

การมุ่งสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาเทศบาลตำบลเกาะคา เทศบาลเมืองกระบี่ และเทศบาล  
นครขอนแก่น



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชารัฐศาสตร์ ไม่สังกัดภาควิชา/เทียบเท่า  
คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ปีการศึกษา 2561  
ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

TOWARD LEARNING ORGANIZATION : CASE STUDIES OF KOH-KA SUBDISTRICT  
MUNICIPALITY, KRABI TOWN MUNICIPALITY, AND KHON KHAN CITY MUNICIPALITY



A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Doctor of Philosophy in Political Science

Common Course

Faculty of Political Science

Chulalongkorn University

Academic Year 2018

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การมุ่งสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาเทศบาลตำบล
	เกาะคา เทศบาลเมืองกระบี่ และเทศบาลนครขอนแก่น
โดย	น.ส.สุภะรัฐ ยอดระบำ
สาขาวิชา	รัฐศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	รองศาสตราจารย์ ดร.ปกรณ์ ศิริประกอบ
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม	รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี

คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐศาสตรดุษฎีบัณฑิต

..... คณะบดีคณะรัฐศาสตร์  
(รองศาสตราจารย์ ดร.เอก ตั้งทรัพย์วัฒนา)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ  
(ศาสตราจารย์ ดร.ศุภชัย ยาวะประภาษ)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ปกรณ์ ศิริประกอบ)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี)

..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ดำรงค์ วัฒนา)

..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.พิชญ์ เสงี่ยมพงษ์)

..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย  
(ดร.ชูเกียรติ มุทธากาญจน์)

สุภะรัฐ ยอดระบำ : การมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาเทศบาลตำบลเกาะคา  
 เทศบาลเมืองกระบี่ และเทศบาลนครขอนแก่น. ( TOWARD LEARNING  
 ORGANIZATION : CASE STUDIES OF KOH-KA SUBDISTRICT MUNICIPALITY,  
 KRABI TOWN MUNICIPALITY, AND KHON KHAN CITY MUNICIPALITY) อ.ที่  
 ปริญญาหลัก : รศ. ดร.ปกรณ์ ศิริประกอบ, อ.ที่ปริญญาร่วม : รศ. ดร.ศิริภัตสรณ์ วงศ์ทอง  
 ดี

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาล ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็น  
 องค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาล และพัฒนาข้อเสนอในการส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลโดยใช้วิธีการวิจัย  
 เชิงคุณภาพจากการศึกษาเทศบาลซึ่งเป็นกรณีศึกษา 3 แห่งที่ได้รับรางวัล หรือเกียรติคุณต่างๆ ซึ่งในการประเมินมีเกณฑ์และตัวชี้วัด  
 ที่แสดงให้เห็นถึงความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลนั้นๆ และเป็นหลักประกันถึงความเป็นเทศบาลแห่งการเรียนรู้ ได้แก่  
 เทศบาลนครขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น เทศบาลเมืองกระบี่ จังหวัดกระบี่ และเทศบาลตำบลเกาะคา จังหวัดลำปาง เครื่องมือที่ใช้  
 ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้างและการสังเกตแบบมีส่วนร่วม โดยผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) ได้แก่ 1.  
 นายกเทศมนตรี 2.ปลัดเทศบาล 3.พนักงานเทศบาล และ 4.สมาชิกสภาเทศบาลของเทศบาลที่เป็นกรณีศึกษา

ผลการวิจัยพบลักษณะร่วมจากเทศบาลทั้ง 3 แห่งซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีที่นำมาศึกษาว่า

1. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาล ประกอบด้วย คุณลักษณะองค์กรที่มีการเรียนรู้เกิดขึ้นใน 3  
 ระดับ ได้แก่ 1) ระดับบุคคล (ความมุ่งมั่นพัฒนาตนเอง วิธีคิดที่เปิดกว้าง ความคิดเชิงระบบ และความคิดสร้างสรรค์) 2) ระดับกลุ่ม  
 (การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การแบ่งปันความรู้ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม) และ 3) ระดับองค์กร (การ  
 เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การยึดคนเป็นศูนย์กลาง การสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ การเรียนรู้จากประสบการณ์ และการคาดการณ์ล่วงหน้า)  
 โดยเทศบาลแต่ละแห่งจะมีคุณลักษณะประการสำคัญที่โดดเด่นในระดับต่างๆที่แตกต่างกัน

2. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาล ประกอบด้วย 1) ปัจจัยภายนอก ได้แก่  
 การเมือง กฎหมาย เศรษฐกิจ สังคมวัฒนธรรม เทคโนโลยี ทรัพยากรธรรมชาติ และประชาชนในท้องถิ่น และ 2) ปัจจัยด้านองค์กร  
 ได้แก่ ผู้นำ ยุทธศาสตร์ขององค์กร โครงสร้างองค์กร ทัศนคติและพฤติกรรมของบุคลากร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การสื่อสาร  
 ภายในองค์กร บรรยากาศในองค์กร การนำเอาเทคโนโลยีมาใช้ในหน่วยงาน และการจัดการความรู้ โดยเทศบาลแต่ละแห่งจะมี  
 อันดับการรับรู้ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน

สาขาวิชา รัฐศาสตร์  
 ปีการศึกษา 2561

ลายมือชื่อนิสิต .....  
 ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก .....  
 ลายมือชื่อ อ.ที่ปริญญาร่วม .....

# # 5681364724 : MAJOR POLITICAL SCIENCE

KEYWORD: LEARNING ORGANIZATION THAI MUNICIPALITY

Suparat Yodrabum : TOWARD LEARNING ORGANIZATION : CASE STUDIES OF KOH-KA SUBDISTRICT MUNICIPALITY, KRABI TOWN MUNICIPALITY, AND KHON KHAN CITY MUNICIPALITY. Advisor: Assoc. Prof. PRAKORN SIRIPRAKOB Co-advisor: Assoc. Prof. SIRAPATSORN WONGTHONGDEE

This research aims to study the learning organization in Thai municipalities, the factors influencing a learning organization in the municipalities and to develop guidelines to establish a learning organization for Thai municipalities. This study used the qualitative research methods. Three selected municipalities as case studies are Khon Kaen City Municipality, Krabi Town Municipality, and Ko Kha Subdistrict Municipality, Lampang. The research instruments were semi-structured interview guidelines and participant observation indicators. For key informants, the researcher interviewed three municipalities' Mayors, officers including clerks and staff, and members of the Municipality Council from each municipality.

This research found common characteristics of learning organizations in accordance with theories from three Thai municipalities as follows:

1. In becoming a learning organization of each municipality, the following characteristics of organizations are crucial and the learning processes must occur in 3 levels: 1) Personal level (self-development commitment, open-mindedness, system thinking, and creativity) 2) Group level (exchanging of ideas, knowledge sharing, learning together as a team, and creating a shared- vision) and 3) Organizational level (continuous learning, people-centric, knowledge creating, learning from experience, and forward-looking). Each municipality has important characteristics in different levels.

2. Factors influencing the learning organization of each municipality consist of 1) external factors including politics, law, economy, society, culture, technology, natural resources and local people; 2) organizational factors including leadership, organization strategy, organizational structure, individual attitudes and behaviors, human resource development, internal communication, atmosphere in the organization, the application of technology in the organization and knowledge management. Each municipality has a different perception of factors influencing the learning organization.

Field of Study: Political Science

Student's Signature .....

Academic Year: 2018

Advisor's Signature .....

Co-advisor's Signature .....

## กิตติกรรมประกาศ

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ปกรณ ศิริประกอบ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ผู้ซึ่งคอยให้ความกรุณาแนะนำ ช่วยเหลือและให้คำปรึกษาตลอดการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ขอกราบขอบพระคุณ ศาสตราจารย์ ดร.ศุภชัย ยาวะประภาส ประธานกรรมการการสอบวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.ดำรงค์ วัฒนา รองศาสตราจารย์ ดร.พิชญ์ เสงี่ยมพงษ์ และ ดร.ชูกีเกียรติ มุทธาภาณูจน์ กรรมการการสอบวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาสละเวลาและให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการทำวิทยานิพนธ์

ขอกราบขอบพระคุณจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และคณาจารย์ทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ที่มีคุณค่าอย่างสูง ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่คณะรัฐศาสตร์ทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือทางด้านเอกสารเป็นอย่างดีเสมอมา อำนวยความสะดวก ให้คำแนะนำ และให้กำลังใจมาโดยตลอด

ขอขอบคุณคณะผู้บริหาร สมาชิกสภาเทศบาล พนักงานเทศบาลและชุมชนท้องถิ่นทุกท่าน จากทั้ง 3 เทศบาลเป็นอย่างสูง อันได้แก่ เทศบาลตำบลเกาะคา จังหวัดลำปาง เทศบาลเมืองกระเป๋ จังหวัดกระบี่ และเทศบาลนครขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น ที่กรุณาให้ความช่วยเหลืออย่างเต็มที่ในการค้นคว้าข้อมูล รวมถึงการต้อนรับและดูแลเสมือนผู้วิจัยเป็นส่วนหนึ่งของเทศบาล อีกทั้งยังให้การสนับสนุนในทุกด้านต่อผู้วิจัยด้วยความรักและไม่ตรีจิตที่งดงามตลอดช่วงเวลาหลายเดือนของการใช้เวลาร่วมกันเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลในแต่ละพื้นที่

ขอขอบคุณงานวิจัยและวิทยานิพนธ์ทุกเล่มที่ผู้วิจัยได้ใช้ประโยชน์ในการศึกษา ตำราทุกเล่มที่เป็นส่วนสำคัญในความสำเร็จของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

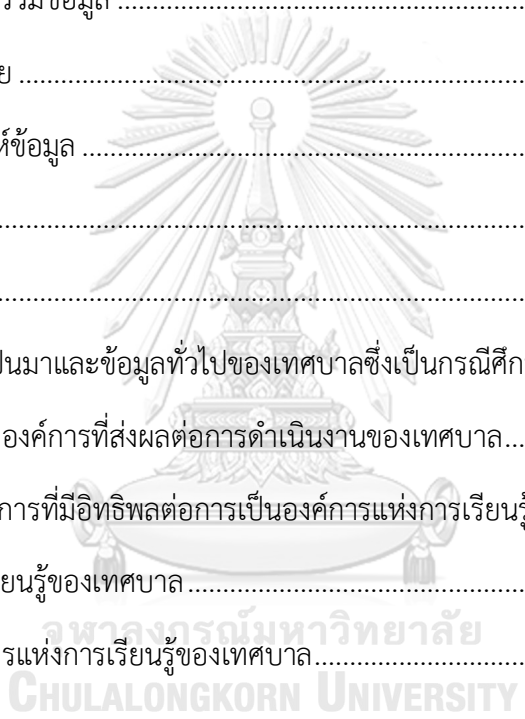
สุดท้ายนี้ ขอกราบขอบพระคุณความรักความห่วงใยและรอยยิ้มของบิดา มารดา ผู้ซึ่งเป็นกำลังใจสำคัญที่สุดของผู้วิจัยเสมอมา

สุภะรัฐ ยอดระบำ

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ฌ
บทที่ 1 .....	1
บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 คำถามการวิจัย.....	4
1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
1.4 ขอบเขตของการวิจัย.....	4
1.5 นิยามศัพท์.....	5
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	6
บทที่ 2 .....	7
แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	7
2.1 แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) .....	7
2.2 การเรียนรู้ขององค์การ.....	89
2.3 การจัดการความรู้ (Knowledge Management).....	96
2.4 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับเทศบาล .....	106
2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	114

2.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	120
บทที่ 3 .....	122
ระเบียบวิธีวิจัย .....	122
3.1 การศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และพัฒนาการของเทศบาล.....	122
3.2 การศึกษาการเรียนรู้ของเทศบาล และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาล.....	122
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	138
3.4 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล .....	138
3.5 ขั้นตอนการวิจัย .....	139
3.6 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล .....	140
บทที่ 4 .....	142
ผลการศึกษา.....	142
4.1 ประวัติความเป็นมาและข้อมูลทั่วไปของเทศบาลซึ่งเป็นกรณีศึกษา .....	142
4.2 ปัจจัยภายนอกองค์กรที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของเทศบาล.....	192
4.3 ปัจจัยด้านองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาล .....	225
4.4 กระบวนการเรียนรู้ของเทศบาล .....	255
4.5 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาล.....	293
บทที่ 5 .....	315
สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	315
5.1 สรุปผลการศึกษา .....	315
5.2 อภิปรายผล .....	359
5.3 ข้อเสนอแนะ .....	407
บรรณานุกรม.....	414
ประวัติผู้เขียน .....	420





## สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1 สรุปแนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของนักวิชาการต่างประเทศ.....	54
ตารางที่ 2 สรุปแนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของนักวิชาการไทย .....	67
ตารางที่ 3 นิยามความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้โดยนักวิชาการต่างประเทศ .....	72
ตารางที่ 4 นิยามความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้โดยนักวิชาการไทย.....	76
ตารางที่ 5 สรุปคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่เสนอโดยนักวิชาการ.....	78
ตารางที่ 6 สรุปปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่เสนอโดยนักวิชาการ.....	82
ตารางที่ 7 แสดงคุณลักษณะการเรียนรู้ในระดับบุคคลของเทศบาลแต่ละแห่ง .....	357
ตารางที่ 8 แสดงคุณลักษณะการเรียนรู้ในระดับกลุ่มของเทศบาลแต่ละแห่ง.....	358
ตารางที่ 9 แสดงคุณลักษณะการเรียนรู้ในระดับองค์การของเทศบาลแต่ละแห่ง .....	359

## สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 1 แสดงกรอบการวิเคราะห์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาล.....	121
ภาพที่ 2 กระบวนการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลเกาะคา.....	265
ภาพที่ 3 กระบวนการเรียนรู้ของเทศบาลเมืองกระบี่.....	276
ภาพที่ 4 กระบวนการเรียนรู้ของเทศบาลนครขอนแก่น.....	292
ภาพที่ 5 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลเกาะคา .....	329
ภาพที่ 6 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเมืองกระบี่.....	342
ภาพที่ 7 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลนครขอนแก่น .....	355
ภาพที่ 8 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาล .....	405

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

เทศบาล เป็นรูปแบบการบริหารราชการส่วนท้องถิ่นในเขตชุมชนเมือง ซึ่งในประเทศไทยเริ่มใช้มาตั้งแต่ พ.ศ.2476 จนถึงปัจจุบัน ซึ่งมีอำนาจหน้าที่ในการบริหารจัดการบริการสาธารณะตามกฎหมายเพื่อประโยชน์สุขของชุมชนในท้องถิ่นนั้น โดยเฉพาะการมีบทบาทในการจัดบริการสาธารณะให้ตรงกับความต้องการของประชาชนอย่างทั่วถึง และเหมาะสมกับสภาพพื้นที่แต่ละท้องถิ่นตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองท้องถิ่น พ.ศ. 2542 ประกอบกับทิศทางการพัฒนาประเทศที่มีการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ใหม่โดยมุ่งเน้นในเรื่องการกระจายอำนาจให้ท้องถิ่นได้มีอิสระในการตัดสินใจ กำหนดทิศทาง นโยบาย และการบริหารจัดการ เพื่อการพัฒนาท้องถิ่นของตนได้ในระดับหนึ่ง และให้ประชาชนในท้องถิ่นนั้นได้มีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ เพื่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ในระบอบประชาธิปไตย ดังนั้น จึงเป็นสิ่งสำคัญที่เทศบาลต้องวางแผนในการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับอำนาจหน้าที่เพื่อสนองตอบความต้องการของประชาชน ให้ประชาชนอยู่ดีมีสุข และในขณะที่เทศบาลต้องดำเนินงานท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นปัญหาทางการเมือง การเปลี่ยนแปลงแก้ไขกฎหมายต่างๆที่เกี่ยวข้องเป็นระยะ ดังเช่น การยกเลิก ประกาศใช้ และแก้ไขเพิ่มเติม พระราชบัญญัติจัดระเบียบเทศบาลพุทธศักราช 2476 (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ 2549) และล่าสุดคือ พระราชบัญญัติเทศบาล (ฉบับที่ 14) พ.ศ. 2562 โดยในการแก้ไขเพิ่มเติมแต่ละครั้งจะมีความเปลี่ยนแปลงในบางประเด็น เช่น พระราชบัญญัติเทศบาล (ฉบับที่ 12) พ.ศ.2546 นายกเทศมนตรีสามารถแต่งตั้งที่ปรึกษานายกเทศมนตรี และเลขานุการนายกเทศมนตรี ตามจำนวนที่กำหนดในเทศบาลแต่ละประเภท การระบุงข้อต้องห้ามของคณะผู้บริหารของเทศบาล การลงมติของสภาเทศบาลที่มีผลให้นายกเทศมนตรีพ้นจากตำแหน่งได้เปลี่ยนแปลงไป การที่นายกเทศมนตรียังอยู่ในตำแหน่งแม้จะมีการยุบสภาเทศบาล (โกวิทย์ พวงงาม 2559) เป็นต้น ตัวอย่างการแก้ไขพระราชบัญญัติในประเด็นเหล่านี้ล้วนส่งผลต่อการบริหารงานในเทศบาลที่จะต้องมีความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างแน่นอน จึงเป็นสิ่งสำคัญที่เทศบาลจะต้องจับทิศทางความเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อวิเคราะห์ ตรวจสอบ ตั้งคำถามต่อความเหมาะสมของกรอบวิธีปฏิบัติที่เคยยึดถือมาโดยตลอด และส่งผลให้เกิดการริเริ่มปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกรอบบรรทัดฐานและแบบแผนปฏิบัติในเรื่องนั้นๆ ให้เหมาะสมกับสภาพความเป็นจริงของบริบทแวดล้อมในแต่ละกรณี

นอกจากนี้ สภาพสังคมวัฒนธรรม รวมถึงความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ความซับซ้อนของระบบเศรษฐกิจ สภาพสังคมในยุคเทคโนโลยีสารสนเทศที่โลกมีการเชื่อมโยงถึงกันอย่างเป็นเครือข่าย การติดต่อสื่อสารระหว่างกันที่เป็นไปด้วยความรวดเร็ว ข้อมูลข่าวสารต่างๆสามารถกระจายไปทุกหนทุกแห่ง อีกทั้งประชาชนซึ่งนับได้ว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการผลักดันให้กลไกของเทศบาลดำเนินภารกิจการพัฒนาท้องถิ่นให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล อันเป็นผลจากการที่ประชาชนได้รับข้อมูลมากขึ้นและมีความเชื่อมั่นในตัวเอง จึงต้องการมีส่วนร่วมในการตรวจสอบ ร้องเรียน ร้องทุกข์ การเลือกตั้ง การเสนอความต้องการ การให้ความร่วมมือ การเรียกร้องให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเปิดเผย ตอบสนอง และพร้อมรับผิชอบมากยิ่งขึ้น ดังนั้น การมีส่วนร่วมของประชาชนในท้องถิ่นต่อการบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้นเป็นสิ่งที่สำคัญที่ต้องตระหนักอยู่เสมอ (เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ 2555) ซึ่งความเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อชีวิตประจำวันและการดำเนินงานทั้งภายในและภายนอกเทศบาล เป็นแรงผลักดันให้เทศบาลต้องแสวงหาแนวทางในการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ การพัฒนาองค์การและพัฒนาบุคลากรให้เป็นบุคคลที่มุ่งมั่นในการเรียนรู้ เพื่อให้เทศบาลสามารถไตร่ตรองและพิจารณาแสวงหาแนวทางในการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปด้วยตนเอง

แนวคิดหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์การ ได้แก่ แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) พัฒนาการของแนวคิดนี้ส่วนหนึ่งมีความเกี่ยวข้องกับการพัฒนาทฤษฎีองค์การ และอีกส่วนหนึ่งเชื่อมโยงกับการพัฒนาศาสตร์ด้านการเรียนรู้ซึ่งถูกนำมาใช้ในการพัฒนาองค์การในเวลาต่อมา โดยเริ่มต้นจากการที่นักวิชาการให้ความสนใจศึกษาการปรับตัวขององค์การให้สามารถอยู่รอดในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงและมีความซับซ้อนมากขึ้นเรื่อยๆ นำไปสู่ทิศทางการศึกษาในแง่มุมต่างๆซึ่งนำไปสู่ข้อค้นพบและข้อเสนอแนะมากมาย จากมุมมองที่มองว่าท่ามกลางการปรับตัวขององค์การจะมีการเรียนรู้เกิดขึ้นเสมอ ทำให้การพัฒนาองค์การได้มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการให้เกิดการเรียนรู้มากขึ้น และนำไปสู่การศึกษาแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระยะเวลาดังกล่าว องค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงเป็นแนวทางหนึ่งที่มีการนำมาใช้เพื่อปรับปรุงการทำงานในองค์การ สร้างความยั่งยืนและดำรงอยู่ได้ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น นอกจากนี้การมุ่งเน้นที่ผลงานแล้ว องค์กรต้องให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้เกิดการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรควบคู่กันไปด้วย เนื่องจากองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มีความสามารถในการปรับตัวอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม นำไปสู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมขององค์การด้วยการทบทวน

ไต่ตรงแนวปฏิบัติที่ผ่านมา ปรับปรุงพัฒนาองค์การอย่างเหมาะสม และหากสามารถสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้แล้ว ผลที่จะตามมาคือ ความได้เปรียบและการเป็นองค์การที่เจริญเติบโตและยั่งยืน บุคลากรขององค์การมีความสุขและต้องการมาทำงาน เป็นองค์การที่ทุกคน ทุกระดับสามารถพัฒนาขีดความสามารถในการสร้างผลงานที่ดีให้กับองค์การด้วยใจรักอย่างต่อเนื่อง (วรภัทร์ ภูเจริญ 2547)

อย่างไรก็ตาม ที่กล่าวมาเป็นเพียงตัวอย่างปรากฏการณ์ความเปลี่ยนแปลงที่ทำให้เห็นว่าโลกไม่เคยหยุดนิ่ง องค์การต้องมีปฏิสัมพันธ์กับสถานะแวดล้อมทั้งในและนอกองค์การ แล้วนำข้อมูลเหล่านั้นมาประมวลอย่างมีวิจารณ์ญาณ สรุปรวตรวจสอบกับวิธีปฏิบัติเดิมเพื่อค้นหาแนวทางใหม่ที่มีความเหมาะสมกับสถานการณ์และบริบทต่างๆที่เคลื่อนตัวตลอดเวลา โดยเฉพาะองค์การราชการที่มีโครงสร้าง ระเบียบ กฎหมาย ข้อบังคับต่างๆที่ต้องยึดปฏิบัติ แต่ก็จำเป็นต้องมีการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดขององค์การ ดังนั้น เทศบาลจึงต้องวางแผนในการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับอำนาจหน้าที่เพื่อสนองตอบความต้องการของประชาชน ให้ประชาชนอยู่ดีมีสุข ท่ามกลางกระแสของโลกาภิวัตน์ที่ทำให้โลกเปิดกว้างอย่างไม่สิ้นสุด ส่งผลให้ท้องถิ่นเกิดความเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ ตั้งแต่แนวคิดไปจนถึงการปฏิบัติ โดยเฉพาะการเกิดนวัตกรรมใหม่ๆที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานในการปกครองส่วนท้องถิ่น นอกจากประหยัดแล้วยังต้องเรียนรู้ค้นหาแนวทางปรับเปลี่ยนการบริการให้มีประสิทธิภาพด้วย รวมถึงการทำงานด้วยวิธีที่ต่างออกไปจากเดิม เช่น ทำงานร่วมกันกับฝ่ายอื่นมากกว่าที่จะทำงานเพียงลำพังเพื่อช่วยกันคิดและแก้ไขปัญหาาร่วมกัน (เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ 2555)

ด้วยเหตุนี้ จึงเป็นที่มาของความสนใจในการศึกษาถึงการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลไทย ซึ่งเป็นหน่วยงานราชการส่วนท้องถิ่นที่มีอำนาจหน้าที่ในการบริหารจัดการบริการสาธารณะตามกฎหมายเพื่อประโยชน์สุขของชุมชนในท้องถิ่นนั้น และต้องวางแผนในการบริหารจัดการท่ามกลางกระแสของโลกาภิวัตน์ที่ทำให้โลกเปิดกว้างอย่างไม่สิ้นสุด องค์การแห่งการเรียนรู้ จึงเป็นแนวคิดที่ยังคงมีความสำคัญอยู่เสมอสำหรับองค์การทั้งภาครัฐและภาคเอกชนในการปรับตัวให้สามารถอยู่รอดในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงและมีความซับซ้อนมากขึ้นเรื่อยๆ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงเห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของเทศบาล การศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ เพื่อที่จะได้ติดตามว่าสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลที่เป็นจริงในปัจจุบันเป็นอย่างไร มีคุณลักษณะอย่างไร และปัจจัยใดบ้างที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของเทศบาล ทั้งนี้ เพื่อพัฒนาเป็นข้อเสนอในการส่งเสริมการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลต่อไป

## 1.2 คำถามการวิจัย

1. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลไทยมีลักษณะอย่างไร
2. ปัจจัยใดที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลไทย
3. แนวทางในการส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลไทยเป็นอย่างไร

## 1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลไทย
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลไทย
3. เพื่อพัฒนาข้อเสนอในการส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลไทย

## 1.4 ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นการศึกษาค้นคว้ามุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาล โดยศึกษาวิเคราะห์การเรียนรู้ของเทศบาล สถานภาพปัจจุบัน คุณลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาล และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาล จากการศึกษากรณีศึกษา (Case Study) ได้แก่ เทศบาลที่มีตัวชี้วัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และได้รับการยอมรับว่ามีแนวปฏิบัติที่ดีในด้านการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาคัดเลือกกรณีศึกษาจากเทศบาลที่ได้รับรางวัล หรือเกียรติคุณต่างๆ ซึ่งในการประเมินมีเกณฑ์และตัวชี้วัดที่แสดงให้เห็นถึงความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลนั้นๆ และเป็นหลักประกันถึงความ เป็นเทศบาลแห่งการเรียนรู้ มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ได้มาตรฐานจนเป็นที่ยอมรับในระดับชาติ อันได้แก่ รางวัลเทศบาลน่าอยู่อย่างยั่งยืน จากกรมส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อม หรือรางวัลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการที่ดี จากกระทรวงมหาดไทยอย่างน้อย 3 ปีติดต่อกัน หรือได้รับรางวัลพระปกเกล้า จากสถาบันพระปกเกล้า ดังนี้

1. เทศบาลตำบลเกาะคา จังหวัดลำปาง
2. เทศบาลเมืองกระบี่ จังหวัดกระบี่
3. เทศบาลนครขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) ได้แก่ 1. นายกเทศมนตรี 2. ปลัดเทศบาล 3. พนักงานเทศบาล และ 4. สมาชิกสภาเทศบาล จากเทศบาลที่เป็นกรณีศึกษา โดยระยะเวลาในการศึกษาตั้งแต่เดือนสิงหาคม พ.ศ.2559 ถึง เดือนเมษายน พ.ศ.2562

### 1.5 นิยามศัพท์

**องค์การแห่งการเรียนรู้** หมายถึง องค์การที่มีความสามารถในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในทุกระดับขององค์การ มีการรวบรวม จัดการ และใช้ความรู้เพื่อพัฒนาความสามารถในการสร้างสรรค์ให้ดียิ่งขึ้น โดยผ่านสมาชิกขององค์การทั้งระดับบุคคลและระดับกลุ่ม ซึ่งสมาชิกขององค์การมีความมุ่งมั่นพัฒนาตนเอง มีวิสัยทัศน์ที่เปิดกว้าง มีการคิดเชิงระบบ มีความคิดสร้างสรรค์ เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและแบ่งปันความรู้ มีวิสัยทัศน์ร่วมและความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในเป้าหมายขององค์การ สามารถสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่แทรกซึมและฝังลึกในตัวสมาชิกขององค์การ สามารถบูรณาการการเรียนรู้การปฏิบัติงานของตนเองสู่กลุ่มและองค์การ เป็นผลให้องค์การสามารถเรียนรู้ ปรับตัวและพัฒนาได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

**เทศบาล** หมายถึง หน่วยราชการส่วนท้องถิ่นรูปแบบหนึ่งที่มีอำนาจหน้าที่ในการบริหารจัดการบริการสาธารณะตามกฎหมาย เพื่อประโยชน์สุขของชุมชนในท้องถิ่นนั้น มีอิสระในการตัดสินใจ กำหนดทิศทาง นโยบาย และการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นของตนได้ในระดับหนึ่ง และให้ประชาชนในท้องถิ่นนั้นได้มีส่วนร่วมอย่างเต็มที่

**การเรียนรู้ในระดับบุคคล** หมายถึง กระบวนการที่แต่ละคนได้รับความรู้ใหม่ เกิดความเข้าใจอย่างถ่องแท้ และนำมาปรับพฤติกรรมและการกระทำ เนื่องจากการเรียนรู้ขององค์การจะเกิดขึ้นได้ โดยผ่านการเรียนรู้ในระดับบุคคลเท่านั้น และการเรียนรู้นั้นจะต้องเป็นการเรียนรู้ที่บุคคลในองค์การนั้นๆยินยอมที่จะผูกพันและใช้ความสามารถในการที่จะเรียนรู้ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านทักษะความรู้ ทศนคติ และค่านิยมรายบุคคลด้วยตนเอง

**การเรียนรู้ระดับกลุ่ม** หมายถึง การเรียนรู้ที่เกิดจากสมาชิกแต่ละคนในกลุ่ม หรือทีมประสานความร่วมมือและทำงานไปในทิศทางเดียวกัน สามารถที่จะคิดอย่างสร้างสรรค์และเรียนรู้ร่วมกัน แบ่งปันประสบการณ์ทั้งที่ดีและที่ผิดพลาด โดยการเรียนรู้ในระดับทีมนี้เป็นการเชื่อมโยงระหว่างการเรียนรู้ในระดับบุคคลไปยังการเรียนรู้ระดับองค์การ

**การเรียนรู้ในระดับองค์การ** หมายถึง การเรียนรู้ที่ขยายขอบเขตมาจากการเรียนรู้ในระดับบุคคลและทีม โดยที่แต่ละคนมีรูปแบบทางความคิดของตนเองและแบ่งปันความคิดให้กับสมาชิกใน

องค์การ และเกิดเป็นความเข้าใจใหม่กับสมาชิกในองค์การโดยผ่านกลุ่มและทีม เนื่องจากการเรียนรู้ในระดับองค์การนี้เป็นความสามารถของสิ่งที่ไม่มีชีวิต ซึ่งเกี่ยวข้องกับการเก็บรักษาความรู้จากบุคคลและทำให้อยู่ในสถานะที่พร้อมจะนำมาใช้งาน ตลอดจนปลูกฝังอยู่ในองค์การจนเป็นธรรมเนียมปฏิบัติขององค์การนั้นๆ

**ปัจจัยด้านองค์การ** หมายถึง ปัจจัยภายในองค์การของเทศบาลที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของเทศบาล สำหรับในการศึกษานี้ ได้แก่ 1.ทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงาน 2.ผู้นำ 3.การจัดการความรู้ 4.ยุทธศาสตร์ขององค์การ 5.บรรยากาศในองค์การ 6.การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 7.การสื่อสารภายในองค์การ 8.โครงสร้างองค์การ 9.การนำเทคโนโลยีมาใช้ในหน่วยงาน

**ปัจจัยภายนอกองค์การ** หมายถึง ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์การ ทำให้องค์การต้องเรียนรู้ที่จะพิจารณา ไตร่ตรองเพื่อปรับปรุงแบบแผนปฏิบัติในเรื่องต่างๆให้เหมาะสมกับสภาพความเป็นจริงในแต่ละกรณี สำหรับในการศึกษานี้ ได้แก่ 1. การเมือง 2. กฎหมาย 3. เศรษฐกิจ 4. สังคม วัฒนธรรม 5. เทคโนโลยี และ 6. ทรัพยากรธรรมชาติ

**การเรียนรู้ขององค์การ** หมายถึง กระบวนการซึ่งอธิบายรูปแบบของกิจกรรมการเรียนรู้ต่างๆที่เกิดขึ้นในองค์การ เป็นการสะท้อนความพยายามขององค์การในการสนับสนุนการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ ค้นหาวิธีในการสร้างและค้นหาความรู้ที่จำเป็นที่จะนำไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ผ่านการเรียนรู้ใน 3 ลักษณะ คือ การเรียนรู้แบบวงรอบเดี่ยว (Single-Loop Learning) การเรียนรู้แบบวงรอบคู่ (Double-Loop Learning) และการเรียนรู้แบบสามวงรอบ (Triple-Loop Learning)

## 1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เสริมสร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้มากยิ่งขึ้น
2. เป็นการชี้ให้เห็นถึงการเรียนรู้ของเทศบาล คุณลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของเทศบาล และปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของเทศบาล เพื่อให้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรค รวมถึงปัจจัยที่ควรสนับสนุนและผลักดันได้อย่างตรงจุด โดยข้อมูลจากการศึกษาจะเอื้อให้เกิดการพัฒนาแนวทางในการส่งเสริมการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้สำหรับเทศบาลต่อไป



## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้รวบรวมองค์ความรู้ แนวคิด และวรรณกรรมต่างๆที่เกี่ยวข้อง มาทำการศึกษาเพื่อกำหนดเป็นกรอบความคิดในการวางแผนการวิจัย โดยแบ่งเป็น 6 ส่วน ดังต่อไปนี้

#### 2.1 แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้

#### 2.2 การเรียนรู้ขององค์การ

#### 2.3 การจัดการความรู้

#### 2.4 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับเทศบาล

#### 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย

### 2.1 แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นแนวคิดที่มีพัฒนาการส่วนหนึ่งซึ่งมีความเกี่ยวพันเชื่อมโยงกับการพัฒนาทฤษฎีองค์การ และอีกส่วนหนึ่งนั้นเกี่ยวข้องกับการพัฒนาศาสตร์ด้านการเรียนรู้ หลังจากนั้นจึงถูกนำมาใช้ในการพัฒนาองค์การในเวลาต่อมา เนื่องจากองค์การตระหนักว่าต้องนำมาซึ่งความเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ ต้องมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ ไม่ว่าจะเป็นการเรียนรู้จากความผิดพลาด การเรียนรู้จากบทเรียนในอดีต และการเรียนรู้ที่จะทำในสิ่งที่แตกต่าง เป็นปัจจัยหลักที่จะนำไปสู่ความสำเร็จและความยั่งยืนขององค์การ โดยที่องค์การซึ่งเป็นสิ่งไม่มีชีวิตนั้นไม่สามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง แต่ต้องอาศัยความพยายามที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของพนักงาน การเรียนรู้นำมาซึ่งความเปลี่ยนแปลงในเรื่องการขยายศักยภาพของปัจเจกบุคคลที่จะคิดแตกต่าง การแก้ปัญหา ทำทาสีใหม่และแนวทางของการสร้างสรรค์นวัตกรรม โดยวัฒนธรรมการเรียนรู้มักทำให้พนักงานเรียนรู้ได้ง่ายขึ้น พัฒนาและแลกเปลี่ยนถ่ายโอนความรู้ ให้อำนาจกับพนักงานในการตั้งคำถามต่อสถานภาพบรรทัดฐานขององค์การ ซึ่งในระยะเริ่มแรกนั้นอาจไม่ได้เรียกชื่อว่างค์การแห่งการเรียนรู้เหมือนเช่นในปัจจุบัน โดยนักวิชาการสำคัญในยุคเริ่มต้นคือก่อน ค.ศ.1980 ได้แก่ อากิริสและซอน (Argyris and Schon, 1978) ซึ่งมีจุดเน้นในเรื่องของ การเรียนรู้ขององค์การ โดยหากทบทวน

พัฒนาการของทฤษฎีองค์การจะพบว่า มีทิศทางการศึกษาที่ให้ความสนใจและศึกษาการปรับตัวขององค์การให้สามารถอยู่รอดในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงและมีความซับซ้อนมากขึ้นเรื่อยๆ ประเด็นความสนใจนี้เกิดจากการที่นักวิชาการต่างมองว่าองค์การเป็นสิ่งมีชีวิตภายใต้ระบบเปิด จึงให้ความสนใจพฤติกรรมขององค์การที่มีลักษณะการปรับตัวอยู่ตลอดเวลา ทิศทางการศึกษาในลักษณะนี้ทำให้เกิดความสนใจที่ลึกลงไปว่า องค์การมีกลไกในการปรับตัวอย่างไร และกำหนดทิศทางในการปรับตัวที่จะทำให้องค์การอยู่รอดได้อย่างยั่งยืนได้อย่างไร คำถามเหล่านี้ล้วนก่อให้เกิดการศึกษาแง่มุมต่างๆของการปรับตัวขององค์การ ซึ่งนำไปสู่ข้อค้นพบและข้อเสนอแนะจำนวนมากมาย หนึ่งในการจำนวนนั้นมองว่า ท่ามกลางการปรับตัวขององค์การนั้นจะมีการเรียนรู้เกิดขึ้นเสมอ ทำให้การพัฒนาองค์การมุ่งให้ความสำคัญกับการจัดการให้เกิดการเรียนรู้มากขึ้น และนำไปสู่การศึกษาแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ในระยะเวลาต่อมาอย่างต่อเนื่อง

ในเวลาต่อมา มีการนำแนวคิดนี้ไปสานต่อ และทดลองใช้ในองค์การ โดยเฉพาะ เดอ กีอัส (De Geus) ที่ต้องการให้เกิดการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์การ จึงได้ให้ความสนใจและนำแนวคิดดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ โดยนับตั้งแต่ในปี ค.ศ.1982 ได้เกิดกลุ่มที่สนใจแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ และได้มีการจัดประชุมแลกเปลี่ยนกันเป็นประจำ ซึ่งกลุ่มดังกล่าวนั้นประกอบไปด้วยบุคคลที่ต่างก็เป็นที่รู้จักและสร้างผลงานด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ในเวลาต่อมา อาทิ เซนเจ (Senge) เดอกีอัส (De Geus) และโอเบรียน (O'Brien) เป็นต้น และในช่วงเวลานี้ ได้เกิดความสนใจด้านการเรียนรู้ในองค์การขึ้นอย่างมากมาย โดยเห็นได้จากข้อเสนอในบทความต่างๆที่ได้กล่าวไว้ว่า องค์การนั้นจะมีการเรียนรู้จากการปรับปรุงการทำงานในอดีตก่อน หลังจากนั้นจึงพัฒนาให้เกิดพฤติกรรมการทำงานในลักษณะงานประจำตามลำดับ ดังนั้น องค์การแห่งการเรียนรู้ จึงเป็นองค์การที่มีกระบวนการปรับปรุงการทำงานด้วยการใช้ความรู้และสร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้น

ต่อมาใน ค.ศ.1988 มีผู้ให้ความสนใจและพยายามหาวิธีที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์การ คือ เดอ กีอัส (De Geus, 1988) ซึ่งได้นำแนวคิดมาประยุกต์ใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์การ เพื่อให้สามารถจัดการกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจกำลังเผชิญอยู่หรือที่กำลังจะเกิดขึ้นในอนาคตโดยผ่านการทำงานร่วมกันในการจัดทำแผน วิธีการเรียนรู้ที่ใช้เน้นการปรับตัวและการพยากรณ์จนทำให้องค์การสามารถอยู่รอดด้วยมาตรการที่เตรียมไว้รับมือในช่วงวิกฤตการณ์น้ำมัน ดังนั้น จึงถือได้ว่าเป็นผู้บุกเบิกคนหนึ่งที่ได้นำแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้มาทดลอง ประยุกต์ใช้ในองค์การเป็นคนแรกๆในขณะนั้น และได้ผลเป็นที่น่าพอใจ มีส่วนทำให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรมอันทำให้เกิดการยอมรับแนวคิดนี้มากขึ้นตามลำดับ และเป็นผู้รวบรวมเรื่องราวเกี่ยวกับการเรียนรู้ของ

องค์การมาเขียนเป็นหนังสืออีกด้วย นอกจากนี้ เดอ กิอัส ยังได้สรุปว่า องค์การจะสามารถเรียนรู้ได้นั้นมีหลักสำคัญ คือ 1. องค์การต้องรู้จักยึดเป้าประสงค์ 2. เพื่อที่จะพัฒนาให้เกิดการเรียนรู้ได้ถูกต้องกับกลุ่มต่างๆ องค์การต้องแยกแยะและระลึกอยู่เสมอว่าใครเป็นสมาชิกขององค์การ ใครคือบุคคลภายนอก 3. ต้องติดตามข้อมูลข่าวสารอย่างต่อเนื่องเพื่อให้รู้ว่าภายนอกองค์การนั้นมีเงื่อนไขใดบ้างที่จะสามารถทำให้องค์การต้องยกเลิกกิจการไป เพื่อหามาตรการป้องกันแต่เนิ่นๆ และ 4. องค์การจะไม่สามารถดำรงอยู่ได้หากไม่ตระหนักอยู่ตลอดเวลาว่าต้องปรับตัวให้เท่าทันสิ่งแวดล้อม

นอกจากนักวิชาการท่านต่างๆที่ได้กล่าวถึงมาแล้ว ในช่วงเวลานั้นก็พบว่า สตาตา (Stata, 1989) ก็ได้ทำการศึกษาการเรียนรู้ขององค์การเช่นกัน และพบว่านวัตกรรมนั้นก่อเกิดมาจากการเรียนรู้ขององค์การซึ่งเป็นกระบวนการที่สำคัญ คือ การเรียนรู้ทั้งระดับบุคคลและระดับองค์การ และมีความเห็นว่าอุตสาหกรรมที่ใช้ความรู้เป็นพื้นฐานหลักนั้น การเรียนรู้ดังกล่าวนี้มีความจำเป็นอย่างยิ่ง กล่าวโดยสรุป การศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้ในช่วงก่อน ค.ศ. 1990 นี้ มีจุดเน้นในการศึกษาการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในองค์การ นักวิชาการต่างๆในยุคนี้ได้พยายามเสนอแนวคิดต่างๆมากมาย แต่ข้อเสนอทั้งหมดใช้คำว่า การเรียนรู้ขององค์การ (Organization Learning) จึงอาจถือได้ว่าแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ถือกำเนิดจากการศึกษาการเรียนรู้ขององค์การนั่นเอง ซึ่งหลังจากนั้น เซนเจ (Senge) ก็ได้เสนอหลักสำคัญห้าประการที่จะนำไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขึ้นในปี ค.ศ. 1990

โดยในช่วง ค.ศ. 1990-1991 ถือได้ว่าเป็นช่วงที่มีการนำแนวคิดในช่วงแรกมาสานต่อและทดลองในองค์การต่างๆ ซึ่งก็พบอุปสรรคมากมายในหลายองค์การที่มีความพยายามนำแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้มาใช้และยังทำให้ไม่เกิดประสบความสำเร็จเท่าที่ควร จึงทำให้นักวิชาการหลายท่านพยายามหาสาเหตุของความล้มเหลว และหาข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนา และแต่ละท่านต่างก็เสนอตัวแบบขึ้นมา หนึ่งในจำนวนนั้นคือ เซนเจ (Senge, 1990) ที่ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นสถานที่ที่คนในองค์การสามารถขยายขีดความสามารถและเพิ่มศักยภาพของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งเป็นที่ที่ความคิดใหม่ๆได้รับการส่งเสริมและสนับสนุน และมีอิสระในการสร้างแรงบันดาลใจ พร้อมกับเป็นที่ที่คนเรียนรู้วิธีการที่จะเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง โดยองค์การมีการเรียนรู้ในลักษณะปรับตัวเพื่อความอยู่รอดรวมทั้งจะพัฒนาความสามารถในการสร้างสรรค์ให้มากยิ่งขึ้น และกล่าวว่าความล้มเหลวดังกล่าวเกิดขึ้นเนื่องจากยังไม่เข้าถึงแก่นแท้ของแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ และให้ความเห็นว่าการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้จะสำเร็จได้หากบุคลากรในองค์การประกอบด้วยคุณลักษณะต่างๆ ซึ่งเขาได้เสนอตัวแบบที่ประกอบด้วยหลักสำคัญ 5 ประการ (The Fifth Discipline) ที่เขาเชื่อว่าเป็นหัวใจสำคัญและเป็น

หลักที่จะใช้ในการพัฒนาให้ประสบความสำเร็จ ได้แก่ 1) การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) 2) รูปแบบวิธีการคิด (Mental Models) 3) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) 4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) และ 5) การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) (Senge 1990) โดยรายละเอียดของวินัยแต่ละประการ มีดังต่อไปนี้

1) การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) องค์การแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้เมื่อมีบุคคลที่มีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองให้ไปถึงเป้าหมาย ด้วยการสร้างวิสัยทัศน์ส่วนตนที่ชัดเจน ทั้งในการดำรงชีวิตและการทำงาน รวมทั้งการวางแผนกำหนดสิ่งที่จะต้องทำเพื่อก้าวไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยต้องสร้างแรงผลักดันที่มุ่งมั่น ใช้ข้อมูลข้อเท็จจริงเพื่อคิดวิเคราะห์และตัดสินใจที่ทำให้มีระบบการคิดการตัดสินใจที่ดี รวมทั้งตรวจสอบตนเองโดยการสร้างการรับรู้หรือทบทวนตนเองว่าได้บรรลุเป้าหมายในการดำเนินการตามที่วางแผนไว้มากน้อยเพียงใด หากมีการฝึกฝนลองผิดลองถูกเพื่อให้เกิดความชำนาญจนถึงระดับการใช้จิตใต้สำนึกในการคิดการตัดสินใจและกระทำการต่างๆจะทำให้การเรียนรู้เกิดขึ้นได้อย่างอัตโนมัติ

2) รูปแบบวิธีการคิด (Mental Models) คือ แนวความคิด มุมมอง วิธีการคิด และความเข้าใจในการมองโลกและสิ่งแวดล้อมที่อยู่รอบๆตัว รูปแบบวิธีการคิดจะเป็นพื้นฐานของวุฒิภาวะทางอารมณ์ของบุคคลนั้นๆ ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อการที่การตัดสินใจจะกระทำการใดๆ บุคคลเรียนรู้จะต้องมีรูปแบบและวิธีการคิดที่ถูกต้อง และมุมมองที่เปิดกว้าง รู้จักใช้วิธีคิดในหลายๆสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ผลที่จะเกิดจากรูปแบบความคิดนี้จะออกมาในรูปของผลลัพธ์หลายลักษณะ ทั้งเจตคติที่หมายถึงความรู้สึกที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง และเหตุการณ์หรือเรื่องราวใดๆ ทัศนคติ ความคิดเห็น กระบวนทัศน์ กรอบความคิด และแนวปฏิบัติต่างๆ

3) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) เป็นจุดมุ่งหมายในอนาคตที่ทุกคนปรารถนาให้เกิดขึ้นในองค์การร่วมกัน วิสัยทัศน์ร่วมไม่ใช่ข้อตกลงที่กำหนดโดยผู้มีอำนาจแล้วทำให้สมาชิกขององค์การยอมรับ แต่เป็นข้อตกลงที่ผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมจนกระทั่งทุกคนเห็นพ้องร่วมกันจริงๆ โดยที่วิสัยทัศน์ส่วนบุคคลของสมาชิกแต่ละคนไม่จำเป็นจะต้องเหมือนกันทั้งหมด กระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันต้องดำเนินการไปอย่างต่อเนื่อง จนกว่าจะมีความชัดเจนแล้วเกิดความเห็นพ้องต้องกัน วิสัยทัศน์ร่วมนี้เป็นเครื่องมือที่เชื่อมต่อการเรียนรู้ในระดับบุคคลและระดับองค์การ และเป็นเครื่องมือที่จะช่วยสร้างความกระตือรือร้นและพลังร่วมอย่างไม่มีที่สิ้นสุด เป็นเครื่องมือสำคัญให้คนใน

องค์การมีมุมมองระยะยาว ซึ่งจะก่อให้เกิดแรงบันดาลใจและเกิดการทุ่มเทใจร่วมกันเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์การ โดยวิสัยทัศน์นี้จะเปรียบเสมือนหางเสือเรือที่ขับเคลื่อนไปสู่จุดหมาย

4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) การเรียนรู้ของทีมเป็นการฝึกกำลังของสมาชิกให้มุ่งไปในทิศทางเดียวกัน กระบวนการการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมระหว่างสมาชิกในองค์การมีความสำคัญที่จะต้องทำให้เกิดขึ้นสำหรับการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์กันอย่างสม่ำเสมอทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยมุ่งเน้นให้ทุกคนในทีมมีจิตสำนึกในการสร้างความสามัคคีและร่วมมือกันในการแก้ปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้น การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมเป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกเป็นกลุ่มในองค์การโดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในการแลกเปลี่ยนและพัฒนาความฉลาดรอบรู้และความสามารถของทีมให้เกิดผลมากกว่าการอาศัยความสามารถของแต่ละบุคคล องค์การแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อการรวมพลังของกลุ่มต่างๆภายในองค์การ เป็นการรวมตัวของทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูง สมาชิกในทีมได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่างๆร่วมกัน โดยอาศัยสื่อข้อมูลแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ การเรียนรู้เป็นทีมช่วยให้สมาชิกในองค์การมีประสบการณ์กับสิ่งต่างๆจากมุมมองที่หลากหลายทำให้ขยายขอบเขตของการรับรู้ มีความเข้าใจที่ลึกซึ้งและมีการพัฒนาตนเอง

5) การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) ความคิดความเข้าใจเชิงระบบเป็นหลักการที่สำคัญที่สุดในหลัก 5 ประการขององค์การแห่งการเรียนรู้ ทุกคนภายในองค์การควรมีความสามารถในการเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่างๆที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของระบบ นอกจากการมองภาพรวมแล้วต้องสามารถมองรายละเอียดของส่วนประกอบย่อยนั้นให้ออกด้วย การคิดอย่างเป็นระบบเป็นลักษณะของการคิดเชื่อมโยงในเชิงสังเคราะห์มากกว่าจะเป็นการคิดแบบแยกส่วน สามารถนำมาประยุกต์ใช้แก้ไขปัญหาที่ซับซ้อนได้เป็นอย่างดี ถือได้ว่าการคิดอย่างเป็นระบบเป็นหัวใจสำคัญของการเรียนรู้ที่มีความสัมพันธ์กับความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ กล่าวคือ การคิดอย่างเป็นระบบช่วยทำให้เกิดความเชื่อมโยงและยอมรับว่าการดำเนินการใดๆของตนจะส่งผลต่อองค์การเสมอ การที่แต่ละคนมีแนวคิดแบบองค์รวมได้นั้นจะทำให้สามารถมองสิ่งต่างๆในการทำงานอย่างเป็นระบบ เห็นความเกี่ยวเนื่องของสิ่งต่างๆ และทำให้วิสัยทัศน์ การอธิบายพฤติกรรมความเป็นไปต่างๆอย่างเป็นเหตุและผลได้ง่ายขึ้น

จากหลักทั้ง 5 ประการซึ่งเป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้สามารถสรุปได้ว่า ต้องเริ่มต้นพัฒนาที่ตัวบุคคลให้มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ ให้มีความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษในตัวบุคคลขององค์การ โดยการเสริมสร้างนิสัยให้เป็นบุคคลที่ใฝ่รู้พร้อมกับนำข้อมูลความรู้ใหม่ๆ เหล่านั้นมาพัฒนาและปรับปรุงใช้ในการปฏิบัติงาน มีความคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง สามารถตัดสินใจให้เหมาะสมและทันต่อความเปลี่ยนแปลงขององค์การในทุกๆด้าน สามารถเชื่อมโยงการปฏิบัติงานของบุคลากรเข้าไปสู่ความสัมพันธ์กับองค์การ โดยการสร้างความเข้าใจในทิศทางขององค์การในอนาคตให้ตรงกัน สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน และมุ่งสู่การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม หน่วยงานที่จะบรรลุถึงความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้นั้น สมาชิกในองค์การจะต้องนำความรู้ต่างๆเหล่านี้มาคิดวิเคราะห์ให้เป็นระบบ ทั้งนี้เพื่อให้เห็นภาพรวม และสามารถที่จะระบุประเด็นที่ต้องตัดสินใจได้อย่างถูกต้องตรงจุด เพื่อให้มีการแก้ไขที่มีประสิทธิภาพ

ซึ่งข้อเสนอดังกล่าวของเซนเจเป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลาย การเสนอแนวคิดครั้งนี้ถือได้ว่าเป็นการสั้นสะท้อนทั้งในวงวิชาการและองค์การทางธุรกิจที่กำลังพยายามเรียนรู้การพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ทั้งในแง่การยอมรับถึงความลึกซึ้งของตัวแบบที่เสนอและยังมีความพยายามนำแนวคิดนี้ไปใช้ในองค์การต่างๆ ซึ่งพบว่าสำเร็จบ้าง และไม่สำเร็จบ้าง จนได้รับคำชื่นชมและการวิพากษ์วิจารณ์ในแง่มุมมองต่างๆมากมายในเวลาต่อมา อย่างไรก็ตามแนวคิดนี้ทำให้กระแสขององค์การแห่งการเรียนรู้ได้รับการกระตุ้นให้มีการพัฒนาต่อยอด ถือว่าเป็นคุณูปการอย่างมากทั้งในแวดวงวิชาการและการบริหารการพัฒนาองค์การในช่วงทศวรรษที่ 1990 ส่งผลให้มืองค์การต่างๆได้มีการนำแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้มาทดลองใช้กันเพิ่มขึ้นอย่างมาก

ในระหว่าง ค.ศ.1991-ปัจจุบัน เป็นช่วงที่มีการพัฒนาสานต่อแนวคิด แต่โดยส่วนใหญ่จะอาศัยการวิพากษ์จุดอ่อนของแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ที่เสนอโดยเซนเจ และมีการเสนอแนะเพื่ออุดช่องโหว่ของตัวแบบ ทั้งที่มีการเน้นการวัดการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และพยายามบูรณาการแนวคิดต่างๆเข้าด้วยกัน นักวิชาการที่เป็นที่รู้จักแพร่หลาย อาทิ เพดเลอร์ เบอร์กอยเน และบอยเดลล์ (Pedler, Burgoyne, and Boydell, 1991) ดิเบลลาและเนวิส (Dibella and Nevis, 1998) การ์วิน (Garvin, 1993) และมาร์ควอดท์ (Marquardt, 1996) เป็นต้น เห็นได้ชัดว่าในช่วงเวลาดังกล่าวนี้นี้ การพัฒนาแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ นอกจากเซนเจ (Senge) แล้วยังมีนักวิชาการอีกมากมายที่ให้ความสนใจศึกษา และพัฒนาองค์ความรู้ด้านนี้อย่างต่อเนื่อง โดยเพดเลอร์และคณะ (Pedler, Burgoyne and Boydell, 1991) ได้เลือกใช้คำว่า บริษัทแห่งการเรียนรู้ (Learning Company) โดยอธิบายว่าจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อเกิดการเรียนรู้ในระดับองค์การ โดยบริษัทแห่งการเรียนรู้ในความหมาย

ของเพดเลอร์และคณะนั้น หมายถึง สถานที่ซึ่งส่งเสริมให้สมาชิกขององค์การทุกคนทุกระดับเกิดการ เรียนรู้ สามารถพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่อง และถ่ายโอนความรู้ซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่องเพื่อ บรรลุเป้าหมายขององค์การ การให้คำนิยามเช่นนี้เป็นการสนับสนุนให้เห็นถึงความมุ่งมั่นที่จะพัฒนา ความเป็นมืออาชีพของพนักงาน เช่นเดียวกับการมุ่งเน้นที่จะพัฒนาองค์การโดยรวม และจะประสบ ความสำเร็จเป็นจริงได้ด้วยการร่วมมือกันภายในองค์การที่เป็นผลจากการเรียนรู้ของพนักงานทุกคน อย่างไรก็ตาม ทั้งสามได้เสนอว่า การแก้ปัญหาที่มีความยุ่งยากและซับซ้อนสูงอย่างทันทีทันใดนั้นไม่ สามารถกระทำได้ แต่จะต้องอาศัยการเรียนรู้ในอดีตจากบุคคล โดยแนวคิดของเพดเลอร์และคณะจะ เน้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติ เพื่อใช้ในการแก้ไขปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้น ด้วยการวิเคราะห์ วางแผน ทดลองปฏิบัติ มีการตรวจสอบ และทบทวนจนเกิดเป็นความรู้ใหม่ที่สามารถนำไปเป็นแนวทางในการ ปฏิบัติได้ต่อไป โดยเสนอแนวทางการประเมินความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่งระบุไว้ 3 ระยะ ด้วยกัน ได้แก่

ระยะแรก ได้แก่ การอยู่รอด คือการที่องค์การพัฒนาระบบการพื้นฐานและบริหารจัดการ เพื่อแก้ไขกับปัญหาที่เกิดขึ้น

ระยะที่สอง ได้แก่ การปรับตัว คือ การที่องค์การปรับประยุกต์ให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้อง และการวิเคราะห์ความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม

ระยะที่สาม ได้แก่ การธำรงรักษา คือ การที่องค์การสร้างสรรค์บริบทสำหรับการเรียนรู้ มี การมอบอำนาจให้บรรลุผลสำเร็จในการปรับตัวอย่างต่อเนื่องในการสร้างความสัมพันธ์กับ สภาพแวดล้อมภายนอก

นอกจากนี้ เพดเลอร์และคณะ (Pedler, Burgoyne and Boydell, 1991) ได้เสนอว่า องค์การหรือบริษัทแห่งการเรียนรู้มีคุณลักษณะที่สำคัญ 5 ด้าน 11 ประการ ดังนี้

1. ด้านยุทธศาสตร์ (Strategy) เป็นการใชการเรียนรู้เป็นยุทธศาสตร์ขององค์การ โดยมีการ สร้างนโยบายแบบการมีส่วนร่วม ประกอบด้วย

1.1 ยุทธศาสตร์การเรียนรู้ (Learning approach to strategy) องค์การควรจะใช้ การเรียนรู้เป็นยุทธศาสตร์เพื่อให้เกิดกระบวนการวางแผนและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

1.2 การกำหนดนโยบายการมีส่วนร่วม (Participative policy making) สมาชิกทุกคนควรได้รับโอกาสให้มีส่วนร่วมในการวางรูปแบบ การกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์ขององค์กรด้วย

2. ด้านการมองภายในองค์กร (Looking us) ได้แก่ การให้ข้อมูลสารสนเทศ การแลกเปลี่ยนภายใน การสร้างการตรวจสอบและควบคุม และการให้รางวัลแบบยืดหยุ่น ประกอบด้วย

2.1 การให้ข้อมูลสารสนเทศ (Information) เทคโนโลยีสารสนเทศควรใช้เป็นฐานข้อมูลและเป็นระบบสื่อสารที่ช่วยให้สมาชิกเข้าใจทิศทางขององค์กรและการตัดสินใจที่ถูกต้อง

2.2 รูปแบบและการควบคุมระบบบัญชีงบประมาณ (Formative and accounting control) ระบบบัญชีและการรายงาน เป็นระบบที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้และระบบการควบคุมออกแบบเพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ

2.3 การแลกเปลี่ยนภายใน (Internal exchange) ส่งเสริมให้ทุกหน่วยงานมองว่าหน่วยงานอื่นคือผู้รับบริการที่มาใช้บริการ ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

2.4 ระบบการให้ความดีความชอบที่มีความยืดหยุ่น (Reward flexibility) ควรตอบแทนสมาชิกอย่างยืดหยุ่น โดยพิจารณาจากผลงานมากกว่าการกำหนดอัตราตายตัว และไม่ใช้ตัวเงินเพียงอย่างเดียว

3. ด้านโครงสร้าง (Structures) หมายถึง โครงสร้างที่กระจายอำนาจและยืดหยุ่นเพื่อให้โอกาสสมาชิกได้มีความก้าวหน้าในอาชีพของตน

4. ด้านการมองภายนอก (Looking out) หมายถึง การมองสมาชิกเป็นเสมือนผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมประกอบด้วย

4.1 การให้สมาชิกเป็นผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Boundary works as environmental scanner) การให้สมาชิกออกไปพบผู้รับบริการผู้ผลิตและชุมชนเพื่อรวบรวมและรายงานข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับสถานการณ์ที่มีผลกระทบต่อองค์กร

4.2 การเรียนรู้ระหว่างองค์กร (Inter-company learning) การร่วมมือกับองค์กรอื่นเพื่อการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศเป็นประจำ สมาชิกต้องติดตามและมีส่วนร่วมในการประชุมกับสถานประกอบการ ผู้รับบริการและคู่แข่ง



5. ด้านโอกาสในการเรียนรู้ (Learning opportunities) ได้แก่ บรรยากาศการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองของทุกคน ได้แก่

5.1 บรรยากาศการเรียนรู้ (Learning climate) โดยหน้าที่แรกของผู้บริหาร คือ การอำนวยความสะดวกเพื่อการเรียนรู้ การทดลอง และให้โอกาสเพื่อให้เกิดการเรียนรู้

5.2 สมาชิกทุกคนมีโอกาสในการพัฒนาตนเอง (Self-development opportunity for all) มีการจัดหาทรัพยากรอำนวยความสะดวกแก่สมาชิกทุกระดับ เพื่อให้เกิดการพัฒนาตนเองมีแนวทางที่เหมาะสม และมีระบบข้อมูลย้อนกลับ เพื่อให้สมาชิกมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

ต่อมาในปี ค.ศ.1993 การ์วิน (Garvin 1993) ได้กล่าวถึงแนวคิดของเซนเจ (Senge) ว่ามีความเป็นนามธรรมสูง และยากต่อการนำมาปฏิบัติ โดยกล่าวว่า การเรียนรู้ที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ในเชิงการจัดการ คือ การเรียนรู้ที่สามารถวัดได้เท่านั้น โดยอธิบายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่ประกอบไปด้วยทักษะในการสร้างสรรค์ การแสวงหาให้ได้มาซึ่งความรู้ การถ่ายทอดความรู้ การถ่ายโอนความรู้ รวมทั้งมีการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่เกิดจากความเข้าใจอย่างถ่องแท้และการมีความรู้ใหม่ๆ และเสนอหลักในการนำองค์การไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ การทดลอง การเรียนรู้จากประสบการณ์ทั้งจากตนเองและผู้อื่น การถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ทักษะดังกล่าวนี้ต้องอาศัยกรอบแนวคิดเครื่องมือทางการบริหาร และแบบแผนของพฤติกรรมองค์การเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะดำเนินกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งในแต่ละองค์การจะมีระดับของการกระทำกิจกรรมดังกล่าวแตกต่างกันออกไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความสามารถในการสร้างสรรค์ระบบงาน กระบวนการ และการจัดการกับกิจกรรมดังกล่าวเข้าสู่การดำเนินงานประจำวันขององค์การเพื่อนำไปสู่การเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ดังนี้

1. การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (Systematic problem solving) เป็นกระบวนการคิดอย่างมีเหตุผล หรือเป็นกระบวนการคิดเชิงวิทยาศาสตร์ในการค้นหาสาเหตุ ตั้งสมมติฐานควบคุมไปพร้อมกับการใช้ข้อมูลเป็นฐานในการตัดสินใจ ใช้เครื่องมือทางสถิติในการจัดการข้อมูลเพื่อนำไปสู่ข้อสรุปเพื่อให้มีการคิดที่เป็นระบบมากขึ้น ทำให้การแก้ปัญหาเป็นการมองถึงต้นเหตุไม่ใช่มองที่ปลายเหตุ หัวใจสำคัญของการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบคือ การเปลี่ยนแนวคิดของบุคลากรในองค์การให้พิจารณาถึงประเด็นสำคัญ รายละเอียดที่ถูกต้อง จะทำให้หาคำตอบได้อย่างถูกต้อง นับว่าเป็นการ

เรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพและเป็นประโยชน์ต่อองค์กร การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบตามแนวคิดนี้มีขั้นตอนแบบกระบวนการทางวิทยาศาสตร์คือ มีการกำหนดปัญหา ระบุปัญหา วิเคราะห์ปัญหา วิเคราะห์ทางเลือกในการแก้ปัญหา คัดเลือกและวางแผนในการแก้ปัญหา ลงมือปฏิบัติ และประเมินผล

2. การทดลอง (Experimentation) เป็นวิธีการทดสอบความรู้และการหาคำตอบอย่างเป็นระบบสนับสนุนบุคลากรให้ใช้วิธีการใหม่ๆ ซึ่งแบ่งออกเป็น

2.1 ส่งเสริมให้บุคลากรหาวิธีการใหม่ๆ เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนากิจกรรมที่ดำเนินการตามปกติอย่างต่อเนื่อง

2.2 ส่งเสริมให้มีการทดลองหาเป้าหมายใหม่ ค้นหาความสามารถใหม่ในองค์กร และทดลองปฏิบัติจริงเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์กร

3. การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองและเรื่องราวในอดีต (Learning from past experience) องค์กรจะต้องมีการทบทวนความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กรอยู่ตลอดเวลา โดยมีการประเมินและวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ และเปิดเผยเพื่อให้บุคลากรในองค์กรได้เกิดการเรียนรู้และนำไปศึกษาเพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาดในลักษณะเดิม

4. การเรียนรู้จากประสบการณ์และวิธีการที่ดีที่สุดของผู้อื่น (Learning from others) การเรียนรู้ไม่จำเป็นจะต้องศึกษาจากประสบการณ์ของตนเองเท่านั้น อาจเกิดจากปัจจัยอื่นๆ หรือองค์ประกอบอื่นในองค์กร หรือต่างองค์กร การศึกษาจากองค์กรอื่นจะทำให้ได้มุมมองใหม่ๆ และความคิดที่หลากหลาย บุคลากรสามารถเรียนรู้จากผู้อื่นเพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนางานของตนเอง ซึ่งจะต้องยอมรับความจริง เปิดใจกว้าง ยอมรับคำวิพากษ์วิจารณ์ และยอมรับความสำเร็จขององค์กรอื่น จะทำให้เกิดการเรียนรู้ที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการพัฒนาตนเองและองค์กรของตน

5. การถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ (Transferring knowledge) ความรู้ที่เกิดขึ้นจะต้องมีการเผยแพร่และส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ และมีการถ่ายทอดความรู้อยู่ตลอดเวลา การถ่ายทอดรู้นั้นมีหลายวิธี ได้แก่ การพูด การเขียน การศึกษาดูงาน เพื่อเรียนรู้การดำเนินงาน และระบบงานขององค์กรอื่นๆ การเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่ การย้ายบุคลากรระหว่างหน่วยงาน ทีมงานหรือองค์กร การฝึกอบรม การสาธิตที่เชื่อมโยงกับการปฏิบัติงานจริง เป็นต้น และจะต้องมี

การติดตามผลการเรียนรู้ในองค์การเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทางที่พึงประสงค์และนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาการปฏิบัติงานของตนเอง

งานเขียนอีกชิ้นหนึ่งที่ได้รับการยอมรับในแวดวงการศึกษาเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้คืองานของคลาย และซอนด์เลอร์ (Kline and Saunders, 1993) เป็นหนังสือชื่อ Ten Steps To A Learning Organization ที่ศึกษาและนำเสนอกระบวนการในการสร้างและพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ และธำรงรักษาสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการเรียนรู้ทุกระดับในองค์การ การจุดประกายปลุกเร้าและกระตุ้นพลังและความสนุกสนานในการเรียนรู้ของสมาชิกทุกคนในองค์การโดยไม่คำนึงถึงตำแหน่งหรือภูมิหลังของพวกเขา และการกำหนดทิศทางการเรียนรู้ใหม่ที่ถูกรังสรรค์พัฒนาขึ้นเพื่อสร้างผลกำไรสูงสุดสำหรับองค์การ โดยทั้ง 10 ขั้นตอนในการมุ่งไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น มิได้มุ่งเน้นไปที่พัฒนาการของปัจเจกบุคคล แต่เป็นการพัฒนาหรือวิวัฒนาการขององค์การโดยรวม ซึ่งมีพัฒนาการในแต่ละขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ประเมินเกี่ยวกับวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การของตน (Assess your learning culture)

ขั้นตอนที่ 2 สนับสนุนความคิดในเชิงบวก (Promote the positive)

ขั้นตอนที่ 3 การทำให้สถานที่ทำงานเป็นที่ปลอดภัยสำหรับการคิดสร้างสรรค์ (Make the workplace safe for thinking)

ขั้นตอนที่ 4 การให้รางวัลกับการจัดการความเสี่ยง (Reward Risk-taking)

ขั้นตอนที่ 5 สนับสนุนให้คนกลายเป็นทรัพยากรที่สามารถแบ่งปันซึ่งกันและกัน (Help people become resources for each other)

ขั้นตอนที่ 6 นำพลังในการเรียนรู้เข้าสู่การทำงาน (Put learning power to work)

ขั้นตอนที่ 7 วาดแผนที่วิสัยทัศน์ (Map out the vision)

ขั้นตอนที่ 8 นำวิสัยทัศน์เข้าสู่การใช้ชีวิต (Bring the vision to life)

ขั้นตอนที่ 9 เชื่อมโยงระบบต่างๆเข้าด้วยกัน (Connect the systems)

ขั้นตอนที่ 10 การนำไปใช้ (Get the show on the road)

เบนเน็ตต์ และโอเบรียน (Bennett and O'Brien, 1994) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นความสามารถของแต่ละองค์การที่ต้องการนำตัวเองไปสู่ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ เสริมสร้างให้มีการยกระดับความสามารถในการเรียนรู้ โดยที่ผู้บริหารต้องสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนการเรียนรู้ ให้เกิดขึ้นทั้งระบบ และได้เสนอองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ทั้งสิ้น 12 ประการ ดังนี้

1. กลยุทธ์หรือวิสัยทัศน์ (Strategy or vision) องค์การและบุคลากรต้องมีวิสัยทัศน์ที่ตนเองต้องการ เพื่อคาดหมายสิ่งที่จำเป็นต้องเรียนรู้ และไปให้ถึงจุดมุ่งหมายที่ต้องการ ต้องพัฒนากลยุทธ์มุ่งสู่การบรรลุเป้าหมาย ทำให้การเรียนรู้สามารถนำองค์การไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดขึ้น นอกจากนี้ วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ก็จะต้องสนับสนุนและส่งเสริมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้วย

2. การปฏิบัติเชิงการบริหาร (Executive practices) เป็นการนำองค์การไปสู่จุดมุ่งหมายตามวิสัยทัศน์ โดยผู้บริหารต้องชี้แจงให้บุคลากรในองค์การได้เห็นความชัดเจนถึงการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และความก้าวหน้าขององค์การ กระตุ้นให้เกิดความเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมบุคลากรเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง สร้างแรงบันดาลใจในการนำบุคลากรบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์การ

3. การปฏิบัติงานเชิงการจัดการ (Managerial practices) เป็นการมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ถาวร ต้องสนับสนุนบุคคลและทีมงาน มีการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง ผู้บริหารซึ่งเป็นผู้สนับสนุนและนิเทศการทำงานจะต้องปฏิบัติให้สอดคล้องกับหลักการของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ในองค์การซึ่งมีการเรียนรู้อย่างจริงจังนั้น ผู้บริหารจะต้องสนับสนุนผู้ร่วมงานให้มีความเจริญก้าวหน้าและมีการพัฒนาบูรณาการสิ่งที่เรียนรู้และใช้วิธีการใหม่ๆ เพื่อการพัฒนาองค์การ

4. บรรยากาศ (Climate) เป็นผลรวมของความเชื่อและทัศนคติที่ทุกคนในองค์การประพฤติปฏิบัติ บรรยากาศขององค์การต้องเป็นแบบเปิดและไว้วางใจ การปฏิบัติงานจะได้ผลดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับบรรยากาศในองค์การ คือ ค่านิยมและเจตคติของบุคคลในองค์การเกี่ยวกับการทำงาน องค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องสร้างบรรยากาศที่มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน บุคลากรต้องกล้าแสดงความคิดเห็นและนำเสนอแนวคิดที่ต้องการ ไม่มีช่องว่างระหว่างบุคลากรและผู้บริหาร ทุกคนต้องทำงานร่วมกันเพื่อให้ได้ผลงานออกมาตามที่ตั้งเป้าหมายไว้

5. โครงสร้างขององค์การหรืองาน (Organization or job structure) โครงสร้างของงานสามารถสนับสนุนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยมีการกำหนดภาระงานที่มุ่งตอบสนองความต้องการ

และสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นของสิ่งแวดล้อมภายนอก รวมทั้งความต้องการขององค์กรด้วย

6. การกระจายของข้อมูลข่าวสาร (Information flow) องค์กรต้องได้มาซึ่งข้อมูลข่าวสาร และการกระจายข้อมูลข่าวสาร โดยใช้เทคโนโลยีการเรียนรู้ขององค์กร อาศัยเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อให้ทันกับยุคข้อมูลสารสนเทศและการเผยแพร่ ระบบคอมพิวเตอร์ช่วยให้การสื่อสารระหว่างสมาชิกในองค์กรง่ายขึ้น และสามารถรับข้อมูลทางคอมพิวเตอร์ที่ตรงกับงานของตนเอง

7. การปฏิบัติงานของบุคคลและทีมงาน (Individual and team practices) การปฏิบัติงานของบุคคลและทีมงานในองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องอาศัยข้อมูลข่าวสาร การแบ่งปันข้อมูลข่าวสารเป็นสิ่งจำเป็น การแลกเปลี่ยนความรู้จะมีประโยชน์อย่างยิ่ง องค์กรต่างๆเจริญเติบโตได้เมื่อตัวบุคคลหรือทีมต่างแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เมื่อบุคคลเห็นข้อผิดพลาดก็จะเป็นโอกาสในการเรียนรู้ มีความรับผิดชอบต่อตนเอง มีการอภิปรายปัญหาต่างๆอย่างตรงไปตรงมา และทำงานเพื่อแก้ไขปัญหานั้นๆ ข้อมูลสารสนเทศมีความสำคัญต่อบทบาทหน้าที่ ไม่ว่าจะเป็นการทำงานเป็นรายบุคคลและการทำงานเป็นทีมในองค์กรแห่งการเรียนรู้

8. กระบวนการทำงาน (Work Process) องค์กรต้องใช้กระบวนการทำงานเป็นกระบวนการที่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีเทคนิคการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ เรียนรู้จากองค์กรอื่นโดยใช้วิธีเทียบเคียงมาตรฐานผ่านวิสัยทัศน์ ระบบสารสนเทศ แต่จะรวมกับการใช้กระบวนการทำงานที่จะกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ มีการส่งเสริมการเรียนรู้จากสิ่งต่างๆเพื่อให้เข้าใจตนเอง เพื่อให้สามารถกำหนดทิศทางหรือปรับสภาพกระบวนการต่างๆให้อยู่ในแนวทางให้เท่ากันหรือดีกว่าคนที่เก่งที่สุดในปัจจุบัน

9. เป้าหมายของการทำงานหรือข้อมูลย้อนกลับ (Performance goals or feedback) สิ่งที่องค์กรมุ่งหวังความสำเร็จอยู่ที่ลูกค้าหรือผู้รับบริการ ต้องคำนึงถึงเป้าหมายของการทำงานกับความต้องการของลูกค้าผู้รับบริการ และคำนึงถึงข้อมูลป้อนกลับเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขการทำงานขององค์กรให้ดียิ่งขึ้น

10. การฝึกอบรมหรือการให้การศึกษา (Training or education) การฝึกอบรมและการศึกษานั้นมีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานในองค์กร และเป็นสิ่งจำเป็นในองค์กรแห่งการเรียนรู้ การฝึกอบรมที่เป็นทางการจะเป็นการช่วยเหลือบุคคลในการเรียนรู้ด้วยตนเอง และจากประสบการณ์ของผู้อื่นให้สามารถแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งมีหลายวิธีการด้วยกัน เช่น

การฝึกปฏิบัติเป็นทีม การศึกษาเป็นทีม การสาธิต การจัดทำโครงการ การให้คำปรึกษาโดยเพื่อน การเรียนรู้จากพื้นฐานเทคโนโลยีในการติดต่อสื่อสารที่ทันสมัย ซึ่งมีการฝึกอบรมหรือการให้การศึกษาทั้งที่เป็นแบบทางการและแบบไม่เป็นทางการ

11. การพัฒนาบุคลากรหรือทีมงาน (Individual or team development) องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องหาวิธีสนับสนุนให้บุคคลและทีมงานหาวิธีการต่างๆ เพื่อกระตุ้นบุคลากรให้พัฒนาด้วยตนเอง ขณะเดียวกันก็จะส่งเสริมการพัฒนาทีมงานด้วย ผู้ปฏิบัติงานมีการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง มีการมอบอำนาจในการทำงานเป็นทีมหรือรายบุคคล แสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงในด้านความคิด ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรในการหาวิธีเพิ่มความสามารถในการเรียนรู้ของตนเอง

12. การให้รางวัลหรือการยอมรับ (Rewards and recognition) เป็นองค์ประกอบที่จะสนับสนุนองค์ประกอบอื่น ระบบการให้รางวัลและการยอมรับจะส่งเสริมและกระตุ้นการเรียนรู้แบบรายบุคคลและแบบโครงการ ซึ่งการให้รางวัลอาจใช้หลายรูปแบบ ระบบการให้รางวัลและการยอมรับขององค์กรต้องสนับสนุนส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรและองค์กร

มาร์สิกและวัตคินส์ (Marsick and Watkins, 1994) อธิบายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่อาศัยคนสร้างความเป็นเลิศให้กับองค์กร ขณะเดียวกันองค์กรก็สร้างความเป็นเลิศให้แก่คนที่อยู่ในองค์กรด้วยการใช้การเรียนรู้เป็นกระบวนการที่มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยการบูรณาการการเรียนรู้เข้ากับการทำงาน ขณะที่องค์กรจะมีการกระจายอำนาจเพื่อกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือและการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม พร้อมทั้งส่งเสริมให้มีการสนทนาอย่างเปิดเผย ตลอดจนเชื่อมโยงการพึ่งพาระหว่างบุคคล องค์กร และชุมชนที่เกี่ยวข้อง โดยทั้งสองเสนอว่า กระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องนั้นถือเป็นกลยุทธ์ในการทำงาน และเป็นแนวคิดสำคัญในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงได้ศึกษาและแบ่งมิติขององค์กรแห่งการเรียนรู้ออกเป็น 7 มิติ ได้แก่

1. การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
2. การตั้งคำถามเพื่อการวิพากษ์และหาคำตอบ (การสนทนาและใฝ่รู้)
3. การมีส่วนร่วมและการเรียนรู้ในลักษณะทีม
4. ระบบที่เสริมสร้างการเรียนรู้ (การมอบอำนาจ)
5. ความเชื่อมโยงกันระหว่างระบบองค์กรกับสิ่งแวดล้อม

6. การสร้างบรรยากาศที่ก่อให้เกิดและแบ่งปันการเรียนรู้

7. การมีผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับการเรียนรู้

มาร์ควอดท์ และเรย์โนลด์ (Marquardt and Reynolds, 1994) อธิบายองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ 11 ประการ ดังนี้

1. โครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate structure) โครงสร้างขององค์การที่มีขนาดเล็กและคล่องตัวยืดหยุ่นไม่ตายตัว มีการกำหนดขอบข่ายภาระงาน ไม่มีการบังคับบัญชาที่เน้นการควบคุมกระบวนการทำงานไม่ซ้ำซ้อนกัน

2. วัฒนธรรมการเรียนรู้ (Corporate learning culture) มีบรรยากาศที่ส่งเสริมการทดลองทำสิ่งใหม่ๆ เน้นการร่วมพลัง ความตระหนักรู้ในตน ใคร่ครวญและการคิดสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ทุกอย่างจากการปฏิบัติงาน

3. การมอบอำนาจ (Empowerment) ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคคลมีความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจ แก้ปัญหา กระจายความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ไปสู่ระดับล่าง คือ การให้มีศักยภาพในการเรียนรู้ การตัดสินใจแก้ปัญหาของตนเอง มีความคิดสร้างสรรค์ และมีศักยภาพในการเรียนรู้ภายใต้ยุทธศาสตร์และแผนขององค์การ

4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental scanning) องค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องมีการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมและสิ่งที่มีผลกระทบต่อองค์การเพื่อหาทางเลือกในการดำเนินงาน และเพื่อให้เกิดการเรียนรู้

5. การสร้างและถ่ายโอนความรู้ (Knowledge creation and transfer) บุคลากรทุกคนมีบทบาทเสริมสร้างความรู้ใหม่ เรียนรู้จากฝ่ายอื่นๆทั้งในและนอกองค์การ

6. เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ (Learning technology) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานและการเรียนรู้อย่างทั่วถึง รวมทั้งการถ่ายโอนการเรียนรู้ให้เกิดทั่วทั้งองค์การ

7. คุณภาพ (Quality) องค์การให้ความสำคัญกับการบริหารคุณภาพและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

8. กลยุทธ์ (Strategy) ใช้กลยุทธ์การเรียนรู้ควบคู่กับการทำงาน

9. บรรยากาศสนับสนุน (Supportive atmosphere) เป็นการสนับสนุนความร่วมมือแบ่งปันทำงานเป็นทีม ทำงานเป็นเครือข่าย ยอมรับในศักยภาพและความแตกต่างของแต่ละบุคคล

10.การทำงานเป็นทีมและเป็นเครือข่าย (Teamwork and networking) ตระหนักถึงความร่วมมือการสร้างเครือข่ายให้เกิดการริเริ่มสิ่งใหม่ๆ

11.วิสัยทัศน์ (Vision) วิสัยทัศน์เป็นแรงผลักดันให้เกิดการปฏิบัติงานสู่เป้าหมายอย่างมีทิศทาง

เจพฮาร์ท และมาร์สิก (Gephart and Marsick, 1996) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์การที่ยกระดับความสามารถในการเรียนรู้ ปรับตัว และเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นองค์การที่ประกอบไปด้วยกระบวนการการวิเคราะห์ กระบวนการตรวจสอบ และการให้ข้อมูลสะท้อนกลับ โดยได้นำเสนอลักษณะสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ 6 ประการด้วยกัน คือ

1. การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทุกระดับขององค์การ (continuous learning) บุคลากรแต่ละคนแบ่งปันการเรียนรู้เพื่อช่วยให้ทีมและองค์การได้เรียนรู้ โดยผ่านกระบวนการถ่ายโอนความรู้ และบูรณาการการเรียนรู้สู่องค์การและการปฏิบัติงาน

2. การสร้างและถ่ายโอนความรู้ (knowledge generation and sharing) มุ่งเน้นกระบวนการสร้าง การได้มา และการถ่ายโอนความรู้เพื่อให้บุคลากรได้เข้าถึงความรู้อย่างรวดเร็ว

3. การคิดเชิงสร้างสรรค์และเป็นระบบ (critical systematic thinking) บุคลากรได้รับการกระตุ้นให้คิดวิธีใหม่และใช้ทักษะเชิงเหตุผลอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เห็นความเชื่อมโยงของการใช้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อหาข้อสรุป

4. วัฒนธรรมการเรียนรู้ (culture of learning) การเรียนรู้และการริเริ่มสร้างสรรค์มีรางวัลผลตอบแทนให้

5. จิตสำนึกแห่งการยืดหยุ่นและค้นหาทดลองสิ่งใหม่ (flexibility and experimentation) บุคลากรมีอิสระที่จะเสี่ยงทดลอง คิดค้นนวัตกรรม ค้นหาแนวคิดใหม่ และสร้างกระบวนการทำงานและผลผลิตใหม่ๆ



6. ยึดคนเป็นศูนย์กลาง (people centered) ยึดหลักที่ว่าองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องเอาใจใส่บำรุงรักษา สร้างค่านิยม และสนับสนุนความเป็นอยู่ที่ดีของบุคลากร พัฒนาและส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรแต่ละคน

มาร์ควอดท์ (Marquardt,1996) ได้ให้คำจำกัดความขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์การที่มีการเรียนรู้อย่างเต็มพลังจากสมาชิกองค์การในการรวบรวม จัดการ และใช้ความรู้เหล่านั้น เพื่อให้เกิดผลสำเร็จขององค์การและแปลงสภาพไปเป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องขององค์การ อีกทั้งยังเป็นองค์การที่ให้อำนาจบุคลากรทั้งในและนอกองค์การในการเรียนรู้งาน ตลอดจนสนับสนุนการนำเทคโนโลยีต่างๆมาใช้ในการเรียนรู้และเพิ่มผลผลิต และได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ดังนี้

1. การเรียนรู้จะประสบความสำเร็จได้ด้วยระบบขององค์การทั้งหมดแบบเสมือนว่าองค์การนั้นๆเป็นองค์การที่มีสมองเดียวกันทั้งองค์การ
2. สมาชิกในองค์การให้ความสำคัญและยอมรับว่าการเรียนรู้ทั้งองค์การนั้นจะนำมาซึ่งความอยู่รอดขององค์การในปัจจุบันและความสำเร็จขององค์การในอนาคต
3. การเรียนรู้เป็นกิจกรรมต่อเนื่องตลอดไป มีทั้งกลยุทธ์ในการใช้วิธีการ หรือกระบวนการ ตลอดจนการบูรณาการและดำเนินการควบคู่ไปกับการทำงาน
4. มีจุดที่เน้นความคิดสร้างสรรค์และก่อให้เกิดการเรียนรู้
5. มีการคิดที่เป็นระบบ
6. ทุกคนในองค์การสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลข่าวสารและความรู้ที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จขององค์การได้อย่างต่อเนื่องและทันสมัย
7. โครงการมีบรรยากาศที่ส่งเสริมกระตุ้นและให้รางวัลแก่บุคลากรและกลุ่มที่เรียนรู้ใหม่ๆที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ
8. มีเครือข่ายและกลไกในการติดต่อสื่อสารเพื่อก่อให้เกิดนวัตกรรมทั้งภายในและภายนอกองค์การ
9. การเปลี่ยนแปลงใดๆทั้งที่เป็นไปตามความคาดหวังและผิดหวัง จะต้องถือว่าเป็นโอกาสของการเรียนรู้

10. ทุกคนต้องทำงานอย่างว่องไว แข่งขัน และกระตือรือร้นภายใต้ระบบที่ยืดหยุ่น
11. ทุกคนในองค์กรต้องมีแรงขับเคลื่อนโดยมุ่งเพื่อคุณภาพและการพัฒนาให้ดีขึ้น
12. กิจกรรมที่ทำได้ต้องบ่งบอกถึงแรงบันดาลใจการคิดอย่างรอบคอบ และมีความชัดเจนในความคิดและวิธีการ
13. จะต้องมีความสามารถหรือความเชี่ยวชาญ และหลักการที่ผ่านการพัฒนามาแล้วเป็นอย่างดีที่จะเป็นจุดเริ่มต้นของการทำงาน
14. จะต้องมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนริเริ่มใหม่ๆ และมีการทำให้คนทำงานและองค์กรมีชีวิตชีวาอย่างต่อเนื่อง

มาร์ควอตท์ เป็นนักวิชาการที่นำเอาแนวคิดของเซนเจ มาประยุกต์ใช้แต่ได้เพิ่มองค์ประกอบบางประการเพื่อให้องค์กรกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยให้ความสำคัญกับการทำความเข้าใจและพัฒนาาระบบขององค์กร และมองว่าลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นส่วนหนึ่งของตัวแบบองค์กรที่มีระบบที่เชื่อมโยงกัน ซึ่งประกอบขึ้นจาก 5 ระบบย่อยที่มีความสัมพันธ์และสนับสนุนซึ่งกันและกัน ได้แก่ 1. ด้านการเรียนรู้ 2. ด้านองค์กร 3. ด้านคน 4. ด้านเทคโนโลยี และ 5. ด้านความรู้ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ด้านการเรียนรู้ (Learning) การเรียนรู้ถือเป็นระบบย่อยที่เป็นแกนสำคัญของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสามารถจำแนกการเรียนรู้ได้ 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร ซึ่งในแต่ละระดับของการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ บุคคลแต่ละคนที่อยู่ในองค์กรจำเป็นต้องเริ่มจากทักษะของตัวที่เป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญที่ทำให้สามารถเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่

- 1) ความคิดความเข้าใจเชิงระบบ (Systematic Thinking) ซึ่งถือได้ว่าเป็นแบบแผนความคิดที่ทำให้แบบแผนต่างๆ สมบูรณ์ขึ้น เนื่องจากจะช่วยทำให้พิจารณาแง่มุมต่างๆ ขององค์รวมมากขึ้น ทำให้การทำความเข้าใจในประเด็นต่างๆ ของบุคคลสามารถทำได้อย่างครอบคลุมไม่ขาดประเด็นที่สำคัญ อีกทั้งยังช่วยให้ทราบว่าประเด็นในรายละเอียดใดมีความสำคัญที่จะช่วยทำให้กลไกต่างๆ ของระบบดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นอกจากนี้ องค์การยังอาจจำเป็นต้องยกระดับการคิดเดิมที่เคยใช้ไปสู่การคิดในเชิงระบบใหม่ๆ ในกรณีที่ต้องการการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นอย่างมาก

2) รูปแบบความคิด (Mental Model) เป็นความเชื่อและข้อสันนิษฐานเบื้องต้นที่อยู่ในความคิดของบุคคลที่มาจากอดีต ทำให้มีการทำความเข้าใจ การมีวิธีคิด หรือการจินตนาการสิ่งที่เห็นในลักษณะที่แตกต่างกันออกไป แบบแผนความคิดจึงเป็นสิ่งที่เป็นตัวกำหนดความแตกต่างกันในการเรียนรู้ของแต่ละคน ดังนั้น องค์กรจะต้องมีบทบาทที่ทำให้บุคลากรมีแบบแผนการคิดไปในทิศทางที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร

3) ความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) เป็นความมุ่งมั่นที่บุคคลต้องการไปสู่จุดมุ่งหมายและพยายามสร้างความชัดเจน โดยหาวิธีการสร้างโอกาสต่างๆ เพื่อยกระดับความรู้ความสามารถทักษะและความเชี่ยวชาญให้สูงขึ้น หรือเป็นความเชี่ยวชาญพิเศษอยู่ตลอดเวลา

4) การเรียนรู้ด้วยการชี้นำตนเอง (Self-directed Learning) เป็นการเรียนรู้ที่บุคลากรตระหนักและมีความรับผิดชอบต่อตนเองในฐานะผู้เรียนที่มีความกระตือรือร้นและขวนขวายที่จะหาความรู้เมื่อมีโอกาส หรือสร้างโอกาสที่ทำให้พาตัวเองไปสู่การเรียนรู้ นั่น การจะชี้นำตนเองได้นั้น บุคคลต้องรู้จักลักษณะและวิธีที่จะสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตัวเอง และสามารถประเมินความต้องการและสมรรถนะของตนเองว่ายังมีส่วนใดที่ยังมีความจำเป็นที่ต้องเรียนรู้ ทั้งนี้ ความจำเป็นดังกล่าวต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร

5) การสนทนา (Dialogue) เป็นการสร้างโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่ใช้ทักษะการฟังและการสื่อสารที่ต้องมีการค้นหาประเด็นอย่างอิสระและสร้างสรรค์ รวมทั้งอาศัยความสามารถในการฟังอย่างตั้งใจ ครุ่นคิดพิจารณาเวลาที่ผู้อื่นทักท้วงความคิดเห็นของเรา ในระหว่างการสนทนาจำเป็นที่ทุกคนต้องเข้าใจแบบแผนการมีปฏิสัมพันธ์ว่าอาจทำให้เกิดการเสริมสร้างหรือทำลายการเรียนรู้ได้ เช่น การทะเลาะวิวาททุกคนต่างมีความพยายามปกป้องตนเอง ดังนั้น การกำหนดประเด็นและการสร้างบรรยากาศควรทำให้เกิดความคิดในการแก้ปัญหาของระบบมากกว่าที่จะหาปัญหาและสาเหตุที่เกิดจากบุคคล บรรยากาศที่สร้างสรรค์จะทำให้ทุกคนมีความรู้สึกที่ดีและเกิดความร่วมมือที่จะเรียนรู้ร่วมกัน การเสวนาถือเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการเชื่อมโยงการเรียนรู้และการปฏิบัติในการทำงาน

2. ด้านองค์กร (Organization) เป็นการกำหนดให้คนทำงานร่วมกันอย่างมีแบบแผน มีกระบวนการต่างๆ เกิดขึ้นและดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่อง ภายใต้ระบบย่อยดังกล่าวนี้ต้องประกอบด้วย วิสัยทัศน์ ซึ่งเป็นความคาดหวังร่วมกันของทุกคนที่อยู่ในองค์กร ซึ่งเปรียบกับจินตนาการหรือความฝันที่มีในอนาคตที่ต้องเชื่อมโยงกับการมีวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กรที่นำไปสู่วิสัยทัศน์ดังกล่าว

ดังนั้น การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่ไม่หยุดนิ่งจะมีความสำคัญอย่างมากกับความสำเร็จทางธุรกิจ ตัวอย่างการสร้างวัฒนธรรม ได้แก่ การสนับสนุนค่านิยมการทำงานเป็นทีม การบริหารจัดการตนเอง การถืออำนาจและการแบ่งปัน เป็นต้น นอกจากนี้ ความสอดคล้องของการร้อยเรียงแผนกลยุทธ์เป็นเรื่องที่สำคัญ สะท้อนการเชื่อมโยงระหว่างวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่กำหนดกับแผนปฏิบัติการหลัก และแผนสนับสนุนต่างๆได้อย่างลงตัว รวมทั้งต้องทำให้เกิดการเรียนรู้ การถ่ายโอน และสามารถนำความรู้ที่ได้มาใช้ในทางปฏิบัติให้มากที่สุด ส่วนด้านโครงสร้างนั้น องค์การแห่งการเรียนรู้จะเน้นการออกแบบองค์การให้แบนราบ ไม่มีการจำกัดขอบเขต มีความคล่องตัวสูง ทำให้การไหลเวียนข้อมูลสามารถเกิดขึ้นได้ง่าย รวมทั้งทำให้เกิดความรับผิดชอบและทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ด้านคน (People) องค์การทุกแห่งต่างมีผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย ทั้งที่อยู่ภายในองค์การ เช่น ผู้บริหาร พนักงาน และบุคคลที่อยู่ภายนอก ได้แก่ ลูกค้า หุ้นส่วนพันธมิตรทางธุรกิจ ผู้ขายวัตถุดิบ รวมทั้งชุมชนผู้เกี่ยวข้อง ทั้งหมดนี้ต้องได้รับการเอื้ออำนาจด้านอำนาจและให้โอกาสในการเรียนรู้ด้วย เช่นเดียวกัน ผู้บริหารหรือผู้นำต้องมีหน้าที่สนับสนุนโอกาสให้กับคนรอบข้าง ต้องมีทักษะในการสอน การเป็นพี่เลี้ยง และที่สำคัญต้องเป็นแบบอย่างที่ดีสำหรับผู้ที่บังคับบัญชาให้สามารถเรียนรู้ได้ ขณะที่พนักงานระดับปฏิบัติการต้องมีนิสัยใฝ่เรียนรู้และพัฒนาศักยภาพและความสามารถของตนเอง อยู่เสมอ ลูกค้าที่ใช้บริการก็ต้องมีการเรียนรู้ในด้านต่างๆเกี่ยวกับองค์การทั้งผลิตภัณฑ์สินค้าบริการ ตลอดจนนโยบายและวิสัยทัศน์ขององค์การผู้ให้บริการ องค์การต้องสร้างช่องทางให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงข้อมูลและสามารถมีช่องทางในการให้ข้อมูลย้อนกลับได้อย่างง่ายดายและมีความสะดวกซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการนำความต้องการของลูกค้าผู้รับบริการมาพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพองค์การ เช่นเดียวกับพันธมิตรทางธุรกิจที่ต้องให้ความร่วมมือในการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันอย่างจริงจัง และรวมทั้งชุมชนที่ต้องให้การสนับสนุนการพัฒนาองค์การที่ตั้งอยู่ในบริเวณชุมชนด้วย

4. ด้านเทคโนโลยี (Technology) ประกอบด้วยเทคโนโลยีและเครื่องมือที่ทันสมัยและถือเป็นสิ่งอำนวยความสะดวกที่ช่วยให้การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้มีความสะดวกมากยิ่งขึ้น กล่าวคือ เทคโนโลยีเหล่านี้จะสนับสนุนให้คนในองค์การสามารถเข้าถึงความรู้และแลกเปลี่ยนสารสนเทศอันจะทำให้เกิดการเรียนรู้ขึ้นในองค์การ

5. ความรู้ (Knowledge) หรือการจัดการความรู้ ระบบย่อยด้านนี้ประกอบขึ้นจากกิจกรรมต่างๆที่รวมเป็นระบบการจัดการความรู้ที่มีในองค์การ นับตั้งแต่การระบุงองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการบริหารงานและการปฏิบัติงานขององค์การ การเสาะแสวงหา หรือสร้างความรู้ขึ้นมาใหม่ การจัดเก็บ

ความรู้ การวิเคราะห์และการทำเหมืองข้อมูล การแบ่งปันความรู้ และการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน ซึ่งแนวคิดนี้เองเป็นการสร้างความกระจ่างถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้กับการจัดการความรู้ เนื่องจากการจัดการความรู้เป็นระบบย่อยระบบหนึ่งที่มีความสำคัญในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นนั่นเอง

โก๊ะ (Goh,1998) กล่าวว่า องค์การทุกองค์การนั้นสามารถเรียนรู้ได้ และจะสามารถอยู่รอดหากสามารถประสบความสำเร็จในการเรียนรู้หรือเรียนรู้ได้ดีกว่าองค์การอื่น ขณะที่องค์การที่ไม่ประสบความสำเร็จในการเรียนรู้ก็จะค่อยๆหายไปหรือตายจากไป ทั้งนี้ ผู้บริหารเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการกำหนดเงื่อนไขที่จำเป็นต่อการพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพในการเรียนรู้ จึงได้เสนอหลัก 5 ประการที่ผู้บริหารควรปฏิบัติเพื่อพัฒนาองค์การไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

1. ความชัดเจนและการสนับสนุนพันธกิจ (Mission) กลยุทธ์ (Strategy) ขององค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่พนักงานได้รับอำนาจในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับความรู้และทักษะที่ได้รับมา การรู้ถึงพันธกิจขององค์การเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้พนักงานรู้ว่าเขามีอำนาจอะไร และยังเป็นการพัฒนาการสร้างสรรค์

2. ภาวะการเป็นผู้นำ (Leadership) การเป็นผู้นำที่รู้ถึงการให้อำนาจพนักงาน กระตุ้นและสนับสนุนวัฒนธรรมองค์การในเรื่องการทดลองและความมุ่งมั่นที่มีต่อองค์การ ในสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันอย่างมาก ผู้บริหารหรือผู้จัดการจะมีสถานะเป็นโค้ชหรือผู้ฝึกสอน พนักงานจะถูกกระตุ้นให้ทำงานในสภาพแวดล้อมที่มีความเสี่ยง ความไม่แน่นอน และสร้างสรรค์ ซึ่งสภาพแวดล้อมในลักษณะนี้จะต้องมีการแบ่งปันภาวะผู้นำ โดยทุกคนจะมีส่วนร่วมในผลการดำเนินงานขององค์การ ผู้นำจะต้องทำให้การเปลี่ยนแปลงต่างๆภายในองค์การง่ายขึ้น สนับสนุนการตัดสินใจของพนักงาน ให้คำปรึกษาแนะนำที่เป็นประโยชน์แก่พนักงานในการชี้ถึงปัญหาและโอกาส และยังคงที่จะเต็มใจยอมรับฟังข้อวิจารณ์และเรียนรู้จากข้อวิจารณ์นั้น

3. การทดลอง (Experimentation) ในองค์การแห่งการเรียนรู้จะให้ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การที่เน้นถึงการทดลอง กล่าวคือ เป็นวัฒนธรรมองค์การที่เน้นการให้รางวัลและสนับสนุนการทดลองทุกระดับในองค์การ เพื่อให้พนักงานพยายามคิดโครงการที่สร้างสรรค์

4. การถ่ายทอดความรู้ (Transfer of Knowledge) เป็นทักษะในการถ่ายทอดความรู้ทั้งจากภายในและภายนอกองค์การ รวมทั้งการเรียนรู้จากความล้มเหลว ทักษะที่มีหรือความรู้ที่ได้มาจะไม่เป็นประโยชน์หากไม่มีการถ่ายทอดและนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน ความรู้และทักษะเหล่านี้จะมีประโยชน์

มากยิ่งขึ้นและได้มีการถ่ายทอดไปยังส่วนอื่นๆในองค์การ เพื่อช่วยในการแก้ปัญหาหรือเป็นปัจจัยกระตุ้นให้เกิดความคิดใหม่ๆ การถ่ายทอดความรู้สามารถทำได้โดยการพูดคุยถึงความล้มเหลวในอดีต ความสำเร็จและประสบการณ์ของผู้อื่น รวมทั้งการเรียนรู้จากองค์การอื่น หรือคู่แข่งที่ประสบความสำเร็จ เป็นต้น

5. การทำงานเป็นทีมและความร่วมมือ (Teamwork and Cooperation) หลักสำคัญประการหนึ่งในการพัฒนาองค์การเพื่อเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้คือ การเน้นถึงการทำงานเป็นทีม โดยที่การทำงานแบบนี้ พนักงานหรือสมาชิกในทีมจะนำเอาทักษะและความรู้ที่สะสมมาแก้ปัญหาและพัฒนาความคิดใหม่ๆในองค์การ การเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพสมาชิกในทีมควรมาจากหลายๆหน่วยงานภายในองค์การ พนักงานจะถูกฝึกฝนในกิจกรรมหลายๆอย่างหมุนเวียนสลับสับเปลี่ยนหน้าที่กันไปในทีมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และร่วมมือร่วมใจกัน

ดิเบลลา และเนวิส (Dibella and Nevis, 1998) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์การที่อาศัยการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมขององค์การเพื่อที่สามารถปรับเปลี่ยนตนเองให้ตอบสนองกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและประสบการณ์ที่ผ่านมาได้ จึงเสนอตัวแบบที่เน้นการวัดและการประเมินเพื่อค้นหาความสามารถและสมรรถนะขององค์การตามสถานะที่เป็นจริง เพื่อใช้เป็นแนวทางของแต่ละองค์การในการพัฒนาที่ควรมีลักษณะแตกต่างกันไป บนพื้นฐานความเชื่อว่า ไม่มีวิธีใดที่ดีที่สุดที่สามารถนำไปใช้กับองค์การทุกองค์การ และเขายังเชื่อว่าทุกองค์การมีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เพียงแต่ต้องทำความเข้าใจว่าการเรียนรู้ของบุคลากรเกิดขึ้นมาได้อย่างไร จึงเสนอให้ องค์การต้องมีการประเมินตนเองควบคู่กับการวินิจฉัยวัฒนธรรมองค์การเพื่อการออกแบบการเรียนรู้ที่เหมาะสม อาจพิจารณาได้หลายแบบตั้งแต่แหล่งและวิธีการเรียนรู้ เนื้อหาและกระบวนการเรียนรู้ การเก็บและการเผยแพร่ความรู้ ซึ่งสะท้อนการเรียนรู้ขององค์การว่าจะมีการเรียนรู้อย่างไร แน่นอนว่าจะมีความแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับลักษณะพื้นฐานและความสามารถของแต่ละองค์การ และหากพบจุดอ่อนเช่นวัฒนธรรมและระบบการเรียนรู้ ก็อาจเลือกใช้กลยุทธ์ในการปรับเปลี่ยนเพื่อลดข้อจำกัดขององค์การ หรืออาจเน้นการส่งเสริมปัจจัยที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ในกรณีที่องค์การมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งและเอื้อต่อการเรียนรู้ ซึ่งปัจจัยต่างๆที่จะเอื้ออำนวยไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้นี้ ประกอบด้วยปัจจัย 10 ประการที่จะช่วยกระตุ้นวงจรการเรียนรู้ให้เกิดในองค์การมากขึ้น ได้แก่

1. การสำรวจ (Scanning Imparative) คือ เป็นการกระตุ้นบุคลากรในองค์กรให้มีความตื่นตัวที่จะสำรวจตรวจสอบข้อมูลความเป็นไปของสิ่งแวดล้อมที่อาจส่งผลกระทบต่อความอยู่รอดและการสร้างความได้เปรียบขององค์กรในเชิงธุรกิจ

2. การให้ความสำคัญของการวัด (Concern for Measurement) โดยความพยายามให้ทุกฝ่ายอาศัยข้อเท็จจริงในการทำงาน ข้อสารสนเทศที่เกิดจากการวัดจะช่วยให้เห็นแง่มุมของความเป็นจริงอันจะเป็นประโยชน์ในการพิสูจน์ตัดสินใจ และการพัฒนาในด้านต่างๆ โดยปราศจากอคติที่เกิดจากความไม่รู้

3. การใช้ผลต่างของผลการดำเนินการ (Performance Gap) คือ การทำให้ทุกคนตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด วิธีนี้อาจพิจารณาได้ทั้งผลที่เกิดขึ้น เทียบกับเป้าหมายที่ตนเองตั้งไว้หรืออาจจะเทียบเคียงกับผลขององค์กรหรือหน่วยงานที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ เพื่อนำไปสู่การเรียนรู้ที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆในเชิงการพัฒนา

4. การสร้างความสงสัยในองค์กร (Organization Curiosity) คือ การสร้างบรรยากาศที่กระตุ้นให้มีการใช้เหตุผล และลองตั้งคำถามของปัญหาและสิ่งต่างๆที่เกิดขึ้นในองค์กรตลอดจนนำไปสู่การออกแบบการทดลองพิสูจน์ความคิดใหม่ว่าได้ผลหรือไม่มากน้อยเพียงใด

5. การมีบรรยากาศที่เปิดกว้าง (Climate of Openness) คือการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ จำเป็นต้องสร้างบรรยากาศที่ลดความหวาดกลัวและกลัวที่จะแสดงความคิดเห็น บรรยากาศที่เต็มไปด้วยความไว้วางใจเชื่อใจและมีการเปิดกว้างรับฟังความคิดเห็นของกันและกัน ทั้งระหว่างบุคคล ทีม และหน่วยงาน ก็จะเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยทำให้เกิดการเรียนรู้มากขึ้น

6. การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continuous Learning) คือ องค์กรต้องสนับสนุนให้บุคลากรมีความอยากที่จะเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ องค์กรเองก็ควรจัดให้มีเวลาและสถานที่หรือช่องทางที่จะทำให้บุคลากรสามารถเข้าถึงการเรียนรู้ได้ง่ายขึ้นด้วยเช่นเดียวกัน

7. ความหลากหลายในการปฏิบัติงาน (Operational Variety) คือ ในการทำงานในการสร้างความตระหนักว่าการทำงานใดๆสามารถทำได้หลากหลายวิธี หากบุคลากรยอมรับที่จะพัฒนาหรือนำแนวทางใหม่ๆมาใช้ก็จะทำให้สามารถจัดการเรียนรู้ขึ้นอย่างมากมาย

8. การมีแนวร่วมสนับสนุนจากหลายฝ่าย (Multiple Advocate) เป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้การเรียนรู้เกิดประสิทธิภาพ เนื่องจากเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากความแตกต่างกันของสถานะและ

มุมมอง แนวร่วมที่สำคัญที่ต้องเป็นผู้สนับสนุนการเรียนรู้ก็คือผู้บริหารในแต่ละระดับ ตั้งแต่ระดับส่วนงาน ฝ่ายและระดับองค์กร ทั้งนี้ หากเป็นส่วนงานที่สามารถอำนวยความสะดวกและจัดสรรทรัพยากรเพื่อการเรียนรู้ได้โดยตรง

9. การมีผู้นำที่เอาใจใส่ (Involved Leadership) คือ การมีผู้นำที่ให้ความสนใจเป็นเรื่องสำคัญเนื่องจากจะช่วยให้การเรียนรู้เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังช่วยสนับสนุนทางทรัพยากร และยังเป็นการสนับสนุนในเชิงจิตวิทยาที่จะทำให้เกิดการเข้าร่วม และการขยายการเรียนรู้ไปยังส่วนต่างๆขององค์กรได้อย่างรวดเร็วอีกด้วย

10.การมีมุมมองที่เป็นระบบ (System Perspective) คือ การมองภาพที่เป็นระบบจะช่วยให้เกิดการพัฒนาและแก้ปัญหาที่ยั่งยืน อีกทั้งยังช่วยลดความขัดแย้งที่เกิด และการต่อต้านจากบุคคลในองค์กร การเห็นความเชื่อมโยงของกลไกต่างๆอย่างเป็นระบบจะช่วยสร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในหลากหลายวิธี เช่น การใช้การหมุนเวียนเปลี่ยนตำแหน่งในองค์กร เป็นต้น

ลูธานส์ (Luthans,1998) เสนอแนะว่า คุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย องค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ คือ

#### 1. การคำนึงถึงสภาพปัจจุบัน ประกอบด้วย

1.1 ช่องว่างระหว่างวิสัยทัศน์กับความเป็นจริง

1.2 การตั้งคำถามและการสืบค้น

1.3 ความท้าทายในปัจจุบัน

1.4 การทบทวนอย่างมีวิจารณญาณ

#### 2. วัฒนธรรมที่เอื้ออำนวยการเรียนรู้ ประกอบด้วย

2.1 การแนะนำ

2.2 การทำงานเป็นทีม

2.3 การมอบอำนาจ

2.4 การเห็นอกเห็นใจ

#### 3. การคิดเชิงระบบ ประกอบด้วย



### 3.1 วิสัยทัศน์ร่วม

### 3.2 การคิดแบบองค์รวม

### 3.3 การเปิดเผย

ดาฟท์ (Daft, 1999) ให้คำจำกัดความว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์การที่ดำเนินการปรับปรุงและเพิ่มขีดความสามารถขององค์การอย่างต่อเนื่อง ด้วยการส่งเสริมให้มีการสื่อสารและการใช้ความร่วมมือจากบุคลากรทุกคนในองค์การ เพื่อการวิเคราะห์และการแก้ปัญหาาร่วมกัน รวมถึงการดำเนินการเพื่อให้องค์การเกิดการเรียนรู้ในประสบการณ์ใหม่ๆ โดยกล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ นั้นเป็นองค์การออกแบบเพื่อการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง โดยพิจารณาจากองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ คือ

1. โครงสร้าง (Structure) เป็นโครงสร้างที่มีการติดต่อสัมพันธ์กันเป็นแนวนอน โดยพิจารณาความคล่องตัวมากกว่าพิจารณาโดยการแบ่งแยกเป็นหน้าที่ตามแผนกงาน
2. การมอบอำนาจ (Empowerment) โดยเฉพาะการมอบอำนาจให้แก่บุคลากรมากกว่ามอบงาน โดยมอบอำนาจให้แก่บุคลากรทุกคนในองค์การได้มีโอกาสตัดสินใจและสนับสนุนการทำงานเป็นทีม
3. การสร้างเครือข่าย (Network) เน้นการสร้างระบบที่เอื้ออำนวยต่อการเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายและการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร
4. กลยุทธ์ (Strategy) ให้ความร่วมมือกันทั้งภายในและภายนอกองค์การ
5. วัฒนธรรมการปรับตัว (Adaptive culture) ในองค์การแห่งการเรียนรู้เน้นวัฒนธรรมส่วนรวมมากกว่าส่วนย่อย ความเสมอภาค การเปลี่ยนแปลง การกล้าเสี่ยง และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ไคเซอร์ (Kaiser, 2000) ได้ศึกษาวิจัยและนำเสนอปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จำนวน 8 ปัจจัย ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่มีความมุ่งมั่นอุทิศตนเพื่อให้บุคลากรในองค์การปฏิบัติงานสำเร็จไปตามวิสัยทัศน์ขององค์การ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถสอนงาน สอนทักษะ รวมทั้งเป็นผู้ช่วยเหลือสนับสนุนเพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

2. วัฒนธรรมองค์การ (Organizational culture) หมายถึง วิธีการประพฤติปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ กฎเกณฑ์ ค่านิยม ระเบียบวินัย ซึ่งได้รับอิทธิพลจากเรื่องราวในอดีตขององค์การ ความต้องการของลูกค้า และการปฏิบัติหน้าที่ของสมาชิกมี 3 ลักษณะคือ การแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นลักษณะองค์การที่บุคลากรสามารถเข้าถึงแหล่งของความรู้ได้ และมีการแลกเปลี่ยนความรู้ใหม่ตลอดเวลา การมีอิสระในการเรียนรู้ สามารถสร้างความคิดใหม่ และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆได้ และความ เป็นเอกภาพขององค์การ เป็นลักษณะของบุคลากรที่มีจิตสำนึกในการปฏิบัติงานของตน ยอมรับและ เข้าใจเป้าหมายขององค์การ

3. พันธกิจและยุทธศาสตร์ (Mission and strategy) หมายถึง เป้าหมายที่องค์การกำหนด และตั้งใจปฏิบัติงานให้สำเร็จเกินกว่าเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งมีอยู่ 3 ประการ ประกอบด้วย การคิดอย่างมีระบบ คือบุคลากรในองค์การต้องยอมรับและปฏิบัติงานให้ สำเร็จลุล่วงอย่างมีประสิทธิภาพ ในระดับองค์การมีการตรวจสอบจากภายนอก ได้แก่ ความ เปลี่ยนแปลงของลูกค้า คู่แข่ง เทคโนโลยีสมัยใหม่ และการเสริมสร้างองค์ความรู้ เป็นการเผยแพร่และ ชี้แจงข้อมูลข่าวสารที่เป็นพื้นฐานความรู้ขององค์การที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนาการปฏิบัติงานใน องค์การ

4. การดำเนินงานบริหารจัดการ (Management practices) หมายถึง กระบวนการ ปฏิบัติงานใน 4 เรื่อง ประกอบด้วย การสนับสนุนเพื่อการเรียนรู้ การจูงใจเพื่อการเรียนรู้ การพัฒนา ศักยภาพ และการสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์

5. โครงสร้างองค์การ (Organizational structure) หมายถึง ลักษณะโครงสร้างของการจัด หน้าที่และบุคคลเข้าสู่ระดับของความรับผิดชอบ การตัดสินใจ อำนาจหน้าที่ และการปฏิสัมพันธ์กัน ทั้งภายในและภายนอกองค์การ ซึ่งการจัดโครงสร้างมักจะเป็นแบบผสมผสานและเอื้ออำนวยความ สะดวกต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

6. ระบบองค์การ (Organizational systems) หมายถึง การมีระบบข้อมูลข่าวสาร ระบบ สารสนเทศ ระบบพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีมาตรฐานด้านนโยบาย และการมีกลไกที่อำนวยความสะดวก ต่อการปฏิบัติงาน รวมทั้งส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิก

7. บรรยากาศการทำงาน (Workplace climate) หมายถึง สภาพแวดล้อมภายในองค์การที่ สร้างความประทับใจและความรู้สึกที่ดีของสมาชิก ประกอบด้วย การเสริมสร้างบรรยากาศในการ เรียนรู้และการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายในองค์การ

8. การจูงใจ (Motivation) หมายถึง การกระตุ้นโน้มน้าวสมาชิกในองค์การให้อุทิศตน มีน้ำใจ และมีความเพียรพยายามในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

เพททิงเจอร์ (Pettinger,2002) องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นคำที่บ่งบอกถึงกลยุทธ์และการริเริ่มที่จะพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์การโดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาประสิทธิภาพ ความรู้ความสามารถและคุณภาพในการทำงานของพนักงาน แนวคิดนี้เชื่อมโยงกับการพัฒนาพฤติกรรม ทักษะ ทักษะ รวมถึงด้านทักษะ เกิดขึ้นจากความมุ่งมั่นขององค์การในการที่จะทำสิ่งต่างๆให้เป็นไปในทิศทางที่ต้องการ ซึ่งถูกออกแบบในแนวทางที่จะรวบรวมกิจกรรมทั้งหมดกับพนักงานทุกคน และการพัฒนาปัจเจกบุคคล แนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้จะสำเร็จได้เมื่อมีการนำไปใช้ให้เกิดขึ้นทุกแผนกทุกฝ่ายทั่วทั้งองค์การโดยสมาชิกทุกคน ดังนั้น แนวคิดนี้จึงกล่าวถึง การเปลี่ยนแปลงและการสร้างวัฒนธรรม ค่านิยม ทักษะและความเชื่อในเชิงบวก และการพัฒนาสิ่งเหล่านี้ในทางสร้างสรรค์ เพื่อความมั่นคงขององค์การ ความต่อเนื่อง ความอยู่รอด และประสิทธิผลขององค์การ โดยองค์ประกอบสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น ประกอบด้วย

1. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
2. การยอมรับและสำรวจเพื่อแก้ไขปัญหา
3. การมีใจที่เปิดกว้าง ซื่อสัตย์และเชื่อใจซึ่งกันและกัน
4. การสร้างคุณภาพและการมีข้อมูลพร้อมและทันเหตุการณ์
5. การมีกิจกรรมระหว่างกลุ่มต่างๆ
6. การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน
7. การประเมินผลองค์การ

8. การประเมินผลกระบวนการพัฒนาต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การจัดการคุณภาพโดยรวม การสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ และกลยุทธ์การเพิ่มขีดความสามารถขององค์การ

ฟิลลิปส์ (Phillips,2003) ศึกษาแนวความคิดหลักขององค์การแห่งการเรียนรู้ และอธิบายว่ากุญแจสำคัญของกระบวนการในการเปลี่ยนผ่านไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ

1. การสนทนาโต้ตอบอย่างเปิดเผยจริงใจ (honest dialogue) และ

## 2. ภาวะผู้นำที่สนับสนุนการเรียนรู้ (facilitative leadership)

ซึ่งทั้งสองประการนี้จะนำไปสู่ปัจจัยอื่นๆที่สำคัญต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อันได้แก่

- เจตนารมณ์ในการพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้งโดยผ่านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
- ภาวะผู้นำ
- วิสัยทัศน์และความคิดเชิงกลยุทธ์
- การสื่อสาร
- การเรียนรู้และพัฒนานวัตกรรมและการตัดสินใจ
- การบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลง
- ทูทางปัญญาและการจัดการความรู้
- การวัดและการประเมินผล
- การให้รางวัลและการยกย่อง

คัมมิงส์ (Cummins, 2008) กล่าวว่า แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของวิวัฒนาการทางแนวคิดด้านการจัดการองค์กร ซึ่งได้รับการบูรณาการ สร้างขึ้นและยกระดับมาเป็นเวลากว่าสิบปีในการประยุกต์การเรียนรู้ขององค์กรขึ้นมาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการพัฒนาองค์กร โดยข้อเขียนต่างๆที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้เน้นที่การปรับปรุงพัฒนาการเรียนรู้ขององค์กร รวมถึงปัจเจกบุคคลในองค์กร และพฤติกรรมหรือการเรียนรู้ขององค์กรโดยรวม ดังที่ ผู้มีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้หลายท่านได้กล่าวไว้ในงานของตน ไม่ว่าจะเป็น เซนเจ (Senge, 1990) เพดเลอร์ เบอร์กอยเน และบอยเดล (Pedler, Burgoyne and Boydell, 1991) การ์วิน (Garvin, 1993) แต่อย่างไรก็ตาม ได้มีการเสนอเงื่อนไขที่แตกต่างหลากหลายกันออกไปในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยขึ้นอยู่กับประสบการณ์ของแต่ละองค์กร ซึ่งแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มีกรอบความคิดที่ตรงกับเป้าหมายพื้นฐานของการพัฒนาองค์กร นั่นคือ

1. มุ่งเน้นที่การปรับปรุงพัฒนาการเรียนรู้ขององค์กร
2. ปรับปรุงการแก้ไขปัญหา
3. พัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงาน

4. ปรับปรุงการเพิ่มความสามารถในการผลิตและการใช้ความรู้ใหม่ทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์การ

5. เป็นกระบวนการที่จะนำองค์การไปสู่การสร้างสรรค์ความรู้ความสามารถที่จะปรับปรุง พัฒนาและเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

6. ประยุกต์ความรู้ด้านพฤติกรรมในการช่วยให้คนและองค์การสามารถสร้างความรู้ ความสามารถของตนโดยผ่านการเรียนรู้ของพวกเขาเอง

การ์วิน เอ็ดมอนด์สัน และจีโอโน (Garvin, Edmondson and Gino, 2008) ได้พยายามลด จุดอ่อนและเสนอแนวทางที่เป็นรูปธรรมเพื่อวัดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยระบุว่า การวิจัย ด้านองค์การในสองทศวรรษที่ผ่านมา แสดงให้เห็นปัจจัยสำคัญ 3 ประการที่จำเป็นสำหรับการเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ได้แก่

1. สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการเรียนรู้ (A supportive learning environment) มุ่งเน้นที่ การมีปฏิสัมพันธ์กันหรือการสนทนาแลกเปลี่ยนโต้ตอบกัน โดย

- มีความรู้สึกปลอดภัยที่จะเปิดเผยแสดงความคิดเห็นและมุมมองต่างๆ การตั้ง คำถาม และการยอมรับความผิดพลาด

- มองเห็นคุณค่าของความคิดและมุมมองที่แตกต่าง

- เปิดรับความคิดใหม่ๆ

- สนับสนุนให้มีเวลาสำหรับการคิดพิจารณาตรวจสอบกระบวนการต่างๆของ

องค์การ

2. กระบวนการเรียนรู้ที่เป็นรูปธรรมและการปฏิบัติ (Concrete learning processes and practices)

- กระบวนการที่ชัดเจน เป็นระบบ และเป็นทางการสำหรับการสร้าง การรวบรวม สะสม การแปลความหมาย และการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร

- การทดลองเพื่อพัฒนาและทดสอบสินค้าและบริการใหม่ๆ

- การทำงานร่วมกันอย่างชาญฉลาด

- การวินิจฉัยและแก้ไขปัญหาต่างๆ

- ให้ความสำคัญกับการศึกษาและการฝึกอบรม

### 3. พฤติกรรมความเป็นผู้นำที่สนับสนุนการเรียนรู้ (Leadership that reinforces learning)

- ผู้นำที่สนใจที่จะถามและรับฟังพนักงาน กระตุ้นให้เกิดการสนทนาโต้ตอบและ

วิพากษ์อภิปราย

- ผู้นำซึ่งแสดงให้เห็นว่าให้คุณค่าความสำคัญต่อมุมมองความคิดที่แตกต่าง และให้เวลาสำหรับการวินิจฉัยและแก้ไขปัญหาต่างๆ

เวน (Wen,2014) ให้ความเห็นเกี่ยวกับการศึกษาด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ว่า นับตั้งแต่ช่วงปี 1985 เป็นต้นมา แนวคิดด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ถูกพัฒนาเป็นเวลานานมากกว่า 20 ปี ด้วยความพยายามของนักวิชาการหลายท่านในการสร้าง การพัฒนาแนวคิดทางทฤษฎี รวมไปถึงการนำแนวคิดไปปฏิบัติ และจากการทบทวนตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันพบว่า มีการศึกษาคุณสมบัติพื้นฐานเหล่านี้ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่

1. การเรียนรู้ธรรมชาติของมนุษย์ (Learning person assumption as human nature)
2. การมุ่งเน้นคุณค่าและความหมายของชีวิต (The emphasis on the values and the meaning of life)
3. การมีวินัยห้าประการเป็นพื้นฐาน (The Fifth Discipline as the basic content and approach)
4. การมุ่งเน้นรูปแบบการเรียนรู้ที่สมบูรณ์มากขึ้น (The emphasis on richer forms of learning : team learning, action learning, generative learning, double-loop learning and future learning)
5. การมุ่งเน้นความคิดในเชิงระบบ (The emphasis on systems thinking)
6. การมุ่งเน้นการเรียนรู้เชิงรุกและการสนทนาโต้ตอบอย่างลึกซึ้ง (The emphasis on the proactive learning and the deep dialogue)

7. การมุ่งเน้นการสร้างความร่วมมือระหว่างองค์กรและเครือข่ายความร่วมมือให้เกิดขึ้น (The emphasis on cross-border cooperation and cooperation networks)

8. การมุ่งเน้นให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและการพัฒนาปรับปรุง (The emphasis on continuous learning and fundamental improvements)

9. การมุ่งเน้นประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรและการพัฒนาอย่างยั่งยืน (The emphasis on the organizational performance and sustainable development)

10. การมุ่งเน้นการพัฒนาความฉลาดทางสติปัญญาและความฉลาดทางอารมณ์ (The emphasis on the improvement of IQ and emotional quotient (EQ) of the learning organization)

คาร์เบอร์รี่ และครอส (Carbery and Cross, 2015) อธิบายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่สามารถสร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในบุคลากรทุกระดับทั่วทั้งองค์กรและเปลี่ยนแปลงตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นำเอาหลักการเรียนรู้แบบวงรอบคู่ (Double-loop learning) ซึ่งรวมถึงการเรียนรู้ที่จะเรียนรู้มาใช้ ด้วยการมอบอำนาจให้กับพนักงานในการเรียนรู้ที่จะสร้างสรรค์ผลลัพธ์ต่าง ๆ ขึ้นมา การมีความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม การสนับสนุนการเรียนรู้ซึ่งมุ่งเน้นที่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมองค์กรและมองการเรียนรู้เป็นเป้าหมาย ประเด็นหลักที่ให้ความสนใจ คือ การปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การแสวงหาความรู้ความสามารถ และการทดลอง โดยเน้นที่ความสำคัญของผู้นำที่จะต้องทุ่มเทส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งลักษณะสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่

1. การเรียนรู้ที่เกิดจากประสบการณ์อันหลากหลาย อันได้แก่ การวางแผนและไม่ได้วางแผนล่วงหน้า สิ่งที่เกิดขึ้นโดยตั้งใจและไม่ได้ตั้งใจ ความสำเร็จและความผิดพลาด ที่ถูกใช้สำหรับการกำหนดพฤติกรรมองค์กรในอนาคต

2. การเรียนรู้ที่จะเรียนรู้ เป็นลักษณะสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้

3. องค์กรเรียนรู้ตลอดเวลาจากทั้งสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก

4. การเรียนรู้ต้องมีความต่อเนื่องจนกลายเป็นนิสัยและเกิดขึ้นจากภายใน

5. องค์กรนำการเรียนรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นได้

6. การเรียนรู้เกิดขึ้นด้วยการได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้าและพนักงานและต้องเกิดขึ้นเองโดยธรรมชาติ

นอกจากนี้ ทั้งสองยังให้ความเห็นว่า แนวคิดที่องค์กรจะสามารถสร้างบรรยากาศต่างๆซึ่งประกอบไปด้วยคุณลักษณะทั้งหมดดังกล่าวของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้นั้นเป็นเรื่องยากสำหรับหลายๆองค์กรที่จะทำให้เป็นความจริงได้ เนื่องจากเงื่อนไขที่จำเป็นในการพัฒนานั้นยากที่จะพบในองค์กรจำนวนมาก โดยองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นภาพของการที่องค์กรสามารถเปลี่ยนแปลงได้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง และในความเป็นจริงมีองค์กรจำนวนน้อยมากที่สามารถทำได้ จึงเป็นเรื่องยากในการที่จะค้นหาตัวอย่างขององค์กรที่ระบุชี้ชัดว่าองค์กรของตนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างไรก็ตาม องค์กรต่างๆซึ่งมีคุณลักษณะของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เช่น Apple หรือ Samsung เป็นองค์กรที่พยายามสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ขนาดย่อมๆขึ้น (mini learning organization) ในทีมงานเฉพาะหรือแผนกต่างๆขององค์กร กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญซึ่งช่วยในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ รวมถึงกิจกรรมต่างๆที่ส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น ตัวอย่างเช่น การสร้างการยอมรับและมอบรางวัลสำหรับการเรียนรู้ การจัดสรรทรัพยากรสำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การสร้างแบบอย่างโดยผู้นำที่มีจิตใจที่เปิดรับต่อการเรียนรู้ เป็นต้น กระบวนการต่างๆที่หลากหลายก็สามารถสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้สำเร็จได้เช่นกัน ตัวอย่างเช่น โครงสร้างและงานประจำที่มีการแบ่งปันความรู้ การส่งเสริมให้เกิดชุมชนที่สนับสนุนความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม นอกจากนี้ การประเมินผลจะต้องถูกมองว่าเป็นกระบวนการต่อเนื่องที่สำคัญและจำเป็นในการสร้างความเชื่อมั่นเพื่อการตัดสินใจ

การวิจัยส่วนใหญ่เกี่ยวกับการเรียนรู้ขององค์กรมักให้ความสำคัญและเน้นที่การสนับสนุนวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร จนกระทั่งปัจจุบันยังมีความสนใจไม่มากนักในการที่จะวินิจฉัยแยกแยะ ระบุ และทำความเข้าใจคุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ รวมถึงกระบวนการต่างๆที่องค์กรสามารถใช้ในการปรับปรุงระบบการเรียนรู้ของตน ความแตกต่างระหว่างการเรียนรู้ขององค์กรและองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ถูกเสนอว่า การเรียนรู้ขององค์กรเป็นกระบวนการซึ่งอธิบายและประเมินกิจกรรมการเรียนรู้ต่างๆขององค์กร ดังนั้น จึงสามารถจัดเป็นหมวดหมู่ที่อยู่ภายใต้แนวคิดที่กว้างกว่าอย่างองค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งกล่าวถึงเป้าหมายในเชิงปรัชญาและทิศทางขององค์กรรวมถึงสมาชิกขององค์กรนั้นๆ โดยการศึกษาดังกล่าวต้องการองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นการตอบคำถามว่า องค์กรควรจะเรียนรู้อย่างไร (How should an organization learn?) ในขณะที่การ



เรียนรู้ขององค์กรเป็นการตอบคำถามว่า องค์กรเรียนรู้ได้อย่างไร (How does an organization learn?)

เคิร์นส์ (Kearns, 2015) อธิบายเพิ่มเติมในแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่เพียงค้นหาสาเหตุ และผลกระทบเพื่อที่จะหาทางออกแก้ไขปัญหาเท่านั้น แต่เป็นกระบวนการที่มุ่งเน้นไปที่การมองอนาคตและตั้งใจที่จะพยากรณ์เหตุการณ์ล่วงหน้า องค์กรแห่งการเรียนรู้จะไม่สามารถเกิดขึ้นได้โดยปราศจากความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในเป้าหมายขององค์กร ซึ่งจะสร้างให้เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องขึ้นมา จนกระทั่งแทรกซึมและฝังแน่นเข้าไปในตัวสมาชิกขององค์กรจนสามารถเรียนรู้ที่จะเรียนรู้โดยธรรมชาติ โดยเงื่อนไขที่สำคัญและจำเป็นสำหรับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีดังนี้

1. ค่านิยม (Values) การเรียนรู้ไม่เพียงเกี่ยวข้องกับปัจเจกบุคคลหรือองค์กรเท่านั้น แต่ยังเกี่ยวข้องกับสังคมและชุมชนด้วย บุคคลที่มีทักษะความรู้ความสามารถจะสามารถเรียนรู้ได้มากขึ้น เมื่อแบ่งปันความรู้ที่มีคุณประโยชน์นั้นกับผู้อื่นๆ

2. หลักการ (Principles) แต่ละบุคคลนั้นมีลักษณะเฉพาะตัวที่แตกต่างกัน ผู้เรียนแต่ละคนจึงมีความแตกต่างกัน ซึ่งเป็นสิ่งที่ต้องพิจารณาและให้ความสำคัญเมื่อพวกเขามีแนวโน้มที่จะจับกลุ่มกัน ทุกคนมีคติ และหลักการต่างๆที่ฝังลึกอยู่ในตัวเอง โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อต้องเผชิญกับความกดดันในองค์กร องค์กรจะต้องเข้าใจและยอมรับว่าแต่ละบุคคลมีความสนใจ และแรงจูงใจของตนเองเพื่อที่จะค้นหาว่าจะเรียนรู้ได้อย่างไร

3. ระบบ (System) ประสิทธิภาพของระบบถูกกำหนดโดยผลสะท้อนกลับ การสะท้อนกลับทั้งหมดเป็นสิ่งที่มีความสำคัญจากการบ่งบอกว่ามีผลสะท้อนเชิงบวกหรือผลสะท้อนเชิงลบ องค์กรควรเรียนรู้จากความผิดพลาดเช่นเดียวกับการเรียนรู้จากความสำเร็จ

4. วัฒนธรรม (A culture) จะต้องไม่พยายามที่จะตำหนิใครเมื่อสิ่งต่างๆไม่ดำเนินไปตามแผนที่วางไว้ การเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งใหม่ๆหรือการสร้างนวัตกรรมต้องการความคิดสร้างสรรค์แต่ก็มีความเกี่ยวข้องกับความเสี่ยงเช่นกัน ความคิดสร้างสรรค์จะสามารถเป็นสิ่งที่กระตุ้นส่งเสริมได้ในสภาพแวดล้อมซึ่งผู้คนรู้สึกปลอดภัยเมื่อมีความคิดใหม่ๆเกิดขึ้นมา และปราศจากความกลัวที่จะนำเสนอหรือกระทำ นวัตกรรมจะเกิดขึ้นได้ดีที่สุดเมื่อความเสี่ยงนั้นลดลง การจัดการให้เกิดความสมดุลระหว่างการสร้างนวัตกรรมและการลดความเสี่ยงเป็นหัวใจสำคัญของการจัดการบุคคลและการจัดการกลยุทธ์ขององค์กร

5. โครงสร้าง (A structure) ผู้บริหารระดับสูงต้องสนับสนุนการเรียนรู้ จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์การถูกกำหนดโดยบุรณภาพที่แท้จริงที่อยู่ภายใน การขาดความรับผิดชอบจะนำมาซึ่งโครงสร้างที่พังทลายลง สิ่ง que การเรียนรู้ให้ความสำคัญคือ ใครคือผู้รับผิดชอบที่แท้จริง ผู้บริหารระดับสูงสนับสนุนความคิดริเริ่มในการเรียนรู้หรือไม่

6. กลยุทธ์ (A Strategy) การพัฒนาอย่างไม่สิ้นสุดเป็นกุญแจสำคัญในกลยุทธ์ กลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจที่ได้รับการยอมรับคือการปรับปรุงพัฒนาอย่างไม่สิ้นสุด กล่าวอีกนัยหนึ่งคือแรงผลักดันและกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ได้แพร่กระจายไปอย่างรวดเร็ว ค่านิยมในการเรียนรู้ถูกสร้างขึ้นในแผนธุรกิจเพื่อนำไปสู่การพัฒนาตามที่คาดหวังด้วยการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

7. ความคิดเห็นจากภายนอกองค์การ (An external perspective) เป็นการใช้มุมมองของผู้สังเกตการณ์ภายนอก ผู้ฟังต้องสามารถสังเกตว่าการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นและดำเนินการอยู่นั้นเชื่อมโยงกับการสร้างมูลค่าให้เกิดขึ้น ผู้ลงทุนจะต้องทราบโดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์การที่มีความรู้ที่อยู่จำนวนมาก ซึ่งการเรียนรู้ขององค์การเป็นสิ่งที่สร้างความรู้เพิ่มขึ้น การมีผลิตภัณฑ์หรือสินค้าที่ดีกว่าและรวดเร็วกว่าองค์การที่เป็นคู่แข่ง

8. กระบวนการ (A process) การเรียนรู้ทั้งหมดต้องเริ่มจากพื้นฐาน มีความสำคัญที่สุดจากมุมมองด้านการปฏิบัติ การมีกระบวนการที่ถูกกำหนดไว้อย่างชัดเจนสำหรับการเรียนรู้

นอกจากนี้วิชาการต่างประเทศหลายท่านที่ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ในแง่มุมต่างๆซึ่งเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางดังที่กล่าวมาข้างต้น ยังมีนักวิชาการไทย ตลอดทั้งผู้ที่มีความสนใจศึกษาเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้เช่นกัน และได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ตามความเข้าใจ รวมถึงการเสนอแนวทางในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ตัวอย่างเช่น

วีรยุทธ มาชะศิริานนท์ (2542) ได้เสนอว่า องค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องประกอบด้วย

1. ภาวะผู้นำจะต้องมีการพัฒนาภาวะผู้นำให้เกิดแก่คนทำงานในทุกๆระดับ ต้องเป็นได้ทั้งบทบาทของผู้ออกแบบ บทบาทของครูผู้สอน และบทบาทของผู้ช่วยเหลือ

2. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team learning) โดยให้การเรียนรู้กันเองภายในทีมเป็นสำคัญ ด้วยการปฏิบัติงานร่วมกัน ช่วยกันแก้ปัญหา และพัฒนางาน มีการประชุมอภิปรายและการเสวนา

ภายใต้การสนับสนุนโครงสร้างพื้นฐานเกี่ยวกับการที่ทุกคนเป็นครู ทุกที่เป็นห้องเรียน และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมที่จะเกิดขึ้นได้ต้องมีพื้นฐานมาจากปัจเจกบุคคลหรือสมาชิกแต่ละคนของทีมงานที่จะต้องมีความสนใจในการปฏิบัติงาน และมีความสนใจใฝ่รู้โดยศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง

3. การคิดและการปฏิบัติอย่างเป็นระบบ (System thinking) โดยจะต้องมีความเข้าใจในภาพรวมที่ชัดเจนของความสัมพันธ์ที่ต่อเนื่องกันของทุกระบบตลอดทั่วทั้งองค์การ ซึ่งจะดูได้จากพลังชีวิตของมนุษย์ก็จะต้องมาจากการประสานงานกันของทุกระบบในร่างกายมนุษย์ ที่ต้องทำงานในหน้าที่อย่างสมดุลและสอดคล้องกัน ซึ่งองค์การทุกองค์การก็จะสามารถเปรียบได้กับร่างกายมนุษย์เราเช่นกัน ดังนั้น การคิดหรือจะปฏิบัติก็ต้องตระหนักถึงความเป็นระบบไว้เสมอ

นอกจากนี้ ยังได้เสนอแนวทางการพัฒนาองค์การไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ดังต่อไปนี้

#### 1. กำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมในเชิงปฏิบัติมี 3 ระดับคือ

1.1 กลยุทธ์ที่นำโดยมีผู้บริหารระดับสูงร่วมรับผิดชอบ สนับสนุน และประกาศเป็นนโยบายขององค์การที่จะพัฒนาหน่วยงานเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และแจ้งข่าวสารให้สมาชิกได้ทราบโดยทั่วกัน

1.2 กลยุทธ์ปลูกฝังคณาจารย์ในสายงานด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ หลักการ แนวคิด และแนวทางปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม

1.3 กลยุทธ์ปฏิรูป โดยมีคณาจารย์จากทุกฝ่ายงานในองค์การร่วมกันรับผิดชอบดำเนินการเพื่อให้เป็นไปตามนโยบาย

2. กำหนดแผนงานให้ชัดเจน ซึ่งประกอบไปด้วยขั้นตอนการดำเนินการคือ การปรับโครงสร้างในการบริหารให้เป็นการทำงานแบบทีมจัดทำแผนการพัฒนารูปแบบบุคคลให้สอดคล้องกับโครงสร้างและจัดทำแผนการพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐาน

3. สร้างบรรยากาศเปิดให้ทุกคนได้รับทราบกลไกของการพัฒนา

4. เริ่มพัฒนาวิสัย 5 ประการอันเป็นพื้นฐานขององค์การแห่งการเรียนรู้

5. พัฒนาพนักงานในระดับผู้นำองค์กร ไม่ว่าจะป็นระดับหัวหน้าโครงการหรือหัวหน้าทีมงานต้องมีความเข้าใจในบทบาทของผู้นำในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่จะต้องปฏิบัติตนเป็นนักออกแบบ เป็นครู เป็นผู้ช่วยเหลือ เพื่อสนับสนุนให้สมาชิกทุกคนในทีมงานและในองค์กรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่นและมีข้อมูลย้อนกลับ

6. มอบหมายพันธกิจและกระบวนการต่างๆแก่ทีมงาน

7. สร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านการพัฒนา และปรับปรุงงานให้ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลา

8. ทำการประเมินระดับของการพัฒนาในความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างน้อยปีละ 2 ครั้งเพื่อการปรับปรุง

9. รู้จักวิธีการเรียนรู้ (Learn how to learn) ที่ทำให้สมาชิกองค์กรก้าวทันกับกระแสความเปลี่ยนแปลงนั้น ผู้เรียนต้องมีลักษณะชอบเสี่ยง ยอมรับความผิดพลาด ใจเปิดกว้าง มีความอดทน ศึกษาค้นคว้าอยู่เสมอ เรียนรู้จากประสบการณ์นำไปสู่การปรับปรุงพัฒนา และเรียนรู้การแก้ปัญหา

10. ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และให้สมาชิกคิดและทำอย่างเป็นระบบ การที่สมาชิกขององค์กรคิดได้อย่างเป็นกลยุทธ์ คิดอย่างเป็นระบบ เห็นความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันขององค์ประกอบของส่วนย่อยต่างๆในองค์กร

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544) ได้ให้คำจำกัดความว่า เป็นองค์กรที่สามารถผลักดันความคิดไปสู่การปฏิบัติอย่างรวดเร็ว ถูกต้อง มีความเหมาะสม ประหยัด และก่อให้เกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้ มีการแลกเปลี่ยนกันอย่างรวดเร็วและทั่วถึงภายในองค์กร และให้ข้อเสนอแนะที่เกี่ยวข้องกับดัชนีชี้วัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า ในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรจะต้องทราบและเข้าใจถึงดัชนีชี้วัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อที่องค์กรจะได้ทราบว่า ขณะนี้องค์กรมีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับใด มีสิ่งใดที่องค์กรจะต้องพัฒนาและปรับปรุงบ้างเพื่อก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสมบูรณ์แบบ ซึ่งดัชนีชี้วัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีดังนี้

1. องค์กรทำงานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงใด ความสำเร็จควรจะวัดผลลัพธ์เป็นสำคัญ ซึ่งอาจจะวัดจากการวิเคราะห์แฟ้มผลงาน (portfolio analysis) การเติบโตของยอดกำไรสุทธิ ยอดขาย ผลิตภัณฑ์ที่เพิ่มขึ้น ความคุ้มทุน เปอร์เซ็นที่จะครองส่วนแบ่งการตลาดในธุรกิจนั้นๆ การมีส่วนช่วยเหลือบำรุงสังคมขององค์กรด้วย

2. คุณภาพและปริมาณนวัตกรรม (innovation) ที่เป็นผลจากการค้นพบและการประดิษฐ์คิดค้นที่ถือได้ว่าเป็นเอกลักษณ์ เป็นผู้คิดประดิษฐ์ทำเป็นบุคคลแรก มีความเป็นประโยชน์ในผลกระทบที่ดีงามต่อสังคม สามารถประยุกต์ใช้ประโยชน์ได้หลากหลาย

3. รางวัลหรือเกียรติคุณที่องค์การได้รับ ที่เป็นหลักประกันถึงควมมีคุณภาพ มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ได้มาตรฐานจนเป็นที่ยอมรับในระดับชาติหรือนานาชาติ

4. คุณภาพการทำงานของพนักงานรายบุคคลหรือรายกลุ่มขององค์การนั้นๆ ระดับความพึงพอใจกับงาน ระดับความจงรักภักดี ความผูกพันต่ออาชีพ และต่อองค์การของพนักงาน การมีสุขภาพกายใจที่แข็งแรงและเป็นสุข ถือว่าเป็นดัชนีชี้วัดได้ดีประการหนึ่ง ความรักความเอื้ออาทร ความสามัคคีความร่วมมือ การสร้างพลัง หรือจำนวนครั้งของความขัดแย้งก็เป็นดัชนีชี้วัดได้อีกประการหนึ่งเช่นกัน

5. ความเป็นผู้นำขององค์การ ต่อการส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ในองค์การที่แสดงให้เห็นเป็นรูปธรรม เช่น งบประมาณที่จัดสรรให้กับการส่งเสริมการเรียนรู้ รวมถึงนโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาความรู้และสมรรถนะของผู้ปฏิบัติ จำนวนชั่วโมงที่พนักงานควรได้รับการฝึกอบรมและการส่งเสริมการเรียนรู้แบบทีมงาน การสร้างกลุ่มอิสระและระดับของการเพิ่มอำนาจปฏิบัติและการตัดสินใจออกจากส่วนกลางไปยังระดับล่างสุด ตลอดจนถึงแนวทางการบริหารที่มุ่งคำนึงถึงคุณภาพต่างๆ

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ควรปฏิบัติอยู่ใน 2 ระดับคือ

1. ระดับบุคคล ซึ่งเน้นให้เป็นบุคคลที่รอบรู้ โดยจะต้องพัฒนาให้มีความรู้ให้ทุกคนได้มีแนวคิดนำไปจำลองสร้างกรอบแนวคิดในการทำงานเป็นของตนเอง นำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างแท้จริง ให้มีความเข้าใจในแนวคิดที่ได้เรียนรู้จนสามารถตีความแปลความ และขยายความในสิ่งที่เข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดนั้นๆ ให้เกิดทักษะที่ชำนาญ ทักษะที่สามารถปฏิบัติงานและแก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเอง โดยอัตโนมัติ และที่สำคัญคือต้องทำอย่างเป็นระบบ

2. ระดับองค์การ ต้องพัฒนาการเรียนรู้ในระดับขององค์การ โดยพัฒนาองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการคือ

2.1 การมีวิสัยทัศน์ขององค์การที่ชัดเจนและปฏิบัติได้ ภายใต้การยอมรับของสมาชิกทุกคนในองค์การเพื่อเป็นเสมือนหลักใช้ที่ทุกคนจะต้องมุ่งมั่นไปให้ถึง

2.2 การจัดหาโครงสร้างพื้นฐานซึ่งประกอบด้วยเครื่องมืออุปกรณ์นานาชนิดที่ใช้ประกอบการทำงานใช้สนับสนุนกระบวนการในการเรียนรู้ให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 มีระบบการบริหารและระบบการทำงานที่ได้มาตรฐานสากล ที่สำคัญต่อการสนับสนุนให้องค์กรนั้นมีความเจริญก้าวหน้า บรรลุวิสัยทัศน์ที่ต้องการได้ เช่น ระบบการวางแผน ระบบบัญชีและการเงิน ระบบของการให้บริการ ระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ระบบการทำงานเป็นทีม ระบบการบริหารเชิงคุณภาพโดยรวม ระบบการบริหารพัฒนาองค์กรและพัฒนาผู้นำ เป็นต้น

ดังนั้น เมื่อผนวกองค์ประกอบทั้ง 3 ประการข้างต้นเข้าด้วยกันแล้วเท่ากับว่า องค์กรนี้มีการบริหารทุกด้านอย่างเป็นระบบ พร้อมทั้งมีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเพียงพอเพื่อมุ่งไปสู่วิสัยทัศน์ขององค์กรที่ได้ตั้งไว้ ภายใต้เป้าหมายการพัฒนาองค์กรด้วยการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างเป็นรูปธรรม และการพัฒนาทั้งในระดับบุคคล และการพัฒนาองค์กรต้องหมั่นทบทวนตรวจสอบองค์ประกอบต่างๆอย่างต่อเนื่องด้วย

วิโรจน์ สารรัตนะ (2544) สรุปรว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่สมาชิกในองค์กรมุ่งแสวงหาความเป็นไปได้และโอกาสเพื่อพัฒนา มีแรงบันดาลใจที่จะพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง มีความตื่นตัวและมีความคิดริเริ่มที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นกับองค์กร มีปฏิสัมพันธ์กันเพื่อการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสมาชิกขององค์กรเอง ทั้งนี้ ผลจากการศึกษาวิจัยโครงสร้างเชิงเหตุผลของปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติเขตการศึกษา 9 ได้นำเสนอปัจจัยจำนวน 10 ปัจจัย ดังนี้

1. ความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีลักษณะประกอบด้วย การเน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง การมีแผนงานวิชาการที่ดี การจัดการเรียนการสอนที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน การเสริมสร้างบรรยากาศในโรงเรียนในทางบวก การส่งเสริมความเป็นกลุ่ม การมีการพัฒนาบุคลากรอย่างกว้างขวาง การใช้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม การส่งเสริมการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และการส่งเสริมให้ผู้ปกครอง และชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม

2. ความเป็นองค์กรวิชาชีพ องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่เน้นเรื่องการกระจายอำนาจ และเรื่องการทำให้เป็นมาตรฐานในด้านทักษะของสมาชิกในองค์กร ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีการพัฒนาจนถึงระดับความเป็นวิชาชีพให้มีความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงาน มีความเป็นอิสระในการตัดสินใจ ความสามารถกำหนดมาตรฐานงาน การปฏิบัติงาน และการประเมินผลได้ด้วยตนเอง

3. การตัดสินใจร่วมและการมีส่วนร่วม องค์กรแห่งการเรียนรู้มีรูปแบบการตัดสินใจแบบกระจายอำนาจที่ให้ออกาสกับครูและผู้เกี่ยวข้องช่วยการตัดสินใจเพื่อการเรียนรู้ของนักเรียน โดยอาจขยายขอบเขตผู้มีส่วนเกี่ยวข้องนอกโรงเรียน ด้วยเป็นการตัดสินใจบนพื้นฐานของความเป็นสังคมประชาธิปไตย โดยถือว่าการตัดสินใจร่วมจะช่วยปรับปรุงคุณภาพของการตัดสินใจ หากใช้กลยุทธ์และสถานการณ์ที่ถูกต้องจะทำให้เกิดความเกี่ยวข้องที่จะนำไปสู่ความมีพันธะผูกพันและนำไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุผล โดยผู้ที่เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจนั้นอาจประกอบไปด้วย ผู้บริหาร ครู นักเรียน ผู้ปกครอง ผู้นำชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆ สำหรับการมีส่วนร่วมซึ่งเป็นการแสดงถึงภาพที่พึงปรารถนาหรือเป็นไปได้ในอนาคตนั้น จากการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการบริหารใหม่ถือว่าการกำหนดวิสัยทัศน์นั้นจะไม่ใช่วิสัยทัศน์ของผู้บริหารอีกต่อไป แต่จะต้องเป็นวิสัยทัศน์ร่วมที่เกิดจากการกำหนดร่วมกันของสมาชิกในองค์กร

4. กลุ่มบริหารตนเองและการติดต่อสื่อสาร การพัฒนาการบริหารตนเอง อาศัยหลักการบนพื้นฐานความเชื่อที่ว่า ผู้ปฏิบัติในยุคสมัยใหม่มีความรู้มากเพียงพอที่ไม่อาจจะรับภาวะการนำแบบดั้งเดิมได้อย่างเหมาะสมอีกต่อไป พวกเขาสามารถจะบริหารตนเองได้ และเป็นผู้นำให้กับตนเองได้ โดยจะต้องเน้นความมีค่านิยมและมีการปฏิบัติด้วยตนเอง ทั้งการกำหนดเป้าหมาย การมีข้อมูลย้อนกลับ และการประเมินตนเอง ส่วนกรณีการติดต่อสื่อสารนั้น เป็นการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ถือว่าการติดต่อสื่อสารในองค์กรหนึ่งๆอาจจะทำได้หลากหลายวิธี ขึ้นอยู่กับบรรยากาศขององค์กรนั้นว่าต้องการเป็นแบบเปิดหรือแบบปิดมากน้อยเพียงใด การติดต่อสื่อสารเป็นเรื่องที่มีความสำคัญเนื่องจากถึงแม้ว่าจะมียุทธศาสตร์ดีเพียงใดก็ตาม หากขาดการติดต่อสื่อสารที่ดีแล้วก็ยากที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนจึงควรพัฒนาให้มีการติดต่อสื่อสารทั้งที่เป็นแบบทางการและไม่เป็นแบบทางการ ทั้งในแนวนอนและในแนวตั้ง เป็นการติดต่อสื่อสารแบบสองทางและแบบหลายช่องทาง

5. การจูงใจเชิงสร้างสรรค์ โรงเรียนที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีการจูงใจให้คนทุ่มเทแรงกายและแรงใจอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ ผู้บริหารโรงเรียนที่สามารถจะต้องบริหารงานให้บรรลุเป้าหมายของตัวบุคคล และเป้าหมายขององค์กร โดยอาศัยกระบวนการจูงใจที่คำนึงถึงความคาดหวังหรือความต้องการของทั้งตัวบุคคลและขององค์กร ซึ่งการที่จะกระทำเช่นนั้นได้ผู้บริหารพึงทำความเข้าใจรูปแบบการจูงใจที่มีทั้งรูปแบบเชิงเนื้อหาและรูปแบบเชิงกระบวนการแล้วนำเอาแนวคิดเชิงทฤษฎีนั้นไปประยุกต์ให้เกิดผล

6. การเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ในยุคปัจจุบันผู้บริหารโรงเรียนต้องเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงมากกว่าเป็นผู้นำแห่งการจัดการ โดยลักษณะของผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงนั้น ผู้บริหารจะเป็นผู้ส่งใจให้บุคคลปฏิบัติงานเกินกว่าความคาดหวังตามปกติ มุ่งไปที่ภารกิจงานด้วยความสนใจที่เกิดขึ้นภายในตัวองค์กร บรรลุความต้องการในระดับสูงมากกว่าความต้องการในระดับต่ำ ขณะเดียวกันก็จะต้องทำให้พวกเขามีความมั่นใจในการที่จะต้องใช้ความสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จในภารกิจที่เกินปกติ นั้น ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงนี้ไม่ได้มาแทนที่ภาวะผู้นำแห่งการจัดการ แต่จะช่วยเสริมให้เกิดผลเพิ่มขึ้นจากภาวะผู้นำแห่งการจัดการ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่าผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจะประสบผลสำเร็จได้จะต้องอาศัยภาวะผู้นำแห่งการจัดการอันเป็นพื้นฐาน

7. การสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์การเชิงสร้างสรรค์ องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องอาศัยผู้นำที่จะต้องให้ความใส่ใจต่อวิถีชีวิตขององค์การ โดยที่การเสริมสร้างวัฒนธรรมนั้นคือ การเสริมสร้างความเป็นหมู่คณะ การเสริมสร้างส่งเสริมบรรยากาศแห่งการทดลอง การกำหนดความคาดหวังไว้ในระดับสูง การส่งเสริมให้เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การส่งเสริมความเชื่อมั่น การสนับสนุนปัจจัยที่เป็นวัตถุ การบรรลุความเป็นพื้นฐานในองค์ความรู้ การส่งเสริมความภูมิใจในสถาบัน การส่งเสริมการยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน การส่งเสริมความเอาใจใส่ดูแลและมีอารมณ์ขัน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การปกป้องสิ่งที่เห็นว่าสำคัญ การสืบทอดในประเพณี และมีการสื่อสารแบบเปิด

8. การบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม ในการบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารพึงมีความชัดเจนในคำตอบของคำถามต่างๆเสียก่อน นั่นคือ จะเปลี่ยนแปลงอะไร ทำไมต้องเปลี่ยนแปลง จะเปลี่ยนแปลงอย่างไร เมื่อไร เกี่ยวข้องกับใครบ้าง มีอุปสรรคอะไรบ้าง คาดว่าจะมีผลกระทบอะไรบ้าง สิ่งที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงมีอะไรบ้าง ค่าใช้จ่ายเป็นอย่างไร ประโยชน์ที่จะได้รับคืออะไร นอกจากนั้น ผู้บริหารพึงให้ความสำคัญกับการเกิดขึ้นของสิ่งใหม่ๆที่เรียกว่านวัตกรรมด้วย โดยผู้บริหารควรเน้นไปที่กระบวนการเชิงนวัตกรรมที่จะต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของบุคคล กลุ่มบุคคล และขององค์การเพื่อให้เกิดผลผลิตเชิงสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ

9. การบริหารหลักสูตรและการสอน ผู้บริหารควรจะต้องรู้และเข้าใจในทฤษฎีและปรัชญาในหลักสูตรกลุ่มต่างๆเพื่อให้เกิดกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีที่จะทำให้การบริหารเป็นไปอย่างถูกต้องทิศทาง และในด้านการสอนนั้นผู้บริหารพึงตระหนักว่าไม่มีการสอนใดที่ดีที่สุดที่จะนำไปใช้กับทุกคน ทุกสถานการณ์ หรือทุกจุดมุ่งหมาย และตระหนักดีว่าครูที่จะเป็นระดับวิชาชีพได้นั้นจะต้องมีการฝึกฝนและสั่งสมการสอนที่หลากหลาย สามารถจะนำไปใช้ได้เหมาะสมกับสถานการณ์



10. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ องค์การแห่งการเรียนรู้มีความพยายามที่จะเพิ่มขีดความสามารถและการใช้ทรัพยากรที่ถือว่ามีความค่ามากที่สุดขององค์การนั่นก็คือ มนุษย์ ให้เต็มศักยภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด และการพัฒนาที่ยั่งยืน คือ การพัฒนาที่เกิดจากภายในตัวบุคคลหรือองค์การเอง ซึ่งคนในองค์การจะต้องมีการปรับตัวและมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ คำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงในบริบทขององค์การ โดยหากต้องการเปลี่ยนแปลงองค์การให้มีลักษณะเป็นอย่างไรก็ต้องพัฒนาบุคลากรให้มีลักษณะที่สอดคล้องต้องกันนั้นด้วย

ยूरพร ศุทธรัตน์ (2552) เลือกใช้คำว่า องค์การเพื่อการเรียนรู้ คือ องค์การที่สามารถเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่องโดยผ่านสมาชิกขององค์การทั้งระดับบุคคลและระดับกลุ่ม จากทั้งภายในและภายนอกองค์การเพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพัฒนา รวมทั้งเกิดความได้เปรียบและองค์การสามารถอยู่รอดได้ โดยได้กล่าวถึงลักษณะสำคัญของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ว่า เนื่องจากองค์การแห่งการเรียนรู้มีลักษณะที่แตกต่างจากองค์การทั่วไปในหลายด้าน เช่น การที่สมาชิกในองค์การมีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา การที่ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการพัฒนาการเรียนรู้ มีการแบ่งปันความรู้ เป็นต้น การที่องค์การจะพัฒนาเพื่อเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้นั้นพบว่า องค์การแห่งการเรียนรู้จะมีลักษณะที่เป็นลักษณะเด่นเฉพาะของแต่ละองค์การ โดยได้ทำการสรุปลักษณะดังกล่าวเป็น 6 ด้าน คือ

คุณลักษณะที่สำคัญประการแรก เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมขององค์การหรือคุณค่าทางวัฒนธรรม (Cultural Values) ลักษณะสำคัญประการหนึ่งขององค์การแห่งการเรียนรู้คือ การมีคุณค่าทางวัฒนธรรมที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ และการนำความรู้ที่มีมาแบ่งปันกับสมาชิกในองค์การ และประยุกต์ความรู้นั้นๆไปใช้ได้อย่างเหมาะสมถูกต้องกับสถานการณ์ต่างๆ การแก้ปัญหาและการทำกิจการต่างๆในองค์การโดยทั่วไปล้วนได้รับอิทธิพลมาจากวัฒนธรรมองค์การทั้งสิ้น ซึ่งจะอยู่เป็นวงจรกับการเรียนรู้ กล่าวคือ วัฒนธรรมองค์การอาจทำให้เกิดการเรียนรู้หรืออาจจะถูกสร้างจากการเรียนรู้ก็ได้ วัฒนธรรมในแต่ละองค์การจะมีความชัดเจนในตัวเองในเรื่องของการควบคุมความคิดและความต้องการ และการมีรูปแบบของพฤติกรรม ดังนั้น วัฒนธรรมจึงประกอบด้วย การแบ่งปันความเชื่อ ความคิด การปฏิบัติร่วมกัน ซึ่งจะมีผลต่อการกระทำขององค์การ และวัฒนธรรมองค์การก็สามารถใช้เป็นสิ่งทำนายนายการกระทำขององค์การได้ วัฒนธรรมของแต่ละองค์การจะสะท้อนออกมาให้เห็นในรูปแบบการทำงานประจำวันขององค์การ โดยที่วัฒนธรรมในแต่ละองค์การจะถูกสร้างมาจากแหล่งต่างๆ เช่น พื้นฐานทางการศึกษาของสมาชิกแต่ละคนในองค์การ ประสบการณ์ในการทำงานของทั้งบุคคลและองค์การ ตลอดจนเหตุการณ์ในอดีต เป็นต้น การเปลี่ยนแปลงหรือการเรียนรู้ในองค์การก็มักจะเกี่ยวข้องกับการปรับโครงสร้างวัฒนธรรม รวมทั้งธรรมเนียมการปฏิบัติ และ

ระบบความเชื่อด้วย สำหรับการพัฒนาองค์การเพื่อไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น มีค่านิยมทางวัฒนธรรมหลายประการที่ผู้นำจะต้องปลูกฝังลงในองค์การ ค่านิยมทางวัฒนธรรมหนึ่งที่สำคัญคือการสร้างวัฒนธรรมในการเรียนรู้ และวัฒนธรรมในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ

ลักษณะที่สำคัญประการที่ 2 คือ ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับความมุ่งมั่นของผู้บริหารและการให้อำนาจ (Leadership Commitment and Empowerment) ผู้นำหรือผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการประสบความสำเร็จขององค์การ และองค์การเองก็ได้รับผลกระทบอย่างมากจากตัวผู้นำองค์การ โดยเฉพาะในเรื่องทางความคิด เช่น วิสัยทัศน์ รูปแบบการนำ และการจูงใจที่จะทำให้สิ่งต่างๆในองค์การเกิดขึ้น และการจัดการให้สมาชิกในองค์การดำเนินตามแนวทางที่ต้องการ รูปแบบการเป็นผู้นำในองค์การในปัจจุบันนั้นจึงเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม โดยส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมทางการบริหารขององค์การที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากในเรื่องต่างๆ ซึ่งทำให้ผู้นำต้องเป็นที่ไว้วางใจและเชื่อถือได้ มีความซื่อสัตย์ และมีความคิดสร้างสรรค์ที่จะจัดการกับหน้าที่การงาน ตลอดจนชีวิตครอบครัวและความสัมพันธ์ทางสังคม อย่างไรก็ตาม องค์การในปัจจุบันผู้นำไม่ได้หมายถึงแต่เฉพาะพนักงานในระดับบริหารเท่านั้น แต่ยังหมายรวมถึงสมาชิกทุกระดับและทุกคนในองค์การที่สามารถจะมีภาวะการเป็นผู้นำได้จากตำแหน่งที่ตนเองเป็นอยู่ และในแต่ละสถานการณ์ที่ต้องเผชิญ ดังนั้น การเป็นผู้นำในองค์การสมัยใหม่ หรือองค์การแห่งการเรียนรู้ จึงถือเป็นทักษะที่สำคัญประการหนึ่ง

ลักษณะที่สำคัญประการที่ 3 คือ การสื่อสาร (Communication) การสื่อสารเป็นกระบวนการหนึ่งซึ่งส่งผลต่อการเรียนรู้ ความสามารถในการเรียนรู้ขององค์การขึ้นอยู่กับระบบการสื่อสารขององค์การนั้น รูปแบบขององค์การสมัยใหม่ที่ดำเนินงานภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและการแข่งขันที่รุนแรงนี้ มักจะเป็นองค์การในแนวราบ ซึ่งเหตุผลพื้นฐานของการจัดองค์การในแนวราบก็คือ เพื่อสนับสนุนระบบและกระบวนการในการสื่อสารขององค์การเพื่อส่งผลต่อเนื่องถึงการเรียนรู้ในองค์การ ซึ่งระบบเหล่านี้จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถรวบรวมข้อมูลได้อย่างรวดเร็วและนำมาใช้ในการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความสามารถในการสื่อสารขององค์การจึงนับได้ว่าเป็นเบื้องหลังที่สำคัญของการทำให้องค์การแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้น และเกิดความได้เปรียบตามมาในที่สุด นอกจากนี้ระบบการสื่อสารได้มีบทบาทสำคัญต่อการถ่ายโอนความรู้ในองค์การแห่งการเรียนรู้อีกด้วย โดยที่รูปแบบเครือข่ายของการถ่ายโอนความรู้จะขึ้นอยู่กับระบบที่สนับสนุนการสื่อสารเป็นอย่างมาก ในองค์การที่มีการถ่ายโอนความรู้ที่มีประสิทธิภาพจะมีการนำระบบสนับสนุนการสื่อสารระหว่างสมาชิกในองค์การเข้ามาใช้

ลักษณะสำคัญประการที่ 4 คือ การถ่ายทอดองค์ความรู้ในองค์กร (Knowledge Transfer) แม้ว่าการสร้างความรู้จะเป็นกิจกรรมที่สำคัญ แต่การใช้ความรู้เพื่อการปรับปรุงพัฒนาองค์กรก็สำคัญเช่นกัน คำถามคือ ความรู้ในองค์กรมีการถ่ายโอนระหว่างสมาชิกอย่างไร รวมทั้งมีการถ่ายโอนความรู้ระหว่างกลุ่มในองค์กรอย่างไรด้วย เนื่องจากการเรียนรู้จะเกิดขึ้นเมื่อความรู้จากส่วนหนึ่งขององค์กรถูกถ่ายโอนอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพไปยังอีกส่วนหนึ่งขององค์กร และการถ่ายโอนความรู้ก็เป็นกระบวนการจัดการความรู้ที่สำคัญที่สุดในองค์กรกระบวนการหนึ่ง หากว่าความรู้ขององค์กรที่ถูกเก็บไว้ในคลังความรู้ เช่น องค์กรได้มีการบันทึกความผิดพลาดในการทำงานที่เกิดขึ้นแต่ไม่ได้ถูกนำมาใช้เพื่อการเรียนรู้ ก็อาจจะทำให้สมาชิกในองค์กรทำงานเกิดความผิดพลาดซ้ำซ้อนขึ้นได้ เพราะไม่ได้มีการใช้ความรู้นั้น นอกจากนี้ การถ่ายโอนความรู้ยังได้ถูกนำมาใช้ในการแก้ปัญหาหรือสร้างความรู้ใหม่ที่ลึกซึ้งขึ้นอีกด้วย

ลักษณะที่สำคัญประการที่ 5 คือ คุณลักษณะพนักงานในองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Employee Characteristics) กุญแจสำคัญในการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้คือ ความสามารถในการเรียนรู้ของคนในองค์กร และความสามารถในการนำองค์ความรู้ที่เรียนมาไปประยุกต์ใช้ให้ได้ดีกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ พนักงานหรือสมาชิกในองค์กรเป็นโครงสร้างพื้นฐานสำคัญในการสร้างความรู้ และกระจายความรู้ทั่วทั้งองค์กรด้วย จึงจะเห็นได้ว่าการที่องค์กรจะพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น พนักงานหรือสมาชิกในองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่ง ซึ่งการที่พนักงานจะมีความสามารถในการเรียนรู้ได้นั้น ก่อนอื่นองค์กรเองจะต้องมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เสียก่อน รวมทั้งผู้บริหารจะต้องทำการสนับสนุนให้สมาชิกในองค์กรเรียนรู้ว่าจะเรียนรู้อย่างไร หรือเรียนเพื่อที่จะเรียนรู้

ลักษณะที่สำคัญประการที่ 6 คือ การยกระดับผลการปฏิบัติงาน (Performance Upgrading) ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ การยกระดับผลการปฏิบัติงานหรือการปรับปรุงให้ระดับผลการปฏิบัติงานดีขึ้นเป็นลักษณะที่สำคัญประการหนึ่ง อีกทั้งยังถือว่าเป็นมาตรวัดที่สำคัญในการประเมินว่าองค์กรกำลังเดินทางหรือมุ่งหน้าไปสู่การพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนั้น องค์กรจะต้องสามารถบอกได้ว่าหรือวัดได้ว่า พนักงานมีการเรียนรู้ในการแสวงหาความรู้และมีการนำความรู้ไปใช้มากน้อยเพียงใด ซึ่งผลของการเรียนรู้การแบ่งปันความรู้และการนำความรู้ไปใช้นี้ก็จะแสดงออกมาให้เห็นในรูปของผลการดำเนินงานขององค์กร ระดับผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นหรือการยกระดับผลการปฏิบัติงานขององค์กรจึงเป็นลักษณะที่สำคัญประการหนึ่งขององค์กรที่กำลังพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

นอกจากนี้ กระบวนการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีส่วนเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับการจัดการความรู้ ซึ่งในสังคมยุคปัจจุบันไม่สามารถปฏิเสธได้ว่า องค์ความรู้เป็นสินทรัพย์ที่อาจกล่าวได้ว่ามีค่ามากที่สุดอย่างหนึ่งขององค์กร และการที่องค์กรจะมีความรู้ได้นั้นก็ขึ้นอยู่กับสมาชิกทุกคนในองค์กรที่จะเป็นผู้แสวงหาความรู้ แบ่งปันความรู้ให้กับเพื่อนร่วมงานและทุกคนได้นำความรู้นั้นมาใช้ประโยชน์ต่อการทำงานของตน ซึ่งจะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของทุกฝ่าย ดังนั้น การบริหารจัดการสินทรัพย์ที่เป็นความรู้ขององค์กรจึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ และมีผลต่อการพัฒนาพนักงานให้เป็นพนักงานที่มีความรู้ รวมทั้งองค์กรที่จะพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป ซึ่งกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ที่มีส่วนสำคัญในการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วย 1. การแสวงหาความรู้ 2. การแบ่งปันความรู้ 3. การใช้ความรู้ และ 4. ระบบความจำขององค์กร

ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ (2555) ได้กล่าวถึงวิธีการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่ามีด้วยกันหลายวิธี ซึ่งไม่ใช่เป็นการเรียงลำดับวิธีการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ แต่เป็นการใช้หลายๆวิธีประกอบกันโดยมีวิธีการพัฒนาหลักๆขององค์กร ได้แก่

1. วิธีการพัฒนาผู้นำ (Leadership Development) วิธีการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการพัฒนาผู้นำ เป็นวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีหลักการพัฒนาภาวะผู้นำ 8 ประการ ได้แก่ 1. มีความเข้าใจที่ถูกต้อง 2. การมีความคิดที่ถูกต้อง 3. การทุ่มเทที่ถูกต้อง 4. การกระทำที่ถูกต้อง 5. การควบคุมที่ถูกต้อง 6. การประเมินผลที่ถูกต้อง 7. การปรับปรุงที่ถูกต้อง และ 8. การพัฒนาที่ถูกต้อง

2. วิธีการพัฒนาระบบบริหารเชิงกลยุทธ์และบริหารผลการปฏิบัติงาน (Strategic Management) วิธีการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยการพัฒนากระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์และการบริหารผลการปฏิบัติงานทำให้องค์กรสามารถสร้างความรู้ที่องค์กรต้องการเรียนรู้ เพื่อให้้องค์กรมีความสามารถในการดำเนินการและบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

3. วิธีการพัฒนาโครงสร้างองค์กร (Structure Development) วิธีการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยการพัฒนาโครงสร้างองค์กรเพื่อให้การจัดโครงสร้างองค์กรในส่วนงานต่างๆมีกลไก มีความเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ มีการแบ่งส่วนงานการตามความสามารถ และตามความเชี่ยวชาญที่สนับสนุนต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

4. วิธีการสร้างวัฒนธรรมองค์การ (Learning Culture) วิธีการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยการสร้างวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ทำให้องค์การมีเอกลักษณ์เป็นการเฉพาะตัว การเป็นองค์การที่มุ่งสู่องค์การแห่งการเรียนรู้จึงต้องสร้างวัฒนธรรมโดยรวมของคนในองค์การให้เอื้อต่อการเรียนรู้ในองค์การด้วย

5. วิธีการพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ (Competency Based Human Resource Management) วิธีการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้โดยการพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์เป็นวิธีการที่องค์การคาดหวัง การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้โดยใช้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การที่มีสมรรถนะหรือความสามารถเพียงพอที่จะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ในระดับบุคคลซึ่งง่ายและเอื้อต่อการทำให้เกิดการเรียนรู้ในระดับทีมงานและองค์การขึ้น

6. วิธีการวางแผนและพัฒนาอาชีพ (Career Planning and Career Development) วิธีการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้โดยการวางแผนและพัฒนาอาชีพเป็นการเตรียมความพร้อมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ล่วงหน้าตามความสามารถและความสนใจของบุคลากรแต่ละคน ที่สอดคล้องกับความประสงค์ของบุคลากรและองค์การ ทำให้ทรัพยากรมนุษย์ในองค์การมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และบุคลากรมีความก้าวหน้าในอาชีพการงาน ซึ่งเท่ากับองค์การสามารถรักษาความรู้ในองค์การไว้ได้ และยังทำให้ง่ายและเอื้อต่อการก้าวไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้อีกด้วย

เลิศชัย สุธรรมานนท์ (2555) อธิบายว่า ในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ที่สามารถสร้างความต่อเนื่องและยั่งยืนได้ ขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญต่างๆ ได้แก่ ระบบกลยุทธ์และการบริหารผลงานที่มีประสิทธิภาพ การพัฒนาผู้นำเพื่อสนับสนุนองค์การแห่งการเรียนรู้ การพัฒนาองค์การและการบริหารความเปลี่ยนแปลงให้ทันต่อปัจจัยแวดล้อมต่างๆ การพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลโดยสมรรถนะเป็นฐาน การพัฒนาสายอาชีพ และการพัฒนากระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้จำเป็นต้องมีระบบการวัด ประเมิน ติดตามผลอย่างครบถ้วนในทุกมิติ เพื่อนำข้อมูลไปปรับปรุงแนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยได้ศึกษาแนวคิดในการประเมินองค์การแห่งการเรียนรู้ และการวัดผลการบริหารองค์การเพื่อการเปลี่ยนแปลงของนักวิชาการต่างประเทศ เช่น King (2009) และ Graetz, Rimmer, Smith and Lawrence (2011) เป็นต้น ซึ่งสามารถนำมาใช้ในการติดตามประเมินผลการพัฒนาสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ และได้เสนอแนวทางในการวัดและประเมินผลไว้ใน 4 มิติ ซึ่งในทางปฏิบัติควรมีการดำเนินการวัดและประเมินติดตามผลให้ครบถ้วนทุกมิติ ดังต่อไปนี้

1. การวัดและประเมินผลในกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) การวัดและการประเมินผลในขั้นตอนนี้ เป็นการประเมินในขั้นการดำเนินการของการจัดการความรู้ว่ามีประสิทธิภาพเพียงใด การดำเนินการในระบบนี้ หากทำได้ดีอาจจะส่งผลให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในระบบองค์กรที่ดีด้วย โดยแนวทางในการวัดผลการดำเนินการของระบบการจัดการความรู้สามารถวัดได้เป็น 5 ระดับคือ

1) ระดับเริ่มต้น (Start-up Stage) ซึ่งกระบวนการจัดการความรู้ช่วยสร้างความตระหนักในการปรับปรุงงาน

2) ระดับออกตัว (Take-off Stage) ซึ่งการจัดการความรู้ที่ดำเนินการมาถึงขั้นนี้คือ องค์กรกำหนดกลยุทธ์เพื่อจัดการทำระบบการจัดการความรู้ในการจัดโครงสร้าง ในการจัดการบริหารทรัพยากร

3) ระดับขยายผล (Expansion Stage) เป็นระดับของการจัดการความรู้ที่เห็นภาพการริเริ่มโครงการที่ชัดเจน มีการจัดโครงสร้างกระบวนการจัดการความรู้สู่การปฏิบัติที่ชัดเจน มีการบริหารเพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลง แก้ปัญหาอุปสรรค และลดความเสี่ยงต่างๆที่เกิดขึ้น

4) ระดับก้าวหน้า (Progression Stage) เป็นการดำเนินการของระบบการจัดการความรู้ที่ขยายผลทั่วทั้งองค์กร มีการสร้างตัวชี้วัดผลการดำเนินงานทั้งที่เป็นเชิงปริมาณและคุณภาพ

5) ระดับยั่งยืน (Sustainability Stage) เป็นการทำให้ระบบการจัดการความรู้มีความยั่งยืน กล่าวคือ มีการบูรณาการการจัดการความรู้เข้าไปในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรสร้างความเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและผนึกรวมอยู่ในระบบการดำเนินธุรกิจและการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการ

2. การวัดและประเมินผลในระบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Organization Process) เป็นการวัดและประเมินระบบงานต่างๆในองค์กรที่มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีความเปลี่ยนแปลงในประเด็นต่างๆอย่างไรบ้าง ซึ่งสามารถวัดได้ใน 3 มิติ คือ

1) มีกระบวนการแห่งการเรียนรู้ที่ปรากฏให้เห็นชัดเจนทั้งในระดับบุคคล เช่น มีการจัดการฝึกอบรมพัฒนา การสอนงาน การส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเอง มีการเรียนรู้ร่วมกันระดับทีมงานและองค์กรนั้นๆ หมายความว่า องค์กรมีระบบการนำความรู้ที่เกิดขึ้นมาจัดการให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในระดับทีมงาน และมีการขยายผลไปทั่วทั้งองค์กรหรือระหว่างองค์กร

2) มีกระบวนการสร้างนวัตกรรมในองค์กร ซึ่งอาจหมายความถึงนวัตกรรมที่เกิดในกระบวนการทำงาน นวัตกรรมที่เกิดในสินค้าผลิตภัณฑ์ หรือนวัตกรรมการให้บริการ การวัดการประเมินผลในมิตินี้จะวัดถึงกระบวนการสร้างนวัตกรรมและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นว่าองค์กรมีการสร้างนวัตกรรมในเรื่องต่างๆในระดับบุคคลหรือทีมงานมากน้อยและมีมูลค่าต่อองค์กรมากน้อยเพียงใด

3) มีกระบวนการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพการวัดและประเมินผลองค์กรแห่งการเรียนรู้ในมิตินี้พิจารณาถึงกระบวนการปฏิบัติงาน ซึ่งล้วนเป็นการตัดสินใจของผู้ที่มีความเกี่ยวข้องในมิติต่อไปนี้

- มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจอย่างเหมาะสม
- กระบวนการตัดสินใจประกอบด้วยข้อมูลและการใช้ความรู้
- ความผิดพลาดหรือความถูกต้องในการตัดสินใจในการปฏิบัติงานถูกแปลงเป็นการเรียนรู้ เป็นความรู้ที่ถูกนำมาเรียนรู้ร่วมกัน และใช้ในการปรับปรุงงานในโอกาสต่อไป
- เป็นการตัดสินใจที่ตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วนั้นหมายถึงการตัดสินใจอยู่ในจุดที่ใกล้กับปัญหามากที่สุด
- มีการเรียนรู้ในการตัดสินใจในระดับบุคคล และการตัดสินใจร่วมกันในระดับทีมงานและองค์กร

3. การวัดและการประเมินผลลัพธ์ชั้นกลาง (Intermediate Outcomes) เป็นการวัดผลลัพธ์ในชั้นกลางของการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในมิติต่างๆ โดยเฉพาะด้านพฤติกรรมขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งโดยปกติแล้ว ตัวบุคคลต่างมีรูปแบบของพฤติกรรมที่มีอัตลักษณ์เฉพาะบุคคล แต่เมื่อรวมตัวกันเป็นองค์กรจะต้องสร้างพฤติกรรมร่วมที่เรียกว่าพฤติกรรมองค์กร ซึ่งสร้างมาวัดได้จากพฤติกรรมโดยรวมขององค์กรที่เกิดขึ้นในมิติต่างๆดังต่อไปนี้ว่ามีมากน้อยเพียงใด

- 1) มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
- 2) มีการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น
- 3) มีการเรียนรู้แลกเปลี่ยนกันในทีมงานดังนั้นทำให้แต่ละบุคคลในทีมงานสามารถปฏิบัติงานทดแทนกันได้
- 4) มีการมอบอำนาจให้พนักงานมีส่วนร่วม

- 5) มีการเชื่อมโยงระบบงานต่างๆขององค์การให้มีความเชื่อมประสานอย่างราบรื่น
- 6) เป็นระบบการปฏิบัติงานที่สนับสนุนเกื้อกูล
- 7) มีภาวะผู้นำที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน
- 8) มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
- 9) สร้างสรรค์ความคิดรวบยอดจากการเรียนรู้ทำให้ผู้เรียนรู้สามารถนำไปต่อยอดเพื่อเรียนรู้สิ่งใหม่ได้

4. ผลลัพธ์ขององค์การแห่งการเรียนรู้ (Organization Performance) คือ การวัดผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในระดับองค์การซึ่งทำได้ 3 มิติประกอบด้วย

1) การวัดผลประกอบการทางการเงิน เช่น วัดจากมูลค่าหุ้นที่สูงขึ้น ส่วนแบ่งทางการตลาดที่เพิ่มขึ้น กำไร กระแสเงินสด หรือการวัดผลทางการเงินโดยภาพรวม เช่น ยอดขายที่เพิ่มขึ้นผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ เป็นต้น

2) การวัดผลตามตัวชี้วัดทางกลยุทธ์ที่องค์การแห่งการเรียนรู้กำหนดขึ้นตามแผนกลยุทธ์ จะมีตัวชี้วัดความก้าวหน้าของกลยุทธ์นั้นๆด้วยตัวชี้วัดเหล่านั้นอาจหมายถึง การชี้วัดความสำเร็จด้านลูกค้า เช่น ความพึงพอใจของลูกค้าและประสิทธิภาพ กระบวนการการลดความสูญเสีย ด้านการเรียนรู้และพัฒนาการมีบุคลากรที่มีความสามารถในการสร้างนวัตกรรม เป็นต้น

3) การวัดผลโดยการหาคู่แข่ง ซึ่งหมายถึง การนำองค์การแห่งการเรียนรู้ในมิติต่างๆไปเทียบกับคู่แข่งที่ดี ซึ่งอาจเลือกจากภายในกลุ่มธุรกิจเอง การเปรียบเทียบในอุตสาหกรรม และการเปรียบเทียบเป็นการทั่วไป

จากแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ของนักวิชาการทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศที่ได้นำเสนอ พบว่า นักวิชาการเหล่านี้ต่างพยายามศึกษาและเสนอแนวความคิดตลอดจนถึงแนวทางในการพัฒนาองค์การไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ สามารถสรุปได้ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 สรุปแนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของนักวิชาการต่างประเทศ

นักวิชาการ	แนวความคิดสำคัญ
------------	-----------------



Kearns (2015)	<p>เงื่อนไขที่สำคัญและจำเป็นสำหรับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ค่านิยม (Values)</li> <li>2. หลักการ (Principles)</li> <li>3. ระบบ (System)</li> <li>4. วัฒนธรรม (A culture)</li> <li>5. โครงสร้าง (A structure)</li> <li>6. กลยุทธ์ (A Strategy)</li> <li>7. ความคิดเห็นจากภายนอกองค์กร (An external perspective)</li> <li>8. กระบวนการ (A process)</li> </ol>
Carbery and Cross (2015)	<p>คุณลักษณะสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การเรียนรู้ที่เกิดจากประสบการณ์อันหลากหลาย</li> <li>2. การเรียนรู้ที่จะเรียนรู้</li> <li>3. องค์กรเรียนรู้ตลอดเวลาจากทั้งสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก</li> <li>4. การเรียนรู้ต้องมีความต่อเนื่องจนกลายเป็นนิสัยและเกิดขึ้นจากภายใน</li> <li>5. องค์กรนำการเรียนรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการสร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นได้</li> <li>6. การเรียนรู้เกิดขึ้นด้วยการได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้าและพนักงานและต้องเกิดขึ้นเองโดยธรรมชาติ</li> </ol>

Hengfu Wen (2014)	<p>คุณลักษณะพื้นฐานขององค์การแห่งการเรียนรู้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การเรียนรู้ธรรมชาติของมนุษย์ (Learning person assumption as human nature)</li> <li>2. การมุ่งเน้นคุณค่าและความหมายของชีวิต (The emphasis on the values and the meaning of life)</li> <li>3. การมีวินัยห้าประการเป็นพื้นฐาน (The Fifth Discipline as the basic content and approach)</li> <li>4. การมุ่งเน้นรูปแบบการเรียนรู้ที่สมบูรณ์มากขึ้น (The emphasis on richer forms of learning : team learning, action learning, generative learning, double-loop learning and future learning)</li> <li>5. การมุ่งเน้นความคิดในเชิงระบบ (The emphasis on systems thinking)</li> <li>6. การมุ่งเน้นการเรียนรู้เชิงรุกและการสนทนาโต้ตอบอย่างลึกซึ้ง (The emphasis on the proactive learning and the deep dialogue)</li> <li>7. การมุ่งเน้นการสร้างความร่วมมือระหว่างองค์กรและเครือข่ายความร่วมมือให้เกิดขึ้น (The emphasis on cross-border cooperation and cooperation networks)</li> <li>8. การมุ่งเน้นให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและการพัฒนาปรับปรุง (The emphasis on continuous learning and fundamental improvements)</li> </ol>
-------------------	--

	<p>9.การมุ่งเน้นประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร และการพัฒนาอย่างยั่งยืน (The emphasis on the organizational performance and sustainable development)</p> <p>10.การมุ่งเน้นการพัฒนาความฉลาดทางสติปัญญาและความฉลาดทางอารมณ์ (The emphasis on the improvement of IQ and emotional quotient (EQ) of the learning organization)</p>
Garvin, Edmondson and Gino (2008)	<p>ปัจจัยสำคัญที่จำเป็นสำหรับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการเรียนรู้ (A supportive learning environment)</li> <li>2. กระบวนการเรียนรู้ที่เป็นรูปธรรมและการปฏิบัติ (Concrete learning processes and practices)</li> <li>3. พฤติกรรมความเป็นผู้นำที่สนับสนุนการเรียนรู้ (Leadership that reinforces learning)</li> </ol>
Cummings (2008)	<p>คุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. มุ่งเน้นที่การปรับปรุงพัฒนาการเรียนรู้ขององค์กร</li> <li>2. ปรับปรุงการแก้ไขปัญหา</li> <li>3. พัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงาน</li> <li>4. ปรับปรุงการเพิ่มความสามารถในการผลิตและการใช้ความรู้ใหม่ทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กร</li> </ol>

	<p>5. เป็นกระบวนการที่จะนำองค์การไปสู่การสร้างสรรค์ความรู้ความสามารถที่จะปรับปรุงพัฒนาและเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง</p> <p>6. ประยุกต์ความรู้ด้านพฤติกรรมในการช่วยให้คนและองค์การสามารถสร้างความรู้ความสามารถของตน โดยผ่านการเรียนรู้ของพวกเขาเอง</p>
Phillips (2003)	<p>กุญแจสำคัญของกระบวนการเปลี่ยนผ่านไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การสนทนาโต้ตอบอย่างเปิดเผยจริงใจ (honest dialogue)</li> <li>2. ภาวะผู้นำที่สนับสนุนการเรียนรู้ (facilitative leadership)</li> </ol>
Pettinger (2002)	<p>องค์ประกอบสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การประเมินผลการปฏิบัติงาน</li> <li>2. การยอมรับและสำรวจเพื่อแก้ไขปัญหา</li> <li>3. การมีใจที่เปิดกว้าง ซื่อสัตย์และเชื่อใจซึ่งกันและกัน</li> <li>4. การสร้างคุณภาพและการมีข้อมูลพร้อมและทันเหตุการณ์</li> <li>5. การมีกิจกรรมระหว่างกลุ่มต่างๆ</li> <li>6. การแลกเปลี่ยนความคิดซึ่งกันและกัน</li> <li>7. การประเมินผลองค์การ</li> <li>8. การประเมินผลกระบวนการพัฒนาต่างๆ</li> </ol>

Kaiser (2000)	<p>ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ภาวะผู้นำ (Leadership)</li> <li>2. วัฒนธรรมองค์การ (Organizational culture)</li> <li>3. พันธกิจและยุทธศาสตร์ (Mission and strategy)</li> <li>4. การบริหารจัดการ (Management practices)</li> <li>5. โครงสร้างองค์การ (Organizational structure)</li> <li>6. ระบบองค์การ (Organizational systems)</li> <li>7. บรรยากาศการทำงาน (Workplace climate)</li> <li>8. การจูงใจ (Motivation)</li> </ol>
Daft (1999)	<p>องค์ประกอบที่สำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. โครงสร้าง (Structure)</li> <li>2. การมอบอำนาจ (Empowerment)</li> <li>3. การสร้างเครือข่าย (Network)</li> <li>4. กลยุทธ์ (Strategy)</li> <li>5. วัฒนธรรมการปรับตัว (Adaptive culture)</li> </ol>
Luthans (1998)	<p>คุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การคำนึงถึงสภาพปัจจุบัน       <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1 ช่องว่างระหว่างวิสัยทัศน์กับความเป็นจริง</li> <li>1.2 การตั้งคำถามและการสืบค้น</li> </ol> </li> </ol>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>1.3 ความท้าทายในปัจจุบัน</li> <li>1.4 การทบทวนอย่างมีวิจารณ์ญาณ</li> <li>2. วัฒนธรรมที่เอื้ออำนวยการเรียนรู้ <ul style="list-style-type: none"> <li>2.1 การแนะนำ</li> <li>2.2 การทำงานเป็นทีม</li> <li>2.3 การมอบอำนาจ</li> <li>2.4 การเห็นอกเห็นใจ</li> </ul> </li> <li>3. การคิดเชิงระบบ <ul style="list-style-type: none"> <li>3.1 วิสัยทัศน์ร่วม</li> <li>3.2 การคิดแบบองค์รวม</li> <li>3.3 การเปิดเผย</li> </ul> </li> </ul>
Dibella and Nevis (1998)	<p>ปัจจัยสนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1. การสำรวจ (Scanning Imparative)</li> <li>2. การให้ความสำคัญของการวัด (Concern for Measurement)</li> <li>3. การใช้ผลต่างของผลการดำเนินการ (Performance Gap)</li> <li>4. การสร้างความสงสัยในองค์กร (Organization Curiosity)</li> <li>5. การมีบรรยากาศที่เปิดกว้าง (Climate of Openness)</li> </ul>

	<p>6. การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continuous Learning)</p> <p>7. ความหลากหลายในการปฏิบัติงาน (Operational Variety)</p> <p>8. การมีแนวร่วมสนับสนุนจากหลายฝ่าย (Multiple Advocate)</p> <p>9. การมีผู้นำที่เอาใจใส่ (Involved Leadership)</p> <p>10. การมีมุมมองที่เป็นระบบ (System Perspective)</p>
Goh (1998)	<p>หลักที่ผู้บริหารควรปฏิบัติ 5 ประการ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ความชัดเจนและการสนับสนุนพันธกิจ (Mission) กลยุทธ์ (Strategy) ขององค์การ</li> <li>2. ภาวะการเป็นผู้นำ (Leadership)</li> <li>3. การทดลอง (Experimentation)</li> <li>4. การถ่ายทอดความรู้ (Transfer of Knowledge)</li> <li>5. การทำงานเป็นทีมและความร่วมมือ (Teamwork and Cooperation)</li> </ol>
Marquardt (1996)	<p>คุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงกัน</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ด้านการเรียนรู้ (Learning)</li> <li>2. ด้านองค์การ (Organization)</li> <li>3. ด้านคน (People)</li> <li>4. ด้านเทคโนโลยี (Technology)</li> </ol>

	5. ด้านความรู้ (Knowledge)
Gephart and Marsick (1996)	<p>คุณลักษณะสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทุกระดับขององค์การ (continuous learning)</li> <li>2. การสร้างและถ่ายโอนความรู้ (knowledge generation and sharing)</li> <li>3. การคิดเชิงสร้างสรรค์และเป็นระบบ (critical systematic thinking)</li> <li>4. วัฒนธรรมการเรียนรู้ (culture of learning)</li> <li>5. จิตสำนึกแห่งการยืดหยุ่นและค้นหาทดลองสิ่งใหม่ (flexibility and experimentation)</li> <li>6. ยึดคนเป็นศูนย์กลาง (people centered)</li> </ol>
Marquardt and Reynolds (1994)	<p>องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. โครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate structure)</li> <li>2. วัฒนธรรมการเรียนรู้ (Corporate learning culture)</li> <li>3. การมอบอำนาจ (Empowerment)</li> <li>4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental scanning)</li> <li>5. การสร้างและถ่ายโอนความรู้ (Knowledge creation and transfer)</li> </ol>



	<p>6. เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ (Learning technology)</p> <p>7. คุณภาพ (Quality)</p> <p>8. กลยุทธ์ (Strategy)</p> <p>9. บรรยากาศสนับสนุน (Supportive atmosphere)</p> <p>10.การทำงานเป็นทีมและเป็นเครือข่าย (Teamwork and networking)</p> <p>11.วิสัยทัศน์ (Vision)</p>
Marsick and Watkins (1994)	<p>มิติหรือองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง</li> <li>2. การตั้งคำถามเพื่อการวิพากษ์และหาคำตอบ</li> <li>3. การมีส่วนร่วมและการเรียนรู้ในลักษณะทีม</li> <li>4. ระบบที่เสริมสร้างการเรียนรู้ (การมอบอำนาจ)</li> <li>5. ความเชื่อมโยงกันระหว่างระบบขององค์การกับสิ่งแวดล้อม</li> <li>6. การสร้างบรรยากาศที่ก่อให้เกิดและแบ่งปันการเรียนรู้</li> <li>7. การมีผู้นำเชิงกลยุทธ์สำหรับการเรียนรู้</li> </ol>
Bennett and O'Brien (1994)	<p>องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. กลยุทธ์หรือวิสัยทัศน์ (Strategy or vision)</li> <li>2. การปฏิบัติเชิงการบริหาร (Executive practices)</li> <li>3. การปฏิบัติงานเชิงการจัดการ (Managerial practices)</li> <li>4. บรรยากาศ (Climate)</li> </ol>

	<p>5. โครงสร้างขององค์การหรืองาน (Organization or job structure)</p> <p>6. การกระจายของข้อมูลข่าวสาร (Information flow)</p> <p>7. การปฏิบัติงานของบุคคลและทีมงาน (Individual and team practices)</p> <p>8. กระบวนการทำงาน (Work Process)</p> <p>9. เป้าหมายของการทำงานหรือข้อมูลย้อนกลับ (Performance goals or feedback)</p> <p>10. การฝึกอบรมหรือการให้การศึกษา (Training or education)</p> <p>11. การพัฒนาบุคลากรหรือทีมงาน (Individual or team development)</p> <p>12. การให้รางวัลหรือการยอมรับ (Rewards and recognition)</p>
Kline and Saunders (1993)	<p>กระบวนการสร้างและพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้</p> <p>ขั้นตอนที่ 1 ประเมินเกี่ยวกับวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การของตน (Assess your learning culture)</p> <p>ขั้นตอนที่ 2 สนับสนุนความคิดในเชิงบวก (Promote the positive)</p> <p>ขั้นตอนที่ 3 ทำให้สถานที่ทำงานเป็นที่ปลอดภัยสำหรับการคิดสร้างสรรค์ (Make the workplace safe for thinking)</p>

	<p>ขั้นตอนที่ 4 ให้รางวัลกับการจัดการความเสี่ยง (Reward Risk-taking)</p> <p>ขั้นตอนที่ 5 สนับสนุนให้คนกลายเป็นทรัพยากรที่สามารถแบ่งปันซึ่งกันและกัน (Help people become resources for each other)</p> <p>ขั้นตอนที่ 6 นำพลังในการเรียนรู้เข้าสู่การทำงาน (Put learning power to work)</p> <p>ขั้นตอนที่ 7 วาดแผนที่วิสัยทัศน์ (Map out the vision)</p> <p>ขั้นตอนที่ 8 นำวิสัยทัศน์เข้าสู่การใช้ชีวิต (Bring the vision to life)</p> <p>ขั้นตอนที่ 9 เชื่อมโยงระบบต่างๆเข้าด้วยกัน (Connect the systems)</p> <p>ขั้นตอนที่ 10 การนำไปใช้ (Get the show on the road)</p>
Garvin (1993)	<p>วิธีการในการนำองค์การไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. วิธีการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ (Systematic problem solving)</li> <li>2. การทดลองใช้วิธีใหม่ๆ (Experimentation)</li> <li>3. การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองและเรื่องราวในอดีต (Learning from past experience)</li> <li>4. การเรียนรู้จากประสบการณ์และวิธีการที่ดีที่สุดของผู้อื่น (Learning from others)</li> </ol>

	<p>5. การถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ (Transferring knowledge)</p>
Pedler, Burgoyne and Boydell (1991)	<p>คุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ 5 ด้าน 11 ประการ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ด้านยุทธศาสตร์ (Strategy) <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1 ยุทธศาสตร์การเรียนรู้ (Learning approach to strategy)</li> <li>1.2 การกำหนดนโยบายการมีส่วนร่วม (Participative policy making)</li> </ol> </li> <li>2. ด้านการมองภายในองค์การ (Looking us) <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1 การให้ข้อมูลสารสนเทศ (Information)</li> <li>2.2 รูปแบบและการควบคุมระบบบัญชีงบประมาณ (Formative and accounting control)</li> <li>2.3 การแลกเปลี่ยนภายใน (Internal exchange)</li> <li>2.4 ระบบการให้ความดีความชอบที่มีความยืดหยุ่น (Reward flexibility)</li> </ol> </li> <li>3. ด้านโครงสร้าง (Structures)</li> <li>4. ด้านการมองภายนอก (Looking out) <ol style="list-style-type: none"> <li>4.1 การให้สมาชิกเป็นผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Boundary works as environmental scanner)</li> <li>4.2 การเรียนรู้ระหว่างองค์การ (Inter-company learning)</li> </ol> </li> <li>5. ด้านโอกาสในการเรียนรู้ (Learning opportunities)</li> </ol>

	<p>5.1 บรรยากาศการเรียนรู้ (Learning climate)</p> <p>5.2 สมาชิกทุกคนมีโอกาสในการพัฒนาตนเอง (Self-development opportunity for all)</p> <p>แนวทางการประเมินความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้</p> <p>ระยะที่ 1 การอยู่รอด</p> <p>ระยะที่ 2 การปรับตัว</p> <p>ระยะที่ 3 การธำรงรักษา</p>
Senge (1990)	<p>หลักสำคัญ 5 ประการ (The Fifth Discipline)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery)</li> <li>2) รูปแบบวิธีการคิด (Mental Models)</li> <li>3) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)</li> <li>4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)</li> <li>5) การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking)</li> </ol>

ตารางที่ 2 สรุปแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของนักวิชาการไทย

นักวิชาการ	แนวความคิดสำคัญ
เลิศชัย สุธรรมานนท์ (2555)	<p>ปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ระบบกลยุทธ์และการบริหารผลงานที่มีประสิทธิภาพ</li> </ol>

	<p>2. การพัฒนาผู้นำเพื่อสนับสนุนองค์การแห่งการเรียนรู้</p> <p>3. การพัฒนาองค์การและการบริหารความเปลี่ยนแปลงให้ทันต่อปัจจัยแวดล้อมต่างๆ</p> <p>4. การพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลโดยสมรรถนะเป็นฐาน</p> <p>5. การพัฒนาสายอาชีพ</p> <p>6. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง</p> <p>แนวทางในการวัดและประเมินผลการพัฒนาสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ 4 มิติ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การวัดและประเมินผลในกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process)</li> <li>2. การวัดและประเมินผลในระบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ (Organization Process)</li> <li>3. การวัดและการประเมินผลลัพธ์ขั้นกลาง (Intermediate Outcomes)</li> <li>4. ผลลัพธ์ขององค์การแห่งการเรียนรู้ (Organization Performance)</li> </ol>
<p>ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ (2555)</p>	<p>วิธีการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. วิธีการพัฒนาผู้นำ (Leadership Development)</li> </ol>

	<p>2. วิธีการพัฒนาระบบบริหารเชิงกลยุทธ์และบริหารผลการปฏิบัติงาน (Strategic Management)</p> <p>3. วิธีการพัฒนาโครงสร้างองค์การ (Structure Development)</p> <p>4. วิธีการสร้างวัฒนธรรมองค์การ (Learning Culture)</p> <p>5. วิธีการพัฒนาสมรรถนะทรัพยากรมนุษย์ (Competency Based Human Resource Management)</p> <p>6. วิธีการวางแผนและพัฒนาอาชีพ (Career Planning and Career Development)</p>
<p>ยุรพร ศุภรัตน์ (2552)</p>	<p>ลักษณะเด่นเฉพาะของแต่ละองค์การแห่งการเรียนรู้</p> <p>1. วัฒนธรรมขององค์การหรือคุณค่าทางวัฒนธรรม (Cultural Values)</p> <p>2. ความมุ่งมั่นของผู้บริหารและการให้อำนาจ (Leadership Commitment and Empowerment)</p> <p>3. การสื่อสาร (Communication)</p> <p>4. การถ่ายทอดองค์ความรู้ในองค์การ (Knowledge Transfer)</p> <p>5. คุณลักษณะพนักงานในองค์การ (Employee Characteristics)</p> <p>6. การยกระดับผลการปฏิบัติงาน (Performance Upgrading)</p>

<p>วิโรจน์ สารรัตน์ (2544)</p>	<p>ปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ความมีประสิทธิผลขององค์การ</li> <li>2. ความเป็นองค์การวิชาชีพ</li> <li>3. การตัดสินใจร่วมและการมีส่วนร่วม</li> <li>4. กลุ่มบริหารตนเองและการติดต่อสื่อสาร</li> <li>5. การจูงใจเชิงสร้างสรรค์</li> <li>6. การเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง</li> <li>7. การสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศขององค์การเชิงสร้างสรรค์</li> <li>8. การบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม</li> <li>9. การบริหารหลักสูตรและการสอน</li> <li>10. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์</li> </ol>
<p>วิระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544)</p>	<p>ดัชนีชี้วัดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. องค์การทำงานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงใด</li> <li>2. คุณภาพและปริมาณนวัตกรรม</li> <li>3. รางวัลหรือเกียรติคุณที่องค์การได้รับ</li> <li>4. คุณภาพการทำงานของพนักงานรายบุคคลหรือรายกลุ่มขององค์การ</li> <li>5. ความเป็นผู้นำขององค์การ</li> </ol>



	<p>การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ควรปฏิบัติอยู่ใน 2 ระดับ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ระดับบุคคล</li> <li>2. ระดับองค์การ (วิสัยทัศน์/โครงสร้างพื้นฐาน/ระบบการบริหารและระบบการทำงาน)</li> </ol>
<p>วีรยุทธ มาฆะศิรานนท์ (2542)</p>	<p>องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ภาวะผู้นำ (Leadership)</li> <li>2. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team learning)</li> <li>3. การคิดและการปฏิบัติอย่างเป็นระบบ (System thinking)</li> </ol> <p>แนวทางการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. กำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมในเชิงปฏิบัติ</li> <li>2. กำหนดแผนงานให้ชัดเจน</li> <li>3. สร้างบรรยากาศเปิดให้ทุกคนได้รับทราบกลไกของการพัฒนา</li> <li>4. เริ่มพัฒนาวินัย 5 ประการ</li> <li>5. พัฒนาพนักงานในระดับผู้นำองค์การ</li> <li>6. มอบหมายพันธกิจและกระบวนการต่างๆแก่ทีมงาน</li> <li>7. สร้างวัฒนธรรมองค์การด้านการพัฒนาและปรับปรุงงาน</li> <li>8. ทำการประเมินระดับของการพัฒนาในความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้</li> </ol>

	<p>9. รู้จักวิธีการเรียนรู้</p> <p>10. ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและให้สมาชิกคิดและทำอย่างเป็นระบบ</p>
--	---

ตารางที่ 3 นิยามความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้โดยนักวิชาการต่างประเทศ

นักวิชาการ	นิยาม
Kearns (2015)	<p>องค์การที่มีความสามารถในการค้นหาสาเหตุ และผลกระทบเพื่อที่จะหาทางออกแก้ไขปัญหา และเป็นกระบวนการที่มุ่งเน้นไปที่การมองอนาคตและตั้งใจที่จะคาดการณ์เหตุการณ์ล่วงหน้า ด้วยการมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในเป้าหมายขององค์การ ซึ่งจะสร้างให้เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องขึ้นมา จนกระทั่งแทรกซึมและฝังแน่นเข้าไปในตัวสมาชิกขององค์การจนสามารถเรียนรู้ที่จะเรียนรู้ได้เองโดยธรรมชาติ</p>
Carbery and Cross (2015)	<p>องค์การที่สามารถสร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในบุคลากรทุกระดับทั่วทั้งองค์การและเปลี่ยนแปลงตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยการนำเอาหลักการเรียนรู้ที่จะเรียนรู้มาใช้ ด้วยการมอบอำนาจให้กับพนักงานในการเรียนรู้ที่จะสร้างสรรค์ผลลัพธ์ต่างๆขึ้นมา ให้มีความสำคัญกับการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การแสวงหาความรู้ความสามารถ และการทดลอง และผู้นำที่จะต้องทุ่มเทส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน</p>
Hengfu Wen (2014)	<p>องค์การที่มุ่งเน้นให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและการพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานขององค์การและการพัฒนาอย่างยั่งยืน ด้วยการคิดอย่างเป็นระบบ มีการทำงานเป็นทีม มุ่งมั่นพัฒนาตนเอง มีความคิดมุมมองที่เปิดกว้าง มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีการสนทนาแลกเปลี่ยน</p>

	เข้าใจธรรมชาติของมนุษย์ และสร้างความร่วมมือระหว่างองค์กรและเครือข่ายความร่วมมือให้เกิดขึ้น
Garvin, Edmondson and Gino (2008)	องค์กรที่มองเห็นคุณค่าของความคิดและมุมมองที่แตกต่าง เปิดรับความคิดใหม่ๆ มีการคิดพิจารณา ตรวจสอบกระบวนการต่างๆขององค์กร มีกระบวนการเรียนรู้ที่เป็นรูปธรรม โดยได้รับการสนับสนุนการเรียนรู้จากผู้นำ
Cummings (2008)	องค์กรที่ประยุกต์การเรียนรู้ขององค์กรขึ้นมาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการพัฒนาองค์กร มุ่งเน้นที่การปรับปรุงพัฒนาการเรียนรู้ขององค์กร การแก้ไขปัญหา พัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงาน ประยุกต์ความรู้ด้านพฤติกรรมในการช่วยให้คนและองค์กรสามารถสร้างความรู้ความสามารถของตนโดยผ่านการเรียนรู้ของพวกเขาเอง นำไปสู่การสร้างสรรคความรู้ความสามารถขององค์กรที่จะปรับปรุงพัฒนาและเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ของแต่ละองค์กร
Phillips (2003)	องค์กรที่มีการพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้งโดยผ่านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยให้ความสำคัญกับการสนทนาโต้ตอบอย่างเปิดเผยจริงใจและการมีภาวะผู้นำที่สนับสนุนการเรียนรู้
Pettinger (2002)	องค์กรที่มีกลยุทธ์และการริเริ่มที่จะพัฒนาปรับปรุงประสิทธิผลขององค์กรโดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาประสิทธิภาพ ความรู้ความสามารถและคุณภาพในการทำงานของพนักงาน เป็นการเปลี่ยนแปลงและการสร้างวัฒนธรรม ค่านิยม ทศนคติและความเชื่อในเชิงบวก และการพัฒนาสิ่งเหล่านี้ในทางสร้างสรรค์ เพื่อความมั่นคงของ

	องค์การ ความต่อเนื่อง ความอยู่รอด และประสิทธิผลขององค์การ และมีการนำการเรียนรู้ไปใช้ให้เกิดขึ้นทุกแผนกทั่วทั้งองค์การโดยสมาชิกทุกคน
Daft (1999)	องค์การที่ดำเนินการปรับปรุงและเพิ่มขีดความสามารถขององค์การอย่างต่อเนื่อง ด้วยการส่งเสริมให้มีการสื่อสารและการใช้ความร่วมมือจากบุคลากรทุกคนในองค์การ เพื่อการวิเคราะห์และการแก้ปัญหาาร่วมกัน รวมถึงการดำเนินการเพื่อให้องค์การเกิดการเรียนรู้ในประสบการณ์ใหม่ๆ
Luthans (1998)	องค์การที่มีการคำนึงถึงสภาพและความท้าทายในปัจจุบัน มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีการคิดอย่างเป็นระบบ และวัฒนธรรมองค์การที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ ด้วยการสอนงาน มีการทำงานเป็นทีม การมอบอำนาจและการเห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกัน
Dibella and Nevis (1998)	องค์การที่อาศัยการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมขององค์การเพื่อให้สามารถปรับเปลี่ยนตนเองให้ตอบสนองกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและประสบการณ์ที่ผ่านมาได้ ด้วยการวัดและการประเมินเพื่อค้นหาความสามารถและสมรรถนะขององค์การตามสถานะที่เป็นจริง เพื่อใช้เป็นแนวทางของแต่ละองค์การในการพัฒนาที่ควรมีลักษณะแตกต่างกันไป
Goh (1998)	องค์การทุกองค์การนั้นสามารถเรียนรู้ได้ และจะสามารถอยู่รอดหากสามารถประสบความสำเร็จในการเรียนรู้หรือเรียนรู้ได้ดีกว่าองค์การอื่น ทั้งนี้ ผู้บริหารเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการกำหนดเงื่อนไขที่จำเป็นต่อการพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพในการเรียนรู้

Marquardt (1996)	<p>องค์การที่มีการเรียนรู้อย่างเต็มหลังจากสมาชิก องค์การในการรวบรวม จัดการ และใช้ความรู้เหล่านั้น เพื่อให้เกิดผลสำเร็จขององค์การ และแปลงสภาพไปเป็น การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องขององค์การ อีกทั้งยังเป็นองค์การ ที่ให้อำนาจบุคลากรทั้งในและนอกองค์การในการเรียนรู้ งาน ตลอดจนสนับสนุนการนำเทคโนโลยีต่างๆมาใช้ในการ การเรียนรู้และเพิ่มผลผลิต</p>
Gephart and Marsick (1996)	<p>องค์การที่ยกระดับความสามารถในการเรียนรู้ ปรับตัว และเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นองค์การที่ประกอบไปด้วย กระบวนการการวิเคราะห์ กระบวนการตรวจสอบ และ การให้ข้อมูลสะท้อนกลับ</p>
Marsick and Watkins (1994)	<p>องค์การที่อาศัยคนในการสร้างความเป็นเลิศให้กับ องค์การ ขณะเดียวกันองค์การก็สร้างความเป็นเลิศให้แก่ คนที่อยู่ในองค์การด้วยการใช้การเรียนรู้เป็นกระบวนการ ที่มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยการบูรณาการการ เรียนรู้นั้นเข้ากับการทำงาน มีการกระจายอำนาจเพื่อ กระตุ้นให้เกิดความร่วมมือและการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม พร้อมทั้งส่งเสริมให้มีการสนทนาอย่างเปิดเผย ตลอดจน เชื่อมโยงการพึ่งพาระหว่างบุคคล องค์การ และชุมชนที่ เกี่ยวข้อง</p>
Bennett and O'Brien (1994)	<p>เป็นความสามารถของแต่ละองค์การที่ต้องการนำ ตัวเองไปสู่ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ เสริมสร้างให้มี การยกระดับความสามารถในการเรียนรู้ โดยที่ผู้บริหาร ต้องสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นทั้ง ระบบ</p>
Kline and Saunders (1993)	<p>องค์การที่มีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการเรียนรู้ ทุกระดับในองค์การ มีการจุดประกาย ปลุกเร้าและกระตุ้น</p>

	พลังและความสนุกสนานในการเรียนรู้ของสมาชิกทุกคนในองค์กร และมีการกำหนดทิศทางการเรียนรู้ใหม่ที่ถูกสร้างสรรค์พัฒนาขึ้นเพื่อสร้างผลกำไรสูงสุดสำหรับองค์กร
Garvin (1993)	องค์กรที่ประกอบไปด้วยทักษะในการสร้างสรรค์ การแสวงหาให้ได้มาซึ่งความรู้ การถ่ายทอดความรู้ การถ่ายโอนความรู้ รวมทั้งมีการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมที่เกิดจากความเข้าใจอย่างถ่องแท้และการมีความรู้ใหม่ๆ
Pedler, Burgoyne and Boydell (1991)	สถานที่ซึ่งส่งเสริมให้สมาชิกขององค์กรทุกคนทุกระดับเกิดการเรียนรู้ สามารถพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่อง และถ่ายโอนความรู้ซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่อง เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร
Senge (1990)	สถานที่ที่คนในองค์กรสามารถขยายขีดความสามารถและเพิ่มศักยภาพของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง ที่ซึ่งความคิดใหม่ๆได้รับการส่งเสริมและสนับสนุน และมีอิสระในการสร้างแรงบันดาลใจ พร้อมกับเป็นที่ที่คนเรียนรู้วิธีการที่จะเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง โดยองค์กรมีการเรียนรู้ในลักษณะปรับตัวเพื่อความอยู่รอดรวมทั้งจะพัฒนาความสามารถในการสร้างสรรค์ให้มากยิ่งขึ้น

ตารางที่ 4 นิยามความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้โดยนักวิชาการไทย

นักวิชาการ	นิยาม
ภาคภูมิ ฤกษ์เมธ (2555)	องค์กรที่มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนตนเองได้ตลอดเวลาเพื่อให้สามารถตอบสนองกับความเปลี่ยนแปลง

	<p>ของสภาพแวดล้อมได้อย่างรวดเร็ว รวมทั้งตอบสนองต่อประสบการณ์ที่ผ่านมาด้วยการเรียนรู้ข้อผิดพลาดและนำไปสู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมขององค์กร ด้วยการเสริมพลังให้กับสมาชิกในองค์กรทุกคนในการคิดค้นความรู้ ผลิตภัณฑ์และกระบวนการใหม่ให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง</p>
ยุรพร ศุภรัตน์ (2552)	<p>องค์กรที่สามารถเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่องโดยผ่านสมาชิกขององค์กรทั้งระดับบุคคลและระดับกลุ่ม จากทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพัฒนา รวมทั้งเกิดความได้เปรียบและองค์กรสามารถอยู่รอดได้</p>
วรภัทร์ ภูเจริญ (2548)	<p>องค์กรที่ทุกคน ทุกระดับได้พัฒนาขีดความสามารถในการสร้างผลการดำเนินงานที่ดีให้กับองค์กรด้วยใจรักอย่างต่อเนื่อง และจะช่วยให้องค์กรเกิดความได้เปรียบในการแข่งขันและมีการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน</p>
วิโรจน์ สารรัตน์ (2544)	<p>องค์กรที่สมาชิกในองค์กรมุ่งแสวงหาความเป็นไปได้และโอกาสเพื่อพัฒนา มีแรงบันดาลใจที่จะพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง มีความตื่นตัวและมีความคิดริเริ่มที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆให้เกิดขึ้นกับองค์กร มีปฏิสัมพันธ์กันเพื่อการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสมาชิกขององค์กรเอง</p>
วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544)	<p>องค์กรที่สามารถผลักดันความคิดไปสู่การปฏิบัติอย่างรวดเร็ว ถูกต้อง มีความเหมาะสม ประหยัด และก่อให้เกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้ มีการแลกเปลี่ยนกันอย่างรวดเร็วและทั่วถึงภายในองค์กร</p>



ตารางที่ 5 สรุปคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่เสนอโดยนักวิชาการ



ตารางที่ 5 สรุปคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่เสนอโดยนักวิชาการ

คุณลักษณะ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
<b>ระดับบุคคล</b>																											
ความมุ่งมั่นพัฒนาตนเอง	x			x	x				x		x		x			x		x	x	x		x		x	x	x	
การมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล	x		x	x				x	x		x				x			x	x	x		x				x	
การคิดเชิงระบบ	x						x	x	x		x	x	x					x	x	x		x		x	x	x	
การมีความคิดสร้างสรรค์							x	x	x				x	x	x			x	x	x			x	x	x	x	
<b>ระดับกลุ่ม</b>																											
การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น	x		x	x	x	x			x	x	x	x	x	x	x			x	x	x		x		x	x	x	
การแบ่งปันความรู้	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x				x	x	x		x		x	x	x	
การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	x				x	x		x	x	x	x	x	x					x	x	x		x		x	x	x	
การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม	x				x				x			x							x	x		x		x	x	x	
<b>ระดับองค์การ</b>																											
การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง						x		x	x		x		x					x	x	x				x	x	x	
การยึดคนเป็นศูนย์กลาง					x		x	x	x				x														
การสร้างสรรคความรู้นิยามใหม่			x				x	x	x		x		x					x	x	x							
การเรียนรู้จากประสบการณ์			x		x						x	x						x	x	x							
การคาดการณ์ล่วงหน้า																			x	x							

- ทนายแพตุ
- |    |   |    |                                       |
|----|---|----|---------------------------------------|
| 1  | แทน Senge (1990)                        |    |                                       |
| 2  | แทน Pedler, Burgoyne and Boydell (1991) |    |                                       |
| 3  | แทน Garvin (1993)                       |    |                                       |
| 4  | แทน Kline and Saunders (1993)           |    |                                       |
| 5  | แทน Bennett and O'Brien (1994)          |    |                                       |
| 6  | แทน Marsick and Watkins (1994)          |    |                                       |
| 7  | แทน Marquardt and Reynolds (1994)       |    |                                       |
| 8  | แทน Gephart and Marsick (1996)          |    |                                       |
| 9  | แทน Marquardt (1996)                    |    |                                       |
| 10 | แทน Goh (1998)                          |    |                                       |
|    |   | 11 | แทน Dibella and Nevis (1998)          |
|    |   | 12 | แทน Luthans (1998)                    |
|    |   | 13 | แทน Daft (1999)                       |
|    |   | 14 | แทน Kaiser (2000)                     |
|    |   | 15 | แทน Pettinger (2002)                  |
|    |   | 16 | แทน Phillips (2003)                   |
|    |   | 17 | แทน Cummings (2008)                   |
|    |   | 18 | แทน Garvin, Edmondson and Gino (2008) |
|    |   | 19 | แทน Hengfu Wen (2014)                 |
|    |   | 20 | แทน Carbery and Cross (2015)          |
|    |   | 21 | แทน Kearns (2015)                     |
|    |   | 22 | แทน วีรจตุร มาษะศิริรานนท์ (2542)     |
|    |   | 23 | แทน วีระวัฒน์ ปิ่นนิดาภัย (2544)      |
|    |   | 24 | แทน วีโรจน์ สารรัตน์ (2545)           |
|    |   | 25 | แทน ยุทธพร ศุภรัตน์ (2552)            |
|    |   | 26 | แทน ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ (2555)        |
|    |   | 27 | แทน เลิศชัย สุธรรมานนท์ (2555)        |

ตารางที่ 5 เป็นการสรุปคุณลักษณะของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งได้จากการ ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับองค์ความรู้ด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ที่นักวิชาการทั้งไทยและ ต่างประเทศได้ศึกษาและนำเสนอไว้ โดยพบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะปรากฏคุณลักษณะ สำคัญซึ่งเป็นผลผลิตจากการเรียนรู้ขององค์กรที่สามารถเห็นได้จากการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ในทุกระดับขององค์กรตั้งแต่ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร โดยองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้นมีคุณลักษณะที่สำคัญ ดังนี้

- ระดับบุคคล โดยองค์กรแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วยบุคคลที่มีความมุ่งมั่นพัฒนา ตนเอง การมีวิสัยทัศน์ที่เปิดกว้าง การคิดเชิงระบบ และมีความคิดสร้างสรรค์
- ระดับกลุ่ม องค์กรแห่งการเรียนรู้มีการเรียนรู้ในระดับกลุ่มเกิดขึ้น โดยมีการสร้าง วิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การแบ่งปันความรู้ และการแลกเปลี่ยน ความคิดเห็น
- ระดับองค์กร สิ่งที่สะท้อนให้เห็นถึงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อีกประการหนึ่ง คือ เกิดการเรียนรู้ในระดับองค์กรขึ้น ซึ่งได้แก่ การสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ การ เรียนรู้จากประสบการณ์ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การยึดคนเป็นศูนย์กลาง การ คาดการณ์ล่วงหน้า

ตารางที่ 6 สรุปปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เสนอโดยนักวิชาการ

ตารางที่ 6 สรุปปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เสนอโดยนักวิชาการ

ปัจจัย	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
ทัศนคติ/พฤติกรรมบุคลากร	x			x	x			x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
ผู้นำ	x				x	x	x		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
การจัดการความรู้	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
ยุทธศาสตร์ขององค์กร	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
บรรยากาศในองค์กร	x			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์			x																								
การสื่อสารภายในองค์กร	x	x			x	x			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
โครงสร้างองค์กร		x			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
โครงสร้างองค์กร		x			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
การนำเทคโนโลยีมาใช้ในหน่วยงาน																											
หน่วยงาน	x	x			x	x	x		x																		
หมายเหตุ	1 แทน Senge (1990)	2 แทน Pedler, Burgoyne and Boydell (1991)	3 แทน Garvin (1993)	4 แทน Kline and Saunders (1993)	5 แทน Bennett and O'Brien (1994)	6 แทน Marsick and Watkins (1994)	7 แทน Marquardt and Reynolds (1994)	8 แทน Gephart and Marsick (1996)	9 แทน Marquardt (1996)	10 แทน Goh (1998)	11 แทน Dibella and Nevis (1998)	12 แทน Luthans (1998)	13 แทน Daft (1999)	14 แทน Kaiser (2000)	15 แทน Pettinger (2002)	16 แทน Phillips (2003)	17 แทน Cummings (2008)	18 แทน Garvin, Edmondson and Gino (2008)	19 แทน Hengfu Wen (2014)	20 แทน Carbery and Cross (2015)	21 แทน Keams (2015)	22 แทน วีราวุธ มาษะศิริรานนท์ (2542)	23 แทน วีระวัฒน์ ปิ่นนิคาลัย (2544)	24 แทน วีโรจน์ สารรัตน์ (2545)	25 แทน ยุทธพร ศุภรัตน์ (2552)	26 แทน ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ (2555)	27 แทน เลิศชัย สุธรรมานนท์ (2555)

ตารางที่ 6 เป็นการสรุปตัวแปรซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับองค์ความรู้ด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ที่นักวิชาการทั้งไทยและต่างประเทศได้ศึกษา ค้นพบ และนำเสนอไว้หลายปัจจัยด้วยกัน โดยพบว่า ปัจจัยสำคัญที่นักวิชาการจำนวนมากยอมรับและต่างให้ความเห็นว่าเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นอย่างมาก คือ ทักษะคิดและพฤติกรรมของพนักงานในองค์การ และภาวะการเป็นผู้นำ ซึ่งเกี่ยวข้องกับเรื่องวิสัยทัศน์ ทักษะคิด และพฤติกรรมของผู้บริหาร จึงสะท้อนให้เห็นความสำคัญของ “คน” ที่จะมามีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การนั้นๆ เป็นอย่างยิ่ง นอกจากนี้ ปัจจัยด้านอื่นๆ ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เช่นกัน ได้แก่ การจัดการความรู้ การสื่อสารภายในองค์การ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โครงสร้างองค์การ บรรยากาศองค์การ ยุทธศาสตร์ และการนำเทคโนโลยีมาใช้ในองค์การ

จากการศึกษาแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ นับตั้งแต่จุดเริ่มต้นจนถึงปัจจุบันจะเห็นได้ว่าการนิยามความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ต่างเห็นพ้องต้องกันว่า องค์การมีความสามารถที่จะเรียนรู้ได้ องค์การแห่งการเรียนรู้จึงถูกอธิบายออกมาในลักษณะของการแสวงหา สร้าง จัดเก็บ แลกเปลี่ยนแบ่งปัน ถ่ายโอนและใช้การเรียนรู้เพื่อที่จะพัฒนาบุคลากรให้มีการเรียนรู้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และพัฒนาองค์การให้สามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมทางการผลิตสินค้าและการบริการเพื่อความเจริญก้าวหน้าและความอยู่รอดขององค์การ ซึ่งองค์การแห่งการเรียนรู้จะปรากฏลักษณะต่างๆ ที่สังเกตได้ ดังต่อไปนี้

- สามารถพัฒนาและขยายขีดความสามารถในการสร้างอนาคตได้อย่างต่อเนื่อง
- มีการปรับการเรียนรู้เพื่อความอยู่รอด
- มีการเรียนรู้ที่จะพัฒนาความสามารถในทางสร้างสรรค์ให้ดียิ่งขึ้น
- มีการยกระดับความสามารถในการเรียนรู้ ปรับตัวและเปลี่ยนแปลง
- มีการวิเคราะห์ ส่งสัญญาณเตือน พัฒนาการจัดการในกระบวนการเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์ เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่ถูกปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
- สมาชิกในองค์การยึดถือการเรียนรู้เป็นธรรมเนียมปฏิบัติหรือวัฒนธรรมขององค์การนั้นๆ ซึ่งสมาชิกที่เข้ามาใหม่จะต้องเรียนรู้จากวัฒนธรรมองค์การและคุณค่าเหล่านี้ด้วย

- มีมาตรการตรวจวินิจฉัย พัฒนาการเพื่อสามารถส่งสัญญาณเตือนล่วงหน้าถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับองค์การได้ตลอดเวลา

- มีการเรียนรู้ปัจจัยที่เป็นปัญหาอุปสรรคที่มักเกิดขึ้นเพื่อนำไปสู่การป้องกันได้อย่างถูกวิธี

- มีการจัดการความรู้ในองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

- สมาชิกขององค์การมีความพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง พร้อมที่จะเรียนรู้ เนื่องจากตระหนักว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ตระหนักว่าตนเอง องค์การ ชุมชน และโลกคือสิ่งเดียวกัน จึงพร้อมที่จะผลิตสิ่งดี ๆ ออกมา

- การสร้างให้สมาชิกในองค์การเข้าใจและวิเคราะห์ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างถ่องแท้ ทำให้องค์การสามารถพัฒนาความคิดและนวัตกรรมใหม่ๆ

- การสร้างความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในเป้าหมายขององค์การ ซึ่งจะสร้างให้เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องขึ้นมา จนกระทั่งแทรกซึมและฝังแน่นเข้าไปในตัวสมาชิกขององค์การจนสามารถเรียนรู้ที่จะเรียนรู้ได้เองโดยธรรมชาติ

ทั้งนี้ แนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ได้มีพัฒนาการของการศึกษาโดยปรากฏชัดเจนว่าหลังจากที่เซนเจ (Senge, 1990) ได้เสนอหลักสำคัญ 5 ประการในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ทำให้มีการศึกษาอย่างกว้างขวางและแพร่หลายมากขึ้น ทั้งในแง่การยอมรับถึงความลึกซึ้งของตัวแบบที่เซนเจเสนอ และยังมีความพยายามนำแนวคิดนี้ไปใช้ในองค์การต่างๆ จนได้รับคำชื่นชมและการวิพากษ์วิจารณ์ในแง่มุมมองต่างๆ มากมาย อย่างไรก็ตาม แนวคิดนี้ทำให้ในช่วงทศวรรษที่ 1990 กระแสขององค์การแห่งการเรียนรู้ได้รับการกระตุ้นให้มีการพัฒนาต่อยอด ทั้งในแวดวงวิชาการและการบริหารการพัฒนาขององค์การ ส่งผลให้มีองค์การต่างๆ ได้มีการนำแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้มาทดลองใช้กันเพิ่มขึ้นอย่างมากมาย หลังจากนั้น ในช่วงปี 1991-2000 จะพบว่าเป็นช่วงที่มีการพัฒนาสานต่อแนวคิด แต่โดยส่วนใหญ่จะอาศัยการวิพากษ์จุดอ่อนของแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่เสนอโดยเซนเจ และมีการเสนอแนะเพื่ออุดช่องโหว่ของตัวแบบ ทั้งที่มีการเสนอการนิยามความหมายคุณลักษณะและองค์ประกอบที่จำเป็นสำหรับการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ แนวทางการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ การเน้นการวัดและประเมินผล การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ไปจนถึงความพยายามในการบูรณาการแนวคิดต่างๆ เข้าด้วยกัน ซึ่งนักวิชาการที่เป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลาย อาทิ เพดเลอร์ เบอร์กอยเน และบอยเดลล์ (Pedler, Burgoyne, and Boydell, 1991)

การ์วิน (Garvin, 1993) คลาย และซอนเดอร์ (Kline and Saunders, 1993) เบนเน็ตต์ และโอเบรียน (Bennett and O'Brien, 1994) มาร์สิกและวัตคินส์ (Marsick and Watkins, 1994) มาร์ควอดท์ (Marquardt, 1996) เจพฮาร์ท และมาร์สิก (Gephart and Marsick, 1996) ดิเบลลาและเนวิส (Dibella and Nevis, 1998) ดาฟท์ (Daft, 1999) และ ไคเซอร์ (Kaiser, 2000) เป็นต้น เห็นได้ชัดว่าในช่วงเวลาดังกล่าวนี้นี้ การพัฒนาแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ นอกจากเซนเจ (Senge) แล้วยังมีนักวิชาการอีกมากมายที่ให้ความสนใจศึกษา และพัฒนาองค์ความรู้ด้านนี้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งนับตั้งแต่ปี 2001 เป็นต้นมา พบว่า งานเขียนที่มีการศึกษาในประเด็นต่างๆ ที่มีผู้ศึกษาไว้มากมายในช่วงก่อนหน้านั้น เช่น การเสนอคุณลักษณะและองค์ประกอบที่จำเป็นสำหรับการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ปรากฏว่ามีจำนวนน้อยลง ตัวอย่างนักวิชาการที่มีผลงานเขียนเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ในช่วงเวลานี้ เช่น เพททิงเจอร์ (Pettinger, 2002) การ์วิน เอ็ดมอนด์สันและจีโอ (Garvin, Edmondson and Gino, 2008) คาร์เบอร์รี่ และครอส (Carbery and Cross, 2015) และเคิร์นส์ (Kearns, 2015) เป็นต้น โดยการศึกษาเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ในช่วงหลังปี 2001 จนถึงปัจจุบัน ส่วนมากเป็นการนำแนวคิดที่มีนักวิชาการเสนอไว้ไปศึกษาต่อยอดในลักษณะของการค้นคว้าวิจัยเพื่อพัฒนาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของหน่วยงานต่างๆ ทั้งหน่วยงานภาครัฐและหน่วยงานเอกชนทั้งในต่างประเทศรวมถึงในประเทศไทยเช่นเดียวกัน เพื่อค้นหาแนวทางและตอบคำถามว่า องค์การควรเรียนรู้อย่างไร (How should an organization learn?) และเพื่อค้นหาว่าคุณลักษณะและปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้คืออะไร ซึ่งเป็นการศึกษาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมและกระบวนการพื้นฐานที่องค์การนั้นมีอยู่ และใช้สถานะของตนเองในขณะนั้นเป็นพื้นฐานของการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้วยการอาศัยแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ที่นักวิชาการซึ่งได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางได้นำเสนอไว้เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาและอธิบาย อาทิ หลักสำคัญ 5 ประการของเซนเจ (Senge, 1990) คุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ 11 ประการของเพดเลอร์ เบอร์กอยเน และบอยเดลล์ (Pedler, Burgoyne, and Boydell, 1991) กระบวนการสร้างและพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ 10 ขั้นตอนของคลาย และซอนเดอร์ (Kline and Saunders, 1993) หลักในการนำองค์การไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 5 ประการของการ์วิน (Garvin, 1993) และลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่ต้องมีระบบที่เชื่อมโยงกัน 5 ระบบย่อยของมาร์ควอดท์ (Marquardt, 1996) เป็นต้น

นอกจากนี้ ยังปรากฏว่าการศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้ในปัจจุบัน นอกจากการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์กรต่างๆ แล้ว ได้มีนักวิจัยและผู้ที่สนใจ

ศึกษาค้นคว้าเพื่อสร้างเครื่องมือ หรือค้นหาแนวทางการวัดและการประเมินความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากขึ้น ด้วยการนำคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่ถูกระบุไว้เป็นจำนวนมากมาสร้างเป็นเครื่องมือ แล้วนำไปทดสอบทางสถิติ แต่ทั้งนี้ โครงสร้างของการวัดคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่ขึ้นอยู่กับการกำหนดกรอบแนวทางโดยผู้วิจัยแต่ละคน ดังนั้น การศึกษาวิจัยในแต่ละครั้ง จึงเพียงเป็นการศึกษาในแต่ละกรณี และเสนอว่าการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้สมควร มีองค์ประกอบในลักษณะใดบ้าง ซึ่งจะพบว่าองค์การแต่ละประเภทก็จะมีลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกันออกไป องค์การแห่งการเรียนรู้จึงเป็นเรื่องที่ซับซ้อนซึ่งไม่มีวิธีการหรือตัวแบบที่สำเร็จรูปในการนำไปใช้ได้กับทุกองค์การ ดังนั้น องค์การต่างๆจึงพยายามค้นหาแนวทางการเรียนรู้ที่เหมาะสมของตนซึ่งต้องเชื่อมโยงสอดคล้องกับบริบทขององค์การ และดำเนินการวัดหรือประเมินผลตามแนวทางนั้นๆ ด้วยเหตุนี้ องค์ความรู้ต่างๆที่เกิดขึ้นและได้ถูกอธิบายไว้นั้น จึงไม่มีองค์ความรู้ใดองค์ความรู้หนึ่งที่จะเป็นพื้นฐานขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน ดังนั้น การศึกษาเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้จึงได้มีการศึกษาอย่างกว้างขวางมากขึ้นและนำเสนอในประเด็นต่างๆ ได้แก่

- ❖ การสนับสนุนจากฝ่ายบริหารระดับสูง
- ❖ การพัฒนากลยุทธ์และการประเมินผลในการเรียนรู้
- ❖ การแก้ปัญหามีประสิทธิภาพ
- ❖ การประเมินผลการปฏิบัติงานและกระบวนการฝึกอบรม
- ❖ การเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนา
- ❖ การให้คำปรึกษาและการฝึกฝน
- ❖ การวิเคราะห์พิจารณาบททวน
- ❖ การพัฒนากลุ่ม
- ❖ การพัฒนาการบริหารจัดการความรู้
- ❖ แรงจูงใจและความสนใจของปัจเจกบุคคล
- ❖ การประยุกต์แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ไปใช้



- ❖ การจัดการความเปลี่ยนแปลง
- ❖ วัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร
- ❖ การสื่อสารองค์กร

โดยสรุปแล้ว ความพยายามในการศึกษาและอธิบายเกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยนักวิชาการ สามารถจำแนกมุมมองที่มีต่อสถานะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ออกเป็น 3 มุมมองด้วยกัน ได้แก่

มุมมองแรก คือ มุมมองเชิงปทัสสถาน (Normative Perspective) แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ลักษณะนี้มองว่า การเรียนรู้ในองค์กรเป็นกิจกรรมร่วมของสมาชิกในองค์กรในรูปแบบเฉพาะที่จะถูกกำหนดด้วยเงื่อนไขที่แน่นอนตายตัว การเรียนรู้เป็นกลไกที่ทำให้องค์กรปรับปรุงไม่ได้เกิดขึ้นเองโดยบังเอิญ แต่ถูกสร้างและกำหนดขึ้นโดยสมาชิกในองค์กรที่ต้องใช้ทักษะเฉพาะที่มีความเหมาะสม และหากขาดวินัยและการใช้เครื่องมือแล้วก็จะไม่เกิดการเรียนรู้ขึ้น โดยผู้นำต้องสร้างเงื่อนไขที่จำเป็นให้เกิดขึ้น และต้องสะท้อนถึงความปรารถนาในการมุ่งขับเคลื่อนองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้นด้วย นักวิชาการส่วนใหญ่ที่เป็นที่รู้จักมักเสนอแนวคิดในมุมมองนี้ ซึ่งจะเห็นจากข้อความต่างๆที่มีในการบ่งบอกถึงปทัสสถานที่เป็นการกำหนดเงื่อนไขซึ่งเป็นข้อเสนอในงานเขียนของนักวิชาการแต่ละท่าน เช่น เซนเจ (Senge, 1990) ซึ่งกล่าวว่าการจะไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้นต้องใช้เวลา 5 ประการ เพดเลอร์และคณะ (Pedler, Burgoyne and Boydell, 1991) ที่เสนอว่า องค์กรหรือบริษัทแห่งการเรียนรู้มีคุณลักษณะที่สำคัญ 5 ด้าน 11 ประการ หรือนักวิชาการท่านอื่นๆเช่น การ์วิน (Garvin, 1993) เบนเน็ตต์ และโอเบรียน (Bennett and O'Brien, 1994: 49) มาร์ควอดท์ (Marquardt, 1996) และ ดาฟท์ (Daft, 1999) เป็นต้น จะเห็นว่า ข้อเสนอของแต่ละท่านนั้นก็มีความแตกต่างกันไป แต่ทั้งหมดมีจุดเน้นที่การกำหนดคุณลักษณะและกระบวนการที่เป็นหลักประกันว่าจะมีการเรียนรู้เกิดขึ้น นอกจากนี้การกำหนดเงื่อนไขจากภายในดูเหมือนจะเป็นกลไกในการสร้างการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เช่น การสร้างสิ่งแวดล้อมที่เอื้ออำนวยให้เกิดการเรียนรู้ การเปิดพื้นที่ และกระตุ้นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และสร้างโอกาสให้เกิดการใช้ความคิดสร้างสรรค์ สิ่งสำคัญคือ ผู้บริหารจะต้องสร้างทักษะและวินัยให้เกิดขึ้น เพื่อที่ว่าลักษณะขององค์กรในรายละเอียดจะสอดคล้องกับลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ อาจกล่าวได้ว่า การกำหนดองค์ประกอบที่เป็นแนวทางจากแนวคิด มุมมองที่องค์กรเลือกไว้ และพยายามผลักดันโดยใช้เงื่อนไข

ภายในต่างๆขององค์การทำให้เกิดการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตามที่วางไว้เหมือนกรอบที่กำหนดไว้ หรืออาจเป็นเป้าหมายเพื่อใช้กำหนดทิศทางขององค์การที่ต้องการไปให้ถึงนั่นเอง

มุมมองที่สอง คือ มุมมองเชิงพัฒนาการ (Developmental Perspective) นักวิชาการในกลุ่มนี้มองว่าความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จะขึ้นอยู่กับบริบทประวัติศาสตร์ และวงจรชีวิตขององค์การซึ่งเป็นตัวกำหนดที่สำคัญ โดยตระหนักว่า องค์การแห่งการเรียนรู้จะปรับเปลี่ยนตัวเองเนื่องจากวิวัฒนาการขององค์การ และจะส่งสมความรู้ไปเรื่อยๆตลอดวงจรชีวิตและการเติบโต ทำให้เชื่อว่าสถานะของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้เกิดขึ้นแล้วในแต่ละขั้นของวิวัฒนาการที่เกิดการเปลี่ยนแปลงทางประสบการณ์ เจือปนไข สิ่งแวดล้อม และภาวะผู้นำของผู้บริหารในการจัดการสิ่งต่างๆ จะมีผลกระทบต่อความสำเร็จของการพัฒนาในแต่ละระยะ แนวคิดในกลุ่มนี้มี 2 กลุ่มด้วยกัน โดยกลุ่มแรกมองว่าการที่องค์การไปถึงในแต่ละขั้นนั้น ถือเป็นความสำเร็จในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในแต่ละระดับ กับอีกกลุ่มมองว่าการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มีขั้นตอนแต่ละระยะเช่นกัน แต่จะเรียกว่าเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้นั้น ต้องเป็นระยะสุดท้าย นักวิชาการมุมมองเชิงพัฒนาการนี้ได้แก่ คลาย และซอนด์เนอร์ (Peter Kline and Bernard Saunders,1993) มาร์สิกและวัตคินส์ (Marsick and Watkins,1994) และคาร์เบอร์และครอส (Carbery and Cross,2015) เป็นต้น ข้อเสนอแนะในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้สำหรับนักวิชาการกลุ่มนี้ คือ องค์การต้องปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจงสำหรับความสำเร็จในแต่ละขั้นภายใต้วิวัฒนาการ อีกทั้งยังจำเป็นต้องพัฒนาความสามารถในการปรับตัวให้มากขึ้น อีกทั้งการปรับปรุงตัวเองและสร้างสิ่งใหม่ๆให้เกิดขึ้นกับองค์การ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จที่กำหนดไว้โดยทั่วไปในระยะยาวด้วย

มุมมองที่สาม คือ มุมมองเชิงความสามารถ (Capability Perspective) แนวคิดนี้มองว่ามีวิธีมากมายที่จะนำไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และไม่ได้ให้ความสำคัญกับคำว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากมองว่า องค์การทุกองค์การมีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อยู่แล้ว โดยองค์การต่างๆมีการพัฒนาความสามารถที่สะท้อนการมีการเรียนรู้ร่วมกัน และความสามารถนั้นก็ถูกถ่ายทอดจากรุ่นสู่รุ่นของบุคลากร รวมทั้งการมีประสบการณ์ใหม่ๆก็จะนำไปสู่รูปแบบการเรียนรู้ใหม่ๆ และเกิดความสามารถ และทักษะการปรับตัวในเวลาเดียวกัน กระบวนการดังกล่าวดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง มุมมองนี้ให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์การว่าเกิดขึ้นมาได้อย่างไร นักวิชาการที่สนใจแนวคิดลักษณะนี้ได้แก่ ดิเบลลา และเนวิส (Dibella and Nevis,1998) ซึ่งทั้งสองมองว่าองค์การมีระบบการเรียนรู้ของตนเอง ดังนั้น รูปแบบการเรียนรู้ต้องผันแปรไปตามการเรียนรู้ขององค์การ และต้องสอดคล้องกับวัฒนธรรมและกระบวนการพื้นฐานที่องค์การมีอยู่ และสามารถใช้

เสริมสร้างการเรียนรู้ขององค์การได้อย่างเหมาะสม นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการท่านอื่นเช่น ลูธานส์ (Luthans, 1998) ไคเซอร์ (Kaiser, 2000) เพททิงเจอร์ (Pettinger, 2002) และ คัมมิงส์ (Cummins, 2008) เป็นต้น ดังนั้น การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่จำเป็นต้องมีรูปแบบเดียว และกลยุทธ์สำคัญที่ใช้ในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ในมุมมองนี้คือ การพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของบุคลากรบนพื้นฐานของการเรียนรู้ เช่น เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการปฏิรูปองค์การ การกำหนดโครงสร้างการบริหารในลักษณะทีม รวมทั้งให้ทุกคนได้รับรู้กลไกการพัฒนาและผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง โดยรวมแล้วมุมมองเชิงความสามารถนี้ สนใจการสำรวจตนเองขององค์การ และใช้สถานะขององค์การในขณะนั้นเป็นพื้นฐานของการพัฒนา

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสรุปความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า หมายถึง องค์การที่มีความสามารถในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในทุกระดับขององค์การ มีการรวบรวม จัดการ และใช้ความรู้เพื่อพัฒนาความสามารถในการสร้างสรรค์ให้ดียิ่งขึ้น โดยผ่านสมาชิกขององค์การทั้งระดับบุคคลและระดับกลุ่ม ซึ่งสมาชิกขององค์การมีความมุ่งมั่นพัฒนาตนเอง มีวิสัยทัศน์ที่เปิดกว้าง มีการคิดเชิงระบบ มีความคิดสร้างสรรค์ เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและแบ่งปันความรู้ มีวิสัยทัศน์ร่วมและมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในเป้าหมายขององค์การ สามารถสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่แทรกซึมและฝังลึกในตัวสมาชิกขององค์การ สามารถบูรณาการการเรียนรู้การปฏิบัติงานของตนเองสู่กลุ่มและองค์การ เป็นผลให้องค์การสามารถเรียนรู้ ปรับตัวและพัฒนาได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่า เป้าหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้เน้นอยู่ที่การสร้างให้สมาชิกในองค์การเข้าใจและวิเคราะห์ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างถ่องแท้ ทำให้องค์การสามารถแสวงหาแนวทางในการบริหาร และพัฒนาความคิดและนวัตกรรมใหม่ๆ ทั้งในแง่ของการพัฒนาผลิตภัณฑ์ หรือการพัฒนากระบวนการในการทำงานอย่างต่อเนื่อง

## 2.2 การเรียนรู้ขององค์การ

การเรียนรู้เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นโดยธรรมชาติของมนุษย์และมีส่วนช่วยให้ชีวิตของทุกคนอยู่รอดสามารถปรับตัวและตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อม ในทำนองเดียวกันหากมององค์การเป็นสิ่งมีชีวิต องค์การก็สามารถเรียนรู้และปรับตัวเช่นเดียวกัน เพียงแต่จะต่างกันตรงที่องค์การจะเรียนรู้ผ่านบุคคลแต่บุคคลจะสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง การเรียนรู้ถือเป็นหัวใจสำคัญของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ การทำความเข้าใจขององค์การแห่งการเรียนรู้จึงควรทำความเข้าใจในกระบวนการเรียนรู้ต่างๆที่เกิดขึ้นในองค์การเช่นกัน ดังนั้น สามารถสรุปได้ว่า การเรียนรู้ขององค์การ หมายถึง กระบวนการซึ่งอธิบายรูปแบบของการเรียนรู้ต่างๆที่เกิดขึ้นในองค์การ เป็นการสะท้อนความพยายามขององค์การใน

การสนับสนุนการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ ค้นหาวีธีในการสร้างและค้นหาความรู้ที่จำเป็นที่จะนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผ่านการเรียนรู้ใน 3 ลักษณะ (Carbery and Cross, 2015) ได้แก่ การเรียนรู้แบบวงรอบเดียว (Single-Loop Learning) การเรียนรู้แบบวงรอบคู่ (Double-Loop Learning) และการเรียนรู้แบบสามวงรอบ (Triple-Loop Learning)

### ระดับของการเรียนรู้

ลักษณะสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในทุกระดับขององค์กร บุคลากรมีการแบ่งปันการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อช่วยให้ทีมและองค์กรได้เรียนรู้โดยผ่านกระบวนการถ่ายโอนความรู้และบูรณาการการเรียนรู้สู่การปฏิบัติงาน (Gephart and Marsick, 1996; Marsick and Watkins, 1994) โดยระดับของการเรียนรู้นั้น สามารถแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร

การเรียนรู้ในระดับบุคคล (Individual Learning) การเรียนรู้ในระดับบุคคลในองค์กรนั้นเป็นสิ่งสำคัญ เนื่องจากการเรียนรู้ขององค์กรจะเกิดขึ้นได้โดยผ่านการเรียนรู้ในระดับบุคคลเท่านั้น และการเรียนรู้นั้นจะต้องเป็นการเรียนรู้ที่บุคคลในองค์กรนั้นๆยินยอมที่จะผูกพันและใช้ความสามารถในการที่จะเรียนรู้ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านทักษะ ความรู้ ทัศนคติ และค่านิยมรายบุคคลด้วยตนเอง การเรียนรู้ในระดับบุคคลนี้จึงเป็นการจัดการการเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยการเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน การเรียนรู้จากการสังเกต การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ ประสบการณ์ที่ได้จากการทำงานประจำวัน งานที่ได้รับมอบหมายเฉพาะหรือโครงการพิเศษ รวมทั้งการเข้าใจอย่างถ่องแท้ของบุคคลนั่นเอง ดังนั้น ทุกคนในองค์กรจะต้องมีความกระตือรือร้น และความพยายามในการที่จะแสวงหาการเรียนรู้ร่วมกัน ด้วยการแลกเปลี่ยนถ่ายโอนความรู้ให้แกกันและกัน คือ ทั้งผู้เรียนและผู้สอน และจะต้องหาวิธีการในการเร่งรัดให้เกิดกระบวนการในการเรียนรู้ โดยใช้ยุทธวิธีหรือเครื่องมือต่างๆ รวมทั้งการใช้เทคนิคในการช่วยจำต่างๆ เช่น การใช้ดนตรีในการพัฒนาสมอง หรือการใช้วลีที่เป็นสุภาษิตเปรียบเทียบ ซึ่งจะเป็นการเสริมสร้างจินตนาการและความคิดสร้างสรรค์ ในการเรียนรู้ระดับบุคคลนี้จะต้องมีการวางแผนในการพัฒนา ทั้งนี้เพราะจะต้องยึดหลักการว่าให้บุคคลในองค์กรยอมรับว่าการเรียนรู้นั้นเป็นวิถีทางในการดำเนินชีวิต ไม่ใช่เพียงแค่งานเฉพาะกิจเท่านั้น การพัฒนาการเรียนรู้ในระดับปัจเจกบุคคลจะนำไปสู่การเป็นบุคลากรที่มีคุณค่าแก่การจ้างงาน (Marquardt, 1996)

การเรียนรู้ในระดับกลุ่มหรือทีม (Group/Team Learning) ทีมงานนั้นได้กลายมาเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่งขึ้นในองค์กร เนื่องจากการสร้างความรู้ความเข้าใจและทักษะในองค์กรแห่งการเรียนรู้นั้น จะต้องทำเป็นกระบวนการทั้งในด้านเทคนิคในการแก้ปัญหา และทักษะในการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน ดังนั้น ทีมงานจะต้องสามารถที่จะคิดอย่างสร้างสรรค์และเรียนรู้ร่วมกันได้อย่างเป็นหนึ่งเดียวกัน โดยผ่านการประชุม การร่วมกันทำงานโครงการ และร่วมกันแก้ปัญหาในองค์กร การที่ทีมงานจะเป็นการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันประสบการณ์ทั้งที่ดีและที่ผิดพลาดกับการเรียนรู้ไหลผ่านอย่างทั่วถึงจากระดับปัจเจกบุคคลสู่ทีมของตนเองและทีมงานอื่นๆจนทั่วทั้งองค์กร เป็นการเพิ่มขึ้นของความรู้ ทักษะ และสมรรถนะภายในกลุ่ม ซึ่งสำเร็จลงได้ด้วยการกระทำของกลุ่มนั่นเอง ดังนั้น การเรียนรู้ในระดับทีม จึงต้องการทั้งการปฏิบัติและผลสะท้อนกลับอันนำไปสู่ความคิดร่วมกันอย่างหนึ่งเดียว (Marquardt, 1996: 35-37) นอกจากนี้ การทำงานเป็นทีมและเป็นเครือข่าย ทำให้ตระหนักถึงความร่วมมือ การสร้างเครือข่ายเพื่อให้เกิดการริเริ่มใหม่ๆอีกด้วย (Marquardt and Reynolds, 1994)

การเรียนรู้ในระดับองค์กร (Organization Learning) คือ การเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร เกิดขึ้นจากการที่บุคลากรในองค์กรมีรูปแบบวิธีการคิด (Mental Model) ที่ไปในทิศทางเดียวกัน รวมทั้งมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้และมีความรู้ร่วมกัน และการเรียนรู้ขององค์กรนั้นสร้างขึ้นจากความรู้ต่างๆ รวมถึงการอาศัยประสบการณ์ที่ผ่านมา โดยผ่านนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กร จึงนับได้ว่าเป็นการยกระดับความสามารถในการปฏิบัติงาน ซึ่งได้มาจากการมุ่งมั่นที่จะปรับปรุง และพัฒนาตลอดทั่วทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่อง (Marquardt, 1996)

### ประเภทของการเรียนรู้

ประเภทของการเรียนรู้ขององค์กรแบ่งออกเป็น 4 ประเภท ซึ่งแม้จะมีความแตกต่างกันอยู่บ้าง แต่ก็มักคาบเกี่ยวกัน และมีลักษณะส่งเสริมซึ่งกันและกัน (Marquardt, 1996) ดังนี้

ประเภทที่หนึ่ง การเรียนรู้แบบปรับตัว (Adaptive Learning) นั้นเป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมาและผลสะท้อนของเหตุการณ์ โดยเมื่อองค์กรปฏิบัติการณ์ใดๆเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ผลที่เกิดจากการปฏิบัติการณ์นั้นก็จะถูกนำมาวิเคราะห์ในฐานะที่เป็นข้อมูลของผลที่สอดคล้องกับเป้าหมายที่วางไว้ จากนั้น ก็จะได้สิ่งใหม่ๆที่สามารถนำมาปฏิบัติได้ ซึ่งก็อาศัยพื้นฐานจากผลสะท้อนของประสบการณ์ที่ผ่านมาขององค์กรนั่นเอง

ประเภทที่สอง การเรียนรู้จากการคาดการณ์ล่วงหน้า (Anticipatory Learning) การเรียนรู้แบบนี้จะเกิดขึ้นจากสิ่งที่คาดหวังว่าจะเกิดในอนาคต เป็นการปฏิบัติการณ์เพื่อหลีกเลี่ยงผลเสียให้มาก

ที่สุดซึ่งสะท้อนมาจากวิสัยทัศน์หรือการเรียนรู้จากการวางแผน โดยการแสวงหาโอกาสที่ดีที่สุดที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตแล้วค้นหาวิธีที่จะบรรลุแผนที่คาดการณ์ไว้นั้น

ประเภทที่สาม การเรียนรู้จากสิ่งที่ได้เรียนรู้ (Deutero' Learning) เป็นการเรียนรู้จากสิ่งที่องค์กรนั้นได้เรียนรู้มาแล้ว โดยรู้ว่าอะไรที่ทำได้ง่ายต่อการเรียนรู้ รวมทั้งรู้ว่าอะไรจะเป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ เป็นการค้นพบทั้งข้อดีและข้อเสียเพื่อนำไปสู่กลยุทธ์ใหม่ในการเรียนรู้

ประเภทที่สี่ การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) นั้นได้มีนักวิชาการผู้เชี่ยวชาญในด้านการเรียนรู้ขององค์กรกล่าวว่า หากปราศจากการปฏิบัติ การเรียนรู้จะไม่สามารถเกิดขึ้น และจะไม่มีปฏิบัติถ้าปราศจากการเรียนรู้ การเรียนรู้จากการปฏิบัติเป็นความสามารถในการเรียนรู้ที่ผสมผสานเข้ากับการปฏิบัติงานจริง เป็นเรื่องของการทำงานกับปัญหาที่เกิดขึ้นจริงๆ มุ่งเน้นที่การเรียนรู้จากการแก้ไขปัญหา ทั้งนี้ ด้วยการวิเคราะห์ปัญหาและพิจารณาไตร่ตรองเกี่ยวกับความเป็นจริงในปัจจุบัน จากนั้นก็นำไปสู่การลงมือปฏิบัติ ทำให้ผู้คนในองค์กรมีการเรียนรู้ได้ดีกว่า และยังสามารถจัดการกับสถานการณ์ที่ย่างยากได้อย่างมีประสิทธิภาพ การเรียนรู้จากการปฏิบัติเน้นก่อตัวมาจากความรู้และประสบการณ์ ไม่ว่าจะเข้าไปในระดับบุคคลหรือทีมงาน รวมทั้งข้อสงสัยในเชิงทักษะต่างๆ ซึ่งส่งผลให้เกิดเป็นองค์ความรู้ใหม่ๆ และสร้างสรรค์ขึ้นได้ในองค์กร (Marquardt,1996)

### **ลักษณะวงจรการเรียนรู้ (Loops) และกระบวนการเรียนรู้ขององค์กร**

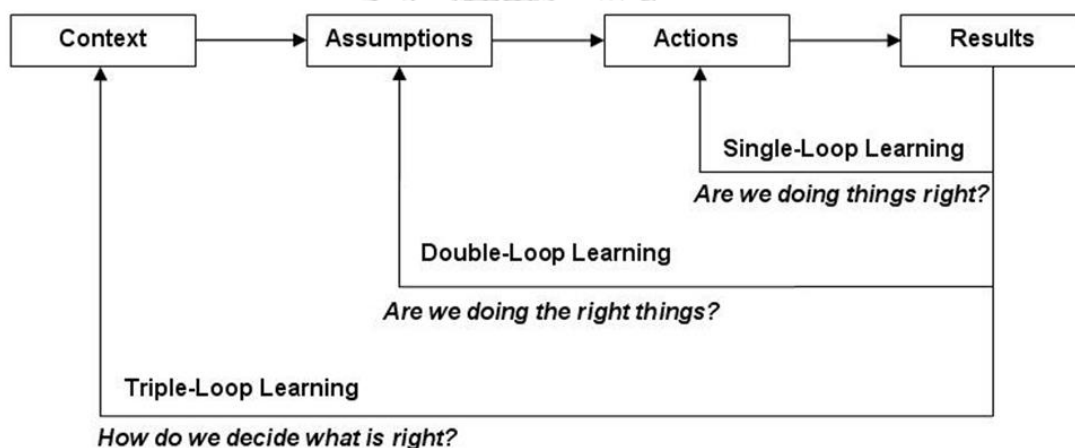
อาร์กิริส และฌอน (Argyris and Schon,1978) ได้ให้คำนิยามของการเรียนรู้ 2 คำ ที่มีความหมายอย่างยิ่งต่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ Single-Loop Learning และ Double-Loop Learning และศึกษาวิเคราะห์แบบแผนพฤติกรรมที่เป็นอุปสรรคขัดขวางการเรียนรู้ในองค์กร รวมถึงเสนอว่าองค์กรควรทำอย่างไรเพื่อเพิ่มความสามารถในการเรียนรู้ของผู้บริหารและพนักงานขององค์กร ซึ่งพบว่า การเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพไม่ได้เกิดจากการมีทัศนคติหรือแรงจูงใจที่ถูกต้อง แต่เป็นผลลัพธ์ของสิ่งที่คนใช้เป็นเหตุผลในการแสดงพฤติกรรมของตนเองต่างหากโดยเมื่อถูกขอให้วิเคราะห์ว่าพวกเขามีส่วนทำให้เกิดปัญหาหลักอย่างขององค์กรได้อย่างไรคนส่วนใหญ่ก็ปกป้องตัวเองด้วยการกล่าวโทษคนอื่นไว้ก่อนการให้เหตุผลแบบเข้าข้างตัวเองทำให้คนไม่หันมาพิจารณาอย่างจริงจังว่าพวกเขาทำอะไรที่มีส่วนให้เกิดปัญหาที่พวกเขาพยายามจะแก้ไข และทางแก้ก็คือองค์กรต้องทำให้ผู้บริหารและพนักงานให้เหตุผลในการแสดงพฤติกรรมของพวกเขาโดยมุ่งความสนใจที่การเรียนรู้และกิจกรรมการปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่อง การสอนให้คนรู้วิธีหาเหตุผลให้กับพฤติกรรม

ของตัวเองในแบบใหม่ที่มีประสิทธิผลยิ่งขึ้นนั้นจะช่วยหลายกำแพงที่สร้างขึ้นเพื่อปกป้องตัวเองซึ่งเป็นอุปสรรคขัดขวางการเรียนรู้ขององค์กร

นอกจากนี้ อาร์กิริส ยังกล่าวว่าองค์กรส่วนใหญ่พบกับความยุ่งยากจากปัญหาเรื่องการเรียนรู้เพราะองค์กรเหล่านี้มีความเข้าใจที่ผิดเกี่ยวกับการเรียนรู้และวิธีการทำให้เกิดการเรียนรู้ดังนั้นองค์กรจึงมักทำผิดพลาดใน 2 ประการเมื่อพยายามที่จะเปลี่ยนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ความผิดพลาด นั่นคือประการแรก คือ คนส่วนใหญ่มองว่าการเรียนรู้เป็นแค่เพียงการแก้ปัญหา จึงทำให้พวกเขามุ่งความสนใจไปที่การระบุหาสิ่งที่ผิดพลาดในสภาพแวดล้อมภายนอกคืออะไรและแก้ไขข้อผิดพลาดจึงอยู่ที่การแก้ปัญหามีความสำคัญ แต่การเรียนรู้จะคงอยู่ได้เป็นเวลานานก็ต่อเมื่อผู้บริหารและพนักงานพิจารณาความผิดพลาดที่เกิดขึ้นภายในองค์กรด้วยโดยพวกเขาต้องคิดทบทวนเกี่ยวกับพฤติกรรมของตนเองอย่างจริงจัง และคิดว่าอะไรคือสิ่งที่พวกเขามักจะทำแล้วมีส่วนให้เกิดปัญหาขององค์กรโดยไม่ตั้งใจแล้วค่อยเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเองในภายหลังโดยเฉพาะอย่างยิ่งพวกเขาต้องเรียนรู้ว่าความพยายามที่จะระบุและแก้ไขปัญหามาอาจเป็นสาเหตุให้เกิดปัญหาขึ้นมาเองก็ได้ อาร์กิริสจึงได้นำคำว่า "การเรียนรู้แบบวงจรถัดไปและวงจรมุมมาใช้เพื่อแสดงให้เห็นความแตกต่างที่สำคัญนี้ ซึ่งตัวอย่างง่าย ๆ ของการเรียนรู้แบบวงจรถัดไปคือ ตัวควบคุมอุณหภูมิที่เพิ่มความร้อนโดยอัตโนมัติเมื่อใดก็ตามที่อุณหภูมิภายในห้องลดลงต่ำกว่า 68 องศาฟาเรนไฮต์ โดยตัวควบคุมอุณหภูมิอาจถามว่าทำไมฉันถึงถูกตั้งอุณหภูมิไว้ที่ 68 องศาฟาเรนไฮต์ ส่วนการเรียนรู้แบบวงจรมุมเกิดขึ้นเมื่อมีการค้นหาว่าการตั้งอุณหภูมิที่ระดับอื่นสามารถให้ความร้อนภายในห้องได้เหมือนกันด้วยต้นทุนที่ต่ำกว่าได้หรือไม่ จะเห็นได้ว่า ผู้บริหารหรือที่ปรึกษาที่มีทักษะความชำนาญสูงมักเก่งในเรื่องการเรียนรู้แบบวงจรถัดไป เพราะพวกเขาใช้เวลาส่วนใหญ่ในการศึกษาสาขาวิชาเฉพาะด้านจนมีความรู้ในเรื่องนั้นอย่างลึกซึ้งและนำความรู้เฉพาะด้านมาประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในโลกความเป็นจริง แต่ความจริงข้อนี้กลับเป็นเหตุผลที่อธิบายว่าทำไมที่ปรึกษาเฉพาะด้านจึงเรียนรู้แบบวงจรมุมได้ไม่ดี เนื่องจากที่ปรึกษาหลายต่อหลายคนมักประสบความสำเร็จในการทำงานอยู่เสมอ จนแทบไม่เคยพบกับความล้มเหลว และการที่พวกเขาแทบไม่เคยล้มเหลวนั้น จึงทำให้พวกเขาไม่เคยเรียนรู้วิธีที่จะเรียนรู้จากความล้มเหลวนั่นเอง ดังนั้นเมื่อใดก็ตามที่การเรียนรู้แบบวงจรถัดไปของพวกเขาเกิดความผิดพลาดขึ้นพวกเขาก็จะเริ่มตั้งป้อมปกป้องตัวเองไม่สนใจคำวิพากษ์วิจารณ์และกล่าวโทษใครก็ได้ที่ไม่ใช่ตนเอง และการที่ที่ปรึกษามีความโน้มเอียงที่จะแสดงพฤติกรรมปกป้องตัวเองทำให้เห็นความผิดพลาดประการที่สองขององค์กรในเรื่องการเรียนรู้ โดยองค์กรทั่วไปมีสมมุติฐานว่าคนจะเกิดการเรียนรู้ได้เมื่อมีแรงจูงใจ กล่าวคือ เมื่อคนมีทัศนคติที่ถูกต้องและมีความมุ่งมั่น การ

เรียนรู้ก็จะตามมาโดยอัตโนมัติ ดังนั้น องค์การจึงควรมุ่งความสนใจไปที่การกำหนดโครงสร้างองค์การแบบใหม่อย่างเช่น แผนการจ่ายค่าตอบแทน การประเมินผลการปฏิบัติงาน วัฒนธรรมองค์การซึ่งออกแบบมาเพื่อให้พนักงานมีแรงจูงใจและความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะเรียนรู้ แต่การเรียนรู้แบบวงจรรู้ที่มีประสิทธิผลไม่ได้แสดงถึงสิ่งที่ควรรู้สึกเท่านั้น แต่เป็นภาพสะท้อนวิธีการคิดของพวกเขาด้วย ซึ่งก็คือกฎเกณฑ์ในการใช้ความคิดหรือหาเหตุผลในการกำหนดรูปแบบการกระทำและการแสดงของพวกเขาให้คุณคิดถึงกฎเกณฑ์เหล่านี้ว่าเป็นโปรแกรมหลักที่ฝังอยู่ในสมองและเป็นตัวควบคุมพฤติกรรมทั้งหมดของมนุษย์ ดังนั้นการให้เหตุผลประกอบปกป้องตัวเองอาจขัดขวางการเรียนรู้ แม้ว่าคนจะมีความมุ่งมั่นอย่างสูงที่จะเรียนรู้ก็ตาม แต่องค์การก็สามารถจะเรียนรู้วิธีหาทางออกให้กับปัญหาการเรียนรู้ที่มีความขัดแย้งกันในตัวได้ โดยจะต้องทำให้ผู้บริหารและพนักงานขององค์การหาเหตุผลให้กับพฤติกรรมของตนเองในแบบที่จะส่งเสริมการเรียนรู้ขององค์การ กิจกรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องซึ่งการสอนให้คนรู้วิธีหาเหตุผลแบบใหม่ที่มีประสิทธิผลยิ่งขึ้นนั้นจะช่วยทำลายกำแพงที่ปิดกั้นการเรียนรู้ขององค์การได้

#### ลักษณะวงรอบการเรียนรู้ (Loops) และกระบวนการเรียนรู้ขององค์การ มีดังนี้



ที่มา : <http://confocal-manawatu.pbworks.com/w/page/105485889/Triple%20Loop%20Learning>

**การเรียนรู้แบบวงรอบเดียว (Single-Loop Learning)** หมายถึง การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นแก่องค์การเมื่อการทำงานบรรลุผลที่ต้องการ นั่นคือ เกิดความสอดคล้องระหว่างการออกแบบแนวปฏิบัติ และผลที่เกิดขึ้นอย่างแท้จริง หากไม่สอดคล้องก็อาจนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขพฤติกรรม เมื่อเกิดปัญหาถึงจะลงมือแก้ไข หรือแสดงแบบแผนของพฤติกรรมที่เป็นการตอบสนอง เพื่อแก้ไขสถานการณ์นั้นๆให้เร็วที่สุด เป็นการเรียนรู้ในลักษณะที่มุ่งตอบโต้และปรับตัว การเรียนรู้ในลักษณะนี้



จึงเป็นความสามารถในการตรวจตรา และแก้ไขข้อผิดพลาดในการทำงานที่เป็นงานประจำภายใต้ ธรรมเนียมปฏิบัติที่เคยปฏิบัติมา ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ คือ ดำเนินการติดตามและตรวจสอบ สถานการณ์ เปรียบเทียบข้อมูลจากการติดตามสถานการณ์กับธรรมเนียมปฏิบัติงาน และเมื่อ เปรียบเทียบแล้วพบว่าการปฏิบัติงานนั้นไม่ดีหรือไม่ได้ตามมาตรฐานที่ตั้งไว้ก็ดำเนินการปรับปรุงแก้ไข จนเกิดความเหมาะสม (Argyris and Schon,1978)

**การเรียนรู้แบบวงรอบคู่ (Double-Loop Learning)** การเรียนรู้ลักษณะนี้เกิดขึ้นเมื่อสิ่ง ที่ตั้งใจมุ่งหวังไว้กับผลการกระทำที่ปรากฏไม่สอดคล้องกัน และองค์กรมีการเรียนรู้ แก้ไข ปรับปรุง ให้เกิดความสอดคล้องในที่สุด ด้วยการศึกษาตรวจสอบทำความเข้าใจกับตัวแปรและการกระทำที่ เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจจะนำไปถึงการระบุสาเหตุที่ซ่อนอยู่และการท้าทายกระบวนการความคิดความเชื่อ พื้นฐานของสิ่งนั้นเลยก็เป็นได้ ดังนั้น การเรียนรู้แบบนี้จึงเป็นการมุ่งสร้างสิ่งใหม่ๆให้เกิดขึ้นในองค์กร เป็นการคิดคำนึงมุ่นอนาคตมากกว่าจะมุ่นถึงอดีต เป็นการตรวจสอบหาทั้งสาเหตุของความผิดพลาด หรือความสำเร็จที่เกิดขึ้น โดยการตั้งคำถามที่เป็นข้อสงสัยต่อสมมติฐาน บรรทัดฐาน โครงสร้าง และ วิธีการปฏิบัติที่เป็นอยู่ การเรียนรู้แบบนี้จึงเป็นการเรียนรู้ในระดับสูง หากเปรียบเทียบขั้นตอนการ เรียนรู้แบบวงจรเดียวแล้ว จะพบว่าขั้นตอนของการเรียนรู้แบบสองวงจรจะมีลักษณะคล้ายคลึงกัน เพียงแต่ในขั้นตอนของการเปรียบเทียบวิเคราะห์ซึ่งเป็นขั้นตอนที่สองนั้นการเรียนรู้แบบนี้จะมีขั้นตอน ย่อยที่มีความสำคัญกล่าวคือ มีการทบทวนและตั้งคำถามถึงความเหมาะสมของเกณฑ์มาตรฐาน ข้อกำหนด วัตถุประสงค์ แผนและนโยบาย รวมถึงหลักการที่มีการกำหนดและมีแนวทางการปฏิบัติ กันมาว่ามีความถูกต้องเหมาะสมมากน้อยเพียงใด และหากไม่เหมาะสมก็สามารถนำมาทบทวนเพื่อ ปรับปรุงแก้ไขในขั้นตอนต่อไป องค์กรแห่งการเรียนรู้จะบรรลุผลได้ต้องมีทีมงานที่ใช้ความคิด แบบสร้างสรรค์เช่นนี้อยู่เสมอในขณะที่ปฏิบัติงานกับองค์กร อันจะนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงองค์กร ไปในทางที่ดีขึ้น เป็นการเรียนรู้ในลักษณะที่มุ่งสร้างสรรค์ (Argyris and Schon,1978)

**การเรียนรู้แบบสามวงรอบ (Triple-Loop Learning)** ซึ่งเป็นที่ทราบกันดีว่าเป็นการ เรียนรู้อย่างแท้จริง โดยมีการกล่าวถึงเป็นครั้งแรกในงานเขียนของฮอว์กินส์ (Hawkins, 1991) ที่ พิจารณาว่าการเรียนรู้วงรอบที่สามนั้นเป็นการสะท้อนกลับ (reflection) เป็นการมองดูตนเอง ดู ประสบการณ์ที่ได้รับที่ผ่านมา ย้อนกลับไปดู กลับไปคิด กลับไปเข้าใจตนเอง แก้ไขตนเอง สอนตนเอง และเตือนตนเอง เมื่อปัจเจกบุคคลได้ทบทวนกระบวนการเรียนรู้ทั้งหมด พัฒนาความเข้าใจอย่างถ่องแท้ และการทำความเข้าใจในสภาพการณ์เงื่อนไขต่างๆภายใต้การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นนั้น ซึ่งควรมุ่งเน้นให้ ความสำคัญกับการตั้งคำถามต่อค่านิยมและบรรทัดฐานขององค์กรโดยมุ่งหวังว่าการทำซ้ำๆเช่นนั้น

จะสามารถนำมาซึ่งการเรียนรู้ที่จะเปลี่ยนแปลงกรอบเดิมๆที่เป็นอยู่ ทำให้รู้จักวิธีการเรียนรู้ (Learn How to Learn) ศึกษาค้นคว้าอยู่เสมอ เรียนรู้จากประสบการณ์ นำสู่การปรับปรุงพัฒนา เรียนรู้การแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ ทำการทดลองกับแนวคิดใหม่ๆ เรียนรู้ความผิดพลาดจากข้อบกพร่องและมีทักษะในการวินิจฉัย โดยผลที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้แบบสามวงรอบนี้จะนำไปสู่การเกิดความคิดหรือสำนึกโดยรวมที่สมาชิกขององค์กรค้นพบว่า พวกเขาและเพื่อนร่วมงานจะส่งเสริมการเรียนรู้ได้อย่างไร เกิดความเข้าใจว่าสิ่งใดเอื้อหรือสิ่งใดที่เป็นอุปสรรคขัดขวางการเรียนรู้ การเรียนรู้วงรอบที่สาม (Triple-loop learning) นั้นเกิดขึ้นเมื่อองค์กรสะท้อนให้เห็นถึงการค้นพบจากการเรียนรู้ในครั้งก่อนๆที่ผ่านมาว่าอะไรเป็นสิ่งที่ส่งเสริมและสนับสนุน หรือสิ่งใดที่ขัดขวางและเป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ จนกระทั่งสามารถพัฒนากลยุทธ์ใหม่ๆสำหรับการเรียนรู้ขึ้นมาได้ (Carbery and Cross, 2015)

โดยสรุป การเรียนรู้ขององค์กร หมายถึง กระบวนการซึ่งอธิบายรูปแบบของการเรียนรู้ต่างๆที่เกิดขึ้นในองค์กร เป็นการสะท้อนความพยายามขององค์กรในการสนับสนุนการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ ค้นหาวิธีการสร้างและค้นหาความรู้ที่จำเป็นที่จะนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผ่านการเรียนรู้ใน 3 ลักษณะ คือ การเรียนรู้แบบวงจรเดียว (Single-Loop Learning) การเรียนรู้แบบวงจรคู่ (Double-Loop Learning) และการเรียนรู้แบบสามวงจร (Triple-Loop Learning)

### 2.3 การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

ความรู้มีความสำคัญในฐานะที่เป็นทรัพยากรหลักในการปฏิบัติในองค์กรและความสำเร็จที่พึงปรารถนา เพราะองค์ประกอบในองค์กรทั้งวัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยี ระบบการทำงาน และวิธีการในการทำงาน ฯลฯ ล้วนตั้งอยู่บนพื้นฐานของความรู้และความเชี่ยวชาญทั้งสิ้น องค์กรต่างๆจึงต้องการความรู้เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการ พนักงานในองค์กรต้องการความรู้ในการเพิ่มพูนความสามารถในการทำงานรวมทั้งแก้ไขปัญหาต่างๆในการปฏิบัติงาน ดังนั้น ความรู้จึงเปรียบได้กับสิ่งที่สร้างความเจริญเติบโตให้แก่องค์กร เปรียบเสมือนพลังงานสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ แม้ว่าในวันที่บุคลากรเหล่านั้นต้องจากไปแต่ความรู้อันมีค่าก็จะคงอยู่กับองค์กรตลอดไป (Marquardt, 1996) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้นจึงต้องมีกระบวนการที่เป็นทางการสำหรับการสร้างและเก็บรวบรวมสารสนเทศที่มีประโยชน์ต่อองค์กร ทั้งนี้รวมถึงกระบวนการแปลความหมายและการกระจายการเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศให้สมาชิกทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงได้ (Gavin, Edmondson and Gino, 2008)

การจัดการความรู้ หรือ KM ซึ่งที่ย่อมาจากคำว่า “Knowledge Management” คือ การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์การซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์การสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ นำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์การมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด ดังนั้น การจัดการความรู้ ไม่ใช่เป้าหมาย แต่เป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้มีการสร้าง รวบรวม จัดระบบ เผยแพร่ ถ่ายโอนความรู้ที่เป็นประโยชน์เพื่อให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ต่างๆ ได้ทันเวลา และทันเหตุการณ์ จะส่งผลให้การปฏิบัติงานของคนในองค์การมีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น ซึ่งจะทำให้้องค์การบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์การ และเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ดังนั้น ลักษณะสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ คือ การสร้างและการถ่ายโอนความรู้ องค์การมุ่งเน้นกระบวนการสร้าง การได้มา และการถ่ายโอนความรู้เพื่อให้บุคลากรได้เข้าถึงความรู้อย่างรวดเร็ว (Gephart and Marsick, 1996) ซึ่งเป็นการบริหารจัดการองค์ความรู้ โดยการแสวงหาและสร้างสรรค์องค์ความรู้อยู่เสมอ มีระบบการจัดเก็บ ข้อมูลจากภายในและภายนอกองค์การที่สมาชิกสามารถเข้าสู่ระบบได้โดยง่าย มีระบบการถ่ายโอน และนำองค์ความรู้ไปใช้ประโยชน์ มีการพัฒนากลยุทธ์และกลไกในการแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์การอย่างต่อเนื่อง

ดังนั้น การจัดการความรู้สำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ ระบบความจำและระบบการจัดเก็บความรู้ การถ่ายโอนความรู้และการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ ซึ่งการจัดการความรู้ในองค์การในด้านต่างๆไม่ว่าจะเป็นการแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ รวมทั้งการถ่ายโอนความรู้ออกไปเพื่อนำไปใช้ประโยชน์กับองค์การนั้นต้องมีลักษณะทั้งในเชิงรุกและเชิงรับ โดยทั้ง 4 ขั้นตอนของการจัดการความรู้มีรายละเอียด (Marquardt, 1996) ดังนี้

#### ขั้นตอนที่ 1 การแสวงหาความรู้

การแสวงหาความรู้เป็นกระบวนการแรกในการจัดการความรู้ขององค์การเพื่อการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยเป็นกระบวนการในการพัฒนาความรู้ ซึ่งเปรียบเสมือนการเรียนรู้เบื้องต้นหรือเป็นการเรียนรู้ในขั้นพื้นฐานในการค้นหาและรวบรวมความรู้ทั้งแหล่งภายในและภายนอกองค์การ ซึ่งความรู้ที่มาจากภายในองค์การได้แก่ การให้ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร เช่น การสอนงาน การฝึกอบรม เป็นต้น รวมถึงการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง และการลงมือปฏิบัติ

ส่วนความรู้ที่มาจากภายนอกองค์กร ได้แก่ การใช้มาตรฐานเปรียบเทียบจากองค์กรอื่น การรวบรวมข้อมูลจากลูกค้า คู่แข่ง และผู้เกี่ยวข้อง และการร่วมมือกับองค์กรอื่นๆ เพื่อสร้างพันธมิตรในธุรกิจ

การแสวงหาความรู้หรือการสร้างความรู้ในองค์กร สามารถทำได้โดยผ่านบุคคลในองค์กร ซึ่งคนในองค์กรสามารถวิเคราะห์ และทำให้สังคมสร้างเป็นเครือข่ายความรู้ขององค์กร โดยในองค์กรจะมีการสร้างความรู้ใน 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงความรู้ที่ซ่อนอยู่ภายในองค์กร (Tacit Knowledge) ให้เป็นความรู้ที่เด่นชัดออกมาเป็นความรู้ที่ปรากฏชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) และเป็นความรู้ที่เป็นเหตุเป็นผลสามารถรวบรวมและถ่ายโอนจากบุคคลหนึ่งออกมาในรูปแบบของบันทึกต่างๆ เช่น หนังสือ บทความ เอกสาร เป็นต้น องค์กรประกอบเหล่านี้เองทำให้บุคคลอื่นสามารถเข้าถึงความรู้ประเภทนี้ได้ง่าย ซึ่งถือเป็นกระบวนการสำคัญในการสร้างความรู้ใหม่ และจะเพิ่มความรู้ที่เกิดขึ้นเมื่อมีการปฏิสัมพันธ์ระหว่างความรู้ที่ซ่อนอยู่กับความรู้ที่เด่นชัด สำหรับการแสวงหาความรู้ขององค์กรนั้น องค์กรสามารถแสวงหาความรู้ได้ด้วยการค้นหาความรู้จากการกระทำหรือจากพฤติกรรมต่างๆ 3 รูปแบบ คือ 1) การกลั่นกรอง (Scanning) เป็นการแสวงหาความรู้โดยการพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร 2) การค้นหาในสิ่งที่ต้องการ (Focused Searching) เป็นการแสวงหาความรู้โดยสมาชิกขององค์กร หรือหน่วยงานในองค์กรต้องการค้นหา หรือมีความจำเป็นที่จะต้องค้นหาความรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่เป็นการเฉพาะเจาะจง บางครั้งอาจเป็นการค้นหาเพื่อการตอบสนองต่อปัญหาที่เกิดขึ้น หรือเพื่อแสวงหาโอกาสต่างๆ ที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงานในอนาคต และ 3) การควบคุมการปฏิบัติงาน (Performance Monitoring) เป็นการแสวงหาความรู้หรือการค้นหาความรู้โดยวิธีการควบคุมการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการควบคุมทางการบริหารของผู้บริหารองค์กร ตั้งแต่ผู้บริหารระดับต้น ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับสูงขององค์กร และเป็นการแสวงหาความรู้ที่เฉพาะเจาะจงจากการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร เพื่อให้การปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรมีประสิทธิภาพ และปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายและความต้องการของผู้เกี่ยวข้องในองค์กร

ในการแสวงหาความรู้ของพนักงานในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กร สามารถทำได้หลายวิธี วิธีการแสวงหาความรู้ที่เป็นที่ยอมรับกัน คือการศึกษาและการวิจัยที่รองรับ และนับเป็นวิธีที่องค์กรได้รับความรู้โดยนำมาประยุกต์ใช้อย่างได้ผล นอกเหนือจากวิธีการแสวงหาความรู้โดยการศึกษาและการวิจัยดังกล่าวแล้ว การแสวงหาความรู้อาจกระทำได้โดยวิธีการต่างๆ เพื่อให้เกิดสภาพแวดล้อมของการแบ่งปันความรู้และการสร้างความรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กรได้เป็นอย่างดี ได้แก่

วิธีการเรียนรู้จากการทดลองสิ่งใหม่ๆ วิธีการเรียนรู้จากประสบการณ์ การประเมินตนเองขององค์การ การเรียนรู้จากการกระทำที่ไม่ได้ตั้งใจ การเรียนรู้จากผู้อื่น การเรียนรู้แบบปะติดปะต่อ การเรียนรู้จากการสังเกต การใช้กระบวนการขัดเกลาทางสังคม วิธีการเล่าเรื่องราวต่างๆ วิธีการระดมสมอง เป็นต้น การที่บุคคลหรือองค์การจะแสวงหาข้อมูลความรู้ด้วยวิธีใดก็ตาม บุคคลหรือองค์การสามารถหาข้อมูลได้ตามความเหมาะสม ซึ่งบางวิธีการแสวงหาความรู้ อาจเหมาะสมกับบางสถานการณ์นั่นเอง (ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ, 2555)

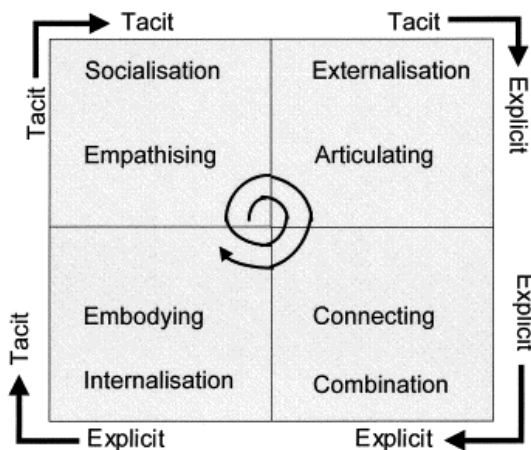
## ขั้นตอนที่ 2 การสร้างความรู้

ความแตกต่างระหว่างการสร้างความรู้กับการแสวงหาความรู้คือ การแสวงหาเพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้นั้นมีลักษณะของการปรับตัวตอบสนองต่อสิ่งที่รับรู้ แต่การสร้างความรู้ นั้น มีลักษณะของการก่อกำเนิดสิ่งใหม่ๆ ดังนั้น การสร้างความรู้ของคนในองค์การจึงสามารถเกิดขึ้นได้กับบุคลากรทุกส่วนขององค์การ (Marquardt, 1996)

โนนากะ (Nonaka, 1991) ได้ทำการศึกษาวิจัยและเสนอตัวแบบ กระบวนการ หรือช่องทางที่จะทำให้เกิดความรู้ใหม่ โดยความรู้ 2 ประเภทที่สามารถนำมาจัดการได้ในการจัดการความรู้ มีการจำแนกความรู้ออกเป็น 2 ประเภทที่ร่วมกันสร้างและเพิ่มพูนความรู้ขององค์การ คือ 1) ความรู้แฝงเร้นที่มีอยู่ในแต่ละบุคคล (Tacit Knowledge) ได้แก่ ทักษะ ความเชี่ยวชาญในงาน และทักษะความสามารถส่วนบุคคล และความรู้อีกประเภทคือ 2) ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ซึ่งเป็นความรู้ที่มีการแสดงออกในรูปแบบต่างๆ เช่น บทความ งานเขียน คำบรรยาย หรือสูตรต่างๆที่บันทึกไว้ มีลักษณะเป็นทางการ เห็นได้ มีระบบ และง่ายต่อการแบ่งปันและถ่ายทอด โดยรูปแบบการสร้างองค์ความรู้ สามารถพิจารณาได้จากงานศึกษาของโนนากะ (Nonaka, 1991) ว่าด้วย ทฤษฎีการสร้างสรรค์ความรู้ขององค์การ (knowledge-creating theory) ดังนี้

โนนากะได้พัฒนาตัวแบบคำอธิบายวงจรกระบวนการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นภายในองค์การ เรียกว่า กระบวนการ “SECI” ตัวแบบการอธิบายดังกล่าว ตั้งอยู่บนแนวคิดหลักที่ว่า “ความรู้” ถูกสร้างสรรค์ขึ้นโดยผ่านกระบวนการแปรเปลี่ยนความรู้ที่แฝงอยู่ในความเข้าใจเฉพาะตัวของบุคคล (subjective tacit knowledge) ให้กลายเป็นความรู้ที่ทุกคนสามารถรับรู้และเข้าใจร่วมกันได้ (objective explicit knowledge) ทั้งนี้ กระบวนการแปรเปลี่ยนความรู้ภายใต้ตัวบุคคลให้กลายเป็นความรู้ระดับองค์การ (knowledge conversion process) เป็นวงจรที่ดำเนินไปอย่างต่อเนื่องไม่หยุดนิ่ง ภายใต้วงจรดังกล่าว ประกอบด้วยขั้นตอนการแปรเปลี่ยนความรู้ 4 ขั้น ซึ่งเกิดขึ้นต่อเนื่องกันเป็น

ลำดับ ได้แก่ 1) ขั้นตอนการปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (socialization) 2) ขั้นตอนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (externalization) 3) ขั้นตอนการสังเคราะห์ตกผลึก (combination) และ 4) ขั้นตอนการนำความรู้ไปปรับใช้ (internalization)



วงจรการสร้างสรรค์องค์ความรู้ (SECI) (Nonaka, 1991)

#### 1) การปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (socialization)

วงจรการแปรเปลี่ยนความรู้ภายใต้ตัวบุคคลให้กลายเป็นความรู้ระดับองค์การ เริ่มต้นจาก ขั้นตอนการปฏิสัมพันธ์ทางสังคมเป็นอันดับแรก กล่าวคือ ในขั้นตอนนี้ กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ที่แต่ละคนสั่งสมมา (tacit knowledge) จะเกิดขึ้นในระหว่างที่สมาชิกมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมในการปฏิบัติงานประจำวัน การปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นๆภายใต้สภาวะแวดล้อมเดียวกัน เป็นเงื่อนไขที่ทำให้สมาชิกแต่ละคนต้องลงวางอคติ ความเชื่อ มุมมองเฉพาะตัว และข้อสรุปในใจของแต่ละคนไว้เป็นการชั่วคราว เพื่อให้ตนเองสามารถเข้ามามีประสบการณ์ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างเต็มที่ หลังจากนั้น การมีประสบการณ์ร่วมในสภาวะแวดล้อมเดียวกันจะนำไปสู่กระบวนการปฏิสังสรรค์ระหว่างความรู้ที่แต่ละคนสั่งสมผ่านประสบการณ์เฉพาะตัว (tacit knowledge) กับสิ่งแวดล้อมที่ทุกคนเผชิญร่วมกัน (dialectic process) ส่งผลให้สมาชิกแต่ละคนมีการแลกเปลี่ยนความรู้เฉพาะในเรื่องต่างๆ ที่ตนเองได้เรียนรู้สั่งสมมาต่างเวลาต่างสถานที่ การเรียนรู้ประสบการณ์มุมมองความเข้าใจของผู้อื่น ส่งผลให้ความรู้แฝงในตัวบุคคลแต่ละคนเพิ่มพูนเติมเต็มมากยิ่งขึ้น ผลก็คือ การเรียนรู้ความเข้าใจและมุมมองของผู้อื่น ทำให้สมาชิกแต่ละคนสามารถซึมซับรับเอาความรู้ที่แฝงอยู่ในประสบการณ์ของผู้อื่นเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของความรู้แฝงในตัวเอง การสร้างองค์ความรู้จากความรู้แฝงเร้นสู่ความรู้แฝงเร้น (Tacit to Tacit Creation) เช่น การเรียนรู้จากผู้ชำนาญการไปสู่บุคลากรฝึกหัด เป็นการถ่ายทอดผ่านการปฏิบัติ เพราะองค์ความรู้แบบแฝงเร้นนั้นเป็นทักษะความชำนาญที่

เกิดขึ้นภายในตัวตน และยากที่จะอธิบายให้คนอื่นเข้าใจ แต่สามารถถ่ายทอดได้จากการทดลองปฏิบัติจริง เพื่อให้เกิดทักษะเฉพาะตน และต้องมีความสัมพันธ์อันใกล้ชิดระหว่างผู้เรียนกับผู้ถ่ายทอด ซึ่งความรู้แบบนี้ยากที่จะถ่ายทอดให้ทั่วทั้งองค์การ

## 2) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (externalization)

ในขั้นตอนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สิ่งที่เกิดขึ้นคือ กระบวนการแปรเปลี่ยนความรู้ความเข้าใจในเรื่องต่างๆ ที่แฝงอยู่ในความคิดและมุมมองของแต่ละคน ให้กลายเป็นองค์ความรู้ที่ปรากฏเป็นรูปธรรม และสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้และถ่ายทอดเป็นความเข้าใจร่วมกันได้ (explicit knowledge) ในกระบวนการดังกล่าว ความเข้าใจร่วมที่เกิดจากการถ่ายทอดประสบการณ์เฉพาะของสมาชิกแต่ละคนเข้าด้วยกัน จะกลายเป็นฐานในการสร้างสรรค์องค์ความรู้ใหม่ขึ้นมา ทั้งนี้ ความรู้ความเข้าใจร่วมที่เกิดจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสมาชิกสามารถปรากฏในรูปแบบต่างๆ อาทิ กรอบแนวคิด (concepts) แผนภาพ (figures) หรือเอกสารคำอธิบาย (documents) เมื่อสมาชิกแต่ละคนกลายเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มที่มีมุมมองร่วมกัน และมีวิถีการปฏิบัติต่างๆ ร่วมกัน (shared mental representation and routines) ก็จะก่อให้เกิดการหล่อหลอมมุมมองวิธีคิดและความเข้าใจที่ตรงกัน แต่ละคนสามารถเข้าใจตรงกันได้ว่า ภายใต้ปรากฏการณ์หนึ่งๆ สามารถมองได้จากหลากหลายแง่มุม และแต่ละแง่มุมให้ภาพอย่างไร ในขั้นตอนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ “การสนทนา” (dialogue) เป็นวิธีการที่มีประสิทธิผลในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์เฉพาะระหว่างบุคคล และการแบ่งปันความรู้ที่แต่ละคนถ่ายทอดขึ้นให้แก่บุคคลอื่น กล่าวคือ ระหว่างการสนทนา แต่ละคนจะพยายามนำเสนอตรรกะและการให้เหตุผลโต้แย้งของตนเอง เพื่อเปลี่ยนแปลงความคิดความเข้าใจของผู้อื่น ในขณะเดียวกันการสนทนายระหว่างบุคคลที่อยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมเดียวกัน ก็เป็นเงื่อนไขที่ทำให้คู่สนทนาต้องเปิดใจรับฟังแนวคิดและมุมมองความเข้าใจของบุคคลอื่นอย่างตั้งใจและพร้อมที่จะรับเอาแนวคิดใหม่เข้ามาปรับเปลี่ยนหรือขยายมุมมองของตนเองให้กว้างขึ้น จึงสรุปได้ว่าการสร้างองค์ความรู้จากองค์ความรู้แบบชัดแจ้งสู่องค์ความรู้แบบชัดแจ้ง (Explicit to Explicit Creation of Knowledge) องค์ความรู้แบบชัดแจ้งเป็นความรู้ที่ได้จากองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นมาแล้ว และมีความชัดเจน และเป็นระบบ สามารถถ่ายทอดได้ง่าย ทั้งที่เป็นคำพูด กรอบแนวคิดที่เห็นได้ชัด สามารถอธิบายได้ เกิดเป็นความรู้ใหม่ขึ้น และสามารถถ่ายทอดต่อไปได้ทั้งองค์การ เช่น ระบบ หรือกระบวนการในการทำงานต่างๆ

## 3) การสังเคราะห์ตกผลึก (combination)

ในขั้นตอนการสังเคราะห์ตกผลึก สิ่งที่เกิดขึ้นคือ กระบวนการรวบรวมองค์ความรู้ในเรื่องต่างๆ (explicit knowledge) ทั้งที่มาจากภายนอกองค์การ และความรู้ที่เกิดจากการสร้างสรรค์ของสมาชิกในองค์การ เพื่อผสมผสาน ปรับปรุง และต่อยอด จากนั้นจึงสังเคราะห์ขึ้นเป็นชุดองค์ความรู้ใหม่ที่มีความซับซ้อนและเป็นระบบ กลายเป็นองค์ความรู้ขององค์การ ซึ่งถูกถ่ายทอดไปยังสมาชิกทั่วทั้งองค์การ ภายใต้กระบวนการผสมผสานต่อยอดความรู้ในขั้นตอนนี้ องค์ความรู้ทั่วไปเรื่องต่างๆ (explicit knowledge) จะถูกนำมาแยกแยะออกเป็นกรอบแนวคิดย่อยในแต่ละเรื่อง จากนั้นกรอบแนวคิดแต่ละเรื่องจะถูกนำมาถักทอประสานเข้าด้วยกันใหม่ พร้อมกับตัดแต่งปรับปรุงให้กลายเป็นชุดองค์ความรู้ที่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงและบริบทเฉพาะที่องค์การนั้นๆ เฝชิญอยู่ ทั้งนี้ กระบวนการรวบรวมและสังเคราะห์องค์ความรู้ขององค์การ ต้องอาศัยปัจจัยเกื้อหนุน อาทิ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบฐานข้อมูล เครือข่ายคอมพิวเตอร์ การจัดระบบการแบ่งหน้าที่ รวมไปถึงการจัดโครงสร้างการบังคับบัญชาแนวดิ่ง การสร้างองค์ความรู้โดยองค์ความรู้แบบแฝงเร้นถ่ายทอดไปสู่ความรู้แบบชัดแจ้ง (Tacit to Explicit of Knowledge) จึงเป็นความรู้ที่เกิดขึ้นจากผู้เรียนที่ได้คิดค้นองค์ความรู้ที่มีอยู่แล้วนำมาพัฒนาด้วยทักษะเฉพาะตัวของเขาเอง เกิดเป็นองค์ความรู้แบบแฝงเร้นก่อให้เกิดเป็นองค์ความรู้ใหม่ซึ่งสามารถถ่ายทอดความรู้ออกไปได้ทั่วทั้งองค์การ

#### 4) การนำความรู้ไปปรับใช้ (internalization)

กระบวนการนำความรู้ไปปรับใช้ เกิดขึ้นหลังจากองค์ความรู้ใหม่ที่ถูกสร้างสรรค์ขึ้นได้รับการถ่ายทอดเผยแพร่ไปยังสมาชิกทั่วทั้งองค์การแล้ว เช่น องค์ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ที่เป็นนวัตกรรมใหม่ องค์ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการผลิตรูปแบบใหม่ เป็นต้น ในขั้นตอนนี้ สมาชิกแต่ละคนที่ปฏิบัติงานในหน้าที่ต่างๆ ภายในองค์การ จะมีการนำองค์ความรู้ขององค์การ (explicit knowledge) มาปรับใช้ให้เกิดผลในกิจกรรมการทำงานของตนเอง เมื่อองค์ความรู้ถูกนำไปปรับประยุกต์ใช้ในทางปฏิบัติโดยบุคลากรทุกส่วนขององค์การ องค์ความรู้ในเรื่องดังกล่าวก็จะกลายเป็นรากฐานรองรับวิถีการปฏิบัติงานในรูปแบบใหม่ๆ ขององค์การ (new routines) ต่อไป จึงเรียกว่าเป็นการสร้างองค์ความรู้ด้วยองค์ความรู้แบบชัดแจ้งถ่ายทอดไปสู่องค์ความรู้แบบแฝงเร้น (Explicit to Tacit Creation of Knowledge) นั่นคือ การที่สมาชิกทุกคนในองค์การต่างเข้าใจและได้เรียนรู้ในองค์ความรู้แบบชัดแจ้ง หรือกระบวนการต่างๆ ที่ปฏิบัติกันมา แต่มีพนักงานบางคนสามารถนำไปพัฒนาด้วยทักษะเฉพาะตนเองเกิดเป็นองค์ความรู้ใหม่แบบแฝงเร้น ซึ่งสามารถถ่ายทอดได้ด้วยการสังเกตและปฏิบัติจริงเท่านั้น



เมื่อความรู้ที่ไหลเวียนในองค์กร ถูกนำไปแปรเปลี่ยนให้เป็นการปฏิบัติ (practice) การกระทำ (action) ภายใต้การไตร่ตรองของสมาชิกแต่ละคน เมื่อนั้นความรู้ในเรื่องดังกล่าวก็จะถูกผนวกให้กลายเป็นส่วนหนึ่งในความรู้ความเข้าใจที่แฝงอยู่ในตัวบุคคลแต่ละคน เกิดเป็นความรู้พื้นฐานประสบการณ์ที่แต่ละคนสั่งสม ภายใต้บริบทการทำงานที่แตกต่างกัน เช่น การจัดฝึกอบรมความรู้เรื่องต่างๆ (training programs) ส่งผลให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในทิศทางการปรับปรุงระบบการผลิตขององค์กร ในขณะที่เดียวกันก็มีความรู้ความเข้าใจในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานในหน้าที่รับผิดชอบของตนเองด้วย การอ่านเอกสารเผยแพร่ความรู้ขององค์กร หรือคู่มือความรู้ในการปฏิบัติงาน ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานที่เข้ารับการอบรม สามารถรับเอาองค์ความรู้ใหม่ที่ถ่ายทอดผ่านเอกสารเหล่านั้น (explicit knowledge) เข้าไปต่อยอดปรับปรุงยกระดับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนเองได้ (tacit knowledge)

โนนากะ อธิบายว่า วงจร SECI เป็นกระบวนการที่มีใช้การหมุนเป็นวงกลมระนาบเดียว (circle) หากแต่เป็นวงจรมหุวนวงแบบเกลียว (spiral) กล่าวคือ แต่ละวงรอบของกระบวนการสร้างสรรค์องค์ความรู้ องค์ความรู้ขององค์กรในเรื่องหนึ่งๆ จะมีการเพิ่มพูนยกระดับขึ้นเป็นองค์ความรู้ชุดใหม่ แม้จะเป็นองค์ความรู้ในเรื่องเดียวกัน แต่ก็มีใช้องค์ความรู้เดิมอีกต่อไป เมื่อกระบวนการสร้างสรรค์องค์ความรู้ใหม่เรื่องหนึ่งๆ ดำเนินมาถึงขั้นตอนสุดท้ายของวงจร องค์ความรู้ใหม่ดังกล่าวก็จะกลายเป็นจุดเริ่มต้นในการยกระดับเกลียวการหมุนของวงจรให้เข้าสู่กระบวนการสร้างสรรค์องค์ความรู้ใหม่อีกชุดหนึ่ง (new spiral of knowledge creation) การสร้างสรรค์องค์ความรู้ขององค์กร จึงเป็นกระบวนการที่ดำเนินไปไม่หยุดนิ่ง และเป็นวงจรมหุวนที่มีการยกระดับตัวเองให้สูงขึ้นเรื่อยๆ

### ขั้นตอนที่ 3 ระบบความจำและระบบการจัดเก็บความรู้ขององค์กร

ในการเก็บรักษาและสืบค้นองค์ความรู้นั้น องค์กรจะต้องมีทั้งความรู้และความเข้าใจว่า องค์ความรู้ที่ได้มีความสำคัญ ควรค่าแก่การเก็บรักษาหรือจัดเก็บไว้เพื่อให้ง่ายต่อการสืบค้นสามารถนำกลับมาใช้ประโยชน์ได้เมื่อต้องการ ซึ่งต้องอาศัยทั้งกระบวนการทางเทคนิค เช่น เทคโนโลยี และวิธีปฏิบัติของคนในองค์กร เช่น ความทรงจำของแต่ละบุคคล ซึ่งองค์กรอาจมีระบบความจำที่เป็นข้อสรุปที่ใช้เป็นแนวปฏิบัติขององค์กร เป็นต้น ดังนั้น วิธีการเก็บรักษาความรู้ที่ตีนั้นมีความสำคัญเท่ากับการนำข้อมูลนั้นกลับมาใช้ประโยชน์ แนวทางในการปฏิบัติคือ สร้างระบบในการ

จัดเก็บ โดยคำนึงถึงความจำเป็นของการเรียนรู้ วัตถุประสงค์ของงาน ความเชี่ยวชาญของผู้ใช้ (Marquardt, 1996)

ระบบความจำขององค์กร เป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หากองค์กรใดมีระบบความจำที่มีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมมีส่วนทำให้องค์กรเกิดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพด้วย โดยระบบความจำขององค์กรนั้น เป็นวิธีการที่องค์กรเก็บรวบรวม ข้อมูลความรู้ไว้ใช้ในอนาคต เปรียบเสมือน “ถังรวบรวมข้อมูล” (Stock of Knowledge) ขององค์กรเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและการตัดสินใจด้านต่างๆ ซึ่งประเภทของข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้แก่ ข้อมูลสมาชิกในองค์กร การเปลี่ยนแปลงรูปแบบ ขั้นตอน หรือระบบที่ใช้ในองค์กร ระบบนิเวศของสถานที่ทำงาน เครือข่ายของกลุ่มบุคคลหรือสังคมทั้งในและนอกองค์กร เป็นต้น ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า ระบบความจำขององค์กร เป็นการเก็บรวบรวม รักษาความรู้ขององค์กรที่เป็นรูปธรรม เพื่อให้เข้าถึง ข้อมูลความรู้นั้นๆ ได้

ระบบการจัดเก็บความรู้ โดยทั่วไปแล้ว มีทั้งที่ใช้ระบบเทคโนโลยีเข้ามาช่วย เช่น การบันทึกข้อมูลและการใช้ฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ และกระบวนการจัดเก็บโดยมนุษย์ เช่น ความจำของคนแต่ละคน เป็นต้น ซึ่งระบบจัดเก็บความรู้ควรพิจารณาในประเด็นต่างๆ ได้แก่ 1) การมีโครงสร้างที่จะทำให้ระบบสามารถค้นหาและเผยแพร่สารสนเทศได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว 2) การแบ่งเป็นหมวดหมู่ เช่น ข้อเท็จจริง นโยบาย วิธีการต่างๆ โดยแบ่งไปตามเรื่องที่ต้องการจะเรียนรู้ 3) ความสามารถส่งมอบสารสนเทศตามความต้องการได้อย่างชัดเจน กะทัดรัด และได้ใจความ และ 4) การมีเนื้อหาที่ถูกต้อง แม่นยำ สามารถนำมาใช้ได้ตลอดเวลา (ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ, 2555:) ดังนั้น การใช้ระบบจัดเก็บความรู้ทำให้องค์กรสามารถเก็บรักษาความรู้ที่เรียกว่า ทุนปัญญา (Intellectual Capital) ที่เป็นเสมือนทรัพย์สินขององค์กรได้โดยความรู้จะไม่สูญหายไปเมื่อพนักงานลาออกจากองค์กร และเป็นที่ทราบกันแล้วว่า การจัดเก็บความรู้นั้นมีความสำคัญอย่างมาก ซึ่งแต่ละองค์กร ควรพิจารณาว่า ความรู้ประเภทใดที่องค์กรควรจัดเก็บไว้ในระบบความจำขององค์กร ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ประเภท คือ ข้อมูลรายละเอียดขององค์กร บทเรียนในอดีต ข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรอื่นๆ ข้อมูลนโยบายและประสบการณ์ขององค์กร ข้อมูลเกี่ยวกับสิ่งประดิษฐ์ ผลงาน ระบบต่างๆ และ กระบวนการทำงานขององค์กร (Smith and Lyles, 2005)

ขั้นตอนที่ 4 การถ่ายโอนและนำความรู้ไปใช้ประโยชน์

ในขณะที่ข้อมูลสารสนเทศมีอำนาจมากเท่าใด การถ่ายโอนความรู้ย่อมเป็นสิ่งจำเป็นที่จะขาดเสียมิได้ในองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งต้องมีการแพร่กระจายความรู้ออกไปให้ทั่วถึงตลอดทั้งองค์การ โดยอาศัยกลไกในการทำงาน การใช้อิเล็กทรอนิกส์ การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของบุคคล และการถ่ายโอนความรู้ความสามารถเกิดขึ้นได้ทั้งโดยตั้งใจและความบังเอิญ ซึ่งการถ่ายโอนความรู้โดยตั้งใจ ได้แก่ การสื่อสารเป็นลายลักษณ์อักษร การฝึกอบรม การสอนงาน การประชุม การสรุปงาน สื่อสิ่งพิมพ์ในองค์การ การเยี่ยมชมการปฏิบัติงานของแผนกต่างๆ การหมุนเวียนงาน การเป็นที่เลี้ยงสอนงาน ส่วนการถ่ายโอนความรู้โดยความบังเอิญ อาจเกิดขึ้นได้ผ่านช่องทางต่างๆ เหล่านี้ เช่น ตำนานหรือเรื่องเล่าขาน กลุ่มทำงานและเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ยังมีปัจจัยหลายๆอย่างที่เป็นอุปสรรคในการถ่ายโอนความรู้ในองค์การ เช่น เรื่องของค่าใช้จ่าย ขีดจำกัดในการเรียนรู้ของผู้รับการถ่ายโอน คือ การใช้ข้อมูลที่ซ้ำเกินไป หรือข้อมูลที่ใช้ถูกบิดเบือนทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ เป็นต้น (Marquardt, 1996) ดังนั้น ภายในองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องมีการแบ่งปันข้อมูลและความรู้อย่างเป็นระบบและทั่วถึง ทั้งในระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ โดยอาจใช้กระบวนการแบ่งปันความรู้จากทั้งผู้เชี่ยวชาญในสายงานอื่นๆ จากองค์การอื่นหรือแม้แต่จากลูกค้าและผู้รับบริการ เป็นต้น (Gavin, Edmondson, Gino, 2008)

การนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ หรือนำไปประยุกต์ใช้ เป็นมิติหนึ่งของการจัดการความรู้ที่จะพัฒนาองค์การไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์เป็นกระบวนการหนึ่งในวงจรการเรียนรู้ที่ก่อให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยเป็นการตัดสินใจนำความรู้ที่มีอยู่หรือที่ได้รับมานำไปใช้หรือปรับใช้ในสถานการณ์ต่างๆ เป็นการกระจายความรู้ที่อาจเกิดขึ้นในองค์การจากบุคคลหนึ่งหรือจากแหล่งความรู้ในองค์การไปยังบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในองค์การ หากไม่มีการนำความรู้ไปใช้ หรือไม่มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมบุคคลหรือปรับวัฒนธรรมองค์การ ก็อาจทำให้วงจรของการเรียนรู้ไม่ครบถ้วนและสมบูรณ์ได้ ดังนั้น องค์การจึงจำเป็นต้องวางกลไกหรือระบบเพื่อให้มีการใช้ประสบการณ์ขององค์การ รวมทั้งการใช้ระบบจูงใจ และระบบการตอบแทนบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่สามารถนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์มาเป็นสิ่งสนับสนุนในการใช้ความรู้ได้อย่างผลดีอีกด้วย ซึ่งการใช้ความรู้ดังกล่าวมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของทั้งบุคลากรและองค์การเป็นอย่างยิ่ง และในการปฏิบัติงานในองค์การนั้น บุคลากรทุกคนจะต้องใช้ความรู้ ไม่ว่าจะเป็นความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคล หรือความรู้ที่มีอยู่ในบุคคลอื่น หรือความรู้ที่มีอยู่ในองค์การก็ตาม เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ สามารถปรับปรุงผลการปฏิบัติงานขององค์การให้ดีขึ้น (ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ, 2555) การถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพภายในองค์การ

(Transferring Knowledge Quickly and Efficiently Through out the Organization) การมีกลไกต่างๆในองค์กรที่สามารถช่วยการกระจายความรู้ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ เป็นกุญแจสำคัญอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ได้ทั่วทั้งองค์กร การกระจายความรู้อาจทำได้โดยการเขียน การพูด การรายงานต่างๆที่คนในองค์กรสามารถเข้าถึงได้ง่าย การเยี่ยมชมหน่วยงานต่างๆ การหมุนเวียนสับเปลี่ยนหน้าที่ การฝึกอบรมพัฒนา ก็เป็นกลไกส่วนหนึ่งที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้ทั้งสิ้น

## 2.4 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับเทศบาล

เทศบาลเป็นรูปแบบการปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งเป็นที่นิยมอย่างแพร่หลายในประเทศต่างๆ โดยเฉพาะประเทศในแถบยุโรปตะวันตก ทั้งนี้เพราะเป็นรูปแบบที่เหมาะสมสำหรับพื้นที่เขตเมืองที่มีประชากรหนาแน่นและมีความเจริญพอสมควร สำหรับประเทศไทยเริ่มใช้มาตั้งแต่ พ.ศ.2476 จนถึงปัจจุบัน เป็นราชการส่วนท้องถิ่นรูปแบบหนึ่งที่ตั้งขึ้นตามกฎหมาย กฎหมายหลักของเทศบาลคือ พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ.2496 รวมทั้งฉบับแก้ไขเพิ่มเติม กฎหมายนี้บัญญัติให้เทศบาลเป็นทบวงการเมือง จึงทำให้เทศบาลเป็นหน่วยงานของรัฐที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล องค์กรของเทศบาลแบ่งออกเป็น 2 ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายบริหารและฝ่ายนิติบัญญัติหรือสภาเทศบาล โดยมีจำนวนตามที่กฎหมายกำหนดและมาจากการเลือกตั้งของราษฎรผู้มีสิทธิ์เลือกตั้งในเขตเทศบาลนั้นๆ อำนาจหน้าที่ของเทศบาลเป็นไปตามที่กฎหมายกำหนดไว้ (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, 2549)

**1. การจัดตั้งเทศบาล** โดยทั่วไปแล้วการพิจารณาว่าท้องถิ่นใดสมควรจัดตั้งเป็นเทศบาลได้อาศัยหลักเกณฑ์ (ชวงค์ ฉายะบุตร 2539) ดังนี้

- (ก) จำนวนและความหนาแน่นของประชากรในท้องถิ่นนั้น
- (ข) ความเจริญทางเศรษฐกิจของท้องถิ่น โดยพิจารณาจากการจัดเก็บรายได้ตามที่กฎหมายกำหนด และงบประมาณรายจ่ายในการดำเนินกิจการของท้องถิ่น
- (ค) ความสำคัญทางการเมืองของท้องถิ่น โดยพิจารณาถึงศักยภาพของท้องถิ่นนั้นว่าจะสามารถพัฒนาความเจริญได้รวดเร็วมากน้อยเพียงใด

นอกจาก 3 ข้อดังกล่าวแล้ว ในบางประเทศยังได้นำอีก 2 ข้อนำเข้ามาประกอบการพิจารณาด้วยคือ สภาพทางภูมิศาสตร์ของพื้นที่ท้องถิ่นและส่วนประกอบของการเป็นประชากรในท้องถิ่นนั้น ได้แก่ คนต่างด้าวและความเป็นไปได้ที่ประชากรจะเข้ามามีส่วนร่วม อย่างไรก็ตาม พ.ร.บ.

เทศบาล พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ.2546 มาตรา 9 ถึงมาตรา 11 ซึ่งกล่าวถึงหลักเกณฑ์การจัดตั้งเทศบาลทั้ง 3 ประเภทเพิ่มเติมอีก (ขวลิต สละ 2556) คือ

1) เทศบาลตำบล มีหลักเกณฑ์การจัดตั้งคือ

- ก) มีรายได้จริงโดยไม่รวมเงินอุดหนุนในปีงบประมาณที่ผ่านมามาตั้งแต่ 12 ล้านบาทขึ้นไป
- ข) มีประชากรตั้งแต่ 7,000 คนขึ้นไป
- ค) ความหนาแน่นของประชากรตั้งแต่ 1,500 คนต่อตารางกิโลเมตรขึ้นไป
- ง) มีพระราชกฤษฎีกายกฐานะเป็นเทศบาลตำบล

2) เทศบาลเมือง มีหลักเกณฑ์การจัดตั้งคือ

ก) ท้องถิ่นอันเป็นที่ตั้งศาลากลางจังหวัดทุกแห่ง ให้ยกฐานะเป็นเทศบาลเมือง โดยไม่ต้องพิจารณาถึงหลักเกณฑ์อื่นๆ ประกอบ

ข) ท้องถิ่นที่ไม่ใช่เป็นที่ตั้งศาลากลางจังหวัด จะยกฐานะเป็นเทศบาลเมืองต้องประกอบด้วยหลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้

- (1) มีประชากรตั้งแต่ 10,000 คนขึ้นไป
- (2) ความหนาแน่นของประชากรไม่ต่ำกว่า 3,000 คนต่อตารางกิโลเมตร
- (3) มีรายได้พอแก่การปฏิบัติหน้าที่อันต้องทำตามที่กฎหมายกำหนดไว้
- (4) มีพระราชกฤษฎีกายกฐานะเป็นเทศบาลเมือง

3) เทศบาลนคร มีหลักเกณฑ์ในการจัดตั้งคือ

- ก) มีประชากรตั้งแต่ 50,000 คนขึ้นไป
- ข) ความหนาแน่นของประชากรไม่ต่ำกว่า 3,000 คนต่อตารางกิโลเมตร
- ค) มีรายได้พอแก่การปฏิบัติหน้าที่อันต้องทำตามกฎหมายกำหนดไว้
- ง) มีพระราชกฤษฎีกายกฐานะเป็นเทศบาลนคร

**2. การจัดรูปองค์กรของเทศบาล** มีสาระสำคัญโดยย่ออยู่ 5 ประการ (ชวลิต สละ , 2556) คือ

1) การปกครองท้องถิ่นในรูปแบบเทศบาลของไทยมี 3 ชั้น คือ เทศบาลตำบล เทศบาลเมือง และเทศบาลนคร

2) การดำเนินงานมีลักษณะทวิลักษณะ ซึ่งมีการบริหารงานโดยบุคคล 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ได้รับการเลือกตั้งมาจากประชาชนผู้มีสิทธิเลือกตั้งในท้องถิ่น และกลุ่มที่ได้รับการแต่งตั้งตามระเบียบ

3) การจัดรูปองค์กรของเทศบาลมีการแบ่งส่วนงานออกเป็น 3 ประเภท คือ สายงานที่จำเป็นต้องมีในทุกองค์การบริหาร เช่น งานสารบรรณ งานอาคารสถานที่ สายงานที่เทศบาลต้องจัดไว้ในฐานะที่เป็นหน่วยราชการ เช่น หน่วยทะเบียนราษฎร งานออกบัตรประชาชน และสายงานที่เป็นบริการสาธารณะซึ่งเทศบาลสามารถจัดไว้เพื่อสนองความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น เช่น งานเก็บขยะมูลฝอย งานระบายน้ำ งานส่งเสริมการศึกษา

4) ความเกี่ยวพันระหว่างเทศบาลกับหน่วยงานราชการ ถึงแม้ว่าเทศบาลจะเป็นหน่วยงานท้องถิ่นที่มีความเป็นอิสระมากกว่าเดิม แต่ก็ยังมีความเกี่ยวพันกันอยู่ตามที่กำหนดไว้ในกฎหมาย เช่น การรับความช่วยเหลือทางวิชาการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น การรับเงินอุดหนุนจากรัฐบาล การเป็นตัวแทนของรัฐบาลในการปฏิบัติงานราชการบางเรื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปกครองและการรักษาความสงบเรียบร้อยของประชาชน การกำกับดูแลและการดำเนินงานของเทศบาลโดยกระทรวงมหาดไทย

5) ความเกี่ยวพันระหว่างเทศบาลกับประชาชนในท้องถิ่น ซึ่งทั้ง 2 ฝ่ายต่างก็มีภาระหน้าที่ในการส่งเสริมและสนับสนุนให้ความเกี่ยวพันระหว่างเทศบาลกับประชาชนในท้องถิ่นให้เกิดผลดี เช่น การเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ที่เทศบาลจัดขึ้น การสนับสนุนกิจกรรมที่สร้างสรรค์ ซึ่งจัดขึ้นโดยเทศบาลหรือประชาชนในท้องถิ่น

### 3. การจัดทำทะเบียนข้อมูลเกี่ยวกับประชาชนในท้องถิ่น

ข้อมูลดังกล่าวนี้จะรวบรวมไว้เท่าที่จำเป็นเพื่อประโยชน์ของทางราชการและของทางเทศบาล ทั้งนี้เพราะในท้องถิ่นบางแห่งจะมีประชาชนที่ประกอบด้วยผู้มีสิทธิเลือกตั้ง ผู้ไม่มีสิทธิ

เลือกตั้ง เยาวชนและคนชรา และผู้เป็นคนต่างด้าว ซึ่งเทศบาลมีความจำเป็นต้องจัดสรรงานต่างๆ เพื่อสนองความต้องการของคนกลุ่มต่างๆ เหล่านี้

### สมาชิกสภาเทศบาล

#### 1) สภาเทศบาล

สภาเทศบาลประกอบด้วยสมาชิกสภาเทศบาลที่มาจากการเลือกตั้งโดยตรงประชาชน มีวาระในการดำรงตำแหน่งคราวละ 4 ปี นับตั้งแต่วันเลือกตั้ง นอกจากนี้ จำนวนสมาชิกสภาเทศบาลก็แตกต่างกันตามประเภทของเทศบาลดังนี้

ก) สภาเทศบาลตำบล ประกอบด้วยสมาชิกสภา จำนวน 12 คน โดยแบ่งเขตเทศบาลออกเป็นเขตเลือกตั้ง 2 เขต และมีจำนวนสมาชิกสภาได้เขตละ 6 คน

ข) สภาเทศบาลเมือง ประกอบด้วยสมาชิกสภา จำนวน 18 คน โดยแบ่งเขตเทศบาลออกเป็นเขตเลือกตั้ง 3 เขต และมีจำนวนสมาชิกสภาได้เขตละ 6 คน

ค) สภาเทศบาลนคร ประกอบด้วยสมาชิกสภา จำนวน 24 คน โดยแบ่งเขตเทศบาลออกเป็นเขตเลือกตั้ง 4 เขต และมีจำนวนสมาชิกสภาได้เขตละ 6 คน

#### 2) คุณสมบัติของผู้สมัครสมาชิกสภาเทศบาลมีดังนี้

ก) มีสัญชาติไทยโดยการเกิด

ข) มีอายุไม่ต่ำกว่า 25 ปีบริบูรณ์ในวันเลือกตั้ง

ค) ไม่เป็นผู้ที่พ้นจากตำแหน่งสมาชิกสภาท้องถิ่น คณะผู้บริหารท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่น รองผู้บริหารท้องถิ่น เลขานุการหรือที่ปรึกษาผู้บริหารท้องถิ่น เพราะเหตุมีส่วนได้ส่วนเสียไม่ว่าทางตรงหรือทางอ้อมในสัญญาหรือกิจการที่กระทำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังไม่ถึง 5 ปีนับถึงวันสมัครรับเลือกตั้ง

ง) มีชื่ออยู่ในทะเบียนบ้านในเขตเทศบาลที่สมัครรับเลือกตั้งเป็นเวลาติดต่อกันไม่น้อยกว่า 1 ปี นับถึงวันรับสมัครเลือกตั้ง หรือได้เสียภาษีตามกฎหมายว่าด้วยภาษีที่โรงเรือนและที่ดิน หรือกฎหมายว่าด้วยภาษีบำรุงท้องที่ให้กับเทศบาลเป็นเวลาติดต่อกัน 3 ปี นับถึงวันสมัคร

สมาชิกสภาเทศบาลจะเลือกสมาชิกสภา 1 คนเพื่อดำรงตำแหน่งประธานสภา และอีก 1 คนเพื่อดำรงตำแหน่งรองประธานสภา ประธานสภาเทศบาลมีอำนาจหน้าที่ดำเนินกิจการของสภาเทศบาลให้เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับการประชุมสภาเทศบาล เป็นผู้เรียกประชุมสภาเทศบาลตามสมัยประชุมและเป็นผู้เปิดหรือปิดประชุม โดยกำหนดให้ปีหนึ่งๆ ให้มีกำหนดไม่เกิน 30 วัน แต่ถ้าจะขยายเวลาออกไปอีกจะต้องได้รับอนุญาตจากผู้ว่าราชการจังหวัด ทั้งนี้สมัยประชุมสามัญครั้งแรกและวันเริ่มประชุมสามัญสามัญประจำปีให้สภาเทศบาลกำหนด

การประชุมสภาเทศบาลครั้งแรก ผู้ว่าราชการจังหวัดต้องกำหนดให้สมาชิกสภาเทศบาลได้มาประชุมภายใน 15 วัน นับตั้งแต่วันประกาศผลการเลือกตั้งสมาชิกสภาเทศบาลครบตามจำนวนแล้ว และให้ที่ประชุมเลือกประธานสภาเทศบาลและรองประธานสภาเทศบาล

กรณีที่สภาเทศบาลไม่อาจจัดให้มีการประชุมครั้งแรกได้ตามกำหนดเวลาภายใน 15 วัน นับตั้งแต่วันประกาศผลการเลือกตั้งสมาชิกสภาเทศบาลครบตามจำนวนแล้ว หรือมีการประชุมสภาเทศบาล แต่ไม่อาจเลือกประธานสภาเทศบาลได้ ผู้ว่าราชการจังหวัดอาจเสนอรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยให้มีคำสั่งยุบสภาเทศบาล

### 3) อำนาจหน้าที่ของสภาเทศบาล มีดังนี้

ก) เลือกประธานสภาเทศบาลและรองสภาเทศบาลหรือมีมติให้ประธานสภาเทศบาลหรือรองประธานสภาเทศบาลพ้นจากตำแหน่ง หากเห็นว่ามีความประพฤติในทางที่จะนำมาซึ่งความเสื่อมเสียแก่เกียรติศักดิ์ของตำแหน่ง หรือสภาเทศบาลปฏิบัติการฝ่าฝืนต่อความสงบเรียบร้อย หรือสวัสดิภาพของประชาชน หรือละเลยไม่ปฏิบัติหรือปฏิบัติการไม่ชอบด้วยอำนาจหน้าที่

ข) เลือกสมาชิกสภาเทศบาลตั้งเป็นคณะกรรมการสามัญของสภาเทศบาล และเลือกบุคคลผู้เป็นหรือไม่ได้เป็นสมาชิกสภาเทศบาลตั้งเป็นคณะกรรมการวิสามัญของสภาเทศบาล

ค) รับทราบนโยบายที่นายกเทศมนตรีต้องแถลงต่อสภาเทศบาลก่อนเข้ารับหน้าที่ โดยไม่มีการลงมติ

ง) ให้ความเห็นชอบร่างข้อบัญญัติเทศบาล ร่างข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี และร่างข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติมของเทศบาล

จ) อนุมัติร่างแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระยะยาวและแผนพัฒนา 3 ปีของเทศบาล



ฉ) สิทธิในการตั้งกระทู้ถามนายกเทศมนตรีหรือรองนายกเทศมนตรี หรือเสนอบัญญัติขอเปิดอภิปรายทั่วไป เพื่อให้นายกเทศมนตรีแถลงข้อเท็จจริง หรือแสดงความเห็นในปัญหาอันเกี่ยวกับการบริหารราชการเทศบาลโดยไม่มีการลงมติ

### นายกเทศมนตรี

นายกเทศมนตรี เป็นหัวหน้าฝ่ายบริหาร มาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชน ดำรงตำแหน่งคราวละ 4 ปี นับตั้งแต่วันเลือกตั้งและดำรงตำแหน่งติดต่อกันเกิน 2 วาระไม่ได้ นายกเทศมนตรีอาจแต่งตั้งรองนายกเทศมนตรีซึ่งไม่ใช่สมาชิกสภา เพื่อให้เป็นผู้ช่วยเหลือในการบริหารราชการของเทศบาลตามที่นายกเทศมนตรีมอบหมาย โดยมีหลักเกณฑ์ดังนี้

- (1) เทศบาลตำบล ให้แต่งตั้งรองนายกเทศมนตรีได้ไม่เกิน 2 คน
- (2) เทศบาลเมือง ให้แต่งตั้งรองนายกเทศมนตรีได้ไม่เกิน 3 คน
- (3) เทศบาลนคร ให้แต่งตั้งรองนายกเทศมนตรีได้ไม่เกิน 4 คน

นายกเทศมนตรีอาจแต่งตั้งที่ปรึกษานายกเทศมนตรีและเลขานุการนายกเทศมนตรีซึ่งไม่ใช่สมาชิกสภาเทศบาลได้ โดยในกรณีเทศบาลตำบล ให้แต่งตั้งได้จำนวนรวมกันไม่เกิน 2 คน ในกรณีเทศบาลเมือง ให้แต่งตั้งได้จำนวนรวมกันไม่เกิน 3 คน และในกรณีเทศบาลนคร ให้แต่งตั้งได้จำนวนรวมกันไม่เกิน 5 คน

### 1) คุณสมบัติของผู้สมัครนายกเทศมนตรี มีดังนี้

- ก) มีสัญชาติไทยโดยการเกิด
- ข) มีอายุไม่ต่ำกว่า 30 ปีบริบูรณ์ในวันเลือกตั้ง
- ค) จบการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีหรือเทียบเท่า หรือเคยเป็นสมาชิกสภาจังหวัด สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด ผู้บริหารท้องถิ่น หรือสมาชิกรัฐสภา
- ง) ไม่เป็นผู้ที่พ้นจากตำแหน่งสมาชิกสภาท้องถิ่น คณะผู้บริหารท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่น รองผู้บริหารท้องถิ่น เลขานุการหรือที่ปรึกษาผู้บริหารท้องถิ่น เพราะเหตุมีส่วนได้ส่วนเสียไม่ว่าทางตรงหรือทางอ้อมในสัญญาหรือกิจการที่กระทำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังไม่ถึง 5 ปี นับถึงวันสมัครรับเลือกตั้ง

จ) มีชื่ออยู่ในทะเบียนบ้านในเขตเทศบาลที่สมัครรับเลือกตั้งเป็นเวลาติดต่อกันไม่น้อยกว่า 1 ปี นับถึงวันรับสมัครเลือกตั้ง หรือได้เสียภาษีตามกฎหมายว่าด้วยภาษีโรงเรือนและที่ดิน หรือกฎหมายว่าด้วยภาษีบำรุงท้องที่ให้กับเทศบาลเป็นเวลาติดต่อกัน 3 ปี นับถึงวันรับสมัคร

2) อำนาจหน้าที่ของนายกเทศมนตรี มีดังนี้

ก) กำหนดนโยบายโดยไม่ขัดต่อกฎหมาย และรับผิดชอบในการบริหารราชการของเทศบาลให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ เทศบัญญัติและนโยบาย

ข) สั่ง อนุญาต และอนุมัติเกี่ยวกับราชการของเทศบาล

ค) แต่งตั้งและถอดถอนรองนายกเทศมนตรี ที่ปรึกษานายกเทศมนตรี และเลขาธิการนายกเทศมนตรี

ง) วางระเบียบเพื่อให้งานของเทศบาลเป็นไปด้วยความเรียบร้อย

จ) รักษาการให้เป็นไปตามเทศบัญญัติ

ฉ) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่กฎหมายบัญญัติไว้ในพระราชบัญญัตินี้และกฎหมายอื่น

1) เสนอร่างเทศบัญญัติ

2) ควบคุมและรับผิดชอบในการบริหารกิจการของเทศบาลและเป็นผู้บังคับบัญชาพนักงานเทศบาลและลูกจ้างเทศบาล

3) เป็นเจ้าพนักงานตามประมวลกฎหมายอาญา

**เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานประจำ**

หมายถึง บรรดาเจ้าหน้าที่ที่ได้ผ่านการคัดเลือก และได้รับการแต่งตั้งให้มาปฏิบัติงานประจำในหน่วยงานต่างๆของเทศบาล ซึ่งเรียกว่า พนักงานเทศบาล

**เทศบัญญัติ**

พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2546 มาตรา 60 กำหนดให้เทศบาลมีอำนาจตราเทศบัญญัติได้โดยไม่ขัดหรือแย้งต่อกฎหมาย เพื่อปฏิบัติการให้เป็นไปตามหน้าที่ของเทศบาลที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติเทศบาล (ชวลิต สลละ, 2556)

ประเภทของเทศบัญญัติ การแบ่งเทศบัญญัติออกเป็น 3 ประเภท คือ เทศบัญญัติทั่วไป เทศบัญญัติชั่วคราว และเทศบัญญัติเกี่ยวกับการเงิน รายละเอียดดังต่อไปนี้

### 1) เทศบัญญัติทั่วไป

ร่างเทศบัญญัติจะเสนอได้โดยนายกเทศมนตรี สมาชิกสภาเทศบาลหรือราษฎรผู้มีสิทธิเลือกตั้งในเขตเทศบาลตามกฎหมายว่าด้วยการเข้าชื่อเสนอข้อบัญญัติท้องถิ่น

ในกรณีที่สมาชิกสภาเทศบาลเป็นผู้เสนอร่างเทศบัญญัติ ต้องมีสมาชิกสภาเทศบาลลงนามรับรองไม่น้อยกว่า 2 คน

### 2) เทศบัญญัติชั่วคราว

ในกรณีฉุกเฉินซึ่งจะเรียกประชุมสภาเทศบาลให้ทันท่วงทีมิได้ กฎหมายเทศบาลได้ให้อำนาจคณะเทศมนตรีอาจออกเทศบัญญัติชั่วคราวได้

### 3) เทศบัญญัติเกี่ยวกับการเงิน

ร่างเทศบัญญัติเกี่ยวกับการเงิน หมายถึง ร่างเทศพาณิชย์ หรือ ร่างเทศบัญญัติว่าด้วยเรื่องใดเรื่องหนึ่งดังต่อไปนี้

ก) การจัดเก็บ ยกเลิก ลด แก้ไข ผ่อน หรือวางระเบียบการบังคับอันเกี่ยวกับภาษีอากร

ข) การเก็บรักษาเงิน การจ่ายเงิน และการโอนงบประมาณของเทศบาล

ค) การกู้เงิน การค้ำประกัน หรือการใช้เงินกู้

ง) การคลัง การงบประมาณ การเงิน ทรัพย์สิน การจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน การจ้าง และการพัสดุ

ร่างเทศบัญญัติเกี่ยวกับการเงิน สมาชิกสภาเทศบาลจะเสนอได้ต่อเมื่อมีคำรับรองของนายกเทศมนตรี ในกรณีเป็นที่สงสัยว่าร่างเทศบัญญัติใดเป็นร่างเทศบัญญัติเกี่ยวกับการเงินที่จะต้องมีการรับรองของนายกเทศมนตรีให้ประธานสภาเทศบาลเป็นผู้วินิจฉัย

## 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษางานวิจัยที่ผ่านมา พบว่ามีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ให้ความสนใจศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นจำนวนมาก แม้ว่าจะพบงานวิจัยด้านการปกครองท้องถิ่นที่ศึกษาเชื่อมโยงกับแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ยังไม่มากนัก แต่ก็สามารถนำมาศึกษาการอธิบายความสัมพันธ์และอิทธิพลระหว่างปัจจัยต่างๆที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้เป็นอย่างดี โดยผู้วิจัยได้รวบรวมงานวิจัยที่เกี่ยวข้องไว้ ดังนี้

ไคเซอร์ (Kaiser, 2000) ได้ศึกษาเกี่ยวกับแบบแผนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษารูปแบบของการเรียนรู้ในองค์การและพบว่า โครงสร้างองค์การที่เอื้ออำนวยความสะดวก มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญกับประสบการณ์การเรียนรู้ และการเผยแพร่การเรียนรู้เป็นการเปิดโอกาสให้บุคคลและกลุ่มบุคคลได้มีโอกาสแสดงปฏิกิริยาโต้ตอบ ในส่วนของการวิเคราะห์การถดถอยนั้น โครงสร้างองค์การที่อำนวยความสะดวกลดความสำคัญลงเมื่อแทรกปัจจัยบรรยากาศในการทำงาน เช่นเดียวกับภาวะผู้นำซึ่งมีอิทธิพลอย่างมากต่อการเรียนรู้ แต่ในการวิเคราะห์การถดถอยนั้น พบว่าอิทธิพลโดยตรงของภาวะผู้นำลดลงอย่างมากเมื่อแทรกปัจจัยด้านวัฒนธรรม พันธกิจและยุทธศาสตร์ และประสบการณ์การเรียนรู้มีผลทำให้ภาวะผู้นำค่อยๆลดอิทธิพลลง และมีการเพิ่มปัจจัยด้านการดำเนินงานด้านการจัดการ ซึ่งต่อมาได้กลายเป็นตัวแปรเชื่อมและร่วมกับโครงสร้างขององค์การ การเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบพื้นฐานชี้ให้เห็นว่าภาวะผู้นำเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรม พันธกิจและยุทธศาสตร์ นอกจากนี้การจูงใจก็มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การเผยแพร่การเรียนรู้และนวัตกรรม อย่างไรก็ตามเมื่อมีการนำปัจจัยอื่นเข้ามาวิเคราะห์ก็มีผลกระทบต่อความจูงใจเพียงเล็กน้อยเท่านั้น ส่วนภาวะผู้นำและการเผยแพร่ของการเรียนรู้นั้น ไม่ได้เป็นตัวพยากรณ์การจูงใจ แม้ว่าบางส่วนของภาวะผู้นำจะถูกนำไปเป็นอิทธิพลทางอ้อมของปัจจัยตัวอื่นก็ตาม บทบาทของผู้นำคือ การเรียนรู้เพื่อมาเผยแพร่ให้สมาชิกได้เกิดการเรียนรู้อบรมสนับสนุนการเรียนรู้ และการปฏิบัติของผู้นำ จะทำให้มีผลต่อการเผยแพร่และการจูงใจในการเรียนรู้ การค้นพบนี้แสดงว่าความเห็นพ้องและการมีความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานของผู้นำ และเชื่อถือในการสร้างสรรค์ขององค์การจะทำให้สมาชิกมีความมั่นใจและมีกำลังใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายมากขึ้น

เวน (Wen, 2014) งานเขียนของเวนมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและทำความเข้าใจธรรมชาติ คุณลักษณะและกลยุทธ์ขององค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อนำไปสู่การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ทีมเรียนรู้ และสังคมแห่งการเรียนรู้ โดยบทความนี้กล่าวถึงลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นการนำเสนอถึงนวัตกรรมและการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์การโดยผ่านการเรียนรู้ขององค์การ และ

นำเสนอ 10 กลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ในประเทศจีน ประกอบด้วย

1. กลยุทธ์การสร้างกลุ่มผู้นำการเรียนรู้
2. กลยุทธ์การส่งมอบภารกิจ กระตุ้นแรงบันดาลใจ และสามารถเอาชนะใจตัวเอง
3. กลยุทธ์การเรียนรู้อย่างทั่วถึงและการเปลี่ยนแปลงรูปแบบความคิด
4. กลยุทธ์การส่งเสริมการสนทนาโต้ตอบและพัฒนาความสามารถขององค์กร
5. กลยุทธ์การเรียนรู้ในการทำงานและการทำงานด้วยการเรียนรู้ และการบรรจุการเรียนรู้เข้าสู่การปฏิบัติผ่านการแก้ปัญหา
6. กลยุทธ์การจัดอุปสรรคของการเรียนรู้และปรับปรุงประสิทธิภาพ
7. กลยุทธ์การสร้างแบบจำลองของการเรียนรู้ - การวิจัย - นวัตกรรม
8. กลยุทธ์การทำให้แผนระยะยาวเดินไปข้างหน้าทีละขั้นตอน และส่งเสริมพัฒนาอย่างยั่งยืน
9. กลยุทธ์การประเมินผลการดำเนินการในทุกกระบวนการที่สร้างขึ้น
10. กลยุทธ์การดำเนินการทดลองให้เป็นผลสำเร็จ

ปาโลส และสแตนโควิช (Palos and Stancovici, 2016) ทำการศึกษาเกี่ยวกับมิติความสามารถในการเรียนรู้และลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ในบริษัทที่ดำเนินงานด้านการบริการ รวมถึงการพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การและความสามารถในการเรียนรู้ โดยศึกษาจากพนักงาน 64 คนจากสองบริษัทที่เป็นองค์กรภาครัฐและองค์กรเอกชน ด้วยแบบสอบถามจำนวน 55 ข้อ มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า 6 ระดับ ตามวิธีการของลิเคิร์ต (Likert's Scale) ประกอบด้วยมิติของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ใน 8 มิติ ได้แก่ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การสอบถามและการสนทนาโต้ตอบ การเรียนรู้ของทีม ระบบการปลูกฝัง การมอบอำนาจ การเชื่อมต่อกับระบบ ภาวะผู้นำที่เอื้ออำนวยความสะดวก และประสิทธิภาพทางการเงินขององค์กร ซึ่งผลการศึกษาพบว่าองค์กรเอกชนนั้นมีมิติของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวมทั้ง 8 ด้านมากกว่าองค์กรภาครัฐ นอกจากนี้ ผลการศึกษายังแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กรทั้งสองประเภท โดยองค์กรเอกชนนั้นมีความสามารถในการเรียนรู้สูงกว่าองค์กรภาครัฐทุกด้าน ได้แก่ การทดลอง การรับมือกับความเสี่ยง การมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอก การสนทนาโต้ตอบ และการตัดสินใจอย่างมีส่วนร่วม และพบว่าวัฒนธรรมองค์กรนั้นมีอิทธิพลต่อความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กร

ชัยยนต์ เพาพาน (2554) ศึกษาการพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยเลือกศึกษากรณีเทศบาลสงเปลือย อำเภอนามน จังหวัดกาฬสินธุ์ ใช้วิธีวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ด้วยการรวบรวมข้อมูลจากแบบสังเกต แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง และการจัดเวทีแสดงความคิดเห็น จากนั้นวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพด้วยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา ซึ่งผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ผลักดันให้เกิดการพัฒนาสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลสงเปลือย

อำเภอนาามน จังหวัดกาฬสินธุ์ ประกอบด้วยปัจจัย 7 ประการ ได้แก่ 1) การมีวิสัยทัศน์ร่วม ทำให้เกิดการเรียนรู้ในทิศทางที่ต้องการร่วมกัน 2) ยุทธศาสตร์ขององค์การที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ 3) โครงสร้างขององค์การที่มีความเหมาะสม และมีความคล่องตัว 4) วัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์การ 5) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมที่ต้องตระหนักถึงความร่วมมือและทำงานเป็นทีม 6) บรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ และ 7) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมต่อการเรียนรู้ นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังระบุว่าแนวทางการพัฒนาสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลสกลเปลือย ต้องให้ความสำคัญและพัฒนาในด้านต่างๆ ได้แก่ 1) การพัฒนาบุคคลให้เป็นผู้รอบรู้ 2) การพัฒนาแบบแผนความคิด และมุมมองที่เปิดกว้าง 3) การพัฒนาการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน 4) การพัฒนาการเรียนรู้เป็นทีม และ 5) การพัฒนาการคิดอย่างเป็นระบบ

วารุณี ทิพโอสถ, อมลวรรณ วีระธรรม et al. (2554) ศึกษาสภาพปัจจุบัน และแนวทางการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยทักษิณ ตามทัศนะของบุคลากรสายสนับสนุน เป็นการวิจัยเชิงปริมาณด้วยการใช้แบบสอบถามจำนวน 191 ชุด โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นข้าราชการ และพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยทักษิณวิทยาเขตพัทลุงและวิทยาเขตสงขลา ซึ่งผลการศึกษาพบว่า การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยทักษิณตามทัศนะของบุคลากรสายสนับสนุนนั้นอยู่ในระดับมากทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ บุคลากรมีความต้องการอยากเรียนรู้ รูปแบบวิถีในการคิดของบุคลากร การสร้างวิสัยทัศน์ให้เกิดแก่สมาชิก การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ หากแต่อุปสรรคที่พบในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ก็มีอยู่หลายด้านเช่นกัน เช่น ผู้บริหารมีนโยบายเกี่ยวกับการส่งเสริมการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่ชัดเจน จึงทำให้ไม่มีการจัดสภาพแวดล้อม โครงสร้างองค์การ แผนงาน หรืองบประมาณที่เอื้อต่อการเรียนรู้ นอกจากนี้ปัญหาทางด้านโครงสร้างองค์การที่มีการปรับเปลี่ยนอยู่บ่อยครั้งประกอบกับการเปลี่ยนสถานะมหาวิทยาลัยทักษิณเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐส่งผลให้บุคลากรต้องมุ่งเน้นทำงานให้บรรลุประสิทธิผลเพื่อที่จะได้รับการพิจารณาประเมินต่อสัญญาการจ้างงาน การเรียนรู้ร่วมกันและการสานสัมพันธ์ในรูปแบบของทีมงานจึงลดน้อยถอยลงไปมาก คณะผู้ศึกษาวิจัยจึงได้นำเสนอแนวทางที่เป็นไปได้ในการพัฒนาองค์การหลายประการ นั่นคือ ผู้บริหารองค์การควรมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลในเรื่องการส่งเสริมการเรียนรู้และให้การสนับสนุนบุคลากรสายสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ รวมถึงสามารถนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบัน นอกจากนี้ผู้บริหารยังควรสนับสนุนให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการดำเนินงานขององค์การในอนาคตมากขึ้น เนื่องจากบุคลากรสายสนับสนุนก็ถือเป็นส่วนหนึ่งในการขับเคลื่อนการปฏิบัติงานในอนาคต การ

ทำงานและเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมก็ถือเป็นอีกข้อเสนอหนึ่งที่จะช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ซึ่งจะส่งผลต่อการคิดอย่างเป็นระบบและประกอบสร้างเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ในที่สุด

สกล บุญสิน (2555) ศึกษาการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจการให้บริการกรณีศึกษา บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) โดยสถานะขององค์การดังกล่าวถือเป็นรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงคมนาคมดำเนินการบินเชิงพาณิชย์ทั้งเส้นทางในประเทศและต่างประเทศ งานวิจัยนี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพและอาศัยการเก็บข้อมูลผ่านการวิจัยเอกสารและการสัมภาษณ์ผู้บริหารและพนักงานบริษัท โดยใช้แนวทางการพัฒนาสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ของ Michael J. Marquardt ผลการศึกษาพบว่า 1) องค์การมีความปรารถนาต่อการพัฒนาสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 2) การร่วมมือกันระหว่างผู้บริหารและพนักงานบริษัทเพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลง 3) การสร้างการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับเป้าหมายของบริษัท 4) การวิเคราะห์หาจุดอ่อนและจุดแข็งของบริษัท 5) การสร้างวิสัยทัศน์ให้พนักงานทุกคนรับทราบและนำไปยึดถือเป็นแนวปฏิบัติงาน 6) การสร้างกระบวนการคิดแบบองค์รวมและการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกันอย่างเป็นระบบ 7) ผู้นำต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในการสร้างวิสัยการเรียนรู้ในองค์การ 8) การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การให้เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้และการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน 9) การกำหนดให้การเรียนรู้ถือเป็นกลยุทธ์ที่ต้องนำไปปรับใช้ทั่วทั้งบริษัท 10) การปรับโครงสร้างองค์การให้เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้และการปรับลดความเป็นระบบราชการลง 11) การสร้างการเรียนรู้สู่ภายนอกองค์กรทั้งชุมชน ประชาสังคม เอกชน ลูกค้า และผู้จัดหาสินค้า 12) การกระตุ้นให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ สร้างความรู้และเผยแพร่ความรู้ โดยอาจใช้มาตรการจูงใจในเชิงรางวัล 13) การใช้เทคโนโลยีในการจัดการความรู้ 14) การสร้างในความสำเร็จของบริษัทในระยะสั้นโดยการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ 15) การประเมินผลลัพธ์จากการเรียนรู้ของพนักงาน และ 16) การปรับตัวของบริษัท และปรับวิถีการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

สนธิ ไสยคล้าย (2556) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำและองค์การแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลนครหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ซึ่งเป็นงานวิจัยแบบผสมผสานโดยการวิจัยเชิงปริมาณอาศัยการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรซึ่งปฏิบัติงานในเทศบาลนครหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ในระดับ 5 ขึ้นไปจำนวนทั้งสิ้น 230 คน และการวิจัยเชิงคุณภาพโดยใช้การเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกจากบุคลากรระดับหัวหน้างาน ผลการศึกษาพบว่า ระดับภาวะผู้นำองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับมารวม 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการวิสัยทัศน์เป้าหมายที่ชัดเจน ซึ่งจะนำไปสู่ด้านต่อมาคือ 2) การกำหนดให้การเรียนรู้นั้นถือเป็นพันธกิจขององค์การ โดยการจัดกิจกรรมการ

ฝึกอบรมและกิจกรรมอื่นๆที่เกี่ยวข้องให้สมาชิกร่วมปฏิบัติ 3) การสร้างวัฒนธรรมองค์การที่เอื้ออำนวยต่อการสร้างการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสมาชิกและการนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานจริง และ 4) ด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับการจัดการเรียนรู้ และในส่วนของระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลนครหาดใหญ่ จังหวัดสงขลาก็อยู่ในระดับมากเช่นเดียวกันทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ 1) สมาชิกในองค์การมีนิสัยประสงค์จะเรียนรู้ (Personal Mastery) ซึ่งสอดคล้องกับการอำนวยความสะดวกขององค์การทั้งด้านเทคโนโลยีและการจัดแหล่งข้อมูลในการแสวงหาความรู้ให้กับสมาชิก 2) แบบวิถีในการคิดของสมาชิกในองค์การ (Mental Models) มุ่งเน้นการพัฒนากระบวนการคิดของสมาชิกให้คิดเชื่อมโยงกระบวนการปฏิบัติงานเข้าด้วยกันอย่างเป็นองค์รวม 3) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) สิ่งเหล่านี้ต้องมาจากการประสานความร่วมมือระหว่างผู้บริหารและสมาชิกเข้าด้วยกัน รวมถึงการรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในการขับเคลื่อนองค์การไปสู่เป้าหมายยอมทำให้ผลการปฏิบัติงานขององค์การบรรลุเป้าหมายได้ 4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) ถือเป็นปัจจัยสำคัญเช่นกันเนื่องจากการเรียนรู้ร่วมกันจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่ไปในทิศทางเดียวกันได้ และ 5) การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) จะเกี่ยวข้องกับการเรียนรู้จากผลการปฏิบัติงานในอดีตเพื่อสานต่อความสำเร็จหรือปรับปรุงผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันให้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังพบว่า ในส่วนของความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและองค์การแห่งการเรียนรู้ที่อยู่ในระดับมาก ตรงกับแนวคิดบทบาทของผู้นำต่อการพัฒนาสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ทั้งสามบทบาท นั่นคือ 1) นักออกแบบวิสัยทัศน์และวัฒนธรรมองค์การที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ 2) ครูผู้คอยแนะนำแนวทางในการเรียนรู้ และ 3) ผู้สนับสนุนทั้งในด้านข้อมูลข่าวสารและเครื่องมือที่จำเป็นสำหรับการเรียนรู้ของสมาชิก

พัทธิพงศ์ พลอาจ, ระมัด โขชัย et al. (2557) ศึกษาวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในจังหวัดกำแพงเพชรให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยในเบื้องต้นคณะผู้วิจัยได้ศึกษาสภาพแวดล้อมต่างๆของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในจังหวัดกำแพงเพชร รวมถึงการพิจารณาการดำเนินงานในการให้บริการทางการศึกษาของโรงเรียนตามคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ จากนั้นจึงนำไปสู่การนำเสนอกลยุทธ์ในการพัฒนาโรงเรียนไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จำนวน 5 ประเด็น ได้แก่ 1) การพัฒนาระบบการจัดการการศึกษาของโรงเรียน ด้วยการจัดทำฐานข้อมูลที่จำเป็นในการนำมาวางแผนสำหรับใช้ในการบริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีบทบาทเป็นผู้นำในการเชิญครูและชุมชนมาร่วมกันระดมความคิดเห็นสำหรับการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพทางการศึกษา จากนั้นจึงนำไปสู่การแปลงแผนไปปฏิบัติให้

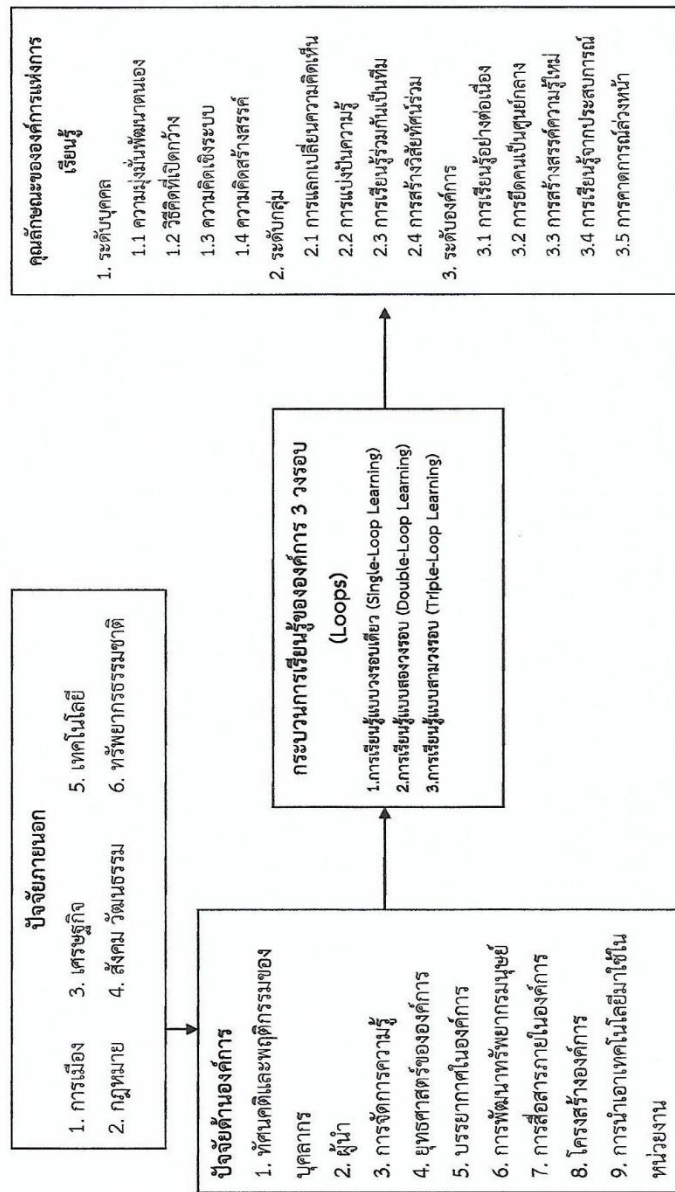


เกิดผลด้วยการอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่าย แล้วเสร็จจึงนำไปสู่การประเมินผลการดำเนินงานและนำมาใช้ปรับปรุงการจัดการศึกษาต่อไป 2) การจัดการสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม ผู้บริหารสถานศึกษาควรกำหนดให้การพัฒนาโรงเรียนไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ถือเป็นกลยุทธ์ที่ควรยึดถือปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร โดยอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่ายทั้งครู ชุมชน และผู้ปกครองของนักเรียน รวมถึงการส่งเสริมให้มีการดูแลช่วยเหลือนักเรียนอย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษควรยกระดับสถานศึกษาไปสู่การเป็นศูนย์การเรียนรู้ของชุมชน เพื่อสร้างการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน 3) การยกระดับคุณภาพการจัดการเรียนรู้ ด้วยการพัฒนาความรู้ทักษะและความสามารถที่จำเป็นให้แก่แก่นักเรียน ครู และผู้บริหารสถานศึกษา นอกจากนี้ยังควรส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมที่ทันสมัยมาใช้ในการจัดการเรียนรู้ รวมถึงการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นสถานศึกษา

นิรนุช นรนาถตระกูล (2557) ศึกษาวิจัยเรื่อง คุณลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพที่มีผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาบริษัทซอฟต์แวร์ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยเก็บข้อมูลผ่านการเก็บแบบสอบถามจากพนักงานทุกระดับปฏิบัติงานของบริษัทซอฟต์แวร์แห่งหนึ่งเป็นจำนวน 230 ชุด ผู้วิจัยกำหนดกรอบแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ 11 คุณลักษณะ ได้แก่ พนักงานมีความเห็นร่วมกันในการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการปฏิบัติงาน การแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อนสมาชิกของพนักงานให้การช่วยเหลือและสนับสนุนการปฏิบัติงานร่วมกัน ผู้บริหารแสดงบทบาทในฐานะผู้นำองค์กรอย่างเหมาะสม การสร้างความสัมพันธ์อันดีร่วมกันกับทีมงานอื่นๆในองค์กร พนักงานควรรับรู้บทบาทและหน้าที่ในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน พนักงานหมั่นพัฒนาศักยภาพของตนเองอยู่เสมอ รูปแบบการติดต่อสื่อสารที่สามารถเข้าใจถึงสารที่ต้องการส่งได้อย่างชัดเจน การปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีมและเปลี่ยนความขัดแย้งให้กลายเป็นการแลกเปลี่ยนความคิดระหว่างพนักงานในทีม และควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานและวิธีการทำงานเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร ส่วน “คุณลักษณะของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้” มี 5 คุณลักษณะตามข้อเสนอของ Peter M. Senge, Michael Marquardt และ David Garvin ได้แก่ ผู้บริหารและพนักงานมีกระบวนการการคิดเชิงระบบ การเรียนรู้ร่วมกันพร้อมกับเพื่อนพนักงานในทีม การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันของผู้บริหารและพนักงาน การให้อิสระในการคิดและรับฟังความคิดเห็นจากพนักงานทุกคนในองค์กร และพนักงานมีตั้งใจในการพัฒนาตนเองไปสู่การบรรลุเป้าหมาย ผลการศึกษาพบว่า คุณลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพส่งผลต่อการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก

## 2.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทำให้ผู้วิจัยสามารถกำหนดเป็นกรอบในการวิเคราะห์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในการศึกษาคั้งนี้ ประกอบด้วย ปัจจัยด้านองค์การที่มีความสัมพันธ์กับกระบวนการเรียนรู้ขององค์การ ซึ่งได้จากการรวบรวมแนวคิดของนักวิชาการด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ทั้งไทยและต่างประเทศ ได้แก่ 1.ทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงาน 2.ผู้นำ 3.การจัดการความรู้ 4.ยุทธศาสตร์ขององค์การ 5.บรรยากาศในองค์การ 6.การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 7.การสื่อสารภายในองค์การ 8.โครงสร้างองค์การ 9.การนำเทคโนโลยีมาใช้ในหน่วยงาน และปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์การ ได้แก่ 1. การเมือง 2. กฎหมาย 3. เศรษฐกิจ 4. สังคมวัฒนธรรม 5. เทคโนโลยี และ 6. ทรัพยากรธรรมชาติ ซึ่งปัจจัยทั้ง 2 ด้านนี้จะส่งผลไปยังกระบวนการเรียนรู้ขององค์การ อันได้แก่ 1.การเรียนรู้แบบวงรอบเดี่ยว (Single-Loop Learning) 2.การเรียนรู้แบบวงรอบคู่ (Double-Loop Learning) และ 3.การเรียนรู้แบบสามวงรอบ (Triple-Loop Learning) เมื่อผ่านกระบวนการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในองค์การแล้วจะก่อให้เกิดการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยวิเคราะห์จากคุณลักษณะสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม ซึ่งเป็นผลผลิตจากการเรียนรู้ในทุกระดับขององค์การ ได้แก่ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ อันจะนำไปสู่การที่องค์การสามารถสร้างผลลัพธ์ที่แสดงออกมาให้เห็นในลักษณะขององค์ความรู้ใหม่ขององค์การ ดังแสดงในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 แสดงกรอบการวิเคราะห์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาล

ที่มา : ปรับปรุงจาก Senge (1990); Pedler, Burgoyne and Boydell (1991); Garvin (1993); Kline and Saunders (1993); Bennett and O'Brien (1994); Marsick and Watkins (1994); Gephart and Marsick (1996); Marquardt (1996); Goh (1998); Dibella and Nevis (1998); Luthans (1998); Daft (1999); Kaiser (2000); Pettinger (2002); Phillips (2003); Garvin, Edmondson and Gino (2008); Carbery and Cross (2015); ริเชอร์ช บันด์นีย์ (2544); ฤพร สุธรรมานนท์ (2552); เลคซี สุธรรมานนท์ (2555)

ภาพที่ 1 แสดงกรอบการวิเคราะห์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาล

## บทที่ 3

### ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง การมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษาเทศบาลตำบลเกาะคา เทศบาลเมืองกระบี่ และเทศบาลนครขอนแก่น เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยหน่วยในการศึกษา (Unit of Analysis) คือ เทศบาล เพื่อศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในปัจจุบัน รวมถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาล ซึ่งจะทำให้การรวบรวมข้อมูลทั้งการศึกษาค้นคว้า รวบรวมข้อมูลจากเอกสาร การสัมภาษณ์เชิงลึก การสังเกต และการนำข้อมูลทุติยภูมิที่มาจากการศึกษาค้นคว้ามาประกอบการวิเคราะห์ข้อมูล โดยมีขั้นตอนการดำเนินการศึกษาตามรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### 3.1 การศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และพัฒนาการของเทศบาล

เพื่อให้ได้ข้อมูลในเชิงลึกเกี่ยวกับแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ รวมถึงพัฒนาการของเทศบาลไทย ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการสืบค้นและรวบรวมจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิต่างๆ ได้แก่ หนังสือ ตำรา วารสารทางวิชาการ บทความ รายงานการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมถึงฐานข้อมูลออนไลน์

#### 3.2 การศึกษาการเรียนรู้ของเทศบาล และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาล

ผู้วิจัยใช้วิธีการศึกษารวบรวมข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานของเทศบาล อาทิ กฎหมาย ระเบียบ ข้อบัญญัติ เอกสารทางราชการ รายงานประจำปี รายงานการประชุมสภาเทศบาล รายงานการประชุมประจำเดือนของเทศบาล และใช้การสังเกตการณ์จากกระบวนการดำเนินงานในพื้นที่ รวมถึงใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกบุคลากรของเทศบาลและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ประกอบด้วย นายกเทศมนตรี ปลัดเทศบาล พนักงานเทศบาล และสมาชิกสภาเทศบาล โดยเลือกพื้นที่ศึกษาและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) ตามกรอบแนวทางการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) ในงานวิจัยเชิงคุณภาพ โดยเน้นการตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data triangulation) ซึ่งผู้วิจัยได้ตรวจสอบจาก 1) แหล่งเวลา โดยการสืบค้นการปรับตัวอย่างต่อเนื่องและการเรียนรู้ในลักษณะต่างๆของเทศบาลในช่วงเวลาต่างๆ เพื่อเทียบเคียงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงว่ามีพัฒนาการที่สอดคล้องกับช่วงเวลาที่ย่เปลี่ยนไปหรือไม่ 2) แหล่งสถานที่ โดยการใช้การสัมภาษณ์ในประเด็นเดียวกันกับเทศบาลทุกแห่งเพื่อนำมาใช้อ้างอิงแนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ

เทศบาล 3) แหล่งบุคคล ผู้วิจัยได้เลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ 4 กลุ่ม เพื่ออ้างอิงตรวจสอบข้อมูลซึ่งกันและกัน อีกทั้งยังทำให้สามารถขยายมุมมองความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลที่กว้างขวางมากยิ่งขึ้นอีกด้วย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกศึกษาเทศบาลที่มีตัวชี้วัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และได้รับการยอมรับว่ามีแนวปฏิบัติที่ดีในด้านการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาคัดเลือกกรณีศึกษาจากเทศบาลที่ได้รับรางวัล หรือเกียรติคุณต่างๆ ซึ่งในการประเมินมีเกณฑ์และตัวชี้วัดที่แสดงให้เห็นถึงความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลนั้นๆ และเป็นหลักประกันถึงความเป็นเทศบาลแห่งการเรียนรู้ มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ได้มาตรฐานจนเป็นที่ยอมรับในระดับชาติ ดังนี้

รางวัลเทศบาลน่าอยู่อย่างยั่งยืน โดยกรมส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อม กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ซึ่งข้อมูลจากเอกสารการประเมินเทศบาลน่าอยู่อย่างยั่งยืน ประจำปี 2559 มีเกณฑ์และตัวชี้วัด 4 ด้านหลัก ได้แก่

ด้านที่ 1 เมืองอยู่ดี ประกอบด้วย 7 ตัวชี้วัด

ด้านที่ 2 คนมีสุข ประกอบด้วย 9 ตัวชี้วัด

ด้านที่ 3 สิ่งแวดล้อมยั่งยืน ประกอบด้วย 7 ตัวชี้วัด

ด้านที่ 4 เทศบาลแห่งการเรียนรู้และการบริหารจัดการที่ดี ประกอบด้วย 11 ตัวชี้วัด ได้แก่

4.1 การกำหนดวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์พร้อมแปลงไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

4.2 การพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีความรอบรู้และเชี่ยวชาญในงานที่ได้รับมอบ

4.3 การสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

4.4 การสนับสนุนให้เกิดสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานที่เอื้อต่อคุณภาพชีวิตที่ดี

4.5 การส่งเสริมให้ผู้บริหารและบุคลากรมีคุณธรรมจริยธรรมในการบริหารและการทำงานตามมาตรฐานคุณธรรม จริยธรรมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

4.6 การมีกระบวนการตอบสนองต่อการให้บริการ ขอรับบริการ และจัดการข้อร้องเรียนของประชาชนอย่างครบถ้วนและเป็นระบบ

4.7 การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารและผลงานของเทศบาล

4.8 ความร่วมมือในการดำเนินงานร่วมกับหน่วยงานอื่น

4.9 การจัดเก็บรายได้ให้ได้ตามเป้าหมาย การลดรายจ่ายหรือความพยายามในการหารายได้อื่น

4.10 ความพยายามในการใช้งบประมาณให้เป็นไปตามที่คาดการณ์และมีเหตุผลอันควรในการโอนงบประมาณ

4.11 นวัตกรรมการพัฒนาเมืองด้านต่างๆ

รางวัลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการที่ดี จากกระทรวงมหาดไทย ซึ่งเป็นรางวัลที่จัดขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างแรงจูงใจให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพัฒนาการบริหารจัดการตามอำนาจหน้าที่ของตนเองให้เป็นไปตามหลักการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีและสามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนโดยมุ่งเน้นการประเมินผลการบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในด้านความโปร่งใสในการปฏิบัติงานการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนและการให้บริการสาธารณะที่ดีและมีคุณภาพแก่ประชาชน ข้อมูลจากคู่มือประกอบการสมัครเพื่อรับการประเมินรางวัลการบริหารจัดการที่ดีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 ระบุเกณฑ์การประเมินและตัวชี้วัด มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ข้อมูลรายรับจริงและข้อมูลรายจ่ายจริง และข้อมูลผลการประเมินการปฏิบัติราชการด้านการบริหารจัดการที่ประเมินโดยคณะทำงานของจังหวัด

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน ซึ่งจำแนกออกเป็น 3 ด้าน คือ 2.1 ด้านนโยบายและการวางแผน 2.2 ด้านการเปิดเผยข้อมูลและข่าวสาร และ 2.3 ด้านการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารงบประมาณรายจ่าย

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับการประเมินความคุ้มค่าในด้านการใช้ทรัพยากรทางการเงินการคลังด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการควบคุมภายใน ซึ่งจำแนกออกเป็น 5 ด้าน คือ 3.1 ด้านการใช้

ทรัพยากรทางการเงินการคลัง 3.2 ด้านการบริหารงานบุคคล 3.3 ด้านการควบคุมภายใน 3.4 ด้านกฎหมาย และ 3.5 ด้านการบริการประชาชนด้วยการพัฒนาระบบการจัดการสมัยใหม่

ส่วนที่ 4 การประเมินเกี่ยวกับการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนและการดำเนินการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการบูรณาการร่วมกับภาคส่วนต่างๆ โดยแบ่งตัวชี้วัดเป็น 2 ด้านคือ 4.1 ด้านการมีส่วนร่วมของประชาชน และ 4.2 ด้านการบูรณาการร่วมกับภาคส่วนอื่นๆ

ส่วนที่ 5 ข้อมูลการประเมินความพึงพอใจของประชาชนซึ่งประกอบไปด้วยตัวชี้วัดจำนวน 3 ข้อ ได้แก่ การดำเนินการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการประเมินผลความพึงพอใจของประชาชน การกำหนดขอบเขตเนื้อหาหรือประเภทบริการสาธารณะที่มีการประเมินหรือสำรวจความพึงพอใจของประชาชน และการนำผลการประเมินความพึงพอใจของประชาชนไปใช้ในการปรับปรุงพัฒนาการจัดบริการสาธารณะด้านต่างๆ โดยจะต้องมีเอกสารหลักฐานแสดงว่ามีการปรับปรุงพัฒนาตามผลการประเมินที่ได้จัดทำขึ้น

ส่วนที่ 6 เป็นเนื้อหาโดยสังเขปเกี่ยวกับโครงการนวัตกรรมท้องถิ่นซึ่งมีเนื้อหาหลัก 13 ส่วน ดังต่อไปนี้ 6.1 ชื่อโครงการนวัตกรรมท้องถิ่น 6.2 ประเภทโครงการนวัตกรรม 6.3 ลักษณะโครงการนวัตกรรม 6.4 สภาพปัญหาหรือที่มาของโครงการนวัตกรรม 6.5 คุณลักษณะสำคัญของนวัตกรรมท้องถิ่นและวัตถุประสงค์ 6.6 ขั้นตอนและกิจกรรมหลักที่ได้ดำเนินการ 6.7 งบประมาณที่ใช้ในการดำเนินนวัตกรรมและแหล่งเงินทุน 6.8 ผลผลิตหรือผลสำเร็จที่ได้รับจากนวัตกรรมท้องถิ่น 6.9 ปัญหาหรืออุปสรรคในการดำเนินการนวัตกรรมท้องถิ่น 6.10 ปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จบุคคลหน่วยงานที่เป็นเจ้าภาพหลักของนวัตกรรมและบทเรียนที่สามารถถ่ายทอดให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น 6.11 นวัตกรรมท้องถิ่นเคยได้รับรางวัลหรือไม่ 6.12 โปรดระบุว่าในช่วงที่ผ่านมามี องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือหน่วยงานอื่นมาศึกษาดูงานนวัตกรรมท้องถิ่นหรือไม่ และ 6.13 รูปภาพประกอบนวัตกรรม

ส่วนที่ 7 การประเมินนวัตกรรมท้องถิ่นใน 6 ด้านที่สำคัญคือ 7.1 ด้านความคิดสร้างสรรค์ของนวัตกรรมและการประยุกต์ใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น 7.2 ความสอดคล้องกับสภาพปัญหาหรือบริบทชุมชนท้องถิ่น 7.3 ความท้าทายหรือข้อจำกัดในการดำเนินนวัตกรรมที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถแก้ไขได้สำเร็จ 7.4 ความร่วมมือในนวัตกรรมท้องถิ่น 7.5 ด้านผลสำเร็จของนวัตกรรมท้องถิ่น และ 7.6 ความยั่งยืนของนวัตกรรมท้องถิ่น

ทั้งนี้ เกณฑ์การประเมินและตัวชี้วัดรางวัลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการที่ดี มีความเชื่อมโยงและบ่งชี้ให้เห็นถึงความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังต่อไปนี้

- การประเมินเกี่ยวกับการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนและการดำเนินการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการบูรณาการร่วมกับภาคส่วนต่างๆ ทั้งด้านการมีส่วนร่วมของประชาชน และด้านการบูรณาการร่วมกับภาคส่วนอื่นๆ แสดงให้เห็นถึงความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในด้านการยึดคนเป็นศูนย์กลาง การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การแบ่งปันความรู้ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน
- การประเมินเกี่ยวกับโครงการนวัตกรรมท้องถิ่น ปัญหาหรืออุปสรรคในการดำเนินการนวัตกรรมท้องถิ่น ปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จ และบทเรียนที่สามารถถ่ายทอดให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น รวมถึงการที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือหน่วยงานอื่นมาศึกษาดูงานนวัตกรรมท้องถิ่นของเทศบาลนั้นๆ ซึ่งมีการประเมินใน 6 ด้านที่สำคัญคือ 1. ด้านความคิดสร้างสรรค์ของนวัตกรรมและการประยุกต์ใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น 2. ความสอดคล้องกับสภาพปัญหาหรือบริบทชุมชนท้องถิ่น 3. ความท้าทายหรือข้อจำกัดในการดำเนินนวัตกรรมที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถแก้ไขได้สำเร็จ 4. ความร่วมมือในนวัตกรรมท้องถิ่น 5. ด้านผลสำเร็จของนวัตกรรมท้องถิ่น และ 6. ความยั่งยืนของนวัตกรรมท้องถิ่น แสดงให้เห็นถึงความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในด้านความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเอง วิธีคิดที่เปิดกว้าง ความคิดเชิงระบบ และความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การแบ่งปันความรู้ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันในระดับกลุ่ม รวมถึงแสดงให้เห็นว่าเทศบาลมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การยึดคนเป็นศูนย์กลาง การสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ การเรียนรู้จากประสบการณ์ และความสามารถในการคาดการณ์ล่วงหน้าของเทศบาล

รางวัลพระปกเกล้า จากสถาบันพระปกเกล้า ซึ่งรางวัลพระปกเกล้า เป็นรางวัลที่มอบให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยมีความมุ่งหมายให้ท้องถิ่นที่สมัครเข้าร่วมการพิจารณา ให้มีความสำคัญต่อการพัฒนาการบริหารจัดการและการดำเนินงานในท้องถิ่นที่ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน และมุ่งแก้ไขปัญหาในท้องถิ่นเป็นสำคัญ สำหรับเกณฑ์การพิจารณารางวัลพระปกเกล้า นั้นให้ความสำคัญต่อการบริหารจัดการ และการดำเนินงานเพื่อพัฒนาในท้องถิ่น ซึ่ง



เกณฑ์ต่างๆจะเกี่ยวข้องกับภารกิจหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามที่กฎหมายกำหนด และเกี่ยวข้องกับรูปแบบและวิธีการบริหารจัดการและการพัฒนางานตามความเหมาะสมของแต่ละท้องถิ่นเป็นหลัก ประกอบกับการพิจารณาถึงบริบทการจัดการกับความเปลี่ยนแปลงของสังคมที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และการจัดการกับความท้าทายใหม่ๆในการดำเนินงาน ทั้งนี้ ราชวัลพระปกเกล้า ได้แบ่งเป็น 3 ประเภทรางวัล และในแต่ละประเภทรางวัลมีกรอบแนวคิดและเกณฑ์การประเมินฯ ที่แตกต่างกันไป ดังนี้

ประเภทที่ 1 ด้านความโปร่งใสและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน มีวัตถุประสงค์สำคัญเพื่อส่งเสริมและกระตุ้นให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตระหนักถึงความสำคัญของหลักธรรมาภิบาลในการปกครองท้องถิ่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งหลักความโปร่งใสในการบริหารงาน และหลักการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

เกณฑ์การประเมิน การประเมินราชวัลพระปกเกล้าด้านความโปร่งใสและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนอาศัยเกณฑ์การประเมินหรือตัวชี้วัด แบ่งเป็น 7 หมวด ดังนี้

หมวดที่ 1 การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น เป็นการพิจารณาประเมินการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นตามระเบียบปฏิบัติของกฎหมาย ตั้งแต่ขั้นตอนการแต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาท้องถิ่น คณะกรรมการ สนับสนุนแผนพัฒนาท้องถิ่น และคณะกรรมการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาท้องถิ่น ขั้นตอนการจัดทำหรือปรับแผนพัฒนาท้องถิ่น และขั้นตอนการติดตาม ประเมินผลแผนพัฒนาท้องถิ่น

หมวดที่ 2 การจัดทำโครงการและบริการสาธารณะ เป็นการพิจารณาประเมินกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดทำโครงการและบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยให้ความสำคัญกับการจัดทำโครงการหรือการบริการสาธารณะที่ตอบสนองต่อสภาพปัญหาใหม่ๆที่เกิดขึ้นในท้องถิ่น ซึ่งนำไปสู่การคิดค้นนวัตกรรมในการดำเนินงาน

หมวดที่ 3 การบริหารการเงินการคลังท้องถิ่น เป็นการพิจารณาประเมินการบริหารงานทางด้านการเงินการคลังขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามระเบียบปฏิบัติของกฎหมาย รวมทั้งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องมีความโปร่งใสและมุ่งส่งเสริมให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานด้านนี้อย่างชัดเจน

หมวดที่ 4 กระบวนการกิจการสภาท้องถิ่น เป็นการพิจารณาประเมินการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในกิจการสภาท้องถิ่น ซึ่งสภาท้องถิ่นมีบทบาทสำคัญทางด้านนิติบัญญัติในการพิจารณาข้อบัญญัติท้องถิ่น ข้อบัญญัติงบประมาณท้องถิ่น และติดตามตรวจสอบการทำงานของฝ่ายบริหาร

หมวดที่ 5 การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร เป็นการพิจารณาประเมินกิจกรรมการเผยแพร่ ข้อมูลข่าวสารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้ประชาชน เพื่อสะท้อนถึงความโปร่งใส และการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารงานท้องถิ่น

หมวดที่ 6 การเสริมสร้างศักยภาพและความเข้มแข็งของประชาชน เป็นการพิจารณาประเมินกิจกรรมการเสริมสร้างศักยภาพและความเข้มแข็งของประชาชน ทั้งในรูปแบบการส่งเสริมการเรียนรู้โดยทั่วไป การเสริมสร้างความสามารถเฉพาะทาง การปลูกฝัง จิตสำนึกสาธารณะ ค่านิยมอื่นๆ และที่สำคัญการเสริมสร้างความเป็นพลเมืองท้องถิ่น ทั้งนี้เพราะศักยภาพและความเข้มแข็งของประชาชนเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที ก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารงานท้องถิ่น

หมวดที่ 7 โครงการที่โดดเด่นเป็นเลิศด้านความโปร่งใสและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน เป็นการพิจารณาประเมินโครงการหรือกิจกรรมขององค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่นที่แสดงถึงความโปร่งใสและการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนอย่างโดดเด่น เป็นเลิศ เพื่อเป็นตัวอย่างการบริหารงานและการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรมประกอบการพิจารณารางวัล

ประเภทที่ 2 ด้านการเสริมสร้างสันติสุขและความสมานฉันท์ รางวัลพระปกเกล้าด้านการเสริมสร้างสันติสุขและความสมานฉันท์ มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมและผลักดันให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในฐานะเป็นหน่วยงานที่อยู่ใกล้ชิดประชาชนในพื้นที่มากที่สุด ซึ่งมีหน้าที่โดยตรงในการดูแลรักษาความสงบ ตลอดจนปลูกจิตสำนึกแห่งพลังความสามัคคีของคนในพื้นที่ ได้ทำหน้าที่เป็นหน่วยงานในการเสริมสร้างสันติสุขและความสมานฉันท์ ให้เกิดขึ้นในท้องถิ่น อันเป็นรากฐานสำคัญที่จะก่อให้เกิดความสันติสุขสมานฉันท์ในระดับชาติ

เกณฑ์การประเมิน การประเมินรางวัลพระปกเกล้าด้านการเสริมสร้างสันติสุขและความสมานฉันท์ อาศัยเกณฑ์การประเมินหรือตัวชี้วัด แบ่งเป็น 5 หมวด ดังนี้

หมวดที่ 1 ตัวชี้วัดขั้นพื้นฐาน เป็นการพิจารณาประเมินจากภารกิจที่บังคับให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องกระทำหรือต้องดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ ตามระเบียบ และกฎหมาย เช่น แต่งตั้งตัวแทนประชาชนเป็นคณะกรรมการพัฒนาท้องถิ่น เผยข้อมูล ข่าวสาร เผยรายรับรายจ่าย การจัดทำแผนการจัดซื้อจัดจ้าง เป็นต้น ซึ่งในหมวดนี้ จะเป็นพื้นฐานสำคัญของการเปิดโอกาสให้ประชาชนสามารถตรวจสอบการทำงานของ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และมีส่วนร่วมในการดำเนินงานร่วมกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งถือได้ว่าเป็นการป้องกันไม่ให้เกิดความขัดแย้งในระดับเบื้องต้น

หมวด 2 การจัดการองค์กรเพื่อเสริมสร้างสันติสุขและความสมานฉันท์เป็นการพิจารณาประเมินภาวะผู้นำ การให้ความสำคัญและการเตรียมความพร้อมทั้งในด้าน บุคลากร งบประมาณ กลไกการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการรองรับภารกิจในการส่งเสริมให้เกิดสันติสุขและความสมานฉันท์ โดยพิจารณาจาก วิสัยทัศน์ นโยบายของผู้บริหาร เชื่อมโยงมาสู่การกำหนด ยุทธศาสตร์ ตลอดจนโครงการและกิจกรรมต่างๆที่ดำเนินการในแต่ละปีว่ามีการให้ความสำคัญในประเด็นการบริหารจัดการความขัดแย้งและการเสริมสร้างสันติสุขสมานฉันท์ เพียงใด 1. ตัวชี้วัดขั้นพื้นฐาน 2. การจัดองค์กรเพื่อเสริมสร้างสันติสุขและความสมานฉันท์ 3. การจัดทำโครงการและบริการสาธารณะเพื่อตอบสนองความท้าทายใหม่ 4. การส่งเสริมศักยภาพและความเข้มแข็งของประชาชน 5. โครงการที่โดดเด่นเป็นเลิศ ด้านการเสริมสร้างสันติสุขและ ความสมานฉันท์ ด้านการเสริมสร้างสันติสุขและความสมานฉันท์ ขัดแย้งภายในชุมชนท้องถิ่น ที่จะใช้เป็นข้อมูลสำคัญในการวางนโยบายการทำงานด้านการเสริมสร้างสันติสุขและความสมานฉันท์อีกด้วย

หมวดที่ 3 การจัดทำโครงการและบริการสาธารณะที่ตอบสนองความท้าทายใหม่ เป็นการพิจารณาจากการทำงานเชิงรุกขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการรองรับกับภารกิจท้าทายใหม่ๆที่ส่งผลกระทบต่อประชาชนในพื้นที่ และสะท้อนถึงการบริหารงานที่เน้นคุณภาพการให้บริการและแก้ปัญหาของประชาชนในพื้นที่อย่างสร้างสรรค์ อาทิ การช่วยเหลือผู้ด้อยโอกาส การจัดทำผังเมืองและปรับภูมิทัศน์ ทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม การใช้พลังงานทางเลือกหรือพลังทดแทน การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย การรักษาความสงบเรียบร้อย การแก้ไขภัยพิบัติทางธรรมชาติ การอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมและการส่งเสริมการอนุรักษ์ภูมิปัญญา การเตรียมพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน เป็นต้น

หมวดที่ 4 การส่งเสริมศักยภาพและความเข้มแข็งของประชาชน เป็นการพิจารณาประเมินกิจกรรมการเสริมสร้างศักยภาพและความเข้มแข็งของประชาชน ทั้งในรูปแบบการส่งเสริมการเรียนรู้โดยทั่วไป การเสริมสร้างความสามารถเฉพาะทาง การปลูกฝัง จิตสำนึกสาธารณะ ค่านิยมอื่นๆ และที่สำคัญการเสริมสร้างความเป็นพลเมืองท้องถิ่น ทั้งนี้เพราะศักยภาพและความเข้มแข็งของประชาชนเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที ก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารงานท้องถิ่นอย่างมีคุณภาพและขจัดความขัดแย้งในสังคม

หมวดที่ 5 โครงการ/กิจกรรมที่โดดเด่นเป็นเลิศด้านการเสริมสร้างสันติสุขและความสมานฉันท์ เป็นการพิจารณาประเมินโครงการหรือกิจกรรมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่แสดงถึงการเสริมสร้างสันติสุขและความสมานฉันท์อย่างโดดเด่นเป็นเลิศ เพื่อเป็นตัวอย่างการบริหารงานและการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรมประกอบการพิจารณา

ประเภทที่ 3 ด้านการเสริมสร้างเครือข่าย รัฐ เอกชน และประชาสังคม รางวัลพระปกเกล้า ด้านการเสริมสร้างเครือข่าย รัฐ เอกชน และประชาสังคม มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในฐานะหน่วยงานหลักที่ทำหน้าที่บริหารจัดการท้องถิ่นให้สามารถร่วมมือกับเครือข่ายจากภาคส่วนต่างๆในพื้นที่ ได้แก่ ภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคมในการร่วมมือพัฒนาท้องถิ่นไปสู่เป้าหมายของการพัฒนาที่ยั่งยืนร่วมกัน

เกณฑ์การประเมิน การประเมินรางวัล พระปกเกล้าด้านการเสริมสร้างเครือข่าย รัฐ เอกชน และประชาสังคม อาศัยเกณฑ์การประเมินหรือ ตัวชี้วัด แบ่งเป็น 5 หมวด ดังนี้

หมวดที่ 1 ตัวชี้วัดขั้นพื้นฐาน เป็นการพิจารณาประเมินจากภารกิจที่บังคับให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องกระทำ หรือต้องดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ตามระเบียบ และกฎหมาย เช่น แต่งตั้งตัวแทนประชาชนเป็นคณะกรรมการพัฒนาท้องถิ่น เผยแพร่ข้อมูล ข่าวสาร เผยแพร่รายรับรายจ่าย การจัดทำแผนการจัดซื้อจัดจ้าง เป็นต้น ซึ่งในหมวดนี้จะเป็นพื้นฐานสำคัญของการเปิดโอกาสให้ประชาชนสามารถตรวจสอบการทำงานของ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และมีส่วนร่วมในการดำเนินงานร่วมกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งถือได้ว่าเป็นพื้นฐานของการเริ่มต้นเครือข่ายภาคประชาชน

หมวด 2 การจัดการองค์กรเพื่อการเสริมสร้างเครือข่ายรัฐ เอกชน และประชาสังคม เป็นการพิจารณาประเมินภาวะผู้นำ การให้ความสำคัญและการเตรียมความพร้อมทั้งในด้าน บุคลากร งบประมาณ กลไกการดำเนินงาน ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการรองรับ ภารกิจในการส่งเสริม

ให้เกิดเครือข่ายความร่วมมือในการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากวิสัยทัศน์ นโยบายของผู้บริหาร เชื่อมโยงมาสู่การกำหนดยุทธศาสตร์ว่ามีการให้ ความสำคัญในประเด็นการดำเนินงานแบบเครือข่าย เพียงใด ตลอดจนพิจารณาถึงความ ร่วมมือแบบไม่เป็นทางการและความร่วมมือแบบเป็นทางการใน ลักษณะบันทึกข้อตกลงร่วมกับหน่วยงานอื่นๆ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ หรือการเข้าเป็น สมาชิกในกลุ่ม สมาคมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานพัฒนาท้องถิ่น นอกจากนี้ ยังพิจารณาว่ามี การจัดทำฐานข้อมูลของเครือข่าย และพัฒนาการของเครือข่ายที่มีอยู่เป็นอย่างไร ก้าวหน้าและ ทันสมัยเพียงไร

หมวดที่ 3 การจัดทำโครงการและบริการสาธารณะที่ตอบสนองความท้าทายใหม่ เป็นการ พิจารณาจากการทำงานเชิงรุกขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการรองรับกับภารกิจท้าทายใหม่ๆ ที่ ส่งผลกระทบต่อประชาชนในพื้นที่ และสะท้อนถึงการบริหารงานที่เน้นคุณภาพการให้บริการและ แก้ปัญหาของประชาชนในพื้นที่อย่างสร้างสรรค์ อาทิ การช่วยเหลือผู้ด้อยโอกาส การจัดทำผังเมือง และปรับภูมิทัศน์ ทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม การใช้พลังงานทางเลือกหรือพลังงานทดแทน การ ป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย การรักษาความสงบเรียบร้อย การแก้ไขภัยพิบัติทางธรรมชาติ การ อนุรักษ์ ศิลปวัฒนธรรมและการส่งเสริมการอนุรักษ์ภูมิปัญญา การเตรียมพร้อมเข้าสู่ประชาคม อาเซียน เป็นต้น

หมวดที่ 4 การส่งเสริมศักยภาพและความเข้มแข็งของประชาชน เป็นการพิจารณา ประเมิน กิจกรรมการเสริมสร้างศักยภาพและความเข้มแข็งของประชาชน ทั้งในรูปแบบ การส่งเสริมการเรียนรู้ โดยทั่วไป การเสริมสร้างความสามารถเฉพาะทาง การปลูกฝัง จิตสำนึกสาธารณะ ค่านิยมอื่นๆ และที่ สำคัญการเสริมสร้างความเป็นพลเมืองท้องถิ่น ทั้งนี้เพราะศักยภาพและความเข้มแข็งของประชาชน เป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่ง ที่ก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารงานท้องถิ่น ตลอดจนเสริมสร้างการทำงานในรูปแบบเครือข่ายได้เป็นอย่างดี

หมวดที่ 5 การดำเนินโครงการความร่วมมือระหว่างเครือข่ายภาครัฐ เอกชน และประชา สังคม เป็นการพิจารณาประเมินโครงการหรือกิจกรรมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่แสดงถึงการ เสริมสร้างเครือข่าย ภาครัฐ เอกชน และประชาสังคม อย่างโดดเด่นเป็นเลิศ เพื่อเป็นตัวอย่างการ บริหารงานและการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรมประกอบการพิจารณารางวัล

ทั้งนี้ เกณฑ์การประเมินรางวัลพระปกเกล้ามีความเชื่อมโยงและบ่งชี้ให้เห็นถึงความเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังต่อไปนี้

- **ประเภทที่ 1 ด้านความโปร่งใสและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน** ในหมวดที่ 1 การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น ซึ่งเป็นการพิจารณาประเมินการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นตามระเบียบปฏิบัติของกฎหมาย ตั้งแต่ขั้นตอนการแต่งตั้งคณะกรรมการพัฒนาท้องถิ่น คณะกรรมการ สนับสนุนแผนพัฒนาท้องถิ่น และคณะกรรมการติดตามและประเมินผลแผนพัฒนาท้องถิ่น ขั้นตอนการจัดทำหรือปรับแผนพัฒนาท้องถิ่น และขั้นตอนการติดตาม ประเมินผลแผนพัฒนาท้องถิ่น หมวดที่ 2 การพิจารณาประเมินกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดทำโครงการและการบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยให้ความสำคัญกับการจัดทำโครงการหรือการบริการสาธารณะที่ตอบสนองต่อสภาพปัญหาใหม่ๆที่เกิดขึ้นในท้องถิ่น ซึ่งนำไปสู่การคิดค้นนวัตกรรมในการดำเนินงาน หมวดที่ 4 การพิจารณาประเมินการเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในกิจการสภาท้องถิ่น ซึ่งสภาท้องถิ่นมีบทบาทสำคัญทางด้านนิติบัญญัติในการพิจารณาข้อบัญญัติท้องถิ่น ข้อบัญญัติงบประมาณท้องถิ่น และติดตามตรวจสอบการทำงานของฝ่ายบริหาร หมวดที่ 5 การพิจารณาประเมินกิจกรรมการเผยแพร่ ข้อมูลข่าวสารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้ประชาชน เพื่อสะท้อนถึงความโปร่งใส และการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารงานท้องถิ่น และหมวดที่ 6 การพิจารณาประเมินกิจกรรมการเสริมสร้างศักยภาพและความเข้มแข็งของประชาชน ทั้งในรูปแบบการส่งเสริมการเรียนรู้โดยทั่วไป การเสริมสร้างความสามารถเฉพาะทาง การปลูกฝัง จิตสำนึกสาธารณะ ค่านิยมอื่นๆ และที่สำคัญการเสริมสร้างความเป็นพลเมืองท้องถิ่น แสดงให้เห็นถึงความโปร่งใสขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในด้านการยึดคนเป็นศูนย์กลาง ความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเอง วิธีคิดที่เปิดกว้าง ความคิดเชิงระบบ และความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การแบ่งปันความรู้ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม รวมถึงแสดงให้เห็นว่าเทศบาลมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ การเรียนรู้จากประสบการณ์ และความสามารถในการคาดการณ์ล่วงหน้าของเทศบาล
- **ประเภทที่ 2 ด้านการเสริมสร้างสันติสุขและความสมานฉันท์** ในหมวดที่ 2 การพิจารณาประเมินภาวะผู้นำ การให้ความสำคัญและการเตรียมความพร้อมทั้งในด้าน บุคลากร งบประมาณ กลไกการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการรองรับภารกิจในการ

ส่งเสริมให้เกิดสันติสุขและความสมานฉันท์ และหมวดที่ 3 การพิจารณาจากการทำงานเชิงรุกขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการรองรับกับภารกิจท้าทายใหม่ๆที่ส่งผลกระทบต่อประชาชนในพื้นที่ และสะท้อนถึงการบริหารงานที่เน้นคุณภาพการให้บริการและแก้ปัญหาของประชาชนในพื้นที่อย่างสร้างสรรค์ แสดงให้เห็นถึงความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในด้าน ความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเอง วิธีคิดที่เปิดกว้าง ความคิดเชิงระบบ และความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การแบ่งปันความรู้ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม รวมถึงแสดงให้เห็นว่าเทศบาลมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การยึดคนเป็นศูนย์กลาง การสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ การเรียนรู้จากประสบการณ์และความสามารถในการคาดการณ์ล่วงหน้าของเทศบาล

- **ประเภทที่ 3 ด้านการเสริมสร้างเครือข่าย รัฐ เอกชน และประชาสังคม** ในหมวดที่ 2 การพิจารณาประเมินภาวะผู้นำ กลไกการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการรองรับภารกิจในการส่งเสริมให้เกิดเครือข่ายความร่วมมือในการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากวิสัยทัศน์ นโยบายของผู้บริหาร เชื่อมโยงมาสู่การกำหนดยุทธศาสตร์ว่ามีการให้ความสำคัญในประเด็นการดำเนินงานแบบเครือข่ายเพียงใด รวมถึงการพิจารณาว่ามีการจัดทำฐานข้อมูลของเครือข่าย และพัฒนาการของเครือข่ายที่มีอยู่เป็นอย่างไร ก้าวหน้าและทันสมัยเพียงไร
- **หมวดที่ 3 การพิจารณาจากการทำงานเชิงรุกขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการรองรับกับภารกิจท้าทายใหม่ๆที่ส่งผลกระทบต่อประชาชนในพื้นที่ และสะท้อนถึงการบริหารงานที่เน้นคุณภาพการให้บริการและแก้ปัญหาของประชาชนในพื้นที่อย่างสร้างสรรค์ และหมวดที่ 5 การพิจารณาประเมินโครงการหรือกิจกรรมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่แสดงถึงการเสริมสร้างเครือข่าย รัฐ เอกชน และประชาสังคมอย่างโดดเด่นเป็นเลิศ** แสดงให้เห็นถึงความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในด้าน ความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเอง วิธีคิดที่เปิดกว้าง ความคิดเชิงระบบ และความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากร ในระดับกลุ่มมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การแบ่งปันความรู้ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม รวมถึงแสดงให้เห็นว่าเทศบาลมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การยึดคนเป็นศูนย์กลาง การสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ การเรียนรู้จากประสบการณ์ และความสามารถในการคาดการณ์ล่วงหน้าของเทศบาล

## เทศบาลที่เข้าข่ายและผู้วิจัยกำหนดให้เป็นกรณีศึกษาในครั้งนี้ ได้แก่

1. เทศบาลตำบลเกาะคา จังหวัดลำปาง เป็นเทศบาลที่ได้รับรางวัลอย่างต่อเนื่อง โดยประวัติการรับรางวัลซึ่งแสดงถึงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลเกาะคา อาทิ

- ❖ รางวัลการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีระดับจังหวัดปี 2550
- ❖ ได้รับคัดเลือกให้เป็นพื้นที่ต้นแบบด้านธรรมาภิบาลและความโปร่งใสปี 2551
- ❖ รางวัลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล 1 ใน 8 ของภาคเหนือปี 2552
- ❖ รางวัลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีความเป็นเลิศด้านความโปร่งใสและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนประจำปี 2553
- ❖ รางวัลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีความเป็นเลิศด้านความโปร่งใสและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนประจำปี 2554
- ❖ รางวัลชนะเลิศเทศบาลที่มีการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาลของภาคเหนือปี 2554
- ❖ รางวัลชนะเลิศเทศบาลที่มีการบริหารจัดการที่ดีประจำปีงบประมาณ 2554
- ❖ รางวัลพระปกเกล้าทองคำสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีความเป็นเลิศด้านความโปร่งใสและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนประจำปี 2555
- ❖ รางวัลพระปกเกล้าสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีความเป็นเลิศด้านการเสริมสร้างเครือข่ายรัฐเอกชนและประชาสังคม
- ❖ รางวัลพระปกเกล้าสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีความเป็นเลิศด้านความโปร่งใสและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนประจำปี 2557
- ❖ รับโล่ประกาศเกียรติคุณเป็นองค์กรต้นแบบในการจัดการสิ่งแวดล้อมชุมชนอย่างมีส่วนร่วมประจำปี 2556
- ❖ รางวัลโครงการประกวดชุมชนปลอดขยะ Zero Waste เฉลิมพระเกียรติ 88 พรรษา 88 ชุมชนปี 2558
- ❖ รางวัลชมเชยในโครงการประกวดเทศบาลไทยใส่ใจลดโลกร้อนปี 2 ประจำปี 2558
- ❖ รางวัลดีเลิศองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการที่ดีประจำปี 2557 ด้านการดูแลรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อม



- ❖ รางวัลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีความเป็นเลิศด้านความโปร่งใสและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนได้รับโล่รางวัลพระปกเกล้าประจำปี 2558 ถือเป็นครั้งที่ 5
- ❖ รางวัลชนะเลิศยอดเยี่ยมระดับประเทศ โครงการประเมินเทศบาลสิ่งแวดล้อมยั่งยืนประจำปี 2558
- ❖ รางวัลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการที่ดีประเภทโดดเด่นประจำปี 2558
- ❖ รางวัลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีความเป็นเลิศด้านความโปร่งใสและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน
- ❖ รับโล่เกียรติคุณองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการที่ดีประจำปี 2559
- ❖ รางวัลชมเชยประเภทโดดเด่นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการที่ดีประจำปี 2559

โดยเทศบาลตำบลเกาะคา มีความโดดเด่นในด้านการดำเนินงานที่ยึดหลักการมีส่วนร่วมของประชาชนจนกระทั่งประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการด้านสิ่งแวดล้อม การจัดการขยะ และการสร้างเมืองน่าอยู่ นำไปสู่การสร้างสรรคโครงการพัฒนาท้องถิ่นต่างๆเป็นจำนวนมาก สามารถต่อยอดองค์ความรู้สู่การสร้างสรรคนวัตกรรมท้องถิ่นเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนในพื้นที่ได้อย่างต่อเนื่อง ตัวอย่างที่เห็นได้คือ การพัฒนาเมืองต้นแบบสิ่งแวดล้อมเมืองยั่งยืน โครงการธรรมะในสวน โครงการโตไปไม่โกง ร้านค้าแต่ไม่ขาย ไล่เดือนรักษโลก บ้านฉันทจัดการขยะ บ้านพอเพียง บ้านน้ามอง ตู๋เย็นในสวน ป่าชุมชนคนเนรมิต วิทยากรพิทักษ์โลก ศูนย์เรียนรู้การจัดการขยะและสิ่งแวดล้อมปลายทาง เป็นต้น แสดงถึงความเป็นเทศบาลที่มีความมุ่งมั่นพัฒนาการเรียนรู้อย่างไม่หยุดนิ่ง บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเอง มีวิสัยทัศน์ที่เปิดกว้าง มีความคิดเชิงระบบ และมีความคิดสร้างสรรค์ ในระดับกลุ่มมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การแบ่งปันความรู้ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมที่ทุกคนตระหนักร่วมกัน รวมถึงแสดงให้เห็นว่าเทศบาลมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ให้ความสำคัญและยึดคนเป็นศูนย์กลาง มีการสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ เรียนรู้จากประสบการณ์ และมีความสามารถในการคาดการณ์ล่วงหน้า

2. เทศบาลเมืองกระบี่ จังหวัดกระบี่ ประวัติการรับรางวัลซึ่งแสดงถึงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเมืองกระบี่ อาทิ

- ❖ รางวัลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการที่ดี ประจำปี 2549
- ❖ รางวัลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการที่ดี ประจำปี 2550

- ❖ รางวัลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการที่ดี ประจำปี 2551
- ❖ รางวัลเทศบาลน่าอยู่อย่างยั่งยืน ประจำปี 2555
- ❖ รางวัลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการที่ดี ประจำปี 2557
- ❖ รางวัลเทศบาลน่าอยู่อย่างยั่งยืน ประจำปี 2558
- ❖ รางวัลพระปกเกล้าสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีความเป็นเลิศด้านความโปร่งใสและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนประจำปี 2559
- ❖ รางวัลพระปกเกล้าสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีความเป็นเลิศด้านความโปร่งใสและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนประจำปี 2560

โดยเทศบาลเมืองกระบี่ มีความโดดเด่นในด้านการดำเนินงานเพื่อพัฒนาเมืองสู่ความเป็นเมืองคุณภาพ (Q-City) ด้วยการมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มุ่งมั่นดำเนินนโยบายอย่างต่อเนื่อง และตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ นำไปสู่การสร้างแหล่งเรียนรู้ รวมถึงการสร้างสรรค์โครงการพัฒนาท้องถิ่นต่างๆที่สอดคล้องกับการพัฒนาเมืองให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวสำคัญ สามารถต่อยอดองค์ความรู้สู่การสร้างสรรค์นวัตกรรมท้องถิ่นเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนในพื้นที่ได้อย่างต่อเนื่อง ตัวอย่างที่เห็นได้คือ โครงการยกระดับมาตรฐานของการพัฒนาการให้บริการด้านการศึกษาและบัตรประจำตัวประชาชนให้มีประสิทธิภาพ โครงการพัฒนาเทศบาลเมืองกระบี่สู่เมืองต้นแบบสิ่งแวดล้อมยั่งยืน การบริหารจัดการขยะมูลฝอยแบบยั่งยืน โครงการกระบี่เมืองจักรยานใส่ใจสิ่งแวดล้อม โครงการสวนสวยในเมืองสร้างปอดใหญ่เพื่อนันทนาการ ศิลปะทางม้าลายสร้างจิตสำนึกที่ตีบนท้องถนน ศิลปะพัฒนาเมืองสร้างอัตลักษณ์เมืองด้วยภูมิทัศน์โดดเด่น โครงการ 12,000 เติยง นวัตกรรมใหม่ทางการแพทย์ เป็นต้น แสดงถึงความเป็นเทศบาลที่มีความสามารถในการคาดการณ์ล่วงหน้าและมุ่งมั่นพัฒนาอยู่เสมอ บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเอง มีวิสัยทัศน์ที่เปิดกว้าง มีความคิดเชิงระบบ และมีความคิดสร้างสรรค์ ในระดับกลุ่มมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การแบ่งปันความรู้ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมที่ทุกคนตระหนักร่วมกัน รวมถึงแสดงให้เห็นว่าเทศบาลมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ให้ความสำคัญและยึดคนเป็นศูนย์กลาง มีการสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ เรียนรู้จากประสบการณ์ และมีความสามารถในการคาดการณ์ล่วงหน้า

3. เทศบาลนครขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น ประวัติการรับรางวัลซึ่งแสดงถึงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลนครขอนแก่น อาทิ

- ❖ รางวัลพระปกเกล้าสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีความเป็นเลิศด้านความโปร่งใสและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนประจำปี 2544
- ❖ รางวัลพระปกเกล้าสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีความเป็นเลิศด้านความโปร่งใสและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนประจำปี 2546
- ❖ รางวัลพระปกเกล้าทองคำสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีความเป็นเลิศด้านความโปร่งใสและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนประจำปี 2549
- ❖ รางวัลพระปกเกล้าสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีความเป็นเลิศด้านการเสริมสร้างสันติสุขและความสมานฉันท์ ประจำปี 2553
- ❖ รางวัลพระปกเกล้าสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีความเป็นเลิศด้านการเสริมสร้างเครือข่ายรัฐ เอกชน และประชาสังคม ประจำปี 2554
- ❖ รางวัลพระปกเกล้าสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีความเป็นเลิศด้านการเสริมสร้างเครือข่ายรัฐ เอกชน และประชาสังคม ประจำปี 2557
- ❖ รางวัลพระปกเกล้าสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีความเป็นเลิศด้านการเสริมสร้างสันติสุขและความสมานฉันท์ ประจำปี 2558
- ❖ รางวัลพระปกเกล้าทองคำสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีความเป็นเลิศด้านการเสริมสร้างเครือข่ายรัฐ เอกชน และประชาสังคม ประจำปี 2559
- ❖ รางวัลเทศบาลสิ่งแวดล้อมยั่งยืน ประจำปี 2558 รางวัลรองชนะเลิศอันดับ 3
- ❖ รางวัลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการที่ดี ประจำปี 2557
- ❖ รางวัลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการที่ดี ประจำปี 2558
- ❖ รางวัลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการที่ดี ประจำปี 2559
- ❖ รางวัลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการที่ดี ประจำปี 2560

โดยเทศบาลนครขอนแก่น มีความโดดเด่นในด้านการดำเนินงานเพื่อพัฒนาเมืองสู่ความเป็น Smart City ด้วยการมุ่งเน้นให้ความสำคัญต่อหลักความโปร่งใส การกระจายอำนาจ และการมีส่วนร่วมของประชาชน นำไปสู่การสร้างสรรค์โครงการพัฒนาท้องถิ่นต่างๆที่สอดคล้องกับการพัฒนาเมืองสู่สากล และสร้างสังคมแห่งความสุข สามารถต่อยอดองค์ความรู้สู่การสร้างสรรค์นวัตกรรมท้องถิ่น เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนในพื้นที่ได้อย่างต่อเนื่อง ตัวอย่างที่เห็นได้คือ การมีเวที “สภาเมือง” เทศบาลเล็กในเทศบาลใหญ่ ขอนแก่น มหานครคาร์บอนต่ำ (Khon Kaen Low Carbon

City) การแปรรูปขยะเป็นน้ำมัน เปลี่ยนน้ำเสียเป็นน้ำใสใช้ประโยชน์ ขยะไร้ค่าสู่พลังงานไฟฟ้าที่ยั่งยืน จัดตั้งบริษัทจำกัด เมืองแห่งความร่วมมือ รถไม่ติด มลพิษไม่เสีย ระบบขนส่งมวลชนรางเบาสายเหนือ-ใต้ ต้นแบบภูมิภาคจังหวัดขอนแก่น (LRT) เป็นต้น แสดงถึงความเป็นเทศบาลที่ให้ความสำคัญและยึดคนเป็นศูนย์กลางและมุ่งมั่นสร้างสรรค์พัฒนาอยู่เสมอ บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเอง มีวิธีคิดที่เปิดกว้าง มีความคิดเชิงระบบ และมีความคิดสร้างสรรค์ ในระดับกลุ่มมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การแบ่งปันความรู้ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมที่ทุกคนตระหนักร่วมกัน รวมถึงแสดงให้เห็นว่าเทศบาลมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีการสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ เรียนรู้จากประสบการณ์ และมีความสามารถในการคาดการณ์ล่วงหน้า

### 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้าง โดยมีโครงสร้างคำถามคร่าวๆเป็นแนวทางในการสัมภาษณ์ ซึ่งประเด็นคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ เป็นข้อคำถามที่มาจากวัตถุประสงค์การวิจัยและการประมวลเอกสารที่เกี่ยวข้อง

### 3.4 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

เนื่องจากงานวิจัยเรื่องนี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพที่ต้องการข้อมูลเชิงลึก ผู้วิจัยจึงเก็บข้อมูลโดยใช้วิธีการต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. การสังเกต (Observation) ผู้วิจัยใช้ทั้งการสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participant Observation) และการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-Participant Observation) ด้วยการจดบันทึก และบันทึกด้วยภาพ ดำเนินการสังเกตการณ์จากกระบวนการดำเนินงานในพื้นที่อย่างละเอียด
2. การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ระหว่างผู้วิจัยกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 4 กลุ่ม ได้แก่ นายกเทศมนตรี ปลัดเทศบาล พนักงานเทศบาล และสมาชิกสภาเทศบาลของเทศบาลทั้ง 3 แห่ง โดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้าง เน้นการอภิปรายปัญหา การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญในเทศบาลที่เป็นกรณีศึกษา และในบางสถานการณ์อาจใช้การสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ ซึ่งในระหว่างการสนทนา หากมีประเด็นใดที่เชื่อมโยงกับประเด็นการศึกษา ผู้วิจัยจะใช้วิธีการสนทนาและตั้งคำถามโดยละเอียดเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกมากยิ่งขึ้น
3. การศึกษาข้อมูลจากเอกสาร (Documentary) เป็นการศึกษาค้นคว้า และรวบรวมข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานของเทศบาลนั้นๆ อาทิ กฎหมาย ระเบียบ ข้อบัญญัติ เอกสารทางราชการ รายงานประจำปี รายงานการประชุมสภาเทศบาล รายงานการประชุม

ประจำเดือนของเทศบาล วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ แผนที่ ประกาศ คำสั่ง แผนพัฒนา งบประมาณ รายจ่าย สถิติการคลังโครงการต่างๆ เป็นต้น และข้อมูลหลักฐานต่างๆที่มีอยู่ในชุมชน เช่น แผนพัฒนาของหมู่บ้าน บันทึกรายงานการประชุมของหมู่บ้าน ซึ่งเป็นหลักฐานที่เกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับการบริหารจัดการของเทศบาล

4. การใช้อุปกรณ์ช่วยรวบรวมข้อมูล ในการวิจัยเชิงคุณภาพจำเป็นต้องมีอุปกรณ์ต่างๆเพื่อช่วยในการรวบรวมข้อมูล เนื่องจากต้องการให้ข้อมูลที่ได้จากการสังเกตและการสัมภาษณ์มีความครบถ้วนความสมบูรณ์ไม่ตกหล่น ซึ่งอุปกรณ์ที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ กล้องถ่ายรูป เครื่องบันทึกเสียง และกล้องถ่ายภาพเคลื่อนไหว อุปกรณ์ต่างๆที่กล่าวมานี้ ผู้วิจัยได้พิจารณาเลือกใช้ให้เหมาะสมกับโอกาสและวิธีการดำเนินการวิจัย

### 3.5 ขั้นตอนการวิจัย

1. ศึกษาแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้จากเอกสาร งานวิจัยและวรรณกรรมต่างๆที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ หนังสือ บทความ วารสาร เว็บไซต์ และเอกสารทางวิชาการอื่น ๆ ที่มีเนื้อหาเกี่ยวข้องกับการวิจัยครั้งนี้ เพื่อนำมาวิเคราะห์ กำหนดเป็นคุณลักษณะและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในเบื้องต้น และกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยก่อนที่จะดำเนินการเก็บข้อมูลเชิงลึกเพิ่มเติม

2. ผู้วิจัยทำหนังสือถึงคณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยในการขอหนังสือแนะนำตัวเพื่อขอสัมภาษณ์เชิงลึกจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) ตามพื้นที่ศึกษาที่ได้กำหนดไว้

3. ดำเนินการส่งหนังสือแนะนำตัว

4. การสำรวจและศึกษาองค์การและชุมชน เป็นการสำรวจและศึกษาข้อมูลเบื้องต้นของเทศบาลที่เป็นกรณีศึกษาทั้งด้านลักษณะทางกายภาพ ข้อมูลด้านประชากร สภาพสังคม เศรษฐกิจ การสื่อสาร และวัฒนธรรม โดยใช้แหล่งข้อมูลทั้งในเทศบาล ในชุมชน และในหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

5. การเข้าสู่ชุมชนและองค์การ ผู้วิจัยเริ่มดำเนินการสร้างความสัมพันธ์กับสมาชิกในเทศบาลและประชาชนในชุมชนด้วยการแนะนำตนเองและชี้แจงวัตถุประสงค์ของงานวิจัยในรูปแบบไม่เป็นทางการ ทั้งการส่งอีเมล (e-mail) เข้าไปที่เว็บไซต์ของเทศบาล และการเข้าไปพบปะพูดคุยกับบุคลากรในเทศบาลและคนในชุมชน เพื่อแนะนำตัว สร้างความสัมพันธ์อันดีในเบื้องต้น และขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูล

6. ทำการลงพื้นที่ศึกษา ผู้วิจัยเดินทางไปลงพื้นที่เก็บข้อมูล โดยพักอาศัยในจังหวัดที่เทศบาล ซึ่งเป็นกรณีศึกษาตั้งอยู่ เพื่อดำเนินการสังเกตการณ์จากกระบวนการดำเนินงานในพื้นที่อย่างละเอียด ศึกษารวบรวมข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานของเทศบาลนั้นๆ และดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้ง 4 กลุ่ม ได้แก่ นายกเทศมนตรี ปลัดเทศบาล พนักงานเทศบาล และสมาชิกสภาเทศบาลของเทศบาลทั้ง 3 แห่ง

7. นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาทั้งหมดจากการสังเกตการณ์ ข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ประกอบกับข้อมูลที่ได้จากการศึกษาทบทวนแนวคิด งานวิจัย และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องมาดำเนินการวิเคราะห์ อภิปรายและสรุปผลการวิจัย

### 3.6 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์แบบอุปนัย (Analytic Induction) คือ วิธีตีความสร้างข้อสรุปข้อมูลจากรูปธรรม หรือปรากฏการณ์ที่ศึกษาจากหลายๆเหตุการณ์ เพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ของการวิจัย ซึ่งเน้นศึกษาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลโดยมีวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารต่างๆที่รวบรวมมาได้จากเทศบาลที่เป็นกรณีศึกษาทั้ง 3 แห่ง ผสมกับข้อมูลที่ได้จากการประเมินเกี่ยวกับการเรียนรู้เพื่อแสวงหาแนวทางการบริหารงานที่สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงและการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ของเทศบาล ในมุมมองของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) นำมาวิเคราะห์การเรียนรู้ของเทศบาลโดยอาศัยแนวคิดการเรียนรู้ขององค์การและแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ แล้วนำข้อมูลที่วิเคราะห์ที่ได้มาสรุปเป็นองค์ความรู้พื้นฐาน และข้อสรุปเกี่ยวกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของเทศบาล

2. วิเคราะห์โดยการจำแนกชนิดข้อมูล (Typological Analysis) เป็นการจำแนกและจัดหมวดหมู่ของข้อมูล ตลอดจนจลนรหัสประเภทข้อมูลที่มีลักษณะคล้ายกันมารวมไว้เป็นหมวดหมู่ เพื่อให้สามารถเข้าใจง่ายและมีความสัมพันธ์เชิงเหตุผล เพื่อให้เกิดความเข้าใจว่าสิ่งที่วิเคราะห์นั้นมีรูปแบบอย่างไร เกิดขึ้นได้อย่างไร เพราะเหตุใด และจะมีผลกระทบหรือมีความสัมพันธ์ต่อสถานการณ์อย่างไร แล้วจึงทำการสรุปยืนยันความถูกต้องของข้อมูล ซึ่งในงานวิจัยนี้ทำได้โดยจำแนกและจัดหมวดหมู่ปัจจัยต่างๆที่ก่อให้เกิดความสำเร็จในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลที่เป็นกรณีศึกษาทั้ง 3 แห่ง เพื่อวิเคราะห์ข้อบ่งชี้เงื่อนไขที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของเทศบาล

3. การวิเคราะห์โดยเปรียบเทียบข้อมูล (Constant Comparison) โดยการเลือกข้อมูลที่ได้จากการสังเกต การสัมภาษณ์ และจากเอกสาร แล้วนำมาเทียบเป็นปรากฏการณ์เพื่อพิจารณาดูว่า

องค์ความรู้ที่ได้จากแต่ละเหตุการณ์มีอะไรที่ซ้ำกันหรือสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันในแง่ใดบ้าง จากนั้นจึงประมวลประเภทของข้อมูลดังกล่าวเข้าด้วยกัน เพื่อเชื่อมโยงกรอบแนวคิดย่อยๆแต่ละส่วน เช่น ผู้วิจัยนำคุณลักษณะของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่งวิเคราะห์ได้จากวิธีอุปนัย และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของเทศบาล ซึ่งวิเคราะห์ได้จากวิธีการจำแนกชนิดข้อมูลมาเปรียบเทียบกับแนวคิดด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ และแนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้ขององค์การ เพื่อสรุปเป็นแนวทางในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลต่อไป



## บทที่ 4

### ผลการศึกษา

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษาเทศบาลตำบลเกาะคา เทศบาลเมืองกระบี่ และเทศบาลนครขอนแก่น” เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) จากการศึกษาเทศบาลซึ่งเป็นกรณีศึกษา 3 แห่ง ได้แก่ เทศบาลตำบลเกาะคา จังหวัดลำปาง เทศบาลเมืองกระบี่ จังหวัดกระบี่ และเทศบาลนครขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาล
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาล
3. เพื่อพัฒนาข้อเสนอในการส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาล

ผลจากการศึกษาเทศบาลทั้ง 3 แห่ง ผู้วิจัยได้นำเสนอรายละเอียดของผลการวิจัยเทศบาลในแต่ละแห่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ประวัติความเป็นมาและข้อมูลทั่วไปของเทศบาลซึ่งเป็นกรณีศึกษา

ส่วนที่ 2 การศึกษาปัจจัยภายนอกองค์กรที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของเทศบาล

ส่วนที่ 3 การศึกษาปัจจัยด้านองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาล

ส่วนที่ 4 การศึกษากระบวนการเรียนรู้ของเทศบาล

ส่วนที่ 5 การศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาล

#### 4.1 ประวัติความเป็นมาและข้อมูลทั่วไปของเทศบาลซึ่งเป็นกรณีศึกษา

##### 4.1.1 เทศบาลตำบลเกาะคา จังหวัดลำปาง

เทศบาลตำบลเกาะคา ยกฐานะจากสุขาภิบาลเป็นเทศบาลตำบลเกาะคา เมื่อวันที่ 25 พฤษภาคม 2542 ใช้ชื่อเดียวกับอำเภอซึ่งมีประวัติความเป็นมาของอำเภอเกาะคา เพราะที่ว่า การ



อำเภอแต่เดิมตั้งอยู่ในตำบลเกาะคา คำว่า “เกาะคา” มีประวัติความเป็นมาคือ บริเวณที่ตั้งตำบลแต่เดิมเป็นทางน้ำของลำน้ำแม่ยาว ซึ่งไหลมาจากภูเขาขุนตาล (เขาผีปันน้ำ) เขตติดต่อกับจังหวัดลำพูน ผ่านตำบลใหม่พัฒนาและตำบลไหล่หินมาบรรจบกับแม่น้ำวังที่ตำบลเกาะคา ครั้นนานเข้าน้ำได้พัดเอาตะกอนดิน หิน และทราย มากองรวมกันจนกลายเป็นสันดอนทรายขึ้น (สันดอนทรายชาวบ้านพื้นเมืองเรียกว่าเกาะ) ภายหลังลำน้ำแม่ยาวได้เปลี่ยนทางเดินของร่องน้ำ ทำให้เกิดสันดอนทรายเป็นบริเวณกว้าง แล้วกลายสภาพเป็นพื้นดินปนทรายซึ่งมีหญ้าคาขึ้นงอกงามเต็มที่ ต่อมาได้มีชาวบ้านไปตั้งถิ่นฐานบ้านเรือนในบริเวณดังกล่าวชาวบ้านจึงเรียกว่า “เกาะคา” จึงได้เรียกชื่อเป็น “เกาะคา” มาจนทุกวันนี้



ตราสัญลักษณ์เทศบาลตำบลเกาะคา

เนื่องจากในพื้นที่เขตเทศบาลตำบลเกาะคาเป็นที่ตั้งของบริษัทอุตสาหกรรมน้ำตาลแม่วัง จำกัด หรือโรงงานน้ำตาล ซึ่งเป็นโรงงานน้ำตาลแห่งแรกที่เกิดขึ้นในประเทศไทยและปัจจุบันยังคงเปิดทำการอยู่ ประกอบกับในพื้นที่ยังมีการปลูกอ้อยเพื่อป้อนสู่โรงงาน จึงได้นำต้นอ้อยมาเป็นเอกลักษณ์ของเทศบาลตำบลเกาะคา ที่เป็นรูปกอดต้นอ้อย ปลูกบนสันดอนที่เรียกว่า “เกาะ” พร้อมด้วยดวงอาทิตย์ที่เป็นสัญลักษณ์ของความรุ่งโรจน์ปรากฏอยู่ด้วย ในบางครั้งต้นอ้อยในภาพนั้นก็มักจะปล่อยให้คล้ายต้นหญ้าคาที่ขึ้นอยู่บนเกาะกลางน้ำหรือ “เกาะคา” นั่นเอง

เทศบาลตำบลเกาะคาตั้งอยู่ในพื้นที่อำเภอเกาะคา ครอบคลุมพื้นที่บางส่วนของ 3 ตำบล คือ ตำบลศาลาตำบลท่าผา และตำบลเกาะคา ตั้งอยู่ในเขตภาคเหนือตอนบนอยู่สูงจากระดับน้ำทะเลประมาณ 270 เมตร สภาพพื้นที่โดยทั่วไป เป็นที่ราบริมฝั่งแม่น้ำ โดยมีแม่น้ำวังไหลผ่านตรงกลางพื้นที่ ห่างจากกรุงเทพฯ ตามเส้นทางหลวงแผ่นดินสายพหลโยธิน สายเอเชียประมาณ 590

กิโลเมตร โดยห่างจากตัวจังหวัดไปทางทิศใต้ประมาณ 15 กิโลเมตร พิกัดที่ 423113 เนื้อที่ มีพื้นที่ 3.95 ตารางกิโลเมตร

### วิสัยทัศน์ของเทศบาลตำบลเกาะคา

“เกาะคาเมืองน่าอยู่”: คุณภาพชีวิตและเศรษฐกิจดี การคมนาคมสะดวก การบริหาร การเมืองโปร่งใส ใส่ใจสิ่งแวดล้อม พร้อมสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ สังคมเอื้ออาทรและชุมชนเข้มแข็ง

### นโยบายการพัฒนาของเทศบาลตำบลเกาะคา

1. ด้านเศรษฐกิจและสังคม การศึกษา การพัฒนาคุณภาพชีวิต และประเพณีวัฒนธรรม

มุ่งสนับสนุนส่งเสริม กิจกรรมด้านสวัสดิการ สังคม และการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนให้อยู่ดีมีสุข มีการพัฒนาส่งเสริมการลงทุน พาณิชยกรรมท่องเที่ยว และมีการส่งเสริมการพัฒนาอาชีพและผลิตภัณฑ์ชุมชน โดยยึดหลักเศรษฐกิจพอเพียงพัฒนาด้านสวัสดิการชุมชนสงเคราะห์ช่วยเหลือครอบครัวผู้มียายได้น้อย ผู้สูงอายุ ผู้ด้อยโอกาสและคนพิการในพื้นที่อย่างทั่วถึง รวมถึงส่งเสริมให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาท้องถิ่น เพื่อนำไปสู่ชุมชนเข้มแข็ง และสังคมเอื้ออาทร มีการส่งเสริมอนุรักษ์ ศิลปวัฒนธรรมประเพณีอันดีงามของท้องถิ่น และสนับสนุนภูมิปัญญาท้องถิ่น

### 2. ด้านการบริหารจัดการและพัฒนาบุคลากร

เป็นการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ที่เป็นการพัฒนาคนซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนา โดนมุ่งส่งเสริมการศึกษา การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและหลากหลาย ทั้งในและนอกระบบ โดยมุ่งจัดการศึกษาให้ทั่วถึง มีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพ และที่สำคัญคือส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาท้องถิ่น เพื่อให้มีการบริหารจัดการพัฒนา และแก้ไขปัญหาของชุมชน ด้วยกระบวนการมีส่วนร่วมของคนในชุมชนซึ่งถือว่าเป็นเจ้าของท้องถิ่นอย่างแท้จริง มีการดำเนินการส่งเสริมและพัฒนากระบวนการของท้องถิ่นให้สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ มุ่งปฏิบัติงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล และประโยชน์สูงสุดของส่วนร่วมเป็นสำคัญ รวมถึงส่งเสริมการสร้างระบบบริหารบ้านเมืองและสังคมที่ดีในองค์กร มีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การพัฒนาประสิทธิภาพบุคลากร การปรับปรุงเครื่องมือเครื่องใช้ ให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ เพื่อสามารถตอบสนองต่อการบริการประชาชนได้อย่างเต็มที่

### 3. ด้านการพัฒนาสิ่งแวดล้อม สาธารณสุข สุขภาพ และสุขาภิบาล

มุ่งเน้นให้เป็นเมืองน่าอยู่ ด้านสิ่งแวดล้อม และเมืองในสวน เน้นการสร้างพื้นที่สีเขียว ประชาชนมีส่วนร่วมในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เป็นสังคมมุ่งเน้น การจัดการสิ่งแวดล้อม ทั้งการจัดการขยะ น้ำเสีย อย่างเป็นระบบ ครบวงจรและยั่งยืนโดยเฉพาะการรณรงค์คัดแยกขยะอย่างครบวงจร พัฒนาปรับปรุงด้านการรักษาความสะอาด สวยงามของเมือง รวมถึงการส่งเสริมสุขภาพอนามัยของประชาชน ส่งเสริมการออกกำลังกาย และการเล่นกีฬาของประชาชนทุกวัยการพัฒนาสุขาภิบาลอาหารเพื่อให้ผู้บริโภคได้รับความปลอดภัยและมั่นใจ และมุ่งเน้นอนามัยสิ่งแวดล้อมเพื่อป้องกันและควบคุมโรคต่างๆ

### 4. ด้านโครงสร้างพื้นฐาน และสาธารณูปโภค

พัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน อันได้แก่ ถนน ท่อระบายน้ำ พนังกันตลิ่ง ขยายผิวจราจร ปรับปรุงซ่อมแซมขยายเขตไฟฟ้า น้ำประปา ฯลฯ และก่อสร้างสาธารณูปการ เพื่อเป็นการอำนวยความสะดวก และให้ประชาชนได้รับบริการที่ดี แก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชนตรงจุด ตรงประเด็น โดยมุ่งเน้นการทำงานเชิงประสานและมีส่วนร่วมของทุกชุมชน ในการเสนอปัญหา และความต้องการต่างๆ รวมถึงการปรับปรุง พัฒนาสาธารณูปโภค สาธารณูปการต่างๆ ตลอดจนการวางแผนเพื่อรองรับการขยายตัวของเมืองในอนาคต

### 5. ด้านการพัฒนาความสงบสุขความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน

การพัฒนาจะมุ่งเน้นการสร้างความปลอดภัย และรักษาความสงบเรียบร้อยในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน มีการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ และความพร้อมในการป้องกันอุบัติเหตุ อัคคีภัย และบรรเทาอันตรายหรือความเสียหายจากสาธารณภัยต่างๆ เพื่อให้ความช่วยเหลือ บรรเทาความเดือดร้อนแก่ประชาชนได้ทันทั่วถึง รวมถึงการสร้างความรู้ ความเข้าใจ แก่ประชาชน เพื่อให้การป้องกันบรรเทาสาธารณภัย การรักษาความสงบเรียบร้อยและความปลอดภัยของชุมชนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

### นวัตกรรมที่โดดเด่น

เทศบาลตำบลเกาะคา ริเริ่ม คิดค้น พัฒนา และแก้ไขปัญหาด้วยกระบวนการใหม่ในการให้บริการสาธารณะ การพัฒนาทางการเมือง การบังคับใช้กฎหมายในท้องถิ่น การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน ภายใต้ขอบเขตภารกิจหรืออำนาจหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มี

บทบาทสำคัญในการริเริ่ม ผลักดัน ลงมือดำเนินการ ประสานงาน และให้การสนับสนุนกิจกรรม/โครงการนวัตกรรมนั้นๆ ให้เกิดขึ้นอย่างชัดเจน ก่อให้เกิดประโยชน์ชัดเจนเป็นรูปธรรมต่อชุมชนท้องถิ่น ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตประชาชน การพัฒนาทางการเมืองในระดับท้องถิ่น และก่อให้เกิดประสิทธิภาพประสิทธิผลในการบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพิ่มขึ้น มีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เป็นตัวอย่างที่สามารถถ่ายทอดให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแห่งอื่นๆ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ พัฒนาต่อยอด หรือสามารถส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ระหว่าง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยกันได้ในวงกว้าง เทศบาลตำบลเกาะคาได้พัฒนานวัตกรรมท้องถิ่นในหลากหลายด้านซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และแผนพัฒนาท้องถิ่นของเทศบาล โดยมีความโดดเด่นในเรื่องของส่งเสริมและการพัฒนากระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนทั้งทางด้านการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมของเมือง การบริหารงานด้วยความโปร่งใส การสร้างเมืองน่าอยู่และชุมชนเข้มแข็งด้วยการเมืองภาคประชาชน เป็นที่มาของโครงการพัฒนาต่างๆจำนวนมาก และในโครงการเหล่านั้นปรากฏให้เห็นนวัตกรรมท้องถิ่นของเทศบาล อาทิ โครงการธรรมะในสวน โครงการเยาวชนรุ่นใหม่หัวใจธรรมะ โครงการโตไปไม่โกง ร้านค้าแต่ไม่ขาย ไล่เดือนรักษโลก บ้านฉันทัดการขยะ บ้านพอเพียง บ้านน้อมอง ตู๋เย็นในสวน ป่าชุมชนคนเนรมิต วิทยากรพิทักษ์โลก ศูนย์เรียนรู้การจัดการขยะและสิ่งแวดล้อมปลายทาง เป็นต้น ซึ่งผู้วิจัยจะนำเสนอต่อไป

เทศบาลตำบลเกาะคาเป็นเทศบาลขนาดกลางที่ได้รับรางวัลชนะเลิศเทศบาลด้านสิ่งแวดล้อมยั่งยืนยอดเยี่ยมระดับประเทศประจำปี 2558 จึงเป็นอีกหนึ่งตัวอย่างของการจัดการสิ่งแวดล้อมที่มุ่งสู่การเป็นสังคมสีเขียวที่พร้อมเป็นศูนย์เรียนรู้เมืองต้นแบบสิ่งแวดล้อมเมืองอย่างยั่งยืน และเป็นเสมือนตัวอย่างเมืองที่มีรูปแบบการจัดการสิ่งแวดล้อมอย่างมีส่วนร่วมที่สามารถเป็นแบบอย่างการปฏิบัติงานที่ดีคือ 1. เมืองที่ดูแลรักษาทรัพยากรธรรมชาติและ ความหลากหลายทางชีวภาพให้คงไว้ซึ่งระบบนิเวศที่ดี 2. เมืองที่มีการจัดการของเสียและมลพิษได้ถูกต้องเหมาะสม 3. เมืองที่ดูแลสิ่งแวดล้อมที่มนุษย์สร้างขึ้น (พื้นที่สีเขียวสถาปัตยกรรมเมือง ประเพณีวัฒนธรรมภูมิปัญญาท้องถิ่น) ให้สอดคล้องเหมาะสมกับบริบทเมือง 4. เมืองที่คำนึงถึงการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดคุ้มค่าและส่งเสริมการใช้วิถีชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม 5. เมืองแห่งการเรียนรู้และการพัฒนามีการบริหารจัดการที่ดี

วิสัยทัศน์...เมืองต้นแบบสิ่งแวดล้อมเมืองยั่งยืนเทศบาลตำบลเกาะคา

“Koh-Kha Model” The Collaborative City for Balanced Happiness in ASEAN Community เมืองแห่งความร่วมมือเพื่อความอยู่อย่างสมดุลในเวทีประชาคมอาเซียน เป็นเป้าหมาย

การดำเนินงานเพื่อมุ่งสู่การพัฒนาเมืองต้นแบบสิ่งแวดล้อมของเทศบาลตำบลเกาะคา โดยสร้างความร่วมมือในการพัฒนาระบบสังคมระบบเศรษฐกิจและระบบสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุล หลักความร่วมมือที่ให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการนอกจากจะทำให้การดำเนินงานทุกอย่างประสบความสำเร็จแล้ว ยังก่อให้เกิดความรักความสามัคคีความสมานฉันท์และอาทรของคนในชุมชนสามารถใช้ชีวิตที่มีความสุขอย่างสมดุลที่สอดคล้องเชื่อมโยงทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อมของเทศบาลเกาะคา สามารถเป็นตัวอย่างในการบริหารจัดการได้อย่างเป็นรูปธรรม ประกอบกับเป็นการเตรียมความพร้อมอยู่ตลอดเวลาที่จะรับมือกับความเปลี่ยนแปลงและดำรงชีพในบริบทของเวทีประชาคมอาเซียนได้อย่างกลมกลืน

#### แนวทางการพัฒนาเมืองต้นแบบสิ่งแวดล้อมเมืองยั่งยืน

กลไกของการทำงานที่นำไปสู่ความสำเร็จ กลไกหนึ่งที่เป็นกระบวนการนำพาไปสู่ความสำเร็จของเทศบาลตำบลเกาะคาคือ การใช้เวทีที่มีชื่อว่า “เวทีช่วงฝน เพื่อฮ่อมก่ากิด” โดยภาษาเหนือคำว่า “ช่วง” คือ ลาน “ฝน” คือปัญหา “ฮ่อม” คือ เอามารวมกัน “ก่ากิด” คือ ความคิดเห็น ความหมายโดยรวมนั่นก็คือ ลานแห่งปัญญาที่รวบรวมความคิดเห็นของคนในสังคมซึ่งเกาะคาใช้เวทีช่วงฝน เพื่อฮ่อมก่ากิดเป็นเวทีที่สร้างจิตสำนึกสาธารณะและสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมของชุมชนเพื่อการทำงานร่วมกัน

#### การปรับทิศทางนโยบายสู่การบริหารจัดการขยะชุมชน

เทศบาลตำบลเกาะคาได้เข้าร่วมกิจกรรมกับกรมส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อม โดยเข้าเป็นสมาชิกในโครงการส่งเสริมพหุภาคีในการพัฒนาชุมชนอย่างยั่งยืนภายใต้แผนปฏิบัติการ 21 ระดับท้องถิ่นมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2552 จึงได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนในการจัดการสิ่งแวดล้อมมาอย่างต่อเนื่อง โครงการดังกล่าวมีเป้าหมายคือ สร้างชุมชนให้มีความเข้มแข็ง มีศักยภาพพึ่งพาตนเองได้ มีส่วนร่วมในการดูแลอนุรักษ์ฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในท้องถิ่นได้อย่างยั่งยืน ภายใต้แนวคิดแบบองค์รวม 3 มิติ คือ สังคม เศรษฐกิจ และสิ่งแวดล้อมโดยมีกลยุทธ์พัฒนาเมืองและชุมชนให้น่าอยู่โดยเน้นการจัดการที่ต้นทาง คือ เริ่มคัดแยกขยะตั้งแต่จุดเริ่มต้นของการเกิดขยะ และให้ความสำคัญกับการนำขยะที่มีศักยภาพกลับมาใช้ให้เกิดประโยชน์ให้มากที่สุด เพื่อลดปริมาณขยะที่จะต้องนำไปกำจัดให้น้อยที่สุดตามหลัก 3Rs คือ Reduce Re-use และ Recycle

การบริหารจัดการขยะด้วยหลัก 3Rs ระบบการบริหารจัดการขยะโดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนทั้งจากหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง หน่วยงานส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น

ภาคเอกชนและภาคประชาชนที่มีเป้าหมายเดียวกันในการจัดการขยะของพื้นที่เทศบาลตำบลเกาะคา ใช้หลัก 3Rs คือ

Reduce คือ การลดการใช้ การก่อให้เกิดขยะ

Re-use คือ การนำสิ่งของต่างๆที่ยังไม่หมดหรือเสื่อมสภาพมาใช้ต่อไป ทั้งนี้ ยังหมายถึง การซ่อมแซมจนของต่างๆมีสภาพดีขึ้นและนำกลับมาใช้ใหม่ได้ เช่น เสื้อผ้า ผ้าเช็ดมือ ผ้าปิดจมูกที่เป็นผ้าที่สามารถนำไปซักแล้วเอามาใช้ใหม่

Recycle คือ การนำสิ่งของที่จัดอยู่ในกลุ่มที่ใช้ประโยชน์ในรูปแบบเดิมไม่ได้แล้ว หรือเรียกอีกอย่างว่าเป็นขยะแต่เมื่อนำไปจัดการด้วยกระบวนการต่างๆแล้วแบ่งรูปออกมาเป็นสิ่งใหม่ จากนั้นก็นำมาใช้ใหม่ เช่น กระดาษพลาสติกขวดแก้วจะถูกนำไปแปรรูปใหม่จนออกมาเป็นผลิตภัณฑ์อีกรูปแบบหนึ่ง

การจัดการสิ่งแวดล้อมการจัดการขยะขยายผลสู่สถานี่การเรียนรู้

จากแนวคิดการจัดการสิ่งแวดล้อมและการจัดการขยะ ปลุกฝังให้ประชาชนเกิดการตระหนักรักชุมชนของตนเอง สร้างความมีจิตอาสาในการจัดการสิ่งแวดล้อม และยังสามารถขยายแนวคิดการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมออกไปสู่เด็กและเยาวชนในโรงเรียน โดยอาศัยกลไกการมีส่วนร่วมและกลไกการจัดเวทีประชาคม การศึกษาดูงานแล้วนำมาปฏิบัติจริง พร้อมกับเผยแพร่ต่อยอดแนวคิดในการจัดตั้งเป็นสถาบันแหล่งเรียนรู้ชุมชน โดยทุกแหล่งเรียนรู้ในระบบสามารถสร้างงานสร้างอาชีพให้ประชาชนมีรายได้และมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น เทศบาลตำบลเกาะคาปัจจุบันนี้จึงได้รับการยกระดับให้เป็นชุมชนต้นแบบการจัดการสิ่งแวดล้อม และยังคงดำเนินการเผยแพร่ในเรื่องการจัดการสิ่งแวดล้อม พร้อมทั้งส่งเสริมการเรียนรู้ด้านสิ่งแวดล้อมให้ประชาชนในตำบลเกาะคาและยังทำให้เกิดผู้มีจิตสาธารณะในตำบลขึ้นอีกมากมาย เกิดการสื่อสารในเรื่องการจัดการสิ่งแวดล้อมพร้อมทั้งส่งเสริมการเรียนรู้ด้านสิ่งแวดล้อมให้แก่คนในตำบลตลอดจนเกิดผู้มีจิตสาธารณะในตำบลขึ้นมากมาย

ทิศทางนโยบายการพัฒนา

เทศบาลตำบลเกาะคามีแนวคิดการจัดการสิ่งแวดล้อมชุมชนโดยเริ่มต้นให้ความสนใจกับการจัดการขยะตั้งแต่ต้นทางสู่ปลายทางโดย 1. สร้างความรู้ความเข้าใจการมีส่วนร่วมในการจัดการขยะ 2. พัฒนาศักยภาพแกนนำชุมชน 3. รมรงค์ส่งเสริมการทำปุ๋ยหมัก น้ำหมักชีวภาพ ธนาการขยะรี

ไซเคิล ร้านค้าศูนย์บาท ถนนปลอดถังขยะ ส่งเสริมการรวมกลุ่มและประดิษฐ์วัสดุจากสิ่งของเหลือใช้  
จัดตั้งแหล่งเรียนรู้เมืองต้นแบบสิ่งแวดล้อมเมืองยั่งยืน

ขั้นตอนการพัฒนาเมืองต้นแบบสิ่งแวดล้อมเมืองยั่งยืน

1. ประชุมปรึกษาหารือและชี้แจงโครงการร่วมกับคณะผู้บริหารเจ้าหน้าที่และแกนนำชุมชนที่เกี่ยวข้อง
2. จัดกระบวนการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการพัฒนาเมืองต้นแบบสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน โดยมีการประเมินสถานภาพสิ่งแวดล้อมตามบริบทพื้นที่ จัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาเมืองต้นแบบสิ่งแวดล้อมอย่างมีส่วนร่วมและจัดทำแผนพัฒนาแหล่งเรียนรู้เมืองต้นแบบสิ่งแวดล้อมเมืองยั่งยืน
3. จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้การพัฒนาเมืองต้นแบบสิ่งแวดล้อมเมืองยั่งยืนร่วมกับเทศบาลอื่นๆที่เข้าร่วม
4. จัดกระบวนการส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพแกนนำเมืองต้นแบบสิ่งแวดล้อมเมืองยั่งยืน
5. ส่งเสริมสนับสนุนการขับเคลื่อนในการพัฒนาเมืองต้นแบบสิ่งแวดล้อมเมืองยั่งยืนพร้อมติดตามให้คำแนะนำ
6. พัฒนาแหล่งเรียนรู้พร้อมจัดทำสื่อเรียนรู้เบื้องต้นแบบสิ่งแวดล้อมเมืองยั่งยืนที่เป็นแหล่งเรียนรู้
7. จัดเวทีเปิดแหล่งเรียนรู้เมืองต้นแบบสิ่งแวดล้อมเมืองยั่งยืนเพื่อเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ขยายผลสู่สาธารณะ

แหล่งเรียนรู้เบื้องต้นแบบสิ่งแวดล้อมเมืองยั่งยืน เทศบาลตำบลเกาะคา

แหล่งเรียนรู้ที่ 1 ไร่เดือนรักขิโลก กลุ่มเลี้ยงไส้เดือนเพื่อกำจัดขยะเปียกได้สนใจในการแก้ปัญหาสิ่งแวดล้อมในชุมชน โดยเฉพาะการแก้ปัญหาขยะเปียกจากเศษอาหารในชุมชนที่มีจำนวนมาก จึงได้มีการรวมกลุ่มกันของกลุ่มผู้สนใจทดลองเลี้ยงไส้เดือนเพื่อกำจัดขยะเปียกขึ้น ซึ่งผลผลิตที่ได้คือ ปุ๋ยน้ำชีวภาพและปุ๋ยดินจากบ่อเลี้ยงไส้เดือนผลผลิตที่ได้ส่วนหนึ่งนำไปแบ่งปันให้สมาชิกนำไปใช้เพื่อส่งเสริมการใช้ปุ๋ยจากไส้เดือนทดแทนปุ๋ยเคมี ทำให้ได้ผลผลิตที่มีคุณภาพและปลอดภัยต่อสุขภาพอีกส่วนหนึ่งนำไปบรรจุขายเพื่อสร้างรายได้เสริมให้กับสมาชิกกลุ่มและแบ่งรายได้ส่วนหนึ่งให้กับสวัสดิการชุมชน

แหล่งเรียนรู้ที่ 2 ร้านค้าแต่ไม่ขาย เป็นโครงการที่ช่วยลดภาระค่าครองชีพและเพื่อรณรงค์ส่งเสริมให้มีสิ่งแวดล้อมที่ดี โดยปลูกฝังให้ประชาชนมองเห็นมูลค่าของขยะ และสร้างจิตสำนึกในเรื่องการคัดแยกขยะแก่คนในชุมชน โดยการนำขยะที่สามารถขายได้หรือนำไปรีไซเคิลได้ เช่น กระดาษกล่องเครื่องดื่ม ขวดแก้ว ขวดพลาสติก และอื่นๆมาใช้แทนเงินสดเพื่อแลกซื้อสินค้าอุปโภคบริโภค โดยวิธีการซื้อสินค้าในร้านค้าแต่ไม่ขายนั้น เพียงแค่ชาวบ้านทำการคัดแยกขยะรีไซเคิลและนำมาชั่งน้ำหนักเพื่อคำนวณปริมาณขยะให้เป็นมูลค่าเงินสดเพื่อแลกซื้อของในร้านหรือจะเก็บสะสมยอดคงเหลือไว้ใช้ในครั้งต่อไปก็ได้

แหล่งเรียนรู้ที่ 3 บ้านฉันทจัดการขยะ ปัญหาขยะในเขตเทศบาลตำบลเกาะคาเพิ่มขึ้นตามจำนวนประชากรและกิจกรรมที่มีการขยายตัวของเมือง การจัดการปัญหาจะประสบความสำเร็จได้ต้องเริ่มตั้งแต่ต้นทาง คือ ส่งเสริมความรู้ความเข้าใจและปลูกจิตสำนึกแก่คนในชุมชนทั้งในระดับครอบครัว ครีวเรือน หากเราสามารถเริ่มลดเริ่มคัดแยกได้ตั้งแต่ต้นทาง ปริมาณขยะก็จะลดลงได้อย่างแน่นอน ครีวเรือนต้นแบบด้านการจัดการขยะชุมชนบ้านแสนตอเป็นการดำเนินงานของระบบสิ่งแวดล้อมเพื่อจัดการขยะในชุมชน โดยมีกระบวนการสร้างความรู้ความเข้าใจและรณรงค์ลดปริมาณขยะตั้งแต่ต้นทาง โดยเน้นให้ทุกครัวเรือนมีการคัดแยกออก 4 ประเภท ได้แก่ ขยะอินทรีย์หรือขยะทั่วไป ขยะขายได้ และขยะอันตราย ให้ทุกคนมองเห็นมูลค่าขยะ ปัจจุบันคนในชุมชนร่วมมือคัดแยกขยะโดยสามารถลดปริมาณขยะจากวันละประมาณ 250 - 300 กิโลกรัมต่อวันเมื่อปี 2552 เหลือเพียงวันละประมาณ 80 กิโลกรัมต่อวันในปัจจุบัน เกิดประโยชน์ต่อชุมชนทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม ส่งผลต่อการสร้างสุขภาพที่ดีของคนในชุมชนทำให้ชุมชนมีสุขภาพที่ดีทั้งทางร่างกายจิตใจ สังคมเป็นสุขแนวคิด “บ้านฉันทจัดการขยะ” ซึ่งเกิดจากความร่วมมือของทุกภาคส่วนอย่างแท้จริงจึงมีความสำคัญต่อกระบวนการจัดการปัญหาสิ่งแวดล้อมและขยะของเทศบาลให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างแท้จริง

แหล่งเรียนรู้ที่ 4 บ้านพอเพียงเทศบาลตำบลเกาะคา มุ่งเน้น “สร้างวิถีชุมชนเกษตรพอเพียงตามรอยพ่อหลวง” โดยเน้นการทำเกษตรแบบผสมผสาน ปลูกพืชผักผลไม้ที่พึ่งพาธรรมชาติและเหมาะสมตามฤดูกาล ส่งเสริมให้ชุมชนดำรงชีวิตด้วยการพึ่งตนเองใช้ชีวิตแบบพอเพียงปลูกพืชผลไว้กินเองในครัวเรือน และแบ่งปันให้เพื่อนบ้านญาติพี่น้องเพื่อนฝูง ที่เหลือแล้วจึงนำออกจำหน่ายเป็นการลดรายจ่ายเพิ่มรายได้ นอกจากนี้ คนในชุมชนมีสุขภาพดีเนื่องจากได้กินอาหารที่ปลอดภัยปราศจากสารเคมีซึ่งเป็นการลดค่ารักษาพยาบาลได้อีกทางหนึ่ง



แหล่งเรียนรู้ที่ 5 “บ้านนำมองถนนสะอาดบ้านนำอยู่หน้าบ้านนำมอง” เป็นกรอบการพัฒนาชุมชนของเทศบาลตำบลเกาะคาที่ริเริ่มดำเนินการมาตั้งแต่ปี 2552 โดยรณรงค์ให้ประชาชนช่วยกันปรับภูมิทัศน์ทั้งในบริเวณบ้านและนอกบ้านให้นำอยู่อาศัย ถูกหลักสุขาภิบาล โดยบูรณาการงานด้านสิ่งแวดล้อมและงานด้านสาธารณสุข ทำเป็นเกณฑ์การประเมินครัวเรือนที่เข้าร่วมโครงการ เช่น การดูแลรักษาความสะอาดของบ้านเรือน การคัดแยกขยะ การเพิ่มพื้นที่สีเขียวในบ้าน การปลูกผักปลูกผลไม้ไว้กินเอง การสู่มสำรวจลูกน้ำยุงลายป้องกันโรคไข้เลือดออก ฯลฯ โครงการนี้เป็นส่วนหนึ่งในการสร้างพลังขับเคลื่อนของคนในชุมชนในการแก้ไขปัญหาขยะล้นชุมชนเกิดการคิดอย่างเป็นระบบและร่วมกันหาทางแก้ปัญหาด้วยคนในชุมชนเอง

แหล่งเรียนรู้ที่ 6 ตู๋เย็นในสวน วิถีชีวิตของคนในชุมชนที่ต้องซื้อพืชผักสวนครัวผักพื้นบ้านมารับประทานทุกอย่างที่ในบริเวณบ้านสามารถปลูกพืชผักบางชนิดไว้กินเองนั้น ทำให้เกิดกิจกรรมรณรงค์ปลูกพืชผักสวนครัวในพื้นที่ว่างภายในบ้านของตนเอง ภายใต้แนวคิด ตู๋เย็นในสวน ตู๋เย็นพอเพียง โดยเริ่มที่บ้านผู้นำชุมชน สมาชิกเทศบาล อสม. และนักจัดการสุขภาพ โดยเชิญชวนผู้ที่สนใจเข้าร่วมโครงการเพื่อมุ่งสู่ตำบลสุขภาวะและขับเคลื่อนนโยบายสาธารณะ โดยมีประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรธรรมชาติสิ่งแวดล้อมและสุขภาพชุมชน มีการปรับเพิ่มในแผนงานโครงการของเทศบาลเรื่องการสร้างปัญญาสุขภาพ โดยส่งเสริมให้ทุกครัวเรือนร่วมกันปลูกพืชผักสวนครัวของตนเองอย่างน้อย 7 ชนิดไว้กิน ไว้แลงและหากมีเหลือก็นำไปขาย และสนับสนุนให้เกิดการรวมกลุ่มนำมาขายสร้างรายได้เพิ่มวิถีพอเพียงและเพื่อเป็นการส่งเสริมให้ประชาชนได้บริโภคผักที่ปลอดภัยจากการเก็บข้อมูล 142 ครัวเรือนที่เข้าร่วมโครงการ พบว่า แต่ละครัวเรือนสามารถลดค่าใช้จ่ายในการซื้อผักบริโภคเฉลี่ยครัวเรือนละ 20 บาทต่อวันหรือคิดเป็น 600 บาทต่อเดือน และจากครัวเรือนทั้งหมดที่เข้าร่วมโครงการคิดเป็น 85,200 บาทต่อเดือน ซึ่งในปัจจุบันได้ขยายแนวทางการดำเนินงานตามแนวคิดตู๋เย็นในสวนครบทุกชุมชนในเขตเทศบาลตำบลเกาะคา

แหล่งเรียนรู้ที่ 7 ป่าชุมชนคนเนรมิต “สวนป่าชุมชนไม้ผลกินได้” บ้านแสนตอเริ่มต้นจากปัญหาการรุกรานพื้นที่สาธารณะคนในชุมชน มีความคิดความเห็นตรงกันที่จะป้องกันการรุกรานพื้นที่สาธารณะโดยร่วมกันกำหนดแนวเขตการปลูกป่าและทำกิจกรรมทอดผ้าป่าต้นไม้เพื่อสร้างป่าชุมชนไม้ผลกินได้ในบริเวณพื้นที่ริมฝั่งน้ำบ้านแสนตอ เพื่อเพิ่มพื้นที่สีเขียวชุมชน และเป็นแนวทางการดำเนินงานลดโลกร้อน แนวทางการดำเนินงานเริ่มต้นจากแกนนำชุมชนบ้านแสนตอมีการมอบหมายให้มิสผู้ดูแลต้นไม้ในสวนป่าชุมชนไม้ผลกินได้ โดยแบ่งตามหมวดในชุมชน ทุกหมวดมีหน้าที่ช่วยกันดูแลรดน้ำให้ต้นไม้เจริญเติบโตและมีการพัฒนาพื้นที่อย่างต่อเนื่องทุกปี ใช้กิจกรรมทอดผ้าป่าต้นไม้เป็น

เครื่องมือรวบรวมพันธุ์ไม้จากคนในชุมชนทั้งไม้ยืนต้น ไม้ผล สมุนไพร ไม้ดอกไม้ประดับ พันธุ์ไม้หายากที่ใกล้สูญพันธุ์จากในครัวเรือน เพื่อนำเป็นปัจจัยในการทอดผ้าป่าแทนการใช้เงินหรือสิ่งของเครื่องใช้ในชีวิตประจำวัน และปลูกเพิ่มขึ้นทุกปีเพื่อเป็นแหล่งอาหารและแหล่งเรียนรู้ของคนในชุมชน สำหรับในส่วนของเทศบาลมีการขยายพื้นที่การดำเนินงานไปที่ชุมชนบ้านเกาะคา สวนสมุนไพรและศูนย์เรียนรู้การจัดการขยะและสิ่งแวดล้อมปลายทางเพื่อรองรับการอนุรักษ์พืชพันธุ์ที่หายากหรือกำลังจะสูญพันธุ์มาปลูกรักษาไว้ในสวนเกษตรอินทรีย์และโรงเรือนเพาะพันธุ์กล้าไม้ของเทศบาล โดยใช้แนวคิดธนาคารอาหารชุมชนและจัดให้มีการเพาะพันธุ์ไม้เพื่อแจกจ่ายให้กับคนในชุมชน และหากใครมีพันธุ์ไม้ที่หายากหรือกำลังจะสูญพันธุ์ก็ให้แจ้งเทศบาลเพื่อรวบรวมและนำมาอนุรักษ์และเพาะพันธุ์ให้เพิ่มขึ้นก่อนนำไปขยายพันธุ์ชุมชนต่อไป

แหล่งเรียนรู้ที่ 8 ยุววิทยากรพิทักษ์โลก เทศบาลตำบลเกาะคา ร่วมกับโรงเรียนเกาะคา วิทยาลัยการศึกษาด้านการจัดการสิ่งแวดล้อมเพื่อลดภาวะโลกร้อนใน 4 แนวทางคือ 1. ลดเมืองร้อนด้วยการเดินทางอย่างยั่งยืน 2. ลดเมืองร้อนด้วยการลดขยะในเมือง 3. ลดเมืองร้อนด้วยการลดการใช้ไฟฟ้า 4. ลดเมืองร้อนด้วยการเพิ่มพื้นที่สีเขียว และมีแนวคิดที่จะสานต่อโครงการให้เป็นรูปธรรมโดยดำเนินการขอใช้พื้นที่บ้านพักอาจารย์เก่าและในโรงเรียนเกาะคาวิทยาลัยการศึกษาด้านการจัดการสิ่งแวดล้อมจำนวน 6 หลัง เพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนาให้เป็นแหล่งเรียนรู้ด้านการจัดการสิ่งแวดล้อมตามแนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อให้เยาวชนและผู้สนใจได้ใช้เป็นแหล่งศึกษาเรียนรู้และสร้างความตระหนักต่อปัญหาสิ่งแวดล้อมที่กำลังเกิดขึ้น โดยมีการพัฒนาองค์ความรู้และทักษะให้นักเรียนสามารถนำไปปฏิบัติในชีวิตประจำวันพร้อมดำเนินการประชาสัมพันธ์สร้างการรับรู้ให้แก่คนในครอบครัว เพื่อนบ้าน และในชุมชนของตนเองรวมถึงคัดตัวแทนนักเรียนมาฝึกทักษะการพูด เพื่อเป็นวิทยากรพิทักษ์โลกสำหรับถ่ายทอดองค์ความรู้ด้านสิ่งแวดล้อมแก่ชุมชนในเขตเทศบาลและผู้สนใจมาศึกษาดูงานในโรงเรียน

การสร้างการมีส่วนร่วม การสร้างแกนนำจิตอาสา และกระบวนการจัดการความรู้ เป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้ชุมชนมีศักยภาพในการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมในเขตเทศบาลตำบลเกาะคา เพราะปัจจัยที่กล่าวมาจะก่อให้เกิดการขับเคลื่อนการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมในพื้นที่มาอย่างยาวนาน เทศบาลตำบลเกาะคาเริ่มจากการค้นหาทุนทางสังคมที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อชุมชนท้องถิ่นในหลายลักษณะ อาทิ ทุนทางบุคคล ทุนทางสังคม ทุนทางวัฒนธรรม หรือทุนทางปัญญา จากนั้น ได้พยายามสร้างและแสวงหาแนวร่วม หาคนทำงานจากทุกภาคส่วน โดยเฉพาะภาคประชาชนเพื่อสร้างการรับรู้ การเรียนรู้สภาพปัญหาหรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้น นำไปสู่การจัดทำแผนการกำหนดเป้าหมายทิศทาง ขั้นตอนและกระบวนการดำเนินงานร่วมกัน โดยออกแบบและสร้างกระบวนการให้ภาคประชาชนมี

ส่วนร่วมในทุกขั้นตอนกิจกรรม เพื่อให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ และพร้อมที่จะเลือกอำนวยความสะดวกแก่ชุมชนท้องถิ่นทั้งในปัจจุบันและอนาคต เป็นการขับเคลื่อนการทำงานโดยชุมชนที่แท้จริง และบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างยั่งยืน

“หากถามว่า เวทีช่วงผลงาเริ่มมาจากอะไร อย่างที่บอกแล้วว่าเราต้องการสร้างการมีส่วนร่วม เมื่อเราต้องการสร้างการมีส่วนร่วมแล้วเนี่ย สิ่งที่เราใช้คือ เวทีประชาคม ซึ่งเป็นเวทีร่วมระหว่างเทศบาลกับท้องถิ่น กับชุมชน แต่ปรากฏว่าบางครั้งคนจะไม่กล้าพูดคุยในเวทีประชาคมมากนัก เราก็เลยทำให้เป็นเวทีคู่ขนานกับเวทีประชาคม ที่เราใช้คำว่าเวทีช่วงผลงาก็คือ เป็นเวทีชุมชน โดยคนในชุมชน และเพื่อคนในชุมชน ซึ่งเวทีช่วงผลงาเราเริ่มทำตั้งแต่ปี 49 ก็คือเวทีที่เราจะมีนักเรียนชุมชน ซึ่งก็คือผู้นำการเปลี่ยนแปลงเข้ามาพูดคุยว่า ตอนนี้เรามีปัญหาเรื่องนี้ ชุมชนจะมาแก้ไขปัญหากันอย่างไร ซึ่งเรามองว่าหัวใจที่สำคัญของที่สุดของเกาะคือเวทีช่วงผลงานี้เอง ที่ทำให้คนในชุมชนดึงในเรื่องจิตสำนึกสาธารณะเข้ามา”

นางสาวเพ็ญภักดิ์ รัตนคำฟู นายกเทศมนตรีตำบลเกาะคา (สัมภาษณ์, 9 สิงหาคม 2560)

#### 4.1.2 เทศบาลเมืองกระบี่ จังหวัดกระบี่

เทศบาลเมืองกระบี่ ได้รับการจัดตั้งขึ้นตามประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่ม 53 หน้า 802 เมื่อวันที่ 2 พฤศจิกายน 2479 โดยการยกฐานะท้องที่ตำบลปากน้ำ อำเภอเมือง จังหวัดกระบี่ เป็นเทศบาลเมืองกระบี่ มีพื้นที่ 2.65 ตารางกิโลเมตร ต่อมาในปี พ.ศ. 2509 ได้ทำการขยายเขตเทศบาลเมืองกระบี่ ตามประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 83 หน้า 109 ลงวันที่ 1 ธันวาคม 2509 โดยครอบคลุมพื้นที่ในตำบลไสไทย และตำบลกระบี่ใหญ่ (รวมพื้นที่ทั้งหมด 19 ตารางกิโลเมตร) มีอาณาเขตดังนี้ ทิศเหนือ ติดต่อกับหมู่ที่ 1 ตำบลกระบี่น้อย และหมู่ที่ 8 ตำบลทับปด ทิศใต้ ติดต่อกับหมู่ที่ 7 ตำบลไสไทย อำเภอเมืองกระบี่ ทิศตะวันออก ติดต่อกับแม่น้ำกระบี่ ทิศตะวันตก ติดต่อกับหมู่ที่ 3 ตำบลไสไทย อำเภอเมืองกระบี่ ปัจจุบันนี้ สำนักงานเทศบาลเมืองกระบี่ ตั้งอยู่เลขที่ 292 ถนนมหาราช ตำบล ปากน้ำ อำเภอเมืองกระบี่ จังหวัดกระบี่ 81000



### ตราสัญลักษณ์เทศบาลเมืองกระบี่

#### วิสัยทัศน์ของเทศบาลเมืองกระบี่

“กระบี่เมืองน่าอยู่ ผู้คนน่ารัก ศูนย์กลางการให้บริการ เป็นประตูสู่การท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ ประวัติศาสตร์ ศิลปะ และวัฒนธรรม พร้อมก้าวสู่เมืองคุณภาพ (Q-City) ในปี พ.ศ.2569”

นโยบายการพัฒนาของเทศบาลเมืองกระบี่ มีเป้าหมายในการพัฒนาเมืองไปสู่การเป็นเมืองคุณภาพ (Q-City) ตามแผนพัฒนาเทศบาลที่ได้กำหนดไว้ ดังนี้

#### 1. นโยบายด้านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน

พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสภาพแวดล้อมของเมืองเพื่อเสริมสร้างศักยภาพทางเศรษฐกิจและการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน อันเป็นการวางรากฐานของการพัฒนาอย่างยั่งยืน เช่น ด้านสาธารณสุข โภชนาการ สาธารณูปการ สร้างเสริมความสะอาดและปลอดภัยให้ประชาชนอีกทาง สร้างประติมากรรมที่เกี่ยวข้องกับเมืองกระบี่เพื่อนำมาซึ่งการท่องเที่ยวในเขตเมือง

#### 2. นโยบายด้านการพัฒนาเศรษฐกิจ

ส่งเสริมการประกอบอาชีพและเพิ่มรายได้ของประชาชนโดยใช้การท่องเที่ยวในเขตเมืองในการดึงดูดนักท่องเที่ยวเข้ามาเที่ยวในเขตเมืองมากขึ้น เช่น การสร้างตลาดสดมหाराช ตลาดซีดี ตลาดสดบ้านตลาดเก่า ศูนย์การเรียนรู้วัฒนธรรมอันดามัน ถนนคนเดิน ถนนวัฒนธรรม ร้านเด็กยิ้ม ตลาดนัดชุมชนคนกระบี่และตลาดนัดปูด้า

#### 3. นโยบายด้านการพัฒนาสังคม

พัฒนาชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนในเขตเทศบาลเพื่อให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นในด้านต่างๆ โดยเฉพาะด้านการศึกษา โดยจะขยายและปรับปรุงพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนทั้งบุคลากรทางการศึกษานักเรียนและสถานศึกษา ตลอดจนวัสดุอุปกรณ์การเรียนการสอน โดยเฉพาะการเปิดโรงเรียนสองภาษา สนับสนุนงานด้านสาธารณสุข โดยส่งเสริมด้านสุขภาพ การออกกำลังกาย การป้องกันโรคติดต่อ ให้การสงเคราะห์และสร้างโอกาสให้ผู้สูงอายุ กลุ่มผู้ยากไร้คนพิการ ทูพพลภาพและผู้ด้อยโอกาส ตลอดจนจะสนับสนุนการศึกษา ฟื้นฟูส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมประเพณีและภูมิปัญญาท้องถิ่น และสนับสนุนการป้องกันยาเสพติดทุกประเภท ส่งเสริมชุมชนให้เข้มแข็งแบบยั่งยืน

#### 4. นโยบายด้านการพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

จัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้เป็นปัจจัยเกื้อหนุนในการดำรงชีวิต รักษาสมดุลของระบบนิเวศวิทยาให้การสนับสนุนและส่งเสริมให้มีแผนการจัดการสิ่งแวดล้อม พัฒนาบ้านเมืองให้ปราศจากมลภาวะรักษาความสะอาดและความเป็นระเบียบเรียบร้อยของชุมชนและสถานที่ต่างๆ

#### 5. นโยบายด้านการพัฒนาการท่องเที่ยว

ส่งเสริมและสนับสนุนการท่องเที่ยวให้นักท่องเที่ยวเกิดความประทับใจมากขึ้นเพื่อสร้างรายได้ให้แก่ประชาชนทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยสร้างแหล่งท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์และประวัติศาสตร์ในเขตเทศบาล ตลอดจนสร้างศูนย์การเรียนรู้วัฒนธรรมอันดามันเพื่อจูงใจนักท่องเที่ยวให้เข้าเมืองอันก่อให้เกิดการท่องเที่ยวในเขตเมืองและสร้างรายได้ประชาชนในเขตเทศบาล

#### 6. นโยบายด้านการพัฒนาการเมืองการบริหารและบริการ

สนับสนุนและดำเนินงานตามนโยบายแห่งรัฐนโยบายของจังหวัดในการสร้างเสถียรภาพและความมั่นคงในการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม การเมือง โดยการเสริมสร้างให้ประชาชนมีความมั่นคงความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ตลอดจนการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการเทศบาลให้มีทัศนคติที่ดีต่อการบริการประชาชน โดยการนำวิชาการและเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการบริการประชาชนให้ได้รับความสะดวกรวดเร็วมากขึ้น อีกทั้งจะเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดเก็บรายได้ให้ทั่วถึงเป็นธรรมแก่ผู้มีหน้าที่เสียภาษีและเกิดความประทับใจในการบริการที่ดี

#### นวัตกรรมที่โดดเด่น

เทศบาลเมืองกระบี่ ริเริ่ม คิดค้น พัฒนา และแก้ไขปัญหาด้วยกระบวนการใหม่ในการให้บริการสาธารณะ การพัฒนาทางการเมือง การบังคับใช้กฎหมายในท้องถิ่น การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน ภายใต้ขอบเขตภารกิจหรืออำนาจหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีบทบาทสำคัญในการริเริ่ม ผลักดัน ลงมือดำเนินการ ประสานงาน และให้การสนับสนุนกิจกรรม/โครงการนวัตกรรมนั้นๆ ให้เกิดขึ้นอย่างชัดเจน ก่อให้เกิดประโยชน์ชัดเจนเป็นรูปธรรมต่อชุมชนท้องถิ่น ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตประชาชน การพัฒนาทางการเมืองในระดับท้องถิ่น และก่อให้เกิดประสิทธิภาพประสิทธิผลในการบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพิ่มขึ้น มีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เป็นตัวอย่างที่สามารถถ่ายทอดให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแห่งอื่นๆ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ พัฒนาต่อยอด หรือสามารถส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ระหว่าง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยกันได้ในวงกว้าง เทศบาลเมืองกระบี่ได้พัฒนานวัตกรรมท้องถิ่นในหลากหลายด้านซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และแผนพัฒนาท้องถิ่นของเทศบาล โดยมีความโดดเด่นในเรื่องของส่งเสริมและการพัฒนากระบวนการการมีส่วนร่วมของประชาชนทั้งทางด้านการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมของเมือง การบริหารงานด้วยความโปร่งใส การเฝ้าระวังการทุจริต การสร้างเมืองคุณภาพ (Q-City) ด้วยความร่วมมือจากทุกภาคส่วน เป็นที่มาของโครงการพัฒนาต่างๆ จำนวนมาก และในโครงการเหล่านั้นปรากฏให้เห็นนวัตกรรมท้องถิ่นของเทศบาล อาทิ โครงการยกระดับมาตรฐานของการพัฒนาการให้บริการด้านการทะเบียนและบัตรประจำตัวประชาชนให้มีประสิทธิภาพ โครงการพัฒนาเทศบาลเมืองกระบี่สู่เมืองต้นแบบสิ่งแวดล้อมยั่งยืน โครงการเทศบาลเมืองกระบี่มีนิมิตราธอน การบริหารจัดการขยะมูลฝอยแบบยั่งยืน โครงการกระบี่เมืองจักรยานใส่ใจสิ่งแวดล้อม โครงการสวนสวยในเมืองสร้างปอดใหญ่เพื่อนันทนาการ ศิลปะทางม้าลายสร้างจิตสำนึกที่ตีบนท้องถนน ศิลปะพัฒนาเมืองสร้างอัตลักษณ์เมืองด้วยภูมิทัศน์โดดเด่น โครงการ 12,000 เตียง นวัตกรรมใหม่ทางการแพทย์ เป็นต้น ซึ่งผู้วิจัยจะนำเสนอต่อไป

โครงการยกระดับมาตรฐานของการพัฒนาการให้บริการด้านการทะเบียนและบัตรประจำตัวประชาชนให้มีประสิทธิภาพ

ความเป็นมาและวัตถุประสงค์ของโครงการ

คณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 23 เมษายน 2556 ได้มีมติเห็นชอบแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2556 – พ.ศ. 2561) กำหนดกรอบทิศทางก้าวไกลเพื่อปรับเปลี่ยนระบบราชการโดยมีเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ในการสร้างความเป็นเลิศในการให้บริการประชาชน เพื่อ

สร้างความน่าเชื่อถือไว้วางใจในการทำงานของทางราชการ ประชาชนจะต้องได้รับการตอบสนองและมีความพึงพอใจในคุณภาพการให้บริการ ซึ่งเป็นการบริการที่ดีควรเป็นไปเพื่อมุ่งเน้นให้การบริการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศและมีมาตรฐานเดียวกัน โดยมีการกำหนดขั้นตอนและกำกับดูแลให้งานบริการนั้นมีประสิทธิภาพ มีความเหมาะสมและตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ คุณภาพของงานบริการจึงเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างทัศนคติด้านการบริการของหน่วยงานภาครัฐให้เป็นที่ยอมรับของประชาชน

กรมการปกครองในฐานะหน่วยงานภาครัฐที่กำกับดูแลงานบริการด้านการทะเบียนและบัตร เพื่อให้ประชาชนมีไว้แสดงตนคุ้มครองสิทธิ ใช้สิทธิรับบริการที่รัฐจัดให้ และเป็นฐานข้อมูลบุคคลที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาประเทศ โดยมีสำนักทะเบียนเป็นสถานที่ให้บริการอยู่ทุกจังหวัด อำเภอทั่วประเทศ รวมถึงท้องถิ่น เพื่อให้ประชาชนทุกคนเข้าถึงบริการได้อย่างสะดวกทั่วถึง จึงได้วางรากฐานเพื่อเป็นแนวทางให้เกิดการพัฒนาด้วยการดำเนินการคัดเลือกสำนักทะเบียนดีเด่นมาโดยตลอด โครงการนี้เสริมสร้างให้การจัดระบบการทำงานเกิดความคล่องตัว ปรับลดขั้นตอนการทำงานที่ยุ่งยากให้ง่ายขึ้น เพื่อสร้างงานบริการที่สะดวกรวดเร็ว นำเทคโนโลยีมาช่วยพัฒนาระบบให้เกิดความเสมอภาคเป็นธรรม รวมทั้งการเรียนรู้ความต้องการของผู้รับบริการ สร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ เกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กรนำไปสู่การยอมรับ เกิดศรัทธาและความเชื่อมั่น

ดังนั้น คณะผู้บริหารเทศบาลเมืองกระบี่ ได้กำหนดนโยบายในการบริหารงานเพื่อนำสู่แนวทางการปฏิบัติให้ในการให้บริการแก่พี่น้องประชาชนชาวกระบี่ให้อยู่ดีมีสุข สอดคล้องกับคำขวัญของจังหวัด คือ กระบี่เมืองน่าอยู่ ผู้คนน่ารัก ด้วยการปรับปรุงพัฒนากระบวนการให้บริการประชาชนทั้งด้านกายภาพและด้านคุณภาพของการบริการ สร้างเครือข่ายส่งเสริมวิถีชีวิตแบบประชาธิปไตยในระดับชุมชน และการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารการปกครอง สู่วิสัยทัศน์ของสำนักทะเบียน สุจริต โปร่งใส เต็มใจบริการ ประชาชนบาน บริการด้วยหัวใจ โดยเข้าร่วมโครงการประกวดสำนักทะเบียนดีเด่น พ.ศ. 2558 โดยมีเป้าหมายคือ การพัฒนาปรับปรุงการบริการเพื่อสร้างมาตรฐานการบริการด้านการทะเบียนและบัตร และเป็นการประกันคุณภาพการให้บริการของสำนักทะเบียนที่ได้รับการคัดเลือกเพื่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่องานบริการของรัฐอย่างยั่งยืนต่อไป

วัตถุประสงค์ของโครงการ

1. เพื่อพัฒนามาตรฐานและยกระดับคุณภาพการให้บริการประชาชน

2. เพื่อปรับปรุงการทำงานให้มีลักษณะเชิงบูรณาการ เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมสร้างเครือข่าย ส่งเสริมวิถีชีวิตแบบประชาธิปไตยในระดับชุมชน

3. การสร้างระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดี เกิดความโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้

4. สร้างทัศนคติที่ดีด้านการบริการของหน่วยงานภาครัฐ เป็นที่ยอมรับของประชาชน

#### วิธีการดำเนินงาน

เทศบาลเมืองกระบี่ ได้ดำเนินการภายใต้ยุทธศาสตร์ “สร้างความเป็นเลิศในการให้บริการประชาชน” โดยการปรับปรุงพัฒนากระบวนการให้บริการประชาชนทั้งทางด้านกายภาพและด้านคุณภาพการบริการ โดยดำเนินการในด้านต่างๆรวม 3 ด้านประกอบด้วย

ก. ด้านการให้บริการ การบริการและอำนวยความสะดวกให้กับประชาชน เป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างประชาชนและเจ้าหน้าที่ของรัฐ ซึ่งเป็นภารกิจหลักของเทศบาลเมืองกระบี่ ดังนั้น เพื่อให้สอดคล้องกับแนวทางการบริหารงานที่ยึดนโยบายประชาชนเป็นศูนย์กลางของการบริการ และอยู่บนพื้นฐานหลักธรรมาภิบาล เน้นการให้บริการที่มีคุณภาพ ภายใต้พันธกิจให้บริการดูญาติมิตร สะดวกรวดเร็ว มีอัธยาศัยไมตรี ลดช่องว่างด้านการบริการ ยึดประโยชน์ของประชาชนเป็นหลักบนพื้นฐานแห่งความวิริยะอุตสาหะ จึงให้ความสำคัญในการปรับปรุงระบบการทำงานให้มีความเหมาะสมกับภารกิจที่รับผิดชอบ ลดความซ้ำซ้อน มีความยืดหยุ่นคล่องตัวสูง ตอบสนองต่อบทบาทภารกิจหรือบริบทในสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยได้ดำเนินการในส่วนต่างๆดังนี้

1. เคา์นเตอร์บริการต้อนรับส่วนหน้า คือ ด้านแรกที่จัดไว้คอยต้อนรับการให้บริการเพื่อสร้างความประทับใจ โดยจัดให้มีบุคลากรที่มีความรู้ ยิ้มแย้มแจ่มใส คอยอำนวยความสะดวกในการแนะนำ ตรวจสอบเอกสาร และมีอาสาสมัครทางทะเบียนประจำชุมชนร่วมให้การต้อนรับด้วย

2. นำระบบเทคโนโลยีมาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและสร้างความเป็นธรรมแก่ผู้รับบริการ และความโปร่งใสในการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ คือ ระบบบัตรคิวอัตโนมัติ จำแนกตามลักษณะความยากง่ายของงาน

3. จัดช่องบริการเร่งด่วน ซึ่งประกอบด้วยช่องบริการสำหรับพระภิกษุ สามเณร ผู้พิการ สตรี มีครรภ์ และคนชราและการขอคัดรายการบุคคลซึ่งมีความจำเป็นเร่งด่วนในการเดินทาง ใช้เป็นหลักฐานประกอบการขึ้นเครื่องบิน โดยช่องบริการดังกล่าวจะให้ความสะดวกเฉพาะกลุ่มบุคคลที่ต้องการความเร่งด่วนและมีความจำเป็น



4. ตรวจสอบเอกสารก่อนส่งมอบประชาชนเป็นหัวใจหลักในการให้บริการ เพราะงานทะเบียนราษฎรและบัตรประจำตัวประชาชนเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับประชาชนโดยตรงเพื่อรักษาสิทธิ์ตามกฎหมาย ดังนั้น เอกสารทางทะเบียนราษฎรและบัตรประจำตัวประชาชนจะต้องถูกต้อง และเป็นไปตามระเบียบข้อกฎหมาย

5. จัดบริการพิเศษ บริการโดยไม่หยุดพัก การให้บริการโดยไม่หยุดพักเป็นนโยบายการให้การบริการเชิงรุกเพื่ออำนวยความสะดวกให้กับกลุ่มบุคคลที่ไม่สามารถให้บริการในเวลาปกติได้ โดยจัดคำสั่งแต่งตั้งเจ้าหน้าที่คอยสลับผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนกันทุกวัน

6. บริการเสร็จสิ้นในจุดเดียว One Stop ผู้รับบริการสามารถรับเอกสารหน้าจุดที่ใช้บริการโดยมีคำสั่งแต่งตั้งเจ้าหน้าที่ที่สามารถทำงานทดแทนกันได้

7. กำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงาน โดยปรับลดหรือรวมกระบวนการให้สั้น สามารถติดต่อเจ้าหน้าที่ได้ที่จุดเดียว ประชาชนจะได้รับการบริการที่เป็นระบบ มีขั้นตอนที่ชัดเจนและแน่นอน ผู้ที่เข้ามาใช้บริการไม่ต้องสอบถามเจ้าหน้าที่ที่สามารถทราบข้อมูลการให้บริการได้ครอบคลุมทุกขั้นตอน

8. มีป้ายแสดงมาตรฐานเวลาในการปฏิบัติงาน และป้ายแสดงอัตราค่าธรรมเนียมเพื่อความโปร่งใสในการปฏิบัติหน้าที่ผู้รับบริการ

9. มีคำสั่งแบ่งงานและคำสั่งมอบหมายให้ปฏิบัติงานอย่างชัดเจนและเป็นปัจจุบัน

10. นายทะเบียนให้ความสนใจกำกับดูแลแก้ไขปัญหาและติดตามผลการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด

11. มีป้ายและเอกสารแสดงจรรยาบรรณให้เห็นชัดเจนเพื่อให้เจ้าหน้าที่ทุกคนได้ถือปฏิบัติ และผู้รับบริการทราบว่าเจ้าหน้าที่ได้ปฏิบัติหน้าที่เป็นไปตามจรรยาบรรณทางวิชาชีพหรือไม่

12. มีแบบประเมินความพึงพอใจ โดยมีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินซึ่งมีตัวแทนจากชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม เพราะกระบวนการและขั้นตอนการให้บริการเจ้าหน้าที่หรือบุคลากรผู้ให้บริการ สิ่งอำนวยความสะดวก ถือเป็นปัจจัยที่ส่งผลโดยตรงต่อการให้บริการ สำนักทะเบียนจะได้นำข้อมูลที่ได้รับหรือข้อเสนอแนะมาปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ

13. มีการฝึกอบรมจิตอาสาฐานทะเบียน ซึ่งคัดเลือกจากชุมชนที่ต้องการเข้ามามีส่วนร่วม โดยสำนักทะเบียนได้จัดโครงการฝึกอบรมให้ความรู้ความเข้าใจด้านระเบียบข้อกฎหมายและสิทธิ

ต่างๆที่พึงรู้ และเสริมสร้างให้เกิดความถูกต้องด้านการทะเบียน เพื่อให้ประชาชนเป็นตัวแทน เครือข่ายของสำนักทะเบียน และเพื่อให้ประชาชนเห็นความสำคัญของเอกสารทางทะเบียนมากขึ้น

#### ข. ด้านระเบียบกฎหมาย

เทศบาลเมืองกระบี่ มุ่งเน้นการทำงานเพื่อประชาชน และรักษาผลประโยชน์ของประเทศชาติ ภายใต้หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เพื่อยกระดับขีดสมรรถนะไปสู่ความเป็นเลิศ สร้างความโปร่งใส ต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบให้เป็นที่น่าเชื่อมั่นศรัทธาของประชาชน งานทะเบียนราษฎรและบัตรประจำตัวประชาชน เป็นงานให้บริการประชาชนสำนักทะเบียนจะต้องอำนวยความสะดวกและให้บริการประชาชนได้อย่างรวดเร็วถูกต้อง และเป็นที่ยึดถือศรัทธา ดังนั้น ปัจจัยสำคัญคือ ความรู้ความเข้าใจในกฎหมาย ระเบียบหนังสือสั่งการของเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานโดยได้ดำเนินการ ดังนี้

- 1 มีคำสั่งแต่งตั้งเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน
- 2 มีคู่มือขั้นตอน กระบวนการทำงาน และกำหนดหลักเกณฑ์ระยะเวลาชัดเจน
- 3 มีป้ายมาตรฐานเวลาการให้บริการประชาชน
- 4 มีป้ายสถิติงานทะเบียนและบัตรประจำตัวประชาชน
- 5 มีป้ายอัตราค่าธรรมเนียมงานทะเบียนและบัตรประจำตัวประชาชน
- 6 ติดป้ายข้อความ “พบเห็นการเรียกเก็บเงินค่าธรรมเนียมไม่ถูกต้องให้แจ้งปลัดเทศบาล” หรือโทรสายด่วน 1548 กรมการปกครอง
- 7 ติดป้ายข้อความ “รอเกิน 15 นาทีโปรดแจ้งเจ้าหน้าที่”
- 8 จัดทำป้ายจรรยาบรรณผู้ปฏิบัติงานทะเบียน
- 9 มีป้ายทำเนียบบุคลากรฝ่ายทะเบียนและบัตรประจำตัวประชาชน
- 10 ข้อความคำขวัญ “บริการโปร่งใส เป็นธรรม” คำขวัญ “ให้บริการสร้างสรรค์ศรัทธา แก้ไขปัญหา พัฒนางานทะเบียน”
- 11 มีวิสัยทัศน์และทิศทางการบริการ

12 มีระบบจัดเก็บเอกสารที่สามารถค้นหาได้รวดเร็ว และเจ้าหน้าที่สามารถทำงานทดแทนกันได้โดยแยกเป็นหมวดหมู่ตามกระบวนการทำงานและความถี่ในการสืบค้นเอกสารนั้นๆ

13 มีป้ายแสดงข้อความการป้องกันการทุจริตเพื่อให้ประชาชนทราบอย่างชัดเจน เช่น ข้อความ “การทุจริตและให้คำรับรองอันเป็นที่จึ่ง มีความผิดทางอาญา ต้องระวางโทษจำคุกตั้งแต่ 6 เดือนถึง 5 ปีหรือปรับตั้งแต่หนึ่งหมื่นถึงหนึ่งแสนบาท หรือทั้งจำทั้งปรับ” และข้อความ “นำบัตรประจำตัวประชาชนของผู้อื่นมาแอบอ้างส่วนตัว มีความผิดที่มีโทษทั้งจำทั้งปรับ”

14 ติดตั้งป้ายการต่อต้านการทุจริตสร้างสำนึกความเป็นไทย

15 มีอาสาสมัครประจำชุมชนที่ผ่านการอบรมให้ความรู้จากวิทยากรผู้เชี่ยวชาญทางด้านการทะเบียนและบัตรประจำตัวประชาชน ซึ่งทางเทศบาลเมืองกระบี่ได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มศักยภาพชุมชน เพื่อเป็นเครือข่ายส่งเสริมวิถีชีวิตแบบประชาธิปไตยในระดับชุมชน และการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารการปกครอง

ค. ด้านอาคารสถานที่

เทศบาลเมืองกระบี่ ได้ให้ความสำคัญกับการจัดสภาพภูมิทัศน์ทั้งภายในและภายนอก โดยได้ดำเนินการในส่วนต่างๆดังนี้ 1. ปรับสภาพภูมิทัศน์ทั้งภายในและภายนอกสำนักงานทันสมัยสอดคล้องกับกระบวนการทำงาน สะอาด สวยงาม เป็นที่ชื่นชอบและประทับใจแก่ผู้มารับบริการ และเป็นที่น่าภาคภูมิใจแก่ประชาชนในพื้นที่ เช่นการจัดสวนหย่อมพร้อมทั้งปลูกและประดับประดาไม้ดอกไม้ประดับ มีที่จอดรถเป็นระเบียบ พร้อมป้ายบอกชัดเจน

2. มีผังการจัดสำนักงาน จัดสำนักงานให้สอดคล้องกับทางเดินของงานตามกระบวนการซึ่งเน้นให้ความสำคัญกับผู้มารับบริการเป็นสำคัญ

3. การจัดสำนักงานมีความโปร่งใส สามารถมองเห็นการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ได้ทุกชั้นตอน

4. มีป้ายแสดงช่องทางบริการ ป้ายแสดงเวลาปฏิบัติงาน ป้ายอัตราค่าธรรมเนียม ป้ายแสดงชั้นตอนและเอกสารที่ต้องใช้ประกอบการขอรับบริการ และป้ายบอกชื่อเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน

5. จัดทำทางลาดสำหรับอำนวยความสะดวกแก่ผู้พิการและผู้สูงอายุที่ต้องใช้รถเข็น

6. มีรถเข็นไว้บริการสำหรับผู้พิการและผู้สูงอายุหรือผู้ที่มีความจำเป็นจะต้องใช้

7. มีมุมเด็กเล่นสำหรับผู้มาใช้บริการที่มีความจำเป็นจะต้องนำบุตรหลานมาติดต่อราชการ
8. มีมุมบริการน้ำดื่มชากาแฟและอินเทอร์เน็ตฟรี

การดำเนินงานที่แตกต่างจากที่อื่น หรือต่อยอดจากปีก่อนๆที่นำเสนอไป

1. การปรับปรุงกระบวนการงาน (Process) เทศบาลเมืองกระบี่ได้ปรับปรุงรูปแบบการทำงานให้มีลักษณะเชิงบูรณาการ เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมและสร้างเครือข่ายการทำงานเพื่อยกระดับให้เป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะ ยกระดับคุณภาพการให้บริการเพื่อให้เห็นถึงความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน โดยได้กำหนดนโยบายในการบริหารงานเพื่อนำสู่แนวทางการปฏิบัติในการให้บริการประชาชนให้อยู่ดีมีสุข สร้างความแตกต่างโดยการดำเนินการในส่วนต่างๆ ดังนี้

1.1 กำหนดขั้นตอนการปฏิบัติจัดเคาน์เตอร์บริการต้อนรับส่วนหน้าโดยคัดบุคลากรที่มีความรู้นิสัยให้คำแนะนำตรวจสอบเอกสาร

1.2 สร้างความเป็นธรรมในการให้บริการโดยระบบบัตรคิวอัตโนมัติ

1.3 แบ่งแยกช่องทางให้บริการตามลักษณะความยากง่าย

1.4 มีบริการให้คำปรึกษาแนะนำนัดหมายและให้บริการข้อมูลการทะเบียนทางโทรศัพท์และเว็บไซต์

1.5 มีบริการนอกเหนือเวลาปกติโดยให้บริการโดยไม่หยุดพัก

1.6 ผู้รับบริการสามารถติดต่อเจ้าหน้าที่จนเสร็จสิ้นได้ที่จุดเดียว One Stop Service

2. การให้บริการเชิงรุก ถือเป็นภารกิจหลักในการพัฒนาคุณภาพการให้บริการและเป็นการเพิ่มศักยภาพในการบริการ เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการและเข้าถึงการบริการภาครัฐของประชาชนโดยตรง เช่น

2.1 ออกหน่วยให้บริการทำบัตรประจำตัวประชาชนนอกสถานที่ เช่น การบริการทำบัตรประจำตัวประชาชนในสถานศึกษา การจัดทำบัตรประจำตัวประชาชนให้แก่ผู้ต้องขังในเรือนจำจังหวัดกระบี่

2.2 การแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชนจากกรณีบ้านไม่มีเลขที่

2.3 จัดสำนักงานตามทางเดินของงานตามกระบวนการใหม่เน้นผู้รับบริการเป็นสำคัญ

2.4 การสร้างองค์ความรู้สู่สถานศึกษา การสร้างองค์ความรู้เป็นการสร้างความเข้าใจที่ถูกต้อง โดยมีเป้าหมายที่จะอำนวยความสะดวกในด้านการศึกษาของประชาชน โดยเปิดโอกาสให้นักเรียนได้ศึกษาเรียนรู้ ซึ่งกิจกรรมดังกล่าวได้รับความร่วมมือจากผู้บริหารสถานศึกษา โดยการนำนักเรียนเข้ามาเรียนรู้ในช่วงเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้ ซึ่งสามารถสร้างองค์ความรู้ในการให้บริการ และด้านระเบียบข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับตัวของนักเรียนโดยตรง ตลอดจนนักเรียนจะได้ทราบการทำงาน of เจ้าหน้าที่ในการให้บริการที่ดีแก่ประชาชน

2.5 สร้างเครือข่ายภาคประชาชนโดยมีอาสาสมัครงานทะเบียนประจำชุมชนงานทะเบียนทุกชุมชน เพื่อเป็นเครือข่ายส่งเสริมวิถีชีวิตแบบประชาธิปไตยในระดับชุมชนและการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารการปกครอง

2.6 มีอาสาสมัครสาธารณสุขประจำชุมชนมาให้บริการตรวจสุขภาพเบื้องต้นแก่ประชาชนผู้มาใช้บริการงานทะเบียน เช่น การตรวจวัดความดันและคอยแนะนำการดูแลสุขภาพให้กับประชาชน

2.7 มีคลินิกให้คำปรึกษาแนะนำและช่วยเหลือแก้ปัญหาด้านการทะเบียนและบัตรประชาชน เช่น การเพิ่มชื่อและรายการบุคคลในทะเบียนบ้าน การพิจารณากำหนดสถานะบุคคล การแก้ไขเสียยากกรณีมาตรการส่วนตัว ทำบัตรประจำตัวประชาชน การบันทึกสอบสวนพยานบุคคล

2.8 จัดทำคู่มือสำหรับประชาชนตามนโยบายผู้บริหารเทศบาลเมืองกระบี่ คุณคือคนของเรา เราคือคนในครอบครัวเดียวกัน เพื่อมอบให้กับประชาชนที่ย้ายเข้ามาอยู่อาศัยในเขตเทศบาลเมืองกระบี่ให้ทราบถึงข้อมูลพื้นฐานและยุทธศาสตร์การพัฒนาเมือง

2.9 เป็นต้นแบบแห่งการเรียนรู้และศึกษาดูงานจากหน่วยราชการอื่น

การต่อยอดโครงการ

เทศบาลเมืองกระบี่ ได้มีการวางแผนและพัฒนาการบริการให้ดียิ่งขึ้นไปอย่างก้าวหน้าต่อเนื่อง โดยการจัดทำแผนงานในปี พ.ศ. 2560 จัดส่งประกวดสำนักทะเบียนดีเด่นประจำปี 2560 และจัดตั้งงบประมาณในโครงการเพิ่มประสิทธิภาพด้านการทะเบียนราษฎรและบัตรประจำตัวประชาชนในการฝึกอบรม ทบพวนความรู้แก่อาสาสมัครงานทะเบียนราษฎรประจำชุมชน

ความสำเร็จของการดำเนินงานอันแสดงให้เห็นถึงความโปร่งใสและการมีส่วนร่วมของประชาชนจากการที่สำนักทะเบียนเทศบาลเมืองกระบี่ได้พัฒนาและปรับปรุงกระบวนการทำงานมาอย่างต่อเนื่อง จึงได้เข้าร่วมโครงการประกวดสำนักทะเบียนดีเด่นของกรมการปกครอง

กระทรวงมหาดไทยอย่างต่อเนื่องมาโดยตลอด จนได้รับรางวัลสำนักทะเบียนที่มีผลงานดีเด่นของกรมการปกครองดังนี้

1. รางวัลชนะเลิศสำนักทะเบียนที่มีผลงานดีเด่นประจำปี พ.ศ. 2551 ประเภทสำนักทะเบียนท้องถิ่นเทศบาลและเมืองพัทยา จำนวนราษฎรไม่เกิน 30,000 คน
2. รางวัลชนะเลิศอันดับ 1 ประจำปี พ.ศ. 2552 ประเภทสำนักทะเบียนท้องถิ่นเทศบาลและเมืองพัทยา จำนวนประชากรไม่เกิน 30,000 คน
3. รางวัลชนะเลิศสำนักทะเบียนที่มีผลงานดีเด่นประจำปี พ.ศ. 2556 ประเภทสำนักทะเบียนท้องถิ่นและเมืองพัทยา จำนวนราษฎรไม่เกิน 30,000 คน
4. รางวัลเกียรติยศสำนักทะเบียนท้องถิ่นเทศบาลเมืองกระบี่ จังหวัดกระบี่ เพื่อแสดงว่าเป็นสำนักทะเบียนดีเด่นได้รับรางวัลชนะเลิศตามโครงการคัดเลือกสำนักทะเบียนดีเด่น 2 ปีติดต่อกัน ประจำปี พ.ศ. 2556 และปี พ.ศ. 2557
5. รางวัลรองชนะเลิศอันดับ 1 สำนักทะเบียนที่มีผลงานดีเด่นประจำปี พ.ศ. 2558 ประเภทสำนักทะเบียนท้องถิ่นเทศบาลและเมืองพัทยา จำนวนราษฎรตั้งแต่ 30,000 – 70,000 คน
6. รางวัลรองชนะเลิศอันดับ 1 สำนักทะเบียนที่มีผลงานดีเด่นประจำปี พ.ศ. 2559 ประเภทสำนักทะเบียนท้องถิ่นเทศบาลและเมืองพัทยา จำนวนราษฎรตั้งแต่ 30,000 – 70,000 คน

### จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### CHULALONGKORN UNIVERSITY

โครงการพัฒนาเทศบาลเมืองกระบี่สู่เมืองต้นแบบสิ่งแวดล้อมยั่งยืน มีที่มาจากแผนปฏิบัติการสิ่งแวดล้อมโลก ได้กล่าวถึงสาเหตุสำคัญที่ทำให้ทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมของโลกเสื่อมโทรม เกิดจากรูปแบบการบริโภคและการผลิตที่ไม่ยั่งยืน ความต้องการที่มากเกินไป และการดำรงชีวิตที่ฟุ่มเฟือย และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 11 ของประเทศไทยจึงมีข้อเสนอให้ปรับปรุงสร้างเศรษฐกิจของประเทศสู่เศรษฐกิจสีเขียว (Green economy) ซึ่งนับเป็นการส่งสัญญาณต่อการปรับกระบวนการพัฒนาประเทศที่เน้นให้สังคมมีส่วนร่วมในการปรับโครงสร้างการผลิตและพฤติกรรมบริโภค เพื่อสร้างแบบอย่างการขับเคลื่อนการพัฒนาชุมชนสู่สังคมสีเขียว โดยมีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นกลไกการขับเคลื่อนการจัดการสิ่งแวดล้อมเมืองในพื้นที่ที่สำคัญ เทศบาลเมืองกระบี่มีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาท้องถิ่นเทศบาลเมืองกระบี่ที่จะต้องทำควบคู่กันไป ไม่ใช่จะเน้นไปที่ด้านใดด้านหนึ่ง และจะต้องทำให้เมืองกระบี่เป็นเมืองคุณภาพโดยการสร้างเมืองให้มี

คุณภาพ 6 ประการ คือ เมืองสะอาด (Green City) เมืองสีเขียว (Green City) เมืองปลอดภัย (Safety City) เมืองสุขภาพ (Healthy City) เมืองมั่งคั่งตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (Wealthy City) และ เมืองแห่งการท่องเที่ยวที่มีคุณภาพ (Quality Tourist Destination City)

เทศบาลเมืองกระบี่ได้รับรางวัลชนะเลิศที่ 1 ระดับประเทศประเภทเทศบาลขนาดใหญ่ เทศบาลนำอยู่อย่างยั่งยืนประจำปี 2555 และได้ดำเนินการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดความยั่งยืน โดยเฉพาะการพัฒนาด้านสิ่งแวดล้อมเมือง เพื่อตอบสนองแนวคิดในการพัฒนาประเทศมุ่งสู่การเป็นสังคมสีเขียวอย่างเป็นรูปธรรม กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมโดยกรมส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อม ได้จัดทำศูนย์เรียนรู้เมืองต้นแบบสิ่งแวดล้อมยั่งยืน ซึ่งถือเป็นโครงการต่อยอดการพัฒนาเทศบาลที่ได้รับรางวัลเทศบาลนำอยู่อย่างยั่งยืนยอดเยี่ยมระดับประเทศประจำปี 2555 หลังจากนั้น เทศบาลเมืองกระบี่ได้รับรางวัลชนะเลิศที่ 1 ระดับประเทศประเภทเทศบาลขนาดใหญ่ เทศบาลด้านสิ่งแวดล้อมยั่งยืนประจำปี 2558 และได้เล็งเห็นถึงความสำคัญและการพัฒนาที่ต่อเนื่อง ยั่งยืนมุ่งสู่ความเป็นเมืองที่มีความยั่งยืนทางด้านสิ่งแวดล้อม ที่สามารถรักษาสิ่งแวดล้อมและความเป็นเมืองนำอยู่ไว้ได้ถึงแม้ว่าจะมีการพัฒนาด้านเศรษฐกิจและอุตสาหกรรม จึงได้จัดทำโครงการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาเทศบาลเมืองกระบี่สู่เมืองต้นแบบสิ่งแวดล้อมยั่งยืนขึ้น

วัตถุประสงค์ของโครงการ เพื่อเสริมสร้างศักยภาพองค์ความรู้ความเข้าใจเมืองต้นแบบสิ่งแวดล้อมเมืองยั่งยืนอย่างมีส่วนร่วม ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนที่มีศักยภาพในการจัดการสิ่งแวดล้อมอย่างจริงจังเป็นระบบและต่อเนื่อง

#### วิธีการดำเนินงาน

1. เทศบาลร่วมกับแกนนำชุมชนทั้ง 14 ชุมชน ประชุมเพื่อทบทวนพื้นที่ชุมชนที่มีการขับเคลื่อนและดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมของชุมชนเมือง
2. แกนนำชุมชนคัดเลือกพื้นที่จาก 14 ชุมชนเหลือ 5 พื้นที่เพื่อเปิดเป็นฐานการเรียนรู้โดยชุมชนร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมพัฒนา และร่วมรับผลประโยชน์
3. การจัดฝึกอบรมเพิ่มเติมองค์ความรู้ ส่งเสริมสนับสนุนการใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น สร้างกระบวนการทัศน์การดำเนินงานร่วมกันของเจ้าหน้าที่และแกนนำชุมชน โดยมีการจัดฝึกอบรม 2 ระดับคือ (1) การจัดอบรมโดยกรมส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อม กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและ

สิ่งแวดล้อม เป็นการอบรมให้ความรู้กับแกนนำชุมชน (2) การพาแกนนำไปศึกษาดูงาน และเรียนรู้  
ฐานการเรียนรู้ในพื้นที่ต่างๆ คือ เทศบาลเมืองพิจิตรและเทศบาลนครเชียงราย

4. สร้างเครือข่ายร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดการสิ่งแวดล้อมเมืองระหว่าง  
เครือข่ายทั้งภายในและภายนอกองค์กร เช่น เทศบาลตำบลเกาะคา จังหวัดลำปาง เทศบาลเมืองพนัส  
นิคม จังหวัดชลบุรี เทศบาลตำบลเรณูนคร จังหวัดนครพนม เป็นต้น

5. พัฒนาปรับปรุงพื้นที่ของชุมชนเมืองเก่า พัฒนาชุมชนบ้านทุ่งไหลง (โรงเรียน  
เทศบาล 2 คลองจืฬาต) ศูนย์การเรียนรู้วัฒนธรรมอันดามัน (สำนักงานเทศบาลเมืองกระบี่) ให้เกิด  
เป็นแหล่งเรียนรู้สิ่งแวดล้อมเมือง

6. พัฒนาและสร้างวิทยากรชุมชนประจำแหล่งเรียนรู้สิ่งแวดล้อมเมือง คือ นางสาว  
อรพินทร์ บุญถาวร นางนิตยา เพชรแก้ว

7. เปิดแหล่งเรียนรู้สิ่งแวดล้อมเมืองเทศบาลเมืองกระบี่ เมื่อวันที่ 11 มิถุนายน  
2559 จำนวน 5 แหล่งเรียนรู้ประกอบด้วย 1. แหล่งเรียนรู้การท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ชุมชนเมืองเก่า  
พัฒนา 2. แหล่งเรียนรู้การจัดการของเสียและมลพิษเมือง (โรงเรียนเทศบาล 2 คลองจืฬาต) 3.  
แหล่งเรียนรู้การอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมประเพณี และพื้นที่สวนสาธารณะ ศูนย์เรียนรู้วัฒนธรรมอันดา  
มัน 4. แหล่งเรียนรู้เศรษฐกิจพอเพียง (การอบสมุนไพรเพื่อสุขภาพบ้านทุ่งไหลง) 5. แหล่งเรียนรู้เมือง  
แห่งการเรียนรู้และบริหารจัดการที่ดี (สำนักงานเทศบาลเมืองกระบี่)

8. การดำเนินการพัฒนาปรับปรุงแหล่งเรียนรู้สิ่งแวดล้อมเมืองอย่างต่อเนื่อง  
ทุกกระบวนการเริ่มจากการที่ชุมชนทั้ง 14 ชุมชนได้นำเสนอกิจกรรมด้าน  
สิ่งแวดล้อมในชุมชน ทบทวนจัดลำดับความสำคัญคำนึงถึงจุดเด่นจุดด้อย ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ  
ความพร้อมในการรับผลประโยชน์ร่วมกัน และคัดเลือกกิจกรรมในพื้นที่ที่มีความพร้อมที่จะพัฒนาต่อ  
ยอดและเผยแพร่ให้กับผู้อื่น กลไกเครื่องมือที่สำคัญในการดำเนินกิจกรรม ก็คือ ภาวะผู้นำของชุมชน  
กล้าคิด กล้าทำ ประชาชนในพื้นที่ที่มีส่วนร่วมและเห็นความสำคัญยอมรับการตัดสินใจและการให้  
ความสำคัญกับชุมชนเป็นหลัก

การดำเนินงานที่เรียกได้ว่าแตกต่างจากที่อื่น หรือต่อยอดจากปีก่อนๆที่ได้นำเสนอ  
ไปนั้น คงจะต้องพูดถึงบริบทของพื้นเมือง พื้นที่ของเทศบาลเมืองกระบี่เป็นพื้นที่ที่ธรรมชาติได้  
สร้างสรรค์อย่างลงตัว มีภูเขา ป่าต้นน้ำ แม่น้ำที่มี 3 สายเดียวกัน ได้แก่ น้ำจืด น้ำกร่อย และน้ำเค็ม



ก่อนถึงปากแม่น้ำกระบี่และลงสู่ทะเลอันดามัน วิถีชีวิตของผู้คนดำรงชีวิตในสังคมกึ่งชนบทกึ่งเมือง ใช้ชีวิตแบบพึ่งพาอาศัยกันระหว่างสิ่งแวดล้อมธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่มนุษย์สร้างขึ้น เทศบาลเมืองกระบี่ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของประชาชนในการร่วมคิดร่วมทำ ร่วมตัดสินใจ และร่วมรับประโยชน์ จากกิจกรรมใดเกิดจากความต้องการที่แท้จริงของประชาชน ประชาชนได้มีส่วนร่วมก่อให้เกิดความรักความหวงแหน เกิดการรักษาและพัฒนากิจกรรมนั้นๆให้คงอยู่ต่อเนื่องยั่งยืน ควบคู่ไปกับประชาชนในพื้นที่ โครงการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาเทศบาลเมืองกระบี่สู่เมืองต้นแบบสิ่งแวดล้อมยั่งยืน แกนนำชุมชนประชาชนในพื้นที่ร่วมกันคิด ร่วมกันทำ ร่วมกันพัฒนาคันทรรวบรวมภูมิปัญญาท้องถิ่นประสบการณ์ สร้างองค์ความรู้ของพื้นที่เกิดเป็นแหล่งเรียนรู้และเผยแพร่ความรู้ที่เกิดขึ้นสู่ผู้ที่สนใจคณะศึกษาดูงานต่างๆสามารถเป็นต้นแบบเมืองสิ่งแวดล้อมให้กับองค์กรและหน่วยงานได้นำไปพัฒนาต่อยอดในพื้นที่ของตนเองต่อไป โดยวิทยากรของชุมชน เกิดการสร้างงานสร้างรายได้ภายในชุมชน และเกิดหลักสูตรการเรียนการสอนในสถานศึกษาสังกัดเทศบาลเมืองกระบี่และสถานศึกษาในเขตเทศบาลเมืองกระบี่ เรียกว่า “หลักสูตรท้องถิ่น” ซึ่งแหล่งเรียนรู้เมืองสิ่งแวดล้อมต้นแบบที่ดำเนินการโดยเทศบาลเมืองกระบี่ถือได้ว่าเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหนึ่งเดียวในจังหวัดทางภาคใต้

การต่อยอดโครงการ เทศบาลเมืองกระบี่ ได้นำเสนอกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านสิ่งแวดล้อมระดับภูมิภาคอาเซียนและประเทศญี่ปุ่น ได้รับการสนับสนุนงบประมาณจำนวน 7,812 USD จากกองทุนอาเซียนญี่ปุ่น (Japan-ASEAN integration fund ; JAIF) โดยมีสถาบันยุทธศาสตร์สิ่งแวดล้อมโลก (Institute for Global Environmental Strategies ; IGES) เป็นเลขานุการเพื่อพัฒนาฐานการเรียนรู้ด้านสิ่งแวดล้อม ตั้งแต่การบ่มเพาะสร้างจิตสำนึก จนถึงการนำความอุดมสมบูรณ์มาเป็นวิถีชีวิตชุมชน เสริมสร้างอาชีพและรายได้ควบคู่กับการอนุรักษ์ดูแลรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้อยู่คู่ลูกคู่หลาน และพัฒนาศูนย์การเรียนรู้เพื่อกระตุ้นสร้างความตระหนักให้เกิดความหวงแหนธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้เกิดผลกระทบเชิงบวกด้านสังคม เศรษฐกิจสิ่งแวดล้อม และการท่องเที่ยว ขยายสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใกล้เคียงที่จะได้รับประโยชน์ร่วมกัน นอกจากนี้เทศบาลเมืองกระบี่ยังได้จัดเตรียมความพร้อมด้านต่างๆเพื่อเสนอข้อมูลและผลงานเข้ารับรางวัลอาเซียนด้านสิ่งแวดล้อมเมืองที่ยั่งยืน พ. ศ. 2560 โดยเทศบาลเมืองกระบี่ได้นำเสนอข้อมูลเข้ารับรางวัลดังกล่าวด้านน้ำ (Clean Water) ด้านอากาศ (Clean Air) และด้านการจัดการขยะและพื้นที่สีเขียว (Clean Land)

ความสำเร็จของการดำเนินงานอันแสดงให้เห็นถึงความโปร่งใสและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน

ความสำเร็จในการดำเนินงาน คือ ความร่วมมือของภาคีเครือข่ายของทุกภาคส่วนที่มุ่งมั่นในการขับเคลื่อนโครงการกิจกรรมสอดคล้องกับบริบทของพื้นที่ ทำให้ไม่ส่งผลกระทบต่อการดำรงชีวิตก่อให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีของประชาชนในครอบครัว และชุมชนเกิดการตื่นตัวและตระหนักถึงผลดีและประโยชน์ที่เกิดขึ้นต่อตนเองและชุมชน ซึ่งเป็นกระบวนการขับเคลื่อนร่วมกันแบบบูรณาการทุกส่วน ในการจัดทำโครงการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาเทศบาลเมืองกระบี่สู่เมืองต้นแบบสิ่งแวดล้อมยั่งยืนมีภาคีเครือข่ายที่มีความหลากหลาย เช่น ชมรมไทเก๊ก ชมรม AR รักกระบี่ ชมรมจักรยาน ชมรมอาสาสมัครสาธารณสุขในเขตเมือง เป็นต้น มีการขับเคลื่อนการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องภายใต้การมีส่วนร่วม คือ ร่วมศึกษา พิจารณา ร่วมรับรู้ เรียนรู้ปัญหา ร่วมวางแผน ร่วมทำ ร่วมรับประโยชน์และร่วมตรวจสอบ และแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่างๆ ไปด้วยกันของเครือข่าย ทั้งภาครัฐและประชาชน ส่งผลให้เกิดแหล่งเรียนรู้สิ่งแวดล้อมเมืองและได้ดำเนินการเปิดแหล่งเรียนรู้ดังกล่าวเพื่อให้เป็นที่รู้จักของประชาชนและผู้สนใจทั่วไป รวมถึงเป็นแหล่งแลกเปลี่ยนประสบการณ์การดำเนินงานต่างๆ จำนวน 5 แหล่งเรียนรู้ คือ แหล่งเรียนรู้การท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ชุมชนเมืองเก่าพัฒนา แหล่งเรียนรู้การจัดการของเสียและมลพิษเมือง แหล่งเรียนรู้การอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมประเพณีและพื้นที่สวนสาธารณะ แหล่งเรียนรู้เศรษฐกิจพอเพียง และแหล่งเรียนรู้เมืองแห่งการเรียนรู้และบริหารจัดการที่ดี

นับตั้งแต่ให้เปิดแหล่งเรียนรู้ต่างๆ ทั้ง 5 แหล่งเรียนรู้ เทศบาลเมืองกระบี่และชุมชนต่างๆ ได้ดำเนินงานมาอย่างต่อเนื่อง มีการสนับสนุนร่วมแรงร่วมใจของชุมชนจัดทำสร้างแหล่งเรียนรู้เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ด้านต่างๆ สำหรับการศึกษาลักษณะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เช่น การเกษตรตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง ผักกางมุ้ง การผลิตถ่านอัดแท่งจากเศษวัสดุของชุมชนบ้านทุ่งไหลง การใช้พลังงานทางเลือก พลังงานแสงอาทิตย์ การทำแก๊สชีวภาพจากเศษอาหารชุมชนรวมใจชน เป็นต้น

#### 4.1.3 เทศบาลนครขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น

เทศบาลนครขอนแก่น เดิมได้รับการยกฐานะเป็นเทศบาลเมือง โดยพระราชกฤษฎีกา การจัดตั้ง เทศบาลเมืองขอนแก่น มีผลบังคับใช้ ตั้งแต่วันที่ 20 สิงหาคม 2478 นายกเทศมนตรีคนแรก คือ พระเสนาราชภักดี เข้าดำรงตำแหน่ง เมื่อวันที่ 22 มิถุนายน 2478 ก่อน

ได้รับการยกฐานะเป็นเทศบาลเมืองตามพระราชกฤษฎีกา 2 เดือน ศาลาเทศบาลเมืองขอนแก่นตั้งอยู่ในที่ดิน ราชพัสดุแปลงที่ตั้งศาลากลางจังหวัดขอนแก่น ในขณะนั้นอยู่ทางทิศใต้ด้านตะวันตกของถนนกลางเมือง ตำบลในเมือง อำเภอเมืองขอนแก่น ตรงข้ามกับสถานีตำรวจภูธร อำเภอเมืองขอนแก่นในปัจจุบัน จนกระทั่ง ถึงปี พ.ศ. 2492 จึงได้ย้ายที่ทำการไปอยู่ในที่ดินแปลงที่ตั้งสถานีอนามัยและสถานีดับเพลิงด้านตะวันออก ของถนนกลางเมือง อยู่ตรงข้ามกับโรงเรียนขอนแก่นวิทยายน มาจนถึง พ.ศ. 2508 เป็นเวลา 16 ปี ต่อมา กระทรวงมหาดไทย ให้สำนักงานเทศบาลเมืองขอนแก่นใช้อาคารร่วมกับ อำเภอเมืองขอนแก่น ซึ่งได้ย้ายมาอยู่ ตั้งแต่วันที่ 8 กุมภาพันธ์ 2508 จนถึงวันที่ 21 ตุลาคม 2527 รวมเป็นเวลา 19 ปี ใน พ.ศ. 2527 สำนักงานเทศบาลนครขอนแก่นได้ก่อสร้างขึ้นใหม่ ตั้งอยู่เลขที่ 3/3 ถนนประชาสำราญ ตำบลในเมือง อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น โดยได้เปิดทำการตั้งแต่วันที่ 22 ตุลาคม 2527 จนถึงปัจจุบัน

ต่อมาในปี พ.ศ. 2538 ได้มีพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งเทศบาลนครขอนแก่นได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา ฉบับกฤษฎีกา เล่ม 112 ตอนที่ 40 ก ลงวันที่ 24 กันยายน 2538 และมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 25 กันยายน 2538 เป็นต้นไป



ตราสัญลักษณ์เทศบาลนครขอนแก่น

วิสัยทัศน์ของเทศบาลนครขอนแก่น

"พัฒนาเมืองสู่สากล สร้างสังคมแห่งความสุข"

นโยบายของเทศบาลนครขอนแก่น

1. นโยบายเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร

การพัฒนาเพื่อวางรากฐานวัฒนธรรมองค์กรด้วยความหลากหลายในมิติต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาที่เริ่มจากการวางรากฐานการเตรียมความพร้อมของคนในองค์กรในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ให้ตระหนักถึงการบริหารงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส คุ่มค่า เป็นธรรม ตรวจสอบได้ ตลอดจนการพัฒนากระบวนการทำงานของหน่วยงานต่างๆ ในองค์กรให้กระชับรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ สู่ความเป็นเลิศในการบริการประชาชนเกิดการสะสมและพัฒนาศักยภาพและยกระดับบุคลากร สร้างองค์ความรู้เพื่อสร้างวัฒนธรรมให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และจัดการความรู้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสังคมโดยรวม ตลอดจนการสร้างและสนับสนุนกระบวนการมีส่วนร่วมภาคประชาชนในการบริหารจัดการเมือง

## 2. นโยบายการพัฒนาคุณภาพชีวิตและทุนทางสังคม

มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพชีวิตและทุนทางสังคม เพื่อให้เป็นการสร้างรากฐานการดำรงชีวิตของคนในสังคมเมืองขอนแก่นอย่างมีความสุข โดยแบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือ ด้านการศึกษา ด้านสุขภาพอนามัย และสิ่งแวดล้อม ด้านสังคม ด้านการส่งเสริมประเพณีและสร้างอัตลักษณ์เมือง

## 3. นโยบายการเพิ่มศักยภาพของเมือง

การพัฒนาด้านสาธารณูปโภค เพื่อเป็นการเพิ่มศักยภาพของเมืองให้มีความเหมาะสมแก่การอยู่อาศัย และการเชื่อมโยงโอกาสการค้าขาย การลงทุน ตลอดจนการรองรับการเป็นเมืองศูนย์กลางความเจริญเติบโตในภูมิภาคของภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบนตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ทั้งทางด้านคมนาคม การบริการทางการศึกษา การบริการทางธุรกิจ และการเงินพื้นที่เป้าหมายในการกระจายพัฒนาเมืองและบริการพื้นฐานสู่ภูมิภาคควบคู่ไปกับการกระจายการพัฒนาอุตสาหกรรมสู่ภูมิภาค ตลอดจนการพัฒนาให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวที่สำคัญอีกด้วย ไม่ว่าจะเป็นโครงสร้างพื้นฐานการจัดระบบ และเสริมสร้างมาตรการการบำบัดน้ำเสีย การป้องกันน้ำท่วม การปรับปรุงภูมิทัศน์และจัดระเบียบเมืองเพื่อความเป็นระเบียบเรียบร้อย การพัฒนาระบบการป้องกันสาธารณภัย มาตรการดูแลความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน การสร้างบริการโครงข่ายอินเทอร์เน็ตฟรีครอบคลุมพื้นที่เทศบาล ตลอดจนการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวของเมือง

## 4. นโยบายการพัฒนาเพิ่มศักยภาพทางเศรษฐกิจ

การพัฒนาศักยภาพทางเศรษฐกิจของเมืองให้ได้มาตรฐานที่ดี เป็นบทบาทสำคัญยิ่งที่เทศบาลนครขอนแก่นซึ่งถือเป็นองค์กรรัฐที่จะต้องเข้าไปมีส่วนร่วมในการส่งเสริมและสนับสนุนใน

การพัฒนาเพื่อให้เกิดรายได้แก่ธุรกิจท้องถิ่นและกระตุ้นการท่องเที่ยวภายในจังหวัด ไม่ว่าจะเป็นการส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการประชุมสัมมนาและแสดงสินค้าในระดับภูมิภาคและระดับประเทศ การส่งเสริมสนับสนุนและยกระดับกิจกรรมเพื่อสร้างการท่องเที่ยวกระตุ้นเศรษฐกิจของจังหวัดด้วยกิจกรรมที่หลากหลาย ทั้งทางศาสนา ประเพณี วัฒนธรรม และเทศกาลตลอดทั้งปี ตลอดจนการสร้างองค์ความรู้ สร้างอาชีพ และสร้างช่องทางจำหน่ายด้วยการส่งเสริมและสนับสนุนกลุ่มผู้ประกอบการ SME และภาคประชาชนที่ประสงค์จะเริ่มต้นอาชีพให้มีรายได้เกิดขึ้นอย่างยั่งยืนต่อไป

### นวัตกรรมที่โดดเด่น

เทศบาลนครขอนแก่น ริเริ่ม คิดค้น พัฒนา และแก้ไขปัญหาด้วยกระบวนการใหม่ในการให้บริการสาธารณะ การพัฒนาทางการเมือง การบังคับใช้กฎหมายในท้องถิ่น การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน ภายใต้ขอบเขตภารกิจหรืออำนาจหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีบทบาทสำคัญในการริเริ่ม ผลักดัน ลงมือดำเนินการ ประสานงาน และให้การสนับสนุนกิจกรรม/โครงการนวัตกรรมนั้นๆ ให้เกิดขึ้นอย่างชัดเจน ก่อให้เกิดประโยชน์ชัดเจนเป็นรูปธรรมต่อชุมชนท้องถิ่น ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตประชาชน การพัฒนาทางการเมืองในระดับท้องถิ่น และก่อให้เกิดประสิทธิภาพประสิทธิผลในการบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพิ่มขึ้น มีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เป็นตัวอย่างที่สามารถถ่ายทอดให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแห่งอื่นๆ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ พัฒนาต่อยอด หรือสามารถส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ระหว่าง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยกันได้ในวงกว้าง เทศบาลนครขอนแก่นได้พัฒนานวัตกรรมท้องถิ่นจำนวนมากซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และแผนพัฒนาท้องถิ่นของเทศบาล โดยมีความโดดเด่นในเรื่องของส่งเสริมและการพัฒนากระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนทั้งด้านการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมของเมือง การบริหารงานด้วยความโปร่งใส การกระจายอำนาจ การสร้างเมืองขอนแก่นเมืองพิเศษ (Khon Kaen Smartcity) ด้วยความร่วมมือจากทุกภาคส่วน เป็นที่มาของโครงการพัฒนาต่างๆจำนวนมาก และในโครงการเหล่านั้นปรากฏให้เห็นนวัตกรรมท้องถิ่นของเทศบาล อาทิ เทศบาลเล็กในเทศบาลใหญ่ ชุมชนเรา เราดูแลเอง ขอนแก่นมหานครคาร์บอนต่ำ (Khon Kaen Low Carbon City) ปลูกต้นไม้ในหัวใจคน การจัดการอย่างมีระบบลดปัญหาขยะ การแปรรูปขยะเป็นน้ำมัน คนขอนแก่นไม่ทอดทิ้งกัน เปลี่ยนน้ำเสียเป็นน้ำใสใช้ประโยชน์ DNA ขอนแก่นสร้าง Event เมือง ขยะไร้ค่า สู่อุตสาหกรรมไฟฟ้าที่ยั่งยืน จัดตั้งบริษัทจำกัด เมืองแห่งความร่วมมือ รถไม่ติด มลพิษไม่เสีย ระบบขนส่งมวลชนรางเบาสายเหนือ-ใต้ ต้นแบบภูมิภาคจังหวัดขอนแก่น (LRT) เป็นต้น ซึ่งผู้วิจัยจะนำเสนอต่อไป

โครงการขอนแก่น Smart City เฟสที่ 1 ก่อสร้างระบบขนส่งมวลชนระบบรางเบา สายเหนือ-ใต้ ต้นแบบในเมืองภูมิภาค จังหวัดขอนแก่น พร้อมกับการพัฒนาโครงสร้างเมือง และการจัดตั้งกองทุนโครงสร้างพื้นฐาน โดยการลงทุนร่วมจากภาคเอกชน เพื่อการสร้างโครงสร้างเมืองอย่างนำสมัยและยั่งยืน (Khon Kaen Smart City Project Phase I: Construction of Khon Kaen Light Rail Transit Northern-Southern Line and City Restructuring as a Regional Prototype and Establishment of Public & Private Infrastructure Funds to Develop Smart and Sustainable City)

ตามที่จังหวัดขอนแก่นได้มีการลงทุนศึกษาแผนแม่บทขนส่งมวลชนมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2551 ซึ่งในเวลานั้นก็มีตัวแทนผู้ประกอบการบางส่วนไม่เห็นด้วยในการดำเนินโครงการโดยมีเงื่อนไขคือไม่ต้องการทำโครงการ ณ เวลานั้น หรือหากทำโครงการรัฐต้องรับซื้อรถและสัมปทานทั้งหมดจากผู้ประกอบการเดิม และในปัจจุบันได้มีการนำเสนอผ่าน คณะกรรมการจัดระบบการจราจรทางบก (คจร.) ไปแล้วเมื่อวันที่ 10 มิถุนายน 2558 แต่เนื่องด้วยการเจริญเติบโตของเมืองนั้นเป็นไปอย่างก้าวกระโดด ทำให้แผนที่ศึกษาไว้อาจไม่สามารถรองรับการเจริญเติบโตของเมืองได้ กระทรวงคมนาคม โดย สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร (สนข.) จึงจัดให้มีงบประมาณเพื่อทำการศึกษาระบบขนส่งมวลชน เพื่อให้เป็นแบบรางเบา (LRT) หรือ TRAM เพื่อทดแทนระบบเก่าที่ศึกษาไว้เป็นระบบโดยสารด่วนพิเศษ (BRT) โดยจะให้เริ่มต้นศึกษาในปีงบประมาณ พ.ศ. 2559

และเมื่อประมาณปลายปี พ.ศ. 2557 ทางกลุ่มเอกชนในจังหวัดขอนแก่นได้มีการรวมตัวกันขึ้น เพื่อระดมทุนจากคนในจังหวัด และประชาชนทั่วไปเพื่อลงทุนช่วยภาครัฐในการจัดการสร้างโครงสร้างพื้นฐานต่างๆ ของจังหวัด ซึ่งหนึ่งในโครงการดังกล่าวก็จะเริ่มต้นที่โครงการขนส่งมวลชนสายเหนือ-ใต้ โดยพร้อมที่จะช่วยสนับสนุนด้านงบประมาณ และเทคโนโลยีระบบราง โดยเป็นการทำโครงการขนส่งมวลชนร่วมกับพัฒนาพื้นที่อย่างเหมาะสมไปด้วยกัน

การพัฒนาขนส่งมวลชนสายเหนือ-ใต้ ไม่ใช่เป็นโครงการแก้ไขปัญหารถราของตัวเมืองขอนแก่นเพียงอย่างเดียว แต่หากเป็นการวางโครงสร้างของตัวเมืองให้มีการพัฒนาให้ถูกแนวทางตามหลักวิชาการ (เมืองกระชับ) ซึ่งจะทำให้ประชาชนในตัวเมืองมีการเดินทางระยะทางที่สั้นลง เดินทางด้วยยานพาหนะที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อสภาพความเป็นอยู่ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม อีกทั้งจะเป็นรูปแบบใหม่ในการพัฒนาประเทศ สร้างโอกาสและความเท่าเทียมกันของคนในสังคมลดช่องว่างระหว่างคนในสังคมอันเป็นรากฐาน

สำคัญที่จะสร้างความสันติสุขและสมานฉันท์อย่างยั่งยืน โดยที่เป็นการริเริ่มจากภาคเอกชน และองค์การปกครองท้องถิ่นในพื้นที่นั้นๆ แบ่งเบาภาระในการพัฒนาประเทศให้กับรัฐบาลกลางอีกด้วย

แต่เนื่องด้วย การทำโครงการในลักษณะดังกล่าวข้างต้น ยังไม่เคยเกิดขึ้นในเมืองใดในประเทศไทยมาก่อน หลายหน่วยงานที่เกี่ยวข้องยังมีข้อกังวลเกี่ยวกับระเบียบ และวิธีปฏิบัติ ทำให้การทำโครงการเดินหน้าได้อย่างเชื่องช้า หากต้องการให้โครงการสำเร็จ และมีความเป็นไปได้ จำเป็นต้องมีการบูรณาการหลายหน่วยงาน และกระทรวงเข้าด้วยกัน ซึ่งในปัจจุบันคงมีแต่ฝ่ายเศรษฐกิจของคณะรักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.) ที่เป็นหน่วยงานที่จะสามารถปฏิบัติ และสั่งการได้ในลักษณะบูรณาการแบบรวมศูนย์ โดยโครงการได้รับการอนุมัติจากกระทรวงมหาดไทยอนุมัติให้เทศบาล 5 เทศบาลในเขตเมืองจัดตั้งบริษัท ขอนแก่นทรานซิท ซิสเต็ม (KKTS) จำกัด เพื่อดำเนินการโครงการคล้ายกับที่กรุงเทพฯมีบริษัท กรุงเทพธนาคม จำกัด บริหารจัดการระบบขนส่งมวลชนของกรุงเทพฯซึ่งมีการจัดตั้งสำเร็จแล้วเมื่อวันที่ 24 มีนาคม 2560 และ คสช.ได้พิจารณาสั่งการในรายละเอียดเพื่อดำเนินงานโครงการไปข้างหน้าโดยเน้นย้ำไม่ให้เกิดความขัดแย้งและเป็นแนวทางให้พื้นที่อื่นดำเนินการต่อไปด้วย

ด้วยรูปแบบการทำงานดังกล่าวข้างต้นที่มีเอกชนในจังหวัดริเริ่มสนับสนุน และผลักดันให้โครงการเกิดขึ้น หากทำสำเร็จก็จะเป็นรูปแบบการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศในวงกว้างในภูมิภาค โดยแต่ละจังหวัดช่วยกันผลักดัน โดยจะเป็นเศรษฐกิจสร้างสรรค์ (CREATIVE ECONOMY) ซึ่งหากเกิดขึ้นได้จะทำให้ลดภาระของรัฐบาลกลาง และสร้างการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงของประชาชนอีกด้วย และเนื่องจากเป็นโครงการที่จะสามารถนำเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และจำเป็นต้องมีการตรวจสอบ และอนุมัติจากคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) จึงจะเป็นการเพิ่มความโปร่งใสให้กับโครงการมากขึ้นกว่าโครงการขนาดใหญ่ทั่วไป

### **ที่มา/ความสำคัญ/ความจำเป็นของโครงการ**

จังหวัดขอนแก่นโดยเฉพาะในเขตฝั่งเมืองรวม มีการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ สังคม และประชากร ส่งผลอย่างรวดเร็วทำให้เกิดปัญหาการจราจรติดขัด อุบัติเหตุจราจร และปัญหาผลกระทบสิ่งแวดล้อม อย่างกว้างขวางในเมืองขอนแก่น ซึ่งจากข้อมูลการศึกษาพบการเดินทางในปี พ.ศ. 2554 มีปริมาณการเดินทาง 567,606 เที่ยวต่อวัน และจากผลการคาดการณ์การเดินทางในปี พ.ศ. 2574 จะมีปริมาณการเดินทาง 731,131 เที่ยวต่อวัน จากข้อมูลดังกล่าวจะส่งผลทำให้ความเร็วในการเดินทางจะลดลงจาก 25.8 กิโลเมตรต่อชั่วโมงในปีพ.ศ. 2554 เป็น 17.0 กิโลเมตรต่อชั่วโมงใน

ปี พ.ศ. 2574 ดังนั้นเพื่อเป็นการแก้ไขปัญหาดังกล่าวอย่างยั่งยืน จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนา และก่อสร้างระบบขนส่งมวลชนรางเบา ต้นแบบในเมืองภูมิภาค จังหวัดขอนแก่นอย่างเร่งด่วน รวมถึงการวางแผนออกแบบผังเมือง เพื่อเข้ากับการพัฒนาอย่างบูรณาการของจังหวัดต้นแบบเอง ภูมิภาคเชิงป้องกัน อย่างถูกหลักวิชาการ

### ความสอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล

สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติฉบับที่ 12 ด้านพัฒนาระบบขนส่งสาธารณะในเขตเมือง ดังนี้

1) พัฒนาระบบขนส่งสาธารณะในเขตเมืองที่มีความเหมาะสมกับขนาดเศรษฐกิจและสังคมของเมืองที่มีประสิทธิภาพการใช้พลังงานสูงและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม โดยเร่งก่อสร้างรถไฟฟ้าในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลตามแผนแม่บทระบบขนส่งมวลชนทางรางในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล และเริ่มพัฒนาระบบขนส่งสาธารณะในพื้นที่เมืองหลักในเขตภูมิภาคที่สอดคล้องกับอัตลักษณ์ของเมือง อาทิ ระบบรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนขนาดรอง (Light Rail) รถโดยสารด่วนพิเศษ (Bus Rapid Transit :BRT) และรถราง โดยเน้นการพัฒนาในเมืองหลักที่สำคัญเป็นลำดับแรกก่อน อาทิ ขอนแก่น เชียงใหม่ สงขลา หาดใหญ่ และภูเก็ต

2) เร่งพัฒนาปรับปรุงคุณภาพการให้บริการและปรับเส้นทางการเดินรถโดยสารสาธารณะเพื่อทำหน้าที่ป้อนผู้โดยสารเข้าสู่ระบบขนส่งสาธารณะที่เป็นโครงข่ายหลักของเมือง และสนับสนุนให้ประชาชนหันมาเดินทางด้วยระบบขนส่งสาธารณะเพิ่มขึ้น ตลอดจนส่งเสริมและสนับสนุนให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีบทบาทในการพัฒนาระบบขนส่งสาธารณะเพื่อสนับสนุนให้เกิดการพัฒนา ระบบขนส่งสาธารณะในภูมิภาค

3) พัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกภายในสถานีให้เชื่อมโยงกับการพัฒนาพื้นที่เพื่อให้เกิดการใช้ประโยชน์จากโครงข่ายระบบขนส่งสาธารณะในเขตเมืองอย่างเต็มประสิทธิภาพ โดยให้ความสำคัญกับการส่งเสริมให้เกิดการบังคับใช้กฎหมายผังเมือง, การสร้างอัตลักษณ์ของพื้นที่และการพัฒนาพื้นที่รอบสถานีระบบขนส่งมวลชน (Transit Oriented Development: TOD) ตามระดับการพัฒนาและความสามารถในการบริหารจัดการของพื้นที่ ซึ่งจะช่วยให้เกิดการพัฒนพื้นที่ที่สอดคล้องกับระดับการพัฒนาทางเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม



4)พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวก เพื่อสนับสนุนการเดินทางที่ไม่ใช้เครื่องยนต์ในเขตเมือง (Non-Motorized Transport: NMT) โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาทางข้ามทางเท้า และทางจักรยานในพื้นที่ที่สามารถเชื่อมต่อการเดินทางกับระบบขนส่งสาธารณะในเขตเมือง และการสร้างมาตรฐานและคุ้มครองความปลอดภัยของผู้สัญจรทางเดินเท้าและผู้ใช้จักรยานในเขตเมือง เพื่อเพิ่มสัดส่วนของการเดินทางที่ไม่ใช้เครื่องยนต์ในภาพรวม ซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงาน และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม นอกจากนี้ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานในระยะต่อไป ต้องคำนึงถึงการอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ใช้บริการทุกกลุ่ม โดยเฉพาะกลุ่มผู้พิการและผู้สูงอายุ โดยออกแบบพัฒนาและปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานสาธารณะของภาครัฐให้สามารถอำนวยความสะดวกและรองรับผู้ใช้บริการทุกกลุ่มได้อย่างปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ ภายใต้หลักการการออกแบบเพื่อทุกคน (Universal Design)

ระดับภูมิภาค : “เพิ่มศักยภาพการแข่งขันด้านเศรษฐกิจ การลงทุน และอุตสาหกรรม ระบบรางในประเทศ โดยการบูรณาการระบบคมนาคมโครงข่ายของภูมิภาค กับโครงข่ายตัวเมือง ซึ่งเป็นชุมทางยุทธศาสตร์อาเซียน และอินโดจีน (Strategic Junction for Asean and Indo-China)”

ระดับกลุ่มจังหวัด : พัฒนาระบบขนส่งสาธารณะที่ยั่งยืน สะดวก รวดเร็ว และปลอดภัย และเป็นศูนย์การคมนาคมขนส่งที่สำคัญแห่งหนึ่งของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ”

ระดับจังหวัดขอนแก่น: “การพัฒนาโครงข่ายระบบคมนาคมแบบรางเบาในเมืองเพื่อส่งเสริมการค้าการท่องเที่ยวการบริการ และการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน “การป้องกัน และบรรเทาความเสียหายจากอุบัติเหตุจากรถ และการสร้างศูนย์บูรณาการ และพัฒนาเมืองรูปแบบใหม่ ตามหลักวิชาการเชิงป้องกันสร้างสรรค์ และบูรณาการทุกภาคส่วน”

#### วัตถุประสงค์ของแผนงาน

- 1)ก่อสร้างระบบขนส่งมวลชนรางเบาต้นแบบในเมืองภูมิภาคจังหวัดขอนแก่น (เฟส 1: สายเหนือ-ใต้) โดยการลงทุนร่วมจากภาคเอกชน เพื่อการสร้างโครงสร้างเมืองอย่างยั่งยืน
- 2)การสร้างโครงสร้างพื้นฐานในภูมิภาครูปแบบใหม่ที่เอกชนมีส่วนร่วมในสาระสำคัญ
- 3)การพัฒนาพื้นที่และปรับปรุงโครงสร้างเมืองอย่างเหมาะสมในแนวเส้นทางระบบขนส่งมวลชนผ่าน (TOD) TRANSIT ORIENTED DEVELOPMENT โดยเริ่มต้นจากบริเวณกลางเมือง

4)การจัดตั้งกองทุนโครงสร้างพื้นฐานขอนแก่นโดยภาคเอกชนในจังหวัด และโดยการระดมทุนจากตลาดหลักทรัพย์ เพื่อช่วยแบ่งเบาภาระของรัฐบาลกลาง

5)สนับสนุนให้มีอุตสาหกรรมระบบราง และอุตสาหกรรมเกี่ยวเนื่อง การสร้างบุคลากรระบบรางในทุกมิติ ราง ตั๋วรถ อาณัติสัญญาณ การบริหารงาน เพื่อเป็นการเตรียมพร้อมกับโครงการขนาดใหญ่ของรัฐบาลที่กำลังจะเกิดขึ้น

6)เตรียมวางโครงสร้างพื้นฐาน เฟส 2 ขอนแก่น Smart City โดยเริ่มศึกษาการวางโครงข่ายใยแก้วนำแสงให้เข้าถึงทั้งจังหวัด

### ผลการศึกษาวิเคราะห์สภาพปัญหา/สถานการณ์ในพื้นที่ก่อนเริ่มโครงการ

จังหวัดขอนแก่นเป็นศูนย์กลางเศรษฐกิจ ศูนย์กลางการศึกษา และเป็นจุดยุทธศาสตร์ที่สำคัญของภาคตะวันออกเฉียงเหนือและภูมิภาคอินโดจีน กอปรกับโครงการการที่มีอิทธิพลต่อพื้นที่ศึกษาอีกหลายโครงการเช่น ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน(ASEAN Economic Community)โครงการพัฒนาความร่วมมือทางเศรษฐกิจในอนุภูมิภาคแม่น้ำโขง (Greater Mekong Sub-regional Economic Cooperation: GMS-EC)การพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจตะวันออก - ตะวันตก (East - West Economic Corridor : EWEC) เป็นแนวระเบียงเศรษฐกิจเชื่อมโยง พม่า-ไทย-ลาว-เวียดนาม ยุทธศาสตร์ความร่วมมือทางเศรษฐกิจอิรวดี-เจ้าพระยา-แม่โขง (Ayeyawadee-Chao Phraya-Mekong Economic Cooperation Strategy: ACMECS) ยุทธศาสตร์การพัฒนาจีนตะวันตก และตอนใต้การพัฒนาสะพานข้ามแม่น้ำโขงแห่งที่ 2 จังหวัดมุกดาหาร โครงการสร้างสะพานข้ามแม่น้ำโขงแห่งที่ 3 เชื่อมระหว่างนครพนม-แขวงคำม่วน โครงการก่อสร้างรถไฟทางคู่ โครงการรถไฟด่วน/รถไฟความเร็ว เป็นต้น ทำให้จังหวัดขอนแก่นมีการเจริญเติบโตทางด้านประชากร เศรษฐกิจ สังคม การใช้ประโยชน์ที่ดิน การคมนาคมขนส่งและการท่องเที่ยวอย่างรวดเร็วซึ่งได้ก่อให้เกิดปัญหาอุบัติเหตุจราจร ปัญหาการจราจรติดขัดในเขตศูนย์กลางธุรกิจการค้า ปัญหาผลกระทบสิ่งแวดล้อม และการสูญเสียพลังงานเชื้อเพลิงซึ่งไม่สามารถนำกลับมาใช้ได้อีก ปัญหาเหล่านี้เป็นมูลเหตุสำคัญที่ทำลายคุณภาพชีวิตของประชาชนและความเป็นเมืองน่าอยู่ ของจังหวัดขอนแก่น และขัดแย้งกับหลักการพัฒนาอย่างยั่งยืน

### ประเภทความขัดแย้ง

- ความขัดแย้งทางความคิดเห็น/ทัศนคติ/พฤติกรรม/องค์ความรู้

### ระดับความรุนแรงของความขัดแย้ง

- ระดับท้องถิ่น/อำเภอ/จังหวัด/ภูมิภาค/ประเทศ

### กลไก/ลักษณะการดำเนินงานเพื่อการจัดการความขัดแย้ง

1. การแต่งตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงาน
2. การจัดประชุม/สัมมนา/เวทีต่างๆ เพื่อรับฟัง/แลกเปลี่ยน/ระดมความคิดเห็น
3. การอบรมเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ/รณรงค์
4. การทำข้อตกลงร่วมกัน/การทำสัญญาแบบทางการหรือไม่เป็นทางการ

### การมีส่วนร่วมของภาคส่วนอื่นในการดำเนินงาน

ตอนเริ่มต้นใช้รูปแบบการสร้างความร่วมมือโดยใช้หลักการสามเหลี่ยมเขยื้อนภูเขา(วิชาการ/ประชาชน/อำนาจรัฐ) ผ่านกระบวนการรับฟังความคิดเห็น การรณรงค์ การประชุมสภาเมืองประชาชน/ผู้มีส่วนได้เสีย/หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทุกภาคส่วน เพื่อสร้างความตระหนักและเป้าหมายตลอดจนแนวทางร่วมกัน

ปัจจุบันนี้ กลุ่มภาคเอกชนจังหวัดขอนแก่น ได้ให้ความร่วมมือกับ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทำโครงการขนส่งมวลชนรถไฟฟ้าระบบรางเบาสายเหนือ-ใต้ โดยมีความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่องตามแผนที่กำหนดไว้ ทั้งหมดทั้งมวลนี้ถือว่าการร่วมมือกันครั้งแรกในประเทศไทย ที่มีกลุ่มคนและผู้ประกอบการในจังหวัดร่วมกันระดมทุน นี่คือรูปแบบในการพัฒนาเมือง ที่เป็นโครงการขนาดใหญ่ที่เป็นภาระกับรัฐน้อยที่สุดเป็นการพัฒนาชุมชนเมืองโดยรูปวิธีการใหม่ และถือเป็นการครั้งแรกของการที่มีส่วนร่วมอย่างแท้จริงของประชาชนกับภาครัฐ และองค์กรปกครองท้องถิ่น ซึ่งเป็นการพัฒนาเมืองอย่างยั่งยืน

### ผลการดำเนินงาน

1. วันที่ 8 มีนาคม 2559 ได้รับอนุมัติจาก คสช.ให้ สนข.ศึกษาโครงการ
2. วันที่ 4 เมษายน 2559 เปิดประชุม โครงการขอนแก่น Smart City (เฟส1) ครั้งที่ 1 นำโดย ผู้ว่าราชการจังหวัดขอนแก่น นายกำธร ถาวรสถิต

3. วันที่ 9 พฤษภาคม 2559 เข้าพบ ท่านรองนายกรัฐมนตรี ดร.สมคิด จาตุศรีพิทักษ์ เพื่อขอการสนับสนุนผลักดันโครงการขอนแก่น Smart City (เฟส 1)
4. วันที่ 11 พฤษภาคม 2559 คณะทำงานฯ เข้าพบ พล.อ.อ.ประจิน จั่นตอง รองนายกรัฐมนตรี/หัวหน้าฝ่ายเศรษฐกิจ ณ ตึกบัญชาการ ทำเนียบรัฐบาล
5. วันที่ 30 สิงหาคม 2559 คณะทำงานฯ เข้าหารือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง และแนวทางการจัดตั้ง บริษัทจำกัด ของ 5 เทศบาล กับนายจรินทร์ จักกะพาก อธิบดีกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น และฝ่ายกฎหมายที่เกี่ยวข้อง
6. ประชุมคณะทำงานระดับจังหวัดหลายครั้งในเรื่องจัดตั้งบริษัท,ติดตามผลการศึกษา, แนวทางหาที่ดินทดแทนศูนย์ทดลองพันธุ์ข้าว,การใช้เขตทางกรมทางหลวง เป็นต้น
7. วันที่ 29 กันยายน 2559 ประชุมรับฟังความคิดเห็นเพื่อสำรวจความต้องการในการ สายเหนือ-ใต้ ได้รับเลือกอันดับ 1 จัดประชุมโดย สนข.
8. วันที่ 4 ธันวาคม 2559 คณะทำงานฯ เข้าขอคำปรึกษา พล.อ.อ.ประจิน จั่นตอง รองนายกรัฐมนตรี นำโดย นายชัยวัช เนียมศิริ รองผู้ว่าราชการจังหวัดขอนแก่น
9. วันที่ 26 ธันวาคม 2559 คณะทำงานฯรับเกียรติจาก พล.อ.อนุพงษ์ เผ่าจินดา รัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย และนายสุธี มากบุญ รัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงมหาดไทย ให้เข้าพบเพื่อขอคำแนะนำในการดำเนินโครงการฯ
10. วันที่ 11 มกราคม 2560 ร่วมประชุมกับคณะกรรมการพิจารณา ร่างกฎหมายของกระทรวงมหาดไทย คณะ 1 ครั้งที่ 1/2560 เพื่อหารือกรณีขออนุญาตจัดตั้งบริษัทจำกัด ของเทศบาล 5 ในเขตพื้นที่จังหวัดขอนแก่น
11. ได้รับการอนุมัติการจัดตั้งบริษัท ขอนแก่นทรานซิส ซีเอสเต็ม จำกัด และจัดตั้งบริษัทฯในวันที่ 24 มีนาคม 2560 ซึ่งถือเป็นบริษัทแรกที่สามารถจดทะเบียนบริษัทฯได้ตาม พรบ.เทศบาล พ.ศ.2496
12. ร่างผังเมืองรวมเมืองขอนแก่นมีการกำหนดการใช้ประโยชน์ที่ดินให้ส่งเสริมและรองรับให้เกิดเมืองกระชับและTOD

### การสร้างที่ยั่งยืนของโครงการ

- มีคณะทำงานและองค์กรภายใต้กำกับดูแลอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง
- มีความมีส่วนร่วมของภาคประชาชนสูง
- มีการประชาสัมพันธ์เผยแพร่ให้สาธารณชนและหน่วยงานภายนอกทราบเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในวงกว้างและสามารถขยายผลและเกิดการพัฒนาได้
- เผยแพร่ออกสื่อต่างๆ เช่น facebook เทศบาลนครขอนแก่นภาคกิจกรรม, ทรอทส์, เว็บไซต์ แผ่นพับ เป็นต้น
- กิจกรรมศึกษาและดูงานของหน่วยงานอื่นๆ

### **โครงการบริหารจัดการและกำจัดขยะมูลฝอยด้วยวิธีการแปรรูปขยะมูลฝอยเป็นพลังงานไฟฟ้าของเทศบาลนครขอนแก่น**

จังหวัดขอนแก่นนับเป็นศูนย์กลางเศรษฐกิจ การท่องเที่ยวและศูนย์กลางการศึกษาที่สำคัญแห่งหนึ่งของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และในสถานการณ์ปัจจุบันขอนแก่นนับว่ามีการเจริญเติบโตของภาคธุรกิจการค้าเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะในเขตเทศบาลนครขอนแก่นและพื้นที่โดยรอบเกิดการขยายตัวขึ้นอย่างรวดเร็ว ซึ่งเทศบาลนครขอนแก่น มีพื้นที่ครอบคลุมทั้งหมด 46 ตารางกิโลเมตร มีประชากรตามทะเบียนราษฎร ประมาณ 130,000 คน และประชากรแฝงประมาณ 50,000 คน รวมประชากรทั้งสิ้นประมาณ 180,000 คน ได้ส่งผลให้เทศบาลนครขอนแก่นมีขยะมูลฝอยประมาณ 164 ตัน/วัน (เทศบาลนครขอนแก่น, 2553) ปริมาณขยะมูลฝอยทั้งหมดจะถูกขนส่งไปกำจัดยังสถานที่กำจัดขยะมูลฝอยของเทศบาล ซึ่งเปิดดำเนินการมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2511 มีพื้นที่ทั้งหมดประมาณ 98 ไร่ ตั้งอยู่ที่ บ้านคำบอน เทศบาลตำบลโนนท่อน อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น นอกจากนี้ยังมีหน่วยงานส่วนท้องถิ่นที่อยู่ใกล้เคียงนำขยะมูลฝอยประมาณ 98 ตัน/วัน มากำจัด ณ สถานที่กำจัดของเทศบาลฯ ทำให้มีปริมาณขยะรวมที่ต้องกำจัดทั้งสิ้นประมาณ 262 ตัน/วัน และปริมาณขยะเดิมที่ตกค้างอยู่สถานที่กำจัดขยะประมาณ 800,000 ตัน ทำให้เกิดปัญหาขยะล้นพื้นที่ไม่สามารถกำจัดขยะได้ถูกหลักสุขาภิบาล เกิดปัญหามลพิษด้านสิ่งแวดล้อมและมีผลกระทบต่อชุมชนใกล้เคียงบ่อฝังกลบขยะทำให้เกิดปัญหาความขัดแย้งระหว่างเทศบาลฯ กับชุมชน เทศบาลจึงมีความจำเป็นที่จะต้องจัดตั้งโครงการบริหารจัดการและกำจัดขยะมูลฝอยด้วยวิธีการแปรรูปขยะมูลฝอยเป็นพลังงานไฟฟ้าขึ้น

วัตถุประสงค์ แผนดำเนินงาน และกรอบระยะเวลาการดำเนินงาน

1. เพื่อกำจัดขยะมูลฝอยให้เป็นไปตามหลักสุขาภิบาลและป้องกันแก้ไขปัญหาผลกระทบด้าน สิ่งแวดล้อม

2. เพื่อแปรรูปขยะมูลฝอยชุมชนเป็นพลังงานไฟฟ้าที่ได้จากพลังงานหมุนเวียนตามนโยบายของรัฐบาล

3. เพื่อให้มีการบริหารจัดการและกำจัดขยะมูลฝอยอย่างถูกหลักสุขาภิบาล

4. เพื่อส่งเสริมให้เอกชนเข้ามามีส่วนร่วมลงทุนและบริหารจัดการขยะมูลฝอย

5. เพื่อส่งเสริมสนับสนุนการนำเทคโนโลยีกำจัดขยะที่เหมาะสมกับท้องถิ่นและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (เพื่อช่วยลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสังคม)

แผนการดำเนินงานโครงการบริหารจัดการและกำจัดขยะมูลฝอยด้วยวิธีการแปรรูปขยะมูลฝอย

เป็นพลังงานไฟฟ้าของเทศบาลนครขอนแก่น

แผนงานดำเนินงาน	ระยะเวลา	หน้ ว ย ง า น รับผิดชอบ
1. แต่งตั้งคณะกรรมการกลั่นกรองความเหมาะสมโครงการฯ	กันยายน 2551	ทน.ขอนแก่น
2. แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดขอบเขตงานและข้อเสนอทางด้านเทคนิคโครงการบริหารจัดการขยะฯ	ตุลาคม 2551	ทน.ขอนแก่น
3. ขออนุมัติผู้ว่าราชการจังหวัดขอนแก่น - รายงานขอยกเว้นปฏิบัติตามระเบียบฯ งบประมาณข้อ 38 (ขออนุมัติก่อนนี้ผูกพันเกิน 3 ปี)	มีนาคม 2552	ทน.ขอนแก่น
4. แต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดขอบเขตงานและข้อเสนอทางเทคนิค โครงการบริหารจัดการฯ และกำหนด(ร่าง)ขอบเขตงานโครงการฯ	ธันวาคม 2553	ทน.ขอนแก่น

5.ประชุมคณะกรรมการจัดประโยชน์ตามคำสั่งจังหวัดที่ 1476/2547	มกราคม 2554	ทน.ขอนแก่น
6. เผยแพร่ ขอบเขตงานโครงการฯ	มีนาคม 2554	ทน.ขอนแก่น
7.ประกาศรายชื่อผู้ผ่านการคัดเลือกคุณสมบัติและทางเทคนิค	พฤษภาคม 2554	ทน.ขอนแก่น
8. รายงานผู้ว่าราชการจังหวัดขอนแก่นและขอนแก่น	มิถุนายน 2554	ทน.ขอนแก่น
9. ทำสัญญาโครงการฯ	สิงหาคม 2554	ทน.ขอนแก่น
10.การจัดประชุม/สัมมนา/เวทีต่างๆ เพื่อรับฟัง/แลกเปลี่ยน/ระดมความคิดเห็น/เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจแก่ประชาชน	ธันวาคม 2554	ทน.ขอนแก่น
11.การดำเนินงานขอใบอนุญาตต่างๆจากหน่วยงานอื่น	มกราคม 2555 - พฤษภาคม 2557	ทน.ขอนแก่น
12.ดำเนินงานก่อสร้างโครงการฯ	มิถุนายน 2557 - กันยายน 2559	ทน.ขอนแก่น
13.เปิดดำเนินงานโครงการฯ	กันยายน 2559	ทน.ขอนแก่น

#### กิจกรรมโครงการ

#### กลไก/ลักษณะการดำเนินงานเพื่อการจัดการความขัดแย้ง

1. การแต่งตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงาน
2. การจัดประชุม/สัมมนา/เวทีต่างๆ เพื่อรับฟัง/แลกเปลี่ยน/ระดมความคิดเห็น
3. การอบรมเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ
4. การทำข้อตกลงร่วมกัน/การทำสัญญาแบบทางการหรือไม่เป็นทางการ

### การมีส่วนร่วมของภาคส่วนอื่นในการดำเนินงาน

กิจกรรมดังกล่าวเทศบาลฯได้ดำเนินการร่วมกับเครือข่ายประชาสังคมหลายหน่วยงาน ได้แก่ ชุมชนใกล้เคียงสถานีกำจัดขยะบ้านคำบอน ได้แก่ ชุมชนบ้านบึงแก หมู่ ๔ หมู่ 14 ต.โนนท่อน ,ชุมชนบ้านคำบอน หมู่ 7 หมู่ 11 ต.โนนท่อน ,ชุมชนบ้านซำจาน หมู่ 8 หมู่ 20 ต. บ้านค้อ เครือข่ายส่วนราชการ ได้แก่ สำนักงานสิ่งแวดล้อมภาคที่ 10 สำนักงานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมจังหวัดขอนแก่น สำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดขอนแก่น สำนักงานคณะกรรมการกำกับกิจการพลังงาน เขต 4 เครือข่ายองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้แก่ เทศบาลตำบลโนนท่อน สำนักงานอำเภอเมืองขอนแก่น สำนักงานท้องถิ่นจังหวัดขอนแก่น เครือข่ายภาควิชาการ ได้แก่ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

ประโยชน์ที่ได้รับ - สามารถจัดการความขัดแย้งได้อย่างยั่งยืนถาวร

จากที่กล่าวมาเทศบาลประสบกับปัญหาข้อพิงกลขยะเดิมเต็ม โดยได้มีการศึกษาหาพื้นที่แห่งใหม่ที่เหมาะสม แต่ก็เกิดการต่อต้านไม่ยอมรับหรือการประท้วงปิดถนนจากชาวบ้านที่ต้องการให้เทศบาลฯแก้ไขปัญหากองขยะกองเก่าที่ตักค้างอยู่ โดยให้ย้ายออกหรือปรับปรุงให้ดีกว่าเดิม ถึงแม้ว่าเทศบาลจะมีเทคโนโลยีนวัตกรรม กฎหมาย นโยบาย ต่างๆมารองรับแต่ยังขาดซึ่งความร่วมมือจากประชาชน การให้ความรู้ ความเข้าใจ ก็จะไม่สามารถดำเนินการได้

ดังนั้นก่อนที่จะเริ่มโครงการฯเทศบาล ได้ทำการสอบถามและรับฟังความคิดเห็นหรือความต้องการของประชาชนที่ได้รับผลกระทบทั้งในด้านบวกด้านลบโดยการจัดเวทีรับฟังความคิดเห็น และแต่งตั้งตัวแทนชุมชนที่มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือหน่วยงานอื่นๆเข้ามามีส่วนร่วมในรูปแบบของคณะกรรมการในการดำเนินงาน เช่น คณะอนุกรรมการโครงการบริหารจัดการและกำจัดขยะมูลฝอยด้วยวิธีการแปรรูปขยะเป็นพลังงานไฟฟ้า ประกอบด้วย คณะอนุกรรมการติดตามตรวจสอบการก่อสร้าง คณะอนุกรรมการติดตามประเมินผลคุณภาพสิ่งแวดล้อม คณะอนุกรรมการदानสังคมเพื่อเยียวยาประชาชน เป็นต้น เพื่อให้โรงไฟฟ้าพลังงานขยะสามารถอยู่ร่วมกับชุมชนไม่เกิดปัญหา NIMBY (Not in My Backyard) อันเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นในสังคมไทยอย่างกว้างขวาง ทำให้เกิดการเสริมสร้างความสามัคคีลดความขัดแย้งได้อย่างยั่งยืนถาวรและเกิดการยอมรับจากสังคมส่งผลให้เกิดความสำเร็จในการจัดตั้งโครงการบริหารจัดการและกำจัดขยะมูลฝอยด้วยวิธีการแปรรูปขยะมูลฝอยเป็นพลังงานไฟฟ้าของเทศบาลนครขอนแก่นในปัจจุบัน



ในช่วงปี 2540 เป็นต้นมาเทศบาล เริ่มประสบปัญหาในการกำจัดขยะมูลฝอยอันเนื่องจาก พื้นที่กำจัดขยะมีไม่เพียงพอ ไม่สามารถรองรับขยะมูลฝอยที่เพิ่มขึ้นในอนาคตได้อย่างพอเพียง ทั้งนี้หากมีการจัดหาพื้นที่ก่อสร้างบ่อฝังกลบแห่งใหม่ขึ้นก็ไม่เป็นที่ยอมรับของประชาชน โดยทั่วไปในการก่อสร้างใกล้พื้นที่ของตนเอง (Not in My Backyard) จึงเกิดการประท้วงหรือต่อต้านการก่อสร้างบ่อขยะจากชุมชนอย่างต่อเนื่องในหลายๆพื้นที่ ซึ่งเทศบาลนครขอนแก่นเองก็เคยทำการหาพื้นที่ก่อสร้างแห่งใหม่เมื่อปี พ.ศ. 2544 ร่วมกับองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่นบริเวณบ้านห้วยเตยแต่ก็เกิดการประท้วงต่อต้านและไม่ได้รับการยอมรับจากชาวบ้านชุมชนห้วยเตย และชุมชนบ้านคำบอนที่อยู่อาศัยใกล้พื้นที่บ่อฝังกลบขยะเก่าของเทศบาลก็ประท้วงปิดถนน เนื่องจากต้องการให้เทศบาลปรับปรุงบ่อฝังกลบขยะเก่าให้มีสภาพแวดล้อมที่ดีขึ้นด้วย เทศบาลจึงไม่สามารถขยายพื้นที่และใช้วิธีฝังกลบแบบเดิมได้อีกในการกำจัด ส่งผลให้เกิดปัญหามลพิษตามมา เช่น ปัญหาด้านน้ำเสียที่เกิดจากน้ำชะขยะไหลล้นออกนอกพื้นที่บ่อฝังกลบขยะลงสู่พื้นที่การเกษตรของชุมชนรอบพื้นที่บ่อฝังกลบขยะ ปัญหาการปนเปื้อนแหล่งน้ำผิวดิน-ใต้ดิน การปลิวของขยะมูลฝอย ปัญหาแมลงวันและมลพิษจากการส่งกลิ่นเหม็นของขยะมูลฝอย และการเกิดปัญหาไฟไหม้บ่อขยะเป็นต้น ดังนั้น เทศบาลจึงมีแนวคิดที่จะจัดตั้งโครงการบริหารจัดการและกำจัดขยะมูลฝอยด้วยวิธีการแปรรูปขยะมูลฝอยเป็นพลังงานไฟฟ้าของเทศบาลนครขอนแก่น โดยให้หน่วยงานเอกชนที่มีประสบการณ์เข้ามาบริหารงานและเป็นผู้ลงทุนเองทั้งหมด เพื่อแก้ไขปัญหาการกำจัดขยะของเทศบาล

โครงการบริหารจัดการและกำจัดขยะมูลฝอยด้วยวิธีการแปรรูปขยะมูลฝอยเป็นพลังงานไฟฟ้าของเทศบาลนครขอนแก่น นอกจากจะเป็นโครงการช่วยแก้ไขปัญหพื้นที่ฝังกลบขยะมีไม่เพียงพอ ช่วยแก้ไขปัญหามลพิษตกค้างในพื้นที่ฝังกลบขยะ และเป็นวิธีการกำจัดขยะมูลฝอยอย่างถูกหลักสุขาภิบาล เพื่อป้องกันการเกิดผลกระทบจากมลพิษต่างๆต่อสิ่งแวดล้อมแล้ว ยังสามารถนำผลผลิตที่ได้ไปใช้ประโยชน์โดยการผลิตกระแสไฟฟ้า ซึ่งประกอบกับปัจจุบันความวิตกในการขาดแคลนแหล่งพลังงานอันเนื่องมาจากการบริโภคพลังงานอย่างฟุ่มเฟือย กำลังเป็นกระแสให้ประชากรโลกหันมาใช้พลังงานทดแทนมากยิ่งขึ้น ทำให้เกิดเทคโนโลยีใหม่ๆในการผลิตและใช้พลังงานหมุนเวียน อันสอดคล้องกับ Low Carbon city ซึ่งถือเป็นนโยบายของโลกยุคใหม่ และนโยบายของประเทศไทยซึ่งมีการประกาศการกำจัดขยะ เป็นวาระแห่งชาติ Thailand 4.0 และ Smart City โดยรัฐบาลได้มีนโยบายส่งเสริมสนับสนุนให้หน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เข้าลงทุนในการจัดหาพลังงานจากแหล่งพลังงานหมุนเวียนมากขึ้น

นอกจากนั้นแนวคิดในการดำเนินงานโครงการอีกอย่างหนึ่ง คือ เนื่องจากโครงการฯ นี้ต้องอาศัยงบประมาณสนับสนุนการลงทุนเป็นจำนวนมาก เทศบาลจึงใช้รูปแบบ Privatization ในการร่วมมือกับภาคเอกชน เพื่อลดโครงการที่ต้องพึ่งพางบประมาณภาครัฐ ลดภาระให้รัฐบาล และสามารถตอบสนองการแก้ไขปัญหาขยะล้นเมืองได้โดยเปิดโอกาสให้เอกชนที่มีประสบการณ์เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการและลงทุนเองโดยเทศบาลฯจะเป็นผู้คอยกำกับดูแลการดำเนินงาน ซึ่งจะเห็นได้ว่าจากนโยบายภาครัฐ (Policy Link) ผสมผสานกับการประยุกต์ใช้นวัตกรรม องค์ความรู้ (Knowledge) สิ่งที่ได้ขาดไม่ได้คือ การยอมรับจากประชาชนและสังคมในขับเคลื่อนโครงการ ซึ่งสามารถแก้ไขปัญหาความขัดแย้งได้อย่างยั่งยืน โดยจุดเด่นหลักๆสรุปได้ดังนี้

1. เป็นโครงการที่เกิดจากความต้องการแก้ไขปัญหาโดยท้องถิ่นเอง ไม่ใช่โครงการที่ถ่ายทอดนโยบายหรือสั่งการลงมาจากส่วนกลาง
2. เป็นโครงการที่ไม่ใช้งบประมาณภาครัฐ มุ่งพึ่งพาตนเอง จึงมีความยั่งยืน เข้มแข็ง
3. เป็นโครงการที่ส่งเสริมสนับสนุนเอกชนไทย เข้ามาดำเนินการในกิจการของรัฐที่ไม่มีความเชี่ยวชาญ ชำนาญ และบริหารจัดการได้ดีเพียงพอด้วยข้อจำกัดของงบประมาณ และบุคลากร
4. เป็นโครงการที่เปิดโอกาสให้ประชาชนและหน่วยงานภูมิภาค นักวิชาการ เข้ามามีส่วนร่วม กำหนดแนวทาง ขั้นตอน เพื่อให้โครงการบรรลุผล สามารถแก้ไขปัญหาความขัดแย้งได้อย่างแท้จริง

“อาสาสมัคร” เป็นส่วนหนึ่งของโครงการวิจัยเชิงปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วม เมืองพิเศษ เทศบาลนครขอนแก่น เพื่อมุ่งสู่การเป็น KHON KAEN SMART CITY ซึ่งหมายถึงเมืองที่มีรูปแบบการบริหารจัดการอย่างสร้างสรรค์ภายใต้การมีส่วนร่วมของภาคประชาชน “อาสาสมัคร” เป็นกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้พลเมืองอาสา Active Citizen ได้เข้ามาเป็นพลังของการเปลี่ยนแปลง โดยกระตุ้นให้ประชาชนได้ตระหนักว่าตนเองเป็นผู้มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อการแก้ไขปัญหาและพัฒนาสังคม รวมทั้งสร้างจิตสำนึกอันเป็นจุดเริ่มต้นที่ทำให้ประชาชนรับรู้ถึงภาระหน้าที่ของตนที่มีต่อสังคม ฝึกการยอมรับฟังผู้ที่มีความเห็นต่างอย่างให้เกียรติ นำไปสู่ความรัก ความสามัคคี และการมีส่วนร่วมในทุกๆ กระบวนการ ตั้งแต่กระบวนการการรับรู้ ร่วมคิดร่วมวางแผน ร่วมดำเนินการ ร่วมติดตามตรวจสอบ และร่วมรับผลกระทบซึ่งจะนำไปสู่ความรักความสามัคคี ทำให้เกิดสังคมสันติสุขและสมานฉันท์อย่างยั่งยืน

### **เหตุผลและความสำคัญ**

จากความเชื่อใน “ทฤษฎีสามเหลี่ยมเขยื้อนภูเขา” ของ ศาสตราจารย์นายแพทย์ประเวศ วะสี ซึ่งหมายถึง การเปลี่ยนแปลงสิ่งที่ยากให้เป็นไปได้ โดยพัฒนาให้เกิดความสมดุลระหว่าง 3 ส่วน คือ การสร้างความรู้ที่เกี่ยวข้อง ความเคลื่อนไหวสังคม และอำนาจรัฐเข้ามาเชื่อมโยงกัน แต่สิ่งสำคัญในการนำไปสู่ความสำเร็จ ต้องสร้างกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันจากการทำงานจริง ดังนั้นเทศบาลนครขอนแก่นจึงได้ให้มหาวิทยาลัยขอนแก่นเป็นแกนนำในส่วนของสร้างความรู้ผ่านกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันจากการทำงานจริง ก่อให้เกิดความเคลื่อนไหวของกลุ่มอาสาสมัคร โดยเทศบาลเป็นผู้สนับสนุนให้เกิดการขับเคลื่อนกิจกรรมต่างๆ ประกอบกับผู้บริหารเทศบาล มีความเชื่อว่า อำนาจของประชาชนไม่สิ้นสุด ณ วันเลือกตั้ง หัวใจของการบริหารคือการกระจายอำนาจ หัวใจของการกระจายอำนาจคือ ประชาชน นายกเทศมนตรีไม่ใช่ผู้มีอำนาจทำแทนประชาชนทุกเรื่อง แต่อำนาจยังอยู่ที่ประชาชน โดยที่การกระจายอำนาจที่ดีที่สุดนั้นไม่ได้หมายถึง การกระจายอำนาจจากส่วนกลางสู่เทศบาล แต่เป็นการกระจายอำนาจจากเทศบาลสู่ประชาชน โดยให้ประชาชนมีโอกาสใช้อำนาจของตนเองอยู่เสมอ มีโอกาสแสดงออกอย่างถูกวิธี ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

พลเมืองในระบอบประชาธิปไตยถือว่าเป็นพลเมืองที่ต้องมีคุณสมบัติเฉพาะที่จะนำประเทศไปสู่สันติสุขด้วยวิถีประชาธิปไตย ซึ่งรวมถึงการมีอิสรภาพ การพึ่งตัวเองได้ การมีสิทธิ การเคารพสิทธิ มีความรับผิดชอบต่อส่วนรวม เคารพกติกาบ้านเมือง ไม่ใช้ความรุนแรง มีจิตสาธารณะ เป็นต้น ประเทศใดจะพัฒนาประชาธิปไตยให้ก้าวหน้าไปได้ด้วยดีประชาชนต้องมีความเป็นพลเมืองสูงด้วย ดังนั้นเทศบาลนครขอนแก่นร่วมกับมหาวิทยาลัยขอนแก่น โดยโครงการวิจัยเชิงปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วม เมืองพิเศษเทศบาลนครขอนแก่น จึงเสริมสร้างความเป็นพลเมืองด้วยการเปิดโอกาสให้ Active Citizen พลเมืองอาสา ได้เข้ามาเป็นพลังของการเปลี่ยนแปลง ในชื่ออาสาสมัคร เพื่อกระตุ้นให้ประชาชนได้ตระหนักว่าตนเองเป็นผู้มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อการแก้ไขปัญหาในพื้นที่ รวมทั้งสร้างจิตสำนึก อันเป็นจุดเริ่มต้นที่ทำให้ประชาชนรับรู้ถึงภาระหน้าที่ของตนที่มีต่อสังคม นำไปสู่การมีส่วนร่วมในทุกๆ กระบวนการ

### **วัตถุประสงค์**

1. เปิดโอกาสให้พลเมืองอาสา Active Citizen ได้เข้ามาเป็นพลังของการเปลี่ยนแปลง

2. กระตุ้นให้ประชาชนได้ตระหนักว่าตนเองเป็นผู้มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อการแก้ไขปัญหาและพัฒนาสังคม รวมทั้งสร้างจิตสำนึกอันเป็นจุดเริ่มต้นที่ทำให้ประชาชนรับรู้ถึงภาระหน้าที่ของตนที่มีต่อสังคม
3. เพื่อให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในทุกๆ กระบวนการ ตั้งแต่กระบวนการการรับรู้ ร่วมคิดร่วมวางแผน ร่วมดำเนินการ ร่วมติดตามตรวจสอบ และร่วมรับผลกระทบ

#### ระยะเวลาในการดำเนินงาน

- โครงการต่อเนื่อง (ปี พ.ศ.2559 - 2560)

#### ลักษณะการดำเนินงาน

1. การจัดเวทีประชาคม
  - เวทีประชาชน ทั้ง 8 เวที จำนวน 773 คน ร่วมรับรู้ร่วมวางแผน
  - เวทีคัดกรองและสังเคราะห์โดยผู้บริหาร จำนวน 80 คน ร่วมกลั่นกรอง
  - เวทีสภาเมือง จำนวน 573 คน ร่วมรับรู้ ลงชื่อเป็นอาสาสมัคร
2. การแต่งตั้งคณะกรรมการอาสาสมัคร Smart City และคณะทำงาน Smart รวมจำนวน 303 คน
3. การจัดประชุมสัมมนา
4. การจัดประชุม/สัมมนา/เวทีต่างๆ เพื่อรับฟัง/แลกเปลี่ยน/ระดมความคิดเห็น/วางแผนการดำเนินงานร่วมกัน
5. การอบรมเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ
6. ดำเนินกิจกรรมรูปแบบต่างๆ
7. การตรวจสอบติดตามผลดำเนินงานร่วมกัน
8. การร่วมรับผลกระทบจากการดำเนินงานร่วมกัน

#### การดำเนินงานกิจกรรมโครงการ

## กระบวนการสร้างการรับรู้อย่างมีส่วนร่วม

### - จัดเวทีประชาชน แบ่งเป็น

เวทีการทดสอบเครื่องมือการวางแผนแบบมีส่วนร่วม (Pre-test) จำนวน 3 กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่

- |           |  |                        |
|-----------|--|------------------------|
| เวทีที่ 1 | กลุ่มพนักงานและผู้ปฏิบัติงานในเทศบาลนครขอนแก่น | ผู้เข้าร่วมจำนวน 69 คน |
| เวทีที่ 2 | กลุ่มชุมชนและอาสาสมัครในเขตเทศบาลนครขอนแก่น    | ผู้เข้าร่วมจำนวน 86 คน |
| เวทีที่ 3 | กลุ่มคนรุ่นใหม่ และผู้นำการเปลี่ยนแปลง         | ผู้เข้าร่วมจำนวน 71 คน |

เวทีการวางแผนแบบมีส่วนร่วม จำนวน 5 กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่

- |           |  |                        |
|-----------|--|------------------------|
| เวทีที่ 4 | กลุ่มผู้ปฏิบัติงานในภาครัฐและท้องถิ่น          | ผู้เข้าร่วมจำนวน 58 คน |
| เวทีที่ 5 | กลุ่มนักธุรกิจเอกชนและกลุ่มปัญญามิตร           | ผู้เข้าร่วมจำนวน 66 คน |
| เวทีที่ 6 | กลุ่มนักศึกษา เยาวชนและประชาชน                 | ผู้เข้าร่วมจำนวน 77 คน |
| เวทีที่ 7 | กลุ่มนักวิชาการ นักกฎหมาย สื่อมวลชนและนักพัฒนา | ผู้เข้าร่วมจำนวน 58 คน |
| เวทีที่ 8 | กลุ่มผู้บริหารเมือง                            | ผู้เข้าร่วมจำนวน 77 คน |

เวทีประชาชนเป็นเวทีที่เปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนได้มีส่วนร่วมในการเสนอความคิดและความต้องการสร้างกระบวนการร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ในการพัฒนาบ้านเมืองให้เจริญก้าวหน้า และได้**โครงการนวัตกรรม 43 นวัตกรรม**

### - จัดเวทีคัดกรองและสังเคราะห์โดยผู้บริหาร มีผู้เข้าร่วมจำนวน 80 คน

เวทีนี้เป็นการกลั่นกรองหลอมรวมโครงการนวัตกรรมโดยผู้บริหารเทศบาล สมาชิกสภาฯ และหัวหน้าส่วนราชการผลจากการจัดเวทีนี้สามารถกลั่นกรองนวัตกรรมจาก 43 โครงการ มาเป็น **4 โครงการนำร่อง** ที่มีความเข้มข้น สมบูรณ์ เพื่อที่จะนำไปต่อยอด ปรับปรุงและพัฒนาเป็นโครงการที่มีความยืดหยุ่น สอดคล้องกับสภาพปัญหาให้มากยิ่งขึ้น เพื่อที่จะนำเสนอสู่เวทีสภาเมืองต่อไป ส่วนนวัตกรรมที่เหลือจะได้นำมาพิจารณาคัดเลือกเพื่อดำเนินการในโอกาสต่อไป

### - จัดเวทีสภาเมือง มีผู้เข้าร่วมจำนวน 573 คน

เวทีสภาเมือง เป็นเวทีที่จัดขึ้นเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น พบปะพูดคุย เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาเมืองขอนแก่น โดยเทศบาลนครขอนแก่นได้จัดเวทีฯ นี้ขึ้นเพื่อเป็นเวทีของการสร้างความเข้มแข็งของภาคประชาชน ในการสร้างกระบวนการ ร่วมคิด ปรึกษา ร่วมตัดสินใจ และร่วมรับผลกระทบ ในการพัฒนาบ้านเมืองให้เจริญก้าวหน้า และตรงกับความต้องการของประชาชนมากที่สุดและผู้เข้าร่วมเวทีฯ ส่วนใหญ่ต่างมีฉันทามติเห็นชอบและได้คัดเลือก “โครงการ สุขุมมือ คือขอนแก่น เมืองสร้างสรรค์ KHON KAEN SMART CITY” เป็นโครงการนำร่อง จากการทำเนิงานเวทีสภาเมืองนี้ ทำให้ได้อาสาสมัคร (อาสาสมัคร Smart City) ในการขับเคลื่อนนวัตกรรม ทั้ง 3 ด้าน (ด้านพื้นที่สร้างสรรค์ ด้านเศรษฐกิจสร้างสรรค์ ด้านจรรยาบรรณสร้างสรรค์) จำนวนทั้งสิ้น 207 คน (ณ วันเปิดเวที) ปัจจุบันมีผู้สมัครเข้าร่วมขับเคลื่อนโครงการฯ มากขึ้นเป็นจำนวนทั้งสิ้น 303 คน

**อาสาสมัคร** (อาสาสมัคร Smart City) เป็นกลุ่มบุคคลที่มีจิตสำนึก ในหน้าที่ความรับผิดชอบของความเป็นพลเมืองขอนแก่น เป็นพลังกำลังของเมือง มีความเป็นเจ้าของเมือง อาสาสมัคร ประกอบด้วยประชากรทุกภาคส่วนในพื้นที่เทศบาลนครขอนแก่น ได้แก่

- กลุ่มผู้บริหารเมืองและสมาชิกสภาเทศบาลฯ
- กลุ่มนักธุรกิจ
- กลุ่มผู้ปฏิบัติงานภาครัฐและ/หรือข้าราชการท้องถิ่น
- กลุ่มคนรุ่นใหม่
- กลุ่มนักพัฒนา-เอกชน
- กลุ่มสื่อมวลชน
- กลุ่มประชาชน/นักศึกษา/เยาวชน
- กลุ่มนักกฎหมาย กลุ่มนักวิชาการ
- พนักงานเทศบาลนครขอนแก่น
- รวมถึงประชาชนทั่วไปที่มีความสนใจ

โดย “อาสาสมัคร” มาร่วมกำหนดแนวทางพัฒนา วางแผน และร่วมขับเคลื่อนนวัตกรรม การพัฒนาเมือง อาสาสมัคร เป็นกลุ่มคนที่มีจิตอาสาเสนอตัวเข้ามาพัฒนาเมืองขอนแก่นโดยไม่หวังผลตอบแทน และเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนพัฒนาเมืองขอนแก่นสู่การเป็น Smart City พร้อมทั้งจะทำหน้าที่ และพร้อมที่จะมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนโครงการนำร่องในระยะต่อไป

#### **กระบวนการสร้างความคิด วางแผน และตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม**

หลังจากการจัดเวทีสภาเมืองแล้วเสร็จ ได้มีการประชุมคณะทำงาน อาสาสมัครเพื่อเตรียมการขับเคลื่อนโครงการต่อดังนี้

\* การลงพื้นที่

- ด้านเศรษฐกิจสร้างสรรค์ ลงพื้นที่ตลาดสดเทศบาล 1 และศูนย์พัฒนาทักษะและการเรียนรู้ ICT เทศบาลนครขอนแก่น

- ด้านพื้นที่สร้างสรรค์ ลงพื้นที่บึงแก่นนครและโฮงมูนมั่ง

- ด้านจรรยาบรรณสร้างสรรค์ ลงพื้นที่สวนรัชดานุสรณ์ บริเวณหน้าโรงเรียนอนุบาลขอนแก่น

\* การประชุมคณะทำงานและอาสาสมัครเพื่อระดมสมองในการวางแผนการดำเนินงาน

### กระบวนการดำเนินการอย่างมีส่วนร่วม

\* จัดการประชุมต่าง ๆ โดยร่วมกันกำหนดหลักเกณฑ์การประชุม และร่วมตัดสินใจ ประมวลผล

เช่น ให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการออกแบบเมือง ประมวลผลคำขวัญ คำคม เพื่อรณรงค์เกี่ยวกับการใช้รถใช้ถนนอย่างมีวินัยจราจร

\* หมู่อิงสมาร์ท มีการคิดสูตรหมู่อิง ออกแบบผลิตภัณฑ์ จัดทำแผนธุรกิจ ส่งเสริมการขายเพิ่มรายได้ให้กับประชาชนผู้มีรายได้น้อย

\* การอบรมและดำเนินการปักหมุดแผนที่เศรษฐกิจบน Google map

นอกจากนี้จะมีการร่วมจัดงานแถลงข่าวกิจกรรม Smart City ในเดือนสิงหาคม 2560 โดยมีกิจกรรมทั้ง 3 ด้าน คือ จรรยาบรรณสร้างสรรค์ พื้นที่สร้างสรรค์ และเศรษฐกิจสร้างสรรค์ มีการมอบรางวัลการประกวดฯ นำแบบที่ชนะการประกวดมาจัดนิทรรศการ อาสาสมัครบรรยายถึงกิจกรรมที่ผ่านมา 6 กิจกรรม Street Art กิจกรรมใส่หน้ากากทำหน้ากาก กิจกรรมดนตรี หมอลำ แจกสติ๊กเกอร์รณรงค์วินัยจราจร จากอาสาสมัคร และชิมหมู่อิงสมาร์ท

ส่วนกระบวนการติดตามตรวจสอบและร่วมรับผลกระทบนั้น เกิดขึ้นในทุกกระบวนการที่ดำเนินการและตัดสินใจร่วมกันเพื่อให้เกิดการทำงานอย่างโปร่งใส และร่วมกันรับผิดชอบ ร่วมรับผลกระทบ

### ประโยชน์

“อาสาสมัคร” เป็นกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้พลเมืองอาสา Active Citizen ได้เข้ามาเป็นพลังของการเปลี่ยนแปลง ทำให้ประชาชนได้ตระหนักว่าตนเองเป็นผู้มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อการแก้ไข

ปัญหาและพัฒนาสังคม รวมทั้งสร้างจิตสำนึกอันเป็นจุดเริ่มต้นที่ทำให้ประชาชนรับรู้ถึงภาระหน้าที่ของตนที่มีต่อสังคม ฝึกการยอมรับฟังผู้ที่มีความเห็นต่างอย่างให้เกียรติ นำไปสู่ความรัก ความสามัคคี และการมีส่วนร่วมในทุกๆ กระบวนการ โดยมีผลงานที่เป็นรูปธรรมได้แก่

- ด้านเศรษฐกิจสร้างสรรค์ สามารถนำไปใช้ประกอบอาชีพ หมู่ปิ้งสมาร์ทได้ และส่งเสริมเศรษฐกิจเกี่ยวกับการท่องเที่ยวในเมืองขอนแก่นโดยปักหมุดธุรกิจที่เกี่ยวกับการส่งเสริมการท่องเที่ยวใน Google map

- ด้านการจราจร สร้างสรรค์ ได้คำขวัญ สติ๊กเกอร์ประชาสัมพันธ์ณรงค์ให้ประชาชนรักษาวินัยจราจร และได้แบบพื้นที่ Creative Street บริเวณสวนรัชดาตรงข้ามโรงเรียนอนุบาลขอนแก่น

- ด้านพื้นที่สร้างสรรค์ ได้รวบรวมภาพเก่า และประวัติของเมืองในยุค พ.ศ. 2500 จนถึงปัจจุบัน เกิดแนวคิดในการฟื้นฟูพื้นที่สวนไห่ สวนคุณให้เหมาะกับการใช้งานของประชาชนทุกเพศทุกวัย

นอกจากนี้ยังก่อให้เกิดโครงการที่มีประโยชน์ต่อประชาชนตามมาอีกหลายโครงการ เช่น การจัดทำพื้นที่สร้างสรรค์และประวัติเมืองบริเวณอาคารธนาคารแห่งประเทศไทย ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ(เดิม)ร่วมกับกรมธนารักษ์ โครงการ Spark you โดยร่วมกับสสส. สมาคมสื่อมวลชนจังหวัดขอนแก่น และชุมชนศรีฐาน 1-4 โครงการของดีมีในชุมชน และ Masterplan บึงแก่นนคร

### จุดเด่นของโครงการ

เกิดกลุ่มอาสาสมัคร “อาสาสมาร์ท” ที่มีความภาคภูมิใจในการมีส่วนร่วมในการพัฒนาเมือง เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของเมือง และได้ผลงานการพัฒนาเมืองที่เกิดจากความรัก ความตั้งใจ ที่คิดออกมาเป็นมูลค่าได้ แต่เต็มเปี่ยมไปด้วยคุณค่าทางจิตใจ นอกจากนี้ยังก่อให้เกิดประชาธิปไตยเชิงกระบวนการ และเชิงคุณภาพ กล่าวคือสร้างความตระหนักให้ประชาชนรับรู้ถึงภาระหน้าที่ของตนที่มีต่อสังคม ฝึกการยอมรับฟังผู้ที่มีความเห็นต่างอย่างให้เกียรติ นำไปสู่ความรัก ความสามัคคี และการมีส่วนร่วมในทุกๆ กระบวนการ ตั้งแต่กระบวนการการรับรู้ ร่วมคิดร่วมวางแผน ร่วมดำเนินการร่วมติดตามตรวจสอบ และร่วมรับผลกระทบซึ่งจะนำไปสู่ความรักความสามัคคี ทำให้เกิดสังคมสันติสุขและสมานฉันท์อย่างยั่งยืน



### กระบวนการสร้างการรับรู้อย่างมีส่วนร่วม

- จัดเวทีประชาชน 8 เวที จำนวน 773 คน ร่วมรับรู้ร่วมวางแผน

ได้โครงร่างนวัตกรรม 43 นวัตกรรม

- จัดเวทีคัดกรองและสังเคราะห์โดยผู้บริหาร/ผู้เข้าร่วมจำนวน 80 คน

หลอมรวมโครงร่างนวัตกรรม 43 โครงการ มาเป็น 4 โครงการนำร่อง โดยผู้บริหารเทศบาล สมาชิกสภาฯ และหัวหน้าส่วนราชการ

- เวทีสภาเมือง /ผู้เข้าร่วมจำนวน 573 คน เมื่อ 26 กุมภาพันธ์ 2559 ที่ประชุมมีฉันทามติเห็นชอบและได้คัดเลือก “โครงการ สุขขุมือ คือขอนแก่น เมืองสร้างสรรค์ Khon kaen Smart City” เป็นโครงการนำร่อง และได้อาสาสมัคร (อาสาสมัคร Smart City) ในการขับเคลื่อนนวัตกรรม ทั้ง 3 ด้าน ร่วมกำหนดแนวทางพัฒนา วางแผน และร่วมขับเคลื่อนนวัตกรรม การพัฒนาเมือง

ภาพบรรยากาศ ของเวทีสภาเมือง

### กระบวนการสร้างความคิด วางแผน และตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม

- การประชุมคณะทำงานและอาสาสมัครเพื่อระดมสมองในการวางแผนการดำเนินงาน

### กระบวนการดำเนินการอย่างมีส่วนร่วม

- การอบรม (หมูบิงส์มาร์ท/ การอบรมการปักหมุดแผนที่เศรษฐกิจบน Google)
- การประกวดออกแบบ creative street บริเวณหน้าโรงเรียนอนุบาลขอนแก่น
- การประกวดออกแบบ คำขวัญ คำคม เพื่อรณรงค์เกี่ยวกับการใช้รถใช้ถนน
- การประกวดออกแบบพื้นที่ศูนย์ภาพบริเวณสวนไทร บึงแก่นนคร

### การประชาสัมพันธ์

- มีการประชาสัมพันธ์จดหมายข่าว Facebook LINE เผยแพร่ให้สาธารณชนและหน่วยงานนอกทราบระยะ ๆ

- มี Facebook / Line เพื่อให้สามารถ และผู้ที่สนใจ ติดตามข้อมูลข่าวสาร ติดตามตรวจสอบการดำเนินงานและนัดหมายเข้าร่วมกิจกรรมความคืบหน้าของโครงการ

#### 4.2 ปัจจัยภายนอกองค์การที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของเทศบาล

ข้อมูลในส่วนนี้ เป็นการแสดงให้เห็นถึงปัจจัยภายนอกองค์การที่เข้ามากระทบ และมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของเทศบาล ส่งผลให้เทศบาลต้องเรียนรู้ที่จะพิจารณา ตรวจสอบ ไตร่ตรองเพื่อปรับปรุงแบบแผนปฏิบัติในเรื่องต่างๆให้เหมาะสมกับสภาพความเป็นจริงในแต่ละกรณี และส่งผลต่อการที่เทศบาลจะสามารถพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้เช่นเดียวกัน ซึ่งปัจจัยภายนอกองค์การที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของเทศบาล มีดังต่อไปนี้

**4.2.1 การเมือง** การเมืองไทยปัจจุบันสถานการณ์บัญญัติแห่งชาติเป็นผู้ใช้อำนาจนิติบัญญัติ และพลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา หัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ เป็นผู้ใช้อำนาจบริหารและเป็นนายกรัฐมนตรี คสช. ออกประกาศให้ศาลทหารมีอำนาจพิจารณาคดีอาญาบางประเภท และกรณีฝ่าฝืนคำสั่ง คสช. (ประกาศที่ 37) ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 ซึ่งถูกเลิกไปแล้ว ประเทศไทยปกครองระบอบราชาธิปไตยภายใต้รัฐธรรมนูญ และประชาธิปไตยระบบรัฐสภา ซึ่งมีพระมหากษัตริย์ซึ่งทรงอยู่ภายใต้รัฐธรรมนูญเป็นประมุขแห่งรัฐ และนายกรัฐมนตรีเป็นหัวหน้ารัฐบาล ฝ่ายนิติบัญญัติและฝ่ายบริหารถ่วงดุลอำนาจซึ่งกันและกัน ส่วนฝ่ายตุลาการเป็นอิสระจากการถ่วงดุลอำนาจ ฝ่ายบริหารมีนายกรัฐมนตรีเป็นประมุขแห่งอำนาจ ฝ่ายนิติบัญญัติของไทยอยู่ในระบบสภาคู่ แบ่งออกเป็นวุฒิสภาและสภาผู้แทนราษฎร ฝ่ายตุลาการ มีศาลเป็นองค์กรบริหารอำนาจ ส่วนใหญ่ประเทศไทยมีระบบพรรคการเมืองเป็นระบบหลายพรรค กล่าวคือ ไม่มีพรรคการเมืองใดสามารถจัดตั้งรัฐบาลพรรคเดียวได้อย่างเด็ดขาด จึงต้องจัดตั้งรัฐบาลผสมปกครองประเทศ ตั้งแต่อดีตราชอาณาจักรไทยอยู่ภายใต้ระบอบสมบูรณาญาสิทธิราช และเกิดการเปลี่ยนแปลงการปกครองในปี พ.ศ. 2475 รัฐธรรมนูญเขียนฉบับแรกได้ถูกร่างขึ้น และปัจจุบัน รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 เป็นรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ฉบับที่ 20 ซึ่งจัดร่างโดยคณะกรรมการร่างรัฐธรรมนูญ ในระหว่าง พ.ศ. 2557-2560 ภายหลังการรัฐประหารในประเทศโดยคณะรักษาความสงบแห่งชาติ เมื่อวันที่ 22 พฤษภาคม พ.ศ. 2557

ในประเด็นข้อมูลของการเมืองท้องถิ่นนั้น ขอเสนอผลการวิจัยในแต่ละแห่ง ดังนี้

เทศบาลตำบลเกาะคา จังหวัดลำปาง ประกอบด้วยคณะผู้บริหารและสมาชิกสภาเทศบาล  
ดังนี้

คณะผู้บริหาร ได้แก่

1. นางสาวเพ็ญภักดิ์ รัตนคำฟู      นายกเทศมนตรีตำบลเกาะคา
2. นายนิรุทธ์ ปัญญาดี      ประธานสภาเทศบาลตำบลเกาะคา
3. นายวุฒิกกร พิจอมบุตร      ปลัดเทศบาลตำบลเกาะคา

สภาเทศบาลตำบลเกาะคา 12 คน ได้แก่

1. นายนิรุทธ์ ปัญญาดี      ประธานสภาเทศบาลตำบลเกาะคา
2. นายธวัช ตูงาม      รองประธานสภาเทศบาลตำบลเกาะคา
3. นางกุลรัสมิ์ ก่อศรีสุวรรณ      สมาชิกสภาเทศบาลตำบลเกาะคา เขต 1
4. นายมนู ใจงาม      สมาชิกสภาเทศบาลตำบลเกาะคา เขต 1
5. นายบุญชุลย์ รื่องวาริ      สมาชิกสภาเทศบาลตำบลเกาะคา เขต 1
6. นายสมบุรณ์ ศรีบุญเรือง      สมาชิกสภาเทศบาลตำบลเกาะคา เขต 1
7. นางโสภิต สังขกรรม      สมาชิกสภาเทศบาลตำบลเกาะคา เขต 1
8. นางแสงเดือน พญาไทย      สมาชิกสภาเทศบาลตำบลเกาะคา เขต 1
9. นางสาวชลิดา คำมงคล      สมาชิกสภาเทศบาลตำบลเกาะคา เขต 2
- 10.นางสมพันธ์ วรณวัฒน์      สมาชิกสภาเทศบาลตำบลเกาะคา เขต 2
- 11.นางสาวลลิตา พิมาศกมลพัฒน์      สมาชิกสภาเทศบาลตำบลเกาะคา เขต 2
- 12.นางสมพร ร่วมใจ      สมาชิกสภาเทศบาลตำบลเกาะคา เขต 2

“จริงๆแล้ว ตอนสมัยแรกเรามีคู่แข่งทางการเมือง พอเราเลือกตั้งปุ๊บมันมีเรื่องของ  
การเมืองอยู่นะ มันจะมีคนอีกกลุ่มนึงคะ เพราะฉะนั้นกลุ่มที่เค้าแพ้การเลือกตั้ง พอเลือกตั้งปุ๊บก็ตั้ง  
ป้อมเป็นศัตรูเรา แล้วบางที่เราทำอะไร เค้าจะวิจารณ์อยู่วงนอกตลอด แล้วเราจะทำอย่างไรให้คนที่

อยู่ในวงนอกเข้ามาอยู่ในเวทีที่มันเป็นระบบ เราก็เลยคิดเวทีช่วงผญาขึ้นมา เพื่อให้เวทีนี้เป็นเวทีของชุมชน คนพวกนี้เค้าชอบแสดงออกอยู่แล้ว เค้าก็เลยเข้ามาพูดคุยในเวทีช่วงผญา มันก็เลยก่อให้เกิดมีการรับฟังความคิดเห็นของเค้า ทำให้คนเกิดการหล่อหลอมรวมกัน เป็นการลดความขัดแย้งในสังคมได้ สามารถแก้ไขปัญหาคือในจุดนี้ได้ แล้วก็สร้างความสมานฉันท์ และที่สำคัญคือเป็นการส่งเสริมให้เกิดคำว่าการเมืองภาคพลเมืองเกิดขึ้น”

นางสาวเพ็ญภักดิ์ รัตนคำฟู นายกเทศมนตรีตำบลเกาะคา (สัมภาษณ์, 9 สิงหาคม 2560)

“ที่นี่ไม่มีฝ่ายค้านเลย เป็นทีมนายกทั้งหมด ที่นี่เปลี่ยนแปลงไปมาก เมื่อก่อนตอนเป็นสุขาภิบาล อำนาจอยู่ที่นายอำเภอ พอยกฐานะเป็นเทศบาล เมื่อปี 2542 ตอนนั้นก็มียกเป็นฝ่ายอยู่ได้ครึ่งสมัยก็ถูกยิงตาย เป็นปัญหาการเมืองท้องถิ่น เค้าคงมีปัญหาขึ้นมาตั้งแต่ไหนแต่ไร ท่านนายกบู้ก็อยู่ในทีมเค้า พอหมดสมัยนายกท่านนั้น นายกบู้ก็ออกจากทีมมาตั้งทีมใหม่ ตอนนั้นยอมรับว่ารุนแรงมาก การเมืองท้องถิ่นในขณะนั้น ตั้งแต่เมื่อ 20 ปีก่อน ต่อสู้กันรุนแรงมาก ”

นายนิรุทธ์ ปัญญาดี ประธานสภาเทศบาลตำบลเกาะคา (สัมภาษณ์, 9 สิงหาคม 2560)

“เมื่อก่อนตอนเข้ามาใหม่ ๆ นายก็มีคู่แข่ง คนที่แพ้เค้าก็หมายหัว แรก ๆ ความร่วมมือก็ไม่มี ตอนหลังก็ค่อยดึงเข้าอยู่ด้วยกัน ไม่แบ่งพรรคแบ่งพวก เราพยายามดึงชุมชนเข้ามาร่วม อยากทำอะไรก็ผลักดัน ก็เกิดความใกล้ชิดกับประชาชน เปิดโอกาสให้เค้าได้เข้ามาร่วมทำงานกับเรา ตอนนี้การทำงานของเกาะคาถือว่ามีส่วนร่วมสูงมาก ”

นายวุฒิกิจ พิจอมบุตร ปลัดเทศบาลตำบลเกาะคา (สัมภาษณ์, 16 สิงหาคม 2560)

เทศบาลเมืองกระบี่ จังหวัดกระบี่ ประกอบด้วยคณะผู้บริหารและสมาชิกสภาเทศบาล ดังนี้  
คณะผู้บริหาร ได้แก่

- |                              |                            |
|------------------------------|----------------------------|
| 1. นายกิตติศักดิ์ ภูเก้าล้วน | นายกเทศมนตรีเมืองกระบี่    |
| 2. นายวิโรจน์ ทวานดี         | ประธานสภาเทศบาลเมืองกระบี่ |
| 3. นายประพันธ์ ศรีสุวรรณ     | ปลัดเทศบาลเมืองกระบี่      |

สภาเทศบาลเมืองกระบี่ 18 คน ได้แก่

1. นายวิโรจน์ หวานดี ประธานสภาเทศบาลเมืองกระบี่
2. นายสุพรรณ ภูมิภมร รองประธานสภาเทศบาลเมืองกระบี่
3. นายรัชกฤต สุวรรณเนาวิ สมาชิกสภาเทศบาลเมืองกระบี่ เขต 1
4. นายพัฒน์ หมั่นคำ สมาชิกสภาเทศบาลเมืองกระบี่ เขต 1
5. นายเกียรติกรรณ์ ศรีนวลละออง สมาชิกสภาเทศบาลเมืองกระบี่ เขต 1
6. นายคธา ชัยสุวรรณ สมาชิกสภาเทศบาลเมืองกระบี่ เขต 1
7. นายอารีย์ หนูรินทร์ สมาชิกสภาเทศบาลเมืองกระบี่ เขต 1
8. นายสินชัย พรพาณิชย์พันธุ์ สมาชิกสภาเทศบาลเมืองกระบี่ เขต 2
9. นายรณภูมิ เอ่งฉ้วน สมาชิกสภาเทศบาลเมืองกระบี่ เขต 2
10. นายสุนทร ภูเก้าล้วน สมาชิกสภาเทศบาลเมืองกระบี่ เขต 2
11. นายสิสิทธิ์ เกี้ยวข้อง สมาชิกสภาเทศบาลเมืองกระบี่ เขต 2
12. นายรุ่งโรจน์ พรสินศิริรักษ์ สมาชิกสภาเทศบาลเมืองกระบี่ เขต 2
13. นายธนวัฒน์ ตราเต็ง สมาชิกสภาเทศบาลเมืองกระบี่ เขต 2
14. นายพชร ตั้งจิรวัดนา สมาชิกสภาเทศบาลเมืองกระบี่ เขต 3
15. นางสาวปรีญา จิระนันท์ประวัตติ สมาชิกสภาเทศบาลเมืองกระบี่ เขต 3
16. นายตรีพัฒน์ โชคชัยวิทัศน สมาชิกสภาเทศบาลเมืองกระบี่ เขต 3
17. สิบเอกเกียรติชัย แซ่ฮ้อย สมาชิกสภาเทศบาลเมืองกระบี่ เขต 3
18. นายอิทธิชัย ต้นบุตร สมาชิกสภาเทศบาลเมืองกระบี่ เขต 3

เทศบาลเมืองกระบี่มีการกำหนดนโยบายด้านการพัฒนาการเมืองการบริหารและบริการ ดังนี้

สนับสนุนและดำเนินงานตามนโยบายแห่งรัฐ นโยบายของจังหวัดในการสร้างเสถียรภาพและความมั่นคงในการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม การเมือง โดยการเสริมสร้างให้ประชาชนมีความมั่นคงความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินตลอดจนการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการ

เทศบาลให้มีทัศนคติที่ดีต่อการบริการประชาชน โดยการนำวิชาการและเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการบริการประชาชนให้ได้รับความสะดวกรวดเร็วมากขึ้น อีกทั้งจะเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดเก็บรายได้ให้ทั่วถึงเป็นธรรมแก่ผู้มีหน้าที่เสียภาษีและเกิดความประทับใจในการบริการที่ดี

เทศบาลนครขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น ประกอบด้วยคณะผู้บริหารและสมาชิกสภาเทศบาล  
ดังนี้

คณะผู้บริหาร ได้แก่

1. นายธีระศักดิ์ ฑีฆายุพันธุ์ นายกเทศมนตรีนครขอนแก่น
2. นายเรืองชัย ตราชู ประธานสภาเทศบาลนครขอนแก่น
3. ดร.กฤษณวรุณ ไชยนิจ ปลัดเทศบาลนครขอนแก่น

สภาเทศบาลนครขอนแก่น 24 คน ได้แก่

1. นายเรืองชัย ตราชู ประธานสภาเทศบาลนครขอนแก่น
2. นางสาวนันท์วัลย์ ไกรศรีวรรณ รองประธานสภาเทศบาลนครขอนแก่น
3. นางสาวภาสินี ธีรภานุ สมาชิกสภาเทศบาลนครขอนแก่น เขต 1
4. ดร.โกเมน กันตวรธีระ สมาชิกสภาเทศบาลนครขอนแก่น เขต 1
5. นายกฤษฎ์ สว่างไสว สมาชิกสภาเทศบาลนครขอนแก่น เขต 1
6. นายกิตติพล อ้วนไตร สมาชิกสภาเทศบาลนครขอนแก่น เขต 1
7. ดร.จันทนภา แสงวงการ สมาชิกสภาเทศบาลนครขอนแก่น เขต 1
8. นายปรมินทร์ เลาะห์พันธุ์ สมาชิกสภาเทศบาลนครขอนแก่น เขต 2
9. นายภาสกร กาญจนวรางกูล สมาชิกสภาเทศบาลนครขอนแก่น เขต 2
10. นางสาวนริศตรา เรืองศรี สมาชิกสภาเทศบาลนครขอนแก่น เขต 2
11. นายมานพ หวังสวัสดิ์โอฬาร สมาชิกสภาเทศบาลนครขอนแก่น เขต 2

- |                                 |                                 |
|---------------------------------|---------------------------------|
| 12.นายบุญสม วิจารณ์จันทร์       | สมาชิกสภาเทศบาลนครขอนแก่น เขต 2 |
| 13.นายบุญฤทธิ์ พานิชย์รุ่งเรือง | สมาชิกสภาเทศบาลนครขอนแก่น เขต 2 |
| 14.นายถนอมทรัพย์ สรรพโส         | สมาชิกสภาเทศบาลนครขอนแก่น เขต 3 |
| 15.นายกนิษฐ์ อวัญนาการ          | สมาชิกสภาเทศบาลนครขอนแก่น เขต 3 |
| 16.นายปฏุลชัย พัฒน์ดำรงจิตร     | สมาชิกสภาเทศบาลนครขอนแก่น เขต 3 |
| 17.นางวรินทร์พร ณิชภัทร์นาธากุล | สมาชิกสภาเทศบาลนครขอนแก่น เขต 3 |
| 18.นางรัชดา ลีลาสวัสดิ์ชัย      | สมาชิกสภาเทศบาลนครขอนแก่น เขต 3 |
| 19.นายวันชัย ชี้อศิริสวัสดิ์    | สมาชิกสภาเทศบาลนครขอนแก่น เขต 3 |
| 20.นายบัญชา สิงห์คำป่อง         | สมาชิกสภาเทศบาลนครขอนแก่น เขต 4 |
| 21.นายสุพัฒน์ พงษ์เพ็ญจันทร์    | สมาชิกสภาเทศบาลนครขอนแก่น เขต 4 |
| 22.นายสมภพ วงศ์ก่อ              | สมาชิกสภาเทศบาลนครขอนแก่น เขต 4 |
| 23.นายธนาภณ กิตติวิมลชัย        | สมาชิกสภาเทศบาลนครขอนแก่น เขต 4 |
| 24.นายวรินทร์ เอกบุรินทร์       | สมาชิกสภาเทศบาลนครขอนแก่น เขต 4 |

“มีปัจจัยสำคัญที่มันเกิดความเปลี่ยนแปลงเยอะ กลุ่มการเมืองขณะนั้น กลุ่มเก่าๆ เริ่มเบื่อ เริ่มไม่ไหว ปัจจัยสำคัญคือ กลุ่มที่ทะเลาะกันมาตลอดระยะเวลา 10 กว่าปี ซึ่งแบ่งเป็น 2 ขั้ว กลับมารวมกัน คือ 1.กลุ่มรักขอนแก่น และ 2.กลุ่มพัฒนาเมือง โดยสองกลุ่มนี้ซบเคียวกันมา ภาพจะเหมือนกับเหลืองแดง มันลงลึกถึงว่า กลุ่มรักขอนแก่น เป็นกลุ่มเก่าแก่มาก คนที่เป็นหัวหน้ากลุ่มคือ คนที่เป็นประธานสภาในขณะนี้ อีกกลุ่มคือ กลุ่มพัฒนาเมือง เป็นกลุ่มคนรุ่นใหม่ที่เข้ามาแล้วก็เหมือนเข้ามาแทรกกับกลุ่มเก่า กลุ่มนี้ภายใต้การนำของ...ปัจจุบันเป็นอดีต รมว. เดิมทีเดียวเขาเป็นสมาชิก พรรคมา แล้วก็ขึ้นมาเป็นเทศมนตรี แล้วมารวมกันด้วยคนคนหนึ่งชื่อ พิรพล พัฒน์พิรเดช คนนี้เป็น นักการเมืองที่กลุ่มพัฒนาเมืองเชิญไปร่วมงานแล้วเขาก็สนใจเรื่องการเมือง เขาเป็นอาสาสมัครในเมือง ขอนแก่น เข้ามาในปี 35 เข้าไปเป็นเล็อดรุ่นใหม่ แล้วก็ไปคุยกับกลุ่มพัฒนาเมืองที่เป็นฝ่ายรัฐบาล และกลุ่มรักขอนแก่นที่เป็นฝ่ายค้าน ทำงานไปด้วยกัน แต่ความเป็นคนรุ่นใหม่ของคุณพิรพลก็ไป เชื่อมโยงกับการทำงานของหัวหน้ากลุ่ม โดยบุคคลิกท่านเป็นนักการเมืองรุ่นเก่าแต่เป็นนักการเมืองที่

ไม่ใช่คนหาเรื่องคน คือมีเหตุผลพอสมควร ผู้เฒ่าผู้แก่รักมากเพราะแกพูดเป็น จริงใจ แต่ในเชิง การเมืองก็มีเพื่อความอยู่รอด พอทำงานกันมาเรื่อยๆทำให้มองเห็นว่าเค้าก็ไม่เลว เค้าไม่ได้เลวร้าย เหมือนที่เราคิดหรือที่คนอื่นคิด ก็ต่อสายคุยกันไปมาจนกระทั่งคุณพิรพลได้ไปคุยกับหัวหน้าอีกรุ่น หนึ่ง แล้วก็คุยกันว่าจริงๆแล้วตอนนั้นมีปัญหาเรื่องเกี่ยวกับสมาชิกที่มาจากต่างพ่อต่างแม่ ร้อยพ่อพัน แม่ก็แก่งแย่งกัน วันหนึ่งก็เลยมานั่งคุยกันว่า เป็นไปได้ไหมเรามารวมกันในการเลือกตั้งคราวหน้า ก็คุย กันมาอยู่ประมาณ 2 ปี ผู้ใหญ่ก็นั่งคุยกันสรุปก็คือ เคลียร์คนเก่าๆที่ไม่โอเคออกแล้วก็รวมเป็นกลุ่ม ใหม่”

นายจุลนพ ทองโสภิต รองนายกเทศมนตรีนครขอนแก่น (สัมภาษณ์, 25 กันยายน 2560)

“มันดีตรงที่ว่าฝ่ายค้านเป็นกลุ่มเดียวกัน ถ้าฝ่ายค้านเป็นคนละกลุ่มจะทำงานยาก มาก ถึงจะเป็นการเมืองชั่วคราวแต่ก็ไม่ใช่ว่าเขาไม่แย้ง เขาก็แย้งกันแต่ว่าแย้งในแนวนโยบายเดียวกัน เอาปัญหาอุปสรรคต่างๆมาค้านกันแย้งกัน แต่ก็ไม่ใช่เพื่อขัดขวางกัน เป็นการแย้งเพื่อพัฒนา หาทาง ออกที่ดีที่สุตร่วมกัน มันก็เลยโอเค ภาคประชาชนก็เข้มแข็ง เคลื่อนไหวดีมากเร็วมาก แล้วเขาปลูกฝัง การเมืองก็จริง แต่เขาจะปลูกฝังความรักความศรัทธา ให้ความสำคัญกับภาคประชาชนมาก พอฝัง ความศรัทธามาเรื่อยๆนานๆ พอเราจะทำงานอะไรเขาก็ร่วมมือ องค์กร เครือข่ายต่างๆเราทำให้เขา เห็นเขาก็มาร่วมด้วย พนักงานก็พลอยเป็นไปด้วย”

นางวทันยฤดา ธวัชโชติ ผู้อำนวยการส่วนสังคมสงเคราะห์ (สัมภาษณ์, 22 กันยายน 2560)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

**4.2.2 กฎหมาย** กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของเทศบาลมีเป็นจำนวนมาก อาทิ เช่น กฎกระทรวง ระเบียบต่างๆ พระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา พระราชกำหนดอื่นๆอีกจำนวน มากที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของเทศบาล เช่น พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติม ถึง (ฉบับที่ 13) พ.ศ. 2552 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 พระราชบัญญัติและประกาศเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ อันประกอบด้วย พระราชบัญญัติว่าด้วยการกระทำความผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ พ.ศ.2550 และ ประกาศกระทรวง เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เรื่องหลักเกณฑ์การเก็บรักษาข้อมูลจราจรทางคอมพิวเตอร์ของ ผู้ให้บริการ พ.ศ.2550 นโยบายความมั่นคงปลอดภัยระบบสารสนเทศ กรมส่งเสริมการปกครอง ท้องถิ่น พ.ศ.2554 แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี กรมส่งเสริมการ ปกครองท้องถิ่น วิสัยทัศน์ พันธกิจ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น พระราชกฤษฎีกาให้นาราคาปาน



กลางของที่ดินที่ใช้อยู่ในการประเมินภาษีบำรุงท้องที่ประจำปี พ.ศ.2521 ถึง พ.ศ.2524 มาใช้ในการประเมินภาษีบำรุงท้องที่สำหรับปี พ.ศ.2562 พระราชบัญญัติ ภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง พ.ศ. 2562 พระราชกฤษฎีกาค่าเช่าบ้านข้าราชการ (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2561 พระราชกฤษฎีกาค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการ (ฉบับที่ 9) พ.ศ.2560 พระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ.2560 พระราชบัญญัติรักษาความสะอาดและความเป็นระเบียบของบ้านเมือง (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2560 พระราชบัญญัติควบคุมเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ พ.ศ.2551 พระราชบัญญัติส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตคนพิการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2556 พระราชบัญญัติ บำเหน็จบำนาญข้าราชการส่วนท้องถิ่น (ฉบับที่ 8) พ.ศ. 2556 พระราชบัญญัติผู้สูงอายุ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 พระราชกฤษฎีกากำหนดท้องที่กั้นตารที่จะต้องเสียต่อโรคภัยไข้เจ็บตามพระราชบัญญัติบำเหน็จบำนาญข้าราชการส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2500 พ.ศ.2501พระราชกฤษฎีการะเบียบพนักงานเทศบาล (ฉบับที่ 10) พ.ศ.2542 พระราชบัญญัติการเลือกตั้งสมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่น พ.ศ. 2545 พระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พระราชบัญญัติวิธีปฏิบัติราชการทางปกครอง ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยงานสารบรรณ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2560 หมวด 14 ก ประมวลจริยธรรมข้าราชการเมืองท้องถิ่นฝ่ายสภาท้องถิ่น ประมวลจริยธรรมของข้าราชการการเมืองท้องถิ่นฝ่ายบริหาร เป็นต้น ซึ่งกฎหมาย กฎกระทรวง ระเบียบฯต่างๆ รวมถึงพระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา พระราชกำหนดที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของเทศบาลเหล่านี้ ส่งผลให้เทศบาลนั้นต้องติดตามอยู่เสมอเพื่อปฏิบัติตาม และต้องศึกษาอย่างละเอียดถี่ถ้วนในการดำเนินงานทุกด้าน ในส่วนนี้ ได้นำเสนออำนาจหน้าที่ของเทศบาลแต่ละแห่ง ดังต่อไปนี้

**เทศบาลตำบลเกาะคา จังหวัดลำปาง** มีอำนาจหน้าที่ในการจัดระบบการบริการสาธารณะเพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นของตนเอง ภายใต้บังคับแห่งกฎหมาย เทศบาลมีหน้าที่ต้องทำในเขตเทศบาล ดังต่อไปนี้

ตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติมถึง (ฉบับที่ 13) พ.ศ. 2552 ได้กำหนดอำนาจหน้าที่ ที่จะต้องปฏิบัติ ดังนี้

1. รักษาความสงบเรียบร้อยของประชาชน
2. ให้มีและบำรุงทางบกและทางน้ำ
3. รักษาความสะอาดของถนนหรือทางเดินและที่สาธารณะรวมทั้งกำจัดขยะมูลฝอยสิ่งปฏิกูล

4. ป้องกันและระงับโรคติดต่อ
5. ให้มีเครื่องใช้ในการดับเพลิง
6. ให้ราษฎรได้รับการศึกษาอบรม
7. ส่งเสริมพัฒนาสตรี เด็ก เยาวชนผู้สูงอายุและคนพิการ
8. บำรุงศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่นและวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น
9. ให้มีน้ำสะอาดหรือการประปา
10. ให้มีโรงฆ่าสัตว์
11. ให้มีตลาด ท่าเทียบเรือและท่าข้าม
12. ให้มีสุสานและฌาปนสถาน
13. บำรุงและส่งเสริมการทำมาหากินของราษฎร
14. ให้มีและบำรุงสถานที่ทำการพิทักษ์รักษาคนเจ็บไข้
15. ให้มีและบำรุงการไฟฟ้าหรือแสงสว่างโดยวิธีอื่น
16. ให้มีและบำรุงทางระบายน้ำ
17. เทศพาณิชย์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2542 ได้กำหนดอำนาจหน้าที่ที่เทศบาลตำบลจะต้องปฏิบัติ ดังนี้

1. การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง
2. การจัดให้มีและบำรุงรักษาทางบก ทางน้ำ และทางระบายน้ำ
3. การจัดให้มีและควบคุมตลาด ท่าเทียบเรือ ท่าข้าม และที่จอดรถ
4. การสาธารณสุขโรคและการก่อสร้างอื่นๆ
5. การสาธารณสุขการ

- 6.การส่งเสริม การฝึก และประกอบอาชีพ
- 7.การพาณิชย์ และส่งเสริมการลงทุน
- 8.การส่งเสริมการท่องเที่ยว
- 9.การจัดการศึกษา
- 10.การสังคมสงเคราะห์ และการพัฒนาคุณภาพชีวิตเด็ก สตรี คนชรา และผู้ด้อยโอกาส
- 11.การบำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น
- 12.การปรับปรุงแหล่งชุมชนแออัดและการจัดการเกี่ยวกับที่อยู่อาศัย
- 13.การจัดให้มีและบำรุงรักษาสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ
- 14.การส่งเสริมกีฬา
- 15.การส่งเสริมประชาธิปไตย ความเสมอภาค และสิทธิเสรีภาพของประชาชน
- 16.ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของราษฎรในการพัฒนาท้องถิ่น
- 17.การรักษาความสะอาดและความเป็นระเบียบเรียบร้อยของบ้านเมือง
- 18.การกำจัดมูลฝอย สิ่งปฏิกูลและน้ำเสีย
- 19.การสาธารณสุข การอนามัยครอบครัว และการรักษาพยาบาล
- 20.การจัดให้มีและควบคุมสุสานและฌาปนสถาน
- 21.การควบคุมการเลี้ยงสัตว์
- 22.การจัดให้มีและควบคุมการฆ่าสัตว์
- 23.การรักษาความปลอดภัย ความเป็นระเบียบเรียบร้อย และการอนามัย โรงมหรสพและสาธารณูปโภคสถานอื่นๆ
- 24.การจัดการ การบำรุงรักษา และการใช้ประโยชน์จากป่าไม้ ที่ดินทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
- 25.การผังเมือง

26. การขนส่งและการวิศวกรรมจราจร
27. การดูแลรักษาที่สาธารณะ
28. การควบคุมอาคาร
29. การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย
30. การรักษาความสงบเรียบร้อย การส่งเสริมและสนับสนุนการป้องกันและรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน
31. กิจการอื่นใดที่เป็นผลประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นตามที่คณะกรรมการประกาศกำหนด

“พอมีระเบียบใหม่ที่แก้ไขออกมามันก็ทำให้ทำงานยากเหมือนกัน เมื่อก่อนเราเคยทำกันมาแบบนึง พอระเบียบออกมาใหม่มันก็มีข้อจำกัดบางอย่างที่ต้องพิจารณามากขึ้น แต่เราก็มาคุยกันว่าเราจะทำยังไงกันดี ท่านนายกท่านปลัด ท่านนายกก็หารือไปที่จังหวัด ว่าถ้าเราทำยังไงจะได้ใหม่ จะผิดไหม ท่านก็แนะนำว่าอย่าให้มันตรงนัก ให้มันอ้อมๆหน่อย เราต้องชี้แจงได้ถ้าเค้าตรวจสอบสิ่งที่ สตง. ท้วงติงเราก็หารือกับเค้าว่าปัญหามันเป็นยังไง ทำยังไงดี แต่เราไม่นอกกรอบ”

นายนิรุทธ์ ปัญญาดี ประธานสภาเทศบาลตำบลเกาะคา (สัมภาษณ์, 15 สิงหาคม 2560)

**เทศบาลเมืองกระบี่ จังหวัดกระบี่** มีอำนาจหน้าที่ในการจัดระบบการบริการสาธารณะเพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นของตนเอง ภายใต้บังคับแห่งกฎหมาย เทศบาลเมืองมีหน้าที่ต้องทำในเขตเทศบาล ดังต่อไปนี้

ตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติมถึง (ฉบับที่ 13) พ.ศ. 2552 ได้กำหนดอำนาจหน้าที่ ที่จะต้องปฏิบัติ ดังนี้

1. รักษาความสงบเรียบร้อยของประชาชน
2. ให้มีและบำรุงทางบกและทางน้ำ
3. รักษาความสะอาดของถนน หรือทางเดินและที่สาธารณะ รวมทั้งการกำจัดมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล

4. ป้องกันและระงับโรคติดต่อ
5. ให้มีเครื่องใช้ในการดับเพลิง
6. ให้ราษฎรได้รับการศึกษาอบรม
7. ส่งเสริมการพัฒนาสตรี เด็ก เยาวชน ผู้สูงอายุ และผู้พิการ
8. บำรุงศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น
9. หน้าที่อื่นตามที่กฎหมายบัญญัติให้เป็นหน้าที่ของเทศบาล
10. ให้มีน้ำสะอาดหรือการประปา
11. ให้มีโรงฆ่าสัตว์
12. ให้มีและบำรุงสถานที่ทำการพิทักษ์และรักษาคนเจ็บไข้
13. ให้มีและบำรุงทางระบายน้ำ
14. ให้มีและบำรุงส้วมสาธารณะ
15. ให้มีและบำรุงการไฟฟ้า หรือแสงสว่างโดยวิธีอื่น
16. ให้มีการดำเนินกิจการโรงรับจำนำหรือสถานสินเชื่อท้องถิ่น
17. ให้มีตลาด ท่าเทียบเรือและท่าข้าม
18. ให้มีสุสานและฌาปนสถาน
19. บำรุงและส่งเสริมการทำมาหากินของราษฎร
20. ให้มีและบำรุงการสงเคราะห์มารดาและเด็ก
21. ให้มีและบำรุงโรงพยาบาล
22. ให้มีการสาธารณสุขการ
23. จัดทำกิจการซึ่งจำเป็นเพื่อการสาธารณสุข
24. จัดตั้งและบำรุงโรงเรียนอาชีวศึกษา

25. ให้มีและบำรุงสถานที่สำหรับการกีฬาและพลศึกษา
26. ให้มีและบำรุงสวนสาธารณะ สวนสัตว์และสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ
27. ปรับปรุงแหล่งเสื่อมโทรม และรักษาความสะอาดเรียบร้อยของท้องถิ่น
28. เทศพาณิชย์

ตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2542 ได้กำหนดอำนาจหน้าที่ที่เทศบาลเมืองจะต้องปฏิบัติ ดังนี้

- 1.การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง
- 2.การจัดให้มีและบำรุงรักษาทางบก ทางน้ำ และทางระบายน้ำ
- 3.การจัดให้มีและควบคุมตลาด ท่าเทียบเรือ ท่าข้าม และที่จอดรถ
- 4.การสาธารณสุขปศุสัตว์และการก่อสร้างอื่นๆ
- 5.การสาธารณสุข
- 6.การส่งเสริม การฝึก และประกอบอาชีพ
- 7.การพาณิชย์ และส่งเสริมการลงทุน
- 8.การส่งเสริมการท่องเที่ยว
- 9.การจัดการศึกษา
- 10.การสังคมสงเคราะห์ และการพัฒนาคุณภาพชีวิตเด็ก สตรี คนชรา และผู้ด้อยโอกาส
- 11.การบำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น
- 12.การปรับปรุงแหล่งชุมชนแออัดและการจัดการเกี่ยวกับที่อยู่อาศัย
- 13.การจัดให้มีและบำรุงรักษาสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ
- 14.การส่งเสริมกีฬา
- 15.การส่งเสริมประชาธิปไตย ความเสมอภาค และสิทธิเสรีภาพของประชาชน
- 16.ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของราษฎรในการพัฒนาท้องถิ่น

- 17.การรักษาความสะอาดและความเป็นระเบียบเรียบร้อยของบ้านเมือง
- 18.การกำจัดมูลฝอย สิ่งปฏิกูลและน้ำเสีย
- 19.การสาธารณสุข การอนามัยครอบครัว และการรักษาพยาบาล
- 20.การจัดให้มีและควบคุมสุสานและฌาปนสถาน
- 21.การควบคุมการเลี้ยงสัตว์
- 22.การจัดให้มีและควบคุมการฆ่าสัตว์
- 23.การรักษาความปลอดภัย ความเป็นระเบียบเรียบร้อย และการอนามัย โรงมหรสพและ  
สาธารณูปโภคสถานอื่นๆ
- 24.การจัดการ การบำรุงรักษา และการใช้ประโยชน์จากป่าไม้ ที่ดินทรัพยากรธรรมชาติและ  
สิ่งแวดล้อม
- 25.การผังเมือง
- 26.การขนส่งและการวิศวกรรมจราจร
- 27.การดูแลรักษาที่สาธารณะ
- 28.การควบคุมอาคาร
- 29.การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย
- 30.การรักษาความสงบเรียบร้อย การส่งเสริมและสนับสนุนการป้องกันและรักษาความ  
ปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน
- 31.กิจการอื่นใดที่เป็นผลประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นตามที่คณะกรรมการประกาศ  
กำหนด

**เทศบาลนครขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น** มีอำนาจหน้าที่ในการจัดระบบการบริการ  
สาธารณะเพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นของตนเอง ภายใต้บังคับแห่งกฎหมาย เทศบาลนครมี  
หน้าที่ต้องทำในเขตเทศบาล ดังต่อไปนี้

ตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติมถึง (ฉบับที่ 13) พ.ศ. 2552 ได้กำหนด  
อำนาจหน้าที่ ที่จะต้องปฏิบัติ ดังนี้

1. รักษาความสงบเรียบร้อยของประชาชน
2. ให้มีและบำรุงทางบกและทางน้ำ
3. รักษาความสะอาดของถนนหรือทางเดินและที่สาธารณะรวมทั้งกำจัดขยะมูลฝอยสิ่งปฏิกูล
4. ป้องกันและระงับโรคติดต่อ
5. ให้มีเครื่องใช้ในการดับเพลิง
6. ให้ราษฎรได้รับการศึกษาอบรม
7. ส่งเสริมพัฒนาสตรี เด็ก เยาวชนผู้สูงอายุและคนพิการ
8. บำรุงศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่นและวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น
9. ให้มีน้ำสะอาดหรือการประปา
10. ให้มีโรงฆ่าสัตว์
11. ให้มีและบำรุงสถานที่ทำการพิทักษ์และรักษาคนเจ็บไข้
12. ให้มีและบำรุงทางระบายน้ำ
13. ให้มีและบำรุงส้วมสาธารณะ
14. ให้มีและบำรุงการไฟฟ้า หรือแสงสว่างโดยวิธีอื่น
15. ให้มีการดำเนินกิจการโรงรับจำนำหรือสถานสินเชื่อท้องถิ่น
16. ให้มีและบำรุงการสงเคราะห์มารดาและเด็ก
17. กิจการอย่างอื่นซึ่งจำเป็นเพื่อการสาธารณสุข
18. การควบคุมสุลักษณะอนามัยในร้านจำหน่ายอาหาร โรงแรมสรรพ และสถานบริการอื่น
19. จัดการเกี่ยวกับที่อยู่อาศัยและปรับปรุงแหล่งเสื่อมโทรม



20. จัดให้มีและควบคุมตลาด ท่าเทียบเรือ ท่าข้าม และที่จอดรถ

21. การวางผังเมือง และการควบคุมการก่อสร้าง

22. การส่งเสริมกิจการการท่องเที่ยว

23. หน้าที่อื่นตามที่กฎหมายบัญญัติให้เป็นหน้าที่ของเทศบาล

ตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2542 ได้กำหนดอำนาจหน้าที่ที่เทศบาลนครจะต้องปฏิบัติ ดังนี้

1. การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง

2. การจัดให้มีและบำรุงรักษาทางบก ทางน้ำ และทางระบายน้ำ

3. การจัดให้มีและควบคุมตลาด ท่าเทียบเรือ ท่าข้าม และที่จอดรถ

4. การสาธารณสุข โภชนา และการก่อสร้างอื่นๆ

5. การสาธารณสุข

6. การส่งเสริม การฝึก และประกอบอาชีพ

7. การพาณิชย์ และส่งเสริมการลงทุน

8. การส่งเสริมการท่องเที่ยว

9. การจัดการศึกษา

10. การสังคมสงเคราะห์ และการพัฒนาคุณภาพชีวิตเด็ก สตรี คนชรา และผู้ด้อยโอกาส

11. การบำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น

12. การปรับปรุงแหล่งชุมชนแออัดและการจัดการเกี่ยวกับที่อยู่อาศัย

13. การจัดให้มีและบำรุงรักษาสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ

14. การส่งเสริมกีฬา

15. การส่งเสริมประชาธิปไตย ความเสมอภาค และสิทธิเสรีภาพของประชาชน

16. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของราษฎรในการพัฒนาท้องถิ่น
17. การรักษาความสะอาดและความเป็นระเบียบเรียบร้อยของบ้านเมือง
18. การกำจัดมูลฝอย สิ่งปฏิกูลและน้ำเสีย
19. การสาธารณสุข การอนามัยครอบครัว และการรักษาพยาบาล
20. การจัดให้มีและควบคุมสุสานและฌาปนสถาน
21. การควบคุมการเลี้ยงสัตว์
22. การจัดให้มีและควบคุมการฆ่าสัตว์
23. การรักษาความปลอดภัย ความเป็นระเบียบเรียบร้อย และการอนามัย โรงมหรสพและสาธารณูปโภคสถานอื่นๆ
24. การจัดการ การบำรุงรักษา และการใช้ประโยชน์จากป่าไม้ ที่ดินทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
25. การผังเมือง
26. การขนส่งและการวิศวกรรมจราจร
27. การดูแลรักษาที่สาธารณะ
28. การควบคุมอาคาร
29. การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย
30. การรักษาความสงบเรียบร้อย การส่งเสริมและสนับสนุนการป้องกันและรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน
31. กิจการอื่นใดที่เป็นผลประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นตามที่คณะกรรมการประกาศกำหนด

**4.2.3 เศรษฐกิจ** ภาวะการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจสังคมและการเมืองนั้น ย่อมก่อกำเนิดขึ้นได้ตลอดเวลาตามลักษณะแห่งปัจจัยในแต่ละด้าน สำหรับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ นับได้ว่ามีความสำคัญ ใหญ่หลวง จะมีผลกระทบเช่นไรต่อการดำรงชีพของประชาชนโดยส่วนรวมในแต่

ละช่วงเวลา ตลอดจนจะต้องพิจารณาความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศด้วยว่ามีแนวโน้ม  
ดำเนินไปอย่างไร ประสานสอดคล้องกับปัจจัยต่างๆ ในขณะนั้นหรือไม่เพียงใด สมควรที่จะได้ปรับปรุง  
และแก้ไขข้อบกพร่องด้านใดบ้าง ทั้งนี้เพื่อที่จะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสังคมส่วนรวมโดยแท้จริง  
ปัญหาเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นในขณะนี้ มีสาเหตุมาจากการดำเนินนโยบายทางเศรษฐกิจที่มุ่งจะรักษา  
อัตราความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจในอัตราสูง จึงทำให้มีการพึ่งพาปัจจัยภายนอกประเทศเกิน  
สมควร

### เทศบาลตำบลเกาะคา จังหวัดลำปาง

ประชากรส่วนใหญ่ประกอบอาชีพค้าขาย รับจ้าง การเกษตรทำเป็นส่วนน้อย บางส่วนของ  
ประชากรประกอบอาชีพทางด้านรับจ้างทำงานตามโรงงาน อุตสาหกรรม ในเขตเทศบาลตำบลเกาะ  
คาและเขตติดต่อการเกษตรกรรม ราษฎรบางส่วนประกอบอาชีพทางการเกษตร ปลูกพืชสวน  
ตามริมฝั่งแม่น้ำวัง ที่สำคัญ คือ ลำไย ส้มโอ มะม่วง เป็นต้น โดยผลผลิตทางการเกษตรจะนำไป  
จำหน่ายในตลาดในหมู่บ้าน ผลผลิตส่วนใหญ่จะได้ผลดีมากเพราะมีน้ำจากแม่น้ำวัง

ในเขตเทศบาลตำบลเกาะคามีร้านค้าและบริการอยู่เป็น จำนวนมาก ซึ่งส่วนใหญ่เป็น  
ร้านค้าขนาดเล็ก มีโรงงานอุตสาหกรรมขนาดใหญ่และขนาดกลางรวมทั้งสิ้น 7 แห่ง แยกประเภทของ  
การผลิตสินค้า ดังนี้

1. โรงงานน้ำตาล จำนวน 1 แห่ง
2. โรงน้ำแข็ง จำนวน 2 แห่ง
3. โรงงานเซรามิก จำนวน 1 แห่ง
4. โรงงานน้ำดื่ม จำนวน 3 แห่ง
5. โรงงานทำไอศกรีม จำนวน 1 แห่ง
6. โรงพิมพ์ จำนวน 3 แห่ง
7. ตลาดและศูนย์อาหารฯ จำนวน 1 แห่ง

ข้อมูลทางเศรษฐกิจในท้องถิ่นนำไปสู่การกำหนดนโยบายด้านเศรษฐกิจและสังคม  
การศึกษา การพัฒนาคุณภาพชีวิต และประเพณี วัฒนธรรม

มุ่งสนับสนุนส่งเสริม กิจกรรมด้านสวัสดิการ สังคม และการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนให้อยู่ดีมีสุข มีการพัฒนาส่งเสริมการลงทุน พาณิชยกรรมท่องเที่ยว และมีการส่งเสริมการพัฒนาอาชีพและผลิตภัณฑ์ชุมชน โดยยึดหลักเศรษฐกิจพอเพียงพัฒนาด้านสวัสดิการชุมชนสงเคราะห์ช่วยเหลือครอบครัวผู้มีรายได้น้อย ผู้สูงอายุ ผู้ด้อยโอกาสและคนพิการในพื้นที่อย่างทั่วถึง รวมถึงส่งเสริมให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาท้องถิ่น เพื่อนำไปสู่ชุมชนเข้มแข็ง และสังคมเอื้ออาทร มีการส่งเสริมอนุรักษ์ ศิลปวัฒนธรรมประเพณีอันดีงามของท้องถิ่น และสนับสนุนภูมิปัญญาท้องถิ่น

“เราเริ่มต้นจากการสร้างกลุ่มทางสังคมก่อน กลุ่มเริ่มแรกที่เราสร้างคือ กลุ่มของการรวมตัวด้านเศรษฐกิจ คือการทำให้คนในชุมชนมีอาชีพ มีงานทำ ทุกคนเลี้ยงตัวเองได้ พี่มองว่า ถ้าเกิดเราจะขับเคลื่อนเมืองเราต้องมีกลุ่มที่เป็นตัวช่วยเรา เราก็เลยสร้างกลุ่มอาชีพขึ้นมาก่อน พอสร้างกลุ่มอาชีพขึ้นมาแล้ว ก็ค่อยๆ เขิบจากกลุ่มอาชีพเป็นเรื่องของกลุ่มจิตอาสา กลุ่มด้านสังคม กลุ่มด้านสิ่งแวดล้อม แล้วก็ก่อให้เกิดชุมชนที่เข้มแข็งขึ้น”

นางสาวเพ็ญภักดิ์ รัตนคำฟู นายกเทศมนตรีตำบลเกาะคา (สัมภาษณ์, 9 สิงหาคม 2560)

## เทศบาลเมืองกระบี่ จังหวัดกระบี่

รายได้ประชากร รายได้เฉลี่ยของประชากรในจังหวัดกระบี่เท่ากับ 185,077 บาท/คน/ปี และในเขตเทศบาลเมืองกระบี่จากการส่งข้อมูลทั้งหมด 3417 ครัวเรือน พบว่ามีรายได้เฉลี่ยคนละ 124,964 บาท/ปี ครัวเรือนในเขตเทศบาลเมืองกระบี่ส่วนใหญ่มีอาชีพหลักคือเป็นเจ้าของกิจการ บริษัทค้าขายรองลงมาคือรับราชการพนักงานรัฐวิสาหกิจขับรถรับจ้างประจำทางพนักงานบริษัทห้างร้านเอกชนโรงแรมและเกษตรกรรม

ข้อมูลการพาณิชยกรรมและการบริการ

### 1. สถานประกอบการด้านพาณิชยกรรม

- สถานีบริการน้ำมันจำนวน 11 แห่งซึ่งอยู่ในตำบลปากน้ำจำนวน 5 แห่งและอีก 6 แห่งอยู่ในตำบลกระบี่ใหญ่
- ศูนย์การค้าห้างสรรพสินค้าจำนวน 6 แห่ง
- ตลาดสด 2 แห่ง คือ ตลาดสดมหाराช ตลาดสดบ้านตลาดเก่า

- ย่านการค้าถนนคนเดินและตลาดซิดี

2. สถานประกอบเทศพาณิชย์

- สถานธนาบาลจำนวน 1 แห่ง

- โรงฆ่าสัตว์จำนวน 1 แห่ง ได้แก่ โรงฆ่าสัตว์ใหญ่

3. สถานประกอบการด้านการบริการ

- ธนาคารจำนวน 18 แห่ง

ข้อมูลสถานประกอบการ

1. จำนวนสถานที่จำหน่ายอาหารตาม พ.ร.บ. สาธารณสุข 286 แห่ง

2. จำนวนสถานบริการตาม พ.ร.บ. สถานบริการ 40 แห่ง

3. จำนวนโรงแรม 50 แห่ง

ข้อมูลด้านอุตสาหกรรม

1. อุตสาหกรรม ธุรกิจที่มีผลต่อเศรษฐกิจในท้องถิ่นมากที่สุด 5 ลำดับจากมากไปน้อยได้แก่  
1. กิ่งเชื่อมโลหะ 2. ซ่อมแซมรถยนต์ 3. ผลิตคอนกรีต 4. ทำวงกบประตู หน้าต่าง เฟอร์นิเจอร์ 5. ผลิตน้ำแข็งก้อน

2. ลักษณะการประกอบอุตสาหกรรมในเขตเทศบาลจำนวน 12 ประเภท ประกอบด้วย 1. กิ่งเชื่อมโลหะ 2. ซ่อมแซมรถยนต์ 3. ผลิตคอนกรีต 4. ทำวงกบประตูหน้าต่างเฟอร์นิเจอร์ 5. ผลิตน้ำแข็งก้อน 6. ทำเส้นขนมจีน 7. สีสิมพ์สิ่งพิมพ์ต่างๆ 8. รมควั่นยางแผ่น 9. ทำขนมปังและขนมเค้ก 10. อัดเศษกระดาษ 11. ผลิตซ่อมท่อไอเสีย

3. จำนวนโรงงาน 45 แห่ง

4. จำนวนแรงงานรวม 499 คน โดยเป็นแรงงานชาย 391 คน และแรงงานหญิง 208 คน

ภาพรวมในด้านเศรษฐกิจ เทศบาลเมืองกระบี่ มีแหล่งที่ตั้งในตัวเมืองกระบี่ เป็นศูนย์กลางของจังหวัดและเปรียบเสมือนห้องรับแขกในเขตเมือง เป็นสถานที่ตั้งของศาลากลางจังหวัดกระบี่ หน่วยงานราชการต่างๆ รวมทั้งธนาคารพาณิชย์ต่างๆ อีกทั้งมีทรัพยากรธรรมชาติและ

สิ่งแวดล้อมที่สวยงามเพราะมีแม่น้ำกระปืออยู่หน้าเมือง พร้อมป่าชายเลนที่สวยงาม จึงเป็นที่สนใจของนักท่องเที่ยวซึ่งสอดคล้องกับนโยบายของผู้บริหารที่มีการสร้างแหล่งท่องเที่ยวภายในเขตเมืองเพื่อดึงดูดนักท่องเที่ยว และเกิดการสร้างงานสร้างอาชีพและรายได้ให้กับประชาชนในเขตเทศบาลเมือง กระปือและท้องถิ่นใกล้เคียง

นำไปสู่การกำหนดนโยบายด้านการพัฒนาเศรษฐกิจและนโยบายด้านการพัฒนาการท่องเที่ยว

ส่งเสริมการประกอบอาชีพและเพิ่มรายได้ของประชาชน โดยใช้การท่องเที่ยวในเขตเมืองในการดึงดูดนักท่องเที่ยวเข้ามาเที่ยวในเขตเมืองมากขึ้น เช่น การสร้างตลาดสดมหาธาตุ ตลาดซีดี ตลาดสดบ้านตลาดเก่า ศูนย์การเรียนรู้วัฒนธรรมอันดามัน ถนนคนเดิน ถนนวัฒนธรรม ร้านเด็กยิ้ม ตลาดนัดชุมชนคนกระปือ และตลาดนัดปูดำ ส่งเสริมและสนับสนุนการท่องเที่ยวให้นักท่องเที่ยวเกิดความประทับใจมากขึ้นเพื่อสร้างรายได้ให้แก่ประชาชนทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยสร้างแหล่งท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์และประวัติศาสตร์ในเขตเทศบาล ตลอดจนสร้างศูนย์การเรียนรู้วัฒนธรรมอันดามัน เพื่อจูงใจนักท่องเที่ยวให้เข้าเมืองอันก่อให้เกิดการท่องเที่ยวในเขตเมืองและสร้างรายได้ประชาชนในเขตเทศบาล

#### เทศบาลนครขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น

สภาพเศรษฐกิจของเทศบาล รายได้ค่าใช้จ่ายและหนี้สินต่อรายได้ของครัวเรือน ตั้งแต่ปี 2552-2556 พบว่า ครัวเรือนจะมีรายได้เฉลี่ยมากกว่า ค่าใช้จ่ายโดยรายได้และค่าใช้จ่ายมีแนวโน้มไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือถ้ารายได้เพิ่มขึ้น ค่าใช้จ่ายก็จะเพิ่มขึ้น โดยร้อยละของค่าใช้จ่ายต่อรายได้ในปี 2556 คิดเป็นร้อยละ 76.9 นั้นแสดงให้เห็นว่าครัวเรือนในจังหวัดขอนแก่น มีรายได้สูงกว่าค่าใช้จ่ายที่จำเป็นต่อการยังชีพ กล่าวคือ หากมีรายได้ 100 บาท จะเป็นค่าใช้จ่าย 76.9 บาท ส่วนอีก 23.1 บาท จะถูกนำไปใช้ในการออม ซึ่งการออมของครัวเรือนนั้น อาจเป็นการออมเพื่อการชำระหนี้สิน การออมเพื่อเก็บไว้ใช้จ่ายฉุกเฉิน และการออมเพื่อเก็งกำไร สำหรับหนี้สินต่อรายได้ของครัวเรือน ในปี 2552 จะสูงสุดเมื่อเทียบกับปีอื่น ๆ และขยับตัวลดลงเรื่อยๆ จาก 5.7 เท่าเป็น 4.8 เท่าในปี 2554 และลดลงเป็น 4.4 เท่าในปี 2556 รายได้เฉลี่ยประชากร 110,978 บาทต่อคนต่อปี รายได้เฉลี่ยครัวเรือน 328,884 บาทต่อครัวเรือนต่อปี เกิดอัตราเงินเฟ้อ ในเดือนกันยายน 2559 หด

ตัว การจ้างงานในเดือนกันยายน 2559 หดตัวร้อยละ 10.68 เมื่อเทียบกับเดือนเดียวกันของปีก่อน โดยผู้มีงานทำมีจำนวนทั้งสิ้น 429,939 คน

ข้อมูลทางเศรษฐกิจในท้องถิ่นนำไปสู่การกำหนดนโยบายด้านการพัฒนาเพิ่มศักยภาพทางเศรษฐกิจ ที่มุ่งมั่นสร้างเมือง MICE CITY DNA ขอนแก่น สร้าง Event เมือง สินค้าชุมชนเพื่อคนทุกระดับ “กองทุนตั้งตัว” จุดนัดพบซ้อป ชิม ชิลล์ถนนคนเดินขอนแก่น ตลาดสดเทศบาลช่วยกระตุ้นเศรษฐกิจเมืองขอนแก่น

#### 4.2.4 สังคม วัฒนธรรม

เทศบาลตำบลเกาะคา จังหวัดลำปาง มีจำนวน 7 หมู่บ้าน ได้แก่

หมู่ที่ 3	บ้านผึ้ง	นายชำนาญ สิงห์ขจร	ผู้ใหญ่ บ้านผึ้ง
หมู่ที่ 4	บ้านท่าผา	นายนิคม วงศ์อินตะวัง	ผู้ใหญ่ บ้านท่าผา
หมู่ที่ 5	บ้านไร่อ้อย	นายมานิตย์ ทิพย์ทอง	ผู้ใหญ่ บ้านไร่อ้อย
หมู่ที่ 5	บ้านเกาะคา	นายสุพจน์ ศิริชัยวงศ์	ผู้ใหญ่ บ้านเกาะคา
หมู่ที่ 7	บ้านเหล่าแม่ปูน	นายพิเชษฐ์ ยุทธแสน	ผู้ใหญ่ บ้านเหล่าแม่ปูน
หมู่ที่ 10	บ้านหนองจอก	นายอุทัย ชุมวิริยะสุขกุล	ผู้ใหญ่ บ้านหนองจอก
หมู่ที่ 11	บ้านแสนตอ	ด.ต.มนู รินคำ	ผู้ใหญ่ บ้านแสนตอ

จำนวนประชากรแยกตามหมู่บ้าน และเพศ และจำนวนครัวเรือนประชากรในเขตเทศบาลตำบลเกาะคามีจำนวนครัวเรือนทั้งสิ้น 2,119 ครัวเรือน มีประชากรรวม 5,030 คน เป็นชาย 1,940 คน หญิง 2,297 คน จำนวนหน่วยเลือกตั้ง 7 หน่วย

หมู่บ้าน	ตำบล	ชาย	หญิง	รวม
1. บ้านผึ้ง	หมู่ 3	689	790	1,477
2. บ้านไร่อ้อย	หมู่ 5	244	270	514
3. บ้านเหล่าแม่ปูน	หมู่ 7	491	581	1,072
4. บ้านท่าผา	หมู่ 4	246	267	513

5. บ้านหนองจอก	หมู่ 10	ท่าผา	181	232	413
6. บ้านแสนตอ	หมู่ 11	ท่าผา	176	163	339
7. บ้านเกาะคา	หมู่ 5	เกาะคา	326	376	702
<b>มีประชากรรวม</b>					<b>5,030</b>

#### สถาบันและองค์กรทางศาสนา

ประชาชนส่วนใหญ่นับถือศาสนาพุทธ ศาสนาคริสต์มีบ้างเล็กน้อย การร่วมพิธีกรรมทางศาสนา หรืองานประเพณีในแต่ละครั้ง จะมีประชาชนไปร่วมพิธีอย่างเนืองแน่นและยึดมั่นในขนบธรรมเนียมประเพณีสืบต่อมาช้านาน ปัจจุบันมีวัดพุทธศาสนา 4 แห่ง และโบสถ์ของคริสต์ศาสนา 2 แห่ง

#### การศึกษา

มีสถานศึกษาตั้งอยู่ในเขตเทศบาลตำบลเกาะคา จำนวนทั้งสิ้น 6 แห่ง ดังนี้

1. ระดับอนุบาล จำนวน 3 แห่ง เป็นของรัฐบาล 1 แห่ง และเอกชน 2 แห่ง
2. ระดับประถมศึกษา จำนวน 2 แห่ง เป็นของรัฐบาล
3. ระดับมัธยมศึกษา จำนวน 2 แห่ง คือ โรงเรียนเกาะคาวิทยาคม และโรงเรียนอนุบาล

เกาะคา

#### การสาธารณสุข

มีสถานอนามัยในความดูแลสนับสนุนของเทศบาลตำบลเกาะคา จำนวน 4 แห่ง ได้แก่ สอ.ศาลาไชย, สอ.น้ำล้อม, สอ.ท่าผา โดยมีเจ้าหน้าที่แห่งละ 4 คน มีอาสาสมัครสาธารณสุขประจำหมู่บ้านหรือ อสม. จำนวน 120 คน มีโรงพยาบาลในเขตพื้นที่ 1 แห่ง ให้บริการด้านการรักษาพยาบาล การวางแผนครอบครัว การป้องกันและให้ภูมิคุ้มกันโรค การอนามัยต่างๆ

#### ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน



มีหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรง คือ สถานีตำรวจภูธร อำเภอเกาะคา โดยมีอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ซึ่งรับผิดชอบต่อประชาชนและต่อพื้นที่อำเภอเกาะคาทั้งหมดและมีป้อมยามรักษาการณ์ 1 จุด อยู่ที่สามแยกข้างธนาคารออมสิน การรักษาความสงบเรียบร้อย และดูแลความปลอดภัยในการสัญจรไปมาของประชากรในเขตเทศบาลตำบลเกาะคานั้น นอกจากนี้เป็นหน้าที่ความรับผิดชอบโดยตรงของตำรวจแล้วเทศบาลตำบลเกาะคาได้จัดตั้งงบประมาณสนับสนุนในด้านการจราจรความเป็นระเบียบเรียบร้อยในเขตเทศบาลตำบลเกาะคาเป็นประจำทุกปีด้วย

ด้านเศรษฐกิจและสังคม การศึกษา การพัฒนาคุณภาพชีวิต และประเพณี วัฒนธรรม

มุ่งสนับสนุนส่งเสริม กิจกรรมด้านสวัสดิการ สังคม และการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนให้อยู่ดีมีสุข มีการพัฒนาส่งเสริมการลงทุน พาณิชยกรรมท่องเที่ยว และมีการส่งเสริมการพัฒนาอาชีพและผลิตภัณฑ์ชุมชน โดยยึดหลักเศรษฐกิจพอเพียงพัฒนาด้านสวัสดิการชุมชนสงเคราะห์ช่วยเหลือครอบครัวผู้มีรายได้น้อย ผู้สูงอายุ ผู้ด้อยโอกาสและคนพิการในพื้นที่อย่างทั่วถึง รวมถึงส่งเสริมให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาท้องถิ่น เพื่อนำไปสู่ชุมชนเข้มแข็ง และสังคมเอื้ออาทร มีการส่งเสริมอนุรักษ์ ศิลปวัฒนธรรมประเพณีอันดีงามของท้องถิ่น และสนับสนุนภูมิปัญญาท้องถิ่น

ด้านการบริหารจัดการและพัฒนาบุคลากร

เป็นการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ที่เป็นการพัฒนาคนซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนา โดนมุ่งส่งเสริมการศึกษา การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและหลากหลาย ทั้งในและนอกระบบ โดยมุ่งจัดการศึกษาให้ทั่วถึง มีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพ และที่สำคัญคือส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาท้องถิ่น เพื่อให้มีการบริหารจัดการพัฒนา และแก้ไขปัญหาของชุมชน ด้วยกระบวนการมีส่วนร่วมของคนในชุมชนซึ่งถือว่าเป็นเจ้าของท้องถิ่นอย่างแท้จริง มีการดำเนินการส่งเสริมและพัฒนาระบบงานของท้องถิ่นให้สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ มุ่งปฏิบัติงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล และประโยชน์สูงสุดของส่วนร่วมเป็นสำคัญ รวมถึงส่งเสริมการสร้างระบบบริหารบ้านเมืองและสังคมที่ดีในองค์กร มีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การพัฒนาประสิทธิภาพบุคลากร การปรับปรุงเครื่องมือเครื่องใช้ ให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ เพื่อสามารถตอบสนองต่อการบริการประชาชนได้อย่างเต็มที่

ด้านการพัฒนาความสงบสุขความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน

การพัฒนาจะมุ่งเน้นการสร้างความปลอดภัย และรักษาความสงบเรียบร้อยในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน มีการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ และความพร้อมในการป้องกันอุบัติเหตุ อัคคีภัย และบรรเทาอันตรายหรือความเสียหายจากสาธารณภัยต่างๆ เพื่อให้ความช่วยเหลือ บรรเทาความเดือดร้อนแก่ประชาชนได้ทันทั่วถึง รวมถึงการสร้างความรู้ ความเข้าใจ แก่ประชาชน เพื่อให้การป้องกันบรรเทาสาธารณภัย การรักษาความสงบเรียบร้อยและความปลอดภัยของชุมชนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

### เทศบาลเมืองกระบี่ จังหวัดกระบี่

เทศบาลเมืองกระบี่ ประกอบด้วยชุมชน 14 ชุมชน และ 14 ชมรม รวมทั้งมีโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองกระบี่จำนวน 4 โรงเรียน และ 1 ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก จึงทำให้มีศักยภาพในการดูแลเด็กและเยาวชนได้อย่างดี ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายผู้บริหารที่ให้ความสำคัญด้านการศึกษา อีกทั้งมีชุมชนที่เข้มแข็งให้ความร่วมมือกับเทศบาลเมืองกระบี่ด้วยดีตลอดมา

ข้อมูลชุมชน ในเขตเทศบาลเมืองกระบี่ ประกอบด้วยชุมชนทั้งหมด 14 ชุมชน ดังนี้  
 1. ชุมชนร่วมจิตร่วมใจ 2. ชุมชนปากน้ำ 3. ชุมชนกระบี่ท่าเรือ 4. ชุมชนบ้านทุ่งโหลง 5. ชุมชนปานุราช 6. ชุมชนบ้านท่าแดง 7. ชุมชนศฤงคารพัฒนา 8. ชุมชนเมืองเก่าพัฒนา 9. ชุมชนบ้านท่าคลอง 10. ชุมชนรวมใจชน 11. ชุมชนรักษ์ห้วยน้ำแดง 12. ชุมชนมิตรภาพไทย-จีน 13. ชุมชนคูเมือง 14. ชุมชนโกคาสามัคคี

ข้อมูลชมรม ในเขตเทศบาลเมืองกระบี่ ประกอบด้วยชมรมทั้งหมด 14 ชมรม ดังนี้  
 1. ชมรมแอร์บิคเทศบาลเมืองกระบี่ 2. ชมรมแอร์บิคโรงเรียนเมืองกระบี่ 3. ชมรมแอร์บิคสำนักงานเทศบาลเมืองกระบี่ 4. ชมรมแอร์บิคริมเขื่อน 5. ชมรมไทเก๊กจังหวัดกระบี่ 6. ชมรมช่างแต่งผมเสริมสวยเทศบาลเมืองกระบี่ 7. ชมรมผู้สูงอายุเทศบาลเมืองกระบี่ 8. ชมรมร้านอาหารจังหวัดกระบี่ 10. ชมรมคนรักเพลงเก่าชาวกระบี่ 11. ชมรมกระบี่การกุศล 12. ชมรมลูกเสือชาวบ้านเทศบาลเมืองกระบี่ 13. ชมรม AR รักกระบี่ 14. สภาวัฒนธรรมเทศบาลเมืองกระบี่

ข้อมูลกลุ่มอาชีพ และภูมิปัญญาท้องถิ่น เทศบาลเมืองกระบี่ ได้แก่ 1. กลุ่มผลิตเหรียญกำพืด 2. กลุ่มผลิตดอกไม้จากผ้าใยบัว 3. กลุ่มจัดขันหมากงานพิธี 4. กลุ่มผลิตร้านดอกไม้เปลือกหอย 5. กลุ่มผลิตยาหม่องพิมเสนน้ำ 6. กลุ่มผลิตเกลือสปา เกลือดับกลิ่น 7. กลุ่มขันหมากชุมชน 8. กลุ่มอาชีพสตรีชุมชนบ้านทุ่งโหลง ผลิตสบู่ ยาสระผม และสมุนไพร 9. กลุ่มอาชีพการทำใบ

จาก 10. กลุ่มอาชีพการทำยาหม่องพิมเสนน้ำ 11. กลุ่มอาชีพผลิตน้ำยาล้างจาน และ 12. กลุ่มอาชีพเลี้ยงไก่

#### ข้อมูลประชาคมและการจัดเก็บข้อมูลพื้นฐาน

เทศบาลเมืองกระบี่ ได้มีการจัดประชุมประชาคมเมือง เพื่อรับฟังปัญหาและความต้องการของประชาชนในเขตเทศบาล ณ ห้องประชุมที่สำนักงานเทศบาลเมืองกระบี่ โดยผู้เข้าร่วมประชุมประชาคมได้นำเสนอปัญหาและความต้องการในยุทธศาสตร์การพัฒนาทั้ง 6 ยุทธศาสตร์ของเทศบาล ซึ่งงานวิเคราะห์นโยบายและแผน กองวิชาการและแผนงาน ได้นำเสนอประเด็นปัญหาและความต้องการของประชาชนที่ได้จากการประชุมประชาคมเมืองเพื่อใช้ประกอบการพิจารณาในการจัดทำแผนพัฒนาต่อไป

#### ข้อมูลด้านศาสนาและศาสนสถาน

ในเขตเทศบาลเมืองกระบี่ มีวัด จำนวน 4 แห่ง มัสยิด จำนวน 2 แห่ง และโบสถ์ จำนวน 1 แห่งโดยประชากรในเขตเทศบาลส่วนใหญ่นับถือศาสนาพุทธศาสนาอิสลามและศาสนาคริสต์ตามลำดับ

#### นำไปสู่การกำหนดนโยบายด้านการพัฒนาสังคม

พัฒนาชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนในเขตเทศบาล เพื่อให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นในด้านต่างๆ โดยเฉพาะด้านการศึกษา โดยจะขยายและปรับปรุงพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนทั้งบุคลากรทางการศึกษา นักเรียน และสถานศึกษาตลอดจนวัสดุอุปกรณ์การเรียนการสอน โดยเฉพาะการเปิดโรงเรียนสองภาษา สนับสนุนงานด้านสาธารณสุข โดยส่งเสริมด้านสุขภาพการออกกำลังกายการป้องกันโรคติดต่อ ให้การสงเคราะห์และสร้างโอกาสให้ผู้สูงอายุ กลุ่มผู้ยากไร้ คนพิการ ทูพพลภาพ และผู้ด้อยโอกาส ตลอดจนจะสนับสนุนการกีฬา ฟันฟูส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น และสนับสนุนการป้องกันยาเสพติดทุกประเภท ส่งเสริมชุมชนให้เข้มแข็งแบบยั่งยืน

#### เทศบาลนครขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น

จากข้อมูลประชากร ณ เดือนเมษายน 2559 ในเขตเทศบาลนครขอนแก่นมีประชากรจำนวน 118,359 คน (ชาย 55,418 คน หญิง 62,941 คน) ในประชากรดังกล่าวสามารถแยกเป็นวัยเด็ก (อายุน้อยกว่า 15 ปี) จำนวน 17,613 คน คิดเป็นร้อยละ 14.88 วัยแรงงาน (อายุ 15-59 ปี) จำนวน

83,390 คน คิดเป็นร้อยละ 70.46 และวัยสูงอายุ (อายุ 60 ปีขึ้นไป) จำนวน 17,356 คน คิดเป็นร้อยละ 14.66 จะเห็นได้ว่า เขตเทศบาลนครขอนแก่นได้กลายเป็นสังคมผู้สูงอายุแล้ว

องค์กรในเขตเทศบาลนครขอนแก่น (เวทีสภาเมือง) จำนวน 104 องค์กร และชุมชนในเขตเทศบาลนครขอนแก่น มีทั้งหมด 95 ชุมชน แบ่งประเภทของชุมชนได้ดังนี้

ชุมชนแออัดหมายถึงชุมชนที่มีความแออัดมีผู้อยู่อาศัยอย่างหนาแน่นจนก่อให้เกิดมลภาวะแวดล้อมที่ไม่ถูกสุขลักษณะมีการสร้างบ้านเรือนแบบเรียงบงายไม่เป็นระเบียบสภาพบ้านเรือนทรุดโทรมขาดความมั่นคงในด้านที่อยู่อาศัยมีปัญหาในการถือครองที่ดินไม่มีที่ดินเป็นของตนเองมีการอพยพโยกย้ายอยู่เสมอมีปัญหาสภาพแวดล้อมปัญหาทางสังคมและปัญหาทางเศรษฐกิจ

ชุมชนเมืองหมายถึงชุมชนที่เกิดจากการรวมตัวกันเข้าไปอยู่อาศัยเพื่อธุรกิจการค้าขายเป็นสังคมใหม่มีวัฒนธรรมที่หลากหลายมีการพบปะแลกเปลี่ยนกันหรือคบหาสมาคมเพื่อผลประโยชน์ในเชิงธุรกิจมีสภาพความเป็นอยู่ที่ยั่งยืนมีรายได้แน่นอนมีระบบสาธารณูปโภคสาธารณูปการอย่างทั่วถึงมีสภาพทางกายภาพและสิ่งแวดล้อมที่ดี

ชุมชนกึ่งเมืองหมายถึง ชุมชนเมืองดั้งเดิมมีลักษณะการอยู่อาศัยแบบเครือญาติยึดถือวัฒนธรรมประเพณีขนบธรรมเนียมปฏิบัติสืบต่อกันมาประกอบอาชีพตามแนวทางของบรรพบุรุษ เช่นอาชีพทางภาคเกษตรเป็นส่วนใหญ่วัดกับความเจริญของเมืองในระยะต่อมามีผู้คนจากภายนอกอพยพเข้าไปอยู่อาศัยมากขึ้นเป็นชุมชนที่มีขนาดใหญ่จึงมีอาชีพที่หลากหลายผสมผสานระหว่างการเกษตรการค้าขายและอาชีพอื่นๆตามความเหมาะสมมีการปลูกสร้างบ้านเรือนอย่างมั่นคงแข็งแรงถาวรมีที่ดินเป็นของตนเองมีระบบสาธารณูปโภคสาธารณูปการและมีสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ดี

ชุมชนหมู่บ้านจัดสรรหมายถึงชุมชนที่ประชากรเข้าไปอยู่อาศัยในพื้นที่ที่มีลักษณะอาคารบ้านเรือนที่ถูกจัดสร้างขึ้นอย่างเป็นระเบียบมีระบบสาธารณูปโภคและสาธารณูปการที่ครบถ้วนมีสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ดีมีความมั่นคงทางเศรษฐกิจมีรายได้ที่แน่นอน

หมู่บ้านหน่วยราชการหมายถึงเป็นบ้านของข้าราชการและข้าราชการเกษียณอายุราชการมีการจัดสรรเป็นหมู่บ้านมีความมั่นคงสวยงามมีที่ดินเป็นของตนเอง

สถานที่ประกอบศาสนพิธี จำนวน 51 แห่ง ได้แก่

#### 1. วัด 20 แห่ง

2. มัสยิด 2 แห่ง
3. ศาลเจ้า 15 แห่ง
4. โบสถ์คริสต์ 4 แห่ง

มีอิทธิพลต่อการกำหนดยุทธศาสตร์และนโยบายการพัฒนาของเทศบาลด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิตและทุนทางสังคม ซึ่งประกอบด้วย ด้านที่ 1 ด้านการศึกษาการจัดการศึกษามิติใหม่แห่งการเรียนรู้การศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ การศึกษาตามอัธยาศัย ทุนการศึกษาสร้างคนสร้างโอกาส ด้านที่ 2 ด้านสุขภาพอนามัยและสิ่งแวดล้อม การส่งเสริมสุขภาพประชากรตามกลุ่มวัย ใส่ใจการป้องกันควบคุมโรค ฟื้นฟูสุขภาพผู้สูงอายุและคนพิการ ฟื้นฟูด้านสุขภาพคืออาสาสมัครสาธารณสุข อสม. กองทุนสุขภาพ การประเมินและรับรองคุณภาพระบบบริการอนามัยสิ่งแวดล้อม (Environmental Health Accreditation : EHA) เส้นทางการปลอดภัย ปัจจัยพื้นฐานของสุขภาพ การพัฒนาคุณภาพชีวิต และเครือข่ายบริการสุขภาพ เทศบาลเล็กในเทศบาลใหญ่ ชุมชนเราเราดูแลเอง ขอนแก่นมหานครคาร์บอนต่ำ (Khon Kean Low Carbon City) ปลูกต้นไม้ในหัวใจคน การจัดการอย่างมีระบบลดปัญหาขยะและแปรรูปขยะเป็นน้ำมัน

#### 4.2.5 ทรัพยากรธรรมชาติ

##### เทศบาลตำบลเกาะคา จังหวัดลำปาง

สภาพภูมิประเทศ ลักษณะชุมชนของเทศบาลตำบลเกาะคา จะหนาแน่นเฉพาะบริเวณชุมชนตลาดและสองฝั่งริมแม่น้ำวัง นอกจากพื้นที่ดังกล่าว เป็นบ้านเรือนที่อยู่อาศัยและที่ทำการเพาะปลูกแต่ไม่มากนัก การก่อสร้างบ้านเรือนจะแออัดในเขตชุมชนตลาด และอุตสาหกรรม บ้านเรือนส่วนใหญ่เป็นบ้านพักอาศัย สำหรับตึกอาคารพาณิชย์จะอยู่หนาแน่นบริเวณหน้าโรงงานน้ำตาลเกาะคา ส่วนถนน ตรอก ซอย คับแคบ พื้นที่จำกัด เพราะเป็นชุมชนที่อยู่กันมานานไม่มีการวางผังเมืองมาก่อน ทำให้การพัฒนาและดูแลรักษาทำได้ตามข้อจำกัด

ด้านการพัฒนาสิ่งแวดล้อม สาธารณสุข สุขภาพ และสุขาภิบาล

มุ่งเน้นให้เป็นเมืองน่าอยู่ ด้านสิ่งแวดล้อม และเมืองในสวน เน้นการสร้างพื้นที่สีเขียว ประชาชนมีส่วนร่วมในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เป็นสังคมมุ่งเน้น การจัดการสิ่งแวดล้อม ทั้งการจัดการขยะ น้ำเสีย อย่างเป็นระบบ ครบวงจรและยั่งยืนโดยเฉพาะการรณรงค์คัดแยกขยะอย่างครบวงจร พัฒนาปรับปรุงด้านการรักษาความสะอาด สວຍງານຂອງເມືອງ ຮວມດຶງການ

ส่งเสริมสุขภาพอนามัยของประชาชน ส่งเสริมการออกกำลังกาย และการเล่นกีฬาของประชาชนทุกวัย การพัฒนาสุขภาพอาหาร เพื่อให้ผู้บริโภคได้รับความปลอดภัยและมั่นใจ และมุ่งเน้นอนามัยสิ่งแวดล้อมเพื่อป้องกันและควบคุมโรคต่างๆ

### เทศบาลเมืองกระบี่ จังหวัดกระบี่

จังหวัดกระบี่ มีภูมิอากาศแบบมรสุมในเขตร้อน และได้รับอิทธิพลจากลมมรสุม ตะวันตกเฉียงใต้ และลมมรสุมตะวันออกเฉียงเหนือ ทำให้มีฝนตกชุกตลอดปี และมีเพียง 2 ฤดู คือ 1) ฤดูร้อน เริ่มตั้งแต่เดือนมกราคมจนถึงเดือนเมษายน 2) ฤดูฝน เริ่มตั้งแต่เดือนพฤษภาคมไปจนถึงเดือนธันวาคม จากการที่มีลักษณะภูมิอากาศแบบมรสุมในเขตร้อน อุณหภูมิในแต่ละฤดูกาลจึงไม่ แตกต่างกันมากนัก คือ อยู่ระหว่าง 17.9 – 39.1 องศาเซลเซียส โดยมีปริมาณน้ำฝนเฉลี่ยอยู่ในช่วง ประมาณ 2,069.8 – 2,263.1 มิลลิเมตรต่อปี

สภาพพื้นที่โดยทั่วไปประกอบด้วย ภูเขา ที่ราบ และเนินสูงๆต่ำๆ บริเวณด้านตะวันตกมีลักษณะเป็นชายฝั่งทะเลติดกับทะเลอันดามันยาวประมาณ 160 กิโลเมตร ประกอบด้วยหมู่เกาะน้อยใหญ่ประมาณ 130 เกาะ ซึ่งเกาะที่สำคัญได้แก่ เกาะลันตา และเกาะพีพี ส่วนลักษณะพื้นที่ทั่วไปเป็นดินเหนียวและดินร่วนที่มีการระบายน้ำได้ดี พื้นที่เหมาะแก่การเกษตร ได้แก่ ยางพารา ปาล์มน้ำมัน มะพร้าว มะม่วงหิมพานต์ และผลไม้ต่างๆ จังหวัดกระบี่ได้รับลมมรสุมตะวันตกเฉียงใต้ และมรสุมตะวันออกเฉียงเหนือ จึงทำให้มีฝนตก ตลอดปี มีอุณหภูมิอยู่ระหว่าง 17.9-39.1 องศาเซลเซียส ความชื้นสัมพัทธ์ระหว่าง 23.2-34.5% ปริมาณน้ำฝนโดยเฉลี่ยอยู่ในช่วงประมาณ 2,069.8-2,263.1 มิลลิเมตรต่อปี

การระบายน้ำ พื้นที่น้ำท่วมขัง คิดเป็นร้อยละ 15 ของพื้นที่ทั้งหมด - ระยะเวลาเฉลี่ยที่น้ำท่วมขังนานที่สุด 1 ชั่วโมง 2.7.3 น้ำเสีย - จำนวนโรงบำบัดน้ำเสีย 1 แห่ง ใช้ระบบเติมอากาศ - ครอบคลุมพื้นที่ ประมาณ 9.7 ตารางกิโลเมตร - ปริมาณน้ำเสียที่เกิดขึ้นที่เข้าสู่ระบบ 7,500 ลูกบาศก์เมตรต่อวัน - ปริมาณน้ำเสียที่สามารถบำบัดได้ 12,000 ลูกบาศก์เมตรต่อวัน คิดเป็นร้อยละ 52 ของน้ำเสียทั้งหมด

น้ำเสีย เทศบาลเมืองกระบี่ มีโรงปรับปรุงคุณภาพน้ำจำนวน 1 แห่ง ซึ่งใช้บำบัดน้ำเสียโดยระบบเติมอากาศ สามารถบำบัดน้ำได้จำนวน 10,000 ลูกบาศก์เมตรต่อวัน แต่มีปริมาณน้ำเสียจากครัวเรือนในพื้นที่ตำบลปากน้ำเข้าสู่ระบบจำนวน 7500 ลูกบาศก์เมตรต่อวัน ดังนั้น โรงปรับปรุงคุณภาพน้ำ เทศบาลเมืองกระบี่ จึงสามารถบำบัดน้ำเสียที่เข้าสู่ระบบได้ร้อยละ 100

ขยะ เทศบาลเมืองกระบี่ ได้เริ่มก่อตั้งศูนย์กำจัดขยะมูลฝอยเทศบาลเมืองกระบี่ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2536 ปัจจุบันนี้ มีบ่อขยะไว้ให้บริการจำนวน 2 บ่อ โดยบ่อที่ 1 เปิดให้บริการตั้งแต่ปี พ.ศ. 2536 และได้ปิดบ่อไปเมื่อปี พ.ศ.2550 ส่วนบ่อที่ 2 เปิดให้บริการในปีพ.ศ. 2551 โดยให้บริการกำจัดขยะมูลฝอยแก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอเมืองกระบี่ อำเภอเหนือคลอง และอำเภอใกล้เคียง ตลอดจนภาคเอกชน รวมไม่น้อยกว่า 70 แห่ง มีปริมาณขยะเข้าสู่ศูนย์กำจัดขยะมูลฝอยเทศบาลเมืองกระบี่ ประมาณ 140 ตันต่อวัน

กล่าวโดยสรุป ภาพรวมในด้านสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติเทศบาลเมืองกระบี่ มีสถานปรับปรุงคุณภาพน้ำเป็นของตนเอง ครอบคลุมพื้นที่ 97 ตารางกิโลเมตร คิดเป็นร้อยละ 51 ของพื้นที่ทั้งหมด ประกอบกับภายในเขตเทศบาลมีโรงงานอุตสาหกรรมน้อย มีน้ำเสียจากครัวเรือนเป็นส่วนใหญ่ จึงมีความสะดวกต่อการปรับปรุงคุณภาพน้ำ และสามารถบำบัดน้ำเสียที่เข้าสู่ระบบได้ร้อยละ 100 ส่วนพื้นที่ตำบลกระบี่ใหญ่มีแนวคิดในการบำบัดน้ำเสียโดยธรรมชาติ เนื่องจากมีป่าชายเลนที่อุดมสมบูรณ์ที่สามารถบำบัดน้ำเสียจากพื้นที่ตำบลกระบี่ใหญ่ได้ ในขณะที่การจัดการขยะมูลฝอยจากสภาพความเจริญเติบโตของเมืองส่งผลให้มีปริมาณขยะมูลฝอยเพิ่มมากขึ้นซึ่งเทศบาลเมืองกระบี่ต้องรับภาระจากหลายหน่วยงาน ซึ่งต้องเร่งดำเนินการหาวิธีจัดการขยะมูลฝอยในระบบที่เหมาะสมต่อไป

นำไปสู่การกำหนดนโยบายด้านการพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

จัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้เป็นปัจจัยเกื้อหนุนในการดำรงชีวิตรักษาสสมดุลของระบบนิเวศวิทยาให้การสนับสนุนและส่งเสริมให้มีแผนการจัดการสิ่งแวดล้อมพัฒนาบ้านเมืองให้ปราศจากมลภาวะรักษาความสะอาดและความเป็นระเบียบเรียบร้อยของชุมชนและสถานที่ต่างๆ

#### **เทศบาลนครขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น**

สภาพภูมิอากาศของจังหวัดขอนแก่น โดยทั่วไปมีสภาพภูมิอากาศเป็นแบบทุ่งหญ้าในเขตร้อน คือ มีฝนตกสลับกับแห้งแล้งได้รับอิทธิพลจากลมมรสุมตะวันตกเฉียงใต้ และ ตะวันออกเฉียงเหนือ สถิติข้อมูลอุณหภูมิจังหวัดขอนแก่น เปรียบเทียบย้อนหลัง 10 ปี (พ.ศ.2550- 2559) พบว่า มีอุณหภูมิเฉลี่ยสูงสุด วัดได้ 35.20องศา ในปี 2555อุณหภูมิเฉลี่ยต่ำสุด วัดได้ 18.35 องศา ใน ปี 2559 และอุณหภูมิสูงสุดวัดได้ 42.00 องศา ในปี 2553 อุณหภูมิต่ำสุด วัดได้ 9.50องศา ในปี 2559

ปริมาณน้ำฝน : สถิติข้อมูลปริมาณน้ำฝนของจังหวัดขอนแก่น ย้อนหลัง 10 ปี (พ.ศ.2550 - 2559) พบว่า มีฝนตกมากที่สุดปี 2551 วัดได้ 1,780.60 มิลลิเมตร จำนวนวันที่ฝนตก 122 วัน และมี

ฝนตกน้อยที่สุด (ถ้าไม่นับปี 2559 ซึ่งเป็นข้อมูลที่ยังไม่ครบทั้งปี) ในปี 2556 วัดได้ 934.10 มิลลิเมตร จำนวนวันที่ฝนตก 109 วัน

แหล่งน้ำในเขตเทศบาลนครขอนแก่น มีดังนี้ บึงทุ่งสร้าง บึงแก่นนคร บึงหนองใหญ่ บึงหนองแวง บึงหนองยาว บึงหนองบอน และหนองสะพัง ในส่วนของการบำบัดน้ำเสีย ระบบบำบัดน้ำเสีย เทศบาลนครขอนแก่นเป็นระบบบ่อเติมอากาศ ระบบรวบรวมน้ำเสียชุมชนของเทศบาลนครขอนแก่นเป็นระบบท่อรวม ครอบคลุมพื้นที่ให้บริการระบบ 36 ตารางกิโลเมตร หรือร้อยละ 80 ของพื้นที่เทศบาล แหล่งกำเนิดน้ำเสียส่วนใหญ่มาจากบ้านเรือน โรงแรม ตลาดสด และร้านอาหาร ศักยภาพในการรองรับระบบบำบัดน้ำเสียชุมชนของเทศบาลนครขอนแก่นตามการออกแบบไว้ 20 ปี สามารถรองรับน้ำเสียได้จำนวน 78,000 ลูกบาศก์เมตรต่อวัน ในปัจจุบันปริมาณน้ำเสียในเขตเทศบาลจำนวน 34,000 ลูกบาศก์เมตรต่อวัน

มีอิทธิพลต่อการกำหนดนโยบายการพัฒนาของเทศบาลด้านการเพิ่มศักยภาพของเมือง โดยมุ่งพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของเมืองผนึกกำลังรับภัยน้ำท่วมเปลี่ยนน้ำเสียเป็นน้ำใสใช้ประโยชน์ในอนาคต

**4.2.6 เทคโนโลยี** มีความหมายค่อนข้างกว้าง โดยทั่วไปหมายถึงสิ่งที่มนุษย์พัฒนาขึ้น เพื่อช่วยในการทำงานหรือแก้ปัญหาต่าง ๆ เช่น อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องจักร วัสดุ หรือแม้กระทั่งที่ไม่ได้เป็นสิ่งของที่จับต้องได้ ซึ่งปัจจุบันมีเทคโนโลยี 3 เทคโนโลยีที่สำคัญ คือ เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) เทคโนโลยีชีวภาพ (Biotechnology) และนาโนเทคโนโลยี (Nanotechnology) ซึ่งเทคโนโลยีเหล่านี้มีความสำคัญและเป็นประโยชน์ในด้านต่างๆ ทั้งในปัจจุบันและยังรวมไปถึงในอนาคต อันจะนำมาซึ่งความเปลี่ยนแปลงในระดับประชาคมโลก ซึ่งในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะขอกล่าวถึงเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) หรือ IT ซึ่งเป็นเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีหลักสองสาขา คือ เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสื่อสารโทรคมนาคม เป็นเทคโนโลยีเพื่อใช้ในกระบวนการจัดหา จัดเก็บ สร้าง และเผยแพร่สารสนเทศ จากที่หนึ่งไปยังอีกที่หนึ่งในรูปแบบต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นเสียง ภาพ ภาพเคลื่อนไหว ข้อความหรือตัวอักษร และตัวเลข เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ความถูกต้อง ความแม่นยำ และความรวดเร็วให้ทันต่อการนำไปใช้ประโยชน์ โดยปัจจุบันมีการใช้อุปกรณ์ทางเทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการถ่ายทอดและสื่อสารสารสนเทศถึงกันได้ในระยะทางไกลๆ จึงกล่าวได้ว่าลักษณะของสารสนเทศมีปริมาณเพิ่มมากขึ้นอยู่ตลอดเวลา สามารถรวบรวมเรียบเรียงผสมผสานได้หลายรูปแบบ สรุปร้อยละและย่อยส่วนให้ขนาดเล็กลง



เพื่อพหุไปได้อย่างสะดวก การส่งถ่ายสารสนเทศทำได้รวดเร็วเทียบเท่าความเร็วแสง สารสนเทศถือว่าเป็นสินค้าที่มีราคาซื้อขายได้ อย่างไรก็ตามการใช้สารสนเทศผู้ใช้สามารถใช้ร่วมกันได้ แลกเปลี่ยนกันได้เทคโนโลยีที่เป็นเครื่องมือในการถ่ายทอดและสื่อสารสนเทศ จึงเรียกได้ว่าเทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศทำให้การกระจายข้อมูลข่าวสารเป็นไปอย่างรวดเร็ว และมีลักษณะการกระจายแบบทุกทิศทาง และมีระบบตอบสนองอย่างรวดเร็ว และยังสื่อสารแบบสองทิศทาง ด้วยเหตุนี้ผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ การเมืองและสังคมจึงแตกต่างจากในอดีตมาก

เทศบาลตำบลเกาะคา จังหวัดลำปาง เทคโนโลยีนั้นเข้ามามีบทบาทในการดำเนินงานของเทศบาลตำบลเกาะคาเช่นกัน ทำให้มีความสะดวกในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนมากขึ้น สามารถพัฒนาให้เป็นเทศบาลที่มีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา ระบบคอมพิวเตอร์จะเป็นศูนย์รวมสารสนเทศภายในองค์กร มีระบบการจัดการองค์ความรู้มากขึ้น ทำให้เทศบาลสามารถจัดกลุ่มองค์ความรู้ให้เป็นหมวดหมู่ ซึ่งระบบนี้จะช่วยสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ให้กับเทศบาล เทคโนโลยีและเครื่องมือที่ทันสมัยนั้น จึงถือว่าเป็นสิ่งอำนวยความสะดวกที่มีบทบาทและช่วยให้อำนาจการสร้างสรรค์แห่งการเรียนรู้มีความสะดวกมากยิ่งขึ้น กล่าวคือ เทคโนโลยีเหล่านี้เป็นสิ่งที่สนับสนุนให้คนในเทศบาลสามารถเข้าถึงความรู้และแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและสารสนเทศซึ่งกันและกัน อันจะทำให้เกิดการเรียนรู้ขึ้นในเทศบาลอย่างต่อเนื่อง

นำไปสู่การกำหนดนโยบายด้านโครงสร้างพื้นฐาน และสาธารณูปโภค

พัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน อันได้แก่ ถนน ท่อระบายน้ำ พนังกั้นตลิ่ง ขยายผิวจราจร ปรับปรุงซ่อมแซม ขยายเขตไฟฟ้า น้ำประปา ฯลฯ และก่อสร้างสาธารณูปการ เพื่อเป็นการอำนวยความสะดวก และให้ประชาชนได้รับบริการที่ดี แก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชนตรงจุด ตรงประเด็น โดยมุ่งเน้นการทำงานเชิงประสานและมีส่วนร่วมของทุกชุมชน ในการเสนอปัญหา และความต้องการต่างๆ รวมถึงการปรับปรุง พัฒนาสาธารณูปโภค สาธารณูปการต่างๆ ตลอดจนการวางแผนเพื่อรองรับการขยายตัวของเมืองในอนาคต

เทศบาลเมืองกระบี่ จังหวัดกระบี่ เทคโนโลยีสารสนเทศทำให้เทศบาลมีลักษณะผูกพันหน่วยงานภายในเป็นแบบเครือข่ายมากขึ้น แต่เดิมการจัดองค์กรมีการวางเป็นลำดับขั้น มีสายการบังคับบัญชาจากบนลงล่าง แต่เมื่อการสื่อสารแบบสองทางและการกระจายข่าวสารดีขึ้น มีการใช้เครือข่ายคอมพิวเตอร์ในองค์กรผูกพันกันเป็นกลุ่มงาน มีการเพิ่มคุณค่าขององค์กรด้วยเทคโนโลยี

สารสนเทศ การจัดโครงสร้างขององค์กรจึงปรับเปลี่ยนจากเดิม และมีแนวโน้มที่จะสร้างองค์กรเป็นเครือข่ายที่มีลักษณะการบังคับบัญชาแบบแนวราบมากขึ้น หน่วยธุรกิจจะมีขนาดเล็กลง และเชื่อมโยงกันกับหน่วยธุรกิจอื่นเป็นเครือข่าย สถานะภาพขององค์กรจึงต้องแปรเปลี่ยนไปตามกระแสของเทคโนโลยี เพราะการดำเนินธุรกิจต้องใช้ระบบสื่อสารที่มีความรวดเร็ว ก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลได้ง่ายและรวดเร็ว

นำไปสู่การกำหนดนโยบายด้านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน

พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสภาพแวดล้อมของเมืองเพื่อเสริมสร้างศักยภาพทางเศรษฐกิจ และการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนอันเป็นการวางรากฐานของการพัฒนาอย่างยั่งยืน เช่น ด้านสาธารณูปโภคสาธารณูปการ สร้างเสริมความสะดวกและปลอดภัยให้ประชาชนอีกทางสร้างประติมากรรมที่เกี่ยวข้องกับเมืองกระบี่เพื่อนำมาซึ่งการท่องเที่ยวในเขตเมือง

เทศบาลนครขอนแก่น เทคโนโลยีนั้นเข้ามามีบทบาทในการดำเนินงานของเทศบาลทำให้มีความสะดวกในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนมากขึ้น สามารถพัฒนาให้เป็นเทศบาลที่มีการเรียนรู้ตลอดเวลา ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีมีอิทธิพลต่อการเพิ่มศักยภาพของเมืองขอนแก่น การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน และสภาพแวดล้อมของเมืองเพื่อเสริมสร้างศักยภาพทางเศรษฐกิจและการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนอันเป็นการวางรากฐานของการพัฒนาอย่างยั่งยืน เช่น ขอนแก่นมหานครแห่งความปลอดภัยภายใต้ โครงการติดตั้ง CCTV 1,000 ภาคประชาชน Free Wifi City พร้อมให้บริการทุกพื้นที่ นอกจากนี้ ระบบคอมพิวเตอร์จะเป็นศูนย์รวมสารสนเทศภายในองค์กร มีระบบการจัดการองค์ความรู้มากขึ้น ทำให้เทศบาลสามารถจัดกลุ่มองค์ความรู้ให้เป็นหมวดหมู่ มีการจัดเก็บข้อมูลความรู้ไว้ที่กองต่างๆซึ่งเกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ที่แต่ละฝ่ายรับผิดชอบ ซึ่งระบบนี้จะช่วยสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ให้กับเทศบาล เป็นสิ่งที่สนับสนุนให้คนในเทศบาลสามารถเข้าถึงความรู้และแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและสารสนเทศซึ่งกันและกัน อันจะทำให้เกิดการเรียนรู้ขึ้นในเทศบาลอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศยังส่งผลกระทบต่อการรับรู้ข่าวสารของประชาชนในท้องถิ่นอีกด้วย

#### 4.3 ปัจจัยด้านองค์การที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของเทศบาล

##### 4.3.1 ปัจจัยด้านองค์การที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบล เกาะคา จังหวัดลำปาง

(1) ทักษะคนและพฤติกรรมของบุคลากร เทศบาลตำบลเกาะคาให้ความสำคัญต่อบุคลากรเป็นอย่างมากในแง่มุมมองของการที่บุคลากรทุกคนของเทศบาลมีความสำคัญต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากการที่เทศบาลจะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้นั้น ต้องเรียนรู้ผ่านปัจเจกบุคคลในองค์การ ซึ่งต้องมีทักษะในการทำความเข้าใจเรื่องต่างๆในทางที่จะส่งเสริมการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น ด้วยความมุ่งมั่นตั้งใจ และความพยายามของนายกเทศมนตรีที่เล็งเห็นความสำคัญของการสร้างบุคลากรที่พร้อมจะเรียนรู้อยู่เสมอ จึงได้ดำเนินการหลากหลายวิธีเพื่อสร้างความเชื่อภายในตัวบุคคลและพฤติกรรมของบุคลากรเทศบาลที่แสดงออกถึงการสนับสนุนให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ขึ้น แม้ว่าอาจจะอาศัยระยะเวลาหลายปีในการเรียนรู้ร่วมกัน แต่ในที่สุดก็เทศบาลก็สามารถหล่อหลอมและสร้างบุคลากรซึ่งมีทักษะคนและพฤติกรรมที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของเทศบาล โดยเป็นผู้ที่มีความมุ่งมั่นพัฒนาองค์การ และมองความผิดพลาดเป็นการเรียนรู้เพื่อพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นต่อไป มีการให้เกียรติยกย่องทุกคนอย่างเท่าเทียม มีค่านิยมสนับสนุนการเรียนรู้และไม่ต่อต้านยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล และยอมรับความสามารถของทุกคน เป็นผู้ที่ประเมินตนเองสม่ำเสมอ เรียนรู้ที่จะเข้ากับผู้อื่นได้ สนับสนุนการแสดงความคิดเห็น และเป็นผู้ที่ทำการตรวจสอบข้อมูลเสมอเพื่อให้รู้เท่าทันความเป็นไปและความเปลี่ยนแปลงในเรื่องต่างๆอย่างถูกต้อง

“บางครั้งมีเวลาเตรียมงานแค่ 3-4 วัน แต่เราก็เต็มใจกันทำ ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมกัน งาน ไม่ได้แบ่งแยกกันวากองนี้ทำอันนี้ กองนั้นทำอันนั้น รวมกันหมดทุกฝ่ายเลย ช่วยกันทำงาน เราก็มาจากต่างที่กัน มันทำให้เกิดการเรียนรู้ที่จะอยู่ร่วมกัน เราได้เรียนรู้ซึ่งกันและกัน แบ่งปันแลกเปลี่ยนกันทั้งประสบการณ์ ความรู้ ทักษะคน เราต้องปรับตัวเข้าหากัน รวมถึงปรับตัวเข้ากับชาวบ้าน ทุกคนต้องปรับตัว ทำงานร่วมกัน อยู่องค์กรเดียวกันต้องทำงานเป็นทีม”

นางบัวทอง ศิลปชัย นักทรัพยากรบุคคล (สัมภาษณ์, 17 สิงหาคม 2560)

(2) ผู้นำ บุคคลที่มีความสำคัญและมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลเกาะคา คือ นายกเทศมนตรีและคณะผู้บริหาร นายกเทศมนตรีผู้ที่มีการเปลี่ยนแปลงมาสู่เทศบาลตำบลเกาะคา คือ นางสาวเพ็ญภักดิ์ รัตนคำฟู ซึ่งมีบทบาทและทักษะในการทำหน้าที่กระตุ้นและช่วยเหลือให้บุคลากรสามารถรวบรวม จัดเก็บ และเผยแพร่ความรู้ทั้งภายในและภายนอก

หน่วยงาน และนำความรู้ไปใช้ ออกแบบ และคิดค้นรูปแบบใหม่ๆในการทำงาน ปรับเปลี่ยนรูปแบบของเครือข่ายและการทำงานของทีม คิดค้นนโยบายหรือกลยุทธ์ใหม่ๆเพื่อนำมาใช้ในหน่วยงาน เสนอรางวัลเพื่อเป็นการจูงใจบุคลากรของเทศบาลให้มีส่วนร่วมในการคิดค้นสิ่งใหม่ๆด้วยการสนับสนุนการส่งเข้าประกวดในรางวัลที่หน่วยงานต่างๆมอบให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น นายกเทศมนตรีได้ให้ความใส่ใจกับการเรียนรู้เป็นเรื่องสำคัญ อีกทั้งยังช่วยสนับสนุนทั้งทรัพยากร และสนับสนุนในเชิงจิตวิทยาที่จะทำให้เกิดการเข้าร่วมการเรียนรู้และการขยายการเรียนรู้ไปยังส่วนต่างๆขององค์กรได้อย่างรวดเร็วอีกด้วย โดยเทศบาลตำบลเกาะคาได้รับผลกระทบอย่างมากจากนายกเทศมนตรีท่านนี้ โดยเฉพาะในเรื่องทางความคิด เช่น วิสัยทัศน์ รูปแบบการนำและการจูงใจที่จะทำให้สิ่งต่างๆในเทศบาลเกิดขึ้น รวมถึงการผลักดันให้บุคลากรเทศบาลดำเนินตามแนวทางที่ต้องการ การเป็นผู้นำในองค์กรแห่งการเรียนรู้ของนายกเทศมนตรีนั้น จึงมีอิทธิพลต่อปัจจัยภายในองค์กรด้านอื่นๆ ได้แก่ ทัศนคติและพฤติกรรมของบุคลากร การจัดการความรู้ ยุทธศาสตร์ขององค์กร บรรยากาศในองค์กร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การสื่อสารภายในองค์กร และการนำเอาเทคโนโลยีมาใช้ในหน่วยงาน ซึ่งส่งผลกระทบต่อกระบวนการเรียนรู้ของเทศบาล และนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งเรียนรู้ของเทศบาลในที่สุด

“ในทีมของนายกบู่ มีนโยบายหาเสียง ไม่ซื้อเสียง ตั้งแต่นั้นมา ร่วมงานกับนายกมา 4 คน นายกบู่เป็นนายกมา 3 สมัย พอเปรียบเทียบกับแล้ว ท่านนายกผู้หญิงดีกว่า โปร่งใสกว่า ชุมชน การทำงานก็เข้ากันได้ดี นายกเป็นคนอ่อนหวาน พูดจาไพเราะ ชาวบ้านก็ชอบ เข้าใจหัวออกหัว ไม่ว่าเด็กเล็ก ผู้ใหญ่ คนแก่ บูรณาการได้ดี วิสัยทัศน์กว้างไกล พัฒนาขึ้นจากคนก่อนๆเยอะ เยอะมากๆ นายกคนก่อนก็จะเน้นเรื่องโครงสร้างพื้นฐาน สาธารณูปโภค แต่นายกท่านนี้ส่งเสริมเรื่องคุณภาพชีวิต เน้นหนักไปที่สาธารณสุข การจัดการขยะ สิ่งแวดล้อม เมื่อก่อนระหว่างสมาชิกกลุ่มเก่าๆ จะมีผลประโยชน์ร่วมกัน แต่พอมาสมัยนายกบู่ก็ไม่มีสิทธิที่จะไปมีผลประโยชน์อะไรกับงบประมาณของเทศบาล ไม่ได้เลย”

นายนิรุทธ์ ปัญญาดี ประธานสภาเทศบาลตำบลเกาะคา (สัมภาษณ์, 15 สิงหาคม 2560)

“นายกเป็นคนที่รู้จักจริง อธิบายได้หมดทุกโครงการ ปกตินายกทั่วไปจะให้ลูกน้อง อธิบาย แต่นายกคนนี้แกอธิบายเองได้หมดทุกเรื่อง”

นายวุฒิกกร พิจอมบุตร ปลัดเทศบาลตำบลเกาะคา (สัมภาษณ์, 16 สิงหาคม 2560)

“ท่านนายกของเราถ้าพูดตรงๆก็คือ ท่านไม่อยู่นิ่ง ท่าน active มาก ท่านไปโน่นมานี่ตลอด แล้วท่านก็จะได้โครงการมาตลอด ไม่เคยหยุดนิ่ง ท่านเป็นผู้บริหารของเรา ท่านนำพาเราไปเราก็ต้องไปตามที่ท่านนำ ถ้าเป็นนโยบายที่ท่านสั่งการลงมา ทุกคนก็ต้องร่วมมือกันทำให้สำเร็จ ทุกคนจะได้สำเร็จไปด้วยกัน”

นางบัวทอง ศิลปชัย นักทรัพยากรบุคคล (สัมภาษณ์, 17 สิงหาคม 2560)

(3) การจัดการความรู้ เทศบาลตำบลเกาะคา มีกระบวนการจัดการความรู้ดังต่อไปนี้

### ขั้นตอนที่ 1 การแสวงหาความรู้

เทศบาลตำบลเกาะคา ดำเนินกระบวนการในการพัฒนาความรู้ในการค้นหาและรวบรวมความรู้ทั้งแหล่งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งความรู้ที่มาจากภายในองค์กร ได้แก่ การให้ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร เช่น การสอนงาน การฝึกอบรม เป็นต้น รวมถึงการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงของผู้ปฏิบัติงาน และการลงมือปฏิบัติ ส่วนความรู้ที่มาจากภายนอกองค์กร ได้แก่ การศึกษาแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากความสำเร็จขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นๆ การรวบรวมองค์ความรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นจากชุมชนท้องถิ่นของตน รวมถึงการร่วมมือแบบภาคีเครือข่ายกับองค์กรอื่นๆ ซึ่งบุคลากรของเทศบาลสามารถวิเคราะห์ และทำให้สังเคราะห์เป็นเครือข่ายความรู้ขององค์กร สำหรับการแสวงหาความรู้ขององค์กรนั้น เทศบาลแสวงหาความรู้ด้วยการค้นหาความรู้จากการกระทำหรือจากพฤติกรรมต่างๆ 3 รูปแบบ คือ 1) การกลั่นกรอง (Scanning) เป็นการแสวงหาความรู้โดยการพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร 2) การค้นหาในสิ่งที่ต้องการ (Focused Searching) เป็นการแสวงหาความรู้โดยสมาชิกขององค์กร หรือหน่วยงานในเทศบาลที่ต้องการค้นหา หรือมีความจำเป็นที่จะต้องค้นหาความรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่เป็นการเฉพาะเจาะจง บางครั้งอาจเป็นการค้นหาเพื่อการตอบสนองต่อปัญหาที่เกิดขึ้น หรือเพื่อแสวงหาโอกาสต่างๆที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงานในอนาคต เช่น การแสวงหาความรู้เพิ่มเติมและต่อเนื่องที่จำเป็นในสายงานต่างๆของตน เพื่อนำความรู้มาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน และ 3) การควบคุมการปฏิบัติงาน (Performance Monitoring) เป็นการแสวงหาความรู้หรือการค้นหาความรู้โดยวิธีการควบคุมการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการควบคุมทางการบริหารของผู้บริหารเทศบาล และเป็นการแสวงหาความรู้ที่เฉพาะเจาะจงจากการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในเทศบาล เพื่อให้การปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลมีประสิทธิภาพ และปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย เช่น การพิจารณาส่งบุคลากร

เข้าร่วมการเรียนรู้ การฝึกอบรม การประชุมสัมมนาที่หน่วยงานต่างๆจัดขึ้นและผู้บริหารพิจารณาว่าจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานและเทศบาล

นอกจากนี้ เทศบาลตำบลเกาะคาจะมีการแสวงหาความรู้โดยวิธีการต่างๆ หลากหลายวิธี เพื่อให้เกิดสภาพแวดล้อมของการแบ่งปันความรู้และการสร้างความรู้ให้เกิดขึ้นในเทศบาล ได้แก่ การเรียนรู้จากการกระทำที่ไม่ได้ตั้งใจ การเรียนรู้จากการสังเกต การใช้กระบวนการขีดเกล้าทางสังคม การใช้วิธีการเล่าเรื่องราวต่างๆ วิธีการระดมสมอง ซึ่งบางวิธีการแสวงหาความรู้ อาจเหมาะสมกับบางสถานการณ์นั่นเอง

### ขั้นตอนที่ 2 การสร้างความรู้

โดยในองค์กรจะมีการสร้างความรู้ใน 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงความรู้ที่ซ่อนอยู่ภายในองค์กร (Tacit Knowledge) ให้เป็นความรู้ที่เด่นชัดออกมาเป็นความรู้ที่ปรากฏชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) สามารถรวบรวมและถ่ายโอนจากบุคคลหนึ่งออกมาในรูปแบบของบันทึกต่างๆ โดยการที่บุคลากรทุกคนจะต้องจัดทำรายงานผลการเข้าร่วมประชุม การสัมมนา การฝึกอบรมต่างๆตามที่แต่ละคนได้เข้าร่วม นำเสนอต่อผู้บริหาร ถ่ายทอดความรู้ที่ได้รับออกมาในรูปแบบเอกสาร จัดทำเป็นรูปเล่ม เพื่อให้ผู้ที่สนใจได้นำไปศึกษา ทำให้บุคคลอื่นสามารถเข้าถึงความรู้ประเภทนี้ได้ อีกส่วนหนึ่งคือ การที่หัวหน้าส่วนงานต่างๆ ต้องรายงานต่อผู้บริหารในการประชุม มีการนำเสนอ ถ่ายทอด พูดคุยแลกเปลี่ยนในองค์ความรู้ที่ได้รับมา และสังเคราะห์ความรู้เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานและพัฒนาการปฏิบัติงานของตนเอง

### ขั้นตอนที่ 3 ระบบความจำและระบบการจัดเก็บความรู้ขององค์กร

ในการเก็บรักษาและสืบค้นองค์ความรู้นั้น เทศบาลตำบลเกาะคา ดำเนินการเก็บรักษาหรือจัดเก็บไว้เพื่อให้ง่ายต่อการสืบค้น สามารถนำกลับมาใช้ประโยชน์ได้เมื่อต้องการ ซึ่งอาศัยทั้งกระบวนการทางเทคนิค เช่น เทคโนโลยี การบันทึกข้อมูลและการใช้ฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ และวิถีปฏิบัติของคนในองค์กรเป็นกระบวนการจัดเก็บโดยมนุษย์ เช่น ความจำของคนแต่ละคน ซึ่งเป็นวิธีการที่เทศบาลเก็บรวบรวมข้อมูลความรู้ไว้ใช้ในอนาคต รักษาความรู้ของเทศบาลที่เป็นรูปธรรม เพื่อให้เข้าถึงข้อมูลความรู้ต่างๆได้ เกี่ยวกับการปฏิบัติงานและการตัดสินใจด้านต่างๆ ซึ่งประเภทของข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้แก่ ข้อมูลสมาชิกในเทศบาล การเปลี่ยนแปลงรูปแบบขั้นตอน หรือระบบที่ใช้ในเทศบาล เครือข่ายของกลุ่มชุมชนท้องถิ่น

#### ขั้นตอนที่ 4 การถ่ายโอนและนำความรู้ไปใช้ประโยชน์

การถ่ายโอนและนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ของเทศบาลตำบลเกาะคา ดำเนินการในรูปแบบต่างๆ ได้แก่ การสื่อสารเป็นลายลักษณ์อักษร การฝึกอบรม การสอนงาน การประชุม การสรุปรงาน สื่อสิ่งพิมพ์ในองค์การ การเยี่ยมชมการปฏิบัติงานของส่วนงานต่างๆ การหมุนเวียนงาน การเป็นพี่เลี้ยงสอนงาน การหมุนเวียนสับเปลี่ยนหน้าที่ กลุ่มทำงานและเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ยังมีปัจจัยหลายๆอย่างที่เป็นอุปสรรคในการถ่ายโอนความรู้ในองค์การ เช่น เรื่องของค่าใช้จ่าย ขีดจำกัดในการเรียนรู้ของผู้รับการถ่ายโอน เป็นต้น การนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ หรือนำไปประยุกต์ใช้ โดยบุคลากรของเทศบาลนำความรู้ที่มีอยู่หรือที่ได้รับมานำไปใช้หรือปรับใช้ในสถานการณ์ต่างๆ เนื่องจากในการปฏิบัติงานในเทศบาลนั้น บุคลากรทุกคนจะต้องใช้ความรู้ ไม่ว่าจะเป็นความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคล หรือความรู้ที่มีอยู่ในบุคคลอื่น หรือความรู้ที่มีอยู่ในเทศบาลก็ตาม เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ สามารถปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของเทศบาลให้ดีขึ้น

“การจัดการความรู้ของเราส่วนใหญ่จะเป็นลักษณะการตั้งคณะทำงาน อย่างเช่น หัวหน้าส่วนก็จะแบ่งปันความรู้กันในที่ประชุม เพราะฉะนั้น การทำ KM ของเราก็จะมีในเรื่องของการส่งคนไปอบรมเพิ่มเติมความรู้ นำความรู้กลับมาใช้งาน จัดทำเป็นรายงานส่งหน่วยงาน ส่วนผู้บริหารก็จะต้องนำเสนอแลกเปลี่ยนในที่ประชุม พนักงานแต่ละคนเค้าไปอบรมมา พอกลับมาเค้าก็ต้องจัดทำเป็นรายงานว่าเค้าได้อะไรมาบ้าง โดยเฉพาะในการประชุมหัวหน้าส่วน ปกติเดือนละครึ่ง หรือเวลามีการกิจเร่งด่วน ถ้าเป็นหัวหน้าส่วนจะต้องนำเสนอในที่ประชุมว่าไปประชุมเรื่องนั้นเรื่องนี้มา ได้อะไรมาบ้าง แล้วจะนำความรู้ไปใช้ได้อย่างไรบ้าง ก็เป็นลักษณะเล่าให้ฟังกันในที่ประชุม แลกเปลี่ยนกัน”

นางบัวทอง ศิลปชัย นักทรัพยากรบุคคล (สัมภาษณ์, 17 สิงหาคม 2560)

(4) ยุทธศาสตร์ขององค์การ เทศบาลตำบลเกาะคา กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาท้องถิ่นโดยพิจารณาความสอดคล้องกับการพัฒนาตามทิศทางของแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 ทิศทางการพัฒนาภาคเหนือแผนพัฒนากลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน แผนพัฒนาจังหวัดลำปาง ทิศทางการพัฒนาและยุทธศาสตร์การพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดลำปาง

เทศบาลตำบลเกาะคา ได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาท้องถิ่นไว้ 5 ด้าน ได้แก่

- 1.การพัฒนาด้านเศรษฐกิจ
- 2.การพัฒนาด้านสังคม
- 3.การพัฒนาด้านโครงสร้างพื้นฐาน
- 4.การพัฒนา อุตสาหกรรมสิ่งแวดล้อมทรัพยากรธรรมชาติ
- 5.การพัฒนาการเมืองการบริหาร

#### **ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาด้านเศรษฐกิจ แนวทางการพัฒนา**

1. พัฒนาและส่งเสริมอาชีพให้แก่ประชาชน
2. พัฒนาและส่งเสริมการท่องเที่ยว
3. พัฒนาแหล่งน้ำเพื่อการเกษตร

#### **ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาด้านสังคม แนวทางการพัฒนา**

1. พัฒนาและส่งเสริมการศึกษาให้แก่เด็ก เยาวชน และประชาชน ในเขตเทศบาล
2. การให้บริการและส่งเสริมอนามัยชุมชน
3. การสังคมสงเคราะห์
4. ส่งเสริมและพัฒนาสถาบันครอบครัวและบทบาทสตรี
5. ส่งเสริมการออกกำลังกายและการกีฬา
6. สนับสนุนการบริการทางการแพทย์และสาธารณสุข

#### **ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาด้านโครงสร้างพื้นฐาน แนวทางการพัฒนา**

1. ก่อสร้าง ปรับปรุง บำรุง ดูแลรักษาถนน ท่อระบายน้ำ ปรับปรุง ซ่อมแซมไฟฟ้า ดาดลำเหมือง ขยายเขตประปาไฟฟ้า ขยายผิวจราจรและก่อสร้างผนังกันตลิ่งพัง
2. บำรุงรักษาสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ สวนสาธารณะ ลานกีฬา และลานกิจกรรม

#### **ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาด้านสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติ แนวทางการพัฒนา**



1. ปรับปรุงภูมิทัศน์/ทัศนียภาพในเขตเทศบาลให้สวยงาม
2. ประชาชนมีส่วนร่วมในการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม

#### ยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนาด้าน การเมือง การบริหาร แนวทางการพัฒนา

1. ปรับปรุงและพัฒนาเครื่องมือเครื่องใช้ และสถานที่ปฏิบัติงาน
2. พัฒนาบุคลากร
3. ส่งเสริมการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล
4. การพัฒนาระบบการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย
5. จัดเก็บข้อมูลพื้นฐานและพัฒนาระบบงานจัดเก็บรายได้ของเทศบาล

(5) บรรรยากาศในองค์การ เทศบาลตำบลเกาะคาส่งเสริมการสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนและเอื้อต่อการเรียนรู้ มุ่งสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับบุคลากรของเทศบาล ด้วยการเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ยอมรับความแตกต่าง เน้นความเสมอภาคและความอิสระ มีมนุษยธรรม และเสริมสร้างความเป็นประชาธิปไตยและการมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรรวมถึงประชาชนในท้องถิ่น เพื่อนำไปสู่การสร้างสรรคณ์วัฒนธรรมและพัฒนาศักยภาพอย่างเป็นอิสระและต่อเนื่อง ส่งผลให้บุคลากรในเทศบาลตำบลเกาะคานั้นมีความรู้สึกปลอดภัยจากการถาม หรือข้อเสนอแนะ หรือความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น หรือการนำเสนอของกลุ่มที่เป็นคนส่วนน้อย หรือความเห็นที่ขัดแย้งกับความเห็นอื่นๆ และใช้เวลาส่วนใหญ่ไปกับการทบทวนกระบวนการดำเนินงานต่างๆของเทศบาลนำไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในที่สุด

“เรื่องสถานที่ คนที่มาดูงาน ติดต่องานเค้าหมดตลอด เป็นออฟฟิศในสวน ดูสบาย มีบางที่มาขอแบบนะ แต่นายกท่านไม่ให้ เพราะอยากให้มันเป็นเอกลักษณ์ของเกาะคา คนก็ชมว่าทิศทางแสง ทิศทางลม ทำให้ไม่ต้องเปิดไฟ ไม่เปลืองไฟฟ้า สถานที่ไม่คับแคบ สวยงาม สบายใจ ลองไปดูอบต.บางที่ หรือบาง อบท.สิ เป็นตึกเดียว มองยาวเข้าไปเห็นทุกห้อง มองเห็นหมดว่าใครทำอะไร ตึกของเราเนี่ยเล่นซ่อนหาได้เลย มีมุมมีมิตินะ ที่นี้ก็ถือว่าแฮปปี้กันทั้งหมด ”

นายวุฒิกกร พิจอมบุตร ปลัดเทศบาลตำบลเกาะคา (สัมภาษณ์, 16 สิงหาคม 2560)

## (6) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

กระบวนการหรือกิจกรรมที่เทศบาลตำบลเกาะคาจัดให้มีขึ้นทั้งระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งจะก่อให้เกิดการพัฒนาความรู้ในงาน ประสิทธิภาพ และความพึงพอใจ ทั้งในระดับบุคคล กลุ่มองค์กร เทศบาลมีความพยายามที่จะเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรเทศบาลให้เต็มศักยภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อสามารถทำให้เทศบาลประสบความสำเร็จในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงในบริบทการดำเนินงานของเทศบาล และพัฒนาบุคลากรให้มีลักษณะที่สอดคล้องต่อกัน ซึ่งเทศบาลส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้ในหลากหลายรูปแบบ และมีความพยายามและผลักดันสนับสนุนให้บุคลากรมีการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง บุคลากรได้รับการฝึกอบรมในเรื่องต่างๆที่ตรงกับงานในหน้าที่ และเรียนรู้วิธีที่จะเรียนรู้ เทศบาลส่งเสริมให้บุคลากรและทีมงานเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง กระตุ้นให้แบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน ได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับวิธีการทำงานและการทำงานร่วมกันเป็นทีม มีโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อการเรียนรู้กับหน่วยงานต่างๆทั้งภาครัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้อง โดยสามารถนำเสนอต่อผู้บริหารว่าต้องการพัฒนาในเรื่องใด เป็นการให้บุคลากรได้นำเสนอแนวทางการพัฒนาตนเองและเสนอเพื่อขออนุญาตเข้าอบรมเรื่องต่างๆที่ตนสนใจ และเป็นประโยชน์กับการพัฒนาการเรียนรู้ของตนเอง นอกจากนี้ บุคลากรของเทศบาลยังมีโอกาสเรียนรู้จากชุมชนท้องถิ่นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เทศบาลมีการจัดอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ รวมไปถึงการที่บุคลากรได้รับการฝึกฝนทักษะต่างๆเกี่ยวกับการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ โดยมีขั้นตอนที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. การประเมินความจำเป็น โดยพิจารณาว่าบุคลากรควรได้รับการพัฒนาในเรื่องใดที่มีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานและการพัฒนาตนเอง
2. กำหนดกิจกรรมการพัฒนา ไม่ว่าจะเป็นการอบรมให้ความรู้กับพนักงานโดยเทศบาลจัดขึ้นเอง หรือการส่งบุคลากรไปศึกษา เรียนรู้ดูงาน เข้าร่วมประชุม สัมมนา อบรมความรู้เพิ่มความรู้ ทักษะและศักยภาพในการปฏิบัติงานตามสายงาน
3. การนำแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปปฏิบัติ
4. การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในครั้งนั้นๆ

“เราก็จะมีการส่งฝึกอบรมข้างนอก กับจัดฝึกอบรมของเราเองด้วย การฝึกอบรมบุคลากรประจำปี ปีละครั้ง และในส่วนงานต่างๆเค้าก็จะเรื่องที่ต้องเรียนรู้ในส่วนงานของตัวเอง

อย่างเช่น งานคลัง ก็จะมีเรื่องของโครงการ เรื่องผลประโยชน์ทับซ้อน อะไรประมาณนี้ที่ต้องรู้ เราก็ต้องให้พนักงานเข้าไปฟังกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อจัดจ้าง แล้วเราก็ต้องเข้าไปฟังด้วย อย่างหน่วยงานอื่นที่เค้าจัดเราก็ส่งคนไปอบรมด้วย มีการทำแบบสอบถามเพื่อให้พนักงานเสนอว่าต้องการเรียนรู้เพิ่มเติมเรื่องอะไร อยากไปอบรมเพิ่มเติมความรู้เรื่องอะไร เค้าก็จะส่งมา เราก็นำเสนอผู้บริหารอย่างท่านปลัดก็จะเป็นคนพิจารณาว่าจำเป็นเกี่ยวกับงานของเค้าไหม เคยไปอบรมหลักสูตรนั้นมาหรือยัง ถ้าเคยไปมาแล้วก็อาจจะให้ลองดูหลักสูตรอื่นๆที่ยังไม่เคยไป หรือบางอย่างมีการปรับปรุงระเบียบก็ต้องไปเพื่อเราจะต้องปรับให้ทันกับระเบียบ อย่างน้อยปีนึง คนนึงต้องไปหนึ่งหลักสูตร เราจะส่งไปให้ครบทุกคน”

นางบัวทอง ศิลปชัย นักทรัพยากรบุคคล (สัมภาษณ์, 17 สิงหาคม 2560)

(7) การสื่อสารภายในองค์กร การสื่อสารนั้นเป็นกระบวนการหนึ่งซึ่งส่งผลต่อการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลเกาะคา และเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในการพัฒนาเทศบาลไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ เนื่องจากความสามารถในการเรียนรู้ของเทศบาลนั้นเกิดขึ้นได้จากกระบวนการสื่อสารที่มีการแลกเปลี่ยนติดต่อสื่อสารกันภายใน (Internal Exchange) สำนักและกองงานต่าง ๆ มองการเชื่อมโยงเป็นระบบ มีอิสระและตรงไปตรงมา ปราศจากอคติ ซึ่งทำให้ความช่วยเหลือกัน การสื่อสารภายในองค์กรจึงเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารของเทศบาล และการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันระหว่างบุคลากรของเทศบาลที่ทำให้การดำเนินงานโดยเฉพาะโครงการพัฒนาท้องถิ่นต่างๆสามารถดำเนินไปได้อย่างคล่องตัว รวดเร็ว และประสบความสำเร็จ

“ที่นี้ส่วนใหญ่เราสื่อสารกันแบบไม่เป็นทางการเพราะเราทำงานแบบครอบครัวเดียวกันต่อให้มีตำแหน่งต่างกัน มีเรื่องอะไรเราก็ตีตต่อโทรหาหรือส่งไลน์กันเลย คุยกันแบบพี่น้อง งามความเห็นกันได้ทุกเรื่อง บางครั้งไม่ใช่เรื่องช่าง แต่เราก็อสื่อสารกันทุกเรื่องตลอด”

นายสว่าง สมัครสมาน ผู้อำนวยการกองช่าง (สัมภาษณ์, 19 สิงหาคม 2560)

(8) โครงสร้างองค์กร เทศบาลตำบลเกาะคา มีโครงสร้างและการจัดองค์การในการดำเนินงาน ดังนี้

1. สภาเทศบาลตำบลเกาะคา ประกอบด้วยสมาชิกสภาเทศบาลจำนวน 12 คน โดยมีประธานสภาเทศบาลตำบลเกาะคา จำนวน 1 คน และรองประธานสภาเทศบาลตำบลเกาะคา จำนวน 1 คน

2. นายกเทศมนตรีตำบลเกาะคา จำนวน 1 คน
3. ปลัดเทศบาล
4. รองปลัดเทศบาล
5. สำนักงานเทศบาลตำบลเกาะคา แบ่งส่วนราชการดังนี้
  - สำนักปลัดเทศบาล
  - กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม
  - กองช่าง
  - กองคลัง

“โครงสร้างองค์กรของเราเป็นแนวคิดก็จริง แต่การทำงานของเราก็ไม่ได้เป็นแบบนี้ การแบ่งเป็นฝ่ายเป็นกองทำให้เราทำงานร่วมกัน ไม่ได้รู้สึกว่าจะไม่ปลอดภัยอะไรกับโครงสร้างองค์กรแบบนี้ ทุกคนคือครอบครัวเดียวกัน”

นางรุจิรา เปียงชมพู นักวิเคราะห์นโยบายและแผน (สัมภาษณ์, 19 สิงหาคม 2560)

(9) การนำเทคโนโลยีมาใช้ในหน่วยงาน เป็นการที่เทศบาลตำบลเกาะคาใช้เทคโนโลยีในการจัดการความรู้ของเทศบาล เพื่อสนับสนุนให้เทศบาลสามารถสกัดและแสวงหาความรู้ ประมวลผล จัดเก็บ สร้าง และถ่ายโอนความรู้ให้แพร่หลายทั่วทั้งเทศบาล ทำให้เกิดการเรียนรู้อย่างทั่วถึง อีกทั้งยังสามารถเก็บ ประมวลความรู้ ซึ่งช่วยทำให้มีการกระจายข้อมูลข่าวสารของเทศบาลได้อย่างถูกต้องและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น เทศบาลตำบลเกาะคามีกระบวนการสร้างและเก็บรวบรวมสารสนเทศที่มีประโยชน์ และมีระบบจัดเก็บข้อมูลชุมชนที่บุคลากรสามารถเข้าถึงและนำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบ นอกจากนี้ เทศบาลยังได้ประยุกต์ใช้งานเทคโนโลยีการสื่อสารอย่างเหมาะสมในการสร้างโอกาสแห่งการเรียนรู้มากยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการใช้แอปพลิเคชันต่างๆ เช่น เฟซบุ๊ก (Facebook) เพื่อประชาสัมพันธ์เรื่องต่างๆของเทศบาลให้ชุมชนรับรู้และเสนอแนะหรือการใช้ไลน์ (Line) เพื่อประสานงานกันด้วยความรวดเร็ว และการจัดตั้งกลุ่มต่างๆในไลน์เพื่อประสานงานกันเป็นเครือข่ายที่เข้มแข็งมากยิ่งขึ้น สามารถติดต่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกันได้ทั่วถึงรวดเร็ว ทำให้การเรียนรู้และพัฒนาก้าวไปได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากกว่าในอดีต

#### 4.3.2 ปัจจัยด้านองค์การที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเมือง กระบี่ จังหวัดกระบี่

(1) ทักษะคติและพฤติกรรมของบุคลากร เทศบาลเมืองกระบี่ตระหนักต่อการที่บุคลากรทุกคนของเทศบาลมีความสำคัญต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากการที่เทศบาลจะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้นั้น ต้องเรียนรู้ผ่านปัจเจกบุคคลในองค์การ จึงได้ดำเนินการหลากหลายวิธีเพื่อสร้างความเชื่อภายในตัวบุคคลและพฤติกรรมของบุคลากรเทศบาลที่แสดงออกถึงการสนับสนุนให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ขึ้น เทศบาลสามารถหล่อหลอมและสร้างบุคลากรซึ่งมีทักษะคติและพฤติกรรมที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของเทศบาล โดยเป็นผู้ที่ทุ่มเทให้การปฏิบัติงานอย่างสุดความสามารถ สนับสนุนการแสดงความคิดเห็น มีความมุ่งมั่นพัฒนาองค์การ เป็นผู้ทำการตรวจสอบข้อมูลเสมอเพื่อให้รู้เท่าทันความเป็นไปและความเปลี่ยนแปลงในเรื่องต่างๆอย่างถูกต้อง ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล และมองความผิดพลาดเป็นการเรียนรู้เพื่อพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นต่อไป มีค่านิยมสนับสนุนการเรียนรู้และไม่ต่อต้าน และยอมรับความสามารถของทุกคน

“การส่งประกวดทำให้เราได้เรียนรู้จากทั้งความสำเร็จและความผิดพลาด ทำให้เราได้บททวนว่าที่ผ่านมาการทำงานของเรามันเป็นยังไง อันไหนที่ดีอยู่แล้วเราจะได้ต่อยอด แต่อันไหนที่มันยังไม่ประสบความสำเร็จก็ทำให้เรารู้ได้ว่า เออละนะ เราต้องพยายามมากกว่านี้ ที่สำคัญมันทำให้ทุกคนได้บูรณาการการทำงานร่วมกัน”

นางอังคณา สืบวิเศษ ผู้อำนวยการกองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม (สัมภาษณ์, 14 มิถุนายน 2560)

(2) ผู้นำ นายกเทศมนตรีและคณะผู้บริหาร ซึ่งให้อำนาจในการตัดสินใจเกี่ยวกับความต้องการในการเรียนรู้ของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ นายกิริติศักดิ์ ภูเก้าล้วน นายกเทศมนตรีเมืองกระบี่มีบทบาทเป็นทั้งผู้สอน พี่เลี้ยง และอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ สนับสนุนวิสัยทัศน์ในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ รวมถึงคณะผู้บริหารเทศบาล ได้แก่ ปลัดเทศบาล และหัวหน้าส่วนงานต่างๆภายในเทศบาลเมืองกระบี่ทำงานและแก้ปัญหาพร้อมกับบุคลากรเพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน ส่งเสริมโอกาสในการเรียนรู้โดยกระตุ้นให้เกิดการทดลองความรู้ใหม่ๆเพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน พร้อมรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรเสมอ ยอมรับและชื่นชมความคิดเห็นที่แตกต่างจากตน ที่สำคัญคือ เป็นผู้ที่มีมองการณ์ไกล

“นโยบายของผู้บริหารสำคัญมาก นายกเป็นคนที่วิสัยทัศน์กว้างไกลมาก ท่านมองเห็นอดีตปัจจุบันและมองไปถึงอนาคต ทำให้ระบบการทำงานมันเกิดขึ้นหลักการทำงานของเจ้าหน้าที่ก็ค่อยๆพัฒนาขึ้นเรื่อยๆ จากการตั้งคณะกรรมการในการทำงาน ที่แรกก็รู้สึกกันว่า เออ มันนอกเหนือจากงาน แต่หลังจากนั้นมันก็เริ่มเข้าไปในการทำงานปกติของเรา ทำให้เราต้องเรียนรู้อยู่เสมอ เราต้องวิ่งตามอยู่เสมอเพราะท่านวิ่งไปเร็วมาก”

นางอังคณา สืบวิเศษ ผู้อำนวยการกองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม (สัมภาษณ์, 14 มิถุนายน 2560)

(3) การจัดการความรู้ เทศบาลเมืองกระบี่ มีกระบวนการจัดการความรู้ ดังต่อไปนี้

#### ขั้นตอนที่ 1 การแสวงหาความรู้

เทศบาลเมืองกระบี่ ดำเนินกระบวนการในการพัฒนาความรู้ในการค้นหาและรวบรวมความรู้ทั้งแหล่งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งความรู้ที่มาจากภายในองค์กรได้แก่ การให้ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร เช่น การสอนงาน การฝึกอบรม เป็นต้น รวมถึงการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงของผู้ปฏิบัติงาน และการลงมือปฏิบัติ ส่วนความรู้ที่มาจากภายนอกองค์กร ได้แก่ การศึกษาแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากความสำเร็จขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นๆ การรวบรวมองค์ความรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นจากชุมชนท้องถิ่นของตน รวมถึงการร่วมมือแบบภาคีเครือข่ายกับกับองค์กรอื่นๆ ซึ่งบุคลากรของเทศบาลสามารถวิเคราะห์ และทำให้สังเคราะห์เป็นเครือข่ายความรู้ขององค์กร สำหรับการแสวงหาความรู้ขององค์กรนั้น เทศบาลแสวงหาความรู้ด้วยการค้นหาความรู้จากการกระทำหรือจากพฤติกรรมต่างๆ 3 รูปแบบ คือ 1) การกลั่นกรอง (Scanning) เป็นการแสวงหาความรู้โดยการพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร 2) การค้นหาในสิ่งที่ต้องการ (Focused Searching) เป็นการแสวงหาความรู้โดยสมาชิกขององค์กร หรือหน่วยงานในเทศบาลต้องการค้นหาหรือมีความจำเป็นที่จะต้องค้นหาความรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่เป็นการเฉพาะเจาะจง บางครั้งอาจเป็นการค้นหาเพื่อการตอบสนองต่อปัญหาที่เกิดขึ้น หรือเพื่อแสวงหาโอกาสต่างๆที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงานในอนาคต เช่น การแสวงหาความรู้เพิ่มเติมและต่อเนื่องที่จำเป็นในสายงานต่างๆของตน เพื่อนำความรู้มาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน และ 3) การควบคุมการปฏิบัติงาน (Performance Monitoring) เป็นการแสวงหาความรู้หรือการค้นหาความรู้โดยวิธีการควบคุมการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการควบคุมทางการบริหารของผู้บริหารเทศบาล และเป็นการแสวงหาความรู้ที่เฉพาะเจาะจงจากการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในเทศบาล เพื่อให้การปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลมีประสิทธิภาพ และปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย เช่น การพิจารณาส่งบุคลากรเข้าร่วมการเรียน การฝึกอบรม การ

ประชุมสัมมนาที่หน่วยงานต่างๆจัดขึ้นและผู้บริหารพิจารณาว่าจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานและเทศบาล

นอกจากนี้ เทศบาลเมืองกระบี่ ยังมีการแสวงหาความรู้โดยวิธีการต่างๆ หลากหลายวิธี เพื่อให้เกิดสภาพแวดล้อมของการแบ่งปันความรู้และการสร้างความรู้ให้เกิดขึ้นในเทศบาล ได้แก่ การเรียนรู้จากการกระทำที่ไม่ได้ตั้งใจ การเรียนรู้จากการสังเกต การใช้กระบวนการขีดเกล้าทางสังคม การใช้วิธีการเล่าเรื่องราวต่างๆ วิธีการระดมสมอง ซึ่งบางวิธีการแสวงหาความรู้ อาจเหมาะสมกับบางสถานการณ์นั่นเอง

### ขั้นตอนที่ 2 การสร้างความรู้

โดยในเทศบาลจะมีการสร้างความรู้ใน 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงความรู้ที่ซ่อนอยู่ภายในองค์การ (Tacit Knowledge) ให้เป็นความรู้ที่เด่นชัดออกมาเป็นความรู้ที่ปรากฏชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) สามารถรวบรวมและถ่ายโอนจากบุคคลหนึ่งออกมาในรูปแบบของบันทึกต่างๆ โดยการที่บุคลากรทุกคนจะต้องจัดทำรายงานผลการเข้าร่วมประชุม การสัมมนา การฝึกอบรมต่างๆตามที่แต่ละคนได้เข้าร่วม นำเสนอต่อผู้บริหาร ถ่ายทอดความรู้ที่ได้รับออกมาในรูปแบบเอกสาร จัดทำเป็นรูปเล่ม เพื่อให้ผู้ที่สนใจได้นำไปศึกษา ทำให้บุคคลอื่นสามารถเข้าถึงความรู้ประเภทนี้ได้ อีกส่วนหนึ่งคือ การที่หัวหน้าส่วนงานต่างๆ ต้องรายงานต่อผู้บริหารในการประชุม มีการนำเสนอ ถ่ายทอด พูดคุยแลกเปลี่ยนในองค์ความรู้ที่ได้รับมา และสังเคราะห์ความรู้เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานและพัฒนาการปฏิบัติงานของตนเอง

### ขั้นตอนที่ 3 ระบบความจำและระบบการจัดเก็บความรู้ขององค์การ

ในการเก็บรักษาและสืบค้นองค์ความรู้นั้น เทศบาลเมืองกระบี่ดำเนินการเก็บรักษาหรือจัดเก็บไว้เพื่อให้ง่ายต่อการสืบค้น สามารถนำกลับมาใช้ประโยชน์ได้เมื่อต้องการ ซึ่งอาศัยทั้งกระบวนการทางเทคนิค เช่น เทคโนโลยี การบันทึกข้อมูลและการใช้ฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ และวิธีปฏิบัติของคนในองค์การเป็นกระบวนการจัดเก็บโดยมนุษย์ เช่น ความจำของคนแต่ละคน ซึ่งเป็นวิธีการที่เทศบาลเก็บรวบรวมข้อมูลความรู้ไว้ในอนาคต รักษาความรู้ของเทศบาลที่เป็นรูปธรรม เพื่อให้เข้าถึงข้อมูลความรู้นั้นๆได้ เกี่ยวกับการปฏิบัติงานและการตัดสินใจด้านต่างๆ ซึ่งประเภทของข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้แก่ ข้อมูลสมาชิกในเทศบาล การเปลี่ยนแปลงรูปแบบ ขั้นตอน หรือระบบที่ใช้ในเทศบาล เครือข่ายของกลุ่มชุมชนท้องถิ่น

#### ขั้นตอนที่ 4 การถ่ายโอนและนำความรู้ไปใช้ประโยชน์

การถ่ายโอนและนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ของเทศบาลเมืองกระบี่ ดำเนินการในรูปแบบต่างๆ ได้แก่ การสื่อสารเป็นลายลักษณ์อักษร การฝึกอบรม การสอนงาน การประชุม การสรุปรงาน สื่อสิ่งพิมพ์ในองค์การ การเยี่ยมชมการปฏิบัติงานของส่วนงานต่างๆ การหมุนเวียนงาน การเป็นพี่เลี้ยงสอนงาน การหมุนเวียนสับเปลี่ยนหน้าที่ กลุ่มทำงานและเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ยังมีปัจจัยหลายๆอย่างที่เป็นอุปสรรคในการถ่ายโอนความรู้ในองค์การ เช่น เรื่องของค่าใช้จ่าย ขีดจำกัดในการเรียนรู้ของผู้รับการถ่ายโอน เป็นต้น การนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ หรือนำไปประยุกต์ใช้ โดยบุคลากรของเทศบาลนำความรู้ที่มีอยู่หรือที่ได้รับมานำไปใช้หรือปรับใช้ในสถานการณ์ต่างๆ เนื่องจากในการปฏิบัติงานในเทศบาลนั้น บุคลากรทุกคนจะต้องใช้ความรู้ ไม่ว่าจะเป็นความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคล หรือความรู้ที่มีอยู่ในบุคคลอื่น หรือความรู้ที่มีอยู่ในเทศบาลก็ตาม เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ สามารถปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของเทศบาลให้ดีขึ้น

(4) ยุทธศาสตร์ขององค์การ ยุทธศาสตร์การพัฒนาเทศบาลเมืองกระบี่ เป็นการวางแผนที่มองถึงเป้าหมายที่ต้องการจะบรรลุในอนาคต โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานการวิเคราะห์และการประเมินสถานะแวดล้อมขององค์กรทั้งภายในและภายนอก รวมทั้งยึดหลักแนวคิดตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง นโยบายและทิศทางการพัฒนาในระดับต่างๆ ตั้งแต่ นโยบายรัฐบาล ยุทธศาสตร์หลัก คสช. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 11 (พ.ศ 2555-2559) ยุทธศาสตร์ประเทศ ยุทธศาสตร์การพัฒนากลุ่มจังหวัดภาคใต้ฝั่งอันดามัน ยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดกระบี่ ยุทธศาสตร์การพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตจังหวัดกระบี่ นโยบายของผู้บริหาร และปัญหาความต้องการของประชาชนภายในเขตเทศบาลเมืองกระบี่ เพื่อยกระดับขีดความสามารถขององค์กรในการบริหารราชการท้องถิ่น ควบคู่ไปกับการสร้างสังคมให้เป็นเมืองแห่งคุณภาพ (Q City) โดยมีจุดยืนทางยุทธศาสตร์ คือ “การท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ศิลปะ วัฒนธรรม และประวัติศาสตร์”

เทศบาลเมืองกระบี่ เป็นพื้นที่ที่เปรียบเสมือนห้องรับแขกของจังหวัด นักท่องเที่ยวมักเดินทางเข้ามาในเขตเทศบาลก่อนกระจายไปยังแหล่งท่องเที่ยวต่างๆ และด้วยลักษณะทางกายภาพของพื้นที่ที่มีความอุดมสมบูรณ์ สวยงามจากทรัพยากรธรรมชาติ โดยเฉพาะป่าชายเลนบริเวณหน้าเมืองกระบี่ มีแม่น้ำกระบี่ไหลผ่าน นอกจากนี้ ยังมีศิลปวัฒนธรรมของภาคใต้ฝั่งอันดามันที่



น่าสนใจ มีเรื่องราวทางประวัติศาสตร์ที่ยาวนานทั้งที่ค้นพบหลักฐานในเขตเมือง และจังหวัดกระบี่ ล้วนเป็นจุดเด่นของเมืองที่สามารถนำมาพัฒนา และส่งเสริมการท่องเที่ยวได้ อันเป็นการสอดคล้องกับ พฤติกรรมทางการท่องเที่ยวของนักท่องเที่ยวที่มีแนวโน้มเปลี่ยนไป คือ นักท่องเที่ยวที่มีความสนใจ เฉพาะด้านมีเพิ่มขึ้น เป็นนักท่องเที่ยวกลุ่มที่ต้องการเรียนรู้และได้รับประสบการณ์ที่แตกต่างในการ ท่องเที่ยวแต่ละครั้ง เข้าถึงแก่นแท้ของวิถีชีวิต และวัฒนธรรม ตลอดจนการสัมผัสธรรมชาติที่บริสุทธิ์ อาทิ นักท่องเที่ยวศิลปะ นักท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์ นักท่องเที่ยววัฒนธรรมภูมิปัญญาท้องถิ่น นอกจากนี้ กลุ่มนักท่องเที่ยวเดิมนิยามการท่องเที่ยวทางทะเลก็มีความต้องการกิจกรรมการท่องเที่ยว ที่หลากหลายขึ้น นอกเหนือจากการท่องเที่ยวทางทะเลเพียงอย่างเดียว เทศบาลเมืองกระบี่ ได้ ดำเนินการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวต่างๆที่สำคัญ ได้แก่ 1. ศูนย์การเรียนรู้วัฒนธรรมอันดามัน 2. หอ ศิลป์อันดามัน 3. กำแพงประวัติศาสตร์เมืองกระบี่ 4. ลานวัฒนธรรมอันดามันลอยน้ำ 5. ประติมากรรมส่งเสริมการท่องเที่ยว ได้แก่ ประติมากรรมปูดำ ประติมากรรมน้ำใจ ประติมากรรมเรือ ชีวิต ประติมากรรมสัญญาณไฟจราจรต่างๆ บอกเล่าเรื่องราวเมืองกระบี่ 7. การปรับปรุงทัศนียภาพให้ สอดคล้องกับอัตลักษณ์ของกระบี่

การกำหนดจุดยืนทางยุทธศาสตร์ดังกล่าว ได้แก่ “การท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ศิลปะ วัฒนธรรม และประวัติศาสตร์” จึงเป็นการกำหนดทิศ ทางการพัฒนาที่สำคัญ อันมีผลผูกพันต่อสิ่งที่จะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องในอนาคต อาทิ การ ก่อสร้างศูนย์ฝึกศิลปวัฒนธรรมอันดามัน อุทยานประติมากรรมอันดามัน การส่งเสริมให้ชุมชนเข้ามา มี ส่วนร่วมในการท่องเที่ยวตามโครงการส่งเสริมการท่องเที่ยวชุมชนแบบครบวงจร การปรับปรุงทัศนียภาพ ในเขตเมืองให้รองรับต่อการท่องเที่ยว ตลอดจนโครงการที่เกี่ยวข้องเนื่องกับการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและ สิ่งแวดล้อม เช่น โครงการก่อสร้างสวนพฤกษศาสตร์ ทางเดินบนต้นไม้ ศูนย์ฝึกอบรมลูกเสื่อ นานาชาติอันดามัน เป็นต้น รวมไปถึงการจัดกิจกรรมส่งเสริมการท่องเที่ยวต่างๆ อาทิ การจัดแสดงผล งานทางศิลปะของศิลปิน การจัดงานส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมต่างๆในเขตเทศบาล การประชาสัมพันธ์ เพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยว เป็นต้น

เทศบาลเมืองกระบี่ ได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาท้องถิ่นไว้ 6 ด้าน ได้แก่

1. ยุทธศาสตร์เมืองสะอาด (Clean City)
2. ยุทธศาสตร์เมืองสีเขียว (Green City)
3. ยุทธศาสตร์เมืองปลอดภัย (Safety City)

4. ยุทธศาสตร์เมืองสุขภาพ (Healthy City)
5. ยุทธศาสตร์เมืองมั่งคั่งตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (Wealthy City)
6. ยุทธศาสตร์เมืองแห่งการท่องเที่ยวมีคุณภาพ (Quality Tourist Destinations City)

#### **ยุทธศาสตร์ที่ 1 ยุทธศาสตร์เมืองสะอาด (Clean City) แนวทางการพัฒนา คือ**

1. ประสิทธิภาพการรักษาความสะอาดและการจัดการขยะมูลฝอย พร้อมรณรงค์และสร้างจิตสำนึกในการรักษาความสะอาดแก่พนักงานเจ้าหน้าที่และประชาชน
2. การพัฒนาด้านสุขาภิบาลอาหาร อนามัยสิ่งแวดล้อม อาชีวอนามัย และสถานที่ที่เกี่ยวข้อง เช่น ตลาดต่างๆ พร้อมรณรงค์ส่งเสริมในกลุ่มเป้าหมายและดำเนินการในเชิงรุก
3. จัดระบบบำบัดน้ำเสียและส่งเสริมให้มีการจัดการน้ำเสียในครัวเรือนและชุมชนอย่างเป็นระบบรวมทั้งตลาดและสถานที่ที่เกี่ยวข้อง
4. ส่งเสริมสนับสนุนการจัดการรูปที่ดินและผังเมืองในเขตเทศบาล เพื่อความเป็นระเบียบเรียบร้อยและเป็นเมืองน่าอยู่อย่างยั่งยืน
5. เสริมสร้างวินัย คุณธรรมจริยธรรม และสร้างจิตสำนึกที่ดีของการอยู่ร่วมกันในสังคม เน้นความรับผิดชอบต่อสังคมในภาพรวมและส่วนรวมทุกด้าน
6. การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน และเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน ในการรวมกลุ่ม ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมแก้ไขปัญหา และพัฒนาชุมชนของตนเอง
7. เพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการประชาชนอย่างสะดวกรวดเร็ว ทัวถึง และเป็นธรรม
8. การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารให้ประชาชนเพื่อสร้างการรับรู้ ตลอดจนเปิดช่องทางในการแสดงความคิดเห็นเพื่อสร้างความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน

#### **ยุทธศาสตร์ที่ 2 ยุทธศาสตร์เมืองสีเขียว (Green City) แนวทางการพัฒนา คือ**

1. สร้างจิตสำนึก และส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม รวมถึงการปลูกต้นไม้และการเพิ่มพื้นที่สีเขียวในเมือง ตลอดจนการลดภาวะโลกร้อน

2. อนุรักษ์ฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และปรับปรุงบำรุงรักษาภูมิทัศน์ของเมืองอย่างยั่งยืน รวมทั้งการตกแต่งพัฒนาเกาะกลางถนน การจัดทำสวนหย่อม สถานที่พักผ่อนหย่อนใจในที่สาธารณะ

3. การส่งเสริมสนับสนุนการใช้พลังงานทางเลือก

### **ยุทธศาสตร์ที่ 3 ยุทธศาสตร์เมืองปลอดภัย (Safety City) แนวทางการพัฒนา คือ**

1. ก่อสร้างปรับปรุงบำรุงรักษาถนน สะพาน ทางเท้า ทางระบายน้ำ คูคลอง ท่าเทียบเรือ สิ่งอำนวยความสะดวกและปลอดภัยอื่นๆ
2. พัฒนาระบบจราจรให้ได้มาตรฐาน พร้อมอบรมให้ความรู้ รมณรงค์สร้างจิตสำนึกในการขับขี่ปลอดภัยและการเคารพรักษากฎวินัยจราจร เพื่อส่งเสริมความปลอดภัยในเขตเมือง
3. การปรับปรุงและขยายเขตไฟฟ้าสาธารณะและแสงสว่างให้ครอบคลุม
4. เพิ่มประสิทธิภาพในการรักษาความสงบเรียบร้อย และเสริมสร้างความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน
5. รมณรงค์ป้องกันและสร้างภูมิคุ้มกันในการแก้ไขปัญหาเสพติดในเขตเทศบาล

### **ยุทธศาสตร์ที่ 4 ยุทธศาสตร์เมืองสุขภาพ (Healthy City) แนวทางการพัฒนา คือ**

1. ส่งเสริมและดูแลรักษาประชาชนให้มีสุขภาพอนามัยที่ดี โดยส่งเสริมสนับสนุนหรือจัดให้มีกิจกรรมด้านการดูแลสุขภาพของประชาชน
2. สนับสนุนส่งเสริมจัดให้มีกิจกรรมการแข่งขันกีฬานันทนาการ หรือมีกิจกรรมการฝึกอบรมรวมทั้งก่อสร้างปรับปรุงสถานที่ออกกำลังกาย
3. การพัฒนาสังคมสงเคราะห์ เด็ก สตรี คนชรา ผู้พิการ ผู้ยากไร้ และผู้ด้อยโอกาสอื่นๆทั้งในด้านสุขภาพอนามัย และโอกาสทางสังคม รวมทั้งการดำเนินชีวิต การศึกษา อาชีพ และอื่นๆ
4. การขยายเขตประปาให้ครอบคลุมเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน

### **ยุทธศาสตร์ที่ 5 ยุทธศาสตร์เมืองมั่งคั่งตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (Wealthy City)**

แนวทางการพัฒนา คือ

1. การส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพการศึกษาเพื่อความพร้อมในการรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน
2. การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาท้องถิ่น
3. การอนุรักษ์ส่งเสริมสนับสนุนและทำนุบำรุงศาสนา โดยการจัดกิจกรรมการสนับสนุนการดำเนินการ รวมทั้งส่งเสริมสนับสนุนหรือจัดให้มีกิจกรรมในการส่งเสริมขนบธรรมเนียมประเพณี ศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น
4. ส่งเสริมอาชีพและเพิ่มรายได้ให้แก่ประชาชน รวมทั้งสร้างโอกาสในการเข้าถึงแหล่งทุน ตลอดจนเผยแพร่ส่งเสริมและให้ความรู้ในการดำเนินชีวิตตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
5. เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารและการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยยึดหลักธรรมาภิบาล หลักคุณธรรมจริยธรรม และค่านิยมที่พึงงามของประเทศ
6. ปรับปรุงและพัฒนาเครื่องมือเครื่องใช้และสถานที่ปฏิบัติงานให้สะอาดเพียงพอเหมาะสม มีคุณภาพมีประสิทธิภาพ และทันสมัย สอดคล้องกับความต้องการ

**ยุทธศาสตร์ที่ 6 ยุทธศาสตร์เมืองแห่งการท่องเที่ยวมีคุณภาพ (Quality Tourist Destinations City) แนวทางการพัฒนา คือ**

1. พัฒนาศูนย์บริการทางการท่องเที่ยว และก่อสร้างปรับปรุงแหล่งท่องเที่ยว สถานที่ท่องเที่ยว รวมทั้งสถาปัตยกรรม ประติมากรรม และเอกลักษณ์ของเมือง รวมทั้งบำรุงรักษาให้อยู่ในสภาพที่สวยงามอยู่เสมอ
  2. พัฒนาศูนย์การเรียนรู้ด้านประวัติศาสตร์ วัฒนธรรม ศิลปะและวัตถุโบราณแก่ประชาชนและนักท่องเที่ยว
  3. การสนับสนุนกิจกรรมด้านการท่องเที่ยวและอื่นๆ เพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยว สร้างรายได้จากการท่องเที่ยว ตลอดจนเสริมสร้างบรรยากาศทางการท่องเที่ยวที่ดีของเมือง
- (5) บรรยากาศในองค์กร เทศบาลเมืองกระบี่ ส่งเสริมการสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนและเอื้อต่อการเรียนรู้ มุ่งสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับบุคลากรของเทศบาล ด้วยการเน้นความเสมอภาคและความอิสระ ยอมรับความแตกต่าง มีมนุษยธรรม และเสริมสร้างความเป็นประชาธิปไตยและการมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรรวมถึงประชาชนในท้องถิ่น เพื่อนำไปสู่การ

สร้างสรรค์นวัตกรรมและพัฒนาศักยภาพอย่างเป็นอิสระและต่อเนื่อง บุคลากรในเทศบาลนั้นมีความรู้สึกลดลงจากการถาม หรือข้อเสนอแนะ หรือความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น หรือการนำเสนอของกลุ่มที่เป็นคนส่วนน้อย หรือความเห็นที่ขัดแย้งกับความเห็นอื่นๆ

(6) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการหรือกิจกรรมที่เทศบาลเมืองกระบี่จัดให้มีขึ้นทั้งระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งจะก่อให้เกิดการพัฒนาความรู้ในงาน ประสิทธิภาพ และความพึงพอใจ ทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม องค์กร เทศบาลมีความพยายามที่จะเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรเทศบาลให้เต็มศักยภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อสามารถทำให้เทศบาลประสบความสำเร็จในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงในบริบทการดำเนินงานของเทศบาล และพัฒนาบุคลากรให้มีลักษณะที่สอดคล้องต่อกัน ซึ่งเทศบาลส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้ในหลากหลายรูปแบบ และมีความพยายามและผลักดันสนับสนุนให้บุคลากรมีการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง บุคลากรได้รับการฝึกอบรมในเรื่องต่างๆ ที่ตรงกับงานในหน้าที่ และเรียนรู้วิธีที่จะเรียนรู้ เทศบาลส่งเสริมให้บุคลากรและทีมงานเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง กระตุ้นให้แบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน ได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับวิธีการทำงานและการทำงานร่วมกันเป็นทีม มีโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อการเรียนรู้กับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้อง โดยสามารถนำเสนอต่อผู้บริหารว่าต้องการพัฒนาในเรื่องใด เป็นการให้บุคลากรได้นำเสนอแนวทางการพัฒนาตนเองและเสนอเพื่อขออนุญาตเข้าอบรมเรื่องต่างๆ ที่ตนสนใจและเป็นประโยชน์กับการพัฒนาการเรียนรู้ของตนเอง นอกจากนี้ บุคลากรของเทศบาลยังมีโอกาสเรียนรู้จากชุมชนท้องถิ่นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เทศบาลมีการจัดอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ รวมไปถึงการที่บุคลากรได้รับการฝึกฝนทักษะต่างๆ เกี่ยวกับการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ โดยมีขั้นตอนที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. การประเมินความจำเป็น โดยพิจารณาว่าบุคลากรควรได้รับการพัฒนาในเรื่องใดที่มีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานและการพัฒนาตนเอง
2. กำหนดกิจกรรมการพัฒนา ไม่ว่าจะเป็นการอบรมให้ความรู้กับพนักงานโดยเทศบาลจัดขึ้นเอง หรือการส่งบุคลากรไปศึกษา เรียนรู้ดูงาน เข้าร่วมประชุม สัมมนา อบรมความรู้ เพิ่มความรู้ ทักษะและศักยภาพในการปฏิบัติงานตามสายงาน
3. การนำแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปปฏิบัติ
4. การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในครั้งนั้นๆ

(7) การสื่อสารภายในองค์กร เทศบาลเมืองกระบี่ มีการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารของเทศบาล และการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันระหว่างบุคลากรของเทศบาลทำให้การดำเนินงาน โดยเฉพาะโครงการพัฒนาท้องถิ่นต่างๆสามารถดำเนินไปได้อย่างคล่องตัว รวดเร็ว และประสบความสำเร็จ ซึ่งการสื่อสารภายในเทศบาลเมืองกระบี่นั้น พบว่า มีลักษณะตรงไปตรงมา เป็นกันเอง ปราศจากการจัดชั้นลำดับชั้นบังคับบัญชา มีการให้เกียรติซึ่งกันและกัน มีอิสระ ปราศจากอคติ ซึ่งส่งผลต่อการเรียนรู้ของเทศบาล สำนักและกองงานต่าง ๆ มองการเชื่อมโยงเป็นระบบ ทำให้เกิดความช่วยเหลือกันและการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันระหว่างบุคลากรของเทศบาล

(8) โครงสร้างองค์กร เทศบาลเมืองกระบี่ มีโครงสร้างและการจัดองค์การในการดำเนินงาน ดังนี้

1. สภาเทศบาลเมืองกระบี่ ประกอบด้วยสมาชิกสภาเทศบาลจำนวน 18 คน โดยมีประธานสภาเทศบาลเมืองกระบี่จำนวน 1 คน และรองประธานสภาเทศบาลเมืองกระบี่จำนวน 1 คน

2. นายกเทศมนตรีเมืองกระบี่ จำนวน 1 คน

3. รองนายกเทศมนตรีเมืองกระบี่ จำนวน 3 คน

4. เลขานุการนายกเทศมนตรีเมืองกระบี่ จำนวน 2 คน

5. ปลัดเทศบาล

6. รองปลัดเทศบาล

7. สำนักงานเทศบาลเมืองกระบี่ แบ่งส่วนราชการดังนี้

- สำนักปลัดเทศบาล

- กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม

- กองช่าง

- กองการศึกษา

- กองวิชาการและแผนงาน

- กองคลัง

- กองสวัสดิการสังคม

- กองส่งเสริมวัฒนธรรม การท่องเที่ยวและกีฬา

(9) การนำเทคโนโลยีมาใช้ในหน่วยงาน เทศบาลเมืองกระบี่ได้ประยุกต์ใช้งานเทคโนโลยีการสื่อสารในการสร้างโอกาสแห่งการเรียนรู้มากยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการใช้แอปพลิเคชันต่างๆ เช่น เฟซบุ๊ก (Facebook) เพื่อประชาสัมพันธ์เรื่องต่างๆของเทศบาลให้ชุมชนรับรู้และเสนอแนะหรือการใช้ไลน์ (Line) เพื่อประสานงานกันด้วยความรวดเร็ว และการจัดตั้งกลุ่มต่างๆในไลน์ (Line) เพื่อประสานงานกันเป็นเครือข่ายที่เข้มแข็งมากยิ่งขึ้น สามารถติดต่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกันได้ทั่วถึงรวดเร็ว ทำให้การติดตามงาน การติดต่อสื่อสาร การเรียนรู้และพัฒนาก้าวไปได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากกว่าในอดีต ในส่วนการใช้เทคโนโลยีในการจัดการความรู้ของเทศบาล และมีระบบจัดเก็บข้อมูลที่บุคลากรสามารถเข้าถึงและนำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบ ได้แก่ เว็บไซต์ (website) ของเทศบาลเมืองกระบี่

#### 4.3.3 ปัจจัยด้านองค์การที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลนครขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น

(1) ทัศนคติและพฤติกรรมของบุคลากร โดยบุคลากรของเทศบาลนครขอนแก่นมีความกระตือรือร้นในการรับฟังผู้อื่น ให้ข้อมูลป้อนกลับซึ่งกันและกันเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เข้าใจถึงความสำคัญของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ใช้ความสำเร็จและความผิดพลาดเป็นบทเรียนเพื่อการเรียนรู้ ตระหนักว่าการปฏิบัติงานตามภาระงานเป็นโอกาสให้เกิดการเรียนรู้ และมีความตั้งใจที่จะแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับประชาชนผู้รับบริการเพื่อให้เกิดการพัฒนาและการเรียนรู้เพิ่มมากขึ้น

“วันเสาร์อาทิตย์ก็ทำ อันนี้ก็มีคนบ่นนะ แต่แค่ส่วนหนึ่ง แต่พอทำไปแล้วมันอิน มันชิน แล้วมันก็จะซึมซับไปเรื่อยๆ ใช้การปลูกฝังแบบนี้ ต้องใช้เวลา แค่นี้โดยคำสั่ง ตัวนายกขับเคลื่อนพนักงานก็เคลื่อนขบวน”

นางวาทัญญา ธวัชโชติ ผู้อำนวยการส่วนสังคมสงเคราะห์ (สัมภาษณ์, 22 กันยายน 2560)

(2) ผู้นำ อันได้แก่ นายกเทศมนตรีและคณะผู้บริหาร ซึ่งเป็นผู้ที่มองการณ์ไกล กระตุ้นให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและการตัดสินใจของเทศบาล สนับสนุนการบูรณาการสิ่งที่เรียนรู้และวิธีการใหม่ๆเพื่อการพัฒนาองค์การอย่างสม่ำเสมอ นายธีระศักดิ์ ฑีฆายุ

พันธุ์ นายกเทศมนตรีนครขอนแก่นมักสนับสนุนในเชิงจิตวิทยาและทรัพยากรที่จะทำให้การเรียนรู้สามารถขยายไปยังส่วนต่างๆขององค์กรได้อย่างรวดเร็ว รวมถึงคณะผู้บริหารซึ่งประกอบด้วย รองนายกเทศมนตรี ปลัดเทศบาล และหัวหน้าส่วนงานต่างๆในเทศบาลนครขอนแก่นต่างยอมรับและชื่นชมความคิดเห็นที่แตกต่างจากตน พร้อมรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรเสมอ มักตั้งคำถามเพื่อกระตุ้นให้เกิดความคิดในมุมอื่นๆที่แตกต่างไปจากเดิมเสมอ และใช้การติดต่อสื่อสารสร้างความร่วมมือมากกว่าการควบคุม

ทัศนคติ/บุคลิกภาพ/แนวนโยบาย/หลักคิด (Motto) ในการทำงานของนายกฯ

ด้วยพลัง “แห่งความศรัทธาในภาคประชาชน เชื่อมั่นในพลังท้องถิ่น เชื่อมโยงสู่สากล ” การพัฒนาเมืองของเราจึงมีอย่างต่อเนื่องและไม่หยุดนิ่งเพียงมุ่งหวังความผาสุกเกิดแก่พี่น้องชาวขอนแก่นผ่านนโยบายที่ยึดหลักการบริหารงานภายใต้การปกครองระบอบประชาธิปไตยโดยมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นองค์พระประมุข น้อมนำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี อาศัยหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารกิจการเทศบาล อย่างมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว เท่าเทียมทั่วถึง และเป็นธรรม สามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้สู่การสร้างเมืองแห่งความสุข

“นายกเป็นรุ่นเดียวกัน มาพร้อมกัน เป็น สท. สมัคร 38 เลือก 39 17 ๕.ค.38 แล้วก็ เป็นเทศมนตรี 5 ก.ย.40 นายกเป็นเทศมนตรีหลังประมาณ 2 ปี ข้อดีคือ ได้เป็นเทศมนตรีกับนายกตลอด สื่อสารกันเยอะ เข้าใจกระบวนการ วิชิตกัน เป็นกระจกซึ่งกันและกัน”

นายจุลนพ ทองโสภิต รองนายกเทศมนตรีนครขอนแก่น (สัมภาษณ์, 25 กันยายน 2560)

“ความจริงที่นี้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตั้งนานแล้ว จากที่ผู้บริหารเขาเก่ง ขยัน เต็มๆเขาก็ตามได้ ที่อื่นเขาทำไม่ได้เพราะเบอร์หนึ่งเขาไม่ขยับ เขาอาจจะมึ่มมองในการบริหารที่แตกต่าง แต่ว่ามึ่มมองในเชิงลึกผู้บริหารที่นี่ถูกปลุกฝังมาเป็นสิบๆปีแล้ว เรียนรู้จากกระบวนการแก้ปัญหา เรียนรู้จากนายกคนเดิม พอมาคนนี้เขาก็ต่อยอดมา”

นางวทันยญา ธวัชโชติ ผู้อำนวยการส่วนสังคมสงเคราะห์ (สัมภาษณ์, 22 กันยายน 2560)

(3) การจัดการความรู้ เทศบาลนครขอนแก่น มีกระบวนการจัดการความรู้ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การแสวงหาความรู้



เทศบาลนครขอนแก่น ดำเนินกระบวนการในการพัฒนาความรู้ในการค้นหาและรวบรวมความรู้ทั้งแหล่งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งความรู้ที่มาจากภายในองค์กร ได้แก่ การให้ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร เช่น การสอนงาน การฝึกอบรม เป็นต้น รวมถึงการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงของผู้ปฏิบัติงาน และการลงมือปฏิบัติ ส่วนความรู้ที่มาจากภายนอกองค์กร ได้แก่ การศึกษาแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากความสำเร็จขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นๆ การรวบรวมองค์ความรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นจากชุมชนท้องถิ่นของตน รวมถึงการร่วมมือแบบภาคีเครือข่ายกับองค์กรอื่นๆ ซึ่งบุคลากรของเทศบาลสามารถวิเคราะห์ และทำให้สังคมสร้างเป็นเครือข่ายความรู้ขององค์กร สำหรับการแสวงหาความรู้ขององค์กรนั้น เทศบาลแสวงหาความรู้ด้วยการค้นหาความรู้จากการกระทำหรือจากพฤติกรรมต่างๆ 3 รูปแบบ คือ 1) การกลั่นกรอง (Scanning) เป็นการแสวงหาความรู้โดยการพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร 2) การค้นหาในสิ่งที่ต้องการ (Focused Searching) เป็นการแสวงหาความรู้โดยสมาชิกขององค์กร หรือหน่วยงานในเทศบาลที่ต้องการค้นหา หรือมีความจำเป็นที่จะต้องค้นหาความรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่เป็นการเฉพาะเจาะจง บางครั้งอาจเป็นการค้นหาเพื่อการตอบสนองต่อปัญหาที่เกิดขึ้น หรือเพื่อแสวงหาโอกาสต่างๆที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงานในอนาคต เช่น การแสวงหาความรู้เพิ่มเติมและต่อเนื่องที่จำเป็นในสายงานต่างๆของตน เพื่อนำความรู้มาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน และ 3) การควบคุมการปฏิบัติงาน (Performance Monitoring) เป็นการแสวงหาความรู้หรือการค้นหาความรู้โดยวิธีการควบคุมการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการควบคุมทางการบริหารของผู้บริหารเทศบาล และเป็นการแสวงหาความรู้ที่เฉพาะเจาะจงจากการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในเทศบาล เพื่อให้การปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลมีประสิทธิภาพ และปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย เช่น การพิจารณาส่งบุคลากรเข้าร่วมการเรียน การฝึกอบรม การประชุมสัมมนาที่หน่วยงานต่างๆจัดขึ้นและผู้บริหารพิจารณาว่าจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานและเทศบาล

นอกจากนี้ เทศบาลนครขอนแก่นยังมีการแสวงหาความรู้โดยวิธีการต่างๆ หลากหลายวิธี เพื่อให้เกิดสภาพแวดล้อมของการแบ่งปันความรู้และการสร้างความรู้ให้เกิดขึ้นในเทศบาล ได้แก่ การเรียนรู้จากการกระทำที่ไม่ได้ตั้งใจ การเรียนรู้จากการสังเกต การใช้กระบวนการขัดเกลาทางสังคม การใช้วิธีการเล่าเรื่องราวต่างๆ วิธีการระดมสมอง ซึ่งบางวิธีการแสวงหาความรู้ อาจเหมาะสมกับบางสถานการณ์นั่นเอง

## ขั้นตอนที่ 2 การสร้างความรู้

โดยในองค์กรจะมีการสร้างความรู้ใน 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงความรู้ที่ซ่อนอยู่ภายในองค์กร (Tacit Knowledge) ให้เป็นความรู้ที่เด่นชัดออกมาเป็นความรู้ที่ปรากฏชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) สามารถรวบรวมและถ่ายโอนจากบุคคลหนึ่งออกมาในรูปแบบของบันทึกต่างๆ โดยการที่บุคลากรทุกคนจะต้องจัดทำรายงานผลการเข้าร่วมประชุม การสัมมนา การฝึกอบรมต่างๆตามที่แต่ละคนได้เข้าร่วม นำเสนอต่อผู้บริหาร ถ่ายทอดความรู้ที่ได้รับออกมาในรูปแบบเอกสาร จัดทำเป็นรูปเล่ม เพื่อให้ผู้ที่สนใจได้นำไปศึกษา ทำให้บุคคลอื่นสามารถเข้าถึงความรู้ประเภทนี้ได้ อีกส่วนหนึ่งคือ การที่หัวหน้าส่วนงานต่างๆ ต้องรายงานต่อผู้บริหารในการประชุม มีการนำเสนอ ถ่ายทอด พูดคุยแลกเปลี่ยนในองค์ความรู้ที่ได้รับมา และสังเคราะห์ความรู้เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานและพัฒนาการปฏิบัติงานของตนเอง

### ขั้นตอนที่ 3 ระบบความจำและระบบการจัดเก็บความรู้ขององค์กร

ในการเก็บรักษาและสืบค้นองค์ความรู้นั้น เทศบาลนครขอนแก่น ดำเนินการเก็บรักษาหรือจัดเก็บไว้เพื่อให้ง่ายต่อการสืบค้น สามารถนำกลับมาใช้ประโยชน์ได้เมื่อต้องการ ซึ่งอาศัยทั้งกระบวนการทางเทคนิค เช่น เทคโนโลยี การบันทึกข้อมูลและการใช้ฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ และวิธีปฏิบัติของคนในองค์กรเป็นกระบวนการจัดเก็บโดยมนุษย์ เช่น ความจำของคนแต่ละคน ซึ่งเป็นวิธีการที่เทศบาลเก็บรวบรวมข้อมูลความรู้ไว้ในอนาคต รักษาความรู้ของเทศบาลที่เป็นรูปธรรม เพื่อให้เข้าถึงข้อมูลความรู้นั้นๆได้ เกี่ยวกับการปฏิบัติงานและการตัดสินใจด้านต่างๆ ซึ่งประเภทของข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้แก่ ข้อมูลสมาชิกในเทศบาล การเปลี่ยนแปลงรูปแบบขั้นตอน หรือระบบที่ใช้ในเทศบาล เครือข่ายของกลุ่มชุมชนท้องถิ่น

### ขั้นตอนที่ 4 การถ่ายโอนและนำความรู้ไปใช้ประโยชน์

การถ่ายโอนและนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ของเทศบาลนครขอนแก่น ดำเนินการในรูปแบบต่างๆ ได้แก่ การสื่อสารเป็นลายลักษณ์อักษร การฝึกอบรม การสอนงาน การประชุม การสร้างงาน สื่อสิ่งพิมพ์ในองค์กร การเยี่ยมชมการปฏิบัติงานของส่วนงานต่างๆ การหมุนเวียนงาน การเป็นพี่เลี้ยงสอนงาน การหมุนเวียนสับเปลี่ยนหน้าที่ กลุ่มทำงานและเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ยังมีปัจจัยหลายๆอย่างที่ป็นอุปสรรคในการถ่ายโอนความรู้ในองค์กร เช่น เรื่องของค่าใช้จ่าย ขีดจำกัดในการเรียนรู้ของผู้รับการถ่ายโอน เป็นต้น การนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ หรือนำไปประยุกต์ใช้ โดยบุคลากรของเทศบาลนำความรู้ที่มีอยู่หรือที่ได้รับมานำไปใช้หรือปรับใช้ในสถานการณ์ต่างๆ เนื่องจากในการปฏิบัติงานในเทศบาลนั้น บุคลากรทุกคนจะต้องใช้

ความรู้ ไม่ว่าจะจะเป็นความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคล หรือความรู้ที่มีอยู่ในบุคคลอื่น หรือความรู้ที่มีอยู่ในเทศบาลก็ตาม เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ สามารถปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของเทศบาลให้ดีขึ้น

“การทำ KM อยู่ระหว่างการเริ่มต้น คิดว่าเรามาถูกทางแล้ว KM ที่เราเข้าใจเมื่อก่อนก็คือ มันจะต้องกระจายความรู้ แต่ KM ที่เรารับเข้ามาคือ การจัดการความรู้ของเราเอง ว่าเราต้องการความรู้ยังงัย คืออย่างหนึ่งก็คือเขาบังคับให้รู้ อีกอย่างคือทำใจของเราที่จะรู้หรือแก้ไขปัญหาตรงนั้น เราจะแก้ไขปัญหาได้ยังไงถ้าเราไม่รู้จากคนโน้นคนนี้ ถ้าเรารู้ว่าคนนั้นรู้เรื่องนี้ เราก็ต้องวิ่งเข้าไปหาคนนั้น แต่ถ้าเขาไม่รู้ เราจะวิ่งเข้าไปหาเขาทำไม ที่ทำมายังไม่ค่อยถูกทางแต่ก็ใกล้แล้ว คือทำมาแล้วจะเอาไปใช้ประโยชน์ยังงัย หยุดอยู่ที่การจัดเก็บความรู้ แต่ยังไม่ค่อยได้เผยแพร่ เทศบาลเราเป็นเทศบาลใหญ่ เขาก็จะรู้แคในส่วนของสำนักหรือกองที่เขาคุยกัน แต่ถ้านอกเหนือภาระหน้าที่ เขาก็รู้อ่าง แต่ไม่ลึก”

นายพิสุทธิ สารบรรณ นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ (สัมภาษณ์, 22 กันยายน 2560)

(4) ยุทธศาสตร์ขององค์การ การจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาเทศบาลนครขอนแก่น สอดคล้องกับการพัฒนาตามทิศทางของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 นโยบายรัฐบาล ยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์สานพลังประชารัฐเพื่อเศรษฐกิจฐานราก ประเทศไทย 4.0 ยุทธศาสตร์การพัฒนากลุ่มจังหวัด ยุทธศาสตร์จังหวัดขอนแก่น กรอบยุทธศาสตร์การพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตจังหวัดขอนแก่น

เทศบาลนครขอนแก่นกำหนดจุดยืนทางยุทธศาสตร์คือความมุ่งมั่นอันแน่วแน่ในการวางแผนพัฒนาท้องถิ่นเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ของเทศบาลนครขอนแก่นในการพัฒนาท้องถิ่นของเทศบาลนครขอนแก่นได้บริหารจัดการภายใต้ความศรัทธาในภาคประชาชนและเชื่อมั่นในพลังท้องถิ่น ดังนั้นจุดยืนทางยุทธศาสตร์ของเทศบาลนครขอนแก่นคือ Smart City ที่สมสมัยประชาชนทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการพัฒนากล่าวคือ Smart City มิได้เป็นการ Smart ที่เมืองเองเท่านั้น แต่ยังเป็นความพยายามของเมืองที่จะทำให้ตัวเอง Smart ด้วย ความสำคัญของการเป็น smart City จึงอยู่ที่หัวใจ 2 ประการคือ 1 การมีส่วนร่วมของภาคประชาชนในการพัฒนาเมืองโดยการร่วมคิดร่วมวางแผนร่วมตัดสินใจและร่วมลงมือปฏิบัติและ 2 พลเมือง Smart ซึ่งหมายถึงความสามารถในการมีส่วนร่วมในการจัดการตนเองของภาคประชาชนโดยภาคประชาชนจะมีได้เป็นเพียงผู้รับบริการเพียงอย่างเดียว แต่ยังสามารถร่วมสร้างสรรค์นวัตกรรมการพัฒนาเมืองและชุมชนได้

เทศบาลนครขอนแก่น ได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาท้องถิ่นไว้ 10 ด้าน ได้แก่

1. พัฒนานครขอนแก่นเป็นนครแห่งการประชุม สัมมนา และเป็นศูนย์กลางพาณิชยกรรมของภูมิภาค
2. ส่งเสริมพัฒนาศิลปวัฒนธรรมร่วมสมัยให้มีคุณค่าเพื่อนำมาขับเคลื่อนยุทธศาสตร์เมือง
3. ส่งเสริมผู้ประกอบการเพื่อเพิ่มมูลค่าวิสาหกิจชุมชน
4. พัฒนาระบบ Logistic ระบบขนส่งมวลชนและโครงสร้างพื้นฐานให้เป็นนครแห่งการลงทุนและนครแห่งการอยู่อาศัย
5. พัฒนาและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมให้อยู่ในระดับมาตรฐานสากล
6. สร้างสังคมที่เอื้ออาทรและพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน (Healthy City)
7. สร้างสังคมแห่งการเรียนรู้เพื่อรองรับ AEC และให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงสู่สากล
8. สร้างความเข้มแข็งภาคประชาชนและส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดการเมืองในทุกมิติของการพัฒนา
9. พัฒนานวัตกรรมทำให้บริการและการบริหารบ้านเมือง
10. พัฒนาโครงสร้างและศักยภาพองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง

**ยุทธศาสตร์ที่ 1** พัฒนานครขอนแก่นเป็นนครแห่งการประชุมสัมมนาและเป็นศูนย์กลางพาณิชยกรรมของภูมิภาค แนวทางการพัฒนา คือ

1. พัฒนานครขอนแก่นเป็นนครแห่งการประชุมสัมมนาและเป็นศูนย์กลางพาณิชยกรรม

**ยุทธศาสตร์ที่ 2** ส่งเสริมพัฒนาศิลปวัฒนธรรมร่วมสมัยให้มีคุณค่าเพื่อนำมาขับเคลื่อนยุทธศาสตร์เมือง แนวทางการพัฒนา คือ

1. ส่งเสริมพัฒนาศิลปวัฒนธรรมร่วมสมัยให้มีคุณค่าเพื่อนำมาขับเคลื่อนยุทธศาสตร์เมือง

**ยุทธศาสตร์ที่ 3** ส่งเสริมผู้ประกอบการเพื่อเพิ่มมูลค่าวิสาหกิจชุมชน แนวทางการพัฒนา คือ

1. ส่งเสริมและเพิ่มมูลค่าวิสาหกิจชุมชน

**ยุทธศาสตร์ที่ 4** พัฒนาระบบ Logistic ระบบขนส่งมวลชนและโครงสร้างพื้นฐานให้เป็นนครแห่งการลงทุนและนครแห่งการอยู่อาศัย แนวทางการพัฒนา คือ

1. พัฒนาระบบ Logistic ระบบขนส่งมวลชนและโครงสร้างพื้นฐาน

**ยุทธศาสตร์ที่ 5** พัฒนาและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมให้อยู่ในระดับมาตรฐานสากล แนวทางการพัฒนา คือ

1. พัฒนาและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อม

**ยุทธศาสตร์ที่ 6** สร้างสังคมที่เอื้ออาทรและพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน (Healthy City) แนวทางการพัฒนา คือ

1. พัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน และสร้างสังคมเอื้ออาทร

**ยุทธศาสตร์ที่ 7** สร้างสังคมแห่งการเรียนรู้เพื่อรองรับ AEC และให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงสู่สากล

แนวทางการพัฒนา คือ

1. พัฒนาคุณภาพการศึกษาและประชาชนทุกกลุ่มสามารถเข้าถึงได้

**ยุทธศาสตร์ที่ 8** สร้างความเข้มแข็งภาคประชาชนและส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดการเมืองในทุกมิติของการพัฒนา แนวทางการพัฒนา คือ

1. สร้างความเข้มแข็งภาคประชาชนและส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการพัฒนา

**ยุทธศาสตร์ที่ 9** พัฒนานวัตกรรมบริการให้บริการและการบริหารบ้านเมือง

แนวทางการพัฒนา คือ

1. พัฒนาการให้บริการและการบริหารบ้านเมือง

**ยุทธศาสตร์ที่ 10** พัฒนาโครงสร้างและศักยภาพองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง

แนวทางการพัฒนา คือ

1. ปรับโครงสร้างองค์กร
2. พัฒนาศักยภาพขององค์กร

(5) บรรยากาศในองค์กร เทศบาลนครขอนแก่น เต็มไปด้วยความกล้าเสี่ยง และต้องการหาคำตอบที่ลึกซึ้งในสิ่งที่ยังไม่รู้ และใช้เวลาส่วนใหญ่ไปกับการทบทวนกระบวนการดำเนินงานต่างๆขององค์กร เน้นความเสมอภาคและความอิสระ มีมนุษยธรรม และเสริมสร้างความ เป็นประชาธิปไตย มีบรรยากาศที่สนับสนุนและเอื้อต่อการเรียนรู้ มุ่งสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับ สมาชิกในองค์กร เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ยอมรับความแตกต่าง นำไปสู่การสร้างสรรค นวัตกรรมและพัฒนาศักยภาพอย่างเป็นอิสระและต่อเนื่อง บุคลากรในองค์กรนั้นมีความรู้สึก ปลอดภัยจากการถาม หรือข้อเสนอแนะ หรือความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น หรือการนำเสนอของกลุ่มที่ เป็นคนส่วนน้อย หรือความเห็นที่ขัดแย้งกับความเห็นอื่นๆ นำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ เทศบาลในที่สุด

(6) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการหรือกิจกรรมที่เทศบาลนครขอนแก่น จัดให้มีขึ้นทั้งระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งจะก่อให้เกิดการพัฒนาความรู้ในงาน ประสิทธิภาพ และความ พึงพอใจ ทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม องค์กร เทศบาลมีความพยายามที่จะเพิ่มขีดความสามารถของ บุคลากรเทศบาลให้เต็มศักยภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อสามารถทำให้เทศบาลประสบ ความสำเร็จในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงในบริบทการดำเนินงาน ของเทศบาล และพัฒนาบุคลากรให้มีลักษณะที่สอดคล้องต่อกัน ซึ่งเทศบาลส่งเสริมให้บุคลากร เรียนรู้ในหลากหลายรูปแบบ และมีความพยายามและผลักดันสนับสนุนให้บุคลากรมีการเรียนรู้และ พัฒนาตนเอง บุคลากรได้รับการฝึกอบรมในเรื่องต่างๆที่ตรงกับงานในหน้าที่ และเรียนรู้วิธีที่จะเรียนรู้ เทศบาลส่งเสริมให้บุคลากรและทีมงานเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง กระตุ้นให้แบ่งปันความรู้ซึ่งกัน และกัน ได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับวิธีการทำงานและการทำงานร่วมกันเป็นทีม มีโอกาสเข้าร่วม กิจกรรมเพื่อการเรียนรู้กับหน่วยงานต่างๆทั้งภาครัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้อง โดยสามารถนำเสนอต่อ ผู้บริหารว่าต้องการพัฒนาในเรื่องใด เป็นการให้บุคลากรได้นำเสนอแนวทางการพัฒนาตนเองและ เสนอเพื่อขออนุญาตเข้าอบรมเรื่องต่างๆที่ตนสนใจและเป็นประโยชน์กับการพัฒนาการเรียนรู้ของ ตนเอง นอกจากนี้ บุคลากรของเทศบาลยังมีโอกาสเรียนรู้จากชุมชนท้องถิ่นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เทศบาลมีการจัดอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ รวมไปถึงการ

ที่บุคลากรได้รับการฝึกฝนทักษะต่างๆเกี่ยวกับการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ โดยมีขั้นตอนที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. การประเมินความจำเป็น โดยพิจารณาว่าบุคลากรควรได้รับการพัฒนาในเรื่องใดที่มีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานและการพัฒนาตนเอง

2. กำหนดกิจกรรมการพัฒนา ไม่ว่าจะเป็นการอบรมให้ความรู้กับพนักงานโดยเทศบาลจัดขึ้นเอง หรือการส่งบุคลากรไปศึกษา เรียนรู้ดูงาน เข้าร่วมประชุม สัมมนา อบรมความรู้ เพิ่มความรู้ ทักษะและศักยภาพในการปฏิบัติงานตามสายงาน

3. การนำแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปปฏิบัติ

4. การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในครั้งนั้นๆ

“ที่นี้มีนักทรัพยากร 5 คน เรามีการสลับงานกัน ช่วยกันเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ เพราะถ้าเราจับอยู่งานเดียว เราก็จะรู้แค่งานเดียว แต่พอสลับไปทำงานส่วนอื่น มันทำให้เราเรียนรู้ที่จะทำอย่างอื่นได้ และเรียนรู้สภาพปัญหาที่อาจแตกต่างออกไป รวมถึงได้เรียนรู้ที่จะวิเคราะห์ปัญหาและการทำงานด้วย”

นายพิสุทธิ์ สารบรรณ นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ (สัมภาษณ์, 22 กันยายน 2560)

(7) การสื่อสารภายในองค์กร การแบ่งปันข้อมูลข่าวสารของเทศบาล และการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันระหว่างบุคลากรของเทศบาลทำให้การดำเนินงานโดยเฉพาะโครงการพัฒนาท้องถิ่นต่างๆสามารถดำเนินไปได้อย่างคล่องตัว รวดเร็ว และประสบความสำเร็จ ซึ่งการสื่อสารภายในเทศบาลนครขอนแก่นนั้น พบว่า มีลักษณะเป็นกันเอง ปราศจากการจัดชั้นลำดับขั้นบังคับบัญชา มีการให้เกียรติซึ่งกันและกัน มีอิสระ ตรงไปตรงมา ปราศจากอคติ ซึ่งส่งผลต่อการเรียนรู้ของเทศบาล สำนักและกองงานต่างๆมองการเชื่อมโยงเป็นระบบ ทำให้เกิดความช่วยเหลือกันและการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันระหว่างบุคลากรของเทศบาล

(8) โครงสร้างองค์กร เทศบาลนครขอนแก่น มีโครงสร้างและการจัดองค์การในการดำเนินงาน ดังนี้

1. สภาเทศบาลนครขอนแก่น ประกอบด้วยสมาชิกสภาเทศบาลจำนวน 24 คน โดยมีประธานสภาเทศบาลนครขอนแก่นจำนวน 1 คน และรองประธานสภาเทศบาลนครขอนแก่นจำนวน 1 คน

2. นายกเทศมนตรีนครขอนแก่น จำนวน 1 คน

3. รองนายกเทศมนตรีนครขอนแก่น จำนวน 4 คน

4. เลขานุการนายกเทศมนตรีนครขอนแก่น จำนวน 4 คน

5. ปลัดเทศบาล

6. รองปลัดเทศบาล

7. สำนักงานเทศบาลนครขอนแก่น แบ่งส่วนราชการดังนี้

- สำนักปลัดเทศบาล
- สำนักการสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม
- สำนักการช่าง
- สำนักการศึกษา
- กองวิชาการและแผนงาน
- สำนักการคลัง
- สำนักสวัสดิการสังคม

(9) การนำเทคโนโลยีมาใช้ในหน่วยงาน เป็นการที่เทศบาลนครขอนแก่นได้ประยุกต์ใช้งานเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเป็นจำนวนมาก รวมถึงเทคโนโลยีการสื่อสารในการสร้างโอกาสแห่งการเรียนรู้มากยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการใช้แอปพลิเคชันต่างๆ เช่น เฟซบุ๊ก (Facebook) เพื่อประชาสัมพันธ์เรื่องต่างๆของเทศบาลให้ชุมชนรับรู้และเสนอแนะ หรือการใช้ไลน์ (Line) เพื่อประสานงานกันด้วยความรวดเร็ว และการจัดตั้งกลุ่มต่างๆในไลน์ (Line) เพื่อประสานงานกันเป็นเครือข่ายที่เข้มแข็งมากยิ่งขึ้น สามารถติดต่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกันได้ทั่วถึงรวดเร็ว ทำให้การติดตามงาน การติดต่อสื่อสาร การเรียนรู้และพัฒนาก้าวหน้าไปได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากกว่าในอดีต ในส่วนการใช้เทคโนโลยีในการจัดการความรู้ของเทศบาล และมีระบบจัดเก็บข้อมูล



ชุมชนที่บุคลากรสามารถเข้าถึงและนำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบ ได้แก่ เว็บไซต์ของเทศบาล

นอกจากนั้น เทศบาลนครขอนแก่นยังได้นำเทคโนโลยีเข้ามาใช้เพื่อพัฒนาท้องถิ่นเป็นจำนวนมาก ส่งผลต่อการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างเทศบาลและชุมชนท้องถิ่นได้ร่วมกันคิด และตัดสินใจในเรื่องต่างๆหรือโครงการต่างๆที่เทศบาลจะดำเนินการ

#### 4.4 กระบวนการเรียนรู้ของเทศบาล

##### 4.4.1 กระบวนการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลเกาะกา จังหวัดลำปาง

เทศบาลตำบลเกาะกา ดำเนินการจัดระบบการบริการสาธารณะเพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นของตนเองตามอำนาจหน้าที่ของเทศบาลตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 ฉบับที่ 14 พ.ศ. 2562 และพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 ด้วยแนวความคิดการพัฒนาให้คนในชุมชนมีความสุขทั้งกายและใจ นำไปสู่สุขภาพชุมชนทั้ง 4 มิติ คือ กาย ใจ สังคม และปัญญา ด้วยการนำพาชุมชนเข้ามาร่วมเป็นเจ้าของดูแลท้องถิ่นตนเอง โดยเทศบาลมีเป้าหมายการพัฒนาที่มุ่งสู่มืองน่าอยู่ น่าประทับใจอย่างแท้จริง ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และสิ่งแวดล้อม โดยหลักการมีส่วนร่วมของประชาชน ขับเคลื่อนด้วยวิสัยทัศน์ **“เกาะกา เมืองน่าอยู่ : คุณภาพชีวิตและเศรษฐกิจดี การคมนาคมสะดวก การบริหารการเมืองโปร่งใส ใส่ใจสิ่งแวดล้อม พร้อมสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ สังคมเอื้ออาทรและชุมชนเข้มแข็ง”** โดยมี 5 นโยบายหลัก คือ

1. นโยบายด้านเศรษฐกิจและสังคม การศึกษา การพัฒนาคุณภาพชีวิต และประเพณีวัฒนธรรม
2. นโยบายด้านการบริหารจัดการและพัฒนาบุคลากร
3. นโยบายด้านการพัฒนาสิ่งแวดล้อม สาธารณสุข สุขภาพ และสุขภาพิบาล
4. นโยบายด้านโครงสร้างพื้นฐาน และสาธารณูปโภค
5. นโยบายด้านการพัฒนาความสงบสุขความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน

จากวิสัยทัศน์ นโยบาย และหลักการสำคัญดังกล่าว นำไปสู่การเรียนรู้ของเทศบาลตำบลเกาะคาในรูปแบบวงรอบต่างๆ แสดงให้เห็นจากความสามารถในการปรับตัวและตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมทั้งภายนอกองค์กรและภายในองค์กร จนกระทั่งเทศบาลสามารถค้นพบกลไกสำคัญที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของเทศบาล นำไปสู่ความสำเร็จในการพัฒนาวิธีการทำงานใหม่ และสร้างนวัตกรรมด้านต่างๆที่สามารถนำไปใช้ในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง กระบวนการเรียนรู้ต่างๆที่เกิดขึ้นในเทศบาลตำบลเกาะคาสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 รูปแบบ ได้แก่

#### การเรียนรู้แบบวงรอบเดียว (Single-Loop Learning)

เทศบาลตำบลเกาะคา มีอำนาจหน้าที่ในการจัดระบบการบริการสาธารณะเพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นของตนเอง ภายใต้บังคับแห่งกฎหมาย เทศบาลตำบลมีหน้าที่ต้องทำในเขตเทศบาล ตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติมถึง (ฉบับที่ 14) พ.ศ. 2562 และพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542

เทศบาลตำบลเกาะคา ยกฐานะจากสุขาภิบาลเป็นเทศบาลตำบล เมื่อวันที่ 25 พฤษภาคม 2542 พัฒนาการการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลเกาะคาในการเรียนรู้แบบวงรอบเดียว (Single-Loop Learning) นั้นเป็นการดำเนินการติดตามและตรวจสอบสถานการณ์ในการปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่และภารกิจในการจัดระบบการบริการสาธารณะด้านต่างๆของเทศบาล เมื่อเทศบาลเผชิญกับปัญหาที่สามารถดำเนินการปรับปรุงแก้ไข เช่น

- เจ้าหน้าที่ขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องของระเบียบ กฎหมาย จึงมีการจัดอบรมให้ความรู้หรือเผยแพร่ด้วยสื่อประชาสัมพันธ์ต่างๆ
- เครื่องมือ เครื่องใช้ เทคโนโลยีในการทำงานไม่เพียงพอและไม่ทันสมัย จึงดำเนินการจัดซื้อ
- การจัดทำแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลยังมีบางโครงการ/กิจกรรมที่ไม่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา จึงมีการพิจารณาใช้แผนยุทธศาสตร์พัฒนามาเป็นกรอบในการจัดทำแผนพัฒนาสามปีให้มีความสอดคล้องกัน
- การแก้ไขปัญหาระบบสาธารณสุขปศุสัตว์ อาทิ การปรับปรุงระบบท่อระบายน้ำ เพื่อระบายน้ำเสียจากบ้านเรือนในชุมชน การติดตั้งกระจกโค้งตามถนนสายแยก เพื่อให้ประชาชนมีความสะดวกและปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน การก่อสร้างปรับปรุงและต่อเติมศาลาอเนกประสงค์ เพื่อ

อำนวยความสะดวกและใช้ประกอบกิจกรรมเป็นที่ประชุม การก่อสร้างขยายถนน เพื่อใช้สัญจรไปมาขนส่งพืชผลทางการเกษตรให้มีความสะดวกปลอดภัย การก่อสร้างปรับปรุงผิวจราจร เพื่อความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน การก่อสร้างปรับปรุงภูมิทัศน์พื้นที่ริมแม่น้ำวังเพื่อให้ประชาชนมีที่พักผ่อน มีสิ่งแวดล้อมที่ดีและใช้เป็นที่ออกกำลังกาย การก่อสร้างป้ายชื่อหมู่บ้าน เพื่อประชาสัมพันธ์สถานที่ให้สะดวกต่อการค้นหา การก่อสร้างปรับปรุงและต่อเติมอาคารสำนักงานเทศบาลฯ เพื่อบริการประชาชนให้ได้รับความสะดวกสบาย รวดเร็ว ประทับใจ และเพื่อลดความแออัดของเจ้าหน้าที่และเอกสาร การก่อสร้างปรับปรุงต่อเติมอาคารโรงเก็บพัสดุของเทศบาลฯ เพื่อเพิ่มพื้นที่ในการจัดเก็บอุปกรณ์ให้มีระเบียบและง่ายต่อการค้นหา เป็นต้น

#### การเรียนรู้แบบวงรอบคู่ (Double-Loop Learning)

นับตั้งแต่ปี พ.ศ.2542 ที่เทศบาลตำบลเกาะคายกฐานะจากสุขาภิบาลเป็นเทศบาลตำบล การดำเนินงานของเทศบาลยังคงประสบปัญหาเดิมๆ หลายปัญหาไม่ได้รับการแก้ไข พื้นที่ไม่มีการพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรม ปัญหาสิ่งแวดล้อมไม่ได้รับการแก้ไขอย่างยั่งยืน มุมมองของประชาชนที่ขาดความไว้วางใจเนื่องจากมีทัศนคติต่อการเมืองท้องถิ่นว่าต้องมีเรื่องผลประโยชน์เข้ามาพัวพันอยู่เสมอ นำไปสู่ปัญหาอื่นๆที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาท้องถิ่นอันได้แก่ สภาพชุมชนที่ต่างคนต่างอยู่ ไม่มีความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน การที่เทศบาลฯจะรับมือและแก้ไขปัญหาแบบเดิมจึงไม่สามารถแก้ไขปัญหาเหล่านั้นได้อย่างยั่งยืน ด้วยเหตุนี้ เทศบาลตำบลเกาะคา จึงเริ่มมีกระบวนการวิเคราะห์และตรวจสอบสาเหตุของปัญหาที่เทศบาลฯต้องเผชิญ โดยเริ่มเห็นเป็นรูปธรรมในปี พ.ศ.2547 เทศบาลฯทำการทบทวนและตั้งคำถามถึงความเหมาะสมของแผนและนโยบายที่ผ่านมา รวมถึงหลักการที่มีการกำหนดและมีแนวทางการปฏิบัติกันมาว่ามีความถูกต้องเหมาะสมมากน้อยเพียงใดเพื่อปรับปรุงแก้ไขและหาทางออกที่ยั่งยืน เมื่อตรวจสอบสาเหตุของปัญหาแล้วพบว่า ปัญหาสำคัญอย่างยิ่งที่เทศบาลฯกำลังเผชิญคือ สภาพสังคมที่ต่างคนต่างอยู่ของชาวเกาะคา ชุมชนอ่อนแอ ขาดจิตสำนึกสาธารณะ ไม่มีการรวมกลุ่มทางสังคมการไม่ให้ความร่วมมือในการดำเนินโครงการพัฒนาต่างๆอันเนื่องมาจากที่ผ่านมาเทศบาลฯดำเนินการจัดบริการสาธารณะให้กับประชาชนมาโดยตลอด ทัศนคติของประชาชนจึงมองว่าทุกเรื่องเป็นหน้าที่ของเทศบาลที่ต้องดำเนินการให้ ขาดความรู้สึกเป็นเจ้าของพื้นที่ร่วมกัน

ดังนั้น แนวทางการหาทางออกและแก้ปัญหาเรื่องนี้ เทศบาลฯจึงเรียนรู้เพื่อแสวงหาแนวทางในการสร้างสำนึกความเป็นเจ้าของร่วมกัน ด้วยการเริ่มสร้างจิตสำนึกสาธารณะจากหลักการมีส่วนร่วมของประชาชน โดยการริเริ่มจากการสร้างกลุ่มอาชีพ เพื่อให้เกิดผลประโยชน์ร่วมกัน ทำให้คนใน

ชุมชนมีอาชีพ มีงานทำ สามารถเลี้ยงดูตัวเองได้ หลังจากนั้น จึงค่อยๆสร้างกลุ่มจิตอาสา กลุ่มด้านสังคม กลุ่มด้านสิ่งแวดล้อม และกลุ่มอื่นๆแล้วก่อให้เกิดเป็นชุมชนเข้มแข็ง จัดให้มีเวทีประชาคมเพื่อแสดงความคิดเห็นร่วมกันในทุกเรื่อง มุ่งเน้นการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ด้วยการสร้างศูนย์เรียนรู้ชุมชนในทุกหมู่บ้าน เพื่อเป็นการให้ความรู้และสนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน อันจะเกิดการไหลเวียนขององค์ความรู้ต่างๆในชุมชนท้องถิ่น มีการประชุมแกนนำชุมชนทุกเดือน ภายในเทศบาลเองก็มีการประชุมหัวหน้าส่วนทุก 2 อาทิตย์เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลและปรึกษาหารือซึ่งกันและกัน จึงทำให้การทำงานไม่ใช่เรื่องของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งอีกต่อไป

นอกจากนี้ ในช่วงเวลาดังกล่าว เทศบาลฯยังประสบกับอุปสรรคในการดำเนินงานอันเนื่องมาจากความขัดแย้งทางการเมืองในท้องถิ่น ความคิดเห็นที่แตกต่างจากกลุ่มการเมืองอีกข้างหนึ่งซึ่งมักแสดงความคิดเห็นและวิพากษ์วิจารณ์อยู่วงนอก เทศบาลฯจึงพบทวนปัญหาและสาเหตุของปัญหาดังกล่าว จึงได้ดำเนินการแก้ไขด้วยการเปิดพื้นที่ในเวทีประชาคมให้ทุกฝ่ายได้มาแสดงความคิดเห็นร่วมกัน ซึ่งเป็นเวทีร่วมระหว่างเทศบาลกับท้องถิ่น กับชุมชน แต่ปรากฏว่าบางครั้งคนก็ไม่กล้าพูดคุยในเวทีประชาคมมากนัก “เวทีช่วงฝน เพื่อฮ่อมกำกิด” จึงเกิดขึ้นในปี พ.ศ.2549 เพื่อให้เวทีนี้เป็นเวทีของชุมชน รวมถึงกลุ่มการเมืองก็เข้ามาพูดคุยกันในเวทีนี้ สร้างการยอมรับ ก่อให้เกิดมีการรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่าย ทำให้คนเกิดการหล่อหลอมรวมกัน เป็นการลดความขัดแย้งในสังคม กลุ่มการเมืองแต่ละข้างรวมตัวกันและทำงานร่วมกันเพื่อเป้าหมายเดียวกันคือความสุขและคุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชนในท้องถิ่น

อีกปัญหาหนึ่งซึ่งเป็นการท้าทายสำหรับเทศบาลตำบลเกาะคาในช่วงเวลาที่ผ่านมาคือ การที่ทุกคนมองการเมืองท้องถิ่นในแง่ลบ เนื่องจากทุกคนมองว่าการเมืองท้องถิ่นคือเรื่องของผลประโยชน์ เมื่อนายกเทศมนตรี นางสาวเพ็ญภัก รัตนคำฟู เข้ารับตำแหน่ง จึงประกาศภายในองค์การว่า เทศบาลตำบลเกาะคาจะเป็นองค์กรปราบคอร์รัปชัน ด้วยการบริหารงานอย่างโปร่งใส การได้มาซึ่งโครงการต่างๆต้องโปร่งใส และต้องเกิดขึ้นจากการที่ชุมชนช่วยกันคิด ผู้บริหารเทศบาลไม่มีสิทธิ์ตัดสินใจเพียงฝ่ายเดียว ต้องเป็นโครงการที่ผ่านแผนชุมชนและเวทีประชาคม และให้ชุมชนร่วมเข้ามาตรวจสอบโครงการทุกโครงการของเทศบาล เพื่อให้เกิดความโปร่งใสของการได้มาซึ่งโครงการ ส่งผลให้ประชาชนในท้องถิ่นเริ่มมองเห็นความโปร่งใสในการบริหารงานของเทศบาลฯ และปรับเปลี่ยนทัศนคติที่มีต่อการเมืองการปกครองท้องถิ่น เกิดความเข้าใจว่าความจริงแล้วการเมืองท้องถิ่นคือเรื่องของการจัดการผลประโยชน์ของประชาชนให้ประชาชนได้มีคุณภาพชีวิตที่ดีและมีความสุขที่สุด

## การเรียนรู้แบบสามวงรอบ (Triple-Loop Learning)

ภายหลังปี พ.ศ.2547 จนกระทั่งปัจจุบัน เป็นยุคแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลฯ ผ่านการเรียนรู้ในวงรอบต่างๆ เทศบาลตำบลเกาะคามีการพัฒนาการเรียนรู้ของตนเอง จนกระทั่งสามารถเรียนรู้ที่จะเรียนรู้ นำไปสู่การที่เทศบาลฯค้นพบว่า เทศบาลฯจะส่งเสริมการเรียนรู้ได้อย่างไร เกิดความเข้าใจว่า สิ่งใดเอื้อหรือสิ่งใดที่เป็นอุปสรรคขัดขวางการเรียนรู้ เทศบาลฯค้นพบจากการเรียนรู้ในครั้งก่อนๆที่ผ่านมาว่า สิ่งที่ส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ของเทศบาลฯจนสามารถพัฒนากลยุทธ์ใหม่ๆสำหรับการเรียนรู้ขึ้นมาได้ ได้แก่

1. ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความเข้าใจในบริบทพื้นที่ท้องถิ่นของตนเองในทุกแง่มุม และมีความรู้ความสามารถในการสร้างพื้นที่การเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในเทศบาลฯ นำไปสู่การปรับเปลี่ยนวิถีคิดและกระบวนการทำงานของบุคลากรและประชาชนในท้องถิ่น ส่งผลต่อการพัฒนาสังคมท้องถิ่น รวมถึงเทศบาลเองได้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและไม่หยุดนิ่ง

2. การสนับสนุนกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนในท้องถิ่น เน้นในเรื่องของการจัดการตนเอง ด้วยแนวคิดพื้นฐานที่ว่าประชาชน คือ จุดศูนย์กลางของการพัฒนาและจัดว่าเป็นทุนทางสังคมที่สำคัญของท้องถิ่น เทศบาลฯจึงให้ความสำคัญในบทบาทของทุกคนในสังคมอย่างเท่าเทียมกัน หนุนเสริมกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชน เน้นการสร้างจิตสำนึกสาธารณะในชุมชน เทศบาลฯได้มีการจัดเวทีประชาคมเพื่อรับฟังปัญหาความต้องการของประชาชนรวมทั้งมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันเสมอ ด้วยการเสนอความคิดเห็นว่าทุกคนอยากเห็นเกาะคามีอย่างไร ใครจะเป็นคนทำ ทำอย่างไร และเมื่อไร ชุมชนจึงมีส่วนร่วมในการช่วยกันคิดช่วยกันสร้างเมือง รวมถึงการเสนอและร่วมกันตรวจสอบความโปร่งใสของโครงการต่างๆ เมื่อเทศบาลฯบริหารจัดการด้วยหลักการมีส่วนร่วมของประชาชนแล้ว วิสัยทัศน์ของเทศบาลฯจึงถูกกำหนดออกมาผ่านการมีส่วนร่วมของประชาชนชาวเกาะคามี นำไปสู่ความสำเร็จในการให้บริการสาธารณะของเทศบาลฯ โดยหัวใจสำคัญที่สุดของเกาะคามีคือ “เวทีช่วงฝน เพื่อฮ่อมก้ากิด” นั่นเอง

3. การให้ความสำคัญกับการบริหารงานด้วยความโปร่งใส อันจะนำไปสู่ความเชื่อมั่น ไว้วางใจ ยอมรับและเข้าใจว่าการเมืองท้องถิ่นคือเรื่องของการจัดการผลประโยชน์ของประชาชนให้ประชาชนได้มีคุณภาพชีวิตที่ดีและมีความสุขที่สุด มิใช่เรื่องของการแย่งชิง ตักตวงผลประโยชน์เสมอไป ซึ่งทัศนคติเหล่านี้จะส่งผลต่อการสร้างความเชื่อมั่น และความร่วมมือในการพัฒนาท้องถิ่นร่วมกัน

4. การบริหารจัดการแบบครอบครัวเดียวกัน เพื่อสร้างการทำงานเป็นทีม สร้างจิตสำนึก สาธารณะของคนในท้องถิ่น ปลูกฝังทัศนคติที่ทำให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน ทุกคนเป็นพี่น้องกัน เป็นคนในครอบครัวเดียวกัน ทุกคนมาช่วยกันสร้างบ้าน คือ บ้านเทศบาลเกาะคา ให้เป็นบ้านที่มีความเข้มแข็งและเมื่อทุกคนมองปัญหาที่เกิดขึ้นว่าเป็นปัญหาสาธารณะ ทำให้ทุกคนมีการทำงานเป็นทีมและการจัดการของครอบครัวเดียวกัน

5. การดำเนินงานแบบภาคีเครือข่าย การอาศัยการทำงานในรูปแบบการเชื่อมประสานความร่วมมือระหว่างองค์กร สร้างภาคีเครือข่ายการทำงานร่วมระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยกัน เช่น ศูนย์ประสานงานและบริหารจัดการร่วมด้านการจัดการขยะ อำเภอเกาะคา จังหวัดลำปางที่เกิดขึ้นจากความร่วมมือของ 6 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้แก่ เทศบาลตำบลเกาะคา เทศบาลตำบลศาลา เทศบาลตำบลท่าผา เทศบาลตำบลวังพร้าว เทศบาลตำบลเกาะคาแม่ยาว อำเภอเกาะคา และเทศบาลตำบลน้ำใจ อำเภอแม่ทะ ได้ทำบันทึกข้อตกลงร่วมกันเพื่อจัดบริการสาธารณะด้านการจัดการขยะ โดยใช้มาตรฐานความร่วมมือระหว่างท้องถิ่น โดยการจัดตั้งศูนย์ประสานงานและบริหารจัดการร่วมด้านการจัดการขยะอยู่ที่เทศบาลตำบลเกาะคา เป็นต้น รวมถึงส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง ภาคเอกชน องค์กรพัฒนาเอกชน ตลอดจนชุมชน เพื่อบูรณาการความร่วมมือและการทำงานร่วมกันในการแก้ไขปัญหาต่างๆอย่างเป็นระบบ

6. ความต่อเนื่องของนโยบาย การดำเนินการพัฒนาท้องถิ่นตามนโยบายการพัฒนาที่มีความต่อเนื่อง ส่งผลต่อการเรียนรู้ของเทศบาลที่ไม่ต้องหยุดชะงัก หรือเปลี่ยนทิศทางบ่อยครั้ง การเรียนรู้จากนโยบายที่ต่อยอดการพัฒนามาเป็นระยะเวลาหลายปีของเทศบาล ทำให้การเรียนรู้ของเทศบาลตำบลเกาะคาดำเนินมาได้อย่างต่อเนื่อง

จากการที่เทศบาลตำบลเกาะคาค้นพบสิ่งที่ส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ของเทศบาลจนสามารถนำการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นนี้ไปใช้ในการพัฒนาการดำเนินงานของเทศบาลในด้านต่างๆเพื่อบรรลุจากเป้าหมายในการพัฒนาเมืองไปสู่การเป็นเมืองน่าอยู่ เมืองที่มีคุณภาพชีวิตและเศรษฐกิจดี การคมนาคมสะดวก การบริหารการเมืองโปร่งใส ใส่ใจสิ่งแวดล้อม พร้อมสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ สังคมเอื้ออาทรและชุมชนเข้มแข็ง ตามแผนพัฒนาเทศบาลที่ได้กำหนดไว้ ดังนี้

#### 1. ด้านเศรษฐกิจและสังคม การศึกษา การพัฒนาคุณภาพชีวิต และประเพณี วัฒนธรรม

มุ่งสนับสนุนส่งเสริม กิจกรรมด้านสวัสดิการ สังคม และการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนให้อยู่ดีมีสุข มีการพัฒนาส่งเสริมการลงทุน พาณิชยกรรมท่องเที่ยว และมีการส่งเสริมการ

พัฒนาอาชีพและผลิตภัณฑ์ชุมชน โดยยึดหลักเศรษฐกิจพอเพียงพัฒนาด้านสวัสดิการชุมชนสงเคราะห์ช่วยเหลือครอบครัวผู้มีรายได้น้อย ผู้สูงอายุ ผู้ด้อยโอกาสและคนพิการในพื้นที่อย่างทั่วถึง รวมถึงส่งเสริมให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาท้องถิ่น เพื่อนำไปสู่ชุมชนเข้มแข็ง และสังคมเอื้ออาทร มีการส่งเสริมอนุรักษ์ ศิลปวัฒนธรรมประเพณีอันดีงามของท้องถิ่น และสนับสนุนภูมิปัญญาท้องถิ่น

## 2. ด้านการบริหารจัดการและพัฒนาบุคลากร

เป็นการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ที่เป็นการพัฒนาคนซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนา โดนมุ่งส่งเสริมการศึกษา การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและหลากหลาย ทั้งในและนอกระบบ โดยมุ่งจัดการศึกษาให้ทั่วถึง มีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพ และที่สำคัญคือส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาท้องถิ่น เพื่อให้มีการบริหารจัดการพัฒนา และแก้ไขปัญหาของชุมชน ด้วยกระบวนการมีส่วนร่วมของคนในชุมชนซึ่งถือว่าเป็นเจ้าของท้องถิ่นอย่างแท้จริง มีการดำเนินการส่งเสริมและพัฒนาระบบงานของท้องถิ่นให้สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ มุ่งปฏิบัติงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล และประโยชน์สูงสุดของส่วนร่วมเป็นสำคัญ รวมถึงส่งเสริมการสร้างระบบบริหารบ้านเมืองและสังคมที่ดีในองค์กร มีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การพัฒนาประสิทธิภาพบุคลากร การปรับปรุงเครื่องมือเครื่องใช้ ให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ เพื่อสามารถตอบสนองต่อการบริการประชาชนได้อย่างเต็มที่

## 3. ด้านการพัฒนาสิ่งแวดล้อม สาธารณสุข สุขภาพ และสุขาภิบาล

มุ่งเน้นให้เป็นเมืองน่าอยู่ ด้านสิ่งแวดล้อม และเมืองในสวน เน้นการสร้างพื้นที่สีเขียว ประชาชนมีส่วนร่วมในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เป็นสังคมมุ่งเน้น การจัดการสิ่งแวดล้อม ทั้งการจัดการขยะ น้ำเสีย อย่างเป็นระบบ ครบวงจรและยั่งยืนโดยเฉพาะการรณรงค์คัดแยกขยะอย่างครบวงจร พัฒนาปรับปรุงด้านการรักษาความสะอาด สวยงามของเมือง รวมถึงการส่งเสริมสุขภาพอนามัยของประชาชน ส่งเสริมการออกกำลังกาย และการเล่นกีฬาของประชาชนทุกวัยการพัฒนาสุขาภิบาลอาหารเพื่อให้ผู้บริโภคได้รับความปลอดภัยและมั่นใจ และมุ่งเน้นอนามัยสิ่งแวดล้อมเพื่อป้องกันและควบคุมโรคต่างๆ

## 4. ด้านโครงสร้างพื้นฐาน และสาธารณูปโภค

พัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน อันได้แก่ ถนน ท่อระบายน้ำ พนังกั้นตลิ่ง ขยายผิวจราจร ปรับปรุงซ่อมแซม ขยายเขตไฟฟ้า น้ำประปา ฯลฯ และก่อสร้างสาธารณูปการ เพื่อเป็นการอำนวยความสะดวก

สะดวก และให้ประชาชนได้รับบริการที่ดี แก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชนตรงจุด ตรงประเด็น โดยมุ่งเน้นการทำงานเชิงประสานและมีส่วนร่วมของทุกชุมชน ในการเสนอปัญหา และความ ต้องการต่างๆ รวมถึงการปรับปรุง พัฒนาสาธารณูปโภค สาธารณูปการต่างๆ ตลอดจนการวางแผน เพื่อรองรับการขยายตัวของเมืองในอนาคต

#### 5. ด้านการพัฒนาความสงบสุขความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน

การพัฒนาจะมุ่งเน้นการสร้างความปลอดภัย และรักษาความสงบเรียบร้อยในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน มีการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ และความร่วมมือในการป้องกันอุบัติเหตุ อัคคีภัย และบรรเทาอันตรายหรือความเสียหายจากสาธารณภัยต่างๆ เพื่อให้ความช่วยเหลือ บรรเทาความเดือดร้อนแก่ประชาชนได้ทันทั่วถึง รวมถึงการสร้างความรู้ ความเข้าใจ แก่ประชาชน เพื่อให้การป้องกันบรรเทาสาธารณภัย การรักษาความสงบเรียบร้อยและความปลอดภัยของชุมชนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ผลจากการเรียนรู้กลไกสำคัญที่จะทำให้การพัฒนาท้องถิ่นประสบความสำเร็จ และใช้เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนเทศบาลด้วยการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ทำให้เทศบาลตำบลเกาะคาสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมที่โดดเด่นอันได้แก่ โครงการตู้เย็นพอเพียง ตู้เย็นในสวน สู้ตลาดผักปลอดสารพิษ และโครงการอื่นๆอีกจำนวนมาก จากจุดเริ่มต้นปัญหาด้านสิ่งแวดล้อมในพื้นที่เทศบาลตำบลเกาะคา นำไปสู่การสร้างกระแสการรับรู้ให้ชุมชนเกิดความตระหนักและเข้ามามีส่วนร่วมในการรักษาสิ่งแวดล้อม ร่วมลดปริมาณขยะและเฝ้าระวังรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นไปตามทิศทางนโยบายการบริหารท้องถิ่นของผู้บริหารเทศบาลตำบลเกาะคาที่มีเป้าหมายจะสร้างเกาะคาให้เป็นเมืองน่าอยู่ น่าประทับใจทั้งในด้านเศรษฐกิจสังคมการเมืองและสิ่งแวดล้อม ภายใต้การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนโดยเฉพาะภาคประชาชน

การสร้างการมีส่วนร่วม การสร้างแกนนำจิตอาสา และกระบวนการจัดการความรู้ เป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้ชุมชนมีศักยภาพในการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมในเขตเทศบาลตำบลเกาะคา เพราะปัจจัยที่กล่าวมาจะก่อให้เกิดการขับเคลื่อนการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมในพื้นที่มาอย่างยาวนาน

เทศบาลตำบลเกาะคาเริ่มจากการค้นหาทุนทางสังคมที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อชุมชนท้องถิ่น ในหลายลักษณะ อาทิ ทุนทางบุคคล ทุนทางสังคม ทุนทางวัฒนธรรม หรือทุนทางปัญญา จากนั้น ได้พยายามสร้างและแสวงหาแนวร่วม หาคมนำงานจากทุกภาคส่วน โดยเฉพาะภาคประชาชนเพื่อสร้างการรับรู้ การเรียนรู้สภาพปัญหาหรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้น นำไปสู่การจัดทำแผนการกำหนดเป้าหมาย



ทิศทางขั้นตอนและกระบวนการดำเนินงานร่วมกัน โดยออกแบบและสร้างกระบวนการให้ภาคประชาชนมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนกิจกรรม เพื่อให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ และพร้อมที่จะเลือกอำนาจประโยชน์แก่ชุมชนท้องถิ่นทั้งในปัจจุบันและอนาคต เป็นการขับเคลื่อนการทำงานโดยชุมชนที่แท้จริง และบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างยั่งยืน

กรอบและแนวทางการพัฒนาที่เกิดจากการเรียนรู้ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาของเทศบาลฯ ส่งผลให้เกิดการพัฒนาและความเปลี่ยนแปลงมากมายในชุมชนเกาะคา ในการก้าวเข้าสู่ความเป็นเมืองน่าอยู่ และนำไปสู่ความยั่งยืนในการพัฒนาท้องถิ่น รวมถึงการกำหนดทิศทางการพัฒนาในอนาคต ซึ่งก้าวต่อไปในการพัฒนาเมืองน่าอยู่นั้น เทศบาลตำบลเกาะคาจึงมุ่งเน้นการนำกลไกสำคัญในการเรียนรู้ของเทศบาลที่ค้นพบมาใช้ในการขับเคลื่อนองค์การอย่างต่อเนื่องตามยุทธศาสตร์และแนวทางการพัฒนาของเทศบาล ได้แก่

1 ยุทธศาสตร์การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน การก่อสร้างปรับปรุงบำรุงรักษาถนน สะพาน การพัฒนาด้านสาธารณูปโภคและสาธารณูปการ การก่อสร้างปรับปรุงดูแลรักษาแหล่งน้ำ

2 ยุทธศาสตร์การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม การสร้างจิตสำนึกและความตระหนักในการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม การอนุรักษ์การฟื้นฟูการเฝ้าระวังและการป้องกันรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

3 ยุทธศาสตร์การพัฒนาสังคมชุมชน และการรักษาความสงบเรียบร้อย การพัฒนาคุณภาพชีวิตเด็ก สตรี คนชรา ผู้พิการ และผู้ด้อยโอกาส การศึกษา การส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมประเพณีและภูมิปัญญาท้องถิ่น การป้องกันและส่งเสริมสุขภาพอนามัยของประชาชน การส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชน

4 ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านเศรษฐกิจ การส่งเสริมอาชีพและเพิ่มรายได้ให้แก่ประชาชน การส่งเสริมการท่องเที่ยว

5 ยุทธศาสตร์การบริหารและพัฒนาองค์กร การพัฒนาบุคลากร การปรับปรุงการพัฒนาเครื่องมือเครื่องใช้และสถานที่ปฏิบัติงาน การส่งเสริมความรู้ความเข้าใจในกิจการท้องถิ่น การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

“มันมีหลากหลายค่ะ ทุกอย่างเป็นปัญหาของท้องถิ่น ตัวอย่างเช่น สิ่งแวดล้อม ช่วงแรกๆที่เป็นนายก ขยะของเกาะคา 10 ตันต่อวัน เราเคยเป็นพื้นที่ที่ไม่มีมีการคัดแยกขยะ

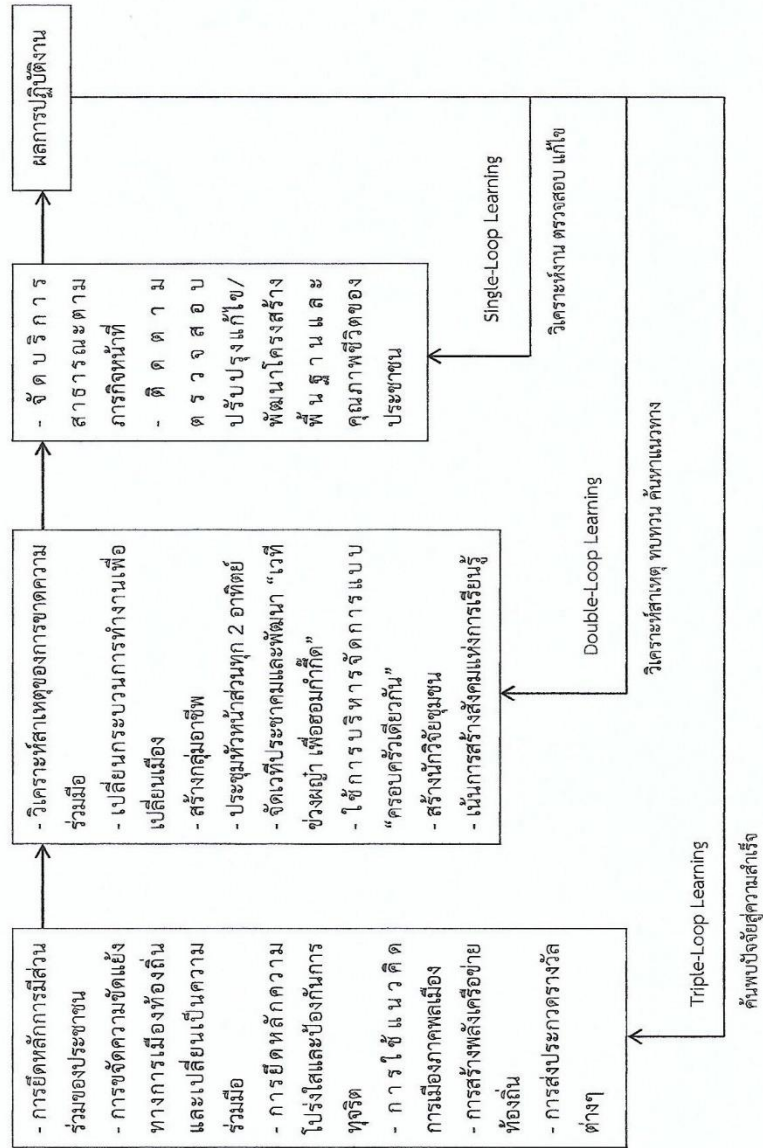
ประชาชนทั้งขยะ เทศบาลนำไปกำจัด ที่นี้พี่ก็เลยมาใช้แนวคิดเวทีช่วงพญา พูดคุยให้ชุมชนเกิดความตระหนักรู้ว่า นี่คือปัญหาสาธารณะร่วม ทำให้ชุมชนเกิดความตระหนักว่าเป็นปัญหาร่วมปู้บเนี้ย เราใช้วิธีการคัดแยกมาจากต้นทาง ทำให้ชุมชนแยกขยะที่ครัวเรือนทุกหลังคาเรือน หลังจากนั้นขยะลดลงจาก 10 ตันเป็น 2.7 ตัน อะไรแบบนี้”

นางสาวเพ็ญภัค รัตนคำฟู นายกเทศมนตรีตำบลเกาะคา (สัมภาษณ์, 9 สิงหาคม 2560)

“สิ่งที่เกาะคาใช้เป็นหลักคือ ความโปร่งใสในการทำงาน เพราะพื้อมองว่า เมื่อไหร่ก็ตามที่เราทำงานด้วยความโปร่งใส มันจะก่อให้เกิดการยอมรับ แล้วก็ชุมชนพร้อมจะร่วมมือกัน เพราะฉะนั้นสิ่งที่เกาะคาใช้คือเราจะใช้เรื่องของหลักธรรมาภิบาล ความโปร่งใสตรวจสอบได้ แล้วก็เรื่องของการสร้างจิตสำนึกสาธารณะร่วมกัน”

นางสาวเพ็ญภัค รัตนคำฟู นายกเทศมนตรีตำบลเกาะคา (สัมภาษณ์, 9 สิงหาคม 2560)

ภาพที่ 2 กระบวนการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลเกาะคา



ภาพที่ 2 กระบวนการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลเกาะคา

#### 4.4.2 กระบวนการเรียนรู้ของเทศบาลเมืองกระบี่ จังหวัดกระบี่

เทศบาลเมืองกระบี่ ดำเนินการจัดระบบการบริการสาธารณะเพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นของตนเองตามอำนาจหน้าที่ของเทศบาลตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 ฉบับที่ 14 พ.ศ. 2562 และพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 ด้วยแนวคิดการพัฒนาเมืองของเทศบาลฯ “เมืองกระบี่ เมืองแห่งคุณภาพ (Q-City)” ด้วยเป้าหมายการพัฒนา “ในปี 2569 กระบี่จะเป็นเมืองศูนย์กลางความเจริญของภาคใต้ฝั่งทะเลอันดามันและนำไปสู่เมืองคุณภาพ (Q-City) อันได้แก่ เมืองสะอาด เมืองสีเขียว เมืองปลอดภัย เมืองสุขภาพ เมืองมั่งคั่งตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และเมืองแห่งการท่องเที่ยวที่มีคุณภาพ” ขับเคลื่อนด้วยวิสัยทัศน์ “กระบี่เมืองน่าอยู่ ผู้คนน่ารัก ศูนย์กลางการให้บริการ เป็นประตูสู่การท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ ประวัติศาสตร์ ศิลปะ และวัฒนธรรม พร้อมก้าวสู่เมืองคุณภาพ (Q-City) ในปี พ.ศ.2569” โดยมี 6 นโยบายหลัก คือ

1. นโยบายด้านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน
2. นโยบายด้านการพัฒนาเศรษฐกิจ
3. นโยบายด้านการพัฒนาสังคม
4. นโยบายด้านการพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
5. นโยบายด้านการพัฒนาการท่องเที่ยว
6. นโยบายด้านการพัฒนาการเมืองการบริหารและบริการ

จากวิสัยทัศน์ นโยบาย และหลักการสำคัญดังกล่าว นำไปสู่การเรียนรู้ของเทศบาลเมืองกระบี่ ในรูปแบบวงรอบต่างๆ แสดงให้เห็นจากความสามารถในการปรับตัวและตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมทั้งภายนอกองค์กรและภายในองค์กร จนกระทั่งเทศบาลสามารถค้นพบกลไกสำคัญที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของเทศบาล นำไปสู่ความสำเร็จในการพัฒนาวิธีการทำงานใหม่ และสร้างนวัตกรรมด้านต่างๆที่สามารถนำไปใช้ในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง กระบวนการเรียนรู้ต่างๆที่เกิดขึ้นในเทศบาลเมืองกระบี่สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 รูปแบบ ได้แก่

การเรียนรู้แบบวงรอบเดี่ยว (Single-Loop Learning)

เทศบาลเมืองกระบี่ มีอำนาจหน้าที่ในการจัดระบบการบริการสาธารณะเพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นของตนเอง ภายใต้บังคับแห่งกฎหมาย เทศบาลเมืองมีหน้าที่ต้องทำในเขตเทศบาล ตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติมถึง (ฉบับที่ 14) พ.ศ. 2562 และพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542

เทศบาลเมืองกระบี่ ได้รับการจัดตั้งขึ้นตามประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่ม 53 หน้า 802 เมื่อวันที่ 2 พฤศจิกายน พ.ศ. 2479 โดยการยกฐานะท้องที่ตำบลปากน้ำเป็นเทศบาลเมืองกระบี่ มีพื้นที่ 2.65 ตารางกิโลเมตร ต่อมาในได้ทำการขยายเขตเทศบาลเมืองกระบี่ ในวันที่ 1 ธันวาคม พ.ศ. 2509 ตามประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 83 หน้า 109 โดยครอบคลุมพื้นที่ในตำบลปากน้ำ และตำบลกระบี่ใหญ่ รวมพื้นที่ทั้งหมด 19 ตารางกิโลเมตรพัฒนาการเรียนรู้อของเทศบาลตำบลเกาะคาในการเรียนรู้แบบวงรอบเดี่ยว (Single-Loop Learning) นั้นเป็นการดำเนินการติดตามและตรวจสอบสถานการณ์ในการปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่และภารกิจในการจัดระบบการบริการสาธารณะด้านต่างๆของเทศบาลฯ เมื่อเทศบาลเผชิญกับปัญหาที่สามารถดำเนินการปรับปรุงแก้ไข เช่น

- การซ่อมแซมถนนเนื่องจากผิวการจราจรชำรุด
- ดำเนินการสำรวจเครื่องออกกำลังกายในสวนสุขภาพ สวนสาธารณะ เพื่อดำเนินการปรับปรุงแก้ไขให้อยู่ในสภาพที่ใช้งานได้ดี

- การอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับยาเสพติดให้โทษแก่นักเรียนโรงเรียนเทศบาล

- การจัดทำฝาบ่อพักฝาคูระบายน้ำที่ชำรุดและสูญหาย

- การก่อสร้างรางระบายน้ำ

- การพัฒนาและปรับปรุงอาคารสถานที่โรงเรียนเทศบาล

- การพัฒนาและปรับปรุงอาคารสถานที่ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก

การเรียนรู้แบบวงรอบคู่ (Double-Loop Learning)

นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2479 ที่เทศบาลเมืองกระบี่ได้รับการจัดตั้งขึ้น เมืองกระบี่ค่อยๆก้าวเข้าสู่การเป็นเมืองท่องเที่ยว โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงปี พ.ศ.2528-พ.ศ.2545 ที่มีการพัฒนาเมืองไปสู่การ

เป็นเมืองท่องเที่ยวที่สำคัญด้วยเหตุที่พื้นที่จังหวัดกระบี่มีทรัพยากรธรรมชาติสวยงามและอุดมสมบูรณ์ กระบวนการเรียนรู้ของเทศบาลฯจึงเริ่มมีกระบวนการวิเคราะห์ และตรวจสอบสาเหตุของปัญหาที่เทศบาลฯต้องเผชิญ มีการทบทวนและตั้งคำถามถึงความเหมาะสมของแผนและนโยบายอย่างต่อเนื่อง รวมถึงหลักการที่มีการกำหนดและมีแนวทางการปฏิบัติกันมาว่ามีความถูกต้องเหมาะสมมากน้อยเพียงใดเพื่อปรับปรุงแก้ไข การพัฒนานโยบายของเทศบาลฯให้สอดคล้องกับการรับมือในเรื่องของการท่องเที่ยวจึงเกิดขึ้นอันเนื่องมาจากการเรียนรู้ที่จะวิเคราะห์อย่างต่อเนื่อง โดยเทศบาลเมืองกระบี่เปรียบเสมือนห้องรับแขกของจังหวัดกระบี่ ในแต่ละปีจะมีนักท่องเที่ยวเดินทางเข้าไปเที่ยวเป็นจำนวนมาก ปัญหาที่สำคัญของเทศบาลฯคือ การที่แหล่งท่องเที่ยวอยู่นอกเมือง นักท่องเที่ยวจึงไม่เข้ามาในเมือง เทศบาลฯจึงได้ดำเนินการปรับปรุงแหล่งท่องเที่ยวเดิมให้มีความสมบูรณ์ ตลอดจนพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวใหม่ๆ สร้างแหล่งเรียนรู้เพิ่มขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อการเพิ่มขึ้นของปริมาณนักท่องเที่ยวและรายได้จากการท่องเที่ยวกระจายสู่ประชาชนในเขตเทศบาล โดยในปัจจุบันมีสถานที่ท่องเที่ยวซึ่งเป็นแหล่งเรียนรู้ในเขตเทศบาลมากมาย ได้แก่ ศาลหลักเมืองกระบี่ ประติมากรรมองค์พ่อจตุคามรามเทพ ประติมากรรมไฟจราจรเสือเขี้ยวดาบประติมากรรมไฟจราจรช้างประติมากรรมไฟจราจรมนุษย์โบราณประติมากรรมธารน้ำใจประติมากรรมนกอินทรียักษ์โลเมตรศุนย์ ประติมากรรมเรือชีวิตประติมากรรมปลาเริงรำประติมากรรมเสียงเพลงแห่งอันดามันสวนพฤกษศาสตร์ประติมากรรมปูดำประติมากรรมสมอพิเภกประติมากรรมโครงสร้างพญานาคประติมากรรมมนุษย์กับสิ่งแวดล้อมยุคใหม่ประติมากรรมนาฬิกาแห่งอันดามันประติมากรรมกำแพงประวัติศาสตร์

นอกจากนี้ เทศบาลเมืองกระบี่เป็นศูนย์กลางของจังหวัดภายในเขตเทศบาลมีทั้งส่วนราชการ สถาบันการเงินที่พักร้านอาหาร ฯลฯ ทำให้มีปริมาณประชากรและยานพาหนะเป็นจำนวนมาก การพัฒนาและปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานให้มีความสมบูรณ์เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นไม่ว่าจะเป็นถนนทางเท้าคูระบายน้ำท่าเทียบเรือไฟฟ้าสาธารณูปโภคไฟฟ้าแสงสว่างกล้องวงจรปิด ฯลฯ อันจะนำไปสู่การอำนวยความสะดวกและปลอดภัยแก่ประชาชนในขณะที่ปัญหาการจราจรส่วนหนึ่งมาจากการขาดวินัยจราจรและนำมาซึ่งอุบัติเหตุบนท้องถนนจึงต้องส่งเสริมในการรณรงค์การมีวินัยจราจรตลอดจนประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อร่วมแก้ไขปัญหาดังกล่าวประกอบกับในปัจจุบันสถานการณ์ปัญหาอาชญากรรมได้คืบคลานและขยายตัวเข้าสู่เด็กเยาวชนรวมถึงชุมชนการเพิ่มมาตรการในการเฝ้าระวังการสร้างเครือข่ายตลอดจนการบูรณาการร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเป็นสิ่งทีเทศบาลฯเร่งดำเนินการ

การบริหารงานภายในเทศบาลฯเองก็มีการกระบวนการวิเคราะห์และตรวจสอบปัญหาที่เกิดขึ้นเช่นเดียวกัน โดยที่ผ่านมามีพบว่า ปัญหาสำคัญในการดำเนินงานคือการขาดการประสานความร่วมมือกันภายในกองฝ่ายต่างๆของเทศบาลฯเอง เทศบาลฯมีการปฏิบัติงานแบบแยกส่วนในแต่ละกอง ถึงแม้ว่าโครงการต่างๆที่เทศบาลจัดขึ้นเพื่อเป็นบริการสาธารณะให้กับประชาชนท้องถิ่นต้องอาศัยการทำงานร่วมกันของทุกฝ่าย แต่ละกองงานมีการรับผิดชอบในหน้าที่ส่วนของตนเองอย่างเต็มความสามารถแต่ยังขาดการบูรณาการร่วมกัน เป็นลักษณะของการแยกกันทำงานของตนเอง ซึ่งในปัจจุบันรูปแบบการทำงานได้เปลี่ยนแปลงไปเป็นการบูรณาการความร่วมมือของทุกฝ่าย มีการปรับปรุงวิธีการทำงานและกระบวนการทำงาน พนักงานมีจิตสำนึกในการทำงานร่วมกันเพื่อให้เกิดผลสำเร็จ อันเนื่องมาจากการที่เทศบาลวิเคราะห์และตรวจพบปัญหาดังกล่าว นำไปสู่การวิเคราะห์สาเหตุและแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการจัดตั้งเป็นคณะทำงานเพื่อรับผิดชอบร่วมกัน สร้างจิตสำนึกในการทำงานเป็นทีมและซึมซับเข้าสู่วิถีคิดและวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากรทุกกองทุกฝ่ายก่อให้เกิดการทำงานอย่างเป็นระบบ

#### การเรียนรู้แบบสามวงรอบ (Triple-Loop Learning)

ภายหลังปี พ.ศ.2545 จนกระทั่งปัจจุบัน เป็นยุคแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลฯ ในการพัฒนาการเรียนรู้ของตนเอง จนกระทั่งสามารถเรียนรู้ที่จะเรียนรู้ นำไปสู่การที่เทศบาลฯค้นพบว่า เทศบาลฯจะส่งเสริมการเรียนรู้ได้อย่างไร เกิดความเข้าใจว่าสิ่งใดเอื้อหรือสิ่งใดที่เป็นอุปสรรคขัดขวางการเรียนรู้ เทศบาลฯค้นพบจากการเรียนรู้ในครั้งก่อนๆที่ผ่านมาว่า สิ่งส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ของเทศบาลฯจนสามารถพัฒนากลยุทธ์ใหม่ๆสำหรับการเรียนรู้ขึ้นมาได้ ได้แก่

1. ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล และมีความสามารถในการสร้างพื้นที่การเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในเทศบาลฯ นำไปสู่การปรับเปลี่ยนวิถีคิดของบุคลากรและประชาชนในท้องถิ่น

“ตอนนี้ชาวบ้านช่วยกันดูแลรักษาสีเขียวสิ่งแวดล้อมทรัพยากรธรรมชาติให้อุดมสมบูรณ์ ช่วยกันเฝ้าระวังว่าอย่าตัดต้นไม้ตรงนี้นะ ห้ามทิ้งขยะบริเวณนี้นะ ความยั่งยืนตรงนี้ ถ้าชาวบ้านเค้าไม่มีส่วนได้ การแก้ปัญหา หรือการช่วยกันดูแลรักษาสีเขียวสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนมันก็ไม่เกิด เพราะฉะนั้นเราต้องทำให้เค้าตระหนักว่า ถ้าสิ่งแวดล้อมถูกทำลายก็จะกระทบถึงการประกอบอาชีพของเค้านะ ถ้าสกปรกคนก็ไม่มาเที่ยวนะ ถ้าแหล่งน้ำไม่สะอาดคนที่มาเที่ยวเค้าก็จะบอกต่อว่าที่นี่ไม่น่ามานะ แล้วเค้าก็จะไม่กลับมาอีก แต่ถ้าเราดูแลให้สวยงามสมบูรณ์ เค้าก็จะกลับมาอีก เราก็มีรายได้นะ”

นายเกียรติศักดิ์ ภูเก้าล้วน นายกเทศมนตรีเมืองกระบี่ (สัมภาษณ์, 16 มิถุนายน 2560)

## 2. การให้ความสำคัญกับการป้องกันการทุจริต

การดำเนินการขับเคลื่อนด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตบังเกิดผลเป็นรูปธรรมในทางปฏิบัติ เป็นไปตามเจตนารมณ์ของยุทธศาสตร์ว่าด้วยการป้องกันและปราบปรามการทุจริต ระยะที่ 3 (พ.ศ. 2560 - 2564) เทศบาลเมืองกระบี่ จึงได้ตระหนักและให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการที่มีความโปร่งใส สร้างค่านิยม วัฒนธรรมสุจริตให้เกิดในสังคมอย่างยั่งยืน จึงได้ดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการป้องกันการทุจริต เพื่อกำหนดแนวทางการขับเคลื่อนด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตผ่านโครงการ/กิจกรรม/มาตรการต่างๆ ที่เป็นรูปธรรมอย่างชัดเจน อันจะนำไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการป้องกันและปราบปรามการทุจริตอย่างแท้จริง โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ข้าราชการฝ่ายการเมือง ข้าราชการฝ่ายบริหาร บุคลากรของเทศบาลเมืองกระบี่ รวมถึงประชาชนในท้องถิ่นมีจิตสำนึกและความตระหนักในการปฏิบัติหน้าที่ราชการให้บังเกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชนท้องถิ่น ปราศจากการก่อให้เกิดข้อสงสัยในการประพฤติปฏิบัติตามมาตรการจรรยาบรรณ การขัดกันแห่งผลประโยชน์และแสวงหาประโยชน์โดยมิชอบ เทศบาลเมืองกระบี่มีแนวทางการบริหารราชการที่มีประสิทธิภาพ ลดโอกาสในการกระทำการทุจริตและประพฤติมิชอบ จนเป็นที่ยอมรับจากทุกภาคส่วนให้เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้นแบบ ด้านการป้องกันการทุจริต อันจะส่งผลให้ประชาชนในท้องถิ่นเกิดความภาคภูมิใจและให้ความร่วมมือกันเป็นเครือข่ายในการเฝ้าระวังการทุจริตที่เข้มแข็งอย่างยั่งยืน โดยรายละเอียดโครงการ/กิจกรรม/มาตรการ ตามแผนปฏิบัติการฯ ได้แก่ มิติที่ 1 การสร้างสังคมที่ไม่ทนต่อการทุจริต มิติที่ 2 การบริหารราชการเพื่อป้องกันการทุจริต มิติที่ 3 การส่งเสริมบทบาทและการมีส่วนร่วมของภาคประชาชน มิติที่ 4 การเสริมสร้างและปรับปรุงกลไกในการตรวจสอบการปฏิบัติราชการ

เทศบาลเมืองกระบี่ได้กำหนดวิธีการและขั้นตอนการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้นแบบด้านการป้องกันการทุจริตแบบยั่งยืน และดำเนินการประกาศเจตนารมณ์การเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้นแบบด้านการป้องกันการทุจริต เพื่อให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมในการตรวจสอบ และพัฒนาท้องถิ่น โดยดำเนินการตามเจตนารมณ์ร่วมกันดังนี้ ยึดมั่นในหลักธรรมาภิบาลมุ่งมั่นให้บริการด้วยความโปร่งใส มุ่งเน้นประชาชนเป็นศูนย์กลาง มุ่งต่อต้านและเฝ้าระวังการทุจริตคอร์รัปชันทุกรูปแบบ และมีความยินดีให้คำปรึกษาและแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการดำเนินการแก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นๆ พร้อมทั้งจะมีการจัดตั้งเครือข่ายองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้นแบบด้านการป้องกันการทุจริตในจังหวัดกระบี่ เทศบาลเมืองกระบี่เป็นหนึ่งในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้สมัครเข้ารับการคัดเลือก อปท.ต้นแบบด้านการป้องกันการทุจริตและทาง



คณะอนุกรรมการบริหารโครงการเสริมสร้างความโปร่งใสในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นประจำปี 2557 ได้พิจารณาคุณลักษณะประกอบกับการนำเสนอผลงานและแผนปฏิบัติการด้านการป้องกันการทุจริตของเทศบาลเมืองกระบี่แล้วเห็นว่า มีความพร้อมที่จะเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้นแบบด้านการป้องกันการทุจริตจึงได้คัดเลือกเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้นแบบประจำปี 2559 - 2561

3. การสนับสนุนกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนในท้องถิ่น เทศบาลเมืองกระบี่ได้มีการจัดประชุมประชาคมเมืองเพื่อรับฟังปัญหาความต้องการของประชาชนรวมทั้งมีการทบทวนและกำหนดวิสัยทัศน์แผนพัฒนาเทศบาลเป็นประจำทุกปี นอกจากนี้ยังมีการจัดกิจกรรมส่งเสริมและเปิดโอกาสให้บุคลากรในระดับปฏิบัติงานได้เข้ามามีส่วนร่วมในการให้ข้อเสนอแนะต่อการดำเนินงานในด้านที่มีความถนัดหรือมีส่วนร่วมในการวางแผนการดำเนินงานร่วมกันทั้งผู้บริหารหัวหน้างาน ผู้ปฏิบัติงานและผู้แทนประชาชนให้ไปในทิศทางเดียวกันดังนั้นเทศบาลเมืองกระบี่ก็มีการกำหนดวิสัยทัศน์ในการทำงานและมีการปฏิบัติงานให้เห็นเป็นรูปธรรมเพื่อจะได้เป็นเทศบาลที่ประสบความสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ การประชุมร่วมกันทุกภาคส่วนจึงนำไปสู่การกำหนดวิสัยทัศน์ของเทศบาลเมืองกระบี่

คณะผู้บริหารได้เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆของเทศบาลเริ่มตั้งแต่ต้นน้ำกลางน้ำและปลายน้ำนั่นคือการให้ประชาชนได้เสนอปัญหาความต้องการของชุมชนในเวทีหรือช่องทางต่างๆที่เทศบาลเปิดให้มีการนำเสนอข้อมูลเช่นการจัดประชุมประชาคมในทุกเดือนการจัดทำแผนชุมชนการจัดประชุมประชาคมการแจ้งข้อมูลข่าวสารทางโทรศัพท์ผ่านช่องทางเว็บไซต์หนังสือร้องเรียนร้องทุกข์ต่างๆซึ่งเป็นการเปิดช่องทางให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมอย่างเต็มที่นอกจากการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นแล้วประชาชนยังมีส่วนร่วมในด้านอื่นๆอีกเช่น การร่วมเป็นคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาเทศบาลคณะกรรมการติดตามและประเมินผลการได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการใช้งบประมาณของเทศบาลตลอดจนการร่วมติดตามและตรวจสอบโครงการหรือกิจกรรมของเทศบาลเทศบาลเมืองกระบี่ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของประชาชนในการร่วมคิดร่วมทำร่วมตัดสินใจและร่วมรับประโยชน์ด้วยเหตุผลที่ว่าหากกิจกรรมใดเกิดจากความต้องการที่แท้จริงของประชาชนประชาชนได้มีส่วนร่วมแล้วก่อให้เกิดความรักความหวงแหน เกิดการรักษาและพัฒนากิจกรรมนั้นๆให้คงอยู่อย่างต่อเนื่องยั่งยืนควบคู่ไปกับประชาชนในพื้นที่ประโยชน์ก็จะเกิดขึ้นกับประชาชนเจ้าของพื้นที่นั้นและนำมาซึ่งการพัฒนาที่ยั่งยืนตลอดไป

4. ความต่อเนื่องของนโยบาย การดำเนินการพัฒนาท้องถิ่นตามนโยบายการพัฒนาที่มีความต่อเนื่อง ส่งผลต่อการเรียนรู้ของเทศบาลที่ไม่ต้องหยุดชะงัก หรือเปลี่ยนทิศทางบ่อยครั้ง การเรียนรู้จากนโยบายที่ต่อยอดการพัฒนามาเป็นระยะเวลาหลายสิบปีของเทศบาลเมืองกระบี่ ทำให้การเรียนรู้ของเทศบาลดำเนินมาอย่างต่อเนื่อง

“การเลือกตั้งในแต่ละครั้งจะมีคนที่หลุดไปเกือบครึ่ง ถึงจะเป็นมาหลายสมัยก็ตาม เพราะฉะนั้นการเลือกตั้งมันไม่ใช่การผูกขาด มันเป็นการแสดงถึงผลงาน ถ้าผลงานดีคนก็เลือกต่อ ผมเองเป็นนายกมา 7 สมัย นี่เป็นสมัยที่ 8 แล้ว ตัวหนึ่งที่อยากชี้ให้เห็นคือ ควรไปดูว่าท้องถิ่นใดที่มีปัญหาล้มลุกคลุกคลานและอะไรต่างๆไม่พัฒนาเนี่ยนะครับ สันนิษฐานได้เลยว่า ท้องถิ่นนั้นเปลี่ยนผู้บริหารบ่อย มันไม่ต่อเนื่องครับ แล้วไปดูที่เค้าต่อเนื่องกันตลอดว่าบ้านเมืองเค้าเป็นยังไง มันจะมีความแตกต่างให้เห็นชัดเจน การที่คนจะเข้ามาเป็นผู้นำท้องถิ่น ถ้าเค้าต่อเนื่อง งานมันก็เดินหน้า ถ้าไม่ต่อเนื่องเนี่ย ไปดูเถอะ แะเลย ดั่งนั้น การที่จะสองสมัย หรือสามสมัย หรือไม่กำหนดสมัยนั้นนะครับ มันมีตัวที่วิเคราะห์ได้อยู่แล้ว เพราะฉะนั้นอยากให้เห็นว่าทำไมจึงเอาสมัยมาเปรียบเทียบ ถ้าคนนึงเป็นสมัยนึง เปลี่ยนอีกคนนึงในอีกสมัยนึง ถามว่าบ้านเมืองมันได้อะไร มันไม่ต่อเนื่องและไม่ได้อะไรเลย”

นายกฤษติศักดิ์ ภูเก้าล้วน นายกเทศมนตรีเมืองกระบี่ (สัมภาษณ์, 16 มิถุนายน 2560)

5. การดำเนินงานแบบภาคีเครือข่าย การสร้างวัฒนธรรมในการทำงานในรูปแบบการเชื่อมประสานความร่วมมือระหว่างองค์กร สร้างภาคีเครือข่ายการทำงานร่วมระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยกัน ส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง ภาคเอกชน องค์กรพัฒนาเอกชน ตลอดจนชุมชนทั้ง 14 ชุมชน เพื่อบูรณาการความร่วมมือและการทำงานร่วมกันในการแก้ไขปัญหาต่างๆอย่างเป็นระบบ

“กลับมาที่เรื่องการสร้างรูปปั้นปูดำขึ้นมา ก็เพื่อให้คนมาดู ให้เขาเรียนรู้ความอุดมสมบูรณ์ทรัพยากรธรรมชาติของที่นี่ เรากำลังพยายามสร้างสิ่งที่คุณจะคิดว่าเกิดมาครั้งหนึ่งต้องมาที่กระบี่สักครั้งให้ได้ เราถึงได้สร้างศูนย์การเรียนรู้ทางวัฒนธรรม เพื่อให้คนมาเรียนรู้ทำความเข้าใจเมืองกระบี่ ตั้งแต่มนุษย์โบราณ การสร้างถ้ำ การทำลูกปัดโบราณ เราทำเพื่อให้คนเข้ามาที่เมืองกระบี่ การที่เรารู้เรื่องคนอื่นแต่เราไม่รู้เรื่องตัวเองนั้นไม่ได้ เราต้องสร้างตรงนี้เพื่อให้คนกระบี่ได้มีความรู้เช่นกัน เวลาใครมาที่กระบี่ คนกระบี่ก็จะได้ตอบได้เลยว่าเมืองกระบี่เป็นมาอย่างไร ตอนนี้เป็นอย่างไร”

นายกฤษติศักดิ์ ภูเก้าล้วน นายกเทศมนตรีเมืองกระบี่ (สัมภาษณ์, 16 มิถุนายน 2560)

จากการที่เทศบาลเมืองกระบี่ค้นพบสิ่งที่ส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ของเทศบาลจนสามารถพัฒนาการดำเนินงานของเทศบาลในด้านต่างๆเพื่อบรรลุจากเป้าหมายในการพัฒนาเมืองไปสู่การเป็นเมืองคุณภาพ (Q-City) ตามแผนพัฒนาเทศบาลที่ได้กำหนดไว้ ดังนี้

#### 1. นโยบายด้านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน

พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสภาพแวดล้อมของเมืองเพื่อเสริมสร้างศักยภาพทางเศรษฐกิจและการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนอันเป็นการวางรากฐานของการพัฒนาอย่างยั่งยืนเช่นด้านสาธารณูปโภคสาธารณูปการสร้างเสริมความสะดวกและปลอดภัยให้ประชาชนอีกทางสร้างประติมากรรมที่เกี่ยวข้องกับเมืองกระบี่เพื่อนำมาซึ่งการท่องเที่ยวในเขตเมือง

#### 2. นโยบายด้านการพัฒนาเศรษฐกิจ

ส่งเสริมการประกอบอาชีพและเพิ่มรายได้ของประชาชนโดยใช้การท่องเที่ยวในเขตเมืองในการดึงดูดนักท่องเที่ยวเข้ามาเที่ยวในเขตเมืองมากขึ้นเช่นการสร้างตลาดสดมหาราชตลาดสดบ้านตลาดเก่าศูนย์การเรียนรู้วัฒนธรรมอันดามันถนนคนเดินถนนวัฒนธรรมร้านเด็กยิ้มตลาดนัดชุมชนคนกระบี่และตลาดนัดปูดำ

#### 3. นโยบายด้านการพัฒนาสังคม

พัฒนาชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนในเขตเทศบาลเพื่อให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นในด้านต่างๆโดยเฉพาะด้านการศึกษาโดยจะขยายและปรับปรุงพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนทั้งบุคลากรทางการศึกษานักเรียนและสถานศึกษาตลอดจนวัสดุอุปกรณ์การเรียนการสอนโดยเฉพาะการเปิดโรงเรียนสองภาษาสนับสนุนงานด้านสาธารณสุขโดยส่งเสริมด้านสุขภาพการออกกำลังกายการป้องกันโรคติดต่อ ให้การสงเคราะห์และสร้างโอกาสให้ผู้สูงอายุกลุ่มผู้ยากไร้คนพิการทุพพลภาพและผู้ด้อยโอกาสตลอดจนจะสนับสนุนการกีฬาฟื้นฟูส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมประเพณีและภูมิปัญญาท้องถิ่นและสนับสนุนการป้องกันยาเสพติดทุกประเภทส่งเสริมชุมชนให้เข้มแข็งแบบยั่งยืน

#### 4. นโยบายด้านการพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

จัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้เป็นปัจจัยเกื้อหนุนในการดำรงชีวิตรักษาสมดุลของระบบนิเวศวิทยาให้การสนับสนุนและส่งเสริมให้มีแผนการจัดการสิ่งแวดล้อมพัฒนาบ้านเมืองให้ปราศจากมลภาวะรักษาความสะอาดและความเป็นระเบียบเรียบร้อยของชุมชนและสถานที่ต่างๆ

## 5. นโยบายด้านการพัฒนาการท่องเที่ยว

ส่งเสริมและสนับสนุนการท่องเที่ยวให้นักท่องเที่ยวเกิดความประทับใจมากขึ้นเพื่อสร้างรายได้ให้แก่ประชาชนทั้งทางตรงและทางอ้อมโดยสร้างแหล่งท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์และประวัติศาสตร์ในเขตเทศบาลตลอดจนสร้างศูนย์การเรียนรู้วัฒนธรรมอันดามันเพื่อจูงใจนักท่องเที่ยวให้เข้าเมืองอันก่อให้เกิดการท่องเที่ยวในเขตเมืองและสร้างรายได้ประชาชนในเขตเทศบาล

## 6. นโยบายด้านการพัฒนาการเมืองการบริหารและบริการ

สนับสนุนและดำเนินงานตามนโยบายแห่งรัฐนโยบายของจังหวัดในการสร้างเสถียรภาพและความมั่นคงในการพัฒนาเศรษฐกิจสังคมการเมืองโดยการเสริมสร้างให้ประชาชนมีความมั่นคงความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินตลอดจนการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของข้าราชการเทศบาลให้มีทัศนคติที่ดีต่อการบริการประชาชนโดยการนำวิชาการและเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการบริการประชาชนให้ได้รับความสะดวกรวดเร็วมากขึ้นอีกทั้งจะเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดเก็บรายได้ให้ทั่วถึงเป็นธรรมแก่ผู้มีหน้าที่เสียภาษีและเกิดความประทับใจในการบริการที่ดี

ผลจากการเรียนรู้กลไกสำคัญที่จะทำให้การพัฒนาท้องถิ่นประสบความสำเร็จ และใช้เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนเทศบาลด้วยการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทำให้เทศบาลเมืองกระบี่สามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมที่โดดเด่นอันได้แก่ นวัตกรรมแปลงขยะเป็นเชื้อเพลิงทดแทนด้วยเชื้อเพลิง RDF ซึ่งเป็นการบริหารจัดการขยะมูลฝอยเทศบาลเมืองกระบี่และดำเนินการแบบฝังกลบบนพื้นที่ตำบลไสไทยตั้งแต่ปี 2528 จนถึงปัจจุบันมีพื้นที่ฝังกลบไปเป็นจำนวน 2 บ่อแต่ปัจจุบันขยะมูลฝอยเริ่มมีปริมาณมากขึ้นเทศบาลเมืองกระบี่จึงได้หาวิธีการที่เหมาะสมที่สุดในการจัดการขยะฝังกลบให้เกิดประโยชน์สูงสุดมีการวางแผนรองรับปริมาณขยะที่มากขึ้นโดยได้มีแนวทางที่เป็นนวัตกรรมใหม่ในการคัดแยกขยะเรียกว่าเชื้อเพลิงขยะ (Refuse Derived Fuel: RDF) เป็นรูปแบบของการจัดการขยะเพื่อนำมาใช้เป็นเชื้อเพลิงวิธีหนึ่งโดยการปรับปรุงและแปลงสภาพของขยะมูลฝอยให้เป็นเชื้อเพลิงแข็งที่มีคุณสมบัติในด้านค่าความร้อน (Heating Value) ความชื้นขนาดและความหนาแน่นเหมาะสมในการใช้เป็นเชื้อเพลิงป้อนหม้อไอน้ำเพื่อผลิตไฟฟ้าหรือความร้อนและมืองค์ประกอบทั้งทางเคมีและกายภาพสม่ำเสมอ

กรอบและแนวทางการพัฒนาที่ชัดเจนตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาส่งผลให้เกิดความเปลี่ยนแปลงมากมายในสังคมเมืองกระบี่ในการที่นำพาและก้าวเข้าสู่ความเป็นเมืองคุณภาพ (Q-City) และนำไปสู่ความยั่งยืนในการพัฒนาเมือง รวมถึงการกำหนดทิศทางการพัฒนาเมืองในอนาคต ซึ่งก้าว

ต่อไปการพัฒนาเมืองแห่งอนาคตเทศบาลเมืองกระบี่จึงมุ่งเน้นการออกแบบแผนการพัฒนาให้เกิดขึ้นกับเมือง เช่น เนรมิตสวนพฤกษศาสตร์ สู่มรดกของเมืองกระบี่ และ เส้นทางจักรยาน ปั่น เพลินลดมลพิษ เป็นต้น

ทั้งนี้ เทศบาลเมืองกระบี่ได้กำหนดเป้าหมายในอนาคตเพื่อให้เมืองกระบี่เป็นเมืองคุณภาพ (Q-City)

1 เมืองกระบี่...เมืองสะอาด (Clean City) เป็นเมืองที่มีการบูรณาการด้านความสะอาดโดยต้องทำให้องค์กรสะอาดด้วยการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลและจัดระเบียบตามหลัก 5 สการทำเหมืองให้สะอาดและการทำให้คนจิตใจสะอาด

2 เมืองกระบี่เมืองสีเขียว (Green City) เป็นเมืองที่มีพื้นที่สีเขียวทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่สมบูรณ์และประชาชนมีจิตสำนึกมีส่วนร่วมในการอนุรักษ์ฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมรวมทั้งมีพลังงานทางเลือกสำหรับใช้ประโยชน์

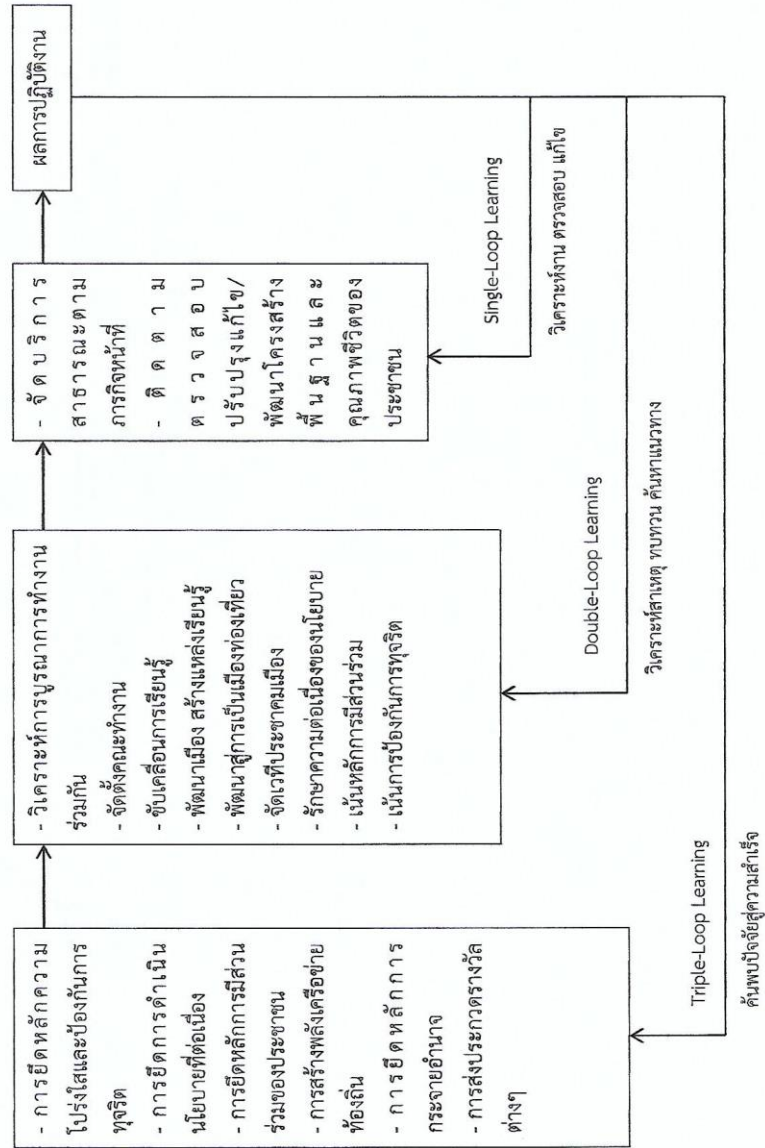
3 เมืองกระบี่เมืองปลอดภัย (Safety City) เป็นเมืองที่ประชาชนมีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินในด้านต่างๆเช่นปลอดภัยจากอาชญากรรมปลอดภัยจากยาเสพติดปลอดภัยจากอุบัติเหตุและสาธารณภัยต่างๆ

4 เมืองกระบี่เมืองสุขภาพ (Healthy City) เป็นเมืองที่ประชาชนมีสุขภาพอนามัยที่ดีประชาชนได้รับสังคมสงเคราะห์อย่างทั่วถึงมีกิจกรรมด้านกีฬาพัฒนาการและสถานที่ออกกำลังกายอย่างเพียงพอ

5 เมืองกระบี่เมืองมั่งคั่งตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (Wealthy City) เป็นเมืองที่ประชาชนมีความเพียบพร้อมในด้านการศึกษาศาสนาประเพณีศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่นอาชีพรายได้และอื่นๆทั้งทางวัตถุและจิตใจรวมทั้งสามารถดำรงชีวิตตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงตลอดจนความพร้อมของหน่วยงานที่สามารถให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม

6 เมืองกระบี่เมืองแห่งการท่องเที่ยวมีคุณภาพ (Quality Tourist Destinations City) เป็นเมืองที่มีการพัฒนาทรัพยากรทางการท่องเที่ยวต่างๆเพื่อเป็นการดึงดูดให้นักท่องเที่ยวเข้ามาในเขตเทศบาลและกระจายไปแหล่งอื่นๆเมืองการท่องเที่ยวที่ไม่ทำลายสิ่งแวดล้อมเปิดมุมมองใหม่ๆให้การท่องเที่ยวเช่นเที่ยวชมประติมากรรมต่างๆเพื่อทราบถึงความเป็นมาของเมืองกระบี่

ภาพที่ 3 กระบวนการเรียนรู้ของเทศบาลเมืองกระปี่



ภาพที่ 3 กระบวนการเรียนรู้ของเทศบาลเมืองกระปี่

#### 4.4.3 กระบวนการเรียนรู้ของเทศบาลเทศบาลนครขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น

เทศบาลนครขอนแก่น ดำเนินการจัดระบบการบริการสาธารณะเพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นของตนเองตามอำนาจหน้าที่ของเทศบาลตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 ฉบับที่ 14 พ.ศ. 2562 และพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 ด้วยแนวคิดการพัฒนาเมืองของเทศบาลฯ “เชื่อมั่นพลังท้องถิ่น เชื่อมโยงสู่สากล” ภายใต้หลักการสำคัญ **“มีส่วนร่วม โปร่งใส กระจายอำนาจ”** และ **“หัวใจการบริหาร คือ การกระจายอำนาจ หัวใจการกระจายอำนาจ คือประชาชน”** ตลอดจน **“ความศรัทธาในภาคประชาชน”** ขับเคลื่อนด้วยวิสัยทัศน์ **“พัฒนาเมืองสู่สากล สร้างสังคมแห่งความสุข”** โดยมี 4 นโยบายหลัก คือ

1. นโยบายด้านเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร
2. นโยบายด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิต
3. นโยบายด้านการเพิ่มศักยภาพของเมือง
4. นโยบายด้านการพัฒนาเพิ่มศักยภาพทางเศรษฐกิจ

จากวิสัยทัศน์ นโยบาย และหลักการสำคัญดังกล่าว นำไปสู่การเรียนรู้ของเทศบาลนครขอนแก่นในรูปแบบวงรอบต่างๆ แสดงให้เห็นจากความสามารถในการปรับตัวและตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมทั้งภายนอกองค์กรและภายในองค์กร จนกระทั่งเทศบาลสามารถค้นพบกลไกสำคัญที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของเทศบาล นำไปสู่ความสำเร็จในการพัฒนาวิธีการทำงานใหม่ และสร้างนวัตกรรมด้านต่างๆที่สามารถนำไปใช้ในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง กระบวนการเรียนรู้ต่างๆที่เกิดขึ้นในเทศบาลนครขอนแก่นสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 รูปแบบ ได้แก่

##### การเรียนรู้แบบวงรอบเดียว (Single-Loop Learning)

เทศบาลนครขอนแก่น มีอำนาจหน้าที่ในการจัดระบบการบริการสาธารณะเพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นของตนเอง ภายใต้บังคับแห่งกฎหมาย เทศบาลนครมีหน้าที่ต้องทำในเขตเทศบาลตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติมถึง (ฉบับที่ 14) พ.ศ. 2562 และพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2542

พัฒนาการการเรียนรู้ของเทศบาลนครขอนแก่นในวงรอบต่าง ๆ นั้น ปรากฏข้อมูลให้เห็นหลังจากปี พ.ศ. 2500 ซึ่งเทศบาลเมืองขอนแก่นในสมัยนั้นยังเป็นสังคมชนบท เป็นยุคเริ่มต้นการพัฒนาเมืองมีการเริ่มขยายตัวโดยเทศบาลได้มีการประกาศขยายอาณาเขตจากพื้นที่ความรับผิดชอบประมาณ 4 ตารางกิโลเมตรเป็น 46.5 ตารางกิโลเมตรประกอบกับในช่วงเวลานั้นได้มีการก่อตั้งมหาวิทยาลัยขอนแก่นขึ้นจึงส่งผลทำให้เกิดแรงดึงดูดความเจริญเข้ามาสู่เมืองอย่างรวดเร็วโดยที่ภาครัฐเองก็ยังปรับตัวไม่ทันประชาชนมีความต้องการมากขึ้นซึ่งสวนทางกับงบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัด ภายได้ข้อจำกัดมากมายเทศบาลนครขอนแก่นยังคงดำเนินโครงการที่เป็นประโยชน์อันสำคัญต่อท้องถิ่น เช่น โครงการตัดถนน หรือการดำเนินการจัดซื้อที่ดินเพื่อเป็นที่ฝังกลบขยะของเมือง เป็นต้น

จนกระทั่งในปี พ.ศ. 2523 ได้เกิดความขัดแย้งทางการเมืองจึงทำให้เกิดความแตกแยกและความขาดแคลนในด้านงบประมาณจึงทำให้ในยุคสมัยนั้นบ้านเมืองมีการพัฒนาก้าวไปอย่างช้าๆ ในหลายๆ เรื่องไม่ว่าจะเป็นด้านสาธารณสุข การศึกษา การสาธารณสุข และสิ่งแวดล้อมจึงทำให้บ้านเมืองมีความสุขโทรมขาดการทำนุบำรุงดูแลหรือการดำเนินการสร้างสิ่งใหม่ๆ แต่สิ่งหนึ่งที่เป็นปัญหาเรื้อรังมานานและเป็นปัญหาที่ส่งผลเล็ดร่อนให้แก่พี่น้องประชาชนก็คือน้ำเน่าเสียและส่งกลิ่นเหม็นภายในบึงแก่นนครตั้งนั้น เพื่อหาทางออกในการแก้ปัญหาด้วยการดำเนินการขุดลอกบึงแก่นนครที่มีพื้นที่เกือบ 700 ไร่ซึ่งต้องยอมรับว่าต้องใช้งบประมาณมหาศาลในช่วงเวลานั้นโดยลำพังงบประมาณของเทศบาลคงไม่สามารถดำเนินการได้ เทศบาลจึงได้แสวงหาความร่วมมือในทุกรูปแบบจากหน่วยงานอื่นพ่อค้าคหบดีประชาชนและพนักงานเทศบาลในการร่วมสมทบความช่วยเหลือเพื่อให้โครงการนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีโดยมีวิธีการดำเนินงานตั้งอยู่บนพื้นฐานความจำเป็นและการใช้ประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นเป็นสำคัญ

การเรียนรู้ในลักษณะนี้ที่ปรากฏในเทศบาลนครขอนแก่น เป็นการดำเนินการติดตามและตรวจสอบสถานการณ์ในการปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่และภารกิจในการจัดระบบการบริการสาธารณะด้านต่างๆของเทศบาล เมื่อเทศบาลเผชิญกับปัญหาที่สามารถดำเนินการปรับปรุงแก้ไข เช่น การแก้ไขปัญหาาระบบสาธารณสุข ภูมิทัศน์ อากาศ การปรับปรุงผิวจราจรที่ชำรุด การก่อสร้างท่อระบายน้ำเพื่อให้มีระบบระบายน้ำที่มีประสิทธิภาพและลดการท่วมขังบนผิวจราจร การจัดการปัญหาขยะ การแก้ไขปัญหาจุดเสี่ยงช่วงคอสะพานเพื่อป้องกันอุบัติเหตุในซอยต่างๆ การแก้ไขปัญหาเสาพิศติด โครงการปรับปรุงซ่อมแซมหลังคาศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก โครงการจัดซื้ออุปกรณ์สำนักงาน เครื่องมือต่างๆ การซ่อมแซมอาคารตลาดสดเทศบาล การปรับปรุงลานเฟื่องฟ้าริมบึงแก่นนคร เป็นต้น



### การเรียนรู้แบบวงรอบคู่ (Double-Loop Learning)

นับตั้งแต่ปี พ.ศ.2533 เทศบาลนครขอนแก่นเริ่มมีกระบวนการวิเคราะห์และตรวจสอบสาเหตุของปัญหาที่เทศบาลฯต้องเผชิญ มีการทบทวนและตั้งคำถามถึงความเหมาะสมของแผนและนโยบาย รวมถึงหลักการที่มีการกำหนดและมีแนวทางการปฏิบัติกันมาว่ามีความถูกต้องเหมาะสมมากน้อยเพียงใดเพื่อปรับปรุงแก้ไขต่อไป ดังปรากฏการเรียนรู้ของเทศบาลในช่วงเวลาต่างๆ อาทิ ปัญหาความขาดแคลนงบประมาณของเทศบาลในช่วงที่ผ่านมา เมื่อตรวจสอบสาเหตุของปัญหาแล้วพบว่าจุดอ่อนของการปกครองส่วนท้องถิ่นคือการกระจุกตัวของงบประมาณที่รวมศูนย์อยู่ที่ส่วนกลางกรุงเทพมหานคร ดังนั้น จึงหาแนวทางเพื่อที่จะเข้าไปถึงแหล่งงบประมาณด้วยการเข้าพบผู้ใหญ่ในกระทรวงทบวงกรมต่างๆ ซึ่งก็ได้รับการสนับสนุนงบประมาณเพื่อมาดำเนินการในหลายโครงการ ไม่ว่าจะเป็นถนนหนทางและอาคารเรียนของโรงเรียนสังกัดเทศบาล ในส่วนของงานด้านประเพณีนายกเทศมนตรีได้ให้ความสำคัญอย่างมากในการจัดงานเทศกาลดอกคูณเสียงแคน โดยทุ่มเทกำลังกายกำลังใจและงบประมาณจัดงานให้ยิ่งใหญ่โดยหวังจะให้มันเป็นเอกลักษณ์และเป็นที่ยึดเหนี่ยวจิตใจให้ผู้คนสนใจเข้ามาท่องเที่ยวในเมืองขอนแก่น

ถัดมาในช่วงปี พ.ศ.2535-2540 ในสมัยนั้นเทศบาลค่อนข้างมีความกล้าหาญเป็นวิชาการมากขึ้น และที่โดดเด่นคือวิสัยทัศน์การให้ความสำคัญด้านความสัมพันธ์ความเชื่อมโยงกับต่างประเทศในภูมิภาคอาเซียน โดยได้สานสัมพันธ์กับประเทศลาว ประเทศเวียดนาม และประเทศจีน อาทิ ตั้งแต่ปี 2538 การสร้างความสัมพันธ์บ้านพี่เมืองน้องกับเทศบาลเมืองหนานหนิง มณฑลกุ้ยโจว สาธารณรัฐประชาชนจีน จนเกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างเทศบาลทั้งสองด้วยการไปมาหาสู่กันอย่างต่อเนื่องจนทำให้เกิดสัมพันธ์มิตรอันดีต่อกันมาจนถึงปัจจุบันนี้ ด้วยวิสัยทัศน์อันกว้างไกลจะเห็นว่าจังหวัดขอนแก่นเป็นที่ตั้งของสถานกงสุลลาว สถานกงสุลเวียดนาม และสถานกงสุลจีน นอกจากนั้น เทศบาลยังได้รับการสนับสนุนความช่วยเหลือจากประเทศเดนมาร์กในการเปิดวิสัยทัศน์การบริหารจัดการเมืองรวมถึงการช่วยเหลือการบริหารงานด้านเทคโนโลยีและด้านเครื่องมือโดยเฉพาะอย่างยิ่งที่สำคัญคือการสร้างโรงกำจัดขยะติดเชื้อซึ่งเป็นแห่งต้นๆ ในประเทศไทยจึงถือได้ว่าเป็นสมัยที่มีการศึกษาองค์ประกอบของขยะอย่างจริงจังเพื่อหาแนวทางนำมาสู่การแก้ไขปัญหาอย่างเป็นรูปแบบ อีกทั้งในสมัยนี้ได้มีพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งเทศบาลนครขอนแก่นอีกด้วย

นับตั้งแต่ปี พ.ศ.2540 เทศบาลนครขอนแก่นได้เร่งผลักดันเรื่องการพัฒนาด้านสาธารณูปโภค โดยหาช่องทางที่ให้ได้มาซึ่งการสนับสนุนโครงการเมืองหลักเพื่อพัฒนาด้านโครงสร้างด้าน

สาธารณูปโภคต่างๆอย่างมากมาย ดังนั้น ในสมัยนี้จะได้เห็นความเปลี่ยนแปลงมากมาย ไม่ว่าจะเป็นถนนตรอกซอกซอยได้รับการพัฒนาเทศบาลเป็นจำนวนมาก รวมไปถึงการพัฒนาไฟฟ้าในถนนสายหลัก จากเดิมใช้หลอดฟลูออเรสเซนต์ธรรมดา ให้เปลี่ยนเป็นหลอดโซเดียมขนาดใหญ่จำนวน 1,250 ต้น เป็นต้น ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่เปลี่ยนภาพลักษณ์จากเทศบาลที่ดูเล็กๆให้มีความทันสมัย มีความสว่างไสว และปลอดภัยมากขึ้น ทั้งนี้ เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมและรองรับการขยายตัวของเมือง สำหรับด้านการศึกษา นั้นเป็นช่วงของการพัฒนาทั้งการปรับปรุงอาคารเรียนและมีการเปิดให้การเรียนการสอนจนถึงมัธยมศึกษาปีที่ 6 เป็นแห่งแรกในประเทศไทย เพื่อให้ทันต่อความต้องการของโรงเรียนที่มีนักเรียนเพิ่มขึ้น โดยในระยะเวลาเพียง 3 ปีได้เกิดความเปลี่ยนแปลงมากมายแต่สิ่งหนึ่งที่สำคัญทางด้านการเมืองก็คือ การสร้างกลุ่มการเมืองให้เป็นปีกแผ่นมั่นคงเข้มแข็งภายใต้หลักการมีคุณธรรม และหลักการเพื่อส่วนรวม

เมื่อเทศบาลนครขอนแก่นทำการวิเคราะห์และตรวจสอบสาเหตุของปัญหาต่างๆที่เทศบาลฯ ต้องเผชิญ และนำไปสู่การเรียนรู้ในวงรอบที่ 2 นี้พบว่า สาเหตุหลักของปัญหาต่างๆที่เทศบาลประสบในการดำเนินงานที่ผ่านมา มีหลายสาเหตุด้วยกัน ได้แก่

1. การขาดแคลนงบประมาณ จึงนำไปสู่การปรับเปลี่ยนกระบวนการได้มาซึ่งงบประมาณที่จากเดิมคือการบริหารจัดการงบประมาณตามที่ได้รับ เป็นการหาแนวทางที่จะเข้าไปถึงแหล่งงบประมาณเพื่อให้ได้รับการสนับสนุนงบประมาณเพื่อมาดำเนินการในหลายโครงการ รวมถึงการเริ่มสร้างเครือข่ายความร่วมมือในทุกรูปแบบจากหน่วยงานอื่นๆทั้งจากภายในจังหวัดขอนแก่นและต่างประเทศ จนกระทั่งเทศบาลฯได้รับการสนับสนุนความช่วยเหลือจากประเทศต่างๆในเรื่องการบริหารจัดการเมืองรวมถึงการช่วยเหลือการบริหารงานด้านเทคโนโลยีและด้านเครื่องมือ นอกจากนี้เทศบาลฯยังได้พยายามที่จะสร้างรายได้เข้าสู่จังหวัดขอนแก่นด้วยการสร้างสโลแกน “เมืองดอกคูณเสียงแคน” โดยหวังจะให้มันเป็นเอกลักษณ์และหลังจากนั้นจึงพัฒนาเป็นงานเทศกาลวันสงกรานต์อันยิ่งใหญ่ เพื่อดึงดูดความสนใจให้ผู้คนสนใจเข้ามาท่องเที่ยวในเมืองขอนแก่น ซึ่งงานเทศกาลนี้ยังคงดำเนินการมาจนถึงปัจจุบัน

2. ความขัดแย้งทางการเมือง ซึ่งเป็นปัญหาความขัดแย้งระหว่างกลุ่มการเมืองในจังหวัดขอนแก่นที่ทำให้เกิดความแตกแยกและเป็นปัญหามาอย่างยาวนาน เทศบาลฯจึงทุ่มเทความพยายามในการแก้ไขปัญหานี้ ปรับเปลี่ยน พุดคุย สื่อสารทำความเข้าใจร่วมกันภายใต้หลักการมีคุณธรรม

และหลักการเพื่อส่วนรวม จนกระทั่งสามารถรวบรวมและสร้างกลุ่มการเมืองให้เป็นปึกแผ่นมั่นคง เข้มแข็ง และต่างก็มีเป้าหมายและความมุ่งมั่นในการสร้างประโยชน์แก่ประชาชนในท้องถิ่นของตนเอง

3. วิธีคิดและมุมมองของประชาชนที่มีต่อเทศบาล ซึ่งเป็นสาเหตุของปัญหาความไม่ร่วมมือ และขาดการมีส่วนร่วมในการดูแลพื้นที่อยู่อาศัยของตน ซึ่งแต่เดิมนั้นมองว่าเทศบาลมีหน้าที่ต้องดำเนินการให้ในทุกอย่าง หากแต่ในความเป็นจริงนั้นผู้ที่ประสบปัญหาและได้รับความเดือดร้อนจากปัญหาเหล่านั้นคือประชาชน ซึ่งเป็นผู้รู้และเข้าใจปัญหาของตนเป็นอย่างดี เทศบาลฯ จึงพยายาม ค้นหาแนวทางแก้ปัญหาด้วยการเปลี่ยนวิธีคิดของประชาชน ผู้บริหารเทศบาลฯ จึงได้นำการ ขับเคลื่อนเทศบาล ด้วยการเปลี่ยนจากนโยบายเดิม เป็นกระบวนการทำงานใหม่ เปลี่ยนแนวปฏิบัติ เดิม บรรทัดฐานเดิมเสียใหม่ สร้างกระบวนการทำงานแบบใหม่ภายใต้หลักการ มีส่วนร่วม โปร่งใส กระจายอำนาจ เพื่อเปลี่ยนวิธีคิดของประชาชน ซึ่งแต่เดิมเทศบาลเป็นผู้ทำให้ทุกอย่าง กลายมาเป็น “ผู้สนับสนุน” และให้ภาคประชาชนลุกขึ้นมาจัดการตนเอง สร้างและสนับสนุนการมีส่วนร่วมของภาค ประชาชนในการบริหารจัดการเมือง ด้วยการกำหนดนโยบายและวางแผนการพัฒนาโดยให้ประชาชน เป็นศูนย์กลางในการร่วมคิดร่วมทำร่วมตรวจสอบ ร่วมรับผลประโยชน์ในการพัฒนาและขับเคลื่อน เทศบาลนครขอนแก่นไปพร้อมกัน นำไปสู่การสร้างนวัตกรรม เทศบาลเล็กในเทศบาลใหญ่ สภาเมือง และอื่นๆ นอกจากนี้ ในส่วนของการพัฒนาวิธีคิดและมุมมองของข้าราชการ เทศบาลฯ ก็ได้มีโครงการ และกิจกรรมที่ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตัวเองให้ลดอัตตาของตัวเองเพื่อสร้างความสุข ให้แก่ผู้อื่น

การเรียนรู้แบบสามวงรอบ (Triple-Loop Learning)

ภายหลังปี พ.ศ.2543 จนกระทั่งปัจจุบัน เป็นยุคแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลฯ ในการเรียนรู้ ความแตกต่างการผสมผสานกันระหว่างแนวคิดของภาคราชการภาคธุรกิจและแนวคิดของ NGO จึง ได้เกิดหลักการมากมายที่โดดเด่นและแปลกใหม่ โดยในวันแรกที่นายพีระพล พัฒนพีระเดชเข้ารับ ตำแหน่งนายกเทศมนตรีในขณะนั้น ได้ประกาศแนวคิดการทำงานก็คือการมีส่วนร่วมโปร่งใส และ กระจายอำนาจอันเป็นหัวใจหลักในการทำงานและมีการประกาศแผนผังความคิดการทำงานอย่างเป็น ระบบเพื่อการบริหารเมืองของนายกเทศมนตรีเป็นครั้งแรก สำหรับแนวคิดที่โดดเด่นคือการปรับ องค์กรและพนักงานเทศบาลโดยใช้ความเป็นนามธรรมนำหน้าการปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลที่แตกต่างมี ประสิทธิภาพเกิดความเข้าใจทั่วทั้งองค์กรและเกิดการเรียนรู้กระบวนการตลอดจนแนวคิดสังคมเอื้อ

อาหารองค์กรไร้พรมแดนโดยมุ่งเน้นให้หน่วยงานเทศบาลไม่แบ่งแยกเกิดการทำงานร่วมกัน จนนำไปสู่ความเปลี่ยนแปลงในหลายด้านของเทศบาลฯ ได้แก่

ด้านสังคมได้มีการชักชวนเสริมแรงให้ประชาชนลุกขึ้นมามีสิทธิในฐานะพลเมืองมีส่วนร่วมรับรู้ ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตรวจสอบ ส่วนข้าราชการมีกระบวนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตัวเองให้ลดอัตตาของตัวเอง เพื่อสร้างความสุขให้แก่ผู้อื่น ซึ่งกระบวนการนี้นำไปสู่โครงการสำคัญสำคัญหลายเรื่องที่ต้องใช้ความเข้าใจบทบาทใหม่ของแต่ละฝ่าย อาทิ เทศบาลเล็กในเทศบาลใหญ่ สภาเมือง คนขอนแก่นไม่ทอดทิ้งกัน โครงการอิมท้ออุ้งใจใกล้บ้าน เป็นต้น

ด้านการศึกษาได้นำแนวคิดจิตตปัญญาศึกษามาใช้ให้มีคุณค่ามากกว่าความรู้จากตำรา มุ่งเน้นการพัฒนาครูผู้สอนให้รู้จักหลักการโยนิโสมนสิการเพื่อค้นหาความดีความงามและความจริงอันเป็นพื้นฐานการนำไปปรับกระบวนการสอนเด็กนักเรียนให้สามารถเข้าใจได้อย่างลึกซึ้ง การส่งเสริมการสร้างหลักสูตรท้องถิ่นเพื่อให้เด็กได้เรียนรู้เนื้อหาที่จำเป็นโดยส่งเสริมให้เรียนรู้เพื่ออยู่อย่างเคารพธรรมชาติ เช่น หลักสูตรเรื่องน้ำเรื่องขยะ เป็นต้น อีกทั้งการเปิดกว้างให้ครูได้มีโอกาสไปศึกษาระบบการสอนแบบต่างๆที่มีความหลากหลายอย่างลึกซึ้งเพื่อนำมาใช้ในแต่ละโรงเรียนให้เหมาะสม

ด้านสิ่งแวดล้อมมีการพัฒนาการจัดการขยะอย่างครบวงจร โดยเฉพาะอย่างยิ่งขยะเปียกนำไปทำปุ๋ยและน้ำหมักชีวภาพซึ่งเป็นประโยชน์กับเทศบาลในการนำไปใช้ประโยชน์เป็นจำนวนมาก การกำจัดขยะที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นและสามารถจัดการกับขยะรีไซเคิลได้ปริมาณมากขึ้น

ด้านความโปร่งใสตลอดระยะเวลาการบริหารงานที่ผ่านมา มีเงินเหลือจากการประมูลหลายร้อยล้านบาท ทำให้เทศบาลมีเงินกลับมาจัดทำโครงการต่างๆที่เป็นประโยชน์อีกมากมาย

ด้านการมีส่วนร่วมและกระจายอำนาจ ด้วยความศรัทธาในภาคประชาชนและมีแนวคิดที่ประชาชนเป็นเจ้าของเมืองมีความรู้ความสามารถและวางแผนบ้านเกิดตัวเอง ดังนั้น อะไรที่ประชาชนทำได้เทียบเท่าหรือดีกว่าเทศบาลจะมีการกระจายภารกิจให้ประชาชนในพื้นที่นั้นๆเป็นผู้ดำเนินการแทนเทศบาลซึ่งปรากฏให้เห็นผลงานว่าประชาชนทำได้จริงมีประโยชน์จริง ซึ่งปัจจุบันที่น้องประชาชนเป็นเจ้าของดูแลและจัดการปัญหาด้วยตนเองแทบทุกด้าน

นอกจากนี้ ในช่วงปี พ.ศ.2543-2555 ยังมีโครงการอีกจำนวนมากที่ประสบความสำเร็จโดดเด่นและเป็นที่ยกย่องให้เห็นเป็นรูปธรรม อาทิ การบูรณะศาลหลักเมืองขอนแก่นด้วยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนและการเรียกร้องสิทธิการจัดการดูแลศาลหลักเมืองให้กลับมาเป็นของคนท้องถิ่น การ

ปรับปรุงคลองให้เป็นถนนเฉลิมพระเกียรติที่อยู่ใจกลางเมืองอันเป็นถนนที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาเชิงการพาณิชย์และเพิ่มพื้นที่การจราจรให้คล่องตัวมากขึ้น พร้อมกับการขยายคลองร่องเหมืองให้มีขนาดใหญ่ขึ้นและมีประสิทธิภาพในการระบายน้ำมากยิ่งขึ้นกว่าเดิม การปรับปรุงประตูเมืองให้มีความสง่างามเป็นเอกลักษณ์ของเมืองขอนแก่น เป็นต้น

เมื่อเทศบาลฯ พัฒนาการเรียนรู้ของตนเอง จนกระทั่งสามารถเรียนรู้ที่จะเรียนรู้ ด้วยการมองดูตนเอง ดูประสบการณ์ที่ได้รับที่ผ่านมา กลับไปเข้าใจตนเอง แก้ไขตนเอง ทบทวนกระบวนการเรียนรู้ทั้งหมด พัฒนาความเข้าใจอย่างถ่องแท้ และการทำความเข้าใจในสภาพการณ์เงื่อนไขต่างๆ ภายใต้การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นนั้น จึงตั้งคำถามต่อค่านิยมและวิถีปฏิบัติเดิมของเทศบาลฯ โดยผลที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ในรอบปีสามของเทศบาลฯ นั้น นำไปสู่การที่เทศบาลฯ ค้นพบว่า เทศบาลฯ จะส่งเสริมการเรียนรู้ได้อย่างไร เกิดความเข้าใจว่าสิ่งใดเอื้อหรือสิ่งใดที่เป็นอุปสรรคขัดขวางการเรียนรู้ จนกระทั่งเทศบาลฯ สามารถสะท้อนให้เห็นถึงการค้นพบจากการเรียนรู้ในครั้งก่อนๆ ที่ผ่านมามีสิ่งใดที่ขัดขวางและเป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ได้แก่ กฎระเบียบข้อบังคับบางประการที่ไม่เอื้อต่อการเดินหน้าโครงการให้บรรลุผลสำเร็จได้ แต่เนื่องจากเทศบาลฯ เองไม่ได้ให้ความสำคัญกับอุปสรรคนี้นัก เนื่องจากมีทัศนคติว่าอุปสรรคไม่ใช่ปัญหาแต่คือความท้าทายที่ทำให้เทศบาลฯ จะต้องเรียนรู้ที่จะปรับตัวและสร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่เพื่อบรรลุเป้าหมายให้สำเร็จ แต่ที่สำคัญเทศบาลฯ ค้นพบจากการเรียนรู้ในครั้งก่อนๆ ที่ผ่านมามี สิ่งที่ส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ของเทศบาลฯ จนสามารถพัฒนากลยุทธ์ใหม่ๆ สำหรับการเรียนรู้ขึ้นมาได้ ได้แก่

1. ความร่วมมือกันของกลุ่มการเมืองในท้องถิ่น นำไปสู่เสถียรภาพของเทศบาลฯ เกิดการต่อยอดนโยบายให้มีความต่อเนื่องในการพัฒนาเมือง และส่งผลต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของทุกภาคส่วน
2. ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล และมีความสามารถในการสร้างพื้นที่การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในเทศบาลฯ นำไปสู่การปรับเปลี่ยนวิถีคิดของบุคลากรและประชาชนในท้องถิ่น
3. การดำเนินงานแบบภาคีเครือข่าย การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมในการทำงานในรูปแบบการเชื่อมประสานความร่วมมือระหว่างองค์กร สร้างภาคีเครือข่ายการทำงานร่วมระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยกัน ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องภาคเอกชน องค์กรพัฒนาเอกชน ตลอดจนประชาชน เพื่อบูรณาการความร่วมมือและการทำงานร่วมกันในการแก้ไขปัญหาต่างๆ อย่างเป็นระบบให้เข้ากับแนวคิดที่ว่า เมืองขอนแก่นต้องเป็นเมืองที่มีรูปแบบการบริหารเมืองที่เป็น “ยุคของซูเปอร์ทีม” ไม่ใช่

“ยุคของซูเปอร์ฮีโร่” ความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภาครัฐภาคเอกชนหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นแนวทางในการตอบรับต่อปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคตที่สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบการเชื่อมประสานความร่วมมือทำให้เกิดความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากรในการบริหารจัดการเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการสาธารณะตลอดทั้งเป็นการขยายพื้นที่การให้บริการที่ครอบคลุมรองรับการเติบโตของเมืองภายใต้พื้นฐานของความเท่าเทียม

4. การสนับสนุนกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนในท้องถิ่น ซึ่งเป็นวิธีการสำคัญภายใต้หลักการของเทศบาลที่ยึดถือร่วมกัน “มีส่วนร่วม โปร่งใส กระจายอำนาจ” และ “หัวใจการบริหาร คือการกระจายอำนาจ หัวใจการกระจายอำนาจ คือประชาชน” นำไปสู่การสร้างเวทีร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ แก้ไขปัญหาและพัฒนาเมือง หรือที่เรียกว่า “สภาเมืองขอนแก่น” อันถือได้ว่าเป็นหัวใจสำคัญของการเรียนรู้ของเทศบาลฯ โดยมีที่มาจากความเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็วการขยายตัวของประชากรในตัวเมืองและการขยายตัวของเมืองมีการเปลี่ยนแปลงอย่างไม่หยุดนิ่ง ก่อให้เกิดความต้องการที่หลากหลายและปัญหาต่างๆมากมาย ส่งผลให้วิถีชีวิตของสังคมไทยมีความยุ่งยากซับซ้อนมากยิ่งขึ้น การที่จะให้ประชาชนหวังพึ่งพารัฐหรือผู้แทนของประชาชนให้เข้ามาช่วยแก้ไขปัญหาเพียงฝ่ายเดียวคงไม่เพียงพอ เทศบาลหรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์มุมมองการสร้างวัฒนธรรมในการบริหารงานและการพัฒนาเมืองให้สอดคล้องกับสภาพปัจจุบันให้ทันยุคและทันกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ตลอดจนผู้บริหารท้องถิ่นต้องไม่รู้สึกว่าการชนะการเลือกตั้งเข้ามาบริหารงานเป็นกระบวนการที่ประชาชนมอบอำนาจเบ็ดเสร็จเด็ดขาด สามารถตัดสินใจเรื่องต่างๆหรือการกระทำใดๆที่มีผลกระทบต่อเมืองได้ทุกอย่างโดยลำพัง รวมถึงเจ้าหน้าที่ของรัฐที่อยู่ในองค์กรต้องไม่รู้สึกว่าสามารถเป็นตัวแทนอย่างชอบธรรมในการจัดการแทนประชาชนได้ทุกอย่าง คณะผู้บริหารเทศบาลนครขอนแก่นเชื่อว่า การเลือกตั้งเป็นเพียงการที่ประชาชนส่วนใหญ่ส่งฉันทานุมัติมอบหมายและไว้วางใจบุคคลหรือกลุ่มคนนั้นๆให้เข้าไปดูแลและบริหารจัดการและการดำเนินกิจกรรมใดๆที่มีผลกระทบต่อประชาชนส่วนใหญ่ก็ยังคงต้องกลับมาถามกลับมาสำรวจความคิดเห็นจากประชาชนอยู่เป็นระยะๆ ซึ่งถือเป็นวิถีทางการบริหารการปกครองในระบบประชาธิปไตยที่เกิดจากอำนาจการตัดสินใจของประชาชนอย่างแท้จริง และหากมองถึงเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญเนื้อหาสำคัญของระบอบประชาธิปไตยที่มุ่งหวังคือ ต้องการให้ประชาชนผู้เป็นเจ้าของพื้นที่ผู้เป็นเจ้าของท้องถิ่นนั้นๆลุกขึ้นมากระทำการคิด การตัดสินใจด้วยตัวเองอย่างกล้าหาญและรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกันน่าจะเป็นวิถีทางการพัฒนาที่ควรจะต้องเกิดขึ้น อันจะเป็นกุญแจสำคัญแห่งความสำเร็จในการบริหารจัดการเมืองในอนาคต ดังนั้น การแก้ปัญหาด้วยสภาเมือง

ขอนแก่นจึงเป็นเครื่องมือรูปแบบหนึ่งที่เทศบาลนครขอนแก่นใช้เป็นเวทีในการสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนผู้เป็นเจ้าของเมืองในทุกภาคส่วนด้วยการเข้ามาร่วมคิดร่วมตัดสินใจในการพัฒนาเมืองขอนแก่นร่วมกัน โดยแนวคิดการจัดตั้งสภาเมือง มีดังนี้

1. ประชาชนเป็นเจ้าของเมือง การใดที่ส่งผลกระทบต่อประชาชนต้องถามประชาชนก่อน

2. การเลือกตั้งไม่ใช่กระบวนการที่ประชาชนมอบอำนาจให้ผู้แทนไปตัดสินใจกระทำการใดๆ แทน การเลือกตั้งเป็นเพียงฉันทานุมัติมอบหมายและไว้วางใจให้บุคคลหรือกลุ่มคนเข้าไปดูแลจัดการแทน แต่การดำเนินการกิจกรรมใดๆ ที่มีผลกระทบต่อประชาชนก็ยังคงต้องถามความคิดเห็นและความต้องการของประชาชนเป็นระยะซึ่งถือเป็นวิถีทางการบริหารการปกครองในระบบประชาธิปไตยที่เกิดจากอำนาจการตัดสินใจของประชาชนอย่างแท้จริง

3. เจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญไม่ได้หมายความว่า การกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่นแล้วถือว่าการกระจายอำนาจสิ้นสุด แต่มีความเชื่อว่าเรื่องของการกระจายอำนาจตราบใดก็ตาม หากท้องถิ่นกระทำการเพียงแค่นายหน้าของประชาชนก็ไม่สอดคล้องกับเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญ สิ่งที่รัฐธรรมนูญมุ่งหวังคือ ต้องการให้ประชาชนผู้เป็นเจ้าของท้องถิ่นนั้นคิดและตัดสินใจด้วยตนเอง อันจะเป็นวิถีการพัฒนาท้องถิ่นในอนาคต

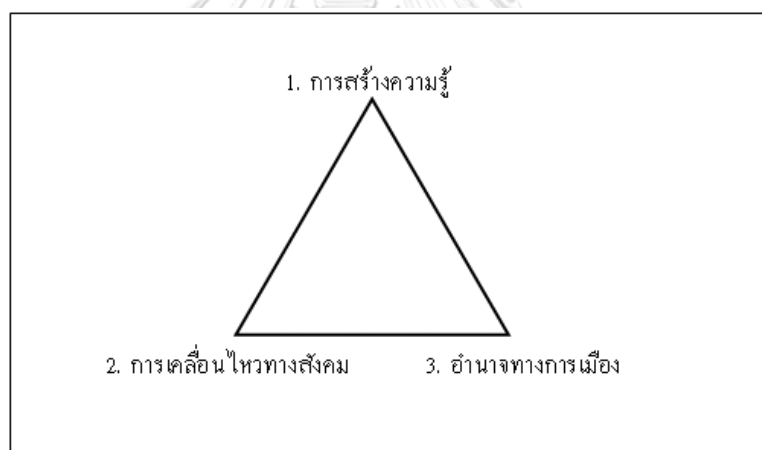
4. เจ้าหน้าที่ของรัฐไม่สามารถเป็นตัวแทนจัดการแทนประชาชนได้ทุกอย่าง

เทศบาลนครขอนแก่นให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับการเรียนรู้จากชุมชน ร่วมกับชุมชน โดยเชื่อมั่นว่า การบริหารบ้านเมืองยุคใหม่ต้องเสริมสร้างการมีส่วนร่วมของภาคประชาชนเพื่อเป็นพื้นฐานในการสร้างความเข้มแข็งให้แก่ภาคประชาชนและสามารถเดินเคียงคู่ไปพร้อมกับภาครัฐเพื่อเป็นการแก้ไขปัญหาเมืองร่วมกัน การจัดทำแผนชุมชนจึงก่อให้เกิดเวทีในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ต่อยอดการพัฒนาท้องถิ่น และที่สำคัญเชื่อว่าอำนาจของประชาชนไม่ได้สิ้นสุด ณ วันเลือกตั้งแต่อำนาจยังอยู่กับประชาชนไม่ว่าจะดำเนินกิจกรรมโครงการใดๆ จะต้องกลับมาถามประชาชนซึ่งเป็นเจ้าของบ้านให้มีส่วนร่วมคิดร่วมทำและร่วมตัดสินใจ จึงเป็นลักษณะพิเศษของประชาชนชาวขอนแก่นไม่ว่าจะจัดสภาเมืองหรือเวทีสาธารณะต่างๆ จำนวนกี่ครั้งก็ตามจะมีประชาชนผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องและประชาชนที่สนใจมาร่วมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างมากมาย และก่อให้เกิดแนวทางพัฒนาเมืองขอนแก่นอย่างยั่งยืน

เวทีสาธารณะจึงถือเป็นเครื่องมืออีกรูปแบบหนึ่งในการสร้างความเข้มแข็งภาคประชาชนให้เข้ามามีบทบาทของการร่วมคิดร่วมตัดสินใจ การได้รับความร่วมมือสนับสนุนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะเป็นกลไกสำคัญที่ทำให้การดำเนินงานต่างๆเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีการบูรณาการแผนพัฒนาสาธารณูปโภคต่างๆในภาพรวมเพื่อให้การดำเนินการเป็นเอกภาพไม่เกิดความซ้ำซ้อนและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชน

นอกจากนี้ เทศบาลนครขอนแก่นยังได้นำองค์ความรู้ในทฤษฎีสามเหลี่ยมเขยื้อนภูเขา ที่เสนอโดย ศ.นพ.ประเวศ วะสี มาผนวกใช้ในการต่อยอดพัฒนาการเรียนรู้ของเทศบาลเพื่อขับเคลื่อนองค์การในการสร้างนวัตกรรมการพัฒนาสังคม สร้างความเปลี่ยนแปลงและรองรับบทบาทของเมืองขอนแก่นที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยทฤษฎีสามเหลี่ยมเขยื้อนภูเขานั้น เป็นวิธีการขับเคลื่อนในสิ่งที่ยาก

“ภูเขา” หมายถึง สิ่งยากที่ดูเหมือนจะเขยื้อนไม่ได้ แต่สามารถจัดการให้เขยื้อนได้โดยโครงสร้างสามเหลี่ยมซึ่งประกอบด้วย



ที่มา : <https://www.bloggang.com/viewdiary.php?id=samrottri&group=11&month=01-2007&date=14&gblog=11>

1. การสร้างความรู้ หมายถึง การสร้างความรู้ในเรื่องที่เกี่ยวข้องให้ชัดเจน ซึ่งเทศบาลนครขอนแก่นได้ขอความร่วมมือหน่วยงานทางวิชาการทางด้านต่างๆ เช่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น ดำเนินการศึกษาวิจัยในประเด็นจะส่งผลกระทบต่อชาวเมือง และนำความรู้ที่ได้มานำเสนอในที่ประชุมสภาเมืองขอนแก่น เพื่อนำเสนอข้อเท็จจริง ผลการศึกษาวิเคราะห์ เพื่อเป็นข้อมูลเป็นทางเลือกให้ประชาชนใช้ประกอบในการตัดสินใจ



2. การเคลื่อนไหวทางสังคม หมายถึง การที่สังคมเข้ามาร่วมเรียนรู้ ร่วมบอกความต้องการ ซึ่งเทศบาลนครขอนแก่นได้เปิดช่องทางสภาเมืองขอนแก่นให้ประชาชนได้มีโอกาสแสดงออกถึงการเคลื่อนไหวทางสังคมอย่างสันติ

3. อำนาจทางการเมืองเชื่อมโยงกับอำนาจรัฐ หมายถึง การเมือง ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ เพราะเป็นผู้ใช้อำนาจรัฐ ใช้ทรัพยากรของรัฐ และเป็นผู้ออกกฎหมาย เทศบาลนครขอนแก่นเชื่อว่า หากทั้ง 3 ส่วนขับเคลื่อนไปพร้อมๆกันอย่างเชื่อมโยงก็จะสามารถขับเคลื่อนสิ่งที่ยากได้สำเร็จ

จากการเรียนรู้ในวงรอบที่ 3 จนกระทั่งเทศบาลนครขอนแก่นสามารถค้นพบวิธีการที่จะส่งเสริมการเรียนรู้ ทำให้เทศบาลฯได้มีการพัฒนาด้านสาธารณูปโภคเพื่อเป็นการเพิ่มศักยภาพของเมืองให้มีความเหมาะสมแก่การอยู่อาศัย และการเชื่อมโยงโอกาสการค้าขายการลงทุนตลอดจนการรองรับการเป็นเมืองศูนย์กลางความเจริญเติบโตในภูมิภาคของภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ทั้งทางด้าน การคมนาคม การบริการทางการศึกษา การบริการทางธุรกิจและการเงิน พื้นที่เป้าหมายในการกระจายพัฒนาเมืองและบริการพื้นฐานสู่ภูมิภาค ควบคู่ไปกับการกระจายการพัฒนาอุตสาหกรรมส่วนภูมิภาค ตลอดจนการพัฒนาให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวที่สำคัญอีกด้วยไม่ว่าจะเป็นโครงสร้างพื้นฐาน การจัดระบบและเสริมสร้างมาตรการการบำบัดน้ำเสีย การป้องกันน้ำท่วม การปรับปรุงภูมิทัศน์และจัดระเบียบเมืองเพื่อความเป็นระเบียบเรียบร้อย การพัฒนาระบบการป้องกันสาธารณภัย มาตรการดูแลความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน การสร้างบริการเครือข่ายอินเทอร์เน็ตฟรีครอบคลุมพื้นที่เทศบาล ตลอดจนการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวของเมือง

จากนโยบายในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของเมืองเทศบาลนครขอนแก่นได้ดำเนินการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับประชาชนภายในเขตเทศบาล

#### 1. นโยบายเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร

พัฒนาบุคลากร Super Team นครขอนแก่นแผนชุมชนสร้างสรรค์คิดทำอย่างมีส่วนร่วมกับภาคประชาชนโครงการเวทีชาวบ้านเวทีสาธารณะการนำสายไฟฟ้าและสายระบบการสื่อสารลงใต้ดิน บริเวณถนนรื่นรมย์พลังเครือข่าย MOU บันทึกความร่วมมือปี 2558 - 2559 เงินภาษีสร้างเมืองสู่มหานครแห่งความสุข

2. นโยบายการพัฒนาคุณภาพชีวิตและทุนทางสังคมด้านที่ 1 ด้านการศึกษาการจัดการศึกษามิติใหม่แห่งการเรียนรู้การศึกษาในระบบการศึกษานอกระบบการศึกษาตามอัธยาศัยทุนการศึกษาสร้างคนสร้างโอกาสด้านที่ 2 ด้านสุขภาพอนามัยและสิ่งแวดล้อมการส่งเสริมสุขภาพประชากรตามกลุ่มวัยใส่ใจการป้องกันควบคุมโรคพื้นฟูสุขภาพผู้สูงอายุและคนพิการพื้นเพื่อด้านสุขภาพ คือ อาสาสมัครสาธารณสุข อสม กองทุนสุขภาพการประเมินและรับรองคุณภาพระบบบริการอนามัยสิ่งแวดล้อม (Environmental Health Accreditation : EHA) เส้นทางอาหารปลอดภัยปัจจัยพื้นฐานของสุขภาพะการพัฒนาคุณภาพชีวิตและเครือข่ายบริการสุขภาพ เทศบาลเล็กในเทศบาลใหญ่ ชุมชนเราเราดูแลเอง ขอนแก่นมหานครคาร์บอนต่ำ (Khon Kean Low Carbon City) ปลูกต้นไม้ในหัวใจคน การจัดการอย่างมีระบบลดปัญหาขยะและรูปขยะเป็นน้ำมัน

ด้านที่ 3 ด้านสังคมคนขอนแก่นไม่ทอดทิ้งกัน ขอนแก่นเมืองใจดีเพื่อคนทั้งมวล พลังชุมชนสีขาวเครือข่ายแก้ปัญหาเสพติด

ด้านที่ 4 ด้านการส่งเสริมประเพณีและสร้างอัตลักษณ์เมืองงานประเพณีสุดยอดสงกรานต์อีสานเทศกาลดอกคูนเสียงแคนและถนนข้าวเหนียว งานประเพณีออกพรรษาลอยประทีปบูชาพุทธกตัญญู งานบุญคนเมืองสินไซ “ฐานที่มั่นทางวัฒนธรรมแห่งยุคสมัย” นำบุญใส่ใจจะสลักไม้ค้ำคุณอนุรักษ์และฟื้นฟูวัฒนธรรมอีสาน (ภาษาไทน้อย)

### 3. นโยบายการเพิ่มศักยภาพของเมือง

การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของเมืองผนึกกำลังรับภัยน้ำท่วม เปลี่ยนน้ำเสียเป็นน้ำใสใช้ประโยชน์ อนาคตไม่มีสาย ป้ายเป็นระบบเมืองเป็นระเบียบจัดระเบียบอย่างเข้าใจใครๆก็ได้ประโยชน์ นักรบสู้ภัยเครือข่ายการป้องกันภัยอุ้นใจประชาชน ขอนแก่นมหานครแห่งความปลอดภัยภายใต้ “โครงการติดตั้ง CCTV 1,000 ภาคประชาชน” Free Wifi City พร้อมให้บริการทุกพื้นที่ Khon Kean City Tour เลาะบั้งตี๋มบุญ

### 4. นโยบายการพัฒนาเพิ่มศักยภาพทางเศรษฐกิจ

ขอนแก่นมุ่งมั่นสร้างเมือง MICE CITY DNA ขอนแก่นสร้าง Event เมือง สินค้าชุมชนเพื่อคนทุกระดับ “กองทุนตั้งตัว” จุดนัดพบซ้อป ซิม ซิลล์ถนนคนเดินขอนแก่น ตลาดสดเทศบาลช่วยกระตุ้นเศรษฐกิจเมืองขอนแก่น

ผลจากการใช้สภาเมืองขอนแก่น เป็นเครื่องมือในการสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนผู้เป็นเจ้าของเมืองในทุกภาคส่วน ทำให้เกิดการพัฒนานิรูปแบบต่างๆที่ตรงกับความ ต้องการของประชาชนหรือเจ้าของเมืองเพราะประชาชนเป็นผู้คิดวางแผนกำหนดกรอบแนวทางการ ดำเนินการเองเกิดการยอมรับในข้อตกลงร่วมกันขจัดปัญหาความขัดแย้งก่อเกิดความสงบสุขและ เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน มีการติดตามผลการดำเนินงานของเทศบาลอย่างสม่ำเสมอ ทำให้เกิดความ โปร่งใสในการบริหารงานของเทศบาล มติที่ประชุมสภาเมืองขอนแก่นเป็นสิ่งที่เทศบาลยึดถือเป็นแนว ทางการดำเนินงานตลอดมา

กรอบและแนวทางการพัฒนาที่ชัดเจนตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาส่งผลให้เกิดความ เปลี่ยนแปลงมากมายในสังคมเมืองขอนแก่นในการที่นำพาและก้าวเข้าสู่ความเป็นเมืองที่มีความพร้อม รอบด้าน และเพื่อให้สอดรับและนำไปสู่ความยั่งยืนในการพัฒนาเมือง การกำหนดทิศทางการพัฒนา เมืองในอนาคต เทศบาลนครขอนแก่นจึงให้ความสำคัญที่จะขับเคลื่อนพัฒนาเมืองด้วยความรวดเร็ว สะดวก Smart คุ่มค่าและยั่งยืนเพื่อใช้เป็นแรงผลักดันและสานต่อการพัฒนาที่ผ่านมา รวมถึงการสร้าง ความพร้อมของการพัฒนาเมืองให้มีความเท่าเทียมและทัดเทียมในการรับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่ จะเกิดขึ้น

ก้าวต่อไปการพัฒนาเมืองแห่งอนาคตเทศบาลนครขอนแก่นจึงมุ่งเน้นการออกแบบแผนการ พัฒนาหลายอย่างให้เกิดขึ้นกับเมืองมากมาย เช่น แบบแผนการเดินทางและต่อยอดการพัฒนาระบบ คมนาคมขนส่ง แบบแผนของที่อยู่อาศัยและการเลือกที่อยู่อาศัย แบบแผนการทำงานร่วมกันด้วยการ ส่งเสริมให้ภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการพัฒนา ที่ดินบริเวณรอบสถานีรถไฟขอนแก่นเพื่อรองรับการขยายตัวของสถานีรถไฟ การพัฒนาที่ดินและ สวนสาธารณะในเมืองขอนแก่น การจัดตั้งบริษัทร่วมทุนกับกลุ่มนักธุรกิจท้องถิ่น รวมไปถึงแบบแผน ทางสังคมและรูปแบบการปรับตัวทางวัฒนธรรมที่เกิดขึ้นซึ่งแบบแผนเหล่านี้จะเป็นแบบแผนการ พัฒนาที่นำทางเมืองขอนแก่นเปลี่ยนไปสู่ความเป็นเมืองพิเศษในอนาคตอันใกล้

มุ่งสู่อนาคตแห่งความสำเร็จ

ขอนแก่นเมืองพิเศษ (Khon Kean Smartcity) ปฏิรูปการศึกษาของเทศบาลนครขอนแก่น Blueprint ศูนย์กลางบริการสุขภาพเป็นเลิศ Modern Medical Hub สังคมแห่งความสุขผู้สูงอายุ ชะยะไร้ค่าสู่พลังงานไฟฟ้าที่ยั่งยืนจัดตั้งบริษัทจำกัดเมืองแห่งความร่วมมือรถไม่ติดมลพิษไม่เสียระบบ ขนส่งมวลชนรางเบาสายเหนือใต้ต้นแบบภูมิภาคจังหวัดขอนแก่น (LRT)

เทศบาลนครขอนแก่นได้กำหนดเป้าหมายในอนาคตเพื่อให้เมืองขอนแก่นมุ่งสู่ความเป็น Smart City เป็นแนวคิดที่หมายถึงระบบที่เชื่อมโยงถึงกันโดยโครงสร้างพื้นฐานของเมืองเพื่อให้บริการที่มีประสิทธิภาพสูงสุดให้กับผู้อยู่อาศัยเป็นรูปแบบการประยุกต์เทคโนโลยีดิจิทัลหรือข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสารในการเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพของการบริการชุมชนเพื่อช่วยในการลดต้นทุนและลดการบริโภคของประชากรโดยยังคงเพิ่มประสิทธิภาพให้ประชาชนสามารถอยู่อาศัยได้ในคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นดังนี้

1. Smart People คือเมืองที่ให้ความเท่าเทียมกันในสังคม มีสิ่งอำนวยความสะดวกแก่คนพิการ ผู้ด้อยโอกาส คนสูงอายุ เปิดโอกาสให้คนในเมืองมีส่วนร่วม เช่น โครงการขอนแก่นเมืองใจดี โครงการสภาเมืองขอนแก่น

2. Smart Living คือเมืองที่น่าอยู่มีความปลอดภัยมีสิ่งอำนวยความสะดวกด้านการศึกษาและด้านสุขภาพอนามัย เช่น โครงการติดตั้งกล้อง CCTV การพัฒนาการจัดการศึกษาเด็กชายขอบ ศูนย์กลางบริการสุขภาพเป็นเลิศ การรองรับสังคมผู้สูงอายุพื้นที่เชิงสร้างสรรค์

3. Smart Environment คือเมืองที่ประหยัดพลังงาน Green Building หรือการลดใช้พลังงานลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกเป็นโครงการคนขอนแก่นหัวใจไร้มลพิษ (Khon Kean Low Carbon City) โรงงานกำจัดขยะแปรรูปเป็นพลังงานไฟฟ้า การก่อสร้างสถานีบำบัดน้ำเสียแห่งที่ 2

4. Smart Economy คือเมืองที่เอื้อต่อการทำธุรกิจการสร้างนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์และบริการรวมถึงการสร้างบริษัทใหม่ๆในยุคดิจิทัล เช่น โครงการกองทุนตั้งตัวการส่งเสริมธุรกิจ startup เศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์

5. Smart Mobility คือเมืองที่สามารถติดต่อสื่อสารระหว่างกันได้อย่างสะดวกสบายมีความคล่องตัวและมีความปลอดภัย เช่น โครงการระบบขนส่งมวลชนในการก่อสร้างระบบขนส่งมวลชนระบบรางเบาสายเหนือ-ใต้ (LRT) การจราจรเชิงสร้างสรรค์

6. Smart Governance คือเมืองที่บริหารจัดการโปร่งใสมีความร่วมมือกับภาคเอกชนอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น โครงการเทศบาลเล็กในเทศบาลใหญ่ ปีแห่งการบริการมาตรฐานอย่างมืออาชีพ และต่อยอดเป็นเทศบาลดิจิทัล

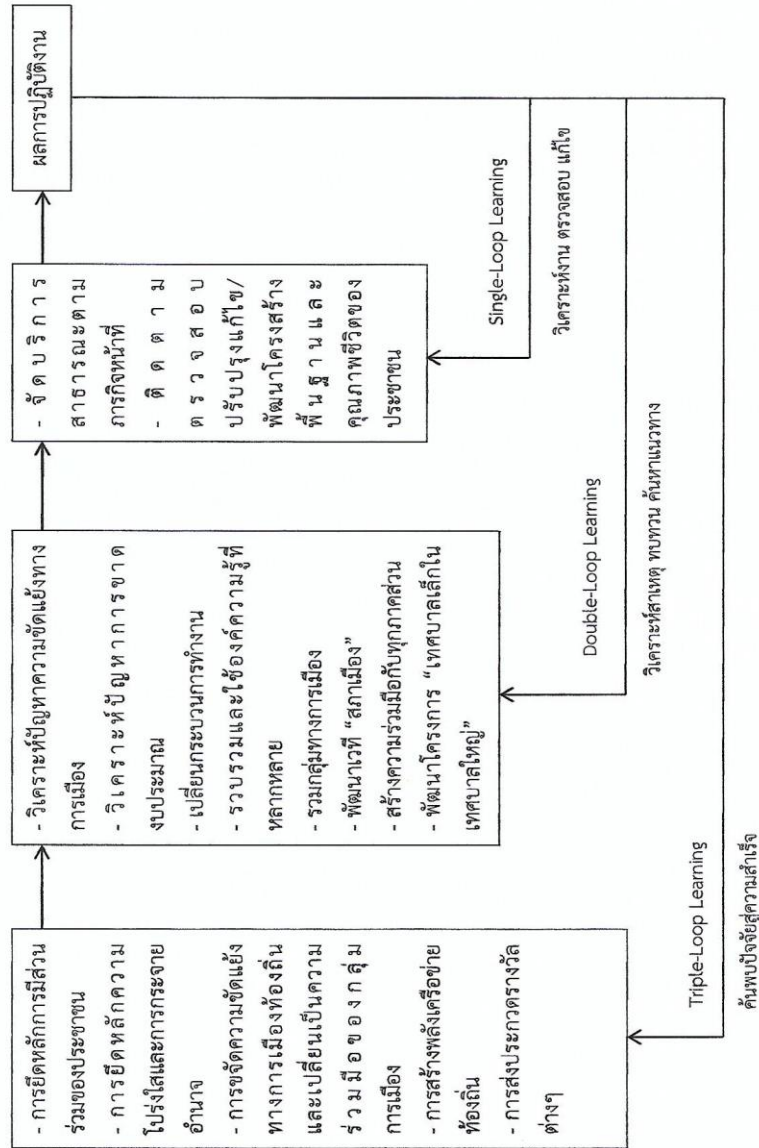
7. Smart environment คือเมืองที่ประหยัดพลังงาน Green Building หรือการลดการใช้พลังงานลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก เช่น โครงการคนขอนแก่นหัวใจไร้มลพิษ ขอนแก่น Low

Carbon City โรงงานกำจัดขยะแปรรูปเป็นพลังงานไฟฟ้า การก่อสร้างสถานีบำบัดน้ำเสียแห่งที่ 2  
เมืองพิเศษ/อาสาสมาร์ท คนขอนแก่นไม่ทอดทิ้งกัน



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
**CHULALONGKORN UNIVERSITY**

ภาพที่ 4 กระบวนการเรียนรู้ของเทศบาลนครขอนแก่น



ภาพที่ 4 กระบวนการเรียนรู้ของเทศบาลนครขอนแก่น

#### 4.5 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาล

4.5.1 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลเกาะคา จังหวัดลำปาง เมื่อเทศบาลผ่านกระบวนการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในองค์กรแล้วจะก่อให้เกิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นผลผลิตจากการเรียนรู้ในทุกระดับขององค์กร ได้แก่ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร อันจะนำไปสู่การที่องค์กรสามารถสร้างผลลัพธ์ที่แสดงออกมาให้เห็นในลักษณะขององค์ความรู้ใหม่ขององค์กร และนวัตกรรมองค์กร โดยคุณลักษณะของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลเกาะคาประกอบด้วยการเรียนรู้ 3 ระดับ คือ

##### ระดับบุคคล

(1) ความมุ่งมั่นพัฒนาตนเอง พบว่า บุคลากรของเทศบาลตำบลเกาะคา จังหวัดลำปาง เป็นผู้ที่สร้างแรงผลักดันให้กับตนเองและมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองให้ไปถึงเป้าหมายอยู่เสมอ มีแรงขับเคลื่อนการทำงานโดยมุ่งเน้นเพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชนในพื้นที่ และการพัฒนาให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง มีการสร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัวที่ชัดเจนทั้งในการทำงานและการดำรงชีวิต ด้วยการวางแผนกำหนดสิ่งที่ต้องทำเพื่อก้าวไปสู่เป้าหมายที่ตนได้ตั้งไว้ ไม่ว่าจะเป็นเป้าหมายในการดำรงชีวิต เช่น การย้ายงานจากกรุงเทพมหานครและจังหวัดอื่นๆ กลับมาอาศัยและทำงานที่ตำบลเกาะคาซึ่งเป็นบ้านเกิด ด้วยเหตุผลที่แตกต่างกันออกไป หากแต่มีเป้าหมายและความมุ่งมั่นที่เหมือนกันคือ ตั้งใจที่จะกลับไปทำงานเพื่อพัฒนาท้องถิ่นบ้านเกิดของตนเอง และมุ่งมั่นพัฒนาตนเองอยู่เสมอในสายงานที่ตนเองรับผิดชอบเพื่อสร้างความสำเร็จในเป้าหมายของการพัฒนาท้องถิ่นตามที่ตนได้ตั้งใจไว้ มีการใคร่ครวญตรวจสอบตนเองโดยการทบทวนตนเองอยู่เสมอว่าได้บรรลุเป้าหมายในการดำเนินการตามที่วางแผนไว้มากน้อยเพียงใด มีความตระหนักและมีความรับผิดชอบต่อตนเองในฐานะสมาชิกขององค์กร การเป็นบุคลากรผู้ปฏิบัติงานของเทศบาลซึ่งต้องเป็นผู้ที่เรียนรู้ด้วยความกระตือรือร้นและขวนขวายที่จะหาความรู้ในทุกครั้งเมื่อมีโอกาส นอกจากนี้ ยังพยายามสร้างโอกาสที่ทำให้ตนเองไปสู่อะไรก็ได้ เพื่อยกระดับความรู้ความสามารถทักษะและความเชี่ยวชาญให้สูงขึ้น หรือเป็นความเชี่ยวชาญพิเศษอยู่ตลอดเวลาด้วยการประเมินความต้องการและสมรรถนะของตนเองว่ายังมีส่วนใดที่ยังมีความจำเป็นที่จะต้องเรียนรู้เพิ่มเติม ทั้งนี้ ความจำเป็นดังกล่าวมีการพิจารณาให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร จากนั้นจึงเสนอและขออนุญาตไปเข้าร่วมโครงการฝึกอบรมต่างๆ และการศึกษาเรียนรู้งานขององค์กรอื่นๆ เพื่อเสริมสร้างความรู้ในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานของตนเอง รวมถึงความรู้ที่หลากหลายตามที่ตนมีความสนใจ เพื่อการพัฒนาความรู้ความสามารถของ

ตนและนำความรู้ที่นำมาใช้ประโยชน์เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร แสดงให้เห็นถึงการเป็นบุคลากรที่มีความมุ่งมั่นที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างไม่หยุดยั้งโดยผ่านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

“ช่วยกันพัฒนาบ้าน ช่วยกันทำให้มันดีขึ้น ความจริงแล้วก็ได้อะไร นักการเมืองมีคนรู้จักหมดทั้งเกาะคา ตอนนี้รักการเป็นนักการเมืองท้องถิ่น เข้ามาเทศบาลทุกวัน เข้าไปถามทุกห้อง ห้องสำนักปลัด ห้องพัฒนาชุมชน เข้าไปถามว่าวันนี้ลงพื้นที่อะไรที่ไหน ใครร้องเรียนอะไรบ้างมั๊ย เพราะอยากรู้ปัญหา อยากรู้ช่วย ถ้าไม่มีอะไรก็นั่งคุยกับเด็กๆ เป็นกำลังใจให้กัน”

นายนิรุทธ์ ปัญญาดี ประธานสภาเทศบาลตำบลเกาะคา (สัมภาษณ์, 15 สิงหาคม 2560)

“เพื่ออยากให้ท้องถิ่นของเราเจริญ ที่สำคัญที่สุดคือ ประชาชน เราจะตอบสนองความต้องการของเค้าให้มากที่สุด เราอยู่ตรงนี้ เรารับนโยบายจากผู้บริหาร ผู้บริหารของเราเค้าก็มีแนวคิดทางนี้อยู่แล้ว ต้องพัฒนาบ้านเมืองของเราให้เจริญ ให้อยู่ดีมีสุข ถ้าท้องถิ่นพัฒนาและเจริญไปในทางที่ดี เรายังได้รับผลจากการพัฒนานั้นด้วย ประชาชนก็ไม่ทุกข์ร้อน ประเทศชาติก็พัฒนา”

นางบัวทอง ศิลปชัย นักทรัพยากรบุคคล (สัมภาษณ์, 17 สิงหาคม 2560)

“ส่วนตัวก็อยากพัฒนาเรื่องโอทอป ตอนนี้นำกำลังพยายามทำเรื่อง zero waste เราพยายามมาตั้งแต่ 47”

นางสาวชลิตา คำมงคล สมาชิกสภาเทศบาลตำบลเกาะคา (สัมภาษณ์, 18 สิงหาคม 2560)

(2) วิธีคิดที่เปิดกว้าง พบว่า บุคลากรของเทศบาลตำบลเกาะคา จังหวัดลำปาง ให้ความสำคัญและยอมรับว่า การเรียนรู้ร่วมกันทั้งองค์กรนั้นจะนำมาซึ่งความอยู่รอด ความก้าวหน้าและความสำเร็จของเทศบาลตำบลเกาะคาทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยยึดมั่นในแบบแผนการคิดไปในทิศทางที่เป็นประโยชน์ต่อเทศบาลและประชาชนในท้องถิ่น มีใจที่เปิดกว้าง ซื่อสัตย์และเชื่อใจซึ่งกันและกัน ยอมรับความจริง ยอมรับคำวิพากษ์วิจารณ์จากทุกฝ่าย ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร ฝ่ายการเมือง พนักงานเทศบาล รวมถึงประชาชนในท้องถิ่นอำเภอเกาะคา ต่างเปิดใจกว้างรับฟังซึ่งกันและกัน มีความคิดในเชิงบวกต่อคำวิพากษ์วิจารณ์ต่างๆว่าเป็นสิ่งที่จะทำให้เกิดการพัฒนาการทำงานของเทศบาลให้ดียิ่งๆขึ้นไป นอกจากนี้ ยังมีความตระหนักว่าการทำงานใดๆนั้น สามารถทำได้หลากหลายวิธี หากบุคลากรมีใจที่ยอมรับที่จะพัฒนาหรือนำแนวทางใหม่ๆมาใช้ก็จะทำให้สามารถจัดการเรียนรู้ขึ้นได้อย่างมากมาย รู้จักใช้วิธีคิดในหลายๆสถานการณ์ที่แตกต่างกัน เพื่อค้นหาแนวคิดใหม่ และสร้างกระบวนการทำงานและผลผลิตใหม่ๆได้อย่างสม่ำเสมอ สะท้อนให้เห็นถึงการมีจิตสำนึกแห่งการ



ยืดหยุ่นและค้นหาทดลองสิ่งใหม่ รวมไปถึงมุมมอง วิธีการคิด และความเข้าใจในการมองโลกและสิ่งแวดล้อมที่อยู่รอบๆตัวของบุคลากรของเทศบาลตำบลเกาะคา จังหวัดลำปาง ซึ่งสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ

“ในความรู้สึกของผม มันไม่ได้ยากลำบากอะไรในการทำงานที่เทศบาลตำบลเกาะคา นะ ทุกคนมันเข้าใจกันหมด เป็นทีมเดียวกัน นั่งคุยกัน พูดคุยกัน อะไรที่มันดีก็สนับสนุนกัน อะไรที่มันไม่ดีก็ตัดเตือนกัน มีความกันเอง”

นายนิรุทธ์ ปัญญาดี ประธานสภาเทศบาลตำบลเกาะคา (สัมภาษณ์, 15 สิงหาคม 2560)

“บางครั้งมีเวลาเตรียมงานแค่ 3-4 วัน แต่เราก็กะตึกกันทำ”

นางบัวทอง ศิลปชัย นักทรัพยากรบุคคล (สัมภาษณ์, 17 สิงหาคม 2560)

(3) ความคิดเชิงระบบ พบว่า บุคลากรของเทศบาลตำบลเกาะคา จังหวัดลำปาง มีความเข้าใจในภาพรวมที่ชัดเจนของความสัมพันธ์ที่ต่อเนื่องกันของทุกระบบตลอดทั่วทั้งองค์การ ซึ่งก็คือ ระบบย่อยภายในเทศบาล อันได้แก่ สำนักปลัด กองช่าง กองคลัง และกองสาธารณสุขนั้นต้องทำงานในหน้าที่อย่างสมดุลและสอดคล้องกัน และมองเห็นความสำคัญในรายละเอียดของส่วนประกอบย่อยเหล่านั้น เรียนรู้และมีความเข้าใจว่าประเด็นในรายละเอียดใดมีความสำคัญที่จะช่วยทำให้กลไกต่างๆของระบบดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จึงทำให้บุคลากรของเทศบาลตำบลเกาะคา มีการคิดเชื่อมโยงการปฏิบัติงานในเชิงสังเคราะห์ในภาพรวม มากกว่าที่จะเป็นการคิดแบบแยกส่วน มีจิตสำนึกในการปฏิบัติงานของตน ยอมรับและเข้าใจเป้าหมายขององค์การ และปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงอย่างมีประสิทธิภาพ มีความตระหนักและยอมรับว่าการดำเนินการใดๆ ของตนจะส่งผลกระทบต่อองค์การเสมอ รวมทั้งขยายผลไปยังประชาชนผู้รับบริการจากเทศบาลอีกด้วย กล่าวคือ บุคลากรของเทศบาลตำบลเกาะคา มีความคิดในเชิงระบบว่า การทำงานด้วยความมุ่งมั่น และเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของตนเองนั้น จะทำให้ตนเองได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของเทศบาล และเมื่อประสิทธิภาพการทำงานของตนดีขึ้น พัฒนาขึ้น ก็ถือได้ว่าเป็นการพัฒนาองค์การ เมื่อเทศบาลสามารถบรรลุเป้าหมายในการให้บริการสาธารณะตามความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประชาชนในท้องถิ่นก็เป็นผู้ที่ได้รับประโยชน์จากการทำงานด้วยความมุ่งมั่นและเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของตนเองนั่นเอง นอกจากนี้ในการแก้ไขปัญหาต่างๆ บุคลากรของเทศบาลตำบลเกาะคา ใช้วิธีการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ มีกระบวนการคิดอย่างมีเหตุผลในการค้นหาสาเหตุ ตั้งสมมติฐานควบคู่ไปพร้อมกับการใช้ข้อมูลเป็น

ฐานในการตัดสินใจเพื่อนำไปสู่ข้อสรุปอยู่เสมอ โดยการมองถึงต้นเหตุไม่ใช่มองที่ปลายเหตุ มีการพิจารณาถึงประเด็นสำคัญ และรายละเอียดที่ถูกต้อง เพื่อนำไปสู่การหาคำตอบอย่างถูกต้อง โดยมีกระบวนการแก้ปัญหาซึ่งเริ่มตั้งแต่การระบุปัญหา วิเคราะห์ปัญหา วิเคราะห์ทางเลือกในการแก้ปัญหา คัดเลือกและวางแผนในการแก้ปัญหา ลงมือปฏิบัติ และประเมินผลเพื่อให้ทราบว่าปัญหานั้นได้รับการแก้ไขมากน้อยเพียงใด

“แบ่งหน้าที่กัน ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมทำงาน ไม่ได้แบ่งแยกกันว่ากองนี้ทำอันนี้ กองนั้นทำอันนั้น รวมกันหมดทุกฝ่ายเลย ช่วยกันทำงาน เช่น งานในสำนักงานของเรา งานวันเด็ก งานปีใหม่ เมือง ฝ่ายที่รับผิดชอบคือ ส่วนการศึกษา แต่เวลาทำงานเราลงมาทำด้วยกันหมด มาช่วยกัน เราเป็นคนท้องถิ่นนะ บ้านเรามีความสำคัญ พี่ว่าองค์กรท้องถิ่นเป็นองค์กรที่สำคัญนะ เปรียบเหมือนบ้านเหมือนครอบครัว เป็นครอบครัวเล็กๆ ซึ่งมีความสำคัญต่อการพัฒนาประเทศ ท้องถิ่นถึงแม้จะเป็นองค์กรที่เล็กที่สุด แต่ก็เป็้องค์กรหลักที่สำคัญและใกล้ชิดประชาชนมากที่สุด รู้ปัญหาของประชาชนมากที่สุด ในพื้นที่นี้ประชาชนต้องการอะไร และเราจะให้อะไรกับประชาชนได้มากที่สุด ”

นางบัวทอง ศิลปชัย นักทรัพยากรบุคคล (สัมภาษณ์, 17 สิงหาคม 2560)

(4) ความคิดสร้างสรรค์ พบว่า บุคลากรของเทศบาลตำบลเกาะคา จังหวัดลำปาง มีพยายามค้นหาแนวคิดใหม่ และสร้างกระบวนการทำงานและผลผลิตใหม่ๆ ด้วยการใช้ความคิดสร้างสรรค์และก่อให้เกิดการเรียนรู้อยู่เสมอ ไม่ว่าจะเป็นการปฏิบัติงานของตนเองหรือการปฏิบัติงานร่วมกับเครือข่ายต่างๆในภาคประชาชน มีอิสระในการเรียนรู้ ใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการเสริมสร้างความรู้ใหม่ๆ การสร้างสรรค์ความรู้ความสามารถของตนเองที่จะปรับปรุงพัฒนาและเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง จนกระทั่งสามารถสร้างความคิดใหม่ สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆได้ และนำความรู้ใหม่นั้นไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงานและประชาชนในท้องถิ่น ซึ่งปรากฏผลลัพธ์ออกมาในรูปของนวัตกรรมการทำงานของเทศบาล การสร้างสรรค์ความคิดรวบยอดจากการเรียนรู้ทำให้บุคลากรของเทศบาลตำบลเกาะคาสามารถนำไปต่อยอดเพื่อเรียนรู้สิ่งใหม่ได้อย่างต่อเนื่องและมีการพัฒนาที่ไม่เคยหยุดนิ่ง

### ระดับกลุ่ม

(1) การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น พบว่า การเรียนรู้ในระดับกลุ่มของเทศบาลตำบลเกาะคา จังหวัดลำปางมีการเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์กับสิ่งต่างๆจากมุมมองที่หลากหลาย การสื่อสารข้อมูลระหว่างกัน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ส่งผลให้บุคลากรของเทศบาลตำบลเกาะคาสามารถขยายขอบเขตของการรับรู้ มีความ

เข้าใจที่ลึกซึ้งและมีการพัฒนาตนเองอย่างไม่หยุดนิ่ง ในระหว่างสำนักและกองต่างๆภายในเทศบาล ตำบลเกาะคานัน ได้รับการส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนภายใน อันได้แก่ การส่งเสริมให้ทุกกองงาน มองว่ากองงานอื่น ๆ นั้นคือผู้รับบริการที่มาใช้บริการ ต้องบริการเพื่อให้ผู้มารับบริการได้รับประโยชน์ สูงสุดและครบถ้วน ทำให้กลุ่มงานต่างๆภายในเทศบาลตำบลเกาะคาเกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ซึ่งกันและกัน มีการอภิปรายปัญหาต่างๆอย่างตรงไปตรงมา และทำงานเพื่อแก้ไขปัญหานั้นๆ อยู่เสมอ เนื่องจาก บุคลากรของเทศบาลตำบลเกาะคา เป็นผู้กล้าแสดงความคิดเห็นและนำเสนอแนวคิดที่ ต้องการ อันเป็นผลมาจากการได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารที่ให้ความสำคัญต่อการแลกเปลี่ยน ความคิดเห็นระหว่างสมาชิกในองค์กรเพื่อให้ทุกกลุ่มได้เรียนรู้ซึ่งกันและกัน ทำให้ไม่มีช่องว่าง ระหว่างบุคลากรและผู้บริหาร สามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่และเปิดเผย นอกจากนี้ ทีมงานของเทศบาลตำบลเกาะคายังมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับหน่วยงานและองค์กรต่างๆ ภายนอก รวมถึงภาคประชาชนอีกด้วย เนื่องจากการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับองค์กรอื่นจะทำให้ ได้มุมมองใหม่ๆและความคิดที่หลากหลาย บุคลากรในกลุ่มงานต่างๆของเทศบาลตำบลเกาะคา สามารถเรียนรู้จากผู้อื่นเพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนางานของตนเอง ด้วยใจที่เปิดกว้าง ยอมรับความจริง ยอมรับคำวิพากษ์วิจารณ์ และยอมรับความสำเร็จขององค์กรอื่นๆ ทำให้เกิดการเรียนรู้ที่เป็น ประโยชน์อย่างยิ่งในการพัฒนาตนเองและองค์กรของตน

“ที่นี่ใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ค่อนข้างเยอะมาก อย่างที่บอกนะคะว่าทั้ง เกาะคาก็คือเมืองแห่งการมีส่วนร่วม เพราะฉะนั้นเราจะใช้ในเรื่องของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับทุก กิจกรรมของเรา อย่างเช่น เราจะมีการประชุมแกนนำชุมชนเป็นประจำทุกเดือน เราจะมีการประชุม หัวหน้าส่วนเป็นประจำ เราจะมีการประชุมในองค์กรเราเอง ก็จะได้เห็นว่าเราพยายามจะให้มันเป็นเมือง แห่งการเรียนรู้ เรามีห้องสมุด มีศูนย์ข้อมูลข่าวสาร แล้วก็เราจะให้คนในองค์กร คนในแต่ละกองมีการ แลกเปลี่ยนกันว่าแต่ละกองทำอะไร แล้วกองอื่นเค้าทำอะไรบ้าง คือเป็นการก่อให้เกิดในเรื่องของการ แลกเปลี่ยนหรือแชร์ข้อมูลซึ่งกันและกัน”

นางสาวเพ็ญภักดิ์ รัตนคำฟู นายกเทศมนตรีตำบลเกาะคา (สัมภาษณ์, 9 สิงหาคม 2560)

(2) การแบ่งปันความรู้ พบว่า กลุ่มผู้ปฏิบัติงานในเทศบาลตำบลเกาะคา จังหวัด ลำปางมีการแบ่งปัน และถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์กันอย่างสม่ำเสมอทั้งในรูปแบบที่เป็น ทางการและไม่เป็นทางการเพื่อพัฒนาความฉลาดรอบรู้และความสามารถของทีมอย่างต่อเนื่อง ความรู้ใหม่ๆที่เกิดขึ้นในเทศบาล หรือการได้รับความรู้ใหม่จากการไปเข้ารับการศึกษาหรือฝึกอบรมใน

โครงการต่างๆจะต้องมีการเผยแพร่ไปยังบุคลากรกลุ่มต่างๆในเทศบาลอย่างทั่วถึง ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และมีการถ่ายทอดความรู้อย่างต่อเนื่อง การแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกันของเทศบาลตำบลเกาะคามีหลายวิธี เช่น การเขียนเป็นรายงานการเข้ารับการอบรมนำเสนอต่อนายกเทศมนตรี การจัดทำบันทึกข้อมูลความรู้และจัดเก็บไว้ในห้องสมุดของเทศบาลเพื่อให้บุคลากรทุกคนสามารถเข้าถึงแหล่งของความรู้ได้อย่างสะดวกรวดเร็ว และมีการแลกเปลี่ยนความรู้ใหม่ตลอดเวลา รวมถึงการพูด การอภิปราย การชี้แจง การนำเสนอ การเล่าประสบการณ์ไปสู่กลุ่มงานต่างๆในการประชุมและในการปฏิบัติงานในแต่ละวัน นายกเทศมนตรีและผู้บริหารเทศบาลเกาะคามีเป็นผู้ที่มีทักษะในการสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง และที่สำคัญประพจน์เป็นแบบอย่างที่ดีสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถเรียนรู้ได้ สนับสนุนให้คนกลายเป็นทรัพยากรที่สามารถแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน นอกจากการนำความรู้ที่เกิดขึ้นมาจัดการให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในระดับทีมงานภายใน และมีการขยายผลไปทั่วทั้งเทศบาลแล้ว เทศบาลตำบลเกาะคามียังมีการแบ่งปันความรู้กับองค์กรอื่นๆ รวมถึงประชาชนในท้องถิ่นด้วยการสร้างเครือข่ายทางสังคม และการสร้างระบบที่เอื้ออำนวยต่อการเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายและการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารความรู้ต่างๆ เช่น เว็บไซต์ของเทศบาลตำบลเกาะคามี และ facebook เทศบาลที่เป็นช่องทางในการแบ่งปันความรู้ต่างๆไปยังประชาชนผู้สนใจ เพื่อเรียนรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานของเทศบาลในด้านต่างๆ เป็นการสร้างช่องทางให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลและสามารถมีช่องทางในการให้ข้อมูลย้อนกลับมายังเทศบาลได้อย่างง่ายดาย และมีความสะดวก ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เทศบาลสามารถนำความรู้ ภูมิปัญญา ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการมาพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพของเทศบาลอย่างต่อเนื่อง

“เราใช้ในเรื่องของการสร้างการเรียนรู้ผ่านพื้นที่สาธารณะทางความคิด ที่เราจะใช้คำว่าสร้างเวทีช่วงฝน ช่วงก็คือลาน ฝนก็คือปัญญา ช่วงฝน คือ ลานแห่งปัญญาที่เรารวบรวมความคิดเห็นดีๆของคนในสังคมร่วมกัน ซึ่งตัวนี้ก็เป็นส่วนที่เราใช้ในการทำให้คนในชุมชนได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน มันเป็นกระบวนการสร้างนักวิจัยชุมชน ก็คือคนที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในพื้นที่ แล้วก็ได้เห็นการเปลี่ยนแปลงดีๆเกิดขึ้น แล้วเค้าก็มาเป็นวิทยากรกระบวนการ ชวนพูดชวนคุยให้คนในชุมชนได้นำปัญหาสาธารณะมาพูดคุยกันในเวที แล้วก็ก่อให้เกิดแผนชุมชนขึ้น นี่คือการบวนการที่เกาะคามีใช้เรื่องของการสังคมแห่งการเรียนรู้ หรือว่าการใช้เรื่องของการ learning society กัน”

นางสาวเพ็ญภัค รัตนคำฟู นายกเทศมนตรีตำบลเกาะคามี (สัมภาษณ์, 9 สิงหาคม 2560)

(3) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม พบว่า เทศบาลตำบลเกาะคา สามารถสร้างทีมงานที่มีจิตสำนึกในการสร้างความสามัคคีและร่วมมือกันในการแก้ปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้น การสนับสนุนจากผู้บริหารที่มุ่งเน้นการพัฒนากำลังของสมาชิกให้มุ่งไปในทิศทางเดียวกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมของเทศบาลตำบลเกาะคานั้น เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกเป็นกลุ่มในองค์การ โดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในการแลกเปลี่ยนและพัฒนาความฉลาดรอบรู้และความสามารถของทีมให้เกิดผลมากกว่าการอาศัยความสามารถของแต่ละบุคคล สมาชิกในทีมได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่างๆร่วมกัน โดยอาศัยสื่อข้อมูลแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมช่วยให้บุคลากรของเทศบาลตระหนักถึงความร่วมมือและการสร้างเครือข่ายให้เกิดการริเริ่มสิ่งใหม่ๆ นำเอาทักษะและความรู้ที่สะสมมาวิเคราะห์ปัญหา ตรวจสอบปัญหา แก้ปัญหาร่วมกันและพัฒนาความคิดใหม่ๆร่วมกัน รวมถึงการสร้างความร่วมมือระหว่างองค์การและเครือข่ายความร่วมมือภาคประชาชนให้เกิดขึ้น

“เรื่องร้องเรียนมีแต่ไม่ใช่เรื่องใหญ่โต ไม่ใช่เรื่องทุจริตข้อโกง ส่วนใหญ่เรื่องไฟฟ้า ถนนหนทาง แล้วก็คุยกันก่อน ไม่ต้องเข้าที่ประชุม มันจะรู้กันหมดว่าปัญหาเกิดขึ้นกับชุมชนอะไร เราสามารถประสานกับปลัด หัวหน้ากองที่รับผิดชอบแล้วสามารถออกไปได้เลยทันที ทำงานแบบเป็นครอบครัวเดียวกัน นายกเอาพนักงานเทศบาลกับ สท. ลงพื้นที่ด้วยกัน ไปด้วยกันบ่อย เกือบทุกอาทิตย์ ไปสำรวจ ไปเยี่ยมผู้เฒ่าผู้แก่ ไปทำความสะอาดบ้านผู้พิการ นายกไปร่วมด้วย”

นายนิรุทธ์ ปัญญาดี ประธานสภาเทศบาลตำบลเกาะคา (สัมภาษณ์, 15 สิงหาคม 2560)

(4) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม พบว่า เทศบาลตำบลเกาะคา มีการกำหนดจุดมุ่งหมายในอนาคตที่ทุกคนปรารถนาให้เกิดขึ้นในองค์การร่วมกัน โดยวิสัยทัศน์ของเทศบาลตำบลเกาะคา คือ “เกาะคาเมืองน่าอยู่ คุณภาพชีวิตและเศรษฐกิจดี การคมนาคมสะดวก การบริหารการเมืองโปร่งใส ใส่ใจสิ่งแวดล้อม พร้อมสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ สังคมเอื้ออาทรและชุมชนเข้มแข็ง” วิสัยทัศน์ของเทศบาลเกาะคานั้น เป็นข้อตกลงที่ผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชน บุคลากรของเทศบาล คณะผู้บริหาร รวมถึงฝ่ายนิติบัญญัติของเทศบาล จนกระทั่งทุกคนเห็นพ้องร่วมกันจริงๆ กระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันนี้ได้ถูกใช้เป็นเครื่องมือที่จะช่วยสร้างการเรียนรู้ในระดับกลุ่มของเทศบาลตำบลเกาะคาให้มีความกระตือรือร้นและพลังร่วมอย่างไม่มีที่สิ้นสุด เป็นเครื่องมือสำคัญให้บุคลากรในเทศบาลมีมุมมองระยะยาว ซึ่งจะก่อให้เกิดแรงบันดาลใจและเกิดการทุ่มเทใจร่วมกันเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ร่วมกันของเทศบาล โดยวิสัยทัศน์ของเทศบาลเกาะคาเป็นวิสัยทัศน์ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของ

ทุกภาคส่วนในมิติการพัฒนาท้องถิ่นด้านต่างๆ สนับสนุนความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และใช้การเรียนรู้นั้นนำองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดขึ้นให้ได้ บุคลากรของเทศบาลทุกคนมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในเป้าหมายขององค์กรและปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่นที่จะไปให้ถึงยังเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ในวิสัยทัศน์ของเทศบาล

“เราคิดขึ้นมาในปี 47 เป็นครั้งแรก แล้วก็มีการปรับอีกทีตอนที่พี่เป็นนายกสมัยที่ 2 คือปรับกรอบที่พี่เป็นนายกคะ แต่ก็ไม่ได้ปรับเปลี่ยนไปมาก จริงๆแล้วเราดูที่เรื่องของปัญหาในพื้นที่เราว่ามีอะไรบ้าง เราดูในเรื่องของการที่เราต้องการสร้างเมืองน่าอยู่ พอต้องการสร้างความเป็นเมืองน่าอยู่ปุ๊บ มันก็ต้องน่าอยู่ในทุกมิติ ไม่ใช่มิติใดมิติหนึ่ง เพราะฉะนั้น การเป็นเมืองน่าอยู่ ก็คือ การที่คนในชุมชนมีคุณภาพชีวิตที่ดี เป็นสังคมที่ดี เป็นสังคมที่เราใช้คำว่า เป็นสังคมสุขภาวะ ภาย ใจ สังคม ปัญหา เพราะฉะนั้นเรามองว่า ตัวนี้คือองค์ประกอบของความเป็นเมืองน่าอยู่ เพราะฉะนั้น เราก็เลยค่อยๆเติมเข้ามา แล้วก็เรามีการทำในเรื่องของชุมชน การทำเวทีประชาคมกัน ว่าทุกคนอยากเห็นเกาะคาเป็นอย่างไร นั่นคือ เป็นวิสัยทัศน์ที่เกิดขึ้นจากการที่ทุกคนในสังคมเข้ามาพูดคุยร่วมกัน ก็เลยนำไปสู่วิสัยทัศน์ แล้วก็เป้าหมายตัวนี้”

นางสาวเพ็ญภักดิ์ รัตนคำฟู นายกเทศมนตรีตำบลเกาะคา (สัมภาษณ์, 9 สิงหาคม 2560)

#### ระดับองค์การ

(1) การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง พบว่า เทศบาลตำบลเกาะคา จังหวัดลำปาง มีการพัฒนากระบวนการพื้นฐานและบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ ค้นหาวិธีการใหม่ๆเพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนาการให้บริการสาธารณะกับประชาชนอย่างต่อเนื่อง วิเคราะห์ความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมเพื่อความพร้อมในการปรับตัว และสร้างสรรค์บริบทสำหรับการเรียนรู้ สร้างความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอก ใช้การเรียนรู้เป็นยุทธศาสตร์เพื่อให้เกิดกระบวนการวางแผนและปรับปรุงการให้บริการกับประชาชนในท้องถิ่นอย่างต่อเนื่อง สร้างการเรียนรู้ระหว่างองค์กร ด้วยการร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและหน่วยงานอื่นๆทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศเป็นประจำ โดยบุคลากรของเทศบาลต้องติดตามและมีส่วนร่วมในการประชุม การจัดกิจกรรม และการเรียนรู้ร่วมกันกับทุกภาคส่วน โดยแรกเริ่มนั้นเทศบาลตำบลเกาะคา ได้ชี้แจงให้บุคลากรในเทศบาลได้เห็นความสำคัญของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและความก้าวหน้าของเทศบาลที่จะเกิดขึ้นจากการเรียนรู้อย่างไม่หยุดนิ่ง กระตุ้นให้เกิดความเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร ส่งเสริมบุคลากรเพื่อให้เกิดการ

เรียนรู้และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องโดยบูรณาการการเรียนรู้เข้ากับการทำงานที่ดำเนินการตามปกติอย่างต่อเนื่อง เทศบาลตำบลเกาะคาจึงมีการเรียนรู้โดยผ่านการเรียนรู้อย่างเต็มพลังจากบุคลากรเทศบาลในการรวบรวม จัดการ และใช้ความรู้เหล่านั้น และบูรณาการการเรียนรู้สู่องค์กร และการปฏิบัติงานของเทศบาล จนกระทั่งสามารถสร้างให้เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องขึ้นมา แทรกซึมและฝังแน่นเข้าไปในตัวสมาชิกขององค์กรจนสามารถเรียนรู้ที่จะเรียนรู้ได้โดยธรรมชาติ

“ตอนนี้ที่นี้ใช้เป็นบางคน พวกไลน์ เฟซบุ๊ก แอปพลิเคชันต่างๆ ส่วนตัวไม่ได้สนใจแต่มันจำเป็นต้องใช้ในการทำงาน พอคนอื่นใช้เราก็ต้องใช้ มันก็ทำให้เราได้เรียนรู้เพิ่มเติมอยู่ตลอด อย่างข่าวสาร ระเบียบอะไรต่างๆที่ทางกรมส่งมา เราก็สามารถเปิดอ่านได้ ช่วยให้การติดต่อประสานงานต่างๆเร็วขึ้น การทำงานก็ไหลลื่นมากขึ้น”

นายนิรุทธ์ ปัญญาดี ประธานสภาเทศบาลตำบลเกาะคา (สัมภาษณ์, 15 สิงหาคม 2560)

(2) การยึดคนเป็นศูนย์กลาง พบว่า เทศบาลตำบลเกาะคา จังหวัดลำปาง ยึดหลักสำคัญว่า เทศบาลต้องเอาใจใส่ บำรุงรักษา สร้างค่านิยม และสนับสนุนความเป็นอยู่ที่ดีของบุคลากร พัฒนาและส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรแต่ละคน สนับสนุนบุคคลและทีมงานให้มีการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง ให้ความสำคัญกับค่านิยมและเจตคติของบุคคลในองค์กรเกี่ยวกับการทำงาน รวมถึงการสร้างแรงบันดาลใจในการนำบุคลากรบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยส่งเสริมและสนับสนุนให้เทศบาลเป็นสถานที่ที่คนในองค์กรสามารถขยายขีดความสามารถและเพิ่มศักยภาพของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งเป็นที่ที่มีการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรของเทศบาลสร้างสรรค์ความคิดใหม่ๆ มีความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรม และมีอิสระในการสร้างแรงบันดาลใจ เสริมสร้างให้มีการยกระดับความสามารถในการเรียนรู้ พร้อมกับเป็นที่ที่คนเรียนรู้วิธีการที่จะเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง โดยคณะผู้บริหารของเทศบาลตำบลเกาะคา มักส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคคลมีความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจ แก้ปัญหา กระจายความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ไปสู่ระดับล่าง คือ การให้บุคลากรมีศักยภาพในการเรียนรู้ การตัดสินใจแก้ปัญหาของตนเอง มีความคิดสร้างสรรค์ และมีศักยภาพในการเรียนรู้ภายใต้ยุทธศาสตร์และแผนของเทศบาล สนับสนุนให้ทุกคนในเทศบาลสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลข่าวสารและความรู้ที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของเทศบาลได้อย่างต่อเนื่องและทันสมัย นอกจากนี้ เทศบาลตำบลเกาะคา ยังเอื้ออำนวยด้านอำนาจและให้โอกาสในการเรียนรู้กับคนภายนอกองค์กรอีกด้วย อันได้แก่ เครือข่ายองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ต่างๆ และเครือข่ายประชาชนซึ่งต้องให้ความร่วมมือในการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันอย่างจริงจัง และรวมทั้งชุมชนที่ต้องให้การสนับสนุนการพัฒนาและการดำเนินงานของเทศบาลอีกด้วย

“โครงการทุกโครงการต้องมาจากชาวบ้าน ทุกโครงการในเทศบัญญัติเราจะออกไปทำประชาคมก่อน นำความต้องการของชุมชนมาเข้าที่ประชุมและพิจารณา ความท้าทายคือ เมื่อความต้องการนั้นไม่สามารถตอบสนองได้ทุกอย่าง อย่างเช่นว่า โครงการที่เค้าเสนอมา 4 โครงการ แต่งบประมาณเราทำได้แค่ 2 โครงการ ส่วนอีก 2 โครงการไม่ได้เอาเข้าแผน กลุ่มคนที่เสนอโครงการมาแล้วไม่ได้นี้แหละ เค้าก็อาจจะไม่พอใจ มันก็จะมีข้อขัดแย้งตรงนี้นิดนึง แต่ในฐานะที่เราอยู่ตรงนี้เราก็ต้องอธิบายให้เค้าฟัง ชี้แจงเหตุผลเพื่อความเข้าใจ และอธิบายว่าไม่ใช่ว่าเราไม่ทำให้เค้า แต่รอหน่อย ถ้ามีงบประมาณอุดหนุนส่วนอื่นมา เราก็จะดึงไปทำให้ หรืออาจจะรองประมาณปีหน้าเนอะ อันนี้คือความท้าทายในการทำงานที่ต้องประนีประนอม”

นางบัวทอง ศิลปชัย นักทรัพยากรบุคคล (สัมภาษณ์, 17 สิงหาคม 2560)

(3) การสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ พบว่า เทศบาลตำบลเกาะคา จังหวัดลำปาง เป็นเทศบาลที่มีทักษะในการสร้างสรรค์ การแสวงหาให้ได้มาซึ่งความรู้ การถ่ายทอดความรู้ การถ่ายโอนความรู้ รวมทั้งมีการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่เกิดจากความเข้าใจอย่างถ่องแท้ ค้นหาวิธีการใหม่ๆ เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนากิจกรรมที่ดำเนินการตามปกติอย่างต่อเนื่อง นำเอาทักษะและความรู้ที่สะสมมาแก้ปัญหาและพัฒนาความคิดใหม่ๆ ในองค์กร และมีความรู้ใหม่ๆ เกิดขึ้นเสมอ ก่อให้เกิดนวัตกรรมทั้งภายในและภายนอกเทศบาล ที่เป็นผลจากการค้นพบและการประดิษฐ์คิดค้นที่ถือได้ว่าเป็นเอกสิทธิ์ เกิดประโยชน์ต่อสังคม สามารถประยุกต์ใช้ประโยชน์ได้หลากหลาย เกิดการเรียนรู้ในประสบการณ์ใหม่นั้นๆ ดังจะเห็นได้จากโครงการจำนวนมากของเทศบาลที่มีการต่อยอดองค์ความรู้เดิมและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

(4) การเรียนรู้จากประสบการณ์ พบว่า เทศบาลตำบลเกาะคา จังหวัดลำปาง มีความตระหนักเป็นอย่างดีว่า การเรียนรู้ที่เกิดจากประสบการณ์อันหลากหลาย อันได้แก่ การวางแผนและไม่ได้วางแผนล่วงหน้า สิ่งที่เกิดขึ้นโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ ความสำเร็จและความผิดพลาดนั้นเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการพัฒนาองค์กรของตน เทศบาลตำบลเกาะคา จึงมีการเรียนรู้จากความสำเร็จและความล้มเหลวของทั้งเทศบาลเองและขององค์กรอื่นๆ เช่นกัน การเรียนรู้จากความสำเร็จของเทศบาลตำบลเกาะคา อันถือได้ว่าเป็นดัชนีชี้วัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เช่น การทำงานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ คุณภาพและปริมาณนวัตกรรม รางวัลหรือเกียรติคุณที่องค์กรได้รับ คุณภาพ



การทำงานของพนักงานรายบุคคล หรือรายกลุ่ม อันได้แก่ ระดับความพึงพอใจกับงาน ความผูกพันต่ออาชีพและต่อองค์กรของบุคลากร การมีสุขภาพกายใจที่แข็งแรงและเป็นสุข ความรักความเอื้ออาทร ความสามัคคีความร่วมมือ หรือแม้แต่ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในเทศบาล ประสบการณ์ทั้งหมดจะเป็นผลสะท้อนที่บ่งบอกว่ามีผลสะท้อนเชิงบวกหรือผลสะท้อนเชิงลบ ดังนั้น เทศบาลตำบลเกาะคาจึงเรียนรู้จากความผิดพลาดเช่นเดียวกับการเรียนรู้จากความสำเร็จ นอกจากนี้ เทศบาลตำบลเกาะคา ยังมีการเรียนรู้จากประสบการณ์และวิธีการที่ดีที่สุดขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นๆ รวมถึงหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน ซึ่งทำให้เทศบาลตำบลเกาะคาได้มุมมองใหม่ๆ และความคิดที่หลากหลาย สามารถเรียนรู้เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนางานของตนเองอย่างต่อเนื่อง

*“ประสบการณ์มันสอนเรา เช่น การพบปะผู้ใหญ่ คุยกับแกนนำ ซึ่งเมื่อก่อนเราไม่เคยสัมผัส เรามาอยู่ตรงนี้นั้นมันเป็นอะไรที่สอนเรา ประสบการณ์มันสอนเรา ถ้าทำไม่เป็นแล้วไม่เรียนรู้ มันก็ไม่เป็นอยู่แบบนั้น ถ้าทำไม่ได้มันก็ไม่ได้อยู่แบบนั้น”*

นายนิรุทธ์ ปัญญาดี ประธานสภาเทศบาลตำบลเกาะคา (สัมภาษณ์, 15 สิงหาคม 2560)

(5) การคาดการณ์ล่วงหน้า พบว่า เทศบาลตำบลเกาะคา จังหวัดลำปางไม่เพียงแต่สำรวจตรวจสอบ วิเคราะห์ปัญหา ค้นหาสาเหตุ และผลกระทบเพื่อที่จะหาทางออกแก้ไขปัญหาเท่านั้น แต่เทศบาลยังสร้างกระบวนการที่มุ่งเน้นไปที่การมองอนาคตและตั้งใจที่จะพยากรณ์เหตุการณ์ล่วงหน้า ด้วยการใช้ความสามารถในการนำองค์ความรู้ที่เรียนรู้มาไปประยุกต์ใช้ให้ได้กับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง มีการให้บุคลากรออกไปพบประชาชนผู้รับบริการเพื่อรวบรวมและรายงานข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับสถานการณ์ที่อาจมีผลกระทบต่อเทศบาล เป็นการกระตุ้นบุคลากรในเทศบาลให้มีความตื่นตัวที่จะสำรวจตรวจสอบข้อมูลความเป็นไปของสิ่งแวดล้อมที่อาจส่งผลกระทบต่อความอยู่รอดและการพัฒนาองค์การ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และหาทางเลือกในการดำเนินงาน

**4.5.2 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเมืองกระบี่ จังหวัดกระบี่** เมื่อเทศบาลผ่านกระบวนการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในองค์กรแล้วจะก่อให้เกิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นผลผลิตจากการเรียนรู้ในทุกระดับขององค์กร ได้แก่ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร อันจะนำไปสู่การที่องค์กรสามารถสร้างผลลัพธ์ที่แสดงออกให้เห็นในลักษณะขององค์ความรู้ใหม่ขององค์กร และนวัตกรรมองค์กร โดยคุณลักษณะของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของเทศบาลเมืองกระบี่ ประกอบด้วยการเรียนรู้ 3 ระดับ คือ

### ระดับบุคคล

(1) ความมุ่งมั่นพัฒนาตนเอง พบว่า บุคลากรของเทศบาลเมืองกระบี่ มีความพร้อมที่จะปรับปรุงพัฒนาฝีมือของตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดทักษะความชำนาญอย่างสมบูรณ์แบบ มีความตระหนักและมีความรับผิดชอบต่อตนเองในฐานะผู้เรียนที่มีความกระตือรือร้น และชวนขวายที่จะหาความรู้เมื่อมีโอกาส หรือสร้างโอกาสที่ทำให้พาตัวเองไปสู่การเรียนรู้ นั่น และสามารถประเมินความต้องการและสมรรถนะของตนเองได้อย่างมีส่วนใดที่ยังมีความจำเป็นที่ต้องเรียนรู้เพิ่มเติม ทั้งนี้ ความจำเป็นดังกล่าวต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของเทศบาล มีแรงขับเคลื่อนโดยมุ่งเพื่อคุณภาพและการพัฒนาให้ดีขึ้น สร้างวิสัยทัศน์ส่วนตนที่ชัดเจน ทั้งในการดำรงชีวิตและการทำงาน วางแผนกำหนดสิ่งที่จะต้องทำเพื่อก้าวไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ใช้ข้อมูลข้อเท็จจริงเพื่อคิดวิเคราะห์และตัดสินใจที่ทำให้มีระบบการคิดการตัดสินใจที่ดี ตรวจสอบตนเองโดยการสร้างการรับรู้หรือทบทวนตนเองว่าได้บรรลุเป้าหมายในการดำเนินการตามที่วางแผนไว้มากน้อยเพียงใด

“ในทุกๆวันของการทำงานเราจะคิดเสมอว่า เราทำดีแล้วหรือยัง และมีอะไรที่เราจะต้องพัฒนาเพิ่มบ้าง”

นายสารรัตน์ เกี่ยวข้อง ผู้อำนวยการกองช่าง (สัมภาษณ์, 18 มิถุนายน 2560)

(2) วิธีคิดที่เปิดกว้าง พบว่า บุคลากรของเทศบาลเมืองกระบี่มีตระหนักว่าการทำงานใดๆสามารถทำได้หลากหลายวิธี หากบุคลากรยอมรับที่จะพัฒนาหรือนำแนวทางใหม่ๆมาใช้ก็จะทำให้สามารถจัดการเรียนรู้ขึ้นอย่างมากมาย มีแบบแผนการคิดไปในทิศทางที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร จิตสำนึกแห่งการยืดหยุ่นและค้นหาทดลองสิ่งใหม่ มีความคิดในเชิงบวก ยอมรับความจริง เปิดใจกว้าง ยอมรับคำวิพากษ์วิจารณ์

(3) ความคิดเชิงระบบ พบว่า บุคลากรของเทศบาลเมืองกระบี่ มีความเข้าใจในภาพรวมที่ชัดเจนของความสัมพันธ์ที่ต่อเนื่องกันของทุกๆระบบตลอดทั่วทั้งองค์กร ที่ต้องทำงานในหน้าที่อย่างสมดุลและสอดคล้องกัน มีจิตสำนึกในการปฏิบัติงานของตน ยอมรับและเข้าใจเป้าหมายขององค์กร และปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงอย่างมีประสิทธิภาพ ทราบว่าประเด็นในรายละเอียดใดมีความสำคัญที่จะช่วยทำให้กลไกต่างๆของระบบดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีการกำหนดปัญหา ระบุปัญหา วิเคราะห์ปัญหา วิเคราะห์ทางเลือกในการแก้ปัญหา คัดเลือกและวางแผนในการแก้ปัญหา ลงมือปฏิบัติ และประเมินผล การคิดอย่างเป็นระบบช่วยทำให้เกิดความเชื่อมโยงและยอมรับว่าการดำเนินการใดๆของตนจะส่งผลต่อองค์กรเสมอ

“ถึงตอนนี้ชาวบ้านช่วยกันดูแลรักษาสิ่งแวดล้อมทรัพยากรธรรมชาติให้อุดมสมบูรณ์ ช่วยกันเฝ้าระวังว่าอย่าตัดต้นไม้ตรงนี้นะ ห้ามทิ้งขยะบริเวณนี้นะ ความยั่งยืนตรงนี้ ถ้าชาวบ้านเค้าไม่มีส่วนได้ การแก้ปัญหา การช่วยกันดูแลรักษาสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืนมันก็ไม่เกิด เพราะฉะนั้นเราต้องทำให้เค้าตระหนักว่า ถ้าสิ่งแวดล้อมถูกทำลายก็จะกระทบถึงการประกอบอาชีพของเค้านะ ถ้าสกปรก คนก็ไม่มาเที่ยวนะ ถ้าแหล่งน้ำไม่สะอาดคนที่มาเที่ยวเค้าก็จะบอกต่อว่าที่นี่ไม่น่ามานะ แล้วเค้าก็จะไม่กลับมาอีก แต่ถ้าเราดูแลให้สวยงามสมบูรณ์ เค้าก็จะกลับมาอีก เราก็มีรายได้นะ”

นายกฤษฎิ์ศักดิ์ ภูแก้วล้วน นายกเทศมนตรีเมืองกระบี่ (สัมภาษณ์, 16 มิถุนายน 2560)

(4) ความคิดสร้างสรรค์ พบว่า บุคลากรของเทศบาลเมืองกระบี่มีความสามารถคิดวิธีใหม่ในการปฏิบัติงาน สร้างกระบวนการและผลผลิตใหม่ๆ มีอิสระในการเรียนรู้ที่จะปรับปรุงพัฒนา และเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง สร้างสรรค์ความรู้ความสามารถของตนเองที่จะปรับปรุงพัฒนาและเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง จนกระทั่งสามารถสร้างความคิดใหม่ สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆได้ และนำความรู้ใหม่นั้นไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงานและประชาชนในท้องถิ่น

### ระดับกลุ่ม

(1) การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น พบว่า บุคลากรของเทศบาลเมืองกระบี่ สามารถแสดงความคิดเห็นและนำเสนอแนวคิดที่ต้องการ ไม่มีช่องว่างระหว่างบุคลากรและผู้บริหาร มีการอภิปรายปัญหาต่างๆอย่างตรงไปตรงมา และทำงานเพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆ ส่งเสริมให้มีการสนทนาอย่างเปิดเผย บุคลากรสามารถเรียนรู้จากผู้อื่นเพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนางานของตนเอง เทศบาลส่งเสริมให้ทุกหน่วยงานมองว่าหน่วยงานอื่นคือผู้รับบริการที่มาใช้บริการ ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน อาศัยสื่อข้อมูลแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ การเรียนรู้เป็นทีมช่วยให้บุคลากรเทศบาลมีประสบการณ์กับสิ่งต่างๆจากมุมมองที่หลากหลายทำให้ขยายขอบเขตของการรับรู้ มีความเข้าใจที่ลึกซึ้งและมีการพัฒนาตนเอง

(2) การแบ่งปันความรู้ พบว่า บุคลากรของเทศบาลเมืองกระบี่ มีการเรียนรู้แลกเปลี่ยนความรู้กันในทีมงานดังนั้นทำให้แต่ละบุคคลในทีมงานสามารถปฏิบัติงานทดแทนกันได้ เทศบาลมีระบบการนำความรู้ที่เกิดขึ้นมาจัดการให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในระดับทีมงาน และมีการขยายผลไปทั่วทั้งองค์การ สามารถผลักดันความคิดไปสู่การปฏิบัติอย่างรวดเร็ว ถูกต้อง มีความเหมาะสม ประหยัด และก่อให้เกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้ มีการแลกเปลี่ยนกันอย่างรวดเร็วและทั่วถึง

ภายในเทศบาล เรียนรู้จากฝ่ายอื่นๆทั้งในและนอกองค์การ การแลกเปลี่ยนถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์กันอย่างสม่ำเสมอทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

(3) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม พบว่า บุคลากรของเทศบาลเมืองกระบี่ มีการปฏิบัติงานร่วมกัน ช่วยกันแก้ปัญหา และพัฒนางาน การวิเคราะห์และการแก้ปัญหาาร่วมกัน ตระหนักถึงความร่วมมือการสร้างเครือข่ายให้เกิดการริเริ่มสิ่งใหม่ๆ สมาชิกในทีมได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่างๆ ร่วมกัน โดยอาศัยสื่อข้อมูลแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ พัฒนาความฉลาดรอบรู้และความสามารถของทีมให้เกิดผลมากกว่าการอาศัยความสามารถของแต่ละบุคคล มุ่งเน้นให้ทุกคนในทีมมีจิตสำนึกในการสร้างความสามัคคีและร่วมมือกันในการแก้ปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้น การสร้างความร่วมมือระหว่างองค์การและเครือข่ายความร่วมมือให้เกิดขึ้น

“ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา รางวัลต่างๆอันทรงคุณค่าที่ทางเทศบาลเมืองกระบี่ได้รับ ย่อมเป็นบทพิสูจน์คุณภาพของการพัฒนาเมืองกระบี่ของคณะผู้บริหารเทศบาลเมืองกระบี่ ภายใต้การนำของนายกเทศมนตรีควบคู่กับการทำงานของคณะผู้บริหารของเทศบาลเมืองกระบี่ พนักงานเทศบาลเมืองกระบี่ และที่สำคัญที่สุด คือ พี่น้องประชาชนที่ร่วมแรงร่วมใจกันพัฒนาเมืองกระบี่ให้เป็นเมืองที่น่าอยู่”

นายวิโรจน์ หวานดี ประธานสภาเทศบาลเมืองกระบี่(สัมภาษณ์, 17 มิถุนายน 2560)

(4) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม พบว่า บุคลากรของเทศบาลเมืองกระบี่ตระหนักว่า การมีวิสัยทัศน์ขององค์การที่ชัดเจนและปฏิบัติได้ ภายใต้การยอมรับของสมาชิกทุกคนในองค์การเป็นเสมือนหลักใช้ที่ทุกคนจะต้องมุ่งมั่นไปให้ถึง จะต้องเป็นวิสัยทัศน์ร่วมที่เกิดจากการกำหนดร่วมกันของสมาชิกในองค์การ มีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในเป้าหมายขององค์การ ซึ่งจะก่อให้เกิดแรงบันดาลใจ และเกิดการทุ่มเทใจร่วมกันเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ร่วมกันของเทศบาล โดยวิสัยทัศน์ของเทศบาลเมืองกระบี่เป็นวิสัยทัศน์ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของทุกภาคส่วนในมิติการพัฒนาท้องถิ่นด้านต่างๆ สนับสนุนความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และใช้การเรียนรู้นั้นนำองค์การไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดขึ้นให้ได้

### ระดับองค์การ

(1) การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง พบว่า เทศบาลเมืองกระบี่ ใช้การเรียนรู้เป็นยุทธศาสตร์ เพื่อให้เกิดกระบวนการวางแผนและปรับปรุงอย่างต่อเนื่องสร้างวัฒนธรรมองค์การด้านการพัฒนา และปรับปรุงงานให้ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลา เทศบาลได้เรียนรู้ โดยผ่านกระบวนการถ่ายโอนความรู้ และ

บูรณาการการเรียนรู้สู่องค์การและการปฏิบัติงาน ชี้แจงให้บุคลากรในองค์การได้เห็นความชัดเจนถึง การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และความก้าวหน้าขององค์การ กระตุ้นให้เกิดความเปลี่ยนแปลง ส่งเสริม บุคลากรเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

“เมื่อพูดถึงการเรียนรู้ การขับเคลื่อนการเรียนรู้ที่เราหยุดนิ่งไม่ได้เลย จากการส่ง เข้าประกวดรางวัลต่างๆมันทำให้เราทราบว่า เฮลละนะ ได้รางวัลมาแล้วก็ต้องต่อยอดไปอีกเรื่อยๆ พัฒนาเรื่อยๆ ไม่ใช่ว่าได้มาแล้วก็อยู่ตรงนั้นเพราะคิดว่าประสบความสำเร็จแล้ว”

นางอังคณา สืบวิเศษ ผู้อำนวยการกองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม (สัมภาษณ์, 14 มิถุนายน 2560)

(2) การยึดคนเป็นศูนย์กลาง พบว่า เทศบาลเมืองกระบี่ มีการมอบอำนาจให้กับ พนักงานในการเรียนรู้ที่จะสร้างสรรค์ผลลัพธ์ต่างๆขึ้นมา การมีความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม มอบ อำนาจให้แก่บุคลากรทุกคนในองค์การได้มีโอกาสตัดสินใจและสนับสนุนการทำงานเป็นทีม ทุกคนใน องค์การสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลข่าวสารและความรู้ที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จขององค์การได้อย่าง ต่อเนื่องและทันสมัย ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคคลมีความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจ แก้ปัญหา กระจายความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ไปสู่ระดับล่าง คือ การให้มัศกยภาพในการเรียนรู้ การตัดสินใจแก้ปัญหาของตนเอง มีความคิดสร้างสรรค์ และมีศกยภาพในการเรียนรู้ภายใต้ ยุทธศาสตร์และแผนขององค์การ

“ที่กระบี่เรามีการทำข้อตกลงความร่วมมือและให้พนักงานเสนอว่าเขาอยากเรียนรู้ อะไรเพิ่มเติม ผู้บริหารก็จะพิจารณา แต่โดยฐานคิดของเราแล้ว เรามักจะสนับสนุนให้คนได้มีความรู้ เพิ่มเติมอยู่เสมอเพราะโลกมันเปลี่ยนไปทุกวัน และความรู้ที่เขาต้องการนั้นไม่ว่าจะเป็นความรู้เรื่อง อะไรย่อมมีประโยชน์กับการดำรงชีวิตและการทำงานของคนคนนึงเสมอ”

นางอังคณา สืบวิเศษ ผู้อำนวยการกองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม (สัมภาษณ์, 14 มิถุนายน 2560)

(3) การสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ พบว่า เทศบาลเมืองกระบี่ มีกระบวนการสร้าง นวัตกรรมในองค์การ ซึ่งอาจหมายถึงความถึงนวัตกรรมที่เกิดในกระบวนการทำงาน หรือนวัตกรรมการ ให้บริการ การดำเนินการเพื่อให้องค์การเกิดการเรียนรู้ในประสบการณ์ใหม่ๆ นำเอาทักษะและความรู้ ที่สะสมมาแก้ปัญหาและพัฒนาความคิดใหม่ๆในเทศบาล การแสวงหาให้ได้มาซึ่งความรู้ การถ่ายทอด ความรู้ การถ่ายโอนความรู้ รวมทั้งมีการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่เกิดจากความเข้าใจ อย่างถ่องแท้และการมีความรู้ใหม่ๆ

“ถึงเราจะทำงานท้องถิ่น แต่เราก็ต้องคิดที่จะทำสิ่งใหม่ๆเพิ่มเติม สร้างสรรค์สิ่งดีๆ ให้กับประชาชนในพื้นที่ ไม่ใช่จะทำอยู่แต่สิ่งซ้ำๆเดิมๆเราต้องคอยคิดอยู่เสมอว่าจะอะไรที่จะสร้างสรรค์ขึ้นมาได้แล้วมันทำให้ชีวิตของชุมชนท้องถิ่นของเราดีขึ้น”

นายวิโรจน์ หวานดี ประธานสภาเทศบาลเมืองกระบี่(สัมภาษณ์, 17 มิถุนายน 2560)

(4) การเรียนรู้จากประสบการณ์ พบว่า เทศบาลเมืองกระบี่ มีการเรียนรู้จากความสำเร็จ อันถือได้ว่าเป็นดัชนีชี้วัดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เช่น การทำงานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ คุณภาพและปริมาณนวัตกรรม รางวัลหรือเกียรติคุณที่องค์การได้รับ คุณภาพการทำงานของพนักงานรายบุคคล หรือรายกลุ่ม การเรียนรู้ที่เกิดจากประสบการณ์อันหลากหลาย อันได้แก่ การวางแผนและไม่ได้วางแผนล่วงหน้า สิ่งที่เกิดขึ้นโดยตั้งใจและไม่ได้ตั้งใจ ความสำเร็จและความผิดพลาด การศึกษาจากองค์การอื่นจะทำให้ได้มุมมองใหม่ๆและความคิดที่หลากหลาย บุคลากรสามารถเรียนรู้จากผู้อื่นเพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนางานของตนเอง

“เราทำงานกับคนเราก็ต้องค่อยๆเรียนรู้ ประสบการณ์มันจะสอนเราเองว่าที่ผ่านมา นั้น งานที่เราทำมันมีข้อบกพร่องอะไรบ้าง หรือประสบความสำเร็จจะอะไรบ้าง เพราะฉะนั้น สิ่งที่เทศบาลทำมันก็จะพบเจอปัญหาอุปสรรคหรือข้อได้เปรียบเสียเปรียบอยู่เสมอให้เราได้พิจารณา เพื่อที่จะกำหนดแนวทางในอนาคตต่อไปได้”

นายภฤชญา สถิตยภักดีกุล ผู้อำนวยการกองสวัสดิการสังคม(สัมภาษณ์, 17 มิถุนายน 2560)

(5) การคาดการณ์ล่วงหน้า พบว่า เทศบาลเมืองกระบี่ มีการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมและสิ่งนี้อาจมีผลกระทบต่อองค์การเพื่อหาทางเลือกในการดำเนินงาน และเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ กระตุ้นบุคลากรในองค์การให้มีความตื่นตัวที่จะสำรวจตรวจสอบข้อมูลความเป็นไปของสิ่งแวดล้อมที่อาจส่งผลต่อการดำเนินงานของเทศบาล การให้สมาชิกออกไปพบผู้รับบริการ ผู้ผลิต และชุมชนเพื่อรวบรวมและรายงานข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับสถานการณ์ที่มีผลกระทบต่อเทศบาล ความสามารถในการนำองค์ความรู้ที่เรียนมาไปประยุกต์ใช้ให้ได้ดีกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

“การสร้างรูปปั้นปู่ย่าขึ้นมา ก็เพื่อให้คนมาดู ให้เขาเรียนรู้ความอุดมสมบูรณ์ ทรัพยากรธรรมชาติของที่นี่ เรากำลังพยายามสร้างสิ่งที่ดีจนคิดว่าเกิดมาครั้งหนึ่งต้องมาที่กระบี่สักครั้งให้ได้ เราถึงได้สร้างศูนย์การเรียนรู้ทางวัฒนธรรม เพื่อให้คนมาเรียนรู้ทำความเข้าใจกับเมืองกระบี่ ตั้งแต่มนุชโยโบราณ การสร้างถ้ำ การทำลูกปัดโบราณ เราทำเพื่อให้คนเข้ามาที่เมืองกระบี่ การที่เรา

เรื่องคนอื่นแต่เราไม่รู้เรื่องตัวเองนั้นไม่ได้ เราต้องสร้างตรงนี้เพื่อให้คนกระบี่ได้มีความรู้เช่นกัน เวลาใครมาที่กระบี่ คนกระบี่ก็จะได้ตอบได้เลยว่าเมืองกระบี่เป็นมาอย่างไร ตอนนี้เป็นอย่างไร”

นายกิริติศักดิ์ ภูเก้าล้วน นายกเทศมนตรีเมืองกระบี่ (สัมภาษณ์, 16 มิถุนายน 2560)

**4.5.3 การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลนครขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น** เมื่อเทศบาลผ่านกระบวนการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในองค์การแล้วจะก่อให้เกิดการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นผลผลิตจากการเรียนรู้ในทุกระดับขององค์การ ได้แก่ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ อันจะนำไปสู่การที่องค์การสามารถสร้างผลลัพธ์ที่แสดงออกมาให้เห็นในลักษณะขององค์ความรู้ใหม่ขององค์การ และนวัตกรรมองค์การ โดยคุณลักษณะของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลนครขอนแก่นประกอบด้วยการเรียนรู้ 3 ระดับ คือ

#### ระดับบุคคล

(1) ความมุ่งมั่นพัฒนาตนเอง บุคลากรของเทศบาลนครขอนแก่น มีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองให้ไปถึงเป้าหมาย และสร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัวที่ชัดเจนทั้งการดำรงชีวิตและการทำงาน มีการวางแผนและกำหนดสิ่งที่ต้องทำเพื่อก้าวไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ใช้ข้อมูลเท็จจริงเพื่อคิดวิเคราะห์ และตัดสินใจ มีการตรวจสอบตนเองเสมอโดยทบทวนว่าได้บรรลุเป้าหมายมากน้อยเพียงใด และมีความกระตือรือร้นชวนขวนขวายหาความรู้เมื่อมีโอกาส

“เบื้องต้นเลยก็คือนอกจากในสิ่งที่กลุ่มทางการเมืองกลุ่มนี้เค้าทำอยู่แล้วในเรื่องของนโยบาย ในเรื่องของการพัฒนาเมือง เราก็รู้สึกว่าการนโยบายบางตัวก็อยู่แล้ว แต่บางตัวก็ยังไม่ชัด เพราะว่าเค้าอาจจะยังไม่มีคนที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญไปร่วมด้วย เราก็เลยรู้สึกว่าบางสิ่งบางอย่างที่เรามีความเชี่ยวชาญส่วนตัวเราน่าจะไปเติมเต็มในสิ่งที่เค้ายังขาดอยู่ได้ และเค้าก็กำลังมองหาคนที่เข้าไปเติมเต็มด้วยเช่นเดียวกัน”

นายวรินทร์ เอกบุรินทร์ สมาชิกสภาขอนแก่น(สัมภาษณ์, 24 พฤศจิกายน 2561)

(2) วิธีคิดที่เปิดกว้าง บุคลากรของเทศบาลนครขอนแก่นรู้จักใช้วิธีคิดที่หลากหลาย ในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน มีตระหนักว่าการทำงานใดๆสามารถทำได้หลากหลายวิธี มีแบบแผนการคิดไปในทิศทางที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ มีจิตสำนึกแห่งการยืดหยุ่นและค้นหาทดลองสิ่งใหม่ มีความคิดในเชิงบวก ยอมรับความจริง เปิดใจกว้าง ยอมรับคำวิพากษ์วิจารณ์

(3) ความคิดเชิงระบบ บุคลากรของเทศบาลนครขอนแก่น มีความตระหนักและยอมรับว่าการดำเนินการใดๆของตนจะส่งผลกระทบต่อองค์การเสมอ มีความเข้าใจในภาพรวมที่ชัดเจนของความสัมพันธ์ที่ต่อเนื่องกันของทุกระบบตลอดทั่วทั้งองค์การที่ต้องทำงานในหน้าที่อย่างสมดุลและสอดคล้องกัน มีจิตสำนึกในการปฏิบัติงานของตน ยอมรับและเข้าใจเป้าหมายขององค์การ และปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงอย่างมีประสิทธิภาพ การให้ความสำคัญและยอมรับว่าการเรียนรู้ขององค์การนั้นจะนำมาซึ่งความอยู่รอดขององค์การในปัจจุบันและความสำเร็จขององค์การในอนาคต

(4) ความคิดสร้างสรรค์ บุคลากรของเทศบาลนครขอนแก่นมีความสามารถคิดวิธีใหม่ในการปฏิบัติงาน สร้างกระบวนการและผลผลิตใหม่ๆ มีอิสระในการเรียนรู้ที่จะปรับปรุงพัฒนาและเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง มีความสามารถในการทดลองเพื่อคิดค้นนวัตกรรมและค้นหาแนวคิดใหม่อยู่เสมอ สร้างสรรค์ความรู้ความสามารถของตนเองที่จะปรับปรุงพัฒนาและเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง จนกระทั่งสามารถสร้างความคิดใหม่ สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆได้ และนำความรู้ใหม่นั้นไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงานและประชาชนในท้องถิ่น

“เมื่อก่อนถ้าท้องถิ่นทำก็แค่จัดให้มีระบบขนส่งที่พอจะดีในระดับหนึ่ง แต่ความคาดหวังของคนที่อยู่อาจจะไม่ได้คาดหวังอยู่แค่ดีในระดับหนึ่ง แต่เขาต้องการถึงขั้นทำให้ชีวิตเขาสะดวกสบายขึ้น ต้นทุนในการใช้ชีวิตของเขาลดลง อะไรอย่างนี้ เช่น เราก็มำทำโครงการเป็นรถไฟฟ้า LRT เราก้พยายามผลักดัน เราผ่านกระบวนการเรียบร้อยแล้ว เหลือแค่ทำ TOR และหาคนมาลงทุน โครงการนี้ผ่านรัฐบาลเรียบร้อยแล้ว เป็นแห่งแรกในประเทศไทย”

นายวรินทร์ เอกบุรินทร์ สมาชิกสภาขอนแก่น(สัมภาษณ์, 24 พฤศจิกายน 2561)

### ระดับกลุ่ม

(1) การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น บุคลากรของเทศบาลนครขอนแก่น มีการตั้งคำถามเพื่อการวิพากษ์และหาคำตอบร่วมกัน วิเคราะห์และแก้ปัญหาพร้อมกันอยู่เสมอ สามารถแสดงความคิดเห็นและนำเสนอแนวคิดที่ต้องการ ไม่มีช่องว่างระหว่างบุคลากรและผู้บริหาร มีการอภิปรายปัญหาต่างๆอย่างตรงไปตรงมา และทำงานเพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆ รับฟังอย่างตั้งใจ ครุ่นคิดพิจารณาเวลาที่ผู้อื่นทักท้วงความคิดเห็นของตน ส่งเสริมให้มีการสนทนาอย่างเปิดเผย บุคลากรสามารถเรียนรู้จากผู้อื่นเพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนางานของตนเอง



“การทำศาลหลักเมือง เดิมทีเดียวเป็นทางแยกที่เก่าแก่มาก รถติดมาก ท่านก็บอกว่าเอาเข้าสภาเมือง คนก็ถกเถียงกันว่า อายายกเสาหลักเมืองนะ ห้ามเคลื่อนย้าย ก็ต้องรื้อใหม่แล้วสร้างครอบ ก็ให้คนออกแบบแล้วถามว่าชอบหรือไม่ พบปัญหาว่าสร้างไม่ได้มีถนนคั่น เลยเสนอว่ารวมเกาะไปเลยเป็นเกาะกลาง เมื่อก่อนเป็นห้าแยก รถติดมาก ก็เลยรวมเป็นเกาะ เทศบาลก็ตั้งบไว้ที่สี่ล้านและขอ อบจ สามล้านสี่ล้าน ปรากฏว่าพอคนเมืองเข้ามาร่วมก็เริ่มรับบริจาค คุยกันไปมาถึง 7 ครั้งถึงจะได้รูปแบบที่ชัดเจน ในระหว่างการมีส่วนร่วมนั้น มันเลยทำให้เห็นภาพว่า พอคนมีส่วนร่วมคิด พอค้าร่วมออกด้วย ใช้การระดมทุนตามจิตศรัทธา สุดท้ายเงินมา 50 ล้าน เงินได้มาเหลือเลยต้องเอาไปทำฉัตรทองคำ”

นายจุลนพ ทองโสภิต รองนายกเทศมนตรีนครขอนแก่น (สัมภาษณ์, 25 กันยายน 2560)

(2) การแบ่งปันความรู้ บุคลากรของเทศบาลนครขอนแก่น มีการแลกเปลี่ยนถ่ายทอดทักษะ ความรู้และประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอ เพื่อพัฒนาความคิดใหม่ๆ ในองค์กร มีการเรียนรู้แลกเปลี่ยนความรู้กันในทีมงานอย่างสม่ำเสมอ ดังนั้นทำให้แต่ละบุคคลในทีมงานสามารถปฏิบัติงานทดแทนกันได้ เทศบาลมีระบบการนำความรู้ที่เกิดขึ้นมาจัดการให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในระดับทีมงาน สามารถผลักดันความคิดไปสู่การปฏิบัติอย่างรวดเร็ว ถูกต้อง มีความเหมาะสม ประหยัด และก่อให้เกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้ มีการแลกเปลี่ยนกันภายในเทศบาล

“องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ 1. องค์กรที่แบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน เช่น คนหนึ่งมีความรู้ และสามารถแบ่งปันให้คนอื่นได้ 2. องค์กรที่กระตุ้นหรือรื้อฟื้นที่จะเรียนรู้ตลอดเวลา”

นายพิสุทธิ สารบรรณ นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ (สัมภาษณ์, 22 กันยายน 2560)

(3) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม บุคลากรของเทศบาลนครขอนแก่น มีการผนึกกำลังของสมาชิกให้มุ่งไปในทิศทางเดียวกันมีการปฏิบัติงานร่วมกัน ร่วมมือกันในการแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นและพัฒนางาน การวิเคราะห์และการแก้ปัญหาาร่วมกัน ตระหนักถึงความร่วมมือการสร้างเครือข่ายให้เกิดการริเริ่มสิ่งใหม่ๆ ร่วมมือกันสร้างเครือข่ายให้เกิดการริเริ่มสิ่งใหม่ๆ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ มุ่งเน้นให้ทุกคนในทีมมีจิตสำนึกในการสร้างความสามัคคีและร่วมมือกันในการแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น

(4) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม บุคลากรของเทศบาลนครขอนแก่น มีการกำหนดความคาดหวังหรือข้อตกลงร่วมกันของทุกคนในเทศบาล การมีวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ชัดเจนและปฏิบัติได้

ภายใต้การยอมรับของสมาชิกทุกคนในองค์การเป็นเสมือนหลักใช้ที่ทุกคนจะต้องมุ่งมั่นไปให้ถึง ซึ่งวิสัยทัศน์ร่วมนั้นเกิดจากการกำหนดร่วมกันของสมาชิกในเทศบาล บุคลากรมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในเป้าหมายขององค์การ ซึ่งจะก่อให้เกิดแรงบันดาลใจและเกิดการทุ่มเทใจร่วมกันเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ร่วมกันของเทศบาล

### ระดับองค์การ

(1) การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เทศบาลใช้การเรียนรู้เป็นยุทธศาสตร์เพื่อให้เกิดกระบวนการวางแผนและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มีการร่วมมือกับองค์การอื่นเพื่อการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศเป็นประจำ สมาชิกต้องติดตามและมีส่วนร่วมในการประชุม สร้างวัฒนธรรมองค์การด้านการพัฒนา และปรับปรุงงานให้ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลา เทศบาลได้เรียนรู้ โดยผ่านกระบวนการถ่ายโอนความรู้ และบูรณาการการเรียนรู้สู่องค์การและการปฏิบัติงาน ชี้แจงให้บุคลากรในองค์การได้เห็นความชัดเจนถึงการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และความก้าวหน้าขององค์การ กระตุ้นให้เกิดความเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมบุคลากรเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

(2) การยึดคนเป็นศูนย์กลาง พบว่า เทศบาลนครขอนแก่น คนในองค์การสามารถขยายขีดความสามารถและเพิ่มศักยภาพของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง ความคิดใหม่ๆ ได้รับการส่งเสริมและสนับสนุน และมีอิสระในการสร้างแรงบันดาลใจ สร้างบรรยากาศที่มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน บุคลากรต้องกล้าแสดงความคิดเห็นและนำเสนอแนวคิดที่ต้องการ ไม่มีช่องว่างระหว่างบุคลากรและผู้บริหาร ทุกคนต้องทำงานร่วมกันเพื่อให้ได้ผลงานออกมาตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ กระจายความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ไปสู่ระดับล่าง คือ การให้มัศกยภาพในการเรียนรู้ การตัดสินใจแก้ปัญหาของตนเอง มีความคิดสร้างสรรค์ และมีศักยภาพในการเรียนรู้ภายใต้ยุทธศาสตร์และแผนขององค์การ

“เรื่องของโปรงใส เป็นอีกเรื่องมีทำให้เห็นชัดเจนคือ แทนที่เดิมทีเดียว การทำถนนทำท่อระบายน้ำก็จะใช้การจ้างผู้รับเหมา มีการประมูลแล้วค่อยทำ ท่านนายกบอกว่า เราเปลี่ยนกลับมาคือให้กระจายอำนาจด้วยและโปรงใสด้วย คือ การเอางานให้ชุมชน แก่เชื่อว่าชุมชนทำได้ เทศคอนกรีตธรรมดา แล้วเทศบาลเป็นคนให้อุปกรณ์ ให้วัสดุ ปูน หิน เหล็ก ช่างในชุมชนไม่มีก็เอาไปอบรมช่าง ปรากฏว่าค่อยๆ ให้เค้าลองทำด้วยตัวเค้าเอง และคิดค่าแรงกลับคืนไปให้ กระบวนการนี้มันโปรงใสตรงนี้ มันรู้ว่าเหล็กใช้เท่าไร หิน ปูน ทราย ชุมชนรู้หมด และชุมชนก็ได้เงินค่าแรง และตรงนี้ปรากฏว่าในพื้นที่ที่เท่ากัน ใช้งบประมาณน้อยกว่ากันกับการจ้างผู้รับเหมาเกินครึ่ง ในงบประมาณเดียวกันมันทำให้ได้งานสองเท่า ในปี 44 เรื่องโครงการนี้ขยายออกไปจนทุกคนเห็นชอบ ทุกคนก็

อยากทำ ส่งเรื่องกันเข้ามา ปรากฏว่าในปีนั้นทำคอนกรีตสองร้อยชอยในปีเดียว เยอะที่สุดตั้งแต่สร้างเทศบาลมา เพราะเราไม่ต้องไปติดกับผู้รับเหมา ชุมชนไหนอยากทำให้ทำเลย เราก็ให้ผู้รับเหมาส่งปูนหินให้ ปรากฏว่าปีนั้นเมืองพลิกเลย กลายเป็นเมืองที่เป็นคอนกรีต จากที่เคยเป็นหลุมๆบ่อๆลูกรังไม่มีแล้ว หมดทั้งเมือง”

นายจุลนพ ทองโสภิต รองนายกเทศมนตรีนครขอนแก่น (สัมภาษณ์, 25 กันยายน 2560)

(3) การสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ เทศบาลนครขอนแก่น มีกระบวนการสร้างนวัตกรรมในองค์การ ซึ่งอาจหมายถึงความถึงนวัตกรรมที่เกิดในกระบวนการทำงาน หรือนวัตกรรมทำให้บริการ การดำเนินการเพื่อให้องค์การเกิดการเรียนรู้ในประสบการณ์ใหม่ๆ นำเอาทักษะและความรู้ที่สะสมมาแก้ปัญหาและพัฒนาความคิดใหม่ๆในเทศบาล มีวัฒนธรรมองค์การที่เน้นการให้รางวัลและสนับสนุน การทดลองทุกระดับในเทศบาล เพื่อให้บุคลากรได้มีโอกาสพยายามคิดโครงการที่สร้างสรรค์

(4) การเรียนรู้จากประสบการณ์ เทศบาลนครขอนแก่น มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ทั้งจากตนเองและผู้อื่น มีการเรียนรู้จากความสำเร็จ อันถือได้ว่าเป็นดัชนีชี้วัดความเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ เช่น การทำงานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ คุณภาพและปริมาณนวัตกรรม รางวัล หรือเกียรติคุณที่องค์การได้รับ คุณภาพการทำงานของบุคลากรรายบุคคล หรือรายกลุ่ม การเรียนรู้ที่เกิดจากประสบการณ์อันหลากหลาย อันได้แก่ การวางแผนและไม่ได้วางแผนล่วงหน้า สิ่งที่เกิดขึ้นโดย ตั้งใจและไม่ได้ตั้งใจ ความสำเร็จและความผิดพลาด การศึกษาจากองค์การอื่นจะทำให้ได้มุมมองใหม่ๆ และความคิดที่หลากหลาย บุคลากรสามารถเรียนรู้จากผู้อื่นเพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนางานของตนเอง

(5) การคาดการณ์ล่วงหน้า เทศบาลนครขอนแก่น มีการวิเคราะห์ความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอยู่เสมอ มีการวิเคราะห์สิ่งที่มีผลกระทบต่อองค์การเพื่อหาทางเลือกในการ ดำเนินงานและเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ กระตุ้นบุคลากรในองค์การให้มีความตื่นตัวที่จะสำรวจตรวจสอบ ข้อมูลความเป็นไปของสิ่งแวดล้อมที่อาจส่งผลกระทบต่อดำเนินงานของเทศบาล การให้สมาชิกออกไปพบ ผู้รับบริการ ผู้ผลิต และชุมชนเพื่อรวบรวมและรายงานข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับสถานการณ์ที่มีผลกระทบต่อเทศบาล

“เราสร้างคอนเซ็ปเมืองขึ้นมาใหม่คือ ขอนแก่น smart city เราทำเรื่องนี้เพื่อ support คอนเซ็ปของเมืองที่จะจัดประชุมสัมมนาหลายอย่างที่ขับเคลื่อนพลวัตทางเศรษฐกิจให้คน เข้ามาที่ขอนแก่นมากขึ้น ประชาชนก็จะได้รับผลประโยชน์จากตรงนี้ คนที่เข้ามาประชุมอาจจะป็น

50,000 คน ภาคโรงงาน ธุรกิจ ร้านอาหาร ทุกอย่างได้ประโยชน์ทั้งหมด เราก็เลยคิดว่า จะทำยังไงคนถึงจะเข้ามาประชุมที่นี่ สัมมนาที่นี่ ทำยังไงจึงจะดึงดูดภาคอุตสาหกรรม ใช้ความได้เปรียบในด้านการขนส่งของเรา ทำให้เราเป็นจุดศูนย์กลางของภาคอีสาน สามารถเชื่อมต่อไปยังลาว เวียดนามได้”

นายวรินทร์ เอกบุรินทร์ สมาชิกสภาขอนแก่น(สัมภาษณ์, 24 พฤศจิกายน 2561)



## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาเทศบาลตำบลเกาะคา เทศบาลเมืองกระบี่ และเทศบาลนครขอนแก่น” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลไทย ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลไทย และพัฒนาข้อเสนอในการส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลไทย โดยใช้หลักการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) จากการศึกษาเทศบาลซึ่งเป็นกรณีศึกษา 3 แห่ง ได้แก่

1. เทศบาลตำบลเกาะคา จังหวัดลำปาง
2. เทศบาลเมืองกระบี่ จังหวัดกระบี่
3. เทศบาลนครขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น

ผลจากการศึกษาเทศบาลซึ่งเป็นกรณีศึกษาทั้ง 3 แห่ง ผู้วิจัยได้นำเสนอรายละเอียดของผลการวิจัยออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 การสรุปผลการศึกษา

ส่วนที่ 2 การอภิปรายผล

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะ

#### 5.1 สรุปผลการศึกษา

##### 5.1.1 กรณีศึกษา เทศบาลตำบลเกาะคา จังหวัดลำปาง

###### (1) ปัจจัยภายนอกองค์กรที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของเทศบาล

เทศบาลตำบลเกาะคา จังหวัดลำปาง ตระหนักถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับสภาพแวดล้อมภายนอก เทศบาลจึงส่งเสริมให้บุคลากรได้ช่วยกันสำรวจ ตรวจสอบ และติดตามข้อมูลผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมที่มีต่อเทศบาล โดยนำข้อมูลเหล่านั้นมาวิเคราะห์ ตลอดจนปรับเปลี่ยนแนวทางการทำงานให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงนั้น นอกจากนี้ เทศบาลยังกำหนดบทบาทของเทศบาลที่เชื่อมโยงกับชุมชนและสังคมโดยรอบ ซึ่งเทศบาลที่เป็นองค์กรแห่งการ

เรียนรู้ ต้องตอบสนองต่อความต้องการของสิ่งแวดล้อมและชุมชนท้องถิ่น รวมถึงกระตุ้นให้บุคลากรไปในทิศทางเดียวกัน เทศบาลจึงมีการรวบรวมข้อมูล ตรวจสอบ และรายงานผลเกี่ยวกับความเป็นไปของสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การในด้านต่างๆ และแนวโน้มทิศทาง ตลอดจนการตรวจสอบผลกระทบที่เกิดขึ้นกับการดำเนินงานของเทศบาล อันได้แก่ การเมือง กฎหมาย เศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม ทรัพยากรธรรมชาติ และเทคโนโลยี โดยพบว่า ปัจจัยภายนอกองค์การเหล่านี้มีอิทธิพลต่อการกำหนดนโยบายการพัฒนาด้านต่างๆของเทศบาล สามารถสรุปได้ดังนี้

**ปัจจัยทางการเมือง** ผลการศึกษาวิจัยพบว่า ปัจจัยทางการเมืองทั้งในระดับประเทศและระดับท้องถิ่นนั้นมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของเทศบาลตำบลเกาะคาและการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลเกาะคาเพียงเล็กน้อยเท่านั้น เนื่องจากเทศบาลสามารถนำความท้าทายที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองมาสร้างเป็นการเรียนรู้และปรับตัวอย่างต่อเนื่อง ความขัดแย้งทางการเมืองระดับประเทศในช่วงเวลาหลายปีที่ผ่านมาถูกล้อมรวมด้วยกระบวนการทำงานแบบครอบครัวเดียวกัน การปลุกฝังทัศนคติให้กับบุคลากรทุกคนว่า ไม่ว่าจะคิดเห็นในประเด็นทางการเมืองที่แตกต่างกันอย่างไร แต่ชาวเกาะคาทุกคนคือครอบครัวเดียวกัน ต้องร่วมกันทำงานเป็นทีมเพื่อพัฒนาบ้านหลังเดียวกันที่เรียกว่าเกาะคา ซึ่งแนวคิดนี้ประสบความสำเร็จในพื้นที่ตำบลเกาะคาอย่างแท้จริงและสามารถนำไปต่อยอดการเรียนรู้ในเรื่องต่างๆได้อีกมากมายเพื่อเพิ่มคุณภาพการให้บริการสาธารณะและการพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง นอกจากนี้ ในด้านการเมืองท้องถิ่นซึ่งในอดีตเทศบาลตำบลเกาะคาเคยประสบปัญหาความแตกแยกกันระหว่างกลุ่มการเมืองต่างๆ ขาดความสามัคคี ก็ได้กลายเป็นปัจจัยหนึ่งที่น่าเทศบาลไปสู่การเรียนรู้ครั้งสำคัญและก่อให้เกิดเป็นเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ได้แก่ เวทีประชาคมและเวทีช่วงฝน เพื่อหอมก้ากิด เพื่อให้ทุกคนสามารถเข้าไปพูดคุยวิพากษ์วิจารณ์เรื่องต่างๆ เป็นการเปิดพื้นที่สำหรับกลุ่มการเมืองอีกชั้นหนึ่ง ซึ่งอาจมีความคิดเห็นที่แตกต่างออกไป ได้เข้ามาร่วมวงและมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ ก่อให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน เทศบาลตำบลเกาะคาจึงสามารถเรียนรู้และแก้ปัญหาการเมืองระดับท้องถิ่นได้อย่างยั่งยืน ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่า ปัจจัยทางการเมือง มิได้ส่งผลกระทบในทางลบต่อการดำเนินงานของเทศบาล แต่กลับเป็นปัจจัยที่กระตุ้นการเรียนรู้ของเทศบาลเกาะคาให้มีศักยภาพในการเรียนรู้ที่สูงขึ้น

**ปัจจัยทางกฎหมาย** ซึ่งเป็นระเบียบ ข้อบังคับต่างๆที่ออกโดยรัฐบาล เพื่อกำหนดและควบคุมการประกอบกิจการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของเทศบาล ล้วนแล้วแต่เป็นสิ่งที่เทศบาลจะต้องติดตาม และเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ซึ่งผลการวิจัยพบว่า เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงด้านกฎหมายต่างๆย่อมส่งผลให้เทศบาลตำบลเกาะคาต้องคอยติดตาม ศึกษาเรียนรู้

ตลอดเวลาเพื่อนำไปใช้ในการดำเนินงานของเทศบาล และต้องศึกษาอย่างละเอียดถี่ถ้วนในการดำเนินงานทุกด้าน เป็นปัจจัยสำคัญหนึ่งที่ผลักดันให้เทศบาลไม่หยุดนิ่งในการที่จะกระตือรือร้นและมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เช่น การแก้ไขเพิ่มเติมพระราชบัญญัติเทศบาล ระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับงบประมาณและการคลังท้องถิ่น เป็นต้น

**ปัจจัยทางเศรษฐกิจ** ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดยุทธศาสตร์ของเทศบาล ตัวอย่างสภาวะการณ์ทางเศรษฐกิจในระดับประเทศและระดับท้องถิ่นไม่ว่าจะเป็นภาวะเงินเฟ้อ ภาวะเงินฝืด จำนวนแรงงาน เป็นต้น ล้วนเป็นสิ่งที่มัลต่อการดำเนินงานของเทศบาลที่จะต้องเตรียมความพร้อมและรับมือ เนื่องจากปัญหาเหล่านี้ล้วนส่งผลกระทบต่อระบบวิถีชีวิตของประชาชนในท้องถิ่น นำไปสู่การกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อแก้ไขปัญหาและจัดบริการสาธารณะให้แก่ประชาชนในเขตเทศบาล ซึ่งเห็นได้ชัดจากการที่เทศบาลตำบลเกาะคาเริ่มเรียนรู้การสร้างกลุ่มอาชีพเป็นอันดับแรก เพื่อพัฒนาความเป็นอยู่และสภาพทางเศรษฐกิจของประชาชนในพื้นที่ หลังจากนั้น จึงนำไปสู่การสร้างกลุ่มทางสังคมอื่นๆตามมา ด้วยเหตุผลทางด้านเศรษฐกิจที่ต้องช่วยเหลือให้ชุมชนท้องถิ่นสามารถเลี้ยงดูตัวเองได้จึงจะนำไปสู่การพัฒนาด้านอื่นๆต่อไปในอนาคต และจากการวิเคราะห์ข้อมูลทางเศรษฐกิจนี้เอง เทศบาลจึงได้กำหนดนโยบายการพัฒนาของเทศบาลด้านเศรษฐกิจที่มุ่งสนับสนุนส่งเสริม กิจกรรมด้านสวัสดิการ สังคม และการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนให้อยู่ดีมีสุข มีการพัฒนาส่งเสริมการลงทุน พาณิชยกรรมท่องเที่ยว และมีการส่งเสริมการพัฒนาอาชีพและผลิตภัณฑ์ชุมชน โดยยึดหลักเศรษฐกิจพอเพียงพัฒนาด้านสวัสดิการชุมชนสงเคราะห์ช่วยเหลือครอบครัวผู้มีรายได้น้อย ผู้สูงอายุ ผู้ด้อยโอกาสและคนพิการในพื้นที่อย่างทั่วถึง ความท้าทายจากผลกระทบทางเศรษฐกิจในพื้นที่นี้เอง นำไปสู่การที่เทศบาลเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องจนกระทั่งสามารถเรียนรู้ที่จะเรียนรู้และพัฒนาแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจในพื้นที่ได้อย่างยั่งยืน

**ปัจจัยทางสังคม และวัฒนธรรม** ไม่ว่าจะเป็น การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินชีวิต สุขภาพของประชาชนในท้องถิ่น คุณภาพชีวิต ระบบเครือญาติ ทัศนคติต่อการทำงานและอาชีพ จำนวนและอัตราการเติบโตของประชากร ระดับการศึกษา จำนวนกลุ่มอาชีพต่างๆ การใช้เวลารว่าง ความเชื่อ ค่านิยมของประชาชนในท้องถิ่น รวมถึงปัจจัยทางสังคม วัฒนธรรมด้านอื่นๆ ล้วนเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งในการกำหนดหรือมีบทบาทต่อการดำเนินงานของเทศบาลที่จะต้องตอบสนองความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นของตน นำไปสู่การที่เทศบาลตำบลเกาะคาต้องติดตามความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสังคมอย่างไม่หยุดนิ่ง ก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ประเด็นทางสังคมและวัฒนธรรมที่เทศบาลจะต้องติดตามอยู่เสมออัน

ได้แก่ สังคมผู้สูงอายุ สถานการณ์ยาเสพติดในกลุ่มวัยรุ่น สิทธิเด็กและสตรี ปัจจัยทางสังคม และ วัฒนธรรมเหล่านี้ มีอิทธิพลต่อการกำหนดนโยบายการพัฒนาของเทศบาลด้านสังคม การศึกษา การพัฒนาคุณภาพชีวิต และประเพณี วัฒนธรรม มุ่งสนับสนุนส่งเสริมกิจกรรมด้านสวัสดิการ สังคม และ การพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนให้อยู่ดีมีสุข พัฒนาด้านสวัสดิการชุมชนสงเคราะห์ช่วยเหลือ ครอบครัวผู้มีรายได้น้อย ผู้สูงอายุ ผู้ด้อยโอกาสและคนพิการในพื้นที่อย่างทั่วถึง รวมถึงส่งเสริมให้ ประชาชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาท้องถิ่น เพื่อนำไปสู่ชุมชนเข้มแข็ง และสังคมเอื้ออาทร มีการ ส่งเสริมอนุรักษ์ ศิลปวัฒนธรรมประเพณีอันดีงามของท้องถิ่น และสนับสนุนภูมิปัญญาท้องถิ่น รวมถึง นโยบายด้านการพัฒนาความสงบสุขความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน ซึ่งการพัฒนา จะมุ่งเน้นการสร้างความปลอดภัย และรักษาความสงบเรียบร้อยในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน มี การปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ และความพร้อมในการป้องกันอุบัติเหตุ อัคคีภัย และบรรเทาอันตรายหรือความเสียหายจากสาธารณภัยต่างๆ เพื่อให้ความช่วยเหลือ บรรเทา ความเดือดร้อนแก่ประชาชนได้ทันทั่วถึง รวมถึงการสร้างความรู้ ความเข้าใจ แก่ประชาชน เพื่อให้ การป้องกันบรรเทาสาธารณภัย การรักษาความสงบเรียบร้อยและความปลอดภัยของชุมชนเป็นไป อย่างมีประสิทธิภาพ ก่อเกิดเป็นโครงการพัฒนาต่างๆจำนวนมากที่เทศบาลได้จัดทำขึ้นและประสบ ความสำเร็จผ่านกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันของเทศบาลและประชาชนในท้องถิ่น

**ปัจจัยทางทรัพยากรธรรมชาติ** จากความเปลี่ยนแปลงทางทรัพยากรธรรมชาติ รวมถึงการทำลายทรัพยากรและสภาวะแวดล้อมทุกด้าน ทำให้ทั้งภาครัฐและเอกชนหันมาให้ความสำคัญกับการแก้ปัญหาสิ่งแวดล้อมและอนุรักษ์ธรรมชาติมากขึ้น ด้วยสภาพภูมิประเทศ และ ลักษณะชุมชนของเทศบาลตำบลเกาะคา จะหนาแน่นเฉพาะบริเวณชุมชนตลาดและสองฝั่งริมแม่น้ำ วัง นอกจากนี้พื้นที่ดังกล่าว เป็นบ้านเรือนที่อยู่อาศัยและที่ทำการเพาะปลูกแต่ไม่มากนัก การก่อสร้าง บ้านเรือนจะมีความแออัดในเขตชุมชนตลาด และอุตสาหกรรม บ้านเรือนส่วนใหญ่เป็นบ้านพักอาศัย สำหรับตึกอาคารพาณิชย์จะอยู่หนาแน่นบริเวณหน้าโรงงานน้ำตาลเกาะคา ส่วนถนน ตรอก ซอย คับ แคลบ และมีพื้นที่จำกัด เพราะเป็นชุมชนที่อยู่กันมานานไม่มีการวางผังเมืองมาก่อน ทำให้การพัฒนา และดูแลรักษาทำได้ตามข้อจำกัด เทศบาลตำบลเกาะคาเองจึงมีความจำเป็นต้องวิเคราะห์ ตรวจสอบ และติดตามเช่นเดียวกัน เนื่องจากการดำเนินการต่าง ๆ ด้านการรักษาสิ่งแวดล้อมนั้นหากเป็นไปได้โดย ชาติวิจารณ์ญาณแล้ว อาจส่งผลเสียหายต่อเทศบาลทั้งทางกายภาพและด้านภาพลักษณ์ของเทศบาล เอง นอกจากนี้ ความเปลี่ยนแปลงทางทรัพยากรธรรมชาติที่เกิดขึ้นยังส่งผลให้เทศบาลต้องเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง และค้นหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในท้องถิ่น สร้างสรรค์ความรู้ใหม่ๆ รวมถึงการ



เรียนรู้ที่จะคาดการณ์ล่วงหน้าเพื่อป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอีกด้วย ซึ่งปัญหาสำคัญของเทศบาลตำบลเกาะคาตั้งแต่อดีต คือ การจัดการขยะ ส่งผลให้เทศบาลพยายามเรียนรู้วิธีการต่างๆ เพื่อจัดการกับปัญหาขยะได้อย่างยั่งยืน และเทศบาลได้นำการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นมาใช้ในการต่อยอดองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมอื่นๆ อีกมากมาย ปัจจัยทางทรัพยากรธรรมชาติเหล่านี้ มีอิทธิพลต่อการกำหนดนโยบายการพัฒนาของเทศบาลด้านการพัฒนาสิ่งแวดล้อม สาธารณสุข สุขภาพ และสุขภาพ โดยมุ่งเน้นให้เป็นเมืองน่าอยู่ ด้านสิ่งแวดล้อม และเมืองในสวน เน้นการสร้างพื้นที่สีเขียว ประชาชนมีส่วนร่วมในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เป็นสังคมมุ่งเน้นการจัดการสิ่งแวดล้อม ทั้งการจัดการขยะ น้ำเสีย อย่างเป็นระบบ ครบวงจรและยั่งยืนโดยเฉพาะการรณรงค์คัดแยกขยะอย่างครบวงจร พัฒนาปรับปรุงด้านการรักษาความสะอาด สວຍງານของเมือง รวมถึงการส่งเสริมสุขภาพอนามัยของประชาชน ส่งเสริมการออกกำลังกาย และการเล่นกีฬาของประชาชนทุกวัยการพัฒนาสุขภาพอาหารเพื่อให้ผู้บริโภคได้รับความปลอดภัยและมั่นใจ และมุ่งเน้นอนามัยสิ่งแวดล้อมเพื่อป้องกันและควบคุมโรคต่างๆ

**ปัจจัยทางเทคโนโลยี** เป็นสิ่งที่เข้ามามีบทบาท และเกี่ยวข้องกับชีวิตประจำวันในหลายๆด้าน ของบุคลากรและประชาชนในท้องถิ่น รวมถึงส่งผลกระทบต่อเทศบาล เทคโนโลยีนั้นเข้ามามีบทบาทในการดำเนินงานของเทศบาลตำบลเกาะคาเช่นกัน ทำให้มีความสะดวกในการให้บริการ สาธารณะแก่ประชาชนมากขึ้น สามารถพัฒนาให้เป็นเทศบาลที่มีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีมีอิทธิพลต่อการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน และสาธารณูปโภคในท้องถิ่น อันได้แก่ ถนน ท่อระบายน้ำ พนังกันตลิ่ง ขยายผิวจราจร ปรับปรุงซ่อมแซม ขยายเขตไฟฟ้า น้ำประปา ฯลฯ และก่อสร้างสาธารณูปการ เพื่อเป็นการอำนวยความสะดวก และให้ประชาชนได้รับบริการที่ดี แก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชนตรงจุด ตรงประเด็น ตลอดจนการวางแผนเพื่อรองรับการขยายตัวของเมืองในอนาคต นอกจากนี้ ระบบคอมพิวเตอร์จะเป็นศูนย์รวมสารสนเทศ ภายในองค์กร มีระบบการจัดการองค์ความรู้มากขึ้น ทำให้เทศบาลสามารถจัดกลุ่มองค์ความรู้ให้เป็นหมวดหมู่ มีการจัดเก็บข้อมูลความรู้ไว้ที่กองต่างๆซึ่งเกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ที่แต่ละฝ่ายรับผิดชอบ ซึ่งระบบนี้จะช่วยสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ให้กับเทศบาล เทคโนโลยีและเครื่องมือที่ทันสมัยนั้น จึงถือว่าเป็นสิ่งอำนวยความสะดวกที่มีบทบาทและช่วยให้การสร้างให้เทศบาลเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสะดวกมากยิ่งขึ้น กล่าวคือ เทคโนโลยีเหล่านี้เป็นสิ่งที่สนับสนุนให้คนในเทศบาลสามารถเข้าถึงความรู้และแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและสารสนเทศซึ่งกันและกัน อันจะทำให้เกิดการเรียนรู้ขึ้นในเทศบาลอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศ

ยังส่งผลกระทบต่อ การรับรู้ข่าวสารของประชาชนในท้องถิ่นอีกด้วย ส่งผลให้เทศบาลกำหนดนโยบาย การพัฒนาด้านการบริหารจัดการและพัฒนาบุคลากร ที่มุ่งส่งเสริมการสร้างระบบบริหารบ้านเมือง และสังคมที่ดีในองค์กร มีการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การพัฒนาประสิทธิภาพบุคลากร การปรับปรุงเครื่องมือเครื่องใช้ ให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ เพื่อสามารถตอบสนองต่อการบริการ ประชาชนได้อย่างเต็มที่

จากการศึกษาวิจัย ผู้วิจัยพบผลวิจัยเพิ่มเติมในประเด็นของปัจจัยภายนอกที่ส่งผล ต่อการดำเนินงานของเทศบาล และถือได้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่เป็นกลไกหลักของการขับเคลื่อนการ เรียนรู้ของเทศบาลในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อันได้แก่ ประชาชนในท้องถิ่น ซึ่งปัจจุบันการมี ส่วนร่วมของประชาชน ถือเป็นหลักการสากลที่ได้รับการยอมรับว่ามีความสำคัญและจำเป็นในสังคม ประชาธิปไตย แรงขับเคลื่อนของการพัฒนาท้องถิ่นสมัยใหม่ที่สำคัญประการหนึ่งคือ ประชาชนที่มีความรู้ดีมี จำนวนมากขึ้น ปัจจุบันเกิดการยกประเด็นขึ้นมาเรียกร้องและเกิดขบวนการทางสังคม แรงกดดันจาก ประชาชนที่ต้องการเข้ามามีส่วนร่วมและเกิดประชาธิปไตยแนวใหม่ที่เคลื่อนไหวโดยภาคพลเมือง ประชาชนในท้องถิ่นจึงเป็นผู้ที่เรียกร้องการเสริมสร้างอำนาจให้ประชาชน ในทางปฏิบัติเทศบาล ตำบลเกาะคาจึงต้องส่งเสริมระบอบประชาธิปไตยและกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมไปพร้อมกัน เช่น การประชุมจัดทำวิสัยทัศน์ชุมชน ปรึกษาความคิดเห็นเพื่อหาความเห็นพ้อง เป็นต้น นอกจากนี้ เทศบาลต้องทำงานกับชุมชนท้องถิ่นที่มีผลประโยชน์และมีสถานที่ที่เป็นเอกลักษณ์ของตนเอง และนำ ความต้องการของชุมชนเข้าสู่การตัดสินใจของเทศบาลอีกด้วย ดังนั้น ผลการวิจัยพบว่าประชาชนใน ท้องถิ่นตำบลเกาะคา เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานของเทศบาลตำบลเกาะคาและเป็น ปัจจัยที่สำคัญและมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเป็นอย่างมาก ที่นำ เทศบาลไปสู่การเรียนรู้และต่อยอดองค์ความรู้เพื่อพัฒนาท้องถิ่นอย่างต่อเนื่อง ประสบความสำเร็จ และยั่งยืน

## (2) ปัจจัยด้านองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาล

ผลจากการศึกษาวิจัย พบว่า ปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ของเทศบาลตำบลเกาะคา คือ ผู้นำ และยุทธศาสตร์ของเทศบาล โดยพบว่า ปัจจัยที่มี อิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลเกาะคา ได้แก่ (1) ทักษะคิดและพฤติกรรม ของบุคลากร โดยเทศบาลตำบลเกาะคานั้นให้ความสำคัญต่อบุคลากรเป็นอย่างมากในแง่มุมของการที่ บุคลากรทุกคนของเทศบาลมีความสำคัญต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากการที่เทศบาล

จะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้นั้น ต้องเรียนรู้ผ่านปัจเจกบุคคลในองค์การ ซึ่งต้องมีทักษะในการทำความเข้าใจเรื่องต่างๆในทางที่จะส่งเสริมการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น ด้วยความมุ่งมั่นตั้งใจ จึงได้ดำเนินการหลากหลายวิธีเพื่อสร้างความเชื่อภายในตัวบุคคลและพฤติกรรมของบุคลากรเทศบาลที่แสดงออกถึงการสนับสนุนให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ขึ้น แม้ว่าเวลาหลายปีในการเรียนรู้ร่วมกันแต่ในที่สุดก็เทศบาลก็สามารถหล่อหลอมและสร้างบุคลากรซึ่งมีทัศนคติและพฤติกรรมที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของเทศบาล โดยเป็นผู้ที่มีความมุ่งมั่นพัฒนาองค์การ และมองความผิดพลาดเป็นการเรียนรู้เพื่อพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นต่อไป มีการให้เกียรติยกย่องทุกคนอย่างเท่าเทียม มีค่านิยมสนับสนุนการเรียนรู้และไม่ต่อต้าน ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล และยอมรับความสามารถของทุกคน เป็นผู้ที่ประเมินตนเองสม่ำเสมอ เรียนรู้ที่จะเข้ากับผู้อื่นได้ สนับสนุนการแสดงความคิดเห็น และเป็นผู้ที่ทำการตรวจสอบข้อมูลเสมอเพื่อให้รู้เท่าทันความเป็นไปและความเปลี่ยนแปลงในเรื่องต่างๆอย่างถูกต้อง (2) ผู้นำ อันได้แก่ นายกเทศมนตรีและคณะผู้บริหาร ซึ่งได้ปรับเปลี่ยนบทบาทจากการบังคับบัญชาสั่งการมาเป็นการให้อำนาจกับบุคลากรในการร่วมคิด ร่วมปรึกษาหารือ ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันทั่วทั้งเทศบาล โดยพบว่า นายกเทศมนตรีผู้ซึ่งนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่เทศบาลตำบลเกาะคา คือ นางสาวเพ็ญภักดิ์ รัตนคำฟู ซึ่งมีบทบาทและทักษะในการทำหน้าที่กระตุ้นและช่วยเหลือให้บุคลากรสามารถรวบรวม จัดเก็บ และเผยแพร่ความรู้ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน และนำความรู้ไปใช้ ออกแบบ และคิดค้นรูปแบบใหม่ๆในการทำงาน ปรับเปลี่ยนรูปแบบของเครือข่ายและการทำงานของทีม คิดค้นนโยบายหรือกลยุทธ์ใหม่ๆเพื่อนำมาใช้ในหน่วยงาน (3) การจัดการความรู้ การจัดการความรู้ของเทศบาลตำบลเกาะคานั้น เทศบาลได้ตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้และมีความพยายามที่จะส่งเสริมพัฒนาระบบการจัดการความรู้ของเทศบาลให้สมบูรณ์มากขึ้น (4) ยุทธศาสตร์ของเทศบาล การกำหนดยุทธศาสตร์ของเทศบาลตำบลเกาะคา มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในแง่ของการกำหนดยุทธศาสตร์ที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ขึ้นในทุกระดับขององค์การ เพื่อนำไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในที่สุด ผลการวิจัยพบว่า เทศบาลตำบลเกาะคาได้กำหนดยุทธศาสตร์ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นตั้งแต่ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ โดยเทศบาลได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาท้องถิ่นไว้ 5 ด้าน ได้แก่ 1. การพัฒนาด้านเศรษฐกิจ 2. การพัฒนาด้านสังคม 3. การพัฒนาด้านโครงสร้างพื้นฐาน 4. การพัฒนาอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมทรัพยากรธรรมชาติ 5. การพัฒนาการเมืองการบริหาร ซึ่งในแต่ละยุทธศาสตร์การพัฒนาของเทศบาล ได้มีการดำเนินโครงการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นจำนวนมาก อันส่งผลให้เทศบาลเรียนรู้มาอย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลาหลายปี จนกระทั่งสามารถต่อยอดความรู้

และพัฒนาท้องถิ่นได้อย่างสร้างสรรค์ (5) บรรยากาศในองค์กร เทศบาลตำบลเกาะคาส่งเสริมการสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนและเอื้อต่อการเรียนรู้ มุ่งสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับบุคลากรของเทศบาล ด้วยการเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ยอมรับความแตกต่าง เน้นความเสมอภาคและความอิสระ มีมนุษยธรรม และเสริมสร้างความเป็นประชาธิปไตยและการมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรรวมถึงประชาชนในท้องถิ่น เพื่อนำไปสู่การสร้างสรรค่นวัตกรรมและพัฒนาศักยภาพอย่างเป็นอิสระและต่อเนื่อง (6) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เทศบาลตำบลเกาะคาตระหนักเป็นอย่างยิ่งว่า การใช้ทรัพยากรที่ถือว่ามียุคค่ามากที่สุดขององค์กรซึ่งก็คือ มนุษย์ จึงมีความพยายามที่จะเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรเทศบาลให้เต็มศักยภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อให้เทศบาลประสบความสำเร็จในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเทศบาลมีการสนับสนุนและ ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรอย่างเต็มที่และสม่ำเสมอ ทั้งการให้ทุนการศึกษาต่อ การจัดอบรมความรู้ต่างๆภายในเทศบาล การส่งบุคลากรไปอบรมเพิ่มความรู้ทักษะและศักยภาพในการปฏิบัติงานตามสายงาน การให้บุคลากรได้นำเสนอแนวทางการพัฒนาตนเองและเสนอเพื่อขออนุญาตเข้าอบรมเรื่องต่างๆที่ตนสนใจ และเป็นประโยชน์กับการพัฒนาการเรียนรู้ของตนเอง (7) การสื่อสารภายในองค์กร เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารของเทศบาล และการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันระหว่างบุคลากรของเทศบาลที่ทำให้การดำเนินงานโดยเฉพาะโครงการพัฒนาท้องถิ่นต่างๆสามารถดำเนินไปได้อย่างคล่องตัว รวดเร็ว และประสบความสำเร็จ ซึ่งการสื่อสารภายในเทศบาลตำบลเกาะคานั้น พบว่า มีลักษณะตรงไปตรงมา มีอิสระ ปราศจากอคติ ซึ่งทำให้เกิดความช่วยเหลือกันและการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันระหว่างบุคลากรของเทศบาล (8) โครงสร้างองค์กร เทศบาลตำบลเกาะคามีความคล่องตัวมากในการปฏิบัติงาน และมีความคล่องตัวในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคลากรในองค์กร โดยแม้ว่าโครงสร้างองค์กรของเทศบาลจะมีสายการบังคับบัญชาที่มีลักษณะแนวตั้ง แต่จากการศึกษาวิจัยพบว่า โครงสร้างองค์กรของเทศบาลนั้นมิได้เป็นปัญหาหรืออุปสรรคต่อการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากร เนื่องจากในการปฏิบัติงานนั้น เทศบาลตำบลเกาะคาได้ใช้รูปแบบการทำงานที่มีลักษณะแบนราบ เนื่องจากเทศบาลเรียนรู้ว่าสายการบังคับบัญชาที่เคร่งครัดนั้นเป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ ดังนั้น เทศบาลจึงมีความพยายามที่จะสร้างลักษณะการทำงานร่วมกันเป็นเครือข่าย เพื่อสร้างความคล่องตัวในการทำงานที่เต็มไปด้วยความร่วมมือและมีการควบคุมเพียงเล็กน้อยเท่านั้น และ (9) การนำเทคโนโลยีมาใช้ในหน่วยงาน เป็นการที่เทศบาลตำบลเกาะคาใช้เทคโนโลยีในการจัดการความรู้ของเทศบาล และมีระบบจัดเก็บข้อมูลชุมชนที่บุคลากรสามารถเข้าถึงและนำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบ นอกจากนี้ เทศบาลยังได้

ประยุกต์ใช้งานเทคโนโลยีการสื่อสารอย่างเหมาะสมในการสร้างโอกาสแห่งการเรียนรู้มากยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการใช้แอปพลิเคชันต่างๆ เช่น เฟซบุ๊ก (Facebook) เพื่อประชาสัมพันธ์เรื่องต่างๆของเทศบาล ให้ชุมชนรับรู้และเสนอแนะ หรือการใช้ไลน์ (Line) เพื่อประสานงานกันด้วยความรวดเร็ว และการจัดตั้งกลุ่มต่างๆในไลน์ (Line) เพื่อประสานงานกันเป็นเครือข่ายที่เข้มแข็งมากยิ่งขึ้น สามารถติดต่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกันได้ทั่วถึงรวดเร็ว ทำให้การเรียนรู้และพัฒนาก้าวไปได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากกว่าในอดีต

### (3) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาล

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลเกาะคานัน นับได้ว่าอาศัยระยะเวลาที่เทศบาลได้ผ่านการเรียนรู้มากกว่า 10 ปี นับตั้งแต่เทศบาลได้รับการยกฐานะจากสุขาภิบาลเป็นเทศบาลตำบล เมื่อปี พ.ศ.2542 กระบวนการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา นั้น แสดงให้เห็นจากความสามารถในการปรับตัวและตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม ทั้งภายนอกองค์กรและภายในองค์กร จนกระทั่งเทศบาลสามารถค้นพบกลไกสำคัญที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของเทศบาล นำไปสู่ความสำเร็จในการพัฒนาวิธีการทำงานใหม่และสร้างนวัตกรรมด้านต่างๆที่สามารถนำไปใช้ในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งกระบวนการเรียนรู้ต่างๆที่เกิดขึ้นในเทศบาลตำบลเกาะคาสามารถอธิบายในลักษณะการเรียนรู้ในวงรอบต่างๆ ได้แก่ (1) การเรียนรู้แบบวงรอบเดียว (Single-Loop Learning) ซึ่งเป็นการดำเนินการติดตามและตรวจสอบสถานการณ์ในการปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่และภารกิจในการจัดระบบการบริการสาธารณะด้านต่างๆของเทศบาล เมื่อเทศบาลเผชิญกับปัญหาก็สามารถดำเนินการปรับปรุงแก้ไข (2) การเรียนรู้แบบสองวงรอบ (Double-Loop Learning) ด้วยกระบวนการวิเคราะห์และตรวจสอบสาเหตุของปัญหาที่เทศบาลต้องเผชิญ โดยเริ่มเห็นเป็นรูปธรรมในปี พ.ศ.2547 ซึ่งเทศบาลได้ทำการทบทวนและตั้งคำถามถึงความเหมาะสมของแผนและนโยบายที่ผ่านมา รวมถึงหลักการที่มีการกำหนดและมีแนวทางการปฏิบัติกันมาว่ามีความถูกต้องเหมาะสมมากน้อยเพียงใด เพื่อปรับปรุงแก้ไขและหาทางออกที่ยั่งยืน เมื่อตรวจสอบสาเหตุของปัญหาแล้วพบว่า ปัญหาสำคัญอย่างยิ่งที่เทศบาลกำลังเผชิญคือ สภาพสังคมที่ต่างคนต่างอยู่ของชาวเกาะคา ชุมชนอ่อนแอ ขาดจิตสำนึกสาธารณะ ไม่มีการรวมกลุ่มทางสังคม การไม่ให้ความร่วมมือในการดำเนินโครงการพัฒนาต่างๆอันเนื่องมาจากที่ผ่านมาเทศบาลดำเนินการจัดบริการสาธารณะให้กับประชาชนมาโดยตลอด ทิศนคติของประชาชนจึงมองว่าทุกเรื่องเป็นหน้าที่ของเทศบาลที่ต้องดำเนินการให้ ขาดความรู้สึกเป็นเจ้าของพื้นที่ร่วมกัน นอกจากนี้ยังพบปัญหาความขัดแย้งทางการเมืองในท้องถิ่น ดังนั้น แนวทางการหาทางออกและแก้ปัญหาเรื่องนี้ เทศบาลจึงเรียนรู้เพื่อ

แสวงหาแนวทางในการสร้างสำนึกความเป็นเจ้าของร่วมกัน ด้วยการเริ่มสร้างจิตสำนึกสาธารณะจากหลักการมีส่วนร่วมของประชาชน โดยการริเริ่มจากการสร้างกลุ่มอาชีพ เพื่อให้เกิดผลประโยชน์ร่วมกัน ทำให้คนในชุมชนมีอาชีพ มีงานทำ สามารถเลี้ยงดูตัวเองได้ หลังจากนั้น จึงค่อยๆสร้างกลุ่มจิตอาสา กลุ่มด้านสังคม กลุ่มด้านสิ่งแวดล้อม และกลุ่มอื่นๆแล้วก่อให้เกิดเป็นชุมชนเข้มแข็ง จัดให้มีเวทีประชาคมเพื่อแสดงความคิดเห็นร่วมกันในทุกเรื่อง มุ่งเน้นการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ด้วยการสร้างศูนย์เรียนรู้ชุมชนในทุกหมู่บ้าน เพื่อเป็นการให้ความรู้และสนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน อันจะเกิดการไหลเวียนขององค์ความรู้ต่างๆในชุมชนท้องถิ่น มีการประชุมแกนนำชุมชนทุกเดือน ภายในเทศบาลเองก็มีการประชุมหัวหน้าส่วนทุก 2 อาทิตย์เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลและปรึกษาหารือซึ่งกันและกัน จึงทำให้การทำงานไม่ใช่เรื่องของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งอีกต่อไป (3) การเรียนรู้แบบสามวงรอบ (Triple-Loop Learning) เทศบาลตำบลเกาะคามีการพัฒนาการเรียนรู้ของตนเองจนกระทั่งสามารถเรียนรู้ที่จะเรียนรู้ นำไปสู่การที่เทศบาลค้นพบว่า เทศบาลจะส่งเสริมการเรียนรู้ได้อย่างไร เกิดความเข้าใจว่าสิ่งใดเอื้อหรือสิ่งใดที่เป็นอุปสรรคขัดขวางการเรียนรู้ อีกทั้งเทศบาลยังค้นพบจากการเรียนรู้ในครั้งก่อนๆที่ผ่านมาว่า สิ่งที่ส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ของเทศบาลจนสามารถพัฒนากลยุทธ์ใหม่ๆสำหรับการเรียนรู้ขึ้นมาได้ อันได้แก่ 1. ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล 2. การสนับสนุนกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนในท้องถิ่น 3. การให้ความสำคัญกับการบริหารงานด้วยความโปร่งใส 4. การบริหารจัดการแบบครอบครัวเดียวกัน 5. การดำเนินงานแบบภาคีเครือข่าย และ 6. ความต่อเนื่องของการดำเนินนโยบายการพัฒนา

เมื่อผ่านกระบวนการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในองค์กรแล้ว จะก่อให้เกิดคุณลักษณะของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นผลผลิตจากการเรียนรู้ในทุกระดับขององค์กร ได้แก่ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร อันจะนำไปสู่การที่เทศบาลสามารถสร้างผลลัพธ์ที่แสดงออกมาให้เห็นในลักษณะขององค์ความรู้ใหม่ขององค์กร และนวัตกรรมองค์กร โดยคุณลักษณะของความ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลเกาะคาประกอบด้วยผลจากการเรียนรู้ 3 ระดับ คือ

**1. ระดับบุคคล** ซึ่งเป็นคุณลักษณะของบุคลากรในเทศบาลตำบลเกาะคา จังหวัดลำปาง ประกอบด้วย (1) ความมุ่งมั่นพัฒนาตนเอง โดยพบว่า บุคลากรของเทศบาล เป็นผู้ที่มีการสร้างวิสัยทัศน์ส่วนตนที่ชัดเจนทั้งในการทำงานและการดำรงชีวิต ด้วยการวางแผนกำหนดสิ่งที่ต้องทำเพื่อก้าวไปสู่เป้าหมายที่ตนได้ตั้งไว้ ไม่ว่าจะเป้าหมายในการดำรงชีวิต มุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองให้ไปถึงเป้าหมายอยู่เสมอ มีแรงขับเคลื่อนการทำงานโดยมุ่งเน้นเพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชนในพื้นที่ และการพัฒนาให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง และมุ่งมั่นพัฒนาตนเองอยู่เสมอในสายงานที่ตนเอง

รับผิดชอบ เพื่อสร้างความสำเร็จในเป้าหมายของการพัฒนาท้องถิ่นตามที่ตนได้ตั้งใจไว้ (2) วิธีคิดที่เปิดกว้าง พบว่า บุคลากรของเทศบาลตำบลเกาะคา มีใจที่เปิดกว้าง เชื่อสัจยและเชื่อใจซึ่งกันและกัน ยอมรับความจริง ยอมรับคำวิพากษ์วิจารณ์จากทุกฝ่าย ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร ฝ่ายการเมือง พนักงานเทศบาล รวมถึงประชาชนในท้องถิ่นอำเภอเกาะคา ต่างเปิดใจกว้างรับฟังซึ่งกันและกัน มีความคิดในเชิงบวกต่อคำวิพากษ์วิจารณ์ต่างๆว่าเป็นสิ่งที่จะทำให้เกิดการพัฒนาการทำงานของเทศบาลให้ดียิ่งๆขึ้นไป นอกจากนี้ ยังมีความตระหนักว่าการทำงานใดๆนั้น สามารถทำได้หลากหลายวิธี หากบุคลากรมีใจที่ยอมรับที่จะพัฒนาหรือนำแนวทางใหม่ๆมาใช้ก็จะทำให้สามารถจัดการเรียนรู้ขึ้นได้อย่างมากมาย (3) ความคิดเชิงระบบ พบว่า บุคลากรของเทศบาลตำบลเกาะคา จังหวัดลำปาง มีความเข้าใจในภาพรวมที่ชัดเจนของความสัมพันธ์ที่ต่อเนื่องกันของทุกระบบตลอดทั่วทั้งองค์การ ซึ่งก็คือ ระบบย่อยภายในเทศบาล อันได้แก่ สำนักปลัด กองช่าง กองคลัง และกองสาธารณสุขนั้นต้องทำงานในหน้าที่อย่างสมดุลและสอดคล้องกัน และมองเห็นความสำคัญในรายละเอียดของส่วนประกอบย่อยเหล่านั้น จึงทำให้บุคลากรของเทศบาลตำบลเกาะคา มีการคิดเชื่อมโยงการปฏิบัติงานในเชิงสังเคราะห์ในภาพรวม มากกว่าที่จะเป็นการคิดแบบแยกส่วน และ (4) ความคิดสร้างสรรค์ พบว่า บุคลากรของเทศบาลตำบลเกาะคา มีความกระตือรือร้นในการสร้างกระบวนการทำงานและผลผลิตใหม่ๆ ด้วยการใช้ความคิดสร้างสรรค์และก่อให้เกิดการเรียนรู้อยู่เสมอ ไม่ว่าจะเป็นการปฏิบัติงานของตนเองหรือการปฏิบัติงานร่วมกับเครือข่ายต่างๆในภาคประชาชน มีอิสระในการเรียนรู้ และนำความรู้ใหม่นั้นไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงานและประชาชนในท้องถิ่น ซึ่งปรากฏผลลัพธ์ออกมาในรูปของนวัตกรรมการทำงานของเทศบาล การสร้างสรรค์ความคิดรวบยอดจากการเรียนรู้ทำให้บุคลากรของเทศบาลตำบลเกาะคาสามารถนำไปต่อยอดเพื่อเรียนรู้สิ่งใหม่ได้อย่างต่อเนื่อง และมีการพัฒนาที่ไม่เคยหยุดนิ่ง

**2. ระดับกลุ่ม** ซึ่งเป็นการเรียนรู้ในระดับกลุ่มที่เกิดขึ้นในเทศบาลตำบลเกาะคา จังหวัดลำปาง ประกอบด้วย (1) การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น พบว่า การเรียนรู้ในระดับกลุ่มของเทศบาลตำบลเกาะคา จังหวัดลำปาง มีการสื่อสารข้อมูลระหว่างกัน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ส่งผลให้บุคลากรของเทศบาลตำบลเกาะคาสามารถขยายขอบเขตของการรับรู้ มีความเข้าใจที่ลึกซึ้งและมีการพัฒนาตนเองอย่างไม่หยุดนิ่ง โดยในระหว่างสำนักและกองต่างๆภายในเทศบาลตำบลเกาะคานั้น ได้รับการส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนภายใน อันได้แก่ การส่งเสริมให้ทุกกองงานมองว่ากองงานอื่นๆนั้นคือผู้รับบริการที่มาใช้บริการ ต้องบริการเพื่อให้ผู้มารับบริการได้รับประโยชน์สูงสุดและครบถ้วน ทำให้กลุ่มงานต่างๆภายในเทศบาล

ตำบลเกาะคาเกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน อันเป็นผลมาจากการได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารที่ให้ความสำคัญต่อการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างสมาชิกในองค์กร เพื่อให้ทุกกลุ่มได้เรียนรู้ซึ่งกันและกัน ทำให้ไม่มีช่องว่างระหว่างบุคลากรและผู้บริหาร สามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่และเปิดเผย นอกจากนี้ ทีมงานของเทศบาลตำบลเกาะคายังมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับหน่วยงานและองค์กรต่างๆภายนอก รวมถึงภาคประชาชนอีกด้วย (2) การแบ่งปันความรู้ พบว่า กลุ่มผู้ปฏิบัติงานในเทศบาลตำบลเกาะคา มีการแบ่งปัน และถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์กันอย่างสม่ำเสมอทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อพัฒนาความสามารถของทีมอย่างต่อเนื่อง ความรู้ใหม่ๆที่เกิดขึ้นในเทศบาล หรือการได้รับความรู้ใหม่จากการไปเข้ารับการศึกษาศึกษาหรือฝึกอบรมในโครงการต่างๆจะต้องมีการเผยแพร่ไปยังบุคลากรกลุ่มต่างๆในเทศบาลอย่างทั่วถึง การแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกันของเทศบาลตำบลเกาะคามีหลายวิธี เช่น การเขียนเป็นรายงานการเข้ารับการอบรมนำเสนอต่อนายกเทศมนตรี การจัดทำบันทึกข้อมูลความรู้และจัดเก็บไว้ในห้องสมุดของเทศบาลเพื่อให้บุคลากรทุกคนสามารถเข้าถึงแหล่งของความรู้ได้อย่างสะดวกรวดเร็ว รวมถึงการพูด การอภิปราย การชี้แจง การนำเสนอ การเล่าประสบการณ์ไปสู่กลุ่มงานต่างๆ ในการประชุมและในการปฏิบัติงานในแต่ละวัน นอกจากนี้ เทศบาลตำบลเกาะคายังมีการแบ่งปันความรู้กับองค์กรอื่น ๆ รวมถึงประชาชนในท้องถิ่นด้วยการสร้างเครือข่ายทางสังคม และการสร้างระบบที่เอื้ออำนวยต่อการเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายและการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารความรู้ต่างๆ เช่น เว็บไซต์ของเทศบาลตำบลเกาะคา และ facebook เทศบาลที่เป็นช่องทางในการแบ่งปันความรู้ต่างๆ ไปยังประชาชนผู้สนใจ เพื่อเรียนรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานของเทศบาลในด้านต่างๆ เป็นการสร้างช่องทางให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลและสามารถมีช่องทางในการให้ข้อมูลย้อนกลับมายังเทศบาลได้อย่างง่ายดายและมีความสะดวก เทศบาลสามารถนำความรู้ ภูมิปัญญา ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการมาพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพในการเรียนรู้ของเทศบาลอย่างต่อเนื่อง (3) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม พบว่า เทศบาลตำบลเกาะคา สามารถสร้างทีมงานที่มีจิตสำนึกในการสร้างความสามัคคีและร่วมมือกันในการแก้ปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้น การสนับสนุนจากผู้บริหารที่มุ่งเน้นการฝึกกำลังของสมาชิกให้มุ่งไปในทิศทางเดียวกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมช่วยให้บุคลากรของเทศบาลตระหนักถึงความร่วมมือและการสร้างเครือข่ายให้เกิดการริเริ่มสิ่งใหม่ๆ นำเอาทักษะและความรู้ที่สะสมมาวิเคราะห์ปัญหา ตรวจสอบปัญหา แก้ปัญหาร่วมกันและพัฒนาความคิดใหม่ๆร่วมกัน รวมถึงการสร้างความร่วมมือระหว่างองค์กรและเครือข่ายความร่วมมือภาคประชาชนให้เกิดขึ้น และ (4) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม พบว่า เทศบาลตำบลเกาะคา มีการกำหนดจุดมุ่งหมายในอนาคตที่ทุกคน

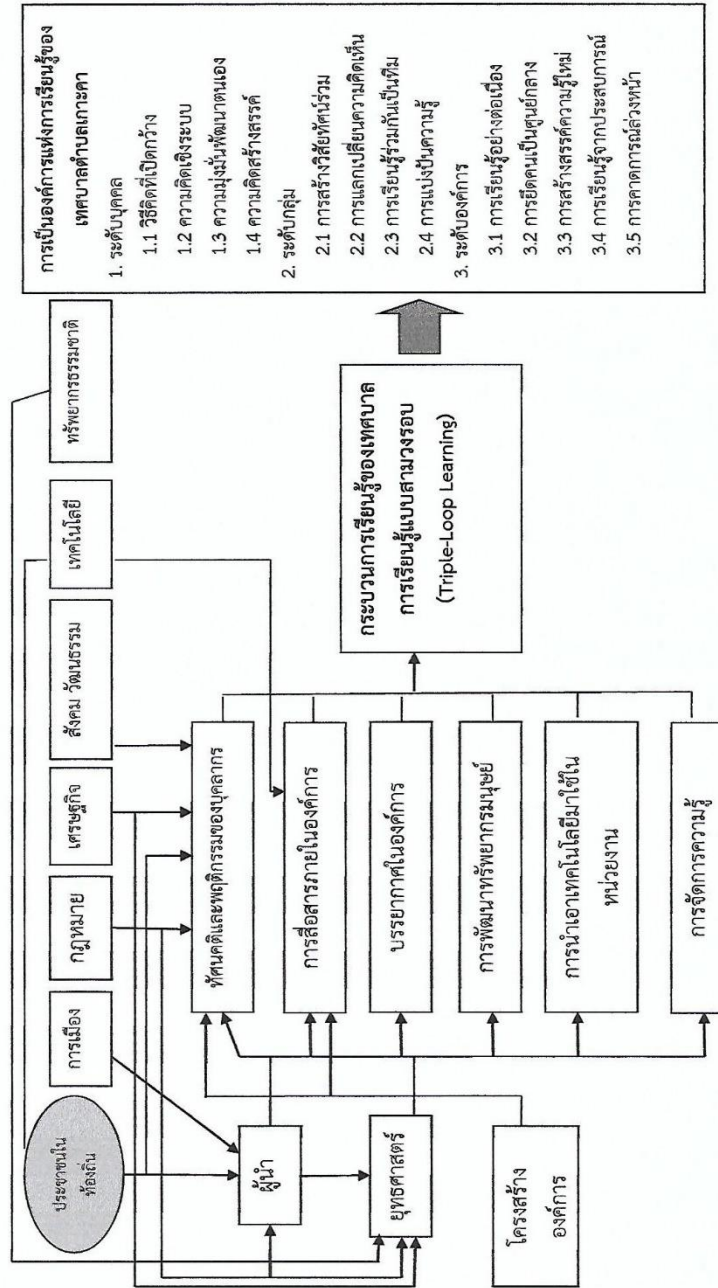


ปรารถนาให้เกิดขึ้นในองค์การร่วมกัน โดยวิสัยทัศน์ของเทศบาลตำบลเกาะคา คือ “เกาะคาเมืองน่าอยู่ คุณภาพชีวิตและเศรษฐกิจดี การคมนาคมสะดวก การบริหารการเมืองโปร่งใส ใส่ใจสิ่งแวดล้อม พร้อมสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ สังคมเอื้ออาทรและชุมชนเข้มแข็ง” ซึ่ง เป็นข้อตกลงที่ผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชน บุคลากรของเทศบาล คณะผู้บริหาร รวมถึงฝ่ายนิติบัญญัติของเทศบาล จนกระทั่งทุกคนเห็นพ้องร่วมกันจริงๆ กระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันนี้ได้ถูกใช้เป็นเครื่องมือที่จะช่วยสร้างการเรียนรู้ในระดับกลุ่มของเทศบาลตำบลเกาะคาให้มีความกระตือรือร้นและพลังร่วมอย่างไม่มีที่สิ้นสุด เป็นเครื่องมือสำคัญให้บุคลากรในเทศบาลเกิดแรงบันดาลใจและเกิดการทุ่มเทใจร่วมกันเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ร่วมกันของเทศบาล โดยวิสัยทัศน์ของเทศบาลเกาะคาเป็นวิสัยทัศน์ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของทุกภาคส่วนในมิติการพัฒนาท้องถิ่นด้านต่างๆ สนับสนุนความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และใช้การเรียนรู้นั้นนำองค์การไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดขึ้นให้ได้ บุคลากรของเทศบาลทุกคนมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในเป้าหมายขององค์การและปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่นที่จะไปให้ถึงยังเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ในวิสัยทัศน์ของเทศบาล

**3. ระดับองค์การ** เทศบาลตำบลเกาะคา จังหวัดลำปาง สามารถสร้างการเรียนรู้ในระดับองค์การให้เกิดขึ้นได้ดังต่อไปนี้ (1) การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง พบว่า เทศบาลตำบลเกาะคา มีการพัฒนากระบวนการพื้นฐานและบริหารจัดการเพื่อแก้ไขกับปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ ค้นหาวิธีการใหม่ๆเพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนาการให้บริการสาธารณะกับประชาชนอย่างต่อเนื่อง วิเคราะห์ความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมเพื่อความพร้อมในการปรับตัว ใช้การเรียนรู้เป็นยุทธศาสตร์เพื่อให้เกิดกระบวนการวางแผนและปรับปรุงการให้บริการกับประชาชนในท้องถิ่นอย่างต่อเนื่อง สร้างการเรียนรู้ระหว่างองค์การ ด้วยการร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและหน่วยงานอื่นๆทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศเป็นประจำ เทศบาลตำบลเกาะคาจึงมีการเรียนรู้โดยผ่านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเต็มพลังจากบุคลากรเทศบาลในการรวบรวม จัดการ และใช้ความรู้เหล่านั้น และบูรณาการการเรียนรู้สู่องค์กรและการปฏิบัติงานของเทศบาล จนกระทั่งสามารถสร้างให้เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องขึ้นมา แทรกซึมและฝังแน่นเข้าไปในตัวสมาชิกขององค์การ จนสามารถเรียนรู้ที่จะเรียนรู้ได้โดยธรรมชาติ (2) การยึดคนเป็นศูนย์กลาง พบว่า เทศบาลตำบลเกาะคา ยึดหลักสำคัญว่า เทศบาลต้องเอาใจใส่ บำรุงรักษา สร้างค่านิยม และสนับสนุนความเป็นอยู่ที่ดีของบุคลากร พัฒนาและส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรแต่ละคน สนับสนุนบุคคลและทีมงานให้มีการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง รวมถึงการสร้างแรงบันดาลใจในการนำบุคลากรบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์การ นอกจากนี้ เทศบาล ยังสร้างโอกาสในการเรียนรู้ร่วมกับคนภายนอกองค์การอีกด้วย อันได้แก่

เครือข่ายองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต่างๆ และเครือข่ายประชาชนซึ่งต้องให้ความร่วมมือในการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันอย่างจริงจัง และรวมทั้งชุมชนที่ต้องให้การสนับสนุนการพัฒนาและการดำเนินงานของเทศบาลอีกด้วย (3) การสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ พบว่า เทศบาลตำบลเกาะคา จังหวัดลำปาง เป็นเทศบาลที่มีทักษะในการแสวงหาให้ได้มาซึ่งความรู้ การถ่ายทอดความรู้ การถ่ายโอนความรู้ รวมทั้งมีการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่เกิดจากความเข้าใจอย่างถ่องแท้ ค้นหาวิธีการใหม่ๆ เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนากิจกรรมที่ดำเนินการตามปกติอย่างต่อเนื่อง (4) การเรียนรู้จากประสบการณ์ พบว่า เทศบาลตำบลเกาะคา จังหวัดลำปาง มีความตระหนักเป็นอย่างดีว่า การเรียนรู้ที่เกิดจากประสบการณ์อันหลากหลาย ความสำเร็จและความผิดพลาดนั้นเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการพัฒนาองค์กรของตน เทศบาลตำบลเกาะคา จึงมีการเรียนรู้จากความสำเร็จและความล้มเหลวของทั้งเทศบาลเองและขององค์กรอื่นๆ เช่นกัน นอกจากนี้ เทศบาลตำบลเกาะคา ยังมีการเรียนรู้จากประสบการณ์และวิธีการที่ดีที่สุดขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นๆ รวมถึงหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน ซึ่งทำให้เทศบาลตำบลเกาะคาได้มุมมองใหม่ๆ และความคิดที่หลากหลาย สามารถเรียนรู้เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนางานของตนเองอย่างต่อเนื่อง และ (5) การคาดการณ์ล่วงหน้า พบว่า เทศบาลตำบลเกาะคา จังหวัดลำปาง ไม่เพียงแต่สำรวจตรวจสอบ วิเคราะห์ปัญหา ค้นหาสาเหตุ และผลกระทบเพื่อที่จะหาทางออกแก้ไขปัญหาเท่านั้น แต่เทศบาลยังสร้างกระบวนการที่มุ่งเน้นไปที่การมองอนาคตและตั้งใจที่จะพยากรณ์เหตุการณ์ล่วงหน้า ด้วยการใช้ความสามารถในการนำองค์ความรู้ที่เรียนรู้มาไปประยุกต์ใช้ให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง มีการกระตุ้นบุคลากรในเทศบาลให้มีความตื่นตัวที่จะสำรวจตรวจสอบข้อมูลความเป็นไปของสิ่งแวดล้อมที่อาจส่งผลต่อความอยู่รอดและการพัฒนาองค์กร เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และหาทางเลือกในการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ

ภาพที่ 5 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลเกาะคา



ภาพที่ 5 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลเกาะคา

โดยสรุปจากภาพที่ 5 แสดงให้เห็นถึงผลการศึกษาวิจัยที่สำคัญซึ่งอธิบายภาพรวมของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลเกาะคา จังหวัดลำปาง ได้ดังนี้

**ประเด็นที่ 1** ปัจจัยภายนอกองค์กรที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของเทศบาลตำบลเกาะคา จังหวัดลำปาง ได้แก่ การเมือง กฎหมาย เศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม ทรัพยากรธรรมชาติและเทคโนโลยี โดย 1) ปัจจัยทางการเมืองส่งผลต่อการกำหนดยุทธศาสตร์ของเทศบาล และส่งผลไปยังผู้นำเทศบาลที่ต้องเรียนรู้และเผชิญความท้าทายท่ามกลางความขัดแย้งทางการเมืองทั้งระดับประเทศและระดับท้องถิ่น 2) ปัจจัยทางกฎหมาย ส่งผลไปยังทัศนคติและพฤติกรรมของบุคลากรเทศบาลให้เรียนรู้และติดตามอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งยังส่งผลต่อผู้นำและการกำหนดยุทธศาสตร์ของเทศบาลให้สอดคล้องกับกฎ ระเบียบต่างๆอีกด้วย 3) ปัจจัยทางเศรษฐกิจ ส่งผลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของบุคลากรเทศบาลและการกำหนดยุทธศาสตร์ของเทศบาล 4) ปัจจัยทางสังคมและวัฒนธรรม ส่งผลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของบุคลากรเทศบาลและการกำหนดยุทธศาสตร์ของเทศบาล 5) ปัจจัยทางทรัพยากรธรรมชาติ ส่งผลต่อการกำหนดยุทธศาสตร์ของเทศบาล และ 6) เทคโนโลยี ส่งผลต่อการสื่อสารภายในเทศบาล การกำหนดยุทธศาสตร์ของเทศบาล

จากปัจจัยภายนอกองค์กรทั้ง 6 ปัจจัยที่กล่าวมา ผู้วิจัยพบผลการวิจัยเพิ่มเติมในประเด็นของปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของเทศบาล และถือได้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่เป็นกลไกหลักของการขับเคลื่อนการเรียนรู้ของเทศบาลในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อันได้แก่ประชาชนในท้องถิ่น ซึ่งมีอิทธิพลต่อผู้นำเทศบาล การกำหนดยุทธศาสตร์ ทัศนคติและพฤติกรรมของบุคลากรเทศบาล และการดำเนินงานโดยรวมของเทศบาล

**ประเด็นที่ 2** ปัจจัยด้านองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลเกาะคา จังหวัดลำปาง ได้แก่ 1) ทัศนคติและพฤติกรรมของบุคลากร 2) ผู้นำ 3) การจัดการความรู้ 4) ยุทธศาสตร์ขององค์กร 5) บรรยากาศในองค์กร 6) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 7) การสื่อสารภายในองค์กร 8) โครงสร้างองค์กร และ 9) การนำเทคโนโลยีมาใช้ในหน่วยงาน โดยปัจจัยที่มีความสำคัญและส่งอิทธิพลต่อปัจจัยด้านต่างๆคือ ผู้นำ อันได้แก่ นายกเทศมนตรี และคณะผู้บริหารของเทศบาล ซึ่งเป็นปัจจัยหลักที่มีอิทธิพลต่อการขับเคลื่อนการเรียนรู้ขององค์กร โดยเทศบาลตำบลเกาะคาได้รับอิทธิพลอย่างมากจากนายกเทศมนตรี โดยเฉพาะในเรื่องทางความคิด เช่น วิสัยทัศน์ รูปแบบการนำและการจูงใจที่จะทำให้อะไรต่างๆในเทศบาลให้เกิดขึ้น รวมถึงการผลักดัน

ให้บุคลากรเทศบาลดำเนินการตามแนวทางที่ต้องการให้เกิดการสร้างสรรค์ความรู้ใหม่อยู่เสมอ และนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งเรียนรู้ของเทศบาลในที่สุด

**ประเด็นที่ 3** การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลเกาะคา จังหวัดลำปาง เกิดจากกระบวนการเรียนรู้ของเทศบาลที่เกิดขึ้นทั้ง 3 วงรอบ (Loops) จนกระทั่งสามารถเรียนรู้ที่จะเรียนรู้ (Learning how to learn) นำไปสู่การที่เทศบาลค้นพบว่า เทศบาลจะส่งเสริมการเรียนรู้ได้อย่างไร เกิดความเข้าใจว่าสิ่งใดเอื้อหรือสิ่งใดที่เป็นอุปสรรคขัดขวางการเรียนรู้ อีกทั้งเทศบาลยังค้นพบจากการเรียนรู้ในครั้งก่อนๆ ที่ผ่านมาถึงสิ่งที่ส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ของเทศบาล ทำให้เทศบาลตำบลเกาะคา จังหวัดลำปางมีความสามารถในการสร้างนวัตกรรมทางการบริหารที่ทำให้ผลลัพธ์ในการดำเนินงานแตกต่างไปจากที่เป็นอยู่เดิม ก่อให้เกิดคุณลักษณะของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นผลผลิตจากการเรียนรู้ในทุกระดับขององค์กร ได้แก่ 1) ระดับบุคคล ประกอบด้วย ความมุ่งมั่นพัฒนาตนเอง วิธีคิดที่เปิดกว้าง ความคิดเชิงระบบ ความคิดสร้างสรรค์ 2) ระดับกลุ่ม ประกอบด้วย การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การแบ่งปันความรู้ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม และ 3) ระดับองค์กร ประกอบด้วย การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การยึดคนเป็นศูนย์กลาง การสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ การเรียนรู้จากประสบการณ์ และการคาดการณ์ล่วงหน้า

### 5.1.2 กรณีศึกษา เทศบาลเมืองกระบี่ จังหวัดกระบี่

เทศบาลเมืองกระบี่ จังหวัดกระบี่ มีการสำรวจ ตรวจสอบ และติดตามข้อมูลผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมที่มีต่อเทศบาล โดยนำข้อมูลเหล่านั้นมาวิเคราะห์ ตลอดจนปรับเปลี่ยนแนวทางการทำงานให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงนั้น นอกจากนี้ เทศบาลยังกำหนดบทบาทของเทศบาลที่เชื่อมโยงกับชุมชนและสังคมโดยรอบ ซึ่งเทศบาลที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องตอบสนองต่อความต้องการของสิ่งแวดล้อมและชุมชนท้องถิ่น เทศบาลจึงมีการรวบรวมข้อมูล ตรวจสอบ และรายงานผลเกี่ยวกับความเป็นไปของสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กรในด้านต่างๆ และแนวโน้มทิศทาง ตลอดจนการตรวจสอบผลกระทบที่เกิดขึ้นกับการดำเนินงานของเทศบาล อันได้แก่ การเมือง กฎหมาย เศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม ทรัพยากรธรรมชาติ และเทคโนโลยี โดยพบว่า ปัจจัยภายนอกองค์กรเหล่านี้มีอิทธิพลต่อการกำหนดนโยบายการพัฒนาต่างๆ ของเทศบาล สามารถสรุปได้ดังนี้

**ปัจจัยทางการเมือง** ผลการศึกษาวิจัยพบว่า ปัจจัยทางการเมืองที่มีผลต่อการดำเนินงานของเทศบาลคือ ทศนคติ ความคิด ความเชื่อ ตลอดจนวิสัยทัศน์ของผู้นำประเทศ รวมถึงการที่ในแต่ละรัฐบาลอาจจะมีนโยบายทางการเมืองที่แตกต่างกัน จึงมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของเทศบาลเมืองกระบี่และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาล และในประเด็นของความขัดแย้งทางการเมืองระดับประเทศในช่วงเวลาหลายปีที่ผ่านมาไม่มีผลกระทบต่อการทำงานในเทศบาล เนื่องจากบุคลากรของเทศบาลตระหนักในความเป็นชาวกระบี่ ถึงแม้ว่าจะมีทัศนคติที่แตกต่างกัน แต่ก็ได้นำมาเป็นประเด็นสร้างความขัดแย้งหรือบกร่องต่อหน้าที่ของตน เทศบาลมีการปลูกฝังทัศนคติให้กับบุคลากรทุกคนว่า ไม่ว่าจะคิดเห็นในประเด็นทางการเมืองที่แตกต่างกันอย่างไร แต่ต้องร่วมกันทำงานเป็นทีมเพื่อพัฒนาเมืองกระบี่ และพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง นอกจากนี้ ในด้านการเมืองท้องถิ่นซึ่งพบว่าไม่มีปัญหาความแตกแยกกันระหว่างกลุ่มการเมืองต่างๆ อีกทั้ง นายกเทศมนตรีดำรงตำแหน่งยาวนานถึงสมัยที่ 8 ในปัจจุบัน เกิดความต่อเนื่องของการสานต่อนโยบายการพัฒนาเมือง และกลายเป็นปัจจัยหนึ่งที่น่าเทศบาลไปสู่การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ไม่หยุดชะงัก

**ปัจจัยทางกฎหมาย** ซึ่งเป็นระเบียบ ข้อบังคับต่างๆที่ออกโดยรัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของเทศบาล ล้วนแล้วแต่เป็นสิ่งที่เทศบาลจะต้องติดตาม และเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ซึ่งผลการวิจัยพบว่า เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงด้านกฎหมายต่างๆย่อมส่งผลให้เทศบาลเมืองกระบี่ต้องคอยติดตาม ศึกษาเรียนรู้ตลอดเวลาเพื่อนำไปใช้ในการดำเนินงานของเทศบาล และต้องศึกษาอย่างละเอียดถี่ถ้วนในการดำเนินงานทุกด้าน เป็นปัจจัยสำคัญหนึ่งที่ผลักดันให้เทศบาลไม่หยุดนิ่งในการที่จะกระตือรือร้นและมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

**ปัจจัยทางเศรษฐกิจ** เป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดยุทธศาสตร์ของเทศบาล เป็นสิ่งที่มีผลต่อการดำเนินงานของเทศบาลที่จะต้องวิเคราะห์ ติดตามเตรียมความพร้อมและรับมือ เนื่องจากปัญหาเหล่านี้ล้วนส่งผลกระทบต่อระบบวิถีชีวิตของประชาชนในท้องถิ่น นำไปสู่การกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อแก้ไขปัญหาและจัดบริการสาธารณะให้แก่ประชาชนในเขตเทศบาล ซึ่งเห็นได้ชัดจากการที่เทศบาลกำหนดนโยบายด้านการพัฒนาเศรษฐกิจและนโยบายด้านการพัฒนาการท่องเที่ยว ที่มุ่งส่งเสริมการประกอบอาชีพและเพิ่มรายได้ของประชาชน โดยใช้การท่องเที่ยวในเขตเมืองในการดึงดูดนักท่องเที่ยวเข้ามาเที่ยวในเขตเมืองมากขึ้น เช่น การสร้างตลาดสดมหाराช ตลาดซีตี้ ตลาดสดบ้านตลาดเก่า ศูนย์การเรียนรู้วัฒนธรรมอันดามัน ถนนคนเดิน ถนนวัฒนธรรม ร้านเด็กยิ้ม ตลาดนัดชุมชนคนกระบี่ และตลาดนัดปุดำ ส่งเสริมและสนับสนุนการท่องเที่ยวให้นักท่องเที่ยวเกิดความประทับใจมากขึ้นเพื่อสร้างรายได้ให้แก่ประชาชนทั้งทางตรงและ

ทางอ้อม โดยสร้างแหล่งท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์และประวัติศาสตร์ในเขตเทศบาล ตลอดจนสร้างศูนย์การเรียนรู้วัฒนธรรมอันดามัน เพื่อจูงใจนักท่องเที่ยวให้เข้าเมืองอันก่อให้เกิดการท่องเที่ยวในเขตเมือง และสร้างรายได้ประชาชนในเขตเทศบาล

**ปัจจัยทางสังคม และวัฒนธรรม** เนื่องจากเมืองกระบี่มีชุมชน 14 ชุมชน และ 14 ชุมรม รวมถึงการมีกลุ่มอาชีพอีกจำนวนมาก ลักษณะชุมชนจึงมีความเป็นเมือง การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินชีวิต สุขภาพของประชาชนในท้องถิ่น คุณภาพชีวิต ระบบเครือญาติ ทัศนคติต่อการทำงานและอาชีพ จำนวนและอัตราการเติบโตของประชากร ระดับการศึกษา จำนวนกลุ่มอาชีพต่างๆ การใช้เวลาว่าง ความเชื่อ ค่านิยมของประชาชนในท้องถิ่น รวมถึงปัจจัยทางสังคม วัฒนธรรม ด้านอื่นๆ ล้วนเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งในการกำหนดหรือมีบทบาทต่อการดำเนินงานของเทศบาลที่จะต้องตอบสนองความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นของตน ปัจจัยทางสังคม และวัฒนธรรม เหล่านี้ มีอิทธิพลต่อการกำหนดยุทธศาสตร์และนโยบายการพัฒนาของเทศบาลด้านการพัฒนาสังคม ที่มุ่งพัฒนาชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนในเขตเทศบาล เพื่อให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นในด้านต่างๆ โดยเฉพาะด้านการศึกษา โดยจะขยายและปรับปรุงพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนทั้งบุคลากรทางการศึกษา นักเรียน และสถานศึกษาตลอดจนวัสดุอุปกรณ์การเรียนการสอน โดยเฉพาะการเปิดโรงเรียนสองภาษา สนับสนุนงานด้านสาธารณสุข โดยส่งเสริมด้านสุขภาพการออกกำลังกาย การป้องกันโรคติดต่อ ให้การส่งเสริมและสร้างโอกาสให้ผู้สูงอายุ กลุ่มผู้ยากไร้ คนพิการ ทูพพลภาพ และผู้ด้อยโอกาส ตลอดจนจะสนับสนุนการกีฬา ฟันฟุส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น และสนับสนุนการป้องกันยาเสพติดทุกประเภท ส่งเสริมชุมชนให้เข้มแข็งแบบยั่งยืน ก่อเกิดเป็นโครงการพัฒนาต่างๆจำนวนมากที่เทศบาลได้จัดทำขึ้นและประสบความสำเร็จผ่านกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันของเทศบาลและประชาชนในท้องถิ่น

**ปัจจัยทางทรัพยากรธรรมชาติ** ความเปลี่ยนแปลงทางทรัพยากรธรรมชาติ รวมถึงการทำลายทรัพยากรและสภาวะแวดล้อมทุกด้าน ทำให้เทศบาลให้ความสำคัญกับการแก้ปัญหาสิ่งแวดล้อมและอนุรักษ์ธรรมชาติมากขึ้น ด้วยสภาพภูมิประเทศ และลักษณะชุมชนของเทศบาลเมืองกระบี่ ที่มีสภาพพื้นที่โดยทั่วไปประกอบด้วย ภูเขา ที่ราบ และเนินสูงต่ำ บริเวณด้านตะวันตกมีลักษณะเป็นชายฝั่งทะเลติดกับทะเลอันดามันยาวประมาณ 160 กิโลเมตร ประกอบด้วยหมู่เกาะน้อยใหญ่ประมาณ 130 เกาะ ซึ่งเกาะที่สำคัญได้แก่ เกาะลันตา และเกาะพีพี มีฝนตกตลอดปี มีสถานีปรับปรุงคุณภาพน้ำเป็นของตนเอง ประกอบกับภายในเขตเทศบาลมีโรงงานอุตสาหกรรมน้อย มีน้ำเสียจากครัวเรือนเป็นส่วนใหญ่ จึงมีความสะดวกต่อการปรับปรุงคุณภาพน้ำ และสามารถบำบัดน้ำเสีย

ที่เข้าสู่ระบบได้ แต่ความเปลี่ยนแปลงทางทรัพยากรธรรมชาติที่เกิดขึ้นก็ส่งผลให้เทศบาลต้องเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และค้นหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในท้องถิ่น สร้างสรรค์ความรู้ใหม่ๆ รวมถึงการเรียนรู้ที่จะคาดการณ์ล่วงหน้าเพื่อป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอีกด้วย ซึ่งปัญหาสำคัญของเทศบาล คือ การจัดการขยะมูลฝอยจากสภาพความเจริญเติบโตของเมืองส่งผลให้มีปริมาณขยะมูลฝอยเพิ่มมากขึ้นซึ่งเทศบาลเมืองกระบี่ต้องรับภาระจากหลายหน่วยงาน ซึ่งต้องเร่งดำเนินการหาวิธีจัดการขยะมูลฝอยในระบบที่เหมาะสม ดังนั้น ปัจจัยทางทรัพยากรธรรมชาติเหล่านี้ มีอิทธิพลต่อการกำหนดนโยบายการพัฒนาของเทศบาลด้านการพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม โดยมุ่งเน้นจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้เป็นปัจจัยเกื้อหนุนในการดำรงชีวิตรักษาสมดุลของระบบนิเวศวิทยาให้การสนับสนุนและส่งเสริมให้มีแผนการจัดการสิ่งแวดล้อมพัฒนาบ้านเมืองให้ปราศจากมลภาวะรักษาความสะอาดและความเป็นระเบียบเรียบร้อยของชุมชนและสถานที่ต่างๆ

**ปัจจัยทางเทคโนโลยี** เป็นสิ่งที่เข้ามามีบทบาท และเกี่ยวข้องกับชีวิตประจำวันในหลายๆด้าน ของบุคลากรและประชาชนในเมืองกระบี่เช่นกัน เทคโนโลยีนั้นเข้ามามีบทบาทในการดำเนินงานของเทศบาลทำให้มีความสะดวกในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนมากขึ้น สามารถพัฒนาให้เป็นเทศบาลที่มีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีมีอิทธิพลต่อการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสภาพแวดล้อมของเมืองเพื่อเสริมสร้างศักยภาพทางเศรษฐกิจและการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนอันเป็นการวางรากฐานของการพัฒนาอย่างยั่งยืนเช่นด้านสาธารณูปโภคสาธารณูปการสร้างเสริมความสะดวกและปลอดภัยให้ประชาชนอีกทางสร้างประติมากรรมที่เกี่ยวข้องกับเมืองกระบี่เพื่อนำมาซึ่งการท่องเที่ยวในเขตเมืองนอกจากนี้ ระบบคอมพิวเตอร์จะเป็นศูนย์รวมสารสนเทศภายในองค์กร มีระบบการจัดการองค์ความรู้มากขึ้น ทำให้เทศบาลสามารถจัดกลุ่มองค์ความรู้ให้เป็นหมวดหมู่ มีการจัดเก็บข้อมูลความรู้ไว้ที่กองต่างๆซึ่งเกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ที่แต่ละฝ่ายรับผิดชอบ ซึ่งระบบนี้จะช่วยสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ให้กับเทศบาล เป็นสิ่งที่สนับสนุนให้คนในเทศบาลสามารถเข้าถึงความรู้และแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและสารสนเทศซึ่งกันและกัน อันจะทำให้เกิดการเรียนรู้ขึ้นในเทศบาลอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศยังส่งผลกระทบต่อการเรียนรู้ข่าวสารของประชาชนในท้องถิ่นอีกด้วย

จากการศึกษาวิจัย ผู้วิจัยพบผลวิจัยเพิ่มเติมในประเด็นของปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของเทศบาล และถือได้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่เป็นกลไกหลักของการขับเคลื่อนการเรียนรู้ของเทศบาลในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เช่นเดียวกับที่พบในการศึกษาเทศบาลตำบล



เกาะคา จังหวัดลำปาง นั่นคือ ประชาชนในท้องถิ่น ซึ่งเทศบาลได้มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของประชาชน และตระหนักว่ามีความสำคัญและจำเป็นในสังคมประชาธิปไตย ส่งเสริมระบอบประชาธิปไตยและ กระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมไปพร้อมกัน เช่น การประชุมประชาคมเมือง ปรีกษาความคิดเห็นเพื่อหา ความเห็นพ้อง เป็นต้น นอกจากนี้ เทศบาลต้องทำงานกับชุมชนท้องถิ่นของตนเอง และนำความ ต้องการของชุมชนเข้าสู่การตัดสินใจของเทศบาลอีกด้วย ดังนั้น ผลการวิจัยพบว่าประชาชนในท้องถิ่น ของเมืองกระบี่ เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของเทศบาลและเป็นปัจจัยที่สำคัญและมี อิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเป็นอย่างมาก ที่นำเทศบาลไปสู่การเรียนรู้และ ต่อ ยอดองค์ความรู้เพื่อพัฒนาท้องถิ่นอย่างต่อเนื่อง ประสบความสำเร็จและยั่งยืน

## (2) ปัจจัยด้านองค์การที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของเทศบาล

ผลจากการศึกษาวิจัย พบว่า ปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่ง การเรียนรู้ของเทศบาลเมืองกระบี่ คือ ผู้นำ และยุทธศาสตร์ของเทศบาล โดยพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพล ต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของเทศบาล ได้แก่ (1) ทักษะคติและพฤติกรรมของบุคลากร โดย เทศบาลเมืองกระบี่ตระหนักต่อการที่บุคลากรทุกคนของเทศบาลมีความสำคัญต่อการเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้ เนื่องจากการที่เทศบาลจะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้นั้น ต้องเรียนรู้ผ่านปัจเจก บุคคลในองค์การ จึงได้ดำเนินการหลากหลายวิธีเพื่อสร้างความเชื่อภายในตัวบุคคลและพฤติกรรม ของบุคลากรเทศบาลที่แสดงออกถึงการสนับสนุนให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ขึ้น เทศบาลสามารถ หล่อหลอมและสร้างบุคลากรซึ่งมีทักษะคติและพฤติกรรมที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของเทศบาล โดยเป็นผู้ที่ทุ่มเทให้การปฏิบัติงานอย่างสุดความสามารถ สนับสนุนการแสดงความ คิดเห็น มีความมุ่งมั่นพัฒนาองค์การ เป็นผู้ที่ทำกรตรวจสอบข้อมูลเสมอเพื่อให้รู้เท่าทันความเป็นไป และความเปลี่ยนแปลงในเรื่องต่างๆอย่างถูกต้อง ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล และมองความ ผิดพลาดเป็นการเรียนรู้เพื่อพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นต่อไป มีค่านิยมสนับสนุนการเรียนรู้และไม่ต่อต้าน และ ยอมรับความสามารถของทุกคน (2) ผู้นำ อันได้แก่ นายกเทศมนตรีและคณะผู้บริหาร ซึ่งให้อำนาจใน การตัดสินใจเกี่ยวกับความต้องการในการเรียนรู้ของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ มีบทบาทเป็นทั้งผู้สอน ที่เลี้ยง และอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ สนับสนุนวิสัยทัศน์ในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ทำงานและแก้ปัญหาพร้อมกับบุคลากรเพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน ส่งเสริมโอกาสในการเรียนรู้โดยกระตุ้นให้ เกิดการทดลองความรู้ใหม่ๆเพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน พร้อมรับฟังความคิดเห็นของ บุคลากรเสมอ ยอมรับและชื่นชมความคิดเห็นที่แตกต่างจากตน ที่สำคัญคือ เป็นผู้ที่มีมองการณ์ไกล (3) การจัดการความรู้ การจัดการความรู้ของเทศบาลเมืองกระบี่นั้น เทศบาลได้ตระหนักถึงความสำคัญ

ของการจัดการความรู้และมีความพยายามที่จะส่งเสริมพัฒนาระบบการจัดการความรู้ของเทศบาลให้สมบูรณ์มากขึ้น (4) ยุทธศาสตร์ของเทศบาล การกำหนดยุทธศาสตร์ของเทศบาลเมืองกระบี่ มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในแง่ของการกำหนดยุทธศาสตร์ที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ขึ้นในทุกระดับขององค์การ เพื่อนำไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในที่สุด ผลการวิจัยพบว่า เทศบาลเมืองกระบี่ได้กำหนดยุทธศาสตร์ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นตั้งแต่ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ โดยเทศบาลได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาท้องถิ่นไว้ 6 ด้าน ได้แก่ 1. ยุทธศาสตร์เมืองสะอาด (Clean City) 2. ยุทธศาสตร์เมืองสีเขียว (Green City) 3. ยุทธศาสตร์เมืองปลอดภัย (Safety City) 4. ยุทธศาสตร์เมืองสุขภาพ (Healthy City) 5. ยุทธศาสตร์เมืองมั่งคั่งตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (Wealthy City) และ 6. ยุทธศาสตร์เมืองแห่งการท่องเที่ยวมีคุณภาพ (Quality Tourist Destinations City) ซึ่งในแต่ละยุทธศาสตร์การพัฒนาของเทศบาล ได้มีการดำเนินโครงการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นจำนวนมาก อันส่งผลให้เทศบาลเรียนรู้มาอย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลาหลายปี จนกระทั่งสามารถต่อยอดความรู้และพัฒนาท้องถิ่นได้อย่างสร้างสรรค์ (5) บรรยากาศในองค์การ เทศบาลเมืองกระบี่ ส่งเสริมการสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนและเอื้อต่อการเรียนรู้ มุ่งสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับบุคลากรของเทศบาล ด้วยการเน้นความเสมอภาคและความอิสระ ยอมรับความแตกต่าง มีมนุษยธรรม และเสริมสร้างความเป็นประชาธิปไตยและการมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรรวมถึงประชาชนในท้องถิ่น เพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมและพัฒนาศักยภาพอย่างเป็นอิสระและต่อเนื่อง บุคลากรในเทศบาลนั้นมีความรู้สึกปลอดภัยจากการถาม หรือข้อเสนอแนะ หรือความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น หรือการนำเสนอของกลุ่มที่เป็นคนส่วนน้อย หรือความเห็นที่ขัดแย้งกับความเห็นอื่นๆ (6) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เทศบาลเมืองกระบี่ มีความพยายามที่จะเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรเทศบาลให้เต็มศักยภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อให้เทศบาลประสบความสำเร็จในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยเทศบาลมีการสนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรอย่างเต็มที่และสม่ำเสมอ ทั้งการให้ทุนการศึกษาต่อ การจัดอบรมความรู้ต่างๆภายในเทศบาล การส่งบุคลากรไปอบรมเพิ่มความรู้ทักษะและศักยภาพในการปฏิบัติงานตามสายงาน การให้บุคลากรได้นำเสนอแนวทางการพัฒนาตนเองและเสนอเพื่อขออนุญาตเข้าอบรมเรื่องต่างๆที่ตนสนใจและเป็นประโยชน์กับการพัฒนาการเรียนรู้ของตนเอง (7) การสื่อสารภายในองค์การ การแบ่งปันข้อมูลข่าวสารของเทศบาล และการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันระหว่างบุคลากรของเทศบาลทำให้การดำเนินงานโดยเฉพาะโครงการพัฒนาท้องถิ่นต่างๆสามารถดำเนินไปได้อย่างคล่องตัว รวดเร็ว และประสบความสำเร็จ ซึ่งการสื่อสารภายในเทศบาลเมืองกระบี่นั้น พบว่า มี

ลักษณะตรงไปตรงมา เป็นกันเอง ปราศจากการจัดชั้นลำดับชั้นบังคับบัญชา มีการให้เกียรติซึ่งกันและกัน มีอิสระ ปราศจากอคติ ซึ่งส่งผลต่อการเรียนรู้ของเทศบาล สำนักและกองงานต่างๆ มองการเชื่อมโยงเป็นระบบ ทำให้เกิดความช่วยเหลือกันและการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันระหว่างบุคลากรของเทศบาล (8) โครงสร้างองค์การ เทศบาลเมืองกระบี่ มีความคล่องตัวในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคลากรในองค์การ โดยแม้ว่าโครงสร้างองค์การของเทศบาลจะมีสายการบังคับบัญชาที่มีลักษณะแนวตั้ง แต่จากการศึกษาวิจัยพบว่า โครงสร้างองค์การของเทศบาลนั้นมิได้เป็นปัญหาหรืออุปสรรคต่อการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากร เนื่องจากในการปฏิบัติงานนั้น เทศบาลเมืองกระบี่ได้ใช้รูปแบบการทำงานที่มีลักษณะแบนราบ เนื่องจากเทศบาลเรียนรู้ว่าสายการบังคับบัญชาที่เคร่งครัดนั้นเป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ของเทศบาล ดังนั้น เทศบาลจึงมีความพยายามที่จะสร้างลักษณะการทำงานร่วมกันเป็นเครือข่ายระหว่างหน่วยงาน กอง ฝ่ายต่างๆ เพื่อสร้างความคล่องตัวในการทำงานที่เต็มไปด้วยความร่วมมือและมีการควบคุมเพียงเล็กน้อยเท่านั้น และ (9) การนำเทคโนโลยีมาใช้ในหน่วยงาน เป็นการที่เทศบาลเมืองกระบี่ได้ประยุกต์ใช้งานเทคโนโลยีการสื่อสารในการสร้างโอกาสแห่งการเรียนรู้มากยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการใช้แอปพลิเคชันต่างๆ เช่น เฟซบุ๊ก (Facebook) เพื่อประชาสัมพันธ์เรื่องต่างๆ ของเทศบาลให้ชุมชนรับรู้และเสนอแนะ หรือการใช้ไลน์ (Line) เพื่อประสานงานกันด้วยความรวดเร็ว และการจัดตั้งกลุ่มต่างๆ ในไลน์ (Line) เพื่อประสานงานกันเป็นเครือข่ายที่เข้มแข็งมากยิ่งขึ้น สามารถติดต่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกันได้ทั่วถึงรวดเร็ว ทำให้การติดตามงาน การติดต่อสื่อสาร การเรียนรู้และพัฒนาก้าวหน้าไปได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากกว่าในอดีต ในส่วนการใช้เทคโนโลยีในการจัดการความรู้ของเทศบาล และมีระบบจัดเก็บข้อมูลชุมชนที่บุคลากรสามารถเข้าถึงและนำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบ ได้แก่ เว็บไซต์ของเทศบาล

### (3) การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของเทศบาล

การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเมืองกระบี่นั้น นับได้ว่าอาศัยระยะเวลาที่เทศบาลได้ผ่านการเรียนรู้มาอย่างยาวนาน นับตั้งแต่เทศบาลก่อตั้งขึ้น เมื่อปี พ.ศ. 2479 กระบวนการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา นั้น แสดงให้เห็นจากความสามารถในการปรับตัวและตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมทั้งภายนอกองค์การและภายในองค์การ จนกระทั่งเทศบาลสามารถค้นพบกลไกสำคัญที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของเทศบาล นำไปสู่ความสำเร็จในการพัฒนาวิธีการทำงานใหม่และสร้างนวัตกรรมด้านต่างๆ ที่สามารถนำไปใช้ในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งกระบวนการเรียนรู้ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในเทศบาลเมืองกระบี่ สามารถอธิบายในลักษณะการ

เรียนรู้ในวงรอบต่างๆ ได้แก่ (1) การเรียนรู้แบบวงรอบเดียว (Single-Loop Learning) ซึ่งเป็นการดำเนินการติดตามและตรวจสอบสถานการณ์ในการปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่และภารกิจในการจัดระบบการบริการสาธารณะด้านต่างๆของเทศบาล เมื่อเทศบาลเผชิญกับปัญหาที่สามารถดำเนินการปรับปรุงแก้ไข (2) การเรียนรู้แบบสองวงรอบ (Double-Loop Learning) ด้วยกระบวนการวิเคราะห์และตรวจสอบสาเหตุของปัญหาที่เทศบาลต้องเผชิญ นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2479 ที่เทศบาลเมืองกระบี่ได้รับการจัดตั้งขึ้น เมืองกระบี่ค่อยๆก้าวเข้าสู่การเป็นเมืองท่องเที่ยว โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงปี พ.ศ.2528-พ.ศ.2545 ที่มีการพัฒนาเมืองไปสู่การเป็นเมืองท่องเที่ยวที่สำคัญด้วยเหตุที่พื้นที่จังหวัดกระบี่มีทรัพยากรธรรมชาติสวยงามและอุดมสมบูรณ์ กระบวนการเรียนรู้ของเทศบาลจึงเริ่มมีกระบวนการวิเคราะห์และตรวจสอบสาเหตุของปัญหาที่เทศบาลต้องเผชิญ มีการทบทวนและตั้งคำถามถึงความเหมาะสมของแผนและนโยบายอย่างต่อเนื่อง รวมถึงหลักการที่มีการกำหนดและมีแนวทางการปฏิบัติกันมาว่ามีความถูกต้องเหมาะสมมากน้อยเพียงใดเพื่อปรับปรุงแก้ไข การพัฒนานโยบายของเทศบาลให้สอดคล้องกับการรับมือในเรื่องของการท่องเที่ยวจึงเกิดขึ้นอันเนื่องมาจากการเรียนรู้ที่จะวิเคราะห์อย่างต่อเนื่อง โดยเทศบาลเมืองกระบี่เปรียบเสมือนห้องรับแขกของจังหวัดกระบี่ ในแต่ละปีจะมีนักท่องเที่ยวเดินทางเข้าไปเที่ยวเป็นจำนวนมาก ปัญหาที่สำคัญของเทศบาลคือ การที่แหล่งท่องเที่ยวนั้นอยู่นอกเมือง นักท่องเที่ยวจึงไม่เข้ามาในเมือง เทศบาลจึงได้ดำเนินการปรับปรุงแหล่งท่องเที่ยวเดิมให้มีความสมบูรณ์ ตลอดจนพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวใหม่ๆ สร้างแหล่งเรียนรู้เพิ่มขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อการเพิ่มขึ้นของปริมาณนักท่องเที่ยวและรายได้จากการท่องเที่ยวกระจายสู่ประชาชนในเขตเทศบาล โดยในปัจจุบันมีสถานที่ท่องเที่ยวซึ่งเป็นแหล่งเรียนรู้ในเขตเทศบาลมากมาย (3) การเรียนรู้แบบสามวงรอบ (Triple-Loop Learning) ภายหลังปี พ.ศ.2545 จนกระทั่งปัจจุบัน เป็นยุคแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเมืองกระบี่ ในการพัฒนาการเรียนรู้ของตนเอง จนกระทั่งสามารถเรียนรู้ที่จะเรียนรู้ นำไปสู่การที่เทศบาลค้นพบว่า เทศบาลจะส่งเสริมการเรียนรู้ได้อย่างไร เกิดความเข้าใจว่าสิ่งใดเอื้อหรือสิ่งใดที่เป็นอุปสรรคขัดขวางการเรียนรู้ เทศบาลค้นพบจากการเรียนรู้ในครั้งก่อนๆที่ผ่านมาว่า สิ่งที่ส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ของเทศบาลจนสามารถพัฒนากลยุทธ์ใหม่ๆสำหรับการเรียนรู้ขึ้นมาได้ อันได้แก่ 1. ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล 2. การให้ความสำคัญกับการป้องกันการทุจริต 3. การสนับสนุนกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนในท้องถิ่น 4. การดำเนินการพัฒนาท้องถิ่นตามนโยบายการพัฒนาที่มีความต่อเนื่อง และ 5. การดำเนินงานแบบภาคีเครือข่าย

เมื่อเทศบาลผ่านกระบวนการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในองค์กรแล้ว จะก่อให้เกิดคุณลักษณะของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นผลผลิตจากการเรียนรู้ในทุกระดับขององค์กร ได้แก่ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร อันจะนำไปสู่การที่เทศบาลสามารถสร้างผลลัพธ์ที่แสดงออกมาให้เห็นในลักษณะขององค์ความรู้ใหม่ขององค์กร และนวัตกรรมองค์กร โดยคุณลักษณะของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเมืองกระบี่ประกอบด้วยผลจากการเรียนรู้ 3 ระดับ คือ

**1. ระดับบุคคล** ซึ่งเป็นคุณลักษณะของบุคลากรในเทศบาลตำบลเกาะคา จังหวัดลำปาง ประกอบด้วย (1) ความมุ่งมั่นพัฒนาตนเอง โดยพบว่า บุคลากรของเทศบาลเมืองกระบี่ มีความพร้อมที่จะปรับปรุงพัฒนาฝีมือของตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดทักษะความชำนาญอย่างสมบูรณ์แบบ กระตือรือร้น และขวนขวายที่จะหาความรู้เมื่อมีโอกาส และสามารถประเมินความต้องการและสมรรถนะของตนเองได้ว่ายังมีส่วนใดที่ยังมีความจำเป็นที่ต้องเรียนรู้เพิ่มเติม มีแรงขับเคลื่อนโดยมุ่งเพื่อคุณภาพและการพัฒนาให้ดีขึ้น สร้างวิสัยทัศน์ส่วนตนที่ชัดเจน ทั้งในการดำรงชีวิตและการทำงาน ใช้ข้อมูลข้อเท็จจริงเพื่อคิดวิเคราะห์และตัดสินใจที่ทำให้มีระบบการคิดการตัดสินใจที่ดี (2) วิธีคิดที่เปิดกว้าง พบว่า บุคลากรของเทศบาลเมืองกระบี่มีตระหนักรู้ว่าการทำงานใดๆ สามารถทำได้หลากหลายวิธี มีแบบแผนการคิดไปในทิศทางที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร จิตสำนึกแห่งการยืดหยุ่นและค้นหาทดลองสิ่งใหม่ มีความคิดในเชิงบวก ยอมรับความจริง เปิดใจกว้าง ยอมรับคำวิพากษ์วิจารณ์ (3) ความคิดเชิงระบบ พบว่า บุคลากรของเทศบาลเมืองกระบี่ มีความเข้าใจในภาพรวมที่ชัดเจนของความสัมพันธ์ที่ต่อเนื่องกันของทุกระบบตลอดทั่วทั้งองค์กร ที่ต้องทำงานในหน้าที่อย่างสมดุลและสอดคล้องกัน มีจิตสำนึกในการปฏิบัติงานของตน ยอมรับและเข้าใจเป้าหมายขององค์กร และปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงอย่างมีประสิทธิภาพ ทราบว่าประเด็นในรายละเอียดใดมีความสำคัญที่จะช่วยทำให้กลไกต่างๆ ของระบบดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และ (4) ความคิดสร้างสรรค์ พบว่า บุคลากรของเทศบาลเมืองกระบี่มีความสามารถคิดวิธีใหม่ในการปฏิบัติงาน สร้างกระบวนการและผลผลิตใหม่ๆ มีอิสระในการเรียนรู้ที่จะปรับปรุงพัฒนาและเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง สร้างสรรค์ความรู้ความสามารถของตนเองที่จะปรับปรุงพัฒนาและเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง จนกระทั่งสามารถสร้างความคิดใหม่ สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ได้ และนำความรู้ใหม่นั้นไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงานและประชาชนในท้องถิ่น

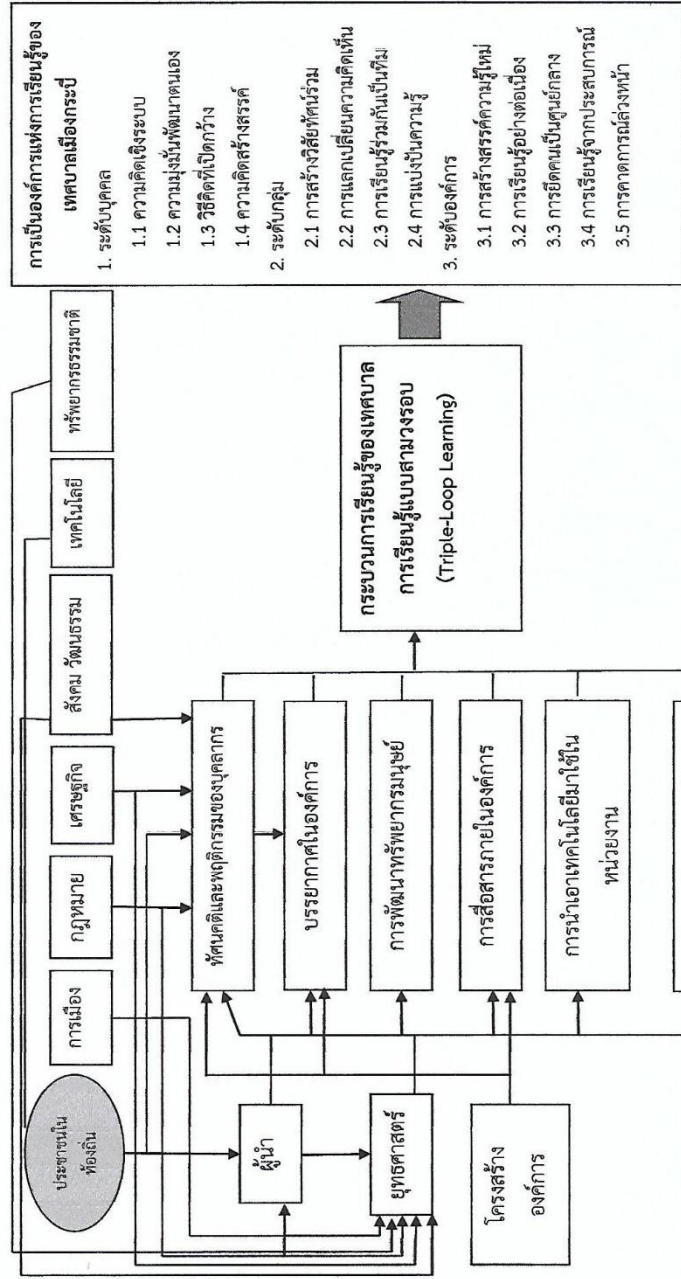
**2. ระดับกลุ่ม** ซึ่งเป็นการเรียนรู้ในระดับกลุ่มที่เกิดขึ้นในเทศบาลเมืองกระบี่ ประกอบด้วย (1) การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น พบว่า บุคลากรของเทศบาลเมืองกระบี่ สามารถแสดง

ความคิดเห็นและนำเสนอแนวคิดที่ต้องการ ไม่มีช่องว่างระหว่างบุคลากรและผู้บริหาร มีการอภิปรายปัญหาต่างๆอย่างตรงไปตรงมา และทำงานเพื่อแก้ไขปัญหานั้นๆ ส่งเสริมให้มีการสนทนาอย่างเปิดเผย บุคลากรสามารถเรียนรู้จากผู้อื่นเพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนางานของตนเอง ซึ่งการเรียนรู้เป็นทีมช่วยให้บุคลากรเทศบาลมีประสบการณ์กับสิ่งต่างๆจากมุมมองที่หลากหลายทำให้ขยายขอบเขตของการรับรู้ มีความเข้าใจที่ลึกซึ้งและมีการพัฒนาตนเอง (2) การแบ่งปันความรู้ พบว่า บุคลากรของเทศบาลเมืองกระบี่ มีการเรียนรู้แลกเปลี่ยนความรู้กันในทีมงานอย่างสม่ำเสมอ ดังนั้นทำให้แต่ละบุคคลในทีมงานสามารถปฏิบัติงานทดแทนกันได้ เทศบาลมีระบบการนำความรู้ที่เกิดขึ้นมาจัดการให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในระดับทีมงาน และมีการขยายผลไปทั่วทั้งเทศบาล สามารถผลักดันความคิดไปสู่การปฏิบัติอย่างรวดเร็ว ถูกต้อง มีความเหมาะสม ประหยัด และก่อให้เกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้ มีการแลกเปลี่ยนกันอย่างรวดเร็วและทั่วถึงภายในเทศบาล (3) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม พบว่า บุคลากรของเทศบาลเมืองกระบี่ มีการปฏิบัติงานร่วมกัน ช่วยกันแก้ปัญหา และพัฒนางาน การวิเคราะห์และการแก้ปัญหาาร่วมกัน ตระหนักถึงความร่วมมือการสร้างเครือข่ายให้เกิดการริเริ่มสิ่งใหม่ๆ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ มุ่งเน้นให้ทุกคนในทีมมีจิตสำนึกในการสร้างความสามัคคีและร่วมมือกันในการแก้ปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้น และ (4) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม พบว่า บุคลากรของเทศบาลเมืองกระบี่ตระหนักว่า การมีวิสัยทัศน์ขององค์การที่ชัดเจนและปฏิบัติได้ ภายใต้การยอมรับของสมาชิกทุกคนในองค์การเป็นเสมือนหลักใช้ที่ทุกคนจะต้องมุ่งมั่นไปให้ถึง ซึ่งวิสัยทัศน์ร่วมนั้นเกิดจากการกำหนดร่วมกันของสมาชิกในเทศบาล บุคลากรมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในเป้าหมายขององค์การ ซึ่งจะก่อให้เกิดแรงบันดาลใจและเกิดการทุ่มเทใจร่วมกันเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ร่วมกันของเทศบาล

**3. ระดับองค์การ** เทศบาลเมืองกระบี่ สามารถสร้างการเรียนรู้ในระดับองค์การให้เกิดขึ้นได้ดังต่อไปนี้ (1) การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง พบว่า เทศบาลเมืองกระบี่ ใช้การเรียนรู้เป็นยุทธศาสตร์เพื่อให้เกิดกระบวนการวางแผนและปรับปรุงอย่างต่อเนื่องสร้างวัฒนธรรมองค์การด้านการพัฒนา และปรับปรุงงานให้ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลา เทศบาลได้เรียนรู้ โดยผ่านกระบวนการถ่ายโอนความรู้ และบูรณาการการเรียนรู้สู่องค์การและการปฏิบัติงาน ชี้แจงให้บุคลากรในองค์การได้เห็นความชัดเจนถึงการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และความก้าวหน้าขององค์การ กระตุ้นให้เกิดความเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมบุคลากรเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (2) การยึดคนเป็นศูนย์กลาง พบว่า เทศบาลเมืองกระบี่ มีการมอบอำนาจให้กับพนักงานในการเรียนรู้ที่จะสร้างสรรค์ผลลัพธ์ต่างๆขึ้นมา การมีความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม มอบอำนาจให้แก่บุคลากรทุกคนในองค์การ

ได้มีโอกาสตัดสินใจและสนับสนุนการทำงานเป็นทีม ทุกคนในองค์การสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูล ข่าวสารและความรู้ที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จขององค์การได้อย่างต่อเนื่องและทันสมัย ส่งเสริม สนับสนุนให้บุคคลมีความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจ แก้ปัญหา กระจายความ รับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ไปสู่ระดับล่าง คือ การให้มีศักยภาพในการเรียนรู้ การตัดสินใจแก้ปัญหา ของตนเอง มีความคิดสร้างสรรค์ และมีศักยภาพในการเรียนรู้ภายใต้ยุทธศาสตร์และแผนขององค์การ (3) การสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ พบว่า เทศบาลเมืองกระบี่ มีกระบวนการสร้างนวัตกรรมในองค์การ ซึ่ง อาจหมายรวมถึงนวัตกรรมที่เกิดในกระบวนการทำงาน หรือนวัตกรรมการให้บริการ การดำเนินการ เพื่อให้้องค์การเกิดการเรียนรู้ในประสบการณ์ใหม่ๆ นำเอาทักษะและความรู้ที่สะสมมาแก้ปัญหาและ พัฒนาความคิดใหม่ๆในเทศบาล (4) การเรียนรู้จากประสบการณ์ พบว่า เทศบาลเมืองกระบี่ มีการ เรียนรู้จากความสำเร็จ อันถือได้ว่าเป็นดัชนีชี้วัดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เช่น การทำงาน บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ คุณภาพและปริมาณนวัตกรรม รางวัลหรือเกียรติคุณที่้องค์การได้รับ คุณภาพ การทำงานของพนักงานรายบุคคล หรือรายกลุ่ม การเรียนรู้ที่เกิดจากประสบการณ์อันหลากหลาย อัน ได้แก่ การวางแผนและไม่ได้วางแผนล่วงหน้า สิ่งที่เกิดขึ้นโดยตั้งใจและไม่ได้ตั้งใจ ความสำเร็จและ ความผิดพลาด การศึกษาจากองค์การอื่นจะทำให้ได้มุมมองใหม่ๆและความคิดที่หลากหลาย บุคลากร สามารถเรียนรู้จากผู้อื่นเพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนางานของตนเอง และ (5) การคาดการณ์ล่วงหน้า พบว่า เทศบาลเมืองกระบี่ มีการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมและสิ่งที่มีผลกระทบต่อองค์การเพื่อหาทาง เลือกลงในการดำเนินงาน และเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ กระตุ้นบุคลากรในองค์การให้มีความตื่นตัวที่จะ สืบรวจตรวจสอบข้อมูลความเป็นไปของสิ่งแวดล้อมที่อาจส่งผลต่อการดำเนินงานของเทศบาล

ภาพที่ 6 การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเมืองกระบี่



ภาพที่ 6 การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเมืองกระบี่



โดยสรุปจากภาพที่ 6 แสดงให้เห็นถึงผลการศึกษาวิจัยที่สำคัญซึ่งอธิบายภาพรวมของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเมืองกระบี่ จังหวัดกระบี่ ได้ดังนี้

**ประเด็นที่ 1** ปัจจัยภายนอกองค์กรที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของเทศบาลเมืองกระบี่ จังหวัดกระบี่ ได้แก่ การเมือง กฎหมาย เศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม ทรัพยากรธรรมชาติและเทคโนโลยี โดย 1) ปัจจัยทางการเมืองส่งผลต่อการกำหนดยุทธศาสตร์ของเทศบาล 2) ปัจจัยทางกฎหมาย ส่งผลไปยังทัศนคติและพฤติกรรมของบุคลากรเทศบาลให้เรียนรู้และติดตามอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งยังส่งผลต่อผู้นำและการกำหนดยุทธศาสตร์ของเทศบาลให้สอดคล้องกับกฎ ระเบียบต่างๆ 3) ปัจจัยทางเศรษฐกิจ ส่งผลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของบุคลากรเทศบาลและการกำหนดยุทธศาสตร์ของเทศบาล 4) ปัจจัยทางสังคมและวัฒนธรรม ส่งผลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของบุคลากรเทศบาลและการกำหนดยุทธศาสตร์ของเทศบาล 5) ปัจจัยทางทรัพยากรธรรมชาติ ส่งผลต่อการกำหนดยุทธศาสตร์ของเทศบาล และ 6) เทคโนโลยี ส่งผลต่อการกำหนดยุทธศาสตร์ของเทศบาล

จากปัจจัยภายนอกองค์กรทั้ง 6 ปัจจัยที่กล่าวมา ผู้วิจัยพบผลการวิจัยเพิ่มเติมในประเด็นของปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของเทศบาลเช่นเดียวกับที่พบในการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลเกาะคา จังหวัดลำปาง และถือได้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่เป็นกลไกหลักของการขับเคลื่อนการเรียนรู้ของเทศบาลในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อันได้แก่ ประชาชนในท้องถิ่น ซึ่งมีอิทธิพลต่อผู้นำเทศบาล การกำหนดยุทธศาสตร์ ทัศนคติ และพฤติกรรมของบุคลากรเทศบาล และการดำเนินงานโดยรวมของเทศบาลเช่นเดียวกัน

**ประเด็นที่ 2** ปัจจัยด้านองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเมืองกระบี่ จังหวัดกระบี่ ได้แก่ 1) ทัศนคติและพฤติกรรมของบุคลากร 2) ผู้นำ 3) การจัดการความรู้ 4) ยุทธศาสตร์ขององค์กร 5) บรรยากาศในองค์กร 6) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 7) การสื่อสารภายในองค์กร 8) โครงสร้างองค์กร และ 9) การนำเทคโนโลยีมาใช้ในหน่วยงาน โดยปัจจัยที่มีความสำคัญและส่งอิทธิพลต่อปัจจัยด้านต่างๆคือ ผู้นำ อันได้แก่ นายกเทศมนตรี และคณะผู้บริหารของเทศบาล ซึ่งเป็นปัจจัยหลักที่มีอิทธิพลต่อการขับเคลื่อนการเรียนรู้ขององค์กร โดยเทศบาลได้รับอิทธิพลอย่างมากจากนายกเทศมนตรี โดยเฉพาะในเรื่องทางความคิด เช่น วิสัยทัศน์ รูปแบบการนำและการจูงใจที่จะทำให้สิ่งต่างๆในเทศบาลให้เกิดขึ้น รวมถึงการผลักดันให้บุคลากรเทศบาลดำเนินตามแนวทางที่ต้องการให้เกิดการสร้างสรรคความรู้ใหม่อยู่เสมอ และนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในที่สุด

**ประเด็นที่ 3** การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเมืองกระบี่ จังหวัดกระบี่ เกิดจากกระบวนการเรียนรู้ของเทศบาลที่เกิดขึ้นทั้ง 3 วงรอบ (Loops) จนกระทั่งสามารถเรียนรู้ที่จะเรียนรู้ (Learning how to learn) นำไปสู่การที่เทศบาลค้นพบว่า เทศบาลจะส่งเสริมการเรียนรู้ได้อย่างไร เกิดความเข้าใจว่าสิ่งใดเอื้อหรือสิ่งใดที่เป็นอุปสรรคขัดขวางการเรียนรู้ อีกทั้งเทศบาลยังค้นพบจากการเรียนรู้ในครั้งก่อนๆที่ผ่านมาถึงสิ่งที่ส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ของเทศบาล ทำให้เทศบาลมีความสามารถในการสร้างนวัตกรรมทางการบริหารที่ทำให้ผลลัพธ์ในการดำเนินงานแตกต่างไปจากที่เป็นอยู่เดิม ก่อให้เกิดคุณลักษณะของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นผลผลิตจากการเรียนรู้ในทุกระดับขององค์กร ได้แก่ 1) ระดับบุคคล ประกอบด้วย ความมุ่งมั่นพัฒนาตนเอง วิธีคิดที่เปิดกว้าง ความคิดเชิงระบบ ความคิดสร้างสรรค์ 2) ระดับกลุ่ม ประกอบด้วย การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การแบ่งปันความรู้ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม และ 3) ระดับองค์กร ประกอบด้วย การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การยึดคนเป็นศูนย์กลาง การสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ การเรียนรู้จากประสบการณ์ และการคาดการณ์ล่วงหน้า

### 5.1.3 กรณีศึกษา เทศบาลนครขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น

เทศบาลนครขอนแก่น จังหวัดขอนแก่นมีการสำรวจ ตรวจสอบ และติดตามข้อมูลผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมที่มีต่อเทศบาล โดยนำข้อมูลเหล่านั้นมาวิเคราะห์ ตลอดจนปรับเปลี่ยนแนวทางการทำงานให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงนั้น นอกจากนี้ เทศบาลยังกำหนดบทบาทของเทศบาลที่เชื่อมโยงกับชุมชนและสังคมโดยรอบ ซึ่งเทศบาลที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องตอบสนองต่อความต้องการของสิ่งแวดล้อมและชุมชนท้องถิ่น เทศบาลจึงมีการรวบรวมข้อมูล ตรวจสอบ และรายงานผลเกี่ยวกับความเป็นไปของสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กรในด้านต่างๆ และแนวโน้มทิศทาง ตลอดจนการตรวจสอบผลกระทบที่เกิดขึ้นกับการดำเนินงานของเทศบาล อันได้แก่ การเมือง กฎหมาย เศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม ทรัพยากรธรรมชาติ และเทคโนโลยี โดยพบว่า ปัจจัยภายนอกองค์กรเหล่านี้มีอิทธิพลต่อการกำหนดนโยบายการพัฒนาด้านต่างๆของเทศบาล สามารถสรุปได้ดังนี้

**ปัจจัยทางการเมือง** ผลการศึกษาวิจัยพบว่า ปัจจัยทางการเมืองที่มีผลต่อการดำเนินงานของเทศบาลคือ ทศนคติ ความคิด ความเชื่อ ตลอดจนวิสัยทัศน์ของผู้นำประเทศ รวมถึงการที่ในแต่ละรัฐบาลอาจจะมีนโยบายทางการเมืองที่แตกต่างกัน จึงมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของ

เทศบาลนครขอนแก่น และการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของเทศบาล และในประเด็นของความขัดแย้งทางการเมืองระดับประเทศในช่วงเวลาหลายปีที่ผ่านมาไม่มีผลกระทบต่อการทำงานในเทศบาล เนื่องจากบุคลากรของเทศบาลตระหนักในความเป็นชาวขอนแก่น ถึงแม้ว่าจะมีทัศนคติที่แตกต่างกัน แต่ก็มิได้นำมาเป็นประเด็นสร้างความขัดแย้งหรือบกร่องต่อหน้าที่ของตน เทศบาลมีการปลูกฝังทัศนคติให้กับบุคลากรทุกคนว่า ไม่ว่าจะคิดเห็นในประเด็นทางการเมืองที่แตกต่างกันอย่างไร แต่ต้องร่วมกันทำงานเป็นทีมเพื่อพัฒนาเมือง และพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง นอกจากนี้ ในด้านการเมืองท้องถิ่นซึ่งพบว่าไม่มีปัญหาความแตกแยกกันระหว่างกลุ่มการเมืองต่างๆ

**ปัจจัยทางกฎหมาย** ซึ่งเป็นระเบียบ ข้อบังคับต่างๆที่ออกโดยรัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของเทศบาล ล้วนแล้วแต่เป็นสิ่งที่เทศบาลจะต้องติดตาม และเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ซึ่งผลการวิจัยพบว่า เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงด้านกฎหมายต่างๆย่อมส่งผลให้เทศบาลนครขอนแก่น ต้องคอยติดตาม ศึกษาเรียนรู้ตลอดเวลาเพื่อนำไปใช้ในการดำเนินงานของเทศบาล และต้องศึกษาอย่างละเอียดถี่ถ้วนในการดำเนินงานทุกด้าน เป็นปัจจัยสำคัญหนึ่งที่ผลักดันให้เทศบาลไม่หยุดนิ่งในการที่จะกระตือรือร้นและมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

**ปัจจัยทางเศรษฐกิจ** นับเป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดยุทธศาสตร์ของเทศบาล เป็นสิ่งที่มีผลต่อการดำเนินงานของเทศบาลที่จะต้องวิเคราะห์ ติดตามเตรียมความพร้อมและรับมือ เนื่องจากปัญหาเหล่านี้ล้วนส่งผลกระทบต่อระบบวิถีชีวิตของประชาชนในท้องถิ่น นำไปสู่การกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อแก้ไขปัญหาและจัดบริการสาธารณะให้แก่ประชาชนในเขตเทศบาล ซึ่งเห็นได้ชัดจากการที่เทศบาลการกำหนดนโยบายด้านการพัฒนาเพิ่มศักยภาพทางเศรษฐกิจ ที่มุ่งมั่นสร้างเมือง MICE CITY DNA ขอนแก่น สร้าง Event เมือง สินค้าชุมชนเพื่อคนทุกระดับ “กองทุนตั้งตัว” จุดนัดพบซ้อป ชิม ซิลล์ถนนคนเดินขอนแก่น ตลาดสดเทศบาลช่วยกระตุ้นเศรษฐกิจเมืองขอนแก่น

**ปัจจัยทางสังคม และวัฒนธรรม** เนื่องจากขอนแก่นเป็นเมืองใหญ่และมีประชากรจำนวนมาก มีชุมชนหลากหลายประเภทในเขตเทศบาล การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินชีวิตสุขภาพของประชาชนในท้องถิ่น คุณภาพชีวิต ระบบเครือญาติ ทัศนคติต่อการทำงานและอาชีพ จำนวนและอัตราการเติบโตของประชากร ระดับการศึกษา จำนวนกลุ่มอาชีพต่างๆ การใช้เวลาว่าง ความเชื่อ ค่านิยมของประชาชนในท้องถิ่น รวมถึงปัจจัยทางสังคม วัฒนธรรมด้านอื่นๆ ล้วนเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งในการกำหนดหรือมีบทบาทต่อการดำเนินงานของเทศบาลที่จะต้องตอบสนองความ

ต้องการของประชาชนในท้องถิ่นของตน ปัจจัยทางสังคม และวัฒนธรรมเหล่านี้ มีอิทธิพลต่อการกำหนดยุทธศาสตร์และนโยบายการพัฒนาของเทศบาลด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิตและทุนทางสังคม ซึ่งประกอบด้วย ด้านที่ 1 ด้านการศึกษาการจัดการศึกษามิติใหม่แห่งการเรียนรู้การศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ การศึกษาตามอัธยาศัย ทุนการศึกษาสร้างคนสร้างโอกาส ด้านที่ 2 ด้านสุขภาพอนามัยและสิ่งแวดล้อม การส่งเสริมสุขภาพประชากรตามกลุ่มวัย ใส่ใจการป้องกันควบคุมโรค ฟื้นฟูสุขภาพผู้สูงอายุและคนพิการ ฟันเฟืองด้านสุขภาพคืออาสาสมัครสาธารณสุข อสม. กองทุนสุขภาพ การประเมินและรับรองคุณภาพระบบบริการอนามัยสิ่งแวดล้อม (Environmental Health Accreditation : EHA) เส้นทางอาหารปลอดภัย ปัจจัยพื้นฐานของสุขภาพ การพัฒนาคุณภาพชีวิต และเครือข่ายบริการสุขภาพ เทศบาลเล็กในเทศบาลใหญ่ ชุมชนเราเราดูแลเอง ขอนแก่นมหานคร คาร์บอนต่ำ (Khon Kean Low Carbon City) ปลูกต้นไม้ในหัวใจคน การจัดการอย่างมีระบบลดปัญหาขยะและแปรรูปขยะเป็นน้ำมัน

**ปัจจัยทางทรัพยากรธรรมชาติ** ความเปลี่ยนแปลงทางทรัพยากรธรรมชาติ รวมถึงการทำลายทรัพยากรและสภาวะแวดล้อมทุกด้าน การเพิ่มขึ้นของปริมาณขยะในเขตเทศบาล ทำให้เทศบาลให้ความสำคัญกับการแก้ปัญหาสิ่งแวดล้อมและอนุรักษ์ธรรมชาติมากขึ้น ด้วยสภาพภูมิประเทศ ลักษณะชุมชนของเทศบาลนครขอนแก่น และในส่วนของ การบำบัดน้ำเสีย ระบบบำบัดน้ำเสียเทศบาลนครขอนแก่นเป็นระบบบ่อเติมอากาศ ระบบรวบรวมน้ำเสียชุมชนของเทศบาลนครขอนแก่นเป็นระบบท่อรวม แหล่งกำเนิดน้ำเสียส่วนใหญ่มาจากบ้านเรือน โรงแรม ตลาดสด และร้านอาหาร เทศบาลมีศักยภาพในการรองรับระบบบำบัดน้ำเสียชุมชนของตามการออกแบบไว้ 20 ปี สามารถรองรับน้ำเสียได้จำนวน 78,000 ลูกบาศก์เมตรต่อวัน ในปัจจุบันปริมาณน้ำเสียในเขตเทศบาลจำนวน 34,000 ลูกบาศก์เมตรต่อวัน แต่ความเปลี่ยนแปลงทางทรัพยากรธรรมชาติที่เกิดขึ้นก็ส่งผลให้เทศบาลต้องเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และค้นหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในท้องถิ่น สร้างสรรค์ความรู้ใหม่ๆ รวมถึงการเรียนรู้ที่จะคาดการณ์ล่วงหน้าเพื่อป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอีกด้วย ซึ่งปัญหาสำคัญของเทศบาล คือ การจัดการขยะมูลฝอยจากสภาพความเจริญเติบโตของเมืองส่งผลให้มีปริมาณขยะมูลฝอยเพิ่มมากขึ้น ซึ่งต้องเร่งดำเนินการหาวิธีจัดการขยะมูลฝอยในระบบที่เหมาะสม ดังนั้น ปัจจัยทางทรัพยากรธรรมชาติเหล่านี้ มีอิทธิพลต่อการกำหนดนโยบายการพัฒนาของเทศบาลด้านการเพิ่มศักยภาพของเมือง โดยมุ่งพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของเมืองผนึกกำลังรับภัยน้ำท่วมเปลี่ยนน้ำเสียเป็นน้ำใสใช้ประโยชน์อนาคต

**ปัจจัยทางเทคโนโลยี** เป็นสิ่งที่เข้ามามีบทบาท และเกี่ยวข้องกับชีวิตประจำวันในหลายๆด้าน ของบุคลากรและประชาชนในขอนแก่นเช่นกัน เทคโนโลยีนั้นเข้ามามีบทบาทในการดำเนินงานของเทศบาลทำให้มีความสะดวกในการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนมากขึ้น สามารถพัฒนาให้เป็นเทศบาลที่มีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีมีอิทธิพลต่อการเพิ่มศักยภาพของเมืองขอนแก่น การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน และสภาพแวดล้อมของเมืองเพื่อเสริมสร้างศักยภาพทางเศรษฐกิจและการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนอันเป็นการวางรากฐานของการพัฒนาอย่างยั่งยืน เช่น ขอนแก่นมหานครแห่งความปลอดภัยภายใต้ โครงการติดตั้ง CCTV 1,000 ภาคประชาชน Free Wifi City พร้อมให้บริการทุกพื้นที่ นอกจากนี้ ระบบคอมพิวเตอร์จะเป็นศูนย์รวมสารสนเทศภายในองค์กร มีระบบการจัดการองค์ความรู้มากขึ้น ทำให้เทศบาลสามารถจัดกลุ่มองค์ความรู้ให้เป็นหมวดหมู่ มีการจัดเก็บข้อมูลความรู้ไว้ที่กองต่างๆซึ่งเกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ที่แต่ละฝ่ายรับผิดชอบ ซึ่งระบบนี้จะช่วยสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ให้กับเทศบาล เป็นสิ่งที่สนับสนุนให้คนในเทศบาลสามารถเข้าถึงความรู้และแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและสารสนเทศซึ่งกันและกัน อันจะทำให้เกิดการเรียนรู้ขึ้นในเทศบาลอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศยังส่งผลกระทบต่อการเรียนรู้ข่าวสารของประชาชนในท้องถิ่นอีกด้วย

จากการศึกษาวิจัย ผู้วิจัยพบผลวิจัยเพิ่มเติมในประเด็นของปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของเทศบาล และถือได้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่เป็นกลไกหลักของการขับเคลื่อนการเรียนรู้ของเทศบาลในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เช่นเดียวกับที่พบในการศึกษาเทศบาลตำบลเกาะกา จังหวัดลำปาง และเทศบาลเมืองกระบี่ จังหวัดกระบี่ นั่นคือ ประชาชนในท้องถิ่น ซึ่งเทศบาลได้มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของประชาชน และตระหนักว่ามีความสำคัญและจำเป็นในสังคมประชาธิปไตย ส่งเสริมระบอบประชาธิปไตยและกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมไปพร้อมกัน เช่น การประชุมในเวทีสภาเมือง ปรึกษาความคิดเห็นเพื่อหาความเห็นพ้อง เป็นต้น นอกจากนี้ เทศบาลต้องทำงานกับชุมชนท้องถิ่นของตนเอง และนำความต้องการของชุมชนเข้าสู่การตัดสินใจของเทศบาลอีกด้วย ดังนั้นผลการวิจัยพบว่าประชาชนในท้องถิ่นของเทศบาลนครขอนแก่น เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของเทศบาลและเป็นปัจจัยที่สำคัญและมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเป็นอย่างมาก ที่นำเทศบาลไปสู่การเรียนรู้และต่อยอดองค์ความรู้เพื่อพัฒนาท้องถิ่นอย่างต่อเนื่อง ประสบความสำเร็จและยั่งยืน

## (2) ปัจจัยด้านองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาล

ผลจากการศึกษาวิจัย พบว่า ปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลนครขอนแก่น คือ ผู้นำ และยุทธศาสตร์ของเทศบาล โดยพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของเทศบาล ได้แก่ (1) ทักษะคติและพฤติกรรมของบุคลากร โดยบุคลากรของเทศบาลนครขอนแก่นมีความกระตือรือร้นในการรับฟังผู้อื่น ให้ข้อมูลป้อนกลับซึ่งกันและกันเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เข้าใจถึงความสำคัญของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ใช้ความสำเร็จและความผิดพลาดเป็นบทเรียนเพื่อการเรียนรู้ ตระหนักว่าการปฏิบัติงานตามภาระงานเป็นโอกาสให้เกิดการเรียนรู้ และมีความตั้งใจที่จะแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับประชาชนผู้รับบริการเพื่อให้เกิดการพัฒนาและการเรียนรู้เพิ่มมากขึ้น (2) ผู้นำ อันได้แก่ นายกเทศมนตรีและคณะผู้บริหาร ซึ่งเป็นผู้ที่มีมองการณ์ไกล กระตุ้นให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและการตัดสินใจของเทศบาล สนับสนุนการบูรณาการสิ่งที่เรียนรู้และวิธีการใหม่ๆ เพื่อการพัฒนาองค์การอย่างสม่ำเสมอ มักสนับสนุนในเชิงจิตวิทยาและทรัพยากรที่จะทำให้การเรียนรู้สามารถขยายไปยังส่วนต่างๆ ขององค์การได้อย่างรวดเร็ว ยอมรับและชื่นชมความคิดเห็นที่แตกต่างจากตน พร้อมรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรเสมอ มักตั้งคำถามเพื่อกระตุ้นให้เกิดความคิดในมุมอื่นๆ ที่แตกต่างไปจากเดิมเสมอ และใช้การติดต่อสื่อสารสร้างความร่วมมือมากกว่าการควบคุม (3) การจัดการความรู้ การจัดการความรู้ของเทศบาลนครขอนแก่นนั้น เทศบาลได้ตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้และมีความพยายามที่จะส่งเสริมพัฒนาระบบการจัดการความรู้ของเทศบาลให้สมบูรณ์มากขึ้น (4) ยุทธศาสตร์ของเทศบาล การกำหนดยุทธศาสตร์ของเทศบาลนครขอนแก่น มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในแง่ของการกำหนดยุทธศาสตร์ที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ขึ้นในทุกระดับขององค์การ เพื่อนำไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในที่สุด ผลการวิจัยพบว่า เทศบาลนครขอนแก่นได้กำหนดยุทธศาสตร์ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นตั้งแต่ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ โดยเทศบาลได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาท้องถิ่นไว้ 10 ด้าน ได้แก่ 1. พัฒนานครขอนแก่นเป็นนครแห่งการประชุมสัมมนาและเป็นศูนย์กลางพาณิชย์กรรมของภูมิภาค 2. ส่งเสริมพัฒนาศิลปวัฒนธรรมร่วมสมัยให้มีคุณค่าเพื่อนำมาขับเคลื่อนยุทธศาสตร์เมือง 3. ส่งเสริมผู้ประกอบการเพื่อเพิ่มมูลค่าวิสาหกิจชุมชน 4. พัฒนาระบบ Logistic ระบบขนส่งมวลชนและโครงสร้างพื้นฐานให้เป็นนครแห่งการลงทุนและนครแห่งการอยู่อาศัย 5. พัฒนาและรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมให้อยู่ในระดับมาตรฐานสากล 6. สร้างสังคมที่เอื้ออาทรและพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน (Healthy City) 7. สร้างสังคมแห่งการเรียนรู้เพื่อรองรับ AEC และให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงสู่สากล 8. สร้างความเข้มแข็งภาคประชาชนและส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดการเมืองในทุกมิติของการพัฒนา 9. พัฒนา

นวัตกรรมการให้บริการและการบริหารบ้านเมือง 10.พัฒนาโครงสร้างและศักยภาพองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง ซึ่งในแต่ละยุทธศาสตร์การพัฒนาของเทศบาล ได้มีการดำเนินโครงการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นจำนวนมาก อันส่งผลให้เทศบาลเรียนรู้มาอย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลาหลายปี จนกระทั่งสามารถต่อยอดความรู้และพัฒนาท้องถิ่นได้อย่างสร้างสรรค์ (5) บรรยากาศในองค์กร เทศบาลนครขอนแก่น เต็มไปด้วยความกล้าเสี่ยง และต้องการหาคำตอบที่ลึกซึ้งในสิ่งที่ยังไม่รู้ และใช้เวลาส่วนใหญ่ไปกับการทบทวนกระบวนการดำเนินงานต่างๆขององค์กร เน้นความเสมอภาคและความอิสระ มีมนุษยธรรม และเสริมสร้างความเป็นประชาธิปไตย มีบรรยากาศที่สนับสนุนและเอื้อต่อการเรียนรู้ มุ่งสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับสมาชิกในองค์กร เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ยอมรับความแตกต่าง นำไปสู่การสร้างสรรคนวัตกรรมและพัฒนาศักยภาพอย่างเป็นอิสระและต่อเนื่อง บุคลากรในองค์กรนั้นมีความรู้สึกปลอดภัยจากการถาม หรือข้อเสนอแนะ หรือความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น หรือการนำเสนอของกลุ่มที่เป็นคนส่วนน้อย หรือความเห็นที่ขัดแย้งกับความเห็นอื่นๆ นำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในที่สุด (6) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เทศบาลนครขอนแก่น มีความพยายามที่จะเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรเทศบาลให้เต็มศักยภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อให้เทศบาลประสบความสำเร็จในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยเทศบาลมีการสนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรอย่างเต็มที่และสม่ำเสมอ ทั้งการให้ทุนการศึกษาต่อ การจัดอบรมความรู้ต่างๆภายในเทศบาล การส่งบุคลากรไปอบรมเพิ่มความรู้ทักษะและศักยภาพในการปฏิบัติงานตามสายงาน การให้บุคลากรได้นำเสนอแนวทางการพัฒนาตนเองและเสนอเพื่อขออนุญาตเข้าอบรมเรื่องต่างๆที่ตนสนใจและเป็นประโยชน์กับการพัฒนาการเรียนรู้ของตนเอง (7) การสื่อสารภายในองค์กร การแบ่งปันข้อมูลข่าวสารของเทศบาล และการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันระหว่างบุคลากรของเทศบาลทำให้การดำเนินงานโดยเฉพาะโครงการพัฒนาท้องถิ่นต่างๆสามารถดำเนินไปได้อย่างคล่องตัว รวดเร็ว และประสบความสำเร็จ ซึ่งการสื่อสารภายในเทศบาลนครขอนแก่นนั้น พบว่า มีลักษณะเป็นกันเอง ปราศจากการจัดชั้นลำดับชั้นบังคับบัญชา มีการให้เกียรติซึ่งกันและกัน มีอิสระ ตรงไปตรงมา ปราศจากอคติ ซึ่งส่งผลต่อการเรียนรู้ของเทศบาล สำนักและกองงานต่างๆมองการเชื่อมโยงเป็นระบบ ทำให้เกิดความช่วยเหลือกันและการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันระหว่างบุคลากรของเทศบาล (8) โครงสร้างองค์กร เทศบาลนครขอนแก่น มีความคล่องตัวในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคลากรในองค์กร โดยแม้ว่าโครงสร้างองค์กรของเทศบาลจะมีสายการบังคับบัญชาที่มีลักษณะแนวตั้ง แต่จากการศึกษาวิจัยพบว่า โครงสร้างองค์กรของเทศบาลนั้นมิได้เป็นปัญหาหรืออุปสรรคต่อการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากร

เนื่องจากการปฏิบัติงานนั้น เทศบาลนครขอนแก่นได้ใช้รูปแบบการทำงานที่มีลักษณะแบนราบ เนื่องจากเทศบาลเรียนรู้ว่าสายการบังคับบัญชาที่เคร่งครัดนั้นเป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ของเทศบาล ดังนั้น เทศบาลจึงมีความพยายามที่จะสร้างลักษณะการทำงานร่วมกันเป็นเครือข่ายระหว่างหน่วยงาน กอง ฝ่ายต่างๆ เพื่อสร้างความคล่องตัวในการทำงานที่เต็มไปด้วยความร่วมมือและมีการควบคุมเพียงเล็กน้อยเท่านั้น และ (9) การนำเทคโนโลยีมาใช้ในหน่วยงาน เป็นการที่เทศบาลนครขอนแก่นได้ประยุกต์ใช้งานเทคโนโลยีการสื่อสารในการสร้างโอกาสแห่งการเรียนรู้มากยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการใช้แอปพลิเคชันต่างๆ เช่น เฟซบุ๊ก (Facebook) เพื่อประชาสัมพันธ์เรื่องต่างๆของเทศบาลให้ชุมชนรับรู้ และเสนอแนะ หรือการใช้ไลน์ (Line) เพื่อประสานงานกันด้วยความรวดเร็ว และการจัดตั้งกลุ่มต่างๆ ในไลน์ (Line) เพื่อประสานงานกันเป็นเครือข่ายที่เข้มแข็งมากยิ่งขึ้น สามารถติดต่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกันได้ทั่วถึงรวดเร็ว ทำให้การติดตามงาน การติดต่อสื่อสาร การเรียนรู้และพัฒนาก้าวหน้าไปได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากกว่าในอดีต ในส่วนการใช้เทคโนโลยีในการจัดการความรู้ของเทศบาล และมีระบบจัดเก็บข้อมูลชุมชนที่บุคลากรสามารถเข้าถึงและนำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบ ได้แก่ เว็บไซต์ของเทศบาล นอกจากนี้ เทศบาลนครขอนแก่นยังได้นำเทคโนโลยีเข้ามาใช้เพื่อพัฒนาท้องถิ่นเป็นจำนวนมาก ส่งผลต่อการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างเทศบาลและชุมชนท้องถิ่นได้ร่วมกันคิด และตัดสินใจในเรื่องต่างๆหรือโครงการต่างๆที่เทศบาลจะดำเนินการ

### (3) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาล

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลนครขอนแก่นนั้น นับได้ว่าอาศัยระยะเวลาที่เทศบาลได้ผ่านการเรียนรู้มาอย่างยาวนาน นับตั้งแต่เทศบาลก่อตั้งขึ้นเป็นเทศบาลเมืองเมื่อปี พ.ศ.2478 และจัดตั้งเป็นเทศบาลนคร เมื่อปี พ.ศ.2538 กระบวนการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา นั้น แสดงให้เห็นจากความสามารถในการปรับตัวและตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมทั้งภายนอกองค์กรและภายในองค์กร จนกระทั่งเทศบาลสามารถค้นพบกลไกสำคัญที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของเทศบาล นำไปสู่ความสำเร็จในการพัฒนาวิธีการทำงานใหม่ และสร้างนวัตกรรมด้านต่างๆที่สามารถนำไปใช้ในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งกระบวนการเรียนรู้ต่างๆที่เกิดขึ้นในเทศบาลเมืองกระบี่ สามารถอธิบายในลักษณะการเรียนรู้ในวงรอบต่างๆ ได้แก่ (1) การเรียนรู้แบบวงรอบเดียว (Single-Loop Learning) ซึ่งเป็นการดำเนินการติดตามและตรวจสอบสถานการณ์ในการปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่และภารกิจในการจัดระบบการบริการสาธารณะด้านต่างๆของเทศบาล เมื่อเทศบาลเผชิญกับปัญหาก็สามารถดำเนินการปรับปรุงแก้ไข (2) การเรียนรู้แบบสองวงรอบ (Double-Loop Learning) ด้วยกระบวนการวิเคราะห์และตรวจสอบสาเหตุของปัญหาที่



เทศบาลต้องเผชิญ นับตั้งแต่ปี พ.ศ.2533 เทศบาลนครขอนแก่นเริ่มมีกระบวนการวิเคราะห์และตรวจสอบสาเหตุของปัญหาที่เทศบาลต้องเผชิญ มีการทบทวนและตั้งคำถามถึงความเหมาะสมของแผนและนโยบายอย่างต่อเนื่อง รวมถึงหลักการที่มีการกำหนดและมีแนวทางการปฏิบัติกันมาว่ามีความถูกต้องเหมาะสมมากน้อยเพียงใดเพื่อปรับปรุงแก้ไข อาทิ ปัญหาความขาดแคลนงบประมาณของเทศบาลในอดีต เมื่อตรวจสอบสาเหตุของปัญหาแล้วพบว่าจุดอ่อนของการปกครองส่วนท้องถิ่น คือ การกระจุกตัวของงบประมาณที่รวมศูนย์อยู่ที่ส่วนกลางกรุงเทพมหานคร ดังนั้น จึงหาแนวทางเพื่อที่จะเข้าไปถึงแหล่งงบประมาณด้วยการเข้าพบผู้ใหญ่ในกระทรวงทบวงกรมต่างๆ ซึ่งก็ได้รับการสนับสนุนงบประมาณเพื่อมาดำเนินการในหลายโครงการ (3) การเรียนรู้แบบสามวงรอบ (Triple-Loop Learning) ภายหลังปี พ.ศ.2543 จนกระทั่งปัจจุบัน เป็นยุคแห่งการเรียนรู้ของเทศบาล ในการพัฒนาการเรียนรู้ของตนเอง จนกระทั่งสามารถเรียนรู้ที่จะเรียนรู้ นำไปสู่การที่เทศบาลค้นพบว่าเทศบาลจะส่งเสริมการเรียนรู้ได้อย่างไร เกิดความเข้าใจว่าสิ่งใดเอื้อหรือสิ่งใดที่เป็นอุปสรรคขัดขวางการเรียนรู้ เทศบาลค้นพบจากการเรียนรู้ในครั้งก่อนๆ ที่ผ่านมามีว่า สิ่งที่ส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ของเทศบาลจนสามารถพัฒนากลยุทธ์ใหม่ๆ สำหรับการเรียนรู้ขึ้นมาได้ อันได้แก่ 1. ความร่วมมือร่วมใจกันของกลุ่มการเมืองในท้องถิ่น 2. ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล 3. การดำเนินงานแบบภาคีเครือข่าย และ 4. การสนับสนุนกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนในท้องถิ่น

เมื่อเทศบาลผ่านกระบวนการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในองค์การแล้ว จะก่อให้เกิดคุณลักษณะของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นผลผลิตจากการเรียนรู้ในทุกระดับขององค์การ ได้แก่ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ อันจะนำไปสู่การที่เทศบาลสามารถสร้างผลลัพธ์ที่แสดงออกมาให้เห็นในลักษณะขององค์ความรู้ใหม่ขององค์การ และนวัตกรรมองค์การ โดยคุณลักษณะของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลนครขอนแก่นประกอบด้วยผลจากการเรียนรู้ 3 ระดับ คือ

**1. ระดับบุคคล** ซึ่งเป็นคุณลักษณะของบุคลากรในเทศบาลนครขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น ประกอบด้วย (1) ความมุ่งมั่นพัฒนาตนเอง โดยพบว่า บุคลากรของเทศบาลนครขอนแก่นมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองให้ไปถึงเป้าหมาย และสร้างวิสัยทัศน์ส่วนตนที่ชัดเจนทั้งการดำรงชีวิตและการทำงาน มีการวางแผนและกำหนดสิ่งที่ต้องทำเพื่อก้าวไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ใช้ข้อมูลเท็จจริงเพื่อคิดวิเคราะห์และตัดสินใจ มีการตรวจสอบตนเองเสมอโดยทบทวนว่าได้บรรลุเป้าหมายมากน้อยเพียงใด และมีความกระตือรือร้นชวนหาความรู้เมื่อมีโอกาส (2) วิธีคิดที่เปิดกว้าง พบว่าบุคลากรของเทศบาลนครขอนแก่นรู้จักใช้วิธีคิดที่หลากหลายในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน มีตระหนัก

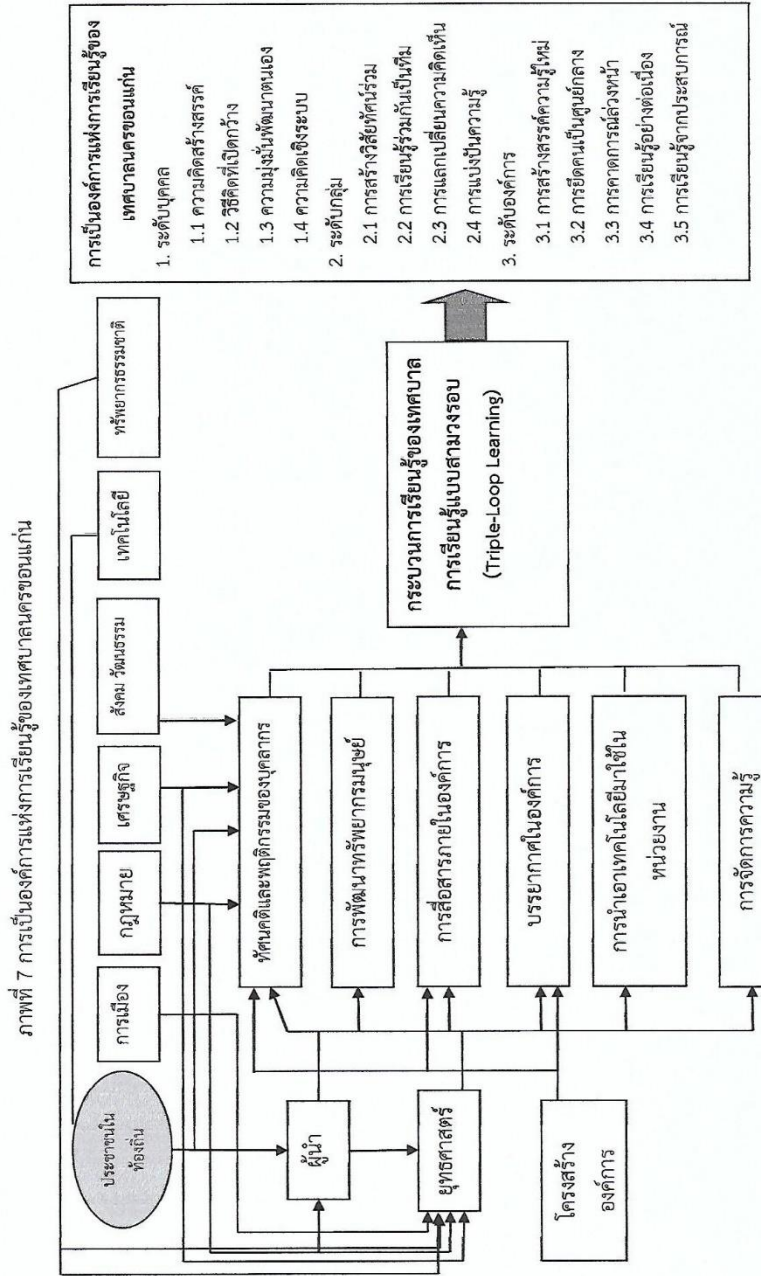
ว่าการทำงานใดๆสามารถทำได้หลากหลายวิธี มีแบบแผนการคิดไปในทิศทางที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร มีจิตสำนึกแห่งการยืดหยุ่นและค้นหาทดลองสิ่งใหม่ มีความคิดในเชิงบวก ยอมรับความจริง เปิดใจกว้าง ยอมรับคำวิพากษ์วิจารณ์ (3) ความคิดเชิงระบบ พบว่า บุคลากรของเทศบาลนครขอนแก่น มีความตระหนักและยอมรับว่าการดำเนินการใดๆของตนจะส่งผลกระทบต่อองค์กรเสมอ มีความเข้าใจในภาพรวมที่ชัดเจนของความสัมพันธ์ที่ต่อเนื่องกันของทุกๆระบบตลอดทั่วทั้งองค์กรที่ต้องทำงานในหน้าที่อย่างสมดุลและสอดคล้องกัน มีจิตสำนึกในการปฏิบัติงานของตน ยอมรับและเข้าใจเป้าหมายขององค์กร และปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงอย่างมีประสิทธิภาพ การให้ความสำคัญและยอมรับว่าการเรียนรู้ขององค์กรนั้นจะนำมาซึ่งความอยู่รอดขององค์กรในปัจจุบันและความสำเร็จขององค์กรในอนาคต และ (4) ความคิดสร้างสรรค์ พบว่า บุคลากรของเทศบาลนครขอนแก่นมีความสามารถคิดวิธีใหม่ในการปฏิบัติงาน สร้างกระบวนการและผลผลิตใหม่ๆ มีอิสระในการเรียนรู้ที่จะปรับปรุงพัฒนาและเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง มีความสามารถในการทดลองเพื่อคิดค้นนวัตกรรมและค้นหาแนวคิดใหม่อยู่เสมอ สร้างสรรค์ความรู้ความสามารถของตนเองที่จะปรับปรุงพัฒนาและเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง จนกระทั่งสามารถสร้างความคิดใหม่ สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆได้ และนำความรู้ใหม่นั้นไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงานและประชาชนในท้องถิ่น

**2. ระดับกลุ่ม** ซึ่งเป็นการเรียนรู้ในระดับกลุ่มที่เกิดขึ้นในเทศบาลนครขอนแก่น ประกอบด้วย (1) การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น พบว่า บุคลากรของเทศบาลนครขอนแก่น มีการตั้งคำถามเพื่อการวิพากษ์และหาคำตอบร่วมกัน วิเคราะห์และแก้ปัญหาพร้อมกันอยู่เสมอ สามารถแสดงความคิดเห็นและนำเสนอแนวคิดที่ต้องการ ไม่มีช่องว่างระหว่างบุคลากรและผู้บริหาร มีการอภิปรายปัญหาต่างๆอย่างตรงไปตรงมา และทำงานเพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆ รับฟังอย่างตั้งใจ ครุ่นคิดพิจารณาเวลาที่ผู้อื่นทักท้วงความคิดเห็นของตน ส่งเสริมให้มีการสนทนาอย่างเปิดเผย บุคลากรสามารถเรียนรู้จากผู้อื่นเพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนางานของตนเอง (2) การแบ่งปันความรู้ พบว่า บุคลากรของเทศบาลนครขอนแก่น มีการแลกเปลี่ยนถ่ายทอดทักษะ ความรู้และประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอ เพื่อพัฒนาความคิดใหม่ๆในองค์กร มีการเรียนรู้แลกเปลี่ยนความรู้กันในทีมงานอย่างสม่ำเสมอ ดังนั้นทำให้แต่ละบุคคลในทีมงานสามารถปฏิบัติงานทดแทนกันได้ เทศบาลมีระบบการนำความรู้ที่เกิดขึ้นมาจัดการให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในระดับทีมงาน สามารถผลักดันความคิดไปสู่การปฏิบัติอย่างรวดเร็ว ถูกต้อง มีความเหมาะสม ประหยัด และก่อให้เกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้ มีการแลกเปลี่ยนกันภายในเทศบาล (3) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม พบว่า บุคลากรของเทศบาลนครขอนแก่น มีการผนึกกำลังของสมาชิกให้มุ่งไปในทิศทางเดียวกันมีการปฏิบัติงานร่วมกัน ร่วมมือกันใน

การแก้ปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นและพัฒนางาน การวิเคราะห์และการแก้ปัญหาร่วมกัน ตระหนักถึงความร่วมมือการสร้างเครือข่ายให้เกิดการริเริ่มสิ่งใหม่ๆ ร่วมมือกันสร้างเครือข่ายให้เกิดการริเริ่มสิ่งใหม่ๆ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ มุ่งเน้นให้ทุกคนในทีมมีจิตสำนึกในการสร้างความสามัคคีและร่วมมือกันในการแก้ปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้น และ (4) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม พบว่า บุคลากรของเทศบาลนครขอนแก่น มีการกำหนดความคาดหวังหรือข้อตกลงร่วมกันของทุกคนในเทศบาล การมีวิสัยทัศน์ขององค์การที่ชัดเจนและปฏิบัติได้ ภายใต้การยอมรับของสมาชิกทุกคนในองค์การเป็นเสมือนหลักใช้ที่ทุกคนจะต้องมุ่งมั่นไปให้ถึง ซึ่งวิสัยทัศน์ร่วมนั้นเกิดจากการกำหนดร่วมกันของสมาชิกในเทศบาล บุคลากรมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในเป้าหมายขององค์การ ซึ่งจะก่อให้เกิดแรงบันดาลใจและเกิดการทุ่มเทใจร่วมกันเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ร่วมกันของเทศบาล

**3. ระดับองค์การ** เทศบาลนครขอนแก่น สามารถสร้างการเรียนรู้ในระดับองค์การให้เกิดขึ้นได้ดังต่อไปนี้ (1) การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง พบว่า เทศบาลใช้การเรียนรู้เป็นยุทธศาสตร์เพื่อให้เกิดกระบวนการวางแผนและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มีการร่วมมือกับองค์การอื่นเพื่อการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศเป็นประจำ สมาชิกต้องติดตามและมีส่วนร่วมในการประชุมสร้างวัฒนธรรมองค์การด้านการพัฒนา และปรับปรุงงานให้ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลา เทศบาลได้เรียนรู้โดยผ่านกระบวนการถ่ายโอนความรู้ และบูรณาการการเรียนรู้สู่องค์การและการปฏิบัติงาน ชี้แจงให้บุคลากรในองค์การได้เห็นความชัดเจนถึงการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และความก้าวหน้าขององค์การ กระตุ้นให้เกิดความเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมบุคลากรเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (2) การยึดคนเป็นศูนย์กลาง พบว่า เทศบาลนครขอนแก่น คนในองค์การสามารถขยายขีดความสามารถและเพิ่มศักยภาพของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง ความคิดใหม่ๆได้รับการส่งเสริมและสนับสนุน และมีอิสระในการสร้างแรงบันดาลใจ สร้างบรรยากาศที่มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน บุคลากรต้องกล้าแสดงความคิดเห็นและนำเสนอแนวคิดที่ต้องการ ไม่มีช่องว่างระหว่างบุคลากรและผู้บริหาร ทุกคนต้องทำงานร่วมกันเพื่อให้ได้ผลงานออกมาตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ กระจายความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ไปสู่ระดับล่าง คือ การให้มีศักยภาพในการเรียนรู้ การตัดสินใจแก้ปัญหาของตนเอง มีความคิดสร้างสรรค์ และมีศักยภาพในการเรียนรู้ภายใต้ยุทธศาสตร์และแผนขององค์การ (3) การสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ พบว่า เทศบาลนครขอนแก่น มีกระบวนการสร้างนวัตกรรมในองค์การ ซึ่งอาจหมายถึงความถึงนวัตกรรมที่เกิดในกระบวนการทำงาน หรือนวัตกรรมการให้บริการ การดำเนินการเพื่อให้องค์การเกิดการเรียนรู้ในประสบการณ์ใหม่ๆ นำเอาทักษะและความรู้ที่สะสมมา

แก้ปัญหาและพัฒนาความคิดใหม่ๆในเทศบาล มีวัฒนธรรมองค์การที่เน้นการให้รางวัลและสนับสนุน การทดลองทุกระดับในเทศบาล เพื่อให้บุคลากรได้มีโอกาสพยายามคิดโครงการที่สร้างสรรค์ (4) การ เรียนรู้จากประสบการณ์ พบว่า เทศบาลนครขอนแก่น มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ทั้งจากตนเอง และผู้อื่น มีการเรียนรู้จากความสำเร็จ อันถือได้ว่าเป็นดัชนีชี้วัดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เช่น การทำงานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ คุณภาพและปริมาณนวัตกรรม รางวัลหรือเกียรติคุณที่องค์การได้รับ คุณภาพการทำงานของบุคลากรรายบุคคล หรือรายกลุ่ม การเรียนรู้ที่เกิดจากประสบการณ์อัน หลากหลาย อันได้แก่ การวางแผนและไม่ได้วางแผนล่วงหน้า สิ่งที่เกิดขึ้นโดยตั้งใจและไม่ได้ตั้งใจ ความสำเร็จและความผิดพลาด การศึกษาจากองค์การอื่นจะทำให้ได้มุมมองใหม่ๆและความคิดที่ หลากหลาย บุคลากรสามารถเรียนรู้จากผู้อื่นเพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนางานของตนเอง และ (5) การคาดการณ์ล่วงหน้า พบว่า เทศบาลนครขอนแก่น มีการวิเคราะห์ความเปลี่ยนแปลงของ สภาพแวดล้อมอยู่เสมอ มีการวิเคราะห์สิ่งนี้อาจมีผลกระทบต่อองค์การเพื่อหาทางเลือกในการ ดำเนินงาน และเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ กระตุ้นบุคลากรในองค์การให้มีความตื่นตัวที่จะสำรวจ ตรวจสอบข้อมูลความเป็นไปของสิ่งแวดล้อมที่อาจส่งผลต่อการดำเนินงานของเทศบาล มีการให้ สมาชิกออกไปพบผู้รับบริการ ผู้ผลิต และชุมชนเพื่อรวบรวมและรายงานข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับ สถานการณ์ที่มีผลกระทบต่อเทศบาล



ภาพที่ 7 การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลนครขอนแก่น

โดยสรุปจากภาพที่ 7 แสดงให้เห็นถึงผลการศึกษาวิจัยที่สำคัญซึ่งอธิบายภาพรวมของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลนครขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น ได้ดังนี้

**ประเด็นที่ 1** ปัจจัยภายนอกองค์การที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของเทศบาลนครขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น ได้แก่ การเมือง กฎหมาย เศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม ทรัพยากรธรรมชาติ และเทคโนโลยี โดย 1) ปัจจัยทางการเมืองส่งผลต่อการกำหนดยุทธศาสตร์ของเทศบาล 2) ปัจจัยทางกฎหมาย ส่งผลไปยังทัศนคติและพฤติกรรมของบุคลากรเทศบาลให้เรียนรู้และติดตามอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งยังส่งผลต่อผู้นำและการกำหนดยุทธศาสตร์ของเทศบาลให้สอดคล้องกับกฎ ระเบียบต่างๆ 3) ปัจจัยทางเศรษฐกิจ ส่งผลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของบุคลากรเทศบาลและการกำหนดยุทธศาสตร์ของเทศบาล 4) ปัจจัยทางสังคมและวัฒนธรรม ส่งผลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของบุคลากรเทศบาลและการกำหนดยุทธศาสตร์ของเทศบาล 5) ปัจจัยทางทรัพยากรธรรมชาติ ส่งผลต่อการกำหนดยุทธศาสตร์ของเทศบาล และ 6) เทคโนโลยี ส่งผลต่อการกำหนดยุทธศาสตร์ของเทศบาล

จากปัจจัยภายนอกองค์การทั้ง 6 ปัจจัยที่กล่าวมา ผู้วิจัยพบผลการวิจัยเพิ่มเติมในประเด็นของปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของเทศบาลเช่นเดียวกับที่พบในการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลเกาะกา จังหวัดลำปาง และเทศบาลเมืองกระบี่ จังหวัดกระบี่ และถือได้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่เป็นกลไกหลักของการขับเคลื่อนการเรียนรู้ของเทศบาลในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อันได้แก่ ประชาชนในท้องถิ่น ซึ่งมีอิทธิพลต่อผู้นำเทศบาล การกำหนดยุทธศาสตร์ ทัศนคติและพฤติกรรมของบุคลากรเทศบาล และการดำเนินงานโดยรวมของเทศบาลเช่นเดียวกัน

**ประเด็นที่ 2** ปัจจัยด้านองค์การที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลนครขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น ได้แก่ 1) ทัศนคติและพฤติกรรมของบุคลากร 2) ผู้นำ 3) การจัดการความรู้ 4) ยุทธศาสตร์ขององค์การ 5) บรรยากาศในองค์การ 6) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 7) การสื่อสารภายในองค์การ 8) โครงสร้างองค์การ และ 9) การนำเทคโนโลยีมาใช้ในหน่วยงาน โดยปัจจัยที่มีความสำคัญและส่งอิทธิพลต่อปัจจัยด้านต่างๆคือ ผู้นำ อันได้แก่นายกเทศมนตรี และคณะผู้บริหารของเทศบาล ซึ่งเป็นปัจจัยหลักที่มีอิทธิพลต่อการขับเคลื่อนการเรียนรู้ขององค์การ โดยเทศบาลได้รับอิทธิพลอย่างมากจากนายกเทศมนตรี โดยเฉพาะในเรื่องทาง

ความคิด เช่น วิสัยทัศน์ รูปแบบการนำและการจูงใจที่จะทำให้สิ่งต่างๆในเทศบาลให้เกิดขึ้น รวมถึงการผลักดันให้บุคลากรเทศบาลดำเนินตามแนวทางที่ต้องการให้เกิดการสร้างสรรคความรูใหม่อยู่เสมอ และนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งเรียนรู้ของเทศบาลในที่สุด

**ประเด็นที่ 3** การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลนครขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น เกิดจากกระบวนการเรียนรู้ของเทศบาลที่เกิดขึ้นทั้ง 3 วงรอบ (Loops) จนกระทั่งสามารถเรียนรู้ที่จะเรียนรู้ (Learning how to learn) นำไปสู่การที่เทศบาลค้นพบว่า เทศบาลจะส่งเสริมการเรียนรู้ได้อย่างไร เกิดความเข้าใจว่าสิ่งใดเอื้อหรือสิ่งใดที่เป็นอุปสรรคขัดขวางการเรียนรู้ อีกทั้งเทศบาลยังค้นพบจากการเรียนรู้ในครั้งก่อนๆที่ผ่านมาถึงสิ่งที่ส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ของเทศบาล ทำให้เทศบาลมีความสามารถในการสร้างนวัตกรรมทางการบริหารที่ทำให้ผลลัพธ์ในการดำเนินงานแตกต่างไปจากที่เป็นอยู่เดิม ก่อให้เกิดคุณลักษณะของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นผลผลิตจากการเรียนรู้ในทุกระดับขององค์กร ได้แก่ 1) ระดับบุคคล ประกอบด้วย ความมุ่งมั่นพัฒนาตนเอง วิธีคิดที่เปิดกว้าง ความคิดเชิงระบบ ความคิดสร้างสรรค์ 2) ระดับกลุ่ม ประกอบด้วย การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การแบ่งปันความรู้ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม และ 3) ระดับองค์กร ประกอบด้วย การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การยึดคนเป็นศูนย์กลาง การสร้างสรรคความรูใหม่ การเรียนรู้จากประสบการณ์ และการคาดการณ์ล่วงหน้า

ตารางที่ 7 แสดงคุณลักษณะการเรียนรู้ในระดับบุคคลของเทศบาลแต่ละแห่ง

คุณลักษณะขององค์กร แห่งการเรียนรู้	เทศบาลนครขอนแก่น	เทศบาลเมืองกระป๋	เทศบาลตำบลเกาะคา
ระดับบุคคล (Individual Learning)	1. ความคิดสร้างสรรค์ 2. วิธีคิดที่เปิดกว้าง 3. ความมุ่งมั่นพัฒนาตนเอง 4. ความคิดเชิงระบบ	1. ความคิดเชิงระบบ 2. ความมุ่งมั่นพัฒนาตนเอง 3. วิธีคิดที่เปิดกว้าง 4. ความคิดสร้างสรรค์	1. วิธีคิดที่เปิดกว้าง 2. ความคิดเชิงระบบ 3. ความมุ่งมั่นพัฒนาตนเอง 4. ความคิดสร้างสรรค์

จากตารางแสดงคุณลักษณะการเรียนรู้ในระดับบุคคลของเทศบาลแต่ละแห่ง สรุปได้ว่าเทศบาลทั้ง 3 แห่งจะมีคุณลักษณะประการสำคัญที่โดดเด่นแตกต่างกัน ดังนี้ เทศบาลนครขอนแก่น

พบคุณลักษณะการเรียนรู้ในระดับบุคคลที่โดดเด่น คือ ความคิดสร้างสรรค์ และวิธีคิดที่เปิดกว้าง  
 เทศบาลเมืองกระบี่ พบคุณลักษณะการเรียนรู้ในระดับบุคคลที่โดดเด่น คือ ความคิดเชิงระบบ และ  
 ความมุ่งมั่นพัฒนาตนเอง และเทศบาลตำบลเกาะคา พบคุณลักษณะการเรียนรู้ในระดับบุคคลที่โดดเด่น คือ วิธีคิดที่เปิดกว้าง และความคิดเชิงระบบ

ตารางที่ 8 แสดงคุณลักษณะการเรียนรู้ในระดับกลุ่มของเทศบาลแต่ละแห่ง

คุณลักษณะขององค์การ แห่งการเรียนรู้	เทศบาลนครขอนแก่น	เทศบาลเมืองกระบี่	เทศบาลตำบลเกาะคา
ระดับกลุ่ม (Group/Team Learning)	1. การสร้างวิสัยทัศน์ ร่วม 2. การเรียนรู้ร่วมกัน เป็นทีม 3. การแลกเปลี่ยน ความคิดเห็น 4. การแบ่งปันความรู้	1. การสร้างวิสัยทัศน์ ร่วม 2. การแลกเปลี่ยน ความคิดเห็น 3. การเรียนรู้ร่วมกัน เป็นทีม 4. การแบ่งปันความรู้	1. การสร้างวิสัยทัศน์ ร่วม 2. การแลกเปลี่ยน ความคิดเห็น 3. การเรียนรู้ร่วมกัน เป็นทีม 4. การแบ่งปันความรู้

จากตารางแสดงคุณลักษณะการเรียนรู้ในระดับกลุ่มของเทศบาลแต่ละแห่ง สรุปได้ว่า  
 เทศบาลทั้ง 3 แห่งจะมีคุณลักษณะประการสำคัญที่โดดเด่นแตกต่างกัน ดังนี้ เทศบาลนครขอนแก่น  
 พบคุณลักษณะการเรียนรู้ในระดับกลุ่มที่โดดเด่น คือ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม และการเรียนรู้ร่วมกัน  
 เป็นทีม เทศบาลเมืองกระบี่ พบคุณลักษณะการเรียนรู้ในระดับกลุ่มที่โดดเด่น คือ การสร้างวิสัยทัศน์  
 ร่วม และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และเทศบาลตำบลเกาะคา พบคุณลักษณะการเรียนรู้ในระดับ  
 กลุ่มที่โดดเด่น คือ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น



ตารางที่ 9 แสดงคุณลักษณะการเรียนรู้ในระดับองค์การของเทศบาลแต่ละแห่ง

คุณลักษณะขององค์การ แห่งการเรียนรู้	เทศบาลนครขอนแก่น	เทศบาลเมืองกระบุรี	เทศบาลตำบลเกาะคา
ระดับองค์การ (Organization Learning)	1. การยึดคนเป็น ศูนย์กลาง 2. การสร้างสรรค์ ความรู้ใหม่ 3. การเรียนรู้อย่าง ต่อเนื่อง 4. การคาดการณ์ ล่วงหน้า 5. การเรียนรู้จาก ประสบการณ์	1. การเรียนรู้อย่าง ต่อเนื่อง 2. การยึดคนเป็น ศูนย์กลาง 3. การสร้างสรรค์ ความรู้ใหม่ 4. การคาดการณ์ ล่วงหน้า 5. การเรียนรู้จาก ประสบการณ์	1. การยึดคนเป็น ศูนย์กลาง 2. การเรียนรู้อย่าง ต่อเนื่อง 3. การสร้างสรรค์ ความรู้ใหม่ 4. การเรียนรู้จาก ประสบการณ์ 5. การคาดการณ์ ล่วงหน้า

จากตารางแสดงคุณลักษณะการเรียนรู้ในระดับองค์การของเทศบาลแต่ละแห่ง สรุปได้ว่าเทศบาลทั้ง 3 แห่งจะมีคุณลักษณะประการสำคัญที่โดดเด่นแตกต่างกัน ดังนี้ เทศบาลนครขอนแก่น พบคุณลักษณะการเรียนรู้ในระดับองค์การที่โดดเด่น คือ และการสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ เทศบาลเมืองกระบุรี พบคุณลักษณะการเรียนรู้ในระดับองค์การที่โดดเด่น คือ การสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ และการยึดคนเป็นศูนย์กลาง และเทศบาลตำบลเกาะคา พบคุณลักษณะการเรียนรู้ในระดับองค์การที่โดดเด่น คือ การยึดคนเป็นศูนย์กลาง และการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

## 5.2 อภิปรายผล

### 5.2.1 การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลไทย

เทศบาล เป็นรูปแบบการบริหารราชการส่วนท้องถิ่นในเขตชุมชนเมือง ซึ่งในประเทศไทยเริ่มใช้มาตั้งแต่ พ.ศ.2476 จนถึงปัจจุบัน มีอำนาจหน้าที่ในการบริหารจัดการบริการ

สาธารณะตามกฎหมาย เพื่อประโยชน์สุขของชุมชนในท้องถิ่นนั้น โดยเฉพาะการมีบทบาทในการจัดบริการสาธารณะให้ตรงกับความต้องการของประชาชนอย่างทั่วถึง และเหมาะสมกับสภาพพื้นที่แต่ละท้องถิ่นตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 ประกอบกับทิศทางการพัฒนาประเทศ ได้ปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ใหม่โดยมุ่งเน้นในเรื่องการกระจายอำนาจให้ท้องถิ่นได้มีอิสระในการตัดสินใจ กำหนดทิศทาง นโยบาย และการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นของตนได้ในระดับหนึ่ง และให้ประชาชนในท้องถิ่นนั้นได้มีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ เพื่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ในระบอบประชาธิปไตย ดังนั้น จึงเป็นสิ่งสำคัญที่เทศบาลต้องวางแผนในการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับอำนาจหน้าที่เพื่อสนองตอบความต้องการของประชาชน ให้ประชาชนอยู่ดีมีสุข

ดังนั้น จึงเป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องวางแผนในการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับอำนาจหน้าที่เพื่อสนองตอบความต้องการของประชาชน ให้ประชาชนอยู่ดีมีสุข ท่ามกลางกระแสของโลกาภิวัตน์ที่ทำให้โลกเปิดกว้างอย่างไม่สิ้นสุด ส่งผลให้ท้องถิ่นเกิดความเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ ตั้งแต่แนวคิดไปจนถึงการปฏิบัติ โดยเฉพาะการเกิดนวัตกรรมใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานในการปกครองส่วนท้องถิ่น นอกจากประหยัดแล้วยังต้องค้นหาแนวทางปรับเปลี่ยนการบริการให้มีประสิทธิผลด้วย รวมถึงการทำงานด้วยวิธีที่ต่างออกไปจากเดิม เช่น ทำงานร่วมกันกับฝ่ายอื่นๆ มากกว่าที่จะทำงานเพียงลำพังเพื่อช่วยกันคิดและแก้ไขปัญหาาร่วมกัน นอกจากนี้ ประชาชนยังนับได้ว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่ง ต่อการผลักดันให้กลไกขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดำเนินภารกิจการพัฒนาท้องถิ่นให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลอันเป็นผลจากการที่ประชาชนได้รับข้อมูลมากขึ้นและมีความเชื่อมั่นในตัวเอง จึงต้องการมีส่วนร่วมในการตรวจสอบ ร้องเรียน ร้องทุกข์ การเลือกตั้ง การเสนอความต้องการ การให้ความร่วมมือ การเรียกร้องให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเปิดเผย ตอบสนอง และพร้อมรับผิชอบมากยิ่งขึ้น ดังนั้น การมีส่วนร่วมของประชาชนในท้องถิ่นต่อการบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้นเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องตระหนักอยู่เสมอ จึงเป็นเรื่องสำคัญมากที่บุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องรับรู้ หมั่นศึกษา ทำความเข้าใจ เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง พร้อมกับนำความรู้ เทคนิคและเครื่องมือใหม่ๆ มาใช้ปรับปรุงท้องถิ่น เพื่อสร้างความสมดุลกับสภาพแวดล้อมภายนอก และต้องมีการปรับตัวหลายด้าน ทั้งการพัฒนาตนเอง พัฒนางค์การและการบริหารจัดการ บุคลากรและผู้นำท้องถิ่นต้องเรียนรู้ที่จะปรับตัวต่อสิ่งท้าทายใหม่ๆ ซึ่งต้องปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงตัวเองให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงให้ได้ (เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ, 2555) นอกจากนี้ ยังมีความจำเป็นในการปรับตัวหลายด้านที่บุคลากร

ท้องถิ่นต้องทำความเข้าใจและเรียนรู้ ไม่ว่าจะเป็น การแข่งขันทางการเมืองและการเลือกตั้ง การพัฒนาแนวคิดและสร้างทางเลือก กลยุทธ์ใหม่ๆของรัฐในการปฏิรูปท้องถิ่น การที่ผู้นำต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์และเป็นนักปฏิบัติ เป็นต้น เหล่านี้ล้วนเป็นสิ่งที่บุคลากรท้องถิ่นต้องอาศัยการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและการปรับตัวให้ทันอยู่เสมอ

องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นแนวคิดที่มีประวัติความเป็นมาที่ยาวนานและยังคงได้รับความสนใจอยู่ทั้งในแวดวงวิชาการและการบริหารจัดการองค์การในปัจจุบัน พัฒนาการของแนวคิดนี้ ส่วนหนึ่งเกี่ยวพันกับการพัฒนาทฤษฎีองค์การ และอีกส่วนหนึ่งเกี่ยวข้องกับพัฒนาการด้าน การเรียนรู้ซึ่งถูกนำมาใช้ในการพัฒนาองค์การในเวลาต่อมา โดยเริ่มต้นจากการที่นักวิชาการให้ความสนใจและศึกษาการปรับตัวขององค์การให้สามารถอยู่รอดในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงและมีความซับซ้อนมากขึ้นเรื่อยๆ นำไปสู่ทิศทางการศึกษาในแง่มุมต่างๆซึ่งนำไปสู่ข้อค้นพบและข้อเสนอแนะมากมาย หนึ่งในจำนวนนั้นมีมุมมองว่า ท่ามกลางการปรับตัวขององค์การจะมีการเรียนรู้เกิดขึ้นเสมอ ทำให้การพัฒนาองค์การได้มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการให้เกิดการเรียนรู้มากขึ้น และนำไปสู่การศึกษาแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ในระยะเวลาต่อมา มีการนำแนวคิดไปทดลองใช้และมีการพัฒนาสานต่อ รวมถึงการวิพากษ์จุดอ่อน ความพยายามในการเสนอแนะเพื่อการอุดช่องโหว่ของตัวแบบต่างๆอย่างต่อเนื่อง และจะมีการพัฒนาแนวคิดเช่นนี้ต่อไปตราบเท่าที่องค์การยังมีความจำเป็นต้องปรับตัวเองให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่ไม่หยุดนิ่ง (ภาคภูมิ ฤกษ์เมธ, 2555)

การพัฒนาเทศบาลให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จึงเป็นแนวทางหนึ่งที่จะทำให้ องค์การและบุคลากร สามารถปฏิบัติภารกิจในการพัฒนาท้องถิ่นได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนและการพัฒนาประเทศ โดยมีการเชื่อมโยงรูปแบบของการทำงานเป็นทีม สร้างกระบวนการในการเรียนรู้และสร้างความเข้าใจเพื่อเตรียมพร้อมรับกับความเปลี่ยนแปลง เปิดโอกาสให้ทีมสามารถทำงานและมีการให้อำนาจในการตัดสินใจ เพื่อเป็นการส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการคิดริเริ่มและการสร้างนวัตกรรม มีการรวบรวม จัดระบบ เผยแพร่ และถ่ายโอนความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่นเพื่อให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนประสบการณ์ องค์ความรู้ และทักษะร่วมกัน สามารถนำไป ประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ต่างๆได้อย่างทันเหตุการณ์ ก่อให้เกิดองค์การที่เข้มแข็ง มีบุคลากรที่ สามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มที่และมีความสุขกับการทำงานท่ามกลางความ เปลี่ยนแปลงและความเจริญก้าวหน้าที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและไม่สิ้นสุดในปัจจุบันและในอนาคต อัน จะนำไปสู่การที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถบรรลุเป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป็นองค์กร

แห่งการเรียนรู้ในที่สุด ดังที่ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 หมวด 3 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มาตรา 11 ซึ่งระบุว่า “ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสาร และสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน”

ดังที่ได้กล่าวแล้วว่า ท่ามกลางการปรับตัวขององค์การจะมีการเรียนรู้เกิดขึ้นเสมอ ดังนั้น เทศบาล ซึ่งเป็นหน่วยงานบริหารราชการส่วนท้องถิ่นในเขตชุมชนเมือง และมีอำนาจหน้าที่ในการบริหารจัดการบริการสาธารณะตามกฎหมายเพื่อประโยชน์สุขของชุมชนในท้องถิ่น ซึ่งต้องเผชิญความท้าทายกับบทบาทในการจัดบริการสาธารณะให้ตรงกับความต้องการของประชาชนอย่างทั่วถึง และเหมาะสมกับสภาพพื้นที่แต่ละท้องถิ่นนั้น ย่อมมีการเรียนรู้ขององค์การที่เกิดขึ้นในเทศบาล เช่นเดียวกัน โดยแสดงให้เห็นจากความสามารถในการปรับตัวและตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมทั้งภายนอกองค์การและภายในองค์การ จนกระทั่งเทศบาลสามารถค้นพบกลไกสำคัญที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของเทศบาล นำไปสู่ความสำเร็จในการพัฒนาวิธีการทำงานใหม่และสร้างนวัตกรรมด้านต่างๆที่สามารถนำไปใช้ในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งกระบวนการเรียนรู้ต่างๆที่เกิดขึ้นในเทศบาลนั้น สามารถอธิบายในลักษณะการเรียนรู้ในวงรอบต่างๆ ได้แก่

(1) การเรียนรู้แบบวงรอบเดียว (Single-Loop Learning) การเรียนรู้ในลักษณะนี้เป็นความสามารถในการตรวจตรา และแก้ไขข้อผิดพลาดในการทำงานที่เป็นงานประจำภายใต้ธรรมเนียมปฏิบัติที่เคยปฏิบัติมา ซึ่งเห็นได้จากการที่เทศบาลดำเนินการติดตามและตรวจสอบสถานการณ์ในการปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่และภารกิจในการจัดระบบการบริการสาธารณะต่างๆของเทศบาลอยู่ตลอดเวลา เมื่อเทศบาลเผชิญกับปัญหาที่สามารถดำเนินการปรับปรุงแก้ไข สอดคล้องกับ Argyris and Schon (1978) ซึ่งอธิบายว่า การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นแก่องค์การเมื่อการทำงานบรรลุผลที่ต้องการ นั่นคือ เกิดความสอดคล้องระหว่างการออกแบบแนวปฏิบัติ และผลที่เกิดขึ้นอย่างแท้จริง หากไม่สอดคล้องก็อาจนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขพฤติกรรม เช่น เมื่อเกิดปัญหาถึงจะลงมือแก้ไข หรือแสดงแบบแผนของพฤติกรรมที่เป็นการตอบสนอง เพื่อแก้ไขสถานการณ์นั้นๆให้เร็วที่สุด เป็นการเรียนรู้ในลักษณะที่มุ่งตอบโต้และปรับตัว ประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ คือ ดำเนินการติดตามและตรวจสอบสถานการณ์ เปรียบเทียบข้อมูลจากการติดตามสถานการณ์กับธรรมเนียมปฏิบัติงาน และ

เมื่อเปรียบเทียบแล้วพบว่าการปฏิบัติงานนั้นไม่ดีหรือไม่ได้ตามมาตรฐานที่ตั้งไว้ก็ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขจนเกิดความเหมาะสม

(2) การเรียนรู้แบบวงรอบคู่ (Double-Loop Learning) การเรียนรู้ประเภทนี้เป็น การตรวจสอบหาทั้งสาเหตุของความผิดพลาดหรือความสำเร็จที่เกิดขึ้น โดยการตั้งคำถามที่เป็นข้อสงสัยต่อสมมติฐาน บรรทัดฐาน โครงสร้าง และวิธีการปฏิบัติที่เป็นอยู่ เห็นได้จากกระบวนการวิเคราะห์และตรวจสอบสาเหตุของปัญหาที่เทศบาลต้องเผชิญ ซึ่งเทศบาลได้ทำการทบทวนและตั้งคำถามถึงความเหมาะสมของแผนและนโยบายที่ผ่านมา รวมถึงความถูกต้องเหมาะสมของหลักการที่มีการกำหนดและมีแนวทางการปฏิบัติกันมา เพื่อปรับปรุงแก้ไขและหาทางออกที่ยั่งยืน เมื่อตรวจสอบสาเหตุของปัญหาแล้วพบว่า ปัญหาสำคัญอย่างยิ่งที่เทศบาลกำลังเผชิญคืออะไร เทศบาลจึงเรียนรู้เพื่อแสวงหาแนวทางในการหาทางออกและแก้ปัญหาเรื่องนั้นๆ การเรียนรู้แบบนี้จึงเป็นการเรียนรู้ในระดับสูง สอดคล้องกับคำอธิบายของ Argyris and Schon (1978) ที่อธิบายว่าหากเปรียบเทียบขั้นตอนการเรียนรู้แบบวงจรเดี่ยวแล้ว จะพบว่าขั้นตอนของการเรียนรู้แบบวงรอบคู่จะมีลักษณะคล้ายคลึงกัน เพียงแต่ในขั้นตอนของการเปรียบเทียบวิเคราะห์ซึ่งเป็นขั้นตอนที่สองนั้น การเรียนรู้แบบนี้จะมีขั้นตอนย่อยที่มีความสำคัญกล่าวคือ มีการทบทวนและตั้งคำถามถึงความเหมาะสมของเกณฑ์มาตรฐาน ข้อกำหนด วัตถุประสงค์ แผนและนโยบาย รวมถึงหลักการที่มีการกำหนดและมีแนวทางการปฏิบัติกันมาว่ามีความถูกต้องเหมาะสมมากน้อยเพียงใด และหากไม่เหมาะสมก็สามารถนำมาทบทวนเพื่อปรับปรุงแก้ไขในขั้นตอนต่อไป

(3) การเรียนรู้แบบสามวงรอบ (Triple-Loop Learning) ซึ่งเป็นการเรียนรู้อย่างแท้จริง สอดคล้องกับงานเขียนของ Carbery and Cross (2015) ที่พิจารณาว่าการเรียนรู้วงรอบที่สามนั้นเป็นการสะท้อนกลับ (reflection) เป็นการมองดูตนเอง ดูประสบการณ์ที่ได้รับที่ผ่านมาย้อนกลับไปดู กลับไปคิด กลับไปเข้าใจตนเอง แก้ไขตนเอง สอนตนเอง และเตือนตนเอง เมื่อปัจเจกบุคคลได้ทบทวนกระบวนการเรียนรู้ทั้งหมด พัฒนาความเข้าใจอย่างถ่องแท้ และการทำความเข้าใจในสภาพการณ์เงื่อนไขต่างๆภายใต้การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นนั้น ซึ่งควรมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับการตั้งคำถามต่อค่านิยมและบรรทัดฐานขององค์การโดยมุ่งหวังว่าการทำซ้ำๆเช่นนั้นจะสามารถนำมาซึ่งการเรียนรู้ที่จะเปลี่ยนแปลงกรอบเดิมๆที่เป็นอยู่ โดยผลที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้วงรอบที่สามนี้จะนำไปสู่การเกิดความคิดหรือสำนึกโดยรวมที่สมาชิกขององค์การค้นพบว่า พวกเขาและเพื่อนร่วมงานจะส่งเสริมการเรียนรู้ได้อย่างไร เกิดความเข้าใจว่าสิ่งใดเอื้อหรือสิ่งใดที่เป็นอุปสรรคขัดขวางการเรียนรู้ ดังตัวอย่างของเทศบาลทั้งสามแห่งซึ่งเป็นกรณีศึกษา ผลจากการเรียนรู้กลไกสำคัญที่ทำให้การพัฒนาท้องถิ่น

ประสบความสำเร็จ และใช้เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนเทศบาลด้วยการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เช่น เทศบาลตำบลเกาะคาสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมที่โดดเด่นอันได้แก่ โครงการตู้เย็นพอเพียง ตู้เย็นในสวน สู่ตลาดผักปลอดสารพิษ และโครงการอื่นๆอีกจำนวนมาก จากจุดเริ่มต้นปัญหาด้านสิ่งแวดล้อมในพื้นที่เทศบาลตำบลเกาะคา นำไปสู่การสร้างกระแสการรับรู้ให้ชุมชนเกิดความตระหนัก และเข้ามามีส่วนร่วมในการรักษาสิ่งแวดล้อม ร่วมลดปริมาณขยะและเผ่าระวังรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ภายใต้การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนโดยเฉพาะภาคประชาชน ในกรณีของเทศบาลเมืองกระบี่นั้น เทศบาลเมืองกระบี่สามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมที่โดดเด่นอันได้แก่ นวัตกรรมแปลงขยะเป็นเชื้อเพลิงทดแทนด้วยเชื้อเพลิง RDF โดยได้มีแนวทางที่เป็นนวัตกรรมใหม่ในการคัดแยกขยะเรียกว่าเชื้อเพลิงขยะ (Refuse Derived Fuel: RDF) เป็นรูปแบบของการจัดการขยะเพื่อนำมาใช้เป็นเชื้อเพลิงวิธีหนึ่งโดยการปรับปรุงและแปลงสภาพของขยะมูลฝอยให้เป็นเชื้อเพลิงแข็งที่มีคุณสมบัติในด้านค่าความร้อน (Heating Value) ความชื้นขนาดและความหนาแน่นเหมาะสมในการใช้เป็นเชื้อเพลิงป้อนหม้อไอน้ำเพื่อผลิตไฟฟ้าหรือความร้อนและมีองค์ประกอบทั้งทางเคมีและกายภาพสม่ำเสมอ และสำหรับเทศบาลนครขอนแก่นนั้น ผลจากการใช้สภาเมืองขอนแก่น เป็นเครื่องมือในการสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนผู้เป็นเจ้าของเมืองในทุกภาคส่วน ทำให้เกิดการพัฒนานวัตกรรมต่างๆที่ตรงกับความต้องการของประชาชนหรือเจ้าของเมืองเพราะประชาชนเป็นผู้คิดวางแผนกำหนดกรอบแนวทางการดำเนินการเองเกิดการยอมรับในข้อตกลงร่วมกันขจัดปัญหาลดความขัดแย้งก่อเกิดความสงบสุขและเกิดการพัฒนาย่างยั่งยืนมีการติดตามผลการดำเนินงานของเทศบาลอย่างสม่ำเสมอทำให้เกิดความโปร่งใสในการบริหารงานของเทศบาล มติที่ประชุมสภาเมืองขอนแก่นเป็นสิ่งที่เทศบาลยึดถือเป็นแนวทางการดำเนินงานตลอดมา และเทศบาลนครขอนแก่นได้กำหนดเป้าหมายในอนาคตเพื่อให้เมืองขอนแก่นมุ่งสู่ความเป็น Smart City เป็นแนวคิดที่หมายถึงระบบที่เชื่อมโยงถึงกันโดยโครงสร้างพื้นฐานของเมืองเพื่อให้บริการที่มีประสิทธิภาพสูงสุดให้กับผู้อยู่อาศัยเป็นรูปแบบการประยุกต์เทคโนโลยีดิจิทัลหรือข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสารในการเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพของการบริการชุมชนเพื่อช่วยในการลดต้นทุนและลดการบริโภคของประชากรโดยยังคงเพิ่มประสิทธิภาพให้ประชาชนสามารถอยู่อาศัยได้ในคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ดังนั้นก้าวต่อไปการพัฒนาเมืองแห่งอนาคตเทศบาลนครขอนแก่นจึงมุ่งเน้นการออกแบบแผนการพัฒนาหลายอย่างให้เกิดขึ้นกับเมืองมากมายเช่นแบบแผนการเดินทางและต่อยอดการพัฒนาระบบคมนาคมขนส่งแบบแผนของที่อยู่อาศัยและการเลือกที่อยู่อาศัยแบบแผนการทำงานร่วมกันด้วยการส่งเสริมให้ภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการพัฒนาที่ดิน

บริเวณรอบสถานีรถไฟขอนแก่นเพื่อรองรับการขยายตัวของสถานีรถไฟการพัฒนาที่ดินและสวนสาธารณะในเมืองขอนแก่นการจัดตั้งบริษัทร่วมทุนกับกลุ่มนักธุรกิจท้องถิ่นรวมไปถึงแบบแผนทางสังคมและรูปแบบการปรับตัวทางวัฒนธรรมที่เกิดขึ้นซึ่งแบบแผนเหล่านี้จะเป็นแบบแผนการพัฒนาที่นำทางเมืองขอนแก่นเปลี่ยนไปสู่ความเป็นเมืองพิเศษในอนาคตอันใกล้นี้ ดังนั้น จากเทศบาลทั้ง 3 แห่งซึ่งเป็นกรณีศึกษา การทำความเข้าใจในสภาพการณ์เงื่อนไขต่างๆภายใต้การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นนั้น สอดคล้องกับคำอธิบายของ McGuire.D (2014) ที่กล่าวว่าการเรียนรู้แบบสามวงรอบ (Triple-loop learning) นั้นเกิดขึ้นเมื่อองค์การสะท้อนให้เห็นถึงการค้นพบจากการเรียนรู้ในครั้งก่อนๆที่ผ่านมาว่าอะไรเป็นสิ่งที่ส่งเสริมและสนับสนุน หรือสิ่งใดที่ขัดขวางและเป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ จนกระทั่งสามารถพัฒนากลยุทธ์ใหม่ๆสำหรับการเรียนรู้ขึ้นมาได้ ดังเห็นได้จาก การที่เทศบาลมีพัฒนาการเรียนรู้ของตนเอง จนกระทั่งสามารถเรียนรู้ที่จะเรียนรู้ (Learning how to learn) นำไปสู่การที่เทศบาลค้นพบว่า เทศบาลจะส่งเสริมการเรียนรู้ได้อย่างไร เกิดความเข้าใจว่าสิ่งใดเอื้อหรือสิ่งใดที่เป็นอุปสรรคขัดขวางการเรียนรู้ เทศบาลค้นพบจากการเรียนรู้ในครั้งก่อนๆที่ผ่านมาว่า สิ่งที่ส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ของเทศบาลจนสามารถพัฒนากลยุทธ์ใหม่ๆสำหรับการเรียนรู้ขึ้นมาได้ กรอบและแนวทางการพัฒนาที่เกิดจากการเรียนรู้ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาของเทศบาล ส่งผลให้เกิดการพัฒนาและความเปลี่ยนแปลงมากมายในชุมชน และนำไปสู่ความยั่งยืนในการพัฒนาท้องถิ่น รวมถึงการกำหนดทิศทางการพัฒนาในอนาคต

เมื่อเทศบาลผ่านกระบวนการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในองค์กรแล้ว จะก่อให้เกิดการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นผลผลิตจากการเรียนรู้ในทุกระดับขององค์การ อันจะนำไปสู่การที่องค์การสามารถสร้างผลลัพธ์ที่แสดงออกมาให้เห็นในลักษณะขององค์ความรู้ใหม่ขององค์การ และนวัตกรรมขององค์การ ซึ่งสอดคล้องกับคุณลักษณะสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่ Gephart and Marsick (1996) และ Marsick and Watkins (1994) ได้อธิบายไว้ คือ องค์กรที่มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในทุกระดับขององค์การ บุคลากรมีการแบ่งปันการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อช่วยให้ทีมและองค์กรได้เรียนรู้โดยผ่านการบูรณาการการเรียนรู้สู่การปฏิบัติงาน โดยระดับของการเรียนรู้ นั้น สามารถแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ

ระดับบุคคล หมายถึง คุณลักษณะของบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ การเรียนรู้ในระดับบุคคล (Individual Learning) ในองค์กรนั้นเป็นสิ่งสำคัญ เนื่องจากการเรียนรู้ขององค์กรจะเกิดขึ้นได้โดยผ่านการเรียนรู้ในระดับบุคคลเท่านั้น และการเรียนรู้นั้นจะต้องเป็นการเรียนรู้ที่บุคคลในองค์กรนั้นๆยินยอมที่จะผูกพันและใช้ความสามารถในการที่จะเรียนรู้ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

ด้านทักษะ ความรู้ ทักษะ และค่านิยมรายบุคคลด้วยตนเอง จนกระทั่งการเรียนรู้ได้แทรกซึมเข้าไป อยู่ในวิถีคิดและวิถีปฏิบัติ การเรียนรู้ในระดับบุคคลนี้จึงเป็นการจัดการการเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยการ เรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน การเรียนรู้จากการสังเกต การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ ประสบการณ์ที่ได้จากการทำงานประจำวัน งานที่ได้รับมอบหมายเฉพาะหรือโครงการพิเศษ รวมทั้ง การเข้าใจอย่างถ่องแท้ของบุคคลนั่นเอง ดังนั้น ทุกคนในองค์กรจะต้องมีความกระตือรือร้น และ ความพยายามในการที่จะแสวงหาการเรียนรู้ร่วมกัน ด้วยการแลกเปลี่ยนถ่ายโอนความรู้ให้แก่กันและ กัน คือ ทั้งผู้เรียนและผู้สอน และจะต้องหาวิธีการในการเร่งรัดให้เกิดกระบวนการในการเรียนรู้ โดย ใช้ยุทธวิธีหรือเครื่องมือต่างๆ รวมทั้งการใช้เทคนิคในการช่วยจำต่างๆ ซึ่งจะเป็นการเสริมสร้าง จินตนาการและความคิดสร้างสรรค์ ในการเรียนรู้ระดับบุคคลนี้จะต้องมีการวางแผนในการพัฒนา ทั้งนี้เพราะจะต้องยึดหลักการว่าให้บุคคลในองค์กรยอมรับว่าการเรียนรู้เป็นวิถีทางในการดำเนิน ชีวิต ไม่ใช่เพียงแค่งานเฉพาะกิจเท่านั้น การพัฒนาการเรียนรู้ในระดับปัจเจกบุคคลจะนำไปสู่การเป็น บุคลากรที่มีคุณค่าขององค์กร ซึ่งคุณลักษณะของบุคลากรในเทศบาลที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามที่ Marquardt (1996) ได้อธิบายไว้ มีดังนี้

**(1) ความมุ่งมั่นพัฒนาตนเอง** เป็นความสามารถของบุคคลซึ่งอุทิศตนเพื่อ การเรียนรู้ตลอดชีวิต มีความพร้อมที่จะปรับปรุงพัฒนาฝีมือของตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดทักษะ ความชำนาญอย่างสมบูรณ์แบบ ดังเห็นได้จากการที่บุคลากรของเทศบาลเป็นผู้ที่สร้างแรงผลักดัน ให้กับตนเองและมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองให้ไปถึงเป้าหมายอยู่เสมอ มีแรงขับเคลื่อนการทำงานโดย มุ่งเน้นเพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชนในพื้นที่ และการพัฒนาให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง มีการสร้าง วิสัยทัศน์ส่วนตัวที่ชัดเจนทั้งในการทำงานและการดำรงชีวิต ด้วยการวางแผนกำหนดสิ่งที่จะต้องทำเพื่อ ก้าวไปสู่เป้าหมายที่ตนได้ตั้งไว้ ไม่ว่าจะเป้าหมายในการดำรงชีวิต และความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะ กลับไปทำงานเพื่อพัฒนาท้องถิ่นบ้านเกิดของตนเอง และมุ่งมั่นพัฒนาตนเองอยู่เสมอในสายงานที่ ตนเองรับผิดชอบ เพื่อสร้างความสำเร็จในเป้าหมายของการพัฒนาท้องถิ่นตามที่ตนได้ตั้งใจไว้ มีการ ใคร่ครวญตรวจสอบตนเองโดยการทบทวนตนเองอยู่เสมอว่าได้บรรลุเป้าหมายในการดำเนินการตามที่ วางแผนไว้มากน้อยเพียงใด มีความตระหนักและมีความรับผิดชอบต่อตนเองในฐานะสมาชิกของ องค์กร สอดคล้องกับ Senge (1990) และ Marquardt (1996) ที่กล่าวถึงความมุ่งมั่นพัฒนาตนเอง ว่าเป็นการที่บุคลากรในองค์กรมีความตระหนักและมีความรับผิดชอบต่อตนเองในฐานะผู้เรียนที่มี ความกระตือรือร้น และขวนขวายที่จะหาความรู้เมื่อมีโอกาส หรือสร้างโอกาสที่ทำให้พาตัวเองไปสู่ การเรียนรู้ การที่จะชี้แนะตนเองได้นั้น บุคคลต้องรู้จักวิธีที่จะสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง และ



สามารถประเมินความต้องการและสมรรถนะของตนเองได้ว่ายังมีส่วนใดที่ยังมีความจำเป็นที่ต้องเรียนรู้เพิ่มเติม การอุทิศตนในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของปัจเจกบุคคลในองค์กรนั้นๆ จะก่อให้เกิดความผูกพันและศักยภาพในการเรียนรู้ขององค์กร ทักษะความมุ่งมั่นพัฒนาตนเองนั้นจึงเสริมสร้างความผูกพันในการเรียนรู้ตลอดชีวิตของคนในทุกระดับขององค์กร ซึ่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตนั้น ไม่ได้หมายความว่าเพียงแค่การที่องค์กรให้การพัฒนาและฝึกอบรมพนักงานเท่านั้น แต่ยังต้องต้องมุ่งเน้นถึงการสร้างจิตสำนึกในการที่จะเรียนรู้และการฝึกฝนอย่างไม่มีที่สิ้นสุดของคนทุกระดับในองค์กรอีกด้วย และนอกจากนี้ ผลการศึกษาของสนธิ ไสยคล้าย (2556) ซึ่งได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำและองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลนครหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา ยังพบว่าการศึกษาในองค์กรที่มีนิสัยประสงค์จะเรียนรู้เป็นลักษณะสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาล

**(2) วิธีคิดที่เปิดกว้าง** วิธีคิดหรือแบบแผนความคิดนั้น หมายถึง มุมมองที่บุคคลมีต่อเหตุการณ์ สถานการณ์ กิจกรรม หรือแนวคิดอันเป็นสมมติฐานที่ฝังรากลึกอยู่ในจิตใจที่มีอิทธิพลต่อแนวทางในการปฏิบัติ และความเข้าใจที่บุคคลมีต่อโลก ดังนั้น จึงมักพบได้ว่า แต่ละบุคคลย่อมมีมุมมองต่อสิ่งต่างๆ ที่แตกต่างกันออกไป ทั้งนี้เนื่องจากพื้นฐานของแต่ละคนในการกระทำสิ่งต่างๆ ในแต่ละสถานการณ์ย่อมแตกต่างกัน และยังเป็นการยากที่จะเปลี่ยนความแตกต่างนี้ ซึ่งบุคลากรของเทศบาลเป็นผู้ที่ให้ความสำคัญและยอมรับว่า การเรียนรู้ร่วมกันทั้งองค์กรนั้นจะนำมาซึ่งความอยู่รอด ความก้าวหน้าและความสำเร็จของเทศบาลทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยยึดมั่นในแบบแผนการคิดไปในทิศทางที่เป็นประโยชน์ต่อเทศบาลและประชาชนในท้องถิ่น มีใจที่เปิดกว้าง ซื่อสัตย์ และเชื่อใจซึ่งกันและกัน ยอมรับความจริง ยอมรับคำวิพากษ์วิจารณ์จากทุกฝ่าย ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร ฝ่ายการเมือง พนักงานเทศบาล รวมถึงประชาชนในท้องถิ่น ต่างเปิดใจกว้างรับฟังซึ่งกันและกัน มีความคิดในเชิงบวกต่อคำวิพากษ์วิจารณ์ต่างๆ ว่าเป็นสิ่งที่จะทำให้เกิดการพัฒนาการทำงานของเทศบาลให้ดียิ่งๆ ขึ้นไป นอกจากนี้ ยังมีความตระหนักว่าการทำงานใดๆ นั้น สามารถทำได้หลากหลายวิธี หากบุคลากรมีใจที่ยอมรับที่จะพัฒนาหรือนำแนวทางใหม่ๆ มาใช้ก็จะทำให้สามารถจัดการเรียนรู้ขึ้นได้อย่างมากมาย รู้จักใช้วิธีคิดในหลายๆ สถานการณ์ที่แตกต่างกัน เพื่อค้นหาแนวคิดใหม่ และสร้างกระบวนการทำงานและผลผลิตใหม่ๆ ได้อย่างสม่ำเสมอ สะท้อนให้เห็นถึงการมีจิตสำนึกแห่งการยืดหยุ่นและค้นหาทดลองสิ่งใหม่ รวมไปถึงมุมมอง วิธีการคิด และความเข้าใจในการมองโลกและสิ่งแวดล้อมที่อยู่รอบๆ ตัวของบุคลากรของเทศบาล

**(3) ความคิดเชิงระบบ** การคิดอย่างเป็นระบบคือ การมองเห็นสิ่งต่างๆ แบบองค์รวม ด้วยการมองเห็นถึงความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันในภาพใหญ่ หรือเป็นการมองเข้าไปถึง

โครงสร้างมากกว่ามองเฉพาะเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น โดยบุคลากรของเทศบาลมีความเข้าใจในภาพรวมที่ชัดเจนของความสัมพันธ์ที่ต่อเนื่องกันของทุกๆระบบตลอดทั่วทั้งองค์การ ซึ่งหมายถึง ระบบย่อยภายในเทศบาล อันได้แก่ สำนักและกองงานฝ่ายต่างๆนั้นต้องทำงานในหน้าที่อย่างสมดุลและสอดคล้องกัน และมองเห็นความสำคัญซึ่งกันและกัน เรียนรู้และมีความเข้าใจว่าประเด็นในรายละเอียดใดมีความสำคัญที่จะช่วยทำให้กลไกต่างๆของระบบดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จึงทำให้บุคลากรของเทศบาลมีการคิดเชื่อมโยงการปฏิบัติงานในเชิงสังเคราะห์ในภาพรวม มีจิตสำนึกในการปฏิบัติงานของตน ยอมรับและเข้าใจเป้าหมายขององค์การ และปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงอย่างมีประสิทธิภาพ มีความตระหนักและยอมรับว่าการดำเนินการใดๆของตนจะส่งผลกระทบต่อองค์การเสมอ รวมทั้งขยายผลไปยังประชาชนผู้รับบริการจากเทศบาลอีกด้วย กล่าวคือ บุคลากรของเทศบาลมีความคิดในเชิงระบบว่า การทำงานด้วยความมุ่งมั่นและเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของตนเอง นั้น จะทำให้ตนเองได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของเทศบาล และเมื่อประสิทธิภาพการทำงานของตนดีขึ้น พัฒนาขึ้น ก็ถือได้ว่าเป็นการพัฒนาองค์การ เมื่อเทศบาลสามารถบรรลุเป้าหมายในการให้บริการสาธารณะตามความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประชาชนในท้องถิ่นก็เป็นผู้ที่ได้รับประโยชน์จากการทำงานด้วยความมุ่งมั่นและเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของตนเองนั่นเอง สอดคล้องกับการอธิบายเกี่ยวกับความคิดในเชิงระบบตามทัศนะของ Senge (1990) ซึ่งทุกคนภายในองค์การควรมีความสามารถในการเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่างๆที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของระบบ โดยนอกจากการมองภาพรวมแล้ว ต้องสามารถมองรายละเอียดของส่วนประกอบย่อยนั้นให้ออกด้วยการคิดอย่างเป็นระบบ ซึ่งเป็นลักษณะของการคิดเชื่อมโยงในเชิงสังเคราะห์มากกว่าที่จะเป็นการแยกส่วน การคิดอย่างเป็นระบบจะช่วยให้เกิดความเชื่อมโยงและยอมรับว่าการดำเนินการใดๆของตนจะส่งผลกระทบต่อองค์การเสมอ การที่แต่ละคนมีความคิดแบบองค์รวมได้นั้น จะทำให้สามารถมองสิ่งต่างๆในการทำงานอย่างเป็นระบบได้ มองเห็นความเกี่ยวเนื่องของสิ่งต่างๆและทำให้วิสัยคิด การอธิบายพฤติกรรม ความเป็นไปต่างๆอย่างเป็นเหตุและผลได้ง่ายขึ้น การคิดอย่างเป็นระบบจึงเป็นเครื่องมือที่เอื้ออำนวยให้เกิดการเรียนรู้ขององค์การ องค์การนั้นเปรียบเสมือนกับโครงข่ายขนาดใหญ่ที่เชื่อมต่อกับหน่วยงานย่อยต่างๆ ไม่ว่าจะเกิดการเปลี่ยนแปลงใดๆขึ้น ก็จะส่งผลกระทบต่อทั้งในทางบวกและในทางลบไปยังทุกๆส่วนในองค์การ และหากมองย้อนไปในอดีตจะพบว่าเราถูกเสนอให้แก้ไข้ปัญหาเป็นส่วนๆ ถึงแม้ว่าการทำเช่นนี้จะสามารถจัดการกับงานที่ยากๆได้ง่ายขึ้นก็ตาม แต่เราก็จะไม่สามารถมองเห็นได้ถึงผลที่แท้จริงของการกระทำเช่นนั้นได้ เพราะว่าเราได้ขาดการเชื่อมต่อกับโลกทั้งโลกไป โดย Marquardt (1996) อธิบาย

ว่า ดังนั้น การคิดอย่างเป็นระบบ จึงเป็นกรอบแนวคิดที่จะช่วยให้การสร้างรูปแบบต่างๆมีความชัดเจนเด่นชัดมากขึ้น และยังช่วยให้เรารู้ถึงวิธีที่จะเปลี่ยนแปลงรูปแบบต่างๆได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น สามารถนำมาประยุกต์ใช้แก้ปัญหาที่สลับซับซ้อนได้เป็นอย่างดี การแก้ปัญหาอย่างมีระบบจึงได้ถูกนำมาใช้เพื่อการวิเคราะห์ปัญหาแทนการคาดเดาหรือแทนการใช้สัญชาตญาณ ทั้งนี้ Garvin (1998) รวมถึง Dibella and Nevis (1998) ยังได้อธิบายว่า การแก้ปัญหาต้องอาศัยการคิดอย่างเป็นระบบ และต้องมีข้อมูลจริงมาใช้ในการตัดสินใจ รวมทั้งมีการใช้เครื่องมือทางสถิติมาช่วยในการจัดข้อมูล นอกจากนี้ การคิดความเข้าใจอย่างเป็นระบบยังช่วยลดความขัดแย้งที่เกิด และการต่อต้านจากบุคคลในองค์กร การเห็นความเชื่อมโยงของกลไกต่างๆอย่างเป็นระบบ จะช่วยสร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในหลากหลายวิธี เช่นเดียวกับ Luthans (1998) ที่กล่าวว่า องค์กรต้องทำให้บุคลากรได้รับการกระตุ้นให้คิดวิธีใหม่และใช้ทักษะเชิงเหตุผลอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เห็นความเชื่อมโยงและสามารถใช้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อหาข้อสรุปได้

**(4) ความคิดสร้างสรรค์** เป็นคุณลักษณะที่สำคัญในตัวบุคลากรขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่จะเสริมสร้างความรู้ใหม่ ด้วยการทดลอง คิดค้นนวัตกรรม ค้นหาแนวคิดใหม่ และสร้างกระบวนการทำงานและผลผลิตใหม่ๆ เน้นความคิดสร้างสรรค์และก่อให้เกิดการเรียนรู้ มีอิสระในการเรียนรู้ สามารถสร้างความคิดใหม่ และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ซึ่งบุคลากรของเทศบาลมีความกระตือรือร้นในการคิดค้นนวัตกรรม พยายามค้นหาแนวคิดใหม่ และสร้างกระบวนการทำงานและผลผลิตใหม่ๆ ด้วยการใช้ความคิดสร้างสรรค์และก่อให้เกิดการเรียนรู้อยู่เสมอ ไม่ว่าจะเป็นการปฏิบัติงานของตนเองหรือการปฏิบัติงานร่วมกับเครือข่ายต่างๆในภาคประชาชน มีอิสระในการเรียนรู้ ใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการเสริมสร้างความรู้ใหม่ๆ และนำความรู้ใหม่นั้นไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงานและประชาชนในท้องถิ่น ซึ่งปรากฏผลลัพธ์ออกมาในรูปของนวัตกรรมการทำงานของเทศบาล สอดคล้องกับการอธิบายของ Marquardt (1996) ที่เรียกได้ว่าเป็น การสร้างสรรค์ความรู้ความสามารถที่จะปรับปรุงพัฒนาและเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และสร้างสรรค์ความคิดรวบยอดจากการเรียนรู้ทำให้ผู้เรียนรู้สามารถนำไปต่อยอดเพื่อเรียนรู้สิ่งใหม่ได้

**ระดับกลุ่ม** หมายถึง การเรียนรู้ในระดับกลุ่มที่เกิดขึ้นในเทศบาล การเรียนรู้ในระดับกลุ่มหรือทีม (Group/Team Learning) นั้นได้กลายมาเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่งขึ้นในองค์กร โดย Marquardt (1996) อธิบายว่า เนื่องจากการสร้างความรู้ความเข้าใจและทักษะในองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น จะต้องทำเป็นกระบวนการทั้งในด้านเทคนิคในการแก้ปัญหา และทักษะในการมีปฏิสัมพันธ์

ระหว่างกัน ดังนั้น ทีมงานจะต้องสามารถที่จะคิดอย่างสร้างสรรค์และเรียนรู้ร่วมกันได้อย่างเป็นหนึ่งเดียวกันโดยผ่านการประชุม การร่วมกันทำงานโครงการ และร่วมกันแก้ปัญหาในองค์การ การที่ทีมงานจะเป็นการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันประสบการณ์ทั้งที่ดีและที่ผิดพลาดกับการเรียนรู้ไหลผ่านอย่างทั่วถึงจากระดับปัจเจกบุคคลสู่ทีมของตนเองและทีมงานอื่นๆจนทั่วทั้งองค์การ เป็นการเพิ่มขึ้นของความรู้ ทักษะ และสมรรถนะภายในกลุ่ม ซึ่งสำเร็จลงได้ด้วยการกระทำของกลุ่มนั่นเอง ดังนั้น การเรียนรู้ในระดับทีม จึงต้องการทั้งการปฏิบัติและผลสะท้อนกลับอันนำไปสู่ความคิดรวมนั้นอย่าง เป็นหนึ่งเดียว นอกจากนี้ Marquardt and Reynolds (1994) ยังอธิบายว่าการทำงานเป็นทีมและ เป็นเครือข่าย ทำให้ตระหนักถึงความร่วมมือ การสร้างเครือข่ายเพื่อให้เกิดการริเริ่มใหม่ๆอีกด้วย การเรียนรู้ในระดับกลุ่มที่เกิดขึ้นในเทศบาล มีดังนี้

**(1) การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น** การเรียนรู้ในระดับกลุ่มของเทศบาลมีการส่งเสริมเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์กับสิ่งต่างๆจากมุมมองที่หลากหลายด้วยการสื่อสารข้อมูลระหว่างกัน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ส่งผลให้บุคลากรของเทศบาลสามารถขยายขอบเขตของการรับรู้ มีความเข้าใจที่ลึกซึ้งและมีการพัฒนาตนเองอย่างไม่หยุดนิ่ง ในระหว่างสำนักและกองต่างๆภายในเทศบาลนั้น ได้รับการส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนภายใน ตัวอย่างเช่น รูปแบบการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของเทศบาลเมืองกระบี่และเทศบาลตำบลเกาะคา คือ การส่งเสริมให้ทุกกองงานมองว่ากองงานอื่น ๆ นั้นคือผู้รับบริการที่มาใช้บริการ ต้องบริการเพื่อให้ผู้มารับบริการได้รับประโยชน์สูงสุดและครบถ้วน ทำให้กลุ่มงานต่างๆภายในเทศบาลเกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน มีการอภิปรายปัญหาต่างๆอย่างตรงไปตรงมา และทำงานเพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆอยู่เสมอ นอกจากนี้ ทีมงานของเทศบาลยังมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับหน่วยงานและองค์กรต่างๆภายนอก รวมถึงภาคประชาชนอีกด้วย ซึ่งเป็นสิ่งที่เทศบาลแต่ละแห่งนำไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ และพบได้ชัดเจนในเทศบาลนครขอนแก่น ได้แก่ เวทีสภาเมือง และเทศบาลตำบลเกาะคา ซึ่งมีเวทีประชาคมที่เรียกว่า เวทีช่วงฝนฟ้า อันนำไปสู่ความสำเร็จในการเรียนรู้ร่วมกันของเทศบาล เนื่องจากการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับองค์กรอื่นจะทำให้ได้มุมมองใหม่ๆและความคิดที่หลากหลาย บุคลากรในกลุ่มงานต่างๆของเทศบาลสามารถเรียนรู้จากผู้อื่นเพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนางานของตนเอง ด้วยใจที่เปิดกว้าง ยอมรับความจริง ยอมรับคำวิพากษ์วิจารณ์ และยอมรับความสำเร็จขององค์กรอื่นๆ ทำให้เกิดการเรียนรู้ที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการพัฒนาตนเองและองค์กรของตน

**(2) การแบ่งปันความรู้** การแบ่งปันข้อมูลข่าวสารเป็นสิ่งจำเป็นในองค์กรแห่งการเรียนรู้ การแบ่งปันความรู้จะมีประโยชน์อย่างยิ่ง องค์กรต่างๆ จะเจริญเติบโตได้เมื่อตัวบุคคลหรือทีมต่างแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน เมื่อบุคคลเห็นข้อผิดพลาดก็จะเป็นโอกาสในการเรียนรู้ มีความรับผิดชอบต่องานตัวเอง ดังที่ Bennett and O'Brien (1994) ได้อธิบายไว้ ซึ่งกลุ่มผู้ปฏิบัติงานในเทศบาลมีการแบ่งปันถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์กันอย่างสม่ำเสมอทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อพัฒนาความฉลาดรอบรู้และความสามารถของทีมอย่างต่อเนื่อง ความรู้ใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นในเทศบาล หรือการได้รับความรู้ใหม่จากการไปเข้ารับการศึกษาศึกษาหรือฝึกอบรมในโครงการต่างๆ จะต้องมีการเผยแพร่ไปยังบุคลากรกลุ่มต่างๆ ในเทศบาลอย่างทั่วถึง ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และมีการถ่ายทอดความรู้อยู่ตลอดเวลา การแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกันของเทศบาลมีหลายวิธี เช่น การเขียนเป็นรายงานการเข้ารับการอบรมนำเสนอต่อนายกเทศมนตรี การจัดทำบันทึกข้อมูลความรู้และจัดเก็บไว้ในห้องสมุดของเทศบาลเพื่อให้บุคลากรทุกคนสามารถเข้าถึงแหล่งของความรู้ได้อย่างสะดวกรวดเร็วและมีการแลกเปลี่ยนความรู้ใหม่ตลอดเวลา รวมถึงการพูด การอภิปราย การชี้แจง การนำเสนอ การเล่าประสบการณ์ไปสู่กลุ่มงานต่างๆ ในการประชุมและในการปฏิบัติงานในแต่ละวัน นอกจากนี้ ยังมีการแบ่งปันความรู้กับองค์กรอื่นๆ รวมถึงประชาชนในท้องถิ่นด้วยการสร้างเครือข่ายทางสังคม และการสร้างระบบที่เอื้ออำนวยต่อการเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายและการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารความรู้ต่างๆ เช่น เว็บไซต์ของเทศบาล และ facebook ของเทศบาลที่เป็นช่องทางในการแบ่งปันความรู้ต่างๆ ไปยังประชาชนผู้สนใจ เพื่อเรียนรู้เกี่ยวกับการดำเนินงานของเทศบาลในด้านต่างๆ เป็นการสร้างช่องทางให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลและสามารถมีช่องทางในการให้ข้อมูลย้อนกลับมายังเทศบาลได้อย่างง่ายดายและมีความสะดวก ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เทศบาลสามารถนำความรู้ ภูมิปัญญา ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ มาพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพของเทศบาลอย่างต่อเนื่อง

**(3) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม** มุ่งเน้นที่กระบวนการในการรวบรวมและพัฒนากำลังความสามารถของทีม เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามที่สมาชิกของทีมปรารถนา ดังนั้น จุดที่สำคัญของการเรียนรู้ของทีมคือ การรวบรวมความคิด และพลังในทางสร้างสรรค์ของสมาชิกทุกคนในทีมให้ไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้ผสมผสานเป็นหนึ่งเดียวกัน โดยการเรียนรู้ของทีมนั้น มีสิ่งที่จำเป็น 3 ประการ ที่ Marquardt (1996) อธิบายไว้ ได้แก่ ประการที่ 1 ทีมจะต้องมีการคิดพิจารณาอย่างลึกซึ้งซึ่งเกี่ยวกับประเด็นที่ซับซ้อน เพื่อว่าทีมจะได้ใช้ประโยชน์จากความสามารถในการคิดพิจารณาจากหลายๆ ความคิด เพื่อให้กลายเป็นภูมิปัญญาร่วมกัน ประการที่ 2

ปฏิบัติการต่างๆของทีมนั้นจะต้องเกิดจากความร่วมมือและมุ่งที่จะสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ และประการที่ 3 ทีมจะต้องมีความสามารถที่จะเกื้อหนุนและกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ในทีมงานอื่นๆด้วย ซึ่งเทศบาลสามารถสร้างทีมงานที่มีจิตสำนึกในการสร้างความสามัคคีและร่วมมือกันในการแก้ปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้น การสนับสนุนจากผู้บริหารที่มุ่งเน้นการฝึกกำลังของสมาชิกให้มุ่งไปในทิศทางเดียวกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมของเทศบาลนั้น เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกเป็นกลุ่มในองค์การ โดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน นำไปสู่การพัฒนาความสามารถของทีมให้เกิดผลมากกว่าการอาศัยความสามารถของแต่ละบุคคล สมาชิกในทีมได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่างๆร่วมกัน โดยอาศัยสื่อข้อมูลแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมช่วยให้บุคลากรของเทศบาลตระหนักถึงความร่วมมือและการสร้างเครือข่ายให้เกิดการริเริ่มสิ่งใหม่ๆ นำเอาทักษะและความรู้ที่สะสมมาวิเคราะห์ปัญหา ตรวจสอบปัญหา แก้ปัญหาร่วมกันและพัฒนาความคิดใหม่ๆร่วมกัน รวมถึงการสร้างความร่วมมือระหว่างองค์การและเครือข่ายความร่วมมือภาคประชาชนให้เกิดขึ้น

**(4) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม** วิสัยทัศน์ร่วมนี้เป็นเครื่องมือที่เชื่อมต่อการเรียนรู้ในระดับบุคคลและระดับองค์การ และเป็นเครื่องมือที่จะช่วยสร้างความกระตือรือร้นและพลังร่วมอย่างไม่มีที่สิ้นสุด เป็นเครื่องมือสำคัญให้คนในองค์การมีมุมมองระยะยาว ซึ่งจะก่อให้เกิดแรงบันดาลใจและเกิดการทุ่มเทใจร่วมกันเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์การ โดยวิสัยทัศน์นี้จะเปรียบเสมือนหางเสือเรือที่ขับเคลื่อนไปสู่จุดหมายการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์การเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่จะนำพาองค์การไปสู่เป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ซึ่ง Marquardt (1996) ได้เปรียบเทียบว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์การนั้น เปรียบเสมือนแสงดาวบนท้องฟ้าที่ส่องนำทางให้นักเดินเรือ ซึ่งหมายถึง สมาชิกขององค์การได้เดินทางไปสู่จุดหมายปลายทาง ดังนั้น การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์การ จึงเป็นความสามารถในการที่จะเชื่อมประสานผู้คนในองค์การที่มีวิถีการดำเนินชีวิตที่แตกต่างกันให้มีวิสัยทัศน์ที่มุ่งไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้เกิดการพัฒนาและการเรียนรู้โดยความสมัครใจของทุกคน และวิสัยทัศน์ที่ทุกคนในองค์การร่วมกันกำหนดขึ้นอย่างแท้จริงนี้จะช่วยเสริมสร้างความผูกพันโดยเป็นความรู้สึกร่วมกันจากส่วนลึกในจิตใจของคนทั่วทั้งองค์การให้ร่วมกันแสวงหาวิธีที่จะปรับปรุงเพื่อที่จะเรียนรู้จนกระทั่งบรรลุเป้าหมายที่กำหนดเอาไว้ ดังนั้น เราจึงเห็นได้อย่างชัดเจนว่า เทศบาลแต่ละแห่งมีการกำหนดจุดมุ่งหมายในอนาคตที่ทุกคนปรารถนาให้เกิดขึ้นในองค์การร่วมกัน โดยกำหนดออกมาในรูปของวิสัยทัศน์ของเทศบาล ซึ่งเป็นข้อตกลงที่ผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชน บุคลากรของเทศบาล คณะผู้บริหาร รวมถึงฝ่ายนิติบัญญัติของเทศบาล จนกระทั่ง

ทุกคนเห็นพ้องร่วมกันจริงๆ กระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันนี้ได้ถูกใช้เป็นเครื่องมือสำคัญที่จะช่วยสร้างการเรียนรู้ในระดับกลุ่มของเทศบาลให้มีความกระตือรือร้นและพลังร่วมอย่างไม่มีที่สิ้นสุด เป็นเครื่องมือสำคัญให้บุคลากรในเทศบาลมีมุมมองระยะยาว ซึ่งจะก่อให้เกิดแรงบันดาลใจและเกิดการทุ่มเทใจร่วมกันเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ร่วมกันของเทศบาล การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันนี้เป็นคุณลักษณะที่เห็นได้เด่นชัดที่สุด ซึ่งจากการศึกษาวิจัยพบว่า คณะผู้บริหาร ฝ่ายนิติบัญญัติของเทศบาล รวมถึงบุคลากรของเทศบาลทุกคน มีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในเป้าหมายขององค์การ สามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ที่ตระหนักถึงเป้าหมายร่วมกันของเทศบาล และปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่นที่จะไปให้ถึงยังเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ในวิสัยทัศน์ของเทศบาล ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ชัยยนต์ เพาพาน (2554) ศึกษาการพัฒนางานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเลือกศึกษากรณีเทศบาลสงเปลือย อำเภอนามน จังหวัดกาฬสินธุ์ และพบว่า ปัจจัยหนึ่งที่มีผลกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลสงเปลือย อำเภอนามน จังหวัดกาฬสินธุ์ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ร่วม ซึ่งทำให้เกิดการเรียนรู้ในทิศทางที่ต้องการร่วมกัน โดยวิสัยทัศน์ของเทศบาลนั้นเป็นวิสัยทัศน์ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของทุกภาคส่วนในมิติการพัฒนาท้องถิ่นด้านต่างๆ สนับสนุนความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และใช้การเรียนรู้นั้นนำองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดขึ้นให้ได้

ระดับองค์การ หมายถึง การเรียนรู้ในระดับองค์การที่เกิดขึ้นในเทศบาล ซึ่ง Marquardt (1996) อธิบายว่า การเรียนรู้ในระดับองค์การ (Organization Learning) คือ การเรียนรู้ทั่วทั้งองค์การ เกิดขึ้นจากการที่บุคลากรในองค์กรมีรูปแบบวิธีการคิด (Mental Model) ที่ไปในทิศทางเดียวกัน รวมทั้งมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้และมีความรู้ร่วมกัน และการเรียนรู้ขององค์กรนั้นสร้างขึ้นจากความรู้ต่างๆ รวมถึงการอาศัยประสบการณ์ที่ผ่านมา จึงนับได้ว่าเป็นการยกระดับความสามารถในการปฏิบัติงาน ซึ่งได้มาจากการมุ่งมั่นที่จะปรับปรุง และพัฒนาตลอดทั่วทั้งองค์การอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ยूरพร ศุทธรัตน์ (2552) ยังได้อธิบายว่า การเรียนรู้ในระดับองค์การนี้เป็นความสามารถของสิ่งที่ไม่มีชีวิต ซึ่งเกี่ยวข้องกับการเก็บรักษาความรู้จากบุคคลและทำให้อยู่ในสถานะที่พร้อมจะนำมาใช้งาน ตลอดจนปลูกฝังอยู่ในองค์การจนเป็นธรรมเนียมปฏิบัติขององค์กรนั้นๆ การเรียนรู้ในระดับองค์การที่เกิดขึ้น ในเทศบาล มีดังนี้

(1) **การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง** เทศบาล มีการพัฒนากระบวนการพื้นฐาน และบริหารจัดการเพื่อแก้ไขกับปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ ค้นหาวิธีการใหม่ๆ เพื่อนำมาปรับปรุง และพัฒนาการให้บริการสาธารณะกับประชาชนอย่างต่อเนื่อง วิเคราะห์ความเปลี่ยนแปลงของ

สภาพแวดล้อมเพื่อความพร้อมในการปรับตัว และสร้างสรรค์บริบทสำหรับการเรียนรู้ สร้างความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอก ใช้การเรียนรู้เป็นยุทธศาสตร์เพื่อให้เกิดกระบวนการวางแผน และปรับปรุงการให้บริการกับประชาชนในท้องถิ่นอย่างต่อเนื่อง สร้างการเรียนรู้ระหว่างองค์กร ด้วยการร่วมมือกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและหน่วยงานอื่นๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อการแข่งขัน และแลกเปลี่ยนข้อมูลสารสนเทศเป็นประจำ โดยบุคลากรของเทศบาลต้องติดตามและมีส่วนร่วมในการประชุม การจัดกิจกรรม และการเรียนรู้ร่วมกันกับทุกภาคส่วน รวมถึงการบูรณาการการเรียนรู้นั้น เข้ากับการทำงานที่ดำเนินการตามปกติอย่างต่อเนื่อง เทศบาลจึงมีการเรียนรู้โดยผ่านการเรียนรู้อย่างเต็มพลังจากบุคลากรของเทศบาลในการรวบรวม จัดการ และใช้ความรู้เหล่านั้น บูรณาการการเรียนรู้สู่องค์กรและการปฏิบัติงานของเทศบาล จนกระทั่งสามารถสร้างให้เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องขึ้นมา แทรกซึมและฝังแน่นเข้าไปในตัวสมาชิกขององค์กรจนสามารถเรียนรู้ที่จะเรียนรู้ได้ โดยธรรมชาติ

(2) **การยึดคนเป็นศูนย์กลาง** การพัฒนาองค์กรเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องให้ความสำคัญกับบทบาทในการพัฒนาคนหรือการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อนำไปสู่การพัฒนาองค์กรด้านอื่นๆ เป็นลำดับต่อไป เทศบาล ยึดหลักสำคัญว่า เทศบาลต้องเอาใจใส่บำรุงรักษา สร้างค่านิยม และสนับสนุนความเป็นอยู่ที่ดีของบุคลากร พัฒนาและส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรแต่ละคน สนับสนุนบุคคลและทีมงานให้มีการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง ให้ความสำคัญกับค่านิยม และเจตคติของบุคคลในองค์กรเกี่ยวกับการทำงาน รวมถึงการสร้างแรงบันดาลใจในการนำบุคลากรบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยส่งเสริมและสนับสนุนให้เทศบาลเป็นสถานที่ที่คนในองค์กรสามารถขยายขีดความสามารถและเพิ่มศักยภาพของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งเป็นที่ที่มีการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรของเทศบาลสร้างสรรค์ความคิดใหม่ๆ มีความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรม และมีอิสระในการสร้างแรงบันดาลใจ เสริมสร้างให้มีการยกระดับความสามารถในการเรียนรู้ พร้อมกับเป็นที่ที่คนเรียนรู้วิธีการที่จะเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับ Marquardt (1996) ที่อธิบายว่า คน ในความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น หมายถึง ผู้บริหารหรือผู้นำ พนักงานหรือบุคลากร ลูกค้าหรือผู้รับบริการ หุ่นส่วนและพันธมิตรธุรกิจ และชุมชน ซึ่งบุคคลเหล่านี้จะต้องได้รับทั้งการให้อำนาจและสร้างความสามารถไปพร้อมๆ กัน เนื่องจากคนเท่านั้นที่สามารถเรียนรู้ได้ คนนั้นเป็นทรัพยากรผู้ที่จะใช้ประโยชน์จากข้อมูลและถ่ายทอดข้อมูลนั้นๆ ออกไปเป็นความรู้ เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร ด้วยเหตุนี้ จึงอาจกล่าวได้ว่า คนเป็นปัจจัยที่มีคุณค่าสำคัญที่สุดต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดย Marquardt (1996) กล่าวถึงการให้อำนาจนี้ เป็นการให้อำนาจแก่



สมาชิกในองค์การในการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ รวมถึงการปฏิบัติต่อบุคลากรโดยมองว่าบุคลากรเป็นผู้มีคุณวุฒิและมีความสามารถ การให้อำนาจในการจัดการ การสร้างพันธมิตรหรือเครือข่ายแห่งการเรียนรู้กับหุ้นส่วน และชุมชน โดยเฉพาะการมอบอำนาจให้แก่บุคลากรมากกว่ามอบงาน โดย Daft (1999) ยังได้อธิบายว่า มอบอำนาจให้แก่บุคลากรทุกคนในองค์การเพื่อได้มีโอกาสตัดสินใจ และสนับสนุนการทำงานเป็นทีม นอกจากนี้ Marquardt and Reynolds (1994) อธิบายว่าการมอบอำนาจ ยังเป็นการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคคล มีอิสระในการตัดสินใจ แก้ปัญหา มีความสามารถในการเรียนรู้ กระจายความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ไปสู่ระดับล่างคือ การให้มีศักยภาพในการเรียนรู้ การตัดสินใจแก้ปัญหาของตนเอง มีความคิดสร้างสรรค์ และมีศักยภาพในการเรียนรู้ภายใต้ยุทธศาสตร์และแผนขององค์การ Pedler, Burgoyne and Boydell (1991) อธิบายว่า เป็นการให้โอกาสในการพัฒนาตนเองของทุกคน บุคลากรในองค์การแบบนี้จะมีปริมาณที่เพียงพอต่อการพัฒนาตนเอง เขาจะสามารถตัดสินใจเลือกที่จะเข้าอบรมและพัฒนาตามความต้องการของตัวเอง องค์การต้องสำรวจความจำเป็นในการเรียนรู้ของบุคลากรแต่ละคน และสามารถเชื่อมโยงความจำเป็นนั้นกับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการพัฒนาสายอาชีพ โดย Marquardt (1996) กล่าวว่า ทุกๆองค์การจะต้องมีวิธีที่จะให้ทั้งอำนาจและสร้างความสามารถในใช้อำนาจให้กับบุคลากรในองค์การเพื่อให้เหมาะสมกับความสำคัญที่บุคคลมีต่อองค์การแห่งการเรียนรู้

**(3) การสร้างสรรค์ความรู้ใหม่** ตามที่ Garvin (1993) ได้อธิบายว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์การที่ประกอบไปด้วยทักษะในการสร้างสรรค์ การแสวงหาให้ได้มาซึ่งความรู้ การถ่ายทอดความรู้ การถ่ายโอนความรู้ รวมทั้งมีการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่เกิดจากความเข้าใจอย่างถ่องแท้และการมีความรู้ใหม่ๆ รวมถึง Marquardt and Reynolds (1994) สนับสนุนการค้นหาวិธีการใหม่ๆ เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนากิจกรรมที่ดำเนินการตามปกติอย่างต่อเนื่อง บุคลากรทุกคนมีบทบาทเสริมสร้างความรู้ใหม่ เรียนรู้จากฝ่ายอื่นๆทั้งในและนอกองค์การ Goh (1998) กล่าวว่าต้องเน้นถึงการทดลอง กล่าวคือ เป็นวัฒนธรรมองค์การที่เน้นการให้รางวัลและสนับสนุนการทดลองทุกระดับในองค์การ เพื่อให้พนักงานพยายามคิดโครงการที่สร้างสรรค์ โดยเลิศชัย สุธรรมานนท์ (2555) ได้อธิบายถึงการมีกระบวนการสร้างนวัตกรรมในองค์การ ซึ่งอาจหมายถึงความถึงนวัตกรรมที่เกิดในกระบวนการทำงาน นวัตกรรมที่เกิดในสินค้าผลิตภัณฑ์ หรือนวัตกรรมการให้บริการ การวัดการประเมินผลในมิตินี้จะวัดถึงกระบวนการสร้างนวัตกรรมและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นว่า องค์การมีการสร้างนวัตกรรมในเรื่องต่างๆในระดับบุคคลหรือทีมงานมากน้อยและมีมูลค่าต่อองค์การมากน้อยเพียงใด เทศบาลที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้นั้น เป็นองค์การที่มีทักษะในการสร้างสรรค์

การแสวงหาให้ได้มาซึ่งความรู้ การถ่ายทอดความรู้ การถ่ายโอนความรู้ รวมทั้งมีการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่เกิดจากความเข้าใจอย่างถ่องแท้ ค้นหาวิธีการใหม่ๆ เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนากิจกรรมที่ดำเนินการตามปกติอย่างต่อเนื่อง นำเอาทักษะและความรู้ที่สะสมมาแก้ปัญหาและพัฒนาความคิดใหม่ๆ ในองค์กร และมีความรู้ใหม่ๆ เกิดขึ้นเสมอ ก่อให้เกิดนวัตกรรมทั้งภายในและภายนอกเทศบาล เกิดประโยชน์ต่อสังคม และสามารถประยุกต์ใช้ประโยชน์ได้หลากหลาย

**(4) การเรียนรู้จากประสบการณ์** การเรียนรู้จากประสบการณ์ทั้งจากตนเองและผู้อื่น โดยเมื่อองค์การปฏิบัติการใดๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ผลที่เกิดจากการปฏิบัติการนั้นก็就会被นำมาวิเคราะห์ในฐานะที่เป็นข้อมูลของผลที่สอดคล้องกับเป้าหมายที่วางไว้ จากนั้น ก็จะได้สิ่งใหม่ๆ ที่สามารถนำมาปฏิบัติได้ ซึ่งก็อาศัยพื้นฐานจากผลสะท้อนของประสบการณ์ที่ผ่านมาขององค์กรนั่นเอง การเรียนรู้ไม่จำเป็นจะต้องศึกษาจากประสบการณ์ของตนเองเท่านั้น อาจเกิดจากปัจจัยอื่นๆ หรือองค์ประกอบอื่นในองค์กร หรือต่างองค์กร การศึกษาจากองค์กรอื่นจะทำให้ได้มุมมองใหม่ๆ และความคิดที่หลากหลาย บุคลากรสามารถเรียนรู้จากผู้อื่นเพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนางานของตนเอง ซึ่งจะต้องยอมรับความจริง เปิดใจกว้าง ยอมรับคำวิพากษ์วิจารณ์ และยอมรับความสำเร็จขององค์กรอื่น จะทำให้เกิดการเรียนรู้ที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการพัฒนาตนเองและองค์กรของตน การเรียนรู้จากความสำเร็จ อันถือได้ว่าเป็นดัชนีชี้วัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เช่น การทำงานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ คุณภาพและปริมาณนวัตกรรม รางวัลหรือเกียรติคุณที่องค์กรได้รับ คุณภาพการทำงานของพนักงานรายบุคคล หรือรายกลุ่ม ระดับความพึงพอใจกับงาน ระดับความจงรักภักดี ความผูกพันต่ออาชีพ และต่อองค์กรของพนักงาน การมีสุขภาพกายใจที่แข็งแรงและเป็นสุข ถือว่าเป็นดัชนีชี้วัดได้ดีประการหนึ่ง ความรักความเอื้ออาทร ความสามัคคีความร่วมมือ การสร้างพลัง หรือจำนวนครั้งของความขัดแย้งก็เป็นดัชนีชี้วัดได้อีกประการหนึ่งเช่นกัน เทศบาล มีความตระหนักเป็นอย่างดีว่า การเรียนรู้ที่เกิดจากประสบการณ์อันหลากหลาย อันได้แก่ การวางแผนและไม่ได้วางแผนล่วงหน้า สิ่งที่เกิดขึ้นโดยตั้งใจและไม่ได้ตั้งใจ ความสำเร็จและความผิดพลาดนั้นเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการพัฒนาองค์กรของตน ดังนั้น เทศบาลจึงมีการเรียนรู้จากความสำเร็จและความล้มเหลวของทั้งเทศบาลเองและขององค์กรอื่นๆ เช่นกัน การเรียนรู้จากความสำเร็จของเทศบาล อันถือได้ว่าเป็นดัชนีชี้วัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เช่น การทำงานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ คุณภาพและปริมาณนวัตกรรม รางวัลหรือเกียรติคุณที่องค์กรได้รับ คุณภาพการทำงานของพนักงานรายบุคคล หรือรายกลุ่ม อันได้แก่ ระดับความพึงพอใจกับงาน ความผูกพันต่ออาชีพและต่อองค์กรของบุคลากร การมีสุขภาพกายใจที่แข็งแรงและเป็นสุข ความรักความเอื้ออาทร ความสามัคคีความ

ร่วมมือ หรือแม้แต่ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในเทศบาล ประสบการณ์ทั้งหมดจะเป็นผลสะท้อนที่บ่งบอกว่ามีผลสะท้อนเชิงบวกหรือผลสะท้อนเชิงลบ ดังนั้น เทศบาลจึงเรียนรู้จากความผิดพลาดเช่นเดียวกับการเรียนรู้จากความสำเร็จ นอกจากนี้ เทศบาลยังมีการเรียนรู้จากประสบการณ์และวิธีการที่ดีที่สุดขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นๆ รวมถึงหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน ซึ่งทำให้เทศบาลได้มุมมองใหม่ๆ และความคิดที่หลากหลาย สามารถเรียนรู้เพื่อนำมาปรับปรุงและพัฒนางานของตนเองอย่างต่อเนื่อง

(5) **การคาดการณ์ล่วงหน้า** การเรียนรู้แบบนี้จะเกิดขึ้นจากสิ่งที่คาดหวังว่าจะเกิดในอนาคต เป็นการปฏิบัติการเพื่อหลีกเลี่ยงผลเสียให้มากที่สุดซึ่งสะท้อนมาจากวิสัยทัศน์หรือการเรียนรู้จากการวางแผน ซึ่งสอดคล้องกับ Pedler, Burgoyne and Boydell (1991) ที่กล่าวถึงการแสวงหาโอกาสที่ดีที่สุดที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตแล้วค้นหาวิธีที่จะบรรลุแผนที่คาดการณ์ไว้นั้น องค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่เพียงค้นหาสาเหตุ และผลกระทบเพื่อที่จะหาทางออกแก้ไขปัญหาเท่านั้น แต่เป็นกระบวนการที่มุ่งเน้นไปที่การมองอนาคตและตั้งใจที่จะพยากรณ์เหตุการณ์ล่วงหน้า การวิเคราะห์ความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม เป็นเรื่องที่สำคัญในการนำองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลนั้นไม่เพียงแต่สำรวจตรวจสอบ วิเคราะห์ปัญหา ค้นหาสาเหตุ และผลกระทบเพื่อที่จะหาทางออกแก้ไขปัญหาเท่านั้น แต่เทศบาลยังสร้างกระบวนการที่มุ่งเน้นไปที่การมองอนาคตและตั้งใจที่จะพยากรณ์เหตุการณ์ล่วงหน้า ด้วยการใช้ความสามารถในการนำองค์ความรู้ที่เรียนรู้มาไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง มีการให้บุคลากรออกไปพบประชาชนผู้รับบริการเพื่อรวบรวมและรายงานข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับสถานการณ์ที่อาจมีผลกระทบต่อเทศบาล เป็นการกระตุ้นบุคลากรในเทศบาลให้มีความตื่นตัวที่จะสำรวจตรวจสอบข้อมูลความเป็นไปของสิ่งแวดล้อมที่อาจส่งผลกระทบต่อการพัฒนาองค์กร เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และหาทางเลือกในการดำเนินงานในปัจจุบันและอนาคต

## 5.2.2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลไทย

แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับแนวคิดด้านองค์กรที่มององค์กรในฐานะของสิ่งมีชีวิต (Organisms) ซึ่งมองว่าองค์กรคือระบบร่างกายของสิ่งมีชีวิตที่ดำรงอยู่โดยการพึ่งพิงสิ่งแวดล้อมเพื่อความอยู่รอด ซึ่งองค์กรประกอบด้วยคนทำงานที่มีความต้องการในด้านต่างๆ ที่ต้องได้รับการตอบสนองเพื่อให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรต้องสร้าง

สภาวะแวดล้อมการทำงานสำหรับบุคลากรที่เอื้อต่อการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมาย โดยการประสานความต้องการของบุคลากร เข้ากับจุดมุ่งหมายขององค์กร การออกแบบการทำงานที่เหมาะสมจะทำให้บุคลากรทำงานด้วยความพึงพอใจและมีผลิตผลมากขึ้น โดยมองว่าองค์กรมีลักษณะเป็นระบบเปิด (Open System) สอดคล้องกับ Morgan (1998) ที่อธิบายว่าองค์กรจะอยู่รอดได้ก็ต่อเมื่อมีความสอดคล้องสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม องค์กรดำรงอยู่โดยมีกระบวนการปรับตัวให้เข้ากับบริบทแวดล้อมภายนอก ต้องมีการจัดการที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของระบบย่อยๆ ภายใน และสามารถปรับตัวให้ดำรงอยู่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกได้ องค์กรปรากฏในหลากหลายรูปแบบ ดังเช่นสิ่งมีชีวิตที่มีหลายสายพันธุ์แตกต่างกันไป ไม่มีรูปแบบสากลตายตัวที่เหมาะสมที่สุด ความเหมาะสมขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อม จึงอาจกล่าวได้ว่า ลักษณะองค์กรหนึ่งๆ มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับระบบนิเวศที่ดำรงอยู่ ทั้งความสัมพันธ์ระหว่างระบบย่อยๆ ภายในองค์กร และระหว่างตัวองค์กรกับสภาพแวดล้อมภายนอก

องค์กรสมัยใหม่ เป็นองค์กรที่มีการปฏิวัติทางการจัดการในหลายเรื่องและหลายองค์ประกอบขององค์กร โดยเฉพาะการปฏิวัติองค์การให้ปรับตัวเท่าทันต่อสภาพแวดล้อมที่ยุ่งเหยิงไร้ระบบ ซึ่งในอนาคตทางการบริหารยุ่งยากมากขึ้นเพราะว่าเป็นการบริหารท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน องค์กรสมัยใหม่จึงมีลักษณะที่สำคัญ คือ การมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ กล่าวคือ มีผู้บริหารและพนักงานที่มีคุณภาพ โดยที่ผู้บริหารจะทำหน้าที่เป็นผู้จัดการการเรียนรู้ กระตุ้นให้พนักงานมีความรอบรู้แห่งตน มีตัวแบบความคิด มีวิสัยทัศน์ร่วม และมีการเรียนรู้เป็นทีม ผู้บริหารระดับสูงจำต้องผลักดันในการตัดสินใจลงสู่ระดับปฏิบัติการ (empowerment) ให้มากขึ้น และจำเป็นต้องผลักดันให้พนักงานมีส่วนร่วมกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กรมากขึ้น โดยการจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น พนักงานต้องเห็นภาพรวม มีข้อมูลข่าวสารทันสมัย สนองความพึงพอใจลูกค้า บริหารแนวนอน เป็นเครือข่าย ทำงานเป็นทีม กระจายอำนาจ รับผิดชอบด้วยคุณภาพ และเมื่อก้าวถึงองค์กรแบบสิ่งมีชีวิต ซึ่งเปรียบเสมือนเป็นองค์กรเพื่อการปรับตัว และพยายามที่จะลดข้อจำกัดของระบบราชการที่ไม่คล่องตัวที่มีการรวมอำนาจไว้ในส่วนกลางและมีความเป็นทางการสูง ไปสู่ความยืดหยุ่นคล่องตัว กระจายอำนาจการปฏิบัติการและตัดสินใจไปสู่ระดับพนักงาน (Empowerment) และส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและมีส่วนร่วมมากขึ้น มุ่งเน้นความมีจิตวิญญาณเป็นสิ่งสำคัญ เนื่องจากองค์กรเป็นที่รวมของบุคคลที่มีความรู้สึกนึกคิดจิตใจ องค์กรเปรียบเสมือนสิ่งมีชีวิตจิตใจเช่นกัน องค์กรเปรียบเสมือนกับมนุษย์ที่มีความรู้สึกร้อนหนาว รับรู้และเรียนรู้สิ่งต่างๆ ได้ โดยองค์ประกอบขององค์กรแบบสิ่งมีชีวิตได้แก่ พนักงานทำงานอย่างมีความสุข มีส่วนร่วม และ

ทำงานอย่างมีการเรียนรู้ การที่พนักงานทำงานอย่างมีการเรียนรู้ เป็นการออกแบบองค์การให้พนักงานมีการเรียนรู้อยู่ตลอดชีวิต การเรียนรู้ทั้งหลายเกิดขึ้นในองค์การ องค์การเป็นที่สำหรับทำงาน และการเรียนรู้ร่วมกัน ดังนั้น การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ต้องอาศัยปัจจัยต่างๆทั้งภายในและภายนอกองค์การ ดังนี้

ปัจจัยภายนอกองค์การ หมายถึง สภาพการณ์ภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของประเทศชาติ มีผลให้ประเทศชาติต้องเรียนรู้ที่จะพิจารณา ไตร่ตรองเพื่อปรับปรุงแบบแผนปฏิบัติในเรื่องต่างๆให้เหมาะสมกับสภาพความเป็นจริงในแต่ละกรณี ในการศึกษาครั้งนี้ สภาพแวดล้อมภายนอกในระดับมหภาค ได้แก่ 1.การเมือง 2.กฎหมาย 3.เศรษฐกิจ 4.สังคมวัฒนธรรม 5.เทคโนโลยี 6.ทรัพยากรธรรมชาติ ซึ่งเมื่อหันมามองการบริหารงานภาครัฐในปัจจุบัน จะเห็นได้ว่ามีความแตกต่างเป็นอย่างยิ่งจากการบริหารงานราชการในอดีต เนื่องจากพลวัตการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายนอก ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ล้วนแล้วแต่เป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลทำให้องค์การต้องมีการปรับเปลี่ยนตนเอง ทั้งในด้านแนวคิดและวิธีปฏิบัติในการทำงานให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ดังกล่าว ดังนั้น องค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และสิ่งที่มีผลกระทบต่อองค์การ สอดคล้องกับการอธิบายของ Marquardt & Reynolds (1994) เพื่อหาทางเลือกในการดำเนินงานให้เกิดการเรียนรู้ องค์การแห่งการเรียนรู้ นอกจากจะต้องมีความยืดหยุ่นแล้ว ยังต้องมีลักษณะที่เคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา แปรเปลี่ยนไปตามสภาพแวดล้อมที่มีความเป็นพลวัต ซึ่งองค์การจำเป็นต้องทำการตรวจสอบการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่จะก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์การ เพื่อนำไปสู่การสร้างสรรค์นวัตกรรมได้อย่างชัดเจน การตรวจสอบดังกล่าวองค์การสามารถจะคาดการณ์และเตรียมพร้อมสำหรับการปรับตัวที่เหมาะสมและมีความแม่นยำ ซึ่งจะทำให้องค์การสามารถมีอิทธิพลเหนือหรือสามารถควบคุมสภาพแวดล้อมได้ รวมทั้งองค์การสามารถเลือกเป้าหมายด้านสภาพแวดล้อมที่จะตอบโต้ด้วยการกำหนดสิ่งที่จะเรียนรู้ที่เหมาะสม เพื่อหาทางเลือกในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้

ดังนั้น องค์การแห่งการเรียนรู้ จึงต้องสร้างให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับสภาพแวดล้อมภายนอก องค์การควรส่งเสริมให้คนได้ช่วยกันสำรวจ ตรวจสอบ และติดตามข้อมูลผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมที่มีต่อองค์การ โดยนำข้อมูลเหล่านั้นมาวิเคราะห์ตลอดจนปรับเปลี่ยนแนวทางการทำงานให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงนั้น นอกจากนี้ องค์การกำหนดบทบาทขององค์การที่เชื่อมโยงกับชุมชนและสังคมโดยรอบ ซึ่งองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องตอบสนองต่อความต้องการของสิ่งแวดล้อมและสังคม และกระตุ้นให้บุคลากรไปในทิศทางเดียวกัน

เช่นเดียวกับที่ Pedler, Burgoyne and Boydell (1991) รวมถึง Dibella and Nevis (1998) ที่กล่าวว่า องค์กรจึงจำเป็นต้องมีบุคลากรที่ทำหน้าที่ตรวจสอบการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ส่วนหนึ่งของการทำงานของบุคลากรทุกคนต้องทำหน้าที่รวบรวมข้อมูล ตรวจสอบ และรายงานผลเกี่ยวกับความเป็นไปของสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร ได้แก่ ความเป็นไปของลูกค้า ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรืออื่นๆ ซึ่งตัวอย่างปัจจัยภายนอกต่างๆ ได้แก่ เศรษฐกิจ การเมือง สังคม ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีในปัจจุบัน และแนวโน้มทิศทางต่างๆ ตลอดจนข้อมูลการตรวจสอบผลกระทบที่เกิดขึ้นกับการดำเนินงานขององค์กร และต้องมีการรายงานอย่างสม่ำเสมอ โดยสภาพแวดล้อมภายนอกที่เทศบาลต้องคอยตรวจสอบอย่างต่อเนื่องและส่งผลกระทบต่อการบริหารงานของเทศบาล ได้แก่

(1) **การเมือง** ปัจจัยด้านการเมืองที่มีผลต่อการดำเนินงานของเทศบาลคือ ทัศนคติ ความคิด ความเชื่อ ตลอดจนวิสัยทัศน์ของผู้นำ ความขัดแย้งทางการเมืองที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาต่างๆ ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในทางการปกครอง รวมถึงการที่ในแต่ละรัฐบาลอาจจะมีนโยบายทางการเมืองที่แตกต่างกัน แต่ผลการศึกษาวิจัยพบว่าปัจจัยทางการเมืองนั้นมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของเทศบาลและการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเพียงเล็กน้อยเท่านั้น เทศบาลสามารถนำความท้าทายที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองมาสร้างเป็นการเรียนรู้และปรับตัวอย่างต่อเนื่อง

(2) **กฎหมาย** เป็นระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ที่ออกโดยรัฐบาล เพื่อกำหนดและควบคุมการประกอบกิจการต่างๆ กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของเทศบาลมีเป็นจำนวนมาก อาทิ เช่น กฎกระทรวง ระเบียบฯต่างๆ พระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา พระราชกำหนดอื่นๆอีกจำนวนมากที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของเทศบาล เช่น พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติมถึง (ฉบับที่ 14) พ.ศ. 2562 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 พระราชบัญญัติและประกาศเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศ อันประกอบด้วย พระราชบัญญัติว่าด้วยการกระทำความผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ พ.ศ.2550 และประกาศกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เรื่องหลักเกณฑ์การเก็บรักษาข้อมูลจราจรทางคอมพิวเตอร์ของผู้ให้บริการ พ.ศ.2550 นโยบายความมั่นคงปลอดภัยระบบสารสนเทศ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น พ.ศ.2554 แผนปฏิบัติการราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น วิสัยทัศน์ พันธกิจ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น พระราชกฤษฎีกาให้นำราคาปานกลางของที่ดินที่ใช้อยู่ในการประเมินภาษีบำรุงท้องที่ประจำปี พ.ศ.2521 ถึง

พ.ศ.2524 มาใช้ในการประเมินภาษีบำรุงท้องที่สำหรับปี พ.ศ.2562 พระราชบัญญัติ ภาษีที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง พ.ศ. 2562 พระราชกฤษฎีกาค่าเช่าบ้านข้าราชการ (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2561 พระราชกฤษฎีกาค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการ (ฉบับที่ 9) พ.ศ.2560 พระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ.2560 พระราชบัญญัติรักษาความสะอาดและความเป็นระเบียบของบ้านเมือง (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2560 พระราชบัญญัติควบคุมเครื่องดื่มแอลกอฮอล์ พ.ศ.2551 พระราชบัญญัติส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตคนพิการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2556 พระราชบัญญัติบำเหน็จบำนาญข้าราชการส่วนท้องถิ่น (ฉบับที่ 8) พ.ศ. 2556 พระราชบัญญัติผู้สูงอายุ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 พระราชกฤษฎีกากำหนดท้องที่กั้นตารที่จะต้องเสี่ยงต่อโรคภัยไข้เจ็บตามพระราชบัญญัติบำเหน็จบำนาญข้าราชการส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2500 พ.ศ.2501พระราชกฤษฎีการะเบียบพนักงานเทศบาล (ฉบับที่ 10) พ.ศ.2542 พระราชบัญญัติการเลือกตั้งสมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่น พ.ศ. 2545 พระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พระราชบัญญัติวิธีปฏิบัติราชการทางปกครอง ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยงานสารบรรณ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2560 หมวด 14 ก ประมวลจริยธรรมข้าราชการเมืองท้องถิ่นฝ่ายสภาท้องถิ่น ประมวลจริยธรรมของข้าราชการการเมืองท้องถิ่นฝ่ายบริหาร เป็นต้น ล้วนแล้วแต่เป็นสิ่งที่เทศบาลจะต้องติดตาม และเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงด้านกฎหมายต่างๆย่อมส่งผลให้เทศบาลต้องคอยติดตาม ศึกษาเรียนรู้ตลอดเวลาเพื่อนำไปใช้ในการดำเนินงานของเทศบาล เป็นผลให้เทศบาลไม่หยุดนิ่งในการที่จะกระตือรือร้นและมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

### จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### (3) เศรษฐกิจ

ภาวะการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจนั้น ย่อมก่อกำเนิดขึ้นได้ตลอดเวลาตามลักษณะแห่งปัจจัยในแต่ละด้าน สำหรับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ นับได้ว่ามีความสำคัญอย่างมาก ซึ่งจะมีผลกระทบต่อการค้าของประชาชนโดยส่วนรวมในแต่ละช่วงเวลาตลอดจนจะต้องพิจารณาความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศด้วยว่ามีแนวโน้มดำเนินไปอย่างไร ประสานสอดคล้องกับปัจจัยต่างๆ ในขณะนั้นหรือไม่เพียงใด สมควรที่จะได้ปรับปรุงและแก้ไขข้อบกพร่องด้านใดบ้าง ทั้งนี้ก็เพื่อที่จะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสังคมส่วนรวมโดยแท้จริง เศรษฐกิจ จึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดยุทธศาสตร์และแนวทางการพัฒนาท้องถิ่นของเทศบาล เป็นสิ่งที่มีผลต่อการดำเนินงานของเทศบาลที่จะต้องรับมือ เนื่องจากปัญหาเหล่านี้ล้วนส่งผลกระทบต่อระบบวิถีชีวิตของประชาชนในท้องถิ่น นำไปสู่การกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อแก้ไขปัญหาและจัดบริการสาธารณะให้แก่ประชาชน

**(4) สังคม และวัฒนธรรม** ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินชีวิต สุขภาพของประชาชนในท้องถิ่น คุณภาพชีวิต ระบบเครือญาติ ทัศนคติต่อการทำงานและอาชีพ จำนวนและอัตราการเติบโตของประชากร ระดับการศึกษา จำนวนกลุ่มอาชีพต่างๆ การใช้เวลาว่าง ความเชื่อ ค่านิยม รวมถึงปัจจัยทางสังคม วัฒนธรรมด้านอื่นๆ ล้วนเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งในการกำหนดหรือมีบทบาทต่อการดำเนินงานของเทศบาลที่จะต้องตอบสนองความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นนั้นๆ นำไปสู่การที่เทศบาลต้องติดตามความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสังคมอย่างไม่หยุดนิ่ง เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ตลอดเวลา

**(5) ทรัพยากรธรรมชาติ** จากความเปลี่ยนแปลงทางทรัพยากรธรรมชาติ รวมถึงการทำลายทรัพยากรและสภาวะแวดล้อมทุกด้าน ทำให้ทั้งภาครัฐและเอกชนหันมาให้ความสำคัญกับการแก้ปัญหาสิ่งแวดล้อมและอนุรักษ์ธรรมชาติมากขึ้น เทศบาลมีความจำเป็นต้องปรับตัว เนื่องจากการดำเนินการต่างๆ หากเป็นไปได้โดยขาดพิจารณาแล้ว อาจส่งผลเสียหายต่อเทศบาลทั้งทางกายภาพและด้านภาพลักษณ์ของเทศบาลเอง นอกจากนี้ ความเปลี่ยนแปลงทางทรัพยากรธรรมชาติที่เกิดขึ้นยังส่งผลให้เทศบาลต้องเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และค้นหาแนวทางแก้ไข ปัญหาที่เกิดขึ้นในท้องถิ่น สร้างสรรค์ความรู้ใหม่ๆ รวมถึงการเรียนรู้ที่จะคาดการณ์ล่วงหน้าเพื่อป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอีกด้วย

**(6) เทคโนโลยี** มีความหมายค่อนข้างกว้าง โดยทั่วไปหมายถึงสิ่งที่มีมนุษย์พัฒนาขึ้น เพื่อช่วยในการทำงานหรือแก้ปัญหาต่าง ๆ เช่น อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องจักร วัสดุ หรือแม้กระทั่งที่ไม่ได้เป็นสิ่งของที่จับต้องได้ ซึ่งปัจจุบันมีเทคโนโลยี 3 เทคโนโลยีที่สำคัญ คือ เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) เทคโนโลยีชีวภาพ (Biotechnology) และนาโนเทคโนโลยี (Nanotechnology) ซึ่งเทคโนโลยีเหล่านี้มีความสำคัญและเป็นประโยชน์ในด้านต่างๆ ทั้งในปัจจุบันและยังรวมไปถึงในอนาคต อันจะนำมาซึ่งความเปลี่ยนแปลงในระดับประชาคมโลก ซึ่งในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะขอกล่าวถึงเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) หรือ IT ซึ่งเป็นเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีหลักสองสาขา คือ เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสื่อสารโทรคมนาคม เป็นเทคโนโลยีเพื่อใช้ในกระบวนการจัดหา จัดเก็บ สร้าง และเผยแพร่สารสนเทศ จากที่หนึ่งไปยังอีกที่หนึ่งในรูปแบบต่างๆ ไม่ว่าจะเสียง ภาพ ภาพเคลื่อนไหว ข้อความหรือตัวอักษร และตัวเลข เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ความถูกต้อง ความแม่นยำ และความรวดเร็วให้ทันต่อการนำไปใช้ประโยชน์ โดยปัจจุบันมีการใช้อุปกรณ์ทางเทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการถ่ายทอดและสื่อสารสารสนเทศถึงกันได้ในระยะทางไกลๆ จึงกล่าวได้ว่าลักษณะของสารสนเทศมีปริมาณเพิ่มมากขึ้นอยู่



ตลอดเวลา สามารถรวบรวมเรียบเรียงผสมผสานได้หลายรูปแบบ สรุปรย่อและย่อส่วนให้ขนาดเล็กลง เพื่อพกพาไปได้อย่างสะดวก การส่งถ่ายสารสนเทศทำได้รวดเร็วเทียบเท่าความเร็วแสง สารสนเทศถือว่าเป็นสินค้าที่มีราคาซื้อขายได้ อย่างไรก็ตามการใช้สารสนเทศผู้ใช้สามารถใช้ร่วมกันได้ แลกเปลี่ยนกันได้เทคโนโลยีที่เป็นเครื่องมือในการถ่ายทอดและสื่อสารสนเทศ จึงเรียกได้ว่าเทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศทำให้การกระจายข้อมูลข่าวสารเป็นไปอย่างรวดเร็ว และมีลักษณะการกระจายแบบทุกทิศทาง และมีระบบตอบสนองอย่างรวดเร็ว และยังสื่อสารแบบสองทิศทาง ด้วยเหตุนี้ ผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ การเมืองและสังคมจึงแตกต่างจากในอดีตมาก

เทคโนโลยีจึงเป็นสิ่งที่เข้ามามีบทบาท และเกี่ยวข้องกับชีวิตประจำวันในหลายๆด้าน รวมถึงส่งผลกระทบต่อองค์กร เราจะเห็นได้ว่าเทคโนโลยีนั้นเข้ามามีบทบาทในการดำเนินงานขององค์กร เช่น ช่วยเพิ่มผลผลิตและบริการ มีกระจายอำนาจการตัดสินใจไปยังบุคลากรทุกระดับ ทำให้บุคลากรสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจภายในองค์กรมากขึ้น สามารถพัฒนาให้เป็นองค์กรที่มีการเรียนรู้ตลอดเวลา ระบบคอมพิวเตอร์จะเป็นศูนย์รวมสารสนเทศภายในองค์กร มีระบบการจัดการองค์ความรู้มากขึ้น องค์กรสามารถจัดกลุ่มองค์ความรู้ให้เป็นหมวดหมู่ ซึ่งระบบนี้จะช่วยสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ให้กับองค์กร เทคโนโลยีและเครื่องมือที่ทันสมัยนั้น จึงถือว่าเป็นสิ่งอำนวยความสะดวกที่ช่วยให้การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้มีความสะดวกมากยิ่งขึ้น กล่าวคือ เทคโนโลยีเหล่านี้จะสนับสนุนให้คนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและสารสนเทศ อันจะทำให้เกิดการเรียนรู้ขึ้นในองค์กร โดยประเภทของเทคโนโลยีที่ช่วยสำหรับการบริหารจัดการความรู้ คือ การจัดการความรู้ตั้งแต่การจัดเก็บ การแลกเปลี่ยนความรู้แก่กัน และการถ่ายโอนความรู้ ประเภทที่สองคือ เทคโนโลยีที่ใช้ในการเพิ่มพูนความรู้ คือ การใช้เครื่องมืออุปกรณ์ในการสร้างการเรียนรู้แก่ผู้เรียนได้อย่างสะดวกมากขึ้น เช่น การฝึกอบรมโดยใช้สื่อคอมพิวเตอร์ และการเรียนรู้ผ่านเครื่องมือสื่อสารอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น สอดคล้องกับ Marquardt & Reynolds (1994) ที่อธิบายว่าการเลือกใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมจะสนับสนุนให้องค์กรสามารถสกัดและแสวงหาความรู้ ประมวลผล จัดเก็บ สร้าง และถ่ายโอนความรู้ให้แพร่หลายทั่วทั้งองค์กร นอกจากนี้ Gavin, Edmondson, Gino (2008) ยังได้กล่าวว่า การมีเทคโนโลยีที่เหมาะสมจะช่วยให้การปฏิบัติงาน จะทำให้เกิดการเรียนรู้อย่างทั่วถึง อีกทั้งยังสามารถเก็บ ประมวลความรู้ ซึ่งจะช่วยให้มีการกระจายข้อมูลข่าวสารได้อย่างถูกต้องและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น ดังนั้น การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น จึงจำเป็นต้องมีกระบวนการที่เป็นทางการสำหรับการสร้างและเก็บรวบรวมสารสนเทศที่มีประโยชน์ ทั้งนี้รวมถึงกระบวนการแปลความหมายและการกระจายการเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศให้

ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงได้ ประยุกต์เทคโนโลยีอย่างเหมาะสมในการสร้างโอกาสแห่งการเรียนรู้มากยิ่งขึ้น

นอกจากปัจจัยภายนอกองค์กรทั้ง 6 ด้านที่ได้กล่าวถึงไปแล้วนั้น ในบริบทการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอย่างเทศบาล ยังมีปัจจัยสำคัญต่อนั้นคือ ประชาชนในท้องถิ่น ซึ่งประชาชนในท้องถิ่นนับได้ว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการผลักดันให้กลไกขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้ดำเนินภารกิจการพัฒนาท้องถิ่นให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล อันเป็นผลจากการที่ประชาชนได้รับข้อมูลมากขึ้นและมีความเชื่อมั่นในตัวเอง จึงต้องการมีส่วนร่วมในการตรวจสอบ ร้องเรียน ร้องทุกข์ การเลือกตั้ง การเสนอความต้องการ การให้ความร่วมมือ การเรียกร้องให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเปิดเผย ตอบสนอง และพร้อมรับผิดชอบมากยิ่งขึ้น ดังนั้น การมีส่วนร่วมของประชาชนในท้องถิ่นต่อการบริหารจัดการของเทศบาลนั้นเป็นสิ่งที่สำคัญที่ต้องตระหนกอยู่เสมอ

#### ปัจจัยภายในองค์กร ได้แก่

(1) **ทัศนคติและพฤติกรรมของบุคลากร** หมายถึง ความรู้สึก ความเชื่อเชิงประเมินค่าที่บุคลากรของเทศบาลต่อการเรียนรู้ และพฤติกรรมของบุคลากรเทศบาลที่แสดงออกถึงการสนับสนุนให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ขึ้น สำหรับในการศึกษาครั้งนี้ประกอบด้วย 1.การเป็นตัวของตัวเอง 2.มองความผิดพลาดเป็นการเรียนรู้ 3.มุ่งมั่นพัฒนาองค์กร 4.มีค่านิยมสนับสนุนการเรียนรู้ 5.มีเป้าหมายในการเรียนรู้ 6.ยกย่องทุกคนอย่างเท่าเทียม 7.ทุ่มเทสุดความสามารถ 8.ส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเอง 9.ประเมินตนเอง 10.ยอมรับความสามารถของทุกคน 11.ยอมรับความแตกต่าง 12.เรียนรู้ที่จะเข้ากับผู้อื่นได้ 13.พัฒนาความรู้ทุกด้าน 14.มองการเรียนรู้เป็นเรื่องสนุกสนาน 15.สนับสนุนการแสดงความคิดเห็น และ 16.ตรวจสอบข้อมูลเสมอ ตามที่ Kline and Saunders (1993) ได้อธิบายไว้ โดยสมาชิกขององค์กรทุกคนมีความสำคัญต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากภารกิจที่องค์กรใดจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น ต้องเรียนรู้ผ่านปัจเจกบุคคลในองค์กร ซึ่งต้องมีทักษะในการทำความเข้าใจเรื่องต่างๆในทางที่จะส่งเสริมการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น ดังนั้น เงื่อนไขหนึ่งในการสร้างและสนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ ความเชื่อภายในตัวบุคคลและพฤติกรรมที่แสดงออกมา บุคลากรทุกคนของเทศบาลมีความสำคัญต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากภารกิจที่เทศบาลจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น ต้องเรียนรู้ผ่านปัจเจกบุคคลในองค์กร ซึ่งต้องมีทักษะในการทำความเข้าใจเรื่องต่างๆในทางที่จะส่งเสริมการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น ดังนั้น ความเชื่อภายใน

ตัวบุคคลและพฤติกรรมของบุคลากรเทศบาลที่แสดงออกถึงการสนับสนุนให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ขึ้นจึงเป็นเงื่อนไขหนึ่งในการสร้างและสนับสนุนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของเทศบาล ซึ่งทัศนคติและพฤติกรรมของบุคลากรที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของเทศบาล ได้แก่

1. ความมุ่งมั่นพัฒนาองค์การ
2. การมองความผิดพลาดเป็นการเรียนรู้
3. การยกย่องทุกคนอย่างเท่าเทียม
4. การมีค่านิยมสนับสนุนการเรียนรู้
5. การยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล
6. การยอมรับความสามารถของทุกคน
7. การประเมินตนเองสม่ำเสมอ
8. การเรียนรู้ที่จะเข้ากับผู้อื่นได้
9. การสนับสนุนการแสดงความคิดเห็น
10. การตรวจสอบข้อมูลเสมอ

(2) **ผู้นำ** หรือผู้บริหาร เป็นบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการประสบความสำเร็จขององค์การ สอดคล้องกับการอธิบายของ ยूरพร ศุภรัตน์ (2552) ว่าองค์การเองก็ได้รับผลกระทบอย่างมากจากตัวผู้นำองค์การ โดยเฉพาะในเรื่องทางความคิด เช่น วิสัยทัศน์ รูปแบบการนำ และการจูงใจที่จะทำให้สิ่งต่างๆ ในองค์การเกิดขึ้น และการผลักดันให้สมาชิกในองค์การดำเนินตามแนวทางที่ต้องการ รูปแบบการเป็นผู้นำในองค์การในปัจจุบันจึงเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม โดยส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากในเรื่องต่างๆ ที่ท้าทายให้ผู้นำต้องเป็นที่ไว้วางใจและเชื่อถือได้ มีความซื่อสัตย์ และความสามารถที่จะจัดการกับหน้าที่การงาน ตลอดจนชีวิตครอบครัวและความสัมพันธ์กับสังคม อย่างไรก็ตาม สำหรับองค์การในปัจจุบัน ผู้นำไม่ได้หมายถึงแต่เฉพาะบุคลากรในระดับบริหาร ยังหมายรวมถึง สมาชิกทุกระดับและทุกคนในองค์การที่สามารถจะมีภาวะเป็นผู้นำได้จากตำแหน่งที่ตัวเองเป็นอยู่และในแต่ละสถานการณ์ที่ต้องเผชิญ ดังนั้น การเป็นผู้นำในองค์การสมัยใหม่หรือองค์การแห่งการเรียนรู้ จึงถือเป็นทักษะที่สำคัญประการหนึ่งเพื่อการได้เปรียบในโลกของการดำเนินงานขององค์การในปัจจุบัน ซึ่งบทบาทของผู้นำในองค์การแห่งการเรียนรู้นอกจากจะต้องเผชิญกับความรับผิดชอบทางการเงินและเรื่องทั่วไปในองค์การแล้ว ยังมีสิ่งอื่นๆ ที่จะเป็นสิ่งที่จะนำไปสู่การเป็นผู้นำแห่งการเรียนรู้ ซึ่งต้องเป็นผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของตนเองและการเรียนรู้ของผู้อื่น นอกจากนี้ Senge (1990) รวมถึง Gephart, Marsick and Buren (1997) ยังได้อธิบายว่า ผู้บริหารหรือผู้นำต้องสนับสนุนการเรียนรู้และปัจจัยด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง รวมถึงตรวจสอบโดยสร้างสมดุลระหว่างการแสวงหาแนวร่วมสนับสนุนแนวคิดของตน พร้อมกับซักถามจากคนอื่นที่อาจมีความรู้ที่เท่าเทียมหรือแตกต่าง อีกทั้ง ผู้บริหารต้องคิดคำนึงถึงหลักการทฤษฎีที่เชื่อว่าจะจะเป็นจริงในทางปฏิบัติได้หรือไม่ โดยการแยกแยะความแตกต่างระหว่างหลักการกับการปฏิบัติ จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ที่จะลดปัญหาการคิดที่เป็นไปไม่ได้ในทางปฏิบัติ นอกจากนี้ ยัง

ต้องตระหนักในธรรมชาติของมนุษย์ที่มีกลไกการป้องกันตัวเองที่จะปกป้องตนเองไม่ให้ผิดหรือกลัวผิด จึงไม่กล้าเปิดเผยโลกทัศน์อันจะทำให้การเรียนรู้ที่ควรเกิดขึ้นลดลง

ดังนั้น จึงสอดคล้องกับการอธิบายของ Marsick and Watkins (2003) ที่องค์การควรจัดหาผู้นำที่สนับสนุนการเรียนรู้และใช้การเรียนรู้เป็นยุทธวิธีที่นำไปสู่ความสำเร็จในการดำเนินงาน และสอดคล้องกับ Pedler, Burgoyne and Boydell (1991) ต้องเปลี่ยนบทบาทจากการทำหน้าที่ควบคุมมาอำนวยความสะดวกในการติดต่อสื่อสาร การเจรจาต่อรอง และการทำข้อตกลงในการทำงานร่วมกันของหน่วยงานต่างๆ และต้องให้คำปรึกษาให้มีการทำกิจกรรมต่างๆที่สะท้อนการพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากกว่าจะเป็นเพียงผู้สร้างและกระตุ้นแรงบันดาลใจกับบุคลากร โดยพฤติกรรมของผู้นำที่กระตุ้นการเรียนรู้ เริ่มจากการทำตัวให้เป็นตัวอย่างในการกระตุ้นให้เกิดความคิดในมุมอื่นๆที่แตกต่างไปจากเดิม ขอบตั้งคำถามและพร้อมจะรับฟังความคิดเห็น หรืออาจส่งสัญญาณให้บุคลากรได้ใช้เวลากับการหาปัญหา สาเหตุข้อผิดพลาดในองค์การเรื่องต่างๆ หรือมีการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนความรู้กัน และสะท้อนความคิดเห็นในเรื่องต่างๆ บรรยากาศในองค์การก็จะเต็มไปด้วยการใช้ปัญญาและหากผู้บริหารแสดงให้เห็นว่ามีความชื่นชอบ หรือแสดงออกถึงการชื่นชมความคิดเห็นที่แตกต่างของบุคลากรแม้ว่าจะมีความเห็นที่ต่างจากการคิดของตนทำให้บุคลากรกล้าที่จะนำเสนอแนวคิด หรือมุมมองทางเลือกใหม่ขึ้นมา นอกจากนี้ Dibella and Nevis (1998) ยังกล่าวว่าการมีผู้นำที่ให้ความใส่ใจเป็นเรื่องสำคัญเพราะจะช่วยให้การเรียนรู้เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังช่วยสนับสนุนทั้งทรัพยากร และยังเป็นการสนับสนุนในเชิงจิตวิทยาที่จะทำให้เกิดการเข้าร่วมและการขยายการเรียนรู้ไปยังส่วนต่างๆขององค์การได้อย่างรวดเร็วอีกด้วย Marquardt (1996) กล่าวว่าบทบาทของผู้นำในองค์การแห่งการเรียนรู้ สามารถอธิบายได้ดังนี้

1) ผู้นำอยู่ในฐานะของผู้ให้คำแนะนำ ผู้ฝึกสอนและพี่เลี้ยง โดยทำหน้าที่สร้างความสามารถในการเรียนรู้ให้กับบุคลากรในหน่วยงานด้วยการให้คำแนะนำ ลงมือปฏิบัติเป็นแบบอย่าง ฝึกสอนการทำงาน และคอยดูแลอยู่ห่างๆแบบพี่เลี้ยงสอนงาน ซึ่งบทบาทต่างๆเหล่านี้จะขึ้นอยู่กับลักษณะของงานที่ทำ บทบาทของผู้นำจะต้องให้คำปรึกษาให้มีการทำกิจกรรมต่างๆที่สะท้อนการพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากกว่าจะเป็นเพียงผู้สร้างและกระตุ้นแรงบันดาลใจกับบุคลากร

2) ผู้นำอยู่ในฐานะของผู้บริหารความรู้ โดยทำหน้าที่กระตุ้นและช่วยเหลือให้บุคลากรสามารถรวบรวม จัดเก็บ และเผยแพร่ความรู้ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน โดยเข้าใจ

และรู้ว่าอะไรคือข้อมูลที่สำคัญที่ควรจะต้องทำการถ่ายโอน และนำความรู้ไปใช้ ดังนั้น ผู้นำจึงต้องการพัฒนาปรับปรุงความสามารถในการเรียนรู้ของตนเองอย่างต่อเนื่องและอุทิศตนให้กับการเรียนรู้ตลอดเวลา

3) ผู้นำอยู่ในฐานะของนักออกแบบ โดยทำหน้าที่ออกแบบ และคิดค้นรูปแบบใหม่ๆในการทำงาน สามารถออกแบบองค์การ ปรับเปลี่ยนรูปแบบของเครือข่ายและการทำงานของทีมงาน ประดิษฐ์คิดค้นนโยบายหรือกลยุทธ์ใหม่ๆเพื่อนำมาใช้ในหน่วยงาน เสนอรางวัลเพื่อเป็นการจูงใจพนักงานให้มีส่วนร่วมในการคิดค้นสิ่งใหม่ๆ

4) ผู้นำอยู่ในฐานะของผู้ประสานงาน โดยทำหน้าที่ประสานการเรียนรู้ในแต่ละส่วน หรือในแต่ละหน่วยงาน และดึงเอาความสามารถของบุคลากรแต่ละคนออกมาทำงานร่วมกัน เพื่อให้องค์กรได้รับผลการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดของบุคลากรทุกคน ผู้นำองค์กรต้องเปลี่ยนแปลงบทบาทจากการทำหน้าที่ควบคุมมาอำนวยความสะดวกในการติดต่อสื่อสาร การเจรจาต่อรอง และการทำข้อตกลงในการทำงานร่วมกันของหน่วยงานต่างๆอีกด้วย

ดังนั้น การมีผู้นำที่เอาใจใส่ คือ การมีผู้นำที่ให้ความใส่ใจกับการเรียนรู้เป็นเรื่องสำคัญเพราะจะช่วยให้การเรียนรู้เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังช่วยสนับสนุนทั้งทรัพยากร และยังเป็นการสนับสนุนในเชิงจิตวิทยาที่จะทำให้เกิดการเข้าร่วมการเรียนรู้และการขยายการเรียนรู้ไปยังส่วนต่างๆขององค์กรได้อย่างรวดเร็วอีกด้วย

บุคคลที่มีความสำคัญและมีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลคือ ผู้บริหารหรือผู้นำของเทศบาล อันได้แก่ นายกเทศมนตรี ซึ่งได้ปรับเปลี่ยนบทบาทจากการบังคับบัญชาสั่งการมาเป็นการให้อำนาจ จากผู้ออกคำสั่งมาเป็นผู้ดูแล จากการทำลงมือปฏิบัติเองมาเป็นผู้วางแผนแนะนำ เป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง มีบทบาทและทักษะในการเป็นผู้นำในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทำหน้าที่กระตุ้นและช่วยเหลือให้บุคลากรสามารถรวบรวม จัดเก็บ และเผยแพร่ความรู้ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน โดยเข้าใจและรู้ว่าอะไรคือข้อมูลที่สำคัญที่ควรจะต้องทำการถ่ายโอน และนำความรู้ไปใช้ ออกแบบ และคิดค้นรูปแบบใหม่ๆในการทำงาน ปรับเปลี่ยนรูปแบบของเครือข่ายและการทำงานของทีมงาน คิดค้นนโยบายหรือกลยุทธ์ใหม่ๆเพื่อนำมาใช้ในหน่วยงาน เสนอรางวัลเพื่อเป็นการจูงใจบุคลากรของเทศบาลให้มีส่วนร่วมในการคิดค้นสิ่งใหม่ๆ นายกเทศมนตรีได้ให้ความใส่ใจกับการเรียนรู้เป็นเรื่องสำคัญ อีกทั้งยังช่วยสนับสนุนทั้งทรัพยากร และสนับสนุนในเชิงจิตวิทยาที่จะทำให้เกิดการเข้าร่วมการเรียนรู้และการขยายการเรียนรู้ไปยังส่วนต่างๆขององค์กรได้

อย่างรวดเร็วอีกด้วย โดยเทศบาลได้รับผลกระทบอย่างมากจากตัวผู้นำองค์การ โดยเฉพาะในเรื่องทางความคิด เช่น วิสัยทัศน์ รูปแบบการนำและการจูงใจที่จะทำให้สิ่งต่างๆในเทศบาลเกิดขึ้น รวมถึงการผลักดันให้บุคลากรเทศบาลดำเนินตามแนวทางที่ต้องการ การเป็นผู้นำในองค์การแห่งการเรียนรู้ของนายกเทศมนตรีนั้น จึงมีอิทธิพลต่อปัจจัยภายในองค์การด้านอื่นๆ ได้แก่ ทักษะคติและพฤติกรรมของบุคลากร การจัดการความรู้ ยุทธศาสตร์ขององค์การ บรรยากาศในองค์การ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การสื่อสารภายในองค์การ และการนำเอาเทคโนโลยีมาใช้ในหน่วยงาน ซึ่งส่งผลกระทบต่อกระบวนการเรียนรู้ของเทศบาล และนำไปสู่การเป็นองค์การแห่งเรียนรู้ของเทศบาลในที่สุด

**(3) การจัดการความรู้** ได้แก่ กิจกรรมต่างๆที่รวมเป็นระบบการจัดการความรู้ที่มีในองค์การ ซึ่ง ภาคภูมิ ฤกษ์เมธ (2555) ได้อธิบายว่า นับตั้งแต่การระบุงค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการบริหารและการปฏิบัติงานขององค์การ การเสาะแสวงหาหรือสร้างความรู้ขึ้นมาใหม่ การจัดเก็บความรู้ การวิเคราะห์และการทำเหมืองข้อมูล การแบ่งปันความรู้ และการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน ซึ่งแนวคิดนี้เองคงเป็นการสร้างความกระจ่างถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้กับการจัดการความรู้ ดังเช่นที่แนวคิดของMarquardt & Reynolds (1994) ได้อธิบายไว้ว่า การจัดการความรู้เป็นระบบย่อยระบบหนึ่งที่มีความสำคัญในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นนั่นเอง องค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องมีความสามารถที่จะประยุกต์ใช้ความรู้ที่ชัดเจนและไม่ชัดเจนให้กลายเป็นแหล่งที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์การ ดังนั้น องค์การต้องมีการสร้างแบ่งปัน และถ่ายโอนความรู้ให้แพร่กระจายทั่วทั้งองค์การ รวมถึงการถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพภายในองค์การ สอดคล้องกับ Garvin (1998) ซึ่งอธิบายว่า การมีกลไกต่างๆในองค์การที่สามารถช่วยการกระจายความรู้ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ได้ทั่วทั้งองค์การ การกระจายความรู้อาจทำได้โดยการเขียน การพูด การรายงานต่างๆที่คนในองค์การสามารถเข้าถึงได้ง่าย รวมถึงการฝึกอบรมพัฒนา ก็เป็นกลไกส่วนหนึ่งที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้ทั้งสิ้น นอกจากนี้ การที่จะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้นั้นต้องมีกระบวนการที่เป็นทางการสำหรับการสร้างและเก็บรวบรวมสารสนเทศที่มีประโยชน์ ทั้งนี้รวมถึงกระบวนการแปลความหมายและการกระจายการเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศให้ทุกคนในองค์การสามารถเข้าถึงได้อีกด้วย ซึ่งบุคลากรทุกคนมีบทบาทในการเสริมสร้างความรู้ใหม่ เรียนรู้จากฝ่ายอื่นๆทั้งในและนอกองค์การ สอดคล้องกับการอธิบายของ Gephart and Marsick (1996) ซึ่งลักษณะสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ คือ การสร้างและการถ่ายโอนความรู้ องค์การมุ่งเน้นกระบวนการสร้าง การได้มา และการถ่ายโอนความรู้เพื่อให้บุคลากรได้เข้าถึงความรู้อย่างรวดเร็ว เป็นการบริหารจัดการองค์ความรู้ โดยการ

แสวงหาและสร้างสรรค์องค์ความรู้อยู่เสมอ มีระบบการจัดเก็บข้อมูลจากภายในและภายนอกองค์การ ที่สมาชิกสามารถเข้าสู่ระบบได้โดยง่าย มีระบบการถ่ายโอนและนำองค์ความรู้ไปใช้ประโยชน์ มีการพัฒนากลยุทธ์และกลไกในการแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์การอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น การเป็นองค์การแห่ง การเรียนรู้ได้นั้นต้องมีกระบวนการที่เป็นทางการสำหรับการสร้างและเก็บรวบรวมสารสนเทศที่มี ประโยชน์ต่อองค์การ ทั้งนี้รวมถึงกระบวนการแปลความหมายและการกระจายการเข้าถึงข้อมูล สารสนเทศให้สมาชิกทุกคนในองค์การสามารถเข้าถึงได้

การจัดการความรู้มีองค์ประกอบย่อย 4 มิติ ดังที่ Marquardt (1996) อธิบายไว้ คือ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ ระบบความจำและระบบการจัดเก็บความรู้ การ ถ่ายโอนความรู้และการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ ซึ่งการจัดการความรู้ในองค์การในด้านต่างๆไม่ว่าจะ เป็นการแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ รวมทั้งการถ่ายโอนความรู้ออกไปเพื่อ นำไปใช้ประโยชน์กับองค์การนั้นต้องมีลักษณะทั้งในเชิงรุกและเชิงรับ โดยทั้ง 4 ขั้นตอนของการ จัดการความรู้มีรายละเอียด ดังนี้

#### ขั้นตอนที่ 1 การแสวงหาความรู้

การแสวงหาความรู้เป็นกระบวนการแรกในการจัดการความรู้ขององค์การ เพื่อการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เทศบาลได้ดำเนินกระบวนการในการพัฒนาความรู้ ในการค้นหาและรวบรวมความรู้ทั้งแหล่งภายในและภายนอกองค์การ ซึ่งความรู้ที่มาจากภายใน องค์การได้แก่ การให้ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร เช่น การสอนงาน การฝึกอบรม เป็นต้น รวมถึง การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงของผู้ปฏิบัติงาน และการลงมือปฏิบัติ ส่วนความรู้ที่มาจากภายนอก องค์การ ได้แก่ การศึกษาแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากความสำเร็จขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นๆ การ รวบรวมองค์ความรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นจากชุมชนท้องถิ่นของตน รวมถึงการร่วมมือแบบภาคี เครือข่ายกับกับองค์การอื่นๆ ซึ่งบุคลากรของเทศบาลสามารถวิเคราะห์ และทำให้สังคมสร้างเป็น เครือข่ายความรู้ขององค์การ สำหรับการแสวงหาความรู้ขององค์การนั้น เทศบาลแสวงหาความรู้ด้วยการ ค้นหาความรู้จากการกระทำหรือจากพฤติกรรมต่างๆ 3 รูปแบบ คือ 1) การกลั่นกรอง (Scanning) เป็นการแสวงหาความรู้โดยการพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ 2) การค้นหาในสิ่งที่ ต้องการ (Focused Searching) เป็นการแสวงหาความรู้โดยสมาชิกขององค์การ หรือหน่วยงานใน เทศบาลต้องการค้นหา หรือมีความจำเป็นที่จะต้องค้นหาความรู้เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่เป็นการ เฉพาะเจาะจง บางครั้งอาจเป็นการค้นหาเพื่อการตอบสนองต่อปัญหาที่เกิดขึ้น หรือเพื่อแสวงหา

โอกาสต่างๆที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงานในอนาคต เช่น การแสวงหาความรู้เพิ่มเติมและต่อเนืองที่จำเป็นในสายงานต่างๆของตน เพื่อนำความรู้มาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน และ 3) การควบคุมการปฏิบัติงาน (Performance Monitoring) เป็นการแสวงหาความรู้หรือการค้นหาความรู้โดยวิธีการควบคุมการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการควบคุมทางการบริหารของผู้บริหารเทศบาล และเป็นการแสวงหาความรู้ที่เฉพาะเจาะจงจากการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในเทศบาล เพื่อให้การปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลมีประสิทธิภาพ และปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย เช่น การพิจารณาส่งบุคลากรเข้าร่วมการเรียน การฝึกอบรม การประชุมสัมมนาที่หน่วยงานต่างๆจัดขึ้นและผู้บริหารพิจารณาว่าจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานและเทศบาล ซึ่งสอดคล้องกับ Marquardt (1996) ที่อธิบายไว้ว่าการแสวงหาความรู้เป็นกระบวนการในการพัฒนาความรู้ ซึ่งเปรียบเสมือนการเรียนรู้เบื้องต้นหรือเป็นการเรียนรู้ในขั้นพื้นฐานในการค้นหาและรวบรวมความรู้ทั้งแหล่งภายในและภายนอกองค์การ ซึ่งความรู้ที่มาจากภายในองค์การได้แก่ การให้ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร เช่น การสอนงาน การฝึกอบรม เป็นต้น รวมถึงการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง และการลงมือปฏิบัติ ส่วนความรู้ที่มาจากภายนอกองค์การ ได้แก่ การใช้มาตรฐานเปรียบเทียบจากองค์การอื่น การรวบรวมข้อมูลจากลูกค้า คู่แข่ง และผู้เกี่ยวข้อง และการร่วมมือกับองค์การอื่นๆเพื่อสร้างพันธมิตรในธุรกิจ การแสวงหาความรู้หรือการสร้างความรู้ในองค์การ สามารถทำได้โดยผ่านบุคคลในองค์การ ซึ่งคนในองค์การสามารถวิเคราะห์ และทำให้สังคมสร้างเป็นเครือข่ายความรู้ขององค์การ และในการแสวงหาความรู้ของพนักงานในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์การ สามารถทำได้หลายวิธี วิธีการแสวงหาความรู้ที่เป็นที่ยอมรับกัน คือการศึกษาและการวิจัยที่รองรับ และนับเป็นวิธีที่องค์การได้รับความรู้โดยนำมาประยุกต์ใช้อย่างได้ผล นอกเหนือจากวิธีการแสวงหาความรู้โดยการศึกษาและการวิจัยดังกล่าวแล้ว การแสวงหาความรู้ยังสามารถทำได้โดยวิธีการต่างๆเพื่อให้เกิดสภาพแวดล้อมของการแบ่งปันความรู้ และการสร้างความรู้ให้เกิดขึ้นในองค์การได้เป็นอย่างดี ได้แก่ วิธีการเรียนรู้จากการทดลองสิ่งใหม่ๆ วิธีการเรียนรู้จากประสบการณ์ การประเมินตนเองขององค์การ การเรียนรู้จากการกระทำที่ไม่ได้ตั้งใจ การเรียนรู้จากผู้อื่น การเรียนรู้แบบปะติดปะต่อ การเรียนรู้จากการสังเกต การใช้กระบวนการขัดเกลาทางสังคม วิธีการเล่าเรื่องราวต่างๆ วิธีการระดมสมอง เป็นต้น การที่บุคคลหรือองค์การจะแสวงหาข้อมูลความรู้ด้วยวิธีใดก็ตาม บุคคลหรือองค์การสามารถหาข้อมูลได้ตามความเหมาะสม ซึ่งบางวิธีการแสวงหาความรู้ อาจเหมาะสมกับบางสถานการณ์นั่นเอง

## ขั้นตอนที่ 2 การสร้างความรู้



การสร้างความรู้ นั้น มีลักษณะของการก่อกำเนิดสิ่งใหม่ๆ จากการทำ บุคลากรทุกคนของเทศบาลจะต้องจัดทำรายงานผลการเข้าร่วมประชุม การสัมมนา การฝึกอบรม ต่างๆตามที่ได้แต่ละคนได้เข้าร่วม นำเสนอต่อผู้บริหาร ถ่ายทอดความรู้ที่ได้รับออกมาในรูปแบบเอกสาร จัดทำเป็นรูปเล่ม เพื่อให้ผู้ที่สนใจได้นำไปศึกษา ทำให้บุคคลอื่นสามารถเข้าถึงความรู้ประเภทนี้ได้ อีก ส่วนหนึ่งคือ การที่หัวหน้าส่วนงานต่างๆ ต้องรายงานต่อผู้บริหารในการประชุม มีการนำเสนอ ถ่ายทอด พูดคุยแลกเปลี่ยนในองค์ความรู้ที่ได้รับมา และสังเคราะห์ความรู้เพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน และพัฒนาการปฏิบัติงานของตนเอง ดังนั้น การสร้างความรู้ของคนในองค์กรจึงสามารถเกิดขึ้นได้ กับบุคลากรทุกส่วนขององค์กร ซึ่ง Nonaka (1991) ได้ทำการศึกษาวิจัยและเสนอตัวแบบ กระบวนการ หรือช่องทางที่จะทำให้เกิดความรู้ใหม่ โดยความรู้ 2 ประเภทที่สามารถนำมาจัดการได้ ในการจัดการความรู้ มีการจำแนกความรู้ออกเป็น 2 ประเภทที่ร่วมกันสร้างและเพิ่มพูนความรู้ของ องค์กร คือ 1) ความรู้แฝงเร้นที่มีอยู่ในแต่ละบุคคล (Tacit Knowledge) ได้แก่ ทักษะ ความ เชี่ยวชาญในงาน และทักษะความสามารถส่วนบุคคล และความรู้อีกประเภทคือ 2) ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) ซึ่งเป็นความรู้ที่มีการแสดงออกในรูปแบบต่างๆ เช่น บทความ งานเขียน คำ บรรยาย หรือสูตรต่างๆที่บันทึกไว้ มีลักษณะเป็นทางการ เห็นได้ มีระบบ และง่ายต่อการแบ่งปันและ ถ่ายทอด โดย Marquardt (1996) อธิบายรูปแบบการสร้างองค์ความรู้ 4 รูปแบบ ดังนี้

รูปแบบที่ 1 การสร้างองค์ความรู้จากความรู้แฝงเร้นสู่ความรู้แฝงเร้น (Tacit to Tacit Creation) เช่น การเรียนรู้จากผู้ชำนาญการที่มีประสบการณ์และมีความเชี่ยวชาญของ เทศบาลไปสู่บุคลากรฝึกหัด เป็นการถ่ายทอดผ่านการปฏิบัติ เพราะองค์ความรู้แบบแฝงเร้นนั้นเป็น ทักษะความชำนาญที่เกิดขึ้นภายในตัวตน และยากที่จะอธิบายให้คนอื่นเข้าใจ แต่สามารถถ่ายทอดได้ จากการทดลองปฏิบัติจริง เพื่อให้เกิดทักษะเฉพาะตน และต้องมีความสัมพันธ์อันใกล้ชิดระหว่าง ผู้เรียนกับผู้ถ่ายทอด ซึ่งความรู้แบบนี้ยากที่จะถ่ายทอดให้ทั่วทั้งองค์กร

รูปแบบที่ 2 การสร้างองค์ความรู้จากองค์ความรู้แบบชัดแจ้งสู่องค์ความรู้ แบบชัดแจ้ง (Explicit to Explicit Creation of Knowledge) องค์ความรู้แบบชัดแจ้งเป็นความรู้ที่ ได้จากองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นมาแล้ว และมีความชัดเจน และเป็นระบบ สามารถถ่ายทอดได้ง่าย ทั้งที่ เป็นคำพูด กรอบแนวคิดที่เห็นได้ชัด สามารถอธิบายได้ เกิดเป็นความรู้ใหม่ขึ้น และสามารถถ่ายทอด ต่อไปได้ทั้งองค์กร เช่น ระบบ หรือกระบวนการในการทำงานต่างๆ

รูปแบบที่ 3 การสร้างองค์ความรู้โดยองค์ความรู้แบบแฝงเร้นถ่ายทอดไปสู่ความรู้แบบชัดแจ้ง (Tacit to Explicit of Knowledge) เป็นความรู้ที่เกิดขึ้นจากผู้เรียนหรือบุคลากรของเทศบาลที่ได้คิดค้นองค์ความรู้ที่มีอยู่แล้วนำมาพัฒนาด้วยทักษะเฉพาะตัวของเขาเอง เกิดเป็นองค์ความรู้แบบแฝงเร้นก่อให้เกิดเป็นองค์ความรู้ใหม่ซึ่งสามารถถ่ายทอดความรู้ออกไปได้ทั่วทั้งองค์การ

รูปแบบที่ 4 การสร้างองค์ความรู้ด้วยองค์ความรู้แบบชัดแจ้งถ่ายทอดไปสู่องค์ความรู้แบบแฝงเร้น (Explicit to Tacit Creation of Knowledge) คือ การที่บุคลากรทุกคนในเทศบาลต่างเข้าใจและได้เรียนรู้ในองค์ความรู้แบบชัดแจ้ง หรือกระบวนการต่างๆที่ปฏิบัติกันมา แต่มีบุคลากรบางคนสามารถนำไปพัฒนาด้วยทักษะเฉพาะตนเองเกิดเป็นองค์ความรู้ใหม่แบบแฝงเร้น ซึ่งสามารถถ่ายทอดได้ด้วยการสังเกตและปฏิบัติจริงเท่านั้น

สำหรับวิธีในการสร้างองค์ความรู้นั้น เทศบาลสามารถสร้างความรู้ด้วยวิธีต่างๆ ตามที่ Marquardt (1996) ได้เสนอรายละเอียดไว้ไม่ว่าจะเป็น การเรียนรู้จากการปฏิบัติ การแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ การทดลองปฏิบัติ และการเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมา โดยมีรายละเอียดของแต่ละวิธี ดังนี้

1) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ เป็นการเรียนรู้จากปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานการณ์จริง โดยอยู่ในรูปสมการ คือ การเรียนรู้ = การปฏิบัติตามคำแนะนำ + การตั้งคำถาม หมายถึง การเรียนรู้จากการปฏิบัติเกิดขึ้นจากประสบการณ์และความรู้ที่ได้มา

2) การแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ คือ การที่รู้ว่าแก้ไขปัญหาได้อย่างไร ใช้เครื่องมืออะไร ซึ่งพนักงานต้องเรียนรู้ในการรวบรวมข้อมูล หาข้อสรุป วิเคราะห์ข้อมูลโดยพิจารณาทั้งผลดีและผลเสีย แล้วจึงทำการวางแผนเพื่อปฏิบัติการ

3) การทดลองปฏิบัติ ไม่ได้เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานจริง แต่เป็นเรื่องของโอกาสและการเปิดกว้างในการเรียนรู้

4) การเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมา ทั้งที่เป็นความสำเร็จ และความล้มเหลว การนำประสบการณ์ที่ได้รับมาพิจารณาเก็บข้อมูลเป็นองค์ความรู้ที่มีการถ่ายโอน และบันทึกการเรียนรู้ที่ได้เพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์การ

ขั้นตอนที่ 3 ระบบความจำและระบบการจัดเก็บความรู้ขององค์การ

Marquardt (1996) อธิบายเกี่ยวกับการเก็บรักษาและสืบค้นองค์ความรู้ว่า องค์การจะต้องมีทั้งความรู้และความเข้าใจว่า องค์ความรู้ที่ได้มีความสำคัญ ควรค่าแก่การเก็บรักษา หรือจัดเก็บไว้เพื่อให้ง่ายต่อการสืบค้น สามารถนำกลับมาใช้ประโยชน์ได้เมื่อต้องการ ซึ่งต้องอาศัยทั้ง กระบวนการทางเทคนิค เช่น เทคโนโลยี และวิถีปฏิบัติของคนในองค์การ เช่น ความทรงจำของแต่ละบุคคล ซึ่งองค์การอาจมีระบบความจำที่เป็นข้อสรุปที่ใช้เป็นแนวปฏิบัติขององค์การ เป็นต้น ดังนั้น วิธีการเก็บรักษาความรู้ที่ตีนั้นมีความสำคัญเท่ากับการนำข้อมูลนั้นกลับมาใช้ประโยชน์ แนวทางในการปฏิบัติคือ สร้างระบบในการจัดเก็บ โดยคำนึงถึงความจำเป็นของการเรียนรู้ วัตถุประสงค์ของงาน ความเชี่ยวชาญของผู้ใช้ และระบบความจำขององค์การ เป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาไปสู่การเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ หากองค์การใดมีระบบความจำที่มีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมมีส่วนทำให้องค์การ เกิดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพด้วย โดยระบบความจำขององค์การนั้น เป็นวิธีการที่องค์การเก็บ รวบรวมข้อมูลความรู้ไว้ใช้ในอนาคต เปรียบเสมือน “ถังรวบรวมข้อมูล” (Stock of Knowledge) ขององค์การเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและการตัดสินใจด้านต่างๆ ซึ่งประเภทของข้อมูลที่เก็บรวบรวม ได้แก่ ข้อมูลสมาชิกในองค์การ การเปลี่ยนแปลงรูปแบบ ขั้นตอน หรือระบบที่ใช้ในองค์การ ระบบ นิเวศของสถานที่ทำงาน เครือข่ายของกลุ่มบุคคลหรือสังคมทั้งในและนอกองค์การ เป็นต้น ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า ระบบความจำขององค์การ เป็นการเก็บรวบรวม รักษาความรู้ขององค์การที่เป็นรูปธรรม เพื่อให้เข้าถึงข้อมูลความรู้ต่างๆได้

ระบบการจัดเก็บความรู้โดยทั่วไปแล้ว มีทั้งที่ใช้ระบบเทคโนโลยีเข้ามาช่วย เช่น การบันทึกข้อมูลและการใช้ฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ และกระบวนการจัดเก็บโดยมนุษย์ เช่น ความจำของคนแต่ละคน เป็นต้น ซึ่งระบบจัดเก็บความรู้ควรพิจารณาในประเด็นต่างๆ ได้แก่ 1) การมี โครงสร้างที่จะทำให้ระบบสามารถค้นหาและเผยแพร่สารสนเทศได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว 2) การ แบ่งเป็นหมวดหมู่ เช่น ข้อเท็จจริง นโยบาย วิธีการต่างๆ โดยแบ่งไปตามเรื่องที่ต้องการจะเรียนรู้ 3) ความสามารถส่งมอบสารสนเทศตามความต้องการได้อย่างชัดเจน กะทัดรัด และได้ใจความ และ 4) การมีเนื้อหาที่ถูกต้อง แม่นยำ สามารถนำมาใช้ได้ตลอดเวลา ซึ่งณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ (2555) ได้อธิบาย ถึงการใช้ระบบจัดเก็บความรู้ทำให้องค์การสามารถเก็บรักษาความรู้ที่เรียกว่า พุนปัญญา (Intellectual Capital) ที่เป็นเสมือนทรัพย์สินขององค์การได้โดยความรู้จะไม่สูญหายไปเมื่อพนักงาน ลาออกจากองค์การ และเป็นที่ยอมรับกันแล้วว่า การจัดเก็บรูขุมนี้มีความสำคัญอย่างมาก ซึ่งแต่ละ องค์การควรพิจารณาว่า ความรู้ประเภทใดที่องค์การควรจัดเก็บไว้ในระบบความจำขององค์การ ซึ่ง แบ่งออกเป็น 5 ประเภท คือ ข้อมูลรายละเอียดขององค์การ บทเรียนในอดีต ข้อมูลเกี่ยวกับองค์การ

อื่นๆ ข้อมูลนโยบายและประสบการณ์ขององค์กร ข้อมูลเกี่ยวกับสิ่งประดิษฐ์ ผลงาน ระบบต่างๆ และ กระบวนการทำงานขององค์กร

#### ขั้นตอนที่ 4 การถ่ายโอนและนำความรู้ไปใช้ประโยชน์

การถ่ายโอนและนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ของเทศบาลมีการดำเนินการในรูปแบบต่างๆ ได้แก่ การสื่อสารเป็นลายลักษณ์อักษร การฝึกอบรม การสอนงาน การประชุม การสรุปรงาน สื่อสิ่งพิมพ์ในองค์กร การเยี่ยมชมการปฏิบัติงานของส่วนงานต่างๆ การหมุนเวียนงาน การเป็นพี่เลี้ยงสอนงาน การหมุนเวียนสับเปลี่ยนหน้าที่ กลุ่มทำงานและเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ยังมีปัจจัยหลายๆอย่างที่เป็นอุปสรรคในการถ่ายโอนความรู้ในองค์กร เช่น เรื่องของค่าใช้จ่าย ขีดจำกัดในการเรียนรู้ของผู้รับการถ่ายโอน เป็นต้น การนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ หรือนำไปประยุกต์ใช้ โดยบุคลากรของเทศบาลนำความรู้ที่มีอยู่หรือที่ได้รับมานำไปใช้หรือปรับใช้ในสถานการณ์ต่างๆ เนื่องจากในการปฏิบัติงานในเทศบาลนั้น บุคลากรทุกคนจะต้องใช้ความรู้ ไม่ว่าจะเป็นความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคล หรือความรู้ที่มีอยู่ในบุคคลอื่น หรือความรู้ที่มีอยู่ในเทศบาลก็ตาม เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ สามารถปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของเทศบาลให้ดีขึ้น ดังที่ Marquardt (1996) อธิบายว่า ในขณะที่ข้อมูลสารสนเทศมีอำนาจมากเท่าใด การถ่ายโอนความรู้ย่อมเป็นสิ่งจำเป็นที่จะขาดเสียมิได้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งต้องมีการแพร่กระจายความรู้ออกไปให้ทั่วถึงตลอดทั้งองค์กร โดยอาศัยกลไกในการทำงาน การใช้อิเล็กทรอนิกส์ การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของบุคคล และการถ่ายโอนความรู้ความสามารถเกิดขึ้นได้ทั้งโดยตั้งใจและความบังเอิญ ซึ่งการถ่ายโอนความรู้โดยตั้งใจ ได้แก่ การสื่อสารเป็นลายลักษณ์อักษร การฝึกอบรม การสอนงาน การประชุม การสรุปรงาน สื่อสิ่งพิมพ์ในองค์กร การเยี่ยมชมการปฏิบัติงานของแผนกต่างๆ การหมุนเวียนงาน การเป็นพี่เลี้ยงสอนงาน ส่วนการถ่ายโอนความรู้โดยความบังเอิญ อาจเกิดขึ้นได้ผ่านช่องทางต่างๆเหล่านี้ เช่น ตำนานหรือเรื่องเล่าขาน กลุ่มทำงานและเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ยังมีปัจจัยหลายๆอย่างที่เป็นอุปสรรคในการถ่ายโอนความรู้ในองค์กร เช่น เรื่องของค่าใช้จ่าย ขีดจำกัดในการเรียนรู้ของผู้รับการถ่ายโอน คือ การใช้ข้อมูลที่ซ้ำเกินไป หรือข้อมูลที่สูญถูกบิดเบือนทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ เป็นต้น ดังนั้น ภายในองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีการแบ่งปันข้อมูลและความรู้อย่างเป็นระบบและทั่วถึง ทั้งในระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร โดยอาจใช้กระบวนการแบ่งปันความรู้จากทั้งผู้เชี่ยวชาญในสายงานอื่นๆ จากองค์กรอื่นหรือแม้แต่จากลูกค้า และผู้รับบริการ เป็นต้น

การจัดการความรู้ของเทศบาลนั้น เทศบาลได้ตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการความรู้และมีความพยายามที่จะส่งเสริมพัฒนาระบบการจัดการความรู้ของเทศบาลให้สมบูรณ์มากขึ้น เนื่องจากเทศบาลตระหนักว่า ความรู้มีความสำคัญในฐานะที่เป็นทรัพยากรหลักในการปฏิบัติในองค์การ ทั้งนี้ เพราะองค์ประกอบในองค์การทั้งเทคโนโลยี ระบบการทำงาน และวิธีการในการทำงาน ฯลฯ ล้วนตั้งอยู่บนพื้นฐานของความรู้และความเชี่ยวชาญทั้งสิ้น บุคลากรของเทศบาลต้องการความรู้ในการเพิ่มพูนความสามารถในการทำงานรวมทั้งแก้ไขปัญหาต่างๆในการปฏิบัติงาน ดังนั้น กระบวนการสร้าง การได้มา และการถ่ายโอนความรู้เพื่อให้บุคลากรได้เข้าถึงความรู้อย่างรวดเร็ว เป็นการบริหารจัดการองค์ความรู้โดยการแสวงหาและสร้างสรรค์องค์ความรู้อยู่เสมอ มีระบบการจัดเก็บข้อมูลจากภายในและภายนอกองค์การที่สมาชิกสามารถเข้าสู่ระบบได้โดยง่าย มีระบบการถ่ายโอนและนำองค์ความรู้ไปใช้ประโยชน์ มีการพัฒนากลยุทธ์และกลไกในการแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์การอย่างต่อเนื่องนั้น ส่งผลต่อกระบวนการเรียนรู้ของเทศบาล และทำให้เทศบาลสามารถเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้

**(4) ยุทธศาสตร์ขององค์การ** การกำหนดยุทธศาสตร์ของเทศบาล มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในแง่ของการกำหนดยุทธศาสตร์ที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ขึ้นในทุกระดับขององค์การ เพื่อนำไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในที่สุด เทศบาลได้กำหนดยุทธศาสตร์ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นตั้งแต่ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ นอกจากนี้ ยุทธศาสตร์ที่เทศบาลกำหนดขึ้น ยังมีอิทธิพลต่อปัจจัยภายในองค์การด้านอื่นๆอีกด้วย ได้แก่ ทัศนคติและพฤติกรรมของบุคลากร การจัดการความรู้ บรรยากาศในองค์การ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การสื่อสารภายในองค์การ และการนำเอาเทคโนโลยีมาใช้ในหน่วยงาน ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการเรียนรู้ของเทศบาล แต่ละยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้นนั้นนำไปสู่การที่บุคลากรจะเกิดการเรียนรู้ร่วมกันในการวางแผน และดำเนินโครงการพัฒนาต่างๆจำนวนมากให้ประสบความสำเร็จ และนำไปสู่การเป็นองค์การแห่งเรียนรู้ของเทศบาลในที่สุด เช่น

เทศบาลเมืองกระบี่ มีการกำหนดจุดยืนทางยุทธศาสตร์ ได้แก่ “การท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ศิลปะ วัฒนธรรม และประวัติศาสตร์” จึงเป็นการกำหนดทิศทางการพัฒนาที่สำคัญ อันมีผลผูกพันต่อสิ่งที่จะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องในอนาคต อาทิ การก่อสร้างศูนย์ฝึกศิลปวัฒนธรรมอันดามัน อุทยานประติมากรรมอันดามัน การส่งเสริมให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการท่องเที่ยวตามโครงการส่งเสริมการท่องเที่ยวชุมชนแบบครบวงจร การปรับภูมิทัศน์ในเขตเมืองให้รองรับต่อการท่องเที่ยว ตลอดจนโครงการที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการ

อนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เช่น โครงการก่อสร้างสวนพฤกษศาสตร์ ทางเดินบนต้นไม้ ศูนย์ฝึกอบรมลูกเสือนานาชาติอันดามัน เป็นต้น รวมไปถึงการจัดกิจกรรมส่งเสริมการท่องเที่ยวต่างๆ อาทิ การจัดแสดงผลงานทางศิลปะของศิลปิน การจัดงานส่งเสริมศิลปวัฒนธรรมต่างๆในเขตเทศบาล การประชาสัมพันธ์เพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยว เป็นต้น หรือการที่เทศบาลนครขอนแก่น กำหนดจุดยืนทางยุทธศาสตร์คือความมุ่งมั่นอันแน่วแน่ในการวางแผนพัฒนาท้องถิ่นเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ของเทศบาลนครขอนแก่นในการพัฒนาท้องถิ่นของเทศบาลนครขอนแก่นได้บริหารจัดการภายใต้ความศรัทธาในภาคประชาชนและเชื่อมั่นในพลังท้องถิ่นตั้งนั้นจุดยืนทางยุทธศาสตร์ของเทศบาลนครขอนแก่นคือ Smart City ที่สมสมัยประชาชนทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการพัฒนา กล่าวคือ Smart City มิได้เป็นการ Smart ที่เมืองเองเท่านั้น แต่ยังเป็นความพยายามของเมืองที่จะทำให้ตัวเอง Smart ด้วย ความสำคัญของการเป็น smart City จึงอยู่ที่หัวใจ 2 ประการคือ 1 การมีส่วนร่วมของภาคประชาชนในการพัฒนาเมืองโดยการร่วมคิดร่วมวางแผนร่วมตัดสินใจและร่วมลงมือปฏิบัติและ 2 พลเมือง Smart ซึ่งหมายถึงความสามารถในการมีส่วนร่วมในการจัดการตนเองของภาคประชาชนโดยภาคประชาชนจะมีได้เป็นเพียงผู้รับบริการเพียงอย่างเดียวแต่ยังสามารถร่วมสร้างสรรค์นวัตกรรมการพัฒนาเมืองและชุมชนได้

**(5) บรรยากาศในองค์กร** การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ Marquardt & Reynolds (1994) อธิบายว่า องค์กรควรที่จะสร้างบรรยากาศที่สนับสนุน (Supportive Atmosphere) และเอื้อต่อการเรียนรู้ มุ่งสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับสมาชิกในองค์กร เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ยอมรับความแตกต่าง เน้นความเสมอภาคและความอิสระ มีมนุษยธรรม และเสริมสร้างความเป็นประชาธิปไตยเพื่อนำไปสู่การสร้างสรรคนวัตกรรมและพัฒนาศักยภาพอย่างเป็นอิสระและต่อเนื่อง หากมีการทำสิ่งต่างๆผิดพลาด ทุกฝ่ายจะเข้ามาให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน รวมทั้งอาศัยบทเรียนความผิดพลาดมาใช้ในการเรียนรู้ ทุกคนในองค์กรต่างมีทัศนคติที่ดีต่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและพยายามที่จะเรียนรู้เพื่อแก้ไข ทุกคนในองค์กรจะใส่ใจและช่วยเหลือกันในการทำให้คุณภาพของผลงานดีขึ้น สอดคล้องกับการอธิบายของ Pedler, Burgoyne and Boydell (1991) ซึ่งกล่าวว่าการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ จะต้องมียุทธศาสตร์ที่เหมาะสมต่อการเรียนรู้ (Learning Climate) หากมีการทำสิ่งต่างๆผิดพลาด ทุกฝ่ายจะเข้ามาให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน รวมทั้งอาศัยบทเรียนความผิดพลาดมาใช้ในการเรียนรู้ ทุกคนในองค์กรต่างมีทัศนคติที่ดีต่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและพยายามที่จะเรียนรู้เพื่อแก้ไข และยกระดับมาตรฐานที่สูงขึ้น ทุกคนในองค์กรจะใส่ใจและช่วยเหลือกันในการทำให้คุณภาพของผลงานดีขึ้น

นอกจากนี้ Garvin (1998) ได้อธิบายว่า องค์การจำนวนมากมักจะมีแผนการพัฒนางองค์การอย่างต่อเนื่อง แต่แผนการพัฒนานั้นอาจไม่ได้ช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จแต่อย่างใด เนื่องจากความไม่พร้อมขององค์การเองที่ไม่ได้รับการปรับปรุงให้สอดคล้องกับการพัฒนางองค์การที่ได้กำหนดไว้ ดังนั้น จึงมีการเสนอให้มีการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ที่เป็นรูปธรรมมากขึ้น และเนื่องจากองค์การจะไม่สามารถเรียนรู้ได้หากขาดการเรียนรู้ของบุคลากร สภาพแวดล้อมขององค์การแห่งการเรียนรู้จะมีลักษณะที่แตกต่างจากองค์การโดยทั่วไป กล่าวคือ บุคลากรในองค์การจะต้องรู้สึกปลอดภัยจากการถามที่อาจดูไม่ดีนัก หรือข้อเสนอแนะ หรือความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น หรือการนำเสนอของกลุ่มที่เป็นคนส่วนน้อย หรือความเห็นที่ขัดแย้งกับความเห็นอื่นๆ บรรยากาศขององค์การแบบนี้จะเต็มไปด้วยความกล้าเสี่ยง และต้องการหาคำตอบที่ลึกซึ้งในสิ่งที่ยังไม่รู้ และใช้เวลาส่วนใหญ่ไปกับการทบทวนกระบวนการดำเนินงานต่างๆ ขององค์การ ซึ่ง Gavin, Edmondson, Gino (2008) ได้สรุปองค์ประกอบย่อยของสิ่งแวดล้อมเหล่านี้เป็นประเด็นต่างๆ ได้ ดังนี้

1) ความปลอดภัยเชิงจิตวิทยา (Psychological Safety) องค์การจะต้องมีบรรยากาศของความปลอดภัยเชิงจิตวิทยาเพื่อให้บุคคลสามารถเรียนรู้ได้ดีขึ้น เนื่องจากเป็นการลดความหวาดกลัวจากการถูกดูแคลน หัวเราะเยาะ ทำให้รู้สึกว่าคุณค่าหรือรู้สึกว่าจะมีอันตรายเกิดขึ้น เพื่อให้คนกล้าที่จะเรียนรู้หรือแสดงออกซึ่งความคิดเห็นที่แตกต่าง

2) การชื่นชมและการยอมรับที่แตกต่าง (Appreciation of Differences) องค์การต้องมีการชื่นชมหากบุคลากรที่ได้เสนอความคิดเห็นแม้จะมีความแตกต่าง แต่ทุกคนต่างตระหนักและยอมรับในความแตกต่างนั้น การที่บรรยากาศในองค์การต่างเต็มไปด้วยการรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างหลากหลาย อีกทั้งยังยอมรับในคุณค่าของทัศนคติและโลกทัศน์ที่ขัดแย้งและหลากหลายเพื่อนำมาใช้ได้ก็จะเกิดเป็นพลังและแรงจูงใจในการเรียนรู้ของคนในองค์การ

3) การเปิดกว้างต่อทัศนคติใหม่ (Openness to New Ideas) การเรียนรู้มิใช่มีเพียงการแก้ปัญหาข้อผิดพลาด หรือข้อบกพร่องแล้วหาทางออกให้กับปัญหาที่ผ่านมาเพียงอย่างเดียว แต่ยังมีมิติของการสร้างสรรค์แนวทางใหม่ๆ อีกด้วย

4) เปิดโอกาสให้บุคลากรได้คิดเชิงสะท้อน (Time for Reflection) องค์การควรเปิดโอกาสโดยอำนวยเวลาและสถานที่ให้บุคลากรได้หยุดพักและมีส่วนร่วมในการคิด

ทบทวนกระบวนการร่วมกันก็จะช่วยเสริมสร้างขีดความสามารถในเชิงวิเคราะห์และสร้างสรรค์ของบุคลากรและองค์การให้เกิดขึ้นได้

นอกจากนี้ Dibella and Nevis (1998) อธิบายว่า องค์การต้องสร้างบรรยากาศที่กระตุ้นให้มีการใช้เหตุผล ไตร่ตรอง ตั้งคำถามของปัญหาและสิ่งต่างๆที่เกิดขึ้นในองค์การ ตลอดจนนำไปสู่การออกแบบการทดลองพิสูจน์ความคิดใหม่ว่าได้ผลหรือไม่ มากน้อยเพียงใด ดังนั้น การมีบรรยากาศที่เปิดกว้าง คือ การกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้จำเป็นต้องสร้างบรรยากาศที่ลดความหวาดกลัว และกล้าที่จะแสดงความคิดเห็น บรรยากาศที่เต็มไปด้วยความไว้วางใจ และมีการเปิดกว้างรับฟังความคิดเห็นของกันและกันทั้งระหว่างบุคคล ทีมและหน่วยงาน ส่งเสริม กระตุ้น และให้รางวัลแก่บุคลากรและกลุ่มที่เรียนรู้ใหม่ๆที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ ก็จะเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยทำให้เกิดการเรียนรู้มากขึ้น ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่าบรรยากาศขององค์การ เป็นผลรวมของความเชื่อ และทัศนคติที่ทุกคนในองค์การประพฤติปฏิบัติ บรรยากาศขององค์การขององค์การที่จะนำไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องเป็นแบบเปิดและไว้วางใจ การปฏิบัติงานจะได้ผลดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับบรรยากาศในองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับที่ Bennette and O'Brien (1994) และ Kaiser (2000) ได้ อธิบายว่า องค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องสร้างความประทับใจและความรู้สึกที่ดีของสมาชิก สร้างบรรยากาศที่มีความไว้วางใจ บุคลากรต้องกล้าแสดงความคิดเห็นและนำเสนอความคิดที่ต้องการ ไม่มีช่องว่างระหว่างบุคลากรและผู้บริหาร ทุกคนต้องทำงานร่วมกันเพื่อให้ผลงานออกมาดีตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ ซึ่งเทศบาลที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น มีความพยายามในการสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนและเอื้อต่อการเรียนรู้ มุ่งสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับสมาชิกในองค์การ เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ยอมรับความแตกต่าง เน้นความเสมอภาคและความอิสระ มีมนุษยธรรม และเสริมสร้างความ เป็นประชาธิปไตยเพื่อนำไปสู่การสร้างสรรค่นวัตกรรมและพัฒนาศักยภาพอย่างเป็นอิสระและต่อเนื่อง เป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ สภาพแวดล้อมและบรรยากาศขององค์การแห่งการเรียนรู้จะมีลักษณะที่แตกต่างจากองค์การโดยทั่วไป กล่าวคือ บุคลากรในองค์การนั้น มีความรู้สึกปลอดภัยจากการถาม หรือข้อเสนอแนะ หรือความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น หรือการนำเสนอของกลุ่มที่เป็นคนส่วนน้อย หรือความเห็นที่ขัดแย้งกับความเห็นอื่นๆ บรรยากาศขององค์การที่เต็มไปด้วยความกล้าเสี่ยง และต้องการหาคำตอบที่ลึกซึ้งในสิ่งที่ยังไม่รู้ และใช้เวลาส่วนใหญ่ไปกับการทบทวนกระบวนการดำเนินงานต่างๆขององค์การนั้นนำไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลในที่สุด



**(6) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์** คือ กระบวนการหรือกิจกรรมใดๆก็ตามที่จัดให้มีขึ้นทั้งระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งจะก่อให้เกิดการพัฒนาความรู้ในงาน ประสิทธิภาพ ผลผลิตภาพ และความพึงพอใจ ทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม องค์กร ชุมชน ประเทศชาติ และสูงสุดเพื่อมวลมนุษยชาติ เป็นปัจจัยที่สำคัญและมีอิทธิพลต่อการที่เทศบาลจะสามารถพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การใช้ทรัพยากรที่ถือว่ามีความค่ามากที่สุดขององค์กรซึ่งก็คือ มนุษย์ และความพยายามที่จะเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรเทศบาลให้เต็มศักยภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดสามารถทำให้เทศบาลประสบความสำเร็จในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การพัฒนาที่เกิดจากภายในตัวบุคคลหรือองค์กรเอง ซึ่งบุคลากรเทศบาลจะต้องมีการปรับตัวและมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ คำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงในบริบทการดำเนินงานของเทศบาล โดยหากต้องการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้มีลักษณะเป็นอย่างไรก็ต้องพัฒนาบุคลากรให้มีลักษณะที่สอดคล้องต้องกันด้วย ซึ่งเทศบาลส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้ในหลากหลายรูปแบบ และมีความพยายามและผลักดันสนับสนุนให้บุคลากรมีการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง บุคลากรได้รับการฝึกอบรมในเรื่องต่างๆที่ตรงกับการทำงานในหน้าที่ และเรียนรู้วิธีที่จะเรียนรู้ เทศบาลส่งเสริมให้บุคลากรและทีมงานเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง บุคลากรได้รับการกระตุ้นให้แบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน ได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับวิธีการทำงานและการทำงานร่วมกันเป็นทีม มีโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อการเรียนรู้กับหน่วยงานต่างๆทั้งภาครัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้อง อีกทั้ง เทศบาลมีการมอบรางวัลให้แก่บุคคลที่มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ บุคลากรของเทศบาลยังมีโอกาสเรียนรู้จากชุมชนท้องถิ่นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เทศบาลมีการจัดอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ รวมไปถึงการที่บุคลากรได้รับการฝึกฝนทักษะต่างๆเกี่ยวกับการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ

**(7) การสื่อสารภายในองค์กร** การสื่อสารเพื่อการเรียนรู้มีความจำเป็นและเป็นลักษณะที่สำคัญอีกประการขององค์กรในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่ง West III and Meyer (1997) (อ้างถึงในยุรพร ศุทธรัตน์, 2552) อธิบายว่า การสื่อสารเป็นกระบวนการหนึ่งซึ่งส่งผลต่อการเรียนรู้ การสื่อสารเป็นการเรียนรู้ประเภทหนึ่งในองค์กร ความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กรขึ้นอยู่กับระบบการสื่อสารขององค์กรนั้น การสนับสนุนระบบและกระบวนการในการสื่อสารขององค์กร เพื่อส่งผลต่อเนื่องถึงการเรียนรู้ในองค์กร ซึ่งระบบเหล่านี้จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถรวบรวมข้อมูลได้อย่างรวดเร็วและนำมาใช้ในการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความสามารถในการสื่อสารขององค์กรจึงนับได้ว่า เป็นเบื้องหลังที่สำคัญของการทำให้องค์กรเกิดการเรียนรู้ และเกิดความได้เปรียบตามมาในที่สุด สอดคล้องกับการอธิบายของ Pedler,

Burgoyne and Boydell (1991) ที่กล่าวว่า การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องมีการแลกเปลี่ยนติดต่อสื่อสารกันภายใน (Internal Exchange) แผนกต่างๆ มองการเชื่อมโยงเป็นระบบ กล่าวคือ เป็นการมองหน่วยงานที่เข้ามารับช่วงงานต่อเสมือนเป็นลูกค้าภายใน และมองว่าหน่วยงานที่ส่งงานให้ถือเป็นผู้ขายและจัดส่งวัตถุดิบ โดยที่หน่วยงานต่างๆ เข้ามาติดต่อพูดคุยและตกลงกันในเรื่องคุณภาพ ต้นทุน การส่งมอบสินค้า ต้องทำได้อย่างอิสระและตรงไปตรงมา ปราศจากอคติ ซึ่งอาจเกิดการท้าทายและให้ความช่วยเหลือกัน ผู้บริหารองค์การเปลี่ยนบทบาทจากการทำหน้าที่ควบคุมมาอำนวยความสะดวกในการติดต่อสื่อสาร การเจรจาต่อรอง และการทำข้อตกลงในการทำงานร่วมกันของหน่วยงานต่างๆ เหล่านี้ รวมทั้งมีเครือข่ายและกลไกในการติดต่อสื่อสาร เพื่อก่อให้เกิดนวัตกรรมทั้งภายในและภายนอกองค์การ นอกจากนี้ Bennette and O'Brien (1994) ยังได้กล่าวถึงการกระจายของข้อมูลข่าวสารนั้น องค์การต้องได้มาซึ่งข้อมูลข่าวสารและการกระจายข้อมูลข่าวสารโดยใช้เทคโนโลยี การเรียนรู้ขององค์การอาศัยเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อให้ทันกับยุคข้อมูลสารสนเทศและการเผยแพร่ ระบบคอมพิวเตอร์ ช่วยให้การสื่อสารระหว่างสมาชิกในองค์การง่ายขึ้น และสามารถรับข้อมูลทางคอมพิวเตอร์ที่ตรงกับงานของตนเอง Gephart, Marsick and Buren (1997) อธิบายว่าการปฏิบัติงานของบุคคลและทีมงานในองค์การแห่งการเรียนรู้จึงต้องอาศัยการติดต่อสื่อสาร การบริหารจัดการด้านข้อมูลข่าวสารและความรู้ การปฏิบัติงานและการสนับสนุน ดังนั้น Kaiser (2000) จึงอธิบายว่าการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารเป็นสิ่งจำเป็น การแลกเปลี่ยนความรู้จะมีประโยชน์อย่างยิ่ง องค์การต่างๆ จะเจริญเติบโตได้เมื่อตัวบุคคลหรือทีม ต่างแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เมื่อบุคคลเห็นข้อผิดพลาดก็จะเป็นโอกาสในการเรียนรู้ มีความรับผิดชอบต่อตนเอง มีการอภิปรายปัญหาต่างๆ อย่างตรงไปตรงมา และทำงานเพื่อแก้ไขปัญหานั้นๆ และ Trans (1998) ยังกล่าวว่าสิ่งที่ควรคำนึงถึงในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ การกระจายอย่างอิสระของข้อมูลข่าวสาร ดังนั้น การสื่อสารภายในองค์การ จึงเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในการพัฒนาเทศบาลไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ การสื่อสารนั้นเป็นกระบวนการหนึ่งที่ส่งผลต่อการเรียนรู้ ความสามารถในการเรียนรู้ของเทศบาลขึ้นอยู่กับระบบการสื่อสารของเทศบาลนั้นๆ ซึ่งต้องมีการแลกเปลี่ยนติดต่อสื่อสารกันภายในสำนักและกองงานต่างๆ มองการเชื่อมโยงเป็นระบบ มีอิสระและตรงไปตรงมา ปราศจากอคติ ซึ่งทำให้เกิดการท้าทายและให้ความช่วยเหลือกัน การสื่อสารภายในองค์การจึงถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารของเทศบาล และการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกันระหว่างบุคลากรของเทศบาล

(8) **โครงสร้างองค์การ** หมายถึง การจัดแผนก ฝ่าย ระดับ และ องค์ประกอบต่างๆขององค์การ ซึ่ง Marquardt (1996) อธิบายว่า โครงสร้างองค์การขององค์การ แห่งการเรี ยนรู้จะมีลักษณะแบนราบ ไม่มีขอบเขตจำกัด และมีความคล่องตัวมากในการปฏิบัติงาน และมีความคล่องตัวในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์การ ซึ่งจะมีผลทำให้มีการติดต่อสื่อสาร การไหลเวียนของข้อมูล และความรับผิดชอบในแต่ละหน่วยงานในองค์การ ตลอดจนการประสานงาน และความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกองค์การเป็นไปด้วยดี ทั้งนี้ ได้กล่าวว่า โครงสร้างขององค์การ นั้นเป็นสิ่งที่ทำหน้าที่ในการบริหารควบคุมองค์การและบุคลากรในองค์การให้ดำเนินกิจกรรมอย่าง ต่อเนื่อง โครงสร้างขององค์การประกอบด้วย การควบคุมภายในการจัดการการทำงาน การติดตามผล การปฏิบัติงาน เส้นทางของการสื่อสารในองค์การ กระบวนการในการตัดสินใจ ซึ่งมีโครงสร้างองค์การ บางรูปแบบที่เป็นอุปสรรคต่อการเรี ยนรู้ขององค์การ เช่น ขอบข่ายของสายการบังคับบัญชาที่ เคร่งครัด ขนาดขององค์การที่ใหญ่โตยุ่งยากและซับซ้อนและมีโครงสร้างองค์การที่ไม่สอดคล้องกัน มี ข้อจำกัดทางด้านสายการบังคับบัญชา ดังนั้น ปัจจัยประการหนึ่งที่จะนำไปสู่การเป็นองค์การแห่งการ เรี ยนรู้ คือ การมีโครงสร้างที่ช่วยในการขับเคลื่อน บทบาทและการเติบโตในสายงาน จะมีการจัด โครงสร้างให้มีความยืดหยุ่นและส่งเสริมให้เกิดการทดลอง การเติบโต และมีความคล่องตัว สามารถ ปรับเปลี่ยนได้ง่าย รวมทั้งระบบการประเมินผลต้องนำไปสู่การเรี ยนรู้และการพัฒนาที่เพิ่มขึ้น มากกว่าจะเป็นเพียงการนำไปใช้เพื่อให้รางวัลและการลงโทษ โครงสร้างควรมีความยืดหยุ่น และมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอเพื่อตอบสนองต่อการทำงาน ความหลากหลาย และสนองต่อเป้าหมาย หลายๆด้าน ดังนั้น ดังที่ได้กล่าวไปแล้วว่า องค์การแห่งการเรี ยนรู้จะเน้นการออกแบบองค์การให้แบน ราบ (Horizontal) มีความคล่องตัวสูง ทำให้การไหลเวียนข้อมูลสามารถเกิดขึ้นได้ง่าย รวมทั้งทำให้ เกิดความรับผิดชอบและทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ โครงสร้างที่เหมาะสมสำหรับองค์การ แห่งการเรี ยนรู้ ควรจะมีขนาดเล็กและมีความคล่องตัว มีสายการบังคับบัญชาที่สั้นและกระชับ ไม่เน้น การควบคุม รวมถึงกระบวนการทำงานที่ต้องไม่มีความซ้ำซ้อน มีความเรียบง่าย เป็นโครงสร้างที่ สะท้อนภาพโดยรวมขององค์การและนำไปสู่เป้าหมายร่วมกัน เน้นการทำงานเป็นทีม การ ประสานงานกับทีมข้ามสายงานหรือระหว่างแผนกอื่น ๆ ที่มากขึ้นเพื่อสนับสนุนความร่วมมือและ ทำงานร่วมกัน เพื่อเป็นพลังขับเคลื่อนพลังความคิดและการกระทำที่มีต่อการดำเนินนโยบายของ องค์การ สอดคล้องกับการอธิบายของ Bennette and O'Brien (1994) และ Kaiser (2000) ว่า โครงสร้างขององค์การหรืองาน จึงสามารถสนับสนุนการเรี ยนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยให้มีการกำหนด ภาระงานที่มุ่งตอบสนองความต้องการ และสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

ของสิ่งแวดล้อมภายนอกรวมทั้งความต้องการขององค์กรด้วย โครงสร้างองค์กรของเทศบาลนั้นไม่ได้เป็นปัญหาหรืออุปสรรคต่อการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากร เนื่องจากในการปฏิบัติงานนั้น เทศบาลได้ใช้รูปแบบการทำงานที่มีลักษณะแบนราบ เนื่องจากสายการบังคับบัญชาที่เคร่งครัดนั้นเป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ และเป็นสิ่งที่สกัดกั้นการไหลเวียนขององค์ความรู้ ดังนั้นเทศบาลจึงมีความพยายามที่จะสร้างลักษณะการทำงานร่วมกันเป็นเครือข่าย เพื่อสร้างความคล่องตัวในการทำงานที่เต็มไปด้วยความร่วมมือและมีการควบคุมเพียงเล็กน้อย สามารถทำงานร่วมกันได้ในทุกสายงานในเทศบาล และบุคลากรมีความภาคภูมิใจในการปฏิบัติงานและมีความใกล้ชิดกันระหว่างผู้บริหารและบุคลากร รวมถึงชุมชนอีกด้วย ซึ่งจะส่งผลทำให้มีการติดต่อสื่อสาร การไหลเวียนของข้อมูล และความรับผิดชอบในแต่ละหน่วยงานในเทศบาล ตลอดจนการประสานงานและความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกเทศบาลเป็นไปด้วยดี

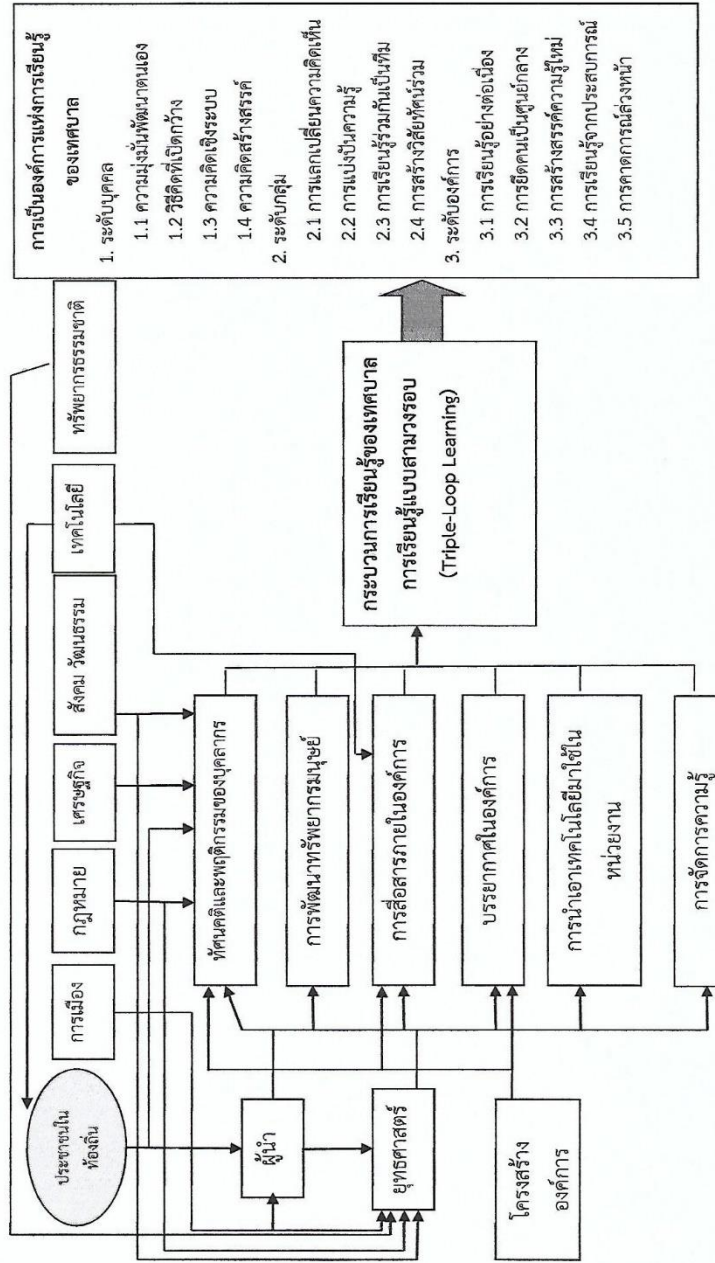
**(9) การนำเอาเทคโนโลยีมาใช้ในหน่วยงาน** องค์กรสมัยใหม่มีลักษณะที่สำคัญ คือ ทรัพยากรด้านเทคโนโลยีทันสมัย เป็นการมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System) ที่ทันสมัย จะเห็นว่า การดำเนินงานขององค์กรก่อให้เกิดข้อมูล (data) ซึ่งหมายถึงข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้น ซึ่งอาจแสดงได้ในรูปของข้อความ ตัวเลข ภาพและเสียง ข้อมูลองค์กรที่จะนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการบริหารองค์กรจำเป็นต้องนำข้อมูลมาประมวลเพื่อให้ได้สารสนเทศ โดยการดำเนินการใดๆ เพื่อให้เกิดความหมายขึ้นกับข้อมูลด้วยการเรียงลำดับ จัดหมวดหมู่ คำนวณหรือวิเคราะห์ด้วยตัวแบบคณิตศาสตร์ ดังนั้น สารสนเทศ จึงเป็นสิ่งที่มีความหมาย แสดงถึงสภาพแนวโน้มปัญหา โอกาส ซึ่งผู้ที่ได้รับสารสนเทศสามารถอธิบายได้ว่า สิ่งที่กำลังพิจารณาอยู่ดีหรือไม่ดีอย่างไร มากหรือน้อยอย่างไร เร็วไปหรือช้าไปอย่างไร องค์กรสมัยใหม่จะมีการนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้มากขึ้น ซึ่งหมายถึง วิธีการ องค์ความรู้ และอุปกรณ์ที่ใช้สำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูล การจัดเก็บข้อมูล การสื่อสารข้อมูล การนำเสนอและใช้สารสนเทศซึ่งประกอบด้วยระบบสารสนเทศและระบบคอมพิวเตอร์เป็นสำคัญ เทคโนโลยีที่ทันสมัยจะเป็นเครื่องช่วยทำให้การวางแผน การตัดสินใจ และการควบคุมทางการบริหารได้ถูกต้อง ทันการณ์ รวดเร็ว **เช่นเดียวกับ** Pedler, Burgoyne and Boydell (1991) อธิบายว่าเทคโนโลยีสารสนเทศจึงถูกนำมาใช้ในการสร้างระบบฐานข้อมูล และการติดต่อสื่อสารที่จะช่วยให้ทุกคนเข้าใจความเป็นไปต่างๆขององค์กร บุคลากรจะสามารถเข้าใจการเปลี่ยนแปลงในระบบ และการแปลความหมายของข้อมูลได้อย่างสะดวก รวดเร็วตามที่รับรู้กัน เทคโนโลยียังสามารถช่วยสร้างนวัตกรรมและสิ่งใหม่ๆให้กับองค์กรอีกด้วย สอดคล้องกับแนวคิดของ Marquardt & Reynolds (1994) อธิบายว่า การเลือกใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมจะ

สนับสนุนให้องค์กรสามารถสกัดและแสวงหาความรู้ ประมวลผล จัดเก็บ สร้าง และถ่ายโอนความรู้ ให้แพร่หลายทั่วทั้งองค์กร การมีเทคโนโลยีที่เหมาะสมจะช่วยในการปฏิบัติงาน จะทำให้เกิดการเรียนรู้อย่างทั่วถึง อีกทั้งยังสามารถเก็บ ประมวลความรู้ ซึ่งจะช่วยให้มีการกระจายข้อมูลข่าวสาร ได้อย่างถูกต้องและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น Gavin, Edmondson, Gino (2008) กล่าวว่า ดังนั้น การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น จึงจำเป็นต้องมีกระบวนการที่เป็นทางการสำหรับการสร้างและเก็บรวบรวมสารสนเทศที่มีประโยชน์ ทั้งนี้รวมถึงกระบวนการแปลความหมายและการกระจายการเข้าถึง ข้อมูลสารสนเทศให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงได้ ประยุกต์เทคโนโลยีอย่างเหมาะสมในการสร้างโอกาสแห่งการเรียนรู้มากยิ่งขึ้น เช่นเดียวกับที่ Marquardt & Reynolds (1994) อธิบายว่าการเลือกใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมจะสนับสนุนให้องค์กรสามารถสกัดและแสวงหาความรู้ ประมวลผล จัดเก็บ สร้าง และถ่ายโอนความรู้ให้แพร่หลายทั่วทั้งองค์กร การมีเทคโนโลยีที่เหมาะสมจะช่วยในการปฏิบัติงาน จะทำให้เกิดการเรียนรู้อย่างทั่วถึง อีกทั้งยังสามารถเก็บ ประมวลความรู้ ซึ่งจะช่วยให้มีการกระจายข้อมูลข่าวสารได้อย่างถูกต้องและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น Gavin, Edmondson, Gino (2008) จึงสรุปว่า ดังนั้น การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น จึงจำเป็นต้องมีกระบวนการที่เป็นทางการสำหรับการสร้างและเก็บรวบรวมสารสนเทศที่มีประโยชน์ ทั้งนี้รวมถึงกระบวนการแปลความหมายและการกระจายการเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงได้ ประยุกต์เทคโนโลยีอย่างเหมาะสมในการสร้างโอกาสแห่งการเรียนรู้มากยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ Marquardt (1996) ได้อธิบายถึงความสำคัญของการใช้เทคโนโลยีไว้ว่าเป็นส่วนประกอบที่สำคัญในการจัดการความรู้ขององค์กร โดยความรู้และความเข้าใจ ในเทคโนโลยีสามารถนำมาใช้ได้นั้นต้องอาศัยการเข้าถึงทั้งศิลปะและศาสตร์ในการเรียนรู้ทั้งในเรื่องของการค้นพบการสื่อสาร เทคโนโลยีสารสนเทศ และวิทยาศาสตร์คอมพิวเตอร์ ดังนั้น ในองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงจำเป็นต้องมีการศึกษาเกี่ยวกับข้อค้นพบต่างๆในงานวิจัยและแนวทางปฏิบัติใหม่ๆ ทั้งในด้านการพัฒนาคนทำงาน และจิตวิทยา รวมทั้งเทคโนโลยีทางด้านคอมพิวเตอร์เพื่อให้ผู้คนในองค์กรมีความเข้าใจและสามารถทำงานร่วมกันได้โดยปราศจากการแบ่งแยก การนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กร เช่น การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการถ่ายโอนองค์ความรู้ การใช้เทคโนโลยีรูปแบบต่างๆ เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ เช่น การเรียนรู้ทางไกล ในรูปแบบต่างๆ และมีการใช้ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ การนำเอาเทคโนโลยีมาใช้ ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงเป็นการสนับสนุนให้มีการสร้างเครื่องมือที่เป็นโครงข่ายการเชื่อมโยง ข้อมูลสารสนเทศเพื่อให้ทุกคนในองค์กรเกิดการเรียนรู้จากการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน

โครงข่ายข้อมูลสารสนเทศนี้เป็นกระบวนการที่ใช้เทคนิคที่มีระบบและโครงสร้างของการร่วมมือระหว่างกันในการฝึกสอนให้คำแนะนำ ประสานงาน และทักษะทางความรู้อื่นๆ นอกจากนี้ยังรวมไปถึงเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์ต่างๆที่ใช้สำหรับการเรียนรู้ เช่น การสื่อสารผ่านระบบคอมพิวเตอร์ การนำเอาเทคโนโลยีมาใช้ในเทศบาล จึงเป็นการใช้เทคโนโลยีในการจัดการความรู้ของเทศบาล การเลือกใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมจะสนับสนุนให้เทศบาลสามารถสกัดและแสวงหาความรู้ ประมวลผล จัดเก็บ สร้าง และถ่ายโอนความรู้ให้แพร่หลายทั่วทั้งเทศบาล การมีเทคโนโลยีที่เหมาะสมนั้นช่วยในการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดการเรียนรู้อย่างทั่วถึง อีกทั้งยังสามารถเก็บ ประมวลความรู้ ซึ่งช่วยทำให้มีการกระจายข้อมูลข่าวสารของเทศบาลได้อย่างถูกต้องและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลนั้น จึงจำเป็นต้องมีกระบวนการสำหรับการสร้างและเก็บรวบรวมสารสนเทศที่มีประโยชน์ ประยุกต์เทคโนโลยีอย่างเหมาะสมในการสร้างโอกาสแห่งการเรียนรู้มากยิ่งขึ้น ทั้งนี้รวมถึงกระบวนการแปลความหมายและการกระจายการเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศให้บุคลากรทุกคนในเทศบาลสามารถเข้าถึงได้ ดังที่เทศบาลได้ประยุกต์ใช้งานเทคโนโลยีการสื่อสารในการสร้างโอกาสแห่งการเรียนรู้มากยิ่งขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการใช้แอปพลิเคชันต่างๆ เช่น เฟซบุ๊ก (Facebook) เพื่อประชาสัมพันธ์เรื่องต่างๆของเทศบาลให้ชุมชนรับรู้และเสนอแนะ หรือการใช้ไลน์ (Line) เพื่อประสานงานกันด้วยความรวดเร็ว และการจัดตั้งกลุ่มต่างๆในไลน์ (Line) เพื่อประสานงานกันเป็นเครือข่ายที่เข้มแข็งมากยิ่งขึ้น สามารถติดต่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกันได้ทั่วถึงรวดเร็ว ทำให้การติดตามงาน การติดต่อสื่อสาร การเรียนรู้และพัฒนาก้าวไปได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากกว่าในอดีต ในส่วนการใช้เทคโนโลยีในการจัดการความรู้ของเทศบาล และมีระบบจัดเก็บข้อมูลชุมชนที่บุคลากรสามารถเข้าถึงและนำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบ ได้แก่ เว็บไซต์ของเทศบาล เป็นต้น

ภาพที่ 8 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาล



ภาพที่ 8 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาล

จากภาพที่ 8 แสดงให้เห็นถึงผลการศึกษาวิจัยที่สำคัญซึ่งอธิบายภาพรวมของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของเทศบาล ได้ดังนี้

**ประเด็นที่ 1** ปัจจัยภายนอกองค์การที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของเทศบาล ได้แก่ การเมือง กฎหมาย เศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม ทรัพยากรธรรมชาติ และเทคโนโลยี โดย 1) ปัจจัยทางการเมืองส่งผลต่อผู้นำท้องถิ่น และการกำหนดยุทธศาสตร์ของเทศบาล 2) ปัจจัยทางกฎหมายส่งผลไปยังทัศนคติและพฤติกรรมของบุคลากรเทศบาลให้เรียนรู้และติดตามอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งยังส่งผลต่อผู้นำและการกำหนดยุทธศาสตร์ของเทศบาลให้สอดคล้องกับกฎ ระเบียบต่างๆ 3) ปัจจัยทางเศรษฐกิจ ส่งผลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของบุคลากรเทศบาลและการกำหนดยุทธศาสตร์ของเทศบาล 4) ปัจจัยทางสังคมและวัฒนธรรม ส่งผลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของบุคลากรเทศบาลและการกำหนดยุทธศาสตร์ของเทศบาล 5) ปัจจัยทางทรัพยากรธรรมชาติ ส่งผลต่อการกำหนดยุทธศาสตร์ของเทศบาล และ 6) เทคโนโลยี ส่งผลต่อประชาชนในท้องถิ่น การสื่อสารภายในองค์การ และการกำหนดยุทธศาสตร์ของเทศบาล

จากปัจจัยภายนอกองค์การทั้ง 6 ปัจจัยที่กล่าวมา ผู้วิจัยพบผลการวิจัยเพิ่มเติมที่สอดคล้องกันในเทศบาลทั้ง 3 แห่งในประเด็นของปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของเทศบาล และถือได้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่เป็นกลไกหลักของการขับเคลื่อนการเรียนรู้ของเทศบาลในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อันได้แก่ ประชาชนในท้องถิ่น ซึ่งมีอิทธิพลต่อผู้นำเทศบาล การกำหนดยุทธศาสตร์ ทัศนคติและพฤติกรรมของบุคลากรเทศบาล และการดำเนินงานโดยรวมของเทศบาลเช่นเดียวกัน

**ประเด็นที่ 2** ปัจจัยด้านองค์การที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของเทศบาล ได้แก่ 1) ทัศนคติและพฤติกรรมของบุคลากร 2) ผู้นำ 3) การจัดการความรู้ 4) ยุทธศาสตร์ขององค์การ 5) บรรยากาศในองค์การ 6) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 7) การสื่อสารภายในองค์การ 8) โครงสร้างองค์การ และ 9) การนำเทคโนโลยีมาใช้ในหน่วยงาน โดยปัจจัยที่มีความสำคัญและส่งอิทธิพลต่อปัจจัยด้านต่างๆคือ ผู้นำท้องถิ่น อันได้แก่ นายกเทศมนตรี และคณะผู้บริหารของเทศบาล ซึ่งเป็นปัจจัยหลักที่มีอิทธิพลต่อการขับเคลื่อนการเรียนรู้ขององค์การ โดยเทศบาลได้รับอิทธิพลอย่างมากจากนายกเทศมนตรี โดยเฉพาะในเรื่อง วิสัยทัศน์ รูปแบบการนำและการจูงใจที่จะทำสิ่งต่างๆ



ในเทศบาลให้เกิดขึ้น รวมถึงการผลักดันให้บุคลากรเทศบาลดำเนินตามแนวทางที่ต้องการให้เกิดการสร้างสรรคความรู้ใหม่อยู่เสมอ และนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งเรียนรู้ของเทศบาลในที่สุด

**ประเด็นที่ 3** การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาล เกิดจากกระบวนการเรียนรู้ของเทศบาลที่เกิดขึ้นทั้ง 3 วงรอบ (Loops) จนกระทั่งสามารถเรียนรู้ที่จะเรียนรู้ (Learning how to learn) นำไปสู่การที่เทศบาลค้นพบว่า เทศบาลจะส่งเสริมการเรียนรู้ได้อย่างไร เกิดความเข้าใจว่าสิ่งใดเอื้อหรือสิ่งใดที่เป็นอุปสรรคขัดขวางการเรียนรู้ อีกทั้งเทศบาลยังค้นพบจากการเรียนรู้ในครั้งก่อนๆที่ผ่านมาถึงสิ่งที่ส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ของเทศบาล ทำให้เทศบาลมีความสามารถในการสร้างนวัตกรรมทางการบริหารที่ทำให้ผลลัพธ์ในการดำเนินงานแตกต่างไปจากที่เป็นอยู่เดิม ก่อให้เกิดคุณลักษณะของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นผลผลิตจากการเรียนรู้ในทุกะดับขององค์กร ได้แก่ 1) ระดับบุคคล ประกอบด้วย ความมุ่งมั่นพัฒนาตนเอง วิธีคิดที่เปิดกว้าง ความคิดเชิงระบบ ความคิดสร้างสรรค์ 2) ระดับกลุ่ม ประกอบด้วย การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การแบ่งปันความรู้ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม และ 3) ระดับองค์กร ประกอบด้วย การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การยึดคนเป็นศูนย์กลาง การสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ การเรียนรู้จากประสบการณ์ และการคาดการณ์ล่วงหน้า

## 5.3 ข้อเสนอแนะ

### 5.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

1. การพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีความรอบรู้และเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ ตลอดจนให้มีทัศนคติรักและทุ่มเทในงานเป็นสิ่งสำคัญต่อการพัฒนาเทศบาลสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนั้น เทศบาลควรมีการพัฒนาแนวทางและกิจกรรมการพัฒนาศักยภาพบุคลากร โดยการสำรวจข้อมูลสภาพปัญหาและความต้องการของบุคลากรว่าต้องการเพิ่มทักษะหรือความรู้เรื่องใด หลังจากนั้นจึงจัดทำยุทธศาสตร์หรือแผนพัฒนาบุคลากรโดยกำหนดตัวชี้วัดเพื่อใช้ในการติดตามประเมินผลการปฏิบัติราชการตามยุทธศาสตร์ ส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมที่มีเนื้อหาสอดคล้องกับความต้องการและหน้าที่ความรับผิดชอบโดยคำนึงถึงบุคลากรทุกสายงานและทุกระดับให้มีโอกาสได้เข้ารับการพัฒนาศักยภาพอย่างเท่าเทียม จัดเวทีถ่ายทอดความรู้ระหว่างบุคลากรเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กรและสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และที่สำคัญคือต้องมีประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งก่อนและหลังเข้ารับการอบรมทั้งนี้เพื่อทราบถึงความสำเร็จของการ

พัฒนาความรู้และผลการปฏิบัติงานของผู้เข้าอบรม ทั้งนี้ เนื่องจากบุคลากรมีความสำคัญและจำเป็นสำหรับองค์กร เป็นปัจจัยในการขับเคลื่อนงานต่างๆ จึงต้องมีการพัฒนาศักยภาพบุคลากรทั้งในด้านความรู้ทักษะความชำนาญ ตลอดจนให้มีทัศนคติรักและทุ่มเทในงานเพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ทั้งนี้ การพัฒนาศักยภาพบุคลากรของเทศบาลให้สามารถทำงานให้ได้ตามเป้าหมายนั้น ควรคำนึงถึงบุคลากรทุกกลุ่มตั้งแต่ผู้บริหาร สมาชิกสภาท้องถิ่น ข้าราชการ พนักงานส่วนท้องถิ่น และลูกจ้างประจำให้เป็นบุคคลที่รอบรู้รักการเรียนรู้ โดยการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรส่งเสริมการเข้าร่วมฝึกอบรมศึกษาดูงานและการสัมมนาทั้งภายในและภายนอก พร้อมจัดให้มีการประเมินผลหลังการพัฒนาศักยภาพบุคลากร รวมทั้งกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ ฝึกฝน และปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง

2. ผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้สะท้อนให้เห็นความสำคัญของการมีคุณธรรม จริยธรรม และความโปร่งใสในการบริหารของผู้บริหารท้องถิ่น ซึ่งนำไปสู่การที่ชุมชนท้องถิ่นจะมีความไว้วางใจในการดำเนินงานของเทศบาลและก่อให้เกิดเป็นความร่วมมือและการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง เกิดการเรียนรู้ร่วมกันและพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ เทศบาลจึงควรส่งเสริมให้ผู้บริหารและบุคลากรมีคุณธรรมจริยธรรมในการบริหารและการทำงานตามมาตรฐานคุณธรรมจริยธรรมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ด้วยการกำหนดกิจกรรมและแนวทางการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมในการบริหารและการทำงานดังนี้ ประกาศนโยบายคุณธรรมจริยธรรมและเจตนารมณ์การป้องกันและต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน จัดทำประมวลจริยธรรมพร้อมกำหนดแนวทางปฏิบัติหรือกิจกรรมหรือโครงการพร้อมทั้งมีการประกาศและเผยแพร่ให้บุคลากรและประชาชนทราบโดยทั่วกัน จัดทำข้อบังคับว่าด้วยจรรยาข้าราชการนโยบายกำกับดูแลองค์กรที่ดี และแผนการเสริมสร้างวินัยคุณธรรมจริยธรรมและป้องกันการทุจริตซึ่งจะเป็นบทบัญญัติเพื่อควบคุมการปฏิบัติงานของบุคลากรส่งเสริมให้บุคลากรดำเนินการตามที่กำหนดในประมวลจริยธรรมในการปฏิบัติงานและแต่งตั้งเจ้าหน้าที่รับผิดชอบเรื่องร้องเรียนหรือร้องทุกข์ที่เกี่ยวข้องกับความประพฤติของข้าราชการและลูกจ้างอย่างชัดเจน

3. ความโปร่งใสในการบริหารงานเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในบริบทการดำเนินงานของเทศบาลซึ่งเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ดังนั้น เทศบาลจึงควรทำให้กระบวนการทำงานมีการเปิดเผยตรงไปตรงมา สร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันมีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์บุคลากรและประชาชนทุกคนสามารถเข้าถึงและรับทราบข้อมูลข่าวสารได้อย่างทั่วถึง มีกระบวนการให้บุคลากรสามารถตรวจสอบความถูกต้อง ทั้งนี้ ความโปร่งใสจากการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารจะช่วยให้ประชาชนเชื่อใจและมีความไว้วางใจผู้บริหารและเทศบาลมากขึ้น ซึ่ง

เทศบาลควรเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารและผลงานของเทศบาลผ่านช่องทางต่างๆให้หลากหลายและเข้าถึงประชาชนทุกกลุ่ม รวมถึงกำหนดแนวทางและกิจกรรมการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารและผลงานของเทศบาล ได้แก่ การจัดช่องทางสำหรับเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารและผลงานของเทศบาลที่หลากหลายเพื่อให้ประชาชนสามารถเข้ามาสืบค้นข้อมูล เช่น บอร์ดประชาสัมพันธ์ตามชุมชนหรือหมู่บ้าน สื่อสิ่งพิมพ์ วารสารประชาสัมพันธ์ เสียงตามสาย จดหมายข่าว รายงานประจำปี หรือรายงานผลการดำเนินงานประจำปี หอกระจายข่าว หน่วยประชาสัมพันธ์เคลื่อนที่เว็บไซต์ เป็นต้น จัดตั้งศูนย์ข้อมูลข่าวสารและสถานที่ให้ประชาชนเข้าตรวจดูข้อมูลโดยมีการแต่งตั้งเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบให้บริการอินเทอร์เน็ต WiFi สำหรับประชาชนทั่วไปและที่สำคัญต้องมีการเก็บสถิติผู้มารับบริการ

4. เทศบาลควรให้ความสำคัญอย่างจริงจังกับการสร้างนวัตกรรมการพัฒนาเมืองที่สอดคล้องกับท้องถิ่นและสถานการณ์การพัฒนา เป็นประโยชน์ต่อชุมชนและสังคม ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและการบริหารจัดการของเทศบาล เพื่อช่วยให้การทำงานนั้นได้ผลดีมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงกว่าเดิมช่วยประหยัดเวลาทรัพยากรและแรงงานได้

5. เทศบาลควรมีการวิเคราะห์คุณลักษณะความเป็นบุคลากรเรียนรู้ว่าบุคลากรของเทศบาลมีคุณลักษณะใดที่โดดเด่น ควรส่งเสริมให้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และบุคลากรยังขาดหรือด้อยในคุณลักษณะใด เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากรได้อย่างตรงจุด และสามารถสร้างบุคลากรที่มีการบูรณาการการเรียนรู้เข้าสู่การทำงานอย่างแท้จริง สามารถขับเคลื่อนและพัฒนาเทศบาลไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

6. เทศบาลควรมีการกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์ และแนวทางที่ชัดเจน ส่งเสริมอย่างจริงจัง ในการศึกษาและพัฒนากลไกในการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ของเทศบาลให้เป็นรูปธรรม

7. เทศบาลควรตระหนักเป็นอย่างยิ่งและยึดมั่นในการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในท้องถิ่นของตน เนื่องจากปัจจุบัน เราจะพบว่าแรงขับเคลื่อนของการพัฒนาท้องถิ่นสมัยใหม่ที่สำคัญประการหนึ่งคือ ประชาชนที่มีความรู้ดีมีจำนวนมากขึ้น การติดต่อสื่อสารที่สะดวกรวดเร็ว เกิดการยกประเด็นขึ้นมาเรียกร้องและเกิดขบวนการทางสังคม เช่น ขบวนการสิทธิพลเมือง สิ่งแวดล้อม เกิดแรงกดดันจากประชาชนที่ต้องการเข้ามามีส่วนร่วมและเกิดประชาธิปไตยที่เคลื่อนไหวโดยภาคพลเมือง การเรียกร้องจึงกลายเป็นกลไกของการเสริมสร้างอำนาจให้ประชาชน ดังนั้น การให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลข่าวสารและความคิดเห็นต่างๆ ร่วมคิด ร่วมลงมือทำกับ

เทศบาลในทุกขั้นตอน จะช่วยให้เทศบาลเกิดกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างเทศบาลและประชาชน อีกทั้งได้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจที่ครบถ้วนรอบคอบมากขึ้นช่วยให้เกิดทางเลือกใหม่ โดยเฉพาะการตัดสินใจที่กระทบกับประชาชนโดยตรง หากเทศบาลประสบความสำเร็จในการสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชน จะทำให้ประชาชนเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและมีความกระตือรือร้นในการช่วยให้เกิดผลในทางปฏิบัติ นำไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ในที่สุด

### 5.3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. เนื่องจากผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นอย่างชัดเจนเกี่ยวกับอิทธิพลของผู้นำท้องถิ่นที่มีต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของเทศบาล จึงควรมีการศึกษาเชิงลึกเกี่ยวกับภาวะผู้นำซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อปัจจัยภายในองค์การด้านอื่นๆ อันได้แก่ ยุทธศาสตร์ของเทศบาล ทัศนคติและพฤติกรรมของบุคลากร การจัดการความรู้ บรรยากาศในองค์การ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การสื่อสารภายในองค์การ และการนำเอาเทคโนโลยีมาใช้ในหน่วยงาน ซึ่งล้วนเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งที่ส่งผลต่อกระบวนการเรียนรู้ของเทศบาล และนำไปสู่การเป็นองค์การแห่งเรียนรู้ของเทศบาลในที่สุด

2. ควรมีการศึกษาโดยละเอียดเกี่ยวกับการใช้งบประมาณให้เป็นไปตามที่คาดการณ์ของเทศบาล เนื่องจากความพยายามในการใช้งบประมาณให้เป็นไปตามที่คาดการณ์และมีเหตุผลอันควรในการโอนงบประมาณนั้นสะท้อนถึงขีดความสามารถในการบริหารงบประมาณอย่างรอบคอบด้วยการวางแผนที่ดี การจัดทำรายละเอียดรายรับรายจ่ายอย่างถูกต้อง มีความโปร่งใสให้เป็นที่รับรู้โดยทั่วกัน และไม่มีข้อทักท้วงจากหน่วยงานกำกับดูแลหรือหน่วยงานตรวจสอบ รวมถึงการมีโครงการที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณได้ตามแผนที่ตั้งไว้เมื่อเทียบกับจำนวนโครงการทั้งหมดในปีนั้น การไม่โอนงบประมาณข้ามหมวดรายจ่ายตั้งแต่ไตรมาสต้นๆ หรือโอนงบประมาณจำนวนมากไปใช้ในปีต่อไปโดยไม่มีเหตุผลอันสมควร โดยพิจารณาในประเด็นของการหลีกเลี่ยงและลดจำนวนรายการที่มีการโอนงบประมาณข้ามหมวดรายจ่ายเปรียบเทียบกับจำนวนโครงการพัฒนาที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนา กับโครงการที่ปรากฏในเทศบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีและโครงการพัฒนาที่ได้รับงบประมาณอุดหนุนจากภาครัฐตลอดจนเงินนอกงบประมาณ

3. การศึกษาวิจัยในครั้งนี้นี้ยังไม่ได้ศึกษาครอบคลุมในประเด็นอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การที่มีต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนั้น การศึกษาวิจัยในอนาคตจึงควรมีการศึกษาปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในบริบทของเทศบาล

## รายนามผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) และวันที่สัมภาษณ์

### 1. เทศบาลตำบลเกาะคา จังหวัดลำปาง

ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง	วันที่สัมภาษณ์
นางสาวเพ็ญภักดิ์ รัตนคำฟู	นายกเทศมนตรีตำบลเกาะคา	9 สิงหาคม 2560
นายนิรุทธ์ ปัญญาดี	ประธานสภาเทศบาลตำบลเกาะคา	15 สิงหาคม 2560
นางชลลลิติน เอื้ออนจิตร	ผู้อำนวยการกองคลัง	18 สิงหาคม 2560
นางณิสรา พรหมแก้วงาม	ผู้อำนวยการกองสาธารณสุข	23 สิงหาคม 2560
นายสว่าง สมัครสมาน	ผู้อำนวยการกองช่าง	19 สิงหาคม 2560
นางนัจพนธ์ ศิริมงคลลาวัลย์	หัวหน้าสำนักปลัด	18 สิงหาคม 2560
นายวุฒิกิจ พิจอมบุตร	ปลัดเทศบาลตำบลเกาะคา	16 สิงหาคม 2560
นางรุจิรา เปียงชมภู	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน	19 สิงหาคม 2560
นางบัวทอง ศิลปชัย	นักทรัพยากรบุคคล	17 สิงหาคม 2560
นางภาณุกุล ฉัตรแก้ว	หัวหน้าฝ่ายพัฒนาชุมชน	21 สิงหาคม 2560
นางสาวชลิตา คำมงคล	สมาชิกสภาเทศบาลตำบลเกาะคา	18 สิงหาคม 2560

## 2. เทศบาลเมืองกระบี่ จังหวัดกระบี่

ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง	วันที่สัมภาษณ์
นายกীরติศักดิ์ ภูเก้าล้วน	นายกเทศมนตรีเมืองกระบี่	16 มิถุนายน 2560
นายวิโรจน์ หวานดี	ประธานสภาเทศบาลเมืองกระบี่	17 มิถุนายน 2560
นายสุพรรณ ภูมิภมร	รองประธานสภาเทศบาลเมืองกระบี่	17 มิถุนายน 2560
นายประพันธ์ ศรีสุวรรณ	ปลัดเทศบาลเมืองกระบี่	15 มิถุนายน 2560
นางอังคณา สืบวิเศษ	ผู้อำนวยการกองสาธารณสุขและ สิ่งแวดล้อม	14 มิถุนายน 2560
นายกฤษฎา สถิตย์ภาคีกุล	ผู้อำนวยการกองสวัสดิการสังคม	17 มิถุนายน 2560
นายสารัตน์ เกียวข้อง	ผู้อำนวยการกองช่าง	18 มิถุนายน 2560
นางจุฑามาศ ชนะกุล	พยาบาลวิชาชีพปฏิบัติการ	20 มิถุนายน 2560
นางสาวภาณุมาส เพ็ชรศรีเงิน	หัวหน้าฝ่ายนิติการ	20 มิถุนายน 2560
นางสุภาภรณ์ รัตนโชติ	นักวิชาการจัดเก็บรายได้ชำนาญการ	21 มิถุนายน 2560
นางเยาวเรศ ต้นเลี้ยง	นักจัดการงานทั่วไปชำนาญการ	23 มิถุนายน 2560

### 3. เทศบาลนครขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น

ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง	วันที่สัมภาษณ์
นายจุลนพ ทองโสมภิต	รองนายกเทศมนตรีนครขอนแก่น	25 กันยายน 2560
นายอดิศักดิ์ สมจิตต์	หัวหน้าสำนักปลัดเทศบาล	21 กันยายน 2560
นางวทัญญูตา ธีวชิโชติ	ผู้อำนวยการส่วนสังคมสงเคราะห์	22 กันยายน 2560
นายวรินทร์ เอกบุรินทร์	สมาชิกสภาเทศบาลนครขอนแก่น	24 พฤศจิกายน 2561
นายพิสุทธิ์ สารบรรณ	นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ	22 กันยายน 2560
นางสาวชชนก สมจิตต์	ผู้ช่วยนักวิชาการคอมพิวเตอร์	25 กันยายน 2560



## บรรณานุกรม

Argyris, C. a. S., D (1978). Organizational learning : a theory of action perspective. Reading, Mass. : Addison-Wesley.

Bennette, J. K. a. O. B. M. J. (1994). "The Building Blocks of the Learning Organization." Training 31 41: 77-79.

Carbery, R. a. C., C., (2015). Human resource development : A concise introduction. New York, Palgrave Macmillan.

Cummings, G. (2008). Handbook of organization development. Los Angeles, SAGE Publications.

Daft, R. L. (1999). Leadership : Theory and Practice. Orlando, FL : Dryden.

De Geus, A. P. (1988). "Planning as Learning." Harvard Business Review 69(2): 70-74.

Dibella, A. J., Nevis, E.C. (1998). How Organization Learn. An Integrated Strategy for Building Learning Capability. San Francisco, Jossey-Bass.

Garvin, D. (1993). "Building a Learning Organization." Harvard Business Review: 80.

Garvin, D. E., A. and Gino, F. (2008). "Tool Kit: Is Yours a Learning Organization?" Harvard Business Review: 1-10.



Gephart, M. A. a. M., V.J. (1996). "Learning Organizations Come Alive." Training & Development **50 (12)**: 34-45.

Goh, S. (1998). "Toward a Learning Organization: the Strategic Building Blocks." S.A.M. Advanced Management Journal **63(2)**: 15-20.

Kaiser, S. M. (2000). Mapping the Learning Organization : Exploring A Model of Organizational Learning, Louisiana State University. **Doctor of Philosophy.**

Kearns, P. (2015). Organizational learning and development : from an evidence base. Abingdon, Oxon : Routledge.

Kline, P. a. S., B. (1993). Ten Steps To A Learning Organization. Arlington, Great Ocean.

Luthans, F. (1998). Organizational Behavior. Boston, Irwin / McGraw Hill.

Marquardt, M. a. R., A. (1994). The Global Learning Organization. Burr Ridge, IL: Irwin Professional.

Marquardt, M. J. (1996). Building the Learning Organization : A Systems Approach to Quantum Improvement and Global Success. New York, McGraw-Hill.

Marsick, V. W., K. (1994). "The Learning Organization: An Integrative Vision for HRD." Human Resource Development Quarterly **5(4)**:: 353-360.

Nonaka, I. (1991). "The Knowledge-Creating Company." Havard Business Review: 96-104.

Palos, R. a. S., V (2016). "Learning in organization." The Learning Organization **23**(1): 2 – 22.

Pedler, M. B., J. and Boydell, T. (1991). The Learning Company : A Strategy for Sustainable Development. New York The McGraw-Hill.

Pettinger, R. (2002). The learning organization. Oxford, Capstone.

Phillips, T. (2003). "A four level learning organisation benchmark implementation model." The Learning Organization **10**: 98 – 105.

Senge, P. (1990). The Fifth Disciplines : The Art and Practice of the Learning Organization. London, Currency Books.

Wen, H. (2014). "The nature, characteristics and ten strategies of learning organization." International Journal of Educational Management **28**(3): 289 – 298.

โกวิทย์ พวงงาม (2559). การปกครองท้องถิ่นไทย. กรุงเทพฯ, วิญญูชน.

ชวลิต สละ (2556). ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. กรุงเทพฯ, สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ชัยยนต์ เพาพาน (2554). การพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ : ศึกษากรณีเทศบาลสงเปลือย อำเภอนามน จังหวัดกาฬสินธุ์.

ชูวงศ์ ฉายะบุตร (2539). การปกครองท้องถิ่นไทย. กรุงเทพฯ, โรงพิมพ์ส่วนท้องถิ่น กรมการปกครอง.

ณรงค์ศักดิ์ บุญเลิศ (2555). เอกสารการสอนชุดวิชา 32452 กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์และ องค์การ  
แห่งการเรียนรู้ หน่วยที่ 11 : กระบวนการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้. นนทบุรี, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

นิรนุช นรนาถตระกูล (2557). คุณลักษณะการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพที่มีผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ :  
กรณีศึกษาบริษัทซอฟต์แวร์. คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี. กรุงเทพฯ, การค้นคว้าอิสระตามหลักสูตรบริหารธุรกิจ  
มหาบัณฑิต คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

พิทธิพงษ์ พลอาจ, et al. (2557). "กลยุทธ์การพัฒนาโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาในจังหวัดกำแพงเพชรให้  
เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้." วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์ 16(1): 24 - 38.

ภาคภูมิ ฤกษ์เมธ (2555). เอกสารการสอนชุดวิชา 32452 กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์และ องค์การแห่งการ  
เรียนรู้. นนทบุรี, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

ยุรพร ศุภรัตน์ (2552). องค์การเพื่อการเรียนรู้. กรุงเทพฯ, สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ (2555). โลกาภิวัตน์กับท้องถิ่น. กรุงเทพมหานคร, บพิธการพิมพ์.

เลิศชัย สุธรรมานนท์ (2555). เอกสารการสอนชุดวิชา 32452 กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์และ องค์การ  
แห่งการเรียนรู้ หน่วยที่ 15 ความสำเร็จขององค์การแห่งการเรียนรู้อย่างยิ่งย่น. นนทบุรี,  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

วรภัทร์ ภูเจริญ (2547). องค์กรแห่งการเรียนรู้และการบริหารความรู้. กรุงเทพมหานคร, อริยชน.

วารุณี ทิพโอสถ, et al. (2554). "สภาพปัจจุบัน และแนวทางการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยทักษิณ  
ตามทัศนะของบุคลากรสายสนับสนุน." วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ 11(ฉบับพิเศษบัณฑิตศึกษา): 86-  
102.

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2549). เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารท้องถิ่น: หน่วยที่ 10 เทศบาล, สาขาวิชาวิทยาการ  
จัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

วิโรจน์ สารรัตน์ (2544). โรงเรียน : องค์การแห่งการเรียนรู้ กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา.  
กรุงเทพฯ, ทิพย์วิสุทธิ์.

วีรุธ มาฆะศิรานนท์ (2542). องค์กรเรียนรู้สู่องค์กรอัจฉริยะ. กรุงเทพฯ, เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544). การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ, เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

สกล บุญสิน (2555). "การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจการให้บริการ กรณีศึกษา บริษัท การบินไทย จำกัด  
(มหาชน)." วารสารบริหารธุรกิจ 35(133): 41 - 66.

สนธิ ไสยคล้าย (2556). "ภาวะผู้นำและองค์การแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลนครหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา." วารสาร  
วิทยบริการ 24(2): 43 - 60.



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
**CHULALONGKORN UNIVERSITY**

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	สุภะรัฐ ยอดระบำ
วัน เดือน ปี เกิด	9 เมษายน 2523
สถานที่เกิด	นครศรีธรรมราช
วุฒิการศึกษา	ศศ.บ (สื่อสารมวลชน) มหาวิทยาลัยรามคำแหง 2545 ศศ.ม (พัฒนาสังคม) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ 2548
ที่อยู่ปัจจุบัน	4/1 หมู่ 3 ตำบลทุ่งโพธิ์ อำเภอจุฬาภรณ์ จังหวัดนครศรีธรรมราช 80130



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY