

รายงานการส่งมอบครั้งที่ ๒
โครงการจัดการความรู้สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ
ประจำปี ๒๕๖๒

เสนอโดย
มูลนิธิสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม

สารบัญ

	หน้า
รายงานผลการดำเนินโครงการการจัดการความรู้ในองค์กร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒ ของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ	๑
การวิเคราะห์เพื่อกำหนดความรู้สำคัญ (Critical knowledges) และหน่วยงานตั้งต้นในการจัดการ ความรู้	๕
-สัมมนาเชิงปฏิบัติการสำหรับผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ	
-การคัดเลือกหน่วยงานตั้งต้นใช้การจัดการความรู้	
การเก็บข้อมูลสำนักที่คาดว่าจะเป็หน่วยงานตั้งต้นการจัดการความรู้	๑๒
-สำนักส่งเสริมการเคารพสิทธิมนุษยชน	
-สำนักคุ้มครองสิทธิมนุษยชน	
-สำนักเฝ้าระวังและประเมินสถานการณ์สิทธิมนุษยชน	
ผลการศึกษาวิเคราะห์การใช้ความรู้สำคัญ ลักษณะการเรียนรู้ของเจ้าหน้าที่และความพร้อมของสำนัก ที่คัดเลือกหน่วยตั้งต้นใช้องค์ความรู้	๒๙
-สำนักส่งเสริมการเคารพสิทธิมนุษยชน	
-สำนักคุ้มครองสิทธิมนุษยชน	
-สำนักเฝ้าระวังและประเมินสถานการณ์สิทธิมนุษยชน	
ร่างแผนการจัดการความรู้ หรือข้อเสนอแนะการใช้การจัดการความรู้เพื่อพัฒนางาน พัฒนาบุคลากร ของแต่ละสำนัก	๓๕
-สำนักส่งเสริมการเคารพสิทธิมนุษยชน	
-สำนักคุ้มครองสิทธิมนุษยชน	
-สำนักเฝ้าระวังและประเมินสถานการณ์สิทธิมนุษยชน	
-ข้อเสนอแผนการจัดการความรู้ร่วมของคนทำงานสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ	
ภาคผนวก	๓๘

รายงานผลการดำเนินโครงการการจัดการความรู้ในองค์กร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒

สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ (งวดที่ ๒)

โดย

มูลนิธิสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม

ในการดำเนินโครงการการจัดการความรู้ในองค์กร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒ ของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ โดยมูลนิธิสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม ได้มีการกำหนดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อเป็นการขับเคลื่อนการจัดการความรู้ในองค์กรโดยได้มีการจัดทำแผนการดำเนินงานตามโครงการ โดยในการรายงานผลการดำเนินงานตามโครงการฯ งวดที่ ๒ ประกอบด้วยกิจกรรมจำนวน ๓ กิจกรรมสำคัญ ได้แก่

๑. การศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานขององค์กร และการจัดการความรู้ในองค์กร ประกอบด้วย

๑) การกิจขององค์กรตามหลักการว่าด้วยสถาบันสิทธิมนุษยชน (หลักการปารีส) ตลอดจนวิสัยทัศน์ พันธกิจ ตามแผนยุทธศาสตร์สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ

๒) โครงสร้าง หน้าที่และอำนาจของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ

๓) การจัดการความรู้ในองค์กรที่ผ่านมาของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ

๒. การจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการสำหรับผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ประกอบด้วยกิจกรรมย่อย คือ

๑) การประชุมคณะทำงานด้านวิชาการของมูลนิธิสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้ เพื่อกำหนดหัวข้อการเรียนรู้ และประเด็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Dialogue) จากการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ เพื่อร่วมกันกำหนดเป้าหมาย และองค์ความรู้สำคัญในการพัฒนางาน และพัฒนาคนของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ

๒) จัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการฯ มีวัตถุประสงค์เพื่อเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ และทัศนคติที่ดีเกี่ยวกับการจัดการความรู้ และเพื่อร่วมกันกำหนดเป้าหมาย และองค์ความรู้ที่สำคัญ (Critical knowledges) ในการปฏิบัติของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ โดยได้จัดการสัมมนาเชิงปฏิบัติการฯ เมื่อวันที่ ๒๖ เมษายน พ.ศ. ๒๕๖๒ เวลา ๑๓.๐๐ – ๑๖.๐๐ น. ณ ห้องเสวนา ชั้น ๖ สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ โดยมีผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ เข้าร่วมการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ ประกอบด้วย เลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ รองเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ผู้อำนวยการสำนัก/หน่วยหรือผู้แทน และตัวแทนเจ้าหน้าที่แต่ละสำนัก/หน่วย บุคลากรกลุ่มงานพัฒนาระบบงานและพัฒนาบุคลากร สำนักบริหารกลาง ในฐานะผู้รับผิดชอบและผู้ประสานงานตามโครงการ ซึ่งมูลนิธิสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม นำโดย ศ.นพ.วิจารณ์ พานิช ได้บรรยายพิเศษเกี่ยวกับการจัดการความรู้ในองค์กร เพื่อเสริมสร้างความรู้ และทัศนคติที่ดีในเรื่องการจัดการความรู้ และร่วมกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ตามประเด็นต่างๆ ที่มูลนิธิสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคมได้กำหนดขึ้น

๓. การศึกษาวิเคราะห์ความเกี่ยวข้องหรือการใช้องค์ความรู้สำคัญ (Critical knowledges) ในการปฏิบัติงานตามภารกิจเพื่อคัดเลือกเป็นหน่วยงานตั้งต้น ในการใช้เครื่องมือการจัดการความรู้ขับเคลื่อนการพัฒนางาน ประกอบด้วยกิจกรรมย่อย คือ

๑) การประชุมร่วมกับบุคลากรกลุ่มงานพัฒนาระบบงานและพัฒนาบุคลากร
สำนักบริหารกลาง ในฐานะผู้รับผิดชอบและผู้ประสานงานตามโครงการ เกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของแต่ละ
สำนัก/หน่วย ที่รับผิดชอบงานตามภารกิจหลัก (Core business) ของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชน
แห่งชาติ เพื่อประกอบการวิเคราะห์และคัดเลือกสำนัก/หน่วยที่จำกำหนดเป็นหน่วยงานตั้งต้น

๒) การประชุมคณะทำงานด้านวิชาการของมูลนิธิสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้
เพื่อสังคม เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลและวางกรอบการเก็บข้อมูลจากบุคลากรหน่วยงานตั้งต้น

๓) การเก็บข้อมูลจากบุคลากรของหน่วยงานตั้งต้นด้วยวิธีการสัมภาษณ์โดยมี
กลุ่มเป้าหมายประกอบด้วย ผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการกลุ่มงาน และตัวแทนผู้ปฏิบัติงาน

๔. การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงปฏิบัติการสำหรับผู้บริหาร สำนักงาน
คณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ และการเข้าสัมภาษณ์เก็บข้อมูลแต่ละสำนัก เพื่อคัดเลือกและดูความ
พร้อมของหน่วยงานตั้งต้น ลักษณะการเรียนรู้และการใช้ความรู้ในคนทำงาน และความรู้สำคัญ (Critical
knowledges) ที่คนทำงานต้องการพัฒนา

๕. จัดทำสรุปเป้าหมายและความรู้สำคัญ (Critical knowledges) พร้อมร่างแผนการใช้
การจัดการความรู้ (KM) เพื่อพัฒนางานและพัฒนาคนของสำนักตั้งต้น

การวิเคราะห์เพื่อกำหนดความรู้สำคัญ (Critical knowledges) และหน่วยงานตั้งต้นในการจัดการความรู้

ในการกำหนดความรู้สำคัญ (Critical knowledges) และหน่วยงานตั้งต้นในการจัดการความรู้ของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ตามโครงการจัดการความรู้ในองค์กร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒ ได้นำข้อมูลที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการสัมภาษณ์ผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ผู้อำนวยการสำนัก/หน่วยและตัวแทนผู้ปฏิบัติงานในระดับสำนัก/หน่วย โดยมีรายละเอียดสาระสำคัญข้อมูลที่ได้จากการจัดกิจกรรม ดังนี้

๑. สัมมนาเชิงปฏิบัติการสำหรับผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ เมื่อวันที่ ๒๖ เมษายน พ.ศ. ๒๕๖๒

การสัมมนาเชิงปฏิบัติการสำหรับผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ เมื่อวันที่ ๒๖ เมษายน พ.ศ. ๒๕๖๒ ณ ห้องประชุมชั้น ๖ ประกอบด้วย เลขาธิการคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ รองเลขาธิการคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ผู้อำนวยการสำนัก/หน่วยหรือผู้แทน ตัวแทนเจ้าหน้าที่ แต่ละสำนัก/หน่วย และบุคลากรกลุ่มงานพัฒนาระบบงานและพัฒนาศักยภาพสำนักบริหารกลางในฐานะผู้รับผิดชอบและผู้ประสานงานตามโครงการ จำนวน ๓๖ คน ในการสัมมนาได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยใช้รูปแบบการเปิดวงอภิปรายอย่างสร้างสรรค์ (Creative discussion) ซึ่งมีหัวข้อในการอภิปราย จำนวน ๔ หัวข้อ ได้แก่

- ๑) อยากใช้ประโยชน์จากการจัดการความรู้ในเรื่องอะไร
- ๒) ผลลัพธ์ที่ต้องการใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือหนุน
- ๓) สำนักหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบงานที่เป็นภารกิจหลัก (Core business) ขององค์กร
- ๔) ความรู้สำคัญยิ่งยวด (Critical knowledges) ขององค์กร คือเรื่องอะไรบ้าง

ซึ่งในการอภิปรายอย่างสร้างสรรค์ (Creative discussion) สามารถวิเคราะห์ถึงเป้าหมายหรือความต้องการในการใช้ประโยชน์จากการจัดการความรู้ (KM) ของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ คือ การพัฒนาศักยภาพให้มีความรู้ความเข้าใจและทักษะในการทำงานเชิงลึก หนุนให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันของผู้ปฏิบัติงาน เพราะประเด็นสิทธิไม่ใช่เรื่องตายตัว การทำงานด้านสิทธิมนุษยชนจึงต้องมีทั้งศาสตร์และศิลป์ ดังนั้น การจัดการความรู้ต้องช่วยให้สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ มีทุนทางปัญญาเพิ่มขึ้น และส่งผลให้งานเกิดผลสัมฤทธิ์ได้มากยิ่งขึ้น

ทั้งนี้ สามารถสรุปข้อมูลเนื้อหาจากที่เป็นสาระสำคัญจากการเปิดวงอภิปรายอย่างสร้างสรรค์ (Creative discussion) ดังนี้

ประเด็นการสนทนา : อยากใช้ประโยชน์จากการจัดการความรู้ในเรื่องอะไร

❖ **สำนักคุ้มครองสิทธิมนุษยชน** การทำงานของสำนักมุ่งเน้นการคุ้มครอง ตรวจสอบ บุคลากร/พนักงานเจ้าหน้าที่ควรได้รับการพัฒนาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับพันธกรณี อนุสัญญา กฎหมายหลักสิทธิมนุษยชนต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เทคนิคด้านการตรวจสอบ การจัดทำรายงาน โดยต้องมีความเข้าใจและสามารถนำไปใช้ประกอบในการเขียนรายงานเพื่อจะนำไปสู่การจัดทำเป็นข้อเสนอแนะ

❖ การจัดการความรู้เกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ทั้งในส่วน
ของความรู้ที่เป็นหลักเกณฑ์ แนวทางกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง และวิธีการในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
ของบุคลากรที่ถูกต้องเหมาะสมและเป็นธรรม

❖ การนำการจัดการความรู้มาหนุนเสริมการดำเนินงานในสำนักส่งเสริมการเคารพสิทธิ
มนุษยชน ซึ่งมีหน้าที่ในการสร้างความรู้และความตระหนักรู้ด้านสิทธิมนุษยชน โดยเผยแพร่ไปสู่
กลุ่มเป้าหมายในภาคส่วนต่างๆ ในการสร้างเครือข่าย ได้มีการทำ MOU หลายฉบับ โดยเฉพาะกับ
สถาบันการศึกษา ในการปฏิบัติงานพบปัญหา คือ การขาดความต่อเนื่องในการดำเนินงานทั้งนี้สืบเนื่องจาก
ข้อจำกัดด้านงบประมาณ และความเปลี่ยนแปลงของนโยบาย รวมถึงภาระงานที่มีงานเร่งด่วน ภารกิจพิเศษ
ทำให้การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนดไม่สามารถขับเคลื่อนงานตามเป้าหมาย เครื่องมือการจัดการ
ความรู้ที่จะช่วยสนับสนุนการดำเนินงาน คือ การเรียนรู้ร่วมกันของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อช่วยให้เกิดการ
เรียนรู้จากการทำงาน ซึ่งอาจนำมาสู่การปรับเปลี่ยนหาข้อสรุปการทำงาน หรือข้อเสนอแนะที่อาจจะเกิดขึ้น
ในโครงการอื่นๆ ต่อไปได้ แต่เนื่องจากมีภาระงานจำนวนมากทำให้ที่ผ่านมาไม่สามารถดำเนินการดังกล่าวได้

❖ มีการจัดการความรู้เกี่ยวกับการจัดทำรายงานตามอำนาจหน้าที่ของสำนักงาน
คณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ เช่น รายงานการละเมิดสิทธิมนุษยชน รายงานประเมินสถานการณ์ ฯลฯ
ซึ่งนอกจากปัญหาเรื่องการรายงานแล้วยังพบปัญหาการเรื่องเข้าถึงข้อมูล ดังนั้น การจัดทำไฟล์สรุป
การเชิญผู้เกี่ยวข้องเพื่อให้ข้อมูล การประสานกับผู้เสียหาย หน่วยงานของรัฐ การติดตามข้อมูลที่รวดเร็ว
วิธีการประมวลผล การเรียบเรียง การเผยแพร่หรือรณรงค์เพื่อให้เป็นไปตามข้อเสนอแนะที่ได้จัดทำไว้ ทั้งหมด
ถือเป็นองค์ความรู้ทั้งที่เป็นศาสตร์และศิลป์สำคัญ

❖ การนำการจัดการความรู้มาหนุนเสริมการดำเนินงานในสำนักมาตรฐานและติดตามการ
คุ้มครองสิทธิมนุษยชน ซึ่งมีหน้าที่หลักในการรับเรื่องร้องเรียน ตรวจสอบรายงานเรื่องร้องเรียน และติดตาม
ดำเนินการตามรายงาน ทักษะในการวิเคราะห์และแก้ไขปัญหา/อุปสรรคมีความสำคัญสำหรับบุคลากร
โดยสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติมีผู้ที่มีศักยภาพในประเด็นดังกล่าวจึงน่าจะนำมาช่วย
ในการพัฒนาบุคลากรได้

❖ การนำการจัดการความรู้มาหนุนเสริมการดำเนินงานในสำนักดิจิทัลสิทธิมนุษยชน
ซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีองค์ความรู้อยู่ ๒ อย่าง คือ ๑) สิ่งที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงานทุกวัน เช่น ระเบียบ
ข้อกฎหมาย อนุสัญญาต่างๆ ฯลฯ ๒) ประสบการณ์ในการทำงานของเจ้าหน้าที่แต่ละคน แต่องค์ความรู้ที่เป็น
ประสบการณ์นี้ไม่เคยถูกนำมาแลกเปลี่ยนหรือจัดระบบความรู้ ลักษณะการปฏิบัติงานของสำนักงาน
คณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติเดิมทำงานในรูปของคณะอนุกรรมการ องค์ความรู้เกิดจาก
บุคคลภายนอกเป็นหลัก เช่น นักวิชาการ เอ็นจีโอ ฯลฯ บุคลากรสำนักงานทำหน้าที่เป็นเพียงฝ่ายเลขานุการ
ต่อมาได้มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างภายในองค์กรขึ้น บุคลากรสำนักงานเป็นผู้รับผิดชอบสำนวน ดังนั้น
หากบุคลากรไม่มีความรู้หรือไม่ได้รับการถ่ายทอดประสบการณ์ก็อาจมีปัญหาได้ ในหลายกรณีพบว่ารายงาน
ที่ออกมามีความเสี่ยงต่อความน่าเชื่อถือ จึงควรช่วยให้เกิดการจัดการอย่างเป็นระบบ เช่น นำเทคโนโลยี
สารสนเทศเข้ามาช่วย เผยแพร่การทำงานให้เกิดในวงกว้าง โดยสำนักดิจิทัลสิทธิมนุษยชนก็ควรมีส่วนช่วย
ในการสนับสนุนการทำงานในส่วนนี้ร่วมด้วย

❖ สำนักสิทธิมนุษยชนระหว่างประเทศ มีงานหลักมี ๓ ลักษณะ คือ

๑) กรอบความร่วมมือระหว่างสถาบันสิทธิมนุษยชนด้วยกัน ทั้งระดับโลก ภูมิภาคเอเชีย-
แปซิฟิก เอเชียตะวันออกเฉียงใต้

ความสับสนในการนำมาใช้เป็นกรอบการปฏิบัติงานดังกล่าว รวมถึงในปัจจุบันบุคลากรมีความหลากหลายเกี่ยวกับชุดความรู้ในการปฏิบัติงาน จึงควรนำมาแลกเปลี่ยนเพราะในการปฏิบัติงาน ในการปฏิบัติงานสิ่งที่เป็นความท้าทายคือการใช้ดุลยพินิจ ดังนั้นบุคลากรจึงจำเป็นต้องมีความรู้ สามารถใช้ดุลยพินิจที่ภายใต้บริบทที่จำกัด

ประเด็นการสนทนา : ถาม - ตอบ

คำถามที่ ๑ จากข้อมูลองค์ความรู้ที่มีอยู่มากมายมหาศาล ที่อยู่ในอินเทอร์เน็ต บทความ และอื่นๆ ควรมีการจัดการข้อมูลความรู้อย่างไร รวมถึงการนำข้อมูลความรู้เหล่านั้นมาปรับใช้ โดยผ่านการวิเคราะห์ สังเคราะห์ ควรพัฒนาหรือจัดการอย่างไร ขณะนี้ไม่ว่าจะให้ใครไปค้นข้อมูล การจัดการข้อมูลก็ยังเป็นปัญหาอยู่

คำตอบ ๑ หากองค์ความรู้ที่ว่ามีหมายถึงองค์ความรู้ของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ เราไม่ได้ใช้ KM เพื่อแก้ปัญหาแต่ใช้เพื่อให้งานดีขึ้น และในการพัฒนาที่ให้งานดีขึ้นนี้ เราจะเรียนรู้จากการปฏิบัติและเป็นการเรียนรู้ร่วมกัน และมีการสะท้อนปัญหาจากการปฏิบัติด้วย เช่น ความรู้ที่เราค้นมาจากอินเทอร์เน็ต หลายเรื่องไม่ตรงกัน เราก็จะเรียนรู้ต่อมาว่าอะไรเชื่อได้หรือเชื่อไม่ได้ สุดท้ายแล้วเราเองจะเป็นคนตัดสินใจว่าอะไรใช้ได้ หรือมีความน่าเชื่อถือ ดังนั้นหัวใจคือการยึดจากการทำงานของเรามา วิธีการค้นคว้าของเราเอง (Finding) โดยวิธีการค้นคว้าของแต่ละคนอาจมอง Finding เหมือนหรือต่างกันก็ได้ อย่างน้อยที่สุดจะเห็นสภาพปัญหาแตกต่างกัน หัวใจในเรื่องนี้คืออย่าไปพึ่งพา (depend on) กับความรู้ข้างนอกอย่างลอยๆ ให้ยึดจากการทำงานของเรามาเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุด

ในกรณีขององค์ความรู้โดยทั่วไป เราก็ตรวจสอบและหยิบเอาที่มันตรงกับเป้าหมาย แต่ถ้าองค์ความรู้ของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ มันพิสูจน์ได้ด้วยความรู้ฝั่งหนึ่งที่เกิดจากการปฏิบัติงานของคนสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติที่มองผลไม่เหมือนกัน เพราะฉะนั้นมันอาจจะถูกกับสถานการณ์หนึ่ง แต่ไม่ใช่หรือไม่เหมาะกับอีกสถานการณ์หนึ่ง ไม่มีอะไรที่จะถูกต้องในทุกสถานการณ์

คำถามที่ ๒ ความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) ที่อยู่ในตัวนาย ก. นาย ข. จะทำอย่างไรที่จะดึงความรู้นั้นออกมาให้เป็นความรู้ที่เป็น Pattern หรือนำมาปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง เพราะในบางครั้ง แม้แต่คนๆ นั้นเองยังไม่รู้ว่าตนมีความรู้ชุดนั้นอยู่เลย

คำตอบ ๒ ถ้าเป็นความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) ที่ไม่ลึกมาก เครื่องมือหนึ่งที่ช่วยได้คือการบอกเล่าเป็นเรื่องราว แต่ถ้าลึกแบบถึงขั้นเป็นทักษะความชำนาญที่เกิดจากการฝึกการปฏิบัติ อาจต้องมีการฝึกและกลับมา After Action Review (AAR) ถอดความรู้กัน จึงต้องมีการออกแบบกัน เพราะถ้ารู้หัวข้อไหน เช่น การเขียนรายงาน การตรวจสอบเชิงคุณภาพ ก็ต้องออกแบบให้เหมาะกับลักษณะความรู้

การจัดการความรู้ อย่าเริ่มต้นที่ตัวความรู้ ควรเริ่มจากเป้าหมาย คือ การทำงานให้ดีขึ้นได้อย่างไรและหาให้ได้ว่ามีใครเกี่ยวข้องบ้าง แล้วจึงค่อยไปดึงความรู้นั้นออกมา

คำถามที่ ๓ ในแต่ละเดือนจะมีการประชุมในทีม มีการแชร์ประสบการณ์ว่าแต่ละคนได้อะไรมา เพราะลักษณะงานตรวจสอบภายในแต่ละกรณีไม่เหมือนกัน ซึ่งเรื่องนี้อาจเป็นส่วนหนึ่งขององค์ความรู้ที่เกิดการแชร์ข้อมูลต่างๆ ในทางปฏิบัติ ซึ่งพบว่าแต่ละกรณีใช้วิธีการไม่เหมือนกัน (แต่เป้าหมายเหมือนกัน) เมื่อทำแล้ว ส่วนงานตรวจสอบจะสรุปแต่ละเดือนออกมาเป็นเอกสาร รูปเล่ม บันทึก หรือในรายงานการประชุม อันนี้น่าจะเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการความรู้ได้ หรือไม่

คำตอบ ๓ ได้ เป็นการทำให้ KM รูปแบบหนึ่ง

คำถามที่ ๔ มีภารกิจในการศึกษาวิจัยด้านสิทธิมนุษยชน คำถามคือ จะทำงานวิจัยอย่างไรให้ตอบโจทย์สังคมในปัจจุบัน เพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนและเป็นประโยชน์ต่อสังคมได้จริง ไม่ใช่งานวิจัยขึ้นหิ้ง

คำตอบ ๔ กรณีตัวอย่างจากคณะแพทยศาสตร์ศิริราช เมื่อ ๓๐-๔๐ ปีที่แล้ว คณะบดีคณะแพทยศาสตร์ศิริราชขณะนั้นมีแนวคิดที่ว่า ศิริราชมีคลังข้อมูลเป็นล้าน Information หรือ Data ก็มีมหาศาลแต่เอาข้อมูลมาใช้ให้เกิดความรู้ได้น้อย ขณะนั้น ศ.นพ.วิจารณ์ พานิช ได้เข้าไปดูในเรื่องดังกล่าวด้วย โดยเห็นว่าควรเอางานประจำเป็นงานวิจัย จึงเกิดโครงการ R๒R (Routine to Research) ขึ้น ซึ่งงานวิจัยที่ออกมาได้รับรางวัล HRD จากต่างประเทศ เพราะเป็นลักษณะงานที่ช่วยให้คนคิดและปรับปรุงงานประจำของตนเอง ซึ่งการทำวิจัยแบบนี้แท้จริงเป็นกลยุทธ์ที่ให้งานประจำดีขึ้น มีแรงจูงใจให้เกิดการปรับปรุงงานประจำของตัวเองมากขึ้น ผู้ป่วยได้รับการที่ดี คนทำงานก็มีชีวิตชีวาโดยไม่เห็นว่างาน Routine เป็นเรื่องน่าเบื่อ แต่เห็นว่าเป็นสินทรัพย์ (Asset) ต่อการที่จะปรับปรุงงานที่ตนทำอยู่ทุกวันให้ดีขึ้น และท้ายสุดได้เป็นผลงานวิชาการ ซึ่งลักษณะแบบนี้ก็ต้องการพี่เลี้ยงในการช่วยแนะวิธี

ถ้าสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ต้องการให้งานวิชาการด้านสิทธิมนุษยชนดีขึ้น ต้องมีการพูดคุยกันกับสำนักที่ทำอยู่แล้ว หรือที่เกี่ยวข้องกับประเด็นปัญหา อาจต้องตั้งหลักว่าจะจับเรื่องวิชาการและเริ่มหาข้อมูลจากงานประจำที่ทำอยู่แล้ว ถือเป็นตัวเริ่มต้น และแน่นอนว่าเมื่อสำนักทำงานด้านวิชาการอยู่แล้ว มีการอ่านตำราหรือหนังสือจำนวนมาก หากเอาความรู้ทางทฤษฎีไปตีความช่วยให้งานวิชาการเข้มข้นขึ้น เมื่อเริ่มดำเนินการก็อาจจะทราบบว่าข้อมูลที่เก็บมากระท่อนกระเท่านำไม่พอ ก็ต้องคุยต่อเพื่อปรับข้อมูลและนำมาสู่จัดเป็นระบบ มีความน่าเชื่อถือ และในที่สุดก็สามารถสรุปออกมาเป็นงานวิชาการได้

สิ่งที่อยากเห็น

❖ สิ่งที่ยากเห็น คือ สุดท้ายเมื่อทำการจัดการความรู้ จะเกิดต้นทุนทางปัญญาขึ้นมา และนำพาสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติไปในทิศทางที่เกิดผลสัมฤทธิ์ โดยเห็นว่า เมื่อเราพูดถึงความรู้ มันมีเรื่องความรู้ในทางวิชาการ ความรู้ในทางปฏิบัติ และเรื่องความรู้สึกของสังคม เช่น เรื่องสารเคมีที่เราใช้ในทางการเกษตร ในขณะที่ทำรายงานนอกเหนือจากความรู้ในทางวิชาการหรือประสบการณ์ เราก็ทำรายงานโดยคำนึงถึงความรู้สึกของคนในสังคมด้วย โดยมีเป้าหมายเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสังคมในการทบทวนการปฏิบัติหน้าที่ควรเป็นบุคคลที่มีความรู้ ประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าวมาเป็นหลักในการทำงานมิใช่ยึดติดตามตำแหน่งหน้าที่เพียงอย่างเดียว สิ่งสำคัญคือต้อง เรียนรู้จากการปฏิบัติ (Learning by doing) เช่น ผักเขียนและแก้ไปด้วยกัน จากคนที่มีความรู้ความสามารถ หรือการหาคนบรรยายก็ควรหาคนที่มีประสบการณ์ในเรื่องนั้นๆ มีความรู้จากการปฏิบัติหรือคนที่มีความรู้ความสามารถ นอกจากนี้ยังต้องสามารถจัดลำดับความสำคัญจำเป็นของเรื่องต่าง ๆ ในการดำเนินการในเรื่องที่มีความสำคัญที่สุด ซึ่งประโยชน์จะเกิดขึ้นต่อองค์กร เช่น การถอดบทเรียนคนเกษียณ เพื่อดึงเอาความรู้ที่อยู่ในตัวคนออกมาก่อนที่ท่านจะเกษียณเพื่อไม่ให้ความรู้เหล่านั้นหายไป หรือ การทำงานควรประสานการทำงานเป็นทีม ไม่เฉพาะภายในสำนัก/หน่วยเพราะบุคลากรมีความรู้แตกต่างกันการทำงานเรื่องสิทธิมนุษยชน เป็นเรื่องใหญ่ยิ่งต้องรู้ให้กว้างมากกว่าเรื่องที่ตนรับผิดชอบ ให้กว้างไปสู่สังคมและกว้างไปยั้งทั่วโลกด้วย การทำการจัดการความรู้จะก่อให้เกิดประโยชน์ในเรื่องดังกล่าว

❖ การจัดการความรู้จะเริ่มต้นจากความรู้ความเชี่ยวชาญที่มีอยู่จริงของคนในองค์กร โดยแบ่งออกเป็น ๒ ประเภท คือ

๑) ข้าราชการบำนาญหรือคนที่เกษียณอายุราชการไปแล้ว กลุ่มเหล่านี้จะเป็นคนที่มีความรู้ มีความชำนาญ ทักษะหรือประสบการณ์บางอย่างที่มากกว่าคนที่รับราชการอยู่ในปัจจุบัน เช่น ข้าราชการบำนาญ สามารถมาให้ความรู้ประสบการณ์จากการทำงานของตน ทั้งในเรื่องการตรวจสอบการละเมิดสิทธิ ฯลฯ ซึ่งสำนักงานได้เรียนรู้จากท่านที่มีประสบการณ์ในการทำงานเหล่านี้มาช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานอยู่บ้างแล้ว

๒) เจ้าหน้าที่ปัจจุบันของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ จะมีข้าราชการที่มีประสบการณ์มากในระดับหนึ่ง เช่น ข้าราชการรับโอนซึ่งมีประสบการณ์ทำงานที่อื่นมาก่อน เมื่อมาทำงานด้านสิทธิฯ จะมีมุมมองหรือองค์ความรู้ที่มีความมองข้าม สำหรับบุคลากรที่เริ่มทำงานตั้งแต่ปี ๒๕๔๗ ที่มีการสอบบรรจุข้าราชการเข้ามาเป็นรุ่นแรก ปัจจุบันเป็นระดับชำนาญการพิเศษ คนกลุ่มนี้เป็นคนที่เติบโตมาจากภารกิจเดียวหรือภารกิจเกี่ยวกับเรื่องสิทธิมนุษยชนโดยแท้ ก็จะมีองค์ความรู้ความชำนาญในอีกรูปแบบหนึ่ง การจัดการความรู้ก็ควรมององค์ประกอบความหลากหลายของคนในองค์กรซึ่งมีความรู้ความสามารถหรือทักษะความเชี่ยวชาญแตกต่างกันตามที่มาและที่ไป การมองให้ครอบคลุมนี้ จะทำให้การจัดการความรู้ได้ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์

การคัดเลือกหน่วยตั้งต้นใช้การจัดการความรู้

ในการเริ่มต้นขับเคลื่อนการจัดการความรู้ (KM) ในองค์กรขนาดกลางหรือขนาดใหญ่ที่มีหลายส่วนงาน เพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน กลยุทธ์หนึ่งที่ดี คือ การจัดทำโครงการนำร่อง (pilot project) กับหน่วยงานตั้งต้นเพียงจำนวนหนึ่ง เพื่อทดลองและพัฒนาเครื่องมือ KM ให้เข้ากับลักษณะและวิธีการทำงาน บุคลิกนิสัยของคนทำงาน อีกทั้ง การใช้ KM เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ อาจจำเป็นจะปรับโครงสร้าง กลไก ค่านิยม และวัฒนธรรมบางส่วนขององค์กรที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้และพัฒนา ดังนั้น การคัดเลือกหน่วยตั้งต้นเพื่อนำร่องจะเป็นเหมือนการทดลองสร้างนวัตกรรมเชิงกระบวนการพัฒนากลไก โครงสร้าง และวัฒนธรรมเล็กๆ ขึ้นมาเพื่อดูผลกระทบที่เกิดขึ้น ก่อนจะปรับและขยายผลไปสู่ระดับการขับเคลื่อนที่ใหญ่ขึ้น ซึ่งจะเกิดผลกระทบทั้งองค์กร และเพื่อให้ได้หน่วยตั้งต้นในการใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือในการพัฒนางาน และพัฒนาคน มูลนิธิสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคมได้มีการกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกหน่วยตั้งต้นใช้การจัดการความรู้ที่เหมาะสม มีดังนี้

๑. เป็นหน่วยงานภารกิจหลัก (core business) หรือใช้ความรู้สำคัญยิ่งยวด (Critical knowledges) สอดคล้องตรงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และความเห็นจากเวทีผู้บริหาร สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ
๒. ผู้บริหาร/หัวหน้าหน่วยงาน มีความต้องการพัฒนางานและบุคลากร และพร้อมที่จะสนับสนุนให้เกิดกระบวนการเรียนรู้หรือการจัดการความรู้ในหน่วยงาน
๓. กลุ่มคนทำงานมีความต้องการเรียนรู้ที่จะพัฒนางาน พัฒนาความรู้และทักษะของตนเอง
๔. หัวหน้าหน่วยงานและกลุ่มคนทำงาน สามารถจัดการเวลาในการเข้าร่วมกิจกรรมตามแผนโครงการ และมีความพร้อม ตั้งใจที่จะนำเครื่องมือการจัดการความรู้ (KM) ไปใช้สอดแทรกในวิถีการปฏิบัติงานของหน่วยงาน

ในส่วนของการดำเนินโครงการการจัดการความรู้ในองค์กร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒ ของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ มูลนิธิสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคมในฐานะที่ปรึกษาโครงการได้มีการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมมนาเชิงปฏิบัติการสำหรับผู้บริหารฯ ซึ่งได้มีการอภิปรายถึงเรื่องหรือผลลัพธ์ที่สำนักต้องการให้ KM ช่วยหนุนเสริมเพื่อให้เกิดการพัฒนา ซึ่งเมื่อพิจารณาจากวิสัยทัศน์และพันธกิจหลักของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติแล้ว ผู้เข้าร่วมการสัมมนาเชิงปฏิบัติการสำหรับผู้บริหารฯ ส่วนใหญ่มีความเห็นว่าสำนักที่เป็นภารกิจหลัก มีบทบาทหน้าที่สำคัญใช้ความรู้ที่สำคัญสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ซึ่งมีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์การคัดเลือกหน่วยตั้งต้นการจัดการความรู้ข้อ ๑ มี ๓ สำนัก ได้แก่

๑. สำนักส่งเสริมการเคารพสิทธิมนุษยชน บทบาทหน้าที่หลักคือ การสร้างความตระหนักรู้ เผยแพร่ความรู้ความเข้าใจเรื่องสิทธิมนุษยชนไปสู่กลุ่มเป้าหมายในภาคส่วนต่างๆ
๒. สำนักคุ้มครองสิทธิมนุษยชน บทบาทหน้าที่หลักคือ การตรวจสอบการละเมิดสิทธิ ประเด็นต่างๆ ที่มีการร้องเรียนเข้ามา และออกเป็นรายงานการตรวจสอบการละเมิดสิทธิ (กระบวนการรวบรวมตรวจสอบข้อเท็จจริง การวิเคราะห์และการเขียนรายงานที่มีคุณภาพ สามารถอ้างอิงกฎหมายทั้งภายในประเทศและกฎหมายระหว่างประเทศ ได้)
๓. สำนักเฝ้าระวังและประเมินสถานการณ์สิทธิมนุษยชน บทบาทหน้าที่หลัก คือ การติดตาม เฝ้าระวังสถานการณ์สิทธิมนุษยชนด้านต่างๆ ของประเทศไทย จัดทำเป็นรายงานประเมินสถานการณ์สิทธิมนุษยชนประจำปี

มูลนิธิสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคมในฐานะที่ปรึกษาโครงการจึงได้มีการเก็บข้อมูลเพิ่มเติมในแต่ละสำนักด้วยวิธีการสัมภาษณ์บุคลากรเพื่อนำมาประกอบการพิจารณาเกี่ยวกับความพร้อมและความต้องการในการพัฒนา โดยมีกลุ่มเป้าหมายในการสัมภาษณ์ ดังนี้

๑) ผู้อำนวยการสำนัก เพื่อเก็บข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการพัฒนางานและบุคลากร และความพร้อมที่จะสนับสนุนการใช้การจัดการความรู้ ตามเกณฑ์ข้อ ๒

๒) ตัวแทนเจ้าหน้าที่รุ่นกลาง^๑ และเจ้าหน้าที่รุ่นใหม่^๒ เพื่อเก็บข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ตามเกณฑ์ข้อ ๓ และความพร้อมการจัดสรรเวลาเข้าร่วมกิจกรรมตามแผนโครงการตามเกณฑ์ข้อ ๔

๓) ผู้อำนวยการกลุ่มงาน เพื่อเก็บข้อมูลเกี่ยวกับเพื่อเก็บข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการพัฒนางานและบุคลากร และความพร้อมที่จะสนับสนุนการใช้การจัดการความรู้ ตามเกณฑ์ข้อ ๒ และความพร้อมการจัดสรรเวลาเข้าร่วมกิจกรรมตามแผนโครงการ ตามเกณฑ์ข้อ ๔

๔) ผู้เชี่ยวชาญ^๓ ที่ปรึกษา หรือผู้บริหาร ที่มีประสบการณ์ทำงานตามภารกิจหรือกำกับ ดูแล ทั้ง ๓ สำนักเพื่อเก็บข้อมูลเพิ่มเติมและเทียบข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์บุคลากรที่เป็นผู้แทนในแต่ละสำนักเพื่อยืนยันข้อมูลตามเกณฑ์ตามข้อ ๑

การเก็บข้อมูลสำนักที่คาดว่าจะเป็หน่วยตั้งต้นการจัดการความรู้ สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชน

ภายหลังการสัมมนาเชิงปฏิบัติการสำหรับผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ วันที่ ๒๖ มีนาคม พ.ศ.๒๕๖๒ ได้มีการประชุมร่วมกับบุคลากรกลุ่มงานพัฒนาระบบงานและพัฒนาบุคลากร สำนักบริหารกลางในฐานะผู้รับผิดชอบและผู้ประสานงานตามโครงการ เพื่อพิจารณาความน่าจะเป็นหน่วยงานตั้งต้นใช้การจัดการความรู้ ตามเกณฑ์การคัดเลือกหน่วยตั้งต้น จากนั้นได้มีการประชุมที่มนักวิชาการของมูลนิธิสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคมเพื่อเตรียมความพร้อมในการเก็บข้อมูลสำนักที่คาดว่าจะเป็หน่วยตั้งต้นการจัดการความรู้ด้วยวิธีการสัมภาษณ์บุคลากรกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งประกอบด้วยเก็บข้อมูลผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการกลุ่มงาน ผู้แทนผู้ปฏิบัติงาน ผู้เชี่ยวชาญ ที่ปรึกษา หรือผู้บริหาร ที่มีประสบการณ์ทำงานตามภารกิจหรือกำกับ ดูแล สำนักที่คาดว่าจะเป็หน่วยตั้งต้นการจัดการความรู้ ได้แก่ สำนักส่งเสริมการเคารพสิทธิมนุษยชน สำนักคุ้มครองสิทธิมนุษยชน และสำนักเฝ้าระวังและประเมินสถานการณ์สิทธิมนุษยชน

ทั้งนี้ ได้ทำการสรุปข้อมูลเนื้อหาจากที่เป็นสาระสำคัญจากการเก็บข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมาย โดยแยกเป็นแต่ละสำนัก ดังนี้

^๑ เจ้าหน้าที่รุ่นกลาง หมายถึง เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงาน ตั้งแต่ ๕ ปีขึ้นไป หรืออยู่ในช่วงอายุ ๓๕-๔๕ ปี

^๒ เจ้าหน้าที่รุ่นใหม่ หมายถึง เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงาน ไม่เกิน ๕ ปี หรืออายุน้อยกว่า ๓๕ ปี

^๓ ผู้เชี่ยวชาญ หมายถึง บุคคลที่มีความรู้และประสบการณ์ทำงานในด้านนั้น หรือตำแหน่งนั้น หรือสำนักนั้น มาไม่ต่ำกว่า ๓ ปี และเป็นที่ยอมรับของคนภายในองค์กร เป็นผู้รู้และเชี่ยวชาญในงานนั้นอยู่ในระดับดี

๑. สำนักส่งเสริมการเคารพสิทธิมนุษยชน

๑. ข้อมูลจากผู้บริหาร

๑.๑ เป้าหมาย หรือภารกิจของสำนักที่สำคัญ คืออะไร

สำนักมี ๕ กลุ่มงาน (กลุ่มงานส่งเสริมสิทธิมนุษยชน, กลุ่มงานพัฒนาความร่วมมือเครือข่าย, กลุ่มงานศูนย์ศึกษาและประสานงานด้านสิทธิมนุษยชนในภูมิภาค, กลุ่มงานสื่อสารองค์กร, ฝ่ายช่วยอำนวยความสะดวก) ดังนั้น เป้าหมายหลักของสำนัก คือ การสร้างความตระหนักรู้ เผยแพร่ไปสู่กลุ่มเป้าหมาย ในภาคส่วนต่างๆ (การขับเคลื่อนภารกิจแต่ละกลุ่มงานให้เป็นไปตามแผน)

๑.๒ ลักษณะการทำงานของสำนักหรือหน่วยเป็นอย่างไร

มีการแบ่งงานตามภารกิจของแต่ละกลุ่มงาน และมีการเชื่อมโยงกันในแต่ละกลุ่มงาน

๑.๓ งานหรือทักษะที่สำคัญ และอยากให้คนทำงานพัฒนามากที่สุด (เรียงลำดับ ๑ - ๓)

๑) การเรียนรู้งานของแต่ละกลุ่มงาน โดยแต่ละคนจำเป็นต้องรู้ว่าแต่ละกลุ่มงานมีหน้าที่ และมีความรับผิดชอบอะไร ไม่เฉพาะกลุ่มงานตัวเอง

๒) ความแม่นยำในงานของตัวเอง ซึ่งพบว่าเด็กใหม่ยังไม่แม่นยำ และคนรุ่นใหม่มีความเป็นตัวของตัวเองสูง ไม่ค่อยรับอะไรง่ายๆ ยังขาดการคิดเป็นระบบ

๓) ไม่ไฟท์กับงาน (เป็นมากกว่าครึ่ง) ซึ่งเป็นวัฒนธรรมเลียนแบบ เป็นความรู้สึกหึดไฟ ไม่กระตือรือร้นที่จะทำงาน

๑.๔ ที่ผ่านมา วิธีสอนหรือวิธีทำให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานใหม่ๆ เรียนรู้งานอย่างไร

ยังไม่ค่อยมีการสอนงาน ขาดการกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด เนื่องจากเนื้องานมีความเร่งด่วน

๒. ข้อมูลจากตัวแทนเจ้าหน้าที่รุ่นกลาง

๒.๑ ภาพงานหลักๆ ที่หน่วยงานรับผิดชอบ

สำนักส่งเสริมการเคารพสิทธิมนุษยชน มี ๕ กลุ่มงาน มีจุดร่วม คือ จัดทำโครงการสร้างความรู้ความเข้าใจเรื่องสิทธิร่วมกัน งานส่วนใหญ่ที่ทำคล้ายกันเป็นการจัดเวทีส่งเสริมให้ความรู้ ยกเว้นกลุ่มงานสื่อสาร ประกอบด้วย

๑) กลุ่มงานส่งเสริมสิทธิมนุษยชน : สร้างความตระหนักรู้เรื่องสิทธิมนุษยชน (เจ้าหน้าที่ ๕ คน)

๒) กลุ่มงานพัฒนาความร่วมมือเครือข่าย : สร้างความเข้มแข็งให้กับเครือข่าย มีเนื้อหาเชื่อมโยงกันกลุ่มงานที่ ๓ (เจ้าหน้าที่ ๖ คน)

๓) กลุ่มงานศูนย์ศึกษาและประสานงานด้านสิทธิมนุษยชนในภูมิภาค : เป็นกลุ่มงานตั้งใหม่ที่เชื่อมโยงเครือข่ายระหว่างศูนย์ภูมิภาคทั้ง ๖ ศูนย์

๔) กลุ่มงานสื่อสารองค์กร : ทำงานสื่อสารองค์กรทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยมีเป้าหมาย คือ ทำให้คนรู้จัก สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ และรู้สิทธิ (เจ้าหน้าที่ ๙ คน)

๕) ฝ่ายช่วยอำนวยความสะดวก (เจ้าหน้าที่ ๔ คน)

● กลุ่มงานส่งเสริมสิทธิมนุษยชน เน้นเนื้อหาหลักสูตรเพื่อการเรียนรู้ เช่น กระบวนการยุติธรรม สิทธิมนุษยชนด้านแรงงาน สิทธิมนุษยชนด้านเด็กและเยาวชน ลักษณะงานส่วนใหญ่เป็นการจัดเวทีอบรมให้ความรู้

● **กลุ่มงานพัฒนาความร่วมมือเครือข่าย** มีกลไกหลักในการพัฒนาเครือข่าย คือ การทำบันทึกข้อตกลง (MOU) กับมหาวิทยาลัย สถานายความ ในเรื่องสิทธิมนุษยชนศึกษา โดยเริ่มจาก นโยบาย สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ชุดแรก มี MOU กับมหาวิทยาลัยขอนแก่น ลำดับต่อมาลงนามร่วมกับมหาวิทยาลัยอุบลราชธานี มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ ต่อมาต้องการขับเคลื่อนให้มากกว่านั้น จึงเปลี่ยนเป็นการลงนามร่วมกัน ๑๐ มหาวิทยาลัยในแต่ละภูมิภาค รวมทั้งหมด ๕๐ มหาวิทยาลัย โดยพัฒนาความร่วมมือในเชิงเนื้อหา นโยบายขับเคลื่อนและให้นักศึกษามาฝึกงาน

● **กลุ่มงานศูนย์ศึกษาและประสานงานด้านสิทธิมนุษยชนในภูมิภาค** มีการ MOU มหาวิทยาลัยในภูมิภาคและให้มหาวิทยาลัยเป็นจุดเชื่อมต่อ (Node) เป็นการกระจายกิจกรรมที่จะลงสู่พื้นที่ได้มากขึ้น โดยมีสื่อประจำอยู่ที่ศูนย์ประจำภูมิภาค เพื่อให้คนเรียนรู้และเผื่อระวัง การคุ้มครองสิทธิในพื้นที่ให้ประชาชนเข้าถึง สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติได้ง่ายขึ้น ซึ่งการทำงานคล้ายกับกลุ่มงานพัฒนาความร่วมมือเครือข่าย คือเป็นการเชื่อมต่อเครือข่าย เพื่อรองรับโครงสร้างที่จะขยายตัวในอนาคตและมีการสร้างกระบวนการเรียนรู้ เช่น การจัดค่ายเยาวชน โดยมีเป้าหมายเป็นนิสิตนักศึกษา นักกิจกรรม เพื่อให้สามารถไปขับเคลื่อนต่อไปในระดับมืออาชีพ

● **กลุ่มงานสื่อสารองค์กร** มีบทบาททั้งสื่อสารภายนอกให้สังคมรู้จักเรื่องสิทธิมนุษยชน และ สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ซึ่งมีความต้องการเชื่อมต่อข้อมูล/เนื้อหาจากฝ่ายต่างๆ เพื่อทำให้เนื้อหาเข้าใจง่ายขึ้น เช่น คลิปวิดีโอ สารคดีสั้น หนังสือ เพื่อนำสร้างความตระหนักรู้ด้านสิทธิมนุษยชน และสร้างภาพลักษณ์องค์กร ประชาสัมพันธ์กิจกรรมของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ

๒.๒ งาน ทักษะ/ความรู้ หรือจุดไหนที่สำคัญ ที่ทำให้งานเข้า หรือได้ผลออกมาไม่ตีเท่าที่ควร

● **ขาดการสร้างค่านิยม จิตสำนึกในเจ้าหน้าที่** ให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานตระหนักถึงความสำคัญของงานที่ตัวเองทำ คุณค่าของงานต่อสังคม

● **ขาดการพัฒนาองค์ความรู้ด้านสิทธิมนุษยชน**
- เจ้าหน้าที่ขาดความรู้ ความเข้าใจในเนื้อหาเรื่องสิทธิมนุษยชน ทำให้ต้องพึ่งพาบุคลากรภายนอกในการจัดทำหลักสูตร /จัดทำโครงการ /จัดเวทีอบรม

- สำนักยังไม่มีกระบวนการสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับเจ้าหน้าที่อย่างต่อเนื่อง

● **ขาดบุคลากรที่มีทักษะด้านกระบวนการ/วิทยาการจัดการกระบวนการ** ทำให้ต้องพึ่งพาวิทยาการจากภายนอกองค์กร รวมถึงขาดทักษะในการเผยแพร่ความรู้ เช่น คนที่บรรยายเรื่องสิทธิมนุษยชน

● **ขาดทักษะในการจับประเด็น และทักษะการสื่อสาร** เพื่อสามารถทำข่าวได้ทันที ซึ่งทุกกลุ่มงานควรต้องจัดการเนื้อหาของตัวเองแล้วส่งให้กลุ่มงานสื่อสารองค์กร แต่ที่ผ่านมาไม่รู้ว่าเทคนิคการเขียนต้องทำอะไร ไม่สามารถจับประเด็นเพื่อสื่อสารสู่สาธารณะได้

● **ขาดการสื่อสารระหว่างกลุ่มงาน**
- แต่ละกลุ่มงานทำงานแยกส่วนกัน ขาดการรวมใจ การมีส่วนร่วม ส่งผลให้ไม่เห็นคุณค่า ของงานที่ทำ ไม่มีการแบ่งบทบาทหน้าที่อย่างชัดเจน

- แต่ละกลุ่มงานไม่เข้าใจบริบทของทั้ง ๙ สำนัก โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานของสำนักที่ตนเองทำยังไม่มีคัมภีร์ที่ยึดถือปฏิบัติเป็นแนวทางเดียวกัน แม้จะมีกฎหมาย พระราชบัญญัติ รัฐธรรมนูญ หรือสิทธิที่ต้องรู้ก็ตาม

- ประเด็นเนื้อหาในการขับเคลื่อนไม่ทันต่อสถานการณ์
 - เนื้อหาขึ้นอยู่กับนโยบายจากรัฐบาลหรือคณะกรรมการ/สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ที่เห็นว่าเรื่องใดสำคัญซึ่งบางครั้งไม่ทันต่อสถานการณ์

๒.๓ ปัญหา/อุปสรรคในการทำงาน

- ระบบสนับสนุนด้านเอกสารการเงิน
 - ความผิดพลาดในการทำเอกสารของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเกิดเยอะ บ่อย เพราะความเข้าใจที่ไม่ตรงกันของเจ้าหน้าที่ที่ทำงานในพื้นที่และเจ้าหน้าที่การเงิน ทำให้เกิดการตีความในการเบิกจ่ายไม่ตรงกัน มักทำให้เบิกจ่ายไม่ได้ เบิกจ่ายล่าช้า
 - ระเบียบการเงินมีการเปลี่ยนแปลง แต่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานไม่ทราบ แม้ว่าที่ผ่านมาจะมีการบรรยายให้ความรู้จากกรมบัญชีกลางแต่ไม่ลงลึกในรายละเอียด
 - ที่ผ่านมามีเครบบรรณปัญหาที่เกิดขึ้น แต่มีการตีความต่างกัน ทำให้ปัญหาไม่ถูกแก้ไข
- สถานะลูกจ้างทำงานไม่ต่อเนื่อง เพราะเจ้าหน้าที่ประจำศูนย์ศึกษาและประสานงานด้านสิทธิมนุษยชนในภูมิภาค เป็นลูกจ้างที่เปลี่ยนไปเรื่อยๆ

๒.๔ ลักษณะหรือวิธีการทำงานของสำนัก

- ลักษณะงานส่วนใหญ่ของทุกกลุ่มงาน เป็นการจัดทำโครงการ มีกระบวนการ เช่น การจัดเวทีให้ความรู้ การจัดอบรม แต่ในส่วนของการวิทยากรกระบวนการและวิทยากรที่ให้ความรู้ทั้งภายนอกและมาจากผู้บริหารของสำนัก
- ลักษณะการจัดเวทีให้ความรู้ มีการคิด วางแผนและออกแบบกระบวนการ รูปแบบเนื้อหา ที่ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสื่อสารกับแต่ละกลุ่มเป้าหมาย

๒.๕ ที่ผ่านมา การสอนงานหรือการเรียนรู้ของคนในหน่วยงานเป็นอย่างไร

- ที่ผ่านมามีคู่มือได้คุยกันระหว่างคนทำงาน ทั้งภายในกลุ่มงาน และระหว่างกลุ่มงาน
- การอบรมความรู้ให้เจ้าหน้าที่ใหม่มีน้อยเกินไป และไม่มีการติดตามประเมินผล
- ที่สำนักฯ มีการประชุมเดือนละครั้งๆ ละครึ่งวัน แต่เนื้อหาส่วนใหญ่เป็นการตามงาน
- กลุ่มงานส่วนใหญ่ (ยกเว้นกลุ่มส่งเสริมสิทธิมนุษยชน) ไม่มีการถอดบทเรียนหลังการทำงาน

๒.๖ ตัวท่านเอง มีวิธีการเรียนรู้ไปพร้อมการทำงานรูปแบบใด หรือรูปแบบใดที่มักทำเป็นประจำ

- กลุ่มงานส่งเสริมสิทธิมนุษยชน มีการสรุปและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหลังจบงาน ว่ามีอะไรที่ควรทำและไม่ควรทำ

๒.๗ มีวิธีถ่ายทอด/สอนความรู้ให้รุ่นน้อง อย่างไร

- ในสำนักยังขาดการถ่ายทอดงาน
- ไม่มีมาตรฐานในการถ่ายทอดความรู้พื้นฐานให้คนที่เข้ามาใหม่ เช่น ความรู้พื้นฐานด้านสิทธิมนุษยชนเป็นสิ่งที่คนทำงานทุกสำนักต้องรู้ (๗ ประเด็น) เป็นคอร์สหลัก (Core course)

๒.๘ มีระบบเก็บความรู้ของส่วนกลางสำนัก/หน่วยงาน อย่างไร ลักษณะแบบใด

- ยังไม่มี

๒.๙ ถ้าอยากให้เจ้าหน้าที่เรียนรู้และทำงานได้เก่งขึ้น วิธีการเรียนรู้แบบใดที่น่าจะเหมาะกับเจ้าหน้าที่ในสำนัก

- สร้างความเข้าใจในแนวความคิดการมีส่วนร่วมมากกว่าส่วนตน
- เสริมสร้างภาวะความเป็นผู้นำ และสร้างองค์กรเชิงรุก โดยผู้บริหารต้องเป็นผู้มีประสบการณ์ เพื่อสามารถแก้ไขปัญหาได้
- สร้างวิธีคิดในการพัฒนางาน (Growth Mindset) เพื่อให้เกิดกับเจ้าหน้าที่
- ควรมีหลักสูตรเฉพาะ ให้กับคนที่เปลี่ยนตำแหน่งในแต่ละระดับ

๓. ข้อมูลจากเจ้าหน้าที่รุ่นใหม่

๓.๑ งานที่ทำมากที่สุด/ทำประจำ คืออะไร

- จัดเวที จัดอบรม ทำโครงการ ออกไปทำงานข้างนอกกับภาคีหน่วยงานต่างๆ

๓.๒ บรรยากาศการทำงาน การสื่อสารและการเรียนรู้

- กลุ่มคนรุ่นใหม่ รุ่นเดียวกันจะสนิทกัน มีอะไรถามกันได้ มีอะไรไม่รู้ถามพี่ๆ ที่ทำงานมาก่อน หรือพี่ๆ ผู้อำนวยการกลุ่มงานได้

- สำนักมีบุคลากรที่มีความโดดเด่นด้านการทำงานชัดเจน เพราะมีประสบการณ์ มีเครือข่าย และมีแหล่งข้อมูลบุคคลมากที่สุด

- ไม่ค่อยชอบกับการต้องถูกย้ายงานที่เราไม่ถนัด ทำให้รู้สึกขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน

๓.๓ จุดไหนที่ยาก ที่ทำให้งานช้า หรือได้ผลออกมาไม่ดีเท่าที่ควร เพราะอะไร

- ระเบียบการทำงานไม่สอดคล้องกับระบบการทำงานในพื้นที่ โดยเฉพาะระเบียบการเบิกจ่าย เนื่องจากการทำงานมีลักษณะเป็นงานที่ยืดหยุ่น และต้องทำงานกับเอ็นจีโอและชาวบ้าน แต่กฎระเบียบบางอย่างทำให้ทำงานยาก คนทำงานไม่ได้โฟกัสกับเรื่องงานต้องมายุ่งกับเรื่องระเบียบบัญชีการเงิน

- ประเด็นสิทธิมนุษยชนที่ขับเคลื่อนไม่ทันต่อสถานการณ์ เมื่อพยายามเสนอประเด็นใหม่ซึ่งไม่ใช่ประเด็นที่ตั้งไว้ในโครงการแต่ผู้ปฏิบัติงานเห็นความสำคัญที่ต้องขับเคลื่อน เพื่อตอบสนองต่อสังคมได้ในขณะนั้น แต่ผู้ใหญ่ไม่สนับสนุนและไม่สามารถจัดทำได้ เพราะทุกประเด็นต้องตั้งเป็นโครงการ ตามระเบียบการเบิกจ่ายและตามนโยบายของผู้บริหาร

- ขาดบุคลากรในการผลิตเนื้อหาการนำข้อมูลหรือความรู้มาสรุปเป็นสารสนเทศ (Infographic) เพื่อเผยแพร่ข้อมูลผ่านสังคมออนไลน์ เช่น facebook กลายเป็นการนำเสนอกิจกรรม (event) ทั้งที่สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติเป็นองค์กรระดับชาติสามารถเป็นแหล่งความรู้ได้

- ไม่มีการจัดการข้อมูล ผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถส่งไฟล์ในระบบภายในองค์กร เพื่อให้ผู้อำนวยการเก็ต้นฉบับแล้วพิมพ์งานได้เลย รวมถึงไม่มีการเก็บบันทึกหนังสือเวียนทำให้บุคลากรภายในสำนักไม่เห็นประเด็นที่เป็นประโยชน์ต่อกลุ่มงานของตัวเอง ขาดการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างกลุ่มงาน และไม่ได้เรียนรู้สิ่งที่เพื่อนอีกกลุ่มงานได้ทำ

- ไม่มีทำเนียบวิทยากร ทำให้ไม่มีข้อมูลที่จะนำมาใช้ในครั้งต่อไป

- ทำงานเฉพาะตามบทบาทหน้าที่ แต่ไม่ตระหนักถึงประเด็นหรือภารกิจหลักของสำนัก

• ขาดการพัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดการนำความรู้มาสู่การปฏิบัติ ซึ่งปัจจุบันต้องเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยการหาข้อมูลจากต่างประเทศหรือการสมัครเข้าร่วมอบรมตามที่ต่างๆ แต่องค์กรยังไม่เข้าใจว่าทำไมต้องทำ ยังมองว่าเป็นงานแทรกที่ไม่ได้อยู่ในแผน

• งานไม่ได้ถูกสนับสนุนจากระบบ ทำให้งานไม่ได้ถูกขับเคลื่อนต่อ เช่น
- การทำบันทึกหรือการเสนอประเด็นที่เห็นควรว่า ต้องขับเคลื่อนทันทีแต่ไม่ได้รับการสนองตอบหรือขับเคลื่อนต่อ

- งานของเจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่ถูกปิดกั้น เพราะหลายครั้งที่ผู้บริหารมองว่างานนั้นไม่ใช่หน้าที่ของสำนัก จึงส่งต่อให้กับสำนักอื่น แต่สำนักอื่นมองว่าเป็นภาระเพิ่ม

- งานของกลุ่มงานพัฒนาความร่วมมือเครือข่าย ซึ่งมีประเด็นสถานการณ์ต่างๆ ที่น่าขับเคลื่อน ความรู้ที่เกิดจากการอบรมการสรุปสถานการณ์ประจำปี การสร้างเครือข่าย แต่ผู้บริหารไม่ได้มอบหมายให้ผู้เกี่ยวข้องดำเนินการต่อ ทำให้งานไม่ได้ถูกเผยแพร่ออกนอกสำนักงาน ไม่มีการขับเคลื่อนต่อ ซึ่งมาจากการที่ไม่มีนโยบายชัดเจนว่ากลุ่มงานพัฒนาความร่วมมือเครือข่ายทำอะไร

๓.๔ ถ้าให้เลือก อยากพัฒนาตนเองเรื่องใด ที่จะช่วยให้ทำงานแล้วมีความสุขมากขึ้น

• พัฒนาทักษะในการเป็นวิทยากรกระบวนการ เพื่อส่งต่อความรู้ด้านสิทธิมนุษยชนให้คนอื่น รวมถึงทักษะในการสร้างเนื้อหา การสรุปความรู้ การสร้างการเรียนรู้เรื่องสิทธิมนุษยชน

• พัฒนาทักษะด้านภาษาต่างประเทศ เพราะองค์ความรู้ด้านสิทธิมนุษยชนเกิดขึ้นในฝั่งตะวันตกเป็นภาษาอังกฤษ

• พัฒนาด้านความคิดสร้างสรรค์ เพราะคนในองค์กรยังไม่ออกจากกรอบที่เคยทำ

• พัฒนาทักษะการสื่อสาร โดยเฉพาะการสร้างเนื้อหาเพื่อเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร ซึ่งตอนนี้ต้องดูจากงานเก่าๆ ว่ามีรูปแบบการเขียนอย่างไร แล้วให้คนในกลุ่มช่วยดู

• พัฒนาทักษะด้านการเงิน เพราะปัจจุบันต้องเสียเวลาไปศึกษาภาวะเบี้ยบบ้านการเงิน ทำให้ไม่มีสมาธิไปทำงานอื่น

๓.๕ เวลามีปัญหาหรือติดขัดเรื่องงาน ทำอย่างไร แก้ปัญหาอย่างไร หรือปรึกษาใคร

• กลุ่มงานส่งเสริมสิทธิมนุษยชน ปรึกษาผู้อำนวยการกลุ่มงาน โดยส่วนใหญ่ปรึกษาเรื่องระเบียบและได้รับการดูแลช่วยเหลือจากผู้อำนวยการว่าทำไมได้เพราะอะไร

• กลุ่มงานสื่อสารองค์กร สามารถปรึกษาผู้อำนวยการกลุ่มงานได้ และบางสถานการณ์ปรึกษา ผู้อำนวยการไม่ทัน สามารถปรึกษารองเลขาธิการคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติได้เลย

๓.๖ ตนเองมีวิธีการเรียนรู้รูปแบบใด หรือรูปแบบใดที่ชอบ มักทำเป็นประจำ

• การทำงานที่ให้อิสระทางความคิด อิสระในการเรียนรู้ ทำให้มีความสุขในการทำงาน

๔. ข้อมูลจากตัวแทนผู้เชี่ยวชาญ

๔.๑ เป้าหมายของสำนัก

• เป็นงานส่งเสริมขับเคลื่อนในหน่วยงาน หรือสังคมเกิดความเคารพด้านสิทธิมนุษยชน และสามารถทำได้หลายทาง เช่น การจัดเวที การสื่อสารความรู้ เป็นแค่เครื่องมือหนึ่ง

• หลักหรือแนวคิดการทำงานขับเคลื่อนงานที่ใหญ่และยาก อาจจะใช้แนวคิด “สามเหลี่ยมเขยื้อนภูเขา” ที่ ศ.นพ.ประเวศ วะสี เคยให้แนวทางไว้และพิสูจน์แล้วว่าหลายเรื่องทำได้สำเร็จ คือ ต้องใช้ ๓ พลังร่วมกันและเชื่อมโยงกัน ๑) พลังความรู้วิชาการ ข้อเท็จจริง ๒) พลังประชาชนหรือเครือข่ายร่วมกันผลักดัน และ ๓) พลังขับเคลื่อนนโยบาย ซึ่งคนทำงานของสำนักอาจต้องหลุดจากวิธีการ

ที่เคยทำจนชิน แต่ตอบไม่ได้ว่าทำไม ไปสู่การช่วยกันคิดว่า เราทำแต่ละกิจกรรมไปทำไม และจะต้องทำอะไรต่อเพื่อส่งเสริมขับเคลื่อน รวมถึงต้องสื่อสารอย่างไร ในแต่ละจังหวัด เพื่อให้เกิดผลอะไรที่หนุนเสริมกัน (ทุกกลุ่มงานจริงๆ มีความเชื่อมโยงกัน แต่การแยกกันทำ ไม่คิดร่วมกัน ทำให้พลังน้อย ต่างกลุ่มต่างไป เกิดผลน้อย คนทำงานรุ่นใหม่ เมื่อไม่เข้าใจก็เกิดความท้อ เหมือนทำแต่กิจกรรมแล้วจบ)

๔.๒ ความรู้ ทักษะ และแนวคิดสำคัญที่เพิ่มเติมจากคนทำงาน

- วิธีคิด หรือแนวคิดในการทำงานส่งเสริมที่ถูกต้อง และความเข้าใจในบริบทสภาพแวดล้อมความเป็นจริงปัจจุบันของประเทศ การมองเชื่อมโยงประเด็นสิทธิที่ทับกับเรื่องต่างๆ ที่อยู่รอบๆ ไปจนถึงระบบเป็นเรื่องสำคัญที่คนทำงานต้องฝึก

- การเรียนรู้เครื่องมือใหม่ๆ (Tools) มาประยุกต์ใช้ในการขับเคลื่อนงานส่งเสริม เช่น การวิจัยแบบมีส่วนร่วม (Participation Action Research)

- ทักษะที่ต้องการพัฒนา เช่น การออกแบบและเป็นกระบวนการ/วิทยากร นั้นทางสำนักเคยให้คนทำงานไปอบรมฝึกมาแล้ว แต่ปัญหายังอยู่การไม่มีการสื่อสารถ่ายทอดกันภายในองค์กร ความรู้และทักษะจึงอยู่ที่ตัวคนไม่กี่คน และพึ่งพาวิทยากรภายนอกเป็นส่วนใหญ่ คนทำงานทำหน้าที่ประสานงาน จัดงาน ถ่ายรูป และการเงิน

๔.๓ อื่นๆ

- การสร้างผู้เชี่ยวชาญ หรือ Expert ในแต่ละประเด็นสิทธิของ สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ เป็นเรื่องสำคัญที่ควรทำ

๒. สำนักคุ้มครองสิทธิมนุษยชน

๑. ข้อมูลจากผู้บริหาร

๑.๑ เป้าหมายหรือภารกิจสำคัญ

ตรวจสอบคำร้องการละเมิดสิทธิมนุษยชนที่มีคนร้องเรียนเข้ามา ตรวจสอบรวบรวมข้อเท็จจริง และจัดทำรายงานการตรวจสอบการละเมิดสิทธิมนุษยชน

๑.๒ ลักษณะการทำงานของสำนัก แบ่งการทำงานออกเป็น ๗ กลุ่มงานตามประเด็นประกอบด้วย

- ๑) กลุ่ม ๑ สิทธิทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม
- ๒) กลุ่ม ๒ สิทธิในที่ดินและการจัดการทรัพยากรป่าไม้
- ๓) กลุ่ม ๓ สิทธิด้านกระบวนการยุติธรรมและสิทธิมนุษยชนในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้
- ๔) กลุ่ม ๔ สิทธิชุมชนและฐานทรัพยากร
- ๕) กลุ่ม ๕ สิทธิพลเมืองและสิทธิทางการเมือง และสิทธิความเสมอภาคทางเพศสภาพ
- ๖) กลุ่ม ๖ สิทธิของกลุ่มเสี่ยง เช่น สตรี คนพิการ เด็ก
- ๗) กลุ่ม ๗ สิทธิชาติพันธุ์และสถานะบุคคล

โดยแต่ละกลุ่มงานมีเจ้าหน้าที่ ๖ - ๗ คน ประกอบด้วย อธิการ ข้าราชการ ๔ คน/กลุ่ม และพนักงานลูกจ้าง

- ลักษณะการทำงาน เมื่อมีเรื่องร้องเรียนที่ผ่านเข้ามาที่สำนัก มอบหมายให้กลุ่มงานและถูกมอบหมายต่อให้คนทำงานแต่ละคน เป็นงานเดียวที่จะทำหน้าที่รวบรวมข้อเท็จจริง ขอข้อมูลจาก

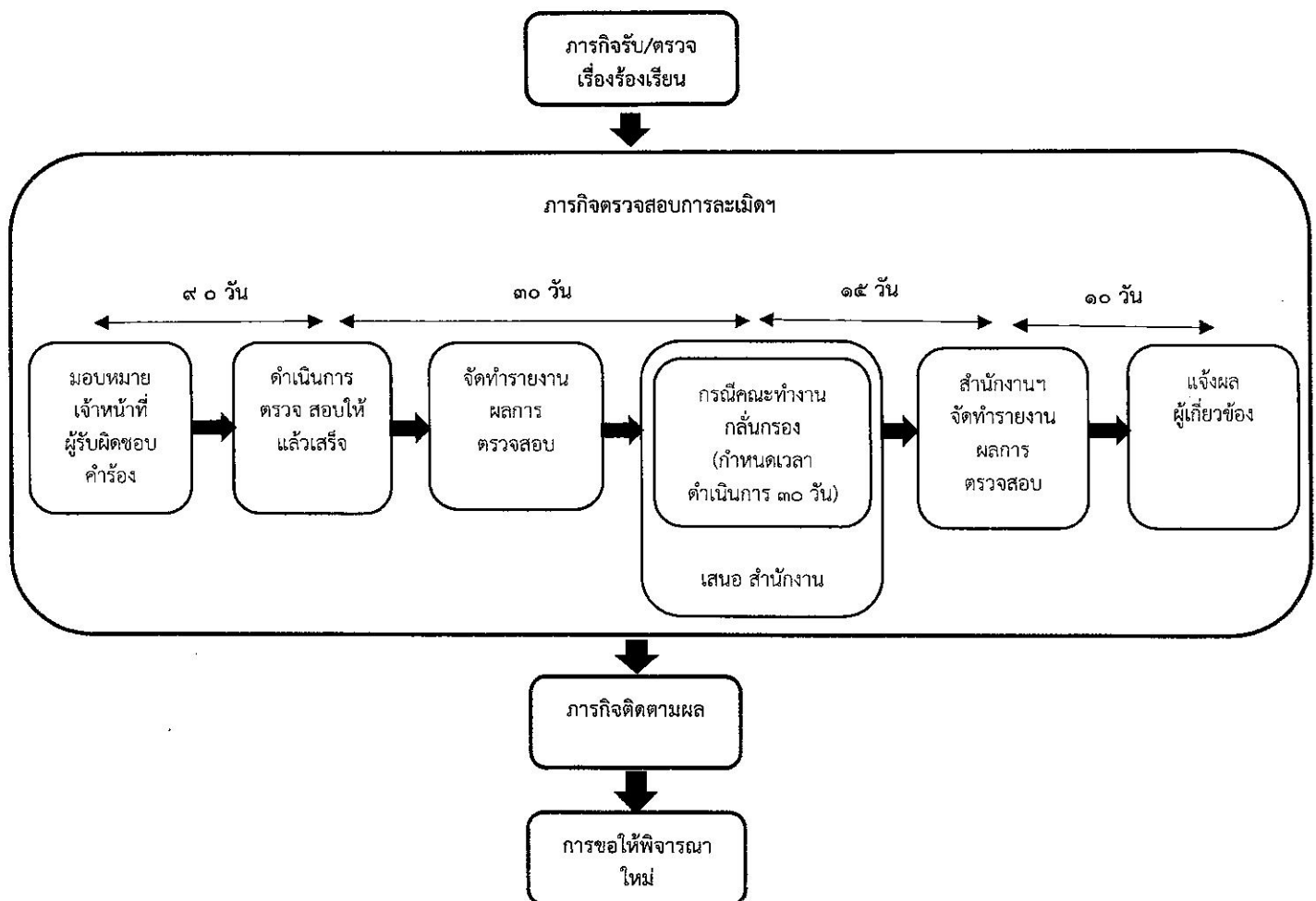
หน่วยงาน/กลุ่ม/พื้นที่ ตรวจสอบ (ลงพื้นที่ และประสานงานกับองค์กร หน่วยงาน ภาคี ที่เกี่ยวข้องตาม ประเด็นงานข้างต้น) และออกเป็นรายงานการละเมิดสิทธิมนุษยชน

- ขั้นตอนการทำงาน ประกอบด้วย

- รับเรื่องร้องเรียนและตรวจสอบหลักเกณฑ์ โดยสำนักมาตรฐานและติดตามการคุ้มครองสิทธิมนุษยชน ซึ่งเรื่องร้องเรียนที่ผ่านเกณฑ์ส่งมายังสำนัก หากไม่เข้าหลักเกณฑ์จะประสานหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและยุติเรื่อง

- ตรวจสอบการละเมิด : สำนักมอบหมายให้กลุ่มงานตามประเด็นรับผิดชอบ จากนั้นผู้อำนวยการกลุ่มงานมอบหมายงานให้พนักงานเจ้าหน้าที่รับผิดชอบ (ตามความเหมาะสม) เพื่อศึกษาคำร้อง (ผู้ร้อง ผู้ถูกร้อง หน่วยงานที่เกี่ยวข้องพื้นที่) และเก็บรวบรวมข้อมูล มีระยะเวลา ๙๐ วัน ประมวลผลข้อเท็จจริงและจัดทำรายงานผลการตรวจสอบ มีระยะเวลา ๓๐ วัน

แผนผังขั้นตอนการดำเนินงาน



๑.๓ ความรู้ทักษะที่ต้องการให้เจ้าหน้าที่พัฒนามากที่สุด

- ความรู้ระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง
- หลักสิทธิมนุษยชน
- ทักษะการเขียนรายงาน
- ความรู้เฉพาะกลุ่มงานประเด็น
- การเขียนสำนวน
- ทักษะการตั้งประเด็นคำถาม เทคนิคและทักษะในการแสวงหาข้อเท็จจริง

๑.๔ ผู้เชี่ยวชาญ (Expert) การเขียนรายงานการละเมิดสิทธิมนุษยชน

- ผู้อำนวยการกลุ่มทุกกลุ่ม/สำนัก ควรเป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญเรื่องนี้ตามบทบาทตำแหน่ง เพราะเป็นผู้ตรวจสอบงานของเจ้าหน้าที่

- ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก ได้แก่ อาจารย์วิฑิต มันทาภรณ์
- นายบุญเกื้อ สมนึก รองเลขาธิการคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ

๑.๕ ที่ผ่านมามีวิธีการสอนหรือวิธีทำให้เจ้าหน้าที่ใหม่เรียนรู้งาน อย่างไร

- เคยมีการอบรมความรู้พื้นฐาน การตรวจสอบ มีวิทยากรมาจากผู้ชำนาญการภายในและผู้เชี่ยวชาญภายนอก ในปี ๒๕๖๑ (๑ ครั้ง)
- มีระบบผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญมาช่วยให้ความรู้ในเรื่องที่เกี่ยวข้อง (เจ้าหน้าที่ไม่ค่อยใช้ระบบนี้เนื่องจากยุ่งยาก จึงไม่เกิดการเรียนรู้แลกเปลี่ยนความรู้กับผู้เชี่ยวชาญ)
- มีหลักสูตร “พนักงานเจ้าหน้าที่” อบรมให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ๑๕ วัน ซึ่งจัดโดยสำนักบริหารกลาง
- วิธีการถ่ายทอดความรู้ภายในกลุ่มงาน เช่น บางกลุ่มสอนงานภายในกลุ่มงาน บางกลุ่มใช้วงคุยกันผ่านกรณีที่มีปัญหา เพื่อหาทางออกร่วมกัน เพื่อนช่วยเพื่อน และให้รับรู้งานร่วมกัน
- ผู้อำนวยการกลุ่มงานเป็นผู้แนะนำการปฏิบัติงาน

๒. ข้อมูลจากตัวแทนเจ้าหน้าที่รุ่นกลาง

๒.๑ งาน ทักษะ/ความรู้ หรือจุดไหนที่สำคัญที่ทำให้งานช้า หรือได้ผลออกมาไม่ดีเท่าที่ควร

- ทักษะ กระบวนการรวบรวมข้อมูล / ข้อเท็จจริง (ที่ผ่านมาเคยเชิญผู้เชี่ยวชาญระหว่างประเทศมาให้ความรู้) วิธีการตรวจสอบ
- ความเชี่ยวชาญด้านหลักการสิทธิมนุษยชน
- การเขียนรายงานการตรวจสอบและละเมิดสิทธิ ที่สั้น กระชับ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ทันเวลา มีคุณภาพทั้งระดับภายในประเทศ และระหว่างประเทศ
- ความรู้เรื่องระเบียบภายใน หลักสิทธิมนุษยชน ประเด็นสิทธิ ซึ่งผู้อำนวยการแต่ละกลุ่มงาน และผู้อำนวยการสำนัก ต้องถือว่าเป็นผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญ สามารถให้คำปรึกษา แนะนำได้ เพราะเป็นคนตรวจกรองงานที่ออกไป
- การให้ความเห็นต่อสำนวนของผู้ทรงคุณวุฒิที่เลือกมา ส่งผลต่อคุณภาพของรายงาน หากไม่ใช่ผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้เชิงลึกเรื่องนั้น รายงานที่ออกมาจะไม่ค่อยได้คุณภาพ

๒.๒ วิธีการถ่ายทอด หรือสอนงาน หรือสร้างการเรียนรู้ให้เจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน และบรรยากาศในการทำงาน

เนื่องจากเพิ่งมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการทำงาน ในยุคแรกสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ทำหน้าที่เป็นฝ่ายเลขานุการ มีคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนเป็นผู้เชี่ยวชาญในแต่ละประเด็นสิทธิ บรรยากาศการทำงานยังไม่มีกฎระเบียบมากนัก ไม่แข็งตัว หลักคิดและทัศนคติถูกปลูกฝังเข้าไปกับเนื้องาน ซึ่งคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ อาจมีข้อด้อยเรื่องรู้ระเบียบราชการ แต่ก็ยังเป็นข้อดี เพราะการทำงานจะไม่ติดกรอบ มีอบรมภายนอก และทำงานร่วมกับองค์กรพัฒนาเอกชน (เป็นการทำไปเรียนรู้ไป) ต่อมาในช่วงเวลาที่คณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ชุดที่ ๒ ปฏิบัติหน้าที่เริ่มมีระเบียบ คณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติมีความรู้เรื่องสิทธิและเข้าใจความทุกข์ร้อนของชาวบ้านมากขึ้น ทำให้มีกรอบการเขียนรายงานกันมากขึ้น คนทำงานมีวิธีทำงานวิธีเขียนไปในทิศทางเดียวกัน

ในปัจจุบันการปฏิบัติงานตามพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๖๐ ทำให้มีกรอบที่แข็งตัวมากและกำหนดให้บุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ทำหน้าที่จัดทำรายงานผลการตรวจสอบการละเมิดสิทธิมนุษยชนเอง เราจึงกำลังปรับตัวเองให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านนี้ ซึ่งไม่ง่าย

๒.๓ ตัวท่านเอง มีวิธีการเรียนรู้ไปพร้อมการทำงานรูปแบบใด หรือรูปแบบใดที่มักทำเป็นประจำ

ลักษณะงานเป็นงานเดี่ยว ทุกคนต้องมีความรู้ความสามารถพื้นฐาน ส่วนใหญ่จบกฎหมาย มีทักษะในการเขียนสำนวนเป็นฐาน แต่บางคนก็ไม่มี การเรียนรู้เพื่อทำงานให้สำเร็จ คือ การค้นคว้าเอง ถามเพื่อน หรือคนที่รู้

๒.๔ มีระบบเก็บความรู้ของส่วนกลางสำนัก/หน่วยงาน อย่างไร ลักษณะใด

- บางกลุ่มงาน เช่น กลุ่มงานสิทธิชุมชนและฐานทรัพยากร มีกลุ่มไลน์ และใช้แอปพลิเคชันไลน์เพื่อใช้เป็นฐานความรู้ และเพิ่มความรู้อย่างต่าง ๆ เพื่อประโยชน์แก่เจ้าหน้าที่ในกลุ่มงาน
- มีฐานคลังข้อมูลกลาง แต่เจ้าหน้าที่ไม่สามารถเข้าถึงการใช้ประโยชน์ข้อมูล บางข้อมูลไม่พร้อมใช้งาน

๒.๕ ถ้าอยากให้เจ้าหน้าที่เรียนรู้และทำงานได้เก่งขึ้น วิธีการเรียนรู้แบบใดที่น่าจะเหมาะกับเจ้าหน้าที่ในสำนัก

- การทำคู่มือการทำงานและคู่มือจำเพาะบางเรื่อง ให้คนทำงานไวใช้เป็นแนวทางการทำงาน
- สำนักควรจะมีกระบวนการเรียนรู้ สร้างวงคุยผ่านกรณี (case) ของระหว่างกลุ่มงาน เดือนละครั้ง แลกเปลี่ยนวิธีการหรือเทคนิคความสำเร็จ

๓. ข้อมูลจากตัวแทนเจ้าหน้าที่รุ่นใหม่

๓.๑ งาน/จุดไหนที่ยาก ที่ทำให้งานช้า หรือได้ผลออกมาไม่ดีเท่าที่ควร เพราะอะไร

- การรวบรวมข้อมูล ปัจจัยที่ส่งผลต่อการทำงานช้า อยู่ในช่วงกระบวนการติดต่อ/การทำงานร่วมกับหน่วยงานภายนอก ในการประสานขอข้อมูล ค่อนข้างใช้ระยะเวลานาน
- เทคนิคและทักษะการเขียนรายงาน

- การวิเคราะห์ข้อเท็จจริง
- ทักษะและเทคนิคการสื่อสารกับหน่วยงาน ภาคี หรือกลุ่มเป้าหมายต่างๆ ซึ่งบางกลุ่มมีความเปราะบาง เช่น กลุ่มเด็ก

๓.๒ บรรยายภาคการทำงาน การสื่อสารและการเรียนรู้

- ลักษณะขอบข่ายของงานกว้าง หลากหลายประเด็น มีกฎหมายที่เกี่ยวข้องมาก แต่มีจำนวนเจ้าหน้าที่น้อย มีการเปลี่ยนแปลงหน้าที่บ่อยครั้ง และไม่มีกลไกการถ่ายทอดความรู้ ดังนั้น การสอนงานจึงเป็นความรับผิดชอบของผู้อำนวยความสะดวกกลุ่มงานที่ควรทำ แต่เนื่องจากผู้อำนวยความสะดวกกลุ่มงานบางกลุ่มงานไม่มีความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบเพียงพอที่จะสอนงานได้

๓.๓ ตัวเองมีวิธีการเรียนรู้รูปแบบใด หรือรูปแบบใดที่ชอบ มักทำเป็นประจำ

- ส่วนใหญ่มักศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง เรียนจากประสบการณ์
- ชอบการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการ

๓.๔ เวลามีปัญหาหรือติดขัดเรื่องงานทำอย่างไร เวลามีปัญหาหรือติดขัดเรื่องงานทำอย่างไร แก้ปัญหาอย่างไร หรือปรึกษาใคร

- ถามจากเพื่อน หรือคนที่รู้
- อยากให้มีข้อมูลกลางที่ช่วยสนับสนุนงานข้อมูลที่เกี่ยวข้อง และต้องมีรูปแบบเป็นข้อมูลที่พร้อมใช้งานได้และง่ายต่อการเข้าถึงข้อมูล

๓.๕ ถ้าให้เลือก อยากพัฒนาตัวเองเรื่องใด ที่จะช่วยให้ทำงานแล้วมีความสุขมากขึ้น อยากเรียนรู้กับผู้เชี่ยวชาญ (Expert) หรือใคร

- การตั้งคำถามประเด็นตรวจสอบ
- การวิเคราะห์ข้อเท็จจริง
- อยากเรียนรู้จากคนที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์โดยตรงในการปฏิบัติหน้าที่ซึ่งอาจอยู่ต่างสำนัก ผู้อำนวยการสำนัก และผู้อำนวยการกลุ่มงาน ต่างๆ ที่มีความเชี่ยวชาญเรื่องกฎหมายและหลักสิทธิมนุษยชน

๔. ข้อมูลจากตัวแทนผู้เชี่ยวชาญ

๔.๑ เป้าหมายของสำนัก

- เป็นการตรวจสอบการละเมิดสิทธิมนุษยชน เมื่อมีการร้องเรียนเข้ามาว่าถูกละเมิดสิทธิ และจัดทำรายงานการตรวจสอบการละเมิดสิทธิที่มีคุณภาพน่าเชื่อถือ ให้กับหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง นำข้อเสนอแนะไปปฏิบัติ

๔.๒ ความรู้ ทักษะ และความเชื่อที่ส่งผลต่อพฤติกรรม (Mindset) สำคัญที่เพิ่มเติมจากเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ความรู้ ทักษะที่สำคัญที่คนทำงานต้องมีอย่างยิ่ง คือ

- ความรู้ความเข้าใจเรื่องกฎหมาย ซึ่งก็จะเชื่อมโยงกับทักษะการตีความกฎหมายด้วย โดยเจ้าหน้าที่ที่ไม่ได้จบด้านกฎหมาย หรือผู้อำนวยความสะดวกกลุ่มงานที่มาจากสายงานอื่น จำเป็นต้องมีการพัฒนาศักยภาพด้านนี้ เพราะไม่สามารถสอนงานและเป็นพี่เลี้ยงให้รุ่นน้องได้ ซึ่งอาจต้องจัดหลักสูตรอบรมให้กับเจ้าหน้าที่และผู้อำนวยความสะดวกกลุ่มงาน หากไม่มีผู้เชี่ยวชาญภายในที่สอนได้ ก็อาจจะส่งไปเรียนหลักสูตรภายนอก เช่น หลักสูตรประกาศนียบัตรกฎหมายมหาชน

- การพัฒนาเพิ่มเติมความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย จำเป็นต้องทำอยู่ตลอดเวลาและต่อเนื่อง เรื่องนี้อาจให้กลุ่มงานพัฒนาระบบงานและพัฒนาบุคลากรทำได้

- ทักษะการตรวจสอบ การเขียนรายงานการตรวจสอบ อาจจัดให้มีวิทยากรมืออาชีพมาสอน แล้วเรานำมาประยุกต์ใช้ โดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทางด้านนี้ เช่น กรมการปกครอง

- ความรู้และทักษะเฉพาะของเจ้าหน้าที่สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติที่สามารถทำได้ แต่เจ้าหน้าที่มักไม่ค่อยได้ทำ เช่น การร้องทุกข์แทนผู้เสียหาย การประสานการคุ้มครองผู้ร้องทุกข์ และพยานระหว่างการตรวจสอบสิทธิมนุษยชน

๔.๓ อื่นๆ

- ควรมีระบบสนับสนุน พัฒนาศักยภาพการเป็นโค้ชหรือพี่เลี้ยง ให้กับผู้อำนวยการกลุ่มงาน เพื่อให้สามารถสอนงานน้องได้อย่างถูกต้องทั้งรูปแบบและเนื้อหา

- ไม่ใช่แค่การพัฒนาศักยภาพด้านความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะเนื้อหา การพัฒนาศักยภาพ ผู้อำนวยการกลุ่มงานใดๆ อาจต้องมีสมรรถนะหลัก (Core competency) จำเป็นบางอย่าง เช่น การบริหารจัดการ การบริหารทีม ร่วมด้วย

- คุณธรรม และจริยธรรม ของเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานด้านสิทธิมนุษยชน แม้ไม่ใช่ความรู้ แต่เป็นสิ่งที่ต้องปลูกฝังให้คนทำงานอย่างยิ่ง

๓. สำนักเฝ้าระวังและประเมินสถานการณ์สิทธิมนุษยชน

๑. ข้อมูลจากผู้บริหาร

๑.๑ เป้าหมาย หรือภารกิจของสำนักที่สำคัญ คืออะไร ภารกิจที่สำคัญของสำนักมี ๒ อย่าง คือ

๑) การจัดทำรายงานผลการประเมินสถานการณ์ด้านสิทธิมนุษยชนแห่งประเทศไทย ประจำปี ซึ่งต้องเสนอต่อคณะรัฐมนตรีและรัฐสภา

๒) การชี้แจงรายงานข้อเท็จจริงเรื่องสิทธิมนุษยชนประเด็นต่างๆ ในประเทศไทย ต่อหน่วยงานด้านสิทธิของประชาคมโลก กรณีที่มีรายงานสถานการณ์สิทธิมนุษยชนของประเทศไทย โดยไม่ถูกต้องหรือไม่เป็นธรรม

๑.๒ ลักษณะการทำงานของสำนักหรือหน่วยงาน

ภารกิจที่ ๑

- ตามพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๖๐ มาตรา ๒๐ นั้น ต้องมีการจัดทำรายงานการประเมินสถานการณ์สิทธิมนุษยชนประจำปี และต้องเสร็จภายใน ๙๐ วันหลังปีปฏิทิน หรือขยายได้ไม่เกิน ๑๘๐ วัน ซึ่งถ้าจัดทำไม่แล้วเสร็จ คณะกรรมการสิทธิมนุษยชนทั้งคณะต้องพ้นตำแหน่ง จึงเป็นภารกิจที่มีผลต่อสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติมาก จากเดิมที่เป็นกลุ่มงานหนึ่ง จึงถูกต้องยกระดับมาเป็นสำนัก มีเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานทั้งหมด ๑๓ คน โดยแบ่งงานเป็น ๓ กลุ่มงาน เพื่อแบ่งการเฝ้าระวังติดตามและประเมินสถานการณ์

- กลุ่มที่ ๑ ติดตามสถานการณ์เรื่องสิทธิพลเมือง สิทธิมนุษยชน ดูเรื่องนักปกป้องสิทธิมนุษยชน และสิทธิในภาคใต้ด้วย

- กลุ่มที่ ๒ ติดตามสถานการณ์เรื่องสิทธิด้านเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม, ด้านการคุ้มครอง, ธุรกิจกับสิทธิมนุษยชน

- กลุ่มที่ ๓ ติดตามสถานการณ์ประเด็น/กลุ่มต่างๆ ที่ประเทศไทยเป็นภาคีสถิติสัญญาว่าด้วยสิทธิมนุษยชนระหว่างประเทศ ซึ่งปัจจุบันประเทศไทยเป็นภาคีสถิติสัญญาด้านสิทธิมนุษยชน เช่น อนุสัญญาว่าด้วยสิทธิเด็ก, อนุสัญญาว่าด้วยการจัดการเลือกปฏิบัติต่อสตรี, อนุสัญญาว่าด้วยสิทธิคนพิการ เป็นต้น และกลุ่มที่ประเทศไทยไม่ได้เข้าร่วมเป็นสนธิสัญญา แต่ให้ความสำคัญ เช่น กลุ่มชนเผ่าพื้นเมือง กลุ่มไร้รัฐ แรงงานนอกระบบ แรงงาน และกลุ่มนี้อาจมีงานที่ต้องทำเรื่องชี้แจง ในภารกิจข้อ ๒

● ปฏิทินการทำงานจัดทำรายงานประเมินสถานการณ์สิทธิมนุษยชนของสำนัก

- เริ่มจากการประกาศแผน เพื่อประกันว่า รายงานฉบับนี้จะต้องทำเสร็จภายในกำหนดหรือล่าช้าไม่เกินกำหนด แผนนี้จะต้องได้รับการอนุมัติจากสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ และประกาศขึ้นเว็บไซต์สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ซึ่งในแผนจะกำหนดกรอบ (framework) และกำหนดประเด็นที่จะทำเป็นกรอบเพื่อทำงาน

- หลังจากประกาศแผนแล้ว จะเป็นช่วงที่เจ้าหน้าที่เก็บข้อมูลจากสื่อแหล่งต่างๆ ตามประเด็นและกลุ่มที่ได้แบ่งงานไว้แล้ว (ในแต่ละกลุ่ม ผู้อำนวยการกลุ่มงาน จะแบ่งงานคนรับผิดชอบเป็นประเด็นๆ ไป) มุมมองที่เก็บมาเขียนก็จะเป็นมุมมองผ่านสื่อ หากสื่อเป็นสื่อหลักก็จะสะท้อนมุมมองของรัฐบาล แต่ถ้าสื่อสังคมออนไลน์ก็อาจจะสะท้อนมุมมองขององค์กรภาคเอกชน (NGO) มีการเก็บข้อมูลเพิ่มจากการไปเข้าร่วมสัมมนา และเก็บจากข้อมูลการตรวจสอบการละเมิดสิทธิมนุษยชน ที่สำนักคุ้มครองสิทธิมนุษยชนทำงาน (ข้อมูลส่วนนี้ ก็จะเห็นมุมมองของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติต่อเรื่องนั้น) และกระบวนการเก็บข้อมูลที่เพิ่มเข้ามาในปี คือ มีการจัดเวทีแลกเปลี่ยนรับฟังสถานการณ์และมุมมองในประเด็นสิทธิที่เราประเมินอยู่ด้วย

- จัดทำร่างรายงานสถานการณ์สิทธิมนุษยชน ให้เสร็จในเดือนกันยายน มีการแก้ไขและเสนอต่อไปที่คณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติในเดือนมกราคม จากนั้นเสนอต่อรัฐสภา (คาดหวังให้เป็นคู่มือ/แนวทางเรื่องสิทธิมนุษยชนของรัฐสภาในการทำงาน)

- ที่ผ่านมา สำนักมีการพัฒนาปรับวิธีการทำงานมาบ้าง เช่น มีการวางกรอบแนวคิด ซึ่งช่วยให้ทำงานง่ายขึ้น มีการออกแบบ แบบฟอร์มเพื่อช่วยให้ทำงานง่ายขึ้น แบบฟอร์มจะกำหนดว่าเป็นประเด็นสิทธิด้านใด มีแหล่งข้อมูลที่มาจากไหน มีใครให้ความเห็นอย่างไร และคิดว่ามีประเด็นอะไรที่ต้องหาเพิ่มเติม

ภารกิจที่ ๒

● เป็นการทำการงานชี้แจงข้อเท็จจริงเรื่องสิทธิมนุษยชนประเด็นต่างๆ ในประเทศไทย เมื่อมีรายงานสถานการณ์สิทธิมนุษยชนของประเทศไทยโดยไม่ถูกต้องหรือไม่เป็นธรรม เข้ามาจากองค์กร/กลุ่มต่างๆ เช่น Amnesty ,US report, Human rights watch ออกมาทุกๆ ปี มีการรวบรวม และทำหลักเกณฑ์การพิจารณาว่าประเด็นไหนที่คณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติจะทำการชี้แจง

● การทำงานภารกิจนี้ สำนักมีคณะที่ปรึกษา ผู้ชำนาญการ ผู้อำนวยการของทุกสำนักที่เกี่ยวข้อง เจ้าหน้าที่เป็นผู้ให้ข้อมูล ส่วนสำนักจะเป็นผู้ร่างคำชี้แจง โดยคนเขียนคำชี้แจงจะเป็นคนในกลุ่ม ๓ และรายงานการชี้แจง ต้องผ่านการอนุมัติจากคณะทำงานก่อน จากนั้นจึงเข้าสู่การพิจารณาของคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ

แหล่งอ้างอิง

๑.๒ งาน/ทักษะ ความรู้ที่สำคัญ อะไรบ้าง ที่อยากให้เจ้าหน้าที่พัฒนา

- ทักษะในการใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ค้นคว้า การเก็บข้อมูลครบถ้วนและนำเสนอเชื่อถือ ต้องมี

- ต้องมีความรู้ประเด็นสิทธิมนุษยชน
- ทักษะการเขียนวิเคราะห์และเรียบเรียง
- การใช้ภาษาอังกฤษ

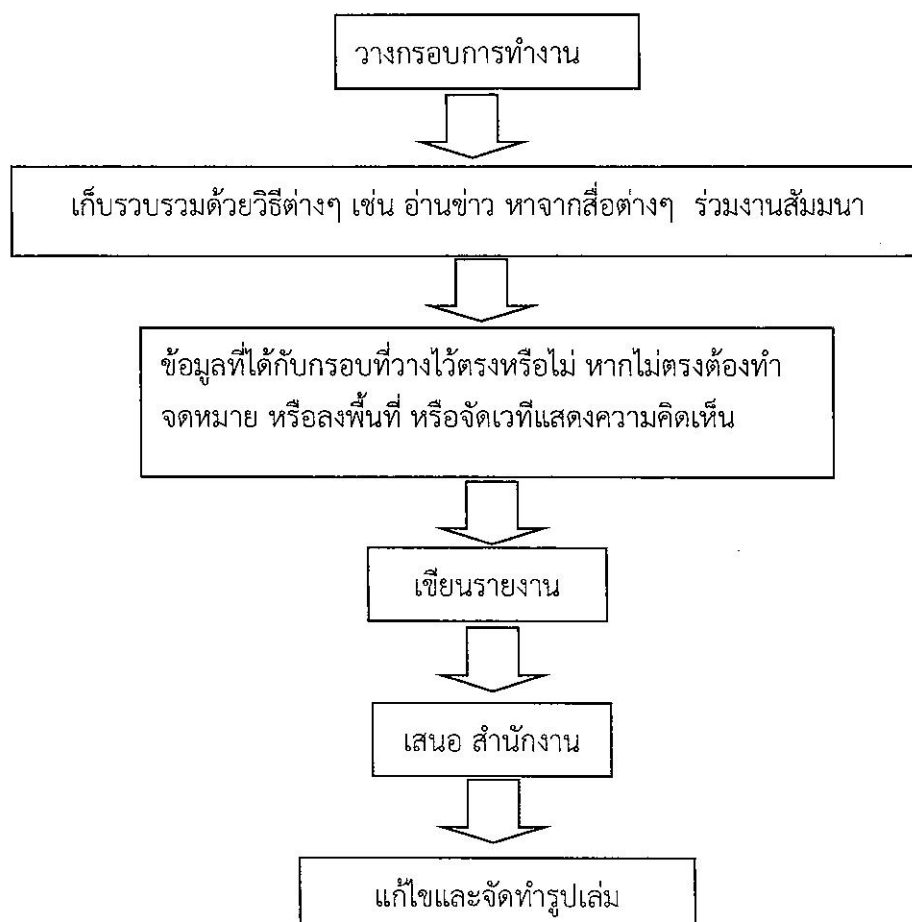
๑.๓ ที่ผ่านมามีวิธีการสอนหรือวิธีทำให้เจ้าหน้าที่ใหม่เรียนรู้งาน อย่างไร

- มีการออกแบบฟอร์มการเขียน เพื่อช่วยให้ทำงานง่ายขึ้น
- มีระบบคอมพิวเตอร์สนับสนุน (Server) เก็บข้อมูล ที่ออกแบบมาให้ใช้เฉพาะกลุ่ม

คือ แต่ละกลุ่มจะสามารถดูแลและแก้ไขของตัวเองได้ และสามารถดูข้อมูลของกลุ่มอื่นได้ (แต่ไม่สามารถแก้ไขงานของกลุ่มอื่น) ก็ช่วยให้สำนักมีที่เก็บข้อมูล และสามารถสืบค้นข้อมูลของกลุ่มอื่นที่เกี่ยวข้องได้

๒. ข้อมูลจากตัวแทนเจ้าหน้าที่รุ่นกลาง

ผังการทำงาน (Flow chart)



๒.๑ ลักษณะการทำงาน ทักษะ ความรู้/เรื่อง อะไรที่สำคัญ หรือยาก ที่ทำให้งานซ้ำ หรือได้ผลไม่เต็มที่

- งานจะถูกแบ่งกันทำ ตามกลุ่มงานและประเด็นที่แต่ละคนรับผิดชอบ ไปค้นหา เฝ้าติดตามรวบรวมข้อมูล และเขียนขึ้นมาเป็นร่างรายงานสถานการณ์ในแต่ละประเด็น
- การค้นหาและรวบรวมข้อมูล ยกตัวอย่างเช่น เรื่องโทษประหาร จะดูข่าวว่ามีเรื่องอะไรที่เกี่ยวข้อง ดูเงื่อนไข และดูเครือข่ายที่เกี่ยวข้อง ในเรื่องโทษประหารมีการขอข้อมูลจากสำนักกิกิจการยุติธรรม ทำหนังสือถามเรื่องแนวทางการแก้ปัญหา ซึ่งในการทำแต่ละเรื่องก็ต้องรู้ว่าเกี่ยวข้องกับสำนัก/หน่วยงานไหน
- ความยากของงาน คือ ไม่แน่ใจว่าเรื่องที่ตามอยู่เป็นประเด็นร้อน (Hot issue) หรือไม่ ต้องคอยดูว่าเรื่องนี้ไปเกี่ยวข้องกับสนธิสัญญาด้านสิทธิมนุษยชนระหว่างประเทศที่ประเทศไทยเป็นภาคีทำไว้หรือไม่
- มีการหาข้อมูลบางส่วนจากสำนักคุ้มครองสิทธิมนุษยชน ซึ่งบางส่วนได้จาก server กลาง แต่บางส่วนกำลังทำอยู่ ยังไม่ได้เก็บใน server จะต้องทำหนังสือเข้าไปขอ

๒.๒ มีวิธีการสอนหรือวิธีทำให้เจ้าหน้าที่ใหม่ เรียนรู้งานอย่างไร

- แต่ละกลุ่มงาน จะมีพี่เลี้ยงประกบคู่เพื่อสอนงานน้อง
- มีการสร้างฐานข้อมูลกลางของสำนักเอาไว้
- มีการพูดคุยกันในทีมและระหว่างทีม

๓. ข้อมูลจากตัวแทนเจ้าหน้าที่รุ่นใหม่

๓.๑ ตำแหน่งหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบ และลักษณะงานที่ทำประจำ

- ส่วนใหญ่ทำงานประเมินสถานการณ์ มีหน้าที่ค้นหา เก็บรวบรวมข้อมูล (ด้วยวิธีอ่านข่าว เข้าสัมภาษณ์ สืบค้นจากสำนักคุ้มครองสิทธิมนุษยชน และส่วนที่เกี่ยวข้อง) และเขียนร่างรายงานสถานการณ์สิทธิมนุษยชน ตามประเด็นงานที่แต่ละคนได้รับมอบหมาย เพื่อติดตามสถานการณ์ประเด็นสิทธินั้นๆ

- ฝ่ายธุรการจะสนับสนุนงานของส่วนงานทุกส่วนในสำนัก งานเอกสาร งานพัสดุครุภัณฑ์

๓.๒ บรรยาการการทำงาน การสื่อสารและการเรียนรู้ในสำนัก

- บรรยาการการทำงาน เดิมเจ้าหน้าที่ในกลุ่มงาน จะเคยทำงานประเมินสถานการณ์สิทธิมนุษยชนประจำปีอยู่แล้ว เป็นคนรวบรวมข้อมูลงานเขียนมาจากสำนักคุ้มครองสิทธิมนุษยชน หรือสำนักส่งเสริมการเคารพสิทธิมนุษยชน ทำหน้าที่เป็นเหมือนฝ่ายเลขานุการ /บรรณาธิการแก้ไข จัดทำเป็นรายงานประเมิน ต่อมาเมื่อเปลี่ยนเป็นให้สำนักเป็นผู้เขียนรายงาน การพัฒนาเริ่มแรก คือการให้เจ้าหน้าที่ไปประกบกับเจ้าหน้าที่สำนักคุ้มครองสิทธิมนุษยชนเพื่อเรียนรู้งาน ซึ่งเป็นเรื่องดีสำหรับเจ้าหน้าที่ใหม่

- การสื่อสาร มีการพูดคุยสื่อสารกันภายในสำนักเป็นกันเอง การเข้าพบปรึกษาหารือผู้บริหารในสำนักง่ายและสะดวก

- การเรียนรู้ในสำนัก มีรองเลขาธิการคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ที่กำกับดูแลเป็นคนช่วยวางพื้นฐาน และคอยแนะนำการเขียนรายงาน

๓.๓ งาน หรือเรื่องอะไรที่ยาก ที่ทำให้งานช้า หรือได้ผลไม่เต็มที่

- ความรู้เรื่องสิทธิมนุษยชนในประเด็นต่างๆ
- การหาและรวบรวมข้อมูล การจัดลำดับข้อมูล การขอข้อมูลที่บางครั้งก็ไม่สามารถได้มา เพราะหน่วยงานบางแห่งไม่ให้ ขอข้อมูลได้ช้ามาก บางครั้งก็ได้ข้อมูลมาไม่ตรงกับที่ต้องการ หรือข้อมูลที่ไดมาจากคำพูด ไม่มีที่อ้างอิง ทำให้มีความน่าเชื่อถือน้อย เพราะต่างประเทศจะค่อนข้างให้ความสำคัญกับแหล่งข้อมูลที่ต้องมีความน่าเชื่อถือมาก

- ยังไม่มีวิธีมาตรฐานในการเก็บข้อมูลว่าเป็นอย่างไร เพื่อให้ง่ายต่อการวิเคราะห์
- ช่วงการเขียนรายงานประเมินสถานการณ์สิทธิมนุษยชนเป็นช่วงยาก เพราะข้อมูลที่เก็บไว้มีจำนวนมาก การวิเคราะห์ข้อมูลจึงต้องใช้เวลา

- งานเขียนประเมินสถานการณ์ ยังเป็นการใช้สำนวนเฉพาะตัวอยู่ งานเขียนก็ต้องดูว่าผู้บังคับบัญชาท่านใดเป็นผู้ตรวจร่าง เพราะสำนวนแต่ละคนไม่เหมือนกัน เวลารวมเล่ม ผู้บริหารจะต้องปรับแก้ให้เป็นเนื้อเดียวกัน

- ความยากของเจ้าหน้าที่ใหม่คือ ไม่รู้จะเริ่มจากตรงไหน ก็ต้องทำไปเรียนรู้ไปเรื่อยๆ ต้องหาเทคนิคในการหาข้อมูล และต้องฝึกเขียนแบบที่ไม่เคย

- ภารกิจงานอีกช่วงที่ยาก คือ เมื่อสำนักต้องคอยเป็นทีมสนับสนุนข้อมูลให้ สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ เมื่อต้องเสนองานต่อรัฐสภา ประมาณเดือนมีนาคม ช่วงนั้นจะต้องมีห้องวางแผน สั่งการ (War room) เพื่อช่วยส่งข้อมูลตอบข้อคำถามเมื่อถูกซักถาม

๓.๔ เวลามีปัญหาหรือติดขัดเรื่องงาน ทำอย่างไร แก้ปัญหาอย่างไร หรือปรึกษาใคร

- ปรึกษากันเองก่อน อีกทั้งสามารถปรึกษากับผู้อำนวยการกลุ่มงานได้อย่างสะดวก และใกล้ชิด

๓.๕ อยากพัฒนาตัวเองในเรื่องใด รูปแบบใด

- เนื้อหาความรู้ด้านสิทธิมนุษยชน เพราะมีรายละเอียดค่อนข้างมาก
- ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน แต่ก็รู้ว่าในอนาคตตนเองจะมีการเปลี่ยนให้ไปทำหัวข้ออื่นๆ หรือไม่

- วิธีการติดตามค้นหาและเก็บข่าว เพราะสถานการณ์สิทธิมนุษยชนไม่ได้ถูกกล่าวถึงอย่างโจ่งแจ้ง แต่เป็นเรื่องที่ถูกซ่อนในเหตุการณ์ต่างๆ ซึ่งจำเป็นต้องใช้ทักษะการวิเคราะห์ข้อมูลนั้นๆ

- ทักษะการวิเคราะห์ข้อมูลและเขียน การให้คำแนะนำกับข้อมูลแต่ละแหล่ง หรือข้อมูลที่ขัดแย้งกัน หรือจะมีวิธีการจัดการอย่างไรในกรณีที่ขาดข้อมูลสำคัญ

- ทักษะภาษาอังกฤษ เพื่อการหาข้อมูลที่กว้างขึ้น
- ต้องการทราบขั้นตอนการทำงานของทุกกลุ่มงาน เพื่อให้ฝ่ายธุรการสามารถสนับสนุนงานของผู้ปฏิบัติงานในสำนักให้ดีที่สุด

๔. ข้อมูลจากตัวแทนผู้เชี่ยวชาญ

๔.๑ เป้าหมายของสำนัก

- การติดตาม เฝ้าระวังสถานการณ์สิทธิมนุษยชนภายในประเทศ เพื่อแจ้งเตือนเสนอแนะการป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาการละเมิดสิทธิมนุษยชน

๔.๒ ความรู้และทักษะสำคัญที่เพิ่มเติมจากข้อมูลเจ้าหน้าที่

- การตีความ ดึงประเด็นเรื่องสิทธิมนุษยชนออกมาจากข่าว ข้อมูล หรือเหตุการณ์ต่างๆ ที่ออกมาในแต่ละวันที่ไม่ได้บอกว่าเป็นเรื่องสิทธิมนุษยชน

๔.๓ แนวทางการสร้างการเรียนรู้หนุนเสริมเจ้าหน้าที่ที่เคยทำ

- ช่วยเหลือให้เจ้าหน้าที่เก็บข้อมูลได้ชัดเจนขึ้น โดยการทำแบบฟอร์มบันทึกข้อมูล/เหตุการณ์ แล้วให้ระบุว่าเหตุการณ์นี้เกี่ยวข้องกับสิทธิมนุษยชนเรื่องอะไร
- องค์ความรู้หลายอย่างด้านสิทธิมนุษยชน เช่น สนธิสัญญาด้านสิทธิมนุษยชนระหว่างประเทศที่ประเทศไทยเป็นภาคีเป็นภาษาอังกฤษทั้งหมด และเข้าใจยาก แนวทางเริ่มต้นคือ การช่วยกันอ่าน และทำความเข้าใจด้วยกัน

๔.๔ อื่นๆ

- การทำงานติดตามเผ่าระวังของสำนัก หากทำอย่างมีคุณภาพอาจมีข้อเสนอแนะให้สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ พิจารณาจัดทำประเด็นสิทธิมนุษยชนใหม่ๆ ก็ได้

ผลการศึกษาวิเคราะห์การใช้ความรู้สำคัญ ลักษณะการเรียนรู้ของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน และความพร้อมของสำนักที่คัดเลือกเป็นหน่วยตั้งต้นใช้องค์ความรู้

จากการเข้าสัมภาษณ์เก็บข้อมูล ผู้อำนวยการสำนัก, ผู้อำนวยการกลุ่มงาน, ตัวแทน
คนทำงาน และตัวแทนผู้เชี่ยวชาญงานของสำนักที่คาดว่าจะป็นหน่วยตั้งต้นจัดการความรู้ ได้แก่ สำนัก
ส่งเสริมการเคารพสิทธิมนุษยชน, สำนักคุ้มครองสิทธิมนุษยชน และ สำนักเฝ้าระวังและประเมินสถานการณ์
สิทธิมนุษยชน นั้น สามารถวิเคราะห์การใช้ความรู้สำคัญ ลักษณะการทำงานและการเรียนรู้ของเจ้าหน้าที่
รวมถึงความพร้อมของแต่ละสำนัก ดังนี้

๑. สำนักส่งเสริมการเคารพสิทธิมนุษยชน

๑.๑ บทบาทหรือเป้าหมายหลัก คือ การสร้างความตระหนักรู้ เผยแพร่ความรู้
ความเข้าใจเรื่องสิทธิมนุษยชนไปสู่กลุ่มเป้าหมายในภาคส่วนต่างๆ เป็นงานเชิงรุก ที่ปัจจุบันคนทำงานและ
ผู้เชี่ยวชาญให้ความเห็นว่า **ความรู้สำคัญ (Knowledge) ทักษะสำคัญ (Skill) และทัศนคติที่สำคัญ (Mindset)**
ที่ควรต้องมีหรือพัฒนาในเจ้าหน้าที่ ตามความเห็นของเจ้าหน้าที่หลายๆ รุ่น และตัวแทน
ผู้เชี่ยวชาญ ผู้บริหาร ประกอบด้วย

สำนักส่งเสริมการเคารพสิทธิมนุษยชน



Critical knowledges	Expert/ แหล่งเรียนรู้		
	คนภายใน กสม.	คนภายนอก กสม.	แหล่งเรียนรู้
ความรู้เรื่องสิทธิมนุษยชนด้านต่างๆ, อนุสัญญา		ส่วนใหญ่เป็นคนภายนอก	ห้องสมุด, ช่องออนไลน์
แนวคิดการส่งเสริม, การขับเคลื่อน, ความเข้าใจ ในบริบทแวดล้อมที่เชื่อมโยง	นายบุญเกิด สมนึก รองเลขาธิการ กสม. น.ส.ฉัจฉรา ขายากุล รองเลขาธิการ กสม.		
แรงบันดาลใจในการทำงาน, ภาวะผู้นำ, Growth mindset			
ทักษะการออกแบบและจัดกระบวนการ		วิทยากรภายนอก	
เครื่องมือใหม่ๆ ในการส่งเสริม/ขับเคลื่อน			
การจับประเด็น และการสื่อสาร			

๑) ความรู้เรื่องสิทธิมนุษยชนด้านต่างๆ, กฎหมาย และอนุสัญญาระหว่างประเทศ
เรื่องสิทธิมนุษยชนที่เกี่ยวข้องกับการประเด็นงานที่รับผิดชอบ โดยเจ้าหน้าที่มองว่า ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่
จะอยู่ภายนอกสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ

๒) แนวคิดงานส่งเสริมการเคารพสิทธิมนุษยชน การขับเคลื่อนงาน ซึ่งจะเป็นทิศทางหรือ
แนวทางให้เจ้าหน้าที่ ความเข้าใจในบริบทสภาพแวดล้อมความเป็นจริงปัจจุบันของประเทศ การมองเชื่อมโยง
ประเด็นสิทธิที่กำกับเรื่องต่างๆ ที่อยู่รอบๆ ไปจนถึงระบบ

๓) แรงบันดาลใจในการทำงาน ภาวะผู้นำ และวิธีคิดในการพัฒนางานอยู่ตลอดเวลา (Growth mindset) ไม่คิดว่าวิธีที่ทำอยู่เป็นวิธีที่ดีที่สุด และตายตัว

๔) ทักษะการออกแบบและจัดกระบวนการ ในเวทีหรือโครงการที่เป็นงานประจำที่ทำอยู่ของเกือบทุกกลุ่มงาน

๕) เครื่องมือใหม่ๆ (Tools) ในการส่งเสริมหรือขับเคลื่อนงาน เป็นการเรียนรู้เครื่องมือใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ในการขับเคลื่อนงานส่งเสริม เช่น การวิจัยแบบมีส่วนร่วม (Participation Action Research)

๖) การจับประเด็นและการสื่อสารประเด็นงานของตนสู่สาธารณะ

ข้อสังเกต ผู้เชี่ยวชาญ หรือแหล่งเรียนรู้ ที่เจ้าหน้าที่นึกถึงหรือให้ข้อมูล ส่วนใหญ่เป็นบุคคลภายนอกและมีไม่มากนัก อาจตีความได้ว่า เจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติมีน้อยจริง เจ้าหน้าที่ไม่ได้ถูกสร้างให้เป็นผู้เชี่ยวชาญ แม้จะทำงานอยู่นาน รวมถึงการไม่มีฐานข้อมูลผู้เชี่ยวชาญ/เครือข่ายอย่างจริงจัง เจ้าหน้าที่ต่างคนต่างรู้เฉพาะตน เป็นข้อมูลที่อยู่ติดกับตัวคน

๑.๒ วิเคราะห์ลักษณะการทำงานและการเรียนรู้ของเจ้าหน้าที่รุ่นใหม่

๑) ทำงานเป็นทีม สนิทกัน ปรับทุกข์ร่วมกันเมื่อมีปัญหา และชวนกันทำกิจกรรมงานอดิเรก เพื่อให้รู้สึกผ่อนคลาย ไม่จมกับปัญหา

๒) มีความรู้สึกหมดไฟบ่อย บางครั้งไปเจอประเด็นที่ตนเองเห็นว่าน่าจะทำงานต่อ หรือขับเคลื่อนต่อในพื้นที่ แต่เมื่อนำมาบอกเล่าหรือเสนอภายในสำนัก และสำนักต่างๆ กลับไม่มีกลุ่มงานหรือสำนักไหนอยากทำด้วย โดยให้เหตุผลว่าเรื่องนี้ไม่ใช่บทบาทของสำนัก

๓) เมื่อมีปัญหาอุปสรรคติดขัดในงาน สามารถบอกพี่ๆ และ ผู้อำนวยการกลุ่มงาน จนไปถึงรองเลขาธิการคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ได้ เพื่อช่วยกันแก้ไขให้งานดำเนินต่อไปได้ แสดงถึงความสัมพันธ์ที่ดีระดับหนึ่ง แต่บางครั้งก็รู้สึกส่วนตัวหงุดหงิดหัวทิ่ม หรือผู้บริหารไม่เข้าใจ

๔) รู้สึกอึดอัด และกังวลกับปัญหาเอกสารการเงิน ที่ถูกฝ่ายการเงินกลับมาให้แก้บ่อย (ทำผิดบ่อย) แต่ก็ไม่ทราบแนวทางที่ถูกต้อง จนไม่ได้ให้ความสำคัญ (focus) ที่เนื้องานหลัก (คนทำงานรู้สึกว่าการถูกต้องขึ้นอยู่กับดุลพินิจของเงินแต่ละคน และการเงินไม่เข้าใจลักษณะการทำงานจริงในพื้นที่)

๕) บทเรียนการทำงานไม่ได้ถูกถ่ายทอด หรือสื่อสารกัน หรือยังไม่ได้ถูกให้ความสำคัญนำมาใช้ ซึ่งเดิมบางสำนักมีการสรุปงานกันโดยใช้ After Action Review (AAR) เครื่องมือตัวหนึ่งของการจัดการความรู้

๖) งานที่ย้ายมาทำ ไม่ถนัด เลยอึดอัด ไม่เห็นคุณค่า ไม่อยากเรียนรู้ พาลไม่ใช้จุดแข็งของตัวเอง เนื่องจากคนทำงานรู้สึกว่า สำนักเป็นหน่วยที่ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญเท่าๆ กับสำนักอื่น และมักจะย้ายคนไม่เก่งมาไว้ที่นี่ ตัวเองจึงรู้สึกไม่มีคุณค่าไปด้วย

๑.๓ วิเคราะห์ความพร้อมของสำนักที่จะเป็นหน่วยตั้งต้นใช้การจัดการความรู้

จากการเข้าสัมภาษณ์เก็บข้อมูลเจ้าหน้าที่ของสำนัก โดยเฉพาะผู้อำนวยการกลุ่มงาน และตัวแทนเจ้าหน้าที่รุ่นกลาง ต่างมีความต้องการที่จะอยากให้เจ้าหน้าที่รุ่นใหม่ได้พัฒนาความรู้ความสามารถในการทำงาน โดยเฉพาะการกระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจ ความกระตือรือร้น มีแนวคิดที่ถูกต้องในการส่งเสริมการเคารพสิทธิมนุษยชน และเห็นคุณค่าในงานที่ทำ ดังนั้น ถือได้ว่า สำนักมีเป้าหมายและ ความพร้อมอยู่ในระดับเพียงพอที่จะเป็นหน่วยตั้งต้นใช้การจัดการความรู้ ในการพัฒนาคนและพัฒนางาน

๒. สำนักคุ้มครองสิทธิมนุษยชน

๒.๑ บทบาทหน้าที่หลัก คือ การตรวจสอบการละเมิดสิทธิประเด็นต่างๆ ที่มีการร้องเรียนเข้ามา และออกเป็นรายงานการตรวจสอบการละเมิดสิทธิมนุษยชน เป็นงานสำคัญของสำนักที่ปัจจุบันเจ้าหน้าที่และผู้เชี่ยวชาญให้ความเห็นว่า ความรู้และทักษะสำคัญ ที่ควรต้องพัฒนาในคนทำงานตามความเห็นของเจ้าหน้าที่หลายๆ รุ่น และตัวแทนผู้เชี่ยวชาญ ผู้บริหาร ประกอบด้วย

สำนักคุ้มครองสิทธิมนุษยชน



Critical knowledges	Expert/ แหล่งเรียนรู้		
	คนภายใน กสม.	คนภายนอก กสม.	แหล่งเรียนรู้
ความรู้หลักสิทธิมนุษยชน,ระเบียบ,กฎหมาย, อนุสัญญา (การ update)	นายโสพล จริ่งจิตร เลขานุการ กสม. นายบุญเกื้อ สมนึก รองเลขาธิการ กสม. น.ส.อัจฉรา ฉายากุล รองเลขาธิการ กสม. นายคมสรณ์ เมธิกุล ผู้ช่วยเลขาธิการ กสม. ผู้อำนวยการกลุ่มงาน (บางคน)	อ.วิฑิต มั่นตาภรณ์ ห้องสมุด, ช่องออนไลน์	
การรวบรวมและตรวจสอบข้อเท็จจริงที่ถูกต้องและน่าเชื่อถือ			
การวิเคราะห์ตีความ การตั้งประเด็น	นายคมสรณ์ เมธิกุล ผู้ช่วยเลขาธิการ กสม.		หลักสูตรประกาศนียบัตรกฎหมาย มร.
การเขียนรายงานตรวจสอบ และจัดทำข้อเสนอแนะ ที่มีคุณภาพ	นายณัฐนาถ คุ่มไพบูลย์ นักวิชาการสิทธิมนุษยชนชำนาญการพิเศษ		
การประสานการคุ้มครองระหว่างตรวจสอบสิทธิ			
คุณธรรม จริยธรรม แนวคิดการคุ้มครอง			

๑) ความรู้เรื่องสิทธิมนุษยชนด้านต่างๆ, กฎหมาย, ระเบียบต่างๆ และอนุสัญญาระหว่างประเทศเรื่องสิทธิมนุษยชน รวมถึงการอัปเดต (update) เมื่อมีการเปลี่ยนแปลง

๒) การรวบรวมและตรวจสอบข้อเท็จจริงที่ถูกต้องและน่าเชื่อถือ ซึ่งยังมีความรู้และทักษะย่อยภายใต้ความรู้สำคัญหัวข้อนี้ ทั้งทักษะ/เทคนิคการติดต่อขอข้อมูล การพูดคุยเพื่อหาข้อเท็จจริงจากกลุ่มเป้าหมายเฉพาะ (เช่น เด็ก) การตรวจสอบข้อเท็จจริงด้วยวิธีการต่างๆ เป็นต้น

๓) การวิเคราะห์ตีความ และการตั้งประเด็นในการตรวจสอบเรื่องสิทธิมนุษยชนในแต่ละคำร้อง ซึ่งเชื่อมโยงกับความรู้ความเข้าใจในเชิงลึกเรื่องสิทธิมนุษยชนในแต่ละประเด็น ความเข้าใจใน General comment ของคณะกรรมการประจําสนธิสัญญาต่างๆ

๔) ทักษะการเขียนรายงานการตรวจสอบสิทธิมนุษยชน และการจัดทำข้อเสนอแนะที่สอดคล้องกับข้อเท็จจริงที่ได้มา มีคุณภาพในระดับที่เป็นที่ยอมรับให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำไปปฏิบัติ และเป็นที่ยอมรับกับนานาชาติ

๕) ความรู้และทักษะเฉพาะของเจ้าหน้าที่สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติที่สามารถทำได้ แต่คนทำงานมักไม่ค่อยได้ทำ เช่น การประสานการคุ้มครองผู้ร้องทุกข์ และพยานระหว่างตรวจสอบสิทธิ การร้องทุกข์แทนผู้เสียหาย เป็นต้น

๖) คุณธรรมและจริยธรรมของเจ้าหน้าที่สิทธิมนุษยชน แม้ไม่ใช่ความรู้แต่เป็นสิ่งที่ต้องปลูกฝังให้เจ้าหน้าที่

ข้อสังเกต เจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่นึกถึงหรือให้ข้อมูลรายชื่อผู้เชี่ยวชาญ แหล่งความรู้ ได้น้อย และบางส่วนมองว่ารายชื่อผู้เชี่ยวชาญ ที่สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติมีบัญชีให้เพียงบางส่วนเท่านั้นที่เป็นผู้เชี่ยวชาญ และสามารถสอนงานเจ้าหน้าที่ได้จริง

๒.๒ วิเคราะห์ลักษณะการทำงานและการเรียนรู้ของเจ้าหน้าที่รุ่นใหม่

๑) ทำงานเดี่ยว รับผิดชอบเป็นกรณี (case) ตั้งแต่การรวบรวมตรวจสอบข้อมูล ไปจนถึงจัดทำรายงานการตรวจสอบการละเมิดสิทธิมนุษยชนจนจบเป็นผลงาน

๒) ส่วนใหญ่มีบุคลิกมั่นใจ เก่ง ต้องการความชัดเจน ไม่ต้องการใครมาจุกจิก หรือสอน

๓) เวลามีปัญหาหรือติดขัด ต้องการพี่เลี้ยง/โค้ช ที่เป็นมิตร ให้ความชัดเจนได้

๔) ต้องการการสนับสนุน (support) ข้อมูล/ความรู้ ที่พร้อมใช้ (ready to use)

๒.๓ วิเคราะห์ความพร้อมของสำนักที่จะเป็นหน่วยตั้งต้นใช้การจัดการความรู้

จากข้อมูลการสัมมนาเชิงปฏิบัติการสำหรับผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ และการเข้าสัมภาษณ์เก็บข้อมูลภายในสำนัก โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหาร ผู้เชี่ยวชาญต่างมีความเห็นว่า สำนักคุ้มครองสิทธิมนุษยชนเป็นหัวใจของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ และเจ้าหน้าที่จำเป็นต้องมีความรู้ที่แม่นยำและทักษะความเชี่ยวชาญในเชิงลึก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและเจ้าหน้าที่ จึงจำเป็นต้องพัฒนาตัวเองให้เป็นผู้เชี่ยวชาญที่สามารถตรวจสอบจัดทำรายงานการละเมิดสิทธิและข้อเสนอแนะที่มีคุณภาพ เป็นที่ยอมรับทั้งในประเทศและระหว่างประเทศ เช่นเดียวกับเจ้าหน้าที่ที่ต้องการพัฒนาตนเอง และเห็นช่องว่างที่ตัวเองยังต้องได้รับการพัฒนาเช่นกัน ดังนั้น จึงถือได้ว่า สำนักมีความเหมาะสมที่จะเป็นหน่วยตั้งต้นใช้การจัดการความรู้

๓. สำนักเฝ้าระวังและประเมินสถานการณ์สิทธิมนุษยชน

๓.๑ บทบาทหน้าที่หลัก คือ การติดตามเฝ้าระวังสถานการณ์สิทธิมนุษยชนด้านต่างๆ ของประเทศไทยจัดทำเป็นรายงานประเมินสถานการณ์สิทธิมนุษยชนประจำปี เป็นงานสำคัญที่เพิกยกกระดับจากกลุ่มงานขึ้นมาเป็นสำนัก ซึ่งปัจจุบันเจ้าหน้าที่และผู้เชี่ยวชาญให้ความเห็นว่า ความรู้และทักษะสำคัญที่ควรต้องพัฒนาในเจ้าหน้าที่ ตามความเห็นของเจ้าหน้าที่หลายๆ รุ่น และตัวแทนผู้เชี่ยวชาญ ผู้บริหาร ประกอบด้วย

สำนักเฝ้าระวังและประเมินสถานการณ์สิทธิมนุษยชน



	คนภายใน กสม.	คนภายนอก กสม.	แหล่งเรียนรู้
ความรู้เรื่องสิทธิมนุษยชนด้านต่างๆ, กฎหมาย, อนุสัญญา, general comment (โดยเฉพาะด้านที่ตัวเองต้องติดตาม)	น.ส.อัจฉรา ฉายากุล รองเลขาธิการ กสม. นางพรรษา บุญรัตน์ ที่ปรึกษาด้านงาน กสม. นางสาววัลลภา ศาพรประภา ผอ.สสป.		
ทักษะการค้นหาและรวบรวมข้อมูล สถานการณ์	เอกสารจากสำนักคุ้มครองฯ และระบบ ออนไลน์เอกสารภายใน		ข่าวสารต่างๆ, การ สัมมนา, เวทีรับฟัง สถานการณ์+ข้อคิดเห็น
การตีความประเด็นสิทธิจากข่าวสารข้อมูล การให้นำหนักกับข้อมูล			
ทักษะการเขียนวิเคราะห์และเรียบเรียง	น.ส.อัจฉรา ฉายากุล รองเลขาธิการ กสม. นางพรรษา บุญรัตน์ ที่ปรึกษาด้านงาน กสม. นางสาววัลลภา ศาพรประภา ผอ.สสป.		

๑) ความรู้เรื่องสิทธิมนุษยชนด้าน, กฎหมาย และอนุสัญญาระหว่างประเทศเรื่องสิทธิมนุษยชน โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับการประเด็นสิทธิที่ตัวเองต้องติดตามเฝ้าระวัง และรู้เกี่ยวกับประเด็นสิทธิอื่นๆ บ้างเผื่อนาคตอาจจะต้องมีการเปลี่ยนประเด็นการติดตาม

๒) ทักษะการค้นหาและรวบรวมข้อมูลสถานการณ์ ว่าควรตั้งต้นอย่างไร ข่าว ข้อมูล หรือสถานการณ์ในที่ควรเก็บ เพราะพบว่าบางครั้งเก็บข้อมูลไว้จำนวนเยอะมาก แต่ตอนเขียนถูกนำมาใช้ได้แค่บางส่วน และบางส่วนที่ต้องใช้กลับไม่มี

๓) ทักษะการตีความประเด็นสิทธิมนุษยชนที่อยู่ในข่าวสารข้อมูลต่างๆ เพราะข่าวและเหตุการณ์ส่วนใหญ่ไม่ได้บอกว่าเป็นเรื่องสิทธิมนุษยชนโดยตรง คนทำงานต้องตีความและหยิบประเด็นขึ้นมาได้จากข่าว รวมถึงการรู้ว่าควรจะให้น้ำหนักกับข้อมูลแบบไหน เช่น ให้น้ำหนักมากกับประเด็นที่ส่งผลกระทบมาก

๔) ทักษะการเขียนวิเคราะห์และเรียบเรียงออกมาเป็นสถานการณ์ประเด็นสิทธิมนุษยชนนั้นๆ ประจำปี ซึ่งปัจจุบันลักษณะการเขียนยังเป็นสำนวนเฉพาะตัว เมื่อนำมารวมกันจะเห็นความต่าง ต้องมีบรรณาธิการช่วยปรับทั้งเล่มให้เป็นแนวทางเดียวกัน

๓.๒ วิเคราะห์ลักษณะการทำงานและการเรียนรู้ของเจ้าหน้าที่รุ่นใหม่

๑) มีการแบ่งงาน แบ่งประเด็นให้แต่ละคนติดตามชัดเจน แต่สามารถพูดคุยปรึกษากันได้ง่าย เช่น เวลาตีความบางประเด็นไม่ออกหรือไม่แน่ใจ สามารถคุยกับเพื่อน พี่ หรือปรึกษา ผู้อำนวยการสำนักได้ มีพี่สอนงานน้อง

๒) ก่อนจะปรับโครงสร้างขึ้นมาเป็นสำนัก ได้มีการฝึกเขียนโดยรองเลขาธิการคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติช่วยวางฐาน ให้ทำงานประกบกับเจ้าหน้าที่สำนักคุ้มครองสิทธิมนุษยชน แต่คนใหม่ๆ ที่ไม่ได้ฝึกอาจมีปัญหาหน่อยตอนนี้อยู่จะเริ่มต้นยังไง

๓) มีระบบ Intranet server ส่วนของสำนัก ที่ขอให้ส่วนกลางทำให้เพื่อใช้เก็บข้อมูลของแต่ละคน และแต่ละคนเข้าไปดูข้อมูลของเจ้าหน้าที่ท่านอื่นได้ (โดยเปิดสิทธิให้ดูได้ แต่แก้ไขไม่ได้)

๔) ได้ร่วมกันกำหนดแบบฟอร์มการเก็บข้อมูล เพื่อใช้เป็นแนวทางเก็บข้อมูลร่วมกัน ถือเป็นการช่วยเจ้าหน้าที่

๓.๓ วิเคราะห์ความพร้อมของสำนักที่จะเป็นหน่วยตั้งต้นใช้การจัดการความรู้

จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เก็บข้อมูลผู้บริหาร ผู้อำนวยการสำนัก บุคลากรสำนัก รวมถึงหารือร่วมกับบุคลากรกลุ่มงานพัฒนาระบบงานและพัฒนาบุคลากร สำนักบริหารกลาง ในฐานะผู้รับผิดชอบและผู้ประสานงานตามโครงการ เห็นว่า สำนักเฝ้าระวังและประเมินสถานการณ์สิทธิมนุษยชน เป็นสำนักใหม่ที่ปรับระดับขึ้นมาจากเดิมที่เป็นกลุ่มงาน แม้จะยังมีเจ้าหน้าที่น้อย (๑๓ คน) แต่ในอนาคต น่าจะเพิ่มขึ้นตามความรับผิดชอบของงานสำคัญที่มากขึ้น จึงน่าสนใจที่จะให้คนในสำนักได้เรียนรู้ เรื่องการจัดการความรู้เอาไว้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาคนพัฒนางาน ซึ่งพื้นฐานการความสัมพันธ์ การสื่อสาร การปรึกษาหารือกันภายในสำนัก เป็นต้นทุนที่ดีอยู่แล้วสำหรับการจัดการความรู้ และมีศักยภาพ (Potential) ที่จะเป็่่นสำนักตั้งต้นใช้การจัดการความรู้ในอนาคตต่อไป

ร่างแผนการจัดการความรู้ หรือข้อเสนอแนะการใช้การจัดการความรู้ เพื่อพัฒนางาน พัฒนาบุคลากร ของแต่ละสำนัก

หลังจากการศึกษาวិเคราะห์การใช้ความรู้สำคัญ ลักษณะการเรียนรู้ของคนทำงาน โดยเฉพาะคนทำงานรุ่นใหม่ และความพร้อมของสำนักส่งเสริมการเคารพสิทธิมนุษยชน สำนักคุ้มครองสิทธิมนุษยชน และสำนักเฝ้าระวังและประเมินสถานการณ์สิทธิมนุษยชน ดังนั้น มูลนิธิสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคมมีข้อเสนอแนะการใช้การจัดการความรู้เพื่อพัฒนางานและบุคลากร หรือร่างแผนการจัดการความรู้ เพื่อให้สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ สำนักและคนทำงานได้พิจารณาเลือก ดังนี้

๑. สำนักส่งเสริมการเคารพสิทธิมนุษยชน ลักษณะการจัดการความรู้ที่น่าจะทำ ได้แก่

๑.๑ วงแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และถอดบทเรียนง่ายๆ ภายในทีมงานและระหว่างทีมงาน

เนื่องจากการทำงานของสำนักส่งเสริมการเคารพสิทธิมนุษยชน ส่วนใหญ่มีการทำงานเป็นทีม เช่น การจัดเวทีส่งเสริมความรู้ความเข้าใจ, การทำโครงการ ดังนั้น เครื่องมือการจัดการความรู้ที่น่าจะเหมาะสมอยากให้นักพิจารณาทำ คือ การสร้างวงแลกเปลี่ยนเรียนรู้และถอดบทเรียนง่ายๆ ภายในทีม (อาจใช้ Before Action Review/BAR และ After Action Review/AAR) และระหว่างทีม ที่สามารถทำเป็นประจำ เพื่อวัตถุประสงค์ให้คนทำงานได้เรียนรู้ ๓ ส่วนหลักไปพร้อมๆ กัน คือ

๑) ได้บทวนเป้าหมาย หรือคุณค่างาน หรือแนวคิด และทิศทางงานที่ตัวเองทำ (ควรทำทั้งก่อนและหลังจากทำกิจกรรม)

๒) ได้ถอดบทเรียน หรือองค์ความรู้จากการทำงานทุกครั้ง แล้วนำไปปรับปรุงการทำงานครั้งต่อไป หรือครั้งหน้าได้เลย

๓) ได้เห็นเนื้องานของเพื่อน และกระตุ้นให้เกิดการเชื่อมโยงระหว่างงานตัวเองและงานของเพื่อนต่างกลุ่มงาน

๑.๒ การไปเรียนรู้เครื่องมือใหม่ๆ ในการขับเคลื่อนงานส่งเสริมการเคารพสิทธิมนุษยชน

เนื่องจากการงานส่งเสริมการเคารพสิทธิมนุษยชน เป็นงานที่ต้องใช้เครื่องมือหลากหลาย เป็นงานเชิงรุกที่สำคัญ ดังนั้น นอกจากเครื่องมือและกระบวนการต่างๆ ที่คนทำงานในสำนักใช้อยู่เป็นประจำอยู่แล้ว อาจต้องออกไปเรียนรู้เครื่องมือใหม่ๆ จากภาคีภายนอก หรือแม้กระทั่งเรียนรู้ต่างประเทศ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้กับงานให้บรรลุเป้าหมายมากยิ่งขึ้น

๑.๓ จัดทำและปรับปรุงฐานข้อมูลผู้เชี่ยวชาญ/วิทยากร/เครือข่าย

เนื่องจากการงานของสำนักเป็นงานที่ต้องทำงานกับวิทยากรภายนอก ผู้เชี่ยวชาญภายนอก และเครือข่าย ดังนั้น ฐานข้อมูลที่รวบรวมรายชื่อผู้เชี่ยวชาญ วิทยากร และเครือข่าย จึงเป็นสิ่งจำเป็น จึงควรจัดทำฐานข้อมูลเรื่องนี้ขึ้นมาและอัปเดตให้เป็นปัจจุบันอย่างสม่ำเสมอ ไม่ให้อยู่แคในตัวของคนทำงาน ซึ่งเสี่ยงต่อการติดตัวไปกับคนทำงานเมื่อย้ายออกไป และกลายเป็นฐานข้อมูลที่แยกกันอยู่ในตัวแต่ละคน

๒. สำนักคุ้มครองการละเมิดสิทธิมนุษยชน ลักษณะการจัดการความรู้ที่น่าจะทำ ได้แก่

๒.๑ คลินิกที่ปรึกษา, ระบบพี่เลี้ยง หรือเพื่อนช่วยเพื่อน

เนื่องจากลักษณะการทำงานเป็นแบบเดี่ยว คือได้รับมอบหมายให้ดูแลงานเป็นรายกรณี ตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการ และมีผู้อำนวยการกลุ่มงาน เป็นผู้ช่วยแนะนำและตรวจสอบงานก่อนส่งต่อให้สำนักมาตรฐานและติดตามการคุ้มครองสิทธิมนุษยชน เป็นผู้ตรวจงานอีกชั้นหนึ่ง ดังนั้น อาจพัฒนาศักยภาพ

ความเป็นโค้ชพี่เลี้ยง หรือคลินิกที่ปรึกษา ในส่วนของผู้อำนวยการกลุ่มงาน และ สำนักมาตรฐานและติดตาม การคุ้มครองสิทธิมนุษยชน ให้สามารถเป็นโค้ช หรือที่ปรึกษาสร้างการเรียนรู้ให้กับคนทำงานพัฒนา ความรู้ความเชี่ยวชาญของตัวเองได้ดียิ่งขึ้น

๒.๒ เสริมศักยภาพด้านความรู้และทักษะบางอย่าง ด้วยการเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญ ภายนอก และแหล่งเรียนรู้ภายนอก

สืบเนื่องจากความรู้และทักษะความเชี่ยวชาญบางอย่าง ที่เจ้าหน้าที่ต้องการพัฒนาตนเอง ไม่มีผู้เชี่ยวชาญ (Expert) ที่อยู่ภายในองค์กร ดังตารางความรู้สำคัญของสำนัก ดังนั้น สำนักงานคณะกรรมการ สิทธิมนุษยชนแห่งชาติ หรือผู้บริหารสำนัก อาจพิจารณาจัดโปรแกรมอบรมระยะสั้น โดยเชิญผู้เชี่ยวชาญ ภายนอกเข้ามาสอนให้กับเจ้าหน้าที่ (รวมถึง ผู้อำนวยการกลุ่มงาน ซึ่งจะเป็นพี่เลี้ยงสอนงานให้กับคนทำงาน ในกลุ่มงาน) หรือส่งคนทำงานออกไปอบรมกับสถาบัน หรือหลักสูตรภายนอกที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญ ด้านนั้นๆ

๒.๓ ถอดบทเรียน/ความรู้ จัดทำเป็นคู่มือ แนวทางหรือรูปแบบต่างๆ ที่เอาไปใช้ได้ง่าย
ความรู้บางส่วนที่มีผู้เชี่ยวชาญ หรือคนที่ทำงานเก่งอยู่ใน สำนักงานคณะกรรมการสิทธิ มนุษยชนแห่งชาติ ทางสำนักอาจพิจารณาจัดให้มีการถอดบทเรียน หรือถอดองค์ความรู้นั้น ออกมาจัดทำเป็น คู่มือ แนวทาง หรือจัดทำเครื่องมือการเรียนรู้รูปแบบต่างๆ เพื่อให้เจ้าหน้าที่รุ่นใหม่ หรือเพิ่งเข้ามาได้ศึกษา เรียนรู้ขั้นต้น เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการทำงาน

๒.๔ สร้างบรรยากาศการเปิดใจ เรียนรู้ แบ่งปันประสบการณ์
สิ่งสำคัญในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคนทำงานในองค์กรคือ การสร้างบรรยากาศของการ เรียนรู้ภายในสำนักหรือหน่วยงาน ซึ่งคือบรรยากาศที่ทุกคนสามารถเปิดใจ แลกเปลี่ยนแบ่งปันประสบการณ์ ของตัวเองกับเพื่อน พี่ ผู้อำนวยการกลุ่มงาน โดยไม่ต้องกลัวเสียหน้า หรือถูกตำหนิ ซึ่งคนทำงานที่มีบุคลิก มั่นใจในความเก่งของตัวเอง จำเป็นต้องมีวิธีปรับทัศนคติ เพื่อลดกำแพงตัวตน เปิดโอกาสให้ตัวเองได้เรียนรู้ที่ จะพัฒนาได้มากยิ่งขึ้น

๓. สำนักเฝ้าระวังและประเมินสถานการณ์สิทธิมนุษยชน ลักษณะการจัดการความรู้ที่น่า จะทำ ได้แก่

๓.๑ วงแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และอภิปรายอย่างสร้างสรรค์ (Creative discussion)
เนื่องจากเป็นสำนักใหม่ ยังมีเจ้าหน้าที่ไม่มาก (๑๓ คน) และกำลังสร้างเครื่องมือ กลไก ต่างๆ ในการพัฒนาการทำงาน ดังนั้น การสร้างวงแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน และการอภิปรายอย่างสร้างสรรค์ น่าจะเป็นเครื่องมือช่วยให้คนทำงานได้เรียนรู้และค่อยๆ พัฒนาแนวทางและสิ่งใหม่ร่วมกันได้ดียิ่งขึ้น

๓.๒ Journal club Model
อย่างไรก็ตาม เจ้าหน้าที่ของสำนักเป็นเด็กรุ่นใหม่เป็นส่วนใหญ่ และยังจำเป็นต้องพัฒนา ความรู้ความเข้าใจในเชิงลึกเรื่องสิทธิมนุษยชน กฎหมาย อนุสัญญา รวมถึงการตีความข้อมูลข่าวสารที่ได้มา จากการติดตาม จึงอาจใช้การพูดคุย ผลัดกันนำเสนองานที่ตัวเองศึกษามา ช่วยกันอภิปรายกัน รูปแบบคล้าย Journal club ของนักศึกษาระดับปริญญาที่เอางานวิจัยที่ตัวเองศึกษา มาร่วมอภิปรายกับเพื่อน โดยมีอาจารย์ เป็นผู้อำนวยการกระบวนการเรียนรู้ (Learning facilitator)

ข้อเสนอแผนการจัดการความรู้ร่วม (Common knowledges) ของเจ้าหน้าที่สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ

นอกจากการจัดการความรู้ของแต่ละสำนักแล้ว ยังพบว่ามีความรู้สำคัญที่เหมือนกันจำนวนหนึ่งที่เจ้าหน้าที่ของทั้ง ๓ สำนัก เห็นเหมือนกันว่าตัวเองต้องการเรียนรู้และพัฒนา คือ ๑) **ความรู้ความเข้าใจเชิงลึกด้านสิทธิมนุษยชน กฎหมาย ระเบียบ อนุสัญญา ต่างๆ และ ๒) ทักษะภาษาอังกฤษ** ที่ทำให้เจ้าหน้าที่สามารถเข้าถึงและศึกษาเอกสารงานสิทธิมนุษยชนต่างๆ ระดับสากลได้ดียิ่งขึ้น ถือว่าความรู้ ๒ ตัวนี้เป็น “ความรู้ร่วม (Common Knowledge)” ของเจ้าหน้าที่สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ อาจใช้วิธีจัดการความรู้เรื่องนี้ อาทิเช่น

๑. จัดเป็นโปรแกรมอบรมระยะสั้น หรือหลักสูตรพัฒนาศักยภาพของส่วนกลางสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ให้คนทำงานที่เข้ามาใหม่เกือบทุกปี หรือคนที่สนใจพัฒนาทักษะความรู้ความเชี่ยวชาญ ได้เข้าเรียนรู้เป็นประจำทุกปี โดยเน้นการเรียนรู้แบบแอคทีฟ (Active Learning) และเอาเนื้องานที่ทำมาฝึกทำในการอบรม

๒. บางทักษะความรู้ที่ไม่ยากมาก เช่น การฝึกทักษะภาษาอังกฤษ อาจสร้างเป็นแบบเรียนออนไลน์ ให้เจ้าหน้าที่เข้ามาเรียนรู้ด้วยตัวเอง

๓. สร้างทำเนียบผู้เชี่ยวชาญ/ที่ปรึกษา ด้านต่างๆ ให้กับคนทำงาน โดยเริ่มต้นจากการเก็บประวัติความเชี่ยวชาญ และปรับปรุงให้เป็นปัจจุบันของบุคลากรภายในและภายนอก ที่ตรงกับความรู้สำคัญ (Critical knowledges) นำมาสร้างฐานข้อมูลผู้เชี่ยวชาญออนไลน์

๔. ความรู้บางเรื่องอาจสามารถถอดองค์ความรู้ภายในตัวคนทำงาน หรือผู้เชี่ยวชาญ ออกมาจัดทำเป็นคู่มือ วิดีโอ เกมส์ Chat bot หรืออื่นๆ ที่คนทำงานสามารถเรียนรู้หรือเอาไปใช้เป็นเครื่องมือสนับสนุนการทำงาน หรือแก้ปัญหาในงาน

๕. รวบรวมองค์ความรู้ และทำเนียบผู้เชี่ยวชาญ จัดทำเป็นระบบคลังความรู้ออนไลน์ที่เจ้าหน้าที่เข้าถึงได้ง่าย มีการจัดหมวดหมู่ชัดเจนและสอดคล้องกับการแบ่งลักษณะงานของ Gohksohkmuj มี Key word ที่สำคัญที่ใช้ในการค้นหา (User friendly) หรือ มีการตกแต่งสื่อประเด็นความรู้สั้นๆ ต่อท้ายบทความ หนังสือ หรืองานวิจัยชิ้นยาวๆ เพื่อให้เจ้าหน้าที่สามารถนำความรู้นั้นมาใช้ได้ง่ายและเร็วขึ้น (Ready to use)

ภาคผนวก

บันทึกการสัมมนาเชิงปฏิบัติหลักการการจัดการความรู้ระดับผู้บริหาร
สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ
วันที่ ๒๖ เมษายน พ.ศ. ๒๕๖๒ เวลา ๑๓.๐๐ – ๑๖.๐๐ น.
ณ ห้องเสวนา ชั้น ๖ สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ

“ช่วงบรรยายสร้างความรู้ความเข้าใจ KM โดย ศ.นพ.วิจารณ์ พานิช”

เกริ่นนำการสัมมนา

การสัมมนาเชิงปฏิบัติหลักการการจัดการความรู้ระดับผู้บริหาร สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ในวันนี้ เป็นส่วนหนึ่งของโครงการที่ปรึกษาการจัดการความรู้ (KM) ของสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ในปี ๒๕๖๒ ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ เล็งเห็นว่าหากได้ที่ปรึกษาและคำแนะนำจากผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านการจัดการความรู้โดยตรงจาก เช่น คุณหมอวิจารณ์ พานิช ประธานมูลนิธิสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม (สคส.) ซึ่งนำทีมผู้เชี่ยวชาญมาให้คำแนะนำในสำนักงานโดยตรง การดำเนินกิจกรรมโครงการนี้จะเสมือนเป็นการ Kick-Off การจัดการความรู้ที่จะช่วยให้เราเติบโตและใช้เครื่องมือการจัดการความรู้ ได้อย่างแข็งแกร่งด้วยตัวขององค์กรเองในอนาคต และเพื่อให้การริเริ่มการจัดการความรู้ (KM) ในป็นนี้มีทิศทางที่ชัดเจน กิจกรรมวันนี้จึงแบ่งออกเป็น ๒ ส่วน คือ ๑) ปูพื้นฐานการจัดการความรู้สำหรับผู้บริหาร สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ และ ๒) ทีมผู้บริหารร่วมกับอภิปรายเพื่อกำหนดเป้าหมายและความรู้สำคัญของ สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ ซึ่งจะช่วยให้ทีมที่ปรึกษา สคส. และทีมกลาง KM สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ รู้ว่าควรเริ่มต้นทำที่จุดไหน ก่อนที่จะขยายต่อไปทั่วทั้ง สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ

บรรยายสร้างความรู้ความเข้าใจการจัดการความรู้ สำหรับผู้บริหาร สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ โดย ศ.นพ.วิจารณ์ พานิช

เรื่อง KM หรือการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นเรื่องที่เราดำเนินการมานานแล้ว เป็นเรื่องที่มีพัฒนาการและการเปลี่ยนแปลงมาโดยตลอด และไม่มีรูปแบบที่ตายตัว เพราะโดยธรรมชาติ KM เป็นเรื่องที่ตื่นได้หรือเปลี่ยนแปลงได้เรื่อยๆ ตามสถานการณ์ สถานการณ์ที่ทำให้ KM เปลี่ยนมาก ตัวแรกคือ เรื่องไอที (IT) เพราะจะเป็นตัวเข้ามาช่วยอำนวยความสะดวกได้มาก *กล่าวได้ว่า KM ที่ดินนั้นไม่มีรูปแบบตายตัว แต่ละองค์กรหรือหน่วยงานต้องคิดแนวทางของตัวเอง ให้มีพัฒนาการเป็นของตัวเอง*

ในการทำความเข้าใจว่า KM คืออะไร ความเข้าใจผิดตัวร้ายที่สุดของสังคมไทยทั่วไป คือ การมอง KM ว่าเป็นเป้าหมาย ทำ KM เพื่อให้ได้คะแนนครบตามเกณฑ์จาก ก.พ.ร. เท่านั้น และพบว่าเป็น KM หลอกๆ เยอะมาก ซึ่ง สคส. ก็ไม่อยากให้เป็นเช่นนั้น เพราะไม่มีประโยชน์และอาจทำความเสียหายให้กับบ้านเมือง

ความหมายของ KM คือ *เครื่องมือที่ทำให้ความรู้ไปทำให้เกิดผลสำเร็จของงาน* ดังนั้นเป้าหมายคือเรื่องการทำให้เกิดผลสำเร็จของงาน ซึ่งงานเรื่องสิทธิมนุษยชนของ สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ เป็นเรื่องที่ซับซ้อนและมีความลึกซึ้งมาก เข้ามาในประเทศไทยและมีพัฒนาการอย่างเป็นเรื่อง เป็นราวมาตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๕๔๕ ซึ่งหากนำ KM มาใช้ได้จะเป็นเรื่องที่ดีมาก

กล่าวโดยสรุป KM เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงาน คน และองค์กร เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการทำงานด้านบริหารงานบุคคล (HRD) ทำให้คนทำงานเก่งขึ้น เป็นเครื่องมือในการเรียนรู้การทำงาน หากเกิดการเรียนรู้ตลอดเวลาในทุกเรื่องและเป็นการเรียนรู้ของทุกคน รวมไปถึงมีการจัดระบบที่ดี จะเกิดการเรียนรู้ขององค์กร หรือ Learning Organization กลายเป็น Corporate Structure และนำมาสู่การเป็นวัฒนธรรมองค์กร ทำให้การทำงานแบบ Silo ที่แต่เดิมตัวใครตัวมันจะถูกทำลายลง เกิดการทำงานเป็นทีมและมีการประสานงานมากขึ้น นอกจากนี้ ในการจัดโปรแกรมใช้ KM ต้องสร้างแรงจูงใจในการทำงาน เป็นเรื่องที่จะกระจายออก เชื่อมโยงไปสู่สำนัก/หน่วยอื่นๆ อย่าจำกัดกรอบทำเฉพาะแต่เพียงในหน่วยหรือสำนักหนึ่งเพียงเท่านั้น

หัวใจการเรียนรู้การจัดการความรู้ คือ การเรียนรู้จากการปฏิบัติ อันเป็นลักษณะการเรียนรู้ที่แตกต่างจากการเรียนการสอนแบบเดิมของไทย ซึ่งปกติเราเรียนทฤษฎีก่อนจึงไปฝึกปฏิบัติ แต่การจัดการความรู้เป็นเรื่องที่ตรงกันข้ามกัน อีกทั้ง การศึกษาสมัยใหม่นี้ (๒๑st Century Learning) จะเรียนรู้แต่การปฏิบัติอย่างเดียวไม่ได้ ต้องเรียนรู้โดยมีการสะท้อนการเรียนรู้ (Reflection) ด้วย เพื่อทบทวนใคร่ครวญไตร่ตรองสิ่งที่ตนเห็นจากการปฏิบัตินั้น ซึ่งหากมีการทบทวนไตร่ตรองโดยคนคนเดียวก็จะเห็นเพียงนิดเดียว แต่หากเป็นการทบทวนไตร่ตรองจากหลายๆคน/ทั้งวง ก็จะทำให้เห็นหลากหลายมุมมองและเกิดการเรียนรู้หลากหลายมิติ ลึกซึ้งและเชื่อมโยง การเรียนทฤษฎีจะเป็นเพียงการเรียนรู้แบบเดี่ยวๆ เอาบริบทออกหมด แต่การทำงานที่ดีต้องมีการโยงทฤษฎีเข้าหาบริบทที่ตนรับผิดชอบอยู่ให้ได้ ซึ่งการทำงานด้านสิทธิมนุษยชนจะพบกับเรื่องทำนองนี้เยอะมาก

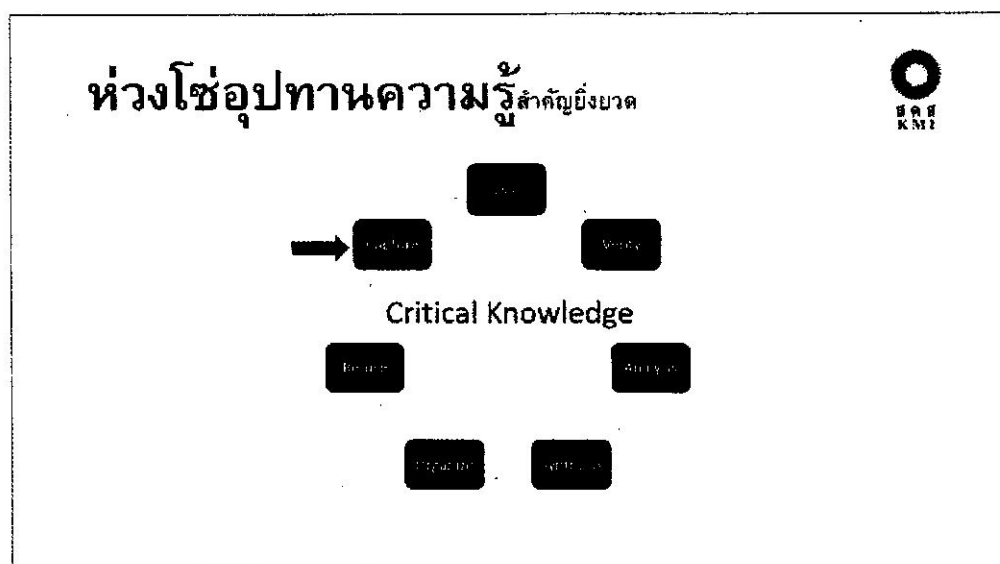
การจัดการความรู้จะมีพลังในเรื่องที่มีความซับซ้อนสูง (Complexity) แต่ถ้าเริ่มต้นที่เรื่องที่ยากเกินไปก็อาจจะท้อ ไม่อยากดำเนินการต่อได้ ดังนั้น ควรเริ่มต้นในเรื่องที่ทำให้เกิดมิติต่างๆ ทำให้เข้าใจความรู้ที่มีบริบท มีการตีความจากทฤษฎีมาสู่การปฏิบัติ รับรู้รับฟังในมุมมองของผู้อื่นเพื่อให้เห็นความซับซ้อนได้ค่อนข้างครบถ้วน

มองอีกมุมหนึ่ง KM เป็นเรื่องการทำให้องค์กรมีการจัดทำความรู้พร้อมใช้ เพราะปกติองค์กรมีคนเข้าออกตลอดเวลา แต่ความรู้พร้อมใช้ที่เมื่อทำเสร็จแล้วใช้มา ๓-๔ ปีโดยไม่มีการปรับปรุงเป็นเรื่องที่ผิด ต้องอัปเดตปรับปรุงอยู่เรื่อยๆ เพราะโลกเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

KM เป็นเรื่องที่อยู่ในตระกูลของการจัดการสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Assets) เพราะ KM นั้น เกี่ยวข้องกับ Tacit Knowledge คือความรู้ฝังลึกที่อยู่ในตัวคนที่ไม่เป็นรูปธรรมชัดเจน เป็น Intangible Assets นอกจากนี้ ในการเปลี่ยนแปลงของโลกหรือสังคมที่เป็นไปอย่างรวดเร็วและซับซ้อนมากขึ้น KM จะเป็นตัวช่วยให้องค์กรสามารถต่อสู้กับการเปลี่ยนแปลงได้ คำเตือนที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือในการใช้เครื่องมือ KM นั้น ส่วนใหญ่ (เกือบทั้งหมด) จะใช้ KM เครื่องมือเดียวไม่ได้ ต้องใช้หลายๆ เครื่องมือประกอบกัน เครื่องมือที่จะเอามาใช้ประกอบนี้ก็จะขึ้นอยู่กับลักษณะงานและการปฏิบัติงาน

ความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) หรืออีกชื่อหนึ่งเรียกว่า Contextual Knowledge เป็นความรู้ที่มีบริบทประกอบอยู่ ปรับเปลี่ยนกันไปเพื่อให้เกิดความรอบรู้และช่วยให้เกิดความเข้าใจภารกิจของงานหรือบริบทของความรู้ได้ และจะเห็นว่าจริงๆ แล้ว ความรู้คือ Mean ไม่ใช่ End ต้องมีการตั้งเป้าหมายงานที่ทำได้และความซับซ้อนมากพอ

ในการทำห่วงโซ่คุณค่าความรู้สำคัญยิ่งยวด หรือ Critical Knowledge เริ่มต้นจากการ Capture ตัวความรู้ที่อยู่หรือเกิดในการทำงาน และดึงออกมาให้อยู่ในรูปเอกสาร document (ส่วนนี้คือเรื่องที่สำคัญที่จะทำให้เกิดการเก็บความรู้เพื่อเป็นการยกระดับความรู้ หรือบางกรณีก็ใช้การเรียนรู้จากผู้อื่นได้) เมื่อ Capture ได้ Document แล้ว ต้องมีการตรวจสอบ (Verify) การวิเคราะห์ (Analysis) และสังเคราะห์ (Synthesis) ความรู้ ซึ่งวงจรที่เห็นในภาพด้านล่างนี้ ในความจริงแล้วอาจจะผิด เพราะในชีวิตจริงจะมีความรู้จากข้างนอกเข้าสู่วงจรนี้ด้วยตลอดเวลา เราจึงต้อง *Open Learning* ด้วย จะต้องมียุทธศาสตร์ภายในองค์กร ที่ช่วยทำหน้าที่ในการตรวจสอบตลอดเวลา จุดสำคัญอีกอัน คือ Organize จะเห็นว่าจาก Capture มาถึง Organize มีขั้นตอนเยอะมาก จุดประสงค์ของการ Organize คือ เพื่อให้ผู้ใช้ความรู้ นำความรู้ไปใช้งานได้ง่าย เช่น การแปลงภาษาถ้อยคำ การถ่ายทอดต่างๆ ให้ง่ายต่อการใช้งานของผู้ใช้ และต้องตระหนักตลอดเวลาว่า ในที่สุดแล้วต้องยึดตามผู้ใช้เป็นหลัก ต่อจากนั้นจะมี Re-Use ต้องมีการติดตามแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประมวลผลว่าท้ายที่สุดแล้ว ได้รับความรู้จากการทำงานนี้จริงหรือไม่ ทั้งหมดนี้คือ การจัดการความรู้สำคัญๆ เพื่อการใช้งานภายในองค์กร (ไม่ควรทำเรื่องเล็กๆ หรือจุกจิกๆ) นอกจากนี้ การสร้างอิสระในการทำงานหรือ คิดงานเป็นเรื่องดีในการทำ KM แต่ควรมีทิศทาง หรือเป้าหมายให้กับการทำงานด้วย

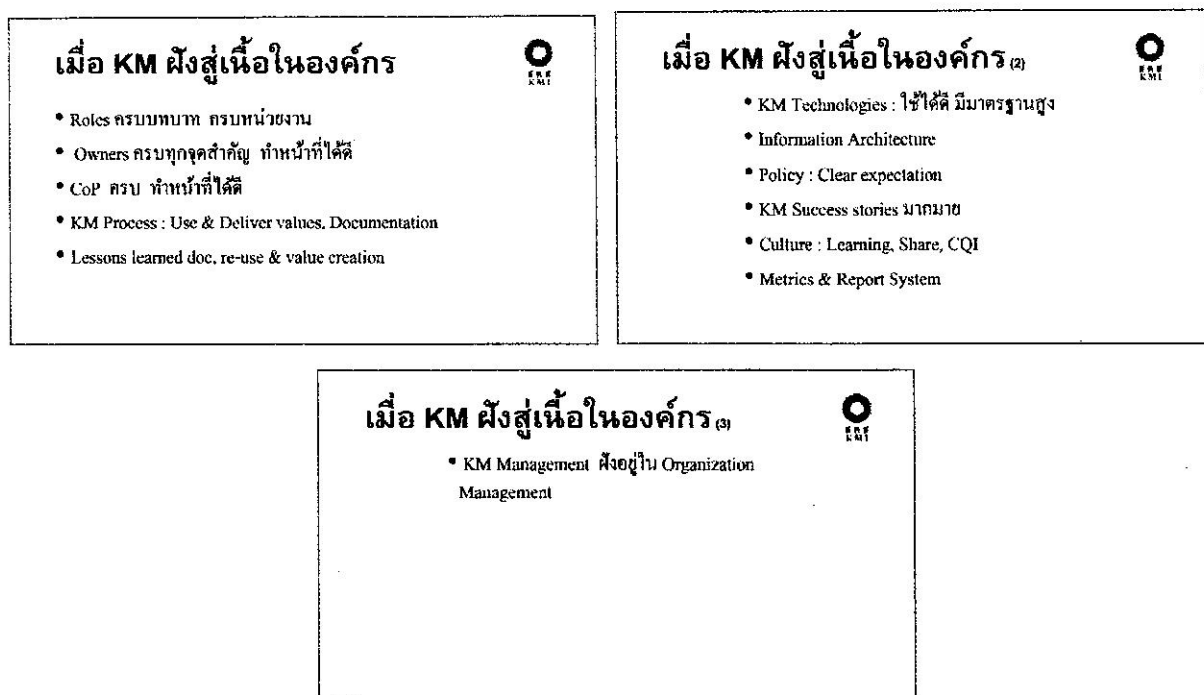


เครื่องมือ KM ที่ สคส. นำมาใช้ในสัมมนาวันนี้ คือ Dialogue หรือ Creative Discussion ซึ่งเป็นเครื่องมือตัวหนึ่งของ KM ซึ่งถ้าใช้เป็นจะทำให้บรรยากาศในองค์กรเป็นไปในเชิงราบมากขึ้น (สิ่งที่ห้ามทำคือ การ Debate ถกเถียง) ถ้าลักษณะองค์กรมีการบังคับบัญชาสูง หรือเป็นแบบแนวตั้ง (Top Down) จะทำ KM ได้ยากมาก หากจะลดการ Top down ลง ต้องก่อให้เกิดความสัมพันธ์แนวราบให้มากขึ้น (แต่ไม่ได้หมายความว่า จะปฏิเสธแนวตั้งไปทั้งหมด) เกิดการเรียนรู้ที่ดี เกิดความหลากหลายในมุมมองทางความคิดมากขึ้น เพราะสิ่งที่อันตรายต่อองค์กรคือ การพูดในสิ่งที่ต่างกันไม่ได้ ทำให้หลายเรื่องไม่เกิดการ พัฒนา

เครื่องมือที่จะช่วยสกัดความรู้ที่มีบริบทออกมา ที่ช่วยได้มาก คือ ทักษะการเล่าเรื่องแล้วมีการตีความ เมื่อเราฟังคนอื่นตีความอาจจะพบว่าหลายกรณีตีความได้ลึกมาก การทำ reflection ในการทำงานพบว่า หลายครั้งเมื่อจบงานแล้วมีการคุย reflection กันในที่ทีมงาน ด้วยวัยของคนทำงานที่แตกต่างกัน จะช่วยให้เราเห็นมุมมองที่หลากหลายมากขึ้น (หลายเรื่องก็เห็นตรงกัน) ทั้งหมดที่กล่าวมานี้ คือความงามหรือเสน่ห์ (Beauty) ของ KM เครื่องมืออีกหนึ่งอย่างที่จะช่วยได้มากคือ Appreciative Inquiry (AI) คือ การฝึก

การตั้งคำถามอย่างสร้างสรรค์ เป็นการสร้างบรรยากาศเชิงบวก KM ที่ประสบความสำเร็จจะช่วยสร้างบรรยากาศที่ดีในองค์กร และต้องมี IT Platform มาช่วย ใช้ IT Platform ให้เกิดความหลากหลาย เช่น เฟสบุ๊ก บล็อก เว็บไซต์

เป้าหมายสุดท้าย คือ การฝัง KM อยู่ในการบริหารองค์กร สู่เนื้อในองค์กร (ทำให้กลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร) ไม่อยู่ลอยๆ ซึ่งต้องใช้คนในการขับเคลื่อน อาจจะแบ่งเวลา来做ตามความเหมาะสม มีคนที่ทำหน้าที่ประจำ มีคนหมวดประเด็น สำคัญที่สุดคือ ผู้บริหารต้องเข้ามาช่วยดูภาพรวม หากปล่อยให้มีการทำไปเรื่อยอาจไม่ตอบโจทย์องค์กรได้ มี Owner ทำหน้าที่ในแต่ละจุดที่สำคัญ นอกจากนี้ต้องมีผู้สนับสนุน งบประมาณ หรืออาจมีข้อตกลงให้คนที่ทำงานในเรื่องนี้ด้วย และหากทำได้ดีก็อาจต้องให้รางวัลการทำงานต่างๆ (Reward System) สิ่งสำคัญที่ช่วยให้ KM มีฤทธิ์หรือพลังมาก คือ การแชร์ความรู้ ข้ามแดน จะทำให้คนทำงานที่มาหลังเข้าใจการทำงานได้มากขึ้น



และเมื่อ KM ฝังสู่เนื้อในองค์กรแล้ว ต้องมีเทคโนโลยีที่ใช้งานได้ดี มีการจัดเก็บเอกสารเป็นหมวดหมู่อย่างดี มี ID System ขององค์กร เข้าถึงได้ง่าย ปรับปรุงความรู้เก่าให้ทันสมัย ซึ่งเรื่องพวกนี้เป็น Information Architecture ที่ต้องมีการออกแบบอย่างดี นอกจากนี้ ยังมีเรื่อง Policy ที่ต้องชัดเจน และ Culture หรือ วัฒนธรรมที่เปลี่ยนไป เช่น learning Culture, Sharing Culture และ Continuous Improvement ต้องปรับปรุงอย่างต่อเนื่องตลอดให้เหมาะสมกับบริบทของเรา

ใน KM ต้องมีการวัดผลการทำงาน มี Report system ก่อให้เกิดการสื่อสารระหว่างกัน ในองค์กร และต้องการเผยแพร่ไปสู่ภายนอกด้วย เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ข้ามแดน ท้ายที่สุด ทุกอย่างที่กำลังจะฝัง อยู่ในองค์กรทั้งหมด

องค์ประกอบของการจัดการความรู้ อาจแบ่งได้เป็น ๖ อย่าง ประกอบด้วย ๑) เชื่อมคน เข้าหากัน ๒) เรียนจากประสบการณ์ ๓) เพิ่มโอกาสเข้าถึงความรู้ทั้งหลาย ๔) เก็บความรู้ไม่ให้สูญหาย

๕) สร้าง (และใช้) วิธีการที่เป็นเลิศ หรือ Best Practice และ ๖) มี Innovation หรือนวัตกรรม โดยในการดำเนินการต้องมีเครื่องมือ ๔ ด้าน (หรือพลังทั้ง ๔) คือ

๑. ด้านเทคโนโลยี : portal, collaboration tools, search engine, lesson management system

๒. ด้านบทบาทรับผิดชอบ (roles) : sponsor, ผู้นำ COP, ผู้ดูแลระบบความรู้

๓. ด้านกระบวนการ (เครื่องมือ) : BAR, AAR, storytelling, knowledge assets capture, etc.

๔. ด้านการกำกับดูแล (governance) : กำหนดนโยบายและความคาดหวัง, กำหนดการวัดผลและแรงจูงใจ, กำหนดหมวดหมู่ความรู้, กำหนดสิ่งสนับสนุน

สำหรับบทบาทผู้บริหาร หลักๆ คือ

๑. การกำหนดทิศทางขององค์กร (Vision)

๒. กำหนดนโยบาย KM ซึ่งควรครอบคลุมกิจการทั้งหมด เพื่อให้ KM มีฤทธิ์ โดยมีเครื่องมือตัวอื่นๆ ช่วยด้วย เช่น โรงพยาบาลศิริราช นำ KM มาใช้ในเรื่องการ Service แบบ Hospital Service เพื่อให้เกิด Quality ที่ดีลูกค้าผู้ใช้บริการเกิดความพึงพอใจ โดยมีเครื่องมือเข้ามาช่วยหลากหลาย เช่น Lean and Seamless

๓. กำหนด Critical knowledge ขององค์กร

๔. นอกจากนี้ การทำ KM ที่ดีต้องมี Framework มีกรอบการทำงานที่ปรับขึ้นมาเอง แต่ละที่แตกต่างกันไป

๕. KM เป็นส่วนหนึ่งของ Change Management ซึ่งเป็นเรื่อง que ผู้บริหารต้องพอจะมีความรู้ เพื่อกำหนดทิศทางในการทำงานขององค์กรได้ และนำไปสู่การปรับปรุงหรือลงทุนในเรื่องสำคัญต่อไป ผู้บริหารต้องให้มีการประเมินผลกระทบต่องานขององค์กร

**** จะเห็นได้ว่า ผู้บริหารเป็นทั้งผู้กำหนดทิศทางและผู้สนับสนุนให้เกิด KM ขึ้น**

ประเด็นหลักการเชิงยุทธศาสตร์ในการประยุกต์ KM ความยากคือ การทำความเข้าใจองค์กรกับ KM เพื่อนำมาสู่การออกแบบ และการเรียนรู้ระหว่างทาง

- โดยต้องมองการทำงานเป็นเรื่องขององค์กร (ระดับองค์กร) นำไปสู่การเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์หลัก

- เน้นที่ความรู้ที่มีคุณค่าสูง และสนองการตัดสินใจที่มีมูลค่าสูง

- เน้นการดำเนินการเพื่อเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร เปลี่ยนพฤติกรรม เปลี่ยน Corporate Struture หากทางใส่เข้ามาอย่างแบบยล ไม่ใช้การพูดตรงๆ หรือหากพูดตรงๆ ต้องไม่ให้เกิดการจัดการแบบศรีธนญชัย หรือหลอกผู้บริหารหรือไม่ทำจริง

- เป้าหมายสุดท้ายคือ มีการใช้ KM ใน Framework ที่ครบถ้วนและโยงไปสู่ผลลัพธ์ที่ได้ อย่างมีประสิทธิภาพ โดยกรอบ KM ต้องบูรณาการอยู่ในโครงสร้างองค์กร

- กรอบ KM (KM Framework) ต้องมีส่วนของการกำกับดูแล (governance) เพื่อความต่อเนื่องยั่งยืน

- กรอบ KM เป็นสิ่งที่วางแผนพัฒนาขึ้น ไม่ใช่ปล่อยให้ผุดบังเกิดเอง

- การริเริ่มดำเนินการ KM ควรมีขั้นตอนโครงการนำร่อง และการดำเนินการ KM ควรมีเป็นขั้นๆ ที่ต้องการการตัดสินใจเป็นระยะๆ

สรุป KM ที่ดี

- ทำแล้วได้ผลลัพธ์ / ผลกระทบ ที่ต้องการ
- มีเป้าหมายชัดเจน
- มีการจัดการอย่างเป็นระบบ เป็นส่วนหนึ่งของการจัดการองค์กร
- มีการวัดและปรับตัวสม่ำเสมอ
- มีการสื่อสารองค์กร ด้าน KM
- เป็นยุทธศาสตร์ระยะยาว
- เพื่อการเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร

หมายเหตุ : ช่วง Dialogue หรือวง Creative Discussion ทีมผู้บริหาร เพื่อนำผลการอภิปรายมาประมวล และคัดเลือกสำนักหรือหน่วยตั้งต้นในการออกแบบใช้ KM อยู่ในเนื้อหารายงานส่วนหน้า (หน้า ๒ - ๙)

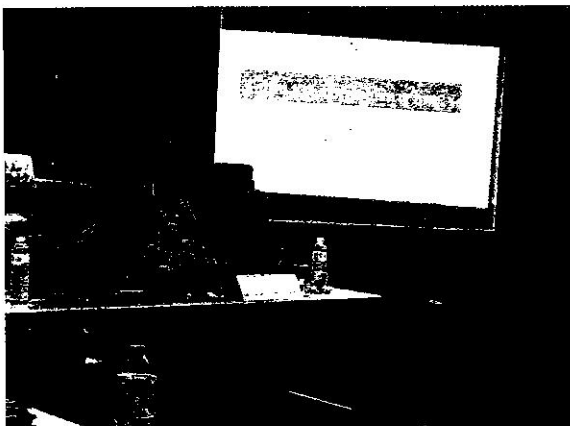
รายชื่อผู้เข้าร่วมสัมมนาเชิงปฏิบัติการสำหรับผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ
เมื่อวันที่ ๒๖ เมษายน พ.ศ. ๒๕๖๒
ณ ห้องเสวนา ชั้น ๖ สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ

๑. นายโสพล จริงจิตร	เลขาธิการคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ
๒. นายบุญเกิด สมนึก	รองเลขาธิการคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ
๓. นางสาวตญา กอบศิริกาญจน์	รองเลขาธิการคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ
๔. นางสาวอัจฉรา ฉายากุล	รองเลขาธิการคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ
๕. นางพรรษา บุญรัตน์	ที่ปรึกษาสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ
๖. นายอัญญะรัฐ เอ่งฉ้วน	ที่ปรึกษาสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ
๗. นายคมสรณ์ เมธิกุล	ผู้อำนวยการสำนักบริหารกลาง
๘. นายพราหมณ์ นิยะบุตร	ผู้อำนวยการสำนักกิจการคณะกรรมการสิทธิมนุษยชน
๙. นางพิมพ์นัย ลีลาชัย	ผู้อำนวยการสำนักคุ้มครองสิทธิมนุษยชน
๑๐. นางสาวณิรมล เชื้อไทย	ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมการเคารพสิทธิมนุษยชน
๑๑. นางสาวสุสิพร เดชขำ	ผู้อำนวยการสำนักเฝ้าระวังและประเมินสถานการณ์สิทธิมนุษยชน
๑๒. นางสาวอังคณา สังข์ทอง	ผู้อำนวยการสำนักดิจิทัลสิทธิมนุษยชน
๑๓. นางสาวเกศริน เตียวสกุล	ผู้อำนวยการสำนักกฎหมาย
๑๔. นางพรสุรีย์ พลสมบัติ	นักวิชาการตรวจสอบภายในเชี่ยวชาญ บังคับบัญชาข้าราชการในหน่วยตรวจสอบภายใน
๑๕. นางนภัทร รัชตะวรรณ	ผู้อำนวยการกลุ่มงานส่งเสริมสิทธิมนุษยชน
๑๖. นายนรอรจน์ สุนทรพุก	ผู้อำนวยการกลุ่มงานพัฒนาความร่วมมือเครือข่าย
๑๗. นายจรรยา แผนสมบูรณ์	ผู้อำนวยการกลุ่มงานวิจัยสิทธิมนุษยชน
๑๘. นายจุฬพล ขุนอ่อน	ผู้อำนวยการกลุ่มงานติดตามและสารบบสำนวน
๑๙. นางสุพรรณิชาติ สุข	ผู้อำนวยการกลุ่มงานคอมพิวเตอร์และระบบเครือข่าย
๒๐. นายภาณุวัฒน์ ทองสุข	ผู้อำนวยการกลุ่มงานนิติการ
๒๑. นางสาวน้ำผึ้ง คณาฤทธิ์	ผู้อำนวยการกลุ่มงานบริหารทั่วไป
๒๒. นางสาววรพร นรเศรษฐวิวัฒน์	ผู้อำนวยการกลุ่มงานพัฒนาระบบงานและพัฒนาบุคลากร
๒๓. นางสาวอติยา เดวีเลาะ	นักวิชาการสิทธิมนุษยชนชำนาญการพิเศษ
๒๔. นายครรชิต เพิ่มลาภ	นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ
๒๕. นางสาวณัฐิณี คงนุรัตน์	นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ
๒๖. นางสาวกมลชนก วีระนาวัน	นักวิชาการสิทธิมนุษยชนชำนาญการ
๒๗. นายพรชัย น้อยบ้านไฉ่	นักวิชาการสิทธิมนุษยชนชำนาญการ
๒๘. นางสาวทิพย์ธีรา รัมมณีย์	นักวิชาการสิทธิมนุษยชนชำนาญการ

๒๙. นางสาวสมร ทองมหา	นักวิชาการตรวจสอบภายในชำนาญการ
๓๐. นางรจนศม สุปงกษ	นักวิชาการสิทธิมนุษยชนชำนาญการ
๓๑. นางสาวญาณนันท์ นนทวรรณะ	นักวิชาการสิทธิมนุษยชนปฏิบัติการ
๓๒. นางสาวเอเซีย มาตศรีรัฐ โนริเอกา	นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ
๓๓. นางสาวฝน ยิ่งวัฒนา	เจ้าพนักงานธุรการอาวุโส
๓๔. นางสาวจีระพา พรหมไทย	เจ้าพนักงานธุรการชำนาญงาน
๓๕. นางสาวฐิติมา คงรุ่งเรือง	นักจัดการงานทั่วไป
๓๖. นางสาวสุนิสา จิตประไพ	นักจัดการงานทั่วไป

ภาพบรรยากาศสัมมนาเชิงปฏิบัติการสำหรับผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ
เมื่อวันที่ ๒๖ เมษายน พ.ศ. ๒๕๖๒ เวลา ๑๓.๐๐ – ๑๖.๐๐ น. ณ ห้องเสวนา ชั้น ๖

สำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ



**รายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ข้อมูลสำนึกที่น่าจะเป็นหน่วยตั้งต้นใช้การจัดการความรู้
เมื่อวันที่ ๒๕ และ ๓๐ กรกฎาคม ๒๕๖๒ และวันที่ ๙ สิงหาคม ๒๕๖๒**

๑. นางสาวอัจฉรา ฉายากุล	รองเลขาธิการคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ
๒. นางหรรษา บุญรัตน์	ที่ปรึกษาสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ
๓. นายคมสรณ์ เมธิกุล	ผู้ช่วยเลขาธิการคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ
๔. นางสาวนิรมล เชื้อไทย	ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมการเคารพสิทธิมนุษยชน
๕. นายชินทร์ เกตุปราษฎ์	ผู้อำนวยการสำนักมาตรฐานและติดตามการคุ้มครองสิทธิมนุษยชน
๖. นางสาวสุลพิพร เดชขำ	ผู้อำนวยการสำนักเฝ้าระวังและประเมินสถานการณ์สิทธิมนุษยชน
๗. นางนภัทร รัชตะวรรณ	ผู้อำนวยการกลุ่มงานส่งเสริมสิทธิมนุษยชน
๘. นายนรอรจน์ สุนทรพุกก์	ผู้อำนวยการกลุ่มงานพัฒนาความร่วมมือเครือข่าย
๙. นายมานะ งามเนตร์	ผู้อำนวยการกลุ่มงานสื่อสารองค์กร
๑๐. นายภาณุพันธ์ สมสกุล	ผู้อำนวยการกลุ่มงานตรวจสอบการละเมิดสิทธิมนุษยชน ๔
๑๑. นางสาววันรุ่ง แสนแก้ว	ผู้อำนวยการกลุ่มงานตรวจสอบการละเมิดสิทธิมนุษยชน ๕
๑๒. นางสาวพรนภา มีชนะ	ผู้อำนวยการกลุ่มงานตรวจสอบการละเมิดสิทธิมนุษยชน ๖
๑๓. นายกฤษฎา งามสินจรัส	ผู้อำนวยการกลุ่มงานตรวจสอบการละเมิดสิทธิมนุษยชน ๓
๑๔. นางสาวนงเยาว์ อปสุวรรณ	ผู้อำนวยการกลุ่มงานศูนย์ศึกษา และประสานงานด้านสิทธิมนุษยชนในภูมิภาค
๑๕. นางหิรัญญา ปะตุกา	ผู้อำนวยการกลุ่มงานเฝ้าระวังและ ประเมินสถานการณ์สิทธิมนุษยชน ๑
๑๖. นางสาวอติยา เดวีเลาะ	นักวิชาการสิทธิมนุษยชนชำนาญการพิเศษ ฝ่ายช่วยอำนวยความสะดวก
๑๗. นายลือศักดิ์ ปรัชญานกุล	นักวิชาการสิทธิมนุษยชนชำนาญการพิเศษ กลุ่มงานพัฒนาความร่วมมือเครือข่าย
๑๘. นางสาวกิตติพร บุญอ่ำ	นักวิชาการสิทธิมนุษยชนชำนาญการพิเศษ กลุ่มงานตรวจสอบการละเมิดสิทธิมนุษยชน ๕
๑๙. นายนฤนาท คุ่มไพบูลย์	นักวิชาการสิทธิมนุษยชนชำนาญการพิเศษ กลุ่มงานมาตรฐานรายงานการคุ้มครองสิทธิมนุษยชน
๒๐. นางจามรี ม่วงพัฒน์	นักวิชาการสิทธิมนุษยชนชำนาญการ กลุ่มงานส่งเสริมสิทธิมนุษยชน
๒๑. นายอภิสิทธิ์ พันธวิไล	นักวิชาการสิทธิมนุษยชนชำนาญการ กลุ่มงานพัฒนาความร่วมมือเครือข่าย
๒๒. นายทวีชัย แสงวิรุณ	นักวิชาการสิทธิมนุษยชนปฏิบัติการ กลุ่มงานสื่อสารองค์กร

๒๓.นางสาวละไมมาต มาตศรี	นักวิชาการสิทธิมนุษยชนปฏิบัติการ กลุ่มงานพัฒนาความร่วมมือเครือข่าย
๒๔.นายวรพล ครุตนตร	นักวิชาการสิทธิมนุษยชนปฏิบัติการ กลุ่มงานพัฒนาความร่วมมือเครือข่าย
๒๕.นายฐิติวัฒน์ สายวร	นักวิชาการสิทธิมนุษยชนปฏิบัติการ กลุ่มงานส่งเสริมสิทธิมนุษยชน
๒๖.นางสาววรรณณีนี นวลศิลป์	นักวิชาการสิทธิมนุษยชนปฏิบัติการ กลุ่มงานศูนย์ศึกษาและประสานงานด้านสิทธิมนุษยชนในภูมิภาค
๒๗.นางสาวรจนา อินคง	นักวิชาการสิทธิมนุษยชนปฏิบัติการ กลุ่มงานศูนย์ศึกษาและประสานงานด้านสิทธิมนุษยชนในภูมิภาค
๒๘.นางสาววสี ภูเต็มเกียรติ	นักวิชาการสิทธิมนุษยชนปฏิบัติการ กลุ่มงานสื่อสารองค์กร
๒๙.นางสาวนิภาวรรณ แก้วแสนทิพ	นักวิชาการสิทธิมนุษยชนปฏิบัติการ กลุ่มงานสื่อสารองค์กร
๓๐.นายภพธรรม สุนันธรรม	นักวิชาการสิทธิมนุษยชนปฏิบัติการ กลุ่มงานตรวจสอบการละเมิดสิทธิมนุษยชน ๔
๓๑.นางสาวชิตชนก การินไชย	นักวิชาการสิทธิมนุษยชนปฏิบัติการ กลุ่มงานตรวจสอบการละเมิดสิทธิมนุษยชน ๔
๓๒.นายวัชรพงศ์ วังเลา	นักวิชาการสิทธิมนุษยชนปฏิบัติการ กลุ่มงานตรวจสอบการละเมิดสิทธิมนุษยชน ๑
๓๓.นางสาวรุจาภา อำไพรัตน์	นักวิชาการสิทธิมนุษยชนปฏิบัติการ กลุ่มงานเฝ้าระวังและประเมินสถานการณ์สิทธิมนุษยชน ๒
๓๔.นางสาวรักษณาสี ดอนสนธิ์	นักวิชาการสิทธิมนุษยชนปฏิบัติการ กลุ่มงานเฝ้าระวังและประเมินสถานการณ์สิทธิมนุษยชน ๑
๓๕.นายศรัทธาวุฒิ จันขันธุ์	นักวิชาการสิทธิมนุษยชนปฏิบัติการ กลุ่มงานเฝ้าระวังและประเมินสถานการณ์สิทธิมนุษยชน ๒
๓๖.นายเกรียงไกร แก้วกัน	เจ้าพนักงานธุรการชำนาญงาน ฝ่ายช่วยอำนวยความสะดวก
๓๗.นางสาวสุจิตราภรณ์ จันทอง	นักจัดทำงานทั่วไป ฝ่ายช่วยอำนวยความสะดวก

รายชื่อผู้เข้าร่วมประชุม
คณะกรรมการบริหารสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ
ครั้งที่ พิเศษ/๒๕๖๒ เมื่อวันที่ ๑๖ สิงหาคม ๒๕๖๒
ณ ห้องเคียงทะเล โรงแรมการ์เด็นท์ ซีวิว รีสอร์ท พัทยา จังหวัดชลบุรี

๑. นายโสพล จริงจิตร	เลขาธิการคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ
๒. นายบุญเกิด สมนึก	รองเลขาธิการคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ
๓. นางสาวรตญา กอบศิริกาญจน์	รองเลขาธิการคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ
๔. นางสาวอัจฉรา ฉายากุล	รองเลขาธิการคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ
๕. นางพรรษา บุญรัตน์	ที่ปรึกษาสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ
๖. นายอัญญะรัฐ เอ่งฉ้วน	ที่ปรึกษาสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ
๗. นางสาวสุวิภา เลอเลิศศักดิ์	ผู้อำนวยการกลุ่มงานคลัง รักษาราชการแทน ผู้อำนวยการสำนักบริหารกลาง
๘. นายพราหมณ์ นิยะบุตร	ผู้อำนวยการสำนักกิจการคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ
๙. นางพิมพ์นัยย์ สิลาชัย	ผู้อำนวยการสำนักคุ้มครองสิทธิมนุษยชน
๑๐. นายชนินทร์ เกตุปราษฎ์	ผู้อำนวยการสำนักมาตรฐานและติดตามการคุ้มครองสิทธิ มนุษยชน
๑๑. นางสาววัลลภา ศารทประภา	ผู้อำนวยการสำนักสิทธิมนุษยชนระหว่างประเทศ
๑๒. นางสาวอังคณา สังข์ทอง	ผู้อำนวยการสำนักดิจิทัลสิทธิมนุษยชน
๑๓. นายครรชิต เพิ่มลาภ	นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ
๑๔. นายโกเมศ สุนัข	นิติกรชำนาญการ
๑๕. นางสาวศิริวรรณ ขุนทอง	สำนักเฝ้าระวังและประเมินสถานการณ์สิทธิมนุษยชน
๑๖. นางสาววรรณภา เลิศวิจิตรจรัส	ที่ปรึกษาฯ มูลนิธิสถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม

ภาพบรรยากาศเวทีนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลความรู้สำคัญ
และวิธีการเรียนรู้ของสำนักตั้งต้นใช้การจัดการความรู้
ต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริหารสำนักงานคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนแห่งชาติ
เมื่อวันที่ ๑๖ สิงหาคม ๒๕๖๒
ณ ห้องเคียงทะเล โรงแรมการ์เดนส์ ซีวิว รีสอร์ท พัทยา จังหวัดชลบุรี

