประกอบชีวิต ทั้งภายในภายนอก ทั้งระดับบุคคลและสังคม รวมทั้งสิ่งแวดล้อมโดยรวม เพื่อที่จะนำไปสู่สังคมที่มีคุณภาพ มี



ความสมดุล มีความสามารถในการจัดการตนเอง มีความสุข สามารถพัฒนาเพื่อความอยู่รอดและประสบความสำเร็จอย่างมั่นคงยั่งยืน”

ในประเด็นเดียวกันนี้ ชัด เตชามหาชัย (สนทนากลุ่ม, 18 มิถุนายน 2558) ได้ตั้งข้อสังเกตต่อความเป็นองค์รวมของรูปแบบว่า

“รูปแบบที่พัฒนาขึ้นนี้มีความเป็นองค์รวม โดยพิจารณาได้จากการนำเสนอรูปแบบที่เป็นการพัฒนากระบวนการเรียนรู้อย่างเป็นระบบมีทั้งองค์ประกอบภายในและภายนอก ในส่วนของมิติภายในนั้นเป็นการพิจารณาในระดับบุคคลซึ่งเป็นการเข้าไปสำรวจและเปลี่ยนแปลงพื้นฐานภายในตนเองอย่างไตร่ตรองใคร่ครวญ โดยการปรับเปลี่ยนมุมมองที่มีต่อโลกและชีวิตตามความเป็นจริงเพื่อให้เกิดความตระหนักถึงคุณค่าและความหมายของตนเอง และทั้งหมดนี้ก็เพื่อมาเชื่อมโยงกับส่วนขององค์ประกอบภายนอกที่ครอบคลุมถึงสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยตระหนักว่าการเปลี่ยนแปลงอย่างบูรณาการและเป็นองค์รวมนั้นต้องพิจารณาถึงความเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบตั้งแต่ระดับบุคคล ครอบครัว องค์กร สังคม และสิ่งแวดล้อมจึงจะสามารถนำไปสู่การพัฒนาอย่างมั่นคงยั่งยืน สมดุล มีความสุขได้”

อลงกรณ์ มีสุทธา (สนทนากลุ่ม, 18 มิถุนายน 2558) ได้กล่าวเสริมในประเด็นเดียวกันว่า

“หลักการสำคัญของงานวิจัยนี้ดูเหมือนว่าต้องการจะนำเสนอกรอบแนวคิดของการพัฒนาอย่างเป็นภาพรวม กล่าวคือ ต้องการแสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงที่ครอบคลุมทั้งองค์ประกอบภายในอันได้แก่ จิตใจ ปัญญา อารมณ์ที่เชื่อมโยงกับองค์ประกอบภายนอกอันได้แก่ โครงสร้าง องค์กร สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยต้องการชี้ให้เห็นว่าทั้งองค์ประกอบภายในและองค์ประกอบภายนอกนั้นเชื่อมโยงกันและส่งผลซึ่งกันและกัน กล่าวโดยสรุป เป้าหมายของรูปแบบนี้น่าจะเป็นการพิจารณาถึงการเปลี่ยนแปลงขององค์ประกอบภายนอกทั้ง 4 อย่างเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบอย่างเป็นองค์รวมโดยที่การเปลี่ยนแปลงที่แท้จริงนั้นต้องเริ่มจากองค์ประกอบภายในทั้ง 3 และเชื่อมโยงต่อยอดไปยังองค์ประกอบที่สูงขึ้นซึ่งทั้งหมดหลอมรวมเชื่อมโยงอย่างเป็นหนึ่งเดียวกันส่งผลซึ่งกันและกัน”

เมื่อพิจารณาถึงการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน หลักการสำคัญประการหนึ่งของรูปแบบฯ นี้คือเสนอว่า การเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนนั้นต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ฐานรากของชีวิต นั่นคือ กรอบความคิด ในประเด็นนี้ สมสิทธิ์ อัสตรนิจิ (สนทนากลุ่ม, 18 มิถุนายน 2558) กล่าวว่า

“การเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนต้องเป็นการเปลี่ยนกรอบความคิดอันเป็นการรื้อถอนระบบคิดเดิมและสร้างกรอบความคิดขึ้นมาใหม่ ด้วยกระบวนการการพิจารณาอย่างใคร่ครวญภายในตนเองเป็นการตระหนักหรือรู้สึกซึ่งอย่างมีสติภายในตนเอง มิใช่การตำหนักรู้ด้วยปัญญาอย่างพินิจ เพราะ

การตระหนักรู้ด้วยการคิดยังเป็นเพียงแค่ความรู้ความเข้าใจอย่างตื้นเขิน แต่การดำหนักรู้อย่างแนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นการตระหนักรู้ถึงความรู้สึกภายในอย่างมีสติ ภาวะนี้เปรียบเสมือนการเข้ามาทำความเข้าใจจักความเป็นตัวตนของตนเองอย่างลึกซึ้ง”

ในประเด็นความเข้าใจตนเองอย่างแท้จริงนี้เป็นการพัฒนาด้านในเพื่อการสร้างความตระหนักรู้เพื่อค้นหาตัวตนที่แท้จริง ประเด็นนี้ สมสิทธิ์ อัสตรนธิ (สนทนากลุ่ม, 18 มิถุนายน 2558) ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า

“ส่วนหนึ่งของรูปแบบที่พัฒนาขึ้นนี้มีองค์ประกอบด้านจิตใจที่ใช้แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงซึ่งตรงกับแนวคิดจิตตปัญญาศึกษาที่มีเป้าหมายการพัฒนาด้านในของผู้เรียนเพื่อมุ่งการสืบค้นสำรวจภายในใจของตนเอง โดยการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ตรงและการรับฟังด้วยใจที่เปิดกว้าง นำไปสู่จิตสำนึกใหม่ที่สูงขึ้น เป็นการตระหนักรู้จักตนเองและพัฒนาเป็นความหยั่งรู้อย่างลึกซึ้งถึงคุณค่าและความหมายของตนเองบนความแตกต่างที่หลากหลายเพื่อการเรียนรู้ที่แท้”

จากความเห็นข้างต้นที่เกี่ยวกับคุณค่าของความเป็นตัวตน สุรเชษฐ เวชชพิทักษ์ (สนทนากลุ่ม, 18 มิถุนายน 2558) มีความเห็นที่สอดคล้องกับความเห็นดังกล่าวในมุมมองที่เชื่อมโยงกับการพัฒนาศักยภาพ ดังนี้

“จะเห็นได้ว่า เป้าหมายของรูปแบบที่พัฒนาขึ้นนี้มีการกล่าวถึงการพัฒนาความตระหนักรู้อันเป็นภาวะที่บุคคลจะสามารถเข้าใจตนเองได้อย่างลึกซึ้ง และสามารถนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและศักยภาพที่แท้ภายในของตนเองเชิงบวก อันหมายถึงโลกภายในที่ประกอบไปด้วยอารมณ์ความรู้สึกนึกคิด ความเชื่อ ทศนคติ และมุมมองที่มีต่อชีวิตและโลกอย่างมีคุณค่า ตลอดจนความมุ่งมั่นและแรงบันดาลใจเพื่อสร้างความมั่นคงภายใน ความมุ่งมั่นที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงในรูปของ การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม การพัฒนาทักษะชีวิตและความรู้ความสามารถในเชิงวิชาชีพอย่างมีสติและปัญญา เพื่อนำไปสู่ความมีสุขภาวะของทั้งระดับตนเองและผู้อื่นไปพร้อมๆ กัน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์สุขของตนเองและสามารถพัฒนาเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับครอบครัว องค์กร สังคม และชุมชนในวงกว้างอย่างยั่งยืน”

ในมุมมองของการพัฒนาศักยภาพนั้น ผู้วิจัยเชื่อว่าจะต้องเป็นการยกระดับขีดความสามารถอย่างเป็นองค์รวมโดยเริ่มการเปลี่ยนแปลงที่ระดับบุคคลก่อนแล้วขยายแผ่ออกไปครอบคลุมทุกมิติ ซึ่งในประเด็นนี้ กิตติพงษ์ จินตวรลักษณ์ (สนทนากลุ่ม, 18 มิถุนายน 2558) ได้เสริมว่า

“จะเห็นได้ว่าการเปลี่ยนแปลงเพื่อความมีสุขภาวะขององค์กร โดยแท้จริงนั้นก็คือ การเปลี่ยนแปลงภายในของบุคคลอย่างเป็นปัจเจก แต่เมื่อพิจารณาในมิติของภาวะองค์รวมที่สูงขึ้นเป็น

องค์กร สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยแท้จริงแล้วก็คือการเปลี่ยนแปลงในระดับปัจเจกอยู่นั่นเอง เพราะความเป็นองค์กร สังคม และสิ่งแวดล้อมก็คือภาวะองค์กรรวมที่ใหญ่ขึ้นอย่างเป็นลำดับโดยมีองค์ประกอบคือบุคคลนั่นเอง แต่เป็นภาวะองค์กรรวมที่มีบุคคลที่หลากหลายมาหลอมรวมเชื่อมโยง เกิดเป็นระบบที่มีความซับซ้อนมากขึ้นอย่างเป็นลำดับ ดังนั้น ไม่ว่าจะพิจารณาในระดับใดการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริงก็คือการเปลี่ยนแปลงในระดับปัจเจกแล้วขยายไปสู่องค์กร สังคม และสิ่งแวดล้อมซึ่งเป็นระดับปัจเจกในภาวะองค์กรรวมที่มีความสลับซับซ้อนที่สูงขึ้น”

ในประเด็นการพัฒนาศักยภาพไม่ว่าระดับใด ล้วนต้องเกิดจากการเปลี่ยนภายในของบุคคล และการเปลี่ยนแปลงนั้นจะเกิดขึ้นได้ต้องเกิดจากการคิดอย่างใคร่ครวญอย่างลึกซึ้ง ในประเด็นดังกล่าว สมสิทธิ์ อัสตรินิ (สนทนากลุ่ม, 18 มิถุนายน 2558) ให้ความเห็นว่า

“แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงมีพัฒนาการมาทางด้านการศึกษา โดยเฉพาะการศึกษาผู้ใหญ่ที่เห็นการเปลี่ยนแปลงในตัวแม่บ้านที่กลับมาเรียนหนังสือใหม่ ทั้งนี้ เกิดจากการยกระดับจิตสำนึกใหม่อย่างมีสติ คล้ายกับการมีโลกทัศน์ใหม่อันเกิดจากการรื้อถอนกระบวนการคิดภายในที่เห็นภาพภายในตนเองที่ลึกซึ้งกว่าเดิมของความหมายของการดำเนินชีวิตต่อ ตรงนี้ที่เขาใช้คำว่า Transformation อันเป็นการเปลี่ยนระบบคิดหรือกระบวนการทัศนภายในตนเอง และมีการศึกษาถึงลงไปว่ากระบวนการทัศนใหม่มันเกิดขึ้นได้อย่างไร และพบว่าสุดท้ายแล้วมันเกิดจากการพิจารณาอย่างใคร่ครวญภายในตนเองอันเป็นที่มาของคำว่า Transformative Learning หรือการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างคุณค่าใหม่ขึ้นในชีวิต”

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## 1.2 ความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ

ในการพิจารณาองค์ประกอบของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่เห็นว่าแนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงสามารถเข้ากันได้เป็นอย่างดีกับแนวคิดองค์กรสุขภาวะ โดยรูปแบบที่วิเคราะห์และสังเคราะห์มานี้มีเนื้อหาและองค์ประกอบครบถ้วนและมีความเชื่อมโยงดี ในส่วนนี้ สมสิทธิ์ อัสตรินิ (สัมภาษณ์วันที่ 26 มิถุนายน 2558) ให้ความเห็นว่า

“เป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงนั้นคือความสุข การเติบโตอย่างยั่งยืน ความสมดุลของชีวิตความสำเร็จผ่านการร่วมมือกัน โดยการที่จะถึงเป้าหมายนี้ต้องเป็นการพัฒนาอย่างเป็นระบบของทั้ง 6 องค์ประกอบอย่างเชื่อมโยงหลอมรวม โดยที่องค์ประกอบที่ 1 เน้นเรื่องการเปลี่ยนแปลงต้องตั้งอยู่บนคุณธรรม จริยธรรม และความถูกต้อง ส่วนองค์ประกอบที่ 2 โครงสร้างนั้นก็เพื่อต้องมีโครงสร้างมารองรับจึงจะสามารถสื่อได้ว่าการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นรูปธรรม ส่วนองค์ประกอบที่ 3 อันได้แก่

องค์ประกอบด้านจิตใจ องค์ประกอบด้านปัญญา และองค์ประกอบด้านอารมณ์นั้นถือเป็นการเปลี่ยนแปลงภายใน ส่วนองค์ประกอบที่ 4 องค์ประกอบที่ 5 และองค์ประกอบที่ 6 อันได้แก่ องค์กรสังคม และสิ่งแวดล้อมนั้น ถือเป็นการเปลี่ยนแปลงภายนอกที่เชื่อมโยงกับองค์ประกอบภายใน สู่ภาวะองค์รวมที่สูงขึ้น ทั้งนี้ การเปลี่ยนแปลงสำหรับองค์ประกอบภายนอกจำเป็นที่จะต้องผ่านการพัฒนาองค์ประกอบภายในก่อน จึงจะนำไปสู่การพัฒนาในระดับที่สูงขึ้นได้ ด้วยมุมมองดังกล่าว จะเห็นว่าองค์ประกอบการเปลี่ยนแปลงใดๆ จะต้องเกิดจากความเชื่อมโยงของทั้งองค์ประกอบภายในและองค์ประกอบภายนอกเสมอ เพราะทั้งสองส่วนเชื่อมโยงกันและส่งผลถึงกัน และการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงจากภายในของบุคคล และขยายออกสู่องค์ประกอบที่สูงขึ้น ที่ใหญ่ขึ้นจากระดับบุคคลสู่องค์กรสังคมและสิ่งแวดล้อม”

ในประเด็นเดียวกันนี้ สมสิทธิ์ อัสตรนินิ (สนทนากลุ่ม, 18 มิถุนายน 2558) ได้ขยายความเพิ่มเติมเกี่ยวกับองค์ประกอบของรูปแบบที่ผู้วิจัยเสนอว่า

“รูปแบบที่นำเสนอมีองค์ประกอบที่สังเคราะห์ขึ้นมาจากแนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงซึ่งโดยแท้จริงแล้วแนวคิดดังกล่าวมิได้ละทิ้งความเป็นวิชาการ แต่เป็นการหลอมรวมทางวิชาการอันเป็นความรู้ตามโลกภายนอกและการศึกษาถึงโลกภายในของตนเองอย่างเป็นทางการ อันเป็นการหยั่งรากลึกให้มั่นลึกซึ่งยิ่งขึ้นถึงความเชื่อมโยงของมิติและองค์ประกอบต่างๆ อย่างเป็นระบบ อย่างเป็นองค์รวมตามรูปแบบที่นำเสนอ เพื่อนำไปสู่การเติบโตด้านในและการพัฒนาความรู้ภายนอกอย่างหลอมรวมไปพร้อมๆ กันอย่างสมดุล เพื่อความมีสุขภาวะอย่างบูรณาการ ทั้งนี้ เพื่อเป้าหมายในการสร้างสังคมที่มีความสุข มีความรักเมตตาต่อกัน เห็นคุณค่าและความหมายในความเป็นตัวตนซึ่งกันและกันและ เพื่อการแสดงออกทางพฤติกรรมที่เต็มไปด้วยปัญญาและความเข้าใจหยั่งรู้อย่างลึกซึ้งในประเด็นต่างๆ ของชีวิต และสามารถนำไปสู่ทางออกของปัญหาได้อย่างมีความสุข”

นอกจากการพิจารณาถึงความเชื่อมโยงขององค์ประกอบต่างๆ อย่างเชื่อมโยงแล้ว รูปแบบที่นำเสนอยังให้ความสำคัญกับองค์ประกอบด้านหลักการที่ต้องการชี้ให้เห็นว่า การพัฒนาอย่างยั่งยืนต้องเป็นไปโดยตั้งอยู่บนฐานของความถูกต้อง ดังที่ สุรพล ไกรสรารุณี (สนทนากลุ่ม, 18 มิถุนายน 2558) ได้แสดงความเห็นว่า

“เมื่อพิจารณาถึงการเปลี่ยนแปลง โดยความหมายแล้วคำว่าเปลี่ยนแปลงเป็นคำกลางๆ มีโอกาสเป็นไปได้ทั้งเชิงบวกและเชิงลบ ถูกต้องหรือไม่ถูกต้อง มีคุณธรรมหรือขาดคุณธรรม ด้วยเหตุนี้ องค์ประกอบที่ 1 ด้านหลักการจึงเป็นองค์ประกอบที่มีบทบาทสำคัญยิ่งต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้แน่ใจว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นไปในทางสร้างสรรค์ เป็นประโยชน์ กล่าวคือ การเปลี่ยนแปลงจำเป็น

ที่จะต้องตั้งอยู่บนหลักการที่ถูกต้อง หากไม่แล้ว การเปลี่ยนแปลงนั้นนอกจากจะไม่เกิดประโยชน์แล้วยังจะเป็นโทษด้วย”

อย่างไรก็ตาม ในการปรับใช้รูปแบบนี้เพื่อความเป็นองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการยั่งยืน ผู้วิจัยตระหนักดีว่า นอกจากการเสนอองค์ประกอบต่างๆ อย่างเชื่อมโยงแล้ว ควรต้องมีการเชื่อมโยงไปยังเป้าหมายขององค์กรอย่างที่องค์กรทั่วไปเข้าใจได้ง่าย ดังที่ สุวิทย์ ธีรกุลชน (สนทนากลุ่ม, 18 มิถุนายน 2558) เสนอว่า

“โมเดลนี้ให้จุดหมายเช่นเดียวกับเป้าหมายขององค์กรทั่วไปคือ ความยั่งยืน แต่ภาษาที่ใช้ไม่สื่อไม่สร้างความเข้าใจในการที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างที่องค์กรทั่วไปเข้าใจ ... โมเดลนี้มีได้ชี้แจงให้ชัดเจนว่าทำแบบนี้แล้ว ยอดขายจะเพิ่มขึ้น กำไรจะเพิ่มขึ้น ส่วนแบ่งการตลาดจะเพิ่มขึ้นอย่างไร .... เวลานี้ก็ถึงการคิดเชิงระบบ มันจะต้องมีอินพุต โปรเซส และเอาท์พุต แต่โมเดลนี้ไม่ได้ให้ความเข้าใจดังกล่าว คือบอกแต่หลักการ แต่ไม่สามารถเชื่อมโยงไปยังเป้าหมายขององค์กรได้อย่างที่องค์กรทั่วไปเข้าใจ .... ไม่ได้บอกว่าหากนำกระบวนการนี้ไปใช้แล้วจะได้อะไร โมเดลนี้ไม่ได้แตะตรงนั้น ดังนั้น ในความเห็นของผมจึงควรที่จะเพิ่มเป้าหมายขององค์กรด้วยภาษาและความหมายที่องค์กรทั่วไปใช้กันลงไปโมเดลนี้”

### 1.3 ความคิดเห็นต่อแนวโน้มของร่างรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ

ในส่วนของคุณคิดเห็นที่มีต่อแนวโน้มของร่างรูปแบบฯ ผู้เชี่ยวชาญให้ความคิดเห็นที่หลากหลายถึงความโน้มเอียงด้านต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตตามรูปแบบที่พัฒนาขึ้นนี้เพื่อการพัฒนาสู่องค์กรสุขภาวะอย่างยั่งยืน มีความสามารถในการปรับตัว สามารถพัฒนาตนเองและการจัดการตนเองเพื่อการเติบโตอย่างสมดุลทั้งด้านส่วนตัว องค์กร สังคม และสิ่งแวดล้อม และสามารถนำไปสู่ความสำเร็จผ่านความร่วมมือได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมั่นคง ยั่งยืน มีความสุข โดยเริ่มตั้งแต่มุมมองในเรื่องของแนวโน้มการพัฒนาตามกระแสหลักหรือกระแสรองเพื่อจัดการกับปัญหาหรือความท้าทายที่ผ่านเข้ามา ในประเด็นดังกล่าว ชัด เตชามหาชัย (สนทนากลุ่ม, 18 มิถุนายน 2558) ได้แสดงความเห็นว่า

“เป็นที่ประจักษ์ว่าวิชาการตามกระแสหลักไม่อาจแก้ปัญหาได้อย่างบูรณาการ ไม่เป็นองค์รวม ไม่สามารถนำไปสู่ความเป็นองค์กรสุขภาวะได้อย่างยั่งยืน เพราะเป็นการเน้นการศึกษาแบบวิทยาศาสตร์ แบบแยกส่วน เน้นแต่เพียงการศึกษานอกตัว ด้วยเหตุนี้ การศึกษาจึงต้องมีการทบทวนเพื่อหาทางเลือกใหม่อันเป็นการสร้างกระบวนการเรียนรู้ใหม่ที่ก้าวพ้นขอบเขตของศาสตร์ที่ตายตัว อันเป็นการศึกษาการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง และต้องครอบคลุมทุกองค์ประกอบชีวิตทั้งภายในและ

ภายนอกอย่างเป็นระบบเพื่อเป็นการต่อยอดศาสตร์ที่มีอยู่เดิม เพื่อเป็นการเพิ่มศักยภาพมนุษย์ นำไปสู่ความมีสุขภาพอย่างเป็นองค์รวม ทั้งตนเอง สังคม และสิ่งแวดล้อม เพื่อความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ มีความสุข มีความสมดุลของชีวิต สามารถพัฒนาและเติบโตอย่างมั่นคงยั่งยืน มีความสามารถในการนำตนเองจัดการตนเองได้ เพื่อความมีองค์การสุขภาพอย่างบูรณาการ”

ในประเด็นเดียวกันนี้ สมสิทธิ์ อัสตรนิตี (สนทนากลุ่ม, 18 มิถุนายน 2558) ได้เสริมว่า

“ในปัจจุบัน การจัดการศึกษา การพัฒนาความรู้ และกระบวนการเรียนรู้นั้นมาถึงทางตัน ทุกคนต่างตระหนักดีว่าล้าหลังการศึกษาวิชาการตามกระแสหลักที่เน้นการศึกษาด้านนอกของมนุษย์เพียงอย่างเดียวไม่สาสามารถแก้ปัญหาชีวิตและวิกฤตการณ์ต่างๆ ได้อย่างเป็นระบบ และไม่อาจนำพาสังคม องค์กรสู่ความมีสุขภาพวะได้ ตลอดจนไม่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม จนไม่อาจนำพามนุษยชาติไปสู่ความยั่งยืนได้ ด้วยเหตุนี้ สังคมจึงพยายามหาทางออกที่จะรับมือกับวิกฤตการณ์ต่างๆ อย่างเป็นระบบ อย่างเป็นองค์รวม จึงเห็นความจำเป็นในอนาคตที่จะต้องปฏิรูปการศึกษาและการเรียนรู้ใหม่เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนที่แท้จริง”

เมื่อพิจารณาถึงการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นองค์รวม รูปแบบๆ ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นนี้ได้เสนอแนวคิดการพัฒนาเชิงระบบที่ครอบคลุมมิติต่างๆ ทั้งองค์ประกอบด้านในและองค์ประกอบด้านนอกอย่างเชื่อมโยงซึ่งจะส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนในอนาคต ในประเด็นนี้ สุวิทย์ ธีรกุลชน (สนทนากลุ่ม, 18 มิถุนายน 2558) ได้แสดงความคิดเห็นว่า

“รูปแบบที่เสนอนี้ได้สะท้อนถึงแนวโน้มที่สำคัญต่อการพัฒนาสู่องค์กรสุขภาพอย่างยั่งยืน เนื่องจากได้แสดงให้เห็นภาพที่ครอบคลุมมิติต่างๆ ทั้งภายในและภายนอก องค์กรประกอบภายในได้แก่ จิตใจ ปัญญา และอารมณ์ โดยชี้ให้เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงต้องเกิดจากการเปลี่ยนแปลงด้านใน นอกจากนี้ รูปแบบนี้ยังแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงถึงองค์ประกอบภายนอกได้แก่ โครงสร้าง องค์กร สังคม และสิ่งแวดล้อม”

ในประเด็นที่ต่อเนื่องกันของความเชื่อมโยงขององค์ประกอบภายในและองค์ประกอบภายนอกเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนกรอบความคิดเพื่อการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง สมสิทธิ์ อัสตรนิตี (สนทนากลุ่ม, 18 มิถุนายน 2558) ได้กล่าวเสริมว่า

“ความจริงการศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลงก็เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรม แต่แนวโน้มของการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงในอนาคตต้องเป็นการศึกษาที่มีได้มุ่งตรงไปที่การเปลี่ยนแปลงในระดับพฤติกรรมโดยตรงเท่านั้น แต่มุ่งเข้าไปสำรวจองค์ประกอบภายในของตนเอง ด้วยกระบวนการพิจารณาไตร่ตรองอย่างใคร่ครวญภายในตนเอง โดยมีประสบการณ์ของตนเองเป็น

ต้นทุน เปรียบเทียบกับประสบการณ์ใหม่ที่ผ่านเข้ามาในชีวิต นำไปสู่การตีความและทบทวนกรอบความคิดชุดเดิมและสร้างกรอบความคิดชุดใหม่ขึ้นมา เกิดเป็นจิตสำนึกใหม่ที่สะท้อนออกมาเป็นค่านิยม ทักษะคติ และความเชื่อที่แตกต่างจากเดิม เกิดเป็นความตระหนักรู้ การหยั่งรู้ด้วยใจที่เปิดกว้าง เพื่อนำไปเชื่อมโยงกับการเปลี่ยนแปลงขององค์ประกอบภายนอกอย่างเป็นองค์รวม เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง”

ทั้งนี้ การที่จะบรรลุถึงเป้าหมายองค์กรได้อย่างมีคุณค่าจำเป็นต้องเข้าใจว่าองค์กรมีชีวิตเช่นเดียวกับบุคคลทั่วไปและเป้าหมายก็คือความยั่งยืน และเมื่อพิจารณาพร้อมกับ 6 องค์ประกอบของรูปแบบที่พัฒนาขึ้นมาี้ สมสิทธิ์ อัสตรนินิ (สนทนากลุ่ม, 18 มิถุนายน 2558) ให้ความเห็นว่า

“เราอาจมององค์กรเป็นหนึ่งใน Entity เหมือนคนหนึ่งคน มีความเป็นปัจเจก มีความเป็นหนึ่งเดียวซึ่งเป็นการพิจารณาองค์กรว่ามีชีวิตเหมือนบุคคล มีสุขทุกข์เช่นเดียวกับบุคคล สุขทุกข์ของแต่ละองค์กรก็แตกต่างกัน หากเราพิจารณาว่า 6 องค์ประกอบตามรูปแบบฯ ที่พัฒนาขึ้นมาี้เปรียบเสมือนแต่ละเป้าหมายขององค์กร เราต้องหว่าเป้าหมายตามรูปแบบนี้ขององค์กรคืออะไร เราจะสามารถบรรลุเป้าหมายผ่าน 6 องค์ประกอบนี้ได้อย่างไร และอะไรคือตัวชี้วัดและกระบวนการที่จะเข้าถึงเป้าหมายดังกล่าว ซึ่งมุมมองดังกล่าวเป็นการพิจารณาสถานะขององค์กรโดยเปรียบเทียบกับสถานะของบุคคลว่าอะไรคือเป้าหมาย อะไรคือตัวชี้วัด อะไรคือตัวประเมิน หากว่าเรามีเป้าหมายที่ชัดเจน เราจึงจะสามารถเร่งลูกศรเพื่อให้เข้าเป้าได้อย่างถูกต้องตามแต่ละเป้า โดยไม่หลงทางอย่างเป็นการเฉพาะเจาะจงได้”

อย่างไรก็ตาม เนื่องจากรูปแบบที่เสนอนี้เป็นงานวิจัยเชิงอนาคต นั่นคือ มีความไม่แน่นอนบนฐานของการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังนั้น การพิจารณารูปแบบนี้ไปประยุกต์ใช้จึงต้องคำนึงถึงสมมติฐานและบริบทต่างๆ ที่เกี่ยวข้องที่จะเกิดขึ้นในอนาคตและนำมาประกอบการประยุกต์ใช้เพื่อความมีประสิทธิภาพและความเป็นปัจจุบัน ในประเด็นดังกล่าว สมสิทธิ์ อัสตรนินิ (สนทนากลุ่ม, 18 มิถุนายน 2558) ได้เสนอว่า

“เนื่องจากงานนี้เป็นการศึกษาอนาคตภาพซึ่งแน่นอนว่าเป้าหมายและเงื่อนไขต่างๆ ในอนาคตนั้นไม่นิ่ง มันเคลื่อนได้ มันอาจมีการเปลี่ยนรูปได้ในอีก 5 ปี 10 ปี หรือ 20 ปีข้างหน้า เราจึงต้องคาดการณ์ล่วงหน้าว่าเป้าหมายนั้นจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร บริบทและสมมติฐานต่างๆ จะเปลี่ยนไปอย่างไร เพราะฉะนั้นงานวิจัยนี้จะต้องชี้ให้เห็นถึงไดนามิกของการเปลี่ยนแปลงว่าในอนาคตข้างหน้าองค์ประกอบต่างๆ จะมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร ซึ่งแน่นอนว่าลูกศรคือแนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงก็จะต้องมีการปรับเปลี่ยนเพื่อสนองต่อเป้าที่เปลี่ยนไปในในช่วงเวลาดังกล่าว”

#### 1.4 ความคิดเห็นต่อกระบวนการของร่างอนาคตภาพรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ

จากผลการวิจัยพบว่า หลักการที่ว่าสรรพสิ่งรวมทั้งองค์กรมีธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ความมั่นคงยั่งยืนขององค์กรจึงต้องพิจารณาที่กระบวนการในการสร้างความสามารถในการปรับตัวอย่างสมดุล ดังนั้น แนวคิดของรูปแบบนี้จึงต้องการสร้างหลักการพื้นฐานเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างบูรณาการ ไม่ว่าจะพิจารณาในระดับใดก็ตาม แนวคิดดังกล่าวนี้สอดคล้องกับ อลงกรณ์ มีสุทธา (สนทนากลุ่ม, 18 มิถุนายน 2558) ที่ว่า

“การดำเนินไปขององค์กรเปรียบเสมือนการเดินทางหรือ *Journey* มันจึงเป็นกระบวนการของการขับเคลื่อนเลื่อนไปอย่างต่อเนื่องไม่สิ้นสุด การวัดความยั่งยืนจึงต้องดูที่ความสามารถของกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของธรรมชาติ สังคม และสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนไป และความสามารถในการตั้งอยู่และดำเนินไปอย่างต่อเนื่องนี้เองคือ ความมั่นคงยั่งยืนท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและรวดเร็วมาก มีความสามารถในการปรับตัวอย่างยืดหยุ่นตลอดการเดินทางเพื่อบรรลุเป้าหมายระดับหนึ่งของการเดินทางเพื่อที่จะเดินทางต่อไปอย่างต่อเนื่อง นั้นหมายความว่า การดำเนินไปขององค์กรคือการเดินทางอย่างต่อเนื่อง โดยมีเป้าหมายตลอดระยะเวลาการเดินทาง และเป้าหมายใดในช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่งจะเป็นต้นทุนของการเดินทางหน้าต่อของอีกช่วงระยะเวลาหนึ่งข้างหน้า และเป็นอย่างนี้เรื่อยไปตลอดการเดินทาง ที่สำคัญตลอดการเดินทางนี้ได้เกิดกระบวนการเรียนรู้ซึ่งเป็นสายเป็นกระแสเพื่อนำมาเป็นต้นทุนของการพัฒนาอย่างต่อเนื่องตราบเท่าที่องค์กรยังคงดำเนินอยู่ และนี่คือเหตุผลสำคัญที่ว่าทำอย่างไรองค์กรจึงจะอยู่รอดสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องอย่างมั่นคงยั่งยืนตลอดสายของการเดินทางนี้อย่างสมดุล”

CHULALONGKORN UNIVERSITY

นอกเหนือจากความสำคัญด้านการปรับตัวอย่างสมดุลแล้ว ประเด็นสำคัญอีกประการหนึ่งคือ กระบวนการเปลี่ยนแปลงนั้นต้องเน้นที่การเปลี่ยนภายในของตนเองและเริ่มที่ตนเองก่อนตามที่ กิตติพงษ์ จินตราลักษณ์ (สนทนากลุ่ม, 18 มิถุนายน 2558) ได้แสดงความเห็นว่า

“ในการศึกษารูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ สิ่งที่ต้องเน้นย้ำคือ ต้องเป็นการพัฒนาด้านในของบุคคลอย่างจริงจังอันเป็นการสืบค้นภายในตนเองด้วยการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ตรง โดยการรับฟังอย่างเปิดใจกว้างเพื่อนำไปสู่การตระหนักรู้ตนเองและเปิดกว้าง เพื่อให้เกิดความตระหนักรู้ถึงคุณค่าและความหมายของสรรพชีวิตรอบตัวโดยปราศจากอคติ บนพื้นฐานของความรัก เมตตา อ่อนน้อมต่อธรรมชาติและมิจิตสำนึกต่อส่วนรวม”

ในประเด็นเดียวกันนี้ กุลธิดา รัตนโกศล (สนทนากลุ่ม, 18 มิถุนายน 2558) ได้เสริมว่า



“การพัฒนาการเปลี่ยนแปลงมนุษย์จึงจำเป็นต้องเป็นการฟังอย่างลึกซึ้ง ซึ่งหมายถึงการฟังอย่างเข้าอกเข้าใจ โดยพินิจพิจารณาใคร่ครวญอย่างลึกซึ้งเพื่อทำความเข้าใจในความหมายของทั้งคำพูดและความรู้สึกที่สื่อออกมา อันเป็นการสะท้อนเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งจะช่วยให้เกิดการพัฒนาคำรู้และกระบวนการเรียนรู้ภายในตนเองอย่างลึกซึ้ง เปรียบเสมือนเป็นกระจกเงาที่สะท้อนถึงความเป็นตัวตนของตนเอง รวมทั้งอารมณ์ความรู้สึกนึกคิด ความเชื่อ ทศนคติ และค่านิยมที่มีต่อตนเองและสังคมภายนอกอันเป็นพื้นฐานที่สำคัญของการนำไปสู่การพัฒนาความมีสุขภาพ”

## ประเด็นที่ 2 ผลการพิจารณาปัจจัยและเงื่อนไขของร่างอนาคตภาพรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาพอย่างบูรณาการเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ

ผลการพิจารณาปัจจัยและเงื่อนไขของร่างอนาคตภาพรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาพอย่างบูรณาการเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ ผู้วิจัยจะพิจารณาทั้งปัจจัยและเงื่อนไขควบคู่กันไป โดยผลของการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญในด้านปัจจัยและเงื่อนไขได้ข้อสรุปร่วมกันโดยแบ่งออกเป็น 8 ประเด็น ดังนี้ 1) ความตระหนักต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างเชื่อมโยง 2) การปรับกรอบความคิด 3) การปรับกระบวนการคิดให้เป็นระบบ 4) การพัฒนาความสอดคล้องทั้งองค์กร 5) ความแตกต่างของวัฒนธรรมองค์กร 6) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง 7) การปรับและประยุกต์ใช้ และ 8) ธรรมชาติของเวลาและโอกาส โดยมีรายละเอียด ดังนี้

### 1) ความตระหนักต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างเชื่อมโยง

กรอบแนวคิดพื้นฐานของการพัฒนาองค์กรสุขภาพอย่างยั่งยืน เมื่อพิจารณาโดยหลักการแล้ว การประยุกต์ใช้รูปแบบนี้จำเป็นต้องคำนึงถึงหลักการพื้นฐานของการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นองค์รวม ครอบคลุมทุกองค์ประกอบชีวิตทั้งภายในและภายนอก ทั้งระดับบุคคลและระหว่างกัน ในมุมมองดังกล่าว สุรเชษฐ เวชชพิทักษ์ (สนทนากลุ่ม, 18 มิถุนายน 2558) เห็นว่า

“เมื่อพิจารณาถึงการเปลี่ยนแปลงอย่างบูรณาการที่ ณ ปัจจุบันให้ความสำคัญกับการพัฒนาอย่างเป็นองค์รวม โดยพิจารณาถึงทุกองค์ประกอบอย่างเชื่อมโยง แต่ก่อนที่จะมาถึงจุดนี้ องค์กรทั่วไปก็เน้นในเรื่องการพัฒนาองค์กรเพื่อความอยู่รอด เช่น การเน้นที่เอากำไรเป็นตัวตั้ง และสร้างมูลค่าให้สูงสุดต่อองค์กร แต่เมื่อเวลาผ่านไปจึงมีการปรับแต่งกระบวนการพัฒนาอย่างเป็นระบบและมีความเป็นองค์รวมมากยิ่งขึ้นที่เห็นว่า หากจะทำให้องค์กรยั่งยืนอย่างมั่นคงในระยะยาวได้แล้วจำเป็นต้องพิจารณาองค์ประกอบต่างๆ ที่ครอบคลุมมากกว่าความเป็นองค์กรเท่านั้นเพื่อความสมดุล โดยที่ให้องค์กรอยู่ได้ สังคมได้ประโยชน์ อีกทั้งพิจารณาถึงสิ่งแวดล้อมให้คงอยู่และยั่งยืนคนรุ่นต่อไป อีกทั้งให้ความสำคัญต่อผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆ ทั้งบุคลากรผู้ถือหุ้น คู่ค้า ซึ่งถ้าทั้งหมดนี้มีความสมดุลแล้ว ตัว

องค์กรเองก็มีความยั่งยืนมั่นคงไปด้วย ดังนั้น จึงเป็นความท้าทายขององค์กรที่จำเป็นต้องดำเนินรอยตามแนวคิดดังกล่าวซึ่งสิ่งสำคัญที่จะต้องมีการเปลี่ยนอันดับแรกคือ การเปลี่ยนกรอบความคิด โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องเริ่มจากผู้บริหารระดับสูงและผู้นำต้นแบบ รวมทั้งการพัฒนาทีมงานให้มีกรอบความคิดที่สอดคล้องไปในแนวเดียวกัน”

ในประเด็นเดียวกัน สุรเชษฐ์ เวชชพิทักษ์ (สนทนากลุ่ม, 18 มิถุนายน 2558) ยังชี้ให้เห็นเพิ่มเติมว่า

“การดำเนินธุรกิจ หากคิดถึงผลประโยชน์ที่ตนจะได้แต่ฝ่ายเดียว โดยมิได้คำนึงถึงห่วงโซ่อุปทานที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งคู่ค้าอย่างเป็นธรรมแล้ว องค์กรนั้นไม่อาจตั้งอยู่ได้อย่างยั่งยืน แต่การที่จะพัฒนาเป็นกรอบความคิดดังกล่าวนี้ได้จะต้องใช้เวลาผ่านกระบวนการเรียนรู้ลองผิดลองถูกแล้วจึงนำไปสู่การสร้างกรอบความคิดชุดใหม่ที่เห็นว่าการที่จะพัฒนาให้ธุรกิจมีความมั่นคงยั่งยืนนั้น จำเป็นต้องพิจารณาถึงองค์ประกอบอื่นๆ ทั้ง สังคม สิ่งแวดล้อม คู่ค้า ตลอดจนสายของการดำเนินธุรกิจ โดยที่ทุกองค์ประกอบต้องอยู่ได้อย่างสมดุล มั่นคง ยั่งยืนไปพร้อมๆ กัน นั่นคือ ความมีสุขภาวะ ตลอดจนสายของทุกองค์ประกอบที่เชื่อมโยงกัน ด้วยมุมมองดังกล่าวนี้จึงจะสามารถนำองค์กรไปสู่ความมีสุขภาวะได้อย่างยั่งยืน”

ความเห็นดังกล่าวสอดคล้องกับความเห็นของ ดวงเดือน สหเวชชภักดิ์ (สนทนากลุ่ม, 18 มิถุนายน 2558) ที่กล่าวว่า

“รูปแบบที่นำเสนอนี้แสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงขององค์ประกอบต่างๆ ได้อย่างเป็นองค์รวม สามารถแสดงให้เห็นถึงภาพรวมของการพัฒนาเพื่อนำไปสู่ความยั่งยืน และหัวใจของการนำไปใช้ก็คือการเปลี่ยนแปลงด้วยการปรับตัวอย่างยืดหยุ่นของการพัฒนาองค์ประกอบต่างๆ เพื่อให้เกิดสมดุลเหมาะสมกับบริบทของแต่ละองค์กรในแต่ละช่วงเวลาที่ยั่งยืนไป เมื่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปก็ต้องมีการปรับตัวใหม่ให้เหมาะสม”

## 2. การปรับกรอบความคิด

ปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการคือ กรอบความคิด ซึ่งเป็นฐานรากที่สำคัญต่อการพัฒนาที่สะท้อนออกมาเป็นมุมมอง ทักษะคิ ค่านิยม และความเชื่อของบุคคลและเกี่ยวข้องกับการพัฒนาในทุกมิติอย่างเชื่อมโยง ดังนั้น การพัฒนากรอบความคิดบนหลักการที่ถูกต้องจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ในประเด็นดังกล่าว สุรพล ไกรสรารุณ (สนทนากลุ่ม, 18 มิถุนายน 2558) ได้แสดงความเห็นว่า

“การพัฒนานั้นจำเป็นต้องทำความเข้าใจถึงกรอบความคิดพื้นฐานของชีวิตเสียก่อนว่า ชีวิตคืออะไร ต้องการอะไร เพื่ออะไร พื้นฐานที่สำคัญของชีวิตคืออะไร ดำเนินไปอย่างไร และควรจะเป็นอย่างไร เพราะนี่คือรากฐานที่สำคัญของการพัฒนา แต่การที่จะทำความเข้าใจดังกล่าวมิใช่ว่า เราจะไปคิดแล้วเอามาใส่ในกรอบการพัฒนา แต่จะต้องเกิดจากการภาวนา หรือการเข้าไปสังเกตว่า ธรรมชาติของชีวิตคืออะไรตามรู้ตามดูตามความเป็นจริงว่า ธรรมชาติแต่ละฝ่ายคืออะไร กรอบความคิดตรงนี้คือประเด็นสำคัญว่าชีวิตคืออะไร เพื่ออะไร หากว่าเราไม่เข้าใจกรอบพื้นฐานแล้ว เราก็ไม่อาจพัฒนาได้ตามความเป็นจริง ไม่สามารถนำไปสู่ความยั่งยืน เพราะมันเป็นกรอบความคิดที่เราคิดเอาเอง ซึ่งมันอาจจะไปได้แต่ก็ยังไม่ตรงกับความหมายและความเป็นจริงของชีวิต ดังนั้น การที่จะพัฒนาชีวิตตามอุดมคติ ตามเป้าหมายให้มีคุณค่า ให้มั่นคงและยั่งยืนก็อาจไปไม่ถึง เพราะฉะนั้น ประเด็นนี้ต้องทำให้ชัดเจน .... สิ่งที่เราทำไปอาจจะไม่ตรงกับความต้องการที่แท้ของชีวิตตามความเป็นจริง มิได้นำไปสู่เป้าหมายที่แท้จริงของชีวิต เช่น การเน้นเรื่องการเติบโตเท่านั้นเท่านั้นและเราหลงภูมิใจกับตัวเลขของการเติบโตนั้น ซึ่งมันอาจไม่ตรงตามความต้องการ และความหมายรวมของชีวิตจริงๆ และไม่ตรงตามคุณค่าและความหมายของชีวิตอย่างแท้จริง”

“ดังนั้น หากเราตั้งกรอบความคิดให้ถูกต้องตามความเป็นจริงว่า ชีวิตประกอบด้วยกายและจิต ดังนั้น เราต้องตั้งกรอบความคิดให้ถูกต้องว่า กายต้องการอะไร ดำเนินไปอย่างไร มีคุณค่าและความหมายอย่างไร ก็จะช่วยให้การพัฒนาสู่ความยั่งยืน มั่นคง เพราะตั้งอยู่บนกรอบความคิดที่ถูกต้อง และหากกรอบความคิดนี้ถูกต้อง กระบวนการอื่นๆ ที่ตามมาก็必将มีความชัดเจนและถูกต้องไปด้วย และเป็นไปได้ง่ายขึ้น”

นอกจากกรอบความคิดที่ถูกต้องในประเด็นชีวิตตามความเป็นจริงแล้ว การพัฒนาไปสู่การเปลี่ยนแปลงยังต้องมีความเข้าใจที่ถูกต้องในเงื่อนไขที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลง ในประเด็นนี้ สุวิทย์ ธีรกุลชน (สนทนากลุ่ม, 18 มิถุนายน 2558) ได้แสดงความเห็นว่า

“ผมขอยกตัวอย่างกรณีของนักโทษที่เราต้องการให้เขากลับตัวมาเป็นคนดีว่า สังคมเราเปิดโอกาสหรือสร้างเงื่อนไขให้บุคคลเหล่านี้กลับเนื้อกลับตัวมาเป็นคนดีหรือเปล่า เมื่อพิจารณาว่าบุคคลเหล่านี้เข้าใจและตระหนักถึงความถูกต้องชั่วดีหรือไม่ คำตอบคือ เขารู้ แต่ทำไมยังทำความชั่วอยู่ นั่นอาจเป็นเพราะสังคมไม่เปิดโอกาสหรือไม่มีเงื่อนไขให้เขากลับตัว และที่สำคัญทำไมเจ้าตัวถึงไม่เปลี่ยนแปลง ทั้งๆ ที่รู้ว่าอะไรถูกผิด ถ้าเช่นนั้นแล้วอะไรคือเงื่อนไขของการเปลี่ยนแปลง อะไรคือแรงบันดาลใจของการเปลี่ยนแปลง เราต่างทราบดีว่านั่นมาจากกรอบความคิดที่เป็นตัวกำหนดทัศนคติ ค่านิยม และความเชื่อ แต่ธรรมชาติและกรอบความคิดนั้นเป็นอย่างไรมันดำเนินไปอย่างไร การเปลี่ยนกรอบความคิดนั้นทำอย่างไรบนพื้นฐานใด จึงจะสามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน ในประเด็นดังกล่าว ผมคิดว่าต้องเกิดจากความเชื่อหรือ Belief ทั้งๆ ที่เขารู้ว่าอะไรดีอะไรชั่ว ใจไม่

อยากทำ แต่กายก็ยังทำ แต่การกระทำนั้นเกิดจากใจ นั้นหมายความว่า มิติภายในคือจิตใจอันหมายถึงกรอบความคิดยังมีได้เปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง”

สุวิทย์ ธีรกุลชน (สนทนากลุ่ม, 18 มิถุนายน 2558) ได้เสริมในประเด็นเดียวกันว่า

“ผมเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญที่สุดจะต้องเกิดจากความเชื่อ มิใช่ความรู้ และความเชื่อที่ว่านี่ก็คือความตระหนักรู้ภายในตนเองอย่างลึกซึ้งซึ่งเชื่อมโยงกับกรอบความคิดที่เปลี่ยนไป และนี่คือความหมายที่สำคัญของแนวคิดการเรียนรู้การเปลี่ยนแปลง ภาวะตระหนักรู้ดังกล่าวเป็นเรื่องเฉพาะบุคคล ไม่อาจพัฒนาขึ้นได้ด้วยความรู้ แต่ต้องด้วยความเข้าใจอย่างลึกซึ้งซึ่งจะต้องผ่านกระบวนการก่อกองสะท้อนภายในตนเองเท่านั้น”

นอกจากการพัฒนาความเข้าใจที่เกี่ยวกับชีวิต ความศรัทธาและความเชื่อที่ถูกต้องแล้ว สุรเชษฐ์ เวชชพิทักษ์ (สนทนากลุ่ม, 18 มิถุนายน 2558) ได้เสนอความเห็นว่าการพัฒนากรอบความคิดเชิงบวกที่เห็นและเข้าใจในคุณค่าและความหมายของความแตกต่างของมนุษย์ที่ควรก้าวข้ามจากการแข่งขันมาเป็นความร่วมมือว่า

“องค์กรสุขภาพไม่ควรเน้นด้านการแข่งขัน เพราะการแข่งขันอาจนำไปสู่ความสุขหรือไม่ก็ได้ ยกตัวอย่าง ในกรณีของเอสซีจี มิได้มุ่งเน้นการแข่งขันอย่างเดียว แต่เน้นถึงการพัฒนาอย่างยั่งยืน มั่นคงในระยะยาวด้วยการวางรากฐานของอุดมการณ์ตั้ง 4 อย่างฝังรากลึกลงในค่านิยมขององค์กร เพื่อให้ทุกคนปฏิบัติตาม เราจึงควรเปลี่ยนคำว่าแข่งขันเป็นความร่วมมือ เพื่อนำไปสู่ความยั่งยืน เพราะความร่วมมือสอดคล้องกับธรรมชาติที่ว่า สรรพสิ่งเชื่อมโยงและผูกขึ้นเป็นภาวะใหม่ที่เหนือกว่าเดิมที่ให้คุณค่าทั้ง 2 ฝ่ายอย่างมีคุณค่าและความหมาย”

### 3) การปรับกระบวนการคิดให้เป็นระบบ

การที่จะบรรลุถึงเป้าหมายองค์กรได้อย่างมีคุณค่าจำเป็นต้องเข้าใจว่าองค์กรคือระบบ และเป็นระบบของชีวิตเช่นเดียวกับบุคคลทั่วไป และเป้าหมายก็คือความมั่นคงยั่งยืน เพราะองค์กรมีความเป็นหนึ่งหน่วยเหมือนคนหนึ่งคน มีความเป็นปัจเจก ดังนั้น การพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืนจึงจำเป็นต้องเข้าใจในธรรมชาติของชีวิตตามความเป็นจริงนี้ มุมมองดังกล่าวเป็นไปในทำนองเดียวกับ สมสิทธิ์ อัสตรนธิ (สนทนากลุ่ม, 18 มิถุนายน 2558) ให้ความเห็นว่า

“เราอาจมององค์กรเป็นหนึ่ง Entity เหมือนคนหนึ่งคน มีความเป็นปัจเจก มีความเป็นระบบ มีการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัต มีความเป็นหนึ่งเดียวซึ่งเป็นการพิจารณาองค์กรว่ามีชีวิตเหมือนบุคคล มีสุขทุกข์เช่นเดียวกับบุคคล สุขทุกข์ของแต่ละองค์กรก็แตกต่างกัน .... หากเราพิจารณาว่า 6 องค์ประกอบตามรูปแบบฯ ที่พัฒนาขึ้นนี้เปรียบเสมือนแต่ละเป้าหมายขององค์กร เราต้องหาว่า

เป้าหมายตามรูปแบบนี้ขององค์กรคืออะไร เราจะสามารถบรรลุเป้าหมายผ่าน 6 องค์ประกอบนี้อย่างเป็นระบบได้อย่างไร และอะไรคือตัวชี้วัดและกระบวนการที่จะเข้าถึงเป้าหมายดังกล่าว ซึ่งมุมมองดังกล่าวเป็นการพิจารณาสุขภาวะขององค์กรโดยเปรียบเทียบกับสุขภาวะของบุคคลที่มีความรู้สึกนึกคิด ว่าอะไรคือเป้าหมาย อะไรคือตัวชี้วัด อะไรคือตัวประเมิน ซึ่งมุมมองถึงความมีชีวิตขององค์กรอย่างเข้าใจในธรรมชาติของตัวองค์กรเองนี้ถือเป็นแนวโน้มที่สำคัญต่อการพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืน”

สุรพล ไกรสรารุณี (สนทนากลุ่ม, 18 มิถุนายน 2558) ให้ความเห็นถึงการนำเสนอต่อกลุ่มเป้าหมายที่แตกต่างของรูปแบบที่พัฒนาขึ้นนี้อย่างเป็นระบบว่า

“การนำเสนอรูปแบบนี้เปรียบเสมือนการแสดงธรรมของพระพุทธเจ้าในมุมมองที่ว่าพระพุทธเจ้าแสดงธรรมที่หลากหลายลึกซึ้ง การนำเสนอโมเดลนี้ก็เช่นเดียวกันมีความลึกซึ้งที่หลากหลายครอบคลุมทุกองค์ประกอบและเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบ และการนำเสนอโมเดลนี้จำเป็นที่จะต้องพิจารณาถึงกลุ่มเป้าหมายที่จะแสดงให้ลึกซึ้งที่แตกต่างกัน ด้วยเหตุที่หลักการทางพุทธศาสนามีมากมายหลากหลายอย่างพิสดารการนำเสนอของพระพุทธเจ้าจึงต้องเลือกให้เหมาะสมกับแต่ละกลุ่ม และการแสดงสำหรับแต่ละกลุ่มก็แตกต่างกันไปตามความเหมาะสม ไม่สามารถแสดงแบบเดียวกันได้ มันจะไปไม่รอด การนำเสนอโมเดลนี้ก็มีความคล้ายคลึงกันคือ ต้องเป็นการนำเสนออย่างเป็นระบบที่ประกอบด้วยแง่มุมที่หลากหลาย”

#### 4) การพัฒนาความสอดคล้องทั้งองค์กร

เป้าหมายและการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน นับว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรอย่างยั่งยืน มันจึงเป็นความท้าทายของทุกองค์กรที่จะทำอย่างไรให้เป็นไปตามเป้าหมายนั้น ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความเห็นในประเด็นนี้อย่างหลากหลาย โดยเริ่มจากการที่บุคลากรในองค์กรต้องมีเป้าหมายเดียวกัน ดังที่ อลงกรณ์ มีสุทธา (สนทนากลุ่ม, 18 มิถุนายน 2558) ได้แสดงความคิดเห็นว่า

“องค์กรคือที่ที่คนตั้งแต่สองคนขึ้นไปมาทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เดียวกัน แต่องค์กรประกอบไปด้วยความเป็นปัจเจกซึ่งมีมิติด้านใน ในองค์กรประกอบไปด้วยเซลล์เล็กๆ นั่นคือความเป็นปัจเจกซึ่งมามีปฏิสัมพันธ์ร่วมกันโดยมีเป้าหมายร่วมกัน และหากจะอยู่รอดร่วมกันจะต้องมองเป้าหมายในระยะยาวเดียวกัน ดังนั้น บุคลากรจึงต้องมีภาพเป้าหมายในใจร่วมกันเป็นหนึ่งเดียวเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืนอย่างสมดุล เพราะท้ายที่สุดคือ equilibrium ดังนั้น ความเป็นองค์กรต้องเติบโตอยู่รอดยั่งยืนโดยต้องมีวัตถุประสงค์ร่วมกันและต้องไปในทิศทางเดียวกันเพื่อเสริมกันอย่างมีพลังร่วม และการที่จะรวมพลังได้ใจต้องไปก่อน เพราะพลังสามารถก่อให้เกิดเป็น action ดังนั้น องค์กรจึงต้องมีวิสัยทัศน์ พันธกิจร่วมกันไปในทิศทางเดียวกัน และต้องหาว่ากลยุทธ์เป็นอย่างไร จากนั้นจึงวางแผนลงมือปฏิบัติ โดยผ่านการคัดกรอง ขัดเกลา ฝึกฝน เพื่อการบรรลุเป้าหมายนั้น”

สมสิทธิ์ อัสตรนิตี (สนทนากลุ่ม, 18 มิถุนายน 2558) ได้ให้ความเห็นในประเด็นเป้าหมายว่า เป้าหมายต้องชัด โดยเปรียบเทียบองค์กรกับตัวเราเองว่า

“สิ่งที่จะต้องทำคือระบุเป้าหมายใหญ่ให้ชัดเจน โดยเฉพาะเป้าหมายของแต่ละมิติที่เป็นเป้าหมายใหญ่ ต้องให้ชัดเจน แล้วใช้เครื่องมือทั้งแนวทางการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและแนวคิองค์กรสุขภาวะให้เป็นลูกศรในการเล็งเป้า .... ผู้วิจัยควรเปรียบเทียบตนเองเหมือนองค์กร เป้าหมายขององค์กรเป็นอย่างไร ลองเปรียบเทียบให้ตนเองมีเป้าหมายอย่างนั้น แล้วพิจารณาว่าตนเองต้องเปลี่ยนแปลงอะไร อย่างไรจึงจะให้ถึงเป้าหมายนั้น โดยใช้ตนเองเป็นหลัก สร้างการเปลี่ยนแปลงก่อน จึงจะสามารถเปลี่ยนผู้อื่นได้ อย่างเข้าใจ นั่นคือ ต้องเปลี่ยนตนเองก่อน แล้วจึงจะเข้าใจการเปลี่ยนผู้อื่น ... และเนื่องจากได้ศึกษาแนวทางการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงมาพอสมควรจึงน่าจะนำเครื่องมือดังกล่าวมาจัดการตัวเองเพื่อการเปลี่ยนแปลง นั่นคือ หากเราเปรียบเทียบตัวเองเหมือนองค์กรแล้ว เราจะทำอะไรกับตนเอง ด้วยความเข้าใจดังกล่าวจึงน่าจะเป็นประโยชน์ต่อการสร้างการเปลี่ยนแปลงในผู้อื่น ซึ่งจะทำให้ผู้วิจัยเข้าใจความหมายและเป้าหมายตลอดจนกระบวนการของแต่ละมิติได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งจะทำให้เราเข้าใจโลกของเราได้ดียิ่งขึ้น จะช่วยให้ตนเองได้ประโยชน์ได้คุณค่าจากการศึกษางานวิจัยนี้”

ในประเด็นเดียวกันกับการระบุเป้าหมายให้ชัดเจนนั้น ธนาพร วงษ์ภักดี (สนทนากลุ่ม, 18 มิถุนายน 2558) ได้ต่อยอดถึงความเชื่อมโยงกับบริบทขององค์กรว่า

“นอกจากการแจกแจงถึงเป้าหมายของแต่ละองค์ประกอบอย่างชัดเจนแล้ว เรายังต้องพิจารณาถึงความสัมพันธ์กับบริบทของแต่ละองค์กรที่จะนำไปใช้ด้วย ยกตัวอย่างเช่น การสร้างความสุข บางองค์กรเน้นในเรื่องยอดขายและผลกำไรจึงจะมีความสุข บางองค์กรเน้นในเรื่องความสมดุลของทั้งผลประโยชน์และคุณค่าที่ให้ต่อสังคมจึงจะเป็นองค์กรสุขภาวะ นั้นหมายความว่า การที่จะนำโมเดลนี้ไปใช้จะต้องมีการแจกแจงถึงผลลัพธ์ของแต่ละมิติที่สอดคล้องกับเป้าหมายและบริบทขององค์กรนั้นๆ ซึ่งย่อมแตกต่างจากองค์กรอื่นๆ”

“.... และการที่จะบรรลุเป้าหมายนี้ได้จะต้องมีวิสัยทัศน์เพื่อกำหนดกลยุทธ์พื้นฐานของความเป็นไปได้อย่างสมดุล .... พิจารณาจากเนื้อหาว่าจะครบถ้วน สิ่งที่จะต้องเพิ่มคือกลไกในแต่ละองค์ประกอบและความเชื่อมโยงขององค์ประกอบทั้งหมดเพื่อนำไปสู่เป้าหมายใหญ่ ก็จะทำให้โมเดลนี้มีความเป็นไปได้สูง”

ดวงเดือน สหเวชชภัณฑ (สนทนากลุ่ม, 18 มิถุนายน 2558) ได้เสริมในประเด็นการบรรลุเป้าหมายองค์กรกับกระบวนการทางธุรกิจว่า

“เงื่อนไขของความสำเร็จอีกประการหนึ่งก็คือ การประยุกต์ใช้แนวคิดที่พัฒนาขึ้นนี้ให้หลอมรวมกับกระบวนการทางธุรกิจเพื่อการบรรลุถึงเป้าหมายขององค์กร โดยต้องแสดงให้เห็นอย่างเป็นประจักษ์ว่า รูปแบบและกระบวนการที่พัฒนาได้นี้คือหลักการสำคัญที่สามารถนำไปเสริมได้อย่างสอดคล้องเป็นหนึ่งในเดียวกับกระบวนการในการดำเนินธุรกิจขององค์กร เพื่อยกระดับศักยภาพและการเรียนรู้เพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ”

ซัด เตชามหาชัย (สนทนากลุ่ม, 18 มิถุนายน 2558) ได้ให้ความเห็นถึงการนำหลักการการเปลี่ยนแปลงตามรูปแบบนี้ไปเชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์กรว่า

“เมื่อพิจารณาตามโมเดลที่นำเสนอเห็นว่า เป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงเพื่อความอยู่รอด เพื่อการเติบโตอย่างมั่นคงยั่งยืนนั้นเป็นความต้องการของทุกองค์กร โดยเฉพาะจะเป็นความท้าทายอย่างยิ่งหากจะสร้างความเชื่อมโยงของหลักการการเปลี่ยนแปลงตามโมเดลนี้ให้เชื่อมโยงกับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร เพราะองค์กรโดยส่วนใหญ่จะเน้นที่กระบวนการพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรมหรือกิจกรรมที่จะนำไปสู่เป้าหมายขององค์กรที่เน้นเรื่องการเติบโตอย่างเป็นประจักษ์ เช่น การเติบโตทางด้านยอดขายและผลกำไร โดยมีกระบวนการหรือขั้นตอนการดำเนินงานทางธุรกิจ เช่น การวางแผนทางการตลาด การขาย การจัดหา การบริหารบุคคล ระบบบัญชีเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายดังกล่าว”

กิตติพงษ์ จินตวรลักษณ์ (สนทนากลุ่ม, 18 มิถุนายน 2558) ได้เสนอว่า นอกจากการตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนแล้ว ยังต้องพิจารณาถึงบริบทของแต่ละองค์กรด้วยว่า

“นอกจากมีเป้าหมายที่ชัดเจนแล้ว ควรมีการจัดลำดับความสำคัญของเป้าหมายว่าเป้าหมายใดเป็นเป้าหมายหลักขององค์กรนั้นๆ ตามบริบทของแต่ละองค์กร และทำให้มันเป็นจริง ก็จะถือว่าประสบความสำเร็จมากแล้ว ในมุมมองดังกล่าวนี้ จึงเห็นว่าควรมีการทำความเข้าใจนิยามของเป้าหมายเหล่านั้นให้ชัดเจนและจัดลำดับความสำคัญก่อนหลัง หรือเลือกเพียงบางประเด็นเพื่อมาเป็นธงของการพัฒนา เพราะไม่น่าเป็นไปได้ที่จะให้ความสนใจกับเป้าหมายทุกเป้าหมายในเวลาเดียวกัน แต่หากเลือกปฏิบัติเพียงบางเป้าหมายในช่วงเวลาหนึ่งๆ รูปแบบนี้ก็จะเป็นไปได้สูง”

ในประเด็นเรื่องการสื่อสารถึงเป้าหมายขององค์กร สุวิทย์ ธีรกุลชน (สนทนากลุ่ม, 18 มิถุนายน 2558) ได้เสนอเพิ่มเติมเกี่ยวกับภาษาที่ใช้สื่อสารว่าต้องชัดเจน เข้าใจง่าย ดังนี้

“พิจารณาจากรูปแบบที่พัฒนาขึ้นนี้ ยังมีได้สื่อถึงเป้าหมายสุดท้ายขององค์กรด้วยภาษาและความหมายที่องค์กรทั่วไปใช้กันอย่างไรที่องค์กรเข้าใจได้ง่ายและชัดเจน เช่น การบรรลุเป้าหมายของยอดขายและผลกำไร การเพิ่มขึ้นของส่วนแบ่งทางการตลาด การลดต้นทุนการผลิต การเพิ่มประสิทธิภาพของกิจกรรมทางด้านการตลาดและการส่งเสริมการขาย เป็นต้น และเมื่อพิจารณาถึง

ความเป็นระบบซึ่งจะต้องมี input, process และ output เมื่อพิจารณาถึง output ที่เป็นเป้าหมายของโมเดลนี้คือ ความสามารถในการจัดการตัวเอง ความสมดุลของชีวิตทั้งในระดับส่วนตัว ครอบครัว สังคมและสิ่งแวดล้อม การพัฒนาและการเติบโตอย่างยั่งยืน และการพัฒนาศักยภาพผ่านความร่วมมือระหว่างกันแล้ว จะสามารถนำเป้าหมายของโมเดลนี้ไปเชื่อมโยงกับเป้าหมายทางธุรกิจได้อย่างไร โมเดลนี้ยังไม่ได้ให้ภาพที่ชัดเจนถึงความเชื่อมโยงของเป้าหมายทั้งสองส่วน”

#### 5) ความแตกต่างของวัฒนธรรมองค์กร

นอกจากการพิจารณาถึง ความเชื่อมโยงขององค์ประกอบต่างๆ และการน้อมนำสู่ภายในผ่านการใคร่ครวญแล้ว ปัจจัยที่จะต้องพิจารณาเพื่อการประยุกต์ใช้อย่างมีคุณค่าก็คือ ต้องคำนึงถึงด้านวัฒนธรรม ค่านิยม และอุดมการณ์ขององค์กรนั้นๆ ด้วย เพราะแต่ละองค์กรย่อมมีบริบททางวัฒนธรรมและค่านิยมที่เป็นตัวกำหนดคุณค่าและความหมายของการดำเนินธุรกิจที่จะส่งผลกระทบต่อเนื่องเป็นการแสดงออกทางพฤติกรรมและการอยู่ร่วมกันที่แตกต่างกันตามสายวิวัฒนาการของการดำเนินธุรกิจนั้นๆ อีกทั้งต้องประยุกต์ใช้กระบวนการที่พัฒนาขึ้นได้นี้ให้เข้ากับกระบวนการ เครื่องมือและกิจกรรมที่มีอยู่เดิมขององค์กรนั้นๆ ตามความเหมาะสม ในประเด็นดังกล่าว ธนาพร วงษ์ภักดี (สนทนากลุ่ม, 18 มิถุนายน 2558) ให้ความเห็นว่า

“เอสซีจีให้ความสำคัญกับการพัฒนาอย่างยั่งยืนโดยพิจารณาถึง 3 องค์ประกอบหลักคือ องค์กร สังคม และบุคลากร ทั้งนี้ เอสซีจีมีอุดมการณ์ 4 อันเป็นแกนหลักของการดำเนินงาน โดยเริ่มที่ ให้ความสำคัญเป็นธรรมเนียมหลักการในการดำเนินงาน จากนั้นต้องมุ่งมั่นในความเป็นเลิศ ตามด้วยการเห็นคุณค่าของคนและสิ่งแวดล้อม อุดมการณ์ 4 นี้คือ หลักปรัชญาในการดำเนินงาน โดยเริ่มต้นที่ ความเป็นธรรม แต่เพียงลำพังความเป็นธรรมไม่อาจสามารถแข่งขันได้ องค์กรจึงต้องมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ และการที่จะถึงจุดนี้ได้ต้องเชื่อมั่นในคุณค่าของคน จากนั้นก็กระจายความรับผิดชอบสู่สังคมและสิ่งแวดล้อม ปรัชญาดังกล่าวจึงจะสามารถนำองค์กรสู่ความยั่งยืน อุดมการณ์นี้เป็นสิ่งสำคัญซึ่งจะต้องได้รับการปลูกฝังลงไปในทุกส่วนขององค์กร อย่างไรก็ตามอุดมการณ์ดังกล่าวสุดท้ายแล้วก็เป็นเรื่องของคนคือ การเปลี่ยนแปลงคนและต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงจากภายในเสมอ”

นอกเหนือจากมุมมองด้านอุดมการณ์ ประเด็นด้านสังคม วัฒนธรรม และความแตกต่างของค่านิยม ก็มีผลต่อทิศทางการพัฒนาเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ในประเด็นนี้ อลงกรณ์ มีสุทธา (สนทนากลุ่ม, 18 มิถุนายน 2558) ให้ความเห็นว่า

“นอกจากพิจารณาถึงองค์ประกอบต่างๆ อย่างเชื่อมโยงแล้ว ยังต้องพิจารณาถึงบริบททางด้านสังคมและวัฒนธรรม โดยเฉพาะเมื่อมีหลายเชื้อชาติเข้ามาเกี่ยวข้อง โดยเฉพาะการลงทุนในต่างประเทศซึ่งมีวัฒนธรรมและค่านิยมที่แตกต่างกัน กฎหมายก็แตกต่าง ดังนั้น เมื่อพิจารณาถึงการ



เปลี่ยนแปลงในภาพที่ใหญ่ขึ้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพิจารณาถึงมิติทางด้านสังคมวัฒนธรรมซึ่งแต่ละที่มีความแตกต่างอย่างเป็นเฉพาะตัว ด้วยเหตุนี้ การเปลี่ยนแปลงไม่ว่าองค์ประกอบใดๆ ต้องเป็นไปอย่างยืดหยุ่น สมดุล มีการปรับตัว เพื่อให้เข้ากับบริบทตามความเป็นจริง นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงต้องพิจารณาถึงช่วงจังหวะเวลา ช้าหรือเร็ว หนักหรือเบา และจะเอาประเด็นใดมาเป็นประเด็นหลักหรือประเด็นรอง รวมทั้งต้องพิจารณาว่าทำไมต้องเปลี่ยนแปลง จะเปลี่ยนอะไรเปลี่ยนอย่างไรจึงจะนำไปสู่ความยั่งยืน”

#### 6) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ในการพิจารณาถึงปัจจัยการเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการเนื่องจากองค์กรมีความแตกต่างตามค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร ดังนั้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมีบทบาทอย่างมาก ดังความเห็นของ สุรเชษฐ เวชชพิทักษ์ (สนทนากลุ่ม, 18 มิถุนายน 2558) ที่กล่าวว่า

“รูปแบบที่เสนอนี้ต้องถือว่าเป็นนวัตกรรมความรู้ใหม่ที่นำเสนอหลักการได้อย่างครอบคลุม ส่วนการที่จะเปลี่ยนแปลงหรือไม่ค่อนข้างจะเป็นเรื่องเฉพาะตัวของแต่ละบุคคล และแต่ละองค์กร โดยที่ผู้นำต้องเข้ามามีบทบาทในการนำด้วยการเชื่อมโยงอย่างหลอมรวมของความแตกต่างอย่างหลากหลายทางวัฒนธรรมและค่านิยมให้เป็นหนึ่งเดียว”

อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงใดๆ ก็ต้องเริ่มที่เป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก ผู้นำจึงต้องมีความชัดเจนในเป้าหมายนั้น และสามารถสร้างแนวทางให้ทุกคนไปในแนวเดียวกัน ในประเด็นนี้ ธนาพร วงษ์ภักดี (สนทนากลุ่ม, 18 มิถุนายน 2558) ให้ความเห็นว่า

“เวลาพูดถึงเรื่องการพัฒนาองค์กร เรามักจะเริ่มที่ตัวองค์กรก่อน นั่นคือ เป้าหมายว่าองค์กรมีวัตถุประสงค์อะไร เป้าหมายอย่างไร จากนั้นจึงจะมาที่ว่าจะพัฒนาผู้นำให้มีศักยภาพนำองค์กรสู่เป้าหมายนั้นได้อย่างไร โดยเฉพาะอย่างยิ่งโมเดลนี้เน้นเรื่องการเปลี่ยนแปลงคนจากภายใน เอสซีจีในอดีตก็เน้นในเรื่องเป้าหมายขององค์กรเป็นหลัก เมื่อมาถึงจุดหนึ่งจึงให้ความสนใจเรื่องการพัฒนาผู้นำองค์กร ยิ่งไปกว่านั้นจะต้องพิจารณาถึงว่าใครจะเป็นผู้ขับเคลื่อนในแต่ละส่วน และผู้ที่มีความเข้าใจในกระบวนการการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนามากน้อยเพียงใด นอกจากนี้ยังต้องพิจารณาถึงขีดความสามารถในการชักจูงผู้ร่วมงานให้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงดังกล่าว จึงจะประสบความสำเร็จ และที่สำคัญทุกคนจะต้องใส่ให้เต็ม 100”

เมื่อพิจารณาถึงการพัฒนาศักยภาพในระดับองค์กรแล้ว แท้ที่จริงแล้วต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงในระดับปัจเจก เพราะการเปลี่ยนแปลงในระดับปัจเจก เมื่อมาเชื่อมโยงกันแล้วก็คือการ

เปลี่ยนแปลงในระดับองค์กรนั่นเองดังที่ ชัด เตชามหาชัย (สนทนากลุ่ม, 18 มิถุนายน 2558) ได้แสดงความคิดเห็นในประเด็นนี้ว่า

“การเปลี่ยนแปลงไม่ว่าเราจะพิจารณาระดับใด โดยแท้จริงแล้วคือการเปลี่ยนในระดับปัจเจก โดยการนำตนเองสู่การเปลี่ยนแปลง เพราะปัจเจกเชื่อมโยงกันตามนิยามของความเป็นสังคม ก็จะพัฒนาต่อขึ้นไปในระดับที่สูงขึ้น เป็นครอบครัว องค์กร สังคม ชุมชน สิ่งแวดล้อม ซึ่งโดยความหมายก็คือธรรมชาติเป็นภาวะขององค์กรวมที่ซ้อนกัน สูงขึ้นไปเรื่อยๆอย่างเป็นลำดับ ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงที่แท้จริงก็คือการเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคลซึ่งต้องนำตนเอง และเหนี่ยวนำส่งผลต่อเนื่องเป็นการเปลี่ยนแปลงในวงกว้าง ซึ่งหากแม้ว่าเป้าหมายคือการเปลี่ยนแปลงในระดับองค์กรก็ตาม แต่ความหมายโดยแท้จริงแล้วก็คือ การเปลี่ยนแปลงในระดับปัจเจกนั่นเอง .... และการเปลี่ยนแปลงที่ระดับบุคคลนั้นจำเป็นที่จะต้องพิจารณาออกเหนือจากเพียงการเปลี่ยนพฤติกรรมยังโดดๆ เพราะพฤติกรรมเชื่อมโยงมาจากกรอบความคิดภายใน ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริงเพื่อนำไปสู่ความยั่งยืนจำเป็นต้องพิจารณาถึงการเปลี่ยนแปลงกรอบความคิดภายในอันเป็นรากฐานของชีวิต”

ในประเด็นเดียวกัน กุลธิดา รัตนโกศล (สนทนากลุ่ม, 18 มิถุนายน 2558) ได้เสริมว่า

“การเปลี่ยนแปลงต้องเริ่มที่ระดับปัจเจก แล้วจึงจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในระดับ Key ขององค์กร เพราะความเป็นองค์กรมีความเป็นระบบที่เกิดจากปัจเจกมา มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน ดังนั้น การพัฒนาองค์กรโดยแท้จริงแล้วคือการพัฒนาในระดับบุคคล ความท้าทายคือจะพัฒนาทั้งองค์กรได้อย่างไร มีความจำเป็นหรือไม่ที่จะต้องพัฒนาทั้งองค์กรหรือพัฒนาเพียงบางส่วนที่มีศักยภาพในการนำองค์กร”

ประเด็นถัดมาที่น่าสนใจคือ การพิจารณาว่าการพัฒนาสู่การเปลี่ยนแปลงนั้น ควรเริ่มที่ใครหน่วยงานใดที่สามารถนำรูปแบบนี้ไปประยุกต์ใช้ได้ ในประเด็นนี้ อลงกรณ์ มีสุทธา (สนทนากลุ่ม, 18 มิถุนายน 2558) ได้แสดงความเห็นว่า

“นอกจากนี้ สิ่งที่ต้องพิจารณาเพิ่มเติมก็คือว่า เราจะสามารถนำโมเดลนี้ไปใช้กับผู้บริหารระดับประเทศและหน่วยงานราชการโดยเฉพาะอย่างยิ่งหน่วยงานที่ทำหน้าที่กำหนดทิศทางของประเทศ เช่น สภาพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติและหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดทิศทางนโยบายระดับประเทศซึ่งมีผลต่อความเป็นอยู่ของประชากรโดยรวมได้อย่างไร กล่าวอีกนัยหนึ่ง เราจะสามารถนำหลักการนี้ไปใช้ในการขับเคลื่อนการบริหารประเทศอย่างยั่งยืนได้อย่างไร โดยสามารถนำไปหลอมรวมให้เป็นส่วนหนึ่งของนโยบายการบริหารประเทศ โดยต้องกำหนดเป็นวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์การนำประเทศไปสู่ความยั่งยืนอย่างจริงจัง อีกทั้งยังต้องมีการติดตามและปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง”

ในประเด็นที่สืบเนื่องกัน มีคำถามที่น่าสนใจคือ การพิจารณาว่าการพัฒนาสู่การเปลี่ยนแปลง นั้นควรเริ่มที่องค์กรระดับใดก่อน อลงกรณ์ มีสุทธา (สนทนากลุ่ม, 18 มิถุนายน 2558) ได้แสดงความเห็นเพิ่มเติมว่า

“การพัฒนาที่ได้ผล นอกจากจะต้องนำไปปฏิบัติอย่างมุ่งมั่นจริงจังอย่างต่อเนื่องอย่างมีเป้าหมายที่ชัดเจนแล้ว เมื่อพิจารณาถึงการพัฒนาโดยภาพรวม สังคมประกอบด้วยหน่วยงานที่หลากหลาย หลายประเภท หลายขนาดแตกต่างกัน ของการจัดองค์กรทั้งในแนวนอนและแนวตั้ง เมื่อพิจารณาในภาพรวมของการพัฒนาประเทศ ในการขับเคลื่อนรูปแบบนี้เพื่อไปสู่การเปลี่ยนแปลง คำถามก็คือว่าเราควรเริ่มต้นที่ใด องค์กรระดับใด ก่อนหลังอย่างไร .... ตามความเห็นของผม ผมเห็นว่า ควรจะเริ่มจากจุดเล็กๆ กลุ่มเล็กๆ ก่อน แล้วค่อยค่อยแพร่ขยายออกไป นั่นคือน่าที่จะเริ่มที่องค์กรขนาดเล็กและกลางก่อน เพื่อให้เกิดเห็นผลในทางปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม และเนื่องจากเป็นขนาดธุรกิจที่มีความเป็นไปได้สูงในการที่จะเห็นผลในเวลาอันสั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรระดับเล็กๆ และกลาง เมื่อรวมกันแล้วมีขนาดใหญ่และมีผลต่อการพัฒนาประเทศโดยรวม จึงควรที่จะเริ่มที่องค์กรระดับเล็กและกลางก่อน เพื่อที่จะขับเคลื่อนประเทศไปข้างหน้าได้ เพราะแนวคิดปาล้อมเมืองน่าจะมีความเป็นไปได้สูง”

นอกจากความเห็นว่ารูปแบบนี้ควรเริ่มที่องค์กรที่รับผิดชอบโดยตรง เช่น หน่วยงานภาครัฐที่รับผิดชอบต่อการพัฒนาในวงกว้าง และควรเริ่มที่หน่วยงานขนาดเล็กเพื่อการเห็นผลในทางปฏิบัติอย่างรวดเร็วอย่างเป็นรูปธรรมแล้ว ประเด็นถัดมาคือ การพิจารณาว่าการพัฒนาเพื่อการเปลี่ยนแปลงนั้นควรที่ใครหรือกลุ่มใดก่อน ในประเด็นนี้ อลงกรณ์ มีสุทธา (สนทนากลุ่ม, 18 มิถุนายน 2558) ได้แสดงความเห็นต่อเนื่องว่า

“ยิ่งไปกว่านั้น บุคลากรในองค์กรมีหลายระดับ ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง ระดับกลางและปฏิบัติงาน การนำรูปแบบนี้ดังกล่าวไปปฏิบัติใช้จะต้องพิจารณาถึงความเหมาะสมของการนำไปปรับใช้กับบุคคลแต่ละระดับเหล่านี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งจะทำอย่างไรจึงจะเกิดการเปลี่ยนแปลงจากภายในหรือสร้างการระเบิดจากข้างใน และด้วยการเปลี่ยนแปลงในระดับนี้เท่านั้นจึงจะสามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง กล่าวอีกนัยหนึ่ง การนำรูปแบบนี้ไปใช้จะต้องมียุทธศาสตร์ เป้าหมายรวมทั้งกระบวนการสำหรับบุคคลแต่ละระดับที่แตกต่างกันอย่างชัดเจนและต้องเหมาะสมกับบริบทของบุคคลและองค์กรเหล่านั้นด้วย”

ในประเด็นเดียวกัน ดวงเดือน สหเวชชภัณฑ์ (สนทนากลุ่ม, 18 มิถุนายน 2558) ได้เสริมว่า

“นอกจากนี้ ผู้บริหารระดับสูงควรจะเข้ามารับรู้ถึงแนวทางหลักการของรูปแบบนี้เพื่อคอยสนับสนุนให้ระดับต่อๆ มา สามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้ ส่วนผู้บริหารระดับกลางและระดับปฏิบัติการนั้นจะต้องศึกษาหลักในรายละเอียดถึงขั้นตอนการนำไปใช้ แต่ทั้งหมดนี้ไม่ว่าระดับใดก็ตามต้องสอดคล้องกับทิศทางองค์กร อุดมการณ์ และหลักปรัชญาขององค์กร อย่างเป็นหนึ่งเดียวกัน”

เมื่อพิจารณาในทางปฏิบัติ แต่ละองค์กรมีทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการ ในการพิจารณาถึงบทบาทบุคลากรเหล่านี้ กิตติพงษ์ จินตวรลักษณ์ (สนทนากลุ่ม, 18 มิถุนายน 2558) ได้แสดงความเห็นว่า

“การจะนำรูปแบบนี้ไปทำให้เกิดผลในทางปฏิบัติจะต้องนำแนวคิดนี้ไปขายผู้นำองค์กรให้ได้ ถ้าทำตามนี้แล้วจะเป็นการสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นกับองค์กรนั้นๆ เพื่อนำไปสู่ความยั่งยืน สามารถอยู่ได้ ซึ่งการขายความคิดนี้ให้กับผู้นำองค์กรดูจะไม่ยากนัก แต่การที่จะขยายความคิดนี้ลงไปสู่ระดับปฏิบัติการ มันเป็นความท้าทายที่จะสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ปฏิบัติเหล่านั้น เพื่อให้เกิดแรงบันดาลใจที่จะปรับเปลี่ยนตนเอง และเมื่อรวมกันแล้วก็เชื่อว่าจะทำให้องค์กรเกิดความมั่นคงยั่งยืนได้อย่างมีคุณค่าและความหมาย”

ในประเด็นนี้ กุลธิดา รัตนโกศล (สนทนากลุ่ม, 18 มิถุนายน 2558) ได้เสริมว่า

“ความท้าทายถัดมาก็คือว่า แล้วเราจะหาผู้นำต้นแบบของการพัฒนาได้อย่างไร เพื่อที่จะนำแนวคิดดังกล่าวกระจายไปยังทั้งองค์กร เพื่อให้เกิดการปฏิบัติอย่างแท้จริงและที่สำคัญภายในระยะเวลาเท่าไร ยิ่งไปกว่านั้น การที่จะนำโมเดลนี้ไปปฏิบัติ ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์และต้องสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาทีมเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง อีกทั้งต้องมีการตอกย้ำทำซ้ำอย่างต่อเนื่อง”

นอกจากประเด็นในด้านผู้นำองค์กรแล้ว เงื่อนไขที่สำคัญประการหนึ่งที่มีผลต่อการประยุกต์ใช้รูปแบบนี้ก็คือ ข้อจำกัดในด้านความพร้อมของบุคลากรที่มีความแตกต่างหลากหลาย ในประเด็นนี้ กิตติพงษ์ จินตวรลักษณ์ (สนทนากลุ่ม, 18 มิถุนายน 2558) ได้แสดงความเห็นว่า

“คนในองค์กรมีความหลากหลาย มีความแตกต่างทั้งในด้านระดับการศึกษา ชีวีความสามารถ ศักยภาพ อีกทั้งระดับความรับผิดชอบ ความเชื่อ ประสบการณ์ชีวิต แนวคิดในการดำเนินชีวิต ตลอดจนภูมิหลังของแต่ละบุคคล ความสำเร็จขององค์กรอย่างบูรณาการจะเกิดขึ้นได้ก็ต้องเกิดจากการหลอมรวมของความแตกต่างเหล่านี้้อย่างเห็นคุณค่าซึ่งกันและกัน อันเป็นความสวยงามที่เกิดจากการเห็นคุณค่าในความแตกต่างระหว่างกัน นั้นหมายความว่า การเรียนรู้อย่างบูรณาการเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืนจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อเกิดจากการหลอมรวมอย่างหนึ่ง

เดียวกันของบุคลากรที่แตกต่างกันนี้เอง เพราะทั้งหมดจะช่วยยึดโยงระหว่างกันอย่างยืดหยุ่นเพื่อให้องค์กรตั้งมั่นอยู่ได้ ด้วยเหตุนี้ การนำรูปแบบนี้ไปใช้ปฏิบัติในองค์กรจึงจำเป็นที่บุคลากรทุกฝ่ายจะต้องเข้ามารับรู้และนำไปปฏิบัติตามบริบท ตามความรับผิดชอบ ตามศักยภาพที่แตกต่างแต่ทั้งนี้ต้องตั้งอยู่บนเป้าหมายเดียวกัน”

ในส่วนที่เกี่ยวกับบุคลากร นอกจากประเด็นด้านความแตกต่างของบุคลากรแล้ว ประเด็นถัดมาคือ ความรู้ ความเข้าใจในแนวคิดและรูปแบบที่เสนอนี้ อีกทั้งการพัฒนาองค์ความรู้นี้ต่อบุคลากรในระดับต่างๆ เพื่อสร้างความเข้าใจไปในแนวเดียวกันก็มีความสำคัญอย่างยิ่ง ประเด็นนี้ สมสิทธิ์ อัสตรินิธิ (สัมภาษณ์วันที่ 26 มิถุนายน 2558) ให้ความเห็นว่า

“เวลาที่จะนำโมเดลนี้ไปใช้ในองค์กร สิ่งที่ต้องตระหนักคือ คนในองค์กรมีความเข้าใจในแนวคิดและโครงสร้างของรูปแบบนี้มากน้อยเพียงใด หากว่ายังไม่เข้าใจดีในระดับหนึ่ง เขาก็จะอธิบายตามบริบทอย่างที่เขาเข้าใจ คนในองค์กรมักต้องการอะไรที่ชัดเจนตรงไปตรงมาเรียบง่าย ทำไปแล้วได้ อะไร บอกได้ วัดได้ ทำนายผลได้ แล้วจะเชื่อมโยงเป็นตัวเลขเป้าหมายขององค์กรในเชิงธุรกิจได้อย่างไร ดังนั้น การนำแนวคิดนี้ไปใช้จำเป็นที่จะต้องเริ่มด้วยบุคคลที่มีความสนใจยินดีที่จะศึกษาและเข้าใจแนวคิดของแนวคิดการเรียนรู้การเปลี่ยนแปลง เป็นนักปฏิบัติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากมีความเข้าใจในแนวคิดดังกล่าวนี้ก็ทั้งมีความรับผิดชอบในการดำเนินธุรกิจ ก็จะมีความเป็นไปได้สูงที่จะนำไปปฏิบัติให้เกิดผลอย่างจริงจัง ดังนั้น สิ่งที่เขาพูด สิ่งที่เขาแสดงความคิดเห็นจะน่าสนใจเพราะเขามี 2 โลก ทั้งในเชิงธุรกิจที่เน้นในเรื่องความเป็นวัตถุ เล่นในเรื่องยอดขายกำไรตัวเงิน ในขณะที่เดียวกันก็มีความเข้าใจในแนวคิดของรูปแบบนี้ซึ่งเน้นเรื่องการเปลี่ยนแปลงภายในและเชื่อมโยงไปยังมิติที่สูงขึ้น ด้วยเหตุนี้ ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของบุคคลประเภทนี้จะมีความน่าสนใจตรงที่เขาสามารถนำเอาหลักการของรูปแบบนี้มาใช้สร้างการเปลี่ยนแปลง เพิ่มศักยภาพของบุคลากรในองค์กรเพื่อผลในเชิงพาณิชย์ รวมทั้งเชื่อว่าจะมีข้อคิดเห็นข้อแนะนำดีๆ เกี่ยวกับเรื่องปัญหาเงื่อนไขและอุปสรรคต่างๆ”

นอกจากที่ต้องคำนึงถึงความแตกต่างในทักษะด้านต่างๆ รวมทั้งความรับผิดชอบ ความเชื่อ ประสบการณ์ชีวิต และแนวคิดในการดำเนินชีวิตแล้ว สิ่งที่เป็นเงื่อนไขสำคัญอีกประการหนึ่งคือ ความมุ่งมั่นตั้งใจ ความผูกพันที่มีต่อองค์กร ในประเด็นนี้ อลงกรณ์ มีสุทธา (สนทนากลุ่ม, 18 มิถุนายน 2558) ให้ความเห็นว่า

“การจะนำโมเดลนี้ไปใช้ต้องคำนึงถึงเจเนอเรชันด้วย เพราะคนในรุ่นปัจจุบันหากว่าจะสร้างความยั่งยืนย่อมมีความแตกต่างจากคนในรุ่นก่อน เพราะบริบทได้เปลี่ยนไปและเนื่องด้วยโมเดลนี้เป็นสากล เป็นกรอบแนวคิดของการพัฒนาอย่างเป็นหลักการทั่วไป ดังนั้น การปรับใช้เพื่อให้เหมาะสมกับ

บริษัทจึงเป็นสิ่งจำเป็น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการที่จะให้คนรุ่นใหม่ทำงานอยู่กับเราตลอดไปนั้น เป็นไปไม่ได้ เพียงแต่ว่าเมื่อมาอยู่กับเราแล้ว ขอให้มีความผูกพันจริงจังอย่างเต็มที่ก็พอ โดยสังเกตจากคนรุ่นใหม่มีเป็นจำนวนมากที่มีอายุงานสั้นไม่เกิน 1 ถึง 2 ปี เพราะบริษัทและแนวคิดของการทำงานเปลี่ยนไป โดยเฉพาะในเรื่อง Work Life Balance ซึ่งบางคนอาจแตกต่างกัน ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีการปรับใช้โมเดลนี้ให้เหมาะสมกับบริษัทของกลุ่มคนที่เปลี่ยนไป”

อลงกรณ์ มีสุทธา (สนทนากลุ่ม, 18 มิถุนายน 2558) ยังได้ขยายความเพิ่มเติมในประเด็นที่เชื่อมโยงถึงการพัฒนาศักยภาพที่มีค่านิยมที่ถูกต้องเพื่อขยายสู่การเปลี่ยนแปลงในระดับองค์กรว่า

“ปัจจุบัน ปตท. สผ. กำลังค้นหาบุคคลที่เป็น Value Transformer ในแต่ละหน่วยงานซึ่งหมายความว่า ไม่ใช่ทุกคนจะดีหรือเป็น Value Transformer ได้ แต่จะมีเพียงบางคนเท่านั้นที่สามารถแสดงคุณสมบัติดังกล่าว ซึ่งก็หมายถึงคนดีที่มีค่านิยมบนหลักการที่ต้อง มีอุดมการณ์ที่ถูกต้อง ซึ่งแน่นอนว่าเป็นบุคคลที่น่าเชื่อถือ เมื่อพูดแล้วมีคนฟัง และการที่จะพัฒนาไปถึงจุดดังกล่าว ไม่ใช่เรื่องง่าย เพราะจะต้องเกิดจากความเชื่อศรัทธาอย่างแท้จริง ที่สำคัญเราไม่อาจรู้ล่วงหน้าได้ว่าอะไรจะเกิดขึ้น เราได้แต่เพียงคาดการณ์แล้วนำสิ่งที่คาดการณ์นั้นมาดำเนินการปรับปรุง เตรียมการในปัจจุบันเพื่อการเดินทางต่อ ซึ่งตลอดการเดินทางบริษัทต่างๆ ก็มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ด้วยเหตุนี้ การเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องของระดับปัจเจกเพื่อที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้ระดับองค์กร จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง และเงื่อนไขที่สำคัญของการเปลี่ยนแปลงก็คือ การเปลี่ยนกรอบความคิด และหากว่าทั้งองค์กรมีแนวความคิดในแนวเดียวกันเป็นหนึ่งเดียวกัน ย่อมหมายความว่าองค์กรจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างมั่นคงยั่งยืน”

เนื่องจากรูปแบบที่นำเสนอมีหลายองค์ประกอบและต่างก็เชื่อมโยงกัน ผลลัพธ์จากองค์ประกอบหนึ่งจะส่งผลกระทบต่อองค์ประกอบอื่นๆ ประเด็นถัดมาจึงเป็นการพิจารณาถึงการพัฒนาว่าควรที่จะเริ่มที่องค์ประกอบใดก่อนหลังอย่างไร ในประเด็นนี้ ชัด เตชามหาชัย (สนทนากลุ่ม, 18 มิถุนายน 2558) ได้ให้ความเห็นว่า

“นอกเหนือจากการพิจารณาว่าจะนำโมเดลนี้ไปใช้ที่ไหน กับใคร และระดับใดก่อนหลังแล้ว สิ่งที่น่าสนใจที่ต้องนำมาพิจารณาคือว่า เราควรที่จะเริ่มที่องค์ประกอบใดก่อนหลังอย่างไร โดยส่วนตัวเห็นว่าควรเริ่มที่มีจิตภายในคือ เริ่มที่จิตใจก่อน เพราะเป็นการเปลี่ยนที่ฐานรากของชีวิต จากนั้นจึงขยายสู่มิติอื่นๆ ที่สูงขึ้น

ในประเด็นนี้ อลงกรณ์ มีสุทธา (สนทนากลุ่ม, 18 มิถุนายน 2558) ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า

“การเปลี่ยนแปลงต้องเริ่มที่ระดับรากฐานคือครอบครัวเป็นสำคัญ โดยการปลูกฝังหลักการ และอุดมการณ์ระเบียบวินัยที่ถูกต้อง ก็จะเป็นฐานของการพัฒนาไปสู่องค์ประกอบอื่นๆ ที่สูงขึ้น ผู้ องค์กร สังคมและต้องตระหนักถึงผลกระทบที่มีต่อสิ่งแวดล้อมด้วย นั่นคือ เราต้องให้ความสำคัญกับ การบริหาร Supply Chain หรือห่วงโซ่คุณค่าซึ่งเน้นการเชื่อมโยงของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยที่ต้อง คำนึงถึง Total Value Chain ของประเทศเป็นตัวตั้งว่าอะไรคือ Successful Factors อะไรคือ เป้าหมายและมีการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องหรือไม่”

#### 7) การปรับและประยุกต์ใช้

การนำรูปแบบที่พัฒนาขึ้นนี้ไปทำให้เกิดผลอย่างจริงจัง นอกจากจะต้องทำความเข้าใจในเนื้อหา อย่างถ่องแท้แล้ว ยังจำเป็นต้องผ่านกระบวนการหรือขั้นตอนการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ในมุมมอง ดังกล่าว กิตติพงษ์ จินตวราลักษณ์ (สนทนากลุ่ม, 18 มิถุนายน 2558) ได้แสดงความเห็นว่า

“โดยภาพรวมแล้ว องค์กรประกอบดังกล่าวมีความเหมาะสมต่อชื่อเรื่อง ต่อเป้าหมายของการ วิจัย ดูแล้วมีความครบถ้วนสมบูรณ์ต่อการที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงความยั่งยืน ประเด็นอยู่ที่ว่าจะ ทำอย่างไรหรือมีกระบวนการอย่างไรที่จะนำไปสู่ความยั่งยืน ความสมดุลในระยะยาว จากรูปแบบที่ นำเสนอยังไม่ได้ให้รายละเอียดถึงกระบวนการที่จะนำไปสู่เป้าหมายดังกล่าว เท่าที่เห็นองค์ประกอบ ต่างๆ ในรูปแบบมีรายละเอียดครบถ้วน แต่ในระดับไมโคร ยังไม่เห็นขั้นตอนอย่างชัดเจน ซึ่งแต่ละ องค์ประกอบก็เป็นเรื่องใหญ่ที่สามารถนำไปพัฒนาเป็นหัวข้อต่อยอดได้ ดังนั้น หากพิจารณาในแง่ กรอบคิด โมเดลนี้ให้ละเอียดเพียงพอแล้ว แต่ว่าในแต่ละเรื่องนั้นจะนำไปขยายความคิดอย่างไรให้ เกิดผลในทางปฏิบัติ มันเป็นความท้าทายที่จะขยายความคิดตามโมเดลนี้ให้กับเจ้าของกิจการหรือ ผู้นำองค์กรให้ซื้อความคิดดังกล่าวนี้สู่การปฏิบัติ และยิ่งไปกว่านั้น ทำอย่างไรจึงจะทำให้พนักงานใน ระดับรองๆ ลงมาเข้าใจและสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างแท้จริง”

ในประเด็นเดียวกัน กิตติพงษ์ จินตวราลักษณ์ (สนทนากลุ่ม, 18 มิถุนายน 2558) ได้แสดง ความเห็นว่า

“สังเกตว่าในด้านเนื้อหาแล้วดูครอบคลุมดี แต่ยังไม่เห็นกระบวนการของการปฏิบัติหรือหา ทูว่ามีขั้นตอนอย่างไรเพื่อทำให้แต่ละมิติเป็นจริง ยกตัวอย่างเช่น การเปลี่ยนกรอบความคิด แล้วเราจะ เปลี่ยนอย่างไร และมันยังท้าทายยิ่งขึ้นไปอีกว่าจะทำอย่างไรจึงจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่าง ยั่งยืนและไม่กลับไปเป็นเหมือนเดิม และเมื่อพิจารณาถึงองค์กร หากเราสามารถเปลี่ยนกรอบความคิด ของบุคลากรให้คิดถึงองค์กร ให้คิดถึงส่วนรวม ให้คิดถึงเป้าหมายเพื่อไปในแนวเดียวกันได้ องค์กรนั้น ก็จะได้ถึงความยั่งยืนแน่นอน เพราะการเปลี่ยนกรอบความคิดเป็นเรื่องยาก ใช้เวลา ความอดทนสูง และ ก็ไม่แน่ว่าจะประสบความสำเร็จด้วย”

กิตติพงษ์ จินตวรลักษณ์ (สนทนากลุ่ม, 18 มิถุนายน 2558) ได้ย้ำในประเด็นเดียวกันว่า

“ผมว่างานวิจัยชิ้นนี้มีความท้าทายและผู้ที่ จะเข้าใจงานวิจัยชิ้นนี้จำเป็นต้องผ่านประสบการณ์ชีวิตมาพอสมควร เมื่อพิจารณาถึงหลักคิดโดยรวม คิดว่างานวิจัยนี้ได้หยิบองค์ประกอบมาอย่างครบถ้วน เพื่อนำไปสู่ความยั่งยืนของทั้งระดับปัจเจกและองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การสร้างความสุขให้กับตนเองจำเป็นต้องมีการปรับตัวอย่างยืดหยุ่น โดยเฉพาะต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อหาจุดสมดุล เพราะเมื่อสมดุลจึงมั่นคงและเมื่อมั่นคงในระยะยาวจึงยั่งยืน แต่สิ่งที่อยากเน้นคือ อยากเห็นกระบวนการของการพัฒนาในแต่ละองค์ประกอบเพื่อที่องค์กรจะสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างเห็นผล และสามารถสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทุกระดับนำไปปรับใช้เพื่อให้เกิดผลทั้งองค์กรสังคมและส่วนตัว”

ทำนองเดียวกับ สุวิทย์ ธีรกุลชน (สนทนากลุ่ม, 18 มิถุนายน 2558) ให้ความเห็นที่สอดคล้องกัน

“โมเดลนี้มีเนื้อหาครบถ้วน มั่นใจว่ามีความสมเหตุสมผล แต่ไม่มั่นใจถึงกระบวนการที่จะทำให้มันเป็นจริง เพราะภาษาที่ใช้ไม่ได้สะท้อนถึงภาษาที่องค์กรทั่วไปหรือความหมายขององค์กรทั่วไปใช้กัน เพราะองค์กรทั่วไปพูดถึงเรื่องการแข่งขัน การสร้างยอดขาย การสร้างผลกำไร การลดต้นทุน การพัฒนาขีดความสามารถของคน แต่โมเดลที่นำเสนอนี้มีได้พูดในภาษาขององค์กรทั่วไป”

ในประเด็นเดียวกันนี้ สุวิทย์ ธีรกุลชน (สนทนากลุ่ม, 18 มิถุนายน 2558) ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า

“เรื่องการเปลี่ยนกรอบความคิด ผมเห็นว่าเวลาพิจารณาการเปลี่ยนกรอบความคิด เราจะคิดถึงความเป็นระบบ เปรียบเสมือนการพัฒนานักเรียน โดยมองว่านักเรียนคือ Input โรงเรียนคือ Process และการสำเร็จของนักศึกษาคือ Output หรือเปรียบเสมือนการทำน้ำประปา โดยมีน้ำโครงเป็น Input กระบวนการทำน้ำประปาเป็น Process และน้ำประปาคือ Output ดังนั้น การที่เราจะได้อะไรออกมาจึงต้องผ่านกระบวนการ ผมเห็นว่าตามโมเดลที่นำเสนอมีความครอบคลุม แต่ยังมีได้เป็นการนำเสนออย่างเป็นระบบคือไม่เห็น Process ของการเปลี่ยนแปลงของแต่ละองค์ประกอบ หากว่า สามารถเติมกระบวนการการเปลี่ยนแปลงของแต่ละมิติลงไปได้ โมเดลนี้ก็จะมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น”

ธนาพร วงษ์ภักดี (สนทนากลุ่ม, 18 มิถุนายน 2558) ให้ความเห็นเพิ่มเติมและสอดคล้องกับความเห็นข้างต้นว่า



“หากเราใช้แนวคิดเชิงระบบมาจับ นั่นคือ ผลย่อมเกิดจากเหตุโดยผ่านกระบวนการชุดหนึ่ง ดังนั้น หากโมเดลนี้สามารถให้รายละเอียดถึงกระบวนการของแต่ละองค์ประกอบเพื่อแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยง การส่งผลซึ่งกันและกันก็จะช่วยให้การนำโมเดลนี้ไปใช้ปฏิบัติ และมีเป็นไปได้มากยิ่งขึ้น”

จากความเห็นที่เสนอให้เพิ่มกระบวนการที่แสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจนของแต่ละมิติ รวมทั้งกระบวนการนั้นต้องเป็นกระบวนการเชิงระบบที่เน้นความเชื่อมโยงขององค์ประกอบแล้ว ชัด เตชามหาชัย (สนทนากลุ่ม, 18 มิถุนายน 2558) ได้แสดงความเห็นเพิ่มเติมถึงการพัฒนารูปแบบและนามธรรมเพื่อความยั่งยืนว่า

“หลักการที่นำเสนอตามรูปแบบนี้เป็นหลักการหรือคุณสมบัติที่อยู่เบื้องหลังที่จะสนับสนุนกระบวนการทางธุรกิจอีกชั้นหนึ่ง กล่าวคือ รูปแบบที่นำเสนอไม่มีได้อธิบายถึงกระบวนการทางธุรกิจอย่างเป็นรูปธรรมที่เน้นกลไกทางวัตถุที่กล่าวข้างต้น แต่เป็นการนำเสนอกระบวนการพัฒนาทางด้านนามธรรมที่จำเป็นต้องดำเนินควบคู่กันไปกับกระบวนการหรือกลไกทางวัตถุรูปธรรม เพราะธรรมชาติมีทั้งทางด้านนามธรรมและรูปธรรม กระบวนการการพัฒนาทางธุรกิจอย่างที่เข้าใจนั้นเน้นการพัฒนาตามกระบวนการทางด้านรูปธรรม เปรียบเหมือนการพัฒนาเหนือน้ำ แต่โมเดลที่นำเสนอเน้นการพัฒนาทางด้านนามธรรม เปรียบเสมือนการพัฒนาใต้น้ำซึ่งจำเป็นต้องสร้างให้เห็นถึงความเชื่อมโยงของทั้งสองส่วนอย่างเชื่อมโยงเป็นหนึ่งเดียวกัน เพราะการพัฒนาต้องดำเนินไปทั้งสองส่วน ทั้งทางด้านรูปธรรมและนามธรรมจึงจะสามารถนำไปสู่ความยั่งยืนมั่นคงสมดุล”

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สมสิทธิ์ อัสตรนธิ (สัมภาษณ์วันที่ 26 มิถุนายน 2558) ให้ความเห็นในเรื่องกระบวนการการเปลี่ยนแปลงในเชิงปัจเจกที่เชื่อมโยงถึงองค์กรว่า

“เครื่องมือที่เป็นสากลที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงนั้นไม่มี เพราะแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาในความเป็นองค์กรก็ยิ่งมีความแตกต่างอย่างสลับซับซ้อนมากขึ้นไปอีก ผมเห็นว่าไม่น่าจะมีเครื่องมือที่เป็นสากลที่จะนำไปใช้ได้กับทุกคนทุกองค์กร แต่น่าจะเป็นการปรับใช้หลักการให้เหมาะกับบุคคลและบริบทขององค์กรนั้นๆ ผมคิดว่าสิ่งที่อาจทำได้คือ การให้พื้นที่เล็กๆ หรือให้ความเป็นอิสระ เพื่อให้บุคคลเข้าไปสำรวจตนเองภายในเพื่อสร้างจิตสำนึก และสำรวจความเป็นมนุษย์ของเขาและสร้างการเติบโตทางจิตวิญญาณของบุคคลคนนั่นเอง สิ่งนี้น่าจะเป็นจุดเริ่มต้นของการเปลี่ยนแปลงในระดับปัจเจกซึ่งจะส่งผลต่อเนื่องไปถึงระดับองค์กร”

สมสิทธิ์ อัสตรนธิ (สัมภาษณ์วันที่ 26 มิถุนายน 2558) ให้ความเห็นว่า

“รูปแบบที่พัฒนาขึ้นนี้อิงแนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงซึ่งยังคงเน้นและเชื่อมโยงกับกระบวนการศึกษา การวิเคราะห์ และสร้างกระบวนการเรียนรู้ผ่านกระบวนการคิด การใคร่ครวญ ผ่านการสนทนา และเพื่อนำรูปแบบดังกล่าวไปทำให้เกิดผลในทางปฏิบัติ สิ่งที่จะต้องทำเพิ่ม คือ การจัดกิจกรรมเพื่อเสริมทฤษฎีและแนวคิดดังกล่าว เช่น การเจริญสติ ภาวนา การฟังอย่างลึกซึ้ง โยคะ ชีกง การสร้างสรรค์งานกิจกรรม การทำกิจกรรมอาสา การทำสุนทรียสนทนา การการฝึกสมาธิ ภาวนา การศึกษาธรรมชาติ การเดินป่า การทำงานอยู่กับธรรมชาติ การเคลื่อนไหวร่างกาย การพิจารณาอย่างใคร่ครวญอย่างสงบนิ่งกับตนเอง เป็นต้น กิจกรรมเหล่านี้จะช่วยในเรื่องกระบวนการเรียนรู้ การเปลี่ยนแปลงภายในของตนเอง ด้วยการเผชิญกับความจริงกับบุคคลอื่นและโลกภายนอก ผ่านการใคร่ครวญไตร่ตรองอย่างลึกซึ้งภายในตนเอง โดยมุ่งเข้าไปตรวจสอบและสะท้อนความรู้สึกนึกคิดหรือความเป็นตัวตนภายในของตนเอง .... และกระบวนการเหล่านี้จะถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือสำคัญของทั้งผู้เรียนและผู้สอนในการที่จะทำความเข้าใจศึกษาสิ่งลงไปภายในของตนเองและผู้อื่นอันจะเป็นกระบวนการสำคัญที่จะนำไปสู่การสร้างเสริมองค์รสนภาวะบูรณาการร่วมกัน เพื่อเป็นหนทางไปสู่ความสำเร็จทั้งในด้านส่วนตัวและรวมทั้งการสร้างคุณค่าและความหมายต่อสังคมและชุมชน”

สุรพล ไกรสรารุณี (สนทนากลุ่ม, 18 มิถุนายน 2558) ได้แสดงความเห็นอย่างเป็นภาพรวมถึงความหลากหลายของมิติต่างๆ และกระบวนการปฏิบัติว่า

“การนำเสนอโมเดลนี้ก็คล้ายกับการแสดงธรรมของพระพุทธเจ้าที่ว่า จะต้องนำรายละเอียดองค์ประกอบทั้งหมดอย่างหลากหลายอย่างครบถ้วน ครอบคลุมทุกมิติ ผมเห็นว่าศาสนาพุทธที่ยังยั่งยืนอยู่ได้เพราะพระพุทธเจ้าแสดงธรรมอย่างละเอียดพิสดาร ทำให้คำสอนนั้นตั้งมั่นอยู่ได้อย่างยั่งยืนและมีการสืบทอดมาอย่างยาวนาน .... นี่คือความหมายของคำว่าปริยัติซึ่งต้องเป็นแบบนี้ เพราะโดยความหมายแล้วปริแปลว่ารอบ ยตติแปลว่าศึกษา ดังนั้น ปริยัติจึงมีความหมายว่าศึกษาโดยรอบครบถ้วน การนำเสนอโมเดลนี้อย่างบูรณาการจึงต้องเป็นแบบนี้คือ ต้องศึกษาให้รอบให้หลากหลายทุกแง่มุม ทั้งนี้เมื่อมาพิจารณาถึงปฏิบัติ ปฏิแปลว่าเฉพาะ ปตติแปลว่าการถึง ดังนั้น เวลาปฏิบัติจะแตกต่างจากปริยัติ โดยหลังจากศึกษารอบด้านแล้ว เวลามาปฏิบัติ เขาจะต้องเป็นการนำไปดำเนินการอย่างเป็นการเฉพาะเจาะจง โดยการรวบรวมความรู้จากปริยัติแล้วทอนให้ลงมาเหลือที่อยากไปทำเฉพาะการไปปฏิบัติได้”

#### 8) ธรรมชาติของเวลาและโอกาส

ในมุมมองของความหลากหลายองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องและเชื่อมโยงกัน สุรพล ไกรสรารุณี (สนทนากลุ่ม, 18 มิถุนายน 2558) ให้ความเห็นถึงการนำรูปแบบนี้ไปใช้ว่าต้องคำนึงถึงองค์ประกอบต่างๆ อย่างเชื่อมโยง และมีระดับความสำคัญก่อนหลังว่า

“รูปแบบที่นำเสนอนี้ค่อนข้างมีเนื้อหาที่ครบถ้วนสมบูรณ์ เชื่อมั่นว่าสามารถนำไปปรับใช้ได้ มีความเหมาะสมที่จะนำไปเผยแพร่ ผมลองเปรียบเทียบกับที่พระพุทธเจ้าเผยแพร่พุทธศาสนา ท่านแจกแจงธรรมอย่างละเอียด ทุกแง่มุม ครบถ้วนรอบด้าน และเมื่อเวลานำไปปฏิบัติจริง ท่านเลือกสอนเรื่องใดเรื่องหนึ่งก่อนที่มีความสำคัญเหมาะกับกลุ่มเป้าหมาย รูปแบบนี้ก็เช่นกัน เราสามารถเลือกองค์ประกอบที่สำคัญต่อกลุ่มเป้าหมาย เอามาลองปฏิบัติลงมือทำอย่างใดอย่างหนึ่งก่อน ก็จะสามารถสร้างผลกระทบไปยังองค์ประกอบหรือประเด็นอื่นๆ ได้ เพราะทุกองค์ประกอบเชื่อมโยงถึงกัน ส่งผลถึงกัน โดยที่มันจะไปของมันเองอย่างอย่างเป็นลำดับขั้นสูงขึ้นไปอย่างต่อเนื่องไหลไปตามกระแส ดังนั้น บางครั้งสิ่งที่เขียนมามากมาย แต่เราสามารถหยิบเพียงบางประเด็นขึ้นมาและเชื่อว่าส่งผลกระทบไปยังองค์ประกอบอื่นๆ ขึ้นไปอย่างเป็นลำดับ ดังนั้น การนำโมเดลนี้ไปใช้ในการขับเคลื่อน ไม่จำเป็นต้องทำทุกองค์ประกอบอย่างสมบูรณ์ เพียงแต่หยิบประเด็นที่สำคัญขึ้นมาเพียงบางเรื่องพอประมาณ และพัฒนาปรับปรุงไปเรื่อยๆ ก็สามารถทำให้เกิดการพัฒนาไปอย่างต่อเนื่องเป็นลำดับ”

นอกจากการพิจารณาถึงความเชื่อมโยงขององค์ประกอบต่างๆ และลำดับความสำคัญก่อนหลังแล้ว อลงกรณ์ มีสุทธา (สนทนากลุ่ม, 18 มิถุนายน 2558) ให้ความเห็นว่า การนำรูปแบบนี้ไปประยุกต์ใช้ต้องคำนึงระดับความสำคัญของแต่ละองค์ประกอบที่ต่างกันว่า

“การที่จะนำรูปแบบนี้ไปใช้จะต้องมีการเวตน้ำหนักหรือให้ความสำคัญว่าจะเริ่มที่ใดก่อนซึ่งจำเป็นที่จะต้องสอดคล้องกับบริบทขององค์กรนั้นๆ และทำไปที่ละขั้น ทีละส่วน ตามช่วงจังหวะเวลาที่เหมาะสม จึงจะมีความเป็นไปได้มาก เพราะองค์ประกอบต่างๆ มีผลต่อองค์กรแตกต่างกัน บางองค์ประกอบมีผลมาก บางองค์ประกอบมีผลน้อย บางองค์ประกอบอาจเป็นตัวเร่งหรืออาจเป็นตัวถ่วงต่อการเปลี่ยนแปลงก็ได้ แล้วแต่บริบทขององค์กรนั้นๆ นั่นคือ เราไม่สามารถที่จะ generalize ได้ทั้งหมด เพราะขีดความสามารถของแต่ละองค์กรไม่เท่ากัน อีกทั้งระดับการพัฒนาในแต่ละขั้นก็มีความแตกต่าง และลักษณะของการพัฒนามีช่องว่างที่แตกต่างเช่นกัน”

นอกจากนี้ สุวิทย์ ธีรกุลชน (สนทนากลุ่ม, 18 มิถุนายน 2558) ได้เพิ่มเติมว่า ประสพการณ์ชีวิตก็เข้ามามีบทบาทเช่นกัน

“การที่จะทำความเข้าใจโมเดลนี้จำเป็นต้องมีประสบการณ์ชีวิตมาพอสมควร เพราะเรื่องนี้เป็นเรื่องลึกซึ้ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งความสามารถในการที่จะเข้าใจบริบทของแต่ละองค์ประกอบจำเป็นต้องผ่านประสบการณ์ชีวิตมาระดับหนึ่งจึงจะเริ่มเข้าใจ และการที่จะนำโมเดลนี้ไปใช้ให้เกิดผลจำเป็นต้องทำให้โมเดลนี้มีความเรียบง่าย ทำอย่างไรให้ผู้ฟังครั้งแรกสามารถเข้าใจได้ง่ายขึ้น เร็วขึ้น ได้ทันทีซึ่งเป็นเรื่องท้าทาย และจะหาเครื่องมืออะไรมาช่วยในการทำความเข้าใจโมเดลนี้เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติได้ง่ายขึ้น

ยิ่งไปกว่านั้น ต้องพิจารณาถึงจำนวนระยะเวลาและความต่อเนื่องของการนำรูปแบบนี้ไปใช้ในประเด็นนี้ ชัด เตชามหาชัย (สนทนากลุ่ม, 18 มิถุนายน 2558) ได้แสดงความเห็นว่า

“เมื่อพิจารณาตามโมเดลที่นำเสนอนี้ เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องใช้ระยะเวลาและต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องซึ่งเป็นมุมมองของการพัฒนาที่สอดคล้องกับกฎธรรมชาติที่ไม่อาจจะเร่งได้แต่ต้องสอดคล้องกับความจริงที่สรรพสิ่งเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้จำเป็นต้องมีภาวะผู้นำที่เข้าใจความหมายของชีวิตและธรรมชาติขององค์กรอย่างถ่องแท้ อีกทั้งสามารถสื่อสารไปยังบุคลากรในทุกกระดับ เพื่อให้ทั้งองค์กรมีความเข้าใจและมีแนวปฏิบัติไปในทางเดียวกัน รวมทั้งโอกาสในการเข้าถึงผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ด้านการพัฒนาอย่างเป็นองค์รวม เพื่อการบรรลุเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงเพื่อความสุข เพื่อการเติบโตอย่างมั่นคงยั่งยืน”

โดยสรุป การพิจารณาการประยุกต์ใช้ร่างอนาคตภาพรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการเพื่อนำไปสู่การปฏิบัตินั้นมีปัจจัยและเงื่อนไขสำคัญๆ ประกอบด้วย การสร้างความตระหนักต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างเชื่อมโยงขององค์ประกอบภายในและภายนอก รวมทั้งระดับบุคคลและระหว่างกันที่เห็นว่าทั้งหมดนี้ต่างส่งผลซึ่งกันและกันและไม่อาจแยกออกจากกันได้ โดยการปรับกรอบความคิดใหม่ที่สะท้อนถึงมุมมอง ทักษะคิด ค่านิยม และความเชื่อของบุคคลและเกี่ยวข้องกับพัฒนาในทุกมิติอย่างเชื่อมโยงเป็นระบบ ทั้งนี้ ต้องมีผู้นำที่เข้าใจการเปลี่ยนแปลง สามารถนำองค์กรไปสู่การพัฒนาอย่างสอดคล้องเป็นหนึ่งเดียวทั้งองค์กร โดยคำนึงถึงความแตกต่างด้านวัฒนธรรม ค่านิยม และอุดมการณ์ขององค์กรนั้นๆ ด้วย อีกทั้งต้องมีการนำแนวคิดนี้ไปประยุกต์ใช้ด้วยการปรับแต่งอย่างยืดหยุ่นเพื่อให้เข้ากับบริบทขององค์กรนั้นๆ โดยคำนึงถึงความเหมาะสมของเวลาและโอกาส และที่สำคัญต้องมีกระบวนการการพัฒนา รวมทั้งกิจกรรมที่จะส่งเสริมการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นรูปธรรมและวัดผลได้

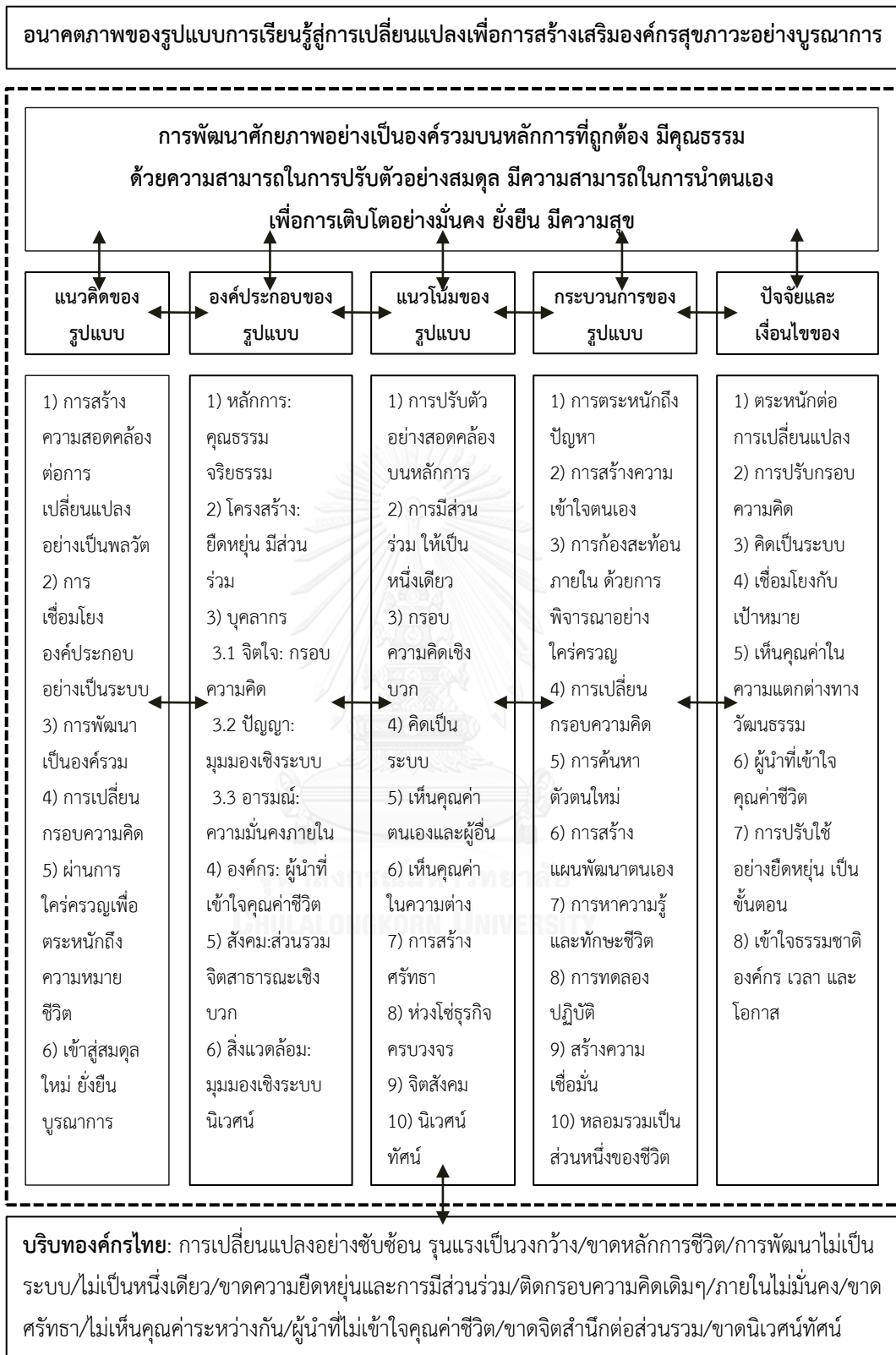
### **อนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ**

ด้วยเป้าหมายการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อนำไปสู่การสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ กล่าวคือ เป็นการพัฒนาศักยภาพอย่างเป็นองค์รวมบนหลักการที่ถูกต้อง มีคุณธรรม ด้วยความสามารถในการปรับตัวอย่างสมดุล มีความสามารถในการนำตนเอง เพื่อการเติบโตอย่างมั่นคง ยั่งยืน มีความสุข จากผลการวิจัย ผู้วิจัยขอสรุปเป็นอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ โดยรูปแบบที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นนี้ สอดคล้องกับแนวคิดของ Smith and Others (1980) โดยผู้วิจัยใช้รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical

Model) เพื่อเป็นตัวแทนภาพเสมือนจริง ผสมผสานกับรูปแบบเชิงสัญลักษณ์ (Symbolic Model) ที่ใช้ข้อความในการอธิบาย เพื่อมาประกอบกันและพัฒนาเป็นรูปแบบๆ ที่นำเสนอนี้ นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังได้ใช้แนวคิดรูปแบบเชิงข้อความ (Semantic Model) ตามที่เสนอโดย Keeves (1988) ซึ่งเป็นการใช้ภาษาในการบรรยายลักษณะของรูปแบบๆ ทั้งนี้ เพื่อช่วยในการอุปมาเปรียบเทียบเพื่อสร้างความเข้าใจให้ชัดเจนยิ่งขึ้น โดยรูปแบบที่พัฒนาขึ้นนี้ ประกอบด้วย

- 1) แนวคิดของอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ
- 2) องค์ประกอบของอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ
- 3) แนวโน้มของอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ
- 4) กระบวนการของอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ
- 5) ปัจจัยและเงื่อนไขของอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ

ดังแสดงตามแผนภูมิที่ 5 อนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ หน้า 252



แผนภูมิที่ 5 อนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ

โดยมีรายละเอียด ดังนี้

## 1. แนวคิดของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการ

จากผลการวิจัยพบว่า แนวคิดของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย 1) การสร้างความสอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัต 2) การพัฒนาอย่างเชื่อมโยงทุกองค์ประกอบเชิงระบบ 3) การเรียนรู้เพื่อการพัฒนาศักยภาพตนเองอย่างเป็นองค์รวม 4) การพัฒนาที่ฐานรากของความเป็นมนุษย์เพื่อการเรียนรู้ที่แท้ 5) การเรียนรู้ด้วยใจอย่างใคร่ครวญเพื่อตระหนักถึงคุณค่าและความหมายของชีวิต และ 6) การปรับตัวเข้าสู่สมดุลใหม่เพื่อการเติบโตอย่างมั่นคงยั่งยืน

โดยสรุป การเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์การสุขภาวะอย่างยั่งยืนตามแนวคิดของอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการนี้ให้ความสำคัญต่อความเข้าใจถึงธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงและการสร้างความสอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงนี้อย่างเป็นพลวัต อย่างสืบเนื่องเชื่อมโยงอย่างเป็นสายเป็นกระแสตามความเป็นเหตุปัจจัยขององค์ประกอบทั้งหมดอย่างเป็นวงจรที่ส่งผลซึ่งกันและกัน จนเป็นผืนใยเดียวกันอย่างเป็นหนึ่งเดียว โดยเน้นการเปลี่ยนแปลงที่ฐานรากของความเป็นมนุษย์เพื่อการเรียนรู้ที่แท่นั้นคือ การเปลี่ยนกรอบความคิด ที่เป็นตัวกำหนดค่านิยม ทักษะคิด ความเชื่อ แรงบันดาลใจ และความมุ่งมั่นของบุคคลซึ่งจะสะท้อนถึงความสามารถในการรับรู้และการตอบสนองอันเป็นอำนาจภายในที่ตนควบคุมได้เองที่จะแสดงออกในรูปของการกระทำหรือพฤติกรรม เพื่อนำไปสู่การพัฒนาศักยภาพบุคลากรและองค์กรอย่างเป็นระบบ อย่างเป็นองค์รวมที่ครอบคลุมทุกองค์ประกอบชีวิตอันได้แก่ หลักการ โครงสร้าง บุคลากร (จิตใจ ปัญญา และอารมณ์) องค์กร สังคม และสิ่งแวดล้อม ซึ่งทุกองค์ประกอบต่างถักทอประสาน เชื่อมโยง และส่งผลซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่อง จนเป็นผืนใยเดียวกัน อย่างเป็นหนึ่งเดียว โดยผ่านกระบวนการพิจารณาอย่างใคร่ครวญลึกซึ้งเพื่อตระหนักถึงคุณค่าและความหมายของชีวิตผ่านการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน ทั้งนี้เพื่อเข้าสู่สมดุลใหม่ เพื่อการเรียนรู้ การพัฒนา การเติบโต การเปลี่ยนแปลงอย่างสมดุล มั่นคงยั่งยืน มีความสุข

## 2. องค์ประกอบของอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการ

จากผลการวิจัยพบว่า อนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ 1) หลักการ 2) โครงสร้าง 3) บุคลากร (จิตใจ ปัญญา และอารมณ์) 4) องค์กร 5) สังคม และ 6) สิ่งแวดล้อม โดยมีรายละเอียด ดังนี้

2.1 หลักการ จากผลการวิจัยพบว่า การเปลี่ยนแปลงเพื่อนำไปสู่ความเป็นองค์กรสุขภาวะอย่างยั่งยืนนั้นจำเป็นต้องเข้าใจในหลักการเบื้องต้นว่า สรรพสิ่งโดยไม่มีข้อยกเว้นเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัต ไม่หยุดนิ่งเพื่อเข้าสู่สมดุลใหม่อย่างต่อเนื่อง อันเป็นกระบวนการสืบเนื่องเชื่อมโยงอย่างเป็นสายเป็นกระแส ดังนั้น การพัฒนาให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนนั้นต้องเป็นไปอย่างสอดคล้องกับธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัตนี้ โดยการปรับตัวอย่างยืดหยุ่นของทุกองค์ประกอบโดยต้องเป็นการสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และอุดมการณ์ขององค์กร ทั้งนี้ ต้องเป็นไปตามหลักบรรษัทภิบาลและการกำกับกิจการที่ดีมีความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย

2.2 โครงสร้าง จากผลการวิจัยพบว่า การเปลี่ยนแปลงองค์กรสู่ความมีสุขภาวะอย่างมั่นคงยั่งยืน นอกจากต้องตั้งอยู่บนหลักการที่ถูกต้องแล้ว องค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการต้องมีโครงสร้างที่เหมาะสม มีโครงสร้างที่มีความยืดหยุ่น สามารถปรับตัวได้ตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและการแข่งขัน โดยเน้นให้คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา และการมีส่วนร่วม ทั้งนี้ต้องมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมาย โดยเอาวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ขององค์กรเป็นตัวตั้ง เพื่อนำไปสู่การมีส่วนร่วม การปฏิบัติงานเป็นทีม ให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน

2.3 บุคลากร ในด้านบุคลากร องค์กรสุขภาวะต้องมีบุคลากรที่มีกรอบความคิดเชิงบวก เพื่อสร้างทัศนคติ ค่านิยม และแรงบันดาลใจร่วมกัน สามารถสร้างภาพเป้าหมายแห่งความสำเร็จให้ไปในทิศทางเดียวกัน อีกทั้งการพัฒนาความคิดเชิงระบบที่เห็นว่าองค์กรเกิดขึ้นจากการเชื่อมโยงขององค์ประกอบต่างๆ และเกิดเป็นภาวะองค์กรรวมใหม่ที่สามารถแสดงศักยภาพที่เหนือกว่า นอกจากนี้ยังต้องเป็นการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งนวัตกรรมและองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืน นอกจากนี้ บุคลากรในองค์กรต้องมีการพัฒนาความมั่นคงภายในทั้งตนเองและผู้อื่น รวมทั้งการเปิดใจรับฟังอย่างเข้าอกเข้าใจเพื่อสร้างศรัทธา โดยตั้งอยู่บนกรอบความคิดที่เห็นคุณค่าในความแตกต่าง

2.4 องค์กร ในด้านองค์กร องค์กรสุขภาวะอย่างยั่งยืนต้องมีต้องมีความมั่นคงทางเศรษฐกิจและฐานะการเงิน โดยมีเป้าหมายเดียวกันตามวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ขององค์กร นอกจากนี้ผู้นำองค์กรต้องแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนถึงการเห็นคุณค่าและความหมายในความแตกต่างของความเป็นตัวตนของบุคคลที่เกี่ยวข้อง มีความเชื่อมั่นในคุณค่าและศักยภาพของบุคลากร ซึ่งทั้งหมดนี้สามารถนำไปสู่การสร้างศักยภาพและความกระตือรือร้นในการทำงานร่วมกันเป็นทีมด้วยบรรยากาศที่ดีอย่างผูกพัน เป็นทีมงานที่มีความสุข มีความมุ่งมั่น มีขวัญกำลังใจที่จะพัฒนาองค์กรมุ่งสู่ความเป็นหนึ่งเดียว อีกทั้งสามารถปลดปล่อยศักยภาพของบุคลากรให้ออกมาได้อย่างเต็มที่



2.5 สังคม นอกจากการพัฒนาในส่วนของตัวเองแล้ว องค์กรสุขภาวะยังต้องคำนึงถึงการมีส่วนร่วมกับชุมชนและสังคม ด้วยการสร้างจิตสำนึกสาธารณะเชิงบวกที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมลงเป็นฐานรากอย่างแข็งแกร่งให้เป็นส่วนหนึ่งของค่านิยมขององค์กร อีกทั้งตระหนักถึงความหลากหลายทางความคิดตลอดจนค่านิยมและวัฒนธรรมที่แตกต่างของสังคม รวมทั้งการชื่นชมและเห็นคุณค่าในความหลากหลายเหล่านี้ว่าเป็นคุณสมบัติที่สำคัญยิ่งต่อการพัฒนาองค์กรอย่างมั่นคง ยั่งยืน

2.6 สิ่งแวดล้อม สำหรับองค์ประกอบด้านสิ่งแวดล้อม ประเด็นที่ต้องพิจารณาคือ การพัฒนามุมมองเชิงระบบนิเวศน์อย่างบูรณาการที่เห็นความเชื่อมโยงของทุกองค์ประกอบอย่างเป็นหนึ่งเดียว และต่างก็ส่งผลซึ่งกันและกัน โดยมีองค์กรเป็นเพียงองค์ประกอบหนึ่งของสังคม และสังคมก็เป็นองค์ประกอบขององค์กรรวมที่ใหญ่กว่านั้นคือ สิ่งแวดล้อม และความสมดุลของการพัฒนาทางธุรกิจและการคำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน

### 3. แนวโน้มของอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ

จากผลการวิจัยพบว่า แนวโน้มของอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ เพื่อการพัฒนาศักยภาพอย่างเป็นองค์รวมบนหลักการที่ถูกต้อง มีคุณธรรม ด้วยความสามารถในการปรับตัวอย่างสมดุล มีความสามารถในการนำตนเอง เพื่อการเติบโตอย่างมั่นคง ยั่งยืน มีความสุข ประกอบด้วย

3.1 การที่องค์กรต้องพัฒนาความสามารถในการปรับตัวให้สอดคล้องกับธรรมชาตินี้ อย่างสมดุล และต้องเป็นไปอย่างยืดหยุ่นเพื่อความอยู่รอด นอกจากนี้ การบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจำเป็นต้องตั้งอยู่บนอุดมการณ์และหลักบรรษัทภิบาลรวมทั้งการกำกับดูแลองค์กรที่ดี มีคุณธรรมและจริยธรรม เพื่อสร้างความมั่นใจในความโปร่งใส เปิดเผย ตรวจสอบได้แก่ผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย รวมทั้งยึดมั่นในความรับผิดชอบต่อสังคม สิ่งแวดล้อมและประเทศชาติ

3.2 องค์กรสุขภาวะต้องจัดให้มีโครงสร้างที่ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาโดยมีคนเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ เพื่อนำไปสู่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันและไปในแนวทางเดียวกัน โดยมีวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ขององค์กรเป็นตัวตั้ง เพื่อสนับสนุนการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม

3.3 บุคลากรในองค์กรต้องการทบทวนและปรับกรอบความคิดในเชิงบวกด้วยใจที่เปิดกว้าง บนฐานของความรู้สึกที่มีใจรัก ความผูกพัน มีแรงบันดาลใจ แรงขับเคลื่อนภายใน ความมุ่งมั่น

และความภูมิใจในความเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร รวมทั้งการสร้างความสอดคล้องของภาพเป้าหมายให้ไปในแนวทางเดียวกันของทั้งองค์กร เพื่อมุ่งเข้าสู่ความสำเร็จร่วมกันอย่างเสริมพลังร่วม

3.4 การพัฒนาความคิดเชิงระบบเพื่อการแก้ปัญหาต่างๆ โดยการฝึกทักษะในการคิดเชิงวิเคราะห์เพื่อหาองค์ประกอบที่แตกต่างหลากหลาย และการสังเคราะห์องค์ประกอบเหล่านั้นอย่างเชื่อมโยงเพื่อการผุดขึ้นเป็นองค์ความรู้ใหม่ เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ นำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืน

3.5 บุคลากรต้องได้รับการปลูกฝังด้วยกรอบความคิดและทัศนคติเชิงบวกที่มีต่อตนเอง เพื่อสร้างความเข้มแข็งมั่นคงภายใน ความเชื่อมั่นในตนเอง ด้วยการตระหนักรู้และการยอมรับตนเองตามความเป็นจริง อีกทั้งการเห็นคุณค่าในความแตกต่างซึ่งกันและกัน ด้วยการรับฟังอย่างเปิดใจกว้าง ฟังอย่างเข้าใจ เพื่อนำไปสู่ความมีศรัทธาระหว่างกัน การยอมรับและความเคารพอย่างเห็นคุณค่าและความหมายซึ่งกันและกัน

3.6 ในด้านองค์กร องค์กรต้องมีผู้นำที่เข้าใจถึงคุณค่าและความหมายของชีวิต ตลอดจนเข้าใจในความแตกต่างของศักยภาพระหว่างบุคคล และสามารถกระตุ้นให้บุคลากรพัฒนาศักยภาพได้ด้วยตนเอง รวมทั้งให้บุคลากรได้แสดงศักยภาพอย่างเต็มที่เพื่อนำและขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้าได้อย่างมั่นคงยั่งยืน

3.7 องค์กรต้องส่งเสริมการปลูกฝังจิตสำนึกสาธารณะเชิงบวก เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรนอกจากจะคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรแล้ว ยังต้องมีสร้างจิตสำนึกถึงการตอบแทนและสร้างคุณประโยชน์คืนสู่สังคมและชุมชนอย่างสมดุล รวมทั้งการพัฒนามุมมองเชิงระบบนิเวศน์ที่พิจารณาภาวะองค์กรรวมทั้งใหญ่กว่าความเป็นองค์กร นั่นคือ สังคมและสิ่งแวดล้อมซึ่งทั้งหมดต่างอิงอาศัยเชื่อมโยงอย่างหลอมรวมและส่งผลซึ่งกันและกัน ทำให้องค์กรสามารถทรงตัวอยู่ได้อย่างมั่นคงยั่งยืน มีความสุข

#### **4. กระบวนการของอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ**

จากผลการวิจัยพบว่า กระบวนการของอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ ประกอบด้วย

4.1 การเผชิญและตระหนักถึงภาวะวิกฤต กล่าวคือ บุคคลต้องตระหนักถึงปัญหาและความต้องการจำเป็นหรือภาวะวิกฤตที่ตนเผชิญอยู่ และมีความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลง

4.2 การวิเคราะห์ตรวจสอบตนเอง เพื่อเป็นการตรวจสอบกรอบความคิด สมมติฐาน ค่านิยม และความเชื่อของตนเอง รวมทั้งแนวทางที่ตนยึดถือปฏิบัติ เพื่อสร้างความเข้าใจตนเอง ทำให้เห็นภาพของระบบความคิดและพฤติกรรมของตนเองที่แสดงออกภายนอก

4.3 การประเมินสมมติฐานตนเองเชิงวิพากษ์ เพื่อวิพากษ์ วิจาร์ณ และประเมินกรอบความคิดที่เป็นตัวกำหนดสมมติฐาน ทักษะคิด ค่านิยม ความเชื่อของตนเองอย่างมีวิจารณญาณ

4.4 การตระหนักว่าตนและบุคคลอื่นๆ ก็มีกรปรับเปลี่ยนกรอบความคิดในการทำงานเดียวกัน โดยการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นบนฐานของประสบการณ์เดิมของแต่ละบุคคล เพื่อให้ได้ประสบการณ์การเรียนรู้ใหม่ซึ่งเชื่อมโยงต่อเนื่องถึงการกำหนดเป้าหมายเพื่อการเปลี่ยนแปลงร่วมกัน

4.5 การค้นหาทางเลือกของบทบาท ความสัมพันธ์และแนวทางการปฏิบัติใหม่ เมื่อตระหนักถึงสถานการณ์ที่เป็นปัญหาและความจำเป็นที่ต้องมีการปรับเปลี่ยนกรอบความคิดใหม่ บุคคลจึงพยายามค้นหาทางเลือกใหม่ ตลอดจนความสัมพันธ์และรวมถึงพฤติกรรมชุดใหม่ๆ เพื่อนำไปสู่การปรับเปลี่ยนแนวทางการดำเนินชีวิตให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น

4.6 การพัฒนาแผนปฏิบัติการ เพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติในการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง

4.7 การศึกษาหาความรู้และทักษะเพื่อการดำเนินการตามแผน เพื่อทำให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย

4.8 การทดลองปฏิบัติตามแผน และสร้างการมีส่วนร่วมในบทสนทนาอย่างจริงจังผ่านประสบการณ์ทั้งระดับตนเองและกลุ่ม เพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน รวมทั้งการติดตามประเมินผลควบคู่ไปด้วย และการศึกษาหาองค์ความรู้เพิ่มเติมเพื่อที่จะสามารถแก้ไขปรับเปลี่ยนได้ทันทีเมื่อเกิดปัญหาหรือข้อผิดพลาดต่างๆ ทั้งนี้ ต้องดำเนินอย่างค่อยเป็นค่อยไป อย่างเป็นธรรมชาติ

4.9 ต้องเข้าใจว่าการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงต้องใช้เวลาและความอดทน เพราะการเปลี่ยนแปลงในรูปของพฤติกรรมจะเกิดขึ้นได้ต้องเกิดจากการเปลี่ยนแปลงทางด้านทัศนคติ ค่านิยม และความเชื่อ ซึ่งเป็นผลสะท้อนมาจากการเปลี่ยนกรอบความคิดหรือกรอบที่ตนเองใช้ในการอธิบายโลก ซึ่งการเปลี่ยนกรอบความคิดนี้ต้องอาศัยเวลา เพราะเกิดจากการก้องสะท้อนภายในตนเองเชิงวิพากษ์อย่างลุ่มลึก จึงจะสามารถเปลี่ยนกรอบตนเองได้

4.10 การพัฒนาขีดความสามารถและความเชื่อมั่นในตนเองตามบทบาทใหม่อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความชำนาญและความมั่นใจในระดับที่สูงขึ้นตามบทบาทใหม่ที่ตนตัดสินใจ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามแนวทางใหม่ที่มีขึ้นต่อตนเองและบุคคลรอบข้าง

4.11 การเสริมสร้างการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงจะได้ผล จะต้องพิจารณาเอาประเด็นด้านอารมณ์ ความรู้สึกนึกคิดมาเกี่ยวข้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกระบวนการการก้องสะท้อนภายในตนเองเชิงวิพากษ์อย่างใคร่ครวญนั้นเป็นการเข้าไปสำรวจอารมณ์ ความรู้สึกนึกคิดของตนเองภายในอย่างลึกๆ เพื่อสามารถที่จะนำไปสู่การสร้างความรู้และต่อยอดไปถึงการหาความหมายของตนเอง ยิ่งไปกว่านั้น ในประเด็นเรื่องการก้องสะท้อนโดยใช้อารมณ์ ความรู้สึกนึกคิดเข้ามามีส่วนร่วมนี้

มีส่วนสำคัญต่อการสร้างความเชื่อมั่นและการเห็นคุณค่าของตนเอง เห็นคุณค่าในความแตกต่างและนำไปสู่ความมีศรัทธาต่อตนเองและความมั่นคงภายใน

4.12 การบูรณาการมโนทัศน์ใหม่ให้เข้ากับวิถีการดำเนินชีวิตอย่างเป็นหนึ่งเดียว เมื่อศักยภาพและความเชื่อมั่นได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถเหล่านั้นจะถูกหลอมรวมเชื่อมโยงให้เป็นหนึ่งเดียวกับความเป็นตัวตนของตนเอง ก่อให้เกิดเป็นการดำเนินชีวิตตามแนวทางใหม่ตามมโนทัศน์ใหม่ที่ได้รับการพัฒนาขึ้นมา การปรับเปลี่ยนทัศนคติ ค่านิยม ความเชื่อ และการปฏิบัติใหม่ซึ่งสามารถนำชีวิตไปสู่การพัฒนาการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน

## 5. ปัจจัยและเงื่อนไขของอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ

จากผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยและเงื่อนไขที่มีผลต่ออนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการเพื่อนำไปสู่การปฏิบัตินั้น ประกอบด้วย 8 ประเด็น คือ 1) ความตระหนักต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างเชื่อมโยง 2) การปรับกรอบความคิด 3) การปรับกระบวนการคิดให้เป็นระบบ 4) การพัฒนาความสอดคล้องทั้งองค์กร 5) ความแตกต่างของวัฒนธรรมองค์กร 6) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง 7) การปรับและประยุกต์ใช้ และ 8) ธรรมชาติของเวลาและโอกาส โดยมีรายละเอียด ดังนี้

### 5.1 ความตระหนักต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างเชื่อมโยง

ปัจจัยประการแรกที่มีผลต่อรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการคือ การปรับทัศนคติและสร้างความเข้าใจและการตระหนักถึงความจริงที่ว่า สรรพสิ่งรวมทั้งองค์กรเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัต อันเป็นกระบวนการสืบเนื่องเชื่อมโยงอย่างเป็นวงจรรูปแบบเป็นสายเป็นกระแส เป็นการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงเพื่อเข้าสู่สมดุลใหม่อย่างต่อเนื่อง ดังนั้นเงื่อนไขที่ต้องพิจารณาควบคู่ไปกับปัจจัยนี้คือ การที่องค์กรต้องพัฒนาความสามารถในการปรับตัวเพื่อให้สอดคล้องต่อธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงนี้เพื่อความอยู่รอด และความสามารถในการตั้งอยู่และดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง อีกทั้ง การตระหนักถึงธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงอย่างเชื่อมโยงของทุกองค์ประกอบชีวิตอย่างเป็นองค์รวม กล่าวคือ ประกอบด้วยองค์ประกอบด้านในของบุคคล อาทิ จิตใจ ปัญญา และอารมณ์ที่หมายรวมถึงกรอบความคิด ความคิดเชิงระบบ ความมั่นคงทางอารมณ์ การสร้างศรัทธา รวมทั้งค่านิยม ทัศนคติ และความเชื่อ และองค์ประกอบภายนอกที่ประกอบด้วย โครงสร้าง องค์กร สังคม และสิ่งแวดล้อม ที่ครอบคลุมถึงโครงสร้าง ระบบการจัดการ ภาวะผู้นำ รวมทั้งความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ทั้งนี้ การพัฒนาทั้งสองส่วนต้องตั้งอยู่บนหลักการที่

ถูกต้อง มีคุณธรรมและจริยธรรม นอกจากนี้ ต้องเข้าใจว่า การเปลี่ยนแปลงเพื่อความสุขภาวะขององค์กรโดยแท้จริงนั้นก็คือ การเปลี่ยนแปลงภายในของบุคคลอย่างเป็นปัจเจก และเมื่อพิจารณาถึงการพัฒนาในภาวะองค์กรรวมทั้งสูงขึ้นเป็นองค์กร สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยแท้จริงแล้วก็คือการเปลี่ยนแปลงในระดับปัจเจกอยู่นั่นเอง เพราะธรรมชาติของความเป็นองค์กร สังคม และสิ่งแวดล้อมก็คือภาวะองค์กรรวมทั้งสูงขึ้นอย่างเป็นลำดับขั้น ซึ่งโดยที่สุดแล้วองค์ประกอบที่สำคัญก็คือบุคคล ดังนั้นไม่ว่าเราจะพิจารณาในระดับใด สิ่งที่ต้องคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริงก็คือการเปลี่ยนแปลงในระดับบุคคล นั่นคือ การเปลี่ยนแปลงต้องเริ่มที่ตนเองก่อน แล้วจึงขยายไปสู่องค์กร สังคม และสิ่งแวดล้อม ยิ่งไปกว่านั้น ต้องตระหนักว่า การเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนอย่างแท้จริงมิใช่มุ่งเน้นไปที่การเปลี่ยนพฤติกรรมเท่านั้น แต่ต้องเข้าไปสำรวจองค์ประกอบภายในของบุคคลที่เชื่อมโยงต่อมายังพฤติกรรม ด้วยการพิจารณาไตร่ตรองอย่างใคร่ครวญภายในตนเอง เกิดเป็นจิตสำนึกใหม่ที่สะท้อนออกมาเป็นค่านิยม ทักษะคติ และความเชื่อที่แตกต่างจากเดิม เกิดเป็นความตระหนักรู้ การหยั่งรู้ด้วยใจที่เปิดกว้าง เพื่อนำสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และที่สำคัญ การพัฒนาอย่างยั่งยืนต้องเป็นไปโดยตั้งอยู่บนฐานของความถูกต้อง มีคุณธรรม จริยธรรม

## 5.2 การปรับกรอบความคิด

จากผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการนี้ต้องการเน้นให้เห็นถึงความสำคัญของกรอบความคิดที่คือปัจจัยพื้นฐานภายในที่สำคัญของบุคคลที่ส่งผลต่อเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมาภายนอก นอกจากนี้ กรอบความคิดยังมีความหมายเดียวกับภาพในใจหรือจินตนาการซึ่งมีผลต่อการกำหนดเป้าหมายหรือผลลัพธ์แห่งความสำเร็จ และยังรวมถึงความเป็นตัวตนของบุคคลด้วย จากผลการวิจัยในประเด็นดังกล่าวจึงมีเงื่อนไขที่ต้องพิจารณาร่วมด้วยคือ การเปลี่ยนกรอบความคิดจำเป็นต้องผ่านการคิดพิจารณาทบทวนภายในตนเองอย่างใคร่ครวญอย่างลึกซึ้งซึ่งซึ่งเปรียบเสมือนเป็นกระจกเงาที่สะท้อนถึงความเป็นตัวตนของตนเอง รวมทั้งอารมณ์ความรู้สึกนึกคิด ความเชื่อ ทักษะคติ และค่านิยมที่มีต่อตนเองและสังคมภายนอก เพื่อการยกระดับจิตสำนึกใหม่อย่างมีสติ อันเป็นเงื่อนไขสำคัญต่อการนำไปสู่การพัฒนาความสุขภาวะ และการพิจารณาอย่างใคร่ครวญดังกล่าวต้องผ่านการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันด้วยการมีส่วนร่วมอย่างจริงจัง โดยเป็นการประเมินต่อหลักฐานหรือข้อโต้แย้งที่มีต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่งด้วยใจที่เปิดกว้างที่จะรับฟังข้อมูลและความรู้ใหม่ๆ หรือความคิดเห็นและความเชื่อที่แตกต่างจากที่ตนมีอยู่เดิม นอกจากนี้ยังต้องตระหนักว่า การเปลี่ยนกรอบความคิดนั้นอยู่ภายใต้อำนาจของตนเองที่จะกำหนดว่าจะเปลี่ยนอย่างไร กล่าวคือ เป็นการตระหนักว่าตนมีศักยภาพในการเลือกตอบสนองต่อโลกและสังคมภายนอกที่มากระทบ เกิดเป็นความรู้สึกถึงเสรีภาพ มีอิสรภาพ มีอำนาจภายในที่จะกำหนดชะตาชีวิตตนเอง เพราะทั้งหมดนี้ขึ้นกับว่าตนจะเลือกรับรู้และโต้ตอบต่อสิ่งที่เขามากระทบอย่างไร

ดังนั้น เงื่อนไขสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนจึงต้องเป็นการตระหนักว่า อำนาจที่แท้จริงของการเปลี่ยนแปลงนั้นคือ ตนเอง นั่นเอง ยิ่งไปกว่านั้น การปรับกรอบความคิดต้องเป็นไปในเชิงบวก ด้วยใจที่เปิดกว้างบนฐานของความรู้สึกที่มีใจรัก ความผูกพัน มีแรงบันดาลใจ แรงขับเคลื่อนภายใน ความมุ่งมั่นและความภูมิใจในความเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรซึ่งจะเป็นเงื่อนไขสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงไปสู่ความยั่งยืน

### 5.3 การปรับกระบวนการคิดให้เป็นระบบ

ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุภาพะอย่างบูรณาการนั้นคือ การคิดเชิงระบบ โดยเห็นว่าสรรพสิ่งรวมทั้งองค์กรมีธรรมชาติของความเป็นระบบที่ผุดขึ้นจากการเชื่อมโยงอย่างหลอมรวมขององค์ประกอบต่างๆ อย่างเป็นลำดับขั้น ก่อให้เกิดเป็นสิ่งที่สามารถแสดงศักยภาพที่สูงกว่าและเหนือกว่าเดิมอย่างมีคุณค่าและความหมาย ในมุมมองดังกล่าว มีเงื่อนไขที่ควรต้องนำมาพิจารณาคือ การสร้างความเข้าใจอย่างถ่องแท้ว่า องค์กรคือระบบของของควมมีชีวิตที่เป็นทั้งภาวะองค์กรรวมโดยตัวมันเองที่ประกอบด้วย โครงสร้าง จิตใจ ปัญญา และอารมณ์ ในขณะที่เดียวกันก็เป็นส่วนหนึ่งของภาวะองค์กรรวมที่ใหญ่กว่า นั่นคือ สังคมและสิ่งแวดล้อม โดยเป้าหมายของรูปแบบนี้ต้องการชี้ให้เห็นว่า การเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นองค์รวมที่เกิดจากการเชื่อมโยงขององค์ประกอบเหล่านี้ทั้งภายในและภายนอกทั้งระดับบุคคลและระหว่างกัน ซึ่งทั้งหมดหลอมรวมเชื่อมโยงอย่างเป็นหนึ่งเดียวกันและส่งผลซึ่งกันและกันอย่างไม่อาจแยกออกจากกันได้ ในมุมมองที่ต่อเนื่องกันของความเป็นระบบที่มีต่อการแสวงหาคำตอบเพื่อหาทางออกต่อปัญหาหรือความท้าทายที่ผ่านเข้ามาในองค์กรก็คือ การพัฒนาปัญญาเชิงระบบด้วยการพัฒนาความสามารถในการคิดเชิงวิเคราะห์เพื่อหาองค์ประกอบที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง และการสังเคราะห์องค์ประกอบเหล่านั้นอย่างเชื่อมโยงเพื่อการผุดขึ้นเป็นองค์ความรู้ใหม่เพื่อนำไปใช้บริหารจัดการกับความท้าทายที่ผ่านเข้ามาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 5.4 การพัฒนาความสอดคล้องทั้งองค์กร

โดยความหมายที่สืบเนื่องจากการคิดเชิงระบบที่เข้าใจถึงศักยภาพของภาวะองค์กรรวมใหม่ที่ผุดขึ้นจากการเชื่อมโยงขององค์ประกอบอย่างเป็นหนึ่งเดียว มุมมองที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการยกระดับศักยภาพองค์กรก็คือ การสร้างความเชื่อมโยงของบุคลากรให้เป็นหนึ่งเดียว เพื่อนำไปสู่ความเป็นองค์กรและสังคมแห่งการเรียนรู้ รวมทั้งการถ่ายทอดองค์ความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน และการพัฒนากระบวนการเรียนรู้จากรุ่นสู่รุ่นอย่างเป็นระบบ โดยต้องสอดคล้องกับเป้าหมายทางธุรกิจตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์เพื่อไปในแนวเดียวกัน ทั้งนี้ ภาวะดังกล่าวจะเป็นจริงได้ บุคลากรต้องมีการพัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลที่สอดคล้องกับทิศทางองค์กร ดังนั้น วิสัยทัศน์จึงเป็น

เงื่อนไขสำคัญของการสร้างภาพของเป้าหมายแห่งความสำเร็จในอนาคต และภาพที่ชัดเจนย่อมส่งผลถึงความเป็นไปได้ของผลสำเร็จที่สูงขึ้น ประเด็นจึงอยู่ที่ว่าบุคลากรในองค์กรจะสามารถสร้างความชัดเจนของภาพเป้าหมายในอนาคตได้มากน้อยเพียงใด นอกจากนี้เงื่อนไขที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือการสร้างความสอดคล้องของภาพเป้าหมายของทั้งองค์กรให้ไปในแนวทางเดียวกันเพื่อมุ่งเข้าสู่ความสำเร็จร่วมกันอย่างเสริมพลังร่วม

#### 5.5 ความแตกต่างของวัฒนธรรมองค์กร

ด้วยเหตุที่การพัฒนาธุรกิจเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืนจำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลจำนวนมากที่มีความแตกต่างทั้งด้านการศึกษา ภาษา แนวคิด ขนบธรรมเนียม ประเพณี วัฒนธรรม และค่านิยมที่หลากหลายซึ่งย่อมมีผลโดยตรงต่อการทำงานร่วมกัน ความแตกต่างดังกล่าวถือเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อความเป็นองค์กรสุขภาวะที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ และจำเป็นต้องมีการทำความเข้าใจทั่วทั้งองค์กร โดยมีเงื่อนไขที่ต้องพิจารณาคือ การสร้างความตระหนักถึงคุณค่าของความแตกต่างทางด้านสังคม วัฒนธรรม ทักษะคน และค่านิยมนี้ถือเป็นต้นทุนที่สำคัญของการสร้างพลังร่วม เพราะการยอมรับในความหลากหลายดังกล่าวเป็นตัวสะท้อนถึงอารมณ์ ความรู้สึกนึกคิด ความมุ่งมั่น แรงบันดาลใจ ขวัญกำลังใจ และความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานของตัวบุคลากร ด้วยเหตุนี้ องค์กรสุขภาวะจึงจำเป็นต้องปลูกฝังค่านิยมในการเห็นคุณค่าในความแตกต่างดังกล่าวลงเป็นส่วนหนึ่งของอุดมการณ์ขององค์กรจากรุ่นสู่รุ่น และถือเป็นแนวปฏิบัติสำหรับบุคลากรในทุกระดับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งควรต้องประยุกต์ค่านิยมดังกล่าวให้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงตามความเหมาะสม

#### 5.6 ผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ด้วยธรรมชาติขององค์กรคือ การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน และเนื่องด้วยโครงสร้างองค์กรมีความแตกต่างในระดับความรับผิดชอบ ดังนั้น ปัจจัยด้านผู้นำองค์กรนี้จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ ในการขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมายร่วมกันเพื่อไปในแนวเดียวกันทั้งองค์กร โดยมีเงื่อนไขที่ต้องพิจารณาคือ ผู้นำต้องมีความเข้าใจถึงคุณค่าและความหมายของชีวิต กล่าวคือ ผู้นำองค์กรต้องเข้าใจถึงธรรมชาติขององค์กรว่าเป็นระบบของชีวิตที่ประกอบด้วยบุคลากรที่มีความเป็นตัวตนที่แสวงหาคุณค่าและความหมาย ด้วยเหตุนี้ ผู้นำองค์กรจึงต้องแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนถึงการเห็นคุณค่าและความหมายในความแตกต่างของความเป็นตัวตนของบุคคลที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในคุณค่าของบุคลากร และสามารถยกระดับศักยภาพของบุคลากรได้อย่างเป็นองค์รวม อีกทั้งกระตุ้นให้บุคลากรสามารถขับเคลื่อนภาพของตนออกมาได้อย่างเต็มที่ เพื่อร่วมกันขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวไป

ข้างหน้าได้อย่างมั่นคงยั่งยืน นอกจากนี้ จากผลการวิจัยพบว่าผู้นำองค์กรที่ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนมิใช่มีเพียงความสามารถทางด้านทักษะการบริหารจัดการเท่านั้น เพราะนั่นเป็นการเข้าใจธรรมชาติขององค์กรเพียงบางส่วน จึงเป็นเงื่อนไขสำคัญที่ผู้นำองค์กรต้องสร้างความเข้าใจที่ว่าองค์กรมีชีวิตที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัต ไม่หยุดนิ่งเพื่อเข้าสู่สมดุลใหม่อย่างต่อเนื่อง เชื่อมโยงอย่างเป็นสายเป็นกระแส ความท้าทายในองค์กรไม่ว่าระดับใดก็เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องหมุนวนไปไม่สิ้นสุดเช่นกัน ผู้นำองค์กรจึงต้องพัฒนาความสามารถในการปรับตัวให้ทันและสอดคล้องกับภาวะธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงนี้เพื่อความอยู่รอดและต่อเนื่องอย่างสมดุล ยั่งยืน ยิ่งไปกว่านั้น เงื่อนไขสำคัญอีกประการหนึ่งของผู้นำองค์กรคือ การพัฒนามุมมองอย่างเป็นองค์รวมที่เห็นว่าสรรพสิ่งมีความเป็นระบบซ้อนระบบ เป็นระบบแห่งความมีชีวิตที่ซับซ้อนอย่างเป็นลำดับ อันเป็นการดำเนินไปขององค์ประกอบที่เกี่ยวข้องเชื่อมโยงกัน ผุดขึ้นเป็นมิติชีวิตต่างๆ ที่แต่ละภาวะล้วนอิงอาศัยกัน ส่งผลซึ่งกันและกันอย่างเป็นเนื้อเดียวกัน อย่างไม่อาจแยกออกจากกันได้

#### 5.7 การปรับและประยุกต์ใช้

จากผลการวิจัยพบว่า การเปลี่ยนแปลงอย่างได้ผลนั้นต้องเป็นการศึกษาหาความรู้ไปพร้อมๆ กับการนำไปปฏิบัติและการทดลองประยุกต์ใช้อย่างต่อเนื่องเพื่อการเห็นผลอย่างเป็นรูปธรรม ในประเด็นนี้มีเงื่อนไขที่ต้องพิจารณาคือ เนื่องจากรูปแบบที่นำเสนอมีหลายองค์ประกอบที่หลากหลายทั้งภายในและภายนอก ทั้งระดับบุคคลและระหว่างกัน และต่างก็เชื่อมโยงส่งผลซึ่งกันและกัน ดังนั้นในการนำรูปแบบดังกล่าวไปทดลองใช้ต้องตระหนักว่า การเปลี่ยนแปลงใดๆ ต้องเริ่มที่ระดับบุคคลอย่างเป็นปัจเจกเพื่อการพัฒนาาร่วมกันสู่ระดับความเป็นองค์รวมที่สูงขึ้นนั่นคือ องค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องเข้าใจว่าการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนต้องเป็นการเปลี่ยนที่ฐานรากภายในนั่นคือ ต้องเน้นที่การเปลี่ยนที่ระดับจิตใจก่อน กล่าวคือ เป็นการเปลี่ยนที่กรอบความคิดและต้องเป็นไปในเชิงบวกเท่านั้น นอกจากนี้ เพื่อความสำเร็จที่เห็นผลอย่างชัดเจนในเวลาอันสั้น การนำไปประยุกต์ใช้จึงควรเริ่มที่หน่วยงานเล็กๆ ก่อน เพื่อเป็นการพัฒนาการเรียนรู้และปรับปรุงในครั้งต่อไป และที่สำคัญในกระบวนการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นนั้น บุคลากรต้องนำความรู้ ความเข้าใจดังกล่าวเข้าสู่ภายในตนเอง ทั้งนี้ เพื่อปรับให้เข้ากับกระบวนการเปลี่ยนแปลงภายในทั้งด้านจิตใจ ปัญญา และอารมณ์ เพื่อการเรียนรู้ การเข้าใจตนเอง เห็นคุณค่าของตนเองและผู้อื่น เพื่อการขยายพื้นที่ของการเรียนรู้ด้านในควบคู่กันไปกับการพัฒนาความรู้ในเชิงวิชาการและทักษะเชิงธุรกิจร่วมกัน นอกจากนี้ เงื่อนไขหนึ่งของการนำรูปแบบนี้ไปประยุกต์ใช้จำเป็นต้องเป็นไปอย่างยืดหยุ่นต่อการพัฒนาองค์ประกอบต่างๆ เพื่อให้เกิดสมดุลเหมาะสมกับบริบทและธรรมชาติของแต่ละองค์กรในแต่ละช่วงเวลาที่ผ่านมา

#### 5.8 ธรรมชาติของเวลาและโอกาส



ในการพัฒนาเพื่อการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนนั้น ปัจจัยด้านเวลา รวมทั้งจังหวะและโอกาสมีความสำคัญอย่างมาก เพราะแต่ละองค์กรมีความแตกต่างทั้งด้านบริบท ธรรมชาติขององค์กร ระดับความก้าวหน้าก็แตกต่างกัน อีกทั้งความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงก็แตกต่างกัน ดังนั้น ในประเด็นนี้มีเงื่อนไขที่ต้องพิจารณาคือ การนำรูปแบบนี้ไปประยุกต์ใช้ควรเลือกองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อกลุ่มเป้าหมายที่สุด แล้วลองนำมาปฏิบัติเพื่อดูผลกระทบที่มีต่อองค์ประกอบอื่นๆ เพราะทุกองค์ประกอบเชื่อมโยงถึงกันและส่งผลถึงกัน ดังนั้น การนำรูปแบบนี้ไปใช้ สิ่งที่ควรคำนึงคือ ไม่จำเป็นว่าจะต้องใช้ทุกองค์ประกอบอย่างครบถ้วนสมบูรณ์ เพียงแต่หยิบประเด็นที่สำคัญขึ้นมาดำเนินการและทำไปทีละขั้น ทีละส่วน ตามช่วงจังหวะเวลาที่เหมาะสมและพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง อย่างเป็นค่อยเป็นค่อยไป ก็จะสามารถทำให้เกิดการพัฒนาไปอย่างเป็นลำดับได้ นอกจากนี้ การพัฒนาสู่การเปลี่ยนแปลงนั้นต้องตระหนักว่า เป็นกระบวนการที่มีขั้นตอนและใช้เวลา และต้องมีการปรับแต่งตามความเหมาะสม ไม่มีรูปแบบใดที่สมบูรณ์แบบหรือเป็นสูตรสำเร็จ ดังนั้น เงื่อนไขในมุมมองนี้คือ การนำรูปแบบนี้ไปใช้ต้องทำความเข้าใจในหลักการของรูปแบบและปรับให้เข้ากับบริบทและเป้าหมายองค์กร ธรรมชาติขององค์กร ความพร้อมของบุคลากร และความจำเป็นเร่งด่วนตามสถานการณ์ของธุรกิจอย่างค่อยเป็นค่อยไป อย่างเป็นธรรมชาติ ไม่มีทางลัด และไม่สามารถเร่งกระบวนการธรรมชาตินี้ได้

โดยสรุป จากผลการวิจัย ผู้วิจัยได้พัฒนาอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่ประกอบด้วย 1) แนวคิดของอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ 2) องค์ประกอบของอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ 3) แนวโน้มของอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ 4) กระบวนการของอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ และ 5) ปัจจัยและเงื่อนไขของอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ ซึ่งผู้วิจัยพบว่า การเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาศักยภาพอย่างเป็นองค์รวมบนหลักการที่ถูกต้อง มีคุณธรรม ด้วยความสามารถในการปรับตัวอย่างสมดุล มีความสามารถในการนำตนเอง เพื่อการเติบโตอย่างมั่นคง ยั่งยืน มีความสุขนั้น จำเป็นต้องพิจารณาให้ครบทุกองค์ประกอบของรูปแบบ โดยประการสำคัญคือ การตระหนักถึงความจริงของธรรมชาติที่ว่า สรรพสิ่งรวมทั้งองค์กรเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัต การปรับตัวอย่างเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบของทุกองค์ประกอบตั้งแต่ โครงสร้าง บุคลากร (จิตใจ ปัญญา และอารมณ์) องค์กร สังคม และสิ่งแวดล้อมบนหลักการที่ถูกต้อง จึงเป็นหัวใจของรูปแบบนี้ ทั้งนี้ กระบวนการเปลี่ยนแปลงต้องเริ่มด้วยการ

ตระหนักถึงปัญหา การสร้างความเข้าใจในตนเอง การเปลี่ยนกรอบความคิดด้วยการเข้าไปพิจารณาภายในตนเองอย่างใคร่ครวญเพื่อค้นหาตัวตนใหม่ รวมทั้งการพัฒนาแผนปฏิรูปตนเอง การศึกษาหาความรู้ แล้วนำไปทดลองปฏิบัติจนเกิดความเชื่อมั่น แล้วจึงนำความรู้และความเข้าใจดังกล่าวให้หลอมรวมเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตตนเอง จากนั้นจำเป็นต้องนำไปประยุกต์ใช้อย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง อย่างยืดหยุ่น ด้วยความอดทน มุ่งมั่น เพื่อนำไปสู่องค์ความสุขอย่างมั่นคงยั่งยืน มีความสุข



## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง อนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กร สุขภาวะอย่างบูรณาการ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการศึกษาอนาคต ใช้เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) มีวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

1. เพื่อวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบของการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กร สุขภาวะอย่างบูรณาการ โดยการศึกษาจากเอกสารงานวิจัยทั้งในประเทศและ ต่างประเทศและการศึกษากรณีตัวอย่าง
2. เพื่อพัฒนาอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กร สุขภาวะอย่างบูรณาการ
3. เพื่อศึกษาปัจจัยและเงื่อนไขของอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อ การสร้างเสริมองค์กร สุขภาวะอย่างบูรณาการ

#### วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยแบ่งขั้นตอนการดำเนินการวิจัยออกเป็น 3 ขั้นตอนตามวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1.** การวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบของการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อ การสร้างเสริมองค์กร สุขภาวะอย่างบูรณาการ โดยการศึกษาจากเอกสารงานวิจัยทั้งในประเทศและ ต่างประเทศและการศึกษากรณีตัวอย่าง

การดำเนินการวิจัยในขั้นตอนที่ 1 แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ส่วนที่ 1 เป็นการศึกษาเอกสาร งานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ และส่วนที่ 2 เป็นการศึกษากรณีตัวอย่างจำนวน 3 กรณี ตัวอย่าง

**1.1 การวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบของการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง เพื่อ การสร้างเสริมองค์กร สุขภาวะอย่างบูรณาการ โดยการศึกษาจากเอกสารงานวิจัยทั้งในประเทศและ ต่างประเทศ**

ผู้วิจัยศึกษาข้อมูลจากเอกสาร ตำรา งานวิจัย บทความ สารนิพนธ์ และวิทยานิพนธ์ทั้งใน ระดับปริญญาบัณฑิตและมหาบัณฑิต ในประเด็นเกี่ยวกับการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริม

องค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการทั้งในประเทศและต่างประเทศ ทั้งที่เป็นเอกสารในระดับปฐมภูมิและทุติยภูมิ เพื่อนำความรู้ที่ได้มาสรุปเป็นประเด็นหลัก ตามกรอบแนวคิดในการศึกษาเอกสาร โดยผู้วิจัยทำการบันทึกและสรุปข้อมูลลงในแบบศึกษาและวิเคราะห์เอกสารที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น และใช้ตัวผู้วิจัยเป็นเครื่องมือวิจัย โดยศึกษาเอกสารแต่ละแนวคิดอย่างละเอียด เพื่อทำความเข้าใจ วิเคราะห์และสังเคราะห์ และนำความรู้มาสรุปเป็นประเด็นเพื่อช่วยการจัดข้อมูลอย่างเป็นระบบ โดยผู้วิจัยกำหนดประเด็นที่ศึกษาเอกสารเป็น 6 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) หลักการ 2) โครงสร้าง 3) บุคลากร (จิตใจ ปัญญา และอารมณ์) 4) องค์กร 5) สังคม และ 6) สิ่งแวดล้อม

## 1.2 การวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบของการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง เพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ โดยการศึกษาภาคสนามกรณีตัวอย่างที่ดี

ผู้วิจัยพิจารณาเลือกอย่างเจาะจงจากองค์กรและชุมชนที่จัดกิจกรรมการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการที่ได้รับรางวัลในระดับชาติและนานาชาติ โดยมีเกณฑ์ในการคัดเลือกกรณีตัวอย่างที่ดีคือ เป็นองค์กรหรือชุมชนที่จัดกิจกรรมการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการด้วยตนเองและกิจกรรมที่จัดประสบความสำเร็จอย่างน้อย 5 ปี และได้รับการยอมรับให้เป็นต้นแบบขององค์กรและชุมชนต่างๆ อย่างกว้างขวาง ผู้วิจัยคัดเลือกกรณีตัวอย่างจำนวน 3 กรณีตัวอย่างประกอบด้วย 1) บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) 2) ชุมชนบ้านห้วยหินลาดโน ตำบลบ้านโป่ง อำเภอเวียงป่าเป้า จังหวัดเชียงราย และ 3) ชุมชนบ้านหนองเต่า ตำบลแม่วิน อำเภอแม่วาง จังหวัดเชียงใหม่

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ทำสัมภาษณ์เจาะลึกผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งในระดับนโยบายและระดับปฏิบัติการ จำนวน 10 คน ดังแสดงในภาคผนวก ก (รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ) จาก บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ระหว่างวันที่ 27 พฤศจิกายน 2557 ถึง วันที่ 17 มกราคม 2558 และเข้าพื้นที่เพื่อสัมภาษณ์เจาะลึกผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งในระดับนโยบาย ระดับปฏิบัติการ ผู้นำชุมชนในพื้นที่บ้านหนองเต่า ตำบลแม่วิน อำเภอแม่วาง จังหวัดเชียงใหม่ ระหว่างวันที่ 3-6 ธันวาคม 2557 และพื้นที่บ้านห้วยหินลาดโน ตำบลบ้านโป่ง อำเภอเวียงป่าเป้า จังหวัดเชียงราย ระหว่างวันที่ 7-10 ธันวาคม 2557

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสัมภาษณ์เจาะลึกแบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-structured In-depth Interview) กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) เพื่อศึกษาในประเด็น 6 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) หลักการ 2) โครงสร้าง 3) บุคลากร (จิตใจ ปัญญา และอารมณ์) 4) องค์กร 5) สังคม และ 6) สิ่งแวดล้อม

จากนั้นผู้วิจัยทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์และสรุปเป็นประเด็นตามกรอบแนวคิดการวิจัย และร่างรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง เพื่อการสร้างเสริมองค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการ

## ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการ

ผู้วิจัยทำการพัฒนาอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการ โดยใช้กระบวนการวิจัยอนาคต EDFR (Ethnographic Delphi Future Research) โดยคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญแบบเจาะจงจากทั้งภาครัฐและเอกชน ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญด้านการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาองค์การสุขภาวะ ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในการสัมภาษณ์ EDFR รอบที่ 1 มีจำนวน 26 คน ดังแสดงในภาคผนวก ก (รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ) และกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในการสัมภาษณ์ EDFR รอบที่ 2 และ 3 มีจำนวน 22 คน ดังแสดงในภาคผนวก ก (รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ)

กระบวนการวิจัยอนาคตแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอนย่อย ได้แก่ EDFR รอบที่ 1 เป็นการสัมภาษณ์เจาะลึกเพื่อศึกษาแนวคิด องค์ประกอบ และแนวโน้มของร่างรูปแบบฯ เพื่อมาสร้างแบบประเมินของร่างรูปแบบฯ จากนั้นเป็นการทำ EDFR รอบที่ 2 เพื่อการประเมินความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบฯ และตามด้วย EDFR รอบที่ 3 เพื่อการตรวจสอบและยืนยันความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบฯ จากนั้นนำผลที่ได้มาพัฒนาร่างรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการในขั้นตอน EDFR รอบที่ 4

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยสำหรับ EDFR รอบที่ 1 ผู้วิจัยได้พัฒนาแบบสัมภาษณ์เจาะลึกแบบไม่มีโครงสร้าง เพื่อใช้รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับแนวคิด องค์ประกอบ และแนวโน้มของร่างรูปแบบฯ โดยขั้นตอนนี้อยู่ในช่วงระหว่างวันที่ 6 พฤศจิกายน 2557 ถึงวันที่ 12 ธันวาคม 2557 ใช้ระยะเวลา 37 วัน

ส่วนเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยสำหรับ EDFR รอบที่ 2 และ 3 ผู้วิจัยได้พัฒนาแบบประเมินแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ (Likert Scale) ได้รายละเอียดของร่างอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการทั้ง 6 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) หลักการ 2) โครงสร้าง 3) บุคลากร (จิตใจ ปัญญา และอารมณ์) 4) องค์กร 5) สังคม และ 6) สิ่งแวดล้อม โดยมีองค์ประกอบย่อยรวมทั้งสิ้น 59 ข้อ ขั้นตอนนี้อยู่ในช่วงระหว่างวันที่ 21 กุมภาพันธ์ ถึงวันที่ 7 เมษายน 2558 ใช้ระยะเวลา 46 วัน

ส่วนเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยสำหรับ EDFR รอบที่ 4 ผู้วิจัยนำข้อมูลจากขั้นตอน EDFR ที่ 1-3 และจากการศึกษาเอกสารทั้งในประเทศและต่างประเทศและจากการศึกษากรณีตัวอย่างที่ดีมาหา

ความสัมพันธ์และความเชื่อมโยง รวมทั้งหาความสำคัญและลำดับก่อนหลังและผลกระทบของแต่ละองค์ประกอบที่จะส่งผลซึ่งกันและกัน จากนั้นผู้วิจัยจึงสรุปเป็นร่างอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการ โดยแบ่งออกเป็น 4 ประเด็น คือ 1) แนวคิดของร่างรูปแบบฯ 2) องค์ประกอบของร่างรูปแบบฯ 3) แนวโน้มของร่างรูปแบบฯ และ 4) กระบวนการของรูปแบบฯ

### **ขั้นตอนที่ 3 การศึกษาปัจจัยและเงื่อนไขของอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการ**

ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) การพิจารณาร่างอนาคตภาพรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการ 2) การพิจารณาปัจจัยและเงื่อนไขของร่างอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ โดยการระดมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 10 คน ดังแสดงในภาคผนวก ก (รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ) ด้วยการจัดประชุมสัมมนากลุ่มย่อย (Focus Group Discussion) ในวันพฤหัสบดีที่ 18 มิถุนายน 2558 เวลา 09.00 -14.00 น. ณ ห้องประชุม 825 ชั้น 8 อาคารพระมิ่งขวัญการศึกษาไทย คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยได้พัฒนาแนวทางการสนทนากลุ่มเกี่ยวกับการศึกษาร่างอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการ โดยมีประเด็นการสนทนากลุ่มแบ่งออกเป็น 2 หัวข้อหลัก คือ 1) การพิจารณาร่างอนาคตภาพรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการ โดยมีประเด็นสำหรับการพิจารณาคือ ความคิดเห็นต่อแนวคิด องค์ประกอบ และแนวโน้มของร่างรูปแบบฯ 2. การพิจารณาปัจจัยและเงื่อนไขของร่างอนาคตภาพรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ

จากนั้น ผู้วิจัยนำเสนอ อนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติในรูปแบบความเรียง แผนภาพ และคำอธิบายเพื่อนำไปสู่การประยุกต์ใช้ตามบริบทของแต่ละหน่วยงานต่อไป

### **สรุปผลการวิจัย**

ผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัย โดยมีรายละเอียดผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

## ตอนที่ 1. ผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบของการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ โดยการศึกษาจากเอกสารงานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศและการศึกษากรณีตัวอย่าง

จากการศึกษาจากเอกสารงานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศและการศึกษากรณีตัวอย่าง ผู้วิจัยขอสรุปผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบของการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการซึ่งประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) หลักการ 2) โครงสร้าง 3) บุคลากร (จิตใจ ปัญญา และอารมณ์) 4) องค์กร 5) สังคม และ 6) สิ่งแวดล้อม โดยมีรายละเอียด ดังนี้

### 1. หลักการ

เมื่อพิจารณาถึงความเชื่อมโยงของธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ ผู้วิจัยพบว่าปัจจัยและเงื่อนไขต่อความสำเร็จของการพัฒนาองค์กรไปสู่ความยั่งยืนในด้านหลักการนั้น จำเป็นต้องเข้าใจว่า สรรพสิ่งโดยไม่มีข้อยกเว้นเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัตไม่หยุดนิ่งเพื่อเข้าสู่สมดุลใหม่อย่างต่อเนื่อง อันเป็นกระบวนการสืบเนื่องเชื่อมโยงอย่างเป็นสายเป็นกระแสของทุกองค์ประกอบที่เกี่ยวข้อง ปัญหาหรือความท้าทายในชีวิตไม่ว่าระดับใดก็เกิดดับอย่างต่อเนื่องเช่นกัน หมุนวนไปไม่สิ้นสุดอย่างสลับซับซ้อน ด้วยเหตุนี้ การเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการเสริมสร้างองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ จะมีความเป็นไปได้ต้องตั้งอยู่บนกรอบความคิดที่ถูกต้องที่เข้าใจถึงความเชื่อมโยงอย่างหลอมรวมขององค์ประกอบต่างๆ อย่างเป็นองค์รวมที่ประกอบด้วย โครงสร้าง จิตใจ ปัญญา อารมณ์ องค์กร สังคม และสิ่งแวดล้อม อย่างเป็นหนึ่งเดียวที่ส่งผลซึ่งกันและกันอย่างเป็นระบบ อย่างไม่อาจแยกออกจากกันได้ เพื่อนำไปสู่การเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงอย่างบูรณาการ มั่นคง ยั่งยืน และที่สำคัญการพัฒนาเพื่อความสำเร็จและการเติบโตอย่างมั่นคงยั่งยืนจึงต้องเป็นการปรับตัวอย่างยืดหยุ่นของทุกองค์ประกอบดังกล่าวอย่างเป็นองค์รวมที่สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ อุดมการณ์ และวัฒนธรรมขององค์กรและชุมชน ด้วยความพอเพียง พอดี ด้วยความลงตัว พอเหมาะ เพื่อเข้าสู่สมดุลใหม่อย่างเป็นสายเป็นกระแส เพื่อให้สอดคล้องกับธรรมชาติได้อย่างลงตัวในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของสิ่งแวดล้อม ทั้งนี้ ต้องเป็นไปตามหลักปรัชญาภิบาลและการกำกับกิจการที่ดี เพื่อเป็นหลักในการดำเนินงานและเพื่อสร้างให้เกิดความมั่นใจในความโปร่งใส เปิดเผย ตรวจสอบได้แก่ผู้มีส่วนได้เสียทั้งหมด

### 2. โครงสร้าง

นอกจากความเข้าใจในธรรมชาติของสรรพสิ่งที่เปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัตแล้ว สรรพสิ่งใดๆ ต่างปรากฏขึ้นจากความเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบของความเป็นโครงสร้างทางวัตถุและระบบการ

จัดการ ดังนั้น องค์กรจึงต้องมีโครงสร้างที่เหมาะสม มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ เป้าหมาย ตลอดจนอุดมการณ์ และวัฒนธรรมขององค์กร อีกทั้งสามารถรองรับและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน ทั้งนี้ โครงสร้างดังกล่าวต้องมีความยืดหยุ่น สามารถปรับตัวได้ตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและการแข่งขัน มีแนวทางการปฏิบัติและบรรยากาศที่เอื้อต่อการดำเนินงานทำให้สามารถบรรลุถึงเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีโครงสร้างที่สนับสนุนให้คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ร่วมกัน มีการทำงานเป็นทีม โดยยึดเอาวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ขององค์กรเป็นตัวตั้ง เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานให้เป็นไปอย่างสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน อีกทั้งส่งเสริมวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการปรับตัวให้พร้อมเพื่อรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาขีดความสามารถทางการแข่งขันและศักยภาพเพื่อการเติบโตอย่างมั่นคง มุ่งสู่ความยั่งยืน ในขณะเดียวกันให้ความสำคัญต่อการตอบสนองความต้องการของบุคลากรและผู้มีส่วนได้เสีย นอกจากนี้ องค์กรสุขภาวะควรจัดโครงสร้างองค์กรให้เป็นแหล่งศึกษาค้นคว้า การค้นคว้าวิจัย และเป็นสถานที่ปฏิบัติงานเพื่อศึกษาถึงความยั่งยืนอันเกิดจากการเชื่อมโยงกระบวนการดำเนินงานกับวิถีชีวิตที่สอดคล้องกับป่าและธรรมชาติ

### 3. บุคลากร

สำหรับองค์ประกอบด้านบุคลากร ผู้วิจัยแบ่งออกเป็น 3 องค์ประกอบย่อยคือ จิตใจ ปัญญา และอารมณ์ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

#### 3.1 จิตใจ

ด้วยเหตุผลที่ว่า การเปลี่ยนแปลงที่แสดงออกมาทางพฤติกรรมนั้นสะท้อนมาจากกรอบความคิดหรือมุมมองภายในของตนเอง การเปลี่ยนแปลงที่เน้นเพียงการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมจึงเป็นเพียงเปลือกนอก การเปลี่ยนที่แท้จริงต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงจากภายใน ผ่านกระบวนการก่อสะท้อนภายในตนเองเชิงวิพากษ์อย่างใคร่ครวญ จึงจะสามารถนำไปสู่องค์กรสุขภาวะอย่างมั่นคงยั่งยืน ในประเด็นดังกล่าว จึงเป็นการให้ความสำคัญต่อการเปลี่ยนที่ฐานราก นั่นคือ การเปลี่ยนกรอบความคิด อันสะท้อนถึงศักยภาพภายในที่ตนเลือกได้ในการปรับตัวเอง ควบคุมตนเองและจัดการตนเองได้ ด้วยความเข้าใจในธรรมชาตินี้เอง องค์กรจึงมีชีวิตที่สามารถยกระดับการเรียนรู้และพัฒนาตนเองให้เติบโตและพร้อมเผชิญกับความท้าทายใหม่ๆ ที่ผ่านเข้ามาอย่างชับซ้อนด้วยตนเองได้ ความสำเร็จอย่างยั่งยืนขององค์กรจึงต้องเกิดจากการเปลี่ยนกรอบความคิดเชิงบวกที่สะท้อนถึงค่านิยม ความเชื่อ และทัศนคติของบุคคลในทุกกระดับ ด้วยใจที่เปิดกว้าง บนฐานของความรู้สึกที่มีใจรัก ความผูกพัน มีแรงบันดาลใจ แรงขับเคลื่อนภายใน ความมุ่งมั่นและความภูมิใจในความเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร การสร้างความผูกพันด้วยการเห็นคุณค่าในความแตกต่างและการพึ่งพากันอย่าง



สร้างสรรค์ด้วยทัศนคติเชิงบวก ด้วยเหตุนี้ องค์กรจึงจำเป็นต้องปลูกฝังค่านิยมของตนเองบนหลักการ ที่ถูกต้องที่สอดคล้องกับค่านิยมและอุดมการณ์ร่วมขององค์กรเพื่อกำกับการดำเนินงานขององค์กรไป ในทิศทางเดียวกัน อีกทั้งจำเป็นต้องมีการฝึกฝนและลงมือปฏิบัติอย่างมุ่งมั่น จริงจัง ต่อเนื่องตาม อุดมการณ์ขององค์กรนั้น

### 3.2 ปัญญา

ฐานรากของการพัฒนาปัญญาขององค์กรคือ มุมมองที่เข้าใจในสรรพสิ่งว่ามีธรรมชาติของ ความเป็นระบบ อันเป็นภาวะของการดำเนินไปอย่างต่อเนื่องเชื่อมโยงอย่างหลอมรวมของ องค์กรประกอบต่างๆ อย่างเป็นลำดับขั้น เป็นขั้นเป็นตอนอย่างเป็นองค์รวมหนึ่งเดียว ก่อให้เกิดเป็นสิ่ง ใหม่ที่สามารถแสดงศักยภาพที่สูงกว่าและเหนือกว่าเดิมอย่างมีคุณค่าและความหมาย จากมุมมอง ดังกล่าว นำไปสู่ความเข้าใจที่ว่า องค์กรมีชีวิตที่ผุดขึ้นอย่างหลอมรวมขององค์กรประกอบต่างๆ ในทุก ระดับอย่างเป็นระบบ ทั้งในระดับที่เล็กกว่าคือ หน่วยต่างๆ ที่มาหลอมรวมกันเป็นองค์กร และระดับที่ ใหญ่กว่าที่มีองค์กรเองเป็นส่วนประกอบ อันได้แก่ สังคม และสิ่งแวดล้อม ทั้งหมดนี้หลอมรวมกันจน ผุดขึ้นเป็นองค์กรที่สามารถแสดงศักยภาพที่แตกต่าง อีกทั้งมีความสามารถในการเรียนรู้ การปรับตัว เพื่อการพัฒนาความคิดที่แตกต่าง สามารถนำไปสู่การสร้างสรรค์นวัตกรรมทั้งด้านสินค้าและบริการที่ มีมูลค่าเพิ่มขึ้น การพัฒนาองค์กรจึงต้องเป็นการพัฒนาองค์ประกอบและความเชื่อมโยงของ องค์กรประกอบขององค์กรนั้นๆ ด้วยมุมมองดังกล่าว จะเห็นว่าองค์กรคือภาวะองค์รวม (โดยตัวมันเอง) ที่ซ่อนอยู่ในความเป็นองค์รวมที่ใหญ่กว่าอย่างเป็นขั้นตอนอย่างเป็นลำดับขั้นทั้งในระดับที่เล็กกว่าและ ใหญ่กว่า การพัฒนาองค์กรอย่างมั่นคงยั่งยืนจึงไม่อาจแยกพิจารณาการพัฒนาตัวองค์กรเองเพียง ลำพัง แต่ต้องเป็นการพิจารณาการพัฒนาอย่างเป็นระบบซ้อนระบบ อย่างเป็นองค์รวมซ้อนองค์รวม อย่างต่อเนื่องเชื่อมโยง อย่างไม่อาจแยกออกจากกันได้ของทุกองค์ประกอบที่เกี่ยวข้อง

ทั้งนี้ การพัฒนาจะเกิดขึ้นได้อย่างยั่งยืน จำเป็นต้องมีการขัดเกลาและการปรับตัวอย่าง ต่อเนื่อง ผ่านกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างมีส่วนร่วมอย่างสร้างสรรค์เชิงวิเคราะห์และ สังเคราะห์ เพื่อให้ได้มาซึ่งแนวทางเพื่อที่จะเป็นต้นทุนในการพัฒนากระบวนการคิดหาความรู้และ ปัญญาที่ยิ่งกว่าอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่ การสร้างองค์กรและชุมชนแห่งการเรียนรู้ มีการถ่ายทอด ความรู้จากรุ่นต่อรุ่นและสืบสานแนวคิดการบริหารองค์กรอย่างสมดุลของทุกองค์ประกอบ รวมทั้ง สังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างบูรณาการ

### 3.3 อารมณ

จากความเข้าใจที่ว่าอารมณและพฤติกรรมมีความเชื่อมโยงกันอย่างเป็นหนึ่งเดียวและส่งผล ซึ่งกันและกัน ดังนั้น การยกระดับองค์กรสู่ภาวะอย่างยั่งยืนจึงจำเป็นต้องพัฒนาทั้งสองด้านควบคู่กัน

ไป ทั้งความสามารถด้านเทคนิคและความสามารถด้านอารมณ์ ในมุมมองดังกล่าว การแสดงออกทางการกระทำนั้นเป็นผลสืบเนื่องมาจากภาวะอารมณ์ภายในของตนเองซึ่งสะท้อนมาจากความรู้สึกนึกคิดที่แสดงถึงความเป็นตัวตนของบุคคลนั้นๆ การพิจารณาถึงความเป็นตัวตนเชิงบวกย่อมส่งผลเป็นการแสดงออกที่เหมาะสมที่จะสะท้อนถึงความรู้สึกขององค์กรอย่างยั่งยืน ดังนั้น การพัฒนาองค์กรสุขภาวะอย่างยั่งยืนจะเกิดขึ้นได้จำเป็นที่บุคคลต้องได้รับการปลูกฝังด้วยกรอบความคิดและทัศนคติเชิงบวกที่มีต่อตนเอง อันเป็นการสร้างความเข้มแข็งมั่นคงภายใน ความเชื่อมั่นในตนเอง ด้วยการตระหนักรู้และการยอมรับตนเองตามความเป็นจริงอย่างเป็นหลักการพื้นฐาน และนอกจากพื้นฐานของความเข้มแข็งมั่นคงภายในของตนเองแล้ว ธรรมชาติของความเป็นองค์กรคือการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน การพัฒนาความเป็นองค์กรสุขภาวะอย่างยั่งยืนจำเป็นที่บุคคลต้องเห็นคุณค่าในความแตกต่างซึ่งกันและกัน ด้วยการก่อกองสะท้อนความเป็นตัวตนระหว่างกันเชิงบวก ผ่านการฟังอย่างเปิดใจกว้าง ฟังอย่างเข้าใจโดยให้อีกฝ่ายเป็นศูนย์กลาง ภาวะดังกล่าวจึงจะสามารถนำไปสู่ความมีศรัทธาระหว่างกัน การยอมรับและความเคารพอย่างเห็นคุณค่าและความหมายซึ่งกันและกันอันเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งต่อการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันในองค์กร เพื่อพัฒนาไปสู่ความมีวุฒิภาวะทางอารมณ์อย่างมั่นคงสมดุลระหว่างการคิดถึงประโยชน์ของตนเองและผู้อื่น รวมทั้งความสมดุลระหว่างการแสดงออกอย่างเชื่อมั่นกับความอ่อนน้อมถ่อมตน ด้วยพื้นฐานที่แข็งแกร่งทั้งตนเองและระหว่างกันสามารถนำไปสู่วิถีชีวิตที่เข้าใจความเชื่อมโยงทั้งสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างบูรณาการ เพื่อความมีชีวิตที่เรียบง่าย รักความสงบและพึ่งพาตนเองอย่างพอเพียง สมดุล มั่นคงยั่งยืน

#### 4. องค์กร

จากการแข่งขันที่รุนแรงขึ้นอย่างต่อเนื่องตามความคาดหวังของลูกค้าต่อคุณค่าในตัวสินค้าและบริการที่เพิ่มขึ้น ส่งผลให้องค์กรต้องปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นการพัฒนาระบบการที่เป็นเลิศ มาเป็นแนวคิดการทำธุรกิจเพื่อสร้างผู้นำและความเป็นองค์กรต้นแบบที่พิจารณาองค์ประกอบต่างๆ อย่างครอบคลุม อาทิ การคำนึงถึงประโยชน์ร่วมกันตลอดทั้งห่วงโซ่ธุรกิจ โดยมุ่งเน้นพัฒนาธุรกิจของทุกกลุ่มคู่ค้าให้เติบโตควบคู่ไปกับองค์กรอย่างยั่งยืน ด้วยการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่มีมูลค่าเพิ่มที่แตกต่างหลากหลาย ผ่านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างบูรณาการ โดยคำนึงถึงการบริหารการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียทั้งทางตรงและทางอ้อมตลอดจนแนวทางการปฏิบัติอย่างยั่งยืนต่อลูกค้าด้วยการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ครอบคลุมทั้งในด้านการสำรวจความต้องการและความคาดหวัง การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบสนองและพัฒนาความพึงพอใจ เพื่อสร้างความผูกพันในการใช้สินค้าและบริการอย่างเป็นระบบ อีกทั้งต้องพิจารณาถึงการบริหารความเสี่ยงและความต่อเนื่องของธุรกิจ และการมองผลกระทบและโอกาสจากเหตุการณ์

ความเสี่ยงในอนาคตไปพร้อมกัน และมุ่งเน้นให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงาน จนกลายเป็นวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงในที่สุด

นอกจากนี้ ผู้นำองค์กรต้องเข้าใจว่าบุคลากรมีศักยภาพที่แตกต่างกัน แต่ศักยภาพนั้นพัฒนาได้ ผู้นำองค์กรจึงต้องเสาะแสวงหาและกลั่นกรองบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถบนฐานของคุณธรรมและอุดมการณ์ อีกทั้งส่งเสริม ชัดเจนและกระตุ้นให้บุคลากรสามารถพัฒนาศักยภาพได้ด้วยตนเองเพื่อโอกาสความก้าวหน้าอย่างเท่าเทียม รวมทั้งให้บุคลากรได้แสดงศักยภาพอย่างเต็มที่เพื่อนำและขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้าได้อย่างมั่นคงยั่งยืน ทั้งนี้ ภาวะดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้ ผู้นำองค์กรต้องแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนถึงการเห็นคุณค่าและความหมายในความแตกต่างของความเป็นตัวตนของบุคคลที่เกี่ยวข้องและมีความเชื่อมั่นในคุณค่าและศักยภาพของบุคลากร

## 5. สังคม

ด้วยความที่องค์กรเป็นส่วนหนึ่งของสังคม การพัฒนาอย่างยั่งยืนในระดับสังคมโดยแท้แล้วก็คือการพัฒนาในระดับองค์กรนั่นเองเพราะต่างก็ส่งผลซึ่งกันและกัน กล่าวคือ สุขภาวะขององค์กรย่อมส่งผลต่อสุขภาวะของสังคมอย่างไม่อาจแยกออกจากกันได้ และคุณสมบัติที่สำคัญประการหนึ่งของการพัฒนาองค์กรในส่วนที่เกี่ยวข้องกับสังคมก็คือ การสร้างจิตสำนึกสาธารณะเชิงบวกที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมลงเป็นฐานรากอย่างแข็งแกร่งให้เป็นส่วนหนึ่งของค่านิยมขององค์กร โดยชี้ให้เห็นว่าองค์กรจะมั่นคงยั่งยืนอยู่ได้อย่างบูรณาการนั้นจำเป็นที่บุคลากรในองค์กรนอกจากจะคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรแล้ว ยังต้องมีสร้างจิตสำนึกถึงการตอบแทนและสร้างคุณประโยชน์คืนสู่สังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม การที่จะบรรลุเป้าหมายดังกล่าวได้ผู้นำองค์กรต้องสร้างวัฒนธรรมในการเห็นถึงคุณค่าในความแตกต่างอย่างหลากหลายของบุคลากร อีกทั้งต้องชื่นชมและเห็นคุณค่าในความหลากหลายเหล่านี้ว่าเป็นคุณสมบัติที่สำคัญยิ่งต่อการพัฒนาองค์กรอย่างมั่นคงยั่งยืน เพราะความแตกต่างหลากหลายเหล่านี้ หากได้รับการปลูกฝังในองค์กรอย่างเป็นเชิงบวกแล้วย่อมจะส่งผลเป็นการสร้างพลังร่วมและศักยภาพองค์กรอย่างเป็นองค์รวมที่เหนือกว่าเดิมอย่างมีคุณค่าและความหมาย เพื่อสะท้อนต่อเนื่องเป็นสุขภาวะทางสังคมที่มีค่าต่อส่วนรวม นอกจากนี้ การดำเนินธุรกิจต้องมีจรรยาบรรณด้วยความโปร่งใสและมีคุณธรรม มีนโยบายการต่อต้านการทุจริต มีการรณรงค์ในการสร้างจิตสำนึกและส่งเสริมวัฒนธรรมกำกับดูแลกิจการที่ดี ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงความมั่นคง ปลอดภัย อาชีวอนามัยของบุคลากร และการเป็นพลเมืองที่ดี เน้นการสร้างการมีส่วนร่วม และคำนึงถึงสิทธิมนุษยชน

## 6. สิ่งแวดล้อม

จากแนวคิดที่ว่า หากเราจะกินปลา เรามิใช่เพียงฝึกการตกปลาเท่านั้น แต่เราต้องรู้วิธีเลี้ยงปลา และต้องรู้จักดูแลน้ำ หากเราจะใช้น้ำ เราต้องรู้จักดูแลปลาแหล่งต้นน้ำ หากเราจะใช้ของป่า เราต้องดูแลป่าโดยรวม ด้วยความเข้าใจดังกล่าว การพัฒนาองค์กรสุขภาวะอย่างยั่งยืนจึงจำเป็นต้องพิจารณาภาวะองค์กรรวมทั้งใหญ่กว่า ด้วยการพิจารณาถึงองค์ประกอบทั้งหมดอย่างเชื่อมโยงโดยที่มีองค์กรเป็นส่วนหนึ่งของภาวะองค์กรรวมทั้งนั้น นั่นคือ องค์กรจะอยู่ได้อย่างมั่นคงยั่งยืน เราต้องดูแลธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมควบคู่กันไปด้วย เพราะทั้งหมดคือความเป็นหนึ่งเดียว ด้วยมุมมองดังกล่าว การปลูกฝังมุมมองการพัฒนาแนวคิดเชิงระบบนิเวศน์อย่างบูรณาการที่เห็นความเชื่อมโยงของทุกมิติอย่างเป็นหนึ่งเดียวและต่างก็ส่งผลซึ่งกันและกัน โดยมิองค์กรเป็นเพียงองค์ประกอบหนึ่งของสังคม และสังคมก็เป็นองค์ประกอบขององค์กรรวมทั้งใหญ่กว่านั้นคือสิ่งแวดล้อม ลงในค่านิยมขององค์กรและชุมชนจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้น การสร้างจิตสำนึกในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมต่อผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นการสร้างความรู้ความเข้าใจในวิธีการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติจึงเป็นหนึ่งในกลยุทธ์การสร้างความยั่งยืนอย่างมีคุณค่าของธุรกิจในระยะยาว โดยลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อสิ่งแวดล้อม ผ่านการตัดสินใจทางธุรกิจและการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ด้วยมุมมองดังกล่าว องค์กรจึงต้องสร้างความตระหนักอย่างเห็นคุณค่าและความหมายของธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และแสดงออกทางพฤติกรรมอย่างสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันว่า องค์กรเป็นส่วนหนึ่งของสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างรับผิดชอบ อีกทั้งต้องมีการปรับตัวให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยืดหยุ่น

นอกจากนี้ จากความจริงที่ว่า สรรพสิ่งเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องอย่างเป็นพลวัตไม่หยุดนิ่ง การพัฒนาองค์กรจึงต้องปรับเป็นทัศนคติที่ว่า การพัฒนาต้องเป็นไปเพื่อความคงอยู่ขององค์กรอย่างมั่นคงยั่งยืน ด้วยการปรับตัวให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างสมดุลและยืดหยุ่น ด้วยนัยดังกล่าว มุมมองที่สำคัญประการหนึ่งคือ การสร้างสมดุลระหว่างความเจริญก้าวหน้าทางด้านวัตถุและเทคโนโลยีให้เข้ากับบริบทของสิ่งแวดล้อมอย่างเข้าใจ โดยไม่ทำลายความเป็นตัวตนของตนเองและคุณค่าของสิ่งแวดล้อม อีกทั้งยังสามารถรักษาเอกลักษณ์ วัฒนธรรม จิตวิญญาณ รากเหง้าทางความคิดและภูมิปัญญาของเดิมไว้ได้อย่างเข้มแข็ง อย่างเห็นคุณค่าและความหมาย

## **ตอนที่ 2 ผลการพัฒนาอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ**

ผู้วิจัยสรุปผลการพัฒนาร่างอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ ประกอบด้วย 1) แนวคิดของอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ 2) องค์ประกอบของอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ

การ และ 3) แนวโน้มของอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการ 4) กระบวนการของอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

### 1. แนวคิดของอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการ

ผู้วิจัยสรุปแนวคิดของอนาคตภาพรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการ ประกอบด้วย 1) การสร้างความสอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัต 2) การพัฒนาอย่างเชื่อมโยงทุกองค์ประกอบเชิงระบบ 3) การเรียนรู้เพื่อการพัฒนาศักยภาพตนเองอย่างเป็นองค์รวม 4) การพัฒนาที่ฐานรากของความเป็นมนุษย์เพื่อการเรียนรู้ที่แท้ 5) การเรียนรู้ด้วยใจอย่างใคร่ครวญเพื่อตระหนักถึงคุณค่าและความหมายของชีวิต และ 6) การปรับตัวเข้าสู่สมดุลงานใหม่เพื่อการเติบโตอย่างมั่นคงยั่งยืน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

#### 1.1 การสร้างความสอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัต

สรรพสิ่งมีธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องตามความเป็นเหตุปัจจัยขององค์ประกอบทั้งหมดอย่างเป็นวงจรที่ส่งผลซึ่งกันและกัน การเกิดขึ้นของสรรพสิ่งจึงดำเนินไปอย่างเป็นสายเป็นกระแสและเราเรียกกระแสนี้ว่า การเปลี่ยนแปลง มันคือกระแสของชีวิตที่ดำเนินไปอย่างเป็นพลวัตและเราไม่อาจทำให้มันหยุดนิ่งได้ เราทำได้แต่เพียงรักษาสมดุลของภาวะการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องเชื่อมโยงนี้เท่านั้น และเราเรียกภาวะนี้ว่า ความยั่งยืน ในทำนองเดียวกัน องค์การซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของความเป็นธรรมชาตินี้ ย่อมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องตามความเป็นเหตุปัจจัยขององค์ประกอบทั้งหมดอย่างเป็นวงจรที่ส่งผลซึ่งกันและกัน

ด้วยเหตุนี้ รูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการนี้จึงมีเป้าหมายสำคัญประการหนึ่งคือ การสร้างความเข้าใจและความตระหนักรู้อย่างมีสติต่อการดำเนินการอย่างสอดคล้องในความเป็นพลวัตของการเปลี่ยนแปลงตามความเป็นเหตุปัจจัยของทุกๆ องค์ประกอบที่เชื่อมโยงกันอย่างเป็นวงจรทั้ง 6 องค์ประกอบ อันได้แก่ 1) หลักการ 2) โครงสร้าง 3) บุคลากร (จิตใจ ปัญญา และอารมณ์) 4) องค์กร 5) สังคม และ 6) สิ่งแวดล้อม ด้วยมุมมองดังกล่าว จะเห็นได้ว่าองค์การเป็นส่วนหนึ่งของธรรมชาติที่เป็นภาวะองค์รวมที่ใหญ่กว่าที่ดำเนินไปท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง จึงเป็นความท้าทายขององค์กรที่จะสร้างความตระหนักถึงการปรับตัวอย่างยืดหยุ่นขององค์กรให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงนี้เพื่อนำไปสู่การดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคงยั่งยืน มีความสุข

## 1.2 การพัฒนาอย่างเชื่อมโยงทุกองค์ประกอบเชิงระบบ

ในมุมมองของการปรับตัวอย่างสืบเนื่องเชื่อมโยงขององค์ประกอบต่างๆ นี้ หลักการสำคัญ ของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์รสุภาพอย่างบูรณาการนี้จึงต้อง เป็นการบริหารจัดการองค์รสุภาพอย่างเป็นองค์รวมที่เน้นความเชื่อมโยงของทุกองค์ประกอบทั้ง ด้านโครงสร้าง บุคลากร (จิตใจ ปัญญา อารมณ์) รวมทั้งองค์กร สังคม และสิ่งแวดล้อม ด้วยมุมมอง ดังกล่าว การบริหารจัดการเพื่อการสร้างเสริมองค์รสุภาพอย่างบูรณาการจึงต้องเป็นการพิจารณา การเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบซึ่งเป็นวิธีการมองโลกและชีวิตอย่างบูรณาการ เห็นถึงความเชื่อมโยง ขององค์ประกอบต่างๆ มากกว่าการพิจารณาองค์ประกอบเหล่านั้นอย่างแยกส่วน เป็นมุมมองที่เห็น ถึงคุณค่าภายในขององค์กรว่า องค์กรเป็นส่วนหนึ่งของโยงโยของทั้ง 6 องค์ประกอบนี้ แนวคิดนี้เป็น แนวความคิดที่ตระหนักถึงการพึ่งพาอาศัยกันในระดับพื้นฐานของปรากฏการณ์ทุกๆ ส่วนของสังคม ทั้งในระดับบุคคลและส่วนรวม เป็นการเปลี่ยนกรอบความคิดจากที่เข้าใจว่าโลกคือการเรียงลำดับชั้น ทางสังคมอย่างเป็นเส้นตรงมาเป็นการให้คุณค่าของเครือข่ายโยงโยแห่งชีวิตที่มีองค์กรเป็นเพียง ส่วนประกอบหนึ่ง

## 1.3 การเรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพตนเองอย่างเป็นองค์รวม

รูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์รสุภาพอย่างบูรณาการที่ พัฒนาขึ้นนี้มีหลักการสำคัญคือ เน้นในเรื่องการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพภายในตนเอง อันหมายถึง การรู้เท่าทันองค์ประกอบด้านในของมนุษย์ นั่นคือ การทำความเข้าใจถึงธรรมชาติของกรอบความคิด ที่เชื่อมโยงกับความรู้สึกนึกคิด ค่านิยม ความเชื่อ และทัศนคติที่สะท้อนออกมาในรูปของพฤติกรรม และการแสดงออกภายนอก ผ่านกิจกรรมและกระบวนการที่หลากหลาย โดยมีเป้าหมายก่อให้เกิดการ เปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐานของกรอบความคิดและจิตสำนึกใหม่เกี่ยวกับตนเองและสรรพสิ่ง ส่งผลสู่การ ประพฤติปฏิบัติอย่างมีสติและปัญญา มีความรัก ความเมตตา ความเข้าใจ การยอมรับและเห็นคุณค่า ตนเอง สังคม และสิ่งแวดล้อม เพื่อสุดท้ายนำไปสู่การเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างบูรณาการ

## 1.4 การพัฒนาที่ฐานรากของความเป็นมนุษย์เพื่อการเรียนรู้ที่แท้

จากความเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงบนฐานของความเชื่อมโยง รูปแบบการเรียนรู้สู่การ เปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์รสุภาพอย่างบูรณาการที่พัฒนาขึ้นนี้จึงให้ความสำคัญต่อฐาน รากของชีวิตนั่นคือ กรอบความคิด ว่าเป็นพื้นฐานที่สำคัญของการเปลี่ยนแปลงที่เป็นตัวกำหนด ค่านิยม ทัศนคติ ความเชื่อ แรงบันดาลใจ ความมุ่งมั่นของบุคคลซึ่งเป็นตัวที่ส่งผลต่อการแสดงออก ในรูปของการกระทำหรือพฤติกรรมที่สะท้อนถึงการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น หากเป้าหมายของการพัฒนา เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน เราจำเป็นต้องเริ่มเปลี่ยนที่ฐานราก นั่นคือ โดยการเปลี่ยนวิธี

ที่บุคคลมองโลกเสียใหม่อย่างที่เราเรียกว่า เปลี่ยนกรอบความคิด กรอบความคิดใหม่จะช่วยให้บุคคลเข้าใจโลกและชีวิตตามความเป็นจริง และสามารถนำกรอบความคิดใหม่นั้นไปใช้ในการเลือกตัดสินใจเพื่อนำไปสู่การเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน ดังนั้น การเปลี่ยนกรอบความคิดจึงเป็นหลักการสำคัญของรูปแบบที่พัฒนาขึ้นนี้ และที่สำคัญการเปลี่ยนที่ฐานรากนี้ เราสามารถควบคุมได้ด้วยตนเอง นั่นคือ การเปลี่ยนแปลงใดๆ ล้วนอยู่ภายใต้อำนาจของตนเองทั้งสิ้น กระบวนการเหล่านี้คือเป้าหมายหลักที่มุ่งไปเพื่อการเรียนรู้สู่เปลี่ยนแปลงเพื่อความมีองค์สุขภาวะที่ยั่งยืน

#### 1.5 การเรียนรู้ด้วยใจอย่างใคร่ครวญเพื่อตระหนักถึงคุณค่าและความหมายของชีวิต

การเปลี่ยนแปลงในระดับกรอบความคิด เพื่อนำไปสู่การพัฒนาการเรียนรู้ที่แท้จริงจะเกิดขึ้นได้ต้องเกิดจากการยกระดับของจิตสำนึก ผ่านการก้องสะท้อนภายในเชิงวิพากษ์ตนเองอันหมายถึงการน้อมนำการรับรู้เข้ามาสู่ใจด้วยการพิจารณาอย่างใคร่ครวญ ด้วยอารมณ์ความรู้สึกนึกคิดที่ก้องสะท้อนระหว่างประสบการณ์เดิมของตนเองและความรู้ใหม่ที่รับเข้ามาอย่างต่อเนื่อง เกิดการตีความหมายใหม่เพื่อความเข้าใจตนเอง ผู้อื่น และสรรพสิ่งตามความเป็นจริงอย่างลึกซึ้ง จึงสามารถนำไปสู่การปรับเปลี่ยนกรอบความคิดเพื่อสะท้อนถึงความเชื่อ ค่านิยม และสมมติฐานของตนเอง กระบวนการดังกล่าวเกิดขึ้นบนฐานของความเข้าใจในความเป็นปัจเจกที่สะท้อนความเป็นตัวตนที่แท้จริงทั้งหมดนี้ก็เพื่อแสดงให้เห็นว่ามนุษย์เรามีความเป็นตัวตนที่แตกต่าง และความแตกต่างนี้เองนำเราไปสู่การแสวงหาคคุณค่าและความหมาย นำไปสู่ความเชื่อมั่นในความเป็นมนุษย์ที่สามารถยกระดับศักยภาพการเรียนรู้ที่แท้จริงและนำไปสู่การพัฒนาตนเองและผู้อื่นอย่างสมดุล มั่นคงยั่งยืน

#### จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

#### 1.6 การปรับตัวเข้าสู่สมดุลใหม่เพื่อการเติบโตอย่างมั่นคง ยั่งยืน

จากความเข้าใจที่ว่าองค์กรสุขภาวะมีธรรมชาติของความเป็นระบบที่ผุดขึ้นจากการเชื่อมโยงขององค์ประกอบต่างๆ ซึ่งสัมพันธ์กันอย่างเป็นร่างแห และเป็นไปในลักษณะของความสัมพันธ์ที่เคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ธรรมชาติเหล่านี้ต่างไม่เคยหยุดนิ่ง แต่เปลี่ยนแปลงเพื่อเข้าสู่สมดุลใหม่อย่างต่อเนื่อง ด้วยการเปลี่ยนถ่ายสสารและพลังงานระหว่างกันของตัวมันเองและองค์ประกอบอื่นๆ ตลอดเวลา นำไปสู่ความสามารถในการปรับตนเองภายในอย่างเป็นขั้นเป็นตอน เกิดเป็นความสามารถของโครงสร้างทั้งหมดที่สามารถจัดการตัวมันเองได้อย่างต่อเนื่อง ดังนั้น หลักการสำคัญประการหนึ่งของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์สุขภาวะอย่างบูรณาการนี้จึงแสดงให้เห็นถึงการดำเนินไปขององค์กรที่สามารถยกระดับศักยภาพเพื่อจัดการตัวมันเองได้เพื่อเข้าสู่สมดุลใหม่อย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่ความมั่นคงยั่งยืน

โดยสรุป แนวคิดของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการนี้ให้ความสำคัญต่อความเข้าใจถึงธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงและการสร้างความสอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงนี้อย่างเป็นพลวัต อย่างสืบเนื่องเชื่อมโยงอย่างเป็นสายเป็นกระแสตามความเป็นเหตุปัจจัยขององค์ประกอบทั้งหมดอย่างเป็นวงจรที่ส่งผลซึ่งกันและกัน จนเป็นผืนใยเดียวกันอย่างเป็นหนึ่งเดียว โดยเน้นการเปลี่ยนแปลงที่ฐานรากของความเป็นมนุษย์เพื่อการเรียนรู้ที่แท้นั้นคือ การเปลี่ยนกรอบความคิด ที่เป็นตัวกำหนดค่านิยม ทักษะคิด ความเชื่อ แรงบันดาลใจ และความมุ่งมั่นของบุคคลซึ่งจะสะท้อนถึงความสามารถในการรับรู้และการตอบสนองอันเป็นอำนาจภายในที่ตนควบคุมได้เองที่จะแสดงออกในรูปของการกระทำหรือพฤติกรรม เพื่อนำไปสู่การพัฒนาศักยภาพองค์กรอย่างเป็นระบบ อย่างเป็นองค์รวม โดยผ่านกระบวนการพิจารณาอย่างใคร่ครวญลึกซึ้งเพื่อตระหนักถึงคุณค่าและความหมายของชีวิตผ่านการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน ทั้งนี้เพื่อเข้าสู่สมดุลใหม่ เพื่อการเรียนรู้ การพัฒนา การเติบโต การเปลี่ยนแปลงอย่างสมดุล มั่นคงยั่งยืน

## 2. องค์ประกอบของอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ

อนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ 1) หลักการ 2) โครงสร้าง 3) บุคลากร (จิตใจ ปัญญา และอารมณ์) 4) องค์กร 5) สังคม และ 6) สิ่งแวดล้อม โดยมีรายละเอียด ดังนี้

### 1. หลักการ

ผู้วิจัยสรุปสาระสำคัญขององค์ประกอบด้านหลักการประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลง ความเชื่อมโยง การปรับตัวอย่างยืดหยุ่น และหลักบรรษัทภิบาลและการกำกับดูแลองค์กรที่ดี โดยมีรายละเอียด ดังนี้

#### 1.1 การเปลี่ยนแปลง

สรรพสิ่งโดยไม่มีข้อยกเว้นเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัตเพื่อเข้าสู่สมดุลใหม่อย่างต่อเนื่อง ความเข้าใจดังกล่าวเพื่อการปรับทัศนะให้ถูกต้องว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องธรรมชาติอันเป็นกระบวนการสืบเนื่องเชื่อมโยงอย่างเป็นสายเป็นกระแส ปัญหาหรือความท้าทายในองค์กรไม่ว่าระดับใดก็เช่นกัน เกิดดับอย่างต่อเนื่อง ความท้าทายจึงอยู่ที่ว่าเราจะต้องปรับความเข้าใจของเราให้ถูกต้องตามความเป็นจริงและสอดคล้องกับภาวะธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงนี้

#### 1.2 ความเชื่อมโยง



สืบเนื่องจากความเข้าใจในธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลง รูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการเสริมสร้างองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ จำเป็นต้องตั้งอยู่บนกรอบความคิดที่ถูกต้องที่เข้าใจถึงความเชื่อมโยงอย่างหลอมรวมขององค์ประกอบต่างๆ อย่างเป็นองค์รวมที่ประกอบด้วย โครงสร้าง บุคลากร (จิต ปัญญา อารมณ์) องค์กร สังคม และสิ่งแวดล้อม อย่างเป็นหนึ่งเดียวที่ส่งผลซึ่งกันและกันอย่างเป็นระบบ อย่างไม่อาจแยกออกจากกันได้ เพื่อนำไปสู่การเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงอย่างบูรณาการ มั่นคง ยั่งยืน

### 1.3 การปรับตัวอย่างยืดหยุ่น

เนื่องจากธรรมชาติมีการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัต อย่างสืบเนื่องเชื่อมโยง หลักการสำคัญขององค์กรสุขภาวะอย่างยั่งยืนจึงอยู่ที่ว่า องค์กรจึงจำเป็นต้องมีการปรับตัวให้ทันและสอดคล้องกับธรรมชาตินี้อย่างสมดุลเพื่อความอยู่รอดท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

### 1.4 หลักบรรษัทภิบาลและการกำกับดูแลองค์กรที่ดี

การบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องตั้งอยู่บนอุดมการณ์และหลักบรรษัทภิบาลและการกำกับดูแลองค์กรที่ดี เพื่อเป็นหลักในการดำเนินงานและเพื่อสร้างให้เกิดความมั่นใจในความโปร่งใส เปิดเผย ตรวจสอบได้แก่ผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย รวมทั้งยึดมั่นในความรับผิดชอบต่อสังคม สิ่งแวดล้อมและประเทศชาติ เพื่อประโยชน์อันยั่งยืนร่วมกันอย่างเป็นเอกภาพ ทั้งหมดอย่างรับผิดชอบต่อ

## 2. โครงสร้าง

ผู้วิจัยขอสรุปสาระสำคัญขององค์ประกอบด้านโครงสร้างประกอบด้วย โครงสร้างองค์กรที่มีความยืดหยุ่น โครงสร้างที่สนับสนุนให้คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา โครงสร้างที่สนับสนุนการทำงานอย่างมีส่วนร่วม โครงสร้างเพื่อความปลอดภัย การพัฒนาโครงข่ายเพื่อความยั่งยืน และคณะกรรมการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

### 2.1 โครงสร้างองค์กรที่มีความยืดหยุ่น

องค์กรสุขภาวะควรจัดให้มีโครงสร้างองค์กรที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน สามารถปรับตัวได้อย่างตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและการแข่งขัน มีแนวทางการปฏิบัติและบรรยากาศที่เอื้อต่อการดำเนินงาน อีกทั้งส่งเสริมวัฒนธรรมการรับฟัง การสนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการปรับตัวให้พร้อมเพื่อรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาขีดความสามารถทางด้านการแข่งขันเพื่อการเติบโตอย่างมั่นคง มุ่งสู่ความยั่งยืน

## 2.2 โครงสร้างที่สนับสนุนให้คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา

องค์กรสุขภาพจะต้องจัดให้มีโครงสร้างที่ส่งเสริมการพัฒนาโดยให้คนเป็นศูนย์กลาง และสามารถอำนวยความสะดวกในการเคลื่อนย้ายบุคลากรที่มีประสบการณ์ หน้าที่และรับผิดชอบที่แตกต่างกันทั้งภายในองค์กรเองและระหว่างองค์กรได้อย่างยืดหยุ่น อีกทั้งการสร้างบรรยากาศเพื่ออำนวยความสะดวกการเรียนรู้ร่วมกัน การทำงานเป็นทีมเพื่อความสำเร็จร่วมกัน

## 2.3 โครงสร้างที่สนับสนุนการทำงานอย่างมีส่วนร่วม

องค์กรสุขภาพจำเป็นต้องมีโครงสร้างที่ส่งเสริมกระบวนการปฏิบัติงานในทุกระดับอย่างมีส่วนร่วม โดยเอาวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ขององค์กรเป็นตัวตั้ง เพื่อนำไปสู่การวางแผน การกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน การมอบหมายงาน การประสานงาน การติดตามประเมินผลและข้อมูลย้อนกลับ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน

## 2.4 โครงสร้างเพื่อความปลอดภัย

องค์กรสุขภาพต้องคำนึงถึงการจัดโครงสร้างและสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เอื้ออำนวยความสะดวกการทำงานอย่างมีสุขภาพ มีความปลอดภัยและความสุขในการทำงาน อีกทั้งลดความเสี่ยงต่ออันตรายและความขัดแย้งในการทำงานซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อสภาพจิตใจ นอกจากนี้ยังต้องส่งเสริมสุขภาพสำหรับบุคคล เช่น การออกกำลังกาย การสร้างความผ่อนคลาย การบำรุงรักษาสุขภาพ การสร้างแรงจูงใจให้เกิดความต้องการมีสุขภาพที่ดี

## 2.5 การพัฒนาโครงข่ายเพื่อความยั่งยืน

องค์กรที่มั่นคงยั่งยืนจำเป็นต้องมีการจัดโครงสร้างองค์กรเพื่อส่งเสริมการพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือ และสร้างการมีส่วนร่วมกับทั้งภาครัฐและเอกชน นอกจากนี้ยังต้องสร้างโครงข่ายตลอดจนการเสริมความรู้ความเข้าใจถึงผู้ใช้บริการหรือผู้บริโภคสินค้านั้นๆ เพื่อพัฒนาความเชื่อมโยงตลอดจนองค์ความรู้เพื่อการพัฒนา การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

## 2.6 คณะกรรมการการพัฒนอย่งยั่งยืน

องค์กรควรจัดให้มี “คณะกรรมการการพัฒนอย่งยั่งยืน” เพื่อทำหน้าที่กำหนดและทบทวนนโยบาย แนวทางการดำเนินงาน และเป้าหมายด้านการพัฒนอย่งยั่งยืน รวมทั้งจัดทำ "แนวทางปฏิบัติการพัฒนอย่งยั่งยืน" เพื่อใช้เป็นคู่มือการดำเนินการในด้านต่างๆ อันจะส่งผลให้การนำไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ

### 3. บุคลากร

สำหรับองค์ประกอบด้านบุคลากรของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการ ผู้วิจัยแบ่งองค์ประกอบด้านบุคลากรนี้ออกเป็น 3 องค์ประกอบย่อย คือ จิตใจ ปัญญา และอารมณ์ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

#### 3.1 จิตใจ

สำหรับองค์ประกอบด้านจิตใจของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการประกอบด้วย การเปลี่ยนกรอบความคิด ภาพแห่งความสำเร็จร่วมกัน และแรงบันดาลใจ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

##### 3.1.1 การเปลี่ยนกรอบความคิด

รูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการนี้ต้องการเน้นให้เห็นถึงความสำคัญของกรอบความคิดที่คือปัจจัยพื้นฐานภายในที่สำคัญที่สะท้อนถึงผลรวมของค่านิยม ความเชื่อ และทัศนคติที่จะส่งผลต่อเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมามีภายนอก และที่สำคัญกรอบความคิดเปลี่ยนได้ ดังนั้น การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่สะท้อนถึงการยกระดับศักยภาพที่สูงขึ้นอย่างแท้จริงเพื่อนำไปสู่การพัฒนาองค์การสุขภาวะอย่างยั่งยืนจำเป็นต้องเริ่มที่การเปลี่ยนที่องค์ประกอบด้านในนี้

##### 3.1.2 ภาพแห่งความสำเร็จร่วมกัน

ด้วยเหตุที่สาระสำคัญขององค์ประกอบด้านในคือ กรอบความคิด อันหมายถึงมุมมองหรือจินตนาการ และภาพนี้เองที่เป็นตัวกำหนดความสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม ดังนั้น ศักยภาพขององค์ประกอบด้านในนี้จึงเป็นความสามารถในการสร้างจินตนาการถึงผลแห่งความสำเร็จหรือภาพเป้าหมายในอนาคต และภาพที่ชัดเจนย่อมส่งผลถึงความเป็นไปได้ของผลสำเร็จที่สูงขึ้น ประเด็นจึงอยู่ที่ว่าบุคลากรในองค์กรจะสามารถสร้างความชัดเจนของภาพเป้าหมายในอนาคตได้มากน้อยเพียงใด อีกทั้งการสร้างความสอดคล้องของภาพเป้าหมายให้ไปในแนวทางเดียวกันของทั้งองค์กร เพื่อมุ่งเข้าสู่ความสำเร็จร่วมกันอย่างเสริมพลังร่วม

##### 3.1.3 แรงบันดาลใจ

จากความเข้าใจที่ว่ากรอบความคิดกำหนดพฤติกรรม ความสำเร็จอย่างยั่งยืนขององค์กรจึงต้องเกิดจากกรอบความคิดเชิงบวกด้วยใจที่เปิดกว้าง บนฐานของความรู้สึกที่มีใจรัก ความผูกพัน มี

แรงบันดาลใจ แรงขับเคลื่อนภายใน ความมุ่งมั่นและความภูมิใจในความเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรซึ่งจะเป็นเงื่อนไขสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงไปสู่ความยั่งยืน

### 3.2 ปัญหา

ในมุมมองด้านปัญญา องค์กรประกอบของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการประกอบด้วย การคิดเชิงระบบ องค์กรแห่งการเรียนรู้ และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ผู้วิจัยสามารถสรุปในรายละเอียดได้ดังนี้

#### 3.2.1 การคิดเชิงระบบ

ในมุมมองความเป็นระบบ จะเห็นได้ว่าองค์กรคือระบบอันเป็นภาวะองค์รวมที่ผุดขึ้นจากการเชื่อมโยงขององค์ประกอบต่างๆ ในองค์กร การพัฒนาองค์กรจึงต้องเป็นการพัฒนาองค์ประกอบและความเชื่อมโยงขององค์ประกอบขององค์กรนั้นๆ จากมุมมองดังกล่าว หากองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดขององค์กรก็คือ คน ความท้าทายจึงอยู่ที่ว่าเราจะสามารถสร้างความเชื่อมโยงของบุคลากร เพื่อการสร้างสรรค์ให้เกิดศักยภาพที่สูงกว่าเดิมได้อย่างมีคุณค่าและความหมายได้อย่างไร

#### 3.2.2 องค์กรแห่งการเรียนรู้

ด้วยความเข้าใจดังกล่าวข้างต้นเป็นพื้นฐานที่สำคัญต่อการพัฒนาความสามารถทางปัญญาเพื่อการแก้ไขปัญหาใดๆ โดยที่บุคคลต้องพัฒนาความสามารถในการมองภาพรวมอย่างเป็นระบบ ด้วยการฝึกทักษะในการคิดเชิงวิเคราะห์เพื่อหาองค์ประกอบหรือประเด็นหลักที่แตกต่างหลากหลาย ตลอดจนการสังเคราะห์องค์ประกอบเหล่านั้นอย่างเชื่อมโยง เพื่อการผุดขึ้นเป็นองค์ความรู้ใหม่ นำไปสู่การสร้างสรรค์องค์กรแห่งนวัตกรรม ทั้งด้านสินค้าและบริการที่มีมูลค่าเพิ่มขึ้น เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันระยะยาวเพื่อความอยู่รอดอย่างมั่นคง ยั่งยืน

#### 3.2.3 การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ทั้งนี้ การที่จะพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืนจำเป็นต้องผ่านกระบวนการขัดเกลาและปรับตัวอย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปรับมุมมองที่ว่าความพลาดพลั้งใดๆ ที่เกิดขึ้นมิใช่ความผิดพลาด แต่เป็นกระบวนการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาและการเจริญเติบโตของงามอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาองค์กรสุขภาวะอย่างยั่งยืนจึงเป็นกระบวนการอย่างเป็นระบบที่พิจารณาถึงประสบการณ์ที่ผ่านเข้ามาว่าเป็นกระบวนการเรียนรู้ทั้งสิ้น

### 3.3 อารมณ

ในมุมมองด้านอารมณ์ในฐานะที่เป็นองค์ประกอบของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง เพื่อการสร้างเสริมองค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการประกอบด้วย ความมั่นคงภายในและคุณค่าในความแตกต่าง ผู้วิจัยสามารถสรุปในรายละเอียดได้ดังนี้

### 3.3.1 ความมั่นคงภายใน

เมื่อพิจารณาด้านอารมณ์ในฐานะเป็นองค์ประกอบด้านบุคลิกภาพพบว่า พฤติกรรมและอารมณ์มีความเชื่อมโยงกันอย่างเป็นหนึ่งเดียว กล่าวอีกนัยหนึ่ง การแสดงออกทางการกระทำนั้นเป็นผลสืบเนื่องมาจากภาวะอารมณ์ภายในของตนเองซึ่งมีความเป็นไปได้ทั้งทางบวกและลบ ดังนั้น การพัฒนาองค์การสุขภาวะอย่างยั่งยืนจะเกิดขึ้นได้จำเป็นที่บุคคลต้องได้รับการปลูกฝังด้วยกรอบความคิดและทัศนคติเชิงบวกที่มีต่อตนเอง ความเชื่อมั่นในตนเอง อันเป็นการสร้างความเข้มแข็งมั่นคงภายใน

### 3.3.2 คุณค่าในความแตกต่าง

นอกจากพื้นฐานของความเข้มแข็งมั่นคงภายในของตนเองแล้ว ธรรมชาติของความเป็นองค์การคือการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน การพัฒนาความเป็นองค์การสุขภาวะอย่างยั่งยืนจึงจำเป็นที่บุคคลต้องเห็นคุณค่าในความแตกต่างซึ่งกันและกัน ด้วยการรับฟังอย่างเปิดใจกว้าง ฟังอย่างเข้าใจ เข้าใจ ภาวะดังกล่าวจึงจะสามารถนำไปสู่ความมีศรัทธาระหว่างกัน การยอมรับและความเคารพอย่างเห็นคุณค่าและความหมายซึ่งกันและกัน เพื่อพัฒนาไปสู่ความมีวุฒิภาวะทางอารมณ์อย่างมั่นคงสมดุลงระหว่างความคิดถึงประโยชน์ของตนเองและผู้อื่น

## 4. องค์การ

ในมุมมองด้านองค์การในฐานะที่เป็นองค์ประกอบของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง เพื่อการสร้างเสริมองค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการประกอบด้วย 1) ความมั่นคงด้านเศรษฐกิจพื้นฐาน 2) องค์การที่มีเป้าหมายร่วมกัน 3) การบริหารห่วงโซ่ธุรกิจ 4) การสร้างองค์การแห่งนวัตกรรม 5) การบริหารความเสี่ยงและความต่อเนื่องของธุรกิจ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

### 4.1 ความมั่นคงด้านเศรษฐกิจพื้นฐาน

องค์การสุขภาพที่ดีต้องมีความมั่นคงทางเศรษฐกิจและฐานะการเงิน และการที่สิ่งนี้จะเกิดขึ้นได้นั้นต้องมาจากการสร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจและฐานะการเงินของบุคลากร ด้วยเหตุนี้ บุคลากรจึงต้องมีความมุ่งมั่นและความผูกพันต่อองค์กรด้วยเล็งเห็นว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จขององค์กร

#### 4.2 องค์กรที่มีเป้าหมายร่วมกัน

องค์กรสุขภาพที่ยั่งยืนจึงจำเป็นต้องเป็นการดำเนินงานอย่างสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน โดยมีเป้าหมายร่วมกันตามวิสัยทัศน์ขององค์กร ความท้าทายจึงอยู่ที่ว่าผู้นำองค์กรจะสามารถสร้างความเชื่อมโยงอย่างสอดคล้องเป็นทีมงานหนึ่งเดียวด้วยเป้าหมายที่ชัดเจนและสื่อสารให้เกิดความเข้าใจในทุกระดับขององค์กรได้อย่างไร และที่สำคัญต้องเป็นการดำเนินควบคู่ไปกับการปลูกฝังอุดมการณ์และค่านิยมบนหลักการที่ถูกต้องลงในบุคลากรทุกระดับจนเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร

#### 4.3 การบริหารห่วงโซ่อุปทาน

จากการแข่งขันที่รุนแรงขึ้นตามความคาดหวังของลูกค้าต่อคุณค่าในตัวสินค้าและบริการที่เพิ่มขึ้น องค์กรควรปรับยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นการพัฒนากระบวนการที่เป็นเลิศ มาเป็นแนวคิดการทำธุรกิจเพื่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่มีมูลค่าเพิ่มที่แตกต่างหลากหลาย โดยคำนึงถึงการบริหารการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียทั้งทางตรงและทางอ้อมตลอดทั้งห่วงโซ่อุปทาน โดยมุ่งเน้นพัฒนาธุรกิจของทุกกลุ่มลูกค้าให้เติบโตควบคู่ไปกับองค์กรอย่างยั่งยืน

#### 4.4 การสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรม

การสร้างองค์กรให้เป็นสังคมแห่งนวัตกรรมที่ส่งเสริมการกล้าเปิดใจรับฟัง กล้าคิดนอกกรอบ กล้าพูดกล้าทำ กล้าเสี่ยง กล้าริเริ่มสิ่งใหม่ เพื่อการสร้างสรรคสินค้าและบริการที่แตกต่างและมีมูลค่าเพิ่มที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า และสร้างความผูกพันในการใช้สินค้าและบริการอย่างเป็นระบบ

#### 4.5 การบริหารความเสี่ยงและความต่อเนื่องของธุรกิจ

และการมองผลกระทบและโอกาสจากเหตุการณ์ความเสี่ยงในอนาคตไปพร้อมกัน และมุ่งเน้นให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงาน จนกลายเป็นวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงในที่สุด

### 5. สังคม

ในมุมมองด้านสังคม องค์กรประกอบของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาพอย่างบูรณาการประกอบด้วย การฝังรากจิตสาธารณะลงในค่านิยมขององค์กร และการพัฒนาศักยภาพในความแตกต่างอย่างหลากหลาย โดยมีรายละเอียดดังนี้

### 5.1 การฝังรากจิตสาธารณะลงในค่านิยมขององค์กร

ด้วยความที่องค์กรเป็นองค์ประกอบหนึ่งของสังคม การพัฒนาอย่างยั่งยืนในระดับสังคมโดยแท้แล้วก็คือการพัฒนาในระดับองค์กรนั่นเองเพราะต่างก็ส่งผลซึ่งกันและกัน ด้วยเหตุนี้ คุณสมบัติที่สำคัญประการหนึ่งของการพัฒนาองค์กรในส่วนที่เกี่ยวข้องกับสังคมก็คือ การสร้างจิตสำนึกสาธารณะเชิงบวกลงอย่างเป็นฐานรากแข็งแกร่งให้เป็นส่วนหนึ่งของค่านิยมขององค์กร โดยชี้ให้เห็นว่าองค์กรจะมั่นคงยั่งยืนอยู่ได้อย่างบูรณาการนั้นจำเป็นที่บุคลากรในองค์กรนอกจากจะคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรแล้ว ยังต้องมีสร้างจิตสำนึกถึงการตอบแทนและสร้างคุณประโยชน์คืนสู่สังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม

### 5.2 การพัฒนาศักยภาพในความแตกต่างอย่างหลากหลาย

การพัฒนาองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการต้องเข้าใจถึงธรรมชาติของความหลากหลายทางความคิด ตลอดจนค่านิยมและวัฒนธรรมที่แตกต่างของบุคลากร อีกทั้งต้องชื่นชมและเห็นคุณค่าในความหลากหลายเหล่านี้ว่าเป็นคุณสมบัติที่สำคัญต่อการพัฒนาองค์กรอย่างมั่นคงยั่งยืน เพราะความแตกต่างหลากหลายเหล่านี้ หากได้รับการปลูกฝังในองค์กรอย่างเป็นเชิงบวกแล้วย่อมจะส่งผลเป็นการสร้างพลังร่วมและศักยภาพขององค์กรอย่างเป็นองค์รวมที่เหนือกว่าเดิมอย่างมีคุณค่าและความหมาย

## 6. สิ่งแวดล้อม

ในมุมมองด้านสิ่งแวดล้อม องค์กรประกอบของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการประกอบด้วย การพัฒนามุมมองเชิงระบบนิเวศน์ และความสมดุลของการพัฒนาเชิงธุรกิจและการคำนึงถึงผลกระทบต่อด้านสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

### 6.1 การพัฒนามุมมองเชิงระบบนิเวศน์

การพัฒนาองค์กรสุขภาวะอย่างยั่งยืนจำเป็นต้องพัฒนามุมมองเชิงระบบนิเวศน์ที่พิจารณาภาวะองค์รวมที่ใหญ่กว่าความเป็นองค์กร นั่นคือ มุมมองที่เห็นว่าองค์กรเป็นเพียงองค์ประกอบหนึ่งของสังคม และสังคมก็เป็นองค์ประกอบขององค์รวมที่ใหญ่กว่านั่นคือ สิ่งแวดล้อม ในขณะที่เดียวกันองค์กรก็เป็นภาวะองค์รวมที่ประกอบขึ้นด้วยองค์ประกอบที่น้อยกว่า จะเห็นว่าทุกองค์ประกอบต่างอิงอาศัยเชื่อมโยงอย่างหลอมรวมและส่งผลซึ่งกันและกัน ทำให้องค์กรทรงตัวอยู่ได้ ดังนั้น การพัฒนาองค์กรเพื่อความมั่นคงยั่งยืนจึงจำเป็นต้องคำนึงถึงทุกองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องตั้งแต่มีมิติภายในตนเอง ครอบคลุม องค์กร สังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นภาพรวม

## 6.2 ความสมดุลของการพัฒนาเชิงธุรกิจและและการคำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน

จากความจริงที่ว่าสรรพสิ่งเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องเชื่อมโยงอย่างเป็นพลวัตไม่หยุดนิ่ง การพัฒนาองค์กรจึงต้องปรับเป็นทัศนคติที่ว่า การพัฒนาต้องเป็นไปเพื่อความคงอยู่ขององค์กรพร้อมกับความยั่งยืนของสิ่งแวดล้อม โดยนัยดังกล่าว มุมมองที่สำคัญประการหนึ่งคือ การสร้างสมดุลระหว่างความเจริญก้าวหน้าทางธุรกิจและเทคโนโลยีให้เข้ากับบริบทของสิ่งแวดล้อมอย่างเข้าใจ โดยไม่ทำลายความเป็นตัวตนของตนเองและคุณค่าของสิ่งแวดล้อม อีกทั้งยังสามารถรักษาเอกลักษณ์วัฒนธรรม จิตวิญญาณ รากเหง้าทางความคิดและภูมิปัญญาของเดิมไว้ได้อย่างเข้มแข็ง อย่างเห็นคุณค่าและความหมาย

โดยสรุป องค์ประกอบของอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ 1) หลักการ 2) โครงสร้าง 3) บุคลากร (จิตใจ ปัญญา และอารมณ์) 4) องค์กร 5) สังคม และ 6) สิ่งแวดล้อม ซึ่งทั้งหมดประสานถักทอหลอมรวมเชื่อมโยงอย่างเป็นหนึ่งเดียว ต่างส่งผลซึ่งกันและกันและผูกขึ้นเป็นภาวะองค์กรรวมซ้อนองค์กรรวม โดยมีองค์กรเป็นส่วนหนึ่งของกระแสการเปลี่ยนแปลงนี้ การพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืนจึงจำเป็นต้องเป็นการพัฒนาอย่างเป็นระบบอย่างหลอมรวมเชื่อมโยงของทุกองค์ประกอบ

### 3. แนวโน้มของอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ

จากแนวคิดของอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ ด้วยการพิจารณาถึงความเชื่อมโยงของทั้ง 6 องค์ประกอบ อันได้แก่ หลักการ โครงสร้าง บุคลากร (จิตใจ ปัญญา และอารมณ์) องค์กร สังคม และสิ่งแวดล้อม และการที่จะบรรลุเป้าหมายดังกล่าว จำเป็นต้องพิจารณาถึงแนวโน้มของรูปแบบฯ ผู้วิจัยขอสรุปผลของแนวโน้มของอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ ดังนี้

#### 1. หลักการ

เมื่อพิจารณาถึงองค์ประกอบด้านหลักการ ผู้วิจัยพบว่าแนวโน้มของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการเสริมสร้างองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการเพื่อความมั่นคงยั่งยืน ประกอบด้วย



1.1 ทุกสิ่งโดยไม่มีข้อยกเว้นล้วนมีธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัต อย่างสืบเนื่องเชื่อมโยงอย่างเป็นสายเป็นกระแส มีการเคลื่อนไหวไม่หยุดนิ่งเพื่อเข้าสู่สมดุลใหม่อย่างต่อเนื่อง

1.2 เมื่อธรรมชาติมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องเชื่อมโยง องค์กรสุขภาวะอย่างยั่งยืนจึงต้องมีการปรับตัวให้สอดคล้องกับธรรมชาตินี้อย่างสมดุล และต้องเป็นไปอย่างยืดหยุ่นเพื่อความอยู่รอด

1.3 การบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องตั้งอยู่บนอุดมการณ์และหลักบรรษัทภิบาลรวมทั้งการกำกับดูแลองค์กรที่ดี เพื่อสร้างความมั่นใจในความโปร่งใส เปิดเผย ตรวจสอบได้แก่ผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย รวมทั้งยึดมั่นในความรับผิดชอบต่อสังคม สิ่งแวดล้อมและประเทศชาติ

1.4 การตั้งอยู่บนความเข้าใจถึงความเชื่อมโยงอย่างหลอมรวมขององค์ประกอบทั้ง 6 อันประกอบด้วย หลักการ โครงสร้าง บุคลากร (จิตใจ ปัญญา และอารมณ์) องค์กร สังคม และสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นองค์รวม อย่างเป็นหนึ่งเดียวที่ส่งผลซึ่งกันและกันอย่างเป็นระบบ อย่างไม่อาจแยกออกจากกันได้

## 2. โครงสร้าง

เมื่อพิจารณาถึงองค์ประกอบด้านโครงสร้าง ผู้วิจัยพบว่าแนวโน้มของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการเสริมสร้างองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการเพื่อความมั่นคงยั่งยืน ประกอบด้วย

2.1 องค์กรสุขภาวะอย่างยั่งยืนควรจัดให้มีโครงสร้างองค์กรที่สามารถปรับตัวได้อย่างยืดหยุ่นตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและการแข่งขัน มีแนวทางการปฏิบัติและบรรยากาศที่เอื้อต่อการดำเนินงาน เพื่อส่งเสริมให้บรรลุถึงเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 องค์กรสุขภาวะต้องจัดให้มีโครงสร้างที่ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาโดยมีคนเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ เพื่อนำไปสู่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

2.3 องค์กรสุขภาวะจำเป็นต้องมีโครงสร้างที่ส่งเสริมกระบวนการปฏิบัติงานในทุกระดับให้ไปในแนวทางเดียวกัน โดยเอาวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ขององค์กรเป็นตัวตั้ง เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานเป็นทีมอย่างสอดคล้อง

2.4 องค์กรที่มั่นคงยั่งยืนจำเป็นต้องมีการจัดโครงสร้างองค์กรเพื่อส่งเสริมการพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือและสร้างการมีส่วนร่วมทั้งภาครัฐและเอกชน

## 3. บุคลากร

ในการพิจารณาองค์ประกอบด้านบุคลากร ผู้วิจัยได้แบ่งการพิจารณาออกเป็น 3 องค์ประกอบย่อยคือ 1) จิตใจ 2) ปัญญา และ 3) อารมณ์ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

### 3.1 จิตใจ

เมื่อพิจารณาถึงองค์ประกอบด้านจิตใจ ผู้วิจัยพบว่าแนวโน้มของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการเสริมสร้างองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการเพื่อความมั่นคงยั่งยืน ประกอบด้วย

3.1.1 องค์กรสุขภาวะอย่างยั่งยืนจำเป็นต้องมีการทบทวนและปรับกรอบความคิดอันเป็นปัจจัยพื้นฐานภายในที่สำคัญที่สะท้อนถึงผลรวมของค่านิยม ความเชื่อ และทัศนคติที่จะส่งผลกระทบต่อเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมามากมายนอกเพื่อให้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

3.1.2 การสร้างความสอดคล้องของภาพเป้าหมายให้ไปในแนวทางเดียวกันของทั้งองค์กร เพื่อมุ่งเข้าสู่ความสำเร็จร่วมกันอย่างเสริมพลังร่วม

3.1.3 การพัฒนากรอบความคิดเชิงบวกด้วยใจที่เปิดกว้าง บนฐานของความรู้สึกที่มีใจรัก ความผูกพัน มีแรงบันดาลใจ แรงขับเคลื่อนภายใน ความมุ่งมั่นและความภูมิใจในความเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

### 3.2 ปัญญา

เมื่อพิจารณาถึงองค์ประกอบด้านปัญญา ผู้วิจัยพบว่าแนวโน้มของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการเสริมสร้างองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการเพื่อความมั่นคงยั่งยืน ประกอบด้วย

3.2.1 การพัฒนาความคิดเชิงระบบที่เห็นว่าองค์กรคือระบบอันเป็นภาวะองค์รวมที่ผุดขึ้นจากการเชื่อมโยงขององค์ประกอบต่างๆ ในองค์กร และเนื่องจากคนคือองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด ดังนั้น การพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนจึงต้องเป็นการสร้างความเชื่อมโยงของบุคลากรอย่างหลอมรวมเป็นหนึ่งเดียว เพื่อการสร้างสรรค์ให้เกิดศักยภาพที่สูงกว่าเดิมได้อย่างมีคุณค่าและความหมาย

3.2.2 การฝึกทักษะในการคิดเชิงวิเคราะห์เพื่อหาองค์ประกอบที่แตกต่างหลากหลาย และการสังเคราะห์องค์ประกอบเหล่านั้นอย่างเชื่อมโยงเพื่อการผุดขึ้นเป็นองค์ความรู้ใหม่

3.2.3 การพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืนจำเป็นต้องผ่านกระบวนการขัดเกลาและปรับตัวอย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปรับมุมมองที่ว่าความพลาดพลั้งใดๆ ที่เกิดขึ้นมิใช่ความผิดพลาด แต่เป็นกระบวนการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาและการเจริญเติบโตของงามอย่างต่อเนื่อง

### 3.3 อารมณ์

เมื่อพิจารณาถึงองค์ประกอบด้านอารมณ์ ผู้วิจัยพบว่าแนวโน้มของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการเสริมสร้างองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการเพื่อความมั่นคงยั่งยืน ประกอบด้วย

3.3.1 การพัฒนาองค์กรสุขภาวะอย่างยั่งยืนจำเป็นที่บุคคลต้องได้รับการปลูกฝังด้วยกรอบความคิดและทัศนคติเชิงบวกที่มีต่อตนเอง เพื่อสร้างความเข้มแข็งมั่นคงภายใน ความเชื่อมั่นในตนเอง เห็นคุณค่าตนเอง ด้วยการตระหนักรู้และการยอมรับตนเองตามความเป็นจริง

3.3.2 เนื่องจากธรรมชาติขององค์กรคือการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน การพัฒนาความเป็นองค์กรสุขภาวะอย่างยั่งยืนจึงจำเป็นที่บุคคลต้องเห็นคุณค่าในความแตกต่างซึ่งกันและกัน ด้วยการรับฟังอย่างเปิดใจกว้าง ฟังอย่างเข้าใจ เพื่อนำไปสู่ความมีศรัทธาระหว่างกัน การยอมรับและความเคารพอย่างเห็นคุณค่าและความหมายซึ่งกันและกัน

#### 4. องค์กร

เมื่อพิจารณาถึงองค์ประกอบด้านองค์กร ผู้วิจัยพบว่าแนวโน้มของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการเสริมสร้างองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการเพื่อความมั่นคงยั่งยืน ประกอบด้วย

4.1 องค์กรสุขภาวะที่ยั่งยืนจำเป็นต้องเป็นการดำเนินงานอย่างสอดคล้อง โดยมีเป้าหมายเดียวกันตามวิสัยทัศน์ขององค์กร ดังนั้น ผู้นำองค์กรจึงต้องสร้างความเชื่อมโยงของทีมงานให้สามารถบรรลุเป้าหมายนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.2 ผู้นำองค์กรต้องเข้าใจว่าบุคลากรมีศักยภาพที่แตกต่างกัน แต่ศักยภาพนั้นพัฒนาได้ ผู้นำองค์กรจึงต้องส่งเสริม ชัดเจนและกระตุ้นให้บุคลากรสามารถพัฒนาศักยภาพได้ด้วยตนเองเพื่อสร้างโอกาสความก้าวหน้า รวมทั้งให้บุคลากรได้แสดงศักยภาพอย่างเต็มที่เพื่อนำและขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้าได้อย่างมั่นคงยั่งยืน

4.3 การสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมที่ส่งเสริมการเปิดใจรับฟัง กล้าคิดนอกกรอบ กล้าพูดกล้าทำ กล้าเสี่ยง กล้าริเริ่มสิ่งใหม่ เพื่อการสร้างสรรค์สินค้าและบริการที่แตกต่างและมีมูลค่าเพิ่มที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง

4.4 จากการแข่งขันที่รุนแรงขึ้นตามความคาดหวังของลูกค้าต่อคุณค่าในตัวสินค้าและบริการที่เพิ่มขึ้น องค์กรควรปรับยุทธศาสตร์โดยคำนึงถึงการบริหารการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียทั้งทางตรงและทางอ้อมตลอดทั้งห่วงโซ่อุปทาน โดยมุ่งเน้นพัฒนาธุรกิจของทุกกลุ่มลูกค้าให้เติบโตควบคู่ไปกับองค์กรอย่างยั่งยืน

4.5 การมองผลกระทบและโอกาสจากเหตุการณ์ความเสี่ยงในอนาคต องค์กรต้องจัดให้มีการบริหารความเสี่ยงและความต่อเนื่องของธุรกิจให้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงาน จนกลายเป็นวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงในที่สุด

#### 5. สังคม

เมื่อพิจารณาถึงองค์ประกอบด้านสังคม ผู้วิจัยพบว่าแนวโน้มของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการเสริมสร้างองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการเพื่อความมั่นคงยั่งยืน ประกอบด้วย

5.1 การปลูกฝังจิตสำนึกสาธารณะเชิงบวกให้เป็นส่วนหนึ่งของค่านิยมขององค์กร โดยชี้ให้เห็นว่าองค์กรจะมั่นคงยั่งยืนอยู่ได้อย่างบูรณาการนั้นจำเป็นที่บุคลากรในองค์กรนอกจากจะคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรแล้ว ยังต้องมีสร้างจิตสำนึกถึงการตอบแทนและสร้างคุณประโยชน์คืนสู่สังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม

5.2 การพัฒนาองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการต้องเข้าใจถึงธรรมชาติของความหลากหลายทางความคิด ตลอดจนค่านิยมและวัฒนธรรมที่แตกต่างของบุคลากร อีกทั้งต้องชื่นชมและเห็นคุณค่าในความหลากหลายเหล่านี้ว่าเป็นคุณสมบัติที่สำคัญต่อการพัฒนาองค์กรอย่างมั่นคงยั่งยืน

## 6. สิ่งแวดล้อม

เมื่อพิจารณาถึงองค์ประกอบด้านสิ่งแวดล้อม ผู้วิจัยพบว่าแนวโน้มของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการเสริมสร้างองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการเพื่อความมั่นคงยั่งยืน ประกอบด้วย

6.1 การพัฒนาองค์กรสุขภาวะอย่างยั่งยืนจำเป็นต้องพัฒนามุมมองเชิงระบบนิเวศน์ที่พิจารณาภาวะองค์รวมที่ใหญ่กว่าความเป็นองค์กร นั่นคือ สังคมและสิ่งแวดล้อมที่ทั้งหมดต่างอิงอาศัยเชื่อมโยงอย่างหลอมรวมและส่งผลซึ่งกันและกัน ทำให้องค์กรทรงตัวอยู่ได้

6.2 การสร้างสมดุลระหว่างความเจริญก้าวหน้าทางธุรกิจและเทคโนโลยีให้เข้ากับบริบทของสิ่งแวดล้อมอย่างเข้าใจ โดยไม่ทำลายความเป็นตัวตนของตนเองและคุณค่าของสิ่งแวดล้อม อีกทั้งยังสามารถรักษาอุดมการณ์ขององค์กรไว้ได้อย่างเข้มแข็ง

โดยสรุป แนวโน้มของอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ ประกอบด้วย การตระหนักถึงธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัวให้สอดคล้องกับธรรมชาตินี้อย่างสมดุลและต้องเป็นไปอย่างยืดหยุ่นเพื่อความอยู่รอด ทั้งนี้ จำเป็นต้องตั้งอยู่บนอุดมการณ์และหลักบรรษัทภิบาลรวมทั้งการกำกับดูแลองค์กรที่ดี ด้วยโครงสร้างองค์กรที่สามารถปรับตัวได้อย่างยืดหยุ่นตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและการแข่งขัน ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาโดยมีคนเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ เพื่อนำไปสู่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน พร้อมทั้งการส่งเสริมการพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือและสร้างการมีส่วนร่วมทั้งภาครัฐและเอกชน ในด้านบุคลากร ต้องมีการทบทวนและปรับกรอบความคิดเชิงบวกด้วยใจที่เปิดกว้าง บนฐานของความรู้สึกที่มีใจรัก ความผูกพัน มีแรงบันดาลใจ แรงขับเคลื่อนภายใน ความมุ่งมั่นและความภูมิใจในความเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร นอกจากนี้ ต้องพัฒนาความคิดเชิงระบบที่เห็นว่าองค์กรคือระบบอัน

เป็นภาวะองค์รวมที่ผุดขึ้นจากการเชื่อมโยงขององค์ประกอบต่างๆ ในองค์กร รวมทั้งการฝึกทักษะในการคิดเชิงวิเคราะห์เพื่อหาองค์ประกอบที่แตกต่างหลากหลาย และการสังเคราะห์องค์ประกอบเหล่านั้นอย่างเชื่อมโยงเพื่อการผุดขึ้นเป็นองค์ความรู้ใหม่ พร้อมทั้งการขัดเกลาและปรับตัวอย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะการพัฒนาความเข้มแข็งมั่นคงภายใน ความเชื่อมั่นในตนเอง เห็นคุณค่าตนเองและผู้อื่น อีกทั้ง การพัฒนาภาวะผู้นำองค์กรที่เข้าใจถึงคุณค่าและความหมายของชีวิต สามารถส่งเสริม ขัดเกลาและกระตุ้นให้บุคลากรพัฒนาศักยภาพได้ด้วยตนเองและขับเคลื่อนออกมาอย่างเต็มที่เพื่อนำองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้าได้อย่างมั่นคงยั่งยืน นอกจากนี้ ยังต้องปลูกฝังจิตสำนึกสาธารณะเชิงบวกและมุมมองเชิงระบบนิเวศน์ให้เป็นส่วนหนึ่งของค่านิยมขององค์กร

#### 4) กระบวนการของอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ

นอกจากการพิจารณาถึงแนวคิด องค์ประกอบ และแนวโน้มของอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการแล้ว การเปลี่ยนแปลงที่แท้จริงจะเกิดขึ้นได้ก็ด้วยกระบวนการการเปลี่ยนแปลง จากผลการวิจัยพบว่า กระบวนการการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อนำไปสู่องค์กรสุขภาวะอย่างมั่นคงยั่งยืนมีความสุข ต้องเริ่มต้นด้วย การเผชิญและตระหนักถึงภาวะวิกฤต กล่าวคือ บุคคลต้องตระหนักถึงปัญหาและความต้องการจำเป็นหรือภาวะวิกฤตที่ตนเผชิญอยู่ และมีความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลง แล้วจึงทำการวิเคราะห์ตรวจสอบตนเองเพื่อเป็นการตรวจสอบกรอบความคิด สมมติฐาน ค่านิยม และความเชื่อของตนเอง รวมทั้งแนวทางที่ตนยึดถือปฏิบัติ เพื่อสร้างความเข้าใจตนเอง ทำให้เห็นภาพของระบบความคิด และพฤติกรรมของตนเองที่แสดงออกภายนอก จากนั้นจึงทำการประเมินสมมติฐานตนเองเชิงวิพากษ์ เพื่อวิพากษ์วิจารณ์ และประเมินกรอบความคิดที่เป็นตัวกำหนดสมมติฐาน ทศนคติ ค่านิยม ความเชื่อของตนเองอย่างมีวิจารณญาณ ด้วยการตระหนักว่าตนและบุคคลอื่นๆ ก็มีการปรับเปลี่ยนกรอบความคิดในทำนองเดียวกัน โดยการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นบนฐานของประสบการณ์เดิมของแต่ละบุคคล เพื่อให้ได้ประสบการณ์การเรียนรู้ใหม่ซึ่งเชื่อมโยงต่อเนื่องถึงการกำหนดเป้าหมายเพื่อการเปลี่ยนแปลงร่วมกัน จากนั้นจึงทำการค้นหาทางเลือกของบทบาท ความสัมพันธ์และแนวทางการปฏิบัติใหม่ เมื่อตระหนักถึงสถานการณ์ที่เป็นปัญหาและความจำเป็นที่ต้องมีการปรับเปลี่ยนกรอบความคิดใหม่ บุคคลจึงพยายามค้นหาทางเลือกใหม่ ตลอดจนความสัมพันธ์และรวมถึงพฤติกรรมชุดใหม่ๆ เพื่อนำไปสู่การปรับเปลี่ยนแนวทางการดำเนินชีวิตให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น รวมทั้งพัฒนาแผนปฏิบัติการ เพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติในการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งศึกษาหาความรู้และทักษะเพื่อการดำเนินการตามแผน เพื่อทำให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย แล้งจึงทำการทดลองปฏิบัติตามแผน และสร้างการมีส่วนร่วมในบทสนทนาอย่างจริงจังกผ่านประสบการณ์ทั้งระดับตนเอง

และกลุ่ม เพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน รวมทั้งการติดตามประเมินผลควบคู่ไปด้วย และ การศึกษาหาองค์ความรู้เพิ่มเติมเพื่อที่จะสามารถแก้ไขปรับเปลี่ยนได้ทันทีเมื่อเกิดปัญหาหรือ ข้อผิดพลาดต่างๆ ทั้งนี้ ต้องดำเนินอย่างค่อยเป็นค่อยไป อย่างเป็นธรรมชาติ

ทั้งนี้ ต้องเข้าใจว่าการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงต้องใช้เวลาและความอดทน เพราะการ เปลี่ยนแปลงในรูปของพฤติกรรมจะเกิดขึ้นได้ต้องเกิดจากการเปลี่ยนแปลงทางด้านทัศนคติ ค่านิยม และความเชื่อ ซึ่งเป็นผลสะท้อนมาจากการเปลี่ยนกรอบความคิดหรือกรอบที่ตนเองใช้ในการอธิบาย โลก ซึ่งการเปลี่ยนกรอบความคิดนี้ต้องอาศัยเวลา เพราะเกิดจากการก้องสะท้อนภายในตนเองเชิง วิพากษ์อย่างลุ่มลึก จึงจะสามารถเปลี่ยนกรอบตนเองได้ จากนั้นจึงค่อยๆ พัฒนาขีดความสามารถและ ความเชื่อมั่นในตนเองตามบทบาทใหม่อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความชำนาญและความมั่นใจในระดับ ที่สูงขึ้นตามบทบาทใหม่ที่ตนตัดสินใจ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามแนวทางใหม่ที่จะมีขึ้นต่อตนเอง และบุคคลรอบข้าง อย่างไรก็ตาม การเสริมสร้างการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงจะได้ผล จะต้อง พิจารณาเอาประเด็นด้านอารมณ์ ความรู้สึกนึกคิดมาเกี่ยวข้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกระบวนการการ ก้องสะท้อนภายในตนเองเชิงวิพากษ์อย่างใคร่ครวญนั้นเป็นการเข้าไปสำรวจอารมณ์ ความรู้สึกนึกคิด ของตนเองภายในอย่างลึกๆ เพื่อสามารถที่จะนำไปสู่การสร้างความตระหนักรู้และต่อยอดไปถึงการหา ความหมายของตนเอง ยิ่งไปกว่านั้น ในประเด็นเรื่องการก้องสะท้อนโดยใช้อารมณ์ ความรู้สึกนึกคิด เข้ามามีส่วนร่วมนี้มีส่วนสำคัญต่อการสร้างความเชื่อมั่นและการเห็นคุณค่าของตนเอง เห็นคุณค่าใน ความแตกต่างและนำไปสู่ความมีศรัทธาต่อตนเองและความมั่นคงภายใน สุดท้าย จึงทำการบูรณาการ มโนทัศน์ใหม่ให้เข้ากับวิถีการดำเนินชีวิตอย่างเป็นหนึ่งเดียว เมื่อศักยภาพและความเชื่อมั่นได้รับการ พัฒนาอย่างต่อเนื่อง ประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถเหล่านั้นจะถูกหลอมรวมเชื่อมโยงให้เป็น หนึ่งเดียวกับความเป็นตัวตนของตนเอง ก่อให้เกิดเป็นการดำเนินชีวิตตามแนวทางใหม่ตามมโนทัศน์ ใหม่ที่ได้รับการพัฒนาขึ้นมา การปรับเปลี่ยนทัศนคติ ค่านิยม ความเชื่อและการปฏิบัติใหม่ซึ่งสามารถ นำชีวิตไปสู่การพัฒนาการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน

โดยสรุป จากผลการวิจัยพบว่า กระบวนการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริม องค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาศักยภาพอย่างเป็นองค์รวมบนหลักการที่ ถูกต้อง มีคุณธรรม ด้วยความสามารถในการปรับตัวอย่างสมดุล มีความสามารถในการนำตนเอง เพื่อ การเติบโตอย่างมั่นคง ยั่งยืน มีความสุข ประกอบด้วย 1) การเผชิญและตระหนักถึงภาวะวิกฤต 2) การวิเคราะห์ตรวจสอบตนเอง 3) การประเมินสมมติฐานตนเองเชิงวิพากษ์ 4) การตระหนักถึง ความสำคัญของการเปลี่ยนกรอบความคิด 5) การค้นหาทางเลือกของบทบาท ความสัมพันธ์ และ แนวทางการปฏิบัติใหม่ 6) การพัฒนาแผนปฏิบัติการ 7) การศึกษาหาความรู้และทักษะเพื่อการ ดำเนินการตามแผน 8) การทดลองปฏิบัติตามแผน 9) การเปลี่ยนแปลงต้องใช้เวลาและความอดทน

10) การพัฒนาขีดความสามารถและความเชื่อมั่นในตนเองตามบทบาทใหม่ 11) พิจารณาประเด็นด้านอารมณ์ ความรู้สึกนึกคิดมาเกี่ยวข้อง 12) การบูรณาการมโนทัศน์ใหม่ให้เข้ากับวิถีการดำเนินชีวิตอย่างเป็นหนึ่งเดียว

โดยภาพรวม อนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ ประกอบด้วย 1) แนวคิดของอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ 2) องค์ประกอบของอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ และ 3) แนวโน้มของอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ 4) กระบวนการของอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ

### **ขั้นตอนที่ 3. ผลการศึกษาปัจจัยและเงื่อนไขของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการที่พัฒนาได้เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ**

ผลการพิจารณาปัจจัยและเงื่อนไขของร่างอนาคตภาพรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ ประกอบด้วย 8 ประเด็น ดังนี้ 1) ความตระหนักต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างเชื่อมโยง 2) การปรับกรอบความคิด 3) การปรับกระบวนการคิดให้เป็นระบบ 4) การพัฒนาความสอดคล้องทั้งองค์กร 5) ความแตกต่างของวัฒนธรรมองค์กร 6) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง 7) การปรับและประยุกต์ใช้ และ 8) ธรรมชาติของเวลาและโอกาส โดยมีรายละเอียด ดังนี้

#### **ปัจจัยที่ 1 ความตระหนักต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างเชื่อมโยง**

ปัจจัยประการแรกของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการคือ การสร้างความเข้าใจและตระหนักที่ว่า สรรพสิ่งโดยไม่มีข้อยกเว้นเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัต ทั้งนี้ เพื่อการปรับทัศนะให้ถูกต้องว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องธรรมชาติอันเป็นกระบวนการสืบเนื่องเชื่อมโยงอย่างเป็นวงจร อย่างเป็นสายเป็นกระแส เป็นการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอย่างไม่เคยหยุดนิ่งเพื่อเข้าสู่สมดุลใหม่อย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงหลักการพื้นฐานของการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นองค์รวมที่ครอบคลุมทุกองค์ประกอบทั้งภายในและภายนอก ทั้งระดับบุคคลและระหว่างกันอย่างเชื่อมโยง ซึ่งเป็นการพิจารณาอย่างครอบคลุมมากกว่าความเป็นองค์กรเท่านั้น ด้วยมุมมองดังกล่าวจึงมีเงื่อนไขที่ต้องพิจารณา ดังนี้

### เงื่อนไขของปัจจัยความตระหนักต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างเชื่อมโยง

1.1 จากผลการวิจัยพบว่า ธรรมชาติมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องอย่างเป็นพลวัตและไม่แน่นอน การดำเนินกิจการขององค์กรซึ่งเปรียบเสมือนการเดินทางจึงเป็นกระบวนการของการขับเคลื่อนเลื่อนไปอย่างต่อเนื่องบนความไม่แน่นอนเช่นเดียวกัน เงื่อนไขสำคัญของความยั่งยืนขององค์กรจึงต้องดูที่ความสามารถในการปรับตัวเพื่อให้สอดคล้องต่อธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงนี้เพื่อความอยู่รอด และความสามารถในการตั้งอยู่และดำเนินไปอย่างต่อเนื่องนี้เองคือ ความมั่นคงยั่งยืน

1.2 จากผลการวิจัยพบว่า การศึกษาหาความรู้เพื่อการพัฒนาตามกระแสหลักเพียงลำพังไม่อาจแก้ปัญหาได้อย่างบูรณาการ ไม่สามารถนำไปสู่ความเป็นองค์กรสุขภาวะได้อย่างยั่งยืน เพราะเป็นการเน้นการศึกษาแบบแยกส่วน ไม่เป็นองค์รวม ดังนั้น เงื่อนไขสำคัญของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการเสริมสร้างองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นนี้จึงตระหนักถึงธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงอย่างเชื่อมโยงของทุกองค์ประกอบชีวิตอย่างเป็นองค์รวม กล่าวคือ ประกอบด้วยองค์ประกอบด้านในของบุคคล อาทิ จิตใจ ปัญญา และอารมณ์ที่หมายรวมถึงกรอบความคิด ความคิดเชิงระบบ ความมั่นคงทางอารมณ์ การสร้างศรัทธา รวมทั้งค่านิยม ทศนคติ และความเชื่อ และองค์ประกอบภายนอกที่ประกอบด้วย โครงสร้าง องค์กร สังคม และสิ่งแวดล้อม ที่ครอบคลุมถึงโครงสร้าง ระบบการจัดการ ภาวะผู้นำ รวมทั้งความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ทั้งนี้ การพัฒนาทั้งสองส่วนต้องตั้งอยู่บนหลักการที่ถูกต้อง มีคุณธรรมและจริยธรรม

1.3 จากผลการวิจัยพบว่า การเปลี่ยนแปลงเพื่อความสุขภาวะขององค์กรโดยแท้จริงนั้นก็คือ การเปลี่ยนแปลงภายในของบุคคลอย่างเป็นปัจเจก และเมื่อพิจารณาถึงการพัฒนาในภาวะองค์กรรวมที่สูงขึ้นเป็นองค์กร สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยแท้จริงแล้วก็คือการเปลี่ยนแปลงในระดับปัจเจกอยู่นั่นเอง เพราะธรรมชาติของความเป็นองค์กร สังคม และสิ่งแวดล้อมก็คือภาวะองค์กรรวมที่สูงขึ้นอย่างเป็นลำดับขั้น ซึ่งโดยที่สุดแล้วองค์ประกอบที่สำคัญก็คือบุคคลนั่นเอง แต่เป็นภาวะองค์กรรวมที่มีบุคคลที่หลากหลายมาหลอมรวมเชื่อมโยงกัน เกิดเป็นระบบที่มีความซับซ้อนมากขึ้นอย่างเป็นลำดับ ดังนั้น ไม่ว่าจะพิจารณาในระดับใด สิ่งที่ต้องคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริงก็คือการเปลี่ยนแปลงในระดับปัจเจก นั่นคือ การเปลี่ยนแปลงต้องเริ่มที่ตนเองก่อน แล้วจึงขยายไปสู่องค์กร สังคม และสิ่งแวดล้อม

1.4 การเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงโดยทั่วไปมีวัตถุประสงค์เพื่อการเปลี่ยนพฤติกรรม แต่แนวโน้มของการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงในอนาคตต้องเป็นการศึกษาที่มีได้มุ่งตรงไปที่การเปลี่ยนแปลงในระดับพฤติกรรมโดยตรงเท่านั้น ดังนั้น เงื่อนไขสำคัญของการเปลี่ยนแปลงจึงต้องเข้าไปสำรวจองค์ประกอบภายในของบุคคลที่เชื่อมโยงต่อมายังพฤติกรรม ด้วยการพิจารณาไตร่ตรองอย่างใคร่ครวญภายในตนเอง เกิดเป็นจิตสำนึกใหม่ที่สะท้อนออกมาเป็นค่านิยม ทศนคติ และความ



เชื้อที่แตกต่างจากเดิม เกิดเป็นความตระหนักรู้ การหยั่งรู้ด้วยใจที่เปิดกว้าง เพื่อนำสู่การเปลี่ยนแปลง พฤติกรรม

### 1.5 การเปลี่ยนแปลงบนหลักการที่ถูกต้อง

รูปแบบที่นำเสนอให้ความสำคัญกับองค์ประกอบด้านหลักการที่ต้องการชี้ให้เห็นว่า การพัฒนาอย่างยั่งยืนต้องเป็นไปโดยตั้งอยู่บนฐานของความถูกต้อง มีคุณธรรม จริยธรรม เพื่อให้แน่ใจว่า การเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นไปในทางสร้างสรรค์บนแนวทางที่ถูกต้อง ดังนั้น การบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องตั้งอยู่บนอุดมการณ์และหลักปรัชญาภิบาลและการกำกับดูแลองค์กรที่ดี เพื่อเป็นหลักในการดำเนินงานและเพื่อสร้างให้เกิดความมั่นใจในความโปร่งใส เปิดเผย ตรวจสอบได้แก่ผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย รวมทั้งยึดมั่นในความรับผิดชอบต่อสังคม สิ่งแวดล้อมและประเทศชาติ

## ปัจจัยที่ 2 การปรับกรอบความคิด

รูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการนี้ ต้องการเน้นให้เห็นถึงความสำคัญของกรอบความคิดที่คือปัจจัยพื้นฐานภายในที่สำคัญของบุคคลที่ส่งผลต่อเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมาภายนอก นอกจากนี้ กรอบความคิดยังมีความหมายเดียวกับ ภาพในใจหรือจินตนาการซึ่งมีผลต่อการกำหนดเป้าหมายหรือผลลัพธ์แห่งความสำเร็จ และยังรวมถึง ความเป็นตัวตนของบุคคลด้วย ด้วยมุมมองดังกล่าวจึงมีเงื่อนไขที่ต้องพิจารณา ดังนี้

### เงื่อนไขของปัจจัยการปรับกรอบความคิด

2.1 เมื่อพิจารณาในประเด็นการเปลี่ยนแปลงที่เริ่มจากภายใน โดยความหมายแล้วก็คือ การเปลี่ยนกรอบความคิด การเปลี่ยนกรอบความคิดจึงเป็นเงื่อนไขสำคัญขั้นพื้นฐานของการเปลี่ยนแปลงใดๆ อย่างเป็นรูปธรรมที่เชื่อมโยงออกมาเป็นพฤติกรรม และกระบวนการดังกล่าวจะเป็นจริงได้ต้องผ่านการคิดพิจารณาทบทวนภายในตนเองอย่างใคร่ครวญอย่างลึกซึ้ง เปรียบเสมือนเป็นกระจกเงาที่สะท้อนถึงความเป็นตัวตนของตนเอง รวมทั้งอารมณ์ความรู้สึกนึกคิด ความเชื่อ ทศนคติ และค่านิยม ที่มีต่อตนเองและสังคมภายนอก เพื่อการยกระดับจิตสำนึกใหม่อย่างมีสติ อันเป็นเงื่อนไขสำคัญต่อการนำไปสู่การพัฒนาความมีสุขภาวะ

2.2 เงื่อนไขสำคัญประการหนึ่งของการเปลี่ยนกรอบความคิดคือต้องเป็นการพิจารณาอย่างใคร่ครวญ เพื่อสะท้อนความเป็นตัวตนทั้งหมดตามความเป็นจริงว่าตนเป็นใครอย่างไร เพื่อให้เกิดความเข้าใจตนเองอย่างแท้จริง เกิดการยอมรับตนเองตามความเป็นจริง อย่างเห็นคุณค่าตนเอง ภาวะดังกล่าวเป็นการตีความตามสมมติฐาน ค่านิยม และความเชื่อภายในตนเองตามประสบการณ์เดิมที่ติดตัวมาผ่านการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน โดยเป็นการประเมินต่อหลักฐานหรือข้อโต้แย้งที่มีต่อเรื่องใด

เรื่องหนึ่งด้วยใจที่เปิดกว้างที่จะรับฟังข้อมูลและความรู้ใหม่ๆ หรือความคิดเห็นและความเชื่อที่แตกต่างจากที่ตนมีอยู่เดิม

2.3 ผลจากการวิจัยพบว่า การเปลี่ยนกรอบความคิดนั้นอยู่ภายใต้อำนาจของตนเองที่จะกำหนดว่าจะเปลี่ยนอย่างไร นั่นเท่ากับว่า ตนเริ่มตระหนักว่าตนมีศักยภาพในการเลือกตอบสนองต่อโลกและสังคมภายนอกที่มากระทบ เกิดเป็นความรู้สึกถึงเสรีภาพ มีอิสรภาพ มีอำนาจภายในที่จะกำหนดชะตาชีวิตตนเอง เริ่มรู้ว่าตนสามารถนำตนเองได้ไม่ว่าอะไรจะเกิดขึ้นก็ตาม เพราะทั้งหมดนี้ขึ้นกับว่าตนจะเลือกรับรู้และโต้ตอบต่อสิ่งที่เขามากระทบอย่างไร ดังนั้น เงื่อนไขสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนจึงต้องเป็นการตระหนักว่า อำนาจที่แท้จริงของการเปลี่ยนแปลงนั้นคือตนเอง นั่นเอง

#### 2.4 กรอบความคิดเชิงบวกสร้างแรงบันดาลใจ

จากความเข้าใจที่ว่ากรอบความคิดกำหนดพฤติกรรม ผลลัพธ์อย่างเป็นรูปธรรมที่มีคุณค่าจึงต้องสะท้อนมาจากกรอบความคิดเชิงบวก ดังนั้น เงื่อนไขของความสำเร็จอย่างยั่งยืนขององค์กรจึงต้องเกิดจากกรอบความคิดเชิงบวกด้วยใจที่เปิดกว้าง บนฐานของความรู้สึกที่มีใจรัก ความผูกพัน มีแรงบันดาลใจ แรงขับเคลื่อนภายใน ความมุ่งมั่นและความภูมิใจในความเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรซึ่งจะเป็นเงื่อนไขสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงไปสู่ความยั่งยืน

### ปัจจัยที่ 3 การปรับกระบวนการคิดให้เป็นระบบ

ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสู่ภาวะอย่างบูรณาการนั้นคือ การคิดเชิงระบบ โดยเห็นว่าสรรพสิ่งรวมทั้งองค์กรมีธรรมชาติของความเป็นระบบที่ผุดขึ้นจากการเชื่อมโยงอย่างหลอมรวมขององค์ประกอบต่างๆ อย่างเป็นลำดับขั้น ก่อให้เกิดเป็นสิ่งที่สามารถแสดงศักยภาพที่สูงกว่าและเหนือกว่าเดิมอย่างมีคุณค่าและความหมาย ในมุมมองดังกล่าว มีเงื่อนไขที่ควรต้องนำมาพิจารณาคือ

#### เงื่อนไขของปัจจัยการปรับกระบวนการคิดให้เป็นระบบ

3.1 ผลจากการวิจัยพบว่า องค์กรคือระบบ และเป็นระบบของชีวิตเช่นเดียวกับบุคคลทั่วไป และเป้าหมายก็คือการสร้าง ความมั่นคงยั่งยืน เพราะองค์กรมีความเป็นหนึ่งหน่วยเหมือนคนหนึ่งคน ความเป็นปัจเจก ดังนั้น เงื่อนไขของการพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืนจึงจำเป็นต้องเข้าใจในธรรมชาติของชีวิตตามความเป็นจริงนี้

3.2 เงื่อนไขสำคัญของการคิดเชิงระบบที่มีต่อรูปแบบที่พัฒนาขึ้นนี้คือ การพิจารณาถึงความเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบ อย่างเป็นองค์รวมขององค์ประกอบทั้ง 6 อันได้แก่ หลักการ โครงสร้าง จิตใจ ปัญญา อารมณ์ องค์กร สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยเป้าหมายของรูปแบบนี้ต้องการชี้ให้เห็นว่า

การเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นองค์รวมที่เกิดจากการเชื่อมโยงของการเปลี่ยนแปลงขององค์ประกอบภายนอกทั้ง 4 (โครงสร้าง องค์กร สังคม และสิ่งแวดล้อม) และองค์ประกอบภายในทั้ง 3 ของบุคคล (จิตใจ ปัญญา และอารมณ์) และเชื่อมโยงต่อยอดไปยังองค์ประกอบที่สูงขึ้น ซึ่งทั้งหมดหลอมรวมเชื่อมโยงอย่างเป็นหนึ่งเดียวกันและส่งผลซึ่งกันและกันอย่างไม่อาจแยกออกจากกันได้

### 3.3 การเชื่อมโยงบุคลากรให้เป็นหนึ่งเดียว

จากมุมมองเชิงระบบและความจริงที่ว่าองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดขององค์กรคือ คน เงื่อนไขสำคัญจึงอยู่ที่ว่า องค์กรต้องสร้างความเชื่อมโยงของบุคลากรเพื่อการเดินทางสู่ภูมิปัญญาที่สูงขึ้นอันเป็นกระบวนการของชีวิต เป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อนำไปสู่ความเป็นองค์กรและสังคมแห่งการเรียนรู้ รวมทั้งการถ่ายทอดองค์ความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน และการพัฒนากระบวนการเรียนรู้จากรุ่นสู่รุ่นอย่างเป็นระบบ

3.4 ต่อมุมมองการพัฒนาปัญญาเชิงระบบเพื่อการแสวงหาคำตอบเพื่อจัดการกับความท้าทายที่ผ่านเข้ามาในองค์กร เงื่อนไขที่เกี่ยวข้องกับประเด็นนี้คือ การพัฒนาความสามารถในการคิดเชิงวิเคราะห์เพื่อหาองค์ประกอบที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง และการสังเคราะห์องค์ประกอบเหล่านั้นอย่างเชื่อมโยงเพื่อการผุดขึ้นเป็นองค์ความรู้ใหม่ เพื่อนำไปใช้บริหารจัดการกับความท้าทายที่ผ่านเข้ามาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## ปัจจัยที่ 4 การพัฒนาความสอดคล้องทั้งองค์กร

โดยที่กรอบความคิดมีความหมายเดียวกับจินตนาการ หรือมุมมอง หรือภาพในใจ หรือวิสัยทัศน์ ดังนั้น วิสัยทัศน์ เมื่อพิจารณาไปในอนาคตจึงเป็นภาพของเป้าหมายที่ต้องการจะไปให้ถึงในวันข้างหน้าเพื่อการประสบความสำเร็จร่วมกันอย่างสอดคล้องทั้งองค์กร ด้วยเหตุนี้จึงมีเงื่อนไขที่ต้องพิจารณา ดังนี้

### เงื่อนไขของปัจจัยการพัฒนาความสอดคล้องทั้งองค์กร

#### 4.1 การเชื่อมโยงองค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลงกับเป้าหมายองค์กร

ในการปรับใช้รูปแบบนี้เพื่อความเป็นองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการยั่งยืน เงื่อนไขประการหนึ่งคือ การเชื่อมโยงหลักการและแนวคิดการเปลี่ยนแปลงตามรูปแบบนี้ให้เข้ากับเป้าหมายทางธุรกิจตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์เพื่อความสอดคล้องไปในแนวเดียวกัน

#### 4.2 วิสัยทัศน์ในฐานะของภาพแห่งความสำเร็จร่วมกัน

ด้วยเหตุที่กรอบความคิดมีความหมายเดียวกับวิสัยทัศน์และภาพเป็นตัวกำหนดความสำเร็จอย่างเป็นทางการผ่านทางพฤติกรรม ดังนั้น วิสัยทัศน์จึงเป็นเงื่อนไขสำคัญของการสร้างภาพของ

เป้าหมายแห่งความสำเร็จในอนาคต และภาพที่ชัดเจนย่อมส่งผลถึงความเป็นไปได้ของผลสำเร็จที่สูงขึ้น ประเด็นจึงอยู่ที่ว่าบุคลากรในองค์กรจะสามารถสร้างความชัดเจนของภาพเป้าหมายในอนาคตได้มากน้อยเพียงใด นอกจากนี้เงื่อนไขที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ การสร้างความสอดคล้องของภาพเป้าหมายของทั้งองค์กรให้ไปในแนวทางเดียวกันเพื่อมุ่งเข้าสู่ความสำเร็จร่วมกันอย่างเสริมพลังร่วม

### **ปัจจัยที่ 5 ความแตกต่างของวัฒนธรรมองค์กร**

ด้วยเหตุที่การพัฒนาธุรกิจเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืนจำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลจำนวนมากที่มีความแตกต่างหลากหลายทั้งด้านการศึกษา แนวคิด วัฒนธรรม และค่านิยม ด้วยเหตุนี้จึงมีเงื่อนไขที่ต้องพิจารณา ดังนี้

#### **เงื่อนไขของปัจจัยความแตกต่างของวัฒนธรรมองค์กร**

5.1 ในการพิจารณาเพื่อการประยุกต์ใช้รูปแบบที่พัฒนาขึ้นนี้จำเป็นต้องคำนึงถึงด้านวัฒนธรรม ค่านิยม และอุดมการณ์อย่างเป็นเฉพาะตัวขององค์กรนั้นๆ เพราะวัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวสะท้อนถึงแนวคิด ทักษะคติ และค่านิยมของบุคลากรในองค์กร และมีผลต่ออารมณ์ ความรู้สึกนึกคิด ความมุ่งมั่น แรงบันดาลใจ ขวัญกำลังใจ และความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานของตัวบุคลากรเองด้วย ด้วยเหตุนี้ การนำรูปแบบนี้ไปใช้ปฏิบัติในองค์กร จึงมีเงื่อนไขที่บุคลากรทุกฝ่ายจะต้องตระหนักถึงสังคม วัฒนธรรมและค่านิยมที่แตกต่างหลากหลาย

5.2 ด้วยความตระหนักถึงความแตกต่างด้านสังคม วัฒนธรรม ทักษะคติ และค่านิยม รวมทั้งคุณค่าในความแตกต่างอย่างเป็นต้นทุนของการสร้างพลังร่วมนี้ องค์กรสุขภาวะจำเป็นต้องปลูกฝังค่านิยมในการเห็นคุณค่าดังกล่าวลงเป็นส่วนหนึ่งของอุดมการณ์ขององค์กรจากรุ่นสู่รุ่น และถือเป็นแนวปฏิบัติสำหรับบุคลากรในทุกระดับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งควรต้องประยุกต์ค่านิยมดังกล่าวให้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการ เครื่องมือ และกิจกรรมขององค์กรนั้นๆ ตามความเหมาะสม

### **ปัจจัยที่ 6 ผู้นำการเปลี่ยนแปลง**

ในการขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมายร่วมกันทั้งองค์กรเพื่อไปในแนวเดียวกัน ปัจจัยด้านผู้นำองค์กรนับว่ามีความสำคัญอย่างยิ่ง และมีเงื่อนไขที่ต้องพิจารณา ดังนี้

#### **เงื่อนไขของปัจจัยผู้นำการเปลี่ยนแปลง**

6.1 ผู้นำที่เข้าใจถึงคุณค่าและความหมายของชีวิต ด้วยธรรมชาติขององค์กรคือ การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันเพื่อการบรรลุผลสำเร็จร่วมกัน การบรรลุเป้าหมายดังกล่าว จำเป็นต้องมีผู้นำองค์กรที่เข้าใจถึงธรรมชาติขององค์กรว่าเป็นระบบของชีวิตที่ประกอบด้วยบุคลากรที่มีความ

เป็นตัวตนที่แสวงหาคุณค่าและความหมาย ด้วยเหตุนี้ ผู้นำองค์กรจึงต้องแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนถึงการเห็นคุณค่าและความหมายในความแตกต่างของความเป็นตัวตนของบุคคลที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในคุณค่าของบุคลากร และสามารถยกระดับศักยภาพของบุคลากรได้อย่างเป็นองค์รวม อีกทั้งกระตุ้นให้บุคลากรสามารถขับเคลื่อนออกมาได้อย่างเต็มที่ เพื่อร่วมกันขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้าได้อย่างมั่นคงยั่งยืน

6.2 จากผลการวิจัยพบว่า ผู้นำองค์กรที่ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนมิใช่มีเพียงความสามารถทางด้านทักษะการบริหารจัดการเท่านั้น เพราะนั่นเป็นการเข้าใจธรรมชาติขององค์กรเพียงบางส่วน จึงเป็นเงื่อนไขสำคัญที่ผู้นำองค์กรต้องสร้างความเข้าใจที่ว่าองค์กรมีชีวิตที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัต ไม่หยุดนิ่งเพื่อเข้าสู่สมดุลใหม่อย่างต่อเนื่อง เชื่อมโยงอย่างเป็นสายเป็นกระแส ความท้าทายในองค์กรไม่ว่าระดับใดก็เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องหมุนวนไปไม่สิ้นสุดเช่นกัน ผู้นำองค์กรจึงต้องพัฒนาความสามารถในการปรับตัวให้ทันและสอดคล้องกับภาวะธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงนี้เพื่อความอยู่รอดและต่อเนื่องอย่างสมดุล ยั่งยืน

6.3 ความสามารถในการปรับตัวเพื่อให้สอดคล้องกับธรรมชาติดังกล่าวจำเป็นต้องตั้งอยู่บนฐานคิดของความเป็นระบบที่เข้าใจถึงความเชื่อมโยงอย่างหลอมรวมขององค์ประกอบต่างๆ อย่างเป็นองค์รวมที่ประกอบด้วยหลักการ โครงสร้าง บุคลากร (จิตใจ ปัญญา และอารมณ์) องค์กร สังคม และสิ่งแวดล้อม อย่างเป็นหนึ่งเดียวที่ส่งผลซึ่งกันและกันอย่างไม่อาจแยกออกจากกันได้ ดังนั้น เงื่อนไขสำคัญอีกประการหนึ่งของผู้นำองค์กรคือ การพัฒนามุมมองอย่างเป็นองค์รวมที่เห็นว่าสรรพสิ่งมีความเป็นระบบซ้อนระบบ เป็นระบบแห่งความมีชีวิตที่ซับซ้อนอย่างเป็นลำดับ อันเป็นการดำเนินไปขององค์ประกอบที่เกี่ยวข้องเชื่อมโยงกัน ผุดขึ้นเป็นมิติชีวิตต่างๆ ที่แต่ละภาวะล้วนอิงอาศัยกัน ส่งผลซึ่งกันและกันอย่างเป็นเนื้อเดียวกัน อย่างไม่อาจแยกออกจากกันได้

6.4 ผู้นำต้นแบบของการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้นำนอกจากจะเข้าใจในกระบวนการการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาอย่างเป็นองค์รวมแล้ว ยังต้องกระตุ้นให้บุคลากรสามารถพัฒนาขีดความสามารถและศักยภาพนั้นได้ด้วยตนเอง ดังนั้น จึงเป็นเงื่อนไขสำคัญประการหนึ่งที่ผู้นำต้องมีความสามารถในการโน้มน้าว ชักจูง สร้างขวัญกำลังใจ ด้วยการให้เกียรติ การมอบอำนาจ และความไว้วางใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อการทำงานอย่างสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับอุดมการณ์และหลักปรัชญาขององค์กรอย่างเป็นหนึ่งเดียว

## ปัจจัยที่ 7 การปรับและประยุกต์ใช้

จากผลการวิจัยพบว่า การเปลี่ยนแปลงอย่างได้ผลนั้นต้องเป็นการศึกษาหาความรู้ไปพร้อมๆ กับการปฏิบัติเพื่อการเห็นผลอย่างเป็นรูปธรรม ในประเด็นนี้มีเงื่อนไขที่ต้องพิจารณา คือ

### เงื่อนไขของปัจจัยการปรับและประยุกต์ใช้

7.1 เนื่องจากรูปแบบที่นำเสนอมีหลายองค์ประกอบทั้งภายในและภายนอก ทั้งระดับบุคคล และระหว่างกันและต่างก็เชื่อมโยงส่งผลซึ่งกันและกัน และโดยธรรมชาติการเปลี่ยนแปลงควรเริ่มที่หน่วยเล็กๆ ก่อน ดังนั้น เงื่อนไขประการหนึ่งของการประยุกต์ใช้คือ การพัฒนาควรเริ่มที่ระดับบุคคล โดยเฉพาะควรเริ่มที่องค์ประกอบภายในคือ จิตใจก่อน เพราะเป็นการเปลี่ยนที่ฐานรากของชีวิต จากนั้นจึงขยายสู่องค์ประกอบอื่นๆ ที่สูงขึ้น

7.2 ลักษณะสำคัญประการหนึ่งของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการก็คือ การที่บุคลากรต้องนำความรู้ ความเข้าใจที่เกิดขึ้นเข้าสู่ภายในตนเอง ทั้งนี้ เพื่อปรับให้เข้ากับกระบวนการเปลี่ยนแปลงภายในทั้งด้านจิตใจ ปัญญา และอารมณ์ เพื่อการเรียนรู้ การเข้าใจตนเอง เห็นคุณค่าของตนเองและผู้อื่น เพื่อการขยายพื้นที่ของการเรียนรู้ด้านในควบคู่กันไปกับการพัฒนาความรู้ในเชิงวิชาการและทักษะเชิงธุรกิจร่วมกัน

7.3 เนื่องจากรูปแบบที่เสนอนี้เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบที่หลากหลาย ดังนั้น เงื่อนไขหนึ่งของการนำรูปแบบนี้ไปประยุกต์ใช้จำเป็นต้องเป็นไปอย่างยืดหยุ่นต่อการพัฒนาองค์ประกอบต่างๆ เพื่อให้เกิดสมดุลเหมาะสมกับบริบทและธรรมชาติของแต่ละองค์กรในแต่ละช่วงเวลาที่ผ่านมา

7.4 การนำรูปแบบที่พัฒนาขึ้นนี้ไปทำให้เกิดผลอย่างจริงจัง นอกจากจะต้องทำความเข้าใจในเนื้อหาอย่างถ่องแท้แล้ว ยังจำเป็นต้องมีการพัฒนากระบวนการและขั้นตอนการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดผลอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการสร้างการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

### ปัจจัยที่ 8 ธรรมชาติของเวลาและโอกาส

ในการพัฒนาเพื่อการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนนั้น ปัจจัยด้านเวลา รวมทั้งจังหวะ และโอกาส มีความสำคัญอย่างมาก เพราะองค์ประกอบด้านต่างๆ มีระดับความก้าวหน้าแตกต่างกัน อีกทั้งความพร้อมก็แตกต่างกัน ดังนั้น ในประเด็นนี้มีเงื่อนไขที่ต้องพิจารณา ดังนี้

#### เงื่อนไขของปัจจัยธรรมชาติของเวลาและโอกาส

8.1 การนำรูปแบบนี้ไปใช้ควรเลือกองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อกลุ่มเป้าหมายที่สุด แล้วลองนำมาปฏิบัติเพื่อดูผลกระทบที่มีต่อองค์ประกอบอื่นๆ เพราะทุกองค์ประกอบเชื่อมโยงถึงกันและส่งผลถึงกัน ดังนั้น การนำรูปแบบนี้ไปใช้ สิ่งที่ควรคำนึงคือ ไม่จำเป็นว่าจะต้องใช้ทุกองค์ประกอบอย่างครบถ้วนสมบูรณ์ เพียงแต่หยิบประเด็นที่สำคัญขึ้นมาดำเนินการและทำไปทีละขั้น ทีละส่วนตามช่วงจังหวะเวลาที่เหมาะสมและพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง อย่างค่อยเป็นค่อยไป ก็จะสามารถทำให้เกิดการพัฒนาไปอย่างเป็นลำดับได้

8.2 การพัฒนาสู่การเปลี่ยนแปลงนั้นต้องตระหนักว่า เป็นกระบวนการที่มีขั้นตอนและใช้เวลา และต้องมีการปรับแต่งตามความเหมาะสม ไม่มีรูปแบบใดที่สมบูรณ์แบบหรือเป็นสูตรสำเร็จ ดังนั้นเงื่อนไขในมุมมองนี้คือ การนำรูปแบบนี้ไปใช้ต้องทำความเข้าใจในหลักการของรูปแบบและปรับให้เข้ากับบริบทและเป้าหมายองค์กร ธรรมชาติขององค์กร ความพร้อมของบุคลากร และความจำเป็นเร่งด่วนตามสถานภาพของธุรกิจอย่างค่อยเป็นค่อยไป อย่างเป็นธรรมชาติ ไม่มีทางลัด และไม่สามารถเร่งกระบวนการธรรมชาตินี้ได้

โดยสรุป จากผลการวิจัย ผู้วิจัยอภิปรายผลการพิจารณาปัจจัยและเงื่อนไขของอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการเพื่อนำไปสู่การปฏิบัตินั้นมีปัจจัยและเงื่อนไขที่สำคัญคือ การเปลี่ยนแปลงเพื่อความยั่งยืนต้องเป็นการปรับตัวอย่างยืดหยุ่น อย่างเป็นองค์รวม โดยเริ่มที่ภายในของตนเองก่อน โดยต้องเป็นการเปลี่ยนกรอบความคิดเชิงบวกเพื่อสร้างแรงบันดาลใจด้วยการพิจารณาภายในตนเองอย่างใคร่ครวญ นอกจากนี้ ต้องมีการพัฒนาการคิดเชิงระบบที่เข้าใจถึงธรรมชาติของความเป็นองค์กรที่เกิดจากการเชื่อมโยงขององค์ประกอบ และองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดคือ บุคลากร ดังนั้น การพัฒนาเพื่อความยั่งยืนขององค์กรสุขภาวะจึงต้องเป็นการสร้างความสอดคล้องด้วยการเชื่อมโยงบุคลากรให้เป็นหนึ่งเดียว ทั้งนี้บุคลากรต้องมีเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกัน โดยมีผู้นำที่เข้าใจถึงคุณค่าและความหมายของชีวิตและสามารถสร้างความสอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างสมดุล ตลอดจนการสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรทุกระดับ ด้วยความตระหนักถึงความแตกต่างของวัฒนธรรมและค่านิยมที่หลากหลาย ตลอดจนการตระหนักถึงความพร้อมของบุคลากร ส่วนในด้านการประยุกต์ใช้นั้น ต้องเป็นไปอย่างค่อยเป็นค่อยไปอย่างต่อเนื่อง โดยต้องระลึกว่าไม่มีรูปแบบใดที่เป็นสูตรสำเร็จที่แน่นอนตายตัว แต่ต้องเกิดจากการปรับใช้อย่างยืดหยุ่นให้สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายที่แตกต่างและสอดคล้องทั้งองค์กร

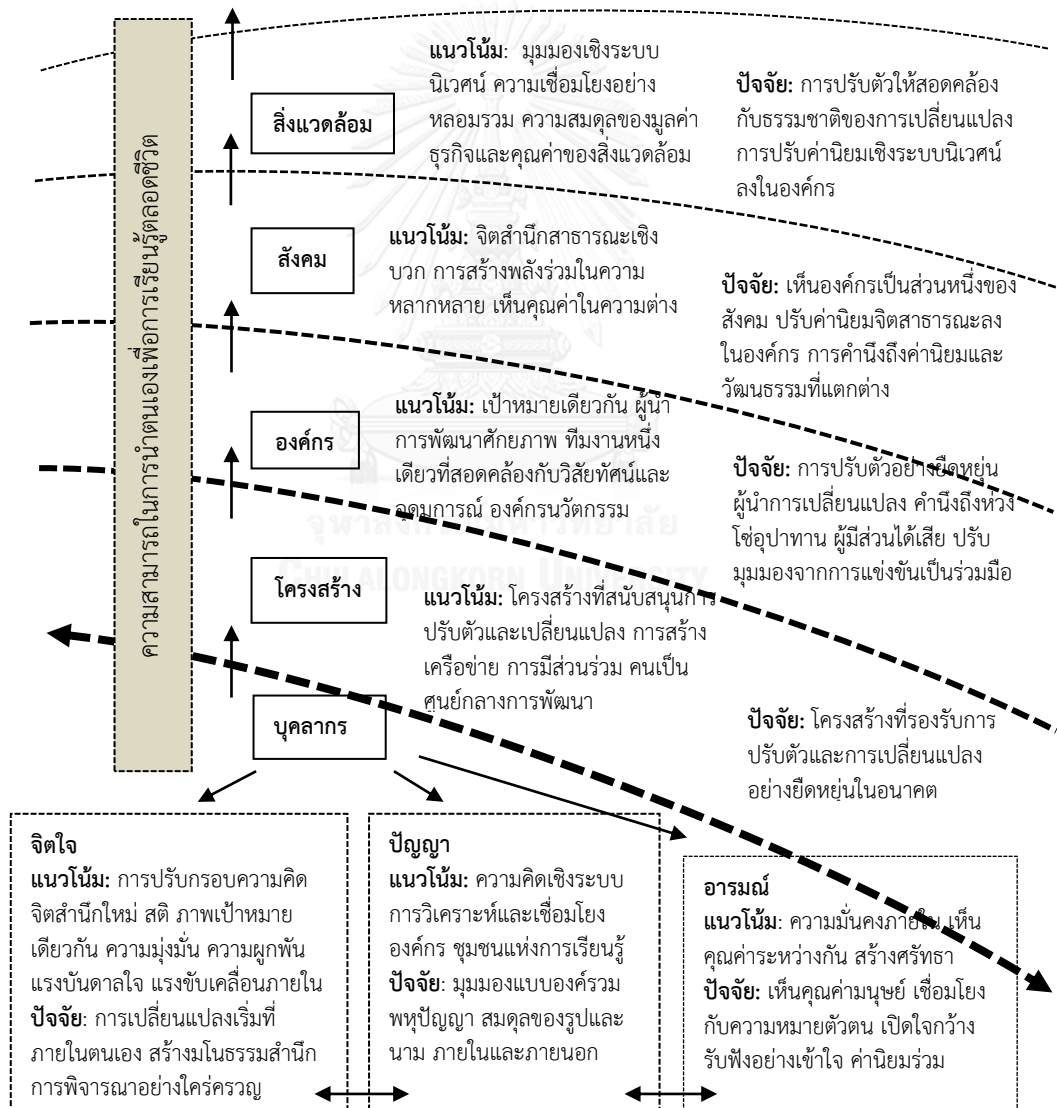
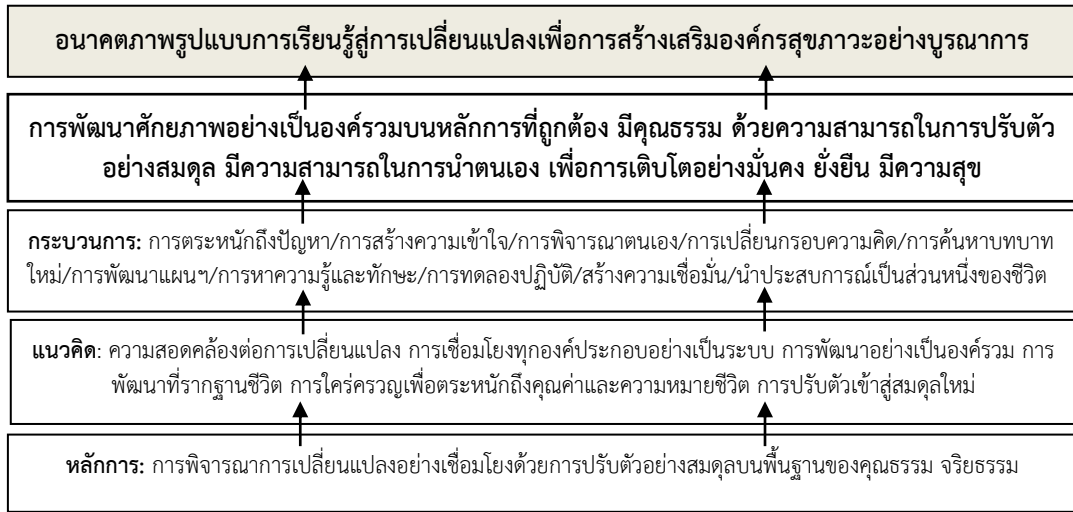
### **อนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ**

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง อนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ เพื่อการพัฒนาศักยภาพอย่างเป็นองค์รวมบนหลักการที่ถูกต้อง มีคุณธรรม ด้วยความสามารถในการปรับตัวอย่างสมดุล มีความสามารถในการนำตนเอง เพื่อการเติบโตอย่างมั่นคง ยั่งยืน มีความสุข ผู้วิจัยขอสรุปเป็นองค์ความรู้โดยรวมที่ประกอบด้วย 1) การสร้างความสอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัต 2) การพัฒนาที่ฐานรากของมนุษย์บนหลักการที่ถูกต้อง 3) ความสามารถในการพัฒนาศักยภาพอย่างเป็นองค์รวม 4) กระบวนการเพื่อการ

เปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน 5) ความสามารถในการปรับตัวอย่างสมดุล 6) การพัฒนาภาวะผู้นำที่เห็นคุณค่าและความหมายของมนุษย์ และ 7) แนวโน้มและปัจจัยสู่ความสำเร็จ ดังแสดงตามแผนภูมิที่ 6 โครงสร้างความสัมพันธ์ของแนวคิด องค์ประกอบ แนวโน้ม กระบวนการ ปัจจัยและเงื่อนไขของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ หน้า 303







แผนภูมิที่ 6 โครงสร้างความสัมพันธ์ของแนวคิด องค์ประกอบ แนวโน้ม กระบวนการ ปัจจัยและเงื่อนไขของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ

โดยมีรายละเอียด ดังนี้

### 1. การสร้างความสอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัต

สรรพสิ่งมีธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องตามความเป็นเหตุปัจจัยขององค์ประกอบทั้งหมดอย่างเป็นวงจรที่ส่งผลซึ่งกันและกัน การเกิดขึ้นของสรรพสิ่งจึงดำเนินไปอย่างเป็นสายเป็นกระแสและเราเรียกกระแสนี้ว่า การเปลี่ยนแปลง มันคือกระแสของชีวิตที่ดำเนินไปอย่างเป็นพลวัตและเราไม่อาจทำให้มันหยุดนิ่งได้ เราทำได้แต่เพียงรักษาสมดุลของภาวะการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องเชื่อมโยงนี้เท่านั้น และเราเรียกภาวะนี้ว่า ความยั่งยืน ในทำนองเดียวกัน องค์การซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของความเป็นธรรมชาตินี้ ย่อมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องตามความเป็นเหตุปัจจัยขององค์ประกอบทั้งหมดอย่างเป็นวงจรที่ส่งผลซึ่งกันและกัน ด้วยเหตุนี้ รูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการนี้จึงมีเป้าหมายสำคัญประการหนึ่งคือการสร้างความเข้าใจและความตระหนักรู้อย่างมีสติต่อการดำเนินการอย่างสอดคล้องในความเป็นพลวัตของการเปลี่ยนแปลงตามความเป็นเหตุปัจจัยของทุกๆ องค์ประกอบที่เชื่อมโยงกันอย่างเป็นวงจรทั้ง 6 องค์ประกอบ อันได้แก่ 1) หลักการ 2) โครงสร้าง 3) บุคลากร (จิตใจ ปัญญา และอารมณ์) 4) องค์กร 5) สังคม และ 6) สิ่งแวดล้อม ด้วยมุมมองดังกล่าว จะเห็นได้ว่าองค์กรเป็นส่วนหนึ่งของธรรมชาติที่เป็นภาวะองค์กรรวมที่ใหญ่กว่าที่ดำเนินไปท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง จึงเป็นความท้าทายขององค์กรที่จะสร้างความตระหนักถึงการปรับตัวอย่างยืดหยุ่นขององค์กรให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงนี้เพื่อนำไปสู่การดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคงยั่งยืน มีความสุข

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### 2. การพัฒนาที่ฐานรากของมนุษย์บนหลักการที่ถูกต้อง

การพัฒนาอย่างยั่งยืนต้องเป็นการพัฒนาที่ฐานรากของความเป็นมนุษย์ นั่นคือ กรอบความคิด เพื่อการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพภายในตนเองอย่างแท้จริง ทั้งนี้ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเข้าใจถึงธรรมชาติของกรอบความคิดว่าเป็นภาวะที่ผุดขึ้นจากการเชื่อมโยงของความรู้สึกนึกคิดที่สะท้อนถึงค่านิยม ความเชื่อ และทัศนคติ แล้วส่งผลต่อเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกภายนอกที่จะถูกรับรู้ว่าคุณคนคนนั้นมีระดับศักยภาพเพียงใด ดังนั้น การพิจารณาถึงการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงของระดับบุคคล องค์กร และสังคมชุมชนไม่วาระระดับใด โดยการให้ความสำคัญต่อพฤติกรรมเพียงลำพังนั้น จึงเป็นเพียงเปลือกนอกเท่านั้น ศักยภาพของการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงที่แท้จริงต้องพิจารณาถึงองค์ประกอบภายใน นั่นคือ กรอบความคิด และการที่จะเปลี่ยนอย่างยั่งยืนจึงต้องเป็นการเปลี่ยนกรอบความคิดและต้องตั้งอยู่บนหลักการที่ถูกต้อง อย่างมีคุณธรรม อีกทั้ง การปรับกรอบความคิดต้องเป็นไปในเชิงบวกด้วยใจที่เปิดกว้าง บนฐานของความรู้สึกที่มีใจรัก ความผูกพัน มีแรงบันดาลใจ แรงขับเคลื่อนภายใน ความมุ่งมั่นและความภูมิใจในความเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร รวมทั้งการสร้าง

ความสอดคล้องของภาพเป้าหมายให้ไปในแนวทางเดียวกันของทั้งองค์กร เพื่อมุ่งเข้าสู่ความสำเร็จร่วมกันอย่างเสริมพลังร่วม

รูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการที่พัฒนาขึ้นนี้จึงให้ความสำคัญต่อการพัฒนาที่ระดับฐานรากของชีวิตนั่นคือ กรอบความคิด ที่เป็นตัวกำหนดค่านิยม ทศนคติ ความเชื่อ แรงบันดาลใจ ความมุ่งมั่นของบุคคลซึ่งเป็นตัวที่ส่งผลต่อถึงการแสดงออกในรูปของการกระทำหรือพฤติกรรมที่สะท้อนถึงการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นประจักษ์ ดังนั้น หากเป้าหมายของการพัฒนาเพื่อนำไปสู่การเรียนรู้สู่เปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน เราจึงต้องเริ่มเปลี่ยนที่ฐานราก นั่นคือ โดยการเปลี่ยนวิธีที่บุคคลมองและเข้าใจโลกเสียใหม่อย่างที่เราเรียกว่า เปลี่ยนกรอบความคิด กรอบความคิดใหม่จะช่วยให้บุคคลเข้าใจโลกและชีวิตตามความเป็นจริง ซึ่งเป็นกระบวนการที่บุคคลตีความและรับรู้ถึงประสบการณ์ตนเองในอีกรูปแบบหนึ่งที่หลากหลายและต่างไปจากเดิม และสามารถนำกรอบความคิดใหม่นั้นไปใช้ในการเลือกตัดสินใจเพื่อนำไปสู่การเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงที่มั่นคงยั่งยืน มีความสุข

นอกจากนี้ ประเด็นสำคัญต่อมาในเรื่องการเปลี่ยนกรอบความคิดคือ การตระหนักถึงความจริงที่ว่า การเปลี่ยนแปลงที่ฐานรากนี้ บุคคลสามารถควบคุมได้ด้วยตนเอง เพราะกรอบความคิดอยู่ภายใต้อำนาจที่บุคคลจะกำหนดว่าจะเป็นอย่างไรมากกว่า นั่นคือ การเปลี่ยนแปลงใดๆ ล้วนอยู่ภายใต้ศักยภาพของตนเองที่ตนควบคุมได้ ดังนั้น ความสามารถในการปรับตัว ความสามารถในการจัดการตนเอง ความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจและความมุ่งมั่น ทั้งหมดนี้เป็นเป้าหมายหลักที่บุคคลมุ่งสร้างความสามารถในการเลือกตอบสนองอย่างมีความสุข เพื่อการเรียนรู้สู่เปลี่ยนแปลงเพื่อความ เป็นองค์กรสุขภาวะที่ยั่งยืน

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

### 3. ความสามารถในการพัฒนาศักยภาพอย่างเป็นองค์รวม

จากผลการวิจัย ในประเด็นความสามารถในการพัฒนาศักยภาพอย่างเป็นองค์รวม ผู้วิจัยสรุปเป็น 2 ประเด็น คือ 1) การพัฒนาอย่างเป็นระบบ และ 2) การเชื่อมโยงสู่การพัฒนาโลกภายนอกอย่างมีคุณค่า โดยมีรายละเอียด ดังนี้

#### 3.1 การพัฒนาอย่างเป็นระบบ

องค์กรคือระบบของชีวิต การพัฒนาองค์กรเพื่อการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนจึงต้องเป็นการยกระดับอย่างเป็นองค์รวมในมุมมองที่ว่า สรรพสิ่งรวมทั้งองค์กรมีธรรมชาติของความเป็นระบบ อันเป็นภาวะของการดำเนินไปอย่างต่อเนื่องเชื่อมโยงอย่างหลอมรวมขององค์ประกอบต่างๆ อย่างเป็นขั้นเป็นตอนอย่างเป็นองค์รวมหนึ่งเดียว ก่อให้เกิดเป็นสิ่งใหม่ที่สามารถแสดงศักยภาพที่สูงกว่าและเหนือกว่าเดิมอย่างมีคุณค่าและความหมาย จากมุมมองดังกล่าว นำไปสู่ความเข้าใจที่ว่า

องค์กรมีชีวิตที่ผุดขึ้นจากการหลอมรวมขององค์ประกอบต่างๆ และองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดนั่นคือ บุคลากร ที่ประกอบด้วย จิตใจ ปัญญา และอารมณ์ ดังนั้น ในมุมมองของการพัฒนาบุคลากร การพัฒนาที่แท้จริงจึงเป็นการพัฒนาที่องค์ประกอบภายในทั้ง 3 และเมื่อพิจารณาในระดับที่ใหญ่กว่าที่มีองค์กรเองเป็นส่วนประกอบ ก็พบว่าภาวะองค์กรรวมที่เหนือกว่าที่แสดงศักยภาพที่สูงกว่าองค์กรคือ สังคมและสิ่งแวดล้อม ดังนั้น การพัฒนาองค์กรจึงมิใช่พิจารณาที่ตัวองค์กรเท่านั้น แต่ต้องพิจารณาถึง ภาวะองค์กรรวมที่ใหญ่กว่าดังกล่าว

จะเห็นได้ว่าองค์ประกอบทั้งหมดต่างเชื่อมโยงอย่างหลอมรวมกันทั้งระดับที่เล็กกว่าและระดับที่ใหญ่กว่า จนผุดขึ้นเป็นองค์กรที่สามารถแสดงศักยภาพที่แตกต่าง อีกทั้งมีความสามารถในการเรียนรู้ การปรับตัว เพื่อการพัฒนาความคิดที่แตกต่าง สามารถนำไปสู่การสร้างสรรค์นวัตกรรมทั้งด้าน สินค้าและบริการที่มีมูลค่าเพิ่มขึ้น การพัฒนาองค์กรจึงต้องเป็นการพัฒนาองค์ประกอบและความเชื่อมโยงขององค์ประกอบขององค์กรนั้นๆ ดังนั้น การพัฒนาองค์กรอย่างมั่นคงยั่งยืนจึงไม่อาจแยกพิจารณาการพัฒนาตัวองค์กรเองเพียงลำพัง แต่ต้องเป็นการพิจารณาการพัฒนาอย่างเป็นระบบซ้อนระบบ อย่างเป็นองค์กรรวมซ้อนองค์กรรวมอย่างต่อเนื่องเชื่อมโยง อย่างไม่อาจแยกออกจากกันได้ของทุกองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องตั้งแต่โครงสร้าง บุคลากร (จิตใจ ปัญญา และอารมณ์) องค์กร สังคม และสิ่งแวดล้อม ทั้งนี้ ต้องตั้งอยู่บนหลักการที่ถูกต้อง

นอกจากนี้ การพัฒนาอย่างยั่งยืนจะเกิดขึ้นได้จำเป็นต้องมีการฝึกฝน ขัดเกลา และการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง ผ่านกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างมีส่วนร่วมอย่างสร้างสรรค์เชิงวิเคราะห์ และสังเคราะห์ เพื่อให้ได้มาซึ่งแนวทางเพื่อที่จะเป็นต้นทุนในการพัฒนากระบวนการคิดหาความรู้และปัญหาที่ยิ่งกว่าอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่การสร้างองค์กรและชุมชนแห่งการเรียนรู้

## CHULALONGKORN UNIVERSITY

### 3.2 การเชื่อมโยงสู่การพัฒนาโลกภายนอกอย่างมีคุณค่าและความหมาย

จากความเข้าใจถึงธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องเชื่อมโยง ด้วยมุมมองเชิงระบบ โดยเน้นการพัฒนาที่ฐานรากของชีวิต แต่ทั้งหมดนั่นคือการพัฒนาที่เน้นเฉพาะระดับบุคคล แต่โดยธรรมชาติของความเป็นจริง องค์กรคือการทำบุคคลมาปฏิบัติสัมพันธ์ระหว่างกัน สิ่งที่ต้องพิจารณา ถัดมาก็คือ องค์กรควรมีปฏิสัมพันธ์อย่างไรจึงจะนำไปสู่ความยั่งยืน

จากความเข้าใจที่ว่า กรอบความคิดนั้นปรากฏอยู่ในรูปของความรู้สึกนึกคิด และภาวะนี้สะท้อนถึงความเป็นตัวตน และโดยธรรมชาติของความเป็นตัวตนต้องการแสวงหาคคุณค่าและความหมาย ดังนั้น การพัฒนาองค์กรสุขภาวะอย่างยั่งยืนจะเกิดขึ้นได้จำเป็นที่บุคคลต้องได้รับการปลุกฝังด้วยกรอบความคิดและทัศนคติเชิงบวกที่มีต่อตนเองอันเป็นการสร้างความเข้มแข็งมั่นคงภายใน เห็นคุณค่าตนเอง เกิดความเชื่อมั่นในตนเอง ด้วยการตระหนักรู้และการยอมรับในความเป็นตัวตนของตนเองตามความเป็นจริงอย่างเป็นหลักการพื้นฐาน และที่สำคัญภาวะนี้จะเป็นพื้นฐานที่

สำคัญที่จะส่งผลต่อเนื่องเป็นการเห็นคุณค่าและความหมายในความแตกต่างซึ่งกันและกัน นำไปสู่ความมีศรัทธาระหว่างกัน เกิดการยอมรับและความเคารพซึ่งกันและกัน เกิดความมั่นคงภายในระหว่างกัน เพื่อพัฒนาไปสู่ความมีวุฒิภาวะทางอารมณ์อย่างมั่นคงสมดุระหว่างความคิดถึงประโยชน์ของตนเองและผู้อื่น

นอกจากนี้ ด้วยความที่องค์กรเป็นองค์ประกอบหนึ่งของสังคม การพัฒนาอย่างยั่งยืนในระดับสังคมโดยแท้แล้วก็คือการพัฒนาในระดับองค์กรนั่นเองเพราะต่างก็ส่งผลซึ่งกันและกัน ด้วยเหตุนี้คุณสมบัตินี้ที่สำคัญประการหนึ่งของการพัฒนาองค์กรในส่วนที่เกี่ยวข้องกับสังคมก็คือ การสร้างจิตสำนึกสาธารณะเชิงบวกลงอย่างเป็นฐานรากแข็งแกร่งให้เป็นส่วนหนึ่งของค่านิยมและอุดมการณ์ขององค์กร ยิ่งไปกว่านั้น การพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืนจึงต้องพิจารณาองค์ประกอบด้านสิ่งแวดล้อมไปพร้อมๆ กันด้วย การพิจารณาในประเด็นนี้ จากผลการวิจัยพบว่าองค์กรจำเป็นต้องพัฒนามุมมองเชิงระบบนิเวศน์ที่เห็นว่าองค์กรเป็นเพียงองค์ประกอบหนึ่งของสังคม และสังคมก็เป็นองค์ประกอบขององค์กรรวมที่ใหญ่กว่านั้นคือ สิ่งแวดล้อม ในขณะที่ตัวองค์กรก็เป็นภาวะองค์กรรวมที่ประกอบขึ้นด้วยองค์ประกอบที่ย่อยกว่า จะเห็นว่าทุกองค์ประกอบต่างอิงอาศัยเชื่อมโยงอย่างหลอมรวมและส่งผลซึ่งกันและกัน ทำให้องค์กรทรงตัวอยู่ได้ ดังนั้น การพัฒนาองค์กรเพื่อความมั่นคงยั่งยืนจึงจำเป็นต้องคำนึงถึงทุกองค์ประกอบที่เกี่ยวข้อง ตั้งแต่มีติภายในตนเอง ครอบครัว องค์กร สังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นภาพรวม

#### 4) กระบวนการเพื่อการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน

จากผลการวิจัยพบว่า กระบวนการของอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ ต้องเริ่มด้วยการเผชิญและตระหนักถึงภาวะวิกฤตและมีความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลง จากนั้นบุคคลต้องทำการการวิเคราะห์ตรวจสอบตนเองถึงกรอบความคิด สมมติฐาน ค่านิยม และความเชื่อเพื่อสร้างความเข้าใจในตนเอง และตระหนักว่าการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนต้องเป็นการเปลี่ยนที่ฐานรากของชีวิต นั่นคือ กรอบความคิด โดยผ่านกระบวนการก้องสะท้อนภายในตนเองเชิงวิพากษ์อย่างใคร่ครวญอันเป็นการเข้าไปสำรวจอารมณ์ความรู้สึกนึกคิดของตนเองภายในอย่างลึกๆ เพื่อนำไปสู่การสร้างความตระหนักรู้และต่อยอดไปถึงการหาความหมายของตนเอง ทั้งนี้ เพื่อพิจารณาถึงทางเลือกใหม่ บทบาทใหม่ รวมทั้งการศึกษาหาความรู้และทักษะเพื่อพัฒนาเป็นแผนปฏิบัติการเพื่อเป็นแนวทางไปสู่การเปลี่ยนแปลง จากนั้นจึงทดลองปฏิบัติตามแผนด้วยความอดทน เพราะการเปลี่ยนแปลงในรูปของพฤติกรรมจะเกิดขึ้นได้ต้องเกิดจากการเปลี่ยนแปลงทางด้านทัศนคติ ค่านิยม และความเชื่อซึ่งเป็นผลสะท้อนมาจากการเปลี่ยนกรอบความคิด ทั้งนี้ เพื่อนำไปสู่การสร้างเชื่อมั่นและการเห็นคุณค่าของตนเอง เห็นคุณค่าในความแตกต่างและนำไปสู่ความมีศรัทธาต่อตนเองและความมั่นคงภายใน

### 5. ความสามารถในการปรับตัวอย่างสมดุล

สรรพสิ่งเชื่อมโยง ไม่มีต้น ไม่มีปลาย ไม่มีสาเหตุแรกเริ่ม มีแต่เหตุปัจจัยให้เกิด อันเป็นความเข้าใจถึงความจริงที่ว่า สรรพสิ่งรวมทั้งองค์กรเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องเป็นพลวัต เพื่อเข้าสู่สมดุลใหม่อันเป็นกระบวนการสืบเนื่องเชื่อมโยงอย่างเป็นสายเป็นกระแสของทุกองค์ประกอบที่เกี่ยวข้อง ปัญหาหรือความท้าทายใดๆ ในชีวิต ไม่ว่าจะระดับใดก็เช่นกันก็เกิดต่อบอย่างต่อเนื่อง หมุนวนไปไม่สิ้นสุดอย่างสลับซับซ้อน ด้วยเหตุนี้ การเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการเสริมสร้างองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ จะมีความเป็นไปได้ต้องตั้งอยู่บนกรอบความคิดที่ถูกต้องที่เข้าใจ และตระหนักถึงความเชื่อมโยงอย่างหลอมรวม สมดุลขององค์ประกอบต่างๆ อย่างเป็นองค์รวมที่ประกอบด้วย โครงสร้าง จิตใจ ปัญญา อารมณ์ องค์กร สังคม และสิ่งแวดล้อม อย่างเป็นหนึ่งเดียวที่ส่งผลซึ่งกันและกันอย่าง เป็นระบบ เพื่อนำไปสู่การเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงอย่างบูรณาการอย่างมั่นคง ยั่งยืน

จากความเข้าใจถึงธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัต องค์กรที่จะประสบความสำเร็จอย่างมั่นคงยั่งยืนจึงต้องมีการปรับตัวอย่างยืดหยุ่นของทุกองค์ประกอบดังกล่าวอย่าง สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ อุดมการณ์ และวัฒนธรรมขององค์กรและชุมชน ด้วยความพอเพียงอย่างลงตัว เพื่อเข้าสู่สมดุลใหม่ ทั้งนี้ ต้องเป็นไปตามหลักบรรษัทภิบาลและการกำกับกิจการที่ดีเพื่อเป็นหลักในการดำเนินงานและเพื่อสร้างให้เกิดความมั่นใจในความโปร่งใส เปิดเผย ตรวจสอบได้แก่ผู้มีส่วนได้เสียทั้งหมด

### 6. การพัฒนาภาวะผู้นำที่เห็นคุณค่าและความหมายของมนุษย์

ในการขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมายร่วมกันทั้งองค์กรเพื่อไปในแนวเดียวกัน เพื่อการเติบโตอย่างมั่นคงยั่งยืน บทบาทความเป็นผู้นำมีความจำเป็นอย่างยิ่ง และหนึ่งในคุณสมบัติดังกล่าวคือ การที่ผู้นำต้องมีความเข้าใจถึงคุณค่าและความหมายของชีวิต จากผลการวิจัยพบว่า ผู้นำองค์กรที่ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนมิใช่มีเพียงความสามารถทางด้านทักษะการบริหารจัดการเท่านั้น แต่จำเป็นที่ ผู้นำองค์กรต้องมีความเข้าใจที่ว่าองค์กรมีชีวิตที่ประกอบด้วยบุคลากรที่มีความเป็นตัวตนที่แสวงหาคุณค่าและความหมาย ด้วยเหตุนี้ ผู้นำองค์กรจึงต้องแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนถึงการเห็นคุณค่าและความหมายในความแตกต่างของความเป็นตัวตนของบุคคลที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในคุณค่าของบุคลากร และสามารถยกระดับศักยภาพของบุคลากรได้อย่างเป็นองค์รวม อีกทั้งต้องกระตุ้นให้บุคลากรสามารถขับเคลื่อนภาพของตนออกมาได้อย่างเต็มที่ เพื่อร่วมกันขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้าได้อย่างมั่นคงยั่งยืน ด้วยการการโน้มน้าว ชักจูง สร้างขวัญกำลังใจ ด้วยการให้เกียรติ การมอบอำนาจ และความไว้วางใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อการทำงานอย่างสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับอุดมการณ์และหลักปรัชญาขององค์กรอย่างหนึ่งเดียว

## 7. แนวโน้มและปัจจัยสู่ความสำเร็จ

แนวโน้มและปัจจัยสู่ความสำเร็จของของอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการประกอบด้วย การตระหนักถึงธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัวให้สอดคล้องกับธรรมชาตินี้ได้อย่างสมดุลและต้องเป็นไปอย่างยืดหยุ่นเพื่อความอยู่รอด โดยเริ่มที่ภายในของตนเองก่อน ด้วยการเปลี่ยนกรอบความคิดเชิงบวก ด้วยใจที่เปิดกว้าง บนฐานของความรู้สึกรักที่มีใจรัก ความผูกพัน มีแรงบันดาลใจ แรงขับเคลื่อนภายใน ความมุ่งมั่นและความภูมิใจในความเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรด้วยการพิจารณาภายในตนเองอย่างใคร่ครวญ ทั้งนี้ จำเป็นต้องตั้งอยู่บนอุดมการณ์และหลักบรรษัทภิบาลรวมทั้งการกำกับดูแลองค์กรที่ดี ด้วยโครงสร้างองค์กรที่สามารถปรับตัวได้อย่างยืดหยุ่นตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและการแข่งขัน ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาโดยมีคนเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ เพื่อนำไปสู่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน พร้อมทั้งการส่งเสริมการพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือและสร้างการมีส่วนร่วมทั้งภาครัฐและเอกชน

นอกจากนี้ ต้องพัฒนาความคิดเชิงระบบที่เห็นว่าองค์กรคือระบบอันเป็นภาวะองค์กรรวมที่ผุดขึ้นจากการเชื่อมโยงขององค์ประกอบต่างๆ ในองค์กร และองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดคือ บุคลากร ดังนั้น การพัฒนาเพื่อความยั่งยืนขององค์กรสุขภาวะจึงต้องเป็นการสร้างความสอดคล้องด้วยการเชื่อมโยงบุคลากรให้เป็นหนึ่งเดียว รวมทั้งการฝึกทักษะในการคิดเชิงวิเคราะห์เพื่อหาองค์ประกอบที่แตกต่างหลากหลาย และการสังเคราะห์องค์ประกอบเหล่านั้นอย่างเชื่อมโยงเพื่อการผุดขึ้นเป็นองค์ความรู้ใหม่แบบองค์รวม พร้อมทั้งการขัดเกลา ปรับตัว การแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ เพื่อนำไปสู่องค์กรนวัตกรรมและองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเฉพาะการพัฒนาความเข้มแข็งมั่นคงภายในความเชื่อมั่นในตนเอง เห็นคุณค่าตนเองและผู้อื่น เห็นคุณค่าความเป็นมนุษย์ที่เชื่อมโยงกับความหมายตัวตน ด้วยการรับฟังอย่างเข้าใจเพื่อสร้างค่านิยมร่วม อีกทั้ง การพัฒนาภาวะผู้นำองค์กรที่เข้าใจถึงคุณค่าและความหมายของชีวิต สามารถส่งเสริม ขัดเกลาและกระตุ้นให้บุคลากรพัฒนาศักยภาพได้ด้วยตนเองและขับเคลื่อนภาพออกอย่างเต็มที่เพื่อนำองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้าได้อย่างมั่นคงยั่งยืน นอกจากนี้ ยังต้องปลูกฝังจิตสำนึกสาธารณะเชิงบวกและมุมมองเชิงระบบนิเวศน์ให้เป็นส่วนหนึ่งของค่านิยมขององค์กร ด้วยความตระหนักถึงความสมดุลระหว่างการสร้างมูลค่าเพิ่มทางธุรกิจและการสร้างคุณค่าเพิ่มของสังคมและสิ่งแวดล้อม

ส่วนในด้านการประยุกต์ใช้นั้น ต้องเป็นไปอย่างค่อยเป็นค่อยไปอย่างต่อเนื่อง โดยต้องระลึกว่าไม่มีรูปแบบใดที่เป็นสูตรสำเร็จที่แน่นอนตายตัว แต่ต้องเกิดจากการปรับใช้อย่างยืดหยุ่นให้สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายที่แตกต่างและสอดคล้องทั้งองค์กร

## รูปแบบกระบวนการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต

ชีวิตมีธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องเป็นสาย เป็นกระแส ไม่สิ้นสุด ในความต่อเนื่องเชื่อมโยงของกระแสแห่งชีวิตนี้เองได้เกิดการเรียนรู้ขึ้น กระบวนการเรียนรู้จึงเกิดขึ้นอย่างเป็นสายเป็นกระแสต่อเนื่องเชื่อมโยงตลอดชีวิตเช่นเดียวกัน ด้วย มุมมองดังกล่าวจะเห็นได้ว่า ชีวิต การเปลี่ยนแปลง และกระบวนการเรียนรู้ จึงเป็นเรื่องเดียวกัน ทั้งหมดเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต การแสวงหาความรู้จึงเป็นธรรมชาติของชีวิต เพราะชีวิตและ กระบวนการเรียนรู้เป็นเรื่องเดียวกันอย่างไม่อาจแยกออกจากกันได้ อนาคตภาพของรูปแบบการ เรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการก็มีหลักการเช่นเดียวกัน นำไปสู่การพัฒนาศักยภาพอย่างเป็นองค์รวมบนหลักการที่ถูกต้อง มีคุณธรรม มีความสามารถในการ ปรับตัวอย่างสมดุล มีความสามารถในการนำตนเอง เพื่อการเติบโตอย่างมั่นคง ยั่งยืน และมีความสุข ดังแสดงในแผนภูมิที่ 7 รูปแบบกระบวนการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต หน้า 312

จากผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์การสุขภาวะ อย่างบูรณาการที่พัฒนาขึ้นนี้ประกอบด้วย แนวคิด องค์ประกอบ แนวโน้ม กระบวนการ และปัจจัย และเงื่อนไข โดยแนวคิดของรูปแบบนี้ให้ความหมายว่า การเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนของ องค์การนั้นจำเป็นต้องเริ่มด้วยการสร้างความตระหนักถึงธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวให้ สอดคล้องกับธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงนี้ โดยการพัฒนาความเข้าใจถึงธรรมชาติของความเป็น ระบบที่เกิดจากการเชื่อมโยงขององค์ประกอบต่างๆ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาอย่างเป็นองค์รวม ทั้งนี้ ต้องเริ่มด้วยการเปลี่ยนกรอบความคิดโดยผ่านการพิจารณาอย่างใคร่ครวญเพื่อตระหนักถึงคุณค่าและ ความหมายของชีวิต โดยนอกจากจะต้องพิจารณาถึงทุกองค์ประกอบของรูปแบบการเรียนรู้สู่การ เปลี่ยนแปลงแล้ว ยังจำเป็นที่จะต้องพิจารณาทุกองค์ประกอบอย่างหลอมรวมเป็นหนึ่งเดียวกันด้วย

จากผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบสำคัญที่จะนำไปสู่การเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงนั้น ประกอบด้วย หลักการ โครงสร้าง บุคลากร (จิตใจ ปัญญา และอารมณ์) องค์การ สังคม และ สิ่งแวดล้อม และในการพิจารณาถึงการพัฒนาสู่ความเป็นองค์การสุขภาวะนั้นมีความจำเป็นต้อง พิจารณาทุกองค์ประกอบนี้อย่างเชื่อมโยงหลอมรวมเป็นหนึ่งเดียวกัน ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาถึงแนวโน้ม ของการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงในอนาคตแล้ว จากผลการวิจัยพบว่า องค์การจำเป็นต้องมีการปรับตัว อย่างสอดคล้องบนหลักการที่ถูกต้อง ด้วยการสร้างการมีส่วนร่วม การคิดเชิงบวกคิดอย่างเป็นระบบ การพิจารณาถึงคุณค่าและความหมายของตนเองและผู้อื่น รวมทั้งเห็นคุณค่าในความแตกต่าง เพื่อ นำไปสู่การสร้างศรัทธา นอกจากนี้ ยังต้องพิจารณาถึงความรับผิดชอบต่อที่มีต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องปลูกฝังค่านิยมดังกล่าวเป็นส่วนหนึ่งของอุดมการณ์ขององค์กร

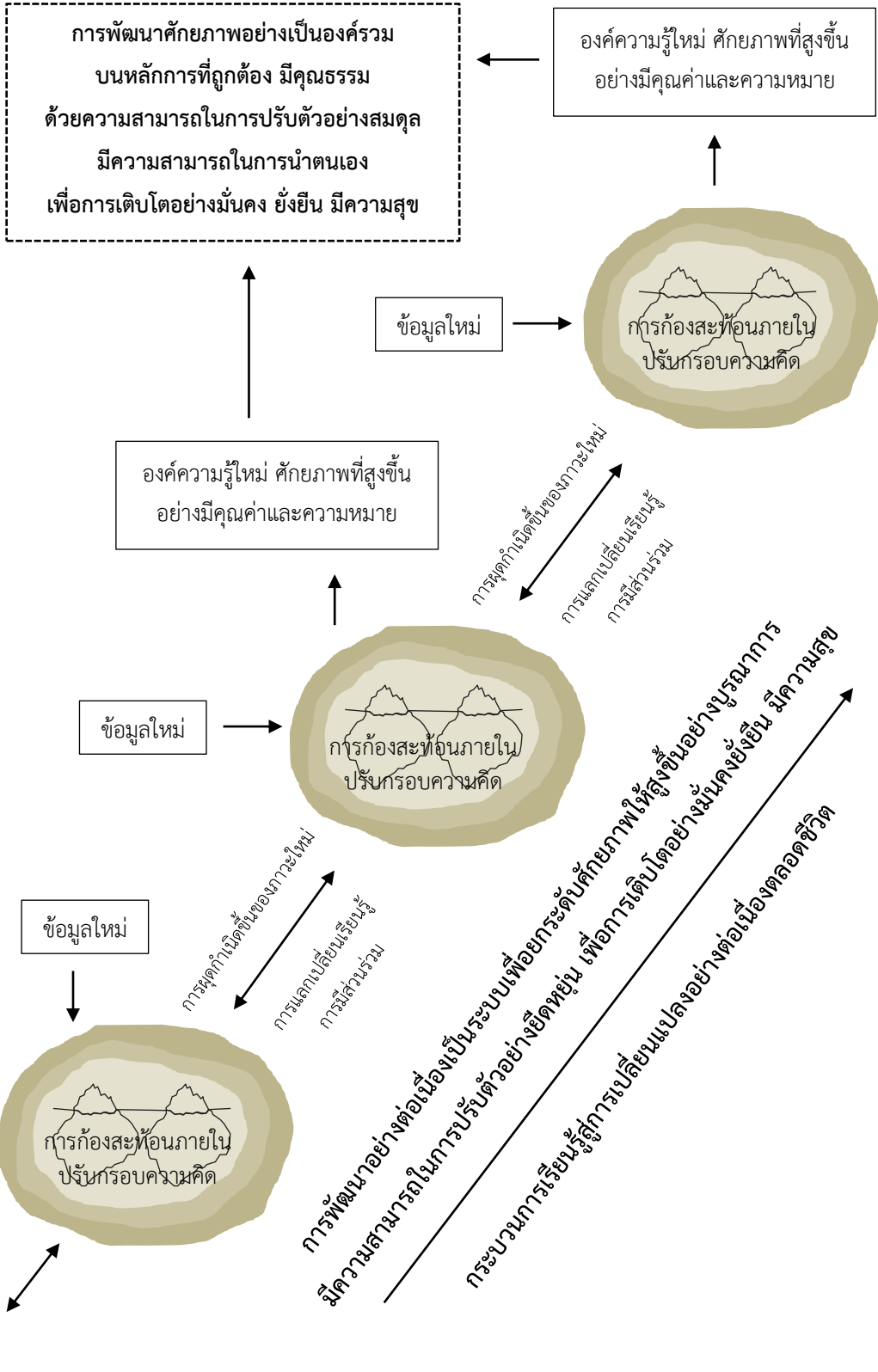


อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อได้ลงมือปฏิบัติ โดยเริ่มต้นด้วยการตระหนักถึงความต้องการจำเป็นหรือปัญหาหรือความท้าทายที่ผ่านเข้ามาในองค์กร จากนั้น บุคลากรมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสร้างความเข้าใจในตนเองด้วยการตรวจสอบสมมติฐานและค่านิยมของตนเอง ผ่านการคิดพิจารณาใคร่ครวญด้วยการก้องสะท้อนภายในตนเอง เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนกรอบความคิด เพื่อการค้นหาตัวตนใหม่ และด้วยการสร้างแผนพัฒนาตนเองพร้อมกับการศึกษาหาความรู้ และทักษะชีวิต จึงจะสามารถนำบุคคลไปสู่การปฏิบัติเพื่อสร้างความเชื่อมั่น และหลอมรวมเอาประสบการณ์และกระบวนการเรียนรู้ให้เป็นส่วนหนึ่งของชีวิตตนเอง

เมื่อพิจารณาถึงปัจจัยหรือเงื่อนไขต่อการเปลี่ยนแปลง ประการแรก บุคคลและองค์กรต้องสร้างความตระหนักต่อธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นเรื่องที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ ด้วยการปรับกรอบความคิดเชิงบวกและคิดอย่างเป็นระบบ และเชื่อมโยงเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงกับเป้าหมายของธุรกิจให้เป็นหนึ่งเดียว อีกทั้งยังต้องเห็นคุณค่าในความแตกต่าง เข้าใจถึงคุณค่าและความหมายของชีวิต และสามารถนำกระบวนการเรียนรู้ไปปรับใช้ได้อย่างยืดหยุ่น เป็นขั้นเป็นตอน เพื่อให้เข้ากับธรรมชาติขององค์กรด้วยความมุ่งมั่นและอดทน

จะเห็นได้ว่ากระบวนการดังกล่าวเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องเชื่อมโยงตลอดชีวิต เพราะชีวิตคือความเป็นระบบ ผุดขึ้นจากการที่มีองค์ประกอบใหม่ หรือข้อมูลใหม่ หรือความรู้ใหม่ ผ่านเข้ามาในระบบ องค์กรจึงต้องมีการปรับตัว มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีการทำกิจกรรมร่วมกัน ในธรรมชาติดังกล่าวนี้เองได้ผุดกำหนดขึ้นเป็นภาวะองค์กรรวมใหม่ นั่นคือ ความเป็นองค์กรที่มีศักยภาพสูงขึ้นในอีกระดับหนึ่ง สามารถพัฒนาความรู้ใหม่ ทักษะใหม่ นำไปสู่การแก้ปัญหาหรือความท้าทายใหม่ๆ ที่ผ่านเข้ามาในองค์กรได้อย่างมีคุณค่าและความหมาย และในขณะเดียวกันก็มีข้อมูลใหม่ ความรู้ใหม่ สถานการณ์ใหม่ๆ ผ่านเข้ามาในระบบขององค์กรอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ความเป็นองค์กรซึ่งเป็นระบบก็ไม่อาจนิ่งอยู่ได้ เกิดการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การมีส่วนร่วม การทำกิจกรรมร่วมกันตลอดเวลา ด้วยกระบวนการดังกล่าวนี้เองนำไปสู่การผุดขึ้นของภาวะองค์กรรวมใหม่ที่สูงขึ้นไปอีกซึ่งสามารถนำไปสู่องค์ความรู้ใหม่และศักยภาพที่สูงขึ้นได้อย่างมีคุณค่าและความหมาย และกระบวนการดังกล่าวเกิดขึ้นซ้ำๆ ตลอดเวลา และเราเรียกกระบวนการนี้ว่า การพัฒนาอย่างเป็นระบบ เพื่อการยกระดับศักยภาพขององค์กรให้สูงขึ้นอย่างบูรณาการ มีความสามารถในการปรับตัวอย่างยืดหยุ่น มีการเติบโตอย่างมั่นคง ยั่งยืน มีความสุข อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต กระบวนการดังกล่าวจึงเป็นกระบวนการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างต่อเนื่องเชื่อมโยง สอดคล้องกับธรรมชาติของชีวิตที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทั้งนี้ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาศักยภาพอย่างเป็นองค์รวม บนหลักการที่ถูกต้อง มีคุณธรรม มีความสามารถในการปรับตัวอย่างสมดุล มีความสามารถในการนำตนเองได้ มีการเติบโตอย่างมั่นคง ยั่งยืน และมีความสุข

แผนภูมิที่ 7 รูปแบบกระบวนการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต



โดยสรุป สรรพสิ่งรวมทั้งองค์กรเปลี่ยนแปลงอย่างเชื่อมโยง เพื่อเข้าสู่สมดุคใหม่อย่างเป็นสาย เป็นกระแสของทุกองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องที่ประกอบด้วย หลักการ โครงสร้าง บุคลากร (จิตใจ ปัญญา และอารมณ์) องค์กร สังคม และสิ่งแวดล้อม อย่างหนึ่งเดียวที่ส่งผลซึ่งกันและกันอย่าง เป็นระบบ องค์กรที่จะประสบความสำเร็จอย่างมั่นคงยั่งยืนจึงต้องสร้างความตระหนักต่อธรรมชาติ ของการเปลี่ยนแปลงนี้อย่างจริงจัง เพราะจะเป็นฐานคิดที่สำคัญต่อการนำไปสู่การปรับตัวอย่าง ยืดหยุ่นของทุกองค์ประกอบดังกล่าวอย่างสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรและชุมชนบนหลักการที่ ถูกต้อง ทั้งนี้ ต้องเข้าใจว่า องค์กรคือระบบของชีวิตที่มีชีวิตที่ผุดขึ้นจากการหลอมรวมของ องค์กรประกอบต่างๆ ในทุกระดับอย่างเป็นลำดับขั้น และสามารถแสดงศักยภาพที่แตกต่างอย่างมีคุณ และความหมาย ทั้งนี้ การพัฒนาอย่างยั่งยืนต้องเป็นการพัฒนาที่ฐานรากของความเป็นมนุษย์ นั่นคือ กรอบความคิด เพื่อการตระหนักถึงศักยภาพภายในที่บุคคลสามารถควบคุมได้ด้วยตนเองอย่างมุ่งมั่น เพื่อพัฒนาไปสู่ภาวะผู้นำที่เข้าใจถึงคุณค่าและความหมายของชีวิต เห็นคุณค่าและความหมายในความ แตกต่างของความเป็นตัวตนของบุคคลที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในการยกระดับ ศักยภาพของบุคลากรได้อย่างเป็นองค์กรรวม อีกทั้งต้องกระตุ้นให้บุคลากรสามารถขับเคลื่อนศักยภาพของตน ออกมาได้เต็มที่ และนำไปสู่ความมีศรัทธาระหว่างกัน เพื่อพัฒนาไปสู่ความมีวุฒิภาวะทาง อารมณ์อย่างมั่นคงสมดุคระหว่างการคิดถึงประโยชน์ของตนเองและผู้อื่น นอกจากนี้ ยังต้องพัฒนา จิตสำนึกสาธารณะเชิงบวกและมุมมองเชิงระบบนิเวศน์ลงอย่างเป็นฐานรากแข็งแกร่งให้เป็นส่วนหนึ่ง ของค่านิยมและอุดมการณ์ขององค์กร

## อภิปรายผล

จากข้อค้นพบอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กร สุขภาวะอย่างบูรณาการ ผู้วิจัยแบ่งการอภิปรายผลออกเป็น 3 ส่วน ตามวัตถุประสงค์การวิจัย โดยมี รายละเอียด ดังนี้

### 1. ผลการอภิปรายการวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบของการเรียนรู้สู่การ เปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ โดยการศึกษาจากเอกสารงานวิจัย ทั้งในประเทศและต่างประเทศและการศึกษกรณีตัวอย่าง

ผลการวิจัยจากการศึกษาเอกสารทั้งในประเทศและต่างประเทศ รวมทั้งผลการศึกษกรณี ตัวอย่างที่ตี 3 แห่ง คือ 1) บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) 2) ชุมชนบ้านห้วยหินลาดใน ตำบล บ้านโป่ง อำเภอเวียงป่าเป้า จังหวัดเชียงราย และ 3) ชุมชนบ้านหนองเต่า ตำบลแม่วิน อำเภอแม่วาง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า การเปลี่ยนแปลงเพื่อความเป็นองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ มั่นคงยั่งยืนนั้น

จำเป็นต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นองค์รวมที่ครอบคลุมทุกองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องทั้งในระดับที่เล็กกว่าและที่ใหญ่กว่าความเป็นองค์กร เมื่อพิจารณาในระดับของความเป็นองค์กร องค์ประกอบที่สำคัญคือ บุคลากร ซึ่งประกอบด้วย จิตใจ ปัญญา และอารมณ์ ทั้งนี้ต้องมีโครงสร้างมารองรับเพื่อให้องค์กรสามารถตั้งอยู่ได้ และเมื่อพิจารณาในระดับที่เหนือกว่าความเป็นองค์กร ผู้วิจัยพบว่า องค์กรยังเป็นส่วนหนึ่งของความเป็นสังคมและสิ่งแวดล้อม และที่สำคัญการเปลี่ยนแปลงใดๆ ต้องตั้งอยู่บนความถูกต้อง นั่นคือ หลักการ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสรุปลงเป็น 6 องค์ประกอบหลักของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการอันประกอบด้วย 1) หลักการ 2) โครงสร้าง 3) บุคลากร (จิตใจ ปัญญา และอารมณ์) 4) องค์กร 5) สังคม และ 6) สิ่งแวดล้อม ผู้วิจัยขออภิปรายผลการวิจัยแยกเป็นแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

### 1.1 หลักการ

ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาองค์กรสุขภาวะไปสู่ความมั่นคงยั่งยืนนั้น จำเป็นต้องเข้าใจว่าสรรพสิ่งโดยไม่มีข้อยกเว้นเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัต ไม่หยุดนิ่งเพื่อเข้าสู่สมดุลใหม่อย่างต่อเนื่อง อันเป็นกระบวนการสืบเนื่องเชื่อมโยงอย่างเป็นสายเป็นกระแสของทุกองค์ประกอบที่เกี่ยวข้อง หมุนวนไปไม่สิ้นสุดอย่างสลับซับซ้อน ปัญหาหรือความท้าทายในองค์กรก็เช่นกัน ด้วยเหตุนี้ การเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการจะมีความเป็นไปได้ต้องตั้งอยู่บนกรอบความคิดที่ถูกต้องและสอดคล้องกับธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงนี้ ประเวศ วะสี (บรรณาธิการ) (2545) ที่แสดงให้เห็นถึงธรรมชาติของสรรพสิ่งตามความเป็นจริงที่ว่า ทุกสิ่งเปลี่ยนแปลงเคลื่อนที่ เคลื่อนไหวตลอดเวลาไม่หยุดนิ่ง เพื่อเข้าสู่สมดุลใหม่ตามความเป็นเหตุปัจจัยอย่างต่อเนื่องเชื่อมโยง ทั้งนี้ ต้องเกิดจากการปรับมุมมองใหม่จากความเข้าใจเดิมที่ว่าสรรพสิ่งปรากฏอยู่อย่างแยกส่วน เป็นเอกเทศและคงที่ มาเป็นความเข้าใจในภาวะของการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องเชื่อมโยงอันเป็นฐานความรู้สำคัญต่อการเผยตัวของธรรมชาติของชีวิตและวิวัฒนาการของสรรพสิ่งได้อย่างเป็นระบบ (Capra, 1997) ที่ว่าชีวิตดำเนินไปอย่างเชื่อมโยงขององค์ประกอบที่ผุดขึ้นเป็นสรรพชีวิตต่างๆ ที่ล้วนอิงอาศัยกัน ส่งผลซึ่งกันและกันอย่างเป็นเนื้อเดียวกัน อย่างไม่อาจแยกออกจากกันได้ แร่ส่งและผลกระทบระหว่างกันดังกล่าวปรากฏออกมาในรูปของการเคลื่อนที่ เคลื่อนไหวอย่างไม่หยุดนิ่ง อย่างซับซ้อน ไม่มีภาวะใดเลยหรือขณะใดเลยที่หยุดนิ่งและเราภาวนานี้ว่า การเปลี่ยนแปลงเช่นเดียวกับสังคมเราทุกวันนี้ ไม่ว่าจะระดับใดทั้งตนเอง ครอบครัว องค์กร สถาบัน สังคม ประเทศ และโลก ที่ส่งผลซึ่งกันและกันอย่างสลับซับซ้อนยิ่ง ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างไม่หยุดนิ่ง มีการพัฒนาก้าวหน้าในอัตราเร่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านข้อมูลข่าวสาร การติดต่อสื่อสารผ่านทางเทคโนโลยีที่มีความก้าวหน้าทันสมัยอย่างไม่เคยมีมาก่อน ส่งผลกระทบเป็นความท้าทายที่ถ้าโหมเข้ามาอย่างต่อเนื่อง ต่อสภาพความเป็นอยู่ เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมอย่างที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ทั้งในเชิงบวก

และลบ ทั้งนี้ เราซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของสังคมก็จำเป็นต้องมีการพัฒนาอย่างเท่าทัน แต่ปัจจุบันพบว่า ยิ่งเราพัฒนาไปมากเท่าใด เรากลับต้องเผชิญกับปัญหาที่รุนแรงมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ เพราะหลักการพื้นฐานของการพัฒนานั้นตั้งอยู่บนกรอบความคิดหรือกระบวนทัศน์ตามแนววิทยาศาสตร์ที่มีวิธีคิดลักษณะของวัตถุนิยมแบบกลไกที่มองว่า โลกและชีวิตรวมทั้งมนุษย์และสิ่งมีชีวิตทั้งหมดล้วนมีความเป็นวัตถุทางกาย เปรียบเสมือนเครื่องจักรกลที่สามารถลดทอนแยกออกมาเป็นส่วนๆ เพื่อที่เราจะสามารถทำความเข้าใจสิ่งนั้นๆ ได้ด้วยการคำนวณตามหลักตรรกะ เหตุผล เพื่อการเข้าถึงความจริงของสิ่งนั้นๆ และสามารถเข้าควบคุม เอาชนะธรรมชาติดังกล่าวได้ซึ่งเป็นความเข้าใจที่คลาดเคลื่อน

ด้วยความเข้าใจในธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องเชื่อมโยงตามเหตุปัจจัยนี้ จึงนำไปสู่ความจำเป็นต่อองค์กรสุขภาวะที่ว่า องค์กรต้องพัฒนาความสามารถในการปรับตัวอย่างยืดหยุ่นในทุกความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องด้วยความพอเพียง พอดี ด้วยความลงตัวพอเหมาะ เพื่อเข้าสู่สมดุลใหม่อย่างเป็นสายเป็นกระแส เพื่อให้สอดคล้องกับธรรมชาติได้อย่างลงตัวในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของสังคมและสิ่งแวดล้อม ทั้งนี้ การปรับตัวดังกล่าวต้องเป็นไปตามหลักบรรษัทภิบาลและการกำกับกิจการที่ดี เพื่อเป็นหลักในการดำเนินงานและเพื่อให้เกิดความมั่นใจในความโปร่งใส เปิดเผย ตรวจสอบได้แก่ผู้มีส่วนได้เสียทั้งหมด (The Siam Cement Public Company Limited, n.d.-a; Verschoor, 2003; Web Sawadee Public Company Limited, n.d.) ที่เสนอว่าองค์กรสุขภาวะต้องยึดมั่นและถือมั่นอย่างจริงจังต่อการทำแต่สิ่งที่ถูกต้อง อันเป็นความตั้งใจจริงที่จะยึดอุดมการณ์ของควมมีคุณธรรม จริยธรรม และความถูกต้อง มีความตั้งมั่นและความรับผิดชอบต่อคำพูดและการกระทำของตนเองอย่างจริงจัง คงเส้นคงวา อันเป็นพื้นฐานหลักของการสร้างความน่าเชื่อถือ ความเชื่อมั่น ความไว้วางใจระหว่างกัน (สมสิทธิ์ อัสตรนินิ & กาญจนา ภูครองนาค, 2555) ที่ว่าการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงต้องเป็นไปเพื่อการบ่มเพาะความซื่อตรง มีคุณธรรม จริยธรรม เพื่อการดำเนินงานที่ถูกต้องและการเติบโตอย่างมั่นคงยั่งยืน

## 1.2 โครงสร้าง

องค์กรสุขภาวะอย่างยั่งยืนจำเป็นต้องมีโครงสร้างและระบบการจัดการที่เหมาะสมที่สามารถรองรับและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ เป้าหมาย ตลอดจนอุดมการณ์และวัฒนธรรมขององค์กร ทั้งนี้ โครงสร้างดังกล่าวต้องมีความยืดหยุ่น สามารถปรับตัวได้ตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและการแข่งขัน มีแนวทางการปฏิบัติและบรรยากาศที่เอื้อต่อการดำเนินงานทำให้สามารถบรรลุถึงเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Lovey & Nadkarni, 2003; Maria, 2005; Moor & Weatherill, 2004) ที่เสนอว่าองค์กรสุขภาวะต้องสามารถสร้างความพึงพอใจด้วยสินค้าและบริการที่ดีที่สุดแก่ลูกค้า เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าอย่างมีคุณค่า ในขณะที่เดียวกันก็สามารถสร้างความพึงพอใจแก่บุคลากรในองค์กร โดยการจัดให้มีโครงสร้างรวมทั้ง

สิ่งแวดล้อมและบรรยากาศที่เอื้อต่อการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร รวมทั้งสร้างขวัญกำลังใจและความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กร เพื่อที่จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของตนเองและเป้าหมายทางเศรษฐกิจขององค์กรในขณะเดียวกันยังสามารถปรับตัวอยู่ร่วมกับสังคมและสิ่งแวดล้อมได้อย่างกลมกลืน ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

โดยมีโครงสร้างที่สนับสนุนให้คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ร่วมกัน มีการทำงานเป็นทีม โดยยึดเอาเป้าหมายขององค์กรเป็นตัวตั้ง เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานให้เป็นไปอย่างสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน อีกทั้งส่งเสริมวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อพัฒนาขีดความสามารถทางด้านการแข่งขันและศักยภาพเพื่อการเติบโตอย่างมั่นคง มุ่งสู่ความยั่งยืน (Burton, 2010; Dive, 2004; Flanagan & Henry, 1994; Pozner, 1997; Rainey, 2006) ที่เน้นว่าองค์กรสุขภาพต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจนตามวิสัยทัศน์และพันธกิจ พร้อมทั้งมีกลยุทธ์ที่สอดคล้อง โดยมีการออกแบบโครงสร้างการบริหารองค์กรอย่างเหมาะสมเพื่อมุ่งสร้างความเจริญเติบโตขององค์กร รวมทั้งให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรและมีวิถีชีวิตที่สมบูรณ มี การสร้างสรรค์สิ่งแวดล้อมและบรรยากาศการทำงานที่ดีเพื่อช่วยสร้างขวัญกำลังใจและความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กร ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กรในทุกระดับ (Dive, 2004; Flanagan & Henry, 1994; Pozner, 1997) ที่เห็นว่า องค์กรสุขภาพเป็นองค์กรที่มุ่งสร้างความพึงพอใจด้วยสินค้าและบริการที่ดีที่สุดแก่ลูกค้า เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าอย่างมีคุณค่า ในขณะเดียวกันก็สามารถสร้างความพึงพอใจแก่บุคลากรในองค์กร โดยการจัดให้มีสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศที่เอื้อและจูงใจต่อการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการวางแผน การตัดสินใจ การออกแบบระบบทำงาน และการแก้ปัญหาโดยเน้นการทำงานเป็นทีม อีกทั้งองค์กรต้องส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนาความรู้และเพิ่มพูนทักษะอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อนำองค์กรไปสู่การพัฒนาและเติบโตอย่างมั่นคง อีกทั้งสามารถปรับตัวอยู่ร่วมกับสิ่งแวดล้อมได้อย่างกลมกลืนท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

### 3. บุคลากร

สำหรับองค์ประกอบด้านบุคลากร ผลการวิจัยพบว่าองค์ประกอบด้านบุคลากรในฐานะที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรสุขภาพนั้นเกี่ยวข้องกับมุมมอง ทัศนคติ ค่านิยม และความเชื่อ ตลอดจนแรงบันดาลใจ ความรู้ ปัญญา รวมทั้งความมั่นคงภายในตนเองและการเห็นคุณค่าและความเชื่อมั่นระหว่างกัน ซึ่งคุณสมบัติทั้งหมดนี้เมื่อนำมารวมกัน สามารถสรุปลงเป็นองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบด้านบุคลากรได้ 3 ส่วนคือ จิตใจ ปัญญา และอารมณ์ (จิระประภา อัครบวร, 2552; ดวงเนตร ธรรมกุล, 2554; ประเวศ วะสี, 2549b; พงษ์สุนันท์, 2555; สำนักงานกองทุนสนับสนุนการเสริมสร้างสุขภาพ, 2552; เสรี พงศ์พิศ, 2553) ซึ่งกล่าวว่า องค์กรสุขภาพคือองค์กรที่มีความ

สมบูรณ์ทั้งกาย จิต ปัญญา และอารมณ์ โดยที่องค์ประกอบทั้ง 4 มีความเชื่อมโยงอิงอาศัยและส่งผลซึ่งกันและกันอย่างสมดุล ผู้วิจัยจึงขออภิปรายผลตามองค์ประกอบทั้ง 3 โดยมีรายละเอียด ดังนี้

### 3.1 จิตใจ

ประเด็นด้านจิตใจนี้ให้มุมมองที่ว่า การเปลี่ยนที่แท้จริงต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงจากภายใน อันเป็นฐานรากของชีวิต นั่นคือ การเปลี่ยนกรอบความคิด อันสะท้อนถึงศักยภาพภายในที่ตนเลือกได้ ในการปรับตัวเอง ควบคุมตนเองและจัดการตนเองได้เพื่อการแสดงออกทางพฤติกรรมที่ถูกต้อง มุมมองดังกล่าวเป็นพื้นฐานที่สำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน (Cranton, 2002; Cranton & King, 2003; Dirkx, 1998; Edward, 2008; McEwen, 2006; Mezirow, 1996; Sherry, 2012; Taylor, 2007; สมสิทธิ์ อัสตรนินิ และกาญจนา ภูครองนาค, 2555) ที่ต่างก็สนับสนุนกระบวนการที่บุคคลเข้าไปตรวจสอบตนเองภายในถึงอารมณ์ความรู้สึกนึกคิดของตนเองอย่างลึกๆ ซึ่งมีใช้เกิดจากปัจจัยภายนอกหรือตำราหรือสิ่งอื่นใดที่นอกเหนือจากตนเอง กระบวนการดังกล่าวคือ การก้าวสะท้อนภายในตนเองเชิงวิพากษ์อย่างใคร่ครวญ เป็นการตีความสมมติฐาน ค่านิยม และความเชื่อเดิม อันจุดเริ่มต้นของการพัฒนาเพื่อที่จะนำไปสู่ความสามารถในการนำตนเอง พัฒนาตนเองและเพื่อพัฒนาความรู้ความเข้าใจในระดับที่สูงขึ้น และที่สำคัญจะต้องเกิดจากประสบการณ์ตนเองที่เชื่อมโยงสอดคล้องกับบริบทสังคมภายนอกโดยผ่านการสื่อสารหรือการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนกรอบความคิดและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรม สามารถยืนหยัดต่อสู้ต่อความท้าทายต่างๆ ที่จะผ่านเข้ามาได้อย่างต่อเนื่องอย่างมีประสิทธิภาพและอย่างยั่งยืน

ด้วยความเข้าใจในธรรมชาตินี้เอง องค์กรจึงมีชีวิตที่สามารถยกระดับการเรียนรู้และพัฒนาตนเองให้เติบโตและพร้อมเผชิญกับความท้าทายใหม่ๆ ที่ผ่านเข้ามาอย่างซับซ้อนด้วยตนเองได้ ความสำเร็จอย่างยั่งยืนขององค์กรจึงต้องเกิดจากการเปลี่ยนกรอบความคิดเชิงบวกที่สะท้อนถึง ค่านิยม ความเชื่อ และทัศนคติของบุคคลในทุกๆ ระดับ ด้วยใจที่เปิดกว้าง บนฐานของความรู้สึกที่มีใจรัก ความผูกพัน มีแรงบันดาลใจ แรงขับเคลื่อนภายใน ความมุ่งมั่นและความภูมิใจในความเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร การสร้างความผูกพันด้วยการเห็นคุณค่าในความแตกต่างและการพึ่งพากันอย่างสร้างสรรค์ด้วยทัศนคติเชิงบวก ด้วยเหตุนี้ องค์กรจึงจำเป็นต้องปลูกฝังค่านิยมของตนเองบนหลักการที่ถูกต้องที่สอดคล้องกับค่านิยมและอุดมการณ์ร่วมขององค์กรเพื่อกำกับการดำเนินงานขององค์กรไปในทิศทางเดียวกัน อีกทั้งจำเป็นต้องมีการฝึกฝนและลงมือปฏิบัติอย่างมุ่งมั่น จริงจัง ต่อเนื่องตามอุดมการณ์ขององค์กรนั้น (Kitchenham, 2008) ที่เสนอว่า การเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงมีความเชื่อมโยงกับประสบการณ์โดยรวมของบุคคลซึ่งต้องเป็นการพัฒนาขึ้นมาจากการสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมทางสังคมร่วมกันด้วยการเปิดใจกว้าง รับฟังความคิดเห็น การสร้างความเข้าใจ ความ

ศรัทธาระหว่างกัน เพื่อการทำงานร่วมกันเป็นทีมอย่างสร้างสรรค์ด้วยภาพแห่งความสำเร็จร่วมกันอันเป็นกรอบความคิด หรือมุมมอง หรือจินตนาการที่ไปในแนวเดียวกัน และภาพนี้เองที่เป็นตัวกำหนดความสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม ดังนั้น ศักยภาพขององค์ประกอบด้านในนี้จึงเป็นความสามารถในการสร้างจินตนาการถึงผลแห่งความสำเร็จหรือภาพเป้าหมายในอนาคต และภาพที่ชัดเจนย่อมส่งผลถึงความเป็นไปได้ของผลสำเร็จที่สูงขึ้น ประเด็นจึงอยู่ที่ว่าบุคลากรในองค์กรจะสามารถสร้างความชัดเจนของภาพเป้าหมายในอนาคตได้มากน้อยเพียงใด อีกทั้งการสร้างความสอดคล้องของภาพเป้าหมายให้ไปในแนวทางเดียวกันของทั้งองค์กร เพื่อมุ่งเข้าสู่ความสำเร็จร่วมกันอย่างเสริมพลังร่วม (Lyden & Klingele, 2000; ณัฐวุฒิ โรจน์นิรุตติกุล, 2552; วิจารณ์ พานิช, 2554b) ที่กล่าวถึงองค์ประกอบด้านสุขภาพของบุคลากรในองค์กรที่เน้นในเรื่องการส่งเสริมการมีส่วนร่วม การตัดสินใจ การสร้างขวัญกำลังใจ ความรู้สึกความเป็นเจ้าของ ความภาคภูมิใจ ความไว้วางใจระหว่างกัน เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจ ความกระตือรือร้นและความมุ่งมั่น รวมทั้งการพัฒนาทางด้านทักษะความสามารถ และกระบวนการเรียนรู้ การทำงานเป็นทีม การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ตลอดจนความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรด้วยการสร้างความสอดคล้องของความสำเร็จในเป้าหมายชีวิตของแต่ละบุคคลไปพร้อมๆ กับการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

## 1.2 ปัญญา

ฐานรากของการพัฒนาปัญญาขององค์กรคือ มุมมองที่เข้าใจในสรรพสิ่งว่ามีธรรมชาติของความเป็นระบบ อันเป็นภาวะของการดำเนินไปอย่างต่อเนื่องเชื่อมโยงอย่างหลอมรวมขององค์ประกอบต่างๆ อย่างเป็นลำดับขั้น เป็นขั้นเป็นตอนอย่างเป็นองค์รวมหนึ่งเดียว ก่อให้เกิดเป็นสิ่งใหม่ที่สามารถแสดงศักยภาพที่สูงกว่าและเหนือกว่าเดิมอย่างมีคุณค่าและความหมาย จากมุมมองดังกล่าว นำไปสู่ความเข้าใจที่ว่า องค์กรมีชีวิตที่ผุดขึ้นอย่างหลอมรวมขององค์ประกอบต่างๆ ในทุกระดับอย่างเป็นระบบ ทั้งในระดับที่เล็กกว่าคือ หน่วยต่างๆ ที่มาหลอมรวมกันเป็นองค์กร และระดับที่ใหญ่กว่าที่มีองค์กรเองเป็นส่วนประกอบ อันได้แก่ สังคม และสิ่งแวดล้อม ทั้งหมดนี้หลอมรวมกันจนผุดขึ้นเป็นองค์กรที่สามารถแสดงศักยภาพที่แตกต่าง อีกทั้งมีความสามารถในการเรียนรู้ การปรับตัว เพื่อการพัฒนาความคิดที่แตกต่าง สามารถนำไปสู่การสร้างสรรค์นวัตกรรมทั้งด้านสินค้าและบริการที่มีมูลค่าเพิ่มขึ้น การพัฒนาองค์กรจึงต้องเป็นการพัฒนาองค์ประกอบและความเชื่อมโยงขององค์ประกอบขององค์กรนั้นๆ มุมมองดังกล่าวนี้ได้รับการขยายความจาก ประเวศ วะสี (บรรณาธิการ) (2545) โดยเสนอแนวคิดเพื่อที่จะหาคำตอบที่เหมาะสมว่าชีวิตคืออะไร ชีวิตมีธรรมชาติเป็นอย่างไร ชีวิตดำเนินไปบนพื้นฐานของอะไร หรืออะไรคือหลักการของชีวิต และโดยเฉพาะอย่างยิ่งคำถามที่ว่า ธรรมชาติของชีวิตนั้นมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องอย่างไรกับการดำเนินไปของกระบวนการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลง (Capra, 1985, 1988; Senge, 2006; วิจารณ์ พานิช, 2547) ที่ได้นำเสนอถึง



ปรากฏการณ์ของการดำเนินไปของชีวิตอย่างเป็นระบบ เพื่ออธิบายว่าสรรพสิ่งรอบตัวเราโดยไม่มีข้อยกเว้น ล้วนแล้วแต่มีคุณลักษณะและคุณสมบัติที่แตกต่างไปจากองค์ประกอบเดิมของตัวมันเอง ทั้งสิ้น Capra ได้เสนอว่าการที่จะเข้าใจธรรมชาติดังกล่าวได้นั้น ลำพังการที่รู้เพียงว่าสรรพสิ่งประกอบขึ้นด้วยอะไรนั้นไม่เป็นการเพียงพอ แต่ต้องเข้าใจถึงภาวะความเป็นองค์รวมทั้งหมดที่เกิดจากการเชื่อมโยงอย่างหลอมรวมขององค์ประกอบของมัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งมุมมองที่ว่าองค์กรคือภาวะองค์รวม (โดยตัวมันเอง) ที่ซ่อนอยู่ในความเป็นองค์รวมที่ใหญ่กว่าอย่างเป็นขั้นตอนอย่างเป็นลำดับขั้นทั้งในระดับที่เล็กกว่าและใหญ่กว่า การพัฒนาองค์กรอย่างมั่นคงยั่งยืนจึงไม่อาจแยกพิจารณาการพัฒนาตัวองค์กรเองเพียงลำพัง แต่ต้องเป็นการพิจารณาการพัฒนาอย่างเป็นระบบซ้อนระบบ อย่างเป็นองค์รวมซ้อนองค์รวมอย่างต่อเนื่องเชื่อมโยง อย่างไม่อาจแยกออกจากกันได้ของทุกมิติที่เกี่ยวข้อง เพราะมุมมองเชิงระบบเป็นลักษณะของการคิดเชิงสังเคราะห์หรืออย่างเป็นภาพรวม โดยเข้าใจถึงการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่างๆ ของระบบในลักษณะที่มีความเชื่อมโยงอย่างซับซ้อน การคิดเชิงระบบจึงเป็นการคิดอย่างเป็นกระบวนการ อย่างมีแบบแผน อันเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และบุคคลแห่งการเรียนรู้

มุมมองดังกล่าวได้รับการขยายความเพิ่มเติม โดยพิจารณาธรรมชาติของความเป็นระบบที่มีต่อสถานการณ์ปัญหาในปัจจุบันทั้งในด้านบวกและลบว่า สถานการณ์ที่สลับซับซ้อนในยุคโลกาภิวัตน์ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งในด้านข้อมูลข่าวสาร ทางด้านเทคโนโลยีและความเจริญก้าวหน้าในยุคศตวรรษที่ 21 ที่ส่งผลต่อชีวิตในทุกมิติ ทั้งในระดับตนเอง ครอบครัว องค์กรธุรกิจ สังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม ล้วนมีความเชื่อมโยงกับแนวคิดเชิงระบบ ทั้งในด้านการก่อให้เกิดปัญหาและการแก้ปัญหาอย่างบูรณาการ (Capra, 1997, 2002; Hayman, 1975) ด้วยเหตุนี้ การพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรสุขภาพอย่างยั่งยืนจะเกิดขึ้นได้จำเป็นต้องมีการทำความเข้าใจภาวะธรรมชาติของความเป็นระบบนี้อย่างลึกซึ้งในทุกระดับ พร้อมทั้งขัดเกลาและการปรับตัวอย่างต่อเนื่องผ่านกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างมีส่วนร่วมอย่างสร้างสรรค์เชิงวิเคราะห์และสังเคราะห์ เพื่อให้ได้มาซึ่งแนวทางเพื่อที่จะเป็นต้นทุนในการพัฒนากระบวนการคิดหาความรู้และปัญญาที่ยิ่งกว่าอย่างต่อเนื่อง ดังที่ปรากฏตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (2542) แก้ไขเพิ่มเติมฉบับที่ 2 พ.ศ. 2545 และแก้ไขเพิ่มเติมฉบับที่ 3 พ.ศ. 2553 (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2553) โดยให้ความหมายการคิดเชิงระบบว่าเป็น กระบวนการที่มองเห็นความเชื่อมโยงของระบบต่างๆ ที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กร เพื่อช่วยในการวางแผน การวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนภายในองค์กร ตลอดจนการค้นหาลู่ทางและอุปสรรคการทำงานและร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับความต้องการในการพัฒนาองค์กร รวมทั้งการสนับสนุนการคิดหาแนวทางใหม่ๆ ในการพัฒนาหรือปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้นกว่าเดิม (มนตรี แยมกสิกร, 2546; วัฒนา ล่วงลือ, 2551) ที่ว่าการพัฒนาศักยภาพขององค์กรต้องเป็นการพัฒนาความสามารถของบุคคลที่เห็นถึงความ

เชื่อมโยงระหว่างองค์ประกอบย่อยๆ โดยมียุทธศาสตร์การคิดที่ประกอบด้วยการระบุถึงตัวปัญหา การระบุตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับปัญหา การเขียนแผนภาพแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ เพื่อการเข้าใจถึงสาเหตุและการสร้างทางเลือกเพื่อการแก้ปัญหาอันเป็นกระบวนการพัฒนาศักยภาพทางปัญญาและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องอย่างเป็นระบบอันเป็นพื้นฐานที่สำคัญต่อการพัฒนาความสามารถทางปัญญาเพื่อการแก้ไขปัญหาใดๆ โดยที่บุคคลต้องพัฒนาความสามารถในการมองภาพรวมอย่างเป็นระบบ ด้วยการฝึกทักษะในการคิดเชิงวิเคราะห์เพื่อหองค์ประกอบหรือประเด็นหลักที่แตกต่างหลากหลาย ตลอดจนการสังเคราะห์องค์ประกอบเหล่านั้นอย่างเชื่อมโยง เพื่อการผุดขึ้นเป็นองค์ความรู้ใหม่ นำไปสู่องค์กรและชุมชนแห่งการเรียนรู้เพื่อการสร้างสรรค์ความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมทั้งด้านสินค้าและบริการที่มีมูลค่าเพิ่มขึ้น เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันระยะยาวเพื่อความอยู่รอดอย่างมั่นคง ยั่งยืน

ยิ่งไปกว่านั้น การพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืนจำเป็นต้องผ่านกระบวนการขัดเกลาและปรับตัวอย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปรับมุมมองที่ว่าความพลาดพลังใดๆ ที่เกิดขึ้นมิใช่ความผิดพลาด แต่เป็นกระบวนการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาและการเจริญเติบโตองกงามอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาองค์กรสุขภาวะอย่างยั่งยืนจึงเป็นกระบวนการอย่างเป็นระบบที่พิจารณาถึงประสบการณ์ที่ผ่านเข้ามาว่าเป็นกระบวนการเรียนรู้ตลอดชีวิต (สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย, 2552; สุมน อมรวิวัฒน์, 2543; สุมาลี สังข์ศรี, 2544; อาชญญา รัตนอุบล และคณะ, 2554) ที่ได้ให้ความหมายของการศึกษาตลอดชีวิตว่าหมายถึง ภาพรวมของการศึกษาทุกประเภทที่เกิดขึ้นตลอดชีวิตของมนุษย์ตั้งแต่เกิดจนตาย เป็นการศึกษาเพื่อมุ่งพัฒนาบุคคลให้ปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงในทุกช่วงชีวิตของบุคคลและมีการพัฒนาต่อเนื่องเพื่อให้เต็มศักยภาพ การศึกษาตลอดชีวิตจะครอบคลุมการศึกษาทุกรูปแบบ ทุกวัย

### 3.3 อารมณ์

จากความเข้าใจที่ว่าอารมณ์และพฤติกรรมมีความเชื่อมโยงกันอย่างเป็นหนึ่งเดียวและส่งผลซึ่งกันและกัน ดังนั้น การยกระดับองค์กรสุขภาวะอย่างยั่งยืนจึงจำเป็นต้องพัฒนาทั้งสองด้านควบคู่กันไป ทั้งความสามารถด้านเทคนิคและความสามารถด้านอารมณ์ นอกจากนี้ ภาวะอารมณ์ยังสะท้อนมาจากความรู้สึกนึกคิดที่แสดงถึงความเป็นตัวตนของบุคคลนั้นๆ และความเป็นตัวตนเชิงบวกอย่างเห็นคุณค่าในตนเองย่อมส่งผลเป็นการแสดงออกที่เหมาะสมที่จะสะท้อนถึงความมีสุขภาวะขององค์กรอย่างยั่งยืน (อาจอง ชุมสาย ณ อยุธยา, 2548) ที่ศึกษาถึงการเปลี่ยนแปลงความคิดและพฤติกรรมของผู้เรียน ครู และผู้ปกครอง โดยเน้นให้เห็นถึงความเชื่อมโยงกับกระบวนการสร้างคุณค่าของความเป็นมนุษย์ ดังนั้น การพัฒนาองค์กรสุขภาวะอย่างยั่งยืนจะเกิดขึ้นได้จำเป็นที่บุคคลต้องได้รับการปลูกฝังด้วยกรอบความคิดและทัศนคติเชิงบวกที่มีต่อตนเอง อันเป็นการสร้างความเข้มแข็งมั่นคง

ภายใน ความเชื่อมั่นในตนเอง ด้วยการตระหนักรู้และการยอมรับตนเองตามความเป็นจริง (Sherry, 2012) ที่พบว่าภาวะจิตใจและอารมณ์มีบทบาทและส่งผลซึ่งกันและกัน และทั้งสองมีส่วนสำคัญต่อพฤติกรรมและการแสดงออกทางกายภาพซึ่งจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงของบุคคล ยิ่งไปกว่านั้น งานวิจัยนี้ยังตอกย้ำอีกว่าการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมต้องเกิดจากปัจจัยภายในมิใช่เกิดจากปัจจัยภายนอก โดยผ่านการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน (Edward, 2008; Kitchenham, 2008) ที่พบว่าอาการผิดปกติทางกายภาพมีความเชื่อมโยงกับสภาวะทางอารมณ์ เพราะสภาวะทั้งสองอิงอาศัยเชื่อมโยงอย่างเป็นหนึ่งเดียวกันในลักษณะที่ว่า ความผิดปกติทางด้านอารมณ์จะก่อให้เกิดความผิดปกติทางกายภาพ และความผิดปกติทางกายภาพก็มีผลส่งต่อประเด็นทางด้านอารมณ์เช่นกัน

นอกจากนี้ ยังพบว่าการเปลี่ยนแปลงของบุคคลมีความเชื่อมโยงกับประสบการณ์โดยรวมของตนเองซึ่งเป็นการพัฒนาขึ้นมาจากค่านิยมและวัฒนธรรมทางสังคมร่วมกันของการถกเถียงและการสร้างข้อโต้แย้งอย่างสร้างสรรค์ และสรุปลงเป็นหลักฐานที่สามารถอ้างอิงได้อย่างน่าเชื่อถือสอดคล้องกับ Cranton and King (2003); Dirkx (1998) โดยมีประเด็นที่สำคัญคือ การที่บุคคลจะต้องช่วยกันตอกย้ำถึงความสำคัญที่มีต่อส่วนรวมด้วยการเปิดใจกว้างรับฟังความคิดเห็น การสร้างความเข้าใจ ความศรัทธาระหว่างกัน โดยผ่านบทสนทนาอย่างสร้างสรรค์ ทั้งนี้ การที่จะเกิดบรรยากาศนี้ได้ ภาวะความมั่นคงทางอารมณ์โดยการเห็นคุณค่าและความเชื่อมั่นในตนเองและระหว่างกันนั้นเป็นรากฐานที่สำคัญยิ่ง

นอกจากพื้นฐานของความเข้มแข็งมั่นคงภายในของตนเองแล้ว ธรรมชาติของความเป็นองค์กรคือการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน การพัฒนาความเป็นองค์กรสุขภาวะอย่างยั่งยืนจำเป็นที่บุคคลต้องเห็นคุณค่าในความแตกต่างซึ่งกันและกัน ด้วยการก่อกองสะท้อนความเป็นตัวตนระหว่างกันเชิงบวกผ่านการฟังอย่างเปิดใจกว้าง ฟังอย่างเข้าใจโดยให้อีกฝ่ายเป็นศูนย์กลาง ภาวะดังกล่าวจึงจะสามารถนำไปสู่ความมีศรัทธาระหว่างกัน การยอมรับและความเคารพอย่างเห็นคุณค่าและความหมายซึ่งกันและกันอันเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งต่อการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันในองค์กรซึ่งสอดคล้องกับ Guarnaccia (1994) ที่ว่า องค์กรสุขภาวะต้องสร้างวัฒนธรรมของการเห็นคุณค่าในความแตกต่าง เข้าใจในความหลากหลายและสร้างโอกาสที่เท่าเทียม ด้วยการเปิดกว้างอย่างยุติธรรมโดยถือเป็นรากฐานที่สำคัญขององค์กร อีกทั้งต้องให้การยอมรับ การยกย่อง สร้างความภาคภูมิใจในผลงาน และให้รางวัลแก่ผู้ที่มีผลงานอย่างเท่าเทียมและเหมาะสม เพื่อเป็นแรงกระตุ้นและผลักดันให้บุคลากรมีแรงบันดาลใจในการพัฒนาตนเองเพื่อสร้างผลงานที่มีคุณค่าอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้องค์กรต้องให้ความสำคัญในการสร้างความสมดุลของงาน ชีวิตส่วนตัว และครอบครัวอย่างเห็นคุณค่า

ในประเด็นเดียวกันนี้ จากผลการวิจัยพบว่า การก่อกองสะท้อนภายในตนเองเชิงวิพากษ์อย่างใคร่ครวญอันเป็นการเข้าไปสำรวจอารมณ์และความรู้สึกนึกคิดของตนเองภายในอย่างลึกๆ สามารถนำไปสู่การสร้างความตระหนักรู้และต่อยอดไปถึงการสร้างความเชื่อมั่น การเห็นคุณค่าของตนเอง

ตลอดจนการเห็นคุณค่าในความแตกต่างระหว่างกัน สามารถนำไปสู่ความมีศรัทธาอันเป็นฐานรากที่สำคัญต่อการสร้างความมั่นคงทางอารมณ์ร่วมกัน อย่างมั่นคงสมดุระหว่างการคิดถึงประโยชน์ของตนเองและผู้อื่น รวมทั้งความสมดุระหว่างการแสดงออกอย่างเชื่อมั่นกับความอ่อนน้อมถ่อมตน สอดคล้องกับ Mezirow (2000); (Taylor, 1998) และด้วยพื้นฐานที่แข็งแกร่งทั้งตนเองและระหว่างกันสามารถนำไปสู่วิถีชีวิตที่เข้าใจความเชื่อมโยงทั้งสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างบูรณาการ เพื่อความมีชีวิตที่เรียบง่าย รักความสงบและพึ่งพาตนเองอย่างพอเพียง สมดุล มั่นคงยั่งยืน

#### 4. องค์กร

องค์กรที่มีสุขภาพที่ดีต้องมีความมั่นคงทางเศรษฐกิจและฐานะการเงิน (Burton, 2010; Guarnaccia, 1994; The Siam Cement Public Company Limited, n.d.-a) ที่มีมุมมองว่าภาวะความมั่นคงทางเศรษฐกิจขององค์กรจะเกิดขึ้นได้ต้องมาจากความมั่นคงทางเศรษฐกิจและฐานะการเงินของบุคลากร ด้วยเหตุนี้ บุคลากรจึงต้องมีความมุ่งมั่นและความผูกพันต่อองค์กรด้วยเล็งเห็นว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จขององค์กร และการที่จะบรรลุเป้าหมายดังกล่าวได้ องค์กรจำเป็นต้องดำเนินงานอย่างสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน โดยมีเป้าหมายร่วมกันตามวิสัยทัศน์ขององค์กร ความท้าทายจึงอยู่ที่ว่าผู้นำองค์กรจะสามารถสร้างความเชื่อมโยงอย่างสอดคล้องเป็นทีมงานหนึ่งเดียวด้วยเป้าหมายที่ชัดเจนและสื่อสารให้เกิดความเข้าใจในทุกระดับขององค์กรได้อย่างไร และที่สำคัญต้องเป็นการดำเนินควบคู่ไปกับการปลูกฝังอุดมการณ์และค่านิยมบนหลักการที่ถูกต้องลงในบุคลากรทุกระดับจนเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร Pozner (1997); (Stephen, 2005; Verschoor, 2003; วิจารย์ พานิช, 2549) ที่ต่างให้ความสำคัญกับการสร้างองค์กรให้แข็งแกร่งด้วยผลประกอบการและความสำเร็จขององค์กรตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร สอดคล้องกับ Lamb and Rhodes (2008); Cabrera (2006) ที่เสนอว่า องค์กรจะต้องมีการทำงานเป็นทีมอย่างเป็นระบบที่มีเป้าหมายร่วมกัน ไปในทิศทางเดียวกัน ด้วยความผูกพัน ความจงรักภักดี รวมทั้งมีขวัญกำลังใจดี มีความมุ่งมั่น และการสื่อสารอย่างเปิดกว้าง

นอกจากนี้ เนื่องจากภาวะการแข่งขันที่รุนแรงขึ้นอย่างต่อเนื่องตามความคาดหวังของลูกค้าต่อคุณค่าในตัวสินค้าและบริการที่เพิ่มขึ้น ส่งผลให้องค์กรต้องปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นการพัฒนากระบวนการที่เป็นเลิศ มาเป็นแนวความคิดการทำธุรกิจเพื่อสร้างผู้นำและความเป็นองค์กรต้นแบบที่พิจารณาองค์ประกอบต่างๆ อย่างครอบคลุม (Flanagan & Henry, 1994; Guarnaccia, 1994; Pozner, 1997; The Siam Cement Public Company Limited, n.d.-a, n.d.-b; Verschoor, 2003) ที่เน้นการปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นการพัฒนากระบวนการที่เป็นเลิศ มาเป็นแนวความคิดทำธุรกิจที่คำนึงถึงประโยชน์ร่วมกันตลอดทั้งห่วงโซ่อุปทาน โดยร่วมกันพัฒนาธุรกิจของทุกกลุ่มลูกค้าให้เติบโตควบคู่ไปกับองค์กร เพื่อการเติบโตร่วมกันอย่างมีคุณค่ายั่งยืน โดยการพัฒนาผลิตภัณฑ์และ

บริการที่มีมูลค่าเพิ่มที่แตกต่าง ด้วยการลงทุนด้านการวิจัยและพัฒนาสินค้าและรูปแบบการให้บริการอย่างหลากหลาย เพื่อความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมที่ส่งเสริมการเปิดใจรับฟัง กล้าคิดนอกกรอบ กล้าพูดกล้าทำ กล้าเสี่ยง กล้าริเริ่มสิ่งใหม่ เพื่อการสร้างสรรค์สินค้าและบริการที่แตกต่างและมีมูลค่าเพิ่มที่สูงขึ้นเพื่อตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าและสร้างความผูกพันในการใช้สินค้าและบริการอย่างต่อเนื่อง ผ่านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างบูรณาการ อันถือเป็นหัวใจสำคัญที่จะช่วยผลักดันในการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ ส่งเสริมโอกาสการสร้างภาวะผู้นำ การพัฒนาพนักงานทุกระดับให้เป็นคนดี คนเก่ง มีความเป็นมืออาชีพและมีความพร้อมในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการ โดยคำนึงถึงการบริหารการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียทั้งทางตรงและทางอ้อม ตลอดจนแนวทางการปฏิบัติอย่างยั่งยืนต่อลูกค้าด้วยการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ อีกทั้งต้องพิจารณาถึงการบริหารความเสี่ยงและความต่อเนื่องของธุรกิจ และการมองผลกระทบและโอกาสจากเหตุการณ์ความเสี่ยงในอนาคตไปพร้อมกัน และมุ่งเน้นให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงาน จนกลายเป็นวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงในที่สุด

## 5. สังคม

ด้วยความที่องค์กรเป็นส่วนหนึ่งของสังคม การพัฒนาอย่างยั่งยืนในระดับสังคมโดยแท้แล้วก็คือการพัฒนาในระดับองค์กรนั่นเองเพราะต่างก็ส่งผลซึ่งกันและกัน กล่าวคือ สุขภาวะขององค์กรย่อมส่งผลต่อสุขภาวะของสังคมอย่างไม่อาจแยกออกจากกันได้ และคุณสมบัติที่สำคัญประการหนึ่งของการพัฒนาองค์กรในส่วนที่เกี่ยวข้องกับสังคมก็คือ การสร้างจิตสำนึกสาธารณะเชิงบวกที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการดำเนินธุรกิจของเอสซีจี (The Siam Cement Public Company Limited, n.d.-a, n.d.-b) ที่ให้ความสำคัญอย่างยิ่งต่อความรับผิดชอบต่อที่มีต่อสังคมอันเป็นการยกระดับความรับผิดชอบต่อส่วนรวม โดยถือเป็นแนวปฏิบัติในการดำเนินธุรกิจในทุกพื้นที่ที่เข้าไปดำเนินการ มีจิตสำนึกถึงการตอบแทนและสร้างคุณประโยชน์คืนสู่สังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม ด้วยความมุ่งมั่นที่จะสร้างคุณค่าและพัฒนาสังคมในมิติที่หลากหลาย เพื่อเน้นการแก้ปัญหาสังคมที่ส่งผลกระทบโดยตรงต่อการดำเนินชีวิตและคุณภาพชีวิตของคนในสังคม ยิ่งไปกว่านั้น องค์กรจะมั่นคงยั่งยืนอยู่ได้อย่างบูรณาการนั้นจำเป็นต้องสร้างค่านิยมความมีจิตสาธารณะให้เป็นส่วนหนึ่งของอุดมการณ์และวัฒนธรรมขององค์กรอย่างมั่นคง

การที่จะบรรลุเป้าหมายดังกล่าวได้ผู้นำองค์กรต้องสร้างวัฒนธรรมในการเห็นถึงคุณค่าในความแตกต่างอย่างหลากหลายของบุคลากรตามอุดมการณ์ขององค์กรซึ่งไปในแนวเดียวกับ Guarnaccia (1994); (Maria, 2005; The Siam Cement Public Company Limited, n.d.-a, n.d.-b) ที่เชื่อมั่นในคุณค่าของคนว่าพนักงานเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุด อีกทั้งต้องชื่นชมและเห็น

คุณค่าในความหลากหลายเหล่านี้ว่าเป็นคุณสมบัติที่สำคัญยิ่งต่อการพัฒนาองค์กรอย่างมั่นคงยั่งยืน เพราะความแตกต่างหลากหลายเหล่านี้ หากได้รับการปลูกฝังในองค์กรอย่างเป็นเชิงบวกแล้วย่อมจะส่งผลเป็นการสร้างพลังร่วม เพื่อเป็นแรงเสริมซึ่งกันและกันอย่างสมดุล และพัฒนาเป็นศักยภาพ องค์กรอย่างเป็นองค์รวมที่เหนือกว่าเดิมอย่างมีคุณค่าและความหมาย เพื่อสะท้อนต่อเนื้อเป็นสุข ภาวะทางสังคมที่มีค่าต่อส่วนรวม นอกจากนี้ การดำเนินธุรกิจต้องมีจรรยาบรรณด้วยความโปร่งใส และมีคุณธรรม มีนโยบายการต่อต้านการทุจริต มีการรณรงค์ในการสร้างจิตสำนึกและส่งเสริม วัฒนธรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดี ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงความมั่นคง ปลอดภัย อาชีวอนามัยของบุคลากร และการเป็นพลเมืองที่ดี เน้นการสร้างการมีส่วนร่วม และคำนึงถึงสิทธิมนุษยชน

## 6. สิ่งแวดล้อม

การพัฒนาองค์กรสุขภาวะอย่างยั่งยืนจำเป็นต้องพิจารณาภาวะองค์กรรวมที่ใหญ่กว่าความเป็น องค์กร ด้วยการพิจารณาถึงองค์ประกอบทั้งหมดอย่างเชื่อมโยงโดยที่มีองค์กรเป็นส่วนหนึ่งของภาวะ องค์กรรวมนั้น นั่นคือ องค์กรจะอยู่ได้อย่างมั่นคงยั่งยืนจำเป็นต้องดูแลธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมควบคู่ กันไปด้วย เพราะทั้งหมดคือความเป็นหนึ่งเดียว (The Siam Cement Public Company Limited, n.d.-a, n.d.-b; Web Sawadee Public Company Limited, n.d.; "กะเหรี่ยงไทยสร้างชื่อ-ยูเอ็น ยกย่อง ให้รางวัล นักอนุรักษ์ ระดับโลก," 13 เมษายน พ.ศ. 2556); "ม.แม่โจ้ มอบปริญญา มหาบัณฑิตแก่ 'จอนิ โอโดเชา' 1 มีนาคม 2012) ในด้านการจัดการด้านสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน โดย การตระหนักถึงความจำเป็นที่จะต้องสร้างจิตสำนึกในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ต่อผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นการสร้างความรู้ความเข้าใจในวิธีการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ ซึ่งเป็นหนึ่งในกลยุทธ์การสร้างความยั่งยืนอย่างมีคุณค่าของธุรกิจในระยะยาว โดยลดผลกระทบที่อาจ เกิดขึ้นต่อสิ่งแวดล้อม ผ่านการตัดสินใจทางธุรกิจและการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ การ ปลูกฝังมุมมองการพัฒนาแนวคิดเชิงระบบนิเวศน์อย่างบูรณาการดังกล่าวนั้นเป็นการสร้างความเข้าใจ ถึงความเชื่อมโยงของทุกมิติอย่างเป็นหนึ่งเดียวและต่างก็ส่งผลซึ่งกันและกัน โดยมีองค์กรเป็นเพียง องค์ประกอบหนึ่งของสังคม และสังคมก็เป็นองค์ประกอบขององค์กรรวมที่ใหญ่กว่านั้นคือสิ่งแวดล้อม (Web Sawadee Public Company Limited, n.d.; "กะเหรี่ยงไทยสร้างชื่อ-ยูเอ็นยกย่อง ให้รางวัล นักอนุรักษ์ ระดับโลก," 13 เมษายน พ.ศ. 2556); "ม.แม่โจ้ มอบปริญญา มหาบัณฑิตแก่ 'จอนิ โอโด เชา' 1 มีนาคม 2012) ตามสุภาษิตที่ว่า

*เอะฮือเก๋อต่อฮือ เอะก๋อเก๋อต่อก๋อ*

*ได้กินจากน้ำ ต้องรักษาน้ำ ได้กินจากป่า ต้องรักษาป่า*

*เอะญาเก๋อต่อกวี เอะเตาะเก๋อต่อแล*

*ได้กินปลา ต้องรักษาคลองบึง ได้กินกบ ต้องรักษาหน้าผา*

ที่สะท้อนถึงวิถีการดำรงชีวิตที่เข้าใจถึงกระบวนการทัศน์แบบองค์รวมของธรรมชาติที่ว่า สรรพสิ่งประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยที่ต่างอิงอาศัยพึ่งพาซึ่งกันและกัน การที่จะพัฒนาสิ่งใดสิ่งหนึ่งจึงต้องพิจารณาในความเป็นองค์รวมในมุมมองที่กว้างว่าสิ่งนั้นๆ ว่าจะมีความเชื่อมโยงกับองค์ประกอบอื่นใดบ้าง และต้องพัฒนาทุกองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องเชื่อมโยงอย่างเป็นหนึ่งเดียว

อย่างไรก็ตาม แนวคิดดังกล่าวจะประสบความสำเร็จได้จำเป็นต้องสร้างการมีส่วนร่วมกับชุมชนเพื่อเปิดโอกาสการแลกเปลี่ยนและเรียนรู้ประสบการณ์ร่วมกัน ตลอดจนปรึกษาหารือถึงประเด็นที่เป็นปัญหาในพื้นที่ท้องถิ่นต่างๆ อีกทั้งยังเป็นการสร้างสมดุลระหว่างความเจริญก้าวหน้าทางธุรกิจและเทคโนโลยีให้เข้ากับบริบทของชุมชนและสิ่งแวดล้อมอย่างเข้าใจ โดยไม่ทำลายความเป็นตัวตนของตนเองและคุณค่าของชุมชนและสิ่งแวดล้อม อีกทั้งยังสามารถรักษาอุดมการณ์ขององค์กรไว้ได้อย่างเข้มแข็ง เพื่อหาทางออกร่วมกันและก่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างกว้างขวางเพื่อนำไปสู่ความยั่งยืนในระยะยาว (The Siam Cement Public Company Limited, n.d.-a, n.d.-b; "กะเหรี่ยงไทยสร้างชื่อ-ยูเอ็นยกย่อง ให้รางวัล นักอนุรักษ์ ระดับโลก," 13 เมษายน พ.ศ. 2556); "แม่โจ้ มอบปริญญาหมาบัณฑิตแก่ 'จอนิ โอโตเซา'" 1 มีนาคม 2012)

โดยสรุป การเปลี่ยนแปลงสู่ความเป็นองค์กรสุขภาวะอย่างมั่นคงยั่งยืนต้องตั้งอยู่บนหลักการที่ถูกต้อง นั่นคือ จำเป็นต้องเข้าใจว่า สรรพสิ่งรวมทั้งองค์กรมีธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัต อย่างสืบเนื่องเชื่อมโยงอย่างเป็นสายเป็นกระแสของทุกองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องตามความเป็นเหตุปัจจัย ด้วยเหตุนี้ องค์กรจึงจำเป็นต้องมีการปรับตัวอย่างยืดหยุ่นในทุกความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่างๆ และต้องเป็นไปตามหลักบรรษัทภิบาลและการกำกับกิจการที่ดี ด้วยการบ่มเพาะความซื่อตรง มีคุณธรรม ทั้งนี้ องค์กรสุขภาวะอย่างยั่งยืนจำเป็นต้องมีโครงสร้างและระบบการจัดการที่มีความยืดหยุ่น สามารถปรับตัวได้ตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและการแข่งขัน โดยสนับสนุนให้คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา โดยเน้นในเรื่องของการเปลี่ยนกรอบความคิด การสร้างภาพแห่งความสำเร็จร่วมกันเพื่อนำไปสู่ขวัญและกำลังใจ รวมทั้งการพัฒนาปัญญาที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาความรู้ การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ผ่านการคิดเชิงระบบ และการสร้างความมั่นคงทางอารมณ์ที่เน้นที่เน้นในเรื่องการพัฒนาความมั่นคงภายในของบุคคลและระหว่างกันผ่านการเห็นคุณค่าในความแตกต่าง

นอกจากนี้ องค์กรสุขภาวะต้องมีความมั่นคงทางด้านพื้นฐานทางเศรษฐกิจ มีผู้นำที่เห็นคุณค่าในความหมายของชีวิตเพื่อนำองค์กรให้มีการดำเนินงานให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน โดยเน้นการทำธุรกิจที่คำนึงถึงผลประโยชน์ร่วมกันตลอดทั้งห่วงโซ่ธุรกิจเพื่อร่วมกันพัฒนาธุรกิจของทุกกลุ่มคู่ค้าให้เติบโตควบคู่ไปกับองค์กร อีกทั้งส่งเสริมความเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมที่สนับสนุนการคิดนอกกรอบเพื่อการสร้างสรรค์สินค้าและบริการที่แตกต่างและมีมูลค่าเพิ่มที่สูงขึ้นเพื่อตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าและสร้างความผูกพันในการใช้สินค้าและบริการอย่างต่อเนื่อง ผ่านการ

บริหารทรัพยากรมนุษย์และการพัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างบูรณาการ ยิ่งไปกว่านั้น องค์กรสุขภาวะจำเป็นต้องปลูกฝังค่านิยมจิตสาธารณะเชิงบวกที่คำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคม รวมทั้งมุมมองเชิงระบบนิเวศน์ที่ให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร ดังนั้น การพัฒนาองค์กรสุขภาวะเพื่อความมั่นคงยั่งยืนจึงจำเป็นต้องคำนึงถึงทุกองค์ประกอบที่เกี่ยวข้อง ตั้งแต่มิติภายในตนเอง โครงสร้างองค์กร สังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นภาพรวมบนหลักการที่ถูกต้อง

## 2 ผลการอภิปรายอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ

ผู้วิจัยอภิปรายผลตามข้อสรุปผลการพัฒนาร่างอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ โดยแบ่งออกเป็น 4 ประเด็น คือ

2.1 ผลการอภิปรายต่อแนวคิดของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ

2.2 ผลการอภิปรายต่อองค์ประกอบของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ

2.3 ผลการอภิปรายต่อแนวโน้มของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ

2.4 ผลการอภิปรายต่อกระบวนการของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

### 2.1 ผลการอภิปรายต่อแนวคิดของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ

การอภิปรายแนวคิดของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ ประกอบด้วย 1) การสร้างความสอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัต 2) การพัฒนาอย่างเชื่อมโยงทุกองค์ประกอบเชิงระบบ 3) การเรียนรู้เพื่อการพัฒนาศักยภาพตนเองอย่างเป็นองค์รวม 4) การพัฒนาที่ฐานรากของความเป็นมนุษย์เพื่อการเรียนรู้ที่แท้ 5) การเรียนรู้ด้วยใจอย่างใคร่ครวญเพื่อตระหนักถึงคุณค่าและความหมายของชีวิต และ 6) การปรับตัวเข้าสู่สมดุลใหม่เพื่อการเติบโตอย่างมั่นคงยั่งยืน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

#### 2.1.1 การสร้างความสอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัต

รูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการที่พัฒนาขึ้นนี้ต้องการแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของหลักการของธรรมชาติที่ว่า สรรพสิ่งมีธรรมชาติ



ของการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องตามความเป็นเหตุปัจจัยขององค์ประกอบทั้งหมดอย่างเป็นวงจรที่ส่งผลซึ่งกันและกัน การเกิดขึ้นของสรรพสิ่งจึงดำเนินไปอย่างเป็นสายเป็นกระแสและเราเรียกธรรมชาตินี้ว่า การเปลี่ยนแปลง มันคือกระแสของชีวิตที่ดำเนินไปอย่างเป็นพลวัตและเราไม่อาจทำให้มันหยุดนิ่งได้ เราทำได้แต่เพียงรักษาสสมดุลของภาวะการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องเชื่อมโยงนี้เท่านั้น และเราเรียกภาวะนี้ว่า ความยั่งยืน ในความต่อเนื่องเชื่อมโยงของกระแสแห่งชีวิตนี้เองได้เกิดการเรียนรู้ขึ้น กระบวนการเรียนรู้จึงเกิดขึ้นอย่างเป็นสายเป็นกระแสต่อเนื่องเชื่อมโยงตลอดชีวิต เช่นเดียวกัน (Anonuevo, Ohsako, & Mauch, 2001; Cercone, 2008; Henschke, 1979; Henschke & Isenberg, 2014; Isenberg, 2010; Knowles, 1980) ด้วยมุมมองดังกล่าวจะเห็นได้ว่า ชีวิต การเปลี่ยนแปลง และกระบวนการเรียนรู้ จึงเป็นเรื่องเดียวกัน ทั้งหมดเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต การแสวงหาความรู้จึงเป็นธรรมชาติของชีวิต เพราะชีวิต กระบวนการเรียนรู้เป็นเรื่องเดียวกันอย่าไม่อาจแยกออกจากกันได้

ในทำนองเดียวกัน องค์กรซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของความเป็นธรรมชาตินี้ ย่อมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องตามความเป็นเหตุปัจจัยขององค์ประกอบทั้งหมดทั้งภายในและภายนอกอย่างเป็นวงจรที่ส่งผลซึ่งกันและกันสอดคล้องกับ ประเวศ วะสี (บรรณธิการ) (2545) ที่แสดงให้เห็นถึงธรรมชาติของสรรพสิ่งตามความเป็นจริงที่ว่า ทุกสิ่งเปลี่ยนแปลงเคลื่อนที่ เคลื่อนไหวตลอดเวลาไม่หยุดนิ่ง เพื่อเข้าสู่สมดุลใหม่ตามความเป็นเหตุปัจจัยอย่างต่อเนื่องเชื่อมโยง ทั้งนี้ การพัฒนาไปสู่ความเข้าใจดังกล่าวต้องเกิดจากการปรับมุมมองใหม่จากความเข้าใจเดิมที่ว่าสรรพสิ่งปรากฏอยู่อย่างแยกส่วน เป็นเอกเทศและคงที่ มาเป็นความเข้าใจในภาวะของการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องเชื่อมโยงอันเป็นฐานความรู้สำคัญต่อการเผยตัวของธรรมชาติของชีวิตและวิวัฒนาการของสรรพสิ่งได้อย่างเป็นระบบ และมุมมองดังกล่าวนี้ก็สอดคล้องกับแนวคิดทางตะวันตกที่เสนอโดย Capra (1997) ที่ว่าสรรพสิ่งมีความเป็นระบบซ้อนระบบ เป็นระบบแห่งความมีชีวิตที่ซับซ้อนอย่างเป็นลำดับ อันเป็นการดำเนินไปขององค์ประกอบที่เกี่ยวข้องเชื่อมโยงกัน ผุดขึ้นเป็นมิติชีวิตต่างๆ ที่แต่ละภาวะล้วนอิงอาศัยกัน ส่งผลซึ่งกันและกันอย่างเป็นเนื้อเดียวกัน อย่างไม่อาจแยกออกจากกันได้ แรงส่งและผลกระทบระหว่างกันดังกล่าวปรากฏออกมาในรูปของการเคลื่อนที่ เคลื่อนไหวอย่างไม่หยุดนิ่ง อย่างซับซ้อน ไม่มีภาวะใดเลยหรือขณะใดเลยที่หยุดนิ่ง เช่นเดียวกับธรรมชาติของความเป็นองค์กรซึ่งเป็นภาวะองค์กรวมที่เกิดจากความเชื่อมโยงขององค์ประกอบต่างๆ ทั้งจากภายในและภายนอกที่ส่งผลซึ่งกันและกันอย่างสลับซับซ้อน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างไม่หยุดนิ่งทั้งในเชิงบวกและลบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันพบว่า ยิ่งเราพัฒนาไปมากเท่าใด เรากลับต้องเผชิญกับปัญหาที่รุนแรงมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ เพราะหลักการพื้นฐานของการพัฒนานั้นตั้งอยู่บนกรอบความคิดที่ไม่ถูกต้องที่เน้นความเป็นวัตถุนิยมแบบกลไกอย่างแยกส่วนที่เชื่อว่า เราจะสามารถทำความเข้าใจสิ่งนั้นๆ และแก้ไขปัญหาก็ได้ด้วยการคำนวณตามหลักตรรกะเหตุผล เพื่อการเข้าถึงความจริงของสิ่งนั้นๆ และสามารถเข้า

ควบคุมและเอาชนะธรรมชาติได้ซึ่งเป็นความเข้าใจที่ผิด ด้วยเหตุนี้ มนุษย์ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาและปรับมุมมองเสียใหม่เพื่อให้สอดคล้องตามความเป็นจริงที่ว่า สรรพสิ่งเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัต อย่างต่อเนื่องเชื่อมโยง

มุมมองดังกล่าวข้างต้นเป็นไปในแนวเดียวกับ ฌ็อง-ฌัก โรจน์นิรุตติกุล (2552) ที่เสนอว่า องค์กรสุขภาพจะต้องมีความยืดหยุ่นและสามารถปรับตัวได้ตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และสอดคล้องกับ Dirkx (1998) และ Taylor (1997); (1998) ที่ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการสร้าง มโนธรรมสำนึกหรือการตระหนักรู้อย่างมีสติที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง ผ่านกระบวนการก้องสะท้อน ภายในตนเองเชิงวิพากษ์อย่างใคร่ครวญ ด้วยกระบวนการสนทนา ได้ตอบและการตั้งคำถาม ซึ่งจะ ช่วยให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาการตระหนักรู้ถึงอำนาจในการยกระดับขีดความสามารถของตนเองอัน เป็นกระบวนการสร้างอิสรภาพภายในต่อการที่ตนจะเลือกการตอบสนองอย่างไรเมื่อมีอะไรเข้ามา กระทบ มุมมองดังกล่าวนี้สอดคล้องกับ Covey (1989) ที่ว่ากระบวนการดังกล่าวเท่ากับเป็นการรับรู้ ว่า ตนสามารถพัฒนาศักยภาพภายในที่ตนเป็นผู้สร้างเอง เกิดความตระหนักว่าตนเท่านั้นที่มีอำนาจ เหนือการแสดงออกใดๆ ในรูปของพฤติกรรม กล่าวอีกนัยหนึ่ง ตนสามารถเป็นไทจากการถูกกดขี่จาก โลกภายนอกนั่นเอง กล่าวคือ เป็นการตระหนักรู้ว่าความเป็นไปของโลกภายนอกไม่สามารถมา มีอิทธิพลต่อตนเองได้ ความเป็นไปของตนเองนั้นเกิดจากการที่ตนเป็นผู้เลือกที่จะตอบสนองอย่างไร นี่ คืออำนาจหรือศักยภาพของการเรียนรู้เพื่อการปลดปล่อยศักยภาพทั้งในระดับบุคคลและองค์กร เพื่อ นำไปสู่การปรับตัวอย่างยืดหยุ่นเพื่อให้สอดคล้องกับธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลง

ด้วยเหตุนี้ รูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาพอย่าง บูรณาการนี้จึงมีแนวคิดสำคัญประการหนึ่งคือ การสร้างความเข้าใจและความตระหนักรู้อย่างมีสติ อย่างสอดคล้องในความเป็นพลวัตของการเปลี่ยนแปลงตามความเป็นเหตุปัจจัยของทุกๆ องค์กรประกอบที่เชื่อมโยงกันอย่างเป็นวงจร สำหรับงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยขอเสนอรูปแบบการเรียนรู้สู่การ เปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาพอย่างบูรณาการที่ประกอบด้วย การเชื่อมโยงของ 6 องค์ประกอบ อันได้แก่ 1) หลักการ 2) โครงสร้าง 3) บุคลากร (จิตใจ ปัญญา และอารมณ์) 4) องค์กร 5) สังคม และ 6) สิ่งแวดล้อม ซึ่งสอดคล้องกับ ประเวศ วะสี (2549a) ที่เสนอว่าองค์กรสุขภาพคือ องค์กรที่มีความสมบูรณ์ทั้งกาย จิต ปัญญา และสังคม โดยที่มิติทั้ง 4 มีความเชื่อมโยงอิงอาศัยและ ส่งผลซึ่งกันและกัน การพิจารณาองค์กรสุขภาพจะต้องพิจารณามิติทั้ง 4 อย่างหลอมรวม เชื่อมโยงอย่างบูรณาการพร้อมกัน เพื่อความมีประสิทธิภาพ สามารถตอบสนองความต้องการทาง เศรษฐกิจขององค์กรตลอดจนบุคลากรและผู้มีส่วนได้เสียในทุกภาคส่วน (Moor & Weatherill, 2004; Newell, 1995; Stephen, 2005; World Health Organization, 2010; สำนักงานกองทุน สนับสนุนการเสริมสร้างสุขภาพ, 2552) ที่ให้ความหมายขององค์กรสุขภาพว่าหมายถึง องค์กรที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถ ศักยภาพ และความเข้มแข็งในการ

ทำงาน อันเกิดจากมิติต่างๆ ของชีวิตที่หลอมรวมเชื่อมโยงอย่างเป็นหนึ่งเดียว ได้แก่ สุขภาพร่างกาย จิตใจ สติปัญญา อารมณ์ สังคม และสิ่งแวดล้อม ทั้งนี้ เพื่อความเติบโตและก้าวหน้าในหน้าที่การงาน อย่างมีความสุข

นอกจากนี้ องค์กรสุขภาวะควรมีรูปแบบของการพัฒนาตามแนวหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อการพัฒนาองค์กรให้เกิดความยั่งยืน สามารถดำรงอยู่ได้ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ ต้องเกิดจากความสมดุลใน 3 มิติได้แก่ 1. มิติด้านสุขภาพพนักงาน 2. มิติด้านสุขภาพองค์กร และ 3. มิติด้านสุขภาพของสังคมและสิ่งแวดล้อม (กอบัว ทศนภักดี, 2550; จิรประภา อัครบวร, 2552; วิจารณ์ พานิช, 2549; สุธิชา ชิตกุล, 2550) ทั้งนี้ การบริหารมิติทั้ง 3 ต้องเป็นไปอย่างสอดคล้องอย่างสมดุลบนฐานของความแข็งแกร่งด้านคุณธรรมและจริยธรรม กล่าวคือ องค์กรสุขภาวะคือ องค์กรที่มีการบริหารจัดการด้วยแนวคิดใหม่แบบองค์รวมที่ครอบคลุมองค์ประกอบและปัจจัยต่างๆ ที่เชื่อมสัมพันธ์ที่สอดคล้องกัน ประกอบไปด้วย 1. มิติด้านสุขภาพของบุคลากรในองค์กร ที่เน้นในเรื่องสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดีของบุคลากรในองค์กร ทั้งทางร่างกาย อารมณ์ จิตใจ สังคม และจิตวิญญาณ รวมไปถึงความสำเร็จในเป้าหมายชีวิตของแต่ละบุคคลไปพร้อมๆ กับเป้าหมายขององค์กร 2. มิติด้านสุขภาพขององค์กร ที่ให้ความสนใจในเรื่องผลประกอบการและความสำเร็จขององค์กรตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย ทั้งนี้จะต้องมีโครงสร้างขององค์กรที่แข็งแกร่งและมีกระบวนการทำงานเป็นทีมที่มีเป้าหมายร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และ 3. มิติด้านสุขภาพสิ่งแวดล้อม ที่มองว่าองค์กรจะตั้งอยู่ได้ต้องอิงอาศัยพึ่งพาองค์กรอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นคู่ค้า ลูกค้า ชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม นอกจากนี้ยังต้องพิจารณาหลักการพื้นฐานที่สำคัญคือ ความเชื่อ วัฒนธรรม จริยธรรม ศรัทธา และความไว้วางใจกับทุกส่วนที่เกี่ยวข้อง โดยจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการและการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ยึดมั่นในหลักจริยธรรม

ด้วยมุมมองดังกล่าว จะเห็นได้ว่าองค์กรเป็นส่วนหนึ่งของธรรมชาติที่เป็นภาวะองค์รวมที่ใหญ่กว่าที่ดำเนินไปท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง องค์กรสุขภาวะในอนาคตจึงจำเป็นต้องพัฒนาแนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงอย่างบูรณาการที่ครอบคลุมทุกองค์ประกอบขององค์กรอย่างเป็นองค์รวม พร้อมกับการสร้างความตระหนักถึงการปรับตัวอย่างยืดหยุ่นให้สอดคล้องต่อธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงนี้เพื่อนำไปสู่องค์กรสุขภาวะที่สามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคงยั่งยืน มีความสุข

### 2.1.2 การพัฒนาอย่างเชื่อมโยงทุกองค์ประกอบเชิงระบบ

ในมุมมองของการปรับตัวอย่างสอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัตตามเหตุปัจจัยขององค์ประกอบทั้งหมดอย่างเป็นวงจรที่ส่งผลซึ่งกันและกัน เพื่อรักษาสมดุลของภาวะการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนนั้น หลักการสำคัญของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้าง

เสริมองค์รสุภาวะอย่างบูรณาการที่พัฒนาขึ้นนี้จึงเสนอการบริหารจัดการองค์รสุภาวะอย่างเป็นองค์รวมที่เน้นความเชื่อมโยงของทุกองค์ประกอบอย่างเป็นระบบ (Bertalanffy, 1968; Capra, 1985, 1988, 1997, 2002; Dulyapitch, 2009; สุธิชา ชิตกุล, 2550) ที่เสนอแนวคิดปรัชญาเชิงระบบที่เน้นธรรมชาติของสรรพสิ่งว่า สรรพสิ่งใดๆ มีความเป็นหนึ่งเดียวที่เกิดจากองค์ประกอบต่างๆ มาเชื่อมโยงเข้าด้วยกัน จึงผุดขึ้นเป็นภาวะใหม่ เป็นภาวะองค์รวมใหม่ และเราก็ตั้งชื่อว่าเป็นสิ่งนั้นๆ อย่างที่เราเข้าใจ ภาวะใหม่ที่เกิดขึ้นนี้สามารถแสดงศักยภาพที่เหนือกว่า สูงกว่าอย่างมีคุณค่าและความหมาย เหนือกว่าองค์ประกอบเดิม ภาวะที่เกิดขึ้นใหม่นี้ว่านี่ก็จะทำหน้าที่เป็นองค์ประกอบของภาวะที่เหนือกว่าขึ้นไปอีกอย่างเป็นลำดับขั้น เรื่อยไปไม่สิ้นสุด สรรพสิ่งจึงมีปรากฏอยู่ในภาวะขององค์รวมซ้อนองค์รวม เป็นระบบซ้อนระบบ ศักยภาพซ้อนศักยภาพอย่างเป็นลำดับขั้น อย่างมีคุณค่าและความหมายที่ยิ่งขึ้นตามความซับซ้อนขององค์รวมนั้นๆ ความจริงเหล่านี้คือ ธรรมชาติของชีวิต การทำความเข้าใจความจริงข้อนี้จึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อการศึกษา เพราะเป็นการเข้าใจชีวิตตามความเป็นจริง (Senge, 2006; Sterling, 2003; สุธิชา ชิตกุล, 2550) ที่กล่าวถึงความหมายของแนวคิดเชิงระบบว่า เป็นการพิจารณาสิ่งต่างๆ แบบองค์รวมอันเกิดจากการเชื่อมโยงของส่วนต่างๆ ในลักษณะที่เป็นวงจร โดยที่ทุกๆ ส่วนต่างเชื่อมกันไม่ทางตรงและก็ทางอ้อม และทุกๆ ส่วนต่างส่งผลซึ่งกันและกันอย่างเป็นวงจร ฉะนั้น การเปลี่ยนแปลงขององค์ประกอบใดๆ ย่อมมีผลกระทบต่อส่วนประกอบอื่นๆ ของระบบและย้อนกลับมายังจุดเริ่มต้นอีกครั้ง ผลจากความเชื่อมโยงดังกล่าวจึงปรากฏออกมาในรูปของสถานการณ์ต่างๆ ยิ่งไปกว่านั้น ระบบดังกล่าวยังเชื่อมโยงกับระบบอื่นๆ กลายเป็นระบบที่ใหญ่ขึ้นและปรากฏออกมาเป็นสถานการณ์ที่มีความสลับซับซ้อนยิ่งขึ้น

รูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์รสุภาวะอย่างบูรณาการที่พัฒนาขึ้นนี้จึงเสนอรูปแบบของการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ อย่างเป็นองค์รวมที่ครอบคลุมและเชื่อมโยงทั้ง 6 องค์ประกอบ ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) โครงสร้าง 3) บุคลากร (จิตใจ ปัญญา และอารมณ์) 4) องค์กร 5) สังคม และ 6) สิ่งแวดล้อม เพื่อการพัฒนาองค์รสุภาวะความมั่นคงยั่งยืนที่ว่า ความมีสุภาวะต้องพิจารณาด้านกาย จิตใจ สังคม และปัญญาที่เชื่อมโยงไปด้วยกัน (ประเวศ วะสี, 2550a; วิจารย์ พานิช, 2554b; สำนักงานกองทุนสนับสนุนการเสริมสร้างสุขภาพ, 2552) ด้วยเหตุนี้ กระบวนทัศน์ต่อการมองชีวิตและสุภาวะแบบองค์รวมเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกันทั้งชีวิตอย่างเป็นระบบมากกว่าการเน้นแค่ความเจ็บป่วยหรือการจัดการส่วนใดส่วนหนึ่งของร่างกาย โดยจะพิจารณาที่ "ตัวคนทั้งคน" และความเชื่อมโยงต่อร่างกาย จิตใจ ปัญญา รวมถึงปัจจัยทางสังคม สิ่งแวดล้อมต่างๆ ที่มีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน มุมมองดังกล่าวสอดคล้องกับ พระพรหมคุณาภรณ์ (ประยุทธ์ ปยุตโต) (2551) ที่แสดงธรรมกถาเกี่ยวกับคำว่าสุขภาพที่คนทั่วไปมักใช้อยู่แต่ในความหมายที่จำกัดเฉพาะร่างกายอันเป็นมุมมองที่เน้นแต่เรื่องสุภาวะทางกายอย่างเดียว ซึ่งโดยแท้จริงแล้วเมื่อกล่าวถึงความมีสุภาวะ

ของมนุษย์ยังมีมิติอื่นเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย นั่นคือ มิติทางจิตใจ มิติทางสังคม และมิติทางสิ่งแวดล้อม  
 ความมีสุขภาวะจึงต้องพิจารณาทุกมิติอย่างรอบด้าน

มุมมองดังกล่าวได้รับการต่อยอดจากหลายฝ่ายที่ให้ความเห็นว่าองค์กรสุขภาวะต้องเป็น  
 ความสมดุลของกาย จิต ปัญญา และสังคม โดยที่องค์ประกอบทั้ง 4 มีความเชื่อมโยงอิงอาศัยและ  
 ส่งผลซึ่งกันและกัน (Burton, 2010; World Health Organization, 2010; ประเวศ วะสี, 2548)  
 โดยที่องค์ประกอบทางกายจะประกอบไปด้วยร่างกายที่แข็งแรง มีความปลอดภัย ส่วนองค์ประกอบ  
 ทางจิตจะเน้นในเรื่องความดี ความงาม ความสงบ และมีสติ ส่วนปัญญาประกอบด้วยปัญญารอบรู้  
 อย่างเท่าทัน คิดเป็นทำเป็น สามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสันติ ส่วนองค์ประกอบด้านสังคมจะให้  
 ความสำคัญกับการมีความสัมพันธ์ที่ดี สังคมเข้มแข็ง มีความยุติธรรม และความสงบสันติ การ  
 พิจารณาองค์การสุขภาวะจึงจำเป็นต้องพิจารณาองค์ประกอบทั้ง 4 อย่างหลอมรวมเชื่อมโยงอย่าง  
 บูรณาการพร้อมกันเพื่อควมมีประสิทธิภาพ สามารถตอบสนองความต้องการทางเศรษฐกิจของ  
 องค์กรตลอดจนบุคลากรและผู้มีส่วนได้เสียในทุกภาคส่วน และเป็นไปในแนวเดียวกับ พญกษ์สุนันท์  
 (2555) ที่เสนอว่า ปัจจุบันกรอบความคิดเรื่องสุขภาวะได้วางอยู่บนฐานคิดที่ครอบคลุมทั้งมิติทางกาย  
 ทางใจ ทางสังคม และทางปัญญา (จิตวิญญาณ) และทั้งมิติของคน ครอบครัว ชุมชน และสังคม  
 ดังนั้น สุขภาวะจึงมีผลกระทบมาจากหลายปัจจัย จึงต้องให้ความสำคัญกับองค์ความรู้ที่เป็นองค์  
 รวม เพราะองค์ประกอบเหล่านี้มีผลกระทบต่อสุขภาพทั้งทางตรงและทางอ้อม ทั้งด้านบวกและด้าน  
 ลบ องค์ความรู้เพื่อการพัฒนาสุขภาพและระบบสุขภาพจึงไม่ใช่เรื่องของระบบทางการแพทย์เพียง  
 อย่างเดียว แต่เป็นเรื่องความร่วมมือกันของทุกองค์ประกอบในสังคมที่จะมาร่วมสร้างค่านิยมที่ถูกต้อง  
 เกี่ยวกับสุขภาพ สร้างสิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัย และเอื้อต่อการมีสุขภาพดี ร่วมสร้างวัฒนธรรมของการ  
 ดำเนินชีวิตที่ไม่เบียดเบียนตนเองและผู้อื่นและร่วมกันสร้างสังคมที่อยู่ร่วมกันอย่างมีสันติสุข โดยที่  
 การพัฒนาองค์การสุขภาวะเพื่อควมมีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการนั้นต้องคำนึงถึงองค์ประกอบ  
 และปัจจัยต่างๆ ที่เชื่อมสัมพันธ์ที่สอดคล้องกันอันประกอบด้วย 1) มิติด้านสุขภาพของบุคลากรใน  
 องค์กร ที่เน้นในเรื่องสุขภาพและความเป็นอยู่ที่ดีของบุคลากรในองค์กร ทั้งทางร่างกาย อารมณ์  
 จิตใจ สังคม และจิตวิญญาณ รวมไปถึงความสำเร็จในเป้าหมายชีวิตของแต่ละบุคคลไปพร้อมๆ กับ  
 เป้าหมายขององค์กร การสร้างขวัญกำลังใจ การพัฒนาทางด้านทักษะความสามารถ และ  
 กระบวนการเรียนรู้ การทำงานเป็นทีม การมีส่วนร่วมช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ตลอดจนความผูกพันของ  
 พนักงานต่อองค์กร 2) มิติด้านสุขภาพขององค์กร ที่ให้ความสนใจในเรื่องผลประกอบการและ  
 ความสำเร็จขององค์กรตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย ทั้งนี้จะต้องมีโครงสร้างขององค์กรที่  
 แข็งแกร่งและมีกระบวนการทำงานเป็นทีมที่มีเป้าหมายร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล  
 3) มิติด้านสุขภาพสิ่งแวดล้อม โดยมองว่าองค์กรจะตั้งอยู่ได้ต้องอิงอาศัยพึ่งพาองค์กรอื่นๆ ไม่ว่าจะ  
 เป็นลูกค้า ลูกค้านักค้า ชุมชนหรือสังคมนอกข้าง การสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า การสร้างเครือข่ายกับลูกค้า

การสร้างควมพึงพอใจ การสร้างการมีส่วนร่วมกับชุมชน การรักษาและปกป้องสิ่งแวดล้อม นอกจากนี้ยังต้องพิจารณาหลักการพื้นฐานที่สำคัญคือ ความเชื่อ วัฒนธรรม จริยธรรม ศรัทธา และความไว้วางใจกับทุกส่วนที่เกี่ยวข้อง โดยจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการและการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (กอบัว ทศนภักดี, 2550; จิรประภา อัครบวร, 2552; ญัฐวุฒิ โรจนันรุตติกุล, 2552; ดวงเนตร ธรรมกุล, 2554)

มุมมองดังกล่าวข้างต้นสอดคล้องกับ Moor and Weatherill (2004) ที่ชี้ให้เห็นว่าองค์กรสุขภาวะควรต้องพิจารณาองค์ประกอบต่างๆ ทั้ง 5 องค์ประกอบ ประกอบด้วย 1) มิติทางด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมที่ครอบคลุมถึงเรื่องการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน รวมทั้งการสื่อสาร การมีส่วนร่วมในชุมชน การทำงานร่วมกัน ความรับผิดชอบต่อสังคม 2) มิติทางด้านจิตวิญญาณที่เกี่ยวข้องกับการค้นหาเป้าหมายและความหมายของชีวิต ตลอดจนค่านิยม จรรยาบรรณ ความรัก ความมีมิตรไมตรี ความเมตตา กรุณา การให้อภัย การสร้างศรัทธา 3. มิติด้านอารมณ์ที่ให้ความสำคัญกับความรู้สึกของผู้อื่น ตลอดจนความสัมพันธ์ในด้านอื่นๆ เชิงบวก และรวมถึงการตั้งเป้าหมายชีวิต การวางแผนส่วนบุคคล การแสดงออกของความรู้สึกนึกคิด และการบริหารความเครียด 4. มิติทางด้านปัญญา ที่ครอบคลุมถึงด้านการพัฒนาทางด้านจิตใจและความคิด การขยายความคิด การให้การศึกษา การศึกษาอย่างต่อเนื่อง และ 5. มิติทางด้านอาชีพการงาน อันหมายถึงความมุ่งมั่นในการเติมเต็มชีวิตของตนเองผ่านการทำงาน การวางแผนทางด้านการทำงาน การได้รับการยอมรับอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาความสามารถทางด้านภาวะผู้นำ การตัดสินใจ รวมทั้งการบริหารเวลา

จะเห็นได้ว่า แนวคิดของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ นอกจากจะต้องปรับตัวให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัต เพื่อรักษาสมดุลของภาวะการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนแล้ว หลักการและแนวโน้มสำคัญของรูปแบบนี้จึงต้องเป็นการบริหารจัดการองค์กรสุขภาวะอย่างเป็นองค์รวมที่เน้นความเชื่อมโยงของทุกองค์ประกอบอย่างเป็นระบบที่ครอบคลุม 1) หลักการ 2) โครงสร้าง 3) บุคลากร (จิตใจ ปัญญา และอารมณ์) 4) องค์กร 5) สังคม และ 6) สิ่งแวดล้อม

### 2.1.3 การเรียนรู้เพื่อการพัฒนาศักยภาพตนเองอย่างเป็นองค์รวม

รูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการที่พัฒนาขึ้นนี้ นอกจากให้ความสำคัญต่อการปรับตัวอย่างสอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงและความตระหนักต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบที่ครอบคลุมทุกองค์ประกอบแล้ว ยังมีหลักการสำคัญคือนั้นในเรื่องการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพภายในตนเอง อันหมายถึงการรู้เท่าทันองค์ประกอบด้านในของมนุษย์ นั่นคือ การทำความเข้าใจถึงธรรมชาติของกรอบความคิดที่เชื่อมโยงกับความรู้สึกนึกคิด ค่านิยม ความเชื่อ และทัศนคติที่สะท้อนออกมาในรูปของการยกระดับศักยภาพภายในของบุคคลที่

สอดคล้องกับ Dirkx (1998) ที่ให้ความสำคัญต่อการสร้างมโนธรรมสำนึกหรือการตระหนักรู้อย่างมีสติ ที่มีต่อการเปลี่ยนแปลง ผ่านกระบวนการก้องสะท้อนภายในตนเองเชิงวิพากษ์อย่างใคร่ครวญ ด้วยการสนทนา ได้ตอบ และการตั้งคำถาม ทั้งหมดนี้จะช่วยให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาการคิดวิเคราะห์และ พัฒนาการตระหนักรู้ภายในอันเป็นกระบวนการสร้างอิสรภาพภายใน และเป็นการปลดปล่อย อิสรภาพทั้งในระดับบุคคลและสังคม กระบวนการนี้เป็นการช่วยทำให้เกิดเสียงเรียกร้องขึ้นจาก ภายในซึ่งจะนำไปสู่การค้นหาคคุณค่าและความหมายของตนเอง สอดคล้องกับ Taylor (1998) ที่เน้น ถึงการยกระดับมโนธรรมสำนึกหรือการสร้างการตระหนักรู้อย่างมีสติอันเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อ หลักการการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง เพราะการเปลี่ยนแปลงใดๆ นั้นต้องเกิดจากการตระหนักรู้ด้วย ตนเอง ต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ตนเอง นั่นคือ เป็นการปลดปล่อยตนเองเพื่อความเป็นอิสระจาก โลกภายนอก กล่าวคือ เป็นอิสระที่จะเลือกว่าตนจะตอบสนองอย่างไรเมื่อมีอะไรเข้ามากระทบ อำนาจดังกล่าวเท่ากับเป็นการรับรู้ที่ ตนสามารถพัฒนาศักยภาพภายในที่ตนเป็นผู้สร้างเอง เกิดความ ตระหนักว่าตนเท่านั้นที่มีอำนาจเหนือการกำหนดการแสดงออกใดๆ ในรูปของพฤติกรรมเมื่อมีอะไร ภายนอกมากระทบ กล่าวอีกนัยหนึ่ง ตนสามารถเป็นไทจากแรงกระตุ้นจากโลกภายนอกนั่นเองซึ่ง สอดคล้องกับ Covey (1989) ที่ย้ำถึงความสามารถภายในบุคคลอันเป็นอำนาจภายในตนเองที่จะ เลือกรับรู้และตอบสนองต่อสิ่งเร้าที่เข้ามากระทบ อันเป็นการตระหนักรู้ว่าความเป็นไปของโลก ภายนอกไม่สามารถมาอิทธิพลต่อตนเองได้ ความเป็นไปของตนเองนั้นเกิดจากการที่ตนเป็นผู้เลือก ว่าจะตอบสนองอย่างไร นี่คือ อำนาจหรือศักยภาพ และการปลดปล่อยขีดความสามารถนี้ตามมาด้วย การตระหนักรู้ว่าเป็นการยกระดับศักยภาพการเรียนรู้ที่สูงขึ้น เข้าใจธรรมชาติของชีวิตดียิ่งขึ้น เข้าใจ ตนเองมากขึ้น เกิดเป็นการผุดขึ้นของการตระหนักรู้ถึงคุณค่าและความหมายตนเองว่ามีชีวิตเพื่ออะไร เพื่อใคร ทำไม

ความตระหนักรู้ถึงอำนาจภายในและความมีอิสรภาพภายในตนเอง รวมทั้งความสามารถ ในการเลือกรับรู้และตอบสนองเมื่อมีอะไรเข้ามากระทบถือเป็นหลักการและแนวโน้มสำคัญของการ เรียนรู้เพื่อการพัฒนาศักยภาพตนเองอย่างเป็นองค์รวมที่จะนำไปสู่การเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อ การสร้างเสริมองค์ความสุขอย่างบูรณาการอย่างมั่นคงยั่งยืน

#### 2.1.4 การพัฒนาที่ฐานรากของความเป็นมนุษย์เพื่อการเรียนรู้ที่แท้

จากความเข้าใจถึงการยกระดับศักยภาพภายในเพื่อการเปลี่ยนแปลงบนฐานของการ พัฒนาการตนเองอย่างเป็นองค์รวม รูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์สุข ภาวะอย่างบูรณาการที่พัฒนาขึ้นนี้จึงให้ความสำคัญต่อฐานรากของชีวิตนั่นคือ กรอบความคิด ว่าเป็น พื้นฐานที่สำคัญของการเปลี่ยนแปลงที่เป็นตัวกำหนดค่านิยม ทักษะคติ ความเชื่อ แรงบันดาลใจ ความ มุ่งมั่นของบุคคลซึ่งเป็นตัวที่ส่งผลต่อถึงการแสดงออกในรูปของการกระทำหรือพฤติกรรมที่สะท้อนถึง

การเปลี่ยนแปลง ดังนั้น หากเป้าหมายของการพัฒนาองค์กรเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนแล้ว เราจำเป็นต้องเริ่มเปลี่ยนที่ฐานรากของบุคคล นั่นคือ การเปลี่ยนวิธีที่บุคคลมองโลกในมุมมองใหม่อย่างที่เราเรียกว่า เปลี่ยนกรอบความคิด (Cranton, 2002; Cranton & King, 2003; Dirkx, 1998; Mezirow, 1996; Taylor, 1997, 2007; พัชรี ศิริมาก, 2554; สมสิทธิ์ อัสตรนีย์ & กาญจนา ภูครองนาค, 2555) ที่เน้นถึงกระบวนการที่บุคคลเข้าไปตรวจสอบภายในถึงอารมณ์ความรู้สึกนึกคิดของตนเอง เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนกรอบความคิดและพฤติกรรมที่สอดคล้อง กรอบความคิดใหม่จะช่วยให้บุคคลเข้าใจโลกและชีวิตตามความเป็นจริง และสามารถนำกรอบความคิดใหม่นั้นไปใช้ในการเลือกตัดสินใจเพื่อนำไปสู่การเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน ดังนั้น การเปลี่ยนกรอบความคิดจึงเป็นหลักการสำคัญของรูปแบบที่พัฒนาขึ้นนี้ และที่สำคัญการเปลี่ยนที่ฐานรากนี้ เราสามารถควบคุมได้ด้วยตนเอง นั่นคือ การเปลี่ยนแปลงใดๆ ล้วนอยู่ภายใต้อำนาจของตนเองทั้งสิ้น กระบวนการเหล่านี้คือเป้าหมายหลักที่มุ่งไปเพื่อการเรียนรู้สู่เปลี่ยนแปลงเพื่อความมีองค์สุขภาวะที่ยั่งยืน มุมมองดังกล่าวสอดคล้องกับ Kitchenham (2008) ที่เสนอว่า การเปลี่ยนแปลงของบุคคลต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ครอบคลุมทั้งที่บุคคลนั้นในข้ออธิบายโลกภายนอก เพราะการเปลี่ยนแปลงที่ระดับนี้เป็นการศึกษาลึกเข้าไปถึงมิติด้านในของบุคคล เป็นการก่อกองสะท้อนภายในด้วยตนเอง เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนกรอบความคิด

#### 2.1.5 การเรียนรู้ด้วยใจอย่างใคร่ครวญเพื่อตระหนักถึงคุณค่าและความหมายของชีวิต

การเปลี่ยนแปลงในระดับกรอบความคิด เพื่อนำไปสู่การพัฒนาการเรียนรู้ที่แท้จริงอย่างยั่งยืนจะเกิดขึ้นได้ต้องเกิดจากการยกระดับของจิตสำนึกผ่านการก่อกองสะท้อนภายในเชิงวิพากษ์ตนเอง อันหมายถึงการน้อมนำการรับรู้เข้ามาสู่ใจด้วยการพิจารณาอย่างใคร่ครวญ ด้วยอารมณ์ความรู้สึกนึกคิดที่ก่อกองสะท้อนระหว่างประสบการณ์เดิมของตนเองและความรู้ใหม่ที่รับเข้ามาอย่างต่อเนื่อง เกิดการตีความหมายใหม่เพื่อความเข้าใจตนเอง ผู้อื่น และสรรพสิ่งตามความเป็นจริงอย่างลึกซึ้ง จึงสามารถนำไปสู่การปรับเปลี่ยนกรอบความคิดเพื่อสะท้อนถึงความเชื่อ ค่านิยม และสมมติฐานของตนเอง และสามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในที่สุด (Edward, 2008; Mezirow, 1991; M.S. Peck, 1978) ที่เสนอว่า กระบวนการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงนั้นจะเป็นการส่งเสริมความรู้ที่ตนมีอยู่ในปัจจุบัน รวมทั้งทักษะและขีดความสามารถต่างๆ ที่มีอยู่เดิมให้มีคุณค่ามากขึ้น โดยมองว่าความรู้ใดๆ เป็นปัจจัยภายนอกที่บุคคลนำเข้ามาเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงภายในโดยผ่านการก่อกองสะท้อนภายในตนเอง ด้วยการผสมผสานและประเมินแหล่งเรียนรู้ใหม่ๆ หรือองค์ความรู้ใหม่ที่ตนรับรู้เข้ามา กับระบบความเชื่อหรือโลกทัศน์ของตนเองที่มีอยู่เดิม ก่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนออกจากกรอบความคิดหรือโลกทัศน์เดิมที่คับแคบ นำไปสู่การปลดปล่อยศักยภาพและความเป็นอิสระภายใน เพื่อการเรียนรู้ในระดับที่สูงขึ้น (ประเวศ วัชชี, 2549b; วิจักขณ์ พานิช, 2550; วิธาน ฐานะวุฑฒิ, 2549; สมสิทธิ์



อัสตรินี & กาญจนา ภูครองนาค, 2555; สุนน อมรวิวัฒน์, 2552; สุรพล ไกรสรารุฒิ, 2552) ที่ล้วนให้ความสำคัญต่อกระบวนการก่อส่ทอนภายในตนเองเชิงวิพากษ์อย่างใคร่ครวญซึ่งเป็นการตีความในสมมติฐาน ค่านิยม และความเชื่อที่มีมาแต่เดิมกับประสบการณ์ใหม่ที่รับรู้เข้ามา ผ่านกระบวนการสนทนา โต้ตอบและการตั้งคำถาม กระบวนการดังกล่าวจะช่วยให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาความตระหนักรู้ภายใน เพื่อความเข้าใจในความเป็นปัจเจกที่สะท้อนความเป็นตัวตนที่แท้ ทั้งหมดนี้ก็เพื่อแสดงให้เห็นว่ามนุษย์เรามีความเป็นตัวตนที่แตกต่าง และความแตกต่างนี้เองนำเราไปสู่การแสวงหาคคุณค่าและความหมาย โดยเชื่อว่าการเรียนรู้ที่ตั้งอยู่บนฐานของการหาความหมายของชีวิตจะเป็นการสร้างฐานที่มั่นคงที่สำคัญของชีวิต และรวมทั้งปรัชญาการพัฒนาเพื่อจะให้เราได้ค้นหาและฝึกปฏิบัติเพื่อตอบคำถามว่าเป้าหมายของชีวิตคืออะไร อันจะนำไปสู่ความเชื่อมั่นในความเป็นมนุษย์ที่สามารถยกระดับศักยภาพการเรียนรู้ที่แท้จริงและนำไปสู่การพัฒนาตนเองและผู้อื่นอย่างสมดุล มั่นคงยั่งยืน

#### 2.1.6 การปรับตัวเข้าสู่สมดุลใหม่เพื่อการเติบโตอย่างมั่นคง ยั่งยืน

จากความเข้าใจที่ว่าองค์กรสุขภาวะมีธรรมชาติของความเป็นระบบที่ผุดขึ้นจากการเชื่อมโยงขององค์ประกอบต่างๆ ซึ่งสัมพันธ์กันอย่างเป็นร่างแห และเป็นไปในลักษณะของความสัมพันธ์ที่เคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ธรรมชาติเหล่านี้ต่างไม่เคยหยุดนิ่ง แต่เปลี่ยนแปลงเพื่อเข้าสู่สมดุลใหม่อย่างต่อเนื่อง ด้วยการเปลี่ยนถ่ายสสารและพลังงานระหว่างกันของตัวมันเองและองค์ประกอบอื่นๆ ตลอดเวลา นำไปสู่ความสามารถในการปรับตัวตนเองภายในอย่างเป็นขั้นเป็นตอน เกิดเป็นความสามารถของโครงสร้างทั้งหมดที่สามารถจัดการตัวมันเองได้อย่างต่อเนื่อง ดังนั้นหลักการและแนวโน้มสำคัญประการหนึ่งของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการนี้จึงแสดงให้เห็นถึงการดำเนินไปขององค์กรที่สามารถยกระดับศักยภาพเพื่อจัดการตัวมันเองได้เพื่อเข้าสู่สมดุลใหม่อย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่ความมั่นคงยั่งยืน (Benson & Garmestani, 2011; Huan, 2013; Laszlo, 2003; Lundholm & Plummer, 2010; Pawlowski, 2011; Strange & Bayley, 2008; The Siam Cement Public Company Limited, n.d.-b; Ukaga, Maser, & Reichenbach, 2010) กระบวนการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นการดำเนินไปอย่างต่อเนื่องจนกระทั่งประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถที่พัฒนาขึ้นใหม่นั้นจะถูกหลอมรวมและเชื่อมโยงให้เป็นหนึ่งเดียวกับความเป็นตัวตนของตนเอง ก่อให้เกิดเป็นการดำเนินชีวิตตามแนวทางใหม่ตามกรอบความคิดใหม่ที่ได้รับการพัฒนาขึ้นมา โดยจะมีการทบทวนอย่างรอบคอบอย่างเป็นขั้นเป็นตอน นำไปสู่การปรับเปลี่ยนทัศนคติ ค่านิยม ความเชื่อและการปฏิบัติใหม่ซึ่งสามารถนำชีวิตไปสู่การพัฒนาการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืนเพื่อความมั่นคงในที่สุด

มุมมองดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดเชิงระบบที่เสนอว่า ชีวิตมิได้เป็นเพียงเครื่องจักรที่สามารถทำกิจกรรมได้โดยเพียงการมาทำงานร่วมกันขององค์ประกอบเท่านั้น แต่มันยังสามารถเพิ่ม

ปริมาณของมันเองได้ที่เรียกว่า Self-reproducing หรือจัดการตัวของมันเองได้ที่เรียกว่า Self-organizing องค์ประกอบของชีวิตจึงมีอยู่เพื่อที่จะเสริมซึ่งกันและกันอย่างสมดุล เพื่อเข้าสู่สมดุลใหม่อย่างต่อเนื่อง สามารถที่จะผลิตหรือสร้างสรรค์ซึ่งกันและกันได้ (Cabrera, 2006; Capra, 2002; Hayman, 1975) แนวความคิดของการที่สิ่งมีชีวิตสามารถจัดการทั้งตัวมันเองและสิ่งรอบตัวมันได้ดังกล่าวจึงมีความสอดคล้องกับแนวคิดร่วมสมัยในปัจจุบันอย่างยิ่งในการที่จะอธิบายถึงธรรมชาติของโลกและชีวิตโดยรวมที่เสนอว่า แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเน้นการพัฒนาในด้านในเพื่อนำไปสู่การเติบโตและพัฒนาคุณภาพชีวิต ผ่านการค้นหาความหมายจากประสบการณ์ตนเอง (Cranton & King, 2003; Dirkx, 1998) โดยขยายความว่า เมื่อพิจารณาในมุมมองของการเปลี่ยนแปลง ว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงจากสถานะหนึ่งไปสู่อีกสถานะหนึ่ง เมื่อพิจารณาถึงโครงสร้างความหมายของชีวิตแล้ว มันก็คือการพัฒนาโครงสร้างทางความหมายใหม่ เพื่อทดแทนโครงสร้างทางความหมายเดิม เมื่อพิจารณาว่าชีวิตคือการเดินทางเพื่อค้นหาประสบการณ์ใหม่ นั่นก็คือการค้นหาคุณค่าและความหมายใหม่ของตนเองตามประสบการณ์ที่ผ่านเข้ามาในชีวิตอย่างต่อเนื่อง กระบวนการดังกล่าวนี้เองสอดคล้องกับ Bertalanffy (1968); Edward (2008) ที่ต่อยอดว่าการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเป็นการปรับตัวเพื่อการพัฒนาและการเติบโต เพื่อสู่สมดุลใหม่ของงาน ชีวิตส่วนตัว และครอบครัวอย่างมั่นคงยั่งยืน

โดยสรุป แนวคิดและแนวโน้มของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการนี้ให้ความสำคัญต่อความเข้าใจถึงธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงและการสร้างความสอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงนี้เป็นอย่างเป็นพลวัต อย่างสืบเนื่องเชื่อมโยงอย่างเป็นสายเป็นกระแสตามความเป็นเหตุปัจจัยขององค์ประกอบทั้งหมดอย่างเป็นวงจรที่ส่งผลซึ่งกันและกัน จนเป็นผืนใยเดียวกันอย่างเป็นหนึ่งเดียว โดยเน้นการเปลี่ยนแปลงที่ฐานรากของความเป็นมนุษย์เพื่อการเรียนรู้ที่แท้นั้นคือ การเปลี่ยนกรอบความคิด ที่เป็นตัวกำหนดค่านิยม ทักษะคติ ความเชื่อ แรงบันดาลใจ และความมุ่งมั่นของบุคคลซึ่งจะสะท้อนถึงความสามารถในการรับรู้และการตอบสนองอันเป็นอำนาจภายในที่ตนควบคุมได้เองที่จะแสดงออกในรูปของการกระทำหรือพฤติกรรม เพื่อนำไปสู่การพัฒนาศักยภาพองค์กรอย่างเป็นระบบที่เน้นความเชื่อมโยงของทุกองค์ประกอบอันได้แก่ 1) หลักการ 2) โครงสร้าง 3) บุคลากร (จิตใจ ปัญญา และอารมณ์) 4) องค์กร 5) สังคม และ 6) สิ่งแวดล้อม โดยผ่านกระบวนการพิจารณาอย่างใคร่ครวญลึกซึ้งเพื่อตระหนักถึงคุณค่าและความหมายของชีวิตผ่านการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน ทั้งนี้เพื่อเข้าสู่สมดุลใหม่ เพื่อการเรียนรู้ การพัฒนา การเติบโต การเปลี่ยนแปลงอย่างสมดุล มั่นคงยั่งยืน มีความสุข

## 2.2 ผลการอภิปรายต่อองค์ประกอบของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการ

ผู้วิจัยอภิปรายองค์ประกอบของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ โดยแบ่งการอภิปรายออกเป็น 6 องค์ประกอบ คือ 1) หลักการ 2) โครงสร้าง 3) บุคลากร (จิตใจ ปัญญา และอารมณ์) 4) องค์กร 5) สังคม และ 6) สิ่งแวดล้อม โดยมีรายละเอียด ดังนี้

### 2.2.1 หลักการ

ในด้านหลักการของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ ผู้วิจัยพบว่า การเปลี่ยนแปลงเพื่อนำไปสู่องค์กรสุขภาวะอย่างยั่งยืนนั้น จำเป็นต้องตั้งอยู่บนหลักการที่ถูกต้อง กล่าวคือ องค์กรสุขภาวะต้องสร้างความตระหนักว่า สรรพสิ่งโดยไม่มีข้อยกเว้นเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัตเพื่อเข้าสู่สมดุลใหม่อย่างต่อเนื่อง (ประเวศ วะสี (บรรณาธิการ), 2545) ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนต้องเป็นการปรับทัศนคติให้ถูกต้องว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องธรรมชาติอันเป็นกระบวนการสืบเนื่องเชื่อมโยงอย่างเป็นสายเป็นกระแส ปัญหาหรือความท้าทายในองค์กรไม่ว่าระดับใดก็เช่นกัน เราต้องตระหนักว่า ความท้าทายเหล่านั้นเกิดดับอย่างต่อเนื่องเช่นกัน ประเด็นจึงอยู่ที่ว่าเราจะต้องปรับความเข้าใจของเราให้ถูกต้องตามความเป็นจริง และสอดคล้องกับภาวะธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงนี้ นอกจากนี้ รูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการเสริมสร้างองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการจำเป็นต้องตั้งอยู่บนกรอบความคิดที่ถูกต้องที่เข้าใจถึงความเชื่อมโยงอย่างหลอมรวมขององค์ประกอบต่างๆ อย่างเป็นองค์รวมที่ประกอบด้วยโครงสร้าง บุคลากร (จิต ปัญญา อารมณ์) องค์กร สังคม และสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นหนึ่งเดียวที่ส่งผลซึ่งกันและกันอย่างเป็นระบบ อย่างไม่อาจแยกออกจากกันได้เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างบูรณาการ มั่นคง ยั่งยืน ดังนั้น การมีสุขภาวะที่ดีขององค์กรนั้นต้องเกิดจากการหลอมรวมของมิติทางด้านสังคม จิตใจ อารมณ์ จิตวิญญาณ และทางกายภาพในสถานที่ทำงานเพื่อที่จะนำไปสู่ความมีองค์กรสุขภาวะที่ดีในระดับสูงขึ้นไป (Moor & Weatherill, 2004; Reid, 2009) ด้วยเหตุนี้ องค์กรสุขภาวะอย่างยั่งยืนจึงจำเป็นต้องมีการปรับตัวให้ทันและสอดคล้องกับธรรมชาตินี้อย่างสมดุล โดยการพิจารณาถึงความเชื่อมโยงขององค์ประกอบทั้งหมดอย่างเป็นหนึ่งเดียว เพื่อความอยู่รอดท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง โดยการบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องตั้งอยู่บนอุดมการณ์และหลักบรรษัทภิบาลและการกำกับดูแลองค์กรที่ดี บนฐานของคุณธรรม จริยธรรม ความถูกต้อง ความดีงาม เพื่อเป็นหลักในการดำเนินงานและเพื่อสร้างให้เกิดความมั่นใจในความโปร่งใส เปิดเผยตรวจสอบได้แก่ผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย รวมทั้งยึดมั่นในความรับผิดชอบต่อสังคม สิ่งแวดล้อมและประเทศชาติ เพื่อประโยชน์อันยั่งยืนร่วมกันอย่างเป็นเอกภาพ ทั้งหมดอย่างรับผิดชอบต่อ

### 2.2.2 โครงสร้าง

ในส่วนของโครงสร้าง ผู้วิจัยพบว่าองค์กรสุขภาพอย่างยั่งยืนควรจัดให้มีโครงสร้างองค์กรที่สนับสนุนต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัต สามารถปรับตัวได้อย่างยืดหยุ่นตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม มีแนวทางการปฏิบัติและบรรยากาศที่เอื้อต่อการดำเนินงานอย่างสมดุล และต้องสนับสนุนให้คนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา เพราะคนคือทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุด ดังนั้น องค์กรจึงต้องมีโครงสร้างที่สามารถรองรับการพัฒนาศักยภาพของพนักงานอย่างเต็มที่ อีกทั้งการสร้างบรรยากาศเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ร่วมกัน การทำงานเป็นทีมเพื่อความสำเร็จร่วมกัน นอกจากนี้ องค์กรสุขภาพจะจำเป็นต้องมีโครงสร้างที่ส่งเสริมกระบวนการปฏิบัติงานในทุกระดับอย่างมีส่วนร่วม โดยเอาวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ขององค์กรเป็นตัวตั้ง โดยให้ความสำคัญต่อการมีเป้าหมายที่ชัดเจน ตามวิสัยทัศน์และพันธกิจ พร้อมทั้งมีกลยุทธ์ที่สอดคล้อง เพื่อนำไปสู่การวางแผน การกำหนดบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน ด้วยการจัดให้มีสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานอย่างมีสุขภาวะ มีความปลอดภัยและความสุขในการทำงาน อีกทั้งลดความเสี่ยงต่ออันตรายและความขัดแย้งในการทำงานซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อสภาพจิตใจ (Brown & Moberg, 1980; Burton, 2010; Coote-Solek, 2004; Dive, 2004; Lagerstrom, 2005; NHSO, 2015)

### 2.2.3 บุคลากร

สำหรับองค์ประกอบด้านบุคลากรของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาพอย่างบูรณาการ ผู้วิจัยแบ่งการอภิปรายองค์ประกอบด้านบุคลากรนี้ออกเป็น 3 องค์ประกอบย่อยคือ จิตใจ ปัญญา และอารมณ์ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

#### 2.2.3.1 จิตใจ

สำหรับองค์ประกอบด้านจิตใจของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาพอย่างบูรณาการ ผู้วิจัยพบว่า การเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนต้องเริ่มที่การเปลี่ยนกรอบความคิดอันเป็นพื้นฐานภายในที่สำคัญที่สะท้อนถึงผลรวมของค่านิยม ความเชื่อ ทศนคติ และแรงบันดาลใจที่จะส่งผลต่อเนื่องเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมาภายนอก ดังนั้น การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่สะท้อนถึงการยกระดับศักยภาพที่สูงขึ้นอย่างแท้จริงเพื่อนำไปสู่การพัฒนาองค์กรสุขภาพอย่างยั่งยืนจำเป็นต้องเริ่มที่การเปลี่ยนที่องค์ประกอบด้านในนี้ (Cranton & King, 2003; Dirkx, 1998; Henschke, 2009; Kitchenham, 2008; Stock, 2006) และด้วยเหตุที่กรอบความคิดมีความหมายเดียวกับมุมมองหรือจินตนาการที่เป็นตัวกำหนดความสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม ดังนั้น ศักยภาพขององค์ประกอบด้านในนี้จึงเป็นความสามารถในการสร้างจินตนาการถึงผลแห่งความสำเร็จ

หรือภาพเป้าหมายในอนาคตและภาพที่ชัดเจนย่อมส่งผลถึงความเป็นไปได้ของผลสำเร็จที่สูงขึ้น (Covey, 1989) ประเด็นจึงอยู่ที่ว่าบุคลากรในองค์กรจะสามารถสร้างความชัดเจนของภาพเป้าหมายในอนาคตได้มากน้อยเพียงใด อีกทั้งมีความจำเป็นที่จะต้องสร้างความสอดคล้องของภาพเป้าหมายให้ไปในแนวทางเดียวกันของทั้งองค์กร เพื่อมุ่งเข้าสู่ความสำเร็จร่วมกันอย่างเสริมพลังร่วม ด้วยแรงบันดาลใจ แรงขับเคลื่อนภายใน ความมุ่งมั่นและความภูมิใจในความเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงไปสู่ความมีความสุข มีความมุ่งมั่น มีพลังในการทำงาน อันจะเป็นพื้นฐานสำคัญที่ช่วยให้ธุรกิจบรรลุถึงเป้าหมาย (Korkmaz, 2007; Laszlo, 2003; Lovey & Nadkarni, 2003; Newell, 1995)

### 2.2.3.2 ปัญญา

ในมุมมองด้านปัญญา องค์ประกอบของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการต้องเป็นการพัฒนามุมมองเชิงระบบที่เห็นว่าองค์กรคือระบบอันเป็นภาวะองค์รวมที่ผุดขึ้นจากการเชื่อมโยงขององค์ประกอบต่างๆ ในองค์กร การพัฒนาองค์กรจึงต้องเป็นการพัฒนาองค์ประกอบและความเชื่อมโยงขององค์ประกอบขององค์กรนั้นๆ (Capra, 1997; Hayman, 1975; มนตรี แยมกสิกร, 2546; วัฒนา ล่วงลือ, 2551) ที่ว่าการพัฒนาศักยภาพขององค์กรต้องเป็นการพัฒนาความสามารถของบุคคลที่เห็นถึงความเชื่อมโยงระหว่างองค์ประกอบย่อยๆ โดยการระบุดึงตัวปัญหาและตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับปัญหา จากนั้นจึงหาความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ เพื่อการเข้าใจถึงสาเหตุและการสร้างทางเลือกเพื่อการแก้ปัญหาอันเป็นกระบวนการพัฒนาศักยภาพทางปัญญาและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องอย่างเป็นระบบ จากมุมมองดังกล่าว หากองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดขององค์กรก็คือ คน ความท้าทายจึงอยู่ที่ว่าเราจะสามารถสร้างความเชื่อมโยงของบุคลากร เพื่อการสร้างสรรคให้เกิดศักยภาพที่สูงกว่าเดิมได้อย่างมีคุณค่าและความหมายได้อย่างไร เพื่อนำไปสู่การพัฒนาความสามารถทางปัญญาเพื่อเผชิญหน้ากับความท้าทายที่ผ่านเข้ามา โดยที่บุคคลต้องพัฒนาความสามารถในการมองภาพรวมอย่างเป็นระบบ ด้วยการฝึกทักษะในการคิดเชิงวิเคราะห์เพื่อหาคำตอบหรือประเด็นหลักที่แตกต่างหลากหลาย ตลอดจนการสังเคราะห์องค์ประกอบเหล่านั้นอย่างเชื่อมโยง เพื่อการผุดขึ้นเป็นองค์ความรู้ใหม่ นำไปสู่การสร้างสรรคองค์กรแห่งนวัตกรรม ทั้งด้านสินค้าและบริการที่มีมูลค่าเพิ่มขึ้น เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันระยะยาวเพื่อความอยู่รอดอย่างมั่นคง ยั่งยืน และที่สำคัญต้องเป็นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องเป็นการขัดเกลาและปรับตัวอย่างสม่ำเสมอ โดยมองว่าความพลาดพลั้งใดๆ ที่เกิดขึ้นมิใช่ความผิดพลาด แต่เป็นกระบวนการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาและการเจริญเติบโตงอกงามอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาองค์กรสุขภาวะอย่างยั่งยืนจึงเป็นกระบวนการอย่างเป็นระบบที่

พิจารณาถึงประสบการณ์ที่ผ่านเข้ามาว่าเป็นกระบวนการเรียนรู้ทั้งสิ้น (Dewey, 1994; Dulyapitch, 2009; Henschke, 1979; Sterling, 2003)

### 2.2.3.3 อารมณ์

ในมุมมองด้านอารมณ์ในฐานะที่เป็นองค์ประกอบของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ องค์ประกอบสำคัญคือ การสร้างความมั่นคงภายในของบุคคลเพราะพฤติกรรมและอารมณ์มีความเชื่อมโยงกันอย่างเป็นหนึ่งเดียว สอดคล้องกับ Branden (1998) ที่กล่าวว่า การแสดงออกทางการกระทำนั้นเป็นผลสืบเนื่องมาจากภาวะอารมณ์ภายในของตนเองซึ่งมีความเป็นไปได้ทั้งทางบวกและลบ ดังนั้น การพัฒนาองค์กรสุขภาวะอย่างยั่งยืนจะเกิดขึ้นได้จำเป็นที่บุคคลต้องได้รับการปลูกฝังด้วยกรอบความคิดและทัศนคติเชิงบวกที่มีต่อตนเอง ความเชื่อมั่นในตนเอง อันเป็นการสร้างความเข้มแข็งมั่นคงภายใน ยิ่งไปกว่านั้น นอกจากการพัฒนาความเข้มแข็งภายในตนเองแล้ว จำเป็นที่บุคคลต้องพัฒนาความมั่นคงภายในระหว่างกันที่เห็นว่าการเห็นคุณค่าในความแตกต่างซึ่งกันและกัน ด้วยการรับฟังอย่างเปิดใจกว้าง ฟังอย่างเข้าใจสามารถนำไปสู่ความมีศรัทธาระหว่างกัน การยอมรับและความเคารพอย่างเห็นคุณค่าและความหมายซึ่งกันและกัน เพื่อพัฒนาไปสู่ความมีวุฒิภาวะทางอารมณ์อย่างมั่นคงสมดุลระหว่างความคิดถึงประโยชน์ของตนเองและผู้อื่น (Branden, 1985, 1997, 1998; Henschke, 1989, 2015)

### 2.2.4 องค์กร

ในมุมมองด้านองค์กรในฐานะที่เป็นองค์ประกอบของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ องค์ประกอบสำคัญประการแรกคือ การสร้างความมั่นคงพื้นฐานด้านเศรษฐกิจและฐานะการเงินที่เห็นว่าองค์กรนั้นจะแสดงออกมาในรูปของผลประกอบการขององค์กร (Organizational Performance ) ซึ่งเป็นผลโดยตรงจากสุขภาวะของบุคลากร (Employee Well-Being) และการที่ภาวะนี้จะเกิดขึ้นได้นั้นองค์กรต้องมีผู้นำที่สามารถสร้างความสอดคล้องให้บุคลากรทั้งหมดไปในแนวทางเดียวกัน โดยมีเป้าหมายร่วมกันตามวิสัยทัศน์ขององค์กร (The Siam Cement Public Company Limited, n.d.-a, n.d.-b) ความท้าทายจึงอยู่ที่ว่าผู้นำองค์กรจะสามารถสร้างความเชื่อมโยงอย่างสอดคล้องเป็นทีมงานหนึ่งเดียวด้วยเป้าหมายที่ชัดเจนและสื่อสารให้เกิดความเข้าใจในทุกระดับขององค์กรได้อย่างไร (Reid, 2009; Verschoor, 2003) การดำเนินการใดๆ ขององค์กรต้องตั้งอยู่บนฐานของการคิดอย่างเป็นองค์รวม ด้วยความร่วมมืออย่างกันอย่างบูรณาการ เพื่อการทำงานร่วมกันอย่างเป็นที่มั่งคั่งมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกันและไปในทิศทางเดียวกัน และที่สำคัญต้องเป็นการดำเนินควบคู่ไปกับการปลูกฝังอุดมการณ์และค่านิยมบนหลักการที่ถูกต้องลงในบุคลากรทุกระดับจนเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร และเนื่องด้วยการ

แข่งขันที่รุนแรงขึ้นตามความคาดหวังของลูกค้าต่อคุณค่าในตัวสินค้าและบริการที่เพิ่มขึ้น องค์กรควรปรับยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นการพัฒนากระบวนการที่เป็นเลิศ มาเป็นแนวคิดการทำธุรกิจเพื่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่มีมูลค่าเพิ่มที่แตกต่างหลากหลาย (The Siam Cement Public Company Limited, n.d.-a) โดยมีนโยบายคำนึงถึงการบริหารการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียทั้งทางตรงและทางอ้อมตลอดทั้งห่วงโซ่อุปทาน ด้วยการสร้างองค์กรให้เป็นสังคมแห่งนวัตกรรมที่ส่งเสริมการคิดนอกกรอบ กล้าริเริ่มสิ่งใหม่ เพื่อการสร้างสรรคสินค้าและบริการที่แตกต่างและมีมูลค่าเพิ่มที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งต้องมองผลกระทบและโอกาสจากเหตุการณ์ความเสี่ยงในอนาคตไปพร้อมกัน และมุ่งเน้นให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงาน จนกลายเป็นวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงในที่สุด (The Siam Cement Public Company Limited, n.d.-b; Tuason, 2010; Ukaga et al., 2010)

### 2.2.5 สังคม

ในมุมมองด้านสังคม องค์กรประกอบของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการต้องเป็นการปลูกฝังค่านิยมจิตสาธารณะเชิงบวกลงอย่างเป็นฐานรากแข็งแกร่งให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมขององค์กร โดยชี้ให้เห็นว่าองค์กรจะมั่นคงยั่งยืนอยู่ได้อย่างบูรณาการนั้นจำเป็นที่บุคลากรในองค์กรนอกจากจะคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรแล้ว ยังต้องมีสร้างจิตสำนึกถึงการตอบแทนและสร้างคุณประโยชน์คืนสู่สังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม (Newell, 1995; Pawlowski, 2011; Rainey, 2006; The Siam Cement Public Company Limited, n.d.-b; Web Sawadee Public Company Limited, n.d.) นอกจากนี้ การพัฒนาองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการต้องเข้าใจถึงธรรมชาติของความหลากหลายทางความคิด ตลอดจนค่านิยมและวัฒนธรรมที่แตกต่างของบุคลากร อีกทั้งต้องชื่นชมและเห็นคุณค่าในความหลากหลายเหล่านี้ว่าเป็นคุณสมบัติที่สำคัญต่อการพัฒนาองค์กรอย่างมั่นคงยั่งยืน (Guarnaccia, 1994; Korkmaz, 2007; Lagerstrom, 2005) ทั้งนี้ ต้องมีความเชื่อมั่นในคุณค่าของคนว่าพนักงานเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุด อีกทั้งต้องชื่นชมและเห็นคุณค่าในความหลากหลายเหล่านี้ว่าเป็นคุณสมบัติที่สำคัญยิ่งต่อการพัฒนาองค์กรอย่างมั่นคงยั่งยืน เพราะความแตกต่างหลากหลายเหล่านี้ หากได้รับการปลูกฝังในองค์กรอย่างเป็นเชิงบวกแล้วย่อมจะส่งผลเป็นการสร้างพลังร่วมและศักยภาพขององค์กรอย่างเป็นองค์รวมที่เหนือกว่าเดิมอย่างมีคุณค่าและความหมาย (Hayman, 1975; Sterling, 2003)

### 2.2.6 สิ่งแวดล้อม

ในมุมมองด้านสิ่งแวดล้อม องค์กรประกอบของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการต้องพัฒนามุมมองเชิงระบบนิเวศน์ที่พิจารณาภาวะองค์กรรวม

ที่ใหญ่กว่าความเป็นองค์กร นั่นคือ มุมมองที่เห็นว่าองค์กรเป็นเพียงองค์ประกอบหนึ่งของสังคม และสังคมก็เป็นส่วนหนึ่งสิ่งแวดล้อม ในขณะที่ตัวองค์กรก็เป็นภาวะองค์รวมที่ประกอบขึ้นด้วยองค์ประกอบที่ย่อยกว่า และต่างก็อิงอาศัยเชื่อมโยงอย่างหลอมรวมและส่งผลซึ่งกันและกัน ทำให้องค์กรทรงตัวอยู่ได้ (Benson & Garmestani, 2011; Fulekar, Pathak, & Kale, 2014; Huan, 2013; "กะเหรี่ยงไทยสร้างชื่อ-ยูเอ็นยกย่อง ให้รางวัล นักอนุรักษ์ ระดับโลก," 13 เมษายน พ.ศ. 2556; "ม.แม่โจ้ มอบปริญญาหมาบัณฑิตแก่ 'จอนิ โอโดเซา'," 1 มีนาคม 2012) ดังนั้น การพัฒนาองค์กรเพื่อความมั่นคงยั่งยืนจึงจำเป็นต้องคำนึงถึงทุกองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องตั้งแต่มีติดภายในตนเอง ครอบคลุม องค์กร สังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นภาพรวม (Laszlo, 2003; Lundholm & Plummer, 2010; Pawlowski, 2011) โดยนัยดังกล่าว มุมมองที่สำคัญประการหนึ่งคือ การสร้างสมดุลระหว่างความเจริญก้าวหน้าทางธุรกิจและเทคโนโลยีให้เข้ากับบริบทของสิ่งแวดล้อมอย่างเข้าใจ โดยไม่ทำลายความเป็นตัวตนของตนเองและคุณค่าของสิ่งแวดล้อม อีกทั้งยังสามารถรักษาเอกลักษณ์วัฒนธรรม จิตวิญญาณ รากเหง้าทางความคิดและภูมิปัญญาของเดิมไว้ได้อย่างเข้มแข็ง อย่างเห็นคุณค่าและความหมาย (The Siam Cement Public Company Limited, n.d.-b; Web Sawadee Public Company Limited, n.d.; "กะเหรี่ยงไทยสร้างชื่อ-ยูเอ็นยกย่อง ให้รางวัล นักอนุรักษ์ ระดับโลก," 13 เมษายน พ.ศ. 2556; "ม.แม่โจ้ มอบปริญญาหมาบัณฑิตแก่ 'จอนิ โอโดเซา'," 1 มีนาคม 2012)

โดยสรุป รูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ มีองค์ประกอบสำคัญเริ่มต้นที่ต้องตระหนักว่าสรรพสิ่งรวมทั้งองค์กรมีธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัต อย่างสืบเนื่องเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบขององค์ประกอบต่างๆ อย่างเป็นองค์รวมที่ประกอบด้วยโครงสร้าง บุคลากร (จิต ปัญญา อารมณ์) องค์กร สังคม และสิ่งแวดล้อม และการพัฒนาเพื่อความเป็นองค์กรสุขภาวะอย่างยั่งยืนต้องเป็นการปรับตัวอย่างยืดหยุ่นบนหลักการที่ถูกต้อง ทั้งนี้ องค์กรต้องมีโครงสร้างที่สนับสนุนต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัต สามารถปรับตัวได้อย่างยืดหยุ่น โดยมีคนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา มีกระบวนการปฏิบัติงานในทุกระดับอย่างมีส่วนร่วม มีความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน โดยมีบุคลากรที่มีความเข้าใจถึงการปรับกรอบความคิดเพื่อสะท้อนถึงผลที่แตกต่างและไปในแนวทางเดียวกันด้วยแรงบันดาลใจ แรงขับเคลื่อนภายในอย่างมุ่งมั่น นอกจากนี้ ยังต้องพัฒนามุมมองเชิงระบบที่เห็นความเชื่อมโยงขององค์ประกอบต่างๆ ในองค์กร เพื่อการผุดขึ้นเป็นองค์ความรู้ใหม่ สามารถนำไปสู่การสร้างสรรค์องค์กรแห่งนวัตกรรม ทั้งด้านสินค้าและบริการที่มีมูลค่าเพิ่มขึ้น โดยองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดขององค์กรก็คือคน ดังนั้น จึงต้องเป็นการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง โดยผ่านการขัดเกลาและปรับตัวอย่างสม่ำเสมอเพื่อสร้างความมั่นคงภายในของบุคคลและพัฒนาต่อเป็นความมั่นคงภายในระหว่างกัน ทั้งนี้ องค์กรต้องมีความมั่นคงพื้นฐานด้านเศรษฐกิจและฐานะ โดยมีผู้นำองค์กรที่สามารถสร้างความ



เชื่อมโยงอย่างสอดคล้องของทีมงานอย่างเป็นทางการเป็นส่วนหนึ่งเดียว และคำนึงถึงการบริหารการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียทั้งทางตรงและทางอ้อมตลอดทั้งห่วงโซ่อุปทานอันเป็นการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม นอกจากนี้ องค์กรจำเป็นต้องปลูกฝังค่านิยมจิตสาธารณะเชิงบวกรวมทั้งมุมมองเชิงระบบนิเวศน์ลงอย่างเป็นทางการรากแข็งแรงแรงให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมขององค์กร

## 2.3 ผลการอภิปรายต่อแนวโน้มของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ

ผู้วิจัยอภิปรายแนวโน้มของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ โดยแบ่งการอภิปรายออกเป็น 6 องค์ประกอบ คือ 1) หลักการ 2) โครงสร้าง 3) บุคลากร (จิตใจ ปัญญา และอารมณ์) 4) องค์กร 5) สังคม และ 6) สิ่งแวดล้อม โดยมีรายละเอียดดังนี้

### 2.3.1 หลักการ

เมื่อพิจารณาถึงองค์ประกอบด้านหลักการ ผู้วิจัยพบว่าแนวโน้มของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการเสริมสร้างองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการเพื่อความมั่นคงยั่งยืน ต้องพิจารณาเพื่อความเข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงธรรมชาติของสรรพสิ่งรวมทั้งองค์กรว่ามีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องเชื่อมโยง อย่างเป็นวงจร อย่างเป็นสายเป็นกระแส เป็นการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอย่างไม่เคยหยุดนิ่งเพื่อเข้าสู่สมดุลใหม่อย่างต่อเนื่อง (ประเวศ วะสี (บรรณาธิการ), 2545) การเข้าใจในธรรมชาติดังกล่าวมีความหมายและสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์กรสุขภาวะอย่างมั่นคงยั่งยืนในระยะยาว ด้วยเหตุนี้ เมื่อธรรมชาติขององค์กรมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องเชื่อมโยง องค์กรสุขภาวะอย่างยั่งยืนจึงไม่มีทางเลือกนอกจากต้องปรับตัวให้เข้ากับธรรมชาตินี้อย่างสมดุล เพราะเราไม่อาจขัดกับหลักธรรมชาตินี้ได้แต่ต้องปฏิบัติตัวให้สอดคล้องเท่านั้นและต้องเป็นไปอย่างยืดหยุ่นเพื่อความอยู่รอด อย่างไรก็ตาม การบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องตั้งอยู่บนอุดมการณ์และหลักบรรษัทภิบาลรวมทั้งการกำกับดูแลองค์กรที่ดี ความดีงาม ความถูกต้อง คุณธรรม และจริยธรรม เพื่อสร้างความมั่นใจในความโปร่งใส เปิดเผย ตรวจสอบได้แก่ผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย รวมทั้งยึดมั่นในความรับผิดชอบต่อสังคม สิ่งแวดล้อมและประเทศชาติ (Newell, 1995; The Siam Cement Public Company Limited, n.d.-b)

### 2.3.2 โครงสร้าง

เมื่อพิจารณาถึงองค์ประกอบด้านโครงสร้าง ผู้วิจัยพบว่าแนวโน้มของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการเสริมสร้างองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการเพื่อความมั่นคงยั่งยืน นั้น องค์กร

ในอนาคตต้องพัฒนาสามารถในการปรับตัวได้อย่างยืดหยุ่นตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และการแข่งขัน สอดคล้องกับ Stephen (2005) ที่เห็นว่าองค์ประกอบของสถานที่ทำงานที่มีสุขภาพจะ นั้นจำเป็นจะต้องเป็นสถานที่ที่ปลอดภัย มีสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เหมาะสม มีแนวทางการ ปฏิบัติและบรรยากาศที่เอื้อต่อการดำเนินงานอย่างยืดหยุ่น เพื่อส่งเสริมให้บรรลุถึงเป้าหมายได้อย่างมี ประสิทธิภาพ โดยต้องตระหนักว่า คนคือทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดและต้องเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้และ พัฒนา ทั้งนี้ องค์กรต้องมีโครงสร้างที่ส่งเสริมกระบวนการปฏิบัติงานในทุกระดับให้ไปในแนวทาง เดียวกัน โดยเอาวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ขององค์กรเป็นตัวตั้ง เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานเป็นที่อย่าง สอดคล้อง ด้วยการส่งเสริมการพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือและสร้างการมีส่วนร่วมทั้งภาครัฐและ เอกชน

### 2.3.3 บุคลากร

ผู้วิจัยอภิปรายแนวโน้มขององค์ประกอบด้านบุคลากรโดยแบ่งการพิจารณาออกเป็น 3 องค์ประกอบย่อยคือ 1) จิตใจ 2) ปัญญา และ 3) อารมณ์ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

#### 2.3.3.1 จิตใจ

เมื่อพิจารณาถึงองค์ประกอบด้านจิตใจ ผู้วิจัยพบว่าแนวโน้มของรูปแบบการเรียนรู้สู่การ เปลี่ยนแปลงเพื่อการเสริมสร้างองค์กรสุขภาพอย่างบูรณาการเพื่อความมั่นคงยั่งยืนนั้น บุคลากรใน องค์กรต้องมีการทบทวนและปรับกรอบความคิด โดยการสนับสนุนกระบวนการที่บุคคลเข้าไป ตรวจสอบตนเองภายในถึงอารมณ์ความรู้สึกนึกคิดของตนเองอย่างลึกๆ เพื่อพิจารณาถึงมุมมองใหม่ที่ แตกต่างอย่างเป็นเชิงบวกด้วยใจที่เปิดกว้างบนฐานของความรู้สึกที่มีใจรักและความผูกพัน กรอบ ความคิดใหม่ดังกล่าวนี้ถือเป็นปัจจัยพื้นฐานภายในที่สำคัญที่สะท้อนถึงผลรวมของค่านิยม ความเชื่อ และทัศนคติ ตลอดจนแรงบันดาลใจ แรงขับเคลื่อนภายใน ความมุ่งมั่น และความภูมิใจในความเป็น ส่วนหนึ่งขององค์กร เพื่อนำองค์กรไปสู่ความมีสุขภาพด้วยความสอดคล้องของภาพเป้าหมายในใจให้ ไปในแนวทางเดียวกันของทั้งองค์กร เพื่อมุ่งเข้าสู่ความสำเร็จร่วมกันอย่างเสริมพลังร่วม และส่งผลต่อ เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมาภายนอกเพื่อให้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง (Cranton, 2002; Dirkx, 1998; ประเวศ วะสี, 2548; สมสิทธิ์ อัสตรนิจิ & กาญจนา ภูครองนา, 2555; สุมน อมรวิวัฒน์, 2552)

#### 2.3.3.2 ปัญญา

เมื่อพิจารณาถึงองค์ประกอบด้านปัญญา ผู้วิจัยพบว่าแนวโน้มของรูปแบบการเรียนรู้สู่ การเปลี่ยนแปลงเพื่อการเสริมสร้างองค์กรสุขภาพอย่างบูรณาการต้องเป็นการพัฒนาความคิดเชิง

ระบบ (Bertalanffy, 1968; Cabrera, 2006; Dulyapitch, 2009) ที่เห็นว่าองค์กรคือระบบอันเป็นภาวะองค์รวมที่ผุดขึ้นจากการเชื่อมโยงขององค์ประกอบต่างๆ ในองค์กรอันได้แก่ หลักการ โครงสร้าง บุคลากร (จิตใจ ปัญญา และอารมณ์) องค์กร สังคม และสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นองค์รวม อย่างเป็นทางการหนึ่งเดียวที่ส่งผลซึ่งกันและกันอย่างไม่อาจแยกออกจากกันได้ และเนื่องจากคนคือองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด ดังนั้น การพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนจึงต้องเป็นการสร้างความเชื่อมโยงของบุคลากรอย่างหลอมรวมเป็นหนึ่งเดียว เพื่อการสร้างสรรค้ให้เกิดศักยภาพที่สูงกว่าเดิมได้อย่างมีคุณค่าและความหมาย ด้วยการพัฒนาการฝึกทักษะในการคิดเชิงวิเคราะห์เพื่อหาองค์ประกอบที่แตกต่างหลากหลาย รวมทั้งการสังเคราะห์องค์ประกอบเหล่านั้นอย่างเชื่อมโยงเพื่อการผุดขึ้นเป็นองค์ความรู้ใหม่ ทั้งนี้ ต้องผ่านกระบวนการขัดเกลาและปรับตัวอย่างสม่ำเสมอ (Capra, 1988; Charungkaittikul & Henschke, 2011)

### 2.3.3.3 อารมณ์

เมื่อพิจารณาถึงองค์ประกอบด้านอารมณ์ ผู้วิจัยพบว่าแนวโน้มของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการเสริมสร้างองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการเพื่อความมั่นคงยั่งยืน ต้องเป็นการพัฒนาบุคคลเพื่อการปลูกฝังกรอบความคิดและทัศนคติเชิงบวกที่มีต่อตนเอง เพื่อสร้างความเข้มแข็งมั่นคงภายใน ความเชื่อมั่นในตนเอง เห็นคุณค่าตนเอง ด้วยการตระหนักรู้และการยอมรับตนเองตามความเป็นจริง นอกจากนี้ ยังต้องพัฒนาการเห็นคุณค่าในความแตกต่างซึ่งกันและกัน ด้วยการรับฟังอย่างเปิดใจกว้าง ฟังอย่างเข้าใจ เพื่อนำไปสู่ความมีศรัทธาระหว่างกัน การยอมรับและความเคารพอย่างเห็นคุณค่าและความหมายซึ่งกันและกัน (Branden, 1985, 1997, 1998; Henschke, 1989, 2015)

### 2.3.4. องค์กร

เมื่อพิจารณาถึงองค์ประกอบด้านองค์กร ผู้วิจัยพบว่าแนวโน้มของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการเสริมสร้างองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการเพื่อความมั่นคงยั่งยืน องค์กรต้องมีพื้นฐานทางเศรษฐกิจที่แข็งแกร่ง ด้วยผู้นำองค์กรที่สามารถสร้างความเชื่อมโยงของทีมงานให้สามารถบรรลุเป้าหมายนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพอย่างสอดคล้อง โดยมีเป้าหมายเดียวกันตามวิสัยทัศน์ขององค์กร นอกจากนี้ ผู้นำองค์กรยังต้องส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาศักยภาพได้ด้วยตนเอง รวมทั้งให้สามารถแสดงศักยภาพออกมาได้อย่างเต็มที่ เพื่อสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมที่ส่งเสริมการคิดนอกกรอบ กล้าริเริ่มสิ่งใหม่ เพื่อการสร้างสรรค้สินค้าและบริการที่แตกต่างและมีมูลค่าเพิ่มที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง (Brown & Moberg, 1980; Dive, 2004; Moor & Weatherill,

2004; Reid, 2009) ด้วยการบริหารการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียทั้งทางตรงและทางอ้อมตลอดทั้งห่วงโซ่อุปทาน โดยมุ่งเน้นพัฒนาธุรกิจของทุกกลุ่มคู่ค้าให้เติบโตควบคู่ไปกับองค์กรอย่างยั่งยืน ทั้งนี้ ต้องคำนึงถึงความเสี่ยงในอนาคต และจัดให้มีการบริหารความเสี่ยงและความต่อเนื่องของธุรกิจให้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงาน (The Siam Cement Public Company Limited, n.d.-b)

### 2.3.5 สังคม

เมื่อพิจารณาถึงองค์ประกอบด้านสังคม ผู้วิจัยพบว่าแนวโน้มของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการเสริมสร้างองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการเพื่อความมั่นคงยั่งยืน องค์กรต้องมีการปลูกฝังจิตสำนึกสาธารณะเชิงบวกให้เป็นส่วนหนึ่งของค่านิยมขององค์กร โดยชี้ให้เห็นว่าองค์กรจะมั่นคงยั่งยืนอยู่ได้อย่างบูรณาการนั้นจำเป็นที่บุคลากรในองค์กรนอกจากจะคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรแล้ว ยังต้องมีสร้างจิตสำนึกถึงการตอบแทนและสร้างคุณประโยชน์คืนสู่สังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม อีกทั้งต้องชื่นชมและเห็นคุณค่าในกรอบความคิด วัฒนธรรม และค่านิยมที่แตกต่างหลากหลายว่าเป็นคุณสมบัติที่สำคัญต่อการพัฒนาองค์กรอย่างมั่นคงยั่งยืน ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการดำเนินธุรกิจ (Rainey, 2006; Strange & Bayley, 2008; The Siam Cement Public Company Limited, n.d.-b; Ukaga et al., 2010)

### 2.3.6 สิ่งแวดล้อม

เมื่อพิจารณาถึงองค์ประกอบด้านสิ่งแวดล้อม ผู้วิจัยพบว่าแนวโน้มของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการเสริมสร้างองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการเพื่อความมั่นคงยั่งยืน องค์กรต้องมีการพัฒนามุมมองเชิงระบบนิเวศน์ที่พิจารณาถึงภาวะองค์กรรวมทั้งใหญ่กว่าความเป็นองค์กร นั่นคือสังคมและสิ่งแวดล้อมที่ทั้งหมดต่างอิงอาศัยเชื่อมโยงอย่างหลอมรวมและส่งผลซึ่งกันและกัน ทำให้องค์กรสามารถทรงตัวอยู่ได้ นอกจากนี้ ยังต้องพัฒนาแนวคิดถึงการสร้างความสมดุลระหว่างความเจริญก้าวหน้าทางธุรกิจและเทคโนโลยีให้เข้ากับบริบทของสิ่งแวดล้อมอย่างเข้าใจ โดยไม่ทำลายความเป็นตัวตนของตนเองและคุณค่าของสิ่งแวดล้อม อีกทั้งยังสามารถรักษาอุดมการณ์ขององค์กรไว้ได้อย่างเข้มแข็ง (Fulekar et al., 2014; Huan, 2013; Laszlo, 2003; Pawlowski, 2011; "กะเหรี่ยงไทยสร้างชื่อ-ยูเอ็นยกย่อง ให้รางวัล นักอนุรักษ์ ระดับโลก," 13 เมษายน พ.ศ. 2556; "ม.แม่โจ้ มอบปริญญามหาบัณฑิตแก่ 'จอนิ โอโตเซา'," 1 มีนาคม 2012)

2.4 ผลการอภิปรายต่อกระบวนการของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ

จากผลการวิจัยพบว่า กระบวนการของอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง เพื่อการสร้างเสริมองค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการเป็นการพิจารณาถึงองค์ประกอบของกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นองค์รวม (Cranton, 2002; Cranton & King, 2003; Dirkx, 1998; Mezirow, 1991, 1996, 2000; M. Scott Peck, 1978; Taylor, 1997; ประเวศ วะสี, 2550a; สมสิทธิ์ อัสตรินิธิ & กาญจนา ภูครองนา, 2555; สุนน อมรวีวัฒน์, 2552) โดยต้องเริ่มด้วยการที่บุคคลเผชิญกับภาวะวิกฤตที่เป็นปัญหาและตระหนักถึงความจำเป็นที่จะเปลี่ยนแปลง จากนั้นบุคคลจึงเริ่มการวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบกรอบความคิด สมมติฐาน ค่านิยม และความเชื่อของตนเอง รวมทั้งแนวทางที่ตนยึดถือปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน ทั้งนี้ เพื่อสร้างความเข้าใจตนเอง ทำให้เห็นภาพของระบบความคิดและพฤติกรรมของตนเองที่แสดงออกภายนอกกว่าเพราะเหตุใดจึงเป็นเช่นนั้น กระบวนการดังกล่าวเป็นการประเมินตนเองเชิงวิพากษ์ เพื่อพิจารณาถึง สมมติฐาน ทศนคติ ค่านิยม ความเชื่อของตนเองอย่างมีวิจารณญาณ ทั้งนี้ ด้วยความตระหนักว่าการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนต้องเป็นการปรับเปลี่ยนกรอบความคิด โดยผ่านการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นบนฐานของประสบการณ์เดิมของแต่ละบุคคล เพื่อให้ได้ประสบการณ์การเรียนรู้ใหม่ซึ่งเชื่อมโยงต่อเนื่องถึงการกำหนดเป้าหมายเพื่อการเปลี่ยนแปลงร่วมกัน นอกจากนี้ ยังต้องมีการทบทวนบทบาทตนเองเพื่อการค้นหาทางเลือกและแนวทางการปฏิบัติใหม่ด้วยการศึกษาหาความรู้และทักษะเพื่อการดำเนินการตามแผน และด้วยความพยายามอย่างอดทน การปฏิบัติตามแผนอย่างต่อเนื่องอย่างจริงจังผ่านประสบการณ์ทั้งระดับตนเองและกลุ่มเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน รวมทั้งการติดตามประเมินผลควบคู่ไปด้วย และการศึกษาหาองค์ความรู้เพิ่มเติมเพื่อที่จะสามารถแก้ไขปรับเปลี่ยนได้ทันทีเมื่อเกิดปัญหาหรือข้อผิดพลาดต่างๆ ทั้งนี้ ต้องดำเนินอย่างค่อยเป็นค่อยไป อย่างเป็นธรรมชาติ เพราะการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจะเกิดขึ้นได้ต้องเกิดจากการเปลี่ยนแปลงทางด้านทศนคติ ค่านิยม และความเชื่อซึ่งเป็นผลสะท้อนมาจากการเปลี่ยนกรอบความคิดหรือกรอบที่ตนเองใช้ในการอธิบายโลก ซึ่งการเปลี่ยนกรอบความคิดนี้ต้องอาศัยเวลา เพราะเกิดจากการก้องสะท้อนภายในตนเองเชิงวิพากษ์อย่างลุ่มลึก จึงจะสามารถเปลี่ยนกรอบตนเองได้

ด้วยความมุ่งมั่นและเชื่อมั่นในตนเองตามบทบาทใหม่อย่างต่อเนื่องจะสามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้อย่างยั่งยืน ทั้งนี้ จำเป็นต้องพิจารณาเอาประเด็นด้านอารมณ์ ความรู้สึกนึกคิดมาเกี่ยวข้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกระบวนการการก้องสะท้อนภายในตนเองเชิงวิพากษ์อย่างใคร่ครวญนั้นเป็นการเข้าไปสำรวจอารมณ์ ความรู้สึกนึกคิดของตนเองภายในอย่างลึกๆ เพื่อสามารถที่จะนำไปสู่การสร้างความรู้สึกรู้และต่อยอดไปถึงการหาความหมายของตนเอง ยิ่งไปกว่านั้น ในประเด็นเรื่องการก้องสะท้อนโดยใช้อารมณ์ ความรู้สึกนึกคิดเข้ามามีส่วนร่วมนี้จะมีส่วนสำคัญต่อการสร้างความเชื่อมั่นและการเห็นคุณค่าของตนเอง เห็นคุณค่าในความแตกต่างและนำไปสู่ความมีศรัทธาต่อตนเองและระหว่างกัน เกิดการพัฒนาาร่วมกันอย่างบูรณาการ

โดยสรุป เมื่อพิจารณาถึงแนวโน้มของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาพอย่างบูรณาการทั้ง 6 องค์ประกอบแล้ว ผู้วิจัยพบว่าประการแรกต้องตระหนักว่าองค์กรมีธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องเชื่อมโยงอย่างเป็นสายเป็นกระแส เพื่อเข้าสู่สมดุลใหม่อย่างต่อเนื่อง ด้วยเหตุนี้ องค์กรจึงต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับธรรมชาตินี้อย่างสมดุลบนฐานของอุดมการณ์และหลักบรรษัทภิบาลรวมทั้งการกำกับดูแลองค์กรที่ดีเพื่อสร้างความมั่นใจในความโปร่งใส เปิดเผย ตรวจสอบได้ ทั้งนี้ ต้องมีโครงสร้างที่สามารถปรับตัวได้อย่างยืดหยุ่นตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและการแข่งขัน โดยต้องตระหนักว่า คนคือทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดและต้องเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้และพัฒนา โดยเริ่มจากการทบทวนและปรับกรอบความคิดใหม่เพื่อสะท้อนถึงค่านิยม ความเชื่อ ทศนคติ ตลอดจนแรงบันดาลใจ ความมุ่งมั่น เพื่อนำองค์กรไปสู่ความมีสุขภาพดีด้วยความสอดคล้องของภาพเป้าหมายในใจให้ไปในแนวทางเดียวกันของทั้งองค์กร และที่สำคัญบุคคลต้องมีการยกระดับปัญญาด้วยการพัฒนามุมมองเชิงระบบ โดยการฝึกทักษะในการคิดเชิงวิเคราะห์เพื่อหาองค์ประกอบที่แตกต่างหลากหลาย รวมทั้งการสังเคราะห์เชื่อมโยงองค์ประกอบเหล่านั้นเพื่อการผุดขึ้นเป็นองค์ความรู้ใหม่ รวมทั้งต้องสร้างความเข้มแข็งมั่นคงภายใน ความเชื่อมั่นเห็นคุณค่าทั้งตนเองและผู้อื่น เพื่อนำไปสู่ความมีศรัทธาระหว่างกัน

จะเห็นได้ว่า แนวโน้มที่สำคัญในมุมมองของตัวองค์กรเองคือ องค์กรสุขภาพต้องมีพื้นฐานทางเศรษฐกิจที่แข็งแกร่ง ด้วยผู้นำองค์กรที่สามารถสร้างความเชื่อมโยงของทีมงานให้สามารถบรรลุเป้าหมายนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพอย่างสอดคล้องตามเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กร อีกทั้งต้องสามารถส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาศักยภาพได้ด้วยตนเองและสามารถแสดงศักยภาพออกมาได้อย่างเต็มที่ เพื่อสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม ด้วยการบริหารการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียทั้งทางตรงและทางอ้อมตลอดทั้งห่วงโซ่ธุรกิจ และต้องเสริมด้วยการปลูกฝังจิตสำนึกสาธารณะเชิงบวก รวมทั้งมุมมองเชิงระบบนิเวศน์ให้เป็นส่วนหนึ่งของค่านิยมขององค์กร ทั้งนี้ ต้องตระหนักถึงการเปลี่ยนที่ฐานรากของชีวิต นั่นคือ การเปลี่ยนกรอบความคิด โดยผ่านกระบวนการพิจารณาตนเองอย่างใคร่ครวญเพื่อความเข้าใจตนเอง และกิจกรรมต่างๆ เพื่อสร้างความตระหนักถึงจิตสำนึกใหม่เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างมั่นคงยั่งยืน ด้วยความอดทน มุ่งมั่น อย่างค่อยเป็นค่อยไป

### 3 ผลการอภิปรายการศึกษาปัจจัยและเงื่อนไขของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาพอย่างบูรณาการที่พัฒนาได้เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยอภิปรายผลการศึกษาปัจจัยและเงื่อนไขของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาพอย่างบูรณาการเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ โดยเป็นการพิจารณากระบวนการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงที่มีต่อปัจจัยและเงื่อนไข 8 ประเด็น ดังนี้ 1) ความตระหนักต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างเชื่อมโยง 2) การปรับกรอบความคิด 3) การปรับกระบวนการคิดให้

เป็นระบบ 4) การพัฒนาความสอดคล้องทั้งองค์กร 5) ความแตกต่างของวัฒนธรรมองค์กร 6) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง 7) การปรับและประยุกต์ใช้ และ 8) ธรรมชาติของเวลาและโอกาส โดยมีรายละเอียด ดังนี้

### ปัจจัยที่ 1 ความตระหนักต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างเชื่อมโยง

ปัจจัยประการแรกของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการเสริมสร้างองค์กรสุขภาพอย่างบูรณาการคือ การสร้างความเข้าใจและตระหนักที่ว่า สรรพสิ่งโดยไม่มีข้อยกเว้นเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัต ทั้งนี้ เพื่อการปรับทัศนะให้ถูกต้องว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องธรรมชาติอันเป็นกระบวนการสืบเนื่องเชื่อมโยงอย่างเป็นวงจร อย่างเป็นสายเป็นกระแส เป็นการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอย่างไม่เคยหยุดนิ่งเพื่อเข้าสู่สมดุลใหม่อย่างต่อเนื่อง งานวิจัยนี้พบว่าปัญหาหรือความท้าทายในองค์กรไม่ว่าระดับใด บุคคลต้องตระหนักว่าความท้าทายต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรก็เกิดต่อย่างต่อเนื่องเช่นกัน

### เงื่อนไขของปัจจัยความตระหนักต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างเชื่อมโยง

#### 1.1 การปรับตัวอย่างยืดหยุ่น

เพราะธรรมชาติมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องอย่างเป็นพลวัตและไม่แน่นอน การดำเนินกิจการขององค์กรซึ่งเปรียบเสมือนการเดินทางจึงเป็นกระบวนการของการขับเคลื่อนไปอย่างต่อเนื่องบนความไม่แน่นอนเช่นเดียวกัน การวัดความยั่งยืนขององค์กรจึงต้องดูที่ความสามารถในการปรับตัวเพื่อให้สอดคล้องต่อธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงนี้เพื่อความอยู่รอด และความสามารถในการตั้งอยู่และดำเนินไปอย่างต่อเนื่องนี้เองคือ ความมั่นคงยั่งยืน ที่สำคัญตลอดการเดินทางนี้ได้เกิดกระบวนการเรียนรู้อย่างเป็นสายเป็นกระแส เพื่อนำมาเป็นต้นทุนของการพัฒนาอย่างต่อเนื่องตราบเท่าที่องค์กรยังคงดำเนินอยู่ ด้วยเหตุนี้ องค์กรที่ยั่งยืนจึงจำเป็นต้องมีการปรับตัวเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้ตลอดสายการเดินทางนี้อย่างสมดุล (Lovey & Nadkarni, 2003; Lundholm & Plummer, 2010) อีกทั้งสามารถสร้างความพึงพอใจด้วยสินค้าและบริการที่ดีที่สุดแก่ลูกค้า ในขณะที่เดียวกันก็สามารถสร้างความพึงพอใจแก่บุคลากรในองค์กร โดยการบริหารการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กรที่สามารถนำไปสู่การพัฒนาและเติบโตอย่างมั่นคง อีกทั้งสามารถปรับตัวอยู่ร่วมกับสิ่งแวดล้อมได้อย่างกลมกลืน ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับ Pawlowski (2011); Pozner (1997); สิรินทร แซ่ฉั่ว (2553) ที่กล่าวถึงองค์กรสุขภาพว่า เป็นองค์กรที่มีโครงสร้างในการปฏิบัติงานที่มีความยืดหยุ่นสามารถปรับตัวได้ตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม มีบรรยากาศและแนวปฏิบัติที่เอื้อต่อการ

ดำเนินงานเพื่อการบรรลุเป้าหมาย ในขณะที่เดียวกันก็ให้ความสำคัญต่อการตอบสนองความต้องการของบุคลากรและผู้มีส่วนได้เสีย

### 1.2 การเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นองค์รวม

จากผลการวิจัยพบว่า การศึกษาหาความรู้เพื่อการพัฒนาตามกระแสหลักเพียงลำพังไม่อาจแก้ปัญหาได้อย่างบูรณาการ ไม่สามารถนำไปสู่ความเป็นองค์กรสุขภาวะได้อย่างยั่งยืน เพราะเป็นการเน้นการศึกษาแบบวิทยาศาสตร์ แบบแยกส่วน ไม่เป็นองค์รวม สอดคล้องกับ โกมาตร จึงเสถียรทรัพย์ (2545) ที่เสนอว่าการพัฒนาด้านนอกของมนุษย์เพียงอย่างเดียวไม่สามารถจัดการปัญหาและวิกฤตการณ์ต่างๆ ขององค์กรได้อย่างเป็นระบบ ดังนั้น ระบบการศึกษาจึงต้องมีการทบทวนเพื่อหาทางเลือกใหม่เพื่อให้ก้าวพ้นขอบเขตของศาสตร์ที่ตายตัว เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง ด้วยเหตุนี้ รูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาเสริมสร้างองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นนี้จึงเน้นในเรื่องการพัฒนาอย่างเป็นระบบที่เชื่อมโยงทุกองค์ประกอบชีวิตอย่างเป็นองค์รวม กล่าวคือ ประกอบด้วยองค์ประกอบด้านในของบุคคล อาทิ จิตใจ ปัญญา และอารมณ์ที่หมายรวมถึงกรอบความคิด ความคิดเชิงระบบ ความมั่นคงทางอารมณ์ การสร้างศรัทธา รวมทั้งค่านิยม ทัศนคติ และความเชื่อ (จิรประภา อัครบวร, 2552) ตลอดจนภาวะตระหนักรู้ด้วยตนเองและความเข้าใจในตนเองอันเป็นการพัฒนาในเชิงคุณภาพที่สามารถเข้าถึงได้ด้วยความรู้สึกรู้สึกคิด และองค์ประกอบภายนอกที่ประกอบด้วย โครงสร้าง องค์กร สังคม และสิ่งแวดล้อม ที่ครอบคลุมถึงโครงสร้าง ระบบการจัดการ ภาวะผู้นำ รวมทั้งความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอันเป็นการพัฒนาที่เน้นในเชิงปริมาณอย่างเป็นประจักษ์ที่สามารถวัด คำนวณ ประเมิน และตรวจสอบได้ ทั้งนี้ การพัฒนาทั้งสองส่วนต้องตั้งอยู่บนหลักการที่ถูกต้อง มีคุณธรรมและจริยธรรม ด้วยเหตุนี้ การพัฒนาเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างบูรณาการจึงต้องเป็นการพัฒนาอย่างเชื่อมโยง อย่างเป็นองค์รวมทั้งองค์ประกอบภายในและภายนอกอย่างหลอมรวมไปพร้อมๆ กันอย่างสมดุล เพื่อเป้าหมายในการสร้างองค์กรที่มีคุณภาพ มีคุณค่าและความหมาย มีความสามารถในการปรับตัว มีความสามารถในการพัฒนาตนเองและการจัดการตนเอง มีความสามารถพัฒนาศักยภาพอย่างเป็นองค์รวม เพื่อการเติบโตอย่างสมดุล มีความสุข

### 1.3 การเปลี่ยนแปลงต้องเริ่มที่ตนเองก่อน

จะเห็นได้ว่าการเปลี่ยนแปลงเพื่อความมีสุขภาวะขององค์กรโดยแท้จริงนั้นก็คือ การเปลี่ยนแปลงภายในของบุคคลอย่างเป็นปัจเจก และเมื่อพิจารณาถึงการพัฒนาในภาวะองค์รวมที่สูงขึ้นเป็นองค์กร สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยแท้จริงแล้วก็คือการเปลี่ยนแปลงในระดับปัจเจกอยู่นั่นเอง เพราะธรรมชาติของความเป็นองค์กร สังคม และสิ่งแวดล้อมก็คือภาวะองค์รวมที่สูงขึ้นอย่าง



เป็นลำดับขั้นซึ่งโดยที่สุดแล้วองค์ประกอบที่สำคัญก็คือบุคคลนั่นเอง แต่เป็นภาวะองค์รวมที่มีบุคคลที่ หลากหลายมาหลอมรวมเชื่อมโยงกัน เกิดเป็นระบบที่มีความซับซ้อนมากขึ้นอย่างเป็นลำดับ ดังนั้น ไม่ ว่าจะเราจะพิจารณาในระดับใด การเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริงก็คือการเปลี่ยนแปลงในระดับปัจเจก นั่น คือการเปลี่ยนแปลงต้องเริ่มที่ตนเองก่อนแล้วจึงขยายไปสู่องค์กร สังคม และสิ่งแวดล้อม สอดคล้อง กับ พงศ์รัชต์วัช วิวังสุ (2555) ที่ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลง ภายในตนเองสำหรับการบำบัดรักษาผู้ติดสุรา โดยพบว่า การทบทวนตนเองผ่านประสบการณ์และ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ รวมทั้งการกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจภายในตนเองเป็นกระบวนการสำคัญที่ นำไปสู่การบำบัดตนเอง และไปในแนวเดียวกับ ประเวศ วะสี (2550a) ที่เน้นว่า การเรียนรู้สู่การ เปลี่ยนแปลงต้องเป็นการเปลี่ยนที่รากฐานของชีวิตเพื่อสร้างจิตสำนึกใหม่ โดยมีจุดมุ่งหมายที่การ สสำรวจภายในเพื่อการปรับเปลี่ยนตนเอง

#### 1.4 การเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนเริ่มที่ภายใน

การเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงโดยทั่วไปมีวัตถุประสงค์เพื่อการเปลี่ยนพฤติกรรม แต่ แนวโน้มของการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงในอนาคตต้องเป็นการศึกษาที่มีได้มุ่งตรงไปที่การ เปลี่ยนแปลงในระดับพฤติกรรมโดยตรงเท่านั้น แต่ต้องเน้นเข้าไปสำรวจองค์ประกอบภายในของ บุคคลที่เชื่อมโยงต่อมายังพฤติกรรม ด้วยการพิจารณาไตร่ตรองอย่างใคร่ครวญภายในตนเอง โดยมี ประสบการณ์ของตนเองเป็นต้นทุน เปรียบเทียบกับประสบการณ์ใหม่ที่ผ่านเข้ามาในชีวิต นำไปสู่การ ตีความและทบทวนกรอบความคิดชุดเดิมและสร้างกรอบความคิดชุดใหม่ขึ้นมา เกิดเป็นจิตสำนึกใหม่ ที่สะท้อนออกมาเป็นค่านิยม ทศนคติ และความเชื่อที่แตกต่างจากเดิม เกิดเป็นความตระหนักรู้ การ หยั่งรู้ด้วยใจที่เปิดกว้าง เพื่อนำสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม สอดคล้องกับ อาจอง ชุมสาย ณ อยุธยา (2546) ที่เสนอรูปแบบการเรียนการสอนแบบบูรณาการคุณค่าของความเป็นมนุษย์ โดยอิงแนวคิดการ เรียนรู้จากการหยั่งรู้ด้วยตนเอง โดยศึกษาถึงการเปลี่ยนแปลงความคิดและพฤติกรรมของผู้เรียน ครู และผู้ปกครอง ที่เน้นถึงความเชื่อมโยงการเปลี่ยนแปลงกับกระบวนการสร้างคุณค่าของความเป็น มนุษย์ และไปในแนวเดียวกับ พัทธี ศิริมาก (2554) ที่ศึกษาการสร้างการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงที่ รากฐานของชีวิตเพื่อสร้างจิตสำนึกใหม่ ที่มุ่งเน้นที่การสำรวจภายในตนเองโดยผ่านประสบการณ์ตรง รวมทั้งการรับฟังด้วยใจที่เปิดกว้าง ซึ่งจะนำไปสู่การตระหนักรู้ด้วยใจที่เปิดกว้าง เห็นคุณค่าและ ความหมายในความแตกต่างของความเป็นมนุษย์ เพื่อสร้างแนวทางการดำเนินชีวิตใหม่ไปสู่การ ยกกระดับศักยภาพตนเองที่สูงขึ้น เกิดความรู้ความเข้าใจในตนเอง ผู้อื่น และสรรพสิ่งอย่างลึกซึ้งตาม ความเป็นจริง สอดคล้องกับ พงศ์รัชต์วัช วิวังสุ (2555) ซึ่งศึกษาถึงการบำบัดสุราโดยการพัฒนารูปแบบการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงภายในตนเอง รวมทั้ง Edward (2008) ที่ศึกษาถึงภาวะการ หายป่วยจากโรคโดยการรักษาแบบองค์รวมที่เชื่อมโยงเอาความหลากหลายทางด้านความรู้การรักษา

ทางการแพทย์และวิทยาศาสตร์ ตลอดจนความเข้าใจในเรื่องของธรรมชาติของจิตที่มีต่อความเป็นไปทางกายภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นการมองว่า ความเข้าใจในความหลากหลายของทางเลือกการรักษา การมองภาวะสุขภาพแบบเป็นองค์รวม ความเข้าใจในบทบาทของอำนาจจิตใจ ตลอดจนการเชื่อมโยงและความสัมพันธ์ระหว่างกายและจิต และกระบวนการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงสามารถนำพาผู้ป่วยหายจากอาการของโรคได้

### 1.5 การเปลี่ยนแปลงบนหลักการที่ถูกต้อง

รูปแบบที่นำเสนอให้ความสำคัญกับองค์ประกอบด้านหลักการที่ต้องการชี้ให้เห็นว่า การพัฒนาอย่างยั่งยืนต้องเป็นไปโดยตั้งอยู่บนฐานของความถูกต้อง มีคุณธรรม จริยธรรม สอดคล้องกับ SCG (The Siam Cement Public Company Limited, n.d.-b) ที่เน้นว่าหลักการเป็นองค์ประกอบที่มีบทบาทสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน เพื่อให้แน่ใจว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นไปในทางสร้างสรรค์บนแนวทางที่ถูกต้อง ดังนั้น การบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องตั้งอยู่บนอุดมการณ์และหลักบรรษัทภิบาลและการกำกับดูแลองค์กรที่ดี เพื่อเป็นหลักในการดำเนินงานและเพื่อสร้างให้เกิดความมั่นใจในความโปร่งใส เปิดเผย ตรวจสอบได้แก่ผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย รวมทั้งยึดมั่นในความรับผิดชอบต่อสังคม สิ่งแวดล้อมและประเทศชาติ

โดยสรุป ปัจจัยประการแรกของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการเสริมสร้างองค์กรสุขภาพอย่างบูรณาการคือ การเปลี่ยนแปลง โดยมีเงื่อนไขว่า องค์กรต้องตระหนักว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องธรรมชาติอันเป็นกระบวนการสืบเนื่องเชื่อมโยงอย่างเป็นวงจร อย่างเป็นสาย เป็นกระแส เป็นการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอย่างไม่เคยหยุดนิ่งเพื่อเข้าสู่สมดุลใหม่อย่างต่อเนื่อง ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงเพื่อความยั่งยืนจึงต้องเป็นการปรับตัวอย่างยืดหยุ่น และต้องเป็นการพิจารณาอย่างเป็นองค์รวมถึงองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ทั้งนี้ต้องตระหนักว่า การเปลี่ยนแปลงต้องเริ่มที่ตนเองก่อน โดยเริ่มจากภายในของบุคคล และต้องดำเนินไปบนหลักการที่ถูกต้อง

### ปัจจัยที่ 2 การปรับกรอบความคิด

รูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาพอย่างบูรณาการนี้ ต้องการเน้นให้เห็นถึงความสำคัญของกรอบความคิดว่าเป็นปัจจัยพื้นฐานภายในที่สำคัญของบุคคลที่สะท้อนถึงผลรวมของค่านิยม ความเชื่อ และทัศนคติที่จะส่งผลต่อเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมาภายนอก (Cranton, 2002; Dirkx, 1998; Taylor, 1998) นอกจากนี้ กรอบความคิดยังมีความหมายเดียวกับภาพในใจหรือจินตนาการซึ่งมีผลต่อการกำหนดเป้าหมายหรือผลลัพธ์แห่งความสำเร็จ และยังรวมถึงความเป็นตัวตนของบุคคลด้วย

## เงื่อนไขของปัจจัยการปรับกรอบความคิด

### 2.1 การเปลี่ยนกรอบความคิดอันเป็นฐานรากของชีวิต

เมื่อพิจารณาในประเด็นการเปลี่ยนแปลงที่เริ่มจากภายใน โดยความหมายแล้วก็คือ การเปลี่ยนกรอบความคิด (Mezirow, 1991) การเปลี่ยนกรอบความคิดจึงเป็นเงื่อนไขสำคัญขั้นพื้นฐานของการเปลี่ยนแปลงใดๆ อย่างเป็นรูปธรรมที่เชื่อมโยงออกมาเป็นพฤติกรรม และกระบวนการดังกล่าวจะเป็นจริงได้ต้องผ่านการคิดพิจารณาทบทวนภายในตนเองอย่างใคร่ครวญอย่างลึกซึ้ง เปรียบเสมือนเป็นกระจกเงาที่สะท้อนถึงความเป็นตัวตนของตนเอง รวมทั้งอารมณ์ความรู้สึกนึกคิด ความเชื่อ ทักษะคติ และค่านิยมที่มีต่อตนเองและสังคมภายนอก เพื่อการยกระดับจิตสำนึกใหม่อย่างมีสติ (Cranton & King, 2003) คล้ายกับการมีโลกทัศน์ใหม่อันเกิดจากการรื้อถอนกระบวนการคิดภายในที่เห็นภาพตนเองที่ลึกซึ้งกว่าเดิมของค่านิยมของการดำเนินชีวิตต่อ อันเป็นพื้นฐานที่สำคัญของการนำไปสู่การพัฒนาความมีสุขภาวะ (Arthur, 2006; Cranton, 2002; Dirkx, 1998; Edward, 2008; Mezirow, 1996; Sherry, 2012; Taylor, 1998; พัชรี ศิริมาก, 2554; สมสิทธิ์ อัสตรนธิ & กาญจนา ภูครองนาค, 2555) ที่เห็นตรงกันว่า การพัฒนาสู่ความเป็นองค์การสุขภาวะนั้น ต้องเป็นการกลับเข้าไปทำงานกับธรรมชาติด้านในถึงระดับชุดความเชื่อพื้นฐานหรือกรอบการอ้างอิง โดยเปลี่ยนวิธีการรู้จัก รื้อถอนชุดความเชื่อเดิม เกิดการขยายกรอบการอ้างอิงให้กว้างใหญ่และครอบคลุมความจริงที่มากขึ้นกว่าเดิม นั่นคือ เป็นการยกระดับจิตสำนึกของผู้เรียนให้สูงขึ้น เพื่อนำไปสู่การปรับเปลี่ยนท่าที ความคิด ความรู้สึก และพฤติกรรม เกิดเป็นวิถีชีวิตที่มีคุณค่าและความหมายสู่ความยั่งยืน

### 2.2 การพิจารณาอย่างใคร่ครวญ

เงื่อนไขสำคัญประการหนึ่งของการเปลี่ยนกรอบความคิดคือต้องเป็นการพิจารณาอย่างใคร่ครวญ เพื่อสะท้อนความเป็นตัวตนทั้งหมดตามความเป็นจริงว่าตนเป็นใครอย่างไร เพื่อให้เกิดความเข้าใจตนเองอย่างแท้จริง เกิดการยอมรับตนเองตามความเป็นจริง อย่างเห็นคุณค่าตนเอง ภาวะดังกล่าวเป็นการตีความตามสมมติฐาน ค่านิยม และความเชื่อภายในตนเองตามประสบการณ์เดิมที่ติดตัวมาผ่านการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน โดยเป็นการประเมินต่อหลักฐานหรือข้อโต้แย้งที่มีต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่งด้วยใจที่เปิดกว้างที่จะรับฟังข้อมูลและความรู้ใหม่ๆ หรือความคิดเห็นและความเชื่อที่แตกต่างจากที่ตนมีอยู่เดิม ซึ่งทั้งหมดนี้จะสะท้อนถึงความรู้สึกของตัวตนของตนเองที่มีต่อเหตุการณ์หนึ่งที่ได้รับรู้เข้ามา เห็นว่าในสถานการณ์อย่างนั้นแล้ว โลกภายในของตนเองเป็นอย่างไร มันเกิดอะไรขึ้นบนโลกภายในของตนเองที่มีต่อสิ่งนั้น การพิจารณาอย่างใคร่ครวญตามความเป็นจริงเช่นนี้ทำให้เราถอยออกมาว่านี่คือกรอบของเราและเห็นตัวตนตามความเป็นจริง ทำให้เราเห็นและเข้าใจความเป็นตัวตนของเราจริงๆ ทำให้เรารู้เท่าทันและเป็นอิสระไม่ตกอยู่ภายใต้แรงบีบคั้นของรูปแบบหรือวิธี

คิดแบบเดิมๆ (Arthur, 2006; Edward, 2008; Kitchenham, 2008; Taylor, 2007; สมสิทธิ์ อัสตร นิธิ & กาญจนา ภูครองนาค, 2555) เพราะกรอบความคิดเดิมๆ คือความคิดที่คับแคบในแบบที่เรา เป็น เราก็จะทำตามแบบเดิมๆ ตามความคิดเดิมๆ คล้ายๆ กับเรามีคำตอบสำเร็จรูปอยู่แล้ว แล้วเราก็ ทำด้วยกระบวนการเดิมๆ กระบวนการนี้เองเท่ากับเป็นการรื้อถอนกรอบความคิดชุดเดิมและสร้าง กรอบความคิดชุดใหม่ขึ้นมา จึงทำให้เราสามารถเดินต่อไปได้และจัดการกับประเด็นปัญหานั้นๆ อย่างที่ ควรจะเป็นปราศจากอคติ ช่วยให้มีการเปิดโลกในมุมมองใหม่ด้วยตนเอง เห็นและเข้าใจโลกตามความ เป็นจริงที่ถูกตรงด้วยตนเอง เป็นการเปิดมุมมองใหม่ภายในของตนเอง เปิดมุมมองใหม่ด้วยตัวของเร าเองมากขึ้น เข้าใจตนเอง มีความมั่นคงจากภายในมากขึ้น สามารถอยู่กับโลกและดำเนินชีวิตได้อย่าง รู้เท่าทันเกิดความมั่นคงยั่งยืน

และที่สำคัญการเปลี่ยนกรอบความคิดนั้นอยู่ภายใต้อำนาจของตนเองที่จะกำหนดว่าจะ เปลี่ยนอย่างไร นั่นเท่ากับว่า ตนเริ่มตระหนักว่าตนมีศักยภาพในการเลือกตอบสนองต่อโลกและสังคม ภายนอกที่มากกระทบ เกิดเป็นความรู้สึกถึงเสรีภาพ มีอิสรภาพ มีอำนาจภายในที่จะกำหนดชะตาชีวิต ตนเอง เริ่มรู้ว่าตนสามารถนำตนเองได้ไม่ว่าอะไรจะเกิดขึ้นก็ตาม เพราะทั้งหมดนี้ขึ้นกับว่าตนจะเลือก รับรู้และโต้ตอบต่อสิ่งที่เขามากกระทบอย่างไร นั่นเท่ากับว่าตนเริ่มตระหนักว่าความเป็นไปของตนเอง ตนเองเท่านั้นเป็นผู้กำหนด ชีวิตจึงเป็นเรื่องที่ตนสร้างได้เอง

### 2.3 กรอบความคิดเชิงบวกสร้างแรงบันดาลใจ

จากความเข้าใจที่ว่ากรอบความคิดกำหนดพฤติกรรม ผลลัพธ์อย่างเป็นรูปธรรมที่มีคุณค่า จึงต้องสะท้อนมาจากกรอบความคิดเชิงบวก ดังนั้น ความสำเร็จอย่างยั่งยืนขององค์กรจึงต้องเกิดจาก กรอบความคิดเชิงบวกด้วยใจที่เปิดกว้าง บนฐานของความรู้สึกที่มีใจรัก ความผูกพัน มีแรงบันดาลใจ แรงขับเคลื่อนภายใน ความมุ่งมั่นและความภูมิใจในความเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรซึ่งจะเป็นเงื่อนไข สำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงไปสู่ความยั่งยืน

### ปัจจัยที่ 3 การปรับกระบวนการคิดให้เป็นระบบ

นอกจากปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงและกรอบความคิดแล้ว รูปแบบการเรียนรู้สู่การ เปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการนี้ให้ความสำคัญกับการคิดเชิงระบบ โดยเห็นว่าสรรพสิ่งรวมทั้งองค์กรมีธรรมชาติของความเป็นระบบที่ผุดขึ้นจากการเชื่อมโยงอย่างหลอม รวมขององค์ประกอบต่างๆ อย่างเป็นลำดับขั้น อย่างเป็นองค์รวม ก่อให้เกิดเป็นสิ่งที่สามารถ แสดงศักยภาพที่สูงกว่าและเหนือกว่าเดิมอย่างมีคุณค่าและความหมาย (Capra, 1988, 2002; ประเวศ วะสี, 2548, 2550a; วิจารณ์ พานิช, 2547)

## เงื่อนไขของปัจจัยการปรับกระบวนการคิดให้เป็นระบบ

### 3.1 การพัฒนาองค์กรอย่างมีชีวิต

การที่จะบรรลุถึงเป้าหมายองค์กรได้อย่างมีคุณค่าจำเป็นต้องเข้าใจว่าองค์กรคือระบบ และเป็นระบบของชีวิตเช่นเดียวกับบุคคลทั่วไป และเป้าหมายก็คือความมั่นคงยั่งยืน เพราะองค์กรมีความเป็นหนึ่งหน่วยเหมือนคนหนึ่งคน ความเป็นปัจเจก สอดคล้องกับความเห็น (Capra, 1997) ที่ว่า ชีวิตมีธรรมชาติของความเป็นระบบที่มีความซับซ้อนอย่างเป็นลำดับอันเกิดจากความเชื่อมโยงขององค์ประกอบต่างๆ ที่ล้วนอิงอาศัยกันและส่งผลซึ่งกันและกันอย่างเป็นเนื้อเดียวกัน อย่างไม่อาจแยกออกจากกันได้เช่นเดียวกับความเป็นองค์กร ดังนั้น การพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืนจึงจำเป็นต้องเข้าใจในธรรมชาติของชีวิตตามความเป็นจริงนี้ มุมมองดังกล่าวเป็นไปในทำนองเดียวกับ สมสิทธิ์ อัสตรินิ (สนทนากลุ่ม, 18 มิถุนายน 2558) ให้ความเห็นว่า

“เราอาจมององค์กรเป็นหนึ่ง Entity เหมือนคนหนึ่งคน ความเป็นปัจเจก มีการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัต ความเป็นหนึ่งเดียวซึ่งเป็นการพิจารณาองค์กรว่ามีชีวิตเหมือนบุคคล มีสุขทุกข์เช่นเดียวกับบุคคล สุขทุกข์ของแต่ละองค์กรก็แตกต่างกัน .... หากเราพิจารณาว่า 6 องค์ประกอบตามรูปแบบฯ ที่พัฒนาขึ้นนี้เปรียบเสมือนแต่ละเป้าหมายขององค์กร เราต้องหว่าเป้าหมายตามรูปแบบนี้ขององค์กรคืออะไร เราจะสามารถบรรลุเป้าหมายผ่าน 6 องค์ประกอบนี้ได้อย่างไร และอะไรคือตัวชี้วัดและกระบวนการที่จะเข้าถึงเป้าหมายดังกล่าว ซึ่งมุมมองดังกล่าวเป็นการพิจารณาสุขภาวะขององค์กรโดยเปรียบเทียบกับสุขภาวะของบุคคลที่มีความรู้สึกนึกคิด ว่าอะไรคือเป้าหมาย อะไรคือตัวชี้วัด อะไรคือตัวประเมิน ซึ่งมุมมองถึงชีวิตขององค์กรอย่างเข้าใจในธรรมชาติของตัวเองนี่ถือเป็นแนวโน้มที่สำคัญต่อการพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืน”

CHULALONGKORN UNIVERSITY

### 3.2 การเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นองค์รวมเชิงระบบ

เงื่อนไขสำคัญของการคิดเชิงระบบที่มีต่อรูปแบบที่พัฒนาขึ้นนี้คือ การพิจารณาถึงความเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบ อย่างเป็นองค์รวมขององค์ประกอบทั้ง 6 อันได้แก่ หลักการ โครงสร้าง จิตใจ ปัญญา อารมณ์ องค์กร สังคม และสิ่งแวดล้อม (Capra, 1997; Moor & Weatherill, 2004; Senge, 2006; Sherry, 2012; World Health Organization, 2010; กรรณิกา ปัญญาวงศ์, 2555; กอบัว ทศนภักดิ์, 2550; จิรประภา อัครบวร, 2552; ดวงเนตร ธรรมกุล, 2554) ที่ต่างเห็นว่าการพัฒนาสู่การเปลี่ยนอย่างยั่งยืนต้องเป็นการพัฒนาอย่างเป็นระบบที่ครอบคลุมทุกองค์ประกอบชีวิต ทั้งภายในและภายนอกที่เชื่อมโยงกันและส่งผลซึ่งกันและกันอย่างเป็นหนึ่งเดียว เพื่อนำไปสู่การพัฒนาอย่างมั่นคงยั่งยืน สมดุล มีความสุข โดยเริ่มจากการเข้าไปสำรวจและเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบภายในตนเองอย่างไตร่ตรองใคร่ครวญ โดยการปรับเปลี่ยนมุมมองและจิตสำนึกที่มีต่อโลกและชีวิตตามความเป็นจริงเพื่อให้เกิดความตระหนักถึงคุณค่าและความหมายของตนเอง เกิดเป็นปัญญาและ

ความมั่นคงภายใน และทั้งหมดนี้ก็เพื่อมาเชื่อมโยงกับองค์ประกอบภายนอกที่ครอบคลุมถึง โครงสร้าง องค์กร สังคมและสิ่งแวดล้อม กล่าวอีกนัยหนึ่ง เป้าหมายของรูปแบบนี้จะเป็นการพิจารณาถึงการเปลี่ยนแปลงขององค์ประกอบภายนอกทั้ง 4 (โครงสร้าง องค์กร สังคม และสิ่งแวดล้อม) อย่างเชื่อมโยง โดยที่การเปลี่ยนแปลงที่แท้จริงนั้นต้องเริ่มจากองค์ประกอบภายในทั้ง 3 ของบุคคล (จิตใจ ปัญญา และอารมณ์) และเชื่อมโยงต่อยอดไปยังองค์ประกอบที่สูงขึ้นซึ่งทั้งหมดหลอมรวมเชื่อมโยง อย่างเป็นหนึ่งเดียวกันและส่งผลซึ่งกันและกันบนหลักการที่ถูกต้อง

### 3.3 การเชื่อมโยงบุคลากรให้เป็นหนึ่งเดียว

จากมุมมองเชิงระบบและความจริงที่ว่าองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดขององค์กรคือ คน เงื่อนไขสำคัญจึงอยู่ที่ว่า องค์กรจะสามารถสร้างความเชื่อมโยงของบุคลากร เพื่อการเดินทางสู่ภูมิ ปัญญาที่สูงขึ้นอันเป็นกระบวนการของชีวิต เป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อนำไปสู่ความเป็นองค์กร และสังคมแห่งการเรียนรู้ รวมทั้งการถ่ายทอดองค์ความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน และการ พัฒนาการกระบวนการเรียนรู้จากรุ่นสู่รุ่นอย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับ วิจารณ์ พานิช (2547) ที่กล่าวว่า การคิดเชิงระบบเป็นลักษณะของการคิดเชิงสังเคราะห์อย่างเป็นภาพรวม โดยเข้าใจถึงการมี ปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่างๆ ของระบบในลักษณะที่มีความเชื่อมโยงอย่างซับซ้อน การคิด เชิงระบบจึงเป็นการคิดอย่างเป็นกระบวนการ อย่างมีแบบแผน อันเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาความ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และบุคคลแห่งการเรียนรู้

### 3.4 การคิดวิเคราะห์และสังเคราะห์

ต่อมมมองการพัฒนาปัญญาเชิงระบบเพื่อการแสวงหาคำตอบเพื่อจัดการกับความท้าทาย ที่ผ่านเข้ามาในองค์กร เงื่อนไขที่เกี่ยวข้องกับประเด็นนี้คือ การพัฒนาความสามารถในการคิดเชิง วิเคราะห์เพื่อหาองค์ประกอบที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง และการสังเคราะห์องค์ประกอบเหล่านั้นอย่าง เชื่อมโยงเพื่อการผุดขึ้นเป็นองค์ความรู้ใหม่ เพื่อนำไปใช้บริหารจัดการกับความท้าทายที่ผ่านเข้ามาได้ อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ วัฒนา ล่วงลือ (2551) ที่กล่าวถึงการคิดเชิงระบบว่า เป็นการมอง แบบองค์รวมอันเป็นความสามารถในการเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่างๆ ที่เป็นองค์ประกอบ สำคัญของสถานการณ์ต่างๆ นอกจากมองภาพรวมแล้ว ยังต้องเข้าใจถึงรายละเอียดและความสัมพันธ์ ของส่วนประกอบย่อยๆ ในความเป็นองค์รวมนั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การพัฒนาปัญญาเพื่อหาคำตอบ เพื่อจัดการกับปัญหาใดๆ ต้องมิใช่เป็นความรู้เชิงเดี่ยว แต่ต้องเกิดจากการพัฒนาปัญญาแบบสห วิทยาการเพื่อประกอบกันขึ้นเป็นพหุปัญญาที่ครอบคลุมด้านต่างๆอย่างกว้างขวางและหลากหลาย ด้วยเหตุนี้ องค์กรสุขภาวะจึงควรเปิดกว้างต่อทางเลือกต่างๆ ที่หลากหลาย ไม่จำกัดอยู่กับทางเลือกใด ทางเลือกหนึ่งนั้น

#### ปัจจัยที่ 4 การพัฒนาความสอดคล้องทั้งองค์กร

โดยที่กรอบความคิดมีความหมายเดียวกับจินตนาการ หรือมุมมอง หรือภาพในใจ หรือวิสัยทัศน์นั่นเอง ดังนั้น วิสัยทัศน์ เมื่อพิจารณาไปในอนาคตจึงเป็นภาพของเป้าหมายที่ต้องการจะไปให้ถึงในวันข้างหน้าเพื่อการประสบความสำเร็จร่วมกันอย่างสอดคล้องทั้งองค์กร โดยนัยดังกล่าวจึงมีเงื่อนไขที่ต้องพิจารณา ดังนี้

#### เงื่อนไขของปัจจัยการพัฒนาความสอดคล้องทั้งองค์กร

##### 4.1 การเชื่อมโยงองค์ประกอบของการเปลี่ยนแปลงกับเป้าหมายองค์กร

ในการปรับใช้รูปแบบนี้เพื่อความเป็นองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการยั่งยืน เงื่อนไขประการหนึ่งคือ การเชื่อมโยงหลักการและแนวคิดการเปลี่ยนแปลงตามรูปแบบนี้ให้เข้ากับเป้าหมายทางธุรกิจตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์เพื่อการทำงานเป็นทีมด้วยความสอดคล้องไปในแนวเดียวกัน สอดคล้องกับ Lamb and Rhodes (2008) และไปในแนวเดียวกับ สมสิทธิ์ อัสตรนธิ (สนทนากลุ่ม, 18 มิถุนายน 2558) ที่ได้ให้ความเห็นว่า

“สิ่งที่จะต้องทำคือระบุเป้าหมายใหญ่ให้ชัดเจน โดยเฉพาะเป้าหมายของแต่ละองค์ประกอบที่เป็นเป้าหมายใหญ่ต้องให้ชัดเจน แล้วใช้เครื่องมือตามรูปแบบนี้ให้เป็นลูกศรในการเล็งและต้องเป็นไปพร้อมๆ กันอย่างเป็นที่ทีมงานเดียวกัน”

ในประเด็นเดียวกัน ชัด เตชามหาชัย (สนทนากลุ่ม, 18 มิถุนายน 2558) ได้ให้ความเห็นถึงการนำหลักการการเปลี่ยนแปลงตามรูปแบบนี้ไปเชื่อมโยงกับเป้าหมายองค์กรว่า

“เมื่อพิจารณาตามโมเดลที่นำเสนอนี้เห็นว่า เป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงเพื่อความสุข เพื่อการเติบโตอย่างมั่นคงยั่งยืนนั้นเป็นความต้องการของทุกองค์กร โดยเฉพาะจะเป็นความท้าทายอย่างยิ่งหากจะสร้างความเชื่อมโยงของหลักการการเปลี่ยนแปลงตามโมเดลนี้ให้เชื่อมโยงกับเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร เพราะองค์กรโดยส่วนใหญ่จะเน้นที่กระบวนการพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรมหรือกิจกรรมที่จะนำไปสู่เป้าหมายขององค์กรที่เน้นเรื่องการเติบโตอย่างเป็นประจักษ์ เช่น การเติบโตทางด้านยอดขายและผลกำไร โดยมีกระบวนการหรือขั้นตอนการดำเนินงานทางธุรกิจ เช่น การวางแผนทางการตลาด การขาย การจัดหา การบริหารบุคคล ระบบบัญชีเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายดังกล่าว”

##### 4.2 วิสัยทัศน์ในฐานะของภาพแห่งความสำเร็จร่วมกัน

ด้วยเหตุที่กรอบความคิดมีความหมายเดียวกับวิสัยทัศน์และภาพเป็นตัวกำหนดความสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรมผ่านทางพฤติกรรม ดังนั้น วิสัยทัศน์จึงเป็นเงื่อนไขสำคัญของการสร้าง

ภาพของเป้าหมายแห่งความสำเร็จในอนาคต และภาพที่ชัดเจนย่อมส่งผลถึงความเป็นไปได้ของผลสำเร็จที่สูงขึ้น สอดคล้องกับ Covey (1989) ที่เสนอว่า การอุบัติขึ้นของสิ่งต่างๆ ล้วนเกิดขึ้น 2 เสมอ ครั้งแรกเป็นการสร้างทางจิตอันหมายถึงภาพในใจ ครั้งที่สองเป็นการกระทำ ซึ่งการเกิดขึ้นทั้งสองมีความเชื่อมโยงและส่งผลซึ่งกันและกัน นั่นหมายความว่า การกระทำย่อมมาจากภาพในใจ และภาพดังกล่าวคือเป้าหมายในอนาคตนั่นเอง ประเด็นจึงอยู่ที่ว่าบุคลากรในองค์กรจะสามารถสร้างความชัดเจนของภาพเป้าหมายในอนาคตได้มากน้อยเพียงใด นอกจากนี้ความท้าทายที่สำคัญก็คือ การสร้างความสอดคล้องของภาพเป้าหมายให้ไปในแนวทางเดียวกันของทั้งองค์กร เพื่อมุ่งเข้าสู่ความสำเร็จร่วมกันอย่างเสริมพลังร่วม

### ปัจจัยที่ 5 ความแตกต่างของวัฒนธรรมองค์กร

ด้วยเหตุที่การพัฒนาธุรกิจเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืนจำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลจำนวนมากที่มีความแตกต่างหลากหลายทั้งด้านการศึกษา แนวคิด วัฒนธรรม และค่านิยม ด้วยเหตุนี้จึงมีเงื่อนไขที่ต้องพิจารณา ดังนี้

#### เงื่อนไขของปัจจัยความแตกต่างของวัฒนธรรมองค์กร

##### 5.1 การตระหนักถึงสังคม วัฒนธรรมและค่านิยมที่แตกต่างหลากหลาย

ในการพิจารณาเพื่อการประยุกต์ใช้รูปแบบที่พัฒนาขึ้นนี้จำเป็นต้องคำนึงถึงด้านวัฒนธรรม ค่านิยม และอุดมการณ์อย่างเป็นเฉพาะตัวขององค์กรนั้นๆ ด้วย เพราะวัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวสะท้อนถึงแนวคิด ทักษะคติ และค่านิยมของบุคลากรในองค์กร และมีผลต่ออารมณ์ ความรู้สึก นึกคิด ความมุ่งมั่น แรงบันดาลใจ ขวัญกำลังใจ และความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานของตัวบุคลากรเองด้วย สอดคล้องกับ Lagerstrom (2005) ที่เสนอว่าความแตกต่างทางสังคม วัฒนธรรมองค์กร ทักษะคติ และค่านิยมของบุคลากรจะส่งผลซึ่งกันและกันและมีผลต่อประสิทธิผลของการดำเนินงานขององค์กร ด้วยเหตุนี้ บุคลากรในองค์กรจึงต้องมีความเข้าใจและเห็นคุณค่าในความแตกต่างอย่างเป็นต้นทุนของการสร้างพลังร่วมที่จะช่วยยึดโยงระหว่างกันอย่างยืดหยุ่นเพื่อให้องค์กรตั้งมั่นอยู่ได้ ด้วยเหตุนี้ การนำรูปแบบนี้ไปใช้ปฏิบัติในองค์กรจึงจำเป็นต้องที่บุคลากรทุกฝ่ายจะต้องเข้ามารับรู้และนำไปปฏิบัติตามบริบท ตามความรับผิดชอบ ตามศักยภาพที่แตกต่างแต่ทั้งนี้ต้องตั้งอยู่บนเป้าหมายเดียวกัน

##### 5.2 การปลูกฝังค่านิยมที่ถูกต้อง

ด้วยความตระหนักถึงความแตกต่างด้านสังคม วัฒนธรรม ทักษะคติ และค่านิยม รวมทั้งคุณค่าในความแตกต่างอย่างเป็นต้นทุนของการสร้างพลังร่วมนี้ องค์กรสุขภาวะจำเป็นต้องปลูกฝัง



ค่านิยมในการเห็นคุณค่าดังกล่าวลงเป็นส่วนหนึ่งของอุดมการณ์ขององค์กรจากรุ่นสู่รุ่น และถือเป็นแนวปฏิบัติสำหรับบุคลากรในทุกระดับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งควรต้องประยุกต์ค่านิยมดังกล่าวให้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการ เครื่องมือ และกิจกรรมขององค์กรนั้นๆ ตามความเหมาะสม (Lagerstrom, 2005)

นอกจากนี้ องค์กรสุขภาวะยังต้องปลูกฝังความตระหนักถึงจิตสาธารณะเชิงบวกที่มีต่อสังคม โดยถือเป็นแนวปฏิบัติในการดำเนินธุรกิจในทุกพื้นที่ที่เข้าไปดำเนินการ ด้วยความมุ่งมั่นที่จะสร้างคุณค่าและพัฒนาสังคมในมิติที่หลากหลาย เพื่อเน้นการแก้ปัญหาสังคมที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานดำเนินชีวิตและคุณภาพชีวิตของคนในสังคม โดยใช้ศักยภาพด้านต่างๆ ขององค์กรร่วมมือกับผู้เชี่ยวชาญสาขาต่างๆ และสร้างการมีส่วนร่วมกับชุมชนรวมทั้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยนำประเด็นปัญหาของสังคมและชุมชนมาพัฒนาเป็นโครงการต้นแบบเพื่อการพัฒนาไปพร้อมๆ กับองค์กรเพื่อความยั่งยืนร่วมกัน

ยิ่งไปกว่านั้น นอกจากจะให้ความสำคัญด้านเศรษฐกิจที่เป็นปัจจัยพื้นฐานของการประกอบธุรกิจแล้ว องค์กรสุขภาวะยังต้องให้ความสำคัญในการดูแลด้านสิ่งแวดล้อม และจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการพัฒนาและอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมเชิงบูรณาการอย่างยั่งยืนให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมขององค์กรด้วย

## ปัจจัยที่ 6 ผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ในการขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมายร่วมกันทั้งองค์กรเพื่อไปในแนวเดียวกัน ปัจจัยด้านผู้นำองค์กรนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่ง จึงควรพิจารณาเงื่อนไข ดังนี้

### เงื่อนไขของปัจจัยผู้นำการเปลี่ยนแปลง

#### 6.1 ผู้นำที่เข้าใจถึงคุณค่าและความหมายของชีวิต

ด้วยธรรมชาติขององค์กรคือ การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันเพื่อการบรรลุผลสำเร็จร่วมกัน การบรรลุเป้าหมายดังกล่าว จำเป็นต้องมีผู้นำองค์กรที่เข้าใจถึงธรรมชาติขององค์กรว่าเป็นระบบของชีวิตที่ประกอบด้วยบุคลากรที่มีความเป็นตัวตนที่แสวงหาคูณค่าและความหมาย สอดคล้องกับ Branden (1998) ที่เห็นว่า องค์กรสุขภาวะต้องมีบรรยากาศของการทำงานร่วมกันอย่างเป็นมิตรต่อกัน อย่างเห็นคุณค่าและความหมายในความแตกต่างระหว่างกันด้วยทัศนคติเชิงบวก และที่สำคัญความเป็นตัวตนเหล่านั้นมีความแตกต่าง และสอดคล้องกับ ดวงเนตร ธรรมกุล (2554) ที่กล่าวว่า องค์กรสุขภาวะควรมีวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดกว้าง ให้โอกาสแก่พนักงานได้แสดงความสามารถเพื่อการเติบโตเต็มตามศักยภาพ ด้วยการสร้างทีมงานที่เห็นคุณค่าในความแตกต่างและหลากหลาย รวมทั้งความมีศรัทธาซึ่งกันและกันทั้งผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหาร ด้วยเหตุนี้ ผู้นำองค์กรจึงต้องแสดงให้เห็น

เห็นอย่างชัดเจนถึงการเห็นคุณค่าและความหมายในความแตกต่างของความเป็นตัวตนของบุคคลที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในคุณค่าของบุคลากร และสามารถยกระดับศักยภาพของบุคลากรได้อย่างเป็นองค์รวม อีกทั้งกระตุ้นให้บุคลากรสามารถขบศักยภาพของตนออกมาได้อย่างเต็มที่ เพื่อร่วมกันขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้าได้อย่างมั่นคงยั่งยืน

## 6.2 ผู้นำที่สามารถสร้างความสอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างสมดุล

ปัจจุบัน ผู้นำองค์กรที่ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน มิใช่มีเพียงความสามารถทางด้านทักษะการบริหารจัดการเท่านั้น เพราะนั่นเป็นการเข้าใจธรรมชาติขององค์กรเพียงบางส่วนตามแนวคิดทางวิทยาศาสตร์ แต่ส่วนที่ขาดหายไปคือ ความเข้าใจที่ว่าองค์กรมีชีวิตที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัต ไม่หยุดนิ่งเพื่อเข้าสู่สมดุลใหม่อย่างต่อเนื่อง เชื่อมโยงอย่างเป็นสายเป็นกระแส ความท้าทายในองค์กรไม่ว่าระดับใดก็เกิดต่อกันอย่างต่อเนื่องหมุนวนไปไม่สิ้นสุดเช่นกัน ผู้นำองค์กรจึงต้องพัฒนาความสามารถในการปรับตัวให้ทันและสอดคล้องกับภาวะธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงนี้เพื่อความอยู่รอดและต่อเนื่องอย่างสมดุล ยั่งยืน

## 6.3 ผู้นำที่มีมุมมองอย่างเป็นองค์รวม

ความสามารถในการปรับตัวเพื่อให้สอดคล้องกับธรรมชาติดังกล่าวจำเป็นต้องตั้งอยู่บนฐานคิดของความเป็นระบบที่เข้าใจถึงความเชื่อมโยงอย่างหลอมรวมขององค์ประกอบต่างๆ อย่างเป็นองค์รวมที่ประกอบด้วย หลักการ โครงสร้าง บุคลากร (จิตใจ ปัญญา และอารมณ์) องค์กร สังคม และสิ่งแวดล้อม อย่างเป็นหนึ่งเดียวที่ส่งผลซึ่งกันและกันอย่างไม่อาจแยกออกจากกันได้ (Capra, 1997; มนตรี แยมกลีกร, 2546; วัฒนา ล่วงลือ, 2551) ที่เสนอว่าความเข้าใจในธรรมชาติของความเป็นระบบมีความสำคัญต่อการทำความเข้าใจในชีวิต สังคม โลก ที่ว่าสรรพสิ่งมีความเป็นระบบซ้อนระบบ เป็นระบบแห่งความมีชีวิตที่ซับซ้อนอย่างเป็นลำดับ อันเป็นการดำเนินไปขององค์ประกอบที่เกี่ยวข้องเชื่อมโยงกัน ผุดขึ้นเป็นมิติชีวิตต่างๆ ที่แต่ละภาวะล้วนอิงอาศัยกัน ส่งผลซึ่งกันและกันอย่าง เป็นเนื้อเดียวกัน อย่างไม่อาจแยกออกจากกันได้ ดังนั้น การพัฒนาองค์กรสู่ความมีสุขภาวะอย่างยั่งยืน ผู้นำจึงต้องมีการพัฒนามุมมองอย่างเป็นระบบที่ครอบคลุมทุกองค์ประกอบอย่างเป็นองค์รวม

## 6.4 ผู้นำต้นแบบของการสร้างแรงบันดาลใจ

ผู้นำ นอกจากจะเข้าใจในกระบวนการการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาอย่างเป็นองค์รวมแล้ว ยังต้องกระตุ้นให้บุคลากรสามารถพัฒนาขีดความสามารถและศักยภาพนั้นได้ด้วยตนเอง โดยต้องแสดงความเป็นผู้นำต้นแบบที่สามารถโน้มน้าว ชักจูง สร้างขวัญกำลังใจ ด้วยการให้เกียรติ การ

มอบอำนาจ และความไว้วางใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อการทำงานอย่างสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับอุดมการณ์และหลักปรัชญาขององค์กรอย่างเป็นทางการเป็นหนึ่งเดียว

### ปัจจัยที่ 7 การปรับและประยุกต์ใช้

จากผลการวิจัยพบว่า การเปลี่ยนแปลงอย่างได้ผลนั้นต้องเป็นการศึกษาหาความรู้ไปพร้อมๆ กับการปฏิบัติเพื่อการเห็นผลอย่างเป็นรูปธรรม ในประเด็นนี้มีเงื่อนไขที่ต้องพิจารณา คือ

#### เงื่อนไขของปัจจัยการปรับและประยุกต์ใช้

##### 7.1 การเปลี่ยนแปลงจากภายในระดับบุคคล

เนื่องจากรูปแบบที่นำเสนอมีหลายองค์ประกอบทั้งภายในและภายนอก ทั้งระดับบุคคล และระหว่างกันและต่างก็เชื่อมโยงส่งผลซึ่งกันและกัน และโดยธรรมชาติการเปลี่ยนแปลงควรเริ่มที่หน่วยเล็กๆ ก่อน ดังนั้น การพัฒนาจึงควรเริ่มที่ระดับบุคคลโดยเฉพาะควรเริ่มที่องค์ประกอบภายใน คือ จิตใจก่อนเพราะเป็นการเปลี่ยนที่ฐานรากของชีวิต จากนั้นจึงขยายสู่องค์ประกอบอื่นๆ ที่สูงขึ้น

##### 7.2 การนำความรู้และประสบการณ์มาปรับใช้

ลักษณะสำคัญประการหนึ่งของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการก็คือ การพัฒนาผ่านการใช้ปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน และในภาวะที่มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันนั่นเอง องค์ความรู้และกระบวนการเรียนรู้ต่างๆ ได้ผุดก่อกำหนดขึ้น สิ่งสำคัญที่บุคลากรต้องทำความเข้าใจก็คือการน้อมนำความรู้ที่เกิดขึ้นนั้นเข้าสู่ภายในตนเอง (Internalization) ทั้งนี้ เพื่อปรับให้เข้ากับกระบวนการเปลี่ยนแปลงภายในทั้งด้านจิตใจ ปัญญา และอารมณ์ เพื่อการเรียนรู้ การเข้าใจตนเอง เห็นคุณค่าของตนเองและผู้อื่น เพื่อการขยายพื้นที่ของการเรียนรู้ด้านในควบคู่กันไปกับการพัฒนาความรู้ในเชิงวิชาการและทักษะเชิงธุรกิจร่วมกัน สอดคล้องกับ Taylor (1998) ที่เสนอว่า การเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงใดๆ จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีการเรียนรู้แบบกลุ่ม ซึ่งเป็นการเรียนรู้ผ่านการสื่อสารแบบ 2 ทาง เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้มีโอกาสเข้าไปสำรวจตัวตนภายใน ก่อให้เกิดการสะท้อนภายในทั้งในระดับตนเองและระหว่างกลุ่ม นำไปสู่การค้นพบตนเองและจุดยืนของตนเอง เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในตัวผู้เรียน

##### 7.3 การปรับใช้อย่างยืดหยุ่น

เนื่องจากรูปแบบที่เสนอนี้เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบที่หลากหลาย ดังนั้น การนำรูปแบบนี้ไปประยุกต์ใช้จำเป็นต้องเป็นไปอย่างยืดหยุ่นต่อการพัฒนาองค์ประกอบต่างๆ เพื่อให้เกิดสมดุลเหมาะสมกับบริบทและธรรมชาติของแต่ละองค์กรในแต่ละช่วงเวลาที่ยืดหยุ่นไป

#### 7.4 การเปลี่ยนแปลงอย่างมีส่วนร่วม

การนำรูปแบบที่พัฒนาขึ้นนี้ไปทำให้เกิดผลอย่างจริงจัง นอกจากจะต้องทำความเข้าใจในเนื้อหาอย่างถ่องแท้แล้ว ยังจำเป็นต้องมีการพัฒนากระบวนการและขั้นตอนการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดผลอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการสร้างการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อให้พนักงานได้รับรู้ถึงสถานะปัจจุบันของการมีสุขภาวะที่ดี รวมทั้งการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจถึงผลกระทบที่มีต่อความเป็นอยู่ของตนเองและองค์กร และยุทธศาสตร์ที่จะนำไปสู่การมีสุขภาวะที่ดีนั้น จำเป็นอย่างยิ่ง อีกทั้งจะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร โดยจะต้องเล็งเห็นถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกระดับว่านี่คือปัจจัยพื้นฐานสำคัญต่อการเติบโตอย่างยั่งยืน (Burton, 2010; Reid, 2009)

### ปัจจัยที่ 8 ธรรมชาติของเวลาและโอกาส

ในการพัฒนาเพื่อการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนนั้น ปัจจัยด้านเวลา รวมทั้งจังหวะและโอกาสมีความสำคัญอย่างมาก เพราะองค์ประกอบด้านต่างๆ มีระดับความก้าวหน้าแตกต่างกัน อีกทั้งความพร้อมก็แตกต่างกัน ดังนั้น ในประเด็นนี้มีเงื่อนไขที่ต้องพิจารณา ดังนี้

#### เงื่อนไขของปัจจัยธรรมชาติของเวลาและโอกาส

##### 8.1 การพัฒนาอย่างค่อยเป็นค่อยไปอย่างต่อเนื่อง

การนำรูปแบบนี้ไปใช้ควรเลือกองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อกลุ่มเป้าหมายที่สุด แล้วลองนำมาปฏิบัติเพื่อดูผลกระทบที่มีต่อองค์ประกอบอื่นๆ เพราะทุกองค์ประกอบเชื่อมโยงถึงกันและส่งผลถึงกัน ดังนั้น การนำรูปแบบนี้ไปใช้ ไม่จำเป็นว่าจะต้องทำทุกองค์ประกอบอย่างครบถ้วนสมบูรณ์ เพียงแต่หยิบประเด็นที่สำคัญขึ้นมาดำเนินการ และทำไปทีละขั้น ทีละส่วน ตามช่วงจังหวะเวลาที่เหมาะสมและพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ก็จะสามารถทำให้เกิดการพัฒนาไปอย่างเป็นลำดับได้

##### 8.2 ไม่มีรูปแบบใดที่เป็นสูตรสำเร็จ

การพัฒนาสู่การเปลี่ยนแปลงนั้นต้องตระหนักว่า เป็นกระบวนการที่มีขั้นตอนและใช้เวลา และต้องมีการปรับแต่งตามความเหมาะสม ไม่มีรูปแบบใดที่สมบูรณ์แบบหรือเป็นสูตรสำเร็จ นั่นหมายความว่า แม้ว่าองค์กรจะนำรูปแบบนี้ไปปฏิบัติใช้อย่างเต็มที่ แต่ผลที่เกิดขึ้นอาจจะไม่เป็นไปตามที่คาดหวังก็ได้ เพราะมีความไม่แน่นอนและมีองค์ประกอบอื่นๆ เข้ามาเกี่ยวข้อง แต่ต้องเป็นการ

พัฒนาแบบปรับตัว เปรียบเหมือนของไหลที่ต้องมีการปรับตัวอย่างยืดหยุ่น โดยต้องทำความเข้าใจในหลักการของรูปแบบและปรับให้เข้ากับบริบทและเป้าหมายองค์กร ธรรมชาติขององค์กร ความพร้อมของบุคลากร และความจำเป็นเร่งด่วนตามสถานภาพของธุรกิจ สอดคล้องกับ Cranton (2002) ที่เสนอว่า กระบวนการที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงนั้นต้องดำเนินไปอย่างค่อยเป็นค่อยไป อย่างเป็นธรรมชาติ ไม่มีทางลัด และไม่สามารถเร่งกระบวนการธรรมชาตินี้ได้

โดยสรุป จากผลการวิจัย ผู้วิจัยอภิปรายผลการพิจารณาปัจจัยและเงื่อนไขของร่างอนาคต ภาพรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการเพื่อนำไปสู่การปฏิบัตินั้นมีปัจจัยและเงื่อนไขที่สำคัญคือ การเปลี่ยนแปลงเพื่อความยั่งยืนต้องเป็นการปรับตัวอย่างยืดหยุ่น อย่างเป็นองค์รวม โดยเริ่มที่ภายในของตนเองก่อน โดยต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงรอบความคิดเชิงบวกเพื่อสร้างแรงบันดาลใจด้วยการพิจารณาภายในตนเองอย่างใคร่ครวญ นอกจากนี้ ต้องมีการพัฒนาการคิดเชิงระบบที่เข้าใจถึงธรรมชาติของความเป็นองค์กรที่เกิดจากการเชื่อมโยงขององค์ประกอบ และองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดคือ บุคลากร ดังนั้น การพัฒนาเพื่อความยั่งยืนขององค์กรสุขภาวะจึงต้องเป็นการเชื่อมโยงบุคลากรให้เป็นหนึ่งเดียว ทั้งนี้ บุคลากรต้องมีเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกัน โดยมีผู้นำที่เข้าใจถึงคุณค่าและความหมายของชีวิตและสามารถสร้างความสอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างสมดุล ตลอดจนการสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรทุกระดับ ด้วยความตระหนักถึงความแตกต่างของวัฒนธรรมและค่านิยมที่หลากหลาย ตลอดจนการตระหนักถึงความพร้อมของบุคลากร รวมถึงการพิจารณาถึงเงื่อนไขที่แตกต่างด้วย ส่วนในด้าน การประยุกต์ใช้นั้น ต้องเป็นไปอย่างค่อยเป็นค่อยไปอย่างต่อเนื่อง โดยต้องระลึกว่าไม่มีรูปแบบใดที่เป็นสูตรสำเร็จที่แน่นอนตายตัว แต่ต้องเกิดจากการปรับใช้อย่างยืดหยุ่นให้สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายที่แตกต่างและสอดคล้องทั้งองค์กร

### ข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง อนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ มีเป้าหมายเพื่อการพัฒนาศักยภาพอย่างเป็นองค์รวมบนหลักการที่ถูกต้อง มีคุณธรรม ด้วยความสามารถในการปรับตัวอย่างสมดุล มีความสามารถในการนำตนเอง เพื่อการเติบโตอย่างมั่นคง ยั่งยืน มีความสุข ทั้งนี้ ผู้วิจัยแบ่งการนำเสนอข้อเสนอแนะออกเป็น 2 ส่วนคือ 1) ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนา และ 2) ข้อเสนอแนะเพื่อการศึกษาวิจัยในครั้งต่อไป โดยมีรายละเอียดดังนี้

## 1. ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนา

จากผลการวิจัย อนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการนั้นประกอบด้วย 1) แนวคิดของอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการ 2) องค์ประกอบของอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงฯ 3) แนวโน้มของอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงฯ 4) กระบวนการของอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงฯ และ 5) ปัจจัยและเงื่อนไขของอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงฯ ซึ่งผู้วิจัยพบว่า การเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาศักยภาพอย่างเป็นองค์รวมบนหลักการที่ถูกต้อง มีคุณธรรม ด้วยความสามารถในการปรับตัวอย่างสมดุล มีความสามารถในการนำตนเอง เพื่อการเติบโตอย่างมั่นคง ยั่งยืน มีความสุขนั้น จำเป็นต้องเริ่มด้วยการตระหนักว่าสรรพสิ่งรวมทั้งองค์กรเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัต ดังนั้น เพื่อความยั่งยืน องค์กรจึงต้องมีการปรับตัวอย่างเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบของทุกองค์ประกอบตั้งแต่ โครงสร้าง บุคลากร (จิตใจ ปัญญา และอารมณ์) องค์กร สังคม และสิ่งแวดล้อม บนหลักการที่ถูกต้อง ทั้งนี้ การเปลี่ยนแปลงต้องเริ่มด้วยการตระหนักถึงปัญหา การเปลี่ยนกรอบความคิดเพื่อค้นหาตัวตนใหม่ รวมทั้งการพัฒนาแผนปฏิรูปตนเอง การศึกษาหาความรู้ แล้วนำไปทดลองปฏิบัติจนเกิดความเชื่อมั่น แล้วจึงนำความรู้และความเข้าใจดังกล่าวให้หลอมรวมเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตตนเอง จากนั้นต้องนำไปประยุกต์ใช้และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง อย่างยืดหยุ่นด้วยความอดทน มุ่งมั่น จากผลการวิจัยดังกล่าว ผู้วิจัยขอเสนอข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยเรื่องอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการไปประยุกต์ใช้จริงในทางปฏิบัติเพื่อให้เกิดคุณค่าและประโยชน์ต่อสังคมโดยรวม โดยผู้วิจัยแบ่งการนำเสนอในส่วนนี้ออกเป็น 2 ส่วน ประกอบด้วย 1) ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย 2) ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ ซึ่งแต่ละข้อเสนอมีรายละเอียด ดังนี้

### 1.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

จากผลการวิจัยที่แสดงให้เห็นถึงรูปแบบการพัฒนาอย่างเป็นระบบที่ครอบคลุมองค์ประกอบต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างเสริมความมีสุขภาวะอย่างบูรณาการ เพื่อสร้างความสอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัต สามารถนำไปสู่การพัฒนาศักยภาพอย่างเป็นองค์รวม ผู้วิจัยจึงขอเสนอให้หน่วยงานบางแห่งที่มีบทบาทต่อการกำหนดทิศทางและนโยบายการบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงในระดับต่างๆ นำแนวคิด หลักการ และกระบวนการของรูปแบบนี้ไปประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสม อาทิ

1.1.1 สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ กระทรวงมหาดไทย กระทรวงวัฒนธรรม รวมทั้งหน่วยงาน

อื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง สามารถนำหลักการของรูปแบบที่พัฒนาขึ้นนี้ อันประกอบด้วย การสร้างความตระหนักต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัตและการปรับตัวอย่างสอดคล้อง โดยต้องเป็นการพัฒนาอย่างเชื่อมโยงทุกองค์ประกอบเชิงระบบ นำไปสู่การเรียนรู้เพื่อการพัฒนาศักยภาพตนเองอย่างเป็นองค์รวม โดยเน้นที่การพัฒนาที่ฐานรากของความเป็นมนุษย์เพื่อการเรียนรู้ที่แท้ ผ่านการใคร่ครวญเพื่อตระหนักถึงคุณค่าและความหมายของชีวิต และสามารถปรับตัวเข้าสู่สมดุลใหม่เพื่อการเติบโตอย่างมั่นคงยั่งยืน เพื่อนำไปปรับใช้เพื่อพัฒนาเป็นรากนโยบายในการพัฒนาศักยภาพของประชากรอย่างบูรณาการ อย่างเป็นระบบ อย่างเป็นองค์รวมที่ครอบคลุมทุกองค์ประกอบชีวิตทั้งด้านกายภาพ จิตใจ ปัญญา อารมณ์ ครอบครัวยุทธศาสตร์ สังคม และสิ่งแวดล้อมบนหลักการที่ถูกต้อง มีคุณธรรม จริยธรรม เพื่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ รวมทั้งเสริมสร้างภูมิคุ้มกันเพื่อให้สังคมไทยมีความเข้มแข็ง สามารถยืนหยัดอยู่ได้อย่างมั่นคงยั่งยืนทั้งในระดับบุคคล ครอบครัวยุทธศาสตร์ สังคม และประเทศชาติโดยรวม

1.1.2 กระทรวงศึกษาธิการ สถาบันการศึกษา มหาวิทยาลัยและโรงเรียนทั้งภาครัฐและเอกชน รวมถึงหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาในทุกระดับ สามารถนำรูปแบบที่พัฒนาขึ้นนี้ไปประยุกต์ใช้เพื่อกำหนดเป็นนโยบายการยกระดับคุณภาพการศึกษา ทั้งในด้านการปรับปรุงโครงสร้างสถาบันการศึกษา หลักสูตรการศึกษา รวมทั้งการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรทางการศึกษา นักเรียน นักศึกษา อย่างเป็นระบบ พร้อมกับการปลูกฝังค่านิยมที่ถูกต้อง เพื่อสร้างสติปัญญาและความมั่นคงเข้มแข็งภายในอย่างเห็นคุณค่าในตนเอง พร้อมทั้งมีความรับผิดชอบต่อสังคมส่วนรวมเพื่อเป็นกำลังสำคัญของชาติในอนาคต โดยผนวกให้เข้าเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรการเรียนการสอน โดยมุ่งเน้นให้เป็นส่วนหนึ่งของแนวทางการศึกษาตลอดชีวิต

1.1.3 หน่วยงานภาคเอกชน องค์กรธุรกิจ องค์กรเพื่อการพัฒนาเอกชน (NGOs) ชุมชน และภาคประชาชน สามารถนำหลักการของการพัฒนาตามรูปแบบนี้ อันประกอบด้วย การสร้างความตระหนักต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัตและการปรับตัวอย่างสอดคล้อง โดยต้องเป็นการพัฒนาอย่างเชื่อมโยงทุกองค์ประกอบเชิงระบบ นำไปสู่การเรียนรู้เพื่อการพัฒนาศักยภาพตนเองอย่างเป็นองค์รวม โดยเน้นที่การพัฒนาที่ฐานรากของความเป็นมนุษย์เพื่อการเรียนรู้ที่แท้ ผ่านการใคร่ครวญเพื่อตระหนักถึงคุณค่าและความหมายของชีวิต และสามารถปรับตัวเข้าสู่สมดุลใหม่เพื่อการเติบโตอย่างมั่นคงยั่งยืน เพื่อไปกำหนดเป็นทิศทางและนโยบายของการยกระดับการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีสุขภาวะ พัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างเป็นระบบ รวมทั้งการออกแบบหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อการยกระดับขีดความสามารถในด้านการปรับตัวและการพัฒนาตนเองอย่างเป็นองค์รวม เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายต่างๆ ที่ผ่านเข้าอย่างต่อเนื่อง โดยให้สอดคล้องกับ

ยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ และพันธกิจของหน่วยงานอย่างเชื่อมโยงเป็นหนึ่งเดียว เพื่อความมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานอย่างสมดุล มั่นคงยั่งยืน มีความสุข

## 1.2 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

จากผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาพอย่างบูรณาการ เพื่อการพัฒนาศักยภาพอย่างเป็นองค์รวมบนหลักการที่ถูกต้อง มีคุณธรรม ด้วยความสามารถในการปรับตัวอย่างสมดุล มีความสามารถในการนำตนเอง เพื่อการเติบโตอย่างมั่นคง ยั่งยืน มีความสุข เพื่อให้สอดคล้องกับแนวคิดการศึกษาอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตนั้น เมื่อพิจารณาตามอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาพอย่างบูรณาการที่ประกอบด้วย 1) แนวคิดของอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาพอย่างบูรณาการ 2) องค์ประกอบของอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงฯ 3) แนวโน้มของอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงฯ 4) กระบวนการของอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงฯ และ 5) ปัจจัยและเงื่อนไขของอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงฯ ผู้วิจัยจึงขอเสนอให้หน่วยงานต่างๆ ศึกษานำข้อค้นพบเหล่านี้ไปประยุกต์ใช้เพื่อการพัฒนาขีดความสามารถตามความเหมาะสม ดังนี้

### 1.2.1. การสร้างความตระหนักต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างเชื่อมโยง

จากผลการวิจัยพบว่า ธรรมชาติรวมทั้งองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัต ดังนั้นการประยุกต์ใช้รูปแบบนี้ องค์กรจึงต้องสร้างความตระหนักถึงธรรมชาติดังกล่าว พร้อมทั้งพัฒนาความสามารถในการปรับตัวขององค์กร เพื่อให้สอดคล้องต่อธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงเพื่อความอยู่รอด ตั้งอยู่ และการดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง โดยถือเป็นหัวใจสำคัญประการแรกของการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนและสอดคล้องกับแนวคิดการเรียนรู้ตลอดชีวิตในการนำตนเอง การพัฒนาตนเองอย่างมั่นคงยั่งยืน มีความสุข โดยเริ่มด้วยการเผชิญกับภาวะวิกฤตที่เป็นปัญหาและตระหนักถึงความต้องการจำเป็นที่จะเปลี่ยนแปลง จากนั้นจึงทำการวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบกรอบความคิด สมมติฐาน ค่านิยม และความเชื่อของตนเองเพื่อสร้างความเข้าใจตนเอง ทั้งนี้ ด้วยความตระหนักว่าการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนต้องเป็นการปรับเปลี่ยนกรอบความคิด นอกจากนี้ ยังต้องมีการทบทวนบทบาทตนเองเพื่อการค้นหาทางเลือกและแนวทางการปฏิบัติใหม่ด้วยการศึกษาหาความรู้และทักษะเพื่อการดำเนินการตามแผน และด้วยความพยายามอย่างอดทน การปฏิบัติตามแผนอย่างต่อเนื่องอย่างจริงจัง รวมทั้งการติดตามประเมินผลควบคู่ไปด้วย ทั้งนี้ ต้องดำเนินการอย่างค่อยเป็นค่อยไป ด้วยความมุ่งมั่นและเชื่อมั่นในตนเอง



### 1.2.2 การพิจารณาการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ

นอกจากการสร้างความตระหนักถึงธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัวอย่างสอดคล้องแล้ว บุคลากรในองค์กรยังต้องพัฒนามุมมองการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบที่เห็นความเชื่อมโยงของทุกองค์ประกอบอย่างสอดคล้องเป็นหนึ่งเดียว อันประกอบด้วยองค์ประกอบด้านในของบุคคล กล่าวคือ จิตใจ ปัญญา และอารมณ์ที่หมายรวมถึงกรอบความคิด ความคิดเชิงระบบ ความมั่นคงทางอารมณ์ การสร้างศรัทธา รวมทั้งค่านิยม ทักษะ และความเชื่อ และองค์ประกอบภายนอกที่ประกอบด้วย โครงสร้าง องค์กร สังคม และสิ่งแวดล้อม ที่ครอบคลุมถึงโครงสร้าง ระบบการจัดการ ภาวะผู้นำ รวมทั้งความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ทั้งนี้ การพัฒนาทั้งสองส่วนต้องตั้งอยู่บนหลักการที่ถูกต้อง มีคุณธรรมและจริยธรรม

### 1.2.3 การเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน บูรณาการ ต้องทำอย่างเป็นขั้นตอน เป็นระบบ

จากผลการวิจัยพบว่า การเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนต้องเริ่มด้วยการเผชิญและตระหนักถึงภาวะวิกฤต จากนั้นต้องทำการวิเคราะห์ตรวจสอบตนเองถึงความเชื่อ ค่านิยมที่ตนยึดถือมาว่ามีความถูกต้องเพียงใด ตามด้วยการประเมินสมมติฐานตนเองเชิงวิพากษ์อย่างใคร่ครวญ เพื่อนำไปสู่การรื้อถอนโครงสร้างทางความคิดใหม่ เพื่อพัฒนากรอบความคิดหรือมุมมองใหม่ชุดใหม่ พร้อมทั้งการค้นหาลู่ทางเลือกของบทบาท ความสัมพันธ์ และแนวทางการปฏิบัติใหม่ของตนเอง จากนั้นต้องพัฒนาแผนปฏิบัติการเพื่อการเปลี่ยนแปลงตนเอง โดยการศึกษาหาความรู้และทักษะใหม่ๆ แล้วดำเนินการตามแผน สิ่งที่สำคัญคือการทดลองปฏิบัติตามแผนที่ตนพัฒนาขึ้นมาด้วยความอดทน มุ่งมั่น เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในตนเองตามบทบาทใหม่นั้น จากนั้นต้องบูรณาการกรอบความคิดและแนวทางการดำเนินชีวิตใหม่ให้เข้ากับวิถีการดำเนินชีวิตตนเองในอนาคตอย่างเป็นหนึ่งเดียว พร้อมทั้งปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอต่อเนื่อง

### 1.2.4 การพัฒนาอย่างยั่งยืนต้องเป็นการพัฒนาทั้งด้านรูปธรรมและนามธรรม

หลักการที่นำเสนอตามรูปแบบนี้เป็นหลักการหรือคุณสมบัติที่อยู่เบื้องหลังที่จะสนับสนุนกระบวนการทางธุรกิจอีกชั้นหนึ่ง กล่าวคือ รูปแบบที่นำเสนอนี้มีได้อธิบายถึงกระบวนการบริหารองค์กรหรือชุมชนอย่างเป็นรูปธรรมที่เน้นกลไกทางวัตถุหรือขั้นตอนอย่างที่วัดได้ประเมินได้ แต่เป็นการนำเสนอรูปแบบการพัฒนาอย่างเป็นองค์รวมที่จำเป็นต้องดำเนินเชื่อมโยงควบคู่กันไป ระหว่างการพัฒนาศักยภาพขององค์ประกอบต่างๆ ตั้งแต่โครงสร้าง บุคลากร องค์กร สังคม และสิ่งแวดล้อม บนหลักการที่ถูกต้องกับกระบวนการบริหารจัดการขององค์กรและชุมชนอย่างเป็นรูปธรรม และด้วยการพัฒนาทั้งสองส่วนนี้จึงจะสามารถนำองค์กรและชุมชนสู่ความมีสุขภาวะได้อย่างแท้จริง มั่นคง ยั่งยืน เพราะรูปแบบนี้ให้ความหมายว่า องค์กรจะยั่งยืนจะเกิดได้ องค์กรนั้นต้องมี

ความสุข มีการพัฒนาอย่างเป็นองค์รวม มีความสามารถในการปรับตัวเอง มีความสมดุล ผู้วิจัยจึงขอเสนอการนำแนวคิดการพัฒนาตามรูปแบบนี้ไปเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการของทั้งองค์กรและชุมชนเพื่อความสมบูรณ์ของการพัฒนาอย่างเป็นองค์รวม

#### 1.2.5 การเปลี่ยนแปลงต้องเริ่มที่ระดับบุคคล

จากผลการวิจัยพบว่า การเปลี่ยนแปลงใดๆ ต้องเริ่มที่ระดับปัจเจก แล้วจึงจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในระดับที่กว้างขึ้นที่สูงขึ้น เพราะความเป็นองค์กรและชุมชนคือความเป็นระบบที่เกิดจากปัจเจกที่มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน ดังนั้น การให้พื้นที่เล็กๆ หรือให้ความเป็นอิสระเพื่อให้บุคคลเข้าไปสำรวจตนเองภายในเพื่อสร้างจิตสำนึกใหม่ เพื่อสร้างความเข้าใจตนเอง เพื่อสำรวจความเป็นมนุษย์ของตนเองว่าสามารถนำไปสู่การสร้างความคิดริเริ่มทางจิตวิญญาณของบุคคลคนนั้นเอง สิ่งนี้น่าจะเป็นจุดเริ่มต้นของการเปลี่ยนแปลงในระดับปัจเจกซึ่งจะส่งผลกระทบต่อไปถึงระดับองค์กร ดังนั้น ผู้วิจัยจึงขอเสนอว่า การพัฒนาองค์กรและชุมชนต้องเริ่มที่การพัฒนาในระดับบุคคลซึ่งรูปแบบนี้ได้ให้ข้อมูลในระดับหนึ่งที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้กับองค์กรและชุมชนทั่วไป

#### 1.2.6 การพิจารณาอย่างใคร่ครวญ

จากผลการวิจัยยังพบอีกว่า ปัจจัยสำคัญและเป็นหัวใจหลักของการเปลี่ยนแปลงคือ การเปลี่ยนกรอบความคิด และจะเกิดขึ้นได้ต้องเป็นการพิจารณาอย่างใคร่ครวญบนฐานของประสบการณ์ตรงหรือประสบการณ์จริงของตนเองในอดีตกับความรู้ใหม่ที่รับรู้เข้ามา เพื่อสะท้อนความเป็นตัวตนทั้งหมดตามความเป็นจริงว่าตนเป็นใครอย่างไร เพื่อให้เกิดความเข้าใจตนเองอย่างแท้จริง นำไปสู่การยอมรับตนเองอย่างเห็นคุณค่าตนเอง การพิจารณาอย่างใคร่ครวญตามความเป็นจริงเช่นนี้เท่ากับกลับเข้าไปสำรวจภายในตนเอง คือกลับเข้ามาตระหนักภายในตนเองว่าตนเองเป็นอย่างไร ตนเองคิดอะไร เชื่ออะไร รู้สึกอย่างไร อันเป็นการรื้อถอนกรอบความคิดชุดเดิมและสร้างกรอบความคิดชุดใหม่ขึ้นมา เป็นการเปิดมุมมองใหม่ด้วยตัวเราเองมากขึ้น เกิดการค้นพบตนเอง การยอมรับตนเอง และนำไปสู่ความมั่นคงภายในยิ่งขึ้น เห็นคุณค่าและความหมายของความเป็นตัวตนที่แท้ของตนเอง เปรียบดังการเดินทางเข้าสู่การค้นพบภายในตนเองและทำการขจัดเกลาคความเป็นตัวตนของตนเองให้มีความละเอียดยิ่งขึ้น เข้าใจความเป็นตัวตนที่แท้ของตนเองมากยิ่งขึ้นอันจะนำไปสู่ความมีอิสระ ความมีอำนาจ และศักยภาพภายใน สามารถอยู่กับโลกได้อย่างรู้เท่าทัน ผู้วิจัยจึงขอแนะนำว่า การเปลี่ยนกรอบความคิดนั้นต้องผ่านกระบวนการการใคร่ครวญภายในตนเองอย่างลึกซึ้งจึงจะสามารถเป็นการพัฒนาศักยภาพตนเองอย่างแท้จริงและจะเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้เราสามารถจัดการกับความท้าทายต่างๆ ที่ผ่านเข้ามาอย่างที่ควรจะเป็น และเมื่อภาวะนี้เกิดขึ้นในมิติที่สูงขึ้นทั้งครอบครัว องค์กร สังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม จึงจะสามารถนำไปสู่ความมีองค์รวมสุขภาวะได้อย่างบูรณาการ ยั่งยืน ร่วมกัน

### 1.2.7 การเรียนรู้ผ่านกิจกรรม

จากผลการวิจัยยังพบอีกว่า การที่จะนำรูปแบบดังกล่าวนี้ไปทำให้เกิดผลในทางปฏิบัติเพื่อการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนอย่างแท้จริง สิ่งที่จะต้องทำควบคู่กันไปด้วยคือ การจัดกิจกรรมเพื่อเสริมแนวคิดดังกล่าว เช่น การเจริญสติ ภาวนา การฟังอย่างลึกซึ้ง โยคะ ชี่กง การสร้างสรรค์งานกิจกรรม การทำกิจกรรมอาสา การทำสุนทรียสนทนา การฝึกสมาธิภาวนา การศึกษาธรรมชาติ การเดินป่า การทำงานอยู่กับธรรมชาติ การเคลื่อนไหวร่างกาย การพิจารณาอย่างใคร่ครวญอย่างสงบนิ่งกับตนเอง เป็นต้น กิจกรรมเหล่านี้จะช่วยในเรื่องกระบวนการเรียนรู้ การเปลี่ยนแปลงภายในของตนเอง ด้วยการเผชิญกับความจริงกับบุคคลอื่นและโลกภายนอก ผ่านการใคร่ครวญไตร่ตรองอย่างลึกซึ้งภายในตนเอง โดยมุ่งเข้าไปตรวจสอบและสะท้อนความรู้สึกนึกคิดหรือความเป็นตัวตนภายในของตนเอง ผู้วิจัยจึงขอเสนอว่า หน่วยงานทั้งองค์กรและชุมชนควรจัดกิจกรรมเสริมเหล่านี้ให้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงานเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง

### 1.2.8 การจดบันทึก

ในบรรดาเครื่องมือต่างๆ ที่จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงได้ผลคือ การจดบันทึกซึ่งเปรียบเสมือนการเดินทางของชีวิตที่สะท้อนถึงอารมณ์ความรู้สึกนึกคิดที่มีต่อความเป็นไปของตนเอง เครื่องมือตัวนี้ง่ายสะดวกและได้ผลมาก ดังนั้น ผู้วิจัยขอเสนอว่าผู้ที่สนใจการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนจึงควรทำการจดบันทึกอย่างสม่ำเสมอจนกระทั่งกลายเป็นรูปแบบของการดำเนินชีวิตของตนเอง โดยเน้นการสะท้อนถึงความรู้สึกกับสิ่งที่ตนไปพบมา

### 1.2.9 การสนทนากับผู้ที่มีประสบการณ์

จากผลการวิจัยพบว่า กระบวนการเรียนรู้อย่างแท้จริงต้องเป็นการเรียนรู้เพื่อร่วมแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ระหว่างกัน ผู้วิจัยจึงขอเสนอว่า การที่จะนำรูปแบบนี้ไปใช้ปฏิบัติให้ได้ผลควรที่จะนำไปสนทนาแลกเปลี่ยนกับผู้ที่มีประสบการณ์ หรือผู้ที่มีความรู้เกี่ยวกับแนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะการนำแนวคิดนี้ไปเชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์กรและชุมชนซึ่งจะช่วยให้การนำรูปแบบนี้ไปใช้เกิดความเข้าใจมากยิ่งขึ้น และเห็นแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจนยิ่งขึ้น ทำให้มีความน่าสนใจมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะจะให้เห็นถึงนอกจากกระบวนการของการนำไปปฏิบัติแล้วยังจะได้เห็นถึงปัญหา เจ็บใจ รวมทั้งความท้าทายต่างๆ ที่เกิดขึ้น ตลอดจนข้อแนะนำที่จะนำไปสู่องค์กรสุขภาวะที่มั่นคงยั่งยืน

### 1.2.10 การเข้าร่วมอย่างสมัครใจ

จากผลการวิจัยยังพบอีกว่า การเริ่มนำรูปแบบนี้ไปใช้ไม่ควรคาดหวังถึงการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของวงกว้างที่ต้องครอบคลุมทั่วทั้งองค์กรหรือชุมชน เพราะอาจถูกมองว่าเป็นการบังคับให้บุคลากรเข้ามาปรับเปลี่ยนพฤติกรรมซึ่งมิได้เกิดจากการยอมรับอย่างสมัครใจ ดังนั้น ผู้วิจัยเสนอว่า การเริ่มต้นการนำรูปแบบนี้ไปใช้ควรต้องเป็นไปในลักษณะการเชิญให้เข้ามาทดลอง มาเรียนรู้เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงด้วยตนเองอย่างสมัครใจตามความพร้อมของแต่ละบุคคล และควรเริ่มจากจุดเล็กๆ กับบุคคลบางคนที่เข้าใจ เห็นด้วย และพร้อมที่จะเข้าร่วมตามความสมัครใจ จากนั้นจึงขยายวงให้กว้างออกไป ซึ่งมุมมองนี้มีความสำคัญอย่างมาก เพราะเป็นการเปิดพื้นที่ให้เขาเป็นคนเลือกเพื่อสะท้อนถึงควมมีอิสรภาพภายในของเขาเอง เห็นคุณค่าในตนเอง เปรียบเสมือนการเพาะเมล็ดพันธุ์ โดยเริ่มจากจุดเริ่มต้นเล็กๆ และพัฒนาไปอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งจะช่วยผลักดันให้วงจรของการเปลี่ยนแปลงนี้ขับเคลื่อนไปได้ และสามารถที่จะขยายออกไปยังส่วนอื่นๆ ขององค์กรและสังคมได้

#### 1.2.11 ผู้นำองค์กรและชุมชนต้นแบบ

มุมมองหนึ่งที่จะนำรูปแบบนี้ไปปฏิบัติให้เกิดผลอย่างจริงจังและมีประสิทธิภาพคือ การสร้างผู้นำองค์กรและชุมชนต้นแบบที่เอาตัวเองเข้ามามีส่วนร่วมเกี่ยวข้องอย่างผูกพันและเต็มตัวอย่างทุ่มเท จากผลการวิจัยพบว่า ผู้นำองค์กรและชุมชนควรเข้ามาทำความเข้าใจในหลักการนี้ว่า รูปแบบนี้คืออะไร มีหลักการอย่างไร มีกระบวนการอย่างไร และมีความหมายอย่างไรต่อการเปลี่ยนแปลงสู่ความสำเร็จขององค์กรและชุมชนอย่างยั่งยืน และต้องสนับสนุนกระบวนการเปลี่ยนแปลงนี้ให้ทั่วทั้งองค์กรในทุกระดับ และผลักดันให้ระดับล่างลงมาได้เรียนรู้ เข้าใจ แล้วนำไปปฏิบัติ โดยต้องนำไปเชื่อมโยงกับเป้าหมายองค์กรเพื่อไปในแนวเดียวกันและต้องทำอย่างต่อเนื่อง

#### 1.2.12 ผู้นำที่เห็นคุณค่าในความหมายของชีวิต

การบรรลุเป้าหมายองค์กรสุขภาวะอย่างยั่งยืน ผู้นำองค์กรต้องเข้าใจว่าบุคลากรมีศักยภาพที่แตกต่างกันและศักยภาพนั้นพัฒนาได้ และจากผลการวิจัยพบว่า การที่บุคคลจะยกระดับศักยภาพตนเองให้สูงขึ้นได้นั้นจำเป็นที่คุณค่าความเป็นตัวตนของตนเองต้องได้รับการยอมรับอย่างแท้จริง ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยขอเสนอว่า ผู้นำองค์กรและชุมชนจึงจำเป็นต้องเข้าใจถึงความสำคัญขององค์ประกอบด้านในดังกล่าว พร้อมทั้งเสริมสร้างและยืนยันในคุณค่าความเป็นตัวตนของบุคคลที่เกี่ยวข้อง อีกทั้งต้องมีความเชื่อมั่นในคุณค่าและศักยภาพของบุคลากร เพื่อให้เขาสามารถพัฒนาศักยภาพถึงจุดสูงสุดได้ด้วยตนเองและสามารถขับเคลื่อนออกมาได้อย่างเต็มที่เพื่อนำและขับเคลื่อนองค์กร ชุมชนให้ก้าวไปข้างหน้าได้อย่างมั่นคงยั่งยืน

#### 1.2.13 ความแตกต่างของวัฒนธรรมองค์กร

ด้วยเหตุที่องค์กรเกี่ยวข้องกับบุคคลจำนวนมากที่มีความแตกต่างทั้งด้านการศึกษา ภาษา แนวคิด ขนบธรรมเนียม ประเพณี วัฒนธรรม และค่านิยมที่หลากหลายซึ่งย่อมมีผลโดยตรงต่อการทำงานร่วมกัน ความแตกต่างดังกล่าวถือเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อความเป็นองค์กรสุขภาวะที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ และจำเป็นต้องมีการทำความเข้าใจทั่วทั้งองค์กร โดยต้องสร้างความตระหนักถึงคุณค่าของความแตกต่างทางด้านสังคม วัฒนธรรม ทักษะคน และค่านิยมนี้ว่าเป็นต้นทุนที่สำคัญของการสร้างพลังร่วม เพราะการยอมรับในความหลากหลายดังกล่าวจะส่งผลถึงความมุ่งมั่น แรงบันดาลใจ ขวัญ กำลังใจ และความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานของตัวบุคลากร ด้วยเหตุนี้ องค์กรสุขภาวะจึงจำเป็นต้องปลูกฝังค่านิยมในการเห็นคุณค่าในความแตกต่างดังกล่าวลงเป็นส่วนหนึ่งของอุดมการณ์ขององค์กร และถือเป็นแนวปฏิบัติสำหรับบุคลากรในทุกระดับ

#### 1.2.14 การเชื่อมโยงองค์กรประกอบของการเปลี่ยนแปลงกับเป้าหมายองค์กรและชุมชน

ในการปรับใช้รูปแบบนี้เพื่อความเป็นองค์กรและชุมชนสุขภาวะอย่างบูรณาการยั่งยืน จากผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จคือ การเชื่อมโยงกระบวนการเปลี่ยนแปลงตามรูปแบบนี้ให้เข้ากับเป้าหมายขององค์กรและชุมชนด้วยภาษาที่สื่อแล้วเข้าใจง่าย โดยเฉพาะต้องเชื่อมโยงกับกระบวนการที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์กรและชุมชนได้อย่างที่คนทั่วไปเข้าใจได้ทันทีคือ ให้ชัดเจนเลยว่าทำแบบนี้แล้วองค์กรหรือชุมชนจะมีการพัฒนาศักยภาพเพิ่มขึ้นได้อย่างไร อยู่ร่วมกันอย่างไรจึงจะมีความสุข อีกทั้งมีส่วนช่วยเหลือสังคมและสร้างความยั่งยืนต่อสิ่งแวดล้อมได้อย่างไร

#### 1.2.15 การปรับให้เข้ากับธรรมชาติขององค์กรและชุมชน

จากผลการวิจัยพบว่า การที่จะนำรูปแบบนี้ไปใช้ สิ่งที่จะต้องตระหนักประการหนึ่งคือ เราต้องเข้าใจบริบทและเป้าหมายขององค์กรเป็นตัวตั้ง เพราะเราไม่อาจเปลี่ยนหรือถอนความคิดขององค์กรได้ชั่วข้ามคืน ดังนั้น เป้าหมายขององค์กรในเชิงธุรกิจ เช่น การบรรลุเป้าหมายยอดขาย กำไร การลดต้นทุน เพิ่มส่วนแบ่งการตลาด หรือเป้าหมายของชุมชนในการสร้างความสุข การมีส่วนร่วม เป็นต้น จำเป็นต้องนำมาเป็นตัวยึด เพราะนั่นคือความอยู่รอดขององค์กรและชุมชน นั่นคือ ต้องเคารพโดยการตระหนักถึงสถานะตามความเป็นจริงขององค์กรและชุมชนว่าเป็นมาอย่างไร มีพัฒนาการมาอย่างไร ความหมายในการมองโลกของเขานั้นเป็นอย่างไร อะไรคือคุณค่าและความหมายที่แท้จริง นั่นคือ ต้องเอาความคิดและธรรมชาติของหน่วยงานเป็นตัวตั้ง แล้วจึงจะสามารถนำรูปแบบนี้ไปเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาเพื่อให้หน่วยงานดีขึ้นกว่าเดิม ผู้วิจัยจึงขอเสนอว่า การนำรูปแบบนี้ไปใช้ จำเป็นต้องเคารพในสติปัญญาและศักยภาพตามที่ เป็น คือเข้าใจบริบทของหน่วยงานตามความเป็นจริง กล่าวอีกนัยหนึ่ง ต้องรู้จักชื่นชมและเห็นคุณค่าตามความเป็นจริง เพื่อสร้างความตระหนักถึง

คุณค่าให้เกิดขึ้นในหน่วยงานก่อน แล้วจึงจะนำรูปแบบนี้ไปเสริมอย่างสอดคล้องกับบริบทหรือในสิ่งที่มียูเดิม เพื่อพัฒนาต่อยอดให้ดียิ่งขึ้น

#### 1.2.16 การปรับใช้อย่างยืดหยุ่น

จากผลการวิจัยยังพบอีกว่า การเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นกระบวนการที่มีขั้นตอนซับซ้อน ดังนั้น เครื่องมือที่เป็นสากลสำเร็จรูปที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างสมบูรณ์แบบนั้นไม่มี รูปแบบที่นำเสนอนี้ก็มิใช่รูปแบบที่ดีที่สุดหรือสมบูรณ์ที่สุด เพราะแต่ละบุคคลมีความแตกต่าง บริบทก็แตกต่างกัน ธรรมชาติขององค์กรและชุมชนก็ต่างกัน และเมื่อพิจารณาในความเป็นองค์กรหรือชุมชนก็ยิ่งมีความแตกต่างอย่างสลับซับซ้อนมากขึ้นไปอีก ยิ่งเวลาเปลี่ยนทุกอย่างเคลื่อนหมด นั่นคือ ไม่มีรูปแบบที่แน่นอนตายตัวที่สามารถเอาไปใช้ได้ตลอดเวลา แต่ต้องเป็นการปรับแต่ง ปรับเอาองค์ประกอบต่างๆ เจือปนเข้ากันให้เข้ากันให้เหมาะกับบริบทขององค์กร และต้องปรับเอารูปแบบนี้ให้เข้าไปเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและชุมชน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเสนอว่า การนำรูปแบบนี้ไปใช้ควรต้องเป็นการปรับใช้อย่างยืดหยุ่นให้เหมาะกับบริบทและธรรมชาติของหน่วยงานนั้นๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องใช้เวลา แรงไม่ได้ และต้องเป็นไปตามธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและอดทน

#### 1.2.17 การสร้างความเจริญงอกงามขึ้นภายในระหว่างกัน

จากผลการวิจัยพบว่า ธรรมชาติขององค์กรและชุมชนคือการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน รวมทั้งการติดต่อสื่อสารเพื่อสร้างความเจริญงอกงามขึ้นภายในระหว่างกัน และการที่จะเข้าถึงสภานะนั้นได้สามารถกระทำได้ใน 3 ลักษณะคือ 1) การฟังอย่างลึกซึ้งอันเป็นการฟังด้วยใจที่สัมผัสถึงรายละเอียดอย่างลึกซึ้งด้วยใจที่ตั้งมั่น 2) การน้อมสู่ใจอย่างใคร่ครวญ อันเป็นการน้อมนำมาคิดใคร่ครวญอย่างลึกซึ้งด้วยใจที่เป็นกลางสงบ และ 3) การเฝ้ามองเห็นตามความเป็นจริงซึ่งหมายถึงการเฝ้าติดตามธรรมชาติของจิตซึ่งมีลักษณะที่เปลี่ยนแปลงไปตามเหตุปัจจัยที่ไหลเลื่อนอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น ผู้วิจัยจึงขอเสนอว่า พื้นฐานสำคัญของการนำรูปแบบนี้ไปใช้ให้ได้ผลคือ ต้องตั้งอยู่บนกรอบความคิดเชิงบวกที่เห็นคุณค่าและความหมายระหว่างกันอย่างแท้จริง

#### 1.2.18 การตระหนักถึงจังหวะ เวลา และโอกาส

ในการพัฒนาเพื่อการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนนั้น ปัจจัยด้านเวลา รวมทั้งจังหวะ และโอกาสมีความสำคัญอย่างมาก เพราะแต่ละองค์กรมีความแตกต่างทั้งด้านบริบท ธรรมชาติขององค์กร ระดับความก้าวหน้าก็แตกต่างกัน อีกทั้งความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงก็แตกต่างกัน ดังนั้น ในประเด็นนี้มีเงื่อนไขที่ต้องพิจารณาคือ การนำรูปแบบนี้ไปประยุกต์ใช้ควรเลือกองค์ประกอบที่มี

ความสำคัญต่อกลุ่มเป้าหมายที่สุด แล้วลองนำมาปฏิบัติเพื่อดูผลกระทบที่มีต่อองค์ประกอบอื่นๆ เพราะทุกองค์ประกอบเชื่อมโยงถึงกันและส่งผลถึงกัน ดังนั้น การนำรูปแบบนี้ไปใช้ สิ่งที่เราควรคำนึงคือการหยิบประเด็นที่สำคัญขึ้นมาดำเนินการและทำไปที่ละขั้น ทีละส่วน ตามช่วงจังหวะเวลาที่เหมาะสมและพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง อย่างค่อยเป็นค่อยไป ก็จะสามารถทำให้เกิดการพัฒนาไปอย่างเป็นลำดับได้ นอกจากนี้ การพัฒนาสู่การเปลี่ยนแปลงนั้นต้องตระหนักว่า เป็นกระบวนการที่มีขั้นตอนและใช้เวลา และต้องมีการปรับแต่งตามความเหมาะสม ไม่มีรูปแบบใดที่สมบูรณ์แบบหรือเป็นสูตรสำเร็จ ดังนั้น การนำรูปแบบนี้ไปใช้ต้องทำความเข้าใจในหลักการของรูปแบบและปรับให้เข้ากับบริบทและเป้าหมายองค์กร ธรรมชาติขององค์กร ความพร้อมของบุคลากร และความจำเป็นเร่งด่วนตามสถานการณ์ของธุรกิจอย่างค่อยเป็นค่อยไป

## 2. ข้อเสนอแนะเพื่อการศึกษาวิจัยในครั้งต่อไป

จากผลการวิจัยนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อการค้นคว้าวิจัยเพิ่มเติม ดังนี้

**2.1 การศึกษาเชิงลึก** การศึกษาอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาพอย่างบูรณาการนี้ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างมั่นคงยั่งยืน มีความสุข และการที่จะเข้าถึงจุดนี้ได้ สิ่งที่มีความจำเป็นในขั้นถัดไปคือการศึกษาเพิ่มเติมถึงองค์ความรู้และแนวทางการปฏิบัติอย่างชัดเจนยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงขอเสนอการศึกษาเชิงลึกในประเด็นต่อไปนี้

**2.1.1 กรอบความคิด** จากผลการวิจัยพบว่า การเปลี่ยนแปลงที่แท้จริงต้องเป็นการเปลี่ยนที่ฐานรากของชีวิต นั่นคือ การเปลี่ยนกรอบความคิด ดังนั้น การวิจัยครั้งต่อไปควรจะศึกษาเพิ่มเติมในเชิงลึกกว่า กรอบความคิดคืออะไร มีธรรมชาติเป็นอย่างไร มีองค์ประกอบอะไรบ้าง และกรอบความคิดมีความเชื่อมโยงกับทัศนคติ ค่านิยม ความเชื่อ แรงบันดาลใจ และความมุ่งมั่นอันหมายถึงศักยภาพภายในของบุคคลอย่างไร อะไรคือความหมายที่แท้ของการคิดเชิงบวก และที่สำคัญเราจะสามารถเปลี่ยนกรอบความคิดเชิงบวกด้วยกระบวนการใด บนเงื่อนไขใด แล้วเราจะเปลี่ยนกรอบความคิดนี้อย่างไรเพื่อสร้างองค์กรให้สอดคล้องเป็นหนึ่งเดียวไปในแนวทางเดียวกัน ทั้งนี้ควรเป็นการศึกษาทั้งในด้านเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ด้วยกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติอย่างมีส่วนร่วมโดยการฝังตัวลึกลงในองค์กร ชุมชน หรือกลุ่มเป้าหมายอย่างจริงจังเป็นระยะเวลาอันพอสมควร

**2.1.2 ค่านิยม** จากผลการวิจัยพบว่า การเปลี่ยนแปลงเพื่อความมั่นคงยั่งยืนมี ความสุข นั้น ต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงด้วยค่านิยมบนหลักการที่ถูกต้อง มีคุณธรรม และจริยธรรม ดังนั้น ผู้วิจัยเสนอว่าควรมีการศึกษาลงในรายละเอียดเชิงลึกถึงความหมายที่แท้จริงของการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งความเชื่อมโยงระหว่างความหมายของการเปลี่ยนแปลง ความไม่เที่ยง และความไม่แน่นอนกับความมั่นคงยั่งยืน มีความสุขนั้นมีความสัมพันธ์กันอย่างไร และทำอย่างไรจึงจะสร้างการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมั่นคงยั่งยืนที่แท้จริง และควรมีการศึกษาถึงแนวทางการปฏิบัติเพื่อนไปสู่การเปลี่ยนแปลงโดย

เชื่อมโยงกับการพัฒนาค่านิยมและหลักการที่ถูกต้อง ยิ่งไปกว่านั้น ทำอย่างไรองค์กรหรือชุมชนจะสามารถเชื่อมโยงค่านิยมบนหลักการที่ถูกต้องดังกล่าวให้เข้าเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานอย่างได้ผล โดยเฉพาะอย่างยิ่งจะทำอย่างไรให้ค่านิยมดังกล่าวกลายเป็นส่วนหนึ่งของอุดมการณ์และวัฒนธรรมองค์กร ทั้งนี้ ผู้วิจัยเสนอว่า กระบวนการศึกษาวิจัยเพิ่มเติมควรเป็นการศึกษาด้วยกระบวนการการลงมือปฏิบัติอย่างมีส่วนร่วม โดยการเข้าไปมีปฏิสัมพันธ์ในเชิงลึกต่อการดำเนินงานและกิจกรรมต่างๆ เพื่อสะท้อนถึงอารมณ์ ความรู้สึกนึกคิด ทศนคติ ค่านิยม และความเชื่อของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องอย่างจริงจัง เพื่อหาว่าอะไรคือความหมายที่แท้จริงของค่านิยมและหลักการ รวมทั้งการพัฒนาและปลูกฝังค่านิยมบนหลักการที่ถูกต้องลงในองค์กรและชุมชนอย่างฝังรากลึกให้เป็นส่วนหนึ่งของอุดมการณ์และเป็นแนวทางปฏิบัติอย่างแท้จริง ตลอดจนการนำแนวทางดังกล่าวไปเชื่อมโยงกับกิจกรรมต่างๆ เพื่อการบรรลุเป้าหมายเป็นองค์รวม

**2.1.3 การสร้างความมั่นคงทางอารมณ์** จากผลการวิจัยพบว่า สาระสำคัญขององค์ประกอบด้านอารมณ์มี 2 ประเด็น คือ การสร้างความมั่นคงภายในส่วนบุคคลและการสร้างความมั่นคงหรือศรัทธาระหว่างกัน เพราะประเด็นทั้งสองมีความเชื่อมโยงกับสุขภาวะองค์กรอย่างหนึ่งเดียว ดังนั้น ผู้วิจัยจึงขอเสนอการวิจัยในครั้งถัดไปเพื่อศึกษาถึงการพัฒนาความมั่นคงทางอารมณ์ว่า ภาวะนี้คืออะไร มีความเชื่อมโยงอย่างไรกับรอบความคิดและความเป็นตัวตนอย่างไร บุคคลจะสามารถสร้างความมั่นคงทางอารมณ์ส่วนบุคคลได้อย่างไร บนเงื่อนไขใด และภาวะดังกล่าวมีความหมายต่อการพัฒนาศักยภาพภายในและการสร้างภูมิคุ้มกันภายในขององค์กรและชุมชนได้อย่างไร และที่สำคัญจะสามารถเหนี่ยวนำให้บุคคลที่เราเกี่ยวข้องด้วยพัฒนาความมั่นคงภายในของเขาเองได้อย่างไร ดังนั้น แนวทางการศึกษาเพิ่มเติมจึงควรเป็นการศึกษาในเชิงลึกด้วยการสร้างการมีส่วนร่วมกับกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการศึกษาอย่างลึกซึ้งเพื่อสะท้อนถึงอารมณ์ ความรู้สึกนึกคิด ความเป็นตัวตน การสร้างคุณค่าและความหมาย การสร้างความมั่นคงภายใน เพื่อสะท้อนถึงภูมิคุ้มกันและอำนาจภายในอย่างแท้จริงของทั้งองค์กรและชุมชนอย่างเป็นส่วนรวม ทั้งนี้ ควรต้องเชื่อมโยงกับความมั่นคงยั่งยืนและความสุขของครอบครัวด้วยอย่างสมดุล

**2.2 โครงสร้างองค์กร** ประเด็นสำคัญขององค์ประกอบด้านโครงสร้างองค์กรคือ จากผลการวิจัยพบว่า องค์กรสุขภาวะควรต้องมีโครงสร้างที่สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างยืดหยุ่นและเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากร โดยมีเป้าหมายร่วมกันอย่างหนึ่งเดียว ดังนั้น จึงเห็นความจำเป็นที่ควรศึกษาเพิ่มเติมว่า องค์กรแห่งความเป็นหนึ่งเดียวนั้นคืออะไร มีธรรมชาติเป็นอย่างไร มีความสำคัญอย่างไร เราจะสามารถสร้างองค์กรเช่นนั้นได้อย่างไร บนเงื่อนไขใด มีปัจจัยอะไรบ้างที่เกี่ยวข้อง ดังนั้น การศึกษาในขั้นถัดไปจึงควรศึกษาอย่างเจาะลึกถึงความหมายและความสำคัญของโครงสร้างองค์กรที่มีผลต่อความมีสุขภาวะอย่างยั่งยืน ดังนั้น การศึกษาในขั้นถัดไปจึงควรเป็น



การศึกษาแบบผสมผสานทั้งในด้านเชิงปริมาณและคุณภาพ เพื่อการค้นหาโครงสร้างองค์กรและชุมชนที่สามารถสะท้อนถึงธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัต อย่างสอดคล้องและสมดุล รวมทั้งผลกระทบที่มีต่อการบรรลุเป้าหมายทั้งในด้านองค์กร ชุมชน และตัวบุคลากรเอง เพื่อความมั่นคงยั่งยืนร่วมกันในระยะยาว

**2.3 ผู้นำการเปลี่ยนแปลง** จากผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญนอกจากการบริหารองค์กรหรือชุมชนเพื่อการบรรลุเป้าหมายแล้ว ผลการศึกษายังให้ข้อมูลอีกว่า ทักษะความเป็นผู้นำในเชิงเทคนิคการบริหารจัดการเพียงลำพังนั้นไม่อาจนำองค์กรสู่ความยั่งยืนได้อย่างแท้จริง สิ่งที่ขาดหายไปคือธรรมชาติอีกด้านหนึ่งของความมีชีวิต นั่นคือ ความเป็นตัวตนของบุคลากรที่แสวงหาคคุณค่าและความหมาย โดยผ่านการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันซึ่งมีผลต่อการสร้างความมั่นคงยั่งยืนของบุคคล องค์กร และชุมชน ดังนั้น ผู้วิจัยขอเสนอให้มีการศึกษาเพิ่มเติมในประเด็น การพัฒนาภาวะผู้นำที่เห็นคุณค่าและความหมายของชีวิตเพื่อนำไปสู่ความมั่นคงยั่งยืนขององค์กรและชุมชนอย่างแท้จริง ทั้งนี้ แนวทางการศึกษาจึงควรเป็นการศึกษาในเชิงอนาคตว่าผู้นำอย่างบูรณาการควรมีคุณสมบัติอย่างไร ครอบคลุมคุณลักษณะใดบ้าง ทั้งในด้านขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการ และศักยภาพในด้านการการบริหารชีวิตอย่างมีคุณค่าและความหมายซึ่งจะสามารถสะท้อนถึงความหมายของชีวิตที่แท้จริง

**2.4 กระบวนการการเปลี่ยนแปลง** จากผลการวิจัยพบว่า การเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนจะเกิดขึ้นได้ต้องผ่านการฝึกฝนอย่างต่อเนื่องด้วยกระบวนการที่ชัดเจนและปฏิบัติได้ แต่รูปแบบที่นำเสนอนี้ให้แนวคิดอย่างกว้างๆ เท่านั้น โดยต้องการชี้ให้เห็นถึงภาพรวมของการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนว่ามีหลักการอย่างไร มีองค์ประกอบอะไรบ้างที่เกี่ยวข้อง มีแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงอย่างไร รวมทั้งคุณสมบัติของแต่ละองค์ประกอบอย่างเชื่อมโยงเป็นระบบ สิ่งที่ยังขาดก็คือกระบวนการพัฒนาของแต่ละองค์ประกอบอย่างชัดเจน อย่างเป็นรูปธรรม ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเสนอให้มีการศึกษาเพิ่มเติมถึงกระบวนการการเปลี่ยนแปลงอย่างละเอียดของแต่ละองค์ประกอบว่าจะมีขั้นตอนการพัฒนาอย่างไร รวมทั้งต้องแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนถึงความเชื่อมโยงของทุกองค์ประกอบอย่างเป็นหนึ่งเดียว จึงจะสามารถนำไปสู่ความมั่นคงยั่งยืน มีความสุข ได้อย่างแท้จริง ทั้งนี้ กระบวนการวิจัยจึงควรเป็นการวิจัยในเชิงทดลองเพื่อเปรียบเทียบถึงผลของกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่พัฒนาขึ้นว่าก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริงหรือไม่อย่างไร รวมทั้งปัจจัยและเงื่อนไขของการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน

**2.5 การศึกษาเชิงระบบ** จากผลการวิจัยพบว่า สาระสำคัญขององค์ประกอบด้านปัญญาที่เกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรสุขภาวะคือ การคิดเชิงระบบที่เห็นถึงความจริงว่า ปัญหาหรือความท้าทาย

ใดๆ ที่ผ่านเข้ามานั้นมีธรรมชาติของความเป็นระบบ ดังนั้น การจัดการกับปัญหาดังกล่าวก็ต้องจัดการ อย่างเป็นระบบเช่นกัน และหนึ่งในคุณสมบัติดังกล่าวคือ ความสามารถในการคิดวิเคราะห์เพื่อหา องค์ประกอบที่สำคัญ และความสามารถในการสังเคราะห์เชื่อมโยงองค์ประกอบเหล่านั้นอย่างเป็น รูปธรรม ผู้วิจัยจึงขอเสนอการวิจัยเพิ่มเติมเพื่อศึกษาถึงความหมายอย่างลึกซึ้งของแนวคิดเชิงระบบว่า มีความสำคัญอย่างไร มีธรรมชาติเป็นอย่างไร มีองค์ประกอบอะไรบ้าง แล้วจะสามารถพัฒนาแนวคิด เชิงระบบเพื่อจัดการกับความท้าทายนั้นๆ ได้ อย่างไร เพื่อนำไปสู่องค์กรและชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่าง ยั่งยืน รวมทั้งการขยายไปสู่ภูมิปัญญาที่สูงขึ้น เพื่อการเข้าใจธรรมชาติของสรรพสิ่ง ชีวิต โลก อย่าง แท้จริง รูปแบบการศึกษาวิจัยจึงควรเป็นในลักษณะของการทดลอง ทั้งนี้ ต้องเชื่อมโยงกับประเด็น ปัญหาหรือความท้าทายที่ผ่านเข้ามาในองค์กร ชุมชน อย่างแท้จริง

2.6 **วิสัยทัศน์** จากผลการวิจัยพบว่า กรอบความคิดคือจินตนาการ หรือภาพในใจ หรือ วิสัยทัศน์ และภาพดังกล่าวเป็นตัวกำหนดการแสดงออกทางพฤติกรรมที่สะท้อนว่าคุณคนมีศักยภาพ เพียงใด ดังนั้น ผู้วิจัยขอเสนอการวิจัยในขั้นถัดไปว่า บุคคลในองค์กรและชุมชนจะสามารถพัฒนา วิสัยทัศน์ส่วนบุคคลได้อย่างไร มีองค์ประกอบและขั้นตอนอย่างไรเพื่อนำบุคคลสู่ความสำเร็จ ยิ่งไป กว่านั้น ควรต้องมีกระบวนการอย่างไรในการสร้างวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลดังกล่าวให้สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ทั้งองค์กรและชุมชนนั้นๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง จะสามารถพัฒนาเป้าหมายส่วนบุคคลของทุก คนให้สอดคล้องกันทั้งองค์กรได้อย่างไร อย่างเป็นรูปธรรม ดังนั้น รูปแบบการศึกษาวิจัยควรเป็นแบบ เชิงทดลอง โดยเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกระดับเพื่อทดสอบความเชื่อมโยงและความ สอดคล้องทั้งองค์กรและชุมชน โดยมีเป้าหมาย พันธกิจ ยุทธศาสตร์ขององค์กรและชุมชนเป็นตัวตั้ง

## รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

กรรณิกา ปัญญาวงศ์. (2555). เอกสารประกอบการเรียน SE4001 วิชาการดูแลสุขภาพแบบองค์รวม *Holistic Health Care*. สมุทรสงคราม: สาขาวิชาการจัดการสุขภาพชุมชน คณะศิลปศาสตรฯ สถาบันการเรียนรู้เพื่อปวงชน.

กอบัว ทศนภักดี. (2550). องค์การสุขภาพดี. (ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต(การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร)), คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

กะเหรี่ยงไทยสร้างชื่อ-ยูเอ็นยกย่อง ให้รางวัล นักอนุรักษ์ ระดับโลก. (13 เมษายน พ.ศ. 2556). Retrieved from [http://www.matichon.co.th/news\\_detail.php?newsid=1365826361](http://www.matichon.co.th/news_detail.php?newsid=1365826361)

เกษม บุญอ่อน. (2522). เดลฟาย. เทคนิคในการวิจัย. *คุรุปริทัศน์*, 10(ตุลาคม), 26-28.

โกมาตร จึงเสถียรทรัพย์. (2545). มิติสุขภาพ: กระบวนการใหม่เพื่อสร้างสังคมแห่งสุขภาวะ. กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข.

จรัส สุวรรณเวลา. (2538). คิดแล้วทำ แล้วคิด. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

จิระประภา อัครบวร. (2552). สร้างคนสร้างผลงาน (2 ed.). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์เต๋า (2000).

จุมพล พูลภัทรชีวิน. (2530 ). รวบรวมบทความวิจัยการศึกษาเทคนิคการวิจัยแบบ *EDFR* กรุงเทพมหานคร: รุ่งเรืองสาส์นการพิมพ์.

จุมพล พูลภัทรชีวิน. (2551). การวิจัยอนาคต. *วารสารสมาคมการวิจัย*.

จุมพล พูลภัทรชีวิน. (2552). ปฏิบัติการวิจัยอนาคตด้วย *EDFR*. Paper presented at the การวิจัยอนาคต, ขอนแก่น.

ใจทิพย์ เชื้อรัตนพงษ์. (2536). การวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายรวมบทความวิจัยการศึกษา (Vol. 2). กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการแห่งชาติ.

ชนิตา รัชชพลเมือง. (2528). การวิจัยแบบเทคนิคเดลฟาย *วารสารวิจัย*, 9(มกราคม-มีนาคม), 89-101.

- ณัฐวุฒิ โรจน์นิตติกุล. (2552). สุขภาพองค์กรและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยของรัฐ. (ปริญญารัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต), คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.
- ดวงเนตร ธรรมกุล. (2554). การพัฒนาดัชนีองค์กรสุขภาวะ วารสารวิจัยทางวิทยาศาสตร์สุขภาพ, 5(2 ), 8-18.
- ทิตนา แคมมณี. (2552). รูปแบบการเรียนการสอน: ทางเลือกที่หลากหลาย. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เทียนฉาย กิระนันท์. (2529). การวิจัยอนาคต. วารสารวิจัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 10(มกราคม - มิถุนายน), 103-129.
- นพวรรณ เขาว์ดำรงสกุล. (2546). การพัฒนารูปแบบการจัดการสิ่งแวดล้อมในสถาบันราชภัฏ. (ครุศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต ), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, บัณฑิตวิทยาลัย
- นภมณฑล สิบหมื่นเปี่ยม. (2548). การพัฒนารูปแบบเมืองแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดชลบุรี. (ปริญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต), สาขาวิชาการศึกษาอกระบบโรงเรียน ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บุญเลี้ยง ทุมทอง, & บุญลอด ศรีเจริญ. (2553). การสังเคราะห์โมเดลการจัดการเรียนรู้ที่ส่งเสริมกระบวนการคิดเชิงระบบของผู้เรียนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วารสารวิจัย มช, 15(8), 778-786.
- บุญส่ง หาญพานิช. (2546). การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย. (ปริญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต), สาขาวิชาอุดมศึกษา ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปฐม นิคมานนท์. (2528). การศึกษานอกระบบโรงเรียน. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ทิพย์อักษร.
- ประเวศ วะสี. (2545). วิถีมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 สู่ภพภูมิใหม่แห่งการพัฒนา. กรุงเทพฯ: มูลนิธิสดศรี-สฤษดิ์วงศ์.
- ประเวศ วะสี. (2548). การจัดการความรู้ กระบวนการปลดปล่อยมนุษย์สู่ศักยภาพ เสรีภาพและความสุข. กรุงเทพฯ: สถาบันการจัดการความรู้เพื่อสังคม.

- ประเวศ วะสี. (2549a). การพัฒนาระบบสุขภาพชุมชน : สุขภาวะชุมชนเป็นรากฐานของสุขภาวะทั้งมวล. กรุงเทพฯ: สำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ.
- ประเวศ วะสี. (2549b). จิตตปัญญาศึกษา Retrieved from [http://www.semsikkha.org/paca/index.php.Option=com\\_contenttask&view4id=146&Item.](http://www.semsikkha.org/paca/index.php.Option=com_contenttask&view4id=146&Item.) Retrieved 19, ตุลาคม, 2557, from อาจารย์สาร [http://www.semsikkha.org/paca/index.php.Option=com\\_contenttask&view4id=146&Item.](http://www.semsikkha.org/paca/index.php.Option=com_contenttask&view4id=146&Item.)
- ประเวศ วะสี. (2550a). การเรียนรู้ใหม่ ไปให้พ้นวิกฤติ. กรุงเทพฯ: ร่วมด้วยช่วยกัน.
- ประเวศ วะสี. (2550b). แผนพัฒนาจิตเพื่อสุขภาพ. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยกับจิตตปัญญาศึกษาและไตรยางค์แห่งการศึกษาศูนย์จิตตปัญญาศึกษาร่วมกับมูลนิธิสวดศรี-สฤษดิ์วงศ์
- ประเวศ วะสี (บรรณาธิการ). (2545). ธรรมชาติของสรรพสิ่ง: การเข้าถึงความจริงทั้งหมด. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.
- พงศ์รัชต์วิช วิวังสุ. (2555). การพัฒนารูปแบบการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงภายในตนเองสำหรับการบำบัดรักษาผู้ติดสุรา. (ปริญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต), สาขาวิชาการศึกษานอกระบบโรงเรียน ภาควิชาการศึกษาตลอดชีวิต คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พนารัตน์ วิศวะเทพนิมิตร. (2539). สมรรถนะที่พึงประสงค์ของบัณฑิตทางพยาบาลศาสตร์ ใน พ.ศ. 2544-2549. (ปริญาพยาบาลศาสตร์มหาบัณฑิต), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ประยุทธ์ ปยุตโต). (2551). พื้นสุขภาวะยามสังคมิวิกฤติ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จันทร์เพ็ญ.
- พฤษ์สุนันท์, ก. ป. แ. น. (2555). เอกสารประกอบการเรียน SE4001 วิชาการดูแลสุขภาพแบบองค์รวม Holistic Health Care
- พัชรี ศิริมาก. (2554). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา. Paper presented at the “วันการศึกษานอกโรงเรียน ประจำปี 2554 ภายใต้หัวข้อ “การเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อการพัฒนาคุณภาพและสังคม, สาขาวิชาการศึกษานอกระบบโรงเรียน ภาควิชาการศึกษาตลอดชีวิต คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- พัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, ส. (2555). แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 พ.ศ.2555-2559. กรุงเทพมหานคร.

- ม.แม่โจ้ มอบปริญญาหมาบัณฑิตแก่ ‘จอนิ โอโดเซา’. (1 มีนาคม 2012). ประชาไท. Retrieved from <http://www.prachatai.com/journal/2012/03/39465>
- มนตรี แย้มกสิกร. (2546). การพัฒนารูปแบบการสอนเพื่อพัฒนาการคิดเชิงระบบของนิสิตระดับปริญญาตรี สาขาเทคโนโลยีทางการศึกษา. (ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต), มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพมหานคร.
- มียากาวะ, ท. (1956). [เศรษฐกิจเบื้องต้น].
- เยาวดี วิบูลย์ศรี. (2544). การประเมินโครงการ แนวคิดและแนวปฏิบัติ. กรุงเทพฯ สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รมย์ฤดี เวสน์. (2554). การพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมตามแนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและ ทักษะการเห็นคุณค่าในตนเองเพื่อเสริมสร้างจิตบริการสำหรับพนักงานสายการบิน. (ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต), สาขาวิชาการศึกษานอกระบบโรงเรียน ภาควิชา การศึกษาตลอดชีวิต คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- รัตน์ บัสนันท์. (2552). การวิจัยและพัฒนานวัตกรรมการศึกษา. กรุงเทพฯ: คำสมัย.
- วัฒนา ล่วงลือ. (2551). เอกสารประกอบการอบรมหลักสูตร การคิดเชิงระบบสำหรับนักพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ Retrieved from <http://www.factcenter.net> Retrieved 16 กันยายน 2556 <http://www.factcenter.net>
- วิจักขณ์ พานิช. (2550). เรียนรู้ด้วยใจอย่างใคร่ครวญ การศึกษาดังเส้นทางแสวงหาทางจิตวิญญาณ. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด ภาพพิมพ์.
- วิจารณ์ พานิช. (2547). การจัดการความรู้ Retrieved from <http://kmi.trf.or.th> Retrieved 16 กันยายน 2557 <http://kmi.trf.or.th>
- วิจารณ์ พานิช. (2549). ผู้บริหารองค์กรอัจฉริยะ ฉบับนักปฏิบัติ (3 ed.). กรุงเทพฯ: สถาบันส่งเสริม การจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.).
- วิจารณ์ พานิช. (2554b, 27-28 พฤษภาคม 2554 ). การจัดการเรียนรู้สำหรับศตวรรษที่ 21. Paper presented at the งานตลาดนัดความรู้เครือข่ายเรียนรู้สู่ความพอเพียงขับเคลื่อน ประชาธิปไตยของเศรษฐกิจพอเพียง ด้วยหลัก เข้าใจ เข้าถึง พัฒนา, โรงแรมมิราเคิล แกรนด์ คอนเวนชั่น กรุงเทพฯ.

- วิธาน ฐานะวุฒม์. (2549). จิตตปัญญาศึกษากับคลื่นสมอง Retrieved from <http://www.jitwivat.org>. Retrieved 18, ตุลาคม, 2557 <http://www.jitwivat.org>.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2553). ผู้บริหารโรงเรียน.สามมิติการพัฒนาวิชาชีพสู่ความเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ์.
- สมคิด โฉมไสวและคณะ. (2533). รายงานการศึกษาวิจัยวิชาวิจัย521 เทคนิคการวิจัยเชิงประวัติศาสตร์ การวิจัยสภาพปัจจุบันการวิจัยเชิงทดลองการวิจัยเชิงคุณภาพ การวิจัยอนาคต. Retrieved from ชลบุรี:
- สมสิทธิ์ อัสตรนธิ์, & กาญจนา ภูครองนาค. (2555). การศึกษาวิเคราะห์ความรู้เกี่ยวกับการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษาเพื่อการบ่มเพาะความเชื่อตรง. นครปฐม: คณะกรรมการการศาสนา คุณธรรม จริยธรรม ศิลปะ และวัฒนธรรม วุฒิสภา และ ศูนย์จิตตปัญญาศึกษา: มหาวิทยาลัยมหิดล.
- สมสิทธิ์ อัสตรนธิ์ และกาญจนา ภูครองนาค. (2555). 184 การเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง : มุมมองในการศึกษาทางการแพทย์ การศึกษาวิเคราะห์ความรู้เกี่ยวกับการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษาเพื่อการบ่มเพาะความเชื่อตรง. Retrieved from [http://www.senate.go.th/w3c/senate/pictures/comm/58/file\\_1377242320.pdf](http://www.senate.go.th/w3c/senate/pictures/comm/58/file_1377242320.pdf). Retrieved 21 ตุลาคม 2557 from วารสารพยาบาลทหารบก(Journal of The Royal Thai Army Nurses) [http://www.senate.go.th/w3c/senate/pictures/comm/58/file\\_1377242320.pdf](http://www.senate.go.th/w3c/senate/pictures/comm/58/file_1377242320.pdf).
- สำนักงานกองทุนสนับสนุนการเสริมสร้างสุขภาพ. (2552). รายงานผลการจัดกระบวนการเรียนรู้ตามแนวคิดจิตตปัญญาศึกษา ในโครงการเพิ่มขีดความสามารถของคณะครุศาสตร์ สู่การเป็นสถาบันพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาที่มีความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์. Retrieved from คณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร:
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2542). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2553). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ.2545 (ฉบับที่2) และแก้ไขเพิ่มเติมฉบับที่ 3 พ.ศ. 2553. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.

- สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย. (2552). การจัดการศึกษาตลอดชีวิต. กรุงเทพฯ: สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย.
- สิรินทร แซ่ฉั่ว. (2553). ความสุขในการทำงานของบุคลากรเชิงสร้างสรรค์: กรณีศึกษาอุตสาหกรรมเชิงสร้างสรรค์กลุ่มสื่อและกลุ่มงานสร้างสรรค์เพื่อการใช้งาน. (ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต), สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สุธิชา ชิตกุล. (2550). ความคิดเชิงระบบ กับการพัฒนาองค์กร: ศึกษากรณี บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด มหาชน. (ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ)), คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สุนทร สุนันท์ชัย. (2529). การศึกษานอกโรงเรียน... เส้นทางที่ไม่สิ้นสุด. กรุงเทพฯ: อมรินทร์การพิมพ์.
- สุภางค์ จันทวานิช. (2552). การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมน อมรวิวัฒน์. (2543). ยุทธศาสตร์การศึกษาตลอดชีวิตเพื่อสังคมไทยในศตวรรษที่ 21. กรุงเทพฯ: สถาบันเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาแห่งชาติ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- สมน อมรวิวัฒน์. (2552). จิตตปัญญา Retrieved from <http://www.ce.mahidol.ac.th/content/index.php>. Retrieved 15, มีนาคม, 2557 <http://www.ce.mahidol.ac.th/content/index.php>.
- สุมาลี สังข์ศรี. (2544). รายงานการวิจัยการศึกษาตลอดชีวิตเพื่อสังคมไทยในศตวรรษที่ 21. Retrieved from กรุงเทพฯ:
- สุมาลี สังข์ศรี. (2545). รายงานการวิจัยการศึกษาตลอดชีวิตเพื่อสังคมไทยในศตวรรษที่ 21. กรุงเทพฯ: พิมพ์ลักษณ์.
- สุรพล ไกรสรารุฒิ. (2552). คู่มือบัณฑิตแห่งแผ่นดินธรรมสถาน. กรุงเทพมหานคร: สำนักบริหารศิลปวัฒนธรรมจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- เสรี พงศ์พิศ. (2553). สุขภาพ 200 คำ. กรุงเทพฯ: พลังปัญญา.
- อนงค์นุช ภูยานนท์. (2544). อนาคตภาพบทบาทการพยาบาลเพื่อการพัฒนาการดูแลสุขภาพตนเองของประชาชนในทศวรรษหน้า (ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.



- อัมพร พงษ์กัสนานนท์. (2550). การศึกษารูปแบบการจัดการศึกษานอกระบบในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อส่งเสริมการศึกษาตลอดชีวิต. (ปริญาการศึกษาศุขฉุบัณชิต), มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- อาจอง ชุมสาย ณ อยุธยา. (2546). การพัฒนารูปแบบการเรียนการสอนแบบบูรณาการคุณค่าของความเป็นมนุษย์โดยอิงแนวคิดการเรียนรู้จากการหยั่งรู้ด้วยตนเอง (ปริญาครุศาสตรศุขฉุบัณชิต ), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อาจอง ชุมสาย ณ อยุธยา. (2548). กระบวนทัศน์ใหม่กับการเรียนรู้ของชุมชน. กรุงเทพฯ: โครงการเสริมสร้างการเรียนรู้เพื่อชุมชนเป็นสุข.
- อาชญญา รัตนอุบล. (2543). การเรียนรู้ผู้ใหญ่ทางการศึกษานอกระบบโรงเรียน. กรุงเทพมหานคร: คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อาชญญา รัตนอุบล และคณะ. (2554). การศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิตของผู้สูงอายุไทย. กรุงเทพฯ: มูลนิธิสถาบันวิจัยและพัฒนาผู้สูงอายุไทย.
- อานันท์ อุเทนสุด. (2555). การพัฒนารูปแบบกระบวนการการเรียนรู้ตลอดชีวิตในองค์กรธุรกิจเอกชนเพื่อการเป็นองค์กรสุขภาวะ. (ปริญาครุศาสตรศุขฉุบัณชิต ), สาขาวิชาการศึกษาอกระบบโรงเรียน ภาควิชาการศึกษาตลอดชีวิต คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อุทุมพร จามรมาน. (2541). โมเดลคืออะไร. วารสารวิชาการ, มีนาคม, 22-25.

## ภาษาอังกฤษ

- Anonuevo, C. M.-., Ohsako, T., & Mauch, W. (2001). *Revisiting lifelong learning for 21st century*. Hamburg Germany: UNESCO Institute for Education.
- Arthur, Z. (2006). Recovering the Heart of Learning Through Contemplation. In 9 (Ed.), *Love and Knowledge*: Teachers College Record.
- Bellanca, J., & Brandt, R. (2010.). *21st Century Skills: Rethinking How students Learn*. Bloomington, IN: Solution Tree Press.
- Benson, M. H., & Garmestani, A. S. (2011). Can We Manage for Resilience? The Integration of Resilience Thinking into Natural Resource Management in the United States. *Environmental Management* 48, 392-399.
- Bertalanffy, V. L. (1968). *General Theory System*. New York: Braziller.
- Branden, N. (1985). *Honoring the Self: Self-Esteem and Personal Transformation*. New York: Bantam Book.
- Branden, N. (1997). *The Art of Living Consciously: The Power of Awareness to Transform Everyday Life*. New York: Simon and Schuster.
- Branden, N. (1998). *How to Raise Your Self-Esteem: The Proven Action-Oriented Approach to Greater Self-Respect and Self-Confidence*. New York: Bantam Books.
- Brown, W. B., & Moberg, D. J. (1980). *Organization Theory and Management: A Macro Approach* New York: John Wiley and Sons.
- Burton, J. (2010). *WHO healthy workplace framework and model :Background and supporting literature and Practices*. Geneva: WHO.
- Cabrera, D. A. (2006). *System Thinking*. (the Degree of Doctor of Philosophy), The Faculty of the Graduate School Cornell University.
- Capra, F. (1985). Criteria of System Thinking. *Futures*, 17(5 October), 475-478.
- Capra, F. (1988). *Uncommon Wisdom: Conversations with Remarkable People*. New York: Simon and Schuster.

- Capra, F. (1997). *The Web of Life: A New Synthesis of Life and Nature*. London: Flamingo.
- Capra, F. (2002). *The Hidden Connection, Integrating the biological, cognitive, and social dimensions of life into a science of sustainability*. New York: Doubleday.
- Cercone, K. (2008). Characteristics of Adult Learners with Applications for Online Learning Design. *AACE Journal*, 16(2), 137-159.
- Charungkattikul, S., & Henschke, J. (2011, September 21-23, 2011). *The Scenario of a Learning Society Model Toward Promoting Positive Paradigm Shift for Communities*. Paper presented at the the 30th Annual Midwest Research-to-Practice Conference in Adult, Continuing, Community, and Extension Education. , Lindenwood University: St. Charles, MO, U.S.A.
- Coote-Solek, E. W. (2004). *A case study of organizational health, school safety and security, and the role of the middle school principal in 21st century schools*. (3121367 Ed.D.), University of Hartford, Ann Arbor. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/305101947?accountid=15637>
- [http://sfx.car.chula.ac.th:3410/sfxlcl41?url\\_ver=Z39.88-2004&rft\\_val\\_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:dissertation&genre=dissertations+%26+theses&sid=ProQ:ProQuest+Dissertations+%26+Theses+Global&atitle=&title=A+case+study+of+organizational+health%2C+school+safety+and+security%2C+and+the+role+of+the+middle+school+principal+in+21st+century+schools&issn=&date=2004-01-01&volume=&issue=&spage=&au=Coote-Solek%2C+Ellen+W&isbn=&jtitle=&bttitle=&rft\\_id=info:eric/&rft\\_id=info:doi/ProQuest+Dissertations+%26+Theses+Global+database](http://sfx.car.chula.ac.th:3410/sfxlcl41?url_ver=Z39.88-2004&rft_val_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:dissertation&genre=dissertations+%26+theses&sid=ProQ:ProQuest+Dissertations+%26+Theses+Global&atitle=&title=A+case+study+of+organizational+health%2C+school+safety+and+security%2C+and+the+role+of+the+middle+school+principal+in+21st+century+schools&issn=&date=2004-01-01&volume=&issue=&spage=&au=Coote-Solek%2C+Ellen+W&isbn=&jtitle=&bttitle=&rft_id=info:eric/&rft_id=info:doi/ProQuest+Dissertations+%26+Theses+Global+database).
- Covey, S. R. (1989). *The seven habits of highly effective people : restoring the character ethic*. New York Simon and Schuster.
- Cranton, P. (2002). Teaching for Transformation. *New Directions for Adult and Continuing Education*, Spring(93), 63-72.

- Cranton, P., & King, K. P. (2003). Transformative Learning as a Professional Development Goal. *New Directions for Adult and Continuing Education*, Summer(98), 31-38.
- Dewey, J. (1994). *Democracy and education: an introduction to the philosophy of education*. New York: Macmillan.
- Dirkx, J. M. (1998). Transformative Learning Theory in the Practice of Adult Education. *Journal of Lifelong Learning*, 7, 1-14.
- Dive, B. (2004). *The healthy organization : a revolutionary approach to people & management*. London: Kogan Page.
- Dulyapitch, J. (2009). *Relationships Between Systems Thinking of Head Nurses, Emotional Intelligence of Staff Nurses, and Effectiveness of Patient Units as Perceived by Staff Nurses, Tertiary Hospitals, Bangkok Metropolis*,. (The Degree of Master of Nursing Science), Faculty of Nursing Chulalongkorn University.
- Edward, B. L. (2008). *Mezirow's Transformational Learning Theory and Alternative Health Therapeutics of Mind, Body and Spirit*. (the Degree Doctor of Philosophy ), Education with an emphasis on Adult Education University of Missouri-St Louis,.
- Flanagan, H. D., & Henry, P. (1994). Discussion of the Approach and a Report on a Survey of NHS Organizations. *Health Manpower Management*, 20(2), 22-32.
- Fulekar, M. H., Pathak, B., & Kale, R.K. (Eds),. (2014). *Environment and Sustainable Development*. India: Springer.
- Good, C. V. (1973). *Dictionary of Education*. New York: McGraw-Hill.
- Guarnaccia, S. (1994). Healthy Companies. *Training and Development*(March), 9-11.
- Hayman, J. L. J. (1975). Systems Theory and Human Organization. In S. D. Zalattimo & P. J. Sleeman (Eds.), *A Systems Approach to Learning Environments*. Roselle New York: MEDED Projects.

- Henschke, J. A. (1979). *Measuring The Well-Being of The Organization*. University of Missouri: Northwest Extension Center, Management and Professional Studies.
- Henschke, J. A. (1989). *Identifying Appropriate Adult Educator Practices: Beliefs, Feelings and Behaviors*. Paper presented at the Midwest Research-To-Practice Conference, St. Louis, MO.
- Henschke, J. A. (2009). Movement toward Staying Ahead of the Curve in Developing and Managing Human Capital in "Human Performance Models Revealed in the Global Context". *Information Age*, 1-27.
- Henschke, J. A. (2015, February 21, 2015). *Considering the Extent that reciprocity among Trust, Empathy and Sensitivity Combine to Enhance Supervise Job Satisfaction and Their Retention-Thus Reducing Costs*. Paper presented at the The Academy of Human Resource Development, International Conference, St. Louis, Missouri, USA. .
- Henschke, J. A., & Isenberg, S. (2014, November 7, 2014). *Extensive Recent Discoveries in the 2014 update of Global Andragogical Perspectives*. Paper presented at the the Commission of the Professors of Adult Education“Dialogues in Andragogy”, Charleston, South California USA.
- Huan, Q. (2013). Sustainable development as a civilizational revolution: a multidisciplinary approach to the challenges of the 21st century. *Environmental Politics*, 22(2), 349-350.
- Isenberg, S. (2010). Merging Education and Business Models to Create and Sustain Transformational Change. *International Journal of Adult Vocational Education and Technology*, 1(4 October-December ), 31-47.
- Keeves, J. P. (1988). *Educational research: Methodology and measurement*. Oxford: PergmonPress.
- Keeves, J. P. (1997). *Educational Research, Methodology , and Measurement*. Cambridge ,UK: Cambridge University Press.

- Keeves, J. P. (1998). Methodology and measurement. *Educational research*.
- Kitchenham, A. (2008). The Evolution of John Mezirow's Transformative Learning Theory. *Journal of Transformative Education*, 6(2).
- Knowles, M. S. (1980). *The Modern Practice of Adult Education: From Pedagogy to Andragogy*. New York: Cambridge.
- Korkmaz, M. (2007). The Effects of Leadership Styles on Organizational Health. *Educational Research Quarterly*, 30(3), 22-54.
- Lagerstrom, E. M. (2005). *A healthy workplace: The role of organizational culture*. ( Master of Arts in Leadership and Training), Royal Roads University. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/305354101?accountid=15637>
- [http://sfx.car.chula.ac.th:3410/sfxcl41?url\\_ver=Z39.88-2004&rft\\_val\\_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:dissertation&genre=dissertations+%26+theses&sid=ProQ:ProQuest+Dissertations+%26+Theses+Global&atitle=&title=A+healthy+workplace%3A+The+role+of+organizational+culture&issn=&date=2005-01-01&volume=&issue=&spage=&au=Lagerstrom%2C+Emma+Maria&isbn=9780494041444&jtitle=&bttitle=&rft\\_id=info:eric/&rft\\_id=info:doi/ProQuestDissertations+Theses+Global+database](http://sfx.car.chula.ac.th:3410/sfxcl41?url_ver=Z39.88-2004&rft_val_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:dissertation&genre=dissertations+%26+theses&sid=ProQ:ProQuest+Dissertations+%26+Theses+Global&atitle=&title=A+healthy+workplace%3A+The+role+of+organizational+culture&issn=&date=2005-01-01&volume=&issue=&spage=&au=Lagerstrom%2C+Emma+Maria&isbn=9780494041444&jtitle=&bttitle=&rft_id=info:eric/&rft_id=info:doi/ProQuestDissertations+Theses+Global+database)
- Lamb, C. T., & Rhodes, D. H. (2008). *Collaborative Systems Thinking Research: Exploring systems thinking within teams, Massachusetts Institute of Technology*. Massachusetts: Cambridge, USA.
- Laszlo, C. (2003). *The Sustainable Company How to Create Lasting Value Through Social and Environmental Performance*. Washington: Island press.
- Lewin, K. (1988). Action Research and minority problem. *Journal of Social* 2(4), 34-46. doi:10.1111/j.1540-4560.1946.tb02295.x
- Lovey, I., & Nadkarni, M. S. (2003). *The Joyful Organization*. India: Sage Publications.

- Lundholm, C., & Plummer, R. (2010). Resilience and learning: a conspectus for environmental education,. *Environmental Education Research*, 16(5-6, October-December ), 475-491.
- Lyden, J. A., & Klingele, W. E. (2000). *Supervising Organizational Health. management*. London: Rout ledge.
- Maria, E. (2005). *A Healthy Workplace: The Role of Organizational Culture, A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements In Leadership and Training*. ( the degree of Master of Arts), Royal Roads University.
- McEwen, R. M. (2006). *A Critical Analysis of Transformative Learning Theory: Utilizing a Social Constructionist Framework: Toward a Theoretical Model with Implications*. (the degree of Doctor of Philosophy), Trinity International University,.
- Mezirow, J. (1991). *Transformative Dimensions of Adult Learning*. San Francisco: Jossey Bass Publisher.
- Mezirow, J. (1996). Contemporary Paradigms of Learning. *Adult Education Quarterly*, 46, 158-172.
- Mezirow, J. (2000). Learning to Think Like an Adult: Core Concepts of Transformation Theory *Learning as Transformation. Critical Perspectives on a Theory in Progress* (pp. 3-33). San Francisco: Jossey-Bass.
- Moor, M. D., & Weatherill, S. (2004). *Workplace Wellness in the 21st Century Vancouver Costal Health*. (the degree of Master of Arts in Leadership and Training), Royal Roads University.
- Newell, S. (1995). *The healthy organization: Fairness, ethics and effective management*. London: Rout ledge.
- NHSO. (2015). Vision, Mission, and Policy Retrieved from <http://www.nhso.go.th/FrontEnd/page-contentdetail.aspx?CatID=NjM=/> Retrieved January, 25, 2014. <http://www.nhso.go.th/FrontEnd/page-contentdetail.aspx?CatID=NjM=/>

- Pawlowski, A. (2011). *Sustainable Development as a Civilizational Revolution: A Multidisciplinary Approach to the Challenges of the 21st Century*: Taylor & Francis.
- Peck, M. S. (1978). *The Road Less Traveled, A New Psychology of Love, Traditional Values and Spiritual Growth*. New York: Simon & Schuster.
- Peck, M. S. (1978). *The Road Less Traveled, A New Psychology of Love, Traditional Values and Spiritual Growth, A Touchstone Book*, : Simon & Schuster.
- Pozner, B. Z. (1997). *Sustaining Healthy Organizations in Unhealthy Economic Times*. N.P: n.p.
- Rainey, D. L. (2006). *Sustainable Business Development: Inventing the Future through Strategy, Innovation, and Leadership*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Ratana-Ubol, A. (2000). *Non-Formal Education*. Bangkok: Faculty of Education, Chulalongkorn University.
- Ratana-Ubol, A., & Charungkattikul, S. (2009). *The Implementation of Lifelong Learning in Thailand : Lifelong Learning: e-Learning and Workplace Learning*. Paper presented at the ASEM Education and Research Hub for Lifelong Learning Conference, Bangkok, Thailand.
- Reid, T. L. (2009). *Organization Wellness: Developing a Strategy, A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements*. (the degree of Master of Arts), Leadership, Royal Roads University,.
- S., K. T. (1970 ). *The Structure of Scientific Revolution* (2 ed.). Chicago: The University of Chicago Press.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline : The art & practice of the learning organization*. London: Random House Business.
- Sherry, K.-R. K. (2012). *Exploring the Habitus: A Phenomenological Study of Transformative Learning Processes*. (the degree of Doctor of Education),



Faculty of The Graduate School of Education and Human Development,  
George Washington University

- Smith, R. H., & Others. (1980). *Measurement : Making Organization Perform*. New York: Macmillan.
- Stephen, K. (2005). *Workplace Wellness* (the Degree of Master of Arts In Leadership and Training), Royal Roads University.
- Sterling, S. (2003). *Whole System Thinking as a Basis for Paradigm Change in Education: Explorations in the Context of Sustainability*. (The Degree of Doctor of Philosophy), University of Bath.
- Stock, B. (2006). The Contemplative Life and the Teaching of the Humanities. *Teachers College Record*, 108(9), 1760-1764. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eric&AN=EJ741879&site=ehost-live&scope=site>  
<http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-9620.2006.00759.x>
- Strange, T., & Bayley, A. (2008). *Sustainable Development, Linking economy, society, environment*. Paris: OECD.
- Taylor, E. W. (1997). Building upon the theoretical debate: A critical review of. *Adult Education Quarterly*, 48(1), 34. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=1487&site=ehost-live&scope=site>
- Taylor, E. W. (1998). *The Theory and Practice of Transformative Learning: A Critical Review* Information Series No.374, Retrieved from <http://eric.ed.gov/?q=A+Critical+Review+Information+Series&id=ED423422>  
Retrieved from <http://eric.ed.gov/?q=A+Critical+Review+Information+Series&id=ED423422>
- Taylor, E. W. (2007). An update of transformative learning theory: A critical review of the empirical research. *International Journal of Lifelong Education*, 26(2), 173-191.

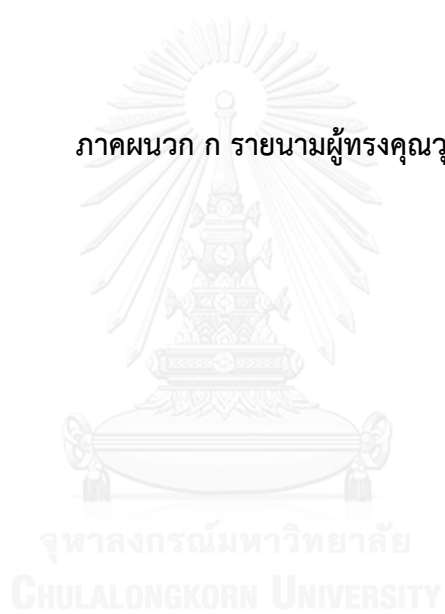
- The Siam Cement Public Company Limited. (n.d.-a). Corporate Profile. Retrieved from [http://www.scg.co.th/en/01corporate\\_profile/01\\_business\\_philosophy.html](http://www.scg.co.th/en/01corporate_profile/01_business_philosophy.html)
- The Siam Cement Public Company Limited. (n.d.-b). Sustainable Development: Sustainability Report Retrieved from [http://www.scg.co.th/en/05sustainability\\_development/03\\_sustainability\\_report.html](http://www.scg.co.th/en/05sustainability_development/03_sustainability_report.html)
- Tuason, I. J. (2010). *The Relationship between Trust and Organizational Culture Change*. (the Degree of Doctor of Philosophy), Graduate Division of Educational Research, Calgary, Alberta.
- Ukaga, O., Maser, C., & Reichenbach, M. (2010). *Sustainable Development, Principles, Frameworks, and Case Studies*. Boca Raton, FL: CRC Press.
- Verschoor, C. C. (2003). Eight ethical traits of healthy organization. *Strategic Finance*, 85(3), 20.
- Web Sawadee Public Company Limited. (n.d.). Hill Tribes in Thailand. Retrieved from <http://www.sawadee.com/thailand/hilltribes/karen.html/>
- World Health Organization. (2010). *WHO healthy workplace framework and model :Background and supporting literature and Practices*. Geneva, Switzerland: WHO.

ภาคผนวก



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ภาคผนวก ก รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ



### รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจเครื่องมือการวิจัย

ชื่อ - สกุล	ตำแหน่ง/หน่วยงาน
1. ดร.สมบัติ สุวรรณพิทักษ์	อาจารย์พิเศษ ภาควิชาการศึกษาตลอดชีวิตคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. ผศ. ดร.ชิตชงค์ นันทนาเนตร	กรรมการหลักสูตร ภาควิชาการศึกษาตลอดชีวิต คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
3. รศ. ดร.ดวงมล ไตรวิจิตรคุณ	อาจารย์ประจำภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
4. นายแพทย์วิทยา ต้นสุวรรณนนท์	ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลและ การเปลี่ยนแปลง สำนักหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ
5. นายเกียรติชาย ไมตรีวงษ์	รักษาการผู้อำนวยการอาวุโส สายงานธุรกิจโรงกลั่น บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)
6. นายอลงกรณ์ มีสุทธา	ผู้จัดการอาวุโส ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล บริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิผู้ให้สัมภาษณ์ในการศึกษาภาคสนามกรณีตัวอย่างที่ดี

ชื่อ - สกุล	ตำแหน่ง/หน่วยงาน
1. นายไพโรจน์ อานามวัฒน์	ที่ปรึกษา บริษัท ผลิตภัณฑ์และวัตถุก่อสร้าง จำกัด
2. นายโสธรส คล่องเชิงสาน	HR Director - Operations เอสซีจี ซีเมนต์-ผลิตภัณฑ์ก่อสร้าง
3. นางพิมพ์ใจ หวังเกียรติ	ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาองค์กร บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)
4. พะตีปรีชา ศิริ	ผู้นำชุมชนปกากะญอ บ้านห้วยหินลาด ตำบลบ้านโป่งอำเภอเวียงป่าเป้า จังหวัดเชียงราย
5. พะตีจอนิ โอโตเขา	ผู้นำชุมชนปกากะญอ บ้านหนอเต่า ตำบลแม่วิน อำเภอแม่วาง จังหวัดเชียงใหม่
6. นางสาวดาวใจ ศิริ	ชุมชนปกากะญอ บ้านห้วยหินลาด ตำบลบ้านโป่งอำเภอเวียงป่าเป้า จังหวัดเชียงราย
7. นางสาวจันทร์เพ็ญ ศิริ	ชุมชนปกากะญอ บ้านห้วยหินลาด ตำบลบ้านโป่งอำเภอเวียงป่าเป้า จังหวัดเชียงราย
8. นายสมชาติ หลักแหล่ง	ชุมชนปกากะญอ บ้านห้วยหินลาด ตำบลบ้านโป่งอำเภอเวียงป่าเป้า จังหวัดเชียงราย
9. นายเฉลิมพล เวชกิจ	ชุมชนปกากะญอ บ้านห้วยหินลาด ตำบลบ้านโป่งอำเภอเวียงป่าเป้า จังหวัดเชียงราย
10. นายเกรียงศักดิ์ ปะปะ	ชุมชนปกากะญอ บ้านห้วยหินลาด ตำบลบ้านโป่งอำเภอเวียงป่าเป้า จังหวัดเชียงราย

## รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการทำ EDFR รอบที่ 1

ชื่อ - สกุล	ตำแหน่ง/หน่วยงาน
1. รศ. ดร.สุรเชษฐ เวชชพิทักษ์	รองอธิการฯฝ่ายวิชาการ สถาบันการเรียนรู้เพื่อปวงชน
2. ศ. ดร.นายแพทย์ประสิทธิ์ วัฒนาภา	คณบดีคณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล
3. รศ. นายแพทย์สุรเกียรติ์ อชานานุภาพ	ที่ปรึกษาสำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ
4. นายแพทย์วิทยา ต้นสุวรรณนนท์	ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลและการ เปลี่ยนแปลงสำนักหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ
5. นายแพทย์ชาติตรี เจริญศิริ	ผู้เชี่ยวชาญพิเศษ สำนักงานหลักประกันสุขภาพ แห่งชาติเขต 2 พิษณุโลก
6. พะทีปริชา ศิริ	ผู้นำชุมชนปกากะญอ บ้านห้วยหินลาด ตำบลบ้าน โป่งอำเภอยางป่าเป้า จังหวัดเชียงราย
7. พะทีจอนิ โอดิธา	ผู้นำชุมชนปกากะญอ บ้านหนองเต่า ตำบลแม่วิน อำเภอมะนัง จังหวัดเชียงใหม่
8. นายเกียรติชาย ไมตรีวงษ์	รักษาการผู้อำนวยการอาวุโส สายงานธุรกิจโรงกลั่น บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)
9. นายสุพิชญ์ สุวกุล	ผู้จัดการใหญ่บริษัท เอนเนอร์ยี่ คอมเพล็กซ์ จำกัด
10. นายไพโรจน์ อานามวัฒน์	ที่ปรึกษา บริษัท ผลิตภัณฑ์และวัตถุก่อสร้าง จำกัด
11. นายโสธรส คล่องเชิงसान	HR Director - Operations เอสซีจี ซีเมนต์-ผลิตภัณฑ์ ก่อสร้าง
12. นายกิตติพงษ์ จินตวรลักษณ์	อดีตกรรมการและรองกรรมการผู้จัดการใหญ่อาวุโส บริษัท ไทยประกันชีวิต จำกัด (มหาชน)
13. นายอลงกรณ์ มีสุทธา	ผู้จัดการอาวุโส ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล บริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)
14. เกสัชกรสุรพล ไกรสรารุณี	ผู้อำนวยการธรรมสถาน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการทำ EDFR รอบที่ 1 (ต่อ)

ชื่อ - สกุล	ตำแหน่ง/หน่วยงาน
15. นางพิมพ์ใจ หวังเกียรติ	ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาองค์กร บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)
16. นายชัยวัฒน์ จอมติ	ชุมชนปกากะญอ บ้านห้วยหินลาด ตำบลบ้านโป่ง อำเภอเวียงป่าเป้า จังหวัดเชียงราย
17. นายสมชาติ หล้าแหล่ง	ชุมชนปกากะญอ บ้านห้วยหินลาด ตำบลบ้านโป่ง อำเภอเวียงป่าเป้า จังหวัดเชียงราย
18. นายเฉลิมพล เวชกิจ	ชุมชนปกากะญอ บ้านห้วยหินลาด ตำบลบ้านโป่ง อำเภอเวียงป่าเป้า จังหวัดเชียงราย
19. นายเกรียงศักดิ์ ปะปะ	ชุมชนปกากะญอ บ้านห้วยหินลาด ตำบลบ้านโป่ง อำเภอเวียงป่าเป้า จังหวัดเชียงราย
20. นายประดิษฐ์ ศิริ	ชุมชนปกากะญอ บ้านห้วยหินลาด ตำบลบ้านโป่ง อำเภอเวียงป่าเป้า จังหวัดเชียงราย
21. นายสุทธิพงศ์ ไพรวลัยกุล	ชุมชนปกากะญอ บ้านห้วยหินลาด ตำบลบ้านโป่ง อำเภอเวียงป่าเป้า จังหวัดเชียงราย
22. นายสงคราม เหล็กโพธิ์	ชุมชนปกากะญอ บ้านห้วยหินลาด ตำบลบ้านโป่ง อำเภอเวียงป่าเป้า จังหวัดเชียงราย
23. นางสาวดาวใจ ศิริ	ชุมชนปกากะญอ บ้านห้วยหินลาด ตำบลบ้านโป่ง อำเภอเวียงป่าเป้า จังหวัดเชียงราย
24. นางสาวจันทร์เพ็ญ ศิริ	ชุมชนปกากะญอ บ้านห้วยหินลาด ตำบลบ้านโป่ง อำเภอเวียงป่าเป้า จังหวัดเชียงราย
25. นางสาวศรินทร์ทิพย์ ศิริจรรยา	ชุมชนปกากะญอ บ้านห้วยหินลาด ตำบลบ้านโป่ง อำเภอเวียงป่าเป้า จังหวัดเชียงราย
26. นางสาวอัจฉรา เหล็กโพธิ์	ชุมชนปกากะญอ บ้านห้วยหินลาด ตำบลบ้านโป่ง อำเภอเวียงป่าเป้า จังหวัดเชียงราย



## รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการทำ EDFR รอบที่ 2 &amp; 3

ชื่อ - สกุล	ตำแหน่ง/หน่วยงาน
1. นายแพทย์วิทยา ตันสุวรรณนนท์	ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลและการเปลี่ยนแปลงสำนักหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ
2. รศ. นายแพทย์สุรเกียรติ์ อชานานุกาพ	ที่ปรึกษาสำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ
3. นายสุพิชญ์ สุวกุล	ผู้จัดการใหญ่บริษัท เอนเนอร์ยี คอมเพล็กซ์ จำกัด
4. นายปรัชญา ไศสุรย์ธนเศรษฐ์	กรรมการผู้จัดการ บริษัท ผลิตภัณฑ์และวัตถุก่อสร้าง จำกัด
5. นายโสธรส คล่องเชิงसान	HR Director - Operations เอสซีจี ซีเมนต์-ผลิตภัณฑ์ก่อสร้าง
6. นายคมกฤษ ฌ นคร	ผู้จัดการส่วนการบุคคล บริษัท ผลิตภัณฑ์และวัตถุก่อสร้าง จำกัด
7. นายกฤษดา อินทรมงคล	เจ้าหน้าที่การบุคคล แผนกพัฒนาพนักงาน ส่วนการบุคคล บริษัท ผลิตภัณฑ์และวัตถุก่อสร้าง จำกัด
8. นางพิมพ์ใจ หวังเกียรติ	ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาองค์กร บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)
9. อาจารย์สุวิชาน พัฒนาไพรวลัย	ประธานคณะกรรมการงานเครือข่ายชุมชน จ.ตาก วิทยาลัยโพธิวิชชาลัย มศว. จ.ตาก
10. นางอนงค์ศิลป์ ต่านไพบูลย์	รองผู้อำนวยการฝ่ายวางแผนและประเมินกรมควบคุมโรค เขต 10 เชียงใหม่
11. นางวิมลศรี อุทัยพัฒนาชีพ	กองสุขศึกษา กรมสนับสนุนบริการสุขภาพ
12. นางชูลี ไมตรีวงษ์	ฝ่ายบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)
13. นางกุลธิดา รัตนโกศล	ครูเชี่ยวชาญการศึกษานอกระบบ ภาคตะวันออก
14. นายสมยุทธ ประดิษฐ์รุ่งวัฒนา	ผู้อำนวยการ หอจดหมายเหตุพุทธทาส อินทปัญโญ สนวนฉิรเบญจทัศ

## รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการทำ EDFR รอบที่ 2 &amp; 3 (ต่อ)

ชื่อ - สกุล	ตำแหน่ง/หน่วยงาน
15. นางมณี สุขประเสริฐ	นักวิชาการสาธารณสุขชำนาญการพิเศษ สำนักจัดการความรู้กรมควบคุมโรค
16. นางโชติรส โสมนรินทร์	ผู้อำนวยการสำนักสนับสนุนและประสานงานเขตสำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ
17. นางรุ่งนภา บุษยคันธพงษ์	หัวหน้ากลุ่มงาน สำนักบริการประชาชนและคุ้มครองสิทธิสำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ
18. นายพูนชัย ไตรภูธร	หัวหน้ากลุ่มงาน สำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ เขต 10 นครราชสีมา
19. นางอำนวยการ แสงฉายเพียงเพ็ญ	หัวหน้างาน สำนักบริหารยุทธศาสตร์ สำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ
20. นางปิยพร ปิยะจันทร์	หัวหน้างาน สำนักเลขาธิการและประชาสัมพันธ์ สำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ
21. นางฐานทิพย์ อัลภาชน์	หัวหน้ากลุ่มงาน สำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติเขต 12 สงขลา
22. นางอรปภากร บุรณ์ชนะ	หัวหน้างาน สำนักพัฒนาทรัพยากรบุคคลและการเปลี่ยนแปลง สำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ

## รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิสำหรับการสนทนากลุ่ม

ชื่อ - สกุล	ตำแหน่ง/หน่วยงาน
1. รศ. ดร.สุรเชษฐ เวชชพิทักษ์	รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ สถาบันการเรียนรู้เพื่อปวงชน
2. ดร.สมสิทธิ์ อัสตรนินธิ	อาจารย์ประจำ ภาควิชาหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตตปัญญาศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล
3. นายอลงกรณ์ มีสุทธา	ผู้จัดการอาวุโส ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคล บริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)
4. นายกิตติพงษ์ จินตวรลักษณ์	อดีตรองกรรมการและรองกรรมการผู้จัดการใหญ่อาวุโส บริษัท ไทยประกันชีวิต จำกัด (มหาชน)
5. เกสัชกรสุรพล ไกรสรารุฒิ	ผู้อำนวยการธรรมสถาน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
6. นายธนาพร วงษ์ภักดี	ผู้อำนวยการพิเศษ-บูรณาการการเรียนรู้ บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)
7. เกสัชกร ดร.สุวิทย์ ธีรกุลชน	นายกสมาคมเภสัชกรรมการตลาด (ประเทศไทย)
8. นางกุลธิดา รัตน์โกศล	ครูเชี่ยวชาญการศึกษานอกระบบ ภาคตะวันออก
9. นางสาวดวงเดือน สหเวชภัณฑ์	Strategic Operations Director สมาคมผู้วิจัยและผลิตเภสัชภัณฑ์
10. เกสัชกรชัช เตชามหาชัย	ผู้จัดการ บริษัท เมต้ามายด์ แอดไวเซอร์ โบรคเกอร์ จำกัด

ภาคผนวก ข หนังสือขอความร่วมมือในการทำวิจัย (ตัวอย่าง)



ที่ ศษ 0512.6(2791.10)/58- ๖๖๖๖๖



คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

12 กุมภาพันธ์ 2558

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย

เรียน คุณพิมพ์ใจ หวังเกียรติ

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นายจันทร์ชัย ถวิลพิพัฒน์กุล นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษานอกระบบ โรงเรียน ภาควิชาการศึกษาศาสตร์ชีวิต อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “อนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้ออนไลน์เพื่อส่งเสริมองค์ความรู้ภาวะอย่างบูรณาการ” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ฮาซังจูนา รัตนอุบล และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวิธิดา จรุงเกียรติกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ขอเชิญท่านเป็นผู้ช่วยควบคุมแบบสอบถามงานวิจัย EDIR ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้นิสิตได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยด้วยเครื่องมือดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.มนอนิตย์ สงคราม)

รองคณบดี

ปฏิบัติกรรทคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2681-2 ต่อ 612



ที่ ศษ 0512(2791.10)/58- 77

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

มิถุนายน 2558

เรื่อง ขอเรียนเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่ม (Focus Group)

เรียน ดร.สุรเชษฐ เวชชพิทักษ์ รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ สถาบันการเรียนรู้เพื่อปวงชน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นายจันทรรชัย ถวิลพิพัฒน์กุล นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษานอกระบบ โรงเรียน ภาควิชาการศึกษาตลอดชีวิต อยู่ในระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “อนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.อาชัญญา รัตนอุบล และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวิธิตา จรุงเกียรติกุล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในกรณีนี้ จึงขอเชิญท่านเข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group) ในวันพฤหัสบดีที่ 18 มิถุนายน 2558 ณ ห้อง 825 อาคารพระมิ่งขวัญการศึกษาไทย (อาคาร 2) คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จึงขอเรียนเชิญท่านเข้าร่วมการสนทนากลุ่มดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไปและขอขอบคุณมาในโอกาสนี้ ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

  
(รองศาสตราจารย์ ดร.มนาวินิตย์ สงคราม)

รองคณบดี

ปฏิบัติกรแทนคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2681-2 ต่อ 608

ภาคผนวก ค เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. แนวทางการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก
2. แบบสัมภาษณ์การวิจัยอนาคต (EDFR รอบที่ 1)
3. แบบประเมินการวิจัยอนาคต (EDFR รอบที่ 2)
4. แบบประเมินการวิจัยอนาคต (EDFR รอบที่ 3)
5. แนวทางในการสนทนากลุ่ม

**แนวทางการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก**  
**เรื่อง อนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง**  
**เพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาพอย่างบูรณาการ**

**THE SCENARIO OF A TRANSFORMATIVE LEARNING MODEL**  
**TO ENHANCE INTEGRAL HEALTHY ORGANIZATIONS**

.....

**คำชี้แจง**

เอกสารชุดนี้เป็นแนวทางเพื่อการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญสำหรับศึกษากรณีตัวอย่างที่ดีตามขั้นตอนการศึกษาองค์ประกอบของการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาพอย่างบูรณาการ

**วัตถุประสงค์**

เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกต่อผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งในระดับนโยบายและระดับปฏิบัติการ ในหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และชุมชน เพื่อศึกษาถึงองค์ประกอบของ อนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาพอย่างบูรณาการ เพื่อนำไปพัฒนาเป็นแบบประเมินการวิจัยอนาคตและเป็นแนวทางการสนทนากลุ่มที่มีความถูกต้องเหมาะสมในขั้นตอนต่อไป

**รายละเอียดเนื้อหา**

แนวทางการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกมีรายละเอียด ดังนี้

1. ข้อมูลสำคัญที่จะได้รับ
2. กรอบแนวคิดการสัมภาษณ์
3. ประเด็นคำถาม

**ความหมายของคำที่ใช้ในแบบสอบถาม**

**การเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง** หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากภายในของบุคคล โดยการเปลี่ยนกรอบความคิดหรือมุมมอง ด้วยการคิดพิจารณาอย่างใคร่ครวญ ผ่านการก้องสะท้อนภายในตนเองบนฐานของมุมมองเชิงระบบที่เห็นความเชื่อมโยงของทุกองค์ประกอบชีวิตอย่างหลอมรวมเป็นหนึ่งเดียว เพื่อการผุดขึ้นขององค์ความรู้ กระบวนการเรียนรู้ และสามารถสื่อสารและ



ถ่ายทอดข้อสรุปทางความคิด เพื่อสร้างความเข้าใจ ความชัดเจน เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง เพื่อการสร้างเสริมองค์รรถสุภาพอย่างบูรณาการ กล่าวคือ เป็นการพัฒนาศักยภาพอย่างเป็นองค์รวมบนหลักการที่ถูกต้อง มีคุณธรรม ด้วยความสามารถในการปรับตัวอย่างสมดุล มีความสามารถในการนำตนเอง เพื่อการเติบโตอย่างมั่นคง ยั่งยืน มีความสุข โดยผ่านกระบวนการ 10 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การตระหนักถึงปัญหา 2) การสร้างความเข้าใจตนเอง 3) การก้องสะท้อนภายใน ด้วยการพิจารณาตนเองอย่างใคร่ครวญ 4) การเปลี่ยนกรอบความคิด 5) การค้นหาตัวตนใหม่ 6) การสร้างแผนพัฒนาตนเอง 7) การหาความรู้และทักษะชีวิต 8) การทดลองปฏิบัติ 9) สร้างความเชื่อมั่น 10) หลอมรวมความรู้ให้เป็นส่วนหนึ่งของชีวิต

**รูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง** หมายถึง แบบแผนหรือแบบจำลองกรอบความคิดที่แสดงให้เห็นถึงภาพรวมของการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงที่ครอบคลุมองค์ประกอบของชีวิตและโครงสร้างในความสัมพันธ์ขององค์ประกอบเหล่านั้นอย่างเป็นระบบ รวมทั้งความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างองค์ประกอบต่างๆ ตลอดจนผลกระทบระหว่างกันอย่างเป็นขั้นตอน เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนกรอบความคิด เพื่อการผุดขึ้นขององค์ความรู้ กระบวนการเรียนรู้ เพื่อการสื่อสารและการถ่ายทอดข้อสรุปทางความคิด เพื่อสร้างความเข้าใจ ความชัดเจน เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง เพื่อการสร้างเสริมองค์รรถสุภาพอย่างบูรณาการ กล่าวคือ เป็นการพัฒนาศักยภาพอย่างเป็นองค์รวมบนหลักการที่ถูกต้อง มีคุณธรรม ด้วยความสามารถในการปรับตัวอย่างสมดุล มีความสามารถในการนำตนเอง เพื่อการเติบโตอย่างมั่นคง ยั่งยืน มีความสุข โดยรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นนี้จะประกอบด้วย 1) แนวคิดของรูปแบบฯ 2) องค์ประกอบของรูปแบบฯ 3) แนวโน้มของรูปแบบฯ 4) กระบวนการเรียนรู้ และ 5) ปัจจัยและเงื่อนไขของรูปแบบฯ

**แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง** หมายถึง กรอบความคิดที่แสดงให้เห็นถึงกระบวนการพัฒนาการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงด้านในบุคคล ด้วยการเปลี่ยนกรอบความคิด เพื่อนำไปสู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมตนเอง ทั้งนี้ จะเน้นที่การปรับเปลี่ยนกรอบความคิด ด้วยการก้องสะท้อนภายในตนเองเชิงวิพากษ์อย่างใคร่ครวญ เพื่อเป็นการตรวจสอบค่านิยม ความเชื่อ ทศนคติที่ตนยึดถือมาแต่อดีต โดยผ่านการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันเชิงเปรียบเทียบตามบริบทและประสบการณ์เดิมที่ตนมีและประสบการณ์ใหม่ที่รับเข้ามาผ่านการเสวนา เพื่อนำไปสู่ความเข้าใจในความเป็นตัวตนอย่างหนึ่งเดียว เพื่อความมีอิสรภาพและศักยภาพภายในตนเองอย่างแท้จริง เกิดเป็นความเชื่อมั่น เห็นคุณค่าตนเอง เกิดเป็นความมั่นคงภายในอันเป็นมุมมองที่จะสะท้อนถึงคุณค่าและความหมายของชีวิต ทั้งนี้ เพื่อนำไปสู่การสร้างเสริมองค์รรถสุภาพอย่างบูรณาการ กล่าวคือ เป็นการพัฒนาศักยภาพอย่างเป็นองค์รวมบนหลักการที่ถูกต้อง มีคุณธรรม ด้วยความสามารถในการปรับตัวอย่างสมดุล มีความสามารถในการนำตนเอง เพื่อการเติบโตอย่างมั่นคง ยั่งยืน มีความสุข

**แนวคิดเชิงระบบ** หมายถึง กรอบความคิดอย่างเป็นองค์รวมเพื่อสร้างความเข้าใจว่า องค์การ มีธรรมชาติของความเป็นระบบที่ผุดขึ้นจากการเชื่อมโยงขององค์ประกอบต่างๆ อันได้แก่ จิต ปัญญา อารมณ์ องค์การ สังคม และสิ่งแวดล้อมที่ต่างเชื่อมโยงอย่างหลอมรวมเพื่อผุดขึ้นเป็นภาวะใหม่ที่สามารถแสดงศักยภาพที่เหนือกว่าเดิมได้อย่างมีคุณค่าและความหมาย เพื่อการพัฒนากระบวนการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง เพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ กล่าวคือ เป็นการพัฒนาศักยภาพอย่างเป็นองค์รวมบนหลักการที่ถูกต้อง มีคุณธรรม ด้วยความสามารถในการปรับตัวอย่างสมดุล มีความสามารถในการนำตนเอง เพื่อการเติบโตอย่างมั่นคง ยั่งยืน มีความสุข

**องค์กรสุขภาวะ** หมายถึง หน่วยงานที่สามารถยกระดับการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงโดยการเปลี่ยนกรอบความคิดอย่างเป็นระบบ ด้วยรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงที่ประกอบด้วย 1) แนวคิดของรูปแบบฯ 2) องค์ประกอบของรูปแบบฯ 3) แนวโน้มของรูปแบบฯ 4) กระบวนการเรียนรู้ และ 5) ปัจจัยและเงื่อนไขของรูปแบบฯ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาศักยภาพอย่างเป็นองค์รวมบนหลักการที่ถูกต้อง มีคุณธรรม ด้วยความสามารถในการปรับตัวอย่างสมดุล มีความสามารถในการนำตนเอง เพื่อการเติบโตอย่างมั่นคงยั่งยืน มีความสุข ทั้งนี้ การเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรสุขภาวะต้องเริ่มที่การเปลี่ยนแปลงตนเองก่อน

**แนวคิดสุขภาวะอย่างบูรณาการ** หมายถึง กรอบความคิดที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการพัฒนาการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาศักยภาพอย่างเป็นองค์รวมบนหลักการที่ถูกต้อง มีคุณธรรม ด้วยความสามารถในการปรับตัวอย่างสมดุล มีความสามารถในการนำตนเอง เพื่อการเติบโตอย่างมั่นคงยั่งยืน มีความสุข ทั้งด้านบุคคล องค์กร สังคม และสิ่งแวดล้อม

**แนวคิดองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ** หมายถึง กรอบความคิดที่สามารถนำไปพัฒนาองค์กรเพื่อการยกระดับความสามารถในการพัฒนาการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบครอบคลุมทั้งด้านบุคคล องค์กร สังคม และสิ่งแวดล้อม เพื่อนำไปสู่การพัฒนาศักยภาพอย่างเป็นองค์รวมบนหลักการที่ถูกต้อง มีคุณธรรม ด้วยความสามารถในการปรับตัวอย่างสมดุล มีความสามารถในการนำตนเอง เพื่อการเติบโตอย่างมั่นคงยั่งยืน มีความสุข

**ความมั่นคง ยั่งยืน มีความสุข** หมายถึง ภาวะที่องค์กรมีเสถียรภาพ มีความสามารถในการพัฒนาศักยภาพอย่างเป็นองค์รวมบนหลักการที่ถูกต้อง มีคุณธรรม ด้วยความสามารถในการปรับตัวอย่างสมดุล ยืดหยุ่น และสอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัต มีความสามารถในการนำตนเอง เพื่อการเติบโตอย่างมั่นคงยั่งยืน อีกทั้งสามารถสะท้อนถึงอำนาจในการเลือกรับรู้และตอบสนองอย่างเหมาะสมอันเป็นความมีอิสระจากโลกภายนอกที่เข้ามากระทบเพื่อนำไปสู่ความสุข

**ปัจจัยและเงื่อนไข** หมายถึง องค์ประกอบ ประเด็น หรือปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น รวมถึงข้อกำหนด ข้อเสนอ หรือข้อตกลงที่อาจส่งผลทั้งในเชิงสนับสนุนหรืออุปสรรคต่อการนำรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงไปใช้ในการสร้างเสริมองค์รสุขภาวะอย่างบูรณาการ โดยจะพิจารณาปัจจัยเป็นแต่ละประเด็น พร้อมทั้งแสดงเงื่อนไขของแต่ละประเด็นของปัจจัยเหล่านั้นแยกเป็นส่วนๆ



**แนวทางการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก**  
**เรื่อง อนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง**  
**เพื่อการสร้างเสริมองค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการ**

**ข้อมูลสำคัญที่จะได้รับ**

ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการ

**กรอบแนวคิดการสัมภาษณ์**

มุ่งให้ผู้เชี่ยวชาญได้แสดงความคิดเห็นถึงองค์ประกอบและคาดการณ์ในอนาคตที่มีต่อรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการ รวมทั้งข้อเสนอแนะปัจจัยและเงื่อนไขเพื่อการพัฒนาไปสู่องค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการ

**ประเด็นคำถาม**

1. ท่านคาดการณ์ว่าภาพรวมของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการใน 10 ปีข้างหน้ามันควรจะเป็นอย่างไร
2. นโยบายและทิศทางในการพัฒนาประเทศและชุมชนสู่ความมีสุขภาวะอย่างบูรณาการในอนาคตจะมีลักษณะเป็นอย่างไร
3. เมื่อมองไปในอนาคต อะไรคือองค์ประกอบและกระบวนการการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำองค์กรไปสู่ความมีสุขภาวะ (การเติบโตที่สมดุล มั่นคง ยั่งยืน มีความสุข)
4. หลักการในการดำเนินกิจกรรมการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการควรมีลักษณะและกระบวนการอย่างไร
5. อะไรคือเงื่อนไขและปัจจัยที่มีผลต่อกระบวนการการเรียนรู้สู่เปลี่ยนแปลงเพื่อนำองค์กรไปสู่ความมีสุขภาวะ (การเติบโตที่สมดุล มั่นคง ยั่งยืน มีความสุข)
6. ขั้นตอนการพัฒนาการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการมีอะไรบ้าง และมีลักษณะเป็นอย่างไร
7. ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินกิจกรรมการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการมีอะไรบ้าง เพราะเหตุใด
8. ท่านมีข้อเสนอแนะต่ออนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการอย่างไรบ้าง



## แบบสัมภาษณ์การวิจัยอนาคต (EDFR รอบที่ 1)

### เรื่อง อนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง เพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ

#### THE SCENARIO OF A TRANSFORMATIVE LEARNING MODEL TO ENHANCE INTEGRAL HEALTHY ORGANIZATIONS

#### คำชี้แจง

เอกสารชุดนี้เป็นแนวทางเพื่อการสัมภาษณ์ตามขั้นตอนการวิจัยอนาคต (EDFR รอบที่ 1) สำหรับการวิจัยเรื่อง อนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ

#### วัตถุประสงค์

เพื่อศึกษารายละเอียดขั้นต้นและกรอบแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญในด้านอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ

#### รูปแบบและวิธีการวิจัย

เป็นการสัมภาษณ์เพื่อหาองค์ประกอบขั้นต้นที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการในอนาคตภาพ

#### กรอบคำถาม

กรอบแนวคิดของแนวโน้มที่มีผลต่อรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการในปี พ.ศ. 2557-2566

#### ข้อคำถาม

1. ท่านคาดการณ์ว่าภาพรวมของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการใน 10 ปีข้างหน้ามันควรจะเป็นอย่างไร
2. เมื่อมองไปในอนาคต อะไรคือองค์ประกอบและกระบวนการการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำองค์กรไปสู่ความมีสุขภาวะ (มีความสุข การเติบโตที่สมดุล มั่นคง ยั่งยืน)
3. อะไรคือเงื่อนไขและปัจจัยที่มีผลต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำองค์กรไปสู่ความมีสุขภาวะ (มีความสุข การเติบโตที่สมดุล มั่นคง ยั่งยืน)

## นิยามเชิงปฏิบัติการ

**อนาคตภาพ** หมายถึง แบบแผนการศึกษาอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับทางเลือกในอนาคต โดยมองถึงเหตุการณ์หรือพฤติกรรมต่างๆ ของเรื่องที่ศึกษาที่คาดว่าจะเป็นไปได้ หรือน่าจะเป็นไปได้ในอนาคต รวมถึงปฏิสัมพันธ์และผลกระทบในระหว่างเหตุการณ์หรือพฤติกรรมต่างๆ ที่น่าจะเกิดขึ้น

**อนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง** หมายถึง แบบแผนหรือแบบจำลองกรอบความคิดที่แสดงให้เห็นถึงกระบวนการพัฒนาการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับทางเลือกในอนาคต ด้วยการเปลี่ยนกรอบความคิดที่ครอบคลุมองค์ประกอบของชีวิตและโครงสร้างในความสัมพันธ์ขององค์ประกอบเหล่านั้นอย่างเป็นระบบ อย่างเป็นขั้นตอน เพื่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นในอีก 10 ปีข้างหน้าระหว่างปี พ.ศ. 2557-2566

**การเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง** หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากภายในของบุคคล โดยการเปลี่ยนกรอบความคิดหรือมุมมอง ด้วยการคิดพิจารณาอย่างใคร่ครวญ ผ่านการก้องสะท้อนภายในตนเองบนฐานของมุมมองเชิงระบบที่เห็นความเชื่อมโยงของทุกองค์ประกอบชีวิตอย่างหลอมรวมเป็นหนึ่งเดียว เพื่อการผุดขึ้นขององค์ความรู้ กระบวนการเรียนรู้ และสามารถสื่อสารและถ่ายทอดข้อสรุปทางความคิด เพื่อสร้างความเข้าใจ ความชัดเจน เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง เพื่อการสร้างเสริมองค์ประกอบสุขภาวะอย่างบูรณาการ กล่าวคือ เป็นการพัฒนาศักยภาพอย่างเป็นองค์รวมบนหลักการที่ถูกต้อง มีคุณธรรม ด้วยความสามารถในการปรับตัวอย่างสมดุล มีความสามารถในการนำตนเอง เพื่อการเติบโตอย่างมั่นคง ยั่งยืน มีความสุข โดยผ่านกระบวนการ 10 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การตระหนักถึงปัญหา 2) การสร้างความเข้าใจตนเอง 3) การก้องสะท้อนภายใน ด้วยการพิจารณาตนเองอย่างใคร่ครวญ 4) การเปลี่ยนกรอบความคิด 5) การค้นหาตัวตนใหม่ 6) การสร้างแผนพัฒนาตนเอง 7) การหาความรู้และทักษะชีวิต 8) การทดลองปฏิบัติ 9) สร้างความเชื่อมั่น 10) หลอมรวมความรู้ให้เป็นส่วนหนึ่งของชีวิต

**รูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง** หมายถึง แบบแผนหรือแบบจำลองกรอบความคิดที่แสดงให้เห็นถึงภาพรวมของการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงที่ครอบคลุมองค์ประกอบของชีวิตและโครงสร้างในความสัมพันธ์ขององค์ประกอบเหล่านั้นอย่างเป็นระบบ รวมทั้งความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างองค์ประกอบต่างๆ ตลอดจนผลกระทบระหว่างกันอย่างเป็นขั้นตอน เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนกรอบความคิด เพื่อการผุดขึ้นขององค์ความรู้ กระบวนการเรียนรู้ เพื่อการสื่อสารและการถ่ายทอดข้อสรุปทางความคิด เพื่อสร้างความเข้าใจ ความชัดเจน เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง เพื่อการสร้างเสริมองค์ประกอบสุขภาวะอย่างบูรณาการ กล่าวคือ เป็นการพัฒนาศักยภาพอย่างเป็นองค์รวมบนหลักการที่ถูกต้อง มีคุณธรรม ด้วยความสามารถในการปรับตัวอย่างสมดุล มีความสามารถในการนำตนเอง เพื่อการเติบโตอย่างมั่นคง ยั่งยืน มีความสุข โดยรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงที่ผู้วิจัยพัฒนา

ขั้นนี้จะประกอบด้วย 1) แนวคิดของรูปแบบฯ 2) องค์ประกอบของรูปแบบฯ 3) แนวโน้มของรูปแบบฯ 4) กระบวนการเรียนรู้ และ 5) ปัจจัยและเงื่อนไขของรูปแบบฯ

**แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง** หมายถึง กรอบความคิดที่แสดงให้เห็นถึงกระบวนการพัฒนาการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงด้านในบุคคล ด้วยการเปลี่ยนกรอบความคิด เพื่อนำไปสู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมตนเอง ทั้งนี้ จะเน้นที่การปรับเปลี่ยนกรอบความคิด ด้วยการก่อกองสะท้อนภายในตนเองเชิงวิพากษ์อย่างใคร่ครวญ เพื่อเป็นการตรวจสอบค่านิยม ความเชื่อ ทศนคติที่ตนยึดถือมาแต่อดีต โดยผ่านการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันเชิงเปรียบเทียบตามบริบทและประสบการณ์เดิมที่ตนมีและประสบการณ์ใหม่ที่รับเข้ามาผ่านการเสวนา เพื่อนำไปสู่ความเข้าใจในความเป็นตัวตนอย่างเป็นหนึ่งเดียว เพื่อความมีอิสรภาพและศักยภาพภายในตนเองอย่างแท้จริง เกิดเป็นความเชื่อมั่น เห็นคุณค่าตนเอง เกิดเป็นความมั่นคงภายในอันเป็นมุมมองที่จะสะท้อนถึงคุณค่าและความหมายของชีวิต ทั้งนี้ เพื่อนำไปสู่การสร้างเสริมองค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการ กล่าวคือ เป็นการพัฒนาศักยภาพอย่างเป็นองค์รวมบนหลักการที่ถูกต้อง มีคุณธรรม ด้วยความสามารถในการปรับตัวอย่างสมดุล มีความสามารถในการนำตนเอง เพื่อการเติบโตอย่างมั่นคง ยั่งยืน มีความสุข

**แนวคิดเชิงระบบ** หมายถึง กรอบความคิดอย่างเป็นองค์รวมเพื่อสร้างความเข้าใจว่า องค์การมีธรรมชาติของความเป็นระบบที่ผุดขึ้นจากการเชื่อมโยงขององค์ประกอบต่างๆ อันได้แก่ จิต ปัญญา อารมณ์ องค์การ สังคม และสิ่งแวดล้อมที่ต่างเชื่อมโยงอย่างหลอมรวมเพื่อผุดขึ้นเป็นภาวะใหม่ที่สามารถแสดงศักยภาพที่เหนือกว่าเดิมได้อย่างมีคุณค่าและความหมาย เพื่อการพัฒนากระบวนการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง เพื่อการสร้างเสริมองค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการ กล่าวคือ เป็นการพัฒนาศักยภาพอย่างเป็นองค์รวมบนหลักการที่ถูกต้อง มีคุณธรรม ด้วยความสามารถในการปรับตัวอย่างสมดุล มีความสามารถในการนำตนเอง เพื่อการเติบโตอย่างมั่นคง ยั่งยืน มีความสุข

**องค์การสุขภาวะ** หมายถึง หน่วยงานที่สามารถยกระดับการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงโดยการเปลี่ยนกรอบความคิดอย่างเป็นระบบ ด้วยรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงที่ประกอบด้วย 1) แนวคิดของรูปแบบฯ 2) องค์ประกอบของรูปแบบฯ 3) แนวโน้มของรูปแบบฯ 4) กระบวนการเรียนรู้ และ 5) ปัจจัยและเงื่อนไขของรูปแบบฯ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาศักยภาพอย่างเป็นองค์รวมบนหลักการที่ถูกต้อง มีคุณธรรม ด้วยความสามารถในการปรับตัวอย่างสมดุล มีความสามารถในการนำตนเอง เพื่อการเติบโตอย่างมั่นคง ยั่งยืน มีความสุข ทั้งนี้ การเปลี่ยนแปลงสู่องค์การสุขภาวะต้องเริ่มที่การเปลี่ยนแปลงตนเองก่อน

**แนวคิดสุขภาวะอย่างบูรณาการ** หมายถึง กรอบความคิดที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการพัฒนาการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาศักยภาพอย่างเป็นองค์รวมบนหลักการที่ถูกต้อง มีคุณธรรม ด้วยความสามารถในการปรับตัวอย่างสมดุล มีความสามารถในการ



การนำตนเอง เพื่อการเติบโตอย่างมั่นคงยั่งยืน มีความสุข ทั้งด้านบุคคล องค์กร สังคม และสิ่งแวดล้อม

**แนวคิดองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ** หมายถึง กรอบความคิดที่สามารถนำไปพัฒนาองค์กรเพื่อการยกระดับความสามารถในการพัฒนาการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบครอบคลุมทั้งด้านบุคคล องค์กร สังคม และสิ่งแวดล้อม เพื่อนำไปสู่การพัฒนาศักยภาพอย่างเป็นองค์รวมบนหลักการที่ถูกต้อง มีคุณธรรม ด้วยความสามารถในการปรับตัวอย่างสมดุล มีความสามารถในการนำตนเอง เพื่อการเติบโตอย่างมั่นคงยั่งยืน มีความสุข

**ความมั่นคง ยั่งยืน มีความสุข** หมายถึง ภาวะที่องค์กรมีเสถียรภาพ มีความสามารถในการพัฒนาศักยภาพอย่างเป็นองค์รวมบนหลักการที่ถูกต้อง มีคุณธรรม ด้วยความสามารถในการปรับตัวอย่างสมดุล ยืดหยุ่น และสอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัต มีความสามารถในการนำตนเอง เพื่อการเติบโตอย่างมั่นคงยั่งยืน อีกทั้งสามารถสะท้อนถึงอำนาจในการเลือกปรับรับรู้และตอบสนองอย่างเหมาะสมอันเป็นความมีอิสระจากโลกภายนอกที่เข้ามากระทบเพื่อนำไปสู่ความสุข

**ปัจจัยและเงื่อนไข** หมายถึง องค์ประกอบ ประเด็น หรือปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น รวมถึงข้อกำหนด ข้อเสนอ หรือข้อตกลงที่อาจส่งผลทั้งในเชิงสนับสนุนหรืออุปสรรคต่อการนำรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงไปใช้ในการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ โดยจะพิจารณาปัจจัยเป็นแต่ละประเด็น พร้อมทั้งแสดงเงื่อนไขของแต่ละประเด็นของปัจจัยเหล่านั้นแยกเป็นส่วนๆ

ผู้วิจัยต้องขอขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูงที่ได้กรุณาให้ความเห็น พร้อมคำแนะนำที่เป็นประโยชน์ในการดำเนินการวิจัยครั้งนี้ ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของทุกท่าน ผู้วิจัยจะนำไปพัฒนาเป็นข้อคำถามเพื่อการวิจัยในขั้นตอนถัดไป

## แบบประเมินการวิจัยอนาคต (EDFR รอบที่ 2)

### เรื่อง อนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง เพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาพอย่างบูรณาการ

#### THE SCENARIO OF A TRANSFORMATIVE LEARNING MODEL TO ENHANCE INTEGRAL HEALTHY ORGANIZATIONS

#### คำชี้แจง

เอกสารชุดนี้เป็นแบบประเมินการวิจัยอนาคต (EDFR รอบที่ 2) สำหรับการวิจัยเรื่อง อนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาพอย่างบูรณาการ

#### ลักษณะและวิธีทำแบบสอบถาม

เอกสารชุดนี้ประกอบด้วยกลุ่มข้อความที่แสดงแนวโน้มที่พึงประสงค์ด้านต่างๆ ของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาพอย่างบูรณาการ โดยสร้างขึ้นจากการรวบรวมความคิดเห็นจากผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 1 ในด้านต่างๆ คือ ด้านการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนและการศึกษาตามอัธยาศัย ผู้เชี่ยวชาญด้านพัฒนาองค์กรสุขภาพอย่างบูรณาการทั้งภาครัฐและเอกชน นักวิชาการด้านการพัฒนาองค์กรสุขภาพ และผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัยเชิงอนาคตที่มีประสบการณ์ไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 22 ท่าน

จากการรวบรวมผลการสัมภาษณ์ในครั้งที่ 1 ผู้วิจัยสามารถสรุปเป็นภาพอนาคตในด้านต่างๆ ได้ 8 หัวข้อหลัก ประกอบด้วยข้อคิดเห็นทั้งหมด 59 ข้อ โดยแบ่งเป็น 1) ด้านหลักการ 8 ข้อ 2) ด้านโครงสร้าง 5 ข้อ 3) ด้านบุคลากร (จิตใจ 7 ข้อ ด้านปัญญา 15 ข้อ และด้านอารมณ์ 6 ข้อ) 4) ด้านองค์กร 11 ข้อ 5) ด้านสังคม 3 ข้อ และ 6) ด้านสิ่งแวดล้อม 4 ข้อ

#### นิยามเชิงปฏิบัติการ

**อนาคตภาพ** หมายถึง แบบแผนการศึกษาอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับทางเลือกในอนาคต โดยมองถึงเหตุการณ์หรือพฤติกรรมต่างๆ ของเรื่องที่กำลังศึกษาที่คาดว่าจะเป็นไปได้ หรือน่าจะเป็นไปได้ในอนาคต รวมถึงปฏิสัมพันธ์และผลกระทบในระหว่างเหตุการณ์หรือพฤติกรรมต่างๆ ที่น่าจะเกิดขึ้น

**อนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง** หมายถึง แบบแผนหรือแบบจำลองกรอบความคิดที่แสดงให้เห็นถึงกระบวนการพัฒนาการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับทางเลือกในอนาคต ด้วยการเปลี่ยนกรอบความคิดที่ครอบคลุมองค์ประกอบของชีวิตและโครงสร้างใน

ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบเหล่านั้นอย่างเป็นระบบ อย่างเป็นขั้นตอน เพื่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นในอีก 10 ปีข้างหน้าระหว่างปี พ.ศ. 2557-2566

**การเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง** หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากภายในของบุคคล โดยการเปลี่ยนกรอบความคิดหรือมุมมอง ด้วยการคิดพิจารณาอย่างใคร่ครวญ ผ่านการก้องสะท้อนภายในตนเองบนฐานของมุมมองเชิงระบบที่เห็นความเชื่อมโยงของทุกองค์ประกอบชีวิตอย่างหลอมรวมเป็นหนึ่งเดียว เพื่อการผุดขึ้นขององค์ความรู้ กระบวนการเรียนรู้ และสามารถสื่อสารและถ่ายทอดข้อสรุปทางความคิด เพื่อสร้างความเข้าใจ ความชัดเจน เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง เพื่อการสร้างเสริมองค์สุขภาวะอย่างบูรณาการ กล่าวคือ เป็นการพัฒนาศักยภาพอย่างเป็นองค์รวมบนหลักการที่ถูกต้อง มีคุณธรรม ด้วยความสามารถในการปรับตัวอย่างสมดุล มีความสามารถในการนำตนเอง เพื่อการเติบโตอย่างมั่นคง ยั่งยืน มีความสุข โดยผ่านกระบวนการ 10 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การตระหนักถึงปัญหา 2) การสร้างความเข้าใจตนเอง 3) การก้องสะท้อนภายใน ด้วยการพิจารณาตนเองอย่างใคร่ครวญ 4) การเปลี่ยนกรอบความคิด 5) การค้นหาตัวตนใหม่ 6) การสร้างแผนพัฒนาตนเอง 7) การหาความรู้และทักษะชีวิต 8) การทดลองปฏิบัติ 9) สร้างความเชื่อมั่น 10) หลอมรวมความรู้ให้เป็นส่วนหนึ่งของชีวิต

**รูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง** หมายถึง แบบแผนหรือแบบจำลองกรอบความคิดที่แสดงให้เห็นถึงภาพรวมของการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงที่ครอบคลุมองค์ประกอบของชีวิตและโครงสร้างในความสัมพันธ์ขององค์ประกอบเหล่านั้นอย่างเป็นระบบ รวมทั้งความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างองค์ประกอบต่างๆ ตลอดจนผลกระทบระหว่างกันอย่างเป็นขั้นตอน เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนกรอบความคิด เพื่อการผุดขึ้นขององค์ความรู้ กระบวนการเรียนรู้ เพื่อการสื่อสารและการถ่ายทอดข้อสรุปทางความคิด เพื่อสร้างความเข้าใจ ความชัดเจน เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง เพื่อการสร้างเสริมองค์สุขภาวะอย่างบูรณาการ กล่าวคือ เป็นการพัฒนาศักยภาพอย่างเป็นองค์รวมบนหลักการที่ถูกต้อง มีคุณธรรม ด้วยความสามารถในการปรับตัวอย่างสมดุล มีความสามารถในการนำตนเอง เพื่อการเติบโตอย่างมั่นคง ยั่งยืน มีความสุข โดยรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นนี้จะประกอบด้วย 1) แนวคิดของรูปแบบฯ 2) องค์ประกอบของรูปแบบฯ 3) แนวโน้มของรูปแบบฯ 4) กระบวนการเรียนรู้ และ 5) ปัจจัยและเงื่อนไขของรูปแบบฯ

**แนวคิดการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง** หมายถึง กรอบความคิดที่แสดงให้เห็นถึงกระบวนการพัฒนาการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงด้านในบุคคล ด้วยการเปลี่ยนกรอบความคิด เพื่อนำไปสู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมตนเอง ทั้งนี้ จะเน้นที่การปรับเปลี่ยนกรอบความคิด ด้วยการก้องสะท้อนภายในตนเองเชิงวิพากษ์อย่างใคร่ครวญ เพื่อเป็นการตรวจสอบค่านิยม ความเชื่อ ทศนคติที่ตนยึดถือมาแต่อดีต โดยผ่านการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันเชิงเปรียบเทียบตามบริบทและประสบการณ์เดิมที่ตนมีและประสบการณ์ใหม่ที่รับเข้ามาผ่านการเสวนา เพื่อนำไปสู่ความเข้าใจในความเป็นตัวตนอย่างเป็น

หนึ่งเดียว เพื่อความมีอิสรภาพและศักยภาพภายในตนเองอย่างแท้จริง เกิดเป็นความเชื่อมั่น เห็นคุณค่าตนเอง เกิดเป็นความมั่นคงภายในอันเป็นมุมมองที่จะสะท้อนถึงคุณค่าและความหมายของชีวิต ทั้งนี้ เพื่อนำไปสู่การสร้างเสริมองค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการ กล่าวคือ เป็นการพัฒนาศักยภาพอย่างเป็นองค์รวมบนหลักการที่ถูกต้อง มีคุณธรรม ด้วยความสามารถในการปรับตัวอย่างสมดุล มีความสามารถในการนำตนเอง เพื่อการเติบโตอย่างมั่นคง ยั่งยืน มีความสุข

**แนวคิดเชิงระบบ** หมายถึง กรอบความคิดอย่างเป็นองค์รวมเพื่อสร้างความเข้าใจว่า องค์การมีธรรมชาติของความเป็นระบบที่ผุดขึ้นจากการเชื่อมโยงขององค์ประกอบต่างๆ อันได้แก่ จิต ปัญญา อารมณ์ องค์การ สังคม และสิ่งแวดล้อมที่ต่างเชื่อมโยงอย่างหลอมรวมเพื่อผุดขึ้นเป็นภาวะใหม่ที่ สามารถแสดงศักยภาพที่เหนือกว่าเดิมได้อย่างมีคุณค่าและความหมาย เพื่อการพัฒนากระบวนการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง เพื่อการสร้างเสริมองค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการ กล่าวคือ เป็นการพัฒนาศักยภาพอย่างเป็นองค์รวมบนหลักการที่ถูกต้อง มีคุณธรรม ด้วยความสามารถในการปรับตัวอย่างสมดุล มีความสามารถในการนำตนเอง เพื่อการเติบโตอย่างมั่นคง ยั่งยืน มีความสุข

**องค์กรสุขภาวะ** หมายถึง หน่วยงานที่สามารถยกระดับการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงโดยการเปลี่ยนกรอบความคิดอย่างเป็นระบบ ด้วยรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงที่ประกอบด้วย 1) แนวคิดของรูปแบบฯ 2) องค์ประกอบของรูปแบบฯ 3) แนวโน้มของรูปแบบฯ 4) กระบวนการเรียนรู้ และ 5) ปัจจัยและเงื่อนไขของรูปแบบฯ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาศักยภาพอย่างเป็นองค์รวมบนหลักการที่ถูกต้อง มีคุณธรรม ด้วยความสามารถในการปรับตัวอย่างสมดุล มีความสามารถในการนำตนเอง เพื่อการเติบโตอย่างมั่นคงยั่งยืน มีความสุข ทั้งนี้ การเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรสุขภาวะต้องเริ่มที่การเปลี่ยนแปลงตนเองก่อน

**แนวคิดสุขภาวะอย่างบูรณาการ** หมายถึง กรอบความคิดที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการพัฒนาการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาศักยภาพอย่างเป็นองค์รวมบนหลักการที่ถูกต้อง มีคุณธรรม ด้วยความสามารถในการปรับตัวอย่างสมดุล มีความสามารถในการนำตนเอง เพื่อการเติบโตอย่างมั่นคงยั่งยืน มีความสุข ทั้งด้านบุคคล องค์กร สังคม และสิ่งแวดล้อม

**แนวคิดองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ** หมายถึง กรอบความคิดที่สามารถนำไปพัฒนาองค์กรเพื่อการยกระดับความสามารถในการพัฒนาการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ ครอบคลุมทั้งด้านบุคคล องค์กร สังคม และสิ่งแวดล้อม เพื่อนำไปสู่การพัฒนาศักยภาพอย่างเป็นองค์รวมบนหลักการที่ถูกต้อง มีคุณธรรม ด้วยความสามารถในการปรับตัวอย่างสมดุล มีความสามารถในการนำตนเอง เพื่อการเติบโตอย่างมั่นคงยั่งยืน มีความสุข

**ความมั่นคง ยั่งยืน มีความสุข** หมายถึง ภาวะที่องค์กรมีเสถียรภาพ มีความสามารถในการพัฒนาศักยภาพอย่างเป็นองค์รวมบนหลักการที่ถูกต้อง มีคุณธรรม ด้วยความสามารถในการปรับตัวอย่างสมดุล ยืดหยุ่น และสอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัต มีความสามารถในการนำตนเอง เพื่อการเติบโตอย่างมั่นคงยั่งยืน อีกทั้งสามารถสะท้อนถึงอำนาจในการเลือกรับรู้และตอบสนองอย่างเหมาะสมอันเป็นความมีอิสระจากโลกภายนอกที่เข้ามากระทบเพื่อนำไปสู่ความสุข

**ปัจจัยและเงื่อนไข** หมายถึง องค์ประกอบ ประเด็น หรือปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น รวมถึงข้อกำหนด ข้อเสนอ หรือข้อตกลงที่อาจส่งผลทั้งในเชิงสนับสนุนหรืออุปสรรคต่อการนำรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงไปใช้ในการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ โดยจะพิจารณาปัจจัยเป็นแต่ละประเด็น พร้อมทั้งแสดงเงื่อนไขของแต่ละประเด็นของปัจจัยเหล่านั้นแยกเป็นส่วนๆ

ผู้วิจัยต้องขอคุณเป็นอย่างสูงที่กรุณาให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการสร้างแบบสอบถามชุดนี้และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความกรุณาจากท่านได้โปรดอ่านแนวโน้มนำแต่ละด้านเป็นรายข้อ แล้วพิจารณาว่าแนวโน้มนำในแต่ละข้อนั้นมีความเป็นไปได้มากน้อยเพียงใดภายในระยะเวลาระหว่างปี พ.ศ. 2557-2566 โดยในแต่ละข้อ ผู้วิจัยใครขอให้ท่านได้โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความเห็นของท่านในแต่ละบทบาท พร้อมข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ทั้งนี้ โปรดใช้เกณฑ์การพิจารณาข้อความแต่ละข้อโดยมีเกณฑ์ดังนี้

- 5 หมายถึง แนวโน้มนำมีโอกาสที่จะเป็นไปได้มากที่สุด
- 4 หมายถึง แนวโน้มนำมีโอกาสที่จะเป็นไปได้มาก
- 3 หมายถึง แนวโน้มนำมีโอกาสที่จะเป็นไปได้ปานกลาง
- 2 หมายถึง แนวโน้มนำมีโอกาสที่จะเป็นไปได้น้อย
- 1 หมายถึง แนวโน้มนำมีโอกาสที่จะเป็นไปได้น้อยที่สุด

**ตารางที่ 6 แบบประเมินการวิจัยอนาคต (EDFR รอบที่ 2)**  
**เรื่อง อนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง**  
**เพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ**

ข้อ	อนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ	ระดับความคิดเห็นของโอกาสที่เป็นไปได้					ข้อเสนอแนะและความเห็นเพิ่มเติม
		5	4	3	2	1	
องค์กรประกอบที่ 1 ด้านหลักการ							
1	การปรับทัศนคติว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องธรรมชาติ ประเด็นในชีวิตมันเกิดดับอย่างต่อเนื่อง ความท้าทายจึงมีได้อยู่ที่ว่าเราจะจัดการกับมันให้จบลงอย่างเบ็ดเสร็จเด็ดขาดได้อย่างไร แต่สาระสำคัญนั้นอยู่ที่ว่า เราจะสามารถปรับตัวให้ทันและสอดคล้องกับภาวะธรรมชาตินี้ได้อย่างไร เพื่อนำไปสู่การดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคง ยั่งยืน มีความสุข						
2	การพัฒนาไปสู่ความมั่นคงยั่งยืนต้องตั้งอยู่บนหลักความจริงที่ว่า การเปลี่ยนแปลงคือกระแสของชีวิตที่ดำเนินไปอย่างเป็นพลวัตและไม่อาจทำให้มันหยุดนิ่งได้ เราทำได้แต่เพียงรักษาสมดุลของภาวะการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องเชื่อมโยงนี้เท่านั้น เราเรียกภาวะนี้ว่า ความยั่งยืน						
3	การพัฒนาองค์กรอย่างมั่นคงยั่งยืนต้องเข้าใจว่า องค์กรคือภาวะองค์กรรวมที่เกิดจากการเชื่อมโยงขององค์กรประกอบอันได้แก่ กาย จิต ปัญญา อารมณ์ องค์กร สังคม และสิ่งแวดล้อม ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงจึงต้องเปลี่ยนทุกมิติอย่างครบถ้วนรอบด้าน อย่างบูรณาการ						

ข้อ	อนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ	ระดับความคิดเห็นของโอกาสที่เป็นไปได้					ข้อเสนอแนะและความเห็นเพิ่มเติม
		5	4	3	2	1	
องค์กรประกอบที่ 1 ด้านหลักการ							
4	ความท้าทายต่างๆ ที่เกิดขึ้นล้วนมาจาก 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่ต่างส่งผลซึ่งกันและกัน ปัจจัยภายนอกเราไม่อาจควบคุมได้ เราเพียงแต่เข้าใจและปรับตัวอยู่กับมัน แต่สิ่งที่เรามีอิทธิพลเหนือได้นั้นคือปัจจัยภายใน เพราะอยู่ภายใต้การควบคุมของเราเอง						
5	ปัจจัยและเงื่อนไขต่อความสำเร็จของการพัฒนาไปสู่ความยั่งยืนจะต้องเป็นการดำรงอยู่ด้วยความพอดี พอเพียงและสมดุลของทั้งหลักการและค่านิยมที่ถูกต้อง						
6	สรรพสิ่งรอบตัวมีทั้งที่มีชีวิตและไม่มีชีวิต ทั้งสองต่างกันที่ความรู้สึกนึกคิด สิ่งที่ไม่มีชีวิตต้องการเพียงการดูแล แต่สิ่งที่มีชีวิตนอกจากต้องการการดูแลแล้ว ยังต้องการความมีคุณค่าและความหมาย						
7	การพัฒนาอย่างมั่นคงยั่งยืนต้องเน้นการพัฒนาที่เอาคนเป็นศูนย์กลางและต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงจากภายในด้วยการสร้างการตระหนักรู้ถึงความจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลง						
8	ธรรมชาติของความเป็นองค์กรคือ การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน และที่สุดของการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันคือการสร้างความเจริญงอกงามและคุณค่าให้เกิดขึ้นภายในบุคคลที่เราเกี่ยวข้องด้วย						

ข้อ	อนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสู่ภาวะอย่างบูรณาการ	ระดับความคิดเห็นของโอกาสที่เป็นไปได้					ข้อเสนอแนะและความเห็นเพิ่มเติม
		5	4	3	2	1	
องค์กรประกอบที่ 2 ด้านโครงสร้าง							
1	การพัฒนาความเข้าใจที่ว่าองค์กรคือภาวะองค์กรรวมทั้งมีองค์ประกอบของชีวิตอันได้แก่ ร่างกาย สมอง และจิตใจของแต่ละบุคคลที่เชื่อมโยงและดำเนินไปอย่างสอดคล้องเป็นหนึ่งในเดียวกัน อย่างไม่อาจแยกจากกันได้						
2	การจัดโครงสร้างองค์กรอย่างเป็นระบบ เชื่อมโยงเพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ปรับตัวและพร้อมรับความเปลี่ยนแปลง เพื่อพัฒนาขีดความสามารถทางการแข่งขันและเติบโตอย่างต่อเนื่อง						
3	การส่งเสริมกระบวนการปฏิบัติงานในทุกระดับในองค์กรอย่างเป็นภาพรวม โดยยึดเอาวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ขององค์กรเป็นตัวตั้ง เพื่อนำสู่การปฏิบัติอย่างสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน						
4	การจัดโครงสร้างให้มีการปรับสมดุลระหว่างการตั้งเป้าหมายและกระบวนการที่ดำเนินไปเพื่อให้บรรลุเป้าหมายองค์กร พร้อมทั้ง กระบวนการเรียนรู้ที่ก่อให้เกิดผลลัพธ์นั้น						
5	การปรับโครงสร้างที่มุ่งความเชื่อมโยงด้านการวางแผน มอบหมายงาน ประสานงาน ติดตามผล ข้อมูลย้อนกลับ พร้อมระบุความรับผิดชอบอย่างชัดเจน เพื่อการตัดสินใจและการปฏิบัติอย่างเป็นระบบ						



ข้อ	อนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กร สุขภาวะอย่างบูรณาการ	ระดับความคิดเห็นของ โอกาสที่เป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ และความเห็นเพิ่มเติม
		5	4	3	2	1	
องค์กรประกอบที่ 3 บุคลากร (ด้านจิตใจ)							
1	การพัฒนาความเข้าใจที่ว่า กลไกการเกิดขึ้นของพฤติกรรมนั้นล้วนสะท้อนมาจากกรอบความคิดของตนเอง ดังนั้น การเปลี่ยนที่แท้จริงต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงจากภายในอันหมายถึงการเปลี่ยนกรอบความคิด						
2	การพัฒนาศักยภาพภายในตนเองในมุมมองที่ว่า องค์กรคือชีวิต มีความสามารถในการปรับตัวเอง ควบคุมตนเองและจัดการตนเองได้ สามารถยกระดับการเรียนรู้และศักยภาพในระดับที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง						
3	การพัฒนาความเข้าใจที่ว่า ความเป็นไปของสรรพสิ่งขึ้นอยู่กับความสามารถในการเลือกตอบสนองของตนเองเมื่อมีอะไรมากระทบ ศักยภาพจึงเป็นเรื่องที่เราสร้างได้เอง กำหนดได้เองทั้งสิ้น						
4	การฝึกจินตนาการถึงผลแห่งความสำเร็จอย่างชัดเจนและกระบวนการที่จะทำให้ความฝันเป็นจริง อีกทั้งสามารถสื่อสารให้ผู้ร่วมงานสามารถจินตนาการถึงภาพเป้าหมายนั้นร่วมกัน ให้เป็นหนึ่งเดียวกัน						

5	การพัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน							
6	ความสำเร็จขององค์กรต้องเกิดจากความรู้สึกที่มีใจรัก ความผูกพัน แรงบันดาลใจ แรงขับเคลื่อนภายใน ความมุ่งมั่น เพื่อรักษาระดับขีดความสามารถในการแข่งขันให้สามารถคงอยู่อย่างยั่งยืน							
7	ความมั่นคงยั่งยืนขององค์กรต้องเกิดจากการปลูกฝังค่านิยมของตนเองบนหลักการที่ถูกต้องที่สอดคล้องกับค่านิยมและอุดมการณ์ร่วมขององค์กรเพื่อกำกับการดำเนินงานขององค์กรไปในทิศทางเดียวกัน							

ข้อ	อนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กร สุขภาวะอย่างบูรณาการ	ระดับความคิดเห็นของ โอกาสที่เป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ และความเห็นเพิ่มเติม
		5	4	3	2	1	
องค์กรประกอบที่ 3 บุคลากร (ด้านปัญญา)							
1	การพัฒนาความคิดเชิงระบบที่เห็นสรรพสิ่งดำเนินไปอย่างต่อเนื่องเชื่อมโยงอย่างหลอมรวมขององค์กรประกอบต่างๆ อย่างเป็นลำดับขั้น อย่างเป็นองค์รวม ก่อให้เกิดเป็นสิ่งใหม่ที่สามารถแสดงศักยภาพที่สูงกว่าและเหนือกว่าเดิม อย่างมีคุณค่าและความหมาย						
2	จากมุมมองที่ว่าองค์กรคือระบบ ความเป็นระบบต้องมียุทธศาสตร์ประกอบและองค์กรประกอบที่สำคัญที่สุดขององค์กรก็คือ คน ความท้าทายจึงอยู่ที่ว่าเราจะสามารถสร้างความเชื่อมโยงของบุคลากรเพื่อการสร้างสรรค์ให้เกิดศักยภาพที่สูงกว่าเดิมได้อย่างมีคุณค่าและความหมายได้อย่างไร						
3	การพัฒนาความเข้าใจที่ว่าองค์กรมีชีวิตที่เกิดจากมิติต่างๆ ที่หลากหลายมาเชื่อมโยงกันจนผุดขึ้นเป็นความมีชีวิตที่สามารถแสดงศักยภาพที่แตกต่าง มีความสามารถในการเรียนรู้ การปรับตัว การพัฒนาตนเอง เพื่อการเติบโตขึ้นอย่างสมดุล อย่างต่อเนื่อง						
4	ฝึกการปรับมุมมองที่มีต่อการแก้ปัญหาว่า การแก้ปัญหานั้นมันคือการเดินทางสู่ภูมิปัญญาที่สูงขึ้น มันเป็นกระบวนการ						

ข้อ	อนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กร สู่ภาวะอย่างบูรณาการ	ระดับความคิดเห็นของ โอกาสที่เป็นไปได้					ข้อเสนอแนะ และความเห็น เพิ่มเติม
		5	4	3	2	1	
องค์กรประกอบที่ 3 บุคลากร (ด้านปัญญา)							
	ของชีวิต การเรียนรู้จึงเป็นเรื่องของชีวิต การศึกษาจึงต้องดำเนินไปตลอดชีวิต มิใช่ช่วงใดช่วงหนึ่งของชีวิต เพราะ การศึกษาคือชีวิตโดยตัวของมันเอง						
5	การพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการคิดเชิงวิเคราะห์เพื่อหาคำตอบ และการสังเคราะห์องค์ประกอบ เหล่านั้นอย่างเชื่อมโยง เพื่อการผุดขึ้น เป็นองค์ความรู้ใหม่ที่เหนือกว่า เป็นการ พัฒนากระบวนการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ อย่างก้าวข้ามเหนือความรู้เดิมๆ						
6	การพัฒนาความเป็นองค์กรและสังคม แห่งการเรียนรู้ ด้วยการสร้างบรรยากาศ และสภาพแวดล้อมเพื่อส่งเสริมการ ค้นคว้าวิจัย การพัฒนาความคิด รวมทั้ง การถ่ายทอดองค์ความรู้ การแลกเปลี่ยน เรียนรู้ร่วมกัน						
7	การพัฒนาความเข้าใจที่ว่า ทางออกของ ปัญหาใดๆ มิได้เกิดจากองค์ความรู้ เชิงเดี่ยว แต่ต้องเกิดจากการพัฒนา ปัญญาแบบสหวิทยาการเพื่อประกอบ กันขึ้นเป็นพหุปัญญาเพื่อการจัดการกับ ปัญหาความท้าทายต่างๆ ที่ผ่านเข้ามา ได้อย่างบูรณาการ รอบด้าน						
8	การสร้าง ความเข้าใจที่ว่า สรรพสิ่ง เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงไม่มีอะไรที่						

ข้อ	อนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสู่ภาวะอย่างบูรณาการ	ระดับความคิดเห็นของโอกาสที่เป็นไปได้					ข้อเสนอแนะและความเห็นเพิ่มเติม
		5	4	3	2	1	
องค์กรประกอบที่ 3 บุคลากร (ด้านปัญญา)							
	แน่นอนตายตัว เช่นเดียวกับการหาคำตอบเพื่อจัดการกับปัญหา ก็ไม่จำเป็นที่ต้องมีคำตอบเพียงคำตอบเดียว ด้วยเหตุนี้ เราจึงควรเปิดกว้างต่อทางเลือกต่างๆ ที่หลากหลาย ไม่จำกัดอยู่กับทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งเท่านั้น						
9	การสร้างความเข้าใจที่ว่า ความคิดคือที่มาของปัญญา และธรรมชาติของความคิดคือเห็นเป็นภาพในใจ ภาพในใจนี้เองคือจินตนาการหรือกรอบความคิด การพัฒนาปัญญาจึงต้องเข้าใจธรรมชาตินี้ และฝึกการสร้างภาพของความสำเร็จขึ้นในใจก่อนการลงมือทำทุกครั้ง						
10	การพัฒนาปัญญาจำเป็นต้องผ่านกระบวนการการก่อกองสะท้อนภายในตนเองอย่างใคร่ครวญ โดยเป็นการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างประสบการณ์เก่าในอดีตและประสบการณ์ใหม่ที่รับรู้เข้ามา เพื่อการยกระดับศักยภาพทางปัญญาที่สูงขึ้น						
11	การพัฒนามุมมองอย่างกว้างไกลถึงการเปลี่ยนแปลงในระดับชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม รวมทั้งผลกระทบขององค์กรประกอบเหล่านี้ที่มีต่อองค์กร อีกทั้งการพัฒนาความสามารถในการปรับตัวและยืดหยุ่นขององค์กรที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงนั้นเพื่อความอยู่รอด						

ข้อ	อนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสู่ภาวะอย่างบูรณาการ	ระดับความคิดเห็นของโอกาสที่เป็นไปได้					ข้อเสนอแนะและความเห็นเพิ่มเติม
		5	4	3	2	1	
องค์กรประกอบที่ 3 บุคลากร (ด้านปัญญา)							
12	การพัฒนาความสามารถในการมองภาพอนาคตเพื่อคาดการณ์ถึงสิ่งที่จะเกิดขึ้นล่วงหน้าทั้งปัจจัยบวกและลบ เพื่อการเตรียมการในปัจจุบันเพื่อป้องกันการเกิดขึ้นของปัญหาและเพื่อการพัฒนากระบวนการให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น						
13	องค์กรที่ยั่งยืนต้องเน้นการลงทุนด้านการวิจัยและพัฒนาบนฐานของการปรับใช้เทคโนโลยีอย่างรู้เท่าทันเพื่อประกอบกับองค์ความรู้ต่างๆ เพื่อสร้างองค์กรอย่างแข็งแกร่งและลดการพึ่งพาผู้อื่น เพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันระยะยาวอย่างมั่นคง ยั่งยืน						
14	การสร้างบรรยากาศของการเรียนรู้อย่างบูรณาการ โดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อย่างเชื่อมโยง บนฐานคิดที่ว่ายิ่งมีการสร้างการมีส่วนร่วมมากเท่าใด เท่ากับเป็นการสร้างศักยภาพทางปัญญาให้เกิดขึ้นกับตนเองและองค์กรมากขึ้นเท่านั้น						
15	รูปแบบการเรียนรู้ในอนาคตต้องเปลี่ยนไป การเรียนรู้ที่ดีที่สุดคือ การเรียนรู้ผ่านรูปแบบ ที่พัฒนาขึ้นมาจากองค์กรประกอบที่หลากหลายอย่างเป็นสหวิทยาการ ด้วยกระบวนการที่สนุก มีเกมส์ เป็นการเล่น มีการเคลื่อนไหว มีการสนทนาพูดคุยแลกเปลี่ยน						

ข้อ	อนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสู่สภาพอย่างบูรณาการ	ระดับความคิดเห็นของโอกาสที่เป็นไปได้					ข้อเสนอแนะและความเห็นเพิ่มเติม
		5	4	3	2	1	
องค์ประกอบที่ 3 บุคลากร (ด้านอารมณ์)							
1	<p>การทำความเข้าใจที่ว่าอารมณ์และพฤติกรรมมีความเชื่อมโยงกันอย่างเป็นหนึ่งเดียวและส่งผลซึ่งกันและกัน ดังนั้นการพัฒนาองค์ความรู้ทางด้านเทคนิคหรือการบริหารจัดการใดๆ แต่อย่างใดเพียงลำพังจึงไม่เป็นการเพียงพอ เราจึงจำเป็นต้องพัฒนาทั้งสองด้านควบคู่กันไป</p>						
2	<p>ความเข้าใจที่ว่ากรอบความคิดอันเป็นฐานรากของชีวิตนั้นสะท้อนออกมาเป็นความเป็นตัวตนที่แสวงหาคคุณค่าและความหมาย ดังนั้น การยกระดับความมั่นคงทางอารมณ์จึงต้องเป็นการพัฒนากรอบความคิดเชิงบวกที่เห็นคุณค่าและความหมายทั้งตนเองและผู้อื่น</p>						
3	<p>การยกระดับความมั่นคงทางอารมณ์จะเกิดขึ้นได้บุคคลต้องได้รับการปลูกฝังด้วยกรอบความคิดและทัศนคติเชิงบวกที่มีต่อตนเอง อันเป็นการสร้างความเข้มแข็งมั่นคงภายใน ความเชื่อมั่นในตนเอง ด้วยการตระหนักรู้และการยอมรับตนเองตามความเป็นจริง</p>						

ข้อ	อนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ	ระดับความคิดเห็นของโอกาสที่เป็นไปได้					ข้อเสนอแนะและความเห็นเพิ่มเติม
		5	4	3	2	1	
องค์กรประกอบที่ 3 บุคลากร (ด้านอารมณ์)							
4	วุฒิภาวะทางอารมณ์มีความสำคัญต่อการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันในองค์กร ดังนั้นการพัฒนาวุฒิภาวะทางอารมณ์ต้องเป็นการปรับสมดุลระหว่างการคิดถึงประโยชน์ตนเองและผู้อื่น และรวมทั้งความสมดุลระหว่างการแสดงออกอย่างเชื่อมั่นกับความอ่อนน้อมถ่อมตน						
5	การสร้างศรัทธาระหว่างกันในองค์กรเป็นเรื่องจำเป็นอย่างยิ่งและเกิดขึ้นได้โดยการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลบนพื้นฐานของการก้องสะท้อนความเป็นตัวตนระหว่างกันเชิงบวก ผ่านการฟังอย่างเปิดใจกว้าง ฟังอย่างเข้าอกเข้าใจ โดยให้อีกฝ่ายเป็นศูนย์กลาง						
6	การแก้ไขปัญหาทางอารมณ์ระหว่างกันนั้น สิ่งสำคัญอย่างหนึ่งคือการปรับค่านิยมร่วมอันสะท้อนถึงความเชื่อและทัศนคติที่มีต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่งไปในแนวทางเดียวกัน โดยการทำความเข้าใจถึงความรู้สึกนึกคิดที่ฝังรากลึกอยู่ภายในของอีกฝ่าย โดยผ่านการสนทนาแลกเปลี่ยน						



ข้อ	อนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาพอย่างบูรณาการ	ระดับความคิดเห็นของโอกาสที่เป็นไปได้					ข้อเสนอแนะและความเห็นเพิ่มเติม
		5	4	3	2	1	
องค์กรประกอบที่ 4 ด้านองค์กร							
1	องค์กรมีชีวิตที่เปลี่ยนแปลงอยู่ทุกขณะ การทำให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนได้นั้น ความท้าทายคือ จะทำอย่างไรองค์กรจึงจะสามารถเติบโตขึ้นอย่างเป็นพลวัต มีความสามารถในการจัดการตนเอง พัฒนาและปรับปรุงตนเองได้อย่างยืดหยุ่น						
2	องค์กรคือระบบที่เกิดจากการเชื่อมโยงขององค์กรประกอบ การพัฒนาองค์กรอย่างมั่นคงยั่งยืนได้นั้นต้องมุ่งสร้างความเชื่อมโยงให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ สามารถผลิตสินค้าและบริการที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างคุ้มค่า						
3	การพัฒนาความเป็นองค์กรต้นแบบด้วยการสร้างความสอดคล้องอย่างเป็นหนึ่งเดียวกันบนฐานของการพัฒนาวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายร่วมของทั้งตนเองและองค์กร ตลอดจนการปลูกฝังค่านิยมบนหลักการที่ถูกต้องให้เป็นอุดมการณ์และวัฒนธรรมร่วมขององค์กร						
4	การพัฒนาศักยภาพองค์กรต้องดำเนินควบคู่ไปกับการปลูกฝังอุดมการณ์และค่านิยมบนหลักการที่ถูกต้องลงในบุคลากรทุกระดับ กล่าวคือ การพัฒนาองค์กรด้วยการยกระดับขีดความสามารถ						

ข้อ	อนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ	ระดับความคิดเห็นของโอกาสที่เป็นไปได้					ข้อเสนอแนะและความเห็นเพิ่มเติม
		5	4	3	2	1	
องค์กรประกอบที่ 4 ด้านองค์กร							
	หรือทักษะด้านการบริหารจัดการใดๆ ต้องตั้งอยู่บนฐานของคุณธรรม						
5	การทำความเข้าใจว่าบุคลากรมีศักยภาพแตกต่างกัน แต่ศักยภาพนั้นพัฒนาได้ ผู้นำองค์กรจึงต้องสามารถกระตุ้นให้บุคลากรพัฒนาศักยภาพด้วยตนเองและสร้างบรรยากาศเพื่อให้เขาเหล่านั้นสามารถขับเคลื่อนศักยภาพภายในนั้นออกมาได้อย่างเต็มที่						
6	การทำความเข้าใจที่ว่าหลักการสำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างกันในองค์กรคือการก่อกองสะท้อนถึงความเป็นตัวตนของอีกฝ่าย เพื่อสร้างความเจริญงอกงาม ความมีคุณค่าและความหมายให้เกิดขึ้นในใจของผู้ที่เรามีความสัมพันธ์ด้วย						
7	การพัฒนาภาวะผู้นำที่สามารถสร้างทีมงานที่เข้าใจในความหมายของการสร้างพลังร่วมบนฐานของการเห็นคุณค่าในความแตกต่าง เพื่อความสำเร็จขององค์กรอย่างภาคภูมิใจ มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกันอย่างมีความสุข						
8	การพัฒนาภาวะผู้นำต้นแบบบนหลักการที่ถูกต้องที่มีความน่าเชื่อถือ น่าศรัทธา รวมทั้งมีความสามารถทั้งด้านการบริหารจัดการและความสามารถทางด้านชีวิต โดยผู้นำต้องทำให้ดูเป็นแบบอย่าง						

ข้อ	อนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาพอย่างบูรณาการ	ระดับความคิดเห็นของโอกาสที่เป็นไปได้					ข้อเสนอแนะและความเห็นเพิ่มเติม
		5	4	3	2	1	
องค์กรประกอบที่ 4 ด้านองค์กร							
9	การสร้างองค์กรให้เป็นสังคมแห่งนวัตกรรมที่ส่งเสริมการกล้าเปิดใจรับฟัง กล้าคิดนอกกรอบ กล้าพูดกล้าทำ กล้าเสี่ยง กล้าริเริ่มสิ่งใหม่ เพื่อการสร้างสรรคสินค้าและบริการที่แตกต่างและมีมูลค่าเพิ่มที่สูงขึ้น						
10	องค์กรที่ยั่งยืนต้องมีการวางแผนการพัฒนาบุคลากรหรือการวางตัวตำแหน่งที่สำคัญในอนาคตเพื่อเป็นการทดแทนในกรณีที่ตำแหน่งว่างลง เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างต่อเนื่อง						
11	การจัดโครงสร้างองค์กรเพื่อส่งเสริมการพัฒนาเครือข่ายและสร้างการมีส่วนร่วม ความผูกพันอย่างจริงจังในทุกกระดับ เพื่อเสริมสร้างการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเพื่อการดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน มีเป้าหมายร่วมกันที่ชัดเจน						

ข้อ	อนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ	ระดับความคิดเห็นของโอกาสที่เป็นไปได้					ข้อเสนอแนะและความเห็นเพิ่มเติม
		5	4	3	2	1	
องค์กรประกอบที่ 5 ด้านสังคม							
1	การสร้างจิตสำนึกสาธารณะเชิงบวกลงอย่างเป็นฐานรากที่สำคัญยิ่งในองค์กร โดยชี้ให้เห็นว่าองค์กรจะมั่นคงยั่งยืนอยู่ได้อย่างบูรณาการนั้นจำเป็นที่บุคลากรในองค์กรนอกจากจะคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรแล้ว ยังต้องมีสร้างจิตสำนึกถึงการตอบแทนสู่สังคมส่วนรวมด้วย						
2	องค์กรที่มั่นคง ยั่งยืน ต้องมีการยอมรับและชื่นชมในความหลากหลายและเห็นคุณค่าในความแตกต่างทางความคิดและวัฒนธรรมอันจะส่งผลเป็นการสร้างพลังร่วมและศักยภาพระหว่างกัน เพื่อส่งเสริมความหมายของความเป็นมนุษย์ สังคม ชุมชนและสิ่งแวดล้อม						
3	สนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนาความคิดถึงส่วนรวม เสียสละ สามัคคี การช่วยเหลือ และสร้างการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติหน้าที่พลเมืองดีที่ทำประโยชน์ให้แก่ชุมชน และใช้ชีวิตร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้อย่างเต็มภาคภูมิ อย่างมีความสุข						

ข้อ	อนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาพอย่างบูรณาการ	ระดับความคิดเห็นของโอกาสที่เป็นไปได้					ข้อเสนอแนะและความเห็นเพิ่มเติม
		5	4	3	2	1	
องค์กรประกอบที่ 6 ด้านสิ่งแวดล้อม							
1	การพัฒนามุมมองเชิงระบบนิเวศน์ขององค์กรที่เห็นความเชื่อมโยงของทุกมิติอย่างเป็นหนึ่งเดียว ดังนั้น การพัฒนาองค์กรเพื่อความมั่นคงยั่งยืนจึงจำเป็นต้องคำนึงถึงทุกองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องตั้งแต่ตนเอง องค์กร สังคม ชุมชน สิ่งแวดล้อม						
2	การสร้างเสริมมุมมองและจิตสำนึกเชิงระบบนิเวศน์ลงในค่านิยมขององค์กร เพื่อให้บุคลากรได้ตระหนกอย่างเห็นคุณค่าและความหมายของธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมและแสดงออกทางพฤติกรรมอย่างสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน						
3	การสร้างสมดุลระหว่างความเจริญก้าวหน้าด้านวัตถุและเทคโนโลยีให้เข้ากับบริบทของสิ่งแวดล้อมอย่างเข้าใจ สามารถรักษาเอกลักษณ์ วัฒนธรรม จิตวิญญาณ รากเหง้าทางความคิดและภูมิปัญญาของเดิมไว้ได้อย่างเข้มแข็ง						
4	การพัฒนาแนวคิดว่า การพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนต้องพิจารณาภาวะองค์กรรวมทั้งใหญ่กว่า ด้วยการพิจารณาถึงองค์ประกอบทั้งหมดอย่างเชื่อมโยงโดยที่องค์กรเป็นส่วนหนึ่งของภาวะองค์กรนั้น นั่นคือ องค์กรจะอยู่ได้อย่างยั่งยืน เราต้องดูแลธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมควบคู่กันไป ด้วย เพราะทั้งหมดคือความเป็นหนึ่งเดียว						

## แบบประเมินการวิจัยอนาคต (EDFR รอบที่ 3)

### เรื่อง อนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง เพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาพอย่างบูรณาการ

#### THE SCENARIO OF A TRANSFORMATIVE LEARNING MODEL TO ENHANCE INTEGRAL HEALTHY ORGANIZATIONS

#### คำชี้แจง

เอกสารชุดนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา อนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง เพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาพอย่างบูรณาการ โดยในการพิจารณาแบบประเมินฉบับนี้ มีข้อมูลเบื้องต้นเพื่อเรียนชี้แจงท่านผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

1. แบบสอบถามชุดนี้ได้รับการพัฒนาขึ้นจากการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสาระสำคัญในเรื่อง อนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาพอย่างบูรณาการ โดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์รับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนและการศึกษาตามอัธยาศัย ผู้เชี่ยวชาญด้านพัฒนาองค์กรสุขภาพอย่างบูรณาการทั้งภาครัฐและเอกชน นักวิชาการด้านการพัฒนาองค์กรสุขภาพ และผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัยเชิงอนาคตที่มีประสบการณ์ไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 22 ท่าน และนำมาจัดทำเป็นข้อความวิเคราะห์รายชื่อ ปราภูค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) โดยได้แสดงไว้ในแบบประเมิน EDFR รอบที่ 3 ฉบับนี้

2. สัญลักษณ์ที่ปรากฏในแบบสอบถาม แทนความหมาย ดังนี้

- หมายถึง ตำแหน่งของค่ามัธยฐาน (Median หรือ Mdn.) ของคำตอบของผู้เชี่ยวชาญทั้งกลุ่ม ซึ่งมีจำนวนครึ่งหนึ่งของผู้ตอบอยู่ต่ำกว่าตำแหน่งนี้ และอีกครึ่งหนึ่งของผู้ตอบอยู่สูงกว่าตำแหน่งนี้
- ↔ หมายถึง ช่วงของค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range, IQR) ที่ 1 และที่ 3 ของคำตอบ
- ★ หมายถึง ตำแหน่งของความคิดเห็นที่ท่านได้เลือกไว้ในคำตอบ EDFR รอบที่ 2

3. ในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยต้องการให้ท่านได้ทราบความเห็นของกลุ่มและความเห็นของท่านเองซึ่งท่านสามารถทบทวนเพื่อยืนยันตามคำตอบเดิมหรือเปลี่ยนแปลงคำตอบได้ โดยดำเนินการดังนี้

3.1 ในกรณีที่ท่านยืนยันระดับความคิดเห็นตามคำตอบเดิม ท่านไม่ต้องทำเครื่องหมายใดๆ ลงในช่องระดับความคิดเห็นของโอกาสที่เป็นไปได้

3.2 ในกรณีที่ท่านประสงค์จะเปลี่ยนระดับความคิดเห็นใหม่ ขอให้ท่านได้โปรดทำเครื่องหมาย x ลงในช่องระดับความคิดเห็นที่ท่านต้องการเปลี่ยนแปลงใหม่ พร้อมทั้งระบุเหตุผลในการเปลี่ยนแปลงคำตอบไว้ด้วย

สำหรับความคิดเห็นในการตอบแบบสอบถามชุดนี้ แบ่งออกเป็น 5 ระดับ

- 5 หมายถึง แนวโน้มนั้นมีโอกาสที่จะเป็นไปได้มากที่สุด
- 4 หมายถึง แนวโน้มนั้นมีโอกาสที่จะเป็นไปได้มาก
- 3 หมายถึง แนวโน้มนั้นมีโอกาสที่จะเป็นไปได้ปานกลาง
- 2 หมายถึง แนวโน้มนั้นมีโอกาสที่จะเป็นไปได้น้อย
- 1 หมายถึง แนวโน้มนั้นมีโอกาสที่จะเป็นไปได้น้อยที่สุด

ด้านล่างนี้คือ ตัวอย่าง กรณีที่ท่านต้องการเปลี่ยนแปลงคำตอบใหม่

ข้อ ที่	อนาคตภาพของรูปแบบการ เรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง เพื่อการสร้างเสริมองค์กร สุขภาวะอย่างบูรณาการ	ระดับความคิดเห็น ของโอกาสที่เป็นไป ได้					เหตุผลที่ท่านยืนยัน หรือเปลี่ยนคำตอบ
		5	4	3	2	1	
xxx	องค์กรที่ยั่งยืนต้องมีแผน สำรองข้อมูลและการคิด เตรียมการล่วงหน้าเพื่อลด ความเสี่ยง Mdn. = 4.00, IQR = 1.00		● x		★		เพราะมีความจำเป็นต่อ การดำเนินงานอย่าง ต่อเนื่องในกรณีฉุกเฉิน

**คำอธิบาย:** ในกรณีนี้คือ จากความเห็นทั้งหมด 26 ท่าน ได้ค่า median = 4.00, ได้ค่า IQR = 1.00 (และมีค่าอยู่ระหว่างค่า 3 ถึง 4) และท่านได้ให้ความเห็นในรอบแรกไว้ที่ 2 ในขั้นตอนนี้ท่านขอเปลี่ยนเป็น 4

4. ในกรณีที่ท่านมีข้อคิดเห็นอื่นใดที่ต้องการเสนอแนะหรือให้ข้อมูลเพิ่มเติมในแต่ละรายข้อ ขอให้โปรดระบุเพิ่มเติมไว้ในส่วนท้ายของแต่ละข้อ

ผู้วิจัยต้องขอขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูงที่ได้กรุณาให้ความเห็น พร้อมคำแนะนำที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการดำเนินการวิจัยครั้งนี้ ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญทุกท่าน ผู้วิจัยจะนำไปบูรณาการเป็นข้อเสนอแนะเกี่ยวกับ อนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การ

เปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ โดยจะคำนึงถึงความเหมาะสมและความเป็นไปได้เป็นสำคัญตามข้อความที่ท่านผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่เห็นพ้องกัน และจะนำไปดำเนินการจัด Focus Groups ให้กลุ่มผู้เชี่ยวชาญในฐานะกลุ่มเป้าหมาย เพื่อรับการพิจารณาวิพากษ์และให้ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเป็นลำดับสุดท้าย ก่อนดำเนินการสรุปผลต่อไป





**ตารางที่ 7 แบบประเมินการวิจัยอนาคต (EDFR รอบ 3)**  
**เรื่อง อนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง**  
**เพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ**

ข้อ	อนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ	ระดับความคิดเห็นของโอกาสที่เป็นไปได้					เหตุผลที่ท่านยืนยันหรือเปลี่ยนคำตอบ
		5	4	3	2	1	
องค์กรประกอบที่ 1 ด้านหลักการ							
1	การปรับทัศนคติว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องธรรมชาติ ประเด็นในชีวิตมันเกิดดับอย่างต่อเนื่อง ความท้าทายจึงมีได้อยู่ที่ว่าเราจะจัดการกับมันให้จบลงอย่างเบ็ดเสร็จเด็ดขาดได้อย่างไร แต่สาระสำคัญนั้นอยู่ที่ว่าเราจะสามารถปรับตัวให้ทันและสอดคล้องกับภาวะธรรมชาตินี้ได้อย่างไร เพื่อนำไปสู่การดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคงยั่งยืน มีความสุข (Mdn. = 5.00, IQR = 1.00)	●	★				
2	การพัฒนาไปสู่ความมั่นคงยั่งยืนต้องตั้งอยู่บนหลักความจริงที่ว่า การเปลี่ยนแปลงคือกระแสของชีวิตที่ดำเนินไปอย่างเป็นพลวัตและเราไม่อาจทำให้มันหยุดนิ่งได้ เราทำได้แต่เพียงรักษาสมดุลของภาวะการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องเชื่อมโยงนี้เท่านั้น และเราเรียกภาวะนี้ว่า ความยั่งยืน (Mdn. = 5.00, IQR = 1.00)	●	★				

ข้อ	อนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ	ระดับความคิดเห็นของโอกาสที่เป็นไปได้					เหตุผลที่ท่านยืนยันหรือเปลี่ยนคำตอบ	
		5	4	3	2	1		
องค์กรประกอบที่ 1 ด้านหลักการ								
3	การพัฒนาองค์กรอย่างมั่นคงยั่งยืน ต้องเข้าใจว่า องค์กรคือภาวะองค์กรรวมที่เกิดจากการเชื่อมโยงขององค์กรประกอบอันได้แก่ กาย จิต ปัญญา อารมณ์ องค์กร สังคม และสิ่งแวดล้อม ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงจึงต้องเปลี่ยนทุกมิติอย่างครบถ้วนรอบด้าน อย่างบูรณาการ (Mdn. = 5.00, IQR = 1.00)	●	★					
4	ความท้าทายต่างๆ ที่เกิดขึ้นล้วนมาจาก 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่ต่างส่งผลซึ่งกันและกัน ปัจจัยภายนอกเราไม่อาจควบคุมได้ เราเพียงแต่เข้าใจและปรับตัวอยู่กับมัน แต่สิ่งที่เรามีอิทธิพลเหนือได้นั้นคือ ปัจจัยภายใน เพราะอยู่ภายใต้การควบคุมของเราเอง (Mdn. = 5.00, IQR = 1.00)	●	★					
5	ปัจจัยและเงื่อนไขต่อความสำเร็จของการพัฒนาไปสู่ความยั่งยืนจะต้องเป็นการดำรงอยู่ด้วยความพอดี พอเพียง และสมดุลของทั้งหลักการและค่านิยมที่ถูกต้อง (Mdn. = 5.00, IQR = 1.00)	●		★				

ข้อ	อนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่ การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริม องค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ	ระดับความคิดเห็นของโอกาส ที่เป็นไปได้					เหตุผลที่ท่าน ยืนยันหรือ เปลี่ยนคำตอบ
		5	4	3	2	1	
องค์กรประกอบที่ 1 ด้านหลักการ							
6	สรรพสิ่งรอบตัวมีทั้งที่มีชีวิตและไม่มี ชีวิต ทั้งสองต่างกันที่ความรู้สึกนึกคิด สิ่งที่ไม่มีชีวิตต้องการเพียงการดูแล แต่ สิ่งที่มีชีวิตนอกจากต้องการการดูแล แล้ว ยังต้องการความมีคุณค่าและ ความหมาย (Mdn. = 5.00, IQR = 1.00)	★ ● ←→					
7	การพัฒนาอย่างมั่นคงยั่งยืนต้องเน้น การพัฒนาที่เอาคนเป็นศูนย์กลางและ ต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงจากภายใน ด้วยการสร้างการตระหนักรู้ถึงความ จำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลง (Mdn. = 5.00, IQR = 0.25)	● ★ ←→					
8	ธรรมชาติของความเป็นองค์กรคือ การ มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน และที่สุดของ การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันคือการ สร้างความเจริญงอกงามและคุณค่าให้ เกิดขึ้นภายในบุคคลที่เราเกี่ยวข้องด้วย (Mdn. = 5.00, IQR = 1.00)	● ★ ←→					

ข้อ	อนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ	ระดับความคิดเห็นของโอกาสที่เป็นไปได้					เหตุผลที่ท่านยืนยันหรือเปลี่ยนคำตอบ
		5	4	3	2	1	
องค์กรประกอบที่ 2 ด้านโครงสร้าง							
1	การพัฒนาความเข้าใจที่ว่าองค์กรคือภาวะองค์กรรวมอันมีองค์ประกอบของชีวิตอันได้แก่ ร่างกาย สมองและจิตใจของแต่ละบุคคลที่เชื่อมโยงและดำเนินไปอย่างสอดคล้องเป็นหนึ่งเดียวกัน อย่างไม่อาจแยกจากกันได้ (Mdn. = 4.00, IQR = 2.00)		● ★				
2	การจัดโครงสร้างองค์กรอย่างเป็นระบบเชื่อมโยงเพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ ปรับตัวและพร้อมรับความเปลี่ยนแปลง เพื่อพัฒนาขีดความสามารถทางการแข่งขันและเติบโตอย่างต่อเนื่อง (Mdn. = 5.00, IQR = 1.00)	●	★				
3	การส่งเสริมกระบวนการปฏิบัติงานในทุกระดับในองค์กรอย่างเป็นภาพรวม โดยยึดเอาวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ขององค์กรเป็นตัวตั้งเพื่อนำสู่การปฏิบัติอย่างสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน มีเป้าหมายร่วมกัน (Mdn. = 5.00, IQR = 1.00)	●	★				
4	การฝึกจินตนาการถึงผลแห่งความสำเร็จอย่างชัดเจนและกระบวนการที่จะทำให้ความฝันเป็นจริง อีกทั้งสามารถสื่อสารให้	●	★				

ข้อ	อนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่ การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริม องค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ	ระดับความคิดเห็นของโอกาส ที่เป็นไปได้					เหตุผลที่ท่าน ยืนยันหรือ เปลี่ยนคำตอบ
		5	4	3	2	1	
องค์กรประกอบที่ 2 ด้านโครงสร้าง							
	ผู้ร่วมงานสามารถจินตนาการถึงภาพ เป้าหมายนั้นร่วมกัน ให้เป็นหนึ่ง เดียวกัน (Mdn. = 5.00, IQR = 1.00)						
5	การปรับโครงสร้างองค์กรที่ส่งเสริม ความเชื่อมโยงในด้านการวางแผน การมอบหมายงาน การประสานงาน การติดตามผล และข้อมูลย้อนกลับ พร้อมระบุความรับผิดชอบอย่าง ชัดเจน เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจและ มุ่งสู่การปฏิบัติอย่างเป็นระบบ (Mdn. = 5.00, IQR = 1.00)		★				

ข้อ	อนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่ การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริม องค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ	ระดับความคิดเห็นของโอกาส ที่เป็นไปได้					เหตุผลที่ท่าน ยืนยันหรือ เปลี่ยนคำตอบ	
		5	4	3	2	1		
องค์กรประกอบที่ 3 ด้านบุคลากร (จิตใจ)								
1	การพัฒนาความเข้าใจที่ว่า กลไกการ เกิดขึ้นของพฤติกรรมนั้นล้วนสะท้อน มาจากกรอบความคิดของตนเอง ดังนั้น การเปลี่ยนที่แท้จริงต้องเป็น การเปลี่ยนแปลงจากภายในอัน หมายถึงการเปลี่ยนกรอบความคิด (Mdn. = 5.00, IQR = 1.00)	●	←→	★				
2	การพัฒนาศักยภาพภายในตนเองใน มุมมองที่ว่า องค์กรคือชีวิต มี ความสามารถในการปรับตัวเอง ควบคุมตนเองและจัดการตนเองได้ สามารถยกระดับการเรียนรู้และ ศักยภาพในระดับที่สูงขึ้นอย่าง ต่อเนื่อง (Mdn. = 4.00, IQR = 1.25)		←→	● ★				
3	การพัฒนาความเข้าใจที่ว่า ความ เป็นไปของสรรพสิ่งขึ้นอยู่กับ ความสามารถในการเลือกตอบสนอง ของตนเองเมื่อมีอะไรมากระทบ ศักยภาพจึงเป็นเรื่องที่เราสร้างได้เอง กำหนดได้เองทั้งสิ้น (Mdn. = 4.00, IQR = 1.25)		←→	● ★				
4	การฝึกจินตนาการถึงผลแห่ง ความสำเร็จอย่างชัดเจนและ กระบวนการที่จะทำให้ความฝันเป็น จริง อีกทั้งสามารถสื่อสารให้		←→	● ★				

ข้อ	อนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่ การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริม องค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ	ระดับความคิดเห็นของโอกาส ที่เป็นไปได้					เหตุผลที่ท่าน ยืนยันหรือ เปลี่ยนคำตอบ
		5	4	3	2	1	
องค์กรประกอบที่ 3 ด้านบุคลากร (จิตใจ)							
	ผู้ร่วมงานสามารถจินตนาการถึงภาพ เป้าหมายนั้นร่วมกัน ให้เป็นหนึ่ง เดียวกัน (Mdn. = 4.00, IQR = 1.00)						
5	การพัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อสร้างความสอดคล้องไปใน แนวทางเดียวกัน (Mdn. = 4.00, IQR = 1.50)		●	★			
6	ความสำเร็จขององค์กรต้องเกิดจาก ความรู้สึกที่มีใจรัก ความผูกพัน แรง บันดาลใจ แรงขับเคลื่อนภายใน ความมุ่งมั่น เพื่อรักษาระดับขีด ความสามารถในการแข่งขันให้ สามารถคงอยู่อย่างยั่งยืน (Mdn. = 5.00, IQR = 1.00)	●	★				
7	ความมั่นคงยั่งยืนขององค์กรต้องเกิด จากการปลูกฝังค่านิยมของตนเอง บนหลักการที่ถูกต้องที่สอดคล้องกับ ค่านิยมและอุดมการณ์ร่วมของ องค์กรเพื่อกำกับการดำเนินงานของ องค์กรไปในทิศทางเดียวกัน (Mdn. = 5.00, IQR = 1.00)	●	★				

ข้อ	อนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ	ระดับความคิดเห็นของโอกาสที่เป็นไปได้					เหตุผลที่ท่านยืนยันหรือเปลี่ยนคำตอบ
		5	4	3	2	1	
องค์ประกอบที่ 3 ด้านบุคลากร (ปัญญา)							
1	การพัฒนาความคิดเชิงระบบที่เห็นสรรพสิ่งดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง เชื่อมโยงอย่างหลอมรวมขององค์ประกอบต่างๆ อย่างเป็นลำดับขั้น อย่างเป็นองค์รวม ก่อให้เกิดเป็นสิ่งที่ใหม่ที่สามารถแสดงศักยภาพที่สูงกว่าและเหนือกว่าเดิมอย่างมีคุณค่าและความหมาย (Mdn. = 5.00, IQR = 1.00)	●	★				
2	จากมุมมองที่ว่าองค์กรคือระบบ ความเป็นระบบต้องมีองค์ประกอบ และองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดขององค์กรก็คือ คน ความท้าทายจึงอยู่ที่ว่าเราจะสามารถสร้างความเชื่อมโยงของบุคลากรเพื่อการสร้างสรรค์ให้เกิดศักยภาพที่สูงกว่าเดิมได้อย่างมีคุณค่าและความหมายได้อย่างไร (Mdn. = 5.00, IQR = 1.00)	●		★			
3	การพัฒนาความเข้าใจที่ว่าองค์กรมีชีวิตที่เกิดจากมิติต่างๆ ที่หลากหลาย มาเชื่อมโยงกันจนผุดขึ้นเป็นความมีชีวิตที่สามารถแสดงศักยภาพที่แตกต่าง มีความสามารถในการเรียนรู้ การปรับตัว การพัฒนาตนเอง เพื่อการเติบโตขึ้นอย่างสมดุล อย่าง	●	★				



ข้อ	อนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์รสุขภาวะอย่างบูรณาการ	ระดับความคิดเห็นของโอกาสที่เป็นไปได้					เหตุผลที่ท่านยืนยันหรือเปลี่ยนคำตอบ
		5	4	3	2	1	
องค์ประกอบที่ 3 ด้านบุคลากร (ปัญญา)							
	ต่อเนื่อง (Mdn. = 5.00, IQR = 1.00)						
4	ฝึกการปรับมุมมองที่มีต่อการแก้ปัญหาว่า การแก้ปัญหานั้นมันคือการเดินทางสู่ภูมิปัญญาที่สูงขึ้น มันเป็นกระบวนการของชีวิต การเรียนรู้จึงเป็นเรื่องของชีวิต การศึกษาจึงต้องดำเนินไปตลอดชีวิต มิใช่ช่วงใดช่วงหนึ่งของชีวิต เพราะการศึกษาคือชีวิตโดยตัวของมันเอง (Mdn. = 5.00, IQR = 1.00)	●	★				
5	การพัฒนาบุคลากรให้มีความสามารถในการคิดเชิงวิเคราะห์เพื่อหาองค์ประกอบ และการสังเคราะห์องค์ประกอบเหล่านั้นอย่างเชื่อมโยง เพื่อการผุดขึ้นเป็นองค์ความรู้ใหม่ที่เหนือกว่า เป็นการพัฒนากระบวนการเรียนรู้เชิงปฏิบัติอย่างก้าวข้ามเหนือความรู้เดิมๆ (Mdn. = 4.00, IQR = 1.00)	●		★			
6	การพัฒนาความเป็นองค์กรและสังคมแห่งการเรียนรู้ ด้วยการสร้างบรรยากาศและภาพแวดล้อมเพื่อส่งเสริมการค้นคว้าวิจัย การพัฒนาความคิด รวมทั้งการถ่ายทอดองค์ความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้	●		★			

ข้อ	อนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่ การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริม องค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ	ระดับความคิดเห็นของโอกาส ที่เป็นไปได้					เหตุผลที่ท่าน ยืนยันหรือ เปลี่ยนคำตอบ
		5	4	3	2	1	
องค์ประกอบที่ 3 ด้านบุคลากร (ปัญญา)							
	ร่วมกัน และการพัฒนากระบวนการ เรียนรู้จากรุ่นสู่รุ่นอย่างเป็นระบบ (Mdn. = 5.00, IQR = 1.00)						
7	การพัฒนาความเข้าใจที่ว่า ทางออก ของปัญหาใดๆ มิได้เกิดจากองค์ ความรู้เชิงเดี่ยว แต่ต้องเกิดจากการ พัฒนาปัญญาแบบสหวิทยาการเพื่อ ประกอบกันขึ้นเป็นพหุปัญญาเพื่อ การจัดการกับปัญหาความท้าทาย ต่างๆ ที่ผ่านเข้ามาได้อย่างบูรณาการ รอบด้าน (Mdn. = 4.00, IQR = 1.00)		● ★ ↔				
8	การสร้าง ความเข้าใจที่ว่า สรรพสิ่ง เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงไม่มีอะไร ที่แน่นอนตายตัว เช่นเดียวกับการหา คำตอบเพื่อจัดการกับปัญหา ก็ไม่ จำเป็นที่ต้องมีคำตอบเพียงคำตอบ เดียว ด้วยเหตุนี้ เราจึงควรเปิดกว้าง ต่อทางเลือกต่างๆ ที่หลากหลาย ไม่ จำกัดอยู่กับทางเลือกใดทางเลือก หนึ่งเท่านั้น (Mdn. = 5.00, IQR = 1.00)		● ★ ↔				
9	การสร้าง ความเข้าใจที่ว่า ความคิด คือที่มาของปัญญา และธรรมชาติ ของความคิดคือเห็นเป็นภาพในใจ ภาพในใจนี้เองคือจินตนาการหรือ		● ★ ↔				

ข้อ	อนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่ การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริม องค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ	ระดับความคิดเห็นของโอกาส ที่เป็นไปได้					เหตุผลที่ท่าน ยืนยันหรือ เปลี่ยนคำตอบ
		5	4	3	2	1	
องค์กรประกอบที่ 3 ด้านบุคลากร (ปัญญา)							
	กรอบความคิด ด้วยเหตุนี้ การ พัฒนาปัญญาจึงต้องเข้าใจธรรมชาติ นี้ และฝึกการสร้างภาพของ ความสำเร็จขึ้นในใจก่อนการลงมือ ทำทุกครั้ง (Mdn. = 4.00, IQR = 1.00)						
10	การพัฒนาทางปัญญาจำเป็นต้อง ผ่านกระบวนการการก้องสะท้อน ภายในตนเองอย่างใคร่ครวญ โดย เป็นการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่าง ประสบการณ์ในอดีตและ ประสบการณ์ใหม่ที่รับรู้เข้ามา เพื่อ ยกระดับศักยภาพทางปัญญาที่สูงขึ้น (Mdn. = 4.00, IQR = 2.00)		●	★			
11	การพัฒนามุมมองอย่างกว้างไกลถึง การเปลี่ยนแปลงในระดับชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม รวมทั้ง ผลกระทบขององค์กรประกอบเหล่านี้ที่ มีต่อองค์กร อีกทั้งการพัฒนา ความสามารถในการปรับตัวและ ยืดหยุ่นขององค์กรที่สอดคล้องกับ การเปลี่ยนแปลงนั้นเพื่อความอยู่ รอด (Mdn. = 4.00, IQR = 2.00)		●	★			
12	การพัฒนาความสามารถในการมอง ภาพอนาคตเพื่อคาดการณ์ถึงสิ่งที่จะ เกิดขึ้นล่วงหน้าทั้งปัจจัยบวกและลบ	●		★			

ข้อ	อนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่ การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริม องค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ	ระดับความคิดเห็นของโอกาส ที่เป็นไปได้					เหตุผลที่ท่าน ยืนยันหรือ เปลี่ยนคำตอบ
		5	4	3	2	1	
องค์กรประกอบที่ 3 ด้านบุคลากร (ปัญญา)							
	เพื่อการเตรียมการในปัจจุบันเพื่อ ป้องกันการเกิดขึ้นของปัญหาและ เพื่อการพัฒนาระบบงานให้มี ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (Mdn. = 5.00, IQR = 1.00)						
13	องค์กรที่ยั่งยืนต้องเน้นการลงทุน ด้านการวิจัยและพัฒนาบนฐานของ การปรับใช้เทคโนโลยีอย่างรู้เท่าทัน เพื่อประกอบกับองค์ความรู้ต่างๆ เพื่อสร้างองค์กรอย่างแข็งแกร่งและ ลดการพึ่งพาผู้อื่น อันจะนำไปสู่การ พัฒนาขีดความสามารถในการ แข่งขันระยะยาวอย่างมั่นคง ยั่งยืน (Mdn. = 5.00, IQR = 1.00)	●		★			
14	การสร้างบรรยากาศของการเรียนรู้ อย่างบูรณาการ โดยเน้นที่การ แลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเชื่อมโยง บน ฐานคิดที่ว่ายังมีการสร้างการมีส่วน ร่วมมากเท่าใด เท่ากับเป็นการสร้าง ศักยภาพทางปัญญาให้เกิดขึ้นกับ ตนเองและองค์กรมากขึ้นเท่านั้น (Mdn. = 5.00, IQR = 1.00)	●	★				
15	รูปแบบการเรียนรู้ในอนาคตต้อง เปลี่ยนไป การเรียนรู้ที่ดีที่สุดคือ การ เรียนรู้ผ่านรูปแบบหรือ Model ที่ พัฒนาขึ้นมาจากองค์ประกอบที่		●	★			

ข้อ	อนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่ การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริม องค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ	ระดับความคิดเห็นของโอกาส ที่เป็นไปได้					เหตุผลที่ท่าน ยืนยันหรือ เปลี่ยนคำตอบ
		5	4	3	2	1	
องค์ประกอบที่ 3 ด้านบุคลากร (ปัญญา)							
	หลากหลายอย่างเป็นสหวิทยาการ ด้วยกระบวนการที่สนุก มีเกมส์ เป็น การเล่น มีการเคลื่อนไหว มีการ สนทนาพูดคุยแลกเปลี่ยน (Mdn. = 4.00, IQR = 1.00)						



ข้อ	อนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่ การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริม องค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ	ระดับความคิดเห็นของโอกาส ที่เป็นไปได้					เหตุผลที่ท่าน ยืนยันหรือ เปลี่ยนคำตอบ
		5	4	3	2	1	
องค์กรประกอบที่ 3 ด้านบุคลากร (อารมณ์)							
1	<p>การทำความเข้าใจที่ว่าอารมณ์และพฤติกรรมมีความเชื่อมโยงกันอย่างหนึ่งเดียวและส่งผลซึ่งกันและกัน ดังนั้น การพัฒนาองค์ความรู้ทางด้านเทคนิคหรือการบริหารจัดการใดๆ เพียงลำพังจึงไม่เป็นการเพียงพอ เราจึงจำเป็นต้องพัฒนาทั้งสองด้านควบคู่กันไป</p> <p>(Mdn. = 5.00, IQR = 1.00)</p>	●	★				
2	<p>การพัฒนาความเข้าใจที่ว่ากรอบความคิดอันเป็นฐานรากของชีวิตนั้นสะท้อนออกมาเป็นความเป็นตัวตนที่แสวงหาคคุณค่าและความหมาย ดังนั้น การยกระดับความมั่นคงทางอารมณ์จึงต้องเป็นการพัฒนากรอบความคิดเชิงบวกที่เห็นคุณค่าและความหมายทั้งตนเองและผู้อื่น</p> <p>(Mdn. = 5.00, IQR = 1.00)</p>	●	★				
3	<p>การยกระดับความมั่นคงทางอารมณ์จะเกิดขึ้นได้บุคคลต้องได้รับการปลูกฝังด้วยกรอบความคิดเชิงบวกที่มีต่อตนเอง อันเป็นการสร้างความเข้มแข็งมั่นคงภายใน ความเชื่อมั่นในตนเอง ด้วยการตระหนักรู้และการยอมรับตนเองตามความเป็นจริง</p> <p>(Mdn. = 5.00, IQR = 1.00)</p>	●		★			

ข้อ	อนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่ การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริม องค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ	ระดับความคิดเห็นของโอกาส ที่เป็นไปได้					เหตุผลที่ท่าน ยืนยันหรือ เปลี่ยนคำตอบ
		5	4	3	2	1	
องค์กรประกอบที่ 3 ด้านบุคลากร (อารมณ์)							
4	วุฒิภาวะทางอารมณ์มีความสำคัญ ต่อการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันใน องค์กร ดังนั้น การพัฒนาวุฒิภาวะ ทางอารมณ์ต้องเป็นการปรับสมดุล ระหว่างการคิดถึงประโยชน์ตนเอง และผู้อื่น และรวมทั้งความสมดุล ระหว่างการแสดงออกอย่างเชื่อมั่น กับความอ่อนน้อมถ่อมตน (Mdn. = 5.00, IQR = 1.00)	●		★			
5	การสร้างศรัทธาระหว่างกันในองค์กร เป็นเรื่องจำเป็นอย่างยิ่งและจะ เกิดขึ้นได้โดยการมีปฏิสัมพันธ์ ระหว่างบุคคลบนพื้นฐานของการ กึ่งสะท้อนความเป็นตัวตนระหว่าง กันเชิงบวก ผ่านการฟังอย่างเปิดใจ กว้าง ฟังอย่างเข้าใจโดยให้ อีกฝ่ายเป็นศูนย์กลาง (Mdn. = 5.00, IQR = 1.00)	●	★				
6	การแก้ไขปัญหาทางอารมณ์ระหว่าง กัน สิ่งสำคัญคือการปรับค่านิยมร่วม อันสะท้อนถึงความเชื่อและทัศนคติ ต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่งไปในทางเดียวกัน โดยการทำความเข้าใจถึงความรู้สึก นึกคิดที่ฝังรากลึกอยู่ในของอีก ฝ่าย โดยผ่านการสนทนาแลกเปลี่ยน (Mdn. = 4.00, IQR = 1.25)		●	★			

ข้อ	อนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่ การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริม องค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ	ระดับความคิดเห็นของโอกาส ที่เป็นไปได้					เหตุผลที่ ท่านยืนยัน หรือเปลี่ยน คำตอบ	
		5	4	3	2	1		
องค์กรประกอบที่ 4 ด้านองค์กร								
1	ต้องเข้าใจว่าองค์กรมีชีวิตที่ เปลี่ยนแปลงอยู่ทุกขณะ ดังนั้นการทำ ให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่าง ยั่งยืนได้นั้น ความท้าทายคือ จะทำ อย่างไรองค์กรจึงจะสามารถเติบโตขึ้น อย่างเป็นพลวัต มีความสามารถในการ จัดการตนเอง พัฒนาและปรับปรุง ตนเองได้อย่างยืดหยุ่น (Mdn. = 5.00, IQR = 1.00)	●		★				
2	องค์กรคือระบบที่เกิดจากการเชื่อมโยง ขององค์กรประกอบ ดังนั้น การพัฒนา องค์กรอย่างมั่นคงยั่งยืนได้นั้นต้องมุ่ง สร้างความเชื่อมโยงให้เป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ เพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ สามารถผลิตสินค้าและบริการที่ ตอบสนองต่อความต้องการของ ผู้บริโภคได้อย่างคุ้มค่า (Mdn. = 4.00, IQR = 1.00)		●	★				
3	การพัฒนาความเป็นองค์กรต้นแบบ ด้วยการสร้างความสอดคล้องอย่างเป็น หนึ่งเดียวกันบนฐานของการพัฒนา วิสัยทัศน์หรือเป้าหมายร่วมของทั้ง ตนเองและองค์กร ตลอดจนการ ปลูกฝังค่านิยมบนหลักการที่ถูกต้องให้	●	★					



ข้อ	อนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่ การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริม องค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ	ระดับความคิดเห็นของโอกาส ที่เป็นไปได้					เหตุผลที่ ท่านยืนยัน หรือเปลี่ยน คำตอบ
		5	4	3	2	1	
องค์กรประกอบที่ 4 ด้านองค์กร							
	เป็นอุดมการณ์และวัฒนธรรมร่วมของ องค์กร (Mdn. = 5.00, IQR = 1.00)						
4	การพัฒนาศักยภาพองค์กรต้องดำเนิน ควบคู่ไปกับการปลูกฝังอุดมการณ์และ ค่านิยมบนหลักการที่ถูกต้องลงใน บุคลากรทุกระดับ กล่าวคือ การพัฒนา องค์กรด้วยการยกระดับขีด ความสามารถหรือทักษะด้านการ บริหารจัดการใดๆ ต้องตั้งอยู่บนฐาน ของคุณธรรม (Mdn. = 5.00, IQR = 0.50)	●	★				
5	การทำความเข้าใจว่าบุคลากรมี ศักยภาพแตกต่างกัน แต่ศักยภาพนั้น พัฒนาได้ ผู้นำองค์กรจึงต้องสามารถ กระตุ้นให้บุคลากรพัฒนาศักยภาพด้วย ตนเองและสร้างบรรยากาศเพื่อให้เขา เหล่านั้นสามารถขบศักยภาพภายใน นั้นออกมาได้อย่างเต็มที่ (Mdn. = 5.00, IQR = 1.00)	●	★				
6	การทำความเข้าใจที่ว่าหลักการที่ สำคัญที่สุดของความสัมพันธ์ระหว่าง กันในองค์กรคือ การก้องสะท้อนถึง ความเป็นตัวตนของอีกฝ่าย เพื่อสร้าง ความเจริญอกงาม ความมีคุณค่าและ ความหมายให้เกิดขึ้นในใจของผู้ที่เรามี		●	★			

ข้อ	อนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ	ระดับความคิดเห็นของโอกาสที่เป็นไปได้					เหตุผลที่ท่านยืนยันหรือเปลี่ยนคำตอบ
		5	4	3	2	1	
องค์กรประกอบที่ 4 ด้านองค์กร							
	ความสัมพันธ์ด้วย (Mdn. = 4.00, IQR = 2.00)						
7	การพัฒนาภาวะผู้นำที่สามารถสร้างทีมงานที่เข้าใจในความหมายของการสร้างพลังร่วมบนฐานของการเห็นคุณค่าในความแตกต่าง เพื่อความสำเร็จขององค์กรอย่างภาคภูมิใจ มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกันอย่างมีความสุข (Mdn. = 5.00, IQR = 1.00)	●		★			
8	การพัฒนาภาวะผู้นำต้นแบบบนหลักการที่ถูกต้องที่มีความน่าเชื่อถือ น่าศรัทธา รวมทั้งมีความสามารถด้านการบริหารจัดการและความสามารถด้านชีวิต โดยผู้นำต้องเป็นแบบอย่าง (Mdn. = 5.00, IQR = 1.00)	●		★			
9	การสร้างองค์กรให้เป็นสังคมแห่งนวัตกรรมที่ส่งเสริมการกล้าเปิดใจรับฟัง กล้าคิดนอกกรอบ กล้าพูดกล้าทำ กล้าเสี่ยง กล้าริเริ่มสิ่งใหม่ เพื่อการสร้างสรรค์สินค้าและบริการที่แตกต่าง และมีมูลค่าเพิ่มที่สูงขึ้น (Mdn. = 5.00, IQR = 1.00)	●		★			
10	องค์กรที่ยั่งยืนต้องมีการวางแผนการพัฒนาคูคลากรหรือการวางตัวตำแหน่งที่สำคัญในอนาคตเพื่อเป็นการทดแทน	●	★				

ข้อ	อนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่ การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริม องค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ	ระดับความคิดเห็นของโอกาส ที่เป็นไปได้					เหตุผลที่ ท่านยืนยัน หรือเปลี่ยน คำตอบ
		5	4	3	2	1	
องค์กรประกอบที่ 4 ด้านองค์กร							
	ในกรณีที่ตั้งแห่งว่างลง เพื่อให้การ ดำเนินงานเป็นไปอย่างต่อเนื่อง (Mdn. = 5.00, IQR = 1.00)						
11	การจัดโครงสร้างองค์กรเพื่อส่งเสริม การพัฒนาเครือข่ายและสร้างการมี ส่วนร่วม ความผูกพันอย่างจริงจังในทุก ระดับ เพื่อเสริมสร้างการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ร่วมกัน เพื่อกำเนินงานไปใน ทิศทางเดียวกัน มีเป้าหมายร่วมกันที่ ชัดเจน (Mdn. = 4.00, IQR = 1.00)		● ★ ↔				

ข้อ	อนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ	ระดับความคิดเห็นของโอกาสที่เป็นไปได้					เหตุผลที่ท่านยืนยันหรือเปลี่ยนคำตอบ
		5	4	3	2	1	
องค์กรประกอบที่ 5 ด้านสังคม							
1	การสร้างจิตสำนึกสาธารณะเชิงบวกลงอย่างเป็นฐานรากที่สำคัญยิ่งในองค์กร โดยชี้ให้เห็นว่าองค์กรจะมั่นคงยั่งยืนอยู่ได้อย่างบูรณาการนั้น จำเป็นที่บุคลากรในองค์กรนอกจากจะคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรแล้ว ยังต้องมีสร้างจิตสำนึกถึงการตอบแทนสู่สังคมส่วนรวมด้วย (Mdn. = 5.00, IQR = 1.00)	●	←→	★			
2	องค์กรที่มั่นคง ยั่งยืน ต้องมีการยอมรับและชื่นชมในความหลากหลายและเห็นคุณค่าในความแตกต่างทางความคิดและวัฒนธรรม อันจะส่งผลเป็นการสร้างพลังร่วมและศักยภาพระหว่างกัน เพื่อส่งเสริมความหมายของความเป็นมนุษย์ สังคม ชุมชนและสิ่งแวดล้อม (Mdn. = 4.00, IQR = 1.00)		←→	●	★		
3	สนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนาความคิดถึงส่วนรวม เสียสละ สามัคคี การช่วยเหลือ และสร้างการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติหน้าที่ พลเมืองดีที่ทำประโยชน์ให้แก่ชุมชน และใช้ชีวิตร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้อย่างเต็มภาคภูมิ อย่างมีความสุข (Mdn. = 5.00, IQR = 1.00)	●	←→	★			

ข้อ	อนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสู่สุขภาวะอย่างบูรณาการ	ระดับความคิดเห็นของโอกาสที่เป็นไปได้					เหตุผลที่ท่านยืนยันหรือเปลี่ยนคำตอบ	
		5	4	3	2	1		
องค์กรประกอบที่ 6 ด้านสิ่งแวดล้อม								
1	การพัฒนามุมมองเชิงระบบนิเวศน์ที่เห็นความเชื่อมโยงของทุกมิติอย่างเป็นหนึ่งเดียว ดังนั้น การพัฒนาองค์กรเพื่อความมั่นคงยั่งยืนจึงจำเป็นต้องคำนึงถึงทุกองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องทั้งตนเอง ครอบคลุมองค์กร สังคม ชุมชน สิ่งแวดล้อม (Mdn. = 5.00, IQR = 1.00)	●	★					
2	การสร้างเสริมมุมมองและจิตสำนึกเชิงระบบนิเวศน์ลงในค่านิยมขององค์กร เพื่อให้บุคลากรทุกระดับได้ตระหนักอย่างเห็นคุณค่าและความหมายของธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมและแสดงออกทางพฤติกรรมอย่างสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน (Mdn. = 5.00, IQR = 1.00)	●		★				
3	การสร้างสมดุลระหว่างความเจริญก้าวหน้าด้านวัตถุและเทคโนโลยีให้เข้ากับบริบทของสิ่งแวดล้อมอย่างเข้าใจ สามารถรักษาเอกลักษณ์วัฒนธรรม จิตวิญญาณ รากเหง้าทางความคิดและภูมิปัญญาของเดิมไว้ได้อย่างเข้มแข็ง (Mdn. = 4.00, IQR = 1.25)	●		★				

ข้อ	อนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่ การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริม องค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ	ระดับความคิดเห็นของโอกาส ที่เป็นไปได้					เหตุผลที่ท่าน ยืนยันหรือ เปลี่ยนคำตอบ
		5	4	3	2	1	
องค์กรประกอบที่ 5 ด้านสังคม							
4	<p>การพัฒนาแนวคิดว่า การพัฒนา องค์กรอย่างยั่งยืนจำเป็นต้อง พิจารณาภาวะองค์กรรวมที่ใหญ่กว่า ด้วยการพิจารณาถึงองค์ประกอบ ทั้งหมดอย่างเชื่อมโยงโดยที่มีองค์กร เป็นส่วนหนึ่งของภาวะองค์กรนั้น นั่นคือ องค์กรจะอยู่ได้อย่างยั่งยืน เราต้องดูแลธรรมชาติและ สิ่งแวดล้อมควบคู่กันไปด้วย เพราะ ทั้งหมดคือความเป็นหนึ่งเดียว (Mdn. = 5.00, IQR = 1.00)</p>	●	★				

## แนวทางการสนทนากลุ่ม

### เรื่อง อนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง เพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาพอย่างบูรณาการ

#### THE SCENARIO OF A TRANSFORMATIVE LEARNING MODEL TO ENHANCE INTEGRAL HEALTHY ORGANIZATIONS

-- สำหรับผู้เชี่ยวชาญ --

#### คำชี้แจง

ประเด็นการสนทนากลุ่มเกี่ยวกับการศึกษา อนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาพอย่างบูรณาการ จัดขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) นำเสนอผลการวิจัย ร่างอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาพอย่างบูรณาการ 2) พิจารณาและประเมินผลร่างรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาพอย่างบูรณาการที่ได้จากการวิจัย และ 3) เปิดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของผู้ที่เกี่ยวข้องจากหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน นักวิชาการ และผู้เชี่ยวชาญจากแขนงต่างๆ เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาพอย่างบูรณาการ โดยมีประเด็นการสนทนากลุ่ม ดังนี้

1. ความคิดเห็นต่อร่างรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาพอย่างบูรณาการภายในระยะเวลาระหว่างปี พ.ศ. 2557-2566 โดยมีประเด็นสำหรับการพิจารณาดังนี้

- 1.1) ภาพรวมของโครงสร้างและองค์ประกอบ
- 1.2) ความสัมพันธ์สอดคล้องกันของรูปแบบอย่างบูรณาการ
- 1.3) ความครบถ้วนของเนื้อหา
- 1.4) ความถูกต้องเหมาะสม
- 1.5) ความมีประสิทธิภาพ
- 1.6) ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติเพื่อนำไปสู่การพัฒนาเพื่อความยั่งยืน
- 1.7) ความมีคุณค่าและประโยชน์

2. ปัจจัยและเงื่อนไขของการนำร่างรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาพอย่างบูรณาการไปประยุกต์ใช้ โดยพิจารณาถึงขั้นตอนการปฏิบัติจริงและความสอดคล้องขององค์ประกอบทั้งหมด ตลอดจนปัญหาและอุปสรรคในการนำไปปฏิบัติ

3. บทบาทหน้าที่ขององค์กรหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการขับเคลื่อนการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาพอย่างบูรณาการ

4. ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับรูปแบบรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลง  
เพื่อการสร้างเสริมองค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการ





ภาคผนวก ง ภาพการดำเนินการวิจัยภาคสนาม



การสัมภาษณ์ตามขั้นตอนการวิจัยอนาคต ( EDFR รอบ 1)  
ระหว่างวันที่ 6 พฤศจิกายน 2557 ถึงวันที่ 12 ธันวาคม 2557



การสัมภาษณ์ตามขั้นตอนการวิจัยอนาคต ( EDFR รอบ 1)  
ระหว่างวันที่ 6 พฤศจิกายน 2557 ถึงวันที่ 12 ธันวาคม 2557 (ต่อ)



การสัมภาษณ์ตามขั้นตอนการวิจัยอนาคต ( EDFR รอบ 1 )  
ระหว่างวันที่ 6 พฤศจิกายน 2557 ถึงวันที่ 12 ธันวาคม 2557 (ต่อ)





การสัมภาษณ์ผู้นำชุมชนและชาวบ้าน  
ชุมชนบ้านหนองเต่า ตำบลแม่วิน อำเภอแม่วาง จังหวัดเชียงใหม่  
ระหว่างวันที่ 3-6 ธันวาคม 2557



การสัมภาษณ์ผู้นำชุมชนและชาวบ้าน  
ชุมชนบ้านหนองเต่า ตำบลแม่วิน อำเภอแม่วาง จังหวัดเชียงใหม่  
ระหว่างวันที่ 3-6 ธันวาคม 2557 (ต่อ)





การสัมภาษณ์ผู้นำชุมชนและชาวบ้าน  
ชุมชนบ้านห้วยหินลาดใน ตำบลบ้านโป่ง อำเภอเวียงป่าเป้า จังหวัดเชียงราย  
ระหว่างวันที่ 7-10 ธันวาคม 2557



การสัมภาษณ์ผู้นำชุมชนและชาวบ้าน  
ชุมชนบ้านห้วยหินลาดใน ตำบลบ้านโป่ง อำเภอเวียงป่าเป้า จังหวัดเชียงราย  
ระหว่างวันที่ 7-10 ธันวาคม 2557 (ต่อ)





การสนทนากลุ่ม  
วันพฤหัสบดีที่ 18 มิถุนายน พ.ศ. 2558 เวลา 09:00-14:00 น.  
ณ ห้องประชุม 825 อาคารพระมิ่งขวัญการศึกษาไทย (อาคาร 2)  
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก จ ผลการพิจารณาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับอนาคตภาพของรูปแบบการ  
เรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการ จากการตอบแบบ  
ประเมินและการยืนยันผลการประเมิน



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

สรุปรายละเอียดผลการพิจารณาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการ จากการตอบแบบประเมินและการยืนยันผลการประเมิน

ตารางที่ 8 ผลของค่ามัธยฐาน ฐานนิยม ค่าความแตกต่างระหว่างมัธยฐานกับฐานนิยมและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของแนวโน้มการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการ สำหรับองค์ประกอบด้านหลักการตาม EDFR รอบที่ 2 และ 3 สรุปผลได้ดังนี้

ลำดับที่	องค์ประกอบด้านหลักการ	มัธยฐาน	ฐานนิยม	มัธยฐาน-ฐานนิยม	ควอไทล์ที่ 3-ควอไทล์ที่ 1	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์
1	การปรับทัศนคติว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องธรรมชาติ ประเด็นในชีวิตมันเกิดตัวอย่างต่อเนื่อง ความท้าทายจึงมีได้ อยู่ที่ว่าจะจัดการกับมันให้จบลงอย่างไร เบ็ดเสร็จเด็ดขาดได้หรือไม่ อย่างไร แต่สาระสำคัญนั้นอยู่ที่ว่า เราจะสามารถปรับตัวให้ทันและสอดคล้องกับภาวะธรรมชาตินี้ได้อย่างไร เพื่อนำไปสู่การดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคง ยั่งยืน มีความสุข	5.00	5.00	0.00	5.00-4.00	1.00

ลำดับที่	องค์ประกอบด้านหลักการ	มัธยฐาน	ฐานนิยม	มัธยฐาน-ฐานนิยม	ควอไทล์ที่ 3-ควอไทล์ที่ 1	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์
2	การพัฒนาไปสู่ความมั่นคงยั่งยืนต้องตั้งอยู่บนหลักความจริงที่ว่า การเปลี่ยนแปลงคือ กระแสของชีวิตที่ดำเนินไปอย่างเป็นพลวัตและเราไม่อาจทำให้มันหยุดนิ่งได้ เราทำได้แต่เพียงรักษาสมดุลของภาวะการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องเชื่อมโยงนี้เท่านั้น และเราเรียกภาวะนี้ว่า ความยั่งยืน	5.00	5.00	0.00	5.00-4.00	1.00
3	การพัฒนาองค์กรอย่างมั่นคงยั่งยืนต้องเข้าใจว่า องค์กรคือ ภาวะองค์กรวมที่เกิดจากการเชื่อมโยงขององค์ประกอบอันได้แก่ โครงสร้าง บุคลากร (จิต ปัญญา อารมณ์) องค์กร สังคม และสิ่งแวดล้อม ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงจึงต้องเปลี่ยนทุกมิติ	5.00	5.00	0.00	5.00-4.00	1.00

ลำดับที่	องค์ประกอบด้านหลักการ	มัธยฐาน	ฐานนิยม	มัธยฐาน-ฐานนิยม	ควอไทล์ที่ 3-ควอไทล์ที่ 1	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์
	อย่างครบถ้วนรอบด้าน อย่างบูรณาการ					
4	ความท้าทายต่างๆ ที่เกิดขึ้นล้วนมาจาก 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่ต่างส่งผลซึ่งกันและกัน ปัจจัยภายนอกเราไม่อาจควบคุมได้ เราเพียงแต่เข้าใจและปรับตัวอยู่กับมัน แต่สิ่งที่เรามีอิทธิพลเหนือได้นั้นคือปัจจัยภายใน เพราะอยู่ภายใต้การควบคุมของเราเอง	5.00	5.00	0.00	5.00-4.00	1.00
5	ปัจจัยและเงื่อนไขต่อความสำเร็จของการพัฒนาไปสู่ความยั่งยืนจะต้องเป็นการดำรงอยู่ด้วยความพอดี พอเพียงและสมดุลของทั้งหลักการและค่านิยมที่ถูกต้อง	5.00	5.00	0.00	5.00-4.00	1.00

ลำดับที่	องค์ประกอบด้านหลักการ	มัธยฐาน	ฐานนิยม	มัธยฐาน-ฐานนิยม	ควอไทล์ที่ 3-ควอไทล์ที่ 1	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์
6	สรรพสิ่งรอบตัวมีทั้งที่มีชีวิตและไม่มีชีวิต ทั้งสองต่างกันว่า ความรู้สึกลึกซึ้ง สิ่งที่ไม่มีชีวิตต้องการเพียงการดูแล แต่สิ่งที่มีชีวิตนอกจากต้องการการดูแลแล้ว ยังต้องการความมีคุณค่าและความหมาย	5.00	5.00	0.00	5.00-4.75	0.25
7	การพัฒนาอย่างมั่นคง ยั่งยืนต้องเน้นการพัฒนาที่เอาคนเป็นศูนย์กลางและต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงจากภายในด้วยการสร้างการตระหนักรู้ถึงความจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลง	5.00	5.00	0.00	5.00-5.00	0.00
8	ธรรมชาติของความ เป็นองค์กรคือ การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน และที่สุดของการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันคือการสร้างความเจริญงอกงามและคุณค่าให้เกิดขึ้น	5.00	5.00	0.00	5.00-4.00	1.00

ลำดับที่	องค์ประกอบด้านหลักการ	มัธยฐาน	ฐานนิยม	มัธยฐาน-ฐานนิยม	ควอไทล์ที่ 3-ควอไทล์ที่ 1	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์
	ภายในบุคคลที่เราเกี่ยวข้องกับ					

จากตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการตอบแบบประเมินความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ สำหรับองค์ประกอบด้านหลักการตาม EDFR รอบที่ 2 และ 3 สรุปได้ดังนี้

1. ค่ามัธยฐานของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับแนวโน้มของอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการด้านหลักการมีค่ามัธยฐาน 5.00 ทุกข้อ

2. ค่าฐานนิยมของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับแนวโน้มของอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการด้านหลักการมีค่าฐานนิยม 5.00 ทุกข้อ

3. ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญสอดคล้องกันทุกแนวโน้ม โดยมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์  $\leq 1.50$  ทุกข้อ

4. ค่าความแตกต่างระหว่างมัธยฐานกับฐานนิยมไม่มีค่าใดเกิน 1.00 สรุปผลได้ดังนี้

ตารางที่ 9 ผลของค่ามัธยฐาน ฐานนิยม ค่าความแตกต่างระหว่างมัธยฐานกับฐานนิยมและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของแนวโน้มการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาพอย่างบูรณาการ สำหรับองค์ประกอบด้านโครงสร้างตาม EDFR รอบที่ 2 และ 3 สรุปผลได้ดังนี้

ลำดับที่	องค์ประกอบด้านโครงสร้าง	มัธยฐาน	ฐานนิยม	มัธยฐาน-ฐานนิยม	ควอไทล์ที่ 3-ควอไทล์ที่ 1	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์
1	การพัฒนาความเข้าใจที่ว่าองค์กรคือภาวะองค์กรรวมอันมีองค์ประกอบของชีวิตอันได้แก่ร่างกาย สมองและจิตใจของแต่ละบุคคลที่เชื่อมโยงและดำเนินไปอย่างสอดคล้องเป็นหนึ่งเดียวกัน อย่างไม่อาจแยกออกจากกันได้	4.00	5.00	-1.00	5.00-3.00	2.00
2	การจัดโครงสร้างองค์กรอย่างเป็นระบบเชื่อมโยง เพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ การปรับตัว เพื่อพัฒนาขีดความสามารถทางการแข่งขันผ่านความร่วมมือ เพื่อการพัฒนาเติบโตอย่างต่อเนื่องและ	5.00	5.00	0.00	5.00-4.00	1.00



ลำดับ ที่	องค์ประกอบด้าน โครงสร้าง	มัธยฐาน	ฐานนิยม	มัธยฐาน- ฐานนิยม	ควอไทล์ที่ 3-ควอไทล์ ที่ 1	ค่าพิสัย ระหว่าง ควอไทล์
	พร้อมรับความ เปลี่ยนแปลง					
3	การส่งเสริม กระบวนการ ปฏิบัติงานในทุก ระดับในองค์กรอย่าง เป็นภาพรวม โดยยึด เอาวิสัยทัศน์และ ยุทธศาสตร์ของ องค์กรเป็นตัวตั้ง เพื่อ นำสู่การปฏิบัติอย่าง สอดคล้องไปใน แนวทางเดียวกัน มี เป้าหมายร่วมกัน	5.00	5.00	0.00	5.00-5.00	0.00
4	การจัดโครงสร้างให้มี การปรับสมดุล ระหว่างการ ตั้งเป้าหมายและ กระบวนการที่ดำเนิน ไปเพื่อให้บรรลุ เป้าหมายองค์กร พร้อมๆ กับ กระบวนการเรียนรู้ที่ ก่อให้เกิดผลลัพธ์นั้น	5.00	5.00	0.00	5.00-4.00	1.00

ลำดับ ที่	องค์ประกอบด้าน โครงสร้าง	มัธยฐาน	ฐานนิยม	มัธยฐาน- ฐานนิยม	ควอไทล์ที่ 3-ควอไทล์ ที่ 1	ค่าพิสัย ระหว่าง ควอไทล์
5	การปรับโครงสร้าง องค์กรที่ส่งเสริม ความเชื่อมโยงในด้าน การวางแผน การ มอบหมายงาน การ ประสานงาน การ ติดตามผล และ ข้อมูลย้อนกลับ พร้อมระบุความ รับผิดชอบอย่าง ชัดเจน เพื่อนำไปสู่ การปฏิบัติอย่างเป็น ระบบ	5.00	5.00	0.00	5.00-4.00	1.00

จากตารางที่ 9 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการตอบแบบประเมินความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ สำหรับองค์ประกอบด้านโครงสร้างตาม EDFR รอบที่ 2 และ 3 สรุปผลได้ดังนี้

1. ค่ามัธยฐานของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับแนวโน้มของอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการด้านกายภาพมีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 4.00-5.00 โดยค่ามัธยฐาน 5.00 ได้แก่ข้อที่ 2-5 และค่ามัธยฐาน 4.00 ได้แก่ข้อที่ 1

2. ค่าฐานนิยมของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับแนวโน้มของอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการด้านกายภาพมีค่าฐานนิยม 5.00 ทุกข้อ

3. ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญสอดคล้องกันทุกแนวโน้ม โดยมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์  $\leq 1.50$  ในข้อที่ 2-5 ยกเว้นข้อที่ 1 โดยมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 2.00

4. ค่าความแตกต่างระหว่างมัธยฐานกับฐานนิยมไม่มีค่าใดเกิน 1.00

ตารางที่ 10 ผลของค่ามัธยฐาน ฐานนิยม ค่าความแตกต่างระหว่างมัธยฐานกับฐานนิยมและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของแนวโน้มการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุภาพะอย่างบูรณาการ สำหรับองค์ประกอบด้านจิตใจตาม EDFR รอบที่ 2 และ 3 สรุปผลได้ดังนี้

ลำดับ ที่	องค์ประกอบด้าน บุคลิก (จิตใจ)	มัธยฐาน	ฐานนิยม	มัธยฐาน- ฐานนิยม	ควอไทล์ที่ 3-ควอไทล์ที่ 1	ค่าพิสัย ระหว่าง ควอไทล์
1	การพัฒนาความ เข้าใจที่ว่า กลไก การเกิดขึ้นของ พฤติกรรมนั้นล้วน สะท้อนมาจาก กรอบความคิดของ ตนเอง ดังนั้น การ เปลี่ยนที่แท้จริง ต้องเป็นการ เปลี่ยนแปลงจาก ภายในอันหมายถึง การเปลี่ยนกรอบ ความคิด	5.00	5.00	0.00	5.00-4.00	1.00
2	การพัฒนา ศักยภาพภายใน ตนเองในมุมมอง ที่ว่าองค์กรคือชีวิต มีความสามารถใน การปรับตัวเอง ควบคุมตนเองและ จัดการตนเองได้ สามารถยกระดับ การเรียนรู้และ	4.00	4.00	0.00	5.00-4.00	1.00

ลำดับ ที่	องค์ประกอบด้าน บุคลากร (จิตใจ)	มัธยฐาน	ฐานนิยม	มัธยฐาน- ฐานนิยม	ควอไทล์ที่ 3-ควอไทล์ที่ 1	ค่าพิสัย ระหว่าง ควอไทล์
	ศักยภาพในระดับที่ สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง					
3	การพัฒนาความ เข้าใจที่ว่า ความ เป็นไปของสรรพสิ่ง ขึ้นอยู่กับ ความสามารถใน การเลือก ตอบสนองของ ตนเองเมื่อมีอะไร มากระทบ ศักยภาพจึงเป็น เรื่องที่เราสร้างได้ เอง กำหนดได้เอง ทั้งสิ้น	4.00	5.00	-1.00	5.00-4.00	1.00
4	การฝึกจินตนาการ ถึงผลแห่ง ความสำเร็จอย่าง ชัดเจนและ กระบวนกรที่จะ ทำให้ความฝันเป็น จริง และสามารถ สื่อสารให้ผู้ร่วมงาน สร้างจินตนาการถึง ภาพเป้าหมายนั้น ร่วมกัน ให้เป็นหนึ่ง เดียวกัน	4.00	4.00	0.00	5.00-4.00	1.00

ลำดับ ที่	องค์ประกอบด้าน บุคลากร (จิตใจ)	มัธยฐาน	ฐานนิยม	มัธยฐาน- ฐานนิยม	ควอไทล์ที่ 3-ควอไทล์ที่ 1	ค่าพิสัย ระหว่าง ควอไทล์
5	การพัฒนา วิสัยทัศน์ส่วน บุคคลให้สอดคล้อง กับวิสัยทัศน์ของ องค์กร เพื่อสร้าง ความสอดคล้องไป ในแนวทางเดียวกัน	4.00	4.00	0.00	5.00-4.00	1.00
6	ความสำเร็จของ องค์กรต้องเกิดจาก ความรู้สึกที่มีใจรัก ความผูกพัน แรง บันดาลใจ แรง ขับเคลื่อนภายใน ความมุ่งมั่น เพื่อ รักษาระดับขีด ความสามารถใน การแข่งขันให้ สามารถคงอยู่อย่าง ยั่งยืน	5.00	5.00	0.00	5.00-4.00	1.00
7	ความมั่นคงยั่งยืน ขององค์กรต้องเกิด จากการปลูกฝัง ค่านิยมของตนเอง บนหลักการที่ ถูกต้องที่สอดคล้อง กับค่านิยมและ อุดมการณ์ร่วมของ	5.00	5.00	0.00	5.00-4.00	1.00

ลำดับ ที่	องค์ประกอบด้าน บุคลากร (จิตใจ)	มัธยฐาน	ฐานนิยม	มัธยฐาน- ฐานนิยม	ควอไทล์ที่ 3-ควอไทล์ที่ 1	ค่าพิสัย ระหว่าง ควอไทล์
	องค์กรเพื่อกำกับการดำเนินงานขององค์กรไปในทิศทางเดียวกัน					

จากตารางที่ 10 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการตอบแบบประเมินความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุภาพอย่างบูรณาการ สำหรับองค์ประกอบด้านจิตใจตาม EDFR รอบที่ 2 และ 3 สรุปผลได้ดังนี้

1. ค่ามัธยฐานของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับแนวโน้มของอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุภาพอย่างบูรณาการด้านจิตใจ มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 4.00-5.00 โดยค่ามัธยฐาน 5.00 ได้แก่ข้อที่ 1, 6 และ 7 ค่ามัธยฐาน 4.00 ได้แก่ข้อที่ 2-5
2. ค่าฐานนิยมของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับแนวโน้มของอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุภาพอย่างบูรณาการด้านจิตใจ มีค่าฐานนิยมตั้งแต่ 4.00-5.00 โดยค่าฐานนิยม 5.00 ได้แก่ข้อที่ 1, 3, 6 และ 7 ค่าฐานนิยม 4.00 ได้แก่ข้อที่ 2, 4 และ 5
3. ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญสอดคล้องกันทุกแนวโน้ม โดยมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์  $\leq 1.50$  ทุกข้อ
4. ค่าความแตกต่างระหว่างมัธยฐานกับฐานนิยมไม่มีค่าใดเกิน 1.00

ตารางที่ 11 ผลของค่ามัธยฐาน ฐานนิยม ค่าความแตกต่างระหว่างมัธยฐานกับฐานนิยมและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของแนวโน้มการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ สำหรับองค์ประกอบด้านปัญญาตาม EDFR รอบที่ 2 และ 3 สรุปผลได้ดังนี้

ลำดับ ที่	องค์ประกอบด้าน บุคลากร (ปัญญา)	มัธยฐาน	ฐานนิยม	มัธย ฐาน- ฐาน นิยม	ควอไทล์ที่ 3-ควอไทล์ที่ 1	ค่าพิสัย ระหว่าง ควอไทล์
1	การพัฒนา ความคิดเชิงระบบ ที่เห็นสรรพสิ่ง ดำเนินไปอย่าง ต่อเนื่องเชื่อมโยง อย่างหลอมรวม ขององค์ประกอบ ต่างๆ อย่างเป็น ลำดับขั้น อย่าง เป็นองค์รวม ก่อให้เกิดเป็นสิ่ง ใหม่ที่สามารถ แสดงศักยภาพที่สูง กว่าและเหนือกว่า เดิมอย่างมีคุณค่า และความหมาย	5.00	5.00	0.00	5.00-4.00	1.00

ลำดับ ที่	องค์ประกอบด้าน บุคลากร (ปัญญา)	มัธยม ฐาน	ฐาน นิยม	มัธ ฐาน- ฐาน นิยม	คอ วอ ไทล์ ที่ 3-คอ วอ ไทล์ ที่ 1	ค่า พิ สัย ระ ห ว าง คอ ว ไ ท ล์
2	จากมุมมองที่ว่า องค์กรคือระบบ ความเป็นระบบ ต้องม้องค์ประกอบ และองค์ประกอบที่ สำคัญที่สุดของ องค์กรก็คือ คน ความท้าทายจึงอยู่ ที่ว่าเราจะสามารถ สร้างความ เชื่อมโยงของ บุคลากรเพื่อการ สร้างสรรค์ให้เกิด ศักยภาพที่สูง กว่าเดิมได้อย่างมี คุณค่าและ ความหมายได้ อย่างไร	5.00	5.00	0.00	5.00-4.00	1.00
3	การพัฒนาความ เข้าใจที่ว่าองค์กรมี ชีวิตที่เกิดจากมิติ ต่างๆ ที่ หลากหลายมา เชื่อมโยงกันจนผุด ขึ้นเป็นความมีชีวิต ที่สามารถแสดง	5.00	5.00	0.00	5.00-4.00	1.00



ลำดับ ที่	องค์ประกอบด้าน บุคลากร (ปัญญา)	มัธยม ฐาน	ฐาน นิยม	มัธ ฐาน- ฐาน นิยม	ควอไทล์ที่ 3-ควอไทล์ที่ 1	ค่าพิสัย ระหว่าง ควอไทล์
	ศักยภาพที่แตกต่าง มีความสามารถใน การเรียนรู้ การ ปรับตัว การพัฒนา ตนเอง เพื่อการ เติบโตขึ้นอย่าง สมดุล อย่าง ต่อเนื่อง					
4	ฝึกการปรับมุมมอง ที่มีต่อการ แก้ปัญหาว่า การ แก้ปัญหานั้นมันคือ การเดินทางสู่ภูมิ ปัญญาที่สูงขึ้น อัน เป็นกระบวนการ ของชีวิต การ เรียนรู้จึงเป็นเรื่อง ของชีวิต การศึกษา จึงต้องดำเนินไป ตลอดชีวิตอย่าง ต่อเนื่อง มิใช่ช่วง ใดช่วงหนึ่งของชีวิต เพราะการศึกษา การเรียนรู้คือ กระบวนการของ ชีวิตโดยตัวมันเอง	5.00	5.00	0.00	5.00-4.00	1.00

ลำดับ ที่	องค์ประกอบด้าน บุคลากร (ปัญญา)	มัธยม ฐาน	ฐาน นิยม	มัธ ฐาน- ฐาน นิยม	คอวไทล์ที่ 3-คอวไทล์ที่ 1	ค่าพิสัย ระหว่าง คอวไทล์
5	การพัฒนา บุคลากรให้มี ความสามารถใน การคิดเชิง วิเคราะห์เพื่อหา องค์ประกอบ และ การสังเคราะห์ องค์ประกอบ เหล่านั้นอย่าง เชื่อมโยง เพื่อการ ผุดขึ้นเป็นองค์ ความรู้ใหม่ที่ เหนือกว่า เป็นการ พัฒนา กระบวนการเรียนรู้ เชิงปฏิบัติอย่างก้าว ข้ามเหนือความรู้ เดิมๆ	4.00	4.00	0.00	5.00-4.00	1.00
6	การพัฒนาความ เป็นองค์กรและ สังคมแห่งการ เรียนรู้ ด้วยการ สร้างบรรยากาศ และภาพแวดล้อม เพื่อส่งเสริมการ ค้นคว้าวิจัย การ	5.00	5.00	0.00	5.00-4.00	1.00

ลำดับ ที่	องค์ประกอบด้าน บุคลากร (ปัญญา)	มัธยม ฐาน	ฐาน นิยม	มัธ ฐาน- ฐาน นิยม	คอ วอไทล์ที่ 3-คอ วอไทล์ที่ 1	ค่าพิ สัย ระหว ่าง คอ วอไทล์
	พัฒนาความคิด รวมทั้งการ ถ่ายทอดองค์ ความรู้ การ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ร่วมกัน และการ พัฒนา กระบวนการเรียนรู้ จากรุ่นสู่รุ่นอย่าง เป็นระบบ					
7	การพัฒนาความ เข้าใจที่ว่า ทางออกของปัญหา ใดๆ มิได้เกิดจาก องค์ความรู้ เชิงเดียว แต่เกิด จากการพัฒนา ปัญญาแบบสห วิทยาการเพื่อ ประกอบกันขึ้น เป็นพหุปัญญาเพื่อ การจัดการกับ ความท้าทายต่างๆ ที่ผ่านเข้ามาได้ อย่างบูรณาการ รอบด้าน	4.00	4.00	0.00	5.00-4.00	1.00

ลำดับ ที่	องค์ประกอบด้าน บุคลากร (ปัญหา)	มัธยม ฐาน	ฐาน นิยม	มัธ ฐาน- ฐาน นิยม	ควอไทล์ที่ 3-ควอไทล์ที่ 1	ค่าพิสัย ระหว่าง ควอไทล์
8	<p>การสร้างควม เข้าใจที่ว่า สรรพสิ่ง เปลี่ยนแปลง ตลอดเวลา จึงไม่มี อะไรที่แน่นอน ตายตัว เช่นเดียวกับการหา คำตอบเพื่อจัดการ กับปัญหา ก็ไม่ จำเป็นที่ต้องมี คำตอบเพียง คำตอบเดียว ด้วย เหตุนี้ เราจึงควร เปิดกว้างต่อ ทางเลือกต่างๆ ที่ หลากหลาย ไม่ จำกัดอยู่กับ ทางเลือกใด ทางเลือกหนึ่ง เท่านั้น</p>	5.00	5.00	0.00	5.00-4.00	1.00

ลำดับ ที่	องค์ประกอบด้าน บุคลากร (ปัญญา)	มัธยมฐาน	ฐานนิยม	มัธ ฐาน- ฐาน นิยม	ควอไทล์ที่ 3-ควอไทล์ที่ 1	ค่าพิสัย ระหว่าง ควอไทล์
9	<p>การสร้างความ เข้าใจที่ว่า ความคิดคือที่มา ของปัญญา และ ธรรมชาติของ ความคิดคือเห็น เป็นภาพในใจ ภาพ ในใจนี้เองคือ จินตนาการหรือ กรอบความคิด ด้วยเหตุนี้ การ พัฒนาปัญญาจึง ต้องเข้าใจ ธรรมชาตินี้ และ ฝึกการสร้างภาพ ของความสำเร็จขึ้น ในใจก่อนการลงมือ ทำทุกครั้ง</p>	4.50	5.00	-0.50	5.00-4.00	1.00

ลำดับ ที่	องค์ประกอบด้าน บุคลากร (ปัญญา)	มัธยม ฐาน	ฐาน นิยม	มัธ ฐาน- ฐาน นิยม	ควอไทล์ที่ 3-ควอไทล์ที่ 1	ค่าพิสัย ระหว่าง ควอไทล์
10	การพัฒนาทาง ปัญญาจำเป็นต้อง ผ่านกระบวนการ การก้องสะท้อน ภายในตนเองอย่าง ใคร่ครวญ โดยเป็น การมีปฏิสัมพันธ์ ระหว่าง ประสบการณ์เก่า ในอดีตและ ประสบการณ์ใหม่ ที่รับรู้เข้ามา เพื่อ การยกระดับ ศักยภาพทาง ปัญญาที่สูงขึ้น	4.00	5.00	-1.00	5.00-4.00	1.00
11	การพัฒนามุมมอง อย่างกว้างไกลถึง การเปลี่ยนแปลง ในระดับชุมชน สังคม และ สิ่งแวดล้อม รวมทั้ง ผลกระทบของ องค์ประกอบ เหล่านี้ที่มีต่อ องค์กร อีกทั้งการ พัฒนา	4.00	4.00	0.00	5.00-3.75	1.25

ลำดับ ที่	องค์ประกอบด้าน บุคลากร (ปัญญา)	มัธยม ฐาน	ฐาน นิยม	มัธ ฐาน- ฐาน นิยม	คอ วอไทล์ที่ 3-คอ วอไทล์ที่ 1	ค่าพิสัย ระหว่าง คอ วอไทล์
	ความสามารถใน การปรับตัวและ ยืดหยุ่นขององค์กร ที่สอดคล้องกับการ เปลี่ยนแปลงนั้น เพื่อความอยู่รอด					
12	การพัฒนา ความสามารถใน การมองภาพ อนาคตเพื่อ คาดการณ์ถึงสิ่งที่ จะเกิดขึ้นล่วงหน้า ทั้งปัจจัยบวกและ ลบ เพื่อการ เตรียมการใน ปัจจุบันเพื่อ ป้องกันการเกิดขึ้น ของปัญหาและเพื่อ การพัฒนา ระบบงานให้มี ประสิทธิภาพมาก ยิ่งขึ้น	5.00	5.00	0.00	5.00-4.00	1.00

ลำดับ ที่	องค์ประกอบด้าน บุคลากร (ปัญญา)	มัธยมฐาน	ฐานนิยม	มัธ ฐาน- ฐาน นิยม	ควอไทล์ที่ 3-ควอไทล์ที่ 1	ค่าพิสัย ระหว่าง ควอไทล์
13	องค์กรที่ยั่งยืนต้อง เน้นการลงทุนด้าน การวิจัยและพัฒนา บนฐานของการ ปรับใช้เทคโนโลยี อย่างรู้เท่าทันเพื่อ ประกอบกับองค์ ความรู้ต่างๆ เพื่อ สร้างองค์กรอย่าง แข็งแกร่งและลด การพึ่งพาผู้อื่น อัน จะนำไปสู่การ พัฒนาขีด ความสามารถใน การแข่งขันระยะ ยาวอย่างมั่นคง ยั่งยืน	4.50	5.00	-0.50	5.00-4.00	1.00
14	การสร้าง บรรยากาศของการ เรียนรู้อย่างบูรณา การ โดยเน้นที่การ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ อย่างเชื่อมโยง บน ฐานคิดที่ว่ายังมี การสร้างการมีส่วน ร่วมมากเท่าใด	5.00	5.00	0.00	5.00-4.00	1.00



ลำดับ ที่	องค์ประกอบด้าน บุคลากร (ปัญญา)	มัธยม ฐาน	ฐาน นิยม	มัธ ฐาน- ฐาน นิยม	ควอไทล์ที่ 3-ควอไทล์ที่ 1	ค่าพิสัย ระหว่าง ควอไทล์
	เท่ากับเป็นการ สร้างศักยภาพทาง ปัญญาให้เกิด ขึ้นกับตนเองและ องค์กรมากขึ้น เท่านั้น					
15	รูปแบบการเรียนรู้ ในอนาคตต้อง เปลี่ยนไป การ เรียนรู้ที่ดีที่สุดคือ การเรียนรู้ผ่าน รูปแบบหรือ Model ที่ พัฒนาขึ้นมาจาก องค์ประกอบที่ หลากหลายอย่าง เป็นสหวิทยาการ ด้วยกระบวนการที่ สนุก มีเกมส์ เป็น การเล่น มีการ เคลื่อนไหว มีการ สนทนาพูดคุย แลกเปลี่ยน	4.00	4.00	0.00	5.00-4.00	1.00

จากตารางที่ 11 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการตอบแบบประเมินความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ สำหรับองค์ประกอบด้านปัญญาตาม EDFR รอบที่ 2 และ 3 สรุปผลได้ดังนี้

1. ค่ามัธยฐานของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับแนวโน้มของอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการด้านปัญญา มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 4.00-5.00 โดยค่ามัธยฐาน 5.00 ได้แก่ข้อที่ 1-4, 6, 8, 12 และ 14 ค่ามัธยฐาน 4.50 ได้แก่ข้อที่ 9 และ 13 ค่ามัธยฐาน 4.00 ได้แก่ข้อที่ 5, 7, 10, 11 และ 15

2. ค่าฐานนิยมของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับแนวโน้มของอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการด้านปัญญา มีค่าฐานนิยมตั้งแต่ 4.00-5.00 โดยค่าฐานนิยม 5.00 ได้แก่ข้อที่ 1-4, 6, 8-10 และ 12-14 ค่าฐานนิยม 4.00 ได้แก่ข้อที่ 5, 7, 11 และ 15

3. ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญสอดคล้องกันทุกแนวโน้ม โดยมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์  $\leq 1.50$  ทุกข้อ

4. ค่าความแตกต่างระหว่างมัธยฐานกับฐานนิยมไม่มีค่าใดเกิน 1.00

ตารางที่ 12 ผลของค่ามัธยฐาน ฐานนิยม ค่าความแตกต่างระหว่างมัธยฐานกับฐานนิยมและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของแนวโน้มการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสู่ภาวะอย่างบูรณาการ สำหรับองค์ประกอบด้านอารมณ์ตาม EDFR รอบที่ 2 และ 3 สรุปผลได้ดังนี้

ลำดับที่	องค์ประกอบด้าน บุคลากร (อารมณ์)	มัธยฐาน	ฐานนิยม	มัธยฐาน- ฐานนิยม	ควอไทล์ที่ 3-ควอไทล์ ที่ 1	ค่าพิสัย ระหว่าง ควอไทล์
1	<p>การทำความเข้าใจที่ว่าอารมณ์และพฤติกรรมมีความเชื่อมโยงกันอย่างเป็นหนึ่งเดียวและส่งผลซึ่งกันและกัน ดังนั้น การพัฒนาองค์ความรู้ทางด้านเทคนิคหรือการบริหารจัดการใดๆ แต่อย่างใดเพียงลำพังจึงไม่เป็นการเพียงพอ เราจึงจำเป็นต้องพัฒนาทั้งสองด้านควบคู่กันไป</p>	5.00	5.00	0.00	5.00-4.00	1.00

ลำดับที่	องค์ประกอบด้าน บุคลิก (อารมณ์)	มัธยฐาน	ฐานนิยม	มัธยฐาน- ฐานนิยม	ควอไทล์ที่ 3-ควอไทล์ ที่ 1	ค่าพิสัย ระหว่าง ควอไทล์
2	การพัฒนาความ เข้าใจที่ว่กรอบ ความคิดอันเป็น ฐานรากของชีวิต นั้นสะท้อนออกมา เป็นความเป็น ตัวตนที่แสวงหา คุณค่าและ ความหมาย ดังนั้น การยกระดับความ มั่นคงทางอารมณ์ จึงต้องเป็นการ พัฒนากรอบ ความคิดเชิงบวกที่ เห็นคุณค่าและ ความหมายทั้ง ตนเองและผู้อื่น	5.00	5.00	0.00	5.00-4.00	1.00
3	การยกระดับความ มั่นคงทางอารมณ์ จะเกิดขึ้นได้บุคคล ต้องได้รับการ ปลุกฝังด้วยกรอบ ความคิดและ ทัศนคติเชิงบวกที่ มีต่อตนเอง อัน เป็นการสร้างความ เข้มแข็งมั่นคง	5.00	5.00	0.00	5.00-4.00	1.00

ลำดับที่	องค์ประกอบด้าน บุคลากร (อารมณ์)	มัธยฐาน	ฐานนิยม	มัธยฐาน- ฐานนิยม	ควอไทล์ที่ 3-ควอไทล์ ที่ 1	ค่าพิสัย ระหว่าง ควอไทล์
	ภายใน ความ เชื่อมั่นในตนเอง ด้วยการตระหนักรู้ และการยอมรับ ตนเองตามความ เป็นจริง					
4	วุฒิภาวะทาง อารมณ์มี ความสำคัญต่อการ มีปฏิสัมพันธ์ ระหว่างกันใน องค์กร ดังนั้น การ พัฒนาวุฒิภาวะ ทางอารมณ์ต้อง เป็นการปรับสมดุล ระหว่างการคิดถึง ประโยชน์ตนเอง และผู้อื่น และ รวมทั้งความสมดุล ระหว่างการ แสดงออกอย่าง เชื่อมั่นกับความ อ่อนน้อมถ่อมตน	5.00	5.00	0.00	5.00-4.00	1.00

ลำดับที่	องค์ประกอบด้าน บุคลากร (อารมณ์)	มัธยฐาน	ฐานนิยม	มัธยฐาน- ฐานนิยม	ควอไทล์ที่ 3-ควอไทล์ ที่ 1	ค่าพิสัย ระหว่าง ควอไทล์
5	การสร้างศรัทธา ระหว่างกันใน องค์กรเป็นเรื่อง จำเป็นอย่างยิ่ง และจะเกิดขึ้นได้ โดยการมี ปฏิสัมพันธ์ ระหว่างบุคคลบน พื้นฐานของการ กึ่งสะท้อนความ เป็นตัวตนระหว่าง กันเชิงบวก ผ่าน การฟังอย่างเปิดใจ กว้าง ฟังอย่าง เข้าอกเข้าใจ โดย ให้อีกฝ่ายเป็น ศูนย์กลาง	5.00	5.00	0.00	5.00-4.00	1.00
6	การแก้ไขปัญหา ทางอารมณ์ ระหว่างกันนั้น สิ่ง สำคัญอย่างหนึ่ง คือการปรับ ค่านิยมร่วมอัน สะท้อนถึงความ เชื่อและทัศนคติที่ มีต่อเรื่องใดเรื่อง หนึ่งไปในแนวทาง	4.00	4.00	0.00	5.00-4.00	1.00

ลำดับที่	องค์ประกอบด้าน บุคลากร (อารมณ์)	มัธยฐาน	ฐานนิยม	มัธยฐาน- ฐานนิยม	ควอไทล์ที่ 3-ควอไทล์ ที่ 1	ค่าพิสัย ระหว่าง ควอไทล์
	เดียวกัน โดยการ ทำความเข้าใจถึง ความรู้สึกนึกคิดที่ ฝังรากลึกอยู่ใน ภายในของอีกฝ่าย โดยผ่านการ สนทนา แลกเปลี่ยน					

จากตารางที่ 12 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการตอบแบบประเมินความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาพอย่างบูรณาการ สำหรับองค์ประกอบด้านอารมณ์ตาม EDFR รอบที่ 2 และ 3 สรุปผลได้ดังนี้

1. ค่ามัธยฐานของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับแนวโน้มของอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาพอย่างบูรณาการด้านอารมณ์ มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 4.00-5.00 โดยค่ามัธยฐาน 5.00 ได้แก่ข้อที่ 1-5 ค่ามัธยฐาน 4.00 ได้แก่ข้อที่ 6

2. ค่าฐานนิยมของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับแนวโน้มของอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาพอย่างบูรณาการด้านอารมณ์ มีค่าฐานนิยมตั้งแต่ 4.00-5.00 โดยค่าฐานนิยม 5.00 ได้แก่ข้อที่ 1-5 ค่าฐานนิยม 4.00 ได้แก่ข้อที่ 6

3. ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญสอดคล้องกันทุกแนวโน้ม โดยมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์  $\leq 1.50$  ทุกข้อ

4. ค่าความแตกต่างระหว่างมัธยฐานกับฐานนิยมไม่มีค่าใดเกิน 1.00

ตารางที่ 13 ผลของค่ามัธยฐาน ฐานนิยม ค่าความแตกต่างระหว่างมัธยฐานกับฐานนิยมและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของแนวโน้มการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสู่ภาวะอย่างบูรณาการ สำหรับองค์ประกอบด้านองค์กรตาม EDFR รอบที่ 2 และ 3 สรุปผลได้ดังนี้

ลำดับ ที่	องค์ประกอบด้าน องค์กร	มัธยฐาน	ฐานนิยม	มัธยฐาน- ฐานนิยม	ควอไทล์ที่ 3-ควอไทล์ ที่ 1	ค่าพิสัย ระหว่าง ควอไทล์
1	ต้องเข้าใจว่าองค์กร มีชีวิตที่เปลี่ยนแปลง อยู่ทุกขณะ ดังนั้น การทำให้องค์กร ประสบความสำเร็จ อย่างยั่งยืนได้นั้น ความท้าทายคือ จะ ทำอย่างไรองค์กรจึง จะสามารถเติบโตขึ้น อย่างเป็นพลวัต มี ความสามารถในการ จัดการตนเอง พัฒนาและปรับปรุง ตนเองได้อย่าง ยืดหยุ่น	5.00	5.00	0.00	5.00-4.00	1.00
2	องค์กรคือระบบที่ เกิดจากการเชื่อมโยง ขององค์ประกอบ ดังนั้น การพัฒนา องค์กรอย่างมั่นคง ยั่งยืนได้นั้นต้องมุ่ง สร้างความเชื่อมโยง ให้เป็นองค์กรแห่ง	4.00	4.00	0.00	5.00-4.00	1.00



ลำดับ ที่	องค์ประกอบด้าน องค์กร	มัธยฐาน	ฐานนิยม	มัธยฐาน- ฐานนิยม	ควอไทล์ที่ 3-ควอไทล์ ที่ 1	ค่าพิสัย ระหว่าง ควอไทล์
	การเรียนรู้ เพื่อสร้าง นวัตกรรมใหม่ๆ สามารถผลิตสินค้า และบริการที่ ตอบสนองต่อความ ต้องการของผู้บริโภค ได้อย่างคุ้มค่า					
3	การพัฒนาความเป็น องค์กรต้นแบบด้วย การสร้างภาพ สอดคล้องอย่างเป็น หนึ่งเดียวกันบนฐาน ของการพัฒนา วิสัยทัศน์หรือ เป้าหมายร่วมของทั้ง ตนเองและองค์กร ตลอดจนการปลูกฝัง ค่านิยมบนหลักการ ที่ถูกต้องให้เป็น อุดมการณ์และ วัฒนธรรมร่วมของ องค์กร	5.00	5.00	0.00	5.00-4.00	1.00

ลำดับ ที่	องค์ประกอบด้าน องค์กร	มัธยฐาน	ฐานนิยม	มัธยฐาน- ฐานนิยม	ควอไทล์ที่ 3-ควอไทล์ ที่ 1	ค่าพิสัย ระหว่าง ควอไทล์
4	การพัฒนาศักยภาพ องค์กรต้องดำเนิน ควบคู่ไปกับการ ปลูกฝังอุดมการณ์ และค่านิยมบน หลักการที่ถูกต้องลง ในบุคลากรทุกระดับ กล่าวคือ การพัฒนา องค์กรด้วยการ ยกระดับขีด ความสามารถหรือ ทักษะด้านการ บริหารจัดการใดๆ ต้องตั้งอยู่บนฐาน ของคุณธรรม	5.00	5.00	0.00	5.00-5.00	0.00
5	บุคลากรมีศักยภาพ แตกต่างกัน แต่ ศักยภาพนั้นพัฒนา ได้ ผู้นำองค์กรจึง ต้องกระตุ้นให้ บุคลากรพัฒนา ศักยภาพด้วยตนเอง และสร้างบรรยากาศ เพื่อให้เขาเหล่านั้น สามารถขยับศักยภาพ ภายในนั้นออกมาได้ อย่างเต็มที่	5.00	5.00	0.00	5.00-4.00	1.00

ลำดับ ที่	องค์ประกอบด้าน องค์กร	มัธยฐาน	ฐานนิยม	มัธยฐาน- ฐานนิยม	ควอไทล์ที่ 3-ควอไทล์ ที่ 1	ค่าพิสัย ระหว่าง ควอไทล์
6	<p>การทำความเข้าใจ ที่ว่าหลักการที่สำคัญ ที่สุดของ ความสัมพันธ์ ระหว่างกันในองค์กร คือ การก้องสะท้อน ถึงความเป็นตัวตน ของอีกฝ่าย เพื่อ สร้างความเจริญอก งาม ความมีคุณค่า และความหมายให้ เกิดขึ้นในใจของผู้ที่ เรามีความสัมพันธ์ ด้วย</p>	4.00	5.00	-1.00	5.00-3.00	2.00
7	<p>การพัฒนาภาวะผู้นำ ที่สามารถสร้าง ทีมงานที่เข้าใจใน ความหมายของการ สร้างพลังร่วมบน ฐานของการเห็น คุณค่าในความ แตกต่าง เพื่อ ความสำเร็จของ องค์กรอย่าง ภาคภูมิใจ มุ่งสู่ เป้าหมายเดียวกัน อย่างมีความสุข</p>	5.00	5.00	0.00	5.00-4.00	1.00

ลำดับ ที่	องค์ประกอบด้าน องค์กร	มัธยฐาน	ฐานนิยม	มัธยฐาน- ฐานนิยม	ควอไทล์ที่ 3-ควอไทล์ ที่ 1	ค่าพิสัย ระหว่าง ควอไทล์
8	การพัฒนาภาวะผู้นำ ต้นแบบบนหลักการ ที่ถูกต้อง มีความ น่าเชื่อถือ น่าศรัทธา มีความสามารถด้าน การบริหารจัดการ ความสามารถด้าน ชีวิต โดยผู้นำต้องทำ ให้ดูเป็นแบบอย่าง	5.00	5.00	0.00	5.00-4.00	1.00
9	การสร้างองค์กรให้ เป็นสังคมแห่ง นวัตกรรมที่ส่งเสริม การกล้าเปิดใจรับฟัง กล้าคิดนอกกรอบ กล้าพูดกล้าทำ กล้า เสี่ยง กล้าริเริ่มสิ่ง ใหม่ เพื่อการ สร้างสรรค์สินค้าและ บริการที่แตกต่าง และมีมูลค่าเพิ่มที่ สูงขึ้น	5.00	5.00	0.00	5.00-4.00	1.00
10	องค์กรต้องมีการวาง แผนการพัฒนา บุคลากรหรือการ วางตัวตำแหน่งที่ สำคัญเพื่อการ ทดแทนในกรณี	5.00	5.00	0.00	5.00-4.00	1.00

ลำดับ ที่	องค์ประกอบด้าน องค์กร	มัธยฐาน	ฐานนิยม	มัธยฐาน- ฐานนิยม	ควอไทล์ที่ 3-ควอไทล์ ที่ 1	ค่าพิสัย ระหว่าง ควอไทล์
	ตำแหน่งว่างลง เพื่อให้การ ดำเนินงานเป็นไป อย่างต่อเนื่อง					
11	การจัดโครงสร้าง องค์กรเพื่อส่งเสริม การพัฒนาเครือข่าย และสร้างการมีส่วน ร่วม ความผูกพัน อย่างจริงจังในทุก ระดับ เพื่อ เสริมสร้างการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ร่วมกัน เพื่อการ ดำเนินงานไปใน ทิศทางเดียวกัน มี เป้าหมายร่วมกันที่ ชัดเจน	4.00	4.00	0.00	5.00-4.00	1.00

จากตารางที่ 13 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการตอบแบบประเมินความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุภาพอย่างบูรณาการ สำหรับองค์ประกอบด้านองค์กรตาม EDFR รอบที่ 2 และ 3 สรุปผลได้ดังนี้

1. ค่ามัธยฐานของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับแนวโน้มของอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุภาพอย่างบูรณาการด้านองค์กร มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 4.00-5.00 โดยค่ามัธยฐาน 5.00 ได้แก่ข้อที่ 1, 3-5 และ 7-10 ค่ามัธยฐาน 4.00 ได้แก่ข้อที่ 2, 6 และ 11

2. ค่าฐานนิยมของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับแนวโน้มของอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์การสุขภาวะอย่างบูรณาการด้านองค์กร มีค่าฐานนิยมตั้งแต่ 4.00-5.00 โดยค่าฐานนิยม 5.00 ได้แก่ข้อที่ 1 และ 3-10 ค่าฐานนิยม 4.00 ได้แก่ข้อที่ 2 และ 11

3. ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญสอดคล้องกันทุกแนวโน้ม โดยมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์  $\leq 1.50$  ในข้อที่ 1-5 และ 7-11 ยกเว้นข้อที่ 6 โดยมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับ 2.00

4. ค่าความแตกต่างระหว่างมัธยฐานกับฐานนิยมไม่มีค่าใดเกิน 1.00



ตารางที่ 14 ผลของค่ามัธยฐาน ฐานนิยม ค่าความแตกต่างระหว่างมัธยฐานกับฐานนิยมและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของแนวโน้มการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาพอย่างบูรณาการ สำหรับองค์ประกอบด้านสังคมตาม EDFR รอบที่ 2 และ 3 สรุปผลได้ดังนี้

ลำดับที่	องค์ประกอบด้านสังคม	มัธยฐาน	ฐานนิยม	มัธยฐาน-ฐานนิยม	ควอไทล์ที่ 3-ควอไทล์ที่ 1	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์
1	การสร้างจิตสำนึกสาธารณชนเชิงบวกลง อย่างเป็นฐานรากที่สำคัญยิ่งในองค์กร โดยชี้ให้เห็นว่าองค์กรจะมั่นคงยั่งยืนอยู่ได้ อย่างบูรณาการนั้น จำเป็นที่บุคลากรใน องค์กรนอกจากจะ คำนึงถึงผล ประกอบการของ องค์กรแล้ว ยังต้องมี สร้างจิตสำนึกถึงการ ตอบแทนสู่สังคม ส่วนรวมด้วย	5.00	5.00	0.00	5.00-4.00	1.00

ลำดับ ที่	องค์ประกอบด้าน สังคม	มัธยฐาน	ฐานนิยม	มัธยฐาน- ฐานนิยม	ควอไทล์ที่ 3-ควอไทล์ ที่ 1	ค่าพิสัย ระหว่าง ควอไทล์
2	องค์กรที่มั่นคง ยั่งยืน ต้องมีการยอมรับและ ชื่นชมในความ หลากหลายและเห็น คุณค่าในความ แตกต่างทางความคิด และวัฒนธรรมอันจะ ส่งผลเป็นการสร้าง พลังร่วมและศักยภาพ ระหว่างกัน เพื่อ ส่งเสริมความหมาย ของความเป็นมนุษย์ สังคม ชุมชนและ สิ่งแวดล้อม	4.00	4.00	0.00	5.00-4.00	1.00
3	สนับสนุนให้บุคลากรมี การพัฒนาความคิดถึง ส่วนรวม เสียสละ สามัคคี การช่วยเหลือ และสร้างการมีส่วน ร่วมในการปฏิบัติ หน้าที่พลเมืองดีที่ทำ ประโยชน์ให้แก่ชุมชน และใช้ชีวิตร่วมกับ ผู้อื่นในสังคมได้อย่าง เต็มภาคภูมิ อย่างมี ความสุข	5.00	5.00	0.00	5.00-4.00	1.00



จากตารางที่ 14 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการตอบแบบประเมินความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการ สำหรับองค์ประกอบด้านสังคมตาม EDFR รอบที่ 2 และ 3 สรุปผลได้ดังนี้

1. ค่ามัธยฐานของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับแนวโน้มของอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการด้านสังคม มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 4.00-5.00 โดยค่ามัธยฐาน 5.00 ได้แก่ข้อที่ 1 และ 3 ค่ามัธยฐาน 4.00 ได้แก่ข้อที่ 2

2. ค่าฐานนิยมของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับแนวโน้มของอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุขภาวะอย่างบูรณาการด้านสังคม มีค่าฐานนิยมตั้งแต่ 4.00-5.00 โดยค่าฐานนิยม 5.00 ได้แก่ข้อที่ 1 และ 3 ค่าฐานนิยม 4.00 ได้แก่ข้อที่ 2

3. ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญสอดคล้องกันทุกแนวโน้ม โดยมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์  $\leq 1.50$  ทุกข้อ

4. ค่าความแตกต่างระหว่างมัธยฐานกับฐานนิยมไม่มีค่าใดเกิน 1.00

ตารางที่ 15 ผลของค่ามัธยฐาน ฐานนิยม ค่าความแตกต่างระหว่างมัธยฐานกับฐานนิยมและค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของแนวโน้มการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุภาพะอย่างบูรณาการ สำหรับองค์ประกอบด้านสิ่งแวดล้อมตาม EDFR รอบที่ 2 และ 3 สรุปผลได้ดังนี้

ลำดับ ที่	องค์ประกอบด้าน สิ่งแวดล้อม	มัธยฐาน	ฐานนิยม	มัธยฐาน- ฐานนิยม	ควอไทล์ที่ 3-ควอไทล์ที่ 1	ค่าพิสัย ระหว่าง ควอไทล์
1	การพัฒนามุมมอง เชิงระบบนิเวศน์ ขององค์กรที่เห็น ความเชื่อมโยงของ ทุกมิติอย่างเป็นหนึ่ง เดียว ดังนั้น การ พัฒนาองค์กรเพื่อ ความมั่นคงยั่งยืนจึง จำเป็นต้องคำนึงถึง ทุกองค์ประกอบที่ เกี่ยวข้องตั้งแต่ ตนเอง ครอบครัว องค์กร สังคม ชุมชน และ สิ่งแวดล้อม	5.00	5.00	0.00	5.00-4.00	1.00

ลำดับ ที่	องค์ประกอบด้าน สิ่งแวดล้อม	มัธยฐาน	ฐานนิยม	มัธยฐาน- ฐานนิยม	ควอไทล์ที่ 3-ควอไทล์ที่ 1	ค่าพิสัย ระหว่าง ควอไทล์
2	การสร้างเสริม มุมมองและ จิตสำนึกเชิงระบบ นิเวศน์ลงในค่านิยม ขององค์กร เพื่อให้ บุคลากรทุกระดับได้ ตระหนกอย่างเห็น คุณค่าและ ความหมายของ ธรรมชาติและ สิ่งแวดล้อมและ แสดงออกทาง พฤติกรรมอย่าง สอดคล้องไปใน แนวทางเดียวกัน	4.50	5.00	-0.50	5.00-4.00	1.00
3	การสร้างสมดุล ระหว่างความเจริญ ก้าวหน้าด้านวัตถุให้ เข้ากับบริบทของ สิ่งแวดล้อมอย่าง เข้าใจ สามารถ รักษาเอกลักษณ์ วัฒนธรรม จิต วิญญาณ รากเหง้า ทางความคิดและภูมิ ปัญญาของเดิมไว้ได้ อย่างเข้มแข็ง	4.00	5.00	-1.00	5.00-4.00	1.00

ลำดับ ที่	องค์ประกอบด้าน สิ่งแวดล้อม	มัธยฐาน	ฐานนิยม	มัธยฐาน- ฐานนิยม	ควอไทล์ที่ 3-ควอไทล์ที่ 1	ค่าพิสัย ระหว่าง ควอไทล์
4	การพัฒนาแนวคิด ว่า การพัฒนา องค์กรอย่างยั่งยืน จำเป็นต้องพิจารณา ภาวะองค์กรรวมทั้งใหญ่ กว่า ด้วยการ พิจารณาถึง องค์ประกอบ ทั้งหมดอย่าง เชื่อมโยงโดยที่มี องค์กรเป็นส่วนหนึ่ง ของภาวะองค์กรรวม นั้น นั่นคือ องค์กร จะอยู่ได้อย่างยั่งยืน เราต้องดูแล ธรรมชาติและ สิ่งแวดล้อมควบคู่ กันไปด้วย เพราะ ทั้งหมดคือความ เป็นหนึ่งเดียว	5.00	5.00	0.00	5.00-4.00	1.00

จากตารางที่ 15 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการตอบแบบประเมินความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุภาพภาวะอย่างบูรณาการ สำหรับองค์ประกอบด้านสิ่งแวดล้อมตาม EDFR รอบที่ 2 และ 3 สรุปผลได้ดังนี้

1. ค่ามัธยฐานของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับแนวโน้มของอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์กรสุภาพภาวะอย่างบูรณาการด้านสิ่งแวดล้อม มี

ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 4.00-5.00 โดยค่ามัธยฐาน 5.00 ได้แก่ข้อที่ 1 และข้อที่ 4 ค่ามัธยฐาน 4.50 ได้แก่ข้อที่ 2 และค่ามัธยฐาน 4.00 ได้แก่ข้อที่ 3

2. ค่าฐานนิยมของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับแนวโน้มของอนาคตภาพของรูปแบบการเรียนรู้สู่การเปลี่ยนแปลงเพื่อการสร้างเสริมองค์รสุภวะอย่างบูรณาการด้านสิ่งแวดล้อม มีค่าฐานนิยม 5.00 ทุกข้อ

3. ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญสอดคล้องกันทุกแนวโน้ม โดยมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์  $\leq 1.50$  ทุกข้อ

4. ค่าความแตกต่างระหว่างมัธยฐานกับฐานนิยมไม่มีค่าใดเกิน 1.00



### ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นายจันทรัชย์ ถวิลพิพัฒนกุล เกิดเมื่อวันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ.2499 ที่จังหวัด กรุงเทพมหานคร สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี เกษศาสตร์บัณฑิต คณะเกษตรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปีการศึกษา 2522 และสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท บริหารธุรกิจ มหาบัณฑิต คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ปีการศึกษา 2530 และ ได้เข้าศึกษาในระดับปริญญาเอก หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) ภาควิชาการศึกษาตลอด ชีวิต สาขาวิชาการศึกษา นอกระบบโรงเรียน คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อภาคต้น ปีการศึกษา 2555 ปัจจุบันนายจันทรัชย์ ถวิลพิพัฒนกุล ดำรงตำแหน่งกรรมการสถาบันอิน ทรานส์

