



## ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

เมื่อวันที่ 11 พฤษภาคม 2542 คณะรัฐมนตรี ได้มีมติให้ความเห็นชอบแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ เพื่อเปลี่ยนแปลงระบบบริหารภาครัฐไปสู่ “รูปแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่” ที่เน้นการทำงานโดยยึดผลลัพธ์เป็นหลัก มีวิธีการทำงานที่รวดเร็วและคล่องตัวเพื่อสนองความต้องการของประชาชน โดยมีประชาชนเป็นศูนย์กลาง แผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐดังกล่าว ได้กำหนดวิสัยทัศน์ของระบบบริหารภาครัฐที่พึงประสงค์ในอนาคตไว้ 6 ประการ ได้แก่ เป็นระบบที่สร้างประโยชน์ให้ประชาชนและประเทศชาติ เป็นระบบที่ประชาชนเชื่อถือศรัทธา เป็นระบบที่มีความรับผิดชอบและเป็นที่ยิ่งของประชาชน เป็นระบบที่เข้มแข็งทนทานต่ออุปสรรค กล่าวหาญต่อสู้เพื่อคุณธรรมมีเกียรติภูมิและมีศักดิ์ศรี เป็นระบบที่ทันสมัย ทันโลก ทันการณ และเป็นระบบที่มีวัฒนธรรมที่มุ่งความเป็นเลิศของงาน ทั้งนี้ โดยมีจุดมุ่งหมายสูงสุดเพื่อให้คนไทยมีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความเป็นอยู่ที่ดี และมีความสุข สังคมไทยมีเสถียรภาพและชาติไทยมีเกียรติภูมิได้รับความเชื่อถือและมีความสามารถสูงสำหรับการแข่งขันในเวทีโลก ประชาชนคนไทย

การดำเนินการตามแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้นั้น นอกเหนือจากเงื่อนไขของภาวะผู้นำทั้งฝ่ายการเมือง และฝ่ายบริหารของข้าราชการประจำให้ความสนับสนุนในด้านความคิด วิชาการ และปฏิบัติการแล้ว สิ่งที่ขาดไม่ได้คือ ความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และทัศนคติของข้าราชการทุกระดับจำเป็นต้องมีส่วนร่วมในการดำเนินงานตามแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ทั้งนี้ โดยอาศัยกระบวนการพัฒนากำลังคนเพื่อรองรับการปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ บุคลากรภาครัฐจึงสมควรได้รับการพัฒนาให้รู้จักวิธีการศึกษาวิเคราะห์เพื่อให้รู้ว่า อะไรคือปัญหาแท้จริงที่จำเป็นต้องแก้ไขในการบริหารงานและปฏิบัติงาน เพราะในอดีตที่ผ่านมา “ปัญหา” ที่เกิดขึ้นในระบบราชการจำนวนมากไม่น้อยยังไม่ได้รับการแก้ไขอย่างถูกต้อง รวดเร็ว และทันการณ ด้วยเหตุผลที่สำคัญคือ ผู้รับผิดชอบไม่รู้ว่าอะไรคือปัญหาที่แท้จริง ทำให้ปัญหานั้นทวีความรุนแรงหรือแก้ไขไม่ถูกจุด หรือบางครั้งแก้ไขแล้วกลายเป็นการสร้างปัญหาใหม่ที่มีความสลับซับซ้อนและรุนแรงยิ่งกว่าเดิม ซึ่งปัญหาบางปัญหานั้นใหญ่โตเกินกว่าที่บุคลากรคนใดคนหนึ่งหรือแม้แต่หน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง จะเป็นผู้รับผิดชอบแก้ไขเพียงคนเดียวหรือหน่วยงานเดียว นอกจากนั้น หัวใจของวิธีการปฏิรูประบบราชการ ก็คือ การแก้ไขปัญหในเรื่องสำคัญ ๆ ทุกเรื่องให้เปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีกว่าอย่างมีนัยสำคัญ การพัฒนาบุคลากรภาครัฐให้สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้องทันการณและมีประสิทธิภาพจึงเป็นสิ่งแรกที่ต้องกระทำ (ธีรยุทธ หล่อเลิศรัตน์, 2542)

การเปลี่ยนแปลงและแรงกดดันของสภาพแวดล้อมที่มีต่อองค์กรต่าง ๆ ทั้งภาคราชการและภาคเอกชน ตลอดจนการเกิดใหม่ขององค์กรสาธารณะและองค์กรมหาชนต่าง ๆ ทำให้องค์กรที่มีอยู่เดิมและองค์กรใหม่ ต้องทำการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงรูปแบบ ขั้นตอน และวิธีการทำงานของตนในมิติและระดับต่าง ๆ เพื่อความอยู่รอด เจริญเติบโต และพัฒนาการอย่างยั่งยืน Porras และ Horper (1992) ได้สรุปผลการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรที่ผ่านการพัฒนาแล้วว่าจะมีลักษณะร่วมกัน อาทิ มีการติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่นมากขึ้น ให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วมกับองค์กรมากขึ้น บุคลากรมีความรับผิดชอบสูงขึ้น มีมุมมองและความเข้าใจร่วมกันมากขึ้น ตัดสินใจและแก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ให้การยอมรับ เคารพและสนับสนุนผู้อื่นมากขึ้น ใส่ใจ สนใจซักถามมากขึ้น เปิดกว้างต่อการเรียนรู้ ประสบการณ์และวิธีการทำงานใหม่ ๆ

จะเห็นได้ว่า การปฏิรูประบบราชการมีผลทำให้บทบาทของข้าราชการไทย หรือบุคลากรในองค์กรภาครัฐ เปลี่ยนแปลงและแตกต่างไปจากเดิมในมิติที่สำคัญหลายด้าน อาทิ ด้านวัฒนธรรมการปฏิบัติงาน เดิมที่มุ่งเน้นกระบวนการทำงานตามสายการบังคับบัญชา ต้องปรับเปลี่ยนไปสู่การปฏิบัติงานในรูปแบบเบ็ดเสร็จและสำเร็จด้วยตนเองมากขึ้น บุคลากรต้องมีความรอบรู้ครอบคลุมในหลายด้าน สามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จได้ในจุดเดียว สำหรับด้านระบบการปฏิบัติงาน บุคลากรจะปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส รับผิดชอบในผลการปฏิบัติงานและมีโอกาสถูกตรวจสอบการทำงานได้มากขึ้น ตระหนักถึงความคุ้มค่าของการบริหารจัดการทรัพยากร เน้นการทำงานเป็นทีมที่ต้องอาศัยหลายหน่วยงานเข้ามาแก้ปัญหาร่วมกัน จึงน่าจะกล่าวได้ว่า ระบบราชการในยุคใหม่เป็นระบบที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ มีกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ฉะนั้น จำเป็นต้องพัฒนาความรู้ ความสามารถของบุคลากรในองค์กรภาครัฐ ให้สามารถทำงานอย่างมืออาชีพ มีความเชี่ยวชาญในโลกยุคข้อมูลข่าวสาร นั่นหมายถึง บุคลากรในองค์กรภาครัฐต้องมีความรู้อย่างแท้จริงในเรื่องที่ทำ สามารถประยุกต์ความรู้ไปใช้ได้ อย่างเหมาะสม มีความสามารถในการประสานสัมพันธ์ที่ดีกับผู้รับบริการ สามารถใช้อุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศต่าง ๆ ตลอดจนสามารถคิดวิเคราะห์เพื่อสร้างทางเลือกเชิงนโยบายให้ทันกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงเหล่านี้ คือ คุณลักษณะของบุคลากรที่ระบบราชการไทยในอนาคตต้องการและเรียกว่า "เจ้าหน้าที่ชำนาญการ (Knowledge Worker)"

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคโลกาภิวัตน์ ที่ได้รับความสนใจอย่างกว้างขวาง ได้แก่ "องค์กรแห่งการเรียนรู้" Senge (1990) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วด้านเทคโนโลยีที่ได้ทำให้เกิดความต้องการความรู้และทักษะขั้นสูง จะส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ไปด้วยกันอย่างต่อเนื่องทั้งองค์กร เรียกว่า "องค์กรแห่งการเรียนรู้" Barnett, C. K. (1994) Gephart, Marsick, Van Duren, & Spiro (1996) (อ้างใน วีระวัฒน์ บันนิตมัย, 2540: 49, 61) ได้แนะว่า "องค์กรแห่งการเรียนรู้" เป็นกระบวนการเชิงประสบการณ์ ที่มุ่งสร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับความสัมพันธ์ของการกระทำและผล เพื่อช่วยปรับเปลี่ยนพฤติกรรมทั้งหลายของผู้เรียนรู้ ผู้ปฏิบัติงานในองค์กร โดยมีคุณลักษณะที่สำคัญ คือ มีการเรียนรู้

ต่อเนื่องในทุกระดับของระบบภายในองค์กร โดยระบบการเรียนรู้ในองค์กรจะเกิดขึ้นใน 4 ชั้น ได้แก่ ชั้นการสร้างและแสวงหาความรู้ ชั้นเก็บรักษาและประมวลความรู้ ชั้นแบ่งปันความรู้ และชั้นการประยุกต์ใช้ความรู้ การเรียนรู้ในองค์กรนั้นมีหลายระดับ ชวินท์ รัมมมัทท์กุล (2540:3) แบ่งย่อยเป็น 7 ระดับ ได้แก่ ระดับบุคคล เรียนรู้ ทีมเรียนรู้ การเรียนรู้ข้ามสายงาน องค์กรเรียนรู้ภายใน องค์กรเรียนรู้ภาวะแท้จริงภายนอก องค์กรเรียนรู้อนาคต และองค์กรนำความรู้ไปปฏิบัติให้เกิดผลตามวิสัยทัศน์ ส่วน ดนัย เทียนพุดม (2540:19) แบ่งออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ การเรียนรู้ของบุคคล ถือเป็นหัวใจสำคัญของการเรียนรู้ในองค์กร การเรียนรู้ของทีมเป็นรูปแบบการพัฒนาการทำงาน และการเรียนรู้ขององค์กร เป็นการเรียนรู้ระดับสูงสุดในองค์กร ซึ่งมีพื้นฐานจากการเรียนรู้ของบุคคล ทีม ที่จะปรับเปลี่ยนตนเองอย่างต่อเนื่องโดยผ่านการเรียนรู้ แบบริเริ่มสร้างสรรค์และมีการประยุกต์อย่างเหมาะสม

เทคนิคการเรียนรู้ในองค์กรนั้นมีมากมาย เช่น การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (Action Learning) ซึ่ง Margerison (1994) (อ้างถึงใน บัณฑิต 2540: 72) กล่าวว่า ได้รับการพัฒนาจากนักวิชาการชื่อ Reg. Revans เป็นการเรียนรู้ที่มาจากกรอบแนวคิดพื้นฐาน ได้แก่ เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ เป็นการเรียนรู้โดยการแลกเปลี่ยนกับผู้อื่น เป็นการเรียนรู้โดยให้ผู้ร่วมงานวิจารณ์ เป็นการเรียนรู้โดยนำเอาคำแนะนำจากผู้ร่วมงานไปปฏิบัติ และยังเป็นการเรียนรู้โดยทบทวนร่วมกับผู้ร่วมงานถึงสิ่งที่ได้นำไปปฏิบัติว่าได้รับความรู้จากการเรียนรู้ในเรื่องดังกล่าวหรือไม่ นอกจากนี้ วนิดา ชูวงศ์ (2540: 97-100) กล่าวว่า เนื่องจากการพัฒนาบุคคลนั้น ต้องอาศัยเครือข่ายของกลุ่มคนที่มีความรู้ ประสบการณ์และแนวคิดที่ต่างกันออกไป ซึ่งรวมถึง เครือข่ายในกลุ่มเพื่อนร่วมงานด้วย ปัจจุบันจึงได้มีแนวคิด การเป็นที่เลี้ยง (Mentoring) แบบกลุ่ม คือ Mentor 1 คน ต่อ Mentee 4-6 คน โดย Mentor เป็นผู้ที่มีประสบการณ์สูง ประสบความสำเร็จในการทำงานและสมัครใจเป็นส่วน Mentee จะเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นในการทำงาน และหวังความก้าวหน้า ทั้ง Mentor และ Mentee จะมีการพบปะ ประชุมปรึกษาหารือกันเป็นระยะ ๆ มีการแลกเปลี่ยนความรู้ความคิด กำหนดประเด็นการพัฒนาเป็นการพัฒนาทักษะของทีมงาน กลายเป็นกลุ่มการเรียนรู้ (Learning Group) ที่กำหนดให้ความรับผิดชอบในการนำ และก่อให้เกิดการเรียนรู้กระจายไปยังสมาชิกทุกคนในกลุ่ม รวมทั้ง Mentor ด้วย ซึ่งคล้ายกับการเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Peter Senge ซึ่ง วิศิษฐ์ ชูวงศ์ (2540:42) กล่าวว่า การเรียนรู้เป็นทีม เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์กร โดยอาศัยความรู้ ความคิดของมวลสมาชิกในการแลกเปลี่ยนและพัฒนาความรอบรู้และความสามารถของทีมให้บังเกิดผลยิ่งไปเสียกว่า การอาศัยความสามารถของสมาชิกแต่ละบุคคล ระบบการเรียนรู้ของกลุ่มมีผลสะท้อนอย่างสำคัญต่อการเรียนรู้ของบุคคล ซึ่งคล้ายคลึงกับแนวคิด "การเรียนรู้แบบร่วมมือ (Cooperative learning) อันเกิดจากแรงผลักดันสองอย่าง คือ ชีวิตภายนอกห้องเรียนจำเป็นต้องมีกิจกรรมที่ร่วมมือกัน โดยการใช้ทีมงานในการทำงานในชีวิตประจำวัน และการรู้ในคุณค่าของปฏิสัมพันธ์ทางสังคม ที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่มีความหมายขึ้น (กิดานันท์ มลิทอง, 2540) มีองค์ประกอบสำคัญ 5 ประการ (Johnson and others, 1980) ได้แก่ ความเกี่ยวข้องสัมพันธ์

กันในทางบวก (Positive Interdependent) ซึ่งหมายถึง สมาชิกทุกคนทำงานอย่างมีเป้าหมายร่วมกัน โดยที่ทุกคนต้องมีส่วนร่วมในการทำงานโดยมีบทบาทต่าง ๆ กัน มีการแบ่งปันวัสดุ อุปกรณ์ในการทำงาน สมาชิกในกลุ่ม จะมีความรู้สึกว่าจะประสบผลสำเร็จได้ ก็ต่อเมื่อสมาชิกทุกคนในกลุ่มประสบความสำเร็จด้วย จึงเน้นความสำเร็จร่วมกัน มีการปรึกษาหารือกันอย่างใกล้ชิด (Face to Face Interaction) ซึ่งหมายถึงสมาชิกต้องให้ความสนใจพร้อมที่รับฟัง และเสนอความคิดเห็นต่อกลุ่ม มีความรับผิดชอบของสมาชิกแต่ละบุคคล (Individual Accountability) ซึ่งนับเป็นปัจจัยทำให้กลุ่มมีสัมฤทธิ์ผลสูงสุด มีการใช้ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและทักษะการทำงานกลุ่ม (Interpersonal and Small Group Skills) ซึ่งเป็นทักษะสำคัญที่จะช่วยให้การทำงานของกลุ่มประสบความสำเร็จ ผู้เรียนควรจะได้รับฝึกทักษะเหล่านั้น และองค์ประกอบสุดท้ายคือ มีกระบวนการทำงานของกลุ่ม (Group Processes) หมายถึง มีลำดับขั้นตอนในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มที่วางไว้ นอกจากนี้ ในองค์กรยังมีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมและเครือข่าย (Team learning and networking) การเข้าร่วมงานในโครงการต่าง ๆ (Cross-functional team project team) ซึ่ง อังคินันท์ อินทรกำแหง (2543) กล่าวว่า เป็นการร่วมมือกันเพื่อแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องในระยะยาว โดยที่การเรียนรู้แบบนี้ จะทำให้การเรียนรู้มีพลังมากกว่าการเรียนรู้ของบุคคลในการที่จะเสนอความคิดเห็นที่นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมขององค์กร ทั้งนี้ การเรียนรู้ของทีมในองค์กรจะทำให้สมาชิกของทีมได้คิดอย่างลึกซึ้งในแนวคิดที่ซับซ้อน ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นต่อการพัฒนา มีการพัฒนาความรู้จากทีมไปสู่นวัตกรรม การประสานงานและการปฏิบัติ และเทคนิคที่นิยมใช้กันคือ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมในลักษณะข้ามสายงาน เป็นการรวมตัวกันของบุคลากรในองค์กรที่มีทักษะ และความรู้ที่แตกต่างกันในแต่ละสายงานมารวมตัวกันเพื่อแก้ปัญหา สำหรับการแก้ปัญหา นั้น มีทั้งการแก้ปัญหาโดยทั่วไป และการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์

Cusin (1996) ได้กล่าวถึง การแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ (The Creative Problem Solving) ว่า มีวิธีในการค้นหาคำตอบที่แตกต่างออกไปจากการแก้ปัญหาโดยทั่วไป และมีความสลับซับซ้อน โดยเฉพาะวิธีการในการแก้ปัญหาที่ได้คิดค้นไว้หลาย ๆ ทาง นั้น จะมีทางเลือกใดที่เหมาะสมที่สุดในการแก้ปัญหาได้อย่างตรงจุดหรือถูกต้องที่สุดในสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในขณะนั้น ประสาร มาลากุล ณ อยุธยา (2537) กล่าวว่า หัวใจสำคัญของ การแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ คือ ความสามารถที่จะสร้างแนวคิดในการแก้ปัญหาได้มาก หลากหลาย และแปลกใหม่กว่าเดิม พร้อมทั้งสามารถที่จะคิดพิจารณาวิเคราะห์และตัดสินใจเลือกแนวทางและวิธีการที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหา โดยมีขั้นตอนการแก้ปัญหา 5 ขั้นตอนตามลำดับ ได้แก่ 1) การค้นหาความจริง (Fact finding) เป็นการรวบรวมข้อมูลที่เป็นมูลเหตุของปัญหา 2) การค้นหาปัญหา (Problem finding) จะพิจารณาเปรียบเทียบมูลเหตุทั้งหลายของปัญหา แล้วจัดลำดับความสำคัญเพื่อเลือกมูลเหตุที่สำคัญที่สุดเป็นประเด็นสำหรับค้นหาวิธีแก้ไขต่อไป 3) การค้นหาความคิด (Idea finding) จะเป็นการระดมความคิดเพื่อหาวิธีแก้ปัญหามาตามประเด็นที่ตั้งไว้ให้ได้มากที่สุด อย่างอิสระโดยไม่มีการประเมินความเหมาะสม 4) การค้นหาคำตอบ (Solution finding) เป็นการพิจารณาคัดเลือกวิธีการที่เหมาะสมที่สุดจากวิธีการที่หามาได้โดยใช้ ความประหยัด

หรือ ความรวดเร็ว เป็นเกณฑ์พิจารณาคัดเลือกวิธีการที่เหมาะสมที่สุด และ 5) การค้นหาคำตอบที่เป็นที่ยอมรับ (Acceptance finding) เป็นการเอาวิธีการที่เหมาะสมที่สุดมาพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถนำไปใช้ได้จริง ซึ่งหมายถึง การแสดงรายละเอียดขั้นตอนการแก้ปัญหา และผลที่เกิดขึ้น (Osborn และ Parnes ,1966)

ในยุคสังคมสารสนเทศ ซึ่งสภาวะของคอมพิวเตอร์เพิ่มสูงขึ้นมาก รวมทั้งมีการเชื่อมโยงเครือข่ายคอมพิวเตอร์ที่มีอยู่ทั่วโลกเข้าด้วยกัน เพื่อให้คอมพิวเตอร์ทุกเครื่องหรือทุกเครือข่าย สามารถติดต่อกันได้ ซึ่งการเชื่อมเครือข่ายคอมพิวเตอร์นี้ จะทำให้บุคลากรในองค์กรสามารถรับส่งข่าวสาร ข้อมูลรูปแบบต่าง ๆ ถึงกันได้อย่างความสะดวกและรวดเร็ว จึงน่าจะกล่าวได้ว่า อินเทอร์เน็ต เป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากสามารถนำข้อมูลการศึกษาจากแหล่งต่าง ๆ มาใช้ประโยชน์ได้อย่างรวดเร็ว (วิชุดา รัตนเพียร, 2542) โดยบริการรับส่งข้อมูลข่าวสารบนเครือข่ายอินเทอร์เน็ต นั้น ทำได้ 2 ลักษณะ คือ Synchronous เป็นลักษณะของการรับส่งข่าวสารข้อมูลที่ผู้ส่งและผู้รับ สามารถติดต่อกันได้ในเวลาเดียวกันหรือพร้อมกัน เช่น บริการพูดคุยสนทนา (Chat) บริการรับส่งข้อความ เสียง ภาพ และภาพเคลื่อนไหว เป็นต้น Asynchronous เป็นลักษณะของการรับส่งข้อมูลข่าวสารที่ผู้รับและผู้ส่งไม่จำเป็นต้องทำงานพร้อมกัน เช่น ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) กลุ่มสนทนา (Newsgroup) และบริการเวิลด์ไวด์เว็บ (World Wide Web) โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เครือข่ายเวิลด์ไวด์เว็บ (World Wide Web) มีคุณลักษณะ คือ สามารถเปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีปฏิสัมพันธ์กับผู้สอนหรือผู้เรียนอื่น ๆ เพื่อการเรียนรู้ โดยไม่จำเป็นต้องอยู่ในเวลาเดียวกันหรือ ณ สถานที่เดียวกัน เช่น การนัดหมายเวลา การเปิดหัวข้อสนทนาผ่านโปรแกรม โดยผ่านโปรแกรมการประชุมทางไกล (Internet Relay Chat : IRC) ผู้เรียนสามารถเรียนตามหัวข้อ และร่วมสนทนาในเวลาของตนเองสะดวกผ่านโปรแกรมประเภท E-mail, Bulletin Board System, listserve ซึ่งปฏิสัมพันธ์แบบนี้ เป็นปฏิสัมพันธ์แบบบุคคลต่อบุคคล ผู้เรียนกับกลุ่ม และกลุ่มต่อกลุ่ม มีผลทำให้เกิดการปฏิสัมพันธ์ทางความคิดระหว่างผู้สอน ผู้เรียน และกลุ่มเพื่อน ซึ่งลดข้อจำกัดในด้านความแตกต่างระหว่างเวลา สถานที่ และผู้เข้าร่วมกิจกรรมการเรียน เป็นการเรียนแบบร่วมมือบนเครือข่ายที่ทำให้ผู้เรียนเกิดผลสัมฤทธิ์ ได้เป็นที่น่าพอใจ (ใจทิพย์ ณ สงขลา, 2542)

กลวิธีหนึ่งของการเรียนที่มีผลให้ผู้เรียนที่เป็นผู้ใหญ่เกิดการทำงานเป็นกลุ่มย่อยได้ดี คือ การเรียนด้วยกรณีศึกษา (Case Studies or Case Scenarios) เป็นการจำลองสภาพที่เหมือนจริง หรือการนำเสนอปัญหาที่เป็นจริง เพื่อจัดหาสถานการณ์ให้กับผู้เรียนตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของการเรียนเพื่อให้ผู้เรียนได้เกิดการคิดวิเคราะห์ ทำความเข้าใจกับปัญหาในกรณีศึกษา หาข้อมูลที่เชื่อถือได้ สรุปอ้างอิงอย่างมีเหตุผล สามารถแก้ปัญหาและตัดสินคุณค่าของข้อมูลจากกรณีศึกษาได้ ทั้งนี้ สามารถนำกรณีศึกษามาเป็น กลวิธีของการเรียนบนเว็บได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Ward, 1998) รวมทั้งกรณีศึกษาจะทำให้ผู้เรียนเรียนรู้ได้เร็วขึ้น และมากกว่า ผู้เรียนสามารถประยุกต์ใช้ความรู้จากการเรียนไปสู่การปฏิบัติงานจริงได้ดี และการเรียนด้วยกรณีศึกษา

ทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ที่เป็นรูปธรรม สร้างเสริมการเรียนรู้แบบกระตือรือร้น และรู้จักคิด (Deborah and other, 1999) และกรณีศึกษาสามารถนำมาใช้ในการเรียนรู้ของกลุ่มผู้เรียนที่มีประสบการณ์ เป้าหมาย ทักษะ ในการเรียนรู้ และความต้องการในการเรียนรู้ที่แตกต่างกันมาก เมื่อนำกรณีศึกษามาเป็นเครื่องมือในการสอน แล้ว จะทำให้เกิดการเรียนรู้ที่ดีในผู้เรียนของทุกกลุ่ม (Anderson and Christa, 1999) และนอกจากนั้น กลวิธีการเรียนแบบกรณีทำให้ผู้เรียนได้ฝึกใช้ความสามารถในการคิดตัดสินใจจากเรื่องที่เกิดขึ้นเสมือนจริงหรือ ใกล้เคียงกับความจริง และส่งเสริมให้ผู้เรียนถ่ายโยงการเรียนรู้สู่การทำงานจริงได้เป็นอย่างดี (Watson, 1988)

ยุทธศาสตร์การพัฒนาคนในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 และการปฏิรูประบบ ราชการ ได้ชี้ชัดว่า องค์กรภาครัฐจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้มีความรู้อย่างแท้จริงในเรื่องที่ทำ โดยการ เข้าถึงและใช้ประโยชน์จากสารสนเทศที่มีอยู่สร้างเสริมทักษะการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์เพื่อนำเสนอแนวทาง แก้ปัญหาที่แปลกใหม่และเหมาะสมที่สุดในสภาวะการณ์นั้น ประกอบกับ คักยภาพของเครือข่ายอินเทอร์เน็ตทำ ให้บุคลากรในองค์กรสามารถรับส่งข่าวสาร ข้อมูลรูปแบบต่าง ๆ ได้อย่างสะดวกรวดเร็ว มีปฏิสัมพันธ์ระหว่าง กันเพื่อการเรียนรู้โดยไม่จำเป็นต้องอยู่ในเวลาเดียวกัน หรือ ณ สถานที่เดียวกัน ซึ่งลดข้อจำกัดในด้านความ แตกต่างระหว่างเวลา สถานที่ของผู้เรียนที่อยู่ในวัยทำงานเกิดผลสัมฤทธิ์เป็นที่พึงพอใจรวมทั้งผลการศึกษาวิจัย จำนวนมากสรุปว่า กระบวนการคิด การเรียนรู้แบบร่วมมือบนเว็บที่ได้รับการออกแบบที่ดี อันเนื่องมาจาก ความหลากหลายของวิธีการสอนที่มีทั้งส่งเสริมการมีส่วนร่วม การร่วมมือกัน การส่งเสริมทักษะการช่วยเหลือ เพื่อน จะสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนวัยผู้ใหญ่ เหล่านี้ จึงทำให้ผู้วิจัยมองเห็นความเป็นไปได้ในการ สร้างรูปแบบการเรียนรู้กระบวนการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์แบบร่วมมือในองค์กรบนอินเทอร์เน็ต โดยอาศัย แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ในองค์กร การเรียนรู้บนเว็บ และการเรียนแบบร่วมมือ มาเป็นกรอบในการกำหนดโครงสร้าง และองค์ประกอบของรูปแบบการเรียนรู้ ดำเนินการตามกระบวนการวิจัย และพัฒนา โดยการสร้างรูปแบบการเรียนรู้กระบวนการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ และทดสอบรูปแบบด้วยการ นำไปทดลองใช้ ผลจากการวิจัยครั้งนี้ ย่อมได้รูปแบบการเรียนรู้กระบวนการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์แบบ ร่วมมือในองค์กรบนอินเทอร์เน็ตที่มีประสิทธิภาพ

## วัตถุประสงค์การวิจัย

### วัตถุประสงค์ทั่วไป

เพื่อนำเสนอรูปแบบการเรียนรู้กระบวนการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์แบบร่วมมือในองค์กรบน อินเทอร์เน็ต

### วัตถุประสงค์เฉพาะ

1. เพื่อศึกษารูปแบบการเรียนรู้ที่ใช้การเรียนแบบร่วมมือส่งเสริมให้บุคลากรมีทักษะกระบวนการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์
2. เพื่อสร้างรูปแบบการเรียนรู้กระบวนการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์แบบร่วมมือในองค์กรบนอินเทอร์เน็ต
3. เพื่อนำเสนอรูปแบบการเรียนรู้กระบวนการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์แบบร่วมมือในองค์กรบนอินเทอร์เน็ต

### สมมติฐานการวิจัย

บุคลากรในองค์กรที่ได้เรียนตามรูปแบบการเรียนรู้ที่พัฒนาขึ้น มีความสามารถในการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์หลังเรียน สูงกว่าก่อนเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

### ขอบเขตการวิจัย

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ บุคลากรกรมประชาสัมพันธ์
2. กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรกรมประชาสัมพันธ์ ระดับ 7-8 ที่ปฏิบัติงานด้านให้คำปรึกษาด้านการประชาสัมพันธ์ และเรื่องที่เกี่ยวข้อง ทั้งในส่วนกลางและภูมิภาค สุ่มใจเข้าร่วมการวิจัย จำนวน 20 คน
3. รูปแบบการเรียนรู้ที่พัฒนาขึ้น ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ 1) องค์ประกอบของรูปแบบการเรียนรู้ 9 องค์ประกอบ ได้แก่ เป้าหมาย ชนิดการเรียนรู้ เนื้อหา บทบาทผู้เรียน บทบาทผู้อำนวยความสะดวก การเรียนรู้ เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และเครือข่าย วิธีปฏิสัมพันธ์บนเว็บ ปัจจัยสนับสนุนการเรียนรู้ และการประเมินผลการเรียนรู้ 2) วิธีการเรียนรู้ ประกอบด้วย ขั้นตอนการเรียนรู้ ได้แก่ ขั้นนำ ขั้นเรียน ขั้นประเมินผล และระบบปฏิบัติการการเรียนรู้สำหรับผู้เรียน และผู้อำนวยความสะดวกการเรียนรู้ 3) กิจกรรมการเรียนรู้ ประกอบด้วย กิจกรรมในห้องเรียน ได้แก่ การปฐมนิเทศ การปัจฉิมนิเทศ และกิจกรรมบนเว็บ ได้แก่ ร่วมมือกันเรียนรู้เป็นกลุ่มบนเว็บตามตารางประจำวัน และการปฏิสัมพันธ์บนเว็บ ด้วยการใช้ web browsers, web page, chat room, web board, และ e - mail
4. ขั้นตอนของกระบวนการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์กำหนดตามแนวคิดของ Osborn (1967) ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนตามลำดับ คือ การค้นหาความจริง (Fact finding) การค้นหาปัญหา (Problem finding) การค้นหาความคิด (Ideas finding) การค้นหาคำตอบ (Solution finding) การค้นหาคำตอบที่เป็นที่ยอมรับ (Acceptance finding)

## คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

1. รูปแบบการเรียนรู้ หมายถึง แบบแผนแสดงความสัมพันธ์และวิธีการเรียนรู้ โดยใช้คุณลักษณะทรัพยากรและองค์ประกอบของการเรียนรู้บนเว็บและนอกเว็บมาออกแบบรูปแบบการเรียนรู้เพื่อสร้างเสริมความสามารถแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ และรูปแบบการเรียนรู้ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ ได้แก่ เป้าหมาย ชนิดการเรียนรู้ เนื้อหา บทบาทผู้เรียน บทบาทผู้อำนวยความสะดวก การเรียนรู้ เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และเครือข่าย วิกิพีเดียบนเว็บ ปัจจัยสนับสนุนการเรียนรู้ และการประเมินผลการเรียนรู้ 2) วิธีการเรียนรู้ ประกอบด้วย ขั้นตอนการเรียนรู้ ได้แก่ ขั้นนำ ขั้นเรียน ขั้นประเมินผล และระบบปฏิบัติการการเรียนรู้สำหรับผู้เรียน และผู้อำนวยความสะดวกการเรียนรู้ 3) กิจกรรมการเรียนรู้ ประกอบด้วย กิจกรรมในห้องเรียน ได้แก่ การปฐมนิเทศ การปัจฉินิเทศ และกิจกรรมบนเว็บ ได้แก่ ร่วมมือกันเรียนรู้เป็นกลุ่มบนเว็บตามตารางประจำวัน และการปฏิสัมพันธ์บนเว็บ ด้วยการ ใช้ web browsers, web page, chat room, web board, และ e - mail

2. การเรียนแบบร่วมมือ หมายถึง การจัดให้บุคคลในองค์กรได้เรียนรู้ร่วมกันเป็นกลุ่มเล็ก 2-4 คน แต่ละคนต้องมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงในการเรียนรู้และความสำเร็จของกลุ่ม ทั้งโดยการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การแบ่งปันทรัพยากรการเรียนรู้ รวมทั้งเป็นกำลังใจซึ่งกันและกัน สมาชิกในกลุ่มต้องรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของตนและเพื่อนสมาชิกทุกคนในกลุ่ม ความสำเร็จของแต่ละบุคคล คือ ความสำเร็จของกลุ่ม โดยผู้เรียนร่วมมือกันเป็นกลุ่มตลอดกิจกรรมการเรียนรู้ 30 วัน โดยใช้การเรียนแบบร่วมมือ เทคนิค คิดเดี่ยว คิดคู่ รวมกันคิด

3. การแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง การแก้ปัญหาของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล โดยใช้วิธีในการค้นหาคำตอบที่มีความสลับซับซ้อน ต้องดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอนตามลำดับ เพื่อให้ได้วิธีการในการแก้ปัญหาที่เหมาะสมที่สุดกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ในขณะนั้น (Cusin, 1996)

4. กระบวนการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง ขั้นตอนตามลำดับในการค้นหาวิธีแก้ปัญหาที่เหมาะสมที่สุดในสถานการณ์ที่เป็นอยู่ 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การค้นหาความจริง (Fact finding) เป็นการรวบรวมข้อมูลที่เป็นมูลเหตุของปัญหา โดยตั้งคำถามที่ขึ้นต้นด้วย ใคร อะไร เมื่อไร ที่ไหน ทำไม อย่างไร 2) การค้นหาปัญหา (Problem finding) จะพิจารณาเปรียบเทียบมูลเหตุทั้งหลายของปัญหาแล้วจัดลำดับความสำคัญเพื่อเลือกมูลเหตุสำคัญที่สุดเป็นประเด็นสำหรับค้นหาวิธีแก้ไขต่อไป 3) การค้นหาความคิด (Idea finding) จะเป็นการระดมความคิดเพื่อหาวิธีแก้ปัญหาตามประเด็นที่ตั้งไว้ให้ได้มากที่สุด อย่างอิสระ โดยไม่มีการประเมินความเหมาะสม 4) การค้นหาคำตอบ (Solution finding) เป็นการพิจารณาคัดเลือกวิธีการที่เหมาะสมที่สุดจากวิธีการที่หาได้ในขั้นที่ 3 โดยใช้ ความประหยัด หรือ ความรวดเร็ว เป็นเกณฑ์พิจารณาคัดเลือกวิธีการที่เหมาะสมที่สุด 5) การค้นหาคำตอบที่เป็นที่ยอมรับ (Acceptance finding) เป็นการนำ



เอาวิธีการที่เหมาะสมที่สุดจากขั้นที่ 4 มาพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถนำไปใช้ได้จริง ซึ่งหมายถึงการแสดงรายละเอียดขั้นตอนการแก้ปัญหา และผลที่เกิดขึ้น

5. องค์กร หมายถึง หน่วยงานที่มีส่วนราชการในสังกัด ตั้งอยู่ทั้งในส่วนกลางและหรือส่วนภูมิภาค

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. รูปแบบการเรียนรู้กระบวนการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์แบบร่วมมือในองค์กรบนอินเทอร์เน็ต ส่งเสริมให้บุคลากรในส่วนราชการไทยมีคุณลักษณะของเจ้าหน้าที่ชำนาญการ (Knowledge Worker) ซึ่งเป็นบุคลากรที่ระบบราชการไทยในอนาคตต้องการ

2. รูปแบบการเรียนรู้กระบวนการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์แบบร่วมมือในองค์กรบนอินเทอร์เน็ต ส่งเสริมบรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรในสายงานเดียวกัน สร้างความเข้มแข็งในการปฏิบัติราชการ

3. รูปแบบการเรียนรู้กระบวนการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์แบบร่วมมือในองค์กรบนอินเทอร์เน็ต สร้างสรรค์และพัฒนาทีมที่ปรึกษาในองค์กร

4. รูปแบบการเรียนรู้กระบวนการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์แบบร่วมมือในองค์กรบนอินเทอร์เน็ตเป็น เครื่องมือในการพัฒนาการรู้สารสนเทศของบุคลากรในองค์กร