

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานพาณิชย์จังหวัด ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยนำมา สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. สรุปผล
2. อภิปรายผล
3. ข้อเสนอแนะ

#### 5.1 สรุปผล

การวิจัย เรื่อง แนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานพาณิชย์ จังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า

5.1.1 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสำนักงานพาณิชย์จังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.79$ , S.D. = 0.21) โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย คือ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ( $\bar{X} = 3.81$ , S.D. = 0.37) รองลงมา คือ ด้านภาวะผู้นำ ( $\bar{X} = 3.74$ , S.D. = 0.37) ด้านเครือข่ายขององค์กร ( $\bar{X} = 3.68$ , S.D. = 0.30) ด้านบุคคลมีความเป็นเลิศ ( $\bar{X} = 3.64$ , S.D. = 0.35) ด้านการจูงใจ ( $\bar{X} = 3.60$ , S.D. = 0.35) ด้านบรรยากาศการปฏิบัติงานและวัฒนธรรมขององค์กร ( $\bar{X} = 3.52$ , S.D. = 0.46) ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศ ( $\bar{X} = 3.48$ , S.D. = 0.38) และ ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ ( $\bar{X} = 3.42$ , S.D. = 0.41)

5.1.1.1 ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.42$ , S.D. = 0.41) โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย คือ บุคลากรมีโอกาสในการ แลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงานเสมอ ( $\bar{X} = 3.69$ , S.D. = 0.77) รองลงมา คือ มีการปรับเปลี่ยน วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ ให้มีความทันสมัยสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงเสมอ ( $\bar{X} = 3.57$ , S.D. = 3.97) มีการประชาสัมพันธ์วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ ให้บุคลากร รับทราบอย่างทั่วถึง ( $\bar{X} = 3.55$ , S.D. = 0.86) เปิดโอกาสให้บุคลากรได้กำหนดและแสดงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ร่วมกัน ( $\bar{X} = 3.20$ , S.D. = 0.85) และมีการประชุมบุคลากรเพื่อการ วางแผนงานที่ตรงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ ( $\bar{X} = 3.11$ , S.D. = 0.65) ตามลำดับ

5.1.1.2 ปัจจัยด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศ พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.48$ , S.D. = 0.38) โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย คือ มีเทคโนโลยีที่ทันสมัยและทันสมัยกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ( $\bar{X} = 3.94$ , S.D. = 0.62) รองลงมา คือ บุคลากรสามารถใช้คอมพิวเตอร์ระบบไร้สาย เพื่อการเรียนรู้ได้สะดวกทุกที่ และทุกเวลา ( $\bar{X} = 3.68$ , S.D. = 0.90) องค์กรใช้ข้อมูลสารสนเทศในงานปฏิบัติการเรียนรู้ และระบบสื่อสารกันในองค์กร ( $\bar{X} = 4.35$ , S.D. = 0.655) การนำนวัตกรรมมาใช้ประโยชน์จริง ( $\bar{X} = 3.28$ , S.D. = 0.83) มีการสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรและการบริการประชาชน ( $\bar{X} = 3.17$ , S.D. = 0.93) สนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสเพิ่มพูนทักษะในการนำเทคโนโลยีไปใช้ประโยชน์ ( $\bar{X} = 3.15$ , S.D. = 0.86) ตามลำดับ

5.1.1.3 ปัจจัยด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศ พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.48$ , S.D. = 0.38) โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย คือ มีเทคโนโลยีที่ทันสมัยและทันสมัยกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ( $\bar{X} = 3.94$ , S.D. = 0.62) รองลงมาคือ บุคลากรสามารถใช้คอมพิวเตอร์ระบบไร้สาย เพื่อการเรียนรู้ได้สะดวกทุกที่และทุกเวลา ( $\bar{X} = 3.68$ , S.D. = 0.90) องค์กรใช้ข้อมูลสารสนเทศในงานปฏิบัติการเรียนรู้ และระบบสื่อสารกันในองค์กร ( $\bar{X} = 4.35$ , S.D. = 0.655) การนำนวัตกรรมมาใช้ประโยชน์จริง ( $\bar{X} = 3.28$ , S.D. = 0.83) มีการสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรและการบริการประชาชน ( $\bar{X} = 3.17$ , S.D. = 0.93) สนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสเพิ่มพูนทักษะในการนำเทคโนโลยีไปใช้ประโยชน์ ( $\bar{X} = 3.15$ , S.D. = 0.86) ตามลำดับ

5.1.1.4 ปัจจัยด้านบุคลากรมีความเป็นเลิศ พบว่า อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.64$ , S.D. = 0.35) โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ นำบทเรียนจากในอดีตมาพัฒนา เพื่อแก้ไขปัญหาใหม่ ( $\bar{X} = 4.10$ , S.D. = 0.59) รองลงมา คือ ชอบค้นคว้าข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ เช่น หนังสือพิมพ์ บทความ งานวิจัย สอบถามผู้รู้ ( $\bar{X} = 3.77$ , S.D. = 0.75) ชอบแสวงหาความรู้ในสายงานนอกสายงาน เพื่อค้นหาคำตอบที่สงสัย ( $\bar{X} = 3.76$ , S.D. = 0.92) สามารถกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานของตนเองได้ ( $\bar{X} = 3.44$ , S.D. = 0.73) และชอบทดลองหาวิธีการ เพื่อหาแนวทางพัฒนา ปรับปรุงการปฏิบัติงานอยู่เสมอ ( $\bar{X} = 3.15$ , S.D. = 0.79) ตามลำดับ

5.1.1.5 ปัจจัยด้านเครือข่ายขององค์กร พบว่า อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.68$ , S.D. = 0.30) โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย คือ องค์กรและหน่วยงานภาคีได้ส่งบุคลากรเพื่อและแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน ( $\bar{X} = 4.10$ , S.D. = 0.50) รองลงมา คือ องค์กรได้รับความร่วมมือหรือให้การสนับสนุนจากหน่วยงานอื่น ๆ ในด้านวัสดุ อุปกรณ์ สถานที่ อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.92$ , S.D. = 0.52) องค์กรและหน่วยงานภาคีพร้อมที่จะเปิดเผยข้อมูลความรู้

ที่จำเป็นเมื่อดำเนินงานร่วมกัน ( $\bar{X} = 3.75$ , S.D. = 0.89) องค์กรได้ดำเนินงานร่วมกันหน่วยงานอื่น ๆ ในการพัฒนาโครงการต่าง ๆ ร่วมกัน เช่น โครงการฝึกอบรม การสัมมนา ร่วมกัน เป็นต้น ( $\bar{X} = 3.51$ , S.D. = 0.63) และองค์กรมีการร่วมมือ ถ่ายทอด แลกเปลี่ยนข้อมูล และข่าวสารที่จำเป็น เพื่อการบริการประชาชนร่วมกับหน่วยงานอื่นๆ อยู่เสมอ ( $\bar{X} = 3.13$ , S.D. = 0.68) ตามลำดับ

5.1.1.6 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำองค์กร พบว่า อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.74$ , S.D. = 0.37) โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย คือ มีผู้บริหารที่ออกแบบกระบวนการและขั้นตอนการเรียนรู้ร่วมกัน ( $\bar{X} = 4.30$ , S.D. = 0.91) รองลงมา คือ มีผู้บริหารที่เป็นผู้แนะแนวทาง ผู้ฝึก ผู้ชี้แนะ และอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.04$ , S.D. = 0.62) มีผู้บริหารที่สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ร่วมกัน ( $\bar{X} = 3.96$ , S.D. = 0.79) มีผู้บริหารที่เป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ( $\bar{X} = 3.71$ , S.D. = 0.85) มีผู้บริหารที่สนับสนุนเทคโนโลยีที่ทันสมัยในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.41$ , S.D. = 0.88) และมีผู้บริหารที่สนับสนุนงบประมาณในการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ( $\bar{X} = 3.01$ , S.D. = 0.78) ตามลำดับ

5.1.1.7 ปัจจัยด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม พบว่า อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.81$ , S.D. = 0.37) โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย คือ ถ่ายทอดวิธีการปฏิบัติงานที่ถูกต้องให้แก่เพื่อนร่วมงานด้วยความจริงใจ ( $\bar{X} = 4.33$ , S.D. = 0.80) รองลงมา คือ ชักถามในสิ่งที่ตนเองสนใจกับผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน ( $\bar{X} = 4.00$ , S.D. = 0.64) แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ความคิดเห็น ประสิทธิภาพอยู่เสมอ ( $\bar{X} = 3.88$ , S.D. = 0.60) รับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะจากเพื่อนร่วมงาน ( $\bar{X} = 3.61$ , S.D. = 0.935) และนำแนวคิดหลักการใหม่ ๆ ที่ได้รับจากการฝึกอบรม หรือการศึกษาเพิ่มเติมมาแลกเปลี่ยนให้กับเพื่อนร่วมงาน ( $\bar{X} = 3.25$ , S.D. = 0.87) ตามลำดับ

5.1.1.8 ปัจจัยด้านการจูงใจ พบว่า อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.60$ , S.D. = 0.35) โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย คือ มีระบบการสนับสนุนรางวัลแก่บุคลากร หรือกลุ่มในกรณีมีผลงานดีเด่น ( $\bar{X} = 4.12$ , S.D. = 0.67) รองลงมา คือ องค์กรให้การสนับสนุนให้บุคลากรมีโอกาสได้พัฒนาตนเองในทุก ๆ ด้าน ( $\bar{X} = 3.92$ , S.D. = 0.84) มีวัสดุ อุปกรณ์ ที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.45$ , S.D. = 0.96) มีระบบการยกย่องบุคลากรที่มีผลงานดีเด่น ( $\bar{X} = 3.41$ , S.D. = 0.72) และมีสวัสดิการแก่บุคลากร ( $\bar{X} = 3.11$ , S.D. = 0.77) ตามลำดับ

5.1.1.9 ปัจจัยด้านบรรยากาศการปฏิบัติงานวัฒนธรรมองค์กรอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.52$ , S.D. = 0.46) โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย คือ หัวหน้างานให้คำแนะนำ คำปรึกษา มีความเป็นกันเองและให้การสนับสนุนในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.92$ , S.D. = 0.65) รองลงมา คือ สนับสนุนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ( $\bar{X} = 3.66$ , S.D. = 0.88) ผู้ร่วมงานมีน้ำใจ เอื้ออาทรช่วยเหลือ ซ้ำกันและกัน ( $\bar{X} = 3.64$ , S.D. = 0.97) สภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน

เช่น สถานที่ วัสดุ อุปกรณ์ที่ทันสมัย ( $\bar{X} = 3.26$ , S.D. = 0.80) และเปิดโอกาสในการมีส่วนร่วม แสดงความคิดเห็น ( $\bar{X} = 3.13$ , S.D. = 0.92) ตามลำดับ

5.1.2 ระดับความคิดเห็น ของบุคลากรของสำนักงานพาณิชย์จังหวัดในภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ เกี่ยวกับ ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานพาณิชย์จังหวัดใน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.79$ , S.D. = 0.21) โดยเรียงลำดับจาก ค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย คือ ด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยี ( $\bar{X} = 4.29$ , S.D. = 0.24) รองลงมา คือ ด้านการเสริมอำนาจแก่บุคคล ( $\bar{X} = 3.92$ , S.D. = 0.38) ด้านการจัดการความรู้ ( $\bar{X} = 3.90$ , S.D. = 0.42) ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ( $\bar{X} = 3.81$ , S.D. = 0.34) และด้านพลวัตการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 3.10$ , S.D. = 0.35) ตามลำดับ

5.1.2.1 ด้านพลวัตการเรียนรู้ พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.10$ , S.D. = 0.35) โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย คือ ทุกคนให้ความสำคัญกับการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 3.94$ , S.D. = 0.84) รองลงมา คือ มีกระบวนการต่าง ๆ เพื่อกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้เพิ่มขึ้น อย่างรวดเร็ว ( $\bar{X} = 3.10$ , S.D. = 0.81) บุคลากร และทีมใช้การเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ คือ การเรียนรู้ โดยการไตร่ตรองเกี่ยวกับปัญหาและสถานการณ์ต่าง ๆ และนำความรู้ใหม่มาปรับใช้ต่อไป ( $\bar{X} = 2.98$ , S.D. = 0.75) ทุกคนได้รับการฝึกฝน และได้รับการสอนวิธีที่จะเรียนรู้ ( $\bar{X} = 2.90$ , S.D. = 0.89) และมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสมาชิกผ่านช่องทางหลากหลาย เช่น Internet ประชุมกลุ่มย่อย ( $\bar{X} = 2.60$ , S.D. = 0.60) ตามลำดับ

5.1.2.2 ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร พบว่า อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.81$ , S.D. = 0.34) โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย คือ มีสายบังคับบัญชาที่สั้น คล่องตัว เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ การสื่อสาร และการเรียนรู้ข้ามสายงาน ( $\bar{X} = 4.76$ , S.D. = 0.42) รองลงมา คือ ทุกคนร่วมกันโดยคำนึงถึง เป้าหมายของสถาบันการเรียนรู้ มากกว่าการทำงานในหน้าที่ หรือแผนกของตน ( $\bar{X} = 3.92$ , S.D. = 0.60) วิสัยทัศน์ที่มุ่งมั่นจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เกิดจากการสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง ( $\bar{X} = 3.77$ , S.D. = 0.86) มีบรรยากาศที่ช่วยสนับสนุน และให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 3.34$ , S.D. = 0.78) ผลสำเร็จของงานทำให้บุคลากรได้รับรางวัล การยกย่อง ( $\bar{X} = 3.28$ , S.D. = 0.85) ตามลำดับ

5.1.2.3 ด้านการเสริมอำนาจแก่บุคคล พบว่า อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.92$ , S.D. = 0.38) โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย คือ มีการกระจายอำนาจและมอบอำนาจในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.35$ , S.D. = 0.72) รองลงมา คือ ผู้บริหารมีบทบาทเป็นที่เล็ง ผู้สอนงานผู้อำนวยการความสะดวก ( $\bar{X} = 4.10$ , S.D. = 0.61) ผู้บริหาร และบุคลากร ทำงานร่วมกันในฐานะหุ้นส่วน เพื่อที่จะเรียนรู้และ แก้ไขปัญหาาร่วมกัน ( $\bar{X} = 4.00$ , S.D. = 0.79) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมเรียนรู้กับชุมชน หรือกลุ่มอาชีพ

( $\bar{X} = 3.95$ , S.D. = 0.81) และมีการกระจายอำนาจ และมอบอำนาจในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 3.18$ , S.D. = 0.77) ตามลำดับ

5.1.2.4 ด้านการจัดการความรู้ พบว่า อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.90$ , S.D. = 0.42) โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย คือ มีการจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ ( $\bar{X} = 4.57$ , S.D. = 0.64) รองลงมา คือ มีการค้นคว้าข้อมูลข่าวสารทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อที่จะนำไปปรับปรุงงานให้ดีขึ้น ( $\bar{X} = 4.02$ , S.D. = 0.62) มีการสร้างความรู้ใหม่ ซึ่งเกิดจากบุคลากรได้รับการฝึกฝน ทักษะการคิดสร้างสรรค์และการทดลอง ( $\bar{X} = 3.60$ , S.D. = 0.81) มีการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน ( $\bar{X} = 3.41$ , S.D. = 0.79) ตามลำดับ

5.1.2.5 ด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยีอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.24$ , S.D. = 0.24) โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย คือ มีระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีที่ทันสมัย ( $\bar{X} = 4.79$ , S.D. = 0.41) รองลงมา คือ มีระบบฐานข้อมูลที่ทุกคนเข้าถึงได้อย่างสะดวกทั่วถึง ( $\bar{X} = 4.29$ , S.D. = 0.79) มีสิ่งอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ เช่น ห้องประชุมสัมมนาสื่ออิเล็กทรอนิกส์ในการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.22$ , S.D. = 0.44) และด้านสนับสนุนการใช้เทคโนโลยี ( $\bar{X} = 3.66$ , S.D. = 0.58) ตามลำดับ

5.1.3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานพาณิชย์จังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลโดยรวมจากมากไปหาน้อย คือ ภาวะผู้นำองค์กร (LEA) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลโดยรวม เท่ากับ 0.40 เครื่องมือขององค์กร (NET) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลโดยรวม เท่ากับ 0.34 นวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยี (INNO) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลโดยรวม เท่ากับ 0.34 บุคคลมีความเป็นเลิศ (MAS) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลโดยรวม เท่ากับ 0.20 การจูงใจ (MOTI) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลโดยรวม เท่ากับ 0.15 และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (TEAM) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลโดยรวม เท่ากับ 0.08 สามารถพยากรณ์โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานพาณิชย์จังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทั้ง 6 ปัจจัยสามารถอธิบายการผันแปรในตัวแปรผลลัพธ์ ได้ร้อยละ 50.10 ( $R^2 = 0.501$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานพาณิชย์จังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์  $\chi^2 = 1.14$ , df = 5, p-value = 0.95045, RMSEA = 0.00, RMR = 0.00997, GFI = 0.999, AGFI = 0.995, CN = 5295.339

5.1.4 ผลการสร้างและยืนยันแนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานพาณิชย์จังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้ทรงคุณวุฒิได้ร่วมแสดงความคิดเห็น โดยได้แนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานพาณิชย์จังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 6 แนวทางการพัฒนา ดังนี้

5.1.4.1 ด้านนวัตกรรม และการใช้เทคโนโลยี แนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานพาณิชย์จังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย 1) โครงการพัฒนาการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ในองค์กร 2) โครงการสนับสนุนการสร้างธุรกิจนวัตกรรมจากองค์ความรู้ 3) โครงการพัฒนาการสร้างความฉลาดผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ 4) โครงการพัฒนาระบบข้อมูลราคาสินค้าเกษตร, อุปโภคบริโภคในจังหวัด 5) โครงการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้มีความทันสมัย

5.1.4.2 ด้านบุคลากรมีความเป็นเลิศ แนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานพาณิชย์จังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย 1) โครงการพัฒนาสมรรถนะบทบาทการเป็นนักการค้าพาณิชย์ 2) โครงการพัฒนาการเขียนงานวิชาการเพื่อความก้าวหน้าในตำแหน่ง 3) โครงการพัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย 4) โครงการพัฒนาการคิดวิเคราะห์ 5) โครงการพัฒนาการใช้ภาษาอังกฤษและภาษาในกลุ่มประเทศอาเซียน

5.1.4.3 ด้านเครือข่ายองค์กร แนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานพาณิชย์จังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย 1) โครงการพัฒนาองค์ความรู้ร่วมกันจากเครือข่ายภายในและภายนอกองค์กร 2) โครงการพัฒนาการสร้างความเชื่อมโยงธุรกิจ 3) โครงการบูรณาการงานระหว่าง ภาครัฐ เอกชน ภาคประชาสังคม 4) โครงการพัฒนาศูนย์ให้ข้อมูล เพื่อการประกอบธุรกิจให้มีประสิทธิภาพ 5) โครงการพัฒนาระบบกระจายองค์ความรู้ไปใช้ประโยชน์ทั่วทั้งองค์กร

5.1.4.4 ด้านภาวะผู้นำ แนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานพาณิชย์จังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย 1) โครงการพัฒนาบุคลิกภาพการเป็นผู้นำ 2) โครงการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมของผู้บริหาร 3) โครงการพัฒนาทักษะการบริหารสู่ความเป็นเลิศ 4) โครงการพัฒนาทักษะด้านการตัดสินใจ 5) โครงการพัฒนาทักษะด้านการเป็นที่เลี้ยงสอนงาน

5.1.4.5 ด้านการจูงใจ แนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานพาณิชย์จังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย 1) โครงการพัฒนาการสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการทำงาน 2) โครงการยกย่องให้รางวัลบุคคลที่ทำประโยชน์แก่องค์การ

3) โครงการสนับสนุนสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน 4) โครงการพัฒนาระบบทุนการศึกษาในการพัฒนาตนเอง 5) โครงการพัฒนาการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

5.1.4.6 ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม แนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานพาณิชย์จังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย 1) โครงการพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีมสู่ความสำเร็จ 2) โครงการพัฒนาความเป็นหุ้นส่วนขององค์กร 3) โครงการพัฒนาการเรียนรู้ร่วมกันในองค์กร 4) โครงการพัฒนาทักษะในด้านการสื่อสารในองค์กร 5) โครงการพัฒนาทักษะด้านการตัดสินใจร่วมกัน

## 5.2 อภิปรายผล

การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานพาณิชย์จังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ข้อค้นพบที่เป็นประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายผล ดังนี้

5.2.1 ระดับความคิดเห็นของบุคลากรของสำนักงานพาณิชย์จังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เกี่ยวกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานพาณิชย์จังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.79$ , S.D. = 0.21) โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย คือ ด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยเทคโนโลยี ( $\bar{X} = 4.29$ , S.D. = 0.24) รองลงมา คือ ด้านการเสริมอำนาจแก่บุคคล ( $\bar{X} = 3.92$ , S.D. = 0.38) ด้านการจัดการความรู้ ( $\bar{X} = 3.90$ , S.D. = 0.42) ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ( $\bar{X} = 3.81$ , S.D. = 0.34) และด้านพลวัตการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 3.10$ , S.D. = 0.35) ตามลำดับ จากผลการวิจัยดังกล่าว เป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า บริบทสำนักงานพาณิชย์จังหวัดเป็นหน่วยงานที่ขับเคลื่อนเศรษฐกิจภายในจังหวัด ซึ่งได้มีการพัฒนาบุคลากรและปรับปรุงหน่วยงานให้มีความทันสมัยอยู่เสมอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งมีการทำงานเชิงบูรณาการร่วมกับเครือข่ายภาคส่วนต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ เอกชน และภาคประชาสังคม เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี จึงทำให้องค์กรเกิดการเรียนรู้ในตนเองอย่างสม่ำเสมอ

5.2.2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานพาณิชย์จังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานพาณิชย์จังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลโดยรวมจากมากไปหาน้อย คือ ภาวะผู้นำองค์กร (LEA) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลโดยรวม เท่ากับ 0.40 เครือข่ายองค์กร (NET) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลโดยรวม เท่ากับ 0.34 นวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยี

(INNO) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลโดยรวม เท่ากับ 0.34 บุคคลมีความเป็นเลิศ (MAS) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลโดยรวม เท่ากับ 0.20 การจงใจ (MOTI) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลโดยรวม เท่ากับ 0.15 และการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (TEAM) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลโดยรวม เท่ากับ 0.08 สามารถพยากรณ์โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานพาณิชย์จังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทั้ง 6 ปัจจัย สามารถอธิบายการผันแปรในตัวแปรผลลัพธ์ ได้ร้อยละ 50.10 ( $R^2 = 0.501$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งรูปแบบความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานพาณิชย์จังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูล เชิงประจักษ์  $\chi^2 = 1.14$ ,  $df = 5$ ,  $p\text{-value} = 0.95045$ ,  $RMSEA = 0.00$ ,  $RMR = 0.00997$ ,  $GFI = 0.999$ ,  $AGFI = 0.995$ ,  $CN = 5295.339$  ผู้วิจัย ได้นำทั้ง 6 ปัจจัย มาอภิปรายผล ดังนี้

#### 5.2.2.1 ภาวะผู้นำองค์กร

กล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำองค์กรมีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานพาณิชย์จังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จากผลการวิจัยดังกล่าว เป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ในบริบทของสำนักงานพาณิชย์จังหวัด ภายใต้ต้นโยบาย (One Root) โดยการรวบรวมหน่วยงานในสังกัดกระทรวงพาณิชย์ หน่วยงานมีพาณิชย์จังหวัดเป็นผู้บริหารองค์กร ซึ่งเป็นผู้รับมอบนโยบายและแนวทางการบริหารงาน จากส่วนกลาง ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพ ตามเป้าหมายของกระทรวงพาณิชย์ เป็นผู้มีส่วนสำคัญในการกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรเกิดการเรียนรู้ ที่สามารถกำหนดเป้าหมายในการทำงานของตนเองได้ และเป็นผู้สื่อสารกับบุคลากร เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันและเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันทั้งในระดับบุคคล ระดับทีม นอกจากนั้นยังเป็นพี่เลี้ยงในการสอนงานให้กับบุคลากรในสำนักงาน สร้างทีมให้มีความเป็นมืออาชีพ และผู้สนับสนุนงบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ สภาพแวดล้อมทางกายภาพ ที่เอื้อต่อการทำงาน ซึ่งปัจจัยด้านภาวะผู้นำองค์กรมีองค์ประกอบที่สำคัญคือ 1) ผู้บริหารที่เป็นผู้แนะแนวทาง ผู้ฝึก ผู้ชี้แนะ และอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน 2) ผู้บริหารที่สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ร่วมกัน 3) ผู้บริหารที่เป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง 4) ผู้บริหารที่ออกแบบกระบวนการ และขั้นตอนการเรียนรู้ร่วมกัน 5) ผู้บริหารที่สนับสนุนเทคโนโลยีที่ทันสมัยในการปฏิบัติงาน

ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ มนัส โหยังไทย (2555) ได้วิจัย รูปแบบความสัมพันธ์ของปัจจัยการพัฒนาโรงเรียนทหารสัตวเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย กำลังพลกรมทหารบก ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ กำลังพลโรงเรียนทหารการสัตวจำนวน 15 นาย และกำลังพลของกรมทหารสัตวทหารบก ที่ไม่ได้ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนทหารการสัตว



จำนวน 316 นาย รวมทั้งสิ้น 331 นาย เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นแบบวิเคราะห์เอกสารแบบสัมภาษณ์ มีโครงสร้าง และแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยการพัฒนาโรงเรียนทหารการสัตว์เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่ามัชฌิมมาเลขคณิต ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบ การวิเคราะห์เส้นทาง และการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยของการพัฒนาโรงเรียนทหารการสัตว์เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย ปัจจัยด้านผู้นำองค์กร, ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์, ปัจจัยด้านบุคลากร, ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ, ปัจจัยด้านโครงสร้างขององค์กร, ปัจจัยด้านการเรียนรู้ร่วมกัน และรูปแบบความสัมพันธ์ของปัจจัยการพัฒนาโรงเรียนทหารการสัตว์เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) พบว่า ปัจจัยการพัฒนาทั้ง 6 มีความสัมพันธ์กัน โดยมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และมีความเหมาะสม ถูกต้อง เป็นไปได้ สามารถนำไปใช้ประโยชน์สอดคล้องกับกรอบแนวคิดทฤษฎีของการวิจัย

ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ กุณที วงศ์จันทร์ (2551) ได้ศึกษารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตภาคเหนือ เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตภาคเหนือ กับข้อมูลเชิงประจักษ์ และเพื่อเสนอแนวทางการนำรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตภาคเหนือไปใช้ในการพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตภาคเหนือให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยในขั้นตอนที่ 1 พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตภาคเหนือ ประกอบด้วย ปัจจัย 8 ตัว ได้แก่ ภาวะผู้นำ, วิสัยทัศน์, พันธกิจ และยุทธศาสตร์, บรรยากาศและวัฒนธรรมโรงเรียน, การปฏิบัติของบุคลากรและทีมงาน, เทคโนโลยีสารสนเทศ เป้าหมาย และข้อมูลย้อนกลับ การบริหารจัดการและการจูงใจ ซึ่งปัจจัยทุกตัวส่งผลโดยตรงต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ มนัส โหยังไทย (2555) ได้วิจัย รูปแบบความสัมพันธ์ของปัจจัยการพัฒนาโรงเรียนทหารการสัตว์เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย กำลังพลกรมทหารบก ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ กำลังพลโรงเรียนทหารการสัตว์ จำนวน 15 นาย และกำลังพลของกรมทหารสัตว์ทหารบก ที่ไม่ได้ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนทหารการสัตว์ จำนวน 316 นาย รวมทั้งสิ้น 331 นาย เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นแบบวิเคราะห์เอกสาร แบบสัมภาษณ์มีโครงสร้าง และแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยการพัฒนาโรงเรียนทหารการสัตว์เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ,

คำมีชฌิมาเลขคณิต, ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน, การวิเคราะห์องค์ประกอบ, การวิเคราะห์เส้นทาง และการวิเคราะห์เนื้อหาผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยของการพัฒนาโรงเรียนทหารสัตว์เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย ปัจจัยด้านผู้นำองค์กร, ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์, ปัจจัยด้านบุคลากร, ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ, ปัจจัยด้านโครงสร้างขององค์กร, ปัจจัยด้านการเรียนรู้ร่วมกัน และรูปแบบความสัมพันธ์ของปัจจัยการพัฒนาโรงเรียนทหารสัตว์เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จากการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) พบว่า ปัจจัยการพัฒนาทั้ง 6 มีความสัมพันธ์กัน โดยมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และมีความเหมาะสม ถูกต้อง เป็นไปได้ สามารถนำไปใช้ประโยชน์สอดคล้องกับกรอบแนวคิดทฤษฎีของการวิจัย

ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Davis (2000) ได้วิจัย การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงและองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยได้ศึกษาในเรื่องกิจกรรมของผู้บริหารในการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมและการปฏิบัติของผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้เป็นรายบุคคล และรายกลุ่ม พบว่า หัวหน้าทีมได้ปฏิบัติบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้โดยการสนับสนุนความร่วมมือ และนำศักยภาพของบุคลากรในทีมมาใช้ ผู้นำต้องมีพฤติกรรมที่เหมาะสม มีการท้าทายให้ทีมและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน มีการแบ่งปันความรู้และข้อมูลสารสนเทศ เพื่อช่วยในการเรียนรู้ของทีมผู้นำส่งเสริมให้ทีมมีโอกาสที่เรียนรู้ภาพรวมรวมทั้งการตัดสินใจร่วม ผู้นำส่งเสริมให้บุคลากรในทีมมีโอกาสเรียนรู้ความเป็นผู้นำด้วยตนเอง แสดงให้เห็นว่าองค์กรต่าง ๆ ผู้นำควรที่จะมีส่งเสริมองค์การของตนให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ให้มีการคิดอย่างเป็นระบบการปฏิบัติของผู้นำมีผลต่อการปฏิบัติของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำควรที่จะสร้างบรรยากาศเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ในที่ทำงานความรู้ และระบบข้อมูลสารสนเทศนับเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะก่อให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้

ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Hoy and Miskel (2001, p. 32), Razik and Swanson (2001, p. 20) ได้กล่าวสรุป ถึงองค์การแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นสิ่งที่ผู้บริหารยุคใหม่จะต้องสร้างขึ้น เป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องแสดงภาวะความเป็นผู้นำในการจัดหา หรือแสวงหาโอกาส เพื่อให้การเรียนรู้ใหม่ ๆ ได้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ด้วยความเชื่อที่ว่าคนยังเรียนรู้ ก็จะยิ่งขยายขีดความสามารถของตนออกไป องค์การที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ก็จะเติบโต และพัฒนาต่อไปได้ โดยไม่มีที่สิ้นสุด องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่ ซึ่งสมาชิกได้พัฒนาขยายขีดความสามารถของตน เพื่อการสร้างสรรค์งานและการบรรลุเป้าหมายหน่วยงานอยู่อย่างต่อเนื่อง ซึ่งแนวคิดแปลก ๆ ใหม่ ๆ ได้รับการกระตุ้นให้มีการแสดงออก ความทะเยอทะยานและแรงบันดาลใจของกลุ่มสมาชิกได้รับ

การสนับสนุนและส่งเสริม สมาชิกขององค์กร ได้เรียนรู้ถึงวิธีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน องค์กรเอง ได้มีการขยายศักยภาพ เพื่อการแก้ปัญหาและสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่อย่างต่อเนื่อง

ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Stover (2003) ได้วิจัย รายงานการประเมินทางเลือกและการปรับปรุงโรงเรียน การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยใช้การทำงานร่วมกันและการสะท้อนความคิดเห็นเป็นงานวิจัยเชิงเปรียบเทียบในโรงเรียนสองขนาดในอาลาบามาโดยใช้วิธีการทำงานร่วมกันและการสะท้อนความคิดเห็น ผลการวิจัยพบว่า 1) รายงานที่มีคุณค่าจะถูกนำเสนอด้วยข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับจุดมุ่งหมายของโรงเรียนพบในโรงเรียนทุกขนาด 2) รูปแบบผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญในกระบวนการบริหาร 3) การมีส่วนร่วมในการนำเสนอมีส่วนสำคัญต่อกระบวนการปรับปรุงโรงเรียน 4) ในด้านกระบวนการมีข้อจำกัดเล็กน้อย คือ การมีส่วนร่วมและการสะท้อนความคิดของผู้เกี่ยวข้อง จะถูกจำกัดด้วยความสามารถของผู้เกี่ยวข้อง และกิจกรรมในแผนพัฒนาโรงเรียน

และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Coughlin (2003) ได้วิจัย สิ่งที่ส่งผลกระทบต่อ การย้ายงานของครูบงค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนศาสนาชั้นพื้นฐาน เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ กลุ่มตัวอย่าง เช่น ผู้บริหารครูที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 1 ปี และมากกว่า 3 ปี โดยใช้หลักการของ Senge มาอธิบายของค์การแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่า บทบาทผู้นำของผู้บริหารมีผลต่อการตัดสินใจในความก้าวหน้าของโรงเรียนศาสนาชั้นพื้นฐานในการที่จะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ต้องมีการปรับปรุงการเรียนของนักเรียน ซึ่งเป็นงานของครูลดการย้ายงานของครู ควรจะมีการสนับสนุนในเรื่องค่าตัวเวลา และผู้นำต้องการสร้างให้เกิดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มีการสนับสนุนให้เกิดความเปลี่ยนแปลงและครูก็มีความพึงพอใจ

#### 5.2.2.2 เครือข่ายของค์การ

กล่าวได้ว่า เครือข่ายของค์การ มีอิทธิพลทางตรงสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานพาณิชย์จังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จากผลการวิจัยดังกล่าว เป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า สำนักงานพาณิชย์จังหวัดเป็นหน่วยงานที่ขับเคลื่อนเศรษฐกิจภายในจังหวัดให้มีความเติบโต มีการทำงานร่วมกับหน่วยงานทั้งภาครัฐภาคเอกชน และภาคประชาสังคม เพื่อสนับสนุนช่องทางด้านการตลาดให้กับผู้ประกอบการในทุกระดับ ให้มีความเจริญเติบโต และเป็นหน่วยงานหลักในการสนับสนุนให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันทั้งหน่วยงานภายในและนอกองค์กร เพื่อให้เกิดการเชื่อมโยงระหว่างผู้ผลิต ผู้แปรรูป และประชาชน ผู้บริโภคตามภารกิจของกระทรวงพาณิชย์ ซึ่งปัจจัยด้านเครือข่ายของค์การมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ 1) องค์กรมีการร่วมมือ ถ่ายทอด แลกเปลี่ยนข้อมูล และข่าวสารที่จำเป็น เพื่อการบริการประชาชนร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ อยู่เสมอ 2) องค์กรได้ดำเนินงานร่วมกันหน่วยงานอื่น ๆ ในการพัฒนาโครงการต่าง ๆ ร่วมกัน เช่น โครงการฝึกอบรม การสัมมนาร่วมกัน เป็นต้น 3) องค์กรได้รับความ

ร่วมมือ หรือให้การสนับสนุนจากหน่วยงานอื่น ๆ ในด้านวัสดุ อุปกรณ์ สถานที่ ที่อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน 4) องค์กรและหน่วยงานภาคีได้ส่งบุคลากร เพื่อและแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน 5) องค์กรและหน่วยงานภาคีพร้อมที่จะเปิดเผยข้อมูลความรู้ที่จำเป็น เมื่อดำเนินงานร่วมกัน

ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ วิจารย์ พานิช (2548) ได้เสนอแนวคิด เกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ที่มุ่งสู่การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ควรหาเพื่อนร่วมทาง เป็นเครือข่ายการเรียนรู้อย่าทำองค์กรเดียวโดด ๆ เพราะจะขาดแรงกระตุ้นพอทำไประยะหนึ่ง จะล่าและอาจหมดแรงล้มเหลวได้ แต่ถ้าทำเป็นเครือข่ายจะมีการกระตุ้นเสริมพลัง หรือมีผลสำเร็จที่จุดเล็ก ๆ ที่บางหน่วยงานเป็น “น้ำทิพย์ชโลมใจ” และนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพิ่มความตื่นตัว มีเทคนิคการจัดการความรู้เป็นเครือข่าย

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นิติ รัตนปรีชาเวช (2553) ได้วิจัย ผลการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม จากมุมมองแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม องค์กร การศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณในลักษณะของการวิจัยเชิงสำรวจแบบตัดขวาง (Exploratory and Cross Sectional Study) และเป็นการศึกษาปรากฏการณ์จริง (Phenomenon Study) โดยอาศัยการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามในการวิเคราะห์ถึงระดับอิทธิพลที่ตัวแปรมีต่อระดับผลการดำเนินงานขององค์กร กลุ่มประชากรในการศึกษา ได้แก่ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมประเภทอุตสาหกรรมการผลิตที่อาศัยแรงงานเข้มข้น ประกอบด้วย 4 สาขาอุตสาหกรรม ได้แก่ อุตสาหกรรมการผลิตอาหาร และเครื่องดื่ม, อุตสาหกรรมการผลิตอัญมณี, อุตสาหกรรมการผลิตสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม และอุตสาหกรรมการผลิตเฟอร์นิเจอร์ โดยใช้เทคนิควิเคราะห์ความตรงโมเดลโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุด้วยโปรแกรมลิสเรล (Lisrel) กับกลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 208 องค์กร และดำเนินการสัมภาษณ์เจ้าของกิจการ ทายาทกิจการ หุ่นส่วนกิจการหรือผู้บริหารระดับสูงที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดนโยบายขององค์กร รวมทั้งนักวิชาการผู้ทรงคุณวุฒิจากสถาบันอุดมศึกษา และนักวิชาการจากหน่วยงานรัฐที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม ผลการวิจัยพบว่า เครือข่ายองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยข้อเสนอแนะสำหรับวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม นั้น คือ ควรมุ่งบูรณาการความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีพื้นฐานที่สำคัญของการสร้างเครือข่ายองค์กรเป็นทรัพยากรที่สำคัญในการขับเคลื่อน และผลักดันการเรียนรู้ขององค์กร และควรให้ความสำคัญกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ในการใช้ปฏิบัติจริง ให้เกิดผลที่เป็นรูปธรรมด้วยการมุ่งสร้างนวัตกรรมองค์กร เพื่อที่จะเป็นการยกระดับผลการดำเนินงานขององค์กรนั่นเอง

ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Marquardt (1996) ได้เสนอแนวคิด เกี่ยวกับลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ ควรมีเครือข่ายและกลไกในการติดต่อสื่อสาร เพื่อก่อให้เกิดนวัตกรรมทั้งภายในและภายนอกองค์การ การเรียนรู้จะประสบความสำเร็จได้ด้วยระบบขององค์การทั้งหมด เปรียบเสมือนว่าองค์การนั้น เป็นองค์การที่มีสมองเดียวกันทั้งองค์การ การเรียนเป็นกิจกรรมต่อเนื่องตลอดไป มีทั้งกลยุทธ์ในการใช้ชีวิต การหรือกระบวนการตลอดจน การบูรณาการ และดำเนินการควบคู่ไปกับการทำงาน ทุกคนในองค์การสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลข่าวสาร และความรู้ที่เกี่ยวข้อง

ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Mentzas, et al. (2006) ได้ศึกษา เกี่ยวกับเครือข่ายองค์การ เพื่อการถ่ายทอดข้อมูล ความรู้ระหว่างองค์การ โดยกล่าวว่า การถ่ายทอดข้อมูล ความรู้ คือ การเคลื่อนย้ายข้อมูล ความรู้จากองค์การหนึ่ง ๆ ไปสู่อีกองค์การอื่น ๆ ซึ่งกระบวนการของการถ่ายทอดข้อมูล ความรู้นี้ อาจเกิดขึ้นได้ตั้งแต่กระบวนการถ่ายทอดผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ ตลอดจนการทำงานประสานงานร่วมกัน และความรู้สามารถแบ่งย่อยออกได้เป็นหลายระดับตั้งแต่การแลกเปลี่ยนไปจนสู่การค้าขาย และตั้งแต่เครือข่ายที่อยู่ในระบบปิด จนชุมชนในระบบเปิด และยังพบว่า การถ่ายทอดข้อมูล ความรู้ ด้วยระบบคอมพิวเตอร์จะเหมาะสมกับความรู้แบบชัดแจ้งเท่านั้น ในขณะที่ความรู้แบบฝังลึกจะต้องตระหนักถึงพื้นฐานทางด้านวัฒนธรรม และการให้คุณค่าเป็นสำคัญ

และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Elliot (2007) กล่าวว่า การมีส่วนร่วมในเครือข่าย (Network Participation) จะช่วยให้องค์การมีช่องทางในการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ระหว่างองค์การ เช่น ข้อมูลทางด้านราคา ข้อมูลทางด้านผลิตภัณฑ์ ข้อมูลทางด้านกระบวนการสร้างข้อมูลทางด้านเทคนิควิธีการใหม่ ๆ ที่ได้พัฒนาไปเป็นต้น โดยรวมแล้วการกระจายข้อมูลข่าวสารนี้ จะสร้างให้เกิดการพัฒนาคุณภาพขององค์การ

### 5.2.2.3 ด้านนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยี

กล่าวได้ว่า ด้านนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยี มีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานพาณิชย์จังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จากผลการวิจัยดังกล่าว เป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ในการบริหารงานของสำนักงานพาณิชย์จังหวัด มีการสร้างนวัตกรรมมาใช้ในองค์การ และเพื่ออำนวยความสะดวกผู้ประกอบการ อย่างต่อเนื่อง เช่น ระบบการจดทะเบียนธุรกิจแบบออนไลน์ การจัดอบรมบุคลากร และผู้ประกอบการ เป็นต้น และยังมี การนำระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนรู้ของบุคลากร ได้แก่ การจัดอบรมออนไลน์ การประชุม (Web Conference) ร่วมกันในกลุ่มจังหวัดและทั่วประเทศ 77 จังหวัด เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน ซึ่งบุคลากรทุกคนสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งในและนอกองค์การ ซึ่งปัจจัยด้านนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยี มีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ 1) มีการสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ

และการบริการประชาชน 2) การนำนวัตกรรมมาใช้ประโยชน์จริง 3) บุคลากรสามารถใช้คอมพิวเตอร์ระบบไร้สายเพื่อการเรียนรู้ได้สะดวกทุกที่ และตลอดเวลา 4) องค์การใช้ข้อมูลสารสนเทศในงานปฏิบัติการเรียนรู้ และระบบสื่อสารกันในองค์การ 5) มีเทคโนโลยีที่ทันสมัยและทันกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง 6) สนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสเพิ่มพูนทักษะในการนำเทคโนโลยีไปใช้ประโยชน์

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุรัตน์ ดวงชาตม (2549) ได้ศึกษาวิจัย เรื่องการพัฒนาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ : กรณีสำนักงานเขตพื้นที่มหาสารคาม เขต 2 การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อการศึกษา และกำหนดจุดมุ่งหมาย ดัชนีชี้วัดที่สำคัญ เป้าหมาย และวิธีการพัฒนาสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (LO) เพื่อการศึกษาวิธีการจัดการองค์การ การใช้ภาวะผู้นำการกำกับติดตามและการประเมินผลระหว่างการพัฒนา และเพื่อศึกษาผลสำเร็จของการดำเนินงานพัฒนาสำนักเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 สู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (LO) ตลอดจนเพื่อศึกษาองค์ความรู้และนวัตกรรมใหม่ ๆ เกี่ยวกับการพัฒนาที่เกิดขึ้นในระดับบุคคล ระดับกลุ่มบุคคล และระดับองค์การ ซึ่งกลุ่มเป้าหมายเป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 จำนวน 80 คน การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR) ซึ่งผลการวิจัยพบว่า ในการกำหนดจุดมุ่งหมาย ดัชนีชี้วัด และเป้าหมายในการพัฒนานั้น ผู้วิจัยเริ่มจากให้ความรู้และสร้างความตระหนักในการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้กับสมาชิกทุกคนในหน่วยงาน โดยการอบรม และศึกษาดูงาน จากนั้นได้ร่วมกันวิเคราะห์องค์การ (SWOT Analysis) เพื่อให้ได้แนวทางการพัฒนา และรู้สภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของตนเองก่อนการพัฒนา จากนั้นได้ร่วมกันสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เพื่อกำหนดวิธีการและกิจกรรมพัฒนาวิธีการพัฒนา ต่อมาได้ร่วมกันประชุมปฏิบัติ (Workshop) เพื่อจัดทำรายละเอียดของโครงการและรวบรวมเป็นแผนพัฒนา ผู้วิจัยเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมวิจัยมีส่วนร่วมในการกำกับติดตามและประเมินผล โดยวิธีการสังเกต การสัมภาษณ์ การสอบถาม และการจัดทำบันทึกภาคสนาม เมื่อดำเนินงานตามแผนพัฒนาด้านสุดลง มีการปรับปรุงจุดมุ่งหมายใหม่ 2 ข้อ ปรับดัชนีชี้วัดใหม่ 1 ข้อ และปรับปรุงเป้าหมายใหม่หนึ่งข้อ มีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้นกับบุคลากรในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 4.04, 3.78 และ 4.03 ตามลำดับ ส่วนนวัตกรรมที่เกิดการพัฒนาในครั้งนี้ ระดับบุคคล คือ เอกสารคู่มือการปฏิบัติงานของบุคลากร ระดับกลุ่ม คือ เทคนิคการทำงานเป็นคู่ และระดับองค์การ คือ เทคนิคการพัฒนาบุคลากร โดยใช้วัฒนธรรมการเรียนรู้

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Stanage (1996) ได้วิจัย การใช้เทคโนโลยีในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ในส่วนที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ ผลของการศึกษาพบว่า หนังสือคู่มือเป็นเครื่องมือที่สำคัญ เป็นส่วนที่เติมเต็มให้กับส่วนที่ขาดหายไปของเทคโนโลยีและกระบวนการเรียนรู้

ในองค์การผลของการศึกษาชี้ให้เห็นว่าคู่มือรูปแบบ 4 ขั้นตอนนั้น ถ้านำมาใช้จะสามารถเพิ่มสมรรถภาพให้กับเครื่องมือด้านการศึกษา และด้านการใช้อำนาจให้กับผู้นำ เพราะจะทำให้ผู้นำสามารถใช้ประโยชน์สูงสุดการรู้จักใช้เทคโนโลยีในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ จะช่วยเพิ่มความสะดวกให้กับผู้นำด้านการศึกษาที่เป็นมืออาชีพ ในอันที่จะนำไปใช้ในการดำเนินงานทั้งด้านการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ และด้านการใช้เทคโนโลยี

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Phillips (2003) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง โมเดลแห่งการเรียนรู้โดยใช้ Benchmark 4 ระดับ และใช้การสังเคราะห์ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้ แนวคิดและเอกสารที่เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของ Senge, Kotter, Garvin, Argyris และ Pedler สรุปคุณลักษณะ 10 ประการ ที่เป็นองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ความต้องการ (Will), ภาวะผู้นำ (Leadership), กลยุทธ์การคิดและวิสัยทัศน์ (Strategic Thinking and Vision), การติดต่อสื่อสาร (Communication), การเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Development), นวัตกรรมและการตัดสินใจ (Innovation and Decision Making), การจัดการกับการเปลี่ยนแปลง (Change Management), ทักษะทางปัญญา และการจัดการความรู้ (Intellectual Capital and Knowledge Management), การวัดและการประเมินผลงาน (Measurement and Assessment), การตอบแทนและการยอมรับ (Reward and Recognition) โดยให้บุคลากร 4 ระดับ คือ ผู้บริหารองค์การ (CEO) ผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ หรือนักพัฒนาการเรียนรู้ในองค์การ ผู้จัดการตามสายงาน และลูกจ้าง เป็นผู้พิจารณาตามบทบาทหน้าที่ของบุคคลในคุณลักษณะทั้ง 10 ประการ ได้ 197 ตัวอย่าง ซึ่งที่ครอบคลุมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และให้แต่ละบุคคลให้ระดับความสำคัญของคุณลักษณะต่าง ๆ โดยให้ระดับคะแนนระหว่าง 1-4 จากนั้นนำข้อมูลมาเขียนกราฟที่แสดงระดับความสำคัญ และแสดงคุณลักษณะเปรียบเทียบกับความคาดหวังกับสิ่งที่เกิดขึ้นจริง ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารให้ระดับความสำคัญเกี่ยวกับคุณลักษณะเรื่องนวัตกรรมและการตัดสินใจสูงสุด ผู้บริหารองค์การต้องการสร้างบรรยากาศความไว้วางใจในการตัดสินใจของลูกจ้าง และส่งเสริมความรับผิดชอบในการตัดสินใจ ส่วนคุณลักษณะที่ให้ระดับความสำคัญต่ำสุด คือ การวัดและการประเมินผลงาน ซึ่งพบว่า ผลการวิจัยจะมีความแตกต่างกันไปตามลักษณะขององค์การ ส่วนคุณลักษณะที่ระดับผู้จัดการตามสายงานให้ความสำคัญมากที่สุดคือ กลยุทธ์การคิด วิสัยทัศน์ และภาวะผู้นำ สำหรับลูกจ้างให้ความสำคัญกับคุณลักษณะด้านการตอบแทนและการยอมรับรวมทั้งการติดต่อสื่อสาร

ซึ่งสอดคล้องกับงานแนวคิด Pedler, Burgoyne and Boydell (1991) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ โดยจัดช่องทางการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกัน และกัน ในองค์การให้สะดวกรวดเร็วชัดเจนที่สุด เช่น การส่งเสริมให้มีการพบปะประชุมปรึกษาหารือร่วมกันในระหว่างฝ่ายต่าง ๆ หรืออาจจัดระบบสารสนเทศให้สามารถส่งถ่ายข้อมูล

ความรู้ แบบสื่อผสม (Multimedia) ถึงกันและกันได้โดยทาง (Internet) เป็นต้น เพื่อให้การไหลเวียน และแพร่กระจายของนวัตกรรมเป็นไปอย่างรวดเร็ว และทั่วถึง

ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Karsten and Others (2000, pp. 154 - 155) กล่าวถึง สถานศึกษาที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ต้องมีลักษณะที่สำคัญ คือ การปรับปรุงกลไกต่าง ๆ เพื่อรับข้อมูลข่าวสารจากสิ่งแวดล้อมภายนอก และคัดเลือกจัดระบบและเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร ภายในองค์การ รับความคิดใหม่ ๆ ของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและนำความคิดเหล่านี้ไปสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์การ ปรับปรุงการติดต่อสื่อสารภายในองค์การและสร้างโอกาสในการ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกัน เก็บเกี่ยวผลประโยชน์จากแนวคิดใหม่ ๆ และสนับสนุนความร่วมมือและสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ สร้างการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในทุกระดับและ กำหนดเป็นปทัสฐาน และค่านิยม ขององค์การ ทบทวน และสร้างประสบการณ์ในการเรียนรู้ในองค์การ อย่างต่อเนื่อง

ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Hoy and Miskel (2001, p. 32), Razik and Swanson (2001, p. 20) แล้วได้กล่าวสรุป ถึงองค์การแห่งการเรียนรู้ ว่าองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่ ซึ่งสมาชิกได้พัฒนาขยายขีดความสามารถของตน เพื่อการสร้างสรรคงานและการบรรลุเป้าหมาย หน่วยงานอยู่อย่างต่อเนื่อง ซึ่งแนวคิดแปลก ๆ ใหม่ ๆ ได้มีการขยายศักยภาพ เพื่อการแก้ปัญหาและ สร้างสรรคนวัตกรรมใหม่อย่างต่อเนื่อง เป็นชุมชนที่เกี่ยวข้องกับเรื่องของความเจริญเติบโตก้าวหน้า (Growth) เป็นเรื่องของ การเปลี่ยนใหม่ในตนเองอย่างต่อเนื่อง (Continuous Self - Renewal) เป็นเรื่องของ องค์การหรือชุมชนที่ไม่เคยอิ่มตัว (Never Fully Arrive) เป็นเรื่องขององค์การ หรือชุมชนที่มีความ ตระหนักในตนเองอยู่เสมอใน อันที่จะแสวงหาความเป็นไปได้และ โอกาสใหม่ ๆ เพื่อความเติบโต สมาชิกแต่ละรายจะกลายเป็นทรัพยากรความรู้ (Resource of Knowledge) สำหรับบุคคลอื่นในองค์การ และองค์การเอง ก็จะเป็นตัวประสานกระบวนการคิดและการเรียนรู้เหล่านั้นให้แพร่กระจายในวงกว้าง ออกไป

#### 5.2.2.4 บุคคลมีความเป็นเลิศ

กล่าวได้ว่า บุคคลมีความเป็นเลิศ มีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อม สู่ความเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้ของสำนักงานพาณิชย์จังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จากผลการวิจัยดังกล่าว เป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า บุคลากรสำนักงานพาณิชย์จังหวัดในภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ ได้มีการแสวงหาความรู้ใหม่ทั้งจากตำรา (Internet) และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ กับบุคลากรจากหน่วยงานอื่น ๆ ภายในจังหวัด พร้อมทั้งกระทรวงพาณิชย์ได้มีการเตรียมความพร้อม ของบุคลากรในการปฏิบัติงานเป็นประจำ โดยมีการจัดอบรมออนไลน์ผ่านการประชุม (Web Conference) อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถกำหนดวิธีการและเป้าหมายในการทำงานของตนเองได้ ซึ่งปัจจัย



บุคคลมีความเป็นเลิศ มีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ 1) สามารถกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานของตนเองได้ 2) ชอบค้นคว้าข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ เช่น หนังสือพิมพ์ บทความ งานวิจัย สอบถามผู้รู้ 3) ชอบแสวงหาความรู้ในสายงาน นอกสายงาน เพื่อค้นหาคำตอบที่สงสัย 4) นำบทเรียนจากในอดีตมาพัฒนา เพื่อแก้ไขปัญหาใหม่ 5) ชอบทดลองหาวิธีการ เพื่อหาแนวทางพัฒนา ปรับปรุงการปฏิบัติงานอยู่เสมอ

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปาริชาติ คุณปลื้ม (2548) ได้วิจัย การพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสร้างรูปแบบ ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิในเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ จำนวน 18 คน ซึ่งได้มาโดยการคัดเลือกแบบเจาะจงกลุ่มตัวอย่างที่ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นไปได้ ในการนำรูปแบบไปใช้ ได้แก่ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนจำนวน 201 คน ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบที่เหมาะสมขององค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย ตามแนวคิดของผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า ประเด็นสำคัญที่ก่อให้เกิดหลักการทั้ง 5 ตามแนวคิดของ Senge ประกอบด้วยหลักการที่ 1 ความรอบรู้แห่งตน หรือบุคลากรมีความเป็นเลิศ ได้แก่ การสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดความอยากที่จะเรียนรู้และความสามารถปรับเปลี่ยนความคิดในการทำงานให้เป็นแรงกระตุ้นที่นำมาสร้างสรรค์ผลงาน

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ทิตา ภาณุรัตน์ (2549) ได้วิจัย ความพึงพอใจของบุคลากรต่อการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ บุคลากรในวิทยาลัยนวัตกรรมการศึกษามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (ท่าพระจันทร์) จำนวน 41 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามที่สร้างขึ้นใช้มาตราส่วนประมาณค่าของ Likert ซึ่งมีสารครอบคลุมแนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้วินัย 5 ประการของ Senge โดยมีค่าความเชื่อมั่น (Reliability) เท่ากับ 0.96 และนำแบบสอบถามไปเก็บข้อมูลกับประชากรด้วยตนเองที่วิทยาลัยนวัตกรรมการศึกษามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มีความพึงพอใจต่อการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ตามวินัยทั้ง 5 ประการของ Senge เรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ คือ ด้านการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) มากที่สุด รองลงมา คือ ด้านวิธีการคิด และมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Models) ด้านการคิดทั้งระบบ (System Thinking) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) และด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Share Vision)

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปรีชญา ชุมนานเสียว (2553) ได้วิจัย รูปแบบกลยุทธ์การจัดการองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในสถานบันอุดมศึกษาของรัฐ ผลการวิจัยพบว่า ลักษณะการเป็นบุคลากรในองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในกลุ่มสาขาอาจารย์นั้น จะมีลักษณะการเป็นบุคลากรในองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การคิดอย่างเป็นระบบ

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยที่แต่ละด้านจะอยู่ในระดับมาก ส่วนกลุ่มสายเจ้าหน้าที่นั้น จะมีลักษณะการเป็นบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ เช่นเดียวกัน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการมีแบบแผนทางความคิด การคิดอย่างเป็นระบบ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยที่แต่ละด้านจะอยู่ในระดับมาก สำหรับปัจจัยที่เอื้อต่อการเป็นบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสถาบันอุดมศึกษาของรัฐนั้น พบว่า ปัจจัยที่เอื้อต่อการเป็นบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก ตามความคิดเห็นของกลุ่มอาจารย์โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ วัฒนธรรมองค์กร การจัดการเทคโนโลยีและระบบงาน การจัดบรรยากาศองค์กร ภาวะผู้นำในองค์กร การเพิ่มอำนาจสมาชิกในองค์กร การพัฒนาบุคลากร และทีมงาน และการสื่อสารในองค์กร ส่วนปัจจัยที่เอื้อระดับปานกลาง คือ การจัดโครงสร้างองค์กร และการให้รางวัล และปัจจัยที่จัดได้ว่าเอื้อต่อการเป็นบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก ตามความคิดเห็นของกลุ่มกลุ่มสายเจ้าหน้าที่ คือ วัฒนธรรมองค์กร การจัดโครงสร้างองค์กร ส่วนปัจจัยที่เอื้อในระดับปานกลาง คือ การจัดการเทคโนโลยีและระบบงาน การสื่อสารในองค์กร การจัดบรรยากาศองค์กร ภาวะผู้นำในองค์กร การเพิ่มอำนาจสมาชิกในองค์กร การพัฒนาบุคลากร และทีมงาน และการให้รางวัล ส่วนการพัฒนาแบบกลยุทธ์การจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐนั้น พบว่า มีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ กลยุทธ์การจัดการ ด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีนั้น จะประกอบด้วย การพัฒนาบุคลากร ได้แก่ การคิดอย่างเป็นระบบ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ และการมีแบบแผนทางความคิด การพัฒนาในระดับบุคคล ได้แก่ การคิดอย่างเป็นระบบ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ และการมีแบบแผนทางความคิด การพัฒนาในระดับกลุ่ม / ทีม ได้แก่ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การพัฒนาในระดับองค์กร ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน กลยุทธ์การจัดการด้านพัฒนาองค์กร เพื่อการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ประกอบด้วย การสื่อสารในองค์กร การจัดการเทคโนโลยี และระบบงาน การพัฒนาบุคคลและทีมงาน การเพิ่มอำนาจสมาชิกในองค์กร การให้รางวัล การจัดโครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร การจัดบรรยากาศองค์กร กลยุทธ์การจัดการด้านพัฒนาผู้นำ เพื่อการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ จะประกอบด้วย การพัฒนาผู้นำให้เป็นนักออกแบบการเรียนรู้ การพัฒนาผู้นำให้เป็นครู / ผู้สอน การพัฒนาผู้นำให้เป็นผู้สนับสนุนช่วยเหลือ ซึ่งการพัฒนาตามรูปแบบกลยุทธ์แบบเชิงปรับตัว (The Adaptive Strategy Model) ที่มีกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาการบริหาร (Management Strategic Issues) ที่กลยุทธ์หลัก กลยุทธ์รอง และกลวิธีที่สอดคล้องกับแนวทางการจัดการ เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจในการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พะโยม ชินวงศ์ (2555) ได้วิจัย เรื่องรูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเฉพาะความพิการสำหรับเด็กหูหนวกในประเทศไทย ผู้ให้ข้อมูล ประกอบด้วย ผู้บริหาร ครู พนักงานราชการ และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในโรงเรียนเฉพาะความพิการสำหรับเด็กหูหนวก จำนวน 560 คน เครื่องมือวิจัยประกอบด้วย แบบสอบถาม และแบบบันทึก การสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) สถิติที่ใช้เป็นความถี่ ร้อยละ การวิเคราะห์ องค์ประกอบ (Factor Analysis) การวิเคราะห์เชิงสาเหตุ (Path Analysis) และการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเฉพาะความพิการสำหรับเด็กหูหนวกในประเทศไทย มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ ความรู้รอบแห่งตน แบบแผนความคิดการอ่าน การมีวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดเชิงระบบ รูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเฉพาะความพิการสำหรับเด็กหูหนวกในประเทศไทย เป็นความสัมพันธ์ขององค์ประกอบทั้ง 5 องค์ประกอบ โดยความรู้รอบแห่งตนมีอิทธิพลโดยตรงต่อการคิดเชิงระบบ ในขณะที่ความรู้รอบแห่งตนมีอิทธิพลโดยอ้อมผ่านการมีวิสัยทัศน์ร่วม และความรู้รอบแห่งตนมีอิทธิพลโดยอ้อมต่อการคิดเชิงระบบผ่านรูปแบบความคิดและการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Wheeler (2002) ได้วิจัย การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประสบการณ์ของชาวอเมริกัน จุดมุ่งหมายของการศึกษา คือ ต้องการเปิดเผยการพัฒนาขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไป จนถึงการประยุกต์ใช้องค์กรแห่งการเรียนรู้ ในอเมริกา โดยใช้แนวคิดของ Senge ที่ประกอบไปด้วยหลักการห้าประการ คือ การรอบรู้แห่งตน การเรียนรู้เป็นทีม การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การสร้างแบบจำลองความคิด และความคิดเชิงระบบโดยใช้วิธีการเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณ ข้อมูลด้านคุณภาพใช้วิธีการเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์การสังเกต การทบทวนเอกสารการพูดคุยแสดงความคิดเห็น ผลการวิจัยพบว่า 1) ครูมีวิธีการเรียนรู้ด้วยตนเอง 2) การประยุกต์ใช้หลักห้าประการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องมีการอบรมมีการริเริ่มเพื่อพัฒนา และมีการออกแบบผลลัพธ์ของแผนปรับปรุงโรงเรียน 3) การวิจัยเน้นในหลักห้าประการ โดยครูต้องทำงานร่วมกัน ต้องสามารถพัฒนาภารกิจของโรงเรียนอย่างเป็นทีม สรุปได้ว่า หลักในการศึกษาเกี่ยวกับการที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ควรจะทำการเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาความสำเร็จในการทำงานของพนักงาน และการเรียนรู้ของนักเรียน

#### 5.2.2.5 ด้านการจูงใจ

กล่าวได้ว่า ด้านการจูงใจ มีอิทธิพลทางอ้อมสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานพาณิชย์จังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จากผลการวิจัยดังกล่าว เป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า สำนักงานพาณิชย์จังหวัดมีการสนับสนุนมี วัสดุ อุปกรณ์ และ

สภาพแวดล้อม ที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน รวมถึงให้มีการจัดหลักสูตรพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง รวมไปถึงมีการมอบรางวัลแก่บุคคลที่ทำคุณประโยชน์แก่องค์กร มีการจัดสวัสดิการที่เหมาะสมและตรงกับความต้องการพื้นฐานของบุคลากร ทำให้บุคลากรในสำนักงานพาณิชย์จังหวัด มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งปัจจัยด้านการจูงใจ มีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ 1) มีระบบการสนับสนุนรางวัลแก่บุคลากร หรือกลุ่มในกรณีมีผลงานดีเด่น 2) มีสวัสดิการแก่บุคลากร 3) มีระบบการยกย่องบุคลากรที่มีผลงานดีเด่น 4) องค์กรให้การสนับสนุนให้บุคลากร มีโอกาสได้พัฒนาตนเองในทุก ๆ ด้าน 5) มีวัสดุ อุปกรณ์ที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิโรจน์ สารรัตนะ (2545, pp. 103 - 109) ได้ศึกษาวิจัย โครงสร้างเชิงเหตุผลของปัจจัยทางการบริหาร ที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 9 โดยปัจจัย การจูงใจเชิงสร้างสรรค์ ผลการศึกษาพบว่า โรงเรียนที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีแรงจูงใจ ให้คนทุ่มเทแรงกาย และแรงใจอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายของ องค์กรที่ตั้งไว้ ผู้บริหารโรงเรียนที่มีความสามารถ จะต้องบริหารงานให้เป้าหมายของตัวบุคคล และเป้าหมายขององค์กรบรรลุผลด้วยกันทั้งคู่ โดยอาศัยกระบวนการจูงใจที่คำนึงถึงความคาดหวัง หรือความต้องการของทั้งตัวบุคคล และขององค์กร ซึ่งการที่จะกระทำได้ เช่นนั้น ผู้บริหารพึง ทำความเข้าใจรูปแบบการจูงใจ ที่มีรูปแบบเชิงเนื้อหา (Content Model) และรูปแบบเชิงกระบวนการ (Process Model) แล้วนำเอาแนวคิดเชิงทฤษฎีนั้น ไปประยุกต์ให้เกิดผล

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมคิด ศรีอ่อนน้ำ (2547) ได้วิจัย การพัฒนาตัวแบบ องค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย เป็นโรงเรียนมัธยมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบไม่เป็นสัดส่วน (Non Proportional Sampling) จำนวน 400 โรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับปัจจัยทางการบริหาร และระดับความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเมื่อศึกษา เปรียบเทียบค่าเฉลี่ย พบว่า ค่าเฉลี่ยระดับปัจจัยโครงสร้างของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และค่าเฉลี่ยระดับปัจจัย การปฏิบัติ ด้านการจัดการของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลาง มีความแตกต่างจากค่าเฉลี่ย โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนค่าเฉลี่ยระดับความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก มีความแตกต่างจากค่าเฉลี่ยโรงเรียนมัธยมศึกษา ขนาดใหญ่พิเศษ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 2) ปัจจัยทางการบริหารทั้ง 11 ปัจจัยร่วมกันอธิบายความ แปรปรวนในความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ร้อยละ 76.80 ปัจจัยทางการบริหารที่สามารถพยากรณ์ องค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ คือ การปฏิบัติงานของครูและทีมงานเป้าหมาย

และข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงานการจูงใจบรรยากาศและวัฒนธรรมของโรงเรียนการพัฒนาคู และทีมงาน วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ 3) ตัวแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยตัวแบบสุดท้ายมีค่าสถิติ ดังต่อไปนี้  $\chi^2 = 34.537$ ,  $df = 32$ ,  $p\text{-value} = 0.3448$ ,  $GFI = 0.965$ ,  $RMSEA = 0.014$ ,  $CN = 618.171$  และเศษเหลือมาตรฐานที่มีค่าสูงสุด = 1.691

4) ปัจจัยทางการบริหารที่มีอิทธิพลทางตรงอิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวมต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลจากมากไปหาน้อย มีดังนี้ 1) อิทธิพลทางตรง มี 6 ปัจจัย คือ การปฏิบัติงานของครู และทีมงาน เทคโนโลยีและระบบงานเป้าหมาย และข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน การจูงใจการปฏิบัติด้านการจัดการและปฏิบัติด้านการบริหาร 2) อิทธิพลทางอ้อม มี 7 ปัจจัย คือ บรรยากาศ และวัฒนธรรมของโรงเรียน วิสัยทัศน์พันธกิจ และยุทธศาสตร์ การพัฒนาคู และทีมงาน ภาวะผู้นำทางวิชาการโครงสร้างของโรงเรียนการจูงใจเทคโนโลยีและระบบงาน 3) อิทธิพลรวมมี 11 ปัจจัย คือ บรรยากาศ และวัฒนธรรมของโรงเรียนการปฏิบัติของครู และทีมงานเป้าหมาย และข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงานวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ การปฏิบัติด้านการจัดการการพัฒนาคู และทีมงาน การจูงใจภาวะผู้นำทางวิชาการเทคโนโลยีและระบบงาน โครงสร้างของโรงเรียน และการปฏิบัติด้านการบริหาร

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุวพัทธ์ เวศม์วิบูลย์ (2550) ได้วิจัย การพัฒนารูปแบบการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงกลาโหม ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย ผู้บริหาร อาจารย์พยาบาล บุคลากรสนับสนุนของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงกลาโหม จำนวน 198 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย 1) แบบสอบถามมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยงตามสูตรแอลฟาครอนบาค เท่ากับ 0.97 และ 0.99 ตามลำดับ และมีความตรงเชิงโครงสร้างตามองค์ประกอบ เมื่อวิเคราะห์ด้วยลิสเรล 2) แบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้าง การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์ด้วยสถิติบรรยาย การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS 11.5 และตรวจสอบค่าความตรงของรูปแบบ โดยใช้โปรแกรม (LESREL) Version 8.52 ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และระดับปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงกลาโหม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์ระดับสูง (ค่าเฉลี่ย = 3.65, 3.73 ตามลำดับ 2) รูปแบบการบริหารองค์การการเรียนรู้ ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นเป็นรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (ค่าไค - สแควร์ = 49.79,  $df = 50$ ,  $GFI = 0.957$ ,  $AGFI = 0.911$ ,  $RMR = 0.000$  ตัวแปรในโมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 84.20 3) ปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เรียงลำดับจากมากที่สุดไป จนกระทั่งน้อยที่สุด คือ ปัจจัยด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การ, ปัจจัยด้านผู้บริหาร, ปัจจัยด้านการจูงใจ,

ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การและช่องทางการสื่อสาร, ปัจจัยด้านเทคโนโลยี / สิ่งสนับสนุนการเรียนรู้ และการปฏิบัติงาน, ปัจจัยด้านประสิทธิผลการดำเนินงานและคุณภาพ, ปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากร และทีมงาน การเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน, ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย และกลยุทธ์ และปัจจัยการปฏิบัติงานของบุคลากรและทีมงาน 4) แนวทางในการพัฒนาปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ปัจจัยด้านบรรยากาศ และวัฒนธรรมองค์การ ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศของการเรียนรู้ จากความผิดพลาดให้คุณค่ากับผู้ที่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่เน้นการทำงานกับเครือข่าย ปัจจัยด้านผู้บริหาร ควรบริหารแบบ สอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง และการเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ และบริหารงานอย่าง สร้างสรรค์ ปัจจัยด้านการจูงใจ ควรมีการพิจารณาให้รางวัลแก่ผู้ที่สร้างสรรค์นวัตกรรมที่เป็น ประโยชน์ต่อสถาบัน และแสดงความยกย่อง / ให้รางวัลแก่บุคลากร ที่สามารถทำงานเป็นทีมได้ อย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ และช่องทางการสื่อสาร ควรมีการประเมินผล ระบบการสื่อสารของสถาบันอย่างสม่ำเสมอ นำผลการประเมินมาใช้ในการพัฒนาระบบการสื่อสาร ขององค์การ และมีการกระจายงานให้กับบุคลากรอย่างทั่วถึง และเป็นธรรม ปัจจัยด้านเทคโนโลยี / สิ่งสนับสนุนการเรียนรู้ และการปฏิบัติงาน ควรมีการจัดบุคลากรรักษาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ จัดสรรงบประมาณที่เพียงพอต่อการจัดหาและพัฒนาเทคโนโลยี และสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้และการ ปฏิบัติงานให้มีความพร้อมสำหรับการใช้งาน ปัจจัยด้านประสิทธิผลการดำเนินงานและคุณภาพ ควรมีการนำผลการดำเนินการคุณภาพภายในและภายนอกมาใช้ในการปรับปรุงด้านคุณภาพ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ / สิ่งสนับสนุนการเรียนรู้และปฏิบัติงาน และด้านการจัดการความรู้ ของสถาบันกำหนดมาตรฐานเทียบเคียงกับสถานศึกษาพยาบาลในสังกัดอื่น ๆ ที่มีผลการดำเนินงาน ที่ดีกว่า เพื่อใช้ในการกำหนดเป้าหมายของสถาบันให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ปัจจัยด้านพัฒนาบุคลากร และทีมงาน การเพิ่มอำนาจ และความรับผิดชอบในงาน ควรมีการสร้างโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วม ในการกำหนดแผนพัฒนาบุคลากรและเป้าหมายการเรียนรู้ สร้างโอกาสให้บุคลากรและทีมงาน แก้ไขปัญหาบางอย่างเป็นระบบ ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย และกลยุทธ์ ควรมีการจัดทำ แผนกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และดำเนินการตามแผน ปัจจัยด้าน ปฏิบัติของบุคคลและทีมงานบุคลากร ควรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงาน โดยทำงานร่วมกับ บุคคลอื่น นอกเหนือแผนงานของตนพยายามเรียนรู้งานอื่นของสถาบันให้มากขึ้น และใช้กระบวนการ คิดเชิงระบบในการทำงานและการแก้ปัญหา

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จิตติมาภรณ์ สีหะวงษ์ (2554) ได้วิจัย การพัฒนา รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ โดยทำการศึกษาจากกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งประกอบด้วย บุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ จำนวน 145 คน ผลการวิจัยพบว่า

ตัวบ่งชี้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ มี 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับทีม หรือกลุ่ม และระดับองค์กร ตัวบ่งชี้ระดับบุคคล มีทั้งหมด 12 ตัวบ่งชี้ ซึ่งบุคลากรมีความคิดเห็นด้วย อยู่ในระดับมากที่สุด 7 ตัวบ่งชี้ และระดับมาก 5 ตัวบ่งชี้ ส่วนตัวบ่งชี้ระดับทีม หรือกลุ่ม มีทั้งหมด 10 ตัวบ่งชี้ บุคลากรมีความคิดเห็นด้วยอยู่ในระดับมากที่สุด 4 ตัวบ่งชี้ และระดับมาก 6 ตัวบ่งชี้ ส่วนตัวบ่งชี้ระดับองค์กร มีทั้งหมด 10 ตัวบ่งชี้ บุคลากรมีความคิดเห็นด้วยอยู่ในระดับมากที่สุด 7 ตัวบ่งชี้ และระดับมาก 3 ตัวบ่งชี้ ลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ ก่อนการพัฒนารูปแบบจาก 14 ลักษณะ มีการดำเนินงานที่มีระบบชัดเจน 4 ลักษณะ และยังไม่มีการดำเนินงานที่ชัดเจน 10 ลักษณะ รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ มี 2 มิติ คือ มิติการเรียนรู้ และมิติระดับการเรียนรู้ มิติการเรียนรู้ ประกอบด้วย ระดับการเรียนรู้ ตัวบ่งชี้ พฤติกรรมที่บ่งชี้ ผลที่เกิด แนวทางการพัฒนาให้เกิด กิจกรรมที่ทำให้เกิด ส่วนมิติระดับการเรียนรู้ ประกอบด้วย ระดับบุคคล (Learning Person) ระดับทีม หรือกลุ่ม (Learning Group) และระดับองค์กร (Learning Organization) ปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนความสำเร็จของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ ด้านคุณภาพข้อมูล มี 5 ปัจจัย ซึ่งบุคลากรทั้งหมดเห็นว่า มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมากที่สุดทั้ง 5 ปัจจัย คือ ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร มี 2 ปัจจัย ส่งผลต่อความสำเร็จในระดับมากที่สุด ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ มี 5 ปัจจัย ส่งผลต่อความสำเร็จในระดับมากที่สุด ปัจจัยด้านการบริหารทีมงาน มี 3 ปัจจัย ส่งผลต่อความสำเร็จในระดับมากที่สุด ปัจจัยด้านการจูงใจ มี 3 ปัจจัย ส่งผลต่อความสำเร็จในระดับมากที่สุด ปัจจัยด้านการปฏิบัติเชิงบริหาร มี 3 ปัจจัย ส่งผลต่อความสำเร็จในระดับมากที่สุด ด้านบรรยากาศ การปฏิบัติงานวัฒนธรรมองค์กร มี 5 ปัจจัย ส่งผลต่อความสำเร็จในระดับมาก ปัจจัยด้านการปฏิบัติเชิงการจัดการ มี 4 ปัจจัย ส่งผลต่อความสำเร็จในระดับมากที่สุด ปัจจัยด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ มี 4 ปัจจัย ส่งผลต่อความสำเร็จในระดับมากที่สุด ปัจจัยด้านการพัฒนาทีมงาน มี 5 ปัจจัย ส่งผลต่อความสำเร็จในระดับมากที่สุด และปัจจัยด้านเทคโนโลยีและระบบงานมี 5 ปัจจัยส่งผลต่อความสำเร็จในระดับมากที่สุด โดยสรุปการพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำเป็นต้องอาศัย การดำเนินงานที่มีการเชื่อมโยงความรู้ และการประสานงานที่ดีต่อกันจากทุกหน่วยงานทั้งระดับ บุคคลระดับทีม หรือกลุ่ม ระดับองค์กร การดำเนินงานในทุกด้านจำเป็นต้องมีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำสูง และต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่าย องค์กร จึงจะสามารถดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายได้อย่างแท้จริง

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Griego (2000) ได้วิจัย ตัวทำนายความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามที่คาดหวังกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ คือ ผู้ที่ประกอบอาชีพในบริษัทที่ได้รับประกันว่าบุคลากรมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน จำนวน 27 คน เป็นผู้หญิงและ

21 คน เป็นผู้ชาย ผลการวิจัยพบว่า ตัวที่ทำนายความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มี 2 คู่จาก 5 ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กัน คือ การให้รางวัลและการจดจำได้พบว่า มีความสัมพันธ์ที่ระดับนัยสำคัญ 0.003 เท่า ๆ กัน การฝึกฝน และการให้การศึกษาจะอยู่ที่ระดับนัยสำคัญ 0.045 ส่วนตัวแปรอื่น ๆ เมื่อตัวแปร ดังกล่าวมีผลต่อสิ่งแวดล้อมการทำงานให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

และยังสอดคล้องกับทฤษฎีความต้องการตามทฤษฎี 2 ปัจจัยของ Herzberg (Herzberg's Two - Factor Theory) Herzberg ได้เสนอว่า ปัจจัยในการปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานของทฤษฎี 2 ปัจจัย ดังนี้

1) ปัจจัยค้ำจุน (Maintenance Factor) หรือปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factor) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลในการสร้างความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ผู้บริหารจะจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา จากความไม่พอใจ เช่น นโยบาย การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ความมั่นคง เงินเดือน ปัจจัยเหล่านี้ ไม่ได้จูงใจให้บุคลากรผลิตผลสูง แต่ปัจจัยสุขอนามัยจะรักษาแรงจูงใจให้อยู่ในระดับสูง แล้วป้องกันแรงจูงใจไม่ให้เกิดขึ้นในทางลบ

2) ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) เป็นตัวทำให้เกิดความพึงพอใจ สนับสนุนให้บุคคลที่ปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น มาจากแรงจูงใจภายในที่เกิดจากการปฏิบัติงานนำไปสู่การพัฒนาทัศนคติทางบวก และเป็นการจูงใจที่แท้จริง ได้แก่ ความสำเร็จของงาน, ความก้าวหน้า, การยอมรับนับถือ, ความรับผิดชอบ และลักษณะของงาน

#### 5.2.2.6 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

กล่าวได้ว่า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีอิทธิพลทางตรงสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานพาณิชย์จังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จากผลการวิจัยดังกล่าว เป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ในสำนักงานพาณิชย์จังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีผู้บริหารที่เน้นนโยบายการทำงานในแนวราบ แบบลักษณะครอบครัว เหมือนที่สอนน้องมีความเป็นกันเอง โดยการถ่ายทอดงานให้นักวิชาการพาณิชย์รุ่นน้อง และแลกเปลี่ยนประสบการณ์กัน รวมทั้งมีการประชุมการทำงานอย่างสม่ำเสมอในทุก ๆ เดือน หรือนอกรอบตามโอกาสเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมและได้แสดงความคิดเห็น หรือซักถามในประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานและนำปัญหาที่เกิดขึ้นมาร่วมกันแก้ไข เพื่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ปัจจัยการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ 1) ถ่ายทอดวิธีการปฏิบัติงานที่ถูกต้องให้แก่เพื่อนร่วมงานด้วยความจริงใจ 2) แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ความคิดเห็น ประสบการณ์อยู่เสมอ 3) นำแนวคิดหลักการใหม่ ๆ ที่ได้รับจากการฝึกอบรม หรือการศึกษาเพิ่มเติมมาแลกเปลี่ยนให้กับเพื่อนร่วมงาน 4) รับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะจากเพื่อนร่วมงาน 5) ซักถามในสิ่งที่ตนเองสนใจกับผู้บริหาร และเพื่อนร่วมงาน



ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมคิด สร้อยน้ำ (2547) ได้วิจัย การพัฒนาตัวแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่ได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบไม่เป็นสัดส่วน (Non Proportional Sampling) จำนวน 400 โรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับปัจจัยทางการบริหาร และระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก 2) ปัจจัยทางการบริหารทั้ง 11 ปัจจัย ร่วมกันอธิบายความแปรปรวนในความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 76.80 ปัจจัย ทางการบริหารที่สามารถพยากรณ์องค์การแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ คือ การปฏิบัติงานของครู และทีมงานเป้าหมาย และข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงานการจูงใจบรรยากาศ และวัฒนธรรมของโรงเรียน การพัฒนาครู และทีมงานวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ 3) ตัวแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยตัวแบบสุดท้ายมีค่าสถิติดังต่อไปนี้  $\chi^2 = 34.537$ ,  $df = 32$ ,  $p\text{-value} = 0.3448$ ,  $GFI = 0.965$ ,  $RMSEA = 0.014$ ,  $CN = 618.171$  และเศษเหลือมาตรฐานที่มีค่าสูงสุด = 1.691 4) ปัจจัยทางการบริหารที่มีอิทธิพลทางตรงอิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพล รวมต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลจากมากไปหาน้อย มีดังนี้ 1) อิทธิพลทางตรงมี 6 ปัจจัย คือ การปฏิบัติงานของครู และทีมงาน เทคโนโลยีและระบบงานเป้าหมาย และข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน การจูงใจการปฏิบัติด้านการจัดการ และปฏิบัติด้านการบริหาร 2) อิทธิพลทางอ้อมมี 7 ปัจจัย คือ บรรยากาศ และวัฒนธรรมของโรงเรียนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ การพัฒนาครูและทีมงานภาวะผู้นำทางวิชาการ โครงสร้างของโรงเรียนการจูงใจ เทคโนโลยีและระบบงาน 3) อิทธิพลรวมมี 11 ปัจจัย คือ บรรยากาศ และวัฒนธรรมของโรงเรียน การปฏิบัติของครู และทีมงาน เป้าหมาย และข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ การปฏิบัติด้านการจัดการการพัฒนาครู และทีมงานการจูงใจภาวะผู้นำทางวิชาการเทคโนโลยี และระบบงานโครงสร้างของโรงเรียน และการปฏิบัติด้านการบริหาร

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุพิชชา นิรังสรรค์ (2550) ได้วิจัย การพัฒนาแนวทางส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยาเขต 1 กลุ่มตัวอย่าง เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้บริหารสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษา ต้องการแนวทางส่งเสริม การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม 2) แนวทางส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมที่พัฒนาขึ้น ประกอบด้วย การตั้งคำถาม ได้แก่ การจัดระบบ และการมอบหมายงานให้ตรงตามความสามารถ การให้คำแนะนำ อำนาจความสะดวกแก่สมาชิกในทีมด้านการทำงานเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา รวมทั้งตรวจสอบติดตาม กำกับ ดูแล และเผยแพร่ผลงานที่ได้รับให้แก่สมาชิกในทีมการให้

ความสำคัญแก่ความคิดที่หลากหลายได้แก่การเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมคิดริเริ่มโครงการใหม่ ๆ กล้าแสดงความคิดเห็น มีการเรียนรู้พัฒนาตนเองอยู่เสมอการสื่อสารให้ทราบทั่วกัน ได้แก่ การส่งเสริมให้สมาชิกในทีมศึกษาหาความรู้จากสื่อต่าง ๆ แสวงหาความรู้ใหม่ ๆ พร้อมปรับแนวคิดให้สอดคล้องกับองค์กร และการตรวจสอบการเรียนรู้ ได้แก่ การนิเทศกำกับติดตามผล การดำเนินงานทบทวน ตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน และแจ้งความก้าวหน้าให้แก่สมาชิกในทีมทราบ 3) แนวทางส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมที่พัฒนาขึ้น มีความเหมาะสมและเป็นไปได้

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ แก้ว ศรีบุญกุล (2553) ได้วิจัย รูปแบบการพัฒนาวิทยาลัย การอาชีพให้เป็นองค์กรแห่งเรียนรู้ วิธีการดำเนินการวิจัยออกเป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 เพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรงทางอ้อม และอิทธิพลรวมของปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยการอาชีพ ประชากร คือ วิทยาลัยการอาชีพ กลุ่มตัวอย่าง 106 วิทยาลัย โดยคำนวณตามสัดส่วน สร้างแบบสอบถามเก็บข้อมูล จากกลุ่มตัวอย่าง การวิเคราะห์ข้อมูลกระทำโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ สถิติที่ใช้ทดสอบสมมุติฐาน ได้แก่ การวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้าง โดยใช้โปรแกรมลิสเรล (LISREL) และสหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Correlation) ระยะที่ 2 สร้างรูปแบบการพัฒนาวิทยาลัยการอาชีพให้เป็นองค์กรแห่งเรียนรู้ โดยนำรูปแบบการพัฒนาวิพากษ์ในการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) โดยผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงาน ผู้ปกครอง / ชุมชน นักวิชาการ ชาวบ้าน คณะกรรมการสถานศึกษา นักเรียน - นักศึกษา บุคลากรทางการศึกษา จำนวน 30 คน และนำเสนอผลการเสนอแนะในการประชุมกลุ่มย่อย (Focus Groups) ของตนเองแล้วนำมาสรุป และอภิปรายผล ทั้งหมดในที่ประชุมใหญ่ใช้การระดมสมอง (Brain Storming) ระยะที่ 3 ทดลองใช้และประเมินผลการใช้รูปแบบการพัฒนาวิทยาลัยการอาชีพให้เป็นองค์กรแห่งเรียนรู้ โดยใช้เครื่องมือทดสอบก่อน และหลังการทดลอง แล้วนำข้อมูลที่ได้อา วิเคราะห์โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ข้อมูล Multivariate Analysis (MANOVA) ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความเป็นองค์กรแห่งเรียนรู้ของวิทยาลัยการอาชีพ เรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์จากมากไปหาน้อย คือ 1) ปัจจัยด้านการพัฒนาครูและทีมงาน (2.62) 2) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ (0.25) 3) ปัจจัยด้านเทคโนโลยีและระบบงาน (-0.33) และ 4) ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และ ยุทธศาสตร์ (-1.86) ซึ่งปัจจัย ดังกล่าวมีผลต่อความเป็นองค์กรแห่งเรียนรู้ของวิทยาลัยการอาชีพ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ตามการทดสอบสมมุติฐานการวิจัย ด้วยการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้างรูปแบบการพัฒนาวิทยาลัยการอาชีพให้เป็นองค์กรแห่งเรียนรู้ที่สร้างขึ้น ประกอบด้วย การพัฒนา 4 ด้าน มีกิจกรรมในการพัฒนา 12 กิจกรรม คือ ด้านพัฒนาครู และทีมงานมี 1 กิจกรรม ได้แก่ การดำเนินการอบรมด้านการพัฒนาครู และทีมงาน และปฏิบัติจริง ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการมี 1 กิจกรรม ได้แก่ การดำเนินการอบรม ด้านภาวะผู้นำทางวิชาการ และปฏิบัติจริง ด้านเทคโนโลยี

และระบบงานมี 6 กิจกรรม ได้แก่ การอบรมการใช้โปรแกรม Window โปรแกรม Microsoft Word, Excel, Power Point, Internet, E - Mail และการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ในการวิจัย ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ มี 4 กิจกรรม ได้แก่ การกำหนดกรอบการพัฒนา การวิเคราะห์ห้องปฏิบัติการ การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ และทบทวนแก้ไขปรับปรุง ผลการทดลองใช้ และการประเมินรูปแบบ การพัฒนาวิทยาลัยการอาชีพให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับวิทยาลัยการอาชีพเกษตรวิสัย พบว่า ก่อนและหลังการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาวิทยาลัยการอาชีพให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีผลการดำเนินงาน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงสรุปได้ว่า รูปแบบการพัฒนาที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น มีผลทำให้การดำเนินงานของวิทยาลัยการอาชีพให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ดีขึ้น

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Ford (1997) ได้วิจัย การมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กลุ่มตัวอย่าง คือ ข้าราชการของรัฐนิวยอร์ก ประเทศแคนาดา ผลการวิจัยพบว่า องค์กรของรัฐบาลกำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง ที่มีผลต่อการจัดระบบใหม่ การลดขนาดองค์กร หรือแม้แต่ การรวมองค์กรเข้าด้วยกัน การเปลี่ยนแปลงทำให้ผู้นำ และบุคคล ในองค์กรต้องเปลี่ยนแปลง ตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีกลยุทธ์ต่าง ๆ คือ การแบ่งปันความคิดเห็นการทำงานเป็นทีม การเปิดรับ เพื่อการเรียนรู้อย่างจริงจังในทุก ๆ ระดับ ซึ่งเป็นไปตามความคิดเห็นของ Senge ที่เรียก การเปลี่ยนแปลงในองค์กร เช่นนี้ว่า “การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้”

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Kelly (2000) ได้วิจัย องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยใช้หลักการของ Senge (1990) ในโรงเรียนอาชีวศึกษา ซึ่งผลจากการวิเคราะห์ ผลการศึกษา พบว่าบรรดาผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในด้านบวกกับวิธีการลงโทษ หรือการกำหนด ระเบียบข้อบังคับทางวินัย แก่บุคลากรในรูปแบบใหม่ซึ่ง Senge (1990) ได้นำเสนอวิธีการไว้ โดยการ ดำเนินงานต้องดำเนินการครอบคลุมทั้งหมดของงานบุคลากร โดยเฉพาะด้านจิตใจ และด้านการ เรียนรู้เป็นทีมผลของการศึกษาระบุว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาที่เข้าไปศึกษาได้ใช้หลักเกณฑ์การสร้าง องค์กรแห่งการเรียนรู้ในปัจจุบันแต่ยังไม่บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ของ Senge (1990) เสียทั้งหมด

ซึ่งสอดคล้องยังกับแนวคิดของ Senge (2000, pp. 7 - 8) ได้ขยายความองค์กร แห่งการเรียนรู้ที่ชัดเจนขึ้น ว่าบุคคลเป็นองค์ประกอบสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้งบุคคลที่เป็น เอกบุคคล และที่เป็นทีม โดยองค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีคุณลักษณะที่สำคัญ คือ การเรียนรู้ ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์กรโดยอาศัยความรู้และ ความคิดของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อพัฒนาความรู้ และความสามารถของทีม ให้เกิดขึ้น การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะเกิดขึ้นได้ ก็ต่อเมื่อมีการรวมพลังของสมาชิกในทีมให้ได้ มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกัน โดยแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและ

กันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง จนเกิดเป็นความคิดร่วมกันของกลุ่ม (Group Thinking) และกลุ่มควรลดสิ่งกีดขวางให้เกิดอิทธิพลครอบงำ แนวความคิดของสมาชิกคนอื่น ๆ พร้อมทั้ง กระตุ้นให้กลุ่มมีการสนทนา (Dialogue) และการอภิปราย (Discussion) กันอย่างกว้างขวาง ซึ่งการอภิปรายเป็นการนำวิสัยทัศน์ของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนกัน และหาข้อสรุป เพื่อออกมาเป็นกิจกรรมร่วมกัน ทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้ การที่จะเกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ได้จะต้องมีการสนทนา โดยจะต้องทำควบคู่กันไป ดังนั้น ทีมจึงต้องใช้ทั้งการสนทนา และการอภิปรายกลุ่ม จึงจะเกิดการดำเนินงานเป็นทีมเพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์การ

### 5.2.3 การสร้างแนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานพาณิชย์จังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ในการสร้างแนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานพาณิชย์จังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยพบว่า สิ่งสำคัญที่จะทำให้เกิดทางการพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานพาณิชย์จังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อย่างยั่งยืนและเป็นรูปธรรม คือ การพัฒนาด้านนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยี, การพัฒนาด้านบุคคลมีความเป็นเลิศ, การพัฒนาด้านเครือข่ายขององค์กร, การพัฒนาด้านภาวะผู้นำ, การพัฒนาด้านการจูงใจ, การพัฒนาด้านการเรียนรู้เป็นทีม, การพัฒนาด้านบรรยากาศการปฏิบัติงาน และวัฒนธรรมองค์กร สามารถสรุปได้ดังนี้

#### 5.2.3.1 การพัฒนาด้านนวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยี

การสร้างแนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานพาณิชย์จังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทำได้โดยการดำเนินการตามโครงการพัฒนาการสร้างนวัตกรรมใหม่ในองค์กร โครงการสนับสนุนการสร้างธุรกิจ นวัตกรรม จากองค์ความรู้ โครงการพัฒนาการสร้างการตลาดผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ โครงการพัฒนาระบบข้อมูลราคาสินค้าเกษตรอุปโภคบริโภคในจังหวัด โครงการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศฯ ให้มีความทันสมัย

#### 5.2.3.2 การพัฒนาด้านบุคคลมีความเป็นเลิศ

การสร้างแนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานพาณิชย์จังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทำได้โดยการดำเนินการตามโครงการพัฒนาสมรรถนะบทบาทการเป็นนักการค้าพาณิชย์ โครงการพัฒนาการเขียนงานวิชาการ เพื่อความก้าวหน้าในตำแหน่ง โครงการพัฒนาทักษะการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย โครงการพัฒนาการคิดวิเคราะห์ โครงการพัฒนาการใช้ภาษาอังกฤษ และภาษาในกลุ่มประเทศอาเซียน

#### 5.2.3.3 การพัฒนาด้านเครือข่ายขององค์กร

การสร้างแนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานพาณิชย์จังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทำได้โดยการดำเนินการตาม โครงการพัฒนาองค์กร

ความรู้ร่วมกัน จากเครือข่ายภายในและภายนอกองค์การ โครงการพัฒนาการสร้างเครือข่ายในการเชื่อมโยงธุรกิจ โครงการบูรณาการ งานระหว่างภาครัฐ - เอกชน ภาคประชาสังคม โครงการพัฒนาศูนย์ให้ข้อมูล เพื่อการประกอบธุรกิจ โครงการพัฒนาระบบกระจายองค์ความรู้ไปใช้ประโยชน์ทั่วทั้งองค์การ

#### 5.2.3.4 การพัฒนาด้านภาวะผู้นำ

การสร้างแนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานพาณิชย์จังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทำได้โดยการดำเนินการตามโครงการพัฒนาบุคลิกภาพการเป็นผู้นำ โครงการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมของผู้บริหาร โครงการพัฒนาทักษะการบริหารสู่ความเป็นเลิศ โครงการพัฒนาทักษะด้านการตัดสินใจ โครงการพัฒนาทักษะด้านการเป็นที่เลี้ยงสอนงาน

#### 5.2.3.5 การพัฒนาด้านการจูงใจ

การสร้างแนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานพาณิชย์จังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทำได้โดยการดำเนินการตามโครงการพัฒนาการสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการทำงาน โครงการยกย่องให้รางวัลบุคคลที่ทำประโยชน์แก่องค์การ โครงการสนับสนุนสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน โครงการพัฒนาระบบทุนการศึกษาในการพัฒนาตนเอง โครงการพัฒนาการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

#### 5.2.3.6 การพัฒนาด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

การสร้างแนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานพาณิชย์จังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทำได้โดยการดำเนินการตามโครงการพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีมสู่ความสำเร็จ โครงการพัฒนาความเป็นหุ้นส่วนขององค์กร โครงการพัฒนาการจัดการกับความขัดแย้ง โครงการพัฒนาทักษะในด้านการสื่อสารในองค์กร โครงการพัฒนาทักษะด้านการตัดสินใจร่วมกัน

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานพาณิชย์จังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยค้นพบข้อเสนอแนะ ดังนี้

#### 5.3.1 ข้อเสนอแนะ เพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

##### 5.3.1.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1) กระทรวงพาณิชย์ ควรพัฒนาหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำองค์กร และบุคลากร ให้มีความเป็นมืออาชีพ เข้าใจบทบาทหน้าที่การเป็นนักวิชาการพาณิชย์ เน้นการฝึกอบรม

ที่มีประสิทธิภาพ เพื่อเพิ่มขีดสมรรถนะในองค์กร และสามารถนำนโยบาย ด้านเศรษฐกิจ ไปปฏิบัติ ได้อย่างมีประสิทธิภาพเกิดความคุ้มค่า พร้อมด้วยการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน และสามารถถ่ายทอดการปฏิบัติงาน แก่นักวิชาการพาณิชย์รุ่นน้อง เพื่อเตรียมองค์กรให้เป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ พร้อมต่อพลวัตการเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ที่จะเกิดขึ้น ในอนาคต

2) กระทรวงพาณิชย์ ควรมีนโยบายเน้นความร่วมมือในการสร้างเครือข่าย องค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้งในและนอกองค์กร จากหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ เอกชน ภาคประชาสังคม มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นอย่างรวดเร็ว รวมทั้งการทำงานเชิงบูรณาการในพื้นที่และ กลุ่มจังหวัด ในระดับภูมิภาค เพื่อเป็นการสร้างเครือข่ายในการเชื่อมโยงการค้าขายช่องทางใน ด้านการตลาด ให้แก่ผู้ประกอบการ ทุกระดับ และช่วยขับเคลื่อนนโยบายด้านเศรษฐกิจในจังหวัด ให้มีความเติบโตเป็นการกระตุ้นเศรษฐกิจของประเทศต่อไป

3) กระทรวงพาณิชย์ ควรสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมใหม่ให้แก่องค์กร และนำนวัตกรรมมาใช้ประโยชน์อำนวยความสะดวกแก่ประชาชน และองค์กร พร้อมทั้งพัฒนา ระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัยให้แก่องค์กร สนับสนุนบุคลากรที่มีความสามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ อยู่เสมอ เพื่อให้ได้เกิดแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งในและนอกองค์กร

4) กระทรวงพาณิชย์ ควรพัฒนาบุคลากรให้มีความเป็นเลิศ เพื่อเพิ่มขีด สมรรถนะ การเป็นนักการค้าพาณิชย์ ควรมีนโยบายให้พาณิชย์จังหวัดสนับสนุนการเรียนรู้ ด้วยตนเอง ทั้งในและนอกองค์กร เน้นการฝึกอบรม พัฒนาทักษะด้านการคิดวิเคราะห์ การใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย และการสื่อสารทางภาษาในระดับสากล และระดับภูมิภาค การศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นและสามารถ วางแผนในการเขียนงาน เพื่อพัฒนาความก้าวหน้าในตำแหน่งของตนเองได้

5) กระทรวงพาณิชย์ ควรมีแนวทางการพัฒนาการทำงานแบบเป็นทีม โดยพัฒนาทักษะในด้านการสื่อสารในองค์กร และให้สมาชิกในองค์กรมีส่วนร่วมรับรู้ และแสดง ความคิดเห็น ในแนวทางการบริหารงานในองค์กร ตั้งแต่การมีส่วนร่วมคิด ตัดสินใจ ร่วมวางแผน ร่วมปฏิบัติ ร่วมรับผิดชอบ ร่วมรับประโยชน์ และมีส่วนร่วมในการติดตามผล เพื่อสร้างความรู้สึกร่วม เป็นเจ้าของ หรือหุ้นส่วนขององค์กรให้แก่บุคลากร

6) กระทรวงพาณิชย์ ควรเสริมสร้างแรงจูงใจของบุคลากร และผู้บริหาร ให้เป็นผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง ที่มีอิทธิพลต่อความคิดเห็นของผู้ตาม และพร้อมที่จะสร้างการ เปลี่ยนแปลง การสนับสนุนให้รางวัลยกย่องผู้ที่ทำประโยชน์แก่องค์กร ตลอดจนอำนวยความสะดวก วัสดุ อุปกรณ์ สิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน กระตุ้นบุคลากรในองค์กรให้เกิดการเรียนรู้ เพื่อการ พัฒนาศักยภาพองค์กร และขับเคลื่อนเศรษฐกิจไปสู่การแข่งขันในระดับภูมิภาค

### 5.3.2 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

5.3.2.1 ผู้บริหาร ควรเข้ารับการอบรมการพัฒนาภาวะผู้นำองค์การ เพื่อเพิ่มขีดสมรรถนะของตนเองในการบริหารงาน ควรเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงเน้นการบริหารงานในแนวราบ เพิ่มความใกล้ชิดกับบุคลากร มีความเป็นกันเองในลักษณะที่สอนน้อง เรียนรู้ข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น และแก้ไขปัญหาาร่วมกัน สร้างวัฒนธรรมองค์การในการทำงานแบบครอบครัว เพื่อสร้างความสุขในการทำงาน

5.3.2.2 ผู้บริหาร ควรเน้นการใช้ระบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ เน้นภาคประชาสังคม ให้มีบทบาทเป็นตัวกลางการสร้างเครือข่ายขององค์การในทุกภาคส่วนอย่างจริงจัง มีการทำงานเชิงบูรณาการ สร้างเครือข่ายในการเชื่อมโยงการค้า เพื่อขยายช่องทางในด้านการตลาดให้แก่ผู้ประกอบการทุกระดับ

5.3.2.3 ผู้บริหาร ควรสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมใหม่ให้แก่องค์การ และนำนวัตกรรมมาใช้ประโยชน์ พร้อมทั้งพัฒนาระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัยให้แก่องค์การ

5.3.2.4 บุคลากรในองค์การ ควรรู้จักเรียนรู้ที่จะพัฒนาตนเอง ควรเข้ารับการอบรมตามหลักสูตรต่าง ๆ ที่เหมาะสม เพื่อเพิ่มขีดสมรรถนะการเป็นนักการค้าพาณิชย์ ตลอดจนการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น สามารถกำหนดวิธีการทำงานได้ด้วยตนเอง และวางแผนในการเขียนงานวิชาการ เพื่อพัฒนาความก้าวหน้าในตำแหน่งของตนเองได้

5.3.2.5 ผู้บริหาร ควรมีแนวทางการพัฒนาการทำงานแบบเป็นทีม โดยเริ่มจากการสร้างทีม และพัฒนาทีม ให้มีความเป็นมืออาชีพ ให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วม ทั้งด้านความคิดและการปฏิบัติ เพื่อสร้างความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าของ หรือหุ้นส่วนขององค์การให้แก่บุคลากร

5.3.2.6 สร้างบทบาทใหม่ ของผู้บริหารให้เกิดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการทำงาน สามารถสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากร ได้มองเห็น และดึงเอาศักยภาพในตัวบุคลากรของแต่ละคนออกมาใช้ได้ให้ถูกกับงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงในทุกรูปแบบ

### 5.3.3 ข้อเสนอแนะ เพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

ผลจากการวิจัยในครั้งนี้ ทำให้ได้ประเด็นที่ควรศึกษาวิจัยต่อไป ดังนี้

5.3.3.1 ควรที่จะมีการนำแนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นองค์การเรียนรู้ของสำนักงานพาณิชย์จังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ผู้วิจัยได้ศึกษาไว้ไปทดลองใช้กับสำนักงานพาณิชย์จังหวัดในภาคอื่น ๆ เพื่อจะได้ทำความเข้าใจลักษณะความเป็นองค์การเรียนรู้ ของสำนักงานพาณิชย์จังหวัด และพัฒนาตัวแบบให้มีอำนาจอธิบาย และทำนายได้ครอบคลุมยิ่งขึ้น

5.3.3.2 จากข้อค้นพบที่ว่า ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ภายในระหว่างตัวแปรอิสระที่เป็นตัวแปรพยากรณ์ กับตัวแปรตาม คือ ความเป็นองค์การ

แห่งการเรียนรู้ มีค่าเป็นลบซึ่งมีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้ามกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้  
ดังนั้น จึงควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับตัวแปรด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ ของสำนักงาน  
พาณิชย์จังหวัด ที่เหมาะสม และมีความเป็นไปได้ สำหรับการพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้  
ของสำนักงานพาณิชย์จังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ