
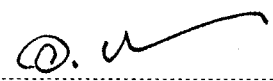


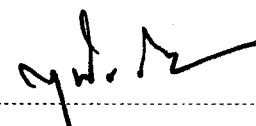
หัวข้อการศึกษาคั่นคว้ออิสระ ความพร้อมของข้าราชการสำนักงานสหกรณ์จังหวัดสงขลา
ในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้
ชื่อและนามสกุล นาย มนุชาธิป วรกาญจนานนท์
แขนงวิชา สหกรณ์
สาขาวิชา ส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ชัยฉัตรศรี วศวรรณวัฒน์

คณะกรรมการสอบการศึกษาคั่นคว้ออิสระได้รับความเห็นชอบการศึกษาคั่นคว้ออิสระ
ฉบับนี้แล้ว


..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ชัยฉัตรศรี วศวรรณวัฒน์)


..... กรรมการ
(ศาสตราจารย์โอภาวดี เข้มทอง)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษาประจำสาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ อนุมัติให้รับการศึกษา
คั่นคว้ออิสระฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
แขนงวิชาสหกรณ์ สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช


.....
(รองศาสตราจารย์ ดร. สุนันท์ สีสังข์)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์

วันที่ 5 เดือน กรกฎาคม พ.ศ. 2551

ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ ความพร้อมของข้าราชการสำนักงานสหกรณ์จังหวัดสงขลา

ในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

ชื่อผู้ศึกษา นายมนูชาธิป วรกาญจนานนท์ ปริญญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิตแขนงวิชาสหกรณ์

อาจารย์ที่ปรึกษา (1) รองศาสตราจารย์ธัญญรัตน์ วศวรรณวัฒน์ ปีการศึกษา 2550

บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับความพร้อมของข้าราชการสำนักงานสหกรณ์จังหวัดสงขลาในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้และ (2) เพื่อเปรียบเทียบความพร้อมของข้าราชการสำนักงานสหกรณ์จังหวัดสงขลาในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล

การศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ประชากรที่ศึกษาได้แก่ข้าราชการสำนักงานสหกรณ์จังหวัดสงขลาทั้งหมด จำนวน 40 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบสอบถามที่มีลักษณะเป็นมาตราประมาณค่าแบบลิเคิร์ต เกี่ยวกับความพร้อมของข้าราชการในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ใน 5 ด้านคือ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการศึกษา พบว่า (1) ข้าราชการสำนักงานสหกรณ์จังหวัดสงขลา มีความพร้อมทุกด้านอยู่ในระดับสูง โดยเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การคิดอย่างเป็นระบบ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ตามลำดับ โดยมีความสามารถประยุกต์ใช้แนวคิดเข้ากับการปฏิบัติงานได้มาก มีความสามารถวิเคราะห์จัดลำดับความสำคัญทางความคิดได้มาก ตระหนักถึงเหตุผลและความสำคัญของการดำเนินงานตามแผนงานโครงการต่าง ๆ มาก มีระบบแนวคิดที่ยืดหยุ่นและสนองต่อสภาพการณ์ปัจจุบันหรือสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้มาก และมีความเข้าใจและรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานมาก (2) ข้าราชการสำนักงานสหกรณ์จังหวัดสงขลา เพศชายมีความพร้อมมากกว่าเพศหญิง ข้าราชการที่มีอายุ 50 ปีขึ้นไป มีความพร้อมมากกว่ากลุ่มอายุอื่นๆ ข้าราชการที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีความพร้อมมากกว่ากลุ่มการศึกษาอื่นๆ และข้าราชการที่มีอายุราชการ 15 ปีขึ้นไป มีความพร้อมมากกว่ากลุ่มอายุราชการอื่นๆ

คำสำคัญ ความพร้อม องค์การแห่งการเรียนรู้ สำนักงานสหกรณ์จังหวัดสงขลา

กิตติกรรมประกาศ

รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระ (Independent Study Report) ฉบับนี้เป็นผลของการศึกษาในเรื่อง ความพร้อมของข้าราชการสำนักงานสหกรณ์จังหวัดสงขลาในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งผู้ศึกษาได้รับความกรุณาเป็นอย่างสูง จากรองศาสตราจารย์ธัญญรัศม์ วสุวรรณวัฒน์ ที่ได้ให้คำแนะนำและแนวคิดที่เป็นประโยชน์เป็นอย่างมากในการดำเนินการศึกษา ตั้งแต่เริ่มจนสามารถจัดทำรายงานนี้จนแล้วเสร็จ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ได้รับความร่วมมืออย่างดียิ่งจากเพื่อนข้าราชการสำนักงานสหกรณ์จังหวัดสงขลา ในการให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์และเป็นข้อมูลจริงที่แสดงค่าความเชื่อถือได้ในการตอบแบบสอบถามทั้งหมด นอกจากนี้กำลังใจจากเพื่อนทุกคนที่มีให้แก่งาน โดยตลอดได้ช่วยให้เกิดความมานะ อดทน และอดสาหัสที่จะก้าวผ่านอุปสรรคในการเรียนให้ลุล่วงไป

ท้ายนี้ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณคณาจารย์ทุกๆ ท่านที่ได้มอบความรู้และให้ความช่วยเหลือคำแนะนำที่เป็นประโยชน์ในการศึกษาตลอดมา ตั้งแต่เริ่มจนถึงปัจจุบัน และขอบคุณเพื่อนทุกคนในมิตรภาพที่มีให้แก่งาน

มนุชาธิป วรกาญจนานนท์

เมษายน 2551

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญตาราง.....	ข
สารบัญภาพ.....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	2
กรอบแนวคิดการศึกษา.....	3
ขอบเขตการศึกษา.....	3
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	5
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	6
แนวคิดทฤษฎีกับองค์การแห่งการเรียนรู้.....	6
แนวความคิดการเป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้.....	12
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	17
บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา.....	20
ประชากรที่ศึกษา.....	20
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา.....	20
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	21
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	22
บทที่ 4 ผลการศึกษา.....	23
ตอนที่ 1 ลักษณะส่วนบุคคลของข้าราชการ.....	23
ตอนที่ 2 ความพร้อมของข้าราชการในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้.....	25
ตอนที่ 3 เปรียบเทียบความพร้อมของข้าราชการจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล.....	32
บทที่ 5 สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	34
สรุปผลการศึกษา.....	34
อภิปรายผล.....	36
ข้อเสนอแนะ.....	39

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บรรณานุกรม	41
ภาคผนวก	44
ก แบบสอบถาม	45
ประวัติผู้ศึกษา	50

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของข้าราชการ จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล	24
ตารางที่ 4.2 ความพร้อมของข้าราชการ โดยพิจารณาจากด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้	25
ตารางที่ 4.3 ความพร้อมของข้าราชการ โดยพิจารณาจากด้านการมีแบบแผนความคิด	27
ตารางที่ 4.4 ความพร้อมของข้าราชการ โดยพิจารณาจากด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน	28
ตารางที่ 4.5 ความพร้อมของข้าราชการ โดยพิจารณาจากด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	29
ตารางที่ 4.6 ความพร้อมของข้าราชการ โดยพิจารณาจากด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	31
ตารางที่ 4.7 ลำดับความพร้อมของข้าราชการในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้	32
ตารางที่ 4.8 ความพร้อมของข้าราชการในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล	32

ณ

สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา..... 3

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การส่งเสริมกลุ่มหรือสหกรณ์ในอดีตที่ผ่านมา ผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาสหกรณ์ก็คือเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ของสำนักงานสหกรณ์อำเภอและสำนักงานสหกรณ์จังหวัด ซึ่งเป็นหน่วยงานสังกัดกรมส่งเสริมสหกรณ์ โดยเริ่มตั้งแต่การเข้าไปจัดตั้ง และให้คำชี้แนะเป็นที่ปรึกษาในการดำเนินกิจการ ตลอดจนช่วยแก้ไขปัญหาของสหกรณ์ ตามกรอบของกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับของสหกรณ์ และในอดีตหากสหกรณ์ในความรับผิดชอบมีปัญหาโดยเฉพาะปัญหาการทุจริตในสหกรณ์ ก็มีผลกระทบต่อเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์ด้วยในฐานะที่ปล่อยปละละเลยไม่กำกับดูแลอย่างใกล้ชิด

เมื่อปีงบประมาณ 2545 กรมส่งเสริมสหกรณ์ได้ปรับโครงสร้างใหม่และระบบการทำงานใหม่โดยยุบเลิกสำนักงานสหกรณ์อำเภอ เป็นหน่วยส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์เคลื่อนที่ ปรึบภารกิจจากการรับผิดชอบเชิงพื้นที่ เป็นรายอำเภอมาเป็นหน่วยให้คำปรึกษา ภารกิจหน้าที่การส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์ในแต่ละจังหวัด มีสำนักงานสหกรณ์จังหวัดซึ่งแบ่งงานเป็น 1 ฝ่าย 3 กลุ่มงาน ได้แก่ ฝ่ายบริหารทั่วไป กลุ่มจัดตั้งและส่งเสริมสหกรณ์ กลุ่มส่งเสริมและพัฒนาการบริหารการจัดการสหกรณ์ กลุ่มส่งเสริมและพัฒนาธุรกิจสหกรณ์ และมีหน่วยส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์ เป็นหน่วยงานสำคัญที่เข้าไปสัมผัสกับสหกรณ์ในพื้นที่โดยตรง แต่อย่างไรก็ตามภารกิจที่สำนักงานสหกรณ์จังหวัดจะต้องตระหนักในภาระหน้าที่ก็คือ การที่จะต้องเป็นนักส่งเสริมหรือนักพัฒนานั้นจะต้องส่งเสริมให้สหกรณ์มีความเข้มแข็งพึ่งตัวเองได้ สามารถดูแลกิจการของตนเองได้ รับผิดชอบต่อกิจการสหกรณ์ของตนเอง กล่าวคือ “สอนให้หาปลาแต่ไม่ได้เอาปลาไปให้” แต่การที่จะส่งเสริมให้ชาวบ้านหาปลาเป็นนั้น เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์จะต้องมีความรู้เรื่องการหาปลาและรู้วิธีการสอนให้คนหาปลาได้ นั่นคือ เจ้าหน้าที่ส่งเสริมสหกรณ์จะต้องมีความรู้ ทักษะในการกระตุ้นให้สหกรณ์เกิดการตื่นตัวที่จะเรียนรู้และลงมือทำด้วยตนเองจนเกิดความรู้ทักษะในเรื่องสหกรณ์จนสามารถพึ่งตนเองได้

ในฐานะสำนักงานสหกรณ์จังหวัดสงขลา เป็นหน่วยงานในส่วนภูมิภาคที่สังกัดกรมส่งเสริมสหกรณ์ มีภารกิจหน้าที่ในการส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์ให้ เป็นองค์กรที่สามารถพึ่งพาตนเองได้ด้วยภารกิจดังกล่าวบุคลากรในสังกัด จำเป็นต้องปรับระบบการบริหารจัดการให้ทันต่อ

สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และต้องพัฒนากระบวนการเรียนรู้เพื่อให้การปฏิบัติงานสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ของกรมส่งเสริมสหกรณ์ซึ่งกำหนดไว้ว่า “เป็นองค์กรที่มุ่งส่งเสริมและคุ้มครองสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรให้มีความเข้มแข็งและเป็นที่ยอมรับของมวลสมาชิก”

ด้วยภารกิจที่ต้องสนองตอบต่อวิสัยทัศน์ของกรมส่งเสริมสหกรณ์ สำนักงานสหกรณ์จังหวัดสงขลา จึงต้องพัฒนาองค์การให้สามารถเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และเป็นที่ยอมรับด้านความสามารถของบุคลากรตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ จึงจำเป็นต้องศึกษาว่าสำนักงานสหกรณ์จังหวัดสงขลา มีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ หรือมีพฤติกรรม ทางด้านการบริหารจัดการด้านใดบ้าง ขององค์การที่สมควรปรับปรุง เพื่อรองรับกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จากการศึกษาแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) พบว่า องค์การที่จะมีคุณสมบัติเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องมีบุคลากรที่พร้อม และยอมรับการเปลี่ยนแปลง มีโครงสร้างการจัดการที่เอื้ออำนวยและมีความสอดคล้องกันกับจุดประสงค์ร่วมของทุกคนในองค์การ ดังนั้นหากสามารถศึกษาความพร้อมของข้าราชการสำนักงานสหกรณ์จังหวัดสงขลา ในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ในปัจจุบันออกมาได้อย่างชัดเจนก็จะทำให้ทราบว่า องค์การมีสถานะหรือความพร้อมอยู่ในระดับใดและขั้นใดของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ การปรับองค์การสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ก็สามารถกำหนดมาตรการได้ชัดเจน และถูกต้องยิ่งขึ้นซึ่งจะส่งผลให้เกิดการพัฒนาต่อไป และเกิดประโยชน์ที่แท้จริงของการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้

ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจที่จะศึกษาความพร้อมของข้าราชการสำนักงานสหกรณ์จังหวัดสงขลาในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ทั้งนี้ จะได้นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาไปเป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาองค์การไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

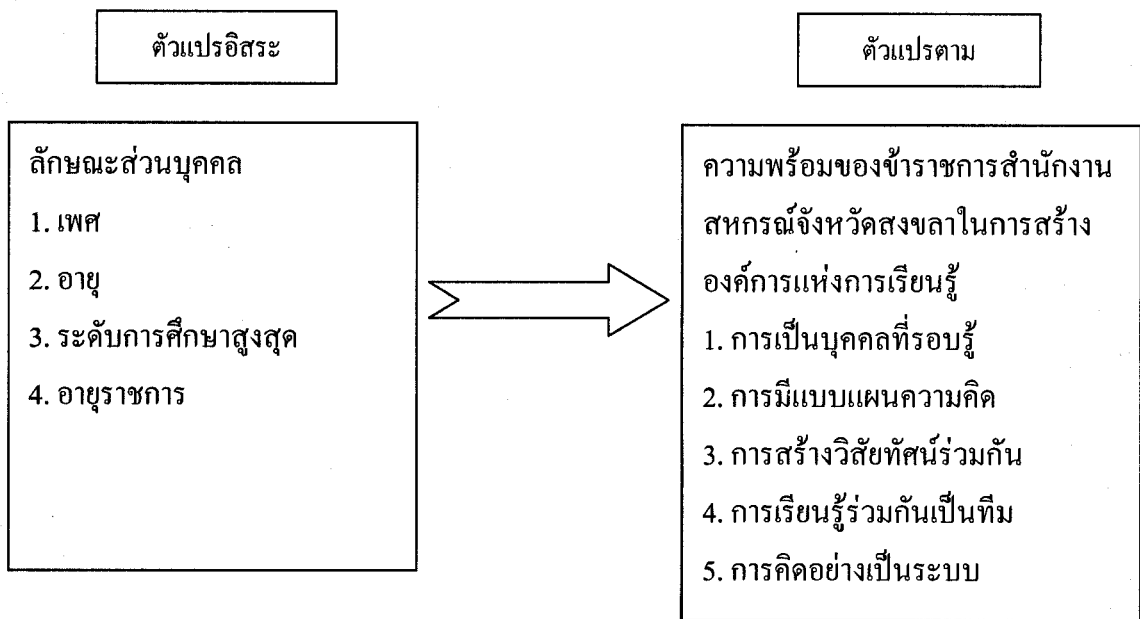
2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

2.1 เพื่อศึกษาระดับความพร้อมของข้าราชการสำนักงานสหกรณ์จังหวัดสงขลาในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

2.2 เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความพร้อมของข้าราชการสำนักงานสหกรณ์จังหวัดสงขลาในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล

3. กรอบแนวคิดการศึกษา

ในการศึกษาครั้งนี้ใช้แนวคิดทฤษฎีของ Peter Senge เป็นกรอบแนวคิดการศึกษา องค์การแห่งการเรียนรู้ใน 5 ประการซึ่งประกอบด้วย การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้เป็นทีมและการคิดอย่างเป็นระบบ ดังภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการศึกษา

4. ขอบเขตการศึกษา

4.1 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากร หมายถึง ข้าราชการสำนักงานสหกรณ์จังหวัดสงขลา ที่ดำรงตำแหน่งอยู่
ปัจจุบัน ระดับ 4 – 8 จำนวน 40 คน

4.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา

เป็นการศึกษาความพร้อมการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานสหกรณ์
จังหวัดสงขลา โดยใช้แนวคิดทฤษฎีของ Mr. Peter Senge เป็นกรอบแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้
ใน 5 ประการ ซึ่งประกอบด้วย การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การสร้างวิสัยทัศน์
ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมและการคิดอย่างเป็นระบบ

4.3 ขอบเขตด้านเวลา

ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล เดือนมีนาคม 2551

4.4 ขอบเขตด้านตัวแปร

4.4.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ลักษณะส่วนบุคคลประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด และ อายุราชการ

4.4.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ความพร้อมของข้าราชการสำนักงานสหกรณ์จังหวัด สงขลา ในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

5. นิยามศัพท์เฉพาะ

ผู้ศึกษาได้นิยามศัพท์เพื่อใช้ในการวิจัย ดังนี้

5.1 **องค์การแห่งการเรียนรู้** หมายถึง องค์การที่มีการมุ่งเน้นในการกระตุ้น เร่งเร้าและจูงใจให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อขยายศักยภาพของตนเอง และองค์การในการที่จะลงมือปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จล่วง โดยอาศัยรูปแบบของการทำงานเป็นทีม และการเรียนรู้ร่วมกัน ตลอดจนมีความคิดความเข้าใจระบบที่จะประสานกันเพื่อการพัฒนาขององค์การ

5.2 **ความพร้อม** หมายถึง สภาวะที่ข้าราชการสำนักงานสหกรณ์จังหวัดสงขลา สามารถปรับเปลี่ยนแนวคิดของตนเองได้ทันกับการเปลี่ยนแปลงองค์การสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยพิจารณา 5 ประการคือ 1.การเป็นบุคคลที่รอบรู้ 2.การมีแบบแผนความคิด 3.การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน 4.การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม 5.การคิดอย่างเป็นระบบ

5.3 **ข้าราชการ** หมายถึง ข้าราชการระดับ 4-8 ที่สังกัดสำนักงานสหกรณ์จังหวัดสงขลา

5.4 **ลักษณะส่วนบุคคล** หมายถึง เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด อายุราชการ

5.5 **อายุราชการ** หมายถึง จำนวนปีที่รับราชการของข้าราชการสำนักงานสหกรณ์จังหวัดสงขลา แบ่งเป็น 4 ช่วง คือ 1) ต่ำกว่า 5 ปี 2) 5-9 ปี 3) 10-14 ปี และ 4) 15 ปีขึ้นไป

5.6 **การเป็นบุคคลที่รอบรู้** หมายถึง การเรียนรู้เพื่อเพิ่มความสามารถส่วนบุคคลทำให้บุคคลนั้นๆ สามารถสร้างผลลัพธ์ที่ต้องการ รวมทั้งสามารถทำให้องค์การมีบรรยากาศที่ส่งเสริมให้สมาชิกขององค์การพัฒนาตนเองเพื่อทำให้เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตนต้องการบรรลุ

5.7 **การมีแบบแผนความคิด** หมายถึง โลกทัศน์หรือภาพสมมติฐาน เรื่องราวที่เกี่ยวกับตัวเรา บุคคลอื่น และความเป็นไปของโลกที่ฝังลึกอยู่ในใจเรา โลกทัศน์จะคอยกรองสิ่งที่เราเห็นในทำนองเดียวกับกระจกเงาที่อาจจะสะท้อนภาพให้เกิดความบิดเบือนไปจากเดิม

5.8 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน หมายถึง การสร้างสำนึกในความมุ่งมั่นของกลุ่มด้วยการร่วมพัฒนาภาพอนาคตที่กลุ่มต้องการ จนได้ภาพที่มีรายละเอียดชัดเจน และเป็นภาพเดียวกันของทุกคน ตลอดจนร่วมกันพัฒนาหลักการ และวิธีปฏิบัติที่จะนำกลุ่มให้บรรลุภาพอนาคตดังกล่าว

5.9 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม หมายถึง กระบวนการที่ทำให้กลุ่มพัฒนาภูมิปัญญาและความสามารถของกลุ่มให้เกิดขึ้นมากกว่า ผลรวมของภูมิปัญญาและความสามารถของแต่ละคน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ทำให้ความสามารถของกลุ่มเพิ่มขึ้นอย่างยั่งยืน

5.10 การคิดอย่างเป็นระบบ หมายถึง วิธีคิดและภาษาที่ใช้อธิบายและทำความเข้าใจปัจจัยต่างๆ ซึ่งมีความสัมพันธ์ในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

6.1 เพื่อใช้เป็นแนวทางในการเสนอแนะหน่วยงานภาครัฐและสหกรณ์ในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

6.2 เพื่อใช้เป็นข้อมูลเบื้องต้นในการปรับปรุงและแก้ไขปัญหาของสำนักงานสหกรณ์จังหวัดสงขลาในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

6.3 เพื่อขยายองค์ความรู้ด้านการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ไปสู่สำนักงานสหกรณ์จังหวัดต่างๆ รวมถึงสหกรณ์ต่างๆ ด้วย

6.4 เพื่อนำเสนอกรมส่งเสริมสหกรณ์ ในการนำไปปรับใช้กับหน่วยงานในสังกัดต่อไป

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง ความพร้อมของข้าราชการสำนักงานสหกรณ์จังหวัด สงขลาในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้ศึกษาได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ จากเอกสาร บทความ วารสาร หนังสือและงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีสาระสำคัญ ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้
2. แนวความคิดการเป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นแนวคิดหรือปรัชญาในการพัฒนา องค์การรูปแบบหนึ่งที่สามารถนำองค์การไปสู่ความสำเร็จท่ามกลางกระแสการแข่งขันของโลกในยุคโลกาภิวัตน์ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และต่อเนื่องของเทคโนโลยี ดังนั้นองค์การที่จะอยู่รอดสามารถแข่งขัน ได้จะต้องเป็นองค์การที่สร้างความสามารถของพนักงานให้มีการเรียนรู้ได้อย่าง ต่อเนื่องทั่ว ในองค์การนั้นคือ การสร้างองค์การสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

แนวคิดเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ เริ่มเป็นที่น่าสนใจในธุรกิจของอเมริกา ช่วงต้นปี ค.ศ.1990 โดยที่บริษัทชั้นนำต่าง ๆ ของอเมริกาได้ข้อสรุปว่าการจัดการ การควบคุม การสื่อสารและ สิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับการเรียนรู้ในองค์การของบริษัทเหล่านั้น เป็นกุญแจสำคัญใน บทบาทของการจัดการ ทำให้สถาบันการศึกษาระดับชาติของอเมริกามุ่งวิจัยถึงการก้าวไปสู่การเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ว่า ปัจจัยอะไรที่ทำให้้องค์การลักษณะนี้สามารถเอาชนะคู่แข่งและ อุปสรรคทั้งหลายได้ ปัจจัยอะไรบ้างที่ทำให้้องค์การก้าวไปสู่้องค์การแห่งการเรียนรู้

เหตุผลที่บริษัทต่างๆหันมาให้ความสำคัญกับการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็น เพราะ้องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นระบบที่มีความเป็นอัตโนมัติในการป้องกัน้องค์การจากปัญหา อุปสรรคต่างๆที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน และอนาคตการบริหารคุณภาพทั่วทั้ง้องค์การก็คือแนวคิด เกี่ยวกับ้องค์การแห่งการเรียนรู้

ปัจจุบันราชการไทยได้เล็งเห็นความสำคัญของการเป็น้องค์การแห่งการเรียนรู้ โดยได้ กำหนดไว้ในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546

หมวด 3 มาตรา 11 ดังนี้ “ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการเพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูล ข่าวสาร และสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้องรวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนา ความรู้ความสามารถสร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัด ให้เป็นบุคคลที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกานี้”

1.1 ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

Peter Senge (1990) ได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ในหนังสือ THE ART AND PRACTICE OF THE LEARNING ORGANIZATION ได้ให้ความหมายว่า “องค์การที่บุคคลในองค์กรนั้นมุ่งมั่นที่จะเพิ่มขีดความสามารถของตน มีการสร้างสรรค์ผลงานที่เป็นความปรารถนา เป็นที่ซึ่งมีสิ่งใหม่ๆเกิดขึ้นและมีการขยายเขตของแบบแผนของการคิด เป็นที่ซึ่งสามารถสร้างแรงบันดาลใจใหม่ๆ ได้อย่างอิสระ เป็นที่ซึ่งสมาชิกขององค์กรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ถึงวิธีที่จะเรียนรู้ร่วมกัน”

วนิดา ชูวงษ์ (อ้างใน สามารถ ศรีวิริยาภรณ์ 2548:1-8) ได้ให้ความหมายว่า “องค์การแห่งการเรียนรู้” หมายถึง องค์กรที่มีการดำเนินการให้บุคคล ทีม หรือกลุ่มในองค์กรได้มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถในการเรียนรู้ในการปรับเปลี่ยนตนเอง ทั้งนี้เพื่อนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ การเรียนรู้ต้องเป็นไปอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง และเป็นไปอย่างพร้อมเพรียงทั่วทั้งองค์กร

วิจารณ์ พานิช (2547:1-66) ได้ให้ความหมายว่า “องค์การการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นองค์กรที่ทำงานผลิตผลงานไปพร้อม ๆ กับเกิดการเรียนรู้สั่งสมความรู้ และสร้างความรู้จากประสบการณ์ในการทำงาน พัฒนาวิธีการทำงานขององค์กรไปพร้อม ๆ กัน

1.2 แนวทาง 5 ประการในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

Peter Senge (1994) ได้เสนอแนวความคิดของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ด้วยกรอบความรู้ 5 สาขาวิชาการ ที่เรียกว่า The Five Disciplines ซึ่งจะเป็นแนวทางหลักในการสร้างองค์การการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น The Five Disciplines หรือแนวทางสำคัญ 5 ประการที่จะผลักดันและสนับสนุนให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ขึ้นประกอบด้วย

1.2.1 การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery)

คือ ลักษณะการเรียนรู้ของคนในองค์กรซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์กรได้ สมาชิกขององค์กรที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น จะมีลักษณะสนใจและใฝ่หาที่

จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอมีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตน มุ่งสู่จุดหมาย และความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้

1.2.2 การมีแบบแผนความคิด (Mental Model)

คือ แบบแผนทางจิตสำนึกของคนในองค์กร ซึ่งจะต้องสะท้อนถึงพฤติกรรมของคนในองค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้เมื่อสมาชิกในองค์กรมีแบบแผนทางจิตสำนึกหรือความมีสติที่เอื้อต่อการสะท้อนภาพที่ถูกต้องชัดเจนและมีการจำแนกแยกแยะโดยมุ่งหวังที่จะปรับปรุงความถูกต้องในการมองโลกและปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นรวมทั้งการทำความเข้าใจในวิธีการที่จะสร้างความกระฉ่างชัดเพื่อการตัดสินใจได้อย่างถูกต้องหรือมีวิธีการที่จะตอบสนองความเปลี่ยนแปลงที่ปรากฏอยู่ได้อย่างเหมาะสม มี Mental Ability ไม่ผันแปรเร็วหรือหือถอยเมื่อเผชิญกับวิกฤตการณ์ต่าง ๆ ซึ่งการที่จะปรับ Mental Model ของคนในองค์กรให้เป็นไปในทางที่ถูกต้องอาจจะใช้หลักการของศาสนาพุทธ ในการฝึกสติ รักษาศีล และดำรงตนอยู่ในธรรมะ

1.2.3 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision)

คือ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนทั้งองค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์กรที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์กร ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อความเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าต่อไป ภายใต้อุดมการณ์เดียวกันของคนทั้งองค์กร

1.2.4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

คือ การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์กร โดยอาศัยความรู้และความคิดของมวลสมาชิกในการแลกเปลี่ยน และพัฒนาความฉลาดรอบรู้และความสามารถของทีมให้บังเกิดผลยิ่งขึ้น เรียกว่า การอาศัยความสามารถของสมาชิกแต่ละบุคคล องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้เมื่อมีการรวมพลังของกลุ่มต่างๆ ภายในองค์กร เป็นการรวมตัวของทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูง ซึ่งเกิดจากการที่สมาชิกในทีมมีการเรียนรู้ร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์กันอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

1.2.5 การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking)

คือ กระบวนการคิดอย่างเป็นระบบ เป็นกระบวนการในการหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เห็นแบบแผน เห็นขั้นตอนของการพัฒนา คือ เห็นทั้งป่า และเห็นต้นไม้แต่ละต้นด้วย (See wholes instead of part, See the forest and the trees)

1.3 ลักษณะสำคัญ 5 ประการขององค์การแห่งการเรียนรู้

เปี่ยมพงศ์ นุ้ยบ้านด่าน (2543:13-17) กล่าวว่า องค์การที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จะมีลักษณะสำคัญ 5 ประการ ดังนี้คือ

1. มีการแก้ปัญหายังเป็นระบบ (Systematic Problem Solving) โดยอาศัยหลักทางวิทยาศาสตร์ เช่น การใช้วงจรของ Demming (PDCA : Plan, Do, Check, Action) เป็นต้น
2. มีการทดลองปฏิบัติ (Experimental) ในสิ่งใหม่ๆ ที่มีประโยชน์ต่อองค์การเสมอ โดยอาจจะเป็น Demonstration Project หรือเป็น Ongoing Program
3. มีการเรียนรู้จากบทเรียนในอดีต (Learning from their own experience) มีการบันทึกข้อมูลเป็น case study เพื่อให้สมาชิกในองค์การได้ศึกษาถึงความสำเร็จและความผิดพลาดที่เกิดขึ้น เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในอนาคต มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ของสมาชิก
4. มีการเรียนรู้จากผู้อื่น (Learning from the Others) โดยการใช้การสัมภาษณ์ (Interview) การสังเกต (Observation) เป็นต้น
5. มีการถ่ายทอดความรู้ โดยการทำ รายงาน (Report) การสาธิต (Demonstration) การฝึกอบรมและการให้การศึกษา (Training & Education) การสับเปลี่ยนสายงาน (Job Rotation)

1.4 ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้

องค์การที่มีการเรียนรู้ นั้นเป็นกระบวนการที่มีลักษณะเคลื่อนไหวยืดหยุ่น เป็นพลวัตที่ไม่หยุดนิ่งหรือพึงพอใจกับความสำเร็จที่มีอยู่ นอกจากนั้นสมาชิกขององค์การต้องมีการชวนช่วยหาความรู้มาแบ่งปันเผยแพร่แก่กัน เพื่อพัฒนางานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

Marquardt & Reynolds (1994 : 23) ได้เสนอประเด็นเพื่อพิจารณาถึงลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ สามารถนำไปกำหนดเป็นข้อปฏิบัติ หรือกิจกรรมขององค์การได้ เพื่อให้เห็นภาพลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้

- 1) การเล็งเห็นโอกาสในความไม่แน่นอนเพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้า
- 2) มีการสร้างความเข้าใจใหม่ๆ ด้วยข้อมูลที่เป็นกลาง จากวิธีการหยั่งรู้คาดคะเน
- 3) สามารถปรับตัวและสอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงได้ดี
- 4) การสนับสนุนให้พนักงานในระดับต่ำสุดมีโอกาสและความสามารถอธิบายความคืบหน้าและอุปสรรคในการทำงานได้
- 5) การสนับสนุนให้ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะ เป็นพี่เลี้ยง เป็นที่ปรึกษา เป็นผู้เกื้อหนุนการเรียนรู้แก่สมาชิกขององค์การ
- 6) ต้องสร้างวัฒนธรรมของการให้แรงเสริมและการเปิดเผยข้อมูลในองค์การ
- 7) มีมุมมองโดยภาพรวมและเป็นระบบที่เห็นและเข้าใจระบบ กระบวนการ

และความสัมพันธ์ต่าง ๆ ขององค์การ

- 8) มีวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และค่านิยมร่วมกันทั่วทั้งองค์การ
- 9) มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจด้วยการเพิ่มอำนาจปฏิบัติแก่พนักงานในองค์การ
- 10) มีผู้ที่เป็นแม่แบบเกี่ยวกับการกล้าเสี่ยง กล้าทดลองปฏิบัติ ที่คิดดีแล้ว
- 11) มีระบบต่าง ๆ เพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน และใช้ประโยชน์จากการเรียนรู้ในธุรกิจ
- 12) คำนึงถึงความต้องการความคาดหวังของลูกค้าผู้ให้บริการ
- 13) มีส่วนเกี่ยวข้องกับชุมชน
- 14) การเชื่อมโยงการพัฒนาตนเองของพนักงานให้เข้ากับการพัฒนาองค์การโดยภาพรวม
- 15) มีการสร้างเครือข่ายในองค์การด้านเทคโนโลยี
- 16) มีการสร้างเครือข่ายภายในธุรกิจของชุมชน
- 17) ให้โอกาสในการเรียนรู้ทางประสบการณ์
- 18) คัดค้านแนวการปฏิบัติที่จะทำให้งานล่าช้า
- 19) มีการให้รางวัลต่อการคิดริเริ่ม และมีการจัดตั้งโครงสร้างรองรับความคิดดังกล่าว
- 20) สร้างความไว้วางใจให้เกิดทั่วทั้งองค์การ
- 21) มุ่งสู่การปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง
- 22) ให้การสนับสนุนส่งเสริมการจัดตั้งทีมปฏิบัติงานทุกรูปแบบ
- 23) มีการใช้สถานะทำงานที่มีผู้ปฏิบัติมาจากหลาย ๆ ส่วนงาน
- 24) มีการใช้ระบบการสำรวจและประเมินทักษะถึงสมรรถนะในการเรียนรู้
- 25) มีการมององค์การว่าสามารถเรียนรู้และเติบโตได้
- 26) มองสิ่งที่ไม่คาดคะเนไว้มาก่อนเป็นโอกาสอันดีที่จะเรียนรู้

จากลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ทั้ง 26 ประการ ตามแนวคิดของ

Marquardt & Reynolds (1994) แล้วพิจารณาองค์ประกอบแนวทาง 5 ประการในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ของ Senge พบว่า เป็นองค์ประกอบที่เป็นเชิงปรัชญา เป็นแนวคิดและนามธรรมที่ลึกซึ้งต้องอาศัยการศึกษาอย่างถ่องแท้และกระทำทุกองค์ประกอบเป็นวงจรอย่างต่อเนื่อง ส่วนองค์ประกอบตามแนวคิดของ Pedler Burgoyne & Boydell และของ Marquardt & Reynolds มีความเป็นรูปธรรมมากกว่าในการศึกษาองค์การ จึงเป็นอีกแนวทางหนึ่งที่สามารถใช้บังคับศักยภาพ

ในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ อย่างไรก็ตามองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ไม่มีสูตรสำเร็จ (Blueprint)เหมือนการจัดการทั่วไป (Peddler Burgoyue & Boydell , 1991 : 2)

Senge เห็นว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นเรื่องที่ละเอียดอ่อน ไม่ใช่เรื่องที่จะบอกวิธีการและตัวแบบสำเร็จรูปให้องค์กรต่างๆนำไปใช้ได้ทันที ดังนั้นองค์กรแต่ละแห่งจะต้องนำแนวคิดนี้ไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์กรและสิ่งแวดล้อมขององค์กรด้วยจำเป็นอย่างยิ่งผู้ใช้ต้องทำความเข้าใจองค์ประกอบเชิงปรัชญาของ Senge เป็นพื้นฐานให้ต้องแท้เสียก่อน ไม่เช่นนั้นจะกลายเป็นเพียงนำรูปแบบมาใช้ โดยปราศจากหัวใจขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะจะทำให้องค์กรแห่งการเรียนรู้กลายเป็นความคิดแบบแยกส่วนเช่นเดิม (เจริญสุข 2542: 24)

1.5 อุปสรรคต่อการเรียนรู้ขององค์กร

เปี่ยมพงศ์ นุ้ยบ้านด่าน (2543 :13-17) เสนออุปสรรคต่อการเรียนรู้ขององค์กร ดังนี้

1. สมาชิกในองค์กรรู้แต่หน้าที่ของตนเองแต่ไม่รู้เป้าหมายขององค์กร (I'm my position)
2. สมาชิกรู้ว่าปัญหาขององค์กรอยู่ที่ใด แต่ไม่รู้ว่ามีส่วนเกี่ยวข้องกับอย่างไร (The enemy is out there)
3. ทำตามแบบที่เคยทำ เห็นแต่ภาพลวงตาไม่ได้แก้ปัญหาที่สาเหตุที่แท้จริง (The Illustration of taking change)
4. ยึดติดอยู่กับเหตุการณ์มากเกินไป (A fixation on events)
5. ความเข้าใจผิดว่าการเรียนรู้มาจากประสบการณ์เท่านั้นแต่ไม่เข้าใจในความแตกต่างของอดีตกับปัจจุบัน (The delusion of learning from experience)
6. มีผู้บริหารที่ดีแต่ไม่ได้สืบทอดความรู้ให้ผู้บริหารรุ่นต่อไป (The myth of management team)
7. ขาดสติไม่รู้ตัวกับความเปลี่ยนแปลงที่ค่อยเป็นค่อยไป (The boiled frog syndrome)

จากประเด็นที่นำเสนอเป็นเพียงส่วนหนึ่งที่จะทำให้ทราบได้ว่าองค์กรใดมีลักษณะของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และควรมีประเด็นใดที่เพิ่มเติมเพื่อการไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถนำประเด็นต่างๆไปใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ เทคนิค วิธีการเพื่อใช้ในการพัฒนาองค์กรให้ไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป

2. แนวความคิดการเป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้

2.1 แนวคิดบริษัทแห่งการเรียนรู้ (The Learning Company) ของ Pedler, Burgoyne & Boydell)

Pedler, Burgoyne และ Boydell (1991 : 18-27) กล่าวถึง ลักษณะที่เหมาะสมของการเป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้ (The Learning Company) ว่ามีองค์ประกอบของการเป็นองค์การหรือบริษัทแห่งการเรียนรู้ แบ่งออกเป็น 5 ด้าน ประกอบด้วย 11 กระบวนการ ดังนี้ คือ

1. ด้านกลยุทธ์ (Strategy)

1) ใช้การเรียนรู้เป็นกลยุทธ์ขององค์การ (Learning Approach Strategy)

ปกติแล้วบริษัทจะปรับแต่งทิศทางและกลยุทธ์ไปในทิศทางที่เหมาะสม การก่อรูปของนโยบายและกลยุทธ์จะเป็นกระบวนการเรียนรู้ด้วย ในขณะเดียวกันเสมือนเป็นการทดลองทางการบริหาร แผนธุรกิจถูกเกี่ยวข้องและปรับแต่งอยู่ตลอดเวลาที่นำไปใช้ การทดลองในเรื่องเล็กๆ และให้มีการสะท้อนข้อมูลกันถูกสร้างในกระบวนการวางแผนเพื่อการปรับปรุงต่อเนื่อง

2) มีการสร้างนโยบายแบบมีส่วนร่วม (Participative Making) สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการก่อตัวของนโยบายและกลยุทธ์ นโยบายมีนัยสำคัญที่มีอิทธิพลในมุมมองของการเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งความผูกพันที่จะอยู่เหนือความแตกต่างและการทำงานที่อาจสร้างความขัดแย้ง นโยบายต้องสะท้อนค่านิยมของสมาชิกทุกคนไม่ใช่แต่ของผู้บริหารระดับสูง

2. ด้านการมองภายในองค์การ (Looking in)

1) การให้ข่าวสารข้อมูล (Information) ถูกใช้สำหรับการทำความเข้าใจกัน ไม่ใช่เพื่อรางวัลหรือลงโทษ เทคโนโลยีสารสนเทศถูกใช้สร้างฐานข้อมูลและระบบการสื่อสารที่ช่วยทุกคนให้เข้าใจว่ากำลังจะไปทางไหน คนสามารถได้รับการสะท้อนข้อมูลว่าการทำงานของตนเป็นอย่างไรทำให้เข้าใจว่าธรรมชาติ และนัยสำคัญของความแปรปรวนของระบบการแปลความข่าวสารสอดคล้องกัน เทคโนโลยีสารสนเทศถูกใช้สร้างข้อมูลระบบสารสนเทศ และการติดต่อสื่อสาร ที่จะช่วยให้เข้าใจว่าอะไรกำลังดำเนินอยู่และการตัดสินใจที่ดีควรเป็นอย่างไร

2) การสร้างการตรวจสอบและควบคุม (Formative Accounting and Control) ระบบของการตรวจสอบองค์การ ต้องสร้างการตรวจสอบงบประมาณ และการรายงานถูกจัดขึ้นเพื่อช่วยในการเรียนรู้ของคนในองค์การ ให้ทุกคนรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานที่รับผิดชอบทรัพยากรของตนเอง พนักงานบัญชีและการเงินมีฐานะเป็นที่ปรึกษา และให้คำแนะนำ ระบบควบคุมถูกออกแบบและดำเนินไปเพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า ระบบการเงินกระตุ้นหน่วยงานและบุคคลให้เสี่ยงกับการลงทุน

3. ด้านโครงสร้าง (Structure)

โครงสร้างที่กระจายอำนาจ (Enable Structure) บทบาท และอาชีพเป็นโครงสร้างที่มีความยืดหยุ่นเป็นไปเพื่อการทดลองการเติบโต และการปรับตัว การประเมินผลการปฏิบัติงานถูกใช้ในการเรียนรู้ และพัฒนามากกว่า เพื่อให้รางวัลหรือลงโทษ แผนกผลิตงานและแผนกอื่นๆถูกมองว่าเป็น โครงสร้างชั่วคราวที่สามารถยืดหยุ่น ในการตอบสนองการเปลี่ยนแปลง มีกฎระเบียบ และกระบวนการ แต่สามารถเปลี่ยนได้บ่อยภายหลังการทบทวนและอภิปรายกันซึ่งเป็นการทดลองรูปแบบโครงสร้างใหม่

4. ด้านการมองภายนอก (Looking out)

1) พนักงานเป็นเสมือนคนผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Boundary Workers as Environmental Scanner) เป็นส่วนหนึ่งของงานของทุกคนที่จะรวบรวมนำกลับมา และรายงานข่าวสารเกี่ยวกับสิ่งที่เกิดขึ้นภายนอกบริษัท การประชุมทุกครั้งในบริษัทตามปกติจะร่วมกันทบทวนว่าอะไรกำลังเป็นไป สภาพแวดล้อมของธุรกิจมีการพบกับกลุ่มตัวแทน หรือลูกค้า ผู้จัดการ สมาชิกชุมชน หรือหาว่าอะไรสำคัญสำหรับเขา มีระบบและกระบวนการสำหรับแบ่งปันข้อมูลข่าวสารจากภายนอกบริษัท ได้รับความก้าวหน้าทางวิชาการด้านเศรษฐศาสตร์ การตลาด สังคมเทคโนโลยี การเมือง และแนวโน้มของโลก รวมทั้งทดสอบว่ามีผลกระทบต่อธุรกิจของเราอย่างไร

2) การเรียนรู้ข้ามองค์การ (Inter-Company Learning) มีการพบกับคู่แข่งเพื่อแบ่งปันความคิดและข้อมูลข่าวสารเป็นประจำ คนจากบริษัทที่มีความสัมพันธ์กับห้างหุ้นส่วนทางธุรกิจ รวมทั้งผู้จัดการลูกค้า และผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆ และมีความผูกพันในการร่วมมือกับผู้จัดการลูกค้า และคู่แข่งเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์และตลาดใหม่ๆ ใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติที่ดีที่สุดในอุตสาหกรรมอื่น ๆ เป็นเกณฑ์เปรียบเทียบ

5. ด้านโอกาสในการเรียนรู้ (Learning Opportunities)

1) บรรยากาศการเรียนรู้ (Learning Climate) ทุกคนในบริษัทจะช่วยเหลือ สนับสนุนและสนใจในบทเรียน ควรมีเวลาการตั้งคำถามเกี่ยวกับสิ่งที่ตนเองปฏิบัติ เพื่อวิเคราะห์ และเรียนรู้จากบทเรียน มีทัศนคติทั่วไปของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง นั่นคือ การพยายามเรียนรู้ และทำให้ดีขึ้นความแตกต่างของทุกคนในองค์การถูกมองว่าเป็นคุณค่าที่ดี ที่จำเป็นสำหรับการเรียนรู้และการสร้างสรรค์เมื่อคุณต้องการรู้บางสิ่งก็คือ เป็นเรื่องธรรมดาที่จะถามจนกว่าจะได้ข้อมูลที่ต้องการหรือได้รับความช่วยเหลือ

2) การพัฒนาตนเองของทุกคน (Self-Development all) มีงบประมาณสำหรับการพัฒนาตนเอง โดยแต่ละคนสามารถตัดสินใจได้ว่าการฝึกอบรม และพัฒนาอะไรที่ต้องการคำแนะนำ ที่เหมาะสมและถูกกระตุ้นให้รับผิดชอบ ในการพัฒนาตนเอง ทรัพยากรในการ

พัฒนาตนเอง มีประโยชน์สำหรับผู้มีส่วนได้เสียภายนอกด้วย นั่นคือ มีโอกาส วัสดุ อุปกรณ์และทรัพยากรมากที่สามารถใช้ประโยชน์สำหรับการเรียนรู้ ที่เปิดให้เข้าถึงได้ง่ายทั่วทั้งบริษัทการขยายตัวของความจำเป็น ในการเรียนรู้ของบุคคลมาจากการประเมินผลและการวางแผนอาชีพ

2.2 แนวคิดบริษัทแห่งการเรียนรู้ระดับโลก (The Global Learning Company) ของ Marquardt & Reynolds (1994)

นอกจากองค์ประกอบทั้ง 5 ข้างต้นแล้ว Marquardt & Reynolds (1994 : 51-77) พบว่าการที่จะเป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้ระดับโลก(The Global Learning Company) มีองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ขององค์การด้วยกัน 11 ประการ คือ

1. โครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure)

ได้แก่โครงสร้างที่เล็กและคล่องตัว ไม่มีสายการบังคับบัญชามากเกินไปมีคำพรรณานหน้าที่ความรับผิดชอบหรือลักษณะงาน (Job Description) ที่ยืดหยุ่นแบบไม่ตายตัวในอนาคตอาจต้องใช้ความสามารถหรือสมรรถนะ (Competencies) แทนลักษณะงาน (Job Description) ไม่มีการบังคับบัญชาที่เน้นการควบคุมมากเกินไป และกระบวนการทำงานที่ซ้ำซ้อนกัน เพื่อเอื้อต่อการจัดตั้งทีมงานได้ และที่สำคัญ องค์การต้องมีโครงสร้างแบบองค์รวม (Holistic Structure) ที่มีองค์ประกอบที่ต่างทำหน้าที่ของตนอย่างประสานสัมพันธ์กับองค์ประกอบอื่นๆอย่างแยกอิสระจากกันไม่ได้ แม้จะแยกเป็นหน่วยย่อยก็ต้องมีสภาพทุกอย่างเหมือนระบบทั้งหมดขององค์การอยู่ดี นอกจากนี้ โครงสร้างขององค์การจะมีลักษณะแบบทีมงานข้ามหน้าที่ (Cross Functional Work Teams) เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ของทีม พัฒนาวิธีการใหม่ๆที่เชื่อถือได้ เรียนรู้ที่จะประสานงานและมุ่งตรงไปยังการทำงานที่ซับซ้อนขึ้นของทีม และเอาชนะความแตกแยกขององค์การ

2. วัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์การ (Corporate Culture)

ได้แก่ บรรยากาศที่ส่งเสริมการทดลองทำสิ่งใหม่ๆแม้จะเสี่ยงต่อความผิดพลาดบ้างก็ตาม ซึ่งการวัดผลสำเร็จของการเรียนรู้ พิจารณาจากการบูรณาการความคิดทั้งหมดขององค์การเข้าด้วยกัน วัฒนธรรมองค์การต้องช่วยให้เกิดการเรียนรู้ที่จะตระหนักถึงตนเอง (Self-Awareness) การใคร่ครวญ (Self-Reflective) และการสร้างสรรค์ (Creative Way) ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ โดยให้คนได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย สนับสนุนให้มีการให้ข้อมูลย้อนกลับ รวมทั้งมีโอกาสในการพัฒนาตนเองแก่ทุกคน เช่น มีหลักสูตร การอบรม สัมมนา อุปกรณ์การเรียนรู้ด้วยตนเอง ครุฝึกพี่เลี้ยงและศูนย์ข้อมูล ให้เกิดนิสัยการเรียนรู้จากทุก

อย่างในการทำงาน รวมทั้งต้องมีการสนับสนุนด้านขวัญกำลังใจและการเงินจากองค์การอย่างจริงจังด้วย

3. การเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน (Empowerment)

การส่งเสริมสนับสนุน และเปิดโอกาสให้พนักงานมีความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจแก้ปัญหาของตนเอง ลดความรู้สึกที่พึ่งพาผู้อื่นการแก้ไขปัญห ขยายการเรียนรู้ของตนเองให้บังเกิดผลงอกงาม และการเพิ่มพูนผลผลิต มีความคิดสร้างสรรค์อย่างเต็มที กระจายความรับผิดชอบ และการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่ระดับล่าง หรือผู้ปฏิบัติ เพื่อให้มีศักยภาพในการเรียนรู้ภายใต้กลยุทธ์และแผนงานขององค์การ

4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning)

คาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมขององค์การ ต้องไหวตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง มีการพัฒนาการคาดการณ์เกี่ยวกับอนาคตที่เป็นไปได้ การสร้างผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมในฐานะการเรียนรู้ โดยเจตนาและการเลือกเป้าหมายในสภาพแวดล้อมว่าควรจะเลือกเรียนรู้อะไร

5. การสร้างและการถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Creation and Transfer)

หน้าที่การสร้างนวัตกรรมองค์ความรู้ใหม่ๆมิใช่เพียงหน้าที่ของ R&D (Research and Development) หรือ C&D (Copy and Development) ผู้ปฏิบัติทุกคนจะมีบทบาทเสริมสร้างความรู้เรียนรู้จากส่วนอื่นฝ่ายอื่น จากเครือข่ายสัมพันธ์ติดต่อกันผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่างๆ มีการเปลี่ยนแปลงข่าวสารระหว่างกัน โดยการสร้างฐานข้อมูลที่เข้าถึงได้ง่าย ใช้บอร์ดข่าวสารเป็นศูนย์กลางเรียนรู้ ใช้ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) ในการสื่อสารระยะไกล และแลกเปลี่ยนข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ ในการสร้างระบบเครือข่ายที่ซับซ้อนขึ้น มีการสร้างความรู้ใหม่ นอกจากจะเกี่ยวกับข่าวสารภายนอกแล้วยังรวมถึงการเรียนรู้ภายในและการหยั่งรู้ทางความคิดของแต่ละบุคคลในองค์การด้วย

6. เทคโนโลยีการเรียนรู้ (Learning Technology)

การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อช่วยเหลือในการปฏิบัติงานในกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึง และให้มีการเก็บ ประมวล ถ่ายทอดข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็วและถูกต้องเหมาะสมกับแต่ละบุคคลและสถานการณ์ เช่น การใช้การสื่อสารทางไกลมาใช้ในการเรียนรู้ระยะไกล ใช้ปัญญาประดิษฐ์เพื่อช่วยถ่ายโอนการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์การ และการฝึกอบรมโดยการเล่นเกมส์ เพื่อพัฒนาพนักงาน โดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ด้วยตนเอง เป็นต้น ทำให้การฝึกอบรมในอนาคตจะรวดเร็ว สั้นกระชับ เป็นส่วนที่น่าสนใจประยุกต์ใช้ได้

7. มุ่งเน้นคุณภาพ (Quality)

การที่องค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพโดยรวม ที่เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้ผลการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจกลายเป็นผลงานที่ดีขึ้น โดยถือหลักว่าจะพัฒนาคุณภาพตามคุณค่า ในสายตาของผู้รับบริการและไม่มีคำว่า “ต่อรองคุณภาพ” เสมือนหนึ่งศาสนาที่จะได้รับการยอมรับโดยไม่มีข้อกังขา

8. กลยุทธ์ (Strategy)

การใช้กลยุทธ์การเรียนรู้โดยเจตนา และการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (Action Learning) เป็นจิตสำนึกขององค์กรควบคู่ไปกับการทำงาน กระบวนการเรียนรู้จะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ทั้งในด้านของการยกย่อง การดำเนินการและประเมิน ผู้บริหารจะเป็นผู้ทำหน้าที่ทดลองมากกว่าจะเป็นผู้กำหนดแนวทางปฏิบัติหรือคำตอบไว้ให้

9. บรรยากาศที่สนับสนุน (Supportive Atmosphere)

บรรยากาศที่สนับสนุนจุดมุ่งหมายของการพัฒนาคุณภาพชีวิต ในการทำงาน นั่นคือ การพัฒนาศักยภาพความเป็นมนุษย์ที่เต็มเปี่ยม การเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ การยอมรับกับความแตกต่างของบุคคล ความเท่าเทียมกัน แรงงานที่มีประชาธิปไตยและความเป็นมนุษย์โดยมีความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคคลและองค์กรในการเรียนรู้ และพัฒนา เพื่อที่จะทำงานให้ได้ มีองค์การจึงต้องพัฒนาความสามารถของบุคคลเป็นสำคัญ

10. การทำงานเป็นแบบเครือข่าย (Teamwork and Networking)

การที่องค์กรตระหนักถึงความร่วมมือ การแบ่งปัน และสร้างผลรวมที่สูงกว่า จากทรัพยากรทั้งภายในองค์กร ที่เรียกว่าการทำงานเป็นทีม และภายนอกองค์กรที่เรียกว่าการทำงานแบบเครือข่าย ซึ่งไม่ใช่เพียงแต่การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าอย่างใดอย่างหนึ่ง แต่ต้องร่วมมือกันแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องในระยะเวลายาว และริเริ่มสิ่งใหม่เพื่อสร้างการแข่งขัน และการสร้างพลังร่วมกันจะทำให้องค์กรอยู่รอดและเจริญเติบโต

11. วิสัยทัศน์ (Vision)

วิสัยทัศน์ เป็นความคิดเห็นร่วมกันของคนในองค์กร เพื่อสนับสนุนสิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งรวมถึงพันธกิจ (Mission) และจะเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งสู่เป้าหมายอย่างมีเจตจำนงอย่างผูกพัน การเน้นและใช้พลังงานในการเรียนรู้ไปยังเรื่องที่เป็นทิศทางที่ต้องการร่วมกันทั้งองค์กร บนพื้นฐานของค่านิยม ปรัชญา ความคิดความเชื่อคล้ายคลึงกัน ส่งผลให้มีการร่วมทำกิจกรรมที่มีจุดมุ่งหมายเดียวกันในที่สุด

3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่อง “องค์การแห่งการเรียนรู้” สามารถรวบรวมได้ ดังนี้

กาญจนา เกียรติธนาพันธ์ (2542) ได้ศึกษาเรื่อง บรรยากาศองค์กรที่เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ :กรณีศึกษา กองสาธารณสุขสุขภูมิภาค สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุขพบว่าลักษณะบุคคลบางประการมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำกับการพัฒนาไปสู่การเรียนรู้ อายุและตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน มีการรับรู้การพัฒนาที่แตกต่างกัน ซึ่งบรรยากาศองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการพัฒนาโดยการรับรู้บรรยากาศองค์กร และการรับรู้การพัฒนาไปสู่การเรียนรู้ของข้าราชการในหน่วยงานจัดอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างสูง

กิงกาญจน์ เพชรศรี (2542) ได้ศึกษาเรื่อง ศักยภาพการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา โรงพยาบาลกรุงเทพ พบว่า บุคลากรในโรงพยาบาลมีระดับความคิดเห็นในเรื่อง ศักยภาพการพัฒนาในระดับปานกลาง ความแตกต่างสายการทำงาน การศึกษา และประสบการณ์มีความเห็นในองค์ประกอบไม่แตกต่างกัน ยกเว้นลักษณะส่วนบุคคลจำแนกตามอายุการทำงาน มีความเห็นด้านการใช้เทคโนโลยีที่ต่างกัน และความสัมพันธ์แต่ละองค์ประกอบของศักยภาพพัฒนาไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างสูง

กัลยาณี คำแดง (2542) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจิตลักษณะกับวินัยในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาองค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานสังกัดกลุ่มด้านวิศวกรรม จำนวน 308 คน ใน 7 ฝ่าย ผลการศึกษาในด้านพฤติกรรมพนักงานมีโลกทัศน์ต่องานองค์กร อยู่ในระดับมาก และพบว่าปัจจัยด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และทัศนคติต่องาน มีความสัมพันธ์กับวินัยทั้ง 5 ประการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในเชิงบวก

บุบผา พวงมาลี (2542) ได้ศึกษาเรื่อง การรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายพยาบาล โรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล และโรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อจำแนกเป็นรายด้านพบว่า การมีแบบแผนทางความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันอยู่ระดับสูง การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอยู่ในระดับปานกลาง

เจริญสุข ภาวศิริพงษ์ (2542) ได้ศึกษาการพัฒนาแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นการศึกษาแนวคิด และกิจกรรมเกี่ยวกับเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นแนวคิดการพัฒนาองค์กรที่เน้นการสร้างปัจจัยและสภาพแวดล้อม เพื่อให้สมาชิกขององค์กรเกิดการเรียนรู้ สามารถพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา การกำหนดวิสัยทัศน์ การศึกษาให้รู้สภาพแวดล้อมขององค์กร การกำหนด

นโยบายและกลยุทธ์ขององค์กร การฝึกอบรม การปรับเปลี่ยน โครงสร้างองค์กรใหม่ การปรับปรุง กระบวนการทำงาน การสร้างบรรยากาศในองค์กรเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ และการประเมินผล เป็นวิธีการที่ใช้เพื่อการพัฒนาให้เกิดการเรียนรู้ขึ้นในองค์กร และวิเคราะห์ธนาคารไทยพาณิชย์ที่ได้ นำแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ มาใช้ในการพัฒนาองค์กร พบว่าปัจจัยทำให้องค์กรทราบ ผลสำเร็จในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ ความร่วมมือ และความเข้าใจเรื่ององค์กรแห่งการ เรียนรู้ การติดต่อสื่อสารในองค์กร ความสามารถในการเลือกแนวทาง และกิจกรรมเหมาะสมกับ องค์กร และนำเสนอเนื้อหาของการเรียนรู้ในองค์กรในรูปแบบของโปรแกรมคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (CAT) ที่บันทึกในแผ่น ซีดีรอมและ โสมพจ อยู่ในระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต เพื่อนำข้อมูล เกี่ยวกับเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ สำหรับผู้สนใจศึกษาเพิ่มเติมด้วยตนเอง

สุพัตรา จันทร์เทียน (2543) ได้ศึกษาเรื่อง การรับรู้บรรยากาศองค์กรและศักยภาพใน การพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา วิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีในเขต กรุงเทพมหานครและปริมณฑล พบว่า พยาบาลมีการรับรู้บรรยากาศองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับ ปานกลางค่อนข้างสูง และมีการรับรู้ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ใน ระดับปานกลางค่อนข้างสูงเช่นกัน โดยมีส่วนแตกต่างกันเพียงเล็กน้อยของ กลุ่มอายุ30-35 ปี กลุ่มการศึกษาระดับปริญญาตรี กลุ่มตำแหน่งงานระดับ 8 ขึ้นไป

อนงค์นาฏ บุญยิ่ง (2548) ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาสภาพปัญหาและอุปสรรค การเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ พบว่า ลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุราชการ มีความคิดเห็นต่อการปฏิบัติจริงที่มีต่อปัญหาและอุปสรรค การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างและพบว่าข้าราชการสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะมี ความคิดเห็นต่อการปฏิบัติจริงอยู่ในระดับสูง หมายความว่า มีสภาพปัญหาและอุปสรรคการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับต่ำ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านทั้ง 5 ด้าน มีความคิดเห็นต่อการปฏิบัติ จริงทั้ง 5 ด้านอยู่ในระดับสูง หมายความว่า มีสภาพปัญหา และอุปสรรคการเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้อยู่ในระดับต่ำทั้ง 5 ด้าน โดยเรียงลำดับจากระดับต่ำมากที่สุดไปหาน้อยได้ ดังนี้ คือ ด้านการ เป็นบุคลากรรอบรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการเรียนรู้ร่วมกัน เป็นทีม และ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันตามลำดับ

อุบลแดง สิทธีวรเดช (2549) ได้ศึกษาเรื่อง การประเมิน โครงการพัฒนาสภาพแวดล้อม สู่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ใน โรงเรียนบ้าน โนนยาง พบว่า ครูผู้รับผิดชอบโครงการ คณะกรรมการ ศึกษาขั้นพื้นฐานกับผู้นำชุมชน นักเรียนโรงเรียนบ้าน โนนยาง (ป.4-ป.6) ผู้ปกครองนักเรียน (ป.4- ป.6) มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการประเมินโครงการพัฒนาสภาพแวดล้อมสู่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ใน โรงเรียนบ้าน โนนยาง ด้านสภาวะแวดล้อม ด้านกระบวนการดำเนินการและด้านผลผลิต อยู่ใน

ระดับมาก ส่วนปัจจัยเบื้องต้นอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อรวบรวมความคิดเห็นในภาพรวมทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับมาก ในส่วนความคิดเห็นต่อผลสำเร็จ ของการดำเนินการพัฒนาโรงเรียนบ้าน โนนยางสู่ ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก

บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ผู้ศึกษาได้ดำเนินการศึกษา ดังนี้

1. ประชากรที่ศึกษา
2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ประชากรที่ศึกษา

ประชากรที่ศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ได้แก่ ข้าราชการระดับ 4-8 สังกัดสำนักงานสหกรณ์จังหวัดสงขลา จำนวนทั้งหมด 40 คน (ข้อมูลสำนักงานสหกรณ์จังหวัดสงขลา วันที่ 1 มีนาคม 2551)

2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

2.1 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ผู้ศึกษาสร้างขึ้น ตามกรอบความคิดของการศึกษาที่กำหนดไว้ เพื่อสอบถามเชิงสำรวจเกี่ยวกับ ความพร้อมของข้าราชการสำนักงานสหกรณ์จังหวัดสงขลา ในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ แบบสอบถามดังกล่าวแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สูงสุดอายุราชการ มีลักษณะคำถามเป็นแบบหลายตัวเลือก

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับความพร้อมในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ มีลักษณะเป็นมาตราประมาณค่าแบบลิเคิร์ต (Likert Scale) โดยกำหนดคะแนน ดังนี้

มากที่สุด	ให้ คะแนน 5
มาก	ให้ คะแนน 4
ปานกลาง	ให้ คะแนน 3
น้อย	ให้ คะแนน 2
น้อยที่สุด	ให้ คะแนน 1

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เป็นคำถามปลายเปิด

2.2 การตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

ผู้ศึกษาได้ทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และความเชื่อถือได้ (Reliability) ของแบบสอบถาม ดังนี้

2.2.1 ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ผู้ศึกษาได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นนำเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบและแก้ไขให้มีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา

2.2.2 การทดสอบความเชื่อถือได้ ผู้ศึกษาหาความเชื่อถือได้โดยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try out) กับข้าราชการของสำนักงานสหกรณ์จังหวัดพัทลุง จำนวน 30 ราย แล้วนำมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อถือได้เป็นรายข้อ (Item Analysis) โดยวิธีการหาความสอดคล้องภายใน (Internal Consistency Method) ด้วยวิธีการของครอนบาค (Cronbach) ได้ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา เท่ากับ .8971

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษาได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิตั้งแต่วันที่ 1 มีนาคม – 31 มีนาคม 2551 โดยดำเนินการ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ขอความร่วมมือกับข้าราชการสำนักงานสหกรณ์จังหวัดสงขลา เพื่อสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับความพร้อมในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้โดยใช้แบบสอบถามที่ผู้ศึกษาสร้างขึ้น และรวบรวมแบบสอบถามที่ดำเนินการแล้วให้ผู้ศึกษา

ขั้นตอนที่ 2 ผู้ศึกษารวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามที่ได้รับกลับ จำนวน 40 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 นำข้อมูลที่ได้มาประมวลผลด้วยคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลทางคอมพิวเตอร์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency)

ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

เกณฑ์ในการจัดระดับความพร้อมของข้าราชการในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ แบ่งเป็น 5 ระดับ คำนวณหาอันตรภาคชั้น โดยใช้สูตร ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{อันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูง} - \text{คะแนนต่ำ}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5-1}{5} \\ &= 0.80 \end{aligned}$$

ดังนั้นผู้ศึกษาจึงกำหนดระดับความพร้อม ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	ระดับความพร้อม
1-1.80	ต่ำมาก
1.81-2.60	ต่ำ
2.61-3.40	ปานกลาง
3.41-4.20	สูง
4.21-5.00	สูงมาก

บทที่ 4

ผลการศึกษา

การศึกษาค้นคว้าอิสระ เรื่อง ความพร้อมของข้าราชการสำนักงานสหกรณ์จังหวัดสงขลาในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ทางสถิติมานำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยายโดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ลักษณะส่วนบุคคลของข้าราชการ

ตอนที่ 2 ความพร้อมของข้าราชการในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบความพร้อมของข้าราชการจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล

เพื่อความสะดวกในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ศึกษาได้นำอักษรย่อและสัญลักษณ์ทางสถิติมาใช้ดังนี้

N หมายถึง จำนวนข้าราชการสำนักงานสหกรณ์จังหวัดสงขลา

μ หมายถึง ค่าเฉลี่ย

σ หมายถึง ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ตอนที่ 1 ลักษณะส่วนบุคคลของข้าราชการ

การวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของข้าราชการสำนักงานสหกรณ์จังหวัดสงขลา ใช้วิธีวิเคราะห์โดยการหาค่าความถี่และอัตราร้อยละ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแสดงได้ดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของข้าราชการ จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล

ลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	19	47.50
หญิง	21	52.50
รวม	40	100.00
อายุ		
ต่ำกว่า 30 ปี	0	0.00
30 - 39 ปี	10	25.00
40 - 49 ปี	18	45.00
50 ปีขึ้นไป	12	30.00
รวม	40	100.00
ระดับการศึกษาสูงสุด		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	6	15.00
ปริญญาตรี	30	75.00
ปริญญาโท	4	10.00
ปริญญาเอก	0	0.00
รวม	40	100.00
อายุราชการ		
ต่ำกว่า 5 ปี	0	0.00
5 - 9 ปี	3	7.50
10 - 14 ปี	4	10.00
15 ปีขึ้นไป	33	82.50
รวม	40	100.00

จากตารางที่ 4.1 สามารถอธิบายลักษณะส่วนบุคคลของประชากรที่ศึกษา ได้ดังนี้

1. เพศ ข้าราชการส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมีจำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 52.50 ที่เหลือเป็น เพศชายจำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 47.50

2. อายุ ข้าราชการ ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 40 – 49 ปี จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 45 รองลงมาคือ อายุ 50 ปีขึ้นไปจำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 30 และอายุระหว่าง 30 – 39ปี จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 25 ไม่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี

3. ระดับการศึกษาสูงสุด ข้าราชการ ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาสูงสุด ในระดับปริญญาตรี จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 75 รองลงมา คือ กลุ่มที่มีการศึกษาค่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 15 และการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 10 ไม่มีระดับการศึกษาปริญญาเอกแต่อย่างใด

4. อายุราชการ ข้าราชการ ส่วนใหญ่มีอายุราชการ 15 ปีขึ้นไปจำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 82.50 รองลงมาคือ กลุ่มอายุราชการ 10-14 ปี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 10 และอายุราชการ 5-9 ปี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 7.50 ไม่มีอายุราชการต่ำกว่า 5 ปีแต่อย่างใด

ตอนที่ 2 ความพร้อมของข้าราชการในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

การวิเคราะห์ความพร้อมของข้าราชการในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้จำแนกเป็นรายด้าน โดยใช้เกณฑ์ค่าเฉลี่ยเลขคณิต แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้ดัง ตารางที่ 4.2-4.7

ตารางที่ 4.2 ความพร้อมของข้าราชการ โดยพิจารณาจาก ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้

N=40

ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้	μ	σ	ระดับความพร้อม
1. ท่านได้รับโอกาสในการเข้าร่วมศึกษาและการอบรมของหน่วยงาน	3.62	0.89	สูง
2. ท่านเป็นผู้ที่พยายามแสวงหาการเรียนรู้ใหม่ๆเพื่องานในหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ	3.77	0.86	สูง
3. ท่านแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารเพื่อการเรียนรู้กับเพื่อนร่วมงานตลอดเวลา	3.77	0.86	สูง
4. ท่านไม่ได้จำกัดขอบเขตการเรียนรู้เฉพาะเรื่องของหน่วยงานและงานในหน้าที่	3.72	0.87	สูง
5. ท่านสามารถประยุกต์ใช้แนวคิดของตนเข้ากับการปฏิบัติงานจริง	4.05	0.87	สูง

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้	μ	σ	ระดับความพร้อม
6. ท่านมีความตื่นตัวและสนใจที่จะเรียนรู้งานด้านอื่นและพัฒนาตนเองตลอดเวลา	3.97	0.73	สูง
7. ท่านชอบศึกษาเทคโนโลยีนวัตกรรมใหม่นำมาใช้ในการปฏิบัติงาน	3.55	0.78	สูง
8. ท่านมีการค้นคว้าเพิ่มเติมหลักแนวคิดใหม่ตลอดเวลา	3.72	0.75	สูง
โดยรวม	3.80	0.82	สูง

จากตารางที่ 4.2 พบว่าในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ข้าราชการมีความพร้อมด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ โดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\mu=3.80$, $\sigma=0.82$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ความพร้อม ด้านเป็นบุคคลที่รอบรู้ อยู่ในระดับสูงทั้งหมดโดยข้อ 5 ข้าราชการสามารถประยุกต์ใช้แนวคิดของตนเข้ากับการปฏิบัติงานจริง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\mu=4.05$, $\sigma=0.87$) สำหรับข้อ 7 ข้าราชการชอบศึกษาเทคโนโลยีนวัตกรรมใหม่นำมาใช้ในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\mu=3.55$, $\sigma=0.78$)

ตารางที่ 4.3 ความพร้อมของข้าราชการโดยพิจารณาจาก ด้านการมีแบบแผนความคิด

N=40

ด้านการมีแบบแผนความคิด	μ	σ	ระดับความพร้อม
1. ท่านมีแบบแผนความคิดที่เป็นระบบตามความเป็นจริงของสถานะแวดล้อม	3.65	0.80	สูง
2. ท่านสามารถวิเคราะห์จัดลำดับความสำคัญทางความคิดของตนเอง	3.90	0.77	สูง
3. ท่านมีทักษะทางความคิดเพื่อเรียนรู้ปรากฏการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้น	3.82	0.81	สูง
4. ท่านสามารถคิดทบทวนและไตร่ตรองเปรียบเทียบและเชื่อมโยงความคิดด้านต่างๆได้	3.75	0.74	สูง
5. ท่านสามารถสร้างแบบแผนความคิดที่เหมาะสมและเป็นจริงได้ในการปฏิบัติงานของตน	3.70	0.75	สูง
โดยรวม	3.76	0.77	สูง

จากตารางที่ 4.3 พบว่าในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ข้าราชการมีความพร้อมด้านการมีแบบแผนความคิด โดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\mu=3.76$, $\sigma=0.77$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าความพร้อม ด้านการมีแบบแผนความคิดอยู่ในระดับสูงทั้งหมด โดยข้อ 2 ข้าราชการสามารถวิเคราะห์จัดลำดับความสำคัญทางความคิดของตน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\mu=3.90$, $\sigma=0.77$) ส่วนข้อ 1 ข้าราชการมีแบบแผนความคิดที่เป็นระบบตามความเป็นจริงของสถานะแวดล้อม มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\mu=3.65$, $\sigma=0.80$)

ตารางที่ 4.4 ความพร้อมของข้าราชการโดยพิจารณาจาก ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน

N=40

ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน	μ	σ	ระดับความพร้อม
1. ท่านสามารถระบุเป็นลายลักษณ์อักษรเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ของ ตนและหน่วยงาน	3.65	0.86	สูง
2. ท่านมองการพัฒนาของหน่วยงานในภาพรวมได้อย่าง เชื่อมโยงและชัดเจน	3.35	0.89	ปานกลาง
3. ท่านสามารถเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ของท่านกับวิสัยทัศน์ของกลุ่ม และหน่วยงาน ได้อย่างกลมกลืนในทิศทางเดียวกัน	3.30	0.85	ปานกลาง
4. ท่านได้พิจารณากรอบแนวคิดทั่วไปและจารีตประเพณีของ สังคมเป็นส่วนหนึ่งในการกำหนดวิสัยทัศน์ของตน	3.40	0.81	ปานกลาง
5. ท่านกำหนดวิสัยทัศน์ตามบริบทและสภาพแวดล้อมที่เป็นจริง ตามสภาพการณ์	3.37	0.83	ปานกลาง
6. ท่านมีระบบแนวคิดที่ยืดหยุ่นและสนองต่อสถานการณ์ ปัจจุบันหรือสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป	3.80	0.90	สูง
7. ท่านยอมรับยินยอมพร้อมใจในข้อผูกพันต่อการทำงานที่ หน่วยงานมีการเปลี่ยนแปลง	3.77	0.86	สูง
8. ท่านตระหนักถึงประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการปฏิบัติ จริงตามวิสัยทัศน์และพันธกิจของตน	3.75	0.86	สูง
9. ท่านตระหนักถึงผลกระทบต่อหน่วยงานและสภาพแวดล้อม อันเนื่องมาจากวิสัยทัศน์และพันธกิจของตน	3.75	0.83	สูง
โดยรวม	3.57	0.85	สูง

จากตารางที่ 4.4 พบว่าในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ข้าราชการมีความพร้อม
ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\mu = 3.57, \sigma = 0.85$) เมื่อพิจารณาเป็นราย
ข้อพบว่า ความพร้อมด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน อยู่ในระดับสูง 6 ข้อ และความพร้อมอยู่ใน

ระดับปานกลาง 3 ข้อ โดยข้อ 6 ข้าราชการมีระบบแนวคิดที่ยืดหยุ่นและสนองต่อสภาวะการณ์ปัจจุบันหรือสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\mu = 3.80, \sigma = 0.90$) ส่วนข้อ 3 ข้าราชการสามารถเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ของตนกับวิสัยทัศน์ของกลุ่มและหน่วยงานได้อย่างกลมกลืน ในทิศทางเดียวกัน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\mu = 3.30, \sigma = 0.85$)

ตารางที่ 4.5 ความพร้อมของข้าราชการโดยพิจารณาจาก ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

N=40

ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	μ	σ	ระดับความพร้อม
1. ทุกคนในทีมมีโอกาสแสดงความคิดเห็นตามโอกาสและสถานที่ที่เหมาะสม	3.80	1.01	สูง
2. ทุกคนมีการประสานงานประจำและงานพัฒนาต่างๆของทีมงาน	3.67	0.94	สูง
3. ท่านได้รับการประเมินความก้าวหน้าในสายงานโดยมีการเรียนรู้เป็นทีมเป็นเกณฑ์ชี้วัด	3.10	1.03	ปานกลาง
4. ท่านได้รับการปฐมนิเทศก่อนทำงานในหน่วยงานใหม่และได้รับการปลูกฝังทัศนคติการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	2.85	1.05	ปานกลาง
5. ท่านเข้าไปร่วมการประชุมอภิปรายและให้ความสำคัญกับความร่วมมือในหน่วยงานเพื่อรวมพลังการเรียนรู้กันเป็นทีม	3.22	0.91	ปานกลาง
6. ท่านเปิดใจและแสดงความรู้สึกที่เป็นจริงในทีมงานโดยไม่ระแวงถึงผลกระทบ	3.52	0.87	สูง
7. ท่านตระหนักและยอมรับว่าสามารถลดความซ้ำซ้อนและสามารถผ่อนแรงได้เนื่องจากการเรียนรู้และการทำงานเป็นทีม	3.37	0.95	ปานกลาง
8. ท่านให้ความสำคัญการเรียนรู้ของทีมทำให้เกิดการพัฒนาหน่วยงานอย่างแท้จริง	3.92	0.91	สูง
9. ท่านสามารถเข้าใจและรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน	4.12	0.83	สูง

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	μ	σ	ระดับความพร้อม
10. ท่านให้ความสำคัญกับงานของผู้อื่นอย่างทัดเทียมกับงานของท่าน	3.77	0.83	สูง
โดยรวม	3.53	0.92	สูง

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ข้าราชการมีความพร้อมด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม โดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\mu=3.53$, $\sigma=0.92$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าความพร้อมด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม อยู่ในระดับสูง 6 ข้อ และความพร้อมอยู่ในระดับปานกลาง 4 ข้อ โดยข้อ 9 ข้าราชการสามารถเข้าใจและรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\mu=4.12$, $\sigma=0.83$) และข้อ 4 ข้าราชการได้รับการปฐมนิเทศก่อนการทำงานในหน่วยงานใหม่และได้รับการปลูกฝังทัศนคติการเรียนรู้การทำงานเป็นทีม มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\mu=2.85$, $\sigma=1.05$)

ตารางที่ 4.6 ความพร้อมของข้าราชการโดยพิจารณาจาก ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

N = 40

ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	μ	σ	ระดับความพร้อม
1. ท่านตระหนักถึงเหตุผลและความสำคัญของการดำเนินการตามแผนงาน โครงการต่างๆ	4.07	0.79	สูง
2. ขณะวางแผนบุคลากรจะใส่ใจในปัจจัยการบริหาร เช่น คน เงิน เครื่องจักร ฯลฯ เพื่อการจัดสรรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด	3.52	1.01	สูง
3. มีการประมวลผลข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในเพื่อกำหนดเป้าหมายแผนงานที่สอดคล้องจากระดับบนสู่ระดับล่าง	3.40	0.87	สูง
4. มีการวางแผนของทีมงานโดยอิงกับเป้าหมายและแผนของหน่วยงาน	3.47	0.81	สูง
5. มีการศึกษาข้อมูลร่วมกันจากฝ่ายต่างๆเพื่อจัดลำดับความสำคัญของภารกิจสู่เป้าหมาย	3.52	0.78	สูง
6. การดำเนินงานต่างๆของทีมงานมีความสอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงาน	3.60	0.92	สูง
7. มีการใช้ทรัพยากรร่วมกันเพื่อประโยชน์สูงสุดของหน่วยงาน	3.62	0.80	สูง
โดยรวม	3.60	0.85	สูง

จากตารางที่ 4.6 พบว่าในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ข้าราชการมีความพร้อมด้านการคิดอย่างเป็นระบบ โดยรวมอยู่ในระดับสูง ($\mu=3.60$, $\sigma=0.85$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ความพร้อมด้านการคิดอย่างเป็นระบบ อยู่ในระดับสูงทั้งหมด โดยข้อ 1 ข้าราชการตระหนักถึงเหตุผลและความสำคัญของการดำเนินการตามแผนงาน โครงการต่างๆมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\mu=4.07$, $\sigma=0.79$) และข้อ 3 มีการประมวลผลข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในเพื่อกำหนดเป้าหมายและแผนงานที่สอดคล้องจากระดับบนสู่ระดับล่าง มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\mu=3.40$, $\sigma=0.87$)

ตารางที่ 4.7 ลำดับความพร้อมของข้าราชการในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	μ	σ	ความพร้อม	ลำดับ
ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้	3.80	0.82	สูง	1
ด้านการมีแบบแผนความคิด	3.76	0.77	สูง	2
ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	3.60	0.85	สูง	3
ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน	3.57	0.85	สูง	4
ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	3.53	0.92	สูง	5
โดยรวม	3.65	0.84	สูง	

จากตารางที่ 4.7 พบว่าโดยภาพรวมข้าราชการมีความพร้อมอยู่ในระดับสูง ($\mu = 3.65$, $\sigma = 0.84$) และเมื่อพิจารณาจัดลำดับความพร้อมสามารถจัดลำดับความพร้อมจาก มาก ไปหาน้อย ได้แก่การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การคิดอย่างเป็นระบบ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ตามลำดับ

ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบความพร้อมของข้าราชการ จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล

ตารางที่ 4.8 ความพร้อมของข้าราชการ ในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล

ลักษณะส่วนบุคคล	ความพร้อมในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้		
	μ	σ	ระดับ
เพศ			
ชาย	3.78	0.55	สูง
หญิง	3.51	0.56	สูง
อายุ			
30 – 39 ปี	3.25	0.37	ปานกลาง
40 – 49 ปี	3.76	0.48	สูง
50 ปีขึ้นไป	3.77	0.69	สูง

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

ลักษณะส่วนบุคคล	ความพร้อมในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้		
	μ	σ	ระดับ
ระดับการศึกษาสูงสุด			
ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.95	0.47	สูง
ปริญญาตรี	3.54	0.48	สูง
ปริญญาโท	3.77	0.69	สูง
อายุราชการ			
5 – 9 ปี	3.41	0.56	สูง
10 – 14 ปี	3.30	0.25	ปานกลาง
15 ปีขึ้นไป	3.70	0.58	สูง
โดยรวม	3.62	0.55	สูง

จากตารางที่ 4.8 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยพบว่า ระดับความพร้อมของข้าราชการสำนักงาน สหกรณ์จังหวัดสงขลา โดยรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล พบว่า

- 1. เพศ** ข้าราชการ เพศชายและเพศหญิง มีความพร้อมอยู่ในระดับสูงเช่นเดียวกัน แต่เพศชายมีความพร้อมโดยเฉลี่ยมากกว่าเพศหญิง
- 2. อายุ** ข้าราชการกลุ่มอายุ 40 – 49 ปี และกลุ่มอายุ 50 ปีขึ้นไป มีความพร้อมอยู่ในระดับสูง โดยกลุ่มอายุ 50 ปีขึ้นไปมีความพร้อมโดยเฉลี่ยสูงกว่ากลุ่มอื่นๆ ส่วนกลุ่มอายุระหว่าง 30 – 39 ปี มีความพร้อมอยู่ในระดับปานกลาง
- 3. ระดับการศึกษาสูงสุด** ข้าราชการทุกกลุ่มระดับการศึกษา มีความพร้อมอยู่ในระดับสูงเช่นเดียวกัน แต่กลุ่มการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีความพร้อม โดยเฉลี่ยมากกว่ากลุ่ม การศึกษาระดับปริญญาตรีและกลุ่มการศึกษาาระดับปริญญาโท
- 4. อายุราชการ** ข้าราชการกลุ่มที่มีอายุราชการ 15 ปีขึ้นไป และกลุ่มที่มีอายุราชการ 5-9 ปี มีความพร้อมในระดับสูง โดยกลุ่มที่มีอายุราชการ 15 ปีขึ้นไปมีความพร้อม โดยเฉลี่ยมากกว่ากลุ่มอื่น ๆ ส่วนกลุ่มที่มีอายุราชการ 10 – 14 ปี มีความพร้อมระดับปานกลาง

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาค้นคว้าอิสระครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ที่สำรวจความพร้อมของข้าราชการสำนักงานสหกรณ์จังหวัดสงขลา ในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ และเปรียบเทียบความพร้อมของข้าราชการ จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล ประชากรที่ศึกษา คือ ข้าราชการของสำนักงานสหกรณ์จังหวัดสงขลา ระดับ 4-8 จำนวน 40 คน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม โดยผู้ศึกษาได้เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยแจกแบบสอบถามจำนวน 40 ชุด ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา จำนวน 40 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 จากนั้นนำมาวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviations) ผลการวิเคราะห์ข้อมูล สามารถสรุปผล นำมาอภิปราย และให้ข้อเสนอแนะ ได้ดังนี้

1. สรุปผลการศึกษา

ผลการศึกษา สรุปได้ดังนี้

1.1 ลักษณะส่วนบุคคล ผลการศึกษา พบว่า ข้าราชการสำนักงานสหกรณ์จังหวัดสงขลาเป็นเพศหญิงและชาย ใกล้เคียงกัน อายุของข้าราชการส่วนใหญ่ มีอายุระหว่าง 40-49 ปี รองลงมา คือ อายุ 50 ปีขึ้นไป และอายุระหว่าง 30-39 ปี ตามลำดับ ไม่มีข้าราชการที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี การศึกษาส่วนใหญ่มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี รองลงมา คือ กลุ่มที่มีการศึกษาที่ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี และ กลุ่มที่มีการศึกษาระดับปริญญาโท ไม่มีการศึกษาระดับปริญญาเอกแต่อย่างใด อายุราชการส่วนใหญ่คือ กลุ่มที่มีอายุราชการ 15 ปี ขึ้นไป รองลงมา คือ กลุ่มอายุราชการ 10-14 ปี และอายุราชการ 5-9 ปี ตามลำดับ ไม่มีกลุ่มที่อายุราชการต่ำกว่า 5 ปีแต่อย่างใด

1.2 ระดับความพร้อมจำแนกเป็นรายด้าน ผลการศึกษา พบว่าข้าราชการสำนักงานสหกรณ์จังหวัดสงขลา มีความพร้อมทุกด้าน อยู่ในระดับสูง โดยพิจารณาเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้

1. การเป็นบุคคลที่รอบรู้ ($\mu = 3.80$)
2. การมีแบบแผนความคิด ($\mu = 3.76$)
3. การคิดอย่างเป็นระบบ ($\mu = 3.60$)
4. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ($\mu = 3.57$)
5. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ($\mu = 3.53$)

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า

1. ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ข้าราชการมีความสามารถประยุกต์ใช้แนวคิดเข้ากับการปฏิบัติงานได้มาก แต่ในเรื่องการศึกษาเทคโนโลยีนวัตกรรมใหม่นำมาใช้ในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด
2. ด้านการมีแบบแผนความคิด ข้าราชการมีความสามารถวิเคราะห์จัดลำดับสำคัญทางความคิดได้มาก แต่การคิดที่เป็นระบบตามความเป็นจริงของสภาวะแวดล้อมมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด
3. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ข้าราชการตระหนักถึงเหตุผลและความสำคัญของการดำเนินงานตามแผนงานโครงการต่าง ๆ มาก แต่การประมวลผลข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในเพื่อกำหนดเป้าหมายและแผนงานที่สอดคล้องจากระดับบนสู่ระดับล่าง มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด
4. ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ข้าราชการมีระบบแนวคิดที่ยืดหยุ่นและสนองต่อสภาวะการณ์ปัจจุบันหรือสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้มาก แต่ความสามารถในการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ของตนกับวิสัยทัศน์ของหน่วยงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด
5. ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ข้าราชการมีความเข้าใจและรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานได้มาก แต่การได้รับการปฐมนิเทศและการได้รับการปลูกฝังทัศนคติการเรียนรู้เป็นทีมก่อนการทำงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

1.3 เปรียบเทียบความพร้อมของข้าราชการในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

เมื่อเปรียบเทียบความพร้อมของข้าราชการในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามลักษณะบุคคล ผลการศึกษา พบว่า

1. เพศ ข้าราชการเพศชาย มีความพร้อมมากกว่าเพศหญิง
2. อายุ ข้าราชการที่มีอายุ 50 ปีขึ้นไป มีความพร้อมมากกว่ากลุ่มอายุอื่นๆ
3. การศึกษาสูงสุด ข้าราชการที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีความพร้อมมากกว่ากลุ่มที่มีการศึกษาระดับอื่นๆ
4. อายุราชการ ข้าราชการที่มีอายุราชการ 15 ปีขึ้นไป มีความพร้อมมากกว่ากลุ่มอายุราชการอื่นๆ

2. อภิปรายผล

จากผลการศึกษาพบว่า มีประเด็นที่ควรนำมาอภิปรายดังนี้

2.1 ผลการวิจัยในภาพรวม

การศึกษา ความพร้อมของข้าราชการสำนักงานสหกรณ์จังหวัดสงขลาในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ สามารถสรุปจากค่าคะแนนที่ได้ว่า สำนักงานสหกรณ์จังหวัดสงขลา มีความพร้อมในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับสูง ทั้งนี้เนื่องจาก บุคลากรในองค์การรับทราบ และมีแนวความคิดต่อการปรับเปลี่ยนสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับดี ทุกคนตระหนักและให้ความร่วมมือเพื่อพัฒนาตนเอง และองค์การอยู่ตลอดเวลา การพัฒนาองค์การได้ดำเนินมาอย่างต่อเนื่องและเกิดผลที่ชัดเจนสามารถเห็นได้จาก การพิจารณาความพร้อมทั้ง 5 ด้าน โดยมีค่าคะแนนที่สูง โดยช่วงคะแนนตั้งแต่ 3.53 - 3.80

อย่างไรก็ตาม หากพิจารณาถึงองค์การที่มีอยู่จริง ก็ต้องยอมรับว่า ไม่มีองค์การใดสมบูรณ์ทุกด้าน ทุกแห่งย่อมมีจุดด้อยด้วยกันทั้งสิ้น ในกรณีนี้ก็เช่นกัน หากพิจารณาถึงความพร้อมในภาพรวมจะเห็นว่าภาพรวมองค์การ มีเครื่องชี้ให้เห็นว่า มีความพร้อมเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับสูง แต่ก็ยังคงมีค่าคะแนนที่ต้องสร้างเพิ่มขึ้น ซึ่งหากพิจารณาลำดับของความพร้อมทั้ง 5 ด้าน จะเห็นความพร้อมด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน และความพร้อมด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ยังมีค่าคะแนนที่ห่างจากความพร้อมด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ นั้นหมายความว่า การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม อาจเป็นจุดอ่อนขององค์การนี้ใช่หรือไม่ ผู้ศึกษาขอนิยามความหมายของจุดอ่อนว่า จุดอ่อนหมายถึง สภาพองค์การนั้นต้องการพัฒนา เพื่อให้มีลักษณะที่ได้ก้าวผ่านสภาพนั้นๆ ไป และได้เสริมสร้างลักษณะนั้นๆจนสมบูรณ์ จุดอ่อนไม่ใช่ปัญหาที่ขัดขวางการพัฒนาองค์การ เป็นเพียงแต่ลักษณะที่ต้องการเสริมสร้างให้ดีขึ้น ให้สมบูรณ์ขึ้นจนกระทั่งองค์การมีความพร้อมในด้านนั้นๆ อย่างแท้จริง ไม่ว่าจะพิจารณาในช่วงเวลาใดก็ตาม

2.2 ผลของค่าคะแนนในด้านที่จะต้องเสริมสร้างขึ้น

ดังที่ได้กล่าวแล้วว่าความพร้อม 2 ด้าน ที่ยังมีความพร้อมต่ำกว่าด้านอื่น คือ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ในกรณีศึกษานี้ เห็นว่าในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันนั้นเป็นภารกิจที่ต้องใช้องค์ประกอบของบุคคลทุกคนภายในองค์การ สำหรับกรณีศึกษาสำนักงานสหกรณ์จังหวัดสงขลา ภารกิจดังกล่าว อาจจะยังไม่ประสบความสำเร็จอย่างสมบูรณ์ และเห็นได้ชัดเจน เนื่องจากบุคลากรส่วนมากเป็นข้าราชการที่มีอายุราชการสูง ประสบการณ์ในการทำงาน มีการสั่งสมมาเป็นระยะเวลาานาน แต่เมื่อองค์การได้ปรับเปลี่ยนหน้าที่ของบุคลากร และหน่วยงาน จึงทำให้การมองภาพรวมขององค์การ ไม่ชัดเจน ซึ่งข้อเท็จจริงแล้วองค์การใดมีบุคลากร

อายุงานมาก ประสบการณ์มาก การทำงานจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจภาระหน้าที่บทบาทของตนเอง และของหน่วยงาน ซึ่งจะนำไปถึงการมองภาพรวมได้อย่างชัดเจนและเข้าใจถึงจุดประสงค์ร่วมและ เกิดวิสัยทัศน์ในที่สุด

ในทางปฏิบัติเพื่อเสริมสร้างให้เกิดการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันนั้น ผู้บริหารควร ถ่ายทอดแนวคิดในการปฏิบัติงานพร้อมทั้งชี้แจงบทบาทภารกิจหน้าที่ขององค์กร และ ผู้ปฏิบัติงานให้เห็นความเชื่อมโยงของภารกิจต่างๆว่าจะนำไปสู่ผลสำเร็จตามเป้าประสงค์อย่างไร เพื่อให้ทุกคนเกิดความเข้าใจ และมองเห็นภาพรวมว่าตนเองก็เป็นส่วนสำคัญที่จะร่วมผลักดัน องค์กร ไปสู่ความสำเร็จซึ่งหากทุกฝ่ายมีพื้นฐานความรู้ ความเข้าใจที่ตรงกัน ก็จะเสริมสร้างให้ การสร้างวิสัยทัศน์เกิดขึ้นได้ และเมื่อผู้ปฏิบัติงานเห็นผลงานของตนว่าจะสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่ ร่วมกันเปิดเวทีแสดงความคิดเห็นร่วมกันหรือจัดแบ่งช่วงเวลาสำหรับแต่ละทีมก็ได้โดยมีผู้บริหาร ทีมงาน เป็นตัวกลางระหว่าง ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน การสร้างความสัมพันธ์ในลักษณะนี้จะทำให้ เกิดการสื่อสาร 2 ทาง ซึ่งจะลดขั้นตอน และใช้เวลาไม่มากนักในการถ่ายทอด สื่อสารซึ่งกันและกัน

สำหรับอีกด้านหนึ่งที่อาจมองเป็นจุดอ่อน ที่ต้องเร่งเสริมสร้างให้เป็นจุดแข็ง คือ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ในกรณีของสำนักงานสหกรณ์จังหวัดสงขลา จะเห็นได้ว่าขาดการพัฒนา เป็นทีม อันเกิดจากการปรับเปลี่ยนบทบาทภารกิจ จากสำนักงานสหกรณ์อำเภอ เป็นหน่วย ส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์ บทบาทหน้าที่แต่ละคนเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ที่สำนักงานสหกรณ์ อำเภอ มีบทบาทหน้าที่ ในการส่งเสริมสหกรณ์แบบสังการสหกรณ์ มาเป็นแบบเสนอแนะ บทบาท ใหม่บุคลากรจึงจำเป็นต้องมีความรู้ ทักษะ ในการกระตุ้นให้สหกรณ์เกิดการตื่นตัวที่จะเรียนรู้และ ลงมือทำด้วยตนเองจนเกิดความรู้ ทักษะ ในเรื่องสหกรณ์ จนสามารถพึ่งพาตนเองได้ แต่องค์กร ขาดการสร้างทีมงานที่มีความรู้ ความชำนาญเฉพาะด้านเพื่อรองรับภารกิจใหม่ การเตรียมทีมงานที่ เป็นมืออาชีพ จึงเป็นปัจจัยสำคัญ ที่องค์กรจะได้พิจารณาและดำเนินการ ประกอบกับข้าราชการ สำนักงานสหกรณ์จังหวัดสงขลา ส่วนใหญ่มีอายุราชการเป็นเวลานาน การปรับเปลี่ยนภารกิจ โดย ไม่ได้ปลูกฝังทัศนคติและสร้างการมีส่วนร่วมในการกำหนดภารกิจก็ย่อมส่งผลให้การเรียนรู้กันเป็น ทีมเป็นจุดอ่อนได้

ผู้ศึกษาเห็นว่า จากข้อเท็จจริงดังกล่าวการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม อาจทำได้โดยการ สร้างทีมงาน ที่มีความรู้ ความชำนาญเฉพาะด้าน เพื่อรองรับภารกิจขององค์กร โดยต้องดำเนินการ ในทุกส่วนงานภายในองค์กร เพื่อให้เกิดการพัฒนาไปพร้อมๆกัน ซึ่งผู้บริหารสามารถมอบหมาย ให้กลุ่มงาน/ฝ่าย/หน่วยต่างๆ กำหนดแผนงานที่มีเป้าหมายการพัฒนาทีมงานขึ้น โดยมีการติดตาม ดูแล และรายงานสภาพปัญหาและอุปสรรคการแก้ไขพร้อมทั้งผลการพัฒนาให้ทราบเป็นระยะๆซึ่ง

จะทำให้มีการปลูกฝังทัศนคติการเรียนรู้การทำงานเป็นทีมให้บุคลากรเห็นความสำคัญกับความร่วมมือในองค์กร เพื่อรวมพลังการเรียนรู้เป็นทีมนั่นเอง

2.3 ผลของค่าคะแนนอยู่ในระดับสูง

จากที่กล่าวมาแล้ว ด้านที่แสดงให้เห็นค่าคะแนนที่สูงของสำนักงานสหกรณ์จังหวัดสงขลา ได้แก่ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีแบบแผนความคิด และการคิดอย่างเป็นระบบ ซึ่งทั้งหมดนี้จะเป็นพื้นฐานที่ทุกองค์การต้องการ และต้องรักษาไว้ อย่างไรก็ตามหากพิจารณาลงไป ในองค์ประกอบทั้งหมดของลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด และอายุราชการแล้ว จะเห็นว่ามีความแตกต่างกันอยู่บ้าง ที่มีต่อความพร้อมในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนั้นองค์การควรจัดเตรียมบุคลากรทุกคนให้มีส่วนร่วมการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในประเด็นนี้จะเห็นได้ว่าผู้บริหารมีส่วนสำคัญอย่างมากในการพัฒนาองค์การ เนื่องจากเป็นผู้กำหนดจุดประสงค์และทิศทางให้แก่องค์การ รวมทั้งวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ ที่จะนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ของงาน ในความรับผิดชอบ หากผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรทุกระดับ ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทาง และเป้าหมายการปฏิบัติงานร่วมกัน โดยมีการกำหนดตัวชี้วัด และค่าคะแนนที่เกิดจากผลการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน เมื่อทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมตามจุดประสงค์ และความสำเร็จร่วมกัน การพัฒนาจึงมีทิศทางที่ชัดเจนและเกิดรูปธรรม เมื่อทุกฝ่ายได้รับมอบหมายงานที่ต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ ตามความเชี่ยวชาญและรับผิดชอบอย่างเต็มที่ ทั้งนี้เมื่อประสานงานแต่ละส่วนภายในองค์การเข้าด้วยกันก็จะได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพ ในขณะที่บุคลากรก็จะเกิดความภูมิใจที่ตนเองได้ใช้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ภายใต้แบบแผนการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง นอกจากนี้ผู้บริหารควรให้ความสำคัญและสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรให้เรียนรู้กันอย่างกว้างขวางยิ่งขึ้น โดยเฉพาะการฝึกอบรมและการแลกเปลี่ยนความรู้ ควรกำหนดเป็นแผนงานประจำปี รวมถึงการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการให้แก่ข้าราชการกับภารกิจงานเพื่อให้เกิดความเข้าใจและปลูกฝังทัศนคติการเรียนรู้ การทำงานร่วมกันต่อไป ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์การต่อไปในอนาคต

2.4 ความสอดคล้องกับงานวิจัยอื่นๆ

ผลการศึกษา ความพร้อมของข้าราชการสำนักงานสหกรณ์จังหวัดสงขลาในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกับงานวิจัย ดังนี้

1. กาญจนา เกียรติพนันท์ (2542) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง บรรยากาศองค์กรที่เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษา กองสาธารณสุขภูมิภาค สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข พบว่า ลักษณะส่วนบุคคล บางประการมีความสัมพันธ์ในระดับต่ำกับการพัฒนาไปสู่การเรียนรู้ อายุ และตำแหน่งงานที่ต่างกัน มีการรับรู้การพัฒนาที่แตกต่างกัน ซึ่งบรรยากาศองค์กรมี

ความสัมพันธ์ทางบวกกับการพัฒนา โดยการรับรู้บรรยากาศองค์กร และการรับรู้การพัฒนาไปสู่ การเรียนรู้ของข้าราชการในหน่วยงานจัดอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างสูง

2. บุษผา พวงมาลี (2542) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ ของฝ่ายพยาบาล โรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ความเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อ จำแนกเป็นรายด้านพบว่า การมีแบบแผนทางความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน อยู่ระดับสูง

ดังนั้น จึงเห็นว่าในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรต้องพิจารณาและ สร้างองค์ประกอบที่สำคัญ คือ คน เทคโนโลยี และกระบวนการจัดการความรู้ กล่าวคือ คนเป็น องค์ประกอบที่สำคัญเพราะเป็นแหล่งความรู้ เป็นผู้นำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในองค์กร ขณะเดียวกัน เทคโนโลยี เป็นเครื่องมือ เพื่อให้คนสามารถค้นหา จัดเก็บ และแลกเปลี่ยน รวมทั้งนำ ความรู้ไปใช้ได้อย่างง่ายและรวดเร็วขึ้น ส่วนกระบวนการจัดการความรู้ เป็นการบริหารจัดการ ความรู้ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาองค์กร องค์ประกอบทั้งสามนี้ ต้องดำเนินการไป พร้อมๆกัน ตามความหมาย"องค์กรแห่งการเรียนรู้" หมายถึง องค์กรที่ทำงานผลิตผลงานไป พร้อมๆ กับเกิดการเรียนรู้ สังสมความรู้ และสร้างความรู้จากประสบการณ์ในการทำงาน พัฒนา วิธีการทำงานขององค์กรไปพร้อมๆ กัน (วิจารณ์ พานิช 2547 : 1 – 66)

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการศึกษาไปใช้

จากผลการศึกษาที่ได้รับ ผู้ศึกษามีแนวคิดและมุมมองของค่าคะแนนความพร้อม การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้ง 5 ด้าน ที่ได้รับจากกรณีศึกษา สำนักงานสหกรณ์จังหวัดสงขลา กรมส่งเสริมสหกรณ์ กล่าวคือ สำนักงานสหกรณ์จังหวัดสงขลา มีความพร้อม ในการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ในระดับสูง อย่างไรก็ตามเมื่อวิเคราะห์ลงไป ในแต่ละด้านเชิงลึกแล้ว พบว่า ยังมี ความแตกต่างของค่าคะแนน ที่กระจายกันอยู่มาก นั้นหมายถึงว่า แม้ในภาพรวมองค์กรจะมี สถานะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในระดับที่น่าพอใจ แต่องค์กรก็ยังมีช่องว่างขององค์ประกอบ ในแต่ละด้าน

ในชั้นนี้ผู้ศึกษาเห็นว่า สำนักงานสหกรณ์จังหวัดสงขลา ในปัจจุบันยังสามารถ ปรับปรุงให้ช่องว่างดังกล่าวแคบลงได้ ซึ่งหมายถึงว่า บุคลากรในองค์กรจะมีความรู้ที่ลึกซึ้ง และ ทักษะคติเคลื่อนเข้าสู่จุดรวมเดียวกันมากขึ้น นั่นคือการก้าวผ่านปัญหาและอุปสรรคการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้และผลพวงจากการพัฒนา ก็จะทำให้องค์กรมีสถานะ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่

สมบูรณ์ การปรับปรุงสามารถทำได้ในทุกลักษณะที่กล่าวมา แต่ในกรณีนี้ผู้ศึกษาขอเสนอแนะการปรับปรุงของคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุดในแต่ละด้าน เพื่อเป็นแนวทางในการกำจัดจุดอ่อนขององค์กร ดังนี้

3.1.1 การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery)

สำนักงานสหกรณ์จังหวัดสงขลา มีบุคลากรที่พร้อมรับจะเรียนรู้ได้อย่างไม่จำกัด ทุกด้าน ไม่เฉพาะการเรียนรู้งานขององค์กร และงานในหน้าที่และสามารถประยุกต์ใช้แนวคิดของตนเข้ากับการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี อย่างไรก็ตามการ ในเรื่องศึกษาเทคโนโลยี นวัตกรรมใหม่ นำมาใช้ในการปฏิบัติงาน เป็นจุดอ่อนที่ต้องปรับปรุง ดังนั้น ผู้บริหารควรจะทำให้ ความสำคัญและสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการฝึกฝน อบรม และศึกษาเทคโนโลยี นวัตกรรมใหม่ อย่างต่อเนื่อง ในกรณีที่เห็นว่า เป็นประโยชน์และส่งเสริมต่อการพัฒนาองค์กร

3.1.2 การมีแบบแผนความคิด (Mental Models)

สำนักงานสหกรณ์จังหวัดสงขลา มีบุคลากรที่มีความพร้อมและความสามารถในการวิเคราะห์จัดลำดับความสำคัญของความคิดของตนเอง อันเกิดจากบุคคลส่วนใหญ่ มีอายุราชการนานผ่านประสบการณ์สูง อย่างไรก็ตามในเรื่อง การมีแบบแผนความคิดที่เป็นระบบตามความเป็นจริงของสภาวะแวดล้อม มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่นๆ ผู้ศึกษา เห็นว่าแบบแผนความคิดเกิดจากประสบการณ์จากการทำงานเมื่อมีบุคลากรที่มีประสบการณ์กับอดีตสูง เมื่อปรับโครงสร้างใหม่ จำเป็นต้องให้บุคลากรแลกเปลี่ยนการเรียนรู้และพัฒนาแนวคิด ประสบการณ์ ให้สอดคล้องกับสภาพการที่เปลี่ยนแปลงไป

3.1.3 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน

สำนักงานสหกรณ์จังหวัดสงขลา มีบุคลากรที่มีระบบแนวคิดที่ยืดหยุ่นและสนองตอบสภาวะการณ์ปัจจุบันหรือสภาพการที่มีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีความเหมาะสมอย่างยิ่งที่จะให้บุคลากรสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันได้เป็นอย่างดี อย่างไรก็ตามผลการศึกษา ได้แสดงให้เห็นว่าข้าราชการมีความสามารถเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ของตน และวิสัยทัศน์ของกลุ่มและหน่วยงานได้อย่างกลมกลืนในทิศทางเดียวกัน อยู่ในระดับปานกลาง ผู้ศึกษา เห็นว่าในการปฏิบัติงานของข้าราชการทุกส่วนงานที่เกี่ยวข้อง ควรที่จะได้พิจารณาผลงานภาพรวม เพื่อให้เห็นองค์ประกอบที่สัมพันธ์กัน โดยเชื่อมโยงให้เห็นผลสัมฤทธิ์กับเป้าหมายภายใต้วิสัยทัศน์ขององค์กร ซึ่งจะทำให้ภาพรวมของการปฏิบัติงานมีความชัดเจนแสดงถึงผลงานที่ได้มีความสัมพันธ์กับปัจจัยต่างๆที่เกี่ยวข้องซึ่งจะเป็นการสร้างทักษะการมองภาพในองค์กรวม ให้กับบุคลากรด้วยในเวลาเดียวกัน

3.1.4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

สำนักงานสหกรณ์จังหวัดสงขลา มีบุคลากรที่สามารถเข้าใจและรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดีเหมาะสมอย่างยิ่งที่จะก้าวไปสู่การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม แต่อย่างไรก็ตามในเรื่องของการได้รับการปฐมนิเทศก่อนทำงานในหน่วยงานใหม่ และได้รับการปลูกฝังทัศนคติในการเรียนรู้การทำงานเป็นทีม ยังอยู่ในระดับปานกลาง ผู้ศึกษาเห็นว่าควรที่จะได้ให้บุคลากรร่วมกับผู้บริหาร ทำความเข้าใจในบริบทภารกิจหน้าที่ที่เปลี่ยนแปลงไป ให้เกิดการยอมรับซึ่งกันและกันอันจะส่งผลให้ การทำงานร่วมกันมีพลัง และสร้างทีมงานที่แข็งแกร่งที่จะเป็นจุดแข็งขององค์กร

3.1.5 การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking)

สำนักงานสหกรณ์จังหวัดสงขลา มีบุคลากรที่ตระหนักถึงเหตุผลและความสำคัญของการดำเนินการตามแผนงาน โครงสร้างต่างๆ ได้เป็นอย่างดี เหมาะสมที่จะบูรณาการความคิดของแต่ละคนเข้าสู่แผนงาน โครงการต่าง ได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ในเรื่องของ การประมวลผลข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในเพื่อกำหนดเป้าหมายและแผนงานที่สอดคล้องจากระดับบนสู่ระดับล่าง อยู่ในระดับปานกลาง ผู้ศึกษาเห็นว่า การประมวลผลข้อมูลเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในเพื่อกำหนดเป้าหมายและแผนงานที่สอดคล้องจากระดับบนสู่ระดับล่าง ควรให้ผู้ปฏิบัติทุกคนร่วมพิจารณาตรวจสอบเสนอข้อมูลที่ถูกต้อง และเสนอแนะการปรับปรุง เพื่อจะส่งผลให้องค์กรมีการพัฒนาอย่างถูกต้อง

3.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

เนื่องจากการศึกษาในครั้งนี้มีข้อจำกัดในเรื่อง เวลาของการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการศึกษาจำนวนมาก จึงมีข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป ดังนี้

3.2.1 ควรมีการศึกษา สำนักงานสหกรณ์จังหวัดอื่นๆ เพื่อจะได้นำมาเปรียบเทียบกับกรณีของสำนักงานสหกรณ์จังหวัดสงขลา

3.2.2 ควรมีการศึกษาโดยใช้วิธีการอื่นๆ นอกจากการใช้แบบสอบถาม เช่น การสัมภาษณ์ เป็นต้น

3.2.3 ควรมีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อให้ได้ข้อเท็จจริง หรือ ความรู้เกี่ยวกับ ความรู้สึกนึกคิด ความหมายและพฤติกรรมที่แสดงออกของแต่ละคน

ภาคผนวก

แบบสอบถาม

เรื่อง ความพร้อมของข้าราชการสำนักงานสหกรณ์จังหวัดสงขลา ในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

แบบสอบถามชุดนี้ เป็นการรวบรวมข้อมูลเพื่อการศึกษา ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าอิสระของนายมนูชาติ ปุระกาญจนานนท์ นักศึกษาปริญญาโท บริหารธุรกิจ(สหกรณ์) สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตรและสหกรณ์ ขอความกรุณาจากท่านในการตอบแบบสอบถาม เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มีความคล่องตัว เรียนรู้ ปรับปรุงตัวเองตลอดเวลา และมีศักยภาพในการจัดการด้านการเปลี่ยนแปลง การกระตุ้น เร่งเร้า และจูงใจสมาชิกทุกคน มีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อขยายศักยภาพของตนเองและองค์กร ในการที่จะลงมือปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วง โดยอาศัยรูปแบบของการทำงานเป็นทีม และการเรียนรู้ร่วมกัน ตลอดจนมีความคิดความเข้าใจ ระบบที่จะประสานกัน เพื่อการพัฒนาขององค์กร

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่อง ที่ตรงกับความเป็นจริงเพียงข้อเดียว

1. เพศ หญิง ชาย
2. อายุ ต่ำกว่า 30 ปี 30 - 39 ปี
 40-49 ปี 50 ปีขึ้นไป
3. ระดับการศึกษาสูงสุด ต่ำกว่าปริญญาตรี
 ปริญญาตรี
 ปริญญาโท
 ปริญญาเอก
4. อายุราชการ ต่ำกว่า 5 ปี
 5 - 9 ปี
 10 - 14 ปี
 15 ปีขึ้นไป

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับความพร้อมในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้และใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal mastery)					
1. ท่านได้รับโอกาสในการเข้าร่วมศึกษาและการอบรมของหน่วยงาน					
2. ท่านเป็นผู้ที่พยายามแสวงหาการเรียนรู้ใหม่ ๆ เพื่อทำงานในหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ.					
3. ท่านแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารเพื่อการเรียนรู้กับเพื่อนร่วมงานตลอดเวลา					
4. ท่านไม่ได้จำกัดขอบเขตการเรียนรู้เฉพาะเรื่องของหน่วยงานและงานในหน้าที่					
5. ท่านสามารถประยุกต์ใช้แนวคิดของตนเข้ากับการปฏิบัติงานจริง					
6. ท่านมีความตื่นตัวและสนใจที่จะเรียนรู้งานด้านอื่นและพัฒนาตนเองตลอดเวลา					
7. ท่านชอบศึกษาเทคโนโลยีนวัตกรรมใหม่นำมาใช้ในการปฏิบัติงาน					
8. ท่านมีการค้นคว้าและเพิ่มเติมหลักแนวคิดใหม่ตลอดเวลา					

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
การมีแบบแผนความคิด (Mental models)					
1. ท่านมีแบบแผนความคิดที่เป็นระบบตามความเป็นจริงของสถานะแวดล้อม					
2. ท่านสามารถวิเคราะห์ จัดลำดับความสำคัญทางความคิดของตน					
3. ท่านมีทักษะทางความคิดเพื่อการเรียนรู้ปรากฏการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้น					
4. ท่านสามารถคิดทบทวนและได้ตรงเปรียบเทียบและเชื่อมโยงความคิดด้านต่าง ๆ ได้					
5. ท่านสามารถสร้างแบบแผนความคิดที่เหมาะสม และเป็นจริงได้ในการปฏิบัติงานของตน					
การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared vision)					
1. ท่านสามารถระบุเป็นลายลักษณ์อักษรเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ของตนและหน่วยงาน					
2. ท่านมองการพัฒนาของหน่วยงานในภาพรวมได้อย่างเชื่อมโยงและชัดเจน					
3. ท่านสามารถเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ของท่านกับวิสัยทัศน์ของกลุ่มและหน่วยงานได้อย่างกลมกลืนในทิศทางเดียวกัน					
4. ท่านได้พิจารณากรอบแนวคิดทั่วไปและจารีตประเพณีของสังคม เป็นส่วนหนึ่งในการกำหนดวิสัยทัศน์ของตน					
5. ท่านกำหนดวิสัยทัศน์ตามบริบทและสภาพแวดล้อมที่เป็นจริงตามสถานการณ์					
6. ท่านมีระบบแนวคิดที่ยืดหยุ่นและสนองต่อสถานการณ์ปัจจุบันหรือสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงไป					

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
7. ท่านยอมรับ ยินยอม พร้อมใจในข้อผูกพันต่อการทำงานที่หน่วยงานมีการเปลี่ยนแปลง					
8. ท่านตระหนักถึงประสิทธิผล และประสิทธิภาพในการปฏิบัติจริงตามวิสัยทัศน์ และพันธกิจของตน					
9. ท่านตระหนักถึงผลกระทบต่อหน่วยงานและสภาพแวดล้อมอันเนื่องมาจากวิสัยทัศน์และพันธกิจของตน					
การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team learning)					
1. ทุกคนในทีมงานมีโอกาสแสดงความคิดเห็นตามโอกาสและสถานการณ์ที่เหมาะสม					
2. ทุกคนมีการประสานงานประจำและงานพัฒนาต่าง ๆ ของทีมงาน					
3. ท่านได้รับการประเมินความก้าวหน้าในสายงาน โดยมีการเรียนรู้เป็นทีมเป็นเกณฑ์ชี้วัด					
4. ท่านได้รับการปฐมนิเทศก่อนการทำงานในหน่วยงานใหม่และได้รับการปลูกฝังทัศนคติการเรียนรู้การทำงานเป็นทีม					
5. ท่านเข้าไปร่วมประชุม อภิปราย และให้ความสำคัญกับความร่วมมือในหน่วยงานเพื่อรวมพลังการเรียนรู้เป็นทีม					
6. ท่านเปิดใจและแสดงความรู้สึกที่เป็นจริงในทีมงาน โดยไม่ระแวงถึงผลกระทบ					
7. ท่านตระหนักและยอมรับว่าสามารถลดความซ้ำซ้อนของงานและสามารถผ่อนแรงได้ เนื่องจากการเรียนรู้และการทำงานเป็นทีม					
8. ท่านให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของทีม ทำให้เกิดการพัฒนาต่อหน่วยงานอย่างแท้จริง					
9. ท่านสามารถเข้าใจและรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน					
10. ท่านให้ความสำคัญกับงานของคนอื่นอย่างทัดเทียมกับงานของท่าน					

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
การคิดอย่างเป็นระบบ (System thinking)					
1. ท่านตระหนักถึงเหตุผลและความสำคัญของการดำเนินการตามแผนงาน โครงการต่าง ๆ					
2. ขณะวางแผน บุคลากรจะใส่ใจในปัจจัยการบริหารเช่น คน เงิน เครื่องจักร ฯลฯ เพื่อการจัดสรรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด					
3. มีการประมวลผลข้อมูลเกี่ยวกับสถานะแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน เพื่อกำหนดเป้าหมายและแผนงานที่สอดคล้องจากระดับบนสู่ระดับล่าง					
4. มีการวางแผนของทีมงาน โดยอิงกับเป้าหมายและแผนของหน่วยงาน					
5. มีการศึกษาข้อมูลร่วมกันจากฝ่ายต่าง ๆ เพื่อจัดลำดับความสำคัญของการกิจสู่เป้าหมาย					
6. การดำเนินการต่าง ๆ ของทีมงานมีความสอดคล้องกับเป้าหมายและแผนของหน่วยงาน					
7. มีการใช้ทรัพยากรร่วมกันเพื่อประโยชน์สูงสุดของหน่วยงาน					

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ท่านได้สละเวลาในการตอบแบบสอบถามฉบับนี้

บรรณานุกรม

- กัลยาณี คำแดง (2542) “ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจิตลักษณะกับวินัยในการสร้าง
องค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษาองค์กร โทรทัศน์แห่งประเทศไทย”
ปริญญาการจัดการภาครัฐและเอกชนมหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- กาญจนา เกียรติธนาพันธ์ (2542) “บรรยากาศองค์กรที่เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่ง
การเรียนรู้:กรณีศึกษาของสาธารณสุขภูมิภาค สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข”
ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- กึ่งกาญจน์ เพชรศรี (2542) “ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้:
กรณีศึกษาโรงพยาบาลกรุงเทพ” ภาคนิพนธ์โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒน
ทรัพยากร
มนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- เจริญสุข ภาวศิริพงษ์ (2542) “การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาธนาคารไทย-
พาณิชย์ จำกัด (มหาชน)” ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- บุบผา พวงมาลี (2542) “การรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล
โรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร” คณะแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย
- เปี่ยมพงศ์ นุ้ยบ้านด่าน (2543) องค์กรแห่งการเรียนรู้ วารสารการศึกษาพยาบาล 10(3):13-17
- วิจารณ์ พานิช (2547) “องค์กรเรียนรู้และจัดการความรู้” เอกสารบรรยายหลักสูตรการ
บริหารงานภาครัฐและกฎหมายมหาชนรุ่นที่3 สถาบันพระปกเกล้า: 1-66
- สามารถ ศรีวิริยาภรณ์ (2548) “การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้” เอกสารสัมมนาทางวิชาการ
เรื่อง การจัดการความรู้ วันที่ 5 สิงหาคม 2548 กรมส่งเสริมสหกรณ์ หน้า 1-8
สถาบันส่งเสริมการจัดการความรู้เพื่อสังคม(ออนไลน์) ค้นคืนเมื่อวันที่ 10 มกราคม 2551 จาก
<http://www.kmi.or.th>
- สุพัตรา จันทร์เทียน (2543) “การรับรู้บรรยากาศองค์กรและศักยภาพการพัฒนาไปสู่
องค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษาวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนครในเขตกรุงเทพ
มหานครและปริมณฑล” ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

อนงค์นาฏ บุญยิ่ง (2548) “การศึกษาสภาพปัญหาและอุปสรรคการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาสำนักงานบริหารหนี้สาธารณะกระทรวงการคลัง”

ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

อุบลแดง สิทธิวรเดช (2546) เอกสารเผยแพร่งานวิชาการเรื่อง “การประเมินโครงการพัฒนาสภาพแวดล้อมสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนบ้านโนนยาง” สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานีเขต 4:1-4

Marquardt & Reynolds (1994) *The Global Learning Organization* New York : Irwin

Pedler Burgoyue & Boydell (1991) *The Learning Company : A Strategy for Sustainable Development* Maideneao : Mc Graw – Hill

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

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นายมนุชาธิป วรกาญจนานนท์
วัน เดือน ปีเกิด	18 กันยายน 2505
สถานที่เกิด	จังหวัดพัทลุง ประเทศไทย
ประวัติการศึกษา	ปริญญาตรี ส่งเสริมเกษตรและสหกรณ์บัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช พ.ศ. 2537
สถานที่ทำงาน	สำนักงานสหกรณ์จังหวัดสงขลา กรมส่งเสริมสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์
ตำแหน่ง	เจ้าหน้าที่บริหารงานส่งเสริมสหกรณ์ 7