



ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์

**Potentials to Develop into a Learning Organization
Of the Office of Technology Transfer and Cooperative Development**

สุนทรี แสงจันทร์

Soontharee sangjan

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

A Minor Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements

For the Degree of Master of Public Administration

Prince of Songkla University

2554

ชื่อสารนิพนธ์ ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักพัฒนา
และถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์

ผู้เขียน นางสาวสุนทรี แสงจันทร์

สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ธีรชัย ภูไพบูลย์)	คณะกรรมการสอบ ประธานกรรมการ (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ธีรชัย ภูไพบูลย์) กรรมการ (รองศาสตราจารย์สุรเชษฐ์ ชีระมณี) กรรมการ (รองศาสตราจารย์พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์)
--	---

.....
 (รองศาสตราจารย์ ดร.วิชัย กาญจนสุวรรณ)
 ผู้อำนวยการหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
 สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ชื่อสารนิพนธ์	ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักพัฒนา และถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์
ผู้เขียน	นางสาวสุนทรี แสงจันทร์
สาขาวิชา	รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
ปีการศึกษา	2553

บทคัดย่อ

การศึกษาเรื่อง ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับระดับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ (2) เพื่อศึกษาเปรียบเทียบศักยภาพของบุคลากรสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามลักษณะส่วนบุคคลได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ระยะเวลาการทำงาน และหน่วยงานที่สังกัด กลุ่มตัวอย่างในการศึกษา คือ บุคลากรสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ จำนวน 191 คน รวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างตัวแปร 2 ตัวแปรที่เป็นอิสระต่อกันด้วยการแจกแจงแบบ (t - Test Independent Group) การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างตัวแปรมากกว่า 2 ตัวแปรด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) และการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD (Least Significant Difference)

ผลจากการศึกษาพบว่า (1) ระดับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับสูง 2 ด้าน และระดับปานกลาง 3 ด้าน เรียงลำดับจากสูงไปหาต่ำสุดดังนี้ ด้านความรู้แห่งตน ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ และด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (2) ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์มีความแตกต่างกันเมื่อเปรียบเทียบตามอายุ และอายุงาน แต่เมื่อเปรียบเทียบตามเพศ ระดับการศึกษา สถานภาพทางราชการ และหน่วยงานที่สังกัดไม่มีความแตกต่างกัน

Minor Thesis Title Potentials to Develop into a Learning Organization of the Office of Technology Transfer and Cooperative

Author Miss Soontharee Sangjan

Major Program Public Administration

Academic Year 2010

ABSTRACT

The study of Potentials to Develop into a Learning Organization of the Office of Technology Transfer and Cooperative” aimed to (1) Study the level of Potentials to Develop into a Learning Organization of the Office of Technology Transfer and Cooperative ; (2) compare the Potentials to Develop into a Learning Organization of the Office of Technology Transfer and Cooperative officers according to sex ,age, education level, official status tenure of work and Organizations

The sample size was 191 of the Office of Technology Transfer and Cooperative officers. Data were collected by questionnaire and analyzed by percentage, mean, standard deviation, t-Test, ANOVA and LSD (Least Significant Difference)

The results of this study indicated that: (1) Potentials to Develop into a Learning Organization of the Office of Technology Transfer and Cooperative was at the medium level. Considering in each aspect, there were 2 high level and 3 medium level which were shown from high to low as follows: Personal Mastery, Mental Models, Shared Vision, System Thinking Them Learning and (2) Potentials to Develop into a Learning Organization of the Office of Technology Transfer and Cooperative officers had significant difference of age, tenure of work, exception for sex, education level, official status and Organizations.

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ ด้วยความกรุณาจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ธีรชัย ภูไพบูลย์ ประธานกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ รองศาสตราจารย์พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์ และรองศาสตราจารย์ สุรเชษฐ์ ชีระมณี กรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ที่ได้กรุณาให้คำชี้แนะแนวทางในการทำสารนิพนธ์ และได้ตรวจสอบเพื่อแก้ไขข้อบกพร่องในสารนิพนธ์ฉบับนี้ อันเป็นประโยชน์สำหรับผู้วิจัยในการจัดทำสารนิพนธ์ ผู้วิจัยรู้สึกเป็นพระคุณอย่างยิ่ง จึงกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน บุคลากรสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ ที่ได้กรุณาสละเวลาในการตอบแบบสอบถามเพื่อใช้ในการทำสารนิพนธ์ฉบับนี้

ขอบคุณ พี่ เพื่อน น้อง ทุกคน ที่มีได้เอ่ยนาม ที่ได้ให้ความช่วยเหลือและเป็นกำลังใจตลอดมา ทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

ท้ายสุดนี้ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อและคุณแม่อันเป็นที่เคารพรักยิ่ง ประโยชน์และคุณค่าของสารนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นกตัญญูตาแก่บิดามารดา ครูอาจารย์และผู้มีพระคุณทุกท่านด้วยความเคารพอย่างยิ่ง

สุนทรী แสงจันทร์

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ.....	(3)
Abstract	(4)
กิตติกรรมประกาศ.....	(5)
สารบัญ.....	(6)
รายการตาราง.....	(8)
รายการภาพประกอบ.....	(11)
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาของปัญหาและปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์.....	2
สมมติฐาน.....	3
ความสำคัญและประโยชน์ของการวิจัย.....	3
กรอบแนวคิดของการวิจัย.....	3
ขอบเขตของวิจัย.....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	5
บทที่ 2 เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	7
แนวคิดเกี่ยวกับศักยภาพ.....	7
องค์การแห่งการเรียนรู้.....	8
ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้.....	10
แนวคิดที่สำคัญในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้.....	12
กลยุทธ์ที่ส่งเสริมการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้.....	22
สภาพทั่วไปของสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์.....	25
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	28
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	33
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	33
แบบแผนการวิจัย.....	35

สารบัญ (ต่อ)		หน้า
	เครื่องมือในการวิจัย.....	35
	การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	38
	การวิเคราะห์ข้อมูล.....	38
บทที่ 4	ผลการวิจัย.....	41
	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของบุคลากรสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์	41
	ผลการวิเคราะห์ระดับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้สำนักพัฒนาและ ถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์.....	43
	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานในการวิจัย.....	62
	สรุปผลข้อเสนอแนะเกี่ยวกับศักยภาพของบุคลากรในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการ เรียนรู้ของสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์.....	68
บทที่ 5	สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ.....	72
	สรุปผลการวิจัย.....	72
	อภิปรายผล.....	73
	ข้อเสนอแนะ.....	78
	บรรณานุกรม.....	81
	ภาคผนวก.....	83
	ประวัติของผู้วิจัย	93

รายการตาราง

ตาราง		หน้า
31	จำนวนประชากรของบุคลากรสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์แยกตามสถานภาพทางราชการ.....	34
32	จำนวนกลุ่มตัวอย่างแยกตามสถานภาพทางราชการ.....	35
33	ขั้นตอนและแผนการดำเนินการ.....	36
41	จำนวนและค่าร้อยละเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	42
42	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ เป็นรายด้านภาพรวม.....	43
43	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ ด้านความรู้แห่งตนเป็นรายข้อ..	44
44	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ ด้านแบบแผนความคิดอ่านเป็นรายข้อ.....	45
45	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมเป็นรายข้อ..	47
46	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ ด้านการเรียนรู้เป็นร่วมกันเป็นทีมเป็นรายข้อ.....	48
47	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบเป็นรายข้อ.....	50
48	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การจัดลำดับ และการแปลความหมายของความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในแต่ละด้าน จำแนกตามเพศ.....	51
49	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การจัดลำดับ และการแปลความหมายของศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในแต่ละด้าน โดยจำแนกตามอายุ.....	52

รายการตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
410	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การจัดลำดับ และการแปลความหมายของศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในแต่ละด้าน โดยจำแนกตามระดับการศึกษา.....	54
411	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การจัดลำดับ และการแปลความหมายของศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในแต่ละด้าน โดยจำแนกตามระดับสถานภาพทางราชการ.....	56
412	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การจัดลำดับ และการแปลความหมายของศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในแต่ละด้าน โดยจำแนกตามอายุงาน.....	58
413	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การจัดลำดับ และการแปลความหมายของศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในแต่ละด้าน โดยจำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด.....	60
414	ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานของการเปรียบเทียบศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ จำแนกตามเพศ.....	62
415	ค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ จำแนกตามอายุ.....	63
416	ค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ จำแนกตามอายุเป็นรายคู่....	63
417	ค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ จำแนกตามระดับการศึกษา	64
418	ค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ จำแนกตามสถานภาพทางราชการ.....	65
419	ค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ จำแนกตามอายุงาน.....	66
420	ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ จำแนกตามอายุงานรายคู่...	66

รายการตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
421	ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานของการเปรียบเทียบศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ จำแนกตามสังกัดหน่วยงาน.....	67
422	ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับศักยภาพของบุคคลในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์รายด้าน.....	68

รายการภาพประกอบ

ภาพประกอบ		หน้า
21	แนวคิดเกี่ยวกับวินัย 5 ประการของ Senge	19
22	องค์ประกอบแห่งการเรียนรู้ของ Marquardt and Reynolds	20
41	ค่าเฉลี่ยศักยภาพทั้ง 5 ด้านของบุคลากรจำแนกตามเพศ.....	52
42	ค่าเฉลี่ยศักยภาพทั้ง 5 ด้านของบุคลากรจำแนกตามอายุ.....	54
43	ค่าเฉลี่ยศักยภาพทั้ง 5 ด้านของบุคลากรจำแนกตามระดับการศึกษา.....	56
44	ค่าเฉลี่ยศักยภาพทั้ง 5 ด้านของบุคลากรจำแนกตามสถานภาพทางราชการ.....	58
45	ค่าเฉลี่ยศักยภาพทั้ง 5 ด้านของบุคลากรจำแนกตามอายุงาน.....	60
46	ค่าเฉลี่ยศักยภาพทั้ง 5 ด้านของบุคลากรจำแนกตามหน่วยงาน.....	61

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาของปัญหาและปัญหา

การเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้สิ่งมีชีวิตทุกชนิดมีการปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมหรือการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพื่อที่จะสามารถดำรงชีวิตอยู่ในโลกนี้ได้ สิ่งมีชีวิตใดก็ตามที่ไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมก็จะไม่สามารถดำรงชีวิตอยู่ หากจะเปรียบเทียบองค์กรเป็นสิ่งมีชีวิตที่ดำรงชีวิตอยู่ท่ามกลางกระแสแห่งโลกาภิวัตน์ องค์กรใดที่มีการเรียนรู้มีการปรับตัวที่ดีก็สามารถดำรงอยู่ได้ ซึ่งกระแสของความต้องการพัฒนาองค์กรมีอิทธิพลแผ่ไปทั่วโลก มีนักคิดนักบริหารจำนวนมากได้เสนอแนวคิดอธิบายปรากฏการณ์และความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงองค์กร เพื่อให้สามารถดำรงอยู่และสืบทอดจุดหมายขององค์กรต่อไป (เปี่ยมพงศ์ นุ้ยบ้านด่าน 2543,13-17) ไม่ว่าจะเป็้องค์กรภาคเอกชน หรือองค์กรภาครัฐก็จะต้องมีการปรับเปลี่ยนเพื่อให้ก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและรุนแรงนี้ได้ ดังนั้น จึงจำเป็นจะต้องเร่งพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพและความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยการริเริ่มแนวคิดใหม่ขององค์กรในอนาคต ก็คือ องค์กรจะต้องมีการปรับตัวทั้งทางด้าน โครงสร้าง วัฒนธรรมและค่านิยมองค์กรในอนาคต จะให้ความสำคัญกับความหลากหลายของการเรียนรู้ การพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดประโยชน์กับองค์กรได้อย่างแท้จริง

เครื่องมือสำคัญที่หลายองค์กรให้ความสำคัญ คือ การนำองค์กรก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (**Learning Organization**) ปัจจุบันนี้แนวคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ได้รับการกล่าวถึงอย่างกว้างขวางทั่วโลก องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นการพัฒนาองค์กรรูปแบบหนึ่งที่ต้องการให้องค์กรก้าวไปสู่ความสำเร็จได้ ไม่ว่าจะเป็้องค์กรของภาคราชการ รัฐวิสาหกิจ และธุรกิจเอกชน สามารถประยุกต์ใช้ร่วมกับระบบการพัฒนาองค์กรรูปแบบอื่น ๆ เพราะมีลักษณะเป็นการพัฒนาองค์กรให้เพียบพร้อมด้วยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ใ้บรรลุผลสำเร็จในระบบการบริหารเชิงคุณภาพรวม (วีรวิฐ อ่างถึงในพัชรา, 2549) องค์กรที่มีประสิทธิผลของการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เป็นผลลัพธ์มาจากองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นแนวทางบริหารงานยุคใหม่ต้องมีเป้าหมายและระบบงานในการพัฒนาผู้นำและสมาชิก โดยยกระดับการยกระดับการเรียนรู้ให้เป็นรูปธรรมภายใต้พื้นฐานแนวคิดของ ปีเตอร์ เซ็นกี (**Peter Senge ,1990**) ที่เชื่อว่า การพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ เกิดขึ้นจากบุคคลในองค์กรมีคุณลักษณะ 5 ประการ คือ

บุคคลมีความเป็นเลิศ รูปแบบวิธีคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และมีความคิดอย่างเป็นระบบ ซึ่งผลการวิจัยของไคเซอร์ (Kaiser,2000: บทคัดย่อ) พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เด่นชัด ได้แก่ ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมองค์กร พันธกิจและยุทธศาสตร์ และโครงสร้างองค์กร เป็นแรงผลักดันให้สมาชิกปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

สำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มีภารกิจหลักในพัฒนาบุคลากรในขบวนการสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกรและประชาชนทั่วไป เป็นหน่วยงานภาครัฐที่ต้องการนำองค์การก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้เป็นไปตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวด 3 มาตรา 11 ซึ่งกำหนดให้ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามที่กฎหมายกำหนด

สำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ จึงให้ความสำคัญกับการพัฒนาองค์กรเพื่อให้ก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งที่ผ่านมายังไม่สามารถดำเนินการให้บรรลุผลอย่างเป็นรูปธรรมได้ชัดเจน เนื่องจากไม่มีการกำหนดแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจน อีกทั้งบุคลากรส่วนใหญ่ยังขาดความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงทำให้สำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ยังไม่สามารถกำหนดนโยบายที่ชัดเจนเพื่อขับเคลื่อนให้องค์การก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างสมบูรณ์ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาแนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อศึกษาศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ โดยการประเมินคุณลักษณะของบุคลากรสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์เกี่ยวกับศักยภาพในการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อนำผลการศึกษาที่ได้มาเป็นแนวทางสำหรับการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ให้เป็นพลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสมต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์

การวิจัยเรื่อง ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ มีวัตถุประสงค์ในการวิจัย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาระดับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์
2. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบศักยภาพของบุคลากรสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ระยะเวลาการทำงาน และหน่วยงานที่สังกัด

1.3 สมมติฐาน

บุคลากรสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ ที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพทางราชการ อายุงาน แตกต่างกัน มีผลต่อศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

1.4 ความสำคัญและประโยชน์ของการวิจัย

1.41 ทำให้ทราบระดับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์

1.42 ทำให้ทราบถึงความแตกต่างระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

1.43 เป็นแนวทางในการพัฒนาปรับปรุงศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์

1.5 กรอบแนวคิดของการวิจัย

กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้อาศัยแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของปีเตอร์ เซ็นกี (Peter Senge) ดังนี้

1.5.1 แนวคิดที่เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ของเซ็นกี (1990,139-269) ที่ได้เสนอแนวคิดว่าการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้นจากบุคลากรในองค์กรมีคุณลักษณะ 5 ประการ

1.5.1.1 ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery)**1.5.1.2 แบบแผนความคิดอ่าน (Mental Models)****1.5.1.3 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Share Vision)****1.5.1.4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)****1.5.1.5 การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking)**

โดยการศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ โดยศึกษาตามลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพทางราชการ อายุงาน และหน่วยงานที่สังกัด โดยกำหนดเป็นกรอบความคิดในการวิจัย ดังนี้

กรอบแนวคิดในการวิจัย**ตัวแปรอิสระ****ลักษณะส่วนบุคคล**

- เพศ
- อายุ
- ระดับการศึกษา
- สถานภาพทางราชการ
- อายุงาน
- หน่วยงานที่สังกัด

ตัวแปรตาม

ศักยภาพสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเกิดจากการที่บุคลากร มีคุณลักษณะสำคัญ 5 ประการ คือ

- ความรอบรู้แห่งตน
- แบบแผนความคิดอ่าน
- การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน
- การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม
- การคิดอย่างเป็นระบบ

1.6 ขอบเขตการวิจัย**1.6.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง**

1.6.1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ บุคลากรของสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ ซึ่งสังกัดหน่วยงานส่วนกลางและส่วนภูมิภาค จำนวน **387** คน ในปีงบประมาณ พ.ศ. **2554**

1.6.1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ บุคลากรของสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ตามสถานภาพทางราชการ โดยใช้เกณฑ์เกณฑ์การกำหนดกลุ่มตัวอย่างตามตารางของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan) และการสุ่มตัวอย่างแบบสัดส่วน ได้กลุ่มตัวอย่างเป็นบุคลากร จำนวน 191 คน

1.6.2 ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

1.6.2.1 ตัวแปรต้น (Independent Variables) ได้แก่ ลักษณะส่วนบุคคล

ประกอบด้วย

- เพศ ได้แก่ (1) เพศหญิง (2) เพศชาย
- อายุ แบ่งออกเป็น 3 ช่วง ได้แก่ (1) ต่ำกว่า 30 ปี (2) 30-45 ปี (3) 46 ปีขึ้นไป
- ระดับการศึกษา แบ่งออกเป็น (1) ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี (2) ระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า (3) สูงกว่าปริญญาตรี
- สถานภาพทางราชการ (1) ข้าราชการ (2) ลูกจ้างประจำ (3) พนักงานราชการ
- อายุงาน จำนวนปีที่ทำงานอยู่ในสังกัดกรมส่งเสริมสหกรณ์ โดยแบ่งเป็นระดับ ได้แก่ (1) ต่ำกว่า 10 ปี (2) ตั้งแต่ 10-20 ปี (3) 21 ปีขึ้นไป
- หน่วยงานที่สังกัด ได้แก่ (1) หน่วยงานส่วนกลาง (2) ส่วนภูมิภาค

1.6.2.2 ตัวแปรตาม (Dependent Variables) ศักยภาพการในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ คือ ความรอบรู้แห่งตน (Personal mastery) แบบแผนความคิดอ่าน (Mental Model) การมีวิสัยทัศน์ (Share Vision) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) และการคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking)

1.7 นิยามศัพท์เฉพาะ

ศักยภาพในการพัฒนา หมายถึง ความสามารถของสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ซึ่งสามารถประเมินและพัฒนาให้สอดคล้องกับความต้องการหรือเป้าหมาย

องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง สำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์มีกระบวนการต่างๆ ที่มุ่งสร้างความรู้ มีบรรยากาศที่สนับสนุนให้บุคลากร เกิดการเรียนรู้ ซึ่งเป็นการเพิ่มพูนความสามารถทั้งในระดับบุคลากร ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง ความสามารถของบุคลากรของสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ต่อศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านต่างๆ ได้แก่ ความรอบรู้แห่งตน (**Personal mastery**) แบบแผนความคิดอ่าน (**Mental Model**) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (**Share Vision**) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (**Team Learning**) และการคิดอย่างเป็นระบบ (**System Thinking**)

ความรอบรู้แห่งตน (Personal mastery) หมายถึง ลักษณะการเรียนรู้ของคนในสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ ที่สะท้อนให้เห็นถึงความมุ่งมั่น สร้างสรรค์ ความรู้ความเชี่ยวชาญ มีการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา โดยอาศัยข้อมูล เหตุผลในการคิดวิเคราะห์และตัดสินใจ ใช้จิตสำนึกในการทำงาน รู้สถานภาพของตนเอง ตั้งใจและพยายามเรียนรู้

แบบแผนความคิดอ่าน (Mental Model) หมายถึง บุคลากรของสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ มีความคิด ความเข้าใจจิตใต้สำนึก ทักษะการมองโลก พื้นฐาน ความเชื่อประสบการณ์ ข้อมูลจริง การจำแนกแยะแยะความถูกต้องเพื่อการตัดสินใจจากการกระทำของตนเอง ใช้การวางแผนเป็นกระบวนการเรียนรู้ มีทักษะ ในการคิดไตร่ตรองและการตั้งคำถาม

การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Share vision) หมายถึง บุคลากรสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์มีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล โดยเกิดจากกระบวนการคิดของตนเองและเป็นอิสระ ตระหนักและเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น มีมุมมองร่วมกันกับผู้ร่วมงานและสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ รับรู้วิสัยทัศน์ขององค์กร มีความคาดหวังต่อการเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกัน มีวิสัยทัศน์ร่วมกันและทิศทางไปสู่จุดหมายเดียวกัน

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) หมายถึง การเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ โดยการแลกเปลี่ยน และพัฒนาความรู้ความสามารถและประสบการณ์ของทีม โดยการเสวนา การใช้เทคนิคของการบริหารงานเป็นทีม

การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) หมายถึง บุคลากรมีวิธีการคิด การอธิบายทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เชื่อมโยงเรื่องราวต่าง ๆ เป็นการคิดที่เป็นวิธีการชัดเจน มองเห็นความสัมพันธ์ต่างๆ รู้ถึงสาเหตุและผลที่เกิดขึ้น

บทที่ 2

เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารต่างๆ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มาเป็นแนวทางในการศึกษาโดยเรียบเรียงสาระสำคัญตามลำดับ ดังนี้

- 21 แนวคิดเกี่ยวกับศักยภาพ
- 22 องค์การแห่งการเรียนรู้
- 23 ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้
- 24 แนวคิดที่สำคัญในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้
- 25 กลยุทธ์ที่ส่งเสริมองค์การแห่งการเรียนรู้
- 26 สภาพทั่วไปของสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์
- 27 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

21 แนวคิดเกี่ยวกับศักยภาพ

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542 (ราชบัณฑิตยสถาน,2542) หมายถึง ภาวะแฝง, อำนาจ หรือคุณสมบัติที่มีแฝงอยู่ในสิ่งต่าง ๆ อาจทำให้พัฒนาหรือให้ปรากฏ เป็นสิ่งที่ประจักษ์ได้

วริษา เอี่ยมวิบูลย์ (2540,11) กล่าวว่า ศักยภาพของบุคคลและองค์การว่า หมายถึง ระดับการแสดงความสามารถที่มีอยู่ให้ปรากฏ เมื่อมีโอกาสที่จะกระทำได้ในระดับบุคคลและระดับองค์การภายในขอบเขตอำนาจหน้าที่กฎหมายกำหนด

ทวิชา คชรินทร์ (2541,11) ให้ความหมายว่า ศักยภาพ หมายถึง พลัง ความสามารถของบุคคลหรือหน่วยงานที่มีอยู่ในตัวซึ่งสามารถจะนำออกมาใช้เพื่อดำเนินการหรือประกอบกิจการอย่างใดอย่างหนึ่งภายในขอบเขตได้เป็นผลสำเร็จ อนึ่ง จะมีลักษณะที่ไม่ตายตัวอาจจะทำให้มีมากขึ้นหรือแข็งแรงจากการพัฒนา

วิชกร กุหลาบศรี (2541,24) ศักยภาพระดับบุคคล หมายถึง สภาวะความสมบูรณ์ทางด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา และอารมณ์ของบุคคลที่พร้อมจะตอบสนองต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งด้วยวิธีการใดวิธีการหนึ่งเพื่อให้เกิดการกระทำที่มีแนวโน้มจะทำให้เกิดความสำเร็จ ความพร้อมจะเกิดขึ้นได้ขึ้นอยู่กับบุคลิกภาวะ ประสบการณ์ทางด้านสังคม ความรู้เดิม ความสนใจ หรือแรงจูงใจ ส่วนศักยภาพขององค์กร หมายถึง ความพร้อมในการแสดงความสามารถในการบริหารจัดการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายสูงสุดขององค์กรภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เป็นอยู่

พิมพ์มล พลเวียง (2543,10) อ้างถึงในมณฑิรา ยืนนาน, (2544, 15) สรุปนิยามของศักยภาพว่า หมายถึง พลัง อำนาจ หรือความสามารถที่ซ่อนเร้นอยู่ภายในตัวบุคคลหรือองค์กร สามารถดึงหรือนำออกมาใช้ได้ หากได้รับการกระตุ้นจากภายนอก

มณฑิรา ยืนนาน (2544,16) สรุปว่าศักยภาพ คือ ความสามารถสูงสุดในการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งของบุคคลหรือองค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เป็นอยู่ ศักยภาพจึงเป็นปัจจัยที่เกื้อหนุนให้การทำงานสำเร็จลุล่วงอย่างมีประสิทธิภาพ

จากแนวคิดเกี่ยวกับศักยภาพดังกล่าว จึงสรุปได้ว่า ศักยภาพ หมายถึง ความสามารถในการดำเนินการ ภายใต้เงื่อนไขทรัพยากรการบริหารที่มีอยู่ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ทั้งในส่วนที่ได้กระทำแล้ว และความสามารถแฝงที่มีอยู่ แต่ยังไม่ได้กระทำหรือแสดงออกให้ประจักษ์ ซึ่งสามารถพัฒนาให้เกิดความเจริญก้าวหน้าต่อองค์กรได้

2.2 องค์กรแห่งการเรียนรู้

2.2.1 ความเป็นมาของแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้

แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ เริ่มต้นจากการศึกษาเรื่องการเรียนรู้ขององค์กรของอาร์จิสและซอน (Argyris and Schon, 1978) ซึ่งมุ่งศึกษาเรื่องการเรียนรู้ของบุคคลที่เกิดขึ้นในองค์กร เช่น การฝึกอบรม วัฒนธรรมขององค์กร อาชีพ เป็นต้น ต่อมาได้มีแนวคิดการพัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการพัฒนาองค์กรให้มีความสามารถในการแข่งขัน โดยมุ่งศึกษาภาพรวมทั้งระบบขององค์กร ซึ่งกลุ่มอาจารย์ของ MIT (Massachusetts Institute of Technology-Sloan School of Management) ภายใต้การนำของ ปีเตอร์ เซนเก้ (Peter Senge) ปัจจุบันดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ และเป็นผู้เขียนหนังสือชื่อ "The fifth Discipline" : The Art and Practice of the Learning Organization โดยมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความสนใจและได้เสนอความหมายและแนวคิดเกิดขึ้นมากมาย

2.2.2 ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

ปีเตอร์ เซนเก้ (Peter Senge, 1994) อ้างถึงในพิชิต เทพวรรณ (2548, 58) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่า หมายถึง องค์การที่ซึ่งคนในองค์การได้ขยายขอบเขตความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคลระดับกลุ่มและระดับขององค์การเพื่อนำไปสู่จุดหมายที่บุคคลในระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริง

มาร์ควอด และเรย์โนลด์ (Marquardt and Reynolds, 1996) อ้างถึง ในจิราพร ภูธรารักษ์ (2551, 8) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่า หมายถึง องค์การที่มีบรรยากาศที่กระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคล และกลุ่มให้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วโดยใช้กระบวนการคิด วิพากษ์วิจารณ์ เพื่อความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้น มีวิธีการเรียนรู้เป็นพลวัตรโดยอาศัยการเรียนรู้ การจัดการ และการใช้ความรู้เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จควบคู่ไปกับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย

ยูลค์ (Yulk, 2002: อ้างถึงในพิชิต เทพวรรณ 2548, 58) ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์การที่มีความปรารถนาในการที่จะเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ เพื่อการพัฒนาการทำงาน มีการแบ่งปันความคิดในการทำงาน มีการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม มีการทุ่มเททรัพยากรเพื่อลงทุนให้บุคลากรทุกระดับเกิดการเรียนรู้ ตลอดจนสร้างค่านิยมเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรมและทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ จนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์การ

เพดเลอร์ (Pedler และคณะ 1991) อ้างถึงในจิราพร ภูธรารักษ์ (2551, 8) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่า หมายถึง องค์การที่เอื้ออำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ของสมาชิกทุกคน และมีการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง โดยต้องสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ที่มีลักษณะเอื้อและกระตุ้นให้ทุกคนได้เรียนรู้ร่วมกัน

จำเรียง วิทยวัฒน์ และเบญจมาศ อัมพันธ์ (2540) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า หมายถึง องค์การที่มุ่งเน้นในการกระตุ้น เร่งเร้า และจูงใจให้กระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อขยายศักยภาพของตนเองและองค์การในการที่จะลงมือปฏิบัติกิจให้สำเร็จ ลุล่วง โดยอาศัยรูปแบบการทำงานเป็นทีม และการเรียนรู้ร่วมกัน ตลอดจนมีความเข้าใจเชิงระบบที่จะประสานกันเพื่อให้เกิดเป็นความได้เปรียบที่ยั่งยืนต่อการแข่งขันท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ตลอดไป

สมศักดิ์ สิ้นธุระเวช (2541) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ว่าเป็นแนวคิดที่จะให้บุคคลขององค์การนำความรู้ที่มีอยู่พัฒนาองค์การให้เดินไปข้างหน้าตามวิสัยทัศน์ที่มีอยู่ร่วมกัน แต่ละคนจะเรียนรู้จากกันและกัน และรู้ร่วมกัน กลายเป็นความรู้ขององค์การ

วิฑูรย์ สิมะโชคดี(2543) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า หมายถึง องค์การที่เปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนในองค์การได้แสดงความสามารถของตนอย่างเต็มที่ และอย่างต่อเนื่อง เพื่อร่วมกันสร้างผลลัพธ์ที่องค์การต้องการ โดยองค์การสนับสนุนให้สมาชิกทุกคนในองค์การคิดใหม่ ได้ทำงานร่วมกันและเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน สร้างองค์ความรู้เป็นเอกลักษณ์ให้องค์การ

โดยสรุป องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มุ่งเน้นให้สมาชิกในองค์การเพิ่มขีดความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ เพื่อนำไปสู่จุดหมายที่บุคคลในระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เพื่อการเปลี่ยนแปลงความรู้ และประสบการณ์ให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงและมีการพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง

2.3 ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้

องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นกระบวนการเคลื่อนไหว ชีดยุ่น เป็นพลวัตที่ไม่หยุดนิ่ง หรือพอใจกับความสำเร็จที่มีอยู่ อีกทั้งสมาชิกขององค์การต้องมีการขวนขวายหาความรู้มาแบ่งปัน เผยแพร่แก่กัน เพื่อพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งมาร์ควอดและเรย์โนลด์ (Marquardt and Reynolds 1994, อ้างถึงในพรทิวา วันตา 2553, 30-32) ได้นำเสนอลักษณะที่สำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ 11 ประการ ดังต่อไปนี้

1. มีโครงสร้างที่เหมาะสม กล่าวคือ เป็นโครงสร้างที่เล็กและมีความคล่องตัวสูง ไม่มีสายการบังคับบัญชามากเกินไป โครงสร้างแบบราบ (Flat Organization) เพื่อให้เกิดอิสระในการทำงานมากยิ่งขึ้น ชีดยุ่น คล่องตัวในการทำงาน นอกจากนี้ องค์การจะต้องมีโครงสร้างแบบองค์รวม (Holistic Structure) เพื่อให้การทำงานมีลักษณะเชื่อมโยงกันทุกฝ่าย

2. มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การ คือ มีลักษณะเอื้อให้สมาชิกทุกคนในองค์การตระหนัก และเห็นความสำคัญของการเรียนรู้ร่วมกันในองค์การ มีบรรยากาศที่ช่วยส่งเสริมการทดลองสิ่งใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา โดยไม่กลัวความล้มเหลวที่จะเกิดขึ้น และที่สำคัญผู้บริหารต้องให้การสนับสนุนอย่างจริงจังทั้งในด้านการเงินและขวัญกำลังใจ

3. มีการเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงานเพิ่มมากขึ้น (Empowerment) เป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนได้มีโอกาสแสดงศักยภาพ ความรู้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ พนักงานมีโอกาสที่จะเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง ลดความรู้สึกรังเกียจผู้อื่นในการแก้ปัญหา ขยายการเรียนรู้ของตนเองให้บังเกิดผลงอกงาม

มีความคิดสร้างสรรค์อย่างเต็มที่ มีการกระจายความรับผิดชอบ และการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่ระดับล่าง

4 มีวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) มีการคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจมี ที่จะกระทบต่อสภาพแวดล้อมองค์กร ต้องไหวตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา มีการพัฒนาการคาดการณ์เกี่ยวกับอนาคตที่เป็นไปได้ และมีการเลือกเป้าหมายในสภาพแวดล้อมที่องค์กรมุ่งที่จะมีปฏิสัมพันธ์ด้วย

5 มีการสร้างสรรค์และถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Creation and Transfer) หน้าที่ในการสร้างนวัตกรรม และองค์ความรู้ใหม่ ๆ ถือเป็นหน้าที่ของสมาชิกทุกคนในองค์กร ไม่ใช่หน้าที่ของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง สมาชิกทุกคนในองค์กรจะมีบทบาทในการเสริมสร้างความรู้ มีการเรียนรู้จากทุก ๆ ส่วน มีการสื่อสารกันอย่างเป็นเครือข่าย มีการแลกเปลี่ยนความรู้และข่าวสารซึ่งกันและกัน

6 มีเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ (Learning Technology) มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมในการเรียนรู้อย่างทั่วถึง โดยจะมีการจัดเก็บ ประมวล และถ่ายทอดข้อมูลถึงกันได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง มีการสร้างเครือข่าย สร้างฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ รวมทั้งการใช้ปัญญาประดิษฐ์ เพื่อช่วยในการถ่ายโอนความรู้ไปทั่วทั้งองค์กร

7 มุ่งเน้นคุณภาพ (Quality) โดยจะให้ความสำคัญกับการบริหารคุณภาพโดยรวมทั่วทั้งองค์กร เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีผลทำให้การเรียนรู้ทั้งที่ตั้งใจและไม่ตั้งใจเกิดประสิทธิภาพ

8 มีกลยุทธ์ (Strategy) กระบวนการเรียนรู้ขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ โดยใช้กลยุทธ์ของการเรียนรู้โดยเจตนา และการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ ทั้งในด้านการยกร่าง การดำเนินการ และการประเมิน ทั้งนี้ผู้บริหารจะมีหน้าที่เป็นผู้ทดลองเกือบจะทั้งหมดกว่าจะเป็นผู้กำหนดแนวปฏิบัติเองทั้งหมด

9 มีบรรยากาศที่เกื้อหนุน เป็นบรรยากาศที่เอื้อให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีการพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ มุ่งส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ดีของผู้ปฏิบัติงาน มีการเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ อดทนต่อความแตกต่าง ความหลากหลาย ให้เท่าเทียมเสมอภาค ให้ความเป็นอิสระ สร้างบรรยากาศที่เป็นประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วม

10 มีการทำงานเป็นทีม ซึ่งการทำงานเป็นทีมจะช่วยส่งเสริมความร่วมมือและการสร้างการแข่งขันและการสร้างพลังร่วม (Synergy) เครือข่ายทรัพยากรต่างๆ ทั้งภายในทีมและระหว่างทีมกับบุคคลภายนอกทีม สร้างพันธมิตรในการดำเนินธุรกิจให้เป็นไปอย่างรวดเร็ว ยืดหยุ่นขึ้น ฉลาดขึ้น

11. มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน วิสัยทัศน์จะเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งเข้าสู่เป้าหมายอย่างมีเจตจำนง อย่างผูกพัน บนพื้นฐานค่านิยม ปรัชญา ความคิด ความเชื่อที่คล้ายคลึงกัน ส่งผลให้มีการร่วมกันทำกิจกรรมที่มีจุดหมายเดียวกัน

เปี่ยมพงศ์ น้อยบ้านด่าน (2543,13-17) ได้ระบุว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. มีการแก้ปัญหอย่างเป็นระบบ (Systematic problem Solving) โดยอาศัยหลักทางวิทยาศาสตร์ เช่น การใช้วงจรของ Deming (PDCA : Plan, Do, Check, Action)

2. มีการทดลองปฏิบัติ (Experimental) ในสิ่งใหม่ ๆ ที่มีประโยชน์ต่อองค์กรเสมอ โดยอาจจะเป็น Demonstration Project หรือเป็น Ongoing program

3. มีการเรียนรู้จากบทเรียนในอดีต (Learning from their own experience) มีการบันทึกข้อมูลเป็น case study เพื่อให้สมาชิกในองค์กรได้ศึกษาถึงความสำเร็จและความผิดพลาดที่เกิดขึ้น เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในอนาคต มีการแลกเปลี่ยนความรู้และ ประสบการณ์ของสมาชิก

4. มีการเรียนรู้จากผู้อื่น (Learning from the others) โดยการใช้การสัมภาษณ์ (Interview), การสังเกต (Observation) ฯลฯ

5. มีการถ่ายทอดความรู้ โดยการทำให้ Report, Demonstration, Training & education, Job Rotation ฯลฯ

2.4 แนวคิดที่สำคัญในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

แนวคิดสำคัญในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของปีเตอร์ เซ็นกี้ (Peter Senge , 1990 อ้างถึงใน ทวีศักดิ์ มโนสืบ 2550,11-16) ให้ความสำคัญกับความสามารถในการเรียนรู้ที่รวดเร็วกว่าคู่แข่ง ซึ่งถือเป็นความได้เปรียบทางธุรกิจที่ยั่งยืน (Sustainable Competitive) โดยการเรียนรู้จะต้องเป็นการเรียนรู้ที่เต็มเปี่ยม (Learningful) ของสมาชิกทุกคนและทุกระดับในองค์กร โดยถือว่าทุกคนมีธรรมชาติของการเป็นผู้ใฝ่เรียนรู้ (Learners) มีธรรมชาติในการที่จะเรียนรู้และรักที่จะเรียนรู้เพื่อแสวงหาสิ่งที่ดีให้แก่ชีวิต นอกจากนั้น เซ็นกี้ (1990) ได้เสนอแนวทางในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อแสวงหาสิ่งที่ดีให้แก่ชีวิต โดยเสนอแนวทางในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยวินัย 5 ประการ (The Fifth Disciplines) ซึ่งเป็นพื้นฐานหลักของการทำ ความเข้าใจเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้และเป็นแนวทางการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น ดังนี้

2.41 บุคคลมีความเป็นเลิศ (Personal Mastery)

บุคคลหรือสมาชิกขององค์กรเป็นรากฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ความเป็นเลิศของบุคคลจะสามารถเพิ่มความสามารถในการสร้างสรรค์งานที่เขาต้องการได้อย่างต่อเนื่อง ลักษณะของการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร จะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์กรได้ สมาชิกขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีคุณลักษณะที่สำคัญ คือ ความเป็นนายของตัวเอง (**Human Mastery**) สามารถควบคุมจิตใจ พฤติกรรมของตัวเอง เป็นคนที่ใฝ่รู้อยู่ตลอดเวลา ยอมรับความเป็นจริง ไม่ยึดมั่นในตนเอง ยอมรับการเปลี่ยนแปลงของโลก มีวุฒิภาวะทางจิต สมาชิกทุกคนจะมีความกระตือรือร้น สนใจและใฝ่เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีความปรารถนาเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนมุ่งสู่ความสำเร็จที่ได้ตั้งใจ การพัฒนาให้บุคคลมีความเป็นเลิศถือว่าเป็นมิติที่ต้องฝึกฝนอย่างต่อเนื่อง โดยความเป็นเลิศของบุคคลมีองค์ประกอบพื้นฐานสำคัญ ดังนี้

1. เป็นผู้วิสัยทัศน์ส่วนบุคคล (**Personal Vision**) วิสัยทัศน์เป็นเรื่องของจิตใจและมุ่งความสนใจที่มีวิธีการมากกว่าผลลัพธ์ ความสามารถในการกำหนดความต้องการที่แท้จริงอย่างเหมาะสม ถือเป็นสิ่งจำเป็นของความเป็นเลิศของบุคคล

2. การจัดการกับความเครียดอย่างสร้างสรรค์ (**Holding Creative**) เมื่อเกิดภาวะความตึงเครียดของอารมณ์ อำนาจของความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์จะช่วยให้ความล้มเหลวกลายเป็นการเรียนรู้ภาพความจริงที่ไม่ถูกต้อง ยุทธศาสตร์ที่ไม่สามารถทำได้ตามที่คาดหวังและความชัดเจนของวิสัยทัศน์ มีผลทำให้เกิดความพากเพียรและความอดทน เปลี่ยนแปลงทัศนคติของคนไปสู่ความจริง ความเป็นจริงจะเป็นมิตรมากกว่าศัตรู การมองกระแสความเป็นจริงอย่างถูกต้องและทะลุปรุโปร่ง มีความสำคัญกับการทำให้วิสัยทัศน์ชัดเจน ซึ่งทั้งสองสิ่งนี้มีความสำคัญเท่ากันต่อการเกิดความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์

3. การเรียนรู้โดยใช้จิตใต้สำนึก (**Subconscious**) คนที่มีความเชื่อชาญส่วนบุคคลจะมีอีกมิติหนึ่งของจิตใจ คือ มีจิตใต้สำนึก ซึ่งการทำงานที่ซับซ้อนทุกอย่างต้องผ่านจิตใต้สำนึกจะสามารถประสบความสำเร็จในงานที่ย่างยากได้ การเรียนรู้เรื่องจิตใต้สำนึกเกิดขึ้นเนื่องจากกิจกรรมทุกอย่างของมนุษย์จะไม่สามารถทำได้ในระยะแรก ต้องอาศัยจิตสำนึก ความตั้งใจและความพยายามหรือเรียนรู้ทักษะของงานจนค่อย ๆ กลายเป็นการควบคุมจิตใต้สำนึกในที่สุด ในภาวะจิตใจสงบ จิตใต้สำนึกจะสามารถกำหนดจุดรวมวิสัยทัศน์ได้อย่างมั่นคง

ความเป็นเลิศของบุคคลถือเป็นปัจจัยที่สำคัญ เสมือนเป็นเสาหลักขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อการพัฒนาศักยภาพ และความสามารถในการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กรและเป็นพื้นฐานสำคัญในการพัฒนาชีวิตของตนเอง ดังนั้น องค์ประกอบนี้จึงเป็นการสร้างทรัพยากรมนุษย์ที่ดีที่สุดขององค์กร

242 รูปแบบวิธีการคิด (Mental Model)

รูปแบบวิธีการคิดเป็นความคิด ความเข้าใจ ของคนที่มีต่อองค์การของตนเอง ซึ่งความคิดของคนเป็นสิ่งสำคัญ และมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมของคน รูปแบบวิธีคิดนี้จะ เป็นพื้นฐานของวุฒิภาวะทางอารมณ์ (Emotional Quotient, EQ) และจะมีผลถึงความเข้าใจต่อ เรื่องราว ต่องานหรือกิจกรรมใดๆ ในแง่มุมต่างๆ ซึ่งจะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อการที่บุคคล จะตัดสินใจกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป การเปลี่ยนแปลงหรือปรับตัวขององค์การต่างๆ เพื่อให้เกิดศักยภาพในการแข่งขัน ปัญหาสำคัญประการหนึ่ง ก็คือ ทำอย่างไรให้สมาชิกทุกคนจึงมี ความรู้ และความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน แทนที่จะปล่อยให้รูปแบบวิธีการคิดของแต่ละคน กลายเป็นตัวสร้างปัญหาให้เกิดภาวะ ต่างคน ต่างคิดกัน ไปเอง จนอาจกลายเป็นปัญหาลูกกลม ใหญ่โตได้ในที่สุด นอกจากนี้แล้วการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในองค์การ โดยปกติมักจะทำได้ยาก เนื่องจากเป็นธรรมชาติของคนที่มีมักจะปฏิเสธและต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจจะกลัว ผลกระทบที่จะเกิดขึ้น หรืออาจจะมีการยึดติดอยู่กับรูปแบบและวิธีการที่ตนเองคุ้นเคย และ สร้างบรรยากาศเปิด สร้างความเข้าใจให้ทุกคนมีส่วนร่วมและทำท่ายในความสำเร็จร่วมกัน ซึ่ง มาตรการเหล่านี้จะช่วยสร้างรูปแบบวิธีการคิดในรูปแบบที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์การได้เป็นอย่างดี ดี รูปธรรมของรูปแบบวิธีการคิด คือ

1. การบริหาร โอกาสในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงในด้านการเงิน การลงทุน การตลาด เทคโนโลยี และการแข่งขันอยู่ตลอดเวลา การพ่ายแพ้ต่อกระแสโลกาภิวัตน์ จะทำให้สูญเสียโอกาสอย่างมหาศาล
2. การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการทั่วทุกมุมโลก ทำกันอยู่ตลอดเวลา การเพิ่ม ประสิทธิภาพและคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการเป็นหัวใจของธุรกิจ

243 การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Share Vision)

การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นวิธีการทำให้แต่ละคนเกิดวิสัยทัศน์ การหัดให้คนคิด มองไปข้างหน้า มองอนาคต สร้างสถานการณ์จำลองแบบต่างๆ คิดว่าผลที่ดี ผลที่เสีย ผลแบบ กลางๆ ที่จะเกิดขึ้นเป็นอย่างไร ความคิดเช่นนี้ควรแฝงเข้าไปในกลุ่มการทำงานให้ตัดสินใจ ร่วมกัน หัดให้ไปทำเป็นการบ้านแล้วนำมาคุยร่วมกัน ซึ่งการมอบหมายให้รับผิดชอบ การตัดสินใจ ในแต่ละเรื่องด้วยตนเองจะทำให้เกิดความรู้สึกผูกพัน การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเริ่มจากมองสิ่งต่างๆ ให้เป็นกระบวนการ มองต่อไปข้างหน้าจะเกิดอะไรขึ้น มองภาพรวมของหน่วยงานไม่ได้มอง เฉพาะหน่วยงานของตัวเอง ซึ่งเป็นการสร้างทัศนคติของความร่วมมือกันอย่างยึดมั่นของสมาชิกใน องค์การเพื่อพัฒนาภาพในอนาคต และความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาาร่วมกันของ

สมาชิก องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์กรที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร จะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่คาดหวังต่อการเปลี่ยนแปลง และความก้าวหน้าต่อไปภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกัน ซึ่งเป็นการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันมีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ

1. กระตุ้นให้แต่ละคนมีวิสัยทัศน์ โดยการสร้างบรรยากาศกระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรค์ การที่องค์กรจะสร้างการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันนั้น ต้องเริ่มต้นสร้างวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลขึ้นมาให้ได้ก่อน เพราะถ้าหากสมาชิกไม่มีวิสัยทัศน์เป็นของตนเองแล้วนั้น การทำงานหรือการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ก็จะเป็นไปในลักษณะที่ยินยอมปราศจากความตั้งใจและการร่วมมืออย่างจริงจัง การที่พนักงานมีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลเป็นเรื่องของความสามารถในการสร้างสภาพให้เกิดขึ้นในใจที่เกินกว่าความเป็นจริง โดยเกิดจากกระบวนการคิดของตัวเองและเป็นอิสระจากอิทธิพลอื่น ๆ การที่จะนำวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลออกมาใช้ต้องระมัดระวังถึงเรื่องอิสรภาพส่วนบุคคล ซึ่งเสรีภาพส่วนบุคคลที่จะเลือกหรือกระทำกิจการใดๆ

องค์กรส่วนใหญ่สามารถแบ่งประเภทของสมาชิกในเรื่องการมีวิสัยทัศน์ได้

2 ประเภท คือ

- สมาชิกประเภทที่ตั้งใจจริงจังเพื่อปฏิบัติพันธกิจ (**Commitment**) จะอุทิศเวลาให้ องค์กรมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติตามคำสั่ง มีความคิดสร้างสรรค์สูง

- สมาชิกประเภทยินยอมทำตาม (**Compliance**) มักจะยินยอม เชื่อฟังและปฏิบัติตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด ทำงานภายใต้กฎเกณฑ์ที่วางไว้ ขาดความคิดสร้างสรรค์ และความกระตือรือร้น มีเป้าหมายในการทำงานเพื่อรักษาตำแหน่งของตนไว้ ความคาดหวังในการเลื่อนตำแหน่ง และการทำให้เจ้านายมีความสุข มองวิสัยทัศน์เป็นเพียงการยอมรับ องค์กรแบบดั้งเดิมมักให้ความสำคัญกับสมาชิกประเภทยินยอมทำตาม ผู้นำจะนิยมให้สมาชิกอยู่ภายใต้คำสั่ง และการควบคุมพวกเขา แต่ผู้นำองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องการสมาชิกประเภทตั้งใจจริง เพื่อปฏิบัติพันธกิจ เพื่อให้การเรียนรู้ในองค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น สิ่งที่คุณต้องทำ คือ การยอมให้สมาชิกมีอิสระในการเลือกคิดและกระทำ

2 พัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์กร ผู้นำในองค์กรต้องเลิกความคิดแบบเดิมที่ว่า วิสัยทัศน์ขององค์กรมาจากผู้นำหรือจากกระบวนการวางแผนในองค์กรเท่านั้น แต่การมีวิสัยทัศน์ร่วมต้องเกิดจากการมีส่วนร่วมของทุกคนในองค์กร และเป็นวิสัยทัศน์ที่ยั่งยืน ดำเนินต่อไปและไม่มีสิ้นสุด สิ่งสำคัญที่สุดที่ผู้นำต้องจำไว้เสมอ คือ ผู้นำจะต้องเต็มใจที่จะสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกับสมาชิกในองค์กร โดยไม่มองว่าวิสัยทัศน์ของผู้นำจะต้องกลายมาเป็นวิสัยทัศน์ขององค์กรโดยอัตโนมัติ

3 สร้างทัศนคติต่อวิสัยทัศน์ในระดับความผูกพัน (**Commitment**) มากที่สุด เพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่สนับสนุน โดยไม่ต้องมีการควบคุมกัน สามารถสร้างได้โดยใช้การติดต่อสื่อสาร การสนทนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สมาชิกรู้สึกอิสระที่จะแสดงความคิดเห็น หรือวิสัยทัศน์ออกมาทำให้เกิดการเรียนรู้ในการฟัง ผู้นำในองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะเปิดใจกว้าง เต็มใจที่จะพิจารณายอมรับฟังความคิดเห็นต่างๆ ของสมาชิกผู้นำไม่ควรทำลายความคิดใหม่ๆ ถ้าแนวคิดของสมาชิกได้รับการสนับสนุน สมาชิกจะมีสำนึกของความเชื่อมั่นในตนเองอย่างแท้จริง และจะมีการตอบสนองในทางบวกเพื่อประโยชน์ต่อองค์กร

4 ทำให้วิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นทิศทางไปสู่จุดมุ่งหมายที่เห็นได้ชัดเจน และเป็นรูปธรรม

2.24 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม คือ การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกโดยอาศัยความรู้ และความคิด การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เพื่อพัฒนาความรู้และความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อ มีการรวมพลังของสมาชิกในทีมให้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่างๆ ร่วมกัน โดยการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็น และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง จนเกิดเป็นแนวคิดร่วมกันของกลุ่ม และกลุ่มควรลดสิ่งที่ก่อให้เกิดอิทธิพลครอบงำแนวความคิดของสมาชิกคนอื่นๆ พร้อมทั้งกระตุ้นให้กลุ่มมีการสนทนา (**Dialogue**) และอภิปราย (**Discussion**) กันอย่างกว้างขวาง ซึ่งการอภิปรายเป็นการนำวิสัยทัศน์ของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนกัน และหาข้อสรุปเพื่อจัดทำเป็นกิจกรรม ร่วมกันทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้ การที่จะเกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ได้ จะต้องมีการสนทนาโดยจะต้องปฏิบัติงานควบคู่กันไป ดังนั้น ทีมจึงต้องใช้ทั้งการสนทนาและการอภิปราย จึงจะเกิดการปฏิบัติงานเป็นทีมเพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมมีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ

1. การสนทนาและอภิปราย (Dialogue and Discussion) การสนทนาเป็นวิธีช่วยสมาชิกให้เป็นตัวแทน เป็นผู้ที่มีส่วนร่วมในความคิดและกลายเป็นผู้สังเกตการณ์ความคิดของสมาชิก โดยแยกความคิดของตนเอง เพื่อเตรียมรับความคิดเห็นของผู้อื่นในกลุ่ม ซึ่งเป็นสิ่งที่ช่วยให้เกิดการพัฒนาเปลี่ยนแปลง เป็นการสนทนาเชิงสร้างสรรค์และลดการโต้แย้ง การสนทนาจะช่วยพัฒนาให้กระบวนการคิดละเอียดอ่อนยิ่งขึ้น ซึ่งสิ่งที่ได้รับจากการสนทนา ได้แก่ พัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของกลุ่มเข้ารับการสนทนาเป็นประจำ พัฒนาความไว้วางใจอย่างลึกซึ้ง ซึ่งไม่คอยได้ในการอภิปราย พัฒนาความรู้ ความเข้าใจที่ดียิ่งขึ้นแต่ละคนแต่ละคน และสมาชิกได้เรียนรู้ พุดคุยอย่างเป็นมิตร เป็นเพื่อนร่วมงาน และลดการต่อต้าน ด้วยการไม่ให้ความสำคัญกับการเอาชนะกัน ส่วนการอภิปรายเป็นการนำเสนอความคิดเห็นของแต่ละคนมา

แลกเปลี่ยนมีการตัดสินใจ และให้ความสำคัญในการหาข้อสรุปเพื่อนำไปปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การอภิปรายมีความจำเป็นควบคู่กับการสนทนาเพื่อไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

2 การเรียนรู้สภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน สิ่งที่สำคัญลักษณะ หรือข้อบ่งชี้การเรียนรู้เป็นทีม คือ ข้อคิดเห็นหลากหลายที่ขัดแย้งกัน ในการขัดแย้งทางความคิดจะเป็นกระบวนการให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งได้จากมุมมองหลากหลายของสมาชิกในกลุ่ม ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นเป็นผลจากการสนทนา ลักษณะสำคัญของการเรียนรู้เป็นทีม อยู่ที่ทีมตกลงที่จะเรียนรู้ร่วมกัน ก็ควรจะมีการพูดคุยกันอย่างเปิดเผยและจริงใจทั้งในเรื่องราวความจริงทางธุรกิจที่ดำเนินอยู่ และสิ่งที่กำลังดำเนินไปภายในกลุ่ม เพราะการเข้าใจความเป็นจริงอย่างถูกต้องนั้น ทีมก็จะสามารถเข้าใจได้ว่ายุทธศาสตร์ขององค์กรนั้นสามารถนำไปใช้ได้ ในสภาพที่เป็นจริง

3 การเรียนรู้วิธีการปฏิบัติ (Learning How to Practice) เป็นการพัฒนาศักยภาพปฏิบัติด้วยกัน เพื่อว่าทีมจะได้เริ่มต้นการพัฒนาทักษะร่วม (JoinSkill) และยังมีวิธีการใช้เครื่องมือ (Learning Laboratories) มาเป็นส่วนช่วยในการทำงาน เมื่อเผชิญความยุ่งยากในการปฏิบัติงาน

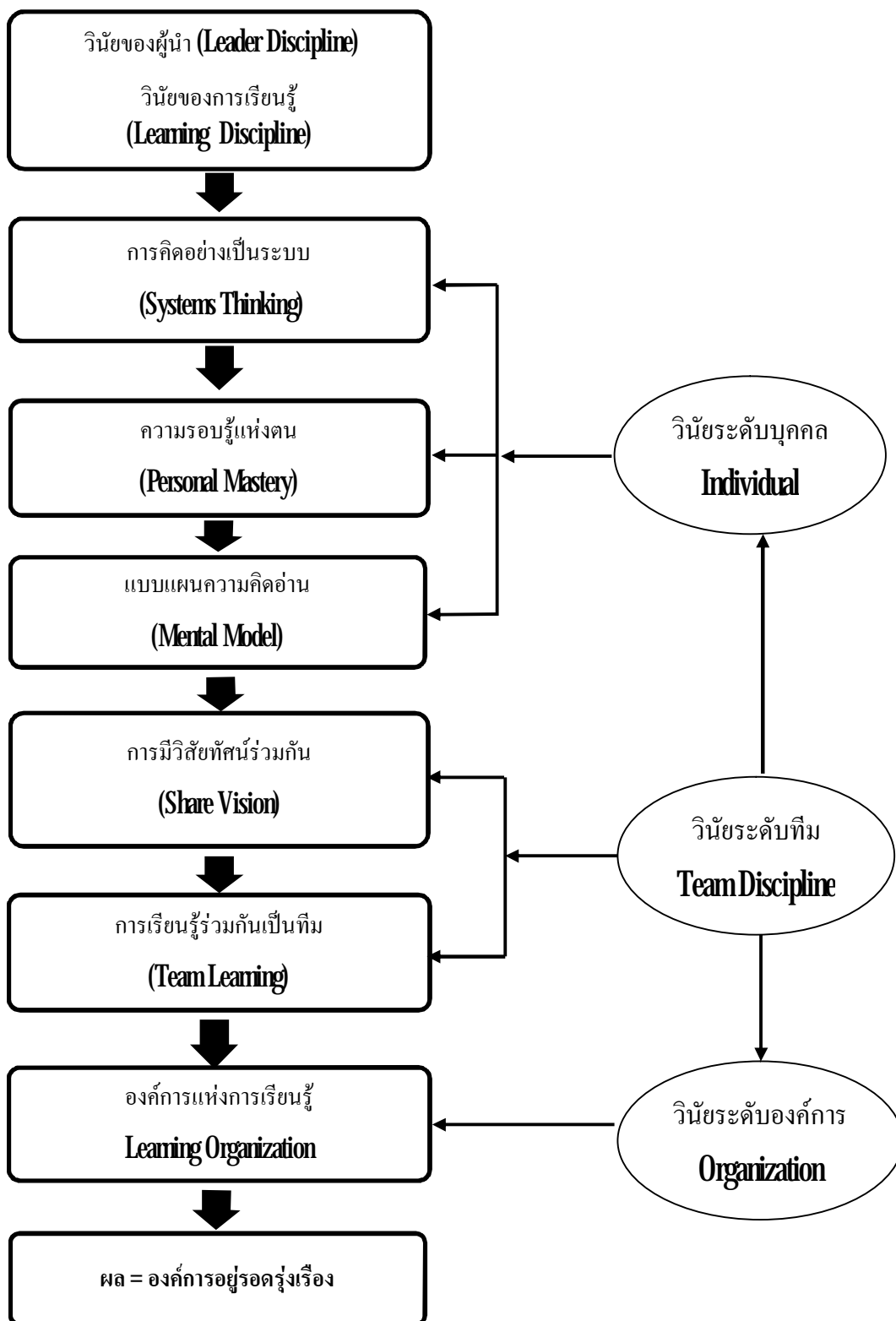
2.25 การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking)

การคิดอย่างเป็นระบบมีหลักการว่า ปัญหาหนึ่งเป็นลักษณะวงจร กล่าวคือ ปัญหาทุกวันนี้ย่อมเป็นผลมาจากแนวทางแก้ปัญหาที่ผิดพลาด โดยการมองโลกแบบแยกส่วนจึงทำให้เกิดปัญหาตามมาเหมือนลูกโซ่ และยิ่งสร้างแรงกดดันเพื่อแก้ปัญหาด้วยวิธีการเชิงลบมากขึ้นเท่าใด ระบบก็จะยิ่งส่งแรงผลักดันเชิงลบมากขึ้นเท่านั้น แต่หากแรงผลักดันให้เกิดการแก้ปัญหาโดยวิธีการเชิงบวกมากขึ้นเท่าใด ก็จะทำให้ระบบตอบสนองกลับมาในเชิงบวก ซึ่งทำให้การแก้ปัญหาอย่างสมดุลและสร้างสรรค์มากขึ้นเท่านั้น เพราะความจริงแล้วพฤติกรรมมนุษย์มีแนวโน้มไปในทางที่ดีก่อนจะเลวลงเพราะถูกกระทบจากการแก้ปัญหาด้วยวิธีการเชิงลบ โดยเฉพาะการแก้ปัญหาโดยใช้วิธีซ้ำแล้วซ้ำอีก ไม่มีวิธีการแก้ปัญหาใดที่จะใช้ได้กับทุกสถานการณ์ เนื่องจากเหตุและผลบางทีก็ไม่สอดคล้องกันเสมอไปหากเกิดขึ้นในเวลาและสถานที่ที่แตกต่างกัน ดังนั้น การแก้ปัญหาแบบเชิงรับ จึงเป็นการรักษาเยียวยาอาการที่เกิดขึ้นแล้วขององค์กร อาจทำให้อาการทรนตัวไว้มิทรุดไปกว่าเดิมชั่วคราว แต่จะทำให้เกิดอาการเรื้อรังไม่สามารถแก้ไขได้ ส่วนการแก้ปัญหาเชิงรุก คือ การป้องกันหรืออาจต้องตัดเนื้อร้ายที่เป็นอุปสรรคของการแก้ปัญหาทิ้งไป อาจจะดีกว่าการตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยมุมมองแบบแยกส่วน แม้ว่าจะเร็วกว่าแต่อาจทำให้เกิดการชะงักงันของระบบทั้งหมด หรือสร้างปัญหาที่ซับซ้อนมากขึ้นอีก ทำให้แทนที่จะแก้ปัญหาได้เร็วกลับช้าลง เพราะต้องแก้ปัญหาที่เพิ่มขึ้นไปอีก ดังนั้น การแก้ปัญหาแบบองค์รวมต้องใคร่ครวญและวางแผนในระยะยาว ซึ่งอาจไม่สามารถเห็นผลทั้งหมดได้ในระยะสั้น การเปลี่ยนแปลงเล็กน้อย

สามารถสร้างผลที่ยิ่งใหญ่ได้ การจะมองโลกแบบองค์รวมหรือการคิดอย่างเป็นระบบได้นั้นจะต้องมีการปรับเปลี่ยนจิตใจในหลายด้าน คือ

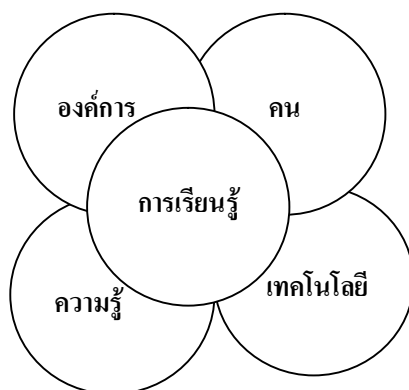
1. เปลี่ยนจากมองโลกแบบแยกส่วนมาเป็นการมองภาพรวม
2. เปลี่ยนจากการมองเพื่อนมนุษย์เป็นคนเฉาไรประโยชน์มาเป็นการมองว่ามนุษย์เป็นผู้มีความกระตือรือร้นในการมีส่วนร่วมกับการเปลี่ยนแปลงความจริงของพวกเขา
3. เปลี่ยนจากการตั้งรับในปัจจุบันไปเป็นการสร้างสรรค์ในอนาคต จึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงจิตใจ โดยต้องมองเห็นความสัมพันธ์เชิงพึ่งพากันระหว่างส่วนต่างๆ แบบไขว่เมงมุมหรือวงจรการสะท้อนกลับจึงมีความสำคัญมากในการทำให้เข้าใจถึงโครงสร้างของระบบ ซึ่งจะย้อนกลับมาปรับปรุงระบบให้เปลี่ยนไปซ้ำแล้วซ้ำ กระบวนการสะท้อนกลับมีสองชนิดคือ กระบวนการสะท้อนแบบมีเสริมแรงที่ทำให้เกิดการเจริญเติบโตขึ้น และการสะท้อนกลับแบบเสริมแรง ช่วยเสริมการสะท้อนกลับแบบสร้างความสมดุลทำให้เกิดพฤติกรรมเป้าหมายที่ละเอียดละน้อย

ชนกพรธม ดิลกโกมล (2546,55) กล่าวว่า จากวินัย 5 ประการของ เซนก็ (Senge1990) สามารถสรุป ได้ว่า การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องเริ่มจากการพัฒนาตัวบุคคลให้เกิดเป็นความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) ในองค์การ โดยการเสริมสร้างนิสัยให้บุคคลผู้รักในการเรียนรู้ ทั้งด้านความรู้ในงานและข้อมูลใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา พร้อมกับนำข้อมูลใหม่ ๆ เหล่านั้นมาพัฒนาปรับปรุงให้เป็นเค้าโครงความคิดตามความเป็นจริง กลายเป็นแบบแผนความคิดอ่าน (Mental Model) มีการมองโลกและการตัดสินใจที่เหมาะสมและทันต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ต่อจากนั้นจึงโยงเข้าสู่ความสัมพันธ์กับองค์การ โดยการสร้างความเข้าใจในทิศทางองค์การในอนาคต แล้วจึงก้าวไปสู่การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Share Vision) เมื่อมีความเข้าใจถึงจุดมุ่งหมายในอนาคตแล้ว จึงก้าวไปสู่การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่ความรู้ในข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ วิธีการคิด การมองปัญหาและสำคัญที่สุด คือ การเรียนรู้จากความสำเร็จและความล้มเหลวของเพื่อนร่วมงาน ท้ายที่สุดจากการปรับปรุงทัศนคติ ลักษณะการทำงานต่างๆ ข้างต้น องค์การจะบรรลุถึงความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสมบูรณ์ได้ก็ต่อเมื่อสมาชิกแต่ละคนนำความรู้ต่าง ๆ เหล่านี้มาคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ (System Thinking) ทั้งนี้เพื่อให้เห็นภาพรวมทั้งหมด และสามารถระบุประเด็นที่ต้องตัดสินใจได้อย่างถูกต้องและตรงจุด เพื่อนำไปสู่ประสิทธิผลขององค์การ



ภาพประกอบ 21 แนวคิดเกี่ยวกับวินัย 5 ประการของ Senge
อ้างถึงในจรรยาพร ภูธรารชณ์ 2551, 14

มาร์ควอด และเรย์โนลด์ (Marquardt and Reynolds 1994 อ้างถึงในทวิศักดิ์ มโนสืบ 2550,14) ได้อธิบายถึงความแตกต่างของ องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และการเรียนรู้ขององค์การ (Organization Learning) ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ นั้นเป็นเรื่องของสิ่ง ที่ควรจะเป็น สำหรับการเรียนรู้ขององค์การ คือ วิธีการในการที่จะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนั้น มาร์ควอดจึงได้รวบรวมแบบจำลององค์การที่มีการเชื่อมโยงระบบต่าง ๆ ขององค์การ ออกเป็นระบบย่อยของการเรียนรู้อันประกอบด้วย พลวัตรแห่งการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์การ การเพิ่มอำนาจและสร้างความสามารถให้บุคคล การบริหารความรู้ และการใช้เทคโนโลยีโดย องค์ประกอบทั้ง 5 ต้องมีความสัมพันธ์กัน โดยจะต้องมีการพัฒนาไปพร้อมกัน เพื่อให้เกิดเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งถ้าองค์ประกอบใดอ่อนแอหรือขาดไป ก็จะส่งผลต่อความมี ประสิทธิภาพขององค์ประกอบอื่น ๆ



ภาพประกอบ 2.2 องค์ประกอบแห่งการเรียนรู้ ของ Marquardt and Reynolds (1994 อ้างถึงในทวิศักดิ์ มโนสืบ 2550, 21)

มาร์ควอด และเรย์โนลด์ (Marquardt and Reynolds อ้างถึงในร้อยเอกชาคริต ศีกษากิจ 2550,34-35) ได้เสนอประเด็นเพื่อพิจารณาถึงลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ ที่สามารถนำไปกำหนดเป็นข้อปฏิบัติหรือกิจกรรมขององค์การได้ เพื่อให้ภาพลักษณะขององค์การแห่ง การเรียนรู้ ดังต่อไปนี้

1. การเล็งเห็นโอกาสในความไม่แน่นอนเพื่อการสร้างความสำเร็จก้าวหน้า
2. มีการสร้างความเข้าใจใหม่ๆ ด้วยข้อมูลที่เป็นกลาง จากวิธีการหยั่งรู้ คาดคะเน
3. สามารถปรับตัวเข้ากับกระแสการเปลี่ยนแปลงได้ดี
4. การสนับสนุนให้พนักงานระดับล่างสุดมีโอกาส และความสามารถอธิบาย ความคืบหน้าและอุปสรรคในการทำงานได้

5. การสนับสนุนให้ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะ เป็นพี่เลี้ยง เป็นที่ปรึกษา เป็นผู้
 เกื้อหนุนการเรียนรู้แก่สมาชิกองค์กร

6. ต้องสร้างวัฒนธรรมการให้แรงเสริมและการเปิดเผยข้อมูลขององค์กร

7. มีมุมมองโดยภาพรวมและเป็นระบบ ที่เห็นและเข้าใจในระบบ กระบวนการ
 และความสัมพันธ์ต่างๆ ขององค์กร

8. มีวิสัยทัศน์ค่านิยมรวมทั้งองค์กร

9. มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจด้วยการเพิ่มอำนาจปฏิบัติแก่พนักงาน

10. มีผู้ที่เปี่ยมแบบเกี่ยวกับการกล้าเสี่ยง กล้าทดลองปฏิบัติที่คิดดีแล้ว

11. มีระบบต่าง ๆ เพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน และใช้ประโยชน์จากการเรียนรู้ในธุรกิจ

12. คำนึงถึงความต้องการความคาดหวังของผู้ใช้บริการ

13. มีส่วนเกี่ยวข้องกับชุมชน

14. มีการเชื่อมโยงการพัฒนาพนักงานให้เข้ากับการพัฒนาองค์กร โดยภาพรวม

15. มีการสร้างเครือข่ายในองค์กรทางด้านเทคโนโลยี

16. มีการสร้างเครือข่ายในธุรกิจของชุมชน

17. ให้โอกาสเรียนรู้โดยผ่านประสบการณ์

18. คัดค้านแนวปฏิบัติต่างๆ ที่จะทำให้การทำงานล่าช้า

19. มีการให้รางวัลในการนำเสนอความคิดริเริ่ม และจัดตั้งโครงการสำหรับ
 รองรับความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

20. สร้างความไว้วางใจในกันและกันให้เกิดทั่วทั้งองค์กร

21. มุ่งสู่การปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง

22. ให้การสนับสนุน ส่งเสริมการจัดตั้งทีมงานทุกรูปแบบ

23. มีการใช้ขณะทำงานที่มีผู้ปฏิบัติมาจากหลายๆ ส่วนงาน

24. มีการใช้ระบบการสำรวจและประเมินทักษะถึงสมรรถนะในการเรียนรู้

25. มีการมององค์กรว่ามีความสามารถในการเรียนรู้และเติบโตได้

26. มองว่าเหตุการณ์ที่ไม่ได้คาดคะเนไว้ก่อนเป็นโอกาสอันที่จะเรียนรู้

2.5 กลยุทธ์ที่ส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

เซนเก้ (Senge,1990)อ้างถึงในภาดคติ อนันต์นาวิ 2552,56) การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้สามารถทำได้จริง เพราะธรรมชาติของมนุษย์รักที่จะเรียนรู้ ดังนั้นในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้ประสบความสำเร็จองค์กรต้องมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก เพราะโครงสร้างที่แท้จริงในองค์กรทุกอย่างต้องมีการเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

วิลบอร์น และเอ็ดวิน (Willbom & Edwin 1994 อ้างถึงในภาดคติ อนันต์นาวิ 2552, 56-58) ได้นำเสนอกลยุทธ์การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยสรุปเป็นแนวทางได้ดังนี้

(1) การเปลี่ยนรูปลักษณ์ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Transform the Image of Learning) คือ การเปลี่ยนภาพลักษณ์(Image) หรือรูปแบบความคิด ซึ่งคนส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้และมีแนวโน้มที่จะมองไปที่การเรียนรู้โดยผ่านรูปแบบของความคิดที่ผ่านมา เช่น วินัย การควบคุม การฝึกฝน เป็นต้น

(2) การพัฒนาการเรียนรู้ของทีม (Develop Team Learning Activities) คือ การเรียนรู้เป็นความสามารถของทีมใดทีมหนึ่งเข้าสู่วิธีการร่วมคิดกันอย่างแท้จริง ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่ขาดไม่ได้ เพราะต้องเป็นทีมงานช่วยกันคิด ไม่ใช่เป็นคนเดียวที่คิด ปัจจุบันมีการใช้วิธีการต่าง ๆ มากมายในการพัฒนาการเรียนรู้เป็นทีมงาน เช่น การกำหนดงานใหม่ และการมีส่วนร่วมในโครงการทำงานร่วมกัน รวมทั้งการโยกย้ายตำแหน่งของบุคคลในหน้าที่ต่าง ๆ ซึ่งเป็นเหมือนกลยุทธ์สำหรับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้

(3) การเปลี่ยนบทบาทของผู้บริหาร (Change the Role of Managers) ผู้บริหารขององค์กรควรจะมีการเปลี่ยนแปลงบทบาทโดยจะต้องมีจุดประสงค์เพื่อติดตามการปรับปรุงการดำเนินงาน โครงการสนับสนุนการเรียนรู้ในระยะยาว

(4) การให้กำลังใจต่อการเสี่ยงและการทำการทดลอง (Encourage Experiment and Risk Taking) การเรียนรู้ที่มีความสำคัญย่อมไม่สามารถเกิดขึ้นได้ถ้าปราศจากการทดลองในองค์กร และควรมีคนที่กล้าที่จะทดลองสิ่งใหม่ ๆ การที่จะทำให้เกิดภาวะเช่นนี้ได้ต้องมีระบบต่าง ๆ ที่พัฒนาด้วย เช่น การได้รับสิ่งตอบแทนในการเรียนรู้และการสนับสนุนให้คนอื่น ๆ ได้มีโอกาสในการเรียนรู้ โดยมีการให้รางวัลและให้ความสำเร็จของบุคลากรที่กล้าคิดกล้าทำ

(5) การสร้างระบบกลไกในการเผยแพร่ความรู้ (Build Mechanics to Disseminate Learning) ภายในองค์กรต้องมีการดำเนินงานต่าง ๆ ที่ทำให้แน่ใจว่าการเรียนรู้ที่ได้รับมานั้นมีการเผยแพร่ไปถึงทุกๆ จุด ทุกแห่งที่เหมาะสมขององค์กร โดยอาจจัดให้มีการพบปะกันของผู้จัดการ เพื่อแบ่งปันประสบการณ์การเรียนรู้กัน หรือจัดงานประจำปีให้บรรดาทีมงานได้เสนอสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ ที่ได้ค้นคว้าขึ้น

(6) การให้อำนาจกับคนที่ทำงาน (**Empower People**) ถ้าสมาชิกในองค์กรได้รับการยอมรับความสามารถเขาก็จะเรียนรู้ได้ถึงระดับดีที่สุดในองค์กรบางแห่งพัฒนาระบบการทำงานต่าง ๆ ที่จะสนับสนุนความเป็นอิสระของพนักงานในการปฏิบัติงาน การทำงานอย่างมีความสามารถในการผลิตหรือความคิดสร้างสรรค์นั้น แต่ละบุคคลจะต้องมีอำนาจในการเรียนรู้ด้วย

(7) การพัฒนาวินัยของการคิดระบบ (**Develop the Discipline Systems Thinking**) การคิดระบบคือ ความสามารถในการมองเห็นรูปแบบและความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญมากของคนที่มีความชำนาญในการทำงาน ซึ่งน้อยคนจะทำได้ ตรวจจับองค์กรยังมีการคิดที่ไม่เป็นระบบ องค์กรจะไม่สามารถที่จะได้มาซึ่งการเรียนรู้ที่เป็นประโยชน์อย่างเต็มที่

พิชิต เทพวรรณ (2548, 59) ได้นำเสนอกลยุทธ์ที่องค์กรจะต้องส่งเสริมเพื่อให้ องค์กรก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้และนำมาใช้ในองค์กรเพื่อให้สมาชิกในองค์กรเกิดการ เรียนรู้ตลอดเวลาและต่อเนื่องได้แก่

1. การจัดการความรู้ (**Knowledge management**) เป็นกระบวนการภายในองค์กรที่จะสามารถดึงไว้ซึ่งความรู้ที่เกิดจากบุคลากร เช่น การถ่ายทอดประสบการณ์ ความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมหรือทดลอง เพื่อปรับปรุงผลลัพธ์ขององค์กรตามประสบการณ์และความรู้ ตลอดจน การสร้างความรู้ใหม่ๆ ที่เป็นแนวทางในการสร้างนวัตกรรมเพื่อก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน เพราะความรู้เป็นสิ่งที่ยากต่อการลอกเลียนแบบ (Winter and Szulanski, 2001 อ้างถึงใน พิชิต เทพวรรณ 2548, 59) ความรู้สามารถจำแนกได้ 2 ประเภท คือ ความรู้แบบนามธรรม (**tacit knowledge**) ซึ่งจะเป็ความรู้ที่ได้จากพรสวรรค์ หรือประสบการณ์ของแต่ละคนซึ่งมิได้ถ่ายทอดออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร เช่น ทักษะการทำงานฝีมือ การคิดเชิงวิเคราะห์ และความรู้แบบรูปธรรม (**explicit knowledge**) เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวมและถ่ายโอนได้โดยผ่านวิธีการต่าง ๆ เช่น หนังสือ ตำรา คู่มือ หรือมีวิธีการปฏิบัติที่เป็นลายลักษณ์อักษร (Rynes et al., 2001 อ้างถึงใน พิชิต เทพวรรณ 2548, 59)

หลักการของกระบวนการในการจัดการความรู้แบ่งเป็นขั้นตอน คือ

1. สร้างและค้นหาความรู้ จากสิ่งที่มีอยู่แล้วในองค์กร หรือแสวงหาจากแหล่งภายนอกโดยการเรียนรู้จากผู้อื่น
2. จัดเก็บความรู้และรวบรวมความรู้อย่างเป็นระบบ
3. แบ่งปัน แลกเปลี่ยน กระจาย ถ่ายโอนความรู้หลายรูปแบบ หลายช่องทาง
- 4 ใช้ประโยชน์จากความรู้โดยการนำไปประยุกต์ใช้งานให้เกิดประโยชน์และเป็นผลสัมฤทธิ์

2 การใช้มาตรฐานอ้างอิง (benchmarking) เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องจากการเรียนรู้ ที่จะทำการวัดประเมินและเปรียบเทียบ สินค้า บริการ กระบวนการและการปฏิบัติขององค์กรกับของผู้อื่นที่ได้รับการยอมรับว่ามีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (**best practices**) เพื่อนำมาสร้างสรรค์ความเป็นเลิศให้เกิดขึ้นในองค์กร โดยรูปแบบของมาตรฐานอ้างอิง (**benchmarking**) ได้แก่ การเปรียบเทียบกับองค์กรที่เป็นคู่แข่งโดยตรง (**competitive benchmarking**) การเทียบกันหน่วยงานที่ปฏิบัติหน้าที่ในลักษณะเดียวกัน (**functional benchmarking**) การเปรียบเทียบกับหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กร (**internal benchmarking**) และการเปรียบเทียบทั่วไป การใช้มาตรฐานอ้างอิงเป็นวิธีการที่ได้รับความนิยมเพราะเป็นวิธีการที่ทำให้องค์กรได้เกิดการเรียนรู้ที่ทำให้องค์กรทราบข้อดีของตนเองเมื่อเทียบกับผู้อื่น และเป็นการกระตุ้นให้องค์กรเกิดการปรับปรุงเพื่อสร้างวงจรชีวิตขององค์กรขึ้นมาใหม่ เกิดการรวบรวมวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศเข้าสู่องค์กรนำไปสู่วิธีการปฏิบัติงานในรูปแบบใหม่ ที่ทำองค์กรมีผลปฏิบัติการที่ดีขึ้น

3 การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management) มีหลักการที่จะสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ขององค์กร ดังนี้

(1) มีการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (**Continuous improvement**) ที่ญี่ปุ่นเรียกว่า ไคเซ็น เป็นแนวความคิดที่จะปรับปรุงพัฒนาอยู่ตลอดเวลาโดยใช้ความร่วมมือของพนักงานเป็นหลัก ซึ่งก่อให้เกิดการดำเนินการปรับปรุงพัฒนาวิธีการทำงานและเทคโนโลยีที่มีอยู่ เกิดการพัฒนาทักษะของพนักงาน การมีส่วนร่วมกันทำงานเป็นหมู่คณะ การติดต่อสื่อสารที่มุ่งหมายจะแบ่งปันข้อมูลกันใช้อย่างกว้างขวาง

(2) ให้การมีส่วนร่วมของพนักงาน (**employee involvement**) เป็นส่วนสำคัญที่สุดในการบริหารคุณภาพ เพราะงานทุกอย่างต้องอาศัยการปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง และเอาใจใส่จากพนักงาน การทำงานที่ประสบความสำเร็จต้องใช้การร่วมมือทำงานกันเป็นทีม ซึ่งก่อให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างกัน โดยทุกคนในทีมต้องมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน ผลงานของกลุ่มซึ่งเป็นผลงานของทุกคน จะมีการอภิปรายกันอย่างอิสระ

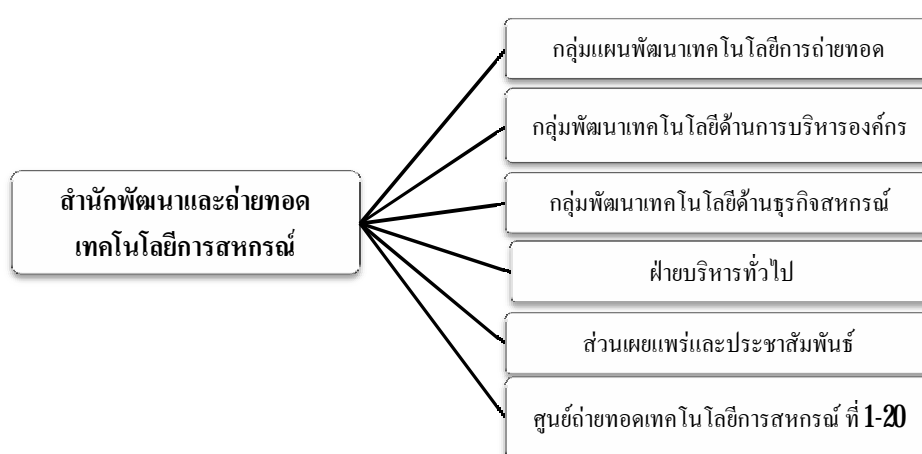
(3) สร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า (**Customer satisfaction**) การมุ่งเน้นที่ลูกค้า หรือผู้รับบริการ กระบวนการทั้งหมดตั้งแต่ต้นจนจบวงจร ด้วยการเอาใจใส่ลูกค้าภายใน (**internal customer**) และลูกค้าภายนอก (**external customer**) กล่าวคือ ทุกคนต้องถือว่ากระบวนการผลิตหรือให้บริการถัดไปนับได้ว่าเป็นลูกค้า

คณัย เทียนพุด 2543,182 อ้างถึงในร้อยเอกชาคริต ศึกษากิจ 2550,25 ได้สรุปเพิ่มเติมว่า การพัฒนาองค์กร โดยการปรับเปลี่ยนไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในปัจจุบันมี **3** แนวทาง คือ (1) การปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นการปรับเปลี่ยนแบบค่อยเป็นค่อยไป

เช่น การทำการบริหารคุณภาพแบบองค์รวม (2) การปรับเปลี่ยนแบบกลยุทธ์ซึ่งเน้นการแข่งขันกับเวลา (3) การปรับเปลี่ยนเป็นองค์การอัจฉริยะหรือองค์การแห่งการเรียนรู้

2.6 สภาพทั่วไปของสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์

สำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์เป็นหน่วยงานในกำกับดูแลของกรมส่งเสริมสหกรณ์ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ แบ่งโครงสร้างทางการบริหารได้ ดังนี้



2.6.1 อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ของสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ ตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการฯ พ.ศ. 2545

กลุ่มแผนพัฒนาการถ่ายทอดเทคโนโลยี หน้าที่ความรับผิดชอบ

1. นำนโยบายของรัฐบาล กระทรวง และกรมฯ มาสู่การปฏิบัติในรูปแบบของการถ่ายทอดเทคโนโลยี

2. ศึกษา วิเคราะห์ นโยบายด้านการพัฒนาบุคลากร เพื่อกำหนดแผนทิศทางการพัฒนาบุคลากรในขบวนการสหกรณ์และบุคคลทั่วไป

3. จัดทำแผนพัฒนาการถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์

4. จัดทำงบประมาณการถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์

5. ให้คำปรึกษา แนะนำด้านวิชาการเกี่ยวกับหลักสูตรการฝึกอบรม

6. จัดทำระบบการศึกษา ร่วมกับสถาบันการศึกษา

7. ประมวลงานด้านวิชาการของสำนักจัดตั้งและส่งเสริมสหกรณ์ สำนักพัฒนาระบบการบริหารจัดการสหกรณ์

8 ประสานความร่วมมือด้านการพัฒนาบุคลากรในขบวนการสหกรณ์ทั้งในประเทศและต่างประเทศ

9 ติดตามและประเมินผลการฝึกอบรม

10 ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

11. จัดทำโครงการวิจัยเกี่ยวกับการถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์

กลุ่มพัฒนาเทคโนโลยีด้านการบริหารองค์กร หน้าที่ความรับผิดชอบ

1. ศึกษาวิเคราะห์หาความจำเป็นเพื่อสร้างหลักสูตรในการถ่ายทอดเทคโนโลยีด้านบริหารองค์กรให้แก่บุคลากรของกรมส่งเสริมสหกรณ์

2 กำหนดหลักเกณฑ์ มาตรฐาน วิธีการ รูปแบบ การถ่ายทอดเทคโนโลยีในการพัฒนาองค์กร และการวัดผลการถ่ายทอดเทคโนโลยีด้านบริหารองค์กร

3 ดำเนินการถ่ายทอดเทคโนโลยีด้านการบริหารองค์กรให้กับบุคลากรของกรมส่งเสริมสหกรณ์ และเป็นวิทยากรให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

4 จัดทำและพัฒนาชุดฝึกอบรม รวมทั้งคู่มือการถ่ายทอดเทคโนโลยีด้านบริหารองค์กร การพัฒนาทักษะ ทักษะคิด คุณธรรม จริยธรรม และการพัฒนาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของข้าราชการตามหลักเกณฑ์และวิธีการในการพัฒนาผู้ได้รับการบรรจุเข้ารับราชการเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญตามมาตรา **75,76** และมาตรา**77** แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.**2535**

5 จัดทำผลงานวิเคราะห์วิจัยที่เกี่ยวกับการพัฒนาเทคโนโลยีด้านบริหารองค์กร เพื่อนำผลการค้นคว้า วิเคราะห์ วิจัย เผยแพร่กับผู้เกี่ยวข้องและนำไปใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการส่งเสริม และพัฒนาสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรต่อไป

6 เป็นวิทยากรและประสานการถ่ายทอดเทคโนโลยี รวมทั้งให้คำแนะนำปรึกษาเกี่ยวกับกระบวนการถ่ายทอดเทคโนโลยีให้แก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

กลุ่มพัฒนาเทคโนโลยีด้านธุรกิจสหกรณ์ หน้าที่ความรับผิดชอบ

1. ศึกษาวิเคราะห์ หาความจำเป็นเพื่อสร้างและพัฒนาหลักสูตรในการถ่ายทอดเทคโนโลยีด้านการบริหารจัดการและการดำเนินธุรกิจสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกรให้แก่บุคลากรของสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร

2 กำหนดหลักเกณฑ์ มาตรฐาน วิธีการ รูปแบบ และเกณฑ์การวัดผลการถ่ายทอดเทคโนโลยีในการบริหารจัดการและการดำเนินธุรกิจสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร

3 ดำเนินการถ่ายทอดเทคโนโลยีด้านการบริหารจัดการและดำเนินธุรกิจ สหกรณ์ กลุ่มเกษตรกร และดำเนินการประเมินผล

4 จัดทำและพัฒนาชุดฝึกอบรม รวมทั้งคู่มือการถ่ายทอดเทคโนโลยีด้านการ บริหารจัดการและการดำเนินธุรกิจสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร

5 จัดทำผลงานวิเคราะห์วิจัยที่เกี่ยวกับการพัฒนาเทคโนโลยีด้านการบริหาร จัดการและการดำเนินธุรกิจสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร เพื่อนำผลของการค้นคว้า วิเคราะห์ วิจัยเผยแพร่ กับผู้ที่เกี่ยวข้อง และนำไปใช้ประโยชน์ต่อการส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร ต่อไป

6 เป็นวิทยากรและประสานงานการถ่ายทอดเทคโนโลยี รวมทั้งให้คำแนะนำ ปรัชญาเกี่ยวกับกระบวนการถ่ายทอดเทคโนโลยีให้แก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ฝ่ายบริหารทั่วไป แบ่งเป็น 2 งาน ดังนี้

1. งานธุรการ

- ปฏิบัติงานด้านสารบัญ งานบริหารบุคคล ควบคุมบัญชี วัสดุ ครุภัณฑ์
- งานอาคารสถานที่ รวมถึงการควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่

รักษาความปลอดภัย และพนักงานทำความสะอาดรอบบริเวณสำนักงาน

- งานยานพาหนะ ควบคุม ดูแลการใช้และบำรุงรักษารถยนต์ราชการ

2 งานแผนและติดตามผล

- จัดทำคำขอตั้งงบประมาณประจำปีของสำนักฯ
- ศึกษา วิเคราะห์ จัดทำและรวบรวมแผนงานฯ
- ติดตาม เร่งรัด รวบรวมและประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนงาน

ส่วนเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ แบ่งออกเป็น 2 ฝ่าย มีหน้าที่ความรับผิดชอบ

ดังนี้

(1) ฝ่ายเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ แบ่งออกเป็น 3 งาน มีหน้าที่รับผิดชอบ

ดังนี้

1. งานเอกสารการเผยแพร่ มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดทำเอกสาร และ สนับสนุนการจัดพิมพ์เอกสารของทางราชการ ตรวจสอบควบคุมงานพิมพ์ จัดทำและ รวบรวม รูปเล่มหนังสือและเอกสารของทางราชการ เอกสารเผยแพร่ รายงานกิจการประจำปีของกรมฯ จดหมายข่าว และหนังสือพิมพ์สหกรณ์ เพื่อเผยแพร่แก่สหกรณ์ สมาชิกสหกรณ์และบุคคลทั่วไป

2 งานข่าวและสารคดี มีหน้าที่และความรับผิดชอบด้านการงานข่าวและ สารคดีของกรมส่งเสริมสหกรณ์

3 งานโสตทัศนูปกรณ์และนิทรรศการ มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดนิทรรศการ

(2) ฝ่ายเทคโนโลยีการถ่ายทอด

มีหน้าที่รับผิดชอบในการผลิตและพัฒนาสื่อการสอน วัสดุอุปกรณ์โสตทัศนูปกรณ์ ในการถ่ายทอดเทคโนโลยี การให้บริการโสตทัศนูปกรณ์ ดูแล ติดตั้ง ควบคุม สนับสนุนอุปกรณ์ในการถ่ายทอดเทคโนโลยี การบำรุงรักษา จัดทำทะเบียน ครุภัณฑ์โสตทัศนูปกรณ์ รวมทั้งศึกษาหาข้อมูล และวิเคราะห์เพื่อพัฒนา เกี่ยวกับเทคโนโลยีการถ่ายทอด

ศูนย์ถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ที่ 1-20 เป็นหน่วยงานที่ตั้งอยู่ในทั่วทุกภูมิภาค จำนวน 20 ศูนย์ฯ มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้

1. ศึกษาวิเคราะห์ ความต้องการอบรม ของสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกรในเขตพื้นที่ปฏิบัติงาน

2. สร้างหลักสูตรการจัดอบรม ตามแผนงานและความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย

3. จัดอบรมบุคลากรสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร และประชาชนทั่วไป

4. ประเมินผล ติดตามผล การจัดอบรม

5. เป็นวิทยากรบรรยาย สร้างชุดฝึกอบรม

6. จัดทำสื่อการถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์

7. ให้บริการโสตทัศนูปกรณ์

8. ให้คำแนะนำ ปรึกษากระบวนการฝึกอบรม

9. งานอื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

กรอบอัตรากำลังของสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ในปีงบประมาณ พ.ศ.2554 มีข้าราชการ จำนวน 175 คน ลูกจ้างประจำ จำนวน 167 คน และพนักงานราชการ จำนวน 45 คน รวมบุคลากรทั้งสิ้น 387 คน

2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เกษกานดา คงทวีเลิศ (2547:บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง สภาพของโรงเรียนในฐานะองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมงฟอร์ตวิทยาลัย แผนกมัธยม จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า โดยรวมโรงเรียนมงฟอร์ตวิทยาลัย แผนกมัธยม เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก คณะผู้ร่วมบริหาร คณะครู และคณะกรรมการนักเรียน มีความคิดเห็นตรงกันใน ระดับมาก 6 ด้าน คือ ด้านการ

พัฒนาความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการมีเทคโนโลยี สนับสนุนการเรียนรู้ ด้านการบริหารหลักสูตรและการสอน และด้านการพัฒนาบุคลากร และมี 4 ด้านที่มีความคิดเห็นตรงกันใน ระดับปานกลาง คือ ด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กร ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการจูงใจเพื่อสร้างสรรค์

วิชชุตา สุภาพวาณิช (2547) ได้ศึกษาเรื่อง ศักยภาพในการพัฒนาองค์กรให้ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาของฝึกอบรม การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค โดยใช้ทฤษฎีองค์การแห่ง การเรียนรู้ของ มาร์ควอดและเพดเลอร์ (Marquardt และ Pedler Burgoyne and Boydell) โดยผล การศึกษาวิจัยนี้กล่าวว่า ศักยภาพของกองฝึกอบรมการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคในการเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้อยู่ในระดับปานกลาง ผลของการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยทั้ง 5 ในการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการวิเคราะห์ส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์กับสมมติฐาน คือ ข้อมูลส่วน บุคคลไม่มีผลกระทบต่อเรื่องของความเห็นของศักยภาพในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในกอง ฝึกอบรม การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ยกเว้นทฤษฎีของมาร์ควอด (Marquardt) ข้อมูลส่วนบุคคลซึ่งแบ่ง ตามแผนกและตำแหน่งที่ต่างกัน แสดงให้เห็นว่าพนักงานมีความเห็นแตกต่างกันในเรื่องการ เปลี่ยนแปลงองค์กร การจัดการความรู้ และการจัดการเทคโนโลยี ทฤษฎีที่ 2 ของเพดเลอร์ (Pedler, Burgoyne and Boydell) : ข้อมูลส่วนบุคคลซึ่งแบ่งตามแผนกและตำแหน่งที่ต่างกัน แสดง ให้เห็นว่า พนักงานมีความเห็นแตกต่างกันในเรื่อง การมองภายนอกองค์กร การมองภายใน องค์กร และโอกาสแห่งการเรียนรู้ และความเห็นในเรื่องศักยภาพในการเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ในกองฝึกอบรม การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ซึ่งสัมพันธ์กับ 5 ปัจจัยในการเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ตามทฤษฎีของมาร์ควอด และ เพดเลอร์

กรรวิภา โสรัจจะวงศ์ (2549) ได้ศึกษาเรื่อง ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กร แห่งการเรียนรู้ :กรณีศึกษาข้าราชการกรมสรรพากร สังกัดสำนักงานสรรพากรพื้นที่ฉะเชิงเทรา พบว่า ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการกรมสรรพากรสังกัด สำนักงานสรรพากรพื้นที่ฉะเชิงเทรา โดยรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า อยู่ใน ระดับสูง 9 ด้าน และระดับปานกลาง 1 ด้าน เรียงลำดับจากสูงสุดไปต่ำสุดดังนี้ ด้านกลยุทธ์ ความรอบรู้แห่งตน ด้านการมองภายในองค์กร ด้านการมองภายนอกองค์กร ด้านการมี วิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ด้านโอกาสในการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็น ทีม ด้านโครงสร้างและด้านการคิดอย่างเป็นระบบเปรียบเทียบความคิดเห็นของข้าราชการ พบว่า ข้าราชการชายมีความคิดเห็นที่ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูงกว่า เพศหญิง ข้าราชการอายุ 41-50ปี มีความคิดเห็นที่ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่ง

การเรียนรู้สูงสุด ระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีความคิดเห็นว่าคุณภาพในการพัฒนาไปสู่
องค์การแห่งการเรียนรู้สูงสุด ข้าราชการตำแหน่งระดับ 7-9 มีความคิดเห็นว่าคุณภาพในการ
พัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้สูงสุด ข้าราชการที่มีอายุงานในการปฏิบัติราชการ 21
ปีขึ้นไปมีความคิดเห็นว่าคุณภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้สูงสุด
ข้าราชการที่สังกัดหน่วยงานทีมบริการการสำรวจ มีความคิดเห็นว่าคุณภาพในการพัฒนาไปสู่การ
เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้สูงสุด

พัชรา บุรีเทศน์ (2549) ได้ศึกษาเรื่อง องค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษาลบบุรี เขต 3 เพื่อศึกษาเปรียบเทียบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาลบบุรี เขต 3 พบว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลบบุรี เขต 3
โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง องค์การแห่งการเรียนรู้ของ สำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาลบบุรี เขต 3 จำแนกตามกลุ่ม โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาตามกลุ่มพบว่า
อยู่ในระดับมากที่สุด 2 กลุ่ม คือ กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา/กลุ่มส่งเสริม
ประสิทธิภาพการจัดการศึกษาและกลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา/กลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน
อยู่ในระดับปานกลาง 3 คือ กลุ่มบริหารงานบุคคล กลุ่มนโยบายและแผน/กลุ่มตรวจสอบภายใน
และกลุ่มอำนวยการ เมื่อเปรียบเทียบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลบบุรี
เขต 3 จำแนกตามกลุ่มที่ปฏิบัติงาน โดยรวมและรายได้แตกต่างกัน

วัชรินทร์ กิรติกสิกร (2549 บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง แนวทางพัฒนาทีมงานสู่
องค์การแห่งการเรียนรู้ในทัศนะของบุคลากรกระทรวงสาธารณสุข พบว่า (1) มีลักษณะการทำงาน
เป็นทีม 3 ด้าน ได้แก่ มีจิตสำนึกในการเข้ามามีส่วนร่วมด้วยตนเอง มีการติดต่อสื่อสารและ
ประสานงานกัน และมีลักษณะการพึ่งพาอาศัยกัน (2) ทัศนะต่อการทำงานเป็นทีมไปสู่องค์การ
แห่งการเรียนรู้ 4 ด้าน ได้แก่ การสนับสนุนการเรียนรู้ร่วมกันด้วยการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและ
กัน, การมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์, การร่วมกันคิดค้นหาวิธีการ
ปฏิบัติ และมีการปรับตัวตอบสนองต่อการบริหารจัดการที่มีการเปลี่ยนแปลงในองค์กร (3)
แนวทางพัฒนาทีมงานไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ 4 ด้าน ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน, การ
ติดต่อสื่อสารเป็นแบบ 2 ทาง, การมอบหมายอำนาจหน้าที่ชัดเจนและกระจายความรับผิดชอบ และ
มีการสนับสนุนการพัฒนากิจกรรมให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง

ทวีศักดิ์ มโนสืบ (2550) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง คุณภาพขององค์การในการพัฒนา
ไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ล้านนา จากการศึกษาวิจัยพบว่า
ในภาพรวมของบุคลากรมีความคิดเห็นว่าคุณภาพมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนามีคุณภาพใน
การพัฒนาไปสู่องค์การการเรียนรู้ในระดับปานกลาง โดยมีความคิดเห็นว่าคุณภาพมหาวิทยาลัยเทคโนโลยี

ราชมงคลล้านนา มีศักยภาพในด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ในระดับสูงเป็นอันดับที่ 1 ด้านการจัดการความรู้ในระดับสูงเป็นอันดับที่ 2 ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การอยู่ในระดับสูงเป็นอันดับที่ 3 ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีอยู่ในระดับสูงเป็นอันดับที่ 4 และด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคลอยู่ในระดับสูงเป็นอันดับสุดท้าย สำหรับความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลพบว่าบุคลากรที่มีระยะเวลาการทำงานในมหาวิทยาลัยต่างกันจะมีความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพขององค์กรในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน แต่เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และแผนงานที่ต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพขององค์กรในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ไม่แตกต่างกัน

บุรดา อรรถนสาร (2551, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้บริหารในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ บรรยากาศขององค์กร และคุณลักษณะของครูกับการจัดการความรู้ของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 3 สรุปผลการศึกษาได้ดังนี้ การศึกษาระดับการจัดการความรู้ของครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 3 พบว่า ระดับการจัดการความรู้ของครู ใน 3 ด้าน โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การจัดการความรู้ของครูมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก 2 ด้านคือ ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ทางความรู้และด้านการแลกเปลี่ยนความรู้ และการจัดการความรู้ของครูมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางเพียงด้านเดียว คือ ด้านการสร้างคลังความรู้ การศึกษาระดับพฤติกรรมผู้บริหารในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ บรรยากาศขององค์กร และคุณลักษณะ ของครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 3 พบว่า ระดับพฤติกรรมผู้บริหารในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ใน 5 ด้านมีระดับปฏิบัติโดยรวม อยู่ในระดับมาก ระดับบรรยากาศขององค์กร ใน 3 ด้าน ได้แก่ บรรยากาศด้านการใช้อำนาจบรรยากาศ ด้านมนุษย์สัมพันธ์และบรรยากาศด้านสัมฤทธิ์ผลมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกด้าน และระดับคุณลักษณะของครู ใน 2 ด้าน ได้แก่ คุณลักษณะส่วนตัว และคุณลักษณะด้าน วิชาชีพครูมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกด้าน การศึกษาอำนาจในการทำนายการจัดการความรู้ของครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3 จากตัวแปรพฤติกรรมผู้บริหารในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้บรรยากาศขององค์กร และคุณลักษณะของครู พบว่า จากพฤติกรรมผู้บริหารด้านความคิดเชิงระบบด้านแบบแผนความคิดอ่าน ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม บรรยากาศขององค์กรด้านการใช้อำนาจและคุณลักษณะด้านวิชาชีพครู มีความสำคัญในการทำนายการจัดการความรู้ของครู

อุตฉิย์ ตรีงศา (2551) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ศักยภาพการดำเนินงานขององค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี พบว่าศักยภาพในการดำเนินงานของ

องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรีนั้น ควรต้องมีการพัฒนาในทุก ๆ ด้าน คือ ด้านบุคลากร งบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน การบริหารจัดการ องค์การบริหารส่วนตำบลต้องเป็นไปตามแผนงาน งบประมาณที่ได้จัดเตรียมไว้ มีการบริหารจัดการอย่างเป็นรูปธรรม มีความโปร่งใส ซึ่งผลการดำเนินงานในทุก ๆ ด้านอยู่ในระดับดี พอสมควร เหมาะสมกับงบประมาณ และดีมากสำหรับองค์การบริหารส่วนตำบลขนาดเล็ก สามารถเข้าถึงประชาชนได้อย่างทั่วถึง และได้รับความพึงพอใจจากประชาชน สามารถสร้างให้ชุมชนเกิดการพัฒนาไปในทางที่ดีขึ้น โดยปัจจุบันการจัดเก็บภาษียังไม่ตรงเป้าหมาย ประชาชนยังขาดความเข้าใจ และควรมีการพัฒนาในการจัดเก็บภาษีตามความเป็นจริง การที่ประชาชนมีสิทธิเลือกคณะผู้บริหาร และสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลเข้าไปบริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลจะเกิดผลดีต่อประชาชน เพราะประชาชนสามารถเลือกได้ตามความต้องการของประชาชน ให้ไปเป็นตัวแทนชุมชน ประชาชนสามารถติดตามและประเมินผลการทำงานได้ แต่ก็ทำให้เกิดความขัดแย้งกันภายในชุมชน เมื่อทำการเปรียบเทียบความคิดเห็นในการพัฒนาศักยภาพขององค์การบริหารส่วนตำบลและยุทธศาสตร์การบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลกับสถานะทางสังคมของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีสถานะที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นในการพัฒนาศักยภาพขององค์การบริหารส่วนตำบลไม่แตกต่างกัน

พรทิวา วันตา (2553) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตมีนบุรี กรุงเทพมหานคร สรุปผลได้ดังนี้ องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตมีนบุรี กรุงเทพมหานคร โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับดีมาก ส่วนองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตมีนบุรี กรุงเทพมหานคร โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับดีมาก ซึ่งเมื่อจำแนกตามขนาดของโรงเรียนพบว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ของสังกัดสำนักงานเขตมีนบุรี กรุงเทพมหานคร โดยรวมและทุกด้านอยู่ในระดับมาก

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์” โดยการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ประชากร กลุ่มตัวอย่าง การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยนี้ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ด้วยการสร้างแบบสอบถามเป็นเครื่องมือสำหรับเก็บข้อมูล มีการสุ่มตัวอย่างจากประชากร โดยการส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่าง เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามแล้วส่งกลับคืนมา หลังจากนั้นจึงนำไปวิเคราะห์ทางสถิติเพื่อแปลความหมายข้อมูล การดำเนินการวิจัยประกอบด้วยหัวข้อสำคัญ 5 ประการ ดังต่อไปนี้

- 1.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 1.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 1.3 การสร้างและการหาคุณภาพของเครื่องมือ
- 1.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 1.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง และการสุ่มตัวอย่าง

3.1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรของสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2554 โดยแยกตามสถานภาพทางราชการได้เป็น 3 ประเภท คือ ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และพนักงานราชการ

ตาราง 3.1 จำนวนประชากรของบุคลากรสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์แยกตามสถานภาพทางราชการ

สถานภาพทางราชการ	จำนวนประชากร (คน)
ข้าราชการ	175
ลูกจ้างประจำ	167
พนักงานราชการ	45
รวม	387

31.2 กลุ่มตัวอย่าง

การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของบุคลากรสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ โดยแยกตามสถานภาพทางราชการ มีขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมสำหรับการวิจัยโดยใช้สูตรของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970 อ้างในธีรวิฑูลี เอกะกุล, 2543) ดังนี้

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

n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N = ขนาดของประชากร

e = ระดับความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างที่ยอมรับได้

x^2 = ค่าไคสแควร์ที่ df เท่ากับ 1 และระดับความเชื่อมั่น 95% ($x^2=3.841$)

p = สัดส่วนของลักษณะที่สนใจในประชากร (ถ้าไม่ทราบให้กำหนด $p=0.5$)

โดยผู้วิจัยได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางของ Krejcie and Morgan (1970) ได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างของบุคลากรของสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ที่ต้องการทำการสุ่มตัวอย่างเพื่อเก็บข้อมูล จำนวน 191 คน

ขั้นที่ 2 ทำการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยเลือกสุ่มจากประชากรตามสถานภาพทางราชการ ซึ่งในแต่ละชั้นภูมิจะทำการสุ่มตัวอย่าง โดยกำหนดสัดส่วนข้าราชการ : ลูกจ้างประจำ : พนักงานราชการ ในสัดส่วน 4:1:1

จากสัดส่วนที่กำหนดสามารถคำนวณกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรที่อยู่ในสถานภาพทางราชการ ได้ดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 3.2 จำนวนกลุ่มตัวอย่างแยกตามสถานภาพทางราชการ

สถานภาพทางราชการ	จำนวนตัวอย่าง
ข้าราชการ	127
ลูกจ้างประจำ	32
พนักงานราชการ	32
รวม	191

ขั้นที่ 3 ทำการสุ่มอย่างง่าย (simple random sampling) โดยการสุ่มตัวอย่างจากกลุ่มประชากรมาจำนวน 191 คน ตามจำนวนกลุ่มตัวอย่างแต่ละสถานภาพทางราชการที่คำนวณได้ในขั้นที่ 2

3.2 แบบแผนการวิจัย

ตาราง 33 แสดงขั้นตอนและแผนการดำเนินการ

ขั้นตอน/เดือน	พ.ย.53	ธ.ค.53	ม.ค.54	ก.พ.54	มี.ค.54
1. กำหนดประเด็นปัญหา					
2. สำรวจและทบทวนวรรณกรรม					
3. กำหนดคำถามการวิจัย					
4. เลือกแบบการวิจัย					
5. กำหนดประชากรเป้าหมาย					
6. การสร้างและหาคุณภาพของเครื่องมือและทดสอบเครื่องมือ					
7. ดำเนินการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล					
8. เสนอผลการวิจัย					

3.3 เครื่องมือในการวิจัย

3.3.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นโดยศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ และปรับปรุงมาจากแบบสอบถามของ กรรวิภา โสรังจะวงศ์²⁵⁴⁹, 103-105 และแบบสอบถามของ จิราภรณ์ ภูธรารัตน์²⁵⁵², 93-95 มาสร้างเป็นแบบสอบถามในการวิจัย ซึ่งสามารถจำแนกแบบสอบถามออกเป็น 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา สถานภาพทางราชการ อายุงาน หน่วยงานที่สังกัด ซึ่งเป็นแบบสอบถามที่มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check-list) จำนวน 6 ข้อ

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ โดยประเมินคุณลักษณะของบุคลากรที่สำคัญ 5 ด้าน รวมทั้งสิ้น 45 ข้อ ดังนี้

- (1) ความรอบรู้ในตนเอง (Personal Mastery)
- (2) แบบแผนแห่งความคิด (Mental Model)
- (3) การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Share Vision)
- (4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)
- (5) การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking)

แบบสอบถามทั้ง 45 ข้อ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) ซึ่งสร้างขึ้นเพื่อให้คะแนนตามหลักการของ Likert scale คำตอบประเมินเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ระดับความคิดเห็น	ค่าน้ำหนักของตัวเลือก
เห็นด้วยอย่างยิ่ง	5
เห็นด้วย	4
ไม่แน่ใจ	3
ไม่เห็นด้วย	2
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	1

เมื่อรวบรวมข้อมูลและแจกแจงความถี่แล้ว จะใช้คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างแบ่งระดับความตระหนักออกเป็น 5 ระดับ ซึ่งมีเกณฑ์ในการพิจารณา ดังนี้

$$\frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} = \frac{5-1}{3} = 1.33$$

จากหลักเกณฑ์ดังกล่าว สามารถแปลความหมายของระดับคะแนนได้ ดังนี้

ระดับคะแนน	ความหมายของระดับคะแนน
1.00 - 2.33	หมายความว่า ศักยภาพของบุคลากรสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ในการที่จะพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ <u>อยู่ในระดับต่ำ</u>
2.34 - 3.67	หมายความว่า ศักยภาพของบุคลากรสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ในการที่จะพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ <u>อยู่ในระดับปานกลาง</u>
3.68 - 5.00	หมายความว่า ศักยภาพของบุคลากรสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ในการที่จะพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ <u>อยู่ในระดับสูง</u>

332 การสร้างและการหาคุณภาพของเครื่องมือ กระบวนการสร้างและการหาคุณภาพของเครื่องมือซึ่งเป็นแบบสอบถามแบบมาตรวัดประมาณค่า (Rating scale) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น มีดังต่อไปนี้

3321 การหาความเที่ยงตรง (Validity) ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถามโดยนำแบบสอบถามที่ได้สร้างขึ้นเรียบร้อยไปขอรับคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามรวมถึงความถูกต้อง เที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และแก้ไขปรับปรุงให้มีความถูกต้องสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

3322 การหาความเชื่อมั่น (Reliability) ผู้วิจัยได้ทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถามในการวิจัย โดยใช้วิธีการทดสอบเครื่องมือ (Try out) โดยทำการทดสอบแบบสอบถามตอนที่ 2 ซึ่งเป็นแบบสอบถามชุดเดียวกัน กับกลุ่มตัวอย่างเป็นบุคลากรของสำนักงานสหกรณ์จังหวัดสงขลา จำนวน 30 ชุด โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Coefficient-alpha) ของ ครอนบาช (Cronbach) (อ้างถึงในกรรวิภา โสรัจวงษ์ 2549, 51) โดยใช้สูตรในการคำนวณ ดังนี้

$$\alpha = (k/(k-1)) * \sum [1 - (s_i^2/s_{sum}^2)]$$

เมื่อ α แทน ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

K แทน จำนวนข้อของแบบสอบถาม

s_i^2 แทน ผลรวมของค่าความแปรปรวนของคะแนนเป็นรายข้อ

s_{sum}^2 แทน ค่าความแปรปรวนของคะแนนของแบบสอบถามทั้งฉบับ

จากนั้นจึงนำมาทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS PC Windows Version 16.0 ในการหาความเชื่อมั่น โดยใช้สูตรหาค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha โดยใช้เกณฑ์สัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามที่จัมป์ (Jump, N. 1978 Psychometric Theory. 2nd Ed., New York McGraw Hill. อ้างถึงใน สกุลทิพย์ เวชกุล 2552) ได้เสนอแนะเป็นเกณฑ์การยอมรับไว้ดังนี้

ค่า α มากกว่าและเท่ากับ 0.7 สำหรับงานวิจัยเชิงสำรวจ (Exploratory research)

ค่า α มากกว่าและเท่ากับ 0.8 สำหรับงานวิจัยพื้นฐาน (Basic research)

ค่า α มากกว่าและเท่ากับ 0.9 สำหรับการตัดสินใจ (Important research)

ผลจากการนำแบบสอบถามไปทดสอบหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยรวมได้ค่า .975 ซึ่งสรุปได้ว่าแบบสอบถามนี้มีค่าความเชื่อมั่นอยู่ในเกณฑ์ที่สูง จึงถือว่าเป็นแบบสอบถามที่สามารถนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการศึกษาครั้งนี้ได้

3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ โดยส่งแบบสอบถามที่สมบูรณ์พร้อมคำชี้แจงไปสอบถามกลุ่มตัวอย่างได้แก่ บุคลากรของสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ ตามสถานภาพทางราชการ จำนวน **191** คน ระหว่างเดือน มกราคม-กุมภาพันธ์ **2554** พร้อมนำวันรับคืนแบบสอบถามโดยให้ส่งกลับทางไปรษณีย์

3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ **SPSS for Windows (Statistical Package for the Social Sciences 16 For windows)** ซึ่งการประมวลข้อมูลเป็นขั้นต้น คือ หลังจากการตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามเรียบร้อยแล้ว จึงนำข้อมูลที่ได้มาเปลี่ยนแปลงเป็นรหัสตัวเลข (Code) แล้วบันทึกรหัสลงในเครื่องคอมพิวเตอร์ และเขียนโปรแกรมสั่งงานโดยใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

3.6.1. วิเคราะห์สถิติพรรณนา (Descriptive Statistics)

สำหรับข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามใน ส่วนที่ **1** ของแบบสอบถาม โดยใช้ค่าร้อยละ (Percentage) มัชฌิมเลขคณิต (\bar{x}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D)

3.6.1.1 สูตรการหาค่าร้อยละ

$$P = \frac{F \times 100}{n}$$

เมื่อ **P** แทน ร้อยละ

F แทน ความถี่ที่ต้องการแปลค่าให้เป็นร้อยละ

n แทน จำนวนความถี่ทั้งหมด

3.6.1.2 สูตรการหาค่าเฉลี่ย

$$\bar{X} = \frac{\sum x}{n}$$

เมื่อ \bar{X} แทน ค่าเฉลี่ย

$\sum x$ แทน ผลรวมทั้งหมดของความถี่ คูณ คะแนน

n แทนผลรวมทั้งหมดของความถี่ซึ่งมีค่าเท่ากับจำนวนข้อมูลทั้งหมด

3.6.1.3 สูตรการหาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

$$S = \sqrt{\frac{n\sum x^2 - (\sum x)^2}{n(n-1)}}$$

เมื่อ	S	แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
	n	แทน จำนวนคู่ทั้งหมด
	X	แทน คะแนนแต่ละตัวในกลุ่มข้อมูล
	$\sum x$	แทน ผลรวมของความแตกต่างของคะแนนแต่ละคู่

3.6.2 วิเคราะห์สถิติอ้างอิง (Inferential Statistics) วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีทางสถิติดังนี้

3.6.2.1 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่าง 2 ตัวแปร 2 ตัวที่เป็นอิสระต่อกันด้วยค่า **Independent Sample T-Test** (กัลยา วาณิชย์บัญชา, 2545)

$$t = \frac{X_1 - X_2}{\sqrt{\frac{S_1^2 + S_2^2}{n_1 + n_2}}}$$

เมื่อ	t	แทน ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน t-distribution
	X₁	แทน ค่าเฉลี่ยตัวอย่างกลุ่มที่ 1
	X₂	แทน ค่าเฉลี่ยตัวอย่างกลุ่มที่ 2
	S₁²	แทน ค่าความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างที่ 1
	S₂²	แทน ค่าความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างที่ 2
	n₁	แทน ขนาดตัวอย่างกลุ่มที่ 1
	n₂	แทน ขนาดตัวอย่างกลุ่มที่ 2

3.6.2.2 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (**One-way ANOVA**) เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของตัวแปร โดยใช้สูตร **F-test** (Hinkle, Wiersma and Jurs, 1982: 261)

$$F = \frac{MS_B}{MS_w}$$

เมื่อ **F** แทน ค่าสถิติในการแจกแจงแบบ (F-Distribution)

MS_B แทน ค่าความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม

MS_w แทน ค่าความแปรปรวนภายในกลุ่ม

3.6.2.3 ทดสอบค่าความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยภายหลังทดสอบความแปรปรวนด้วยวิธี **LSD (Least Significant Difference)** เพื่อวิเคราะห์ความแตกต่างของลักษณะทางประชากรศาสตร์ต่อความสามารถของบุคลากรที่จะนำไปสู่ศักยภาพขององค์กรในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีสูตรในการคำนวณ (ศิริชัย พงษ์วิชัย, 2553 หน้า 227)

$$LSD = t_{\alpha, r} \sqrt{\frac{MSE [1 + 1]}{n_i n_j}}$$

โดยที่ $n_i \neq n_j, r = n - k$

LSD แทน ค่าผลต่างนัยสำคัญที่คำนวณได้สำหรับการทดสอบประชากรกลุ่มที่ **i** และ **j**

MSE แทน ค่า **meansquare error** ที่ได้จากการวิเคราะห์ความแปรปรวน

k แทน ค่าจำนวนกลุ่มทั้งหมดที่ใช้ทดสอบ

n แทน ค่าจำนวนข้อมูลตัวอย่างทั้งหมด

t_{α,r} แทน ค่าสถิติจากตารางมาตรฐาน **t** โดยใช้ค่าของ **df = n - k**

บทที่ 4

ผลการวิจัย

ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับ “ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์” โดยแบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของบุคลากรสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานในการวิจัย

ตอนที่ 4 สรุปผลข้อเสนอแนะเกี่ยวกับศักยภาพของบุคคล ในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของบุคลากรสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของบุคลากรสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ โดยการหาค่าร้อยละจำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพทางราชการ อายุงาน และหน่วยงานที่สังกัด โดยมีรายละเอียดดังตาราง 41

ตาราง 41 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
n=191		
1. เพศ		
ชาย	110	57.6
หญิง	81	42.4
รวม	191	100.0
2. อายุ		
ต่ำกว่า 30 ปี	21	11.1
30-45 ปี	90	47.1
46 ปีขึ้นไป	80	41.8
รวม	191	100.0
3. การศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	56	29.3
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	94	49.2
สูงกว่าปริญญาตรี	41	21.5
รวม	191	100.0
4. สถานภาพทางราชการ		
ข้าราชการ	123	64.4
ลูกจ้างประจำ	37	19.4
พนักงานราชการ	31	16.2
รวม	191	100.0
5. อายุงาน		
ต่ำกว่า 10 ปี	61	31.9
ตั้งแต่ 10-20 ปี	53	27.8
21 ปีขึ้นไป	77	40.3
รวม	191	100.0
6. หน่วยงานที่สังกัด		
ส่วนกลาง	34	17.8
ส่วนภูมิภาค	157	82.2
รวม	191	100.0

จากตาราง 41 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็น เพศชาย คิดเป็นร้อยละ 57.6 ที่เหลือเป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 42.4 มีอายุระหว่าง 30-45 ปี มากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 47.1 รองลงมาได้แก่ อายุ 46 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 41.8 และอายุที่มีจำนวนน้อยที่สุดคือ ต่ำกว่า 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 11.1 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า คิดเป็นร้อยละ 49.2 รองลงมาได้แก่ จบการศึกษาดำรงปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 29.3 และระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีจำนวนน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 21.5 สถานภาพทางราชการของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นข้าราชการ คิดเป็น ร้อยละ 64.4 รองลงมาได้แก่ ลูกจ้างประจำ คิดเป็นร้อยละ 19.4 และพนักงานราชการ มีจำนวนน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 16.2 และมีอายุงาน 21 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 40.3 รองลงมาได้แก่อายุงานต่ำกว่า 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 31.9 และอายุงานตั้งแต่ 10-20 ปีขึ้นไป มีจำนวนน้อยที่สุดคิดเป็นร้อยละ 27.8 ส่วนใหญ่สังกัดหน่วยงานส่วนภูมิภาค คิดเป็นร้อยละ 82.2 ที่เหลือสังกัดหน่วยงานส่วนกลาง คิดเป็นร้อยละ 17.8

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ระดับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ในแต่ละด้าน โดยการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) และนำคะแนนเฉลี่ยไปเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ผลการวิเคราะห์ปรากฏผลดังตาราง 42- 413

ตาราง 42 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ เป็นรายด้านภาพรวม

ที่	ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่ องค์กรแห่งการเรียนรู้	n=191		ระดับ	ลำดับที่
		(\bar{x})	S.D		
1.	ด้านความรู้แห่งตน	3.978	0.481	สูง	1
2.	ด้านแบบแผนความคิดอ่าน	3.816	0.399	สูง	2
3.	ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	3.599	0.705	ปานกลาง	3
4.	ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	3.433	0.705	ปานกลาง	5
5.	ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	3.556	0.573	ปานกลาง	4
	รวม	3.676	0.481	ปานกลาง	

จากตาราง 42 ระดับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามความคิดเห็นของบุคลากรสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับสูง 2 ด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านความรู้แห่งตน ($\bar{x}=3.978$) ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ($\bar{x}=3.816$) ระดับปานกลาง 3 ด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ($\bar{x}=3.599$) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ($\bar{x}=3.556$) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ($\bar{x}=3.433$)

ตาราง 43 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ ด้านความรู้แห่งตนเป็นรายชื่อ

ข้อ	ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความรู้แห่งตน	n=191		ระดับ	ลำดับที่
		(\bar{x})	S.D		
1.	ความสนใจ ใฝ่เรียนรู้ สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ	3.984	0.658	สูง	5
2.	เข้าร่วมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ	3.928	0.681	สูง	6
3.	จัดการกับความเครียดได้ในเชิงสร้างสรรค์ เพื่อเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ดีขึ้นได้	0.827	0.721	สูง	7
4.	มีความคาดหวังหรือมีวิสัยทัศน์ส่วนตนเองอย่างชัดเจน	4.111	0.652	สูง	3
5.	มีความคิดที่จะปรับปรุงพัฒนางานในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองให้ดีขึ้น	4.233	0.635	สูง	2
6.	นำความรู้ที่ได้รับจากการการประชุม ฝึกอบรม/สัมมนา มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน	4.005	0.792	สูง	4
7.	ตระหนักในบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบของตนเองตามเป้าหมายและภารกิจที่ได้รับมอบหมาย	4.253	0.586	สูง	1
8.	หน่วยงานสนับสนุนให้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน	3.776	0.915	สูง	8
9.	องค์กรมีโครงการพัฒนาบุคลากรโดยการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ	3.680	0.810	สูง	9
	รวม	3.978	0.481	สูง	

จากตาราง 43 ระดับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามความคิดเห็นของบุคลากรสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ ด้านความรู้แห่งตนพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับ สูง เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับสูงทุกข้อ เรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ตระหนักในบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบของตนเองตามเป้าหมายและภารกิจที่ได้รับมอบหมาย (\bar{x} 4253) มีความคิดที่จะปรับปรุงพัฒนางานใน หน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองให้ดีขึ้น (\bar{x} =4233) มีความคาดหวังหรือมีวิสัยทัศน์ส่วนตนเองอย่างชัดเจน (\bar{x} =4111) นำความรู้ที่ได้รับจากการการประชุม ฝึกอบรม/สัมมนามาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน (\bar{x} =4005) มีความสนใจ ใฝ่เรียนรู้ สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ (\bar{x} =3984) เข้าร่วมในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ (\bar{x} =3928) จัดการกับความเครียดได้ในเชิงสร้างสรรค์ เพื่อเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ดีขึ้นได้ (\bar{x} =3827) หน่วยงานสนับสนุนให้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน (\bar{x} =3776) องค์กรมีโครงการพัฒนาบุคลากร โดยการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ (\bar{x} =3680)

ตาราง 44 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ ด้านแบบแผนความคิดอ่านเป็น รายข้อ

ข้อ	ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านแบบแผนความคิดอ่าน	n=191		ระดับ	ลำดับที่
		(\bar{x})	S.D		
1.	ใช้อารมณ์เป็นกรอบในการคิด เข้าใจ หรือตัดสินใจ ในเรื่องของตนเอง ผู้อื่น และองค์กร	2.959	0.862	ปานกลาง	9
2.	คิดว่า “กรอบความเชื่อของคนในองค์กรมีส่วนสำคัญ ที่ทำให้องค์กรพัฒนาต่อไปได้”	3.908	0.736	สูง	6
3.	คิดว่า “บุคลากรควรมีอิสระทางความคิด องค์กรไม่ ควรควบคุม ความคิด หรือจำกัดกรอบความเชื่อ เพื่อให้เป็นไปในทางเดียวกัน”	3.710	0.943	สูง	7
4.	มีอุดมการณ์อย่างมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อบรรลุ เป้าหมายขององค์กร	4.152	0.612	สูง	1
5.	สามารถปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับ สถานการณ์ได้	4.035	0.633	สูง	3

ตาราง 44 (ต่อ)

6	สามารถปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์/เป้าหมายขององค์กรได้	3918	0.625	สูง	5
7	สามารถทำงานที่ยุ่ยากซับซ้อนได้เนื่องจากเป็นผู้มี แนวคิดที่เป็นระบบ	3649	0.665	ปานกลาง	8
8	เมื่อประสบปัญหาคิดว่าเป็นโอกาสในการพัฒนางาน ให้ดีขึ้น มีข้ออุปสรรค	4071	0.610	สูง	2
9	เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น นำปัญหาวิเคราะห์เพื่อหาทาง เลือกที่ดีกว่าเดิม	3939	0.674	สูง	4
รวม		3816	0.399	สูง	

จากตาราง 44 ระดับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามความคิดเห็นของบุคลากรสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ ด้านแบบแผนความคิดอ่าน พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับ สูง เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับสูง 7 ข้อ เรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ มีอุดมการณ์อย่างมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร ($\bar{x} = 4152$) เมื่อประสบปัญหาคิดว่าเป็นโอกาสในการพัฒนางานให้ดีขึ้น ($\bar{x} = 4071$) สามารถปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ได้ ($\bar{x} = 4035$) เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นนำปัญหาวิเคราะห์เพื่อหาทางเลือกที่ดีกว่าเดิม ($\bar{x} = 3939$) สามารถปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์/เป้าหมายขององค์กรได้ ($\bar{x} = 3918$) คิดว่า “กรอบความเชื่อของคนในองค์กรมีส่วนสำคัญที่ทำให้องค์กรพัฒนาต่อไปได้” ($\bar{x} = 3908$) และคิดว่า “บุคลากรควรมีอิสระทางความคิด องค์กรไม่ควรควบคุม หรือจำกัดกรอบความคิด ความเชื่อ เพื่อให้เป็นไปในทางเดียวกัน” ($\bar{x} = 3710$) อยู่ในระดับปานกลาง 2 ข้อ เรียงจากมากไปหาน้อยได้แก่ สามารถทำงานที่ยุ่ยากซับซ้อนได้เนื่องจากเป็นผู้มีแนวคิดที่เป็นระบบ ($\bar{x} = 3649$) ใช้อารมณ์เป็นกรอบในการคิด เข้าใจ หรือตัดสินใจในเรื่องของตนเอง ผู้อื่น และองค์กร ($\bar{x} = 2959$)

ตาราง 45 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมเป็นรายข้อ

ข้อ	ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม	n=191		ระดับ	ลำดับที่
		(\bar{x})	S.D		
1.	ผู้บังคับบัญชาเป็นคนเปิดกว้างทางความคิด เต็มใจที่จะรับฟังความคิดเห็นหรือความรู้สึกของคนในองค์กร	3.634	1.004	ปานกลาง	4
2.	ผู้บังคับบัญชาระดับสูง สนับสนุน ส่งเสริม การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	3.746	0.912	สูง	3
3.	วิสัยทัศน์ขององค์กรเกิดจากการระดมความคิดเห็นของสมาชิกทุกคน	3.416	0.999	ปานกลาง	10
4.	บุคลากรได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ข้อมูล ข่าวสารในการปฏิบัติงานร่วมกัน	3.527	0.895	ปานกลาง	7
5.	มีความตระหนักและปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด	3.431	0.852	ปานกลาง	9
6.	สามารถวางแผนงานของตนเองให้สอดคล้องกับพันธกิจและเป้าหมายขององค์กร	3.553	0.882	ปานกลาง	5
7.	มีส่วนร่วมในการวางแผนและการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร	3.543	0.883	ปานกลาง	6
8.	องค์กรสร้างความเชื่อร่วมกันของบุคลากรว่า “ความสำเร็จขององค์กร คือ ความสำเร็จของคนร่วมกัน”	3.822	0.829	สูง	2
9.	บุคลากรสามารถรวมพลังความคิดและมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร	3.487	0.901	ปานกลาง	8
10.	สนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากรทำงานให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน	3.827	0.782	สูง	1
รวม		3.599	0.705	ปานกลาง	

จากตาราง 45 ระดับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามความคิดเห็นของบุคลากรสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับสูง 3 ข้อ เรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ สนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากรทำงานให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน ($\bar{x}=3.827$) องค์กรสร้างความเชื่อร่วมกันของบุคลากรว่า “ความสำเร็จขององค์กร คือ ความสำเร็จของทุกคนร่วมกัน” ($\bar{x}=3.822$) ผู้บังคับบัญชาระดับสูง สนับสนุน ส่งเสริม การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ($\bar{x}=3.746$) อยู่ในระดับปานกลาง 7 ข้อ เรียงจากมากไปหาน้อย คือ ผู้บังคับบัญชาเป็นคนเปิดกว้างทางความคิด เต็มใจที่จะรับฟังความคิดเห็นหรือความรู้สึกของคนในองค์กร ($\bar{x}=3.634$) บุคลากรสามารถวางแผนงานของตนเองให้สอดคล้องกับ พันธกิจและเป้าหมายขององค์กร ($\bar{x}=3.553$) บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนและการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร ($\bar{x}=3.543$) บุคลากรได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ข้อมูล ข่าวสารในการปฏิบัติงานร่วมกัน ($\bar{x}=3.527$) สามารถรวมพลังความคิดและมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ($\bar{x}=3.490$) มีความตระหนักและปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด ($\bar{x}=3.487$) วิสัยทัศน์ขององค์กรเกิดจากการระดมความคิดเห็นของสมาชิกทุกคน ($\bar{x}=3.416$)

ตาราง 46 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ ด้านการเรียนรู้เป็นร่วมกันเป็นทีม เป็นรายข้อ

ข้อ	ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	n=191		ระดับ	ลำดับที่
		(\bar{x})	S.D		
1.	มีการทำงานเป็นทีมภายในกลุ่มหรือข้ามกลุ่มเพื่อถ่ายทอดความรู้ระหว่างกัน	3.583	0.868	ปานกลาง	1
2.	สนับสนุนการทำงานเป็นทีม มากกว่าให้เป็นความรับผิดชอบของคนๆ เดียว	3.487	0.923	ปานกลาง	3
3.	มีการประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และ ประสิทธิภาพในการทำงานอย่างต่อเนื่อง	3.517	0.945	ปานกลาง	2
4.	มีความขัดแย้งทางความคิดเกิดขึ้นบ่อยครั้งในการประชุมภายใน	3.167	0.924	ปานกลาง	10

ตาราง 46(ต่อ)

5.	การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจปรับปรุงพัฒนางาน ที่รับผิดชอบอย่างเหมาะสม	3375	0.863	ปานกลาง	8
6.	มีการรวมตัวกันเป็นกลุ่ม/ทีม เพื่อพัฒนางานให้ เกิดประสิทธิภาพสูงสุด	3411	0.891	ปานกลาง	6
7.	การแก้ปัญหาและอุปสรรคด้วยการรวมพลังเป็น ทีมของบุคลากร	3461	0.877	ปานกลาง	4
8.	จัดให้มีการพบปะ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและ และกันของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ	3497	2.239	ปานกลาง	9
9.	ได้รับการอบรมและเรียนรู้การทำงานเป็นทีม	3401	0.956	ปานกลาง	7
10.	สนับสนุนให้บุคลากรวางแผนการทำงานด้วย ตนเองมากกว่าคอยสั่งการ	3436	0.927	ปานกลาง	5
รวม		3433	0.705	ปานกลาง	

จากตาราง 46 ระดับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามความคิดเห็นของบุคลากรสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม โดยรวมอยู่ในระดับ **ปานกลาง** เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ เรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ มีการทำงานเป็นทีมภายในกลุ่มหรือข้ามกลุ่มเพื่อถ่ายทอดความรู้ระหว่างกัน ($\bar{x}=3.583$) มีการประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และประสบการณ์ในการทำงานอย่างต่อเนื่อง ($\bar{x}=3.512$) สนับสนุนการทำงานเป็นทีมมากกว่าให้เป็นความรับผิดชอบของคนๆ เดียว ($\bar{x}=3.487$) การแก้ปัญหาและอุปสรรคด้วยการรวมพลังเป็นทีมของบุคลากร ($\bar{x}=3.461$) สนับสนุนให้บุคลากรวางแผนการทำงานด้วยตนเองมากกว่าคอยสั่งการ ($\bar{x}=3.436$) มีการรวมตัวกันเป็นกลุ่ม/ทีม เพื่อพัฒนางานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ($\bar{x}=3.411$) ได้รับการอบรมและเรียนรู้การทำงานเป็นทีม ($\bar{x}=3.401$) มีส่วนร่วมในการตัดสินใจปรับปรุงพัฒนางานที่รับผิดชอบอย่างเหมาะสม ($\bar{x}=3.375$) จัดให้มีการพบปะ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{x}=3.497$) มีความขัดแย้งทางความคิดเกิดขึ้นบ่อยครั้งในการประชุมภายใน ($\bar{x}=3.167$)

ตาราง 47 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ด้านการคิดอย่างเป็นระบบเป็นรายชื่อ

ข้อ	ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	n=191		ระดับ	ลำดับที่
		(\bar{x})	S.D		
1.	มองปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างชัดเจน และเห็น สัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ที่จะส่งผล กระทบต่อกันเป็นลูกโซ่	3.507	0.711	ปานกลาง	4
2.	สามารถคิดและวางแนวทางการปฏิบัติงานที่เป็น ระบบครอบคลุมในทุกด้าน	3.472	0.666	ปานกลาง	7
3.	มองภาพรวมของปัญหา แล้วแก้ไขปัญหาลักษณะ เป็นระบบมากกว่าที่จะแยกปัญหาออกเป็นส่วนๆ	3.553	0.687	ปานกลาง	3
4.	มีการจัดระดับของปัญหาและกำหนดวิธีการแก้ไข ปัญหาอย่างเป็นขั้นตอน	3.487	0.753	ปานกลาง	6
5.	ตัดสินใจแก้ไขปัญหา โดยอาศัยข้อมูล สารสนเทศ อย่างมีวิจารณญาณ	3.573	0.736	ปานกลาง	2
6.	ใช้แผนงานและโครงการเป็นเครื่องมือในการ ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี	3.802	0.766	สูง	1
7.	มีมาตรฐานการทำงานที่เป็นระบบซึ่งเกิดจากการ ระดมความคิดเห็นของบุคลากร	3.502	0.912	ปานกลาง	5
รวม		3.556	0.573	ปานกลาง	

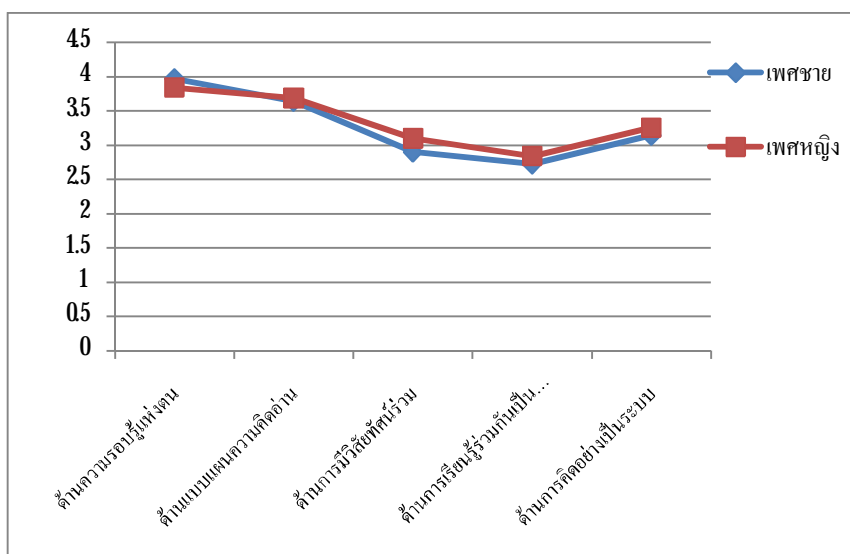
จากตาราง 47 ระดับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามความคิดเห็นของบุคลากรสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับ **ปานกลาง** เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ เรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ใช้แผนงานและ โครงการเป็นเครื่องมือในการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี ($\bar{x} = 3.802$) ตัดสินใจแก้ไขปัญหา โดยอาศัยข้อมูลสารสนเทศอย่างมี วิจารณญาณ ($\bar{x} 3.573$) มองภาพรวมของปัญหา แล้วแก้ไขปัญหาลักษณะเป็นระบบมากกว่าที่จะแยก ปัญหาออกเป็นส่วนๆ ($\bar{x}=3.553$) มองปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างชัดเจน และเห็นสัมพันธ์ของ องค์ประกอบต่าง ๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อกันเป็นลูกโซ่ ($\bar{x} = 3.507$) มีมาตรฐานการทำงานที่เป็น

ระบบซึ่งเกิดจากการระดมความคิดเห็นของบุคลากร (\bar{x} 3.502) มีการจัดระดับของปัญหาและกำหนดวิธีการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นขั้นตอน (\bar{x} =3.487) คิดและวางแนวทางการปฏิบัติงานที่เป็นระบบครอบคลุมในทุกด้าน (\bar{x} =3.472)

ตาราง 48 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การจัดลำดับ และการแปลความหมายของความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในแต่ละด้านโดยจำแนกตามเพศ

ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่ องค์กรแห่งการเรียนรู้	เพศชาย (n=110)		ระดับ ศักยภาพของ บุคลากร	เพศหญิง (n=81)		ระดับ ศักยภาพของ บุคลากร
	\bar{x}	S.D		\bar{x}	S.D	
ด้านความรอบรู้แห่งตน	3.981	0.475	สูง	3.972	0.492	สูง
ด้านแบบแผนความคิดอ่าน	3.814	0.390	ปานกลาง	3.818	0.414	สูง
ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม	3.600	0.705	ปานกลาง	3.596	0.708	ปานกลาง
ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	3.473	0.732	ปานกลาง	3.376	0.665	ปานกลาง
ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	3.598	0.535	ปานกลาง	3.498	0.597	ปานกลาง
รวม	3.693	0.491	ปานกลาง	3.652	0.469	ปานกลาง

จากตาราง 48 บุคลากรของสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ จำแนกตามเพศ พบว่า ทั้งเพศชายและเพศหญิง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลางเหมือนกัน คือ เพศชายมีค่าเฉลี่ยของศักยภาพในทุกด้านเท่ากับ 3.693 เพศหญิง มีค่าเฉลี่ยของศักยภาพในทุกด้าน เท่ากับ 3.652 บุคลากรทั้งเพศชายและเพศหญิงมีระดับความคิดเห็นที่แตกต่างกัน โดยพิจารณาจากค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานในแต่ละองค์ประกอบ เพศชายมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมเท่ากับ 0.491 ส่วนเพศหญิงมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมเท่ากับ 0.469



ภาพประกอบ 41 ค่าเฉลี่ยศักยภาพทั้ง 5 ด้านของบุคลากรจำแนกตามเพศ

ตาราง 49 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การจัดลำดับ และการแปลความหมายของศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในแต่ละด้าน โดยจำแนกตามอายุ

ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้	ต่ำกว่า 30 ปี (n=21)		ระดับศักยภาพของบุคลากร	ระหว่าง 30-45 ปี (n=90)		ระดับศักยภาพของบุคลากร	อายุ 46 ปีขึ้นไป (n=80)		ระดับศักยภาพของบุคลากร
	\bar{x}	S.D		\bar{x}	S.D		\bar{x}	S.D	
ด้านความรู้แห่งตน	4.025	0.701	สูง	3.892	0.742	สูง	4.060	0.678	สูง
ด้านแบบแผนความคิดอ่าน	3.919	0.730	สูง	3.764	0.657	สูง	3.846	0.748	สูง
ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม	3.895	0.818	สูง	3.458	0.922	ปานกลาง	3.675	0.857	สูง
ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	3.604	0.839	ปานกลาง	3.304	0.933	ปานกลาง	3.531	1.125	ปานกลาง
ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	3.701	0.696	สูง	3.427	0.735	ปานกลาง	3.662	0.754	สูง
รวม	3.829	0.757	สูง	3.569	0.798	ปานกลาง	3.755	0.833	สูง

จากตาราง 49 แสดงให้เห็นว่าศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ จำแนกตามระดับอายุมีความแตกต่างกัน คือ บุคลากรอายุต่ำกว่า 30 ปี มีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้สูงกว่ากลุ่มอื่น รองลงมาคือ บุคลากรอายุ 46 ปีขึ้นไป และต่ำสุดคือบุคลากรที่มีอายุระหว่าง ระหว่าง 30-45 ปี เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามความคิดของบุคลากรของสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์แตกต่างกัน คือ

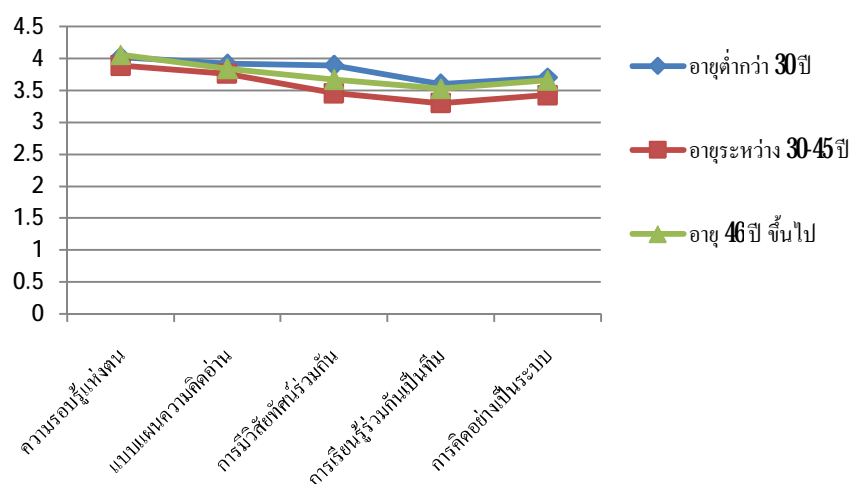
ด้านความรอบรู้แห่งตน บุคลากรอายุมากกว่า 46 ปีขึ้นไป มีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้สูงกว่ากลุ่มอื่น ($\bar{x} = 4.060$) รองลงมา คือ บุคลากรอายุต่ำกว่า 30 ปี ($\bar{x} = 4.025$) และต่ำสุด คือ บุคลากรอายุระหว่าง 30-45 ปี ($\bar{x} = 3.892$)

ด้านแบบแผนความคิดอ่าน บุคลากรอายุต่ำกว่า 30 ปี มีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้สูงกว่ากลุ่มอื่น ($\bar{x} = 3.919$) รองลงมา คือ บุคลากรอายุมากกว่า 46 ปีขึ้นไป ($\bar{x} = 3.846$) และต่ำสุด คือ บุคลากรอายุระหว่าง 30-45 ปี ($\bar{x} = 3.764$)

ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม บุคลากรอายุต่ำกว่า 30 ปี มีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้สูงกว่ากลุ่มอื่น ($\bar{x} = 3.895$) รองลงมา คือ บุคลากรอายุมากกว่า 46 ปีขึ้นไป ($\bar{x} = 3.675$) และต่ำสุด คือ บุคลากรอายุระหว่าง 30-45 ปี ($\bar{x} = 3.458$)

ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม บุคลากรอายุต่ำกว่า 30 ปี มีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้สูงกว่ากลุ่มอื่น ($\bar{x} = 3.604$) รองลงมา คือ บุคลากรอายุมากกว่า 46 ปีขึ้นไป ($\bar{x} = 3.531$) และต่ำสุด คือ บุคลากรอายุระหว่าง 30-45 ปี ($\bar{x} = 3.304$)

ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ บุคลากรอายุต่ำกว่า 30 ปี มีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้สูงกว่ากลุ่มอื่น ($\bar{x} = 3.701$) รองลงมา คือ บุคลากรอายุมากกว่า 46 ปีขึ้นไป ($\bar{x} = 3.662$) และต่ำสุด คือ บุคลากรอายุระหว่าง 30-45 ปี ($\bar{x} = 3.427$)



ภาพประกอบ 42 ค่าเฉลี่ยศักยภาพทั้ง 5 ด้านของบุคลากรจำแนกตามอายุ

ตาราง 410 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การจัดลำดับ และการแปลความหมายของศักยภาพ ในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในแต่ละด้าน โดยจำแนกตามระดับการศึกษา

ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้	ต่ำกว่าปริญญาตรี (n=56)		ระดับ ศักยภาพ ของ บุคลากร	ปริญญาตรี หรือเทียบเท่า (n=94)		ระดับ ศักยภาพ ของ บุคลากร	สูงกว่าปริญญาตรี (n=41)		ระดับ ศักยภาพ ของ บุคลากร
	\bar{x}	S.D		\bar{x}	S.D		\bar{x}	S.D	
ด้านความรอบรู้แห่งตน	3.952	0.725	สูง	3.939	0.743	สูง	4.105	0.619	สูง
ด้านแบบแผนความคิดอ่าน	3.768	0.708	สูง	3.799	0.688	สูง	3.924	0.711	สูง
ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม	3.548	0.872	ปานกลาง	3.627	0.903	ปานกลาง	3.602	0.904	ปานกลาง
ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	3.367	1.206	ปานกลาง	3.483	0.912	ปานกลาง	3.407	0.893	ปานกลาง
ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	3.512	0.743	ปานกลาง	3.562	0.753	ปานกลาง	3.606	0.743	ปานกลาง
รวม	3.629	0.851	ปานกลาง	3.682	0.800	สูง	3.729	0.774	สูง

จากตาราง 410 แสดงให้เห็นว่าศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์จำแนกตามระดับการศึกษา มีความแตกต่างกัน คือ บุคลากรที่มีการศึกษาสูงกว่าระดับปริญญาตรี มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้สูงกว่ากลุ่มอื่น รองลงมาคือ บุคลากรที่มีการศึกษาในระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า และต่ำสุดคือบุคลากรที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรีเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า

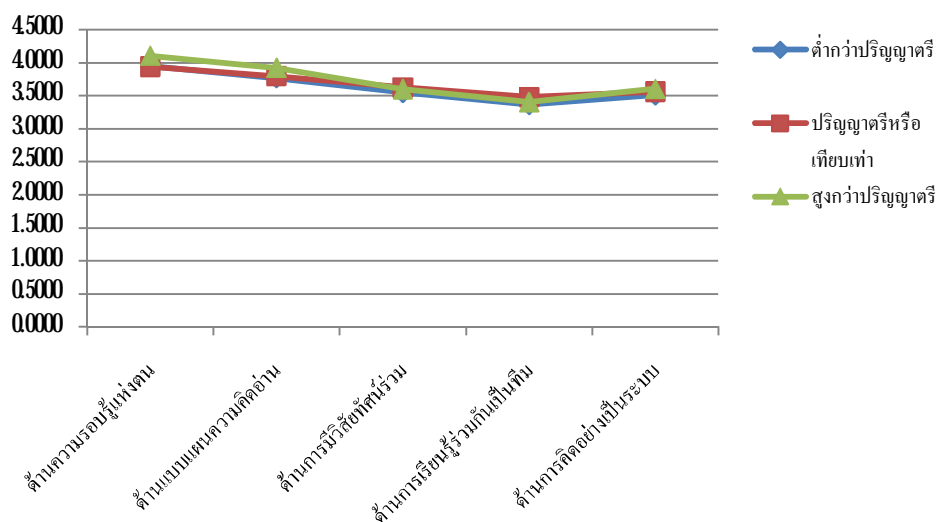
ด้านความรอบรู้แห่งตน บุคลากรที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้สูงกว่ากลุ่มอื่น ($\bar{x} = 4105$) รองลงมา คือ บุคลากรที่มีการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรี ($\bar{x} = 3952$) และต่ำสุด คือ บุคลากรที่มีการศึกษาในระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ($\bar{x} = 3939$)

ด้านแบบแผนความคิดอ่าน บุคลากรที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้สูงกว่ากลุ่มอื่น ($\bar{x} = 3924$) รองลงมาคือ บุคลากรที่มีการศึกษาในระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ($\bar{x} = 3799$) และต่ำสุด คือ บุคลากรที่มีการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรี ($\bar{x} = 3768$)

ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม บุคลากรที่มีการศึกษาในระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า มีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้สูงกว่ากลุ่มอื่น ($\bar{x} = 3627$) รองลงมาคือ บุคลากรที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี ($\bar{x} = 3602$) และต่ำสุด คือ บุคลากรที่มีการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรี ($\bar{x} = 3548$)

ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม บุคลากรที่มีการศึกษาในระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า มีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้สูงกว่ากลุ่มอื่น ($\bar{x} = 3483$) รองลงมาคือ บุคลากรที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี ($\bar{x} = 3407$) และต่ำสุด คือ บุคลากรที่มีการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรี ($\bar{x} = 3367$)

ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ บุคลากรที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี ($\bar{x} = 3606$) มีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้สูงกว่ากลุ่มอื่น รองลงมา คือ บุคลากรที่มีการศึกษาในระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ($\bar{x} = 3562$) และต่ำสุด คือ บุคลากรที่มีการศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรี ($\bar{x} = 3512$)



ภาพประกอบ 43 ค่าเฉลี่ยศักยภาพทั้ง 5 ด้านของบุคลากรจำแนกตามระดับการศึกษา

ตาราง 411 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การจัดลำดับ และการแปลความหมายของ ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในแต่ละด้าน โดยจำแนกตามสถานภาพทางราชการ

ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้	ข้าราชการ (n=123)		ระดับ ศักยภาพ ของ บุคลากร	ลูกจ้างประจำ (n=43)		ระดับ ศักยภาพ ของ บุคลากร	พนักงาน ราชการ (n=31)		ระดับ ศักยภาพ ของ บุคลากร
	\bar{x}	S.D		\bar{x}	S.D		\bar{x}	S.D	
ด้านความรอบรู้แห่งตน	3.975	0.714	สูง	4.010	0.705	สูง	3.942	0.732	สูง
ด้านแบบแผนความคิดอ่าน	3.832	0.695	สูง	3.777	0.724	สูง	3.806	0.719	สูง
ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม	3.548	0.927	ปานกลาง	3.607	0.799	ปานกลาง	3.790	0.857	สูง
ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	3.371	0.937	ปานกลาง	3.520	1.246	ปานกลาง	3.558	0.797	ปานกลาง
ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	3.536	0.754	ปานกลาง	3.611	0.786	ปานกลาง	3.562	0.659	ปานกลาง
รวม	3.652	0.806	ปานกลาง	3.705	0.852	สูง	3.731	0.753	สูง

จากตาราง 411 แสดงให้เห็นว่าระดับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามความคิดเห็นของบุคลากรสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์โดยรวม จำแนกตามสถานภาพทางราชการมีความแตกต่างกัน คือ บุคลากรที่เป็นพนักงานราชการมีความคิดเห็นว่าศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้สูงกว่ากลุ่มอื่น รองลงมาคือ บุคลากรที่เป็นลูกจ้างประจำ และต่ำสุดคือบุคลากรที่เป็นข้าราชการ เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า แตกต่างกัน ดังนี้

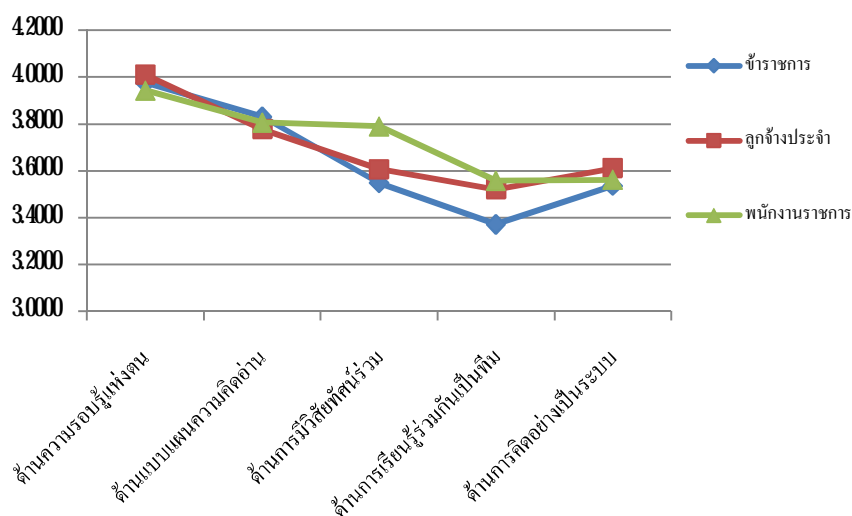
ด้านความรอบรู้แห่งตน บุคลากรที่เป็นลูกจ้างประจำมีความคิดเห็นว่าศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้สูงกว่ากลุ่มอื่น ($\bar{x} = 4010$) รองลงมา คือ บุคลากรที่เป็นข้าราชการ ($\bar{x} = 3975$) และต่ำสุด คือ บุคลากรที่เป็นพนักงานราชการ ($\bar{x} = 3942$)

ด้านแบบแผนความคิดอ่าน บุคลากรที่เป็นข้าราชการมีความคิดเห็นว่าศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้สูงกว่ากลุ่มอื่น ($\bar{x} = 3832$) รองลงมา คือ บุคลากรที่เป็นพนักงานราชการ ($\bar{x} = 3806$) และต่ำสุด คือ บุคลากรที่เป็นลูกจ้างประจำ ($\bar{x} = 3777$)

ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม บุคลากรที่เป็นพนักงานราชการมีความคิดเห็นว่าศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้สูงกว่ากลุ่มอื่น ($\bar{x} = 790$) รองลงมา คือ บุคลากรที่เป็นลูกจ้างประจำ ($\bar{x} = 3607$) และต่ำสุด คือ บุคลากรที่เป็นข้าราชการ ($\bar{x} = 3548$)

ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม บุคลากรที่เป็นพนักงานราชการมีความคิดเห็นว่าศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้สูงกว่ากลุ่มอื่น ($\bar{x} = 3558$) รองลงมา คือ บุคลากรที่เป็นลูกจ้างประจำ ($\bar{x} = 3520$) และต่ำสุด คือ บุคลากรที่เป็นข้าราชการ ($\bar{x} = 3371$)

ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ บุคลากรที่เป็นลูกจ้างประจำมีความคิดเห็นว่าศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้สูงกว่ากลุ่มอื่น ($\bar{x} = 3611$) รองลงมา คือ บุคลากรที่เป็นพนักงานราชการ ($\bar{x} = 3562$) และต่ำสุด คือ บุคลากรที่เป็นลูกจ้างประจำ ($\bar{x} = 3371$)



ภาพประกอบ 44 ค่าเฉลี่ยศักยภาพทั้ง 5 ด้านของบุคลากรจำแนกตามสถานภาพทางราชการ

ตาราง 412 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การจัดลำดับ และการแปลความหมายของศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในแต่ละด้าน โดยจำแนกตามอายุงาน

ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้	ต่ำกว่า 10 ปี (n=61)		ระดับศักยภาพของบุคลากร	10-20 ปี (n=57)		ระดับศักยภาพของบุคลากร	มากกว่า 20 ปี (n=79)		ระดับศักยภาพของบุคลากร
	\bar{x}	S.D		\bar{x}	S.D		\bar{x}	S.D	
ด้านความรู้ผู้ทรงตน	3.961	0.749	สูง	3.877	0.752	สูง	4.063	0.652	สูง
ด้านแบบแผนความคิดอ่าน	3.834	0.700	สูง	3.768	0.694	สูง	3.836	0.717	สูง
ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม	3.755	0.838	สูง	3.294	0.976	ปานกลาง	3.697	0.822	สูง
ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	3.518	0.848	ปานกลาง	3.163	0.980	ปานกลาง	3.563	1.101	ปานกลาง
ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	3.534	0.693	ปานกลาง	3.446	0.782	ปานกลาง	3.654	0.749	ปานกลาง
รวม	3.720	0.766	ปานกลาง	3.509	0.837	ปานกลาง	3.763	0.808	ปานกลาง

จากตาราง 412 แสดงให้เห็นว่า ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามความคิดเห็นของบุคลากรสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์โดยรวม จำแนกตามอายุงาน ไม่มีความแตกต่างกัน คือ บุคลากรที่มีอายุงานต่างกันมีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับปานกลางทุกกลุ่ม เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า แตกต่างกัน ดังนี้

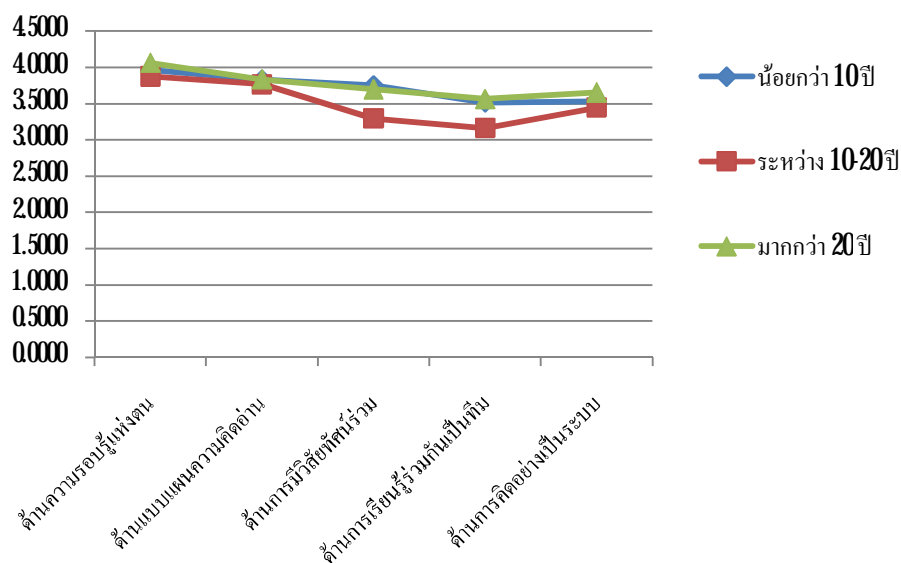
ด้านความรู้แห่งตน บุคลากรที่มีอายุงานมากกว่า 20 ปี มีความคิดเห็นว่ ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้สูงกว่ากลุ่มอื่น ($\bar{x}=4063$) รองลงมา คือ บุคลากรที่มีอายุงานต่ำกว่า ($\bar{x}=3961$) และต่ำสุด คือ บุคลากรที่มีอายุงานระหว่าง 10-20 ปี ($\bar{x}=3942$)

ด้านแบบแผนความคิดอ่าน บุคลากรที่มีอายุงานมากกว่า 20 ปี มีความคิดเห็นว่ ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้สูงกว่ากลุ่มอื่น ($\bar{x}=3836$) รองลงมาคือ บุคลากรที่มีอายุงานต่ำกว่า ($\bar{x}=3834$) และต่ำสุด คือ บุคลากรที่มีอายุงานระหว่าง 10-20 ปี ($\bar{x}=3768$)

ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม บุคลากรที่มีอายุงานน้อยกว่า 10 ปี มีความคิดเห็นว่ ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้สูงกว่ากลุ่มอื่น ($\bar{x}=3755$) รองลงมา คือ บุคลากรที่มีอายุงานมากกว่า 20 ปี ($\bar{x}=3697$) และต่ำสุดคือ บุคลากรที่มีอายุงานระหว่าง 10-20 ปี ($\bar{x}=3294$)

ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม บุคลากรที่มีอายุงานมากกว่า 20 ปี มีความคิดเห็นว่ ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้สูงกว่ากลุ่มอื่น ($\bar{x}=3563$) รองลงมา คือ บุคลากรที่มีอายุงานน้อยกว่า 10 ปี ($\bar{x}=3518$) และต่ำสุดคือ บุคลากรที่มีอายุงานระหว่าง 10-20 ปี ($\bar{x}=3163$)

ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ บุคลากรที่มีอายุงานมากกว่า 20 ปี มีความคิดเห็นว่ ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้สูงกว่ากลุ่มอื่น ($\bar{x}=3654$) รองลงมาคือ บุคลากรที่มีอายุงานน้อยกว่า 10 ปี ($\bar{x}=3534$) และต่ำสุดคือ บุคลากรที่มีอายุงานระหว่าง 10-20 ปี ($\bar{x}=3446$)



ภาพ 45 ค่าเฉลี่ยศักยภาพทั้ง 5 ด้านของบุคลากรจำแนกตามอายุงาน

ตาราง 413 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การจัดลำดับ และการแปลความหมายของศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในแต่ละด้าน โดยจำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด

ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่ องค์กรแห่งการเรียนรู้	ภูมิภาค (n=157)		ระดับ ศักยภาพ ของ บุคลากร	ส่วนกลาง (n=34)		ระดับ ศักยภาพ ของ บุคลากร
	\bar{X}	S.D		\bar{X}	S.D	
ด้านความรู้รอบรู้แห่งตน	3.977	0.700	สูง	3.980	0.791	สูง
ด้านแบบแผนความคิดอ่าน	3.781	0.692	สูง	3.983	0.746	สูง
ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม	3.590	0.858	ปานกลาง	3.641	1.046	ปานกลาง
ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	3.407	1.016	ปานกลาง	3.558	1.093	ปานกลาง
ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	3.529	0.717	ปานกลาง	3.689	0.863	ปานกลาง
รวม	3.657	0.797	ปานกลาง	3.770	0.908	สูง

จากตาราง 413 แสดงให้เห็นว่า ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามความคิดเห็นของบุคลากรสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์โดยรวม จำแนกตามหน่วยงานสังกัด แตกต่างกัน คือ บุคลากรที่มีสังกัดหน่วยงานในส่วนกลางมีศักยภาพใน

การพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับสูง ส่วนบุคลากรของหน่วยงานในภูมิภาคมี ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า แตกต่างกัน ดังนี้

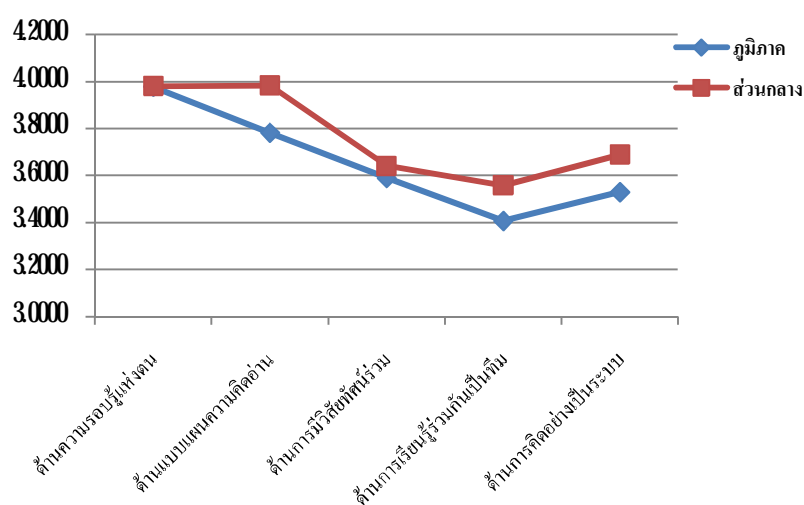
ด้านความรู้แห่งตน บุคลากรที่อยู่ในหน่วยงานส่วนกลาง ($\bar{x}=3.980$) มีความ คิดเห็นว่าศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้สูงกว่า บุคลากรที่มีหน่วยงานอยู่ใน ภูมิภาค ($\bar{x}=3.977$)

ด้านแบบแผนความคิดอ่าน บุคลากรที่อยู่ในหน่วยงานส่วนกลาง ($\bar{x}=3.983$) มีความ คิดเห็นว่าศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้สูงกว่า บุคลากรที่สังกัด หน่วยงานในภูมิภาค ($\bar{x}=3.781$)

ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม บุคลากรที่อยู่ในหน่วยงานส่วนกลาง ($\bar{x}=3.641$) มีความ คิดเห็นว่าศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้สูงกว่า บุคลากรที่สังกัดหน่วยงานใน ภูมิภาค ($\bar{x}=3.590$)

ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม บุคลากรที่อยู่ในหน่วยงานส่วนกลาง ($\bar{x}=3.558$) มี ความคิดเห็นว่าศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้สูงกว่าบุคลากรที่มีหน่วยงานอยู่ ในภูมิภาค ($\bar{x}=3.407$)

ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ บุคลากรที่อยู่ในหน่วยงานส่วนกลาง ($\bar{x}=3.689$) มีความ คิดเห็นว่าศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักพัฒนาและถ่ายทอด เทคโนโลยีการสหกรณ์สูงกว่า บุคลากรที่มีหน่วยงานอยู่ในภูมิภาค ($\bar{x}=3.529$)



ภาพประกอบ 46 ค่าเฉลี่ยศักยภาพทั้ง 5 ด้านของบุคลากรจำแนกตามหน่วยงาน

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานในการวิจัย

สถิติที่นำมาใช้ในการศึกษาวิเคราะห์เปรียบเทียบและหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม ได้แก่ การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่าง 2 ตัวแปร 2 ตัวที่เป็นอิสระต่อกันด้วยค่า **Independent Sample t-Test** และการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างตัวแปรมากกว่า 2 ตัว ด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (**One Way ANOVA**) และทดสอบค่าความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ย ภายหลังการทดสอบความแปรปรวนด้วยวิธี **LSD (Least Significant Difference)** เพื่อวิเคราะห์ความแตกต่างของลักษณะทางประชากรศาสตร์ต่อการรับรู้ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ สำหรับค่านัยสำคัญทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้กำหนดไว้ที่ระดับ **0.05** ซึ่งการทดสอบสมมติฐานที่ตั้งไว้ ปรากฏผลดังนี้

สมมติฐานที่ 1 บุคลากรสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ที่มีเพศแตกต่างกัน จะมีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน

ตาราง 414 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานของการเปรียบเทียบศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน (คน) n=191	\bar{x}	S.D	t	P
ชาย	110	3.6939	0.49195	.593	.551
หญิง	81	3.6526	0.46909		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 414 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์จำแนกตามเพศ พบว่า โดยภาพรวมไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งจากการทดสอบสมมติฐานพบว่า บุคลากรสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ที่มีเพศต่างกัน จะมีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 2 บุคลากรสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ที่มีอายุแตกต่างกัน จะมีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน

ตาราง 415 แสดงค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ จำแนกตามอายุ

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
ความแตกต่างระหว่างกลุ่ม	2	2.082	1.041	4.652	.011*
ความแตกต่างภายในกลุ่ม	189	43.414	.224		
รวม	190	45.496			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 415 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์จำแนกตามอายุ พบว่า โดยภาพรวมกลุ่มอายุต่าง ๆ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงได้ทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ LSD ปรากฏผลดังตาราง 416

ตาราง 416 แสดงค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ จำแนกตามอายุเป็นรายคู่

อายุ	ค่าเฉลี่ย	ต่ำกว่า 30 ปี	30-45 ปี	46 ปีขึ้นไป
		3.83	3.57	3.75
ต่ำกว่า 30 ปี	3.83		.022*	
30-45 ปี	3.57			
46 ปีขึ้นไป	3.75		.010*	

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 416 เมื่อทดสอบความแตกต่างของศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ จำแนกตามอายุเป็นรายคู่ พบว่า กลุ่มอายุต่าง ๆ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีจำนวน 2 คู่ ได้แก่ กลุ่มอายุต่ำกว่า 30 ปี มีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ สูงกว่ากลุ่มที่มีอายุ 30-45 ปี และกลุ่มที่มีอายุ 46 ปีขึ้นไปจะมีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้สูงกว่ากลุ่มที่มีอายุ 30-45 ปี

จากผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า บุคลากรสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ ที่มีอายุแตกต่างกัน จะมีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 3 บุคลากรสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ที่มีการศึกษาแตกต่างกัน จะมีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน

ตาราง 417 ค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ จำแนกตามระดับการศึกษา

n=191					
แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
ความแตกต่างระหว่างกลุ่ม	2	.245	.122	.525	.593
ความแตกต่างภายในกลุ่ม	189	45.215	.233		
รวม	190	45.496			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 417 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า โดยภาพรวมกลุ่มระดับการศึกษาไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า บุคลากรสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ที่มีการศึกษาแตกต่างกัน จะมีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 4 บุคลากรสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ที่มีสถานภาพทางราชการแตกต่างกัน จะมีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน

ตาราง 418 ค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ จำแนกตามสถานภาพทางราชการ

n=191					
แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P
ความแตกต่างระหว่างกลุ่ม	2	.201	.100	.430	.651
ความแตกต่างภายในกลุ่ม	189	45.295	.233		
รวม	190	45.496			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 418 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์จำแนกตามสถานภาพทางราชการ พบว่า โดยภาพรวมไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่าบุคลากรสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ที่มีสถานภาพแตกต่างกัน จะมีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 5 บุคลากรสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ที่มีอายุงานแตกต่างกัน จะมีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน

ตาราง 419 ค่าสถิติเปรียบเทียบความแตกต่างของศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ จำแนกตามอายุงาน

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	P	n=191
ความแตกต่างระหว่างกลุ่ม	2	2.295	1.147	5.153	.007*	
ความแตกต่างภายในกลุ่ม	189	43.201	.223			
รวม	190	45.496				

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 419 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์จำแนกตามอายุงาน พบว่า โดยภาพรวมกลุ่มอายุงานต่าง ๆ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จึงได้ทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ LSD ปรากฏผลดังตาราง 420

ตาราง 420 ค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบความแตกต่างของศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ จำแนกตามอายุงานเป็นรายคู่

อายุงาน	ค่าเฉลี่ย	ต่ำกว่า 10 ปี	10-20 ปี	20 ปีขึ้นไป	n=191
		3.72	3.51	3.76	
ต่ำกว่า 10 ปี	3.72		.016*		
10-20 ปี	3.51				
20 ปีขึ้นไป	3.76		.002*		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 4.20 เมื่อทดสอบความแตกต่างของศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ จำแนกตามอายุงาน เป็นรายคู่ พบว่ากลุ่มอายุงานต่าง ๆ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีจำนวน 2 คู่ ได้แก่ กลุ่มอายุงานต่ำกว่า 10 ปี มีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้สูงกว่ากลุ่มงานที่มีอายุ 10-20 ปี และกลุ่มที่มีอายุงาน 20 ปีขึ้นไปจะมีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้สูงกว่ากลุ่มที่มีอายุงาน 10-20 ปี

จากผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า บุคลากรสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ที่มีอายุงานแตกต่างกัน จะมีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 6 บุคลากรสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ที่สังกัดหน่วยงานแตกต่างกัน จะมีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน

ตาราง 4.21 ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานของการเปรียบเทียบศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ จำแนกตามสังกัดหน่วยงาน

หน่วยงาน	จำนวน (คน)	\bar{x}	S.D	t	P
n=191					
n=191					
ภูมิภาค	157	3.6571	.42823		
ส่วนกลาง	34	3.7706	.68369	-.931	.358

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 4.21 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์จำแนกตามหน่วยงาน พบว่า โดยภาพรวมไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งจากผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า บุคลากรสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ที่สังกัดหน่วยงานต่างกัน จะมีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ตอนที่ 4 สรุปผลข้อเสนอแนะเกี่ยวกับศักยภาพของบุคลากรในการพัฒนาไปสู่องค์กร แห่งการเรียนรู้ของสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์รายด้าน

ตาราง 422 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับศักยภาพของบุคลากรในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของ
สำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์รายด้าน

ข้อเสนอแนะ	ความถี่
ด้านความรู้แห่งตน	
1. สำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ ควรมีการกำหนดแนวทาง หรือการทำแผนพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบเพื่อให้บุคลากรมีสมรรถนะ ตามท้องถื่นคราคาหวัง	14
2. หน่วยงานต้องสนับสนุน การส่งเสริมความรู้ การศึกษา การอบรม ในหลักสูตร ต่างๆ ตามความต้องการของบุคลากร	12
3. ควรสร้างค่านิยมให้เป็นผู้ที่เรียนรู้ตลอดเวลาอย่างต่อเนื่อง	6
4. การอ่าน การฝึกปฏิบัติ การสืบค้น การพูดคุยกับผู้มีความรู้	5
5. ควรสร้างแรงจูงใจในหน่วยงานเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรต้องการพัฒนาตนเอง	
6. สำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ ควรจัดระบบความก้าวหน้า ของผู้พัฒนาตนเองตามระบบ	2
7. สำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ ควรจัดระบบการเรียนรู้แบบพี่ สอนน้อง	2
8. การเรียนรู้ สิ่งแปลกใหม่ๆ ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง	1
9. การประเมินตนเอง ปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ	1
10. ควรมีการระดมความคิดเห็นและประสบการณ์ในการถ่ายทอดความรู้	1
ด้านแบบแผนความคิดอ่าน	
1. สำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ ควรมีการกำหนดกรอบ แนวคิดให้บุคลากร ตระหนักว่าความสำเร็จขององค์กร คือความสำเร็จของทุกคน	10
2. วางแผนการทำงานให้มีระบบ คิดแก้ไข ปรับปรุง ผลดำเนินงานที่ผ่านมาและ ก่อนที่จะทำงานครั้งต่อไป	8

ตาราง 4.22 (ต่อ)

ข้อเสนอแนะ	ความถี่
3 ควรปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง	4
4 การใช้แนวคิด จากภายนอก ภายใน ในสถานการณ์ต่างๆ มาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงาน	3
5 ควรมีการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์เปิดโอกาสให้มีการเรียนรู้ร่วมกัน	3
6 สำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ควรระดมคนที่มีความรู้หรือผู้เชี่ยวชาญมาพัฒนางานอย่างเป็นรูปธรรม	2
7. ความคิดในแต่ละบุคคล กับระบบการทำงานต้องสอดคล้องกัน	1
8 ไม่ใช้มาตรฐานด้านความคิดของตนเองตัดสินปัญหาเพียงอย่างเดียวหรือแก้ไข และตัดสินปัญหาด้วยอารมณ์	1
ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม	
1. การมององค์กรไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีเป้าหมายและเกิดการขับเคลื่อนที่มีผลชัดเจน	7
2 การจัดทำวิสัยทัศน์ของสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ ควรเน้นจากล่างไปด้านบน เน้นการมีส่วนร่วมของทุกคนในองค์กร	7
3 สำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ ควรกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจน ปฏิบัติได้เพื่อไปสู่วิสัยทัศน์ขององค์กร	5
4 ผู้บังคับบัญชา ควรถ่ายทอดเป้าหมายของให้กับบุคลากรทุกระดับทราบ เพราะบุคลากรระดับปฏิบัติการไม่ค่อยทราบเป้าหมายขององค์กรแต่ทำงานตามสั่ง	4
5 สำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ ควรเปิดโอกาสให้คนรุ่นใหม่ ได้แสดงความคิดเห็นและช่วยกันผลิตผลงานที่เป็นรูปธรรมปฏิบัติ	3
6 เปิดโอกาสให้มีการเสนอข้อคิดเห็นและแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน	1
7. สร้างทัศนคติที่ดีมองโลกในแง่ดี และมีความคิดสร้างสรรค์	1
8 ควรสร้างแรงบันดาลใจ ความศรัทธา ความกล้า	1
9 เปิดโอกาสการแสดงความคิดเห็นของบุคลากรผ่านหลากหลายช่องทาง	1
10 กระตุ้นบรรยากาศให้เกิดความคิดสร้างสรรค์	1

ตาราง 422 (ต่อ)

ข้อเสนอแนะ	ความถี่
ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	
1. ควรมีการจัดสัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน สร้างเครือข่ายบุคลากรในหน่วยงานเพื่อสร้างทีมงานที่เข้มแข็ง	13
2. ทำให้ทีมรู้ถึงวิสัยทัศน์องค์กรและร่วมกันทำกิจกรรมต่าง ขององค์กรจนบรรลุผล	8
3. ผู้นำองค์กรควรให้ความสำคัญ สนับสนุน แนวทาง และสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	5
4. หน่วยงานควรมีกิจกรรมที่สร้างความสัมพันธ์ที่ดีของคนในหน่วยงานหรือการส่งทีมงานเข้าร่วมกิจกรรมกับหน่วยงานอื่น	3
5. มีการยอมรับความคิดเห็นของกันและกันร่วมมือร่วมใจการทำงานอย่างเต็มที่	1
6. ใช้มติของส่วนรวมในการแก้ไขปัญหา	1
7. ควรสร้างความสามัคคี ความคิดใหม่ๆ ความไว้วางใจร่วมกัน	1
ด้านความคิดเชิงระบบ	
1. ฝึกมองในภาพรวมและแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ	14
2. ส่งเสริมให้บุคลากร มีการระดมความคิดเห็น มีการตัดสินใจร่วมกันและนำไปสู่การปฏิบัติและปรับปรุงให้เกิดแนวทางใหม่ๆ	11
3. ฝึกการคิด 10 มิติ หรือการคิดเป็นระบบในลักษณะของแผนที่ความคิด (Mind Map)	8
4. การตัดสินใจควรมีการประเมินผลได้ ผลเสีย ผลกระทบ ทั้งระยะสั้น ระยะยาว	4
5. ในการปฏิบัติงานควรมีแผนหรือกิจกรรมรองรับอย่างเป็นรูปธรรม	2
6. ปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ขั้นตอนตามแผนงานที่วางไว้และมีการประเมินผล	2
7. สร้างเครื่องมือประเมินคุณภาพคน คุณภาพงาน ที่ได้มาตรฐาน และเป็นที่ยอมรับตรวจสอบได้	1

จากตาราง 422 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ พบว่า ด้านความรอบรู้แห่งตนในภาพรวมประกอบด้วย สำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ควรมีการกำหนดแนวทาง

หรือการทำแผนการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบเพื่อให้บุคลากรมีสมรรถนะตามที่ต้องการ คาดหวัง หน่วยงานต้องสนับสนุน การส่งเสริมความรู้ การศึกษา การอบรม ในหลักสูตรต่างๆ ตาม ความต้องการของบุคลากร ควรสร้างค่านิยมให้เป็นผู้ที่เรียนรู้ตลอดเวลาอย่างต่อเนื่อง และ การ อ่าน การฝึกปฏิบัติ การสืบค้น การพูดคุยกับผู้มีความรู้ คิดเป็นร้อยละ **30.43, 26.09, 13.04** และ **10.87** ตามลำดับ ด้านแบบแผนความคิดอ่าน โดยภาพรวมประกอบด้วย สำนักพัฒนาและถ่ายทอด เทคโนโลยีการสหกรณ์ ควรกำหนดกรอบแนวคิดให้บุคลากร ตระหนักว่าความสำเร็จขององค์กร คือ ความสำเร็จของทุกคน วางแผนการทำงานให้มีระบบ คิดแก้ไข ปรับปรุง ผลดำเนินงานที่ผ่านมาและก่อนที่จะทำงานครั้งต่อไป ควรปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่ เปลี่ยนแปลง และการใช้แนวคิด จากภายนอก ภายใน ในสถานการณ์ต่างๆ ประยุกต์ใช้กับการ ปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ **31.25, 25.00, 12.50** และ **9.38** ตามลำดับ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยภาพรวมประกอบด้วย การมององค์กรไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีเป้าหมายและเกิดการขับเคลื่อนที่มีผลชัดเจน การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรควรมีลักษณะจากล่างไปสู่นบน เน้นการมีส่วนร่วมของทุกคนในองค์กร ควรกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจนปฏิบัติได้เพื่อไปสู่วิสัยทัศน์ของ องค์กร และผู้บังคับบัญชา ควรถ่ายทอดเป้าหมายของให้กับบุคลากรทุกระดับทราบ เพราะ บุคลากรระดับปฏิบัติการไม่ค่อยทราบเป้าหมายรวม แต่ทำงานตามบังคับบัญชาสั่ง คิดเป็นร้อยละ **29.17, 20.83, 16.67** และ **12.50** ตามลำดับ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม โดยภาพรวมประกอบด้วย ควรมีการจัดสัมมนา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน สร้างเครือข่ายบุคลากรในหน่วยงานเพื่อสร้าง ทีมงานที่เข้มแข็ง ทำให้ทีมรู้ถึงวิสัยทัศน์องค์กรและร่วมกันทำกิจกรรมต่าง ขององค์กรจนบรรลุผล ผู้นำองค์กรควรให้ความสำคัญ สนับสนุน แนวทาง และสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ร่วมกันเป็น ทีม และหน่วยงานควรมีกิจกรรมที่สร้างความสัมพันธ์ที่ดีของคนในหน่วยงานหรือการส่งทีมงาน เข้าร่วมกิจกรรมกับหน่วยงานอื่น **40.63, 25.00, 15.63** และ **9.38** ตามลำดับ ด้านความคิดเชิงระบบ โดยภาพรวมประกอบด้วย ฝึกมองในภาพรวมและแก้ไขปัญหอย่างเป็นระบบ ส่งเสริมให้ บุคลากรมีการระดมความคิดเห็นเพื่อให้เกิดแนวทางใหม่ๆ มีการตัดสินใจร่วมกันและนำไปสู่การ ปฏิบัติ การฝึกคิด **10** มิติ หรือการคิดเป็นระบบในลักษณะของแผนที่ความคิด (Mind Map) การตัดสินใจควรมีการประเมินผลได้ ผลเสีย ผลกระทบทั้งระยะสั้นและระยะยาว คิดเป็นร้อยละ **33.33, 26.19, 19.05** และ **9.52**

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

ผลการศึกษาวิจัยเรื่อง “ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์” มีวัตถุประสงค์การวิจัย 2 ประการ คือ

1. เพื่อศึกษาระดับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์

2. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบศักยภาพของบุคคลในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ตามลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ระยะเวลาการทำงาน และหน่วยงานที่สังกัด

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และพนักงานราชการ ของหน่วยงานสังกัดสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ จำนวน 191 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล จากนั้นนำข้อมูลมาวิเคราะห์ทางสถิติ โดยใช้โปรแกรม SPSS (Statistical Package for Social Sciences 16 For Windows) เพื่อหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างตัวแปร 2 ตัวที่เป็นอิสระต่อกันด้วยค่า Independent Sample t - Test การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างตัวแปรมากกว่า 2 ตัว ด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (ONE-WAY ANOVA) และการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD (Least Significant Difference)

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.1.1 ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลทั่วไปของบุคลากรสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์สรุปได้ดังนี้

บุคลากรส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 57.6 ส่วนที่เหลือเป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 42.4 ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 30-45 ปี คิดเป็นร้อยละ 47.1 รองลงมาอยู่อายุ 46 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 41.8 ส่วนที่เหลือมีอายุต่ำกว่า 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 11.1 โดยบุคลากรส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า คิดเป็นร้อยละ 49.2 ต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 29.3 ส่วนที่เหลือมีการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 21.5 โดยบุคลากรส่วนใหญ่มีสถานภาพเป็นข้าราชการ คิดเป็นร้อยละ 64.4 รองลงมาเป็นลูกจ้างประจำ คิดเป็นร้อยละ 19.4 ส่วนที่เหลือมีสถานภาพเป็นพนักงานราชการ คิดเป็นร้อยละ 16.2 ซึ่งบุคลากรส่วนใหญ่มีอายุงานตั้งแต่

21 ปีขึ้นไปมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 40.3 รองลงมาคือมีอายุงานต่ำกว่า 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 31.9 ส่วนที่เหลือมีอายุงานตั้งแต่ 10-20 ปี สังกัดอยู่ในหน่วยงานส่วนภูมิภาค คิดเป็นร้อยละ 82.2 ส่วนที่เหลือเป็นบุคลากรที่สังกัดในหน่วยงานส่วนกลาง คิดเป็นร้อยละ 17.8

5.2 อภิปรายผล

การศึกษาวิจัยเรื่อง ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ ผู้วิจัยมีประเด็นอภิปราย ดังนี้

5.2.1. ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์

ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ โดยภาพรวม พบว่า อยู่ใน ระดับปานกลาง ทั้งนี้เพราะสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ เป็นองค์กรที่เกิดขึ้นจากการปรับโครงสร้างระบบราชการของกรมส่งเสริมสหกรณ์ในปี พ.ศ. 2546 ซึ่งได้ยุบรวมยุบรวมกองฝึกรวมสหกรณ์ และกองช่างสหกรณ์ โดยมีภารกิจหลักในการพัฒนาบุคลากรในขบวนการสหกรณ์ ผลจากการยุบรวมดังกล่าว ส่งผลต่อบุคลากรของสำนักฯ เป็นอย่างมาก เนื่องจากการยุบรวมหน่วยงานที่มีภารกิจแตกต่างกัน โดยเฉพาะหน่วยงานในส่วนภูมิภาคมีปัญหาในหลายๆ ด้านในระยะแรกของการยุบรวม เช่น เกิดความแตกต่างระหว่างบุคลากรในหน่วยงาน เนื่องจากมีความรู้ ความสามารถ และความเชี่ยวชาญแตกต่างกัน รวมทั้งการมีวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกัน จึงส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน รวมทั้งปัญหาด้านการบริหารงานบุคคลภายในหน่วยงาน การแบ่งแยกของคนในหน่วยงาน บุคลากรทำงานไม่ตรงกับตำแหน่ง หรือตรงกับความรู้ ความสามารถ บุคลากรขาดความรู้สึกร่วมกัน ประกอบกับบุคลากรบางส่วน (บุคลากรที่ปรับเปลี่ยนสายงาน) ขาดขวัญและกำลังใจ เนื่องจากขาดโอกาสก้าวหน้าในสายอาชีพ ส่งผลให้บุคลากรขาดความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง ประกอบกับสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ ไม่มีแผนการพัฒนาบุคลากรของสำนักฯ อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง จึงเป็นส่วนสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อศักยภาพของบุคลากร และส่งผลให้สำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ มีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พัชรา บุรีเทศน์ (2549) ได้ทำการศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 ผลการวิจัย พบว่า ระดับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากเป็นองค์กรที่

จัดสร้างขึ้นใหม่ตามโครงสร้างการปรับระบบราชการของกระทรวงศึกษาธิการในปี พ.ศ. 2546 และเป็นองค์การขนาดใหญ่ทำให้มีปัญหาในการติดต่อประสานงาน และมีปัญหาเกี่ยวกับบุคลากรที่มาจากสำนักงานที่มีวัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกัน ทำให้เกิดความไม่สามัคคี การปฏิบัติงานไม่เป็นทีม รวมทั้งปัญหาของบุคลากรที่ปฏิบัติงานไม่ตรงกับตำแหน่ง ความรู้ ความสามารถ บุคลากรขาดขวัญและกำลังใจ

5.22 ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า

ด้านความรอบรู้แห่งตน บุคลากรสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์มีความคิดเห็นอยู่ใน **ระดับสูง** เป็นลำดับที่ **1** เป็นผลมาจากสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์มีภารกิจและหน้าที่หลักในการพัฒนาบุคลากรของขบวนการสหกรณ์ ทำให้บุคลากรมีความกระตือรือร้น สนใจ ใฝ่ ที่จะเรียนรู้ สิ่งใหม่ๆ และแสวงหาโอกาสที่จะเข้าร่วมในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนางานในหน้าที่ความรับผิดชอบให้ดีขึ้น โดยการนำความรู้ที่ได้รับจากการประชุม ฝึกอบรม/สัมมนาต่างๆ ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน

ด้านแบบแผนความคิดอ่าน พบว่า บุคลากรสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูงเป็นลำดับที่ **2** เป็นผลมาจาก บุคลากรสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์มีอิสระในทางความคิด และยังสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์/เป้าหมายขององค์กรได้ โดยการนำปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นมาวิเคราะห์และหาทางเลือกที่ดีกว่าเดิม

ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน พบว่า บุคลากรสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง เป็นลำดับที่ **3** เป็นผลมาจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กรสนับสนุนวิสัยทัศน์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเปิดกว้างทางความคิด สร้างความตระหนักให้บุคลากรเชื่อว่า ความสำเร็จขององค์กร คือ ความสำเร็จของทุกคนร่วมกัน และมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร บุคลากรมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นข้อมูลข่าวสารในการปฏิบัติงานร่วมกัน และสามารถวางแผนงานของตนเองให้สอดคล้องกับ พันธกิจและเป้าหมายขององค์กรได้

ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ พบว่า บุคลากรสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง เป็นลำดับที่ **4** เป็นผลมาจาก หน่วยงานใช้แผนงาน โครงการเป็นเครื่องมือในการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี มีการวาง

ระบบการตัดสินใจแก้ไขปัญหาโดยอาศัยข้อมูลสารสนเทศอย่างมีวิจารณญาณ และการแก้ปัญหาในการทำงานในลักษณะมองภาพรวมและแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบมากกว่าที่จะแยกปัญหาออกเป็นส่วนๆ

ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม พบว่า บุคลากรสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง เป็นลำดับที่ 5 เป็นผลมาจากลักษณะการทำงานของบุคลากรจะต้องอาศัยการทำงานเป็นทีม บุคลากรในหน่วยงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพัฒนางานที่รับผิดชอบได้อย่างอิสระ นอกจากนั้นยังมีการประชุมร่วมกันของบุคลากรทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ทำให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์กันอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์จัดให้มีการบุคลากรทั้งหมดของสำนักฯ ได้พบปะ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมออย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง ทำให้บุคลากรมีความสัมพันธ์ที่ดี และมีเครือข่ายในการทำงานร่วมกัน

5.2.3 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีการตั้งสมมติฐานไว้ 6 สมมติฐาน ปรากฏผลการศึกษาไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ 4 สมมติฐาน และเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ 2 สมมติฐาน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

สมมติฐานที่ 1 บุคลากรสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ที่มีเพศต่างกันจะมีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า บุคลากรสำนักพัฒนาเทคโนโลยีการสหกรณ์จะเป็นเพศชายหรือเพศหญิงต่างก็มีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้เท่ากัน แสดงว่าทั้งเพศชายและเพศหญิงต่างให้ความสำคัญกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ น่าจะเป็นเพราะสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ให้ความสำคัญและความเท่าเทียม และยอมรับในความสามารถของบุคลากรทั้งเพศหญิงเพศชาย รวมถึงความก้าวหน้าในสายงานที่สูงขึ้นอย่างเสมอภาค

สมมติฐานที่ 2 บุคลากรสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ที่มีอายุต่างกัน จะมีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า บุคลากรสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ที่มีอายุต่างกัน จะมีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน ซึ่ง เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ กล่าวคือ บุคลากรที่มีกลุ่มอายุต่ำกว่า 30 ปี มีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ สูงกว่าบุคลากรกลุ่มที่มีอายุ 30-45 ปี และกลุ่มอายุ 46 ปีขึ้นไป ทั้งนี้ น่าจะเป็นเพราะบุคลากรที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี เป็นคนรุ่นใหม่ที่มีความกระตือรือร้น อยากรู้ อยาก

ลองสิ่งใหม่ ๆ สนใจที่จะเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ที่เป็นการพัฒนาความรู้ ความสามารถของตนเอง รวมทั้งเป็นช่วงวัยที่สามารถปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของระบบราชการในปัจจุบัน ที่เน้นประสิทธิภาพประสิทธิผล และการใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานมากขึ้น ส่วนบุคลากรกลุ่มอายุ 46 ปีขึ้นไป มีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้สูงกว่ากลุ่มที่มีอายุ 30-45 ปี น่าจะเป็นเพราะบุคลากรกลุ่มอายุ 46 ปี ขึ้นไป เป็นผู้ใหญ่มากที่มีการสั่งสมความรู้ ประสบการณ์ ย่อมให้ความสำคัญกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่า กลุ่มอายุ 30-45 ปี และบุคลากรที่มีกลุ่มอายุ 30-45 ปี เป็นช่วงวัยที่ทำให้มีภาระส่วนตัวและครอบครัวเป็นอย่างมาก ที่อาจส่งผลกระทบต่อการพัฒนาศักยภาพของตนเองในระดับหนึ่ง และความแตกต่างของอายุยังเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้ องค์กรขาดความต่อเนื่องในการเชื่อมโยงความรู้ระหว่างบุคลากรที่มีกลุ่มอายุต่างกันอีกด้วย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของจิราพร ภูธรารชณ์ (2552) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องศักยภาพในการพัฒนาไปสู่ องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรที่มีอายุแตกต่างกันจะมีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 3 บุคลากรสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ที่มีการศึกษาต่างกัน จะมีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า บุคลากรสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ที่มีการศึกษาต่างกัน จะมีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้ น่าจะเป็นเพราะบุคลากรส่วนใหญ่ของสำนักฯ ยังขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับ องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ชัดเจนและถูกต้อง จึงส่งผลให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพในการพัฒนา ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ไม่จึงไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 4 บุคลากรสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ที่มีสถานภาพทางราชการแตกต่างกัน จะมีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ แตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า บุคลากรสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ที่มีสถานภาพแตกต่างกัน จะมีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่ แตกต่างกัน ทั้งนี้ น่าจะเป็นเพราะบุคลากรของสำนักฯ ไม่ว่าจะเป็น ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ หรือ พนักงานราชการ ต่างมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ที่มีความสำคัญในการขับเคลื่อน องค์กรไปสู่เป้าหมายร่วมกัน ทำให้บุคลากรมีความมั่นใจ ในความรู้ ความสามารถของตนเอง รวมทั้งการทำงานที่จะต้องอาศัยการทำงานร่วมกันเป็นทีม จึงทำให้บุคลากร ยอมรับในความรู้ ความสามารถ ความคิดเห็นซึ่งกัน เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน โดยไม่มีการแบ่งแยกสถานภาพทาง

ราชการ และสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ส่งเสริมสนับสนุนให้ความสำคัญกับบุคลากรในทุกตำแหน่งอย่างเท่าเทียม

สมมติฐานที่ 5 บุคลากรสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ที่มีอายุงานแตกต่างกัน จะมีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า บุคลากรสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ที่มีอายุงานแตกต่างกัน จะมีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยกลุ่มที่มีอายุงานตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไปจะมีการรับรู้ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สูงกว่า กลุ่มที่มีอายุงาน ระหว่าง 10-20 ปี ทั้งนี้ น่าจะเป็นเพราะกลุ่มที่มีอายุงานตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไป จะมีความผูกพันกับองค์กรเป็นอย่างมาก และมีตำแหน่งที่มีความรับผิดชอบสูงกว่ากลุ่มที่มีอายุงาน ระหว่าง 10-20 ปี ทำให้การพัฒนาตนเองให้พร้อมทั้งตำแหน่งงานหรือหน้าที่ความรับผิดชอบ จึงเป็นแรงผลักดันให้บุคลากรกลุ่มนี้มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ส่วนบุคลากรที่กลุ่มอายุงานต่ำกว่า 10 ปี เป็นกลุ่มคนรุ่นใหม่ที่มีอุดมการณ์ ความมุ่งมั่น และความเชื่อมั่นในตนเองสูง จึงมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง และเรียนรู้งานเพื่อที่จะให้ตนเองมีความพร้อมในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ส่วนกลุ่มอายุงาน 10-20 ปี ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ต่ำสุด อาจเกิดจากความเบื่อหน่ายที่ต้องปฏิบัติงาน หรือหน้าที่ความรับผิดชอบที่ซ้ำซากจำเจ ทำให้ไม่มีความท้าทายในงานต่อไปและคิดว่าความรู้ ความสามารถที่มีอยู่ก็เพียงพอแล้วสำหรับการปฏิบัติงานหรือหน้าที่รับผิดชอบ จึงส่งผลให้ขาดความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ทวีศักดิ์ มโนสืบ (2549) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ศักยภาพขององค์กรในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ล้านนา ผลการวิจัยพบว่าบุคลากรในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลที่มีระยะเวลาที่ทำงานต่างกันจะมีความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 6 บุคลากรสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ที่สังกัดหน่วยงานแตกต่างกัน จะมีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า บุคลากรสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ที่สังกัดหน่วยงานในส่วนกลาง และหน่วยงานในส่วนภูมิภาคมีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่ต่างกัน ทั้งนี้ น่าจะเป็นเพราะแต่ละหน่วยงานในสังกัดสำนักพัฒนาฯ ไม่มีปัญหาความไม่เท่าเทียมในการจัดสรรงบประมาณ ทรัพยากรต่าง ๆ ระหว่างหน่วยงาน รวมทั้งผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกหน่วยงานในสังกัดอย่างเท่าเทียมกัน โดยมีวัฒนธรรมองค์กรซึ่งบุคลากรมีรูปแบบความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันแบบพี่น้องทำให้มี

ความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ทำให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้จึงไม่แตกต่างกัน

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

5.3.1.1 จากการวิจัยครั้งนี้พบว่า ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มี 2 ด้านที่อยู่ใน ระดับสูง คือ ด้านความรอบรู้แห่งตน และด้านแบบแผนความคิดอ่าน ส่วน 3 ด้านอยู่ใน ระดับปานกลาง คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านความคิดเชิงระบบ ดังนั้น การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพื่อมุ่งพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรและผู้ที่เกี่ยวข้องควรดำเนินการดังนี้

ด้านความรอบรู้แห่งตน สำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ ควรมีการจัดทำแผนการพัฒนาศักยภาพอย่างเป็นระบบ เพราะที่ผ่านมาระบบการพัฒนาศักยภาพของสำนักฯ ยังไม่เป็นระบบ ขาดความชัดเจนต่อเนื่อง ดังนั้น โดยเริ่มต้นจากการหาความจำเป็นในการฝึกอบรมของบุคลากรของสำนักฯ เพื่อนำมากำหนดเป็นหลักสูตรฝึกอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน หรือการฝึกทักษะ เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีสมรรถนะตามที่องค์กรคาดหวัง โดยจะต้องกำหนดเรื่องของการพัฒนาศักยภาพของสำนักฯ เป็นเรื่องที่ต้องให้ความสำคัญ เพื่อให้ผู้บริหารในระดับหน่วยงานย่อยให้การ สนับสนุน ส่งเสริม กรณีที่บุคลากรจะเข้าร่วมกิจกรรมที่เป็นการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ที่หน่วยงานหรือสถาบันต่าง ๆ จัดขึ้น หรือมีการสร้างแรงจูงใจในหน่วยงานเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรอยากพัฒนาตนเอง หรือการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร และทำายที่สุดองค์กรควรมีการสร้างค่านิยมการเป็นผู้เรียนรู้ตลอดเวลา เพื่อเป็นการกระตุ้นการเรียนรู้ให้แก่บุคลากรขององค์กรอยู่เสมอ

ด้านแบบแผนความคิดอ่าน สำนักพัฒนาและควรมีการกำหนดกรอบแนวคิดให้บุคลากร ตระหนักว่า “ความเชื่อร่วมกันของคนในองค์กรมีส่วนสำคัญที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ” ดังนั้น องค์กรจึงสร้างความเชื่อมั่นให้แก่บุคลากรว่าทุกคนมีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ โดยผู้นำองค์กรควรให้มีอิสระทางความคิดเพื่อที่บุคลากรจะได้มีการคิดค้นหาแนวทางการปฏิบัติที่ดีที่สุด โดยการวิเคราะห์ปัญหาและหาทางเลือกที่ดีกว่าเดิม

และสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ได้ ภายใต้ระเบียบ กฎ กติกา ที่กำหนด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ

ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรจากล่างไปด้านบน (Bottom UP) โดยให้บุคลากรในทุกระดับของสำนักฯ มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร และจะต้องมีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์นั้นสู่บุคลากรในทุกระดับ โดยจะต้องกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจนสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม นอกจากนี้สำนักฯ จะต้องสร้างความตระหนักให้ทุกคนมีความเชื่อว่า ความสำเร็จขององค์กร คือ ความสำเร็จของทุกคนร่วมกัน และผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานจะต้องมีการเปิดกว้างทางความคิดในการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร ไม่ว่าจะป็นข้าราชการ ลูกจ้างประจำ พนักงานราชการ โดยการกระตุ้นและสร้างบรรยากาศให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ควรเปิดโอกาสให้คนรุ่นใหม่ได้แสดงความคิดเห็นและแสดงความสามารถเพื่อสร้างแรงบันดาลใจ ความศรัทธา ความมุ่งมั่น เพื่อให้เป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาองค์กรต่อไป

ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม สำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ ควรมีการจัดสัมมนา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ พบปะพูดคุยกัน บุคลากรในหน่วยงาน เพื่อสร้างทีมงานที่เข้มแข็ง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน สร้างเครือข่าย โดยกำหนดให้แต่ละหน่วยงานของสำนักฯ ได้จัดกิจกรรมที่สร้างความสัมพันธ์ที่ดีขององค์กร เช่น กิจกรรมวันขึ้นปีใหม่ กิจกรรมการแข่งขันกีฬาภายใน หรือการจัดกิจกรรมอื่น ๆ การสร้างสัญลักษณ์ของการเป็นหน่วยงานเดียวกันของคนในองค์กร ในด้านการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ควรเน้นการเรียนรู้ร่วมกันแบบที่สอนน้อง ในการสอนแนะเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน มีระบบรุ่นพี่รุ่นน้อง เพื่อให้สายสัมพันธ์ที่ดีเหล่านี้ขยายเป็นเครือข่ายที่เข้มแข็ง มีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ที่จะร่วมแรง ร่วมใจกันขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายสูงสุด โดยความเป็นทีมจะเกิดขึ้นได้จากการที่ผู้นำองค์กรให้ความสำคัญ สร้าง และสนับสนุนการทำงานเป็นทีม และเน้นการใช้ระบบทีมในการทำงานเพื่อให้ทุกคนมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของทีม และส่วนหนึ่งขององค์กร

ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ สำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ ควรมีมาตรฐานการทำงานที่เป็นระบบ จากการระดมความคิดเห็นของบุคลากรในทุกส่วนงาน เพื่อให้ทราบปัญหา วิธีการแก้ไขปัญหาย่อยอย่างเป็นขั้นตอนตามระดับของปัญหา ซึ่งผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการคิดอย่างเป็นระบบของบุคลากร โดยการปลูกฝังหรือจัดให้มีการฝึกอบรมในเรื่องของการคิดเป็นระบบ เช่น การคิดแบบ 10 มิติ, การใช้แผนที่ความคิด (mind map) เพื่อให้เห็นว่าการคิดอย่างเป็นระบบ จะทำให้การอธิบายทำความเข้าใจปรากฏการณ์ต่าง ๆ หรือเรื่องราวที่เกิดขึ้นได้เชื่อมโยงกันอย่างเป็นเรื่องราวที่ชัดเจน จะทำให้มองเห็นความสัมพันธ์ สาเหตุและผลที่จะเกิดขึ้น

5.32 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

5.321 การวิจัยครั้งต่อไปควรนำตัวแปรอื่นที่มีความเกี่ยวข้องกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เช่น วัฒนธรรมองค์การ โครงสร้างองค์การ บทบาทผู้นำ ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งจะช่วยให้การศึกษาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

5.322 การวิจัยครั้งต่อไป ควรศึกษาเกี่ยวกับระดับศักยภาพในแต่ละด้านที่องค์การคาดหวัง เปรียบเทียบกับระดับศักยภาพในแต่ละด้านของบุคลากรที่เป็นอยู่เพื่อหาช่องว่างที่เกิดขึ้นเพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขเพื่อลดช่องว่างระดับศักยภาพที่องค์การคาดหวังกับศักยภาพที่เป็นจริงให้มีน้อยที่สุด

5.323 การวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัยเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูล แล้วนำไปวิเคราะห์และสรุปออกมาเป็นผลของการวิจัย ดังนั้น ในการวิจัยครั้งต่อไปอาจใช้เครื่องมืออื่นๆ ร่วมด้วย เช่น แบบสัมภาษณ์ แบบทดสอบ แบบสังเกต ซึ่งช่วยให้ได้ข้อมูลครอบคลุมและตรงกับความเป็นจริงมากยิ่งขึ้น

บรรณานุกรม

- เกษกานดา คงทวีเลิศ.2547. สภาพของโรงเรียนในฐานะองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน
ม่งฟอร์ตวิทยาลัย แผนกมัธยมจังหวัดเชียงใหม่. วิทยานิพนธ์ระดับปริญญาโท,
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- กรรวิภา โสรัจจะวงศ์. 2549. ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษา
ข้าราชการกรมสรรพากร สังกัดสำนักงานสรรพากรเขตพื้นที่ฉะเชิงเทรา.
วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิทยาการจัดการทรัพยากรมนุษย์,
มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จิระพร เรืองจิระชูพร. 2548. ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัย
ภาครัฐและภาคเอกชน. บัณฑิตวิทยาลัยสาขารัฐประศาสนศาสตร์, มหาวิทยาลัยธุรกิจ
บัณฑิต.
- จิราภรณ์ ภูธรภรณ์. 2551. ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร
กรมส่งเสริมสหกรณ์” วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิทยาการ
จัดการ, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ชูศักดิ์ เจนประโคน. (ม.ป.ป) องค์กรแห่งการเรียนรู้กับการจัดการความรู้เป็นหัวใจของการปฏิรูประบบ
ราชการไทยอย่างไร. วารสารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ปีที่ 2(1): 134-141
- เปี่ยมพงษ์ นุ้ยบ้านด่าน. 2543. องค์กรแห่งการเรียนรู้. วารสารการศึกษาพยาบาล 10(3): 13-17
- พัชรา บุรีเทศน์. 2549. องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3.
วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา,
มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พิชิต เทพวรรณ. 2549. องค์กรแห่งการเรียนรู้. วารสารแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศสำหรับนวัตกรรม 13(3)
มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- พรทิวา วันตา. 2553. องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตมีนบุรี. การศึกษา
มหาบัณฑิต, ศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- การดี อนันต์นารี. 2552. องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามหลักธรรมของพระพุทธศาสนา. ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต,
การบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยบูรพา.

- ทวีศักดิ์ มโนสืบ. 2550. ศักยภาพขององค์กรในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา.
- บุรดา อรรถชนสาร. 2551. การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้บริหารในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้บรรยากาศองค์กรและคุณลักษณะของครูกับการจัดการความรู้ของครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 3
- ร้อยเอกชาคริต ศีกษากิจ. 2550. องค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงพยาบาลของรัฐในเขตกรุงเทพมหานคร ปรัญญาคุณภูมิต, รัฐประศาสนศาสตร์, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วิษชุดา สุภาพวานิช. 2547. ศักยภาพในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษากองฝึกอบรม การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการเทคโนโลยีและนวัตกรรม, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี.
- วัชรินทร์ กิรติกลีกร. 2549. แนวทางพัฒนาทีมงานสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในทัศนะของบุคลากรกระทรวงสาธารณสุข.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ “พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี” พ.ศ. 2546 วันที่ 20 พฤศจิกายน 2553 จาก http://www.opdc.go.th/co.th/Law/File_download/
- สำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ “โครงสร้างและภารกิจขององค์กร”. จาก ระบบออนไลน์ เข้าถึงเมื่อวันที่ 15 ธันวาคม 2553 จาก <http://203.185.148.54/>
- สุชาติ กิจชนะเสรี (2549) “การก้าวสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้”. จากระบบออนไลน์ เข้าถึงเมื่อวันที่ 20 พฤศจิกายน 2553 จาก www.dmsc.moph.go.th/km/kcomer/docs/knowledgebase.doc
- อุสณีษฐ์ ตรีรงค์ลา. 2551. ศักยภาพการดำเนินงานขององค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี. รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต, วิทยาลัยปกครองท้องถิ่น, มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- องค์กรแห่งการเรียนรู้. วันที่ 20 พฤศจิกายน 2553 จาก ระบบออนไลน์ แหล่งที่มา <http://www.hrcenter.co.th/HRKnowView.asp?id=526>
<http://www.conect.go.th/poppit/KM20Jiracha.files/frame.htm>
<http://www.educate.rtaf.mi.th/learn/>
<http://www.medinfo.psu.ac.th/KM/BOARD/readboard.php?id=3>

ภาคผนวก ก
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย



ชุดที่	
--------	--

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักพัฒนา
และถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์

แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเก็บข้อมูลประกอบการวิจัย เรื่อง ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์ ข้อมูลที่ได้จะใช้ประโยชน์เพื่อการศึกษาวิจัย และเป็นข้อเสนอแนะในการพัฒนาศักยภาพของสำนักฯ ในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยจะไม่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่การงาน หรือ ด้านส่วนตัวของผู้ตอบแต่ประการใด จึงขอความร่วมมือจากท่านตอบคำถามให้ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ
 - ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (6 ข้อ)
 - ตอนที่ 2 ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (45 ข้อ)
 - ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับศักยภาพของบุคคลในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้
- 2 ผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และพนักงานราชการ ในหน่วยงานสังกัดสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ กรมส่งเสริมสหกรณ์
- 3 กรุณาตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ

ขอขอบพระคุณที่ให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม

นางสาวสุนทรี แสงจันทร์

นิติศิปริญญาโท สาขารัฐประศาสนศาสตร์

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย หรือเติมคำในช่องว่างตามข้อมูลที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ ชาย หญิง
2. อายุ ต่ำกว่า 30 ปี 30-45 ปี 46 ปีขึ้นไป
3. ระดับการศึกษา ต่ำกว่าระดับปริญญาตรี
 ระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า
 สูงกว่าปริญญาตรี
4. สถานภาพทางราชการ ข้าราชการ
 ลูกจ้างประจำ
 พนักงานราชการ
5. อายุงาน ต่ำกว่า 10 ปี
 ตั้งแต่ 10-20 ปี
 21 ปีขึ้นไป
6. หน่วยงานที่สังกัด ศูนย์ถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์
 กลุ่มพัฒนาเทคโนโลยีด้านการบริหารองค์กร
 กลุ่มพัฒนาเทคโนโลยีด้านธุรกิจสหกรณ์
 กลุ่มแผนพัฒนาเทคโนโลยีการถ่ายทอด
 ส่วนเผยแพร่และประชาสัมพันธ์
 ฝ่ายบริหารทั่วไป

ตอนที่ 2 ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อคำถามต่อไปนี้ และใส่เครื่องหมาย (/) ในช่องแสดงระดับความคิดเห็นที่สอดคล้องกับตัวท่านหรือเกิดขึ้นในองค์กรของท่านมากที่สุด

ข้อ	คุณลักษณะ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	ด้านความรอบรู้แห่งตน					
1	ท่านเป็นผู้มีความสนใจ ใฝ่เรียนรู้ สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ					
2	เมื่อมีโอกาสท่านจะเข้าร่วมในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ					
3	ท่านสามารถจัดการกับความเครียดได้ในเชิงสร้างสรรค์ เพื่อเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ดีขึ้นได้					
4	ท่านเป็นผู้มีความคาดหวังหรือมีวิสัยทัศน์ของตนเองอย่างชัดเจน					
5	ท่านมีความคิดที่จะปรับปรุงพัฒนางานในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองให้ดีขึ้น					
6	ท่านนำความรู้ที่ได้รับจากการการประชุม ฝึกอบรม/สัมมนาต่างๆ ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน					
7	ท่านตระหนักในบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของตนเอง ตามเป้าหมายและภารกิจที่ได้รับมอบหมาย					
8	หน่วยงานของท่าน สนับสนุนให้บุคลากรใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพ					
9	สำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ มีโครงการพัฒนาบุคลากรโดยการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ					

ข้อ	คุณลักษณะ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	ด้านแบบแผนความคิดอ่าน					
10	ท่านใช้อารมณ์เป็นกรอบในการคิด เข้าใจ หรือ ตัดสินใจในเรื่องของตนเอง ผู้อื่น และองค์กร					
11	ท่านคิดว่า “ความเชื่อของคนในองค์กรมีส่วนสำคัญยิ่งที่ทำให้องค์กรเกิดการพัฒนา” ต่อไปได้					
12	ท่านคิดว่า “บุคลากรควรมีอิสระทางความคิด องค์กรจึงไม่ควรกำหนดหรือจำกัดกรอบความเชื่อ ความคิดของบุคลากรให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน”					
13	ท่านมีอุดมการณ์อย่างมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อ บรรลุเป้าหมายขององค์กร					
14	เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง ท่านสามารถ ปรับเปลี่ยน วิธีการทำงานให้มีความเหมาะสมได้					
15	ท่านสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์/เป้าหมายขององค์กรได้					
16	ท่านสามารถทำงานที่ยุ่ยากซับซ้อนได้เนื่องจาก เป็นผู้ที่มีแนวคิดที่เป็นระบบ					
17	เมื่อท่านประสบปัญหาท่านคิดว่าเป็นโอกาสใน การพัฒนางานให้ดีขึ้น มิใช่อุปสรรค					
18	เมื่อมีปัญหาต่าง ๆ เกิดขึ้น ท่านจะนำปัญหามา วิเคราะห์เพื่อหาทางเลือกที่ดีกว่าเดิม					
	ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม					
19	ผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นคนเปิดกว้างทาง ความคิด เต็มใจที่จะรับฟังความคิดเห็นหรือ ความรู้สึกของบุคลากรในหน่วยงาน					
20	ผู้บังคับบัญชาระดับสูงของ สทส. สนับสนุนและ ส่งเสริม ให้ สทส. เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้					
21	วิสัยทัศน์ของ สทส. เกิดจากการระดมความคิด เห็นของสมาชิกทุกคน					

ข้อ	คุณลักษณะ	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
22	ภายในหน่วยงานของท่าน บุคลากรได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ข้อมูล ข่าวสารในการปฏิบัติงานร่วมกัน					
23	บุคลากรในองค์กรของท่านมีความตระหนักและปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้					
24	ในหน่วยงานของท่าน บุคลากรสามารถวางแผนงานของตนเองให้สอดคล้องกับ พันธกิจและเป้าหมายขององค์กร					
25	บุคลากรของ สทส. มีส่วนร่วมในการวางแผน และการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร					
26	สทส. สร้างความเชื่อร่วมกันของบุคลากรว่า “ความสำเร็จขององค์กร คือ ความสำเร็จของทุกคนร่วมกัน”					
27	บุคลากรในหน่วยงานของท่านสามารถรวมพลังความคิดและมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร					
28	หน่วยงาน สนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากรทำงานให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน					
	ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม					
29	บุคลากรในหน่วยงานของท่านมีการทำงานเป็นทีมภายในกลุ่มหรือข้ามกลุ่มเพื่อถ่ายทอดความรู้ระหว่างกัน					
30	หน่วยงานของท่านสนับสนุนการทำงานเป็นทีมมากกว่าให้เป็นความรับผิดชอบของคนๆ เดียว					
31	มีการประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และประสบการณ์ ของบุคลากรในหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง					
32	มีความขัดแย้งทางความคิดเกิดขึ้นบ่อยครั้งในการประชุมภายในหน่วยงาน					

ข้อ	คุณลักษณะ	ระดับการความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
33	บุคลากรในหน่วยงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจปรับปรุงพัฒนางานที่รับผิดชอบอย่างเหมาะสม					
34	องค์กรส่งเสริมให้บุคลากรรวมตัวกันเป็นกลุ่ม/ทีมเพื่อพัฒนางานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด					
35	การแก้ปัญหาและอุปสรรคของหน่วยงานของท่านเกิดจากการรวมพลังเป็นทีมของบุคลากร					
36	สทส. จัดให้มีการพบปะ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ					
37	ท่านเคยได้รับการอบรมและเรียนรู้การทำงานเป็นทีม					
38	หน่วยงานของท่านสนับสนุนให้บุคลากรวางแผนการทำงานด้วยตนเองมากกว่าคอยสั่งการ					
	ด้านความคิดเชิงระบบ					
39	ท่านสามารถมองปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างชัดเจน และเห็นสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อกันเป็นลูกโซ่					
40	ท่านสามารถ คิดและวางแนวทางการปฏิบัติงานที่เป็นระบบ ครอบคลุมในทุกด้าน					
41	ท่านมองภาพรวมของปัญหา แล้วแก้ไขปัญหอย่างเป็นระบบ มากกว่าที่จะแยกปัญหาออกเป็นส่วนๆ					
42	หน่วยงานของท่านมีการจัดระดับของปัญหาและกำหนดวิธีการแก้ไขปัญหอย่างเป็นขั้นตอน					
43	ท่านตัดสินใจแก้ไขปัญหา โดยอาศัยข้อมูลสารสนเทศอย่างมีวิจารณญาณ					
44	หน่วยงานของท่านใช้แผนงานและโครงการเป็นเครื่องมือในการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี					
45	หน่วยงานของท่านมีมาตรฐานการทำงานที่เป็นระบบซึ่งเกิดจากการระดมความคิดเห็นของบุคลากร					

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับศักยภาพของบุคคลในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของ
สำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์

31 ด้านความรู้แห่งตน

.....
.....
.....

32 ด้านแบบแผนความคิดอ่าน

.....
.....
.....

33 ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม

.....
.....
.....

34 ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

.....
.....
.....

35 ด้านความคิดเชิงระบบ

.....
.....
.....

/-/-/-/-/-/

ขอขอบพระคุณที่เสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

ภาคผนวก ข

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้
ของสำนักพัฒนาและถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์

ค่าความเชื่อมั่น โดยรวมของแบบสอบถามเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักพัฒนาและ
ถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์

Item-Total Statistics					Reliability Statistics	
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Cronbach's Alpha	N of Items
Per7.1	161.70000	443.803	.532	.956	.957	45
Per7.2	161.66667	443.885	.554	.956		
Per7.3	161.73333	437.651	.572	.956		
Per7.4	161.36667	444.033	.485	.957		
Per7.5	161.36667	446.102	.491	.957		
Per7.6	161.63333	440.447	.661	.956		
Per7.7	161.43333	441.840	.534	.956		
Per7.8	161.96667	433.689	.694	.956		
Per7.9	162.00000	439.310	.587	.956		
men1	162.90000	465.955	-.206	.960		
men2	161.80000	444.717	.448	.957		
men3	161.76667	448.875	.302	.958		
men4	161.53333	444.189	.571	.956		
men5	161.73333	440.616	.579	.956		
men6	161.86667	440.326	.600	.956		
men7	162.16667	438.489	.663	.956		
men8	161.70000	439.941	.623	.956		
men9	161.80000	440.924	.537	.956		
vision1	162.16667	443.316	.400	.957		
vision2	162.03333	445.895	.379	.957		
vision3	162.23333	439.357	.446	.957		
vision4	162.23333	432.047	.739	.955		
vision5	162.33333	432.782	.689	.956		
vision6	162.20000	433.890	.723	.955		
vision7	162.13333	437.085	.669	.956		
vision8	161.83333	429.040	.684	.956		
vision9	162.26667	432.961	.795	.955		
vision10	161.86667	437.016	.666	.956		
team1	162.23333	443.495	.532	.956		
team2	162.26667	447.789	.460	.957		
team3	162.26667	428.547	.768	.955		
team4	162.66667	459.195	-.020	.960		
team5	162.26667	429.513	.856	.955		
team6	162.36667	440.654	.560	.956		
team7	162.36667	440.102	.545	.956		
team8	162.40000	436.386	.628	.956		
team9	162.50000	430.190	.573	.956		
team10	162.40000	435.421	.512	.957		
think1	162.16667	435.109	.688	.956		
think2	162.26667	431.444	.797	.955		
think3	162.16667	433.385	.835	.955		
think4	162.10000	439.472	.689	.956		
think5	162.26667	433.168	.675	.956		
think6	161.90000	437.748	.596	.956		
think7	162.23333	436.806	.635	.956		

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ สกุล

นางสาวสุนทรี แสงจันทร์

รหัสประจำตัวนักศึกษา

5210521611

วุฒิการศึกษา

วุฒิ

ชื่อสถาบัน

ปีที่สำเร็จการศึกษา

ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง

วิทยาลัยอาชีวศึกษาสงขลา

2542

บริหารธุรกิจบัณฑิต

สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล

2545

วิทยาเขตภาคใต้

ตำแหน่งและสถานที่ทำงาน

นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ ศูนย์ถ่ายทอดเทคโนโลยีการสหกรณ์ที่ 17 จังหวัดสงขลา