



ความพร้อมเพื่อพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเมือง จังหวัดราชบุรี

โดย

นางสาวฉัตรดา ดาวประดับวงษ์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการศึกษาดลอดชีวิตและการพัฒนามนุษย์

ภาควิชาการศึกษาเพื่อพัฒนามนุษย์และสังคม

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2550

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ความพร้อมเพื่อพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเมือง จังหวัดราชบุรี

โดย

นางสาวฉัตรดา ดาวประดับวงษ์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการศึกษาด้านชีวิตและการพัฒนามนุษย์

ภาควิชาการศึกษาเพื่อการพัฒนาคนและสังคม

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2550

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

**READINESS FOR BEING LEARNING ORGANIZATIONS OF RATCHABURI
MUNICIPALITIES**

By

Nisara Dowpradupvong

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree

MASTER OF EDUCATION

Department of Education for Human and Social Development

Graduate School

SILPAKORN UNIVERSITY

2007

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้วิทยานิพนธ์เรื่อง “ความพร้อมเพื่อพัฒนาผู้
องค์การแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเมือง จังหวัดราชบุรี” เสนอโดย นางสาวณิศรา ดาหวัดบัววงษ์
เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการศึกษา
ตลอดชีวิตและการพัฒนามนุษย์

.....

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะดังกูร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่.....เดือน..... พ.ศ.....

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชิตชงศ์ นันทนานนตร
2. อาจารย์ ดร.ภัทรพล มหาจันทร์

คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริบุญ จงวุฒิเวศย์)

...../...../.....

..... กรรมการ

(ดร.ชลทิตย์ เอี่ยมสำอางค์)

...../...../.....

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชิตชงศ์ นันทนานนตร)

...../...../.....

.....กรรมการ

(อาจารย์ ดร.ภัทรพล มหาจันทร์)

...../...../.....

47251201 : สาขาวิชาการศึกษาดลอดชีวิตและการพัฒนามนุษย์

คำสำคัญ : องค์การแห่งการเรียนรู้

ฉิครา ดาวประดับวงษ์ : ความพร้อมเพื่อพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเมือง จังหวัดราชบุรี. อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : ผศ.ดร.ชิตชงค์ นันทนาเนตร และ อ.ดร.ภัทรพล มหาจันทร์. 133 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์การวิจัย 1. เพื่อศึกษาระดับความพร้อมด้านตัวบุคคลเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเมือง จังหวัดราชบุรี 2. เพื่อศึกษาระดับความพร้อมด้านสภาวะแวดล้อมทางกายภาพเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเมือง จังหวัดราชบุรี 3. เพื่อเปรียบเทียบระดับความพร้อมด้านตัวบุคคล จำแนกตาม เพศ อายุ วุฒิการศึกษา สายการปฏิบัติงาน ประสบการณ์การทำงาน 4. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความพร้อมด้านตัวบุคคลและด้านสภาวะแวดล้อมทางกายภาพเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเมืองราชบุรี เทศบาลเมืองบ้านโป่ง เทศบาลเมืองโพธาราม กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานเทศบาลเมือง จังหวัดราชบุรี จำนวน 207 คน ซึ่งได้มาจากการสุ่มตัวอย่างโดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งประเภท (Stratified Random Sampling) และกลุ่มตัวอย่างเพื่อการสัมภาษณ์ ได้แก่ รองนายกเทศมนตรีและรองปลัดเทศบาลเมือง ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 6 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามแบบประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale Questionnaire) และแบบสัมภาษณ์ (Interview) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ หาค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ใช้ค่าสถิติ t-test และ One Way-ANOVA เพื่อเปรียบเทียบความพร้อมด้านตัวบุคคลเพื่อพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามตัวแปรต่างๆ เปรียบเทียบการทดสอบรายคู่ ด้วยวิธี LSD

ผลการวิจัย พบว่า

1. ระดับความพร้อมด้านตัวบุคคลเพื่อพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเมือง จังหวัดราชบุรี ในภาพรวมและรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก
2. ระดับความพร้อมด้านสภาวะแวดล้อมทางกายภาพเพื่อพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเมือง จังหวัดราชบุรีในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง และรายด้านพบว่าความพร้อมด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านโครงสร้างองค์กร และด้านบรรยากาศองค์กร อยู่ในระดับปานกลาง
3. เปรียบเทียบความพร้อมด้านตัวบุคคลเพื่อพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเมือง จังหวัดราชบุรี พบว่า พนักงานเทศบาลที่มีเพศ อายุ ประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีระดับความพร้อมด้านตัวบุคคลเพื่อพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แต่เมื่อเปรียบเทียบตามวุฒิการศึกษาและสายการปฏิบัติงานพบว่า พนักงานเทศบาลที่วุฒิการศึกษาและสายการปฏิบัติงานต่างกันมีความพร้อมด้านตัวบุคคลเพื่อพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
4. การเปรียบเทียบความพร้อมด้านตัวบุคคลและด้านสภาวะแวดล้อมทางกายภาพเพื่อพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเมืองราชบุรี เทศบาลเมืองบ้านโป่ง เทศบาลเมืองโพธาราม พบว่า ไม่แตกต่างกัน

ภาควิชาการศึกษาดลอดชีวิตและการพัฒนามนุษย์และสังคม บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ปีการศึกษา 2550
ลายมือชื่อนักศึกษา.....

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ 1. 2.

47251201 : MAJOR : LIFELONG EDUCATION AND HUMAN DEVELOPMENT
KEY WORD : LEARNING ORGANIZATION

NISARA DOWPRADUPVONG : READINESS FOR BEING LEARNING ORGANIZATIONS OF RATCHABURI MUNICIPALITIES. THESIS ADVISORS : ASST. PROF. CHIDCHONG NANTANATE, Ed.D., AND PATTRAPON MAHAKUN, Ph.D. 133 pp.

The purposes of this research were to study the level of readiness of personnel and physical environment to develop Ratchaburi municipalities to be learning organizations ; to compare the level of readiness of personnel classified by gender, age, education, work position and work experience ; to compare readiness of personnel and physical environment of Ampher Muang Ratchaburi municipality, Banpong municipality and Photaram municipality. The sample group was 207 municipality officers selected by Stratified Random Sampling method. The sample group for interview was 6 assistances of vice-mayor and vice-clerk of a municipality from Ratchaburi municipalities.

The instruments used in this research were questionnaire with 5 rating scales and a structure interview. The statistics used to analyze data were frequency, percentages, mean scores, standard deviations, t-test, One Way ANOVA were also use for a comparison of readiness of personnel for being learning organizations with various variables and paired by LSD.

The research results were as follows:

1. The level of readiness of personnel to develop learning organizations in Ratchaburi municipalities was at a high level.

2. The level of readiness on physical environment for being learning organizations of Ratchaburi municipalities was at a moderate level in general. Considering each aspect ; the level of readiness on information technology was at a high level and the level of readiness of organizational structure and atmosphere were at a moderate level.

3. The comparison of readiness of personnel to develop learning organizations in Ratchaburi municipalities classified by gender, age, and work experience were not statistically significant different at the level 0.05 whereas other variables namely ; education and work position were statistically significant different at the level 0.05.

4. Readiness of personnel and physical environment for being learning organizations of Ampher Muang Ratchaburi municipality, Banpong municipality and Photaram municipality were not significantly different.

Department of Education for Human and Social Development Graduate School, Silpakorn University Academic Year 2007

Student's signature

Thesis Advisors' signature 1. 2.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เล่มนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี โดยได้รับความกรุณาช่วยเหลือเป็นอย่างดีจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชิตชงค์ นันทนาเนตร อาจารย์ ดร. ภัทรพล มหาจันทร์ ซึ่งได้รับกรุณาเป็นอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ ที่ได้เสียสละเวลาเป็นที่ปรึกษาให้คำแนะนำ ตลอดจนตรวจแก้ไขวิทยานิพนธ์มาโดยตลอด พร้อมทั้งขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ศิริบุญ จงวุฒิเวศย์ ที่กรุณาเป็นประธานกรรมการ และ ดร. ชลทิตย์ เอี่ยมสำอางค์ ที่ได้กรุณาเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ได้ให้คำแนะนำตรวจสอบแก้ไขวิทยานิพนธ์จนสำเร็จลุล่วงด้วยดี อีกทั้งอาจารย์ ดร. อรพิน ศิริสัมพันธ์ อาจารย์ มณี ศรีวิบูลย์ และอาจารย์ ดร. ไชยยศ ไพวิทยศิริธรรม ที่กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย ตลอดจนคณาจารย์ในภาควิชาการศึกษาเพื่อพัฒนามนุษย์และสังคมทุกท่านที่ได้ให้ความรู้ ให้โอกาสและกำลังใจแก่ผู้วิจัย ตลอดระยะเวลาในการศึกษาตลอดมา

ขอขอบคุณผู้บริหาร พนักงานเทศบาลเมือง จังหวัดราชบุรีทุกท่านที่อำนวยความสะดวกและให้ความร่วมมือในการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อการวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างดี ตลอดจนเพื่อน ๆ สาขาวิชาการศึกษาตลอดชีวิตและการพัฒนามนุษย์ทุกท่านที่คอยให้กำลังใจและช่วยเหลือด้วยน้ำใจที่งดงามตลอดมา จนทำให้วิทยานิพนธ์สำเร็จได้ด้วยดี ผู้วิจัยขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

สุดท้ายนี้คุณค่าและคุณประโยชน์ของวิทยานิพนธ์เล่มนี้ ผู้วิจัยขอมอบเพื่อตอบแทนพระคุณบิดา มารดา ที่เลี้ยงดู อบรมสั่งสอน คอยเป็นกำลังใจและให้การสนับสนุนแก่ผู้วิจัยจนสำเร็จการศึกษาสมความปรารถนา

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง	ญ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์การวิจัย	5
สมมติฐานในการวิจัย	5
ขอบเขตของการวิจัย.....	5
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	7
นิยามศัพท์เฉพาะ	8
2 วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	10
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความพร้อม	10
แนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้.....	12
ความหมายการเรียนรู้.....	12
ปัจจัยที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้	13
แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร	15
ความหมายของการพัฒนาบุคลากร	16
กระบวนการพัฒนาบุคลากร	18
ความมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากร	18
แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร	20
ความหมายของการพัฒนาองค์กร	21
คุณลักษณะสำคัญของการพัฒนาองค์กร	22
กระบวนการพัฒนาองค์กร.....	24
เทคนิคการพัฒนาองค์กร.....	25
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้	26
ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้.....	27

บทที่	หน้า
ลักษณะองค์ประกอบองค์การแห่งการเรียนรู้.....	30
แนวทางการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้.....	36
เทศบาลเมือง.....	46
หลักเกณฑ์การจัดตั้งเทศบาลเมือง.....	46
ภารกิจหลักหรือพันธกิจการพัฒนาเทศบาล.....	47
พันธกิจของการวางแผนอัตรากำลัง.....	47
โครงสร้าง หน้าที่ของเทศบาล.....	47
โครงสร้างการแบ่งงานภายในส่วนราชการ.....	48
โครงสร้างหน่วยงานเทศบาลเมือง.....	51
เทศบาลเมือง จังหวัดราชบุรี.....	52
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	56
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	62
การดำเนินการวิจัย.....	62
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	63
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	64
ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ.....	65
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	66
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	66
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	68
ตอนที่ 1 ปัจจัยภูมิหลังของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	68
ตอนที่ 2 ความพร้อมด้านตัวบุคคล เพื่อพัฒนาสู่องค์การแห่งการเรียนรู้.....	71
ตอนที่ 3 ความพร้อมด้านสภาวะแวดล้อมทางกายภาพ เพื่อพัฒนาสู่ องค์การแห่งการเรียนรู้.....	79
ตอนที่ 4 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความพร้อมเพื่อพัฒนาสู่องค์การแห่ง การเรียนรู้ของเทศบาลเมือง จังหวัดราชบุรี.....	84
ตอนที่ 5 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความพร้อมด้านตัวบุคคล ด้านสภาวะ แวดล้อมทางกายภาพเพื่อพัฒนาสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ของ เทศบาลเมืองราชบุรี เทศบาลเมืองบ้านโป่ง เทศบาลเมืองโพธาราม.....	88

บทที่	หน้า
ตอนที่ 6 การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ที่ได้จากการประมวล ความคิดเห็นเกี่ยวกับความพร้อมเพื่อพัฒนาสู่องค์กรแห่ง การเรียนรู้ของเทศบาลเมือง จังหวัดราชบุรี	90
5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	93
สรุปผลการวิจัย.....	94
อภิปรายผล	96
ข้อเสนอแนะ.....	98
ข้อเสนอแนะทั่วไปจากการวิจัย.....	98
ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป.....	99
บรรณานุกรม.....	100
ภาคผนวก	106
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์.....	107
ภาคผนวก ข ค่าความเชื่อมั่น.....	120
ภาคผนวก ค หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ.....	123
ภาคผนวก ง หนังสือขออนุญาตทดลองเครื่องมือ.....	127
ภาคผนวก จ หนังสือขออนุญาตเก็บข้อมูล	129
ประวัติผู้วิจัย	133

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	แสดงจำนวนประชากร กลุ่มตัวอย่าง.....	63
2	ปัจจัยภูมิหลังของผู้ตอบแบบสอบถามด้านเพศ อายุ สถานภาพ วุฒิการศึกษา สายการปฏิบัติงาน และประสบการณ์ในการทำงาน.....	69
3	ความพร้อมด้านตัวบุคคลเพื่อพัฒนาผู้องค์กรแห่งการเรียนรู้ของ เทศบาลเมือง จังหวัดราชบุรี ในภาพรวม.....	71
4	ความพร้อมด้านตัวบุคคลเพื่อพัฒนาผู้องค์กรแห่งการเรียนรู้ของ เทศบาลเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านการรอบรู้แห่งตน.....	72
5	ความพร้อมด้านตัวบุคคลเพื่อพัฒนาผู้องค์กรแห่งการเรียนรู้ของ เทศบาลเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านแบบแผนความคิดอ่าน.....	73
6	ความพร้อมด้านตัวบุคคลเพื่อพัฒนาผู้องค์กรแห่งการเรียนรู้ของ เทศบาลเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านวิสัยทัศน์ร่วม.....	74
7	ความพร้อมด้านตัวบุคคลเพื่อพัฒนาผู้องค์กรแห่งการเรียนรู้ของ เทศบาลเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านการเรียนรู้ของทีม.....	76
8	ความพร้อมด้านตัวบุคคลเพื่อพัฒนาผู้องค์กรแห่งการเรียนรู้ของ เทศบาลเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ.....	78
9	ความพร้อมด้านสถานะแวดล้อมทางกายภาพเพื่อพัฒนาผู้องค์กร แห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเมือง จังหวัดราชบุรี ในภาพรวม.....	80
10	ความพร้อมด้านสถานะแวดล้อมทางกายภาพเพื่อพัฒนาผู้องค์กร แห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านโครงสร้างองค์กร..	80
11	ความพร้อมด้านสถานะแวดล้อมทางกายภาพเพื่อพัฒนาผู้องค์กร แห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านเทคโนโลยี สารสนเทศ.....	82
12	ความพร้อมด้านสถานะแวดล้อมทางกายภาพเพื่อพัฒนาผู้องค์กร แห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านบรรยากาศองค์กร	83
13	การเปรียบเทียบความพร้อมเพื่อพัฒนาผู้องค์กรแห่งการเรียนรู้ของ เทศบาลเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านตัวบุคคล จำแนกตามเพศ.....	85

ตารางที่		หน้า
14	การเปรียบเทียบความพร้อมเพื่อพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของ เทศบาลเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านตัวบุคคล จำแนกตามอายุ.....	85
15	การเปรียบเทียบความพร้อมเพื่อพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของ เทศบาลเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านตัวบุคคล จำแนกตามสาย การปฏิบัติงาน.....	86
16	การเปรียบเทียบความพร้อมเพื่อพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของ เทศบาลเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านตัวบุคคล จำแนกตามประเภท การทำงาน.....	86
17	ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความพร้อมด้านตัวบุคคล เพื่อพัฒนาสู่ องค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเมือง จังหวัดราชบุรี จำแนกตามวุฒิการศึกษา.....	87
18	การเปรียบเทียบความพร้อมเพื่อพัฒนาสู่ องค์กรแห่งการเรียนรู้ของ เทศบาลเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านตัวบุคคล จำแนกตามวุฒิการศึกษา.....	87
19	ผลการทดสอบความแตกต่างรายคู่ด้านตัวบุคคลด้วยวิธี LSD.....	88
20	ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของการเปรียบเทียบความพร้อม ด้านตัวบุคคลเพื่อพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเมือง จังหวัดราชบุรี จำแนกตามเทศบาล.....	89
21	ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของการเปรียบเทียบความพร้อม เพื่อพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเมือง จังหวัดราชบุรี จำแนกตามเทศบาล.....	89
22	การเปรียบเทียบความพร้อมเพื่อพัฒนาสู่ องค์กรแห่งการเรียนรู้ของ เทศบาลเมือง จังหวัดราชบุรี จำแนกตามเทศบาล.....	90

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบัน โลกมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว อันเนื่องมาจากความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่ทันสมัยอีกทั้งการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ส่งผลกระทบต่อทุกองค์การจะต้องมีการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดและพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง ทำให้องค์การทั้งภาครัฐ และเอกชนต่างให้ความสนใจกับการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารจัดการภายในองค์การของตนมากขึ้นด้วยการพัฒนาทรัพยากรต่าง ๆ ให้สามารถนำมาใช้ได้อย่างเกิดประโยชน์ สูงสุดต่อองค์การ การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดของการอยู่รอดขององค์การเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน ได้เป็นอย่างดี สวีเรียริงก้าและเวิร์ดส์มา (Swieringa & Wierdsma, 1992 : 7) ได้กล่าวว่า สิ่งแวดล้อมขององค์การจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วในยุคโลกาภิวัตน์และยุคของข้อมูลข่าวสาร องค์การจะต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ที่จะทำให้องค์การจะต้องปรับเปลี่ยนตัวเองให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม การเปลี่ยนแปลง องค์การจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์การ และสิ่งที่ทำให้พฤติกรรมของคนในองค์การเปลี่ยนแปลงได้ ก็คือการเรียนรู้ของคนในองค์การนั่นเอง ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การจึงต้องมุ่งเน้นที่จะส่งเสริมให้ทรัพยากรมนุษย์ในองค์การเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง การที่บุคลากร ได้มีโอกาสพัฒนาการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ก็จะเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า ช่วยยกระดับคุณภาพขององค์กร ตลอดจนช่วยเสริมศักยภาพขององค์การในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ซึ่งองค์การที่จะประสบความสำเร็จในการทำให้องค์การเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการดำเนินงานได้นั้น องค์การจะต้องสร้างกระบวนการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น

นักวิชาการหลายท่านมีความสนใจในประเด็นของการพัฒนาองค์การ เพื่อให้เป็นองค์การที่มีรูปแบบการส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ มีอิสระในการเรียนรู้ และบุคลากรสามารถเรียนรู้ร่วมกันได้ซึ่งเรียกองค์การในลักษณะนี้ว่า “องค์การแห่งการเรียนรู้” ซึ่งเป็นแนวโน้มสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 (Bassi and others 1996 : 25) นอกจากนี้ ธงชัย สันติวงษ์ (2539 : 9) ได้สรุปถึงวิสัยทัศน์ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สู่ปี 2010 ว่าจะต้องสร้างคนและสังคมรุ่นใหม่ให้มีนิสัย “รักการเรียนรู้” (ใฝ่รู้) หรือการสร้างบรรยากาศและส่งเสริมให้เกิดสังคมที่มិនิสัยอยากเรียนรู้ มีองค์การที่มีกลไกการเรียนรู้ตลอดเวลาและคนทั่วไปมีนิสัยรักการเรียนรู้โดย

เป้าหมาย หรือผลที่คาดหวังจากนิสัยการเรียนรู้จะช่วยให้สามารถตามทันการเปลี่ยนแปลงและรู้จักปรับตัว คุณสมบัติของการตามทันและปรับตัวต่อกระแสโลกาภิวัตน์ให้ได้นั้นจะทำให้มีความสามารถแข่งขันกับประเทศอื่นได้

จากแนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้บุคลากรในองค์กรเป็นคนที่มีความรู้ และมีศักยภาพเพียงพอสามารถจัดการกับสภาพการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่แวดล้อมองค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต เป็นสิ่งจำเป็นที่ทุกองค์กรควรให้ความสำคัญในการพัฒนาและรักษาขีดความสามารถของบุคลากรและองค์กร ควรเน้นความต้องการที่จะเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กร บทบาทขององค์กรจึงต้องเปลี่ยนเป็นเชิงรุก มีการสนับสนุนและจัดเตรียมโอกาสสำหรับบุคลากรในองค์กรเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะความสามารถอยู่เสมอ วีรวรรณ ปันนิตามัย (2544 : 6) ได้กล่าวถึง องค์กรไทยในอนาคตว่าควรหันมาให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างจริงจัง โดยใช้กรอบแนวคิด และวิธีการจัดการพัฒนาตามแนวทางขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) ด้วยการสนับสนุนให้บุคลากรทุกฝ่ายได้เกิดการเรียนรู้และปรับปรุงคุณภาพการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพราะองค์กรไทยในทศวรรษหน้า คือ องค์กรที่ต้องเผชิญกับกระแสความ ทำทายที่รุนแรงและหลากหลาย ที่จะต้องมีการพัฒนาองค์กร พัฒนาบุคลากรและพัฒนาอาชีพ ควบคู่กันไปสู่การสร้างสรรค์ เรียกว่า “องค์กรแห่งการเรียนรู้”

แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) เป็นอีกแนวคิดที่นำมาใช้บริหาร องค์กรที่เน้นการพัฒนาทรัพยากรบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา บุคลากรในองค์กรจะต้องมีความรู้ ความสามารถและมีความ เชี่ยวชาญอย่างแท้จริง โดยการมุ่งพัฒนาตนเอง เพิ่มพูนความรู้และทักษะอย่างต่อเนื่อง ด้วย กระบวนการเรียนรู้ตลอดชีวิต แนวคิดในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้นี้ ครอบคลุมตั้งแต่ ระดับบุคคลจนถึงระดับองค์กร ซึ่งมีเป้าหมายและมีระบบงานในการพัฒนาผู้นำและบุคลากรทุก คนในองค์กร โดยการส่งเสริมและยกระดับการเรียนรู้ให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม การเรียนรู้ของ บุคลากรจึงเป็นพื้นฐานที่สำคัญสำหรับการเจริญเติบโตและการพัฒนาขององค์กรในการนำไปสู่ องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านบุญศิริ อนันตเศรษฐ (2541 : 11) กล่าวว่าองค์กรใดก็ตามที่มีบุคลากร ที่สนใจแสวงหาความรู้ ถ่ายทอดความรู้ สร้างความรู้และใช้ประโยชน์จากความรู้ความเข้าใจใหม่ ๆ ที่ได้ในการแก้ไขจุดบกพร่องและปรับพฤติกรรมของตนเอง รวมทั้งจุดบกพร่องและพฤติกรรมใน การทำงานอย่างต่อเนื่องเสมอ องค์กรนั้นจะได้ชื่อว่าเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และ สอดคล้องกับ วิฑูรย์ สิมะโชค (2543 : 8) ที่กล่าวว่า เมื่อพนักงานมีการเรียนรู้มากขึ้น ประสิทธิภาพ ของแต่ละคนก็มีมากขึ้นด้วย ถ้าองค์กรสามารถหลอมรวมความรู้ของแต่ละคนให้กลายเป็นความรู้ และประสิทธิภาพรวมขององค์กรได้ องค์กรนั้นก็จะมีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

เซงเก้ (Senge, 1990) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบ 5 ด้าน ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ด้านความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) ด้านแบบแผนความคิดอ่าน (Mental Model) ด้านวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) ส่วนแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของมาร์ควอดท์ (Marquardt, 1996) กล่าวถึงองค์ประกอบ 5 ด้าน ได้แก่ พลวัตของการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์กร การเพิ่มอำนาจสมาชิกองค์กร การจัดการความรู้และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี

องค์กรแห่งการเรียนรู้จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาให้เกิดขึ้นในองค์กร ที่ต้องการอยู่รอดภายใต้สภาพแวดล้อมขององค์กร ในยุคสมัยของโลกแบบ โลกาภิวัตน์ (Globalization) ในยุคสมัยของข้อมูลข่าวสาร (Information Age) ในสังคมแห่งความรู้ (Knowledge Society) เนื่องจากในยุคข้อมูลข่าวสาร และเทคโนโลยี มีความรู้เกิดขึ้นมากมายอย่างรวดเร็ว ดังนั้น บุคลากรในยุคนี้จำเป็นต้องศึกษาเรียนรู้ตลอดชีวิต และพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเองให้ทันกับสังคมยุคข่าวสารข้อมูลมากขึ้น ดังนั้น ผู้บริหารองค์กรจึงต้องพยายามที่จะพัฒนาองค์กร ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขึ้น โดยการกระตุ้นและจูงใจให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา

เทศบาลเมืองซึ่งเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จัดตั้งขึ้นในเขตชุมชนที่มีความเจริญเป็นการกระจายอำนาจลงสู่ท้องถิ่น ใช้ในการบริหารเมืองเป็นหลัก ซึ่งมีอำนาจหน้าที่และบทบาทในการบริหารพัฒนาชุมชนในด้านต่าง ๆ ดังนี้ ด้านการศึกษา ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคมและวัฒนธรรม ด้านสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม ด้านการพัฒนาเมืองและโครงสร้างพื้นฐาน และคุณภาพชีวิตของ คนในชุมชน โดยมีนโยบายการพัฒนาด้านต่าง ๆ ตามความเหมาะสมของท้องถิ่น ความต้องการของประชาชน ซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์และนโยบายของรัฐบาล ดังนั้น เทศบาลเมืองจึงเป็นองค์กรที่มีบทบาทหน้าที่สำคัญต่อชุมชนและประชาชนโดยตรง

การบริหารเทศบาลเมือง ได้นำพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 นำมาปฏิบัติใช้ โดยกำหนดเป็นแนวนโยบายการบริหารของเทศบาลเมือง เพื่อให้การบริหารเทศบาลเมืองเป็นไปตามแนวทางของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ดังนี้ “ในการบริหารราชการ ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ระบุในมาตรา 11 ดังนี้ “มาตรา 11 ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการ ได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมต่อสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้

ร่วมกัน ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ตามพระราชกฤษฎีกานี้” ในหมวดที่ 3 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ข้อ 3 การพัฒนาส่วนราชการให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีข้อความดังนี้ “3. การพัฒนาส่วนราชการให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในการบริหารราชการแนวใหม่ ส่วนราชการจะต้องพัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญให้เพียงพอแก่การปฏิบัติงาน ให้สอดคล้องกับสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และสถานการณ์ของต่างประเทศที่มีผลกระทบต่อประเทศไทย โดยตรง ซึ่งในการบริหารราชการตามพระราชกฤษฎีกานี้จะต้องมีการวางแผนการปฏิบัติราชการทุกระยะต้องมีการปรับเปลี่ยนเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ต้องมีการกำหนดผลสัมฤทธิ์ของงานที่เป็นความจริง” (พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 อ้างถึงใน เกศรา รักษาติ 2549 : 26)

เทศบาลเมืองได้นำแนวทางข้างต้นมากำหนดเป็นหลักการบริหารว่าต้องมีการพัฒนาความรู้เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามพระราชกฤษฎีกา โดยมีแนวทางปฏิบัติ ดังนี้

1. ต้องสร้างระบบให้สามารถรับรู้ข้อมูลข่าวสารได้อย่างกว้างขวาง
2. ต้องสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป
3. ต้องมีการส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถในวิชาการสมัยใหม่ตลอดเวลา มีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดและมีคุณธรรม
4. ต้องมีการสร้างความมีส่วนร่วมในหมู่ข้าราชการให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน

จากบทบาทความสำคัญของเทศบาลเมือง และจากการนำแนวนโยบายการบริหารเทศบาลเมืองสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาคนและองค์กร เทศบาลที่ได้นำมากำหนดเป็นหลักการบริหารพัฒนาองค์กร นำมาพัฒนาใช้ในระบบราชการเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ประกอบกับความสำคัญที่กล่าวมาข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับความพร้อมของเทศบาลเมือง เขตจังหวัดราชบุรี ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้การปฏิบัติงานของเทศบาลเมืองเกิดประโยชน์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และเพื่อให้เป็นไปตามหลักการบริหารเทศบาลเมืองในลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับความพร้อมด้านตัวบุคคล เพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานเทศบาลเมือง จังหวัดราชบุรี
2. เพื่อศึกษาระดับความพร้อมด้านสภาวะแวดล้อมทางกายภาพ เพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของเทศบาลเมือง จังหวัดราชบุรี
3. เพื่อเปรียบเทียบระดับความพร้อมด้านตัวบุคคล เพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยจำแนกตาม เพศ อายุ วุฒิการศึกษา สายการปฏิบัติงาน ประสบการณ์การทำงาน
4. เพื่อเปรียบเทียบความพร้อมด้านตัวบุคคล และด้านสภาวะแวดล้อมทางกายภาพเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามเทศบาล

สมมติฐานในการวิจัย

1. พนักงานเพศหญิงและชายมีระดับความพร้อมด้านตัวบุคคล เพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แตกต่างกัน
2. พนักงานที่มีอายุต่างกัน มีระดับความพร้อมด้านตัวบุคคลเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แตกต่างกัน
3. พนักงานที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีระดับความพร้อมด้านตัวบุคคลเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แตกต่างกัน
4. พนักงานสายการปฏิบัติงานต่างกัน มีระดับความพร้อมด้านตัวบุคคลเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แตกต่างกัน
5. พนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีระดับความพร้อมด้านตัวบุคคลเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แตกต่างกัน
6. เทศบาลเมืองราชบุรี เทศบาลเมืองบ้านโป่ง เทศบาลเมืองโพธาราม มีระดับความพร้อมด้านตัวบุคคล และด้านสภาวะแวดล้อมทางกายภาพเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แตกต่างกัน

ขอบเขตของการวิจัย

เพื่อให้การศึกษาครั้งนี้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัย ดังนี้

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานเทศบาลเมืองจังหวัดราชบุรี ซึ่งมีเทศบาลเมือง ในจังหวัดราชบุรีทั้งหมด 3 แห่ง ประกอบด้วย เทศบาลเมืองราชบุรี เทศบาลเมืองบ้านโป่ง เทศบาลเมืองโพธาราม จำนวน 254 คน

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานเทศบาลเมือง จังหวัดราชบุรี 3 แห่ง ซึ่งได้มาจากการสุ่มตัวอย่าง ด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งประเภท (Stratified Random Sampling) จำนวน 207 คน และกลุ่มตัวอย่างเพื่อการสัมภาษณ์ได้แก่ รองนายกเทศบาลเมือง และรองปลัดเทศบาลเมือง แห่งละ 2 คน การเลือกกลุ่มตัวอย่างเพื่อการสัมภาษณ์ ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ได้จำนวนรวมทั้งสิ้น 6 คน

ตัวแปรที่ศึกษา

ปัจจัยภูมิหลัง

- เพศ
- อายุ
- สถานภาพสมรส
- วุฒิการศึกษา
- สายการปฏิบัติงาน
- ประสบการณ์การทำงาน

เทศบาล

- เทศบาลเมืองราชบุรี
- เทศบาลเมืองบ้านโป่ง
- เทศบาลเมืองโพธาราม

ความพร้อมด้านตัวบุคคล ศึกษาตามแนวคิดของเซงเก้ (Senge) ประกอบด้วย 5 ด้าน

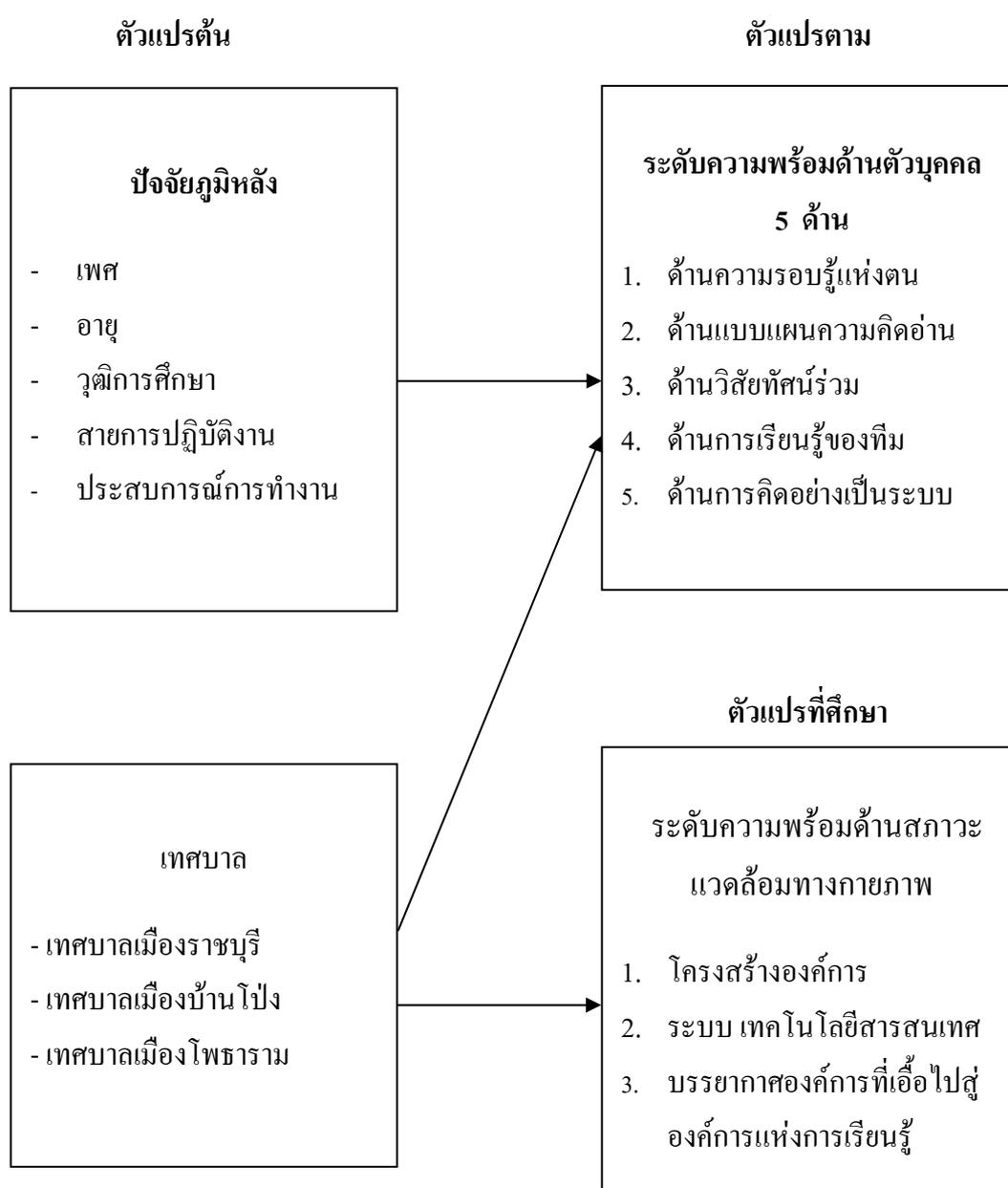
1. ด้านความรู้แห่งตน (Personal Mastery)
2. ด้านแบบแผนความคิดอ่าน (Mental Model)
3. ด้านวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)
4. ด้านการเรียนรู้ของทีม (Team Learning)
5. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking)

ความพร้อมด้านสภาวะแวดล้อมทางกายภาพขององค์กร ประกอบด้วย 3 ด้าน

1. โครงสร้างองค์กร
2. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
3. บรรยากาศองค์กรที่เอื้อไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

กรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบแนวคิดในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดและเนื้อหาในการวิจัย โดยได้นำแนวคิดและหลักการขององค์การแห่งการเรียนรู้โดยศึกษาระดับความพร้อมด้านตัวบุคคล ตามแนวคิดของเซงเก้ (Senge, 1990) และจากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยศึกษาระดับความพร้อมด้านสภาวะแวดล้อมทางกายภาพเพื่อการพัฒนาสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเมืองราชบุรี เทศบาลเมืองบ้านโป่ง เทศบาลเมืองโพธาราม ตามความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลเมือง สามารถกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน ผู้วิจัยได้ให้ความหมายของคำศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัยดังต่อไปนี้

1. องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีการปฏิรูป พัฒนาอย่างต่อเนื่อง อำนวยความสะดวก กระตุ้น และสร้างบรรยากาศของการเรียนรู้ เน้นกระบวนการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นทุกระดับ มีการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างกลุ่มบุคคล และองค์กรเพื่อนำไปสู่เป้าหมายซึ่งจะเป็นหนทางสำคัญในการพัฒนาคนและองค์กรให้มีความรู้และความสามารถอยู่รอดได้ในสภาพแวดล้อมขององค์กรในอนาคต

2. ความพร้อมด้านตัวบุคคล หมายถึง ผลรวมของค่าคะแนน ระดับของสมรรถนะ หรือความสามารถที่พนักงานเทศบาลเมืองทำได้ประกอบด้วย 5 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านความรอบรู้แห่งตน 2) ด้านแบบแผนความคิดอ่าน 3) ด้านวิสัยทัศน์ร่วม 4) ด้านการเรียนรู้ของทีม 5) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ตามความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลเมือง

3. ความพร้อมด้านสถานะแวดล้อมทางกายภาพ หมายถึง ผลรวมของค่าคะแนน ระดับความพร้อมของเทศบาลเมือง ซึ่งประกอบด้วย ด้านโครงสร้างขององค์กร ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และด้านบรรยากาศขององค์กรที่เอื้อไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลเมือง

4. ด้านความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) หมายถึง ค่าระดับคะแนนแสดงถึงลักษณะการเรียนรู้ของคนในองค์กร ที่มีลักษณะสนใจ และเพียรพยายามใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตน

5. ด้านแบบแผนความคิดอ่าน (Mental Model) หมายถึง แบบแผนทางจิตสำนึกของคนในองค์กรซึ่งจะต้องสะท้อนถึงพฤติกรรมของคนในองค์กร มีรูปแบบวิธีคิดและมุมมองที่เปิดกว้างความสามารถในการมองเห็นรูปแบบ หรือแบบแผนทางความคิดจิตใจ ทัศนคติในการมองโลกตามความเป็นจริง มีการยอมรับในเหตุและผล

6. ด้านวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) หมายถึง การทำให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์ หรือภาพในอนาคตขององค์กรร่วมกัน ที่มีความเห็นคล้อยตาม และเต็มใจที่ปฏิบัติให้องค์กรบรรลุความต้องการ ภายใต้อุดมการณ์เดียวกันของคนทั้งองค์กร

7. ด้านการเรียนรู้ของทีม (Team Learning) หมายถึง การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์กรที่มีการแสดงความคิดเห็น การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ทำให้เกิดการสะสมความรู้ ทักษะ และวัฒนธรรมในการทำงาน มีการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์กรอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

8. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) หมายถึง กระบวนการคิดอย่างเป็นระบบเป็นกระบวนการในการหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น มองเห็นถึงภาพโดยรวม เห็นแบบแผนขั้นตอนของการพัฒนาในทุกขั้นตอน สามารถเข้าใจและมองเห็นภาพสาเหตุที่มาของปัญหาได้อย่างแท้จริง

9. โครงสร้างองค์การ หมายถึง ค่าคะแนนรวมของระดับความพร้อม ประกอบด้วย โครงสร้างรูปแบบการบริหารงานขององค์การที่มีคำพรรณานำที่ความรับผิดชอบงานอย่างชัดเจน โครงสร้างที่ไม่มีสายการบังคับบัญชามากเกินไป มีลักษณะที่ยืดหยุ่น และเอื้อต่อการจัดตั้งทีมงานทำงานและเอื้อต่อการเรียนรู้

10. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง ค่าคะแนนรวมของระดับความพร้อม ประกอบด้วย การประยุกต์ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆ ในการปฏิบัติงานและองค์การมีการสนับสนุน ส่งเสริมการเรียนรู้พัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานผ่านวิธีการฝึกอบรมด้วยคอมพิวเตอร์และโปรแกรมต่างๆ การติดตั้งอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ในการปฏิบัติงานที่มีสัดส่วนเหมาะสมกับพนักงานในองค์การ

11. บรรยากาศขององค์การ หมายถึง ค่าคะแนนรวมของระดับความพร้อม ประกอบด้วย ผู้บริหารมีการส่งเสริม สร้างบรรยากาศที่เกื้อหนุน มุ่งเสริมการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์การได้พัฒนาศักยภาพของตนได้อย่างเต็มที่ ผู้บริหารสร้างบรรยากาศองค์การที่เป็นประชาธิปไตย ให้ความเสมอภาคเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาและผู้สอนแนะ รวมทั้งส่งเสริมสภาพแวดล้อมบรรยากาศที่เอื้อให้เกิดการเรียนรู้ มีการเสริมแรงกระตุ้นให้พนักงานในองค์การเกิดการเรียนรู้

12. เทศบาลเมือง หมายถึง หน่วยงานปกครองส่วนท้องถิ่น ที่จัดตั้งขึ้นในเขตชุมชนที่มีความเจริญและใช้ในการบริหารเมืองเป็นหลัก ตามพระราชบัญญัติการจัดตั้งเทศบาล พ.ศ. 2476 หลักเกณฑ์การจัดตั้ง เป็นท้องที่มีพลเมืองตั้งแต่ 10,000 คนขึ้นไป มีรายได้พอแก่การปฏิบัติหน้าที่ อันต้องทำตามที่กฎหมายกำหนดไว้ และมีพระราชกฤษฎีกายกฐานะเป็นเทศบาล เทศบาลเมืองจังหวัดราชบุรีมีจำนวน 3 แห่ง ประกอบด้วย เทศบาลเมืองราชบุรี เทศบาลเมืองบ้านโป่ง และเทศบาลเมืองโพธาราม

13. พนักงานเทศบาล หมายถึง บุคคลที่ทำหน้าที่และปฏิบัติงานในสังกัดเทศบาลเมือง ตำแหน่งพนักงานเทศบาลสามัญ ในส่วนราชการ ดังนี้ สำนักปลัดเทศบาล กองการศึกษา กองคลัง กองช่าง กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม กองวิชาการและแผนงาน กองสวัสดิการและสังคม และคณะกรรมการบริหารเทศบาลซึ่งมาจากการเลือกตั้ง

บทที่ 2

วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง ความพร้อมเพื่อพัฒนาผู้องค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเมือง จังหวัดราชบุรี ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีตลอดจนเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ โดยแบ่งเนื้อหาออกเป็น 5 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความพร้อม

ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้

ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร

ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร

ตอนที่ 4 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

ตอนที่ 5 เทศบาลเมือง

ตอนที่ 6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความพร้อม

ในการศึกษาเรื่องความพร้อมได้มีผู้ให้ความหมายไว้หลายท่าน ดังนี้

ทวี ท่อแก้ว และอบรม สนิทपाल (อ้างถึงใน เทียนทอง ต๊ะแก้ว 2544 : 8) ได้ให้ความหมายของความพร้อมว่า ความพร้อมคือ ลักษณะทั้งหมดในตัวบุคคลที่สามารถรวบรวมขึ้นเป็นเครื่องมือให้ใช้ในการตอบสนองสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือการเตรียมที่จะเจริญงอกงามต่อไป หรือการที่จะก้าวหน้าต่อไป

วินัย แก้วมณีวงศ์ (2536 : 32) ได้ให้ความหมายของความพร้อมไว้ว่า ความพร้อมเป็นความโน้มเอียงที่บุคคลจะแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมาซึ่งพฤติกรรมนั้นเกิดจากการรับรู้และความรู้สึกที่มีอยู่เกี่ยวกับวัตถุ เหตุการณ์ หรือบุคคล

แมคเคชนี (Mc Kechine, อ้างถึงใน สุวรรณิ รอดบำเรอ 2534 : 45) ได้ให้ความหมายของความพร้อมว่า หมายถึง ลักษณะที่ผู้กระทำมีความคล่องตัว กระตือรือร้น ความตั้งใจในการกระทำพฤติกรรมต่าง ๆ เพื่อให้กิจกรรมที่ทำนั้นบรรลุถึงผลสำเร็จ นอกจากนี้ แทคเซอร์ และคณะ (Thatcher, et al, อ้างถึงใน กนกนาก ศิลปาจารย์ 2536 : 36) ได้ให้ความหมายของความพร้อม

สอดคล้องกับแมคเคสนี้ว่า หมายถึง สภาพหรือคุณภาพของการเตรียมพร้อมอันเนื่องมาจากการเตรียมการ ความถนัด ความพอใจ ความกระตือรือร้น

ธอร์นไดค์ (Thorndike, อ้างถึงใน เทียนทอง ต๊ะแก้ว 2544 : 7) ได้ตั้งกฎแห่งความพร้อม (law of readiness) เพื่อเสริมกฎแห่งผลและได้อธิบายไว้ในรูปของการเตรียมตัวและการเตรียมพร้อม ในการที่จะตอบสนองกิจกรรมตามมาหลังจากได้มีการเตรียมตัวพร้อมแล้ว เช่น มนุษย์พร้อมที่จะเรียนรู้อะไรบางอย่างได้ พร้อมที่จะแสดงพฤติกรรมบางอย่างที่จะเป็นสำหรับขบวนการเรียนรู้ นั้น เช่น จะต้องมึร่างกายแข็งแรงพอและอยู่ในสภาวะจิตใจที่เหมาะสม นอกจากนี้ธอร์นไดค์ยังได้สรุปไว้ว่า การที่มนุษย์จะเรียนอะไรก็ตาม โดยให้เกิดผลตามความมุ่งหมายนั้นมนุษย์ควรมีความพร้อมเป็นพื้นฐาน คือ พร้อมทั้งร่างกายและจิตใจ ซึ่งหมายถึงความพร้อมอันเกิดจากความเจริญด้านวุฒิภาวะ ความพร้อมที่จะรับรู้ มีความสนใจใคร่รู้ในสิ่งนั้น มนุษย์จะแสดงหรือไม่แสดงพฤติกรรมอะไรออกมานั้น ธอร์นไดค์ได้ให้หลักไว้ 3 ข้อ คือ 1.) เมื่อหน่วยของการกระทำพร้อมที่จะแสดงออก ถ้าผู้กระทำทำด้วยความสบายใจหรือพอใจ ไม่มีอะไรจะเปลี่ยนแปลงการกระทำนี้ได้ 2.) ถ้าหน่วยของการกระทำพร้อมที่จะแสดงออกแต่ไม่ได้แสดงออก จะทำให้เกิดความไม่สบายใจ ไม่พึงพอใจ 3.) ถ้าหน่วยของการกระทำไม่พร้อมที่จะแสดงออกแต่จำเป็นต้องแสดงออก การบังคับให้แสดงออกนั้น ๆ ก่อให้เกิดความไม่พอใจ ความไม่สบายใจหรือรำคาญใจ นอกจากนี้ ดาวน์นิงและเทคเรย์ (Downing and Thackrey 1971, อ้างถึงใน ชีระวัฒน์ ธรรมวุฒิ 2541 : 8) ได้อธิบาย โดยแบ่ง องค์ประกอบของความพร้อมไว้ 4 กลุ่ม คือ 1.) องค์ประกอบทางกาย ได้แก่ การบรรลุวุฒิภาวะด้านร่างกายทั่วไป 2.) องค์ประกอบด้านสติปัญญา ได้แก่ ความพร้อมด้านสติปัญญาทั่วไป ความสามารถในการรับรู้ และความสามารถในการคิดอย่างมีเหตุผล 3.) องค์ประกอบทางด้านสิ่งแวดล้อม ได้แก่ ประสบการณ์ด้านสังคม 4.) องค์ประกอบด้านอารมณ์ แรงจูงใจ และบุคลิกภาพ ได้แก่ ความมั่นคงทางด้านอารมณ์ และความต้องการที่จะเรียนรู้

ความพร้อม (Readiness) เป็นองค์ประกอบส่วนหนึ่งของการเรียนรู้ ซึ่ง ดอลล์ล่าและมิลเลอร์ (Dollard and Miller, อ้างถึงใน สังคม หาญวงศ์ 2543 : 9) กล่าวว่า การเรียนรู้เกิดจากปัจจัยดังนี้ 1.) แรงขับ (Drive) แรงขับปฐมภูมิ (Primary Drive) เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นได้จากภายนอก เช่น ความหิว แรงขับทุติยภูมิ (Secondary Drive) เป็นสิ่งแสดงความต้องการภายใน เช่น การต้องการความมั่นใจ 2.) สิ่งเร้า (Stimulus) เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดปฏิกิริยาโต้ตอบ เกิดทั้งภายในและภายนอกการตอบสนองต่อสิ่งใด ๆ ก็ตาม 3.) การตอบสนอง (Response) อาการที่แสดงออกมามีเนื่องจากสิ่งเร้า 4.) สิ่งเสริมแรง (Reinforcement) เช่น การได้รับสิ่งตอบแทน ก็มีส่วนในการเรียนรู้ เป็นการเชื่อมโยงระหว่างสิ่งเร้ากับการตอบสนอง

สรุป ความพร้อม หมายถึง ลักษณะพฤติกรรม ระดับวุฒิภาวะในตัวบุคคล สภาพแวดล้อม หรือคุณภาพของการเตรียมพร้อมจากการจัดเตรียม และพร้อมที่จะปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ดังนั้น ความพร้อมจึงเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญประการหนึ่งที่จะทำให้บุคคลกระทำการใด ๆ ได้สำเร็จตามเป้าหมาย

แนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้

การเรียนรู้ เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นกับมนุษย์ตลอดชีวิต มีความสำคัญมากนับเป็นหัวใจของการดำรงชีวิตของมนุษย์ ซึ่งมีหลายรูปแบบ และมีขอบข่ายกว้างขวางมาก มนุษย์สามารถเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ จากสภาพการดำรงชีวิตสภาพแวดล้อม สังคมที่เกี่ยวข้อง เรียนรู้กฎเกณฑ์เรียนรู้เพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ ทุกคนเกิดมาต้องมีการเรียนรู้ อาจเป็นการเรียนรู้ด้วยตนเองหรือจากคนอื่น ๆ จากสิ่งอื่น ยิ่งเรียนรู้ได้มากเท่าใด ก็ยิ่งเป็นการแบ่งแยกให้เห็นความแตกต่างไปจากสัตว์มากขึ้นเท่านั้น ความสามารถในอันที่จะเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ มีอิทธิพลต่อระดับความสำเร็จและความพึงพอใจต่อชีวิตของแต่ละบุคคลมาตั้งแต่เกิด

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2539 : 22) ได้กล่าวว่า การเรียนรู้นำมาซึ่งความเข้าใจในสถานะที่ตนเองเป็น และเผชิญอยู่ ก่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจในสถานะความเป็นไปของโลก ของสังคม ของคู่แข่ง มีความเข้าใจในวิทยาการ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารที่สำคัญต่อการประเมิน วิเคราะห์เพื่อการตัดสินใจเข้าใจในความผิดพลาด ความล้มเหลวในอดีตเพื่อการปรับปรุง และพัฒนาให้ดีขึ้น การเรียนรู้จึงเป็นคำตอบแห่งความสำเร็จของทุกบุคคล ทุกองค์กร และทุกสังคม จนอาจกล่าวได้ว่า “ในโลกปัจจุบันไม่มีใครจะสามารถอยู่รอด หรือประสบความสำเร็จได้ถ้าหากไม่เรียนรู้”

พิจิตร กุลละวณิชย์ (อ้างถึงใน เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ 2539 : 21) กล่าวว่า การเรียนรู้ควรจะทำอย่างต่อเนื่องไม่หยุดอยู่กับที่ และควรจะถ่ายทอดสิ่งที่ดีงามให้อนุชนรุ่นหลัง ที่สำคัญการเรียนรู้จะต้องควบคู่ไปกับคุณธรรมแล้วนำสิ่งที่เรียนรู้มาปฏิบัติให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวม และสังคม จึงได้ชื่อว่า “สังคมแห่งการเรียนรู้”

ความหมายการเรียนรู้

จากความหมายของการเรียนรู้ ได้มีผู้ที่กล่าวถึงและให้ความหมายไว้ ดังนี้

เบอร์ตัน (Burton, อ้างถึงใน สุวัฒน์ วัฒนวงศ์ 2533 : 38) ให้ความหมายว่า การเรียนรู้ คือ การเปลี่ยนแปลงในตัวบุคคลและเป็นปฏิสัมพันธ์ (Interaction) ที่เกิดขึ้นในตัวบุคคลต่อสิ่งแวดล้อม

(Environment) ซึ่งจะทำให้บุคคลได้สนองความต้องการของตนเองและจะทำให้สามารถต่อสู้กับสภาพแวดล้อมได้อย่างเหมาะสม

แฮร์ริส และชวอนน์ (Harris and Schwahn, อ้างถึงใน สุวัฒน์ วัฒนวงศ์ 2533 : 38) กล่าวว่า การเรียนรู้เป็นการเปลี่ยนแปลงอันเนื่องมาจากการมีประสบการณ์ และนำเสนอประเด็นสำคัญ ดังนี้

1. การเรียนรู้ในฐานะเป็นผลผลิต (Learning as Product) โดยเน้นให้เห็นความสำคัญของผลลัพธ์ขั้นสุดท้าย นั่นคือ ผลของการเรียนรู้ (Outcome of Learning) ซึ่งได้รับมาจากประสบการณ์

2. การเรียนรู้ในลักษณะที่เป็นกระบวนการ (Learning Process) โดยที่จะให้ความสำคัญเกี่ยวกับเหตุการณ์ และกระบวนการที่ทำให้บุคคลเกิดการเรียนรู้หรือสิ่งที่เกิดขึ้นในระหว่างการเรียนรู้ จนกระทั่งทำให้บุคคลเกิดการเรียนรู้

3. สิ่งที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ (Learning as Function) เป็นการศึกษาค้นคว้าเพื่อหาสาเหตุที่สำคัญ ๆ ในการก่อให้เกิดการเรียนรู้ อาทิ แรงจูงใจ ความตั้งใจในการเรียนรู้หรือการถ่ายโยงการเรียนรู้ (Transfer of Learning) ซึ่งสิ่งเหล่านี้ ล้วนมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเรียนรู้

สุคนธ์ ภูริเวทย์ (2542 : 55) ให้ความหมายว่า การเรียนรู้ คือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Behavior) อันเนื่องมาจากการที่คนเราได้รับประสบการณ์ (Experience) หรือการฝึกฝน จะทำให้เกิดการเรียนรู้ ซึ่งวีรวิฑูร มาฆะศิริานนท์ (2545 : 19) ได้กล่าวว่า การเรียนรู้ คือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ซึ่งจำแนกได้ 3 ด้าน คือ ด้านความรู้ ทักษะและทัศนคติ การเรียนรู้สมบูรณ์จะต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงทั้ง 3 ด้าน ซึ่งมีใช้การเปลี่ยนแปลงเพียงพฤติกรรมภายนอกที่มองเห็นด้วยตาอย่างเดียว แต่ยังคงรวมไปถึงพฤติกรรมอันประกอบด้วยกระบวนการทางจิตใจ เช่น ความนึกคิด ความสามารถทางสมอง และความรู้สึกต่างๆ เป็นต้น

ดังนั้น การเรียนรู้ คือ การเปลี่ยนแปลงในตัวบุคคลที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์ สิ่งแวดล้อม ความต้องการ รวมไปถึงแรงจูงใจทั้งภายในและภายนอก ซึ่งส่งผลให้บุคคลเกิดความรู้ ทักษะ และทัศนคติไปในทางที่ดีขึ้น

ปัจจัยที่ทำให้เกิดการเรียนรู้

วิจิตร อวาทกุล (อ้างถึงใน สุภาวดี เพ็ชรสกุล 2546 : 33 - 35) อธิบายว่า ปัจจัยต่างๆ ที่ทำให้เกิดการเรียนรู้มีอยู่หลายประการ เช่น

1. ความสนใจ (Interests) เป็นภาวะจิตใจของบุคคลจดจ่อและปรารถนาที่จะเรียนรู้สิ่งใดสิ่งหนึ่ง เพื่อนำไปตอบสนองกับความต้องการ เช่น ต้องการเอาไปประกอบอาชีพ

2. ความต้องการ (Need) ความต้องการของมนุษย์ หมายถึง สภาวะที่บุคคลยังขาดหรือยังไม่มีสิ่งใดสิ่งหนึ่ง และมีความต้องการที่จะมีหรือให้ได้มาในสิ่งเหล่านั้น ความต้องการแบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ

2.1 ความต้องการในสิ่งที่ใช้ในการดำรงชีวิต (Biological Need) หรือความต้องการทางร่างกาย เช่น ต้องการอากาศหายใจ ต้องการอาหาร เป็นต้น

2.2 ความต้องการในสิ่งจรโลงใจ หรือความต้องการทางใจ เช่น ความต้องการการยอมรับ ความเห็นอกเห็นใจ เป็นต้น

เมื่อมนุษย์ได้รับการสนองตอบความต้องการทางร่างกาย ซึ่งเป็นความจำเป็นที่เป็นพื้นฐานแล้ว มนุษย์ก็จะมีความต้องการทางด้านสังคม และจิตใจ การที่บุคคลพยายามแสวงหาให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ตนยังขาดอยู่นี้เอง เป็นแรงผลักดันให้บุคคลมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมภายในตนเองอย่างไม่หยุดยั้งด้วยการเรียนรู้ศึกษาจากวิชา ประสบการณ์จนกว่าจะได้รับสิ่งที่ตนปรารถนา

3. ความพร้อมในการเรียนรู้ (Readiness) หมายถึง สภาวะที่บุคคลที่อยู่ในเกณฑ์หรือสภาพที่เหมาะสมกับการเรียนรู้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เรียกว่า ความพร้อมในการเรียนรู้หรือเป็นผู้ใหญ่พอที่จะรู้หรือทำเรื่องนั้นเรื่องนี้ได้ ความพร้อมในการเรียนรู้มักจะขึ้นอยู่กับอายุ ประสบการณ์สติปัญญา ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ๆ

4. การจดจำสิ่งที่เรียน (Retention) หมายถึง สภาวะของสติปัญญาในการจดจำสิ่งต่าง ๆ ที่ได้เรียน ได้เห็น ได้รู้มานั้น จำไว้ได้นานเพียงไร วิธีช่วยความจำของผู้ใหญ่ คือ การให้ทำซ้ำ ทำบ่อย ๆ จดบันทึกและทบทวนอยู่เสมอ เป็นต้น

5. การกระตุ้นเตือน (Motivation) มนุษย์เราจะกระทำหรือเรียนรู้สิ่งใด ย่อมจะมีสิ่งที่มากระตุ้นให้เกิดความอยากที่จะทำหรืออยากที่จะเรียน การเรียนรู้ที่เกิดจากแรงจูงใจและมีการกระตุ้นย่อมจะมีประสิทธิภาพกว่าการเรียนที่ไม่มีการกระตุ้นเตือน แรงจูงใจ ดังนั้น บุคคลที่จะเรียนรู้ หรือประกอบกิจการงานอย่างมีประสิทธิภาพย่อมต้องอาศัยแรงจูงใจ ถ้าปราศจากแรงจูงใจแล้วการเรียนรู้อาจไม่ได้รับผลน้อยลง ซึ่งแรงจูงใจมี 2 ประเภท คือ

5.1 แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) เกิดจากตัวผู้เข้ารับการอบรมเอง ได้แก่ ความต้องการที่จะพัฒนาตนเอง ต้องการได้รับความสำเร็จ ฯลฯ

5.2 แรงจูงใจจากภายนอก (Extrinsic Motivation) ได้แก่ สิ่งของ เช่น รางวัล ตำแหน่ง ผลประโยชน์ ฯลฯ แรงจูงใจภายนอกจะช่วยกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจภายในด้วย แรงจูงใจยิ่งมากเท่าไร การเรียนรู้ก็จะเกิดมากเท่านั้น แต่บางครั้งเมื่อถึงจุดหนึ่งแล้ว การเรียนรู้จะลดลงหรือไม่เกิดขึ้นเลย

6. การจูงใจ (Persuasion) บุคคลจะเรียนรู้ได้มากน้อยอยู่ที่การชี้นำ จูงใจ กระตุ้นเตือน บุคคลจึงจะเกิดการเรียนรู้อย่างเต็มที่ ต่อเมื่อได้มีแรงจูงใจกระตุ้นเตือนมาจากภายใน และภายนอก ถ้าขาดอย่างใดอย่างหนึ่งมักจะทำให้เกิดการเรียนรู้ไม่ได้เต็มที่แต่แรงจูงใจที่เกิดจากภายในจะก่อให้เกิดการเรียนรู้ได้ดีกว่าแรงจูงใจที่เกิดจากภายนอก

ดังนั้น ปัจจัยพื้นฐานที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ คือ ความพร้อมทางด้านสติปัญญา ตัวบุคคลและ เกิดจากความต้องการ ความสนใจ และเกิดจากสิ่งแวดล้อมภายใน ภายนอก ที่อาจเรียกว่าสิ่งเร้าซึ่ง จะเป็นแรงจูงใจ กระตุ้นทำให้บุคคลเกิดการเรียนรู้

การจัดระดับของการเรียนรู้ในองค์การว่ามีลักษณะมากน้อยเพียงใดนั้น คณัย เทียนพุด (2540 : 19) ได้แบ่งระดับของการเรียนรู้ในองค์การออกเป็น 3 ระดับ คือ

1. การเรียนรู้ของบุคคล (Individual learning) โดยหัวใจสำคัญอยู่ที่การเรียนรู้เกี่ยวกับแนวคิด (concept) ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. การเรียนรู้ของทีม (Team learning) เป็นรูปแบบการพัฒนาการทำงานเป็นทีมที่มีลักษณะข้ามฝ่ายงาน (cross function) การตั้งการตนเอง (self-directed management) และจัดการความคิดที่แตกต่างกัน

3. การเรียนรู้ขององค์การ (Organization learning) เป็นการเรียนรู้ระดับสูงสุดในองค์การ ซึ่งมีพื้นฐานมาจากการเกิดการเรียนรู้ของทีม เป็นการเรียนรู้แลกเปลี่ยนร่วมกันทั่วทั้งองค์กรที่จะปรับเปลี่ยนตัวเองอย่างต่อเนื่อง โดยผ่านการเรียนรู้ในลักษณะที่เป็นการเรียนรู้แบบวิริเริ่มสร้างสรรค์ และมีการปรับประยุกต์อย่างเหมาะสม

ประเภทการเรียนรู้ มีดังนี้ (วารินทร์ สิ้นสูงสุต 2548 : 79)

1. การเรียนรู้งาน (Task Learning)
2. การเรียนรู้ระบบ (Systemic Learning)
3. การเรียนรู้วัฒนธรรม (Culture Learning)
4. การเรียนรู้ความเป็นผู้นำ (Leadership Learning)
5. การเรียนรู้ทีมงาน (Team Learning)
6. การเรียนรู้กลยุทธ์ (Strategic Learning)
7. การเรียนรู้การแปลงรูป (Transformation Learning)

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร

การบริหารงานองค์การในปัจจุบัน ต้องเผชิญกับสภาวะการเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อมขององค์การที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองการปกครอง

ก่อให้เกิดภาวะการแข่งขัน ค่านิยม ตามความต้องการของบุคคลในองค์กรผลกระทบอันเกิดจากความเปลี่ยนแปลงนี้ หากองค์กรใดมีขีดความสามารถในการกำหนดสิ่งแวดล้อม หรือสามารถวิเคราะห์ คาดคะเนผลกระทบขององค์กร และสามารถปรับปัจจัยต่าง ๆ ภายในองค์กรให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไปได้เหมาะสม องค์กรนั้นย่อมได้รับประโยชน์สูงสุด การที่จะทำให้องค์กรได้รับประโยชน์สูงสุด จำเป็นต้องทำให้บุคลากรในองค์กรสามารถปรับความรู้สึกนึกคิดและการปฏิบัติให้สอดคล้องกับปัจจัยอื่นๆ ภายในองค์กรและสภาพแวดล้อมภายนอกได้อย่างรวดเร็ว และการพัฒนาบุคลากรเป็นเรื่องสำคัญในการบริหารงานบุคคล เพราะเป็นส่วนสำคัญขององค์กร หากองค์กรใดมีทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพก็นับว่าองค์กรมีทรัพย์สินที่มีค่าที่จะนำความเจริญก้าวหน้ามาสู่องค์กรและประเทศชาติ ฉะนั้น การพัฒนาบุคลากรจึงมีความจำเป็นในการบริหารงานในทุกองค์กร

คณีย์ เทียนพุก (2540 : 54) กล่าวว่าไว้ว่า การพัฒนาศักยภาพบุคคลนั้น “คน” เป็นกุญแจสู่ความสำเร็จของชาติ ถ้าหากประเทศไทยเรามีทรัพยากรบุคคลที่มีศักยภาพ คุณภาพ และจริยธรรมสูง เชื่อว่าคงก้าวเข้าไปในโลกไร้พรมแดน (Globalization) ความสำคัญซึ่งเกี่ยวกับการพัฒนาคนมีระดับความสำคัญ ดังนี้

1. ระดับจุลภาค ซึ่งถือเป็นระดับการเรียนรู้ โดยต้องพัฒนาใน 3 ระดับ คือ 1) การเรียนรู้ของบุคคล (Individual Learning) 2) การเรียนรู้ของทีม (Team Learning) 3) องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Organization Learning)

2. ระดับมหภาค เมื่อพัฒนาคนให้เกิดการเรียนรู้ได้ทั้ง 3 ระดับก็จะก้าวไปสู่ระดับการพัฒนาที่แท้จริง ซึ่งมี 3 ระดับ คือ 1) การพัฒนาระดับชุมชนและประเทศ 2) การพัฒนาระดับภูมิภาค 3) การพัฒนาสู่ระดับโลก

จากแนวคิดดังกล่าวนี้สามารถสรุปได้ดังนี้ การพัฒนาบุคลากรมีความจำเป็นต่อทุกองค์กร อันเนื่องมาจากสาเหตุหลาย ๆ ด้าน อาทิ การปรับเปลี่ยนองค์กร การเปลี่ยนแปลงการทำงานของบุคลากร ผลกระทบทางด้านเศรษฐกิจ การเมือง การปกครอง และการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี การพัฒนาบุคลากรจะต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การเข้าร่วมการพัฒนาบุคลากรต้องเป็นไปด้วยความสมัครใจ และมีความต้องการที่จะพัฒนาตนเองอย่างแท้จริงจึงจะนำไปสู่ความสำเร็จ

ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

ปัจจุบัน โลกได้เจริญก้าวหน้ารวมทั้งการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การพัฒนาบุคลากรจึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อก้าวทันกับความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ

สมาน รังสิโยภักดิ์ (2541 : 83) ได้กล่าวถึง การพัฒนาบุคลากรว่าเป็นการดำเนินการเกี่ยวกับการ ส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการทำงานที่ดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน อันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น และเป็นกระบวนการที่จะ เสริมสร้าง และเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติ และวิธีการในการทำงานอันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน

คณัย เทียนพุก (2540 : 10) ได้กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นเรื่องของการฝึกอบรม (Training) เช่น การอบรมในงาน (on-the-job training) การส่งไปอบรมภายนอก (off-the-job training) และในแบบอื่น ๆ ที่มีความสำคัญที่ทำให้ผู้เข้าอบรมสามารถทำงานได้ตามมาตรฐาน และมองการพัฒนาบุคลากรในมิติของ 1) การพัฒนารายบุคคล 2) การพัฒนาอาชีพ (Career Development) ซึ่งจะเน้นเรื่องการวางแผนอาชีพ งาน และตำแหน่ง 3) การพัฒนาองค์กร (Organization Development) เป็นการพัฒนาองค์กร ไปสู่ปรัชญาขององค์กรอัจฉริยะ

ฐิระ ประवालพฤษ์ (2538 : 2) กล่าวถึงการพัฒนาบุคลากรว่า เป็นการดำเนินการเพื่อช่วยให้บุคลากร ได้เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และทัศนคติในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบให้ดียิ่งขึ้น โดยแบ่งลักษณะการพัฒนาบุคลากรเป็น 2 ลักษณะ คือ

1. ส่งเสริมการเพิ่มวุฒิด้วยการไปศึกษาต่อ การพัฒนาบุคลากรในลักษณะนี้ มักจะปฏิบัติกันมากในทางราชการ และรัฐวิสาหกิจ เพื่อสร้างคนตามแผนพัฒนาองค์กรหรือหน่วยงาน สำหรับในด้านธุรกิจจะมีเฉพาะในธุรกิจจะมีเฉพาะในธุรกิจขนาดใหญ่ที่มีแผนพัฒนาที่ชัดเจนเพราะการลงทุนในด้านการศึกษาต้องลงทุนมาก ซึ่งไม่สอดคล้องกับการลงทุนทางธุรกิจ

2. การเสริมสมรรถภาพ ด้วยการฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การส่งไปฝึกปฏิบัติงาน และการศึกษาหลักสูตรระยะสั้น เป็นต้น การพัฒนาบุคลากรในลักษณะนี้ สามารถพัฒนาคนให้เป็นไปตามความต้องการขององค์กร

ฟลิปโป (Flippo 1980 : 11) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการให้การศึกษาดูงานบุคลากร เพื่อให้เป็นผู้ที่เหมาะสมกับความต้องการขององค์กร การพัฒนานั้น คือ การพัฒนาการทำงานด้านทักษะ ความรู้ ทัศนคติ และบุคลิกภาพ การพัฒนานี้อาจเป็นผลเนื่องมาจากการขยายโครงการ หรือการจัดองค์กรใหม่ ดังที่ แคสเตเตอร์ (Castetter 1992 : 273) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรในการศึกษาว่า การที่องค์กรได้จัดกิจกรรมต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องให้กับบุคลากร ซึ่งส่งผลทำให้เกิดการปรับปรุงการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล

สรุป การพัฒนาบุคลากร เป็นการใช่วิธีการ กิจกรรมต่าง ๆ ที่จะสร้างเสริมศักยภาพของบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถและทักษะ ตลอดจนทัศนคติที่ดี ในการทำงานในหน้าที่ความ

รับผิดชอบและงานอื่นที่ได้รับมอบหมายให้ดีขึ้นบรรลุผลตามเป้าหมายและก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มมากขึ้น

กระบวนการพัฒนาบุคลากร

การจัดทำกระบวนการพัฒนาบุคลากรมีขั้นตอน ดังนี้ (กิตติมา ปริดีคิดล 2532 : 118 - 119)

1. กำหนดขอบเขตและทิศทางของการพัฒนาบุคลากร เพื่อจะพัฒนาได้ตรงตามจุดมุ่งหมาย
2. วางแผนพัฒนาบุคลากรตามกำหนดขอบเขต หรือนโยบายของหน่วยงานนั้น
3. จัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคลากรในทางปฏิบัติ ได้แก่

- การปฐมนิเทศ
- การสอนงาน
- การสับเปลี่ยน โยกย้ายหน้าที่
- การหาพี่เลี้ยงช่วยสอนงาน
- ส่งไปศึกษาดูงาน
- จัดฝึกอบรม และประชุมสัมมนา
- จัดเอกสารทางวิชาการ
- ให้ทำงานทดลอง วิจัย
- การให้การปรึกษาก่อนลงมือปฏิบัติ
- จัดให้มีการนิเทศงานอยู่เสมอ

4. ประเมินผลการพัฒนาบุคลากร โดยพิจารณาคุณผลงานของการปฏิบัติงานว่ามีประสิทธิภาพเพียงใด ดูจากผลที่เกิดแก่ผู้รับการฝึกอบรมว่ามีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปมากน้อยเพียงใด และผลที่เกิดแก่องค์กรว่าการฝึกอบรมนั้น ทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรนั้น ๆ ดีขึ้นเพียงไร

ความมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรเป็นวิธีการที่จะทำให้คนในองค์กรมีคุณภาพ ประสิทธิภาพที่ดีในการปฏิบัติงานมากขึ้น และเป็นสิ่งสำคัญมีความจำเป็นอย่างมากสำหรับทุกองค์กร โดยเฉพาะในสภาวะการณ์ปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

คณีย์ เทียนพุด (2540 : 181 – 182) ได้กล่าวถึงความมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากรว่าหลักสำคัญในการพัฒนา คือ การที่จะเพิ่มพูนประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน โดยการปรับเปลี่ยนท่าที และพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคลากร ดังนั้น ในการกำหนดโครงการที่จะพัฒนาบุคลากร จะต้องคำนึงถึงความมุ่งหมายของการพัฒนา ซึ่งอาจแบ่งได้ 2 ประเภท คือ

1. ความมุ่งหมายขององค์การ (Institutional objectives) เป็นความมุ่งหมายที่เน้นไปในแง่ของส่วนรวม ได้แก่

- 1.1 เพื่อสร้างความสนใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ พนักงาน และเจ้าหน้าที่
- 1.2 เพื่อสอนแนะวิธีปฏิบัติงานที่ดีที่สุด
- 1.3 เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงสุด
- 1.4 เพื่อลดความสิ้นเปลือง และป้องกันอุบัติเหตุในการปฏิบัติงาน
- 1.5 เพื่อจัดวางมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
- 1.6 เพื่อพัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงานของบุคคล
- 1.7 เพื่อพัฒนาการบริหาร โดยเฉพาะการบริหารด้านบุคคล ให้มีความพอใจทุกฝ่าย
- 1.8 เพื่อฝึกฝนคนไว้เพื่อความก้าวหน้าของงาน และการขยายองค์กร
- 1.9 เพื่อสนองบริการอันมีประสิทธิภาพแก่สาธารณะ

2. ความมุ่งหมายส่วนบุคคล (Employee objectives) หมายถึง ความมุ่งหมายของข้าราชการ พนักงาน และเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรหรือหน่วยงาน ได้แก่

- 2.1 เพื่อความก้าวหน้าในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง
- 2.2 เพื่อพัฒนาท่าที บุคลิกภาพในการทำงาน
- 2.3 เพื่อพัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงาน โดยการทดลองปฏิบัติ
- 2.4 เพื่อฝึกฝนการใช้การวินิจฉัยในการตัดสินใจ
- 2.5 เพื่อเรียนรู้ และลดการเสี่ยงอันตรายในการปฏิบัติงาน
- 2.6 เพื่อปรับปรุงสภาพการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น
- 2.7 เพื่อส่งเสริมสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน
- 2.8 เพื่อเข้าใจนโยบาย และความมุ่งหมายขององค์กรที่ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

วิจิตร อาระกุล (2537 : 69) ได้กล่าวถึงความมุ่งหมายในการพัฒนาบุคลากรว่าเป็นการเพิ่มพูน และการปรับปรุงตนในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. การปรับปรุงตนให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เช่น ด้านเทคนิค ด้านสังคม หรือด้านสภาวะแวดล้อม

2. ความสามารถในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้มีความรอบรู้ เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เฉพาะเรื่อง ที่ทำงานรับผิดชอบ หรือด้านใดด้านหนึ่งเฉพาะด้านเดียว

3. ปรับปรุงเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจและความคิดในเรื่องต่าง ๆ จากวงแคบจน กว้างขวาง สามารถวิเคราะห์ กลั่นกรอง สัมพันธ์ปัจจัยต่าง ๆ ให้สอดคล้องกันในภาวะที่แปรเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา

4. ส่งเสริมให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการทำงานด้วยตนเอง

5. ส่งเสริมให้บุคลากรคิดอ่านอย่างรอบคอบของตน ทำงานด้วยฝีมือ และมีความเต็มใจในการทำงาน

6. ให้มีจิตใจกว้างขวาง ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะพัฒนาตนเองและทำงานให้ดีขึ้น

จากแนวคิดของนักวิชาการและนักศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรดังกล่าว สรุปได้ว่า ในการพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการ การดำเนินการจัดกิจกรรมขึ้นเพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นทางการหรืออย่างไม่เป็นทางการได้ โดยจะต้องคำนึงถึงความมุ่งหมายในการพัฒนา โดยเฉพาะขององค์กร ของกลุ่ม และของบุคคลเป็นสำคัญ

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร

การพัฒนาองค์กร (Organization Development) หรือเรียกสั้น ๆ ว่า O.D. เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งในการนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านวัฒนธรรมระหว่างบุคคล และระหว่างกลุ่ม ในองค์กรเนื่องจากบุคคลและกลุ่มคนในองค์กรนั้นเป็นปัจจัยสำคัญต่อการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร (นันทพร โชติบุษิต 2540 : 10) และการพัฒนาองค์กรยังเป็นกระบวนการที่ต้องมีการวางแผนอย่างเป็นระบบและให้ความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาอย่างเหมาะสม โดยเฉพาะอย่างยิ่งทักษะการแก้ปัญหาและการวางแผน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งในระดับบุคคล กลุ่มและระหว่างองค์กร ทั้งนี้เพื่อให้ได้องค์กรที่มีการปรับตัวอย่างเหมาะสม และทันต่อความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งและภายนอกองค์กร มีศักยภาพในการแข่งขันหรือกล่าวได้ว่าเป็นองค์กรที่มีความเข้มแข็งนั่นเอง

ความหมายของการพัฒนาองค์การ

ปัจจุบันนักวิชาการหลายท่าน ได้ให้ความหมายของการพัฒนาองค์การไว้หลายแง่มุมแตกต่างกันซึ่งพอจะสรุปได้ ดังนี้

ริชาร์ด เบคเคิร์ด (Beckhard, อ้างถึงใน นิลนุบล คำหอมกุล 2546 : 13) ซึ่งเป็นนักวิชาการด้านการพัฒนาองค์การที่มีชื่อเสียงมากคนหนึ่งของสหรัฐอเมริกา ได้ให้ความหมายของการพัฒนาองค์การว่าเป็นความพยายามในการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนที่มีมุ่งเปลี่ยนแปลงองค์การทั้งระบบ โดยเริ่มดำเนินการจากผู้บริหารระดับสูงลงมาเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความเจริญเติบโตให้กับองค์การ ตามความรู้ที่ได้รับจากพฤติกรรมศาสตร์ ในขณะที่แมคกิล (McGill 1977 : 3) ได้ชี้ให้เห็นว่า การพัฒนาองค์การเป็นกระบวนการวางแผนที่มีมุ่งจะพัฒนาความสามารถขององค์การเพื่อให้สามารถที่จะบรรลุและธำรงไว้ซึ่งระดับการปฏิบัติงานที่พอใจที่สุด ซึ่งสามารถวัดได้ในแง่ของประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความเจริญเติบโตขององค์การ สำหรับ แบลค และมาร์กูเลียส (Black and Margulies 1989 : 16) ได้เสนอแนะว่า องค์ประกอบสำคัญของวิธีการพัฒนาองค์การแนวใหม่เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การนั้นประกอบด้วย วิธีการเปลี่ยนแปลงที่ได้วางแผนไว้อย่างเป็นระบบครอบคลุมทั่วทุกระบบขององค์การ ถูกออกแบบมาเพื่อปรับปรุงองค์การทั้งในระยะสั้น และระยะยาว มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงด้านกระบวนการมากกว่าเนื้อหา สารระ มุ่งแก้ปัญหาและเน้นการพัฒนาความสัมพันธ์ของสมาชิกและของสังคมในขณะที่ ลูธานส์ (Luthans 1995 : 565) ได้สรุปว่า การพัฒนาองค์การ คือ การเพิ่มประสิทธิผลของการแก้ปัญหาและความสามารถในการปรับมุ่งสู่อนาคตขององค์การส่วนในระดับบุคคลนั้นการพัฒนาองค์การเปิดโอกาสให้สมาชิก เพิ่มความตระหนักรู้และการเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพื่อผสมผสานวัตถุประสงค์ส่วนบุคคลให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ อรุณ รักรธรรม (อ้างถึงใน นิลนุบล คำหอมกุล 2546 : 13) นักวิชาการ ได้ให้ความเห็นว่า การพัฒนาองค์การเป็นความพยายามอย่างมีแผนทั่วทั้งองค์การและเริ่มจากฝ่ายจัดการระดับสูง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การ และความเจริญขององค์การด้วยการเปลี่ยนแปลงที่มีแผนหรือการใส่สอดแทรกอย่างมีแผนในกระบวนการขององค์การ โดยการใช้ความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์ ส่วนชาญชัย อาจินสมาจาร (2531 : 70) ได้กล่าวถึง การพัฒนาองค์การในแง่ของผลลัพธ์ที่จะได้รับไว้ว่าเป็นกระบวนการที่เป็นระบบในการออกแบบมาเพื่อประกันถึงความอยู่รอดขององค์การและประสิทธิผลขององค์การ ซึ่งไม่เพียงแต่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทักษะของพนักงานและปรับปรุงการปฏิบัติงานของพนักงานเท่านั้นยังมีความสำคัญต่อประสิทธิผลทั้งของกลุ่มและขององค์การด้วย

ซึ่งหากพิจารณา ความหมายของการพัฒนาองค์การในทัศนะของนักวิชาการต่าง ๆ จะเห็นได้ว่ามีส่วนที่คล้ายคลึงและแตกต่างกันบ้างซึ่งสามารถสรุปความหมายของการพัฒนาองค์การได้ว่า

การพัฒนาองค์กร เป็นความพยายามที่จะปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงองค์กร โดยส่วนรวมอย่างมีแบบแผนไปในทิศทางที่ก้าวหน้าขึ้นในอนาคต ซึ่งจะเริ่มจากฝ่ายจัดการระดับสูงก่อน ทั้งนี้ก็เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร โดยอาศัยความรู้ เทคนิคทางด้านพฤติกรรมศาสตร์และนำเครื่องมือสอดแทรกที่ได้วางแผนไว้แล้วมาช่วยเป็นหลัก และทิศทางที่เอื้ออำนวยต่อความก้าวหน้าขององค์กรในอนาคต

คุณลักษณะสำคัญของการพัฒนาองค์กร

การพัฒนาองค์กรให้ดียิ่งขึ้นเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรนำมาใช้ในการที่จะบริหารงานและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กรได้ นั่น มีคุณลักษณะสำคัญดังนี้

ศุภนันทา เลาहनันทน์ (2541 : 53) ได้กล่าวสรุปถึงคุณลักษณะสำคัญของการพัฒนาองค์กรดังต่อไปนี้

1. การพัฒนาองค์กรเป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อการแก้ปัญหาขององค์กร มีความเกี่ยวข้องกับการวางแผนใช้กลยุทธ์เพื่อการพัฒนาและการระดมทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อใช้ในการเปลี่ยนแปลง

2. การพัฒนาองค์กรเป็นการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ กล่าวคือ เป็นแนวคิดที่มองการเปลี่ยนแปลงขององค์กรในลักษณะที่สัมพันธ์และเกี่ยวข้องกัน รวมถึงการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันในลักษณะเกื้อกูลกัน องค์กรในความหมายนี้จะประกอบไปด้วยระบบย่อยต่าง ๆ ที่สัมพันธ์เกี่ยวข้องกันผู้ที่ทำการเปลี่ยนแปลงองค์กรจะต้องคำนึงถึงว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในระบบย่อยหนึ่งจะส่งผลกระทบต่อส่วนอื่น ๆ ของทั้งระบบ ถ้าต้องการเปลี่ยนแปลงระบบจะต้องดำเนินการวางแผนเปลี่ยนแปลงทั่วทั้งระบบใหญ่มิใช่การเปลี่ยนแปลงเพียงส่วนใดส่วนหนึ่งของระบบ ดังนั้นหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรจึงเป็นหน่วยวิเคราะห์สำหรับการพัฒนาองค์กร

3. การการพัฒนาองค์กรเป็นกระบวนการปฏิสัมพันธ์ที่ต้องกระทำอย่างต่อเนื่องตลอดเวลาและใช้เวลานาน โดยนัยนี้กระบวนการพัฒนาองค์กร จึงเป็นกระบวนการแก้ปัญหาขององค์กรที่ต้องดำเนินการต่อเนื่องกันไป ไม่ใช่เป็นการแก้ปัญหาเพียงครั้งเดียวแล้วเลิกกันไป หากต้องการแก้ไขปรับปรุงอยู่เรื่อย ๆ เพื่อนำมาซึ่งประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความสำเร็จก้าวหน้าขององค์กรที่ดียิ่ง ๆ ขึ้นไป กระบวนการในลักษณะการปฏิสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่องจะช่วยชี้ให้เห็นความจำเป็นของการใช้เทคนิค การป้อนข้อมูลกลับ เพื่อให้ทราบถึงผลของการปฏิบัติงานตามแผนรวมตลอดถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น ซึ่งจะช่วยให้กระบวนการดำเนินการความต่อเนื่องและ

ประสานสัมพันธ์กันอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเน้นการพัฒนาองค์การจำต้องใช้เวลาเป็นเดือนๆ หรือเป็นปี ๆ

4. การพัฒนาองค์การต้องการให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (change agent or catalyst) ได้มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง นักปฏิบัติการส่วนใหญ่เน้นความต้องการบุคคลที่สามซึ่งเป็นตัวแทนการเปลี่ยนแปลง หรือตัวเร่งจากภายนอกองค์การไม่ประสงค์ให้คนในองค์การดำเนินการเองเพราะความเคยชินกับปัญหา อาจทำให้มีความลำเอียงและอาจขาดความรู้ความชำนาญด้านพฤติกรรมศาสตร์ที่จำเป็นต่อการพัฒนาองค์การ

5. การพัฒนาองค์การมุ่งเน้นการเพิ่มสมรรถนะ และสุขภาพที่สมบูรณ์ขององค์การ องค์การที่มีสมรรถนะ โดยทั่วไปจะต้องมีทั้งประสิทธิผลและประสิทธิภาพ โดยเน้นหมายถึงองค์การที่สามารถดำเนินการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ มีการใช้ปัจจัยการผลิตน้อยแต่ได้ผลผลิตมาก ซึ่งวัดโดยเปรียบเทียบอัตราส่วนระหว่างปัจจัยนำเข้าและผลงานที่ได้รับ

6. การพัฒนาองค์การเป็นการเปลี่ยนแปลงค่านิยม พฤติกรรม และการปฏิบัติงานของกลุ่มต่าง ๆ ในองค์การมากกว่าปัจเจกบุคคล ความเชื่อพื้นฐานคือ องค์การจะปฏิบัติการกิจได้โดยอาศัยความร่วมมือร่วมใจจากกลุ่มในลักษณะต่าง ๆ และยังเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม กระบวนการติดต่อสัมพันธ์ และแนวทางการปฏิบัติงานของกลุ่มจะช่วยให้องค์การสามารถฟื้นฟูตนเองได้และบังเกิดผลที่ถาวร ดังนั้นหากกลุ่มเปลี่ยนทัศนคติ ปทัสถาน และค่านิยมในการปฏิบัติงานได้แล้ว ย่อมจะมีผลต่อพฤติกรรมของสมาชิก ทั้งนี้เนื่องจากโดยทั่วไปวัฒนธรรมของกลุ่มจะมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่ม

7. การพัฒนาองค์การจะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงที่จะต้องแสดงความผูกพัน (commitment) ตลอดจนตระหนักถึงความรับผิดชอบที่พึงจะมีต่อการพัฒนาองค์การ

8. การพัฒนาองค์การเน้นเรื่องของการใช้ความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ในกระบวนการต่าง ๆ ขององค์การ และการใช้การวิจัยเชิงปฏิบัติการโดยการตรวจสอบวิธีการทำงานขององค์การตลอดจนปทัสถานและค่านิยมที่เป็นอยู่ รวมทั้งค้นหาทางเลือกในการทำงาน การจัดความสัมพันธ์และระบบรางวัลขององค์การ ตลอดจนวิธีการต่าง ๆ ซึ่งประยุกต์มาจากพฤติกรรมศาสตร์ และก่อนจะมีการใช้เทคนิคการพัฒนามาใช้สอดแทรก จะมีการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ และมีการป้อนข้อมูลกลับ ซึ่งวิธีนี้เป็นเรื่องการใช้รูปแบบการวิจัยปฏิบัติการเก็บรวบรวมข้อมูล

9. การพัฒนาองค์การจำเป็นต้องอาศัยฐานข้อมูล ลักษณะที่เด่นชัดก็คือ การพัฒนาองค์การเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ใช้ข้อมูลเป็นพื้นฐาน โดยเฉพาะข้อมูลเกี่ยวกับระบบและกระบวนการต่าง ๆ ขององค์การในการตัดสินใจไม่ว่าจะเป็นการวินิจฉัยปัญหาขององค์การ การใช้

เทคนิคพัฒนาองค์กรหรือกรณีอื่น ๆ จะตัดสินใจบนพื้นฐานข้อเท็จจริงที่เก็บรวบรวมได้จากสมาชิกขององค์กรมากกว่าการใช้ตำแหน่งหน้าที่บีบบังคับหรือข่มขู่

10. การพัฒนาองค์กรเป็นกระบวนการที่ใช้ประสบการณ์เป็นพื้นฐาน การพัฒนาองค์กรเน้นการเปิดโอกาสให้บุคคลได้เรียนรู้โดยการกระทำ ซึ่งแนวความคิดนี้พัฒนามาจากการฝึกอบรมในห้องปฏิบัติการ การเปิดโอกาสให้บุคคลได้เรียนรู้กระบวนการต่าง ๆ เช่น การแก้ไขข้อขัดแย้งในองค์กรหรือการตัดใจจากปัญหาข้อเท็จจริงเกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคคลแต่ละกลุ่ม จะช่วยให้บุคคลได้เรียนรู้วิธีแก้ปัญหาและหาข้อสรุปโดยใช้ความรู้ทฤษฎี และประสบการณ์เป็นพื้นฐาน นอกจากนี้สิ่งที่ได้จากประสบการณ์จะสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับสถานการณ์อื่นๆ ที่ใกล้เคียงกันได้อีกด้วย

11. การพัฒนาองค์กรเน้นความสำคัญของการกำหนดเป้าหมายและการวางแผนการพัฒนาองค์กรเป็นการใช้ความเพียรพยายามในการใช้กลยุทธ์และกลวิธีต่างๆ เพื่อให้้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ โดยนัยนี้้องค์กรจะต้องมีการกำหนดเป้าหมายไว้ทุกระดับ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องกำหนดกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อมุ่งพัฒนาทักษะความสามารถของสมาชิกในการกำหนดเป้าหมาย และการวางแผนดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยเปิดโอกาสให้สมาชิกเข้าไปมีส่วนร่วมในขั้นตอนต่าง ๆ ของการดำเนินการ

12. การพัฒนาองค์กรเน้นการพัฒนาการทำงานเป็นกลุ่มหรือเป็นทีม และเป็นภารกิจของสมาชิกทุก ๆ คนในองค์กร แทนที่จะมุ่งบุคคลเพียงคนเดียว เพราะการทำงานเป็นกลุ่มจะสร้างความร่วมมือร่วมใจ และส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงรวมถึงการปรับปรุงฟื้นฟูองค์กรได้มากกว่า ดังนั้นจึงจำเป็นต้องได้รับความร่วมมือจากกลุ่มและสมาชิกกลุ่มทุกคน

กระบวนการพัฒนาองค์กร

กระบวนการพัฒนาองค์กร เป็นขั้นตอนในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องเพื่อวางแผนการเปลี่ยนแปลงระบบและกระบวนการต่าง ๆ ขององค์กร อันจะนำไปสู่การแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิผลและความก้าวหน้าแก่องค์กรโดยส่วนรวม เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาองค์กรเป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีความสลับซับซ้อนอาจต้องใช้เวลาในการดำเนินงานยาวนานต่อเนื่องกันไปจากการค้นคว้า พบว่า กระบวนการพัฒนาองค์กรมีหลายแม่แบบ (model) ด้วยกัน ทั้งนี้เพราะว่า้องค์กรหนึ่ง ๆ ย่อมมีปัญหาและสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณาขั้น ตอนหลัก ๆ ก็จะพบว่าคล้ายคลึงกัน

บรรยงค์ โตจินดา (2542 : 313 - 314) ได้กล่าวถึงกระบวนการในการพัฒนาองค์กรไว้ดังนี้

1. การตระหนัก และยอมรับปัญหา อันได้แก่ การพิจารณาปัญหาขององค์กรและพิจารณาว่าจำเป็นจะต้องดำเนินการพัฒนาองค์กรหรือไม่
2. การเก็บรวบรวมข้อมูล และการตรวจวินิจฉัยปัญหาขององค์กรเป็นการรวบรวมข้อมูล และนำมาพิจารณาตรวจวินิจฉัยปัญหาขององค์กร เพื่อให้สามารถแยกแยะปัญหาว่าสมควรจะแก้ปัญหาด้านใด
3. การวางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลง เป็นการวางแผน เพื่อการพัฒนาองค์กรในด้านต่าง ๆ ที่มีปัญหา
4. การดำเนินการพัฒนาองค์กร เป็นการปฏิบัติการพัฒนาองค์กรตามแผนที่ได้วางไว้
5. การประเมินผลการพัฒนาองค์กร เป็นการประเมินผลว่า การพัฒนาองค์กรได้ดำเนินการเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่

เทคนิคการพัฒนาองค์กร

เทคนิคการพัฒนาองค์กร (Organization development intervention) หรือในบางครั้งอาจจะใช้คำว่า “เครื่องมือสอดแทรก” หรือ “กิจกรรมสอดแทรก” เป็นต้น ซึ่งหมายถึงกิจกรรมหรือกลุ่ม กิจกรรมในลักษณะต่าง ๆ ที่ได้วางแผนไว้อย่างเป็นระบบ ซึ่งได้นำมาใช้กลุ่มเป้าหมายต่าง ๆ ในองค์กร ในอันที่จะช่วยเพิ่มพูนศักยภาพและสมรรถนะการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ เทคนิคการพัฒนาองค์กรสามารถจำแนกได้โดยใช้เกณฑ์หรือมิติที่แตกต่างกัน แต่ในการเลือกที่จะใช้เทคนิคใดก็ตามจะต้องให้สอดคล้องและสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ของการแก้ปัญหาและการพัฒนาองค์กร สุนันทา เลานันท์ (2541 : 134) ได้จำแนกเทคนิคในการพัฒนาตามกลุ่มเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง โดยได้จำแนกเป็น 6 ประเภท คือ

1. เทคนิคการพัฒนาองค์กรระดับบุคคล ซึ่งมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ความรู้และทักษะของบุคคล โดยเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงของบุคคลจะส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร
2. เทคนิคการพัฒนาองค์กรระดับระหว่างบุคคล ซึ่งมุ่งเน้นพัฒนาสัมพันธภาพและส่งเสริมความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคล
3. เทคนิคการพัฒนาองค์กรระดับกลุ่มหรือทีม ซึ่งมุ่งเน้นการพัฒนาการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ
4. เทคนิคการพัฒนาองค์กรระดับระหว่างกลุ่ม ซึ่งมุ่งเน้นการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม ลดความขัดแย้งและมุ่งปรับปรุงการสื่อสารระหว่างกลุ่ม

5. เทคนิคการพัฒนางานองค์กรระดับองค์กร ซึ่งมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงที่ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร

6. เทคนิคการพัฒนางานองค์กรระดับโครงสร้าง ซึ่งมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงในระบบย่อยของโครงการ ได้แก่ งาน โครงสร้าง และเทคโนโลยี

การพัฒนางานองค์กรจะเกี่ยวข้องกับการวางแผนและกำหนดทิศทางของการพัฒนางานองค์กร โดยเลือกเลือกเทคนิคการแทรกแซงเพื่อพัฒนางานองค์กรในการแก้ไขปัญหา และพัฒนาศักยภาพขององค์กร ซึ่งจะต้องตัดสินใจเลือกอย่างเหมาะสมโดยตอบคำถามสำคัญ คือผลลัพธ์ที่ต้องการคืออะไร เทคนิคการพัฒนางานองค์กรมีศักยภาพเพียงใดและการยอมรับในเทคนิคการพัฒนางานองค์กร ซึ่งสามารถแบ่งเทคนิคการพัฒนางานองค์กรออกเป็น 3 ระดับ คือ (ฉัฐพันธ์ เขจรนันท์ 2545 : 109)

1. การพัฒนางานองค์กรระดับบุคคล ได้แก่ การฝึกอบรม การวิเคราะห์บทบาท การให้คำปรึกษาเฉพาะบุคคล และการฝึกอบรมในห้องปฏิบัติการ

2. การพัฒนางานองค์กรระดับกลุ่ม ได้แก่ การสร้างและพัฒนาทีมงาน การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม การให้คำปรึกษาขบวนการ และเทคนิคการพัฒนางานองค์กรระหว่างกลุ่ม

3. การพัฒนางานองค์กรระดับองค์กร ได้แก่ โครงข่ายการบริหาร การสำรวจข้อมูลย้อนกลับ การประชุมแบบเผชิญหน้า การจัดการโดยกำหนดวัตถุประสงค์ การปรับโครงสร้างองค์กร การปรับรื้อระบบ

การพัฒนางานองค์กรถึงแม้ว่าจะมีการตรวจปัญหาวินิจฉัยอย่างถูกต้อง และเป็นระบบแล้ว ไม่ได้หมายความว่า การดำเนินการขั้นต่อไปจะเป็นหลักประกันว่า การพัฒนางานองค์กรจะประสบความสำเร็จ ในการเลือกใช้เทคนิคการพัฒนางานที่เหมาะสมนั้นเป็นเงื่อนไขข้อกำหนดอีกประการหนึ่งที่ต้องคำนึงถึง ดังนั้น เพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ประสบผลสำเร็จนักปฏิบัติการด้านการพัฒนางานองค์กรจะต้องคำนึงถึงเงื่อนไขหลายอย่างประกอบการตัดสินใจในการเลือกใช้เทคนิคต่าง ๆ ให้ตรงตามจุดมุ่งหมายในการพัฒนา เพื่อให้การพัฒนางานองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรด้วย

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นเทคนิคในการพัฒนางานองค์กรและการจัดการรูปแบบหนึ่งซึ่งได้รับการกล่าวถึงอย่างกว้างขวางในทศวรรษนี้ และถือได้ว่าเป็นแนวคิดทฤษฎีในการพัฒนารูปแบบองค์กร เพื่อนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จท่ามกลางกระแสการแข่งขันของสังคมโลกในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และต่อเนื่องของเทคโนโลยี เศรษฐกิจ สังคม ดังนั้น องค์กรที่จะอยู่รอดและแข่งขันได้เพื่อนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จจะต้อง

เป็นองค์การที่สามารถสร้างองค์ความรู้ ความผูกพัน และความสามารถของพนักงานในสิ่งที่จะเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่องทั่วทุกระบบในองค์การ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ ก็คือ การสร้างและพัฒนาไปสู่ “องค์การแห่งการเรียนรู้” นั่นเอง ซึ่ง วิศิษฐ์ ชูวงษ์ (2540 : 39) ได้กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้จะเป็นองค์การสำหรับศตวรรษที่ 21

องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นสิ่งที่ผู้บริหารยุคใหม่จะต้องสร้างขึ้น เป็นสิ่งที่จะต้องแสดงภาวะความเป็นผู้นำในการจัดหา หรือแสวงหาโอกาสเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ ๆ (Generative Learning) ให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องด้วยความเชื่อที่ว่า “คนยิ่งเรียนรู้ก็จะยิ่งขยายขีดความสามารถของตนออกไป” (As People Learn, Their Abilities Expand) “องค์การที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ก็จะเติบโต (grow) และพัฒนา (develop) ต่อไปได้โดยไม่มีที่สิ้นสุด” (Senge 1990, อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ 2530 : 6) ในด้านชาญชัย อาจินสมาจาร (2540 : 42) กล่าวถึงองค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์การที่สมาชิกได้พัฒนาขยายขีดความสามารถของตนเพื่อการสร้างสรรค์งาน และการบรรลุเป้าหมายแห่งงานอยู่ต่อเนื่อง ซึ่งเป็นแนวคิดที่ต้องได้รับการกระตุ้นให้มีการแสดงออกเกิดความต้องการและแรงบันดาลใจของกลุ่มสมาชิกได้รับการสนับสนุน และส่งเสริมให้สมาชิกขององค์การ ได้เรียนรู้ถึงวิธีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และเป็นสิ่งที่องค์การเอง ได้มีศักยภาพเพื่อการแก้ปัญหา สร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง

ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) หรืออาจจะเรียกชื่อแตกต่างกันออกไป เช่น “องค์การแห่งการเรียนรู้” “องค์กรเรียนรู้” “องค์กรอัจฉริยะ” ต่างก็เป็นเรื่องเดียวกันทั้งสิ้น การนิยามความหมายของคำว่า “องค์การแห่งการเรียนรู้” ให้ครอบคลุมด้วยถ้อยคำสั้นๆ นั้นเป็นเรื่องยาก ปัญหาคือคำว่า การเรียนรู้ นั้นไม่มีความหมายกลางที่ใช้ได้ทั่วไป การเรียนรู้เป็นคำที่มีความหมายกว้างและลึกซึ้งเกินกว่าที่จะพยายามอธิบายกันในเชิงพฤติกรรม อีกทั้งการเรียนรู้ยังเป็นกระบวนการภายในตัวบุคคลเป็นเรื่องความคิดและจิตวิญญาณด้วย นอกจากนี้ คำว่าองค์การก็เป็นคำที่มีความหมายกว้างเช่นเดียวกัน สำหรับความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้คำจำกัดความไว้หลากหลายความหมายและในแง่มุมที่แตกต่างกันออกไป ดังนี้

เซงเก้ (Senge 1994 : 125) องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การที่คนในองค์การได้ขยายขอบเขตความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ เพื่อนำไปสู่จุดหมายที่บุคคลในระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์การที่มีความคิดใหม่ ๆ และการแตกแขนงของความคิดที่ได้รับการยอมรับเอาใจใส่ และเป็นองค์การที่บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในเรื่องของวิธีการที่จะเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์การ

มาร์ควอดท์ (Marquardt 1996 : 4) ได้ให้ความหมายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีอำนาจแห่งการเรียนรู้มีวิธีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัต โดยสามารถเรียนรู้จัดการและใช้ความรู้เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จ ควบคู่กับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยควบคู่ด้วย

พีเดเลอร์ เบอร์กอน และบอยเดล (Pedler, Burgoyne and Boydell 1991 : 1 - 2) เรียก องค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นบริษัทแห่งการเรียนรู้ (Learning company) ได้ให้ความหมายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้แก่สมาชิกทุกคน (สมาชิก หมายถึง พนักงาน ลูกจ้าง เจ้าของ ผู้ผลิต เพื่อนบ้าน สิ่งแวดล้อม) และเป็นองค์กรที่ปฏิรูปตนเอง (transformation) อย่างต่อเนื่องและไม่เพียงแต่ต้องการจะต้องสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ด้วยตนเองของพนักงาน โดยให้ความหมายของ “ปฏิรูป” ว่าหมายถึง “การเปลี่ยนแปลงรูปแบบและ ลักษณะขององค์กรที่เป็นอยู่อย่างถอนรากถอนโคน”

ดิคสัน (Dixon 1994 : 136) ได้สรุปความหมายต่าง ๆ ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าการมีความรู้ที่เพิ่มขึ้นจะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดีขึ้น คุณภาพของทักษะความรู้ที่บุคคลมีจะส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์กรทำให้ได้ข้อมูลข่าวสารที่ดีที่ถูกต้องเชื่อถือได้มากขึ้นในการปฏิบัติงาน แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ยังให้ความสำคัญของระบบเปิด ที่ องค์กรมีความสัมพันธ์กับภาวะแวดล้อม องค์กรต้องปรับเปลี่ยนเพื่อความเจริญก้าวหน้า ปรับตัว ต่อการเปลี่ยนแปลงการแข่งขันต่าง ๆ ให้ได้ องค์กรในฐานะนิติบุคคลต้องมีการเรียนรู้โดยผ่านทีม และยังให้ความสำคัญกับการแบ่งปันความคิดร่วมกันมีความเชื่อความเข้าใจ ความเห็นร่วมกัน ที่ ต้องมีการสืบค้นตรวจสอบและขยายความคิดเพื่อเกื้อหนุนการปฏิบัติการขององค์กรให้มี ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยผ่านวิสัยทัศน์ คุณค่าและปรัชญาของแต่ละองค์กรยึดถือ นอกจากนี้แล้ว องค์กรแห่งการเรียนรู้ ยังเป็นการเปลี่ยนแปลงในเชิงรุก (Proactive Change) คาดคะเนต่อกระแส ของการเปลี่ยนแปลงได้ทันการณ์

เมสเทนโบรค (Mastenbroek 1993 : 182) ให้ความหมายไว้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็น องค์กรที่ใช้คนในการสร้างความเป็นเลิศให้แก่องค์กร ในขณะที่เดียวกันก็ใช้องค์กรในการสร้าง ความเป็นเลิศให้แก่คน โดยใช้การเรียนรู้เป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่ต่อเนื่อง และบูรณาการเข้า กับการทำงาน และใช้การกระจายอำนาจ (Empowerment) แก่คนในองค์กรเป็นตัวกระตุ้นให้เกิด ความร่วมมือ และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ส่งเสริมการสนทนาอย่างเปิดเผยและเชื่อมโยงการ ฟังระหว่างบุคคล องค์กร และชุมชนที่องค์กรตั้งอยู่

อาร์กิริส (Argyris 1977, อ้างถึงในวิวัฒน์ ปันนิตามัย 2540 : 48) ได้ให้ความหมายของ Organization Learning : OL ว่าเป็นกระบวนการตรวจสอบและแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นเสมอ ๆ ในองค์กร ลดทอนในสิ่งที่เขาเรียกว่า “defensive routines” หรือรูปแบบที่ผู้คนแสดงออกเป็นนิสัย

เพื่อปกป้องหรือแก้ตัว จากแนวคิดนี้ถ้ามองถึงผลลัพธ์ที่ต้องการคือความจริงและความรู้ใหม่ ๆ ที่จะนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์นั่นเอง

สำหรับนักวิชาการไทยหลายท่าน อาทิเช่น วิศิษฐ์ ชูวงษ์ (2540 : 40) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ ก็คือ องค์การที่มีความโดดเด่นทางด้านการเรียนรู้ในระดับสูงเป็นการเรียนรู้อย่างเป็นระบบต่อเนื่อง และการเรียนรู้นั้นเป็นไปโดยพร้อมเพรียงกันทั้งองค์การ

ชวินท์ ธรรมนันท์กุล (2540 : 1) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็น องค์การที่สามารถเรียนรู้และสร้างความรู้เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะที่จะก่อเกิดความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการไปสู่เป้าหมายรวมขององค์การ ซึ่งสอดคล้องกับ สมิต สัจฉกร (2541 : 111) ที่กล่าวว่า เป็นองค์การที่สามารถทำให้เกิดการเรียนรู้และสร้างความรู้เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะที่จะก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการไปสู่เป้าหมายรวมขององค์การ

วิชัย วงษ์ใหญ่ (2542 : 9) ให้ความหมายไว้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์การที่ซึ่งบุคคลเรียนรู้เพิ่มพูนความสามารถอย่างต่อเนื่องสร้างผลงานที่ปรารถนา มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องเป็นกระบวนการเชิงประจักษ์การที่มุ่งสร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับความสัมพันธ์ของการกระทำและผล เป็นองค์การที่ส่งเสริมรูปแบบการคิดใหม่ ที่ซึ่งบุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องที่จะเรียนรู้ร่วมกัน และเสริมสร้างวัฒนธรรมของการคิดอย่างเป็นระบบเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้เรียน ผู้ปฏิบัติในองค์การ

จำเรียง วัชวัฒน์ และ เบญจมาศ อ่ำพันธ์ (2540 : 11) ได้สรุปว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มีการมุ่งเน้น กระตุ้นและจูงใจให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้พัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา และยังเป็น การขยายศักยภาพให้กับสมาชิกภายในองค์การที่จะลงมือปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วง หรือสร้างผลงานที่พึงปรารถนาอย่างแท้จริง โดยอาศัยรูปแบบการทำงานเป็นทีมและการเรียนรู้ร่วมกัน ตลอดจนมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบที่จะประสานกัน ทั้งนี้ให้องค์การสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน

ไพบุลย์ วัฒนศิริธรรม (2543 : 142) ได้กล่าวไว้ว่า องค์การการเรียนรู้เป็นการมุ่งส่งเสริมและพัฒนาให้ผู้บริหารและพนักงานแสวงหาใฝ่รู้ ศึกษาพัฒนาตนเองจนเปลี่ยนวิถีคิดและทัศนคติของตนเอง มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและแนวความคิดระหว่างกันสู่การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีการเรียนรู้กันเป็นทีมและมีความเข้าใจมีความคิดในเชิงระบบอย่างต่อเนื่อง

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น เป็นการเสนอแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ในมิติขององค์การ มิติบุคคลและการเรียนรู้ ผู้ศึกษาสรุปได้ว่าองค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มีการปฏิรูป พัฒนาอย่างต่อเนื่อง อำนวยความสะดวก กระตุ้น และสร้างบรรยากาศของการเรียนรู้ เน้นกระบวนการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นทุกระดับ มีการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างกลุ่มบุคคล ระหว่างองค์การเพื่อ

นำไปสู่เป้าหมาย ซึ่งจะเป็นหนทางสำคัญในการพัฒนาคนและองค์กรให้มีความรู้และความสามารถอยู่รอดได้ในสภาพแวดล้อมขององค์กรในอนาคต ซึ่งทำให้มีความได้เปรียบในการแข่งขัน

ลักษณะองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้

การที่องค์กรจะสามารถเรียนรู้ได้ต้องพัฒนาปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งเสริมการเรียนรู้จากภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้สามารถปรับและพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยการที่จะทำให้เป็นองค์การการเรียนรู้ ต้องประกอบไปด้วยสิ่งต่าง ๆ จากแนวคิดต่าง ๆ ดังนี้

เซงเก้ (Senge 1994 : 126) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ว่าประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ประการ คือ

1. ด้านความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) การเรียนรู้ของบุคคลแต่ละคนจะเป็นจุดเริ่มต้นและเป็นพื้นฐานสำหรับ “องค์การแห่งการเรียนรู้” การที่บุคคลจะมีความรอบรู้ (Personal Mastery) คือการที่จะบังคับหรือฝึกตนเอง ให้เป็นคน ที่เรียนรู้ตลอดเวลา บุคคลที่รอบรู้หรือใฝ่ใจพัฒนาตนจึงเป็นบุคคลที่ต้องการฝึกฝนเพื่อสร้างวินัยแห่งมุมมองหรือปรับมุมมองอย่างต่อเนื่องบนพื้นฐานของความต้องการที่แท้จริง หรือบนวิสัยทัศน์ของแต่ละคน เพื่อขยายขีดความสามารถในการสร้างสรรค์ที่ต้องการจากกระบวนการเรียนรู้ที่มีอย่างต่อเนื่อง ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) มีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ 1) ความมีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล 2) การจัดการกับความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ 3) การเรียนรู้โดยใช้จิตสำนึก

2. แบบแผนความคิดอ่าน (Mental Models) การที่บุคคลในองค์กรรับรู้และเข้าใจงานที่ทำแบบองค์รวม สามารถเชื่อมโยงตำแหน่งที่ตนอยู่กับภาพรวมทั้งหมดได้ ทำให้เกิดความเข้าใจกับรูปแบบความคิดความเชื่อที่ดีมีผลต่อการตัดสินใจ และการกระทำของตนเพื่อพัฒนาความคิดความเชื่อให้สอดคล้องกับความแปรเปลี่ยนไปของโลก ไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่า ๆ ที่ล้าสมัย

3. การสร้างวิสัยทัศน์ (Shared Vision) การทำให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์ หรือภาพอนาคตขององค์กรที่ทุกคนจะทุ่มเทแรงกายแรงใจกระทำให้เกิดขึ้น และจะสะท้อนให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลอีกด้วย เมื่อทุกคนในองค์กรมีวิสัยทัศน์ร่วมกันจะต้องมีการสื่อให้รับรู้ในทุกระดับตั้งแต่ระดับสูงถึงระดับล่างว่า องค์กรมีวิสัยทัศน์อย่างไร เป้าหมายคืออะไร และจะต้องซึมซาบลงไป ในความคิดของทุกคนในองค์กรเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายขององค์กร

4. การเรียนรู้กันเป็นทีม (Team Learning) เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกโดยอาศัยความรู้ความคิดของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น มีการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน เป็นการสร้างบทเรียนแห่งความสำเร็จเพื่อ

ขยายผลต่อไปในหน่วยงานอื่น เป็นการคิดและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ภายใต้การประสานงานร่วมกัน เพื่อหาข้อสรุปออกมาเป็นแนวปฏิบัติร่วมกัน องค์กรแห่งการเรียนรู้จึงเป็นองค์กรที่แต่ละคน เรียนรู้ด้วยตนเอง แต่ละคนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และแต่ละคนเรียนรู้ด้วยกัน ระบบการเรียนรู้ ระหว่างบุคคลเกิดขึ้นจากการแลกเปลี่ยนข่าวสารซึ่งกันและกัน โดยลดลักษณะที่จะก่อให้เกิด อิทธิพลครอบงำแนวความคิดของบุคคลอื่น ๆ ออกไป (Balancing Advocacy and Inquiry) และ กระตุ้นให้เกิดการอภิปรายอย่างแตกฉาน (Productive Discussions) ขึ้นภายในทีมงาน

5. การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) เป็นหัวใจขององค์กรแห่งการเรียนรู้ และมี ส่วนสำคัญต่อการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ และจะนำมาซึ่งการพัฒนาแบบยั่งยืนของทรัพยากร บุคคลในองค์กร การคิดอย่างเป็นระบบเป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ที่ได้มาจากความ รอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) ให้ต่อเนื่อง การที่แต่ละคนมีแนวคิดแบบองค์รวมทำให้เกิดทัศน วิสัยการมองผลของงานได้อย่างเป็นระบบช่วยให้เห็นรูปแบบต่างๆ ได้อย่างชัดเจน นอกจากนี้ ยัง เป็นวิธีคิดและภาษาที่ใช้อธิบายพฤติกรรม ความเป็นไปต่างๆ ในรูปแบบของความสัมพันธ์ระหว่าง เหตุและผลที่สืบเนื่องกัน เพื่อให้สามารถเปลี่ยนแปลงระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ กระบวนการความเป็น ไปใน โลกแห่งความจริง ซึ่งเป็นทฤษฎีวิทยาศาสตร์ มีแนวความคิดทางด้าน วิศวกรรมศาสตร์ที่เริ่มต้นจาก Systems Dynamics ทุกสิ่งทุกอย่างที่สามารถเชื่อมโยงกันได้เป็น ระบบโดยอาศัยองค์ความรู้ที่เป็นสหวิทยาการนำมาบูรณาการขึ้นเป็นความรู้ใหม่ความคิดใหม่

การทำให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น ควรเริ่มต้นจากการที่สมาชิกภายในองค์กรมี ทัศนคติร่วมกัน คือ มีแนวความคิด มีทัศนคติ มีวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่เป็นไปในแนวทาง เดียวกัน เพื่อผลประโยชน์สูงสุดขององค์กร และองค์กรต้องให้ความสำคัญกับการวางแผนระยะ ยาว การเตรียมความพร้อมพร้อมกับสถานการณ์ที่แปรเปลี่ยนไปในอนาคตที่จะต้องดำเนินไปในทิศทางที่ เหมาะสม การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นการมองไปข้างหน้าเป็นการป้องกันปัญหาในระยะ ยาว

เป็นการวางแผนเพื่ออนาคตโดยมีความเชื่อว่าหากสมาชิกขององค์กรเข้าใจการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ขององค์กรและสภาพแวดล้อมอย่างถ่องแท้แล้ว จะสามารถปรับองค์กรให้ทันต่อการ เปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ต่างๆ ได้เป็นอย่างดี

มาร์ควอดท์ และเรย์โนลด์ (Maquardt and Reynolds 1994 : 51 - 77) ได้กล่าวถึงลักษณะ ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ว่าจะต้องมีองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ขององค์กร 11 ประการ คือ

1. โครงสร้างที่เหมาะสม (appropriate structure) ได้แก่ โครงสร้างที่เล็กและคล่องตัว ไม่มี สายการบังคับบัญชามากเกินไป มีคำพรรณาน้ำที่ความรับผิดชอบหรือลักษณะงาน (job

description) ที่ยืดหยุ่นไม่ตายตัวในอนาคตอาจต้องใช้ความสามารถหรือสมรรถนะ (competencies) แทน job description มีสายการบังคับบัญชาที่ไม่เน้นการควบคุมที่มากเกินไปและมีกระบวนการทำงานที่ไม่ซ้ำซ้อนกัน เพื่อเอื้อต่อการจัดตั้งทีมงานและที่สำคัญองค์การต้องมีโครงสร้างแบบองค์รวม (holistic structure) มีองค์ประกอบที่ต่างทำหน้าที่ของคนอย่างประสานสัมพันธ์กับองค์ประกอบอื่นๆ อย่างแยกอิสระจากกันไม่ได้ แม้จะแยกเป็นหน่วยย่อยก็ต้องมีสภาพทุกอย่างเหมือนระบบทั้งหมดขององค์การอยู่ดี นอกจากนี้โครงสร้างขององค์การจะมีลักษณะแบบทีมงานข้ามสาย (cross functional work teams) เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ของทีม พัฒนาวิธีการใหม่ๆ ที่เชื่อถือได้เรียนรู้ที่จะประสานงานและมุ่งตรงไปยังการทำงานที่ซับซ้อนขึ้นของทีม และเอาชนะความแตกแยกขององค์การ

2. วัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์การ (corporate learning culture) ได้แก่บรรยากาศที่ส่งเสริมให้เกิดการทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ แม้จะเสี่ยงต่อความผิดพลาดบ้างก็ตาม ซึ่งการวัดผลสำเร็จของการเรียนรู้พิจารณาจากการบูรณาการความคิดทั้งหมดขององค์การเข้าด้วยกัน วัฒนธรรมขององค์การต้องช่วยให้เกิดการเรียนรู้ที่จะตระหนักถึงตนเอง (self-awareness) การใคร่ครวญ (self-reflective) และการสร้างสรรค์ (creative way) ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์โดยให้คนได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย สนับสนุนให้มีการให้ข้อมูลย้อนกลับ รวมทั้งมีโอกาสนในการพัฒนาตนเองแก่ทุกคน เช่น มีหลักสูตร การอบรมสัมมนา อุปกรณ์การเรียนรู้ด้วยตนเอง ครูฝึกที่เลี้ยง และศูนย์ข้อมูล สร้างนิสัยการเรียนรู้จากทุกอย่างในการทำงาน รวมทั้งต้องมีการสนับสนุนด้านขวัญกำลังใจและการเงินจากองค์การอย่างจริงจังด้วย

3. การเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน (empowerment) การส่งเสริมสนับสนุนและเปิดโอกาสให้พนักงานมีความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจแก้ปัญหาของตนเอง ลดความรู้สึกพึ่งพาผู้อื่นในการแก้ไขปัญหา ขยายการเรียนรู้ของตนให้บังเกิดผลงอกงาม และการเพิ่มผลผลิต มีความคิดสร้างสรรค์ กระจายความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่ระดับล่างหรือผู้ปฏิบัติ เพื่อให้มีศักยภาพในการเรียนรู้ภายใต้กลยุทธ์และแผนงานขององค์การ

4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (environment scanning) คาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมขององค์การ ต้องปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงมีการพัฒนาการคาดการณ์เกี่ยวกับอนาคตที่เป็นไปได้ การสร้างผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมในฐานะการเรียนรู้โดยเจตนาและการเลือกเป้าหมายในสภาพแวดล้อมว่าควรจะเลือกเรียนรู้อะไร

5. การสร้างและถ่ายโอนความรู้ (knowledge creation and transfer) (Maquardt and Reynolds 1994) หน้าที่ในการสร้างนวัตกรรมองค์ความรู้ใหม่ ๆ ผู้ปฏิบัติทุกคนจะมีบทบาทเสริมสร้างความรู้ เรียนรู้จากส่วนอื่น ฝ่ายอื่น จากเครือข่ายสัมพันธ์ติดต่อกันผ่านช่องทางการ

สื่อสารและเทคโนโลยีต่าง ๆ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน โดยการสร้างฐานข้อมูลที่เข้าถึงได้ง่าย ใช้บอร์ดข่าวสารเป็นศูนย์กลางการ เรียนรู้ ใช้ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) ในการสื่อสารระยะไกลและแลกเปลี่ยนข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ในการสร้างระบบเครือข่ายที่ซับซ้อนมากขึ้น มีการสร้างความรู้ใหม่ทีนอกจากจะเกี่ยวข้องกับข่าวสารภายนอกแล้ว ยังรวมถึงการเรียนรู้ภายใน และการหยั่งรู้ทางความคิดของแต่ละบุคคลในองค์กรด้วย

6. เทคโนโลยีการเรียนรู้ (learning technology) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานในกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึง และให้มีการเก็บประมวล ถ่ายทอดข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็วและถูกต้องเหมาะสมกับแต่ละบุคคลและสถานการณ์ เช่น การใช้การสื่อสารทางไกลมาใช้ในการเรียนรู้ระยะไกล ใช้ปัญญาประดิษฐ์เพื่อช่วยถ่ายโอนการเรียนรู้ไปทั่วทั้งองค์กร และการฝึกอบรมโดยการเล่นเกมเพื่อพัฒนาพนักงาน โดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ด้วยตนเอง เป็นต้น ทำให้การฝึกอบรมในอนาคตจะรวดเร็ว สั้น กระชับ เป็นส่วนที่น่าสนใจประยุกต์ใช้ได้

7. มุ่งเน้นคุณภาพ (quality) การที่องค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพโดยรวมที่เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้ผลการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจกลายเป็นผลงานที่ดีขึ้น โดยถือหลักว่าจะพัฒนาตามคุณภาพตามคุณค่าในสายตาของผู้รับบริการ และไม่มีคำว่า “ต่อรองคุณภาพ” เสมือนหนึ่งศาสนาที่ได้รับการยอมรับโดยไม่มีข้อกังขา

8. กลยุทธ์ (strategy) การใช้กลยุทธ์การเรียนรู้โดยเจตนา และการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ (action learning) เป็นจิตสำนึกขององค์กรควบคู่ไปกับการทำงานกระบวนการเรียนรู้จะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ทั้งในด้านของการยกย่อง การดำเนินการประเมินผู้บริหารจะเป็นผู้ทำหน้าที่ทดลองมากกว่าจะเป็นผู้กำหนดแนวทางปฏิบัติหรือคำตอบไว้ให้

9. บรรยากาศที่สนับสนุน (supportive atmosphere) บรรยากาศที่สนับสนุนจุดมุ่งหมายของการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน นั่นคือ การพัฒนาศักยภาพความเป็นมนุษย์ การยอมรับความแตกต่างของบุคคล ความเท่าเทียมกันแรงงานที่มีประชาธิปไตยและความเป็นมนุษย์ โดยมีความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคคลและองค์กร ในการเรียนรู้และพัฒนาเพื่อที่จะทำงานให้ได้ องค์กรจึงต้องพัฒนาความสามารถของบุคคลเป็นสำคัญ

10. การทำงานเป็นทีมและแบบเครือข่าย (teamwork and networking) การที่องค์กรตระหนักถึงความร่วมมือ การแบ่งปัน และสร้างผลรวมที่สูงกว่า จากทรัพยากรทั้งภายในองค์กรที่เรียกว่า การทำงานเป็นทีม และภายนอกองค์กรที่เรียกว่าการทำงานแบบเครือข่าย ซึ่งไม่ใช่เพียงแต่การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าอย่างใดอย่างหนึ่งแต่ต้องร่วมมือกันแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องในระยะยาว และริเริ่มสิ่งใหม่ เพื่อสร้างการแข่งขันและการสร้างพลังร่วมอันจะทำให้องค์กรอยู่รอดและเจริญเติบโต

11. วิสัยทัศน์ (vision) เป็นความคิดเห็นร่วมกันของในองค์กร เพื่อสนับสนุนสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตซึ่งรวมถึงพันธกิจ (mission) และจะเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมาย การเน้นและใช้พลังงานในการเรียนรู้ ไปยังเรื่องหรือทิศทางที่ต้องการร่วมกันทั้งองค์กร บน พื้นฐานของค่านิยม ปรัชญา ความคิดความเชื่อคล้ายคลึงกันส่งผลให้มีการร่วมทำกิจกรรมที่มีจุดหมายเดียวกัน

นอกจากนี้ ยังมีลักษณะโดดเด่นขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่ควรกล่าวถึงมี ดังนี้ (วีรวัฒน์ ปันนิตามัย 2544 : 82 - 83)

1. เล็งเห็น โอกาสในความไม่แน่นอนเพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้า
2. สร้างความเข้าใจใหม่ ๆ ด้วยข้อมูลที่เป็นกลาง ด้วยการหยั่งรู้ คาดคะเน
3. สอดรับกับกระแสการเปลี่ยนแปลงได้ดี
4. สนับสนุนให้บุคลากรในระดับล่างสุด มีความสามารถตอบถึงความคืบหน้าอุปสรรคของงานได้
5. สนับสนุนให้ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะ เป็นพี่เลี้ยง เป็นที่ปรึกษาเป็นผู้เกื้อหนุนการเรียนรู้
6. สร้างวัฒนธรรมของการให้แรงเสริม และการเปิดเผย
7. มีมุมมองโดยภาพรวม และเป็นระบบ ที่สามารถเห็นและเข้าใจระบบกระบวนการ และความสัมพันธ์ต่าง ๆ ขององค์กร
8. มีวิสัยทัศน์เป้าหมาย และค่านิยมร่วมกันทั่วทั้งองค์กร
9. กระจายอำนาจการตัดสินใจ ด้วยการเพิ่มอำนาจในการปฏิบัติแก่เหล่าผู้ปฏิบัติ
10. มีผู้ที่เป็นแม่แบบเกี่ยวกับการกล้าเสี่ยง ที่คิดดีแล้วอย่างรอบคอบ และกล้าทดลอง
11. มีระบบต่าง ๆ เพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน และใช้ประโยชน์ของการเรียนรู้แก่องค์กร
12. กำหนัดถึงความต้องการ และความคาดหวังของลูกค้า ผู้ใช้บริการ
13. มีส่วนเกี่ยวข้องกับชุมชน
14. โยงการพัฒนาตนของบุคลากรเข้ากับการพัฒนาองค์กร โดยภาพรวม
15. สร้างเครือข่ายในองค์กรด้านเทคโนโลยี
16. สร้างเครือข่ายภายในธุรกิจของชุมชน
17. ให้โอกาสบ่อยครั้ง ให้เรียนรู้ทางประสบการณ์
18. คัดค้านแนวปฏิบัติที่จะทำให้งานล่าช้า
19. ให้รางวัลต่อความคิดริเริ่ม และจัดตั้ง โครงสร้างรองรับ
20. ก่อให้เกิดความไว้วางใจเชื่อใจตลอดทั่วทั้งองค์กร

21. มุ่งสู่การปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง
22. สนับสนุน ส่งเสริมการจัดตั้งทีมปฏิบัติงานทุกรูปแบบ
23. ใช้คณะกรรมการที่มีปฏิสัมพันธ์มาจากหลาย ๆ ส่วนงาน
24. ใช้ระบบการสำรวจ และประเมินทักษะถึงสมรรถนะในการเรียนรู้
25. มององค์กรว่าเป็นองค์การมีชีวิต (Organism) ที่เรียนรู้ และเติบโตได้
26. มองสิ่งที่ไม่คาดคะเนไว้มาก่อนว่า เป็นโอกาสอันดีที่จะเรียนรู้

วิลด์บอร์น และเซง (Willborn and Cheng 1994 : 132) ยังมีความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับคุณลักษณะที่สำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่า จะต้องมียุทธศาสตร์ ดังนี้

1. การเรียนรู้และการพัฒนาของบุคคลจะได้รับการเชื่อมโยงเข้ากับการเรียนรู้ และการพัฒนาองค์การ
2. มุ่งเน้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และความสามารถในการปรับเปลี่ยน
3. การทำงานเป็นทีมในทุกรูปแบบจะเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ และการทำงาน
4. การทำงานแบบเป็นเครือข่ายเป็นสิ่งสำคัญในการที่จะเรียนรู้ และบรรลุผลสำเร็จในงานนั้น ๆ

5. ความคิดสร้างสรรค์ที่เกิดจากบุคคล และองค์การจะทำให้องค์การได้เปรียบคู่แข่ง
6. ความคิดอย่างเป็นระบบ และการเรียนรู้เป็นสิ่งที่สำคัญ
7. ตัวกระตุ้นที่สำคัญอีกประการ คือ ค่านิยม และความคิดสร้างสรรค์ที่มีค่า

โอทูล (O'Toole 1971 : 111 - 112) เห็นว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ควรประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ 5 ประการ ดังต่อไปนี้

1. มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในทุกระดับของระบบภายในองค์การ ผู้คนร่วมกันเรียนรู้และถ่ายโอนการเรียนรู้แก่กัน ร่วมกันผลักดันให้เกิดมรรคผลในทางปฏิบัติ
2. มีการสร้างองค์ความรู้ และมีการแบ่งปันความรู้ ไม่ใช่เพียงแต่มุ่งสร้างหรือจับกระแสใหม่ ๆ เท่านั้น แต่ยังมี การส่งผ่านความรู้แก่กันอย่างรวดเร็ว เผยแพร่ให้แก่ผู้ที่ต้องการใช้ได้อย่างรวดเร็วทันที
3. สนับสนุนการคิดอย่างเป็นระบบ และวิพากษ์วิจารณ์ให้ผู้คนได้รู้จักคิดวิธีใหม่ ๆ ตรวจสอบความคิดความเชื่อค่านิยมของตน
4. สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ ให้รางวัลกับความคิดสร้างสรรค์ วัฒนธรรมการบริหารงาน และวัฒนธรรมขององค์การ ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเกื้อหนุนความเป็นผู้นำที่เป็นครู เป็นพี่เลี้ยง

5. ยึดคนเป็นศูนย์กลาง คำนึงความเป็นอยู่ที่ปกติสุข มีส่วนให้กับองค์กร และได้รับการพัฒนาไปด้วย

ดังนั้น ลักษณะองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้จะเป็นการเรียนรู้ร่วมกัน จากการศึกษาในองค์กรมีปฏิสัมพันธ์มีการแสดงความคิดเห็น มีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีการทำงานที่ประสานสัมพันธ์กัน มีโครงสร้างองค์การที่เหมาะสมและยืดหยุ่น เป็นองค์การที่ส่งเสริมให้บุคคลในองค์กรเกิดการเรียนรู้ เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทางที่ดีที่ทุกคนมีจุดมุ่งหมายร่วมกันที่จะทำให้คนในองค์กรขยายขีดความสามารถของตนเองให้เกิดขึ้นตามที่ตนปรารถนาและต้องการ ทั้งนี้ ผู้บริหารจะต้องสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ให้ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมสร้าง และถ่ายโอนความรู้ระหว่างบุคคล ระหว่างองค์การได้อย่างเหมาะสม

แนวทางการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้

การรวบรวมแนวคิดเกี่ยวกับการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ จากนักวิชาการต่าง ๆ ผู้วิจัยสามารถจำแนกได้เป็น 2 แนวทางใหญ่ ๆ คือ แนวทางการพัฒนาสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ เซงเก้ (Senge, 1990) และแนวทางการพัฒนาสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ มาร์ควาร์ด (Marquardt, 1996) ดังนี้

แนวทางการพัฒนาสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของเซงเก้ (Senge, 1990)

การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ตามรูปแบบของ Senge (อ้างถึงใน สุนทรี กุลมานันท์ 2539 : 25) ด้วยทักษะหรือวินัย 5 ประการที่เรียกว่า “The fifth discipline” องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นแนวคิดเชิงกลยุทธ์ของการป้องกันปัญหาในระยะยาว เป็นการวางแผนเพื่ออนาคต Senge เห็นว่าแนวคิดที่สำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การด้วยการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ หากมองในระยะยาวก็คือ การพัฒนาทุกมิติทุกบทบาท ภายใต้การมองโลกอย่างเป็นองค์รวมที่จะทำให้เกิดความคิดอย่างเป็นระบบในการเข้าใจปัญหาและการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ตามความเป็นจริง โดยเชื่อว่าหากสมาชิกขององค์การเข้าใจการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ขององค์การและสภาพแวดล้อมอย่างถ่องแท้แล้วจะสามารถปฏิบัติการเชิงรุก (proactive) ที่จะป้องกันปัญหาอันอาจเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งจะต้องอาศัยปัจจัยที่สำคัญที่เซงเก้ (Senge 1990 : 7 - 8) เรียกว่า “ทักษะ” หรือวินัย 5 ประการ (The fifth discipline) เป็นพื้นฐานหลัก ในการสร้างเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น ประกอบด้วย

1. ด้านความรู้แห่งตน (Personal mastery) มีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ

1.1 ความมีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล (personal vision)

1.2 การจัดการกับความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ (holding creative tension)

1.3 การเรียนรู้โดยใช้จิตใต้สำนึก (subconscious) ถ้าหากทุกคนในองค์กรมีลักษณะ personal mastery จะส่งผลให้องค์การก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ซึ่งผู้ศึกษามองว่า personal mastery เป็นองค์ประกอบที่สำคัญและเป็นพื้นฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้

2. ด้านแบบแผนความคิดอ่าน (Mental model) มีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ

2.1 ใช้การวางแผนเป็นกระบวนการเรียนรู้

2.2 ต้องฝึกฝนทักษะในการพิจารณาและคิดตั้งคำถามหากปราศจากทักษะนี้สิ่งที่ทำอยู่ก็ปราศจากการทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ เมื่อไม่มีการทดลองสิ่งใหม่ก็ไม่เกิดการเรียนรู้และขาดโลกทัศน์ที่กว้างไกล

การพัฒนา mental model ในองค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์กร ทั้งนี้เพราะหากเปลี่ยนความคิด ความเข้าใจของคนที่มีต่อโลกต่อสิ่งอื่น ๆ ให้ถูกต้องเหมาะสมได้ เขาก็จะมีพฤติกรรมมีการปฏิบัติที่ถูกต้องตามไปด้วย แต่ทั้งนี้องค์กรไม่ควรไปกำหนดเวลาให้เขา ควรปล่อยให้เขาพัฒนารูปแบบของเขาเอง ซึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เป้าหมายของการพัฒนา mental model ไม่ต้องการให้ทุกคนมีความเห็นพ้องในแนวเดียวกันทั้งองค์กร แต่ต้องการให้เกิดแนวคิดของแต่ละบุคคลภายหลังจากมีการเรียนรู้ในระดับบุคคลแล้ว เพื่อนำไปสู่ขั้นตอนของการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

3 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (building shared vision) คือการทำให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์เพื่อให้เกิดความผูกพันกับองค์กร และสะท้อนวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลของพนักงานอีกด้วย หลักในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันมี ดังนี้ (Senge 1990 : 223 - 225)

3.1 การสนับสนุนการมีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล (encourage vision)

3.2 การเกิดวิสัยทัศน์ร่วมกันจากวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล (from personal vision to shared vision)

3.3 การติดต่อสื่อสารกันอย่างต่อเนื่อง (ongoing communication)

3.4 การสนับสนุนวิสัยทัศน์ด้านบวก (encouraging positive vision)

การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (shared vision) ของคนทั้งองค์กรเป็นการสร้างทัศนคติของความร่วมมือกันอย่างยึดมั่นของสมาชิกเพื่อพัฒนาภาพในอนาคต และความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาของสมาชิกทั้งองค์กร เป็นการทำให้สมาชิกทุกคนมีความตระหนักและเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงอนาคตขององค์กรเพื่อช่วยให้สมาชิกเกิดการยอมรับ ยินยอมพร้อมใจให้ข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ เป็นการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมของ องค์กร ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อการเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าต่อไปภายใต้จุดหมายเดียวกันของคนทั้งองค์กร

4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team learning) มีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ

- 4.1 การสนทนาและอภิปราย (dialogue and discussion)
- 4.2 การยอมรับทุกคนเป็นเพื่อนร่วมงาน (see each other as colleague)
- 4.3 การเรียนรู้สภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน (dealing with current reality)
- 4.4 การเรียนรู้วิธีปฏิบัติ (learning how practice)

การเรียนรู้เป็นทีม เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกโดยอาศัยความรู้ความคิดของสมาชิกในกลุ่ม มาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น การเรียนรู้เป็นทีมจะเกิดขึ้นต่อเมื่อมีการรวมพลังของสมาชิกให้ได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกัน โดยการแลกเปลี่ยนข้อมูลและประสบการณ์อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง จนเกิดเป็นความคิดร่วมกันของกลุ่ม และกลุ่มควรลดสิ่งที่ก่อให้เกิดอิทธิพลครอบงำแนวคิดของสมาชิกคนอื่น ๆ พร้อมทั้งกระตุ้นให้กลุ่มมีการสนทนาและอภิปรายกันอย่างกว้างขวาง ซึ่งการอภิปรายเป็นการนำวิสัยทัศน์ของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนกันหาข้อสรุปเพื่อออกมาเป็นแนวปฏิบัติร่วมกัน

5 การคิดอย่างเป็นระบบ (system thinking) จะต้องมีการปรับเปลี่ยนในหลายด้าน เช่น

- 5.1 เปลี่ยนจากการมองโลกแบบแยกส่วนมาเป็นการมองภาพรวม
- 5.2 เปลี่ยนจากการมองมนุษย์ว่าเป็นคนเฉื่อยไร้ประโยชน์ มาเป็นการมองว่ามนุษย์เป็นคนกระตือรือร้นในการมีส่วนร่วมกับการเปลี่ยนแปลงความจริงของพวกเขา
- 5.3 เปลี่ยนจากการตั้งรับในปัจจุบันไปเป็นการสร้างสรรค์ในอนาคต

เมื่อพิจารณาองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของเซงเก้ (Senge, 1990) พบว่า ทุกองค์ประกอบไม่สามารถแยกออกจากกันได้หากแต่ต้องกระทำเป็นวัฏจักร โดยเริ่มจากแต่ละบุคคล ในองค์การมีการเรียนรู้ (จะด้วยวิธีการใด ๆ ก็ตามทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ) ขยายขีดความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงาน นำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับมาเชื่อมโยงกับการทำงานในองค์การอย่างองค์รวม (holistic) เมื่อคนส่วนใหญ่ในองค์การพัฒนาถึงระดับนี้แล้ว หากไม่มีการแลกเปลี่ยนความคิดระหว่างกันก็จะไม่เกิดองค์ความรู้ใหม่ ๆ หรือเกิดความคิดที่แตกต่างออกไป จึงมีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันทุกระดับและกระทำอย่างต่อเนื่อง เกิดเป็นการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีการเรียนรู้ทั้งที่ประสบความสำเร็จและความผิดพลาดล้มเหลว นำสิ่งที่ได้จากการเรียนรู้ในทีมไปสร้างกรอบความคิดของตนเอง เพื่อนำไปใช้ในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน

กลยุทธ์สำคัญในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (วิวัฒน์ ปันนิตามัย 2544 : 89 – 96)

1. รู้จักวิธีการเรียนรู้ (Learn How to Learn) ขั้นตอนนอกแบบการเรียนรู้ขององค์การ คือ
 - เมื่อเรียนรู้ (learn) จะถูกชี้แนะให้ร่วมอภิปราย

- เมื่อนำไปประยุกต์ใช้ (apply) แนวปฏิบัตินั้นเป็นจริงได้เพียงใด ต้องปรับปรุงแก้ไขสิ่งใดบ้าง
- ต้องถ่ายทอด สอน (teach) ประสบการณ์ที่สั่งงาน ที่สร้างสรรค์ให้แก่คนอื่น ๆ
- เมื่อติดตามและตรวจสอบ (inspect)

2. สร้างความเชื่อมั่น ผูกพัน เห็นความสำคัญต่อการเรียนรู้ทุกระดับ

องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นกระบวนการที่จะเกิดขึ้นได้ด้วยพลังร่วมมือ ร่วมใจกัน ผู้บริหารพึงมีนโยบายที่เด่นชัดกับการส่งเสริมการเรียนรู้อย่างมีจุดหมาย ถือเป็นค่านิยมหลักขององค์การ การมีระบบฐานข้อมูล ที่เอื้อต่อการแบ่งปันข้อมูล มีการแจกจ่าย เผยแพร่แนวคิด แนวปฏิบัติ มีระบบการวัดและประเมินผลที่เชื่อมข้อมูลกับการปฏิบัติสนับสนุนการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการมากขึ้น มีสื่อเทคโนโลยีที่ช่วยสนับสนุนการเรียนรู้ด้วยวิธีการต่าง ๆ เป็นต้น

องค์การพึงมีแนวทางที่ถือได้ว่าเป็นวัฒนธรรมการเรียนรู้ของหน่วยงานของตนขึ้นมา เช่น (วิรวัดน์ ปันนิตามัย 2544)

- เรียนรู้จากการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เสนอสิ่งใหม่ ๆ ที่ควรเป็น ควรมีควรเกิด
- เรียนรู้จากการแสวงหาความสามารถจากภายในและนอกองค์การ
- เรียนรู้จากการทดลอง ศึกษานำร่อง
- เรียนรู้จากแนวปฏิบัติของผู้รับ

ผู้นำองค์การและนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล ต้องแสดงความเอาใจจริงเอจ้งต่อการเรียนรู้ ต้องแสดงความเอาใจจริงเอจ้งต่อการเรียนรู้ แสดงให้เห็นที่ประจักษ์ว่าตนสามารถเรียนรู้ได้ และสอนให้คนอื่นเรียนรู้ เป็นพี่เลี้ยงได้ เป็นผู้เกื้อกูล เป็นผู้ก่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ ๆ ได้ เป็นผู้ออกแบบเป็นครู และเป็นผู้ให้บริการที่ดีได้

3. ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและให้สมาชิกคิด / ทำอย่างเป็นระบบ

การที่สมาชิกขององค์การคิดได้อย่างเป็นกลยุทธ์ คิดอย่างเป็นระบบเห็นความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันขององค์ประกอบของส่วนย่อยต่าง ๆ ในองค์การ ไม่ทำตนเป็นเหยื่อความคิดของตนเอง หรือเป็นเหยื่อของระบบ เล็งเห็นได้ว่าการปฏิบัติของตนจะส่งผลต่อเป้าหมายสูงสุดขององค์การเช่นไร จะกระทบต่อการทำงานของส่วนอื่น ฝ่ายอื่นเช่นใดบ้าง

แนวทางการพัฒนาสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของมาร์ควอดท์ (Marquardt , 1996)

การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ตามรูปแบบ “The systems-linked organization model” ของมาร์ควอดท์ (Marquardt, 1996) ได้มีแนวคิดที่ องค์การที่จะได้เปรียบในการแข่งขันแบบยั่งยืนได้ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่องค์การจะต้องเรียนรู้ได้ดีและเร็วกว่า

ซึ่งคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ตามที่มาร์ควอดท์ (Marquardt 1996 : 20) กล่าวถึงนั้นมีองค์ประกอบที่สำคัญด้วยกันหลายประการ ได้แก่

- 1.1 มุ่งเน้นไปที่การสร้างสรรคและการเรียนรู้จากสิ่งที่เกิดขึ้น
- 1.2 มีพื้นฐานของการคิดที่เป็นระบบ
- 1.3 สมาชิกในองค์การสามารถเข้าถึงข่าวสารและทรัพยากรข้อมูลข่าวสารได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการนำองค์การไปสู่ความสำเร็จ
- 1.4 บรรยากาศในองค์การจะเป็นตัวกระตุ้นให้บุคคล และกลุ่มได้มีการเรียนรู้
- 1.5 ยอมรับการเปลี่ยนแปลงสิ่งที่ไม่คาดคิด หรือแม้แต่ความล้มเหลวโดยเปลี่ยนให้เป็นโอกาสที่จะเรียนรู้ได้มากขึ้น

ลักษณะเหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งของ The systems-linked organization model ซึ่งประกอบกันขึ้นเป็น 5 องค์ประกอบ ซึ่งมีความสัมพันธ์กัน โดยจะต้องมีการพัฒนาไปพร้อมกัน

ระบบสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ในที่นี้ คือ ระบบการเรียนรู้ (learning) และองค์ประกอบนี้จะขยายไปสู่ 4 องค์ประกอบที่เป็นระบบอื่นๆ คือ องค์ประกอบด้านการเรียนรู้ได้กำหนดขึ้นเป็นระดับบุคคล กลุ่มและองค์การส่วนทักษะของการคิดอย่างเป็นระบบการใฝ่ใจพัฒนาตน การมีแรงบันดาลใจร่วมกัน การทำงานร่วมกันเป็นทีมและการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ตลอดจนการอภิปรายก็เป็นความจำเป็นที่จะช่วยเพิ่มให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากขึ้น(Marquardt, 1996)

นอกจากระบบการเรียนรู้แล้ว ระบบองค์การ ระบบคน ระบบด้านความรู้และระบบด้านเทคโนโลยี ก็มีความจำเป็นที่จะช่วยเพิ่มความมีคุณภาพและผลกระทบของการเรียนรู้ใน 5 ระบบจะมีความเป็นพลวัตมีความเกี่ยวพันกันและเป็นส่วนที่เติมเต็มในแต่ละองค์ประกอบอื่น ๆ ให้สมบูรณ์ ซึ่งหากระบบย่อยอยู่ในสภาพวิกฤติหรือขาดหายไป ก็จะส่งผลกระทบต่อระบบอื่น ๆ ให้วิกฤติตามไปด้วยโดยที่ระบบขององค์การแห่งการเรียนรู้แต่ละระบบสามารถอธิบายได้ ดังนี้

1. ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ (learning subsystem) หรือพลวัตแห่งการเรียนรู้ (learning dynamics) จะกล่าวระดับการเรียนรู้ (level) ชนิดประเภท หรือวิธีการเรียนรู้ (type) เพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และทักษะการเรียนรู้ขององค์การ (skill) ซึ่งหมายถึง ควรใช้ทักษะในด้านใดเพื่อช่วยในการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น พลวัตแห่งการเรียนรู้เป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้เกิดขึ้นได้ในระดับบุคคล ทีมงานและองค์การ ซึ่งในแต่ละระดับสามารถอธิบายได้ดังนี้

1.1 ระดับของการเรียนรู้ (level of learning) การเรียนรู้ที่ดีควรถึงพร้อมด้วยกันทั้ง 3 ระดับ โดยเริ่มเป็นลำดับขึ้นจากระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ

1.1.1ระดับบุคคล หมายถึง การเปลี่ยนแปลงทักษะ การหยั่งรู้ ความรู้ ทักษะคติ และค่านิยม โดยผ่านการเรียนรู้ด้วยตนเอง

1.1.2 ระดับกลุ่ม หรือการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เป็นการกล่าวครอบคลุมถึง การเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และขีดความสามารถซึ่งได้จากสมาชิกภายในกลุ่ม

1.1.3 ระดับองค์การ แสดงถึงการเพิ่มขึ้นของสติปัญญาที่จะช่วยให้การบรรลุถึงความสามารถทางการผลิต โดยผ่านความผูกพันต่อองค์การ และการให้โอกาสที่จะปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะแตกต่างจากระดับบุคคลและระดับกลุ่ม ก็คือ ประการแรก การเรียนรู้เชิงองค์การเกิดขึ้นโดยผ่านการแลกเปลี่ยน การหยั่งรู้หยั่งเห็นความรู้และแรงบันดาลใจร่วมกันของสมาชิกในองค์การ ประการที่สอง การเรียนรู้เชิงองค์การสร้างขึ้นจากความรู้ในอดีต และประสบการณ์ที่เคยเก็บเป็นความรู้ความทรงจำต่อองค์การก็จะขึ้นอยู่กับกลไกขององค์การนั้นจะมีตัวแปรแทรกเข้ามาเกี่ยวข้องทั้งที่เป็นพฤติกรรมองค์การหรือสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ภายในองค์การอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการซึ่งระดับของการเรียนรู้จะมีความสัมพันธ์กัน

1.2 ชนิดการเรียนรู้ (type of learning) ในการเรียนรู้มีอยู่หลายวิธีโดยแต่ละวิธีจัดว่าเป็นสิ่งสำคัญและมีค่าต่อการนำไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ถึงแม้ว่าแต่ละชนิดวิธีจะมีความแตกต่าง แต่ก็มักจะมีความคาบเกี่ยว และช่วยทำให้ชนิดของการเรียนรู้ที่หลากหลายนั้นสมบูรณ์ได้ ดังนั้น โดยเฉพาะการเกิดขึ้นของการเรียนรู้อาจจะกำหนดวิธีให้มากขึ้นกว่าหนึ่งวิธี ตัวอย่างเช่น การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (action learning) อาจจะจัดอยู่ในจำพวกเดียวกับการเรียนรู้อันเกิดขึ้นจากการปรับประยุกต์หรือการเรียนรู้อันเกิดจากการปฏิบัติล่วงหน้าผู้อื่น (anticipatory) ก็ได้ ชนิดของการเรียนรู้มี ดังนี้

1.2.1 Adaptive เป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์และปฏิกิริยาส่วน Anticipatory เป็นกระบวนการได้มาของความรู้จากการคาดเดาถึงอนาคต (เป็นกระบวนการ vision-action-reflection) และ Generative เป็นการเรียนรู้ ซึ่งถูกสร้างสรรค์ขึ้นมาจากปฏิกิริยาการวิเคราะห์ หรือความคิดสร้างสรรค์

1.2.2 Single-loop, Double-loop และ Deutero ทั้งสามชนิดนี้จะมีความแตกต่างกันในระดับของความเข้มข้นในปฏิกิริยาที่ได้กระทำออกมา โดยจะเกิดขึ้นภายในองค์การเช่น Single-loop learning หมายถึง การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นแก่องค์การเมื่อการทำงานบรรลุผลที่ต้องการนั้นคือ เกิดความสอดคล้องระหว่างการออกแบบแนวปฏิบัติและผลที่เกิดขึ้นอย่างแท้จริงหากไม่สอดคล้องก็อาจนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขพฤติกรรมปฏิบัติ ส่วน Double-loop จะเกิดขึ้นเมื่อสิ่งที่ตั้งใจมุ่งหวังไว้กับผลการกระทำที่ปรากฏไม่สอดคล้องกันและองค์การมีการเรียนรู้แก้ไขปรับปรุงให้บังเกิดความสอดคล้องในที่สุด ส่วน Deutero เป็นการเรียนรู้ในลักษณะผสมผสาน เช่น อาจเป็นการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นหลาย ๆ ครั้ง และในหลากหลายรูปแบบ (วีรวัดน์ ปันนิตามัย 2540 : 51-52)

1.2.3 Action Learning จะเกี่ยวข้องกับปฏิกิริยาจากปัญหาจริง หมายถึง การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน การเรียนรู้จากการแก้ปัญหา มีสูตรว่า L (การเรียนรู้) = P (สิ่งที่เป็นอย่างจริงหรือโปรแกรมความรู้) + Q (การหยั่งรู้ในคำถาม)

จากระบบย่อยด้านนี้จะเห็นว่ามาร์ควอดท์ (Marquardt, 1996) มองว่าองค์การจะต้องให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ ต้องส่งเสริมให้มีการจัดการเรียนรู้ มีการอบรมและเรียนรู้วิธีการทำงานเป็นทีม ประกอบกับบุคลากรจะต้องมีการพัฒนาทักษะในการเรียนรู้และวิธีการเรียนรู้ (learning how to learn) สามารถมีวิธีการส่งเสริมและเพิ่มพูนความรู้ให้กับตนเองตลอดจนมีการแลกเปลี่ยนความรู้ มีความสามารถในการคิดและปฏิบัติงานสลับซับซ้อนร่วมกับทีมงานได้อย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ มาร์ควอดท์ (Marquardt, 1996) ยังเสนอว่าบรรยากาศขององค์การเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการเรียนรู้ การให้คุณค่าแก่การเรียนรู้โดยสมาชิกในองค์การจะต้องถือว่าเป็นหน้าที่ในการเรียนรู้ การแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ การให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมและการพัฒนารวมถึงคุณภาพชีวิตในการทำงาน

2. ระบบย่อยด้านองค์การ (organization subsystem) หรือการปรับเปลี่ยนองค์การ (organization transformation) องค์การถือได้ว่าเป็นระบบและเป็นส่วนหนึ่งขององค์ประกอบทั้งหมดที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้ขึ้น โดยมีหัวใจที่สำคัญ 4 ด้าน คือ วิสัยทัศน์ขององค์การ (vision) วัฒนธรรมขององค์การ (culture) กลยุทธ์ขององค์การ (strategy) และโครงสร้างกระบวนการขององค์การ (structure) (Marquardt 1996 : 28 - 30)

2.1 วัฒนธรรมขององค์การ (culture) หมายถึง ความเชื่อ ค่านิยม การถือปฏิบัติพิธีกรรม และกิจวัตรขององค์การ วัฒนธรรมขององค์การจะช่วยสร้างความเหมาะสมและวางแนวทางของพฤติกรรมและการรับรู้ในสิ่งที่นิยมปฏิบัติกัน ในองค์การแห่งการเรียนรู้วัฒนธรรมขององค์การจะเป็นสิ่งหนึ่งของการเรียนรู้ที่สมาชิกจะต้องมีการรับรู้ถึงสถานะที่องค์การตกอยู่ในช่วงวิกฤติ หรือแม้แต่สถานะที่ประสบความสำเร็จด้วย นอกจากนั้นยังเป็นที่ที่การเรียนรู้ได้กลายเป็นนิสัยและถูกบูรณาการขึ้นเป็นส่วนหนึ่งขององค์การที่มีวัฒนธรรมหรือค่านิยมของการทำงานเป็นทีมการจัดการด้วยตนเอง การมีพลังอำนาจและการแบ่งปันจะทำให้เกิดการเรียนรู้ได้ดีกว่าองค์การที่มีวัฒนธรรมเคร่งครัด กฎระเบียบเยียบเขยิบขาด หรือแม้แต่โครงสร้างในองค์การเป็นแบบระบบราชการ (bureaucratic architecture)

2.2 วิสัยทัศน์ขององค์การ (vision) เรียกได้ว่าเป็นความหวังขององค์การหรือเป้าหมายและทิศทางสำหรับอนาคต เป็นภาพขององค์การซึ่งจะต้องถูกเผยแพร่ส่งต่อไปยังภายในและภายนอกองค์การอย่างทั่วถึง ในองค์การแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องบรรยายให้เห็นถึงภาพความต้องการในอนาคตขององค์การอย่างจริงจัง ซึ่งองค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์การที่สมาชิก

ทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์กร ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อการเปลี่ยนแปลง

2.3 กลยุทธ์ขององค์กร (strategy) จะเกี่ยวข้องกับแผนปฏิบัติ วิธีการและเทคนิคและขั้นตอนซึ่งได้มาจากวิสัยทัศน์และเป้าหมาย ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ถือว่าเป็นกลยุทธ์ซึ่งเล็งเห็นถึงสิ่งที่ดี ๆ ที่จะเกิดจากการได้มาซึ่งการเรียนรู้ การถ่ายโอนการเรียนรู้และการใช้ปฏิบัติในองค์กร กลยุทธ์จะขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์ที่สมาชิกในองค์กรกำหนดขึ้นเพื่อให้เกิดรูปแบบและทิศทางขององค์กรต่อไป

2.4 โครงสร้างองค์กร (structure) เมื่อองค์กรแห่งการเรียนรู้มีลักษณะเป็นกระแสที่ไม่ตายตัว โครงสร้างองค์กรจึงแบนราบขอบเขตโครงสร้างน้อยลง เพื่อให้การติดต่อประสานงานมีเพิ่มและง่ายขึ้น ข้อมูลข่าวสารไหลลื่น มีการกระจายความรับผิดชอบ และยังคงสนับสนุนให้มีการทำงานร่วมกันทั้งภายในและภายนอกองค์กรอีกด้วย

การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรที่ผู้บริหารระดับสูงต้องให้การสนับสนุนและส่งเสริมในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งโครงสร้างสายการบังคับบัญชาต้องไม่ซับซ้อน มีการแลกเปลี่ยนและเพิ่มพูนความรู้ทั้งในสายงานและข้ามสายงาน มีการทำงานที่จัดองค์กรเป็นเป้าหมายหลักโดยที่พนักงานทุกคนในองค์กรต้องมีวัฒนธรรมในการเรียนรู้และให้ความสำคัญในการเรียนรู้ร่วมกันทั่วทั้งองค์กร (Marquardt 1996 : 31 - 32)

3. ระบบย่อยด้านบุคคล (people subsystem) หรือการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (people empowerment) จะครอบคลุมถึงพนักงาน ผู้จัดการหรือผู้บังคับบัญชา ลูกค้า ผู้ขาย พันธมิตรร่วมทุน และชุมชน แต่ละกลุ่มจะมีความสำคัญต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยิ่งและกลุ่มเหล่านี้จำเป็นต้องการได้มาซึ่งพลังอำนาจและความสามารถในการเรียนรู้ด้วย

3.1 พนักงานหรือผู้เรียนรู้ (employees) จะเป็นผู้ถูกคาดหวังว่าต้องเป็นบุคคลเรียนรู้สามารถวางแผนสำหรับขีดความสามารถของตนในอนาคต และยังเป็นผู้ที่สามารถจัดการความเสี่ยงในสภาพการณ์ต่าง ๆ ได้ ตลอดจนแก้ปัญหาได้

3.2 ผู้จัดการหรือผู้บังคับบัญชา (managers / leaders) จะมีหน้าที่ดำเนินบทบาทเป็นที่เลี้ยงและต้นแบบที่ดี โดยหน้าที่รับผิดชอบหลักก็คือสร้างและเพิ่มพูนโอกาสในการเรียนรู้ของบุคคลที่อยู่รอบ ๆ ตัวเอง

3.3 ลูกค้า (customers) เป็นเสมือนผู้เรียนในฐานะผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดความต้องการการเข้ารับการฝึกอบรม และเชื่อมประสานมายังการเรียนรู้ขององค์กรด้วย

3.4 ผู้ขาย (suppliers and vendors) เปรียบเสมือนผู้เรียนที่สามารถรับและสร้างหลักสูตรโปรแกรม

3.5 พันธมิตรร่วมทุน (alliance partners) เสมือนผู้เรียนที่ได้ประโยชน์จากการแบ่งปันความสามารถและความรู้

3.6 กลุ่มชุมชน (community group) เป็นผู้เรียนที่มาจากตัวแทนกลุ่มสังคม กลุ่มด้านการศึกษา กลุ่มเศรษฐกิจ ซึ่งสามารถแบ่งปันแลกเปลี่ยนในฐานะผู้ให้และผู้รับการเรียนรู้

ระบบย่อยด้านนี้จะต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนในองค์กรรวมถึงลูกค้าและชุมชนได้มีการเรียนรู้ร่วมกันมีความสัมพันธ์กันเป็นเครือข่ายและทำประโยชน์เพื่อสังคมและชุมชน ในการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล หมายถึง การที่ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นที่เลี้ยงผู้สอนแนะและมีการทำงานร่วมกับผู้ปฏิบัติงานเป็นทีม โดยมีการเรียนรู้และแก้ปัญหาร่วมกัน รวมทั้งมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับผู้มาติดต่อเพื่อทราบแนวคิด แนวการเรียนรู้ที่จะพัฒนาผลผลิตหรือบริการ ซึ่งองค์กรจะต้องเรียนรู้จากแหล่งต่าง ๆ เช่น ลูกค้า คู่แข่ง โดยต้องให้ความสำคัญในการส่งเสริมให้เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้และการฝึกอบรม

4. ระบบย่อยด้านความรู้ (knowledge subsystem) หรือการจัดการความรู้ (knowledge management) มาร์ควอดท์ (Marquardt, 1996) ได้ให้ทัศนะว่าองค์กรจะต้องมีระบบการจัดการกับความรู้ในองค์กรตั้งแต่การจัดการหาให้ได้มาซึ่งความรู้ทั้งจากแหล่งภายในและภายนอกองค์กร แล้วนำมาสร้างสรรค์ให้สามารถใช้ได้กับองค์กรของเราเมื่อเหมาะสมแล้วต้องมีระบบที่สามารถเก็บรวบรวมข้อมูล จากนั้นก็นำมาถ่ายโอนหรือนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพในทุกขั้นตอน

4.1 การได้มาซึ่งความรู้ (acquisition) หมายถึง การรวบรวมข้อมูลที่เกิดขึ้นและข่าวสารจากภายในและภายนอกองค์กร

4.2 การสร้างสรรค์ความรู้ (creation) เป็นการรวมกันขึ้นมาของความรู้ใหม่ ๆ ซึ่งถูกสร้างจากภายในองค์กร โดยผ่านการแก้ปัญหาและการหยั่งรู้หยั่งเห็น

4.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล (storage) เป็นการเก็บบันทึกจดสิ่งที่มีความรู้ที่มีคุณค่าขององค์กรให้เป็นข้อความที่อ่านง่าย ๆ เข้าใจง่าย และสมาชิกอื่น ๆ สามารถค้นคว้าหาศึกษาได้ทุกเวลา ทุกสถานที่

4.4 การถ่ายโอนและการนำไปใช้ (transfer and utilization) อาจมีการใช้เทคโนโลยีหรือปฏิสัมพันธ์ของบุคคลในการช่วยให้เกิดการเคลื่อนไหวของข้อมูลข่าวสาร และความรู้ภายในองค์กรก็ได้

สรุปก็คือ ในการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กรจะต้องจัดรูปแบบผสมผสาน การรวบรวมสะสมข้อมูลความรู้ การจัดระบบข้อมูลข่าวสาร มีการแลกเปลี่ยนความรู้ การถ่ายโอนความรู้และการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่องเป็นกระบวนการ

5. ระบบย่อยเทคโนโลยี (technology subsystem) หรือการใช้เทคโนโลยี (technology application) เทคโนโลยีนับเป็นปัจจัยที่สำคัญมากสำหรับศตวรรษนี้เพราะองค์การใดก็ตามที่มีอำนาจทางเทคโนโลยีสูงจะทำให้สามารถที่จะก้าวล้ำหน้าองค์การอื่นได้ ซึ่งระบบย่อยของเทคโนโลยีเพื่อการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้จะเป็นสิ่งสนับสนุนที่อาศัยบูรณาการของเทคโนโลยีเครือข่าย และเครื่องมือในการสื่อข้อมูลข่าวสาร ซึ่งจะทำให้มีการเข้าถึงและแลกเปลี่ยนความรู้ข้อมูลข่าวสารกันเป็นการรวมเอากระบวนการทางเทคนิค ระบบโครงสร้างในการทำงานร่วมกัน การทำหน้าที่เป็นผู้ฝึกสอน การประสานงานและความรู้ทักษะอื่น ๆ โดยอาศัยเครื่องมือทางอิเล็กทรอนิกส์ และวิทยาการสมัยใหม่ในการเรียนรู้ เช่น การประชุมทางไกลผ่านเครื่องคอมพิวเตอร์ (computer conferencing) แบบจำลองสถานการณ์จริง (simulation) ตลอดจนการใช้คอมพิวเตอร์ช่วยในการทำงานร่วมกัน เป็นต้น ระบบย่อยด้านเทคโนโลยีประกอบด้วยเทคโนโลยีข้อมูลข่าวสาร การเรียนรู้โดยอาศัยเทคโนโลยีเป็นพื้นฐาน และระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานทางอิเล็กทรอนิกส์

5.1 เทคโนโลยีสารสนเทศ (information technology) คือ เทคโนโลยีทางคอมพิวเตอร์ ซึ่งรวมถึงการลงรหัส การเก็บรักษา และการถ่ายโอนข้อมูลระหว่างเครื่องบุคลากรและองค์การ

5.2 การเรียนรู้โดยอาศัยเทคโนโลยีเป็นพื้นฐาน (technology-based learning) รวมถึงการใช้วีดิโอที่มีทั้งภาพและเสียง และการฝึกอบรมด้วยสื่อผสมทางคอมพิวเตอร์ โดยมีจุดประสงค์เพื่อส่งมอบแบ่งปันความรู้และทักษะในการทำงาน

5.3 EPSS (Electronic Performance Support System) เป็นระบบสนับสนุนปฏิบัติการทางอิเล็กทรอนิกส์ที่ใช้ข้อมูล เช่น ตัวอักษร ภาพ เสียง และฐานความรู้เพื่อใช้เก็บรักษา และสร้างข้อมูลทั่วทั้งองค์การเพื่อที่จะช่วยให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุถึงระดับสูงสุด

การที่จะทำให้ระบบนี้เกิดขึ้นได้องค์การจะต้องจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกและเอื้อต่อการเรียนรู้ เช่น ห้องประชุมอบรมคอมพิวเตอร์ สื่อวีดิทัศน์ โสตทัศนูปกรณ์เพื่อเสริมในการเรียนรู้ มีการจัดตั้งทีมเทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดอบรมบุคลากรให้สามารถใช้ระบบคอมพิวเตอร์ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่าแนวคิดของเซงเก้ (Senge, 1990) ที่ได้กล่าวไปแล้วนั้นจะมุ่งเน้นที่ตัวบุคคลเป็นหลัก โดยค่อนข้างจะให้ความสำคัญต่อทักษะหรือวินัยที่บุคคลพึงมีในการพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นครั้งแรก ซึ่ง เซงเก้ มองว่าเหล่าสมาชิกควรได้รับการปลูกฝังทักษะ นิสัยของตนให้ใฝ่เรียนรู้ มิมุมมองกรอบความคิดเห็นที่เป็นระบบและแลกเปลี่ยนความรู้กับมวลสมาชิกอื่น ๆ ทั้งในและนอกองค์การ ซึ่งอาจจะได้จากการทำงานเป็นทีมก็ได้ จากทักษะดังกล่าวนี้ เซงเก้ เชื่อว่าจะมีส่วนช่วยให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ได้เป็นอย่างดีสำหรับแนวทางในการมุ่งสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในรูปแบบของ The system-linked organizational model เป็นระบบที่เกิดขึ้นจากการ

รวมตัวและประสานกันขึ้นทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านการเพิ่มอำนาจบุคคล ด้านการจัดการความรู้ และด้านการใช้เทคโนโลยี โดยที่จะขาดส่วนหนึ่งส่วนใดไม่ได้ และแต่ละส่วนจะต้องดำเนินการไปพร้อม ๆ กัน จะเห็นได้ว่าแนวทางนี้กล่าวครอบคลุมทุก องค์ประกอบที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นไปตามแนวทางในการปรับเปลี่ยนองค์กรโดยทั่วไปที่จะต้องประกอบขึ้นด้วยความประสานสอดคล้องกันทั้งในด้านบุคคล ระบบสารสนเทศ โครงสร้างองค์กร และสภาพแวดล้อมองค์กรนอกจากนี้ยังเกิดประโยชน์อย่างยิ่งหากองค์กรต่าง ๆ สามารถยึดถือและนำแนวคิดนี้ไปปฏิบัติได้

เทศบาลเมือง

เทศบาลถือว่าเป็นหน่วยการปกครองส่วนท้องถิ่น ที่จัดตั้งขึ้นในเขตชุมชนที่มีความเจริญ และใช้ในการบริหารเมืองเป็นหลัก ซึ่งหลายประเทศประสบความสำเร็จในการใช้ “เทศบาล” เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการปกครองประเทศ โดยเฉพาะประเทศที่พัฒนาแล้วทั้งหลาย สำหรับสังคมไทยเทศบาลเป็นรูปแบบการบริหารราชการส่วนท้องถิ่นในเขตชุมชนเมืองที่ใช้มาตั้งแต่ พ.ศ. 2476 จนถึงปัจจุบัน

หลักเกณฑ์การจัดตั้งเทศบาลเมือง

พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2542 (ฉบับแก้ไขปรับปรุง) ได้กำหนดหลักเกณฑ์ในการพิจารณาจัดตั้งท้องถิ่นใดเป็นเทศบาลไว้ 3 ประการ ได้แก่

1. จำนวนประชากรในท้องถิ่นนั้น
2. ความเจริญทางเศรษฐกิจของท้องถิ่น โดยพิจารณาจากการจัดเก็บรายได้ตามที่กฎหมายกำหนด และงบประมาณรายจ่ายในการดำเนินกิจการของท้องถิ่น
3. ความสำคัญทางการเมืองของท้องถิ่น โดยพิจารณาถึงศักยภาพของท้องถิ่นนั้นว่าจะสามารถพัฒนาความเจริญได้รวดเร็วมากน้อยเพียงใด

ในส่วนจังหวัดราชบุรี มีจำนวนที่ได้ยกฐานะขึ้นเป็นเทศบาลเมือง 3 แห่ง ดังนี้ เทศบาลเมืองราชบุรี เทศบาลเมืองบ้านโป่งและเทศบาลเมืองโพธาราม หลักเกณฑ์เงื่อนไขเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล การกำหนดโครงสร้างแบ่งส่วนราชการ การวิเคราะห์ภารกิจ อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของเทศบาลเมืองเพื่อรองรับอำนาจหน้าที่ตาม พ.ร.บ. กำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 ตลอดจนกฎหมายอื่นให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนพัฒนาอำเภอ แผนพัฒนาจังหวัด นโยบายรัฐบาล และสภาพปัญหาของเทศบาลเมือง

ยุทธศาสตร์การพัฒนา จังหวัดราชบุรี พ.ศ. 2548 – 2551

วิสัยทัศน์ Vision “สร้างผลผลิตสู่สากล สร้างสภาพชุมชนเพื่อชีวิต”

ภารกิจหลักหรือพันธกิจการพัฒนาเทศบาลเมือง

1. พัฒนาและปรับปรุงระบบโครงสร้างพื้นฐานและสาธารณูปโภคให้ได้มาตรฐานและเพียงพอต่อความต้องการ
2. พัฒนาและปรับปรุงระบบการบริหารจัดการทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน
3. ส่งเสริมและสนับสนุนให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาท้องถิ่น รวมทั้งประสานความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งตรวจสอบการทำงานของผู้บริหาร
4. พัฒนาและปรับปรุงระบบการบริการด้านสาธารณสุข การรักษานามยสิ่งแวดล้อม และสวัสดิการสังคม
5. ส่งเสริมและสนับสนุนระบบการศึกษา รวมทั้งภารกิจด้านการศึกษาที่ได้รับการถ่ายโอน
6. ส่งเสริมการพัฒนาด้านเศรษฐกิจในชุมชนให้ประชาชนมีอาชีพและมีรายได้ รวมทั้งส่งเสริมการผลิตและจำหน่ายสินค้าชุมชนให้เป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลาย
7. ส่งเสริมให้ชุมชนในเขตเทศบาลให้มีความเข้มแข็งสามารถพึ่งตนเองได้
8. พัฒนาและจัดหาสถานที่สำหรับเป็นที่พักผ่อนออกกำลังกาย และสนับสนุนให้ประชาชนออกกำลังกาย
9. พัฒนาและปรับปรุงระบบการบริหารจัดการภายในองค์กร รวมทั้งการพัฒนาประสิทธิภาพพนักงานและลูกจ้าง

พันธกิจของการวางแผนอัตรากำลัง

ใช้ระบบพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ สามารถรองรับในการพัฒนาด้านเทคโนโลยีที่เพิ่มขึ้น สอดคล้องกับนโยบายท้องถิ่น

โครงสร้าง หน้าที่ของเทศบาลเมือง

ตามพระราชบัญญัติเทศบาล (ฉบับ 10) พ.ศ. 2542 ได้แบ่งโครงสร้างของเทศบาล ออกเป็น 2 ส่วน คือ สภาเทศบาล และคณะเทศมนตรี สำหรับการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของเทศบาลแล้วจะมีโครงสร้างเพิ่มขึ้นอีกหนึ่งส่วน คือ พนักงานเทศบาล

1. สภาเทศบาล ประกอบด้วย สมาชิกซึ่งราษฎรเลือกตั้งขึ้นตามกฎหมายว่าด้วยการเลือกตั้งสมาชิกสภาท้องถิ่นและผู้บริหารท้องถิ่น เรียกว่า สมาชิกสภาเทศบาล (ส.ท.) จำนวน 18 คน มีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละ 4 ปี เข้ามาทำหน้าที่แทนประชาชน ฝ่ายนิติบัญญัติมีหน้าที่ในการกำหนดนโยบายต่าง ๆ และออกกฎหมายซึ่งเรียกว่า “เทศบัญญัติ” ตลอดจนควบคุมการทำงานของคณะเทศมนตรี โดยการอนุมัติงบประมาณประจำปี และคอยสอดส่องดูแลให้การปฏิบัติงานของคณะเทศมนตรีเป็นไปตามแผนงาน งบประมาณ กฎหมาย และเจตนารมณ์ของประชาชนในเขตเทศบาลนั้น

2. คณะเทศมนตรี ซึ่งมาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชน ตามกฎหมายว่าด้วยการเลือกตั้งสมาชิกสภาท้องถิ่นมีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละ 4 ปี ประกอบด้วยนายกเทศมนตรีควบคุมและรับผิดชอบในการบริหารกิจการของเทศบาล โดยนายกสามารถแต่งตั้งรองนายกเทศมนตรีเพื่อช่วยบริหารราชการของเทศบาลจำนวนไม่เกิน 3 คน

นอกจากนี้เทศบาลเมือง ยังประกอบด้วย พนักงานเทศบาลสามัญ พนักงานครูเทศบาล (ข้าราชการประจำ) ลูกจ้างประจำและพนักงานจ้าง ซึ่งได้รับการบรรจุแต่งตั้งให้ปฏิบัติราชการโดยได้รับเงินเดือนจากงบประมาณของ เทศบาลเมืองหรือจากเงินอุดหนุนของรัฐบาลให้กับเทศบาล มีหน้าที่รับผิดชอบในงานประจำทั่วไปตามส่วนราชการต่าง ๆ

โครงสร้างการแบ่งงานภายในส่วนราชการ

เทศบาลเมือง มีการกำหนดโครงสร้างส่วนราชการที่มีจำเป็นในการบริหารราชการของเทศบาลเมือง โดยจัดทำเป็นประกาศเทศบาลเมืองกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของกอง หรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่น มีการแบ่งงานในส่วนราชการต่าง ๆ ได้แก่

1. สำนักปลัดเทศบาล แบ่งออกเป็น
 - 1.1 ฝ่ายบริหารงานทั่วไป
 - งานการเจ้าหน้าที่
 - งานควบคุมเทศพาณิชย์
 - 1.2 ฝ่ายปกครอง
 - งานทะเบียนราษฎร
 - งานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย
 - งานรักษาความสงบเรียบร้อยและความมั่นคง
 - 1.3 งานธุรการ
2. กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม แบ่งออกเป็น

2.1 ฝ่ายบริหารงานสาธารณสุข

- งานการเงินและบัญชี
- งานสุขาภิบาลและอนามัยสิ่งแวดล้อม
- งานรักษาความสะอาด

2.2 ฝ่ายบริการสาธารณสุข

- งานป้องกันและควบคุมโรคติดต่อ
- งานส่งเสริมสุขภาพ
- งานศูนย์บริการสาธารณสุข

2.4 งานธุรการ

3. กองการศึกษา แบ่งออกเป็น

3.1 ฝ่ายบริหารการศึกษา

- งานการเจ้าหน้าที่
- งานบริหารวิชาการ
- งานการเงิน
- งานโรงเรียน

3.2 ฝ่ายส่งเสริมการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมหรือฝ่ายพัฒนาการศึกษา

- งานส่งเสริมประเพณี ศิลปวัฒนธรรม
- งานกีฬาและนันทนาการ
- งานกิจกรรมเด็กเยาวชน
- งานการศึกษานอกระบบและตามอัธยาศัย

3.3 หน่วยศึกษานิเทศก์

3.4 งานธุรการ

4. กองคลัง แบ่งออกเป็น

4.1 ฝ่ายพัฒนารายได้

- งานพัฒนารายได้
- งานผลประโยชน์
- งานเร่งรัดรายได้

4.2 ฝ่ายบริหารงานคลัง แบ่งออกเป็น

- งานการเงินและบัญชี
- งานพัสดุและทรัพย์สิน

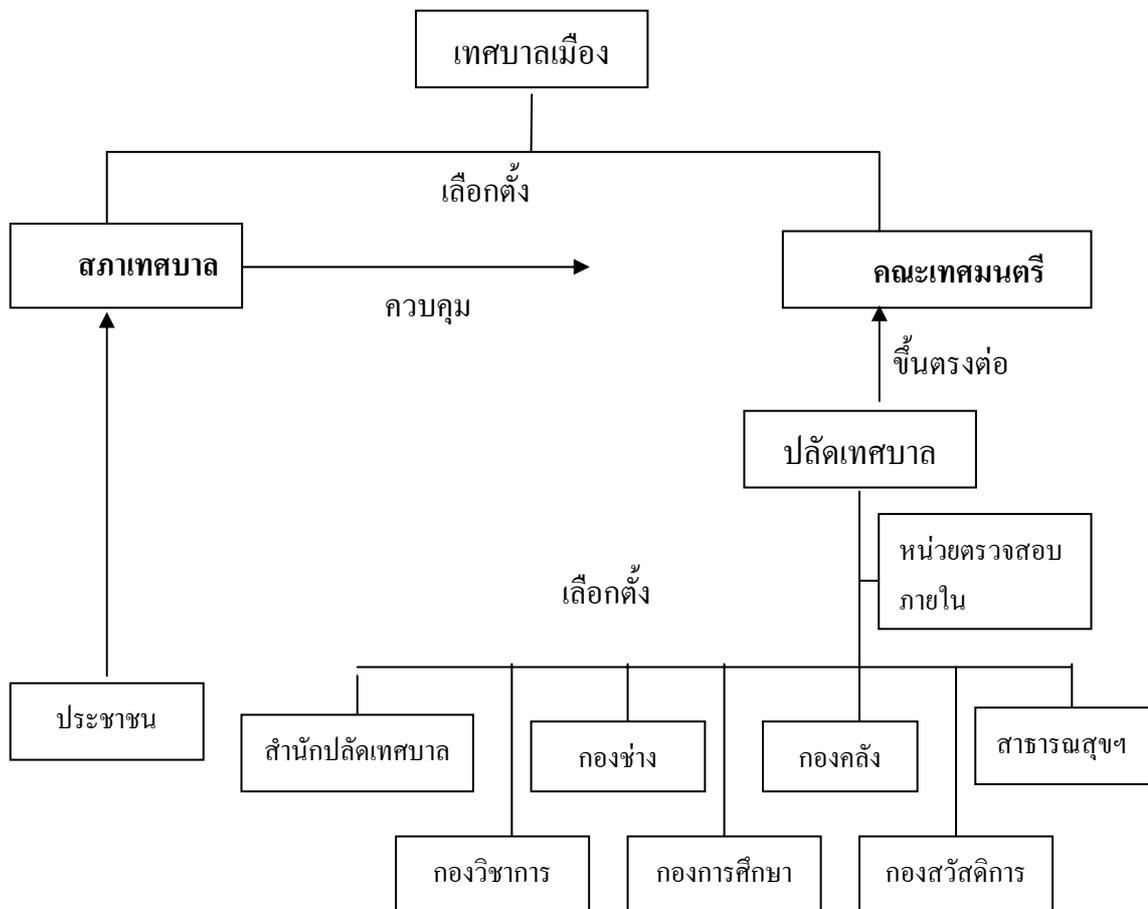
- งานสถิติการคลัง
- 4.3 ฝ่ายแผนที่ภาษีและทะเบียนทรัพย์สิน
 - งานแผนที่ภาษี
 - งานทะเบียนทรัพย์สิน
 - งานบริการข้อมูลแผนที่ และทะเบียนทรัพย์สิน
- 4.4 งานธุรการ
- 5. กองช่าง แบ่งออกเป็น
 - 5.1 ฝ่ายแบบแผนและก่อสร้าง
 - งานวิศวกรรม
 - งานสถาปัตยกรรม
 - งานผังเมือง
 - 5.2 ฝ่ายการโยธา
 - งานสาธารณูปโภค
 - งานสวนสาธารณะ
 - งานช่างสุขาภิบาล
 - งานสถานที่และไฟฟ้าสาธารณะ
 - 5.3 งานธุรการ
- 6. กองวิชาการและแผนงาน แบ่งออกเป็น
 - 6.1 ฝ่ายแผนงานและงบประมาณ
 - งานวิเคราะห์นโยบายและแผน
 - งานวิจัยและประเมินผล
 - งานประชาสัมพันธ์
 - งานจัดทำงบประมาณ
 - 6.2 งานนิติการ
 - 6.3 งานธุรการ
- 7. กองสวัสดิการและสังคม แบ่งออกเป็น
 - 7.1 ฝ่ายส่งเสริมและสวัสดิการสังคม
 - งานสังคมสงเคราะห์
 - 7.2 งานสวัสดิการเด็กและเยาวชน
 - 1.3 งานพัฒนาชุมชน

- งานชุมชนเมือง

7.4 งานธุรการ

8. หน่วยงานตรวจสอบภายใน

โครงสร้างและหน่วยงานเทศบาลเมือง



แผนภูมิที่ 1 โครงสร้างหน่วยงานเทศบาลเมือง

โครงสร้าง การบริหารจัดการเทศบาลเมืองราชบุรี เทศบาลเมืองบ้านโป่ง และเทศบาลเมืองโพธาราม มีการกำหนดโครงสร้าง แบ่งส่วนราชการออกเป็น 7 กอง ดังนี้ สำนักปลัดเทศบาล กองวิชาการและแผนงาน กองช่าง กองการศึกษา กองคลัง กองสวัสดิการและสังคม และกองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม สามารถแบ่งสายการปฏิบัติงานได้ดังนี้ สายบริหาร และสายการปฏิบัติการ ในด้านการบริหารจัดการได้มีการจัดทำแผนพัฒนา ยุทธศาสตร์ จัดทำแผนอัตรากำลัง ทูกระยะ 3 ปี

จังหวัดราชบุรี

ด้านการเมืองการปกครอง ประชากร จังหวัดราชบุรีมีประชากร จำนวนทั้งสิ้น 830,275 คน แยกเป็นชาย 408,255 คน หญิง 422,020 คน

การปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดราชบุรี แบ่งการปกครองเป็น 9 อำเภอและ 1 กิ่งอำเภอ โดยมี อำเภอเมืองราชบุรี อำเภอบ้านโป่ง อำเภอโพธาราม อำเภอปากท่อ อำเภอจอมบึง อำเภอดำเนินสะดวก อำเภอบางแพ อำเภอวัดเพลง อำเภอสวนผึ้งและกิ่งอำเภอบ้านคา

จังหวัดราชบุรีมีส่วนราชการบริหารส่วนท้องถิ่น จำนวน 112 แห่ง ประกอบด้วย

1. องค์การบริหารส่วนจังหวัด
2. เทศบาลเมือง 3 แห่ง ได้แก่ เทศบาลเมืองราชบุรี เทศบาลเมืองบ้านโป่ง เทศบาลเมืองโพธาราม
3. เทศบาลตำบล 23 แห่ง
4. องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) 85 แห่ง

เทศบาลเมืองราชบุรี

ลักษณะที่ตั้ง เขตการปกครองของเทศบาลเมืองราชบุรี

เทศบาลเมืองราชบุรี มีพื้นที่รับผิดชอบประมาณ 8.70 ตารางกิโลเมตร ครอบคลุมพื้นที่ตำบลหน้าเมือง พื้นที่ของเทศบาลมีอาณาเขตติดต่อกับสี่เคียง ดังนี้ ทิศเหนือ จรด แม่น้ำแม่กลอง ตำบลหุยมดดิน ทิศใต้ จรด ตำบลดอนตะโก ทิศตะวันออก จรด ตำบลบ้านไร่ และทิศตะวันตก จรด ตำบลเจดีย์หัก

วิสัยทัศน์

ความสะอาดเด่น เน้นการศึกษา พัฒนาชุมชนให้เข้มแข็ง แหล่งท่องเที่ยวทางวัฒนธรรม

พันธกิจการพัฒนา(Missions)

พันธกิจการพัฒนา(Missions)พันธกิจพัฒนาเป็นการกำหนดสิ่งที่หน่วยงานต้องทำให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้โดยจะเกิดขึ้นหลังจากหน่วยงานต้องการอะไร หรือต้องการเป็นอะไรในอนาคต และจะเป็นไปได้เมื่อมีผลการวิเคราะห์และประเมินศักยภาพการพัฒนาหน่วยงานในปัจจุบันแล้ว ดังนั้นการกำหนดพันธกิจ จึงเป็นการตอบคำถามว่า “หน่วยงานต้องการทำอะไร เพื่อใคร?”

ประชากร

เทศบาลเมืองบ้านโป่งมีประชากรจำนวนทั้งสิ้น 38,110 คน แยกเป็นชาย จำนวน 17,777 คน เป็นหญิง จำนวน 20,333 คน (สถิติสำนักทะเบียนเทศบาลเมืองราชบุรี ณ เดือนสิงหาคม 2550)

การคลัง

เทศบาลเมืองราชบุรีมียอดรายรับ 297,690,784.96 บาท ด้านรายจ่าย 266,320,873.62 บาท (ในปีงบประมาณ 2549)

การศึกษา

เทศบาลเมืองราชบุรีมีโรงเรียนในสังกัดเทศบาล จำนวน 5 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนเทศบาล 1 (วัดสัตตนารถปริวัตร) โรงเรียนเทศบาล 2 (วัดช่องลม) โรงเรียนเทศบาล 3 (เทศบาลสงเคราะห์) โรงเรียนเทศบาล 4 (วัดมหาธาตุวรวิหาร) โรงเรียนเทศบาล 5 (พหลโยธินรามินทรภักดี)

อัตรากำลัง

อัตรากำลังพนักงานเทศบาลเมืองราชบุรี มีพนักงานเทศบาลสามัญ จำนวน 88 คน พนักงานจ้างตามภารกิจ จำนวน 93 คน พนักงานจ้างทั่วไป จำนวน 268 คน พนักงานครู 277 คน คณะกรรมการที่มาจากการเลือกตั้ง จำนวน 18 คน รวมทั้งสิ้น 744 คน

เทศบาลเมืองบ้านโป่ง

ลักษณะที่ตั้ง เขตการปกครองของเทศบาลเมืองบ้านโป่ง

เทศบาลเมืองบ้านโป่งตั้งอยู่ถนนบ้านดอนตูม มีพื้นที่รับผิดชอบจำนวน 2.91 ตารางกิโลเมตร หรือ 1,819 ไร่ พื้นที่ของเทศบาลมีอาณาเขตติดต่อกับใกล้เคียง ดังนี้ ทิศเหนือ ติดต่อกับ ตำบลปากแรตและตำบลท่าผา ทิศใต้ ติดต่อกับ ตำบลสวนกล้วย ทิศตะวันออก ติดต่อกับ ตำบลปากแรต ทิศตะวันตก ติดต่อกับ แม่น้ำแม่กลอง

วิสัยทัศน์

เมืองน่าอยู่ เศรษฐกิจเลิศล้ำ คุณภาพชีวิตดี

ยุทธศาสตร์การพัฒนาเทศบาลเมืองบ้านโป่ง

1. ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านโครงสร้างพื้นฐาน
2. ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านระบบการศึกษาและวัฒนธรรม
3. ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านระบบเศรษฐกิจ
4. ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านระบบการสาธารณสุข
5. ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน
6. ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านคุณภาพชีวิตประชาชนและคุณค่าทางสังคม
7. ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
8. ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านเพิ่มพูนประสิทธิภาพทางการเมืองการบริหาร

ประชากร

เทศบาลเมืองบ้านโป่งมีประชากรจำนวนทั้งสิ้น 19,085 คน แยกเป็นชาย จำนวน 8,974 คน เป็นหญิง จำนวน 10,111 คน (สถิติสำนักทะเบียนเทศบาลเมืองบ้านโป่ง ณ เดือนพฤษภาคม 2548)

การคลัง

เทศบาลเมืองบ้านโป่งมียอดรายรับ 150,218,972.93 บาท ด้านรายจ่าย 105,187,499.87 บาท (ในปีงบประมาณ 2548)

การศึกษา

เทศบาลเมืองบ้านโป่งมีโรงเรียนในสังกัดเทศบาล จำนวน 3 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนเทศบาล 1 (ทรงพลวิทยา) โรงเรียนเทศบาล 2 (วัดบ้านโป่ง) โรงเรียนเทศบาล 3 (ประชานินดี)

อัตรากำลัง

อัตรากำลังพนักงานเทศบาลเมืองบ้านโป่ง มีพนักงานเทศบาลสามัญ จำนวน 65 คน พนักงานจ้างตามภารกิจ จำนวน 45 คน พนักงานจ้างทั่วไป จำนวน 99 คน พนักงานครู 139 คน คณะกรรมการที่มาจากการเลือกตั้ง จำนวน 18 คน รวมทั้งสิ้น 366 คน

เทศบาลเมืองโพธาราม

ลักษณะที่ตั้ง เขตการปกครองของเทศบาลเมืองบ้านโป่ง

เทศบาลเมืองโพธารามตั้งอยู่ในท้องที่อำเภอโพธาราม จังหวัดราชบุรี มีพื้นที่รับผิดชอบจำนวน 2.60 ตารางกิโลเมตร พื้นที่ของเทศบาลมีอาณาเขตติดต่อกับใกล้เคียง ดังนี้ ทิศเหนือ ติดต่อกับตำบลคลองตากุด ทิศใต้ ติดต่อกับ ตำบลคลองตากุด ทิศตะวันออก ติดต่อกับ ตำบลคลองตากุด ทิศตะวันตก ติดต่อกับ แม่น้ำแม่กลอง

วิสัยทัศน์

วัฒนธรรมเด่น เน้นสิ่งแวดล้อม พร้อมส่งเสริมเศรษฐกิจ ชีวิตมั่นคง ร่วมดำรงเมืองน่าอยู่คู่คนสวยโพธาราม

ภารกิจหรือพันธกิจการพัฒนาเทศบาล

1. พัฒนาและปรับปรุงระบบโครงสร้างพื้นฐานและสาธารณูปโภคให้ได้มาตรฐานและเพียงพอต่อความต้องการ
2. พัฒนาและปรับปรุงระบบการบริหารจัดการทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน
3. ส่งเสริมและสนับสนุนให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาท้องถิ่น รวมทั้งประสานความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งตรวจสอบการทำงานของผู้บริหาร
4. พัฒนาและปรับปรุงระบบการบริการด้านสาธารณสุข การรักษาอนามัยสิ่งแวดล้อม และสวัสดิการสังคม
5. ส่งเสริมและสนับสนุนระบบการศึกษา รวมทั้งภารกิจด้านการศึกษาที่ได้รับการถ่ายโอน
6. ส่งเสริมการพัฒนาด้านเศรษฐกิจในชุมชนให้ประชาชนมีอาชีพและมีรายได้ รวมทั้งส่งเสริมการผลิตและจำหน่ายสินค้าชุมชนให้เป็นที่รู้จัก
7. ส่งเสริมให้ชุมชนในเขตเทศบาลมีความเข้มแข็งสามารถพึ่งตนเองได้
8. พัฒนาและจัดหาสถานที่สำหรับเป็นที่พักผ่อนออกกำลังกาย และสนับสนุนให้ประชาชนออกกำลังกาย
9. พัฒนาและปรับปรุงระบบการบริหารจัดการภายในองค์กร รวมทั้งการพัฒนาประสิทธิภาพพนักงานและลูกจ้าง

ประชากร

เทศบาลเมืองโพธารามมีประชากรจำนวนทั้งสิ้น 11,861 คน แยกเป็นชาย จำนวน 6,113 คน เป็นหญิง จำนวน 5,748 คน (สถิติสำนักทะเบียนเทศบาลเมืองโพธาราม ณ เดือนธันวาคม 2548)

การคลัง

เทศบาลเมืองโพธารามมียอดรายรับ 114,153,275.78 บาท ด้านรายจ่าย 98,878,620.52 บาท (ในปีงบประมาณ 2548)

การศึกษา

เทศบาลเมืองโพธารามมีโรงเรียนในสังกัดเทศบาล จำนวน 2 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนเทศบาลวัดไทรอารีรักษ์ (มณีวิทยา) โรงเรียนวัดโชค (ธรรมเสนานีวรคุณ)

อัตรากำลัง

อัตรากำลังพนักงานเทศบาลเมืองบ้านโป่ง มีพนักงานเทศบาลสามัญ จำนวน 47 คน พนักงานจ้างตามภารกิจ จำนวน 26 คน พนักงานจ้างทั่วไป จำนวน 86 คน พนักงานครู 90 คน คณะกรรมการที่มาจากการเลือกตั้ง จำนวน 18 คน รวมทั้งสิ้น 267 คน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่อง องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) สามารถรวบรวมได้ ดังนี้

ลือชัย พันธุ์เจริญกิจ (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาองค์การตามแนวคิดองค์กรการเรียนรู้ (learning organization) ศึกษาเฉพาะกรณีธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) เพื่อวิเคราะห์ถึงศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่า ธนาคารไทยพาณิชย์ได้นำแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ เซงเก้ (Senge, 1990) มาใช้ในการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีผลให้ธนาคารมีศักยภาพและลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นอย่างมาก แต่มีจุดอ่อนที่ผู้บริหารระดับต้นและผู้บริหารปฏิบัติงานยังไม่เห็นภาพรวมไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้ทันตามความคาดหวังของผู้บริหารระดับสูง การพัฒนาองค์การโดยแนวคิดนี้ในธนาคารไทยพาณิชย์สามารถดำเนินไปได้ดีพอสมควร

พิรวัส จารุคุณ (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาถึงการนำแนวคิด เรื่อง องค์กรเรียนรู้มาใช้ในการพัฒนาองค์การของธนาคารออมสิน เพื่อวิเคราะห์ถึงศักยภาพในการพัฒนาองค์การของธนาคาร

ออมสินไปสู่การเป็นองค์กรเรียนรู้โดยใช้แนวคิดองค์กรเรียนรู้ของ Pedler, Burgoyne and Boydell ซึ่งมีองค์ประกอบ 5 ด้าน 11 ประการมาใช้เป็นแนวทางในการศึกษาเปรียบเทียบกับแนวปฏิบัติจริงที่ธนาคารได้ดำเนินการแล้ว จากการศึกษาพบว่า ธนาคารออมสินมีศักยภาพและลักษณะในการที่จะสร้างและพัฒนาไปสู่องค์กรเรียนรู้เป็นอย่างมาก คือ ได้มีการพัฒนาองค์การ โดยนำเทคนิคใหม่ ๆ มาใช้ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมขององค์กร สมาชิกในองค์กรมีการปรับตัวและยอมรับความเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดีในระดับหนึ่ง และได้รับการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงที่เกิดจากการปฏิบัติงานตามเทคนิคต่าง ๆ ที่ธนาคารได้นำมาใช้ ซึ่งเทคนิคเหล่านั้นมีส่วนในการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ขึ้นในองค์กร แม้ว่าพนักงานส่วนใหญ่ที่เข้าร่วม กิจกรรมต่าง ๆ ยังไม่เข้าใจถึงแนวคิดองค์กรเรียนรู้ดีพอ จึงทำให้นโยบายการนำองค์กรเรียนรู้ของธนาคารยังไม่สามารถแปลงไปสู่การปฏิบัติงานประจำวันได้อย่างแท้จริง ตามที่ธนาคารมุ่งหวัง

นิลบล คำหอมกุล (2546 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง “การศึกษาสภาพการพัฒนาไปสู่องค์กรเรียนรู้ของธนาคารออมสิน” ผลการวิจัย ความคิดเห็นของพนักงานธนาคารออมสินต่อสภาพความเป็นจริงและสภาพความคาดหวังของการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า 1. มีสภาพความเป็นจริงในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีสภาพความเป็นจริงในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับ ได้แก่ ด้านการใช้เทคโนโลยี ด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านการเพิ่มอำนาจของบุคคล และด้านการจัดการความรู้ 2. ธนาคารออมสินมีสภาพความคาดหวังในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีสภาพความคาดหวังไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมากที่สุด เรียงตามลำดับ ได้แก่ ด้านการใช้เทคโนโลยี ด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านการเพิ่มอำนาจของบุคคล และด้านการจัดการความรู้

เฉลิม มณีสถิตย์ (2546 : บทคัดย่อ) จากการประเมินศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษากรมกำลังพลทหารอากาศ กองทัพอากาศ ผลการศึกษาพบว่า ทางด้านวิสัยทัศน์องค์กรที่ศึกษา ยังไม่มีวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างชัดเจน ในการกำหนดวิสัยทัศน์ กรมกำลังพลทหารอากาศไม่ได้ให้สมาชิกทั้งหมดของหน่วยงานมีส่วนร่วมในการกำหนด แต่จะดำเนินการโดยผ่านตัวแทนหรือผู้บังคับบัญชา ทางด้านวัฒนธรรมองค์กรให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมในงานเป็นวัฒนธรรมองค์กรแบบตั้งเครียดมากกว่ายืดหยุ่น เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ยังไม่ได้ให้สมาชิกทั้งหมดขององค์กรมีส่วนร่วม ทางด้านโครงสร้างองค์กร พบว่า เป็นโครงสร้างแบบสายบังคับบัญชาไม่สามารถปรับเป็นโครงสร้างแบบแบนราบได้เนื่องจากเป็นระบบราชการ จึงไม่สามารถ

เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ การติดต่อสื่อสารต้องผ่านตามลำดับชั้น ประเด็นนี้เป็นจุดอ่อนในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ การย้ายหรือการหมุนเวียนงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในงานไม่สามารถทำได้เพราะมีภาระงานที่มาก ทางด้านภาวะผู้นำ พบว่า ผู้บังคับบัญชาตระหนกอยู่เสมอในเรื่องการส่งเสริมให้ข้าราชการ ใฝ่หาความรู้อยู่เสมอซึ่งเมื่อพิจารณาจากแนวคิด จะเห็นได้ว่าองค์การที่ศึกษามีผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ และเห็นความสำคัญในการเรียนรู้ขององค์การ

จักริน ดินเถาว์และคณะ (2546 : บทคัดย่อ) การประเมินความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย พบว่า มีปัจจัยที่ส่งเสริมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 5 ปัจจัย คือ โครงสร้างองค์การ การใช้เทคโนโลยีสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ บรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ภายในองค์การ การทำงานร่วมกันเป็นทีม และการจัดเก็บและเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องครบถ้วนและชัดเจน และจากงานวิจัยของ อนันต์ เพชรใหม่ (2547 : บทคัดย่อ) พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการ ป.ป.ช. จากมากไปหาน้อย ดังนี้ บรรยากาศสนับสนุน การสร้างและถ่ายทอดความรู้ วัฒนธรรมองค์การ การมอบอำนาจ โครงสร้างที่เหมาะสม และเทคโนโลยีสนับสนุน

ประธาน เสนิงวงศ์ ณ อยุธยา (2546 : บทคัดย่อ) วิจัยเรื่องการพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน เขตการศึกษาที่ 1 ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดวินัย 5 ประการ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ 1) การสร้างและสานวิสัยทัศน์ มีการสานประโยชน์กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย 2) การเรียนรู้การทำงานเป็นทีม 3) วิธีการคิดและมีมุมมองที่เปิดกว้าง ส่งเสริมความคิดที่สร้างสรรค์ และมีโลกทัศน์ใหม่ ๆ 4) การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ สร้างแรงบันดาลใจใฝ่ดี 5) การคิดและเข้าใจเชิงระบบมีการปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอน มีการจัดลำดับความสำคัญของงานได้นำเอาความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับมาเชื่อมโยงกับการทำงานอย่างเป็นระบบ และใน ส่วนการพัฒนาสถานศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนได้สร้างบรรยากาศที่เปิดโอกาสทุกคนได้ทราบถึงความจำเป็นและประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

สุพรรณิ กุลภา (2547 : บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่อง ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนตามการรับรู้ของราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย พบว่า ข้าราชการครูมีการรับรู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก คือ ด้านการมีแบบแผนความคิด รองลงมาได้แก่ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้และด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ และข้าราชการครูที่มีประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 20 ปี กับมีประสบการณ์การทำงาน 20 ปีขึ้นไป มีการรับรู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน 2 ด้าน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มี 2 ด้าน คือ ด้านการ

เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมและด้านการคิดอย่างเป็นระบบ แตกต่างกัน ส่วนอีก 3 ด้าน คือ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการมีแบบแผนความคิด และด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ไม่แตกต่างกันส่วนผู้บริหาร และครูผู้สอน มีการรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน แตกต่างกัน

สุทัศน์ พะสุรัมย์ (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสภาพการและความต้องการองค์กรการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัยสรุปได้ ดังนี้ สภาพการเป็นองค์กรการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท กสท ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมาก 2 ด้าน คือ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ และการมีรูปแบบความคิด และอยู่ในระดับปานกลาง 3 ด้าน คือ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบความต้องการการเป็นองค์กรการเรียนรู้ของพนักงาน กสท ภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับรายด้าน ดังนี้ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีรูปแบบความคิด การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การคิดอย่างเป็นระบบ และการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผลการเปรียบเทียบสภาพการเป็นองค์กรการเรียนรู้และความต้องการองค์กรการเรียนรู้ของพนักงานบริษัท กสท จำแนกตาม เพศ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน สังกัดสายงาน และตำแหน่ง พบว่ามีสภาพขององค์กรการเรียนรู้แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในทุกตัวแปร ยกเว้นสายงานที่สังกัดและมีความต้องการองค์กรเรียนรู้แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทั้งภาพรวมและรายด้าน ยกเว้นระดับการศึกษา

กาญจนา เกียรติธนาพันธุ์ (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง บรรยากาศขององค์กรที่เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษาของสาธารณสุขสุโขทัย สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข โดยใช้แนวคิดของ มาร์ควอดท์ (Marquardt, 1996) ผลการศึกษาพบว่า บรรยากาศองค์กรมีความสำคัญ และส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ นอกจากนั้นผู้บริหารก็มีส่วนสำคัญยิ่งต่อการกำหนดทิศทางในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาบรรยากาศขององค์กรเนื่องจากการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งเรียนรู้นั้นเป็นเรื่องที่ต้องอาศัยความตั้งใจจริง ความร่วมมือร่วมใจกันใช้เวลาให้เกิดการตระหนักถึงความสำคัญและประโยชน์ที่จะเกิดจากการเรียนรู้เกิดความพอใจในการเรียนรู้ด้วยตนเองของสมาชิกในองค์กร ภายใต้บรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาดังกล่าวจึงจะส่งผลถึงการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพและยั่งยืนต่อไป

สุพัตรา จันทร์เทียน (2542 : บทคัดย่อ) ศึกษาในเชิงสำรวจเรื่อง “การรับรู้บรรยากาศองค์กรและสภาพการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล” ผลการวิจัยสรุปได้ว่าอาจารย์ส่วนใหญ่มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ และมีสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ด้วยตนเองของบุคลากร

บุปผา พวงมาลี (2542 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง การรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัย พบว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลของรัฐ โดยรวมอยู่ในระดับสูง และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบอยู่ในระดับปานกลาง การมีแบบแผนความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันอยู่ในระดับสูง

พิณสวัน ปัญญา มาก (2542 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง “การรับรู้ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาหน่วยธุรกิจและหน่วยปฏิบัติการการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย” ผลการศึกษาพบว่า การสร้างกิจกรรมต่าง ๆ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญสามารถทำให้องค์กรมีความพร้อมและนำไปปรับใช้อย่างเหมาะสมกับองค์กรในยุคแห่งกระแสโลกาภิวัตน์ได้

งานวิจัยต่างประเทศ มีผู้วิจัยดังนี้ กราเดอร์ (Grader, 2003 อ้างถึงใน จารุณี ดันติเวชวุฒิกุล 2549 : 65) วิจัยเรื่องการนำองค์กรแห่งการเรียนรู้มาปฏิบัติในโรงเรียน : กรณีศึกษาโรงเรียนขนาดกลาง การศึกษาต้องทำความเข้าใจประเด็นที่ว่า จะนำองค์กรแห่งการเรียนรู้มาใช้ในโรงเรียนได้อย่างไร โดยที่สามารถสร้างความพึงพอใจและเพิ่มผลการปฏิบัติงานให้พนักงานใช้รูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจเก็บข้อมูลโดยสัมภาษณ์ และการสังเกต กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานของโรงเรียนขนาดกลาง ผลการวิจัยแบ่งออกเป็นสองกลุ่มดังนี้ กลุ่มที่หนึ่ง ไม่ได้รับการสนับสนุนจากโรงเรียนให้มีความสามารถในการสร้างความเชี่ยวชาญในการสร้างพลังแห่งตน การเรียนเป็นทีม การแบ่งปันวิสัยทัศน์ ผู้บริหารให้ความสนใจขององค์กรแห่งการเรียนรู้แบบฟัง ๆ ไปและไม่สามารถติดต่อสื่อสารกับพนักงานได้ กลุ่มที่สองได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารให้มีทักษะทางด้านการสร้างความเชี่ยวชาญในการสร้างพลังแห่งตน การเรียนเป็นทีม การแบ่งปันวิสัยทัศน์พนักงานจะมีรูปแบบความคิด มีการแลกเปลี่ยนมุมมองของความคิดเห็นผู้บริหารให้การสนับสนุนพนักงาน

คาร์ดาส (Kardas, 2003) วิจัยเรื่องธุรกิจใจใน คริสต์ทศวรรษที่ 21 จากระบบราชการไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยผู้วิจัยสนใจที่จะหาเหตุผลว่าทำไมองค์กรอุตสาหกรรมของประเทศสหรัฐอเมริกาจึงไม่สามารถแข่งขันกับองค์กรอื่น ๆ ในธุรกิจเดียวกันได้ จากการวิจัย พบว่า ธุรกิจอุตสาหกรรมในอเมริกาต้องเปลี่ยนจากระบบราชการไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้โดยอาศัยหลักการของเซงเก้ (Senge) ต้องมีผู้นำที่ทำงานเป็นทีมและในทีม ต้องมีการอภิปรายซึ่งกันและกันจึงจะมีส่วนสนับสนุนให้องค์กรอุตสาหกรรมในอเมริกาประสบความสำเร็จได้

ไรด์ (Reid อ้างถึงใน อุทัย บุญประเสริฐ 2545 : 32) ทำการวิจัยเรื่อง คณะกรรมการบริหารโรงเรียนในฐานะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า คณะกรรมการบริหารโรงเรียนควรเริ่มจากการศึกษากรอบแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามด้วยการกำหนดเป้าหมายของตนและกำหนด

วิสัยทัศน์ร่วมกัน จากนั้นสร้างความเข้าใจและความตระหนักร่วมกันถึงความสำคัญและความจำเป็นของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยการปฏิบัติพันธกิจ คณะกรรมการทุกท่านควรให้ความสำคัญของการลงมือปฏิบัติ และเสริมสร้างบรรยากาศการพัฒนาทั้งระบบ

สรุปได้ว่า การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน การทำงานเป็นทีม และการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันในองค์กร รวมถึงตัวผู้บริหารองค์กรที่มีส่วนสำคัญในการกำหนดทิศทาง กำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน สร้างความเข้าใจ ความตระหนักร่วมกันถึงความสำคัญและความจำเป็นของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมต่างๆ ขององค์กรเป็นปัจจัยมีส่วนที่ทำให้การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นรูปแบบการพัฒนาองค์กรที่ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ เช่น ปัจจัยด้านตัวบุคคล ปัจจัยภายในและสภาวะแวดล้อมขององค์กร โดยใช้กระบวนการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นทุกระดับ มีการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างกลุ่มบุคคลและองค์กร เพื่อนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนั้น จึงเป็นการพัฒนาบุคลากร และเป็นการพัฒนาองค์กร ได้ทั่วทั้งองค์กร

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง ความพร้อมเพื่อพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเมือง จังหวัดราชบุรี เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ตามความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลเมือง จังหวัดราชบุรี 2 ด้าน คือ 1.ความพร้อมด้านตัวบุคคล ประกอบด้วย 5 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านความรู้แห่งตน (Personal Mastery) 2) ด้านแบบแผนความคิดอ่าน (Mental Models) 3) ด้านวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) 4) ด้านการเรียนรู้ของทีม (Team Learning) 5) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) 2.ความพร้อมด้านสภาวะแวดล้อมทางกายภาพ 3 ด้าน ประกอบด้วย ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และด้านบรรยากาศองค์กรเพื่อพัฒนาเทศบาลเมืองสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการตามหัวข้อวิจัยที่กำหนด ดังนี้

1. การดำเนินการวิจัย
2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย / ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล

การดำเนินการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการทำวิจัยให้บรรลุวัตถุประสงค์และเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีระบบ ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนของการวิจัยออกเป็น 3 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 จัดเตรียมและค้นคว้าหาข้อมูลจากเอกสาร ตำรา วารสาร บทความ ข้อมูลทางสถิติ ตลอดจนรวบรวมผลงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ สรุปประเด็นที่นำไปใช้เป็นกรอบวัดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กำหนดวัตถุประสงค์ เขียน โครงร่างของการทำวิจัย เพื่อขออนุมัติสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ทดสอบเครื่องมือ และนำมาปรับปรุงแก้ไข

ขั้นตอนที่ 2 ดำเนินการวิจัย โดยนำเครื่องมือที่ปรับปรุงแก้ไขเสร็จเรียบร้อยแล้ว ไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากประชากรกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้ในการศึกษา นำข้อมูลมาวิเคราะห์และแปลผล เสนอต่อคณะกรรมการพิจารณาหัวข้อวิทยานิพนธ์ รับข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการมาปรับปรุงแก้ไข โครงร่างงานวิจัย จัดทำเป็น โครงการวิจัยที่สมบูรณ์เสนอต่อภาควิชาฯ เพื่อนำเสนอบัณฑิต

วิทยาลัยพิจารณาอนุมัติหัวข้องานวิจัย

ขั้นตอนที่ 3 รายงานผลการวิจัย ประกอบการเขียนรายงานการวิจัยฉบับร่างเสนอ คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ตรวจสอบ ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง จัดพิมพ์ เสนอ คณะกรรมการผู้ควบคุมตรวจสอบ เสนอผลการวิจัยต่อคณะกรรมการตรวจสอบ ปรับปรุงแก้ไข จัดพิมพ์ฉบับสมบูรณ์เสนอบัณฑิตวิทยาลัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานเทศบาลเมือง จังหวัดราชบุรี ซึ่งมีเทศบาลเมืองจำนวน 3 แห่ง ได้แก่ เทศบาลเมืองราชบุรี เทศบาลเมืองบ้านโป่ง เทศบาลเมืองโพธาราม จำนวน 254 คน
2. ประชากรที่ให้สัมภาษณ์ จำนวน 6 คน ได้แก่ รองนายกเทศบาลเมืองราชบุรี รองนายกเทศบาลเมืองบ้านโป่ง รองนายกเทศบาลเมืองโพธาราม จำนวน 3 คน และรองปลัดเทศบาลเมืองราชบุรี รองปลัดเทศบาลเมืองบ้านโป่ง รองปลัดเทศบาลเมืองโพธาราม จำนวน 3 คน

กลุ่มตัวอย่าง

1. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้จากการสุ่มอย่างง่ายจากกลุ่มตัวอย่าง ด้วยการเปิดตารางสุ่มของ Krejcie และ Morgan (อ้างถึงในพวงรัตน์ ทวีรัตน์ 2540 : 303) โดยใช้วิธีการ สุ่มแบบแบ่งประเภท (Stratified Random Sampling) จำแนกตามเทศบาล และสายการปฏิบัติงาน ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 207 คน ดังนี้

ตารางที่ 1 แสดงจำนวนประชากร กลุ่มตัวอย่าง

เทศบาล	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	สายบริหาร		สายปฏิบัติการ	
			ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
เทศบาลเมืองราชบุรี	106	84	26	21	80	63
เทศบาลเมืองบ้านโป่ง	83	68	24	20	59	48
เทศบาลเมืองโพธาราม	65	55	24	20	41	35
รวมจำนวนกลุ่มตัวอย่าง					207 คน	

2. กลุ่มตัวอย่างที่ให้สัมภาษณ์ ได้แก่ รองนายกเทศมนตรีเทศบาลเมือง และรองปลัดเทศบาลเมือง ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ได้ 6 คน โดยกำหนดเป็นรองนายกเทศมนตรีเทศบาลเมือง จำนวน 3 คน และรองปลัดเทศบาลเมือง จำนวน 3 คน เทศบาลละ 2 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ได้ดำเนินการดังนี้

1. ศึกษาจากหนังสือ วารสาร เอกสาร บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวกับการสร้างแบบสอบถามปลายเปิดเพื่อรวบรวมข้อคำถาม และนำมาวิเคราะห์ปรับใช้ให้สอดคล้องกับการวิจัย

2. แบบสอบถามตอนที่ 2 ได้จากการปรับปรุงข้อคำถามของเกสรา รักษาติ (2549 : 227 - 235) ให้ครอบคลุมขอบเขตที่ผู้วิจัยต้องการศึกษา ด้านตัวบุคคล 5 ด้าน ดังนี้ ด้านความรู้แห่งตน ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ด้านวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้ของทีม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

3. แบบสอบถามตอนที่ 3 ได้จากการปรับปรุงข้อคำถามของนิลุบล คำหอมกุล (2546 : 117 - 122) และสุภาวดี เพ็ชรสกุล (2546 : 118 - 125) ให้ครอบคลุมขอบเขตที่ผู้วิจัยต้องการศึกษา ด้านภาวะแวดล้อมทางกายภาพ 3 ด้าน ดังนี้ ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และด้านบรรยากาศองค์กรที่เอื้อไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

เครื่องมือสำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังรายละเอียดดังต่อไปนี้

แบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยภูมิหลังของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส วุฒิการศึกษา สาขาการปฏิบัติงาน ประสบการณ์ในการทำงาน ลักษณะคำถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความพร้อมด้านตัวบุคคล เพื่อพัฒนาเทศบาลเมืองสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ใน 5 ด้าน คือ ด้านความรู้แห่งตน ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ด้านวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้ของทีม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความพร้อมด้านภาวะแวดล้อมทางกายภาพ เพื่อพัฒนาเทศบาลเมืองสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ 3 ด้าน คือ ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และด้านบรรยากาศองค์กรที่เอื้อไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

แบบสอบถามในตอนที่ 2, 3 มีลักษณะเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ของลิเคอร์ท์ (Likert five rating scale) (อ้างถึงใน พวงรัตน์ ทวีรัตน์ 2540 : 98 - 99) กำหนดค่าคะแนนการวัดความพร้อมสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ของช่วงน้ำหนัก 5 ระดับ ดังนี้

มีความพร้อมน้อยที่สุด	ค่าน้ำหนักคะแนน	1	คะแนน
มีความพร้อมน้อย	ค่าน้ำหนักคะแนน	2	คะแนน
มีความพร้อมปานกลาง	ค่าน้ำหนักคะแนน	3	คะแนน
มีความพร้อมมาก	ค่าน้ำหนักคะแนน	4	คะแนน
มีความพร้อมมากที่สุด	ค่าน้ำหนักคะแนน	5	คะแนน

เกณฑ์การกำหนดระดับความพร้อม ผู้วิจัย ได้กำหนดเกณฑ์ที่ใช้ในการให้ความหมายโดยพัฒนาจากแนวคิดของ เบสท์ (Best 1981 : 182) ดังนี้

- 1.00-1.49 หมายถึง มีความพร้อมสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับ น้อยที่สุด
- 1.50-2.49 หมายถึง มีความพร้อมสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับ น้อย
- 2.50-3.49 หมายถึง มีความพร้อมสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับ ปานกลาง
- 3.50-4.49 หมายถึง มีความพร้อมสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับ มาก
- 4.50-5.00 หมายถึง มีความพร้อมสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับ มากที่สุด

แบบสัมภาษณ์ ความพร้อมในการพัฒนาเทศบาลเมืองสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของรองนายกเทศมนตรีเทศบาลเมือง และรองปลัดเทศบาลเมือง เป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured interview) แบบสัมภาษณ์แบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามสถานภาพส่วนตัวและข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 เป็นแบบสัมภาษณ์ความคิดเห็นเกี่ยวกับความพร้อมขององค์กรเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านตัวบุคคล และด้านสภาวะแวดล้อมทางกายภาพในการพัฒนาเทศบาลเมืองสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร เทศบาลเมือง จังหวัดราชบุรี

ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้สามารถวัดได้ตรงกับกรอบแนวคิดของการวิจัย และบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือโดยมีขั้นตอน ดังนี้

1. การสร้างแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ โดยศึกษาจากหนังสือ เอกสารและผลงานวิจัยเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ นำมาเป็นแนวทางในการสร้างและปรับปรุงพัฒนาแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ ภายใต้คำแนะนำของอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์

2. ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (content validity) ของแบบสอบถาม โดยผู้วิจัยนำเครื่องมือที่สร้างเสร็จเสนอต่อ อาจารย์ที่ปรึกษา และผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน (รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒินำเสนอในภาคผนวก) เพื่อตรวจสอบแก้ไขในด้านภาษา ให้ครอบคลุมเนื้อหาและโครงสร้างของแบบสอบถาม

3. ทำการแก้ไขปรับปรุง แบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิแล้วเสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาอีกครั้งก่อนนำไปทดลองใช้

4. นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (try out) ในเทศบาลเมืองที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง คือ เทศบาลเมืองกาญจนบุรี ซึ่งมีผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 40 คน

5. นำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาคำนวณค่าความเชื่อมั่น (reliability) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเท่ากับ 0.9667

6. รายงานผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามต่ออาจารย์ที่ควบคุมวิทยานิพนธ์ และนำแบบสอบถามมาปรับแก้ เพื่อนำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างจริง

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้วิจัยจะดำเนินการตามลำดับ ดังนี้

1. ติดต่อเพื่อประสานงานกับบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ทำหนังสือเพื่อขอความร่วมมือการเก็บข้อมูลจากนายกเทศมนตรี รองนายกเทศมนตรี รองปลัดเทศบาล และพนักงานเทศบาลเมือง ในจังหวัดราชบุรี

2. ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยนำแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ไปเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง

3. นำแบบสอบถามที่ได้มาตรวจสอบความสมบูรณ์และความถูกต้องก่อนนำไปวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลและหาค่าสถิติต่าง ๆ ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (The Statistical Package For the Social Science) และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลมี ดังนี้

1. ปัจจัยภูมิหลังของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยแจกแจงความถี่และค่าร้อยละและนำเสนอในรูปตารางประกอบการบรรยาย

2. ศึกษาระดับความพร้อมด้านตัวบุคคลเพื่อพัฒนาเทศบาลเมืองสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ในด้านความรู้แห่งตน ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ด้านวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้ของทีม

ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ และความพร้อมด้านสภาวะแวดล้อมทางกายภาพ ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านบรรยากาศองค์กร ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม ทำการวิเคราะห์โดยแจกแจงความถี่ หาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เป็นรายชื่อแล้วสรุปรวมเป็นรายด้าน จัดอันดับและแปลความหมายตามเกณฑ์ และทำการวิเคราะห์โดยนำข้อมูลที่ได้จากการสอบถามมาวิเคราะห์โดยการรวบรวมคำตอบและสรุปเนื้อหาแต่ละด้านทั้ง 5 ด้านและนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย

3. เปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความพร้อมด้านตัวบุคคลเพื่อพัฒนาเทศบาลเมืองคู่มือการแห่งการเรียนรู้ จำแนกตาม เพศ อายุ วุฒิการศึกษา สายการปฏิบัติงาน ประสบการณ์ในการทำงาน กรณีที่ตัวแปรอิสระจำแนกเป็น 2 กลุ่ม ใช้วิธีทดสอบโดย t-test และกรณีที่ตัวแปรอิสระจำแนกมากกว่า 2 กลุ่ม ใช้วิธีวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One Way - ANOVA) หากพบว่าในกรณีที่มียุทธศาสตร์สำคัญทางสถิติ .05 จะทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธีการของ LSD (Least-Significant Different)

4. ศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างในเรื่องความพร้อมด้านตัวบุคคลและด้านสภาวะแวดล้อมทางกายภาพจำแนกตาม เทศบาลเมืองราชบุรี เทศบาลเมืองบ้านโป่ง เทศบาลเมืองโพธาราม วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เป็นผลรวมรายด้าน และใช้วิธีวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One Way - ANOVA) และสรุปนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบความเรียง

5. ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และนำเสนอแบบพรรณนาความ

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาความพร้อมด้านตัวบุคคล และด้านสภาวะแวดล้อมทางกายภาพของเทศบาลเมือง จังหวัดราชบุรีเพื่อพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างด้วยตนเอง โดยทำการเก็บแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างเทศบาลเมือง จังหวัดราชบุรี 3 แห่ง จำนวน 207 คน ได้กลับคืนมาครบทุกฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 จากแบบสอบถามทั้งหมด และแบบสัมภาษณ์จากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 6 คน ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์มาวิเคราะห์ โดยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

ตอนที่ 1 ปัจจัยภูมิหลังของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ความพร้อมด้านตัวบุคคล เพื่อพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเมือง จังหวัดราชบุรี

ตอนที่ 3 ความพร้อมด้านสภาวะแวดล้อมทางกายภาพ เพื่อพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเมือง จังหวัดราชบุรี

ตอนที่ 4 การเปรียบเทียบความพร้อมด้านตัวบุคคล เพื่อพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเมือง จังหวัดราชบุรี จำแนกตาม เพศ อายุ สายการปฏิบัติงาน ประสบการณ์ในการทำงาน และวุฒิการศึกษา

ตอนที่ 5 การเปรียบเทียบความพร้อมด้านตัวบุคคล และด้านสภาวะแวดล้อมทางกายภาพ เพื่อพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเมืองราชบุรี เทศบาลเมืองบ้านโป่ง และเทศบาลเมืองโพธาราม

ตอนที่ 6 การวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์ที่ได้จากการประมวลความคิดเห็นเกี่ยวกับความพร้อมเพื่อพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเมือง จังหวัดราชบุรี

ตอนที่ 1 ปัจจัยภูมิหลังของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูลในตอนที่ 1 เป็นการนำเสนอปัจจัยภูมิหลังของพนักงานเทศบาลซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 207 คน ด้านเพศ อายุ สถานภาพสมรส วุฒิการศึกษา สายการปฏิบัติงาน และประสบการณ์ในการทำงาน ค่าสถิติที่นำเสนอได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ดังผลการวิเคราะห์ในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ปัจจัยภูมิหลังของผู้ตอบแบบสอบถามด้านเพศ อายุ สถานภาพสมรส วุฒิการศึกษา สาย
การปฏิบัติงาน และประสบการณ์ในการทำงาน

n = 207

ปัจจัยภูมิหลัง	ค่าสถิติ		ค่าเฉลี่ย \bar{X}	(S.D.)
	ความถี่	ร้อยละ		
เพศ				
ชาย	67	32.40		
หญิง	140	67.60		
รวม	207	100.00		
อายุ				
25 – 35 ปี	55	26.60	40.34	7.89
36 – 60 ปี	152	73.40		
รวม	207	100.00		
สถานภาพ				
โสด	48	23.20		
สมรส	155	74.90		
หย่า	4	1.90		
รวม	207	100.00		
วุฒิการศึกษา				
ต่ำกว่าปริญญาตรี	48	23.20		
ปริญญาตรี	141	68.10		
ปริญญาโท	18	8.70		
รวม	207	100.00		
สายการปฏิบัติงาน				
สายบริหาร	61	29.50		
สายปฏิบัติการ	146	70.50		
รวม	207	100.00		

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ปัจจัยภูมิหลัง	ค่าสถิติ		ค่าเฉลี่ย \bar{X}	(S.D.)
	ความถี่	ร้อยละ		
ประสบการณ์ในการทำงาน				
1 – 17 ปี	123	59.40	14.58	8.58
18 – 38 ปี	84	40.60		
รวม	207	100.00		

จากตารางที่ 2 แสดงให้เห็นว่า พนักงานเทศบาล จำนวน 207 คน จำแนกตามเพศ พบว่า พนักงานเทศบาลส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 140 คน คิดเป็นร้อยละ 73.40 และเป็นเพศชาย จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 32.40

จำแนกตามอายุ พบว่า พนักงานเทศบาลส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 36 – 60 ปี จำนวน 152 คน คิดเป็นร้อยละ 73.40 และมีอายุระหว่าง 25 – 35 ปี จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 26.60 โดยมีอายุเฉลี่ย 40.34 (S.D. = 7.89)

จำแนกตามสถานภาพสมรส พบว่า พนักงานเทศบาลมีสถานภาพโสด จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 23.20 มีสถานภาพสมรส จำนวน 155 คน คิดเป็นร้อยละ 74.90 และมีสถานภาพหย่า จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1.90

จำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่า พนักงานเทศบาลส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 141 คน คิดเป็นร้อยละ 68.10 มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 48 คน คิดเป็นร้อยละ 23.20 และมีวุฒิการศึกษาปริญญาโท จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 8.70

จำแนกตามสายการปฏิบัติงาน พบว่า พนักงานเทศบาลปฏิบัติงานอยู่ในสายบริหาร จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 29.50 และปฏิบัติงานอยู่ในสายปฏิบัติการ 146 คน คิดเป็นร้อยละ 70.50

จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า พนักงานเทศบาลส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงาน 1 – 17 ปี จำนวน 123 คน คิดเป็นร้อยละ 59.40 และมีประสบการณ์ในการทำงาน 18 – 38 ปี จำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 40.60 โดยมีประสบการณ์ในการทำงานเฉลี่ย 14.58 ปี (S.D. = 8.58)

ตอนที่ 2 ความพร้อมด้านตัวบุคคล เพื่อพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเมือง จังหวัด ราชบุรี

การศึกษาระดับความพร้อมด้านตัวบุคคลเพื่อพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเมือง จังหวัดราชบุรี ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านความรู้แห่งตน 2) ด้านแบบแผนความคิดอ่าน 3) ด้านวิสัยทัศน์ร่วม 4) ด้านการเรียนรู้ของทีม 5) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์การให้ค่าความหมายของค่าคะแนนเป็น 5 ระดับ คือ ระดับน้อยที่สุด ระดับน้อย ระดับปานกลาง ระดับมาก ระดับมากที่สุด โดยผลการวิเคราะห์ในภาพรวม แสดงไว้ในตารางที่ 3 และในรายด้าน แสดงไว้ในตารางที่ 4 – 8

ตารางที่ 3 ความพร้อมด้านตัวบุคคลเพื่อพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเมือง จังหวัด ราชบุรี ในภาพรวม

n = 207

ความพร้อมด้านตัวบุคคลเพื่อพัฒนาสู่ องค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเมือง จังหวัดราชบุรี	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1. ด้านความรู้แห่งตน	3.87	0.53	มาก	1
2. ด้านแบบแผนความคิดอ่าน	3.80	0.57	มาก	2
3. ด้านวิสัยทัศน์ร่วม	3.59	0.63	มาก	5
4. ด้านการเรียนรู้ของทีม	3.72	0.63	มาก	3
5. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	3.71	0.62	มาก	4
รวม	3.74	0.53	มาก	-

จากตารางที่ 3 พบว่า ความพร้อมด้านตัวบุคคลเพื่อพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเมือง จังหวัดราชบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.74$, S.D. = 0.53) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านความรู้แห่งตน ($\bar{X} = 3.87$, S.D. = 0.53) ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ($\bar{X} = 3.80$, S.D. = 0.57) ด้านการเรียนรู้ของทีม ($\bar{X} = 3.72$, S.D. = 0.63) และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 3.71$, S.D. = 0.62) ในขณะที่ด้านวิสัยทัศน์ร่วม เป็นลำดับสุดท้าย ($\bar{X} = 3.59$, S.D. = 0.63)

ตารางที่ 4 ความพร้อมด้านตัวบุคคลเพื่อพัฒนาผู้องค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านความรู้แห่งตน

n = 207

ความพร้อมด้านตัวบุคคลเพื่อพัฒนาผู้องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความรู้แห่งตน	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1. ทราบและเข้าใจอย่างชัดเจนว่าองค์กรกำลังจะมุ่งหน้าไปทางใด	3.67	0.82	มาก	9
2. มีจุดมุ่งหมาย และได้กำหนดเป้าหมายในอาชีพการงานที่ทำอยู่อย่างชัดเจน โดยไม่ขัดแย้งกับเป้าหมายใหญ่ขององค์กร	3.92	0.77	มาก	6
3. มีความกระตือรือร้น และมีความสนใจที่จะพัฒนาตนเองอยู่เสมอๆ	4.09	0.76	มาก	1
4. อ่านบทความ วารสารหรือหนังสือที่เกี่ยวกับอาชีพหน้าที่การงานเป็นประจำอย่างสม่ำเสมอ	3.47	0.82	ปานกลาง	10
5. เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถและความเชี่ยวชาญในสาขาวิชาชีพของตนเอง	3.71	0.73	มาก	8
6. เวลาที่ทำงาน จดจ่อกับสิ่งที่กำลังทำ และทำด้วยความสุข ปลดปล่อยความคิดสร้างสรรค์แสดงออกมาได้อย่างเต็มที่	3.93	0.79	มาก	5
7. มักจะแบ่งปันความรู้ หรือสอนงานให้กับเพื่อนร่วมงานเป็นประจำสม่ำเสมอ	3.93	0.78	มาก	4
8. เวลาปฏิบัติงานลงมือทำโดยไม่ขัดแย้งกับคุณธรรมไม่ทำลายจิตสำนึกด้านดีของท่าน	4.09	0.77	มาก	2
9. พัฒนาความรู้ และความชำนาญในหน้าที่ และมีคุณธรรมจนเป็นที่ยอมรับกับเพื่อนร่วมงาน	3.82	0.74	มาก	7
10. หากผลงานออกมาดี มีความภูมิใจเพราะในแต่ละวันท่านเห็นผลลัพธ์อยู่ในขณะที่ทำงาน	4.05	0.73	มาก	3
รวม	3.87	0.53	มาก	-

จากตารางที่ 4 พบว่า ความพร้อมด้านตัวบุคคลเพื่อพัฒนาผู้องค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านความรู้แห่งตน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.87$, S.D. = 0.53) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก 9 ข้อ โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ มีความกระตือรือร้น และมีความสนใจที่จะพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ๆ ($\bar{X} = 4.09$, S.D. = 0.76)

เวลาปฏิบัติงานลงมือทำโดยไม่ขัดแย้งกับคุณธรรม ไม่ทำลายจิตสำนึกด้านดีของท่าน ($\bar{X} = 4.09$, S.D. = 0.77) หากผลงานออกมาดี มีความอิมเมจเพราะในแต่ละวันท่านเห็นผลลัพธ์อยู่ในขณะที่ทำงาน ($\bar{X} = 4.05$, S.D. = 0.73) มักจะแบ่งปันความรู้ หรือสอนงานให้กับเพื่อนร่วมงานเป็นประจำสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 3.93$, S.D. = 0.78) เวลาที่ทำงานจดจ่อกับสิ่งที่กำลังทำ และทำด้วยความสุข ปลดปล่อยความคิดสร้างสรรค์แสดงออกมาได้อย่างเต็มที่ ($\bar{X} = 3.93$, S.D. = 0.79) มีจุดมุ่งหมาย และได้กำหนดเป้าหมายในอาชีพการงานที่ทำอย่างชัดเจน โดยไม่ขัดแย้งกับเป้าหมายใหญ่ขององค์กร ($\bar{X} = 3.92$, S.D. = 0.77) พัฒนาความรู้และความชำนาญในหน้าที่ และมีคุณธรรมจนเป็นที่ยอมรับกับเพื่อนร่วมงาน ($\bar{X} = 3.82$, S.D. = 0.74) เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถและความเชี่ยวชาญในสายวิชาชีพของตนเอง ($\bar{X} = 3.71$, S.D. = 0.73) ทราบและเข้าใจอย่างชัดเจนว่าองค์กรกำลังจะมุ่งหน้าไปทางใด ($\bar{X} = 3.67$, S.D. = 0.82) อยู่ในระดับปานกลางเพียง 1 ข้อ คือ การอ่านบทความ วารสารหรือหนังสือที่เกี่ยวกับอาชีพหน้าที่การงานเป็นประจำอย่างสม่ำเสมอ เป็นลำดับสุดท้าย ($\bar{X} = 3.47$, S.D. = 0.82)

ตารางที่ 5 ความพร้อมด้านตัวบุคคลเพื่อพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านแบบแผนความคิดอ่าน

n = 207

ความพร้อมด้านตัวบุคคลเพื่อพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านแบบแผนความคิดอ่าน	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1. มีความเชื่อว่าการยึดถือค่านิยมร่วมกัน (Values) จะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดี	3.85	0.80	มาก	4
2. มีความเชื่อและสมมติฐานร่วมกันเสมอๆ ว่าองค์กรของเราสามารถเป็นองค์กรในระดับแนวหน้า	3.79	0.82	มาก	6
3. มีความกล้าที่จะซักถามสมมติฐานความเชื่อของเพื่อนร่วมงานที่ทีมงานเสมอๆ	3.80	0.80	มาก	5
4. ไม่มีความยึดมั่นถือมั่นในตัวเอง และพร้อมที่จะเปลี่ยนเมื่อมีสมมติฐาน หรือเหตุผลของเพื่อนร่วมงานที่เป็นที่ยอมรับ	3.63	0.89	มาก	9
5. มักจะถามความคิดเห็นของผู้อื่น และยอมรับฟัง เปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมแสดงความคิดเห็นอยู่เสมอ	3.95	0.74	มาก	2
6. มีความเชื่อที่เพื่อนร่วมงานในองค์กรของท่านสามารถเปลี่ยนวิธีคิด และวิธีทำงานในรูปแบบใหม่ได้ไม่ยาก	3.55	0.88	มาก	10

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ความพร้อมด้านตัวบุคคลเพื่อพัฒนาสู่องค์กร แห่งการเรียนรู้ ด้านความรู้แห่งตน	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับ
7. มีความพยายามที่จะปรับปรุงวิถีคิด และวิธีทำงานออกไปจากรูปแบบเดิมอยู่เสมอ	3.78	0.75	มาก	7
8. มักจะทบทวนผลการทำงาน ผลงานร่วมกันกับเพื่อนร่วมงานเสมอๆ ไม่ว่าจะผลงานที่เกิดขึ้นจะประสบผลสำเร็จหรือไม่ก็ตาม	3.71	0.76	มาก	8
9. เชื่อว่าการได้แลกเปลี่ยนทัศนะ องค์ความรู้ให้กันและกันด้วยใจที่บริสุทธิ์ โดยไม่เห็นแก่ตัวจะช่วยให้ทีมงานเติบโต เข้มแข็ง	3.99	0.80	มาก	1
10. มีทักษะทางความคิดในการทำงาน เช่น ทักษะการวางแผนการปฏิบัติงาน	3.93	0.76	มาก	3
รวม	3.80	0.57	มาก	-

จากตารางที่ 5 พบว่า ความพร้อมด้านตัวบุคคลเพื่อพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านแบบแผนความคิดอ่าน อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.80$, S.D. = 0.57) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ เชื่อว่าการได้แลกเปลี่ยนทัศนะ องค์ความรู้ให้กันและกันด้วยใจที่บริสุทธิ์ โดยไม่เห็นแก่ตัวจะช่วยให้ทีมงานเติบโตและเข้มแข็ง ($\bar{X} = 3.99$, S.D. = 0.80) มักจะถามความคิดเห็นของผู้อื่น และยอมรับฟัง เปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมแสดงความคิดเห็นอยู่เสมอ ($\bar{X} = 3.95$, S.D. = 0.74) มีทักษะทางความคิดในการทำงาน เช่น ทักษะการวางแผนการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.93$, S.D. = 0.76) มีความเชื่อว่าการยึดถือค่านิยมร่วมกัน (Values) จะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดี ($\bar{X} = 3.85$, S.D. = 0.80) ในขณะที่มีความเชื่อว่าเพื่อนร่วมงานในองค์กรของท่านสามารถเปลี่ยนวิถีคิด และวิธีทำงานในรูปแบบใหม่ได้ไม่ยาก เป็นลำดับสุดท้าย ($\bar{X} = 3.55$, S.D. = 0.88)

ตารางที่ 6 ความพร้อมด้านตัวบุคคลเพื่อพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านวิสัยทัศน์ร่วม

n = 207

ความพร้อมด้านตัวบุคคลเพื่อพัฒนาสู่องค์กร แห่งการเรียนรู้ ด้านวิสัยทัศน์ร่วม	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1. เข้าใจวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างชัดเจน และพร้อมที่จะทุ่มเทแรงกายแรงใจเพื่อให้วิสัยทัศน์ขององค์กรบรรลุผล	3.80	0.79	มาก	1

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ความพร้อมด้านตัวบุคคลเพื่อพัฒนาผู้องค์กร แห่งการเรียนรู้ ด้านความรู้แห่งตน	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับ
2. มีวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายส่วนตัวที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร โดยเป้าหมายทั้งสองเป็นไปในทิศทางเดียวกัน	3.67	0.78	มาก	4
3. ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชามักจะอธิบาย พูดถึงและเล่าเรื่องวิสัยทัศน์ให้ทีมงานฟังอยู่เสมอๆ จนทำให้ทีมเกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน	3.29	0.85	ปานกลาง	10
4. สามารถบอกถึงวิสัยทัศน์ขององค์กร ให้กับบุคคลภายนอกฟังได้อย่างเข้าใจ และมองเห็นภาพว่าองค์กรจะเป็นอย่างไรในอนาคต	3.46	0.90	ปานกลาง	8
5. สามารถเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ของตนกับวิสัยทัศน์ของกลุ่มและองค์กรได้	3.43	0.86	ปานกลาง	9
6. มีการกำหนดค่านิยมในการทำงานร่วมกันของทีมงาน และปฏิบัติตามค่านิยมขององค์กรเสมอๆ	3.56	0.83	มาก	7
7. มีความตระหนักดีว่าอนาคต และความสำเร็จของหน่วยงาน/ทีมงานเป็นภาระรับผิดชอบร่วมกันของสมาชิกทุกคนในทีมงาน	3.78	0.75	มาก	2
8. รู้ดีว่าเราจะต้องทำอะไรบ้าง เพื่อที่จะทำให้วิสัยทัศน์ขององค์กรบรรลุผล โดยไม่ยึดติดกับสถานการณ์แวดล้อมในปัจจุบันและงบประมาณที่มีอยู่จำกัด	3.58	0.77	มาก	6
9. ทีมงาน / หน่วยงานมีวิสัยทัศน์ของทีมร่วมกัน โดยวิสัยทัศน์เกิดจากความต้องการของพวกเราด้วยกัน	3.63	0.80	มาก	5
10. มองการพัฒนาขององค์กรในภาพรวม เพื่อเป็นไปตามวิสัยทัศน์องค์กรได้อย่างชัดเจน	3.68	0.84	มาก	3
รวม	3.59	0.63	มาก	-

จากตารางที่ 6 พบว่า ความพร้อมด้านตัวบุคคลเพื่อพัฒนาผู้องค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านวิสัยทัศน์ร่วม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.59$, S.D. = 0.63) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก 7 ข้อ โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ เข้าใจวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างชัดเจน และพร้อมที่จะทุ่มเทแรงกายแรงใจเพื่อให้วิสัยทัศน์ขององค์กรบรรลุผล ($\bar{X} = 3.80$, S.D. = 0.79) มีความตระหนักดีว่าอนาคต และความสำเร็จของ

หน่วยงาน / ทีมงานเป็นภาระรับผิดชอบร่วมกันของสมาชิกทุกคนในทีมงาน ($\bar{X} = 3.78$, S.D. = 0.75) มองการพัฒนาขององค์กรในภาพรวม เพื่อเป็นไปตามวิสัยทัศน์องค์กรได้อย่างชัดเจน ($\bar{X} = 3.68$, S.D. = 0.84) มีวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายส่วนตัวที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร โดยเป้าหมายทั้งสองเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ($\bar{X} = 3.67$, S.D. = 0.78) ทีมงาน / หน่วยงานมีวิสัยทัศน์ของทีมร่วมกัน โดยวิสัยทัศน์เกิดจากความต้องการของพวกเราด้วยกัน ($\bar{X} = 3.63$, S.D. = 0.80) รู้ดีว่าเราจะต้องทำอะไรบ้าง เพื่อที่จะทำให้วิสัยทัศน์ขององค์กรบรรลุผลโดยไม่ยึดติดกับสถานการณ์แวดล้อมในปัจจุบันและงบประมาณที่มีอยู่จำกัด ($\bar{X} = 3.58$, S.D. = 0.77) มีการกำหนดค่านิยมในการทำงานร่วมกันของทีมงาน และปฏิบัติตามค่านิยมขององค์กรเสมอๆ ($\bar{X} = 3.56$, S.D. = 0.83) และอยู่ในระดับปานกลาง 3 ข้อ ดังนี้ สามารถบอกถึงวิสัยทัศน์ขององค์กรให้กับบุคคลภายนอกฟังได้อย่างเข้าใจ และมองเห็นภาพว่าองค์กรจะเป็นอย่างไรในอนาคต ($\bar{X} = 3.46$, S.D. = 0.90) สามารถเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ของตนกับวิสัยทัศน์ของกลุ่มและองค์กรได้ ($\bar{X} = 3.43$, S.D. = 0.86) ในขณะที่ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชามักจะอธิบาย พูดถึงและเล่าเรื่องวิสัยทัศน์ให้ทีมงานฟังอยู่เสมอๆ จนทำให้ทีมเกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน เป็นลำดับสุดท้าย ($\bar{X} = 3.29$, S.D. = 0.85)

ตารางที่ 7 ความพร้อมด้านตัวบุคคลเพื่อพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านการเรียนรู้ของทีม

n = 207

ความพร้อมด้านตัวบุคคลเพื่อพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ของทีม	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1. มีความมุ่งมั่นและยึดมั่น (Commitment) ที่จะเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ของทีมและขององค์กรอย่างกระตือรือร้น	3.83	0.77	มาก	4
2. มีความมุ่งมั่น มีพันธสัญญาร่วมกันที่จะทำให้วิสัยทัศน์ของทีมและองค์กรสำเร็จให้ได้ โดยสามารถทำงานทั้งในหน้าที่หลักของตนเองและที่ไม่ใช่หน้าที่หลักของตนเองอย่างเต็มอกเต็มใจ	3.83	0.76	มาก	3
3. ร่วมสุข ร่วมทุกข์กับเพื่อนสมาชิกในทีมและองค์กร อย่างสม่ำเสมอ และไม่ทอดทิ้งซึ่งกันและกันในเรื่องเกี่ยวกับงานและเป้าหมายขององค์กร	3.90	0.77	มาก	1
4. ความสำเร็จของท่านคือความสำเร็จของทีมงานทุกคน เพราะทีมมีการคิดแบบ ชนะ- ชนะ (Think Win-Win) อยู่เสมอๆ	3.66	0.84	มาก	7

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ความพร้อมด้านตัวบุคคลเพื่อพัฒนาผู้องค์กร แห่งการเรียนรู้ ด้านความรู้แห่งตน	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับ
5. มีการคุยกัน แลกเปลี่ยนทัศนะร่วมกันกับทีมงานอยู่เสมอๆ โดยทุกคนมีความต้องการผลลัพธ์ของทีมร่วมกันอย่างแท้จริง	3.72	0.75	มาก	5
6. ยอมรับและให้คุณค่าในความแตกต่างของบุคคลในทีม เสมอๆ และมักจะนำเอาความแตกต่างของแต่ละคนมาใช้สร้าง ทีมงานให้แข็งแกร่ง	3.71	0.80	มาก	6
7. ในทีมงานและในองค์กร สมาชิกสามารถแสดงความคิดเห็น ที่แตกต่างได้และมักจะได้รับการเคารพและยอมรับจากสมาชิก ในทีมเสมอๆ	3.62	0.86	มาก	9
8. ในทีมงานและในองค์กรมีการพูดจากันอย่างเปิดเผย จริงใจ ปราศจากความกลัวที่จะถูกวิพากษ์วิจารณ์	3.40	0.94	ปานกลาง	10
9. เมื่อเกิดความผิดพลาด หรือเกิดความล้มเหลวในงานชิ้น ทีมงานมักจะนำเอาความผิดพลาดมาเป็นบทเรียนที่มีคุณค่าต่อ ทีมเสมอๆ	3.65	0.93	มาก	8
10. มองเห็นว่าการเรียนรู้ของทีม ทำให้เกิดการพัฒนาต่อ องค์กร อย่างแท้จริง	3.85	0.93	มาก	2
รวม	3.72	0.63	มาก	-

จากตารางที่ 7 พบว่า ความพร้อมด้านตัวบุคคลเพื่อพัฒนาผู้องค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านการเรียนรู้ของทีม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.72$, S.D. = 0.63) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก 9 ข้อ โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ร่วมสุข ร่วมทุกข์กับเพื่อนสมาชิกในทีมและองค์กรอย่างสม่ำเสมอ และไม่ทอดทิ้งซึ่งกันและกันในเรื่องเกี่ยวกับงานและเป้าหมายขององค์กร ($\bar{X} = 3.90$, S.D. = 0.77) สูงที่สุด มองเห็นว่าการเรียนรู้ของทีม ทำให้เกิดการพัฒนาต่อองค์กร อย่างแท้จริง ($\bar{X} = 3.85$, S.D. = 0.93) มีความมุ่งมั่น มีพันธสัญญาร่วมกันที่จะทำให้วิสัยทัศน์ของทีมและองค์กรสำเร็จให้ได้ โดยสามารถทำงานทั้งในหน้าที่หลักของตนเองและที่ไม่ใช่หน้าที่หลักของตนเองอย่างเต็มอกเต็มใจ ($\bar{X} = 3.83$, S.D. = 0.76) มีความมุ่งมั่นและยึดมั่น (Commitment) ที่จะเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของทีมและขององค์กรอย่างกระตือรือร้น ($\bar{X} = 3.83$, S.D. = 0.77) มีการคุยกัน แลกเปลี่ยนทัศนะร่วมกันกับทีมงานอยู่เสมอ ๆ โดยทุกคนมีความต้องการผลลัพธ์ของทีมร่วมกันอย่างแท้จริง ($\bar{X} = 3.72$, S.D. = 0.75)

ยอมรับและให้คุณค่าในความแตกต่างของบุคคลในทีมเสมอ ๆ และมักจะนำเอาความแตกต่างของแต่ละคนมาใช้สร้างทีมงานให้แข็งแกร่ง ($\bar{X} = 3.71$, S.D. = 0.80) ความสำเร็จของท่านคือความสำเร็จของทีมงานทุกคน เพราะทีมมีการคิดแบบ ชนะ-ชนะ (Think Win-Win) อยู่เสมอๆ ($\bar{X} = 3.66$, S.D. = 0.84) เมื่อเกิดความผิดพลาด หรือเกิดความล้มเหลวในงานขึ้น ทีมงานมักจะนำเอาความผิดพลาดมาเป็นบทเรียนที่มีคุณค่าต่อทีมเสมอๆ ($\bar{X} = 3.65$, S.D. = 0.93) ในทีมงานและในองค์กร สมาชิกสามารถแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างได้และมักจะได้รับการเคารพและยอมรับจากสมาชิกในทีมเสมอๆ ($\bar{X} = 3.71$, S.D. = 0.80) อยู่ในระดับปานกลางเพียง 1 ข้อ คือ ในทีมงานและในองค์กรมีการพูดจากันอย่างเปิดเผย จริงใจ ปราศจากความกลัวที่จะถูกวิพากษ์วิจารณ์ เป็นลำดับสุดท้าย ($\bar{X} = 3.40$, S.D. = 0.94)

ตารางที่ 8 ความพร้อมด้านตัวบุคคลเพื่อพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

n = 207

ความพร้อมด้านตัวบุคคลเพื่อพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1. คิดถึงวิธีการและขั้นตอนการทำงานได้เป็นอย่างดี	3.86	0.83	มาก	1
2. มีความสามารถในการคิดและการปฏิบัติงานที่สลับซับซ้อนได้อย่างเป็นระบบ และขั้นตอน	3.70	0.78	มาก	6
3. รู้ดีว่า ไม่ว่าเราจะปฏิบัติตัวเช่นไร มักจะมีผลกระทบต่อองค์กรและหน่วยงานเสมอๆ	3.80	0.75	มาก	2
4. ช่วยกันคิดวางแผนร่วมกันกับทีมงาน ในการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรถึงจะเล็กน้อย แต่อาจจะก่อให้เกิดผลอันยิ่งใหญ่	3.64	0.79	มาก	9
5. มีวิธีการแก้ไขปัญหาในการทำงานอย่างเป็นระบบ และปัญหาที่ถูกแก้ไขไปแล้วจะไม่เกิดขึ้นมาใหม่ซ้ำแล้วซ้ำอีก	3.72	0.73	มาก	3
6. มักจะไม่แก้ไขปัญหาละจุดโดยลำพัง มักจะพูดคุยแลกเปลี่ยนกับผู้เกี่ยวข้องเสมอๆ	3.63	0.87	มาก	10
7. มีวิธีแก้ปัญหาโดยการพูดคุย แลกเปลี่ยนทัศนคติกับผู้ที่เกี่ยวข้องด้วยการเอาสมมติฐาน ความคิดเห็นของแต่ละฝ่ายมาคุยกันอย่างเปิดเผยและเคารพซึ่งกันและกัน	3.70	0.80	มาก	7
8. มีการมองและแก้ปัญหาโดยไม่ยึดติดกรอบความคิดเดิมๆ เพราะวิธีแก้ปัญหาที่ดีต้องมาจากการปรับเปลี่ยนวิธีคิดของท่าน	3.65	0.83	มาก	8

ตารางที่ 8 (ต่อ)

ความพร้อมด้านตัวบุคคลเพื่อพัฒนาผู้องค์กร แห่งการเรียนรู้ ด้านความรู้แห่งตน	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับ
9. มีวิธีการแก้ปัญหาพร้อมกัน โดยพิจารณาจากทุกๆ มิติ	3.71	0.86	มาก	5
10. สามารถวิเคราะห์แยกแยะ จัดลำดับความสำคัญทางความคิด	3.72	0.88	มาก	4
รวม	3.71	0.62	มาก	-

จากตารางที่ 8 พบว่า ความพร้อมด้านตัวบุคคลเพื่อพัฒนาผู้องค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.71$, S.D. = 0.62) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ คิดถึงวิธีการและขั้นตอนการทำงานได้เป็นอย่างดี ($\bar{X} = 3.86$, S.D. = 0.83) รู้ดีว่าไม่ว่าเราจะปฏิบัติตัวเช่นไร มักจะมีผลกระทบต่อองค์กรและหน่วยงานเสมอๆ ($\bar{X} = 3.80$, S.D. = 0.75) มีวิธีการแก้ไขปัญหาในการทำงานอย่างเป็นระบบ และปัญหาที่ถูกแก้ไขไปแล้วมักจะไม่มีเกิดขึ้นมาใหม่ซ้ำแล้วซ้ำอีก ($\bar{X} = 3.72$, S.D. = 0.73) สามารถวิเคราะห์แยกแยะ จัดลำดับความสำคัญทางความคิด ($\bar{X} = 3.72$, S.D. = 0.88) มีวิธีการแก้ปัญหาพร้อมกัน โดยพิจารณาจากทุกๆ มิติ ($\bar{X} = 3.71$, S.D. = 0.86) มีความสามารถในการคิดและการปฏิบัติงานที่สลับซับซ้อน ได้อย่างเป็นระบบและขั้นตอน ($\bar{X} = 3.70$, S.D. = 0.78) มีวิธีแก้ปัญหาโดยการพูดคุย แลกเปลี่ยนทัศนคติกับผู้ที่เกี่ยวข้องด้วยการเอาสมมติฐาน ความคิดเห็นของแต่ละฝ่ายมาคุยกันอย่างเปิดเผยและเคารพซึ่งกันและกัน ($\bar{X} = 3.70$, S.D. = 0.80) มีการมองและแก้ปัญหาโดยไม่ยึดติดกรอบความคิดเดิมๆ เพราะวิธีแก้ปัญหาที่ดีต้องมาจากการปรับเปลี่ยนวิธีคิดของท่าน ($\bar{X} = 3.65$, S.D. = 0.83) ช่วยกันคิดวางแผนร่วมกันกับทีมงาน ในการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรถึงจะเล็กน้อย แต่อาจจะก่อให้เกิดผลอันยิ่งใหญ่ ($\bar{X} = 3.64$, S.D. = 0.79) ในขณะที่ มักจะไม่แก้ไขปัญหาละเลาะๆ โดยลำพัง มักจะพูดคุยแลกเปลี่ยนกับผู้เกี่ยวข้องเสมอๆ เป็นลำดับสุดท้าย ($\bar{X} = 3.63$, S.D. = 0.87)

ตอนที่ 3 ความพร้อมด้านสภาวะแวดล้อมทางกายภาพ เพื่อพัฒนาผู้องค์กรแห่งการเรียนรู้ ของเทศบาลเมือง จังหวัดราชบุรี

การศึกษาระดับความพร้อมด้านสภาวะแวดล้อมทางกายภาพ เพื่อพัฒนาผู้องค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเมือง จังหวัดราชบุรี ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านโครงสร้างองค์กร 2) ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ 3) ด้านบรรยากาศองค์กร ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์การให้ค่าความหมายของค่าคะแนนเป็น 5 ระดับ คือ ระดับน้อยที่สุด ระดับน้อย ระดับปานกลาง ระดับ

มาก ระดับมากที่สุด โดยผลการวิเคราะห์ในภาพรวม แสดงไว้ในตารางที่ 9 และในรายด้าน แสดงไว้ในตารางที่ 10 – 12

ตารางที่ 9 ความพร้อมด้านสภาวะแวดล้อมทางกายภาพเพื่อพัฒนาผู้ประกอบการแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเมือง จังหวัดราชบุรี ในภาพรวม

n = 207

ความพร้อมด้านสภาวะแวดล้อมทางกายภาพเพื่อพัฒนาผู้ประกอบการแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเมือง จังหวัดราชบุรี	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1. ด้านโครงสร้างองค์กร	3.48	0.62	ปานกลาง	2
2. ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	3.50	0.66	มาก	1
3. ด้านบรรยากาศองค์กร	3.45	0.72	ปานกลาง	3
รวม	3.48	0.58	ปานกลาง	-

จากตารางที่ 9 พบว่า ความพร้อมด้านสภาวะแวดล้อมทางกายภาพเพื่อพัฒนาผู้ประกอบการแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเมือง จังหวัดราชบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.48$, S.D. = 0.58) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.50$, S.D. = 0.66) ส่วนด้านโครงสร้างองค์กร ($\bar{X} = 3.48$, S.D. = 0.62) และด้านบรรยากาศองค์กร ($\bar{X} = 3.45$, S.D. = 0.72) อยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ 10 ความพร้อมด้านสภาวะแวดล้อมทางกายภาพเพื่อพัฒนาผู้ประกอบการแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านโครงสร้างองค์กร

n = 207

ความพร้อมด้านสภาวะแวดล้อมทางกายภาพเพื่อพัฒนาผู้ประกอบการแห่งการเรียนรู้ด้านโครงสร้างองค์กร	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1. โครงสร้างขององค์กร มีคำพรรณานำหน้าที่ความรับผิดชอบ (Job description)	3.70	0.80	มาก	1
2. โครงสร้างองค์กรกำหนดรูปแบบไว้อย่างชัดเจน ท่านเข้าใจและทำงานตามระบบโครงสร้างขององค์กร ไม่เกิดการท้งานซ้ำซ้อน	3.64	0.76	มาก	2

ตารางที่ 10 (ต่อ)

n = 207

ความพร้อมด้านสภาวะแวดล้อมทางกายภาพ เพื่อพัฒนาผู้ประกอบการแห่งการเรียนรู้ ด้านโครงสร้างองค์กร	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับ
3. องค์กรมีระบบการจัดสายการบังคับบัญชาที่ไม่ซับซ้อน เพื่อส่งเสริมให้เกิดการสื่อสารและเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว	3.52	0.86	มาก	4
4. โครงสร้างองค์กรมีลักษณะแบนราบ ขอบเขตโครงสร้างน้อยลงทำให้การติดต่อประสานงานมีเพิ่มและง่ายขึ้น	3.34	0.84	ปานกลาง	6
5. องค์กรมีการกระจายอำนาจ และมอบหมายงานที่เอื้อให้ท่านมีความรับผิดชอบและเกิดการเรียนรู้	3.41	0.84	ปานกลาง	5
6. องค์กรได้ส่งเสริมการแลกเปลี่ยน และเพิ่มพูนความรู้ทั้งในสายงานและข้ามสายงาน เช่น มีระบบการหมุนเวียนงานต่างฝ่าย	3.25	0.95	ปานกลาง	7
7. แผนงาน โครงการที่ดำเนินอยู่เปิดโอกาสให้ท่านมีการเรียนรู้อยู่เสมอ	3.53	0.78	มาก	3
รวม	3.48	0.62	ปานกลาง	-

จากตารางที่ 10 พบว่า พนักงานเทศบาลมีความคิดเห็นว่า ความพร้อมด้านสภาวะแวดล้อมทางกายภาพเพื่อพัฒนาผู้ประกอบการแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านโครงสร้างองค์กร พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.48$, S.D. = 0.62) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก 4 ข้อ โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ โครงสร้างขององค์กรมีคำพรรณาน้ำที่ความรับผิดชอบ (Job description) ($\bar{X} = 3.70$, S.D. = 0.80) โครงสร้างองค์กรกำหนดรูปแบบไว้อย่างชัดเจน ท่านเข้าใจและทำงานตามระบบโครงสร้างขององค์กร ไม่เกิดการท้งานช้าซ้อน ($\bar{X} = 3.64$, S.D. = 0.76) แผนงาน โครงการที่ดำเนินอยู่เปิดโอกาสให้ท่านมีการเรียนรู้อยู่เสมอ ($\bar{X} = 3.53$, S.D. = 0.78) องค์กรมีระบบการจัดสายการบังคับบัญชาที่ไม่ซับซ้อน เพื่อส่งเสริมให้เกิดการสื่อสารและเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว ($\bar{X} = 3.52$, S.D. = 0.86) และอยู่ในระดับปานกลาง 3 ข้อ ดังนี้ องค์กรมีการกระจายอำนาจ และมอบหมายงานที่เอื้อให้ท่านมีความ รับผิดชอบและเกิดการเรียนรู้ ($\bar{X} = 3.41$, S.D. = 0.84) โครงสร้างองค์กรมีลักษณะแบนราบ ขอบเขตโครงสร้างน้อยลงทำให้การติดต่อประสานงานมีเพิ่มและง่ายขึ้น ($\bar{X} = 3.34$, S.D. = 0.84) ในขณะที่องค์กรได้ส่งเสริมการแลกเปลี่ยน และเพิ่มพูนความรู้ทั้งในสายงานและข้ามสายงาน เช่น มีระบบการหมุนเวียนงานต่างฝ่าย เป็นลำดับสุดท้าย ($\bar{X} = 3.25$, S.D. = 0.95)

ตารางที่ 11 ความพร้อมด้านสถานะแวดล้อมทางกายภาพเพื่อพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

n = 207

ความพร้อมด้านสถานะแวดล้อมทางกายภาพเพื่อพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1. องค์กรจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกและเอื้อต่อการเรียนรู้ เช่น ห้องประชุมฝึกอบรม และห้องระบบสื่ออิเล็กทรอนิกส์ สื่อวีดิทัศน์ โสตทัศนูปกรณ์การเรียนรู้	3.51	0.90	มาก	4
2. องค์กรสนับสนุนให้มีการเรียนรู้ที่ตอบสนองความต้องการปัจจุบัน โดยใช้วิธีการแบบต่างๆ เช่น เทคโนโลยีสารสนเทศ การสอนแนะจากการปฏิบัติงานจริง	3.40	0.91	ปานกลาง	5
3. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ส่งเสริมให้บุคคลมีการเรียนรู้และพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานดียิ่งขึ้น	3.53	0.82	มาก	3
4. องค์กรมีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากร	3.28	0.89	ปานกลาง	6
5. สามารถใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงาน	3.74	0.87	มาก	1
6. มีความสามารถใช้คอมพิวเตอร์ เทคโนโลยีต่างๆ ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.57	0.95	มาก	2
7. องค์กรมีเครื่องคอมพิวเตอร์เพียงพอต่อสัดส่วนพนักงานในการใช้ปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ	3.27	0.89	ปานกลาง	7
รวม	3.50	0.66	มาก	-

จากตารางที่ 11 พบว่า พนักงานเทศบาลมีความคิดเห็นว่า ความพร้อมด้านสถานะแวดล้อมทางกายภาพเพื่อพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเมือง จังหวัดราชบุรี พบว่า ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.50$, S.D. = 0.66) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก 4 ข้อ โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ สามารถใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อเพิ่มพูน ประสิทธิภาพการทำงาน ($\bar{X} = 3.74$, S.D. = 0.87) มีความสามารถใช้คอมพิวเตอร์เทคโนโลยีต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 3.57$, S.D. = 0.95) ระบบเทคโนโลยี สารสนเทศ ส่งเสริมให้บุคคลมีการเรียนรู้ และพัฒนา

ความสามารถในการปฏิบัติงานดีขึ้น ($\bar{X} = 3.53$, S.D. = 0.82) องค์กรจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกและเอื้อต่อการเรียนรู้ เช่น ห้องประชุมฝึกอบรม และห้องระบบสื่ออิเล็กทรอนิกส์ สื่อวิดีโอทัศน์ โสตทัศนูปกรณ์การเรียนรู้ ($\bar{X} = 3.51$, S.D. = 0.90) อยู่ในระดับปานกลาง 3 ข้อ ดังนี้ องค์กรสนับสนุนให้มีการเรียนรู้ที่ตอบสนองความต้องการปัจจุบัน โดยใช้วิธีการแบบต่างๆ เช่น เทคโนโลยีสารสนเทศ การสอนแนะจากการปฏิบัติงานจริง ($\bar{X} = 3.40$, S.D. = 0.91) องค์กรมีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากร ($\bar{X} = 3.28$, S.D. = 0.89) ในขณะที่องค์กรมีเครื่องคอมพิวเตอร์เพียงพอต่อสัดส่วนพนักงานในการใช้ปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ เป็นลำดับสุดท้าย ($\bar{X} = 3.27$, S.D. = 0.89)

ตารางที่ 12 ความพร้อมด้านสภาวะแวดล้อมทางกายภาพเพื่อพัฒนาผู้องค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านบรรยากาศองค์กร

n = 207

ความพร้อมด้านสภาวะแวดล้อมทางกายภาพเพื่อพัฒนาผู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านบรรยากาศองค์กร	\bar{X}	S.D.	ระดับ	ลำดับ
1. ผู้บริหารให้ความอิสระ ความเสมอภาค และยอมรับฟังความคิดเห็นอยู่เสมอ	3.55	0.92	มาก	1
2. ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา และผู้สอนแนะ รวมทั้งส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้	3.49	0.94	ปานกลาง	3
3. ผู้บริหารให้การสนับสนุนและส่งเสริมให้ท่านตระหนักใน ความสำคัญของการเรียนรู้	3.49	0.89	ปานกลาง	2
4. ได้รับการส่งเสริมจากองค์กรให้ดูแลจัดการเรียนรู้และพัฒนา ตนเองอย่างสม่ำเสมอ	3.43	0.88	ปานกลาง	6
5. องค์กรสนับสนุนให้ท่านมีส่วนร่วมในทุกๆขั้นตอนของการทำงาน	3.47	0.85	ปานกลาง	4
6. องค์กรมีการพัฒนากลยุทธ์รูปแบบใหม่ๆในการแลกเปลี่ยน การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ทั้งทั้งองค์กรท่านได้รับการอบรมและ เรียนรู้วิธีการทำงานที่เป็นทีม	3.28	0.89	ปานกลาง	7
7. บรรยากาศองค์กรส่งเสริมให้ท่านตระหนักในความสำคัญ ของการเรียนรู้	3.46	0.90	ปานกลาง	5
รวม	3.45	0.72	ปานกลาง	-

จากตารางที่ 12 พบว่า พนักงานเทศบาลมีความคิดเห็นว่า ความพร้อมด้านสภาวะแวดล้อมทางกายภาพเพื่อพัฒนาผู้องค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านบรรยากาศองค์กร อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.45, S.D. = 0.72$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากเพียงข้อเดียว ดังนี้ ผู้บริหารให้ความอิสระ ความเสมอภาค และยอมรับฟังความคิดเห็นอยู่เสมอ ๆ ($\bar{X} = 3.55, S.D. = 0.92$) และอยู่ในระดับปานกลาง 6 ข้อ โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารให้การสนับสนุนและส่งเสริมให้ท่านตระหนักในความสำคัญของการเรียนรู้ ($\bar{X} = 3.49, S.D. = 0.89$) ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาและผู้สอนแนะรวมทั้งส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ ($\bar{X} = 3.49, S.D. = 0.94$) องค์กรสนับสนุนให้ท่านมีส่วนร่วมในทุกๆ ขั้นตอนของการทำงาน ($\bar{X} = 3.47, S.D. = 0.85$) บรรยากาศองค์กรส่งเสริมให้ท่านตระหนักในความสำคัญของการเรียนรู้ ($\bar{X} = 3.46, S.D. = 0.90$) ได้รับการส่งเสริมจากองค์กรให้ดูแลจัดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ ได้รับการส่งเสริมจากองค์กรให้ดูแลจัดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = 3.43, S.D. = 0.88$) ในขณะที่องค์กรมีการพัฒนากลยุทธ์ รูปแบบใหม่ๆ ในการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร ท่านได้รับการอบรมและเรียนรู้วิธีการทำงานที่เป็นทีม เป็นลำดับสุดท้าย ($\bar{X} = 3.28, S.D. = 0.89$)

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความพร้อมด้านตัวบุคคล เพื่อพัฒนาผู้องค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเมือง จังหวัดราชบุรี

การเปรียบเทียบความพร้อมด้านตัวบุคคลเพื่อพัฒนาผู้องค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเมือง จังหวัดราชบุรี ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบโดยใช้ การทดสอบค่าที (t – test) กับสถานภาพระหว่างตัวแปร 2 กลุ่ม ได้แก่ เพศ อายุ สายการปฏิบัติงาน และประสบการณ์ในการทำงาน และเปรียบเทียบสถานภาพที่มีตัวแปรมากกว่า 2 กลุ่มขึ้นไป โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance) ได้แก่ วุฒิการศึกษา ดังรายละเอียดในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 13 การเปรียบเทียบความพร้อมเพื่อพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเมือง
จังหวัดราชบุรี ด้านตัวบุคคล จำแนกตามเพศ

n = 207

ความพร้อมเพื่อพัฒนาสู่องค์กร แห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเมือง จังหวัดราชบุรี	เพศ				t	Sig
	ชาย (n= 67)		หญิง (n=140)			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
ด้านตัวบุคคล	3.75	0.46	3.73	0.56	0.238	.812

* มีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 13 การเปรียบเทียบความพร้อมด้านตัวบุคคลเพื่อพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเมือง จังหวัดราชบุรีจำแนกตามเพศ พบว่า พนักงานเทศบาลเพศชายและพนักงานเพศหญิงมีความพร้อมด้านตัวบุคคลเพื่อพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 14 การเปรียบเทียบความพร้อมเพื่อพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเมือง
จังหวัดราชบุรี ด้านตัวบุคคล จำแนกตามอายุ

n = 207

ความพร้อมเพื่อพัฒนาสู่องค์กร แห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเมือง จังหวัดราชบุรี	อายุ				t	Sig
	25-35 ปี (n= 55)		36-60 ปี (n=152)			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
ด้านตัวบุคคล	3.73	0.52	3.74	0.53	0.083	.934

* มีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 14 การเปรียบเทียบความพร้อมด้านตัวบุคคลเพื่อพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเมือง จังหวัดราชบุรีจำแนกตามอายุ พบว่า พนักงานเทศบาลที่มีอายุต่างกัน มีความพร้อมด้านตัวบุคคลเพื่อพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 15 การเปรียบเทียบความพร้อมเพื่อพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเมือง
จังหวัดราชบุรีด้านตัวบุคคล จำแนกตามสายการปฏิบัติงาน

n = 207

ความพร้อมเพื่อพัฒนาสู่องค์กร แห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเมือง จังหวัดราชบุรี	สายการปฏิบัติงาน				t	Sig
	สายบริหาร (n= 61)		สายปฏิบัติการ (n=146)			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
ด้านตัวบุคคล	3.94	0.59	3.65	0.48	3.614	.000*

* มีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 15 การเปรียบเทียบความพร้อมด้านตัวบุคคลเพื่อพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเมือง จังหวัดราชบุรี จำแนกตามสายการปฏิบัติงาน พบว่า พนักงานที่ปฏิบัติงานในสายบริหารและสายปฏิบัติการมีความพร้อมด้านตัวบุคคลเพื่อพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 16 การเปรียบเทียบความพร้อมเพื่อพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเมือง
จังหวัดราชบุรีด้านตัวบุคคล จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน

n = 207

ความพร้อมเพื่อพัฒนาสู่องค์กร แห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเมือง จังหวัดราชบุรี	ประสบการณ์ในการทำงาน				t	Sig
	สายบริหาร (n= 123)		สายปฏิบัติการ (n=84)			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
ด้านตัวบุคคล	3.70	0.50	3.79	0.57	1.136	.257

* มีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 16 การเปรียบเทียบความพร้อมด้านตัวบุคคลเพื่อพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเมือง จังหวัดราชบุรี จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า พนักงานเทศบาลที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกันมีความพร้อมด้านตัวบุคคลเพื่อพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกันอย่างไม่มีความนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 17 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับความพร้อมด้านตัวบุคคลเพื่อพัฒนาผู้
 องค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเมือง จังหวัดราชบุรี จำแนกตามวุฒิการศึกษา

n = 207

ความพร้อมเพื่อพัฒนาผู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ ของเทศบาลเมือง จังหวัดราชบุรี	ต่ำกว่า ปริญญาตรี		ปริญญาตรี		ปริญญาโท	
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.
ด้านตัวบุคคล	3.55	0.53	3.77	0.52	3.98	0.49

จากตารางที่ 17 พบว่า พนักงานเทศบาลที่มีวุฒิกการศึกษาปริญญาโทมีระดับความพร้อมด้านตัวบุคคล ($\bar{X} = 3.98$, S.D. = 0.49) รองลงมา พนักงานเทศบาลที่มีวุฒิกการศึกษาปริญญาตรี ($\bar{X} = 3.77$, S.D. = 0.43) และพนักงานเทศบาลที่มีวุฒิกการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ($\bar{X} = 3.55$, S.D. = 0.53) ในการเปรียบเทียบความพร้อมด้านตัวบุคคล เพื่อพัฒนาผู้องค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามวุฒิการศึกษา ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้นำค่าเฉลี่ยมาเปรียบเทียบด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance) ดังตารางที่ 18

ตารางที่ 18 การเปรียบเทียบความพร้อมเพื่อพัฒนาผู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเมือง
 จังหวัดราชบุรี ด้านตัวบุคคล จำแนกตามวุฒิการศึกษา

n = 207

ความพร้อมเพื่อพัฒนาผู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ ของเทศบาลเมือง จังหวัดราชบุรี	แหล่งความแปรปรวน	SS	Df	MS	F	Sig
ด้านตัวบุคคล	ระหว่างกลุ่ม	2.976	2	1.488	5.438	.005*
	ภายในกลุ่ม	55.815	204	.274		
	รวม	58.790	206			

* มีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

จากตารางที่ 18 การเปรียบเทียบความพร้อมด้านตัวบุคคลเพื่อพัฒนาผู้องค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเมือง จังหวัดราชบุรี จำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่า พนักงานเทศบาลที่มีวุฒิกการศึกษาต่างกันมีความพร้อมด้านตัวบุคคลเพื่อพัฒนาผู้องค์กรแห่งการเรียนรู้ แตกต่างกันอย่างมี

นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อผลการวิเคราะห์แตกต่างกันจึงทำการทดสอบด้วยวิธีรายคู่ (LSD) ดังตารางที่ 19

ตารางที่ 19 ผลการทดสอบความแตกต่างรายคู่ด้านตัวบุคคลด้วยวิธี LSD

ด้านตัวบุคคล	\bar{X}	ต่ำกว่า ปริญญาตรี	ปริญญาตรี	ปริญญาโท
ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.55		.010	.003
ปริญญาตรี	3.77			
ปริญญาโท	3.98			

จากตารางที่ 19 ความพร้อมด้านตัวบุคคลเพื่อพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเมือง จังหวัดราชบุรีของพนักงานเทศบาลที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันมีระดับความพร้อมด้านตัวบุคคลเพื่อพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน พบว่า พนักงานเทศบาลที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาโท และวุฒิการศึกษาปริญญาตรี มีความพร้อมด้านตัวบุคคลเพื่อพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกับพนักงานเทศบาลที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตอนที่ 5 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความพร้อมด้านตัวบุคคลและด้านสถานะแวดล้อมทางกายภาพ เพื่อพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเมืองราชบุรี เทศบาลเมืองโพธารามและเทศบาลเมืองบ้านโป่ง

การเปรียบเทียบระดับความพร้อมด้านตัวบุคคลและด้านสถานะแวดล้อมทางกายภาพเพื่อพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเมืองราชบุรี เทศบาลเมืองโพธาราม และเทศบาลเมืองบ้านโป่ง ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบ จากค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และผลรวมรายด้าน โดยใช้วิธีวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One Way Analysis of Variance) ดังรายละเอียดในตาราง ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 20 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของการเปรียบเทียบความพร้อมด้านตัวบุคคลเพื่อพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามเทศบาล

เทศบาล	ความพร้อมด้านตัวบุคคลเพื่อพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ
เทศบาลเมืองบ้านโป่ง	3.80	0.54	มาก
เทศบาลเมืองราชบุรี	3.73	0.46	มาก
เทศบาลเมืองโพธาราม	3.68	0.60	มาก

จากตารางที่ 20 จากการเปรียบเทียบตามความคิดเห็นเกี่ยวกับ ความพร้อมด้านตัวบุคคลเพื่อพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามเทศบาล พบว่า มีระดับความพร้อมด้านตัวบุคคลเพื่อพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมากทุกแห่งเมื่อพิจารณาแต่ละเทศบาล พบว่า เทศบาลเมืองบ้านโป่งมากที่สุด ($\bar{X} = 3.80$, S.D. = 0.54) เทศบาลเมืองราชบุรี ($\bar{X} = 3.73$, S.D. = 0.46) และเทศบาลเมืองโพธาราม ($\bar{X} = 3.68$, S.D. = 0.60)

ตารางที่ 21 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของการเปรียบเทียบความพร้อมด้านสภาวะแวดล้อมทางกายภาพเพื่อพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามเทศบาล

เทศบาล	ความพร้อมด้านสภาวะแวดล้อมทางกายภาพเพื่อพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้		
	\bar{X}	S.D.	ระดับ
เทศบาลเมืองบ้านโป่ง	3.52	0.60	มาก
เทศบาลเมืองราชบุรี	3.48	0.61	มาก
เทศบาลเมืองโพธาราม	3.43	0.53	มาก

จากตารางที่ 21 จากการเปรียบเทียบตามความคิดเห็นเกี่ยวกับ ความพร้อมด้านสภาวะแวดล้อมทางกายภาพเพื่อพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า มีระดับความพร้อมด้านสภาวะแวดล้อมทางกายภาพเพื่อพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมากทุกแห่ง เมื่อพิจารณาแต่ละเทศบาล พบว่า เทศบาลเมืองบ้านโป่ง มากที่สุด ($\bar{X} = 3.52$, S.D. = 0.60) เทศบาลเมืองราชบุรี ($\bar{X} = 3.48$, S.D. = 0.61) และเทศบาลเมืองโพธาราม ($\bar{X} = 3.43$, S.D. = 0.53)

ตารางที่ 22 การเปรียบเทียบความพร้อมเพื่อพัฒนาผู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเมือง
จังหวัดราชบุรี จำแนกตามเทศบาล

ความพร้อมเพื่อพัฒนาผู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเมือง จังหวัดราชบุรี	แหล่งความ แปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig
ด้านตัวบุคคล	ระหว่างกลุ่ม	.476	2	.238	.832	.437
	ภายในกลุ่ม	58.314	204	.286		
	รวม	58.790	206			
ด้านสภาวะแวดล้อมทางกายภาพ	ระหว่างกลุ่ม	.293	2	.146	.422	.656
	ภายในกลุ่ม	70.746	204	.347		
	รวม	71.039	206			

จากตารางที่ 22 การเปรียบเทียบความพร้อมเพื่อพัฒนาผู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านตัวบุคคลและด้านสภาวะแวดล้อมทางกายภาพ จำแนกตามเทศบาล พบว่า ไม่แตกต่างกัน

ตอนที่ 6 การวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์ที่ได้จากการประมวลความคิดเห็นเกี่ยวกับ ความพร้อม
เพื่อพัฒนาผู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเมือง จังหวัดราชบุรี

การวิเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลจากการประมวลความคิดเห็นเกี่ยวกับความพร้อมเพื่อพัฒนาผู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเมือง จังหวัดราชบุรี ตามความคิดเห็นของรองนายกเทศมนตรีเทศบาลเมืองราชบุรี รองนายกเทศมนตรีเทศบาลเมืองบ้านโป่ง รองนายกเทศมนตรีเทศบาลเมืองโพธาราม จำนวน 3 คน และรองปลัดเทศบาลเมืองราชบุรี รองปลัดเทศบาลเมืองบ้านโป่ง รองปลัดเทศบาลเมืองโพธาราม จำนวน 3 คน รวมจำนวนทั้งสิ้น 6 คน โดยนำมาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จำแนกเป็นประเด็นได้ ดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ผู้ให้สัมภาษณ์เป็นผู้บริหารเทศบาลเมือง จังหวัดราชบุรี จำนวน 6 คน ได้แก่ รองนายกเทศมนตรีเทศบาลเมืองราชบุรี รองปลัดเทศบาลเมืองราชบุรี รองนายกเทศมนตรีเทศบาลเมืองบ้านโป่ง รองปลัดเทศบาลเมืองบ้านโป่ง รองนายกเทศมนตรีเทศบาลเมืองโพธาราม และรักษาการแทนหัวหน้าสำนักปลัดเทศบาลเมืองโพธาราม

2. ความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับความพร้อมด้านตัวบุคคลของพนักงานเทศบาลเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ผู้บริหารมีความคิดเห็นว่า 1.) พนักงานเทศบาลมีคุณลักษณะความพร้อมด้านตัวบุคคลในแต่ละด้านเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากหน่วยงานเทศบาลเองที่ได้จัดอบรมพัฒนาพนักงาน โดยมุ่งเน้นการพัฒนาเทศบาลให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และสร้างความเข้าใจในเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ให้กับพนักงานเทศบาล

2.) พนักงานเทศบาลมีความพร้อมในด้านการเรียนรู้ร่วมกัน และการทำงานร่วมกันเป็นทีม ซึ่งเห็นได้จากการปฏิบัติงานของพนักงาน และจากการประเมินพนักงานเทศบาล

3.) ผู้บริหารมีความคิดเห็นว่า พนักงานควรมีความพร้อมในตัวบุคคล โดยต้องมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เพื่อนำไปสู่การเรียนรู้ร่วมกันและทำงานร่วมกันเป็นทีม เพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งผู้บริหารหรือตัวผู้นำในแต่ละกองจะมีส่วนสำคัญในการส่งเสริม กระตุ้น สร้างความเข้าใจและมีการกำหนดทิศทางการพัฒนา มีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาร่วมกันกับพนักงานเทศบาลอย่างชัดเจนและสอดคล้องกับหน่วยงานเทศบาล

3. ความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับความพร้อมด้านสภาวะแวดล้อมทางกายภาพของเทศบาล เพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

- ผู้บริหารมีความคิดเห็นว่า เทศบาลมีความพร้อมด้านสภาวะแวดล้อมขององค์กร โดยมีการสร้างบรรยากาศองค์กร ให้ความเป็นกันเองกับพนักงานรวมทั้งเน้นส่งเสริมให้ตระหนักในความสำคัญของการเรียนรู้

- โครงสร้างองค์กร เทศบาลได้มีการกำหนดรูปแบบไว้อย่างชัดเจน พนักงานเทศบาลทำงานตามโครงสร้างที่กำหนดไว้ แต่โครงสร้างของหน่วยงานเทศบาลยังเป็นลักษณะที่มีรูปแบบสายบังคับบัญชาอยู่

- ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ผู้บริหารเห็นว่าเมื่อพิจารณาตัวบุคคลในองค์กร จะเห็นว่า พนักงานเทศบาลมีความสามารถในการปฏิบัติใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติหน้าที่ได้ เป็นอย่างดี เมื่อพิจารณาทางด้านสภาวะแวดล้อมทางกายภาพขององค์กร จะเห็นว่าเทศบาลยังขาดงบประมาณในการจัดหาเครื่องคอมพิวเตอร์ และสื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัยให้เพียงพอพนักงานในการเรียนรู้ ปฏิบัติงาน

4. ความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับการนำองค์กรแห่งการเรียนรู้มาใช้กับหน่วยงานเทศบาล

ผู้บริหารมีความคิดเห็นว่า ปัญหาที่สำคัญ คือ ทางด้าน โครงสร้างที่ยังเป็นระบบราชการที่ตายตัว ดังนั้น ผู้บริหารควรมีการวางแผน สามารถปรับเปลี่ยนได้ตลอดเวลา มีรูปแบบเทคนิควิธีการในการบริหารเทศบาลให้เอื้อต่อการเรียนรู้

ปัญหาทางด้านเทคโนโลยีที่มียังไม่เพียงพอต่อพนักงานเทศบาล ควรมีการจัดสรรงบประมาณในการส่งเสริมด้านระบบเทคโนโลยีในการทำงาน และส่งเสริมสนับสนุนในการเรียนรู้

ปัญหาจากผู้นำ ผู้บริหารในส่วนคณะเทศมนตรีซึ่งมาจากการเลือกตั้ง ที่ได้เข้ามาบริหารงานเทศบาล มีระยะเวลาการดำรงตำแหน่งของคณะเทศมนตรี ซึ่งมีข้อจำกัดในเรื่องระยะเวลาการทำงาน เนื่องจากมีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละ 4 ปี ซึ่งอาจจะทำให้การบริหารพัฒนาไม่เป็นที่ไปอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น ผู้บริหารหรือผู้นำที่เข้ามาบริหารงานเทศบาลในแต่ละวาระ ควรมีการศึกษาแนวทางการบริหารงานของเทศบาล สร้างความเข้าใจในรูปแบบของการบริหารเทศบาล มีการบริหารงานอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากผู้บริหารเป็นส่วนสำคัญในการเป็นผู้ที่สามารถนำพาทีมงานให้มีความเข้าใจ และนำมาพัฒนาทีมงาน พนักงานในแต่ละกองให้เป็นที่ไปอย่างต่อเนื่อง และการมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของผู้บริหารสอดคล้องกับวิสัยทัศน์กับหน่วยงานเทศบาล มีการวางแผน สามารถปรับเปลี่ยนได้ตลอดเวลา เน้นคุณภาพชีวิตพนักงาน ซึ่งผู้บริหารควรให้ความสำคัญและสร้างบรรยากาศ ส่งเสริมกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้และทำให้หน่วยงานเทศบาล มีการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน สามารถนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยเรื่อง “ความพร้อมเพื่อพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเมืองจังหวัดราชบุรี” มีวัตถุประสงค์ในการวิจัย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาระดับความพร้อมด้านตัวบุคคล เพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเมืองราชบุรี
2. เพื่อศึกษาระดับความพร้อมด้านสภาวะแวดล้อมทางกายภาพ เพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเมืองราชบุรี
3. เพื่อเปรียบเทียบระดับความพร้อมด้านตัวบุคคล โดยจำแนกตาม เพศ อายุ วุฒิ การศึกษา สาขาการปฏิบัติงาน ประสบการณ์การทำงาน
4. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความพร้อมด้านตัวบุคคล และด้านสภาวะแวดล้อมทางกายภาพเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเมืองราชบุรี เทศบาลเมืองบ้านโป่ง เทศบาลเมืองโพธาราม

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานเทศบาลเมือง จังหวัดราชบุรี 3 แห่ง จำนวน 207 คน และกลุ่มตัวอย่างเพื่อการสัมภาษณ์ ได้แก่ รองนายกเทศมนตรีเทศบาลเมือง จำนวน 3 คน รองปลัดเทศบาลเมือง จำนวน 3 คน แห่งละ 2 คน รวมทั้งสิ้น 6 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด และแบบสัมภาษณ์ จำนวน 1 ชุด แบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ปัจจัยภูมิหลังของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ระดับความพร้อมด้านตัวบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม เพื่อพัฒนาเทศบาลสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ แบ่งออกเป็น 5 ด้าน ดังนี้ 1. ด้านความรู้แห่งตน 2. ด้านแบบแผนความคิดอ่าน 3. ด้านวิสัยทัศน์ร่วม 4. ด้านการเรียนรู้ของทีม 5. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

ตอนที่ 3 ระดับความพร้อมด้านสภาวะแวดล้อมทางกายภาพขององค์กร เพื่อพัฒนาเทศบาลสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ แบ่งออกเป็น 3 ด้าน ดังนี้ 1. ด้านโครงสร้างองค์กร 2. ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ 3. ด้านบรรยากาศองค์กร

และแบบสัมภาษณ์ แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 สัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้บริหารในเรื่องความพร้อมของเทศบาลเพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านตัวบุคคล และด้านสภาวะแวดล้อมทางกายภาพ

การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical Package For Social Science) ใช้สถิติร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การวิเคราะห์เปรียบเทียบใช้วิธีทดสอบ t-test กรณีที่ตัวแปรอิสระจำแนกมากกว่า 2 กลุ่มใช้วิธีวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว (One Way - ANOVA) นำเสนอข้อมูลการวิเคราะห์ในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย

สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาความพร้อมเพื่อพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเมือง จังหวัดราชบุรี สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. ปัจจัยภูมิหลังของผู้ตอบแบบสอบถาม จากการศึกษานักวิจัยภูมิหลังของพนักงานเทศบาล ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย มีอายุโดยเฉลี่ย 40.34 ปี มีสถานภาพสมรส ร้อยละ 74.90 มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 68.10 พนักงานเทศบาลปฏิบัติงานอยู่ในสายปฏิบัติการ ร้อยละ 70.50 และส่วนใหญ่มี่ประสบการณ์ในการทำงานเฉลี่ย 14.58 ปี

2. จากการศึกษความพร้อมด้านตัวบุคคลเพื่อพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเมือง จังหวัดราชบุรี ผลการวิจัย ในภาพรวมพบว่า พนักงานเทศบาลมีความพร้อมด้านตัวบุคคลเพื่อพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ดังนี้ ด้านความรอบรู้แห่งตน ($\bar{X} = 3.87$, S.D. = 0.53) ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ($\bar{X} = 3.80$, S.D. = 0.57) ด้านการเรียนรู้ของทีม ($\bar{X} = 3.72$, S.D. = 0.63) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 3.71$, S.D. = 0.62) และด้านวิสัยทัศน์ร่วม ($\bar{X} = 3.59$, S.D. = 0.63)

3. จากการศึกษความพร้อมด้านสภาวะแวดล้อมทางกายภาพเพื่อพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเมือง จังหวัดราชบุรี ผลการวิจัย ในภาพรวมพบว่า เทศบาลมีความพร้อมด้านสภาวะแวดล้อมทางกายภาพเพื่อพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มีความพร้อมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.48$, S.D. = 0.62) ส่วนด้านโครงสร้างองค์กร ($\bar{X} = 3.50$, S.D. = 0.66) และด้านบรรยากาศองค์กร ($\bar{X} = 3.45$, S.D. = 0.72) อยู่ในระดับปานกลาง

4. การเปรียบเทียบความพร้อมด้านตัวบุคคล โดยจำแนกตาม เพศ อายุ วุฒิการศึกษา สายการปฏิบัติงาน ประสบการณ์ในการทำงาน ดังนี้

ความพร้อมด้านตัวบุคคลเพื่อพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเมือง จังหวัดราชบุรี จำแนกตามเพศ อายุ ประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า พนักงานเทศบาลมีความพร้อมด้านตัวบุคคลแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05

เมื่อจำแนกตามสายการปฏิบัติงาน และวุฒิการศึกษา พบว่า พนักงานเทศบาลสายบริหาร กับสายปฏิบัติการและพนักงานเทศบาลที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท กับวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีและต่ำกว่าปริญญาตรีมีความพร้อมด้านตัวบุคคลแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05

5. การเปรียบเทียบความพร้อมด้านตัวบุคคลและด้านสภาวะแวดล้อมทางกายภาพเพื่อพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเมืองราชบุรี เทศบาลเมืองโพธาราม เทศบาลเมืองบ้านโป่ง พบว่า ไม่แตกต่าง อยู่ในระดับมากทั้ง 3 แห่ง

ความคิดเห็นเกี่ยวกับความพร้อมเพื่อพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเมืองจังหวัดราชบุรี สรุปได้ดังนี้

ผู้บริหารมีความคิดเห็นว่า พนักงานเทศบาลมีความพร้อมด้านตัวบุคคลในแต่ละด้าน เพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในด้านการเรียนรู้ร่วมกัน และการทำงานร่วมกันเป็นทีม ซึ่งเห็นได้จากการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาล

ด้านสภาวะแวดล้อมทางกายภาพ ในด้านโครงสร้างองค์กรมีการกำหนดรูปแบบไว้อย่างชัดเจน ซึ่งผู้บริหารควรมีการวางแผน ความสามารถในการปรับแผนการบริหารเทศบาลเพื่อให้เอื้อต่อการเรียนรู้ ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมีไม่เพียงพอต่อพนักงาน และยังไม่ค่อยมีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการสนับสนุนการเรียนรู้ เทศบาลควรมีการจัดสรรงบประมาณในการสนับสนุนส่งเสริมด้านระบบเทคโนโลยีเพื่อการทำงานและสนับสนุนการเรียนรู้ และด้านบรรยากาศองค์กร ผู้บริหารให้ความเป็นกันเองมีการสร้างบรรยากาศองค์กร ส่งเสริมให้มีความสำคัญในการเรียนรู้

ผู้บริหารมีความคิดเห็นว่า การพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ส่วนที่สำคัญ คือ ผู้บริหารหรือผู้นำเทศบาล จะต้องมีความสามารถในการนำทีม และมีความเป็นผู้นำที่ดี การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนสอดคล้องกับหน่วยงาน มีความสามารถในการวางแผนบริหารจัดการ และสร้างบรรยากาศองค์กร ส่งเสริมกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันในเทศบาล ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ รวมถึงการจัดให้มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนในการทำงาน และเอื้อต่อการเรียนรู้

อภิปรายผล

จากผลการวิจัย มีประเด็นนำมาอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์การวิจัย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. จากผลการวิจัย พบว่า พนักงานเทศบาลมีระดับความพร้อมด้านตัวบุคคลเพื่อพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเมือง จังหวัดราชบุรี ในด้านความรู้แห่งตน ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ด้านวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้ของทีมและด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ในภาพรวมและรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่า พนักงานมีศักยภาพในด้านตัวบุคคล มีระดับความพร้อมเพื่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในทุกด้าน ซึ่งมีลักษณะด้านตัวบุคคลทั้ง 5 ด้าน เป็นไปตามแนวคิดของ เซงเก้ (Senge 1990 :139) ที่กล่าวไว้ว่า การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามรูปแบบของ Senge ด้วยทักษะหรือวินัย 5 ประการที่เรียกว่า “The fifth discipline” องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นแนวคิดเชิงกลยุทธ์ของการป้องกันปัญหาในระยะยาว เป็นการวางแผนเพื่ออนาคต ซึ่งจะต้องอาศัยปัจจัยที่สำคัญที่เซงเก้ เรียกว่า “ทักษะ” หรือวินัย 5 ประการ (The fifth discipline) เป็นพื้นฐานหลัก ในการสร้างเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น ประกอบไปด้วย ด้านความรู้แห่งตน ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ด้านวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้ของทีมและด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความรู้แห่งตน อยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรก แสดงให้เห็นว่า พนักงานเทศบาลเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้น มีความสนใจที่จะพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ซึ่งเป็นแนวทางปฏิบัติที่ดีในด้านตัวบุคคล และเป็นพื้นฐานสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังที่ วิศิษฐ์ ชูวงศ์ (2540 : 40) กล่าวว่า บุคคลในองค์กรแห่งการจะมีความกระตือรือร้นสนใจใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนมุ่งสู่จุดหมายและความสำเร็จที่กำหนดไว้ ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของ คณีย์ เทียนพูน (2540) ที่ว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้บุคคลากรควรมีความชำนาญเป็นพิเศษในทุกแง่มุมของชีวิตทั้งด้านส่วนตัวและวิชาชีพ โดยอาศัยความเป็นนักพัฒนาตนเอง (Self Developer) ที่มุ่งมั่นสร้างสรรค์ให้เกิดความรู้ความเชี่ยวชาญในการทำงาน ตลอดจนสามารถสร้างผลงานและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างต่อเนื่อง

ส่วนด้านวิสัยทัศน์ร่วมอยู่เป็นลำดับสุดท้าย มีค่าเฉลี่ย = 3.59 และผลจากการวิเคราะห์แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารได้เสนอความคิดเห็นว่า สิ่งที่สำคัญในการพัฒนาสู่ องค์กรแห่งการเรียนรู้ ขึ้นอยู่กับผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนสอดคล้องกับหน่วยงานเทศบาล ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารเทศบาลยังไม่มีการกล่าวถึงวิสัยทัศน์และการสร้างแรงบันดาลใจให้แก่พนักงานในการทำงาน ซึ่งจะสร้างความเข้าใจและให้เข้าไปในทิศทางเดียวกัน จนสามารถเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ของตน กลุ่มและองค์กรได้ เท่าที่ควร

2. จากผลการวิจัย พบว่า ระดับความพร้อมด้านสภาวะแวดล้อมทางกายภาพเพื่อพัฒนาสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเมือง จังหวัดราชบุรี ด้านโครงสร้างองค์การ ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และด้านบรรยากาศองค์การ ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และรายด้านพบว่า ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง 3 ข้อ ได้แก่ องค์การสนับสนุนส่งเสริมและมีการประยุกต์ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ และมีเครื่องคอมพิวเตอร์ยังไม่เพียงพอต่อสัดส่วนพนักงาน และผลจากการวิเคราะห์แบบสัมพัทธ์ ผู้บริหารได้เสนอความคิดเห็นว่า พนักงานเทศบาลมีความสามารถในการปฏิบัติใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติหน้าที่ได้ แต่เทศบาลยังขาดงบประมาณในการจัดหาเครื่องคอมพิวเตอร์ สื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัยให้เพียงพอพนักงานในการเรียนรู้ การปฏิบัติงาน

ด้านโครงสร้างองค์การ อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า องค์การได้ส่งเสริมการแลกเปลี่ยน และเพิ่มพูนความรู้ทั้งในสายงานและข้ามสายงาน เช่น มีระบบการหมุนเวียนงานต่างฝ่าย เป็นลำดับสุดท้าย มีค่าเฉลี่ย = 3.25 อาจเป็นเพราะเทศบาลเป็นหน่วยงานราชการซึ่งมีโครงสร้างเป็นแบบสายการบังคับบัญชาอยู่จึงยากต่อการกระจายอำนาจการติดต่อประสานงานและการแลกเปลี่ยนหมุนเวียนงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เฉลิม มณีสถิตย์ (2546 : บทคัดย่อ) พบว่า โครงสร้างแบบสายบังคับบัญชาไม่สามารถปรับเป็นโครงสร้างแบบแบนราบได้ เนื่องจากเป็นระบบราชการ การติดต่อสื่อสารต้องผ่านตามลำดับชั้น ประเด็นนี้เป็นจุดอ่อนในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ การย้ายหรือหมุนเวียนงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในงานไม่สามารถทำได้ ส่วนด้านบรรยากาศองค์การอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า เรื่องการได้รับการส่งเสริมให้พัฒนาตนเอง และมีการพัฒนากลยุทธ์รูปแบบใหม่ ๆ ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์การอยู่เป็นลำดับสุดท้าย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะทางหน่วยงานเทศบาลยังไม่มีส่งเสริม หรือมีการพัฒนารูปแบบวิธีการแก่พนักงานเทศบาลให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน

3. การเปรียบเทียบความพร้อมด้านตัวบุคคล เพื่อพัฒนาสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเมือง จังหวัดราชบุรี โดยจำแนกตามตัวแปรต่าง ๆ ดังนี้ ผลจากการวิจัย พบว่า เพศ อายุ และประสบการณ์ในการทำงานของพนักงานเทศบาลมีความพร้อมด้านตัวบุคคลเพื่อพัฒนาสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเมือง จังหวัดราชบุรี แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 ซึ่งปฏิเสธสมมติฐานของการวิจัยที่ตั้งไว้

เมื่อเปรียบเทียบวุฒิการศึกษาและสายการปฏิบัติงานมีความพร้อมด้านตัวบุคคล เพื่อพัฒนาสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเมือง จังหวัดราชบุรี พบว่า วุฒิการศึกษาและสายการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลมีความพร้อมด้านตัวบุคคลเพื่อพัฒนาสู่องค์การแห่งการเรียนรู้

แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 พนักงานเทศบาลที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันมีความพร้อมเพื่อพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าพนักงานที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าอาจได้รับการศึกษาในแนวคิองค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งเป็นแนวคิดหนึ่งในการพัฒนาองค์กร อาจทำให้มีความเข้าใจได้มากกว่าจึงส่งผลให้มีความพร้อมในด้านต่างๆ ได้เป็นอย่างดี จากการเปรียบเทียบตามสายการปฏิบัติงาน พบว่า พนักงานเทศบาลที่มีสายการปฏิบัติงานต่างกันมีความพร้อมเพื่อพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ พนักงานเทศบาลที่ปฏิบัติงานอยู่ในสายบริหารจะต้องเป็นผู้ที่ได้รับนโยบายการบริหารโดยตรง และต้องมิตบพาทหน้าที่การเป็นผู้นำในการนำทีม เป็นผู้ออกชี้แนะเป็นที่เลี้ยงให้กับพนักงานจึงมีความพร้อมมากกว่าสายการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของ วิรวัดณ์ ปันนิตมัย (2540 : 36-37) ที่กล่าวว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้สนับสนุนให้ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะเป็นที่เลี้ยงเป็นที่ปรึกษาเป็นผู้เกื้อหนุนการเรียนรู้ให้รางวัลต่อผู้มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์

4. จากผลการวิจัย การเปรียบเทียบความพร้อมด้านตัวบุคคลและด้านสภาวะแวดล้อมทางกายภาพเพื่อพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเมืองราชบุรี เทศบาลเมืองโพธาราม และเทศบาลเมืองบ้านโป่ง พบว่า ไม่แตกต่างกัน อยู่ในระดับมากทั้ง 3 แห่ง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ด้านตัวบุคคลของพนักงานเทศบาลซึ่งมีคุณลักษณะและศักยภาพของแต่ละบุคคล มีคุณธรรม จริยธรรม แนวทางประพฤติกและหลักการในการปฏิบัติงานเป็นไปตามแนวทางของข้าราชการเดียวกัน ส่วนด้านสภาวะแวดล้อมทางกายภาพ เทศบาลทั้ง 3 แห่ง อยู่ในเขตจังหวัดราชบุรีซึ่งบริบท สภาพแวดล้อม และมีลักษณะโครงสร้างการบริหารงานที่ไม่แตกต่างกัน จึงทำให้ความพร้อมด้านตัวบุคคลและด้านสภาวะแวดล้อมทางกายภาพเพื่อพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยและการอภิปรายผลดังปรากฏในรายละเอียดข้างต้น ผู้วิจัยได้ขอเสนอข้อเสนอแนะไว้ 2 ลักษณะดังนี้ คือ ข้อเสนอแนะทั่วไปจากการวิจัย และข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป ดังต่อไปนี้

ข้อเสนอแนะทั่วไปจากการวิจัย

สำหรับข้อเสนอแนะทั่วไปนี้ เป็นข้อค้นพบที่ได้รับจากการตอบแบบสอบถามและการสัมภาษณ์ ซึ่งสามารถนำมาสรุป และเสนอแนะได้ดังนี้

1. เทศบาลควรมีการจัดอบรมให้ความรู้ในเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ให้กับพนักงานเทศบาล

2. ผู้บริหารควรมีการอธิบายกล่าวถึงวิสัยทัศน์ของตนเองและองค์การให้กับพนักงานให้เป็นที่เข้าใจเป็นไปในทิศทางเดียวกัน มีจุดมุ่งหมายร่วมกัน โดยมีการส่งเสริม สร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน เพื่อนำไปปรับทิศทางในการทำงานร่วมกัน ซึ่งจะนำไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้

3. ควรจัดทำงบประมาณในการจัดหาเครื่องคอมพิวเตอร์ให้เพียงพอต่อสัดส่วนพนักงานในการปฏิบัติงานและการเรียนรู้

4. ผู้บริหารควรมีการวางแผน ปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการให้เกิดความยืดหยุ่น คล่องตัวมากขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

5. ผู้บริหารควรให้ความสำคัญและสร้างบรรยากาศ ส่งเสริมกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

สำหรับข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป มีดังนี้

1. ควรศึกษาองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์ต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเมือง จังหวัดราชบุรี

2. ควรศึกษาบรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นกรณีศึกษาของเทศบาลเมือง จังหวัดราชบุรี

3. ควรศึกษาการจัดการความรู้เพื่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในเทศบาลเมืองจังหวัดราชบุรี

4. ควรทำการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยเป็นกรณีศึกษา ของหน่วยงานราชการอื่นๆ

5. ควรทำการวิจัยเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่นที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

กนกนาก ศิลปาจารย์. “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของผู้ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับโรคเอดส์ในหน่วยงานส่วนภูมิภาคของกระทรวงสาธารณสุข.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาเอกบริหารสาธารณสุข มหาวิทยาลัยมหิดล, 2536.

กรรณิการ์ นิยมศิลป์, ศิวาพร มั่นทุกานนท์ และ นภาพร ชันชนาภา. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2539.

กัลยาณี คำแดง. “ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจิตลักษณะกับวินัยในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้กรณีศึกษา : องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย.” ภาคนิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการพัฒนาศาสตร์มนุษยศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2546.

กาญจนา เกียรติธนาพันธุ์. “บรรยากาศองค์การที่เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาของสาธารณสุขภูมิภาค สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข.” ภาคนิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการพัฒนาศาสตร์มนุษยศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2542.

เกศรา รักชาติ. องค์กรแห่งการเรียนรู้ : Awakening Organization. กรุงเทพมหานคร : บริษัท เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน), 2549.

โกศล ดิสิลธรรม. “องค์กรแห่งการเรียนรู้.” วารสารเพื่อคุณภาพ 63, 9 (มกราคม 2546) : 9.

จรรุณี ดันติเวชวุฒิกุล. “การพัฒนารูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงงานเทคนิคอุตสาหกรรม มาบตาพุด.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, 2549.

เจริญสุข ภาวศิริพงษ์. “การพัฒนาแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้.” ภาคนิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการพัฒนาศาสตร์มนุษยศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2542.

จำเรียง วัชวัฒน์ และ เบญจมาศ อ่ำพันธ์. วินัย 5 ประการพื้นฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : คู่แข่ง, 2540.

ชวินท์ ชัมมนันท์กุล. Learning Organization Training for the Trainers. กรุงเทพมหานคร : บิสิเนส อินเทลลิเจนซ์ แอนด์ ครีเอทีวิตี, 2540.

ชัยวัฒน์ ตุ่มทอง. “ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อ องค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2548.

- จิระ ประवालพุกษ์. การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม. กรุงเทพมหานคร : หน่วยงานนิเทศก์ สำนักงานสถาบันราชภัฏ, 2538.
- _____. “วิสัยทัศน์ด้านทรัพยากรมนุษย์ปี 2010.” วารสารการบริหารคน 17, 3 (กันยายน – พฤศจิกายน 2539) : 46 - 48.
- _____. “องค์กรอัจฉริยะ : ทฤษฎีและหัวใจสำคัญ.” วารสารการบริหารคน 18, 2 (เมษายน – มิถุนายน 2540) : 19 - 41.
- ณัฐพันธ์ เจชรนนท์. กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร. กรุงเทพมหานคร : เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2545.
- คนัย เทียนพุก. “จากโต๊ะ บ.ก.” วารสารการบริหารคน 18, 1 (มกราคม – มีนาคม 2540) : 2.
- เดชน์ เทียมรัตน์ และ กานต์สุดา มาชะศิริรานนท์. วินัยสำหรับองค์กรเรียนรู้. กรุงเทพมหานคร : เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2544.
- _____. ผู้บริหารธุรกิจยุคโลกาภิวัตน์. กรุงเทพมหานคร : บู้คแบงก์, 2544.
- ธงชัย สันติวงษ์. องค์กรและการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2533.
- ธงชัย สมบูรณ์. จากองค์กรแห่งการเรียนรู้สู่องค์กรเปี่ยมสุข. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ ประชาสัมพันธ์สยาม, 2549.
- นิบล คำหอมกุล. “การศึกษาสภาพการพัฒนาไปสู่องค์กรเรียนรู้ของธนาคารออมสิน.”
วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาการศึกษาเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2546.
- นันทพร โชติณัฐิต. “การพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในรูปแบบทีมข้ามสายงาน.” ภาค
นิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาการศึกษาเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บัณฑิตวิทยาลัย สถาบัน
บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2540.
- บรรยงค์ โตจินดา. องค์กรและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร : อมรการพิมพ์, 2542.
- บุญดี บุญญากิจ และ กมลวรรณ ศิริพานิช. Benchmarking ทางลัดสู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ.
กรุงเทพมหานคร : บริษัทอินโนกราฟฟิกส์ จำกัด, 2545.
- บุปผา พวงมาลี. “การรับรู้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลของรัฐ
เขตกรุงเทพมหานคร.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.
- ประธาน เสนีย์วงศ์ ณ อยุธยา. “การพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในการพัฒนา
สถานศึกษาของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน เขตการศึกษา 1.” วิทยานิพนธ์ปริญญา
โทบริหารธุรกิจ สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2546.

- ประเวศ วะสี. “การสร้างสรรค์สติปัญญาเพื่ออนาคตของประเทศไทย” วารสารการบริหารคน 18, 1(มกราคม - มีนาคม 2540) : 23 - 27.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. การพัฒนาองค์กรเพื่อการเปลี่ยนแปลง. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : บริษัท วิทย์ไปพลูย์, 2537.
- ปัทมา จันทวิมล. “ตัวแปรค้ำค้ำที่ส่งผลต่อลักษณะการเป็นองค์กรเอื้อการเรียนรู้ของหน่วยงาน ฝึกรวมภาคเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขา โสตทัศนศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544.
- พระมหาถวิลย์ สังขสุจิต. “องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กับโรงเรียนคาทอลิก.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2548.
- พิณสวัน ปัญญาภัก. “การรับรู้ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาหน่วยธุรกิจ และหน่วยปฏิบัติการ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย.” ภาค นิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2542.
- พิรวัส จารุค. “การนำแนวคิดองค์กรเรียนรู้มาใช้ในธนาคารออมสิน.” ภาคนิพนธ์ปริญญาโท มหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542.
- ภิญโญ สาธร. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร : วัฒนาพานิช, 2517.
- ลือชัย พันธุ์เจริญกิจ. “การพัฒนาองค์กรตามแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ : ศึกษาเฉพาะกรณี ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน).” ภาคนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย, 2540.
- วิจิตร อาวะกุล. การฝึกรวม. กรุงเทพมหานคร : ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2537.
- วิชัย วงษ์ใหญ่. “องค์กรเรียนรู้.” วารสารวิชาการศึกษาศาสตร์ 1, 1 (กันยายน – ธันวาคม 2542) : 9 – 11.
- วิโรจน์ สารรัตนะ และ อัญชลี สารรัตนะ. ปัจจัยทางการบริหารความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ข้อเสนอผลการวิจัยเพื่อการพัฒนาและการวิพากษ์. กรุงเทพมหานคร : อักษราพิพัฒน์, 2545.
- วิศิษฐ์ ชวงษ์. “แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้.” ในสูบ้านใหม่. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานพัฒนาข้าราชการ ก.พ. (2540) ,2540.
- วิฑูรย์ สิมะโชค. คุณภาพ คือ การบูรณาการ. กรุงเทพมหานคร : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย – ญี่ปุ่น), 2545.

วีรวิช มาณะศิริานนท์. องค์กรเรียนรู้สู่องค์กรอัจฉริยะ. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร : เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2545.

วีรวัฒน์ ปันนิตามัย. การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2544.

วารินทร์ สิ้นสูงสุด. การใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) เพื่อสร้างองค์กรใฝ่เรียนรู้ (Learning Organization). กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์สายใจ, 2548.

สมิต ศัชฌุกร. “การพัฒนาหน่วยงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้” วารสาร For Quality 5, 28 (พฤศจิกายน – ธันวาคม 2541): 111 – 114.

สันติมา ศรีสังข์สุวรรณ. “การพัฒนาการเรียนรู้ด้วยตนเองเพื่อก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.” สาขาการพัฒนาระบบบริหารมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2540.

เสาวรส บุณนาค. “ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลรัฐกรุงเทพมหานคร.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศาสตรบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543.

สุคนธ์ ภูริเวทย์. หลักสูตรเพื่อพัฒนาระบบบริหารมนุษย์และชุมชน. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2542.

สุทัศน์ พะสุรัมย์. “สภาพและความต้องการองค์กรการเรียนรู้ ของพนักงาน บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน).” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศาสตรบัณฑิต สาขาเทคโนโลยีอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร, 2548.

สุนันทา เลานันท์. การพัฒนาองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 2 . กรุงเทพมหานคร : คีดีบุ๊คสโตร์, 2541.

สุพรรณิ กุลภา. “ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนตามการรับรู้ของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศาสตรบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย, 2547.

สุพัตรา จันทร์เทียม. “การรับรู้บรรยากาศองค์กรและศักยภาพการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล.” ภาคนิพนธ์ปริญญาโทบริหารศาสตรบัณฑิต สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2542.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.). “แผนยุทธศาสตร์ การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2544 – 2550).” : สำนักงานฯ, 2546.

- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. องค์การมหาชน : มิติใหม่ของหน่วยงานภาครัฐ. พิมพ์ครั้งที่ 2. สำนักงานปลัดรัฐประบบราชการ : สำนักงาน ก.พ., 2542.
- อรทัย สิทธิวีระธรรม “สภาพการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาล โรงพยาบาลพิจิตร.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2548.
- อรุณ รักธรรม. การพัฒนาอำเภอ : บทบาทของนายอำเภอในการสร้างทีมงาน. กรุงเทพมหานคร : สำนักวิจัยสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2527.
- อุทัย หิรัญโต. หลักการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, 2531.
- โอฬาร ชัยประวัดี. “แนวนโยบายการดำเนินงานของธนาคารปี 2540.” วารสารร่วมโพธิ์. 22, 27 (มกราคม – มีนาคม) : 18.

ภาษาต่างประเทศ

- Argis,C., and Schon, D. Organizational Learning : A Theory of Action Perspective. Wokingham : Addison – Westey, 1997
- Bass, Bernard M. The Future of Leadership in Learning Organizations (Online). Accessed 14 May 2007. Available from <http://www.qyestia.com/PM/qst?a=o&d=5001800428>
- Bassi, L., Chenecy,S.,and Van Burson,M. “Training and Development.” The Top Ten Trend 50 (1997) :11 - 25.
- Castetter, William Benjamin. The Personnel Function in Education Administration. 5th ed. New York : Macmillan, 1992.
- Cummings. Thomas G., and Christopher G. Worly. Organization Development and Change. USA : South -Western College Publishing, 2001.
- Dixon, Nancy M. The Organizational Learning Cycle : How We Can Learn Collectively. London : McGraw – Hill, 1994.
- Egan, Toby Marshall. Wlearning “Organization Dimension and Motivation to Transfer Learning in Large Firm Information Technology Employees.” (Ph.D. Dissertation, University of Minnesota, 2002), Abstract. (Online). Accessed 14 May 2007. Available from <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/306254>
- Flippo, Edwin B. Personnel Management. 5th ed. New York : McGraw – Hill, 1980.

- Marquardt, Michael J. Building the Learning Organization : A Systems Approach to Quantum Improvement and Global Success. New York : McGraw – Hill, 1996.
- Marquardt, Michael J., and Reynolds,A. The Global Learning Organization. New York : IRWIN, 1994.
- Mastenbroek, Willem F.G. Conflict Management and Organization Development. Chichester : John Wiley & Sons, 1993.
- McGill, Michael E. Organization Development for Operating Managers. New York : Division of American Management Association, 1997.
- O'Toole, Richard, ed. The Organization Management and Tactics of Social Research. Cambridge : Schenkman, 1971.
- Pedler, M., Burgoyne,J., and Boydell,T. The Learning Company : A Strategy for Sustainable Development. London : McGraw – Hill, 1997.
- Senge, P.M. The Fifth Discipline : The Art and Practice of The Learning Organization. New York : Doubleday, 1990.
- Senge, Peter M. The Fifth Discipline : Strategy and Tool for Building a Learning Organization. New York : Doubleday, 1994.
- Swieringa, J., and A. Wierdsma. Becoming A Learning Organization Beyond the Learning Curve. Wokingham, UK: Addison Wisley, 1992.
- Wick, C.W., and L.S. Leon. The Learning Edge : How Smart Managers and Smart Companies Stay Ahead. New York : McGraw – Hill, 1993.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
แบบสอบถาม
แบบสัมภาษณ์

แบบสอบถาม

เรื่อง ความพร้อมเพื่อพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเมือง จังหวัดราชบุรี

.....

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ มีความประสงค์จะศึกษาถึงความพร้อมของพนักงานเทศบาล และ เทศบาลเพื่อพัฒนาเทศบาลเมืองสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ และนำผลที่ได้จากการวิจัยมาเป็น แนวทางการพัฒนาเทศบาลไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

2. แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ปัจจัยภูมิหลังของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ระดับความพร้อมด้านตัวบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม เพื่อพัฒนา เทศบาลสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ แบ่งออกเป็น 5 ด้าน

ตอนที่ 3 ระดับความพร้อมด้านสภาวะแวดล้อมทางกายภาพขององค์กร เพื่อพัฒนา เทศบาลสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ แบ่งออกเป็น 3 ด้าน

โปรดตอบแบบสอบถามให้ครบถ้วนทุกข้อตามความคิดเห็นของท่าน ขอขอบพระคุณ ท่านเป็นอย่างยิ่งที่ให้ความร่วมมือ

ชื่อผู้วิจัย ณิชรา ดาวประดับวงษ์

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาการศึกษาตลอดชีวิตและการพัฒนามนุษย์

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตอนที่ 1 ปัจจัยภูมิหลังของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน θ หน้าข้อความและเติมคำหรือข้อความในช่องว่างให้ตรงกับความจริง

1. เพศ

θ 1. ชาย

θ 2. หญิง

2. อายุ.....ปี.....เดือน

3. สถานภาพ

θ 1. โสด

θ 2. สมรส

θ 3. หย่าร้าง

4. วุฒิการศึกษา

θ 1. ต่ำกว่าปริญญาตรี

θ 2. ปริญญาตรี

θ 3. สูงกว่าปริญญาตรี

5. สายการปฏิบัติงาน

θ 1. สายบริหาร

θ 2. สายปฏิบัติการ

6. ประสบการณ์ในการทำงาน.....ปี.....เดือน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความพร้อมของพนักงานเทศบาล เพื่อพัฒนาเทศบาล
เมืองสุองค์การแห่งการเรียนรู้ 5 ด้าน

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความพร้อมของท่านตาม
ความเป็นจริงโดยมีเกณฑ์ในการพิจารณา ดังนี้

- 5 หมายความว่า ท่านมีความพร้อมอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายความว่า ท่านมีความพร้อมอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายความว่า ท่านมีความพร้อมอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายความว่า ท่านมีความพร้อมอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายความว่า ท่านมีความพร้อมอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	องค์การแห่งการเรียนรู้	ระดับความพร้อม				
		5	4	3	2	1
1.	ด้านความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) ท่านทราบและเข้าใจอย่างชัดเจนว่าองค์กรของท่านกำลังจะมุ่งหน้า ไปทางใด					
2.	ท่านมีจุดมุ่งหมาย และได้กำหนดเป้าหมายในอาชีพการงานที่ ทำอยู่อย่างชัดเจน โดยไม่ขัดแย้งกับเป้าหมายใหญ่ขององค์กร					
3.	ท่านมีความกระตือรือร้น และมีความสนใจที่จะพัฒนาตนเอง อยู่เสมอๆ					
4.	ท่านอ่านบทความ วารสารหรือหนังสือที่เกี่ยวกับอาชีพหน้าที่ การงานของท่านเป็นประจำอย่างสม่ำเสมอ					
5.	ท่านเป็นผู้หนึ่งที่มีความรู้ ความสามารถและความเชี่ยวชาญใน สายวิชาชีพของตนเอง					
6.	เวลาที่ท่านทำงาน ท่านจดจ่อกับสิ่งที่ท่านกำลังทำและทำด้วย ความสุข ปลดปล่อยความคิดสร้างสรรค์แสดงออกมาได้อย่าง เต็มที่					
7.	ท่านมักจะแบ่งปันความรู้ หรือสอนงานให้กับเพื่อนร่วมงาน เป็นประจำสม่ำเสมอ					
8.	เวลาปฏิบัติงานท่านลงมือทำโดยไม่ขัดแย้งกับคุณธรรมไม่ทำลาย จิตสำนึกด้านดีของท่าน					

ข้อ	องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความพร้อม				
		5	4	3	2	1
9.	ท่านพัฒนาความรู้และความชำนาญในหน้าที่ของท่าน และมีคุณธรรมจนเป็นที่ยอมรับกับเพื่อนร่วมงาน					
10.	หากผลงานของท่านออกมาดี ท่านมีความอึดใจเพราะในแต่ละวันท่านเห็นผลลัพธ์อยู่ในขณะที่ทำงาน					
11.	ด้านแบบแผนความคิดอ่าน (Mental Models) ท่านมีความเชื่อว่าการยึดถือค่านิยมร่วมกัน (Values) จะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดี					
12.	ท่านมีความเชื่อและสมมติฐานร่วมกันเสมอ ๆ ว่าองค์กรของเราสามารถเป็นองค์กรในระดับแนวหน้า					
13.	ท่านมีความกล้าที่จะซักถามสมมติฐานความเชื่อของเพื่อนร่วมงาน ทีมงานเสมอๆ					
14.	ท่านไม่มีความยึดมั่นถือมั่นในตัวเอง และพร้อมที่จะเปลี่ยนเมื่อมีสมมติฐาน หรือเหตุผลของเพื่อนร่วมงานที่เป็นที่ยอมรับ					
15.	ท่านมักจะถามความคิดเห็นของผู้อื่น และยอมรับฟัง เปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมแสดงความคิดเห็นอยู่เสมอ					
16.	ท่านมีความเชื่อว่าเพื่อนร่วมงานในองค์กรของท่านสามารถเปลี่ยนวิธีคิด และวิธีทำงานในรูปแบบใหม่ได้ไม่ยาก					
17.	ท่านมีความพยายามที่จะปรับปรุงวิธีคิด และวิธีทำงานออกไปจากรูปแบบเดิมอยู่เสมอ					
18.	ท่านมักจะทบทวนผลการทำงาน ผลงานร่วมกันกับเพื่อนร่วมงานเสมอๆ ไม่ว่าจะผลงานที่เกิดขึ้นจะประสบผลสำเร็จหรือไม่ก็ตาม					
19.	ท่านเชื่อว่าการได้แลกเปลี่ยนทัศนะ องค์ความรู้ให้กันและกัน ด้วยใจที่บริสุทธิ์ โดยไม่เห็นแก่ตัวจะช่วยให้ทีมงานเติบโตและเข้มแข็ง					
20.	ท่านมีทักษะทางความคิดในการทำงาน เช่น ทักษะการวางแผนการปฏิบัติงาน					
21.	ด้านวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ท่านเข้าใจวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างชัดเจนและพร้อมที่จะทุ่มเทแรงกายแรงใจเพื่อให้วิสัยทัศน์ขององค์กรบรรลุผล					

ข้อ	องค์การแห่งการเรียนรู้	ระดับความพร้อม				
		5	4	3	2	1
22.	ท่านมีวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายส่วนตัวที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร โดยเป้าหมายทั้งสองเป็นไปในทิศทางเดียวกัน					
23.	ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาของท่านมักจะอธิบาย พูดถึง และเล่าเรื่องวิสัยทัศน์ให้ทีมงานฟังอยู่เสมอๆ จนทำให้ทีมเกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน					
24.	ท่านสามารถบอกถึงวิสัยทัศน์ขององค์กร ให้กับบุคคลภายนอกฟังได้อย่างเข้าใจ และมองเห็นภาพว่าองค์กรจะเป็นอย่างไรในอนาคต					
25.	ท่านสามารถเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ของตนกับวิสัยทัศน์ของกลุ่มและองค์กรได้					
26.	ท่านมีการกำหนดค่านิยมในการทำงานร่วมกันของทีมงาน และปฏิบัติตามค่านิยมขององค์กรเสมอๆ					
27.	ท่านมีความตระหนักดีว่าอนาคต และความสำเร็จของหน่วยงาน/ทีมงานเป็นการระดมความคิดชอบร่วมกันของสมาชิกทุกคนในทีมงาน					
28.	ท่านรู้ว่าเราจะต้องทำอะไรบ้าง เพื่อที่จะทำให้วิสัยทัศน์ขององค์กรบรรลุผลโดยไม่ยึดติดกับสถานการณ์แวดล้อมในปัจจุบันและงบประมาณที่มีอยู่จำกัด					
29.	ทีมงาน/หน่วยงานของท่านมีวิสัยทัศน์ของทีมร่วมกัน โดยวิสัยทัศน์เกิดจากความต้องการของพวกเราาร่วมกัน					
30.	ท่านมองการพัฒนาขององค์กรในภาพรวม เพื่อเป็นไปตามวิสัยทัศน์องค์กรได้อย่างชัดเจน					
31.	ด้านการเรียนรู้ของทีม (Team Learning) ท่านมีความมุ่งมั่นและยึดมั่น(Commitment) ที่จะเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ของทีมและขององค์กรอย่างกระตือรือร้น					
32.	ท่านมีความมุ่งมั่น มีพันธสัญญาร่วมกันที่จะทำให้วิสัยทัศน์ของทีมและองค์กรสำเร็จให้ได้ โดยสามารถทำงานทั้งในหน้าที่หลักของตนเองและไม่ใช้หน้าที่หลักของตนเองอย่างเต็มอกเต็มใจ					

ข้อ	องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความพร้อม				
		5	4	3	2	1
33.	ท่านร่วมสุข ร่วมทุกข์กับเพื่อนสมาชิกในทีมและองค์กร อย่างสม่ำเสมอและไม่ทอดทิ้งซึ่งกันและกันในเรื่องเกี่ยวกับงานและเป้าหมายขององค์กร					
34.	ความสำเร็จของท่านคือความสำเร็จของทีมงานทุกคน เพราะทีมมีการคิดแบบ ชนะ- ชนะ (Think Win-Win) อยู่เสมอๆ					
35.	ท่านมีการคุยกัน แลกเปลี่ยนทัศนะร่วมกันกับทีมงานอยู่เสมอๆ โดยทุกคนมีความต้องการผลลัพธ์ของทีมร่วมกันอย่างแท้จริง					
36.	ท่านยอมรับและให้คุณค่าในความแตกต่างของบุคคลในทีมเสมอๆ และมักจะนำเอาความแตกต่างของแต่ละคนมาใช้สร้างทีมงานให้แข็งแกร่ง					
37.	ในทีมงานและในองค์กรของท่าน สมาชิกสามารถแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างได้และมักจะได้รับการเคารพและยอมรับจากสมาชิกในทีมเสมอๆ					
38.	ในทีมงานและในองค์กรของท่านมีการพูดจากันอย่างเปิดเผยจริงใจ ปราศจากความกลัวที่จะถูกวิพากษ์วิจารณ์					
39.	เมื่อเกิดความผิดพลาด หรือเกิดความล้มเหลวในงานขึ้น ท่านและทีมงานมักจะนำเอาความผิดพลาดมาเป็นบทเรียนที่มีคุณค่าต่อทีมเสมอๆ					
40.	ท่านมองเห็นว่าการเรียนรู้ของทีม ทำให้เกิดการพัฒนาต่อองค์กรอย่างแท้จริง					
41.	ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) ท่านคิดถึงวิธีการและขั้นตอนการทำงานได้เป็นอย่างดี					
42.	ท่านมีความสามารถในการคิดและการปฏิบัติงานที่สลับซับซ้อนได้อย่างเป็นระบบ และขั้นตอน					
43.	ท่านรู้ว่าไม่ว่าเราจะปฏิบัติตัวเช่นไร มักจะมีผลกระทบต่อองค์กรและหน่วยงานเสมอๆ					
44.	ท่านช่วยกันคิดวางแผนร่วมกันกับทีมงาน ในการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรถึงจะเล็กน้อย แต่อาจจะก่อให้เกิดผลอันยิ่งใหญ่					

ข้อ	องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความพร้อม				
		5	4	3	2	1
45.	ท่านมีวิธีการแก้ไขปัญหาในการทำงานอย่างเป็นระบบ และปัญหาที่ถูกแก้ไขไปแล้วมักจะไม่มีเกิดขึ้นมาใหม่ซ้ำแล้วซ้ำอีก					
46.	ท่านมักจะไม่แก้ไขปัญหาแต่ละจุดโดยลำพัง ท่านมักจะพูดคุยแลกเปลี่ยนกับผู้เกี่ยวข้องเสมอๆ					
47.	ท่านมีวิธีแก้ปัญหาโดยการพูดคุย แลกเปลี่ยนทัศนะกับผู้ที่เกี่ยวข้องด้วยการเอาสมมติฐาน ความคิดเห็นของแต่ละฝ่ายมาคุยกันอย่างเปิดเผยและเคารพซึ่งกันและกัน					
48.	ท่านมีการมองและแก้ปัญหาโดยไม่ยึดติดกรอบความคิดเดิมๆ เพราะวิธีแก้ปัญหาคือสิ่งที่ต้องมาจากการปรับเปลี่ยนวิธีการคิดของท่าน					
49.	ท่านมีวิธีการแก้ปัญหาร่วมกัน โดยพิจารณาจากทุกๆ มิติ					
50.	ท่านสามารถวิเคราะห์แยกแยะจัดลำดับความสำคัญทางความคิด					

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับความพร้อมด้านสภาวะแวดล้อมทางกายภาพขององค์กร เพื่อพัฒนาเทศบาลเมืองคู่งการแห่งการเรียนรู้ 3 ด้าน

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความพร้อมขององค์กรท่านตามความเป็นจริง โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณา ดังนี้

- 5 หมายความว่า มีความพร้อมอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายความว่า มีความพร้อมอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายความว่า มีความพร้อมอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายความว่า มีความพร้อมอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายความว่า มีความพร้อมอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความพร้อม				
		5	4	3	2	1
1.	ด้านโครงสร้างองค์กร โครงสร้างขององค์กร มีคำพรรณนา อธิบายหน้าที่ความรับผิดชอบ (Job description)					
2.	โครงสร้างองค์กรกำหนดรูปแบบไว้อย่างชัดเจน ท่านเข้าใจและทำงานตามระบบโครงสร้างขององค์กร โดยไม่เกิดการท้งานซ้ำซ้อน					
3.	องค์กรมีระบบการจัดสายการบังคับบัญชาที่ไม่ซับซ้อน เพื่อส่งเสริมให้เกิดการสื่อสารและเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว					
4.	โครงสร้างองค์กรของท่านมีลักษณะแบนราบ ขอบเขตโครงสร้างน้อยลงทำให้การติดต่อประสานงานมีเพิ่มและง่ายขึ้น					
5.	องค์กรมีการกระจายอำนาจ และมอบหมายงานที่เอื้อให้ท่านมีความรับผิดชอบและเกิดการเรียนรู้					
6.	องค์กรได้มีส่งเสริมการแลกเปลี่ยน และเพิ่มพูนความรู้ทั้งในสายงานและข้ามสายงาน เช่น มีระบบการหมุนเวียนงานต่างฝ่าย					
7.	แผนงาน โครงการที่ดำเนินอยู่เปิดโอกาสให้ท่านมีการเรียนรู้อยู่เสมอ					

ข้อ	องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความพร้อม				
		5	4	3	2	1
8.	ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ องค์กรจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกและเอื้อต่อการเรียนรู้ เช่น ห้องประชุมฝึกรอบรม สื่ออิเล็กทรอนิกส์ สื่อวีดิทัศน์ โสตทัศนูปกรณ์การเรียนรู้					
9.	องค์กรสนับสนุนให้มีการเรียนรู้ที่ตอบสนองความต้องการ ปัจจุบัน โดยใช้วิธีการแบบต่างๆ เช่น เทคโนโลยีสารสนเทศ การสอนแนะจากการปฏิบัติงานจริง					
10.	ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ส่งเสริมให้บุคคลมีการเรียนรู้และ พัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานดียิ่งขึ้น					
11.	องค์กรมีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการส่งเสริม การเรียนรู้ของบุคลากร บุคลากรเรียนรู้ผ่านวิธีการฝึกรอบรมด้วย คอมพิวเตอร์และ โปรแกรมต่างๆ					
12.	ท่านสามารถใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเพิ่มพูน ประสิทธิภาพการทำงาน					
13.	ท่านมีความสามารถใช้คอมพิวเตอร์ เทคโนโลยีต่างๆ ในการ ปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
14.	องค์กรของท่านมีเครื่องคอมพิวเตอร์เพียงพอต่อสัดส่วนพนักงาน ในการใช้ปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ					
15.	ด้านบรรยากาศองค์กร ผู้บริหารให้ความอิสระ ความเสมอภาค ความเสรี และยอมรับฟัง ความคิดเห็นของท่านและทีมงานอยู่เสมอ					
16.	ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษา และผู้สอนแนะ รวมทั้งส่งเสริมให้ เกิดการเรียนรู้อย่างเป็นกันเอง					
17.	ผู้บริหารให้การสนับสนุน และส่งเสริมให้ท่านตระหนักใน ความสำคัญของการเรียนรู้					
18.	ท่านได้รับการส่งเสริมจากองค์กรให้ดูแลจัดการเรียนรู้และ พัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ					
19.	องค์กรสนับสนุนให้ท่านมีส่วนร่วมในทุกๆ ขั้นตอนของการ ทำงาน					

ข้อ	องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความพร้อม				
		5	4	3	2	1
20.	องค์กรมีการพัฒนากลยุทธ์รูปแบบใหม่ๆ ในการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ทั้งทั้งองค์กรท่านได้รับการอบรมและเรียนรู้วิธีการทำงานเป็นทีม					
21.	บรรยากาศองค์กรส่งเสริมให้ท่านตระหนักในสำคัญของการเรียนรู้					

แบบสัมภาษณ์

เรื่อง ความพร้อมเพื่อพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเมือง จังหวัดราชบุรี

คำชี้แจง

ประเด็นในการตั้งคำถามครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดคำถามจากแนวคิดทฤษฎี องค์กรแห่งการเรียนรู้ และจากแนวคิดของ เซงเก้ (Senge) เพื่อเป็นการศึกษาความพร้อมของเทศบาลเมือง ในการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีประเด็นคำถาม ดังนี้

ชื่อ.....นามสกุล.....

ตำแหน่ง.....

1. หน่วยงานเทศบาลที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ได้มีกรกล่าวถึงการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้หรือไม่.....
.....
.....
2. ท่านเคยได้รับทราบ / ได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างไรบ้าง
.....
.....
.....
3. ท่านคิดว่าหน่วยงานเทศบาลของท่าน มีคุณลักษณะความพร้อมในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในแต่ละด้านมีลักษณะเป็นอย่างไร
(ด้านตัวบุคคล)
3.1 ด้านความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery).....
.....
.....
3.2 ด้านแบบแผนความคิดอ่าน (Mental Models).....
.....
.....

3.3 ด้านวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision).....

.....

3.4 ด้านการเรียนรู้ของทีม (Team Learning).....

.....

3.5 ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking).....

.....

(ด้านสภาวะแวดล้อมทางกายภาพ)

3.6 ด้านโครงสร้างองค์กร.....

.....

3.7 ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ... ..

.....

3.8 ด้านบรรยากาศองค์กร.....

.....

4. ในสภาพปัจจุบัน การนำองค์การแห่งการเรียนรู้มาใช้กับหน่วยงานเทศบาลของท่าน น่าจะมีปัญหาอะไรที่จะทำให้เป็นไปไม่ได้ / ควรมีการส่งเสริมพัฒนาในด้านใดบ้างเพื่อให้เทศบาลของท่านพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

.....

.....

.....

.....

วันที่ให้สัมภาษณ์.....เดือน.....พ.ศ.....เวลา.....

ภาคผนวก ข
ค่าความเชื่อมั่น

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
PERMA1	280.2286	1032.0050	.5819	.9661
PERMA2	280.0286	1041.0874	.5191	.9663
PERMA3	279.6000	1041.6000	.6801	.9661
PERMA4	280.4000	1043.7176	.3749	.9667
PERMA5	280.1714	1047.6168	.3817	.9666
PERMA6	280.1143	1042.3395	.4864	.9664
PERMA7	279.9429	1047.8790	.3833	.9666
PERMA8	279.7143	1047.7395	.3478	.9667
PERMA9	280.0857	1036.8454	.6172	.9661
PERMA10	279.8571	1035.0084	.5642	.9662
MENMO11	279.9429	1046.9966	.4028	.9665
MENMO12	279.9429	1027.2908	.6896	.9659
MENMO13	279.9429	1043.1731	.5603	.9663
MENMO14	280.3714	1052.3580	.2145	.9671
MENMO15	279.8857	1042.8689	.4235	.9665
MENMO16	280.2000	1047.3412	.4053	.9665
MENMO17	280.2286	1047.5933	.2939	.9669
MENMO18	280.0571	1046.6437	.4135	.9665
MENMO19	279.8000	1044.0471	.3989	.9666
MENMO20	280.0000	1027.2353	.7212	.9658
SHVI21	279.9143	1029.3748	.6390	.9660
SHVI22	280.0286	1028.2050	.7569	.9658
SHVI23	280.4286	1042.0168	.4624	.9664
SHVI24	280.4000	1042.6588	.4757	.9664
SHVI25	280.4000	1039.6000	.5736	.9662
SHVI26	280.3429	1042.7025	.5466	.9663
SHVI27	280.0000	1043.5882	.4781	.9664
SHVI28	280.3714	1032.2992	.6632	.9660
SHVI29	280.2000	1041.6941	.4521	.9664
SHVI30	280.2857	1025.7983	.7743	.9657
TEALE31	279.9143	1046.3160	.4064	.9665
TEALE32	279.9143	1037.6689	.5931	.9661
TEALE33	280.0286	1053.7345	.2639	.9668
TEALE34	280.6000	1050.7765	.2525	.9670
TEALE35	280.1429	1040.1849	.4956	.9663
TEALE36	280.2571	1041.5496	.4914	.9664
TEALE37	280.1714	1047.8521	.4013	.9665
TEALE38	280.5429	1029.9613	.5759	.9662
TEALE39	280.1714	1038.1462	.5877	.9662
TEALE40	280.1714	1034.6756	.6277	.9661

SYSTH41	279.9143	1035.9042	.5686	.9662
SYSTH42	280.0857	1033.7277	.5885	.9661
SYSTH43	280.2000	1032.7529	.5744	.9662
SYSTH44	280.1429	1027.3025	.6894	.9659
SYSTH45	280.3429	1057.2908	.1701	.9670
SYSTH46	280.1714	1040.9697	.4510	.9665
SYSTH47	279.9429	1039.7025	.5643	.9662
SYSTH48	279.9714	1043.4992	.4188	.9665
SYSTH49	280.1714	1028.6756	.7159	.9658
SYSTH50	280.3143	1035.0454	.6501	.9660
SYSTH51	280.3429	1026.2319	.7213	.9658
SYSTH52	280.2857	1030.2689	.6851	.9659
SYSTH53	280.1429	1027.8908	.6785	.9659
STRUC1	280.2286	1029.0050	.5907	.9661
STRUC2	280.0286	1039.0874	.5322	.9663
STRUC3	279.9714	1040.7933	.5237	.9663
STRUC4	280.4000	1035.7765	.6597	.9660
STRUC5	280.1429	1031.8319	.6326	.9660
STRUC6	280.4571	1034.4319	.5604	.9662
STRUC7	280.3429	1027.8790	.6624	.9659
IT1	280.1714	1044.0874	.3354	.9668
IT2	280.4286	1043.7815	.3586	.9667
IT3	280.5143	1048.7277	.2858	.9669
IT4	280.3143	1041.5160	.4824	.9664
IT5	280.4857	1056.6689	.1612	.9671
IT6	280.2857	1027.9748	.6433	.9660
IT7	280.0857	1037.9042	.4363	.9665
IT8	280.5714	1023.6639	.5469	.9663
CLIM1	280.2571	1034.5496	.5536	.9662
CLIM2	280.4286	1030.3109	.6121	.9661
CLIM3	280.4857	1030.2571	.5693	.9662
CLIM4	280.4286	1028.8403	.7287	.9658
CLIM5	280.5143	1023.2571	.7115	.9658
CLIM6	280.3429	1033.9966	.5754	.9662
CLIM7	280.1714	1026.9109	.6613	.9659

Reliability Coefficients

N of Cases = 35.0

N of Items = 75

Alpha = .9667

ภาคผนวก ค

หนังสือขอเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือ



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร โทร.ภายใน 2233
 ที่ สธ 0520.107(นธ)/ 1๙๒6 วันที่ ๒๔ เมษายน ๒๕๕๐
 เรื่อง ขณัติเชิญเป็น ผู้ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน อาจารย์ ดร.บรพินท์ สิริสัมพันธ์

ด้วย นางสาวฉวีศรา ดาวประดับวงษ์ นักศึกษาระดับปริญญาโท บัณฑิต สาขาวิชา การศึกษาดนตรีและการพัฒนามนุษย์ ภาควิชาการศึกษานอกโรงเรียน มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลัง ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความพร้อมเพื่อพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเมือง จังหวัดราชบุรี” มีความประสงค์จะขอเรียนเชิญท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจเครื่องมือวิจัย เพื่อประกอบการทำ วิทยานิพนธ์ ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเป็น ผู้ตรวจเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง


 (รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะคังกูร)
 คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ วิทยาลัยวิชาการศึกษา โทร.ภายใน 2233
 ที่ ศก 0529.107(นฐ) - 1997 วันที่ 26 เมษายน 2550
 เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ตรวจเครื่องมื่อวิจัย

เรียน อาจารย์ ดร.ไชยยศ โพธิ์ทอง

ด้วย นางสาวณิศา ดาวประดับรัมย์ นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชา
 การศึกษาศาสตร์และการพัฒนามนุษย์ ภาควิชาการศึกษานอกโรงเรียน มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลัง
 ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความพร้อมเพื่อพัฒนาสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเมือง จังหวัดราชบุรี”
 มีความประสงค์จะขอเรียนเชิญท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจเครื่องมื่อวิจัย เพื่อประกอบการทำ
 วิทยานิพนธ์ ในกรณีนี้วิทยาลัยวิชาการศึกษาศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเป็น
 ผู้ตรวจเครื่องมื่อวิจัยให้แก่แก่นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

๐๖๒
 (รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะดังกูร)
 กล้วยตี่บัณฑิตวิทยาลัย



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร โทร.ภายใน 2233
 ที่ สท 0520.107(นฐ) 1998 วันที่ 24 เมษายน 2550
 เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน อาจารย์ นณิ สิริวิบูลย์

ด้วย นางสาวณิสรดา ทวารประดับวงษ์ นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชา
 การศึกษาศาสตร์และการพัฒนามนุษย์ ภาควิชาการศึกษานอกโรงเรียน มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลัง
 ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ความพร้อมเพื่อพัฒนาผู้องค์การแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเมือง จังหวัดราชบุรี"
 มีความประสงค์จะขอเรียนเชิญท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจเครื่องมือวิจัย เพื่อประกอบการทำ
 วิทยานิพนธ์ ในกรณีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเป็น
 ผู้ตรวจเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

๓๓

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตั้งกูร)

กณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ภาคผนวก ง

หนังสือขออนุญาตทดลองเครื่องมือ

ที่ ศธ 0520.107 (นฐ) / 1๙๓๓



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

๒๖ เมษายน 2550

เรื่อง: ขอลดลงเครื่องมือวิจัย

เรียน นายกเทศมนตรีเทศบาลเมืองกาญจนบุรี

ด้วย นางสาวณิศา ดาวประคัมวงษ์ นักศึกษาระดับปริญญาโท บัณฑิต สาขาวิชา การศึกษาด้านจิตวิทยาและการพัฒนามนุษย์ ภาควิชาการศึกษานอกโรงเรียน มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำ วิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความพร้อมเพื่อพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเมือง จังหวัดราชบุรี” มีความประสงค์จะขอลดลงเครื่องมือวิจัยกับพนักงานเทศบาล ในหน่วยงานของท่าน เพื่อประกอบการทำ วิทยานิพนธ์ ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาต ให้นักศึกษาดังกล่าวได้ทดลองเครื่องมือวิจัยด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

๓๗

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย จีนะตั้งกูร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

นครปฐม โทร.0-3421-8788 , 0-3424-3435

ภาคผนวก จ
หนังสือขออนุญาตเก็บข้อมูล

ที่ ศธ 0520.107 (นฐ) / 2541



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

๙ มิถุนายน 2550

เรื่อง ขอบขออนุญาตเผยแพร่ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน นายกเทศมนตรีเทศบาลเมืองราชบุรี

ด้วย นางสาวณิชา คาวประดับวงษ์ นักศึกษาระดับปริญญาโท บัณฑิต สาขาวิชา การศึกษาด้านจิตวิทยาและการพัฒนามนุษย์ มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ความพร้อม เพื่อพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเมือง จังหวัดราชบุรี" มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวม ข้อมูลจากพนักงานเทศบาลในหน่วยงานของท่าน เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้บัณฑิต วิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอขออนุญาตจากท่านโปรดแจ้งพนักงานทราบ เพื่อขอความร่วมมือ ในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้แก่ศึกษา ดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดอนุญาต จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

๓ ๗

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะดังกูร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

นครปฐม โทร.0-3421-8788 , 0-3424-3435

ที่ ศธ 0520.107 (นฐ) / 2539



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

๗ มิถุนายน 2556

เรื่อง ขอกความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน นายเทศมนตรีเทศบาลเมืองบ้านโป่ง

ด้วย นางสาวณิศรา คาวประดับวงษ์ นักศึกษาระดับปริญญาโท บัณฑิต สาขาวิชา การศึกษาด้านจิตวิทยาและการพัฒนามนุษย์ มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ความพร้อม เพื่อพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเมือง จังหวัดราชบุรี” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวม ข้อมูลจากพนักงานเทศบาลในหน่วยงานของท่าน เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในกรณีนี้บัณฑิต วิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอกความอนุเคราะห์จากท่านโปรดแจ้งพนักงานทราบ เพื่อขอความร่วมมือ ในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้แก่ศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย จินะตังกูร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

นครปฐม โทร.0-3421-8788 , 0-3424-3435

ที่ ศธ 0520.107 (นจุ) / 2540



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

๗ มิถุนายน 2550

เรื่อง ขอกความอนุเคราะห์ใ้ขอการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน นายเทศมนตรีเทศบาลเมืองโพธาราม

ด้วย นางสาวฉิรา คาวประดับวงษ์ นักศึกษาระดับปริญญาโทบัณฑิต สาขาวิชา
การศึกษาตลอดชีวิตและการพัฒนามนุษย์ มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ความพร้อม
เพื่อพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเมือง จังหวัดราชบุรี" มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวม
ข้อมูลจากพนักงานเทศบาลในหน่วยงานของท่าน เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้บัณฑิต
วิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอกความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดแจ้งพนักงานทราบ เพื่อขอความร่วมมือ
ในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้แก่ศึกษาคังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

๗ ๖

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตั้งกูร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

นครปฐม โทร.0-3421-8788 , 0-3424-3435

