

ความคิดเห็นของข้าราชการต่อองค์การแห่งการเรียนรู้
ของกรมการขนส่งทางบก

นางกฤษณา รุ่งปิ่น

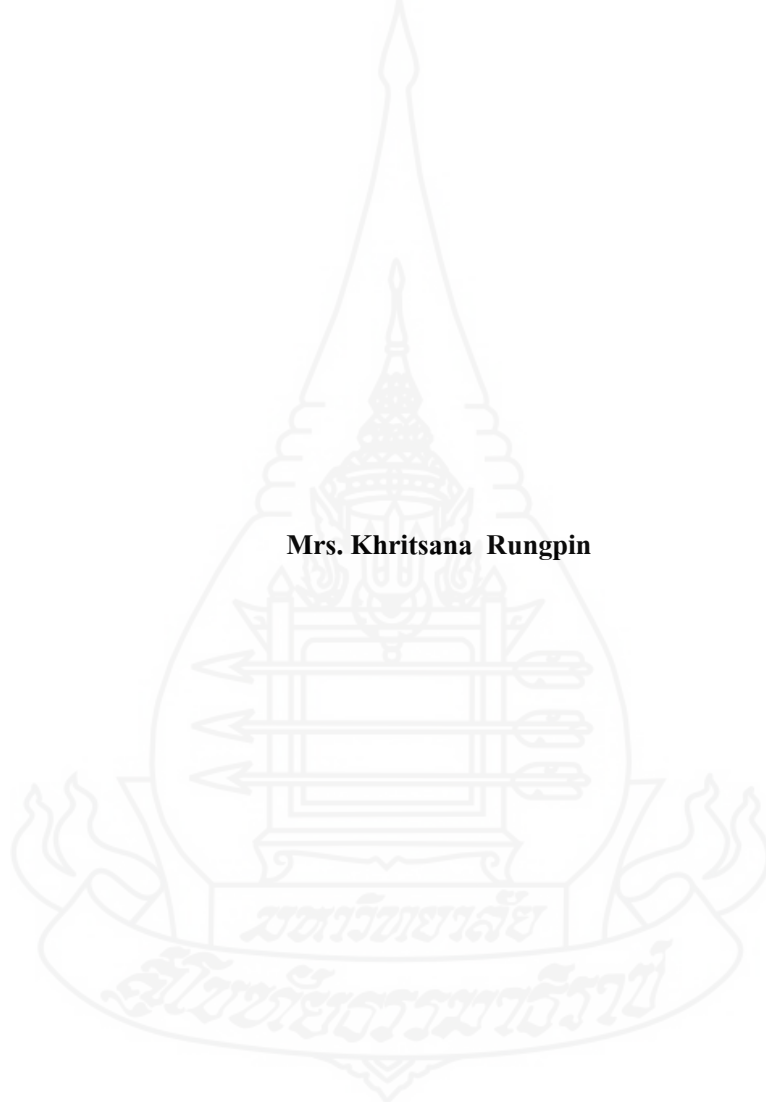


การศึกษาครั้งนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2553

**The Opinion on Governments officer to Learning Organization
in Department of Land Transport**

Mrs. Khritsana Rungpin



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for

the Degree of Master of Public Administration

School of Management Science

Sukhothai Thammathirat Open University

2010

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาครั้งนี้ว่าอิสระฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาจาก รองศาสตราจารย์ ดร. เสน่ห์ จุ้ยโต รองศาสตราจารย์ ดร. จิระ ประทีป และรองศาสตราจารย์ ธนชัย ยมจินดา ที่ให้คำปรึกษาแนะนำ ติดตามอย่างใกล้ชิดมาโดยตลอด และมีส่วนผลักดันให้ผู้ศึกษาเกิดความมั่นใจในการทำการศึกษาอย่างต่อเนื่องจนสามารถประสบความสำเร็จพร้อมทั้งเสนอแนะให้งานวิจัยมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้นทำให้การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ผู้ศึกษาซาบซึ้งในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง

นอกจากนี้ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณ นายกฤษณะ พึ่งปาน นิตกรชำนาญการพิเศษ รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ และนางสาวพรพิศ มิ่งมาศ หัวหน้างานฝึกอบรม กองการเจ้าหน้าที่ กรมการขนส่งทางบก ที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือในการทำวิจัยในครั้งนี้

ท้ายที่สุดที่ขาดไม่ได้ ขอขอบคุณเพื่อนนักศึกษาทุกท่านที่ให้ความร่วมมือ และเป็นกำลังใจ และให้ความช่วยเหลือในการให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์และทั้งยังเป็นกำลังใจในการเรียนการศึกษามาตลอด

กฤษณา รุ่งปิ่น
สิงหาคม 2554

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญตาราง	ซ
สารบัญภาพ	ฐ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	4
กรอบแนวคิดการวิจัย	5
สมมติฐานการวิจัย	5
ขอบเขตการวิจัย	6
นิยามศัพท์เฉพาะ	7
ประโยชน์ที่ได้รับ	9
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	9
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้	9
องค์การแห่งการเรียนรู้ของกรมการขนส่งทางบก	57
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	63
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	71
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	71
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	72
การเก็บรวบรวมข้อมูล	74
การวิเคราะห์ข้อมูล	75
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	76
ตอนที่ 1 ผลการศึกษาข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของข้าราชการกรมการขนส่งทางบกของ ผู้ตอบแบบสอบถาม	76
ตอนที่ 2 ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นของข้าราชการต่อการเป็นองค์การแห่งการ เรียนรู้ของกรมการขนส่งทางบก	78

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 4.1 จำนวนความถี่และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุราชการ ประเภท และระดับ.....	76
ตารางที่ 4.2 ระดับความคิดเห็นของข้าราชการเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการขนส่งทางบก โดยรวม.....	78
ตารางที่ 4.3 ระดับความคิดเห็นของข้าราชการต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการขนส่งทางบก ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้.....	79
ตารางที่ 4.4 ระดับความคิดเห็นของข้าราชการต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการขนส่งทางบก ด้านการมีแบบแผนความคิด.....	80
ตารางที่ 4.5 ระดับความคิดเห็นของข้าราชการต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการขนส่งทางบก ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม.....	81
ตารางที่ 4.6 ระดับความคิดเห็นของข้าราชการต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการขนส่งทางบก ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม.....	82
ตารางที่ 4.7 ระดับความคิดเห็นของข้าราชการต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการขนส่งทางบก ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ.....	83
ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานของการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของข้าราชการต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการขนส่งทางบก ทั้ง 5 ด้าน จำแนกตามเพศของข้าราชการกรมการขนส่งทางบก.....	84
ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานของการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของข้าราชการต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการขนส่งทางบก ทั้ง 5 ด้าน จำแนกตามอายุของข้าราชการกรมการขนส่งทางบก.....	85
ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของระดับความคิดเห็นของข้าราชการต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการขนส่งทางบก ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ จำแนกตามกลุ่มอายุ.....	86

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.11	ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของระดับความคิดเห็นของ ข้าราชการต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการขนส่งทางบก ด้านการมีแบบแผนความคิด จำแนกตามกลุ่มอายุ.....	86
ตารางที่ 4.12	ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของระดับความคิดเห็นของ ข้าราชการต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการขนส่งทางบก ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม จำแนกตามกลุ่มอายุ.....	87
ตารางที่ 4.13	ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของระดับความคิดเห็นของ ข้าราชการต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการขนส่งทางบก ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม จำแนกตามกลุ่มอายุ.....	87
ตารางที่ 4.14	ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของระดับความคิดเห็นของ ข้าราชการต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการขนส่งทางบก ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ จำแนกตามกลุ่มอายุ.....	88
ตารางที่ 4.15	ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน ของการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของข้าราชการต่อการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการขนส่งทางบก ทั้ง 5 ด้าน จำแนกตามระดับการศึกษา.....	89
ตารางที่ 4.16	ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของระดับความคิดเห็นของ ข้าราชการต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการขนส่งทางบก ด้านการมีแบบแผนความคิด จำแนกตามระดับการศึกษา.....	90
ตารางที่ 4.17	ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของระดับความคิดเห็นของ ข้าราชการต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการขนส่งทางบก ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม จำแนกตามระดับการศึกษา.....	90
ตารางที่ 4.18	ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของระดับความคิดเห็นของ ข้าราชการต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการขนส่งทางบก ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ จำแนกตามระดับการศึกษา.....	91

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.19	ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานของการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของข้าราชการต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกรมการขนส่งทางบก ทั้ง 5 ด้าน จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานของข้าราชการกรมการขนส่งทางบก	91
ตารางที่ 4.20	ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของระดับความคิดเห็นของข้าราชการต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกรมการขนส่งทางบก ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน	92
ตารางที่ 4.21	ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของระดับความคิดเห็นของข้าราชการต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกรมการขนส่งทางบก ด้านการมีแบบแผนความคิด จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน	93
ตารางที่ 4.22	ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของระดับความคิดเห็นของข้าราชการต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกรมการขนส่งทางบก ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน	94
ตารางที่ 4.23	ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของระดับความคิดเห็นของข้าราชการต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกรมการขนส่งทางบก ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน	94
ตารางที่ 4.24	ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของระดับความคิดเห็นของข้าราชการต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกรมการขนส่งทางบก ด้านการคิดอย่างเป็นระบบจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน	95
ตารางที่ 4.25	การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของข้าราชการต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกรมการขนส่งทางบก ทั้ง 5 ด้าน จำแนกตามประเภทของการทำงานของข้าราชการกรมการขนส่งทางบก	95
ตารางที่ 4.26	ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของระดับความคิดเห็นของข้าราชการต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกรมการขนส่งทางบก ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ จำแนกตามประเภทของการทำงาน	96

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.27	ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของระดับความคิดเห็นของ ข้าราชการต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการขนส่งทางบก ด้านการมีแบบแผนความคิดจำแนกตามประเภทของการทำงาน 96
ตารางที่ 4.28	ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของระดับความคิดเห็นของ ข้าราชการต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการขนส่งทางบก ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมจำแนกตามประเภทของการทำงาน..... 97
ตารางที่ 4.29	ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของระดับความคิดเห็นของ ข้าราชการต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการขนส่งทางบก ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม จำแนกตามประเภทของการทำงาน..... 97
ตารางที่ 4.30	ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของระดับความคิดเห็นของ ข้าราชการต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการขนส่งทางบก ด้านการคิดอย่างเป็นระบบจำแนกตามประเภทของการทำงาน 98
ตารางที่ 4.31	การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของข้าราชการต่อการเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ของกรมการขนส่งทางบก ทั้ง 5 ด้าน จำแนกตามระดับการปฏิบัติงาน ของข้าราชการกรมการขนส่งทางบก 99
ตารางที่ 4.32	ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของระดับความคิดเห็นของ ข้าราชการต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการขนส่งทางบก ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้จำแนกตามระดับการปฏิบัติงาน 100
ตารางที่ 4.33	ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของระดับความคิดเห็นของ ข้าราชการต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการขนส่งทางบก ด้านการมีแบบแผนความคิดจำแนกตามระดับการปฏิบัติงาน 100
ตารางที่ 4.34	ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของระดับความคิดเห็นของ ข้าราชการต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการขนส่งทางบก ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมจำแนกตามระดับการปฏิบัติงาน..... 101
ตารางที่ 4.35	ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของระดับความคิดเห็นของ ข้าราชการต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการขนส่งทางบก ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม จำแนกตามระดับการปฏิบัติงาน 102

สารบัญตาราง (ต่อ)

		หน้า
ตารางที่ 4.36	ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของระดับความคิดเห็นของข้าราชการต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการขนส่งทางบก ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ จำแนกตามระดับการปฏิบัติงาน.....	102
ตารางที่ 4.37	ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการ กรมการขนส่งทางบก	103



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 4.1 สรุปรวมแนวคิดเกี่ยวกับวินัย 5 ประการของเซ็งกิ (Senge).....	15
ภาพที่ 4.2 โมเดลองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้.....	16
ภาพที่ 4.3 องค์ประกอบ 3 ระดับ ของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้.....	36
ภาพที่ 4.4 แผนภูมิโครงสร้างกรมการขนส่งทางบก.....	60



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในโลกยุค “สังคมแห่งการเรียนรู้” ทำให้ระบบการบริหารหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งของภาครัฐและเอกชน เปลี่ยนแปลงและปัจจุบันกระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) การเปลี่ยนแปลงกว่าสิบปีที่ผ่านมาแรงผลักดันมากมายทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ได้ทำให้สภาพแวดล้อมในการทำงานเปลี่ยนแปลงไปอย่างเห็นได้ชัด การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วจนเป็นผลให้องค์กรของหน่วยงานภาครัฐ และภาคเอกชนจะต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และความซับซ้อนของระบบเศรษฐกิจ ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร ส่งผลให้เกิดเวทีการแข่งขันที่เคยจำกัดอยู่ในวงแคบ องค์กรที่เคยประสบความสำเร็จมาในอดีตยังคงส่งผลกระทบต่อความสำเร็จอย่างต่อเนื่องเพราะมีคู่แข่งน้อยราย ซึ่งแตกต่างจากสภาพปัจจุบันที่มีคู่แข่งเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและพร้อมที่จะแข่งขันอยู่ตลอดเวลา ฉะนั้น การตัดสินใจที่อยู่บนพื้นฐานขององค์ความรู้เดิมที่ใช้ในการบริหารจัดการภาครัฐไม่สามารถจะนำมาใช้ในการตัดสินใจในสภาพปัจจุบัน โดยไม่ได้รับการพัฒนาให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอาจก่อให้เกิดความผิดพลาดจากการตัดสินใจส่งผลเสียหายต่อภาครัฐในระยะยาวได้

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ตามมาตรา 11 กำหนดให้ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมต่อสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.2547 : 2)

ปัจจุบันสภาพแวดล้อมภายนอกในลักษณะทางมหภาคได้มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วมีขอบเขตแผ่ขยายออกไปสู่วงกว้าง ส่งผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ทำให้องค์กรทั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่ต่างหาวิธีที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กรในด้านต่าง ๆ เพื่อแก้ไขปัญหาเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรรองรับความท้าทาย

ต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น รวมถึงเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขัน เพื่อความอยู่รอดและความเจริญเติบโตขององค์กร (กิริติ ชัยยิ่งยง. 2548 : 1) การจัดการกับการเปลี่ยนแปลงนั้น การพัฒนาองค์กรเป็นหนึ่งในทางเลือกที่มุ่งเน้นให้องค์กรเตรียมความพร้อม เพื่อที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง สามารถก้าวทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในยุคโลกาภิวัตน์ (สุนันทา เลहनันท์. 2548 : คำนำ)

การพัฒนาองค์กรจะสำเร็จได้นั้น คนในองค์กรต้องเห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้เพราะโดยธรรมชาติของมนุษย์นั้นไม่ชอบการเปลี่ยนแปลงมากนัก โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงที่จะส่งผลกระทบต่อตัวพวกเขาเหล่านั้นโดยตรง ดังนั้นจึงเป็นปัญหาที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กรและความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อร่วมกันพัฒนาองค์กรไปสู่สถานภาพในอนาคตที่ดีกว่าในปัจจุบัน ปัญหาเหล่านี้มักเกิดกับองค์กรที่มีขนาดใหญ่ เช่น หน่วยงานราชการและหน่วยงานรัฐวิสาหกิจซึ่งหน่วยงานเหล่านี้จะมีบทบาทสำคัญต่อผลประโยชน์ของประชาชนโดยรวมของประเทศ เนื่องจากมีบทบาทสำคัญต่อการบริหารสาธารณะ ดังนั้นการสร้างให้หน่วยงานเหล่านี้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะนำไปสู่การมีวิสัยทัศน์ของการเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur) เพื่อแสวงหาประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเพื่อนำมาสู่ความเจริญก้าวหน้าขององค์กร คงถึงเวลาที่จะต้องมีการปฏิรูปกันอย่างขนานใหญ่ในองค์กรทุกประเภท (วิระวัฒน์ ปิ่นนิตาภย์. 2544 : 45-46)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นแนวคิดของ เซนเก้ (Senge. 1990) ที่ให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ในฐานะที่มีคุณค่าของหน่วยงาน เน้นการพัฒนาศักยภาพของบุคคลที่เป็นพื้นฐานในการพัฒนาองค์กร ทั้งเอกบุคคล และที่เป็นทีม โดยองค์ประกอบที่เป็นหลักสำคัญมี 5 ประการคือ 1) การคิดเชิงระบบ (Systems thinking) เป็นหัวใจที่สำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง วิธีคิดและการทำความเข้าใจปรากฏการณ์ความเปลี่ยนแปลง สามารถเชื่อมโยงระบบย่อยต่าง ๆ ในองค์กรได้ ความสำคัญของการคิดเชิงระบบ คือ การเรียนรู้จากประสบการณ์ การมีข้อมูลย้อนกลับ และมีการตรวจสอบซ้ำให้ต่อเนื่องเป็นระบบ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดบูรณาการขึ้นเป็นความรู้ใหม่ 2) การมีแบบแผนความคิด (Mental Models) เป็นการสร้างจิตสำนึกของบุคลากรในองค์กรในการจำแนกสิ่งต่าง ๆ ให้มีความถูกต้อง รวมถึงการทำความเข้าใจในวิธีการ เพื่อการตัดสินใจที่ถูกต้อง และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ได้อย่างเหมาะสม เป็นรากฐานที่ทำให้บุคคลเกิดการรับรู้ เข้าใจงานที่ทำแบบองค์รวม สามารถเชื่อมโยงภาพรวมทั้งหมดและเกิดความกระฉับกับแบบแผนความคิด 3) การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) เป็นการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันของบุคลากรให้เกิดความตระหนักความเข้าใจสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง เพื่อการกำหนดเป้าหมาย หรือการสร้างภาพอนาคตที่มี

ทิศทางชัดเจนขององค์กร โดยการกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรมีวิสัยทัศน์ สร้างบรรยากาศให้เกิดการสร้างสรรค์ พัฒนาวิสัยทัศน์ของบุคคล ให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กรเพื่อสร้างความผูกพันโดยไม่ต้องมีการควบคุม 4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรในองค์กร โดยการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และความรู้ในการพัฒนาความสามารถของทีม มากกว่าความสามารถของบุคคลเพียงคนเดียว เนื่องจากระบบการเรียนรู้ของทีมจะสะท้อนต่อการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล 5) การรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) เป็นลักษณะการเรียนรู้ของบุคลากรที่ขยายขีดความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงาน เป็นบุคลากรที่เรียนรู้ตลอดเวลาโดยอาศัยวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลในการจัดการด้านความคิดสร้างสรรค์และมีการเรียนรู้โดยใช้จิตใต้สำนึก (จุฬา เทียนไทย, 2548 : 128-129)

พระราชบัญญัติว่าด้วยระเบียบราชการบริหารแห่งราชอาณาจักรสยาม พ.ศ. 2476 ประกาศในราชกิจจานุเบกษา ลงวันที่ 9 ธันวาคม 2476 กำหนดให้มีกรมการขนส่งในกระทรวงเศรษฐการ ซึ่งมีหน้าที่เกี่ยวกับการเศรษฐกิจแห่งชาติ รวมทั้งหน้าที่ในราชการส่วนคมนาคมด้วย แต่ก็ยังไม่มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการขนส่งทางบกไว้เป็นการเฉพาะ ต่อมารัฐบาลของประเทศไทยในสมัยของ ฯพณฯ จอมพลแปลก พิบูลสงคราม นายกรัฐมนตรี ได้ประกาศใช้พระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2484 ลงวันที่ 11 สิงหาคม 2484 ได้สถาปนา "กรมการขนส่ง" ขึ้นเป็นส่วนราชการระดับกรม สังกัดกระทรวงคมนาคม โดยมีที่ทำการรวมอยู่ในกระทรวงคมนาคม ตำบลท่าช้างวังหน้า อำเภอพระนคร ซึ่งเป็นที่ตั้งโรงละครแห่งชาติในปัจจุบัน การปฏิบัติงานของกรมการขนส่งได้พัฒนาก้าวหน้ามาอย่างต่อเนื่อง ในปัจจุบันกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมการขนส่งทางบก กระทรวงคมนาคม พ.ศ. 2545 ได้กำหนดอำนาจหน้าที่ของกรมการขนส่งทางบกให้มีการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดระบบ การจัดระเบียบการขนส่งทางบก โดยการกำกับ ดูแล ตรวจสอบ ควบคุม ตรวจสอบ ให้ความปลอดภัย ให้มีการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ประสานและวางแผน ให้เชื่อมต่อกับระบบการขนส่งอื่น ๆ เพื่อให้ระบบการขนส่งทางบกเกิดความคล่องตัว สะดวก รวดเร็ว ทัวถึงและปลอดภัย โดยกำหนดอำนาจหน้าที่ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยการขนส่งทางบก กฎหมายว่าด้วยรถยนต์ กฎหมายว่าด้วยล้อเลื่อน และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง ดำเนินการแก้ไขป้องกันและส่งเสริมสวัสดิภาพการขนส่งทางบก ส่งเสริมและพัฒนาเครือข่ายระบบการขนส่งทางบก ดำเนินการจัดระเบียบการขนส่งทางบก ร่วมมือและประสานงานกับองค์กร และหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ ในด้านการขนส่งทางบก และในส่วนที่เกี่ยวกับอนุสัญญาและความตกลงระหว่างประเทศ และปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรม หรือตามที่กระทรวง หรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย (กรมการขนส่งทางบก. ออนไลน์.2554)

การขนส่งเปรียบเสมือนเส้นเลือดที่นำปัจจัยการผลิตและผลผลิตไปยังที่ต่าง ๆ ตามต้องการ ดังนั้น การขนส่งที่มีประสิทธิภาพและมีต้นทุนโดยเปรียบเทียบต่ำ จึงเป็นองค์ประกอบที่สนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจและก่อให้เกิดการขยายตัวทางเศรษฐกิจภายในประเทศอย่างยั่งยืน และยังเป็น การเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศได้อีกด้วย ประเทศไทยได้มีนโยบายใน การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางถนนเพื่อผลักดันให้เกิดการกระจายความเจริญไปยังภูมิภาคต่าง ๆ ทั่วประเทศ ทำให้มีการก่อสร้างถนนและขยายถนนไปยังทุกภูมิภาคของประเทศ ผลที่ตามมา คือ การขนส่งทางถนนจึงเป็นรูปแบบการขนส่งหลักของประเทศไทย โดยมีสัดส่วนมากกว่าร้อยละ 80 จากภารกิจสำคัญดังกล่าวข้างต้น การบริหารราชการของกรมการขนส่งทางบก จึงจำเป็นต้องมีการ พัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรให้สูงขึ้น ทั้งทางด้านการกำหนดยุทธศาสตร์ในการ ดำเนินงาน การนำเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ การจัดระบบงานที่ยืดหยุ่น คล่องตัว การบริหารทุนมนุษย์เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้ทรัพยากรบุคคลมีสมรรถนะสูงขึ้น การพัฒนา ด้านต่าง ๆ เป็นสิ่งสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จและความยั่งยืนขององค์กร สำนักงานคณะกรรมการ พัฒนาระบบข้าราชการ (ก.พ.ร.) ได้กำหนดให้การจัดการด้านทุนมนุษย์เป็นประเด็นการประเมินผล ในมิติที่ 4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร ซึ่งหน่วยงานของกรมการขนส่งทางบก คือ กองการ เจ้าหน้าที่ซึ่งมีหน้าที่ในการพัฒนาบุคลากร ได้กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากร บุคคล ให้พัฒนาหน่วยงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้ศึกษาปฏิบัติหน้าที่ในสังกัดของ กรมการขนส่ง ต้องการทราบว่าขณะนี้กรมการขนส่งทางบกเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับใด มีศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากน้อยเพียงใด และข้าราชการของกรมการขนส่งทางบก มีความคิดเห็น และข้อเสนอแนะต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการขนส่งทางบก อย่างไร ทั้งนี้ เพื่อนำผลการศึกษามาเป็นข้อมูลในการพัฒนากรมการขนส่งทางบกให้เป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

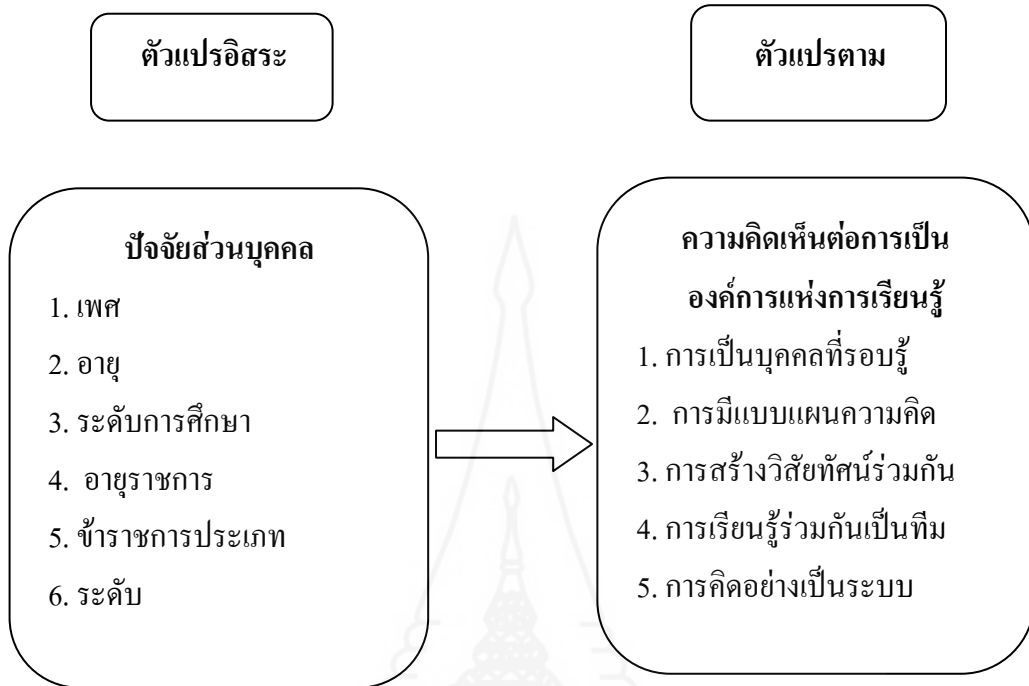
2. วัตถุประสงค์การวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาความคิดเห็นของข้าราชการต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการขนส่งทางบก

2.2 เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของข้าราชการต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการขนส่งทางบกจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

2.3 เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะของข้าราชการต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการขนส่งทางบก

3. กรอบแนวคิดในการวิจัย



4. สมมติฐานการวิจัย

4.1 ข้าราชการกรมการขนส่งทางบกที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการขนส่งทางบกแตกต่างกัน

4.2 ข้าราชการกรมการขนส่งทางบกที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการขนส่งทางบกแตกต่างกัน

4.3 ข้าราชการกรมการขนส่งทางบกที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการขนส่งทางบกแตกต่างกัน

4.4 ข้าราชการกรมการขนส่งทางบกที่มีอายุราชการต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการขนส่งทางบกแตกต่างกัน

4.5 ข้าราชการกรมการขนส่งทางบกที่เป็นข้าราชการประเภทต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการขนส่งทางบกแตกต่างกัน

4.6 ข้าราชการกรมการขนส่งทางบกที่มีระดับต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการขนส่งทางบกแตกต่างกัน

5. ขอบเขตการวิจัย

การศึกษาความคิดเห็นของข้าราชการต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการขนส่งทางบก ผู้ศึกษาได้กำหนดขอบเขตการศึกษา ดังนี้

5.1 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

5.1.1 ประชากร ที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ข้าราชการของกรมการขนส่งทางบก ปีงบประมาณ 2553 จำนวน 4,002 คน

5.1.2 กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ข้าราชการของกรมการขนส่งทางบก ปีงบประมาณ 2553 จำนวน 364 คน จำแนกเป็นข้าราชการประเภทอำนวยการ จำนวน 8 คน ประเภทวิชาการ จำนวน 58 คน และประเภททั่วไป จำนวน 298 คน ได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากสูตรคำนวณของ ทาโร ยามาเน่

5.2 ขอบเขตด้านตัวแปรในการศึกษา

5.2.1 ตัวแปรอิสระ คือ ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุราชการ ข้าราชการประเภท และระดับ

5.2.2 ตัวแปรตาม คือ ความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ 1) การเป็นบุคคลที่รอบรู้ 2) การมีแบบแผนความคิด 3) มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน 4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม 5) การคิดอย่างเป็นระบบ

5.3 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ผู้ศึกษาได้ศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการขนส่งทางบก ซึ่งเนื้อหาประกอบด้วย

5.3.1 การเป็นบุคคลที่รอบรู้

5.3.2 การมีแบบแผนความคิด

5.3.3 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม

5.3.4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

5.3.5 การคิดอย่างเป็นระบบ

5.4 ขอบเขตด้านเวลา

ผู้ศึกษาได้ดำเนินการศึกษาระหว่างเดือน มกราคม – พฤษภาคม พ.ศ. 2554

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

6.1 องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่เสริมสร้างให้คนในองค์การมีอิสระที่จะขยายขอบเขตของความคิด จินตนาการในการเรียนรู้ และร่วมกันแบ่งปันความรู้ที่ได้มาและพัฒนาจนถึงขั้นที่สามารถจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นในงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ ส่งผลให้องค์การกลายเป็นองค์การที่มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

6.2 การเป็นบุคคลที่รอบรู้ หมายถึง การที่บุคคลในองค์กรมีความมุ่งมั่นสร้างสรรค์ สร้างความรู้ความเชี่ยวชาญ ความคาดหวังของตนเอง มีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลาใช้ข้อมูลและเหตุผลคิดวิเคราะห์ในการตัดสินใจ ตั้งใจและพยายามเรียนรู้ ใช้จิตสำนึกในการทำงาน เพื่อเพิ่มศักยภาพให้แก่ตนเองอยู่เสมอ

6.3 การมีแบบแผนความคิด หมายถึง การที่บุคคลในองค์กรมีแบบแผนความคิดจากทัศนคติ จิตใต้สำนึกที่เกิดจากประสบการณ์ ของตนเอง และข้อมูลจริง จนกลายเป็น กรอบความคิดที่ทำให้บุคคลนั้น ๆ สามารถทำความเข้าใจ วินิจฉัย และตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ที่เป็น ได้อย่างเหมาะสม สิ่งเหล่านี้ถือเป็นพื้นฐานของวุฒิภาวะ (Emotional Quotient : EQ)

6.4 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน หมายถึง การที่บุคคลในองค์กรมีวิสัยทัศน์ของตนเองซึ่งเกิดจากกระบวนการคิดของตนเองอย่างอิสระ โดยแต่ละคนจะแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ของตน ร่วมกันตั้งเป้าหมาย มีความรับผิดชอบร่วมกัน และมีมุมมองร่วมกันกับผู้ร่วมงานและองค์การรับรู้อิทธิพลขององค์การร่วมกันแสดงความคิดเห็น มีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์ และมีทิศทางไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน

6.5 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม หมายถึง การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์การ โดยอาศัยความรู้ ความคิด มีการกระตุ้นให้มีการกลุ่มการสนทนา การอภิปราย กันและนำมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน เพื่อหาข้อสรุปร่วมกันทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้

6.6 การคิดอย่างเป็นระบบ หมายถึง การมีหลักวิธีการคิดอย่างเป็นระบบ มองเห็นภาพรวม และทำความเข้าใจเหตุการณ์ต่างๆที่เกิดขึ้นเห็นความซับซ้อน และเชื่อมโยงเรื่องราวต่าง ๆ ของระบบย่อยได้ และสามารถแก้ไขปัญหาสลับซับซ้อนต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี

6.7 กรมการขนส่งทางบก หมายถึง หน่วยงานทางราชการระดับกรม สังกัดกระทรวงคมนาคม มีหน้าที่ควบคุมและจัดระเบียบการขนส่งทางถนนภายในประเทศ และระหว่างประเทศ พัฒนาระบบการขนส่งทางถนน กฎหมายว่าด้วยการขนส่งทางบก กฎหมายว่าด้วยรถยนต์และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง

7. ประโยชน์ที่ได้รับ

7.1 เป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการประชาสัมพันธ์ให้ข้าราชการ เกิดความเข้าใจและร่วมสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการขนส่งทางบก

7.2 เป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารในการวางแผนพัฒนากรมการขนส่งทางบกให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบต่อเนื่องและยั่งยืน

7.3 เป็นแนวทางให้กับผู้สนใจสามารถนำไปประยุกต์ใช้พัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามความเหมาะสมกับบริบทของแต่ละองค์กร



บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ค้นคว้าเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามประเด็นสำคัญในการวิจัย ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้
 - 1.1 ประวัติแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้
 - 1.2 ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้
 - 1.3 แนวคิดในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้
 - 1.4 กลยุทธ์ในการเสริมสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้
 - 1.5 ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้
 - 1.6 แนวทางพัฒนาองค์การสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ของระบบราชการไทย
2. องค์การแห่งการเรียนรู้ของกรมการขนส่งทางบก
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

สังคมไทยในศตวรรษที่ 21 “สถานที่ทำงาน” ควรได้รับการเปลี่ยนให้เป็น “ห้องเรียน” ไม่เป็นเพียงแต่สถานที่ทำงานประจำวันเท่านั้น ดังนั้นสถานที่ทำงานทุก ๆ แห่งควรเป็นสถานที่สำคัญของการเรียนรู้ เพื่อสร้างวิถึปัญญาให้กับคนในองค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชน (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. 2543 : 216) การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ในบริบทของสังคมไทยจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ทุกหน่วยงานต้องคำนึงถึง ผู้ศึกษาได้ศึกษาตรวจสอบเอกสารเกี่ยวกับแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ในประเด็นต่อไปนี้

1.1 ประวัติแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้

วีระวัฒน์ ปิ่นนิทามัย (2544 : 46) ได้ศึกษาประวัติแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้สรุปได้ว่า ที่มาของแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้สามารถค้นพบได้จากผลงานการเขียนที่เสนอแนวคิดของ คริส อากิริส (Chris Argyris) ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาที่สอนด้านการศึกษาและพฤติกรรมองค์การของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ดังจะเห็นได้จากผลงานเขียนร่วมกับศาสตราจารย์ด้านปรัชญา Donald Schon แห่งสถาบันเทคโนโลยีแห่งแมสซาชูเซต ในปี 1978 หนังสือชื่อ

Organizational Learning : A Theory of Action Perspective ซึ่งถือเป็นตำราเล่มแรกขององค์การแห่งการเรียนรู้ โดยระยะเริ่มแรกในหนังสือเล่มนี้ได้ใช้คำว่า การเรียนรู้เชิงองค์การ (Organizational Learning หรือ OL) ซึ่งอาจหมายถึงการเรียนรู้ทั้งหลายที่เกิดขึ้นในองค์การ ผู้ที่มีบทบาทสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ และมีผลงานเผยแพร่จนเป็นที่ยอมรับก็คือ Peter Senge โดยในปี 1991 ได้ก่อตั้ง Massachusetts Institute of Technology Center of Organizational Learning เพื่อทำการสังเคราะห์ทฤษฎีและวิธีการต่าง ๆ และเผยแพร่แนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ ผลงานที่เป็นหนังสือที่นิยมอ่านกันคือ The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization ขึ้น ในปี 1990 เซนเก้ (Senge.1990 : 3) ได้ใช้คำว่า Learning Organization แทนคำว่า Organizational Learning และเพื่อเป็นการถ่ายโอนแนวคิดสู่การปฏิบัติ เซนเก้ (Senge) ได้จัดตั้งศูนย์ศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้ขึ้นจากการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshops) ให้แก่บริษัทองค์การชั้นนำต่าง ๆ ณ Sloan School Management, Massachusetts Institute of Technology ในปี 1994 ได้ออกหนังสือเล่มที่สองชื่อ The Fifth Discipline Field book : Strategies and Tools for Building a Learning Organization เพื่อให้ข้อแนะนำสนับสนุนแนวปฏิบัติต่าง ๆ ที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในองค์การในรูปแบบต่าง ๆ เนื่องจากองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นสิ่งที่ผู้บริหารยุคใหม่จะต้องสร้างขึ้น เพราะเป็นสิ่งที่แสดงถึงความเป็นผู้นำในการจัดหาหรือแสวงหาโอกาสเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ ๆ (Generative Learning) ให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องด้วยความเชื่อว่า “คนยิ่งเรียนรู้ก็จะยิ่งขยายขีดความสามารถของตนออกไป” และองค์การที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้จะเติบโตและพัฒนาต่อไปได้โดยไม่มีที่สิ้นสุด

1.2 ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ในหลายๆ ทศนะ ในบรรดาความหมายเหล่านี้มีทั้งความหมายที่ใกล้เคียงกันและแตกต่างกันตามมุมมองหรือจุดเน้นของแต่ละคนดังต่อไปนี้

เซนเก้ (Senge. 1990 : 3 อ้างถึงในวิระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2544 : 59) ได้ให้คำจำกัดความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ว่าเป็นองค์การที่คนในองค์การมุ่งมั่นที่จะเพิ่มขีดความสามารถของตน มีการสร้างสรรค์ผลงานเป็นที่ปรารถนาขององค์การที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจใหม่ๆ ได้อย่างอิสระและสมาชิกในองค์การมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีอิสระในการแสดงความคิดเห็น พร้อมทั้งเป็นการเรียนรู้โดยวิธีของการเรียนรู้ร่วมกันเพื่อสร้างผลลัพธ์ที่พึงปรารถนาอย่างแท้จริงออกมา

เพ็ดเลอร์ และคนอื่น ๆ (Pedler and others. 1991 : อ้างถึงใน วิระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2544 : 59) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิกทุกคนและ

มีการปฏิรูปตนเองอย่างต่อเนื่อง มีการสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ และกระตุ้นให้ทุกคนให้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

การ์วิน (Garvin. 1993 : 78 อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย,2544:59) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มีทักษะในการสร้าง สรรหา ถ่ายโอนองค์ความรู้ สามารถปรับขยายพฤติกรรมที่สะท้อนถึงการหยั่งรู้และความรู้ใหม่ ๆ

มาร์ควอท (Marquardt. 1996 : อ้างถึงใน ถาวร อินทิสิตา. 2547 : 19) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มีการเรียนรู้อย่างเต็มพลังของสมาชิกในการรวบรวม จัดการและใช้ความรู้เพื่อผลสำเร็จขององค์การและแปลงสภาพไปเป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องขององค์การ อีกทั้งมีการให้อำนาจผู้คนที่ทั้งในและนอกองค์การในการเรียนรู้งานที่ทำ รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนรู้และเพิ่มผลผลิต

ด๊าฟท์ (Daft R.L. : อ้างใน สมนึก ศรีปริวาทีน 2552 :30) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น ต้องเป็นองค์การที่ต้องออกแบบการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยพิจารณาจากองค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่ โครงสร้าง การเสริมอำนาจ การสร้างเครือข่าย กลยุทธ์ และวัฒนธรรมที่ปรับตัว

วิโรจน์ สารัตนะ (2546 : 11) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์การที่สมาชิกในองค์การมีความตื่นตัวและมีแรงบันดาลใจที่จะพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่องมีความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งแปลกๆ ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นกับองค์การ มีความสัมพันธ์กันเพื่อการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสมาชิกในองค์การเอง โดยภาพรวมก็จะเป็นองค์การที่มุ่งแสวงหาความเป็นไปได้ และโอกาสเพื่อการพัฒนา เพื่อความเติบโต และเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสิ่งใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง

สรุป ได้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่เสริมสร้างให้คนในองค์การมีอิสระที่จะขยายขอบเขตของความคิด จินตนาการในการเรียนรู้ และร่วมกันแบ่งปันความรู้ที่ได้มา และพัฒนาจนถึงขั้นที่สามารถจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นในงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ ส่งผลให้องค์การกลายสภาพเป็นองค์การที่มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

1.3 แนวคิดในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

มีนักวิชาการหลายท่านได้ศึกษาเรื่องแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ไว้มากมาย สำหรับการศึกษานี้ขอเสนอแนวความคิดเกี่ยวกับเรื่องขององค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

1.3.1 แนวคิดเรื่องวินัย 5 ประการ ของ เซ็นเก้ (Senge. 1990 : อ้างถึงในวีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2544: 36) จากหนังสือ The Fifth Discipline : The Art & Practice of the Learning Organization ซึ่งได้แบ่งองค์ประกอบของแนวคิดเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ ออกเป็นวินัย 5 ประการ ตู่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ วีระวัฒน์ ปันนิตามัย อธิบาย เรื่องวินัยขององค์การแห่งการเรียนรู้โดยสรุป

ความจากเซ็นเก้ (Senge) ได้นิยามว่าองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่ผู้คนต่างขยายขีดความสามารถเพื่อสร้างผลงานที่ต้องการสร้างอนาคต ซึ่งเขาได้ใช้คำว่า “วินัย” (Discipline) เพื่อบ่งบอกว่าหมายถึงเทคนิควิธีที่ต้องศึกษาใคร่ครวญอยู่เสมอแล้วนำมาปฏิบัติ เป็นแนวทางการพัฒนาเพื่อการแสวงหาการเสริมสร้างทักษะหรือสมรรถนะ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถผ่านการปฏิบัติ เพื่อความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ซึ่งหากองค์การสามารถผสมผสานวินัยทั้ง 5 ประการ (The Fifth Discipline) เข้าด้วยกันเป็นอย่างดีแล้ว จะก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่มีคุณค่าเป็นอย่างยิ่ง ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในจิตใจ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี โดยมีรายละเอียดดังนี้

(1) ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery)

บุคคลหรือสมาชิกขององค์การเป็นรากฐานขององค์การแห่งการเรียนรู้คนที่มีความเชี่ยวชาญจะสามารถขยายความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานที่เขาต้องการได้อย่างต่อเนื่อง ดังนั้นลักษณะการเรียนรู้ของคนในองค์การ จะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์การนั้น สมาชิกขององค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องมีคุณลักษณะสำคัญที่เรียกว่า Human Mastery คือ ความเป็นนายของตัวเองในการควบคุมจิตใจและพฤติกรรมของตัวเอง เป็นคนที่พร้อมจะเรียนรู้ อยู่ตลอดเวลา การเรียนรู้ต่างๆ ที่เกิดขึ้นเป็นไปในลักษณะต่อเนื่อง เพื่อขยายเพิ่มความสามารถในระดับบุคคลและการสร้างสรรค์ให้บังเกิดผลลัพธ์ที่ปรารถนา เป็นการสร้างสรรค์สภาพแวดล้อมขององค์การให้เกิดขึ้น ที่จะช่วยสนับสนุนให้มวลสมาชิกขององค์การบรรลุตามเป้าหมายและจุดมุ่งหมายที่สมาชิกได้เลือกสรรไว้ โดยสมาชิกในองค์การที่มีกรอบแนวคิดแบบ Personal Mastery นั้น จะเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้น สนใจและไฟที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา รวมทั้งมีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนมุ่งสู่จุดมุ่งหมาย และความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้

(2) แบบแผนความคิดอ่าน (Mental Models)

เป็นการสร้างภาพความคิดและบรรทัดฐานของแต่ละบุคคลซึ่งมีรากฐานจากการนำความรู้ ความเข้าใจ ประสบการณ์ที่ผ่านมาในอดีตมาหล่อหลอม วิเคราะห์และสรุปออกมาเป็นแนวคิดของแต่ละบุคคลที่จะแตกต่างกันไป Mental Models หมายถึง แบบแผนทางจิตสำนึกของคนในองค์การ หรือภาวะทางจิต ทักษะคิด การมองโลกตลอดจนความเชื่อของคนซึ่งเป็นผลมาจากกระบวนการทางสังคมซึ่งจะเป็นตัวสะท้อนพฤติกรรมของคนในองค์การในการตั้งข้อสมมติฐานเพื่อจะอธิบายปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น องค์การแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ ก็ต่อเมื่อสมาชิกขององค์การมีแบบแผนทางจิตสำนึก หรือมีความรู้สึกที่เอื้อต่อการสะท้อนภาพที่ถูกต้องชัดเจนและมีการจำแนกแยกแยะโดยมุ่งหวังที่จะปรับปรุงความถูกต้องในการมองโลกและปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นรวมทั้งการทำความเข้าใจในการที่จะสร้างความกระจ่างชัดเพื่อให้มีการตัดสินใจได้อย่างถูกต้องหรือมีวิธีการที่จะตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงที่ปรากฏอย่างเหมาะสม

(3) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Building Shared Vision)

เซ็นเกิ (Senge. 1990 : อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย,2544 : 206-226) กล่าวว่า องค์การที่ผู้คนมีวิสัยทัศน์ร่วมกันจะมีความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน ด้วยการมุ่งเน้นความรู้สึกในการเป็นเจ้าขององค์การร่วมกัน ทุกคนจะให้ความสำคัญกับองค์การเพราะถือว่าเป็น “เป็นองค์การของพวกเขา” ไม่ใช่ “องค์การของพวกเขาเหล่านั้น” เนื่องจากวิสัยทัศน์ร่วมกันนั้น กำเนิดมาจากวิสัยทัศน์ของแต่ละบุคคล ซึ่งเป็นพลังงานที่สามารถเสริมสร้างให้เกิดเป็นความผูกพันร่วมกันในการยอมรับวิสัยทัศน์ร่วม ดังนั้นหลักในการสร้างการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน สามารถทำได้ โดยเริ่มต้นที่การกระตุ้นให้ผู้คนในองค์การพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนเองได้อย่างอิสระเสรี เปิดโอกาสให้ทุกคนร่วมกันแสดงออก เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ส่วนตัวอันจะนำไปสู่เป้าหมายในทิศทางเดียวกันและกลายเป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันโดยความสมัครใจของทุกๆ คน ในการเข้ามามีส่วนร่วมและผูกพันตนเองกับวิสัยทัศน์ร่วมนั้นๆ และจะต้องมีการพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมอย่างต่อเนื่องซึ่งสามารถเสริมเข้าไปในแนวคิดที่ใช้ในการบริหาร (Governing Ideas) อันได้แก่ วิสัยทัศน์เป้าหมาย และค่านิยมร่วม และสิ่งสำคัญคือการสนับสนุนให้มีวิสัยทัศน์ในทางบวกด้วยการเสริมสร้างพลังแห่งความปรารถนาอันแรงกล้าของผู้คนในองค์การ เพื่อให้เกิดเป็นความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ (Creative Tension) อันจะนำไปสู่ความผูกพันที่จะมองปัญหาทั้งหลายตามความเป็นจริง โดยมีความเชื่อมั่นว่าตนเองจะต้องมีส่วนในการสร้างอนาคตขององค์การ

(4) การเรียนรู้ของทีม (Team Learning)

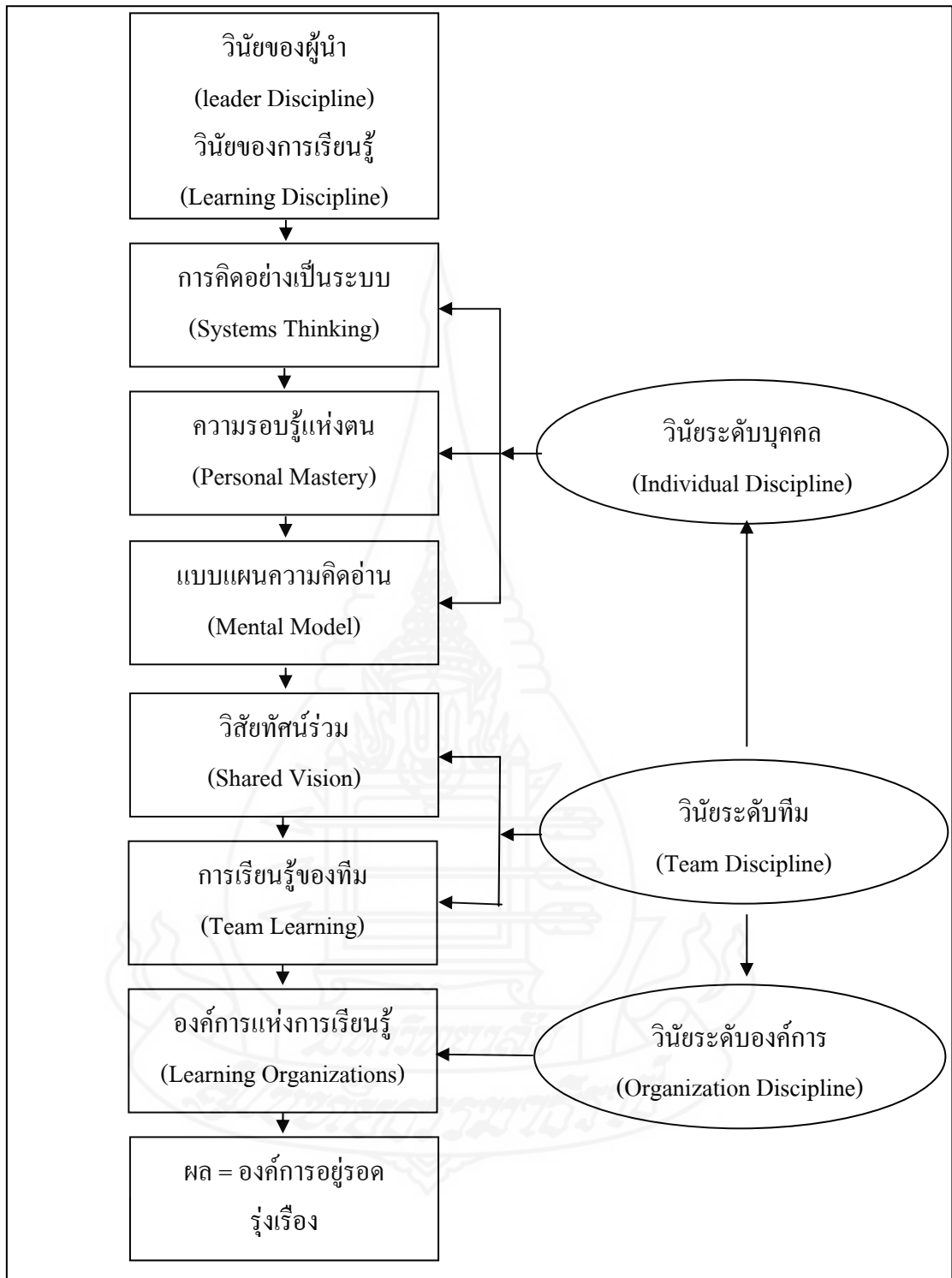
เซ็นเกิ (Senge. 1990 :อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย,2544 : 236) กล่าวว่า การเรียนรู้ของทีม คือ กระบวนการของการจัดรูปแบบและพัฒนาความสามารถของทีมหรือกลุ่มในองค์การ ในการที่จะสร้างสรรค์ให้เกิดเป็นผลลัพธ์ที่สมาชิกทุกคนปรารถนา โดยเริ่มต้นจากการมีวินัยของการพัฒนาทั้งวิสัยทัศน์ร่วมและความรอบรู้แห่งตน วิธีการในการฝึกฝนสร้างการเรียนรู้ของทีมที่ดีและคุ่มค่านั้น เซ็นเกิ อธิบายว่า ทำได้โดยผ่านการสนทนา (Dialogue) และการอภิปราย (Discussion) ของผู้คนในองค์การ ซึ่งจะต้องมีการปรับแนวคิดแนวปฏิบัติให้ตรงกัน (Alignment) ทั้งนี้ถือได้ว่าเป็นเงื่อนไขสำคัญก่อนที่จะมีการให้อำนาจในการปฏิบัติงาน (Empowerment) แก่บุคคลหรือทีมในการตัดสินใจหรือทำการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ สำหรับการอภิปรายนั้นต่างจากการสนทนาตรงที่เป็นการนำเอาความคิดเห็นที่แตกต่างกันของแต่ละคน มาวิพากษ์วิจารณ์กันด้วยเหตุผลและหาข้อสรุปจนได้เป็นมุมมองที่ดีที่สุดเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในประเด็นนั้น ทั้งการสนทนาและการอภิปรายเป็นสิ่งที่ส่งเสริมซึ่งกันและกันที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันของทีม การเรียนรู้ของทีมนั้นมี 3 ลักษณะสำคัญ ได้แก่ สมาชิกของทีมต้องมีความสามารถในการคิดตีปัญหาหรือประเด็นทั้งหลายร่วมกันภายในทีมต้องมีการทำงานที่ประสานกันได้อย่างสอดคล้องในการคิดสิ่งใหม่ ๆ ที่มีความแตกต่างจากเดิม มีความไว้วางใจต่อกัน บทบาทของการเรียนรู้ของ

สมาชิกในทีมหนึ่งจะมีผลต่อทีมงานอื่นในองค์กรด้วย เป็นการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ให้มีพลังมากขึ้น

(5) การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking)

เซ็นเก้ (Senge. 1990 : อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปิ่นนิคามย์, 2544 : 135) กล่าวว่า การคิดอย่างเป็นระบบนั้นเป็นวินัยที่สำคัญที่สุด เพราะเป็นวิธีการคิด การอธิบาย และการทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นด้วยการเชื่อมโยงบูรณาการเรื่องราวต่างๆ อย่างเป็นระบบ หรือเป็นองค์รวม การคิดอย่างเป็นระบบของสมาชิกในองค์กรจึงมีส่วนสำคัญต่อการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ เพราะว่าเป็นกระบวนการหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นโดยอาศัยองค์ความรู้ที่เป็นสหวิทยาการนำมาบูรณาการขึ้นเป็นองค์ความรู้ใหม่ ความคิดใหม่ เป็นกรอบของการสร้างความกระจ่างในความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ เห็นแบบแผน เห็นขั้นตอนของการพัฒนา เห็นความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น สามารถทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่าง ๆ ทั้งในภาพรวมและใน ส่วนย่อย นี่คือการคิดเป็นระบบที่แท้จริงในการที่จะพัฒนาองค์กร

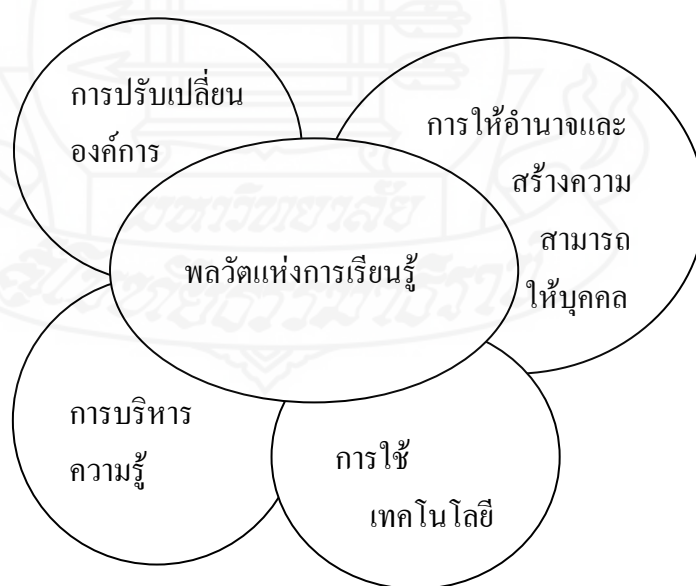
จากวินัยทั้ง 5 ประการข้างต้นของ เซ็นเก้ (Senge) สรุปได้ว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น ต้องเริ่มจากการพัฒนาตัวบุคคลให้เกิดเป็นความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) ในองค์กร โดยการสร้างนิสัยให้เป็นบุคคลผู้รักในการเรียนรู้ทั้งด้านความรู้ในงานและข้อมูลใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา และนำข้อมูลใหม่ ๆ มาพัฒนาปรับปรุงให้เป็นเค้าโครงความคิดตามความเป็นจริง กลายเป็นแบบแผนความคิดอ่าน (Mental Models) มีการมองโลกและการตัดสินใจที่เหมาะสมและ ทันทต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาจากนั้นจึง โยงเข้าสู่ความสัมพันธ์กับองค์กร โดยการสร้างความเข้าใจในทิศทางขององค์กรในอนาคตให้ตรงกัน มีการสื่อสารถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจด้วยภาษาเดียวกัน เพื่อการนำไปสู่การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) เมื่อมีความ เข้าใจถึงจุดมุ่งหมายในอนาคตแล้ว จึงก้าวไปสู่การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่ความรู้ในข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ วิธีการคิด การมองปัญหา และที่สำคัญที่สุด คือ การเรียนรู้จากความสำเร็จ และความล้มเหลวของเพื่อนร่วมงาน ทำยที่สุดจากการปรับปรุง ทัศนคติ ลักษณะการทำงานต่างๆ ข้างต้น องค์กรจะบรรลุถึงความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างสมบูรณ์ได้ก็ต่อเมื่อสมาชิกแต่ละคนนำความรู้ต่าง ๆ เหล่านี้มาคิดวิเคราะห์ห้อย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) ทั้งนี้เพื่อให้เห็นภาพรวมทั้งหมดและสามารถระบุประเด็นที่ต้องตัดสินใจได้ อย่างถูกต้องและตรงจุด เพื่อนำไปสู่ประสิทธิผลขององค์กร ดังแสดงไว้ในภาพที่ 4.1



ภาพที่ 4.1 สรุปรวมแนวคิดเกี่ยวกับวินัย 5 ประการของเซนเก้ (Senge)

ที่มา : วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2544 : 49

1.3.2 แนวคิดในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ของมาร์คควอท (Marquardt. 1996 อ้างถึงใน ถาวร อินทิสว. 2547 : 18 - 42) จากหนังสือ Building the Learning Organization : A Systems Approach to Quantum Improvement and Global Success ซึ่งได้แบ่งองค์การแห่งการเรียนรู้ออกเป็น 5 ระบบย่อยขององค์การซึ่งในแต่ละระบบมีการเชื่อมโยงสัมพันธ์กันทุกส่วน มาร์คควอท ได้อธิบายถึงความแตกต่างขององค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และการเรียนรู้ขององค์การ (Organization Learning) ว่าองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นเรื่องของสิ่งที่ควรจะเป็น (What) สำหรับการเรียนรู้ขององค์การคือ วิธีการในที่จะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (How) “การเรียนรู้ขององค์การ” จะเน้นที่กระบวนการที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ ในขณะที่ “องค์การแห่งการเรียนรู้” จะเน้นที่ระบบ หลักการและลักษณะขององค์การที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ซึ่งแน่นอนว่าจะต้องรู้วิธีการเสียก่อนจึงจะสามารถก้าวไปเพื่อเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนั้น มาร์คควอท จึงได้รวบรวมแบบจำลององค์การที่มีการเชื่อมโยงระบบต่าง ๆ ขององค์การเข้าด้วยกันออกเป็นระบบย่อยของการเรียนรู้อันมีองค์ประกอบ คือ พลวัตแห่งการเรียนรู้ (Learning Dynamic) การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation) การให้อำนาจและสร้างความสามารถให้บุคคล (Empowering and Enabling People) การบริหารความรู้ (Knowledge Management) การใช้เทคโนโลยี (Technology Application) องค์ประกอบทั้งห้า องค์ประกอบข้างต้นมีความสัมพันธ์กัน โดยจะต้องมีการพัฒนาไปพร้อมกัน เพื่อให้เกิดเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งถ้าหากว่าองค์ประกอบใดอ่อนแอหรือขาดไป จะส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพขององค์ประกอบอื่น ๆ ดังที่แสดงไว้ในภาพที่ 4.2



ภาพที่ 4.2 โมเดลองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้

ที่มา : สักราสหกิจจาก มาร์คควอท (Marquardt. 1996 : 21)

จากองค์การแห่งการเรียนรู้ทั้ง 5 องค์ประกอบข้างต้น มีสาระสำคัญในแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

1. พลวัตแห่งการเรียนรู้ (Learning Dynamic)

ในปัจจุบันได้มีการจัดให้มีการเรียนรู้เกิดขึ้นในองค์การ โดยมีวิธีการและรูปแบบที่หลากหลาย แต่เน้นการเชื่อมโยงกัน ทั้งในระดับบุคคล ระดับทีมงาน และระดับองค์การ โดยมีการผสมผสานกับรูปแบบของการเรียนรู้ในองค์การ

1.1 การเรียนรู้ในระดับองค์การ (Organization Learning) นั้นแตกต่างจากการเรียนรู้ในระดับปัจเจกบุคคลและทีมงานในสองประเด็น ตามที่ สตาร์ต้า (Stata, R. 1989 : 63-74 อ้างถึงใน Marquardt. 1996 : 36) ได้ให้มุมมองไว้ว่าการเรียนรู้ระดับองค์การแตกต่างจากการเรียนรู้ในระดับปัจเจกบุคคลเรามีแนวโน้มที่จะคิดว่าการเรียนรู้ของบุคคลคือ กระบวนการที่แต่ละบุคคลได้รับความรู้ใหม่และเข้าใจความรู้นั้น ๆ และสามารถปรับพฤติกรรมและการกระทำ ซึ่งก็เป็นเช่นเดียวกัน

ในการเรียนรู้ขององค์การ จะมีความแตกต่างจากการเรียนรู้ของบุคคลในหลาย ๆ ลักษณะ ประการแรก คือ การเรียนรู้ขององค์การเกิดขึ้นจากการที่ผู้คนในองค์การมีความเข้าใจอย่างต่อแท้และ ความรู้ร่วมกัน รวมทั้งมีแบบแผนทางความคิด (Mental Model) ที่ไปในทิศทางเดียวกัน ประการที่สอง การเรียนรู้ขององค์การนั้นสร้างขึ้นจากความรู้ต่างๆและประสบการณ์ในอดีตซึ่งเกิดขึ้นจากหน่วยความจำ หน่วยความจำขององค์การขึ้นอยู่กับการสร้างกลไกในการรักษาความรู้ เช่น นโยบาย กลยุทธ์ขององค์การ และรูปแบบที่สามารถสัมผัสได้แน่นอนว่าหน่วยความจำขององค์การขึ้นกับหน่วยความจำของบุคคล และอยู่บนพื้นฐานที่สำคัญอย่างยิ่ง

1.2 การเรียนรู้ในระดับบุคคล (Individual Learning)

มาร์ควอต (Marquardt. 1996 : อ้างถึงใน ถาวร อินทิสรา. 2547 : 32-34) ได้ให้ความเห็นว่า การเรียนรู้ของบุคคลในองค์การถือว่าเป็นสิ่งสำคัญ เพราะการเรียนรู้ขององค์การจะเกิดขึ้นโดยผ่านการเรียนรู้ในระดับบุคคลเท่านั้น และการเรียนรู้จะต้องเป็นการเรียนรู้ที่บุคคลในองค์การนั้น ๆ ยินยอมและใช้ความสามารถในการที่จะรู้ เพราะหมายถึงการจัดการเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยการเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ ประสบการณ์ที่ได้จากการทำงานประจำวัน งานที่ได้รับมอบหมายเฉพาะหรือโครงการพิเศษ และรวมทั้งการเข้าใจอย่างต่อแท้ของบุคคลนั่นเอง (Personal Insights) ดังนั้นทุกคนในองค์การจะต้องมีความกระตือรือร้น ความพยายามในการที่จะแสวงหาการเรียนรู้ร่วมกันด้วยการแลกเปลี่ยนถ่ายโอนความรู้ให้แก่กันและกันคือเป็นทั้งผู้เรียนรู้และผู้สอน และจะต้องหาวิธีการในการอัดฉีดหรือเร่งรัดให้เกิดกระบวนการในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทุก ๆ ส่วนของสมองโดยใช้ยุทธวิธี หรือเครื่องมือต่าง ๆ

เช่น การใช้เทคนิคในการช่วยจำต่าง ๆ เช่น อ่านคำคล้องจองหรือคำกลอน (Mnemonics) หรือใช้ดนตรีในการพัฒนาสมอง การใช้วลีที่เป็นสุภาษิตเปรียบเทียบ (Metaphor) ซึ่งกระบวนการเร่งรัดหรืออัจฉริยภาพการเรียนรู้จะเป็นการเสริมสร้างนวัตกรรม จินตนาการ และความคิดสร้างสรรค์ ในการเรียนรู้ระดับบุคคลนี้จะต้องมีการวางแผนในการพัฒนา ทั้งนี้เพราะจะต้องยึดหลักการว่าให้บุคคลในองค์การยอมรับว่าการเรียนรู้ก็คือวิถีทางในการดำเนินชีวิต ไม่ใช่งานเฉพาะกิจ เพราะในระยะยาวแล้วการพัฒนาการเรียนรู้ในระดับปัจเจกบุคคลจะนำไปสู่ขั้นของการเป็นบุคลากรที่มีค่าแก่การจ้างงาน (Employability)

1.3 การเรียนรู้ในระดับกลุ่ม (Group/Team Learning)

มาร์ควอท (Marquardt, 1996 : อ้างถึงใน ถาวร อินทิสาน, 2547 : 35-37) เห็นว่าทีมงานนั้นได้กลายมาเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่งขึ้นในองค์การเพราะในองค์การแห่งการเรียนรู้การสร้างความรู้และทักษะจะต้องทำเป็นกระบวนการ ทั้งในด้านเทคนิคในการแก้ไขปัญหา และทักษะในการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน ทีมงานสามารถที่จะคิดอย่างสร้างสรรค์และเรียนรู้ร่วมกันได้อย่างเป็นหนึ่งเดียวกัน โดยผ่านการประชุมการร่วมกันทำงานโครงการ และร่วมกันแก้ไขปัญหาในองค์การ ทีมงานจะต้องตระหนักถึงความแตกต่างของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมกับการฝึกอบรมทีมงาน สิ่งแตกต่างคือในการเรียนรู้ร่วมกันของทีมนั้น คือการที่ทีมงานมีการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันประสบการณ์ทั้งที่ดี และที่ผิดพลาดกับทีมงานอื่นในองค์การซึ่งกันและกัน มีความเป็นพันธมิตรในระหว่างทีม ทำให้เกิดมีกระแสแห่งการเรียนรู้ไหลผ่านอย่างทั่วถึงจากระดับปัจเจกบุคคลสู่ทีมของตนเองและทีมงานอื่น ๆ จนทั่วทั้งองค์การ ดังนั้นการเรียนรู้ในระดับทีมจึงต้องการทั้งการปฏิบัติและผลสะท้อนกลับอันจะนำไปสู่ความคิดร่วมกันอย่างเป็นหนึ่งเดียว

โดยสรุปแล้วพลวัตแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การที่องค์การมีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลาและต่อเนื่องของสมาชิกในทุกระดับทั้งในระดับบุคคล ระดับทีมงาน และระดับองค์การ ทั้งนี้สมาชิกขององค์การมีการเรียนรู้ใน 4 ประเภท ได้แก่ การเรียนรู้แบบปรับตัว การเรียนรู้จากการคาดการณ์ล่วงหน้า การเรียนรู้จากสิ่งที่ได้เรียนรู้ และการเรียนรู้จากการปฏิบัติ รวมทั้งมีทักษะที่จำเป็นทั้ง 6 ประการสำหรับการเรียนรู้ขององค์การ ได้แก่ การคิดอย่างเป็นระบบ ความรอบรู้แห่งตน การเรียนรู้ของทีม แบบแผนความคิดอ่าน วิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์การ และการสนทนาโต้ตอบ

2. การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation)

มาร์ควอท (Marquardt, 1996 : อ้างถึงใน ถาวร อินทิสาน, 2547 : 35-37) กล่าวว่า องค์การนั้นเป็นโครงสร้างที่แสดงให้เห็นถึงการเรียนรู้ในระดับปัจเจกบุคคล กลุ่ม และระดับองค์การทั้งหมด ดังนั้นการที่องค์การจะพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ จึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนสิ่งต่าง ๆ ในองค์การดังนี้คือ

2.1 วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นภาพในอนาคตและความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาของสมาชิกทั้งองค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์การที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์การ ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อการเปลี่ยนแปลง

2.2 วัฒนธรรมองค์การ (Culture) องค์การมีความเชื่อ ความคิดและวิถีปฏิบัติของคนในองค์การ ค่านิยม บรรทัดฐานที่องค์การเป็น ล้วนแล้วแต่เป็นวัฒนธรรมองค์การทั้งสิ้น

2.3 กลยุทธ์ (Strategy) เป็นวิธีการออกแบบให้เหมาะสมกับการกำหนดจุดหมายปลายทางในอนาคตหรือสิ่งที่ต้องการที่จะให้เป็นในอนาคต ซึ่งกลยุทธ์จะขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์ที่สมาชิกในองค์การกำหนดขึ้นเพื่อให้เกิดรูปแบบและทิศทางขององค์การต่อไป

สรุปได้ว่า การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ขององค์การที่ผู้บริหารระดับสูงต้องให้การสนับสนุนและส่งเสริมในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งโครงสร้างสายการบังคับบัญชาต้องไม่ซับซ้อน มีการแลกเปลี่ยนและเพิ่มพูนความรู้ทั้งในสายงานและข้ามสายงาน มีการทำงานที่จัดองค์การเป็นเป้าหมายหลัก โดยที่พนักงานทุกคนในองค์การต้องมีวัฒนธรรมในการเรียนรู้และให้ความสำคัญในการเรียนรู้ร่วมกันทั่วทั้งองค์การ

3. การให้อำนาจและสร้างความสามารถให้บุคคล (Empowering and Enabling People)

มาร์ควอร์ท (Marquardt, 1996 :อ้างถึงใน ถาวร อินทิสรา, 2547 : 101-127) มีความเห็นว่า คนเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด ในองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้วยเหตุที่ “คน” เท่านั้นที่สามารถเรียนรู้ได้ คนเป็นนายที่จะใช้ประโยชน์จากข้อมูลและถ่ายทอดข้อมูลนั้น ๆ ออกไปเป็นความรู้ เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์การ มาร์ควอร์ท อธิบายว่า “ผู้คน” (People) ในความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ นั้นหมายถึง บุคคลเหล่านี้ได้แก่ พนักงาน ผู้บริหารหรือผู้นำ ลูกค้า คู่ค้าทั้งผู้จัดหาและผู้ขายสินค้า หุ่นส่วนพันธมิตรและชุมชน ได้มีการเรียนรู้ร่วมกัน มีความสัมพันธ์กันเป็นเครือข่ายและทำประโยชน์ร่วมกันเพื่อสังคมและชุมชนในการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล หมายถึง การที่ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง ผู้สอนแนะและมีการทำงาน ร่วมกับผู้ปฏิบัติงานเป็นทีม โดยมีการเรียนรู้และแก้ปัญหาาร่วมกัน รวมทั้งมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับผู้มาติดต่อเพื่อทราบแนวคิด แนวการเรียนรู้ที่จะพัฒนาผลิตหรือบริการ ซึ่งองค์การจะต้องเรียนรู้จากแหล่งต่าง ๆ เช่น ลูกค้า คู่แข่ง โดยต้องให้ความสำคัญในการส่งเสริมให้ผู้เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้ และการฝึกอบรม ดังนั้นจึงต้องมีวิธีที่จะให้ทั้งอำนาจและสร้างความสามารถในการให้อำนาจให้กับบุคลากรเพื่อให้เหมาะสมกับความสำคัญที่คนมีต่อองค์การในการขับเคลื่อนไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้

4. การบริหารความรู้ (Knowledge Management)

มาร์ควอร์ท (Marquardt, 1996 : อ้างถึงใน ถาวร อินทิสว. 2547 : 129) ได้ให้ความสำคัญกับ “ความรู้” ในฐานะที่เป็นทรัพยากรหลักในการปฏิบัติงานในองค์กร ทั้งนี้เพราะองค์ประกอบในองค์กรทั้งวัฒนธรรมองค์กร ประเพณีในการปฏิบัติ เทคโนโลยี ระบบการทำงาน และวิธีการทำงานล้วนตั้งอยู่บนพื้นฐานของความรู้และความเชี่ยวชาญทั้งสิ้น พนักงานในองค์กรต้องการความรู้ในการเพิ่มพูนความสามารถในการผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ รวมทั้งแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน ความรู้จึงเปรียบได้กับโภชนาการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สร้างความเจริญเติบโตให้แก่องค์กรเป็นที่แน่นอนว่าผู้คนต่าง ๆ ที่เข้ามาในองค์กรนั้นเมื่อถึงวันหนึ่งพวกเขาเหล่านั้นจะต้องจากไป คงเหลือไว้แต่ความรู้อันมีค่าของพวกเขาที่จะคงอยู่กับองค์กรตลอดไป

5. การใช้เทคโนโลยี (Technology Application)

ปัจจุบันเป็นยุคของเทคโนโลยีสารสนเทศ ข้อมูลข่าวสารมีความสำคัญต้องมีการรับรู้ที่รวดเร็ว โดยนำเอาเทคโนโลยีซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญมาใช้ในองค์กร สำหรับการจัดการความรู้การเรียนรู้ในองค์กรสำหรับสมาชิกทุกระดับและผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ในการใช้เทคโนโลยีนั้น ๆ มาร์ควอร์ท (Marquardt) เสนอว่า องค์กรจะต้องจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกและเอื้อต่อการเรียนรู้ เช่น ห้องประชุมฝึกรวมคอมพิวเตอร์ สื่อวีดิทัศน์ โสตทัศนูปกรณ์ เพื่อเสริมในการเรียนรู้มีการจัดตั้งทีมเทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดอบรมบุคลากรให้สามารถใช้ระบบคอมพิวเตอร์ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

1.4 กลยุทธ์สำคัญในการเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามองค์ประกอบทั้ง 5 ข้อ มาร์ควอร์ท (Marquardt) ได้แนะนำกลยุทธ์ 10 ประการสำหรับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ในแต่ละองค์ประกอบย่อยขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ กลยุทธ์ 10 ประการในการสร้างพลวัตแห่งการเรียนรู้ กลยุทธ์ 10 ประการในการปรับเปลี่ยนองค์กร กลยุทธ์ 10 ประการในการให้อำนาจและสร้างความสามารถให้บุคคล กลยุทธ์ 10 ประการในการบริหารความรู้ กลยุทธ์ 10 ประการในการใช้เทคโนโลยี ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

1.4.1 กลยุทธ์ 10 ประการในการสร้างพลวัตแห่งการเรียนรู้

มาร์ควอร์ท (Marquardt, 1996 : อ้างถึงใน ถาวร อินทิสว. 2547 59 – 65) ได้นำเสนอกลยุทธ์ที่ทำให้้องค์กรสามารถสร้างระบบย่อยของพลวัตแห่งการเรียนรู้ไว้ 10 ประการ สรุปได้ดังนี้

(1) การพัฒนาโปรแกรมการเรียนรู้โดยการปฏิบัติอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร (Develop Action Learning Programs Throughout the Organization) ในองค์กรแห่งการเรียนรู้วิธีที่ได้ผลดีที่สุดในการเพิ่มขีดความสามารถในการเรียนรู้ของทุกคนในองค์กร คือ การส่งเสริมให้

มีการเรียนรู้โดยการปฏิบัติอันเป็นสิ่งที่ไร้ซึ่งข้อจำกัด ในเรื่องของเวลาและความเพียรพยายาม และยังนำเอาผลของการปฏิบัติทั้งที่เป็นผลสำเร็จและความล้มเหลวมาเป็นบทเรียนในการเรียนรู้ โดยทั่วไปแล้วการเรียนรู้โดยการปฏิบัตินั้นเป็นการเรียนรู้ที่สามารถทำได้ทุกเวลาเมื่อมีความจำเป็นในการเรียนรู้เกิดขึ้น ด้วยการเริ่มต้นที่การจัดให้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อสร้างความเข้าใจในการสร้างการเรียนรู้โดยการปฏิบัติระหว่างผู้บริหารและพนักงาน กลุ่มการเรียนรู้จากการปฏิบัติควรมีจำนวนตั้งแต่ 4 ถึง 8 คน และควรมีผู้ที่ทำหน้าที่อำนวยความสะดวก (Facilitator) หรือเป็นผู้เลี้ยงทำหน้าที่สังเกตกระบวนการทำงานของกลุ่ม ที่ประชุมจะหยิบยกปัญหาที่สำคัญ ๆ ขึ้นมาเพื่อทำการเรียนรู้โดยการปฏิบัติและร่วมกันวิเคราะห์ปัญหาและหาวิธีการแก้ไขโดยความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเพียงคนเดียว จึงเห็นได้ว่ากิจกรรมการเรียนรู้จะได้รับการพัฒนาจากการปรึกษาหารือ อภิปรายและผลสะท้อน (Feedback) ที่เกิดจากการปฏิบัติ กลุ่มการเรียนรู้นี้ควรมีการประชุมร่วมกันทุกหนึ่งหรือสองสัปดาห์ในระยะเวลา 3 ถึง 9 เดือน และเมื่อโครงการเรียนรู้โดยการปฏิบัติสิ้นสุดลง ผู้เลี้ยงหรือผู้สังเกตการณ์จะต้องเป็นผู้ประสานให้กลุ่มร่วมกันวิเคราะห์ผลการปฏิบัติการในทุกขั้นตอนขั้นตอนการทำงาน ว่าพวกเขาได้มีการเรียนรู้เกี่ยวกับการจัดการ ประเมินและการแก้ปัญหาหรือสิ่งใดที่เพิ่มขึ้นจากการเรียนรู้ สื่อสารกันอย่างไร และข้อสมมติฐานอะไรที่ได้รับการปรุงแต่งเพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

(2) เพิ่มขีดความสามารถในการเรียนรู้วิธีที่จะเรียนรู้ของพนักงานแต่ละคน (Increase Individual's Ability to Learn How to Learn) หัวใจสำคัญของการเพิ่มขีดความสามารถเพื่อให้เกิดการเรียนรู้วิธีที่จะเรียนรู้สำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น อยู่ที่การพัฒนาทักษะในการเกิดความรู้แจ้งอย่างถ่องแท้ (Metacognitive Skills) ที่ซึ่งบุคคลกำลังเรียนรู้วิธีการเรียน ทักษะต่าง ๆ ดังกล่าวนั้นผลักดันให้สมาชิกคิดและเข้าใจ รวมทั้งการนำเสนอสารสนเทศใหม่ ๆ มาใช้ ได้อย่างรวดเร็ว และมั่นใจ สามารถค้นพบรูปแบบต่าง ๆ ของข้อมูล และรู้ว่าหัวใจของข้อมูลคืออะไร

เพื่อความเข้าใจยิ่งขึ้น มาร์ควาร์ดท์ (Marquardt, 1996 : อ้างถึงใน ฉาวร อินทิสาน. 2547 : 60) ได้อ้างถึงข้อสรุปของสมาคมอเมริกันเพื่อการพัฒนาและฝึกอบรม (American Society for Training and Development) ในเรื่องของโครงสร้างทักษะการเรียนรู้ว่ามี 4 ทักษะ ดังนี้ ทักษะในการรู้วิธีที่จะตั้งคำถามเมื่อได้รับข้อมูลใหม่ ๆ ทักษะในการรู้วิธีที่จะแยกแยะปัญหาใหญ่ ๆ ออกเป็นส่วนย่อย ๆ ทักษะในการรู้วิธีที่จะทดสอบตนเองว่าสามารถเรียนรู้ได้มากแค่ไหน ทักษะในการรู้ถึงวิธีที่จะนำการเรียนรู้ไปใช้ตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้

(3) การพัฒนาวินัยของการสนทนาโต้ตอบในองค์กร (Develop the Discipline of Dialogue in the Organization) วินัยของการสนทนาโต้ตอบนั้น เป็นศูนย์กลางขององค์กรแห่งการเรียนรู้เพราะเป็นปัจจัยที่สนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ของทีม ดังนั้นการสนทนาโต้ตอบของสมาชิกในองค์กรควรมีลักษณะดังนี้ คือ มีการพิจารณาไตร่ตรองว่าอะไรคือสมมติฐานและอะไรคือ

ความแน่นอนที่เกิดขึ้นได้ มีความเป็นกลางในฐานะของผู้สังเกตการณ์ คือ ต้องไม่รีบร้อนในการตั้งคำถาม โดยคิดเสมอว่าคู่สนทนานั้น คือ เพื่อนร่วมงานที่มีความเท่าเทียมกัน สามารถเข้าถึงสาระสำคัญและวัตถุประสงค์ของคำถามนั้น ดังนั้นเพื่อเพิ่มพูนทักษะการเปิดโอกาสให้สมาชิกขององค์กร มีการฝึกการสนทนาได้ตอบกับผู้ที่ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง ที่มีทักษะของการสนทนาได้ตอบโดยสามารถที่จะจัดรูปแบบการสนทนาในลักษณะวงกลม เพื่อให้เกิดการเสมอภาค แนะนำให้ผู้เข้าร่วมการสนทนาได้คิดถึงประสบการณ์ที่ผ่านมาของเขา แล้วมีการแบ่งปันประสบการณ์ร่วมกันและค้นหาว่าลักษณะของการสื่อสารที่ดีเป็นอย่างไร แล้วหาข้อสรุปโดยให้ทุกคนมีส่วนร่วม

(4) สร้างแผนการพัฒนาอาชีพให้กับพนักงาน เพื่อก้าวไปสู่การเป็นผู้ที่มีคุณค่าแก่การว่าจ้าง (Develop the Discipline of Dialogue in the Organization) องค์กรควรจัดให้มีแผนการพัฒนาอาชีพสำหรับพนักงานทุกคน ด้วยการเปิดโอกาสในการพัฒนาตนเองกับพนักงานทุกระดับ จัดหาหลักสูตรให้แก่พนักงานที่ต้องการจะเรียนรู้ ส่งเสริมให้พนักงานมีความผูกพันที่จะบริหารตนเอง โดยให้พนักงานแต่ละคนมีความรับผิดชอบเป้าหมายในการเรียนรู้ของตนเอง และองค์กรมีส่วนช่วยพัฒนาพนักงานให้เป็นผู้ที่มีความสามารถและมีคุณค่าแก่การว่าจ้างตลอดชีวิตการทำงานของเขา ดังนั้นจึงเป็นความร่วมมือกันระหว่างฝ่ายทรัพยากรบุคคลและหัวหน้างานในการร่วมกันพัฒนาศักยภาพในการเรียนรู้ของพนักงานให้ก้าวไปข้างหน้า

(5) จัดตั้งโปรแกรมเงินสดช่วยเหลือเพื่อการพัฒนาตนเองให้กับพนักงาน (Establish Self - Development Cash Programs) การสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาตนเองที่คล่องตัวที่สุด คือ การตั้งงบประมาณ ที่สามารถเบิกจ่ายเงินสดสำหรับการเรียนรู้ เพื่อการพัฒนาตนเองให้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องให้กับพนักงานแต่ละคน และจะต้องมีลักษณะของการเปิดกว้างในการสร้างการเรียนรู้ทั้งในสายงานและนอกสายงาน เพื่อเพิ่มพูนทักษะในทุก ๆ ด้าน ให้มีความรอบรู้ในการทำงาน ซึ่งจะเป็นผลดีกับองค์กรในเรื่องของการเตรียมพร้อมของพนักงาน สำหรับการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร ในกรณีที่มีการแต่งตั้งโยกย้ายพนักงานจากสายงานหนึ่งไปยังสายงานหนึ่ง โดยไม่ต้องเสียเวลาสรรหาจากภายนอก

(6) การสร้างทักษะการเรียนรู้ของทีม (Build Team-Learning Skills)

ความสัมพันธ์ของทีมต่าง ๆ ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น เปรียบเสมือนครอบครัวหรือชุมชน เพราะในทีมงานเป็นความสัมพันธ์ระหว่างปัจเจกบุคคลและการเรียนรู้ของทีม จึงจำเป็นต้องเน้นหนักในการสร้างการเรียนรู้ของทีมตามขั้นตอนดังนี้ เริ่มต้นที่การจัดให้มีทีมที่ทำหน้าที่รับผิดชอบเรื่องการเรียนรู้ การให้รางวัลกับทีมที่มีการเรียนรู้ในองค์กร พัฒนากิจกรรมต่าง ๆ และการฝึกปฏิบัติของทีมการเรียนรู้ ให้คำแนะนำชี้แนะเพื่อการเรียนรู้ของทีมด้วยการใช้รูปแบบต่างๆ ในทุกขั้นตอนและทุกสถานการณ์ในการปฏิบัติงาน สร้างทีมงานที่มีความสามารถโดยมุ่งเน้นที่

รูปแบบของการคิดถึงความเป็นกลุ่มที่มีความเป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อให้เป็นข้อสมมติฐานทางวัฒนธรรมร่วมกันของกลุ่ม รวมทั้งการทำงานอย่างสร้างสรรค์

(7) ส่งเสริมและมีการปฏิบัติในวิธีการคิดอย่างเป็นระบบ (Encourage and Practice Systems Thinking) ทักษะที่สำคัญที่สุดในองค์การแห่งการเรียนรู้คือ ทักษะของการคิดอย่างเป็นระบบอันเป็นสมรรถนะในการมองเห็นและเข้าใจว่า การทำงานนั้นมีความเชื่อมโยงต่อกันอย่างเป็นระบบ ไม่ใช่เป็นการมองภาพเฉพาะส่วนและพยายามแก้ไขปัญหาเฉพาะจุดที่บกพร่อง องค์การสามารถส่งเสริมวิธีการคิดอย่างเป็นระบบให้กับพนักงานได้ดังนี้ เน้นให้พนักงานรู้ว่า ขอบข่ายความรับผิดชอบและอำนาจสูงสุดของตนเองอยู่ตรงไหน แล้วทำการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นโดยค้นหาสาเหตุให้พบก่อน แต่ต้องหลีกเลี่ยงการแก้ไขปัญหาลักษณะที่เกิดขึ้น พยายามแยกแยะรายละเอียดปลีกย่อยของปมปัญหาที่ซับซ้อนออกมาจนเหลือปมปัญหาหลัก จากนั้นจึงมองที่ความสัมพันธ์ระหว่างรายละเอียดเหล่านั้น โดยพิจารณาที่มีผลกระทบต่อกันตลอดทั้งกระบวนการ และต้องตระหนักเสมอว่าบุคคลและปัญหานั้นเป็นส่วนหนึ่งของระบบ ต้องสามารถแยกแยะได้ถึง ความแตกต่างระหว่างวิธีการคิดอย่างเป็นระบบกับการคิดแบบแยกส่วน

(8) มีการวางแผนการมองภาพในระยะยาวเพื่อการเรียนรู้แบบคาดการณ์ล่วงหน้า (Use Scanning and Scenario Planning for Anticipatory Learning) สมาชิกขององค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น จะต้องรู้จักวิเคราะห์และกลั่นกรองสถานการณ์ต่างๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่ออนาคตขององค์การ เพื่อการวางแผนในระยะยาว ทั้งนี้เพราะการวางแผนจะนำไปสู่การเรียนรู้แบบคาดการณ์ล่วงหน้า เพื่อที่จะสามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานรับมือกับเหตุการณ์ในอนาคตได้ ซึ่งวิธีที่ดีในการคาดการณ์ล่วงหน้า คือ ต้องพัฒนาให้พนักงานในองค์การมีสำนึกของการมองการณ์ไกล ที่เกี่ยวกับอนาคตขององค์การ ให้ความสนใจเฝ้าดูแนวโน้มหลัก ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อองค์การว่ามีทิศทางไปในทางใด นำแนวโน้มที่น่าเป็นไปได้มาทำการวิจัยในเชิงกลยุทธ์ทำการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งกระบวนการเหล่านี้จะทำให้้องค์การเกิดการเรียนรู้

(9) ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในความหลากหลายวัฒนธรรมและในระดับสากล (Encourage / Expand Diversity, Multicultural and Global Mindsets and Learning) ในองค์การแห่งการเรียนรู้ นั้นต้องตระหนักเสมอว่า มุมมองที่แตกต่างกันจากความคิดเห็นที่หลากหลายและวิถีปฏิบัติของคนในองค์การนั้นเป็นสิ่งที่มีความค่ามากกว่าที่จะเป็นปัญหา ในองค์การระดับโลกที่มีเครือข่ายในหลาย ๆ ประเทศย่อมมีการทำงานร่วมกันของผู้คนที่มีความแตกต่างกันทางวัฒนธรรม ดังนั้นการที่้องค์การเปิดกว้างรับเอาค่านิยมและแนวคิดใหม่ ๆ หรือหลักการที่แปลกไปของวัฒนธรรมอื่น ๆ เป็นสิ่งที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคลและองค์การนำไปสู่การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

(10) การเปลี่ยนแปลงแบบแผนความคิดอ่านของพนักงานให้สอดคล้องกับการเรียนรู้ (Change the Mental Model Relative to Learning) ผู้คนโดยทั่วไปมักจะมีประสบการณ์ที่ไม่ดีกับการเรียนรู้ในระบบโรงเรียนในอดีต กลายเป็นแบบแผนความคิดอ่าน (Mental Model) ที่ปฏิเสธการนำแนวคิดของการเรียนรู้ตลอดชีวิตมาปฏิบัติ ดังนั้นการที่องค์กรจะสร้างความผูกพันในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องให้กับคนในองค์กรจะต้องแก้ที่ต้นเหตุ โดยการเข้าไปปรับเปลี่ยนแบบแผนความคิดอ่านของคนในองค์กรให้รักในการเรียนรู้ โดยการสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ให้มีความสนุกสนานให้ความรู้ดีก็อบอุ่นด้วยความร่วมมือกัน มีการสื่อสารที่ดีระหว่างกันและรับรู้ได้ถึงรางวัลตอบแทนในการเรียนรู้ เช่น การเลื่อนตำแหน่ง สิ่งเหล่านี้จะทำให้พนักงานกระตือรือร้นในการสร้างการเรียนรู้ในองค์กร

1.4.2 กลยุทธ์ 10 ประการในการปรับเปลี่ยนองค์กร

การปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้นั้น ต้องดำเนินการเปลี่ยนแปลงในทุกมิติที่เป็นส่วนประกอบขององค์กร ได้แก่ วัฒนธรรม วัฒนธรรม กลยุทธ์ โครงสร้าง สำหรับวิธีการหรือกลยุทธ์ในการปรับเปลี่ยนองค์กรนั้น มาร์ควาร์ด (Marquardt, 1996 : อ้างถึงในถาวร อินทิสรา, 2547 94-96) ได้ นำเสนอกกลยุทธ์ 10 ประการ ซึ่งมีรายละเอียดต่อไปนี้

(1) ร่วมกันค้นหาอนาคตด้วยการประชุมเพื่อพัฒนาวิสัยทัศน์ขององค์กร (Hold a Future Search Conference to Develop Vision of Learning Organization) ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคนในองค์กรไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร พนักงาน ลูกค้า ผู้ถือหุ้นจะต้องมาประชุมร่วมกันเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ในการสร้างการเรียนรู้ขององค์กร เมื่อทุกคนมีวิสัยทัศน์ร่วมกันแล้ว ทุกคนต้องร่วมมือกันปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ด้วยการกำหนดเป็นนโยบาย กลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ และขยายขอบเขตของความรู้ เพื่อปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการให้มีคุณภาพที่ดียิ่งกว่าเดิม

(2) ผู้บริหารระดับสูงจะต้องให้การสนับสนุนและร่วมปฏิบัติในการปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อให้โครงการประสบผลสำเร็จ (Gain Top Level Management Support for Becoming a learning Organization and for Championing Learning Projects) ความร่วมมือและการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงเป็นสิ่งสำคัญที่สุดของการปรับเปลี่ยนองค์กรทั้งในด้านวิสัยทัศน์ โครงสร้างองค์กร กลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้วิสัยทัศน์ร่วมกันนั้นได้เกิดขึ้นจริง ผู้บริหารสูงสุดจะต้องเป็นผู้กำหนดและชี้้นำให้พนักงานในองค์กรร่วมกันปฏิบัติตามด้วยการลงมือปฏิบัติตนให้แบบอย่างของการเรียนรู้ ซึ่งจะช่วยให้กระตุ้นให้ทุกคนในองค์กรเกิดแรงบันดาลใจในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์

(3) สร้างบรรยากาศองค์กรเพื่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Create a Corporate Climate for Continuous Learning) องค์กรจะต้องส่งเสริมและจัดสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่สนับสนุนและให้รางวัลกับการเรียนรู้ ด้วยการสร้างการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง ซึ่งถือเป็น

หัวใจสำคัญในการประสพผลสำเร็จขององค์กร ต้องสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ถือว่าความผิดพลาดเป็นบทเรียน ด้วยการร่วมกันเปิดเผยและวิเคราะห์ข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น เพื่อแสดงให้เห็นว่า ผู้คนในองค์กรสามารถร่วมกันปรับปรุงข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้ ดังนั้นเพื่อร่วมกันสร้างนิสัยของการเรียนรู้จึงจำเป็นต้องมีกระจายอำนาจในการเข้าถึงข้อมูลของพนักงานให้มีความเชื่อร่วมกันว่าการทำงานคือโอกาสในการเรียนรู้

(4) ปรับหรือระบบนโยบายและโครงสร้าง ที่เกี่ยวกับการเรียนรู้ (Reengineering Policy and Internal Structure for Learning) เนื่องจากองค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีประสิทธิผลที่สุดต่อเมื่อนโยบายและขอบเขตของสายงานมีขนาดเล็กลง เพื่อให้กระแสแห่งความรู้และแนวคิดใหม่ ๆ เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งสามารถปฏิบัติได้ด้วยวิธีดังต่อไปนี้ ตัดลดขั้นตอนที่ไม่มี ความจำเป็นในกระบวนการทำงานออกไป ปรับลดขนาดหรือกำลังคนในหน่วยงานให้มีความเหมาะสมกับงานที่ทำ สร้างความยืดหยุ่นในการทำงานให้มากที่สุด ลดเขตแบ่งกันระหว่างสายงานลง รวมทั้งลำดับชั้นของสายการบังคับบัญชา สร้างคณะทำงานแบบโครงการ สนับสนุนให้ทีมงานใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ยกเลิกกฎเกณฑ์หรือกระบวนการที่ล้าสมัยและไม่มี ความจำเป็น

(5) ตระหนักในคุณค่าและให้รางวัลกับบุคคลและทีมที่มีการเรียนรู้ (Recognize and Reward Individual and Team Learning) หนึ่งในหลักการบริหารจัดการที่ทรงอำนาจที่สุด คือหลักที่ว่า “การกระทำใด ๆ ก็ตาม ถ้าได้รางวัลก็จงทำ” ดังนั้นวิธีการในการสนับสนุนให้องค์กรเกิดการ เรียนรู้จึงต้องใช้รางวัลเป็นเครื่องมือ การกระทำใด ๆ ก็ตามที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ขึ้นย่อมสมควรที่จะได้รับรางวัล ไม่ว่าจะเป็นการเลี้ยง ความผูกพันในการเรียนรู้ ความรอบรู้ส่วนตัวของบุคคล และทีมงาน การส่งเสริมประสบการณ์และแนวคิดใหม่ ๆ รวมทั้งการถ่ายทอดความรู้ให้กับเพื่อนร่วมในองค์กร

(6) ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ โดยถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของนโยบายและกระบวนการทำงานทั้งหมด (Make Learning a Part of All Policies and Procedures) การจะปรับเปลี่ยนองค์กรให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ จำเป็นต้องทำให้การเรียนรู้แทรกซึมอยู่ในทุกขั้นตอนในกระบวนการทำงาน นโยบายของทุกหน่วยงาน ทั้งฝ่ายผลิต ฝ่ายขาย ฝ่ายการตลาด ฝ่ายการเงิน ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ด้วยหลักการเหล่านี้การทำงานในโครงการต่างๆ ถือเป็นการเรียนรู้และมีการถ่ายโอนความรู้นั้น โดยที่ผู้จัดการจะต้องมีหน้าที่ในการเรียนรู้พัฒนาตนเองและส่งเสริมการเรียนรู้ให้กับพนักงานด้วย ตัวอย่างของนโยบายที่ส่งเสริมการเรียนรู้ เช่น ต้องมีการบันทึกข้อมูลการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในโครงการทุกโครงการ และมีการถ่ายโอนการเรียนรู้ ไปสู่ผู้อื่น พนักงานทุกคนมีหน้าที่ในการแสวงหาและถ่ายโอนข้อมูลสารสนเทศ พนักงานที่จะได้รับการว่าจ้างจะต้องมีลักษณะของผู้เรียนรู้ที่ดี คือ มีความรอบรู้ส่วนตัว มีความคิดสร้างสรรค์ รับฟังและเปิดกว้างต่อความคิดเห็นต่าง ๆ พนักงานทุกคนจะต้องได้รับการฝึกอบรมให้เข้าใจถึง

ความสามารถหลักของงานที่ทำ เช่น เรียนรู้วิธีที่จะเรียนรู้ วิธีคิดอย่างสร้างสรรค์ รู้จักแก้ปัญหา และสามารถที่พัฒนาตนเอง มีความเป็นผู้นำและมีวิสัยทัศน์กว้างไกล

(7) จัดตั้งศูนย์กลางของโครงการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ (Establish Centers of Excellence and Demonstration Projects) หลายๆ องค์การประสบผลสำเร็จในการเรียนรู้ด้วยการใช้กลยุทธ์ในการจัดตั้งศูนย์กลางเพื่อพัฒนาความเป็นเลิศ โดยการหมุนเวียนหน้าที่ในการทำงานทั้งภายในและภายนอกศูนย์ ผลักดันองค์การเพื่อพัฒนาและถ่ายโอนทักษะ (Know-how) ในศูนย์นี้จะช่วยพัฒนาและแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ผ่านการปฏิบัติของทุกคนในศูนย์ นอกจากการหมุนเวียนหน้าที่ในการทำงานแล้ว การจัดตั้งโครงการสาธิตการทำงานก็ถือว่าเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงเช่นกัน ด้วยเหตุที่แนวคิด นโยบาย กระบวนการต่าง ๆ ในการดำเนินงานจะได้รับการปฏิบัติเพื่อพิสูจน์สมมติฐานที่ได้ตั้งไว้

(8) การวัดผลโดยใช้มาตรวัดทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน ถือว่าเป็นกิจกรรมในการเรียนรู้ (Use Measurement of Financial and Non – Financial Areas as a Learning Activity) หลักสำคัญในการบริหารงานคือ “ไม่ว่าจะทำอะไรก็ตาม สิ่งนั้นต้องมีมาตรที่วัดได้” ในองค์การแห่งการเรียนรู้ก็เช่นกัน กลยุทธ์ต่าง ๆ ที่นำมาใช้นั้นต้องสามารถวัดหรือประเมินผลได้ ทั้งในลักษณะที่เป็นผลตอบแทนในด้านการเงินและที่ไม่เป็นตัวเงิน เช่น คุณภาพและความพึงพอใจของลูกค้า ดังนั้นจึงต้องค้นหามาตรวัดที่เหมาะสมกับกลยุทธ์ที่เลือกมาใช้ในแต่ละกลยุทธ์เพื่อสร้างการเรียนรู้

(9) จัดสรรเวลา สถานที่ และสภาพแวดล้อมสำหรับการเรียนรู้ (Create Time, Space, and Physical Environment for Learning) เนื่องจากการที่องค์การแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้นั้น จะต้องใช้เวลาในการตั้งสมเพราะผู้คนย่อมต้องการเวลา เพื่อการวางแผนและศึกษาผลกระทบ เวลาเหล่านี้จะต้องอาศัยสภาพทั้งทางกายภาพ ทางสังคม และทางจิตใจ เพื่อการฟัง การคิดอย่างสร้างสรรค์ รวมไปถึงสภาพแวดล้อมทางภูมิสถาปัตยกรรมที่เอื้ออำนวยต่อความคิดสร้างสรรค์ และการแบ่งปันความร่วมมือให้กันและกัน ดังนั้นองค์การจึงต้องจัดสถานที่และเวลา พร้อมทั้งสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้

(10) จุดประกายความปรารถนาในการเรียนรู้ในทุกเวลาและสถานที่ (Make Learning Intentional at All Times and in All Locations) การจุดประกายความปรารถนาในการเรียนรู้ให้กับผู้คนในองค์การ จะต้องอาศัยวิธีการดังนี้ เช่น ส่งเสริมให้มีการพบปะแลกเปลี่ยนข้อมูลที่ทำให้โครงการที่ผ่านมาประสบผลสำเร็จ จัดสรรเวลาสำหรับการประชุมและปรึกษาหารือในเรื่องของผลสะท้อนจากการเรียนรู้ เน้นให้มีการเรียนรู้โดยการปฏิบัติให้มากที่สุด จ้างผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกมาทำงานเพื่อศึกษาวิธีการทำงานหรือแนวคิดใหม่ ๆ และคิดค้นกลยุทธ์เพื่อการเรียนรู้หลาย ๆ กลยุทธ์เพื่อหาวิธีที่เหมาะสมกับองค์การ

1.4.3 กลยุทธ์ 10 ประการในการให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคคล

เนื่องจาก “คน” เป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาศักยภาพในการเรียนรู้ จึงจำเป็นต้องมีการให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคคลที่เกี่ยวข้องในองค์กร ได้แก่ พนักงาน ผู้บริหาร ลูกค้า คู่ค้า หุ้นส่วนพันธมิตร และชุมชน เพื่อสร้างโอกาสในการเรียนรู้ ซึ่ง มาร์ควาร์ด (Marquardt, 1996 : อ้างถึงใน ถาวร อินทิสรา, 2547 122-127) ได้นำเสนอกกลยุทธ์ 10 ประการ ซึ่งมีรายละเอียดต่อไปนี้

(1) กำหนดเป็นนโยบายทางด้านบุคลากรในเรื่องของการให้รางวัลในการเรียนรู้ (Institute Personnel Policies that Reward Learners) ในองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องให้รางวัลกับการเรียนรู้และถ่ายโอนความรู้ พนักงานที่มีการเรียนรู้และช่วยเหลือถ่ายโอนความรู้ให้เพื่อนร่วมงานและคิดค้นวิธีการใหม่ ๆ จะได้รับรางวัล ซึ่งอาจจะเป็นในรูปแบบของการเลื่อนตำแหน่ง การขึ้นเงินเดือน และโอกาสในความก้าวหน้าในงานที่ดีกว่า องค์กรต้องมองหาผู้นำที่มีศักยภาพในการสร้างความก้าวหน้าทางโอกาสในการเรียนรู้ มีคำถามที่ทันเหตุการณ์โดยการเรียนรู้ที่ดีที่สุดจากประสบการณ์

(2) จัดตั้งทีมงานที่บริหารจัดการตนเอง (Create Self - Managed Work Team) วิธีที่ดีที่สุดสำหรับการแสดงให้เห็นถึง การให้อำนาจและการสร้างความสามารถของพนักงานในองค์กร คือ การจัดตั้งทีมงานบริหารจัดการตนเอง (Self Managed Work Team) ด้วยการให้ทีมงานนี้ให้สามารถบริหารจัดการงานที่ได้รับมอบหมาย ให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพในการตัดสินใจในทุกเรื่องภายใต้ นโยบาย ระบบ และกระบวนการที่องค์กรตั้งไว้ สนับสนุนให้มีการติดต่อสื่อสารประสานงานกับทีมงานอื่น ๆ ด้วย

(3) ให้อำนาจสมาชิกในองค์กรในการเรียนรู้และปฏิบัติการ (Empower Employees to Learn and Produce) บางองค์กรมีแนวคิดในเรื่องการให้อำนาจแต่ไม่ได้นำมาปฏิบัติอย่างจริงจัง ทำให้การให้อำนาจและการสร้างความสามารถแก่พนักงานไม่ประสบผลสำเร็จ องค์กรไม่สามารถเรียนรู้ ดังนั้นเพื่อให้หลักการของการให้อำนาจอย่างแท้จริงเกิดขึ้น ผู้บริหารจำเป็นต้องผลักดันให้พนักงานมีความรับผิดชอบต่อภาระหน้าที่ในการทำงานของตนให้มากที่สุด เช่น ให้เขาได้มีส่วนร่วมในการวางแผน การประเมินผล พิจารณาถึงหน้าที่ความรับผิดชอบ และ ผลกำไรที่จะได้รับการให้อำนาจนี้จะช่วยให้พนักงานปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น และสำเร็จอย่างรวดเร็วกว่าการที่จะรอฟังคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาฝ่ายเดียว และยังเป็นการสร้างควมรับผิดชอบต่อผล การกระทำของตนเอง (Accountability) ให้กับพนักงานด้วย

(4) สนับสนุนให้ผู้นำปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างและแสดงออกถึงการเป็นผู้เรียนรู้ (Encourage Leaders to Model and Demonstrate Learning) ผู้นำจะต้องแสดงออกอย่างชัดเจนถึงทัศนคติและพฤติกรรมที่ชื่นชอบและรักในการเรียนรู้ เช่น การอ่านหนังสือ การเปิดกว้างในการรับ

ฟังความคิดเห็น รวมทั้งปฏิริยาสะท้อนกลับต่าง ๆ การศึกษาหาความรู้ สนใจหลักสูตรการเรียนรู้ ในด้านต่าง ๆ และยอมรับการแลกเปลี่ยนความรู้จากผู้ได้บังคับบัญชา ให้ความสำคัญกับโอกาสในการเรียนรู้ทุกรูปแบบรวมทั้งข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นทั้งของตนเองและผู้ได้บังคับบัญชา

(5) เชิญชวนให้ผู้นำเป็นผู้สนับสนุนผลักดัน โครงการสุดยอดของการเรียนรู้ (Invite Leaders to Champion Learning Process and Projects) หน้าที่สำคัญอีกประการหนึ่งของผู้บริหาร ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือการสร้างสรรค์และส่งเสริมบรรยากาศที่สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ ดังนั้นนอกจากผู้นำจะปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างแล้ว ยังต้องเชิญชวนพนักงานให้เข้าร่วมโครงการ ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน เช่น การจัดตั้งโครงการสนับสนุนให้พนักงานร่วมกันเสนอ แนวคิดใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหาหรือทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ ผู้นำจะต้องตอบสนองต่อความคิดเห็น ของพนักงาน และเกื้อหนุนให้พนักงานที่ได้รับมอบอำนาจทำงานได้อย่างมีอิสระ ส่งเสริมโอกาส ในการเรียนรู้โดยการจัดการสนทนาเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในทุกสถานที่ ฝึกฝนพนักงานให้รู้จักคิด เพื่อค้นหาคำตอบหรือแก้ปัญหาด้วยตนเองก่อนจะหาคำแนะนำ ซึ่งผลของการปฏิบัติดังกล่าวจะ สร้างพนักงานผู้เป็นสุดยอดของการเรียนรู้

(6) รักษาสมดุลระหว่างการเรียนรู้และความต้องการที่จะได้รับการพัฒนาของทั้ง พนักงานและองค์กร (Balance Learning and Development Needs of the Individual and Organization) องค์กรแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องเพิ่มความสามารถในการปฏิบัติงานของทั้งพนักงาน และองค์กรอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นการส่งเสริมพัฒนาพนักงานจึงมิได้จำกัดอยู่เพียงแค่การทำงาน ของพนักงานเท่านั้น องค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับพนักงานในฐานะที่เขาเป็น “บุคคลคนหนึ่ง” (The Whole Person) หมายความว่า นอกจากความสามารถในการทำงานให้องค์กรแล้วเขาคณะนั้น จะมียุทธศาสตร์ ความรู้สึก ความรัก ความห่วงใยในครอบครัวอยู่ด้วย ดังนั้นองค์กรจึงต้องยอมรับและ ให้ความสำคัญกับเขาในทุกด้าน ด้วยการสนับสนุนให้เขามีความสบายใจในการใช้ชีวิตส่วนตัวด้วย เช่น จัดหาสวัสดิการต่าง ๆ ซึ่งอำนวยความสะดวกทั้งในการทำงานและการพักผ่อนหย่อนใจให้กับ พนักงาน เช่น บางองค์กรจัดหาสถานที่ออกกำลังกายให้กับพนักงานและครอบครัว หรือสถานที่ รับดูแลเด็ก เพื่อให้พนักงานสามารถทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มพลังความสามารถ เกิดความสนใจ ในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และกลายเป็นพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นเรื่อย ๆ แน่แน่นอนว่าสิ่ง ที่องค์กรได้กลับมา คือ ผลผลิตที่เพิ่มขึ้นขององค์กร

(7) ส่งเสริมและเพิ่มการมีส่วนร่วมจากลูกค้าในการเรียนรู้ขององค์กร (Encourage and Enhance Customer Participation in Organization Learning) องค์กรควรมีการแบ่งปันและ แลกเปลี่ยนการเรียนรู้กับลูกค้า ในด้านของข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ ที่จะประโยชน์ในการพัฒนา ปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ เช่น ควรให้ลูกค้ามีส่วนร่วมรับรู้ข้อมูลในด้านผลิตภัณฑ์ และวิสัยทัศน์ขององค์กร และสามารถเสนอแนะข้อคิดเห็นหรือคำติชม สำหรับผลิตภัณฑ์ที่

องค์การนำเสนอ องค์การสามารถเพิ่มพูนการเรียนรู้ของลูกค้าด้วยการจัดการฝึกอบรม หรือสัมมนาเชิงวิชาการในด้านเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์

(8) องค์การต้องสร้างโอกาสในการเรียนรู้ให้กับชุมชน (Provide Education Opportunities for Community) ชุมชนนั้นเป็นแหล่งข้อมูลสำคัญในการเรียนรู้ทั้งของลูกค้านักงาน ทั้งในปัจจุบันและอนาคต องค์การแห่งการเรียนรู้จึงต้องจัดโครงการฝึกอบรมที่เป็นประโยชน์ให้กับผู้คนในชุมชน รวมถึงพนักงานที่อยู่ในชุมชน โดยมีตัวแทนจากองค์การและชุมชนเป็นผู้จัดการโครงการร่วมกัน รวมทั้งให้การสนับสนุนส่งเสริมกิจกรรมของสถาบันการศึกษาในชุมชนด้วย

(9) สร้างความเป็นหุ้นส่วนในการเรียนรู้ในระยะยาวกับคู่ค้าขององค์การ (Build Long Term Learning Partnerships with Vendors and Suppliers) คู่ค้าที่จัดหาและผู้ขายสินค้าให้ องค์การล้วนอยู่ในสายโซ่ทางธุรกิจสามารถ เป็นตัวแทนของความคิดใหม่ ๆ และผู้ให้ข้อมูลที่มีประโยชน์ อีกทั้งยังสร้างโอกาสในการเรียนรู้ให้กับองค์การอีกด้วย เพราะสามารถร่วมมือกันในการทดลองโครงการใหม่ ๆ เพื่อนำไปสู่การผลิตที่ดีกว่าเดิมและการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน อันเป็นการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้กับทุกฝ่าย

(10) ขยายการเรียนรู้ขององค์การผ่านพันธมิตรในทางธุรกิจ (Maximize Learning from Alliances and Joint Ventures) องค์การแห่งการเรียนรู้ย่อมเล็งเห็นผลประโยชน์ในระยะยาวจากหุ้นส่วนทางธุรกิจซึ่งหมายรวมถึง องค์การต่าง ๆ ทั้งที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันและอุตสาหกรรมอื่น ความรู้หรือความชำนาญหลักขององค์การที่เป็นพันธมิตรเหล่านั้นสามารถนำมาแลกเปลี่ยนกันได้ เพื่อเพิ่มพูนทักษะและเกิดการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างองค์การ

1.4.4 กลยุทธ์ 10 ประการในการบริหารความรู้เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ จากทั้ง 4 ขั้นตอนในระบบย่อยของการบริหารความรู้ ซึ่งเริ่มตั้งแต่การสรรหาและการสร้างสรรค์ความรู้ เมื่อได้ความรู้มาแล้วก็ต้องมีวิธีการในการเก็บรักษา และการสืบค้นเพื่อนำมาใช้ในการถ่ายโอน เผยแพร่ความรู้ออกไปทั่วทั้งองค์การ ซึ่งมาร์ควอต (Marquardt, 1996 :อ้างถึงใน ถาวร อินทิสาน. 2547 : 150-155) ได้มีการนำเสนอกลยุทธ์ 10 ประการในการบริหารความรู้เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

(1) องค์การจะต้องมีความคาดหวังว่า ทุกคนในองค์การมีความรับผิดชอบในการรวบรวมและถ่ายโอนความรู้ (Create Expectation That Everyone Is Responsible for Collecting and Transferring) ในองค์การแห่งการเรียนรู้ทุกคนจะได้รับการส่งเสริมสนับสนุนให้เปิดรับและรวบรวมข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงาน ซึ่งการส่งสมควมรู้นั้นสามารถทำได้ในหลาย ๆ ทาง เช่น การเข้าร่วมประชุมหรืองานสัมมนาต่าง ๆ สืบค้นข้อมูลที่เป็นความรู้จากการอ่านบทความที่เป็นประโยชน์ในการทำงาน จากหนังสือและผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต การสรรหาความรู้

สามารถทำได้ตลอดเวลาแม้กระทั่งเวลาพักผ่อนหย่อนใจ เช่น การเยี่ยมชมพิพิธภัณฑ์ การชมภาพยนตร์ อดทนศิลปะและนิทรรศการต่าง ๆ ซึ่งองค์การควรจะส่งเสริม และให้รางวัล การวิจัยของพนักงาน ที่ตระหนักว่าการวิเคราะห์เชิงลึกสามารถส่งอิทธิพลต่อพลังของการเรียนรู้ที่มีนัยสำคัญ

(2) การเปลี่ยนแปลงองค์ความรู้จากภายนอกที่เกี่ยวข้องกับองค์การอย่างเป็นระบบ (Systematically Capture Relevant Knowledge External to the Organization) ในองค์การแห่งการเรียนรู้ การรวบรวมข้อมูลที่เป็นประโยชน์จากแหล่งความรู้ภายนอก องค์การจะต้องจัดทำอย่างเป็นระบบ เช่น เข้าร่วมการประชุมเชิงวิชาการ หรือศึกษาเปรียบเทียบกับองค์การซึ่งได้รับการยอมรับว่ามีวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด โดยจะต้องศึกษาถึงพันธกิจต่าง ๆ ขององค์การที่ประสบผลสำเร็จว่ามีวิธีการอย่างไร

(3) จัดให้มีการประชุมสัมมนาภายในองค์การ เพื่อนำความรู้มาแบ่งปันภายในองค์การ (Organize Learning Events within the Organization to Capture and Share Knowledge) องค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องหาวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้มีการแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกันของคนในองค์การ เช่น การจัดประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ความสำเร็จหรือแนวคิดที่ดี ๆ ของทุกคนในองค์การ ทั้งในด้านกลยุทธ์ เทคโนโลยีใหม่ ๆ การตลาด และมีการทบทวนผลการทำงานร่วมกันของทุกแผนกในองค์การ

(4) พัฒนาแนวทางต่างๆของความคิดและการเรียนรู้ที่เต็มไปด้วยการสร้างสรรค์ให้กับพนักงาน (Develop Creative and Generative Ways of Thinking and Learning) จินตนาการนั้นสำคัญยิ่งไปกว่าสารสนเทศ ดังนั้นการทำให้เกิดความรู้และมีความคิดใหม่อยู่เสมอการปรับปรุงในเรื่องสิ่งต่าง ๆ ซึ่งสามารถพิจารณาได้จากกิจกรรมต่าง ๆ อาทิ การไตร่ตรองในการทดลองขนาดเล็กและให้ข้อมูลป้อนกลับ เพื่อเพิ่มกระบวนการเรียนรู้ และความสำเร็จในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ให้รางวัลกับความพยายามที่มีจินตนาการและกล้าเสี่ยง (Risky) นำไปสู่การประชุมเชิงปฏิบัติการในการสร้างสรรค์และใช้สมองซีกขวา ส่งเสริมความคิดที่หลากหลายให้รวมเป็นหนึ่งเดียวที่ดี

(5) ส่งเสริมสนับสนุนและให้ผลตอบแทนในการคิดค้นนวัตกรรมและสิ่งประดิษฐ์ (Encourage and Reward Innovations and Inventions) นวัตกรรมและสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ นั้นเป็นสิ่งจำเป็นในการแข่งขันและการอยู่รอดในธุรกิจ องค์การจึงต้องมีผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ เพื่อการนำเสนออยู่ตลอดเวลา ดังนั้นองค์การแห่งการเรียนรู้จึงให้ความสำคัญอย่างมากกับการเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์ (Generative Learning) อันจะนำไปสู่ความสำเร็จคือการเรียนรู้ขององค์การ (Organizational Learning) องค์การจึงต้องใช้เวลาและผลตอบแทนกับพนักงานสำหรับการทดลองกระทำในสิ่งต่าง ๆ และติดตามผลสะท้อนที่เกิดขึ้น เพื่อให้เกิดเป็นการประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ เช่น นโยบาย กระบวนการทำงานหรือกลยุทธ์ในการทำงาน

(6) ฝึกอบรมพนักงานในการเก็บรักษาและการสืบค้นเพื่อนำความรู้มาใช้ (Train Staff in Storage and Retrieval of Knowledge) วิธีการเก็บรักษาข้อมูลที่ดีที่สุดคือใช้คอมพิวเตอร์เป็นเครื่องมือ โดยจัดทำศูนย์กลางความรู้ขององค์กร จัดระบบการเก็บข้อมูลที่เหมาะสมในแต่ละเรื่อง เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ตลอดเวลา

(7) สนับสนุนให้มีการทำงานแบบทีมผสมและการหมุนเวียนงาน เพื่อแพร่ขยายความรู้ให้มีการถ่ายโอนออกไปทั่วทั้งองค์กร (Encourage Team Mixing and Job Rotation to Maximize Knowledge Transfer across Boundaries) แนวทางที่มีประสิทธิภาพในการถ่ายโอนความรู้ภายในองค์กรคือ การถ่ายโอนความรู้ไปสู่บุคคลหรือทีม ไม่ว่าจะเป็นความรู้ด้านเทคนิค ด้านระหว่างบุคคล หรือการจัดการความรู้ เมื่อบุคคลหรือทีมงานหลาย ๆ ทีมมาทำงานร่วมกัน แต่ละคนจะได้รับการถ่ายทอดเทคนิคหรือวิธีในการทำงานที่แต่ละคนมีอยู่เป็นการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาปรับปรุง

(8) พัฒนาพื้นฐานความรู้จากค่านิยมและความต้องการในการเรียนรู้ขององค์กร (Develop a Knowledge Base around the Values and Learning Needs of the Organization) ข้อมูล ที่เป็นความรู้ขององค์กรควรจะได้รับ การจัดเก็บเพื่อสร้างความสะดวกในการสืบค้น ขณะเดียวกันจะต้องมีการปรับปรุงข้อมูลให้ทันสมัยและมีความถูกต้องอยู่เสมอ การจัดเก็บนั้นควรแบ่งเป็นหัวข้อ ๆ ให้มีความสอดคล้องกับความต้องการในการเรียนรู้ของพนักงานและเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งค่านิยมในองค์กรด้วย เพื่อสร้างความน่าสนใจในการสืบค้นอันจะนำไปสู่การเรียนรู้และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

(9) สร้างกลไกต่าง ๆ สำหรับการรวบรวมและเก็บสะสมการเรียนรู้ (Create Mechanisms for Collecting and Storing Learning) คุณค่าของการเรียนรู้ต่างได้มาจากทั้งความสำเร็จและความล้มเหลว ดังนั้น ผู้ที่จะสร้างความรู้ให้กับองค์กรคือผู้ที่ได้เรียนรู้จากประสบการณ์ องค์กรจึงต้องหาวิธีที่จะรวบรวมและเก็บรักษาข้อมูลในการเรียนรู้ของผู้นั้นเหล่านี้เอาไว้ด้วยการแต่งตั้งบุคลากรทำหน้าที่ผู้อำนวยการในการบริหารความรู้เป็นผู้ประสานงานในการสร้างและรวบรวมความรู้ขององค์กร นอกจากนี้องค์กรจะต้องสร้างสำนักของการถ่ายโอนความรู้ให้กับทุกคนในองค์กร กำหนดให้การพัฒนาความรู้ รวมอยู่ในกระบวนการประเมินผลการทำงานของพนักงานแต่ละคนต้องกำหนดให้พนักงานแต่ละคนสรุปว่าได้เรียนรู้อะไรบ้างในงานที่ทำในแต่ละโครงการ มีการตรวจเช็ครายงานและระบบข้อมูลในการปฏิบัติงานในโครงการทุก ๆ 3 เดือน และต้องมีการจัดตั้งศูนย์ข้อมูลความรู้อิเล็กทรอนิกส์ที่เรียกว่าเครือข่ายการพัฒนาการปฏิบัติงาน (Practice Development Network) ที่ได้รับการปรับข้อมูลให้ทันเหตุการณ์ในทุกสัปดาห์ เพื่อให้เป็นศูนย์กลางของข้อมูลในการปฏิบัติงานสำหรับทุกคนในองค์กร

(10) การถ่ายโอนการเรียนรู้จากห้องเรียนไปสู่การปฏิบัติงาน (Transfer Classroom Learning to the job) บรอด และนิวสตรอม (Broad&Newstrom, 1992 อ้างใน Marquardt, 1996 : 154) พบว่า มีการนำการเรียนรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมในห้องเรียนไปใช้ในการปฏิบัติงานไม่ถึง 10% ดังนั้น องค์กรแห่งการเรียนรู้จึงต้องเพิ่มพูนการถ่ายโอนการเรียนรู้จากห้องฝึกอบรมไปสู่การปฏิบัติงานจริง โดยอาศัยความร่วมมือของทุกฝ่ายทั้งผู้จัดการ ผู้ฝึกอบรม ผู้เข้ารับการอบรม โดยเริ่มตั้งแต่กำหนดหลักสูตรในการฝึกอบรม ซึ่งทั้งสามฝ่ายจะต้องมีการพูดคุยกันถึงสิ่งที่ทุกคนคาดหวังว่าจะได้รับจากการฝึกอบรมในหลักสูตรนี้ จากนั้นจึงจัดทำรายละเอียดหลักสูตรว่าต้องใช้เครื่องมือและทักษะอะไรบ้างในระหว่างการฝึกอบรม และเมื่อจบหลักสูตรแล้วทุกฝ่ายจะต้องร่วมกันติดตามผลว่าสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้มากน้อยเพียงใดเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่

1.4.5 กลยุทธ์ 10 ประการในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากทั้ง 3 มิติในระบบย่อยของการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ที่ประกอบด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ การเรียนรู้บนพื้นฐานของเทคโนโลยีและระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่ง มาร์ควอต (Marquardt, 1996 : อ้างใน ถาวร อินทิสรา, 2547 : 150-155) ได้สรุปกลยุทธ์ 10 ข้อ ในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

(1) สนับสนุนและพัฒนาความสามารถให้กับพนักงานทุกคนในการติดต่อกับระบบทางด่วนข้อมูลสารสนเทศ (Encourage and Enable All Staff to Connect into the Information Highway) เนื่องจากมีแหล่งความรู้มากมายอยู่บนทางด่วนข้อมูลสารสนเทศผ่านเครือข่ายเวิลด์ไวด์ (World Wide Web) ดังนั้น องค์กรจะต้องส่งเสริมให้พนักงานรู้จักวิธีการค้นหาข้อมูลที่เป็นความรู้บนอินเทอร์เน็ต โดยการแนะนำให้พนักงานรู้จักฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ (On Line Databases) และกระดานข่าวจากภายนอกในการเข้าไปที่มหาวิทยาลัยต่าง ๆ

(2) พัฒนาศูนย์กลางการเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยีเชื่อมโยงสื่อหลายทางเข้าด้วยกัน (Develop Multimedia Technology-Based Learning Centers) เนื่องจากเทคโนโลยีนั้นสามารถนำมาใช้สร้างสรรค์และสนับสนุนสภาพแวดล้อมของการเรียนรู้ เพื่อสร้างความเพลิดเพลินและดึงดูดความสนใจการเรียนรู้ได้ในศูนย์เทคโนโลยีแห่งการเรียนรู้ หรือหน่วยฝึกอบรมควรมีโปรแกรมฝึกอบรมต่าง ๆ ที่นำเอาเทคโนโลยีที่เป็นสื่อหลายทาง (Multimedia) มาใช้ เช่น โปรแกรมสถานการณ์จำลอง (Simulator) เพื่อให้ผู้คนในองค์กรได้เข้าร่วมในการแลกเปลี่ยนความรู้ เช่น ทักษะในการติดต่อ ทักษะในการคิดเชิงวิพากษ์และการเรียนรู้เพื่อแก้โจทย์

(3) สร้างสรรค์และเผยแพร่คู่มือการปฏิบัติงานในรูปแบบของวิดีโอที่มีการสื่อสารสองทาง (Create or Expand Interactive Video Instruction) เพื่อให้ได้วิธีการในการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน พนักงานทุกคนสามารถเข้ารับการฝึกอบรมผ่านวิดีโอที่มีการสื่อสาร 2 ทางได้

(Interactive Video) รวมทั้งสามารถทดลองปฏิบัติได้ในสถานการณ์จำลอง และรับทราบผลการปฏิบัติงานจากโปรแกรมการประเมินผล

(4) ใช้เทคโนโลยีในการจัดเก็บความรู้และแนวคิดใหม่ ๆ จากสมาชิกทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยใช้วีดิโอเทป (Use Technology to Capture Knowledge and Ideas from People Within and Outside the Organization) มีการใช้วีดิโอมาช่วยในการเรียนรู้ เช่น การฉายวีดิโอการนำเสนอเทปบทสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ ให้กับพนักงานได้เรียนรู้แนวคิดวิธีปฏิบัติจากผู้เชี่ยวชาญ หรือการจัดประชุมผ่านระบบทางไกล (Video Conference) องค์กรจะต้องจัดหาวีดิโอเทปที่เป็นความรู้ในการปฏิบัติงานแล้วให้แต่ละหน่วยงานยืมไปศึกษาค้นคว้า

(5) จัดทำและพัฒนาประสิทธิภาพของซอฟต์แวร์ที่เป็นเครือข่ายภายในสำนักงานและเทคโนโลยีในการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Acquire and Develop Competencies In Groupware and Self-Learning Technology) เนื่องจากในองค์กรแห่งการเรียนรู้ การตัดสินใจ ที่ใช้เวลาอันรวดเร็วแต่คุณภาพเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ ดังนั้น เพื่อพัฒนาให้กลุ่มมีการตัดสินใจที่ถูกต้องตามสถานการณ์ภายในเวลาอันเหมาะสม องค์กรจึงต้องอาศัยเทคโนโลยีด้านซอฟต์แวร์คอมพิวเตอร์ที่เรียกว่า “Groupware” ซึ่งหมายถึง ซอฟต์แวร์ที่ออกแบบมาเพื่อช่วยการทำงานและสื่อสารกันในทีมงาน เป็นเสมือนระบบเครือข่ายภายในสำนักงานเดียวกันซึ่งผู้ใช้สามารถสร้าง จัด และแบ่งปันข้อมูลข่าวสารและการทำงานร่วมกันได้ (วิทย์กร เชียงกุล, 2543 : 112) ซอฟต์แวร์นี้จะมาช่วยในกระบวนการทำงานเพื่อใช้ในการตัดสินใจของกลุ่ม เช่น การวางแผนโครงการ การพัฒนาทีมงาน

(6) ติดตั้งระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์ (Install Electronic Performance Support Systems) เพื่อให้สมาชิกในองค์กรปฏิบัติงานด้วยความเข้าใจที่ตรงกัน ดังนั้น ระบบปฏิบัติงานที่สามารถอธิบายถึงโครงสร้างการทำงานจะช่วยให้การปฏิบัติงานในองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นไปอย่างราบรื่น ข้อสำคัญ คือ ระบบสนับสนุนปฏิบัติการอิเล็กทรอนิกส์จะต้องมีองค์ประกอบครบ 9 ประการ ได้แก่ เป็นแหล่งข้อมูลในด้านความสามารถ เป็นฐานข้อมูลความรู้ความเชี่ยวชาญสามารถให้ความช่วยเหลือผ่านเครือข่ายอิเล็กทรอนิกส์ เชื่อมโยงโปรแกรมการฝึกอบรมเข้ากับการช่วยเหลือในการทำงาน เป็นระบบอ้างอิงอิเล็กทรอนิกส์ เป็นเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ และระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่เชื่อมโยงข้อมูลเพื่อการอ้างอิง ระบบตรวจสอบประเมินผลและสำรวจผลสะท้อนในการทำงาน มีการเชื่อมโยงกับโปรแกรมการทำงานนอกระบบ มีลักษณะของข้อมูลสารสนเทศที่จัดอย่างเป็นระบบ

(7) วางแผนและพัฒนาระบบการเรียนรู้ให้ทันกับความต้องการ (Plan and Develop a Just-In-Time Learning Systems) เพื่อที่จะเปรียบเทียบให้เห็นถึงการเรียนรู้ โดยประหยัดต้นทุนและเวลา มาร์ควาร์ดท์ (Marquardt, 1996 : อ้างใน ฉาวร อินทิสรา, 2547 : 177) ได้อ้างถึงแนวคิดในเรื่องสินค้าคงคลังที่ทันกับความต้องการในการผลิตซึ่งทฤษฎีที่สนับสนุน การเรียนรู้ที่ทันกับความต้องการ คือ

การเพิ่มผลผลิตด้วยการลดอัตราการสูญเสียและใช้เวลาน้อยลง ดังนั้นการเรียนรู้ของพนักงานที่ถือว่ามีประสิทธิภาพ คือ การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นใกล้เคียงกับเวลาที่พนักงานต้องการที่จะเรียนรู้ และด้วยเหตุผลที่ว่าระยะเวลาในการเก็บความรู้ของบุคคลนั้นสั้นลง ดังนั้นองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงต้องพัฒนาการเรียนรู้ของพนักงานให้เกิดขึ้นระยะเวลาที่พอดีกับความต้องการในการเรียนรู้ และการปฏิบัติงาน ด้วยวิธีการเชื่อมโยงระบบการเรียนรู้ด้วย เทคโนโลยีระดับสูงเข้ากับการให้คำแนะนำและงานที่ต้องปฏิบัติจริง เพื่อให้เกิดเป็นกระบวนการในการทำงานในขั้นตอนเดียวที่ไร้ซึ่งรอยต่อ และยังคงไว้ซึ่งข้อดีของการเรียนรู้ คือ การกระจายอำนาจ

(8) สร้างเทคโนโลยีที่พัฒนาความสามารถของผู้คนในองค์กร (Build Internal Courseware Technology and Capability) องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องการโปรแกรมสำเร็จรูปที่ออกแบบมา เพื่อพัฒนาความสามารถในการเรียนรู้ของคนในองค์กร ทั้งในระดับบุคคลและระดับกลุ่ม เช่น ระบบที่ช่วยในการพัฒนาตนเองโดยพนักงานสามารถค้นหาข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการวินิจฉัยเหตุการณ์และการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ บทสำรวจความคิดเห็นรวมทั้งผลสะท้อนต่าง ๆ ที่มีต่อการปฏิบัติงาน และโปรแกรมระบบพัฒนาตนเองนี้ควรจะเชื่อมโยงต่อกับโปรแกรมการพัฒนาการทำงานของกลุ่มด้วย เช่น ฐานข้อมูลของผู้จัดการโครงการ รายงานทางการบัญชีและโปรแกรมในการพิมพ์ เมื่อองค์กรมีโปรแกรมพัฒนาตนเองและได้มีการใช้กันอย่างแพร่หลาย โปรแกรมนี้ก็จะกลายเป็นกิจกรรมประจำวันในองค์กรแห่งการเรียนรู้

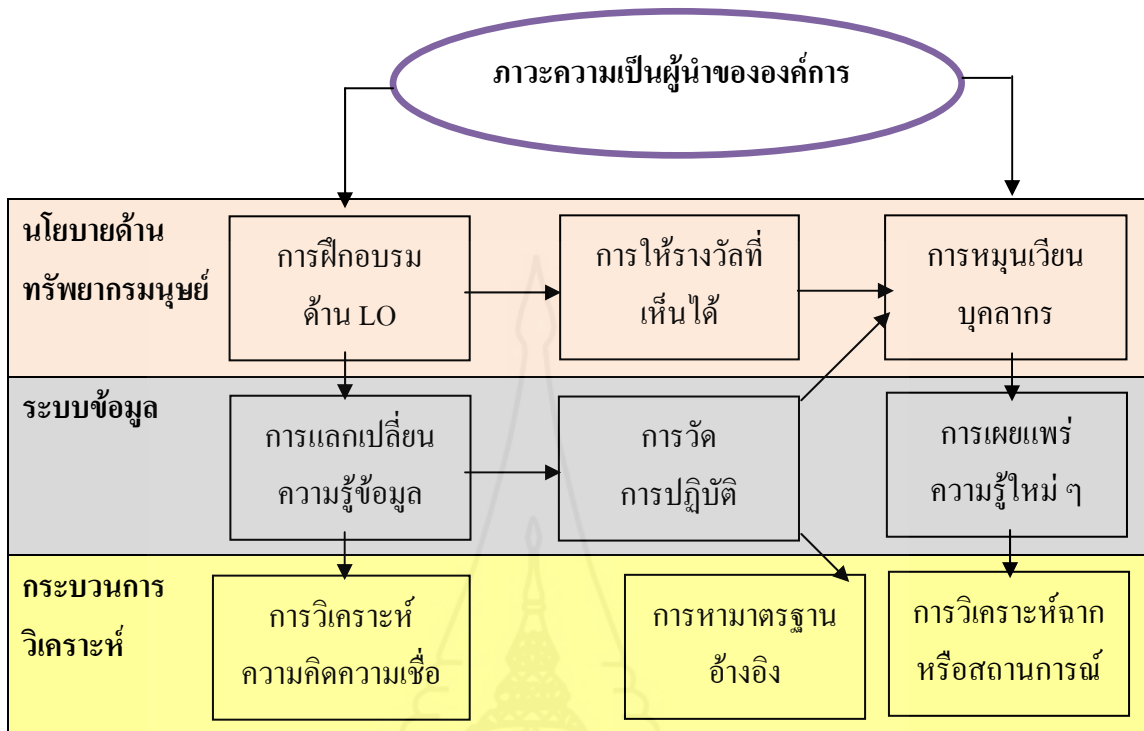
(9) พัฒนาให้พนักงานในองค์กรตระหนักและเห็นความสำคัญถึงอำนาจของเทคโนโลยี เพื่อนำมาใช้ในการเรียนรู้ (Develop Awareness and Appreciation of Technology as a Powerful Tool for Corporate wide Learning) องค์กรจะต้องพัฒนาให้พนักงานในองค์กรเห็นความสำคัญและประโยชน์ของเทคโนโลยี เพราะเทคโนโลยีเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการจัดเก็บ สืบค้น และถ่ายโอนความรู้ องค์กรต้องพยายามแก้ไขปัญหาการกลัวคอมพิวเตอร์ของคนบางกลุ่มในองค์กรให้ได้

(10) เพิ่มพูนความรับผิดชอบในด้านเทคโนโลยีของผู้บริหารและพนักงานฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (Increase Technological Responsibilities of Management and Human Resources Staff) เนื่องจากผู้บริหารและพนักงานในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ คือผู้ที่สามารถชักชวนให้สมาชิกในองค์กรได้ตระหนักถึงความสำคัญในการเข้าถึงเทคโนโลยี และนำเทคโนโลยีมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการเรียนรู้อย่างสูงสุด เช่น จัดหาโปรแกรมสนับสนุนการเรียน จัดกระบวนการเปลี่ยนแปลงในการใช้เทคโนโลยีในองค์กร ปฏิบัติตนเป็นผู้เชี่ยวชาญในการเรียนรู้บนพื้นฐานของเทคโนโลยี จัดหาแหล่งทรัพยากรหรือผู้เชี่ยวชาญทางด้านเทคโนโลยีจากภายนอกมาแนะนำ การใช้เทคโนโลยีแก่พนักงาน รวมทั้งจัดหาระบบการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานผ่านเทคโนโลยี จากกลยุทธ์

ในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ทั้ง 5 ระบบย่อยของการเรียนรู้แสดงให้เห็นถึงวิธีการที่เป็นรูปธรรม (How to) เพื่อให้้องค์การต่าง ๆ สามารถนำไปปฏิบัติในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ตามเจตนารมณ์ของ มาร์คอว์ท ในประเทศไทยได้มีนักวิชาการท่านหนึ่งคือ วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544 : 89 – 96) ได้เสนอกลยุทธ์สำคัญในการเสริมสร้างองค์การให้เกิดเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องประกอบด้วยกลยุทธ์ดังต่อไปนี้

1) การทำให้สมาชิกรู้จักวิธีการเรียนรู้ (Learn How to Learn) สมาชิกในองค์การจะต้องก้าวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงในโลกยุคปัจจุบัน ผู้เรียนต้องมีลักษณะ มีความกล้าเสี่ยง จิตใจเปิดกว้าง อดทนต่อความคลุมเครือ รักความก้าวหน้า ศึกษาค้นคว้าอยู่เสมอ เรียนรู้จากประสบการณ์ นำสู่การปรับปรุง พัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เรียนรู้การแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ และสิ่งสำคัญที่จะทำให้เป็นองค์การเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน คือองค์การจะต้องมีผู้บริหารแบบ Chief Learning Officer (CLO) โดยสนับสนุนการเรียนรู้ของสมาชิกและสร้างบรรยากาศองค์การให้เอื้อต่อการเรียนรู้ รวมทั้งการแสวงหาความรู้จากแหล่งองค์การภายนอก มีการเรียนรู้จากการทดลอง การศึกษานำร่อง ผู้นำจะต้องเป็นนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการเกื้อหนุนสอนแนะ เป็นพี่เลี้ยง และเป็นครูผู้ออกแบบในการทำให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในองค์การ

2) สร้างความยึดมั่น ผูกพัน และทำให้เห็นความสำคัญต่อการเรียนรู้ทุกระดับ โดยองค์การจะต้องมีความยึดมั่น เห็นความสำคัญในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยผู้บริหารจะต้องมีการประกาศนโยบายที่เด่นชัด มีการรวมพลังของบุคลากร ส่งเสริมการเรียนรู้อย่างมีจุดหมาย ถือเป็นค่านิยม (Value) หลักขององค์การ จัดสรรงบประมาณการฝึกอบรม การเรียนรู้ มีนโยบายการให้รางวัลการเรียนรู้แก่องค์การที่ดีเด่น เปิดโอกาสให้มีโอกาสการแลกเปลี่ยนความรู้ข้ามหน่วยงานหรือภายในหน่วยงาน มีการสร้างระบบฐานข้อมูลที่เอื้อต่อการแบ่งปันความรู้ โดยใช้เทคโนโลยีมาช่วยสนับสนุนในการทำงาน และการเรียนรู้ด้วยตนเอง เช่น การเรียนรู้ทางอินเทอร์เน็ต (Internet) และไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) เป็นต้น กระบวนการวิเคราะห์ขององค์การต้องส่งเสริมให้มีการวิเคราะห์ การระดมสมอง การค้นหาทางเลือกในการปฏิบัติที่ดีที่สุดเพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพงานให้ดีขึ้น ดังแสดงไว้ในภาพที่ 4.3



ภาพที่ 4.3 องค์กรประกอบ 3 ระดับ ของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

ที่มา : วีระวัฒน์ ปิ่นนาตมัย, 2544 : 94

3) ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและให้สมาชิกคิดหรือทำอย่างเป็นระบบ การที่สมาชิกขององค์กรคิดได้อย่างเป็นกลยุทธ์ คิดอย่างเป็นระบบเห็นความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันขององค์ประกอบของส่วนย่อยต่าง ๆ ในองค์กร ไม่ทำตนเป็นเหยื่อความคิดของตนเองหรือเป็นเหยื่อของระบบป้องกันภาวะทุพพลภาพของการเรียนรู้ (Learning Disabilities) เล็งเห็นได้ว่าการปฏิบัติของตนจะส่งผลต่อเป้าหมายสูงสุดขององค์กรเช่นไร จะกระทบต่อการทำงานของส่วนอื่นใดบ้าง

จากที่กล่าวมาแล้วสรุปได้ว่า กลยุทธ์สำคัญในการเสริมสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ในแต่ละองค์ประกอบย่อยขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ กลยุทธ์ในการสร้างพลวัตแห่งการเรียนรู้ กลยุทธ์ในการปรับเปลี่ยนองค์กร กลยุทธ์ในการให้อำนาจและสร้างความสามารถให้บุคคล กลยุทธ์ในการบริหารความรู้ และกลยุทธ์ในการใช้เทคโนโลยี

1.5 ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้นเป็นกระบวนการที่มีลักษณะเคลื่อนไหว ยืดหยุ่นเป็นพลวัตที่ไม่หยุดนิ่งหรือพึงพอใจกับความสำเร็จที่มีอยู่ อีกทั้งสมาชิกขององค์กรต้องมีการขวนขวายหาความรู้มาแบ่งปันเผยแพร่แก่กัน เพื่อพัฒนางานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด จากการวิจัย

ของ มาร์คัวร์ท และ เรโนลด์ ได้ระบุว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ ควรจะต้องมีคุณลักษณะ 11 ประการ ดังต่อไปนี้

1.5.1 โครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure) โครงสร้างที่เล็กและคล่องตัว โดยไม่มีสายการบังคับบัญชามากเกินไป มีคำบรรยายลักษณะความรับผิดชอบของงาน (Job Description) มีความยืดหยุ่นคล่องตัว ในอนาคตอาจต้องใช้ความสามารถหรือสมรรถนะ (Competencies) แทนความรับผิดชอบของงาน (Job Description) ไม่มีการบังคับบัญชาที่เน้นการควบคุมมากเกินไป และกระบวนการทำงานที่ซับซ้อนกัน และเอื้อต่อการจัดตั้งทีมงานได้ โดยองค์กรควรมีโครงสร้างแบบองค์รวม (Holistic Structure)

1.5.2 วัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร (Corporate Learning Culture) ได้แก่ บรรยากาศขององค์กรที่ส่งเสริมการทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ และช่วยให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ มีความตระหนัก มีความคิดสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้บุคลากรได้เรียนรู้จากประสบการณ์ โดยบุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและพัฒนาตนเอง ซึ่งองค์กรมีการสนับสนุนงบประมาณสำหรับการพัฒนาด้วย

1.5.3 การเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน (Empowerment) มีการส่งเสริมสนับสนุน และเปิดโอกาสให้บุคลากรมีความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจ การแก้ปัญหาของตนเอง การกระจายความรับผิดชอบและอำนาจในการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่ระดับผู้ปฏิบัติเพื่อให้มีศักยภาพในการเรียนรู้ภายใต้กลยุทธ์และแผนงานขององค์กร

1.5.4 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) บุคลากรในองค์กร ควรมีการคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมขององค์กร และควรมีการปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง

1.5.5 การสร้างและถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Creation and Transfer) ผู้ปฏิบัติงาน ต้องมีการสร้างนวัตกรรมองค์ความรู้ใหม่ ๆ มิใช่เป็นเพียงหน้าที่ของ R&D (Research and Development) หรือ C & D (Copy and Development) ผู้ปฏิบัติทุกคนจะมีบทบาทเสริมสร้างความรู้ จากส่วนอื่นและฝ่ายอื่น ๆ มีการติดต่อสื่อสารเทคโนโลยีต่าง ๆ จากทุกหน่วยงานภายในองค์กร มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) และการสร้างเครือข่ายที่ซับซ้อนขึ้น

1.5.6 เทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ (Learning Technology) มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม เพื่อช่วยในการปฏิบัติงานในกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึง เพื่อให้มีการเก็บรวบรวมข้อมูล ถ่ายทอดข้อมูลได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง โดยการสร้างเครือข่าย สร้างฐานข้อมูล คอมพิวเตอร์ให้เหมาะสมกับผู้ปฏิบัติงานแต่ละบุคคล และสถานการณ์

1.5.7 มุ่งเน้นคุณภาพ (Quality) คือ การที่องค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพโดยรวมเน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

1.5.8 กลยุทธ์ (Strategy) เป็นการนำกลยุทธ์การเรียนรู้และการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (Action Learning) ควบคู่ไปกับการทำงาน มีการดำเนินการและการประเมินผลโดยผู้บริหารจะเป็นผู้ทำหน้าที่ให้การสนับสนุนมากกว่าจะเป็นผู้กำหนดแนวทางปฏิบัติ

1.5.9 บรรยากาศที่สนับสนุน (Supportive Atmosphere) คือ การมุ่งพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงานเพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคคล ให้ความเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ซึ่งกันและกัน การยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างของบุคคล ให้ความเท่าเทียมกัน มีความเสมอภาค และการมีส่วนร่วม

1.5.10 การทำงานเป็นทีมและเครือข่าย (Teamwork and Networking) คือ การที่องค์การตระหนักถึงความร่วมมือ การแบ่งปัน การทำงานเป็นทีมและเครือข่าย เพื่อส่งเสริมความร่วมมือ และการสร้างการแข่งขันสร้างพลังร่วมเพื่อทำให้องค์การอยู่รอดและก้าวหน้า

1.5.11 วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นความคิดเห็นร่วมกันของบุคลากรในองค์การ เพื่อสนับสนุนสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งรวมถึงพันธกิจ (Mission) เพื่อให้มีการร่วมกันทำกิจกรรมที่มีเป้าหมายเดียวกัน

สรุปได้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ควรมีคุณลักษณะดังนี้ คือ มีโครงสร้างการบริหารงานที่เหมาะสม สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การ การเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงานให้กับบุคลากร มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ส่งเสริมให้มีการสร้างและถ่ายโอนความรู้ จัดให้มีเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้อย่างเพียงพอ มุ่งเน้นคุณภาพ มีการวางกลยุทธ์ที่เหมาะสม สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงาน ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและมีการสร้างเครือข่ายในองค์การเพื่อพัฒนางานให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่ร่วมกันตั้งไว้

จากที่กล่าวมาแล้วสรุปได้ว่าองค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่เสริมสร้างให้คนในองค์การมีอิสระที่จะขยายขอบเขตของความคิด จินตนาการในการเรียนรู้ และร่วมกันแบ่งปันความรู้ที่ได้มา และพัฒนาจนถึงขั้นที่สามารถจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นในงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ ส่งผลให้องค์การกลายสภาพเป็นองค์การที่มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง แนวคิดในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ควรยึดกรอบแนวคิดเรื่องวินัย 5 ประการ นอกจากนี้บุคลากรทุกคนที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในองค์การควรได้รับการพัฒนาให้เป็นบุคคลที่ได้รับทราบแนวคิดในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ กลยุทธ์สำคัญในการเสริมสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ และ ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ สำหรับการศึกษาความคิดเห็นของข้าราชการต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของกรมการขนส่งทางบก ในครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้กำหนดกรอบแนวคิดในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ คือ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) การมีแบบแผนความคิด (Mental Models) การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) และ การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking)

1.6 แนวทางพัฒนาองค์การผู้องค์กรแห่งการเรียนรู้ของระบบราชการไทย

สำนักงานพัฒนาระบบข้าราชการ (ก.พ.ร.) (ออนไลน์. 2554) ได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2551-2555) เพื่อพัฒนาองค์การไปสู่องค์กรแห่งเรียนรู้มีสาระสำคัญดังต่อไปนี้

1.6.1 ประเทศไทยในบริบทของความเปลี่ยนแปลง

ท่ามกลางกระแสของโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการค้าเสรี การพิทักษ์รักษาลิขสิทธิ์ และการเชื่อมโยงของระบบข้อมูลข่าวสารแบบเครือข่าย รวมถึงพัฒนาการของความเป็นประชาธิปไตยที่เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมมากขึ้น และการเคารพในสิทธิมนุษยชน ทุกสังคมในโลกรวมทั้งประเทศไทยต่างได้รับผลกระทบซึ่งก่อให้เกิดทั้ง โอกาสและภัยอุปสรรคต่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของประเทศ และมีความจำเป็นจะต้องหาแนวทางและรูปแบบในการปรับตัวเพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันรวมทั้งให้สามารถรองรับและใช้ประโยชน์จากผลของความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้มากที่สุด

ขณะนี้ประเทศไทยกำลังเผชิญกับสภาวะการณ์ใหม่ทั้งในทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม ในระดับโลก ในช่วงที่ผ่านมาระแสโลกาภิวัตน์ทำให้เส้นแบ่งพรมแดนระหว่างประเทศกำลังเลือนลางลงไป การเคลื่อนย้ายทุน แรงงาน องค์ความรู้ สินค้าและบริการต่าง ๆ เป็นไปอย่างเสรียิ่งขึ้น หลายประเทศมีอัตราการเจริญเติบโตด้านเศรษฐกิจสูงมาก จนกลายเป็นดาวรุ่งพุ่งแรง เช่น จีน อินเดีย บราซิล รัสเซีย ในขณะที่บางประเทศรวมทั้งประเทศไทยกำลังก้าวสู่จุดหักเหแห่งความเปลี่ยนแปลง ทำให้ต้องเผชิญกับการแข่งขันและแรงกดดันมากยิ่งขึ้น ในขณะเดียวกันวิกฤตพลังงานน้ำมันที่ราคาสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ได้นำไปสู่ความเดือดร้อนทางเศรษฐกิจและสังคมแก่ทุกประเทศทั่วโลก จนอาจจะกลายเป็นประเด็นความขัดแย้งระหว่างประเทศที่รุนแรงที่สุดในหลายสิบปีที่ผ่านมา ปัญหาสภาพแวดล้อม โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงภูมิอากาศและภาวะโลกร้อน ก็เป็นเรื่องที่สืบเนื่องมาจากหลาย ๆ ปัญหาดังกล่าว เช่น การเร่งรัดการใช้ทรัพยากร ทำให้มีการปล่อยก๊าซคาร์บอนมอนอกไซด์สู่ชั้นบรรยากาศของโลก ส่งผลต่อภูมิอากาศโลก สำหรับปัญหาเรื่องอาหารนั้น ราคาสินค้าอาหารทั่วโลกเพิ่มสูงขึ้นอย่างมาก ในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา ราคาสินค้าด้านอาหารในตลาดโลกมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นอย่างมาก เนื่องจากการผลิตไม่เพียงพอต่อการบริโภค และอาหารสำรองในโลกไม่สมดุลกัน ประเทศยากจนหลายประเทศเกิดภาวะอดอยาก ในขณะที่ประเทศไทยเป็นประเทศที่มีผลผลิตข้าวและสินค้าเกษตรประเภทอาหารเหลือพอเพียงต่อการส่งออกในลำดับต้น ๆ อยู่ในฐานะที่ได้ประโยชน์ จากปรากฏการณ์ดังกล่าวนี้ และจำเป็นที่จะต้องกำหนดทำที่ที่เหมาะสม มิให้ดูเหมือนว่าจะได้เป็นโอกาสในการเอารัดเอาเปรียบประเทศที่ขาดแคลนอาหารอื่น ๆ มากจนเกินไป

เป็นที่คาดหมายว่า กระแสการค้าเสรีซึ่งผลักดันให้ประเทศต่าง ๆ ในโลกรวมกลุ่มกัน เป็นเขตเศรษฐกิจเดียวกัน โดยเฉพาะในระดับภูมิภาค กำลังจะกลายเป็นความจริงมากยิ่งขึ้น ในแถบภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้นั้น ก็ได้มีการจัดตั้งเขตเศรษฐกิจเสรีของประชาคมอาเซียน (ASEAN Community) ซึ่งเป็นการรวมตัวกันของสมาชิกในด้านเศรษฐกิจ สังคม และความมั่นคง ขณะเดียวกันประเทศไทยจึงมีความจำเป็นที่จะต้องยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศในด้านต่าง ๆ ให้สูงขึ้น เช่น ศักยภาพด้านเศรษฐกิจ ประสิทธิภาพภาครัฐ ประสิทธิภาพภาครัฐกิจ และโครงสร้างพื้นฐาน ประกอบกับโลกสมัยใหม่กำลังกลายเป็นโลกที่ยึดมั่นในค่านิยม ประชาธิปไตยและการเคารพในสิทธิมนุษยชน เป็นแรงผลักดันที่สำคัญ ซึ่งเปิดโอกาสให้ประชาชน เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารกิจการบ้านเมืองเพื่อประโยชน์สุขของสังคมโดยรวมมากยิ่งขึ้น ดังนั้น จึงต้องมีการพิจารณาถึงมิติต่าง ๆ ภายในประเทศดังต่อไปนี้

(1) มิติทางด้านเศรษฐกิจ

การเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศในระยะเวลาที่ผ่านมา มีเงื่อนไขผูกติดกับ ภาวะเศรษฐกิจของประเทศคู่ค้าที่สำคัญบางประเทศเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งสหรัฐอเมริกา สหภาพยุโรป และญี่ปุ่น โครงสร้างทางเศรษฐกิจของประเทศยังไม่มีภูมิคุ้มกันที่เพียงพอ เมื่อเกิด ปัญหาเศรษฐกิจในประเทศเหล่านั้น ประเทศไทยจึงมักได้รับผลกระทบโดยตรงเช่นกัน เช่น ปัญหา ค่าเงินดอลลาร์ ปัญหาราคาน้ำมัน ปัญหาซับไพรม์ (Sub-prime) เป็นต้น

ในภาคเกษตรกรรม ถึงแม้ว่าประเทศไทยจะเป็นประเทศผู้นำในการผลิตและ ส่งออกสินค้าอาหารหลายชนิด เช่น ข้าว มันสำปะหลัง ยางพารา น้ำตาล ผัก ผลไม้ ฯลฯ แต่เรายัง ขาดอำนาจการต่อรองในตลาดโลก ทำให้ราคาของสินค้าเหล่านี้มักกำหนดโดยผู้ซื้อเป็นส่วนใหญ่ ในภาคอุตสาหกรรมส่งออก ผู้ผลิตไทยส่วนใหญ่เป็นผู้รับจ้างผลิตตามคำสั่งของลูกค้าต่างประเทศ เพราะฉะนั้นการจะผลิตในปริมาณมากหรือน้อย หรือจำหน่ายในราคาเท่าใด จึงอยู่ในอำนาจต่อรอง ของชาวต่างประเทศเป็นส่วนใหญ่

ในภาคของการค้าบริการ สินค้าบริการประเภทที่อาศัยความโอปอ้อมอารี และ จิตวิญญาณของการให้บริการเป็นหลัก เช่น การท่องเที่ยว อาหาร การรักษาพยาบาล คนไทยมักจะ ไม่เป็นที่สองรองใคร แต่ในสินค้าบริการประเภทที่ต้องใช้ความรู้หรือเทคโนโลยีเป็นหลัก เช่น ธุรกิจ ธนาคาร ประกันภัย หรือโทรคมนาคม ผู้ให้บริการของไทย ยังมีขีดความสามารถในการแข่งขันไม่เพียงพอ

เนื่องจากภาวะทางเศรษฐกิจของโลกต้องเผชิญกับความแปรผันและมีการแข่งขัน ที่ทวีความรุนแรงมากขึ้น ทำให้ประเทศไทยไม่สามารถพึ่งพาการลงทุนจากต่างประเทศเป็นปัจจัย ขับเคลื่อนเพื่อสร้างความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจเพียงอย่างเดียว แต่ยังคงให้ความสำคัญกับการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศให้มีความต่อเนื่องและยั่งยืนอีกด้วย

(2) มิติทางด้านสังคม

กระแสโลกาภิวัตน์ทำให้คนไทยมีโอกาสที่จะเรียนรู้ รับข้อมูลข่าวสารได้อย่างกว้างขวาง แต่ความสามารถในการเรียนรู้โดยเชื่อมโยงนำความรู้ไปปรับใช้ยังอยู่ในระดับต่ำ คุณภาพการศึกษายังไม่เพียงพอต่อการนำไปปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่สังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ และการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันกับต่างประเทศ

วิกฤตเศรษฐกิจที่เกิดขึ้น รวมทั้งความเสื่อมโทรมของทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมมีแนวโน้มที่จะส่งผลกระทบต่ออย่างรุนแรงต่อคุณภาพชีวิตของคนไทย โดยเฉพาะปัญหาความยากจนความเหลื่อมล้ำของการกระจายรายได้ และการว่างงาน ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความขัดแย้งกันในสังคมมากขึ้น

ขณะเดียวกันสังคมไทยกำลังเผชิญกับปัญหาวิกฤตค่านิยมที่เป็นผลกระทบจากการเลือนไหลทางวัฒนธรรมต่างชาติเข้าสู่ประเทศ ทั้งทางสื่อมวลชนและเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยขาดการคัดกรองและเลือกรับวัฒนธรรมที่ดีงาม ทำให้คุณธรรม จริยธรรม ของคนไทยลดลง นำไปสู่ค่านิยมและพฤติกรรมที่เน้นวัตถุนิยม บริโภคนิยม รวมทั้งการทุจริตประพฤติมิชอบในวงราชการที่เป็นปัญหาเรื้อรังมานาน

การพัฒนาประเทศในระยะที่ผ่านมา ทำให้ประเทศไทยเปลี่ยนแปลงจากสังคมชนบทมาเป็นสังคมเมืองมากยิ่งขึ้น และทำให้โครงสร้างประชากรมีการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่สังคมที่สูงวัย การเจ็บป่วยโดยรวมของประชาชนในสังคมกำลังลดลงมาเป็นลำดับ แต่คนไทยก็ยังต้องเผชิญกับการเจ็บป่วยจากโรคที่ป้องกันได้ เช่น หัวใจ มะเร็ง ซึ่งมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งโรคอุบัติใหม่ หรือโรคระบาดซ้ำ ที่เป็นผลกระทบจากกระแสโลกาภิวัตน์ รวมทั้งต้องเผชิญกับความเสี่ยงในด้านความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินมากยิ่งขึ้น อันเป็นสภาพที่มีผลกระทบต่อระดับการพัฒนาทุนมนุษย์ของประเทศ

แม้ว่าในระยะเวลาที่ผ่านมาได้มีการส่งเสริมให้เกิดกระบวนการมีส่วนร่วมของชุมชนในการพัฒนาและจัดการด้านความรู้มากขึ้น แต่ก็ยังต้องดำเนินการให้กว้างขวางอย่างต่อเนื่อง เพื่อเสริมกับระบบคุณค่าของสังคมไทยในเรื่องจิตสาธารณะ ความเอื้ออาทรพึ่งพิงอิงกัน และไว้ใจต่อกัน ให้เกิดชุมชนที่เข้มแข็งพร้อมที่จะปรับตัวให้สามารถพึ่งตนเองได้อย่างยั่งยืน

(3) มิติทางการเมืองการปกครอง

ข้อขัดแย้งด้านแนวความคิดด้านการเมือง ศาสนาและวัฒนธรรมของโลก ที่มีมาช้านาน พัฒนาไปสู่ปัญหาต่าง ๆ เช่น ปัญหาภัยสงคราม ภัยจากการขยายตัวของการก่อการร้ายข้ามชาติ การละเมิดสิทธิมนุษยชน ล้วนแล้วแต่เป็นภัยคุกคามที่ทุก ๆ ประเทศกำลังเผชิญหน้าและต้องให้ความสำคัญในการแก้ไข แต่ก็ยังไม่สามารถที่จะทำให้บรรเทาเบาบางลงไปได้ ขณะเดียวกัน

หลายประเทศต่างให้ความสำคัญกับเรื่องคุณธรรม จริยธรรม ธรรมภิบาล ความโปร่งใส ควบคู่ไปกับการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารประเทศมากขึ้น

ผลของการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองภายในประเทศและการประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 ซึ่งได้มีการบัญญัติสาระสำคัญเกี่ยวกับการตรวจสอบการใช้อำนาจอรัฐ การสร้างความเข้มแข็งขององค์การอิสระภายใต้รัฐธรรมนูญ การขยายการมีส่วนร่วมของประชาชนในการบริหารกิจการบ้านเมืองให้กว้างขวางขึ้น โดยเฉพาะการให้ประชาชนและชุมชนเข้ามามีบทบาทในการตัดสินใจเกี่ยวกับการกำหนดนโยบายสาธารณะ และการจัดสรรทรัพยากร ตลอดจนการริเริ่มแผนงาน โครงการ มาตรการ ตรวจสอบการดำเนินการต่าง ๆ ของภาครัฐ นอกจากนี้ยังเน้นถึงเรื่องธรรมาภิบาลและจริยธรรมในการบริหารกิจการบ้านเมือง มาตรการการป้องกันและปราบปรามการทุจริตประพฤติมิชอบ และให้มีการประกาศใช้มาตรฐานทางจริยธรรมและคุณธรรมสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองและเจ้าหน้าที่ของรัฐอีกด้วย

นอกจากนี้ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554) ก็ได้กำหนดการเสริมสร้างธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการประเทศเป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญประการหนึ่งเนื่องจากการพัฒนาประเทศที่ผ่านมายังคงให้ประชาชนมีส่วนร่วมในระดับที่ค่อนข้างน้อย มีปัญหาเกี่ยวกับความโปร่งใสไม่เป็นธรรมและการทุจริตประพฤติมิชอบ อันมีผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของประเทศไทยในเวทีนานาชาติ

(4) มิติด้านการจัดการความรู้ สารสนเทศ และเทคโนโลยี

ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร รวมถึงพัฒนาการของวิทยาการสมัยใหม่ เช่น เทคโนโลยีชีวภาพ เทคโนโลยีวัสดุ และนาโนเทคโนโลยี เป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งในการผลักดันให้เข้าสู่เศรษฐกิจยุคใหม่ ซึ่งอาศัยการผสมผสานระหว่างเทคโนโลยีต่าง ๆ กับการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารและความรู้ได้อย่างกว้างขวางและรวดเร็ว ทำให้สามารถปรับตัวให้รู้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงและส่งผลให้โลกในศตวรรษนี้เป็นโลกที่ไร้พรมแดนอย่างสิ้นเชิง อย่างไรก็ตามประเทศไทยยังคงมีการพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่ยังอยู่ในระดับไม่สูงมากนัก จึงจำเป็นต้องเตรียมความพร้อมให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะการบริหารจัดการองค์ความรู้ อย่างเป็นระบบทั้งในแง่ของการสร้างองค์ความรู้และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม มาผสมผสานร่วมกับมิติด้านอื่น ๆ ต่อไป

แม้ว่าหน่วยงานภาครัฐจะได้มีการวางแผนเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร รวมถึงการปรับปรุงระบบการบริหารจัดการและการเตรียมความพร้อมของการเป็นรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ แต่ก็ยังไม่มีผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมมากเท่าที่ควร คงมีแต่การเสนอโครงการเพื่อขอจัดสรรเงินงบประมาณและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่เน้นเพียงแต่การมีวัสดุ อุปกรณ์

ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศตามที่กำหนดไว้เท่านั้น ทำให้มีผลต่อการจัดอันดับเกี่ยวกับความพร้อมในการเป็นรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ของประเทศ

ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นกลไกสำคัญที่จะเพิ่มขีดความสามารถและศักยภาพของภาครัฐ โดยเฉพาะการเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการของภาครัฐ อันจะมีผลโดยตรงต่อการสร้างแรงดึงดูดในการลงทุนจากต่างประเทศซึ่งมักจะวัดจากระยะเวลาที่ภาครัฐให้บริการแก่ธุรกิจเอกชนในการอนุมัติ อนุญาตต่าง ๆ และความโปร่งใสในกระบวนการดำเนินงานของรัฐ จึงต้องเน้นประสิทธิผลในด้านการจัดการความรู้และการใช้สารสนเทศ มากกว่าการจัดการเทคโนโลยี โดยเฉพาะความจำเป็นที่ต้องเร่งรัดให้มีการเชื่อมโยงและบูรณาการหน่วยงานต่างๆ ในทุกระดับเข้าด้วยกันเพื่อลดความซ้ำซ้อนในการทำงานและภาระในการลงทุน การจัดให้มีการใช้เครือข่ายข้อมูลที่มีมาตรฐานในการจัดการข้อมูลสารสนเทศระดับชาติ รวมถึงการติดตามตรวจสอบและประเมินผลอย่างเป็นระบบมากขึ้น

จากที่กล่าวมาแล้วสรุปได้ว่า กระแสความเปลี่ยนแปลงที่หลากหลายและรวดเร็วมีผลอย่างสูงต่อการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทยในระยะ 5 ปีข้างหน้า มีความจำเป็นที่จะต้องทบทวนและปรับปรุงกลไกการบริหารงานของภาครัฐให้มีประสิทธิภาพ รวดเร็วมีความคิดริเริ่ม มีความทันสมัยสอดคล้องกับสังคมยุคใหม่ เพื่อให้ระบบราชการมีความเข้มแข็ง มีภูมิคุ้มกันที่ดีเพียงพอที่จะสร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเสริมสร้างรากฐานที่แข็งแกร่งทั้งทางเศรษฐกิจและสังคมให้สามารถแข่งขันกับนานาประเทศได้ สร้างความเป็นธรรมทางเศรษฐกิจและสังคม โปร่งใสมีประสิทธิภาพ สามารถตรวจสอบได้ เปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนของสังคมมีส่วนร่วมในการบริหารราชการ รวมทั้งสร้างเสริมให้เกิดความมั่นใจและความเชื่อมั่นศรัทธาในการปฏิบัติงานทุกระดับ เพื่อประโยชน์สุขของประชาชนอย่างยั่งยืนต่อไป

1.6.2 ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย วิสัยทัศน์ใหม่ของการพัฒนาระบบราชการ ระบบราชการไทยเป็นกลไกของรัฐที่มีความสำคัญอย่างสูงต่อการบริหารกิจการบ้านเมืองภายใต้การปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข โดยเฉพาะการขับเคลื่อนนโยบายและยุทธศาสตร์ของรัฐบาล การอำนวยความสะดวกและให้บริการประชาชน รวมถึงการดำเนินการบังคับให้เป็นไปตามกฎหมาย โดยมีจุดหมายปลายทางเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนและรักษาผลประโยชน์ของประเทศชาติ ระบบราชการที่พึงประสงค์จะต้องให้คุณค่าความสำคัญและยึดมั่นในปรัชญา หลักการ และแนวทางดังต่อไปนี้

(1) ต้องให้ประชาชนเป็น “ศูนย์กลาง” ในการทำงาน โดยต้องรับฟังความคิดเห็น ตอบสนองความต้องการและอำนวยความสะดวก ลดขั้นตอนและภาระในการติดต่อของประชาชน มีระบบการแก้ไขปัญหาและรับเรื่องราวร้องทุกข์ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนเป็นที่พึ่งของประชาชนในยามมีปัญหาและความเดือดร้อน

(2) ปรับเปลี่ยนบทบาทของระบบราชการให้เป็นผู้สนับสนุนและอำนวยความสะดวก ไม่เป็นผู้ดำเนินการเสียเองหรือคงมีอำนาจมากเกินไป รวมทั้งต้องมีขนาดกำลังคนและใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม ไม่พยายามเข้าแทรกแซงและขยายตัวเกินไปจนเป็นภาระของประเทศ หรือมีผลกระทบต่อภาคส่วนอื่นและสิทธิเสรีภาพของประชาชน

(3) ประสานการทำงานกับผู้บริหารราชการแผ่นดินฝ่ายการเมืองเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประเทศสามารถให้ความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเชิงนโยบายอย่างมีเหตุผล ตั้งมั่นในความถูกต้อง เป็นกลาง ปราศจากอคติ และอยู่บนพื้นฐานของหลักจรรยาบรรณวิชาชีพ นอกจากนี้ยังควรต้องให้การยอมรับและไม่เข้าไปแทรกแซงบทบาทและอำนาจหน้าที่ซึ่งกันและกัน

(4) มีความพร้อมและทัศนคติในการทำงานเป็นทีม สามารถสร้างเครือข่ายร่วมมือกับภาคส่วนอื่น ๆ ในสังคม รวมทั้งยังต้องสามารถบูรณาการและเชื่อมโยงการทำงานภายในระบบราชการเองในทุกระดับเข้าด้วยกัน

(5) มีขีดความสามารถในการรับรู้ เรียนรู้ มองไปข้างหน้าและคาดการณ์ล่วงหน้า มีความยืดหยุ่นคล่องตัวรวดเร็ว สามารถคิดริเริ่มและสร้างนวัตกรรม (Agility) รวมถึงการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อขับเคลื่อน ปรับตัวได้อย่างราบรื่นเหมาะสมทันต่อการเปลี่ยนแปลงและความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม

(6) สร้างระบบธรรมาภิบาลในการกำกับดูแลตนเองที่ดี ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความโปร่งใสและความเชื่อมั่นศรัทธา เปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม ลดการใช้ดุลยพินิจในการตัดสินใจ รวมทั้งต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นแบบอย่างของการประพฤติปฏิบัติให้ถูกต้องตามกฎหมาย ไม่ใช่เป็นผู้สร้างปัญหา หรือภาระแก่สังคมเสียเอง

(7) มีความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานและสร้างคุณค่าต่อสังคมในการทำงานและการตัดสินใจต้องอาศัยข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง แเน่นอน และทันกาล โดยอาศัยเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาประยุกต์ใช้ในการทำงานรวมทั้งต้องมีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจนและสามารถตรวจสอบวัดผลสัมฤทธิ์ได้

(8) แสวงหา พัฒนา และธำรงรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ค่านิยมและกระบวนทัศน์อันเหมาะสมและเอื้อต่อการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ ตลอดจนทำให้บุคลากรในระบบราชการตั้งมั่นอยู่ในศักดิ์ศรีและจรรยา สามารถแยกแยะผลประโยชน์ส่วนตนจากหน้าที่ทางราชการ ไม่แสวงหาประโยชน์ให้แก่ตนเอง หรือผู้อื่นในทางมิชอบ

1.6.3 ประเด็นยุทธศาสตร์และกลยุทธ์การพัฒนาระบบราชการ ในช่วงระยะปี พ.ศ. 2551-2555 มีดังต่อไปนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 : ยกระดับการให้บริการและการทำงาน เพื่อตอบสนอง ความคาดหวังและความต้องการของประชาชนที่มีความสลับซับซ้อน หลากหลายและเปลี่ยนแปลง ไปอย่างรวดเร็ว

กลยุทธ์

(1) ส่งเสริมให้หน่วยงานภาครัฐปรับปรุงการให้บริการประชาชนให้มีความ หลากหลาย ได้รับการบริการที่สะดวก รวดเร็ว และสามารถปรับตัวให้ทันต่อเหตุการณ์เพื่อ ตอบสนองความต้องการของประชาชน โดย

- ยกระดับคุณภาพการให้บริการประชาชน เปิดโอกาสให้ประชาชน ทางเลือกที่จะใช้บริการที่มีความหลากหลาย พัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ ในการให้บริการ ส่งเสริม รูปแบบการให้บริการของส่วนราชการและท้องถิ่นให้มีความหลากหลายคล่องตัว รวดเร็ว โปร่งใส ทันกาล สามารถปรับตัวให้ทันต่อเหตุการณ์ โดยเน้นการพัฒนากระบวนการส่งมอบบริการอย่างเป็น ขั้นตอนตามห่วงโซ่แห่งคุณค่า กล่าวคือ

- ส่งเสริมให้ส่วนราชการและท้องถิ่นมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ เกี่ยวกับการสั่ง การอนุญาต การอนุมัติ การปฏิบัติราชการ รวมทั้งแก้ไขกฎหมายที่เป็นอุปสรรคต่อ การให้บริการประชาชน

- นำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาปรับใช้ในการให้บริการรูปแบบต่าง ๆ (e-Service) เพื่อลดภาระ อำนาจความสะดวกให้แก่ประชาชน และสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้ เช่น การให้บริการที่หลากหลาย อยู่ ณ ที่เดียวกันในลักษณะของ ศูนย์บริการร่วมในรูปแบบ แคนเตอร์บริการประชาชน ศูนย์บริการร่วมแบบเบ็ดเสร็จเฉพาะด้าน การบูรณาการระบบ ให้บริการประชาชนของทุกหน่วยงานเข้าด้วยกัน (Single Window Service)

- ส่งเสริมให้ส่วนราชการและท้องถิ่นอำนวยความสะดวกเอาใจใส่ดูแล ให้บริการที่ตอบสนองความต้องการของประชาชน เช่น มีแบบฟอร์มที่ง่ายต่อความเข้าใจ มีเจ้าหน้าที่ช่วยให้คำปรึกษาแนะนำ ตลอดจนวางระบบการรับฟังความคิดเห็นเชิงการทำงานและ การให้บริการที่ประชาชนสามารถให้ข้อมูลป้อนกลับได้โดยง่าย

(2) ส่งเสริมให้ส่วนราชการพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการให้บริการ ประชาชนที่มีความเชื่อมโยงกันระหว่างหลายส่วนราชการ โดยการลดขั้นตอน และระยะเวลา ในการให้บริการให้มีความรวดเร็ว รวมทั้ง แก้ไขกฎ ระเบียบกฎหมาย ที่เป็นอุปสรรคต่อ การปฏิบัติงานร่วมระหว่างหน่วยงาน และการให้บริการประชาชน

(3) เปิดโอกาสให้ประชาชนมีทางเลือกในการใช้บริการสาธารณะมากขึ้น เช่น

- ส่งเสริมให้หน่วยงานของรัฐ จัดให้มีระบบทางเลือกในการแก้ไข ปัญหาความขัดแย้งในสังคม เช่น การไกล่เกลี่ยประนอมข้อพิพาทต่าง ๆ เพื่อสร้างความสมานฉันท์

หรือระบบกระบวนการยุติธรรมทางเลือก อันจะช่วยทำให้เกิดการประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย ได้รับความพึงพอใจมากขึ้น ประชาชนได้รับความคุ้มครอง ป้องกัน และช่วยเหลือจากภาครัฐ โดยเฉพาะอย่างยิ่งประชาชนและชุมชนที่ด้อยโอกาสจะได้รับความเป็นธรรมในด้านเศรษฐกิจและสังคมในการดำรงชีวิตอย่างพอเพียง

- ส่งเสริมให้ส่วนราชการมีระบบการให้บริการที่ประชาชนสามารถเป็นผู้เลือกรูปแบบการให้บริการที่เหมาะสมกับความต้องการของตนเองในลักษณะของการให้บริการเฉพาะตัวบุคคล ซึ่งอาจใช้ต้นทุนไม่มากนัก เช่น การให้บริการด้วยตนเองผ่านทางอินเทอร์เน็ต

1.2 ส่งเสริมสนับสนุนให้มีกลไกการรับฟังความคิดเห็นของประชาชน และสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารและบริการของทางราชการได้โดยสะดวกเป็นธรรม และตรงตามความต้องการ โดย

1.2.1 ส่งเสริม สนับสนุนหน่วยราชการให้มีการพัฒนาช่องทางการสื่อสารเพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารและบริการของทางราชการได้ง่าย โดยการสื่อสารผ่านทางโทรศัพท์ แลนด์ไลน์บริการประชาชน เว็บไซต์ (ทั้งภาษาไทยและอังกฤษ) เปิดช่องทางการให้บริการผ่านธนาคาร สายด่วน 1111 และการให้บริการภาครัฐผ่านสื่อเคลื่อนที่ (Mobile Government) เช่น การให้บริการผ่านมือถือ

1.2.2 สนับสนุนการสร้างกลไกการรับฟังความคิดเห็น และความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการของส่วนราชการและท้องถิ่น รวมทั้งระบบการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relation Management)

1.2.3 ส่งเสริมให้มีการจัดทำหน้าเว็บหลักของภาครัฐ (Web Portal) ในลักษณะที่เป็นช่องทางของบริการภาครัฐทุกประเภท (Government Gateway) ซึ่งประชาชนสามารถเข้าถึงได้ โดยให้เชื่อมโยงกับบริการในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ของรัฐทุกหน่วย รวมทั้งส่งเสริมให้มีการพัฒนาเทคโนโลยีและระบบการตรวจสอบเทคโนโลยีสารสนเทศของหน่วยงานของรัฐ (IT Audit)

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 : ปรับรูปแบบการทำงานให้มีลักษณะเชิงบูรณาการเกิดการแสวงหาความร่วมมือและสร้างเครือข่ายกับฝ่ายต่าง ๆ รวมทั้งเปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม

กลยุทธ์

(1) วางระบบการบริหารงานแบบบูรณาการภายในระบบราชการ โดย

- จัดระบบความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น ให้มีขอบเขตอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบที่ชัดเจนเหมาะสม

แก่การพัฒนาประเทศ รวมทั้งถ่ายโอนบทบาทภารกิจ การตัดสินใจและทรัพยากรจากส่วนกลางลงสู่ระดับปฏิบัติการในเขตพื้นที่

- ออกแบบระบบบริหารราชการสำหรับพื้นที่เฉพาะ เพื่อการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละพื้นที่ ทั้งปัญหาด้านเศรษฐกิจ สังคม และความมั่นคง เช่น จังหวัดชายแดนภาคใต้ การบริหารกลุ่มจังหวัดที่ติดกับชายแดน พื้นที่เศรษฐกิจพิเศษ

- เสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่จังหวัด/กลุ่มจังหวัดในการบริหารงานจังหวัดและกลุ่มจังหวัดแบบบูรณาการ โดยสนับสนุนให้จังหวัด/กลุ่มจังหวัดมีแผนและงบประมาณเพื่อพัฒนาจังหวัด/กลุ่มจังหวัดเป็นการเฉพาะและอย่างเพียงพอ เพื่อประโยชน์ของประชาชนในพื้นที่

(2) ส่งเสริม ผลักดันให้เกิดความร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานกลางต่าง ๆ เพื่ออำนวยความสะดวกในการดำเนินการของส่วนราชการต่าง ๆ โดย

- ประสานแนวทางการพัฒนาระบบราชการไทยให้มีเอกภาพ และอยู่ภายใต้กรอบนโยบายและแบบแผนเดียวกัน รวมทั้งบูรณาการการทำงานของหน่วยงานกลางเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ตามที่กำหนดไว้ร่วมกัน

(3) จัดระบบบริหารราชการให้เอื้อต่อการทำ งานร่วมกันเป็นเครือข่ายกับภาคเอกชน องค์กรพัฒนาเอกชน องค์กรชุมชน และภาคส่วนต่าง ๆ ในลักษณะเป็นภาคี/พันธมิตร/หุ้นส่วนในการจัดบริการสาธารณะ โดย

- ส่งเสริม ผลักดันให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน การประสานกันระหว่างหน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชนและองค์กรประชาชนในลักษณะการบริหารงานในรูปแบบเครือข่าย (Networking)

- เน้นการทำงานแบบหุ้นส่วนระหว่างภาครัฐ และภาคเอกชนในงานบริการสาธารณะ (Public-Private Partnership - PPP) โดยศึกษาความเป็นไปได้ในการร่วมทุนในโครงการพัฒนาสำคัญ ๆ ของประเทศ

(4) สนับสนุนให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารราชการ โดย

- สร้างความรู้และความเข้าใจแก่เครือข่ายภาคประชาสังคม และ ภาคประชาชนในการพัฒนาระบบราชการ เน้นการเรียนรู้โดยการปฏิบัติจริง (Action Learning) เพื่อให้ภาคประชาชนมีศักยภาพในการเข้าสู่กระบวนการมีส่วนร่วมมากขึ้นจนถึงระดับของการเข้ามาเป็นหุ้นส่วน และร่วมติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการภาครัฐได้อย่างเป็นรูปธรรมและต่อเนื่อง รวมทั้งกระตุ้นให้เกิดความรู้และความตระหนักในสำนึกพลเมืองว่าจะต้อง เข้ามาเป็นหุ้นส่วนกับภาครัฐรวมถึงองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

- พัฒนารูปแบบ กลไก ระบบ และวิธีทำงาน เพื่อส่งเสริม สนับสนุนให้ภาคประชาสังคม และภาคประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม เช่น วางหลักเกณฑ์ให้แต่ละส่วนราชการจัดให้มีระบบการปรึกษาหารือกับประชาชน ดำรวจความต้องการของประชาชนในโครงการที่มีผลกระทบต่อประชาชน เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการออกแบบ และให้ข้อคิดเห็นต่อการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐในการช่วยกันทำให้เกิดการบริการสาธารณะที่ดียิ่งขึ้น

- ส่งเสริมให้มีคณะกรรมการภาคประชาชน (Lay Board) ในทุกระดับ และจัดให้มีอาสาสมัครภาคประชาชน เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐ รวมถึงการริเริ่มให้มีการวางแผนและจัดทำงบประมาณแบบมีส่วนร่วม (Participatory Planning and Budgeting)

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 : มุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง บุคลากรมีความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้ กิจริเริ่ม เปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างเหมาะสม ต่อสถานการณ์ต่าง ๆ

กลยุทธ์

(1) จัดให้มีการวางยุทธศาสตร์การบริหารประเทศในระยะยาว (Scenario Planning) เพื่อคาดการณ์ปัจจัยต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตและผลกระทบต่อการบริหารกิจการบ้านเมือง และกำหนดเป้าหมายที่พึงประสงค์และต้องการบรรลุผลไว้เพื่อวัดความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์สำหรับใช้ประโยชน์ในการวางแผนพัฒนาระยะสั้น-ปานกลาง รวมถึงการวางระบบบริหารงานและบุคลากรภาครัฐในอนาคต

(2) ปรับปรุงบทบาท ภารกิจ และโครงสร้างของภาครัฐให้มีขนาดที่เหมาะสม (Rightsizing) เกิดความคุ้มค่าและรองรับกับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่มีความหลากหลาย ซับซ้อนมากขึ้น โดย

- ทบทวนบทบาทภารกิจของภาครัฐให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ยกเลิกภารกิจที่ไม่จำเป็นถ่ายโอนงานบริการบางอย่างของรัฐให้ออกชนหรือท้องถิ่นดำเนินการแทน โดยจัดให้มีการศึกษาวิเคราะห์การดำเนินงานและการใช้จ่ายภาครัฐ เพื่อปรับปรุงบทบาทภารกิจและทบทวนความคุ้มค่า อันจะนำไปสู่การควบคุมและลดค่าใช้จ่ายงบประมาณที่ไม่จำเป็น โดยเฉพาะภาระค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร และวางมาตรการให้มีการนำสินทรัพย์มาใช้ประโยชน์อย่างคุ้มค่า รวมทั้งกำหนดแนวทางในการบริหารงบประมาณและจัดสรรทรัพยากรไปสู่ภารกิจที่มีความจำเป็นมากกว่าต่อไป

- วางรากฐานและแนวทางในการพัฒนาและส่งเสริมองค์การมหาชน หน่วยบริการรูปแบบพิเศษ หรือหน่วยงานของรัฐอื่น ๆ ภายใต้กำกับของฝ่ายบริหาร ให้สามารถ

ดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และสามารถดำเนินงานเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน รวมทั้งการส่งเสริมความเข้มแข็งและพัฒนามาตรฐานการดำเนินงานแก่คณะกรรมการและผู้บริหารขององค์การมหาชน เช่น การจัดตั้งสถาบันเพื่อพัฒนากรรมการในหน่วยงานภาครัฐ

- จัดโครงสร้างส่วนราชการให้มีความพร้อมในบริบทของผู้ซื้อบริการ (Service Purchaser) และผู้ให้บริการ/ผู้จัดหาบริการ (Service Provider) รวมถึงการจัดโครงสร้างองค์กรลักษณะพิเศษ ให้เป็นหน่วยงานที่มีขนาดเล็ก อิสระคล่องตัว ไม่ดำเนินการเอง แยกส่วนมาเป็นพิเศษเพื่อเป็นเจ้าภาพในการสร้างคุณค่าแก่ผลิตภัณฑ์หรือบริการอันเป็นวาระเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญของประเทศอย่างครบวงจร ได้รับงบประมาณเพื่อทำหน้าที่เป็นผู้ซื้อบริการที่เกี่ยวข้องจากส่วนราชการ สถาบันการศึกษา ภาคเอกชน หรือผู้ให้บริการอื่น ๆ

- ทบทวนการกระจายอำนาจไปยังองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ตามสภาพการณ์รวมทั้งส่งเสริมให้เกิดวินัยทางการคลังและธรรมาภิบาลในการบริหารงาน โดยเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่หน่วยงานที่รับผิดชอบในการกำกับดูแลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

- ทบทวน ปรับปรุง หรือแก้ไขกฎหมายที่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติราชการ ของหน่วยงานของรัฐ อันมีผลกระทบต่อภารกิจหลักประสิทธิภาพและการให้บริการแก่ประชาชน และส่งเสริมให้มีการมอบอำนาจลงไปถึงตัวผู้ปฏิบัติงานตามความจำเป็น เพื่ออำนวยความสะดวกในการบริการแก่ประชาชน

(3) เสริมสร้างให้หน่วยงานภาครัฐมีความตื่นตัว ตอบสนอง และมีความไวต่อการเปลี่ยนแปลง มีการบริหารจัดการที่ยืดหยุ่น คล่องตัว สามารถปรับตัว และมีความคิดริเริ่มทันต่อสถานการณ์และความท้าทายต่าง ๆ ได้ โดย

- มุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และเกิดผลสัมฤทธิ์ โดยปรับแต่งองค์ประกอบในด้านต่าง ๆ เช่น โครงสร้าง กระบวนการ เทคโนโลยี บุคลากร วัฒนธรรม และค่านิยม ให้มีความเหมาะสมสอดคล้องและเชื่อมโยงไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร

- ส่งเสริมให้ส่วนราชการมีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อยกระดับขีดความสามารถในการปฏิบัติงานและส่งมอบบริการสาธารณะ ซึ่งอาศัยวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบ กำหนดแนวทางและวิธีการ การนำไปปฏิบัติและติดตามประเมินผลการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สรุบทบทเรียนบูรณาการ และการสร้างนวัตกรรม โดยเฉพาะการเทียบเคียงขีดสมรรถนะ (Benchmarking) กับภาคเอกชน หรือหน่วยงานอื่น ๆ ที่มีประสิทธิภาพสูงกว่า หรือนำกรณีการปฏิบัติงานที่มีความเป็นเลิศ (Best Practices) มาเป็นแบบอย่าง

- ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในการบริการสาธารณะผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เพื่อลดต้นทุนการให้บริการและรองรับความต้องการของประชาชนตามแนวทางในการมุ่งไปสู่การเป็นรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e-Government) รวมทั้งส่งเสริม กระตุ้น ผลักดันให้มีการลงทุนเพื่อนำเทคโนโลยี เครื่องมือ วัสดุ อุปกรณ์สมัยใหม่มาใช้ เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพและความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน เช่น ระบบจดจำข้อมูลผ่านคลื่นวิทยุ (Radio Frequency Identification) ระบบเอ็กซ์เรย์เคลื่อนที่ ระบบสแกนลายนิ้วมือและม่านตา

- ปรับปรุงกลไกและระบบการประเมินผลตามคำรับรองการปฏิบัติราชการให้เหมาะสมสอดคล้องกับพันธกิจและลักษณะของหน่วยงานของรัฐ สามารถวัดผลได้ทั้งในระดับองค์การและระดับบุคคล รวมทั้งการพัฒนามาตรการเสริมสร้างแรงจูงใจตามผลงาน และขยายผลระบบบริหารยุทธศาสตร์องค์การภาครัฐ (Government Strategic Management System) ให้มีความเชื่อมโยงกับระบบการบริหารการเงินการคลังภาครัฐสู่ระบบอิเล็กทรอนิกส์ (Government Fiscal Management Information System) เพื่อประมวลรายงานผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดควบคู่ไปกับรายงานผลทางการเงินได้อย่างเป็นระบบ

(4) ปรับปรุงขีดสมรรถนะของทรัพยากรบุคคลภาครัฐให้สามารถเพิ่มผลิตภาพและพัฒนาขีดความสามารถให้มีความเป็นมืออาชีพ โดย

- พัฒนาขีดสมรรถนะและวัฒนธรรมในการทำงานที่มีความหลากหลายสามารถทำงานข้ามหน่วยงานและสายงานได้ ส่งเสริมให้มีการเพิ่มผลผลิตอย่างต่อเนื่องตลอดจนสนับสนุนให้มีการวางระบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงในส่วนราชการ เพื่อให้รองรับกับสถานการณ์ของโลกที่เปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะการพัฒนาเสริมสร้างขีดสมรรถนะของผู้ประกอบการเปลี่ยนแปลงในระบบราชการในระดับต่างๆ เช่น ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลางรวมทั้งการสร้างนักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ เพื่อเป็นกลุ่มข้าราชการผู้บุกเบิกหรือเป็นผู้สร้างนวัตกรรมในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ

- กำหนดให้ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐทุกระดับมีหน้าที่ในการพัฒนาตนเองตามขีดสมรรถนะที่กำหนดไว้ โดยจัดให้มีระบบการเรียนรู้และพัฒนาแบบใหม่ มุ่งเน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์จริงและกรณีศึกษามากกว่าการบรรยายในชั้นเรียน และพยายามปรับให้ตรงตามความต้องการของแต่ละบุคคลมากขึ้น รวมถึงการจัดให้มีระบบการให้คำแนะนำ (Coaching)/ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน การจัดทำคู่มือการทำงาน เพื่อสามารถปฏิบัติงานราชการได้อย่างมีคุณภาพมาตรฐาน รวมทั้งจัดให้มีการเตรียมแผนสร้างบุคลากรทดแทน (Succession Plan) ในหน่วยงานราชการ และปรับปรุงระบบการประเมินผลบุคคลในวงราชการให้เกิดความโปร่งใสเป็นที่ยอมรับ

- พัฒนาคุณภาพชีวิตของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐให้ดีขึ้น เพื่อสร้างขวัญกำลังใจและให้สามารถดำรงชีพอย่างมีศักดิ์ศรี รวมทั้งจัดให้มีกลไกดูแลรับผิดชอบในเรื่องเงินเดือน ค่าตอบแทน สวัสดิการในภาพรวมของภาครัฐ (Remuneration Tribunal) ให้เหมาะสมกับสภาพการทำงานและสถานการณ์ค่าครองชีพที่เปลี่ยนแปลงไป ปรับปรุงสวัสดิการการทำงานและภาระหนี้สิน รวมทั้งวางมาตรการส่งเสริมให้ข้าราชการทำงานที่บ้าน เพื่อแก้ปัญหาในด้านต่าง ๆ เช่น การประหยัดพลังงาน การจราจร ค่าครองชีพของข้าราชการ ตลอดจนเพื่อการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างชีวิตการทำงานกับชีวิตส่วนตัว และการเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงาน

- ส่งเสริมให้มีการตรวจสอบกำลังคนภาครัฐ เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าและใช้กำลังคนภาครัฐอย่างเหมาะสมรวมทั้งสนับสนุนให้มีการจัดตั้งศูนย์พัฒนาทักษะใหม่ (Transition Center) เพื่อสนับสนุนการเตรียมพร้อมในการถ่ายโอนเจ้าหน้าที่ของรัฐ สำหรับการปฏิบัติการกิจใหม่ ทั้งในภาครัฐและภาคเอกชน โดยการเพิ่มขีดสมรรถนะใหม่และพัฒนาขีดสมรรถนะที่จำเป็นต่อไป

- จัดให้มีข้าราชการวิสามัญเพื่อรองรับการปฏิบัติงานในหน่วยงานราชการที่มีการจัดโครงสร้างองค์การลักษณะพิเศษ หรือเพื่อไว้รองรับบางตำแหน่งในส่วนราชการที่มีอยู่เดิม เช่น ตำแหน่งผู้บริหารสูงสุดด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Chief Information Officer) หรือตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญพิเศษเฉพาะด้านต่าง ๆ รวมทั้งศึกษาความเป็นไปได้ในการจัดให้มีข้าราชการการเมืองเพิ่มเติมเพื่อรองรับการปรับปรุงขีดสมรรถนะของหน่วยงานสนับสนุนผู้บริหารราชการแผ่นดินฝ่ายการเมือง เช่น สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี และสำนักงานรัฐมนตรี

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 : สร้างระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดี เกิดความโปร่งใส มั่นใจ และสามารถตรวจสอบได้ รวมทั้งทำให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อตนเอง ต่อประชาชนและต่อสังคมโดยรวม

กลยุทธ์

(1) เสริมสร้างระบบคุณธรรม จริยธรรม ปรับกระบวนการทัศน์ หล่อหลอมวัฒนธรรมใหม่ ให้เกิดขึ้นในหน่วยงานภาครัฐ โดย

- ส่งเสริมให้หน่วยงานของรัฐใช้หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นแนวทางในการทำงาน และยกระดับธรรมาภิบาลของหน่วยงานภาครัฐ ให้อยู่ในระดับที่เป็นที่ยอมรับของประชาชน โดยเฉพาะการพัฒนาข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐให้มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องธรรมาภิบาล รวมทั้งกำหนดให้มีกลไกเพื่อรับผิดชอบดูแลในเรื่องการส่งเสริมธรรมาภิบาลขึ้นในแต่ละส่วนราชการ

- ส่งเสริมการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ ค่านิยม และหล่อหลอมวัฒนธรรมใหม่ให้เอื้อต่อทิศทางและแนวทางการพัฒนาระบบราชการ ส่งเสริมให้หน่วยงานข้าราชการ และเจ้าหน้าที่ของภาครัฐปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีของสังคมเพื่อชี้นำสังคมไปสู่การประพฤติปฏิบัติที่ดีงาม รวมทั้งสร้างกลไกกลองโฆที่มีประสิทธิภาพ วางแนวทางการเชื่อมโยงคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาลไว้กับระบบงานอื่นๆ เพื่อให้ขยายผลเป็นวัฒนธรรมองค์กรอย่างยั่งยืนต่อไป

- สร้างจิตสำนึก ค่านิยม คุณธรรม จริยธรรม และวัฒนธรรมในหน่วยงานภาครัฐให้ปฏิบัติงานด้วยความประพฤติชอบ ซื่อสัตย์ สุจริต เป็นกลาง ไม่เลือกปฏิบัติ ยึดถือคุณธรรมและจริยธรรมเป็นหลักในการทำงาน โดยจัดให้มีการวางระบบโครงสร้างปัจจัยพื้นฐานทางด้านจริยธรรม (Ethics Infrastructure) ที่เอื้ออำนวยทั้งในด้านการควบคุม การชี้แนะให้คำปรึกษา และการบริหารจัดการ เช่น การจัดการความรู้และระบบฐานข้อมูลในเรื่องจริยธรรม เพื่อให้หน่วยงานของรัฐมุ่งสู่ความเป็นองค์กรแห่งสุจริตธรรม

- จัดให้มีกลไกรับผิดชอบดูแลในเรื่องจริยธรรมในแต่ละส่วนราชการ เพื่อส่งเสริมและให้คำปรึกษาแนะนำ เกี่ยวกับคุณธรรม จริยธรรม และคอยสอดส่องดูแลให้มีการปฏิบัติตามประมวลจริยธรรมของหน่วยงาน และให้มีผู้บริหารระดับสูงที่รับผิดชอบด้านจริยธรรม (Chief Ethics Officer) รวมทั้งให้มีระบบการวัดผลอย่างเป็นรูปธรรมและการรายงานต่อสาธารณะ ตลอดจนยกย่องเชิดชูเกียรติผู้ที่มีผลสัมฤทธิ์ของงานและจริยธรรมสูง เพื่อให้เป็นผู้นำต้นแบบที่ดี (Exemplary Leadership) สำหรับการปฏิบัติตนของข้าราชการอื่นต่อไป

- ปรับปรุงระบบสรรหาและกลั่นกรองข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐทุกระดับในการแต่งตั้งเข้าสู่ตำแหน่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการแต่งตั้งผู้บริหารระดับสูงต้องคำนึงถึงความดีงาม มีคุณธรรมและจริยธรรม เป็นแนวทางในการพิจารณาประกอบด้วย

(2) ปรับปรุงระบบการตัดสินใจและกำกับตรวจสอบในการบริหารราชการแผ่นดิน โดย

- พัฒนาโครงสร้างกลไกการบริหาร (Governance Structure) เช่น การจัดให้มีระบบกรรมการ (Commissioner) สำหรับบางหน่วยงานที่ต้องใช้ดุลยพินิจในการใช้อำนาจในการอนุมัติ อนุญาต เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมจากภายนอกและความโปร่งใสในการปฏิบัติราชการ

- เสริมสร้างความเข้มแข็งของการกำกับดูแลตนเองและการควบคุมภายในที่ดีของหน่วยงานภาครัฐ รวมทั้งระบบการตรวจสอบและประเมินผลภาคราชการ โดยเฉพาะการเสริมสร้างบทบาทและความเข้มแข็งของคณะกรรมการตรวจสอบและประเมินผลภาคราชการประจำกระทรวง เพื่อช่วยทำหน้าที่สอบทานระบบการบริหารงานและการควบคุมภายในของแต่ละส่วนราชการ

- ส่งเสริมให้ภาคประชาชนได้มีความรู้ ความเข้าใจเพียงพอและกระตุ้นให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการเฝ้าระวัง ติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐ (People's Audit) โดยเฉพาะคณะกรรมการธรรมาภิบาลจังหวัด

- เร่งรัดให้ส่วนราชการนำเสนอข้อมูลสารสนเทศที่มีความจำเป็นต่อการแสดงการรับผิดชอบ ความโปร่งใส และเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการปฏิบัติงาน โดยจัดให้มีช่องทางการสื่อสารให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศดังกล่าวได้โดยง่าย

(3) ส่งเสริมให้หน่วยงานในภาครัฐมีการดำเนินการที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชน โดย

- ส่งเสริมให้หน่วยงานของรัฐต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) โดยการดำเนินงานภายใต้หลักจริยธรรมและการกำกับดูแลตนเองที่ดี คำนึงถึงผลผลิตหรือบริการที่มีคุณภาพ ก่อให้เกิดประโยชน์ และผลกระทบเชิงบวกแก่ผู้รับบริการและสังคมโดยรวม ควบคู่ไปกับการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน การใส่ใจ ดูแล รักษา ชุมชนท้องถิ่น สังคมสิ่งแวดล้อม ป้องกันไม่ให้เกิดผลกระทบเชิงลบต่อสังคม เพื่อนำไปสู่การดำเนินงานให้บรรลุผลอย่างยั่งยืน ก่อให้เกิดความน่าเชื่อถือและภาพลักษณ์ที่ดีแก่หน่วยงานและภาครัฐโดยรวม

(4) การสร้างดุลยภาพระหว่างฝ่ายการเมืองและราชการประจำ โดย

- ส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีในการปฏิบัติราชการร่วมกันระหว่างข้าราชการการเมืองและข้าราชการประจำ โดยเฉพาะการสร้างและพัฒนาระบบพิทักษ์คุณธรรม (Merit System Protection) ให้เป็นที่ยอมรับและเกิดความมั่นใจรวมทั้งทำให้ระบบราชการมีจุดยืนและทิศทางในการพัฒนาประเทศที่ชัดเจนและสามารถนำ นโยบายของรัฐบาลมาถ่ายทอดสู่การปฏิบัติได้อย่างเหมาะสมถูกต้อง เป็นธรรม เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของพลวัตโลก

1.6.4 ปัจจัยเงื่อนไขแห่งความสำเร็จในการพัฒนาระบบราชการไทย

ในการนำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2551-2555) ไปสู่การปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จนั้น จำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนเพื่อให้มีปัจจัยเกื้อหนุนรองรับหลายประการ กล่าวคือ

1. การสร้างความเป็นเจ้าของในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

1.1 ต้องมีการเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงในแต่ละหน่วยงานให้มีความสนใจและสนับสนุนในเรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างจริงจัง รวมถึงการกำหนดให้มีผู้บริหารระดับสูง เช่น ตำแหน่งที่ปรึกษาการพัฒนาระบบบริหาร เพื่อทำหน้าที่และรับผิดชอบในการบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นการเฉพาะและปฏิบัติงานอย่างเต็มเวลาขึ้นในแต่ละส่วนราชการ

1.2 กำหนดให้แต่ละหน่วยงานต้องมีการวางเป้าหมายหรือปึกหมุดที่พึงประสงค์ (Milestones) ในการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงองค์การ รวมทั้งดำเนินการจัดทำแผนที่นำทาง (Roadmap) ให้มีความชัดเจน ในรูปแบบของแผนปฏิบัติการเกี่ยวกับการพัฒนาระบบบริหารราชการของกระทรวง ซึ่งมีความเชื่อมโยงและรองรับต่อยุทธศาสตร์การเสริมสร้างธรรมาภิบาล/ การบริหารจัดการที่ดี หรือที่เรียกชื่ออย่างอื่นในแผนปฏิบัติการราชการ 4 ปีของแต่ละกระทรวง

1.3 ยกย่องความสำคัญและเสริมสร้างขีดความเข้มแข็งของกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร โดยเฉพาะในระดับกระทรวง ให้สามารถรับผิดชอบในการขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการเกี่ยวกับการพัฒนาระบบบริหารราชการของกระทรวงสู่การปฏิบัติได้อย่างบรรลุผล โดยเฉพาะการบูรณาการและเชื่อมโยงหน่วยงานภายในของกระทรวง รวมทั้งเป็นเครือข่ายในการพัฒนาระบบราชการ

1.4 ต้องมีการจัดสรรงบประมาณเพื่อลงทุนในการพัฒนาองค์การและทรัพยากรบุคคลให้แก่แต่ละหน่วยงานอย่างเหมาะสมและเพียงพอ โดยยึดแผนปฏิบัติการเกี่ยวกับการพัฒนาระบบบริหารราชการดังกล่าวข้างต้นเป็นหลัก

2. การร่วมเป็นเจ้าภาพในการพัฒนาระบบราชการ

2.1 ส่งเสริมให้หน่วยงานของรัฐพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติราชการของตน ให้สามารถเทียบเคียงสมรรถนะกับภาคเอกชน หรือหน่วยงานในภาครัฐที่มีประสิทธิภาพสูงกว่า หรือองค์กรที่เป็นผู้นำ ที่เป็นกรณีศึกษาที่เป็นตัวอย่างดำเนินการ (Best Practices) เพื่อเป็นพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์ ร่วมกับ ก.พ.ร. ซึ่งอาจจะมาจากการลงทุนสร้างหรือแสวงหา “หน่วยงานต้นแบบ” ซึ่งมีการคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ หรือสามารถดำเนินการด้านใดด้านหนึ่งเป็นผลสำเร็จจนเป็นที่ยอมรับ หรือมีความเป็นเลิศ และนำมาใช้เป็นต้นแบบเพื่อการเทียบเคียง (Benchmarking) และเป็นศูนย์ถ่ายทอดองค์ความรู้ แหล่งทัศนศึกษา คุณาน ในเรื่องต่าง ๆ เกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการให้แก่หน่วยงานอื่น ๆ ต่อไป ทั้งนี้ ในบางกรณีอาจเป็นรูปแบบของการประกวดหรือแสวงหาหน่วยงานต้นแบบภายในกระทรวงเดียวกัน เช่น โรงเรียนหรือโรงพยาบาล “ในฝัน” ขึ้นมาเป็นตัวต้นแบบสำหรับการเทียบเคียงก็ได้

2.2 ส่งเสริมให้มีกลไกประสานและเชื่อมโยงการทำงานของหน่วยงานกลางเข้าด้วยกัน เพื่อให้การขับเคลื่อนนโยบายและยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการเป็นไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีเอกภาพ รวมทั้งลดความซ้ำซ้อนและไม่สร้างภาระให้แก่ส่วนราชการจนเกินความจำเป็น

2.3 แสวงหาความร่วมมือจากภาคธุรกิจเอกชนให้เข้ามามีส่วนร่วมกับ ก.พ.ร. มากขึ้น เพื่อช่วยถ่ายทอดประสบการณ์ ความรู้ หรือเทคโนโลยีบางอย่างให้แก่ข้าราชการและหน่วยงานของรัฐ ในฐานะของการเป็นบรรษัทพลเมืองที่ดี (Good Corporate Citizenship) ซึ่งมีความรับผิดชอบต่อสังคม

ตัวอย่างเช่น ในปัจจุบันเจ้าหน้าที่ผู้บริหารสูงสุดของหลายบริษัทได้ทำหน้าที่เป็นผู้ให้คำปรึกษา/ที่ปรึกษา เพื่อฝึกงานให้แก่ข้าราชการในโครงการพัฒนานักบริหารการเปลี่ยนแปลงรุ่นใหม่ (นปร.) เป็นต้น

2.4 ร่วมมือกับสถาบันการศึกษาและองค์กรการพัฒนาระหว่างประเทศเพื่อสร้าง “ศูนย์นวัตกรรมเพื่อการพัฒนาระบบราชการไทย” ในการศึกษาวิจัย สร้างกรณีศึกษาต้นแบบ และ แสวงหานวัตกรรมและความคิดริเริ่มใหม่มาปรับใช้กับการพัฒนาระบบราชการของไทย รวมถึง การเปิดให้ประชาชนและข้าราชการได้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการทำงานของทางราชการ เช่น กรณีของการส่งเสริมให้มีโครงการ “ความคิดไร้ขีดจำกัด” (Ideas are free) โดยเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ ซึ่งความคิดเห็นเล็ก ๆ น้อย ๆ ก็สามารถเป็นจุดเปลี่ยนที่สำคัญและนำไปสู่การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การขนาดใหญ่ได้

1.6.5 เครื่องมือในการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติให้บังเกิดผล

(1) การสื่อสารเพื่อการเปลี่ยนแปลง

- มีการสร้างความเข้าใจ กระตุ้น เร่งเร้า สื่อสาร ทำความเข้าใจกับข้าราชการ ในทุกระดับอย่างต่อเนื่องและจริงจัง โดยเฉพาะสร้างความเข้าใจที่ชัดเจนให้กับกลุ่มข้าราชการ ประชาชน และผู้ที่เกี่ยวข้อง กระตุ้นให้เกิดการประสานเป็นหนึ่งเดียวกันอย่างเป็นรูปธรรม สร้าง ความรู้สึกในการมีส่วนร่วม รวมทั้งสร้างความตื่นตัวและการประสานงานอย่างสอดคล้องใน ระบบการทำงานและการให้บริการต่าง ๆ ผ่านกิจกรรมสื่อสารสร้างความเข้าใจ เช่น การฝึกอบรม การประชุมเชิงปฏิบัติการ การจัดสัมมนา การเดินสายเผยแพร่พร้อมสื่อ เช่น โปสเตอร์ แผ่นพับ ซีดี นิติยสาร คู่มือ เพื่อนำไปสู่ความภาคภูมิใจและความเชื่อมั่นในการปรับเปลี่ยนกระบวนการ สร้างความรู้ ความเข้าใจในการพัฒนาระบบราชการไทยต่อไป

- เพิ่มช่องทางการเข้าถึงข้าราชการแต่ละบุคคลในทางตรงมากขึ้น รวมไปถึงการ เปิดช่องทางการสื่อสารสองทางให้ข้าราชการได้ร่วมแสดงความคิดเห็นเชิงสร้างสรรค์ โดยเฉพาะ ระบบสื่อสารผ่านทางระบบอิเล็กทรอนิกส์ เช่น ระบบไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ หรือสื่อ อิเล็กทรอนิกส์อื่น ๆ เช่น e-Newsletter, Weblog, Wikipedia, Webboard และการสำรวจแบบ ออนไลน์

- ปรับปรุงเนื้อหาหลักสูตรฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการให้มีความทันสมัยและ รองรับต่อการพัฒนาระบบราชการมากขึ้นและบังเกิดผลคุ้มค่าต่อการลงทุน ไม่ใช่เป็นเพียงเรื่องของการพบปะเพื่อสร้างเครือข่ายทางสังคมเท่านั้น ในการนี้ควรมุ่งเน้นความเข้มข้นทางวิชาการ วางระบบตรวจสอบและประกันคุณภาพ เน้นกรณีศึกษาและทดลองปฏิบัติงานจริงมากกว่าฟังการ บรรยาย รวมทั้งพยายามให้การฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการมีผลต่อการปรับเปลี่ยนค่านิยมและ กระบวนการอย่างแท้จริง

(2) ผลักดันพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

- ให้มีการบังคับใช้พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 อย่างจริงจัง และเป็นไปตามเจตนารมณ์ของมาตรา 3/1 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (แก้ไขเพิ่มเติม ฉ. 5) พ.ศ. 2545 โดยเฉพาะส่งเสริมให้ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐ ได้รับการพัฒนาความรู้ความเข้าใจในเรื่องธรรมาภิบาล ตามที่กำหนดไว้ในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

- ดำรงและจัดให้มีการแก้ไขกฎหมาย มติคณะรัฐมนตรี กฎ ระเบียบ คำสั่ง ที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาระบบราชการ/การให้บริการประชาชน การเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ตามนัยของมาตรา 35 มาตรา 36 แห่งพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 โดยขอความร่วมมือกับสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา และองค์กรเพื่อการปฏิรูปกฎหมาย ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550

(3) การสร้างแรงจูงใจ

รักษาระบบการสร้างแรงจูงใจตามผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง ทั้งในรูปของตัวเงิน ได้แก่ การจัดสรรเงินเพิ่มพิเศษสำหรับผู้บริหารและเงินรางวัลสำหรับผู้ปฏิบัติงานประจำปี เงินงบประมาณเหลือจ่ายเพื่อนำมาจัดสรรเป็นสิ่งจูงใจ และในรูปที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น การให้เข้าร่วม ฝึกอบรม คูงาน หรือการเข้าร่วมประชุมระดับนานาชาติตามความต้องการสำหรับผู้บริหารการเลื่อนขั้นตราของเครื่องราชอิสริยาภรณ์ได้เร็วขึ้น การได้รับการเชิดชูเกียรติ หรือการได้ใบประกาศเกียรติคุณ นอกจากนี้ ควรให้ความสำคัญกับมาตรการเชิงลบอย่างจริงจังมากขึ้น เช่น การสับเปลี่ยนให้ไปดำรงตำแหน่งอื่นในกรณีปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

(4) เพิ่มบทบาทการมีส่วนร่วมของประชาชนและสื่อมวลชนในการพัฒนาระบบราชการ กล่าวคือ

- ในส่วนของประชาชนสามารถเข้ามามีส่วนร่วมได้ทั้งในแง่ของบทบาทในฐานะเป็นผู้เฝ้าระวัง เช่น คณะกรรมการธรรมาภิบาลจังหวัด (กธจ.) ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 7) พ.ศ. 2550 ซึ่งจะได้มีการขยายให้ครอบคลุมทุกส่วนราชการต่อไป และบทบาทในฐานะผู้ให้ข้อคิดเห็นป้อนกลับเกี่ยวกับการพัฒนาระบบราชการ และคุณภาพการให้บริการแก่ประชาชน เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงและพัฒนาการทำงานผ่านทางช่องทางต่างๆ

- ในส่วนของสื่อมวลชนสามารถเข้ามามีส่วนร่วมได้เช่นกัน โดยเฉพาะการเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับความสำเร็จและ/หรือปัญหาอุปสรรคข้อขัดข้องในการปฏิบัติราชการและร่วมติดตามการทำงานของส่วนราชการ รวมทั้งเป็นสื่อกลางในการนำความคิดเห็นของประชาชนฝ่ายต่างๆ มานำเสนอเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาระบบราชการ

จากที่กล่าวมาแล้วสรุปได้ว่าสำนักงานพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2551-2555) โดยได้ประมวลบริบทของความสัมพันธ์เปลี่ยนแปลงมิติทางด้านเศรษฐกิจ มิติทางด้านสังคม มิติทางด้านการเมืองการปกครอง และมิติทางด้านจัดการความรู้ สารสนเทศ และเทคโนโลยี มีการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทยเป็น 4 ประเด็นยุทธศาสตร์ คือ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 : ยกระดับการให้บริการและการทำงาน เพื่อตอบสนองความคาดหวังและความต้องการของประชาชนที่มีความสลับซับซ้อนหลากหลายและเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 : ปรับรูปแบบการทำงานให้มีลักษณะเชิงบูรณาการ เกิดการแสวงหาความร่วมมือและสร้างเครือข่ายกับฝ่ายต่าง ๆ รวมทั้งเปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 : มุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง บุคลากรมีความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้ คิดริเริ่ม เปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 : สร้างระบบการกำกับดูแลตนเองที่ดี เกิดความโปร่งใส มั่นใจ และสามารถตรวจสอบได้ รวมทั้งทำให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อตนเอง ต่อประชาชนและต่อสังคมโดยรวม

3. องค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการขนส่งทางบก

กรมการขนส่งทางบก (2553 : 17-59) ได้กล่าวถึง อำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และค่านิยมองค์กร และโครงสร้างองค์กรของกรมการขนส่งทางบก ในปัจจุบัน ไว้ดังต่อไปนี้

3.1 อำนาจหน้าที่ตามกฎหมายของกรมการขนส่งทางบกในปัจจุบัน

กรมการขนส่งทางบกเป็นหน่วยราชการสังกัดกระทรวงคมนาคม ภายใต้กลุ่มภารกิจ การขนส่ง ตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมการขนส่งทางบก กระทรวงคมนาคม พ.ศ. 2552 ได้กำหนดให้กรมการขนส่งทางบก กระทรวงคมนาคม มีภารกิจเกี่ยวกับการกำกับดูแล ตรวจสอบ ควบคุม ตรวจสอบตรา ให้มีการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ประสานและวางแผนให้มีการเชื่อมต่อการขนส่งอื่น ๆ เพื่อให้ระบบการขนส่งทางบกเกิดความคล่องตัว สะดวก รวดเร็ว ทัวถึง และปลอดภัย โดยให้มีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

3.1.1 ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยการขนส่งทางบก กฎหมายว่าด้วยรถยนต์ และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง

3.1.2 ดำเนินการแก้ไข ป้องกัน และส่งเสริมสวัสดิภาพการขนส่งทางบก

3.1.3 ส่งเสริมและพัฒนาเครือข่ายระบบการขนส่งทางบก

3.1.4 ดำเนินการจัดระบบและระเบียบการขนส่งทางบก

3.1.5 ร่วมมือและประสานงานกับองค์กรและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศในด้านการขนส่งทางบก ที่เกี่ยวกับอนุสัญญาและความตกลงระหว่างประเทศ

3.1.6 ปฏิบัติงานอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรมหรือตามที่กระทรวงหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

3.2 วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และ ค่านิยมองค์กร

วิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์ (Vision) คือ ภาพในอนาคตที่องค์กรต้องการเห็น ต้องการเป็น โดยสิ่งที่อยากเห็น อยากเป็นนั้นต้องเกิดประโยชน์ต่อประชาชน สังคม หรือประเทศชาติ ข้อเสนอวิสัยทัศน์ของกรมการขนส่งทางบก คือ กรมการขนส่งทางบกเป็นหน่วยงานที่ “มุ่งมั่นพัฒนาการขนส่งทางถนน เพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชน”

พันธกิจ

พันธกิจ (Mission) คือ บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ หรือภารกิจตามกฎหมายที่องค์กรต้องดำเนินการ พันธกิจของกรมการขนส่งทางบก มี 6 ข้อ ดังนี้

1. จัดระเบียบ พัฒนาและส่งเสริมการขนส่งทางถนน ให้มีความสะดวก รวดเร็ว ปลอดภัย เป็นธรรม คุ่มค่าทางเศรษฐกิจ และเชื่อมโยงกับการขนส่งรูปแบบอื่น รวมถึงการขนส่งระหว่างประเทศ

2. พัฒนามาตรฐานและกำกับดูแลรถให้มีความปลอดภัยเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม สอดคล้องกับมาตรฐานสากล

3. พัฒนาระบบการป้องกันอุบัติเหตุ และส่งเสริมสวัสดิภาพการขนส่งทางถนน

4. กำกับดูแลการขนส่งทางถนนให้เป็นไปตามกฎหมาย

5. พัฒนาคุณภาพการให้บริการสู่ความเป็นเลิศ

6. ส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

เป้าประสงค์

เป้าประสงค์หรือวัตถุประสงค์หลักของหน่วยงานเป็นขอบข่ายของผลสัมฤทธิ์หลักที่หน่วยงานต้องการให้เกิดขึ้นแก่ประชาชน สังคม หรือประเทศชาติในอนาคต เป้าประสงค์ระดับกรม ที่เป็นการวัดผลระดับผลลัพธ์มี 4 ข้อ ดังนี้

1. ประชาชนได้ใช้ระบบขนส่งด้วยรถโดยสารสาธารณะที่มีคุณภาพ
2. ผู้ใช้บริการขนส่งสินค้าด้วยรถบรรทุกได้รับการบริการที่มีคุณภาพ
3. ประชาชนมีความปลอดภัยในการเดินทางทางถนน
4. ประชาชนมีความพึงพอใจและเชื่อมั่นในองค์กร

ค่านิยมองค์กร

ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 กรมการขนส่งทางบกได้มีการจัดกิจกรรมเพื่อกำหนดค่านิยมขององค์กร เพื่อสร้างวัฒนธรรมและปลูกฝังค่านิยมการทำงานให้แก่บุคลากรของกรมการขนส่งทางบก ให้สามารถรองรับกับการพัฒนาระบบราชการราชการไทยที่มีการเปลี่ยนแปลงในหลายด้านได้ โดยมีการกำหนดค่านิยมและวัฒนธรรมการทำงานของกรมการขนส่งทางบก ดังนี้

ค่านิยม	วัฒนธรรมการทำงาน
S (Service Mind) บริการดี	ยิ้มด้วยใจ พร้อมให้บริการ มาตรฐานเป็นเลิศ
M (Morality) มีคุณธรรม	ฟังความคิดเห็น เน้นรับผิดชอบ ตรวจสอบได้
D (Development) นำสู่การพัฒนา	เทคโนโลยีนำสมัย ก้าวไกลอย่างมืออาชีพ

กรมการขนส่งทางบกได้มีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ค่านิยมองค์กร และวัฒนธรรมการทำงานดังกล่าวผ่านสื่อต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรทุกระดับได้รับทราบและปฏิบัติตามค่านิยมองค์กรจนกลายเป็นวัฒนธรรมการทำงานในที่สุด

3.3 โครงสร้างองค์กรของกรมการขนส่งทางบก

แบ่งเป็นราชการบริหารส่วนกลาง และราชการบริหารส่วนภูมิภาค ดังนี้

ก. ราชการบริหารส่วนกลาง

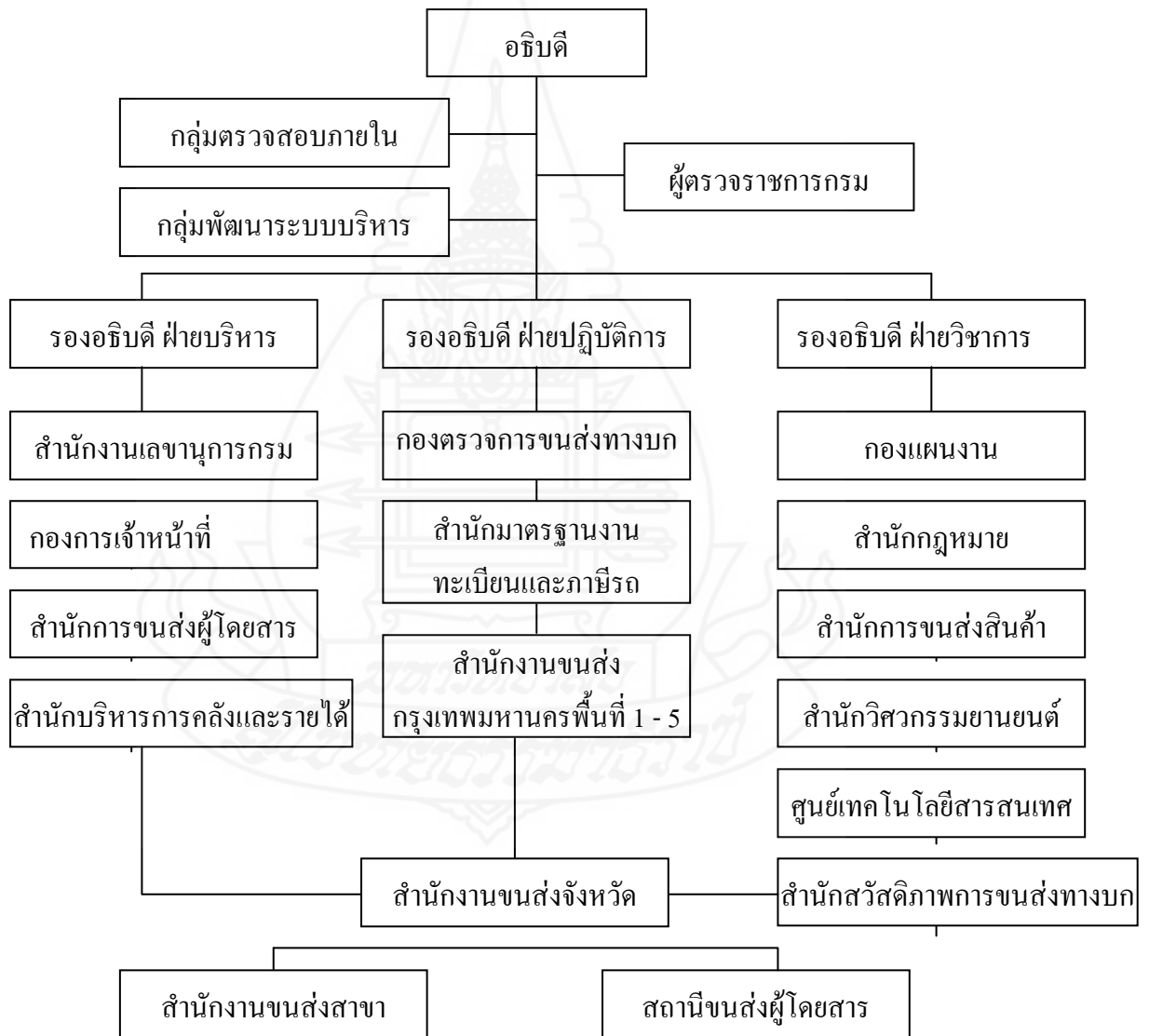
1. สำนักงานเลขานุการกรม
2. กองการเจ้าหน้าที่
3. กองตรวจการขนส่งทางบก
4. กองแผนงาน
5. สำนักกฎหมาย
6. สำนักการขนส่งผู้โดยสาร
7. สำนักการขนส่งสินค้า
- 8-12. สำนักงานขนส่งกรุงเทพมหานครพื้นที่ 1 – 5
13. สำนักบริหารการคลังและรายได้

- 14. สำนักมาตรฐานงานทะเบียนและภาษีรถ
- 15. สำนักวิศวกรรมยานยนต์
- 16. สำนักสวัสดิภาพการขนส่งทางบก
- 17. ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ

โดยมีกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร และกลุ่มตรวจสอบภายใน เป็นหน่วยงานขึ้นตรงต่ออธิบดีกรมการขนส่งทางบก

ข. ราชการบริหารส่วนภูมิภาค สำนักงานขนส่งจังหวัด

โครงสร้างองค์กรของกรมการขนส่งทางบก



ภาพที่ 4.4 แผนภูมิโครงสร้างกรมการขนส่งทางบก

ที่มา : กรมการขนส่งทางบก (2553 : 18)

จากที่กล่าวมาแล้วสรุปได้ว่า กรมการขนส่งทางบกเป็นหน่วยงานทางราชการระดับกรม สังกัดกระทรวงคมนาคม มีภารกิจเกี่ยวกับการกำกับดูแล ตรวจสอบ ควบคุม ตรวจสอบ ให้มีการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ประสานและวางแผนให้มีการเชื่อมต่อระบบการขนส่งอื่น ๆ เพื่อให้ระบบการขนส่งทางบกเกิดความคล่องตัว สะดวก รวดเร็ว ทัวถึง และปลอดภัย กำหนดวิสัยทัศน์ว่า “มุ่งมั่นพัฒนาการขนส่งทางถนน เพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชน” กำหนดค่านิยมขององค์กรไว้ว่า บริการดี (Service Mind) มีคุณธรรม (Morality) นำสู่การพัฒนา (Development) โครงสร้างองค์กรแบ่งออกเป็น ราชการบริหารส่วนกลาง และราชการบริหารส่วนภูมิภาค

3.4 ความเป็นมาในการพัฒนาของกรมการขนส่งทางบก

จากการปฏิรูประบบราชการที่มุ่งเน้นยกระดับความสามารถของภาคราชการให้มีประสิทธิภาพคล่องตัวและเป็นกลไกสำคัญในการนำนโยบายของรัฐไปสู่การปฏิบัติอย่างแท้จริงมีการบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ และเปลี่ยนแปลงทัศนคติ วัฒนธรรมการทำงานของข้าราชการให้สามารถสนองความต้องการของประชาชน และการพัฒนาประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด กรมการขนส่งทางบกจึงต้องดำเนินการพัฒนาบุคลากรให้พร้อมที่จะสามารถปฏิบัติงานภายใต้ระบบบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ให้มีความสอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 และสภาวะการณ์ปัจจุบัน โดยมีวัตถุประสงค์พัฒนาบุคลากรกรมการขนส่งทางบกให้มีความรู้ ทั้งด้านกระบวนการ ทัศนคติ ความสามารถเชิงวิชาการ และทักษะในการพัฒนางานรวมทั้งส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมและคุณภาพชีวิตในการปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุภารกิจ เป้าหมายการปฏิบัติงานของกรมการขนส่งทางบก กองการเจ้าหน้าที่ ในฐานะที่เป็นหน่วยงานรับผิดชอบการจัดระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมการขนส่งทางบก ได้ตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลสมัยใหม่ที่มีความสอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงาน จึงจำเป็นต้องมีผู้บริหารและหน่วยงานภายในองค์กรจะต้องมีส่วนร่วมในการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้ระบบบริหารทรัพยากรบุคคลของกรมการขนส่งทางบกมีความเข้มแข็งและมีประสิทธิภาพ สามารถผลักดันให้กรมการขนส่งทางบก บรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้

3.5 การดำเนินการของกรมการขนส่งทางบก

สืบเนื่องจากปีงบประมาณ 2553 สำนักงาน ก.พ.ร. ได้กำหนดให้การจัดการด้านทุนมนุษย์เป็นประเด็นการประเมินผลในมิติที่ 4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร โดยมีตัวชี้วัด “ระดับความสำเร็จของการผ่านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐพื้นฐาน” เป็นตัวชี้วัดกระบวนการในการพัฒนาองค์กร กรมการขนส่งทางบกได้มีการกำหนดแผนกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรบุคคล

ซึ่งแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วยประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ครอบคลุมตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard) ทั้ง 5 มิติ คือ มิติที่ 1 ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic HR Alignment) มิติที่ 2 ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Operational Efficiency) มิติที่ 3 ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM Programme Effectiveness) มิติที่ 4 ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Accountability) มิติที่ 5 คุณภาพชีวิตและความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (Quality of Work life) ซึ่งมิติที่ 3 มีประเด็นยุทธศาสตร์ คือ การพัฒนาหน่วยงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ในปีงบประมาณ 2554 กรมการขนส่งทางบกได้พิจารณากำหนดแผนปฏิบัติการพัฒนาบุคลากรกรมการขนส่งทางบก โดยการปรับเปลี่ยนกระบวนการ วัฒนธรรม และค่านิยมการทำงานให้มีความพร้อมและความสามารถในการเรียนรู้ คิดริเริ่ม เปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างเหมาะสมต่อสถานการณ์ต่าง ๆ และการพัฒนาส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม และคุณภาพชีวิต พร้อมทั้งเสริมสร้างหน่วยงานไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ อันจะเป็นการพัฒนากรมการขนส่งทางบกให้มีความเจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืนต่อไป ทั้งนี้ ให้มีความสอดคล้องกับกฎหมาย ดังนี้

1. พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546
2. แผนพัฒนาเศรษฐกิจสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ.2550-2554)
 - ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพคนและสังคมไทยสู่สังคมแห่งภูมิปัญญา และการเรียนรู้
 - ยุทธศาสตร์การเสริมสร้างธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการประเทศ
3. พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2551
4. ยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2553-2556

ในปีงบประมาณ 2554 นี้ กรมการขนส่งทางบก มีแนวทางและขั้นตอนและวิธีดำเนินการงาน โดยมีโครงการฝึกอบรม/ประชุม/สัมมนา ให้แก่ข้าราชการทุกกลุ่มระดับสายงาน มีการกำหนดหลักสูตรเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะที่จำเป็นให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และการปรับเปลี่ยนกระบวนการ วัฒนธรรม และค่านิยมของบุคลากร เป็นการศึกษาเรียนรู้ และวิเคราะห์เปรียบเทียบ (Benchmarking) เพื่อให้ได้แนวทางปฏิบัติที่ดี (Best Practices) การระดมความรู้ และแก้ไขปัญหาจากประสบการณ์ (Workshop) การเรียนรู้จากการฝึกปฏิบัติจริง (Action Learning) การปฏิบัติทำงานร่วมกัน (Teamwork) โดยได้ดำเนินที่เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

1. โครงการจัดการความรู้ในองค์กร (Knowledge Management)

ในการจัดการความรู้ในองค์กรของกรมการขนส่งทางบก กรมการขนส่งทางบกมี

2. โครงการส่งเสริมและสนับสนุนให้ข้าราชการพัฒนา และศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเอง
3. จัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) ที่จำเป็นต่อการผลักดันประเด็นยุทธศาสตร์ของกรมการขนส่งทางบก ซึ่งการจัดทำแผนการจัดการความรู้ มีกิจกรรมการจัดการ

ความรู้ ซึ่งประกอบด้วย การบ่งชี้ความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลผลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ และการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4.1 งานวิจัยในประเทศ

กิงกาญจน์ เพชรศรี (2542) ได้ทำการศึกษา เรื่อง ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาโรงพยาบาลกรุงเทพ โดยใช้กรอบแนวคิด คือ คุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานในโรงพยาบาลทุกระดับตำแหน่ง และทุกสายงาน กับองค์ประกอบ 5 ประการในการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Michael J. Marquardt ผลการศึกษาพบว่า (1) พนักงานโรงพยาบาลกรุงเทพมีความคิดเห็นว่าศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยเมื่อจำแนกในแต่ละองค์ประกอบสามารถจัดเรียงลำดับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ดังนี้ อันดับแรก คือ ด้านพลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) คะแนนอยู่ในระดับมาก อันดับรองมา คือ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation) คะแนนอยู่ในระดับมาก อันดับสาม คือ ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (Empowerment) คะแนนอยู่ในระดับปานกลาง อันดับสี่ คือ ด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management) คะแนนอยู่ในระดับปานกลาง และอันดับสุดท้าย คือ ด้านการใช้เทคโนโลยี (Technology Application) (2) ความแตกต่างในลักษณะส่วนบุคคลได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และประสบการณ์ในการทำงาน มีความคิดเห็นต่อศักยภาพในการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ต่างกัน

ลือชัย จันทร์ปวี (2546) ได้ทำการศึกษา รูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย โดยใช้กรอบแนวคิดของ Senge (1990 :139-169) ผลการวิจัยพบว่า สภาพของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทยในภาพรวมตามความคิดเห็นของผู้บริหารอยู่ในระดับมากและความคิดเห็นของครูอยู่ในระดับปานกลาง ระดับของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทยในภาพรวมตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูอยู่ในระดับมาก ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของรูปแบบจำลองปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ วัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำ บรรยากาศในการทำงาน โครงสร้างองค์การ การดำเนินงานด้านการจัดการ การจูงใจ และระบบองค์การ

ศิริรัตน์ ชำนาญณรงค์ศักดิ์ (2547) ได้ศึกษาเรื่อง ผลกระทบของพฤติกรรมผู้นำและวัฒนธรรมองค์กรต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษาโรงพยาบาลภาครัฐและเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล ผลการศึกษาวิจัยพบว่า แบบจำลององค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลภาคเอกชนสามารถอธิบายได้ 42% ส่วนแบบจำลององค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลภาครัฐสามารถอธิบายได้ 49% ดังนั้น แบบจำลององค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลเอกชนและรัฐที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาลมีความกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในภาพรวมตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่ามีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของพฤติกรรมผู้นำส่งผลโดยตรงต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้และส่งผลกระทบต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยผ่านการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร

จุฑารัตน์ วัฒนยากร (2548) ได้ทำการศึกษา เรื่อง ศักยภาพขององค์กรตามกรอบแนวทางองค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 7 ผลการศึกษาพบว่าข้าราชการสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 7 เห็นด้วยว่าศักยภาพขององค์กรตามกรอบแนวทางองค์กรแห่งการเรียนรู้ เกิดจากการเรียนรู้การพัฒนาบุคลากรขององค์กรไปสู่ความสำเร็จในการบริหารจัดการในแต่ละด้านที่มีความสัมพันธ์กับแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้เรียงลำดับองค์ประกอบทั้ง 5 ด้าน ดังนี้ องค์ประกอบที่สำคัญที่สุด คือ ด้านการใช้เทคโนโลยี และด้านพลวัตการเรียนรู้ รองลงมาคือ ด้านการบริหารความรู้ ด้านการให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคคล และ การปรับเปลี่ยนองค์กรตามลำดับ

ชวลีพร เอี่ยมอำนาจ (2548) ได้ศึกษาความคิดเห็นของพนักงานต่อศักยภาพการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า ความคิดเห็นของพนักงานต่อศักยภาพการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาจากรายด้าน พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อศักยภาพการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านพลวัตการเรียนรู้ และด้านประยุกต์ใช้เทคโนโลยีอยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านการจัดการความรู้ และด้านการเพิ่มสมาชิกองค์กร อยู่ในระดับปานกลาง ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานต่อศักยภาพการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยจำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคลของพนักงาน ที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา ชั้นที่ดำรงตำแหน่ง และระยะเวลาปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อศักยภาพการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน

สมพงษ์ บุญสืบชาติ (2549) ได้ศึกษา เรื่อง กลยุทธ์มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนครนายก พบว่า ปัญหา อุปสรรคในการพัฒนาสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนครนายกไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น ส่วนใหญ่เป็นปัญหาทางด้าน

บุคลากร และปัญหาทางด้านบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ค่านิยมขององค์กร สำหรับการกำหนดกลยุทธ์นั้น พบว่า กลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนครนายก แบ่งเป็น 3 ระยะ คือ กลยุทธ์ระยะสร้างบรรยากาศและค่านิยมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ กลยุทธ์ระยะสร้างวินัยแห่งการเรียนรู้ระดับบุคคล และกลยุทธ์ระยะสร้างวินัยแห่งการเรียนรู้ระดับทีม สำหรับแนวทางในการสร้างเครื่องมือเพื่อประเมินความพร้อมของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดนครนายกควรใช้เป็นแบบสอบถามเพื่อประเมินความพร้อมในประเด็นต่าง ๆ คือ บรรยากาศขององค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ทักษะต่าง ๆ ที่เอื้อต่อการฝึกวินัย วินัยระดับบุคคลและวินัยระดับทีม ซึ่งควรดำเนินการประเมินเป็นระยะ ๆ คือ ก่อนดำเนินการพัฒนา และหลังดำเนินการทั้ง 3 ระยะ ดังกล่าว

บัวบุญ อุดมทรัพย์ (2549) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของบุคลากรสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดขอนแก่น ผลการศึกษาพบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดขอนแก่น โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการสนับสนุนส่งเสริมการเรียนรู้ในองค์กรอย่างต่อเนื่อง สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นโดยจัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่หลากหลายและต่อเนื่อง เสริมความรู้ให้กับบุคลากร พัฒนากลไกการจัดการความรู้ขององค์กร โดยดำเนินงานในรูปแบบคณะกรรมการ และจัดทำแผนการจัดการความรู้ที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการ

วิภา จินดา (2550) ได้ศึกษา เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา บริษัทแพรกซ์แอร์ (ประเทศไทย) จำกัด ผลการศึกษาพบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าเป็นบริษัทที่มีลักษณะขององค์กรที่มีปัจจัยด้านองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับดีมาก เมื่อศึกษารายด้าน พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าเป็นบริษัทที่มีลักษณะขององค์กรที่มีปัจจัยด้านองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ มากที่สุดอยู่ในระดับมาก รองลงมา ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร อยู่ในระดับมาก และด้านการใช้เทคโนโลยีอยู่ในระดับมาก ด้านการให้อำนาจแก่บุคลากร ผู้จัดการ พนักงาน ลูกจ้าง หุ้นส่วน ซัพพลายเออร์ และชุมชน อยู่ในระดับปานกลาง และด้านการบริหารความรู้ อยู่ในระดับปานกลาง พนักงานที่มีเพศต่างกัน การศึกษาต่างกัน ตำแหน่งต่างกัน มีความคิดเห็นด้านองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมต่างกัน พนักงานที่มีอายุต่างกัน รายได้ต่างกัน ระยะเวลาในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นด้านองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมไม่ต่างกัน

ลักษณะ สุภวรรณเกษม (2550) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีบริษัทสยามสตูดิโออินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาค้นคว้าพบว่า พนักงานของบริษัทสยามสตูดิโออินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน) มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามทฤษฎีวิวินัย 5 ประการ ของ Senge ในแต่ละด้านอยู่ใน

ระดับสูง โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยความคิดเห็นจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านการคิดอย่างมีระบบ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการสร้าง วิทยาลัยน์ร่วมกัน (2) การทดสอบสมมติฐานลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อปัจจัยที่ส่งผล ต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน พบว่ามี 3 ด้าน เพศ อายุ และตำแหน่งงาน ส่วนลักษณะส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่ง การเรียนรู้ไม่แตกต่างกันพบว่ามี 3 ด้าน คือ ระดับการศึกษา อายุงาน และส่วนงาน

วิสุทธิมรรค อำนวยมณี (2550) ได้ทำการศึกษา เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้ของบุคลากรโรงเรียนไพฑูริย์ศึกษา ผลการศึกษาพบว่า (1) ความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มี ผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรโรงเรียนไพฑูริย์ศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับ ดีมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าปัจจัยด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และ ยุทธศาสตร์ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านการบริหารการจัดการ ด้านบุคลากรและทีมงาน ด้านโครงสร้างการบริหาร ด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ในโรงเรียน อยู่ในระดับดีมาก ยกเว้นปัจจัยด้านการจูงใจ อยู่ในระดับมาก (2) ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และระยะเวลาในการทำงานที่ต่างกัน มีผลต่อ การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่ต่างกัน (3) ปัญหาและข้อเสนอแนะ บุคลากรส่วนใหญ่เห็นว่า โรงเรียนควรกำหนดตัวบ่งชี้ในบางยุทธศาสตร์ให้ชัดเจน จัดสายงานบังคับบัญชาให้มีความกระชับ และยืดหยุ่น กระจายอำนาจและให้อิสระแก่ทีมงาน มีกลไกการนิเทศให้ครอบคลุมทุกหน่วยงาน อบรมและพัฒนาการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ ๆ ผู้บริหารควรมีการสนับสนุนและแก้ไขปัญหา ให้กับบุคลากรในการทำงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การประกาศเกียรติคุณ ควรมีหลักเกณฑ์ การประเมินที่ชัดเจนและเป็นธรรม และควรเสริมสร้างประเพณีที่สืบทอดความภูมิใจในโรงเรียน

จากการศึกษางานวิจัยในประเทศสรุปได้ว่า แนวความคิดในการพัฒนาสู่การเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ แบ่งเป็น 2 แนวคิดหลักที่สำคัญ คือ การพัฒนาองค์การตามทฤษฎีวินัย 5 ประการ ของ Senge ซึ่งประกอบด้วย การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การสร้าง วิทยาลัยน์ร่วม การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และ การคิดอย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ยังเป็นการศึกษา ค้นคว้าตามหลักการของ Marquardt ซึ่งมีแนวคิดในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 5 ด้าน ซึ่งประกอบด้วย ด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ ด้านการเพิ่มอำนาจแก่ บุคคล ด้านการจัดการความรู้ และ ด้านการใช้เทคโนโลยี

4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

เดบเพิลเทลลี (Cepetelli. 1995 ; อ้างถึงใน สิรินันท์ แสงสิงห์. 2550 : 32) ได้ศึกษา การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ในกลุ่มโรงพยาบาลเวอร์มอนต์ (Vermont) ซึ่งประกอบด้วย

โรงพยาบาลชุมชนในเครือข่าย รวมทั้งสิ้น 15 แห่ง ศึกษาโดยใช้กรอบแนวคิดของเซ็นเก้ (Senge) ซึ่งมีองค์ประกอบซึ่งก่อให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ ได้แก่ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ ซึ่งดำเนินการศึกษาโดยให้ผู้บริหารของฝ่ายการพยาบาลจากโรงพยาบาล 7 แห่ง เข้าร่วมประชุมเพื่อที่จะเสนอการใช้แหล่งข้อมูลเพื่อการศึกษาอย่างต่อเนื่อง โดยในขั้นแรก มีการชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างสถานการณ์ปัจจุบันกับการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันในอนาคต การปฏิบัติดังกล่าวเป็นสิ่งจำเป็น ทั้งนี้เพราะความสามารถลดช่องว่างระหว่างความเป็นจริงกับวิสัยทัศน์ได้ ซึ่งช่องว่างที่มีอยู่นี้เป็นสิ่งที่ก่อให้เกิด ความเครียดแห่งการสร้างสรรค์ ซึ่งจะเป็พลังที่จะนำมาใช้ดึงความจริงไปสู่วิสัยทัศน์ ผลการศึกษาพบว่า มีผลลัพธ์ที่สามารถวัดได้ ประกอบด้วยบทบาทใหม่ของผู้ที่เป็นและไม่เป็นพยาบาล มีการนำรูปแบบการบริหารจัดการที่สร้างขึ้นไปใช้ และได้มีการปฏิบัติตาม Critical Pathway นอกจากนี้ยังพบว่าระยะเวลาที่อยู่โรงพยาบาลลดลง วัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลงเป็นทางบวก ความพึงพอใจของผู้ป่วยและพยาบาล และความร่วมมือระหว่างแพทย์และพยาบาลเป็นไปในทางบวกเช่นกัน ส่วนในด้านคุณค่าที่เกิดขึ้นพบว่าเกิดเครือข่ายทางด้านการปฏิบัติ และด้านการศึกษาในองค์กร ผลการสัมภาษณ์พบว่า พยาบาลเข้าร่วมในโครงการมีความกระตือรือร้น การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ดังกล่าวเกิดจากการที่พยาบาลมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ผลที่ตามมาจากการที่พยาบาลเข้าร่วมโครงการคือ มีการแก้ไขปัญหาาร่วมกันแลกเปลี่ยนประสบการณ์กันและมาตรการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน จากการนำแนวคิดของเซ็นเก้ (Senge) มาใช้ในครั้งนี้ พบว่า ผู้บริหารมีส่วน ที่ทำให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยที่มีการสนับสนุนเรื่องเวลาในการก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่เหมาะสม และมีการจัดหาเครื่องมือที่เหมาะสมให้ด้ยการศึกษาครั้งนี้ ทำให้เกิดการพัฒนารูปแบบของค์การแห่งการเรียนรู้ขึ้นและคาดว่าจะนำไปใช้ในระบบบริการสุขภาพในอนาคต

แมคแคนอลลี และ คิมซี (Mc Canally & Kimcee. 1997 ; อ้างถึงใน ศิรินันท์ แสงสิงห์. 2550 : 32-33) ได้ทำการศึกษาค้นคว้า เรื่อง การศึกษาในแง่มุมมองของวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนในการสร้างสรรค์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นการศึกษาในองค์กรแห่งหนึ่งตามแนวคิดทฤษฎีของเซ็นเก้ (Senge. 1990) ในเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ 4 แบบ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพที่วิเคราะห์เชิงลึกในองค์กรที่ใช้วินัย 5 ประการ ตามแนวคิดของเซ็นเก้ (Senge) โดยการเก็บรวบรวมการสัมภาษณ์สมาชิกในองค์กร เอกสาร และการจดบันทึกของนักวิจัย ผลการศึกษาค้นคว้าพบว่า มี 7 ด้าน ซึ่งมีผลกระทบต่อองค์กรใน 4 ด้าน ที่สำคัญมีความสัมพันธ์อย่างมากในแง่มุมมองของวัฒนธรรมองค์กร และความสามารถขององค์กรที่จะสามารถปฏิบัติตามวินัย 5 ประการตามแนวคิดของเซ็นเก้ (Senge) ส่วน 3 ด้าน แสดงให้เห็นว่ามีผลน้อย หรือไม่มีอิทธิพลกับวัฒนธรรมหรือการปฏิบัติตามวินัยพื้นฐาน 5 ประการ ที่สนับสนุนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ได้แก่โปรแกรมการประสานความร่วมมือ การเป็นพี่เลี้ยงการปฏิบัติ การที่ได้รับการเลือกสรร โปรแกรมการฝึกอบรมการพัฒนา กระบวนการของแต่ละบุคคล และความล่าช้าในระยะก้าวของธุรกิจ ส่วนพื้นฐานที่ไม่สนับสนุนให้เกิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ประกอบไปด้วยความแตกแยกในงานและในแผนการจำกัดของแหล่งข้อมูล ระบบการติดต่อ สื่อสารที่มีจุดอ่อน ความเข้มงวดของเวลา รวมทั้งการประสานงานและระยะก้าวทางธุรกิจ

กาลันโทน, คาวัสกิล และ เซา (Calantone, Cavusgil and Zhao. 2002 ; อ้างถึงใน ปัญญา ทับธานี. 2550 : 64) ได้ทำการศึกษาการปรับตัวขององค์กร สักยภาพของบริษัท และผลการดำเนินงานของบริษัท ผลการศึกษาพบว่า องค์กรสมัยใหม่ต้องการเรียนรู้ และการปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน จากข้อมูลการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้บริหารระดับสูง และการทบทวนวรรณกรรมต่าง ๆ ในปัจจุบันการหาข้อมูลเกี่ยวกับการปรับตัวต่อการเรียนรู้มีส่วนประกอบ 4 อย่าง คือ การมีข้อมูลที่จะเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ การเปิดใจยอมรับ และการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร กรอบแนวคิดที่ใช้ทดสอบข้อมูลจากคณะผู้บริหารของอุตสาหกรรมในสหรัฐอเมริกา การปรับตัวต่อการเรียนรู้มีแนวโน้มจะเสริมสร้างเป็นอันดับที่สองมีผลมาจากนวัตกรรมของบริษัท และจะมีผลย้อนกลับมาต่อผลประกอบการของบริษัท จากการทดสอบสรุปโดยทั่วไปการพยากรณ์เชิงทฤษฎีสามารถสนับสนุนและทำให้ปรากฏสิ่งที่น่าสนใจได้

วิลเลอร์ (Wheeler. 2002 ; อ้างถึงใน ปรีชาต คุณปลื้ม. 2548 : 80) ได้ทำการศึกษาเรื่องการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ : ประสบการณ์ของชาวอเมริกา จุดมุ่งหมายของการศึกษา คือ ต้องการเปิดเผยการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปจนถึงการประยุกต์ใช้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ในอเมริกา โดยในแนวคิดของปีเตอร์ เซ็นกี ที่ประกอบไปด้วยหลักการห้าประการ คือ ความรอบรู้แห่งตน การเรียนรู้เป็นทีม การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การสร้างแบบจำลองความคิด และการคิดเชิงระบบ โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ และวิจัยเชิงปริมาณ ผลการวิจัยพบว่า ครูมีการเรียนรู้ด้วยตนเอง การประยุกต์ใช้หลักห้าประการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีการอบรม มีการริเริ่มเพื่อพัฒนา และมีการออกแบบผลลัพธ์ของแผนปรับปรุงโรงเรียน การวิจัยจะเน้นในหลักห้าประการ โดยครูต้องทำงานร่วมกัน สามารถพัฒนาภารกิจของโรงเรียนอย่างเป็นทีม

คาวลิน (Coughlin. 2003 ; อ้างถึงใน ปรีชาต คุณปลื้ม. 2548 : 85) ได้ทำการศึกษาเรื่องสิ่งที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของครูบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนศาสนาชั้นพื้นฐานเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้บริหาร ครูที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 1 ปี และมากกว่า 3 ปี โดยใช้หลักการของ เซ็นกี อธิบายองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยสรุปได้ว่า บทบาทผู้นำของผู้บริหารมีผลต่อการตัดสินใจในความก้าวหน้าของโรงเรียนศาสนาชั้นพื้นฐาน

ในการที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องมีการปรับปรุงการเรียนของนักเรียน ซึ่งเป็นงานของครู การลดการย้ายงานของครูควรมีการสนับสนุนในเรื่องค่าล่วงเวลา และผู้นำต้องการสร้างให้เกิด องค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการสนับสนุนให้เกิดความเปลี่ยนแปลงและครูก็มีความพึงพอใจ

บายัคทาร์อกลู และ กูทานิส (Bayraktaroglu and Kutanis. 2006 ; อ้างถึงใน ปัญญา ทับธานี. 2550 : 64) ได้ศึกษาการแปลงรูปโรงแรมสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า กลยุทธ์ ใหม่สำหรับโลกาภิวัตน์ โดยวิเคราะห์กระบวนการแปลงรูปโรงแรมของตุรกีซึ่งเป็นองค์กรด้าน บริหาร และปัจจัยความสำเร็จสำคัญในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อพัฒนาและรักษาไว้ซึ่ง ความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันในกระแสท่าทายของโลกาภิวัตน์ เพื่อแสวงหาโอกาสในอนาคต สำหรับการพัฒนาอย่างยั่งยืนของการท่องเที่ยวตุรกี ผลการศึกษาพบว่า ขั้นตอนสำคัญสู่การเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วย การแปลงรูปจิตใจหรือแบบแผนความคิดของผู้จัดการ การสนับสนุนความคิดเชิงนวัตกรรมจาก ทุกระดับในองค์กร การพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้เกิดการแบ่งปันวิสัยทัศน์ขององค์กรร่วมกัน และการสร้างสรรค์บรรยากาศการเรียนรู้ที่เหมาะสม

ดาเนียล และนาวาโร (Daniel and Navarro. 2006 ; อ้างถึงในปัญญา ทับธานี. 2550 : 65) ได้ศึกษาการเรียนรู้ขององค์กรและการดำเนินงานที่มุ่งเน้นทางการตลาดที่ส่งผลต่อการดำเนินงาน พบว่า การเรียนรู้ขององค์กรนั้นสามารถแสดงความสามารถของบริษัท เพื่อที่จะขับเคลื่อนจาก สถานการณ์ที่กำหนดไว้ ไปสู่อีกสถานการณ์หนึ่งตามเป้าหมายการตลาดและการดำเนินงานที่ ต้องการได้ และยังพบอีกว่า อิทธิพลของเป้าหมายการตลาดนั้น มีผลต่อการดำเนินงานอย่างมี นัยสำคัญ เมื่อใช้การเรียนรู้ขององค์กรเป็นตัวกลาง นอกจากนี้ยังชี้ให้เห็นว่าการเรียนรู้ของ องค์กรยังให้ผลกระทบทางบวกต่อการดำเนินงานอีกด้วย

จากการศึกษางานวิจัยต่างประเทศสรุปได้ว่า ส่วนใหญ่ทำการศึกษาโดยใช้กรอบแนวคิด ของเซ็นเกิ (Senge) ซึ่งมีองค์ประกอบที่จะก่อให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ข้อ คือ การเป็นบุคคล ที่รอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิด อย่างเป็นระบบ โดยภาพรวมสรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่ต้องมีการปฏิรูปอย่าง ต่อเนื่อง มีการอำนวยความสะดวก สร้างบรรยากาศที่กระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคลและกลุ่มให้ เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว เน้นกระบวนการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นทุกระดับ ซึ่งคนในองค์กรสามารถขยาย ขอบเขตความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่าง ๆ โดยที่ องค์กรแห่งการเรียนรู้มีองค์ประกอบหลายประการซึ่งล้วนแต่มีความสำคัญ และต้องดำเนินการไป พร้อม ๆ กันอย่างต่อเนื่อง จึงจะเกิดผลในการพัฒนาองค์กรอย่างแท้จริง

จากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องสรุปได้ว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้นั้นต้องเริ่ม จากการพัฒนาตัวบุคคลให้เป็นบุคคลใฝ่เรียนใฝ่รู้ในองค์กร โดยการเสริมสร้างนิสัยให้เป็นบุคคล

ที่มีการใฝ่รู้ทั้งด้านความคิด วิทยาการ และข้อมูลใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา พร้อมกับนำข้อมูลความรู้ใหม่ ๆ เหล่านั้นมาพัฒนาปรับปรุงโครงสร้างความคิดที่มองโลกตามการเรียนรู้จากความสำเร็จและความล้มเหลวของเพื่อนร่วมงาน ทำयที่สุดจากการปรับปรุงทัศนคติลักษณะการทำงานต่าง ๆ ตามสภาพต่าง ๆ ที่เป็นจริงขององค์กร ก่อให้เกิดรูปแบบความคิด เป็นการมองโลกและการตัดสินใจให้เหมาะสมและทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อม ต่อจากนั้นจึงโยงเข้าสู่ความสัมพันธ์กับองค์กรโดยการสร้างความเข้าใจในทิศทางขององค์กรในอนาคตให้ตรงกัน ประชาสัมพันธ์สื่อสารด้วยภาษาแห่งความเข้าใจเดียวกันเพื่อสร้างการมีวิสัยทัศน์ร่วม และเมื่อบุคลากรในองค์กรเข้าใจถึงสิ่งที่จะทำในอนาคตแล้ว จึงก้าวไปสู่การเรียนรู้เป็นทีม ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่ความรู้ในข้อมูลเพื่อการตัดสินใจวิธีการคิด การมองปัญหา และที่สำคัญยิ่งก็คือ การที่จะบรรลุถึงความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างสมบูรณ์ สมาชิกแต่ละคนนำความรู้ต่าง ๆ เหล่านี้มาคิดเชิงระบบ ทั้งนี้เพื่อให้ทราบขั้นตอนของการพัฒนา เห็นความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น สามารถทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่าง ๆ ทั้งในภาพรวมและในส่วนย่อย รวมทั้งมีความสามารถที่จะระบุประเด็นที่ต้องตัดสินใจได้ถูกต้องตรงประเด็น ทั้งนี้เพื่อพัฒนานุเคราะห์ให้มีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนตลอดไป



บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เพื่อศึกษาความคิดเห็นของข้าราชการต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการขนส่งทางบก โดยได้ดำเนินการตามลำดับดังนี้

1. ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร (Population)

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ได้แก่ ข้าราชการของกรมการขนส่งทางบก ปีงบประมาณ 2553 จำนวน 4,002 คน มีรายละเอียดดังนี้

1.1.1 ข้าราชการประเภทอำนวยการ	จำนวน	91 คน
1.1.2 ข้าราชการประเภทวิชาการ	จำนวน	629 คน
1.1.3 ข้าราชการประเภททั่วไป	จำนวน	3,282 คน
รวม		4,002 คน

1.2 ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง (Sample Size)

ผู้ศึกษาได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ โดยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากการคำนวณโดยใช้สูตรของ ยามาเน (Yamane, 1973) ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 364 ราย

ในการคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่าง จะใช้สูตรความคลาดเคลื่อนมาตรฐานโดยให้ค่าความผิดพลาดไม่เกิน 5% ระดับความเชื่อมั่น 95% จะได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยการคำนวณดังนี้

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

เมื่อ n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N = ขนาดของประชากร

e = ความคลาดเคลื่อนของการเลือกกลุ่มตัวอย่างที่ยอมรับได้
(ในการศึกษาครั้งนี้ กำหนด $e = 0.05$)

เมื่อแทนค่าจะได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างดังนี้

$$n = \frac{4,002}{1 + 4,002(0.05)^2}$$

$$n = \frac{4,002}{11.005}$$

$$n = 363.65$$

$$n \cong 364$$

1.3 วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่าง (Sampling Method)

การเลือกกลุ่มตัวอย่างจากประชากรทั้ง 3 ประเภท ซึ่งแบ่งเป็นแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) แล้วจะเลือกกลุ่มตัวอย่างจากประชากรในแต่ละชั้นภูมิ โดยจะทำการสุ่มเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) ซึ่งจะได้จำนวนของกลุ่มตัวอย่างเป็นข้าราชการของกรมการขนส่งทางบก ปึงบประมาณ 2553 จำนวน 364 คน ดังนี้

ประเภทประชากร	จำนวนประชากร	จำนวนตัวอย่าง
1.3.1 ข้าราชการประเภทอำนวยการ	91	8
1.3.2 ข้าราชการประเภทวิชาการ	629	58
1.3.3 ข้าราชการประเภททั่วไป	3,282	298
รวม	4,002	364

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 ลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) เพื่อสำรวจความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของข้าราชการต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกรมการขนส่งทางบก โดยแบ่งแบบสอบถามเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุราชการ ประเภท และระดับการปฏิบัติงาน มีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) จำนวน 30 ข้อ ดังนี้

1. การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) จำนวน 6 ข้อ
2. การมีแบบแผนความคิด (Mental Models) จำนวน 6 ข้อ
3. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Share Vision) จำนวน 6 ข้อ
4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) จำนวน 6 ข้อ
5. การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) จำนวน 6 ข้อ

เกณฑ์การให้คะแนนในแบบสอบถาม มีดังนี้

- 5 หมายถึง มีการดำเนินการเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากที่สุด
- 4 หมายถึง มีการดำเนินการเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มาก
- 3 หมายถึง มีการดำเนินการเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ปานกลาง
- 2 หมายถึง มีการดำเนินการเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้น้อย
- 1 หมายถึง มีการดำเนินการเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้น้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการเป็นความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีลักษณะเป็นแบบสอบถามปลายเปิด

2.2 วิธีการสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

2.2.1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.2.2 กำหนดขอบเขตและ โครงสร้างของแบบสอบถามเพื่อให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการศึกษา

2.2.3 สร้างแบบสอบถามความคิดเห็นของข้าราชการต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกรมการขนส่งทางบก จำแนกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อาชีพ ราชการ ประเภท และระดับการปฏิบัติงาน มีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด จำนวน 30 ข้อ

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีลักษณะเป็นแบบสอบถามปลายเปิด

2.2.4 นำแบบสอบถามที่ผู้ศึกษาได้สร้างขึ้นเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรง

เชิงเนื้อหา (Content Validity) และความถูกต้องชัดเจนของภาษา (Wording) จากนั้น นำคะแนนไปคำนวณค่าดัชนี ความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (Item- Objective Congruence : IOC) ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ท่าน ได้แก่

(1) รองศาสตราจารย์ ธนชัย ยมจินดา อาจารย์สาขาวิชาการจัดการ
อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

(2) นายกฤษณะ พึ่งปาน นักวิชาการชำนาญพิเศษ รักษาการในตำแหน่ง
ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ กรมการขนส่งทางบก กระทรวงคมนาคม

(3) นางสาวพรพิศ มิ่งมาศ นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ กรมการขนส่ง
ทางบก กระทรวงคมนาคม

2.2.5 นำแบบสอบถามที่ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแล้ว มาปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำให้
ถูกต้อง และสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

2.2.6 นำแบบสอบถามที่ได้มีการปรับปรุงแก้ไขแล้ว ไปทดลองใช้ (Try Out) กับ
ข้าราชการของกรมการขนส่งทางบกที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น
(Reliability) โดยใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูปในการประมวลผล เพื่อหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา
(Alpha Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.980

2.2.7 นำแบบสอบถามที่ได้รับการตรวจสอบคุณภาพเรียบร้อยแล้ว ไปจัดทำเป็น
แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์เพื่อนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างต่อไป

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ดำเนินการตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

3.1 จัดเตรียมแบบสอบถามพร้อมซองส่งกลับ สำหรับกลุ่มตัวอย่างจริงในการตอบ
กลับแบบสอบถาม และส่งแบบสอบถามด้วยตนเอง รวมจำนวน 370 ชุด

3.2 รับแบบสอบถามกลับคืน ผู้ศึกษาได้ติดตามทวงถามแบบสอบถามกลับคืนจาก
สำนักงานที่ไม่ได้ส่งกลับทางโทรศัพท์ ตรวจนับ ตรวจสอบความถูกต้อง และความครบถ้วนของข้อมูล

3.3 เก็บรวบรวมแบบสอบถามที่สมบูรณ์กลับคืนมา จำนวน 364 ชุด คิดเป็น
ร้อยละ 98.38

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

นำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาทำการวิเคราะห์ด้วยคอมพิวเตอร์ และโปรแกรมสำเร็จรูป โดยทำการวิเคราะห์ตามลำดับดังนี้

4.1 วิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อาชวราชการ ประเภท และระดับ ด้วยการวิเคราะห์ค่าความถี่ (Frequency) และ ร้อยละ (Percentage)

4.2 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ด้านบุคคลมีความรอบรู้ ด้านรูปแบบวิถีคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) แปลความหมายของค่าเฉลี่ยดังนี้

4.51 – 5.00 หมายถึง มีการดำเนินการเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากที่สุด

3.51 – 4.50 หมายถึง มีการดำเนินการเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มาก

2.51 – 3.50 หมายถึง มีการดำเนินการเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ปานกลาง

1.51 – 2.50 หมายถึง มีการดำเนินการเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้น้อย

1.00 – 1.50 หมายถึง มีการดำเนินการเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้น้อยที่สุด

4.3 เปรียบเทียบความคิดเห็นของข้าราชการต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกรมการขนส่งทางบก จำแนกตามเพศ โดยการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างตัวแปร 2 ตัวที่เป็นอิสระต่อกัน โดยการทดสอบค่าที (t-test)

4.4 เปรียบเทียบความคิดเห็นของข้าราชการต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกรมการขนส่งทางบก จำแนกตาม อายุ ระดับการศึกษา อาชวราชการ ข้าราชการประเภท และระดับ โดยเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างตัวแปรมากกว่า 2 ตัว ด้วยการวิเคราะห์แปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) กรณีพบความแตกต่างทำการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ Scheffe's

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาความคิดเห็นของข้าราชการต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการขนส่งทางบก ได้รวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม โดยแจกแบบสอบถาม จำนวน 370 ชุด ได้รับกลับคืน และเป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์ จำนวน 364 ชุด คิดเป็นร้อยละ 98.38 ของแบบสอบถามทั้งหมด ผู้ศึกษาขอเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของข้าราชการกรมการขนส่งทางบกของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นของข้าราชการต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการขนส่งทางบก

ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของข้าราชการต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการขนส่งทางบก

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของข้าราชการกรมการขนส่งทางบกของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4.1 จำนวนความถี่และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุราชการ ประเภท และระดับ

ปัจจัยส่วนบุคคลของข้าราชการ กรมการขนส่งทางบก	จำนวน (n = 364)	ร้อยละ (100)
เพศ		
ชาย	294	80.77
หญิง	70	19.23

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ปัจจัยส่วนบุคคลของข้าราชการ กรมการขนส่งทางบก	จำนวน (n = 364)	ร้อยละ (100)
อายุ		
ต่ำกว่า 30 ปี	99	27.20
30-40 ปี	155	42.58
41-50 ปี	99	27.20
50 ปี ขึ้นไป	11	3.02
ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	199	54.67
ปริญญาตรี	141	38.74
ปริญญาโท	21	5.77
อื่น ๆ	3	0.82
ประสบการณ์		
ต่ำกว่า 15 ปี	101	27.75
15-20 ปี	149	40.93
21-25 ปี	89	24.45
25 ปี ขึ้นไป	25	6.87
ประเภทของงานที่ปฏิบัติ		
อำนวยการ	8	2.20
วิชาการ	58	15.93
ทั่วไป	298	81.87
ระดับการปฏิบัติงาน		
ปฏิบัติงาน/ ชำนาญงาน/ อาวุโส	303	83.24
ปฏิบัติการ/ ชำนาญการ/ ชำนาญการพิเศษ	40	10.99
ต้น/สูง	21	5.77

จากตารางที่ 4.1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 80.77 ที่เหลือเป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 19.23 ส่วนใหญ่จะมีอายุ 30-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 42.58 รองลงมาได้แก่ อายุต่ำกว่า 30 ปี และ 41-50 ปี ร้อยละ 27.20 เท่ากัน และอายุที่มีจำนวนน้อยที่สุด

ได้แก่ อายุ 50 ปี ขึ้นไป ร้อยละ 3.02 ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษา ต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 54.67 รองลงมาได้แก่ ระดับการศึกษาปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 38.74 ปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 5.77 และระดับการศึกษาที่มีจำนวนน้อยที่สุดได้แก่ ระดับการศึกษาอื่น ๆ คิดเป็นร้อยละ 0.82 ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ทำงาน 15-20 ปี คิดเป็นร้อยละ 40.93 รองลงมาได้แก่ มีประสบการณ์ทำงาน ต่ำกว่า 15 ปี คิดเป็นร้อยละ 27.75 ระหว่าง 21-25 ปี คิดเป็นร้อยละ 24.45 และ ประสบการณ์ในการทำงานที่มีจำนวนน้อยที่สุดได้แก่ 25 ปี ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 6.87 ส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในประเภททั่วไป คิดเป็นร้อยละ 81.87 รองลงมาได้แก่ประเภทวิชาการ คิดเป็นร้อยละ 15.93 และประเภทของงานที่มีจำนวนน้อยที่สุด คือ ประเภทอำนวยการ คิดเป็นร้อยละ 2.20 ส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในระดับ ปฏิบัติงาน/ ชำนาญงาน/ อาวุโส คิดเป็นร้อยละ 83.24 รองลงมาได้แก่ ระดับปฏิบัติการ/ ชำนาญการ/ ชำนาญการพิเศษ คิดเป็นร้อยละ 10.99 และปฏิบัติงานในระดับต้น/สูง น้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 5.77

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นของข้าราชการต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ กรมการขนส่งทางบก

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของข้าราชการต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ
กรมการขนส่งทางบก ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 364 คน ดังตารางที่ 4.2- 4.7

ตารางที่ 4.2 ระดับความคิดเห็นของข้าราชการเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์การแห่ง การเรียนรู้ของกรมการขนส่งทางบก โดยรวม

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	\bar{X}	S.D.	การแปล ผล	อันดับ
1. ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้	3.95	0.38	มาก	1
2. ด้านการมีแบบแผนความคิด	3.84	0.41	มาก	2
3. ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม	3.80	0.38	มาก	3
4. ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	3.71	0.35	มาก	4
5. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	3.58	0.38	มาก	5
รวม	3.78	0.23	มาก	

จากตารางที่ 4.2 พบว่า ข้าราชการของกรมการขนส่งทางบกมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการขนส่งทางบก โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.78$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 5 ด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ($\bar{X} = 3.95$) ด้านการมีแบบแผนความคิด ($\bar{X} = 3.84$) ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ($\bar{X} = 3.80$) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ($\bar{X} = 3.71$) และ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 3.58$)

ตารางที่ 4.3 ระดับความคิดเห็นของข้าราชการต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการขนส่งทางบก ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้	\bar{X}	S.D.	การแปลผล	อันดับ
1. ท่านสนใจที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มพูนศักยภาพของตัวให้สูงขึ้นอยู่เสมอ	4.00	0.99	มาก	3
2. ท่านมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ที่รอบรู้ในทุก ๆ ด้าน เพื่อนำมาใช้ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ	4.54	0.77	มากที่สุด	1
3. ท่านใช้ข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงประกอบการคิดวิเคราะห์ และ ตัดสินใจเกี่ยวกับการทำงานของท่าน	4.09	0.98	มาก	2
4. ท่านใช้หลักการและกรอบแนวคิดหรือทฤษฎีสมัยใหม่มาปรับปรุง และหรือทดลองใช้ในการทำงานเพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญ และความชำนาญในการทำงานเพิ่มขึ้น	3.81	0.95	มาก	4
5. ตลอดระยะเวลา 2-3 ปี ที่ผ่านมาผลการปฏิบัติงานของท่านมีพัฒนาการได้ตามมาตรฐาน KPI และดีขึ้นอย่างเห็นได้ชัด	3.63	0.90	มาก	5
6. ท่านสนใจเข้าร่วมอบรมเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถเกี่ยวกับสายงานที่ท่านทำงานอยู่ และซึ่งจัดขึ้นภายในหน่วยงาน	3.63	0.79	มาก	5
รวม	3.95	0.38	มาก	

จากตารางที่ 4.3 พบว่า ข้าราชการมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการขนส่งทางบก ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.95$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด 1 ข้อ และระดับมาก 5 ข้อ สำหรับข้อที่มีความคิดเห็นอยู่ในอันดับสูงสุด คือ ท่านมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ที่รอบรู้ในทุก ๆ ด้าน เพื่อนำมาใช้ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 4.54$) อันดับรองลงมา คือ ท่านใช้ข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงประกอบการคิดวิเคราะห์ และ ตัดสินใจเกี่ยวกับการทำงานของท่าน ($\bar{X} = 4.09$) และตลอดระยะเวลา 2-3 ปี ที่ผ่านมา ผลการปฏิบัติงานของท่านมีพัฒนาการได้ตามมาตรฐาน KPI และดีขึ้นอย่างเห็นได้ชัด และ ท่านสนใจเข้าร่วมอบรมเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถเกี่ยวกับสายงานที่ท่านทำงานอยู่ และซึ่งจัดขึ้นภายในหน่วยงาน มีความคิดเห็นอยู่ในอันดับสุดท้ายเท่ากัน ($\bar{X} = 3.63$)

ตารางที่ 4.4 ระดับความคิดเห็นของข้าราชการต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการขนส่งทางบก ด้านการมีแบบแผนความคิด

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการมีแบบแผนความคิด	\bar{X}	S.D.	การแปลผล	อันดับ
1. ท่านให้ความสำคัญและมีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานจนเห็นผลเป็นความก้าวหน้าอย่างชัดเจน	3.61	0.78	มาก	4
2. ท่านนำข้อมูลส่วนต่าง ๆ ที่มีความเชื่อมโยงกันมาใช้เพื่อประกอบการตัดสินใจในการทำงานเสมอ	4.09	0.93	มาก	2
3. ท่านจะแสวงหาและรวบรวมความคิดเห็นที่แตกต่างเพื่อให้เกิดความรอบคอบ และรอบด้านในการตัดสินใจ	3.80	0.93	มาก	3
4. ท่านยอมรับได้ว่าการเปลี่ยนแปลงมีความไม่แน่นอนสูงและจะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน	3.55	0.86	มาก	6
5. ท่านเห็นความสำคัญของงานที่ปฏิบัติที่จะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กร	3.59	0.90	มาก	5
6. ท่านมีกระบวนการคิดและการตัดสินใจโดยพิจารณาจากข้อมูลข่าวสารที่มีความสัมพันธ์และเชื่อมโยงกัน	4.41	0.85	มาก	1
รวม	3.84	0.41	มาก	

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ข้าราชการมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการขนส่งทางบก ด้านการมีแบบแผนความคิดโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.84$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกข้อสำหรับข้อที่มีความคิดเห็นอยู่ในอันดับสูงสุดคือ ท่านมีกระบวนการคิดและการตัดสินใจ โดยพิจารณาจากข้อมูลข่าวสารที่มีความสัมพันธ์และเชื่อมโยงกัน ($\bar{X} = 4.41$) อันดับรองลงมา คือ ท่านนำข้อมูลส่วนต่าง ๆ ที่มีความเชื่อมโยงกันมาใช้เพื่อประกอบการตัดสินใจในการทำงานเสมอ ($\bar{X} = 4.09$) และท่านยอมรับได้ว่าการเปลี่ยนแปลงมีความไม่แน่นอนสูงและจะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน มีความคิดเห็นอยู่ในอันดับสุดท้าย ($\bar{X} = 3.55$)

ตารางที่ 4.5 ระดับความคิดเห็นของข้าราชการต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการขนส่งทางบก ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม	\bar{X}	S.D.	การแปลผล	อันดับ
1. ท่านเห็นถึงความจำเป็นที่องค์กรต้องมี KPI ประกอบการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ	4.10	0.87	มาก	2
2. ท่านเห็นถึงความจำเป็นในการที่หน่วยงานภายในต้องพึ่งพาแลกเปลี่ยน และร่วมมือกัน	3.83	0.84	มาก	3
3. ท่านเห็นถึงความจำเป็นในการมีกลยุทธ์นำทางเพื่อการแข่งขัน	3.63	0.87	มาก	4
4. ท่านยอมรับได้ว่าองค์กรของท่านจะถูกตรวจสอบโดยภาคประชาสังคมเพิ่มมากขึ้น	3.52	0.80	มาก	5
5. ท่านทราบและเข้าใจเป้าหมายของหน่วยงานของท่าน และ ความสัมพันธ์กับ KPI ในงานของท่านเป็นอย่างดี	4.30	0.88	มาก	1
6. ท่านสามารถมองเห็นถึงการเชื่อมโยงของภารกิจขององค์กรกับยุทธศาสตร์ของรัฐบาล	3.42	0.85	ปานกลาง	6
รวม	3.80	0.38	มาก	

จากตารางที่ 4.5 พบว่า ข้าราชการมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการขนส่งทางบก ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.80$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก 5 ข้อ และ ระดับปานกลาง 1 ข้อ สำหรับข้อที่มีความคิดเห็นอยู่ในอันดับสูงสุด คือ ท่านทราบและเข้าใจเป้าหมายของหน่วยงานของท่าน และความสัมพันธ์กับ KPI ในงานของท่านเป็นอย่างดี ($\bar{X} = 4.30$) อันดับรองลงมา คือ ท่านเห็นถึงความจำเป็นที่องค์กรต้องมี KPI ประกอบการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ($\bar{X} = 4.10$) และท่านสามารถ มองเห็นถึงการเชื่อมโยงของภารกิจขององค์กรกับยุทธศาสตร์ของรัฐบาล มีความคิดเห็นอยู่ในอันดับสุดท้าย ($\bar{X} = 3.42$)

ตารางที่ 4.6 ระดับความคิดเห็นของข้าราชการต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการขนส่งทางบก ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	\bar{X}	S.D.	การแปลผล	อันดับ
1. ท่านมีการแลกเปลี่ยนความรู้เกี่ยวกับการทำงานของท่านกับเพื่อนร่วมงาน เพื่อสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกัน	3.23	0.89	ปานกลาง	6
2. ท่านและเพื่อนร่วมงานมีการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น และทักษะการทำงานซึ่งกันและกันอยู่เสมอ	4.00	0.81	มาก	2
3. ท่านและเพื่อนร่วมงานจะเปิดใจต่อกันในการอภิปรายถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในการงาน	3.37	0.79	ปานกลาง	5
4. ท่านมีส่วนร่วมในการทำงานและการแก้ไขปัญหาาร่วมกันกับเพื่อนร่วมงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร	4.38	0.79	มาก	1
5. ท่านกับเพื่อนร่วมงานมีการแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ซึ่งกันและกันก่อให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ ๆ	3.79	0.78	มาก	3
6. หน่วยงานของท่านมีการสนับสนุนให้ทุกคน ภายในองค์กรมีการทำงานร่วมกันเป็นทีม	3.52	0.79	มาก	4
รวม	3.71	0.35	มาก	

จากตารางที่ 4.6 พบว่า ข้าราชการมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการขนส่งทางบก ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.71$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก 4 ข้อ และ ระดับปานกลาง 2 ข้อ สำหรับข้อที่มีความคิดเห็นอยู่ในอันดับสูงสุด คือ ท่านมีส่วนร่วมในการทำงานและการแก้ไขปัญหาพร้อมกันกับเพื่อนร่วมงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ($\bar{X} = 4.38$) อันดับรองลงมา คือ ท่านและเพื่อนร่วมงานมีการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นและทักษะการทำงานซึ่งกันและกันอยู่เสมอ ($\bar{X} = 4.00$) และท่านมีการแลกเปลี่ยนความรู้เกี่ยวกับการทำงานของท่านกับเพื่อนร่วมงาน เพื่อสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกัน มีความคิดเห็นอยู่ในอันดับสุดท้าย ($\bar{X} = 3.23$)

ตารางที่ 4.7 ระดับความคิดเห็นของข้าราชการต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการขนส่งทางบก ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	\bar{X}	S.D.	การแปลผล	อันดับ
1. ท่านสามารถมองเห็นได้ว่าการเติบโตหรือการตกต่ำของเศรษฐกิจจะส่งผลกระทบต่อกรมการขนส่งทางบกอย่างไร	3.15	0.86	ปานกลาง	6
2. ท่านมองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างงานของท่านและงานของเพื่อนร่วมงานในหน่วยงานภายในอื่น ๆ	3.42	0.87	ปานกลาง	4
3. ท่านสามารถมองเห็นและเชื่อมโยงปัญหาในการทำงานได้อย่างเป็นขั้นตอน	3.51	0.96	มาก	3
4. ท่านคิดหาวิธีการเชื่อมโยงสิ่งต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานของท่านให้เกิดความชัดเจนอย่างเป็นระบบ	3.71	0.77	มาก	2
5. ท่านแก้ปัญหาการทำงานโดยพิจารณาทั้งภาพรวมและรายละเอียดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อสามารถแก้ไขได้อย่างถูกต้อง	4.29	0.79	มาก	1
6. ท่านสามารถมองเห็นได้ว่าการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ขององค์กรนั้น เป็นเพียงการก้าวตามให้ทันเท่านั้น โดยมีอาจเป็นการก้าวมาได้	3.40	0.83	ปานกลาง	5
รวม	3.58	0.38	มาก	

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ข้าราชการมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการขนส่งทางบก ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.58$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก 3 ข้อ และ ระดับปานกลาง 3 ข้อ สำหรับข้อที่มีความคิดเห็นอยู่ในอันดับสูงสุด คือ ท่านแก้ปัญหาการทำงานโดยพิจารณาทั้งภาพรวมและรายละเอียดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อสามารถแก้ไขได้อย่างถูกต้อง ($\bar{X} = 4.29$) อันดับรองลงมา คือ ท่านคิดหาวิธีการเชื่อมโยงสิ่งต่างๆที่เกี่ยวข้องกับงานของท่านให้เกิดความชัดเจนอย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 3.71$) และท่านสามารถมองเห็นได้ว่าการเติบโตหรือการตกต่ำของเศรษฐกิจจะส่งผลกระทบต่อกรมการขนส่งทางบกอย่างไร มีความคิดเห็นอยู่ในอันดับสุดท้าย ($\bar{X} = 3.15$)

ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของข้าราชการต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการขนส่งทางบก

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานของการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของข้าราชการต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการขนส่งทางบก ทั้ง 5 ด้าน จำแนกตามเพศของข้าราชการกรมการขนส่งทางบก

ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	เพศ				t	Sig
	ชาย		หญิง			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
1. ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้	3.98	0.38	3.83	0.34	2.99	0.54
2. ด้านการมีแบบแผนความคิด	3.86	0.43	3.75	0.30	2.69*	0.00
3. ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม	3.82	0.39	3.72	0.30	2.34*	0.01
4. ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	3.74	0.36	3.62	0.31	2.52	0.10
5. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	3.59	0.38	3.51	0.36	1.58	0.50
รวม	3.80	0.24	3.69	0.16	4.84*	0.00

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.8 พบว่า ข้าราชการที่มีเพศต่างกันมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมแตกต่างกัน โดยเพศชายจะมีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นมากกว่าเพศหญิง

อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการมีแบบแผนความคิด และด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม เพศชายจะมีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นมากกว่าเพศหญิงอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่มีความแตกต่าง

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานของการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของข้าราชการต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการขนส่งทางบก ทั้ง 5 ด้าน จำแนกตามอายุของข้าราชการกรมการขนส่งทางบก

ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ต่ำกว่า 30 ปี		30-40 ปี		41-50 ปี		50 ปีขึ้นไป		F	Sig
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
1. ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้	3.90	0.34	4.07	0.40	3.84	0.32	3.68	0.28	11.54*	.00
2. ด้านการมีแบบแผนความคิด	3.76	0.35	3.98	0.45	3.75	0.34	3.41	0.36	14.10*	.00
3. ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม	3.70	0.32	3.94	0.40	3.72	0.33	3.50	0.31	14.88*	.00
4. ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	3.69	0.29	3.82	0.38	3.61	0.31	3.44	0.38	10.91*	.00
5. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	3.53	0.31	3.69	0.41	3.50	0.35	3.24	0.40	9.85*	.00
รวม	3.72	0.15	3.90	0.24	3.68	0.15	3.45	0.22	40.48*	.00

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ข้าราชการที่มีอายุต่างกันมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวม และรายด้านทุกด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

หลังจากนั้นผู้ศึกษาได้ทำการวิเคราะห์ความแตกต่างเป็นรายคู่ โดยวิธีการของ Scheffe's ดังปรากฏในตารางที่ 4.10-4.14

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของระดับความคิดเห็นของข้าราชการ
ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการขนส่งทางบก ด้านการเป็นบุคคลที่
รอบรู้ จำแนกตามกลุ่มอายุ

ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้	\bar{X}	ต่ำกว่า 30 ปี	30-40 ปี	41-50 ปี	50 ปี ขึ้นไป
		3.90	4.07	3.84	3.68
ต่ำกว่า 30 ปี	3.90	-	0.01	0.65	0.29
30-40 ปี	4.07	-	-	0.00	0.01*
41-50 ปี	3.84	-	-	-	0.60
50 ปี ขึ้นไป	3.68	-	-	-	-

จากตารางที่ 4.10 พบว่า ปัจจัยด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ จำแนกตามกลุ่มอายุแตกต่างกัน
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีจำนวน 1 คู่ ได้แก่ กลุ่มอายุ 30-40 ปี มีความคิดเห็นใน
ระดับมากกว่ากลุ่มอายุ 50 ปี ขึ้นไป

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของระดับความคิดเห็นของข้าราชการ
ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการขนส่งทางบก ด้านการมีแบบแผน
ความคิด จำแนกตามกลุ่มอายุ

ด้านการมีแบบแผนความคิด	\bar{X}	ต่ำกว่า 30 ปี	30-40 ปี	41-50 ปี	50 ปี ขึ้นไป
		3.76	3.98	3.75	3.41
ต่ำกว่า 30 ปี	3.76	-	0.00	1.00	0.05*
30-40 ปี	3.98	-	-	0.00	0.00*
41-50 ปี	3.75	-	-	-	0.06*
50 ปี ขึ้นไป	3.41	-	-	-	-

จากตารางที่ 4.11 พบว่า ปัจจัยด้านการมีแบบแผนความคิดจำแนกตามกลุ่มอายุแตกต่างกัน
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีจำนวน 3 คู่ ได้แก่ กลุ่มอายุต่ำกว่า 30 ปี กลุ่มอายุ 30-40 ปี
และ กลุ่มอายุ 41-50 ปี มีความคิดเห็นในระดับมากกว่ากลุ่มอายุ 50 ปี ขึ้นไป

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของระดับความคิดเห็นของข้าราชการ
ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการขนส่งทางบก ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม
จำแนกตามกลุ่มอายุ

ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม	\bar{X}	ต่ำกว่า 30 ปี	30-40 ปี	41-50 ปี	50 ปี ขึ้นไป
		3.70	3.94	3.72	3.50
ต่ำกว่า 30 ปี	3.70	-	0.00	0.99	0.36
30-40 ปี	3.94	-	-	0.00	0.00*
41-50 ปี	3.72	-	-	-	0.30
50 ปี ขึ้นไป	3.50	-	-	-	-

จากตารางที่ 4.12 พบว่า ปัจจัยด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมจำแนกตามกลุ่มอายุแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีจำนวน 1 คู่ ได้แก่ กลุ่มอายุ 30-40 ปี มีความคิดเห็นในระดับมากกว่า กลุ่มอายุ 50 ปี ขึ้นไป

ตารางที่ 4.13 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของระดับความคิดเห็นของข้าราชการ
ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการขนส่งทางบก ด้านการเรียนรู้ร่วมกัน
เป็นทีม จำแนกตามกลุ่มอายุ

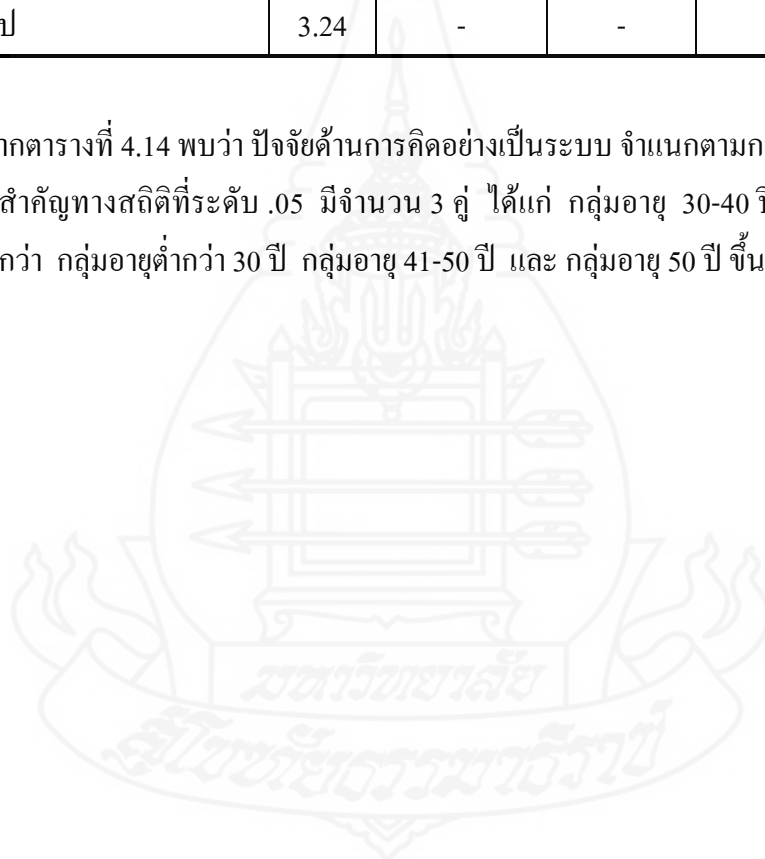
ด้านกรเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	\bar{X}	ต่ำกว่า 30 ปี	30-40 ปี	41-50 ปี	50 ปี ขึ้นไป
		3.69	3.82	3.61	3.44
ต่ำกว่า 30 ปี	3.69	-	0.03*	0.42	0.15
30-40 ปี	3.82	-	-	0.00*	0.01*
41-50 ปี	3.61	-	-	-	0.49
50 ปี ขึ้นไป	3.44	-	-	-	-

จากตารางที่ 4.13 พบว่าปัจจัยด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจำแนกตามกลุ่มอายุแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีจำนวน 3 คู่ ได้แก่ กลุ่มอายุ 30-40 ปี มีความคิดเห็นในระดับมากกว่า กลุ่มอายุต่ำกว่า 30 ปี กลุ่มอายุ 41-50 ปี และ กลุ่มอายุ 50 ปี ขึ้นไป

ตารางที่ 4.14 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของระดับความคิดเห็นของข้าราชการ
ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการขนส่งทางบก ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ
จำแนกตามกลุ่มอายุ

ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	\bar{X}	ต่ำกว่า 30 ปี	30-40 ปี	41-50 ปี	50 ปี ขึ้นไป
		3.53	3.69	3.50	3.24
ต่ำกว่า 30 ปี	3.53	-	0.01*	0.96	0.12
30-40 ปี	3.69	-	-	0.00*	0.00*
41-50 ปี	3.50	-	-	-	0.19
50 ปี ขึ้นไป	3.24	-	-	-	-

จากตารางที่ 4.14 พบว่า ปัจจัยด้านการคิดอย่างเป็นระบบ จำแนกตามกลุ่มอายุ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีจำนวน 3 คู่ ได้แก่ กลุ่มอายุ 30-40 ปี มีความคิดเห็นในระดับมากกว่า กลุ่มอายุต่ำกว่า 30 ปี กลุ่มอายุ 41-50 ปี และ กลุ่มอายุ 50 ปี ขึ้นไป



ตารางที่ 4.15 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานของการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของข้าราชการต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการขนส่งทางบก ทั้ง 5 ด้าน จำแนกตามระดับการศึกษา

ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ต่ำกว่าปริญญาตรี		ปริญญาตรี		ปริญญาโท		อื่น ๆ		F	Sig
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
1. ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้	3.99	0.40	3.92	0.35	3.78	0.31	3.67	0.00	3.29	0.06
2. ด้านการมีแบบแผนความคิด	3.87	0.45	3.84	0.36	3.63	0.27	3.06	0.51	5.99*	0.00
3. ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม	3.84	0.37	3.78	0.39	3.63	0.29	3.50	0.44	3.03	0.07
4. ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	3.80	0.36	3.62	0.30	3.58	0.36	3.11	0.10	12.21*	0.00
5. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	3.68	0.37	3.47	0.35	3.36	0.34	3.17	0.60	13.53*	0.00
รวม	3.84	0.23	3.73	0.19	3.60	0.14	3.30	0.27	18.13*	0.00

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.15 พบว่า ข้าราชการที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวม และด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

หลังจากนั้นผู้ศึกษาได้ทำการวิเคราะห์ความแตกต่างเป็นรายคู่ โดยวิธีการของ Scheffe's ดังปรากฏในตารางที่ 4.16-4.19

ตารางที่ 4.16 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของระดับความคิดเห็นของข้าราชการ
ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการขนส่งทางบก ด้านการมีแบบแผน
ความคิด จำแนกตามระดับการศึกษา

ด้านการมีแบบแผนความคิด	\bar{X}	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	ปริญญาโท	อื่น ๆ
		3.87	3.84	3.63	3.08
ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.87	-	0.94	0.09	0.01*
ปริญญาตรี	3.84	-	-	0.18	0.01*
ปริญญาโท	3.63	-	-	-	0.15
อื่น ๆ	3.08	-	-	-	-

จากตารางที่ 4.16 พบว่า ปัจจัยด้านการมีแบบแผนความคิด จำแนกตามระดับการศึกษา
แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีจำนวน 2 คู่ ได้แก่ กลุ่มที่มีระดับการศึกษา
ต่ำกว่าปริญญาตรี และ กลุ่มที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี มีความคิดเห็นในระดับมากกว่า
กลุ่มที่มีระดับการศึกษาอื่น ๆ

ตารางที่ 4.17 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของระดับความคิดเห็นของข้าราชการ
ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการขนส่งทางบก ด้านการเรียนรู้ร่วมกัน
เป็นทีม จำแนกตามระดับการศึกษา

ด้านการเรียนรู้ร่วมกัน เป็นทีม	\bar{X}	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	ปริญญาโท	อื่น ๆ
		3.80	3.62	3.58	3.11
ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.80	-	0.00*	0.04*	0.01*
ปริญญาตรี	3.62	-	-	0.96	0.08
ปริญญาโท	3.58	-	-	-	0.16
อื่น ๆ	3.11	-	-	-	-

จากตารางที่ 4.17 พบว่า ปัจจัยด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม จำแนกตามระดับการศึกษา
แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีจำนวน 3 คู่ ได้แก่ กลุ่มที่มีระดับการศึกษา
ต่ำกว่าปริญญาตรี มีความคิดเห็นในระดับมากกว่า กลุ่มที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี ปริญญาโท
และอื่น ๆ

ตารางที่ 4.18 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของระดับความคิดเห็นของข้าราชการต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการขนส่งทางบก ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ จำแนกตามระดับการศึกษา

ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	\bar{X}	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	ปริญญาโท	อื่น ๆ
		3.68	3.47	3.36	3.17
ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.68	-	0.00*	0.00*	0.11
ปริญญาตรี	3.47	-	-	0.60	0.55
ปริญญาโท	3.36	-	-	-	0.87
อื่น ๆ	3.17	-	-	-	-

จากตารางที่ 4.18 พบว่า ปัจจัยด้านการคิดอย่างเป็นระบบ จำแนกตามระดับการศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีจำนวน 2 คู่ ได้แก่ กลุ่มที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีความคิดเห็นในระดับมากกว่า กลุ่มที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี และปริญญาโท

ตารางที่ 4.19 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานของการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของข้าราชการต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการขนส่งทางบก ทั้ง 5 ด้าน จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานของข้าราชการกรมการขนส่งทางบก

ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ต่ำกว่า 15 ปี		15-20 ปี		21-25 ปี		25 ปี ขึ้นไป		F	Sig
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
	1. ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้	3.90	0.34	4.07	0.41	3.87	0.31	3.73		
2. ด้านการมีแบบแผนความคิด	3.76	0.36	4.00	0.44	3.75	0.34	3.57	0.35	14.69*	.00
3. ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม	3.70	0.32	3.96	0.40	3.71	0.32	3.60	0.30	17.45*	.00
4. ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	3.70	0.29	3.83	0.38	3.59	0.29	3.50	0.37	13.92*	.00
5. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	3.53	0.30	3.72	0.40	3.48	0.34	3.32	0.40	14.87*	.00
รวม	3.72	0.16	3.92	0.23	3.68	0.15	3.54	0.18	49.18*	.00

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.19 พบว่า ข้าราชการกรมการขนส่งทางบกที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวม และรายด้านทุกด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

หลังจากนั้นผู้ศึกษาได้ทำการวิเคราะห์ความแตกต่างเป็นรายคู่ โดยวิธีการของ Scheffe's ดังปรากฏในตารางที่ 4.20-4.24

ตารางที่ 4.20 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของระดับความคิดเห็นของข้าราชการต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการขนส่งทางบก ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน

ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้	\bar{X}	ต่ำกว่า 15 ปี	15-20 ปี	21-25 ปี	25 ปี ขึ้นไป
		3.90	4.07	3.87	3.73
ต่ำกว่า 15 ปี	3.90	-	0.01*	0.92	0.19
15-20 ปี	4.07	-	-	0.00*	0.00*
21-25 ปี	3.87	-	-	-	0.41
25 ปี ขึ้นไป	3.73	-	-	-	-

จากตารางที่ 4.20 พบว่า ปัจจัยด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีจำนวน 3 คู่ ได้แก่ กลุ่มที่มีประสบการณ์ในการทำงาน ต่ำกว่า 15 ปี มีความคิดเห็นในระดับมากกว่ากลุ่มที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 15-20 ปี และกลุ่มที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 15-20 ปี มีความคิดเห็นในระดับมากกว่ากลุ่มที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 21-25 ปี และ 25 ปี ขึ้นไป

ตารางที่ 4.21 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของระดับความคิดเห็นของข้าราชการ ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการขนส่งทางบก ด้านการมีแบบแผนความคิด จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน

ด้านการมีแบบแผนความคิด	\bar{X}	ต่ำกว่า 15 ปี	15-20 ปี	21-25 ปี	25 ปี ขึ้นไป
		3.76	4.00	3.75	3.57
ต่ำกว่า 15 ปี	3.76	-	0.00*	1.00	0.21
15-20 ปี	4.00	-	-	0.00*	0.00*
21-25 ปี	3.75	-	-	-	0.27
25 ปี ขึ้นไป	3.57	-	-	-	-

จากตารางที่ 4.21 พบว่า ปัจจัยด้านการมีแบบแผนความคิด จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีจำนวน 3 คู่ ได้แก่กลุ่มที่มีประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า 15 ปี มีความคิดเห็นในระดับมากกว่ากลุ่มที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 15-20 ปี และกลุ่มที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 15-20 ปี มีความคิดเห็นในระดับมากกว่ากลุ่มที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 21-25 ปี และ 25 ปี ขึ้นไป

ตารางที่ 4.22 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของระดับความคิดเห็นของข้าราชการ ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการขนส่งทางบก ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน

ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม	\bar{X}	ต่ำกว่า 15 ปี	15-20 ปี	21-25 ปี	25 ปี ขึ้นไป
		3.70	3.96	3.71	3.60
ต่ำกว่า 15 ปี	3.70	-	0.00*	0.99	0.68
15-20 ปี	3.96	-	-	0.00*	0.00*
21-25 ปี	3.71	-	-	-	0.57
25 ปี ขึ้นไป	3.60	-	-	-	-

จากตารางที่ 4.22 พบว่า ปัจจัยด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีจำนวน 3 คู่ ได้แก่กลุ่มที่มีประสบการณ์ทำงาน 15-20 ปี มีความคิดเห็นในระดับมากกว่ากลุ่มที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 15 ปี และกลุ่มที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 15-20 ปี มีความคิดเห็นในระดับมากกว่ากลุ่มที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 21-25 ปี และ 25 ปี ขึ้นไป

ตารางที่ 4.23 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของระดับความคิดเห็นของข้าราชการ ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการขนส่งทางบก ด้านการเรียนรู้ร่วมกัน เป็นทีม จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน

ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	\bar{X}	ต่ำกว่า 15 ปี	15-20 ปี	21-25 ปี	25 ปี ขึ้นไป
		3.70	3.83	3.50	3.71
ต่ำกว่า 15 ปี	3.70	-	0.02	0.17	0.07
15-20 ปี	3.83	-	-	0.00*	0.00*
21-25 ปี	3.50	-	-	-	0.70
25 ปี ขึ้นไป	3.71	-	-	-	-

จากตารางที่ 4.23 พบว่า ปัจจัยด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีจำนวน 2 คู่ ได้แก่กลุ่มที่มีประสบการณ์ทำงาน 15-20 ปี มีความคิดเห็นในระดับมากกว่ากลุ่มที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 21-25 ปี และกลุ่มที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 25 ปี ขึ้นไป

ตารางที่ 4.24 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของระดับความคิดเห็นของข้าราชการต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการขนส่งทางบก ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน

ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	\bar{X}	ต่ำกว่า 15 ปี	15-20 ปี	21-25 ปี	25 ปี ขึ้นไป
		3.53	3.72	3.48	3.32
ต่ำกว่า 15 ปี	3.53	-	0.00*	0.80	0.08
15-20 ปี	3.72	-	-	0.00*	0.00*
21-25 ปี	3.48	-	-	-	0.30
25 ปี ขึ้นไป	3.32	-	-	-	-

จากตารางที่ 4.24 พบว่า ปัจจัยด้านการคิดอย่างเป็นระบบ จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีจำนวน 3 คู่ ได้แก่กลุ่มที่มีประสบการณ์ทำงาน 15-20 ปี มีความคิดเห็นในระดับมากกว่ากลุ่มที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 15 ปี และกลุ่มที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 15-20 ปี มีความคิดเห็นในระดับมากกว่ากลุ่มที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 21-25 ปี และ 25 ปี ขึ้นไป

ตารางที่ 4.25 การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของข้าราชการต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการขนส่งทางบก ทั้ง 5 ด้าน จำแนกตามประเภทของการทำงานของข้าราชการกรมการขนส่งทางบก

ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	อำนวยการ		วิชาการ		ทั่วไป		F	Sig
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
1. ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้	3.56	0.12	3.84	0.27	3.98	0.39	8.03*	.00
2. ด้านการมีแบบแผนความคิด	3.35	0.38	3.69	0.35	3.88	0.41	11.91*	.00
3. ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม	3.46	0.31	3.63	0.34	3.84	0.37	11.75*	.00
4. ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	3.27	0.33	3.53	0.29	3.76	0.34	18.49*	.00
5. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	3.08	0.48	3.38	0.29	3.63	0.37	19.40*	.00
รวม	3.35	0.16	3.61	0.13	3.82	0.22	42.77*	.00

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.25 พบว่า ข้าราชการกรมการขนส่งทางบกที่มีประเภทของการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวม และรายด้านทุกด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

หลังจากนั้นผู้ศึกษาได้ทำการวิเคราะห์ความแตกต่างเป็นรายคู่ โดยวิธีการของ Scheffe's ดังปรากฏในตารางที่ 4.26-4.30

ตารางที่ 4.26 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของระดับความคิดเห็นของข้าราชการ ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการขนส่งทางบก ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ จำแนกตามประเภทของการทำงาน

ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้	\bar{X}	อำนาจการ	วิชาการ	ทั่วไป
		3.56	3.84	3.98
อำนาจการ	3.56	-	0.14	0.01*
วิชาการ	3.84	-	-	0.03*
ทั่วไป	3.98	-	-	-

จากตารางที่ 4.26 พบว่า ปัจจัยด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ จำแนกตามประเภทของการทำงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีจำนวน 2 คู่ ได้แก่ กลุ่มที่ปฏิบัติงานในประเภท ทั่วไป มีความคิดเห็นในระดับมากกว่ากลุ่มที่ปฏิบัติงานในประเภทอำนาจการ และประเภทวิชาการ

ตารางที่ 4.27 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของระดับความคิดเห็นของข้าราชการ ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการขนส่งทางบก ด้านการมีแบบแผนความคิด จำแนกตามประเภทของการทำงาน

ด้านการมีแบบแผนความคิด	\bar{X}	อำนาจการ	วิชาการ	ทั่วไป
		3.35	3.69	3.88
อำนาจการ	3.35	-	0.09	0.00*
วิชาการ	3.69	-	-	0.00*
ทั่วไป	3.88	-	-	-

จากตารางที่ 4.27 พบว่า ปัจจัยด้านการมีแบบแผนความคิด จำแนกตามประเภทของการทำงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีจำนวน 2 คู่ ได้แก่กลุ่มที่ปฏิบัติงานในประเภททั่วไป มีความคิดเห็นในระดับมากกว่ากลุ่มที่ปฏิบัติงานในประเภทอำนาจการ และประเภทวิชาการ

ตารางที่ 4.28 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของระดับความคิดเห็นของข้าราชการ

ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการขนส่งทางบก ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม
จำแนกตามประเภทของการทำงาน

ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม	\bar{X}	อำนาจการ	วิชาการ	ทั่วไป
		3.46	3.63	3.84
อำนาจการ	3.46	-	0.45	0.01*
วิชาการ	3.63	-	-	0.00*
ทั่วไป	3.84	-	-	-

จากตารางที่ 4.28 พบว่า ปัจจัยด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม จำแนกตามประเภทของการทำงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีจำนวน 2 คู่ ได้แก่กลุ่มที่ปฏิบัติงานในประเภททั่วไป มีความคิดเห็นในระดับมากกว่ากลุ่มที่ปฏิบัติงานในประเภทอำนาจการ และประเภทวิชาการ

ตารางที่ 4.29 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของระดับความคิดเห็นของข้าราชการ

ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการขนส่งทางบก ด้านการเรียนรู้ร่วมกัน
เป็นทีม จำแนกตามประเภทของการทำงาน

ด้านกรเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	\bar{X}	อำนาจการ	วิชาการ	ทั่วไป
		3.27	3.53	3.78
อำนาจการ	3.27	-	0.12	0.00*
วิชาการ	3.53	-	-	0.00*
ทั่วไป	3.78	-	-	-

จากตารางที่ 4.29 พบว่า ปัจจัยด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม จำแนกตามประเภทของการทำงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีจำนวน 2 คู่ ได้แก่กลุ่มที่ปฏิบัติงานในประเภททั่วไป มีความคิดเห็นในระดับมากกว่ากลุ่มที่ปฏิบัติงานในประเภทอำนาจการ และประเภทวิชาการ

ตารางที่ 4.30 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของระดับความคิดเห็นของข้าราชการ

ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการขนส่งทางบก ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ
จำแนกตามประเภทของการทำงาน

ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	\bar{X}	อำนาจการ	วิชาการ	ทั่วไป
		3.08	3.38	3.63
อำนาจการ	3.08	-	0.10	0.00*
วิชาการ	3.38	-	-	0.00*
ทั่วไป	3.63	-	-	-

จากตารางที่ 4.30 พบว่า ปัจจัย ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ จำแนกตามประเภทของการทำงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีจำนวน 2 คู่ ได้แก่กลุ่มที่ปฏิบัติงานในประเภททั่วไป มีความคิดเห็นในระดับมากกว่ากลุ่มที่ปฏิบัติงานในประเภทอำนาจการ และประเภทวิชาการ

ตารางที่ 4.31 การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของข้าราชการต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ของกรมการขนส่งทางบก ทั้ง 5 ด้าน จำแนกตามระดับการปฏิบัติงาน ของข้าราชการ
กรมการขนส่งทางบก

ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้	ปฏิบัติงาน/ ชำนาญงาน/ อาวุโส		ปฏิบัติกร/ ชำนาญการ/ ชนก.พิเศษ		ระดับต้น/ ระดับสูง		F	Sig
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
1. ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้	3.98	0.39	3.86	0.24	3.73	0.32	5.62*	.00
2. ด้านการมีแบบแผนความคิด	3.88	0.41	3.70	0.38	3.56	0.35	8.52*	.00
3. ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม	3.84	0.37	3.63	0.37	3.60	0.32	9.51*	.00
4. ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	3.75	0.35	3.50	0.24	3.52	0.40	13.79*	.00
5. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	3.63	0.37	3.38	0.28	3.28	0.40	15.29*	.00
รวม	3.81	0.22	3.62	0.13	3.54	0.20	30.54*	.00

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.31 พบว่า ข้าราชการกรมการขนส่งทางบกที่มีระดับการปฏิบัติงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวม และรายด้านทุกด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

หลังจากนั้นผู้ศึกษาได้ทำการวิเคราะห์ความแตกต่างเป็นรายคู่ โดยวิธีการของ Scheffe's ดังปรากฏในตารางที่ 4.32-4.36

ตารางที่ 4.32 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของระดับความคิดเห็นของข้าราชการ
ต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการขนส่งทางบก
ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ จำแนกตามระดับการปฏิบัติงาน

ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้	\bar{X}	ปฏิบัติงาน/ชำนาญงาน/ อาวุโส	ปฏิบัติการ/ชำนาญการ/ ชนก.พิเศษ	ระดับต้น/ ระดับสูง
		3.98	3.86	3.73
ปฏิบัติงาน/ชำนาญงาน/ อาวุโส	3.98	-	0.19	0.01*
ปฏิบัติการ/ชำนาญการ/ ชนก.พิเศษ	3.86	-	-	0.42
ระดับต้น/ระดับสูง	3.73	-	-	-

จากตารางที่ 4.32 พบว่า ปัจจัยด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ จำแนกตามระดับการปฏิบัติงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีจำนวน 1 คู่ ได้แก่ กลุ่มที่ปฏิบัติงานในระดับปฏิบัติงาน/ชำนาญงาน/อาวุโส มีความคิดเห็นในระดับมากกว่ากลุ่มที่ปฏิบัติงานในระดับต้นและระดับสูง

ตารางที่ 4.33 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของระดับความคิดเห็นของข้าราชการ
ต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการขนส่งทางบก ด้านการมีแบบแผนความคิด
จำแนกตามระดับการปฏิบัติงาน

ด้านการมีแบบแผน ความคิด	\bar{X}	ปฏิบัติงาน/ชำนาญงาน/ อาวุโส	ปฏิบัติการ/ชำนาญการ/ ชนก.พิเศษ	ระดับต้น/ ระดับสูง
		3.88	3.70	3.56
ปฏิบัติงาน/ชำนาญงาน/ อาวุโส	3.88	-	0.04*	0.00*
ปฏิบัติการ/ชำนาญการ/ ชนก.พิเศษ	3.70	-	-	0.44
ระดับต้น/ระดับสูง	3.56	-	-	-

จากตารางที่ 4.33 พบว่า ปัจจัยด้านการมีแบบแผนความคิด จำแนกตามระดับการปฏิบัติงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีจำนวน 2 คู่ ได้แก่ กลุ่มที่ปฏิบัติงานในระดับปฏิบัติงาน/ชำนาญงาน/อาวุโส มีความคิดเห็นในระดับมากกว่ากลุ่มที่ปฏิบัติงานในระดับปฏิบัติการ/ชำนาญการ/ ชนก.พิเศษ และ กลุ่มที่ปฏิบัติงานระดับต้นและระดับสูง

ตารางที่ 4.34 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของระดับความคิดเห็นของข้าราชการ ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการขนส่งทางบก ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม จำแนกตามระดับการปฏิบัติงาน

ด้านการสร้าง วิสัยทัศน์ร่วม	\bar{X}	ปฏิบัติงาน/ชำนาญงาน/ อาวุโส	ปฏิบัติการ/ชำนาญการ/ ชนก.พิเศษ	ระดับต้น/ ระดับสูง
		3.84	3.63	3.60
ปฏิบัติงาน/ชำนาญงาน/ อาวุโส	3.84	-	0.00*	0.01*
ปฏิบัติการ/ชำนาญการ/ ชนก.พิเศษ	3.63	-	-	0.96
ระดับต้น/ระดับสูง	3.60	-	-	-

จากตารางที่ 4.34 พบว่า ปัจจัยด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม จำแนกตามระดับการปฏิบัติงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีจำนวน 2 คู่ ได้แก่ กลุ่มที่ปฏิบัติงานในระดับปฏิบัติงาน/ชำนาญงาน/อาวุโส มีความคิดเห็นในระดับมากกว่ากลุ่มที่ปฏิบัติงานในระดับปฏิบัติการ/ชำนาญการ/ ชนก.พิเศษ และ กลุ่มที่ปฏิบัติงานระดับต้นและระดับสูง

ตารางที่ 4.35 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของระดับความคิดเห็นของข้าราชการ
ต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการขนส่งทางบก ด้านการเรียนรู้ร่วมกัน
เป็นทีม จำแนกตามระดับการปฏิบัติงาน

ด้านการเรียนรู้ร่วมกัน เป็นทีม	\bar{X}	ปฏิบัติงาน/ชำนาญงาน/ อาวุโส	ปฏิบัติการ/ชำนาญการ/ ชนก.พิเศษ	ระดับต้น/ ระดับสูง
		3.75	3.50	3.52
ปฏิบัติงาน/ชำนาญงาน/ อาวุโส	3.75	-	0.00*	0.01*
ปฏิบัติการ/ชำนาญการ/ ชนก.พิเศษ	3.50	-	-	0.99
ระดับต้น/ระดับสูง	3.52	-	-	-

จากตารางที่ 4.35 พบว่า ปัจจัยด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม จำแนกตามระดับการปฏิบัติงาน
แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีจำนวน 2 คู่ ได้แก่ กลุ่มที่ปฏิบัติงานในระดับ
ปฏิบัติงาน/ชำนาญงาน/อาวุโส มีความคิดเห็นในระดับมากกว่ากลุ่มที่ปฏิบัติงานในระดับปฏิบัติการ/
ชำนาญการ/ ชนก.พิเศษ และ กลุ่มที่ปฏิบัติงานระดับต้นและระดับสูง

ตารางที่ 4.36 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ของระดับความคิดเห็นของข้าราชการ
ต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการขนส่งทางบก ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ
จำแนกตามระดับการปฏิบัติงาน

ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	\bar{X}	ปฏิบัติงาน/ชำนาญงาน/ อาวุโส	ปฏิบัติการ/ชำนาญการ/ ชนก.พิเศษ	ระดับต้น/ ระดับสูง
		3.63	3.38	3.28
ปฏิบัติงาน/ชำนาญงาน/ อาวุโส	3.63	-	0.00*	0.00*
ปฏิบัติการ/ชำนาญการ/ ชนก.พิเศษ	3.38	-	-	0.56
ระดับต้น/ระดับสูง	3.28	-	-	-

จากตารางที่ 4.36 พบว่า ปัจจัยด้านการคิดอย่างเป็นระบบ จำแนกตามระดับการปฏิบัติงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีจำนวน 2 คู่ ได้แก่ กลุ่มที่ปฏิบัติงานในระดับ ปฏิบัติงาน/ชำนาญงาน/อาวุโส มีความคิดเห็นในระดับมากกว่ากลุ่มที่ปฏิบัติงานในระดับปฏิบัติการ/ชำนาญการ/ชำนาญการพิเศษ และกลุ่มที่ปฏิบัติงานระดับต้นและระดับสูง

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 364 คน มีผู้ให้ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของกรมการขนส่งทางบก ตามความคิดเห็นของข้าราชการซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 21 คน ซึ่งได้วิเคราะห์ข้อมูลด้วยความเรียงประกอบตารางแจกแจงความถี่ ดังนี้

ตารางที่ 4.37 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการ กรมการขนส่งทางบก

ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ	จำนวน
1. ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้	
1.1 ควรเปิดโอกาสให้ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของกรมการขนส่งทางบก เข้าร่วมการประชุม หรือไปอบรมเพื่อพัฒนาความรู้มีน้อย	3
1.2 ควรมีการจัดงบประมาณในการซื้อหนังสือ เอกสาร สื่อ และ เทคโนโลยีที่ทันสมัย สนับสนุนในทุกสำนักงาน ๑ ได้ใช้เป็นแหล่งศึกษาค้นคว้าสำหรับข้าราชการและเจ้าหน้าที่	2
1.3 ควรเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ได้พัฒนาตนเอง เน้นให้ทุ่มเทเวลาในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด	1
2. ด้านการมีแบบแผนความคิด	
2.1 ควรมีการจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาให้ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ได้พัฒนาความรู้เทคนิคการคิดอย่างมีรูปแบบ ทั้งการใช้เพื่อพัฒนางาน และนำไปใช้ในชีวิตประจำวัน	2
2.2 ควรมีการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการระดมความคิดในองค์การอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้บุคลากรเกิดความเคยชิน	1

ตารางที่ 4.37 (ต่อ)

ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ	จำนวน
3. ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม	
3.1 ควรให้ความสำคัญกับการสร้างความตระหนักถึงภารกิจที่บุคลากรจะต้องร่วมรับผิดชอบ รวมทั้งมีการให้เกียรติกับทุกคนในองค์กร และคำนึงถึงศักดิ์ศรีของมนุษย์อย่างเท่าเทียมกัน	1
3.2 ควรเปิดโอกาสให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ ของแต่ละหน่วยงาน ไม่ควรจัดทำโดยใช้เฉพาะเจ้าหน้าที่บางคน	1
4. ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	
4.1 ควรจัดงบประมาณสนับสนุนให้บุคลากรไปทัศนศึกษา และดูงาน เพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีม และสร้างความสามัคคีในหมู่คณะ	3
4.2 ควรเปิดใจยอมรับข้อเสนอแนะของบุคลากรในหน่วยงานไม่ควรผูกใจเจ็บ เมื่อมีการให้ข้อเสนอแนะที่มีเหตุผล	1
5. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	
5.1 ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ฝึกรับผิดชอบงาน มีการมอบอำนาจในการตัดสินใจปฏิบัติงาน เพื่อสร้างให้บุคลากรเป็นคนเก่ง และมีการหมุนเวียนกันปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้มีโอกาสได้ศึกษางานใหม่ ๆ อยู่เสมอ	2
5.2 ควรพัฒนาตัวเองให้มีความรู้ ความสามารถ และมีวิสัยทัศน์ในการคิดอย่างเป็นระบบ ส่งเสริมการร่วมมือกันระดมสมองเพื่อพัฒนาองค์กรไม่ควรบริหารงานแบบเข้าขามเย็นขาม	2
6. อื่น ๆ	
6.1 ควรมีการจัดสวัสดิการของเจ้าหน้าที่และคนงานยังมีน้อย กระทรวงคมนาคมควรให้ความสำคัญกับบุคลากรมากกว่าการจัดสรรงบประมาณก่อสร้างที่ไม่เป็นประโยชน์	1
6.2 ควรเพิ่มเงินเดือน และเงินค่าจ้างให้กับบุคลากร เจ้าหน้าที่ และลูกจ้างอย่างทั่วถึง เท่าเทียมกับข้าราชการในกระทรวงต่าง ๆ	1

จากตารางที่ 4.37 พบว่า กลุ่มตัวอย่างได้มีข้อเสนอแนะในด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้มากที่สุด นอกจากนี้ยังเป็นข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ และสวัสดิการอีกด้วย

บทที่ 5

สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เพื่อศึกษาความคิดเห็นของข้าราชการต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการขนส่งทางบก ผู้ศึกษาทำการสรุปผลการศึกษา และมีประเด็นสำคัญในการนำเสนอตามลำดับดังนี้

1. สรุปการวิจัย
2. อภิปรายผล
3. ข้อเสนอแนะ

1. สรุปการวิจัย

จากการศึกษาข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นข้าราชการของกรมการขนส่งทางบก ปีงบประมาณ 2553 จำนวน 364 คน จำแนกเป็นข้าราชการประเภทอำนวยการ จำนวน 8 คน ประเภทวิชาการ จำนวน 58 คน และประเภททั่วไป จำนวน 298 คน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย (ร้อยละ 80.77) มีอายุระหว่าง 30-40 ปี (ร้อยละ 42.58) ระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี (ร้อยละ 54.67) ประสบการณ์ทำงาน 15-20 ปี (ร้อยละ 40.93) ปฏิบัติงานในประเภททั่วไป (ร้อยละ 81.87) และ ปฏิบัติงานในระดับปฏิบัติงาน/ชำนาญงาน/อาวุโส (ร้อยละ 83.24)

1.1 ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นของข้าราชการต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการขนส่งทางบก

ข้าราชการของกรมการขนส่งทางบกมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการขนส่งทางบก โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.78$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 5 ด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ($\bar{X} = 3.95$) ด้านการมีแบบแผนความคิด ($\bar{X} = 3.84$) ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ($\bar{X} = 3.80$) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ($\bar{X} = 3.71$) และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 3.58$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านสรุปผลการวิจัยดังนี้

1.1.1 ระดับความคิดเห็นของข้าราชการต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการขนส่งทางบก ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก สำหรับข้อที่มีความ

คิดเห็นอยู่ในอันดับสูงสุด คือ ท่านมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ที่รอบรู้ในทุก ๆ ด้าน เพื่อนำมาใช้ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ อันดับรองลงมา คือ ท่านใช้ข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงประกอบการคิดวิเคราะห์ และตัดสินใจเกี่ยวกับการทำงานของท่าน และ ตลอดระยะเวลา 2-3 ปี ที่ผ่านมา ผลการปฏิบัติงานของท่านมีพัฒนาการได้ตามมาตรฐาน KPI และ ดีขึ้นอย่างเห็นได้ชัด และท่านสนใจ เข้าร่วมอบรมเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถเกี่ยวกับสายงานที่ท่านทำงานอยู่ และซึ่งจัดขึ้นภายในหน่วยงาน มีความคิดเห็นอยู่ในอันดับสุดท้ายเท่ากัน

1.1.2 ระดับความคิดเห็นของข้าราชการต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการขนส่งทางบก ด้านการมีแบบแผนความคิด โดยรวมอยู่ในระดับมาก สำหรับข้อที่มีความคิดเห็นอยู่ในอันดับสูงสุด คือ ท่านมีกระบวนการคิดและการตัดสินใจโดยพิจารณาจากข้อมูลข่าวสารที่มีความสัมพันธ์และเชื่อมโยงกัน อันดับรองลงมา คือ ท่านนำข้อมูลส่วนต่าง ๆ ที่มีความเชื่อมโยงกันมาใช้เพื่อประกอบการตัดสินใจในการทำงานเสมอ และท่านยอมรับได้ว่าการเปลี่ยนแปลงมีความไม่แน่นอนสูงและจะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน มีความคิดเห็นอยู่ในอันดับสุดท้าย

1.1.3 ระดับความคิดเห็นของข้าราชการต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการขนส่งทางบก ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมโดยรวมอยู่ในระดับมาก สำหรับข้อที่มีความคิดเห็นอยู่ในอันดับสูงสุด คือ ท่านทราบและเข้าใจเป้าหมายของหน่วยงานของท่าน และความสัมพันธ์กับ KPI ในงานของท่านเป็นอย่างดี อันดับรองลงมา คือ ท่านเห็นถึงความจำเป็นที่องค์กรต้องมี KPI ประกอบการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ และท่านสามารถ มองเห็นถึงการเชื่อมโยงของภารกิจขององค์กรกับยุทธศาสตร์ของรัฐบาล มีความคิดเห็นอยู่ในอันดับสุดท้าย

1.1.4 ระดับความคิดเห็นของข้าราชการต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการขนส่งทางบก ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมโดยรวมอยู่ในระดับมาก สำหรับข้อที่มีความคิดเห็นอยู่ในอันดับสูงสุด คือ ท่านมีส่วนร่วมในการทำงานและการแก้ไขปัญหาาร่วมกันกับเพื่อนร่วมงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร อันดับรองลงมา คือ ท่านและเพื่อนร่วมงาน มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นและทักษะการทำงานซึ่งกันและกันอยู่เสมอ และท่านมีการแลกเปลี่ยนความรู้เกี่ยวกับการทำงานของท่านกับเพื่อนร่วมงาน เพื่อสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกัน มีความคิดเห็นอยู่ในอันดับสุดท้าย

1.1.5 ระดับความคิดเห็นของข้าราชการต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการขนส่งทางบก ด้านการคิดอย่างเป็นระบบโดยรวมอยู่ในระดับมาก สำหรับข้อที่มีความคิดเห็นอยู่ในอันดับสูงสุด คือท่านแก้ปัญหการทำงาน โดยพิจารณาทั้งภาพรวมและรายละเอียดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อสามารถแก้ไขได้อย่างถูกต้อง อันดับรองลงมา คือ ท่านคิดหาวิธีการเชื่อมโยงสิ่งต่างๆที่เกี่ยวข้องกับงานของท่านให้เกิดความชัดเจนอย่างเป็นระบบ และท่านสามารถมองเห็น

ได้ว่าการเติบโตหรือการตกต่ำของเศรษฐกิจจะส่งผลกระทบต่อกรมการขนส่งทางบกอย่างไร มีความคิดเห็นอยู่ในอันดับสุดท้าย

1.2 ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของข้าราชการต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกรมการขนส่งทางบก

1.2.1 ข้าราชการที่มีเพศต่างกันมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมแตกต่างกัน โดยเพศชายจะมีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นมากกว่าเพศหญิงอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการมีแบบแผนความคิด และ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม เพศชายจะมีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นมากกว่าเพศหญิงอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่มีความแตกต่าง

1.2.2 ข้าราชการที่มีอายุต่างกันมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในภาพรวม และรายด้านทุกด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 เมื่อผู้ศึกษาทำการวิเคราะห์ความแตกต่างเป็นรายคู่โดยวิธีการของ Scheffe's พบว่า ปัจจัยด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ จำแนกตามกลุ่มอายุแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีจำนวน 1 คู่ ได้แก่กลุ่มอายุ 30-40 ปี มีความคิดเห็นในระดับมากกว่ากลุ่มอายุ 50 ปี ขึ้นไป ปัจจัยด้านการมีแบบแผนความคิดจำแนกตามกลุ่มอายุแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีจำนวน 3 คู่ ได้แก่ กลุ่มอายุต่ำกว่า 30 ปี กลุ่มอายุ 30-40 ปี และ กลุ่มอายุ 41-50 ปี มีความคิดเห็นในระดับมากกว่ากลุ่มอายุ 50 ปี ขึ้นไป ปัจจัยด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมจำแนกตามกลุ่มอายุแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีจำนวน 1 คู่ ได้แก่ กลุ่มอายุ 30-40 ปี มีความคิดเห็นในระดับมากกว่า กลุ่มอายุ 50 ปี ขึ้นไป ปัจจัยด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม จำแนกตามกลุ่มอายุแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีจำนวน 3 คู่ ได้แก่ กลุ่มอายุ 30-40 ปี มีความคิดเห็นในระดับมากกว่า กลุ่มอายุต่ำกว่า 30 ปี กลุ่มอายุ 41-50 ปี และ กลุ่มอายุ 50 ปี ขึ้นไป ปัจจัยด้านการคิดอย่างเป็นระบบ จำแนกตามกลุ่มอายุแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีจำนวน 3 คู่ ได้แก่ กลุ่มอายุ 30-40 ปี มีความคิดเห็นในระดับมากกว่า กลุ่มอายุต่ำกว่า 30 ปี กลุ่มอายุ 41-50 ปี และ กลุ่มอายุ 50 ปี ขึ้นไป

1.2.3 ข้าราชการที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในภาพรวม และด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมและด้านการคิดอย่างเป็นระบบ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ผู้ศึกษาได้ทำการวิเคราะห์ความแตกต่างเป็นรายคู่ โดยวิธีการของ Scheffe's พบว่า ปัจจัยด้านการมีแบบแผนความคิด จำแนกตามระดับการศึกษาแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีจำนวน 2 คู่ ได้แก่ กลุ่มที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี และ กลุ่มที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี มีความคิดเห็นในระดับมากกว่า กลุ่มที่มีระดับการศึกษาอื่น ๆ ปัจจัยด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม จำแนกตาม

ระดับการศึกษา แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีจำนวน 3 คู่ ได้แก่ กลุ่มที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีความคิดเห็นในระดับมากกว่า กลุ่มที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี ปริญญาโทและอื่น ๆ ปัจจัยด้านการคิดอย่างเป็นระบบ จำแนกตามระดับการศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีจำนวน 2 คู่ ได้แก่กลุ่มที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีความคิดเห็นในระดับมากกว่า กลุ่มที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี และ ปริญญาโท

1.2.4 ข้าราชการกรมการขนส่งทางบกที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในภาพรวม และรายด้านทุกด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ผู้ศึกษาได้ทำการวิเคราะห์ความแตกต่างเป็นรายคู่ โดยวิธีการของ Scheffe's พบว่า ปัจจัยด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีจำนวน 3 คู่ ได้แก่ กลุ่มที่มีประสบการณ์ในการทำงาน ต่ำกว่า 15 ปี มีความคิดเห็นในระดับมากกว่ากลุ่มที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 15-20 ปี กลุ่มที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 15-20 ปี มีความคิดเห็นในระดับมากกว่ากลุ่มที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 21-25 ปี และ 25 ปี ขึ้นไป ปัจจัยด้านการมีแบบแผนความคิด จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีจำนวน 3 คู่ ได้แก่กลุ่มที่มีประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า 15 ปี มีความคิดเห็นในระดับมากกว่ากลุ่มที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 15-20 ปี และมีประสบการณ์ในการทำงาน 15-20 ปี มีความคิดเห็นในระดับมากกว่ากลุ่มที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 21-25 ปี และ 25 ปี ขึ้นไป ปัจจัยด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีจำนวน 3 คู่ ได้แก่กลุ่มที่มีประสบการณ์ทำงาน 15-20 ปี มีความคิดเห็นในระดับมากกว่ากลุ่มที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 15 ปี และกลุ่มที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 15-20 ปี มีความคิดเห็นในระดับมากกว่ากลุ่มที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 21-25 ปี และ 25 ปี ขึ้นไป ปัจจัยด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีจำนวน 2 คู่ ได้แก่กลุ่มที่มีประสบการณ์ทำงาน 15-20 ปี มีความคิดเห็นในระดับมากกว่ากลุ่มที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 21-25 ปี และและกลุ่มที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 25 ปี ขึ้นไป ปัจจัยด้านการคิดอย่างเป็นระบบ จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีจำนวน 3 คู่ ได้แก่กลุ่มที่มีประสบการณ์ทำงาน 15-20 ปี มีความคิดเห็นในระดับมากกว่ากลุ่มที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 15 ปี และ และกลุ่มที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 15-20 ปี มีความคิดเห็นในระดับมากกว่ากลุ่มที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 21-25 ปี และ 25 ปี ขึ้นไป

1.2.5 ข้าราชการกรมการขนส่งทางบกที่มีประเภทของการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในภาพรวม และรายด้านทุกด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ผู้ศึกษาได้ทำการวิเคราะห์ความแตกต่างเป็นรายคู่ โดยวิธีการของ Scheffe's

มีจำนวน 2 คู่ ได้แก่ กลุ่มที่ปฏิบัติงานในระดับปฏิบัติงาน/ชำนาญงาน/อาวุโสมีความคิดเห็นในระดับมากกว่ากลุ่มที่ปฏิบัติงานในระดับปฏิบัติการ/ชำนาญการ/ชำนาญการพิเศษและกลุ่มที่ปฏิบัติงานระดับต้นและระดับสูง

1.3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 364 คน มีผู้ให้ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการขนส่งทางบก ตามความคิดเห็นของข้าราชการซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 21 คน ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ และด้านอื่น ๆ โดยสรุปเป็นการเสนอแนะเพื่อให้มีการปรับปรุงแก้ไข ขอสนับสนุนงบประมาณ และเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร

2. อภิปรายผล

การศึกษาความคิดเห็นของข้าราชการต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการขนส่งทางบก มีประเด็นที่ผู้ศึกษาจะอภิปรายผลดังต่อไปนี้

2.1 ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นของข้าราชการต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการขนส่งทางบก

ข้าราชการของกรมการขนส่งทางบกมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการขนส่งทางบก โดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ ลือชัย จันทร์โปี (2546) ได้ทำการศึกษารูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย โดยใช้กรอบแนวคิดของ Senge (1990 :139-169) ผลการวิจัยพบว่า สภาพของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทยในภาพรวมตามความคิดเห็นของผู้บริหารอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับ ลักษณ์ สุภวรรณเจษฎ์ (2550) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีบริษัทสยามสตีลอินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาค้นคว้าพบว่า พนักงานของบริษัทสยามสตีลอินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน) มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามทฤษฎีวินัย 5 ประการ ของ Senge ในแต่ละด้านอยู่ในระดับสูง สอดคล้องกับ นิตยา ไชยสกุล (2551) ได้ศึกษาความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการ

เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นของพนักงานต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับมากทุกด้าน

อาจเป็นเพราะกรมการขนส่งทางบก กระทรวงคมนาคม โดยผู้บังคับบัญชาและผู้บริหารในทุกระดับได้ให้ความสำคัญในการพัฒนาองค์การอย่างจริงจัง และดำเนินการไปอย่างรวดเร็วในลักษณะก้าวกระโดด ทำให้ภาพลักษณ์ของกรมการขนส่งทางบกได้เปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นสามารถบริการประชาชนได้อย่างรวดเร็ว และสร้างความประทับใจให้กับผู้ใช้บริการ ผลจากการที่กรมการขนส่งทางบกได้พัฒนาองค์การทุกระดับมาอย่างต่อเนื่อง จึงทำให้ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลการปฏิบัติงานดีขึ้น สอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2547 : 2) ซึ่งได้ระบุสาระสำคัญที่หน่วยงานทางราชการจะต้องปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 11 กำหนดให้ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมต่อสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัด ให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์

อาจเป็นเพราะกรมการขนส่งทางบก ได้ดำเนินการพัฒนาองค์การมาอย่างต่อเนื่อง โดยได้นำแนวคิดเรื่องวินัย 5 ประการ ของเซ็นเก้ (Senge, 1990 : 139) มาประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์การ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในจิตใจ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี โดยมีการพัฒนาใน 5 ด้าน คือ ด้านการพัฒนาความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) ด้านแบบแผนความคิดอ่าน (Mental Models) ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) ด้านการเรียนรู้ของทีม (Team Learning) และ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) หลักการพัฒนาดังกล่าวได้มีการประชาสัมพันธ์ให้หน่วยงานต่าง ๆ ในสังกัดได้รับทราบและได้มอบหมายให้แต่ละหน่วยงานได้ประยุกต์ใช้ตามบริบทอย่างเหมาะสม ด้วยการดำเนินงานมาอย่างต่อเนื่องจึงทำให้ผู้ที่ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นว่ากรมการขนส่งทางบกได้พัฒนาองค์การอย่างมีหลักการและได้ปฏิบัติอย่างจริงจัง จึงมีความคิดเห็นว่าการพัฒนาองค์การอย่างเหมาะสมในระดับมาก

2.2 ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของข้าราชการต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของกรมการขนส่งทางบก

2.2.1 ข้าราชการที่มีเพศต่างกันมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ใน

ภาพรวมแตกต่างกัน โดยเพศชายจะมีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นมากกว่าเพศหญิงอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 สอดคล้องกับ อารยา บวรพานิชย์ (2553 : 86) ได้ทำการศึกษา เรื่อง ความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามเพศของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี โดยภาพรวมทั้งเพศชายและเพศหญิงมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก ซึ่งเพศชายมีค่าเฉลี่ยมากกว่าเพศหญิง

2.2.2 ข้าราชการที่มีอายุต่างกันมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวม และรายด้านทุกด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 สอดคล้องกับงานวิจัยของ อารยา บวรพานิชย์ (2553 : 87) ได้ทำการศึกษา เรื่อง ความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ผลการศึกษาค้นคว้าพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามอายุของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 0.05 ได้แก่ ด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านการเอื้ออำนาจแก่บุคลากร ส่วนอีก 2 ด้านไม่พบความแตกต่าง

2.2.3 ข้าราชการที่มีระดับการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวม และด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 สอดคล้องกับงานวิจัยของ อารยา บวรพานิชย์ (2553 : 87) ได้ทำการศึกษา เรื่อง ความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ผลการศึกษาค้นคว้าพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามระดับการศึกษาของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 มีจำนวน 1 ด้าน ได้แก่ ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ส่วนอีก 4 ด้าน ไม่พบความแตกต่าง

2.2.4 ข้าราชการกรมการขนส่งทางบกที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวม และรายด้านทุกด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 สอดคล้องกับงานวิจัยของ อารยา บวรพานิชย์ (2553 : 93) ได้ทำการศึกษา เรื่อง ความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ผลการศึกษาค้นคว้าพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามอายุงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีจำนวน 1 ด้าน ได้แก่ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ส่วนอีก 4 ด้าน ไม่พบความแตกต่าง

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งนี้

จากการศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษาเห็นว่า

3.1.1 ควรเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ที่มีการพัฒนาตนเอง เน้นให้ทุ่มเทเวลาในการปฏิบัติอย่างเคร่งครัด และมีการพัฒนาให้ข้าราชการเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อให้เกิดความรู้ตลอดจนพัฒนาความรู้ที่มีอยู่ให้มีเพิ่มมากขึ้น ตลอดจนมีการสนับสนุนงบประมาณในการซื้อหนังสือ เอกสาร สื่อ และเทคโนโลยีให้ทันสมัย เพื่อใช้เป็นแหล่งศึกษาค้นคว้าให้กับข้าราชการและเจ้าหน้าที่

3.1.2 ควรมีการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาให้ข้าราชการเกิดการพัฒนาความรู้เทคนิคในการคิดอย่างมีรูปแบบ และมีส่วนร่วมในการระดมความคิดในองค์การอย่างสม่ำเสมอ

3.1.3 ควรเปิดโอกาสให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ ของหน่วยงาน เพื่อให้ตระหนักถึงภารกิจที่บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบ

3.1.4 ควรทำงานร่วมกันเน้นการทำงานเป็นทีม โดยเริ่มจากการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่มีความไว้วางใจให้แก่กันและกัน อันจะนำไปสู่การสื่อสารที่เปิดกว้างระหว่างบุคลากร และผู้บริหารควรเปิดโอกาสรับฟังข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะจากบุคลากรในองค์การ

3.1.5 ควรมีการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ของบุคลากรให้มีวิสัยทัศน์ในการคิดอย่างเป็นระบบ ส่งเสริมให้มีการระดมสมองเพื่อพัฒนาองค์การ ตลอดจนควรมีการประยุกต์ทฤษฎีและการปฏิบัติจริงขององค์การให้เข้ากันอย่างเหมาะสม องค์การต้องมีบุคลากรที่สนใจเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ จะต้องมีการจัดการความรู้ที่ได้มาให้เป็นระบบความรู้โดยอาศัยเทคโนโลยี ซึ่งกระบวนการเหล่านี้จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารให้เกิดการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์การ เพื่อเชื่อมโยงบูรณาการแนวคิดของบุคลากรในการทำงานอย่างเป็นระบบ

3.1.6 ควรให้ความสนใจ และสนับสนุนเรื่องของการจัดสวัสดิการให้กับเจ้าหน้าที่ เพื่อให้เกิดขวัญ กำลังใจ และแรงจูงใจ เพื่อให้การปฏิบัติงานขององค์การประสบผลสำเร็จ

3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

3.2.1 ควรมีการศึกษาโดยทำการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อให้มีแนวทางในการพัฒนาองค์การเพิ่มขึ้น

3.2.2 ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของหน่วยงานอื่น ๆ ที่มีลักษณะการทำงานคล้ายกัน

3.2.3. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบปัจจัยที่มีความสัมพันธ์อื่น ๆ กับลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

กรมการขนส่งทางบก. (2553). แผนยุทธศาสตร์กรมการขนส่งทางบก พ.ศ. 2554 -2558.

กรุงเทพฯ : อัดสำเนา.

_____. (2554). ประวัติความเป็นมาของกรมการขนส่งทางบก. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา :

<http://www.dlt.go.th/th/index.php/2010-10-13-03-02-11.html>. [20 มิถุนายน 2554].

กิริติ ชัยยังยง. (2548). การวางแผนการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์การเชิงกลยุทธ์.

กรุงเทพฯ : อริยมรรค.

กึ่งกาญจน์ เพชรศรี. (2542). ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ :

กรณีศึกษาโรงพยาบาลกรุงเทพ. การศึกษาค้นคว้าอิสระ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2543). คลื่นลูกที่ 5 ปราชญ์สังคม : สังคมไทยที่พึงประสงค์ใน

ศตวรรษที่ 21. กรุงเทพฯ : ชัคเซสมิเดีย.

จุฑา เทียนไทย. (2548). การจัดการ : มุมมองนักบริหาร. กรุงเทพฯ : แมคกรอ-ฮิล.

จุฑารัตน์ วัฒยากร. (2548). ศักยภาพขององค์กรตามกรอบแนวทางองค์กรแห่งการเรียนรู้ :

กรณีศึกษาสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร 7. การศึกษาค้นคว้าอิสระ
สาขาวิชาวิทยาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

จุฬิพร เอี่ยมอานวย. (2548). การศึกษาความคิดเห็นของพนักงานต่อศักยภาพการพัฒนาไปสู่

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน).

วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาเทคโนโลยีอุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.

ถาวร อินทิสา. (2547). การรับรู้เกี่ยวกับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

วิทยานิพนธ์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

นิตยา ไชยสกุล. (2551). ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ

บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

บุญชม ศรีสะอาด. (2545). การวิจัยเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.

- บัวบุญ อุดมทรัพย์. (2549). การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของบุคลากรสำนักงานสาธารณสุขจังหวัดขอนแก่น. การศึกษาค้นคว้าอิสระ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- ปัญญา ทับธานี. (2550). ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้และความได้เปรียบทางการแข่งขันของธนาคารออมสิน. วิทยานิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ปาริชาติ คุณปลื้ม. (2548). การพัฒนารูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์การศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ลักษณะ สุภวรรณเจษฎ์. (2550). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีบริษัทสยามสตีลอินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีชีวภาพ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ลือชัย จันทร์ไพบูลย์. (2546). รูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์อุตสาหกรรมคณะศึกษาศาสตร์ สาขาการบริหารอาชีวศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- วิภา จินดา. (2550). ปัจจัยที่มีผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา บริษัทแพรกซ์แอร์ (ประเทศไทย) จำกัด. การศึกษาค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- วีระวัฒน์ ปันนิตมัย. (2544). การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ทบุคส์.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2546). โรงเรียน : องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีทางการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : อักษรภาพิพัฒน์.
- วิสุทธิมรรค สำนักมณี. (2550). ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรโรงเรียนไพฑูริย์ศึกษา. วิทยานิพนธ์สาขาวิชาวิทยาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ศิรินันท์ แสงสิงห์. (2550). ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรและองค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- ศิริรัตน์ ชำนาญณรงค์ศักดิ์. (2547). ผลกระทบของพฤติกรรมผู้นำและวัฒนธรรมองค์กรต่อการพัฒนาองค์กรแห่ง การเรียนรู้: กรณีศึกษาโรงพยาบาลภาครัฐและเอกชนที่ผ่านการรับรองคุณภาพโรงพยาบาล . กรุงเทพฯ : สถาบันวิจัยระบบสาธารณสุข.

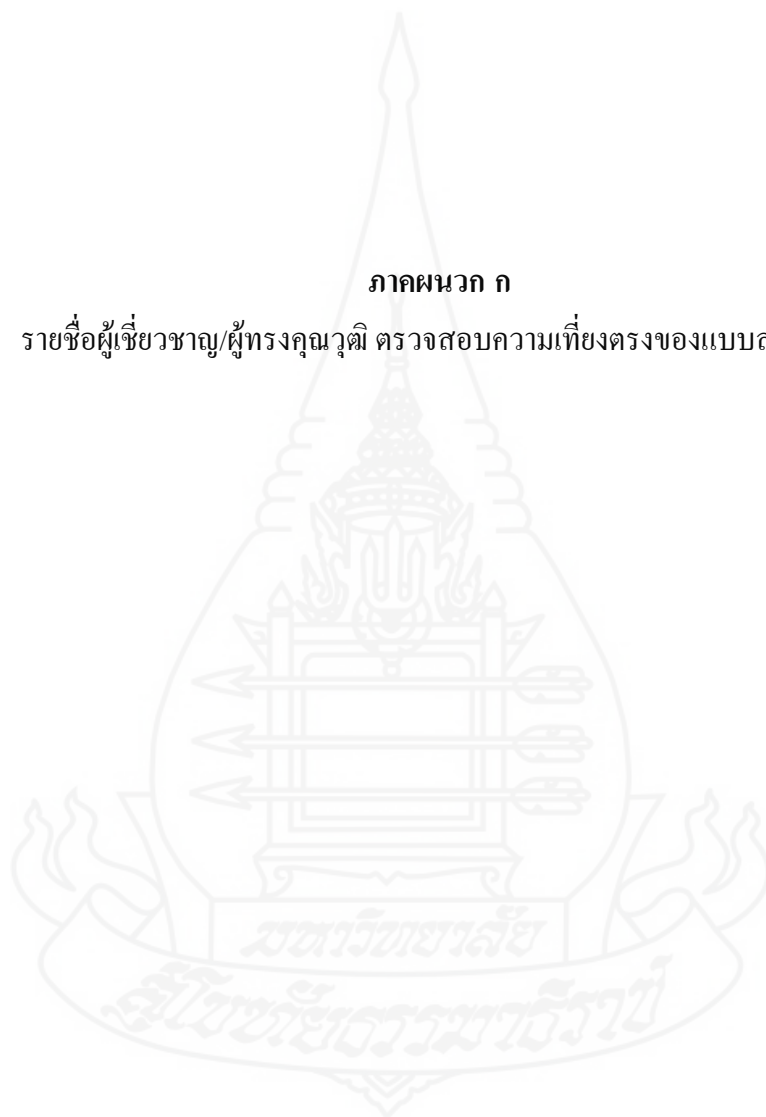
- สมพงษ์ บุญสืบชาติ. (2549). กลยุทธ์มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงาน
สาธารณสุขจังหวัดนครนายก. การศึกษาค้นคว้าอิสระ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิทยาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สมนึก ศรีปริวาทิน (2552) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายครุภัณฑ์
บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) คุษฎีนิพนธ์ ปริญญาปรัชญาคุษฎีบัณฑิต การพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- สุนันทา เลहनันทน์. (2548). การพัฒนาองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : วิตัน เอ็ดดูเคชั่น.
- สุวิมล ติรกานันท์. (2549). การใช้สถิติในงานวิจัยทางสังคมศาสตร์ : แนวทางสู่การปฏิบัติ.
พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2547). เอกสารเพื่อการพัฒนาองค์ความรู้เกี่ยวกับ
การพัฒนาระบบราชการ หมายเลข 005. กรุงเทพฯ : อัดสำเนา.
- สำนักงานพัฒนาระบบข้าราชการ. (2554). แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย
พ.ศ. 2551-2555. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : http://www.opdc.go.th/content.php?menu_id=2&content_id=1111. [20 มิถุนายน 2554].
- อารยา บวรพานิชย์. (2553). ความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีเกี่ยวกับ
ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี.
วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ภาษาต่างประเทศ

- Garvin, D.A.. (1993). Learning is Action : A Guide to Putting the Learning Organization
to work. Boston : Harvard Business School Press.
- Marquardt, MJ.. (1996). Building the Learning Organization : A System Approach to
Quantum Improvement and Global Success. New York : McGraw - Hill.
- McAnally, Kimcee. (1997). A Study of the Facets of Organizational Culture which Support
or Discourage the Creation of Learning Organization. Ph.D. dissertation, California
University.
- Pedler, M., Burgoyne, J. and Boydell, T. (1991). The Learning Company : A Strategy for
Sustainable Development. London : McGraw-Hill .
- Senge, P.M.. (1990). The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization.
London : Century Press.
- Yamane, Taro. (1973). Statistic : An Introduction Analysis. 3rd Edition. N.Y. : Harper & Row.

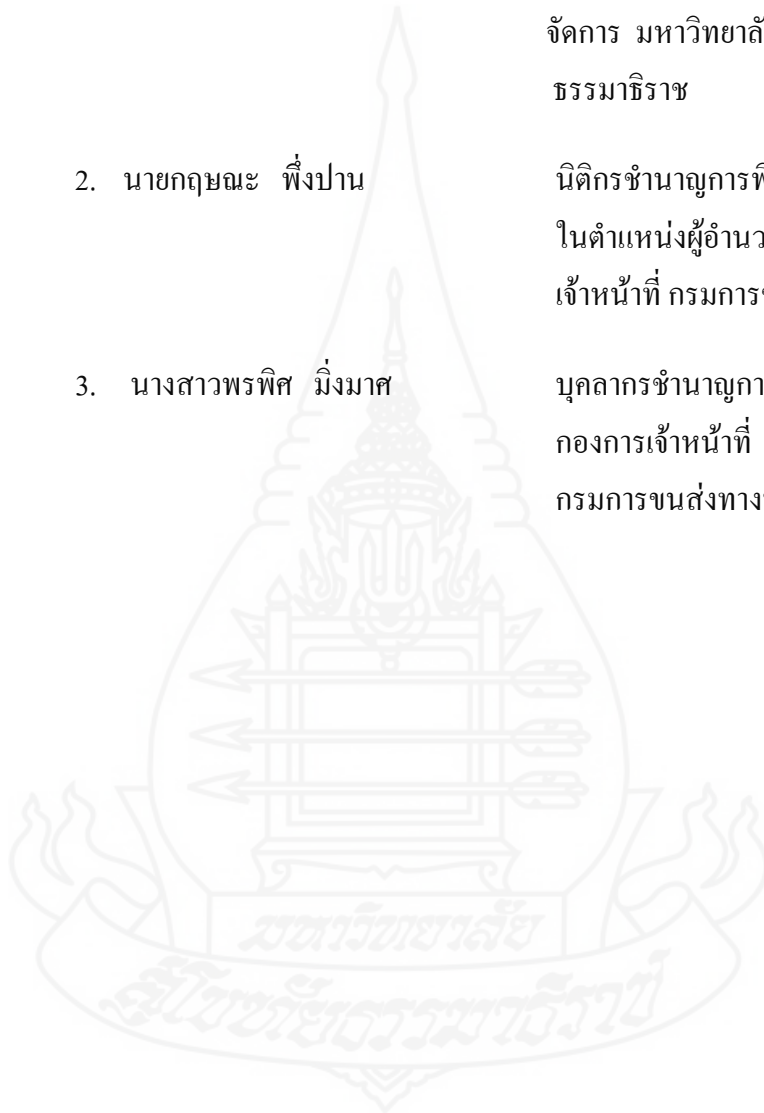
ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ ตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม



รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ ตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม

- | | |
|--------------------------------|---|
| 1. รองศาสตราจารย์ชนชัย ยมจินดา | อาจารย์ประจำสาขาวิชาวิทยาการ
จัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัย
ธรรมาธิราช |
| 2. นายกฤษณะ พึ่งปาน | นิติกรชำนาญการพิเศษรักษาการ
ในตำแหน่งผู้อำนวยการกองการ
เจ้าหน้าที่ กรมการขนส่งทางบก |
| 3. นางสาวพรพิศ มิ่งมาศ | บุคลากรชำนาญการพิเศษ
กองการเจ้าหน้าที่
กรมการขนส่งทางบก |



ภาคผนวก ข
แบบสอบถาม



แบบสอบถามเพื่อศึกษา

ความคิดเห็นของข้าราชการต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมการขนส่งทางบก
คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้เพื่อศึกษาว่ากรมการขนส่งทางบกมีศักยภาพ และเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
มากน้อยเพียงใด เพื่อจะนำไปพัฒนากรมการขนส่งทางบกต่อไป และจะมีคุณค่าอย่างยิ่งต่อผู้ศึกษา
(นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา แขนงวิชาการบริหารรัฐกิจ วิชาเอกรัฐประศาสนศาสตร์ สาขาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) หมายถึง องค์กรที่เสริมสร้างให้คนใน
องค์กรมีอิสระที่จะขยายขอบเขตของความคิด จินตนาการในการเรียนรู้ และร่วมกันแบ่งปันความรู้
ที่ได้มาและพัฒนาจนถึงขั้นที่สามารถจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นในงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จส่งผล
ให้องค์กรกลายเป็นองค์กรที่มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

ผู้ศึกษาขอความกรุณาท่านตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ ตามที่ท่านสามารถตอบได้
ทั้งนี้เพื่อความสมบูรณ์ ของแบบสอบถามอันจะส่งผลที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการศึกษา

แบบสอบถามมีทั้งหมด 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 บัญชีส่วนบุคคล

ตอนที่ 2 เรื่องของ “องค์กรแห่งการเรียนรู้”

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ตอนที่ 1 บัญชีส่วนบุคคล

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงของผู้ตอบ

แบบสอบถาม

1. เพศ (1) ชาย (2) หญิง

2. อายุ

(1) ต่ำกว่า 30 ปี (2) 30-40 ปี (3) 41-50 ปี (4) 50 ปี ขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

(1) ต่ำกว่าปริญญาตรี (2) ปริญญาตรี (3) ปริญญาโท (4) อื่น ๆ.....

4. อายุราชการ หรือประสบการณ์ในการทำงาน (มากกว่า 6 เดือน คิดเป็น 1 ปี)

(1) ต่ำกว่า 15 ปี (2) 15-20 ปี (3) 21-25 ปี (4) 25 ปี ขึ้นไป

5. สถานภาพการทำงาน :ข้าราชการประเภท

- (1) อำนวยการ (2) วิชาการ (3) ททั่วไป

6. ระดับการปฏิบัติงาน

- (1) ปฏิบัติงาน /ชำนาญงาน/อาวุโส
 (2) ปฏิบัติการ/ชำนาญการ/ชำนาญการพิเศษ
 (3) ดัน/สูง

ตอนที่ 2 เรื่อง องค์การแห่งการเรียนรู้

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความแต่ละข้อและทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องคำตอบ แสดงระดับที่เห็นว่าสอดคล้องกับความคิดเห็นของท่าน หลักเกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถาม กำหนดดังนี้

5 หมายถึง มีการดำเนินการเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากที่สุด

4 หมายถึง มีการดำเนินการเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มาก

3 หมายถึง มีการดำเนินการเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ปานกลาง

2 หมายถึง มีการดำเนินการเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้น้อย

1 หมายถึง มีการดำเนินการเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้น้อยที่สุด

การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery)					
1. ท่านสนใจที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อเพิ่มพูนศักยภาพของตนให้สูงขึ้นอยู่เสมอ					
2. ท่านมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ที่รอบรู้ในทุกๆด้าน เพื่อนำมาใช้ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ					
3. ท่านใช้ข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงประกอบการคิดวิเคราะห์ และตัดสินใจเกี่ยวกับการทำงานของท่าน					
4. ท่านใช้หลักการและกรอบแนวคิดหรือทฤษฎีสมัยใหม่ มาปรับปรุง และ/หรือทดลองใช้ในการทำงานเพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญ และความชำนาญในการทำงานเพิ่มขึ้น					
5 ตลอดระยะเวลา 2-3 ปี ที่ผ่านมาผลการปฏิบัติงานของท่าน มีพัฒนาการ ได้ตามมาตรฐาน KPI และดีขึ้นอย่างเห็นได้ชัด					

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
6. ท่านสนใจเข้าร่วมอบรมเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถเกี่ยวกับสายงานที่ท่านทำงานอยู่ และซึ่งจัดขึ้นภายในหน่วยงาน					
ด้านการมีแบบแผนความคิด (Mental Models)					
7. ท่านให้ความสำคัญและมีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานจนเห็นผลเป็นความก้าวหน้าอย่างชัดเจน					
8. ท่านนำข้อมูลส่วนต่าง ๆ ที่มีความเชื่อมโยงกันมาใช้เพื่อประกอบการตัดสินใจในการทำงานเสมอ					
9. ท่านจะแสวงหาและรวบรวมความคิดเห็นที่แตกต่าง เพื่อให้เกิดความรอบคอบและรอบด้านในการตัดสินใจ					
10. ท่านยอมรับได้ว่าการเปลี่ยนแปลงมีความไม่แน่นอนสูง และจะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน					
11. ท่านเห็นความสำคัญของงานที่ปฏิบัติที่จะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กร					
12. ท่านมีกระบวนการคิดและการตัดสินใจ โดยพิจารณาจากข้อมูล ข่าวสารที่มีความสัมพันธ์และเชื่อมโยงกัน					
ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)					
13. ท่านเห็นถึงความจำเป็นที่องค์กรต้องมี KPI ประกอบการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ					
14. ท่านเห็นถึงความจำเป็นในการที่หน่วยงานภายในต้องพึ่งพาแลกเปลี่ยนและร่วมมือกัน					
15. ท่านเห็นถึงความจำเป็นในการมีกลยุทธ์นำทางเพื่อการแข่งขัน					
16. ท่านยอมรับได้ว่าองค์กรของท่านจะถูกตรวจสอบโดยภาคประชาสังคมเพิ่มมากขึ้น					
17. ท่านทราบและเข้าใจเป้าหมายของหน่วยงานของท่าน และความสัมพันธ์กับ KPI ในงานของท่านเป็นอย่างดี					

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
18. ท่านสามารถมองเห็นถึงการเชื่อมโยงของภารกิจขององค์กรกับยุทธศาสตร์ของรัฐบาล					
การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)					
19. ท่านมีการแลกเปลี่ยนความรู้เกี่ยวกับการทำงานของท่านกับเพื่อนร่วมงาน เพื่อสนับสนุนการมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกัน					
20. ท่านและเพื่อนร่วมงานมีการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น และทักษะการทำงานซึ่งกันและกันอยู่เสมอ					
21. ท่านและเพื่อนร่วมงานจะเปิดใจต่อกันในการอภิปรายถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในการงาน					
22. ท่านมีส่วนร่วมในการทำงานและการแก้ไขปัญหา ร่วมกันกับเพื่อนร่วมงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร					
23. ท่านกับเพื่อนร่วมงานมีการแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ ๆ					
24. หน่วยงานของท่านมีการสนับสนุนให้ทุกคน ภายในองค์กรมีการทำงานร่วมกันเป็นทีม					
การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking)					
25. ท่านสามารถมองเห็นได้ว่าการเติบโตหรือการตกต่ำของเศรษฐกิจจะส่งผลกระทบต่อกรมการขนส่งทางบกอย่างไร					
26. ท่านมองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างงานของท่านและงานของเพื่อนร่วมงานในหน่วยงานภายในอื่น ๆ					
27. ท่านสามารถมองเห็นและเชื่อมโยงปัญหาในการทำงานได้อย่างเป็นขั้นตอน					
28. ท่านคิดหาวิธีการเชื่อมโยงสิ่งต่างๆที่เกี่ยวข้องกับงานของท่านให้เกิดความชัดเจนอย่างเป็นระบบ					

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
29. ท่านแก้ปัญหาการทำงานโดยพิจารณาทั้งภาพรวมและรายละเอียดต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อสามารถแก้ไขได้อย่างถูกต้อง					
30. ท่านสามารถมองเห็นได้ว่าการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ขององค์กรนั้น เป็นเพียงการก้าวตามให้ทันเท่านั้น โดยมีอาจเป็นการก้าวมาได้					

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่งในการตอบแบบสอบถาม



ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางกฤษณา รุ่งปิ่น
วัน เดือน ปีเกิด	18 ตุลาคม 2504
สถานที่เกิด	บางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	บริหารธุรกิจบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2532
สถานที่ทำงาน	สำนักงานขนส่งจังหวัดสุรินทร์ สาขาอำเภอรัตนบุรี จังหวัดสุรินทร์
ตำแหน่ง	หัวหน้าสำนักงานขนส่งจังหวัดสุรินทร์ สาขาอำเภอรัตนบุรี (เจ้าพนักงานขนส่งอาวุโส)

