เลขที่ ๓

รายงานการศึกษาส่วนบุคคล

(Individual Study)

เรื่อง การพัฒนาสถาบันการเมืองและการเลือกตั้งให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

จัดทำโดย นางโกศิญา วิริยะนันทวงศ์

ตำแหน่ง พนักงานการเลือกตั้ง

สังกัดสถาบันพัฒนาการเมืองและการเลือกตั้ง

สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม

หลักสูตรนักบริหารมหานครระดับต้น รุ่นที่ 23

สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2558

รายงานการศึกษาส่วนบุคคล

๑. ชื่อเรื่อง การพัฒนาสถาบันพัฒนาการเมืองและการเลือกตั้งให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทางการเมือง

๒. หลักการและเหตุผล

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๕๐ มาตรา ๒๓๕ และ มาตรา ๒๓๖ และกฎหมายประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยคณะกรรมการการเลือกตั้ง มาตรา ๓๐ และมาตรา ๓๑ บัญญัติให้คณะกรรมการการเลือกตั้งและสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งมีอำนาจหน้าที่ในการควบคุมและดำเนินการจัดหรือจัดให้มีการเลือกตั้งหรือสรรหาสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร สมาชิกวุฒิสภา สมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่น ให้เป็นไปโดยสุจริตและเที่ยงธรรม ส่งเสริมและสนับสนุนหรือประสานงานกับหน่วยงานราชการ หน่วยงานของรัฐ รัฐวิสาหกิจ หรือราชการส่วนท้องถิ่น หรือสนับสนุนองค์กรเอกชนในการให้การศึกษาแก่ประชาชนเกี่ยวกับการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข และทำการศึกษาและสนับสนุนให้มีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการเลือกตั้ง การสรรหาสมาชิกวุฒิสภา การออกเสียงประชามติ และการพัฒนาพรรคการเมือง เผยแพร่วิชาการ ให้ความรู้และการศึกษาแก่ประชาชน รวมทั้งผู้สมัครรับเลือกตั้งเกี่ยวกับการพัฒนาการเมืองการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข ส่งเสริมการมีส่วนร่วมทางการเมืองของประชาชน และส่งเสริมให้ประชาชนได้ใช้สิทธิเลือกตั้งโดยสุจริตและเที่ยงธรรม

สถาบันพัฒนาการเมืองและการเลือกตั้ง เป็นหน่วยงานหนึ่งของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งที่ได้มีการจัดตั้งขึ้นใหม่ตามระเบียบคณะกรรมการการเลือกตั้งว่าด้วยการจัดแบ่งส่วนงานของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง (ฉบับที่ ๖) พ.ศ. ๒๕๕๓ โดยมีภารกิจที่สำคัญ คือ ทำการศึกษา วิเคราะห์สภาวการณ์ทางการเมืองและกระบวนการจัดการเลือกตั้งทุกระดับเพื่อนำไปสู่การสร้างกิจกรรมพัฒนาทุกมิติ ทั้งทางด้านการพัฒนาบุคลากรทางการเมืองและการเลือกตั้งทั้งระดับชาติและท้องถิ่น สนับสนุนส่งเสริมการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการเมืองระบอบประชาธิปไตย พรรคการเมืองและการเลือกตั้ง การให้ความรู้และการศึกษาแก่ประชาชนเกี่ยวกับการเมืองระบอบประชาธิปไตย การพัฒนาและบริหารฐานความรู้ และองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยการส่งเสริมเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ อีกทั้งเป็นศูนย์เอกสารทางวิชาการและการวิจัยเผยแพร่ในรูปแบบต่างๆ

ในปัจจุบันโลกมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี ดังนั้น เพื่อความอยู่รอดขององค์กรแล้วจึงต้องมีการเรียนรู้และปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้อย่างรวดเร็วและทันท่วงที พร้อมรับกับสถานการณ์ในปัจจุบัน กระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและรุนแรงในปัจจุบัน เป็นสิ่งที่ต้องเผชิญไม่ว่าจะ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม หรือระดับองค์กร บวกกับความซับซ้อนของเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง การดำเนินงานในกรอบภารกิจข้างต้นพบว่า หน่วยงานต่างๆ ของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ยังไม่มีการบริหารจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ ขาดการแลกเปลี่ยนเชื่อมโยงและพัฒนาความรู้และข้อมูลของงานในแต่ละฝ่าย รวมทั้งประสบการณ์การปฏิบัติงานด้านการเมืองและการเลือกตั้ง เมื่อมีบุคลากรเกษียณอายุหรือลาออกก็มีผลกระทบกับงาน เพราะองค์ความรู้ฝังอยู่ในตัวคนไม่ได้มีการถ่ายทอดเพื่อจัดเก็บเป็นข้อมูล

ด้วยวัฒนธรรมการทำงานขององค์กรบุคลากรส่วนใหญ่ไม่รู้วิธีการเรียนรู้ที่หลากหลาย โดยเฉพาะคนที่มีอายุเฉลี่ยค่อนข้างมากจะทำงานตามหน้าที่ ที่เคยปฏิบัติ หรือมีความกระตือรือร้นน้อยลงตามอายุที่สูงขึ้น บุคลากรบางรายไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง บุคลากรบางรายมีความรู้มากแต่ไม่อยากถ่ายทอด เพราะเกรงว่าเมื่อถ่ายทอดไปแล้วตนจะหมดความสำคัญ หรือบางรายอยากถ่ายทอดแต่เด็กรุ่นน้องก็ไม่ยอมรับในตัวผู้ถ่ายทอด บางรายก็ขาดความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองอย่างจริงจัง ทำให้องค์กรขาดความต่อเนื่องในการเชื่อมโยงความรู้ระหว่างบุคลากรแต่ละรุ่น อีกทั้งการจัดเก็บข้อมูลกระจัดกระจายอยู่ในแหล่งเก็บที่หลากหลาย และที่สำคัญเรามีข้อมูลมากมายแต่ในยามที่ต้องการข้อมูลการตัดสินใจการรวบรวมข้อมูลได้ไม่เต็มประสิทธิภาพและไม่ครบถ้วน อีกทั้งใช้เวลาค้นหานาน ส่งผลให้บทบาทและการดำเนินงานของหน่วยงานขาดการยอมรับในความเป็นองค์กรนำและเป็นแหล่งความรู้ในการอ้างอิงทางวิชาการด้านการเมืองและการเลือกตั้ง การจัดการความรู้อย่างเป็นระบบจะช่วยให้ปัญหาดังกล่าวบรรเทาลงหรือหมดไปได้ ทำให้องค์กรมีภูมิคุ้มกันอย่างมั่นคง เพราะองค์กรเป็นสิ่งมีชีวิต ไม่ใช่เครื่องจักร โดยคนเป็นพลังขับเคลื่อนที่สำคัญ เพราะในตัวคนมีทักษะและประสบการณ์ที่ก่อให้เกิดความชำนาญซึ่งเป็น “ทุนความรู้” จะทำอย่างไรให้ความรู้ในทางปฏิบัติและมักเป็นที่ทราบกันในตัวคนหรือกลุ่มคนถูกปรับเปลี่ยนและจัดการอย่างเป็นระบบเพื่อรักษาองค์กรไว้ ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยกระบวนการเรียนรู้และให้ความรู้ทั้งหลายนั้นกลายเป็นความรู้ที่เกิดประโยชน์สำหรับคนทั้งองค์กร เพื่อก้าวสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

สถาบันพัฒนาการเมืองและการเลือกตั้ง ซึ่งมีภารกิจหลักในการพัฒนาและบริหารฐานความรู้ และองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยการส่งเสริมเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ อีกทั้งเป็นศูนย์เอกสารทางวิชาการและการวิจัยเผยแพร่ในรูปแบบต่างๆ แต่การดำเนินงานเพื่อขับเคลื่อนภารกิจการจัดตั้งเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ยังอยู่ในขั้นริเริ่มเตรียมการในระดับนโยบายเท่านั้น การสร้างแนวคิดการกำหนดองค์ประกอบอันเป็นรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ การจัดวางกลยุทธ์การบริหาร และการจัดเตรียมความพร้อมเพื่อขับเคลื่อนยังไม่ได้ดำเนินการ ผู้ศึกษาซึ่งปฏิบัติงานในสถาบันพัฒนาการเมืองและการเลือกตั้งได้เล็งเห็นความสำคัญของคนซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดเพราะเป็นแหล่งความรู้ และเป็นผู้นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ เทคโนโลยี ซึ่งเป็นเครื่องมือเพื่อให้คนสามารถค้นหาจัดเก็บ แลกเปลี่ยน รวมทั้งนำความรู้ไปใช้อย่างง่าย และรวดเร็วขึ้น และการบริหารจัดการความรู้จากประสบการณ์ และเอกสารต่างๆ เพื่อนำความรู้จากแหล่งความรู้ไปให้ผู้ใช้ เพื่อทำให้เกิดการปรับปรุง และนวัตกรรม องค์ประกอบทั้ง ๓ ส่วนนี้ จะต้องเชื่อมโยงและบูรณาการอย่างเป็นรูปธรรม ดังนั้น ในการที่สถาบันพัฒนาการเมืองและการเลือกตั้ง จะก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และเป็นองค์กร ชั้นนำทางการเมืองและการเลือกตั้งนั้น จำเป็นต้องมีการพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถของพนักงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ด้วยการกระตุ้นพนักงานให้เกิดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพมากยิ่งขึ้น การพัฒนาองค์กร พัฒนาบุคลากร ตลอดจนพัฒนางานให้เป็นระบบเพื่อให้เกิดโอกาสในการหาแนวปฏิบัติที่ดีที่สุด เพื่อนำไปสู่การพัฒนาและสร้างเป็นฐานความรู้ที่เข้มแข็งขององค์กร “องค์กรแห่งการเรียนรู้” จึงเป็นคำตอบในการเข้ามาช่วยแก้ปัญหา อีกทั้งยังเป็นจุดเริ่มต้นในการสร้างและปลูกฝังนิสัยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้กับพนักงานอีกด้วย

๓. วัตถุประสงค์

๓.๑ เพื่อพัฒนาฐานความรู้ให้เป็นระบบโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่บุคลากรสามารถเข้าถึงได้ง่าย และนำมาใช้ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง

๓.๒ เพื่อให้สถาบันพัฒนาการเมืองและการเลือกตั้งเป็นแหล่งรวบรวมความรู้และประสบการณ์ต่างๆ ทางการเมืองสำหรับบุคลากร นักศึกษา และประชาชน

๓.๓ เพื่อส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ ถ่ายทอดข้อมูลซึ่งกันและกัน ของบุคลากรในองค์กรเพื่อให้เกิดความคิดริเริ่มและการสร้างนวัตกรรมใหม่

๓.๔ เพื่อเสริมสร้างให้การปฏิบัติงานในส่วนของงานประจำมีประสิทธิภาพและเสริมสร้างปัญญาแก่บุคลากรในองค์กร

๔. เป้าหมาย

สร้างรูปแบบและแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันพัฒนาการเมืองและการเลือกตั้งให้ชัดเจนและมีมาตรฐาน ภายในปี ๒๕๖๐

๕. ความรู้ที่นำมาใช้ในการจัดทำรายงานฯ

๕.๑ ความรู้เชิงแนวคิดในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

๑) แนวคิดของ Peter M.Senge ได้เสนอแนวทางการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยการสร้างวินัยให้เกิดขึ้นกับบุคลากรในองค์กร ๕ ประการ คือ

(๑) การสร้างความคิดให้คนในองค์กรมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) บุคลากรจะต้องมุ่งพัฒนาและเสริมสร้างตนเองให้เป็นคนมีวินัย มีการปรับเปลี่ยนและพัฒนามุมมองของตนเองอย่างต่อเนื่อง กล่าวคือสมาชิกในองค์กรจะต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญ คือ ความเป็นนายของตนเอง (Human Master) ที่สามารถควบคุมจิตใจและพฤติกรรมของตัวเองได้ โดยเป็นคนที่กระตือรือร้น สนใจใฝ่เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ตลอดเวลา เพื่อเพิ่มศักยภาพของตน มุ่งสู่จุดหมายและความสำเร็จตามที่กำหนดได้

(๒) บุคลากรในองค์กรสามารถจัดการกับความตึงเครียดได้อย่างสร้างสรรค์ (Hiding Creative Tension) ความวิตกกังวลและความเครียดเป็นภาวะอารมณ์ (Emotional Tension) ที่นำไปสู่ความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ จะช่วยทำให้ความล้มเหลวกลายเป็นบทเรียน ส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ความจริง เกิดความเพียรและความอดทน และเปลี่ยนแปลงทัศนคติของเราไปสู่ความจริงมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน

(๓) มีการสร้างและสานวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) บุคลากรในองค์กรจะต้องมีทัศนความคิดต่อความสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการมุ่งสู่ความปรารถนาร่วมกันของคนในองค์กรจึงต้องฝึกให้คนในองค์กรคิดมองไปข้างหน้า มองอนาคตและตัดสินใจร่วมกันโดยทุกคนมีความตระหนักและเข้าใจความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอก กระตุ้นให้แต่ละคนมีวิสัยทัศน์โดยองค์กรสร้างบรรยากาศให้เกิดการคิดอย่างสร้างสรรค์ สามารถสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันได้

(๔) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) เป็นกระบวนการที่บุคลากรในองค์กรจะต้องเรียนรู้ร่วมกันโดยอาศัยความรู้ความคิดและประสบการณ์ของสมาชิกในกลุ่มแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของทีมจนเกิดเป็นกลุ่มความคิด (Group Thinking)

(๕) การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) เป็นการพัฒนาบุคลากรหรือสมาชิกในองค์กรให้มองโลกในลักษณะบูรณาการอย่างเป็นองค์รวม เป็นการคิดและวิเคราะห์อย่างเป็นระบบสามารถเชื่องโยงปัจจัยต่างๆ อย่างเป็นระบบหรือเป็นวัฏจักรเพื่อสร้างองค์ความรู้หรือกรอบแห่งความคิดใหม่ที่สามารถสร้างความเข้าใจและความชัดเจนในปัญหาหรือปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นใหม่ๆ ได้อย่างลึกซึ้งมากขึ้น

๒) แนวคิดของ Michael J. Marquardt ได้เสนอแนวคิดของการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรที่ได้เปรียบในการแข่งขันและพัฒนาได้อย่างยั่งยืนภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีความเปลี่ยนแปลงโดยการพัฒนาหน่วยงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องดำเนินการพัฒนา ๕ องค์ประกอบ คือ

(๑) พลวัตรการเรียนรู้ (Learning Dynamics) เป็นการส่งเสริมให้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ซึ่งสามารถสร้างได้ทั้งในระดับบุคคล ทีมงาน และองค์กรโดยการเรียนรู้ ๔ วิธีและสร้างเสริมทักษะการเรียนรู้ ๖ ด้าน เพราะพลวัตรการเรียนรู้เป็นพื้นฐานที่สำคัญของการพัฒนาอีก ๔ องค์ประกอบที่เหลือ

(๒) การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation) การพัฒนาหน่วยงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสร้างสายการบังคับบัญชาที่ไม่ซับซ้อน มีการแลกเปลี่ยนและเพิ่มพูนความรู้ทั้งในสายงานและข้ามสายงาน มีการดำเนินงานที่มีองค์กรเป็นเป้าหมายหลักให้บุคลากรในองค์กรทำความเข้าใจในความเชื่อ ความคิด วิธีปฏิบัติ ค่านิยมตลอดจนบรรทัดฐานอันเป็นวัฒนธรรมองค์กรเดิมซึ่งเป็นอุปสรรคในการขับเคลื่อนงาน จำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยนรวมไปถึงวิสัยทัศน์ โครงสร้าง และกลยุทธ์ขององค์กร

(๓) การเพิ่มอำนาจแก่สมาชิกองค์กร (People Empowerment) ในความคิดของ Marquardt ต้องการให้ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง ผู้สอน หรือผู้ให้คำแนะนำ หรือการร่วมปฏิบัติงานเป็นทีมกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และแก้ไขปัญหาร่วมกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับภารกิจและลักษณะกิจการขององค์กร

(๔) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) ความรู้เป็นสิ่งสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่าทรัพยากรตัวอื่นๆ เช่น การเงิน ทรัพย์สิน การตลาดหรือกฎระเบียบต่างๆ การดำเนินงานแต่ละด้านจำเป็นต้องมีพื้นฐานความรู้ความชำนาญการทั้งสิ้นความรู้เปรียบเสมือนอาหารขององค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงมีความจำเป็นที่ต้องมีการบริหารจัดการอย่างน้อย ๔ ด้าน คือ การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การถ่ายโอนและการใช้ประโยชน์

(๕) การใช้เทคโนโลยี (Technology Application) ในโลกของการบริหารสมัยใหม่ เทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีฐานแห่งการเรียนรู้ และระบบปฏิบัติการ

อิเล็กทรอนิกส์ เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการความรู้ ซึ่งหน่วยงานจำเป็นที่จะต้องจัดหาและพัฒนาให้มีระบบและสิ่งอำนวยความสะดวกต่อการเรียนรู้ เพราะมีผลต่อประสิทธิภาพในการพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

๓) แนวคิดของ David A. Gavin ได้เสนอหลักการสำคัญในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ๕ ประการ คือ

(๑) การแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (Systematic Problem Solving) เป็นขบวนการทำงานในองค์กรที่จะต้องแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบโดยการนำเอาข้อมูลจริงมาใช้ในการพิจารณาวิเคราะห์เพื่อตัดสินใจบนฐานความจริงแทนการใช้สมมุติฐาน เป็นการสร้างองค์ความรู้สร้างบทเรียนแห่งการเรียนรู้

(๒) การทดลองใช้วิธีใหม่ๆ (Experimentation with new approaches) เป็นกระบวนการจัดทำกิจกรรมเพื่อค้นหาการทดสอบความรู้และวิธีการใหม่ๆ ในการดำเนินงานหรือการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ เป็นการสะสมความรู้และสร้างประสบการณ์จากความรู้ในระดับเบื้องต้นไปสู่ความรู้เชิงลึก และการเชื่อมโยงเข้ากับระบบประโยชน์ตอบแทน เพื่อให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการเข้าร่วม เป็นการนำไปสู่การพัฒนาบุคคลให้รู้ถึงความรู้ว่าทำไม (Knowledge Why) แทนที่จะเป็นความรู้ว่าทำอย่างไร (Knowledge How)

(๓) การเรียนรู้จากประสบการณ์ทำงานขององค์กรในอดีต (Learning from their own experience and past history) การดำเนินงานของหน่วยงานที่ผ่านมา มีทั้งความสำเร็จและความผิดพลาด เมื่อทำการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบจะทำให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ เกิดบทเรียนของการเรียนรู้ที่บุคลากรสามารถเข้าใจและเข้าถึงได้

(๔) การเรียนรู้จากประสบการณ์และวิธีการทำงานที่ดีของผู้อื่น (Learning from experience and best practices of others) บุคลากรในองค์กรหรือที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานต่างๆ ที่มีความรู้ความสามารถทำงานประสบความสำเร็จทั้งเป็นรายกรณีหรือรายบุคคล หน่วยงานสามารถสรุปบทเรียนถ่ายทอดให้คนรุ่นหลังได้ การแลกเปลี่ยนถ่ายทอดประสบการณ์ที่ผ่านกระบวนการวิเคราะห์ สังเคราะห์จะก่อให้เกิดความคิดความรู้ที่นำไปสู่การประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะเกิดประโยชน์กับองค์กร

(๕) การถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ (Transferring knowledge quickly and efficiently throughout the organization) ความรู้เป็นสิ่งที่มีคุณค่าและจำเป็นในการทำงาน จำเป็นที่องค์กรจะต้องถ่ายทอดหรือแพร่กระจายถึงบุคลากรทั่วทั้งหน่วยงานอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพในรูปแบบต่างๆ ที่ทุกคนสามารถเข้าถึงได้โดยผ่านกระบวนการต่างๆ เช่น การฝึกอบรม

ตารางสรุปแสดงขั้นตอนสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ของนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีชื่อเสียง ๓ ท่าน

Peter M. Senge	Michael J. Marquardt	David A.Gavin
๑. การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery)	๑. พลวัตรการเรียนรู้ (Learning Dynamics)	๑. การแก้ปัญหาอย่างมีระบบ (Systematic Problem Solving)
๒. รูปแบบวิธีคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Model)	๒. การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation)	๒. การทดลองใช้วิธีใหม่ๆ (Experimentation with new approaches)
๓. การสร้างและสานวิสัยทัศน์ (Shared Vision)	๓. การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (People Empowerment)	๓. การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนและเรื่องในอดีต (Learning from their own experience and past history)
๔. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)	๔. การจัดการความรู้ (Knowledge Management)	๔. การเรียนรู้จากประสบการณ์และวิธีการทำงานที่ดีของผู้อื่น (Learning from experience and best practices of others)
๕. การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking)	๕. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology Application)	๕. การถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ (Transferring Knowledge Quickly and Efficiently)

จากแนวคิดของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้ง ๓ ท่าน ซึ่งเป็นนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีชื่อเสียง มีหลักการทั้งที่เหมือนกันในหลายมุมมอง ในแนวคิดของ Peter M.Senge ให้ความสำคัญโดยมุ่งเน้นการพัฒนาคนในองค์กร Michael J. Marquardt ให้ความสำคัญทั้งการพัฒนาความรู้ คน และการจัดการ ในขณะที่ David A. Gavin ให้ความสำคัญกับวิธีการหรือกระบวนการเรียนรู้เป็นหลัก

๕.๒ แนวทางการพัฒนาหน่วยงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

๑) แนวทางการพัฒนาของสำนักวิจัยเศรษฐกิจการเกษตร เป็นการพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของบุคคลบนพื้นฐานของการเรียนรู้โดยดำเนินการเป็นขั้นตอน ดังนี้

(๑) กำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมในเชิงปฏิบัติการ

- กลยุทธ์ชี้นำ (Surge Strategy) โดยมีผู้บริหารระดับสูงร่วมรับผิดชอบและสนับสนุน

- กลยุทธ์ปลูกฝัง (Cultivate Strategy) โดยมีคณะทำงานในสายงานด้านทรัพยากรบุคคลเป็นผู้รับผิดชอบ

- กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนผ่านสู่การปฏิบัติ (Transform Strategy) โดยมีคณะทำงานพิเศษจากทุกหน่วยงานในองค์กรมาร่วมกันรับผิดชอบ

(๒) กำหนดแผนงานให้ชัดเจน

- ปรับโครงสร้างในการบริหารให้เป็นการทำงานแบบทีม

- จัดทำแผนทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับโครงสร้างในการบริหารงานให้มีลักษณะการทำงานแบบทีม โดยวางแผนพัฒนาองค์ความรู้ด้วยการฝึกอบรม สร้างเสริมประสบการณ์และทักษะการเรียนรู้ในที่ทำงาน

- จัดทำแผนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านอุปกรณ์ต่างๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในการฝึกอบรมและการเรียนรู้ประเภทต่างๆ

(๓) เปิดโอกาสให้ทุกคนได้รับรู้กลไกการพัฒนาและผลกระทบทุกด้านที่จะเกิดจากการเปลี่ยนแปลง

(๔) พัฒนาพื้นฐานสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยการประยุกต์ใช้แนวคิดของ Peter M.Senge

(๕) พัฒนาพนักงานในระดับผู้นำองค์กร ไม่ว่าจะเป็นหัวหน้าโครงการหรือหัวหน้าทีมงานให้เข้าใจบทบาทการเป็นผู้นำในองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้มีคุณลักษณะเป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ เป็นผู้ให้การสนับสนุนการปฏิบัติงาน

(๖) มอบหมายภารกิจและกระบวนงานต่างๆ แก่ทีมงาน เพื่อให้มีความสามารถในการบริหารและรับผิดชอบได้ด้วยตนเอง ให้อำนาจแก่พนักงานเพื่อให้เกิดความคล่องตัว

(๗) สร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านการพัฒนาและปรับปรุงให้ดีขึ้นตลอดเวลา

(๘) ทำการประเมินผล (Assessment) เพื่อการปรับปรุงงาน

๒) แนวทางการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ ประชุม โพธิกุล ได้เสนอแนวทางและขั้นตอนการพัฒนาไว้ ดังนี้

(๑) สร้างบรรยากาศส่งเสริมการเรียนของบุคลากรโดยให้ผู้นำในองค์กรเป็นแบบอย่างในการใฝ่รู้ใฝ่เรียน ปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ การเรียนรู้ร่วมกันอย่างเป็นระบบ และจูงใจบุคลากรในองค์กรให้พัฒนาตนเอง

(๒) ปรับเปลี่ยนบทบาทผู้นำในองค์กรให้มีบทบาท ๓ สภาวะ ดังนี้

- บทบาทการเป็นนักออกแบบ (designer) กำหนดนโยบาย วางแผนกลยุทธ์ วางโครงสร้างองค์กรตามรูปแบบกลยุทธ์

- บทบาทการเป็นครูสอน (teacher) การสอนงาน การสอนความรู้ให้เข้าใจระบบ

- บทบาทการให้ความช่วยเหลือและสนับสนุน (steward) การให้การสนับสนุน หรือสร้างเสริมสิ่งอำนายความสะดวก หรือสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนา

(๓) สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ใหม่

- ให้ยึดถืออนาคตเป็นหมุดหลัก
- ให้คนในองค์กรมีการแลกเปลี่ยนข่าวสารกัน
- ให้มีการติดต่อระหว่างองค์กร
- ให้มีการพัฒนาบุคลากร
- การให้รางวัลการเรียนรู้
- ให้คุณค่าคนและกระตุ้นคนให้มีความคิด
- สร้างบรรยากาศเผยแพร่และมีการให้ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

(๔) จัดกระบวนการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้

- วางฉากอนาคตและสร้างกลยุทธ์องค์กร
- วิเคราะห์สภาพคู่แข่ง
- วางแผนเพิ่มขีดความสามารถ
- พัฒนาทีมงานและองค์กร
- จัดระบบรางวัลที่ท้าทายและให้คำชมเชย

(๕) ปรับปรุงและพัฒนาเครื่องมือและเทคนิคที่ใช้ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

- จัดให้มีการสัมภาษณ์ พูดคุย เพื่อแสวงหาข้อมูล
- ระดมสมองเพื่อการสร้างความคิดที่สร้างสรรค์และจัดให้มีการเชื่อมต่อ
- จัดระเบียบข่าวสาร ข้อมูล ความคิด
- เลือกสรรและตัดสินใจในการปฏิบัติ
- สังเกตการณ์ ดูผลลัพธ์ และบันทึก
- วางกรอบความรู้ใหม่ ปลูกฝังความรู้ ความเข้าใจ ความทรงจำ

(๖) สร้างความเข้าใจในสิ่งที่ต้องเรียนรู้

- รู้วิธีการกระจายอำนาจให้เป็นระเบียบ การมอบสิทธิอำนาจ
- การเข้าใจอย่างเป็นระบบ
- การใช้สุนทรียสนทนา
- ใช้การนำแต่มิใช่สั่งการ

๕.๓ การจัดแบ่งส่วนงานของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง

สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการการเลือกตั้ง โดยมีเลขาธิการคณะกรรมการการเลือกตั้งเป็นผู้บังคับบัญชาพนักงานของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง และรับผิดชอบการปฏิบัติงานของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งขึ้นตรงต่อประธานกรรมการการเลือกตั้งโดยแบ่งโครงสร้างส่วนงานในสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง เป็น ๕ ด้านกิจการ สถาบันพัฒนาพรรคการเมืองและการเลือกตั้ง และส่วนงานไม่สังกัดด้านกิจการ ดังนี้

๑) ด้านกิจการบริหารกลาง จัดแบ่งส่วนงานของด้านกิจการบริหารกลาง เป็น ๓ สำนัก คือ สำนักบริหารทั่วไป สำนักการคลัง และสำนักนโยบายและแผน มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับกิจการทั่วไปของคณะกรรมการการเลือกตั้ง และสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง รวมทั้งกำกับและเร่งรัดการปฏิบัติงานของหน่วยงานในสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งให้เป็นไปตามนโยบาย แนวทาง และแผนการปฏิบัติงานของคณะกรรมการการเลือกตั้ง และสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง

๒) ด้านกิจการสืบสวนสอบสวนและวินิจฉัย จัดแบ่งส่วนงานของด้านกิจการสืบสวนสอบสวนและวินิจฉัย เป็น ๕ สำนัก คือ สำนักสืบสวนสอบสวนและวินิจฉัย ๑-๕ มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการรับเรื่องร้องคัดค้านเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ของผู้มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวข้องกับการเลือกตั้ง หรือการออกเสียงประชามติ หรือเกี่ยวกับการกระทำที่ไม่ชอบด้วยกฎหมายเกี่ยวกับการเลือกตั้ง หรือเกี่ยวกับการทุจริตหรือประพฤติมิชอบในการเลือกตั้งของผู้สมัครรับเลือกตั้ง ผู้มีสิทธิเลือกตั้ง พรรคการเมือง หรือบุคคลอื่นใดทำการสืบสวนสอบสวนเพื่อเสนอต่อคณะกรรมการการเลือกตั้ง พิจารณาวินิจฉัยชี้ขาดปัญหาข้อโต้แย้ง ที่เกิดขึ้น

๓) ด้านกิจการบริหารงานเลือกตั้ง จัดแบ่งส่วนงานของด้านกิจการบริหารงานเลือกตั้ง เป็น ๓ สำนัก คือ สำนักบริหารการเลือกตั้ง สำนักสนับสนุนการเลือกตั้ง และสำนักวิจัยและพัฒนาการเลือกตั้ง มีอำนาจหน้าที่ควบคุมและดำเนินการจัดหรือจัดให้มีการเลือกตั้งตามที่กฎหมายประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการเลือกตั้งสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรและการได้มาซึ่งสมาชิกวุฒิสภา กฎหมายว่าด้วยการเลือกตั้งสมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่น รวมทั้งกฎหมายว่าด้วยการลงคะแนนเสียงเพื่อถอดถอนสมาชิกท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่น ให้เป็นไปโดยสุจริตและเที่ยงธรรม

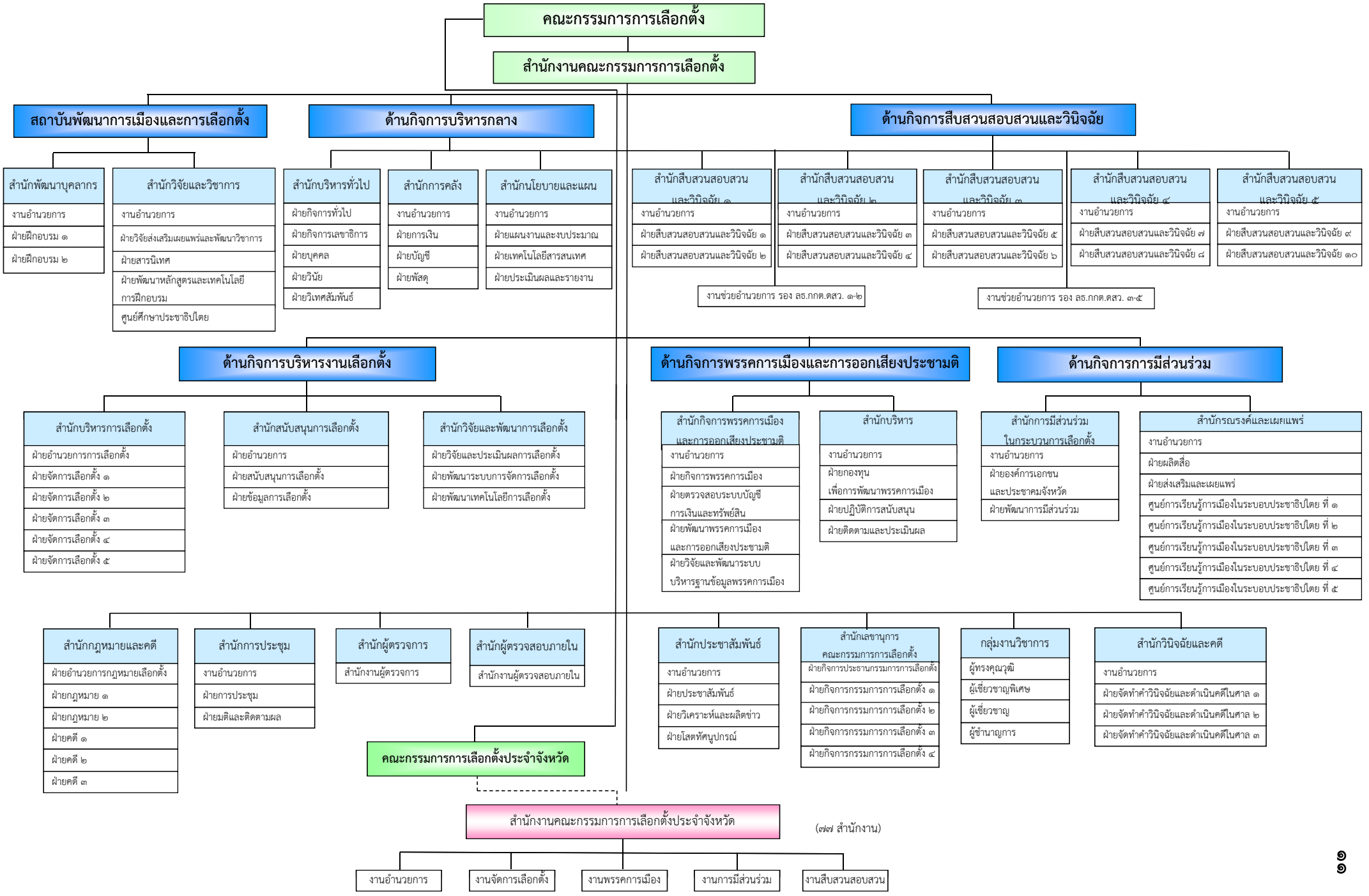
๔) ด้านกิจการพรรคการเมืองและการออกเสียงประชามติ จัดแบ่งส่วนงานของด้านกิจการพรรคการเมืองและการออกเสียงประชามติ เป็น ๒ สำนัก คือ สำนักกิจการพรรคการเมืองและการออกเสียงประชามติ และสำนักบริหารการสนับสนุนโดยรัฐ มีอำนาจหน้าที่รับคำขอจดแจ้งจัดตั้งพรรคการเมือง ควบคุมตรวจสอบการดำเนินการของพรรคการเมือง และปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎหมายประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยพรรคการเมือง ปฏิบัติงานธุรการให้แก่นายทะเบียนพรรคการเมือง ศึกษาและรวบรวมข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวกับงานของนายทะเบียนพรรคการเมือง ปฏิบัติงานสนับสนุนพรรคการเมืองโดยรัฐ ควบคุมและดำเนินการจัดให้มีการออกเสียงประชามติตามกฎหมายประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการออกเสียงประชามติให้เป็นไปโดยสุจริต และเที่ยงธรรม

๕) ด้านกิจการการมีส่วนร่วม จัดแบ่งส่วนงานของด้านกิจการการมีส่วนร่วม เป็น ๒ สำนัก คือ สำนักการมีส่วนร่วมในกระบวนการเลือกตั้ง และสำนักรณรงค์และเผยแพร่มีอำนาจหน้าที่สนับสนุนส่งเสริมให้ประชาชน คณะบุคคล องค์การเอกชน และประชาคมจังหวัดเข้ามา มีส่วนร่วมในกระบวนการเลือกตั้ง งานรับรองและสนับสนุนองค์การเอกชน งานดำเนินการเผยแพร่วิชาการ และให้ความรู้และการศึกษาแก่ประชาชน ประสานงานกับหน่วยราชการ ราชการบริหารส่วนท้องถิ่น รัฐวิสาหกิจ หรือหน่วยงานของรัฐ หรือสนับสนุนองค์การเอกชนในการให้การศึกษาแก่ประชาชนเกี่ยวกับการเลือกตั้ง และการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

๖) สถาบันพัฒนาการเมืองและการเลือกตั้ง ประกอบด้วย สำนักวิจัยและวิชาการ และสำนักพัฒนาบุคลากร มีอำนาจหน้าที่ศึกษาวิเคราะห์สภาวการณ์ทางการเมืองและกระบวนการจัดการเลือกตั้งระดับชาติและระดับท้องถิ่น เพื่อนำไปสู่การพัฒนาในทุกมิติ ทั้งด้านโครงสร้าง กระบวนการ และพฤติกรรมทางการเมือง โดยการจัดทำหลักสูตรและดำเนินการศึกษาอบรมบุคลากรทางการเมืองและการเลือกตั้ง สมาชิกของกลุ่มองค์กรภาคเอกชน ประชาคม และองค์กรชุมชน ตลอดจนปรับปรุงหลักสูตรที่มีอยู่เดิมให้มีประสิทธิภาพและเหมาะสมยิ่งขึ้น สนับสนุนและส่งเสริมการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการเมืองระบอบประชาธิปไตย พรรคการเมืองและการเลือกตั้ง ให้ความรู้และการศึกษาแก่ประชาชนเกี่ยวกับการปกครองในระบอบประชาธิปไตย และส่งเสริมการมีส่วนร่วมทางการเมือง พัฒนาและบริหารฐานความรู้และองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประสานความร่วมมือกับองค์กรจัดการเลือกตั้งของประเทศต่างๆ องค์กรระหว่างประเทศและองค์กรต่างประเทศในการศึกษาวิจัยการศึกษาอบรมบุคลากรทางการเมืองและการเลือกตั้งเกี่ยวกับการเมืองระบอบประชาธิปไตย พรรคการเมืองและการเลือกตั้ง เป็นศูนย์ข้อมูลทางวิชาการและการวิจัยเกี่ยวกับการเมืองและการเลือกตั้ง และข้อมูลทางวิชาการอื่นๆ ที่เกี่ยวกับคณะกรรมการการเลือกตั้งและสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง

๗) ส่วนงานที่ไม่สังกัดด้านกิจการ ประกอบด้วย สำนักกฎหมายและคดี สำนักการประชุม สำนักประชาสัมพันธ์ สำนักเลขานุการคณะกรรมการการเลือกตั้ง สำนักวินิจฉัยและคดี สำนักผู้ตรวจการ สำนักผู้ตรวจสอบภายใน และ กลุ่มงานวิชาการ

แผนภูมิโครงสร้างการจัดแบ่งส่วนงานของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง



๕.๔ SWOT Analysis ทำการวิเคราะห์องค์กรปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทางการเมือง

การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน จุดแข็ง จุดอ่อน ได้นำหลักการของ ๔ M (Man Money Material Management) เข้ามาพิจารณา ดังนี้

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
Man - มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์ที่หลากหลายมาจากหลายหน่วยงานที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร - มีบุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการจัดการเลือกตั้ง	**Man** - ขาดการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง - การบรรจุแต่งตั้งบุคลากรไม่เหมาะสมกับงาน -บุคลากรยังพัฒนาตนเองไม่เท่าทันระบบ IT ในปัจจุบัน - บุคลากรบางส่วนไม่รู้บทบาทและหน้าที่ของตนเอง ขาดความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ขาดค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร - บุคลากรใช้ความรู้ความสามารถไม่เต็มศักยภาพที่มีอยู่
Money - มีงบประมาณเพียงพอในการบริหารงาน	**Money** - กระบวนการบริหารงบประมาณของสำนักงานมีขั้นตอนซ้ำซ้อน ล่าช้า การพิจารณาจัดสรรไม่สอดคล้องเหมาะสมกับภารกิจ การใช้จ่ายงบประมาณบางส่วนยังไม่คุ้มค่า
Material - มีระบบ IT ที่มีประสิทธิภาพ เพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการขององค์กร - มีหน่วยงานทั้งส่วนกลางและจังหวัดทั่วประเทศ ทำให้เกิดความคล่องตัวในการประสานงานกับหน่วยงานอื่น	**Material** - ระบบฐานข้อมูลยังไม่มีความสมบูรณ์และมีคุณภาพเพียงพอ - ใช้เทคโนโลยีไม่เต็มประสิทธิภาพ

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
Management **-** เป็นองค์กรหลักองค์กรเดียวที่รับผิดชอบในกระบวนการคัดกรองบุคคลเข้าสู่อำนาจทางการเมือง **-** มีอิสระในการบริหารงาน บริหารงบประมาณและบริหารคน - กฎหมายเอื้อต่อการบริหารงานเลือกตั้ง เนื่องจากกำหนดให้ทุกหน่วยงานต้องให้การสนับสนุน	**Management** **-** กฎหมาย ระเบียบ หลักเกณฑ์ วิธีปฏิบัติไม่คล่องตัว ไม่ทันสมัย วิธีปฏิบัติบางส่วนยังขัดแย้งกันไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน - การติดตามประเมินผลในการปฏิบัติหน้าที่ขาดความจริงจังและต่อเนื่อง - ขาดการสร้างวัฒนธรรมองค์กร - ขาดการถ่ายทอดความรู้และการจัดการความรู้ที่ดี
โอกาส (Opportunities)	**อุปสรรค (Threat)**
-- ความต้องการรับรู้ข่าวสารที่ถูกต้อง รวดเร็วและครบถ้วน เพื่อประกอบการตัดสินใจ - ความก้าวหน้าของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสนับสนุนประสิทธิภาพการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร - หน่วยงานของรัฐและเอกชนให้ความร่วมมือในการพัฒนาระบบสารสนเทศ - ได้รับความร่วมมือจากทุกภาคส่วนในการส่งเสริมและให้ความรู้แก่ประชาชนเกี่ยวกับการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข	- กฎหมาย ระเบียบการเลือกตั้งระดับชาติและท้องถิ่น ที่มีข้อบังคับแตกต่างกัน ทำให้ผู้ปฏิบัติและประชาชนเกิดความสับสน **-** สังคมมีความขัดแย้งและการแตกแยกทางความคิดในทางการเมือง ทำให้การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ยากลำบากยิ่งขึ้น - ผู้ช่วยปฏิบัติงานที่มาจากส่วนราชการไม่เข้าใจกฎหมาย ระเบียบและวิธีปฏิบัติที่เกี่ยวกับการจัดการเลือกตั้ง ทำให้การปฏิบัติงานมีความบกพร่อง -ผู้สมัครรับเลือกตั้ง ผู้สนับสนุน พรรคการเมือง ผู้มีสิทธิเลือกตั้ง ยังไม่เข้าใจกฎหมาย ระเบียบเกี่ยวกับการเลือกตั้ง

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร (SWOT) แล้วพบว่าสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง

มีจุดแข็ง (S) เนื่องจากรัฐธรรมนูญได้กำหนดให้คณะกรรมการการเลือกตั้งเป็นองค์กรอิสระที่ไม่อยู่ภายใต้การบังคับบัญชาหรือการสั่งการจากฝ่ายการเมือง และเป็นองค์กรหลักเพียงองค์กรเดียวที่รับผิดชอบในกระบวนการคัดกรองบุคคลเข้าสู่อำนาจทางการเมืองทั้งด้านบริหารและนิติบัญญัติ มีหน้าที่ในการควบคุมและดำเนินการจัดหรือจัดให้มีการเลือกตั้งทุกระดับทั้งระดับชาติและท้องถิ่น รวมทั้งออกเสียงประชามติให้เป็นไปโดยสุจริตและเที่ยงธรรม มีอิสระในการบริหารงาน บริหารงบประมาณ และบริหารคนรวมทั้งยังมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์ที่หลากหลายมาจากหลายหน่วยงานที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรและความรู้ความเชี่ยวชาญในการจัดการ

เลือกตั้ง ขณะเดียวกันรัฐธรรมนูญยังมีบทบัญญัติที่เป็นโอกาส (O) ให้ส่วนงานทั้งภาครัฐและเอกชนให้ความร่วมมือในการส่งเสริมและให้ความรู้แก่ประชนเกี่ยวกับการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข รวมทั้งกระแสความตื่นตัวและการเรียกร้องของประชาชนในความต้องการรับรู้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง รวดเร็ว และครบถ้วน เพื่อประกอบการตัดสินใจ

มีจุดอ่อน (W) ในเรื่องการพัฒนาศักยภาพบุคลากรที่ไม่ต่อเนื่องและเหมาะสม รวมไปถึงบุคลากรบางส่วนไม่รู้บทบาทและหน้าที่ของตนเอง ขาดความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ขาดค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมองค์กร ขาดความสามัคคี นอกจากนั้นการบริหารจัดการงบประมาณยังไม่เหมาะสมกับภารกิจมีความล่าช้า ระบบฐานข้อมูลยังไม่มีความสมบูรณ์ ส่งผลเสียต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ประกอบกับมีภัยคุกคาม (T) ที่ส่งผลกระทบกับการทำงานหลายด้าน เช่น กฎหมาย และระเบียบเลือกตั้งทั้งระดับชาติและระดับท้องถิ่นที่มีข้อบังคับแตกต่างกัน ทำให้ผู้ปฏิบัติและประชาชนเกิดความสับสน รวมทั้งผู้สมัครรับเลือกตั้ง ผู้สนับสนุน พรรคการเมือง ผู้มีสิทธิเลือกตั้ง ยังไม่เข้าใจกฎหมายระเบียบเกี่ยวกับการเลือกตั้ง และสังคมยังมีความขัดแย้งและการแตกแยกทางความคิดในทางการเมือง ทำให้การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ยากลำบากยิ่งขึ้น

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก (SWOT) และภารกิจของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ๕ ด้านกิจการ ๑ สถาบัน และส่วนงานที่ไม่สังกัดด้านกิจการแล้ว สถาบันพัฒนาการเมืองและการเลือกตั้ง ซึ่งเป็นหน่วยงานหนึ่งของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งที่ได้มีการจัดตั้งขึ้นใหม่ตามระเบียบคณะกรรมการการเลือกตั้งว่าด้วยการจัดแบ่งส่วนงานของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง (ฉบับที่ ๖) พ.ศ.๒๕๕๓ จึงมีความเหมาะสมและมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาองค์กร พัฒนาบุคลากร ตลอดจนพัฒนางานให้เป็นระบบก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และเป็นองค์กรชั้นนำทางการเมืองและการเลือกตั้ง และมีศักยภาพและความสามารถในการดำเนินภารกิจของตนและของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ตามที่กฎหมายกำหนดให้มีอำนาจหน้าที่ โดยการนำเอาแนวคิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของนักวิชาการทั้ง ๓ ท่าน โดยเฉพาะของ Michael J. Marquardt มีทั้งองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยที่ครอบคลุมเชิงหลักการและกระบวนการบริหารองค์กร สามารถนำแนวความคิดของท่านและนักคิดท่านอื่นๆ มาผสมผสานเพื่อการประยุกต์ใช้ที่เหมาะสมกับภารกิจอันเป็นภารกิจของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งและบทบาทของสถาบันพัฒนาการเมืองและการเลือกตั้ง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันพัฒนาการเมืองและการเลือกตั้ง ดังนี้

๑. การสร้างพลวัตรการเรียนรู้ (Learning Dynamics) ให้เกิดขึ้นกับบุคลากรขององค์กรทุกระดับเป็นแกนหลักอย่างต่อเนื่องยาวนานด้วยมาตรการ ๖ ประการ

๑.๑ สร้างเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรในหน่วยงาน

๑.๒ การสร้างโลกทัศน์ให้บุคลากรมองสังคมและภารกิจขององค์กรตาม ความเป็นจริง

๑.๓ การแลกเปลี่ยนและการสานวิสัยทัศน์ของบุคลากรหลายฝ่ายเข้าด้วยกัน

๑.๔ ให้บุคลากรในหน่วยงานเรียนรู้ร่วมกันอย่างเป็นทีม

๑.๕ ให้มีการเรียนรู้ด้วยการคิดอย่างเป็นระบบ

๑.๖ จัดให้มีการเสวนาแลกเปลี่ยนความคิดและประสบการณ์อย่างมี

แบบแผน

๒. การปรับเปลี่ยนสภาพปัจจัยด้านต่างๆ ขององค์กร (Organization Transformation) การเรียนรู้ควรจัดทำแผนปรับเปลี่ยนหรือปรับปรุงให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของบุคลากร ซึ่งอาจพิจารณาจากปัจจัยการบริหารในด้านต่างๆ ดังนี้

๒.๑ การสร้างและสานวิสัยทัศน์องค์กรร่วมกัน (Shared Vision) ซึ่งเป็นมิติความคิดเชิงมุ่งหวังขององค์กรมีความเหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม เงื่อนไขเชิงสถานการณ์และเวลาตามที่กำหนดหรือไม่ บุคลากรในองค์กรเข้าใจหรือเข้าถึงสิ่งที่มุ่งหวังเหมือนกันหรือไม่ ซึ่งอาจต้องปรับเปลี่ยนใหม่หรือสร้างความเข้าใจใหม่ร่วมกัน

๒.๒ ปรับเปลี่ยนโครงสร้างหรือองคาพยพของหน่วยงาน (Organization Transformation) ขึ้นอยู่กับขนาดขององค์กรว่าเป็น ขนาดใหญ่ กลาง หรือเล็ก มีสายการบังคับบัญชาเช่นใด ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารจัดการอย่างใด จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนหรือไม่ประการใด

๒.๓ จัดวางกลยุทธ์ขององค์กร (Strategic Architecture) กระบวนการในการออกแบบ การจัดวาง การกำหนดความมุ่งหวังและการขับเคลื่อนจะเป็นอย่างไร ขึ้นอยู่กับความเหมาะสม ความเข้าใจและเห็นพ้องของบุคลากรฝ่ายต่างๆ

๒.๔ การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรของหน่วยงาน มีลักษณะและสภาพการทำงานร่วมกัน มีรูปแบบ บรรทัดฐาน และสัมพันธภาพการทำงานและการอยู่ร่วมกันในหน่วยงานอย่างไร ส่งผลต่อประสิทธิภาพประสิทธิผลการทำงานอย่างไร

๓. การเพิ่มอำนาจแก่บุคคลในหน่วยงาน เป็นการเพิ่มศักยภาพและความสามารถของบุคลากรในทุกฝ่ายและทุกระดับที่เกี่ยวข้องกับการเมืองและการเลือกตั้ง ด้วยการมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ร่วมกันในทุกกลุ่มประชากรที่เกี่ยวข้อง หรือผู้มีส่วนได้เสียทางการเมือง ได้แก่

๓.๑ ประชาชนทุกหมู่เหล่าทั้งผู้มีสิทธิเลือกตั้งและก่อนมีสิทธิทางการเมือง

๓.๒ บุคลากรผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการทางการเมืองและการเลือกตั้ง

๓.๓ นักการเมืองและพรรคการเมือง

๓.๔ ผู้แทนกลุ่มองค์กรและสถาบันต่างๆ

๔. การจัดการความรู้ เป็นการจัดการความรู้ที่เป็นความรู้พื้นฐานโดยตรงความรู้ที่เกี่ยวข้องกับกิจการของหน่วยงานทั้งเชิงแนวคิด ทฤษฎี ประสบการณ์การปฏิบัติ บทเรียนจากผลการดำเนินงานต่างๆ โดยมีการบริหารจัดการเป็นกระบวนการเชิงสร้างสรรค์ที่เปิดกว้าง สำหรับทุกฝ่ายอย่างเป็นระบบ คือ

๔.๑ การแสวงหาความรู้ จากแหล่งข้อมูลต่างๆ จากผู้มีความรู้ ผู้มีความชำนาญการ จากผู้มีประสบการณ์ทางตรงและทางอ้อม ทั้งในรูปของเอกสาร ระบบสารสนเทศ และบุคคล

๔.๒ การสร้างองค์ความรู้ คือ มีการจัดระบบการแจกแจง การวิเคราะห์ การวิภาษณ์ การวิจารณ์ การวิจัย เพื่อให้ได้มาซึ่งองค์ความรู้ใหม่ๆ

๔.๓ การรวบรวมและจัดเก็บข้อมูลและสืบค้นความรู้จากแหล่งต่างๆ เพื่อจัดทำระบบสารสนเทศที่เป็นสื่อในรูปแบบต่างๆ เพื่อให้มีความสะดวกและเป็นประโยชน์ต่อการสืบค้นการเรียนรู้ที่สามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารและองค์ความรู้ต่างๆ ได้ง่าย

๔.๔ การเผยแพร่ถ่ายทอดและการนำไปประยุกต์ใช้ในกลุ่มบุคลากรและประชาชนที่เกี่ยวข้องในรูปแบบต่างๆ

๕. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Technology Application) เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนหน่วยงานไปสู่ความสำเร็จของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสภาพสังคมปัจจุบัน หน่วยงานจะต้องจัดการ จัดให้มีเครื่องมือและสิ่งอำนายความสะดวกเพื่อสนับสนุนและเชื่อมต่อกระบวนการเรียนรู้และถ่ายทอด โดยการดำเนินการ ดังนี้

๕.๑ จัดตั้งทีมงานและจัดทำระบบสารสนเทศขององค์กร โดยดึงเอาบุคลากรหลายฝ่ายที่มีความรู้ความชำนาญในมิติต่างๆ ทั้งเชิงวิชาการ วิชาชีพ นักวางแผน โปรแกรมเมอร์ และอื่นๆ ตั้งเป็นทีมงานเพื่อการออกแบบระบบสารสนเทศ

๕.๒ จัดให้มีการเรียนรู้เพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถในการใช้การประมวล วิเคราะห์ การบริหารจัดการข้อมูลข่าวสาร การสื่อสาร การให้บริการในรูปแบบต่างๆ ทั้งการเผยแพร่ การถ่ายทอดและการให้การศึกษา

๕..๓ การสนับสนุนให้มีเครื่องมืออุปกรณ์ระบบ digital ที่สามารถเชื่อมโยงในการสื่อสารข้อมูล ข่าวสารและความรู้ต่างๆ

๖. การมุ่งสู่ความเป็นเลิศขององค์กร (Organization Mastery) ในฐานะที่คณะกรรมการการเลือกตั้งเป็นองค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ มีบทบาทอำนาจหน้าที่ทางการเมืองและการเลือกตั้ง จำเป็นที่จะต้องพัฒนาให้องค์กรมีบทบาทการชี้นำความถูกต้องทางการเมืองให้เป็นที่ยอมรับของสังคมและมีภาวการณ์นำโดยการสร้างความเป็นเลิศขึ้นในองค์กรของตน

๖. กรอบแนวทางการดำเนินงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

ในการพัฒนาสถาบันการเมืองและการเลือกตั้งให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทางการเมือง ในครั้งนี้ ผู้จัดทำรายงาน ได้กำหนดกรอบแนวทางการดำเนินงาน ๔ ขั้นตอน ดังนี้

๖.๑ ขั้นตอนการวางแผน

๑) สำรวจสภาพปัจจุบัน วิเคราะห์ ศึกษาว่าองค์กรของเรามีอะไรดี ประเมินศักยภาพบุคลากร ค่านิยม สภาพข้อบกพร่องต่างๆ รวมทั้งประเมินการมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้ในปัจจุบัน

๒) นำข้อมูลที่ได้มากำหนดเป้าหมาย กลยุทธ์ หรือแนวทางที่จะใช้เป็นรูปแบบและกิจกรรมที่จะทำให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน มีการแต่งตั้งคณะทำงานส่งเสริมการดำเนินงาน

(๑) กำหนดนโยบายการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หน่วยงานจะต้องมีการกำหนดแนวทางหรือรูปแบบหรือกระบวนการในการดำเนินงานเพื่อการนำองค์กรก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ก่อนการเข้าสู่การเริ่มขับเคลื่อน

(๒) จัดทำแผนกลยุทธ์การขับเคลื่อนสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

- จัดทำวิสัยทัศน์หรือความมุ่งหวังของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในกำหนดเวลา ๒ ปี ที่ต้องการ

- กำหนดคุณค่าหลัก (Core Value) ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของหน่วยงานเพื่อให้ทุกฝ่ายตระหนักในประโยชน์และคุณค่าในสิ่งที่องค์กรจัดทำหรือสร้างขึ้นมา

- กำหนดตำแหน่งเชิงกลยุทธ์ (Strategic Positioning) ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อเทียบเคียงกับหน่วยงานที่มีกิจการหรือภารกิจเหมือนกันหรือคล้ายกัน

- กำหนดกลยุทธ์ในการขับเคลื่อน โดยเฉพาะการกำหนดประเด็นต่างๆ ที่หน่วยงานจะต้องดำเนินการ เช่น ประเด็นกลยุทธ์การสร้างบรรยากาศ ประเด็นกลยุทธ์การสนับสนุนปัจจัยและการให้รางวัลกับบุคลากรในการเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการ เป็นต้น

(๓) จัดทำแผนและงบประมาณ

การดำเนินงานเพื่อจัดทำรูปแบบเนื้อหางานในภารกิจหน้าที่ของหน่วยงานตามแผนกลยุทธ์ จะต้องจัดทำแผนงานรายปีและแผนงาน ๒ ปี พร้อมทั้งคำของบประมาณทั้งรายปีและ ๒ ปี ถ้าไม่ดำเนินการโอกาสที่จะพัฒนาสถาบันพัฒนาการเมืองและการเลือกตั้งให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คงเป็นไปไม่ได้

(๔) จัดตั้งทีมงาน

เพื่อทำหน้าที่ในการจัดเตรียมและบริหารแผนงานหรือโครงการและอาจทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงในการดำเนินงานทุกขั้นตอนของการดำเนินงาน โดยการพิจารณาเลือกบุคลากรจากหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ต้องเป็นบุคคลที่มีความคิดเปิดกว้าง มีความสามารถในการประสานงาน มีความอดทนและกระตือรือร้น

(๕) จัดทำแผนปฏิบัติการและขั้นตอนการดำเนินงาน

โดยทีมงานเป็นผู้จัดทำร่างฯ นำเสนอผู้บริหารและประสานงานกับทุกหน่วยงานเพื่อให้ความเห็นชอบ

๖.๒ ขั้นตอนการดำเนินตามแผนที่กำหนด

ระดมความคิดเห็นจากทุกหน่วยงานเพื่อร่วมกันศึกษาวิเคราะห์ทุกด้านกิจการของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ทั้งด้านวิชาการ ประสบการณ์จากการปฏิบัติและบทเรียนต่างๆ จากคดีและข้อร้องเรียนต่างๆ เพื่อการวางกรอบทางวิชาการ ข้อมูล และข่าวสารของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยกระบวนการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย ดังนี้

๑) สร้างบรรยากาศในหน่วยงานให้เกิดความคิด ความต้องการและความร่วมมือกันในเรื่องที่จะเกิดการแลกเปลี่ยน การถ่ายทอด การแก้ไขปัญหา การถกอภิปรายความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับภารกิจของแต่ละบุคคลของแต่ละหน่วยงานตลอดจนปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ในการดำเนินงาน

๒) จัดให้มีเวทีการพบปะแลกเปลี่ยนและประชุมเพื่อการเรียนรู้ การแก้ไขปัญหา การปรึกษาหารือร่วมกัน ตามแผนงานและขั้นตอนต่างๆ ที่ทีมงานได้จัดวางไว้

๓) จัดทำกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยปรับเปลี่ยนบทบาทของผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน ในการทำหน้าที่ที่เหมาะสมในกระบวนการเรียนรู้

๔). สร้างความเข้าใจในสิ่งที่ต้องเรียนรู้ ทั้งทางวิชาการ ระเบียบ กฎหมาย อำนาจหน้าที่ ต่างๆ

๕) สร้างสิ่งท้าทายเชิงสถานการณ์ เชิงระบบ เชิงผลประโยชน์ ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

๖) ปรับเปลี่ยนเสริมสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับบรรยากาศ สถานการณ์ และรูปแบบการบริหารจัดการความรู้ทางการเมือง

๖.๓ ขั้นตอนการจัดวางระบบการจัดการความรู้ (KM) พร้อมทั้งพัฒนาระบบสารสนเทศ ระบบอุปกรณ์ และโปรแกรมการประมวลข้อมูล และการสื่อสาร เพื่อรองรับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

๑) จัดให้มีศูนย์การเรียนรู้ออนไลน์ ให้พนักงานเข้าถึงและค้นหาข้อมูลได้ง่าย

๒) จัดเวทีแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและมีการประชุมสัมมนากันภายใน เพื่อให้ทุกคนได้มาแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์

๓) สร้างห้องกาแฟ ที่พนักงานจากฝ่ายต่างๆ สามารถมาพบปะและแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างฝ่าย

๔) จัดกิจกรรมสอนงาน ประชุมหารือ แลกเปลี่ยนความรู้ และวิเคราะห์ปัญหาต่างๆ และนำความรู้ที่ได้หรือแนวทางแก้ปัญหาต่างๆ มารวบรวมเป็นคู่มือหรือบทความเข้าระบบศูนย์ข้อมูล เพื่อให้พนักงานทุกคนมาศึกษาได้

๖.๔ ขั้นตอนการติดตามและประเมินผลตามระยะเวลา มีการจัดตั้งหน่วยวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ในองค์กร ซึ่งมีตัวแทนจากบุคลากรทุกฝ่าย รวมทั้งผู้บริหาร มาจัดทำเกณฑ์การพิจารณาประเมินผลตั้งแต่การดำเนินงานตามแผนที่กำหนดและในขั้นท้ายสุดหลังจากที่ได้ดำเนินการไประยะหนึ่งแล้ว เพื่อให้ทราบว่าองค์กรมีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากน้อยเพียงใด

ดับที่	การดำเนินงาน	ปีงบประมาณ																								สพต. และทุกส่วนงาน ผู้รับผิดชอบ
		๒๕๕๘				๒๕๕๙												๒๕๖๐								
		มิถุนายน	กรกฎาคม	สิงหาคม	กันยายน	ตุลาคม	พฤศจิกายน	ธันวาคม	มกราคม	กุมภาพันธ์	มีนาคม	เมษายน	พฤษภาคม	มิถุนายน	กรกฎาคม	สิงหาคม	กันยายน	ตุลาคม	พฤศจิกายน	ธันวาคม	มกราคม	กุมภาพันธ์	มีนาคม	เมษายน	พฤษภาคม	
๑.	วางแผนการดำเนินงาน ๑.๑ ศึกษาวิเคราะห์สถานการณ์และสภาพแวดล้อม	↔	↔	↔																						สพต.
	๑.๒ กำหนดนโยบายจัดทำกลยุทธ์			↔	↔																					สพต.
	๑.๓ จัดทำแผนงานและงบประมาณ				↔	↔																				สพต.
	๑.๔ จัดตั้งทีมงาน					↔	↔																			สพต. และทุกส่วนงาน
	๑.๕ จัดทำแผนปฏิบัติการและขั้นตอนการทำงาน						↔	↔	↔																	สพต. และทุกส่วนงาน
๒.	ขั้นตอนการดำเนินงาน ๒.๑ ระดมความคิดเห็นจากทุกหน่วยงาน ด้วยกระบวนการมีส่วนร่วม - สร้างบรรยากาศให้มีเวทีแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ถ่ายทอดความรู้และจัดทำกระบวนการเรียนรู้ในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ								↔	↔	↔	↔	↔	↔												สพต. และทุกส่วนงาน
๓.	จัดวางระบบการจัดการความรู้															↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔				สพต. และทุกส่วนงาน
๔.	ประเมินผลการดำเนินงาน								↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	สพต. และทุกส่วนงาน

๗. ระยะเวลาดำเนินการ

๗.๑ ระยะเวลาในการดำเนินการ ประมาณ ๒ ปี ตั้งแต่เดือนมิถุนายน ๒๕๕๘ ถึงเดือนพฤษภาคม ๒๕๖๐ ประกอบด้วย

๑. ขั้นตอนการวางแผน เริ่มตั้งแต่ มิถุนายน – ธันวาคม ๒๕๕๘

๒. ขั้นตอนการดำเนินงานตามแผน เริ่มตั้งแต่ มกราคม- กรกฎาคม ๒๕๕๙

๓. ขั้นตอนการจัดวางระบบการจัดการความรู้ (KM) เริ่มตั้งแต่ สิงหาคม ๒๕๕๙–กุมภาพันธ์ ๒๕๖๐

๔. ขั้นตอนการติดตามและประเมินผลตามระยะเวลา เริ่มตั้งแต่ขั้นตอนการดำเนินงานตามแผนที่กำหนดและในขั้นท้ายสุดหลังจากที่ได้ดำเนินการไประยะหนึ่งแล้ว คือ เริ่มตั้งแต่ มกราคม ๒๕๕๙ – พฤษภาคม ๒๕๖๐

๘. แนวทางการติดตามและประเมินผล

เป้าหมาย/วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด (KPI)	วิธีและเครื่องมือ
<u>เป้าหมาย (Output)</u> สร้างรูปแบบและแนวทางการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันพัฒนาการเมืองและการเลือกตั้งให้ชัดเจนและมีมาตรฐาน ภายในปี ๒๕๖๐	- มีแนวทางและรูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่มีมาตรฐานภายใน ปี ๒๕๖๐ - ระดับความสำเร็จของการบรรลุตามแผนดำเนินการ ๘๐ % - มีคู่มือและApplication ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องสามารถเข้าถึงระบบปฏิบัติการและสารสนเทศต่างๆ จำนวน ๑ ชุด	- มีการระดมความคิดเห็น - รายงานการประชุม - รายงานผลการดำเนินงาน - แบบสัมภาษณ์/แบบสอบถามเพื่อประมวลความคิดหรือผลดำเนินงาน
วัตถุประสงค์ (Outcome) ๑. เพื่อพัฒนาฐานความรู้ที่เป็นระบบโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่บุคลากรสามารถเข้าถึงได้ง่าย และนำมาใช้ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	- จำนวนองค์ความรู้ KM ไม่น้อยกว่า ๑๐ เรื่อง - มี KM web จำนวน ๑ ช่องทาง - มีศูนย์เรียนรู้ออนไลน์ ๑ ศูนย์ - จำนวนบุคลากรที่เข้ามาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ไม่น้อยกว่า ๘๐ %	-แบบรายงานข้อมูลความรู้ที่รวบรวมได้

เป้าหมาย/วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด (KPI)	วิธีและเครื่องมือ
๒. เพื่อให้สถาบันพัฒนาการเมืองและการเลือกตั้งเป็นแหล่งรวบรวมความรู้และประสบการณ์ต่างๆ ทางการเมืองสำหรับบุคลากร นักศึกษา และประชาชน	- มีฐานความรู้ในระบบดิจิตอล และระบบสารสนเทศทางวิชาการ และองค์ความรู้ต่างๆ เกี่ยวกับการเมืองและการเลือกตั้ง - มีผู้ใช้บริการ/สืบค้นข้อมูล ไม่น้อยกว่า ๘๐%	- แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้ใช้บริการ/ผู้สืบค้น
เป้าหมาย/วัตถุประสงค์	**ตัวชี้วัด (KPI)**	**วิธีและเครื่องมือ**
๓. เพื่อส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ ถ่ายทอดข้อมูลซึ่งกันและกัน ของบุคลากรในองค์กรเพื่อให้เกิดความคิดริเริ่มและการสร้างนวัตกรรมใหม่	- ร้อยละ ๘๐ ของบุคลากรที่เข้าร่วมกิจกรรม - มีการจัดกิจกรรมการทำงานเป็นทีมเพื่อแบ่งปันความรู้ เดือนละ ๒ ครั้ง	- แบบสัมภาษณ์/แบบสอบถามเพื่อประมวลความคิดหรือผลดำเนินงาน - รายงานผลการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม - แบบการสังเกตการณ์
๔. เพื่อเสริมสร้างให้การปฏิบัติงานในส่วนของงานประจำมีประสิทธิภาพและเสริมสร้างปัญญาแก่บุคลากรในองค์กร	- องค์กรและบุคลากรมีภาพลักษณ์ที่ดีและได้รับการยอมรับจากสังคม - บุคลากรมีความรู้ความเชี่ยวชาญในการทำงานเพิ่มขึ้น ทำให้งานมีประสิทธิภาพ ไม่น้อยกว่า ๘๐%	-การเข้าร่วมในเวทีทางวิชาการต่างๆ - แบบประเมินผลงาน

๙. ข้อเสนอแนะ

๙.๑ สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งควรกำหนดเป็นนโยบายที่ชัดเจนในการใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยกำหนดในแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งและผู้บริหารทุกระดับต้องมีส่วนผลักดัน สนับสนุน และปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างในการใช้กระบวนการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ

๙.๒ ผู้บริหารหรือหัวหน้าหน่วยงานต้องสนับสนุนและจัดสรรเวลาให้บุคลากรทุกระดับเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อการเรียนรู้ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันภายในกลุ่มและระหว่างกลุ่ม

๙.๓. ส่งเสริมการใช้กระบวนการจัดการความรู้ในการพัฒนาบุคลากรทุกฝ่าย ทุกระดับ โดยปลูกฝังเข้ากับการทำงานประจำของทุกฝ่ายอย่างสอดคล้องในทิศทางเดียวกัน

๙.๔. สื่อสาร ส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรทุกฝ่าย ทุกระดับใช้กระบวนการจัดการความรู้ ได้แก่ ระบุ-ใช้-แลกเปลี่ยน-สร้าง-แบ่งปัน-จัดเก็บความรู้ในการทำงานประจำและใช้กระบวนการการเรียนรู้จากความผิดพลาด การเรียนรู้จากความสำเร็จ และการใช้กระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง

๙.๕. พัฒนาระบบสารสนเทศที่อำนวยความสะดวก และง่ายต่อการเข้าถึงแหล่งเรียนรู้และเอื้อต่อการใช้ความรู้ในการทำงานประจำ และการศึกษาค้นคว้า

๙.๖ ปรับเปลี่ยนบทบาททางด้านการพัฒนาการเมืองในแง่มุมต่างๆ เช่น การมีส่วนร่วม การพัฒนาการเมือง มีการพัฒนาบทบาทตามภารกิจหน้าที่ของตนเองในเชิงรุกมากขึ้น ไม่ใช่เป็นฝ่ายตั้งรับเพียงอย่างเดียว

บรรณานุกรม

ชัชวาล วงษ์ประเสริฐ. ๒๕๔๘ . ปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้

สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร สำนักวิจัยเศรษฐกิจการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์

ประชุม โพธิกุล องค์กรแห่งการเรียนรู้

https://www.gotoknow.org/posts/๔๓๕๒๗๕