

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยและพัฒนาชุมชนแนวปฏิบัติในสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสิงห์บุรี ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสิงห์บุรี
  2. ชุมชนแนวปฏิบัติ
  3. การจัดการความรู้
  4. การพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรม
  5. การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม
- ซึ่งแต่ละตอนมีรายละเอียดดังนี้

#### สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสิงห์บุรี

1. สถานที่ตั้ง  
หมู่ที่ 4 ตำบลตันโพธิ์ อำเภอเมือง จังหวัดสิงห์บุรี

2. วิสัยทัศน์

เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านสุขภาพ โดยนำนโยบายสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อประโยชน์สุขของประชาชนและบุคลากรอย่างแท้จริง

3. พันธกิจ

ภารกิจหลักคือ การดำเนินงานด้านสาธารณสุขแบบองค์รวมในด้านการส่งเสริมสุขภาพ การป้องกันและควบคุมโรค การรักษาพยาบาล การฟื้นฟูสภาพและการคุ้มครองผู้บริโภค โดยได้กำหนดเป็นพันธกิจ 6 พันธกิจ คือ

- 3.1 จัดโครงสร้างและภารกิจให้เอื้อต่อการบริหารงานและการพัฒนาศักยภาพองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

- 3.2 พัฒนาระบบบริหารจัดการทั้งด้านบุคลากร ทรัพยากร เทคโนโลยีและสภาพแวดล้อมให้ได้มาตรฐานเอื้อต่อการปฏิบัติงานและการมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดการด้านสุขภาพของชุมชน

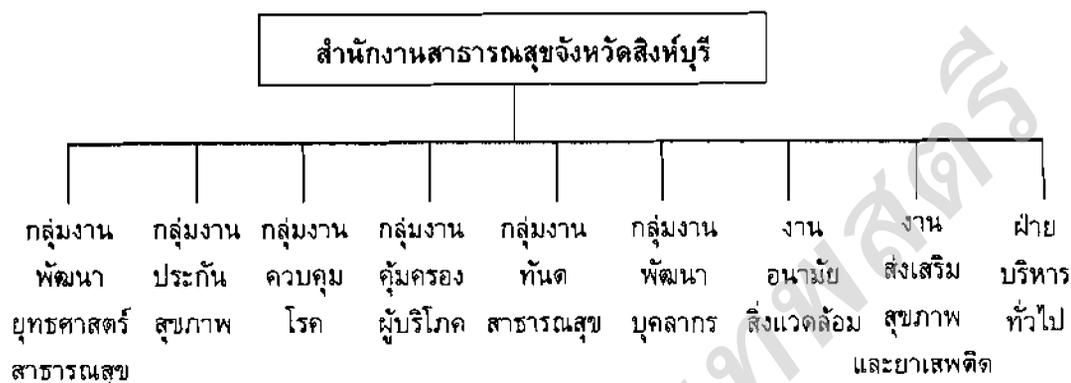
- 3.3 พัฒนาบุคลากรด้านวิชาการ

- 3.4 จัดระบบและสร้างกลไกที่สนับสนุนให้การบริการสุขภาพมีประสิทธิภาพและได้มาตรฐาน

- 3.5 พัฒนานโยบายและการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล

- 3.6 จัดให้ประชาชนมีหลักประกันด้านสุขภาพ
4. พันธกิจหรือหน้าที่ตามกฎหมาย ประกอบด้วย
- 4.1 จัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านสุขภาพในเขตพื้นที่จังหวัด
- 4.2 กำกับดูแล และผลักดันให้เป็นไปตาม พระราชบัญญัติสาธารณสุขและที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดความสงบเรียบร้อยและเป็นธรรมในสังคม
- 4.3 กำกับดูแล ประเมินผลและสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานสาธารณสุขในเขตพื้นที่จังหวัด
- 4.4 ค้ำครองการมีและใช้สิทธิในโครงการหลักประกันสุขภาพ
- 4.5 ดำเนินการและประสานงานเกี่ยวกับงานสาธารณสุขด้าน รักษา ส่งเสริม ป้องกัน ฟื้นฟู ในเขตพื้นที่จังหวัด
- 4.6 ผลักดันให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติสาธารณสุขและที่เกี่ยวข้อง ในการ ส่งเสริม อุดหนุน และสนับสนุน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้สามารถดำเนินการตามอำนาจ และหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และให้มีขีดความสามารถพร้อมที่จะดำเนินการตามภารกิจที่ได้รับการถ่ายโอนจากกระทรวง ทบวง กรม
- 4.7 ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย
5. โครงสร้างและการแบ่งงานภายใน
- สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสิงห์บุรี มีโครงสร้างและการแบ่งงานภายในออกเป็น 6 กลุ่มงาน 1 ฝ่าย 2 งาน ดังนี้
- 4.1 กลุ่มงานพัฒนายุทธศาสตร์สาธารณสุข
- 4.2 กลุ่มงานคุ้มครองผู้บริโภค
- 4.3 กลุ่มงานควบคุมโรค
- 4.4 กลุ่มงานประกันสุขภาพ
- 4.5 กลุ่มงานพัฒนาบุคลากร
- 4.6 กลุ่มงานทันตสาธารณสุข
- 4.7 งานส่งเสริมสุขภาพและยาเสพติด
- 4.8 งานอนามัยสิ่งแวดล้อมและอาชีวอนามัย
- 4.9 ฝ่ายบริหารงานทั่วไป

รายละเอียดดังปรากฏในภาพ 2



ภาพ 2 โครงสร้างการแบ่งงานภายในสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสิงห์บุรี  
ที่มา : (คำสั่งมอบหมายให้ข้าราชการปฏิบัติหน้าที่ราชการ, 2550)

## 6. ข้อมูลทรัพยากรสาธารณสุข

### 6.1 บุคลากร

สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสิงห์บุรี มีบุคลากรรวมทั้งด้านการแพทย์และสาธารณสุข และบุคลากรอื่น ๆ จำนวน 100 คน เป็นหญิง 72 คน ชาย 28 คน รายละเอียดดังปรากฏในตาราง 1

ตาราง 1 จำนวนบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสิงห์บุรี

บุคลากร	จำนวน
แพทย์	2
ทันตแพทย์	2
เภสัชกร	6
นักวิชาการสาธารณสุข	36
เจ้าหน้าที่บริหารงานสาธารณสุข	2
เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน	4
เจ้าพนักงานเภสัชกรรม	2
เจ้าพนักงานทันตสาธารณสุข	2
เจ้าพนักงานสาธารณสุขชุมชน	10
บุคลากรอื่นๆ	34
<b>รวม</b>	<b>100</b>

ที่มา : (งานบุคลากร สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสิงห์บุรี ณ วันที่ 1 ตุลาคม 2550)

## 7. หน่วยงานและสถานบริการสุขภาพในสังกัด

สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสิงห์บุรี มีหน่วยงานและสถานบริการสุขภาพในสังกัด ดังนี้ โรงพยาบาลทั่วไป (รพท.) 2 แห่ง โรงพยาบาลชุมชน (รพช.) 4 แห่ง สำนักงานสาธารณสุขอำเภอ (สสอ.) 6 แห่ง และสถานีอนามัย (สอ.) 47 แห่ง รายละเอียดดังปรากฏในตาราง 2

ตาราง 2 หน่วยงานและสถานบริการสาธารณสุขในสังกัดสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสิงห์บุรี ปี พ.ศ. 2550

อำเภอ	รพท./เตียง	รพช. /เตียง	สสอ.	สอ.
เมืองสิงห์บุรี	1/310	-	1	9
บางระจัน	-	1/30	1	7
พรหมบุรี	-	1/10	1	6
อินทร์บุรี	1/218	-	1	17
ท่าช้าง	-	1/30	1	3
ค่ายบางระจัน	-	1/30	1	5
รวม	2/528	4/100	6	47

ที่มา : (สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสิงห์บุรี, 2549, หน้า 4)

### ชุมชนแนวปฏิบัติ (community of practice)

สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (2549) ได้ให้รายละเอียดเกี่ยวกับชุมชนแนวปฏิบัติไว้ ดังนี้

#### 1. ลักษณะของชุมชนแนวปฏิบัติ

ชุมชนแนวปฏิบัติ เป็นแนวทางการจัดการความรู้ที่ปรับเปลี่ยนโครงสร้างของการจัดการความรู้ใหม่จากความพยายามเปลี่ยนค่านิยมและพฤติกรรมของบุคลากร รวมทั้งวัฒนธรรมองค์กร เป็นให้บุคลากรหันมาเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกันไปสู่การจัดการความรู้ด้วยโครงสร้างทางสังคมด้วยการกำหนดหัวข้อความรู้ที่มีความสำคัญต่อบุคลากรและต่อองค์กร เปิดโอกาสให้บุคลากรได้เข้าร่วมชุมชนแนวปฏิบัติเพื่อพัฒนาความรู้ที่สนใจภายใต้ความเชื่อว่า “ความรู้มีความซับซ้อนซ่อนเร้นและสามารถถ่ายโอนได้อย่างมีประสิทธิภาพผ่านการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล” เป็นชุมชนที่มีการรวมตัวกันหรือเชื่อมโยงกันอย่างไม่เป็นทางการโดยมีลักษณะดังนี้

- 1.1 ประสบปัญหาลักษณะเดียวกัน
- 1.2 มีความสนใจในเรื่องเดียวกัน ต้องการแลกเปลี่ยนประสบการณ์จากกันและกัน
- 1.3 มีเป้าหมายและมีความมุ่งมั่นร่วมกันที่จะพัฒนาวิธีการทำงานให้ดีขึ้น
- 1.4 มีวิธีปฏิบัติคล้ายกัน ใช้เครื่องมือและภาษาเดียวกัน
- 1.5 มีความเชื่อและยึดถือคุณค่าเดียวกัน
- 1.6 มีบทบาทในการสร้างและใช้ความรู้
- 1.7 มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกันและกัน อาจจะพบกันด้วยตัวจริงหรือผ่านเทคโนโลยี
- 1.8 มีช่องทางเพื่อการไหลเวียนของความรู้ทำให้ความรู้เข้าไปถึงผู้ที่ต้องการใช้ได้ง่าย
- 1.9 มีความร่วมมือช่วยเหลือเพื่อพัฒนาและเรียนรู้จากสมาชิกด้วยตนเอง
- 1.10 มีปฏิสัมพันธ์ต่อเนื่อง มีวิธีการเพื่อเพิ่มความเข้มแข็งให้แก่สายในทางสังคม
- 1.11 ทำให้เพิ่มพูนความรู้ที่ลึกซึ้งขึ้นเรื่อย ๆ

## 2. องค์ประกอบของชุมชนแนวปฏิบัติ

เครือข่ายความสัมพันธ์ที่ไม่เป็นทางการของชุมชนแนวปฏิบัตินั้น เกิดจาก ความใกล้ชิดความพอใจและพื้นฐานที่ใกล้เคียงกัน ลักษณะที่ไม่เป็นทางการนี้จะเอื้อต่อการเรียนรู้และการสร้างความรู้ใหม่ ๆ มากกว่าโครงสร้างที่เป็นทางการ คำว่าปฏิบัติหรือ practice ในชุมชนแนวปฏิบัติ จะชี้จุดเน้นที่การเรียนรู้ซึ่งได้รับจากการทำงานเป็นหลัก เป็นแง่มุมเชิงปฏิบัติ ปัญหาประจำวัน เครื่องมือใหม่ ๆ พัฒนาการในเรื่องงานและวิธีการทำงานทั้งที่ได้ผลและไม่ได้ผล การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลทำให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนความรู้ฝังลึก สร้างความรู้และความเข้าใจได้มากกว่าการเรียนรู้จากหนังสือหรือการฝึกอบรมตามปกติ การที่ชุมชนแนวปฏิบัติจะสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องนั้น ควรมีองค์ประกอบ ดังนี้

2.1 ผู้สนับสนุนกลุ่ม (sponsor) ทำหน้าที่เป็นศูนย์รวมการสื่อสารภายในชุมชนแนวปฏิบัติ เป็นผู้นำสู่จุดสนใจ เป็นผู้นำการสนทนา มีความเข้าใจอย่างชัดเจนในวัตถุประสงค์ของชุมชน ต้องชัดเจนไว้ซึ่งประเด็นการสนทนา รวมทั้งต้องเป็นผู้ใกล้ชิดความแตกแยกความไม่เข้าใจของชุมชนแนวปฏิบัติ

2.2 ผู้ดำเนินการหลัก (facilitator) ทำหน้าที่จัดระบบของชุมชนแนวปฏิบัติ บริหารจัดการทรัพยากรเพื่อสนับสนุนชุมชนแนวปฏิบัติ ส่งเสริมเทคนิคต่างๆสำหรับการดำเนินการ สื่อสารความสำเร็จของชุมชนแนวปฏิบัติสู่องค์กร มีการสื่อสารอย่างจริงจังถึงสมาชิกชุมชนแนวปฏิบัติ ทำงานโดยใช้เทคโนโลยีเพื่อให้มีช่องทางการสื่อสารที่แท้จริง

2.3 นักประวัติศาสตร์ชุมชนหรือผู้บันทึกข้อมูล (community historian) ทำหน้าที่บันทึกสิ่งสำคัญที่ได้จากการประชุมของชุมชนแนวปฏิบัติ จับประเด็นจากการอภิปรายและสรุปประเด็นทั้งหมดของการสนทนาหรือการอภิปรายของชุมชนแนวปฏิบัติตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน

2.4 สมาชิก (members) ทำหน้าที่แลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ที่มี มีส่วนร่วมในการอภิปราย การนำเสนอประเด็นใหม่ คิดวิธีแก้ปัญหา และนำวิธีที่ทำให้ชุมชนแนวปฏิบัติมีประสิทธิภาพมากขึ้น

### 3. แนวทางการจัดการชุมชนแนวปฏิบัติ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

#### 3.1 การจัดตั้งชุมชนแนวปฏิบัติ

##### 3.1.1 องค์ประกอบของชุมชนแนวปฏิบัติ

##### 3.1.2 การกำหนดเป้าหมายของกลุ่ม

#### 3.2 การประชุม

##### 3.2.1 การเตรียมวาระการประชุม

##### 3.2.2 การสรุปการประชุมและการแจ้งผลการประชุม

#### 3.3 การสื่อสาร

##### 3.3.1 การเลือกใช้เทคโนโลยีเป็นช่องทางสื่อสาร

##### 3.3.2 การกระจายข่าวสารการก่อตั้งกลุ่ม

#### 3.4. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้

##### 3.4.1 การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในหัวข้อหลัก

##### 3.4.3 การจัดบรรยายประสบการณ์ในองค์กร

##### 3.4.4 การเชิญผู้เชี่ยวชาญเยี่ยมชม

ชุมชนแนวปฏิบัติอาจเป็นชุมชนที่สนใจปัญหาเดียวกันเช่น ชุมชนแนวปฏิบัติเรื่องการดูแลผู้ป่วยเบาหวาน หรืออาจเป็นชุมชนที่สนใจในชุดความรู้ (knowledge domain) เดียวกันแต่ทำงานต่างหน้าที่กันและเผชิญปัญหาคนละปัญหาเช่น ชุมชนแนวปฏิบัติเรื่องการประหยัดพลังงานไฟฟ้าอาจมีสมาชิกมาจากโรงงานอุตสาหกรรม หน่วยงานราชการขนาดใหญ่ โรงพยาบาล และบริษัทต่าง ๆ เป็นต้น ชุมชนแนวปฏิบัติในบริษัทและองค์กรที่ทันสมัย มักใช้เทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศเป็นเครื่องมือของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เรียกว่าเป็นพื้นที่เสมือนสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เนื่องจากมีความสะดวกรวดเร็วและประหยัด แต่การมีปฏิสัมพันธ์แบบพบหน้าเห็นตัวกันบนพื้นที่จริงมีพลังมากกว่ากันมาก ดังนั้นจึงควรพิจารณาจัดการชุมชนแนวปฏิบัติแบบผสมทั้งบนพื้นที่เสมือนและบนพื้นที่จริง โดยมีผู้ประสานงานคอยกระตุ้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ยกกระดับความรู้และจัดเก็บความรู้เข้าคลังความรู้เพื่อให้ใช้งานได้สะดวก ซึ่งจะทำให้สมาชิกของชุมชนเห็นคุณค่าของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในชุมชนแนวปฏิบัติ ส่งผลให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างมีชีวิตชีวาเกิดการเป็นชุมชนที่เข้มแข็ง วิธีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ง่ายที่สุดคือ นัดประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอย่างสม่ำเสมอ เช่น ในภาคอีสานมีการประชุม

แลกเปลี่ยนเรียนรู้ของปราชญ์ชาวบ้านและภาคีเครือข่ายทุกเดือน หมุนเวียนสถานที่ประชุมและผลัดกันเป็นเจ้าภาพ เป็นตัวอย่างของชุมชนแนวปฏิบัติภาคชาวบ้าน เป็นชุมชนแนวปฏิบัติด้านเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งสอดคล้องกับพัชรินทร์ สิริสุนทร (2550, หน้า 62) ที่กล่าวว่า “ชุมชนปฏิบัติการด้านการเรียนรู้ ทำได้โดยการรวมกลุ่มของคนที่มาจากลักษณะทางสังคมวัฒนธรรมที่คล้ายคลึงกัน หรืออย่างไม่เป็นทางการโดยไม่มีการมอบหมายงานที่เฉพาะเจาะจงหรือในรูปของการจัดทำโครงการแต่อย่างใด แต่มีการกำหนดบทบาทและระบบการจัดการภายในของชุมชนเพื่อวัตถุประสงค์ที่สำคัญคือสร้างการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการพัฒนา โดยหัวใจสำคัญที่เชื่อมโยงกลุ่มบุคคลในชุมชนแนวปฏิบัติเข้าด้วยกันคือ ความไว้วางใจและความร่วมมือกันอย่างสมัครใจโดยมีกิจกรรมทางสังคมเป็นกลไกสำคัญ”

พูนลาภ อุทัยเลิศอรุณ (2545, หน้า xi) กล่าวถึงองค์ประกอบเชิงโครงสร้างของชุมชนแนวปฏิบัติ มี 3 องค์ประกอบ คือ

1. โดเมน (domain) เป็นหัวข้อความรู้ที่ชุมชนมีแรงปรารถนา (passion) ร่วมกัน ซึ่งคำว่าแรงปรารถนานั้นมีความหมายมากกว่าคำว่าความสนใจ และเป็นองค์ประกอบที่แสดงให้เห็นว่าทำไมบางชุมชนจึงประสบความสำเร็จในขณะที่บางชุมชนประสบความล้มเหลว เพราะการตั้งหัวข้อที่สมาชิกชุมชนมีความสนใจนั้นไม่เพียงพอเนื่องจากสมาชิกจะใช้เวลาว่างที่ไม่มีอะไรทำแล้วมาเข้าร่วมกับชุมชน แต่ถ้าตั้งหัวข้อที่สมาชิกมีแรงปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะพัฒนาความรู้ของตนเองในด้านนี้สมาชิกจะมีแรงขับเคลื่อนอย่างมหาศาลที่จะช่วยผลักดันกิจกรรมของชุมชนอย่างต่อเนื่องในที่สุด

2. ชุมชน (community) เป็นการรวมตัวกันของสมาชิกชุมชนอย่างสนิทสนม ไม่ใช่เพียงแต่รู้จักกันแต่ยังเต็มไปด้วยความไว้วางใจ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่การแลกเปลี่ยนความรู้อย่างจริงจัง

3. แนวปฏิบัติ (practice) เป็นผลลัพธ์ที่เกิดจากการรวมตัวกันของสมาชิกชุมชน โดยเป็นความรู้ในรูปแบบต่าง ๆ ที่สมาชิกในชุมชนร่วมกันสร้างขึ้น จากนั้นสมาชิกชุมชนจะนำความรู้ที่ได้ไปใช้เป็นแนวทางในการทำงานของตน และนำสิ่งที่ตนเรียนรู้ในงานป้อนกลับเข้าสู่ชุมชนจนกลายเป็นองค์ความรู้ที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้น ดังนั้น practice ในความหมายนี้จึงไม่ใช่การปฏิบัติแต่เป็นองค์ความรู้ที่สมาชิกชุมชนพัฒนาขึ้นร่วมกัน แล้วนำไปใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานหรือแนวปฏิบัติมากกว่า

โดยสรุป ชุมชนแนวปฏิบัติเป็นกลุ่มคนที่รวมตัวกันภายใต้หัวข้อความรู้ที่พวกเขามีแรงปรารถนาร่วมกัน และต้องการพัฒนาความรู้ในหัวข้อดังกล่าวให้ลึกซึ้งยิ่งขึ้น แล้วนำความรู้ที่ได้ไปใช้ในงานประจำของตน ทำให้สิ่งที่มีค่ามากของชุมชนแนวปฏิบัติคือ การร่วมกันแก้ปัญหา ดังนั้นผู้บริหารตลอดจนผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องต่อความสำเร็จขององค์กรจึงควรให้การสนับสนุนทรัพยากรและข้อมูลข่าวสาร ดูแลเป้าหมายของชุมชนแนวปฏิบัติให้สอดคล้องกับเป้าหมายของ

องค์กร ส่งเสริมการสร้างชุมชนแนวปฏิบัติด้วยการยอมรับผลงานที่เกิดขึ้นจากกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ ดึงชุมชนแนวปฏิบัติเข้ามาร่วมกันทำงานให้ลึกซึ้งยิ่งขึ้น มองภาพองค์กรว่าเป็นที่รวมของชุมชนแนวปฏิบัติที่เชื่อมต่อกันเพราะการรวมตัวเป็นชุมชนจะก่อให้เกิดความไว้วางใจและความสนิทสนม มองเห็นคุณค่าในการปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันซึ่งไม่มีในโครงสร้างการจัดการความรู้รูปแบบอื่น ๆ เวลาที่รวมตัวกันจะเกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ที่ลึกซึ้งเป็นความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในตัวคนรวมถึงคำแนะนำต่าง ๆ ซึ่งจะช่วยกันและกันแก้ไขปัญหา ส่งเสริมให้มีจุดยืนที่เหมาะสมและมีส่วนต่อความสำเร็จขององค์กร ส่งเสริมให้ชุมชนแนวปฏิบัติเรียนรู้จากภายในกลุ่มและจากกลุ่มอื่น ๆ ดูแลกลไกขององค์กรให้มีส่วนในการสนับสนุนชุมชนแนวปฏิบัติ ส่งเสริมการเรียนรู้ทุกรูปแบบและเชื่อมต่อทั่วทั้งองค์กร

หน่วยงานราชการที่มีความสามารถในการแข่งขัน ความสามารถในการดำรงอยู่ขององค์กร ต้องมีการพัฒนาสมาชิกขององค์กรผ่านการทำงานหรือการพัฒนางานนำไปสู่การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรมีลักษณะเป็นองค์กรเรียนรู้ สามารถปรับตัวพัฒนาต่อไปได้ ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่พลิกผันหน่วยงานราชการหลายแห่งต้องเผชิญกับสภาพที่ทรัพยากรมีจำกัดจึงต้องใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและก่อประสิทธิผลได้ตรงความมุ่งหมาย การจัดการความรู้คือเครื่องมือไปสู่เป้าหมายคุณภาพที่ต้องการ การจัดการความรู้ในหน่วยงานราชการตั้งแต่ปี พ.ศ. 2546 เป็นต้นมา เป็นผลสืบเนื่องจากพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 หมวด 3 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มาตราที่ 11 ซึ่งกำหนดให้ "ส่วนราชการมีหน้าที่ในการพัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสาร และสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกานี้"

คำว่า "ความรู้" โดยความหมายเป็นถ้อยคำที่แสดงถึงความเป็นภาพรวมและการบูรณาการของข้อเท็จจริง หลักการ และข้อสนเทศที่ชี้นำการปฏิบัติภายใต้บริบทที่จำเพาะความรู้เป็นสิ่งที่ทำให้ชัดเจนได้ยาก ซึ่งมี 3 สิ่งที่เกี่ยวข้องกันและต้องแยกจากกันให้ชัดเจนคือ ข้อมูล (data) สารสนเทศ (information) และความรู้ (knowledge) ข้อมูลอาจเป็นข้อมูลเชิงบรรยายหรือข้อมูลเชิงปริมาณเกี่ยวกับสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เรื่องใดเรื่องหนึ่ง หรือเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง เมื่อนำมาตีความหรือวิเคราะห์ประมวลแยกส่วนที่ผิดพลาดออกไปหรือสรุปย่อให้สั้นลงจะกลายเป็นสารสนเทศ และสารสนเทศจะถูกเปลี่ยนเป็นความรู้โดยคนผ่านกระบวนการต่าง ๆ ได้แก่ การเปรียบเทียบ การตรวจสอบ ผลกระทบ การเชื่อมโยงกับความรู้อื่น การนำมาอภิปรายโต้เถียงหรือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความรู้เกิดขึ้นโดยกระบวนการภายในคนหรือ

กระบวนการความสัมพันธ์ระหว่างคนในองค์กรขึ้นกับพื้นฐานทางสังคมและวัฒนธรรม ความรู้ที่มีอยู่ในตัวคนและในกิจกรรมประจำวันขององค์กรถ่ายทอดจากคนสู่คนโดยกิจกรรมต่าง ๆ ตั้งแต่การพูดคุยไปจนถึงการฝึกฝนหรือถ่ายทอดผ่านสื่อ เช่น หนังสือและสื่ออื่น ๆ ซึ่งสอดคล้องกับพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542 (2546, หน้า 232) ที่ได้ให้ความหมายของคำว่า ความรู้ ไว้ว่า ความรู้ หมายถึง สิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษาเล่าเรียน การค้นคว้าหรือประสบการณ์ รวมทั้งความสามารถเชิงปฏิบัติและทักษะ; ความเข้าใจหรือสารสนเทศที่ได้รับมาจากประสบการณ์; สิ่งที่ได้รับมาจากการได้ยิน ได้ฟัง การคิดหรือการปฏิบัติ; องค์วิชาในแต่ละสาขา เช่น ความรู้เรื่องเมืองไทย ความรู้เรื่องสุขภาพ

ในมุมมองของการจัดการความรู้ ชัยวัฒน์ ภิรพันธุ์, และพระมหาสุทิตย์ อบอุ่น.(บก.). (2548 ,หน้า 5-6) ได้แบ่งความรู้ออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

1. ความรู้ที่ชัดแจ้ง (explicit knowledge) เป็นความรู้ภายนอกที่จับต้องได้สามารถถ่ายทอดให้คนอื่น ๆ ได้ง่าย เช่น ความรู้ที่อยู่ในคู่มือตำรามีคำอธิบายเป็นความรู้ที่มีเหตุผลสามารถพิสูจน์ได้และโดยส่วนใหญ่เป็นความรู้เฉพาะสาขา เช่น หากต้องการรู้เกี่ยวกับวัตถุต่าง ๆ ในธรรมชาติก็สามารถเรียนได้จากวิชาฟิสิกส์ วิชาชีววิทยา เป็นต้น ซึ่งมีตำราประกอบมากมายหรือถ้าต้องการรู้เกี่ยวกับการอยู่ร่วมกันของมนุษย์ก็สามารถค้นคว้าได้ในตำราด้านสังคมศาสตร์

2. ความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในตัวบุคคล (tacit knowledge) เป็นความรู้ที่เชื่อมโยงกับประสบการณ์อยู่ในสมองในความคิด อาจเป็นความเชื่อเป็นค่านิยมและมักเป็นความรู้ที่ยากจะถ่ายทอดออกมาเป็นถ้อยคำได้ทั้งหมด ความรู้เหล่านี้ อาจเกิดจาก สัญชาตญาณหรือการปฏิบัติตน ความรู้เช่นนี้ถ่ายทอดโดยตรงได้ยากเป็นความรู้ที่ผู้เรียนต้องเรียนรู้เอาเอง เช่น การสอนศิษย์ของอาจารย์เช่นที่รินน้ำชาไปจนล้นถ้วยก็ยั้งรินต่อไปเรื่อย ๆ จนลูกศิษย์ทักว่า “อาจารย์ชาล้นถ้วยแล้วนะ” อาจารย์จึงบอกกับศิษย์ว่า “อย่าทำตนเป็นชาล้นถ้วย” เป็นต้น ความรู้บางอย่างที่อยู่ในตัวบุคคลนั้นมาจากการฝึกปฏิบัติ เช่น การถีบจักรยาน ไม่มีใครถีบจักรยานเป็นเพราะอ่านจากตำราแต่การถีบจักรยานให้เป็นนั้นต้องมาจากการทดลองขึ้นานด้วยตนเองและลองถีบดู ค้นหาจุดสมดุลทำอย่างไรให้ไม่ล้มเมื่อถีบไปแล้วจะปล่อยมือจากที่จับถีบผาดโผนก็จะเชี่ยวชาญขึ้นเรื่อย ๆ

## การจัดการความรู้

### 1. ความหมายของการจัดการความรู้

การจัดการความรู้ หมายถึง การยกระดับความรู้ขององค์กรเพื่อสร้างผลประโยชน์จากต้นทุนทางปัญญา โดยเป็นกิจกรรมที่ซับซ้อนและกว้างขวาง ได้แก่ การรวบรวม การจัดระบบ การจัดเก็บและการเข้าถึงข้อมูลเพื่อสร้างเป็นความรู้ เทคโนโลยีด้านข้อมูลและด้านคอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือช่วยเพิ่มพลังในการจัดการความรู้ แต่เทคโนโลยีด้านข้อมูลและคอมพิวเตอร์โดยตัวของมันเองไม่ใช่การจัดการความรู้ การจัดการความรู้เกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยนความรู้ ถ้าไม่มี

การแลกเปลี่ยนความรู้แล้วความพยายามในการจัดการความรู้จะไม่ประสบผลสำเร็จ พฤติกรรมภายในองค์กรเกี่ยวกับวัฒนธรรม พลวัต และวิธีปฏิบัติ มีผลต่อการแลกเปลี่ยนความรู้โดยเฉพาะอย่างยิ่งวัฒนธรรมและสังคมมีความสำคัญต่อการจัดการความรู้อย่างยิ่ง การจัดการความรู้ต้องอาศัยผู้รู้ในการตีความและประยุกต์ใช้ความรู้ ในการสร้างนวัตกรรมและเป็นผู้นำทางในองค์กร รวมทั้งต้องการผู้เชี่ยวชาญในสาขาใดสาขาหนึ่งแนะนำวิธีประยุกต์ใช้การจัดการความรู้ ดังนั้นกิจกรรมเกี่ยวกับคน ได้แก่ การดึงดูดคนเก่งและดี การพัฒนาคน การติดตามความก้าวหน้าของคน และการดึงคนมีความรู้ความสามารถไว้ในองค์กร ถือเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความรู้ ในการเพิ่มประสิทธิผลขององค์กร การจัดการความรู้เกิดขึ้นเพราะมีความเชื่อว่าจะช่วยสร้างควมมีชีวิตชีวาและความสำเร็จให้แก่องค์กร การประเมินต้นทุนทางปัญญา" (intellectual capital) และผลสำเร็จของการประยุกต์ใช้การจัดการความรู้เป็นดัชนีบอกว่าองค์กรมีการจัดการความรู้ได้อย่างได้ผลหรือไม่ (วิจารณ์ พานิช, 2549)

การจัดการความรู้ หมายถึง การจัดการเพื่อเอื้อให้เกิดความรู้ใหม่ โดยใช้ความรู้ที่มีอยู่และประสบการณ์ของคนในองค์กรอย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนานวัตกรรมที่ทำให้มีความได้เปรียบเหนือคู่แข่งทางธุรกิจ องค์กรต้องมีการจัดการความรู้เพื่อปรับปรุงประสิทธิผลของการตัดสินใจในองค์กร และเพื่อสร้างนวัตกรรม (พรทิพย์ กาญจนะนิยม, พัด นิลพันธุ์, และนพรัตน์ ประสาทเขตการณ์, 2546, หน้า 1-10, 122-126 )

อาจกล่าวได้ว่า การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการในการนำความรู้ที่มีอยู่หรือเรียนรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยผ่านกระบวนการต่าง ๆ เช่น การสร้างรวบรวม แลกเปลี่ยนและใช้ความรู้ เป็นต้น เป็นการดำเนินการเกี่ยวกับคนในองค์กร กลุ่มบุคคลหรือเครือข่ายและต้องมีการจัดการครบทั้ง 3 องค์ประกอบของความรู้คือ ความรู้ฝังลึกในคน ความรู้แฝงในองค์กรและความรู้เปิดเผย โดยดำเนินการในลักษณะบูรณาการในกิจกรรมหรืองานประจำ มีเป้าหมายเพื่อพัฒนากิจกรรมหลักขององค์กร กลุ่มบุคคลหรือเครือข่าย ผลของการจัดการความรู้วัดจากผลงาน วัฒนธรรมองค์กร สินทรัพย์ทางปัญญาขององค์กรและความสามารถในการสร้างนวัตกรรมหรือการปรับตัวขององค์กร

## 2. องค์ประกอบของการจัดการความรู้

วิจารณ์ พานิช (2549) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการจัดการความรู้ไว้ว่า

การจัดการความรู้ เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการแปรข้อมูล (data) ไปเป็นสารสนเทศ (information) แปรสารสนเทศไปเป็นความรู้ (knowledge) และใช้ความรู้เพื่อปฏิบัติการ (action) และยกระดับไปถึงปัญญา (wisdom) คุณค่า ความดี ความงาม

ในระดับของข้อมูล มีการบันทึกข้อมูลจากการทำงาน มีการค้นหาหรือขุดค้นรวบรวมข้อมูลนำมาตรวจสอบกรองไว้เฉพาะข้อมูลที่น่าเชื่อถือและมีความสำคัญต่องานขององค์กร จัดหมวดหมู่เพื่อให้ประมวลเป็นข้อมูลได้ง่าย จัดเก็บเป็นฐานข้อมูลอย่างเป็นระบบค้นหาง่ายนำไปสู่การจัดบริการข้อมูล มีกิจกรรมเพื่อถ่ายทอดแลกเปลี่ยนข้อมูล กระบวนการแปรหรือ

ประมวลข้อมูลไปเป็นข้อสนเทศประกอบการกรองไว้เฉพาะข้อมูลที่แม่นยำและเกี่ยวข้องกับเรื่องนั้นนำมาตีความหรือจัดรูปแบบภายใต้กรอบบริบทของเรื่องนั้น ๆ

ในระดับข้อสนเทศมีการเลือกจัดหมวดหมู่ จัดรูปแบบ จัดเก็บ ให้บริการถ่ายทอด แลกเปลี่ยน และนำไปใช้ประโยชน์

กระบวนการแปรข้อสนเทศไปเป็นความรู้เป็นกระบวนการภายในคนและกระบวนการระหว่างคนโดยนำข้อสนเทศมาตีความเปรียบเทียบตามบริบทเป้าหมายและสิ่งแวดล้อมขององค์กรได้เป็นความรู้โดยที่ความรู้นั้นอาจมีพลังในระดับของการทำนาย

ในระดับของความรู้ มีการดำเนินการส่งเสริมหรือมีการสร้างเงื่อนไขให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ (knowledge sharing) ภายในองค์กร ไม่มีการปิดบังความรู้ มีการยกระดับความรู้ให้ลึกซึ้งหรือเชื่อมโยงมากยิ่งขึ้น อาจยกระดับขึ้นไปจนถึงความเข้าใจในกระบวนการทัศน์ใหม่ มีการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ประกอบการกำหนดนโยบายการตัดสินใจเลือกแนวทางใดแนวทางหนึ่งในหลายๆทางเลือก หรือใช้ในการทำงานเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามความมุ่งหมายแล้วเกิดการเรียนรู้ร่วมกันจากการกระทำนั้น ผู้มีส่วนร่วมในการจัดการความรู้ได้รับผลจากความสำเร็จและเมื่อมีการประยุกต์ใช้ความรู้เพื่อกิจการใดกิจการหนึ่งก็就会有การสังเกตและเก็บข้อมูลในกิจกรรมนั้นไปแปรเป็นข้อสนเทศและความรู้สำหรับนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดผลงานที่ดียิ่งขึ้น เป็นวัฏจักรแห่งการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาการและปัญหาที่หมุนเวียนไม่รู้จบ

บุญดี บุญญากิจ, นงลักษณ์ ประสพสุขโชคชัย, ดิสพงษ์ พรชนกนาถ, และปรียวรรณ กรณเสถียร (2548, หน้า 7-8) กล่าวว่า "องค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้คือ คน เทคโนโลยีและกระบวนการความรู้ (knowledge process) โดยถือว่าคนเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดเพราะเป็นแหล่งความรู้และเป็นผู้นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือเพื่อให้คนสามารถค้นหา จัดเก็บ แลกเปลี่ยน รวมทั้งนำความรู้ไปใช้ได้อย่างง่ายและรวดเร็ว ส่วนกระบวนการความรู้ เป็นการบริหารจัดการเพื่อนำความรู้จากแหล่งความรู้ไปให้ผู้ใช้เพื่อทำให้เกิดการปรับปรุงและนวัตกรรม องค์ประกอบทั้ง 3 ส่วนนี้จะต้องเชื่อมโยงและบูรณาการอย่างสมดุล"

3. ปัจจัยส่งเสริมความเข้มแข็งการจัดการความรู้ หลักการสำคัญ และผลของการจัดการความรู้ ไว้ดังนี้

วิจารณ์ พานิช (2549) ได้กล่าวถึง ปัจจัยส่งเสริมความเข้มแข็งการจัดการความรู้ มี 8 ประการ คือ

3.1 ภาวะผู้นำที่แสดงความเชื่อมั่นในคุณค่าภารกิจขององค์กร และจัดกระบวนการให้เกิดความมุ่งมั่นร่วม (shared purpose) ภายในองค์กร เป็นสิ่งมีค่าสูงสุดที่ผู้นำจะพึงให้แก่องค์กร

3.2 การจัดโครงสร้างภายในองค์กรเป็นกลุ่มงาน ทีมงาน หรือสายงานภายในองค์กรและเชื่อมโยงออกไปภายนอกองค์กร ลักษณะโครงสร้างที่มีความยืดหยุ่นจะเกิดการ

รวมตัวกันเป็นกลุ่มเฉพาะกิจได้ง่าย มีการสื่อสารและร่วมมือข้ามสายงานในแนวราบอย่างคล่องตัว

3.3 วัฒนธรรม พฤติกรรมและการสื่อสาร คือ วัฒนธรรมคุณภาพ วัฒนธรรมการเรียนรู้ การมองการเปลี่ยนแปลงหรือพลวัตเป็นสภาพความเป็นจริงและเป็นโอกาสเปิดเผย แลกเปลี่ยนข้อมูลภายในองค์กร

3.4 เทคโนโลยีและกระบวนการที่องค์กรใช้ดำเนินการภารกิจหลักขององค์กร

3.5 การให้รางวัลและการยอมรับ เป็นการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ เช่น พฤติกรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ ไม่ปกปิดความรู้

3.6 การวัดและประเมินผล เป็นเครื่องมือในการบันทึก ติดตาม และตรวจสอบ การปฏิบัติงานและผลงานของบุคคล ส่วนงานและองค์กรในภาพรวม

3.7 ความรู้ ทักษะ ซึ่ดความสามารถสำหรับใช้ปฏิบัติงานหลักขององค์กร

3.8 การจัดการเป็นกระบวนการที่ทำให้กิจกรรมขององค์กรดำเนินไปตามแผน การจัดการในลักษณะเสริมแรง (empower) หน่วยย่อยจะส่งเสริมการจัดการความรู้อย่างยิ่ง

4. หลักการสำคัญของการจัดการความรู้ มี 4 ประการ ได้แก่

4.1 ให้คนหลากหลายทักษะ หลากหลายวิธีคิด ทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ การจัดการความรู้ที่มีพลังต้องทำโดยคนที่มีพื้นฐานแตกต่างกัน มีความเชื่อหรือวิธีคิดที่แตกต่างกันแต่มีเป้าหมายอยู่ทำงานด้วยกัน ความแตกต่างหลากหลาย (heterogeneity) มีคุณค่าต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มากกว่าความเหมือน (homogeneity)

4.2 ร่วมกันพัฒนาวิธีทำงานในรูปแบบใหม่ ๆ เพื่อบรรลุประสิทธิผลที่กำหนดไว้ในการจัดการสมัยใหม่ ประสิทธิผลประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ประการคือ

4.2.1 การตอบสนองความต้องการ (responsiveness) อาจเป็นความต้องการของลูกค้า ความต้องการของสังคมหรือความต้องการที่กำหนดโดยผู้บริหารองค์กร

4.2.2 นวัตกรรม (innovation) อาจเป็นนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ หรือวิธีการใหม่ๆ ก็ได้

4.2.3 ซึ่ดความสามารถ (competency) ของบุคลากรและขององค์กร

4.2.4 ประสิทธิภาพ (efficiency) ในการทำงาน

4.3 ทดลองและเรียนรู้ ในการทดลองทำเพียงน้อยๆ ถ้าล้มเหลวก็ก่อผลเสียหายไม่มากนัก ถ้าได้ผลไม่ดีก็ยกเลิกความคิदनั้น และถ้าได้ผลดีจึงขยายการทดลองไปเป็นทำมากขึ้นจนในที่สุดขยายเป็นวิธีทำงานแบบใหม่ หรือ best practice ใหม่ นั่นเอง

4.4 นำเข้าความรู้จากภายนอกอย่างเหมาะสม คือการนำความรู้จากภายนอกมาปรับให้พร้อมใช้ในบริบทขององค์กรโดยการเติมความรู้เชิงบริบทลงไป

5. ผลของการจัดการความรู้ มีอย่างน้อย 4 ประการ ได้แก่

5.1 ผลสัมฤทธิ์ของงาน เกิดผลสำเร็จในระดับดีมากขึ้นไปถึงขั้นนำภาคภูมิใจหรือระดับนวัตกรรม

5.2 บุคลากรเกิดการพัฒนาการเรียนรู้ เกิดความมั่นใจตนเอง เกิดความเป็นชุมชนในหมู่ผู้ร่วมงาน เป็นบุคคลเรียนรู้

5.3 ความรู้ของบุคคลและขององค์กรได้รับการยกระดับ มีการสั่งสมและจัดระบบให้พร้อมใช้

5.4 องค์กรหรือหน่วยงานมีสภาพเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

เนื่องจากการจัดการเป็นทักษะไม่ใช่ความรู้เชิงทฤษฎี การจัดการความรู้จึงมีส่วนที่เป็นทักษะเกือบทั้งหมดและมีส่วนที่เป็นทฤษฎีเพียงเล็กน้อย ดังนั้นการเรียนรู้จึงต้องลงมือทำจึงจะทำได้และเกิดความรู้ความเข้าใจ วิธีการจัดการความรู้ที่ง่ายคือการปรึกษาหารือกันเพื่อลงมือทำ หาที่ปรึกษาด้านการลงมือทำมาช่วยเหลือ เริ่มทำในกลุ่มเล็ก ๆ และใช้วิธีการง่าย ๆ ก่อนแล้วจึงค่อยๆขยายไปใช้วิธีการที่ก้าวหน้ายิ่งขึ้น โดยอาศัยกระบวนการและเครื่องมือซึ่งเปรียบเสมือนแกนหลักของการจัดการความรู้ที่จะช่วยให้เกิดพฤติกรรมของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กร ช่วยให้กระบวนการความรู้สามารถเกิดขึ้นได้รวดเร็วและสะดวกยิ่งขึ้น การเลือกใช้กระบวนการและเครื่องมือ นั้น ต้องให้ความสำคัญกับความรู้อื่นๆ 2 ประเภท คือ ความรู้แฝงในคนและความรู้ที่ชัดเจน กระบวนการและเครื่องมือส่วนที่ไม่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศจะมีความสำคัญอย่างมากสำหรับความรู้ประเภทความรู้แฝงในคน เนื่องจากความรู้ที่อยู่ในตัวคนจะสามารถสื่อสารแลกเปลี่ยนได้ดีที่สุดโดยผ่านการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ให้ความรู้และผู้รับความรู้ เช่น ชุมชนนักปฏิบัติ การยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน และเวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จะเกิดขึ้นอย่างเป็นธรรมชาติหากเกิดความเป็นชุมชนขึ้นในที่ทำงาน เป็นชุมชนแห่งการทำงานและแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการ เป็นทั้งกลุ่มที่ประกอบด้วยผู้ทำงานภายใต้ทักษะเดียวกันเข้ามารวมตัวกันเพื่อเรียนรู้ทักษะและหลักการในการทำงานร่วมกัน หรือทำงานในต่างทักษะกันเข้ามารวมตัวกันเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน บรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเข้มข้นในกลุ่มบุคลากรระดับล่างที่สำคัญที่สุดคือสภาพที่บุคลากรสามารถหาประสบการณ์ตรงสำหรับใช้ในการทำงาน คือเน้นที่ความรู้จากประสบการณ์ตรงมากกว่าความรู้จากตำรา ซึ่งประสบการณ์ตรงมาจากการสัมผัสโดยตรงด้วยตนเอง เช่น การดูงาน การพูดคุยแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และที่สำคัญที่สุดได้ทดลองหรือฝึกปฏิบัติด้วยตนเอง ดังนั้นความรู้ที่แลกเปลี่ยนที่ต้อเน้นเป็นพิเศษคือความรู้ในตัวคนและกระบวนการที่เน้นคือ กระบวนการทางสังคม (socialization) การสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้คือ การดำเนินการขจัดอุปสรรคต่อการแลกเปลี่ยนและการเข้าถึงข้อมูลและสารสนเทศ พัฒนาระบบสารสนเทศที่มีคุณภาพและเข้าถึงได้ง่าย สร้างวัฒนธรรมที่เปิดเผยมอบข้อมูลต่อบุคลากรและวัฒนธรรมของการถามคำถามสิ่งที่ไม่รู้จากเพื่อนร่วมงาน ส่งเสริม

ปฏิสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน คือเพื่อนช่วยเพื่อน เพื่อนช่วยตรวจสอบ และเพื่อนร่วมแลกเปลี่ยนวิธีการทำงาน ส่งเสริมให้บุคลากรมีทักษะในการเรียนรู้เป็นทีม (team learning) ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้ามสายงาน ส่งเสริมเครือข่าย (networks) และชุมชนนักปฏิบัติ เพื่อเป็นเครื่องมือเชื่อมโยงคนในองค์กร ในการจัดการความรู้ วิจารณ์ พาณิช (2549) ได้สรุปไว้ว่าเครือข่ายการเชื่อมโยงคนสามารถจำแนกออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. เครือข่ายหรือชุมชนของผู้มีความสนใจร่วมกัน (community of interest) มักเป็นเรื่องที่ไม่เกี่ยวกับงานโดยตรง แต่จะช่วยในด้านนั้นหนทางการและช่วยให้เกิดความใกล้ชิดสนิทสนม เช่น กลุ่มสนใจกีฬา งานอดิเรก การพักผ่อนหย่อนใจ
  2. เครือข่ายหรือชุมชนเกี่ยวกับทักษะหรือวิธีการทำงาน (community of practice) ช่วยทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการทำงาน และช่วยสร้างขีดความสามารถในการปฏิบัติงานแก่สมาชิก
  3. เครือข่ายหรือชุมชนของผู้มีภารกิจรับผิดชอบร่วมกัน (community of commitment หรือ delivery network) ในการสร้างผลสำเร็จของงานชิ้นใดชิ้นหนึ่ง หรือเรื่องใดเรื่องหนึ่ง
- ชุมชนเหล่านี้เกิดขึ้นแบบพร้อมใจกัน เล็งเห็นประโยชน์ร่วมกัน และเมื่อหมดความจำเป็นก็จะสลายตัวไป ทั้งนี้ชุมชนในแต่ละแบบควรมีผู้ประสานงานหรือผู้อำนวยการความสะดวก มีเครื่องมือติดต่อสื่อสารทางอิเล็กทรอนิกส์เพื่อให้สามารถติดต่อสื่อสารกันได้ตลอดเวลาและมีการประชุมพบปะกันเป็นครั้งคราว ในองค์กรที่มีการจัดการความรู้จะต้องอำนวยความสะดวกต่อชุมชนเหล่านี้ ให้มีเครื่องมือติดต่อสื่อสารและพบปะกันได้โดยสะดวก

### การพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรม

บุคลากรคือ องค์กรประกอบที่สำคัญมากประการหนึ่งขององค์กร ทั้งนี้เพราะองค์กรหนึ่งๆ จะบรรลุเป้าหมายการดำเนินการได้จะต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจของบุคลากรในองค์กรนั้นๆ นอกจากนั้นเมื่อเปรียบเทียบกับปัจจัยหรือองค์ประกอบอื่นๆ ของการดำเนินงาน อันได้แก่ เงิน วัสดุวัตถุดิบ เครื่องจักร การตลาดและการบริหารจัดการแล้ว ทรัพยากรมนุษย์คือ ปัจจัยหรือองค์ประกอบที่มีความสำคัญที่สุด (จำเนียร จวงตระกูล, 2536, หน้า 27)

หน่วยงานและองค์กรย่อมมีการเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลาที่เปลี่ยนไปโดยอาจเป็นไปในลักษณะที่ก้าวหน้าขึ้นหรือเสื่อมลง ถ้าองค์กรเปลี่ยนแปลงไปในทางเจริญก้าวหน้ามีการขยายอัตราการเติบโต ต้องเพิ่มการผลิต มีการติดต่อสื่อสารมากขึ้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ที่รับเข้ามาใหม่ เพื่อให้มีความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถที่จะใช้เครื่องมือเครื่องจักรกลที่มีประสิทธิภาพ ต้องเรียนรู้ในเรื่องกฎระเบียบ ข้อบังคับและข้อพึงปฏิบัติกับผู้ร่วมงานหรือประชาชนที่ติดต่อเกี่ยวข้อง ในขณะที่เดียวกันบุคลากรที่ทำงานอยู่เดิมภายในองค์กรก็มีความจำเป็นที่จะต้องเข้ารับการฝึกอบรมเช่นเดียวกันเพื่อให้มีความเชี่ยวชาญและทักษะความชำนาญงานโดยเฉพาะ เพื่อให้ปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมี

ประสิทธิผลและประสิทธิภาพสูงสุด สำหรับองค์กรหรือหน่วยงานที่เสื่อมลงจะพบว่าปัจจัยหลักที่มักจะมีคนเห็นอยู่เสมอก็คือปัจจัยที่มาจากบุคคล ดังนั้นวิธีการแก้ปัญหาที่ก็ต้องฝึกอบรมบุคคลให้มีคุณภาพดีขึ้น เพื่อเป็นการแก้ไขเหตุแห่งความเสื่อมนั้น ดังนั้นการฝึกอบรมบุคลากรจึงเป็นเครื่องมือหรือวิธีการหนึ่งของการพัฒนาองค์กรและบุคลากรจึงมีความสำคัญมากต่อความอยู่รอดและความสำเร็จขององค์กร (ชูชัย สมิทธิไกร, 2542, หน้า 1)

### 1. ความหมายของการฝึกอบรม

ได้มีผู้ให้ความหมายของการฝึกอบรมไว้ในหลายลักษณะ กล่าวคือ

วิจิตร อวาทกุล (2540, หน้า 14-15) อธิบายว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่จะส่งเสริมสมรรถภาพของบุคคลให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลโดยตรงไปยังผลงานของสถาบัน สังคม และประชาชน

ชูชัย สมิทธิไกร (2542, หน้า 5) กล่าวว่า การฝึกอบรม คือ กระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบเพื่อสร้างหรือเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และเจตคติของบุคลากร อันจะช่วยให้การปฏิบัติงานมีคุณภาพสูงขึ้น

ในการวิจัยและพัฒนาได้ใช้การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ และทักษะ ให้ผู้ที่มีส่วนอย่างสำคัญในการพัฒนาชุมชนแนวปฏิบัติในสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสิงห์บุรีสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบชุมชนแนวปฏิบัติได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

### 2. วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

2.1 การฝึกอบรมเป็นการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการทำงานเฉพาะอย่าง อาจจำแนกวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมได้ 4 ประการ (สมคิด บางโม, 2544, หน้า 14-15) ดังนี้

2.1.1 เพื่อเพิ่มพูนความรู้ (knowledge) ให้มีความรู้ หลักการ ทฤษฎี และแนวคิดในเรื่องที่อบรมเพื่อนำไปใช้ในการทำงาน

2.1.2 เพื่อเพิ่มพูนความเข้าใจ (understand) เป็นลักษณะที่ต่อเนื่องจากความรู้ กล่าวคือเมื่อรู้ในหลักการและทฤษฎีแล้วสามารถตีความ แปลความ ขยายความ และอธิบายให้คนอื่นทราบได้ รวมทั้งสามารถนำไปประยุกต์ได้

2.1.3 ด้านทักษะ (skill) ทักษะคือความชำนาญหรือความคล่องแคล่วในการปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่งได้โดยอัตโนมัติ เช่น การใช้เครื่องมือต่างๆ การขับรถ การขี่จักรยาน เป็นต้น

2.1.4 ด้านทัศนคติ (attitude) เจตคติหรือทัศนคติ คือความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีต่อสิ่งต่าง ๆ การฝึกอบรมมุ่งให้เกิดหรือเพิ่มความรู้สึกที่ดี ๆ ต่อองค์กร ต่อผู้บังคับบัญชา ต่อเพื่อนร่วมงาน และต่องานที่มีหน้าที่รับผิดชอบ เช่น ความจงรักภักดีต่อบริษัท ความภาคภูมิใจต่อสถาบัน ความสามัคคีในหมู่คณะ ความรับผิดชอบต่องาน ความเอาใจใส่ต่องาน เป็นต้น

2.2 การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กรมีวัตถุประสงค์ 3 ประการ ดังนี้

2.2.1 เพื่อปรับปรุงระดับความตระหนักรู้ในตนเอง (self-awareness) ของแต่ละบุคคล โดยการเรียนรู้เกี่ยวกับตนเอง อันได้แก่ การทำความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทและความรับผิดชอบของตนเองในองค์กร การตระหนักถึงความแตกต่างระหว่างสิ่งที่ตนปฏิบัติจริงกับปรัชญาที่ยึดถือ การเข้าใจถึงทัศนคติที่ผู้อื่นมีต่อตนเอง และการเรียนรู้ว่าการกระทำของตนมีผลกระทบต่อผู้อื่นอย่างไร เป็นต้น

2.2.2 เพื่อเพิ่มพูนทักษะการทำงาน (job skills) ของแต่ละบุคคล โดยอาจเป็นทักษะด้านใดด้านหนึ่งหรือหลายด้านก็ได้

2.2.3 เพื่อเพิ่มพูนแรงจูงใจ (motivation) ของแต่ละบุคคล อันจะทำให้การปฏิบัติงานเกิดผลดี แม้ว่าบุคคลหนึ่งๆ จะมีความรู้และความสามารถในการปฏิบัติงาน แต่หากขาดแรงจูงใจในการทำงานแล้ว บุคคลนั้นก็อาจมิได้ใช้ความรู้และความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ และผลงานก็ย่อมจะไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ดังนั้นการสร้างแรงจูงใจในการทำงานจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร

โดยในงานวิจัยและพัฒนาที่ ได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมเพื่อให้ผู้ที่มีส่วนอย่างสำคัญในการพัฒนาชุมชนแนวปฏิบัติในสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสิงห์บุรี มีคุณลักษณะดังนี้

2.1 มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการจัดการความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และชุมชนแนวปฏิบัติ เพื่อเก็บรวบรวมความรู้จากประสบการณ์ของบุคลากรและความรู้จากเอกสาร/สื่อต่าง ๆ ที่กระจัดกระจาย ไว้เป็นคลังความรู้ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดสิงห์บุรี

2.2 มีทักษะในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบชุมชนแนวปฏิบัติ

2.3 มีความตระหนักในคุณค่าและความสำคัญของการเป็นชุมชนแนวปฏิบัติ และการจัดการความรู้

### 3. ความสำคัญของการฝึกอบรม

สมคิด บางโม (2544, หน้า 15-16) กล่าวว่า องค์กรต่าง ๆ จำเป็นต้องจัดให้มีการฝึกอบรมเพราะสาเหตุต่าง ๆ ดังนี้

3.1 เพื่อความอยู่รอดขององค์กรเองเพราะปัจจุบันมีสภาพการแข่งขันระหว่างองค์กรรุนแรงมาก การฝึกอบรมจะช่วยให้องค์กรเข้มแข็ง และช่วยให้พนักงานมีประสิทธิภาพในการทำงานยิ่งขึ้น

3.2 เพื่อให้องค์กรเจริญเติบโตมีการขยายการผลิต การขาย และการขยายงานด้านต่าง ๆ ออกไป ในกรณีนี้จำเป็นต้องสร้างบุคลากรที่มีความสามารถเพื่อที่จะรองรับงานเหล่านั้น

3.3 เมื่อรับพนักงานใหม่จำเป็นต้องให้เขารู้จักองค์กรเป็นอย่างดีในทุก ๆ ด้าน และต้องฝึกอบรมให้รู้จักวิธีทำงานขององค์กรแม้จะมีประสบการณ์มาจากที่อื่นแล้วก็ตามเพราะสภาพการทำงานในแต่ละองค์กรย่อมแตกต่างกัน

3.4 ปัจจุบันเทคโนโลยีเจริญก้าวหน้าไปรวดเร็วมากจึงจำเป็นต้องฝึกอบรมพนักงานให้มีความรู้ทันสมัยเสมอ ถ้าพนักงานมีความคิดล้าหลัง องค์กรก็จะล้าหลังตามไปด้วย

3.5 เมื่อพนักงานทำงานเป็นเวลานานจะทำให้เฉื่อยชา เบื่อหน่าย ขาดความกระตือรือร้น การฝึกอบรมจะช่วยกระตุ้นให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

3.6 เพื่อเตรียมพนักงานสำหรับรับตำแหน่งใหม่ที่สูงขึ้น โยกย้ายงาน หรือแทนคนที่ลาออกไป

#### 4. ประโยชน์ของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมช่วยพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพสูงขึ้น ในยุคของข้อมูลข่าวสาร เทคโนโลยีอันทันสมัยที่สภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอและเป็นไปอย่างรวดเร็ว การพัฒนาคนให้มีความเหมาะสมกับงาน จำเป็นต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง การฝึกอบรมมีประโยชน์และมีความสำคัญต่อสัมฤทธิ์ผลของหน่วยงานเป็นอย่างมาก ซึ่งสมคิด บางโม (2544, หน้า 16-17) ได้เสนอไว้อย่างกว้าง ๆ ใน 3 ระดับ คือ

4.1 ระดับองค์กรหรือหน่วยงาน การฝึกอบรมมีประโยชน์ในระดับองค์กร ดังนี้

4.1.1 เพิ่มผลผลิตขององค์กร ทั้งทางตรงและทางอ้อม

4.1.2 ลดค่าใช้จ่ายด้านแรงงาน

4.1.3 สร้างขวัญและกำลังใจให้แก่พนักงาน ทำให้พนักงานทำงานอย่างเต็ม

ความสามารถ

4.1.4 ลดความสูญเสียวัสดุอุปกรณ์และค่าใช้จ่ายต่าง ๆ

4.1.5 แก้ปัญหาต่างๆ ขององค์กรทำให้ข่าวสารภายในองค์กรดีขึ้น

4.1.6 ทำให้ก้าวหน้า สามารถแข่งขันกับผู้อื่นได้ องค์กรบรรลุเป้าหมายตาม

ที่ตั้งไว้

4.2 ระดับผู้บังคับบัญชา การฝึกอบรมมีประโยชน์ดังนี้

4.2.1 ช่วยเพิ่มผลผลิตในส่วนรวมของตนให้สูงขึ้น

4.2.2 ลดเวลาในการสอนงานและลดเวลาในการพัฒนาพนักงาน

4.2.3 ลดภาระในการปกครองบังคับบัญชา

4.2.4 ช่วยให้พนักงานตระหนักในบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบของตน

4.2.5 สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงาน

4.3 ระดับพนักงานหรือตัวผู้เข้ารับการอบรมเอง การฝึกอบรมมีประโยชน์ดังนี้

4.3.1 เพิ่มความรู้ความสามารถเป็นการเพิ่มคุณค่าให้แก่ตนเอง

4.3.2 ลดการทำงานผิดพลาดหรืออุบัติเหตุ

4.3.3 ทำให้มีทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน เพื่อนร่วมงาน และองค์กร

4.3.4 เพิ่มโอกาสความก้าวหน้าในด้านต่าง ๆ เช่น ความก้าวหน้าในตำแหน่ง

หน้าที่ และรายได้เพิ่มขึ้น หรือโอกาสในการเปลี่ยนงาน

4.3.5 ลดเวลาในการเรียนรู้งาน

4.3.6 สร้างความรู้สึกที่ดี ๆ ให้แก่ตนเอง ทำให้รู้สึกกระปรี้กระเปร่าเหมือนการเคาะสนิม มีกำลังใจมากขึ้น

4.3.7 ทำให้รู้จักคนมากขึ้น กว้างขวางขึ้น การปฏิบัติงานสะดวกขึ้น

4.3.8 ความรู้กว้างขวาง ก้าวทันต่อเทคโนโลยีใหม่ ๆ ความรู้ใหม่ ๆ และสังคมที่เปลี่ยนไป

5. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการฝึกอบรม

ซูซัย สมิทธิไกร (2542) ได้กล่าวว่าความสำเร็จและประสิทธิผลของโครงการฝึกอบรมขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ ดังต่อไปนี้

5.1 องค์กรจะต้องถือว่าการฝึกอบรมเป็นหนทางที่จะนำไปสู่เป้าหมาย ดังนั้นผู้บริหารต้องมองว่าการฝึกอบรมเป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งของการเพิ่มพูนประสิทธิภาพขององค์กร

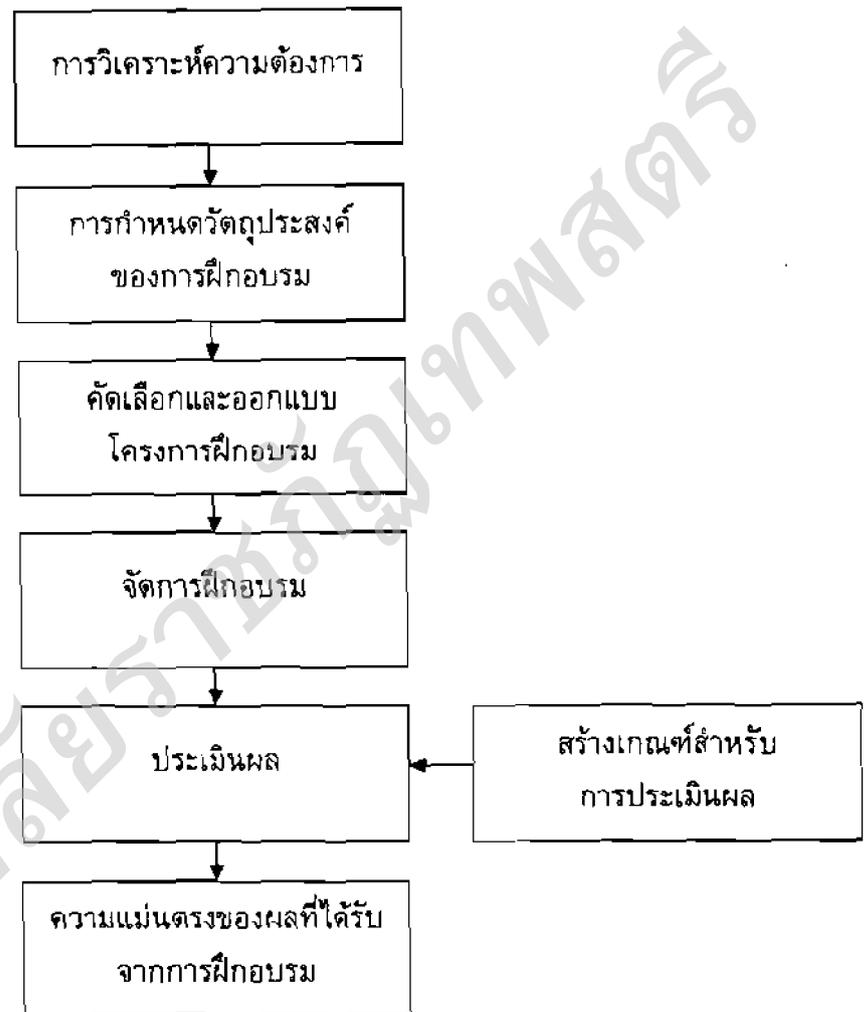
5.2 ฝ่ายบริหารขององค์กรจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดการโครงการฝึกอบรม ถึงแม้ว่าพนักงานจะสามารถเรียนรู้งานได้เองจากการได้ปฏิบัติงานจริง แต่ประสิทธิภาพของการเรียนรู้แบบนี้จะไม่ดีเท่ากับการที่ได้รับการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ ดังนั้นฝ่ายบริหารขององค์กรจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดการและพัฒนาการฝึกอบรมขึ้นมา

5.3 ฝ่ายบริหารขององค์กรจะต้องมีความรู้และทักษะเกี่ยวกับการพัฒนาและการจัดการโครงการฝึกอบรม ถ้าหากไม่มีผู้ใดมีความรู้ดังกล่าว องค์กรก็ควรที่จะว่าจ้างผู้มีความรู้ความสามารถในการจัดการฝึกอบรมได้ เพราะการฝึกอบรมเป็นอาชีพชนิดหนึ่ง และผู้ที่ทำงานนี้ก็ไม่ควรที่จะเป็นใครก็ได้ที่ไม่มีความรู้เกี่ยวกับการฝึกอบรมอย่างแท้จริง

5.4 บรรยากาศภายในองค์กรควรมีลักษณะที่ส่งเสริมและสนับสนุนการฝึกอบรม กล่าวคือ ยอมรับและให้ความสำคัญต่อประโยชน์ของการฝึกอบรม โดยฝ่ายบริหารจะต้องจัดโครงสร้างและระบบขององค์กรเพื่อให้พนักงานรู้สึกว่าการฝึกอบรมมีความหมายต่อความก้าวหน้าในอาชีพการงานของเขา

6. กระบวนการจัดการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ

การฝึกอบรมเป็นระบบย่อยระบบหนึ่งขององค์กรและมีปฏิสัมพันธ์กับระบบอื่น ๆ อย่างต่อเนื่อง กระบวนการและขั้นตอนของการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบสามารถเขียนเป็นภาพได้ ดังภาพ 3



ภาพ 3 กระบวนการและขั้นตอนของการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ  
ที่มา : (ชูชัย สมิทธิไกร, 2546, หน้า 30)

ขั้นตอนที่ 1 วิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม ซึ่งจะช่วยให้ทราบข้อมูลที่เป็นจำเป็นสำหรับการออกแบบและพัฒนาโครงการฝึกอบรม เพื่อให้การฝึกอบรมสอดคล้องกับความต้องการขององค์กรและเกิดประโยชน์สูงสุด

ขั้นตอนที่ 2 กำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้จากการวิเคราะห์ความต้องการในขั้นตอนแรก จะเป็นสิ่งที่นำมาใช้ในการกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมซึ่งเป็นเสมือนเข็มทิศสำหรับการออกแบบและพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมต่อไป และยังเป็นสิ่งที่กำหนดแนวทางการประเมินผลโครงการฝึกอบรมอีกด้วย วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมที่ดีนั้นควรเป็นวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม

ขั้นตอนที่ 3 คัดเลือกและออกแบบโครงการฝึกอบรม กระบวนการนี้นับว่าละเอียดอ่อนและต้องอาศัยการพิจารณาไตร่ตรองอย่างรอบคอบเป็นอย่างมาก นักจัดการ

ฝึกอบรมจะต้องมีความรู้ทั้งในด้านหลักการเรียนรู้และการเลือกสรรสื่อการสอนที่เหมาะสมกับผู้รับการอบรม การออกแบบและพัฒนาโครงการฝึกอบรมจึงจำเป็นต้องคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ มากมาย ไม่ว่าจะเป็นหัวข้อวิชา เนื้อหา รูปแบบและวิธีการอบรม สื่อการสอน วิทยากร และเวลาสำหรับการฝึกอบรม เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 4 สร้างเกณฑ์สำหรับการประเมินผลการฝึกอบรม ซึ่งควรจะทำควบคู่ไปกับการคัดเลือกและออกแบบโครงการฝึกอบรม โดยเกณฑ์ที่สร้างขึ้นจะต้องอิงหรือสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมที่กำหนดไว้ และควรระบุว่าพฤติกรรมใดที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะต้องมีการพัฒนา ไม่ว่าจะเป็นความรู้ ทักษะ หรือความสามารถ โดยควรระบุระดับต่ำสุดของพฤติกรรมที่จัดว่าผ่านเกณฑ์ไว้ด้วย

ขั้นตอนที่ 5 จัดการฝึกอบรม หลังจากการวางแผนและเตรียมการฝึกอบรมเรียบร้อยแล้ว ในการดำเนินการฝึกอบรมจะต้องดำเนินการเกี่ยวกับสถานที่ อุปกรณ์และสื่อการสอนต่าง ๆ การดูแลและประสานงานกับวิทยากร และอาจจะต้องเตรียมการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าไว้ด้วย

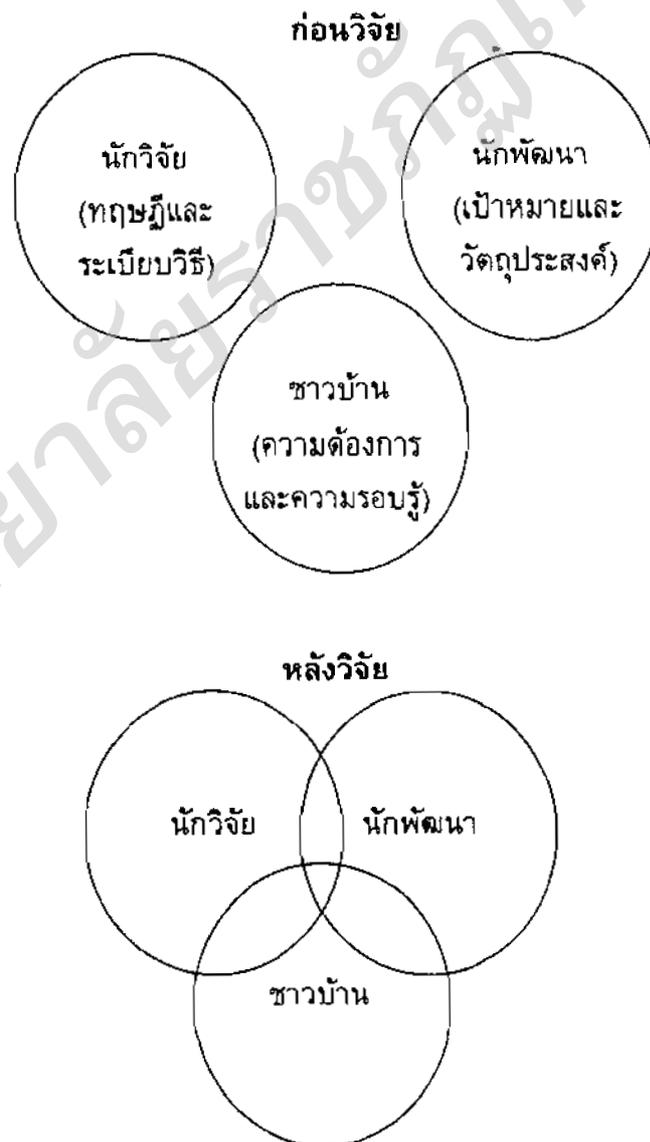
ขั้นตอนที่ 6 การประเมินผลการฝึกอบรม ซึ่งจะบ่งชี้ว่าการฝึกอบรมนั้นได้ผลตรงกับความต้องการหรือวัตถุประสงค์การฝึกอบรมหรือไม่ การฝึกอบรมที่ประสบผลสำเร็จจะต้องให้ประโยชน์และคุณค่าตรงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

### การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research : PAR) เป็นการสังเคราะห์ปัญหาและศักยภาพของงานวิจัยส่วนหนึ่งกับงานพัฒนาอีกส่วนหนึ่ง และพยายามเชื่อมโยงสาระสำคัญของการพัฒนาและการวิจัยออกมาเป็นการวิจัยแบบมีส่วนร่วมหรือการวิจัยและพัฒนา (Research and Development : R & D) แนวคิดของการวิจัยคือ กระบวนการที่ผู้คนจำนวนหนึ่งในองค์กรหรือชุมชนเข้ามาร่วมศึกษาปัญหา โดยกระทำร่วมกับนักวิจัยผ่านกระบวนการวิจัยตั้งแต่ต้น จนกระทั่งเสร็จสิ้นการเสนอผลและการอภิปรายผลการวิจัย เป็นการวิจัยที่เริ่มต้นจากคนที่อยู่กับปัญหา (problems people) ค้นหาปัญหาที่ตนเองมีอยู่ มิใช่เป็นผู้ถูกกระทำแต่เป็นผู้กระทำที่มีส่วนร่วมอย่างกระตือรือร้นและมีอำนาจร่วมกันกับนักวิชาการหรือนักวิจัย มีแนวทางการวิจัยต่างไปจากการวิจัยเชิงวิทยาศาสตร์ธรรมชาติหรือทางสังคมศาสตร์ เน้นการยอมรับหรือความเห็นพ้องจากคนในองค์กรหรือชุมชน นักวิจัยต้องการประเมินความสัมพันธ์ระหว่างผู้วิจัยกับคนในองค์กรหรือชุมชนอยู่ตลอดเวลา และทบทวนวัตถุประสงค์ของการวิจัยเป็นครั้งคราว เพื่อให้สอดคล้องกับความคิดเห็นของคนในองค์กรหรือชุมชน อันจะนำไปสู่การมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง และเกิดการเปลี่ยนแปลงขององค์กรหรือชุมชน

การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เป็นการวิจัยประยุกต์ที่ใช้ข้อมูลเชิงคุณภาพมาก แต่มีปรัชญาการวิจัยเฉพาะของตนเองว่า ชาวบ้านหรือผู้ที่อยู่กับข้อมูลอยู่กับความจริงเป็นผู้ที่รู้ดี

เท่ากับนักวิจัยหรืออาจจะรู้มากกว่านักวิจัย การเลือกปฏิบัติใด ๆ ก็ตามที่จะนำไปสู่การพัฒนาจึงต้องเริ่มจากชาวบ้านด้วย ไม่ใช่จากสมมติฐานของผู้วิจัยหรือนักพัฒนาแต่ฝ่ายเดียว และผู้ที่เกี่ยวข้องฝ่ายต่าง ๆ ควรมีบทบาทในการร่วมกำหนดปัญหาและเลือกแนวทางในการปฏิบัติเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและพัฒนา บทบาทของทุกฝ่ายต่างก็มีความเท่าเทียมกัน การวิจัยลักษณะนี้จึงเป็นการเรียนรู้ผสมผสานระหว่างความรู้เชิงทฤษฎีและระเบียบวิธีวิจัย เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของนักพัฒนารวมทั้งความต้องการกับความรอบรู้ของชาวบ้านดังภาพ 4



ภาพ 4 เปรียบเทียบโลกทัศน์ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการวิจัย  
ที่มา : (สิทธิรัฐ ประพุทธนิตินสาร, 2545, หน้า 23)

จากภาพวงกลมแต่ละวงที่แสดงโลกทัศน์ หรือวิสัยมองปัญหาของคนแต่ละกลุ่มที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกรวิจัย โลกทัศน์ของแต่ละฝ่ายต่างกันไปตามกรอบแนวคิดที่ตนยึดถือ หลังจากเข้าสู่กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม คนทั้งสามกลุ่มจะมีโลกทัศน์ร่วม และความเข้าใจร่วมกันในการพัฒนา ซึ่งเป็นรากฐานที่สำคัญในการพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ ที่ได้จากการวิจัยและการพัฒนาไปพร้อม ๆ กัน ในลักษณะการศึกษาชุมชนเพื่อนำมาใช้แก้ปัญหา คือ ค่อย ๆ ศึกษาไปแล้วทำกิจกรรมไป กลุ่มประชากรผู้ถูกวิจัยเปลี่ยนบทบาทไปเป็นผู้ร่วมในการกระทำวิจัยโดยการมีส่วนร่วมตลอดกระบวนการ ตั้งแต่การเริ่มตัดสินใจว่าควรจะทำวิจัยในชุมชนนั้นหรือไม่ การประมวลเหตุการณ์ หลักสูตรและข้อมูลเพื่อกำหนดปัญหา การวิจัย การเลือกกระบวนการแก้ปัญหา การสร้างเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์และเสนอสิ่งที่ค้นพบ

นอกจากนี้ สิทธิณัฐ ประพุทธนิติสาร ( 2545, หน้า 24-27) ยังได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ซึ่งสรุปได้ว่า

การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เป็นกระบวนการที่มีชีวิต (dynamic and organic process) เริ่มต้นจากสภาพจริงในปัจจุบันมุ่งไปถึงจุดที่ควรจะเป็นไปได้ในอนาคต มีลักษณะยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนได้ ไม่สามารถกำหนดเวลาและกิจกรรมล่วงหน้าได้ เชื่อว่าผู้ด้อยโอกาสมีความสามารถที่จะร่วมทำงานได้ ต้องเริ่มจากคนที่รู้สึกต่อปัญหาหรือความต้องการของตนไปสู่การคิดการกระทำ ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งในตัวเองและชุมชนทั้งในด้านสติปัญญา จิตใจ กายภาพและสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ กระบวนการวิจัยประกอบไปด้วยการแสวงหาความรู้และการกระทำ ดำเนินไปอย่างต่อเนื่องและไม่สิ้นสุดราบเท่าที่ผู้ด้อยโอกาสยังสามารถรวมกลุ่มกันได้ และดำเนินถึงภูมิปัญญาชาวบ้านที่มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าภูมิปัญญาของนักวิชาการ การวิจัยแบบมีส่วนร่วมเกิดจากการปรับยุทธศาสตร์ในการพัฒนาชุมชนท้องถิ่น จากการสั่งการจากหน่วยเหนือมาเป็นชุมชนหรือชาวบ้านผู้ได้รับการพัฒนาเป็นศูนย์กลางการดำเนินการ ด้วยความเชื่อในความสามารถของมนุษย์ที่แก้ไขปัญหาด้วยตัวเองได้ ถ้าเขารู้และเข้าใจเป้าหมายการพัฒนาตนเองและชุมชน การวิจัยลักษณะนี้เป็นการจุดพลังให้ชุมชนรับรู้ การเรียนรู้ร่วมกันแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ของชุมชนเกิดจากการทำงานร่วมกันซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อการพัฒนาชุมชนที่ยั่งยืน นอกจากนี้ยังเป็นการทำงานร่วมกันระหว่างผู้วิจัยกับสมาชิกในชุมชน ทำการศึกษาชุมชนเน้นการวิเคราะห์ชุมชนเพื่อค้นหาศักยภาพ ปัญหาแนวทางแก้ปัญหาด้วยการวางแผน การปฏิบัติตามแผน การประเมินผลงานเป็นระยะเพื่อปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินงานให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้ ซึ่งเป้าหมายสุดท้ายของการวิจัยแบบมีส่วนร่วมคือการเปลี่ยนแปลงสังคมอย่างถอนรากถอนโคนเพื่อพัฒนาชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนให้ดีขึ้น เพราะฉะนั้นจึงต้องให้ประชาชนมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันและเต็มที่ตลอดกระบวนการของการวิจัย ตั้งแต่การทำความเข้าใจและนิยามปัญหาของการวิจัย การเลือกวิธีการแก้ปัญหา การวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ การทำกิจกรรมที่จะตามมาจากผลการวิจัย และต้อง

ให้กลุ่มที่ไร้อำนาจต่อรองเข้ามามีส่วนร่วมในการวิจัยด้วยเพื่อให้เกิดจิตสำนึกในหมู่ประชาชน เกิดความหวงแหนทรัพยากรต่าง ๆ ของตนและมุ่งไปสู่การพึ่งตนเอง นักวิจัยภายนอกจึงเป็นเพียงผู้อำนวยความสะดวกและเป็นผู้ร่วมเรียนรู้ตลอดกระบวนการวิจัยเท่านั้น

### 1. วัตถุประสงค์ของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เป็นการส่งเสริมให้คนในชุมชนได้เรียนรู้ ได้พัฒนาตนเองในการนำไปสู่การพัฒนาชุมชนและสังคมทุกด้าน ซึ่งสามารถจำแนกวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้ ดังนี้

1.1 เพื่อปลูกจิตสำนึกให้คนในชุมชนได้ตระหนักในปัญหาของตนเอง และเกิดความตระหนักในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตนมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาของตนเองและชุมชน

1.2 เพื่อดำเนินการวิจัยโดยเน้นการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์อย่างเป็นวิทยาศาสตร์ เพื่อช่วยในการตัดสินใจ กำหนดปัญหาและแนวทางในการแก้ปัญหา รวมทั้งดำเนินการแก้ปัญหาด้วยตนเอง โดยอาจร่วมกับองค์กร และหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบในเรื่องนั้น ๆ

1.3 เพื่อร่วมกับชุมชนในการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง

1.4 เพื่อส่งเสริมการรวมกลุ่ม และการทำงานร่วมกันในการแก้ปัญหา และการพัฒนาชุมชน อีกทั้งผลักดันให้กิจกรรมทั้งหมดดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่อง

### 2. วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม มีวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

2.1 เน้นการศึกษาชุมชน เป็นการให้ความสำคัญกับข้อมูลและความคิดของชาวบ้าน การเก็บข้อมูลเป็นการสนทนาแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความคิดเห็นร่วมกัน เพื่อศึกษาถึงสภาพปัญหาในชุมชนหรือความต้องการของชุมชนซึ่งเป็นการช่วยกันวิเคราะห์สภาพปัจจุบันในชุมชน นอกจากนี้ต้องคำนึงถึงทรัพยากรในชุมชนที่เอื้อต่อการแก้ปัญหา และการพัฒนา

2.2 เน้นการหาแนวทางในการแก้ไข้ปัญหา โดยประชาชนมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ปัญหา ศึกษาทรัพยากรท้องถิ่นที่จะนำไปสู่วิธีการแก้ไข้ปัญหา

2.3 เน้นให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการคัดเลือกโครงการ เพื่อนำไปสู่การนำไปปฏิบัติ ซึ่งอาจจะต้องคำนึงเชิงเศรษฐศาสตร์ในแง่ของความคุ้มค่า ความเหมาะสมกับเงื่อนไข ทางวัฒนธรรม ความเชื่อและอื่น ๆ ร่วมด้วย

2.4 เน้นให้ชาวบ้านมีส่วนร่วมในการดำเนินงานแก้ไข้ปัญหาทุกขั้นตอน และสามารถดำเนินการได้เองหลังจากสิ้นสุดการวิจัยหรือเมื่อนักวิจัยออกจากพื้นที่แล้ว

### 3. ระเบียบวิธีวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เป็นระเบียบวิธีที่ไม่ยึดติดรูปแบบอันเป็นมาตรฐานใด ๆ การรวบรวมข้อมูลทำได้ในหลาย ๆ รูปแบบ ซึ่งโดยมากจะใช้วิธีเดียวกันกับวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ แต่การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมมีขั้นตอนมากกว่างานวิจัยเชิงคุณภาพคือมีการปฏิบัติการและกิจกรรมที่เพิ่มเข้ามา ตลอดจนการติดตามประเมินสถานการณ์ การปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้เกิดความเหมาะสม การรวบรวมข้อมูลตั้งแต่การเข้าสนาม การสร้างความสัมพันธ์ การสังเกต การสัมภาษณ์ และการวิเคราะห์ เน้นการมีส่วนร่วมของฝ่ายประชาชน วิธีการทำได้หลายวิธี เช่น การตะล่อม การประชุมกลุ่ม การใช้วิดีโอ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนา การให้คำปรึกษา การสำรวจ การทำแผนที่ของชุมชน การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก การสนทนากลุ่ม เป็นต้น ส่วนการที่จะได้ข้อมูลที่ต้องการโดยใช้วิธีการใดนั้น จะต้องมีความกลมกลืนและขึ้นอยู่กับการตกลงร่วมกันระหว่างนักวิจัยกับประชาชนในชุมชน

#### 4. บทบาทของนักวิจัยในการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม นักวิจัยต้องมีบทบาท ดังนี้

4.1 ต้องตระหนักในข้อจำกัดของตนเอง มีความรู้สึกที่ไม่รู้ นอกจากนี้ยังต้องตระหนักในระบบคุณค่าของตนเองเมื่อต้องสัมพันธ์กับค่านิยมของประชาชนในท้องถิ่นที่แตกต่างกันไปจากตนเอง

4.2 ยอมรับการไม่รู้ พยายามเรียนรู้จากคนในชุมชนโดยผ่านมิตรภาพความเข้าใจซึ่งกันและกัน

4.3 หลังจากที่ได้ข้อมูลพอสมควรหรือเข้าใจปัญหาของท้องถิ่น ต้องร่วมกันกับชาวบ้านหาทางออกหรือการแก้ไขปัญหา ซึ่งขั้นตอนนี้เป็นงานหนักและมักเกี่ยวข้องกับความขัดแย้งอันเกิดจากโครงสร้างอำนาจท้องถิ่น แต่การก้าวเดินอย่างมีจังหวะ ปลูกกระตุนให้ชาวบ้านตระหนักและเปิดใจกว้างออกจะช่วยให้ชาวบ้านได้เรียนรู้และเห็นทางออกที่ไม่จำเป็นต้องมีการปะทะหรือนำไปสู่ความขัดแย้งเสมอไป นอกจากนั้นการแก้ไขปัญหาโดยชาวบ้านมีส่วนร่วมเป็นระบบการเรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาไปด้วย

4.4 คนนอกที่เข้าไปเรียนรู้ในชุมชนหรือชนบท จะต้องเตรียมเรียนรู้เกี่ยวกับสถานการณ์ความขัดแย้งของชนชั้นผู้นำในชุมชน ความสัมพันธ์ระหว่างพวกเขากับอำนาจภายนอก อิทธิพลของเขาต่อนโยบายและการปฏิบัติในการพัฒนา

#### การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (in-depth interview)

##### 1. ความหมายของการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก

การสัมภาษณ์แบบเจาะลึกเป็นการสัมภาษณ์ในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ เป็นการใช้คำถามนำไปสู่การสนทนา โดยการใช้ประเด็น / แนวคำถามกว้าง ๆ เพื่อกระตุ้นให้คู่สนทนาเล่าเรื่องราวต่าง ๆ อย่างมีเป้าหมาย ผู้สัมภาษณ์มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ถูกสัมภาษณ์ใน

ลักษณะเป็นคู่สนทนา โดยผู้สัมภาษณ์ใช้ทักษะการสื่อสาร (communication skills) สร้างการสนทนาอย่างมีเป้าหมาย

## 2. ขั้นตอนการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก

2.1 สร้างบรรยากาศการสนทนาที่เป็นธรรมชาติสบาย ๆ ด้วยการเริ่มต้นสนทนาแบบทักทายสร้างสัมพันธภาพ (small talk) พูดคุยกันถึงประสบการณ์ทั่ว ๆ ไป แล้วจึงเริ่มพูดคุยถึงเหตุการณ์ สถานการณ์ ประสบการณ์ร่วมที่สามารถเชื่อมโยงไปสู่เรื่องราวที่เป็นเป้าหมายของการสัมภาษณ์เชิงลึก

2.2 การชี้แจง เมื่อเกิดสัมพันธภาพที่ดี และมีสภาวะการเป็นคู่สนทนาเกิดขึ้นแล้ว จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการชี้แจงถึงการวิจัยก่อนการสนทนาเก็บข้อมูล ผู้วิจัยต้องแนะนำตัว อธิบายถึงวัตถุประสงค์การวิจัย สิ่งที่ผู้วิจัยต้องการจากผู้ให้ข้อมูล และผู้ให้ข้อมูลมีความสำคัญอย่างไร รวมทั้งสิทธิของผู้ให้ข้อมูล เช่น สิทธิในการไม่ให้ข้อมูล การยุติการสนทนา เป็นต้น

2.3 ดำเนินการสนทนาตามประเด็นวิจัย นักวิจัยต้องใช้ทักษะการสื่อสารสร้างสัมพันธภาพ เพื่อให้การสนทนาเกิดความราบรื่น ได้ข้อมูลจริง ผู้สัมภาษณ์ต้องทำให้ผู้ให้ข้อมูลเกิดความรู้สึกว่าความเห็นและประสบการณ์ของเขามีความสำคัญมากกว่าการวิจัย

2.4 แสดงความเข้าใจเรื่องของเขา ผู้วิจัยควรแสดงความเข้าใจความเป็นมาของเรื่องราวที่เขากำลังเล่าเพื่อกระตุ้นให้เขาเปิดเผยเรื่องราว ด้วยการแสดงให้ผู้ให้ข้อมูลรับรู้ว่าคุณวิจัยเข้าใจและยอมรับในการที่เขาคิดหรือมีพฤติกรรมอย่างนั้น การใช้น้ำเสียง สีหน้า ท่าทางให้สอดคล้องกับอารมณ์ของเรื่องราวของผู้ให้ข้อมูล เป็นการสื่อสารให้เขารู้ว่าคุณวิจัยเข้าใจและยอมรับความเป็นเขา

2.5 สนทนาให้ได้ความจริง จากประสบการณ์ มุมมอง ความรู้สึกที่แท้ของเขา เมื่อสัมพันธภาพระหว่างคู่สนทนาเป็นไปได้ดีแล้ว ผู้วิจัยจะสามารถใช้คำถามนำเข้าสู่หัวใจของการสนทนาตามประเด็นวิจัย และกระตุ้นให้เกิดการเล่าเรื่องยาวๆ อย่างพรรั้งพรูออกมาได้

2.6 การตั้งคำถามที่ผู้ตอบจะไม่ตอบในภาวะปกติ (difficult question) เช่น คำถามเกี่ยวกับประสบการณ์ทางเพศ การอุ้มฆ่าใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ เป็นต้น ผู้วิจัยควรถามคำถามที่ยากต่อการตอบในภาวะปกติก็ต่อเมื่อเห็นว่าสภาวะความเป็นคู่สนทนามีความผ่อนคลายและมีความเชื่อใจได้ รวมทั้งความรู้สึกของผู้วิจัยเองด้วยที่รู้สึกผ่อนคลายและมีความพร้อมในการยกประเด็นคำถามที่ยากต่อการตอบขึ้นมาสนทนา ผู้เก็บข้อมูลจะต้องเคารพต่อความจริงที่ถูกเปิดเผยขึ้น แม้ว่าเรื่องราวนั้นอาจจะไม่ตรงกับความคิดหวัง หรือกระทบต่อความรู้สึก อารมณ์ของตนเอง

2.7 การลดระดับอารมณ์ความรู้สึก การสนทนาเจาะลึกด้วยคำถามที่ตอบยาก อาจทำให้เกิดความรู้สึกอึดอัด หรือกระตุ้นให้เกิดความรู้สึก อารมณ์แบบต่าง ๆ เช่น ความรู้สึกตื่นเต้น อารมณ์หดหู่ ความโกรธ เป็นต้น เมื่อได้ข้อมูลเชิงลึกตามต้องการแล้ว ก่อนปิดการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เก็บข้อมูลควรสนทนาในประเด็นที่ไม่ลึกตอบได้ง่าย ซึ่งจะทำให้

ความรู้สึก อารมณ์กลับเป็นปกติ และเปิดโอกาสให้ผู้ให้ข้อมูลตามผู้สัมภาษณ์บ้าง หรือให้โอกาสเขาพบทวนเพิ่มเติมข้อมูล

2.8 ปิดการสนทนา บางครั้งอาจยุติได้ยาก เนื่องจากผู้ให้ข้อมูลต้องการสนทนาต่อ ก่อนยุติการสนทนาผู้เก็บข้อมูลควรมอบของที่ระลึก และกล่าวขอบคุณ และย้ำถึงการรักษาความลับที่เชื่อใจได้ ควรขออนุญาตเพื่อติดต่อกลับมาอีกในกรณีที่ต้องการข้อมูลเพิ่มเติม

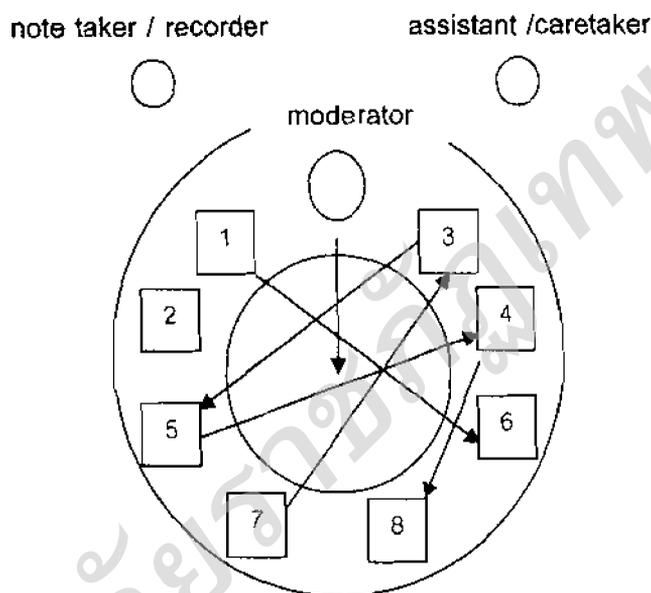
#### การสนทนากลุ่ม (focus group discussion)

##### 1. ความหมายของการสนทนากลุ่ม

การสนทนากลุ่ม เป็นแบบแผนการสัมภาษณ์เชิงลึกวิธีหนึ่งของการวิจัยเชิงคุณภาพ และเป็นวิธีการหนึ่งในการเก็บรวบรวมข้อมูลของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ไม่ใช้การสัมภาษณ์รายบุคคล แต่เป็นการสัมภาษณ์และสนทนาแบบเจาะประเด็นด้วยการเชิญผู้ร่วมสนทนา มารวมกลุ่ม กลุ่มละประมาณ 6-12 คน แล้วเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมสนทนาแลกเปลี่ยนทัศนะกันอย่างกว้างขวางในประเด็นต่าง ๆ ที่ผู้เก็บข้อมูลต้องการ แล้วพยายามหาข้อสรุปในประเด็นเหล่านั้น การสนทนากลุ่มเหมาะกับการวิจัยที่ต้องการหารูปแบบโครงสร้างแนวคิดใหม่ ๆ รวมทั้งค้นหาตัวกำหนดพฤติกรรมและบุคลิกภาพของมนุษย์บนพื้นฐานความสัมพันธ์ทางสังคมในระดับและมิติต่าง ๆ

ในการสนทนากลุ่ม ผู้เก็บข้อมูลกระตุ้นให้สมาชิกในกลุ่ม อภิปราย ได้ตอบ แสดงความคิดเห็น เล่าเรื่อง ประสบการณ์ ตามประเด็นที่ผู้ดำเนินการสนทนา (moderator) กำหนดขึ้นมาอย่างเจาะจงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยการโยนคำถามให้กลุ่ม และเป็นผู้ทำหน้าที่ให้กลุ่มมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันในระหว่างการโยนประเด็นคำถามว่ากลุ่มมีความเห็นด้วย (pro) หรือเห็นขัดแย้ง (con) อย่างไร ข้อมูลหลั่งไหล (flow) ออกมาจากการมีปฏิสัมพันธ์ในแนวราบระหว่างสมาชิกในกลุ่มด้วยกันเอง และระหว่างสมาชิกกลุ่มกับผู้ดำเนินการสนทนา ซึ่งผู้ร่วมสนทนากลุ่มจะได้มาจากหลักเกณฑ์ที่ผู้วิจัยกำหนดว่าจะเป็นผู้ที่สามารถให้คำตอบตรงประเด็นและสามารถตอบวัตถุประสงค์ที่สนใจศึกษาได้มากที่สุด ในขณะที่เดียวกันสมาชิกที่เข้าร่วมสนทนากลุ่มจะต้องมีลักษณะต่าง ๆ ใกล้เคียงกันมากที่สุด (homogeneous) จำนวนผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มที่เหมาะสม คือ 8 คน (ทวิศักดิ์ นพเกษร, 2548) เพราะถ้ากลุ่มใหญ่กว่านี้วงสนทนาอาจแบ่งเป็นกลุ่มย่อยสมาชิกหันหน้าเข้าสนทนากันเองซึ่งจะยากต่อการสรุปประเด็นปัญหาหรือวิเคราะห์ข้อมูล แต่ต้องไม่น้อยกว่า 4 คน เพราะการสนทนากลุ่มไม่ใช่กลุ่มที่เกิดขึ้นจากธรรมชาติ แต่เกิดจากการรวมกลุ่มให้เกิดขึ้นแล้วทำบรรยากาศในวงสนทนาให้เป็นธรรมชาติ และสร้างสรรค์ให้เกิดการสนทนากันในลักษณะที่เป็นการพูดคุยแสดงความคิดเห็นทั้งสอดคล้องและการโต้แย้ง ดังนั้นถ้าผู้ร่วมสนทนาต่ำกว่า 4 คน ก็จะไม่เกิดการโต้แย้งหรือการแสดงความคิดเห็นเท่าที่ควรเพราะกลุ่มเล็กเกินไป ที่หนึ่งสำหรับการสนทนากลุ่มต้องจัดเป็น

วงกลมเสมอผู้ดำเนินการสนทนา (moderator / facilitator) จะต้องอยู่ในวงเดียวกับสมาชิกที่เข้าร่วมสนทนากลุ่มเพื่อไม่ให้เกิดความแตกต่าง การจัดวงสนทนาควรเป็นดังภาพ 5



ภาพ 5 การจัดวงสนทนาในการประชุมกลุ่ม  
ที่มา : (ทวีศักดิ์ นพเกษร, 2548, หน้า 153)

## 2. องค์ประกอบของการจัดสนทนากลุ่ม

การจัดสนทนากลุ่ม ควรประกอบด้วย

### 2.1 การกำหนดเรื่องที่จะศึกษา

2.2 กำหนดประเด็นหรือตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่จะศึกษาเพื่อนำมาสร้างเป็นแนวทางในการดำเนินการสนทนา

2.3 แนวคำถามหรือกรอบคำถาม คือแนวทางในการสนทนากลุ่มซึ่งได้จากการนำคำถามที่ร่างไว้มาเรียบเรียงเป็นข้อย่อย หรือผูกเป็นเรื่องราว

### 2.4 บุคลากรในการจัดสนทนากลุ่ม ได้แก่

2.4.1 ผู้ดำเนินการสนทนา (moderator/ facilitator) เป็นผู้โยนประเด็นคำถาม และกำกับการณ์สนทนาให้เป็นไปตามแนวทางของเรื่องที่จะศึกษา เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจน ผู้ดำเนินการสนทนาถือเป็นบุคคลสำคัญที่ทำให้การสนทนาบรรลุเป้าหมาย จึงต้องมีคุณลักษณะคือรู้ถึงความต้องการหรือเป้าหมายของการศึกษา มีมนุษยสัมพันธ์ สุภาพอ่อนโยน มีบุคลิกภาพดี มีอารมณ์ขัน สามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ สามารถพูดเพื่อการสื่อสารได้ดี โดยผู้ดำเนินการสนทนามีหน้าที่ในการสร้างบรรยากาศให้เป็นกันเอง ชี้แจงวัตถุประสงค์ของการ

สนทนากลุ่ม ขอความร่วมมือในการแสดงความคิดเห็นและยินยอมให้บันทึกข้อมูล ควบคุม ประเด็น จังหวะของการสนทนาและเวลา ทำตัวเป็นผู้เรียนรู้ ให้ผู้สนทนาได้แสดงความคิดเห็นอย่างเสรี ยืดหยุ่นเปิดใจ อดทนต่อการรบกวนหรือไม่ร่วมมือ ระวังน้ำเสียงและท่าที รวมถึงการสังเกต พฤติกรรมของผู้ร่วมสนทนา

2.4.2 ผู้จัดบันทึก การสนทนา (note taker/ recorder) เมื่อเริ่มการสนทนา ผู้จัดบันทึกการสนทนาต้องวางแผนผังการนั่งของผู้ร่วมสนทนาทุกคน พร้อมมีหมายเลขและชื่อกำกับไว้ เพื่อให้ผู้ดำเนินการสนทนาว่ามีใครบ้าง อีกทั้งเพื่อตนเองใช้ประโยชน์ในการจดบันทึก และสังเกตพฤติกรรม ผู้จัดบันทึกการสนทนามีหน้าที่จัดบันทึกคำสนทนาทุกคำพูดที่จดทันและบันทึกปฏิบัติการตามความเป็นจริงที่เกิดขึ้น รวมถึงการถอดเทปการสนทนา ข้อควรระวังคือต้องไม่ร่วมสนทนาด้วย แต่สามารถซักถามประเด็นต่าง ๆ ได้เมื่อปิดวงสนทนาแล้ว

2.4.3 ผู้ช่วยทั่วไป (assistant/caretaker) มีหน้าที่จัดเตรียมอุปกรณ์สนามให้พร้อม จัดสถานที่เตรียมความพร้อมในการสนทนากลุ่ม ควบคุมเครื่องบันทึกเสียง และเปลี่ยนเทปขณะที่ทำการสนทนา คอยกันไม่ให้ผู้ที่ไม่เกี่ยวข้องในวงสนทนาเข้าไปเสนอความคิดเห็นในกลุ่ม หรือเข้าไปรบกวนสมาชิกของผู้ร่วมสนทนา กันผู้ที่จะเข้ามาร่วมวงสนทนาโดยไม่ได้รับเชิญ อำนวยความสะดวกแก่ผู้ดำเนินการสนทนา และผู้จัดบันทึก ดูแลบริการเครื่องดื่มและของขบเคี้ยวแก่ผู้ร่วมสนทนา

2.5 อุปกรณ์สนาม (field instrument) อุปกรณ์ที่สำคัญคือเครื่องบันทึกเสียง เพราะจะสามารถบันทึกรายละเอียด เหตุผล ข้อคำตอบ ความคิดเห็น ได้ละเอียดที่สุดเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเนื่องจากการตีความต้องพิจารณละเอียดลงไปถึงเหตุผลที่ถูกต้องได้แย้ง หรือเสนอความคิดเห็นที่สอดคล้อง ควรมีเครื่องบันทึกเสียง 2 เครื่อง บันทึกข้อมูลเหลื่อมล้ำกัน 5 นาทีเพื่อที่จะได้บันทึกข้อมูลส่วนที่เสียไประหว่างการเปลี่ยนเทป และป้องกันการผิดพลาด รวมไปถึงการแบ่งกันฟังกรณีที่มีผู้ร่วมวิจัยหลายคน นอกจากเครื่องบันทึกเสียงแล้วยังมีสมุดบันทึกคำสนทนาและอุปกรณ์เครื่องเขียนที่จำเป็นในการจดบันทึก เป็นต้น

2.6 อุปกรณ์เสริมการสนทนากลุ่ม เป็นอุปกรณ์ที่ช่วยให้การสนทนากลุ่มดำเนินไปด้วยบรรยากาศราบรื่นและเป็นธรรมชาติไม่เคร่งเครียด สร้างบรรยากาศให้เป็น "การจับเข่าคุยกัน" อุปกรณ์ที่จะช่วยเสริมการสนทนากลุ่มให้ดูเป็นธรรมชาติ ได้แก่ น้ำดื่ม ของขบเคี้ยว ขนม เป็นต้น

2.7 สถานที่ที่จะจัดสนทนากลุ่ม (location) ควรกำหนดให้แน่นอน ศึกษาในหมู่บ้านไหนก็จะจัดกลุ่มที่นั่นให้สะดวกแก่ผู้ร่วมสนทนามากที่สุด ผู้ร่วมสนทนากลุ่มต้องรู้จักดี แต่จำเป็นต้องเงียบไม่มีเสียงรบกวน อากาศถ่ายเทได้สะดวก แดดไม่ร้อน ไม่เป็นจุดสนใจของคนที่ผ่านมา

2.8 ของสมนาคุณแก่ผู้ที่ร่วมสนทนา (remuneration) มอบให้ผู้ร่วมสนทนา กลุ่มก่อนจากกัน ที่ได้สละเวลาอันมีค่าของเขามาร่วมวงสนทนากับเรา มิใช่เป็นค่าจ้างแต่มอบ เป็นที่ระลึกถึงกันว่าเราเคยมาร่วมถกประเด็นปัญหาด้วยกัน

2.9 ระยะเวลา (time) ควรใช้เวลาไม่เกิน 2 ชั่วโมง 15 นาที เพราะถ้านาน กว่านี้ผู้ร่วมสนทนาจะเหนื่อยล้า คำตอบที่ได้จะไม่ค่อยตั้งใจคิด จะตอบเพื่อให้จบ ๆ ไป การ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นจะน้อยลง

### 3. การดำเนินการสนทนากลุ่ม

การดำเนินการสนทนากลุ่มเมื่อผู้ร่วมสนทนาพร้อมก็เริ่มดำเนินการสนทนา โดยผู้ดำเนินการสนทนาแนะนำตัวเองและทีมงาน (ผู้จัดบันทึก และผู้ช่วยทั่วไป) ให้ผู้ร่วม สนทนารู้จัก อธิบายถึงจุดมุ่งหมายในการมาทำการสนทนากลุ่ม วัตถุประสงค์ของการศึกษา และ บอกให้ทราบว่าจะมีการบันทึกเสียงตลอดจนการจดประเด็นปัญหา แล้วจึงเริ่มเกริ่นนำด้วย คำถามที่สร้างบรรยากาศให้เป็นกันเอง เพื่อสร้างความคุ้นเคยให้เกิดขึ้นในการสนทนา แล้วจึง เริ่มคำถามที่เตรียมไว้โดยทิ้งช่วงให้มีการถกประเด็นและโต้แย้งกันพอสมควร พยายามสร้าง บรรยากาศให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันในวงสนทนา ควบคุมเกมไม่ให้หยุดนิ่ง อย่างซักใครคนใดคนหนึ่งจนเกินไป คำถามที่ใช้ถามไม่เจาะจงถามใครเพียงคนเดียวแต่เป็นการ สร้างประเด็นปัญหาถามทั้งกลุ่ม ให้กลุ่มได้ถกประเด็นแลกเปลี่ยน ความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

ในการสนทนาจะพบกับคนที่พูดมากที่สุดและคนที่พูดน้อยที่สุด ดังนั้น ผู้ดำเนินการสนทนากลุ่มต้องควบคุมเกมให้ได้อย่าให้เกิดการข่มทางความคิดหรือชักนำผู้อื่นให้ คล้อยตามกับคนที่พูดเก่ง (dominate) และพยายามกระตุ้นให้คนที่พูดน้อยได้แสดงความคิดเห็น ในการสนทนากลุ่มควรมีประมาณ 6-10 คำถาม เป็นคำถามปลายเปิด เช่น "คุณรู้สึกอย่างไร เกี่ยวกับ...." "คุณได้ข้อมูลเกี่ยวกับ...มาอย่างไร"

### 4. การประมวลผลและการวิเคราะห์ข้อมูล

การประมวลผลและการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม ข้อมูลของการ สนทนาจะถูกบันทึกไว้ในแบบฉบับบันทึกและเทปบันทึกเสียง ข้อมูลในเทปควรถูกถอดอย่าง ละเอียดทุกคำพูดจะช่วยให้อ่านแล้วเข้าใจ และสามารถมองภาพของการสนทนาได้ว่ามี บรรยากาศเป็นอย่างไร การมีส่วนร่วมของผู้เข้าร่วมสนทนาเป็นอย่างไร มีการโต้แย้งอย่างไร ความตะกุกตะกักของคำพูดและสำนวนวาจาจะช่วยให้ผู้วิจัยสามารถวิเคราะห์และเข้าใจประเด็น คำตอบ หรือความน่าเชื่อถือได้ของคำตอบ แต่บางกรณีการถอดเทปอาจมีเพียงบางส่วนก็ เป็นได้ทั้งนี้แล้วแต่วัตถุประสงค์ของการศึกษา ตลอดจนงบประมาณและระยะเวลาที่มี ในการ วิเคราะห์ข้อมูลนักวิจัยจะจดคำตอบที่ละเอียดที่สุดและให้เหตุผลที่ดีที่สุด เขียนเรียงคำตอบไว้ใน เครื่องหมายคำพูดว่าเป็นคำพูดของใคร กลุ่มไหน จัดเมื่อไร เรียงไว้ในคำถามเรื่องอะไร แล้ว นำมาวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (content analysis)

## 5. ข้อดีของการเก็บข้อมูลโดยการสนทนากลุ่ม

5.1 ปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ทำให้ได้ข้อมูลที่หลากหลายภายในเวลาที่จำกัด และมีการตรวจสอบข้อมูลกันเอง (triangulation)

5.2 ทำให้ได้รายละเอียดของข้อมูลที่สมาชิกกลุ่มรับรู้ร่วมกันอยู่แล้วทั้งครอบครัวมีทัศนคติความหลากหลาย

5.3 ทำให้ได้ข้อมูลพื้นฐาน ประเด็นสำคัญ สภาพปัญหา ซึ่งต้องการนำไปดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งได้ภายในเวลาสั้น ๆ เช่น การค้นหาปัญหาที่แท้จริง การรณรงค์ทางการเมือง การสำรวจชุมชน

5.4 ประสิทธิภาพที่ได้เหมาะสมกับเวลาและทรัพยากร (cost-effectiveness)

## 6. ข้อจำกัดของการเก็บข้อมูลโดยการสนทนากลุ่ม

6.1 ประเด็นที่อ่อนไหวทางสังคม (socially sensitive topics) ซึ่งเก็บข้อมูลโดยการสนทนากลุ่มอาจได้ข้อมูลที่ไม่ครอบคลุม เนื่องจากอิทธิพลของกลุ่มหรือความวิตกกังวล ความอาย จากการอภิปรายในประเด็นเหล่านี้ อย่างไรก็ตามการกำหนดลักษณะภูมิหลังของสมาชิกกลุ่มอย่างเหมาะสมอาจทำให้สามารถใช้การสนทนากลุ่มเก็บข้อมูลเหล่านี้ได้มากขึ้น

6.2 การสนทนากลุ่มจะใช้เวลาไม่เกินหนึ่งชั่วโมงต่อการสนทนาแต่ละครั้ง หากการสนทนากลุ่มนานเกินไปจะเกิดความอ่อนล้าทั้งกับสมาชิกกลุ่มและนักวิจัยที่เป็นผู้ดำเนินการสนทนากลุ่มและผู้บันทึกข้อมูล ประเด็นหลัก (topics) ที่ใช้ในการสนทนากลุ่มแต่ละครั้ง จึงไม่ควรมากเกินกว่า 3 - 6 ประเด็น หรือคำถามหลักของประเด็นหลักต่าง ๆ รวมกันแล้วไม่ควรเกินกว่า 10 คำถาม

6.3 ประเด็นที่มีความเป็นส่วนตัวมากไม่เหมาะสมในการนำมาสนทนากลุ่ม

6.4 การสนทนากลุ่มเหมาะสมกับการค้นหาสภาพพื้นฐานรวม ๆ ประเด็นหลักของปัญหาที่ต้องการศึกษา แต่ไม่เหมาะสมกับการศึกษาเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความซับซ้อนของชีวิต หรือการวิเคราะห์แบบจุลภาค (microanalysis) ของความแตกต่างด้านต่าง ๆ โดยละเอียด

6.5 อิทธิพลของกลุ่มอาจทำให้สมาชิกบางคนไม่กล้าสื่อสารความเห็น หรือประสบการณ์ที่แปลกแยกแตกต่างไปจากสมาชิกส่วนใหญ่ เพราะเกรงการเกิดปฏิกิริยาเชิงลบกับตน

6.6 การสนทนากลุ่มเหมาะสมกับสมาชิกกลุ่มที่มีภูมิหลังคล้ายคลึงกันแต่ไม่เคยรู้จักกันมาก่อน สมาชิกกลุ่มที่รู้จักกันมาก่อนอาจไม่สะดวกใจในการอภิปรายบางประเด็นภายในกลุ่ม

6.7 ผู้ดำเนินการสนทนากลุ่มต้องเป็นผู้ที่มีทักษะกระบวนการกลุ่ม หากขาดทักษะดังกล่าวจะเป็นเพียงการสัมภาษณ์กลุ่มเท่านั้น ไม่ใช้การสนทนากลุ่ม อย่างไรก็ตามทักษะดังกล่าวเป็นสิ่งที่ฝึกฝนได้

7. บทบาทผู้ดำเนินการสนทนากลุ่ม (focus group moderator)

- 7.1 ศึกษาทำความเข้าใจ วัตถุประสงค์การเก็บข้อมูล ลักษณะข้อมูลที่ต้องการ  
โครงสร้างของประเด็นและคำถาม ความหมายของคำสำคัญ
- 7.2 สร้างสัมพันธภาพกับสมาชิกกลุ่ม และกระตุ้นให้เกิดสัมพันธภาพระหว่าง  
สมาชิกด้วยกันเพื่อให้เกิดความเป็นหุ้นส่วนของการสนทนากลุ่ม (conversational partners)
- 7.3 สร้างความรู้สึกสบาย ๆ (well-being) แก่สมาชิกทุกคนในการเข้ากลุ่ม
- 7.4 ฟังสื่อสารโต้ตอบกันเองของสมาชิกกลุ่มด้วยความสนใจที่ปราศจากการ  
ตัดสินถูก-ผิด ดี-เลว เหมาะสม-ไม่เหมาะสม
- 7.5 กระตุ้นการสื่อสารโต้ตอบกันเองของสมาชิกกลุ่มในแนวราบ คำนึงถึง  
ความเท่าเทียมระหว่างสมาชิกในกลุ่ม และระหว่างสมาชิกในกลุ่มกับผู้ดำเนินการสนทนากลุ่ม
- 7.6 กำกับทิศทางการสื่อสารโต้ตอบกันเองของสมาชิกให้อยู่ในโครงสร้างของ  
ประเด็นและคำถามที่ออกแบบไว้
- 7.7 แสดงความไม่รู้และสนใจกระตือรือร้นในข้อมูลของสมาชิก รวมทั้งแสดง  
ความเข้าใจเรื่องราวของสมาชิกแต่ละคนตามสภาวะที่ทำให้เป็นเช่นนั้น (empathy)
- 7.8 แสดงความเข้าใจความรู้สึก อารมณ์ของสมาชิก บางประเด็นสมาชิกกลุ่ม  
บางคนเกิดภาวะบีบคั้นทางอารมณ์ (emotional stress) จากการอภิปราย เล่าเรื่องของตน ทำให้  
สมาชิกกลุ่มยุติการสนทนาและสนับสนุนให้กำลังใจแก่เพื่อสมาชิกนั้น ผู้ดำเนินการสนทนาต้อง  
ยืดหยุ่นให้ความสำคัญกับการสนับสนุนให้กำลังใจของกลุ่มมากกว่าที่จะดำเนินการสนทนากลุ่ม  
ต่อไป