

## การพัฒนาสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรมสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ภายใต้กระบวนการคิดเชิงออกแบบ

วันที่รับบทความ: 1 เมษายน 2566

วันแก้ไขบทความ: 26 พฤษภาคม 2566

วันที่ตอบรับบทความ: 15 มิถุนายน 2566

สมเจตน์ บัวดี<sup>1</sup> ชเนตตี พุ่มพฤษ<sup>2</sup> และ กฤษดา เขียววัฒนสุข<sup>3\*</sup>

### บทคัดย่อ

องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นกระบวนการทัศน์ทางด้านการบริหารจัดการแนวใหม่ที่มุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิผลขององค์กรโดยการใช้ทุนองค์ความรู้เป็นกลไกในการขับเคลื่อนองค์กร จากบริบทของสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงเป็นกลยุทธ์สำคัญที่ช่วยให้ผู้บริหารองค์กรเข้าใจสถานการณ์และความต้องการของลูกค้าที่แตกต่างกัน นอกจากนี้ การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยกระบวนการคิดเชิงออกแบบ ซึ่งเป็นการพัฒนาองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการทำความเข้าใจปัญหาของลูกค้าและการสร้างตัวแบบในการแก้ปัญหาที่มีความเฉพาะตัว ผ่านทดสอบอย่างเป็นระบบก่อนส่งมอบผลแก่ลูกค้า การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ภายใต้กระบวนการคิดเชิงออกแบบจึงเป็นแนวทางหนึ่ง ในการเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรในภาพรวมได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีภารกิจการจัดที่ดินและพัฒนาอาชีพเกษตรกร มีการดำเนินงานโดยบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญสาขาวิชาชีพ ปัจจุบันหน่วยงานกำลังเผชิญกับความท้าทายด้านการปัญหาความต้องการรับการจัดที่ดิน ในขณะที่บุคลากรในหน่วยงานยังขาดการเชื่อมโยงองค์ความรู้ด้วยกัน บทความนี้นำเสนอแนวคิดของการพัฒนาสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรมกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยใช้กระบวนการคิดเชิงออกแบบเป็นเครื่องมือช่วยในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อยกระดับประสิทธิผลองค์กรของหน่วยงานรัฐ ให้มีสมรรถนะสูง ตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างเป็นธรรมและมีประสิทธิภาพ

**คำสำคัญ:** องค์กรแห่งการเรียนรู้, การคิดเชิงออกแบบ, การพัฒนาองค์กร, สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม

\*Corresponding author e-mail: krisada\_c@mutt.ac.th

<sup>1</sup> นักวิชาการปฏิรูปที่ดินชำนาญการ สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม e-mail: somjet.alro@gmail.com

<sup>2</sup> อาจารย์ประจำสาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา e-mail: chanattee.m@gmail.com

<sup>3</sup> อาจารย์ประจำสาขาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี e-mail: krisada\_c@mutt.ac.th

# Development of the Office for Agricultural Land Reform into a Learning Organization within the Framework of the Design Thinking Process

Received: 1 April 2023

Revised: 26 May 2023

Accepted: 15 June 2023

Somjet Buatip<sup>1</sup> Chanattee Poompurk<sup>2</sup> and Krisada Chienwattanasook<sup>3\*</sup>

## Abstract

The learning organization is a new management paradigm that focuses on increasing the effectiveness of the organization by using knowledge capital as a mechanism to steer the organization out of the context of rapidly changing situations. Developing an organization into a learning organization is a strategy that helps executives understand different situations and needs of customers. In addition, increasing competitiveness through the design thinking process is organizational development that focuses on understanding customer problems and creating models to solve them that are unique and systematically tested before delivering the results to customers. Developing a learning organization through the design thinking process is an approach to effectively increase organizational capability. For the Agricultural Land Reform Office which is an agency with a mission of land management and professional development for farmers. It is operated by staff with multidisciplinary expertise. Currently, the agency faces the challenge of land acquisition requirements. While the personnel in the office still lacks knowledge linkage. This article presents the concept for the development of the Agricultural Land Reform Office and being a learning organization. By using the design thinking process as a tool to develop a learning organization. Improve the organizational effectiveness of government agencies to have high performance and respond to the needs of service users fairly and efficiently.

**Keywords:** Learning organization, Design thinking, Organization development, Agricultural Land Reform Office

---

\*Corresponding author e-mail: krisada\_c@rmutt.ac.th

<sup>1</sup> Land Reform Technical Officer, Experienced level. Agricultural Land Reform Office. e-mail: somjet.alro@gmail.com

<sup>2</sup> Lecturer, Faculty of Management Science, Phranakhon Si Ayutthaya Rajabhat University. e-mail: chanattee.m@gmail.com

<sup>3</sup> Lecturer, Faculty of Business Administration, Rajamangala University of Technology Thanyaburi. e-mail: krisada\_c@rmutt.ac.th

## บทนำ

องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นกระบวนการทัศน์ทางด้านการบริหารจัดการแนวใหม่ ที่ใช้กระบวนการเรียนรู้ เพื่อเพิ่มประสิทธิผล และขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร โดยการดึงคุณค่าจากทรัพยากรที่ไม่มีตัวตน หรือองค์ความรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร (ภาวนา จันทรสุมบัตติ สุปัน มุขธระโกษา และสังวาลย์ เพ็ญระ 2561. น. 150) โดยเฉพาะอย่างยิ่งสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลันเร่งด่วนและซับซ้อนภายใต้ สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน หรือ Volatile, Uncertainty, Complexity and Ambiguity (VUCA) (Cousins, 2561 p. 1) การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มีหลักการสำคัญคือการเรียนรู้จากการปฏิบัติ การเรียนรู้อย่าง ต่อเนื่องของบุคลากรเพื่อปรับปรุงกระบวนการหรือโครงสร้างองค์กรให้ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่เป็นพลวัต (Learning dynamics) แนวคิดการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้รับเผยแพร่ ในช่วงประมาณปี พ.ศ.2533 จากบทความในหนังสือเรื่อง The Fifth Discipline: The art of practice in learning organization ของ Peter Senge ซึ่งมีแนวคิดเรื่องการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในมิติของการ ขยายขอบเขตของขีดความสามารถเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการอย่างแท้จริง และขยายแนวคิดความใหม่ ๆ (กฤษณะ ดาราเรือง, 2558 น. 134) หน่วยงานภาครัฐของไทยได้นำแนวคิดด้านการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มาประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวดที่ 3 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อองค์กร ในมาตราที่ 11 ซึ่งได้กำหนดให้ส่วน ราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่าง ถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ (สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์, 2566) และ สำนักงานพัฒนา ระบบบริหาร (กพร.) ได้มีการกำหนดเกณฑ์การบริหารจัดการคุณภาพภาครัฐ หรือ Public Sector Management Quality award (PMQA) หมวด 4 ที่มีการกำหนดให้หน่วยงานวิเคราะห์และจัดการองค์ ความรู้ของหน่วยงาน และหน่วยงานภาครัฐ มีแผนการจัดการความรู้ที่ถ่ายทอดนโยบายจากระดับบริหารไปสู่ ระดับปฏิบัติ ทั้งนี้ การพัฒนาองค์การไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในภาครัฐ ยังมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องหลาย ประการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งคือการมีส่วนร่วมของบุคลากร ภาวะผู้นำ และการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้นำ รวมทั้งการสร้างกระบวนการเรียนรู้ในองค์การ ซึ่งกระบวนการเรียนรู้นั้นเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง ต้องมีการ กำหนดกรอบการเรียนรู้ที่เหมาะสม การนำแนวทางของการคิดเชิงออกแบบ หรือ Design Thinking มาเป็น กระบวนการในการขับเคลื่อนองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ จึงเป็นแนวคิดหลักที่จะนำเสนอในบทความนี้ โดยเริ่มจากการนำเสนอความหมายและองค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในองค์การภาครัฐ ส่วนที่สองกล่าวถึงสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรมกับการเป็นองค์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และส่วนที่ 3 นำเสนอแนวคิดของกระบวนการ คิดเชิงออกแบบ หลักการและการปฏิบัติเพื่อนำมาพัฒนาสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรมสู่การเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้

## 1. แนวคิดและองค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

### 1.1 ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นแนวคิดในการพัฒนาองค์การที่ใช้กระบวนการเรียนรู้ในการเพิ่ม ความสามารถและรักษาระดับการแข่งขันขององค์กร (ภิรมย์วิมล ปรมัตถ์วรโชติ, 2564, น. 346) ลักษณะ สำคัญของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ การมีพลวัตการเรียนรู้ (Learning dynamics) ให้เกิดการเรียนรู้ ต่อเนื่อง การทำงานเป็นทีม บุคคลมีความกระตือรือร้น มีความสนใจที่จะพัฒนาตนเองอยู่เสมอ (ธีรพันธ์ เชิญรัมย์, 2563, น. 195) แนวคิดของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่สำคัญ ได้แก่ แนวคิดการพัฒนาองค์การแห่งการ

เรียนรู้ของ (Peter Senge, 1990, p. 139) ซึ่งกล่าวถึงองค์ประกอบขององค์การที่จะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ ได้แก่ 1) การคิดอย่างเป็นระบบ 2) ความเป็นเลิศของบุคคล 3) รูปแบบวิถีคิด 4) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน และ 5) การเรียนรู้เป็นทีม และ Marquardt (1996, p. 21) กล่าวถึง การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เชิงระบบ ซึ่งประกอบด้วย 5 ระบบ ได้แก่ 1) พลวัตการเรียนรู้ 2) การปรับเปลี่ยนองค์การ 3) การจัดการความรู้ 4) การเสริมอำนาจของบุคคล 5) การปรับใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้

วิจารณ์ พาณิช (2550) อ้างถึงใน สมชาย รัตนชช และคณะ (2558, น. 63) ได้เสนอแนวปฏิบัติสู่ความเป็นองค์การการเรียนรู้ที่เริ่มจากวัฒนธรรมองค์การ สร้างแรงบันดาลใจในการพัฒนาตนเองและองค์กรอย่าง ต่อเนื่องผ่านระบบการจัดการความรู้ 10 ประการ ได้แก่ 1) สร้างวัฒนธรรมใหม่จากวัฒนธรรมองค์การที่เน้น อำนาจแบบควบคุมและสั่งการ (Command and Control) ไปเป็นวัฒนธรรมความรู้ เป็นการบริหารงานแบบ เอื้ออำนาจ (Empower) 2) สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) 3) สร้างและใช้ความรู้ในการทำงาน 4) เรียนรู้การพัฒนาตนเองโดยไม่ต้องไม่เริ่มต้นจากศูนย์ ผ่านการเรียนรู้จากบทเรียนของผู้ที่ปฏิบัติงานนั้นมาก่อน 5) สร้างการเปลี่ยนแปลงด้วยยุทธศาสตร์เชิงบวก 6) จัดพื้นที่สำหรับแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งอย่างไม่เป็นทางการ และอย่างเป็นทางการ 7) พัฒนาคณะ เน้นการพัฒนาคนผ่านการทำงาน 8) ระบบให้คุณให้รางวัล 9) หาเพื่อน ร่วมทาง และ 10) จัดทำขุมความรู้ (Knowledge Assets) ซึ่งเป็นการรวบรวมความรู้ที่ถอดมาจากการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยเป็นความรู้ที่เน้นความรู้จากการปฏิบัติ และความรู้เพื่อการปฏิบัติก็จะทำให้ความรู้ของ บุคคลกลายเป็นความรู้ขององค์การ และสามารถนำออกมาใช้ได้โดยง่าย

จากแนวคิดข้างต้น สามารถสรุปความหมายของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มี วัฒนธรรมองค์การที่เอื้ออำนาจให้บุคลากรทุกระดับสามารถมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันของ องค์การ โดยการกระจายอำนาจไปยังบุคคลในองค์การ เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงในระดับองค์การและสร้าง ความเป็นเลิศของบุคลากรผ่านกระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นพลวัต เพื่อสร้างคลังความรู้ขององค์การ และใน บทความนี้ใช้ตัวแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของ Marquardt 5 ด้าน ในการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนา สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรมไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

## 1.2 การพัฒนาองค์การสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

การพัฒนาองค์การสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มีความจำเป็นอย่างยิ่งในโลกที่มีการ เปลี่ยนแปลงอย่างเร่งด่วน ซึ่ง เอกพล สุมานันท์กุล และคณะ (2555, น. 18-31.) ได้ศึกษาการเป็นองค์การแห่ง การเรียนรู้ในสถานศึกษาของโรงเรียนในจังหวัดสมุทรปราการ พบว่า ประสิทธิภาพของรูปแบบองค์การแห่งการ เรียนรู้ของโรงเรียนนั้น ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงการบริหาร คือ การบริหารแบบมีส่วนร่วมระหว่าง ผู้บริหารและครู ผู้บริหารมีการสนับสนุนการใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน และส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ร่วมกัน ครูในโรงเรียนใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานและเพิ่มพูนความรู้ ตลอดจนถึงครู ผู้ปกครอง และ นักเรียน ได้มีการเรียนรู้ร่วมกันผ่านการผลิตสื่อการเรียนรู้และกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน นอกจากนี้ จาก การศึกษาขององค์การแห่งการเรียนรู้ในกรมการศาสนา พบว่า การมีส่วนร่วมจะทำให้บุคลากรในหน่วยงาน สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างราบรื่นและเป็นมาตรฐานเดียวกัน ส่งเสริมให้บุคลากรมีความรัก ความ สามัคคี ความผูกพัน และพร้อมร่วมแรงร่วมใจปฏิบัติงานภายใต้ระเบียบ กฎเกณฑ์ที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความสามารถในการปรับตัว สามารถสร้างประสิทธิผลขององค์กรได้ ส่งผลต่อความสำเร็จ ในการคิดค้น ริเริ่ม สร้างคุณค่าและความพึงพอใจแก่ผู้ใช้บริการ รวมถึงโครงสร้างและระบบงานขององค์การด้วย (อัญญาณี เทศประสิทธิ์, ม.ป.ป., น. 1) ดังนั้น การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จึงช่วยเพิ่มประสิทธิผลขององค์การ และ สร้างการมีส่วนร่วมจากทุกส่วนในองค์การให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ เอกกนก พนาธำรง (2559, น. 90) ที่กล่าวถึงความสำคัญของการสนับสนุนและส่งเสริมให้ทุกคนในองค์การได้มีโอกาสเรียนรู้ปัจจัยต่าง ๆ ทั้งจาก

ภายในและภายนอก เกิดการปรับเปลี่ยนและค้นหาวิธีทางใหม่ ๆ ในการผลิตผลิตภัณฑ์หรือบริการออกมา ทำให้เกิดการเพิ่มประสิทธิภาพองค์การในภาพรวม ทั้งนี้ การที่องค์การจะสามารถเรียนรู้เพื่อพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จะต้องมีการจัดการความรู้ควบคู่ไปด้วยเสมอ ดังนั้นการจัดการความรู้และการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จึงเป็นเรื่องที่มีความสัมพันธ์กัน

### 1.3 การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ภายใต้บริบทขององค์การภาครัฐ

องค์การภาครัฐมีความแตกต่างจากจากองค์การเอกชน โดยภาคเอกชนสามารถปรับรูปแบบการบริหารงานได้อย่างยืดหยุ่น และมุ่งเป้าหมายที่เน้นการสร้างกำไรสูงสุด แต่สำหรับองค์การภาครัฐนั้น เป้าหมายสำคัญขององค์การ คือ การให้บริการสาธารณะที่เป็นธรรม และการกำกับดูแลการให้บริการของเอกชนให้มีประสิทธิภาพ การบริหารงานภาครัฐจึงมีกรอบของกฎหมายและระเบียบ เป็นแนวทางในการปฏิบัติให้เกิดความโปร่งใส เป็นธรรมและมีประสิทธิภาพ ในการใช้ดุลยพินิจนั้นจะไม่สามารถใช้ได้เกินกรอบอำนาจที่กฎหมายให้อำนาจไว้ ดังนั้น การพัฒนาองค์การภาครัฐไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จึงต้องพิจารณาถึงวัฒนธรรมองค์การ การนำองค์การและภาวะผู้นำในหน่วยงานภาครัฐ ที่ผ่านมา องค์การภาครัฐได้มีการปรับกระบวนการบริหารโดยการปรับโครงสร้าง (Restructuring) หรือปรับปรุงกระบวนการทำงานงาน เพื่อให้เป็นองค์การที่สามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ได้อย่างรวดเร็ว (หรือ Agile Organizations) เช่น การใช้ Remote Workplace การมีหน่วยบริการประชาชนเคลื่อนที่ หรือมีระบบรับคำร้องและเรื่องร้องเรียนออนไลน์ แต่อย่างไรก็ตาม ยังมี กฎระเบียบบางประการที่ยังไม่สอดคล้องหรือเอื้ออำนวยกับสถานการณ์ปัจจุบัน ยังคงมีความไม่สอดคล้องกับการแก้ไขปัญหา รวมทั้งการทำงานที่มีปัญหาจากขอบเขตอำนาจที่ทับซ้อนกัน จนทำให้เจ้าหน้าที่ต้องใช้ดุลยพินิจในการตีความและการดำเนินการกับผู้รับบริการที่แตกต่างกัน การขาดแนวทางการดำเนินการที่ชัดเจนต่อประเด็นใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น ส่งผลทำให้การปฏิบัติงานล่าช้าและเกิดผลกระทบต่อผู้รับบริการ การแก้ไขปัญหาขององค์การรูปแบบเดิมอาจไม่สามารถแก้ไขปัญหาใหม่ที่เกิดขึ้นได้อย่างทันท่วงที หรืออย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น การพัฒนาหน่วยงานของรัฐให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จึงเป็นกลยุทธ์สำคัญที่หน่วยงานภาครัฐมีการนำมาปรับใช้อย่างแพร่หลาย เช่น การจัดการความรู้ (Knowledge Management: KM) การทำงานประจำสู่งานวิจัย (Routine to Research : R2R) การถ่ายทอดองค์ความรู้แบบพี่สอนน้อง (หรือ Unit School) ล้วนทำให้เกิดพลวัตของการเรียนรู้ที่ทุกคนมีส่วนร่วมในการสะท้อนการปฏิบัติ ลดช่องว่างระหว่างสายงาน เกิดการจัดการแบบแนวราบผ่านการสื่อสารข้ามสายงาน จนนำไปสู่การปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่องและสามารถแก้ปัญหาใหม่ ๆ ที่พบได้อย่างเป็นระบบ

## 2. การพัฒนาสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรมสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

### 2.1 การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม

สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม (ส.ป.ก.) เป็นองค์กรหลักในการจัดการปฏิรูปที่ดินเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของเกษตรกร (สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม, 2564) โดยการกระจายการถือครองที่ดิน และการปรับปรุงสิทธิการถือครองที่ดิน การจัดที่ดินให้เกษตรกร ผู้ยากไร้ หรือสถาบันเกษตรกร และส่งเสริมการใช้ประโยชน์ที่ดินเพื่อเกษตรกรรมอย่างยั่งยืน นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2518 ที่มีการตราพระราชบัญญัติการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม จนถึงปัจจุบัน ส.ป.ก. ทำการจัดที่ดินให้แก่เกษตรกรไปแล้วประมาณ 2.7 ล้านไร่ พื้นที่ประมาณ 36.5 ล้านไร่ คิดเป็นพื้นที่ร้อยละ 24 ของพื้นที่เกษตรกรรมของประเทศ (สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร, 2562) ในสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ส.ป.ก. ยังคงมีประเด็นสำคัญที่ต้องเร่งดำเนินการเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริหารและเกษตรกร จากแผนปฏิบัติการ

ระยะ 5 ปี สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม (พ.ศ. 2566 -2570) พบว่า ในช่วงปี พ.ศ. 2566-2570 การปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรมกำลังเผชิญการเปลี่ยนแปลงสำคัญหลายประการที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงในการดำเนินการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม โดยจำแนกเป็น ความเสี่ยงของผู้รับบริการ และความเสี่ยงขององค์กร ดังนี้

**ด้านความเสี่ยงของผู้รับบริการ** เกษตรกรสูงอายุและขาดทักษะเทคโนโลยีที่ทันสมัยที่เหมาะสมต่อการเกษตร เกษตรกรสูงอายุ โดยเฉลี่ยเกษตรกรที่ถือครองที่ดินในเขตปฏิรูปที่ดินมีอายุเฉลี่ย 57 ปี โดยเกษตรกรที่มีอายุ 60 ปีขึ้นไปมีจำนวนสูงถึง 908,396 รายหรือประมาณร้อยละ 38.74 ของเกษตรกรที่ถือครองที่ดินในเขตปฏิรูปที่ดินทั้งหมด ในขณะที่เยาวชนเข้าสู่ภาคการเกษตรน้อยลงและหันไปประกอบอาชีพอื่น (แม่ใจโพธิ์ อ้างถึงใน สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม, 2564) ปัญหาดังกล่าวส่งผลต่อการละทิ้งที่ดิน การปล่อยที่ดินให้รกร้างไม่มีการทำประโยชน์ หรือเปลี่ยนแปลงการใช้ประโยชน์ที่ดิน ประกอบกับสถานการณ์แพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ทำให้รายได้ครัวเรือนเกษตรกรลดลง ซึ่งสถานการณ์เช่นนี้ย่อมส่งผลต่อการตัดสินใจประกอบอาชีพเกษตรกรในอนาคต

**ความเสี่ยงของสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม** สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม มีกรอบอัตรากำลัง 2,426 อัตรา เป็นตำแหน่งอัตรารว่าง 253 ราย คิดเป็นร้อยละ 10.42 ข้อมูล ณ วันที่ 14 มิถุนายน 2564 (สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม, 2564) ซึ่งในช่วงปี พ.ศ. 2566 -2570 มีข้าราชการเกษียณอายุจำนวน 239 ราย เสี่ยงต่อการขาดแคลนเจ้าหน้าที่ซึ่งมีความเชี่ยวชาญหรือทักษะเฉพาะด้าน ประกอบกับสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรมได้ปรับปรุงกฎระเบียบให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมและเศรษฐกิจ โดยปัจจุบัน ส.ป.ก. ได้ดำเนินการปรับปรุงพระราชบัญญัติการปฏิรูปที่ดิน และคุ้มครองพื้นที่เกษตรกรรม ซึ่งอยู่ในขั้นพิจารณาร่างฯ จึงมีความจำเป็นต้องถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์จากบุคลากรที่เชี่ยวชาญไปยังบุคลากรรุ่นใหม่อย่างเป็นระบบเพื่อให้สามารถปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบฉบับใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากประเด็นปัญหาข้างต้น สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรมมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ในการพัฒนาองค์การให้มีความพร้อมต่อการตอบสนองต่อปัญหาที่มีความซับซ้อน ทั้งจากความเสี่ยงของผู้รับบริการ และความเสี่ยงขององค์กร ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรมในอนาคต การพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จึงเป็นแนวคิดในการพัฒนาสำนักงานฯ รูปแบบหนึ่งที่พัฒนาระบบการทำงานที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ตอบสนองต่อปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการสร้างกระบวนการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกระดับขององค์กร และเกิดองค์ความรู้ที่สามารถนำมาพัฒนางานด้านการปฏิรูปที่ดินที่มีความเฉพาะด้านได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 2.2 การวิเคราะห์สถานการณ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม

การวิเคราะห์สถานการณ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ผู้เขียนวิเคราะห์โดยใช้เครื่องมือการวิเคราะห์องค์กรตามแนวคิด 7-s ของ Mckenzey เพื่อนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบขององค์กรทั้งด้านองค์ประกอบเชิงนโยบาย (Hard éléments) ค่านิยมร่วม (Shared value) และองค์ประกอบเชิงปฏิบัติ (Soft éléments) เทียบกับประเด็นของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้



**ตารางที่ 1 การวิเคราะห์องค์กร ระดับความพร้อมขององค์กรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยใช้ เครื่องมือ 7s – McKenzie**

องค์ประกอบ ของ 7s-Mckenzy	องค์ประกอบองค์กร ของ ส.ป.ก.	ปัจจัยสนับสนุนใน การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ข้อจำกัดในการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้
<b>องค์ประกอบ เชิงนโยบาย</b>  -กลยุทธ์องค์กร -โครงสร้างองค์กร -ระบบการบริหารงาน	-ส.ป.ก. มีสำนักงานส่วนกลางและ สำนักงานจังหวัด 72 จังหวัด -มีแผนปฏิบัติการของกรม พ.ศ. 2566-2570 ซึ่งเป็นแผนแม่บทในการ ดำเนินงาน -บริหารราชการส่วนกลางโดย เลขาธิการ ส.ป.ก. และส่วนภูมิภาค โดยปฏิรูปที่ดินจังหวัด ภายใต้ผู้ว่า ราชการจังหวัด	-มีสำนักงานจังหวัดบริการประชาชนใน พื้นที่มีการใช้เทคโนโลยีในสนับสนุนการ ทำงานตามภารกิจ -ส.ป.ก. มีกลุ่มงานที่สนับสนุนภารกิจ งานวิจัย วิชาการ นวัตกรรม (กลุ่ม วิชาการสำนัก) -มีระบบฐานข้อมูลเพื่อการพัฒนาองค์กร ความรู้ในรูปแบบงานวิจัย การศึกษาอื่น ๆ	-การมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อน งานวิชาการยังคงเป็นน.ที่ของ สำนักวิชาการและแผนงานเป็น หลัก -การกำหนดตัวชี้วัดด้านกรนำ งานวิจัย วิชาการมาขับเคลื่อน องค์กรยังไม่เป็นรูปธรรม
<b>ค่านิยมร่วม</b> -ค่านิยมร่วมกัน	วัฒนธรรมองค์กร (ALROSMART: องค์กรแห่งความ น่าเชื่อถือ)	กำหนดแนวทางในการพัฒนาสมรรถนะ และค่านิยมในการให้บริการ ค่านิยม ของ ส.ป.ก. (ALRO) A: Achievement Motivation: การมุ่งผลสัมฤทธิ์ L: Learning and Development: การเรียนรู้และพัฒนา R: Responsibility: ความรับผิดชอบ O: Organizational Commitment: ความผูกพันต่อองค์กร	-การมีส่วนร่วมจากบุคลากรทุก คนอย่างทั่วทั้งองค์กร
<b>องค์ประกอบ เชิงปฏิบัติ</b>  -ทักษะของบุคลากร -บุคลากร (จำนวน/สาย งาน ตำแหน่ง) -สโตร์การบริหารงาน	-มีบุคลากรสายงานวิชาชีพเฉพาะทาง ที่ครอบคลุมการดำเนินการด้านการ จัดที่ดิน -การบริหารงานแบบยืดหยุ่น สามารถ ดำเนินงานใหม่ตามภารกิจในรูปแบบ คณะทำงาน	ส.ป.ก.มีบุคลากรที่มีทักษะหลากหลาย สามารถทำงานแบบบูรณาการได้	-การทำ Job Rotation เกิดการเปลี่ยนงาน โอน ย้าย บ่อย -ข้อมูลในการทำงานขาดช่วง และมีรอยต่อ กรณีย้ายโอน

จากตารางที่ 1 การวิเคราะห์องค์กร และระดับความพร้อมขององค์กรในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยใช้เครื่องมือ 7s-McKenzy สามารถวิเคราะห์ที่โอกาสและความท้าทายในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ดังนี้

**โอกาสในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้**

โครงสร้างของสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรมมีลักษณะเป็นลำดับขั้นที่มีสำนักงานระดับจังหวัด (สำนักงานการปฏิรูปที่ดินจังหวัด) จำนวน 72 จังหวัดที่สามารถบริการเกษตรกร ทั้งด้านการจัดที่ดินและการพัฒนาเกษตรกร จึงสามารถรับฟังข้อคิดเห็นและปัญหาจากเกษตรกรที่เป็นลูกค้าหลัก มีการใช้เทคโนโลยีในสนับสนุนการทำงานตามภารกิจ ได้แก่ ระบบการรังวัดด้วยระบบรังวัดด้วยดาวเทียมแบบจลน์ (RTK-GNNS) ระบบสารสนเทศภูมิศาสตร์ ระบบการรายงานผลงานการให้บริการประชาชนในระบบป็นสุขด้านโครงสร้างงานมีกลุ่มงานงานวิจัย วิชาการ ที่มีภารกิจด้านแผนงานและการวิจัย ในด้านบุคลากร ส.ป.ก. มีบุคลากรที่มีทักษะหลากหลาย สามารถทำงานแบบบูรณาการได้กับสายงานอื่นในองค์กรและหน่วยงานรัฐอื่น ๆ

วัฒนธรรมองค์กรของ ส.ป.ก. ที่มีการกำหนดเป็น ALRO SMART เน้นการเป็นองค์กรแห่งความน่าเชื่อถือ สำหรับสื่อสารไปยัง ส.ป.ก.จังหวัด ซึ่งมีวิธีปฏิบัติและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ประกอบด้วย การจัดการพื้นที่และคุ้มครองที่ดินเพื่อเกษตรกรรม การเรียนรู้และการพัฒนาตลอดเวลา ความรับผิดชอบ โปร่งใส ตรวจสอบได้ ความผูกพันต่อองค์กร การมีจิตบริการ การมีจริยธรรมอันดี การมีความสามารถในการปฏิบัติงาน ความเคารพต่อกัน และการทำงานเป็นทีม

## ความท้าทายในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

นอกจากสำนักงาน ฯ จะมีโครงสร้างองค์กร เทคโนโลยีและค่านิยมร่วมที่สนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แล้ว ยังมีความท้าทายอันอาจจะเป็นข้อจำกัดต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กล่าวคือ

การมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนงานวิชาการยังขาดการประสานและบูรณาการแบบทั่วทั้งองค์กร โดยของสำนักวิชาการและแผนงานยังคงเป็นรับผิดชอบเป็นหลัก การกำหนดตัวชี้วัดด้านการนำงานวิจัยและวิชาการมาขับเคลื่อนองค์กรยังไม่เป็นรูปธรรมเพียงพอ การสับเปลี่ยนงานและการกำหนดกรอบสั่งสมประสบการณ์ที่เกิดจากเกิดการเปลี่ยนงาน โอนย้าย บ่อยครั้ง ส่งผลให้ข้อมูลในการทำงานขาดช่วง ในบางครั้งการย้ายโอนไม่ได้เกิดการสั่งสมความเชี่ยวชาญรายสาขา การดำเนินงานยังขาดการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่องที่จะนำไปสู่การพัฒนาเป็นต้นแบบหรือ Prototype ในการแก้ปัญหาด้านการปฏิรูปที่ดินได้อย่างครอบคลุมทุกประเด็น

จากประเด็นดังกล่าวข้างต้น จึงต้องมีการสร้างกระบวนการเรียนรู้อย่างเป็นระบบเพื่อการพัฒนาสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรมให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างเต็มระบบ เพื่อให้เกิดการแก้ปัญหาที่ตรงประเด็นและนำไปสู่การปฏิบัติที่มีความต่อเนื่อง โดยการนำกระบวนการคิดเชิงออกแบบมาปรับใช้ในสถานะเครื่องมือพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการพัฒนาพลวัตการเรียนรู้และการจัดการความรู้เพื่อสร้างองค์ความรู้ขององค์กรที่ผ่านการทดสอบมาแล้ว และสามารถนำไปใช้แก้ปัญหาที่มีลักษณะเฉพาะใกล้เคียงกันได้

## 3. กระบวนการคิดเชิงออกแบบในฐานะเครื่องมือพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้

### 3.1 ความหมายของการคิดเชิงออกแบบ

การคิดเชิงออกแบบ เป็นนวัตกรรมการจัดการที่เน้นการพัฒนาคนเป็นศูนย์กลาง (Human centric learning) ที่มุ่งเน้นการสังเกต ความร่วมมือ การเรียนรู้แบบรวดเร็ว (Fast Learning) การสร้างฉันทันของความคิด การสร้างตัวแบบอย่างเร่งด่วน และการวิเคราะห์คู่แข่ง (Dune & Martine, 2006 p. 518) ซึ่งการคิดเชิงออกแบบมีส่วนสำคัญ 3 ส่วน ได้แก่ ความต้องการของผู้รับบริการ (User needs) เทคโนโลยี และการวิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงธุรกิจ (Business advantage) (Dune & Martine, 2006 p. 518) เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

นอกจากนี้ การคิดเชิงออกแบบการจัดการแบบหนึ่งที่เน้นการสร้างตัวแบบ (Prototype) และทดสอบตัวแบบ สำหรับส่งมอบยังผู้รับบริการ ดังเช่นการออกแบบธุรกิจใหม่ (อีทัต ตรีศิริโชติ และคณะ, 2565, น. 96-107) ซึ่งการออกแบบธุรกิจใหม่ เช่น สตาร์ทอัพ สามารถนำแนวคิดของการคิดเชิงออกแบบไปใช้ในการประยุกต์ โดยเฉพาะองค์กรที่มีความต้องการของลูกค้าหลายรูปแบบ และกระบวนการคิดเชิงออกแบบ จะช่วยเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดี ในการรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง การรับฟังความเห็นของลูกค้าและบุคลากรในองค์กร การมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลให้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ประสบความสำเร็จ จะทำให้การขับเคลื่อนองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (อีทัต ตรีศิริโชติ, และคณะ, 2565, ๐.96-107)

**3.2 กระบวนการคิดเชิงออกแบบ** กระบวนการคิดเชิงออกแบบเป็นการผสมผสานของการคิดเชิงระบบ เช่นเดียวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีนักวิชาการหลายท่านศึกษาเรื่องการคิดเชิงระบบและสร้างโมเดลความคิดเชิงระบบหลายโมเดล เช่น Stanford Model of design thinking (2553) โมเดลเพชรคู่ (Double diamond model design process) ทั้งสองแนวคิดมีจุดร่วมและความแตกต่าง ดังตารางที่ 2



ตารางที่ 2 การเปรียบเทียบกระบวนการคิดเชิงออกแบบของ Stanford model of Design Thinking และ Double Diamond model

Standford model of Design thinking	Double Diamond Model
การเข้าใจปัญหา (Emphatize)	การค้นพบปัญหา (Discover)
การกำหนดปัญหาให้ชัดเจน (Define)	การระบุปัญหา (Define)
ระดมความคิด (Ideate)	ไม่มีระบุ
การสร้างต้นแบบที่เลือก (Prototype)	การพัฒนาแนวคิด (Develop)
การทดสอบ (Test)	การส่งมอบ (Deliver)

**การค้นพบปัญหา (Discover)** หรือ การเข้าใจปัญหา (Emphatize) เป็นการกำหนดประเด็นที่จะนำมาออกแบบการแก้ปัญหา โดยวิเคราะห์ปัญหาจากกลุ่มเป้าหมายหลัก และรวบรวมปัญหาจากข้อคิดเห็นเพื่อนำมาสร้างสมมติฐาน และหาแนวทางที่ชัดเจน นำไปสู่การแก้ไขปัญหาที่ตรงประเด็น การทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้งนั้น ถือได้ว่าเป็นกระบวนการเริ่มต้นที่สำคัญในการคิดเชิงออกแบบ และเป็นความสามารถเฉพาะที่ผู้ให้บริการจะต้องเข้าไปทำความเข้าใจในมุมมองของผู้ใช้บริการ (กฤษดา เขียววัฒนสุข และธิตต์ ตรีศิริโชติ, 2565, น. 145-161)

**การกำหนดปัญหา (Define)** การคัดกรองหาปัญหาเป็นขั้นตอนที่สำคัญต่อการพัฒนาในขั้นตอนต่อไป พัฒนา (Develop) การคัดกรองปัญหาสามารถใช้กระบวนการที่หลากหลายในการจัดลำดับความสำคัญของปัญหา เช่น Problem ranking เพื่อจัดลำดับความสำคัญของปัญหาที่อาจส่งผลกระทบต่อการส่งมอบผลลัพธ์หลักขององค์กร

**การพัฒนาแนวคิด (Develop)** การพัฒนาแนวคิด การมีส่วนร่วมของบุคลากรเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่ง การ Ideate ความคิดเห็นโดยกระบวนการมีส่วนร่วม เช่น การจัดเวทีอภิปรายกลุ่มย่อย การสัมภาษณ์กลุ่มย่อย หรือการระดมความคิด จากนั้นจึงนำมาสร้างเป็นต้นแบบหรือ Prototype ของกระบวนการจัดการ โดยเครื่องมือที่หลากหลาย ซึ่งการสร้าง Prototype ในการคิดเชิงออกแบบสามารถสร้างได้หลายวิธี เช่น การสร้างพื้นที่ทดลองหรือ Sandbox เพื่อนำแนวคิดในการแก้ปัญหาใหม่ ๆ มาใช้ในการจัดการปัญหาทดลองร่วมกันของผู้เกี่ยวข้องในหลากหลายสายงาน และนำมาทดสอบในพื้นที่เฉพาะ

**การส่งมอบงาน (Deliver)** เมื่อการทดสอบได้ผลมาในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง สามารถนำผลที่ได้มาปรับปรุง และส่งมอบผลต่อลูกค้าหรือผู้รับบริการ

3.3 การประยุกต์ใช้การคิดเชิงออกแบบเพื่อพัฒนาสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรมสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

การนำกระบวนการคิดเชิงออกแบบมาพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สามารถเชื่อมโยงกระบวนการคิดเชิงออกแบบในแต่ละขั้นตอนที่สามารถพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในแต่ละด้านได้ ดังนี้

### ตารางที่ 3 การประยุกต์ใช้กระบวนการคิดเชิงออกแบบและความเชื่อมโยงกับการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

กระบวนการคิดเชิงออกแบบ	เครื่องมือที่เกี่ยวข้อง	ความเชื่อมโยงกับการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามตัวแบบของ Marquardt
การทำความเข้าใจปัญหา (Empathy)	-การวิเคราะห์ปัญหาของผู้รับบริการ -การทำต้นไม้ปัญหา -การทำ Log Frame	พลวัตการเรียนรู้ -การเพิ่มอำนาจกับบุคคลทุกระดับ (Empowerment)
การระบุปัญหา (Define)	-การทำ Problem ranking จากผู้รับผิดชอบทุกฝ่ายในองค์กร -การทำ Problem ranking ร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งจากภายในและภายนอก	พลวัตการเรียนรู้ -การคิดอย่างเป็นระบบ -การจัดการความรู้
การระดมความคิดเห็น (Ideate)	-การระดมความคิด (Brainstrom) เพื่อระดมปัญหาในทุกแง่มุม -การสัมภาษณ์กลุ่มย่อยเพื่อระดมความคิดในเชิงลึก ของผู้รับผิดชอบตามลำดับขั้นตอนการทำงานจริง	พลวัตการเรียนรู้ -การมีวิสัยทัศน์ร่วม -การจัดการร่วมกันเป็นทีม -การจัดการความรู้
การสร้างต้นแบบ (Prototype)	-การสร้างโมเดลการแก้ปัญหา -การสร้างแนวทางต้นแบบสำหรับแก้ปัญหา	การใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้
การทดสอบ (Test)	-การนำไปปฏิบัติในพื้นที่ -การทดลองการแก้ปัญหาเชิงทดลองในสถานการณ์จริงหรือพื้นที่ปฏิบัติการจริง -การกำหนดพื้นที่ขนาดเล็ก (Sandbox) เพื่อทดสอบต้นแบบ -การสะท้อนผลการปฏิบัติไปสู่การปรับปรุงกระบวนการแบบเดิม	การปรับเปลี่ยนองค์กร -เกิดโครงสร้างองค์กรใหม่ที่ยืดหยุ่น และคล่องตัวขึ้น สามารถตอบสนองต่อการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้

### บทสรุป

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ช่วยเพิ่มประสิทธิผลขององค์กรและสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กรภาครัฐที่มีเป้าหมายหลัก คือ การให้บริการสาธารณะแก่ประชาชน ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่หน่วยงานในภาครัฐต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบและระบบการทำงานเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อปัญหาหรือความต้องการของผู้รับบริการที่มีความหลากหลายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ที่สำคัญคือสามารถก้าวข้ามอุปสรรคที่เกิดจากระบบการทำงาน กฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ภายใต้ขอบเขตอำนาจที่ได้รับตามกฎหมาย สำหรับสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม ซึ่งมีภารกิจในการแก้ไขปัญหาเกษตรกรผู้ไร้ที่ดินทำกินที่นับวันจะทวีจำนวนมากขึ้น และการคุ้มครองพื้นที่เกษตรกรรมที่เผชิญปัญหาจากการเปลี่ยนแปลงการใช้ประโยชน์ที่ดินและสภาพสังคมสูงวัย จึงเป็นหนึ่งตัวอย่างที่สำคัญขององค์กรภาครัฐที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งในการปรับปรุงการบริหารงาน การจัดรูปแบบการทำงาน ตลอดจนโครงสร้างงานและโครงสร้างองค์กร ให้สามารถตอบสนองต่อการแก้ปัญหาแก่ประชาชนผู้รับบริการได้อย่างทันท่วงที การเปลี่ยนผ่านจากองค์กรในรูปแบบเดิมไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริงถือเป็นนวัตกรรมการบริหารองค์กรที่สามารถช่วยเพิ่มประสิทธิผลในระยะยาว โดยการนำองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรมาใช้ในการแก้ไขปัญหาและพัฒนากระบวนการ เพื่อนำไปสู่การลดข้อจำกัดที่มีอยู่ในระบบการทำงานแบบเดิม ทั้งจากด้านโครงสร้าง กฎระเบียบ ข้อบังคับ และจากปัจจัยภายนอกทั้งหลายที่ทำให้ไม่สามารถขับเคลื่อนการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพให้บรรลุผลได้

เครื่องมือสำคัญที่มีประโยชน์และใช้ได้จริงในสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม และช่วยให้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีประสิทธิผลยิ่งขึ้น คือ การนำกระบวนการคิดเชิงออกแบบมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาองค์กร โดยการทำความเข้าใจปัญหาของผู้รับบริการอย่างแท้จริง ตั้งแต่การวิเคราะห์ปัญหาเพื่อให้เกิดความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในมุมมองผู้รับบริการ แล้วจึงทำการจัดลำดับความสำคัญของปัญหาตามความจำเป็นเร่งด่วนและความสามารถแก้ปัญหา ร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร

ทำการระดมความคิดเพื่อระดมปัญหาในทุกแง่มุม ทำการสัมภาษณ์กลุ่มย่อยเพื่อระดมความคิดในเชิงลึกของผู้รับผิดชอบตามลำดับขั้นตอนการทำงานจริง จากนั้นจึงทำการสร้างแนวทางต้นแบบสำหรับการแก้ปัญหา แล้วนำไปทดลองการแก้ปัญหาในสถานการณ์จริง หรืออาจกำหนดพื้นที่เฉพาะเพื่อทดสอบต้นแบบ โดยขั้นตอนนี้จะมีการรวบรวมการสะท้อนผลการปฏิบัติเพื่อนำไปสู่การปรับปรุงต้นแบบอีกครั้ง ก่อนจะนำไปใช้จริงและนำไปสู่การแก้ไขปัญหาจากกระบวนการทำงานแบบเดิมในที่สุด ซึ่งกระบวนการทั้งหมดนี้จะสร้างพลวัตการเรียนรู้ผ่านการให้อำนาจตัดสินใจกับบุคลากรทุกคนได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจร่วมกัน โดยคิดอย่างเป็นระบบ มีการจัดการความรู้ภายใต้การมีวิสัยทัศน์และค่านิยมร่วมกัน มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม มีการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ นำไปสู่การแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดความรู้ที่สามารถถอดบทเรียนได้ นำไปใช้ในการปรับเปลี่ยนองค์การหรือกระบวนการทำงานแบบเดิมให้มีความคล่องตัว เกิดโครงสร้างการทำงานแบบใหม่ที่ยืดหยุ่นและคล่องตัวยิ่งขึ้น สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ภายใต้กรอบอัตรากำลังและโครงสร้างการบริหารราชการที่มีอยู่เดิม

## เอกสารอ้างอิง

- กฤษณะ ดาราเรือง. (2558). ตัวแบบองค์การแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้ สู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้. *วารสารวิชาการสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย*, 21(2), 133-148.
- กฤษดา เขียววัฒนสุข และธีทัต ตริศิริโชติ. (2565). แนวทางการพัฒนานวัตกรรมทางด้านการจัดการโดยใช้หลักการคิดเชิงออกแบบ. *วารสารนักบริหาร*, 42(1), 145-161.
- ธีรพันธ์ เชิญรัมย์. (2563). องค์การแห่งการเรียนรู้: การเรียนรู้จากการปฏิบัติ. *วารสารวิจัยวิชาการ*, 3(1), 185-196.
- ธีทัต ตริศิริโชติ, กฤษดา เขียววัฒนสุข, นพดล เดชประเสริฐ และอำนาจ สาสีนิกุล. (2565) การคิดเชิงออกแบบของการบริการ Service design thinking. *วารสารศิลปศาสตร์และอุตสาหกรรมบริการ*, 5(2), 96-107.
- ภิมพ์วิมล ปรมัตถ์วรโชติ (2564). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ : สู่องค์การแห่งการเรียนรู้. *วารสารการบริหารนิติบุคคลและนวัตกรรมท้องถิ่น*, 7(5), 337-351.
- ภาวนา จันทรสมบัติ, สุนัน มุขระโกษา และสังวาลย์ เพ็ญยุระ. (2561). แนวทางการพัฒนาองค์การสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ของหน่วยงานระดับคณะในมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือ. *วารสารศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*, 12(1), 149-162.
- วิจารณ์ พาณิชย์ (2550) *ผู้บริหารองค์กรอัจฉริยะฉบับนักปฏิบัติ*. กรุงเทพมหานคร สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม อังถึงโน สมชาย รัตนคช, ผ่องศรี วาณิชย์ศุภวงศ์, เอกรินทร์ สังข์ทอง, และ ขวลิต เกิดทิพย์ (2558) การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. *วารสารวิทยบริการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์*, 26(3), 61-77.
- สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม. (2555). *พระราชบัญญัติการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม พ.ศ. 2518*. กรุงเทพฯ: สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม.
- สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม. (2564). *แผนปฏิรูปราชการ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566- 2570) ของสำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม*. กรุงเทพฯ: สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม.



สำนักงานปลัดกระทรวงพาณิชย์. (2564). พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546. สืบค้นเมื่อ 10 มกราคม 2566, สืบค้นจาก <https://legal.ops.moc.go.th/th/content/category/articles/id/772/cid/511>.

สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร. (2562). เนื้อที่การใช้ประโยชน์การเกษตร ราย สืบค้นเมื่อ 10 มกราคม 2566, สืบค้นจาก <https://www.oae.go.th/assets/portals/1/files/socio/LandUtilization2562.pdf>

อัญญาณี เทศประสิทธิ์. (2562). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรกรมการศาสนา. รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, คณะรัฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

เอกพล สุมานันท์กุล, ภาวดี อนันต์นาวิ, สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์ และเรณา พงษ์เรืองพันธุ์. การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสุมานันท์ จังหวัดสมุทรปราการ. *วารสารบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา*, 6(1), 18-31.

เอกกนก พนาอำรง. (2559) มุ่งสู่...องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ด้วย KM. *เวชบันทึกศิริราช*, 9(2), 90-92.

Cousins, B. (2018). Design Thinking: Organizational Learning in VUCA Environment. *Academy of Strategic Management Journal*, 17(2), 1-18.

Dune, D., & Martine, R. (2006). Design thinking and how it will change management education: An Interview and Discussion. *Academy of Management Learning*, 5(4), 512-523.

Marquardt. (1996). *Building the Learning Organization*. New York: McGraw-Hill.

Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning Organization*. New York: Doubleday Currency.

## Translated Thai References

Agricultural Land Reform Office. (2012). *Agricultural Land Reform Act, 1975*. Bangkok: Agricultural Land Reform Office. (in Thai)

Agricultural Land Reform Office. (2021). *Five-Year Operational Plan (2023-2027) of the Office of Agricultural Land Reform*. Bangkok: Agricultural Land Reform Office. (in Thai)

Chantarasombat, P., Muktarakosa, S., & Phiayura, S. (2018). Guidelines for Developing the Faculties of Rajabhat Universities in the Northern Region toward Learning Organization. *Journal of Education, Mahasarakham University*, 12(1), 149-162. (in Thai)

Chienwattanasook, K., & Tresirichod, T. (2022). Guidelines for Developing Innovations in Management by Using Design Thinking Concept. *Executive Journal*, 42(1), 145-161. (in Thai)

Choenram, T. (2020). Learning Organization: Action Learning. *The Journal of Research and Academics*, 3(1), 185-196. (in Thai)



- Dararuang, K. (2015). Learning Organization Model and Knowledge Management Towards Becoming A Learning Organization. *APHEIT Journal*, 21(2), 133-148. (in Thai)
- Office of Agricultural Economics. (2019). Agricultural Land Utilization. Retrieved January 10, 2023, from <https://www.oae.go.th/assets/portals/1/files/socio/LandUtilization2562.pdf>. (in Thai)
- Office of Permanent Secretary Ministry of Commerce. (2021). *Royal Decree on Good Governance Principles and Methods for the Management of Domestic Enterprises, 2003*. Retrieved January 10, 2023, from <https://legal.ops.moc.go.th/th/content/category/articles/id/772/cid/511>. (in Thai)
- Panathamrong, E. (2016). Striving towards a Learning Organization with KM. *Siriraj Medical Bulletin*, 9(2), 90-92. (in Thai)
- Panich, W. (2007). *Intelligent Organization Executives: A Practitioner's Edition*. Bangkok: Institute for Knowledge Management Promotion. (in Thai)
- Poramatworachote, P. (2021). Human Resources Develop Management Towards Learning Organization. *Journal of Legal Entity Management and Local Innovation*, 7(5), 337-351. (in Thai)
- Rattanakoch, S., Vanitsuppavong, P., Sungtong, E., & Kerdtip, C., (2015). Development of Learning Organization of Prince of Songkla University. *Academic Services Journal Prince of Songkla University*, 26(3), 61-77. (in Thai)
- Sumanantakul, E., Anannawee, P., Niyomsrisomsak, S., & Pongruangphan, R. (2017). Participatory Action Research for Learning Organization Development: A Case Study of Sumanan School in Samut Prakan Province. *Journal of Educational Administration Burapha University*, 6(1), 18-31. (in Thai)
- Theprasit, A. (2019). *The Factors that are the cause of the Learning Organization of the Staffs in the Department of Religious Affairs*. Master's thesis, Faculty of Political Science, Ramkhamhaeng University. (in Thai)
- Tresirichod, T., Chienwattanasook, K., Dejprasert, N., & Sarinukul, A. (2022). Service Design Thinking. *Journal of Liberal Art and Service Industry*, 5(2), 96-107. (in Thai)