การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

สำนักหอสมุดกลาง

โดย

นางสาวเมฐยา แย้มโชติ

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2556

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

สำนักหอสมุดกลาง

โดย

นางสาวเมฐยา แย้มโชติ

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2556

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

LEARNING ORGANIZATION OF OFFICE OF THE PERMANENT FOR AGRICULTURE AND COOPERATIVES

สำนักหอสมุดกลาง
มหาวิทยาลัยศิลปากร

By

Miss Maytaya Yamchot

An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree

Master of Public Administration Program in Public Administration

Program of (public administration)

Graduate School, Silpakorn University

Academic Year 2013

Copyright of Graduate School, Silpakorn University

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้การค้นคว้าอิสระเรื่อง “ การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ” เสนอโดย นางสาวเมฐยา แย้มโชติ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

……..

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัศนวงศ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่.........เดือน................... พ.ศ...........

สำนักหอสมุดกลาง

อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

รองศาสตราจารย์ ดร. สุรเชษฐ์ ชิระมณี

คณะกรรมการตรวจสอบการค้นคว้าอิสระ

.... ประธานกรรมการ

(อาจารย์ ดร. ศักดิพันธ์ ตันวิมลรัตน์)

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

.... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน)

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

.... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. สุรเชษฐ์ ชิระมณี)

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

54603726 : สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

คำสำคัญ : องค์การแห่งการเรียนรู้

เมฐยา แย้มโชติ : การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์. อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ: รศ.ดร.สุรเชษฐ์ ชิระมณี. 81 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ โดยมีองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ พลวัตการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์การ การเสริมความรู้แก่บุคคล การจัดการความรู้ และการนำเทคโนโลยีไปใช้ 2) เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามสถานภาพส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน ระดับตำแหน่งงาน และหน่วยงานที่สังกัด 3) เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ประชากรของการศึกษา ได้แก่ ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ พนักงานราชการ และพนักงานจ้างเหมาเอกชนดำเนินงาน จำนวน 377 คน กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างใช้สูตร Taro Yamane ซึ่งมีระดับความเชื่อมั่นที่ 95% มีจำนวนตัวอย่าง 200 คน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติ คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าที (t-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) และการทดสอบค่าความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ Scheffe

ผลการวิจัยพบว่า ระดับการเรียนรู้ของบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ในภาพรวมมีระดับการเรียนรู้อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการนำเทคโนโลยีไปใช้ ด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการจัดการความรู้ ด้านการเสริมสร้างความรู้แก่บุคคล และด้านการปรับเปลี่ยนองค์การเป็นลำดับสุดท้าย การเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามสถานภาพส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน ระดับตำแหน่งงาน และหน่วยงานที่สังกัด พบว่า อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน ระดับตำแหน่งงาน และหน่วยงานที่สังกัด มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ในส่วนของเพศไม่แตกต่างกัน

รัฐประศาสนศาสตร์	บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ลายมือชื่อนักศึกษา..	ปีการศึกษา 2556

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ..

54603726 : MAJOR : PUBLIC ADMINISTRATION

KEY WORD : LEARNING ORGANIZATION

MAYTAYA YAMCHOT : LEARNING ORGANIZATION OF OFFICE OF THE PERMANENT FOR AGRICULTURE AND COOPERATIVES. INDEPENDENT STUDY ADVISOR : ASSOC.PROF.DR. SURACHET CHIRAMANEE. 81 pp.

The purpose of this research were 1) to study the level of learning organization of the Office of the Permanent for Agriculture and Cooperatives within the 5 components: learning dynamics, organization transformation, people empowerment , knowledge management, technology application 2) to compare the different level of learning organization follow up the personal status: gender, age, education level, career length, position, and affiliations and 3) to guide development the Office of the Permanent for Agriculture and Cooperatives to be the Learning Organization. The population included government officials, permanent officials, government authorities, and outsource employees with the total of 377. The sampling followed up Taro Yamane formula with a confidence level of 95%, with the total sample of 200. Questionnaires were used to collect data. The statistical data analyses were percentage, mean, standard deviation, t-test, One Way ANOVA and Scheffe's method for testing the paired difference. The research findings revealed that the learning levels of personnel in the Office of the Permanent for Agriculture and Cooperatives as the highest level, from the max to min mean were technology application, the learning dynamics, knowledge management, people empowerment and organization transformation as the final. The study of differentiate and comparative in the level of the Learning Organization within the personal status: gender, age, education level, career length, position, and affiliations found age, education level, career length, position, and affiliations at the statistically significant. Nevertheless, found in the gender factor.

Program of Public Administration — Graduate School, Silpakorn University

Student's signature .... Academic Year 2013

Independent Study Advisor's signature ....

กิตติกรรมประกาศ

ค้นคว้าอิสระฉบับนี้ สามารถสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ด้วยความกรุณาอย่างสูงจากอาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.สุรเชษฐ์ ชิระมณี และ คณะกรรมการตรวจสอบงานวิจัยอาจารย์ ดร. ศักดิพันธ์ ตันวิมลรัตน์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เฉลิมชัย กิตติศักดิ์นาวิน ที่ได้เสียสละเวลาให้คำแนะนำ ข้อคิดเห็น ถึงประเด็นต่าง ๆ ในการศึกษาและชี้แนวทางในการแก้ปัญหา การค้นคว้าหาข้อมูลเพิ่มเติม และได้กรุณาตรวจสอบแก้ไข ข้อบกพร่องต่าง ๆ อันเป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์และสรุปผลการศึกษา รวมทั้งการแก้ไขงานให้สมบูรณ์

ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร ทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือและให้คำปรึกษาตลอดหลักสูตรการศึกษา ขอขอบคุณบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ทุกหน่วยงาน ที่ได้เสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถาม และขอขอบพระคุณบิดา มารดา และเพื่อนๆ ที่เป็นกำลังใจช่วยเหลือเกื้อกูลแก่ผู้วิจัยด้วยดีเสมอมา รวมถึงผู้มีพระคุณอีกหลายท่านที่มิได้กล่าวนามไว้ในที่นี้ จนทำให้งานวิจัยฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ลงได้ในที่สุด

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า งานวิจัยฉบับนี้จะก่อให้เกิดประโยชน์กับวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนา และปรับปรุงศักยภาพของบุคลากรในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยตรงตามเป้าหมายขององค์การ และผู้ที่สนใจ บ้างไม่มากก็น้อย และหากมีข้อผิดพลาดประการใด ผู้วิจัยขออภัยไว้ ณ ที่นี้

สำนักหอสมุดกลาง
มหาวิทยาลัยศิลปากร

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย .... ง

บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .... จ

กิตติกรรมประกาศ........ ฉ

สารบัญตาราง .... ฌ

บทที่

1 บทนำ........ 1

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา 1

วัตถุประสงค์ของการวิจัย........ 3

สมมติฐานของการวิจัย........ 3

ขอบเขตของการวิจัย 3

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ........ 4

กรอบแนวคิดในการวิจัย........ 4

นิยามศัพท์เฉพาะ 5

2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง 6

ความเป็นมาขององค์การแห่งการเรียนรู้ 7

ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้........ 7

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้........ 9

แนวคิดเรื่องวินัย 5 ประการของ Senge........ 10

แนวคิดในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Marquadt 11

ข้อมูลเกี่ยวกับกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ 24

ความเป็นมา........ 24

หน่วยงานในสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ 25

สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์........ 25

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง........ 26

งานวิจัยในประเทศ 27

งานวิจัยต่างประเทศ........ 32

สำนักหอสมุดกลาง

บทที่ หน้า

บทที่		หน้า
3	วิธีดำเนินการวิจัย	34
	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	34
	ตัวแปรของการวิจัย	36
	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	36
	การสร้างและตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	37
	การเก็บรวบรวมข้อมูล	37
	การวิเคราะห์ข้อมูล	37
	ค่าสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	38
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	39
	ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	39
	ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	41
	ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในแต่ละองค์ประกอบ	41
	ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม	53
5	สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	55
	สรุปผลการวิจัย	55
	อภิปรายผลการวิจัย	56
	ข้อเสนอแนะ	59
รายการอ้างอิง		61
ภาคผนวก		64
	ภาคผนวก ก รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือในการทำวิจัย	65
	ภาคผนวก ข แบบสอบถามการวิจัย	67
	ภาคผนวก ค ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม	76
ประวัติผู้วิจัย		81

สำนักหอสมุดกลาง
มหาวิทยาลัยศิลปากร

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย	35
2	ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	39
3	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยตัวแปรต่างๆ ของระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	41
4	การเปรียบเทียบระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามเพศ	42
5	การเปรียบเทียบระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามอายุ	42
6	การเปรียบเทียบความแตกต่างด้านการนำเทคโนโลยีไปใช้จำแนกตามอายุเป็นรายคู่	43
7	การเปรียบเทียบระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามระดับการศึกษา	44
8	การเปรียบเทียบความแตกต่างด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ จำแนกตามระดับการศึกษาเป็นรายคู่	44
9	การเปรียบเทียบระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามระยะเวลาการทำงาน	45
10	การเปรียบเทียบความแตกต่างทั้ง 5 ด้าน จำแนกตามระยะเวลาในการทำงาน เป็นรายคู่	46
11	การเปรียบเทียบระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน	47
12	การเปรียบเทียบความแตกต่างด้านพลวัตการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์การ และการจัดการความรู้ จำแนกตามระดับตำแหน่งงานเป็นรายคู่	48
13	การเปรียบเทียบระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด	52

สำนักหอสมุดกลาง
มหาวิทยาลัยศิลปากร

บทที่ 1
บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การพัฒนาบุคคลให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ การพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และการพัฒนาสังคมให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ เป็นสิ่งได้รับการกล่าวถึงบ่อย ๆ เนื่องจากเชื่อว่า บุคคลแห่งการเรียนรู้ องค์การแห่งการเรียนรู้ และสังคมแห่งการเรียนรู้มีลักษณะที่สำคัญคือ การเพิ่มพูนพัฒนาให้ดีขึ้นเสมอ มีการสั่งสมความรู้ตลอดเวลา และมีการทำผิดพลาดน้อยลง แนวคิดการพัฒนาบุคคลเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ พัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และพัฒนาสังคมให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ได้กำหนด แนวทางการพัฒนาให้เป็นรูปธรรมขึ้นเมื่อได้มีประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ซึ่งมีเป้าหมายของการปฏิรูปการศึกษา มุ่งพัฒนาสังคมไทยให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ โดยการเสริมสร้างพัฒนาคนให้ใฝ่เรียนใฝ่รู้ เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ สร้างสังคมไทยให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้

การพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ องค์การจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงบทบาทของตน รวมทั้งองค์การจำเป็นต้องมีผู้บริหารแบบใหม่ เป็นผู้บริหารที่มองงานอย่างเป็นระบบ เป็นผู้บริหารที่สามารถสร้างพลังขับเคลื่อนร่วมกันไปสู่ความสำเร็จขั้นสูงสุดตามที่กำหนดไว้ รวมทั้งสามารถทำให้ผู้ร่วมงานทุกคนทำงานเพื่อความเป็นเลิศได้ทุกคน จนในที่สุดผู้ร่วมงานทุกคนเห็นว่าตนเองมีความสามารถมีความเชื่อมั่นในระดับที่จะพัฒนาตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น จะเห็นได้ว่าผู้บริหารต้องรับภาระหน้าที่สำคัญในการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาสังคมแห่งการเรียนรู้ สำหรับองค์การภาครัฐหรือระบบราชการนั้น มีความรับผิดชอบในการดำเนินการให้บริการแก่สาธารณชนโดยไม่หวังผลกำไรและเป็นองค์การที่มีบทบาทสำคัญในด้านการพัฒนาประเทศซึ่งในการบริหารงานนั้นข้าราชการหรือคน เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการบริหาร เพราะเป็นผู้ใช้ปัจจัยในการบริหารอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นคน เงิน วัสดุ และวิธีการจัดการ ดังนั้น การพัฒนากำลังในระบบราชการเพื่อการใช้ประโยชน์และการบำรุงรักษาไว้ซึ่งกำลังคนที่ดีมีประสิทธิภาพและมีปริมาณเพียงพอ จึงเป็นอีกแนวทางหนึ่งที่จะนำไปสู่การพัฒนาประสิทธิภาพของระบบราชการ มีผู้กล่าวถึงโครงสร้างระบบบริหารงานของภาครัฐในปัจจุบันไว้ว่ายังล้าสมัย ข้าราชการบางส่วนยังมีกระบวนทัศน์เก่า กล่าวคือให้ความสำคัญกับระบบอำนาจ ระบบอุปถัมภ์มีลักษณะแยกส่วนขาดกลไกการประสานงานที่สนองตอบความต้องการหรือการแก้ไขปัญหาได้ทันเหตุการณ์ กระบวนการกำหนดนโยบาย การวางแผน และการตัดสินใจยังรวมศูนย์อยู่ที่ส่วนกลาง

มีลักษณะการสั่งการมากกว่าการมีส่วนร่วมในการพัฒนาขาดการกระจายอำนาจอย่างจริงจัง ขาดความยืดหยุ่น เหล่านี้ล้วนแต่ทำให้ประสิทธิภาพของระบบราชการและข้าราชการมีแนวโน้มลดลงไม่สามารถสนองตอบต่อการพัฒนาได้ทันการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ และบรรยากาศในการทำงานไม่เอื้ออำนวย อีกทั้งบุคลากรภาครัฐบางส่วนยังขาดแนวคิดในเชิงสร้างสรรค์ ขาดความรู้สึกตื่นตัวต่อการแสวงหาความรู้ด้วยตัวเองและความมุ่งมั่นต่อการทำงานในหน้าที่ หากไม่มีการปฏิรูประบบและโครงสร้าง รวมทั้งเร่งพัฒนาคุณภาพของข้าราชการเป็นการด่วน ปัญหาก็จะยิ่งทวีความรุนแรงมากขึ้นส่งผลกระทบต่อการพัฒนาประเทศรวมทั้งการบริการต่อประชาชนโดยรวมอีกด้วย (สมพร เทพสิทธา, 2539: 93–97)

สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เป็นหน่วยงานระดับกรม สังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ดำเนินงานเกี่ยวกับราชการประจำทั่วไปของกระทรวง ที่ไม่เป็นหน้าที่ของกรมใดกรมหนึ่ง กำกับ เร่งรัด การปฏิบัติราชการของส่วนราชการในกระทรวงให้เป็นไปตามนโยบาย แนวทางและแผนการปฏิบัติราชการของกระทรวง รวมทั้งจัดทำแผนแม่บท งานการข่าว งานประชาสัมพันธ์ การพัฒนาระบบงานและบุคลากร การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานในสังกัดกระทรวง งานงบประมาณ การตรวจราชการและเรื่องราวร้องทุกข์ ซึ่งหน่วยงานภายในสำนักงานปลัดกระทรวง ตามโครงสร้าง ประกอบด้วย 16 หน่วยงาน ได้แก่ กองกลาง กองคลัง กองการเจ้าหน้าที่ กองเกษตรสารนิเทศ กองนโยบายและเทคโนโลยีเพื่อการเกษตรและเกษตรกรรมยั่งยืน ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานที่ปรึกษาการเกษตรต่างประเทศ สำนักการเกษตรต่างประเทศ สำนักแผนงานและโครงการพิเศษ สำนักกฎหมาย สำนักตรวจราชการ สำนักตรวจสอบภายใน สำนักบริหารกองทุนเพื่อช่วยเหลือเกษตรกรและรับเรื่องร้องทุกข์ สำนักพัฒนาระบบบริหาร สถาบันเกษตราธิการ และสำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัด

นโยบายการจำกัดกำลังคนภาครัฐ นโยบายรัฐบาลเกี่ยวกับการปฏิรูประบบราชการ ทำให้หน่วยงานต่าง ๆ ต้องปรับปรุงองค์การเพื่อรองรับการถ่ายโอนภารกิจ ด้วยเหตุดังกล่าว กระทรวงเกษตรและสหกรณ์จึงต้องพัฒนาศักยภาพในการจัดการกำลังคน รวมทั้งพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถทันต่อเทคโนโลยีที่ก้าวหน้า พัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ บุคลากรสามารถปรับตัวและปรับองค์การให้สอดรับกับการเปลี่ยนแปลงและภารกิจที่เพิ่มขึ้นได้

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษา เรื่อง การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ซึ่งเป็นองค์การภาครัฐควรเป็นองค์การที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง บุคลากรสามารถเรียนรู้ได้ตลอดเวลาโดยเฉพาะอย่างยิ่งข้าราชการทุกระดับ ควรมีความตระหนักและกระตือรือร้นต่อการเรียนรู้กิจการส่วนรวมขององค์การ มีความเอื้ออาทร มีความสมบูรณ์ทั้งด้านคุณภาพ คุณธรรม และจริยธรรม ซึ่งในปัจจุบันสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ได้พยายามจะสร้างองค์การ ให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยมีองค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ชัดเจน คือ มีการกำหนดตัวชี้วัดในเรื่องการจัดการความรู้ และการนำเทคโนโลยีไปใช้ จึงเป็นเหตุจูงใจให้ผู้วิจัยสนใจ

ที่จะศึกษาว่าสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์มีลักษณะของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ครบทุกองค์ประกอบหรือไม่ ผลการศึกษาที่ได้นี้ จะนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนา ปรับปรุงองค์การและบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ให้มีขีดความสามารถและศักยภาพเพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง และมีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ครบทุกองค์ประกอบ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ โดยมีองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ พลวัตการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์การ การเสริมความรู้แก่บุคคล การจัดการความรู้ และการนำเทคโนโลยีไปใช้

2. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามสถานภาพส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน ระดับตำแหน่งงาน และหน่วยงานที่สังกัด

3. เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

สมมติฐานของการวิจัย

1. ระดับการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ อยู่ในระดับมาก

2. ลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน ระดับตำแหน่งงาน และหน่วยงานที่สังกัดที่แตกต่างกันจะมีระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ทั้ง 5 องค์ประกอบที่แตกต่างกัน

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัย เรื่อง การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยไว้ดังนี้

1. ขอบเขตด้านกลุ่มตัวอย่าง ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นบุคลากรในสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ที่สังกัดในส่วนกลาง 14 หน่วยงาน ได้แก่ กองกลาง กองคลัง กองการเจ้าหน้าที่ กองเกษตรสารนิเทศ กองนโยบายและเทคโนโลยีเพื่อการเกษตรและเกษตรกรรมยั่งยืน ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักการเกษตรต่างประเทศ สำนักแผนงานและโครงการพิเศษ สำนักกฎหมาย สำนักตรวจราชการ สำนักตรวจสอบภายใน สำนักบริหารกองทุนเพื่อช่วยเหลือเกษตรกรและรับเรื่องร้องทุกข์ สำนักพัฒนาระบบบริหาร และสถาบันเกษตราธิการ จำนวน 377 คน โดยผู้ให้ข้อมูลเป็นข้าราชการ ลูกจ้างประจำ พนักงานราชการ และพนักงานจ้างเหมาเอกชนดำเนินงาน รวมทั้งสิ้น 200 คน

2. ขอบเขตด้านเนื้อหา ได้จากการค้นคว้าและวิเคราะห์เอกสารเพื่อเลือกตัวแปรที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาศึกษาคุณลักษณะของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ โดยใช้กรอบแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Marquardt เป็นกรอบเนื้อหา ได้แก่ พลวัตการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์การ การเสริมความรู้แก่บุคคล การจัดการความรู้ และการนำเทคโนโลยีไปใช้ ในการวิจัยครั้งนี้ได้นำแบบสอบถามของ Marquardt มาทำการปรับปรุงให้ได้จำนวนข้อคำถามจำนวน 75 ข้อ

ประโยชน์ที่ได้รับ

1. จะทำให้ทราบข้อมูลการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

2. จะทำให้ได้ข้อมูลในการพัฒนา ปรับปรุง และส่งเสริมการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

2. จะทำให้ได้ข้อมูลที่นำมาเป็นข้อมูลในการพัฒนาสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เพื่อนำไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ยึดแนวคิดองค์ประกอบองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Marquardt จำนวน 5 องค์ประกอบ ได้แก่ พลวัตการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์การ การเสริมความรู้แก่บุคคล การจัดการความรู้ และการนำเทคโนโลยีไปใช้ มาใช้ในการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังต่อไปนี้

<u>ตัวแปรอิสระ</u>

ลักษณะส่วนบุคคล

1. เพศ
2. อายุ
3. ระดับการศึกษา
4. ระยะเวลาในการทำงาน
5. ระดับตำแหน่งงาน
6. หน่วยงานที่สังกัด

→

<u>ตัวแปรตาม</u>

การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ประกอบด้วย

1. พลวัตการเรียนรู้
2. การปรับเปลี่ยนองค์การ
3. การเสริมความรู้แก่บุคคล
4. การจัดการความรู้
5. การนำเทคโนโลยีไปใช้

นิยามศัพท์เฉพาะ

องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่เสริมสร้างให้คนในองค์การมีอิสระที่จะขยายขอบเขตของความคิด จินตนาการในการเรียนรู้และร่วมกันแบ่งปันความรู้ที่ได้มาและพัฒนาจนถึงขั้นที่สามารถจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นในงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ ส่งผลให้องค์การกลายสภาพเป็นองค์การที่มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง สภาพหรือผลลัพธ์ของการปฏิบัติตามคุณลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ จำนวน 5 องค์ประกอบ ได้แก่ พลวัตการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์การ การเสริมความรู้แก่บุคคล การจัดการความรู้ และการนำเทคโนโลยีไปใช้

บุคลากร หมายถึง ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ พนักงานราชการ และพนักงานจ้างเหมาเอกชนดำเนินงาน ในสังกัดของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

พลวัตการเรียนรู้ หมายถึง การส่งเสริมให้เกิดพลวัตการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์การ ประกอบด้วยระดับการเรียนรู้ รูปแบบการเรียนรู้ และ ทักษะการเรียนรู้

การปรับเปลี่ยนองค์การ หมายถึง การสร้างองค์การโดยใช้วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ในการพัฒนามีการปรับเปลี่ยนทุกองค์ประกอบย่อย ตั้งแต่วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ โครงสร้าง ซึ่งสมาชิกในองค์การต้องได้มีส่วนร่วมกันคิดร่วมกันสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ รวมทั้งโครงสร้างสายการบังคับบัญชาต้องไม่ซ้ำซ้อน ปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว เป็นทิศทางเดียวกัน

การเสริมความรู้แก่บุคคล หมายถึง การให้บุคลากรมีการเรียนรู้ร่วมกัน มีเครือข่ายและให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกระดับ โดยมีผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้แนะนำ และมีการแลกเปลี่ยนข่าวสารข้อมูลเพื่อรับทราบแนวคิด พร้อมทั้งเป็นแนวทางการเรียนรู้ที่จะพัฒนาการปฏิบัติงาน รวมทั้ง ทำประโยชน์ให้กับสังคมและชุมชน

การจัดการความรู้ หมายถึง การจัดหาองค์ความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การมาเก็บรวบรวม และนำมาถ่ายทอดอย่างเป็นระบบและเกิดประโยชน์มีประสิทธิภาพทุกขั้นตอน เพื่อนำมาสร้างสรรค์และประยุกต์ใช้กับองค์การ

การนำเทคโนโลยีไปใช้ หมายถึง การที่องค์การจัดให้สิ่งอำนวยความสะดวก และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งมีการจัดอบรมบุคลากรให้สามารถใช้คอมพิวเตอร์ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรได้ใช้เทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ

บทที่ 2
วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่อง การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางและเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย เพื่อเป็นข้อมูลในการศึกษาวิเคราะห์ อภิปรายผล ซึ่งมีรายละเอียดที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

1.1 ความเป็นมาขององค์การแห่งการเรียนรู้

1.2 ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

1.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

1.3.1 แนวคิดเรื่องวินัย 5 ประการของ Senge (1990)

1.3.2 แนวคิดในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Marquardt (1996)

2. ข้อมูลเกี่ยวกับกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

2.1 ความเป็นมา

2.2 หน่วยงานในสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

2.3 สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

2.3.1 วิสัยทัศน์

2.3.2 วัฒนธรรมองค์การ

2.3.3 ค่านิยม

2.3.4 ประเด็นยุทธศาสตร์

2.3.5 หน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

2.3.6 นโยบายและการดำเนินการด้านองค์การแห่งการเรียนรู้

3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

3.1 งานวิจัยในประเทศ

3.2 งานวิจัยต่างประเทศ

1. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

1.1 ความเป็นมาขององค์การแห่งการเรียนรู้

แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้เริ่มจากผลงานการเขียนที่เสนอแนวความคิดต่าง ๆ ของ Chris Argyris ศาตราจารย์ด้านจิตวิทยาของมหาวิทยาลัยฮาวาร์ด เป็นผลงานการเขียนร่วมกับ Donald Schon ศาสตราจารย์ด้านปรัชญาแห่ง Massachusetts Institute of Technology (MIT) ในผลงานหนังสือมีชื่อว่า “Organizational Learning : A Theory of Action Perspective” ในปี ค.ศ. 1978 ซึ่งถือว่าเป็นตำราเล่มแรกขององค์การแห่งการเรียนรู้โดยใช้คำว่าการเรียนรู้ในองค์การ (Organizational learning) ซึ่งหมายถึงการเรียนรู้ทั้งหลายของบุคคลที่เกิดขึ้นในองค์การ (วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2540: 12) ส่วนคำว่าองค์การแห่งการเรียนรู้ (Organizational learning) พบครั้งแรกในหนังสือของ Hayes ซึ่งเป็นบรรณาธิการเผยแพร่ในอเมริกา และในหนังสือของ Pedler เป็นบรรณาธิการเผยแพร่ในอังกฤษ ในปี ค.ศ. 1988

ต่อมาในปี ค.ศ.1988 บุคคลผู้มีบทบาทในการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้และเขียนหนังสือเผยแพร่ผลงานจนเป็นที่ยอมรับคือ Peter M. Senge ศาตราจารย์ของ Massachusetts Institute of Technology (MIT) โดยได้เขียนหนังสือเล่มแรกเกี่ยวกับแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ชื่อ “The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization” ในหนังสือเล่มนี้ Senge ใช้คำว่าองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organizational) แทนคำว่า การเรียนรู้เชิงองค์การ โดยการนำเสนอวิสัยทัศน์ ทั้ง 5 ประการหรือ เรียกว่า “Disciplines” ได้แก่ ความรอบรู้แห่งตน (Personal mastery) แบบแผนความคิด (Mental models) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Share vision) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team learning) การคิดอย่างระบบ (Systems thinking) เพื่อให้บุคลากรฝึกปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และสร้างสรรค์เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ในที่สุด และได้จัดตั้งศูนย์ศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้ขึ้นจากการประชุมปฏิบัติการให้แก่บริษัทองค์การชั้นนำต่าง ๆ ที่ Sloan School of Management MIT ต่อมาในปีค.ศ. 1994 Senge ได้เขียนหนังสือ The Fifth Discipline: Strategies and Tool for Building a Learning Organization เพื่อให้ข้อแนะนำสนับสนุนแนวปฏิบัติกว้าง ๆ ที่ส่งเสริมให้เกิดมีการเรียนรู้ในรูปแบบต่าง ๆ และในปี ค.ศ. 1998 ได้เขียนหนังสืออีกเล่มชื่อ The Fifth Discipline: Mastering the Twelve Challenge Learning Organization (วีรวุธ มาฆะศิรานนท์, 2541: 1)

1.2 ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

จากการทบทวนวรรณกรรมของผู้วิจัยพบว่ามีนักวิชาการหลายคนได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ในหลายๆ ความเห็น ในบรรดาความหมายเหล่านี้มีทั้งความหมายที่ใกล้เคียงกันและแตกต่างกันตามมุมมองหรือจุดเน้นของแต่ละคน ซึ่งสรุปได้ดังนี้

Senge (1990: 3) ได้ให้คำจำกัดความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ ไว้ว่าเป็นองค์การที่คนในองค์การมุ่งมั่นที่จะเพิ่มขีดความสามารถของตน มีการสร้างสรรค์ผลงานเป็นที่ปรารถนาขององค์การ

ที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจใหม่ ๆ ได้อย่างอิสระและสมาชิกในองค์การมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีอิสระในการแสดงความคิดเห็น พร้อมทั้งเป็นการเรียนรู้โดยวิธีของการเรียนรู้ร่วมกันเพื่อสร้างผลลัพธ์ที่พึงปรารถนาอย่างแท้จริงออกมา แสดงให้เห็นว่า Senge จะมององค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นการเชื่อมการเรียนรู้ระหว่างคนกับองค์การ โดยเน้นให้คนเกิดการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์การ

Garvin (1993: 78) ให้ความหมายว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มีทักษะในการสร้างสรรหา ถ่ายโอนองค์ความรู้ และสามารถปรับขยายพฤติกรรมที่ สะท้อนถึงการหยั่งรู้ และความรู้ใหม่ ๆ

Marquardt (1996: 19) มีความเห็นว่าองค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มีการเรียนรู้อย่างเต็มพลังของสมาชิกในการรวบรวม จัดการและใช้ความรู้เพื่อผลสำเร็จขององค์การ และแปลงสภาพไปเป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องขององค์การ อีกทั้งมีการให้อำนาจผู้คนทั้งในและนอกองค์การในการเรียนรู้งานที่ทำ รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนรู้และเพิ่มผลผลิต

Daft (1998: 46) ให้ความหมายองค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า เป็นองค์การที่ผู้คนทุก ๆ คนในองค์การมีข้อผูกพันในการค้นหาแจกแจงและแก้ไขปัญหาทั้งหลายที่เกิดขึ้น ส่งผลให้องค์การมีการทดลอง ปรับปรุง และเพิ่มพูนขีดความสามารถอย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้ในประเทศไทยก็มีผู้ศึกษาวิจัย เรื่อง องค์การแห่งการเรียนรู้ และได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ดังนี้

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2540: 14) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่า หมายถึง องค์การที่ประสานเรื่องความเจริญเติบโต การเรียนรู้ การปรับปรุงและการทดลองอย่างต่อเนื่องกับการเป็นวัฒนธรรมขององค์การ

วิจารณ์ พานิช (2545: 1) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นองค์การที่ทำงานผลิตผลงานไปพร้อม ๆ กับเกิดการเรียนรู้ สั่งสมความรู้ และสร้างความรู้จากประสบการณ์ในการทำงาน พัฒนาวิธีทำงานและระบบงานขององค์การไปพร้อม ๆ กัน

สุรศักดิ์ หลาบนารา (2543: 127) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีบุคลากรที่มีความสามารถในการเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของตน มีรูปแบบการคิดใหม่ มีการตั้งความมุ่งหวังไว้สูงโดยมีการเรียนรู้ การคิดการทำร่วมกันอย่างอิสระ และปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง

จากความหมายข้างต้นที่นักวิชาการหลายคนได้เสนอไว้ ผู้วิจัยจึงได้นำ มาสรุปได้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่เสริมสร้างให้คนในองค์การมีอิสระที่จะขยายขอบเขตของความคิดจินตนาการในการเรียนรู้และร่วมกันแบ่งปันความรู้ที่ได้มา และพัฒนาจนถึงขั้นที่สามารถจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นในงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ ส่งผลให้องค์การกลายสภาพเป็นองค์การที่มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

1.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

แนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้นั้น เป็นองค์การรูปแบบใหม่ที่ใช้ทัศนะการมององค์การแบบองค์รวม คือ ปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การทุกระดับ ทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การให้เกิดขึ้นพร้อม ๆ กัน และเป็นการพัฒนาแบบยั่งยืน เพราะให้ความสำคัญ กับการเรียนรู้ตลอดชีวิตการทำงานของบุคคล และใช้ทุกสิ่งจากการทำงานเป็นฐานความรู้ที่สำคัญ ประกอบกับ ใช้กลยุทธ์การแสวงหาความรู้ การแบ่งปันความรู้ การสร้างองค์ความรู้ และการใช้ความรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง

ผู้เชี่ยวชาญของโรงเรียน Harvard Business ได้แก่ David A. Garvin, Amy C. Edmondson and Francesca Gino ได้ให้สัมภาษณ์กับวารสาร Harvard Business ในปี 2008 เรื่องความสำคัญของการเรียนรู้ในองค์การ ซึ่งผู้วิจัยสามารถสรุปจากบทสัมภาษณ์ได้ว่า ผู้นำอาจคิดว่าองค์การที่จะเรียนรู้นั้นเป็นเพียงเรื่องของการสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนให้พนักงานมีแรงจูงใจที่ถูกต้องและมีการฝึกอบรมจำนวนมาก สมมติฐานนี้ไม่ได้มีข้อบกพร่อง เพียงแต่ความเสี่ยงในการแข่งขันที่มีความรุนแรงเนื่องจากความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลงใน เรื่องความต้องการของลูกค้า องค์การจึงจำเป็นต้องมีการเรียนรู้ที่มากขึ้นกว่าเดิมแต่ละบริษัทจะต้องกลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ แนวคิดนี้ไม่ได้เป็นแนวคิดใหม่ แต่มันเติบโตขึ้นตั้งแต่ ปี 1990 ซึ่งถูกกระตุ้นจากหนังสือ The Fifth Discipline ของ Peter M. Senge และสิ่งพิมพ์อื่นๆ การฝึกอบรม และเว็บไซต์ ผลที่ได้เป็นที่น่าสนใจในเรื่องของวิสัยทัศน์องค์การที่สร้างขึ้นจากพนักงานที่มีทักษะในการแสวงหาและถ่ายทอดความรู้ คนเหล่านี้จะสามารถปรับตัวให้เข้ากับสิ่งที่คาดการณ์ไม่ได้ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วกว่าที่คู่แข่งจะทำได้ แต่อย่างไรก็ตามในอุดมคติขององค์การแห่งการเรียนรู้ก็ยังไม่ได้ตระหนักถึงมากนัก ปัจจัยที่ขัดขวางความก้าวหน้ามีอยู่ 3 ปัจจัย ได้แก่ 1) การอภิปรายหลาย ๆ อย่างที่เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นเพียงข้อเขียนแทนที่จะเป็นข้อกำหนดที่เป็นรูปธรรม 2) แนวคิดที่มุ่งไปที่ CEO และผู้บริหารระดับสูงมากกว่าผู้จัดการแผนกขนาดเล็กที่เป็นส่วนสำคัญในการทำงานขององค์การ 3) มาตรฐานและเครื่องมือสำหรับการประเมินยังขาดแคลน โดยบริษัทเหล่านี้มักจะประกาศชัยชนะโดยกล่าวอ้างเองซึ่งไม่ได้เปรียบเทียบตัวเองกับคนอื่น โดยผู้เชี่ยวชาญเหล่านี้ได้สร้างเครื่องมือขึ้นมาเพื่อให้บริษัทได้เปรียบเทียบตัวเองกับคะแนนมาตรฐานที่รวบรวมมาจากบริษัทอื่นๆ เพื่อให้ประเมินพื้นที่ภายในองค์การ และมองลึกถึงภายในของแต่ละหน่วย ทำให้บริษัททราบว่าจุดไหนของบริษัทมีประสิทธิภาพน้อยกว่าองค์การอื่นๆ ผลของเครื่องมือจะทำให้องค์การได้เกิดการเรียนรู้และนำมาปรับใช้กับกลยุทธ์และกระบวนการทำงาน

เนื่องจากได้มีนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญหลายคน ได้ศึกษาเรื่องแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ไว้มากมาย แต่สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยขอเสนอแนวความคิดเกี่ยวกับเรื่องขององค์การแห่งการเรียนรู้ จาก 2 แนวคิด มีดังนี้

1.3.1 แนวคิดเรื่องวินัย 5 ประการของ Peter M. Senge จากหนังสือชื่อ The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization ซึ่งได้แบ่งองค์ประกอบของแนวคิด เรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ ออกเป็นวินัย 5 ประการ สู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544: 36) ได้อธิบายเรื่องวินัยขององค์การแห่งการเรียนรู้ โดยสรุปความจากที่ Senge ได้นิยามว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์การที่ผู้คนต่างขยายขีดความสามารถเพื่อสร้างผลงานที่ต้องการสร้างอนาคต ซึ่งเขาได้ใช้คำว่า “วินัย” (Discipline) เพื่อบ่งบอกว่าหมายถึงเทคนิควิธีที่ต้องศึกษาใคร่ครวญอยู่เสมอแล้วนำมาปฏิบัติเป็นแนวทางการพัฒนาเพื่อการแสวงหาการเสริมสร้างทักษะหรือสมรรถนะเพื่อเพิ่มขีดความสามารถผ่านการปฏิบัติ เพื่อความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ซึ่งหากองค์การสามารถผสมผสานวินัยทั้ง 5 ประการ (The Fifth Discipline) เข้าด้วยกันเป็นอย่างดีแล้ว จะก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่มีคุณค่าเป็นอย่างยิ่ง ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในจิตใจ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี ซึ่งแนวคิดของ Senge ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 5 ประการ เปี่ยมพงศ์ นุ้ยบ้านด่าน (2543 :13-14) ได้สรุปไว้ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 การเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร (Personal Mastery) คือ ลักษณะการเรียนรู้ของคนในองค์การซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์การ ได้สมาชิกขององค์การที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้นั้น จะมีลักษณะสนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอมีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตน มุ่งสู่จุดหมาย และความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้

องค์ประกอบที่ 2 ความมีสติ (Mental Model) คือ แบบแผนทางจิตสำนึกของคนในองค์การซึ่งจะต้องสะท้อนถึงพฤติกรรมของคนในองค์การองค์การแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้เมื่อสมาชิกในองค์การมีแบบแผนทางจิตสำนึกหรือความมีสติที่เอื้อต่อการสะท้อนภาพที่ถูกต้องชัดเจน และมีการจำแนกแยกแยะโดยมุ่งหวังที่จะปรับปรุงความถูกต้องในการมองโลกและปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นรวมทั้งการทำความเข้าใจในวิธีการที่จะสร้างความกระจ่างชัด เพื่อการตัดสินใจได้อย่างถูกต้องหรือมีวิธีการที่จะตอบสนองความเปลี่ยนแปลงที่ปรากฏอยู่ได้อย่างเหมาะสม มี Mental Ability ไม่ผันแปรเรรวนหรือท้อถอยเมื่อเผชิญกับวิกฤตการณ์ต่าง ๆ ซึ่งการที่จะปรับ Mental model ของคนในองค์การให้เป็นไปในทางที่ถูกต้องอาจจะใช้หลักการของศาสนาพุทธ ในการฝึกสติรักษาศีล และดำรงตนอยู่ในธรรมะ

องค์ประกอบที่ 3 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนในองค์การ (Shared Vision) คือ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนทั้งองค์การองค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์การที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์การซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลัง

ของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อความเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าต่อไป ภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของคนทั้งองค์การ

องค์ประกอบที่ 4 การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) คือ การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์การโดยอาศัยความรู้และความคิดของมวลสมาชิกในการแลกเปลี่ยน และพัฒนาความฉลาดรอบรู้และความสามารถของทีมให้บังเกิดผลยิ่งขึ้น เรียกว่า การอาศัยความสามารถของสมาชิกแต่ละบุคคล องค์การแห่งการเรียนรู้จะเกิดได้เมื่อมีการรวมพลังของกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์การเป็นการรวมตัวของทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูงซึ่งเกิดจากการที่สมาชิกในทีมมีการเรียนรู้ร่วมกันมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์กันอย่างต่อเนื่องและ สม่ำเสมอ

องค์ประกอบที่ 5 ระบบการคิดของคนในองค์การ (Systems Thinking) คือ กระบวนการคิดอย่างเป็นระบบ เป็นกระบวนการในการหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเห็นแบบแผนเห็นขั้นตอนของการพัฒนา คือ เห็นทั้งป่า และเห็นต้นไม้แต่ละต้นด้วย (See Wholes instead of part, See the forest and the trees)

จากวินัยทั้ง 5 ประการของ Senge สามารถสรุปได้ว่าการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้นั้นต้องเริ่มจากการพัฒนาตัวบุคคลให้เกิดเป็นความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) ในองค์การโดยการเสริมสร้างนิสัยให้เป็นบุคคลผู้รักในการเรียนรู้ทั้งด้านความรู้ในงานและข้อมูลใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลาพร้อมกับนำข้อมูลใหม่ ๆ เหล่านั้นมาพัฒนาปรับปรุงให้เป็นเค้าโครงความคิดตามความเป็นจริง กลายเป็นแบบแผนความคิดอ่าน (Mental Models) มีการมองโลกและการตัดสินใจที่เหมาะสม และทันต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ต่อจากนั้นจึงโยงเข้าสู่ความสัมพันธ์กับองค์การ โดยการสร้างความเข้าใจในทิศทางขององค์การในอนาคตให้ตรงกัน มีการสื่อสารถ่ายโอนความรู้ความเข้าใจด้วยภาษาเดียวกัน เพื่อการนำไปสู่การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Building Shared Vision) เมื่อมีความเข้าใจถึงจุดมุ่งหมายในอนาคตแล้ว จึงก้าวไปสู่การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่ความรู้ในข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ วิธีการคิด การมองปัญหาและที่สำคัญที่สุดคือ การเรียนรู้จากความสำเร็จและความล้มเหลวของเพื่อนร่วมงานท้ายที่สุด จากการปรับปรุงทัศนคติ ลักษณะการทำงานต่าง ๆ ข้างต้น องค์การจะบรรลุถึงความเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสมบูรณ์ได้ก็ต่อเมื่อสมาชิกแต่ละคนนำความรู้ต่าง ๆ เหล่านี้มาคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) ทั้งนี้เพื่อให้เห็นภาพรวมทั้งหมดและสามารถระบุประเด็น ที่ต้องตัดสินใจได้อย่างถูกต้องและตรงจุด เพื่อนำไปสู่ประสิทธิผลขององค์การ

1.3.2 แนวคิดในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Michael J. Marquardt จากหนังสือชื่อ Building the Learning Organization: A Systems Approach to Quantum Improvement and Global Success ซึ่งได้แบ่งองค์การแห่งการเรียนรู้ออกเป็น 5 ระบบย่อยขององค์การ ซึ่งในแต่ละระบบมีการเชื่อมโยง

สัมพันธ์กันทุกส่วน Marquardt ได้อธิบายถึงความแตกต่างขององค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และการเรียนรู้ขององค์การ (Organization Learning) ว่าองค์การแห่งการเรียนรู้นั้นเป็นเรื่องของสิ่งที่ควรจะเป็น (What) สำหรับการเรียนรู้ขององค์การคือ วิธีการในการที่จะเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้ (How) "การเรียนรู้ขององค์การ" จะเน้นที่กระบวนการที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ ในขณะที่ "องค์การแห่งการเรียนรู้" จะเน้นที่ระบบ หลักการและลักษณะขององค์การที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ Marquardt (1996: 35) มีความคิดว่า องค์การที่ยืนหยัดและสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้ต้องมีการพัฒนาที่ยั่งยืนไม่ว่าสภาพแวดล้อมจะเปลี่ยนไปอย่างไร ซึ่งการพัฒนาองค์การด้วยแนวคิดแบบองค์การแห่งการเรียนรู้จะเป็นคำตอบที่ดีที่จะนำพาองค์การยุคใหม่ไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ของ Marquardt นั้น วีรวุธ มาฆะศิรานนท์ (2548: 50-62) ได้อธิบายโดยสรุปจากองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Marquardt ไว้ว่า ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 5 ประการ คือ

1. การเรียนรู้ (Learning) - พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics)
2. องค์การ (Organization) – การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation)
3. สมาชิกในองค์การ (People) - การเสริมความรู้แก่บุคคล (People Empowerment)
4. ความรู้ (Knowledge) - การจัดการความรู้ (Knowledge Management)
5. เทคโนโลยี (Technology) - การนำเทคโนโลยีไปใช้ (Technology Application)

ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 5 ประการมีความสัมพันธ์กันโดยจะต้องมีการพัฒนาไปพร้อมกัน องค์ประกอบทั้ง 5 ประการนี้ Marquardt มีความเห็นว่าองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดคือ พลวัตการเรียนรู้ ซึ่งสามารถเกิดขึ้นได้ในระดับบุคคล ทีมงาน และองค์การ เพราะการเรียนรู้ เป็นหัวใจสำคัญ หากสามารถส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องและยั่งยืนแล้วจะเป็นพื้นฐานที่สำคัญของการพัฒนาองค์ประกอบ ในด้านอื่นอีก 4 ด้าน หากว่าการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องและยั่งยืนเกิดขึ้นทั่วถึงในระดับบุคคล ทีมงานและองค์การแล้ว จะส่งผลให้สามารถจัดการกับความรู้และเทคโนโลยี ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้องค์การนั้นก้าวไปสู่ "องค์การแห่งการเรียนรู้" องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้แต่ละองค์ประกอบสามารถอธิบายได้ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics)

การส่งเสริมให้เกิดพลวัตการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์การ ซึ่งเป็นองค์ประกอบหลักที่สำคัญที่สุด โดยพลวัตการเรียนรู้นั้นประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 3 ประการ ได้แก่

1. ระดับการเรียนรู้ (Levels of Learning) แบ่งเป็น 3 ระดับ คือ บุคคล ทีมงานและองค์การ ซึ่งมีความสัมพันธ์กัน

2. รูปแบบการเรียนรู้ (Types of Learning) แบ่งได้เป็น 4 วิธีการเรียนรู้ ได้แก่

1) การเรียนรู้จากการปรับตัว เป็นการเรียนรู้ที่บุคคลหรือองค์การเรียนจากประสบการณ์และปฏิกิริยาสะท้อนกลับ มีกระบวนการในการเรียนรู้ดังนี้ คือ องค์การมีการปฏิบัติไปสู่ เป้าหมาย ผลลัพธ์ต่างๆ ของการกระทำมาจากทั้งภายในและภายนอก ผลของความเปลี่ยนแปลงสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ

2) การเรียนรู้จากการคาดการณ์ เป็นกระบวนการของการได้มาซึ่งความรู้ จากการคาดหวังในอนาคต เป็นวิธีการของวิสัยทัศน์ ผลสะท้อนกลับ การปฏิบัติเพื่อค้นหาการหลีกเลี่ยงประสบการณ์และผลลัพธ์เชิงลบ โดยการจำแนกโอกาสของอนาคตที่ดีที่สุด เช่นเดียวกับการค้นพบวิธีที่องค์การจะประสบความสำเร็จ

3) การเรียนรู้จากที่ได้เรียน เกิดขึ้นเมื่อบุคลากรในองค์การได้เรียนจากการสะท้อนโดยวิพากษ์อยู่บนการยอมรับสมมติฐาน Argyris และ Schon (อ้างใน Marquardt, 1996) เรียกว่า เรียนรู้เกี่ยวกับวิธีการเรียนรู้ (Learning about Learning) องค์การสนับสนุนการเรียนรู้ในเชิงรุกนี้จะทำให้สมาชิกมีความรู้เกี่ยวกับบริบทขององค์การเพื่อการเรียนรู้ ค้นพบว่าอะไรคือสิ่งที่เอื้อหรือขัดขวางการเรียนรู้ สามารถสร้างกลยุทธ์ใหม่สำหรับการเรียนรู้ สามารถประเมินสิ่งที่เกิดขึ้นได้ การเรียนรู้เชิงรุกเป็นการเรียนรู้เชิงองค์การประเภทที่มุ่งสร้างและสร้างสรรค์ โดยการเสริมความรู้ให้บุคลากรมีการมองไปในอนาคตที่มีการปฏิบัติเชิงรุก สะท้อนความคิด และสร้างสรรค์การเรียนรู้ตนเอง

4) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ Marquardt ให้ความสำคัญว่า การปฏิบัตินั้นเป็นเครื่องมือที่มีคุณค่ามากเป็นการเรียนรู้โดยการปฏิบัติเกี่ยวข้องกับปัญหาที่แท้จริง มุ่งสู่การเรียนรู้และการดำเนินการแก้ไขอย่างจริงจัง การเรียนรู้โดยการปฏิบัตินั้นสร้างขึ้นจากประสบการณ์และความรู้ รวมทั้งทักษะของแต่ละบุคคลหรือกลุ่ม กลุ่มใช้การเรียนรู้โดยการปฏิบัติเพื่อตรวจสอบงานที่ยาก หรือปัญหาในองค์การทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและนำผลลัพธ์ไปสู่องค์การสำหรับทบทวนและเรียนรู้ประโยชน์ของการเรียนรู้โดยการปฏิบัติ คือ การพัฒนาทักษะและความรู้ตลอดจนกระบวนการที่สะท้อนเป็นการปฏิบัติเมื่อเกิดการแก้ปัญหา และการเปลี่ยนแปลงองค์การเกิดขึ้นเมื่อมีผู้เข้าร่วมแก้ปัญหาองค์การจากมุมมองใหม่

3. ทักษะการเรียนรู้ (Skills of Organizational Learning) ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ซึ่งองค์ประกอบ แต่ละด้านของทักษะการเรียนรู้ มีสาระรายละเอียดดังนี้

1) บุคคลที่รอบรู้ (Personal Mastery) ลักษณะการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์การจะสะท้อนให้เห็นการเรียนรู้ บุคลากรในองค์การแห่งการเรียนรู้จะมีคุณลักษณะที่เป็นนายตนเอง (Human mastery) มีความกระตือรือร้นสูง การเรียนรู้ต่างๆ ที่เกิดขึ้นเป็นไปในลักษณะที่ต่อเนื่องเป็นการเรียนรู้ที่ขยายขีดความสามารถในระดับบุคคล และการสร้างสรรค์สภาพแวดล้อมขององค์การให้เกิดขึ้นในอันที่จะช่วยสนับสนุนให้องค์การที่มีกรอบของการเป็นบุคคลที่รอบรู้ มีความกระตือรือร้นในใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้

สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ มีความปรารถนาเพื่อเพิ่มศักยภาพของตนไปสู่จุดมุ่งหมาย และความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้

2) แบบแผนทางความคิด (Mental Model) เป็นแบบแผนทางจิตสำนึกของบุคลากรในองค์การ ภาวะทางจิต ซึ่งเป็นตัวสะท้อนพฤติกรรมของคนในองค์การนั้น ๆ ในการตั้งข้อสมมติฐานเพื่ออธิบายปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น องค์การแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้เมื่อบุคลากรในองค์การมีแบบแผนทางจิตสำนึก หรือความมีสติที่เอื้อต่อการสะท้อนภาพที่ถูกต้องชัดเจน และมีการจำแนกแยกแยะ โดยมุ่งหวังที่จะปรับปรุงให้เกิดความถูกต้องในการมองโลกและปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นรวมทั้งการทำความเข้าใจในวิธีการที่จะสร้างความชัดเจน เพื่อการตัดสินใจอย่างถูกต้อง และมีวิธีการตอบสนองความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม มีความสามารถทางความคิดที่ไม่ผันแปรหรือท้อถอยเมื่อต้องเผชิญกับวิกฤติต่างๆ

3) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) เป็นการสร้างทัศนะของความร่วมมือกันอย่างยึดมั่นของบุคลากรในองค์การ เพื่อพัฒนาภาพในอนาคตและความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ปรารถนาร่วมของบุคลากรทั้งองค์การ เพื่อพัฒนาภาพในอนาคตมีมุมมองร่วมกันเกี่ยวกับปรากฏการณ์แห่งความเปลี่ยนแปลงและอนาคตขององค์การเพื่อช่วยให้บุคลากรเกิดการยอมรับ ยินยอมพร้อมใจ และให้ข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ขององค์การที่ต้องการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง องค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์การที่บุคลากรทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนเองได้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์การ ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการร่วมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังและความก้าวหน้าต่อไป ภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของคนทั้งองค์การ และการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นสิ่งที่มีคุณค่าสำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นความเข้าใจในกลุ่ม จะทำให้มีขีดความสามารถที่ดีกว่าทักษะของแต่ละบุคคล

4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรเป็นกลุ่มภายในองค์การ โดยอาศัยความรู้และความคิดของมวลสมาชิกในการแลกเปลี่ยนและพัฒนาความฉลาดรอบรู้และความสามารถของทีมให้บังเกิดผลยิ่งไปเสียกว่าการอาศัยความสามารถของสมาชิกแต่ละบุคคล ระบบการเรียนรู้ของกลุ่มทีผลสะท้อนอย่างสำคัญต่อการเรียนรู้ของบุคคลองค์การแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อการรวมพลังของกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์การ เป็นการรวมตัวของทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูง สมาชิกในทีมได้มีโอกาสเรียนรู้ต่าง ๆ ร่วมกันโดยการสื่อข้อมูลแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกัน โดยลดลักษณะที่จะก่อให้เกิดอิทธิพลครอบงำแนวความคิดของบุคคลอื่นออกไป และกระตุ้นให้เกิดการอภิปรายอย่างกว้างขวางภายในทีม Marquardt ได้เสนอสิ่งสำคัญ 3 ข้อสำหรับการเรียนรู้เป็นทีมคือ จำเป็นต้องคิดอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับประเด็นที่ซับซ้อน ดังนั้น ทีมอาจเรียนรู้ว่าจะโยงศักยภาพทางความคิดที่หลากหลายให้กลายเป็นความคิดที่ชาญฉลาด

หนึ่งเดียว จำเป็นในการคิดสิ่งใหม่และผสานการปฏิบัติ และความสามารถในการส่งเสริมและกระตุ้นการเรียนรู้ของผู้อื่นในทีม

5) การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) เป็นวิธีการคิด การอธิบายและการทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นด้วยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ เป็นองค์ความรู้ที่จะช่วยให้เราสามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้นเป็นกระบวนการในการหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น โดยอาศัยองค์ความรู้ที่เป็นสหวิทยาการนำมาบูรณาการขึ้นเป็นความรู้ใหม่ และให้เห็นเป็นแบบแผน เห็นขั้นตอนของการพัฒนาเห็นความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นสามารถทำความเข้าใจปรากฏการณ์ต่าง ๆ ทั้งในภาพรวมและส่วนย่อย ความคิดเชิงระบบเป็นกรองแนวคิดที่ช่วยสร้างความชัดเจนของแบบแผนอย่างเต็มที่ และช่วยให้เรามองว่าจะเปลี่ยนแปลงแบบแผนต่างๆ อย่างมีประสิทธิผลได้อย่างไร Senge ได้เสนอว่าความคิดเชิงระบบเป็นวินัยสำหรับการมองภาพรวม กรอบสำหรับการมองระหว่างความสัมพันธ์ ที่เป็นสายโซ่ในระยะยาวของสาเหตุและผลกระทบ เพื่อการมองภายใต้โครงสร้างมากกว่าเหตุการณ์เพื่อการมองแบบแผนของความเปลี่ยนแปลงมากกว่าเป็นการสุ่ม ซึ่ง Marquardt กล่าวว่า ความคิดเชิงระบบโดยเฉพาะพลวัตต่างๆ ของระบบเป็นเครื่องมือที่ทรงพลังในการเอื้อต่อการเรียนรู้เชิงองค์การ พลวัตต่าง ๆ ของระบบตระหนักว่าองค์การเปรียบเสมือนเครือข่ายขนาดใหญ่ของศูนย์ย่อยเป็นการติดต่อประสานภายในการเปลี่ยนแปลงทั้งมีแผนการและไม่มีแผนการเป็นส่วนหนึ่งที่สามารถ กระทบต่อส่วนอื่น ๆ ขององค์การซึ่งบ่อยครั้งทำให้เกิดผลในทางลบตามมาอย่างมาก โดยสรุปความคิดเชิงระบบเป็นความสามารถเรียนรู้กระบวนการคิดอย่างเป็นนิสัย คนหนึ่งมองเหตุการณ์ในองค์การหรือในชีวิต และเห็นรูปแบบของความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งที่ซับซ้อน

6) การสนทนาแบบมีแบบแผน (Dialogue) เป็นการส่งเสริมให้บุคลากรมีเวทีที่จะพูดคุยแลกเปลี่ยนกันเรื่องงาน เพื่อช่วยกันค้นคว้าหาวิธีใหม่ ๆ ในการทำงานแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ซึ่งกันและกันส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาสและกล้าแสดงความคิดเห็นรวมทั้งเป็นการส่งเสริมความเสมอภาคในองค์การด้วยสำหรับองค์ประกอบด้านพลวัตการเรียนรู้นี้ Marquardt ได้ให้ความเห็นว่า องค์การจะต้องให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ ต้องส่งเสริมให้มีการจัดการเรียนรู้ มีการอบรมและเรียนรู้วิธีการทำงานเป็นทีม ประกอบกับบุคลากรจะต้องมีการพัฒนาทักษะในการเรียนรู้ และวิธีการเรียนรู้ สามารถมีวิธีการส่งเสริมและเพิ่มพูนความรู้ให้กับตนเองตลอดจนมีการแลกเปลี่ยนความรู้ความสามารถในการคิดและปฏิบัติงานที่สลับซับซ้อนร่วมกับทีมงานได้อย่างเป็นระบบ

องค์ประกอบที่ 2 การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation)

การปรับเปลี่ยนขององค์การนั้น Marquardt ได้ให้ความเห็นว่า การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ขององค์การที่ผู้บริหารระดับสูงต้องให้การสนับสนุนและส่งเสริมในการ

พัฒนาและเพิ่มพูนความรู้ ทั้งในสายงานและข้ามสายงานมีการทำงานที่จัดองค์การเป็นเป้าหมายหลัก โดยที่บุคลากรทุกคนในองค์การ ต้องมีวัฒนธรรมในการเรียนรู้และให้ความสำคัญ ในการเรียนรู้ร่วมกันทั้งองค์การ องค์ประกอบของการปรับเปลี่ยนองค์การ ได้แก่

วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นภาพในอนาคตและความต้องการที่มุ่งไปสู่ความปรารถนาของสมาชิกทั้งองค์การ ซึ่งองค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์การที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตน ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์การ ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อการเปลี่ยนแปลง

สาเหตุที่สำคัญของการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์การแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากการที่สมาชิกในองค์การได้นำเสนอความหวังและความฝัน โดยกำหนดความหมายและคุณค่าในสิ่งที่ต้องกระทำบนเป้าหมายที่ไม่ยึดติดกับสถานะที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และต้องตั้งเป้าหมายให้สูง เพื่อเป็นเครื่องชี้นำในการรักษากระบวนการเรียนรู้ที่เน้นด้านการพัฒนา ทำให้เกิดการเรียนรู้แบบมุ่งสร้างสิ่งใหม่ ๆ (Generative learning) โดยคิดและมองลึกลงไป นอกจากนั้นยังชี้นำความคิดและการวางแผนกลยุทธ์ด้วยกระบวนการ ให้ผู้เกี่ยวข้องต่างๆ เช่น ผู้บริหาร บุคลากรทุกระดับ ลูกค้า หุ้นส่วน ผู้ถือหุ้น ได้มาร่วมพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมกัน รวมทั้งเพื่อที่จะได้ทราบว่ามีอะไรบ้างที่องค์การจะต้องจัดเก็บและต้องการถ่ายโอนไป และ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ยังเป็นการสนับสนุนให้เกิดการเสี่ยง การทดลอง ในการพยายามหาวิธีใหม่ ๆ ที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่ร่วมคิดร่วมทำ Marquardt ได้สรุปว่าองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่ใช่เครื่องจักร แต่เป็นสิ่งมีชีวิตเช่นเดียวกับมนุษย์ องค์การต้องการความรู้สึกร่วมในเอกลักษณ์และจุดมุ่งหมาย วิสัยทัศน์ควรเป็นการจุดประกายและกระตุ้นให้องค์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีชื่อเสียง การเรียนรู้จึงต้องเป็นส่วนหนึ่งของวิสัยทัศน์

วัฒนธรรมองค์การ (Culture) เป็นความเชื่อ ความคิด และวิธีปฏิบัติของคนในองค์การค่านิยมบรรทัดฐานที่องค์การเป็น ล้วนแต่เป็นวัฒนธรรมองค์การทั้งสิ้น วัฒนธรรมองค์การส่วนใหญ่เป็นเรื่องหนึ่งของการไม่เรียนรู้เช่น ปฏิเสธการเรียนรู้ การเสี่ยง หรือความพยายามต่อวิธีการใหม่ ๆ และการแบ่งปันการเรียนรู้ เป็นต้น ดังนั้นเพื่อที่จะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ค่านิยม วัฒนธรรมต่าง ๆ ดังกล่าวจึงต้องมีการปรับเปลี่ยนจากการที่ค่านิยมเป็นอิทธิพลในการผลักดันให้องค์การบรรลุวิสัยทัศน์ วัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์การที่ประสบความสำเร็จ จะมีระบบค่านิยมต่าง ๆ ที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ระบบดังกล่าวได้แก่ บรรยากาศองค์การที่ซึ่งให้คุณค่าและรางวัลในการเรียนรู้, มีการแบ่งความรับผิดชอบอย่างทั่วถึง, มีความไว้วางใจและความมีอิสระแห่งตน, ให้ผลตอบแทนสำหรับนวัตกรรมใหม่, การทดลองและความเสี่ยง, การสนับสนุนด้านงบประมาณในการฝึกอบรม และพัฒนางานของบุคลากร, ความหลากหลายและการสร้างสรรค์ความมือ, ข้อผูกพันในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ และ

การบริการอย่างต่อเนื่อง, การตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงและภาวะที่ยุ่งเหยิง และคุณภาพชีวิตการทำงาน

วัฒนธรรมองค์การเป็นสิ่งที่ต้องมีการเรียนรู้และการถ่ายทอดสืบต่อกันไป เพื่อให้กระจายไปทั่วทั้งองค์การ เกิดการเรียนรู้ยอมรับและการถ่ายทอดจะค่อยๆพัฒนาไปตามลำดับโดยอาศัยการสื่อสารในองค์การทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

องค์การควรปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมให้เข้ากับเป้าหมายขององค์การ คือ มีค่านิยมและความเชื่อร่วมกันในเรื่องการเรียนรู้เพื่อการปรับเปลี่ยนความสามารถของบุคลากรกลุ่มหรือทีมและเพิ่มสมรรถนะขององค์การในอัตราที่เร่งนำไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยบทบาทของผู้นำก็คือการทำความเข้าใจว่าจะปรับเปลี่ยนและใช้วัฒนธรรมองค์การอย่างไรจึงจะช่วยส่งเสริมให้สมาชิกในองค์การแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน ในความเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ขององค์การ

กลยุทธ์ (Strategy) เป็นวิธีการออกแบบให้เหมาะสมต่อการกำหนดจุดหมายปลายทางในอนาคตหรือสิ่งที่ต้องการจะเป็นในอนาคตวิสัยทัศน์ เป็นสิ่งที่กำหนดก่อนกลยุทธ์หรือ กลยุทธ์เป็นสิ่งที่ขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์เพื่อให้เกิดรูปแบบและทิศทาง กลยุทธ์ต่าง ๆ มีอิทธิพลต่อการเริ่มต้นในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งกลยุทธ์ดังกล่าว ได้แก่ ประสานความสำเร็จของบุคคลและธุรกิจเข้ากับการเรียนรู้ในองค์การอย่างกว้างขวาง, สร้างการเรียนรู้เข้าไปในการปฏิบัติการและกิจกรรมขององค์การ, เชื่อมโยงนโยบายต่างๆ ในการจัดคนในองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้, ตระหนักและให้รางวัลต่อการเรียนรู้, วัดผลและเผยแพร่ผลกระทบ รวมทั้งประโยชน์ต่าง ๆ ที่องค์การจะได้รับ, สร้างโอกาสและให้เวลาในการเรียนรู้ให้เกิดการเรียนรู้ในงานให้มากที่สุด และสร้างสรรค์สภาพแวดล้อมทางกายภาพและช่องว่างสำหรับการเรียนรู้

โครงสร้าง (Structure) ลักษณะโครงสร้างขององค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ความยืดหยุ่นเสรีภาพและโอกาสโครงสร้างขององค์การเป็นความจำเป็นพื้นฐานไปสู่การเรียนรู้หลักที่จะขับเคลื่อนองค์การจะอยู่ที่เสรีภาพ การสนับสนุนและแหล่งทรัพยากร ที่สมาชิกจำเป็นต้องได้รับสิ่งเหล่านี้โดยที่ชิ้นงาน ความต้องการและความเปลี่ยนแปลงของบุคลากรในองค์การ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างซึ่งผู้เกี่ยวข้องทั้งหมดจะได้รับตอบสนองเพิ่มขึ้นอย่างเหมาะสมที่สุดสิ่งที่ดีที่สุดที่ส่งเสริมและให้เกิดการเรียนรู้และการเข้าถึงองค์ความรู้ ก็คือแนวทางในการจัดโครงสร้างองค์การ ซึ่งมีสิ่งที่ต้องคำนึง ได้แก่ การปรับปรุงลำดับขั้นในแนวราบ (Flat Hierarchy), ลดการแบ่งแยกโดยมองเป็นองค์รวม (Holistic), การจัดองค์การและการดำเนินงานให้เป็นรูปแบบโครงการ (Project form), การสร้างเครือข่าย (Networking) ทั้งภายในและภายนอกองค์การ, การจัดการแบบเจ้าของกิจการ (Entrepreneurial) และถอนรากโครงสร้างแบบระบบราชการ (Bureaucracies)

องค์ประกอบที่ 3 การเสริมความรู้แก่บุคคล (People Empowerment)

การเสริมความรู้ ความหมายของการเสริมความรู้นั้น Taylor ได้อธิบายการเสริมความรู้แก่บุคลากรไว้ว่าเป็นกระบวนการในการมอบหมายความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเน้นความสำคัญของการเพิ่มอำนาจว่าเป็นกระบวนการ มิใช่การมอบหมายโดยปราศจากการแนะนำ แต่การเสริมความรู้แก่บุคคลหนึ่งนั้นผู้ได้รับอำนาจจะได้รับมอบหมายความรับผิดชอบ ตลอดจนอำนาจในการบังคับบัญชา เพื่อจะสามารถดำเนินงานตามความรับผิดชอบให้สำเร็จลุล่วง สำหรับองค์ประกอบการเสริมความรู้แก่บุคคลนี้ Marquardt ได้ให้ความเห็นว่า องค์การแห่งการเรียนรู้นั้น ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง ผู้สอนแนะ และมีการทำงานร่วมกับการปฏิบัติงานเป็นทีม ต้องมีการเรียนรู้และการแก้ปัญหาร่วมกัน พร้อมทั้งมีการแลกเปลี่ยนข้อมูล เพื่อรับทราบแนวคิดและเป็นแนวทางการเรียนรู้ที่จะพัฒนาผลผลิตหรือบริการ ในองค์ประกอบการเสริมความรู้แก่สมาชิกองค์การนั้น Marquardt ได้แบ่งออกเป็นองค์ประกอบย่อย 6 องค์ประกอบ ดังนี้

บุคลากร (Employees) หลักในการพิจารณาการเสริมความรู้ให้กับบุคลากร ได้แก่

- ปฏิบัติต่อบุคลากรในฐานะผู้เรียนรู้ บุคลากรที่มีความสามารถและมีวุฒิภาวะ
- ส่งเสริมให้บุคลากรมีอิสระ มีกำลังความสามารถและความกระตือรือร้น
- มอบหมายงานโดยให้ทั้งอำนาจและความรับผิดชอบสูง
- บุคลากรมีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนากลยุทธ์และการวางแผน

ผู้บริหาร/ผู้นำ (Managers/Leaders) ผู้บริหารจะถูกเปลี่ยนจากการควบคุมไปสู่การเรียนรู้ การเสริมความรู้และการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง องค์การแบบใหม่เรียกร้องผู้นำประเภทใหม่ซึ่งมีบทบาทและภาระใหม่ของผู้บริหารองค์การแห่งการเรียนรู้

บทบาทใหม่ของผู้บริหารที่เอื้อให้เกิดเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ผู้สอน ผู้สอนแนะ พี่เลี้ยง ผู้ออกแบบ และผู้ประสานงาน สนับสนุนและผู้นำด้านโครงการและกระบวนการเรียนรู้

สำหรับบทบาทใหม่ของผู้นำได้แก่ ผู้สอนแนะ(Coach) และพี่เลี้ยง (Mentor) เพื่อผลักดันสมาชิกในองค์การแห่งการเรียนรู้ ประเภทของบทบาทจะขึ้นอยู่กับ ความต้องการความช่วยเหลือช่วงเวลาของการเรียนรู้ วิธีการเรียนรู้ กิจกรรมต่างๆที่เกี่ยวข้อง

สำหรับภาระใหม่ของผู้บริหาร ได้แก่ สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ประสานงานที่หลากหลายทีมที่เน้นชิ้นงาน ส่งเสริมความคิดอย่างเป็นระบบ มีมโนมติและแรงบันดาลใจในการเรียนรู้และการปฏิบัติ

ผู้รับบริการ / ลูกค้า (Customers)

ลูกค้านั้นสามารถเป็นแหล่งกำเนิดของข้อมูลข่าวสารและความคิดต่างๆ ที่ควรเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิด ในกระบวนการเรียนรู้และกลยุทธ์ขององค์การ ดังนั้น องค์การแห่งการเรียนรู้ควรที่จะจัดหาโอกาสที่สามารถเข้าถึงการอบรมและการเรียนรู้ เพื่อศึกษาลูกค้าและผลิตภัณฑ์ของลูกค้า รวมทั้ง

สร้างความภักดีจากการเป็นผู้เรียนรู้และหุ้นส่วนกับลูกค้า ส่งเสริมและสนับสนุนความคาดหวังจากลูกค้าจากการปรับปรุงคุณภาพ การปรับปรุงนวัตกรรมใหม่และความรวดเร็ว และมีความกระตือรือร้นในการค้นหาข้อมูลป้อนกลับ คำแนะนำและการให้คำปรึกษากับลูกค้า

คู่ค้า (Suppliers and Vendors)

ความสำเร็จขององค์การที่มีเครือข่ายทางธุรกิจ ไม่เพียงแต่บุคลากรและลูกค้า แต่รวมถึงคู่ค้า การยอมให้ผู้อื่นในสายโซ่ทางธุรกิจได้เรียนรู้ร่วมกันเกี่ยวกับความผูกพัน และนโยบายต่าง ๆ เช่นเดียวกับการจัดการที่เหมาะสม หรือทักษะทางเทคนิค สามารถสร้างคุณค่าให้กับทุก ๆ คนในระยะยาว

พันธมิตร / หุ้นส่วน (Alliances)

ในการแข่งขันระดับโลก มีองค์การที่ปรากฏเพิ่มมากขึ้น การปรากฏเพิ่มขึ้นนั้นได้เพิ่มการประสานการทำงานกันระหว่างองค์การขึ้น ซึ่งเป็นการช่วยเหลือสนับสนุนกันระหว่างองค์การในรูปแบบพันธมิตร ความรู้ที่ได้รับจากการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างองค์การนี้จะสร้างคุณค่าให้กลายมาเป็นการลงทุนระยะยาว ผลกำไรที่มากขึ้น และมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในอนาคต

ชุมชน (Community)

ชุมชนเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ เช่น

- เป็นการเพิ่มพูนภาพลักษณ์ขององค์การในชุมชน
- ความสนใจของชุมชนด้านการทำงานหรือการซื้อจากบริษัท
- เพิ่มประสิทธิภาพของคุณภาพของชีวิตในชุมชน
- การเตรียมกำลังคนในอนาคต
- โอกาสในการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันทรัพยากรต่างๆ ในชุมชน

องค์ประกอบที่ 4 การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

Marquardt ได้สนับสนุนว่า ความรู้ได้กลายเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์การมากกว่าทรัพยากรด้านการเงิน ที่ตั้งทางการตลาด เทคโนโลยีหรือทรัพย์สินอื่น ๆ ความรู้เป็นทรัพยากรหลักที่ใช้ในการทำงาน โดยที่ประเพณี วัฒนธรรม เทคโนโลยี การปฏิบัติการ ระบบต่างๆ และขั้นตอนการทำงานขององค์การล้วนมาจากพื้นฐานของความรู้ความชำนาญทั้งสิ้น

ความรู้ที่ได้จากการจัดการ โดยการใช้ประโยชน์และประยุกต์ใช้ความรู้จากการได้รับความรู้ (Acquired) สร้างองค์ความรู้ (Created) จัดเก็บความรู้ (Storage) และถ่ายโอนความรู้ (Transferred) องค์การจะเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น กระบวนการในระบบย่อยด้านการเรียนรู้ต้องดำเนินไปอย่างมีปฏิสัมพันธ์กัน การกระจายข้อมูลสารสนเทศควรเกิดขึ้นโดยหลายช่องทาง และมีกรอบของเวลาแตกต่างกัน รวมถึงข้อมูลสารสนเทศภายในองค์การควรได้รับการกลั่นกรอง โดยการ

จัดการความรู้นั้นต้องการทั้งวิธีที่เป็นเชิงรุก (Proactive) และเชิงรับ (Reactive) ขั้นตอนในระบบย่อยด้านความรู้นั้นเป็นหัวใจของการเรียนรู้เชิงองค์การเป็นเรื่องที่องค์การแห่งการเรียนรู้ได้สร้างและใช้ความรู้นั้น

การแสวงหาความรู้ (Knowledge Acquisition) โดย Marquardt กล่าวว่าต้องมาจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งภายนอก และภายในองค์การ ดังนี้

1) การรวบรวมความรู้จากภายนอก (External Collection Knowledge)

ปัจจุบันความเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างรวดเร็ว เพื่อการเป็นผู้นำด้านการตลาด องค์การจึงต้องมองออกไปข้างนอกเพื่อปรับปรุงและเกิดความคิดใหม่ๆ อย่างสม่ำเสมอ ด้วยข้อมูลสารสนเทศจากสภาพแวดล้อมภายนอกด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น ใช้มาตรฐานเปรียบเทียบ (Benchmarking) จากองค์การอื่น ๆ การจ้างที่ปรึกษา การรวบรวมข้อมูลจากลูกค้า คู่แข่ง และแหล่งอื่นๆ การตรวจสอบแนวโน้มทางเศรษฐศาสตร์ สังคม และการร่วมมือกับองค์การอื่น ๆ เป็นต้น

2) การรวบรวมความรู้จากภายในองค์การ (Internal Collection of Knowledge)

ความสามารถในการเรียนรู้ขององค์การ ได้กลายเป็นหนึ่งในการเป็นทรัพยากรที่เพิ่มคุณค่าอย่างมีหลักการสำหรับองค์การและการได้มาซึ่งความรู้ในองค์การ ทำได้โดยการให้ความรู้แก่บุคลากร การเรียนรู้จากประสบการณ์และ การเปลี่ยนแปลงในกระบวนการต่างๆ Marquardt ได้เสนอให้คำนึงถึงสิ่งสำคัญ 2 ประการในการแสวงหาความรู้ คือ ความจริงสิ่งที่เกิดขึ้นกับสิ่งที่รวบรวมไว้ไม่ได้มีความสอดคล้องเป็นหนึ่งต่อหนึ่งเสมอไป ข้อมูลสารสนเทศที่ได้รับมาจากทั้งภายนอกและภายในต้องได้รับการกลั่นกรองเสียก่อน และการได้มาซึ่งความรู้อาจได้มาโดยไม่ตั้งใจแต่องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องแสวงหาความรู้ด้วยความตั้งใจ

การสร้างองค์ความรู้ (Knowledge Creation) ขณะที่การแสวงหาความรู้มาปรับใช้นั้น ความรู้โดยทั่วไป การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) เป็นสิ่งที่สร้างขึ้น (Generative) การสร้างความรู้ใหม่ที่เกี่ยวข้องกับแรงผลัก การสัมผัสรู้ การหยั่งรู้ ที่เกิดขึ้นเองในแต่ละบุคคล การสร้างองค์ความรู้ใหม่ควรอยู่ภายใต้หน่วยงานหรือคนในองค์การ ซึ่งหมายถึงทุก ๆ คนสามารถเป็นผู้สร้างองค์ความรู้ได้ซึ่ง Marquardt ได้เสนอรูปแบบในการสร้างองค์ความรู้ ได้แก่ ความรู้ที่คนหนึ่งให้ความรู้ที่ตนรู้นั้นกับผู้อื่น เช่น การทำงานด้วยกันอย่างใกล้ชิด, ความรู้ที่ได้จากการรวม และการสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่ซึ่งรูปแบบนี้อาจจำกัดอยู่ที่การมุ่งเน้นในสิ่งที่มีอยู่แล้ว, ความรู้ที่เป็นการนำความรู้ที่องค์การมีอยู่ ผนวกกับความรู้ของแต่ละบุคคลให้เกิดความรู้ใหม่และแบ่งปันไปทั่วทั้งองค์การ, ความรู้ที่เกิดขึ้นเป็นการภายในโดยที่สมาชิกองค์การค้นพบแนวทางได้เองโดยปริยาย ซึ่งมีกิจกรรมมากมายที่องค์การสามารถดำเนินการเพื่อสร้างความรู้, การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ และการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ และการทดลอง โดยมีโอกาสและการขยายวงกว้างเป็นแรงจูงใจ เรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมา

การจัดเก็บข้อมูลและสืบค้นความรู้ (Knowledge Storage and Retrieval) องค์การควรมีการจัดเก็บความรู้ ซึ่งความรู้ที่เก็บสะสมไว้ควรจะมีโครงสร้างและมีการเก็บข้อมูลไว้เป็นระบบที่สามารถหาและส่งมอบได้อย่างถูกต้องและรวดเร็วทันเวลา และเหมาะสมตามที่ต้องการ โดยมีการจำแนกรายการต่าง ๆ เช่น ข้อเท็จจริง นโยบาย หรือขั้นตอนการปฏิบัติงานบนพื้นฐาน ความจำเป็นในการเรียนรู้

การถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์ (Transfer and Utilization)

การถ่ายโอนและการใช้ประโยชน์จากความรู้ มีความจำเป็นสำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้ ความรู้ควรกระจายและถ่ายทอดไปอย่างรวดเร็วและเหมาะสมทั่วทั้งองค์การ การถ่ายโอนความรู้ โดยตั้งใจมีวิถีทางต่าง ๆ เช่น การเขียนสื่อสาร การฝึกอบรม การประชุมภายใน การสรุปข่าวสาร การสื่อสารภายในองค์การ การเยี่ยมชมงานต่างๆ การหมุนเวียนงาน การเปลี่ยนงาน และระบบพี่เลี้ยง (Mentoring)

องค์ประกอบที่ 5 การนำเทคโนโลยีไปใช้ (Technology Application)

เทคโนโลยีเป็นองค์ประกอบที่สำคัญสำหรับการจัดการความรู้ขององค์การ เทคโนโลยีนับเป็นปัจจัยที่สำคัญมากสำหรับศตวรรษนี้ เพราะองค์การใดก็ตามที่มีอำนาจทางเทคโนโลยีสูง จะทำให้สามารถก้าวล้ำหน้าองค์การอื่นได้ ซึ่งองค์ประกอบย่อยของเทคโนโลยี เพื่อการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่

เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology)

เทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บ ประมวลผล และเผยแพร่สารสนเทศ ซึ่งรวมแล้วก็คือ เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสื่อสารโทรคมนาคมและที่เกี่ยวข้องเข้ามาเป็นเทคโนโลยีสารสนเทศด้วย เช่น เทคโนโลยีไมโครอิเล็กโทรนิกส์ เทคโนโลยีการพิมพ์ เทคโนโลยีการศึกษา เป็นต้น

โดยสรุปเทคโนโลยีสารสนเทศจะครอบคลุมถึงเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบันทึก จัดเก็บ ประมวลผลสืบค้น ส่ง และรับข้อมูล ซึ่งรวมถึงเครื่องมือและอุปกรณ์ต่าง ๆ เช่น คอมพิวเตอร์ อุปกรณ์จัดเก็บข้อมูล บันทึกและสืบค้น เครือข่ายสื่อสาร ข้อมูลอุปกรณ์สื่อสารและโทรคมนาคม เป็นต้น รวมทั้งระบบที่ควบคุมการทำงานของอุปกรณ์เหล่านี้

สำหรับองค์ประกอบ การใช้เทคโนโลยีนั้น Marquardt ได้ให้ความเห็นว่า องค์การจะต้องจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกและเอื้อต่อการเรียนรู้ เช่น ห้องประชุมฝึกอบรมคอมพิวเตอร์ สื่อวิดีทัศน์ โสตทัศนูปกรณ์เสริมการเรียนรู้ มีการจัดตั้งทีมเทคโนโลยีสารสนเทศ และมีการจัดอบรมบุคลากรให้สามารถใช้คอมพิวเตอร์ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเสนอว่าเทคโนโลยีเป็นการกระจายของอำนาจ หน้าที่และการควบคุมในการผลิตสินค้าการประสานงานและการบริการจัดการ เพื่อสามารถประสบความสำเร็จได้ดีกว่า ง่ายกว่าและเร็วขึ้น เทคโนโลยีทำให้เกิดกฎใหม่ในการบริหารการเปลี่ยนแปลง การพัฒนา และการเรียนรู้

เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ (Technology – Based Learning)

ในองค์การแห่งการเรียนรู้ จะใช้ประโยชน์ของเทคโนโลยีซึ่งรวมถึงคอมพิวเตอร์มัลติมิเดีย ระบบวิดีโอที่มีการโต้ตอบและการเรียนรู้ทางไกล อุปกรณ์สื่อสารที่ติดต่อทั้งทางเดียวและสองทาง ระหว่างผู้ให้การศึกษาและผู้เรียน ซึ่งเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ดังกล่าวนั้น จะอยู่ภายใต้การควบคุมของบุคลากรด้วยปฏิบัติการและควบคุมโดยอัตโนมัติที่ใช้ระบบเอกสารแบบออนไลน์ บุคลากรจะสามารถเรียนรู้โดยผ่านเทคโนโลยีมากขึ้นกว่าจากการพัฒนาทรัพยากรบุคคลแบบเดิม ๆ ดังนั้นองค์การใดที่มีการเรียนรู้และสามารถนำเทคโนโลยีไปใช้ควบคู่กับการเรียนรู้นั้น จะมีประโยชน์อย่างยิ่งต่อองค์การ ทั้งความสะดวกรวดเร็ว สามารถติดต่อสื่อสาร รวบรวมข้อมูล การนำข้อมูลมาใช้ได้อย่างทันการ ก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งด้านการผลิต การบริการ การบริหารและการดำเนินการต่าง ๆ องค์การจึงควรเล็งเห็นความสำคัญในการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรในองค์การ ได้มีโอกาสที่จะเรียนรู้ และเพิ่มทักษะในการนำเทคโนโลยีไปใช้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อองค์การต่อไป

ระบบอิเล็กโทรนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน (Electronic Performance Support Systems: EPSS)

EPSS เป็นระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กโทรนิกส์ เป็นการใช้เทคโนโลยีในการบริหารความรู้ และการเพิ่มประสิทธิภาพในการเรียนรู้ที่ยอดเยี่ยมและมีประสิทธิผลที่สุดอีกวิธีหนึ่ง โดยระบบ EPSS จะใช้ฐานข้อมูล (ข้อความ รูปภาพหรือเสียง) และฐานความรู้ ในการรวบรวม จัดเก็บ และเผยแพร่ข้อมูลไปยังส่วนต่างๆขององค์การ เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยใช้ระยะเวลาสั้น ๆ และใช้บุคลากรน้อย ระบบนี้มีส่วนประกอบหลายอย่างอันได้แก่ การฝึกอบรมแบบมีปฏิสัมพันธ์ (Interactive Training) ซอฟต์แวร์เพื่อการประยุกต์ใช้และเพื่อผลิตผล ตลอดจนระบบที่สร้างความเป็นผู้เชี่ยวชาญ และ การให้ข้อมูลป้อนกลับ EPSS สามารถทำงานได้ในหลายลักษณะ โดยมันจะรวมเอาทุกสิ่งทุกอย่างในระบบคอมพิวเตอร์เข้าด้วยกัน เพื่อช่วยให้พนักงานทำการผลิตและซ่อมแซมส่วนต่าง ๆ ของกระบวนการผลิต และช่วยฝ่ายบริการลูกค้าในการคาดคะเนปัญหาของลูกค้า อีกทั้งยังช่วยให้พนักงานสามารถถามคำถามเข้าสู่ตัวระบบได้อย่างถูกต้อง

ประโยชน์ของ EPSS

1) EPSS จะช่วยเพิ่มทักษะทางสังคมและทางปัญญาแก่พนักงาน ด้วยการนำเสนอข้อมูล ความรู้ คำปรึกษา และความช่วยเหลือในเวลาที่จำเป็น

2) ช่วยให้พนักงานเรียนรู้ได้ 3 ลักษณะ คือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การนำเอาข้อมูลป้อนกลับจากระบบมาปรับปรุงแก้ไข พิจารณาทบทวนเกี่ยวกับงานนั้น ๆ ทั้งก่อนใช้งานและหลังจากเกิดข้อผิดพลาดในขณะใช้งาน

3) การสร้างความรู้ใหม่ พนักงานจะพัฒนาเทคนิค วิธีการและขั้นตอนการทำงานใหม่ ๆ

4) การรวบรวมความรู้ EPSS จะช่วยรวบรวมโดยอาศัยกระบวนการต่าง ๆ

ลักษณะองค์การที่มีการเรียนรู้ Marqrardt and Reynolds (1994) ได้กล่าวไว้ว่ามี 11 ลักษณะ (อรุณรัตน์ คันธา, 2550: 36-52) ดังนี้

1. โครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure) ไม่มีขั้นการบังคับบัญชามากเกินไป มีความยืดหยุ่นคล่องตัว มีการพรรณนาหน้าที่ความรับผิดชอบของงานในตำแหน่งที่ยืดหยุ่น เอื้อต่อการจัดตั้งทีมทำงานได้มีโครงสร้างแบบองค์รวมที่มีองค์ประกอบที่ทำหน้าที่ของตนอย่างประสานสัมพันธ์กับองค์ประกอบอื่นๆ เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้เป็นทีม

2. มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์การ (Corporate Learning Culture) การมีบรรยากาศที่ส่งเสริมการทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ แม้จะเสี่ยงต่อการผิดพลาดบ้างก็ตาม ซึ่งการวัดผลสำเร็จการเรียนรู้พิจารณาจากการบูรณาการความคิดทั้งหมดขององค์การเข้าด้วยกัน วัฒนธรรมองค์การ ต้องช่วยให้เกิดการเรียนรู้ในเรื่องความตระหนักในตนเอง (Self-Awareness) การไตร่ตรอง (Self-Reflective) และการสร้างสรรค์ (Creative Way) ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากประสบการณ์ โดยให้คนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายสนับสนุนให้มีการให้ข้อมูลย้อนกลับรวมทั้งมีโอกาสในการพัฒนาตนเองทุกคน รวมทั้งการสนับสนุนด้านขวัญกำลังใจและการเงินจากองค์การ

3. การเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน (Empowerment) การสนับสนุนและเปิดโอกาสให้บุคลากรมีการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจ ลดความรู้สึกต้องพึ่งพิงผู้อื่นในการแก้ปัญหา ขยายการเรียนรู้ของตนให้บังเกิดผลงอกงาม สร้างสรรค์อย่างเต็มที่ กระจายความรับผิดชอบ และการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่ระดับล่าง หรือผู้ปฏิบัติเพื่อให้มีศักยภาพในการเรียนรู้ภายใต้กลยุทธ์ และแผนงานขององค์การ

4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Scanning) คาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีที่จะกระทบต่อสภาพแวดล้อมองค์การไหวตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงแสดงท่วงทีในธุรกิจของตนเองให้มีนัยสำคัญแก่สังคม เลือกเป้าหมายในสภาพแวดล้อมที่องค์การมุ่งที่จะปฏิสัมพันธ์ด้วย

5. ทุกคนมีส่วนสร้างและถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Creation and Transfer) หน้าที่การสร้างนวัตกรรมองค์ความรู้ใหม่ ๆ มิใช่เป็นเพียงหน้าที่ของนักวิจัยและนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เท่านั้นในองค์การแห่งการเรียนรู้ผู้ปฏิบัติทุกคนจะมีบทบาทส่งเสริมความรู้ เรียนรู้จากส่วนอื่น ฝ่ายอื่นจากเครือข่ายสายสัมพันธ์ติดต่อผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่าง ๆ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน มีการสร้างความรู้ใหม่นอกจากจะเกี่ยวข้องกับข่าวสารภายนอกแล้วยังรวมถึงการเรียนรู้และการหยั่งรู้ทางความคิดของแต่ละบุคคลในองค์การอีกด้วย

6. มีเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ (Learning Technology) ประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานในกระบวนการเรียนรู้อย่างทั่วถึง และให้มีการเก็บ ประมวลถ่ายทอดข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง เหมาะสมกับแต่ละบุคคลและสภาพการณ์

7. มุ่งเน้นคุณภาพ (Quality) การที่องค์การให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพโดยรวม ที่เน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้ผลการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจกลายเป็นผลงานที่ดีขึ้น

8. กลยุทธ์ (Strategy) กระบวนการเรียนรู้จะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ทั้งในด้านของการยกร่าง การดำเนินการและการประเมิน ผู้บริหารจะเป็นตัวกำหนดแนวทางปฏิบัติหรือคำตอบไว้ให้

9. บรรยากาศที่สนับสนุน (Support Atmosphere) บรรยากาศที่มุ่งส่งเสริมคุณภาพชีวิตการปฏิบัติงาน คือให้เขาได้พัฒนาศักยภาพของเขาได้อย่างเต็มที่ เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ยอมรับในความแตกต่างของบุคคลให้ความเท่าเทียมเสมอกัน ให้ความเป็นอิสระ สร้างบรรยากาศและแรงงานที่เป็นประชาธิปไตย และการมีส่วนร่วม โดยมีความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคคลและองค์การ

10. มีการทำงานเป็นทีม (Teamwork and Networking) การตระหนักถึงความร่วมมือการแบ่งปันการทำงานเป็นทีม การทำงานแบบเครือข่าย ร่วมมือกันแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่องในระยะยาว และริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ สร้างพลังร่วมกันจะทำให้องค์การอยู่รอดและเจริญเติบโต

11. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Vision) วิสัยทัศน์จะเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งเข้าสู่เป้าหมายอย่างมีเจตจำนง อย่างผูกพันบนพื้นฐานของค่านิยม ปรัชญา ความคิด ความเชื่อที่คล้ายคลึงกัน ส่งผลให้มีการร่วมกันทำกิจกรรมที่มีจุดหมายเดียวกันในที่สุด

2. ข้อมูลเกี่ยวกับกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

2.1 ความเป็นมา

กระทรวงเกษตรและสหกรณ์แห่งราชอาณาจักรไทย (เป็นหน่วยงานราชการไทยประเภทกระทรวง ได้รับการสถาปนาเมื่อวันที่ 1 เมษายนพ.ศ. 2435 ในรัชสมัยของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง จากกระทรวงเกษตรพนิชการ มาเป็นกระทรวงเกษตราธิการ กระทรวงเกษตรพาณิชยการ กระทรวงเศรษฐการ กระทรวงเกษตราธิการ กระทรวงเกษตรจนมาสู่กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ในปัจจุบัน

พระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 ในหมวด 7 มาตรา 18 และพระราชกฤษฎีกาโอนกรมป่าไม้ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ไปเป็นกรมป่าไม้ กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และการปรับปรุงอำนาจหน้าที่และกิจการของกรมทรัพยากรทางทะเลและชายฝั่ง กรมป่าไม้ และกรมอุทยานแห่งชาติสัตว์ป่า และพันธุ์พืช กระทรวงทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม พ.ศ.2546 ได้กำหนดอำนาจหน้าที่ของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ไว้ดังนี้

"กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการเกษตรกรรม การจัดหาแหล่งน้ำ และพัฒนาระบบชลประทาน ส่งเสริม และพัฒนาเกษตรกร ส่งเสริมและพัฒนาระบบสหกรณ์ รวมตลอดทั้ง

กระบวนการผลิตและสินค้าเกษตรกรรม และราชการอื่นที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์หรือส่วนราชการที่สังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์"

2.2 หน่วยงานในสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

การจัดองค์การการบริหารและแบ่งส่วนราชการในสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ได้กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 ซึ่งมีการแบ่งหน่วยงานในสังกัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ดังต่อไปนี้

ส่วนราชการในสังกัด ประกอบด้วย 16 กรม ได้แก่ สำนักงานรัฐมนตรี สำนักงานปลัดกระทรวง กรมการข้าว กรมชลประทาน กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กรมประมง กรมปศุสัตว์ กรมพัฒนาที่ดิน กรมวิชาการเกษตร กรมส่งเสริมการเกษตร กรมส่งเสริมสหกรณ์ กรมหม่อนไหม สำนักงานการปฏิรูปที่ดินเพื่อเกษตรกรรม สำนักงานมาตรฐานสินค้าเกษตรและอาหารแห่งชาติสำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร และกรมฝนหลวงและการบินเกษตร

รัฐวิสาหกิจในสังกัด ประกอบด้วย 5 หน่วยงาน ได้แก่ องค์การตลาดเพื่อเกษตรกร องค์การสะพานปลา องค์การส่งเสริมกิจการโคนมแห่งประเทศไทย องค์การสวนยางและสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยาง

องค์การมหาชนในสังกัด ประกอบด้วย 3 หน่วยงาน ได้แก่ สำนักงานพัฒนาการวิจัยการเกษตร สถาบันวิจัยและพัฒนาพื้นที่สูง และสำนักงานพิพิธภัณฑ์เกษตรเฉลิมพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว

ผู้วิจัยจะดำเนินการศึกษาหน่วยงานในกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กรณีเฉพาะสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ดำเนินงานเกี่ยวกับราชการประจำทั่วไปของกระทรวง

2.3 สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

2.3.1 วิสัยทัศน์ องค์กรสมรรถนะสูงในการอำนวยการและสนับสนุนการพัฒนาการเกษตรและสหกรณ์อย่างบูรณาการ สู่ผลสัมฤทธิ์เพิ่มคุณภาพชีวิตเกษตรกร

2.3.2 วัฒนธรรมองค์การ มีคุณธรรม สร้างสรรค์ พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง รับผิดชอบร่วมกัน

2.3.3 ค่านิยม ซื่อสัตย์ พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง รับฟังความคิดเห็น มุ่งผลสัมฤทธิ์

2.3.4 ประเด็นยุทธศาสตร์

2.3.4.1 การพัฒนาระบบและกลไกการบริหารจัดการด้านการเกษตรและสหกรณ์ให้มีประสิทธิภาพ

2.3.4.2 การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพแก่เกษตรกรให้มีความเข้มแข็ง และคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

2.3.4.3 การพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติการฝนหลวง

2.3.5 หน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ประกอบด้วย 16 หน่วยงาน ได้แก่ กองกลาง กองคลัง กองการเจ้าหน้าที่ กองเกษตรสารนิเทศ กองนโยบายและเทคโนโลยีเพื่อการเกษตรและเกษตรกรรมยั่งยืน ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักงานที่ปรึกษาการเกษตรต่างประเทศ สำนักการเกษตรต่างประเทศ สำนักแผนงานและโครงการพิเศษ สำนักกฎหมาย สำนักตรวจราชการ สำนักตรวจสอบภายใน สำนักบริหารกองทุนเพื่อช่วยเหลือเกษตรกรและรับเรื่องร้องทุกข์ สำนักพัฒนาระบบบริหาร สถาบันเกษตราธิการ และสำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัด

ขอบเขตในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจะเลือกกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 14 หน่วยงาน ซึ่งเป็นหน่วยงานในส่วนกลาง โดยจะไม่ทำการศึกษาในส่วนของสำนักงานที่ปรึกษาการเกษตรต่างประเทศ และสำนักงานเกษตรและสหกรณ์จังหวัด เนื่องจากเป็นหน่วยงานที่ประจำอยู่ในต่างประเทศ และเป็นหน่วยงานในส่วนภูมิภาค

2.3.6 นโยบายและการดำเนินการด้านองค์การแห่งการเรียนรู้

สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มีการนำความรู้ที่ได้จากการจัดการของหน่วยงานโดยนำมาใช้ประโยชน์และประยุกต์ใช้ความรู้จากการได้รับความรู้ สร้างองค์ความรู้ และถ่ายโอนความรู้ ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของ Marquardt ในองค์ประกอบที่ 4 เรื่อง การจัดการความรู้และองค์ประกอบที่ 5 การนำเทคโนโลยีไปใช้ โดยสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ได้มีการนำความรู้ที่ได้จากหน่วยงานต่าง ๆ ในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มาจัดทำเว็ปไซต์เกี่ยวกับการจัดการความรู้ ได้แก่ เว็ปไซต์ http://km.opsmoac.go.th/main.php?filename=index ในเว็บไซต์นี้จะมีข้อมูลเกี่ยวกับการจัดการความรู้ และมีหมวดความรู้ในหลาย ๆ ด้านให้ศึกษา เช่น ความรู้ทางวิชาการ ความรู้จากการฝึกอบรม/ประชุม/สัมมนา การจัดการความรู้และภูมิปัญญาตามวิถีการดำเนินชีวิตโดยยึดหลักเศรษฐกิจพอเพียง ความรู้ในการปฏิบัติการฝนหลวงฯ เป็นต้น เพื่อให้บุคลากรภายในองค์การสามารถนำมาใช้ประโยชน์ เป็นการอำนวยความสะดวก และเอื้อต่อการเรียนรู้โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้มาใช้ รวมทั้งเป็นการเผยแพร่ให้บุคคลภายนอกองค์การได้ทราบ

3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ผู้วิจัยได้ศึกษาผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้ มีดังนี้

3.1 งานวิจัยในประเทศ

กิตติ พลนามอินทร์ (2551: 2, 59-62, 105-121) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษาโรงเรียนบ้านเพี้ยฟานโนนสวรรค์ สังกัดสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสอดคล้องของสภาพปัจจัยส่งเสริมการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนต้นแบบองค์การแห่งการเรียนรู้กับโรงเรียนกรณีศึกษา และเสนอแนวทางการพัฒนาโรงเรียนบ้านเพี้ยฟานโนนสวรรค์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 สู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาแบ่งเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ โรงเรียนต้นแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ เขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 จำนวน 3 โรงเรียน คัดเลือกจากโรงเรียนที่อยู่ในโครงการโรงเรียนในฝัน และโรงเรียนบ้านเพี้ยโนนสวรรค์ เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือ แบบสังเกต แบบสัมภาษณ์ แบบบันทึกข้อมูลจากเอกสารและศึกษาหลักฐานหรือข้อมูลที่อยู่ตามสภาพปกติ การวิเคราะห์ข้อมูล คือ วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบบันทึกภาคสนามและเครื่องมืออื่น ๆ เพื่อตรวจสอบข้อมูลแบบสอบเส้าและนำข้อมูลภาคสนามทั้งหมดจากการสังเกต สัมภาษณ์มาวิเคราะห์ตามกรอบแนวคิดการศึกษาและนำเสนอผลการศึกษาในรูปแบบการรายงานเชิงพรรณนาวิเคราะห์ ผลการศึกษาแสดงให้เห็นสภาพปัจจัยที่ส่งเสริมการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนกรณีศึกษา ดังนี้ 1) วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ กำหนดไว้อย่างสั้นและชัดเจนให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนด แต่ภาคชุมชนยังมีส่วนร่วมน้อย 2) โครงสร้างของโรงเรียน แบ่งขอบข่ายภาระงาน 4 งานจัดระบบที่ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานและส่งเสริมการมีส่วนร่วม 3) เทคโนโลยีและระบบงาน ยังมีการใช้เทคโนโลยีในการพัฒนาระบบค่อนข้างน้อย 4) การปฏิบัติด้านการบริหารใช้หลักการบริหารแบบธรรมาภิบาลโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน 5) การปฏิบัติด้านการจัดการมีระบบงานธุรการที่กะทัดรัด ระบบอำนวยการระบบติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอก การควบคุม กำกับนิเทศและการประกันคุณภาพภายในควรต้องปรับปรุง 6) มีความยืดหยุ่นในการจัดตั้งทีมงาน และบุคลากรทุ่มเทในการทำงาน 7) การพัฒนาครูและทีมงาน มีการพัฒนาครูอย่างต่อเนื่อง แต่ยังไม่มีรูปแบบการพัฒนาทีมงานที่ชัดเจน 8) ภาวะผู้นำทางวิชาการผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้บริหารมืออาชีพกระตุ้นให้ครูใช้วิธีการสอนแบบบูรณาการตอบสนองธรรมชาติของนักเรียนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 9) บรรยากาศและวัฒนธรรมของโรงเรียน มีบรรยากาศแบบมีส่วนร่วม มีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งและความมีเอกภาพ เคารพกันตามลำดับอาวุโส 10) การจูงใจ การเป็นผู้บริหารมืออาชีพสร้างความไว้วางใจ ความรัก ความศรัทธา สามารถจูงใจโน้มน้าวให้ครูปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ 11) เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงานใช้วงจรคุณภาพ P-D-C-A พัฒนาคุณภาพของงาน นำข้อมูลย้อนกลับมาปรับปรุงแก้ไข การดำเนินงานของโรงเรียน

เกศสุดา ใจคำ (2554: 4, 37-38, 60-63) ได้ทำการศึกษาเรื่อง สภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น จังหวัดเชียงใหม่ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตามความคิดเห็นของบุคลากร และศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะของบุคลากรเกี่ยวกับการส่งเสริมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น จังหวัดเชียงใหม่ กลุ่มตัวอย่างคือบุคลากรสายผู้สอนและบุคลากรสายสนับสนุนประจำปีการศึกษา 2553 เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามระดับความเป็นจริงในการปฏิบัติและปัญหา ข้อเสนอแนะในการส่งเสริมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นแบบปลายเปิด สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความเห็นว่ามหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น จังหวัดเชียงใหม่ มีสภาพเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมากทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ด้านรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง ด้านการสร้างและสานวิสัยทัศน์ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านความคิดความเข้าใจเชิงระบบ ส่วนปัญหาเกี่ยวกับการส่งเสริมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่า ด้านมุ่งสู่ความเป็นเลิศ บุคลากร ขาดความกระตือรือร้น ในการพัฒนาปฏิบัติงาน เนื่องจาก ขาดแรงกระตุ้น แรงจูงใจในการทำงาน รวมทั้งขวัญและกำลังใจ ด้านรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง องค์การยึดติดวัฒนธรรมการทำงานแบบเดิม และกลัวการเปลี่ยนแปลง ทำให้ยากต่อการปรับเข้ากับสิ่งใหม่ ๆ ด้านการสร้างและสานวิสัยทัศน์ บุคลากรในองค์การมีอัตราการเข้าและออกงานสูง ทำให้บุคลากรขาดการสานต่อวิสัยทัศน์ และไม่ค่อยรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกับองค์การ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีการแบ่งพรรคแบ่งพวก ความไม่ลงรอยกันของทีมบุคลากร เช่น ความขัดแย้งเรื่องส่วนตัว เรื่องงาน และด้านความคิดความเข้าใจเชิงระบบ บุคลากรขาดความเข้าใจในด้านความคิดความเข้าใจเชิงระบบ สำหรับข้อเสนอแนะในการส่งเสริมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่า ด้านมุ่งสู่ความเป็นเลิศ องค์การควรมีสิ่งกระตุ้น แรงจูงใจในการพัฒนาปฏิบัติงาน เช่น การประกาศเกียรติคุณ การให้รางวัล ด้านรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน รวมถึงเสนอวิธีการทำงานใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาองค์การในด้านต่าง ๆ ด้านการสร้างและสานวิสัยทัศน์ ควรมีการจัดปฐมนิเทศและชี้แจงให้บุคลากรได้เข้าใจ และเห็นความสำคัญของวิสัยทัศน์ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ควรมีการจัดกิจกรรม และร่วมกันทำกิจกรรมให้มากขึ้น เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในองค์การและลดปัญหาความขัดแย้งกัน และด้านความคิดความเข้าใจเชิงระบบ ควรสร้างความตระหนักให้กับบุคลากรในองค์การให้เกิดความคิด ความเข้าใจเชิงระบบ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์การ

โฆษิต เสตะจิต (2549: 4-5, 106) ได้ทำการศึกษาเรื่อง สภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 และเพื่อ

เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน จำแนกตามตำแหน่ง วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงานเกี่ยวกับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรีเขต 3 จำนวน 5 ด้าน กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารและครูผู้สอนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 จำนวน 501 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 4 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสถิติที (t-test) ผลการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนเกี่ยวกับสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 ในภาพรวม 5 ด้าน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับดังนี้ ด้านการแปรรูปองค์การ ด้านพลวัตการเรียนรู้การปฏิบัติงาน ด้านการให้อำนาจ ด้านการจัดการความรู้ ด้านการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหาร และครูผู้สอนเกี่ยวกับสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 ในภาพรวม 5 ด้าน แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า แตกต่างกัน 4 ด้าน คือ ด้านพลวัตการเรียนรู้การปฏิบัติงานด้านการแปรรูปองค์การ ด้านการให้อำนาจ และด้านการจัดการความรู้ ส่วนด้านการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ไม่แตกต่างกัน จำแนกตามวุฒิการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงานไม่แตกต่างกัน

ชนกพรรณ ดิลกโกมล (2546: 3, 142-144, 165-166, 217, 220-222) ได้ทำการวิจัย เรื่อง วัฒนธรรมองค์การกับองค์การแห่งการเรียนรู้: บริบทในบริษัท เบ็ทเทอร์ฟาร์ม่า จำกัด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) สังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การและองค์การแห่งการเรียนรู้ 2) ศึกษาลักษณะวัฒนธรรมองค์การและองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัท เบ็ทเทอร์ฟาร์ม่า จำกัด 3) ศึกษาความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์การและองค์การแห่งการเรียนรู้ 4) นำเสนอกลยุทธ์ในการสร้างวัฒนธรรมองค์การและองค์การแห่งการเรียนรู้ กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานบริษัท เบ็ทเทอร์ฟาร์ม่า จำกัด จำนวน 119 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ผลการวิจัยพบว่า บริษัท เบ็ทเทอร์ฟาร์ม่า จำกัด มีลักษณะวัฒนธรรมองค์การในภาพรวมทั้ง 3 รูปแบบ ได้แก่ ความสามารถในการปรับตัว การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในการปฏิบัติพันธกิจ และความสอดคล้องต้องกัน อยู่ในระดับปานกลาง รวมทั้งระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบริษัท เบ็ทเทอร์ฟาร์ม่า จำกัด อยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อทำการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนพบว่า ลักษณะวัฒนธรรมที่มีความสอดคล้องต้องกันมีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ และสามารถใช้เป็นตัวพยากรณ์ในการคาดคะเนลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งประสิทธิภาพ ของการพยากรณ์มีค่าเท่ากับร้อยละ 39.5

กลยุทธ์ที่สำคัญเป็นอันดับแรกในการสร้างวัฒนธรรมองค์การและองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ การรักษาสมดุลระหว่างการเรียนรู้และความต้องการที่จะได้รับการพัฒนาของทั้งพนักงานและองค์การ

พรทิพย์ ไชยประณิธาน (2553: 4, 51-54, 75-76) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างประเภทของวัฒนธรรมองค์การและการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 โดย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประเภทของวัฒนธรรมองค์การและการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 กลุ่มตัวอย่างคือโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 จำนวน 140 โรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามแบบตรวจสอบรายการและมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การวิเคราะห์สหสัมพันธ์พหุคูณ และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ผลการวิจัยพบว่าวัฒนธรรมองค์การ 8 ประเภท ได้แก่ ความเหลื่อมล้ำของอำนาจ การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ความเป็นปัจเจกนิยม ความเป็นกลุ่มนิยม ลักษณะความเป็นชาย ลักษณะความเป็นหญิง การมุ่งเน้นผลระยะยาว และการมุ่งเน้นผลระยะสั้น ร่วมกันมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยวัฒนธรรมองค์การทั้ง 8 ประเภท สามารถกำหนดความผันแปรของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้ร้อยละ 86 แต่เมื่อทดสอบความสัมพันธ์ของวัฒนธรรมองค์การแต่ละประเภทกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยคุมอิทธิพลของวัฒนธรรมองค์การประเภทอื่นให้คงที่ พบว่ามีวัฒนธรรมองค์การ 5 ประเภท ได้แก่ ความเป็นปัจเจกนิยม ความเป็นกลุ่มนิยม ลักษณะความเป็นชาย ลักษณะความเป็นหญิง และการมุ่งเน้นผลระยะยาว ที่มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และเมื่อทำการคัดเลือกวัฒนธรรมองค์การประเภทต่าง ๆ เข้าสมการพยากรณ์พบว่ามีวัฒนธรรมเพียง 2 ประเภทเท่านั้น คือ วัฒนธรรมองค์การประเภทการมุ่งเน้นผลระยะยาว และลักษณะความเป็นชาย ที่เป็นค่าพยากรณ์ที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด โดยวัฒนธรรมองค์การทั้งสองประเภทร่วมกัน สามารถกำหนดค่าความผันแปรของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ถึงร้อยละ 85

วิรัตน์ ทวีทรัพย์สมบัติ (2552: 3, 72, 160-162) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหาร สังกัดกรมพระธรรมนูญ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหาร สังกัดกรมพระธรรมนูญ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ได้แก่ ด้านความรอบรู้แห่งตน การมีแบบแผนความคิดอ่าน การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้กันเป็นทีม และคิดอย่างเป็นระบบ และเพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหาร ได้แก่ ลักษณะส่วนบุคคล การมีส่วนร่วมในองค์การ และลักษณะทัศนคติส่วนบุคคล กลุ่มตัวอย่าง คือ ข้าราชการทหาร สังกัดกรมพระธรรมนูญ จำนวน 177 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามตามแนวคิดของ Senge สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ

ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่ามัธยฐาน ค่าฐานนิยม ค่าที ผลการวิจัยพบว่าข้าราชการทหารสังกัดพระธรรมนูญ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม มีระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยตามด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ ด้านความรอบรู้แห่งตน การมีแบบแผนความคิดอ่าน การเรียนรู้กันเป็นทีม การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม และการคิดอย่างเป็นระบบ ตามลำดับ และการทดสอบสมมติฐานของการวิจัยในครั้งนี้ พบว่า ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหารฯ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติไปตาม อายุ สังกัดหน่วยงาน ระดับการศึกษา จำนวนวันรับราชการ การฝึกอบรม การเข้าร่วมสัมมนา การเข้าร่วมประชุม การมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของหน่วยงาน ความพอใจต่อการบริหารจัดการของหน่วยงาน ความภูมิใจต่อการปฏิบัติงานในหน่วยงานและความภูมิใจต่อการรับราชการทหาร

สุวรัตน์ รักศีล (2550: 5, 101-102, 125-128) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สภาพองค์การแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษาโรงเรียนชูธรรมานุสรณ์ เขตบางซื่อ กรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบสภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนชูธรรมานุสรณ์ เขตบางซื่อ กรุงเทพมหานคร ตามความคิดเห็นของบุคลากรภายในและภายนอกของโรงเรียนชูธรรมานุสรณ์ กลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลกากรภายในได้แก่ ผู้บริหาร และบุคลากรครู จำนวน 23 คน และกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรภายนอก ซึ่งได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบเจาะจง ได้แก่ ผู้ปกครอง จำนวน 49 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสถิติที ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรภายในและภายนอกในโรงเรียนชูธรรมานุสรณ์ มีความคิดเห็นต่อระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนชูธรรมานุสรณ์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อจัดเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยปรากฏดังนี้ การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล พลวัตแห่งการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์การ การจัดการความรู้ และ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ ตามความคิดเห็นของบุคลากรภายในและภายนอกโรงเรียนชูธรรมานุสรณ์ เขตบางซื่อ กรุงเทพมหานคร ปรากฏว่า บุคลากรภายในและภายนอกมีความคิดเห็นต่อการปฏิบัติเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบพบว่า องค์ประกอบ พลวัตแห่งการเรียนรู้ การจัดการความรู้ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 และมี 2 องค์ประกอบ การปรับเปลี่ยนองค์การ และการเพิ่มอำนาจแก่บุคคลมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

อิสรีย์ พงศ์กมลานนท์ (2551: 4-5, 82-83, 117-120) ได้ทำการศึกษา เรื่อง ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี 2) เปรียบเทียบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ลพบุรี จำแนกตามตำแหน่ง วุฒิการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน คุณลักษณะส่วนบุคคล และขนาดของสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหาร ครู และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี ปีการศึกษา 2551 จำนวน 400 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบที การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่โดยวิธีของเชฟเฟ่ ผลการวิจัยพบว่า ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี โดยภาพรวม มีการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยด้านที่มีระดับการดำเนินงานมากไปน้อย คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านแบบแผนความคิด ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านความรอบรู้แห่งตน และด้านความคิดเชิงระบบ ตามลำดับ ผลการเปรียบเทียบความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี พบว่า เมื่อจำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคล วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ทำงานโดยรวมมีระดับการดำเนินงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในส่วนการจำแนกตามตำแหน่งและขนาดสถานศึกษา โดยรวมมีระดับการดำเนินงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.2 งานวิจัยต่างประเทศ

David (1997: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยได้ศึกษา ในแง่การปฏิบัติกิจกรรมของผู้บริหารในการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมและการปฏิบัติของผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม นอกจากนี้ยัง พบว่า ผลการวิจัยมีลักษณะเฉพาะ ดังนี้ 1) หัวหน้าทีมได้ปฏิบัติบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ โดยการสนับสนุนการร่วมมือ และนำศักยภาพของทีมมาใช้ 3) ผู้นำมีพฤติกรรมที่เหมาะสม 4) มีการท้าทายให้ทีมมีการตั้งคำถามและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน 5) มีการแบ่งปันความรู้และข้อมูลสารสนเทศ เพื่อช่วยในการเรียนรู้ของทีม 6) ผู้นำส่งเสริมให้ทีมมีโอกาสที่จะเรียนรู้ภาพรวม และวิธีปฏิบัติรวมทั้งการตัดสินใจที่มีผลต่อระบบ 7) ผู้นำมีการส่งเสริมให้สมาชิกทีมมีโอกาสเรียนรู้ความเป็นผู้นำด้วยตนเอง จากผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าองค์การต่าง ๆ ควรที่จะมีการสอนผู้บริหารเกี่ยวกับบทบาทในการส่งเสริมองค์การของตน ให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และให้มีการคิดอย่างเป็นระบบ รูปแบบการปฏิบัติของผู้นำมีผลต่อการปฏิบัติของ ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารควรจะสร้างบรรยากาศเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ในที่ทำงาน ความรู้ และระบบข้อมูลสารสนเทศ นับเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะก่อให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้

McCanally & Kimcee (1977: บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่อง การศึกษาในแง่มุมของวัฒนธรรมองค์การซึ่งสนับสนุนในการสร้างสรรค์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาในองค์การแห่งหนึ่งตามแนวคิดทฤษฎีของ Senge ในเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ 4 แบบ การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพที่วิเคราะห์เชิงลึกในองค์การที่ใช้วินัย 5 ประการ ตามแนวคิดของ Senge โดยการเก็บรวบรวมการสัมภาษณ์สมาชิกในองค์การ เอกสาร และการจดบันทึกของนักวิจัย ผลการศึกษาพบว่ามีวัฒนธรรมองค์การ 7 ด้าน ซึ่งมีผลกระทบต่อองค์การใน 4 ด้านที่สำคัญ มีความสัมพันธ์อย่างมากในแง่มุม (Fact) ของวัฒนธรรมองค์การและความสามารถขององค์การที่จะสามารถปฏิบัติตามวินัย 5 ประการ พื้นฐานที่สนับสนุนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้แก่ โปรแกรมการประสานความร่วมมือ (Corporate) การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) การปฏิบัติการที่ได้รับการเลือกสรร (Selection Practices) โปรแกรมการฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development Program) กระบวนการของแต่ละบุคคล (Individual Department Process) และความล่าช้าในระยะก้าวของธุรกิจ (Slowing the Place of The Business) ส่วนพื้นฐานที่ไม่สนับสนุนให้เกิดการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ประกอบไปด้วยความแตกแยกในงานและในแผนกการจำกัดของแหล่งข้อมูล ระบบการติดต่อสื่อสารที่มีจุดอ่อน ความเข้มงวดของเวลารวมทั้งการประสานงานและระยะก้าวทางธุรกิจ (The Pace of The Business)

บทที่ 3
วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ โดยมีองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ พลวัตการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์การ การเสริมความรู้แก่บุคคล การจัดการความรู้ และการนำเทคโนโลยีไปใช้ การดำเนินการวิจัยเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ซึ่งมีขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. ตัวแปรของการวิจัย
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การสร้างและตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
5. การเก็บรวบรวมข้อมูล
6. การวิเคราะห์ข้อมูล
7. ค่าสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้ ได้ศึกษาประชากรและกลุ่มตัวอย่างดังนี้

1.1 ประชากร ได้แก่ ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ พนักงานราชการ และพนักงานจ้างเหมาเอกชนดำเนินงาน ที่สังกัดในส่วนกลางของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ จำนวน 377 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง

1.2.1 การกำหนดจำนวนตัวอย่าง

การกำหนดกลุ่มตัวอย่างผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างจาก กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ พนักงานราชการ พนักงานจ้างเหมาเอกชนดำเนินงาน ที่สังกัดในส่วนกลางของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ จำนวน 14 หน่วยงาน โดยการกำหนดกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมได้มาจากการสุ่มกลุ่มตัวอย่างด้วย สูตร Taro Yamane ซึ่งมีระดับความเชื่อมั่นเป็น 95% จากการคำนวณจะได้กลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัย จำนวน 195 คน

สูตรที่ใช้ $n = \dfrac{N}{1 + Ne^2}$

เมื่อ n = จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

N = จำนวนประชากรทั้งหมด

e = ค่าความคลาดเคลื่อนของการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง

เมื่อแทนค่าสูตรจะได้

$$n = \frac{377}{1 + 377(0.05)^2}$$

$$= 194.079 = 195 \text{ คน}$$

1.2.2 การสุ่มตัวอย่าง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งกลุ่มตัวอย่างออกเป็นกลุ่มจำนวน 14 หน่วยงาน ประกอบด้วย กองกลาง กองคลัง กองการเจ้าหน้าที่ กองเกษตรสารนิเทศ กองนโยบายและเทคโนโลยีเพื่อการเกษตรและเกษตรกรรมยั่งยืน ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร สำนักการเกษตรต่างประเทศ สำนักแผนงานและโครงการพิเศษ สำนักกฎหมาย สำนักตรวจราชการ สำนักตรวจสอบภายใน สำนักบริหารกองทุนเพื่อช่วยเหลือเกษตรกรและรับเรื่องร้องทุกข์ สำนักพัฒนาระบบบริหาร และสถาบันเกษตราธิการ ด้วยวิธีการ 2 ขั้นตอน คือ 1) เลือกหน่วยตัวอย่างแบบสัดส่วน (Quata Sampling) 2) สุ่มตัวอย่าง แต่ละชั้นด้วยการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) แบบไม่แทนที่ โดยสุ่มตัวอย่างในแต่ละหน่วยงานให้ได้ตามจำนวนตัวอย่างและใช้การจับฉลาก (สำรองจำนวนตัวอย่างหน่วยงานละ 5 คน) ประชากรทั้งหมด 377 คน จะได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 200 คน ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

หน่วยงาน	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
กองกลาง	26	14
กองคลัง	59	31
กองการเจ้าหน้าที่	47	25
กองเกษตรสารนิเทศ	20	11
กองนโยบายและเทคโนโลยีฯ	23	12
ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	18	10
สำนักการเกษตรต่างประเทศ	25	13
สำนักแผนงานและโครงการพิเศษ	42	22
สำนักกฎหมาย	17	9

หน่วยงาน	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
สำนักตรวจราชการ	18	10
สำนักตรวจสอบภายใน	21	11
สำนักบริหารกองทุนฯ	21	11
สำนักพัฒนาระบบบริหาร	13	7
สถาบันเกษตราธิการ	27	14
รวม	**377**	**200**

2. ตัวแปรของการวิจัย

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย ตัวแปรอิสระ และตัวแปรตาม ดังนี้

2.1 ตัวแปรอิสระ เป็นตัวแปรเกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน ระดับตำแหน่งงาน และหน่วยงานที่สังกัด

2.2 ตัวแปรตาม เป็นตัวแปรเกี่ยวกับระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ทั้ง 5 องค์ประกอบตามแนวคิดของ Marquardt ประกอบด้วย พลวัตการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์การ การเสริมความรู้แก่บุคคล การจัดการความรู้ และการนำเทคโนโลยีไปใช้

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามที่ประกอบด้วย 3 ตอน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน ระดับตำแหน่งงาน และหน่วยงานที่สังกัด มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยปรับปรุงขึ้นจากแบบสอบถามของ Marquardt โดยวัดองค์การแห่งการเรียนรู้ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ พลวัตการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์การ การเสริมความรู้แก่บุคคล การจัดการความรู้ และการนำเทคโนโลยีไปใช้ โดยกำหนดเกณฑ์การวัดระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่าชนิด 5 ระดับ โดยการเปรียบเทียบเกณฑ์ ดังนี้

ระดับการเรียนรู้มากที่สุด	กำหนดคะแนนเท่ากับ	5
ระดับการเรียนรู้มาก	กำหนดคะแนนเท่ากับ	4
ระดับการเรียนรู้ปานกลาง	กำหนดคะแนนเท่ากับ	3
ระดับการเรียนรู้น้อย	กำหนดคะแนนเท่ากับ	2
ระดับการเรียนรู้น้อยที่สุด	กำหนดคะแนนเท่ากับ	1

ตอนที่ 3 แบบสอบถามแบบการแสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

4. การสร้างและตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การสร้างเครื่องมือในการวิจัย มีขั้นตอนในการสร้าง ดังนี้

4.1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้

4.2 สร้างแบบสอบถามองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยปรับปรุงมาจากแบบสอบถามของ Marquardt

4.3 นำแบบสอบถามที่สร้าง ให้อาจารย์ที่ปรึกษา และผู้เชี่ยวชาญ พิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity)

4.4 นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับบุคลากรของกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ (เป็นบุคลากรของสำนักงานรัฐมนตรี) จำนวน 30 คน ซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ นำผลที่ได้มาวิเคราะห์หาความเชื่อมั่น (Reliability) แบบสัมประสิทธิ์แอลฟา โดยค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .905

4.5 นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพและปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์แล้วไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยต่อไป

5. การเก็บรวบรวมข้อมูล

5.1 ข้อมูลปฐมภูมิ

5.1.1 ขอรับหนังสือประสานงานอย่างเป็นทางการจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขอรับการสนับสนุนในการทำวิจัยจากสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

5.1.2 นำหนังสือขอรับการสนับสนุนส่งให้แก่หน่วยงานในสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ และทำการเก็บรวบรวมข้อมูล

5.2 ข้อมูลทุติยภูมิ โดยการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีและแนวความคิดเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จากตำรา เอกสารของทางราชการ งานวิจัย วิทยานิพนธ์ เอกสารอื่นๆ และข้อมูลจากเว็บไซต์ต่าง ๆ ในอินเทอร์เน็ต

6. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล เมื่อได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาจากกลุ่มเป้าหมาย ผู้วิจัยจะนำมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับขั้นตอน ดังต่อไปนี้

6.1 รวบรวมข้อมูลทั้งหมดมาทำการตรวจสอบทีละแบบสอบถาม เพื่อพิจารณาความถูกต้องของคำตอบในแต่ละประเด็น พร้อมทั้งทำการกำหนดรหัส เพื่อนำมาใช้ในการคำนวณทางสถิติ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

6.2 นำผลการคำนวณมาสร้างตาราง ทำการอ่านค่าแปลความหมายและวิเคราะห์ผล

เกณฑ์การแปลความหมายและวิเคราะห์ผล การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ แบ่งเป็น 5 ระดับ โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ดังนี้

4.50 - 5.00	หมายถึง มีการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากที่สุด
3.50 - 4.49	หมายถึง มีการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มาก
2.50 - 3.49	หมายถึง มีการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ปานกลาง
1.50 - 2.49	หมายถึง มีการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้น้อย
1.00 - 1.49	หมายถึง มีการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้น้อยที่สุด

6.3 อภิปรายผลของข้อมูลที่ได้รับ เพื่อนำไปสู่การพิจารณาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และเป็นแนวทางในการพัฒนา ปรับปรุงและเสริมสร้างการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

7. ค่าสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

7.1 ค่าร้อยละ (Percentage)

7.2 ค่าเฉลี่ย (Mean)

7.3 ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

7.4 การทดสอบสมมติฐานที่เป็นความแตกต่าง โดยใช้ค่าที (t-test)

7.5 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA)

7.6 การทดสอบค่าความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ Scheffe

บทที่ 4
การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจากข้าราชการ ลูกจ้างประจำ พนักงานราชการ และพนักงานจ้างเหมาเอกชนฯ ในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ จำนวน 200 คน ได้กลับคืนมาครบทุกฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 จากแบบสอบถามทั้งหมด ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความครบถ้วนของแบบสอบถามก่อนนำไปวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป โดยผลการวิเคราะห์ข้อมูล มีดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในแต่ละองค์ประกอบ

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ในการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป ประกอบด้วยลักษณะส่วนบุคคล ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม		
ลักษณะส่วนบุคคล	**n = 200**	
	จำนวน(คน)	**ร้อยละ**
- เพศ		
หญิง	147	73.5
ชาย	53	26.5
รวม	200	100
- อายุ		
ต่ำกว่า 25 ปี	13	6.5
25-30 ปี	60	30
31-40 ปี	79	39.5
41-50 ปี	32	16
51 ปี ขึ้นไป	16	8
รวม	200	100

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม		
ลักษณะส่วนบุคคล	**n = 200**	
	จำนวน(คน)	**ร้อยละ**
- ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	27	13.5
ปริญญาตรี	125	62.5
สูงกว่าปริญญาตรี	48	24
รวม	200	100
- ระยะเวลาในการทำงาน		
ต่ำกว่า 5 ปี	81	40.5
5-10 ปี	62	31
10 ปี ขึ้นไป	57	28.5
รวม	200	100
- ระดับตำแหน่งงาน		
ข้าราชการ ระดับปฏิบัติงาน/ปฏิบัติการ	52	26
ข้าราชการ ระดับชำนาญงาน/ชำนาญการ	41	20.5
ข้าราชการ ระดับอาวุโส/ชำนาญการพิเศษ	9	4.5
ลูกจ้างประจำ	12	6
พนักงานราชการ	58	29
พนักงานจ้างเหมาเอกชนดำเนินงาน	28	14
รวม	200	100
- หน่วยงานที่สังกัด		
กองกลาง	14	7
กองคลัง	31	15.5
กองการเจ้าหน้าที่	25	12.5
สำนักตรวจราชการ	10	5
กองเกษตรสารนิเทศ	11	5.5
กองนโยบายและเทคโนโลยีฯ	12	6
ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	10	5
สำนักเกษตรต่างประเทศ	13	5.5
สำนักกฎหมาย	9	4.5
สำนักพัฒนาระบบบริหาร	7	3.5
สำนักแผนงานและโครงการพิเศษ	22	11
สำนักตรวจสอบภายใน	11	5.5
สำนักบริหารกองทุนฯ	11	5.5
สถาบันเกษตราธิการ	14	7
รวม	200	100

จากตารางที่ 2 กลุ่มตัวอย่างในหน่วยงานต่างๆ ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 73.5) มากกว่าเพศชาย (ร้อยละ 26.5) ซึ่งมีอายุระหว่าง 31-40 ปี (ร้อยละ 39.5) ระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 62.5) มีระยะเวลาในการทำงานต่ำกว่า 5 ปี (ร้อยละ 40.5) และมีระดับตำแหน่งงาน เป็นพนักงานราชการ (ร้อยละ 29) ซึ่งมีสัดส่วนใกล้เคียงกับข้าราชการระดับปฏิบัติงาน/ปฏิบัติการ (ร้อยละ 26)

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ในการวิเคราะห์ระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้วยการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยตัวแปรต่าง ๆ (ตารางที่ 3)

ตารางที่ 3 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยตัวแปรต่างๆ ของระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ตัวแปร	**n = 200**		**ระดับ**	**ลำดับ**
	$\overline{X}$	**S.D.**		
พลวัตการเรียนรู้	3.6633	.56575	มาก	2
การปรับเปลี่ยนองค์การ	3.4720	.62644	ปานกลาง	5
การเสริมความรู้แก่บุคคล	3.4763	.71890	ปานกลาง	4
การจัดการความรู้	3.5073	.68232	มาก	3
การนำเทคโนโลยีไปใช้	3.7247	.71924	มาก	1
รวม	**3.56842**	**.66253**	**มาก**	

จากตารางที่ 3 ระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยสามารถแยกเป็นแต่ละองค์ประกอบได้คือ การนำเทคโนโลยีไปใช้มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ในองค์ประกอบด้านพลวัตการเรียนรู้ การจัดการความรู้ การเสริมความรู้แก่บุคคล มีค่าเฉลี่ยรองลงมาตามลำดับ และด้านการปรับเปลี่ยนองค์การมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในแต่ละองค์ประกอบ

ในการเปรียบเทียบระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในแต่ละองค์ประกอบ ประกอบด้วยการเปรียบเทียบระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และการทดสอบค่าความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีของ Scheffe (ตารางที่ 4-13)

ตารางที่ 4 การเปรียบเทียบระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามเพศ

ตัวแปร	หญิง n = 147		ชาย n = 53		t	Sig (2 tailed)
	$\overline{X}$	S.D.	$\overline{X}$	S.D.		
พลวัตการเรียนรู้	54.6463	8.91728	55.7925	7.16659	-.842	.401
การปรับเปลี่ยนองค์การ	51.9320	9.62492	52.4906	8.80695	-.370	.712
การเสริมความรู้แก่บุคคล	52.0680	11.52998	52.3585	8.46735	-.168	.867
การจัดการความรู้	52.5170	10.80421	52.8679	8.54634	-.213	.831
การนำเทคโนโลยีไปใช้	55.2041	10.89045	57.7170	10.37819	- 1.458	.146

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 **มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 4 การเปรียบเทียบระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามเพศ พบว่าเพศหญิงและเพศชายมีระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ทั้ง 5 องค์ประกอบไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 5 การเปรียบเทียบระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามอายุ

ตัวแปร	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS.	F	Sig.
พลวัตการเรียนรู้	ระหว่างกลุ่ม	205.665	4	51.416	.710	.586
	ภายในกลุ่ม	14125.835	195	72.440		
	รวม	14331.500	199			
การปรับเปลี่ยนองค์การ	ระหว่างกลุ่ม	162.462	4	40.616	.455	.769
	ภายในกลุ่ม	17408.258	195	89.273		
	รวม	17570.720	199			
การเสริมความรู้แก่บุคคล	ระหว่างกลุ่ม	200.966	4	50.242	.427	.789
	ภายในกลุ่ม	22939.829	195	117.640		
	รวม	23140.795	199			
การจัดการความรู้	ระหว่างกลุ่ม	513.794	4	128.448	1.232	.299
	ภายในกลุ่ม	20331.786	195	104.266		
	รวม	20845.580	199			
การนำเทคโนโลยีไปใช้	ระหว่างกลุ่ม	1381.012	4	345.253	3.091*	.017
	ภายในกลุ่ม	21781.608	195	111.701		
	รวม	23162.620	199			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 **มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 5 การเปรียบเทียบระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามอายุ พบว่า อายุที่แตกต่างกันทำให้พลวัตการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์การ การเสริมความรู้แก่บุคคลและการจัดการความรู้ ไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านการนำเทคโนโลยีไปใช้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงได้ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ Scheffe ดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 การเปรียบเทียบความแตกต่างด้านการนำเทคโนโลยีไปใช้ จำแนกตามอายุเป็นรายคู่

(I) อายุ	(J) อายุ	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
ต่ำกว่า 25 ปี	25-30 ปี	6.12051	3.23327	.467	-3.9348	16.1758
	31-40 ปี	7.79942	3.16327	.198	-2.0382	17.6371
	41-50 ปี	8.18510	3.47606	.240	-2.6253	18.9955
	51 ปีขึ้นไป	13.21635*	3.94634	.027	.9434	25.4893
25-30 ปี	ต่ำกว่า 25 ปี	-6.12051	3.23327	.467	-16.1758	3.9348
	31-40 ปี	1.67890	1.80986	.930	-3.9497	7.3075
	41-50 ปี	2.06458	2.31351	.939	-5.1303	9.2595
	51 ปีขึ้นไป	7.09583	2.97371	.228	-2.1523	16.3440
31-40 ปี	ต่ำกว่า 25 ปี	-7.79942	3.16327	.198	-17.6371	2.0382
	25-30 ปี	-1.67890	1.80986	.930	-7.3075	3.9497
	41-50 ปี	.38568	2.21463	1.000	-6.5017	7.2731
	51 ปีขึ้นไป	5.41693	2.89745	.481	-3.5940	14.4279
41-50 ปี	ต่ำกว่า 25 ปี	-8.18510	3.47606	.240	-18.9955	2.6253
	25-30 ปี	-2.06458	2.31351	.939	-9.2595	5.1303
	31-40 ปี	-.38568	2.21463	1.000	-7.2731	6.5017
	51 ปีขึ้นไป	5.03125	3.23604	.660	-5.0327	15.0952
51 ปีขึ้นไป	ต่ำกว่า 25 ปี	-13.21635*	3.94634	.027	-25.4893	-.9434
	25-30 ปี	-7.09583	2.97371	.228	-16.3440	2.1523
	31-40 ปี	-5.41693	2.89745	.481	-14.4279	3.5940
	41-50 ปี	-5.03125	3.23604	.660	-15.0952	5.0327

*แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 6 เมื่อทดสอบความแตกต่างด้านการนำเทคโนโลยีไปใช้ จำแนกตามอายุเป็นรายคู่ พบว่า กลุ่มอายุต่ำกว่า 25 ปีมีการนำเทคโนโลยีไปใช้มากกว่ากลุ่มอายุ 51 ปีขึ้นไป

ตารางที่ 7 การเปรียบเทียบระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามระดับการศึกษา

ตัวแปร	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS.	F	Sig.
พลวัตการเรียนรู้	ระหว่างกลุ่ม	414.325	2	207.162	2.932	.056
	ภายในกลุ่ม	13917.175	197	70.646		
	รวม	14331.500	199			
การปรับเปลี่ยนองค์การ	ระหว่างกลุ่ม	625.262	2	312.631	3.635*	.028
	ภายในกลุ่ม	16945.458	197	86.018		
	รวม	17570.720	199			
การเสริมความรู้แก่บุคคล	ระหว่างกลุ่ม	657.630	2	328.815	2.881	.058
	ภายในกลุ่ม	22483.165	197	114.128		
	รวม	23140.795	199			
การจัดการความรู้	ระหว่างกลุ่ม	410.117	2	205.059	1.977	.141
	ภายในกลุ่ม	20435.463	197	103.733		
	รวม	20845.580	199			
การนำเทคโนโลยีไปใช้	ระหว่างกลุ่ม	331.551	2	165.776	1.430	.242
	ภายในกลุ่ม	22831.069	197	115.894		
	รวม	23162.620	199			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 **มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 7 การเปรียบเทียบระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า ด้านพลวัตการเรียนรู้ การเสริมความรู้แก่บุคคลการจัดการความรู้ และการนำเทคโนโลยีไปใช้ไม่แตกต่างกัน ส่วนระดับการศึกษาที่แตกต่างกันทำให้การปรับเปลี่ยนองค์การแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงได้ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ Scheffe ดังตารางที่ 8

ตารางที่ 8 การเปรียบเทียบความแตกต่างด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ จำแนกตามระดับการศึกษาเป็นรายคู่

(I) ระดับการศึกษา	(J) ระดับการศึกษา	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	-2.86311	1.96824	.349	-7.7177	1.9915
	สูงกว่าปริญญาตรี	-5.84028*	2.23111	.034	-11.3433	-.3373
ปริญญาตรี	ต่ำกว่าปริญญาตรี	2.86311	1.96824	.349	-1.9915	7.7177
	สูงกว่าปริญญาตรี	-2.97717	1.57486	.170	-6.8615	.9072
สูงกว่าปริญญาตรี	ต่ำกว่าปริญญาตรี	5.84028*	2.23111	.034	.3373	11.3433
	ปริญญาตรี	2.97717	1.57486	.170	-.9072	6.8615

*แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 8 เมื่อทดสอบความแตกต่างด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ จำแนกตามระดับการศึกษาเป็นรายคู่พบว่า กลุ่มที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี จะมีความคิดด้านการปรับเปลี่ยนองค์การสูงกว่าระดับต่ำกว่าปริญญาตรี

ตารางที่ 9 การเปรียบเทียบระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามระยะเวลาในการทำงาน

ตัวแปร	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS.	F	Sig.
พลวัตการเรียนรู้	ระหว่างกลุ่ม	839.878	2	419.939	6.132**	.003
	ภายในกลุ่ม	13491.622	197	68.485		
	รวม	14331.500	199			
การปรับเปลี่ยนองค์การ	ระหว่างกลุ่ม	1167.980	2	583.990	7.014**	.001
	ภายในกลุ่ม	16402.740	197	83.263		
	รวม	17570.720	199			
การเสริมความรู้แก่บุคคล	ระหว่างกลุ่ม	1145.193	2	572.597	5.128**	.007
	ภายในกลุ่ม	21995.602	197	111.653		
	รวม	23140.795	199			
การจัดการความรู้	ระหว่างกลุ่ม	924.095	2	462.047	4.569*	.011
	ภายในกลุ่ม	19921.485	197	101.124		
	รวม	20845.580	199			
การนำเทคโนโลยีไปใช้	ระหว่างกลุ่ม	1802.518	2	901.259	8.312**	.000
	ภายในกลุ่ม	21360.102	197	108.427		
	รวม	23162.620	199			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 **มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 9 การเปรียบเทียบระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามระยะเวลาในการทำงาน พบว่า ระยะเวลาในการทำงานที่แตกต่างกันทำให้พลวัตการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์การ การเสริมความรู้แก่บุคคลและการนำเทคโนโลยีไปใช้ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนระยะเวลาในการทำงานที่แตกต่างกันทำให้การจัดการความรู้ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงได้ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ Scheffe ดังตารางที่ 10

ตารางที่ 10 การเปรียบเทียบความแตกต่างทั้ง 5 ด้าน จำแนกตามระยะเวลาในการทำงาน เป็นรายคู่

Dependent Variable	(I) expwork	(J) expwork	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval Lower Bound	95% Confidence Interval Upper Bound
พลวัตการเรียนรู้	ต่ำกว่า 5 ปี	5-10 ปี	3.42254	1.39646	.052	-.0218	6.8669
		10 ปีขึ้นไป	4.72645*	1.43073	.005	1.1976	8.2553
	5-10 ปี	ต่ำกว่า 5 ปี	-3.42254	1.39646	.052	-6.8669	.0218
		10 ปีขึ้นไป	1.30390	1.51859	.692	-2.4416	5.0495
	10 ปีขึ้นไป	ต่ำกว่า 5 ปี	-4.72645*	1.43073	.005	-8.2553	-1.1976
		5-10 ปี	-1.30390	1.51859	.692	-5.0495	2.4416
การปรับเปลี่ยนองค์การ	ต่ำกว่า 5 ปี	5-10 ปี	3.31382	1.53977	.101	-.4840	7.1116
		10 ปีขึ้นไป	5.81806*	1.57756	.001	1.9271	9.7091
	5-10 ปี	ต่ำกว่า 5 ปี	-3.31382	1.53977	.101	-7.1116	.4840
		10 ปีขึ้นไป	2.50424	1.67442	.329	-1.6257	6.6342
	10 ปีขึ้นไป	ต่ำกว่า 5 ปี	-5.81806*	1.57756	.001	-9.7091	-1.9271
		5-10 ปี	-2.50424	1.67442	.329	-6.6342	1.6257
การเสริมความรู้แก่บุคคล	ต่ำกว่า 5 ปี	5-10 ปี	4.27419	1.78305	.059	-.1237	8.6721
		10 ปีขึ้นไป	5.36842*	1.82681	.015	.8626	9.8742
	5-10 ปี	ต่ำกว่า 5 ปี	-4.27419	1.78305	.059	-8.6721	.1237
		10 ปีขึ้นไป	1.09423	1.93899	.853	-3.6882	5.8767
	10 ปีขึ้นไป	ต่ำกว่า 5 ปี	-5.36842*	1.82681	.015	-9.8742	-.8626
		5-10 ปี	-1.09423	1.93899	.853	-5.8767	3.6882
การจัดการความรู้	ต่ำกว่า 5 ปี	5-10 ปี	2.62326	1.69690	.305	-1.5621	6.8086
		10 ปีขึ้นไป	5.22937*	1.73855	.012	.9413	9.5175
	5-10 ปี	ต่ำกว่า 5 ปี	-2.62326	1.69690	.305	-6.8086	1.5621
		10 ปีขึ้นไป	2.60611	1.84530	.371	-1.9453	7.1575
	10 ปีขึ้นไป	ต่ำกว่า 5 ปี	-5.22937*	1.73855	.012	-9.5175	-.9413
		5-10 ปี	-2.60611	1.84530	.371	-7.1575	1.9453
การนำเทคโนโลยีไปใช้	ต่ำกว่า 5 ปี	5-10 ปี	5.14556*	1.75711	.015	.8117	9.4794
		10 ปีขึ้นไป	6.85835*	1.80023	.001	2.4181	11.2986
	5-10 ปี	ต่ำกว่า 5 ปี	-5.14556*	1.75711	.015	-9.4794	-.8117
		10 ปีขึ้นไป	1.71279	1.91077	.670	-3.0001	6.4257
	10 ปีขึ้นไป	ต่ำกว่า 5 ปี	-6.85835*	1.80023	.001	-11.2986	-2.4181
		5-10 ปี	-1.71279	1.91077	.670	-6.4257	3.0001

*แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 10 เมื่อทดสอบความแตกต่างทั้ง 5 ด้าน จำแนกตามระยะเวลาในการทำงานเป็นรายคู่ พบว่า 1) กลุ่มที่มีระยะเวลาในการทำงานต่ำกว่า 5 ปี จะมีพลวัตการเรียนรู้มากกว่ากลุ่มที่มีระยะเวลาในการทำงาน10 ปีขึ้นไป 2) กลุ่มที่มีระยะเวลาในการทำงานต่ำกว่า 5 ปี จะมีความคิดด้านการปรับเปลี่ยนองค์การมากกว่ากลุ่มที่มีระยะเวลาในการทำงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป 3) กลุ่มที่มีระยะเวลาในการทำงานต่ำกว่า 5 ปี จะมีความคิดด้านการเสริมความรู้แก่บุคคลมากกว่ากลุ่มที่มีระยะเวลาในการทำงาน 10 ปีขึ้นไป 4) กลุ่มที่มีระยะเวลาในการทำงานต่ำกว่า 5 ปี จะมีความคิดด้านการจัดการความรู้มากกว่ากลุ่มที่มีระยะเวลาในการทำงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป 5) กลุ่มที่มีระยะเวลาในการทำงานต่ำกว่า 5 ปี จะมีการนำเทคโนโลยีไปใช้มากกว่ากลุ่มที่มีระยะเวลาในการทำงาน 5 – 10 ปี ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า กลุ่มที่มีระยะเวลาในการทำงานต่ำกว่า 5 ปี จะมีพลวัตการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์การ การเสริมความรู้แก่บุคคลและการจัดการความรู้มากกว่ากลุ่มที่มีระยะเวลาในการทำงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป และกลุ่มที่มีระยะเวลาในการทำงานต่ำกว่า 5 ปี จะมีการนำเทคโนโลยีไปใช้มากกว่ากลุ่มที่มีระยะเวลาในการทำงาน 5 – 10 ปี

ตารางที่ 11 การเปรียบเทียบระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน

ตัวแปร	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS.	F	Sig.
พลวัตการเรียนรู้	ระหว่างกลุ่ม	809.743	5	161.949	2.324*	.045
	ภายในกลุ่ม	13521.757	194	69.700		
	รวม	14331.500	199			
การปรับเปลี่ยนองค์การ	ระหว่างกลุ่ม	1153.249	5	230.650	2.726*	.021
	ภายในกลุ่ม	16417.471	194	84.626		
	รวม	17570.720	199			
การเสริมความรู้แก่บุคคล	ระหว่างกลุ่ม	1018.655	5	203.731	1.787	.117
	ภายในกลุ่ม	22122.140	194	114.032		
	รวม	23140.795	199			
การจัดการความรู้	ระหว่างกลุ่ม	1850.257	5	370.051	3.779**	.003
	ภายในกลุ่ม	18995.323	194	97.914		
	รวม	20845.580	199			
การนำเทคโนโลยีไปใช้	ระหว่างกลุ่ม	1043.418	5	208.684	1.830	.109
	ภายในกลุ่ม	22119.202	194	114.017		
	รวม	23162.620	199			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 **มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 11 การเปรียบเทียบระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามระดับตำแหน่งงาน พบว่า ระดับตำแหน่งงานที่แตกต่างกันทำให้การเสริมความรู้แก่บุคคลและการนำ

เทคโนโลยีไปใช้ไม่แตกต่างกัน ส่วนการจัดการความรู้ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในด้านพลวัตการเรียนรู้ และการปรับเปลี่ยนองค์การ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงได้ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ Scheffe ดังตารางที่ 12

ตารางที่ 12 การเปรียบเทียบความแตกต่างด้านพลวัตการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์การ และการจัดการความรู้ จำแนกตามระดับตำแหน่งงานเป็นรายคู่

พลวัตการเรียนรู้ (I) ระดับตำแหน่งงาน	(J) ระดับตำแหน่งงาน	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
ขรก ปฏิบัติงาน/ปฏิบัติการ	ขรก.ชำนาญงาน/ชำนาญการ	4.16370*	1.74367	.340	-1.6986	10.0260
	ขรก.อาวุโส/ชำนาญการพิเศษ	-1.29701	3.01410	.999	-11.4305	8.8365
	ลูกจ้างประจำ	6.31410	2.67370	.354	-2.6750	15.3032
	พนักงานราชการ	3.56698	1.59440	.418	-1.7934	8.9274
	พนักงานจ้างเหมาเอกชนฯ	2.30220	1.95695	.925	-4.2771	8.8815
ขรก.ชำนาญงาน/ชำนาญการ	ขรก ปฏิบัติงาน/ปฏิบัติการ	-4.16370*	1.74367	.340	-10.0260	1.6986
	ขรก.อาวุโส/ชำนาญการพิเศษ	-5.46070	3.07318	.676	-15.7928	4.8714
	ลูกจ้างประจำ	2.15041	2.74013	.987	-7.0620	11.3628
	พนักงานราชการ	-.59672	1.70344	1.000	-6.3237	5.1303
	พนักงานจ้างเหมาเอกชนฯ	-1.86150	2.04677	.975	-8.7428	5.0198
ขรก.อาวุโส/ชำนาญการพิเศษ	ขรก ปฏิบัติงาน/ปฏิบัติการ	1.29701	3.01410	.999	-8.8365	11.4305
	ขรก.ชำนาญงาน/ชำนาญการ	5.46070	3.07318	.676	-4.8714	15.7928
	ลูกจ้างประจำ	7.61111	3.68140	.513	-4.7659	19.9881
	พนักงานราชการ	4.86398	2.99101	.754	-5.1919	14.9198
	พนักงานจ้างเหมาเอกชนฯ	3.59921	3.19902	.938	-7.1560	14.3544
ลูกจ้างประจำ	ขรก ปฏิบัติงาน/ปฏิบัติการ	-6.31410	2.67370	.354	-15.3032	2.6750
	ขรก.ชำนาญงาน/ชำนาญการ	-2.15041	2.74013	.987	-11.3628	7.0620
	ขรก.อาวุโส/ชำนาญการพิเศษ	-7.61111	3.68140	.513	-19.9881	4.7659
	พนักงานราชการ	-2.74713	2.64765	.956	-11.6486	6.1543
	พนักงานจ้างเหมาเอกชนฯ	-4.01190	2.88055	.857	-13.6964	5.6726
พนักงานราชการ	ขรก ปฏิบัติงาน/ปฏิบัติการ	-3.56698	1.59440	.418	-8.9274	1.7934
	ขรก.ชำนาญงาน/ชำนาญการ	.59672	1.70344	1.000	-5.1303	6.3237
	ขรก.อาวุโส/ชำนาญการพิเศษ	-4.86398	2.99101	.754	-14.9198	5.1919
	ลูกจ้างประจำ	2.74713	2.64765	.956	-6.1543	11.6486
	พนักงานจ้างเหมาเอกชนฯ	-1.26478	1.92120	.994	-7.7239	5.1943
พนักงานจ้างเหมาเอกชนฯ	ขรก ปฏิบัติงาน/ปฏิบัติการ	-2.30220	1.95695	.925	-8.8815	4.2771
	ขรก.ชำนาญงาน/ชำนาญการ	1.86150	2.04677	.975	-5.0198	8.7428
	ขรก.อาวุโส/ชำนาญการพิเศษ	-3.59921	3.19902	.938	-14.3544	7.1560
	ลูกจ้างประจำ	4.01190	2.88055	.857	-5.6726	13.6964

พลวัตการเรียนรู้ (I) ระดับตำแหน่งงาน	(J) ระดับตำแหน่งงาน	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
ขรก ปฏิบัติงาน/ปฏิบัติการ	ขรก.ชำนาญงาน/ชำนาญการ	4.16370*	1.74367	.340	-1.6986	10.0260
	ขรก.อาวุโส/ชำนาญการพิเศษ	-1.29701	3.01410	.999	-11.4305	8.8365
	ลูกจ้างประจำ	6.31410	2.67370	.354	-2.6750	15.3032
	พนักงานราชการ	3.56698	1.59440	.418	-1.7934	8.9274
	พนักงานจ้างเหมาเอกชนฯ	2.30220	1.95695	.925	-4.2771	8.8815
ขรก.ชำนาญงาน/ชำนาญการ	ขรก ปฏิบัติงาน/ปฏิบัติการ	-4.16370*	1.74367	.340	-10.0260	1.6986
	ขรก.อาวุโส/ชำนาญการพิเศษ	-5.46070	3.07318	.676	-15.7928	4.8714
	ลูกจ้างประจำ	2.15041	2.74013	.987	-7.0620	11.3628
	พนักงานราชการ	-.59672	1.70344	1.000	-6.3237	5.1303
	พนักงานจ้างเหมาเอกชนฯ	-1.86150	2.04677	.975	-8.7428	5.0198
ขรก.อาวุโส/ชำนาญการพิเศษ	ขรก ปฏิบัติงาน/ปฏิบัติการ	1.29701	3.01410	.999	-8.8365	11.4305
	ขรก.ชำนาญงาน/ชำนาญการ	5.46070	3.07318	.676	-4.8714	15.7928
	ลูกจ้างประจำ	7.61111	3.68140	.513	-4.7659	19.9881
	พนักงานราชการ	4.86398	2.99101	.754	-5.1919	14.9198
	พนักงานจ้างเหมาเอกชนฯ	3.59921	3.19902	.938	-7.1560	14.3544
ลูกจ้างประจำ	ขรก ปฏิบัติงาน/ปฏิบัติการ	-6.31410	2.67370	.354	-15.3032	2.6750
	ขรก.ชำนาญงาน/ชำนาญการ	-2.15041	2.74013	.987	-11.3628	7.0620
	ขรก.อาวุโส/ชำนาญการพิเศษ	-7.61111	3.68140	.513	-19.9881	4.7659
	พนักงานราชการ	-2.74713	2.64765	.956	-11.6486	6.1543
	พนักงานจ้างเหมาเอกชนฯ	-4.01190	2.88055	.857	-13.6964	5.6726
พนักงานราชการ	ขรก ปฏิบัติงาน/ปฏิบัติการ	-3.56698	1.59440	.418	-8.9274	1.7934
	ขรก.ชำนาญงาน/ชำนาญการ	.59672	1.70344	1.000	-5.1303	6.3237
	ขรก.อาวุโส/ชำนาญการพิเศษ	-4.86398	2.99101	.754	-14.9198	5.1919
	ลูกจ้างประจำ	2.74713	2.64765	.956	-6.1543	11.6486
	พนักงานจ้างเหมาเอกชนฯ	-1.26478	1.92120	.994	-7.7239	5.1943
พนักงานจ้างเหมาเอกชนฯ	ขรก ปฏิบัติงาน/ปฏิบัติการ	-2.30220	1.95695	.925	-8.8815	4.2771
	ขรก.ชำนาญงาน/ชำนาญการ	1.86150	2.04677	.975	-5.0198	8.7428
	ขรก.อาวุโส/ชำนาญการพิเศษ	-3.59921	3.19902	.938	-14.3544	7.1560
	ลูกจ้างประจำ	4.01190	2.88055	.857	-5.6726	13.6964
	พนักงานราชการ	1.26478	1.92120	.994	-5.1943	7.7239

การปรับเปลี่ยนองค์การ (I) ระดับตำแหน่งงาน	(J) ระดับตำแหน่งงาน	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
ขรก ปฏิบัติงาน/ปฏิบัติการ	ขรก.ชำนาญงาน/ชำนาญการ	4.03893*	1.92132	.493	-2.4206	10.4985
	ขรก.อาวุโส/ชำนาญการพิเศษ	-3.21581	3.32119	.967	-14.3818	7.9501
	ลูกจ้างประจำ	7.50641	2.94612	.266	-2.3985	17.4113
	พนักงานราชการ	4.01790	1.75684	.392	-1.8887	9.9245
	พนักงานจ้างเหมาเอกชนฯ	2.10165	2.15634	.966	-5.1480	9.3513
ขรก.ชำนาญงาน/ชำนาญการ	ขรก ปฏิบัติงาน/ปฏิบัติการ	-4.03893*	1.92132	.493	-10.4985	2.4206
	ขรก.อาวุโส/ชำนาญการพิเศษ	-7.25474	3.38629	.470	-18.6395	4.1301
	ลูกจ้างประจำ	3.46748	3.01931	.932	-6.6835	13.6185
	พนักงานราชการ	-.02103	1.87700	1.000	-6.3315	6.2895
	พนักงานจ้างเหมาเอกชนฯ	-1.93728	2.25531	.981	-9.5197	5.6451
ขรก.อาวุโส/ชำนาญการพิเศษ	ขรก ปฏิบัติงาน/ปฏิบัติการ	3.21581	3.32119	.967	-7.9501	14.3818
	ขรก.ชำนาญงาน/ชำนาญการ	7.25474	3.38629	.470	-4.1301	18.6395
	ลูกจ้างประจำ	10.72222	4.05649	.227	-2.9158	24.3602
	พนักงานราชการ	7.23372	3.29575	.441	-3.8467	18.3141
	พนักงานจ้างเหมาเอกชนฯ	5.31746	3.52495	.809	-6.5335	17.1684
ลูกจ้างประจำ	ขรก ปฏิบัติงาน/ปฏิบัติการ	-7.50641	2.94612	.266	-17.4113	2.3985
	ขรก.ชำนาญงาน/ชำนาญการ	-3.46748	3.01931	.932	-13.6185	6.6835
	ขรก.อาวุโส/ชำนาญการพิเศษ	-10.72222	4.05649	.227	-24.3602	2.9158
	พนักงานราชการ	-3.48851	2.91740	.920	-13.2969	6.3199
	พนักงานจ้างเหมาเอกชนฯ	-5.40476	3.17404	.715	-16.0760	5.2665
พนักงานราชการ	ขรก ปฏิบัติงาน/ปฏิบัติการ	-4.01790	1.75684	.392	-9.9245	1.8887
	ขรก.ชำนาญงาน/ชำนาญการ	.02103	1.87700	1.000	-6.2895	6.3315
	ขรก.อาวุโส/ชำนาญการพิเศษ	-7.23372	3.29575	.441	-18.3141	3.8467
	ลูกจ้างประจำ	3.48851	2.91740	.920	-6.3199	13.2969
	พนักงานจ้างเหมาเอกชนฯ	-1.91626	2.11694	.975	-9.0335	5.2010
พนักงานจ้างเหมาเอกชนฯ	ขรก ปฏิบัติงาน/ปฏิบัติการ	-2.10165	2.15634	.966	-9.3513	5.1480
	ขรก.ชำนาญงาน/ชำนาญการ	1.93728	2.25531	.981	-5.6451	9.5197
	ขรก.อาวุโส/ชำนาญการพิเศษ	-5.31746	3.52495	.809	-17.1684	6.5335
	ลูกจ้างประจำ	5.40476	3.17404	.715	-5.2665	16.0760
	พนักงานราชการ	1.91626	2.11694	.975	-5.2010	9.0335
การจัดการความรู้ (I) ระดับตำแหน่งงาน	(J) ระดับตำแหน่งงาน	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
ขรก ปฏิบัติงาน/ปฏิบัติการ	ขรก.ชำนาญงาน/ชำนาญการ	4.77486	2.06667	.380	-2.1733	11.7231
	ขรก.อาวุโส/ชำนาญการพิเศษ	-8.94872	3.57244	.285	-20.9594	3.0619
	ลูกจ้างประจำ	6.46795	3.16898	.528	-4.1863	17.1222
	พนักงานราชการ	2.19496	1.88974	.929	-4.1584	8.5483
	พนักงานจ้างเหมาเอกชนฯ	1.24176	2.31946	.998	-6.5563	9.0398

ขรก.ชำนาญงาน/ชำนาญการ	ขรก ปฏิบัติงาน/ปฏิบัติการ	-4.77486	2.06667	.380	-11.7231	2.1733
	ขรก.อาวุโส/ชำนาญการพิเศษ	-13.72358*	3.64246	.017	-25.9696	-1.4775
	ลูกจ้างประจำ	1.69309	3.24771	.998	-9.2258	12.6120
	พนักงานราชการ	-2.57990	2.01899	.897	-9.3678	4.2080
	พนักงานจ้างเหมาเอกชนฯ	-3.53310	2.42592	.831	-11.6891	4.6229
ขรก.อาวุโส/ชำนาญการพิเศษ	ขรก ปฏิบัติงาน/ปฏิบัติการ	8.94872	3.57244	.285	-3.0619	20.9594
	ขรก.ชำนาญงาน/ชำนาญการ	13.72358*	3.64246	.017	1.4775	25.9696
	ลูกจ้างประจำ	15.41667*	4.36335	.032	.7470	30.0864
	พนักงานราชการ	11.14368	3.54507	.084	-.7749	23.0623
	พนักงานจ้างเหมาเอกชนฯ	10.19048	3.79160	.210	-2.5570	22.9380
ลูกจ้างประจำ	ขรก ปฏิบัติงาน/ปฏิบัติการ	-6.46795	3.16898	.528	-17.1222	4.1863
	ขรก.ชำนาญงาน/ชำนาญการ	-1.69309	3.24771	.998	-12.6120	9.2258
	ขรก.อาวุโส/ชำนาญการพิเศษ	-15.41667*	4.36335	.032	-30.0864	-.7470
	พนักงานราชการ	-4.27299	3.13810	.868	-14.8234	6.2774
	พนักงานจ้างเหมาเอกชนฯ	-5.22619	3.41415	.799	-16.7047	6.2523
พนักงานราชการ	ขรก ปฏิบัติงาน/ปฏิบัติการ	-2.19496	1.88974	.929	-8.5483	4.1584
	ขรก.ชำนาญงาน/ชำนาญการ	2.57990	2.01899	.897	-4.2080	9.3678
	ขรก.อาวุโส/ชำนาญการพิเศษ	-11.14368	3.54507	.084	-23.0623	.7749
	ลูกจ้างประจำ	4.27299	3.13810	.868	-6.2774	14.8234
	พนักงานจ้างเหมาเอกชนฯ	-.95320	2.27708	.999	-8.6088	6.7024
พนักงานจ้างเหมาเอกชนฯ	ขรก ปฏิบัติงาน/ปฏิบัติการ	-1.24176	2.31946	.998	-9.0398	6.5563
	ขรก.ชำนาญงาน/ชำนาญการ	3.53310	2.42592	.831	-4.6229	11.6891
	ขรก.อาวุโส/ชำนาญการพิเศษ	-10.19048	3.79160	.210	-22.9380	2.5570
	ลูกจ้างประจำ	5.22619	3.41415	.799	-6.2523	16.7047
	พนักงานราชการ	.95320	2.27708	.999	-6.7024	8.6088

*แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 12 เมื่อทดสอบความแตกต่าง ด้านพลวัตการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์การ และการจัดการความรู้ จำแนกตามระดับตำแหน่งงานเป็นรายคู่ พบว่า 1) ด้านพลวัตการเรียนรู้และ การปรับเปลี่ยนองค์การกลุ่มข้าราชการระดับปฏิบัติงาน/ปฏิบัติการ มีพลวัตการเรียนรู้ และการปรับเปลี่ยนองค์การมากกว่ากลุ่มข้าราชการระดับชำนาญงาน/ชำนาญการ 2) การจัดการความรู้ กลุ่มข้าราชการอาวุโส/ชำนาญการพิเศษมีการจัดการความรู้มากกว่ากลุ่มลูกจ้างประจำและกลุ่มข้าราชการระดับชำนาญงาน/ชำนาญการ

ตารางที่ 13 การเปรียบเทียบระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด

ตัวแปร	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS.	F	Sig.
พลวัตการเรียนรู้	ระหว่างกลุ่ม	1942.550	13	149.427	2.243**	.009
	ภายในกลุ่ม	12388.950	186	66.607		
	รวม	14331.500	199			
การปรับเปลี่ยนองค์การ	ระหว่างกลุ่ม	2133.788	13	164.138	1.978*	.025
	ภายในกลุ่ม	15436.932	186	82.994		
	รวม	17570.720	199			
การเสริมความรู้แก่บุคคล	ระหว่างกลุ่ม	2751.299	13	211.638	1.931*	.029
	ภายในกลุ่ม	20389.496	186	109.621		
	รวม	23140.795	199			
การจัดการความรู้	ระหว่างกลุ่ม	2470.633	13	190.049	1.924*	.030
	ภายในกลุ่ม	18374.947	186	98.790		
	รวม	20845.580	199			
การนำเทคโนโลยีไปใช้	ระหว่างกลุ่ม	3745.771	13	288.136	2.760**	.001
	ภายในกลุ่ม	19416.849	186	104.392		
	รวม	23162.620	199			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 **มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 13 การเปรียบเทียบระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด พบว่า หน่วยงานที่แตกต่างกันทำให้พลวัตการเรียนรู้ และการนำเทคโนโลยีไปใช้ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนหน่วยงานที่แตกต่างกันทำให้ การปรับเปลี่ยนองค์การ การเสริมความรู้แก่บุคคลและการจัดการความรู้ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

แนวทางการพัฒนา ด้านพลวัตการเรียนรู้ มีดังนี้

1. รูปแบบการส่งเสริมการเรียนรู้ยังมีน้อย ควรส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการอบรมวิทยาการที่สมัยใหม่

2. ควรสนับสนุนการเรียนรู้ โดยแยกกลุ่มงานและความถนัดของการนำมาใช้ได้จริง และสามารถวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมายได้

3. ควรมีการพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ และทักษะให้สอดคล้องกับสมรรถนะในตัวชี้วัดของแต่ละตำแหน่งงาน/สายงาน

4. บุคลากรทุกคนในองค์การควรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ

5. ควรมีการสอนงานในหน่วยงาน รูปแบบการอบรมควรจัดเก็บลงอุปกรณ์ที่สามารถเปิดเรียนรู้ได้ตลอดเวลา เพื่อสะดวกในการนำไปใช้

แนวทางการพัฒนา ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ มีดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูง ควรเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนองค์การ สร้างจิตสำนึก มีบทลงโทษ เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

2. ควรปลูกจิตสำนึกให้กับบุคลากรได้เข้าใจถึงบทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง

3. ควรจัดทำแผนการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงานให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ

4. การปรับเปลี่ยนองค์การอย่างเป็นรูปธรรมยังไม่สมบูรณ์ บุคลากรยังไม่สามารถปรับเปลี่ยนแนวคิด ยึดติดกับระบบบริหารแบบเดิม ๆ

5. โครงสร้างการบังคับบัญชาในหน่วยงานยังซับซ้อน การแบ่งงานกันทำให้หน่วยงานยังมีความซ้ำซ้อน ทำให้การทำงานเกิดการล่าช้า

แนวทางการพัฒนา ด้านการเสริมความรู้แก่บุคคล มีดังนี้

1. ควรมีการจัดอบรม สัมมนา พัฒนาความรู้ของบุคลากรให้เพิ่มขึ้น และทั่วถึงทั้งองค์การ

2. ควรมีการฝึกอบรมให้ความรู้เฉพาะด้านในงานที่รับผิดชอบให้กับบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ โดยเชิญผู้ทรงคุณวุฒิในด้านนั้น ๆ มาให้ความรู้

3. แผนพัฒนารายบุคคลไม่ตรงต่อความต้องการ และหน้าที่ในการปฏิบัติงาน

4. ควรมีการประชาสัมพันธ์ จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานในเบื้องต้น รวมทั้งเทคนิคพิเศษ

5. ควรจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความรู้ร่วมกันระหว่างผู้บริหารและบุคลากรมากขึ้น

แนวทางการพัฒนา ด้านการจัดการความรู้ มีดังนี้

1. หน่วยงานควรมีการพัฒนาระบบฐานข้อมูลให้เป็นฐานข้อมูลเดียวกันและจัดเก็บอย่างเป็นระบบ เพื่อสะดวกต่อการใช้งาน

2. องค์ความรู้ที่จัดทำยังไม่มีความชัดเจนว่าจะนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในองค์การได้หรือไม่ และนำไปใช้อย่างไร

3. การจัดการความรู้ มีหลายรูปแบบแต่บุคลากรในหน่วยงานยังไม่เข้าถึงเจตนารมณ์ของการนำมาเผยแพร่ได้ทั้งหมด จึงทำให้การนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ยังมีน้อย

4. ควรมีการประชาสัมพันธ์ให้แพร่หลายทั่วทั้งองค์การเพื่อบุคลากรจะได้รับรู้ได้ทั่วกัน

แนวทางการพัฒนา ด้านการนำเทคโนโลยีไปใช้ มีดังนี้

1. เครือข่ายระบบอินทราเน็ต และอินเตอร์เน็ต ไม่รวดเร็ว ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการทำงาน การสืบค้นข้อมูลเกิดความล่าช้า

2. หน้าเว็บไซต์ของสำนักงานปลัดกระทรวงฯ มีความซับซ้อน สืบค้นข้อมูลได้ยาก

3. ควรมีการจัดเตรียมเครื่องมือเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศให้เพียงพอกับจำนวนบุคลากร เพื่อความสะดวก รวดเร็ว

4. ควรนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้กับการปฏิบัติงานให้มากขึ้น เพื่อลดปริมาณการใช้กระดาษ และค้นหาข้อมูลได้สะดวก รวดเร็วยิ่งขึ้น

บทที่ 5
สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยมีวัตถุประสงค์ในการวิจัย 1) เพื่อศึกษาระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ โดยมีองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ พลวัตการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์การ การเสริมความรู้แก่บุคคล การจัดการความรู้ และการนำเทคโนโลยีไปใช้ 2) เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามสถานภาพส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน ระดับตำแหน่งงาน และหน่วยงานที่สังกัด 3) เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างได้แก่ ข้าราชการ ลูกจ้างประจำ พนักงานราชการ และพนักงานจ้างเหมาเอกชนดำเนินงาน จำนวน 377 คน มาดำเนินการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตร Taro Yamane ซึ่งมีระดับความเชื่อมั่นเป็น 95% จากการคำนวณจะได้กลุ่มตัวอย่างสำหรับการวิจัย จำนวน 195 คน และได้ทำการสุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการ 2 ขั้นตอน คือ 1) เลือกหน่วยตัวอย่างแบบสัดส่วน (Quata Sampling) 2) สุ่มตัวอย่าง แต่ละชั้นด้วยการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) แบบไม่แทนที่ โดยการสุ่มตัวอย่างในแต่ละหน่วยงานให้ได้ตามจำนวนตัวอย่างและใช้การจับฉลาก โดยได้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้เก็บข้อมูล จำนวน 200 คน โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัย คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานที่เป็นความแตกต่าง โดยใช้ค่าที (t-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) และการทดสอบค่าความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ Scheffe จากการวิจัยพบว่ากลุ่มตัวอย่างในหน่วยงานต่าง ๆ ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 73.5 มากกว่าเพศชายที่มีร้อยละ 26.5 โดยผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31 -40 ปี คิดเป็นร้อยละ 39.5 รองลงมาคือ 25-30 ปี คิดเป็นร้อยละ 30 มีระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 62.5 มีระยะเวลาในการทำงานต่ำกว่า 5 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 40.5 และมีระดับตำแหน่งงาน เป็นพนักงานราชการ คิดเป็นร้อยละ 29 ซึ่งมีสัดส่วนใกล้เคียงกับข้าราชการระดับปฏิบัติงาน/ปฏิบัติการที่คิดเป็น ร้อยละ 26 การวิจัยนี้ได้ตั้งสมมติฐานของการวิจัย ไว้ 2 ข้อ ได้แก่ 1) ระดับการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและ

สหกรณ์ อยู่ในระดับมาก ซึ่งผลจากการวิจัยพบว่าระดับการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ อยู่ในระดับมากตรงตามที่ตั้งสมมติฐานไว้ 2) ลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน ระดับตำแหน่งงาน และหน่วยงานที่สังกัดที่แตกต่างกันจะมีระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ทั้ง 5 องค์ประกอบ ที่แตกต่างกัน ซึ่งผลการวิจัยสรุปได้ว่า อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน ระดับตำแหน่งงาน และหน่วยงานที่สังกัดมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้แต่ในส่วนของเพศไม่แตกต่างกัน ซึ่งผลไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

อภิปรายผล

จากการวิเคราะห์ข้อมูลและสรุปผลการวิจัย เรื่อง การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มีประเด็นสำคัญที่ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานไว้จำนวน 2 ข้อ จึงนำมาอภิปรายได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ระดับการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ อยู่ในระดับมาก ซึ่งผลจากการวิจัยพบว่า การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ โดยมีองค์ประกอบ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ พลวัตการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์การ การเสริมความรู้แก่บุคคล การจัดการความรู้ และการนำเทคโนโลยีไปใช้ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ว่าที่มีอยู่ว่าระดับการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ อยู่ในระดับมาก ลักษณะทั้ง 5 ประการนี้เป็นไปตามแนวคิดการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Marquardt ซึ่งกล่าวไว้ว่าองค์ประกอบทั้ง 5 ประการมีความสัมพันธ์กันโดยจะต้องมีการพัฒนาไปพร้อมกัน โดยสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุวรัตน์ รักศีล (2550) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง สภาพองค์การแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษาโรงเรียนชูธรรมานุสรณ์ เขตบางซื่อ กรุงเทพมหานคร และวิรัตน์ ทวีทรัพย์สมบัติ (2552) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหาร สังกัดกรมพระธรรมนูญ สำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม ที่มีผลการวิจัยในภาพรวมอยู่ในระดับมาก รวมทั้งงานวิจัยของ อิสรีย์ พงศ์กมลานนท์ (2551) ที่ได้ทำการศึกษา เรื่อง ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี ที่มีผลการวิจัยในภาพรวมอยู่ในระดับมากเช่นกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านแล้ว พบว่า การนำเทคโนโลยีไปใช้ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด เนื่องมาจากผู้บริหารของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ให้การสนับสนุน ส่งเสริม ให้มีการนำเทคโนโลยีต่าง ๆ มาใช้ในหน่วยงานที่สังกัดทุกหน่วยงาน ทั้งในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้แก่ ข่าวสารต่าง ๆ ที่นำมาเผยแพร่ในเว็บไซต์ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ การนำเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้มาใช้ เช่น การเรียนรู้ การอบรม ด้วยตัวเองผ่านระบบ e-Learning , e- Book และการนำเทคโนโลยีสารสนเทศต่าง ๆ ที่สนับสนุนการทำงาน ได้แก่ ระบบงานสารบรรณ ระบบรับเรื่องราวร้องทุกข์ การจัดการความรู้

ศูนย์ข้อมูลข่าวสาร สป.กษ. ระบบกองทุนสงเคราะห์เกษตรกร ระบบเงินเดือนและค่าจ้าง ระบบข้อมูลฐานข้อมูลการบริหารทรัพยากรบุคคลสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ เป็นต้น ซึ่งระบบเหล่านี้เป็นเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่มีประสิทธิภาพและอำนวยความสะดวกแก่การทำงานของบุคลากร จัดการความรู้เป็นลำดับที่รองลงมา ซึ่งอยู่ในระดับมาก เนื่องมาจากสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์มีการนำเรื่องการจัดการความรู้มาเป็นตัวชี้วัดในการทำงาน ตามที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) กำหนด ทำให้บุคลากรต้องมีความกระตือรือร้น และสนใจที่จะศึกษาและพัฒนาตนเอง โดยสำนักงานปลัดกระทรวงมีการนำการจัดการความรู้เผยแพร่ลงบนเว็บไซต์ เพื่อให้บุคลากรได้ทำการศึกษา ซึ่งในเว็บไซต์จะรวบรวมองค์ความรู้ด้านต่าง ๆ แบ่งออกเป็นหมวดหมู่ ได้แก่ ความรู้ทางวิชาการ ความรู้จากการฝึกอบรม/ประชุม/สัมมนา การจัดการความรู้และภูมิปัญญาตามวิถีการดำเนินชีวิตโดยยึดหลักเศรษฐกิจพอเพียง ความรู้ในการปฏิบัติการฝนหลวงฯ เป็นต้น ทำให้บุคลากรได้รับการพัฒนาในด้านการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง พลวัตการเรียนรู้เป็นลำดับที่รองลงมาเป็นลำดับที่ 3 รองลงมา ซึ่งอยู่ในระดับมากเช่นกัน การที่พลวัตการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์อยู่ในระดับมากแสดงให้เห็นได้ว่า สำนักงานปลัดกระทรวงปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์มีระดับการเรียนรู้ ทั้งระดับบุคคล ทีมงานและองค์การที่ดี มีการส่งเสริมและพัฒนาอยู่ตลอดเวลาและทั่วถึงทั้งองค์การ บุคลากรในองค์การมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ ผู้บริหารให้ความสำคัญ ส่งเสริม เปิดโอกาสให้บุคลการให้เกิดการเรียนรู้ และมีการพัฒนาตนเองจากการปฏิบัติงาน รวมทั้งมีการแลกเปลี่ยนความรู้ให้กับผู้อื่น เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

สมมติฐานที่ 2 การเปรียบเทียบระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ตามลักษณะส่วนบุคคล ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานไว้ว่าลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน ระดับตำแหน่งงาน และหน่วยงานที่สังกัดที่แตกต่างกันจะมีระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ทั้ง 5 องค์ประกอบ ที่แตกต่างกัน จากผลการวิจัยสรุปได้ว่า <u>เพศ</u> พบว่า เพศหญิงและเพศชายมีระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ทั้ง 5 องค์ประกอบไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นสมมติฐานที่ผู้วิจัยตั้งไว้ เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 73.5 สัดส่วนมากกว่าเพศชายที่มีเพียงร้อยละ 26.5 <u>อายุ</u> ผู้วิจัยได้ดำเนินการแบ่งช่วงอายุ ออกเป็น 5 ช่วง ได้แก่ ต่ำกว่า 25 ปี, 25-30 ปี, 31-40 ปี, 41-50 ปี และ 51 ปีขึ้นไป ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อายุ 31-40 ปี ร้อยละ 39.5 จากการวิจัยพบว่า อายุ ที่แตกต่างกันทำให้พลวัตการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์การ การเสริมความรู้แก่บุคคลและการจัดการความรู้ ไม่แตกต่างกัน ส่วนในด้านการนำเทคโนโลยีไปใช้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงได้ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ พบว่า กลุ่มอายุต่ำกว่า 25 ปีมีการนำเทคโนโลยีไปใช้มากกว่ากลุ่มอายุ 51 ปีขึ้นไป เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ แสดงให้เห็นว่าองค์การใดที่มีบุคลากรที่มีอายุน้อยจะมีการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ทำได้ง่ายกว่าองค์การที่มีบุคลากรสูงอายุเนื่องจากมีการนำเทคโนโลยีมาใช้มากกว่า <u>ระดับการศึกษา</u> ผู้วิจัยได้ดำเนินการแบ่งระดับการศึกษา ออกเป็น 3 ระดับ

ได้แก่ ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี, ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 62.5 จากการวิจัยพบว่า ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันทำให้พลวัตการเรียนรู้ การเสริมความรู้แก่บุคคล การจัดการความรู้ และการนำเทคโนโลยีไปใช้ไม่แตกต่างกัน ส่วนระดับการศึกษาที่แตกต่างกันทำให้การปรับเปลี่ยนองค์การ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงได้ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ พบว่า กลุ่มที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี จะมีความคิดด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ สูงกว่าระดับต่ำกว่าปริญญาตรี เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ แสดงให้เห็นว่าระดับการศึกษามีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ถ้าองค์การใดมีบุคลากรที่มีความรู้สูงกว่าปริญญาตรีก็จะทำให้การพัฒนาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ทำได้ง่ายกว่า องค์การจึงควรมีการส่งเสริม และพัฒนาบุคลากรโดยการให้ทุนการศึกษา หรือสนับสนุนให้ศึกษาให้ระดับที่สูงขึ้นกว่าเดิม <u>ระยะเวลาในการทำงาน</u> ผู้วิจัยได้ดำเนินการแบ่งช่วงระยะเวลาในการทำงาน ออกเป็น 3 ช่วง ได้แก่ ต่ำกว่า 5 ปี, 5-10 ปี และ 10 ปีขึ้นไป ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระยะเวลาทำงานต่ำกว่า 5 ปี ร้อยละ 40.5 จากการวิจัยพบว่าระยะเวลาในการทำงานที่แตกต่างกันทำให้พลวัตการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์การ การเสริมความรู้แก่บุคคลและการนำเทคโนโลยีไปใช้ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนระยะเวลาในการทำงานที่แตกต่างกันทำให้การจัดการความรู้ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงได้ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ แสดงให้เห็นว่ากลุ่มที่มีระยะเวลาในการทำงานต่ำกว่า 5 ปี จะมีพลวัตการเรียนรู้มากกว่ากลุ่มที่มีระยะเวลาในการทำงาน10 ปีขึ้นไป กลุ่มที่มีระยะเวลาในการทำงานต่ำกว่า 5 ปี จะมีความคิดด้านการปรับเปลี่ยนองค์การมากกว่ากลุ่มที่มีระยะเวลาในการทำงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป กลุ่มที่มีระยะเวลาในการทำงานต่ำกว่า 5 ปี จะมีความคิดด้านการเสริมความรู้แก่บุคคลมากกว่ากลุ่มที่มีระยะเวลาในการทำงาน 10 ปีขึ้นไป กลุ่มที่มีระยะเวลาในการทำงานต่ำกว่า 5 ปี จะมีความคิดด้านการจัดการความรู้มากกว่ากลุ่มที่มีระยะเวลาในการทำงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป กลุ่มที่มีระยะเวลาในการทำงานต่ำกว่า 5 ปี จะมีการนำเทคโนโลยีไปใช้มากกว่ากลุ่มที่มีระยะเวลาในการทำงาน 5 –10 ปี ซึ่งสามารถสรุป ได้ว่า กลุ่มที่มีระยะเวลาในการทำงานต่ำกว่า 5 ปี จะมีพลวัตการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์การ การเสริมความรู้แก่บุคคลและการจัดการความรู้มากกว่ากลุ่มที่มีระยะเวลาในการทำงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป และกลุ่มที่มีระยะเวลาในการทำงานต่ำกว่า 5 ปี จะมีการนำเทคโนโลยีไปใช้มากกว่ากลุ่มที่มีระยะเวลาในการทำงาน 5–10 ปี เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ <u>ระดับตำแหน่งงาน</u> ผู้วิจัยได้ดำเนินการแบ่งระดับตำแหน่งงาน ออกเป็น 6 ระดับ ได้แก่ ข้าราชการระดับปฏิบัติงาน/ปฏิบัติการ, ข้าราชการระดับชำนาญงาน/ชำนาญการ, ข้าราชการระดับอาวุโส/ชำนาญการพิเศษ, ลูกจ้างประจำ, พนักงานราชการ และพนักงานจ้างเหมาเอกชนดำเนินงาน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีตำแหน่งงานในตำแหน่งพนักงานราชการ ร้อยละ 29 ซึ่งใกล้เคียงกับข้าราชการระดับปฏิบัติงาน/ปฏิบัติการ ร้อยละ 26 จากผลการวิจัยพบว่า ระดับตำแหน่งงานที่แตกต่างกันทำให้การเสริมความรู้แก่บุคคล และการนำเทคโนโลยีไปใช้ไม่แตกต่างกัน ส่วนการจัดการความรู้ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ในด้านพลวัตการเรียนรู้ และการปรับเปลี่ยนองค์การ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงได้ทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ พบว่า ด้านพลวัตการเรียนรู้และการปรับเปลี่ยนองค์การกลุ่มข้าราชการระดับปฏิบัติงาน/ปฏิบัติการ มีพลวัตการเรียนรู้ และการปรับเปลี่ยนองค์การมากกว่ากลุ่มข้าราชการระดับชำนาญงาน/ชำนาญการ และด้านการจัดการความรู้ กลุ่มข้าราชการอาวุโส/ชำนาญการพิเศษ มีการจัดการความรู้มากกว่ากลุ่มลูกจ้างประจำและกลุ่มข้าราชการระดับชำนาญงาน/ชำนาญการ แสดงให้เห็นว่าระดับตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ หน่วยงานที่สังกัด ผู้วิจัยได้ดำเนินการแบ่งหน่วยงาน ออกเป็น 14 หน่วยงาน ได้แก่ กองกลาง, กองคลัง, กองการเจ้าหน้าที่, สำนักตรวจราชการ, กองเกษตรสารนิเทศ, กองนโยบายและเทคโนโลยีฯ, ศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร, สำนักเกษตรต่างประเทศ, สำนักกฎหมาย, สำนักพัฒนาระบบบริหาร, สำนักแผนงานและโครงการพิเศษ, สำนักตรวจสอบภายใน, สำนักบริหารกองทุนฯ และสถาบันเกษตราธิการ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่กองคลัง จากการวิจัย พบว่า หน่วยงานที่แตกต่างกันทำให้พลวัตการเรียนรู้ และการนำเทคโนโลยีไปใช้ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนหน่วยงานที่แตกต่างกันทำให้การปรับเปลี่ยนองค์การ การเสริมความรู้แก่บุคคลและการจัดการความรู้ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 หน่วยงานที่สังกัดที่แตกต่างกันมีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

1. ผู้บริหารควรส่งเสริม สนับสนุน ให้บุคลากรได้เข้ารับการอบรมและพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ และทักษะให้สอดคล้องกับสมรรถนะ บุคลากรทุกคนในองค์การควรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ

2. ผู้บริหารระดับสูง ควรเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนองค์การ สร้างจิตสำนึก มีบทลงโทษ เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และลดโครงสร้างสายการบังคับบัญชาให้ไม่เกิดความซับซ้อน

3. ควรมีการจัดอบรม สัมมนา พัฒนาความรู้ของบุคลากรให้เพิ่มขึ้น และทั่วถึงทั้งองค์การ มีการประชาสัมพันธ์ และจัดกิจกรรมระหว่างผู้บริหารและบุคลากรให้มากขึ้น

4. ควรมีการพัฒนาระบบฐานข้อมูลให้เป็นฐานข้อมูลเดียวกันและจัดเก็บอย่างเป็นระบบ เพื่อสะดวกต่อการใช้งาน และมีการประชาสัมพันธ์ให้แพร่หลายทั้งองค์การ

5. ควรนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้กับการปฏิบัติงานให้มากขึ้น เพื่อลดปริมาณการใช้กระดาษ ทำให้ค้นหาข้อมูลได้สะดวก และปรับปรุงเครือข่ายระบบอินทราเน็ต และอินเตอร์เน็ตให้สามารถใช้งานได้รวดเร็ว ทำให้ไม่เป็นอุปสรรคต่อการทำงาน

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป

1. ควรศึกษาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในลักษณะเปรียบเทียบระหว่างองค์การภาครัฐตั้งแต่ 2 องค์การขึ้นไป

2. การศึกษาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยใช้แนวคิดอื่น ๆ นอกจากแนวคิดของ Marquardt เช่น แนวคิดเรื่องวินัย 5 ประการของ Senge และลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Reynolds เป็นต้น

3. การศึกษาตัวแปรอื่น ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องหรือสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ เช่น วัฒนธรรมองค์การ ภาวะผู้นำ เป็นต้น

รายการอ้างอิง

กระทรวงเกษตรและสหกรณ์. (2556). **เกี่ยวกับกระทรวง.** เข้าถึงเมื่อ 19 มกราคม. เข้าถึงได้จาก http://www.moac.go.th/home.php#

กิตติ พลนามอินทร์. (2551). “การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษาโรงเรียนบ้านเพี้ยฟานโนนสวรรค์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4.” รายงานการศึกษาอิสระศึกษาศาสตร มหาบัณฑิตสาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

เกศสุดา ใจคำ. (2554). “สภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยฟาร์อิสเทอร์น จังหวัดเชียงใหม่.” ค้นคว้าอิสระศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

โฆษิต เสตะจิต. (2549). “ศึกษาสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเขตชลบุรี เขต 3.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.

ชนกพรรณ ดิลกโกมล. (2546). “วัฒนธรรมองค์การกับองค์การแห่งการเรียนรู้: บริบทในบริษัทเบ็ทเทอร์ฟาร์ม่า จำกัด.” ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐศาสตร์) สาขารัฐศาสตร์ ภาควิชารัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

พรทิพย์ ไชยประณิธาน. (2553). ความสัมพันธ์ระหว่างประเภทของวัฒนธรรมองค์การและการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1.วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.

วิจารณ์ พานิช. (2545). **การสร้าง SMB บนแผ่นดินแม่.** กรุงเทพฯ: วี.ที.ซี. คอมมิวนิเคชั่น.

วิทยากร เชียงกูล. (2543). **อธิบายศัพท์การบริหารจัดการสมัยใหม่.** กรุงเทพฯ: สายธาร.

วิรัตน์ ทวีทรัพย์สมบัติ. (2552). “การศึกษาระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการทหาร สังกัดกรมพระธรรมนูญ สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงกลาโหม.” ค้นคว้าอิสระศิลปะศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและเอกชน มหาวิทยาลัยศิลปากร.

วีรวุธ มาฆะศิรานนท์. (2541). **คัมภีร์บริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ TQM.** กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

________________. (2548). **การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้**. กรุงเทพฯ: เอ็กซเปอร์เน็ท.

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2540). “การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้: ที่มาและที่ไป”. **สู่บ้านใหม่.** กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ. หนังสือที่ระลึกประจำปี) 14: 45-70.

__________. (2540). “ การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้,” **วารสารข้าราชการ**. 5 (ก.ย. - ต.ค.): 40.

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2544). **การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้.** พิมพ์ครั้งที่ 20. กรุงเทพฯ: เอ็กซเปอร์เน็ทบุคส์.

เปี่ยมพงศ์ นุ้ยบ้านด่าน. (2543). “องค์การแห่งการเรียนรู้”. **วารสารการศึกษาพยาบาล**. 10 (3): 13-17.

สมพร เทพสิทธา. (2539). “การพัฒนาเศรษฐกิจ การพัฒนาสังคม และการพัฒนาคน.” **วารสารราชบัณฑิตยสถาน** 22, 1 (ต.ค.-ธ.ค.): 93-97.

สุรศักดิ์ หลาบมาลา. (2543). “องค์การแห่งการเรียนรู้ (The Learning Organization)”. **ราชภัฏกรุงเก่า.** 6: 123-130.

สุวรัตน์ รักศีล. (2550). “สภาพองค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาโรงเรียนชูธรรมานุสรณ์ เขตบางซื่อ กรุงเทพมหานคร.” ภาคนิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี.

สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์. (2556). **การจัดการความรู้.** เข้าถึงเมื่อ 21 สิงหาคม. เข้าถึงได้จาก http://km.opsmoac.go.th/main.php?filename=index

อรุณรัตน์ คันธา. (2550). “ ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ การรับรู้นิสัยของการเรียนรู้สู่องค์การแห่งการเรียนรู้ การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรระดับปฏิบัติการในฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลมหาวิทยาลัย’. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

อิสรีย์ พงศ์กมลานนท์. (2551). “ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.

Argyris, C., & Schon, D.A. (1987). **Organization Learning: A theory of action perspective**. Massachusetts: Addison-Wesley. Cited Marquardt M.J. (1996). **Building the Learning Organization: A Systems Approach to Quantum Improvement and Global Success**. New York : McGraw – Hill.

Daft, R.L. (1998). **Essentials of Organization Theory and Design**. Ohio : South-Western College.

David A. Garvin, Amy C. Edmondson and Francesca Gino. (2008). Professors, Harvard Business School. Interview, March 1.

Garvin, D.A. (1993). **Building a Learning Organization**. Boston: Harvard Business Review.

Marquardt M.J.. (1996). **Building the Learning Organization: A Systems Approach to Quantum Improvement and Global Success**. New York: McGraw – Hill.

Marquardt M.J. and Reynolds, A. (1994). **The Global Learning Organization.** New York: Irwin.

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

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิจัย

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิจัย

1. รศ. ดร. สุรเชษฐ์ ชิระมณี	อาจารย์ประจำคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร
2. นายรัตนะ สวามีชัย	ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาระบบบริหาร สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์
3. นายสุรพงษ์ เจียสกุล	ผู้อำนวยการสำนักแผนงานและโครงการพิเศษ สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

ภาคผนวก ข

แบบสอบถามการวิจัย

แบบสอบถามเรื่อง การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

คำชี้แจง ในการตอบแบบสอบถามนี้ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเรื่อง องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้

ตอนที่ 3 แบบสอบถามแบบการแสดงความคิดเห็น เกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนา การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ☐ ที่ตรงกับความเป็นจริงเพียงอย่างเดียว

1. เพศ ☐ หญิง ☐ ชาย
2. อายุ ☐ ต่ำกว่า 25 ปี ☐ 25 ปี – 30 ปี ☐ 31 ปี – 40 ปี ☐ 41 ปี – 50 ปี ☐ 51 ปี ขึ้นไป
3. ระดับการศึกษา ☐ ต่ำกว่าปริญญาตรี ☐ ปริญญาตรี ☐ สูงกว่าปริญญาตรี
4. ระยะเวลาในการทำงาน ☐ ต่ำกว่า 5 ปี ☐ 5 – 10 ปี ☐ 10 ปี ขึ้นไป
5. ระดับตำแหน่งงาน ☐ ข้าราชการ ☐ ระดับปฏิบัติงาน/ปฏิบัติการ ☐ ระดับชำนาญงาน/ชำนาญการ ☐ ระดับอาวุโส/ชำนาญการพิเศษ ☐ ลูกจ้างประจำ ☐ พนักงานราชการ ☐ พนักงานจ้างเหมาเอกชนฯ
6. หน่วยงานที่สังกัด ☐ กองกลาง ☐ กองคลัง ☐ กองการเจ้าหน้าที่ ☐ สำนักตรวจราชการ ☐ กองเกษตรสารนิเทศ ☐ กองนโยบายและเทคโนโลยีฯ ☐ ศูนย์เทคโนโลยีฯ ☐ สำนักการเกษตรต่างประเทศ ☐ สำนักกฎหมาย ☐ สำนักพัฒนาระบบบริหาร ☐ สำนักแผนงานและโครงการพิเศษ ☐ สำนักตรวจสอบภายใน ☐ สถาบันเกษตราธิการ ☐ สำนักบริหารกองทุนเพื่อช่วยเหลือเกษตรกรฯ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเรื่อง องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้

ข้อคำถามมีทั้งหมด 75 ข้อ โปรดพิจารณาข้อคำถามเหล่านี้และแสดงความเห็นว่าท่านมีความคิดเห็นสอดคล้องกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับใด โดยการเปรียบเทียบเกณฑ์ ดังนี้

5 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด/มีการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากที่สุด

4 หมายถึง เห็นด้วยมาก/มีการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มาก

3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง/มีการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ปานกลาง

2 หมายถึง เห็นด้วยน้อย/มีการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้น้อย

1 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด/มีการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้น้อยที่สุด

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ท่านคิดว่าตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด

ข้อ	**องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้**	**ระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้**				
		5	**4**	**3**	**2**	**1**
ด้านพลวัตการเรียนรู้						
1	ผู้บริหารให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรให้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง					
2	ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรได้รับการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง					
3	หน่วยงานมีการจัดฝึกอบรมให้บุลากรได้รู้ถึงวิธีการเรียนรู้ด้วยตนเอง หรือเคยได้รับการเรียนรู้จากผู้อื่น					
4	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการพัฒนาเพื่อเรียนรู้วิธีการทำงานเป็นทีม มีการเรียนรู้ร่วมกัน และช่วยส่งเสริมให้ผู้อื่นเกิดการเรียนรู้					
5	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาทักษะเกี่ยวกับกระบวนการคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ					
6	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ และการพัฒนาตนเองจากการปฏิบัติงาน					
7	ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ซึ่งกันและกันเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์					
8	ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการแบ่งปันความรู้ผ่านอินเตอร์เน็ต จดหมายข่าว หรือการประชุม					

ข้อ	องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้	ระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้				
		5	4	3	2	1
9	ท่านกระตือรือร้นที่จะศึกษา ค้นคว้าหาความรู้อย่างต่อเนื่อง					
10	ท่านเป็นผู้ฟังที่ดีรวมทั้งสะท้อนความคิดย้อนกลับได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
11	ท่านมีเทคนิคในการทำงานเพื่อให้ตนเองเกิดการเรียนรู้					
12	ท่านมีความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ และหาวิธีการเพิ่มพูนการเรียนรู้ด้วยตนเอง					
13	ท่านสามารถคิดและปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ					
14	ท่านแลกเปลี่ยนความรู้กับเพื่อนร่วมงานด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน					
15	ท่านนำการเรียนรู้ที่ได้จากประสบการณ์ จากความล้มเหลวหรือความสำเร็จในอดีตมาเป็นบทเรียน					
ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ						
16	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรวางแผนและปฏิบัติตามแผนงานที่วางไว้					
17	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการให้ข้อเสนอแนะ เพื่อการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องภายในหน่วยงาน					
18	ผู้บริหารให้รางวัลแก่บุคลากรที่พัฒนาตนเองให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง					
19	องค์การของท่านมีการสื่อสารและประสานงานให้แต่ละหน่วยงานรับทราบและทำความเข้าใจถึงเป้าหมายที่ชัดเจนขององค์การร่วมกันทั่วทั้งองค์การ					
20	องค์การของท่านมีการปรับโครงสร้างการบังคับบัญชา และระบบการบริหารให้มีความคล่องตัว ไม่ซับซ้อน ง่ายต่อการปฏิบัติงาน					
21	องค์การของท่านมีบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้					
22	หน่วยงานของท่านจัดให้มีการแลกเปลี่ยนและเพิ่มพูนความรู้ทั้งในสายงานและข้ามสายงาน เช่น การหมุนเวียนงาน ระบบการเรียนรู้					

ข้อ	องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้	ระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้				
		5	4	3	2	1
23	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแผนงาน					
24	ท่านมีความพร้อมที่จะปรับความคิด ความเชื่อ และค่านิยมส่วนตัวต่อความเปลี่ยนแปลงของหน่วยงานได้อย่างเหมาะสม					
25	ท่านมีส่วนร่วม และรับผิดชอบในการทำงาน การปรับปรุงโครงการหรือแผนงานร่วมกัน					
26	ท่านเคยหาแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกับผู้บริหารเมื่อเกิดปัญหาขึ้นภายในหน่วยงาน					
27	ท่านปรับเปลี่ยนความคิดของตนเองให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป					
28	ท่านมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้วิสัยทัศน์ เป้าหมายของหน่วยงานบรรลุผล					
29	ท่านเข้าใจถึงความสำคัญของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้					
30	ท่านมีความต้องการที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อการปรับปรุงตนเอง และทีมงาน					
ด้านการเสริมสร้างความรู้แก่บุคคล						
31	ผู้บริหารกระจายอำนาจในการทำงานให้กับบุคลากรเท่าเทียมกัน					
32	ผู้บริหารเข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาจากการทำงาน					
33	ผู้บริหาร หรือหัวหน้างาน เป็นผู้สอนแนะและส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้					
34	ผู้บริหารมอบหมายงานที่เอื้อให้บุคลากรได้รับผิดชอบเพื่อให้เกิดความสามารถในการเรียนรู้					
35	ผู้บริหารมีการรับฟังความคิดเห็น สนองตอบความคิดและข้อเสนอแนะของบุคลากร					
36	ผู้บริหารให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน					
37	ผู้บริหารให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงานของหน่วยงาน					

ข้อ	องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้	ระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้				
		5	**4**	**3**	**2**	**1**
38	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วม ประชุม อบรม สัมมนา เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ร่วมกับหน่วยงานอื่นๆ					
39	ผู้บริหารส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกับหน่วยงานอื่นๆ เช่น กลุ่ม ชุมชน สมาคมวิชาชีพ หรือสถาบันการศึกษา					
40	องค์การของท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรภายใน และภายนอกกระทรวงฯ มีส่วนร่วมกับกิจกรรมที่จัดขึ้น					
41	องค์การมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารจากบุคลากรภายในและภายนอกกระทรวงฯ เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์การ					
42	ท่านมีความร่วมในการพัฒนากลยุทธ์ของหน่วยงาน					
43	ท่านเข้าร่วมการอบรม สัมมนาในเรื่องที่ต้องการ และสนใจ					
44	ท่านมีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้กับผู้มาติดต่อ					
45	ท่านเคยเข้าร่วมการอบรม สัมมนาภายนอกหน่วยงาน					
ด้านการจัดการความรู้						
46	ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการเผยแพร่ข่าวสารภายในหน่วยงานที่เป็นไปอย่างรวดเร็วและครบถ้วน					
47	ผู้บริหารสนับสนุนให้มีโครงการที่สร้างสรรค์ความรู้ให้กับบุคลากร					
48	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาสไปประชุมสัมมนาภายนอก เพื่อการฝึกอบรมทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน					
49	ผู้บริหารมีการจัดการอบรมสัมมนาในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร					
50	องค์การของท่านมีระบบการจัดเก็บข้อมูลข่าวสารเป็นระบบง่ายต่อการใช้งาน					
51	องค์การจัดให้มีระบบจัดเก็บหรือโครงสร้างเพื่อช่วยในการสะสมข้อมูลความรู้ที่เหมาะสม และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ทันความต้องการ					

ข้อ	องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้	ระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้				
		5	4	3	2	1
52	องค์การมีการพัฒนากลยุทธ์และกลไกใหม่ๆ เพื่อสร้างการเรียนรู้และพัฒนาทั่วทั้งองค์การ					
53	ท่านแสวงหาข้อมูลข่าวสารที่จะช่วยพัฒนาการทำงาน อยู่เสมอ					
54	ท่านติดตามข้อมูลข่าวสารขององค์การอื่นๆ เพื่อหาแนวทางปฏิบัติที่ดีกว่า					
55	ท่านได้รับการอบรมเกี่ยวกับทักษะกระบวนการคิดพร้อมนำมาปฏิบัติจริง					
56	ท่านจัดทำโครงการพัฒนางานที่จะช่วยทำให้องค์การมีผลงานใหม่ๆ เกิดขึ้นเสมอ					
57	ท่านเคยประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูล ประสบการณ์ และทักษะระหว่างบุคลากรภายในและภายนอกหน่วยงาน					
58	ท่านจัดเก็บข้อมูลไว้อย่างเป็นระบบที่สามารถค้นหา และส่งมอบได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว					
59	ท่านให้ความสำคัญในการแลกเปลี่ยนความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานกับหน่วยงานอื่น					
60	ท่านสามารถใช้ประโยชน์จากข้อมูล ความรู้ที่จัดเก็บไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
ด้านการใช้เทคโนโลยี						
61	ผู้บริหารมีการสำรวจ และจัดหาเทคโนโลยีมาใช้สนับสนุนการปฏิบัติงาน และการเรียนรู้ให้แก่บุคลากรได้อย่างเหมาะสม					
62	ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์เพื่อการเรียนรู้และสนับสนุนระบบการทำงานของบุคลากร					
63	ผู้บริหารจัดสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น ห้องประชุม ห้องฝึกอบรม ที่มีการใช้โสตทัศนูปกรณ์ที่ทันสมัย					
64	ผู้บริหารมีการจัดฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
65	ผู้บริหารมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารงาน					

ข้อ	องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้	ระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้				
		5	4	3	2	1
66	ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการนำข้อมูลสารสนเทศจากเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ ระบบเครือข่ายภายในองค์การ ระบบอินเตอร์เน็ต อินทราเน็ตมาใช้ประโยชน์เพื่อการเรียนรู้ของบุคลากรได้อย่างเต็มที่					
67	องค์การของท่านมีการเชื่อมโยงระบบการทำงานกับเทคโนโลยีเพื่อให้บุคลากรสามารถใช้งานได้ทันกับความต้องการ					
68	ท่านสามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการส่งเสริมการเรียนรู้ได้					
69	ท่านมีทักษะในการใช้ข้อมูลสารสนเทศจากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น การใช้อินเตอร์เน็ต					
70	ท่านสามารถใช้เทคโนโลยีในการรวบรวมความรู้ ความคิด					
71	ท่านนำข้อมูลจากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน					
72	ท่านใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์เพื่อการเรียนรู้ และสนับสนุนระบบการทำงาน					
73	ท่านสามารถผสมผสานการใช้ระบบเทคโนโลยี กับการปฏิบัติงานจริงเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้					
74	ท่านใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปที่เหมาะสมมาใช้ช่วยในการทำงานเพื่อความสะดวก รวดเร็ว					
75	ท่านสามารถเข้าถึงข้อมูลที่ต้องการได้โดยผ่านทาง LAN อินเตอร์เน็ต อินทราเน็ต					

ตอนที่ 3 แบบสอบถามแบบการแสดงความคิดเห็น เกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนา การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

ท่านคิดว่าสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ควรมีการพัฒนา การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในองค์ประกอบทั้ง 5 องค์ประกอบอย่างไร โปรดแสดงความคิดเห็น

1. พลวัตการเรียนรู้ (ระดับการเรียนรู้ รูปแบบการเรียนรู้และทักษะการเรียนรู้)

....

....

....

2. การปรับเปลี่ยนองค์การ (วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัฒนธรรมองค์การ กลยุทธ์ และโครงสร้าง)

....

....

....

3. การเสริมความรู้แก่บุคคล (ผู้บริหาร บุคลากร ผู้รับบริการ ชุมชน เป็นต้น)

....

....

....

4. การจัดการความรู้ (การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้และการถ่ายโอนและการใช้ประโยชน์)

....

....

....

5. การนำเทคโนโลยีไปใช้ (เทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ และระบบอิเล็กโทรนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน)

....

....

....

ขอขอบคุณที่ให้ความร่วมมือในการทำแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้

ภาคผนวก ค

ค่าความความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

แสดงความเชื่อมั่นรายข้อ (Item Analysis) และค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์

ข้อที่	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1	274.0333	1444.792	.479	.904
2	274.0333	1442.102	.537	.904
3	274.1667	1444.282	.418	.904
4	274.2667	1435.168	.575	.903
5	274.3667	1432.171	.589	.903
6	274.1000	1447.128	.408	.904
7	274.2000	1443.821	.496	.904
8	274.1000	1434.300	.623	.903
9	273.9333	1443.375	.570	.904
10	274.1667	1426.420	.753	.903
11	274.1000	1424.300	.679	.903
12	274.3333	1430.023	.666	.903
13	274.2000	1441.269	.506	.904
14	274.1000	1434.300	.581	.903
15	274.1000	1446.369	.364	.904
16	274.1000	1444.369	.575	.904
17	274.2333	1446.185	.404	.904
18	274.4000	1444.041	.412	.904

ข้อที่	**Scale Mean if Item Deleted**	**Scale Variance if Item Deleted**	**Corrected Item-Total Correlation**	**Cronbach's Alpha if Item Deleted**
19	274.3000	1425.666	.602	.903
20	274.2000	1427.614	.678	.903
21	274.4667	1420.120	.765	.902
22	274.7000	1412.562	.686	.902
23	274.5667	1428.254	.615	.903
24	274.2000	1445.200	.428	.904
25	274.4000	1428.110	.661	.903
26	274.4333	1434.116	.560	.903
27	273.9667	1451.757	.351	.904
28	274.1000	1434.300	.581	.903
29	274.1333	1430.671	.569	.903
30	273.9333	1434.823	.594	.903
31	274.4000	1426.110	.625	.903
32	274.1333	1443.154	.481	.904
33	273.9333	1433.306	.623	.903
34	274.1000	1427.541	.753	.903
35	274.0000	1433.034	.692	.903
36	274.0333	1428.654	.708	.903
37	274.1333	1424.189	.613	.903
38	273.8333	1435.868	.638	.903
39	274.1667	1429.661	.692	.903

ข้อที่	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
40	274.4000	1434.869	.544	.903
41	274.4667	1439.913	.494	.904
42	274.5000	1412.121	.726	.902
43	272.7000	1096.976	.463	.948
44	273.8333	1449.937	.299	.904
45	274.3667	1431.757	.471	.903
46	274.1000	1430.921	.688	.903
47	274.1333	1437.775	.547	.904
48	274.0333	1427.275	.649	.903
49	274.1333	1434.395	.538	.903
50	274.3000	1421.597	.772	.902
51	274.3333	1422.506	.715	.902
52	274.3000	1418.355	.784	.902
53	274.1000	1431.472	.733	.903
54	274.1333	1427.361	.697	.903
55	274.4000	1420.386	.683	.902
56	274.6333	1413.757	.636	.902
57	274.6000	1423.766	.632	.903
58	274.1667	1431.937	.649	.903
59	274.1667	1439.523	.447	.904
60	274.1000	1432.714	.609	.903

ข้อที่	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
61	274.1667	1431.592	.549	.903
62	274.1000	1434.645	.511	.903
63	274.0667	1421.789	.729	.902
64	274.2333	1426.944	.615	.903
65	274.1667	1412.971	.773	.902
66	274.1667	1417.868	.701	.902
67	274.0667	1429.857	.596	.903
68	274.0333	1446.309	.446	.904
69	273.7000	1457.390	.222	.905
70	273.9333	1447.789	.380	.904
71	273.8333	1450.489	.370	.904
72	273.8000	1453.200	.294	.905
73	273.8000	1446.717	.434	.904
74	273.8667	1439.292	.506	.904
75	273.7667	1451.013	.302	.905

Reliability 75 items

Cronbach's Alpha = .905

Cronbach's Alpha Based on Standardized Items = .975

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ – สกุล	นางสาวเมรฐยา แย้มโชติ
วัน เดือน ปีเกิด	21 มีนาคม 2528
ที่อยู่	19 ซอยเพชรเกษม 36 แยก 1-2 ถนนเพชรเกษม แขวงบางจาก เขตภาษีเจริญ จังหวัดกรุงเทพมหานคร
ที่ทำงาน	สำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ 3 ถนนราชดำเนินนอก เขตพระนคร จังหวัดกรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2545	สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย จากโรงเรียนสตรีวัดอัปสรสวรรค์
พ.ศ. 2549	สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี จากคณะบริหารธุรกิจ วิชาเอกระบบสารสนเทศ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ วิทยาเขตบพิตรพิมุข จักรวรรดิ
พ.ศ. 2554	ศึกษาต่อระดับปริญญารัฐประศาสนศาตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศิลปากร
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2550 - 2551	เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล สำนักจัดการที่ดินของรัฐ กรมที่ดิน
พ.ศ. 2551 - 2554	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป สำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงเกษตรและสหกรณ์
พ.ศ. 2554 - 2555	นักวิชาการแรงงานปฏิบัติการ สำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานพื้นที่ 7 กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน
พ.ศ. 2555 - ปัจจุบัน	นักจัดการงานทั่วไปปฏิบัติการ สำนักงานรัฐมนตรี กระทรวงเกษตรและสหกรณ์