

พ.ศ. ๒๕๖๓



รูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบล
ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

นิมิตร โสขารี

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญารัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

พ.ศ. 2559

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ชื่อเรื่อง : รูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขต
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผู้วิจัย : นิมิตร โสหารี

ปริญญา : รป.ค. (รัฐประศาสนศาสตร์)

อาจารย์ที่ปรึกษา : ผศ.ดร.วิทยา เจริญศิริ

อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

ดร.ทรงศักดิ์ จีระสมบัติ

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม 2559

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบล 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบล และ 3) เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ วิธีดำเนินการวิจัยแบ่งเป็น 2 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 เป็นการศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ เทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 300 แห่ง การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างใช้เกณฑ์ 20 หน่วยต่อ 1 ตัวแปร ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ ส่วนผู้ให้ข้อมูลเป็นพนักงานเทศบาล จำนวนแห่งละ 1 คน รวมเป็น 300 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา สหสัมพันธ์เพียร์สัน และการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้าง (Structural Equation Modeling : SEM) โดยโปรแกรมลิสเรล (LISREL) และวิธีดำเนินการวิจัย ระยะที่ 2 เป็นการสร้างรูปแบบและวิพากษ์รูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ดำเนินการตามเทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญทางด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 20 คน ที่ได้มาจากการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง ผู้วิจัยนำผลการวิจัยที่ได้จากระยะที่ 1 และระยะที่ 2 ไปสร้างรูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และนำรูปแบบที่สร้างขึ้นไปปรึกษาผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อประเมินยืนยันรูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือให้สมบูรณ์ขึ้น

ผลการวิจัย พบว่า

1. ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับความสำคัญค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ ด้านความรู้ของตนเอง ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม และด้านการเรียนรู้ของทีมงาน ตามลำดับ

2. ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลจากมากไปหาน้อย ดังนี้ บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร (0.32) การจูงใจ (0.28) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (0.23) ความสามารถของบุคลากรและทีมงาน (0.16) การจัดการความรู้ (0.14) และการบริหาร (-0.26) โดยปัจจัยดังกล่าวมีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้ร้อยละ 37.80 ($R^2 = 0.378$, $p\text{-value} \leq .05$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งรูปแบบความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ($X^2 = 14.01$, $df = 13$, $p\text{-value} = 0.37334$, $GFI = 0.99$, $AGFI = 0.95$, $RMSEA = 0.01$, $RMR = 0.01$, $CN = 592.057$)

3. รูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย 1) การพัฒนาบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร และ 2) การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งทั้งสองประการมุ่งเน้นการส่งเสริมและผลักดันไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ให้ประสบความสำเร็จ โดยจะต้องกระทำผ่าน 3) การพัฒนาทางการบริหาร 4) การพัฒนาความสามารถของบุคลากรและทีมงาน 5) การพัฒนาการจัดการความรู้ และ 6) การพัฒนาการจูงใจ

TITLE : A Model of the Learning Organization Development of Sub-district
Municipalities in Northeastern Region of Thailand.

AUTHOR : Nimit Socharee **DEGREE :** D.P.A. (Public Administration)

ADVISORS : Asst. Prof. Dr.Witaya Charoensiri Major Advisor
Dr.Songsak Jeerasombat Co-advisor

RAJABHAT MAHA SARAKHAM UNIVERSITY, 2016

ABSTRACT

The purposes of this research were 1) to study levels of the learning organization of Sub-district Municipalities, 2) to study the causal factors affecting learning organization of Sub-district Municipalities, and 3) to establish and confirm a model of the learning organization development of Sub-district Municipalities in Northeastern Region of Thailand. Phase I was a study of the learning organization and the causal factors affecting learning organization of Sub-district Municipalities in Northeastern Region of Thailand. The sample was 300 sub-district municipalities; those were selected by 20 units per 1 variable criteria and using the stratified random sampling, the key informant from each unit was of the municipal officer; total for 300 persons. The instruments were the rating scale questionnaire, to analyze by the descriptive statistics, Pearson Product Moment Correlation, and Structural Equation Modeling : SEM of the LISREL software program. Phase II was constructing and confirm a development for model of the learning organization of Sub-district Municipalities in Northeastern Region of Thailand, using the Delphi Technique; and the sample group consisted of 20 experts in learning organization and local administrative organizations who were obtained through purposive sampling. The results of Phase I and II were then used and taken into consideration in constructing the a development for model of the learning organization of Sub-district Municipalities in Northeastern Region of Thailand.

The research result was found as follows :

1. The learning organization of Sub-district Municipalities in Northeastern Region of Thailand as overall and all aspect was at high level, sorting mean from highest to lowest; the personal mastery, the mental models, the system thinking, the shared vision, and the team learning respectively.
2. The factors affecting a development of the learning organization of Sub-district Municipalities in Northeastern Region of Thailand. Cluster are shown in a descending order of coefficient values as follows: climate and organizational culture (0.32), motivation (0.28), transformational leadership (0.23), the competency of the officer and the team (0.16), knowledge management (0.14), and administration (-0.26). Those variable could explain the operation effectiveness of Sub-district Municipalities for 37.80% ($R^2 = 0.378$, p-value .05) by statistical significant at .05 levels. And the relationship model of the cause factors influence the learning organization of Sub-district Municipalities was consistent with the empirical data ($X^2 = 14.01$, $df = 13$, p-value = 0.37334 , GFI = 0.99 , AGFI = 0.95 , RMSEA = 0.01 , RMR = 0.01 , CN = 592.057)
3. A development for model of the learning organization of Sub-district Municipalities in Northeastern Region of Thailand were 1) development of climate and organizational culture, and 2) development of transformational leadership, both must emphasized the following issue succeed of learning organization. This must be done through 3) the development of administration, 4) development of competency of the officer and the team, 5) development of knowledge management and 6) development of motivation.

กิตติกรรมประกาศ

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง รองศาสตราจารย์ ดร.สุวกิจ ศรีปัดดา ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิมลมาศ ปฐมวณิชกุล กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิทยา เจริญศิริ กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก และอาจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ จีระสมบัติ กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม อาจารย์ผู้เป็นแสงสว่างทางวิธีวิทยาการวิจัยแก่ลูกศิษย์อย่างแท้จริงตั้งแต่ต้นจนจบ และเป็นผู้ให้คำปรึกษาชี้แนะแนวทาง และแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่องต่างๆ ที่พบในการเขียนวิทยานิพนธ์ จนกระทั่งวิทยานิพนธ์สำเร็จลุล่วงด้วยดี ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุธินี อัดถากร อาจารย์ ดร.ธนภุต แสนเมือง อาจารย์ ดร.ศาสตร์ศิลป์ ละม้ายศรี ผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กัลยา กุลสุวรรณ ผู้เชี่ยวชาญด้านภาษา และอาจารย์ ดร.กัมธัญญา ธัชชนเมธาพงษ์ ผู้เชี่ยวชาญด้านการวัดผลและประเมินผล ที่ได้กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ และให้คำแนะนำเป็นอย่างดียิ่งสำหรับผู้วิจัย

ขอขอบพระคุณ ผู้ทรงคุณวุฒิผู้ให้สัมภาษณ์ข้อมูลทุกท่าน และผู้ทรงคุณวุฒิผู้เชี่ยวชาญที่ยินยอมรูปแบบการพัฒนา ที่ได้เสียสละเวลาให้คำสัมภาษณ์ข้อความสำคัญ และยินยอมรูปแบบการพัฒนา และกลุ่มตัวอย่างเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ทุกท่านที่เสียสละเวลาให้ข้อมูลการตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัยครั้งนี้

ที่สุดขาดเสียไม่ได้ ขอขอบคุณครอบครัว โสขาริ พร้อมเพื่อนร่วมงาน เทศบาลตำบลบึงเนียม โดยเฉพาะนายสมศรี แสนทวีสุข รองปลัดเทศบาลตำบลบึงเนียม ทำหน้าที่ช่วยเหลือประสานงานและเพื่อนๆ คุษฎีบัณฑิตศึกษา สาขารัฐประศาสนศาสตร์คุษฎีบัณฑิต รุ่นที่ 3 ทุกท่าน สำหรับความรัก ความห่วงใย คอยกระตุ้น ติดตามให้กำลังใจมาโดยตลอด ด้วยดีเสมอมา

คุณประโยชน์ที่เกิดจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณบิดามารดา ตลอดจนบูรพาจารย์และผู้มีพระคุณอย่างสูงยิ่งทุกท่าน

นิมิตร โสขาริ

สารบัญ

หัวข้อ	หน้า
บทคัดย่อ	ก
ABSTRACT	จ
กิตติกรรมประกาศ	ข
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญแผนภาพ	ช
สารบัญตารางภาคผนวก	ฌ
สารบัญแผนภาพภาคผนวก	ด
สารบัญภาพภาคผนวก	ต
บทที่ 1 บทนำ	1
ภูมิหลัง	1
คำถามในการวิจัย	8
วัตถุประสงค์การวิจัย	9
สมมติฐานการวิจัย	9
ขอบเขตการวิจัย	9
นิยามศัพท์เฉพาะ	12
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	18
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	19
แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของเทศบาลตำบล	20
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้	34
ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบล ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	52
บริบทของเทศบาลตำบล	105
กรอบแนวคิดในการวิจัย	111
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย	114
ระยะที่ 1 การศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	115

หัวเรื่อง	หน้า
เป้าหมาย	115
แหล่งข้อมูล	115
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	117
การสร้างเครื่องมือและการหาคุณภาพของเครื่องมือ	118
การเก็บรวบรวมข้อมูล	121
การวิเคราะห์ข้อมูล	123
ระยะที่ 2 การสร้างรูปแบบและวิพากษ์รูปแบบการพัฒนางค์กรแห่งการเรี นรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	127
เป้าหมาย	127
กลุ่มตัวอย่าง	127
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	127
การเก็บรวบรวมข้อมูล	128
การวิเคราะห์ข้อมูล	128
การสร้างรูปแบบการพัฒนางค์กรแห่งการเรี นรู้ของเทศบาลตำบลใน เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	130
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	131
ระยะที่ 1 ผลการวิเคราะห์การเป็นองค์กรแห่งการเรี นรู้และปัจจัยเชิงสาเหตุ ที่มีผลต่อการพัฒนางค์กรแห่งการเรี นรู้ของเทศบาลตำบลในเขต ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	131
ระยะที่ 2 ผลการสร้างรูปแบบและวิพากษ์รูปแบบการพัฒนางค์กรแห่งการเรี นรู้ ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	158
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	198
สรุปผล	198
อภิปรายผล	204
ข้อเสนอแนะ	219
บรรณานุกรม	223
ภาคผนวก ก แบบสอบถามเพื่อการวิจัย	233

หัวเรื่อง	หน้า
ภาคผนวก ข แบบสอบถามการวิพากษ์รูปแบบการพัฒนางานองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของเทศบาล ตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (Delphi Technique รอบที่ 1)	252
ภาคผนวก ค แบบสอบถามการวิพากษ์รูปแบบการพัฒนางานองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (Delphi Technique รอบที่ 2)	261
ภาคผนวก ง แบบสอบถามการวิพากษ์รูปแบบการพัฒนางานองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (Delphi Technique รอบที่ 3)	269
ภาคผนวก จ ค่าความสอดคล้องของเครื่องมือ	276
ภาคผนวก ฉ ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ	283
ภาคผนวก ช หนังสือขอความอนุเคราะห์	292
ภาคผนวก ซ รายละเอียดกลุ่มตัวอย่างเป้าหมายผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญ	319
ภาคผนวก ฌ คำสถิติที่ได้จากการประมวลผล	323
ภาคผนวก ญ ภาพประกอบการวิจัย	338
ประวัติผู้วิจัย	342

สารบัญตาราง

ตารางที่

หน้า

1	แสดงการเปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากแนวคิดและผลการวิจัยของนักวิชาการ	102
2	ข้อมูลจำนวนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	110
3	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำแนกรายจังหวัด	116
4	วิธีการการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามในแต่ละจังหวัด	122
5	การแปลความหมายค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบกับเกณฑ์การประมาณค่าแบบช่วง	124
6	สรุปเกณฑ์ที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างตัวแบบ	126
7	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ เทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยภาพรวม	134
8	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ เทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านความรอบรู้ของตนเอง	135
9	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ เทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านแบบแผนความคิดอ่าน	136
10	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ เทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	138
11	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ เทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการเรียนรู้ของทีมงาน	139
12	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ เทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม	141
13	ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสถิติความเบ้ (Skewness) และค่าความโค้ง (Kurtosis) ของตัวแปรอิสระ	144
14	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งหมดที่ใช้ในการวิจัย	145
15	ดัชนีที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของ โมเดลกับข้อมูลเชิง ประจักษ์	147

16	ดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของตัวแบบสมมติฐานตั้งต้นและตัวแบบสุดท้ายของการวิจัย	151
17	อิทธิพลทางตรง (DE) อิทธิพลทางอ้อม (IE) อิทธิพลโดยรวม (TE) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณกำลังสอง (R^2) ของตัวแปรเชิงสาเหตุที่มีผลต่อตัวแปรตามในโมเดลที่ปรับปรุงใหม่	153
18	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อปัจจัยด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรตามเทคนิคเดลฟายรอบที่ 1	165
19	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อปัจจัยด้านการจูงใจตามเทคนิคเดลฟายรอบที่ 1	166
20	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามเทคนิคเดลฟายรอบที่ 1	168
21	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อปัจจัยด้านความสามารถของบุคลากรและทีมงาน ตามเทคนิคเดลฟายรอบที่ 1	169
22	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อปัจจัยด้านการจัดการความรู้ตามเทคนิคเดลฟายรอบที่ 1	170
23	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อปัจจัยด้านการบริหารตามเทคนิคเดลฟายรอบที่ 1	171
24	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อปัจจัยด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรตามเทคนิคเดลฟาย รอบที่ 2	173
25	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อปัจจัยด้านการจูงใจตามเทคนิคเดลฟายรอบที่ 2	174
26	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามเทคนิคเดลฟาย รอบที่ 2	175
27	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อปัจจัยด้านความสามารถของบุคลากรและทีมงาน ตามเทคนิคเดลฟาย รอบที่ 2	177
28	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อปัจจัยด้านการจัดการความรู้ตามเทคนิคเดลฟายรอบที่ 2	178

ตารางที่

หน้า

29	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อปัจจัยด้านการบริหาร ตามเทคนิคเดลฟาย รอบที่ 2	179
30	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อปัจจัยด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร ตามเทคนิคเดลฟายรอบที่ 3	181
31	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อปัจจัยด้านการจูงใจตามเทคนิคเดลฟายรอบที่ 3	182
32	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามเทคนิคเดลฟายรอบที่ 3	183
33	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อปัจจัยด้านความสามารถของบุคลากรและ ทีมงาน ตามเทคนิคเดลฟายรอบที่ 3	185
34	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อปัจจัยด้านการจัดการความรู้ตามเทคนิคเดลฟาย รอบที่ 3	186
35	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อปัจจัยด้านการบริหารตามเทคนิคเดลฟาย รอบที่ 3	187

สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่

หน้า

1	กระบวนการจัดการความรู้ของเทศบาลตำบล (Knowledge Management Process).....	25
2	วิวัฒนาการขององค์กร.....	35
3	กระบวนการจัดการความรู้.....	90
4	โครงสร้างฝ่ายการเมืองของเทศบาลตำบล.....	106
5	โครงสร้างฝ่ายพนักงานประจำของเทศบาลตำบล.....	107
6	กรอบแนวคิดในการวิจัยรูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.....	113
7	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรในรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตามตัวแบบดั้งเดิม	149
8	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรในรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตัวแบบสุดท้าย	151
9	ผังมโนทัศน์ข้อเสนอรูปแบบความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	163
10	รูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	189
11	รูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการจูงใจ ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	190
12	รูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	191
13	รูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความสามารถของบุคลากรและทีมงาน ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	192

แผนภาพที่

หน้า

14	รูปแบบการพัฒนองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการจัดการความรู้ของเทศบาล ตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	193
15	รูปแบบการพัฒนองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการบริหารของเทศบาลตำบลใน เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	194
16	รูปแบบการพัฒนองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (Nimit' Model)	197



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

สารบัญตารางภาคผนวก

ตารางภาคผนวกที่

หน้า

- | | | |
|---|--|-----|
| 1 | การวิเคราะห์ค่าความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถาม | 277 |
| 2 | ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ | 284 |



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

สารบัญแผนภาพภาคผนวก

แผนภาพภาคผนวกที่

หน้า

- 1 รูปแบบการพัฒนาศูนย์การเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขต
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 254



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

สารบัญสภาพภาคผนวก

ภาพภาคผนวกที่

หน้า

1	การวิพากษ์รูปแบบตามเทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique รอบที่ 3) โดยนายเมธา รุ่งฤทัยวัฒน์ วันที่ 21 เดือน กันยายน พ.ศ.2558	339
2	การวิพากษ์รูปแบบตามเทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique รอบที่ 3) โดยนายทรงพล ฝ่ายจำปา วันที่ 22 เดือน กันยายน พ.ศ.2558	339
3	การวิพากษ์รูปแบบตามเทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique รอบที่ 3) โดยนายชัยดี รัตนปริศา วันที่ 22 เดือน กันยายน พ.ศ.2558	340
4	การวิพากษ์รูปแบบตามเทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique รอบที่ 3) โดยนายปิดิพงษ์ บัวไชยา วันที่ 23 เดือน กันยายน พ.ศ.2558	340
5	การวิพากษ์รูปแบบตามเทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique รอบที่ 3) โดยนายสงกรานต์ ไมยวงษ์ วันที่ 23 เดือน กันยายน พ.ศ.2558	341
6	การวิพากษ์รูปแบบตามเทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique รอบที่ 3) โดยนายธนวัฒน์ อรัญภูมิ วันที่ 24 เดือน กันยายน พ.ศ.2558	341

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลกาภิวัตน์ ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีสิ่งแวดล้อม สังคม ชุมชนปรับเปลี่ยนจากวิถีชีวิตเดิม การสื่อสารที่รวดเร็วและไร้พรมแดน เชื่อมโยงทั้งโลกเข้าด้วยกันภายใต้สภาพสังคมโลกยุคปัจจุบันก้าวเข้าสู่คลื่นลูกที่สาม ซึ่งเป็นคลื่นสารสนเทศ ประเทศไทยเป็นส่วนหนึ่งของประชาคมโลกจึงไม่พ้นที่จะได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันที่รุนแรงนี้ได้ อีกทั้งสังคมยุคปัจจุบันได้เริ่มเข้าสู่กระแสของการเปลี่ยนแปลงที่เรียกว่าสังคมความรู้ (Knowledge Society) และระบบเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge Based Economy) ที่ใช้ความรู้และนวัตกรรม (Innovation) เป็นปัจจัยหลักในการพัฒนาและการผลิตมากกว่าเงินทุนและแรงงาน โดยเน้นการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ การจัดการความรู้ และองค์ความรู้เพื่อพัฒนากำลังคนที่มีคุณภาพหรือแรงงานฝีมือ (Knowledge Worker) ซึ่งในสังคมยุคของการเปลี่ยนแปลงจะมีการเปลี่ยนแปลงในเรื่องเทคโนโลยี (Technology Changes) การเปลี่ยนแปลงผลผลิต (Product Changes) การเปลี่ยนแปลงการบริหาร (Administrative Changes) และการเปลี่ยนแปลงบุคคล (People Changes) ดังนั้น สังคมจึงเปลี่ยนจากการบริโภคข่าวสารมาเป็นสังคมที่ศึกษาข่าวสารและความรู้โดยอาศัยปัจจัยที่สำคัญช่วย คือ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ส่งผลให้ความรู้คือพลัง บุคคลที่มีความรู้จึงเป็นบุคคลที่มีคุณค่าขององค์กร (สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์. 2548 : 15)

ภายใต้การเปลี่ยนแปลง และการเกิดขึ้นของความรู้ใหม่ๆ องค์กรที่มีอยู่เดิมถูกท้าทายด้วยองค์ความรู้ เทคโนโลยี วิถีคิดใหม่รวมทั้งการเกิดรูปแบบใหม่ขององค์กรในสังคม ทำให้ทุกองค์กรต้องปรับตัวเพื่อให้องค์กรของเราเป็นองค์กรที่ดีที่สุดในเวทีของการแข่งขัน ให้การพัฒนาคุณภาพของงานตอบสนองต่อภารกิจขององค์กร ให้องค์กรสามารถเผชิญกับการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ให้องค์กรสามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลาอย่างรู้เท่าทัน เป็นการรวมพลังความรู้ความสามารถของบุคลากรในการปฏิบัติงานให้ได้ดีที่สุด และให้องค์กรเป็นอิสระจากสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา รวมทั้งการเป็นอิสระจากการพึ่งพาสิ่งอื่นเพื่อความอยู่รอดขององค์กร (อนงค์ อนันตริยเวช. 2558 : 4)

ปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันนั้นขึ้นอยู่กับความสามารถในการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กรเพื่อความอยู่รอด (Survival Learning) และผสมผสานการเรียนรู้เพื่อความเจริญเติบโต (Generative Learning) และก้าวต่อไปอย่างมั่นคง การพัฒนาและการจัดการองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นกลวิธีของการจัดการองค์กรสมัยใหม่ในการพัฒนาองค์กรและการจัดการรูปแบบหนึ่งที่เน้นการพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีความรู้ ความสามารถและความเชี่ยวชาญอย่างแท้จริง โดยมุ่งมั่นพัฒนาตนเอง เพิ่มพูนความรู้ ทักษะอย่างต่อเนื่องด้วยกระบวนการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่ครอบคลุมตั้งแต่ระดับบุคคลจนถึงระดับองค์กร แนวคิดนี้ได้รับความสนใจอย่างกว้างขวางทั้งในองค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐ (Goh and Richards. 1997: 4) และองค์กรธุรกิจ (Zhang, Zhang and Yang. 2004 : 7) เพื่อนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จท่ามกลางกระแสการแข่งขันของสังคมโลก ดังนั้นองค์กรที่จะประสบความสำเร็จและอยู่รอดได้ต้องเป็นองค์กรที่สามารถกระตุ้น และส่งเสริมความสามารถของบุคลากรในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทั่วทุกระบบในองค์กร ซึ่งก็หมายถึงการพัฒนาไปสู่ “องค์กรแห่งการเรียนรู้” นั่นเอง (Hoy and Miskel. 2001 : 32)

แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ปรากฏขึ้นเด่นชัดในปี ค.ศ. 1990 พร้อมกับแนวคิดเรื่องการปฏิรูปองค์กร (Organization Transformation) โดยมีลักษณะบางส่วนคล้ายคลึงกับแนวคิดเรื่องการรีปรับระบบ (Reengineering) ของ Michael Hammer และ James Champy แต่องค์กรแห่งการเรียนรู้จะให้ความสำคัญกับคนในองค์กร ได้มีโอกาสพัฒนาตนเอง (Self Development) และเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) เน้นการแสวงหาการเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นการเรียนรู้ที่ใกล้เคียงกับสถานการณ์การทำงานจริงมากที่สุด โดยองค์กรมีบทบาทเป็นผู้สร้างและสนับสนุนการเรียนรู้และทำให้การเรียนรู้เป็นวัฒนธรรมขององค์กร ด้วยแนวคิดดังกล่าวนี้จึงเกิด Learning Organization Concept โดยมีทฤษฎีแห่งการเรียนรู้เป็นต้นฉบับ (สุกัญญา โขวิไลกุล. 2547 : 25) ดังนั้น การที่จะสร้างหรือพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงต้องตระหนักถึงการพัฒนาศักยภาพบุคคลในองค์กร คือ ต้องทำให้คนเรียนรู้ก่อน องค์กรจึงจะเกิดการเรียนรู้ เนื่องจากการเรียนรู้จะทำให้บุคคลเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดี ย่อมทำให้องค์กรเปลี่ยนไปในทางที่ดีด้วย (Swieringa and Wierdsma. 1992 : 4) ซึ่งในแง่ขององค์กรจะได้เปรียบในเชิงการแข่งขันเมื่อบุคคลในองค์กรสามารถเรียนรู้ได้เร็วกว่าคู่แข่ง ดังนั้น ความสามารถในการเรียนรู้ของคนจึงนับเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญยิ่งสำหรับความอยู่รอดขององค์กร (Wick and Leon. 1993 : 342)

อย่างไรก็ตามในการปรับปรุงพัฒนาองค์กรต้องมีบุคคลที่เรียกว่าผู้แทนการเปลี่ยนแปลงทำหน้าที่เป็นผู้นำพากระบวนการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น ตัวแทนการเปลี่ยนแปลงนี้อาจเป็นบุคคลภายในองค์กรเอง หรือบุคคลภายนอกองค์กรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในการปรับปรุงพัฒนาองค์กร เข้ามามีส่วนร่วมด้วย (Gibson and others. 1997 : 5 ; Smither, Houston and McIntire. 1996 : 245) ซึ่งกระบวนการที่ผู้แทนความเปลี่ยนแปลงใช้เพื่อให้การแทรกแซงเกิดประสิทธิภาพนั้นทำได้หลายรูปแบบ แต่รูปแบบหนึ่งที่ได้รับการยอมรับสูงและมีการประยุกต์ใช้ในหลาย ๆ องค์กร คือ การพัฒนาองค์กรโดยใช้การวิจัยปฏิบัติการ (Action Research) (Gibson and others. 1997 : 67 ; Smither and others. 1996 : 7) ซึ่งต้องอาศัยการมีส่วนร่วม (Participation) และความร่วมมือ (Collaboration) ของบุคคลที่อยู่ในองค์กร โดยมีการร่วมวางแผน ร่วมกำหนดกลยุทธ์ ร่วมดำเนินการ พร้อมทั้งรวบรวมข้อมูลในการปฏิบัติ เพื่อนำมาสะท้อนผลการเปลี่ยนแปลงและการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในองค์กร ดังนั้น การเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานขององค์กรจึงต้องเริ่มที่การพัฒนาบุคลากร ซึ่งต้องทำอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ (เสนห์ จุ้ยโต. 2555 : 5) ในการพัฒนาบุคลากรก็เพื่อให้บุคลากรเกิด “การเรียนรู้” ให้มากที่สุด ซึ่งเมื่อบุคลากรในองค์กรเกิดการเรียนรู้มากขึ้นประสิทธิภาพของแต่ละคนก็จะมากขึ้นตามไปด้วย ถ้าองค์กรใดสามารถหลอมรวมความรู้ของแต่ละคนให้กลายเป็น “ความรู้และประสิทธิภาพขององค์กร” ได้องค์กรนั้นก็จะมีลักษณะเป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization : LO) (วิฑูรย์ สิมะ โชคดี. 2543 : ก) ดังนั้น องค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารยุคใหม่จะต้องสร้างขึ้น เป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องแสดงภาวะความเป็นผู้นำในการจัดหาหรือแสวงหาโอกาสเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่องด้วยความเชื่อที่ว่า คนยิ่งเรียนรู้ก็จะยิ่งขยายขีดความสามารถของตนเองออกไป (As People Learn, Their Abilities Expand) และองค์กรที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ก็จะเติบโต (Growth) และพัฒนา (Develop) ต่อไปโดยไม่มีที่สิ้นสุด (วิโรจน์ สารรัตนะ. 2545 : 43)

จากการศึกษาแนวคิดพื้นฐานในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Senge (2006 : 156) พบว่า องค์กรที่จะพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้นจะต้องพัฒนาองค์ประกอบ 5 ประการต่อไปนี้ขึ้นมาก่อน คือ 1) ความคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) คือ มีความสามารถในการมองแบบองค์รวม (Holism) โดยจะต้องรู้ว่าส่วนต่าง ๆ ภายในองค์กรมีความสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ ผลของการเปลี่ยนแปลงในส่วนหนึ่ง ๆ จะส่งผลให้ส่วนอื่น ๆ เปลี่ยนแปลงไปด้วย 2) ความเชี่ยวชาญเฉพาะตัว (Personal Mastery) ผู้บริหารหรือสมาชิกในองค์กรจะต้องพัฒนาความรู้ ทักษะ และความชำนาญเฉพาะตัวขึ้น เพื่อให้เป็นผู้รู้จริง

ในเรื่องหนึ่ง ๆ เพราะการรู้จริง จะทำให้สามารถควบคุมสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ และ รู้ถึงผลลัพธ์ หรือผลกระทบที่จะเกิดกับองค์การทำให้สามารถป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ล่วงหน้า หรือ สามารถบริหารจัดการปัญหานั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3) ความเชื่อหรือทัศนคติ (Mental Model) ผู้บริหารและสมาชิกขององค์การต้องมีความเชื่อหรือทัศนคติที่ถูกต้องความเชื่อหรือทัศนคติบางอย่างเป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้บางเรื่องอาจขัดขวางพัฒนาการขององค์การด้วย 4) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) คือ การทำให้สมาชิกทุกคน ขององค์การสามารถมองเห็นภาพขององค์การที่อยากจะได้ อยากจะเห็น และอยากจะเป็นในอนาคตร่วมกันได้ และ 5) การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) ผู้บริหารต้องสร้างบรรยากาศและส่งเสริมการทำงาน เป็นทีมให้สมาชิกในทีมแต่ละคนเกิดการเรียนรู้ และเติบโตไปพร้อม ๆ กัน ซึ่งจะช่วยลดปัญหา ความขัดแย้ง หรือ ชิงดีชิงเด่นกันไปในตัว

ในส่วนของประเทศไทยได้รับเอาแนวคิดเรื่อง องค์การแห่งการเรียนรู้มาปรับใช้ทั้ง ภาครัฐและเอกชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบททางการบริหารราชการแผ่นดินได้มีการกำหนด พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 11 กำหนดไว้ว่า ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการเพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ใน ด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว เหมาะสมกับ สถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริม และพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และ ปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ ร่วมกัน ดังนั้น บุคลากรในองค์กรจึงต้องเรียนรู้ให้เป็นบุคลากรไม่สามารถเรียนรู้ และ ไม่ สามารถทำงานได้ตามลำพังอีกต่อไป องค์กรชั้นนำจึงเห็นความจำเป็นของ “การจัดการความรู้ (Knowledge Management-KM)” และถือเป็นสิ่งที่สำคัญต่อความอยู่รอดและการเติบโตของ องค์กร รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนา ความรู้ ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยน เจตคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและ เรียนรู้ร่วมกัน เพื่อการ ปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดสัมฤทธิ์ผลและการปฏิบัติงานเพื่อ ประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชน องค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงเป็นการบริหารอีกรูปแบบหนึ่งที่ใช้ เป็นพื้นฐานในการก้าวไปสู่ความสำเร็จขององค์การได้ทุกประเภท (วิระวุธ มาณะศิริานนท์. 2540 : 65)

เทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นรูปแบบการปกครองในระดับ ท้องถิ่นที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 จำนวน 758 แห่ง มีหน้าที่ในการ

จัดทำบริการสาธารณะเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ และความอยู่รอดขององค์กรต้องอาศัยปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญ คือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กรโดยจะต้องมีการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ทั้งด้านพันธกิจ วัตถุประสงค์ และ โครงสร้างการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ และมีการปรับตัวให้เหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ซึ่งการปรับตัวเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลสืบเนื่องจากพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ในหมวด 3 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มาตรา 11 กำหนดให้ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้” อย่างสม่ำเสมอ มีสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ได้จัดทำคู่มือการดำเนินการตามพระราชกฤษฎีกาดังกล่าวของสำนักงาน ก.พ.ร. ในหมวดที่ 3 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ข้อ 3 การพัฒนาส่วนราชการให้เป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ในการบริหารราชการแนวใหม่ส่วนราชการต้องมีการพัฒนาความรู้เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2558)

เทศบาลตำบลจึงต้องเป็นหน่วยที่แปลงนโยบายมาสู่การปฏิบัติให้สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นที่มีฐานะเป็นหน่วยส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ตามแผนการจัดการความรู้ในประเด็นยุทธศาสตร์การเพิ่มประสิทธิภาพระบบการบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการพัฒนาประเทศและสนับสนุนการสร้าง ความสงบเรียบร้อยความมั่นคงภายในการส่งเสริมเศรษฐกิจชุมชนและยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน ซึ่งกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น (2558) ได้เริ่มจัดทำแผนการจัดการความรู้ (Knowledge Management) โดยมีการกำหนดขอบเขต KM หรือกำหนดองค์ความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานเพื่อ สนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์กร ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 สรุปประเด็นสำคัญ ดังนี้

ปีงบประมาณ 2549 มุ่งเน้นการจัดการความรู้เกี่ยวกับ “การส่งเสริม อปท. ในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นให้เชื่อมโยงกับแผนชุมชน”

ปีงบประมาณ 2550 มุ่งเน้นการจัดการความรู้เกี่ยวกับ “การส่งเสริม อปท. ในการดำเนินการตาม โครงการจัดระเบียบการจำหน่ายสินค้าในที่สาธารณะเพื่อแก้ไขปัญหาความยากจน และการตรวจติดตามการจัดระบบควบคุมภายในของ อปท. ตามระเบียบ คตง. ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง”

ปีงบประมาณ 2551 มุ่งเน้นการจัดการความรู้เกี่ยวกับ “การป้องกันและปราบปราม การทุจริต และการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาลในการปฏิบัติราชการ”

ปีงบประมาณ 2552 มุ่งเน้นการจัดการความรู้เกี่ยวกับ “เกณฑ์คุณภาพการบริหาร การจัดการภาครัฐ PMQA”

ปีงบประมาณ 2553–2558 มุ่งเน้นการจัดการความรู้เกี่ยวกับ “การพัฒนาระบบบริการ สาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และการสนับสนุนการกำกับดูแลองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่น”

ประเด็นสำคัญของการจัดการความรู้ในปีงบประมาณ 2558 คือ ประสิทธิภาพระบบ การบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการพัฒนาประเทศและสนับสนุนการ สร้างความสงบเรียบร้อยความมั่นคงภายใน การส่งเสริมเศรษฐกิจชุมชนและยกระดับคุณภาพ ชีวิตของประชาชน โดยมีองค์ความรู้ที่จำเป็น (K) คือ การพัฒนาระบบบริการสาธารณะของ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และองค์ความรู้ที่จำเป็น (K) เกี่ยวกับการสนับสนุนการกำกับดูแล องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยกำหนดตัวชี้วัด (KPI) คือ ร้อยละขององค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่นที่ผ่านเกณฑ์การประเมินการบริหารงานตามหลักเกณฑ์การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ร้อยละของประชาชนที่พึงพอใจในการจัดบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ระดับความสำเร็จของการศึกษาและจัดทำมาตรฐานกลางกำกับการจัดบริการสาธารณะของ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของการจัดเก็บรายได้ในส่วนที่องค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นจัดเก็บเอง ร้อยละของบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับการพัฒนา สมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน โดยกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นได้กำหนดเป็น ตัวชี้วัดไว้ในคำรับรองการปฏิบัติราชการใน มิติที่ 4 มิติด้านการพัฒนาองค์กรซึ่งเป็นตัว ผลักดัน (เช่นเดียวกับตัวชี้วัดในมิติที่ 3 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ) ให้เกิด ผลสัมฤทธิ์ตามตัวชี้วัดในมิติที่ 1 มิติด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ และมิติที่ 2 มิติ ด้านคุณภาพการให้บริการ ทั้งนี้ จะต้องเน้นให้ให้ส่วนราชการต่าง ๆ เห็นภาพความเชื่อมโยง ของการจัดการความรู้กับตัวชี้วัดในมิติอื่น ๆ กล่าวคือ ความรู้เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การ ดำเนินการตามตัวชี้วัดในมิติอื่น ๆ ประสบความสำเร็จ หรือเกิดผลอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่ง ความรู้เหล่านั้นก็มาจากภายในหน่วยงานนั่นเอง (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. 2558)

อย่างไรก็ตาม จากผลการประเมินคุณภาพการปฏิบัติราชการขององค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่นทุกแห่ง จำนวน 7,853 แห่ง เป็นประจำทุกปี โดยในปีงบประมาณ 2556 ได้ดำเนินการ ตรวจสอบประเมินการปฏิบัติราชการใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการบริหารงาน

บุคคลและกิจการสภา ด้านการบริการงานการเงินและการคลัง และด้านการบริการสาธารณะ พบว่า ได้คะแนนรวมเฉลี่ยคิดเป็นร้อยละด้านที่สูงที่สุด คือ ด้านการบริหารงานบุคคลและกิจการสภา ร้อยละ 79.49 รองลงมาคือ ด้านการบริการสาธารณะ ร้อยละ 78.02 และลำดับสุดท้ายคือ ด้านการบริหารงานการเงินและการคลัง ร้อยละ 74.06 (สำนักมาตรฐานการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. 2558)

ประเด็นปัญหาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่น่าสนใจในครั้งนี้อยู่ที่ ตามหนังสือสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี ที่ นร 0107/6256 ลงวันที่ 5 พฤศจิกายน 2557 เรื่อง ผลการคัดเลือกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการที่ดี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 พบว่า มีเทศบาลตำบล จำนวน 11 แห่ง ผ่านการประเมินการบริหารจัดการที่ดี และยังพบว่าในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีเพียงจำนวน 2 แห่ง ที่ได้รับเพียงรางวัลชมเชย คือ เทศบาลตำบลท่าคันโท จังหวัดกาฬสินธุ์ และเทศบาลตำบลนาด้วง จังหวัดเลย ที่ได้รับรางวัลการบริหารจัดการที่ดี จากสภาพที่ปรากฏดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า ความรู้ น่าจะเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การดำเนินการตามตัวชี้วัดในมิติอื่น ๆ ประสบความสำเร็จ หรือเกิดผลอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งความรู้เหล่านั้นก็มาจากในหน่วยงานนั่นเอง และที่สำคัญที่สุดในเวลานี้ คือ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย ได้มีหนังสือด่วนที่สุด ที่ มท 0801.2/ว 99 ลงวันที่ 19 มีนาคม 2558 เรื่อง การดำเนินการตามพระราชบัญญัติการอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ. 2558 โดยมีสาระสำคัญ คือ เทศบาลตำบลจะต้องปรับตัวเพื่อให้เกิดการจัดการความรู้ในกระบวนการบริการที่เบ็ดเสร็จในหน่วยงานเดียว ดังนั้น เทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือจึงต้องมีการปรับตัวเพื่อให้เกิดการจัดการความรู้ ซึ่งสัมพันธ์กับเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เพราะหากเทศบาลตำบลจะพัฒนาตนเองให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็จำเป็นจะต้องบริหารจัดการความรู้ภายในองค์กรให้เป็นระบบเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้ได้จริงและต่อเนื่อง (สำนักมาตรฐานการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. 2558)

จากที่กล่าวมาข้างต้น แสดงให้เห็นว่าปัจจุบันแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้กำลังเป็นที่นิยมและได้นำมาปรับใช้ในองค์กรอย่างแพร่หลาย โดยเฉพาะเทศบาลตำบล หากได้ใช้ความพยายามในการนำแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้มาปฏิบัติและหล่อหลอมทำให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร ก็จะทำให้องค์กรมีการพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้งและต่อเนื่อง เกิดความเป็นเลิศทางการบริการ นอกจากนี้การที่เทศบาลตำบลเป็นหน่วยการปกครองท้องถิ่นที่เกิดขึ้นใหม่เมื่อ

เปรียบเทียบกับหน่วยงานราชการอื่น ๆ ของไทยจึงมีความจำเป็นต้องสร้างตนเองให้เป็นองค์กรที่เป็นเลิศด้านการให้บริการสาธารณะและคลังแห่งปัญญาเป็นที่พึ่งแก่สังคมได้ รวมทั้งพัฒนาผู้สร้างภาพลักษณ์ที่ดีขึ้น ให้สอดคล้องกับทิศทางการบริหารจัดการภาครัฐของประเทศไทย ปัจจุบันได้เข้าสู่ยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge-Based Economy) ดังนั้นงานต่าง ๆ จำเป็นต้องใช้ความรู้มาสร้างผลผลิตให้เกิดมูลค่าเพิ่มมากยิ่งขึ้น การจัดการความรู้เป็นคำกว้าง ๆ ที่มีความหมายครอบคลุมเทคนิค กลไกต่าง ๆ มากมาย เพื่อสนับสนุนให้การทำงานของแรงงานความรู้ (Knowledge Worker) มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น กลไกดังกล่าว ได้แก่ การรวบรวมความรู้ที่กระจัดกระจายอยู่ที่ต่าง ๆ มารวมไว้ที่เดียวกัน การสร้างบรรยากาศให้คนคิดค้น เรียนรู้ สร้างความรู้ใหม่ ๆ ขึ้น การจัดระเบียบความรู้ในเอกสาร และทำสมุดหน้าเหลืองรวบรวมรายชื่อผู้มีความรู้ในด้านต่าง ๆ และที่สำคัญที่สุด คือ การสร้างช่องทาง และเงื่อนไขให้คนเกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน เพื่อนำไปใช้พัฒนางานของหน่วยงานให้สัมฤทธิ์ผลทั้งราชการ ส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2558 : 5)

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาเรื่อง รูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพราะสิ่งท้าทายของเทศบาลตำบลก็คือ การทำหน้าที่พัฒนาองค์ความรู้ในเทศบาลตำบลให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการรับข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้องรวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถสร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคคลที่มีประสิทธิภาพ และเรียนรู้ร่วมกัน มีการพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้งและต่อเนื่อง เกิดความเป็นเลิศทางบริการสาธารณะ เพื่อให้ทราบถึงระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีปัจจัยเชิงสาเหตุใดบ้างที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และทราบแนวทางในการส่งเสริมและพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบล ผู้วิจัยสามารถนำมาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบล และขยายองค์ความรู้ทางด้านการบริหารจัดการภาครัฐให้เพิ่มขึ้น และสามารถใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ต่อไป

คำถามในการวิจัย

1. เทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพียงใด
2. มีปัจจัยอะไรบ้างที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

3. รูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ควรมีลักษณะเป็นอย่างไร

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
3. เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

สมมติฐานการวิจัย

1. ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อยู่ในระดับมาก
2. บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ การบริหาร โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม เทคโนโลยีการเรียนรู้ ความสามารถของบุคลากรและทีมงาน การจัดการความรู้ การจูงใจ และเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ขอบเขตการวิจัย

1. ขั้นตอนและเนื้อหาการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีดำเนินการวิจัยออกเป็น 2 ระยะ คือ

1.1 ระยะที่ 1 การศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1.1.1 เป้าหมาย เพื่อศึกษาระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลและปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1.1.2 แหล่งข้อมูล

1) ประชากร การวิจัยครั้งนี้มีหน่วยในการวิเคราะห์ (Unit of Analysis) เป็นองค์การ ประชากรในที่นี้ หมายถึง เทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือจำนวน 758 แห่ง (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. 2558)

2) กลุ่มตัวอย่าง หมายถึง เทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างใช้เกณฑ์จำนวนตัวอย่างที่นำมาศึกษาในลักษณะการวิเคราะห์สมการ โครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงไม่ควรน้อยกว่า 20 หน่วยต่อ 1 ตัวแปร (Anderson and Gerbing. 1984 : 236 ; อ้างถึงใน นางลัทธิน วิรัชชัย. 2542 : 54 และ สุกมาส อังศุโชติ และคณะ. 2551 : 25-26) ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้มีตัวแปรทั้งหมด 15 ตัวแปร ดังนั้นขนาดของกลุ่มตัวอย่างต้องมีไม่น้อยกว่า 300 เทศบาลตำบล ซึ่งเป็นเกณฑ์ขั้นต่ำ ในการวิจัยครั้งนี้จะใช้กลุ่มตัวอย่างเทศบาลตำบล จำนวน 300 แห่ง

3) ผู้ให้ข้อมูล เนื่องจากหน่วยในการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้เป็นเทศบาลตำบล แต่ในการให้ข้อมูลของหน่วยตัวอย่างเทศบาลตำบลจะใช้บุคคลซึ่งเป็นบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ในเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นผู้ให้ข้อมูลของเทศบาลตำบล แห่งละ 1 คน ได้แก่ ปลัดเทศบาล รวมจำนวน 300 คน และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ จากนั้นจึงใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย

1.1.3 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้จากการวิเคราะห์ สังเคราะห์เอกสาร งานวิจัยเพื่อคัดเลือกปัจจัยที่เกี่ยวข้อง มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) ตัวแปรอิสระ (Independent Variables) ซึ่งเป็นปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ คือ

- 1.1) บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร
- 1.2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2) ตัวแปรคั่นกลาง ซึ่งเป็นปัจจัยผลลัพธ์ และปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ คือ

- 2.1) วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์
- 2.2) การบริหาร
- 2.3) โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม
- 2.4) เทคโนโลยีการเรียนรู้
- 2.5) ความสามารถของบุคลากรและทีมงาน

2.6) การจัดการความรู้

2.7) การจูงใจ

2.8) เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ

3) ตัวแปรตาม (Dependent Variables) ซึ่งเป็นปัจจัยผลลัพธ์ คือ การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ คือ

3.1) ด้านความรอบรู้ของตนเอง

3.2) ด้านแบบแผนความคิดอ่าน

3.3) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

3.4) ด้านการเรียนรู้ของทีมงาน

3.5) ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม

1.2 ระยะเวลา 2 การสร้างรูปแบบและวิพากษ์รูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1.2.1 เป้าหมาย เพื่อสร้างรูปแบบและวิพากษ์รูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีจุดมุ่งหมายเพื่อสำรวจความคิดเห็นหรือทัศนคติในระดับบุคคลซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สามารถให้ข้อมูลเชิงลึกได้ดี และข้อมูลมีความถูกต้อง น่าเชื่อถือเกี่ยวกับข้อเท็จจริงในเชิงประจักษ์ที่สามารถนำไปใช้ตอบปัญหาการวิจัยได้

1.2.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญทางด้านองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งเป็นตัวแทนนักส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นระดับจังหวัด ตัวแทนนักส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นระดับอำเภอ ตัวแทนนายกเทศมนตรี ตัวแทนสมาชิกสภาท้องถิ่น ตัวแทนปลัดเทศบาล และตัวแทนพนักงานเทศบาล จำนวน 20 คน ใช้การเลือกแบบเฉพาะเจาะจง

2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยจำแนกขอบเขตของเนื้อหาในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้ ดังนี้

2.1 การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยได้อาศัยแนวคิดพื้นฐานจากทฤษฎีวิสัย 5 ประการ สำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Senge, 2006 : 5-11) ซึ่งถือเป็นหัวใจหลักของผู้บริหารในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ การเสริมสร้างวินัย 5 ประการเพื่อให้เกิดผลสำเร็จในรูปของการนำไปปฏิบัติแก่บุคคลทีมงาน และองค์กรอย่างต่อเนื่องในทุกๆระดับ ประกอบด้วย ความรอบรู้ของตนเอง (Personal

Mastery) แบบแผนความคิดอ่าน (Mental Models) การคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) การเรียนรู้ของทีมงาน (Team Learning) และการมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)

2.2 ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นการสังเคราะห์งานวิจัยจากแนวคิดของ Bennett and O'Brien (1994 : 235), Marquardt and Reynolds (1994 : 7), Kaiser (2000 : 14), วิโรจน์ สารรัตนะ (2545 : 98), สมคิด สร้อยน้ำ (2547 : 5), ศศกร ไชยคำหาญ (2550 : 34), ชูเกียรติ บุญกะนันท์ (2550 : 65) และครุณี โกเมนเอก (2553 : 145) สรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ การบริหาร โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม เทคโนโลยีการเรียนรู้ ความสามารถของบุคคลและทีมงาน การจัดการความรู้ การจูงใจ และเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ

3. ขอบเขตด้านพื้นที่

ผู้วิจัยกำหนดพื้นที่เป้าหมาย ในการวิจัยเป็นการศึกษาเฉพาะเทศบาลตำบลในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 758 แห่ง

4. ขอบเขตด้านระยะเวลาที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดระยะเวลาในการศึกษา รวม 1 ปี 6 เดือน โดยเริ่มตั้งแต่เดือนเมษายน พ.ศ. 2557 ถึงเดือน ตุลาคม พ.ศ. 2558

นิยามศัพท์เฉพาะ

องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีการสนับสนุนให้บุคลากรสามารถเรียนรู้ด้วยตนเอง มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง เกิดจากการเรียนรู้ การสั่งสมความรู้การสร้างความรู้จากประสบการณ์ในการทำงาน ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม ระดับองค์กร สามารถแสดงศักยภาพเพื่อสร้างสรรค์ผลงานที่ดีให้กับองค์กรอย่างเป็นระบบ และสามารถแลกเปลี่ยนวิธีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อร่วมกันสร้างความเป็นเลิศแก่องค์กร ซึ่งองค์กรแห่งการเรียนรู้มีคุณลักษณะ 5 ประการ ดังนี้

1. ด้านความรอบรู้ของตนเอง หมายถึง ลักษณะการเรียนรู้ของบุคคลในองค์กร ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์กรได้ สมาชิกขององค์กรที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีลักษณะสนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอมีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตน มุ่งสู่จุดหมาย และความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้ โดยมีลักษณะ

เป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติ และการพัฒนาตนเอง เพื่อเชื่อมโยงงานบริการซึ่งกันและกัน ให้มีจิตสมรรถนะและมุ่งมั่นในการปฏิบัติราชการ การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม การบูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร การพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ และการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศอย่างเป็นระบบ

2. ด้านแบบแผนความคิดอ่าน หมายถึง แบบแผนทางความคิด ความเชื่อ ทศนคติ จากการสั่งสมประสบการณ์กลายเป็นกรอบความคิดที่ทำให้บุคคลนั้นๆ มีความสามารถในการทำความเข้าใจ วิจัย คัดลึนใจในเรื่องต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม โดยมีการปรับรูปแบบวิธีการคิดและปรับความเชื่อเพื่อผลักดันให้องค์การมีระบบการประเมินผลที่มีมาตรฐานและชัดเจน ให้สามารถตรวจสอบระบบการทำงาน มีข้อมูลเพื่อใช้ในการวางแผนอย่างมีระบบเพื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การเป็นไปได้อย่างรวดเร็ว สามารถปรับรูปแบบวิธีการคิดให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การโดยสอดคล้องกับเป้าหมาย และบุคลากรพร้อมรับข้อมูลใหม่ๆ และแสวงหาประสบการณ์ใหม่เพื่อนำมาพัฒนาวิธีการคิดสร้างสรรค์ของตนให้นำไปสู่การมีเจตคติและทำที่ที่ติดต่อเพื่อนร่วมงาน

3. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ หมายถึง การที่คนในองค์กรมีความสามารถที่จะเชื่อมโยงสิ่งต่างๆ โดยมองเห็นภาพความสัมพันธ์กันเป็นระบบได้อย่างเข้าใจและมีเหตุมีผล เป็นลักษณะการมองภาพรวมก่อนว่าจะมีเป้าหมายในการทำงานอย่างไร แล้วจึงสามารถมองเห็นระบบย่อยทำให้สามารถนำไปวางแผนและดำเนินการทำส่วนย่อย ให้สำเร็จ โดยนำมาบูรณาการเป็นความรู้ใหม่ เพื่อให้สามารถเปลี่ยนแปลงระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับข้อเท็จจริงภายใต้ นโยบายการบริหารที่คำนึงต่อสังคม และคำนึงถึงข้อมูลย้อนกลับมายังที่จุดเริ่มต้น ส่งผลต่อการพัฒนาบุคลากร ทีมงาน และองค์การอย่างต่อเนื่อง เพื่อเสริมสร้างทักษะสมรรถนะให้องค์การเพื่อให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

4. ด้านการเรียนรู้ของทีมงาน หมายถึง การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์กร โดยอาศัยความรู้และความคิดของมวล สมาชิกในการแลกเปลี่ยน และพัฒนาความฉลาดรอบรู้และความสามารถของทีมให้บังเกิดผลยิ่งขึ้น เรียกว่าการอาศัยความสามารถของสมาชิกแต่ละคนเพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่งจะเกิดได้เมื่อมีการรวมพลังของกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์กรเป็นการรวมตัวของทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูง เกิดจากการที่สมาชิกในทีมมีการเรียนรู้ร่วมกันการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์กันอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอเพื่อสร้างศรัทธาของทีมงาน โดยถือว่าคนคือจุดศูนย์กลางของความสำเร็จในการทำงาน การให้มีบรรยากาศในการทำงานร่วมกันเป็นทีม และทุกระดับมีส่วนร่วมในการวางแผนงาน

5. ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม หมายถึง การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนทั้งองค์การ เพื่อให้สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์การ ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อความเปลี่ยนแปลงภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของทุกคน เปิดใจรับฟังความเห็นของผู้ร่วมงาน คำนี้ถึงความก้าวหน้าของผู้ร่วมงาน การกระตุ้นบุคลากรให้มีความคิดหลากหลายโดยใช้หลักการเจรจาต่อรอง ประสานประโยชน์แก่องค์การ การผลักดันให้ทีมงานสามารถนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้ทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์การ ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อความเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของคนทั้งองค์การ

ปัจจัยเชิงสาเหตุ หมายถึง ปัจจัยที่ส่งอิทธิพล หรือส่งผล หรือมีความสัมพันธ์อย่างมีเหตุมีผลกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้งทางตรง ทางอ้อม และ โดยรวม ซึ่งเป็นปัจจัยเชิงสาเหตุที่สร้างขึ้นจากทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องประกอบด้วย 10 ปัจจัย ดังนี้

1. บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร หมายถึง องค์กรที่มีบรรยากาศของการส่งเสริมการทำงานร่วมกันเป็นทีม และกรอบแนวทางการปฏิบัติงานในรูปแบบแผน ค่านิยมหลักที่ทำให้บุคลากรในองค์กรยึดถือใช้เป็นวิธีปฏิบัติร่วมกัน ในการแลกเปลี่ยนความรู้ มีอิสระในการเรียนรู้ กล้าเสี่ยงและทดลองสิ่งใหม่ๆ มีความเป็นเอกภาพในองค์กร ยอมรับและเข้าใจเป้าหมายขององค์กรและมุ่งสร้างสิ่งแวดล้อม จัดบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ โดยเน้นการสร้างนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงาน การแสวงหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้ต่างๆ เพื่อการทำงาน ให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์ขององค์กร มีการจัดกิจกรรมสร้างจิตสำนึกให้บุคลากรรักและสืบทอดในวัฒนธรรมการทำงาน การเสริมสร้างบรรยากาศความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยให้อิสระทางวิชาการในการเรียนรู้และปฏิบัติงาน ให้มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน และมีสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่เหมาะสม

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความสามารถของผู้นำในกระบวนการบริหารจัดการที่สามารถจูงใจบุคคลอื่นให้กระทำการมุ่งสู่เป้าหมายอย่างกระตือรือร้น หรือการใช้อิทธิพลซึ่งไม่มีลักษณะบังคับเพื่อที่จะอำนวยความสะดวก และประสานกิจการต่าง ๆ ของสมาชิกของกลุ่มเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ โดยมีลักษณะกระตุ้นความสนใจของบุคลากรในการทำงาน ให้สามารถทำงานร่วมกับบุคคลอื่น การยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา การฝึกสอนงาน เป็นแบบอย่างที่ดีในด้านคุณธรรม จริยธรรมเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้บุคลากรไปสู่สภาพที่พึงปรารถนาในอนาคต สามารถมองปัญหาและหา

แนวทางในการแก้ไขอย่างเป็นระบบ และส่งเสริมให้บุคลากรคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมที่สามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม

3. วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ หมายถึง การกำหนดตำแหน่งหรือภาพขององค์กรในอนาคต ที่มีขอบเขตหรือหน้าที่ที่ต้องทำให้บรรลุวิสัยทัศน์ บทบาทที่จะต้องทำในระยะเวลาที่กำหนดในรูปแบบของแผนงานหรือทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจนเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และพันธกิจ หรือ วิธีการ หรือ ขั้นตอนที่จะปฏิบัติ เพื่อบรรลุเป้าหมาย วิธีการและแนวทางดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเทศบาลตำบล โดยบุคลากรทุกฝ่ายร่วมกันกำหนด และยึดถือเป็นหลักในการปฏิบัติงาน มีการนำผลการประเมินมาปรับปรุงแก้ไขให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน การติดตามผลการดำเนินงานตามแผน ตามพันธกิจที่กำหนด การชี้แจงนโยบายเพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติร่วมกัน โดยเปิดเผย การให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ และมีการกำหนดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ในวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์

4. การบริหาร หมายถึง การดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยนำปัจจัยทางการบริหารจัดการ ได้แก่ บุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ มาใช้อย่างเป็นกระบวนการ โดยผ่านหน้าที่หลัก คือ การวางแผน การจัดองค์การ การเป็นผู้นำ และการควบคุมให้การทำงานบรรลุเป้าหมายร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการจัดสรรงบประมาณอย่างเพียงพอ เพื่อการพัฒนาศักยภาพในงานที่รับผิดชอบ และประเมินศักยภาพในการทำงานของบุคลากร การบังคับใช้กฎระเบียบอย่างเท่าเทียมกัน การนำแนวคิดใหม่ ๆ มาปรับใช้ในการทำงาน โดยใช้กระบวนการคิดเชิงระบบในการบริหาร และมีการประชุมสัมมนาวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อยเพื่อสร้างกลยุทธ์ในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

5. โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม หมายถึง การกำหนดโครงสร้างขององค์กรอย่างเป็นทางการ โดยการจัดแบ่งออกเป็นหน่วยงานย่อยต่าง ๆ กำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงานไว้ให้ชัดเจน รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานย่อยเหล่านั้น เพื่อให้เอื้อต่อการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีการมอบหมายงานและความรับผิดชอบอย่างเป็นระบบ มีโครงสร้างการบริหารงานแบบราบ การปรับปรุงกฎระเบียบที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน การส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา การสับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ระบบงาน และการจัดช่องทางสื่อสารให้เหมาะสม

6. เทคโนโลยีการเรียนรู้ หมายถึง การนำเทคโนโลยี ขบวนการ วิธีการ และ แนวความคิดใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้อย่างมีระบบ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างรวดเร็วส่งผล ต่อการเรียนรู้และการบริหารจัดการ การจัดหางบประมาณเหมาะสม การปรับปรุง เทคโนโลยีให้ทันสมัย และการส่งเสริมให้มีการสร้างสรรค์เทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อการปฏิบัติงานและ การเรียนรู้ โดยมีการจัดระบบการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การ พัฒนาระบบฐานข้อมูลให้สามารถใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ได้ตรงตามคุณสมบัติและ คุณประโยชน์การใช้งาน การจัดสรรงบประมาณสนับสนุนในการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อสร้าง ประโยชน์ต่อการบริหารและการบริการ กำหนดผู้รับผิดชอบในการพัฒนาระบบฐาน ข้อมูล เพื่อให้ทุกคนสามารถเข้าถึงข้อมูลที่ต้องการเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพ

7. ความสามารถของบุคคลและทีมงาน หมายถึง คุณลักษณะความสามารถของ บุคคลและทีมงานที่แสดงออกมาในเชิงพฤติกรรม ที่ส่งผลให้บุคลากรกระทำสิ่งต่าง ๆ ได้ตาม มาตรฐานและส่งผลให้องค์กรดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ได้ตามวัตถุประสงค์ ประสบความสำเร็จ และบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ ซึ่งสามารถวัดและสังเกตเห็นได้ว่าเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และลักษณะอื่น ๆ ที่โดดเด่นกว่าบุคคลอื่น ๆ ในองค์กร โดยบุคลากรและ ทีมงานมีความรู้ ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ ได้รับการสนับสนุนให้แสวงหาวิธีทำงานใหม่ ๆ มาเผยแพร่ให้กับทีมงาน โดยใช้กระบวนการคิดเชิงระบบสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงาน กล้าคิด กล้าตัดสินใจ ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความรับผิดชอบต่อผลที่เกิด จากการกระทำ มีความกระตือรือร้นในการที่จะพัฒนาตนเอง และมีการเรียนรู้จากความ ผิดพลาดและความล้มเหลว

8. การจัดการความรู้ หมายถึง การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในส่วนราชการซึ่ง กระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กร สามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ นำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติ งานให้เกิดประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด โดยการ ส่งเสริมให้มีการแสวงหาข้อมูล การสนับสนุน โครงการที่สร้างสรรค์ความรู้ การจัดทำโครงการ สาริตเพื่อทดสอบวิธีในการพัฒนาความรู้ใหม่ การฝึกฝนทักษะเพื่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม การจัดตั้งทีมงานเพื่อให้เกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้ การพัฒนากลยุทธ์และกลไกในการแบ่งปัน ความรู้ทั่วทั้งองค์กร และบุคลากรของเทศบาลตระหนักถึงความจำเป็นในการเก็บรักษาความรู้ ขององค์กร และการแบ่งปันความรู้กับผู้อื่นอย่างต่อเนื่อง

9. การจูงใจ หมายถึง กระบวนการของผู้บริหารเทศบาลตำบลที่มีสิ่งกระตุ้นส่งผลให้บุคลากรมีความพยายามในการทำงาน มีความกระตือรือร้น อุทิศตน มุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน มีความผูกพันในการปฏิบัติงาน และความเพียรพยายามในการเรียนรู้และปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร โดยการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพการส่งเสริมให้เกิดความรัก ความผูกพันระหว่างบุคลากร การแสดงการยกย่อง ชื่นชม การให้รางวัลแก่บุคลากร การกระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรมีการริเริ่มสร้างสรรค์สร้างนวัตกรรม ทางบริการ การเผยแพร่ผลการปฏิบัติงานดีเด่น การกำหนดเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบที่สอดคล้องกับภาระงาน และการให้โอกาสบุคลากรแต่ละคนพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง

10. เป้าหมาย และข้อมูลย้อนกลับ หมายถึง การให้ความสำคัญต่อข้อมูลย้อนกลับของผลการปฏิบัติงานทั้งแบบทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อนำมาปรับปรุงและเรียนรู้ช่วยเหลือองค์กรในการให้บริการที่ดีขึ้นสำหรับผู้รับบริการซึ่งจะนำมาสู่ความสำเร็จ โดยการบริการที่ตอบสนองต่อเป้าหมายของบุคลากรและขององค์กร การพิจารณาทบทวนความเหมาะสมของเป้าหมายกับผู้เกี่ยวข้อง การแจ้งข่าวประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงาน การนำข้อมูลย้อนกลับไปใช้เพื่อการปรับปรุงแก้ไขงาน การสร้างระบบกลไกการควบคุมคุณภาพการดำเนินงาน การสร้างมาตรฐานการดำเนินงาน การประเมินผลการดำเนินงาน การนำผลการประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการมาใช้ในการปรับปรุงคุณภาพด้านการจัดการความรู้ การกำหนดมาตรฐานเทียบเคียงกับองค์กรอื่น และการนำผลการสำรวจความพึงพอใจของประชาชนมาปรับปรุงผลการดำเนินงาน

รูปแบบ หมายถึง แบบจำลองที่จำลองสภาพความเป็นจริงที่สามารถแสดงหรืออธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบหรือตัวแปรต่าง ๆ ที่มีในปรากฏการณ์ธรรมชาติหรือในระบบต่าง ๆ โดยอธิบายลำดับขั้นตอนขององค์ประกอบหรือกิจกรรมในระบบนั้นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ หมายถึง ความสัมพันธ์ทางคณิตศาสตร์ที่อธิบาย หรือพยากรณ์ส่วนประกอบต่าง ๆ ที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กันในลักษณะของความเป็นเหตุเป็นผล และสอดคล้องกับโลกแห่งความเป็นจริง

การพัฒนา หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่มีการกระทำให้เกิดขึ้นหรือมีการวางแผนกำหนดทิศทางไว้ล่วงหน้าโดยการเปลี่ยนแปลงนี้ต้องเป็นไปในทิศทางที่ดีขึ้นถ้าเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ไม่ดี ก็ไม่เรียกว่าการพัฒนา ขณะเดียวกัน การพัฒนามิได้หมายถึงการเพิ่มขึ้น

ปริมาณสินค้าหรือรายได้ของประชาชนเท่านั้น แต่หมายรวมไปถึงการเพิ่มความพึงพอใจ และเพิ่มความสุขของประชาชนด้วย

การส่งเสริม หมายถึง การเกื้อหนุน ช่วยเหลือสนับสนุนให้มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ดีขึ้นนำไปสู่ความสำเร็จของการดำเนินงานที่องค์กรได้ดำเนินงานใด ๆ โดยการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ จนเกิดผลสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายต่าง ๆ ที่องค์กรตั้งไว้

เทศบาลตำบล หมายถึง รูปแบบการปกครองท้องถิ่นที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 13) พ.ศ. 2552 ในการวิจัยครั้งนี้ หมายถึง เทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 758 แห่ง

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้รูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้บริหารหน่วยงานสามารถนำผลของการวิจัยมาพิจารณาปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อกำหนดนโยบาย และแผนปฏิบัติการของหน่วยงาน การจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรที่สนับสนุนการดำเนินการได้อย่างเหมาะสมต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้^๐

2. ทำให้ทราบถึงแนวทางในการส่งเสริมและพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลสามารถที่จะทำให้ผู้บริหารสามารถปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ด้วยการทำกิจกรรมต่างๆ โดยกระบวนการจัดการความรู้ และส่งเสริมการสร้างเครือข่ายแห่งการเรียนรู้ร่วมกันทั้งในระดับประเทศและพร้อมจะก้าวไปสู่ระดับสากล

3. ได้สารสนเทศว่าด้วยเรื่องของปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สำหรับใช้ในการวางแผนปรับปรุงและพัฒนาเทศบาลตำบลให้สามารถนำองค์ความรู้จากงานวิจัยไปใช้เพื่อพัฒนาตนเองในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นพื้นฐานและแนวทางในการวิจัย โดยแบ่งหัวข้อเรียงลำดับ ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของเทศบาลตำบล
 - 1.1 การปรับตัวเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบล
 - 1.2 แนวทางการจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบล
 - 1.3 การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management)
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 2.2 ทฤษฎีการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 2.3 แนวคิดในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้
3. ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
 - 3.1 บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร
 - 3.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 3.3 วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์
 - 3.4 การบริหาร
 - 3.5 โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม
 - 3.6 เทคโนโลยีการเรียนรู้
 - 3.7 ความสามารถของบุคลากรและทีมงาน
 - 3.8 การจัดการความรู้
 - 3.9 การจูงใจ
 - 3.10 เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ
4. บริบทของเทศบาลตำบล
5. กรอบแนวคิดในการวิจัย

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการความรู้ของเทศบาลตำบล

การจัดการความรู้ หรือ Knowledge Management เป็นเรื่องค่อนข้างใหม่ ซึ่งเกิดขึ้นจากการค้นพบว่าองค์กรต้องสูญเสียความรู้ไปพร้อม ๆ กับการที่บุคลากรลาออกหรือเกษียณ อายุราชการอันส่งผลกระทบต่อการดำเนินการขององค์กรเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้นจากแนวคิดที่มุ่งพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้มากแต่เพียงอย่างเดียวจึงเปลี่ยนไป และมีคำถามต่อไปว่าจะทำอย่างไรให้องค์กรได้เรียนรู้ด้วย ดังนั้น การบริหารจัดการความรู้จึงสัมพันธ์กับเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นอย่างยิ่ง หากองค์กรจะพัฒนาตนเองให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ก็จำเป็นต้องบริหารจัดการความรู้ภายในองค์กรให้เป็นระบบเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้ได้จริงและต่อเนื่อง

1. การปรับตัวเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบล

สืบเนื่องจากพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ในหมวด 3 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มาตรา 11 กำหนดให้ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการ ได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้มีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกานี้ (คณะกรรมการกฤษฎีกา. 2547 : 135) และในคู่มือการดำเนินการตามพระราชกฤษฎีกาดังกล่าวของสำนักงาน ก.พ.ร. ในหมวดที่ 3 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ข้อ 3 การพัฒนาส่วนราชการให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีข้อความดังนี้ “3. การพัฒนาส่วนราชการให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในการบริหารราชการแนวใหม่ ส่วนราชการจะต้องพัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญให้เพียงพอแก่การปฏิบัติงาน ให้สอดคล้องกับสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และสถานการณ์ของต่างประเทศที่มีผลกระทบต่อประเทศไทย โดยตรง ซึ่งในการบริหารราชการตามพระราชกฤษฎีกานี้จะต้องมีการวางแผนการปฏิบัติราชการทุกระยะ ต้องมีการปรับแผน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ต้องมีการกำหนดผลสัมฤทธิ์ของงานที่เป็นความจริง ฉะนั้น แนวความคิดของผู้ปฏิบัติงานภาครัฐจะต้องเปลี่ยนแปลงทัศนคติเดิมเสียใหม่ จากการที่ยึดแนวความคิดว่าต้องปฏิบัติงานตามระเบียบแบบแผนที่วางไว้ ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน เน้นการสร้างความคิดใหม่ ๆ ตามวิชาการสมัยใหม่และนำมาปรับ

ใช้กับการปฏิบัติราชการ ตลอดเวลาในพระราชกฤษฎีกาฉบับนี้จึงกำหนดเป็นหลักการว่า ส่วนราชการต้องมีการพัฒนาความรู้เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยมีแนวทางปฏิบัติ คือ ต้องสร้างระบบให้สามารถรับรู้ข่าวสารได้อย่างกว้างขวาง ต้องสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการ ได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงไป ต้องมีการส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการ เพื่อให้ข้าราชการทุกคนเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในวิชาการสมัยใหม่ ตลอดเวลาที่มีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และมีคุณธรรม และต้องมีการสร้างความมีส่วนร่วมในหมู่ข้าราชการให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อนำมาพัฒนาใช้ในการปฏิบัติราชการร่วมกันให้เกิดประสิทธิภาพ” (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2558)

การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือสร้าง “พลังทวีคูณ” (Synergy) ในการปฏิบัติราชการ คือ พลังของข้าราชการระดับสูง ข้าราชการระดับกลาง และข้าราชการระดับล่าง ให้สามารถสร้างผลงานในระดับสร้างสรรค์ มีผลสัมฤทธิ์สูงส่งการจัดการความรู้เน้นความรู้ของข้าราชการทั้ง 3 ระดับ แต่ที่เน้นมาก คือ ความรู้ของข้าราชการระดับล่างเน้นความรู้ที่ควบคู่อยู่กับการปฏิบัติในลักษณะ “ไม่ทำ ไม่รู้” ซึ่งไม่ใช่ความรู้เชิงทฤษฎี เป็นการดึงเอาพลังปัญญาที่ถูกละเลย คือ พลังปัญญาของข้าราชการระดับล่างออกมาใช้ ซึ่งพลังปัญญาของข้าราชการระดับนี้ส่วนใหญ่อยู่ในรูปของความรู้ฝังลึก แต่ก็ไม่ใช่เลยความรู้เชิงทฤษฎี จากพระราชกฤษฎีกาฉบับดังกล่าว นำไปสู่ความพยายามในการสร้างระบบการจัดการความรู้ให้กับส่วนราชการต่าง ๆ ซึ่งกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น (2558 : www.dla.go.th) ได้เริ่มจัดทำแผนการจัดการความรู้ (Knowledge Management) โดยมีการกำหนดขอบเขต KM หรือกำหนดองค์ความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานเพื่อ สนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ขององค์กร ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 สรุปประเด็นสำคัญ ดังนี้

ปีงบประมาณ 2549 มุ่งเน้นการจัดการความรู้เกี่ยวกับ “การส่งเสริม อปท. ในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นให้เชื่อมโยงกับแผนชุมชน”

ปีงบประมาณ 2550 มุ่งเน้นการจัดการความรู้เกี่ยวกับ “การส่งเสริม อปท. ในการดำเนินการตามโครงการจัดระเบียบการจำหน่ายสินค้าในที่สาธารณะเพื่อแก้ไขปัญหาความยากจน และการตรวจติดตามการจัดระบบควบคุมภายในของ อปท. ตามระเบียบ คตง. ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง”

ปีงบประมาณ 2551 มุ่งเน้นการจัดการความรู้เกี่ยวกับ “การป้องกันและปราบ

ปราชญ์การทุจริต และการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาลในการปฏิบัติราชการ”

ปีงบประมาณ 2552 มุ่งเน้นการจัดการความรู้เกี่ยวกับ “เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ PMQA”

ปีงบประมาณ 2553 – 2558 มุ่งเน้นการจัดการความรู้เกี่ยวกับ “การพัฒนากระบวนการบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และการสนับสนุนการกำกับดูแลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น”

ประเด็นสำคัญของการจัดการความรู้ในปีงบประมาณ 2558 คือ ประสิทธิภาพระบบการบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการพัฒนาประเทศและสนับสนุนการสร้าง ความสงบเรียบร้อยความมั่นคงภายใน การส่งเสริมเศรษฐกิจชุมชนและยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน โดยมีองค์ความรู้ที่จำเป็น (K) คือ การพัฒนาระบบบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และองค์ความรู้ที่จำเป็น (K) เกี่ยวกับการสนับสนุนการกำกับดูแลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

โดยกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ได้กำหนดเป็นตัวชี้วัดไว้ในคำรับรองการปฏิบัติราชการใน มิติที่ 4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร ซึ่งเป็นตัวผลักดัน (เช่นเดียวกับตัวชี้วัดใน มิติที่ 3 มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ) ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามตัวชี้วัดในมิติที่ 1 มิติด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ และมิติที่ 2 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ ทั้งนี้ จะต้องเน้นให้ให้ส่วนราชการต่าง ๆ เห็นภาพความเชื่อมโยงของการจัดการความรู้กับตัวชี้วัดในมิติอื่น ๆ กล่าวคือ ความรู้เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การดำเนินการตามตัวชี้วัดในมิติอื่น ๆ ประสบความสำเร็จ ซึ่งความรู้เหล่านั้นก็มาจากในหน่วยงานนั่นเอง ดังนั้น จึงต้องมีการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ และสิ่งสำคัญคือต้องทำให้ทุกคนในองค์กรมีความใฝ่รู้ และทำให้เห็นมุมมองของการจัดการความรู้ว่าจะช่วยหน่วยงานได้อย่างไร

ดังนั้น เพื่อให้การปฏิบัติราชการของเทศบาลตำบล ซึ่งเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในรูปแบบการบริหารราชการส่วนท้องถิ่นจะต้องปฏิบัติให้เป็นไปตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 สำหรับหมวด 3 มาตรา 11 การนำหน่วยราชการไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยให้หน่วยงานแต่ละหน่วยเริ่มจาก การจัดการความรู้ เพราะการจัดการความรู้เป็นจุดเริ่มที่จะนำไปสู่ องค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนั้น เพื่อให้การปฏิบัติราชการของเทศบาลตำบลเป็นไปตามหลักเกณฑ์และมีวิธีการบริหารที่ดี จึงได้นำการจัดการความรู้ (Knowledge Management)

ซึ่งเป็นระบบการจัดการที่สามารถกำหนดขึ้น และนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว เหมาะสมกับสถานการณ์

จากคำอธิบายเบื้องต้นพอสรุปได้ว่า การปรับตัวเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลสืบเนื่องจากพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ที่กำหนดให้ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการเพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ ประกอบกับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการได้จัดทำคู่มือการดำเนินการตามพระราชกฤษฎีกาดังกล่าวของสำนักงาน ก.พ.ร. ในหมวดที่ 3 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ข้อ 3 การพัฒนาส่วนราชการให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเทศบาลตำบลจะต้องเป็นหน่วยที่แปลงนโยบายมาสู่การปฏิบัติให้สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นที่มีฐานะเป็นหน่วยส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ตามแผนการจัดการความรู้ในประเด็นยุทธศาสตร์การเพิ่มประสิทธิภาพระบบการบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการพัฒนาประเทศ และสนับสนุนการสร้างควมสงบเรียบร้อยความมั่นคงภายในการส่งเสริมเศรษฐกิจชุมชนและยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน ดังนั้น เทศบาลตำบลจึงต้องมีการปรับตัวเพื่อให้เกิดการบริหารจัดการความรู้จึงสัมพันธ์กับเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เพราะหากเทศบาลตำบลจะพัฒนาตนเองให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็จำเป็นจะต้องบริหารจัดการความรู้ภายในองค์กรให้เป็นระบบเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้ได้จริงและต่อเนื่อง

2. แนวทางการจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบล

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวด 3 มาตรา 11 กำหนดว่า “ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกานี้”

ซึ่งหน่วยงานภาครัฐจะต้องปฏิบัติให้เป็นไปตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 สำหรับ หมวด 3 มาตรา 11 นี้เป็นเรื่องของการนำหน่วยราชการไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยให้

หน่วยงานแต่ละหน่วยเริ่มจาก การจัดการความรู้ เพราะการจัดการความรู้เป็นจุดเริ่มที่จะนำไปสู่ องค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนั้น เพื่อให้การปฏิบัติราชการของเทศบาลตำบลเป็นไปตามหลักเกณฑ์และมีวิธีการบริหารที่ดี จึงได้นำการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ซึ่งเป็นระบบการจัดการที่สามารถกำหนดขึ้น และนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว เหมาะสมกับสถานการณ์ โดยทางองค์การได้จัดวางระบบการจัดการความรู้ และแผนการดำเนินงาน ไว้ดังรายการต่อไปนี้

2.1 แนวคิดการจัดทำแผนการจัดการความรู้เทศบาลตำบล

ในการบริหารราชการแนวใหม่ ส่วนราชการจะต้องพัฒนาความรู้ความเชี่ยวชาญให้เพียงพอแก่การปฏิบัติงาน ให้สอดคล้องกับสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และสถานการณ์ของต่างประเทศที่มีผลกระทบต่อประเทศไทยโดยตรง ซึ่งในการบริหารราชการตามพระราชกฤษฎีกาใหม่จะต้องมีการวางแผนการปฏิบัติราชการทุกระยะ ต้องมีการปรับแผน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ต้องมีการกำหนดผลสัมฤทธิ์ของงานที่เป็นความจริง ฉะนั้น แนวความคิดของผู้ปฏิบัติงานภาครัฐจะต้องเปลี่ยนแปลงทัศนคติเดิมเสียใหม่ จากการที่ยึดแนวความคิดว่าต้องปฏิบัติงานตามระเบียบแบบแผนที่วางไว้ ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน เน้นการสร้างความคิดใหม่ ๆ ตามวิชาการสมัยใหม่และนำมาปรับใช้กับการปฏิบัติราชการ ตลอดเวลาในพระราชกฤษฎีกาฉบับนี้จึงกำหนดเป็นหลักการว่า ส่วนราชการต้องมีการพัฒนาความรู้เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยเทศบาลตำบลจะต้องเป็นหน่วยที่แปลงนโยบายมาสู่การปฏิบัติให้สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ของกรม ส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นตามแผนการจัดการความรู้ในประเด็นยุทธศาสตร์การเพิ่มประสิทธิภาพระบบการบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในการพัฒนาประเทศ และสนับสนุนการสร้าง ความสงบเรียบร้อยความมั่นคงภายใน ซึ่งกำหนดเป็นตัวชี้วัดไว้ในคำรับรองการปฏิบัติราชการใน มิติที่ 4 มิติด้านการพัฒนาองค์กรซึ่งเป็นตัวผลักดันให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามตัวชี้วัด ในมิติที่ 1 มิติด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ และมิติที่ 2 มิติด้านคุณภาพการให้บริการ ทั้งนี้ จะต้องเน้นให้ให้ส่วนราชการต่าง ๆ เห็นภาพความเชื่อมโยงของการจัดการความรู้กับตัวชี้วัดในมิติอื่น ๆ กล่าวคือ ความรู้เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การดำเนินการตามตัวชี้วัดในมิติอื่น ๆ ประสบความสำเร็จ หรือเกิดผลอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งความรู้เหล่านั้นก็มาจากในหน่วยงานนั่นเอง ดังนั้น แนวคิดการจัดทำแผนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Action Plan) ของเทศบาลตำบล โดยใช้กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) และกระบวนการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management

Process) เทศบาลตำบลได้นำมาประยุกต์ใช้ในการจัดทำแผนการจัดการความรู้ (KM Action Plan) ดังนี้



แผนภาพที่ 1 กระบวนการจัดการความรู้ของเทศบาลตำบล (Knowledge Management Process)

จากแผนภาพที่ 1 กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นกระบวนการที่จะช่วยให้เกิดพัฒนาการของความรู้ หรือการจัดการความรู้ที่จะเกิดขึ้นภายในองค์กร มีทั้งหมด 7 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การบ่งชี้ความรู้ เป็นการพิจารณาว่าองค์กรมีวิสัยทัศน์

พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าหมายคืออะไร และเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เราจำเป็นต้องใช้อะไร
ขณะนี้เรามีความรู้อะไรบ้าง อยู่ในรูปแบบใด อยู่ที่ใคร

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างและแสวงหาความรู้ เช่น การสร้างความรู้ใหม่ แสวงหา
ความรู้จากภายนอก รักษาความรู้เก่า กำจัดความรู้ที่ใช้ไม่ได้แล้ว

ขั้นตอนที่ 3 การจัดความรู้ให้เป็นระบบ เป็นการวางโครงสร้างความรู้ เพื่อ
เตรียมพร้อมสำหรับการเก็บความรู้อย่างเป็นระบบในอนาคต

ขั้นตอนที่ 4 การประมวลและกลั่นกรองความรู้ เช่น ปรับปรุงรูปแบบเอกสาร
ให้เป็นมาตรฐาน ใช้ภาษาเดียวกัน ปรับปรุงเนื้อหาให้สมบูรณ์

ขั้นตอนที่ 5 การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) เป็นการทำให้ผู้ใช้ความรู้
เข้าถึงความรู้ที่ต้องการได้ง่ายและสะดวก เช่น ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) Web board
บอร์ดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 6 การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) ทำได้หลาย
วิธีการ โดยกรณีเป็น Explicit Knowledge อาจจัดทำเป็นเอกสาร ฐานความรู้ เทคโนโลยี
สารสนเทศ หรือกรณีเป็น Tacit Knowledge จัดทำเป็นระบบ ทีมข้ามสายงาน กิจกรรมกลุ่ม
คุณภาพและนวัตกรรม ชุมชนแห่งการเรียนรู้ ระบบพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนงาน การยืมตัว เวที
แลกเปลี่ยนความรู้ เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 7 การเรียนรู้ (Learning) ควรทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของงาน
เช่น เกิดระบบการเรียนรู้จากสร้างองค์ความรู้ การนำความรู้ในไปใช้ เกิดการเรียนรู้และ
ประสบการณ์ใหม่ และหมุนเวียนต่อไปอย่างต่อเนื่อง

2.2 ขอบเขต KM (KM Focus Area)

กรอบการประเมินด้านการจัดการความรู้ ซึ่งจะมีความเกี่ยวข้องและเชื่อมโยง
กับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา
11 กำหนดให้ส่วนราชการ มีหน้าที่พัฒนาความรู้ในองค์กร เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กร แห่ง
การเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลความรู้ในด้านต่าง ๆ
เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว เหมาะสมกับสถานการณ์
รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติ
ของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อ
ประโยชน์ในการปฏิบัติ ราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผล
สัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกา ดังนั้น ขอบเขต KM (KM Focus Area) ที่สนับสนุนประเด็น

ยุทธศาสตร์ทั้งหมด ประกอบด้วย การส่งเสริมการนำกระบวนการจัดการความรู้มาใช้พัฒนาบุคลากร และให้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน และเสริมสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการนำการจัดการความรู้มาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรและพัฒนางานของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในเทศบาล

2.3 เป้าหมาย KM (Desired State)

เป้าหมาย KM (Desired State) ทั้งหมด ที่สอดคล้องกับขอบเขต KM ที่จะเลือกดำเนินการ ประกอบด้วย การสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรในสังกัดเทศบาลตำบล ได้รับการพัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถทางด้านต่าง ๆ เช่น การศึกษาต่อ ฝึกอบรม สัมมนา ในหลักสูตร ต่าง ๆ การสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรในสังกัดเทศบาลตำบลมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน กิจกรรม ของเทศบาลอย่างเข้มแข็งและต่อเนื่อง การสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรในสังกัดเทศบาลตำบลมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้แก่เพื่อนร่วมงาน การสนับสนุนส่งเสริมการยึดหลักคุณธรรมและนิติธรรม ในการบริหารและปฏิบัติงาน และ การสนับสนุนส่งเสริมการสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน

2.4 ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor)

ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor) เพื่อให้ดำเนินการจัดการความรู้ตามเป้าหมาย KM ที่เลือกทำสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมภายในองค์กร คือ ผู้บริหารส่วนใหญ่ให้ความสำคัญ และสนับสนุนให้บุคลากรได้เข้าร่วมกิจกรรม บุคลากรที่เกี่ยวข้องให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี คณะกรรมการจัดการความรู้มีความรู้ ความเข้าใจ และมุ่งมั่นในการดำเนินงานอย่างเต็มประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และมีระบบการติดตามประเมินผลการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่องและเป็นรูปธรรม ดังนั้น หัวใจของการจัดการความรู้ คือ 1) Knowledge is Power : ความรู้คือพลัง 2) Successful Knowledge Transfer Involves Neither Computers nor Documents but Rather in Interactions Between People (Thomas H Davenport) : ความสำเร็จของการถ่ายทอดความรู้ไม่ใช่อยู่ที่คอมพิวเตอร์หรือเอกสาร แต่อยู่ที่การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนด้วยกัน 3) The Great end of Knowledge is not Knowledge but Action : จุดหมายปลายทางสำคัญของความรู้มิใช่ที่ตัวความรู้ แต่อยู่ที่การนำไปปฏิบัติ 4) Now the Definition of a Manager is Somebody who Makes Knowledge Productive : นิยามใหม่ของผู้จัดการ คือ ผู้ซึ่งทำให้ความรู้ผลิตดอกออกผล

2.5 แนวทางการจัดการความรู้เทศบาลตำบล

การจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM) คือ การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในส่วนราชการซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคล หรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด โดยที่ความรู้มี 2 ประเภท คือ

ประเภทที่ 1 ความรู้ที่ฝังอยู่ในคน (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ พรสวรรค์หรือสัญชาตญาณของแต่ละบุคคลในการทำความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ เป็นความรู้ที่ไม่สามารถถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรได้โดยง่าย เช่น ทักษะในการทำงาน งานฝีมือ หรือการคิดเชิงวิเคราะห์ บางครั้ง จึงเรียกว่าเป็นความรู้แบบนามธรรม

ประเภทที่ 2 ความรู้ที่ชัดเจน (Explicit Knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวม ถ่ายทอดได้ โดยผ่านวิธีต่าง ๆ เช่น การบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร ทฤษฎี คู่มือต่าง ๆ และบางครั้งเรียกว่าเป็นความรู้แบบรูปธรรม นพ. วิจารณ์ พานิช ได้ให้ความหมายของคำว่า “การจัดการความรู้” ไว้ คือ สำหรับนักปฏิบัติ การจัดการความรู้คือ เครื่องมือ เพื่อการบรรลุเป้าหมายอย่างน้อย 4 ประการไปพร้อม ๆ กัน ได้แก่ บรรลุเป้าหมายของงาน บรรลุเป้าหมายการพัฒนาคน บรรลุเป้าหมายการพัฒนาองค์กรไปเป็นองค์กรเรียนรู้ และบรรลุความเป็นชุมชนเป็นหมู่คณะ ความเอื้ออาทรระหว่างกันในที่ทำงาน

การจัดการความรู้เป็นการดำเนินการอย่างน้อย 6 ประการต่อความรู้ ได้แก่ การกำหนดความรู้หลักที่จำเป็นหรือสำคัญต่องานหรือกิจกรรมของกลุ่มหรือองค์กร การเสาะหาความรู้ที่ต้องการ การปรับปรุง คัดแปลง หรือสร้างความรู้บางส่วน ให้เหมาะต่อการใช้งานของตน การประยุกต์ใช้ความรู้ในกิจการงานของตน การนำประสบการณ์จากการทำงาน และการประยุกต์ใช้ความรู้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสกัด “ขุมความรู้” ออกมาบันทึกไว้ และการจดบันทึก “ขุมความรู้” และ “แก่นความรู้” สำหรับไว้ใช้งาน และปรับปรุงเป็นชุดความรู้ที่ครบถ้วน ลุ่มลึกและเชื่อมโยงมากขึ้น เหมาะต่อการใช้งานมากยิ่งขึ้น โดยที่การดำเนินการ 6 ประการนี้ บูรณาการเป็นเนื้อเดียวกัน ความรู้ที่เกี่ยวข้องเป็นทั้งความรู้ที่ชัดเจนอยู่ในรูปของตัวหนังสือหรือรหัสอย่างอื่นที่เข้าใจได้ทั่วไป (Explicit Knowledge) และความรู้ที่ฝังลึกอยู่ในสมอง (Tacit Knowledge) ที่อยู่ในคน ทั้งที่อยู่ในใจ (ความเชื่อ ค่านิยม) อยู่ในสมอง (เหตุผล) และอยู่ในมือ และส่วนอื่นๆ ของร่างกาย (ทักษะในการปฏิบัติ) การจัดการความรู้เป็นกิจกรรมที่คนจำนวนหนึ่งทำร่วมกัน ไม่ใช่กิจกรรมที่ทำโดยคนคนเดียว เนื่องจากเชื่อว่า “จัดการความรู้”

จึงมีคนเข้าใจผิด เริ่มดำเนินการ โดยที่เข้าไปที่ความรู้ คือ เริ่มที่ความรู้ นี้คือความผิดพลาดที่พบบ่อยมาก การจัดการความรู้ที่ถูกต้องจะต้องเริ่มที่งานหรือเป้าหมายของงาน เป้าหมายของงานที่สำคัญ คือ การบรรลุผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินการตามที่กำหนดไว้ ที่เรียกว่า Operation Effectiveness และนิยามผลสัมฤทธิ์ ออกเป็น 4 ส่วน คือ การสนองตอบ (Responsiveness) ซึ่งรวมทั้งการสนองตอบความต้องการของลูกค้า สนองตอบความต้องการของเจ้าของกิจการ หรือผู้ถือหุ้น สนองตอบความต้องการของพนักงาน และสนองตอบความต้องการของสังคม ส่วนรวม การมีนวัตกรรม (Innovation) ทั้งที่เป็นนวัตกรรมในการทำงาน และนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์หรือบริการ ชีตความสามารถ (Competency) ขององค์กร และของบุคลากรที่พัฒนาขึ้น ซึ่งสะท้อนสภาพการเรียนรู้ขององค์กร และประสิทธิภาพ (Efficiency) ซึ่งหมายถึงสัดส่วนระหว่างผลลัพธ์ กับต้นทุนที่ลงไป การทำงานที่ประสิทธิภาพสูง หมายถึง การทำงานที่ลงทุนลงแรงน้อย แต่ได้ผลมากหรือคุณภาพสูง

เป้าหมายสุดท้ายของการจัดการความรู้ คือ การที่กลุ่มคนที่ดำเนินการจัดการความรู้ร่วมกัน มีชุดความรู้ของตนเอง ที่ร่วมกันสร้างเอง สำหรับใช้งานของตน คนเหล่านี้จะสร้างความรู้ขึ้นใช้เองอยู่ตลอดเวลา โดยที่การสร้างนั้นเป็นการสร้างเพียงบางส่วน เป็นการสร้างผ่านการทดลองเอาความรู้จากภายนอกมาปรับปรุงให้เหมาะกับสภาพของตน และทดลองใช้งาน จัดการความรู้ไม่ใช่กิจกรรมที่ดำเนินการเฉพาะหรือเกี่ยวกับเรื่องความรู้ แต่เป็นกิจกรรมที่แทรกแฝง หรือในภาววิชาการเรียกว่า บูรณาการอยู่กับทุกกิจกรรมของการทำงาน และที่สำคัญตัวการจัดการความรู้เองก็ต้องการการจัดการด้วยการตั้งเป้าหมายการจัดการความรู้เพื่อพัฒนา งาน พัฒนางาน คน พัฒนาคณะ องค์กร เป็นองค์กรการเรียนรู้

ดังนั้น ความเป็นชุมชนในที่ทำงาน การจัดการความรู้จึงไม่ใช่เป้าหมายในตัวของมันเอง นี้คือ หลุมพรางข้อที่ 1 ของการจัดการความรู้ เมื่อไรก็ตามที่มีการเข้าใจผิด เอาการจัดการความรู้เป็นเป้าหมาย ความผิดพลาดก็เริ่มเดินเข้ามา อันตรายที่จะเกิดตามมาคือ การจัดการความรู้เทียม หรือ ปลอม เป็นการดำเนินการเพียงเพื่อให้ได้ชื่อว่ามีจัดการความรู้ การริเริ่มดำเนินการจัดการความรู้ แรงจูงใจ การริเริ่มดำเนินการจัดการความรู้เป็นก้าวแรก ถ้าก้าวถูกทิศทาง ถูกวิธี ก็มีโอกาสำเร็จสูง แต่ถ้าก้าวผิด ก็จะเดินไปสู่ความล้มเหลว ตัวกำหนดที่สำคัญคือแรงจูงใจในการริเริ่มดำเนินการจัดการความรู้ การจัดการความรู้ที่ดีเริ่มด้วย สัมมาทิจิ คือ ใช้การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือเพื่อบรรลุความสำเร็จและความมั่นคงในระยะยาว การจัดการที่ริเริ่มดำเนินการ การฝึกอบรม โดยการปฏิบัติจริง และดำเนินการต่อเนื่อง และการจัดการระบบการจัดการความรู้ แรงจูงใจในการริเริ่มดำเนินการจัดการความรู้ แรงจูงใจแท้ต่อการ

ดำเนินการจัดการความรู้ คือ เป้าหมายทีมงาน คน องค์กร และความเป็นชุมชนในที่ทำงาน คังกล่าวแล้ว เป็นเงื่อนไขสำคัญ ในระดับที่เป็นหัวใจสู่ความสำเร็จในการจัดการความรู้ แรงจูงใจเทียมจะนำไปสู่การดำเนินการจัดการความรู้แบบเทียม และไปสู่ความล้มเหลวของการจัดการความรู้ในที่สุด แรงจูงใจเทียมต่อการดำเนินการจัดการความรู้ในสังคมไทย มีมากมายหลายแบบ ที่พบบ่อยที่สุด คือ ทำเพียงเพื่อให้ได้ชื่อว่าทำ ทำเพราะถูกบังคับตามข้อกำหนด ทำตามแฟชั่นแต่ไม่เข้าใจความหมาย และวิธีการดำเนินการ จัดการความรู้อย่างแท้จริง

2.6 องค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้ (Knowledge Process)

องค์ประกอบสำคัญของการจัดการความรู้ ประกอบด้วย “คน” ถือว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดเพราะเป็นแหล่งความรู้ และเป็นผู้นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ “เทคโนโลยี” เป็นเครื่องมือเพื่อให้คนสามารถค้นหา จัดเก็บ แลกเปลี่ยน รวมทั้งนำความรู้ไปใช้ได้อย่างง่าย และรวดเร็วขึ้น และ“กระบวนการความรู้” นั้น เป็นการบริหารจัดการ เพื่อนำความรู้จากแหล่งความรู้ไปให้ผู้รู้ เพื่อทำให้เกิดการปรับปรุง และนวัตกรรม องค์ประกอบทั้ง 3 ส่วนนี้ จะต้องเชื่อมโยงและบูรณาการอย่างสมดุล การจัดการความรู้ของกรมการปกครอง จากพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 กำหนดให้ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมต่อสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และมีการเรียนรู้ร่วมกัน ขอบเขต KM ที่ได้มีการพิจารณาแล้วเห็นว่ามีมีความสำคัญเร่งด่วนในขณะนี้ คือ การจัดการองค์ความรู้เพื่อแก้ไขปัญหาความยากจนเชิงบูรณาการ และได้กำหนดเป้าหมาย (Desired State) ของ KM ที่จะดำเนินการในปี 2558 คือ มุ่งเน้นให้เทศบาลตำบลเป็นศูนย์กลางองค์ความรู้ เพื่อแก้ไขปัญหาความยากจนเชิงบูรณาการในพื้นที่ที่เป็นประโยชน์แก่ทุกฝ่าย ที่เกี่ยวข้อง โดยมีหน่วยที่วัดผลได้เป็นรูปธรรม คือ เทศบาลตำบลมีข้อมูลผลสำเร็จ การแก้ไขปัญหาความยากจนเชิงบูรณาการในศูนย์ปฏิบัติการฯ ไม่น้อยกว่าศูนย์ละ 1 เรื่อง และเพื่อให้เป้าหมายบรรลุผล ได้จัดให้มีกิจกรรมกระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) และกิจกรรมกระบวนการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process) ควบคู่กันไป โดยมีความคาดหวังว่าแผนการจัดการความรู้นี้จะ เป็นจุดเริ่มต้นสำคัญสู่การ ปฏิบัติราชการในขอบเขต KM และเป้าหมาย KM ในเรื่องอื่น ๆ และนำไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืนต่อไป

จากคำอธิบายเบื้องต้นของแนวทางการจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบล พอสสรุปได้ว่า การบริหารจัดการความรู้มีความสัมพันธ์กับเรื่อง องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นอย่างยิ่ง หากองค์กรจะพัฒนาตนเอง ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็จำเป็นจะต้องบริหาร จัดการความรู้ภายในองค์กรให้เป็นระบบเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้ได้จริงและต่อเนื่อง หากองค์กรใดมีการจัดการความรู้ โดยไม่มีการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นภายในองค์กร ก็นับเป็นการลงทุนที่สูญเปล่าได้เช่นกัน

3. การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management)

“การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่” เป็นกรอบความคิดที่ครอบคลุมทฤษฎี แนวคิด และเทคนิควิทยาทางการจัดการอย่างกว้างขวางหลากหลายจนยากที่จะจำกัดขอบข่ายและความหมาย (Bevir et al. 2003 : 1 - 17) อย่างไรก็ตาม การจัดการภาครัฐแนวใหม่มีลักษณะร่วมที่สำคัญก็คือ การ มุ่งเน้นความสำคัญไปที่ระบบการจัดการมากกว่านโยบาย การมุ่งเน้นผลงาน และประสิทธิภาพ การมุ่ง ปรับ โคร่งสร้างในระบบราชการที่มีขนาดใหญ่ให้มีขนาดเล็ก การปรับระบบบริหารจัดการให้วางอยู่บน กลไกทางการตลาดมากขึ้นเพื่อกระตุ้นการแข่งขัน การตัดทอนและลดค่าใช้จ่ายของภาครัฐ การปรับ รูปแบบการจัดการที่เน้นเป้าหมายการใช้ระบบสัญญาว่าจ้างระยะสั้น และการให้ให้แรงจูงใจทางการเงิน ตลอดจนความเป็นอิสระทางการจัดการ แนวคิดนี้ต้องการให้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการบริหารงานภาครัฐจากเดิมที่เน้นให้ความสำคัญต่อทรัพยากรหรือปัจจัยนำเข้า (Input) อาศัยกฎระเบียบเป็นเครื่องมือในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความถูกต้อง สุจริต และเป็นธรรม หันมาเน้นวัตถุประสงค์และสัมฤทธิ์ผลของการ ดำเนินงานทั้งในแง่ของผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) และความคุ้มค่าของเงิน (Value of Money) รวมทั้งการพัฒนาคุณภาพและสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชนผู้รับบริการ โดยนำเอา เทคนิควิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่เข้ามาใช้โดยมองว่าการบริหารงานมีลักษณะเป็นสากลสภาพ คือ ไม่มีความแตกต่างกันอย่างสำคัญระหว่างการบริหารงานภาครัฐกับภาคธุรกิจ และภาครัฐควรเลียนแบบ วิธีการบริหารของภาคธุรกิจเอกชน เช่น การวางแผนกลยุทธ์และแผนธุรกิจ การทำข้อตกลงว่าด้วย ผลงาน การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน การจัดจ้างบุคลากรภายนอกให้เข้ามาปฏิบัติงานเป็นการชั่วคราว การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารงาน การให้ความสำคัญต่อการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร รวมทั้งต้องให้ความสำคัญต่อทักษะการบริหารจัดการและการบริหารงานแบบมืออาชีพซึ่งจะทำให้ผู้บริหารมีอิสระและความคล่องตัวในการบริหารงาน สาระสำคัญของการจัดการภาครัฐแนวใหม่สรุปได้เป็นหลักการ 7 ประการ ดังนี้ (Hood. 1995 : 104 - 117)

3.1 มุ่งเน้นการบริหารงานในแบบมืออาชีพ (Hands on Professional Management) โดยอาศัยนักบริหารที่มีทักษะสูงรับผิดชอบการบริหารขององค์กร โดยส่วนรวมอย่างคล่องตัว และเป็นอิสระ

3.2 กำหนดมาตรฐานและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม (Explicit Standards and Measures of Performance) โดยกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และตัวชี้วัด ความสำเร็จที่ชัดเจนเพื่อให้เกิดความรับผิดชอบต่อผลงานมากกว่ากระบวนการ

3.3 บริหารโดยมุ่งเน้นการควบคุมผลสัมฤทธิ์ (Output Control) คือการปรับกระบวนการทัศน์ การบริหารจากเดิมที่เน้นการควบคุมปัจจัยนำเข้าและความถูกต้องของกฎระเบียบไปสู่การมุ่งเน้นที่ ผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงาน โดยมีตัวชี้วัดเชิงปริมาณที่ชัดเจนและมีการเชื่อมโยงเข้ากับการจัดสรร ทรัพยากรและการให้รางวัล

3.4 ปรับโครงสร้างให้เกิดการกระจายหรือลดความเป็นเอกภาพลง(Disaggregation) คือ ปรับจากโครงสร้างที่เน้นความเป็นเอกภาพภายในไปสู่โครงสร้างที่เน้นการกระจายงานออกไปยัง หน่วยงานที่มีขนาดเล็ก

3.5 มุ่งเน้นให้เกิดการแข่งขันในระบบบริหารงานภาครัฐมากขึ้น (Competition) เพื่อที่จะกระตุ้นให้เกิดลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและการบรรลุมาตรฐานการจัดทำบริการที่สูงขึ้น

3.6 มุ่งเน้นแนวทางการจัดการในแบบเอกชนมากขึ้น (Private-Sector-Style Management Practices/Business-like Approach) โดยอาศัยแนวทางการจัดการของภาคเอกชน มาปรับใช้กับภาครัฐ เช่น ระบบการจ้างงานแบบสัญญาระยะสั้น การบริหารงานโดยอาศัยข้อตกลงว่าด้วยผลงาน การกำหนดพันธกิจ หลักของหน่วยงาน

3.7 บริหารงานโดยมุ่งเน้นความประหยัด (Parsimony) เน้นการลดค่าใช้จ่ายและทำให้เกิดประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากร

ความเคลื่อนไหวภายใต้แนวทางการจัดการภาครัฐแนวใหม่สะท้อนการยอมรับข้อสมมติ ถึงความเหนือกว่าของแนวทางและเทคนิควิทยาการจัดการของภาคเอกชนที่มีต่อแนวทางการ บริหารงานภาครัฐที่เป็นอยู่ ซึ่งขาดความยืดหยุ่น ชับซ้อนเทอะทะ ลื่นเป็ลอง ทรัพยากร และไร้ ประสิทธิภาพ ขณะที่ภาคเอกชนกลับสามารถปรับตัวไปตาสภาพแวดล้อมของการแข่งขันในระบบ เศรษฐกิจที่เชื่อมโยงกับระบบ โลก และยังสามารถรับและปรับสร้างนวัตกรรมทางการจัดการใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มพูนศักยภาพในการแข่งขัน ด้วยเหตุนี้รัฐบาลใน ประเทศต่างๆ จึงถูกกระตุ้นให้ยอมรับแนวทางของภาคเอกชนทั้งใน ด้าน “เทคนิค” ทางการ

จัดการและในด้าน “คุณค่า” ทางการจัดการในแบบเอกชน ได้แก่ การยอมรับ คุณค่าของการแข่งขัน (Competition) ที่จะนำไปสู่การให้บริการที่ดีและมีประสิทธิภาพ การยอมรับ กลไกทางการตลาด (Market Mechanism) ในฐานะเครื่องมือที่ทำให้เกิดทางเลือกทางสังคม (Social Choice) และการมีจิตวิญญาณแบบผู้ประกอบการ (Entrepreneurial spirit) ซึ่งจะทำให้เกิดความศรัทธาและความรับผิดชอบในงานบริการสาธารณะ และทำให้การบริหารงานภาครัฐยอมรับแนวคิดและ ประสบการณ์ที่ถือว่าเป็น “แนวปฏิบัติอันพึงประสงค์” (Best Practice) จากตัวแบบในภาคเอกชนมา ปรับใช้ในการปฏิรูประบบบริหารงานภาครัฐอย่างกว้างขวาง (Yamamoto. 2003 : 3)

ในส่วนการดำเนินงานของประเทศไทยได้มีการนำแนวคิดนี้มาใช้ในการปฏิรูประบบ บริหารภาครัฐภายใต้กรอบของ “การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่” เช่นเดียวกันภายใต้การนำของ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ โดยกำหนดให้มีการทบทวนบทบาทหน้าที่ของหน่วยงาน รัฐ เพื่อจำกัดวัตถุประสงค์ของแต่ละหน่วยงานให้ชัดเจนและลดขนาดองค์กรลง จัดกลุ่มภารกิจ และจัด ความสัมพันธ์ในบทบาทหน้าที่ให้มีลักษณะทำงานเป็นทีม และทำงานแบบภาคีกับภาคเอกชนและ ประชาชน โดยภาครัฐจะทำหน้าที่เฉพาะภารกิจหลัก ส่วนภารกิจรองมอบให้องค์กรมหาชนหรือแปรรูป และถ่ายโอนงานให้แก่ภาคเอกชน

นอกจากนี้ยังกำหนดให้หน่วยงานรัฐทุกหน่วยงานจัดทำแผนกลยุทธ์ พัฒนา สารสนเทศ กลางให้สามารถเชื่อมโยงข้อมูล โดยเปิดให้เอกชนและประชาชนเข้าถึงสะดวก ตลอดจนนำเทคโนโลยี สมัยใหม่ที่เหมาะสมมาใช้เพื่อให้การบริหารงานและการให้บริการ ประชาชนเกิดคุณภาพและรวดเร็ว รวมทั้งกำหนดให้สำรวจความคิดเห็นของผู้รับบริการ เพื่อเป็นเครื่องมือในการปรับปรุงประสิทธิภาพการ ให้บริการอย่างต่อเนื่อง มีการพัฒนาระบบ ประเมินผลระดับองค์กร ตลอดจนปรับความสัมพันธ์ระหว่าง บทบาทของฝ่ายการเมืองและ ฝ่ายประจำ ให้มีการกำกับตรวจสอบผลลัพธ์การทำงานและการ ดำเนินงาน ตามนโยบายและ แผนกลยุทธ์ โดยกำหนดยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จตามการปฏิรูปการบริหารจัดการ ภาครัฐแนว ใหม่ คือ การสร้างกลไกรับผิดชอบภารกิจที่ชัดเจน เชื่อมประสานหน่วยงานต่างๆ ในการปฏิรูป เพื่อให้หน่วยงานสำคัญสามารถร่วมทำงานด้วยกันอย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างผู้นำการ เปลี่ยนแปลง การสร้างการเปลี่ยนแปลงให้เกิดผลเป็นตัวอย่าง การสร้างระบบคู่ขนานเพื่อ ปรับปรุงระบบบริหารจัดการภาครัฐให้เข้าสู่ระบบใหม่โดยเร็วที่สุด การให้ประชาชน สำหรับการศึกษานวัตกรรมเพื่อเป็นแนวทางในการบริหารจัดการภาครัฐเพื่อนำไปสู่การเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ นั้น นอกจากจะนำเครื่องมือทางการจัดการมาสนับสนุนแล้ว ยังมีความ

จำเป็นที่จะต้องนำเครื่องมือการบริหารจัดการทางศาสตร์แขนงต่าง ๆ มาปรับใช้ เนื่องจากองค์กรภาครัฐนั้น ต้องมีความ เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในนโยบายสาธารณะ และขณะเดียวกัน ก็ต้องเน้นการมีส่วนร่วมของประชาชน และข้าราชการมีส่วนร่วมในการเสนอแนะและติดตาม ประเมินผลการทำงานของภาครัฐ

จากคำอธิบายเบื้องต้นพอสรุปได้ว่า แนวทางการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ คือ การเปลี่ยนแปลงสภาพการณ์ที่ เป็นอยู่ในปัจจุบันให้เป็นองค์กรสมัยใหม่และยึดหลักธรรมาภิบาล ซึ่งจะส่งผลทำให้ภาครัฐทำงานอย่าง มีประสิทธิภาพ โดยต้องปรับเปลี่ยนระบบการบริหารจัดการให้เป็นแบบเน้นผลงาน มีความเป็นธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ และมีการปรับบทบาทภารกิจกลยุทธ์ โดยให้เอกชนและชุมชนมีส่วนร่วมภายใต้ แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ประกอบไปด้วยเครื่องมือและเทคนิควิธีการบริหารที่มีการนำมาใช้สนับสนุนหลายประการ จึงกล่าวได้ว่า การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ คือ แนวทางในการปรับบทบาทขององค์กรภาครัฐที่สำคัญ โดยอาศัยกระบวนการจัดการความรู้ ซึ่งเป็นกระบวนการที่สำคัญได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ที่สำคัญและเหมาะสมกับสังคมแห่งการเรียนรู้ ยุคโลกาภิวัตน์ และยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง คือ การจัดการความรู้ (Knowledge Management) ที่นำพาองค์กรไปสู่ “องค์กรแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization)

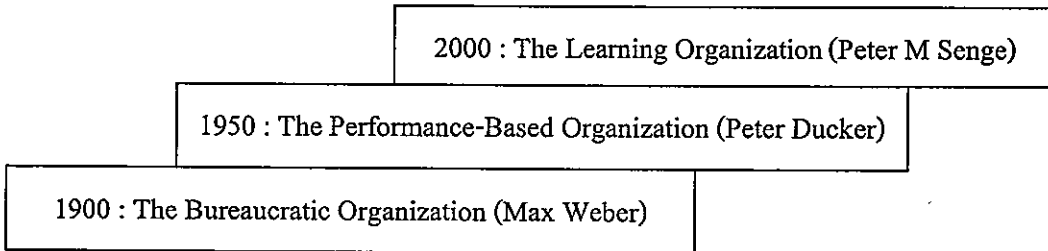
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นแนวคิดในการพัฒนาองค์กร โดยเน้นการพัฒนาการเรียนรู้ สภาวะของการเป็นผู้นำในองค์กร (Leadership) และการเรียนรู้ร่วมกันของคนในองค์กร (Team Learning) เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์เรียนรู้และทักษะร่วมกัน โดยพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องทันต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลงและแข่งขัน

1. แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นการเปลี่ยนกรอบแนวคิดใหม่ จากองค์กรแบบดั้งเดิม โดยกรอบแนวคิดขององค์กร 3 กรอบมีความแตกต่างกัน ในช่วงแรกของศตวรรษ Weber (1947 : 5) กล่าวถึงธรรมชาติขององค์กรแบบราชการ (Bureaucratic Organization) เน้นเรื่องเหตุผลและประสิทธิภาพ ต่อมาระยะกลางของศตวรรษ Drucker (1979 : 24) เสนอแนวคิดองค์กรที่เน้นผลงาน (Performance Based Organization) เป็นแนวคิดที่ให้ความ

สำคัญกับผลลัพธ์และประสิทธิผล และช่วงท้ายของศตวรรษ Senge (1990 : 5) ให้แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ได้รับความนิยมนมาก ซึ่งเป็นแนวคิดที่เน้นการปรับตัวอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนไปอย่างไม่หยุดยั้ง ดังแผนภาพที่ 1



แผนภาพที่ 2 วิวัฒนาการขององค์กร

ที่มา : ดัดแปลงจาก สุรสิทธิ์ เหมตะศิลป์ (2543 : 87)

จุดเด่นของกรอบแนวคิด 3 ด้าน ที่แตกต่างกันขององค์กรคือ ประสิทธิภาพ (Efficiency) ประสิทธิผล (Effectiveness) และการเรียนรู้ (Learning) ดังนั้น องค์กรแห่งการเรียนรู้จึงรักษาลักษณะที่สำคัญของกรอบแนวคิดขององค์กรเก่า 2 อย่างไว้เป็นแนวทางปฏิบัติการมีองค์กรแห่งการเรียนรู้นี้จะทำให้องค์กรและบุคลากร มีกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพและมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล โดยมีการเชื่อมโยงรูปแบบของการทำงานเป็นทีม สร้างกระบวนการในการเรียนรู้และสร้างความเข้าใจเตรียมรับกับความเปลี่ยนแปลง เปิด โอกาสและให้มีอำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment) เพื่อเป็นการส่งเสริมบรรยากาศของการริเริ่ม (Initiative) และการสร้างนวัตกรรม (Innovation) ซึ่งจะทำให้เกิดองค์กรที่เข้มแข็งพร้อมเผชิญสภาวะการแข่งขันได้

แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ได้มีการกล่าวถึงไว้ในวรรณกรรมต่าง ๆ ซึ่งเมื่อย้อนหลังไปประมาณ ค.ศ. 1978 Chris Argyris ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาการศึกษาและพฤติกรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ร่วมกับศาสตราจารย์ด้านปรัชญา คือ Donald Schon แห่งสถาบันเทคโนโลยีของแมซซาชูเซตส์ (Massachusetts Institute of Technology : MIT) สร้างผลงานการเขียนที่เสนอแนวคิดต่าง ๆ เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ ถือว่าเป็นตำราเล่มแรกของ Learning Organization (LO) โดยระยะแรกปรมาจารย์ทั้งสองได้ใช้คำว่า การเรียนรู้เชิงองค์กร (Organizational Learning หรือ OL) ซึ่งอาจจะมุ่งหมายถึงการเรียนรู้

(ของคน) ทั้งหลายที่เกิดขึ้นในองค์กร แต่เนื่องจากผลงานเหล่านั้นมีลักษณะเชิงวิชาการชั้นสูง ยากต่อการศึกษาและเข้าใจ จึงไม่ได้รับความนิยมเท่าที่ควร (Argyris and Schon. 1978 : 432)

ในช่วง ค.ศ. 1980 เรื่อยมาแนวคิดดังกล่าวเริ่มกลับมาได้รับความสนใจและตระหนักถึงความสำคัญในศักยภาพ แต่ก็ยังคงได้รับความนิยมในวงแคบ เช่น กรณีของบริษัท เซลล์ ที่เริ่มนำเอาองค์กรแห่งการเรียนรู้มาเชื่อมโยงเข้าเป็นแผนกลยุทธ์ของบริษัท (Marquardt. 1996 : 86) และในทศวรรษต่อมาคือช่วงตั้งแต่ ค.ศ. 1990 จนถึงปัจจุบันมีองค์กรที่ได้นำเอาแนวคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้มาปฏิบัติในต่างประเทศและประสบความสำเร็จในการเป็นบริษัทระดับโลก ได้แก่ บริษัท โมโตโรล่า วอลล์มาร์ท บริติชปิโตรเลียม ซิรอกซ์ เจอเนอรัลอิเล็กทริกซ์ ฟอร์ดมอเตอร์ ฮาเลย์เดวิดสัน โกดัก ฮิวเล็ทแพคการ์ด ไอบีเอ็ม ฮอนดา โซนี่ และสามเอ็ม เป็นต้น

จะเห็นได้ว่า แนวคิดในการสร้างเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เริ่มแผ่ขยายไปทั่วทุกมุมโลก โดยเฉพาะช่วง ค.ศ. 1990 ซึ่งเป็นช่วงเวลาเดียวกับที่มีบุคคลผู้สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยผลิตงานเขียนที่ได้รับความนิยมเป็นอย่างยิ่ง คือ Peter Senge ในผลงานที่ใช้ชื่อว่า The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization และเป็นผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการศูนย์ศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันเทคโนโลยีแห่งแมสซาชูเซต (MIT Center for Organizational Learning) ที่ได้ก่อตั้งขึ้นใน ค.ศ. 1991 มีวัตถุประสงค์เพื่อทำการสังเคราะห์ทฤษฎี และวิธีการต่าง ๆ ในการเผยแพร่แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไปในอนาคต (วิระวัฒน์ บัณฑิตามัย. 2544 : 76) ปัจจุบันเรียกว่า Society for Organizational Learning (SOL) โดยมีจุดมุ่งหมายสำคัญ 3 ประการ คือ เพื่อการศึกษาวิจัย เพื่อเพิ่มขีดความสามารถ ทั้งในระดับบุคคลและทีมเพื่อสร้างชุมชนของการปฏิบัติ (Community of Practices) ขึ้น โดยการเชิญบริษัทชั้นนำมาแลกเปลี่ยนประสบการณ์ เรียนรู้ที่จะแก้ไขปัญหา ร่วมกัน นอกจากนี้ Peter Senge ได้สร้างงานเขียนที่สามารถสร้างชื่อเสียงและเป็นต้นแบบให้แก่องค์กรต่าง ๆ นำไปใช้ในการพัฒนาองค์กร ได้แก่ The Fifth Discipline Field book : Strategies and Tool for Building a Learning Organization และ The Dance of Change โดย Peter Senge เลื่อนใช้คำว่า Learning Organization (LO) แทนคำว่า Organizational Learning (OL) ของ Chris Argyris และ Donald Schon โดยมีสาระสำคัญดังรายละเอียดต่อไปนี้

1.1 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) หรืออาจเรียกชื่อแตกต่างกันออกไปเช่น องค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรเรียนรู้ องค์กรอัจฉริยะ ต่างก็เป็นเรื่องเดียวกันทั้งสิ้น

องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นแนวคิดการบริหารองค์การยุคใหม่ที่เติบโตมาจากกระแสการเปลี่ยนแปลงเรื่องการเรียนรู้ การจัดการ การฝึกอบรม และการพัฒนาองค์การ โดยมีนักวิชาการหลายท่านทั้งในและต่างประเทศได้ให้คำจำกัดความขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ดังต่อไปนี้

นักวิชาการชาวไทย วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2543 : 23) ได้ให้ความหมายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่มุ่งการเปลี่ยนแปลงในความคิด ภูมิปัญญา (ความรู้ ความเข้าใจ การหยั่งรู้) การเปลี่ยนแปลงอันอาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต ซึ่งการที่จะเห็นได้อย่างชัดเจนนั้นขึ้นอยู่กับว่า ได้มุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านใดเป็นสำคัญ มีความสอดคล้องกับแนวคิดของ วิโรจน์ สารรัตน์ (2545 : 56) ได้ให้ความหมายว่า เป็นองค์การที่สมาชิกมีความตื่นตัวและมีแรงบันดาลใจที่จะพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง มีความคิดริเริ่มที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นกับองค์การ มีความสัมพันธ์เพื่อการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างสมาชิกกับตัวองค์การเอง เป็นองค์การที่แสวงหาความเป็นไปได้และโอกาสเพื่อการพัฒนา เพื่อความเติบโต เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสิ่งใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง และยังคงสอดคล้องกับ พรธิดา วิเชียรปัญญา (2547 : 5) ได้ให้ความหมายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่ประกอบด้วยคนที่มีความมุ่งมั่นจะขยายขีดความสามารถของตนผ่านกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมอย่างต่อเนื่อง และเป็นองค์การที่มีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และพัฒนาความรู้ความสามารถ รวมทั้งมีการสร้าง สรรหา การถ่ายโอนความรู้และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากความรู้ใหม่ๆ มีการใช้พลังอำนาจ (Empowerment) ให้กับสมาชิกในองค์การเพื่อกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือและการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ส่งเสริมการสนทนาอย่างเปิดเผยและเชื่อมโยงการพึ่งพา ระหว่างบุคคล องค์กร รวมทั้งชุมชนที่องค์กรตั้งอยู่ ทั้งนี้โดยใช้แนวคิดทางการบริหารจัดการความรู้และเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อสร้างองค์ความรู้หรือนวัตกรรมที่มีคุณค่าต่อตนเองต่อทีม และต่อองค์กร ทั้งนี้เพื่อสร้างผลลัพธ์ที่ต้องการ โดยเน้นที่กระบวนการเรียนรู้ของคนในองค์กรและสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ โดยองค์กรมีส่วนร่วมในการสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร และเพื่อเป็นองค์การที่มีคุณภาพที่สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและสามารถดำรงอยู่ภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาของสังคมโลก ได้อย่างสง่างาม สอดคล้องกับแนวคิดของ อดุลย์ วิริยเวชกุล (2548 : 45) ได้ให้ความหมายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์การที่บุคลากรในองค์การเรียนรู้ เพิ่มพูนความสามารถอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างผลงานตามที่ต้องการมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างต่อเนื่อง เป็นกระบวนการเชิงประสบการณ์ ส่งเสริมรูปแบบการคิดของการเรียนรู้ร่วมกันและเสริมสร้าง

วัฒนธรรมการคิดอย่าง เป็นระบบ เพื่อช่วยปรับเปลี่ยนพฤติกรรมองค์กร และวิจารณ์ ฟานิช (2548 : 4) ได้ให้ความหมายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่ทำงาน ผลิผลงานไปพร้อมๆ กับการเกิดการเรียนรู้ ส่งสมความรู้ และสร้างความรู้จากประสบการณ์ในการทำงาน ผลลัพธ์ (Output) ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ ผลงานตามภารกิจที่กำหนดการสร้างสรรค์ หรือสร้างความรู้ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการกิจขององค์กรนั้นรวมทั้ง การสร้างคน อันได้แก่ ผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กร หรือมีส่วนเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับองค์กรจะเกิดการเรียนรู้ เป็นการเรียนรู้แบบบูรณาการ โดยอาศัยการทำงานเป็นฐาน นอกจากนี้ วรภัทร์ ภู่งริญ (2549 : 6) ได้ให้ความหมายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่ทุกคน ทุกระดับ พัฒนาขีดความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานที่ดี ให้กับองค์กรด้วยใจรักอย่างต่อเนื่อง

และนอกจากนี้ Senge, P. M. (1990 : 3) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์กรที่บุคคลในองค์กร ได้เพิ่มขีดความสามารถของตนอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคลระดับกลุ่ม และระดับองค์กร เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่างๆ ต้องการอย่างแท้จริงเป็นองค์กรที่มีรูปแบบความคิดใหม่ๆ (Patterns of Thinking) แดกแขนงความคิดให้เกิดขึ้นเป็นที่ปรารถนา และแรงบันดาลใจร่วมกันของสมาชิกในองค์กร และมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในเรื่องของวิธีการเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่นและมีวิธีการที่จะเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์กร มีความสอดคล้องกับ Garvin (1993 : 13) ได้ให้ความหมายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มีทักษะในการสร้าง สรรหา และถ่ายโอนความรู้ รวมถึงการปรับปรุงพฤติกรรมที่สะท้อนความรู้ใหม่ๆ และความเข้าใจที่ลึกซึ้ง และ Wick and Leon (1993 : 87) ได้ให้ความหมายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่ปรับตัวอย่างต่อเนื่องด้วยการสร้างและพัฒนาความสามารถที่จำเป็นต่อความสำเร็จในอนาคตขององค์กร และทางด้าน Marsick and Watkin (1994 : 7) ได้ให้ความหมายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่ใช้คนสร้างความเป็นเลิศให้แก่องค์กรขณะเดียวกันก็ใช้องค์กรสร้างความเป็นเลิศให้แก่คนในองค์กรด้วย โดยใช้การเรียนรู้เป็นกระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่ต่อเนื่องและบูรณาการเข้ากับการทำงานและมีการกระจายอำนาจเพื่อกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือและการเรียนรู้เป็นทีม พร้อมทั้งส่งเสริมการสนทนาอย่างเปิดเผย และเชื่อมโยงการพึ่งพาระหว่างบุคคล องค์กร และชุมชนที่เกี่ยวข้อง และยังสอดคล้องกับ Marquardt and Reynolds (1994 : 22) ได้ให้ความหมายว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีบรรยากาศกระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคล และกลุ่มบุคคลให้เกิดอย่างรวดเร็วและสอนให้สมาชิกมีกระบวนการคิด วิเคราะห์ ไตร่ตรอง เพื่อความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้น ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ในความผิดพลาดและความสำเร็จ และสอดคล้องกับทางด้าน Mc Gill and Slocum

(1994 : 10) กล่าวไว้ว่า องค์กรเรียนรู้และองค์กรอัจฉริยะมีความหมายเหมือนกัน คือ องค์กรที่สนับสนุนการเรียนรู้แก่มวลสมาชิกทุกคนและปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างต่อเนื่อง การเรียนรู้มิใช่การฝึกอบรม การเรียนรู้จะกระตุ้นให้ทุกคนมีแรงบันดาลใจและสงสัยในการกระทำสรรพสิ่งซึ่งเป็นวินัยภายในตนเองต่อการปรับปรุงแก้ไขเพื่อความสำเร็จขององค์กร รวมถึงอนุญาตให้บุคคลพยายามสร้างพฤติกรรมใหม่และบางโอกาสสร้างความผิดพลาดซึ่งสิ่งนั้นจะนำมาซึ่งโอกาสให้เกิดการเรียนรู้อย่างแท้จริง

อย่างไรก็ตาม Daft (2002 : 6) ได้ให้ความหมายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็น องค์กรที่ส่งเสริมให้มีการสื่อสารและการให้ความร่วมมือจากบุคลากรทุกคนในองค์กร ทั้งในด้านการวิเคราะห์และการแก้ปัญหาาร่วมกัน การดำเนินการเพื่อให้องค์กรเกิดการเรียนรู้ใน ประสบการณ์ใหม่ๆ อีกทั้งให้ดำเนินการปรับปรุงและเพิ่มขีดความสามารถขององค์กรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับ Yukl (2002 : 78) ได้ให้ความหมายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็น องค์กรที่มีความปรารถนาในการที่จะเรียนรู้สิ่งต่างๆ เพื่อการพัฒนาการทำงานมีการแบ่งปัน ความคิดในการทำงานมีการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม มีการทุ่มเทพยายามเพื่อลงทุนให้ บุคลากรทุกระดับเกิดการเรียนรู้ตลอดจนสร้างค่านิยมเกี่ยวกับการสร้างนวัตกรรมและการ ทดลองทำสิ่งใหม่ๆ จนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร

ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีการ สนับสนุนให้บุคลากรสามารถเรียนรู้ด้วยตนเอง มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาความสามารถของ ตนอย่างต่อเนื่อง เกิดจากการเรียนรู้ การสังสมความรู้การสร้างความรู้จากประสบการณ์ในการทำงาน ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม ระดับองค์กร สามารถแสดงศักยภาพเพื่อสร้างสรรค์ ผลงานที่ดีให้กับองค์กรอย่างเป็นระบบ และสามารถแลกเปลี่ยนวิธีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อร่วมกันสร้างความเป็นเลิศแก่องค์กร

2. ทฤษฎีการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีลักษณะที่แตกต่างจากองค์กร โดยทั่วไป ทั้งนี้ เพราะ องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มุ่งเน้นในการกระตุ้น เร่งเร้าและจูงใจสมาชิกทุกคนใน องค์กรมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อขยายศักยภาพทั้ง ของตนเองทีมงานและองค์กรให้สามารถปฏิบัติการกิจน่านับการ ได้สำเร็จลุล่วงและบรรลุตาม ความมุ่งหมายซึ่งมีนักวิชาการทั้ง ในและต่างประเทศได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับ ลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

2.1 ทฤษฎีการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Senge, P. M.

Senge, P. M. (2006 : 3-11) ได้ให้แนวคิดที่สำคัญในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นแนวคิดที่ให้ความสำคัญกับการปรับเปลี่ยนกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทุกระดับทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์กรให้มีความสามารถเรียนรู้ที่รวดเร็วกว่าคู่แข่งกัน โดยการเรียนรู้จะต้องเป็นการเรียนรู้ที่เต็มเปี่ยมและถือว่าทุกคนมีธรรมชาติของการเป็นผู้ใฝ่เรียนรู้ และรักที่จะเรียนรู้เพื่อแสวงหาสิ่งที่ดีให้แก่ชีวิต ซึ่ง Senge (2006 : 5-11) ได้เสนอแนวคิดทฤษฎีวินัย 5 ประการ สำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งถือเป็นหัวใจหลักของผู้บริหารในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จในรูปของการนำไปปฏิบัติแก่บุคคล ทีมงาน และองค์กรอย่างต่อเนื่องในทุกระดับ ที่สนับสนุนให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีดังต่อไปนี้

2.1.1 ความรอบรู้ของตนเอง (Personal Mastery) ปัจจุบันความรู้ได้กลายเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อองค์กรมากกว่าแหล่งเงินทุนตำแหน่งทางการตลาด เทคโนโลยี หรือทรัพย์สินขององค์กร ความรู้คือสิ่งที่จำเป็นต่อการเพิ่มความสามารถในการปรับปรุงและพัฒนา งานของบุคลากรในองค์กรซึ่งทุกคนจำเป็นต้องพัฒนาความรู้ รับผิดชอบต่อความคิดใหม่ๆ ของตนและพยายามพัฒนาความคิดเหล่านั้นให้เป็นจริงที่สุดเท่าที่จะทำได้ (บดินทร์ วิจารณ์. 2549 : 35) ซึ่ง Stewart, T. (1997 : 44) ได้กล่าวสนับสนุนว่าทรัพย์สินที่มีค่าที่สุดขององค์กร คือ พลังสมอง (Brainpower) และพลังสมองเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากที่สุดที่ทุกองค์กรต้องพึงพาอาศัยความรู้มากขึ้นๆ ความรู้ที่อยู่ในรูปของสิทธิบัตร กระบวนการ ทักษะการบริหารจัดการ เทคโนโลยี ข้อมูลต่างๆ และประสบการณ์ในอดีต ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กรนั้นสามารถสร้างความได้เปรียบที่แตกต่างออกไปได้ กล่าวคือผลรวมของทุกสิ่งที่คุณคนในองค์กรรู้ก็คือสิ่งที่จะทำให้มีข้อได้เปรียบในการแข่งขันระดับของการเรียนรู้ในองค์กรสามารถเกิดขึ้นได้ทั้ง 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร ซึ่งองค์กรแห่งการเรียนรู้ควรกระตุ้นและทำให้เกิดการเรียนรู้ทั้ง 3 ระดับ (บดินทร์ วิจารณ์. 2549 : 70-80) ดังต่อไปนี้

1) การเรียนรู้ระดับบุคคล (Individual Learning) บุคคลเป็นหน่วยพื้นฐานของกลุ่มและองค์กร ซึ่ง Senge, P. M. (1990 : 236) ได้กล่าวสนับสนุนการเรียนรู้ระดับบุคคลว่าองค์กรจะเรียนรู้ได้โดยผ่านบุคคลที่เรียนรู้เท่านั้น การเรียนรู้ของบุคคลไม่ได้เป็นสิ่งรับรองว่าจะมีการเรียนรู้ขององค์กร แต่ถ้าปราศจากการเรียนรู้ของบุคคลแล้วการเรียนรู้ขององค์กรก็อาจจะเกิดขึ้นได้ ขณะเดียวกัน Redding, J. (1994 : 3) ก็เห็นว่าการเรียนรู้ของบุคคลคือสิ่งจำเป็นต่อการปฏิรูปอย่างต่อเนื่องขององค์กร เพื่อขยายสมรรถนะหลักขององค์กรและเตรียมทุกคนให้พร้อมสำหรับอนาคตที่ไม่อาจรู้ได้ ดังนั้นความสามารถที่จะเรียนรู้ของบุคคลประกอบด้วย

เรียนรู้แบบชี้นำตนเอง การเรียนรู้จากผู้ร่วมงาน การเรียนรู้โดยอาศัยคอมพิวเตอร์ การเรียนรู้จากประสบการณ์ในการทำงานและรวมถึงการเรียนรู้ด้วยตนเอง

2) การเรียนรู้ระดับกลุ่ม (Group Learning) การเรียนรู้ระดับกลุ่มหรือการเรียนรู้ของทีมจะเน้นที่การเรียนรู้แบบบริหารตนเอง เน้นที่การคิดสร้างสรรค์ และความเป็นอิสระของการถ่ายทอดกระแสดความคิด ระบบการเรียนรู้ของทีมที่ประสบความสำเร็จจะเป็นสิ่งรับประกันว่าทีมจะแบ่งปันประสบการณ์ทั้งทางบวกและทางลบกับกลุ่มอื่นๆ ในองค์กร ซึ่งก็จะไปส่งเสริมการโตทางสติปัญญาขององค์กรในที่สุด ทีมการเรียนรู้จะต้องสร้างความรู้โดยการวิเคราะห์ประเด็นปัญหาที่ซับซ้อน และดำเนินการในแบบที่แปลกใหม่ตลอดจนแก้ไขปัญหาในลักษณะที่เป็นองค์รวมบุคลากรสามารถจะเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีตได้ดีขึ้น สามารถทดลองวิธีการเรียนรู้ใหม่ๆ และถ่ายโอนความรู้ระหว่างทีมทั่วทั้งองค์กร ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งของทีมอาจถูกนำมาปฏิบัติ ซึ่งทำให้ทักษะใหม่ๆ นั้นถูกส่งผ่านไปยังบุคคลและกลุ่มอื่นๆ ด้วยความสำเร็จของทีมอาจจะทำให้เกิดบรรยากาศและมาตรฐานของการเรียนรู้ร่วมกันทั่วทั้งองค์กร

3) การเรียนรู้ระดับองค์กร (Organizational Learning) บดินทร์ วิจารณ์ (2549 : 80) ได้กล่าวว่า การเรียนรู้ขององค์กรต่างจากการเรียนรู้ของบุคคลและกลุ่ม 2 ประการ คือ การเรียนรู้ขององค์กรเกิดจากการเรียนรู้แจ้งเห็นจริงร่วมกัน รวมถึงความรู้และรูปแบบวิธีการคิดร่วมกันของคนในองค์กร และการเรียนรู้ขององค์กรอาศัยประสบการณ์และความรู้ในอดีต ซึ่งก็คือ ความทรงจำขององค์กรที่ขึ้นอยู่กับกลไกต่าง ๆ เช่น นโยบาย กลยุทธ์ และรูปแบบที่ชัดเจนของการเก็บรักษาความรู้ บุคคลหรือสมาชิกขององค์กรเป็นรากฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ บุคคลที่มีระดับความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษจะสามารถขยายความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานที่ต้องการได้อย่างต่อเนื่อง ดังนั้น ลักษณะการเรียนรู้ของคนในองค์กรจะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์กรนั้นซึ่งจะต้องมีลักษณะสำคัญที่เรียกว่าบุคคลรอบรู้ (Human Mastery) คือ ความเป็นบุคคลที่รอบรู้ในการควบคุมจิตใจ และพฤติกรรมของตัวเอง เป็นคนที่พร้อมจะเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา ยอมรับความจริง ไม่ยึดมั่นถือมั่น เปลี่ยนไปตามกระแสโลก มีจิตใจที่เจริญ โดยสมาชิกในองค์กรที่มีกรอบแนวคิดแบบการเป็นบุคคลมีความเป็นเลิศ (Personal Mastery) นั้นจะเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นสนใจและใฝ่ที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา รวมทั้งมีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนมุ่งสู่จุดหมาย และความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งการพัฒนาตนเองให้เป็นเลิศได้นั้นมีองค์ประกอบพื้นฐานสำคัญ ดังนี้ คือความมีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล การจัดการกับความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์และการ

เรียนรู้โดยใช้จิตใต้สำนึก การพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้เป็นบุคคลมีความเป็นเลิศถือได้ว่าเป็นมิติที่ต้องเกิดจากการฝึกฝนเพื่อสร้างให้เกิดวินัยและมีการปรับปรุงมุมมองอย่างต่อเนื่องบนพื้นฐานของความต้องการที่แท้จริง กล่าวได้ว่าคุณลักษณะนี้เป็นเสมือนเสาหลักของแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งถ้าหากทุกคนในองค์กรมีคุณลักษณะในข้อนี้จะส่งผลให้องค์กรก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างแน่นอน

2.1.2 แบบแผนความคิดอ่าน (Mental Models) การมีรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้างทำให้เกิดผลลัพธ์ใน 3 ลักษณะ คือ เจตคติ หมายถึง ท่าที หรือความรู้สึกของบุคคลต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เหตุการณ์ หรือเรื่องราวใดๆทัศนคติแนวความคิดเห็น และกระบวนการทัศน กรอบความคิด ทำให้เกิดแนวปฏิบัติที่เรากระทำตามๆกันไป จนกระทั่งกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร ความคิดความเข้าใจของบุคคลที่มีต่อองค์กรเป็นสิ่งสำคัญและมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมของบุคคล การที่บุคคลในองค์กรมีวิธีการคิดที่เปิดกว้าง รับรู้และเข้าใจงานที่ทำแบบองค์รวม สามารถเชื่อมโยงตำแหน่งที่ตนอยู่กับภาพรวมได้ทั้งหมด ทำให้เกิดความกระจำงในแบบแผนความคิด และความเชื่อที่ดีซึ่งมีผลต่อการตัดสินใจและการกระทำของตน เพื่อพัฒนาความคิดและความเชื่อให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของโลกได้ การมีรูปแบบวิธีการคิดทำให้เกิดความเข้าใจสมมุติฐานในการคิด เกิดการปรับเปลี่ยนสมมุติฐานใหม่ในการหาสาเหตุของปัญหาอย่างถูกต้อง หากไม่มีการตั้งคำถามต่อสิ่งที่ทำอยู่ ก็ไม่เกิดการทดลองสิ่งใหม่ๆ เมื่อไม่มีการทดลองสิ่งใหม่ๆ ก็ไม่เกิดการเรียนรู้และเข้าใจโลกมากกว่าที่เป็นอยู่ทำให้ขาดโลกทัศน์ที่กว้างไกล ดังนั้น การพัฒนาคนในองค์กรให้เป็นคนที่มีรูปแบบวิธีการคิดจึงมีความสำคัญยิ่งต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์กร จะทำให้คนมีพฤติกรรมที่เหมาะสมแต่ทั้งนี้องค์กรควรปล่อยให้บุคคลมีการพัฒนารูปแบบด้วยตนเองโดยขึ้นอยู่กับสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น แต่เป้าหมายและการพัฒนารูปแบบวิธีการคิดของบุคคลไม่ได้ต้องการให้ทุกคนในองค์กรมีความเห็นพ้องในแนวทางเดียวกัน แต่ต้องการให้เกิดแนวคิดของแต่ละบุคคลภายหลังจากมีการเรียนรู้ในระดับบุคคลแล้ว เพื่อนำไปสู่ขั้นตอนของการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

2.1.3 การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems thinking) เป็นหัวใจสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้และมีส่วนสำคัญต่อการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ และจะนำมาซึ่งการพัฒนาแบบยั่งยืนของทรัพยากรบุคคลในองค์กร การคิดอย่างเป็นระบบเป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ที่ได้มาจากการเป็นบุคคลที่รอบรู้ให้ต่อเนื่องเป็นระบบและการที่แต่ละคนมีแนวคิดแบบองค์รวมจะทำให้เกิดทัศนวิสัยการมองผลของงานได้อย่างเป็นระบบเช่นกัน ทำให้

เห็นรูปแบบต่างๆ ได้อย่างชัดเจน นอกจากนี้ยังสามารถใช้อธิบายพฤติกรรมความเป็นไปต่างๆ ในรูปแบบของความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผลที่สืบเนื่องกัน เพื่อให้สามารถเปลี่ยนแปลงระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับกระบวนการความเป็นไปในโลกแห่งความจริง ซึ่งเป็นทฤษฎีวิวิทยาศาสตร์มีแนวคิดที่ทุกสิ่งทุกอย่างสามารถเชื่อมโยงกันได้เป็นระบบ โดยอาศัยองค์ความรู้ที่เป็นสหวิทยาการนำมาบูรณาการขึ้นเป็นความรู้ใหม่ ความคิดใหม่ องค์การจะต้องพยายามส่งเสริมให้ทุกคนในองค์กรคิดเป็นระบบ สามารถทำความเข้าใจปรากฏการณ์ความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทั้งในภาพรวมและในส่วนตัวย่อย การคิดอย่างเป็นระบบได้นั้นจะต้องมีการปรับเปลี่ยนจิตใจในหลายด้าน เช่น เปลี่ยนจากการมองโลกแบบแยกส่วนมาเป็นการมองภาพรวม เปลี่ยนจากการมองมนุษย์ว่าเป็นคนเฉื่อยชาไร้ประโยชน์มาเป็นการมองว่ามนุษย์เป็นผู้กระตือรือร้นในการมีส่วนร่วมกับการเปลี่ยนแปลงตามความเป็นจริง เปลี่ยนจากการตั้งรับในปัจจุบันไปเป็นการสร้างสรรค์ในอนาคต

2.1.4 การเรียนรู้ของทีมงาน (Team Learning) เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกโดยอาศัยความรู้ ความคิดของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อพัฒนาความรู้และความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีการรวมพลังของสมาชิกให้ได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่างๆ ร่วมกัน โดยการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็น ประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องจนเกิดเป็นความคิดร่วมกันของกลุ่ม (Group Thinking) โดยที่กลุ่มควรลดสิ่งที่ก่อให้เกิดอิทธิพลของความครอบงำ แนวความคิดของสมาชิกคนอื่นๆ พร้อมทั้งกระตุ้นให้กลุ่มมีการสนทนาและอภิปรายร่วมกันอย่างกว้างขวาง ซึ่งจะเป็นการนำเอาวิสัยทัศน์ของแต่ละคนมาพูดคุยแลกเปลี่ยนมุมมองและหาข้อสรุปร่วมกันเพื่อนำไปสู่แนวทางในการปฏิบัติร่วมกันที่เกิดจากความเต็มใจของสมาชิกทุกคนอันจะนำองค์กรบรรลุเป้าหมายได้ การเรียนรู้เป็นทีมมีองค์ประกอบพื้นฐานสำคัญ คือการสนทนาและอภิปราย การยอมรับทุกคนเป็นเพื่อนร่วมงาน การเรียนรู้สภาพความเป็นจริงในปัจจุบันและการเรียนรู้วิถีปฏิบัติ

2.1.5 การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) การทำให้นุเคราะห์ในองค์กรมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์หรือภาพอนาคตขององค์กร โดยทุกคนทุ่มเทหนักแรงกายแรงใจ กระทำให้เกิดขึ้นเพื่อมุ่งไปสู่ความปรารถนาร่วมกันทั่วทั้งองค์กรและสมาชิกทุกคนในองค์กร ได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อการเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าต่อไป ภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของคนทั้งองค์กร เมื่อทุกคนมีวิสัยทัศน์ร่วมกันแล้ว จะต้องมีการสื่อ

ให้รับรู้ในทุกระดับตั้งแต่ระดับสูงถึงระดับล่างว่าองค์กรมีวิสัยทัศน์อย่างไร เป้าหมายอะไร และจะต้องปลุกฝังลงไปในการคิดของทุกคนในองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร หลักในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันมีองค์ประกอบพื้นฐานสำคัญ คือ กระตุ้นให้แต่ละคนมีวิสัยทัศน์โดยสร้างบรรยากาศที่กระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรควิสัยทัศน์ของตนเอง พัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์กร สร้างทัศนคติต่อวิสัยทัศน์ในระดับความผูกพันมากที่สุด เพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่สนับสนุน โดยไม่ต้องมีการควบคุมสามารถสร้างได้โดยใช้การติดต่อสื่อสารและทำให้วิสัยทัศน์ที่เกิดร่วมกันมีทิศทางไปสู่จุดมุ่งหมายที่เห็นได้ชัดเจนและจับต้องได้

คุณลักษณะทฤษฎีวิสัย 5 ประการสำหรับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Senge, P. M. (2006 : 236) อธิบายได้ว่า แบบแผนความคิดอ่าน (Mental Model) และการเรียนรู้ของทีมงาน (Team Learning) เป็นการแสดงถึงเครือข่ายทางสังคมอย่างไม่เป็นทางการขององค์กร เพื่อที่จะช่วยในการเปลี่ยนผ่านการเรียนรู้เพื่อการปรับตัว (Adaptive Learning or Single Loop Learning) ไปสู่การเรียนรู้เพื่อการพัฒนา (Developmental or Generative Learning or Double Loop Learning) ซึ่งเป็นพื้นฐานของสัมพันธภาพทางสังคม เช่น การเสวนา (Dialogue) ในที่ทำงานเพื่อให้เกิดกระบวนการสะท้อนคิด (Reflection) และการสอบถาม (Inquiry) ถ้ากระบวนการเปลี่ยนผ่านการเรียนรู้ไม่เกิดขึ้น ผลของการเรียนรู้อาจเกิดขึ้นได้แต่ความเชื่อ ค่านิยม และสมมติฐานขององค์กรก็ยังคงเดิม ไม่มีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการเรียนรู้ยังคงเป็นการเรียนรู้เพื่อการปรับตัวเท่านั้น (Senge, P. M. 2006 : 154) ขณะที่การมีความรอบรู้ของตนเอง (Personal Mastery) การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) และการคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) เป็นเหมือนแหล่งทรัพยากรที่จำเป็นในการสร้างการเรียนรู้ (Productive Learning) ในองค์กร โดยการเป็นบุคคลที่มีการพัฒนาตนเองเป็นความสามารถของบุคคล เพื่อจะพัฒนาความสามารถในการเรียนรู้และเป็นตัวเร่งในความพยายามที่จะมีรูปแบบวิธีการคิดอย่างต่อเนื่อง องค์กรจึงควรเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรร่วมกันกำหนดภาพขององค์กรที่คาดหวังในอนาคตเป็นการสร้างการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์แรกเริ่มในการสร้างความรู้สู่ผู้ผูกพันกับองค์กรและกำหนดทิศทางโดยรวมขององค์กร ส่วนการคิดอย่างเป็นระบบนั้นเป็นวินัยที่บุคลากรในองค์กรยึดถือปฏิบัติร่วมกัน คุณลักษณะที่จะทำให้การเปลี่ยนผ่านการเรียนรู้คงอยู่ได้อย่างต่อเนื่อง คือ ความเข้าใจในการเปลี่ยนผ่านการเรียนรู้ได้อย่างไรของแต่ละระบบย่อยซึ่งมีความซับซ้อนของความสัมพันธ์ระหว่างระบบย่อยที่รวมเป็นระบบใหญ่ทั้งองค์กร คุณลักษณะทั้ง 5 ประการมีในองค์กรทั้ง 3 ระดับ คือ 1) ระดับบุคคลต้องมีการมี

รูปแบบวิธีการคิด และการเป็นบุคคลที่มีการพัฒนาตนเอง 2) ระดับกลุ่มคนหรือทีม ต้องมีการทำงานเป็นทีม และ 3) ระดับองค์กร ต้องมีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันและการคิดอย่างเป็นระบบ

แนวคิดของ Senge, P. M. ได้รับความแพร่หลายอย่างมากและมีรายงานการวิจัยที่ใช้แนวคิดนี้ในองค์กรภาคธุรกิจเอกชนต่าง ๆ เพื่อยืนยันประโยชน์ของการปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ส่วนองค์กรภาครัฐมีลักษณะโครงสร้างองค์กรที่สูงชัน มีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจนและเข้มงวด มีระบบการสื่อสารแบบสั่งการจากผู้บริหารสู่ปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งโครงสร้างและการบริหารงานลักษณะนี้เป็นอุปสรรคต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ Jamali et al (2006 : 78) ได้ทำการศึกษางานวิจัยและวรรณกรรมต่างๆ เพื่อวิเคราะห์การปรับเปลี่ยนองค์กรที่มีลักษณะการบริหารงานแบบระบบราชการ (Bureaucratic Organization) ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดคุณลักษณะ 5 ประการของ Senge, P. M. พบว่า องค์กรแบบระบบราชการต้องมีคุณลักษณะที่สนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากรคือ การสื่อสารที่ดี การทำงานเป็นทีม มีความไว้วางใจระหว่างผู้นำและผู้ตาม มีการมอบอำนาจ ความยึดมั่นผูกพันกับองค์กร และมีความยืดหยุ่น

จากวินัย 5 ประการของ Senge (2006 : 8) ได้ชี้ให้เห็นว่าวินัย 5 ประการนั้นจะมีผลต่อการเรียนรู้ 3 ระดับ อันได้แก่ ระดับปฏิบัติ (ทำอะไร) หลักการ (การหยั่งรู้ถึงปัจจัยหรือความคิดที่ชี้นำ) และสารัตถะ(ภาวะของการเป็นผู้เอาชนะวินัยนั้น ๆ ได้) ซึ่งวินัยทั้ง 5 ประการ หากใช้ให้ได้อย่างเหมาะสมกับระดับต่าง ๆ ของการเรียนรู้แล้วจะก่อให้เกิดค่านิยม ความคิดอ่าน การปฏิบัติสมรรถนะใหม่ ๆ ที่เหมาะสมสอดคล้องกับภาวะการแข่งขัน

ดังนั้น ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Senge, P. M. (2006 : 5) ที่นำเสนอแนวคิดในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่ามีคุณลักษณะ 5 ประการ ซึ่งจะครอบคลุมตั้งแต่ตัวปัจเจกบุคคลไปจนถึงตัวองค์กร มากำหนดเป็นกรอบแนวคิดการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีคุณลักษณะ 5 ประการ สรุปได้ดังนี้

1. ความรอบรู้ของตนเอง หมายถึง ลักษณะการเรียนรู้ของบุคคลในองค์กรซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์กรได้ สมาชิกขององค์กรที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น จะมีลักษณะสนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอมีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตน มุ่งสู่จุดหมาย และความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้ โดยมีลักษณะเป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติ และการพัฒนาตนเอง เพื่อเชื่อมโยงงานบริการซึ่งกันและกันให้มีจิตสมรรถนะและมุ่งมั่นในการปฏิบัติราชการ การปรับเปลี่ยนกระบวนการ วัฒนธรรม และ

ค่านิยม การบูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร การพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ และการยกระดับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศอย่างเป็นระบบ

2. แบบแผนความคิดอ่าน หมายถึง แบบแผนทางความคิด ความเชื่อทัศนคติ จากการสั่งสมประสบการณ์กลายเป็นกรอบความคิดที่ทำให้บุคคลนั้นๆ มีความสามารถในการทำความเข้าใจ วิจัย ตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม โดยมีการปรับรูปแบบวิธีการคิดและปรับความเชื่อเพื่อผลักดันให้องค์การมีระบบการประเมินผลที่มีมาตรฐานและชัดเจนให้สามารถตรวจสอบระบบการทำงาน มีข้อมูลเพื่อใช้ในการวางแผนอย่างมีระบบเพื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การเป็นไปได้อย่างรวดเร็ว สามารถปรับรูปแบบวิธีการคิดให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ โดยสอดคล้องกับเป้าหมาย และบุคลากรพร้อมรับข้อมูลใหม่ๆ และแสวงหาประสบการณ์ใหม่เพื่อนำมาพัฒนาวิธีการคิดสร้างสรรค์ของตนให้นำไปสู่การมีเจตคติและทำที่ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน

3. การคิดอย่างเป็นระบบ หมายถึง การที่คนในองค์กรมีความสามารถที่จะเชื่อมโยงสิ่งต่างๆ โดยมองเห็นภาพความสัมพันธ์กันเป็นระบบได้อย่างเข้าใจและมีเหตุมีผล เป็นลักษณะการมองภาพรวมหรือระบบใหญ่ ก่อนว่าจะมีเป้าหมายในการทำงานอย่างไร แล้วจึงสามารถมองเห็นระบบย่อย ทำให้สามารถนำไปวางแผนและดำเนินการทำส่วนย่อยๆ นั้นให้เสร็จทีละส่วน โดยนำมาบูรณาการเป็นความรู้ใหม่ เพื่อให้สามารถเปลี่ยนแปลงระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับข้อเท็จจริงภายใต้ นโยบายการบริหารที่ค้ำประกันต่อสังคม และคำนึงถึงข้อมูลย้อนกลับมายังที่จุดเริ่มต้น การสร้างระบบการพัฒนาบุคลากร ทีมงาน และองค์การอย่างต่อเนื่อง เพื่อเสริมสร้างทักษะ สมรรถนะให้องค์การเพื่อให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของหน่วยงานภาครัฐ

4. การเรียนรู้ของทีมงาน หมายถึง การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์การ โดยอาศัยความรู้และความคิดของมวล สมาชิกในการแลกเปลี่ยน และพัฒนาความฉลาดรอบรู้และความสามารถของทีมให้บังเกิดผลยิ่งขึ้น เรียกว่าการอาศัยความสามารถของสมาชิกแต่ละคนเพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่งจะเกิดได้เมื่อมีการรวมพลังของกลุ่มต่างๆ ภายในองค์การเป็นการรวมตัวของทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูง เกิดจากการที่สมาชิกในทีมมีการเรียนรู้ร่วมกันการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์กันอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อสร้างศรัทธาของทีมงาน โดยถือว่าคนคือจุดศูนย์กลางของความสำเร็จในการทำงาน การให้บรรยากาศในการทำงานร่วมกันเป็นทีม และทุกระดับมีส่วนร่วมในการวางแผนงาน

5. การมีวิสัยทัศน์ร่วม หมายถึง การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนทั้งองค์การ เพื่อให้สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์การ ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อความเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของคนทั้งองค์การ เปิดใจรับฟังความเห็นของผู้ร่วมงาน การตระหนักในความก้าวหน้าของผู้ร่วมงาน การกระตุ้นบุคลากรให้มีความคิดหลากหลายโดยใช้หลักการเจรจาต่อรอง ประสานประโยชน์แก่องค์การ การผลักดันให้ทีมงานสามารถนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์การ ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อความเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของคนทั้งองค์การ

2.2 การวัดปัจจัยการพัฒนางานองค์กรแห่งการเรียนรู้

พิมพ์มาส รังสรรค์ศฤงษ์ (2552 : 87) ได้สร้างเครื่องมือวัดปัจจัยการพัฒนางานองค์กรแห่งการเรียนรู้ ออกเป็น 12 ด้าน ได้แก่ ด้านการเป็นบุคคลที่แห่งการเรียนรู้ ด้านการมีรูปแบบความคิด ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการจัดโครงสร้างองค์การ ด้านวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์การ ด้านการเสริมพลังอำนาจแก่บุคลากร ด้านการสร้างและถ่ายโอนความรู้ ด้านเทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ ด้านมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และด้านการสร้างบรรยากาศแบบเปิด มีลักษณะเป็นมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ มากที่สุด ถึงน้อยที่สุด ในทำนองเดียวกันกับ ครุณี โกเมนเอก (2553 : 213-220) ได้สร้างเครื่องมือวัดปัจจัยการพัฒนางานองค์กรแห่งการเรียนรู้ ออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ ด้านบุคคลมีความเป็นเลิศ ด้านรูปแบบวิธีการคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ มีลักษณะเป็นมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ มากที่สุด ถึงน้อยที่สุด และในทำนองเดียวกันกับ สุชาติ ใจภักดี (2550 : 87) ได้สร้างเครื่องมือวัดปัจจัยการพัฒนางานองค์กรแห่งการเรียนรู้ ออกเป็น 7 ด้าน ได้แก่ ด้านบุคคลมีความเป็นเลิศ ด้านรูปแบบวิธีการคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านการคิดเชิงระบบ ด้านวัฒนธรรมองค์กร และด้านบรรยากาศองค์กร มีลักษณะเป็นมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ มากที่สุด ถึงน้อยที่สุด

ในการวัดตัวแปรการพัฒนางานองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะใช้เครื่องมือการวัดของ พิมพ์มาส รังสรรค์ศฤงษ์ (2552 : 87) ครุณี โกเมนเอก (2553 : 213-220) และสุชาติ ใจภักดี (2550 : 87) มาปรับใช้ซึ่งครอบคลุมคุณสมบัติของการพัฒนางานองค์กรแห่งการ

เรียนรู้ คือ ด้านบุคคลมีความเป็นเลิศ ด้านรูปแบบวิธีการคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ประกอบด้วยข้อคำถาม จำนวน 65 ข้อ มีลักษณะเป็นมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่มากที่สุด ถึง น้อยที่สุด

2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้

การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในการศึกษาของ พิมพ์มาส รั้งสรรค์สฤณี (2552 : 87) ได้วิจัยรูปแบบการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัย พบว่า สภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาพรวม อยู่ในระดับมาก รูปแบบการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีองค์ประกอบ 7 ชั้น คือ กำหนดวิสัยทัศน์ให้สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กำหนดกลยุทธ์ในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ กำหนดแผนงานที่ชัดเจน จัดกิจกรรมสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ สร้างวัฒนธรรม ยอมรับการเปลี่ยนแปลง และปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง นิเทศ ติดตามและเผยแพร่ผลการดำเนินงาน และชื่นชมความสำเร็จร่วมกันทั้งองค์กร ความเหมาะสมและเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้บริหารโรงเรียน และครูมีความคิดเห็นว่ารูปแบบการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีความเหมาะสม และเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุดและรูปแบบการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ทั้ง 12 ด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับ ดรุณี โทแมนเอก (2553 : 130) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยด้านการจัดการความรู้ มีอิทธิพลรวมและมีอิทธิพลทางตรงต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมากที่สุด ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.76 และปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้แก่ ปัจจัยด้านความสามารถของทีมงานและบุคคล ปัจจัยด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยด้านการบริหาร ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม และ

ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.57, 0.46, 0.27, 0.25, 0.20 และ 0.09 ตามลำดับ โดยทุกปัจจัยส่งอิทธิพลผ่านปัจจัยด้านการจัดการความรู้ 2) รูปแบบความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีค่าไค - สแควร์ (X^2) เท่ากับ 1,607 ค่า X^2/df เท่ากับ 1.6031 ค่า RMR เท่ากับ 0.0474 ค่า RMSEA เท่ากับ .0421 และ ค่า CFI เท่ากับ 0.99 การนำรูปแบบความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ไปใช้เพื่อให้บรรลุผลนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องปรับให้สอดคล้องกับบริบทของมหาวิทยาลัยนั้น ๆ และควรพิจารณาให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านการจัดการความรู้ เนื่องจากเป็นปัจจัยเดียวที่มีอิทธิพลทางตรงต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และมีปัจจัยอื่นส่งอิทธิพลผ่านปัจจัยการจัดการความรู้ทุกปัจจัย หรืออาจเริ่มกิจกรรมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยกิจกรรมการจัดการความรู้

และยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยของสุชาติ ใจภักดี (2550 : 87) ได้ทำการศึกษา รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยชุมชนในประเทศไทย ผลการศึกษา พบว่า บุคลากรในวิทยาลัยชุมชนมีพฤติกรรมแสดงออกต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยผู้วิจัยได้นำเสนอรูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยชุมชนในประเทศไทย ประกอบด้วย 7 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านบุคคลมีความเป็นเลิศ บุคคลต้องมีนิสัยใฝ่เรียนรู้ศึกษาอย่างต่อเนื่อง มีมนุษยสัมพันธ์ และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความมุ่งมั่นตั้งใจรักษาจุดยืนที่จะสำเร็จมีความภูมิใจในวิชาชีพ และมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานให้เกิดผลงานที่ต้องการ ได้จริง 2) ด้านรูปแบบวิธีการคิด บุคคลต้องมีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่และพัฒนาความคิดให้สอดคล้องกับสถานการณ์จริงได้ ยอมรับการเปลี่ยนแปลงพร้อมรับข้อมูลใหม่ ๆ เพื่อนำมาพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ของตนและมองสิ่งที่เกิดขึ้นในเชิงบวก 3) ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยมีการจัดทำยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของวิทยาลัยบรรยากาศที่เปิดเผยและโปร่งใสที่จะก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน 4) ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ที่ต้องมีความสามารถในการประสานงานกับทีมงาน มีการประชุมปรึกษาหารือเพื่อเสนอแนะแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เชื่อว่าทีมงานมีส่วนสำคัญในการทำงานให้ประสบความสำเร็จมีการพัฒนาสมาชิกในทีมให้มีคุณธรรม จริยธรรม และมีความมั่นคงในอารมณ์ 5) ด้านการคิดเชิงระบบ การมองการณ์ไกล ปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอน จัดลำดับความสำคัญอย่างเป็นระบบ 6) ด้านวัฒนธรรมองค์กร เข้าใจและยอมรับร่วมกันเกี่ยวกับเป้าหมายของวิทยาลัย เน้นวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันและการแสวงหาความคิดเห็น

ที่ดีที่สุดโดยไม่คำนึงว่าจะมาจากผู้ใดหรือแหล่งใดและ 7) ด้านบรรยากาศองค์กร ที่ต้องมีบรรยากาศที่เอื้อต่อนุคลากรในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีกรจัดกิจกรรมสร้างสรรค์ เพื่อเสริมสร้างความเป็นกันเองอยู่เสมอ และยังคงคล้องกับผลงานวิจัยของสุวพัทธ์ เวศม์ วิบูลย์ (2552 : 134) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงกลาโหม ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้และระดับปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงกลาโหม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์ระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.65, 3.67 ตามลำดับ) 2) รูปแบบการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น เป็นรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (ค่าไค-สแควร์ = 49.79 ; $p = 0.482$; $df = 50$; $GFI = 0.957$; $AGFI = 0.911$; $RMR = 0.000$) ตัวแปรในโมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 84.20 3) ปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เรียงลำดับจากมากที่สุดไปจนกระทั่งน้อยที่สุด คือ ปัจจัยด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยด้านผู้บริหาร ปัจจัยด้านการจูงใจ ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กรและช่องทางการสื่อสาร ปัจจัยด้านเทคโนโลยี สิ่งสนับสนุนการเรียนรู้และการปฏิบัติงาน ปัจจัยด้านประสิทธิผลการดำเนินงานและคุณภาพ ปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากรและทีมงาน การเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย และกลยุทธ์ และปัจจัยด้านการปฏิบัติของบุคคลและทีมงาน

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่า การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับมาก และมีความสัมพันธ์กับตัวแปรต่าง ๆ โดยได้รับอิทธิพลจากปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้ ปัจจัยด้านความสามารถของทีมงานและบุคคล ปัจจัยด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยด้านการจูงใจ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยด้านการบริหาร ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม ปัจจัยด้านเทคโนโลยี สิ่งสนับสนุนการเรียนรู้และการปฏิบัติงาน ปัจจัยด้านประสิทธิผลการดำเนินงานและคุณภาพ ปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากรและทีมงาน การเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน และ ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยคาดว่าพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้จะนำไปสู่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การอยู่ในระดับมาก และปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วิสัยทัศน์ พันธกิจ และ

ยุทธศาสตร์ การบริหาร โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม เทคโนโลยีการเรียนรู้ ความสามารถของบุคลากรและทีมงาน การจัดการความรู้ การจูงใจ และเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ

3. แนวทางในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้

การพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ให้ประสบความสำเร็จนั้น องค์กรจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก เพื่อให้เหมาะสมกับบุคลากรและองค์กรให้มากที่สุด โครงสร้างขององค์กรควรมีการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ รูปแบบของงาน ระบบที่รวดเร็วโครงการและนโยบาย ดังนั้น แนวทางที่เป็นไปได้ในการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

Marquardt and Reynolds (1994 : 65) ได้เสนอกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การเปลี่ยนรูปลักษณ์การเรียนรู้ (Transformation the Image of Learning) โดยการเปลี่ยนภาพลักษณ์หรือรูปแบบทางความคิด การพัฒนากิจกรรมการเรียนรู้ของทีม (Develop Team Learning Activities) ซึ่งมีวิธีการต่างๆ มากมายในการพัฒนาการเรียนรู้เป็นทีมงาน การเปลี่ยนแปลงบทบาทของผู้บริหาร (Change the Role of Managers) ผู้บริหารควรมีการเปลี่ยนแปลงบทบาทของตนเองและมีจุดประสงค์อย่างหนึ่ง คือ ต้องติดตามปรับปรุงการดำเนินงาน โครงการสนับสนุนการเรียนรู้ระยะยาวของบุคลากรในองค์กร กระตุ้นให้บุคลากรทดลองสิ่งใหม่ๆ และยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น (Encourage Experimental and Risk Taking) การสร้างระบบกลไกในการเผยแพร่การเรียนรู้ (Build Mechanics to Disseminate Learning) ควรให้บุคลากรทุกคนมีโอกาสได้แสดงความคิดเห็น แบ่งปันประสบการณ์การเรียนรู้ซึ่งกันและกัน การเสริมสร้างพลังอำนาจกับคนที่ทำงาน (Empowerment) องค์กรควรส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนมีอิสระในความคิด และพัฒนาระบบการทำงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาองค์ประกอบของการคิดเป็นระบบ (Develop the Discipline of System Thinking) ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญมากของคนที่มีความชำนาญในการทำงาน การสร้างวัฒนธรรมของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Create culture of Continuous Improvement) องค์กรแห่งการเรียนรู้จะดำเนินไปได้ดีเมื่อมีวัฒนธรรมของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นการบังคับให้องค์กรหาวิธีที่จะทำให้อัตโนมัติ ซึ่งจำเป็นที่จะต้องมีการเรียนรู้ที่ดีและฉลาดคล่องตัว ซึ่งมีความสอดคล้องกับ Kline, P. and Saunders, B. (1997 : 76 ; อ้างถึงใน แก้วตา ไทรงาม และคณะ. 2548 : 105) ได้นำเสนอกระบวนการ 10 ขั้นตอนในการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ ประเมินวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร สร้างบรรยากาศเชิงบวกให้เกิดขึ้นในองค์กร ทำให้องค์กรมีอิสระในการคิด ให้รางวัลกับการทำงานที่ต้องเสี่ยงต่อความล้มเหลว ส่งเสริมให้บุคลากรเป็นแหล่งความรู้ซึ่งกันและกัน นำพลังการเรียนรู้ไปสู่การปฏิบัติ สร้าง

วิสัยทัศน์ขององค์กร ทำให้วิสัยทัศน์มีชีวิตชีวา ประสานการทำงานในระบบต่างๆ ขององค์กร และดำเนินการพัฒนาองค์กร ไปตามทิศทางที่กำหนด

จากแนวทางการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่อธิบายมาดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การที่จะพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น จำเป็นที่จะต้องมีการวางแผนการเรียนรู้ในอนาคต ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรเกิดการเรียนรู้ มีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องด้วยการสร้าง โอกาสในการเรียนรู้ ส่งเสริมการหาความรู้ด้วยวิธีการต่างๆ สร้างกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันและมีการแบ่งปันความรู้ มีการสร้างแรงจูงใจและให้รางวัลเป็นสิ่งตอบแทน รวมทั้งทุกคนร่วมกันเปลี่ยนแปลงองค์กรให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่ในปัจจุบัน อย่างไรก็ตามในการปรับปรุงพัฒนาองค์กรต้องมีบุคคลที่เรียกว่าผู้แทนการเปลี่ยนแปลงทำหน้าที่เป็นผู้นำพากระบวนการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น

ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

สำหรับการศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อตรวจสอบแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จากแนวคิดที่เป็นปรากฏการณ์ทางสังคม ทั้งในและต่างประเทศ ผลการศึกษาพบว่า มีปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

1. บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร

บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรเป็นคุณสมบัติที่แสดงออกในเวลาเดียวกันของกลุ่มบุคคลกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งที่ถูกสร้างพัฒนาขึ้นมาด้วยกัน โดยเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากกลุ่มบุคคลสะสมขึ้นเรื่อย ๆ ในเวลาและขอบเขตพื้นที่ที่อยู่ร่วมกัน เป็นค่านิยมร่วมกัน รูปแบบการคิด และเป็นแนวทางในการรับรู้ วัฒนธรรมองค์กรจะเป็นสิ่งสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ เป้าหมาย และวิธีปฏิบัติร่วมกันขององค์กรที่ทำให้เกิดการเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Schein, 1999 : 9) จากการศึกษาของ Marquardt and Reynolds (1994 : 8) ; Kaiser (2000 : 7) ; วิโรจน์ สารรัตน์ (2545 : 98) ; ลือชัย จันทร์โพธิ์ (2546 : 123) สมคิด สร้อยน้ำ (2547 : 87) และศศกร ไชยคำหาญ (2550 : 87) พบว่า บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรต่างส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บรรยากาศองค์กรเป็นความเข้าใจหรือการรับรู้ของบุคลากรในองค์กรที่มีต่อสภาพการปฏิบัติงาน ทั้ง โดยทางตรงและทางอ้อมซึ่งจะเป็นแรงกดดันสำคัญที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลและทุกสิ่งทุกอย่างในองค์กร และมีลักษณะเฉพาะที่เป็นเอกลักษณ์ของแต่ละ

ละองค์กร และนอกจากนี้ Cornel (1955 : 222) ได้บรรยายลักษณะของบรรยากาศองค์กรว่าเป็นผลรวมของการรับรู้ของบุคคล ลักษณะดังกล่าวมีความสอดคล้องกับ Brown and Moberg (1980 : 64) แบ่งบรรยากาศองค์กรออกเป็น 4 แบบ คือ บรรยากาศที่เน้นการใช้อำนาจ หมายถึงมีโครงสร้างทางอำนาจชัดเจน และใช้อำนาจในการตัดสินใจในองค์กร ลักษณะของคนในองค์กรจะต่อสู้เพื่อผลประโยชน์ส่วนตัวและแข่งขันกับผู้ร่วมงาน ในส่วนของความสัมพันธ์ผู้บังคับบัญชาจะเอาใจผู้บังคับบัญชาเพื่อผลของความก้าวหน้าในงาน บรรยากาศที่เน้นการปฏิบัติงานตามบทบาท หมายถึง การเน้นกฎ ระเบียบขององค์กร การแข่งขันจะอยู่ในกฎระเบียบ องค์กรในลักษณะนี้จะเน้นความมั่นคงเป็นสำคัญ บรรยากาศเน้นเป้าหมายการปฏิบัติงาน หมายถึง การใช้อำนาจหน้าที่ส่วนใหญ่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยที่กฎระเบียบไม่สำคัญ และไม่จำเป็นต้องมี ถ้าไม่ช่วยให้งานบรรลุเป้าหมาย และบรรยากาศเน้นความสำคัญของบุคคล หมายถึง การตอบสนองต่อความต้องการของบุคคล กำเนิดถึงความพึงพอใจ และองค์กรคาดหวังว่าสมาชิกจะไม่ทำสิ่งขัดต่อค่านิยมของสมาชิกเอง ส่วนทางด้านวัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) คือ ค่านิยมและความเชื่อที่มีร่วมกันอย่างเป็นระบบที่เกิดขึ้นในองค์กร และใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้น วัฒนธรรมองค์กร ไม่ใช่เป็นสิ่งที่เกิดขึ้น โดยบังเอิญไม่มีสาเหตุ แต่มีที่มาและมีเหตุผลในการเกิดของวัฒนธรรม ซึ่ง Schein (1999 : 87) มีความเห็นว่าต้นตอของการเกิดวัฒนธรรมองค์กรมักเริ่มมาจากผู้ก่อตั้งองค์กร โดยผู้ก่อตั้งองค์กรจะมีบทบาทอย่างมากต่อการสร้างวัฒนธรรมภายในองค์กร

การศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรในระยะหลังมานี้ นักวิชาการจะให้ความสำคัญกับเรื่องวัฒนธรรมองค์กร โดยระบุว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อความสามารถในการปรับตัวขององค์กรและมีผลต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Pool. 2000 : 142 ; Ashkanasy et al. 2000 : 433 ; Balthazard and Cooke. 2004 : 54) การวัดประเมินด้านวัฒนธรรม โดยใช้เครื่องมือวัดความคิดเห็นของสมาชิกในองค์กรต่อวัฒนธรรมขององค์กร (ใช้แบบสอบถาม Organizational Culture Inventory ของ บริษัท Human Synergistic) ซึ่งในการวัดประเมินนี้สามารถแยกองค์กรเป็น 2 ประเภท ได้แก่ องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบปรับตัว (Adaptive Culture) และองค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบไม่ปรับตัว (Unadaptive Culture) โดยองค์กรที่มีแบบวัฒนธรรมแบบปรับตัวจะสามารถพัฒนาองค์กรให้เรียนรู้ได้ดีกว่าองค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบไม่ปรับตัว (Balthazard and Cooke. 2004 : 75)

ดังนั้น วัฒนธรรมที่พัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างจากวัฒนธรรมที่พัฒนาองค์กรแบบทางราชการ สมาชิกมีบทบาทสำคัญมากเกี่ยวกับการวางแผนในอนาคต วัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความซื่อสัตย์ ความเปิดเผย ข้อผูกมัดและสติปัญญา (Kaiser, 2000 : 84) ในประเทศไทยได้มีการวิจัยเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรมากมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของจิระพร เรื่อง จิระพร (2548 : 98) วิจัยเรื่อง ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของ มหาวิทยาลัยภาครัฐและภาคเอกชน พบว่า วัฒนธรรมองค์กรแบบสร้างสรรค์ จะสนับสนุนให้มีการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ดีกว่าวัฒนธรรมองค์กรแบบปกป้องเชิงรับและแบบปกป้องเชิงรุก ในขณะที่ผลการศึกษาของ Bennett and O'Brien (1994 : 352) ที่พบว่า บรรยากาศ (Climate) มีอิทธิพลต่อความสามารถในการจัดการเรียนรู้และการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

จากที่กล่าวมาข้างต้นผู้วิจัยสรุปได้ว่า บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร หมายถึง องค์กรที่มีบรรยากาศของการส่งเสริมการทำงานร่วมกันเป็นทีม และกรอบแนวทางการปฏิบัติงานในรูปแบบแผน ค่านิยมหลักที่ทำให้บุคลากรในองค์กรยึดถือใช้เป็นวิถีปฏิบัติร่วมกัน ในการแลกเปลี่ยนความรู้ มีอิสระในการเรียนรู้ กล้าเสี่ยงและทดลองสิ่งใหม่ๆ มีความเป็นเอกภาพในองค์กร ยอมรับและเข้าใจเป้าหมายขององค์กรและมุ่งสร้างสิ่งแวดล้อม จัดบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ โดยเน้นการสร้างนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงาน การแสวงหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้ต่างๆ เพื่อการทำงาน ให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์ขององค์กร มีการจัดกิจกรรมสร้างจิตสำนึกให้บุคลากรรักและสืบทอดในวัฒนธรรมการทำงาน การเสริมสร้างบรรยากาศความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยให้อิสระทางวิชาการในการเรียนรู้และปฏิบัติงาน ให้มีความสัมพันธ์ที่ติดต่อกัน และมีสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่เหมาะสม

1.1 การวัดปัจจัยด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร

คันสนีย์ จะสุวรรณ (2550 : 97) ได้สร้างเครื่องมือวัดปัจจัยด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ การทำงานเป็นทีม การสร้างสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศ การส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การสร้างจุดมุ่งหมาย และการปรับปรุงการทำงานในทำนองเดียวกับ สุขชาติ ใจภักดี (2550 : 87) ได้สร้างเครื่องมือวัดปัจจัยด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ การเข้าใจและยอมรับร่วมกันเกี่ยวกับเป้าหมาย

ขององค์การ การเน้นวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน การแสวงหาความคิดเห็นที่ดีที่สุด การสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงาน และการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความเป็นกันเอง

สุวพัทธ์ เวศม์วิบูลย์ (2552 : 134) ได้สร้างเครื่องมือวัดปัจจัยด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 7 ด้าน ได้แก่ ด้านการปฏิสัมพันธ์ต่อกัน ด้านการสร้างความสำเร็จและการพัฒนา ด้านการแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผย ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการปรับปรุงการทำงาน ด้านการให้คุณค่ากับผู้เรียน ด้านการเน้นผลงานและความสามารถ ด้านการมีส่วนร่วมในการบริหารและตัดสินใจ ด้านการประสาน ประโยชน์ ในทำนองเดียวกับครุณี โภเมนเอก (2553 : 130) ได้สร้างเครื่องมือวัดปัจจัยบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 9 ด้าน ได้แก่ ด้านสถานที่ในการปฏิบัติงาน ด้านการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ด้านความอิสระทางวิชาการในการเรียนรู้และปฏิบัติงาน ด้านความเอื้ออาทรและเข้าใจเชื่อใจกันและกัน ด้านการเสริมสร้างบรรยากาศความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ร่วมกันเป็นหมู่คณะ ด้านการสร้างจิตสำนึกให้บุคลากรรักและสืบทอดในวัฒนธรรมการทำงานที่ดี ด้านการทำงานตามยุทธศาสตร์ ด้านการแสวงหาความรู้ ด้านทีมงาน และด้านการสร้างนวัตกรรม มีลักษณะเป็นมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ มากที่สุด ถึงน้อยที่สุด

ในการวัดตัวแปรบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะใช้เครื่องมือวัดของสันสนีย์ จะสุวรรณ (2550 : 97) ; สุชาติ ใจภักดี (2550 : 87) ; สุวพัทธ์ เวศม์วิบูลย์ (2552 : 134) ; และครุณี โภเมนเอก (2553 : 130) มาปรับใช้ซึ่งครอบคลุมลักษณะบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร คือ ด้านบุคลากรของเทศบาลสร้างนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงาน ด้านส่วนราชการต่าง ๆ ในเทศบาลมีการแสวงหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้ต่างๆ ด้านบุคลากรของเทศบาลแต่ละคนแสวงหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้ต่างๆ ด้านบุคลากรของเทศบาลอุทิศตนเพื่อการทำงาน ให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์ขององค์การ ด้านการจัดกิจกรรมสร้างจิตสำนึกให้บุคลากรรักและสืบทอดในวัฒนธรรมการทำงานที่ดี ด้านบุคลากรของเทศบาลมีความรัก ความภาคภูมิใจในเทศบาล ด้านการเสริมสร้างบรรยากาศความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ร่วมกันเป็นหมู่คณะ ด้านบุคลากรของเทศบาลมีการแสดงความเอื้ออาทร และเข้าใจเชื่อใจกันและกัน ด้านเทศบาลให้อิสระทางวิชาการในการเรียนรู้และปฏิบัติงาน ด้านบุคลากรทุกระดับในเทศบาลคุ้นเคย เป็นมิตร และมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน และด้านการจัดสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่สามารถทำงานได้อย่างเหมาะสม ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 11 ข้อ มีลักษณะเป็นมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ มากที่สุด ถึงน้อยที่สุด

1.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร

ปัจจัยด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรกับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในการศึกษาของ สุวพัทธ์ เวศม์วิบูลย์ (2552 : 134) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงกลาโหม ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เรียงลำดับจากมากที่สุดไปจนกระทั่งน้อยที่สุด คือ ปัจจัยด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยด้านผู้บริหาร ปัจจัยด้านการจูงใจ ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กรและช่องทางการสื่อสาร ปัจจัยด้านเทคโนโลยี สิ่งสนับสนุนการเรียนรู้และการปฏิบัติงาน ปัจจัยด้านประสิทธิผลการดำเนินงานและคุณภาพ ปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากรและทีมงาน การเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบายและกลยุทธ์ และปัจจัยด้านการปฏิบัติของบุคคลและทีมงาน สอดคล้องกับเบญจพร พิงไชย (2553 : 154) ได้วิจัยการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในทัศนะของบุคลากร ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยหลักที่ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในทัศนะของบุคลากรสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย ได้แก่ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร บรรยากาศองค์กร พันธกิจและยุทธศาสตร์องค์กร แรงจูงใจ และการดำเนินงานบริหารจัดการ สอดคล้องกับครุณี โกเมนเอก (2553 : 130) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้แก่ ปัจจัยด้านความสามารถของทีมงานและบุคคล ปัจจัยด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยด้านการบริหาร ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม และ ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.57, 0.46, 0.27, 0.25, 0.20 และ 0.09 ตามลำดับ โดยทุกปัจจัยส่งอิทธิพลผ่านปัจจัยด้านการจัดการความรู้ สอดคล้องกับวรรณวิมล คงสุวรรณ (2554 : 143) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์กรแห่งการเรียนรู้ทางการพยาบาลในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ ผลการวิจัยพบว่า สภาพแวดล้อมทางการเรียนรู้ ($\beta = .52, p < .05$) และวัฒนธรรมองค์กร ($\beta = .19, p < .05$) มีอิทธิพลโดยตรงทางบวกต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ และยังสอดคล้องกับจิตติมาภรณ์ สีหะวงษ์ (2554 : 117) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนความสำเร็จของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ ด้านคุณภาพข้อมูล มี 5 ปัจจัย ซึ่งบุคลากรทั้งหมดเห็นว่า มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร

แห่งการเรียนรู้ในระดับมากที่สุดทั้ง 5 ปัจจัย คือ ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การ ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ ปัจจัยด้านการบริหารทีมงาน ปัจจัยด้านการจูงใจ และปัจจัยด้านบรรยากาศการปฏิบัติงานวัฒนธรรมองค์การ

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่า ปัจจัยด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การ มีความสัมพันธ์กับตัวแปรต่าง ๆ ดังนี้ ปัจจัยด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การ มีอิทธิพลโดยตรงทางบวกต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ ปัจจัยด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านผู้บริหาร ปัจจัยด้านการจูงใจ ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การและช่องทางการสื่อสาร ปัจจัยด้านเทคโนโลยี สิ่งสนับสนุนการเรียนรู้และการปฏิบัติงาน ปัจจัยด้านประสิทธิภาพการดำเนินงานและคุณภาพ ปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากรและทีมงาน การเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย และกลยุทธ์ และปัจจัยด้านการปฏิบัติของบุคคลและทีมงาน

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยคาดว่า ปัจจัยด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การ จะส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ และส่งผล โดยอ้อมผ่านเทคโนโลยี การเรียนรู้ การบริหาร โครงสร้างองค์การที่เหมาะสม และวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การทำความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำในปัจจุบัน ได้มีนักวิชาการหลายท่านทั้งในประเทศและต่างประเทศ อีกทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำนั้นก็มีจำนวนมาก เพราะเหตุที่นักวิชาการเหล่านั้นเห็นความสำคัญของภาวะผู้นำในองค์กร ภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมาในรูปแบบต่างๆ กัน ผ่านทางร่างกายและวาจา ในความเป็นจริงผู้นำอาจจะไม่ใช่บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งในองค์กรก็ได้ แต่อาจหมายถึงบุคคลอื่นที่มีอิทธิพลต่อผู้อื่น ดังนั้นความหมายของภาวะผู้นำจึงได้ครอบคลุมถึงผู้นำในระดับต่างๆ ขององค์กร ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการจูงใจบุคคลอื่นให้กระทำการมุ่งสู่เป้าหมายอย่างกระตือรือร้น หรือการใช้อิทธิพลซึ่งไม่มีลักษณะบังคับเพื่อที่จะอำนวยการ และประสานงานกิจการต่างๆ ของสมาชิกของกลุ่มเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มตามที่ได้ตั้งไว้ (สร้อยตระกูล อรรถมานะ. 2545 : 254) สอดคล้องกับวิโรจน์ สารรัตนะ (2545 : 98) กล่าวว่า การเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ในยุคปัจจุบันผู้บริหารควรเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leader) มากกว่าเป็นผู้นำแห่งการจัดการ (Transactional Leader) โดยลักษณะของผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงนั้น ผู้บริหารจะเป็นผู้จูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานเกินกว่าความคาดหวังตามปกติ มุ่งไปที่ภารกิจงาน หรือกล่าวในอีกนัยหนึ่งว่าผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง

จะประสบความสำเร็จได้ จะต้องอาศัยภาวะผู้นำแห่งการจัดการเป็นพื้นฐาน ในทำนองเดียวกันกับ ชูเกียร์ติ บุญกะนันท์ (2550 : 128) ศึกษาวิจัยรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นปัจจัยที่สามารถทำให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้โดยผ่านพฤติกรรม และคุณลักษณะของผู้นำที่แสดงออกมา ได้แก่ ความสนใจ การกระตุ้นใช้ปัญญาและการยอมรับคุณค่าแห่งปัจเจกชน โดยมีความสอดคล้องกับ Kolb (1991 : 34) เสนอว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องอาศัยผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ที่คอยสนับสนุนให้องค์กรได้เรียนรู้ปัญหาและการเรียนรู้ที่จะพัฒนาขีดความสามารถ ในการแก้ปัญหาทั้งในด้านการดำเนินงานและด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ในลักษณะการทำงานร่วมกันเป็นทีม ซึ่งน่าจะสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ที่มีคุณลักษณะของผู้นำพอสรุปได้ คือ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) จะเปลี่ยนแปลงองค์กรที่ตนเองรับผิดชอบไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า เป็นคนกล้าเปิดเผย กล้าเสี่ยงเชื่อมั่นในคนอื่น โดยเชื่อว่าคนอื่นก็มีความสามารถ จะชี้แนะให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมาย และสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า เน้นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต จะเป็นผู้นำที่พยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนาตนเองตลอดเวลา (ชูเกียร์ติ บุญกะนันท์. 2550 : 22)

นอกจากนี้ยังมีผลการวิจัยของ Leithwood, Leonard and Sharratt (1998 : 267) ได้วิจัยพบว่า ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อภาวะของโรงเรียนที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นอกจากนี้ Sillins, Mulford and Zarins (2002 : 619-620) นำองค์ประกอบของภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวแปรในการทำนายการเรียนรู้ขององค์กร พบว่า ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ขององค์กรสอดคล้องกับ Popper and Lipshitz (2000 : 141) ที่กล่าวว่าในองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องสร้างเงื่อนไขแห่งการไว้วางใจ (Condition of Trust) ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยภาวะผู้นำและภาวะผู้นำที่เป็นแบบที่เหมาะสมที่สุดคือ ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับผลการวิจัยของ มาลี ธรรมศิริ (2543 : 98) พบว่า ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงก่อให้เกิดผลกระทบทางบวกอย่างต่อเนื่องสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิโรจน์ สารรัตนะ และอัญชลี สารรัตนะ ที่พบว่าภาวะผู้นำเป็นปัจจัยแรกสุดที่ก่อให้เกิดการพัฒนาในปัจจัยทางการบริหาร ปัจจัยอื่นๆ ตามมา และปัจจัยการเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวแปรภายนอก

(Exogenous Variables) ที่มีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเฉพาะอิทธิพลทางอ้อมที่ปัจจัยการเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ส่งผ่านปัจจัยอื่นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ส่งผ่านปัจจัยการสร้างวัฒนธรรมและบรรยากาศขององค์กรเชิงสร้างสรรค์ ปัจจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ปัจจัยการพัฒนาความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน ปัจจัยการพัฒนาความเป็นองค์กรวิชาชีพ และปัจจัยการบริหารหลักสูตรและการสอน นอกจากนี้ สมคิด สร้อยน้ำ (2547 : 98) ยังได้ศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ผ่านปัจจัยพัฒนาครูและทีมงาน และการจูงใจ และ Kaiser (2000 : 46-48) ได้กล่าวสนับสนุนว่า ภาวะผู้นำเป็นคุณลักษณะของบุคคลที่มีความมุ่งมั่น อุทิศตนเพื่อให้สมาชิกปฏิบัติงานสำเร็จ ไปตามวิสัยทัศน์ขององค์กร และประสานวิสัยทัศน์ของบุคคล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถสอนงานสอนทักษะ พร้อมสอนคุณธรรม รวมทั้งเป็นผู้ช่วยเหลือสนับสนุนเพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

จากที่กล่าวมาจะเห็นว่า ผู้นำซึ่งเป็นบุคคลที่สำคัญที่สุดขององค์กรซึ่งจะเป็นผู้นำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ โดยเฉพาะองค์กรที่เป็นหน่วยงานภาครัฐซึ่งมีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่าองค์กรใด ๆ ดังนั้นบทบาทของผู้บริหารเทศบาลตำบลในยุคปัจจุบันซึ่งเป็นยุคสังคมแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารเทศบาลตำบลจะต้องเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาเทศบาลตำบลให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ภาวะผู้นำจึงเป็นส่วนสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ และส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงกำหนดให้ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ และนำแนวคิดของ Bass and Avolio (1997 : 25) มาใช้เป็นตัวแปรในการวิจัย ซึ่ง Bass and Avolio (1997 : 87) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจะมีอิทธิพลต่อผู้นำในเรื่องของภายในจิตใจ คือ แรงจูงใจ คุณธรรม จริยธรรม ซึ่งก็เป็นการมุ่งที่จะยกระดับความต้องการภายในของผู้ตามให้สูงขึ้น นอกจากนี้แล้วผู้นำจะส่งเสริมหรือเปลี่ยนสภาพของผู้ตามให้เป็นผู้นำ โดยที่ผู้นำก็จะได้รับอิทธิพลของผู้ตามด้วย ทั้งนี้องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะประกอบไปด้วย การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) เป็นคุณลักษณะของผู้นำในการที่จะชักจูง เคลี้ยกล่อม กระตุ้นความสนใจผู้ตามให้เกิดขึ้น ผู้นำจะต้องมีพฤติกรรมในการทำงานร่วมกับผู้ตาม มีการยอมรับ เคารพและเชื่อถือในผู้ตาม จะมีการตัดสินใจร่วมกันระหว่างผู้นำกับผู้ตาม แสดงบทบาทต่อผู้ตามโดยเป็นเสมือนดังครู ผู้ฝึกสอน และเป็นพี่เลี้ยงนอกจากนี้แล้วผู้นำจะมีอิทธิพลต่อผู้ตามในเรื่องความเป็นแบบอย่าง

ที่ดีในด้านคุณธรรม จริยธรรมและหลักเลียงในการใช้อำนาจที่แสดงความเป็นเจ้าของ การจูงใจเพื่อสร้างแรงคลใจ (Inspirational Motivation) ผู้นำจะต้องผลักดันและสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดขึ้นกับผู้ตาม ทั้งนี้จะต้องค้นหาเพื่อทราบว่าคุณตามมีความสามารถอย่างไรและกระตุ้น โน้มน้าว และคลใจให้เกิดความพยายามในการทำงานให้มากขึ้น ทั้งนี้พฤติกรรมของผู้นำจะต้องทำด้วยความกระตือรือร้นและแสดงออกถึงการมอง โลกในแง่ดีนอกจากนี้จะต้องสร้างความมั่นใจให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตาม เกิดความเชื่อว่าสามารถทำได้และสร้างความคาดหวังในความสำเร็จ อีกทั้งยังทำให้ผู้ตามนั้นเห็นคุณค่าของงานและสามารถที่จะบรรลุตามเป้าหมายได้ การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) ผู้นำจะต้องกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ของผู้ตามเพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ เมื่อเกิดปัญหานั้นผู้นำจะกระตุ้นความคิดของผู้ตามให้มองปัญหาและคิดอย่างเป็นระบบ โดยการตั้งสมมติฐาน กำหนดขอบเขตของปัญหาและตรวจสอบสถานภาพเดิมที่เป็นอยู่ภายใต้มุมมองใหม่ๆ เพื่อให้เกิดแนวทางใหม่ในการแก้ไขปัญหา อีกทั้งผู้ตามจะได้รับโอกาสในการที่คิดทดลองและหาทางแก้ไขปัญหาคด้วยตนเอง และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ผู้นำจะให้ความสำคัญกับความต้องการของแต่ละบุคคล โดยคำนึงถึงความต้องการที่แตกต่างของแต่ละบุคคล เพื่อความเข้าใจที่มากขึ้น ความเจริญเติบโตและความสำเร็จ ผู้นำจะแสดงบทบาทต่อผู้ตามจะในฐานะผู้ฝึกสอนหรือเป็นที่ปรึกษา ให้สนับสนุนและสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้งานใหม่ๆ สร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ตาม ให้ความสำคัญกับตนเอง รับรู้และพิจารณาปัญหาที่เกิดขึ้นของแต่ละบุคคล ซึ่งผลของการคำนึงถึงและให้ความสำคัญของแต่ละบุคคลนี้ ผู้ตามและเพื่อนร่วมงานจะได้รับการพัฒนาให้ก้าวหน้าจนประสบความสำเร็จในที่สุด

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความสามารถของผู้นำในกระบวนการบริหารจัดการที่สามารถจูงใจบุคคลอื่นให้กระทำการมุ่งสู่เป้าหมายอย่างกระตือรือร้น หรือการใช้อิทธิพลซึ่งไม่มีลักษณะบังคับเพื่อที่จะอำนวยความสะดวก และประสานกิจการต่าง ๆ ของสมาชิกของกลุ่มเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ โดยมีลักษณะกระตุ้นความสนใจของบุคลากรในการทำงาน ให้สามารถทำงานร่วมกับบุคคลอื่น การยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา การฝึกสอนงาน เป็นแบบอย่างที่ดีในด้านคุณธรรม จริยธรรมเพื่อสร้างแสดงความเชื่อมั่นให้บุคลากรไปสู่สภาพที่พึงปรารถนาในอนาคต สามารถมองปัญหาและหาแนวทางในการแก้ไขอย่างเป็นระบบ และส่งเสริมให้บุคลากรคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมที่สามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม

2.1 การวัดปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

นภคธ ธรรมวัฒน์ (2553 : 143) ได้สร้างเครื่องมือวัดปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ออกเป็น 10 ด้าน ได้แก่ ด้านการสนับสนุนความคิดใหม่ๆ ด้านการทำงานร่วมกัน ด้านการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร ด้านความสำคัญของการเรียนรู้ ด้านความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ ด้านการควบคุมบังคับบัญชาแบบสั่งการ ด้านการพัฒนาตนเอง ด้านกระบวนการคิดเชิงระบบ ด้านการบริหารงานอย่างสร้างสรรค์ และด้านการตัดสินใจ มีลักษณะเป็นมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ มากที่สุด ถึงน้อยที่สุด

ดรุณี โกเมนเอก (2553 : 130) ได้สร้างเครื่องมือวัดปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ออกเป็น 12 ด้าน ได้แก่ ด้านการกระตุ้นความสนใจของบุคลากร ด้านการทำงานร่วมกับบุคลากร ด้านการรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านการทำหน้าที่เป็นผู้ฝึกสอน ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีด้านคุณธรรม และจริยธรรม ด้านการสร้างความเชื่อมั่นให้บุคลากร ด้านการเปลี่ยนแปลงไปสู่สภาพที่พึงปรารถนาในอนาคต ด้านการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ ด้านการสร้างสรรคนวัตกรรม ด้านการคำนึงถึงความต้องการที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล ด้านการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้งานใหม่ๆ และด้านการปฏิบัติตนเป็นกันเองและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีลักษณะเป็นมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ มากที่สุด ถึงน้อยที่สุด

ในการวัดตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะใช้เครื่องมือวัดของนภคธ ธรรมวัฒน์ (2553 : 143) และดรุณี โกเมนเอก (2553 : 130) มาปรับใช้ ซึ่งครอบคลุมลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ด้านผู้บริหารของเทศบาลสามารถกระตุ้นความสนใจของบุคลากรทุกระดับในการทำงาน ด้านผู้บริหารของเทศบาลสามารถทำงานร่วมกับบุคลากรได้ทุกระดับ ด้านผู้บริหารของเทศบาลใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านผู้บริหารของเทศบาลสามารถทำหน้าที่เป็นผู้ฝึกสอนงาน ได้อย่างเหมาะสม ด้านผู้บริหารของเทศบาลเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านคุณธรรม จริยธรรมกับผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านผู้บริหารแสดงความเชื่อมั่นให้บุคลากรเห็นว่าสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมาย ด้านผู้บริหารแสดงให้เห็นว่าทิศทางเกี่ยวกับอนาคตขององค์กรแห่งนี้เปลี่ยนแปลงไปสู่สภาพที่ดีได้ ด้านผู้บริหารของเทศบาลกระตุ้นบุคลากรให้มองปัญหาและหาแนวทางในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ด้านผู้บริหารมีการส่งเสริมให้บุคลากรคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมที่สามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน ได้อย่างเหมาะสม ด้านผู้บริหารของเทศบาลปฏิบัติต่อบุคลากร โดยคำนึงถึงความต้องการที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล ด้านผู้บริหารของ

เทศบาลสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้งานใหม่ๆ และด้านผู้บริหารของเทศบาลปฏิบัติตนเป็นกันเองและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรทุกคนประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 12 ข้อ มีลักษณะเป็นมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ มากที่สุด ถึงน้อยที่สุด

2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในการศึกษาของ นกมล ธรรมวัฒน์ (2553 : 143) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของคณะนิติศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของคณะนิติศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทยนั้น ปัจจัยทุกด้านสามารถรวมกันพยากรณ์โดยมีค่าร้อยละ 86.4 ($R^2 = \text{adj} = 0.864$) ซึ่งปัจจัยที่มีความสัมพันธ์สูง คือ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำและการบริหารองค์กร และปัจจัยด้านเทคโนโลยีขององค์กร ตามลำดับ สอดคล้องกับครุณี โกเมนเอก (2553 : 130) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้แก่ ปัจจัยด้านความสามารถของทีมงานและบุคคล ปัจจัยด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยด้านการบริหาร ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม และปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.57, 0.46, 0.27, 0.25, 0.20 และ 0.09 ตามลำดับ โดยทุกปัจจัยส่งอิทธิพลผ่านปัจจัยด้านการจัดการความรู้ สอดคล้องกับ วรณวิมล คงสุวรรณ (2554 : 143) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์กรแห่งการเรียนรู้ทางการพยาบาลในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีอิทธิพลโดยตรงทางบวกต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ ($\beta = .15, p < .05$) สภาพแวดล้อมทางการเรียนรู้ ($\beta = .52, p < .05$) และวัฒนธรรมองค์กร ($\beta = .19, p < .05$) สภาพแวดล้อมทางการเรียนรู้มีอิทธิพลโดยตรงทางบวกต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ ($\beta = .60, p < .05$)

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์กับตัวแปรต่าง ๆ ดังนี้ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลโดยตรงทางบวกต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านเทคโนโลยีขององค์กร ปัจจัยด้านความสามารถของทีมงานและบุคคล ปัจจัยด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยด้านการบริหาร ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม และปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยคาดว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะส่งผล โดยตรงต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ และส่งผลโดยอ้อมผ่านความสามารถของบุคลากร และทีมงาน การจัดการความรู้ การจูงใจ และเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ

3. วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์

3.1 ความหมายของวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์

วิสัยทัศน์ หมายถึง การมองภาพอนาคตของผู้นำและสมาชิกในองค์กร และกำหนดจุดหมายปลายทางที่เชื่อมโยงกับภารกิจ ค่านิยม และความเชื่อเข้าด้วยกัน แล้วมุ่งสู่จุดหมายปลายทางที่ต้องการ โดยจุดหมายปลายทางดังกล่าวต้องชัดเจน ท้าทาย มีพลัง และมีความเป็นไปได้ ดังนั้น องค์ประกอบที่สำคัญของวิสัยทัศน์ คือ นโยบายและแผนงานที่ชัดเจน เป็นไปอย่างมีระบบและประสานประโยชน์ตามนโยบายและแผนอย่างจริงจัง การปรับเปลี่ยนผู้บริหารได้ง่าย เช่นเดียวกับภาคเอกชนในกรณีที่บริหารงานผิดพลาด ใช้เครื่องมือและเทคนิคการปรับปรุงงานเพื่อทำให้รวดเร็วและลดขั้นตอนการทำงาน พัฒนาเจ้าหน้าที่อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ใช้เทคนิควิชาการบริหารมาช่วยในการบริหาร ใช้ความรู้เฉพาะสาขาเพื่อปฏิบัติงานให้ได้ผล ใช้เทคนิคการบริหารอื่นๆ ประกอบการบริหารให้เป็นผลสำเร็จ ให้ความรู้ ข่าวสาร ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกการปรับองค์การ โครงสร้าง และกำลังคนของหน่วยงานให้กะทัดรัดและคล่องตัวเหมาะสมกับภาระหน้าที่ขององค์กรและสภาพปัจจุบัน และการปรับปรุงกฎหมายและระเบียบให้สามารถปฏิบัติได้คล่องตัว และรวดเร็ว ในทำนองเดียวกันกับศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2548 : 25-26) กล่าวว่า พันธกิจ เป็นการระบุจุดมุ่งหมายซึ่งแสดงความแตกต่างจากองค์กรสู่อีกองค์กรหนึ่งข้อความพันธกิจจะระบุขอบเขตการปฏิบัติการขององค์กรผลิตภัณฑ์และการตลาด คำถามพื้นฐานซึ่งผู้กำหนดยุทธศาสตร์ต้องเผชิญคือ องค์กรของเราคืออะไรข้อความพันธกิจที่ชัดเจนจะอธิบายถึงค่านิยมและลำดับความสำคัญต่างๆ ขององค์กรการพัฒนาข้อความพันธกิจขึ้นอยู่กับผู้กำหนดยุทธศาสตร์ เพราะต้องคิดเกี่ยวกับลักษณะและขอบเขตของการปฏิบัติการในปัจจุบัน เพื่อประเมินการจูงใจที่มีศักยภาพของตลาด และกิจกรรมในอนาคต การกำหนดพันธกิจขอบเขตของงานในองค์กร เพื่อเป็นภาพรวมและดำเนินการวินิจฉัยออกมาตามประเภทขององค์กรแต่ละแบบ แล้วจึงเขียนคุณสมบัติเฉพาะที่เป็นเป้าหมายขององค์กรออกมา และด้านยุทธศาสตร์เป็นสิ่งจำเป็นและมีความสำคัญต่อองค์กร เพราะจะช่วยให้องค์กรดำเนินไปอย่างมีทิศทาง และบรรลุผลตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ ซึ่งมีนักวิชาการให้ความหมายของคำว่ายุทธศาสตร์ไว้สรุปได้ว่า ยุทธศาสตร์ คือ แนวทาง กลวิธี หรือเทคนิค ในการปฏิบัติหรือดำเนินการเพื่อให้

บรรทัดฐานเป้าหมายที่กำหนด ดังนั้น การกำหนดยุทธศาสตร์จะต้องพิจารณาออกแบบและเลือกอย่างเหมาะสม การปฏิบัติตามยุทธศาสตร์หรือการนำยุทธศาสตร์ลงสู่การปฏิบัตินั้น จะต้องสอดคล้องกับ โครงสร้างและวัฒนธรรมของสถาบัน (Certo and Peter. 1999 : 54 ; ธงชัย สันติวงษ์. 2548 : 54 ; สมยศ นาวิการ. 2538 : 9)

นอกจากนี้ผลการศึกษาของ Kaiser (2000 : 210-212) ได้ศึกษา เรื่อง แบบแผนการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษารูปแบบของการเรียนรู้ในองค์กรพบว่า พันธกิจและยุทธศาสตร์ และความคิดสร้างสรรค์ถือว่าเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบการเรียนรู้อย่างยิ่ง ในทำนองเดียวกับวิโรจน์ สารรัตนะ และอัญชลี สารรัตนะ (2545 : 87) ได้วิจัยเรื่อง ปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้พบว่า การตัดสินใจร่วมและการมีวิสัยทัศน์ร่วมมีอิทธิพลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน มีความสอดคล้องกับ Kaiser (2000 : 7) กล่าวว่า พันธกิจและยุทธศาสตร์มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ขององค์กรที่มีความต้องการที่จะเพิ่มศักยภาพการปฏิบัติงาน โดยการพัฒนาและใช้ยุทธศาสตร์ในการปฏิบัติงาน และ Marquardt and Reynolds (1994 : 45) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมีวิสัยทัศน์ที่เป็นฉันทามติขององค์กรและสนับสนุนสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งรวมถึงพันธกิจ (Mission) เพื่อเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งสู่เป้าหมายอย่างมีเจตจำนง การกำหนดวิสัยทัศน์จะผูกพันบนพื้นฐานของค่านิยม ความคิด ความเชื่อที่คล้ายคลึงกัน ส่งผลให้มีการทำงานร่วมกัน และยังสอดคล้องกับพจน์ สะเพียรชัย (2546 : 78) กล่าวว่าในองค์กรแห่งการเรียนรู้ทุกคนจะต้องมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ซึ่งวิสัยทัศน์นี้เป็นการมองภาพไปข้างหน้าว่าสิ่งที่เราพึงปรารถนาคืออะไร ต้องการจะเห็นโรงเรียนของเราในฐานะที่เป็นฐานรากของการจัดการเรียนอย่างไร เพราะฉะนั้นผู้บริหารและบุคลากรทุกคนในโรงเรียนต้องร่วมกันสร้างวิสัยทัศน์ว่าในอนาคตต้องการให้โรงเรียนเป็นอย่างไร และสอดคล้องกับ สมคิด สร้อยน้ำ (2547 : 156) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ใน โรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ใน โรงเรียนมัธยมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผ่านเทคโนโลยีและระบบงาน การปฏิบัติด้านการบริหารและการจัดการ

ดังนั้นผู้วิจัยจึงเห็นว่าปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์เป็นปัจจัยหนึ่งที่จะส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบล ประกอบด้วย ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ ด้านการจัดสรรงบประมาณและสิ่งอำนวยความสะดวก ด้านการดำเนินงานตามพันธกิจและยุทธศาสตร์ ด้านการติดตามและประเมินผล และด้านการปรับปรุงแก้ไข

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ หมายถึง การกำหนดตำแหน่งหรือภาพขององค์กรในอนาคต ที่มีขอบเขตหรือหน้าที่ที่ต้องทำให้บรรลุวิสัยทัศน์ บทบาทที่จะต้องทำในระยะเวลาที่กำหนดในรูปแบบของแผนงานหรือทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และพันธกิจ หรือ วิธีการ หรือ ขั้นตอนที่จะปฏิบัติ เพื่อบรรลุเป้าหมาย วิธีการและแนวทางดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเทศบาลตำบล โดยบุคลากรทุกฝ่าย ร่วมกันกำหนดและยึดถือเป็นหลักในการปฏิบัติงาน มีการนำผลการประเมินมาปรับปรุงแก้ไขให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน การติดตามผลการดำเนินงานตามแผน ตามพันธกิจที่กำหนด การชี้แจงนโยบายเพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติร่วมกัน โดยเปิดเผย การให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ และมีการกำหนดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ในวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์

3.2 การวัดปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์

ครุณี โกเมนเอก (2553 : 130) ได้สร้างเครื่องมือวัดปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ออกเป็น 10 ด้าน ได้แก่ ด้านกำหนดวิสัยทัศน์ไว้อย่างสั้น กระชับ และเป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน ด้านกำหนดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ในวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์กร ด้านกำหนดพันธกิจและยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ไว้อย่างชัดเจน ด้านเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ ด้านเผยแพร่ประชาสัมพันธ์วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ให้บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับรู้ เข้าใจอย่างทั่วถึง ด้านให้ความสำคัญในการจัดสรรงบประมาณและสิ่งอำนวยความสะดวก ด้านบุคลากรปฏิบัติงานตรงตามพันธกิจและบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ด้านติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ ด้านผลการดำเนินงานตามเกณฑ์มาตรฐานที่ถูกต้อง และเหมาะสม และด้านการนำผลการประเมินมาปรับปรุงแก้ไขให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีลักษณะเป็นมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ มากที่สุด ถึงน้อยที่สุด

จิตติมาภรณ์ สีหะวงษ์ (2554 : 117) ได้สร้างเครื่องมือวัดปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ ด้านเปิดโอกาสให้บุคลากรได้กำหนดและแสดงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ร่วมกัน ด้านมีการประชาสัมพันธ์วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ให้บุคลากรรับทราบอย่างทั่วถึง ด้านมีการปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ให้มีความทันสมัย สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

แปลงเสมอ ด้านบุคลากรมีโอกาสในการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงาน และด้านมีการประชุมบุคลากรเพื่อการวางแผนงานที่ตรงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์กร มีลักษณะเป็นมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ มากที่สุด ถึงน้อยที่สุด

ในการวัดตัวแปรวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะใช้เครื่องมือวัดของครุณี โกเมนเอก (2553 : 130) และจิตติมาภรณ์ สีหะวงษ์ (2554 : 117) มาปรับใช้ซึ่งครอบคลุมลักษณะวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ คือ ด้านการนำผลการประเมินมาปรับปรุงแก้ไขให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ด้านการเสนอผลการดำเนินงานตามเกณฑ์มาตรฐานที่ถูกต้อง และเหมาะสม ด้านการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการอย่างสม่ำเสมอ ด้านบุคลากรมีการปฏิบัติงานตรงตามพันธกิจที่กำหนดได้อย่างเหมาะสม ด้านผู้บริหารที่เจงนโยบายให้บุคลากรรับทราบอย่างทั่วถึงเพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติร่วมกัน ด้านการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ให้ด้านบุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับรู้ เข้าใจอย่างทั่วถึง ด้านการเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ ด้านการกำหนดพันธกิจและยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ไว้อย่างชัดเจน และด้านการกำหนดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ในวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 9 ข้อ มีลักษณะเป็นมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ มากที่สุด ถึงน้อยที่สุด

3.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์

ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์กับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในการศึกษาของมาลี สืบกระแสด (2552 : 147) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และสามารถพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ พบว่า ตัวแปรพยากรณ์ทุกตัว พยากรณ์องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์อยู่ในระดับมาก ร้อยละ 65.30 ($R^2 = 0.653$) ปัจจัยที่สามารถพยากรณ์องค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ คือ การสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ (Vision Mission and Strategies) การจัดทำโครงสร้างและกรบริหารงาน (Structure and Administration) การมีภาวะผู้นำทางวิชาการ (Instructional Leadership) และการกำกับติดตามการดำเนินงาน (Monitoring) สอดคล้องกับสวพักตร์ เวศม์วิบูลย์ (2552 : 134) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงกลาโหม ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เรียงลำดับจากมากที่สุด ไปจนกระทั่ง

น้อยที่สุด คือ ปัจจัยด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การ ปัจจัยด้านผู้บริหาร ปัจจัยด้านการจูงใจ ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การและช่องทางการสื่อสาร ปัจจัยด้านเทคโนโลยี สิ่งสนับสนุนการเรียนรู้และการปฏิบัติงาน ปัจจัยด้านประสิทธิผลการดำเนินงานและคุณภาพ ปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากรและทีมงาน การเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบายและกลยุทธ์ และปัจจัยด้านการปฏิบัติของบุคคลและทีมงาน สอดคล้องกับ ครุณี โกเมนเอก (2553 : 130) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้แก่ ปัจจัยด้านความสามารถของทีมงานและบุคคล ปัจจัยด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยด้านการบริหาร ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การที่เหมาะสม และปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.57, 0.46, 0.27, 0.25, 0.20 และ 0.09 ตามลำดับ โดยทุกปัจจัยส่งอิทธิพลผ่านปัจจัยด้านการจัดการความรู้

และยังสอดคล้องกับวรรณวิมล คงสุวรรณ (2554 : 143) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์กรแห่งการเรียนรู้ทางการพยาบาลในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีอิทธิพลโดยตรงทางบวกต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ ($\beta = .15, p < .05$) สภาพแวดล้อมทางการเรียนรู้ ($\beta = .52, p < .05$) และวัฒนธรรมองค์กร ($\beta = .19, p < .05$) สภาพแวดล้อมทางการเรียนรู้มีอิทธิพลโดยตรงทางบวกต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ ($\beta = .60, p < .05$) สอดคล้องกับเบญจพร พิงไชย (2553 : 154) ได้วิจัยการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในทัศนะของบุคลากร ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยหลักที่ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในทัศนะของบุคลากรสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย ได้แก่ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ บรรยากาศองค์การ พันธกิจและยุทธศาสตร์องค์การ แรงจูงใจ และการดำเนินงานบริหารจัดการ สอดคล้องกับจิตติมาภรณ์ สีหะวงษ์ (2554 : 113) ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนความสำเร็จของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษในระดับมากที่สุด คือ ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่า ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ มีความสัมพันธ์กับตัวแปรต่าง ๆ ดังนี้ ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ

และยุทธศาสตร์มีอิทธิพล โดยตรงทางบวกต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์มีความสัมพันธ์กับการจัดทำโครงสร้างและการบริหารงาน การมีภาวะผู้นำทางวิชาการ การกำกับติดตามการดำเนินงาน ปัจจัยด้านความสามารถของทีมงานและบุคคล ปัจจัยด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยด้านการบริหาร ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กรที่ ปัจจัยด้านผู้บริหาร ปัจจัยด้านการจูงใจ ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กรและช่องทางการสื่อสาร ปัจจัยด้านเทคโนโลยี สิ่งสนับสนุนการเรียนรู้และการปฏิบัติงาน ปัจจัยด้านประสิทธิผลการดำเนินงานและคุณภาพ ปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากร และทีมงาน การเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน และปัจจัยด้านการปฏิบัติของบุคคล และทีมงาน

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยคาดว่า ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ จะส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้

4. การบริหาร

นักทฤษฎีและนักปฏิบัติในปัจจุบันให้ความสำคัญต่อสิ่งแวดล้อมว่ามีอิทธิพลต่อการบริหารมากขึ้น เห็นได้จากการบริหารสมัยใหม่มีการประสานแนวความคิดของการบริหารแบบคลาสสิก การบริหารเชิงพฤติกรรมศาสตร์ และการบริหารเชิงปริมาณเข้าด้วยกัน ทำให้เกิดทฤษฎีใหม่ในด้านการบริหาร ดังนี้

4.1 ความหมายของการบริหาร

การบริหารหรือการจัดการ เป็นศาสตร์แขนงหนึ่งที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อการดำเนินกิจกรรมของหน่วยงานทุกระดับ โดยการบริหาร (Administration) นิยมใช้ในภาครัฐหรืองานที่เกี่ยวกับนโยบาย และการจัดการ (Management) นิยมใช้ในภาคธุรกิจเอกชนซึ่ง The Encyclopedia Americana ได้ขยายความว่า การบริหารและการจัดการ ใช้ทดแทนกันได้ คำว่า “การบริหาร” เป็นการจัดการงานบริหารระดับสูง ส่วน “การจัดการ” เป็นศิลปะของการประสานองค์ประกอบหรือปัจจัยการผลิตเพื่อมุ่งความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การเป็นความสำเร็จตามวัตถุประสงค์โดยอาศัยแรงงาน วัสดุ และเครื่องจักร ซึ่งมีผู้ให้ความหมายของคำว่า การบริหารจัดการไว้มากมายที่สำคัญ คือ Peter F Drucker (1995 : 12) ประมาจารย์ด้านการจัดการได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า “การบริหาร คือ การทำให้งานต่าง ๆ ขององค์การสำเร็จได้โดยอาศัยคนอื่นเป็นผู้ทำ” (Management is Getting Things Done Through Other People) และ Ernest, Dale. (1968 : 43) ; Harold , Koontz and Cyril (1972 : 43) ให้คำจำกัดความของคำว่า การบริหารหรือการจัดการไว้สอดคล้องกันว่า การบริหารหรือการจัดการ หมายถึง การ

คำนิยามของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมกันปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยอาศัยปัจจัยทั้งหลาย ได้แก่ คน เงิน วัสดุสิ่งของ ซึ่งนับว่าเป็นอุปกรณ์ของการจัดการนั้น ๆ รวมถึงกระบวนการจัดหน่วยงานและการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ให้การทำงานบรรลุเป้าหมายร่วมกัน และ Barnard, Chester I (1972 : 28) ให้ความหมายของการบริหารไว้สั้น ๆ ว่า การบริหาร หมายถึง การทำงานให้สำเร็จโดยบุคคลอื่น ซึ่งสอดคล้องกับ Fesler and Kettl (1991 : 7) ให้ความหมายว่า การบริหารเป็นการจัดการทำให้เกิดความสำเร็จและเห็นว่า การบริหารเป็นการระดมให้บุคคลดำเนินการให้ไปสู่เป้าหมาย ส่วน Bartol and Martin (1991 : 6) ให้ความหมายว่า การจัดการเป็นกระบวนการที่ทำให้เป้าหมายขององค์การประสบความสำเร็จ โดยผ่านหน้าที่หลัก 4 อย่าง คือ การวางแผน การจัดองค์การ การใช้ภาวะผู้นำและการควบคุม และพจนานุกรมนานาชาติกรอติเออร์ (The Grolier International Dictionary) ให้ความหมายว่า การบริหารเป็นศิลปะหรือการนำนโยบายของรัฐบาล ธุรกิจ หรืองานราชการของรัฐไปปฏิบัติ ซึ่ง Bovee and Others (1993 : 5) ให้ความหมายว่า การจัดการเป็นกระบวนการที่องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายโดยประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการวางแผน การจัดองค์การ ภาวะผู้นำและการควบคุมองค์การในด้านบุคลากร งบประมาณและแหล่งข้อมูล และสอดคล้องกับ Holt (1997 : 3) ให้ความหมายว่า การจัดการเป็นศาสตร์ของการกระทำสิ่งต่าง ๆ โดยผ่านการกระทำของบุคลากร ดังนั้นการบริหารจัดการจึงหมายถึง ชุดของหน้าที่ต่าง ๆ (A Set of Functions) ที่กำหนดทิศทางในการใช้ทรัพยากรทั้งหลายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายขององค์กร การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficient) หมายถึง การใช้ทรัพยากรได้อย่างเฉลียวฉลาดและคุ้มค่า (Cost-Effective) การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective) นั้น หมายถึง การตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง (Right Decision) และมีการปฏิบัติการสำเร็จตามแผนที่กำหนดไว้ ดังนั้นผลสำเร็จของการบริหารจัดการจึงจำเป็นต้องมีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลควบคู่กัน Griffin, R. W. (1999 : 4) หรืออีกแนวหนึ่งอาจกล่าวได้ว่า การบริหารจัดการ หมายถึง กระบวนการของการมุ่งไปสู่เป้าหมายขององค์กรจากการทำงานร่วมกัน โดยใช้บุคคลและทรัพยากรอื่น ๆ นอกจากนี้ สมศักดิ์ กงเทียง (2542 : 1) และภาวิดา ธาราศรีสุทธิ (2542 : 2) กล่าวไว้สอดคล้องกันว่า การบริหาร หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งอย่างใดหรือหลาย ๆ อย่าง ที่บุคคลร่วมกันกำหนดโดยใช้กระบวนการอย่างมีระบบและใช้ทรัพยากร ตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม ซึ่ง วิโรจน์ สารรัตนะ (2545 : 4) กล่าวว่า การบริหารจัดการเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์

เป็นศาสตร์ (Science) เพราะเป็นองค์ความรู้ที่เกิดจากการสืบค้น หาความรู้ใหม่ ๆ ด้วยวิธีการเชิงวิทยาศาสตร์ มีการรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์และประมวลผลข้อมูล มีการตั้งสมมุติฐานและทดสอบสมมุติฐาน เป็นศิลป์ (Art) เพราะบุคคลต้องใช้ทักษะและความรู้ทางการบริหารที่ได้รับการพัฒนามาเป็นอย่างดี จากการทำงานร่วมกันกับบุคคลอื่นเพื่อให้บรรลุจุดหมายที่ตั้งไว้

นอกจากนี้ ยังมีนักวิชาการให้ความเห็นว่าการบริหารใช้ในภาครัฐ ส่วนเนตร์พัฒนา ยาวีราช (2546 : 2) และสุรัสวดี ราชกุลชัย (2543 : 3) กล่าวว่า การจัดการ (Management) ใช้ในแวดวงของภาคเอกชน หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารปฏิบัติเพื่อนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร โดยอาศัยบุคลากรและทรัพยากรทางการบริหาร สอดคล้องกับเกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2543 : 14) ; ทักษิณ ชินวัตร (2545 : 6-7) ; และจรรพงค์ พลเดช (2558 : 13-18) ที่กล่าวว่า การบริหารภาครัฐแนวใหม่ว่าเป็นการบริหารที่มุ่งเน้นในการปรับปรุงทั้งกระบวนการ รูปแบบและคุณภาพของการปฏิบัติงานและการให้บริการต่าง ๆ ให้สามารถสนองตอบความต้องการของประชาชนและสังคมได้อย่างแท้จริง ส่วน ทองทิพพา วิริยะพันธุ์ (2546 : 156-157) ได้กล่าวถึงการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพว่าการคิดเชิงระบบ (Systematic Thinking) จะนำไปสู่การจัดการอย่างเป็นระบบ (Systematic Management) ซึ่งจะ เป็นผลดีต่อการบริหารงานเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากระบบเป็นรากฐานของประสิทธิภาพที่จะช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กร สอดคล้องกับ สมคิด บางโม (2545 : 60) ที่มีความเห็นว่าการจัดการคือศิลปะในการใช้คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ขององค์กรและนอกองค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และยังคงสอดคล้องกับแนวคิดของ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2548 : 25) กล่าวว่า การบริหารจัดการทุกประเภทจำเป็นต้องอาศัย บัญชีหรือทรัพยากรทางการบริหารจัดการเพื่อบำเนินการตามวัตถุประสงค์ขององค์กรให้ประสบความสำเร็จ โดยใช้ทรัพยากรการบริหาร (Management Resources) ได้แก่ 4M's ประกอบด้วย คน (Man) คือ ทรัพยากรบุคคลที่เป็นหัวใจขององค์กร ซึ่งมีผลต่อความสำเร็จในการจัดการ เงิน (Money) คือ บัญชีสำคัญที่จะช่วยสนับสนุนให้กิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร ดำเนินการต่อไปได้ วัสดุ (Materials) คือ วัตถุดิบซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญที่มีผลกระทบต่อต้นทุนการผลิต และการจัดการ คือ วิธีการทำงานให้มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ชงชัย สันติวงษ์ (2548 : 21-22) กล่าวถึงลักษณะของงานบริหารจัดการไว้ 3 ด้าน คือ ด้านที่เป็นผู้นำหรือหัวหน้างาน งานบริหารจัดการ หมายถึง ภาระหน้าที่ของบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่ปฏิบัติตนเป็นผู้นำในองค์กร ด้านภารกิจหรือสิ่งที่ต้องทำงานบริหารจัดการ หมายถึง การจัดระเบียบทรัพยากรต่าง ๆ ในองค์กรและการประสานกิจกรรมต่าง ๆ เข้าด้วยกัน และด้านของความรับผิดชอบ งาน

บริหารจัดการ หมายถึง การต้องทำให้งานต่าง ๆ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีด้วยการอาศัยบุคคลต่าง ๆ เข้าด้วยกัน

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การบริหาร หมายถึง การดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยนำปัจจัยทางการบริหารจัดการ ได้แก่ บุคลากร งบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ และการจัดการ มาใช้อย่างเป็นกระบวนการ โดยผ่านหน้าที่หลัก คือ การวางแผน การจัดองค์การ การเป็นผู้นำและการควบคุมให้การทำงานบรรลุเป้าหมายร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ โดยการจัดสรรงบประมาณอย่างเพียงพอ เพื่อการพัฒนาศักยภาพในงานที่รับผิดชอบ และประเมินศักยภาพในการทำงานของบุคลากร การบังคับใช้กฎระเบียบอย่างเท่าเทียมกัน การนำแนวคิดใหม่ ๆ มาปรับใช้ในการทำงาน โดยใช้กระบวนการคิดเชิงระบบในการบริหาร และมีการประชุมสัมมนาวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อยเพื่อสร้างกลยุทธ์ในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

4.2 การวัดปัจจัยด้านการบริหาร

ดร.ณี โกเมนเอก (2553 : 130) ได้สร้างเครื่องมือวัดปัจจัยด้านการบริหาร ออกเป็น 10 ด้าน ได้แก่ ด้านการเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำแผน การปฏิบัติตามแผน การประเมินแผน และการปรับแผน (PDCA) ด้านการประชุมสัมมนาวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อยเพื่อสร้างกลยุทธ์ในการพัฒนา ด้านมีระบบและกลไกการประกันคุณภาพภายในที่มีประสิทธิภาพ ด้านการตรวจสอบการใช้งบประมาณ ด้านกฎระเบียบในการปฏิบัติงานมีความเหมาะสม ด้านใช้กฎระเบียบกับบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกันโดยไม่เลือกปฏิบัติ ด้านผู้บริหารให้ความช่วยเหลือและให้คำแนะนำอย่างเหมาะสม ด้านประเมินศักยภาพในการทำงานของบุคลากรเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากร และด้านการจัดสรรงบประมาณสำหรับการพัฒนาบุคลากร มีลักษณะเป็นมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ มากที่สุด ถึงน้อยที่สุด

นภดล ธรรมวัฒน์ (2553 : 143) ได้สร้างเครื่องมือวัดปัจจัยด้านการบริหาร ออกเป็น 10 ด้าน ได้แก่ ด้านการสนับสนุนความคิดใหม่ๆ ด้านการทำงานร่วมกัน ด้านการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร ด้านความสำคัญของการเรียนรู้ ด้านความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ ด้านการควบคุมบังคับบัญชาแบบสั่งการ ด้านการพัฒนาตนเอง ด้านกระบวนการคิดเชิงระบบ ด้านการบริหารงานอย่างสร้างสรรค์ และด้านการตัดสินใจ มีลักษณะเป็นมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ มากที่สุด ถึงน้อยที่สุด

ในการวัดตัวแปรการบริหารในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะใช้เครื่องมือวัดของ ครุณี โกเมนเอก (2553 : 130) และนภดล ธรรมวิวัฒน์ (2553 : 143) มาปรับใช้ซึ่งครอบคลุม ลักษณะการบริหาร คือ ด้านเทศบาลมีการจัดสรรงบประมาณสำหรับการพัฒนาบุคลากรอย่างเพียงพอ ด้านบุคลากรทุกคนของเทศบาลได้รับการพัฒนาศักยภาพในงานที่รับผิดชอบอย่างเหมาะสม ด้านเทศบาลมีการประเมินศักยภาพในการทำงานของบุคลากรเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ด้านเทศบาลบังคับใช้กฎระเบียบกับบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่เลือกปฏิบัติ ด้านกฎระเบียบในการปฏิบัติงานของเทศบาลมีความเหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน ด้านผู้บริหารให้ความช่วยเหลืออย่างเหมาะสมแก่บุคลากรหากมีปัญหาในการทำงาน ด้านผู้บริหารเปิดใจยอมรับกระบวนการทำงานนำเอาแนวคิดใหม่ ๆ มาปรับใช้ในการทำงานให้ดีขึ้น ด้านผู้บริหารใช้กระบวนการคิดเชิงระบบในการบริหารเทศบาล ด้านเทศบาลมีการประชุมสัมมนาวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อยเพื่อสร้างกลยุทธ์ในการพัฒนา ด้านผู้บริหารเป็นตัวอย่างของการเป็นผู้เรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วยข้อคำถาม จำนวน 10 ข้อ มีลักษณะเป็นมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ มากที่สุด ถึงน้อยที่สุด

4.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านการบริหาร

ปัจจัยด้านการบริหารกับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในการศึกษาของ มาลี สืบกระแสน (2552 : 147) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และสามารถพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ พบว่า ตัวแปรพยากรณ์ทุกตัว พยากรณ์ องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์อยู่ในระดับมาก ร้อยละ 65.30 ($R^2 = 0.653$) ปัจจัยที่สามารถพยากรณ์องค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ คือ การสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ (Vision Mission and Strategies) การจัดทำโครงสร้าง และการบริหารงาน (Structure and Administration) การมีภาวะผู้นำทางวิชาการ (Instructional Leadership) และการกำกับติดตามการดำเนินงาน (Monitoring) สอดคล้องกับครุณี โกเมนเอก (2553 : 130) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุต่อการเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้แก่ ปัจจัยด้าน ความสามารถของทีมงานและบุคคล ปัจจัยด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยด้าน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยด้านการบริหาร ปัจจัยด้าน โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม และ

ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.57, 0.46, 0.27, 0.25, 0.20 และ 0.09 ตามลำดับ โดยทุกปัจจัยส่งอิทธิพลผ่านปัจจัยด้านการจัดการความรู้

และยังสอดคล้องกับบทคัดย่นภคต ชรรมวฒณะ (2553 : 143) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนารูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะนิติศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลมากที่สุดต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ ด้านภาวะผู้นำและการบริหารองค์การ และรูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะนิติศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทยนั้น ปัจจัยทุกด้านสามารถรวมกันพยากรณ์โดยมีค่าร้อยละ 86.4 ($R^2 = \text{adj} = 0.864$) ซึ่งปัจจัยที่มีความสัมพันธ์สูงคือ ปัจจัยด้าน โครงสร้างขององค์การ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำและการบริหารองค์การ และปัจจัยด้านเทคโนโลยีขององค์การ ตามลำดับ สอดคล้องกับ เบญจพร พิงไชย (2553 : 154) ได้วิจัยการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในทัศนะของบุคลากร ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยหลักที่ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในทัศนะของบุคลากรสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย ได้แก่ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ บรรยากาศองค์การ พันธกิจและยุทธศาสตร์องค์การ แรงจูงใจ และการดำเนินงานบริหารจัดการ

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่า ปัจจัยด้านการบริหาร มีความสัมพันธ์กับตัวแปรต่างๆ ดังนี้ ปัจจัยด้านการบริหารมีอิทธิพล โดยตรงทางบวกต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ ปัจจัยด้านการบริหารมีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านการสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ ปัจจัยด้านการจัดทำโครงสร้างและการบริหารงาน ปัจจัยด้านการมีภาวะผู้นำทางวิชาการ ปัจจัยด้านการกำกับติดตามการดำเนินงาน ปัจจัยด้านความสามารถของทีมงานและบุคคล ปัจจัยด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และปัจจัยด้าน โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม ปัจจัยด้านแรงจูงใจ และปัจจัยด้านการดำเนินงานบริหารจัดการ

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยคาดว่า ปัจจัยด้านการบริหารจะส่งผล โดยตรงต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้

5. โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม

โครงสร้างองค์กรเป็นผลจากการออกแบบองค์กรในวิธีการแบ่งงาน และความร่วมมือกันระหว่างหน่วยงาน แสดงถึงความสัมพันธ์กันของทรัพยากรในการบริหาร ความสัมพันธ์ระหว่างงานกับองค์กร ความสัมพันธ์ที่เป็นทางการของการทำงาน และความสัมพันธ์ระหว่างระบบย่อยในองค์กร โครงสร้างองค์กรจะระบุและอธิบายถึงองค์ประกอบขององค์กร โครงสร้างเป็นเสมือนกับ โครงกระดูกในระบบขององค์กร ที่มีความสัมพันธ์กันที่และก่อน

ข้างแน่นอนระหว่างงานที่มีอยู่ในองค์กร สะท้อนให้เห็นลักษณะของการแบ่งงานและการประสานงาน (Steer et.al. 1985 : 133) โครงสร้างองค์กรแบบเดิมมีลักษณะรูปทรงแบบพีระมิดโดยผู้นำสูงสุดอยู่ที่ยอดของพีระมิด ส่วนคนอื่นๆ จะอยู่ลดหลั่นต่ำลงมาเป็นโครงสร้างที่ใช้สืบเนื่องมาร่วมศตวรรษอย่างได้ผลดี แต่เมื่อโลกที่สภาพการเปลี่ยนแปลงของโลกเกิดขึ้นรวดเร็ว ทำให้โครงสร้างองค์กรแบบแนวตั้งของการบังคับบัญชาเกิดปัญหา เนื่องจากระยะระหว่างหัวหน้ากับพนักงานล่างสุดห่างไกลเกินไป การตัดสินใจต่างๆ ล่าช้าอีกทั้งมีพรมแดนกันระหว่างฝ่ายต่างๆ ทำให้การประสานความร่วมมือทำได้ยาก ไม่ทันต่อเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงวันต่อวัน ปัจจุบันองค์กรส่วนใหญ่จึงหาทางปรับเปลี่ยนโครงสร้างใหม่เป็นแบบแนวนอน ซึ่งเน้นกระบวนการทำงาน (Work Process) แทนการเน้นตามหน้าที่ (Function) ของโครงสร้างแบบแนวตั้ง ซึ่งโครงสร้างแบบแนวตั้ง (Vertical Structure) เป็นโครงสร้างแบบเก่าที่จัดแบ่งงานหรือกิจกรรมต่างๆ ในองค์กร ออกเป็นหมวดหมู่ ตามหน้าที่ที่เหมือนกันตามแนวตั้งจากบนสู่ข้างล่าง ตัวอย่างเช่น งานด้านการฝ่ายผลิตทั้งหมดจะอยู่ในฝ่ายเดียวกัน ภายใต้การดูแลรับผิดชอบของรองประธานกรรมการฝ่ายผลิต โดยจะจัดลักษณะทำงานของตัวเองกับงานฝ่ายบัญชี ฝ่ายวิจัยและพัฒนา เป็นต้น โดยทั่วไปโครงสร้างแบบนี้จะมีความร่วมมือกันระหว่างฝ่ายต่างๆ น้อยมาก เพราะบุคลากรของแต่ละฝ่ายจะรับผิดชอบในการทำงานเฉพาะให้บรรลุตามเป้าหมายของฝ่ายตนเองเท่านั้น ส่วนการประสานงาน และการควบคุมขององค์กรโดยรวมจะใช้สายงานบังคับบัญชาแนวตั้งที่มีผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ใช้อำนาจการตัดสินใจสั่งการอยู่เบื้องบน อย่างไรก็ตามส่วนดีของโครงสร้างองค์กรแบบแนวตั้งได้แก่ การเพิ่มประสิทธิภาพของการผลิต เพิ่มความสามารถในการพัฒนาทักษะที่ลุ่มลึกแก่บุคลากร นอกจากนี้อำนาจบังคับบัญชาตามสายงานที่ลดหลั่นตามลำดับชั้นลงมานั้น ช่วยเป็นกลไกที่มีประสิทธิภาพต่อการนิเทศงานและควบคุมงาน ได้ทั่วถึงทั้งองค์กร อย่างไรก็ตามเมื่อภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นมากมาย ในปัจจุบันโครงสร้างแบบแนวตั้งจึงสร้างปัญหาทางอันเกิดขึ้นอย่างมากมาย เพราะต้องรอกการตัดสินใจจากเบื้องบน ทำให้องค์กรสูญเสียโอกาสและเมื่อมีงานค้างจำนวนมาก จึงกลายเป็นปัญหาจุดด้อยขององค์กรแทน นอกจากนี้ปัญหาการประสานงานระหว่างฝ่ายที่ทำให้ยากก็กลายเป็นอุปสรรคต่อการริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ๆ ด้วยเหตุนี้องค์กรจำนวนมากในปัจจุบันจึงพยายามยุบหรือโครงสร้างแนวตั้งด้วยการหลอมฝ่ายต่าง ๆ กับตำแหน่งเข้าด้วยกันให้เป็น โปรแกรมหรือทีมงาน ตลอดจนใช้วิธีอื่นๆ ที่คล่องตัวกว่ามาทดแทน และโครงสร้างแบบแนวนอน (Horizontal Structure) ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ช่วยแก้ปัญหาการมีโครงสร้างแบบแนวตั้งที่ทำให้เกิดความห่างไกลระหว่างตำแหน่งสูงสุดข้างบนกับผูปฏิบัติงาน

ระดับล่างให้น้อยลงด้วยการปรับหรือ โครงสร้างใหม่ในลักษณะการกระจายออก โดยรอบในแบบ แนวนอนแทน กล่าวคือ โครงสร้างจะเกิดขึ้นตามกระบวนการทำงาน (Work Process) หรือการ หมุนเวียนของงาน (Workflow) แทนการจัดการตามหน้าที่ของโครงสร้างเดิม ทั้งนี้เพราะ กระบวนการทำงานเน้นที่ความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก ด้วยเหตุนี้โครงสร้างแบบแนวตั้งจึง ถูกสลายไปสู่แนวราบ (Flattened) โดยให้เหลือตำแหน่งระดับสูงที่อาวุโสอยู่เบื้องบนเพียงไม่กี่ คนเพื่อทำหน้าที่ด้านการสนับสนุนเท่าที่จำเป็น เช่น งานด้านการเงินและงานด้านทรัพยากร บุคคล เป็นต้น ส่วนภาระหน้าที่การบริหารจัดการตามแนวคิดเดิม จะถูกกระจายลงสู่ระดับล่าง เช่น เป็นลักษณะทีมงาน เป็นต้น

ทีมงานแบบนำตนเองที่มีอำนาจรับผิดชอบตัดสินใจเบ็ดเสร็จ (Self-Directed Team) จึงเป็นหน่วยงานพื้นฐานที่สำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยแต่ละทีมงานดังกล่าวจะ ประกอบด้วยบุคคลที่มีทักษะต่างกันมาจากแผนกงานต่างๆ ตามโครงสร้างแบบเดิม จึงสามารถ ทำงานได้ครบถ้วนแบบรอบด้าน โดยทีมงานจะเข้าไปรับผิดชอบงานทุกด้านแบบครบวงจร หมุนเวียนไปทั้งงานผลิตและงานบริการ จึงมีโอกาสดำเนินไปสัมผัสโดยตรงกับลูกค้า พร้อมทั้ง หาทางเปลี่ยนแปลงและพัฒนางานบริการแต่ละจุดเหล่านั้นให้ดีขึ้น ทีมงานจะได้รับอำนาจการ ตัดสินใจในการเลือกวิธีการใหม่ๆ การทำงานในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ความคิดแบบ “นาย” จะ เลื่อนหายไป สมาชิกของทีมงานจะร่วมรับผิดชอบกันเองในงาน เช่น การฝึกอบรม การรักษา ความปลอดภัย การจัดการทรัพยากร การตัดสินใจเลือกวิธีทำงาน ระบบค่าตอบแทนและความ ตีความชอบ ตลอดจนการประสานงานกับทีมงานอื่น พรหมแดนที่เคยเป็นกำแพงขวางกั้น ระหว่างฝ่ายหรือแผนกจะลดน้อยลง ทั้งนี้เพราะแต่ละทีมจะมีคนที่มีความเชี่ยวชาญหลากหลาย หน้าที่ซึ่งมาจากฝ่ายต่างๆ ตามโครงสร้างเก่าร่วมอยู่ในทีมแล้วนั่นเอง (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2548 : 491)

สำหรับการปรับเปลี่ยนองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้นั้น Marquardt and Reynolds (1994 : 7) ได้ให้ทัศนะว่าการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นวิสัยทัศน์เชิง กลยุทธ์ขององค์กร ที่ผู้บริหารระดับสูงต้องให้การสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาสู่ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งโครงสร้างสายการบังคับบัญชาต้องไม่ซับซ้อน มีการแลกเปลี่ยนและเพิ่มพูนความรู้ทั้งในสายงานและข้ามสายงาน มีการทำงานที่ต้องคำนึงถึงองค์กรเป็น เป้าหมายหลัก โดยที่พนักงานทุกคนในองค์กรต้องมีวัฒนธรรมในการเรียนรู้และให้ ความสำคัญในการเรียนรู้ร่วมกันทั้งองค์กรซึ่งสอดคล้องกับ Daft (1991 : 97) ที่เชื่อว่าโครง

สร้างองค์กรที่มีการติดต่อสัมพันธ์กันเป็นแนวนอน (Horizontal) และได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อม เป้าหมายเทคโนโลยี และขนาดขององค์กร โครงสร้างมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการตัดสินใจ โดยยอมให้สมาชิกแต่ละบุคคลมีปฏิสัมพันธ์กัน ได้รับข้อมูลสารสนเทศที่เหมาะสม และการตัดสินใจได้รวดเร็ว โครงสร้างเป็นตัวประสานงานของความแตกต่างในแผนกต่างๆ ในองค์กร โดยมีการกระจายงานและบทบาทที่ชัดเจน และลดความสับสนในหน้าที่รับผิดชอบในองค์กรทั้งในระดับรายบุคคล และระดับกลุ่ม

นอกจากนี้ วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2543 : 79) และบดินทร์ วิจารณ์ (2549 : 165-169) แสดงความเห็นว่ลักษณะทางโครงสร้างขององค์กรแห่งการเรียนรู้ควรประกอบด้วย ความยืดหยุ่น บรรยากาศที่เปิดเผย ความเป็นอิสระและการให้โอกาส คำนิ้งถึงปัจจัยที่ส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้เป็นสำคัญ มีโครงสร้างที่แบนราบก่อให้เกิดความคล่องตัว โครงสร้างเป็นแบบองค์รวมที่เปิดกว้าง และไว้ขอบเขตเป็นพลวัตรและเปลี่ยนแปลงได้ง่าย เน้นการทำงานเป็นทีม ขนาดเล็ก มีโครงสร้างการทำงานเป็นแบบเครือข่าย และมีคำพรรณานาหน้าที่ความรับผิดชอบของงานในตำแหน่ง ดังนั้น โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้นั้นควรเป็น โครงสร้างที่มีการลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน มีการจัดระบบมอบหมายงานและความรับผิดชอบ มีการจัดระบบติดต่อประสานงาน มีการปรับปรุงแก้ไขกฎระเบียบ และแนวปฏิบัติ มีการจัดโครงสร้างที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วม มีการธำรงรักษาและพัฒนาบุคลากรใน โครงสร้าง และมีการจัดระบบการให้คุณ ให้โทษ และการพิจารณาความดีความชอบ

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม หมายถึง การกำหนดโครงสร้างขององค์กรอย่างเป็นทางการ โดยการจัดแบ่งออกเป็นหน่วยงานย่อยต่าง ๆ กำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงานไว้ให้ชัดเจน รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานย่อยเหล่านั้น เพื่อให้เอื้อต่อการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีการมอบหมายงานและความรับผิดชอบอย่างเป็นระบบ มีโครงสร้างการบริหารงานแบบแบนราบ การปรับปรุงกฎระเบียบที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน การส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา การปรับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ระบบงาน และการจัดช่องทางสื่อสารให้เหมาะสม

5.1 การวัดปัจจัยด้าน โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม

ครุณี โภเมนเอก (2553 : 130) ได้สร้างเครื่องมือวัดปัจจัยด้าน โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมออกเป็น 7 ด้าน ได้แก่ ด้านการมอบหมายงานและความรับผิดชอบให้ฝ่ายต่างๆ

อย่างเป็นระบบ ชัดเจน ด้านการยอมรับเงื่อนไข ภาระงานตามที่กำหนด ด้านโครงสร้างการบริหารงานเป็นแบบแบนราบ (Flat organization) ด้านการปรับปรุงกฎระเบียบ และแนวปฏิบัติที่เอื้อต่อบุคลากร ด้านการส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงาน ด้านการชำระรักษา และพัฒนาให้บุคลากรมีศักยภาพในการปฏิบัติงาน และด้านระบบการพิจารณาความคิดเห็นความชอบเป็นธรรม และมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน มีลักษณะเป็นมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ มากที่สุด ถึงน้อยที่สุด

นภคล ธรรมวัฒน์ (2553 : 143) ได้สร้างเครื่องมือวัดปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมออกเป็น 9 ด้าน ได้แก่ ด้านการกำหนดบทบาทหน้าที่ตามโครงสร้างที่ชัดเจน ด้านการจัดบุคลากรในตำแหน่งต่างๆ ตามความสะดวก ด้านการสับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่ของบุคลากรเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ ด้านการกระจายงานอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม ด้านการสร้างแหล่งความรู้ที่เข้าถึงได้ง่าย ด้านการกำหนดแผนงานร่วมกัน ด้านการบริหารจัดการระบบการเรียนรู้ ด้านการปรับลดระเบียบปฏิบัติให้มีความยืดหยุ่น และด้านการจัดช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสม มีลักษณะเป็นมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ มากที่สุด ถึงน้อยที่สุด

ในการวัดตัวแปรการบริหารในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะใช้เครื่องมือวัดของครุณี โภมณเอก (2553 : 130) และนภคล ธรรมวัฒน์ (2553 : 143) มาปรับใช้ซึ่งครอบคลุมลักษณะโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม คือ ด้านเทศบาลมีการมอบหมายงานและความรับผิดชอบให้ฝ่ายต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ ด้านบุคลากรของเทศบาลยอมรับเงื่อนไข ภาระงานตามที่เทศบาลกำหนด ด้านโครงสร้างการบริหารงานของเทศบาลเป็นแบบแบนราบสามารถลดขั้นตอนในการติดต่อประสานงานได้ ด้านเทศบาลมีการปรับปรุงกฎระเบียบที่เอื้อต่อบุคลากรให้ปฏิบัติงานได้อย่างคล่องตัว ด้านการส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงาน ด้านการสับเปลี่ยนหมุนเวียนของบุคลากรเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ระบบงานของเทศบาล ด้านการจัดช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายให้เหมาะสมสำหรับทั้งทั้งองค์การ ด้านการใช้การสื่อสารแบบสองทางมากกว่าการสื่อสารแบบสั่งการ ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 8 ข้อ มีลักษณะเป็นมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ มากที่สุด ถึงน้อยที่สุด

5.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม

ปัจจัยด้าน โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมกับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในการศึกษาของมาลี สิบกระแสด (2552 : 147) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และสามารถพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ พบว่า ตัวแปรพยากรณ์ทุก

ตัว พยากรณ์องค์การแห่งการเรียนรู้ได้โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์อยู่ในระดับมาก ร้อยละ 65.30 ($R^2=0.653$) ปัจจัยที่สามารถพยากรณ์องค์การแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ คือ การสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ การจัดทำ โครงสร้างและการบริหารงาน การมีภาวะผู้นำทางวิชาการ และการกำกับติดตามการดำเนินงาน สอดคล้องกับครุณี โภเมนเอก (2553 : 130) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้แก่ ปัจจัยด้านความสามารถของทีมงานและบุคคล ปัจจัยด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยด้านการบริหาร ปัจจัยด้าน โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม และ ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.57, 0.46, 0.27, 0.25, 0.20 และ 0.09 ตามลำดับ โดยทุกปัจจัยส่งอิทธิพลผ่านปัจจัยด้านการจัดการความรู้

และยังสอดคล้องกับภคด ธรรมวัฒน์ (2553 : 143) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนา รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของคณะนิติศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลมากที่สุดต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ ด้านภาวะผู้นำและการบริหารองค์กร และรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของคณะนิติศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทยนั้น ปัจจัยทุกด้านสามารถรวมกันพยากรณ์โดยมีค่าร้อยละ 86.4 ($R^2 = \text{adj} = 0.864$) ซึ่งปัจจัยที่มีความสัมพันธ์สูงคือ ปัจจัยด้าน โครงสร้างขององค์กร ปัจจัยด้านภาวะผู้นำและการบริหารองค์กร และปัจจัยด้านเทคโนโลยีขององค์กร ตามลำดับ และยังสอดคล้องกับจิตติมาภรณ์ สีหะวงษ์ (2554 : 117) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนา รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนความสำเร็จของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษในระดับมากที่สุด คือ ปัจจัยด้าน โครงสร้างองค์กร

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่า ปัจจัยด้าน โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมมีความสัมพันธ์กับตัวแปรต่างๆ ดังนี้ ปัจจัยด้าน โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมมีอิทธิพลโดยตรงทางบวกต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ ปัจจัยด้าน โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมมีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านการสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ ปัจจัยด้านการจัดทำ โครงสร้างและการบริหารงาน ปัจจัยด้านการมีภาวะผู้นำทางวิชาการ ปัจจัยด้านการกำกับติดตามการดำเนินงาน ปัจจัยด้านความสามารถของทีมงานและบุคคล ปัจจัยด้าน

บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยด้านการบริหาร และปัจจัยด้านเทคโนโลยีขององค์กร

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยคาดว่า ปัจจัยด้าน โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมจะส่งผล โดยตรงต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้

6. เทคโนโลยีการเรียนรู้

เทคโนโลยีเป็นสิ่งจำเป็นต่อการบริหารข้อมูล ช่วยให้สามารถเรียนรู้ได้เร็วขึ้น สามารถทำให้องค์กรประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวได้ และมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาทุกระดับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับอุดมศึกษา ทั้งนี้เพราะเทคโนโลยีทำให้ความรู้เกิดขึ้นได้มากมายโดยไม่จำกัดทั้งเวลา สถานที่ ปริมาณและคุณภาพ ความรู้ใหม่ที่เกิดขึ้นมานั้น จะย้อนกลับใช้ในการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาความรู้ใหม่ขึ้นมาอีก แผ่ขยายวงออกไปเรื่อยๆ อย่างโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมไม่มีวันสิ้นสุด ในสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว เทคโนโลยีเป็นตัวสร้างความได้เปรียบอย่างไม่เคยปรากฏมาก่อนเทคโนโลยีทำให้เราเกิดการเรียนรู้ ผู้บริหารเปลี่ยนบทบาทจากการบริหารคนมาเป็นการบริหารความรู้แทน และบุคลากรจำเป็นต้องฝึกฝนตนเองด้วยการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Directed Learning) (บดินทร์ วิจารณ์. 2549 : 23-24) เทคโนโลยีเป็นองค์ประกอบสำคัญที่สุดในการจัดการความรู้ขององค์กร ซึ่งการใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพนั้นต้องอาศัยความเข้าใจทั้งศาสตร์ศิลป์แห่งการเรียนรู้ การค้นคว้า และการสื่อสาร องค์กรที่รู้วิธีใช้เทคโนโลยีมาเพิ่มความสามารถในการเรียนรู้ของคนจะมีข้อได้เปรียบทางการแข่งขันมากกว่าองค์กรอื่น

เทคโนโลยีจะประกอบด้วยเครือข่ายเทคโนโลยี และเครื่องมือต่างๆ ที่ช่วยสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรเข้าถึงความรู้ และมีการแลกเปลี่ยนสารสนเทศและการเรียนรู้ซึ่งกันและกันเทคโนโลยีจะมีองค์ประกอบสำคัญ 2 ประการ (บดินทร์ วิจารณ์. 2549 : 61-63) คือ ประการแรก เทคโนโลยีสำหรับจัดการความรู้ (Technology of Managing Knowledge) หมายถึง เทคโนโลยีทางคอมพิวเตอร์ที่รวบรวมกำหนด รหัส จัดเก็บ และถ่ายโอนข้อมูลไปทั่วทั้งองค์กร และประการสุดท้าย คือ เทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนความรู้ (Technology for Enhancing Knowledge) จะเกี่ยวข้องกับการเอาวิทัศน์ โสตทัศน์ และการฝึกอบรมแบบสื่อผสมผสาน (Computer-Based Multimedia) มาใช้ประโยชน์เพื่อถ่ายทอด และพัฒนาความรู้และทักษะของคนในองค์กรให้ดียิ่งขึ้นการใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการจัดการความรู้ อันจะก่อให้เกิดการรวบรวม การจัดเก็บ และการถ่ายโอนความรู้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องปฏิบัติตาม 4 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 คิดตั้งโครงสร้างพื้นฐานของเทคโนโลยี

สารสนเทศให้กับบุคลากรทุกคนได้ใช้ ซึ่งถือเป็นระบบที่สนับสนุนการเผยแพร่ความรู้แบบทั่วทั้งองค์กร และทำให้บุคลากรสามารถติดต่อสื่อสารกันได้โดยอาศัยระบบอิเล็กทรอนิกส์

ขั้นตอนที่ 2 สร้างแหล่งจัดเก็บข้อมูลและความรู้ขององค์กร ซึ่งจำเป็นต้องจัดข้อมูลและความรู้นั้นให้เป็นระเบียบหมวดหมู่จะต้องปรับให้เป็นรูปแบบของข้อมูลออนไลน์

ขั้นตอนที่ 3 นำระบบอิเล็กทรอนิกส์มาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน การบริหาร และกิจกรรมต่าง ให้เป็นแบบอัตโนมัติ และขั้นตอนที่ 4 พัฒนาระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานแบบประสมประสาน (Integrated Performance - Support Systems) และแอปพลิเคชันสำหรับการค้นหาความรู้และทำเหมืองข้อมูล และในที่สุดองค์กรจำเป็นต้องจัดให้บุคลากรรับผิดชอบในการรวบรวมข้อมูลจัดเก็บ วิเคราะห์และเผยแพร่ความรู้ รวมทั้งให้คำปรึกษาหารือกับเพื่อร่วมงานและบุคคลที่สนใจ

นอกจากนี้ บดินทร์ วิจารณ์ (2549 : 322-327) กล่าวว่า ในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนรู้กำลังได้รับความนิยมมากขึ้นเรื่อยๆ เพราะมีข้อดีหลายประการ คือ 1) ใช้งานได้ตามความต้องการและทันเวลา 2) ผู้เรียนสามารถควบคุมการเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง 3) กำหนดความเร็วในการเรียนและใช้งานได้ง่าย 4) สามารถเรียนได้จากที่ไกลๆ 5) สามารถลงมือปฏิบัติได้ 6) ความสอดคล้องของเนื้อหาและของกรนำเสนอ 7) สามารถปรับให้เข้ากับรูปแบบการเรียนรู้ของแต่ละคนได้ 8) ปรับเข้ากับระดับแรงจูงใจของผู้เรียนได้ 9) ปลอดภัยและมีความยืดหยุ่น 10) สามารถปรับข้อมูลให้ทันสมัยได้อย่างต่อเนื่อง 11) สามารถดึงมาใช้และเก็บกลับคืนได้ และ 12) ความคุ้มค่า

และทางด้าน Marquardt (1996 : 158) กล่าวว่า เทคโนโลยีเป็นระบบย่อยขององค์กรองค์กรใช้เทคโนโลยีในการสนับสนุนการทำงาน การสร้างเครือข่าย เทคโนโลยีสารสนเทศตลอดจนเครื่องมือต่างๆ เพื่อให้บุคลากรแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและการเรียนรู้ทั้งนี้รวมทั้งกระบวนการทางเทคนิค ระบบและโครงสร้างองค์กรที่ต้องอาศัยความร่วมมือ การแนะนำและการประสานงาน และแลกเปลี่ยนทักษะทางด้านความรู้ร่วมกัน และได้เสนอกลยุทธ์ในการนำเทคโนโลยีไปประยุกต์ใช้ในองค์กร คือ ส่งเสริมให้กลุ่มผู้ทำงานเชื่อมโยงเครือข่ายข้อมูล พัฒนาศูนย์การเรียนรู้ที่ใช้เทคโนโลยีเป็นฐาน สร้างและขยายการมีส่วนร่วมในการสอนทางวิดีโอ ใช้เทคโนโลยีรับความรู้ แนวคิดจากบุคคลภายในและภายนอกองค์กร พัฒนาศักยภาพการเรียนรู้เทคโนโลยีของบุคคลและกลุ่ม ติดตั้งระบบความช่วยเหลือทางอิเล็กทรอนิกส์ วางแผนและพัฒนาระบบการเรียนรู้ให้ทันเวลา พัฒนาระบบซอฟต์แวร์ภายในองค์กร พัฒนาความตระหนักถึงเทคโนโลยีว่าเป็นเครื่องมือที่เป็นประโยชน์อย่างมากสำหรับ

การเรียนรู้ร่วมกัน และเพิ่มความรับผิดชอบของการบริหารทางเทคโนโลยีและทรัพยากรมนุษย์ ส่วนแนวทางในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการศึกษานั้น ครรชิต มาลัยวงศ์ (2540 : 14-21) ได้เสนอแนวทางที่สถานศึกษาสามารถนำเทคโนโลยีไปใช้ได้ดังนี้ การใช้คอมพิวเตอร์ช่วยสอน การศึกษาทางไกล เครื่องช่วยการศึกษา การใช้งานห้องสมุด การใช้งานในห้องปฏิบัติการ และการใช้งานประจำและงานบริหาร

ดังนั้น ปัจจัยด้านเทคโนโลยีการเรียนรู้ สามารถวัดได้จากการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ที่พิจารณาจากการกระตุ้นและส่งเสริมความสามารถบุคลากรให้เข้าถึงเทคโนโลยี สารสนเทศ พัฒนาสื่อทางเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้อยู่เสมอ เพื่อจะใช้ทักษะในการค้นคว้าหาความรู้ที่มีประสิทธิภาพ สร้างหรือขยายการสอน ฝึกอบรมเกี่ยวกับการใช้เทคโนโลยี ใช้เทคโนโลยีเพื่อการค้นคว้าความรู้ทั้งในและนอกองค์กร วางแผนและพัฒนาระบบการเรียนรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยี สร้างความตระหนักของการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร และเพิ่มความรับผิดชอบในการบริหารเทคโนโลยีและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควบคู่กันไป (สุรพงษ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์. 2547 : 89) สอดคล้องกับ Marquardt and Reynolds (1994 : 7) ที่เห็นว่า เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ เป็นการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงาน และการเรียนรู้อย่างทั่วถึง รวมทั้งการถ่ายโอนการเรียนรู้ให้เกิดทั่วทั้งองค์กร ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้จึงวัดปัจจัยด้านเทคโนโลยีการเรียนรู้จากการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ การสนับสนุน และพัฒนาเทคโนโลยี การพัฒนาฐานข้อมูล (จูเกียรติ บุญกะนันท์. 2550 : 56)

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า เทคโนโลยีการเรียนรู้ หมายถึง การนำเทคโนโลยี ขบวนการ วิธีการ และแนวความคิดใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้อย่างมีระบบ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างรวดเร็วส่งผลต่อการเรียนรู้และการบริหารจัดการ การจัดหางบประมาณมาสนับสนุน การปรับปรุงเทคโนโลยีให้ทันสมัย และการส่งเสริมให้มีการสร้างสารสนเทศใหม่ๆ เพื่อการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ โดยมีการจัดระบบการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาระบบฐานข้อมูลให้สามารถใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ได้ตรงตามคุณสมบัติและคุณประโยชน์การใช้งาน การจัดสรรงบประมาณสนับสนุนในการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อสร้างประโยชน์ต่อทั้งการบริหารและการบริการ กำหนดผู้รับผิดชอบในการพัฒนาระบบฐานข้อมูล เพื่อให้ทุกคนสามารถเข้าถึงข้อมูลที่ตนต้องการเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6.1 การวัดปัจจัยด้านเทคโนโลยีการเรียนรู้

ครุณี โกเมนเอก (2553 : 130) ได้สร้างเครื่องมือวัดปัจจัยด้านเทคโนโลยีการเรียนรู้ ออกเป็น 8 ด้าน ได้แก่ ด้านการจัดระบบการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน ได้ตรงตามคุณสมบัติและคุณประโยชน์การใช้งาน ด้านการจัดสรรงบประมาณสนับสนุนในการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ให้ทันสมัยและทันต่อความต้องการ ด้านระบบฐานข้อมูลในด้านต่างๆ มีประโยชน์ต่อองค์กร ด้านการพัฒนาระบบฐานข้อมูล ด้านการสามารถเข้าถึงข้อมูลการปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และด้านการกำหนดผู้รับผิดชอบในการบริหารจัดการและการพัฒนาระบบฐานข้อมูล มีลักษณะเป็นมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ มากที่สุด ถึงน้อยที่สุด

จิตติมาภรณ์ สีหะวงษ์ (2554 : 117) ได้สร้างเครื่องมือวัดปัจจัยด้านเทคโนโลยีการเรียนรู้ ออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ ด้านองค์การมีการใช้ระบบเทคโนโลยีช่วยในการปฏิบัติงาน ด้านองค์การมีการจัดการระบบงานที่ดี มีความชัดเจนและเหมาะสม ด้านเทคโนโลยีที่นำมาใช้มีความทันสมัย ด้านเทคโนโลยีที่นำมาใช้มีความเหมาะสมกับงาน และด้านบุคลากรทุกคนในองค์การมีความรู้ความเข้าใจในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน มีลักษณะเป็นมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ มากที่สุด ถึงน้อยที่สุด

ในการวัดตัวแปรเทคโนโลยีการเรียนรู้ ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะใช้เครื่องมือวัดของครุณี โกเมนเอก (2553 : 130) และจิตติมาภรณ์ สีหะวงษ์ (2554 : 117) มาปรับใช้ซึ่งครอบคลุมลักษณะโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม คือ ด้านการจัดระบบการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้านการพัฒนาระบบฐานข้อมูลทุกด้านให้มีการเชื่อมโยงการทำงานทุกฝ่าย ด้านการพัฒนากุคลากรให้สามารถนำเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้านบุคลากรมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน ได้ตรงตามคุณสมบัติและคุณประโยชน์การใช้งาน ด้านเทศบาลมีการจัดสรรงบประมาณสนับสนุนในการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ให้ทันสมัยและทันต่อความต้องการ ด้านระบบฐานข้อมูลในด้านต่างๆของเทศบาลมีประโยชน์ต่อทั้งการบริหารและการบริการ ด้านบุคลากรของเทศบาลทุกคนสามารถเข้าถึงข้อมูลที่ตนต้องการเพื่อให้สามารถปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และด้านเทศบาลมีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการพัฒนาระบบฐานข้อมูลที่เหมาะสม ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 8 ข้อ มีลักษณะเป็นมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ มากที่สุด ถึงน้อยที่สุด

6.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านเทคโนโลยีการเรียนรู้

ปัจจัยด้านเทคโนโลยีการเรียนรู้กับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในการศึกษาของนภดล ธรรมวัฒน์ (2553 : 143) ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนา รูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของคณะนิติศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลมากที่สุดต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ ด้านภาวะผู้นำและการบริหารองค์กร และรูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของคณะนิติศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย นั้น ปัจจัยทุกด้านสามารถรวมกันพยากรณ์โดยมีค่าร้อยละ 86.4 ($R^2 = \text{adj} = 0.864$) ซึ่งปัจจัยที่มีความสัมพันธ์สูงคือ ปัจจัยด้าน โครงสร้างขององค์กร ปัจจัยด้านภาวะผู้นำและการบริหาร องค์กร และปัจจัยด้านเทคโนโลยีขององค์กร ตามลำดับ และยังสอดคล้องกับจิตติมาภรณ์ สีหะวงษ์ (2554 : 117) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนา รูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของ มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนความสำเร็จของการ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ ในระดับมากที่สุด คือ ปัจจัยด้าน เทคโนโลยีและระบบงาน โดยสรุป การพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำเป็นต้องอาศัยการดำเนินงานที่มีการเชื่อมโยงความรู้และการประสานงานที่ดีต่อกันจากทุก หน่วยงานทั้งระดับบุคคลระดับทีมหรือกลุ่ม ระดับองค์กร การดำเนินงานในทุกด้าน จำเป็นต้องมีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำสูงและต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่าย องค์กร จึงจะสามารถดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายได้อย่างแท้จริง

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่า ปัจจัยด้าน เทคโนโลยีการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับตัวแปรต่างๆ ดังนี้ ปัจจัยด้านเทคโนโลยีการเรียนรู้มี อิทธิพล โดยตรงทางบวกต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ ปัจจัยด้านเทคโนโลยีการเรียนรู้มีความ สัมพันธ์กับปัจจัยด้าน โครงสร้างขององค์กร และปัจจัยด้านภาวะผู้นำและการบริหารองค์กร ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยคาดว่า ปัจจัยด้านเทคโนโลยีการเรียนรู้จะส่งผลโดยตรง ต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้

7. ความสามารถของบุคลากรและทีมงาน

ความสามารถของบุคคลและทีมงานจำเป็นต้องอาศัยทั้งการสนทนา และการ อภิปราย และการวิเคราะห์สถานการณ์โดยเสนอมุมมองต่าง ๆ แล้วมีการอธิบายแก้ต่างเพื่อหา ทัศนะใหม่ที่ดี เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจเลือก หรือหาข้อสรุปร่วมกัน โดย Bennett and O'Brein (1994 : 87) กล่าวว่า บุคคลและทีมงานต้องมีการแลกเปลี่ยนความรู้ จะมีประโยชน์อย่างยิ่ง องค์กรต่างๆ จะเจริญเติบโตได้เมื่อตัวบุคคลหรือทีมงานต่างแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน

เมื่อบุคคลเห็นข้อผิดพลาดก็จะเป็นโอกาสในการเรียนรู้ และไม่ตำหนิหรือกล่าวโทษกัน มีความรับผิดชอบต่อตนเอง มีการอภิปรายปัญหาต่างๆอย่างตรงไปตรงมาและทำงานเพื่อแก้ไขปัญหา นั้นๆ และยังกล่าวไว้สอดคล้องกับ Senge (2006 : 221-242) กล่าวว่า ระดับความสามารถของการทำงานเป็นทีมที่ เหนือกว่าระดับความสามารถของรายบุคคลในทีม ทีมงานจะสามารถพัฒนาขีดความสามารถประสานสัมพันธ์กันได้เป็นอย่างดี ดังนั้น แนววิธีการฝึกฝนเพื่อสร้างการเรียนรู้ของทีมงานที่ดีและคุ้มค่านั้น จึงควรที่จะต้องทำ โดยผ่านการสนทนา (Dialogue) และการอภิปราย (Discussion) ของบุคลากรภายในองค์กร ทั้งนี้ หากทีมงานในองค์กรขาดการปรับทิศทางทำความเข้าใจระหว่างกันย่อมจะทำให้เกิดความสูญเสียมากมาย ทั้งการขาดทิศทางความคิดร่วมกัน ขาดการประสานสัมพันธ์ที่ดี ดังนั้นการเรียนรู้ของทีมงานจึงถือว่ามี ความสำคัญเพื่อการปรับแนวปฏิบัติให้ตรงกัน (Alignment) ว่าเป็นเงื่อนไขสำคัญก่อนที่จะมี การเพิ่มอำนาจในการปฏิบัติ (Empowerment) ให้แก่ทีมงานในการตัดสินใจหรือการแก้ไข ปัญหาต่าง ๆ

แนวปฏิบัติของการฝึกวินัยเพื่อสร้างการเรียนรู้ของทีมงาน มั่นคือ การสนทนา (Dialogue) และการอภิปราย (Discussion) การอภิปรายเป็นการวิเคราะห์และแยกส่วนประเด็น ที่สนใจร่วมกันของผู้เกี่ยวข้องต่าง ๆ เพื่อให้กลุ่มยอมรับแนวคิดมุมมองที่มีการนำเสนอ โดยทั่วไปเราอาจจะรับความคิด ข้อเสนอแนะของผู้อื่น ได้บางส่วน แต่ยังยืนหยัดในความคิด ความเชื่อเดิม ๆ ของตน ส่วนการพูดคุยหรือการสนทนานั้นทำให้กลุ่มได้แสวงหาความหมาย ร่วมกันอย่างอิสระที่หาไม่ได้จากการพูดคุยกันเป็นรายบุคคล ทำให้เข้าใจมุมมองต่าง ๆ ได้ กว้างขวางมากขึ้น ทำให้ได้บรรยากาศที่ผู้คนร่วมมือกัน เพื่อก่อให้เกิดพลังของการพัฒนาและ การเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ทีมงานสามารถแก้ปัญหาที่ยากและซับซ้อนจากหลายมุมมอง มีการสื่อสารถึงความคิด ความเชื่ออย่างอิสระ เป้าหมายของการเสวนาถือว่าการเปิดเผยว่า ความคิดอ่านของแต่ละฝ่ายที่แตกต่างกัน แต่ทำให้เราได้มี โอกาสสังเกตลักษณะความคิดของ ตนเองและของผู้อื่น Senge จึงกำหนดเงื่อนไข 3 ประการ ที่จะช่วยเกื้อกูลให้การพูดคุยเพื่อการ เสวนาได้ผลประ โยชน์สูงสุด คือ (Senge. 2006 : 3) การงดเว้นการนำความคิด ความเชื่อของตน มาตัดสินตรวจสอบความคิดของผู้อื่น การมองประเด็นของผู้อื่นที่สามารถร่วมแสวงหา ข้อเท็จจริง หาความกระจ่าง หามุมมองเหมือนกับตนเอง โดยต่างคนต่างจำเป็นต้องเปิดใจ เห็น ใจ และเข้าใจผู้อื่นด้วย และการเป็นผู้เกื้อกูลและสร้างบรรยากาศที่ดีในการสนทนาโดยไม่ พยายามแสดงอิทธิพลเหนือผู้ใดในกลุ่ม

ดังนั้นความสามารถของบุคคลและทีมงานในการเรียนรู้ของทีมงานจำเป็นต้องอาศัยทั้งการสนทนา และการอภิปราย และการวิเคราะห์สถานการณ์โดยเสนอมุมมองต่าง ๆ แล้วมีการอธิบายแก้ต่างเพื่อหาทัศนะใหม่ที่ดี เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจเลือก หรือหาข้อสรุปร่วมกัน การเรียนรู้เป็นทีมของ Senge (2006 : 91) มีลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ ประการแรก สมาชิกทีมงานต้องมีความสามารถในการคิด แก้ปัญหาหรือประเด็นการพิจารณาให้ชัดเจน โดยร่วมกันคิดข้อมติว่าการให้บุคคลคนเดียวกคิดเอง ประการที่สอง ภายในทีมงานต้องมีการทำงานที่สอดคล้องประสานกันเป็นอย่างดี คิดในสิ่งใหม่ และยอมรับความแตกต่าง มีความไว้วางใจต่อกัน และประการสุดท้าย บทบาทของสมาชิกทีมหนึ่งที่มีต่อทีมอื่นๆ ขณะที่ทีมหนึ่งสมาชิกเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การประพฤติปฏิบัติของทีมหนึ่งยังส่งผลต่อทีมอื่น ๆ ด้วย ซึ่งจะช่วยการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้มีพลังมากขึ้น

นอกจากนี้ มาลี ธรรมศิริ (2543 : 87) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า พนักงานแต่ละคนแต่ละทีมงานได้รับการส่งเสริมให้สามารถชี้ให้เห็นถึงปัญหาที่เกิดขึ้น และแก้ไขปัญหในส่วนของงานของตนเมื่อมีการขัดแย้งเกิดขึ้นควรมีการกล่าวโทษน้อยที่สุด เพื่อให้พนักงานถกประเด็นต่างๆ และพยายามหาทางแก้ไขอย่างเปิดเผยและจริงใจ พนักงานและกลุ่มทำงานได้รับการส่งเสริมให้วิเคราะห์ข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น เพื่อจะเรียนรู้วิธีปฏิบัติให้ดีขึ้นใน โอกาสต่อไป และยังพบอีกว่าในองค์กรมีการขอความเห็นซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน เพื่อจะได้ปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง และมีการแลกเปลี่ยนความเชี่ยวชาญด้านต่างๆ มีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน โดยวิธีการสนทนาอย่างเป็นกันเองและการเล่าสู่กันฟัง และมีผลการศึกษาสอดคล้องกับ วิโรจน์ สารรัตน์ (2545 : 53) กล่าวว่า ผู้ปฏิบัติในยุคใหม่จะต้องบริหารตนเองได้และเป็นผู้นำตนเองได้ โดยจะต้องเน้นความมีค่านิยมและมีการปฏิบัติด้วยตนเองทั้งการกำหนดความคาดหวัง เป้าหมาย การมีข้อมูลย้อนกลับและการประเมินตนเอง และสมคิด สร้อยน้ำ (2547 : 150) ซึ่งวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาพบว่า การปฏิบัติของครูและทีมงานมีอิทธิพลทางตรงต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เนื่องจากปัจจุบันโรงเรียนมัศึกษามีความตื่นตัวกับการปฏิรูปการศึกษา มีระบบประกันคุณภาพ มีการประเมินจากองค์กรภายนอก

ดังนั้น บุคลากรของเทศบาลตำบลจะต้องตระหนักและเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง บุคลากรแต่ละคนและทีมงานสามารถระบุนปัญหาอย่างเป็นระบบ มีเหตุผลสามารถแสวงหาวิธีการในการแก้ปัญหาเรียนรู้ซึ่งกันและกันเพื่อแก้ปัญหาการทำงานอยู่ตลอดเวลา

จัดกิจกรรมประชุม อภิปรายเสนอผลงานเพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์ เรียนรู้ร่วมกันได้รับการสนับสนุนให้แสวงหาวิธีการทำงานใหม่ๆ มาเผยแพร่ซึ่งกันและกัน และผลการวิจัยที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การปฏิบัติของบุคลากรและทีมงานเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบล ดังนั้น การปฏิบัติของบุคลากรและทีมงานคือ พฤติกรรมส่วนตัวและทีมงานของบุคลากรในเทศบาลตำบล สามารถวัดได้จาก การมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน ความสามารถในการแก้ปัญหา ความรับผิดชอบ ความใฝ่รู้ใฝ่เรียน

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ความสามารถของบุคคลและทีมงาน หมายถึง คุณลักษณะความสามารถของบุคคลและทีมงานที่แสดงออกมาในเชิงพฤติกรรม ที่ส่งผลให้บุคลากรกระทำสิ่งต่าง ๆ ได้ตามมาตรฐานและส่งผลให้องค์กรดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ได้ตามวัตถุประสงค์ ประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ ซึ่งสามารถวัดและสังเกตเห็นได้ว่าเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และลักษณะอื่น ๆ ที่โดดเด่นกว่าบุคคลอื่น ๆ ในองค์การ โดยบุคลากรและทีมงานมีความรู้ ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ ได้รับการสนับสนุนให้แสวงหาวิธีการทำงานใหม่ๆ มาเผยแพร่ให้กับทีมงาน โดยใช้กระบวนการคิดเชิงระบบสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงาน กล้าคิด กล้าตัดสินใจ ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความรับผิดชอบต่อผลที่เกิดจากการกระทำ มีความกระตือรือร้นในการที่จะพัฒนาตนเอง และมีการเรียนรู้จากความผิดพลาดและความล้มเหลว

ครุณี โกเมนเอก (2553 : 130) ได้สร้างเครื่องมือวัดปัจจัยด้านความสามารถของบุคคลและทีมงานออกเป็น 7 ด้าน ได้แก่ ด้านบุคลากรและทีมงานมีความรู้ ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ ด้านบุคลากรได้รับการสนับสนุนให้แสวงหาวิธีการทำงานใหม่ๆ ด้านบุคลากรและทีมงานสามารถแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานได้ ด้านบุคลากรและทีมงานสามารถเลือกวิธีแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานที่เหมาะสม ด้านบุคลากรและทีมงานกล้าคิด กล้าตัดสินใจในการปฏิบัติงาน ด้านบุคลากรและทีมงานยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และทีมงานมีความกระตือรือร้นในการที่จะพัฒนาตนเองหรือทีมงาน มีลักษณะเป็นมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ มากที่สุด ถึงน้อยที่สุด

นภคล ธรรมวัฒน์ (2553 : 143) ได้สร้างเครื่องมือวัดปัจจัยด้านความสามารถของบุคคลและทีมงานออกเป็น 10 ด้าน ได้แก่ ด้านการสร้างความรู้สึกร่วมกันเป็นเจ้าขององค์การร่วมกัน ด้านบุคลากรมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ด้านการสร้างวัฒนธรรมในการทำงานร่วมกัน ด้านการได้รับประโยชน์และเสียประโยชน์ร่วมกัน ด้านบุคลากรทำงานได้อย่างอิสระ ด้านการสนทนาและประชุมปรึกษาหารือร่วมกันของทีมงาน ด้านการมอบหมาย

งานรูปแบบการทำงานเป็นทีม ด้านการเอื้ออำนาจและประสานงานกับทีมงาน ด้านการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น และด้านการใช้กระบวนการคิดอย่างสร้างสรรค์เพื่อหาแนวทางในการทำงานในรูปแบบใหม่ มีลักษณะเป็นมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ มากที่สุด ถึงน้อยที่สุด

ในการวัดตัวแปรความสามารถของบุคคลและทีมงาน ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะใช้เครื่องมือวัดของครุณี โกเมนเอก (2553 : 130) และนภคล ธรรมวิริยะ (2553 : 143) มาปรับใช้ซึ่งครอบคลุมลักษณะความสามารถของบุคคลและทีมงาน คือ ด้านบุคลิกและทีมงานของเทศบาลมีความรู้ ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนอย่างชัดเจน ด้านบุคลิกของเทศบาลได้รับการสนับสนุนให้แสวงหาวิธีทำงานใหม่ ๆ มาเผยแพร่ให้กับทีมงาน ด้านบุคลิกและทีมงานของเทศบาลใช้กระบวนการคิดเชิงระบบในการทำงานบุคลิกและทีมงานสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานเพื่อเรียนรู้งานอื่นของเทศบาลบุคลิกและทีมงานของเทศบาลกล้าคิด ด้านกล้าตัดสินใจในงานที่ได้รับมอบหมาย ด้านบุคลิกและทีมงานของเทศบาลมีใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ด้านบุคลิกและทีมงานของเทศบาลมีความรับผิดชอบต่อผลที่เกิดจากการกระทำ ด้านบุคลิกและทีมงานของเทศบาลมีความกระตือรือร้นในการที่จะพัฒนาตนเอง และด้านบุคลิกและทีมงานมีการเรียนรู้จากความผิดพลาดและความล้มเหลวประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 9 ข้อ มีลักษณะเป็นมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ มากที่สุด ถึงน้อยที่สุด

7.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านความสามารถของบุคคลและทีมงาน

ปัจจัยด้านความสามารถของบุคคลและทีมงานกับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในการศึกษาของ ครุณี โกเมนเอก (2553 : 130) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ปัจจัยด้านความสามารถของทีมงานและบุคคล ปัจจัยด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยด้านการบริหาร ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม และปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ โดยทุกปัจจัยส่งอิทธิพลผ่านปัจจัยด้านการจัดการความรู้ และยังคงสอดคล้องกับจิตติมาภรณ์ สีหะวงษ์ (2554 : 117) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนความสำเร็จของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ ในระดับมากที่สุด คือ ปัจจัยด้านการบริหารทีมงาน

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่า ปัจจัยด้านความสามารถของบุคคลและทีมงานมีความสัมพันธ์กับตัวแปรต่างๆ ดังนี้ ปัจจัยด้านความสามารถของบุคคลและทีมงานมีอิทธิพลโดยตรงทางบวกต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ ปัจจัยด้านความสามารถของบุคคลและทีมงานมีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านความสามารถของทีมงานและบุคคล ปัจจัยด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยด้านการบริหาร ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม และปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์

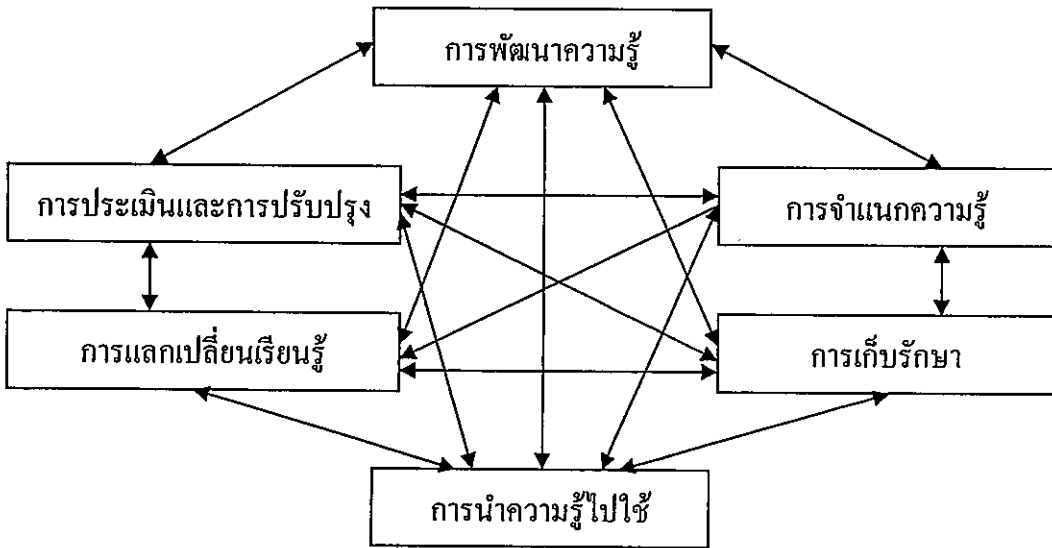
ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยคาดว่า ปัจจัยด้านความสามารถของบุคคลและทีมงานจะส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้

8. การจัดการความรู้

ศาสตร์ด้านการจัดการความรู้จะเกี่ยวข้องกับเรื่องการแสวงหาความรู้ต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร กระบวนการในการเก็บรวบรวมความรู้ ประสบการณ์จากภายในองค์กร การสนับสนุนให้เกิดกระบวนการแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคลากรภายในองค์กร ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถตามสมรรถนะ (Competency) ตามที่กำหนด และการคัดเลือกและคัดสรรสื่อเพื่อให้การถ่ายทอดมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมถึงการใช้เทคโนโลยีให้เป็นระบบตามหลักการบริหารความรู้ที่ดีนั้นด้วย (ยุทธนา แซ่เตียว. 2547 : 251 ; Hong and Kuo. 1999 : 214) การจัดการความรู้มีผู้ให้ความหมายไว้หลายท่านพอสรุปได้ว่า การจัดการความรู้เป็นกระบวนการรวบรวม การจัดเก็บ การเผยแพร่ และการประยุกต์ใช้ความรู้ ทั้งความรู้ที่เป็นลายลักษณ์อักษร (Explicit Knowledge) และความรู้ที่แฝงอยู่ในตัวบุคคล (Tatic or Implicit Knowledge) เพื่อยกระดับการเรียนรู้และผลการปฏิบัติงานในองค์กร โดยผ่านความชำนาญการ และความสร้างสรรค์งานของบุคลากรที่อยู่ในองค์กร (Celep and Cetin. 2005 : 104) ซึ่งจุดมุ่งหมายของการจัดการความรู้ เพื่อเปลี่ยนแปลงความรู้ที่อยู่ภายใน (Tacit Knowledge) ไปเป็นความรู้ที่อยู่ภายนอก (Explicit Knowledge) แล้วเผยแพร่ความรู้นั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Gupta, Lyer and Aronson. 2000 : 19) เพื่อให้เกิดความเข้าใจถึงคุณค่าที่ดีที่สุดของทรัพย์สินทางความรู้ขององค์กรและเพื่อนำความรู้มาใช้พัฒนาขีดความสามารถขององค์กรให้ได้มากที่สุด (ยุทธนา แซ่เตียว. 2547 : 251) ในขณะที่ Celep and Cetin (2005 : 104) กล่าวถึงจุดมุ่งหมายหลักของการจัดการความรู้ไว้ 2 ประการคือ 1) การเข้าใจถึงการปฏิบัติงานทางด้านปัญญาขององค์กร 2) เข้าใจว่าการจัดการความรู้เป็นแหล่งที่มีค่าที่สุด และได้กล่าวอ้างถึงจุดมุ่งหมายของการจัดการความรู้ว่า เพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

ในขณะที่เดียวกันมีนักวิชาการกล่าวถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการความรู้ว่าเป็นผลมาจากวัฒนธรรมองค์กร บรรยากาศขององค์กร ภาวะผู้นำ (Leadership) โครงสร้าง (Structure) พฤติกรรมและการสื่อสาร (Behavior and Communication) เทคโนโลยีและกระบวนการ (Technology and Process) การให้รางวัลและการยอมรับ (Rewarding and Recognition) การวัดและประเมินผล (Measurement) การวัดและประเมินผลหากไม่มีการวัดผลดำเนินการ เราจะไม่สามารถจัดการหรือปรับปรุงกระบวนการให้ดีขึ้นได้ ความรู้ ทักษะและขีดความสามารถ (Knowledge, Skill, Abilities and Competencies) การจัดการ (Management) และความยึดมั่นผูกพัน (Commitment) (ยุทธนา แซ่เตียว. 2547 : 259-260 ; บดินทร์ วิจารณ์. 2549 : 48-49 ; Gupta, Lyer and Aronson. 2000 : 89) โดยกระบวนการจัดการความรู้นั้นมีนักวิชาการเสนอไว้พอสรุปได้ ดังนี้ การกำหนดเป้าหมายขององค์กร (Knowledge Goals) จะเป็นตัวกำหนดว่าองค์กรหรือหน่วยงานควรจะสร้างศักยภาพ และความสามารถในด้านใดและจะสร้างให้อยู่ในระดับใด การระบุองค์ความรู้ที่มีอยู่เดิม (Knowledge Identification) องค์กรต้องสำรวจว่าตนมีข้อมูล มีความรู้ ความชำนาญอะไรบ้าง การจัดหาความรู้ (Knowledge Acquisition) เป็นกระบวนการหรือวิธีการให้ได้มาซึ่งความรู้ การพัฒนาความรู้แก่องค์กร (Knowledge Development) เป็นงานด้านการบริหารจัดการ การเผยแพร่ความรู้ (Knowledge Transfer and Distribution) การเผยแพร่ข้อมูลและความรู้ผ่านเทคโนโลยีที่เป็นสื่อที่มีประสิทธิภาพในการแลกเปลี่ยนข่าวสารความรู้ภายในองค์กร การจัดเก็บความรู้ (Knowledge Preservation) ความรู้เป็นสินทรัพย์ขององค์กร โดยเครื่องมืออื่น ๆ จะต้องมีการจดบันทึกอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ การนำความรู้ไปใช้ (Knowledge Usage) ถือเป็นหัวใจหรือเป็นเป้าประสงค์หลักในการจัดการความรู้ และการวัดและการประเมินความรู้ขององค์กร (Knowledge Evaluation) เป็นสิ่งใหม่ค่อนข้างยากที่จะประเมินเพราะไม่แน่นอนตายตัวจึงควรวัดในทุกกระบวนการทุกขั้นตอนของการบริหารจัดการองค์ความรู้

และทางด้านบุญส่ง หาญพานิช (2546 : 45) ได้สรุปกระบวนการจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาที่มีกระบวนการย่อยๆ เชื่อมโยงกันจำแนกได้ คือ กระบวนการพัฒนาความรู้ การจำแนกความรู้ การเก็บรักษาความรู้ การประเมินและปรับปรุงความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการนำความรู้ไปใช้ สรุปกระบวนการจัดการความรู้ ดังแผนภาพที่ 3



แผนภาพที่ 3 กระบวนการจัดการความรู้

จากแผนภาพที่ 2 จะเห็นว่ากระบวนการจัดการความรู้ที่มีอยู่แล้วในวิถีชีวิตแห่งการทำงานทั่วไป เพียงแต่นำมาจัดให้เป็นระบบชัดเจนขึ้น ทำให้มองเห็นจุดเด่น และจุดด้อยที่ต้องพัฒนาว่าเราจะใช้กระบวนการจัดการความรู้มาสร้างให้เป็นนิสัยแห่งการเรียนรู้ที่บุคคลต้องการเรียนรู้อยู่เสมอและตลอดเวลาในรูปแบบต่างๆกัน ทั้งการอ่านหนังสือ การฟังคำบรรยาย การอธิบายแสดงความคิด รวมทั้งการเขียนรายงานเผยแพร่ความรู้ เป็นต้น และจะถ่ายทอดต่อไปยังสังคมพัฒนาเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้

ดังนั้น การจัดการความรู้จึงเป็นกระบวนการในการรวบรวม การจัดเก็บ การเผยแพร่และการประยุกต์ใช้ โดยพิจารณาจากพฤติกรรมในการรวบรวมและพัฒนาความรู้ใหม่ๆ การมีความรู้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานและการแสวงหาความรู้เพิ่มเติมอย่างสม่ำเสมอ ประกอบด้วย การแสวงหาความรู้เพื่อสืบเสาะ ค้นหาความรู้ที่มีอยู่ทั้งภายในและภายนอกองค์กร การสร้างความรู้เพื่อดำเนินการใดๆที่ทำให้เกิดความรู้ขึ้นทั้งที่เห็นชัดแจ้งและความรู้ในบุคคล การถ่ายทอดและใช้ความรู้ในกระบวนการที่บุคคลถ่ายทอดโอนความรู้แก่บุคคลอื่น และใช้ความรู้ให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร และการจัดเก็บความรู้เพื่อเกิดประโยชน์แก่บุคคลและองค์กร

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การจัดการความรู้ หมายถึง การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในส่วนราชการซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสารมาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ นำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด โดย

การส่งเสริมให้มีการแสวงหาข้อมูล การสนับสนุน โครงการที่สร้างสรรค์ความรู้ การจัดทำ โครงการสาธิตเพื่อทดสอบวิธีในการพัฒนาความรู้ใหม่ การฝึกฝนทักษะเพื่อการสร้างสรรค์ นวัตกรรม การจัดตั้งทีมงานเพื่อให้เกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้ การพัฒนากลยุทธ์และกลไกใน การแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กร และบุคลากรของเทศบาลตระหนักถึงความจำเป็นในการเก็บ รักษาความรู้ขององค์กร และการแบ่งปันความรู้กับผู้อื่นอย่างต่อเนื่อง

8.1 การวัดปัจจัยด้านการจัดการความรู้

ดรุณี โกเมนเอก (2553 : 130) ได้สร้างเครื่องมือวัดปัจจัยด้านการจัดการความรู้ ออกเป็น 8 ด้าน ได้แก่ ด้านการส่งเสริมให้มีการแสวงหาข้อมูลเพื่อให้การทำงานของ องค์กรดีขึ้น ด้านการสนับสนุนหน่วยงาน และโครงการที่สร้างสรรค์ความรู้ด้วยการเปิด โอกาสในการเรียนรู้ให้กับทุกคน ด้านการจัดทำโครงการสาธิตเพื่อทดสอบวิธีในการพัฒนา ความรู้ใหม่ ด้านบุคลากรทุกระดับได้รับการฝึกฝนทักษะเพื่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่าง เหมาะสม ด้านการจัดตั้งทีมงานที่ข้ามสายงาน เพื่อให้เกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้อย่างมี ประสิทธิภาพ ด้านการพัฒนากลยุทธ์และกลไกในการแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่อง ด้านการพัฒนาระบบและโครงสร้างต่าง ๆ เพื่อให้มีการจัดเก็บความรู้ และสามารถนำไปใช้ ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้านการตระหนักถึงความจำเป็นในการเก็บรักษาความรู้ของ องค์กร และการแบ่งปันความรู้กับผู้อื่น มีลักษณะเป็นมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ มาก ที่สุด ถึงน้อยที่สุด

วณิฎา แซ่มลำเจียก (2553 : 128) ได้สร้างเครื่องมือวัดปัจจัยด้านการจัด การความรู้ ออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านองค์กร ด้านกระบวนการจัดการความรู้ ด้านเทคโนโลยีและ โครงสร้างพื้นฐาน ด้านขับเคลื่อนหรือกลยุทธ์ที่จะส่งเสริมหรือสนับสนุนให้เกิดการ จัดการความรู้ มีลักษณะเป็นมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ มากที่สุด ถึงน้อยที่สุด

ในการวัดตัวแปรด้านการจัดการความรู้ ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะใช้เครื่องมือ วัดของดรุณี โกเมนเอก (2553 : 130) และวณิฎา แซ่มลำเจียก (2553 : 128) มาปรับใช้ซึ่ง ครอบคลุมลักษณะการจัดการความรู้ คือ ด้านเทศบาลมีการส่งเสริมให้มีการแสวงหาข้อมูล เพื่อให้การทำงานขององค์กรดีขึ้น ด้านเทศบาลมีการสนับสนุนโครงการที่สร้างสรรค์ความรู้ ด้วยการเปิดโอกาสในการเรียนรู้ให้กับทุกคน ด้านเทศบาลมีการจัดทำโครงการสาธิตเพื่อ ทดสอบวิธีในการพัฒนาความรู้ใหม่ ด้านบุคลากรของเทศบาลทุกระดับได้รับการฝึกฝนทักษะ เพื่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างเหมาะสม ด้านเทศบาลมีการจัดตั้งทีมงานเพื่อให้เกิดการถ่าย โอนการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้านเทศบาลได้พัฒนากลยุทธ์และกลไกในการแบ่งปัน

ความรู้ทั่วทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่อง ด้านการพัฒนาระบบและโครงสร้างต่าง ๆ เพื่อให้มีการจัดเก็บความรู้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและด้านบุคลากรของเทศบาลตระหนักถึงความจำเป็นในการเก็บรักษาความรู้ขององค์กร และการแบ่งปันความรู้กับผู้อื่น ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 8 ข้อ มีลักษณะเป็นมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่มากที่สุด ถึงน้อยที่สุด

8.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านการจัดการความรู้

ปัจจัยด้านการจัดการความรู้กับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในการศึกษาของวณิฉา แซ่มลำเจียก (2553 : 128) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยความพร้อมในการจัดการความรู้ของหน่วยงานภาครัฐ : กรณีศึกษาส่วนราชการประจำจังหวัดปทุมธานี ผลการวิจัยพบว่า มีการดำเนินงานการจัดการความรู้โดยใช้กระบวนการตามขั้นตอน 7 ขั้นตอนของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) เป็นหลักในการดำเนินการประกอบด้วย รายละเอียดดังนี้ การบ่งชี้ความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ ซึ่งได้แก่ การสร้างความรู้ การถ่ายโอนความรู้ การรวบรวมความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลผลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และการเรียนรู้ และยังสอดคล้องกับพรกมล นุ่มหอม, เจริญวิษณุ สมพงษ์ธรรม และภารดี อนันต์นารี (2551 : 126) ได้วิจัยการพัฒนาตัวบ่งชี้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา ผลการวิจัย พบว่า องค์กรประกอบหลักที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ พลวัตแห่งการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์กร การให้อำนาจและการสร้างความสามารถให้กับบุคลากร การจัดการความรู้ และการเพิ่มความสามารถในการใช้เทคโนโลยี ซึ่งทั้ง 5 องค์ประกอบหลักจะต้องปฏิบัติผ่านตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบย่อยทั้งหมด 20 องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 52 ตัว จากการพิจารณาน้ำหนักขององค์ประกอบหลักของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษาจากองค์ประกอบหลัก 5 องค์ประกอบสามารถเรียงลำดับค่ามากไปหาน้อยได้ดังนี้ การให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคลากร การจัดการความรู้ พลวัตแห่งการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์กร และการเพิ่มความสามารถในการใช้เทคโนโลยี

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่า ปัจจัยด้านการจัดการความรู้ มีความสัมพันธ์กับตัวแปรต่างๆ ดังนี้ ปัจจัยด้านการจัดการความรู้มีอิทธิพลโดยตรงทางบวกต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ ปัจจัยด้านการจัดการความรู้มีความสัมพันธ์กับการให้อำนาจ

และสร้างความสามารถให้กับบุคลากร พลวัตแห่งการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์การ และการเพิ่มความสามารถในการใช้เทคโนโลยี

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยคาดว่า ปัจจัยด้านการจัดการความรู้จะส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้

9. การจูงใจ

การจูงใจในการปฏิบัติงานถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้บุคคลมีความรู้สึกที่ดีต่องานที่ทำ รวมถึงเป็นแรงกระตุ้นที่ช่วยให้บุคคลมีความตั้งใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถทำให้เกิดประสิทธิผลในการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ อย่างไรก็ตาม ได้มีนักวิชาการทางการศึกษาทั้งในและต่างประเทศได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไว้ต่าง ๆ กัน ดังรายละเอียดต่อไปนี้ Mitchell and Larson (1987 : 154) กล่าวว่า การจูงใจ หมายถึง ระดับความต้องการและความพยายามที่จะกระทำภารกิจหรืองานนั้นๆ ของแต่ละคน แต่ในความหมายโดยเฉพาะแล้ว การจูงใจเป็นกระบวนการทางจิตที่รวมถึงเหตุที่ปลุกเร้าพฤติกรรมทิศทางเชิงพฤติกรรมและความคงอยู่ของพฤติกรรม โดยการกระทำด้วยความเต็มใจเพื่อไปสู่เป้าหมาย มีความสอดคล้องกับ Hoy and Miskel (1991 : 137) กล่าวว่า การจูงใจ เป็นแรงผลักดัน (Forcer) แรงขับ (Drives) ความต้องการ (Needs) ความเครียด (Tension states) หรือกลไกต่างๆ (Mechanism) ที่ทำให้เกิดการกระทำด้วยความเต็มใจและกระทำกิจกรรมนั้นต่อไป ในทิศทางที่ไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของบุคคล และ Wehrich and Koontz (1993 : 462) กล่าวว่า การจูงใจ หมายถึง แรงผลักดันจากความต้องการและความคาดหวังต่างๆ ของมนุษย์ เพื่อให้แสดงพฤติกรรมตามที่ต้องการ ผู้บริหารจะใช้การจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาทำในสิ่งต่างๆ ด้วยความพึงพอใจ ในทางกลับกันผู้ใต้บังคับบัญชาที่อาจจะใช้วิธีเดียวกันกับผู้บริหาร และสอดคล้องกับ Bovee et al (1993 : 462) กล่าวว่า การจูงใจเป็นสิ่งเร้าซึ่งทำให้บุคคลเกิดความคิดริเริ่ม ควบคุม รักษาพฤติกรรมและการกระทำ

นอกจากนี้ ยังมีการศึกษาความสำคัญของการจูงใจต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยมีนักวิชาการหลายท่านได้แสดงความคิดเห็นในความสำคัญของการจูงใจว่า การจูงใจเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมให้เกิดความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวคิดของการจูงใจดังนี้ คือ Blase and Kirby (2000) ; อ้างถึงใน สมคิด สร้อยน้ำ. 2547 : 152) ได้เสนอแนวคิดในการจูงใจ จากการสรุปรายงานวิจัยต่างๆ ว่ายุทธวิธี และแนวปฏิบัติของครูใหญ่ในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของครูมีดังนี้ การกล่าวชมเชย การแสดงความชื่นชมผลงานของครู การสื่อสารให้ครูและนักเรียนรู้ถึงความคาดหวังที่ครูใหญ่

ต้องการให้ครูและนักเรียนปฏิบัติ การให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของโรงเรียน การให้ครูมีเสรีภาพในการทดลองใช้วิธีการสอนใหม่ๆ การสนับสนุนและส่งเสริมครูโดยการจัดหาสื่อและวัสดุอุปกรณ์ประกอบการสอน การส่งเสริมให้เข้ารับการอบรมเพิ่มเติม การช่วยเหลือครูในเรื่องปัญหาทางวินัยของนักเรียน การให้คำแนะนำหรือสะกิดเบาๆ ให้ครูพิจารณาหาทางเลือกใหม่ๆ ในการสอนการใช้สื่อ การใช้อำนาจจากตำแหน่งหน้าที่อย่างเหมาะสม และการทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีตลอดเวลา การมุ่งใจมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้เป็นทีม และเป็นแรงผลักดันการกระทำให้บรรลุผลสำเร็จของงานการมุ่งใจสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ และในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้นำมีอิทธิพลต่อการเผยแพร่ความรู้และการมุ่งใจในการเรียนรู้ และ สมคิด สร้อยน้ำ (2547 : 152) กล่าวว่า ครูส่วนใหญ่ที่มีบุคลิกดี มีความชำนาญและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี จะทำให้ครูมีความภักดีต่อครูใหญ่ และปฏิบัติงานอย่างมีความสุข และครูใหญ่ที่ให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เชื่อมั่นในความสามารถของครู จะช่วยให้ครูมีความคิดริเริ่มและเป็นผู้นำ โรงเรียนที่มีนวัตกรรมใหม่ๆ และได้รับการยกย่องชมเชยอย่างจริงจังจากผู้บริหารจะช่วยปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของครูได้เป็นอย่างดีการมุ่งใจมีอิทธิพลทางตรงต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือเนื่องจากการมุ่งใจเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีความรับผิดชอบ ปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพและมีความสุข เพื่อให้งานทุกงานบรรลุจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ ผู้บริหารจะต้องตระหนักและให้ความสำคัญต่อการมุ่งใจอย่างยิ่ง โดยการสร้างความไว้วางใจ การให้เกียรติและการยอมรับ ส่งเสริมความก้าวหน้าของครูให้โอกาสพัฒนาตนเอง จัดสิ่งอำนวยความสะดวกและสภาพแวดล้อม มอบหมายงานให้ปฏิบัติด้วยความอิสระ มีความรับผิดชอบตนเอง ส่งเสริมให้ครูมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ให้มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน รวมทั้งกล่าวยกย่องชมเชยหรือประกาศเกียรติคุณ การดำเนินงานใดๆ จะสำเร็จลงได้ต้องอาศัยความร่วมมือของบุคลากรภายในองค์กร สิ่งที่จะกระตุ้นให้บุคลากรทุ่มเทแรงกาย แรงใจ สติปัญญา ความรู้ ความสามารถ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุผลคือ การมุ่งใจ และ Hoy and Miskel (2001 : 130) สรุปว่า ครูขาดความต้องการได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่นหรือการรับรู้คุณค่าในตนเอง (Self-esteem) และ Lehman (1989 : 76-80) ได้เสนอกลยุทธ์การมุ่งใจให้ผู้บริหารนำไปใช้เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานให้เกิดผลสูงสุด มีความก้าวหน้าทางวิชาชีพ และเกิดการเปลี่ยนแปลงไว้ 4 ประการคือ การแสดงความเอาใจใส่ต่อบุคลากร การยกระดับคุณภาพการติดต่อสื่อสาร การแสดงการยอมรับและส่งเสริมครู และการอนุญาตให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

จากแนวคิดของนักการศึกษา และผลการวิจัยที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยมีความเห็นว่าการจูงใจเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบล โดยมองว่าการจูงใจ คือ พฤติกรรมของผู้บริหารที่ส่งผลให้บุคลากรมีความตั้งใจและมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน สามารถวัดได้จาก การเอื้ออำนาจ การให้เกียรติและการยอมรับ การส่งเสริมความก้าวหน้า และการส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในด้านต่าง ๆ คือ การเอื้ออำนาจ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่มีการกระจายความรับผิดชอบการมอบความไว้วางใจ และให้ความมีอิสระในการทำงานแก่บุคลากรในเทศบาลตำบลเพื่อให้ผลงานออกมามีที่สดุ ตลอดจนเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและแสดงศักยภาพสูงสุดที่มีอยู่ในตัวออกมา การให้เกียรติ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่ให้การยอมรับว่าบุคลากรในเทศบาลตำบลแต่ละคนล้วนเป็นผู้มีความสำคัญต่อเทศบาลตำบล การส่งเสริมความก้าวหน้า หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารให้โอกาสบุคลากรในเทศบาลตำบลในการพัฒนาศักยภาพของตนเอง และการส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหาร ที่ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรในเทศบาลตำบลทำผลงานทางวิชาการพัฒนานวัตกรรมทางการบริการ และการมอบหมายงานที่ท้าทายให้รับผิดชอบ

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การจูงใจ หมายถึง กระบวนการของผู้บริหารเทศบาลตำบลที่มีสิ่งกระตุ้นส่งผลให้บุคลากรมีความพยายามในการทำงาน มีความกระตือรือร้น อุทิศตน มุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน มีความผูกพันในการปฏิบัติงาน และความเพียรพยายามในการเรียนรู้และปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร โดยการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพการส่งเสริมให้เกิดความรัก ความผูกพันระหว่างบุคลากร การแสดงการยกย่อง ชื่นชม การให้รางวัลแก่บุคลากร การกระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรมีการริเริ่มสร้างสรรค์สร้างนวัตกรรมทางการบริการ การเผยแพร่ผลการปฏิบัติงานดีเด่น การกำหนดเกณฑ์การพิจารณาความคิดความชอบที่สอดคล้องกับภาระงาน และการให้โอกาสบุคลากรแต่ละคนพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง

9.1 การวัดปัจจัยด้านการจูงใจ

ครุณี โกเมนเอก (2553 : 130) ได้สร้างเครื่องมือวัดปัจจัยด้านการจูงใจออกเป็น 8 ด้าน ได้แก่ ด้านผู้บริหารมอบหมายให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความเป็นอิสระ ด้านผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและแสดงศักยภาพในการทำงาน ด้านผู้บริหารให้ความไว้วางใจ ให้เกียรติและให้การยอมรับต่อบุคลากร ด้านผู้บริหารกล่าวคำยกย่อง ชมเชยหรือประกาศเกียรติคุณแก่บุคลากรที่มีผลงานดีเด่น ด้านผู้บริหารมีนโยบายใน

การพัฒนาและส่งเสริมความก้าวหน้าให้กับบุคลากรอย่างชัดเจน ด้านผู้บริหารให้โอกาสบุคลากรแต่ละคนพัฒนาศักยภาพของตนเอง ด้านผู้บริหารกระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรมีการริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมทางการศึกษา และด้านผู้บริหารได้มอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถและเป็นไปได้ให้บุคลากรได้ปฏิบัติ มีลักษณะเป็นมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ มากที่สุด ถึงน้อยที่สุด

จิตติมาภรณ์ สีหะวงษ์ (2554 : 117) ได้สร้างเครื่องมือวัดปัจจัยด้านการจงใจ ออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ ด้านมีระบบการสนับสนุนรางวัลแก่บุคลากรในกรณีมีผลงานดีเด่น ด้านมีสวัสดิการแก่บุคลากร ด้านมีระบบการยกย่องบุคลากรที่มีผลงานดีเด่น ด้านองค์การให้การสนับสนุนให้บุคลากรมีโอกาสได้พัฒนาตนเองในทุก ๆ ด้าน ด้านมีวัสดุ อุปกรณ์ที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน มีลักษณะเป็นมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ มากที่สุด ถึงน้อยที่สุด

ในการวัดตัวแปรด้านการจงใจ ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะใช้เครื่องมือวัดของ ครุณี โกเมนเอก (2553 : 130) และจิตติมาภรณ์ สีหะวงษ์ (2554 : 117) มาปรับใช้ซึ่งครอบคลุมลักษณะการจงใจ คือ ด้านการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรทุกระดับอย่างทั่วถึง ด้านการส่งเสริมให้เกิดความรัก ความผูกพันระหว่างบุคลากร ด้านการแสดงการยกย่อง ชื่นชมบุคลากรที่กระตือรือร้นใฝ่เรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ ด้านการให้รางวัลแก่บุคลากรที่สามารถทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้านผู้บริหารมีการส่งเสริมให้บุคลากรมีการริเริ่มสร้างสรรค์ นวัตกรรมทางการบริการ ด้านมีการแสดงการยกย่องบุคลากรที่แบ่งปันความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อเทศบาล ด้านมีการเผยแพร่ผลการปฏิบัติงานดีเด่นให้บุคลากรทั้งทั้งเทศบาลรับทราบ ด้านมีการกำหนดเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบที่สอดคล้องกับภาระงานของบุคลากรจากผลงานเป็นหลัก และด้านผู้บริหารให้โอกาสบุคลากรแต่ละคนพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 8 ข้อ มีลักษณะเป็นมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ มากที่สุด ถึงน้อยที่สุด

9.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านการจงใจ

ปัจจัยด้านการจงใจกับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในการศึกษาของ เบญจพร พิง ไชย (2553 : 154) ได้วิจัยการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในทัศนะของบุคลากร ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยหลักที่ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในทัศนะของบุคลากรสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย ได้แก่ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ บรรยากาศ องค์การ พันธกิจและยุทธศาสตร์องค์การ แรงจูงใจ และการดำเนินงานบริหารจัดการ และยังสอดคล้องกับสวพัตร์ เวศม์วิบูลย์ (2552 : 134) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหาร

องค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงกลาโหม ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เรียงลำดับจากมากที่สุดไปจนกระทั่งน้อยที่สุด คือ ปัจจัยด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การ ปัจจัยด้านผู้บริหาร ปัจจัยด้านการจูงใจ ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การและช่องทางการสื่อสาร ปัจจัยด้านเทคโนโลยี สิ่งสนับสนุนการเรียนรู้และการปฏิบัติงาน ปัจจัยด้านประสิทธิผลการดำเนินงานและคุณภาพ ปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากรและทีมงาน การเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบายและกลยุทธ์ และปัจจัยด้านการปฏิบัติของบุคคลและทีมงาน

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่า ปัจจัยด้านการจูงใจมีความสัมพันธ์กับตัวแปรต่างๆ ดังนี้ ปัจจัยด้านการจูงใจมีอิทธิพลโดยตรงบวกต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ปัจจัยด้านการจูงใจมีความสัมพันธ์กับปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ บรรยากาศองค์การ พันธกิจและยุทธศาสตร์องค์การ การดำเนินงานบริหารจัดการ ปัจจัยด้านผู้บริหาร ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์การและช่องทางการสื่อสาร ปัจจัยด้านเทคโนโลยี สิ่งสนับสนุนการเรียนรู้และการปฏิบัติงาน ปัจจัยด้านประสิทธิผลการดำเนินงานและคุณภาพ ปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากรและทีมงาน และการเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน และปัจจัยด้านการปฏิบัติของบุคคลและทีมงาน

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยคาดว่า ปัจจัยด้านการจูงใจจะส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้

10. เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ

เมื่อการรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์ปัญหาภายในองค์การเสร็จเรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนต่อไปของกระบวนการพัฒนาองค์การ คือ การให้ข้อมูลป้อนกลับ ผลสรุปข้อมูลที่รวบรวมได้ระหว่างการวิเคราะห์ปัญหาขององค์การกลับไปยังสมาชิกขององค์การ เป้าหมายของการให้ข้อมูลป้อนกลับจะมีอยู่สองด้าน คือ ต้องการความมั่นใจว่าสมาชิกขององค์การยอมรับว่า ปัญหาและภาพรวมสถานะขององค์การในปัจจุบันมีความถูกต้อง เป้าหมายอีกอย่างคือ เพื่อสร้างความกระตือรือร้นท่ามกลางสมาชิกขององค์การ เพื่อดำเนินการแก้ไขปัญหาภายในองค์การ อธิบายข้อมูลเฉพาะให้เห็นชัดเจน และช่วยเหลือพวกเขาในการแก้ไข ปัญหาขององค์การอย่างสร้างสรรค์เท่านั้น Bennett and O'Brien (1994 : 41-49) กล่าวว่าองค์การจะประสบความสำเร็จโดยตรงจะต้องเน้นผู้ให้บริการ จะต้องทราบว่าอะไรเป็นสิ่งที่ต้องการและจำเป็น การเรียนรู้เพื่อจุดประสงค์การเรียนรู้อย่างเดียวจะไม่ประสบผลสำเร็จ คุณค่าของการเรียนรู้นั้นขึ้นอยู่กับความช่วยเหลือองค์การในการบริการผู้ให้บริการ ซึ่งจะต้องอาศัยข้อมูล

ย้อนกลับมาปรับปรุงการปฏิบัติงาน และทางด้าน วิโรจน์ สารรัตนะ และอัญชลี สารรัตนะ (2545 : 76) กล่าวถึงปัจจัยการพัฒนาความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน ซึ่งเทียบได้กับเป้าหมาย และข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน มีอิทธิพลทั้งทางตรงต่อการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน และยังคงคล้องกับแนวคิดของสมคิด ตรีอยน้ำ (2547 : 152) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน มีอิทธิพลทางตรงต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เนื่องจาก โรงเรียนให้ความสำคัญต่อเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงการบริหารงานที่ตอบสนองต่อเป้าหมาย การพัฒนาจนบรรลุผลตามเป้าหมายระดับสูง การพิจารณาทบทวน ความเหมาะสมของเป้าหมายเป็นระยะๆ การประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงานตามเป้าหมายให้ผู้เกี่ยวข้องทราบเป็นระยะ รวมทั้งการนำข้อมูลย้อนกลับไปใช้ปรับปรุงแก้ไขงานด้านบริหาร ด้านวิชาการด้านบุคลากรและด้านงบประมาณ ทำให้โรงเรียนได้รับการพัฒนาไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประเด็นสำคัญขององค์การที่ประสบความสำเร็จนั้น จะต้องเน้นลูกค้าเป็นสำคัญ โดยจะต้องทราบว่าอะไรที่เขาต้องการ การเรียนรู้เพื่อจุดประสงค์การเรียนรู้อย่างเดียวจะไม่ประสบความสำเร็จ คุณค่าของการเรียนรู้นั้นจะขึ้นอยู่กับความสามารถในการช่วยเหลือองค์การในการให้บริการที่ดีขึ้นสำหรับลูกค้า ซึ่งต้องอาศัยการได้รับข้อมูลย้อนกลับทั้งแบบทางการและไม่เป็นทางการ

จากแนวคิดของนักการศึกษา และผลการวิจัยที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยมีความเห็นว่า เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ เป็นปัจจัยหนึ่งที่จะส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบล โดยมีความเห็นว่าเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ คือ การให้ความสำคัญต่อข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงานของผู้เกี่ยวข้องซึ่งประกอบด้วย บุคลากรในเทศบาลตำบล ผู้รับบริการ ประชาชน และชุมชน เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องกับเป้าหมายของบุคคลและเทศบาลตำบล สามารถวัดได้จากความสอดคล้องของเป้าหมายส่วนบุคคลกับเป้าหมายเทศบาลตำบล หมายถึง การบริหารงาน ที่ตอบสนองต่อเป้าหมายส่วนตัวของบุคคลในเทศบาลตำบล ผู้รับบริการ ประชาชน และชุมชน การตรวจสอบผลการบรรลุเป้าหมาย หมายถึง กระบวนการแจ้งข่าวประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงานตามเป้าหมายให้ผู้เกี่ยวข้องทราบเป็นระยะ ๆ และพิจารณา ทบทวนความเหมาะสมของเป้าหมายส่วนตัวของบุคลากรในเทศบาลตำบล ผู้รับบริการ ประชาชน และชุมชน และการใช้ข้อมูลย้อนกลับ หมายถึง กระบวนการนำข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงานมาใช้เพื่อปรับปรุงพัฒนาผลงานของเทศบาลตำบลด้านการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานคลัง การบริหารงานช่าง การบริหารงานสาธารณสุข การบริหารงานสวัสดิการสังคม การบริหารงานทะเบียนและบัตร การบริหารงานนิติการ การบริหารงานประปา การบริหารงานการศึกษา การบริหารงานเคหะและชุมชน การบริหารงานวิชาการและแผนงาน การบริหารงานกิจการสภา การบริหารงานทั่วไป และการบริหารงานงบประมาณให้เกิดประสิทธิภาพ

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า เป้าหมาย และข้อมูลย้อนกลับ หมายถึง การให้ความสำคัญต่อข้อมูลย้อนกลับของผลการปฏิบัติงานทั้งแบบทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อนำมาปรับปรุงและเรียนรู้ช่วยเหลือองค์กรในการให้บริการที่ดีขึ้นสำหรับผู้รับบริการซึ่งจะนำมาสู่ความสำเร็จ โดยการบริหารที่ตอบสนองต่อเป้าหมายของบุคลากรและขององค์กร การพิจารณาทบทวนความเหมาะสมของเป้าหมายกับผู้เกี่ยวข้อง การแจ้งข่าวประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงาน การนำข้อมูลย้อนกลับไปใช้เพื่อการปรับปรุงแก้ไขงาน การสร้างระบบกลไกการควบคุมคุณภาพการดำเนินงาน การสร้างมาตรฐานการดำเนินงาน การประเมินผลการดำเนินงาน การนำผลการประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการมาใช้ในการปรับปรุงคุณภาพด้านการจัดการความรู้ การกำหนดมาตรฐานเทียบเคียงกับองค์กรอื่น และการนำผลการสำรวจความพึงพอใจของประชาชนมาปรับปรุงผลการดำเนินงาน

10.1 การวัดปัจจัยด้านเป้าหมาย และข้อมูลย้อนกลับ

ดร.ณี โทเมนเอก (2553 : 130) ได้สร้างเครื่องมือวัดปัจจัยด้านเป้าหมาย และข้อมูลย้อนกลับ ออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการคำนึงถึงการบริหารที่ตอบสนองต่อเป้าหมายของบุคลากรและขององค์กร ด้านการพิจารณาทบทวนความเหมาะสมของเป้าหมายกับผู้เกี่ยวข้องเป็นระยะ ๆ ด้านการแจ้งข่าวประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงานตามเป้าหมายให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ ด้านการนำข้อมูลย้อนกลับไปใช้เพื่อการปรับปรุงแก้ไขงานด้านต่างๆ มีลักษณะเป็นมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ มากที่สุด ถึงน้อยที่สุด

ในการวัดตัวแปรด้านเป้าหมาย และข้อมูลย้อนกลับ ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะใช้เครื่องมือวัดของดร.ณี โทเมนเอก (2553 : 130) มาปรับใช้ซึ่งครอบคลุมลักษณะเป้าหมาย และข้อมูลย้อนกลับ คือ ด้านเทศบาลคำนึงถึงการบริหารที่ตอบสนองต่อเป้าหมายของบุคลากรและขององค์กร ด้านเทศบาลมีการพิจารณาทบทวนความเหมาะสมของเป้าหมายกับผู้เกี่ยวข้องเป็นระยะ ๆ ด้านเทศบาลมีการแจ้งข่าวประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงานให้ทุกฝ่ายทราบเป็นระยะๆ ด้านเทศบาลมีการนำข้อมูลย้อนกลับไปใช้เพื่อการปรับปรุงแก้ไขงานด้านต่างๆอย่างจริงจัง ด้านการสร้างระบบกลไกการควบคุมคุณภาพการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ ด้านการสร้าง

มาตรฐานการดำเนินงานเพื่อให้เป็นแนวทางปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน และด้านการประเมินผลการดำเนินงานของเทศบาลอย่างสม่ำเสมอ ด้านการนำผลการประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการมาใช้ในการปรับปรุงคุณภาพด้านการจัดการความรู้ของเทศบาล ด้านการกำหนดมาตรฐานเทียบเคียงกับเทศบาลตำบลในอำเภออื่น ๆ ที่มีผลการดำเนินงานที่ดีกว่าเพื่อกำหนดเป้าหมายของเทศบาล ด้านการนำผลการสำรวจความพึงพอใจของประชาชนมาปรับปรุงผลการดำเนินงาน ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 10 ข้อ มีลักษณะเป็นมาตรวัดประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ มากที่สุด ถึงน้อยที่สุด

10.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านเป้าหมาย และข้อมูลย้อนกลับ

ปัจจัยด้านเป้าหมาย และข้อมูลย้อนกลับกับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในการศึกษาของสมคิด สร้อยน้ำ (2547 : 152) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษาตะวันออกเฉียงเหนือมี 11 ปัจจัย คือ ปัจจัยเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ปัจจัยเกี่ยวกับโครงสร้างองค์กร ปัจจัยเกี่ยวกับเทคโนโลยีและระบบงาน ปัจจัยเกี่ยวกับการปฏิบัติด้านการบริหาร ปัจจัยเกี่ยวกับการปฏิบัติด้านการจัดการ ปัจจัยเกี่ยวกับการปฏิบัติของครูและทีมงาน ปัจจัยเกี่ยวกับการพัฒนาครูและทีมงาน ปัจจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ ปัจจัยเกี่ยวกับบรรยากาศและวัฒนธรรม โรงเรียน และปัจจัยเกี่ยวกับการจูงใจซึ่งเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน มีอิทธิพลทางตรงต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียนมัธยมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เนื่องจาก โรงเรียนให้ความสำคัญต่อเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับการปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงการบริหารงานที่ตอบสนองต่อเป้าหมาย การพัฒนาจนบรรลุผลตามเป้าหมายระดับสูง การพิจารณาทบทวน ความเหมาะสมของเป้าหมายเป็นระยะๆ การประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงานตามเป้าหมายให้ผู้เกี่ยวข้องทราบเป็นระยะ รวมทั้งการนำข้อมูลย้อนกลับไปใช้ปรับปรุงแก้ไขงานด้านบริหาร ด้านวิชาการ ด้านบุคลากรและด้านงบประมาณ ทำให้โรงเรียนได้รับการพัฒนาไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประเด็นสำคัญขององค์กรที่ประสบความสำเร็จนั้น จะต้องเน้นลูกค้าเป็นสำคัญ โดยจะต้องทราบว่าอะไรที่เขาต้องการ การเรียนรู้เพื่อจุดประสงค์การเรียนรู้จะดีเยี่ยมจะไม่ประสบความสำเร็จ คุณค่าของการเรียนรู้นั้นจะขึ้นอยู่กับความสามารถในการช่วยเหลือองค์กรในการให้บริการที่ดีขึ้นสำหรับลูกค้า ซึ่งต้องอาศัยการ ได้รับข้อมูลย้อนกลับทั้งแบบทางการและไม่เป็นทางการ

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ว่า ปัจจัยด้านเป้าหมาย และข้อมูลย้อนกลับมีความสัมพันธ์กับตัวแปรต่างๆ ดังนี้ ปัจจัยด้านเป้าหมาย และข้อมูลย้อนกลับมีอิทธิพลโดยตรงทางบวกต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ ปัจจัยด้านเป้าหมาย และข้อมูลย้อนกลับมีความสัมพันธ์กับปัจจัยปัจจัยเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ปัจจัยเกี่ยวกับโครงสร้างองค์กร ปัจจัยเกี่ยวกับเทคโนโลยีและระบบงาน ปัจจัยเกี่ยวกับการปฏิบัติด้านการบริหาร ปัจจัยเกี่ยวกับการปฏิบัติด้านการจัดการ ปัจจัยเกี่ยวกับการปฏิบัติของครูและทีมงาน ปัจจัยเกี่ยวกับการพัฒนาครูและทีมงาน ปัจจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ ปัจจัยเกี่ยวกับบรรยากาศและวัฒนธรรม โรงเรียน และปัจจัยเกี่ยวกับการจูงใจ

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยคาดว่า ปัจจัยด้านเป้าหมาย และข้อมูลย้อนกลับจะส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากผลการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ดังกล่าว ผู้วิจัยได้นำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบในตารางเพื่อดูความเหมือนกันและความต่างกันของปัจจัย เพื่อเป็นแนวทางที่จะสังเคราะห์เป็นปัจจัยที่จะใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งต่อไป ซึ่งปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือในครั้งนี้ เป็นการสังเคราะห์งานวิจัยจากแนวคิดของ Bennett and O'Brien (1994) ; Marquardt and Reynolds (1994) ; Kaiser (2000) ; วิโรจน์ สารรัตน์ (2545) ; สมกิต ทรัพย์น้ำ (2547) ; ศศกร ไชยคำหาญ (2550) ; ชูเกียรติ บุญกะนันท์ (2550) ; และครุณี โกเมนเอก (2553 : 145) สามารถแสดงได้ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงการเปรียบเทียบปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากแนวคิดและผลการวิจัยของนักวิชาการ

Bennett And O'Brien, (1994)	Marquardt and Reynolds (1994)	Kaiser (2000)	วิโรจน์ สารรัตน์ (2545)	สมคิด สร้อยน้ำ (2547)	ศศกร ไชยคำหาญ (2550)	ชูเกียรติ บุญกะนันท์ (2550)	ครุณี โกเมนเอก (2553 : 145)	ปัจจัยที่ได้ จากการ ตั้งกระดาษที่
กลยุทธ์หรือ วิสัยทัศน์	กลยุทธ์ วิสัยทัศน์	พันธกิจและ ยุทธศาสตร์	การตัดสินใจ ร่วมและมี วิสัยทัศน์ร่วม	วิสัยทัศน์ พันธ กิจและ ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์องค์การ วิสัยทัศน์ร่วม		วิสัยทัศน์ พันธกิจ และ ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และ ยุทธศาสตร์
องค์การหรือ โครงสร้าง ของงาน	โครงสร้างที่ เหมาะสม	โครงสร้าง องค์การ	ความเป็น องค์การ วิชาชีพ	โครงสร้าง องค์การ	โครงสร้างที่ เหมาะสม	องค์การ	โครงสร้าง องค์การที่ เหมาะสม	โครงสร้าง องค์การ ที่เหมาะสม
การเลือก ไหลข้อมูล สารสนเทศ กระบวนการ ทำงาน	เทคโนโลยี การเรียนรู้	ระบบ องค์การ		เทคโนโลยี และ ระบบงาน		เทคโนโลยี การเรียนรู้		เทคโนโลยี การเรียนรู้

Bennett and O'Brien, (1994)	Marquardt and Reynolds (1994)	Kaiser (2000)	วิโรจน์ สารัตนะ (2545)	สมคิด สร้อยน้ำ (2547)	ศศกร ไชยคำหาญ (2550)	ชูเกียรติ บุญกะนันท์ (2550)	ครุณี โทเมนเอก (2553 : 145)	ปัจจัยที่ได้
การปฏิบัติเชิงการบริหาร	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม		การเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง	การปฏิบัติเชิงบริหาร		การบริหาร	การบริหาร	จากการสังเคราะห์
การปฏิบัติเชิงการจัดการ	การริเริ่มและถ่ายโอนความรู้	การดำเนินงานบริหารจัดการ	การบริหารการเปลี่ยนแปลงและสร้างนวัตกรรม	การปฏิบัติเชิงการจัดการ	การสร้างและถ่ายโอนความรู้	การจัดการความรู้		การจัดการความรู้
การปฏิบัติของบุคคลและทีมงาน	ทีมงานและเครือข่าย		กลุ่มบริหารตนเองและการติดต่อสื่อสาร	การปฏิบัติของบุคคลและทีมงาน	การทำงานเป็นทีม		ความสามารถของทีมงานและบุคคล	ความสามารถของบุคคลและทีมงาน
การฝึกอบรมการพัฒนาบุคคลและทีมงาน	การเพิ่มอำนาจ		การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	การพัฒนาบุคคลและทีมงาน	การพัฒนาบุคลากร			การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

Bennett and O'Brien, (1994)	Marquardt and Reynolds (1994)	Kaiser (2000)	วิโรจน์ สารัตนะ (2545)	สมคิด สร้อยน้ำ (2547)	ศศกร ไชยคำหาญ (2550)	ชูเกียรติ บุญกะนันท์ (2550)		ปัจจัยที่ได้ จากการ ตั้งกระดาษรี
บรรยากาศ	วัฒนธรรม เรียนรู้ร่วม	ภาวะผู้นำ บรรยากาศ การทำงาน วัฒนธรรม องค์กร	การบริหารหลัก สูตรการสอน วัฒนธรรมและ บรรยากาศ องค์กร	ภาวะผู้นำทาง วิชาการ บรรยากาศ และ วัฒนธรรม องค์กร	บรรยากาศและ วัฒนธรรมการ เรียนรู้ใน องค์กร	ภาวะผู้นำ เปลี่ยนแปลง บรรยากาศ และ วัฒนธรรม องค์กร	ภาวะผู้นำ	ภาวะผู้นำ
การให้รางวัล และการ ยอมรับ	บรรยากาศ สนับสนุน	การจูงใจ	การจูงใจเชิง สร้างสรรค์	การจูงใจ				บรรยากาศ และ วัฒนธรรม การเรียนรู้ใน องค์กร การจูงใจ
เป้าหมายหรือ ข้อมูล ย้อนกลับ	คุณภาพ		ความมี ประสิทธิภาพ	เป้าหมายและ ข้อมูลย้อนกลับ การปฏิบัติงาน				เป้าหมาย ข้อมูล ย้อนกลับ

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า กรอบการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดกรอบการวิเคราะห์สำหรับตัวแปรอิสระปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยประยุกต์มาจากแนวคิดของนักวิชาการ 8 คน ประกอบด้วย Bennett and O'Brien (1994); Marquardt and Reynolds (1994); Kaiser (2000); วิโรจน์ สารรัตนะ (2545); สมคิด ศรีอ่อนน้ำ (2547); ศศกร ไชยคำหาญ (2550); ชูเกียรติ บุญกะนันท์ (2550) และดร.ณิ โกเมนเอก (2553 : 145) ซึ่งตัวแปรปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบไปด้วยตัวแปร 10 ตัวแปร คือ บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ การบริหาร โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม เทคโนโลยีการเรียนรู้ ความสามารถของบุคคลและทีมงาน การจัดการความรู้ การจูงใจ และเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ

บริบทของเทศบาลตำบล

การปกครองส่วนท้องถิ่นในรูปแบบเทศบาลตำบลในปัจจุบันนี้ ยังคงจัดตั้งและบริหารงานภายใต้พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 แต่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติมหลายครั้ง เพื่อให้สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ของรัฐธรรมนุญในแต่ละฉบับ จนกระทั่งถึงปัจจุบันเป็นฉบับที่ 13 พ.ศ. 2552 (บุญศรี ยี่หะมะ. 2551 : 135)

1. หลักเกณฑ์ในการจัดตั้งเทศบาลตำบล

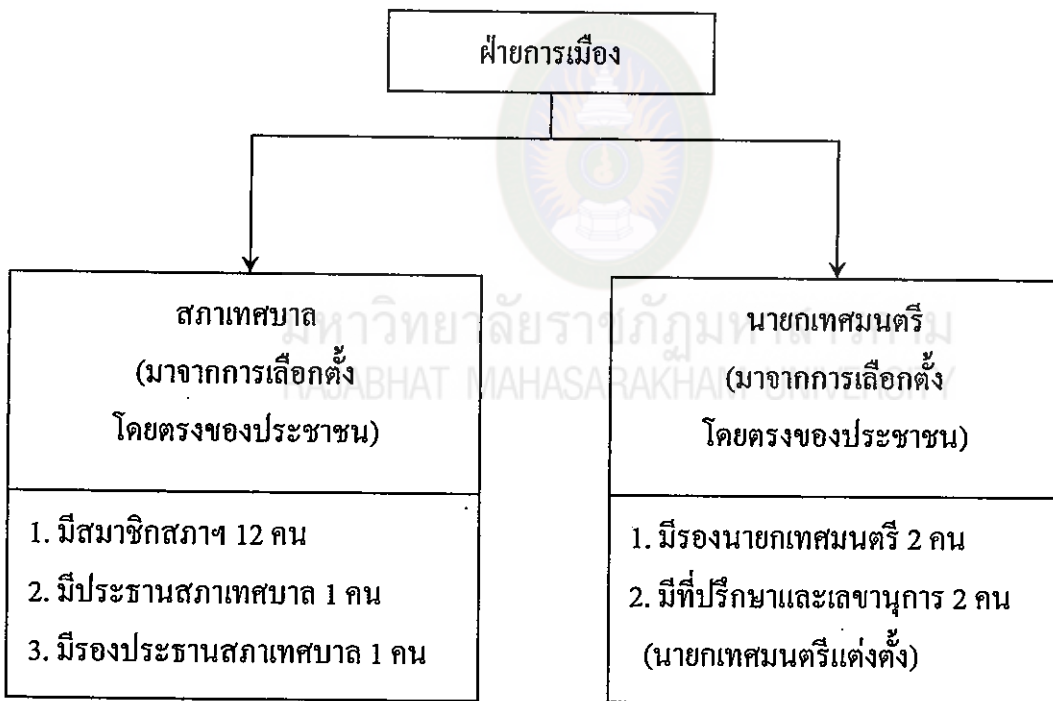
พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 ได้กำหนดหลักเกณฑ์ในการพิจารณาจัดตั้งท้องถิ่นใดขึ้นเป็นเทศบาลไว้ 3 ประการ ได้แก่ จำนวนและความหนาแน่นของประชากรในท้องถิ่นนั้น ความเจริญทางเศรษฐกิจของท้องถิ่น โดยพิจารณาจากการจัดเก็บรายได้ตามที่กฎหมายกำหนด และงบประมาณรายจ่ายในการดำเนินกิจการของท้องถิ่น และความสำคัญทางการเมืองของท้องถิ่น โดยพิจารณาถึงศักยภาพของท้องถิ่นว่าจะสามารถพัฒนาความเจริญได้รวดเร็วมากน้อยเพียงใด (ชวงส์ ฉายะบุตร. 2539 : 125-126) ตามมาตรา 9 แห่งพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติมถึง (ฉบับที่ 13) พ.ศ. 2552 กำหนดไว้ว่า ท้องถิ่นใดซึ่งมีประกาศกระทรวงมหาดไทยยกฐานะขึ้นเป็นเทศบาลตำบล โดยมีได้กำหนดหลักเกณฑ์ไว้เฉพาะว่าการเป็นเทศบาลตำบลจะต้องมีเงื่อนไขอย่างไรบ้าง ในทางปฏิบัติจากหลักเกณฑ์ดังกล่าวข้างต้น กระทรวงมหาดไทยได้กำหนดหลักเกณฑ์การจัดตั้งเทศบาลตำบลไว้ อย่างกว้าง ๆ คือ มีรายได้จริงโดยไม่รวมเงินอุดหนุนในปีงบประมาณที่ผ่านมา ตั้งแต่

12,000,000 บาทขึ้นไป มีประชากรตั้งแต่ 7,000 คนขึ้นไป ความหนาแน่นของประชากรตั้งแต่ 1,500 คน ต่อ 1 ตร.กม.ขึ้นไป และได้รับความเห็นชอบจากรายการในท้องถิ่นนั้น (โกวิทย์ พวงงาม. 2552 : 191)

2. โครงสร้างของเทศบาลตำบล

ตามมาตรา 14 แห่งพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติมถึง (ฉบับที่ 13) พ.ศ. 2552 ได้แบ่งโครงสร้างของเทศบาลออกเป็น 2 ส่วน คือ สภาเทศบาลและนายกเทศมนตรี แต่สำหรับการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของเทศบาลแล้ว จะมีโครงสร้างเพิ่มขึ้นอีกหนึ่งส่วน คือ พนักงานเทศบาล ดังนั้นจึงสามารถแบ่งโครงสร้างของเทศบาลออกเป็น 2 ส่วนได้แก่ ฝ่ายการเมือง และฝ่ายพนักงานประจำ

2.1 โครงสร้างฝ่ายการเมือง



แผนภาพที่ 4 โครงสร้างฝ่ายการเมืองของเทศบาลตำบล

ที่มา : อนันตชัย นาระถิ (2553 : 10)

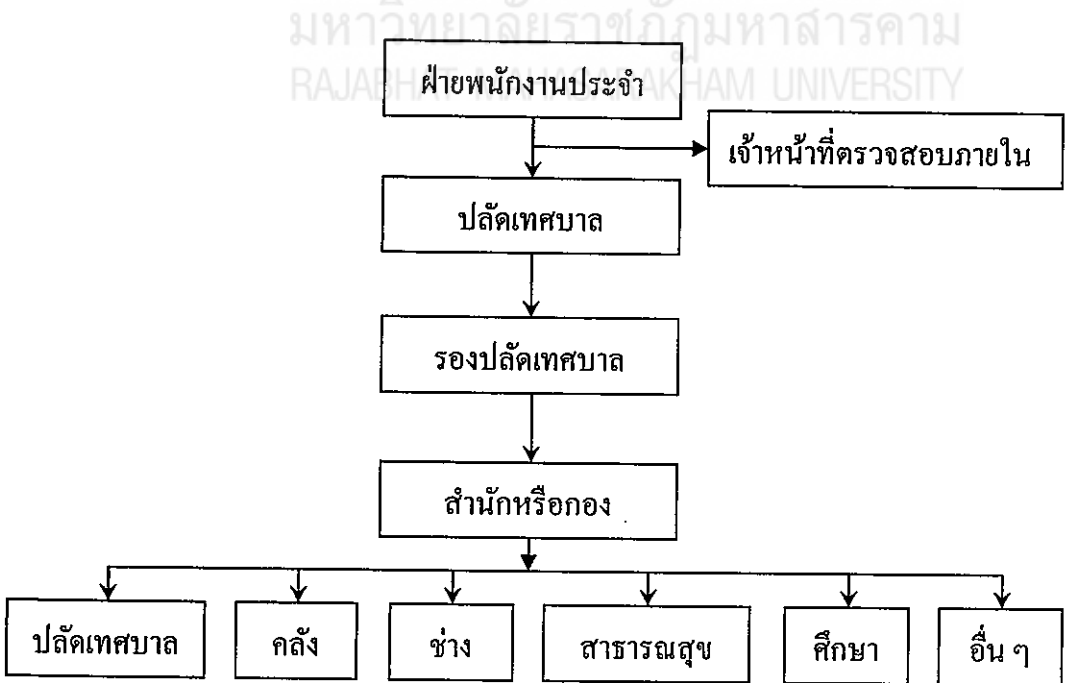
จากแผนภาพที่ 4 โครงสร้างฝ่ายการเมือง จะประกอบด้วยสภาเทศบาลและนายกเทศมนตรีซึ่งกำหนดให้มีคุณสมบัติ ดังนี้

2.1.1 สภาเทศบาล ประกอบด้วยสมาชิกสภาเทศบาลจำนวน 12 คน ซึ่งมาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชน ตามกฎหมายว่าด้วยการเลือกตั้งสมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่น มีวาระอยู่ในตำแหน่งคราวละ 4 ปี นับแต่วันเลือกตั้ง โดยกำหนดให้สภาเทศบาลมีประธานสภาคนหนึ่ง และรองประธานสภาคนหนึ่ง ซึ่งผู้ว่าราชการจังหวัดแต่งตั้งจากสมาชิกสภาเทศบาลตามมติของสภาเทศบาล

2.1.2 นายกเทศมนตรี เทศบาลมีนายกเทศมนตรีคนหนึ่งซึ่งมาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชนตามกฎหมายว่าด้วยการเลือกตั้งสมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่น และมีระยะเวลาการดำรงตำแหน่งคราวละ 4 ปี นับแต่วันเลือกตั้ง

2.2 โครงสร้างฝ่ายพนักงานประจำ

พนักงานเทศบาลเป็นเจ้าหน้าที่ท้องถิ่นของเทศบาลที่ปฏิบัติงานอันเป็นภารกิจประจำสำนักงานหรืออาจจะนอกสำนักงานก็ได้ ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนอย่างใกล้ชิด เพราะหน้าที่ของเทศบาลนั้นต้องให้บริการสาธารณะตามอำนาจหน้าที่ของเทศบาลตำบล ซึ่งต่างกับคณะเทศมนตรีที่ว่าคณะเทศมนตรีรับผิดชอบและภารกิจในลักษณะของการ “ทำอะไร” ส่วนการ “ทำอย่างไร” ก็จะเป็นหน้าที่ของพนักงานเทศบาล โดยมีปลัดเทศบาลเป็นผู้รับผิดชอบ (ชวงส์ ฉายะบุตร. 2539 : 129)



แผนภาพที่ 5 โครงสร้างฝ่ายพนักงานประจำของเทศบาลตำบล
ที่มา : อนันตชัย นาระถิ (2553 : 15)

ประเภทของพนักงานประจำของเทศบาล ประกอบด้วย

2.2.1 พนักงานเทศบาล (ข้าราชการ) มีระดับตำแหน่งตั้งแต่ ระดับ 1-9 ประกอบด้วย 3 ประเภทคือ ข้าราชการทั่วไป วิชาชีพเฉพาะหรือเชี่ยวชาญ และบริหารระดับกลางหรือระดับสูง

2.2.2 พนักงานจ้าง ประกอบด้วย 3 ประเภทคือ พนักงานจ้างทั่วไป พนักงานจ้างตามภารกิจ และพนักงานจ้างผู้เชี่ยวชาญพิเศษ

2.2.3 ลูกจ้างประจำ

3. ภารกิจหลักของเทศบาลตำบล

ตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 มาตรา 35 กำหนดให้คณะกรรมการจัดทำแผนตามมาตรา 30 และแผนปฏิบัติการตามมาตรา 32 ให้แล้วเสร็จภายในหนึ่งปี นับแต่วันที่กรรมการเริ่มปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งแผนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2543 ตามมาตรา 30 ของพระราชบัญญัติดังกล่าวนี้ ได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา ฉบับประกาศทั่วไป เล่ม 118 ตอนพิเศษ 4 ง วันที่ 18 มกราคม 2544 แผนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามมาตรา 30 แห่งพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 ได้กำหนดขอบเขตความรับผิดชอบในการให้บริการสาธารณะของรัฐและขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยกันเองให้ชัดเจน นอกจากนี้พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 มาตรา 32 (1) ได้กล่าวถึงการถ่ายโอนภารกิจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งรูปแบบของการถ่ายโอนจะมีทั้งการถ่ายโอนอำนาจและหน้าที่ในการจัดบริการสาธารณะตามที่ระบุไว้ในกฎหมาย และการปรับปรุงอำนาจหน้าที่ระหว่างรัฐกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้สอดคล้องกับการถ่ายโอนภารกิจ โดยมีการกำหนดการถ่ายโอนไว้ 3 ลักษณะ คือ ภารกิจแรก เป็นภารกิจที่ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถดำเนินการเอง ภารกิจที่สอง เป็นภารกิจที่ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดำเนินการร่วมกับภาครัฐ ซึ่งเป็นภารกิจที่ภาครัฐได้โอนให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดำเนินการ และมีส่วนที่ภาครัฐยังคงดำเนินการอยู่ ดังนั้นจึงเป็นการดำเนินการร่วมกัน และภารกิจที่สาม เป็นภารกิจที่ภาครัฐยังคงดำเนินการอยู่ แต่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถจะดำเนินการเองได้ จึงเป็นภารกิจที่ชั่วคราวแต่ยังคงกำหนดให้ภาครัฐดำเนินการอยู่ต่อไปซึ่งในกรณีเช่นนี้ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นก็สามารถดำเนินการได้เช่นเดียวกัน

ซึ่งคณะกรรมการการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้พิจารณาให้ความเห็นชอบการถ่ายโอนภารกิจทั้ง 6 ด้าน ดังนี้

ด้านที่ 1 ด้านโครงสร้างพื้นฐาน แบ่งเป็นกลุ่มภารกิจต่าง ๆ คือ 1) การคมนาคมและการขนส่ง ได้แก่ ทางบกและทางน้ำ 2) การสาธารณสุขปโภค ได้แก่ แหล่งน้ำระบบประปาชนบท 3) สาธารณูปการ ได้แก่ การจัดให้มีและควบคุมตลาด 4) การผังเมือง และ 5) การควบคุมอาคาร

ด้านที่ 2 ด้านงานส่งเสริมคุณภาพชีวิต แบ่งเป็นกลุ่มภารกิจต่าง ๆ คือ 1) การส่งเสริมอาชีพ 2) งานสวัสดิการสังคม ได้แก่ การสังคมสงเคราะห์ การพัฒนาคุณภาพชีวิต เด็กสตรี คนชรา ผู้ด้อยโอกาส 3) การนันทนาการ ได้แก่ การส่งเสริมกีฬา และการจัดให้มีสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ 4) การศึกษา ได้แก่ การจัดการศึกษาในระบบ และการศึกษานอกระบบ 5) การสาธารณสุข ได้แก่ การสาธารณสุข การรักษาพยาบาล และการป้องกันควบคุมโรคติดต่อ และ 6) การปรับปรุงแหล่งชุมชนแออัดและการจัดการเกี่ยวกับที่อยู่อาศัย

ด้านที่ 3 ด้านการจัดระเบียบชุมชน สังคม และการรักษาความสงบเรียบร้อย แบ่งเป็นกลุ่มภารกิจต่าง ๆ คือ 1) การส่งเสริมประชาธิปไตย ความเสมอภาค สิทธิเสรีภาพของประชาชน และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาท้องถิ่น 2) การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย และ 3) การรักษาความสงบเรียบร้อยและความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน

ด้านที่ 4 ด้านการวางแผน การส่งเสริมการลงทุน พาณิชยกรรม และการท่องเที่ยว แบ่งเป็น กลุ่มภารกิจต่าง ๆ คือ 1) การวางแผน 2) การพัฒนาเทคโนโลยี 3) การส่งเสริมการลงทุน 4) การพาณิชยกรรม 5) การพัฒนาอุตสาหกรรม และ 6) การท่องเที่ยว

ด้านที่ 5 ด้านการบริหารจัดการและการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม แบ่งเป็นกลุ่มภารกิจต่าง ๆ คือ 1) การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ การคุ้มครองดูแลและบำรุงรักษาป่า 2) การจัดการสิ่งแวดล้อมและมลพิษต่าง ๆ และ 3) การดูแลรักษาที่สาธารณะ

ด้านที่ 6 ด้านศิลปะ วัฒนธรรม จารีตประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น มีภารกิจในการปกป้องคุ้มครอง ควบคุม และดูแลบำรุงรักษาโบราณสถาน โบราณวัตถุและพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ

4. ข้อมูลจำนวนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแยกรายจังหวัด

ตารางที่ 2 ข้อมูลจำนวนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ลำดับ	จังหวัด	จำนวน	จำนวน	จำนวน	จำนวน	จำนวน	รวม
		อบจ. (แห่ง)	เทศบาลนคร (แห่ง)	เทศบาลเมือง (แห่ง)	เทศบาลตำบล (แห่ง)	อบต. (แห่ง)	
1	กาฬสินธุ์	1	-	2	69	79	151
2	ขอนแก่น	1	1	6	68	149	225
3	ชัยภูมิ	1	-	1	34	107	143
4	นครพนม	1	-	1	17	85	104
5	นครราชสีมา	1	1	4	77	251	334
6	บุรีรัมย์	1	-	3	57	148	209
7	บึงกาฬ	1	-	-	18	41	60
8	มหาสารคาม	1	-	1	18	123	143
9	มุกดาหาร	1	-	1	23	30	55
10	ยโสธร	1	-	1	22	64	88
11	ร้อยเอ็ด	1	-	1	64	137	203
12	เลย	1	-	2	27	71	101
13	ศรีสะเกษ	1	-	2	27	187	217
14	สกลนคร	1	1	-	49	90	141
15	สุรินทร์	1	-	1	25	146	173
16	หนองคาย	1	-	2	17	48	68
17	หนองบัวลำภู	1	-	1	23	43	68
18	อุดรธานี	1	1	3	62	114	181
19	อุบลราชธานี	1	1	4	40	193	239
20	อำนาจเจริญ	1	-	1	21	41	64
รวม		20	5	37	758	2,147	2,967

ที่มา : ส่วนวิจัยและพัฒนาระบบ รูปแบบและโครงสร้าง สำนักพัฒนาระบบ รูปแบบและ

โครงสร้าง (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. 2558 : www.dla.go.th)

จากบริบทของเทศบาลตำบลทำให้ทราบถึงบทบาทภารกิจหลักของเทศบาลตำบล ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ตามมาตรา 4 แห่งพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจ ให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 ได้กำหนดให้เทศบาลจัดเป็นองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นรูปแบบหนึ่ง ส่งผลให้เทศบาลตำบลจึงมีภารกิจและหน้าที่ในการจัดทำและส่งเสริม บริการสาธารณะให้กับประชาชนตามที่ได้กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติฉบับนี้ด้วย ดังนั้น จึง สามารถสรุปได้ว่า ภารกิจหลักในการจัดทำและส่งเสริมบริการสาธารณะของเทศบาลตำบลใน เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือจะประกอบไปด้วยภารกิจหลัก 6 ด้านได้แก่ ด้านโครงสร้าง พื้นฐาน ด้านงานส่งเสริมคุณภาพชีวิต ด้านการจัดระเบียบชุมชน สังคม และการรักษาความ สงบเรียบร้อย ด้านการวางแผนการส่งเสริมการลงทุน พาณิชยกรรม และการท่องเที่ยว ด้านการ บริหารจัดการและการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และด้านศิลปะ วัฒนธรรม จารีตประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบล ในเขตภาค ตะวันออกเฉียงเหนือครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้วนำมา สังเคราะห์เพื่อกำหนดปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาล ตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยกำหนดรายละเอียดตัวแปร ดังนี้

1. การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบล

โดยอาศัยแนวคิดพื้นฐานจากทฤษฎีวินัย 5 ประการ สำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของ Senge (2006 : 5-11) ซึ่งถือเป็นหัวใจหลักของผู้บริหารในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย ความรอบรู้ของตนเอง แบบแผนความคิดอ่าน การคิดอย่างเป็นระบบ การเรียนรู้ ของทีมงาน และการมีวิสัยทัศน์ร่วม

2. ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลใน เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

เป็นการสังเคราะห์งานวิจัยจากแนวคิดของ Bennett and O'Brien (1994 : 235), Marquardt and Reynolds (1994 : 7), Kaiser (2000 : 14), วิโรจน์ สารรัตน์ (2545 : 98), สมคิด สร้อยน้ำ (2547 : 5), ศศกร ไชยคำหาญ (2550 : 34), ชูเกียรติ บุญกะนันท์ (2550 : 65) และดร.ณิ โกเมนเอก (2553 : 145) ผลจากการศึกษา แนวคิด ทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยได้นำมาสร้างรูปแบบความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการ

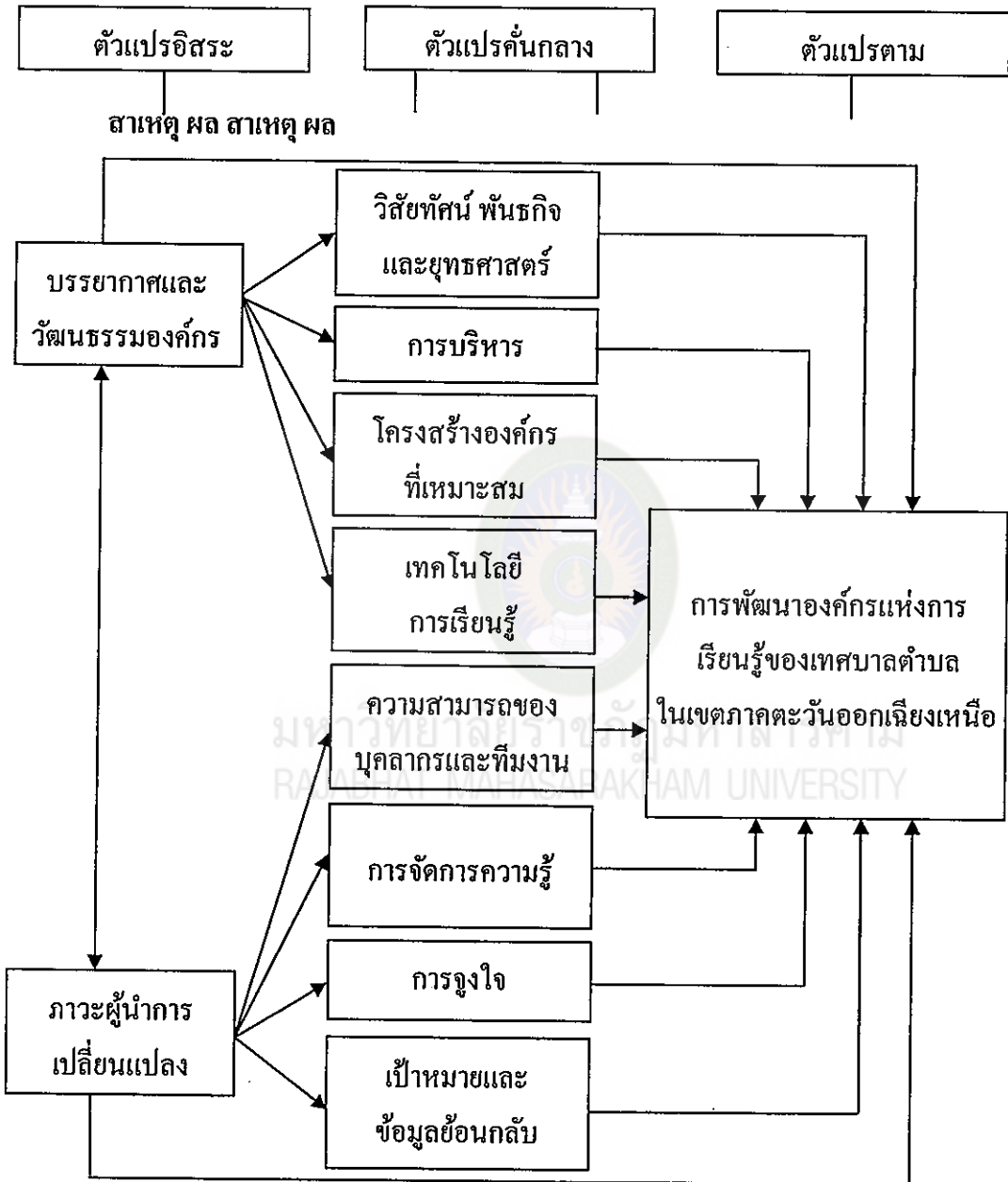
เรียนรู้ ประกอบด้วย ปัจจัยด้านต่างๆ 10 ปัจจัย ได้แก่ บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ การบริหาร โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม เทคโนโลยีการเรียนรู้ ความสามารถของบุคคลและทีมงาน การจัดการความรู้ การจูงใจ และเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ

จากแนวคิด ทฤษฎี และผลการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้นำมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ เพื่อการศึกษาวิจัยครั้งนี้โดยปัจจัยที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันหรือสามารถจัดเป็นกลุ่มปัจจัยเดียวกันได้ผู้วิจัยได้กำหนดชื่อเรียกปัจจัยและกำหนดรูปแบบสมมติฐานการวิจัย ซึ่งกำหนดความสัมพันธ์ ระหว่างตัวแปรเป็นรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ เนื่องจากตัวแปรมีลักษณะเป็นตัวแปรแฝง (Latent Variables) และตัวแปรที่สังเกตได้ (Observed Variables) (สัญญา เคนาภูมิ, 2557 : 2 - 5) โดยกำหนดให้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร เป็นตัวแปรภายนอกที่มีอิทธิพลเพียงอย่างเดียว เนื่องจากเป็นตัวแปรที่ผู้วิจัยต้องการศึกษาสาเหตุจากภายนอก และต้องการศึกษาว่าส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลหรือไม่ ซึ่งได้กำหนดให้การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลเป็นตัวแปรภายใน และวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ การบริหาร โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม เทคโนโลยีการเรียนรู้ ความสามารถของบุคคลและทีมงาน การจัดการความรู้ การจูงใจ และเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ เป็นตัวแปรภายใน และเป็นตัวแปรคั่นกลาง และมีอิทธิพลไปยังการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบล ดังนั้น กรอบแนวคิดในการวิจัยจึงได้แสดงความสัมพันธ์ของตัวแปร ในลักษณะของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีความสัมพันธ์กัน

โดยผู้วิจัยได้กำหนด โครงสร้างความสัมพันธ์แบบจำลองเชิงสาเหตุ (Causal Model) เพื่ออธิบายหรือพยากรณ์ส่วนประกอบต่าง ๆ ที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กันในลักษณะของความเป็นเหตุเป็นผลและสอดคล้องกับ โลกแห่งความเป็นจริง เป็นสมการเชิงโครงสร้าง หรือ SEM (Structural Equation Model) โดยอาศัยหลักการเหตุผลสัมพันธ์ลำดับการเกิดก่อนหลัง (Birth Order) กล่าวคือ ตัวแปรที่เป็นสาเหตุ ควรมาก่อนหรือเกิดก่อนตัวแปรที่เป็นผล ของตัวแปร ปัจจัยลักษณะที่มีอิทธิพลทางตรง และอิทธิพลทางอ้อม ต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ องค์ประกอบทั้งหมดนี้มีส่วนเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันในลักษณะของความเป็นเหตุเป็นผล

จากที่กล่าวมาทำให้ผู้วิจัยสามารถแสดงภาพของกรอบแนวคิดในการวิจัย (Conceptual Frame Work) ซึ่งแสดงความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลของการพัฒนาองค์กรแห่งการ

เรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยนำเสนอกรอบแนวคิดในการวิจัย ด้วยเทคนิคการเขียนกรอบแนวคิดการวิจัยเชิงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร (สัญญา เคนาภูมิ. 2557 : 45) ดังแสดงในแผนภาพที่ 6



แผนภาพที่ 6 กรอบแนวคิดในการวิจัยรูปแบบการพัฒนองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้า รวบรวมแนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ จากเอกสาร ตำรา วารสารสิ่งพิมพ์ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อนำมา กำหนดขอบเขตการวิจัยและแผนงานการวิจัยอย่างมีขั้นตอนที่เป็นระบบเพื่อตอบปัญหา การวิจัยให้มีความน่าเชื่อถือ ซึ่งมีวิธีดำเนินการวิจัย แบ่งออกเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ เทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) กำหนดระเบียบวิธีวิจัย ดังนี้

1. เป้าหมาย
2. แหล่งข้อมูล
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การสร้างเครื่องมือและการหาคุณภาพของเครื่องมือ
5. การเก็บรวบรวมข้อมูล
6. การวิเคราะห์ข้อมูล

ระยะที่ 2 การสร้างรูปแบบและวิพากษ์รูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ เทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ กำหนดระเบียบวิธีวิจัย ดังนี้

1. เป้าหมาย
2. กลุ่มตัวอย่าง
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล
6. การสร้างรูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ

ระยะที่ 1 การศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1. เป้าหมาย

เพื่อศึกษาระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบล และเพื่อศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)

2. แหล่งข้อมูล

2.1 ประชากร (Population) การวิจัยครั้งนี้มีหน่วยในการวิเคราะห์ (Unit of Analysis) เป็นองค์การ ประชากรในที่นี้ หมายถึง เทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 758 แห่ง (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. 2558)

2.2 กลุ่มตัวอย่าง (Sample) หมายถึง เทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีขั้นตอน ดังนี้

2.2.1 การคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมจากเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จากทั้งหมด 758 แห่ง โดยใช้การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างใช้เกณฑ์จำนวนตัวอย่างที่นำมาศึกษาในลักษณะการวิเคราะห์สมการ โครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงไม่ควรน้อยกว่า 20 หน่วยต่อ 1 ตัวแปร (Anderson and Gerbing, 1984: 236 ; อ้างถึงใน นงลักษณ์ วิรัชชัย. 2542 : 54, สุภมาส อังสุโชติ และคณะ. 2551 : 25-26) ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ ตัวแปรทั้งหมด 15 ตัวแปร ดังนั้น ขนาดของกลุ่มตัวอย่างต้องมีไม่น้อยกว่า 300 เทศบาลตำบล ซึ่งเป็นเกณฑ์ขั้นต่ำ ในการวิจัยครั้งนี้จะใช้กลุ่มตัวอย่างเทศบาลตำบลจำนวน 300 แห่ง

2.2.2 วิธีการสุ่มตัวอย่าง ในการวิจัยมีขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) (บุญชม ศรีสะอาด. 2553 : 52) ซึ่งเป็นการสุ่มตัวอย่างโดยการแบ่งประชากรออกเป็นกลุ่มย่อย ๆ เรียกว่า ระดับชั้นหรือชั้นภูมิ แล้วสุ่มหน่วยตัวอย่างจากแต่ละทุกระดับชั้น จากนั้นจึงใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) เอาหน่วยตัวอย่างจากแต่ละกลุ่มระดับชั้นตามจำนวนสัดส่วนที่กำหนดตามขนาดตัวอย่างในแต่ละจังหวัด โดยแบ่งภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทยออกเป็น 20 จังหวัด ตามลักษณะการปกครอง ดังต่อไปนี้ จังหวัดกาฬสินธุ์ จังหวัดขอนแก่น จังหวัดชัยภูมิ จังหวัดนครพนม จังหวัดนครราชสีมา จังหวัดบุรีรัมย์ จังหวัดบึงกาฬ จังหวัดมหาสารคาม จังหวัดมุกดาหาร จังหวัดยโสธร จังหวัดร้อยเอ็ด จังหวัดเลย

จังหวัดศรีสะเกษ จังหวัดสกลนคร จังหวัดสุรินทร์ จังหวัดหนองคาย จังหวัดหนองบัวลำภู
จังหวัดอำนาจเจริญ จังหวัดอุตรธานี และจังหวัดอุบลราชธานี ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
จำแนกรายจังหวัด

จังหวัด	ประชากร (แห่ง)	กลุ่มตัวอย่าง (แห่ง)
กาฬสินธุ์	69	27
ขอนแก่น	68	27
ชัยภูมิ	34	13
นครพนม	17	7
นครราชสีมา	77	30
บุรีรัมย์	57	23
บึงกาฬ	18	7
มหาสารคาม	18	7
มุกดาหาร	23	9
ยโสธร	22	9
ร้อยเอ็ด	64	25
เลย	27	11
ศรีสะเกษ	27	11
สกลนคร	49	19
สุรินทร์	25	10
หนองคาย	17	7

จังหวัด	ประชากร (แห่ง)	กลุ่มตัวอย่าง (แห่ง)
หนองบัวลำภู	23	9
อุดรธานี	62	25
อุบลราชธานี	40	16
อำนาจเจริญ	21	8
รวม	758	300

ขั้นตอนที่ 2 เมื่อได้จำนวนตัวอย่างเทศบาลตำบล จำนวน 300 แห่ง และกระจายลงตามพื้นที่เป้าหมายตามระเบียบวิธีวิจัย และเพื่อให้เกิดความชัดเจนยิ่งขึ้นผู้วิจัยจึงทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างจากประชากรอีกชั้นหนึ่ง โดยเป็นการสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling) (บุญชม ศรีสะอาด. 2553 : 52) ใช้วิธีจับสลากเลือกกลุ่มตัวอย่าง เช่น จังหวัดกาฬสินธุ์ มีเทศบาลตำบล จำนวน 69 แห่ง ได้จำนวนตัวอย่างเทศบาลตำบล 27 แห่ง ผู้วิจัยใช้วิธีการจับสลาก โดยเขียนรายชื่อเทศบาลตำบล ทั้ง 69 แห่ง ใส่ไว้ในกล่อง และจับสลากทีละ 1 รายชื่อ เมื่อได้รายชื่อใดแล้วก็นำไปใส่ไว้ในกล่องตามเดิม เพื่อให้การเลือกกลุ่มตัวอย่างเป็นไปโดยเท่าเทียมกันถ้าเกิดกรณีรายชื่อซ้ำกับที่เลือกไว้แล้วให้นำกลับไปไว้ตามเดิม และทำการจับสลากใหม่จนได้รายชื่อครบทั้ง 27 แห่ง และได้ดำเนินการตามลักษณะดังกล่าวจนครบตามจำนวนกลุ่มตัวอย่าง

2.3 ผู้ให้ข้อมูล เนื่องจากหน่วยในการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้เป็นเทศบาลตำบล แต่ในการให้ข้อมูลของหน่วยตัวอย่างเทศบาลตำบลจะใช้บุคคลซึ่งเป็นบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ในเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นผู้ให้ข้อมูลของเทศบาลตำบล แห่งละ 1 คน ได้แก่ ปลัดเทศบาล เป็นผู้ให้ข้อมูลของเทศบาลตำบลในการตอบแบบสอบถามการวิจัย รวมจำนวน 300 คน

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยระยะที่ 1 เป็นแบบสอบถาม ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นตามแนวคิดทฤษฎี กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ ให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์การวิจัย และกรอบแนวคิดในการวิจัย แบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย 10 ตัวแปร ได้แก่ 1) บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3) วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ 4) การบริหาร 5) โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม 6) เทคโนโลยีการเรียนรู้ 7) ความสามารถของบุคคลและทีมงาน 8) การจัดการความรู้ 9) การจูงใจ และ 10) เป้าหมาย และข้อมูลย้อนกลับ มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยวิธีการของลิเคิร์ต (Likert, 1932 : 164 ; อ้างถึงใน บุญชม ศรีสะอาด, 2553 : 52) โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน 5 ระดับ ดังนี้

- 5 คะแนน หมายถึง มีการปฏิบัติในสภาพจริงอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 คะแนน หมายถึง มีการปฏิบัติในสภาพจริงอยู่ในระดับมาก
- 3 คะแนน หมายถึง มีการปฏิบัติในสภาพจริงอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 คะแนน หมายถึง มีการปฏิบัติในสภาพจริงอยู่ในระดับน้อย
- 1 คะแนน หมายถึง มีการปฏิบัติในสภาพจริงอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย 5 ตัวแปร ได้แก่ 1) ความรอบรู้ของตนเอง 2) แบบแผนความคิดอ่าน 3) การคิดอย่างเป็นระบบ 4) การเรียนรู้ของทีมงาน และ 5) การมีวิสัยทัศน์ร่วม มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยวิธีการของ Likert (1932 : 164 ; อ้างถึงใน บุญชม ศรีสะอาด, 2553 : 52) โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน 5 ระดับ ดังนี้

- 5 คะแนน หมายถึง มีการปฏิบัติในสภาพจริงอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 คะแนน หมายถึง มีการปฏิบัติในสภาพจริงอยู่ในระดับมาก
- 3 คะแนน หมายถึง มีการปฏิบัติในสภาพจริงอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 คะแนน หมายถึง มีการปฏิบัติในสภาพจริงอยู่ในระดับน้อย
- 1 คะแนน หมายถึง มีการปฏิบัติในสภาพจริงอยู่ในระดับน้อยที่สุด

4. การสร้างเครื่องมือและการหาคุณภาพของเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือและการหาคุณภาพของเครื่องมือในการวิจัยระยะที่ 1 วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ มีขั้นตอนในการดำเนินการ ดังนี้

4.1 ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และหลักการที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างเครื่องมือการวิจัยในครั้งนี้ ซึ่งก็คือ แบบสอบถาม จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

การเปลี่ยนแปลง เทคโนโลยีการเรียนรู้ บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ การบริหาร โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม การจัดการความรู้ การจูงใจ และความสามารถของบุคลากรและทีมงาน เป็นการสังเคราะห์งานวิจัยจากแนวคิดของ Bennett and O'Brien (1994 : 235), Marquardt and Reynolds (1994 : 7), Kaiser (2000 : 14), วิโรจน์ สารรัตน์ (2545 : 98), สมคิด ศรีอ่อนน้ำ (2547 : 5), ศศกร ไชยคำหาญ (2550 : 34), ชูเกียรติ บุญกะนันท์ (2550 : 65) และดร.ฉิม โทเมนเอก (2553 : 145) และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยอาศัยแนวคิดพื้นฐานจากทฤษฎีวิถินัย 5 ประการ สำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Senge. 2006 : 5-11) ซึ่งถือเป็นหัวใจหลักของผู้บริหารในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย ความรอบรู้ของตนเอง แบบแผนความคิดอ่าน การคิดอย่างเป็นระบบ การเรียนรู้ของทีมงานและการมีวิสัยทัศน์ร่วม

4.2 ศึกษาคำถามในการวิจัย วัตถุประสงค์การวิจัย สมมติฐานการวิจัย และกรอบแนวคิดในการวิจัย และเมื่อได้รับทราบข้อมูลมากเพียงพอจึงนำมาสร้างแบบสอบถาม ตามขอบเขตที่กำหนด

4.3 นำร่างแบบสอบถามเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อพิจารณาความถูกต้องและความครอบคลุมของเนื้อหา และให้ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไขตรวจสอบความตรงของเนื้อหา อีกทั้งให้คำแนะนำในการปรับปรุงข้อความและความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถาม

4.4 นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เรียบร้อยแล้วไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน โดยพิจารณาความถูกต้องด้านการใช้ภาษา ความเหมาะสมของแบบสอบถามการวิจัย เพื่อเป็นการทดสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ให้ที่เครื่องมือวัดหรือแบบสอบถามมีเนื้อหาที่เป็นตัวแทนของเนื้อหาสาระของสิ่งที่ต้องการวัดอย่างเพียงพอ เป็นความตรงที่เครื่องมือมีสาระครอบคลุมเนื้อหาและวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้ (บุญชม ศรีสะอาด. 2553 : 100) โดยพิจารณาความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับคำนิยามศัพท์เฉพาะ โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Congruence หรือ IOC) ซึ่งสูตรของ IOC มีดังนี้ (รังสรรค์ สิงห์เลิศ. 2551 : 140-141)

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ	IOC	แทน	ดัชนีความสอดคล้อง (Index Objective Congruence)
	\sum	แทน	ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ
	R	แทน	คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อคำถามแต่ละข้อ
	N	แทน	จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

ซึ่งให้ระดับความคิดเห็นในแบบสอบถามแต่ละข้อ ดังนี้

ไม่สอดคล้อง = -1

ไม่แน่ใจ = 0

สอดคล้อง = +1

ผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่าน ได้แก่

4.4.1 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุทธิณี อัดถากร วุฒิกการศึกษา รป.ค. (การบริหารทรัพยากรมนุษย์) ตำแหน่ง อาจารย์ประจำหลักสูตรสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหา

4.4.2 อาจารย์ ดร. ธนกฤต แสนเมือง วุฒิกการศึกษา ป.ร.ค. (เทคโนโลยีการศึกษา) ตำแหน่ง รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหา

4.4.3 อาจารย์ ดร. ศาสตร์ศิลป์ ละหม้ายศรี วุฒิกการศึกษา รป.ค. (รัฐประศาสนศาสตร์) ตำแหน่ง อาจารย์ประจำหลักสูตรสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหา

4.4.4 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. กัลยา กุลสุวรรณ วุฒิกการศึกษา ป.ร.ค. (ภาษาไทย) ตำแหน่ง อาจารย์ประจำหลักสูตรสาขาวิชาภาษาไทย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านภาษา

4.4.5 อาจารย์ ดร. กัมธัญญา รัชชนเมธาพงษ์ วุฒิกการศึกษา ศษ.ค. (หลักสูตรและการสอน) ตำแหน่ง คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการวัดผลและประเมินผล

โดยผลการพิจารณาจากผู้เชี่ยวชาญจะยอมรับเฉพาะข้อที่มีค่าตั้งแต่ .80 ขึ้นไป หากแบบสอบถามข้อใดได้ค่าไม่ถึง .80 จะนำมาปรับปรุงแล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาและ

ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเพิ่มเติมจนกว่าจะสมบูรณ์ และรายงานให้คณะกรรมการที่ปรึกษาทราบ เพื่อวิเคราะห์หาความเชื่อมั่นต่อไป ได้ค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.80-1.00

4.5 นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบของผู้เชี่ยวชาญ โดยนำข้อที่มีค่าเฉลี่ย IOC ตั้งแต่ .80 ไปทดลองใช้ (Try Out) กับตัวแทนพนักงานเทศบาลซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 40 คน

4.6 จากนั้นนำข้อมูลมาวิเคราะห์อำนาจจำแนกรายข้อ โดยใช้เทคนิค (Item Total Correlation) แล้วคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าอำนาจจำแนก (r) ระหว่าง .20 ถึง 1 แล้วนำไปหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สันระหว่างคะแนนรายข้อ กับคะแนนรวมของแบบสอบถามค่านั้น เลือกข้อที่มีค่าตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป (รังสรรค์ สิงหเลิศ. 2551 : 140) ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.310 – 0.840

4.7 นำข้อคำถามที่ได้ตามเกณฑ์มาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) ทั้งฉบับ โดยใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach' alpha Coefficient) (Cronbach, Lee Josphen. 1970 : 161) ซึ่งค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามแต่ละชุดทั้งฉบับควรมีค่าความเชื่อมั่นตั้งแต่ 0.80 ขึ้นไป ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ .99

4.8 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้ว ไปพบอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และผู้เชี่ยวชาญเดิม เพื่อรับฟังความคิดเห็นจนได้รับความเห็นชอบจึงนำไปจัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

5. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยจะดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

5.1 ขอนหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เพื่อส่งไปยังนายกเทศมนตรีกลุ่มตัวอย่างทุกแห่งในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือเพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

5.2 ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลทางไปรษณีย์

5.2.1 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ใช้วิธีการจัดส่งทางไปรษณีย์ให้กับกลุ่มตัวอย่าง โดยส่งแบบสอบถามตามที่อยู่ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยแนบซองจดหมายตอบกลับไปด้วยพร้อมกับแบบสอบถาม

5.2.2 ผู้วิจัยกำหนดการเก็บข้อมูล โดยให้มีการเก็บข้อมูลและทบทวน ตรวจสอบ ความสมบูรณ์ของข้อมูลอย่างละเอียด เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์มากที่สุด และได้มีการจัดแบบ พื้นที่เก็บข้อมูล ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 วิธีการการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามในแต่ละจังหวัด

ลำดับ	จังหวัด	เทศบาลตำบล (แห่ง)	แบบสอบถาม (ชุด)	วิธีการการเก็บข้อมูล
1	กาฬสินธุ์	27	27	ไปรษณีย์
2	ขอนแก่น	27	27	ไปรษณีย์
3	ชัยภูมิ	13	13	ไปรษณีย์
4	นครพนม	7	7	ไปรษณีย์
5	นครราชสีมา	30	30	ไปรษณีย์
6	บุรีรัมย์	23	23	ไปรษณีย์
7	บึงกาฬ	7	7	ไปรษณีย์
8	มหาสารคาม	7	7	ไปรษณีย์
9	มุกดาหาร	9	9	ไปรษณีย์
10	ยโสธร	9	9	ไปรษณีย์
11	ร้อยเอ็ด	25	25	ไปรษณีย์
12	เลย	11	11	ไปรษณีย์
13	ศรีสะเกษ	11	11	ไปรษณีย์
14	สกลนคร	19	19	ไปรษณีย์
15	สุรินทร์	10	10	ไปรษณีย์
16	หนองคาย	7	7	ไปรษณีย์
17	หนองบัวลำภู	9	9	ไปรษณีย์
18	อุดรธานี	25	25	ไปรษณีย์
19	อุบลราชธานี	16	16	ไปรษณีย์
20	อำนาจเจริญ	8	8	ไปรษณีย์
รวม		300	300	

5.3 ผู้วิจัยดำเนินการเก็บแบบสอบถามคืน และรวบรวมแบบสอบถามที่ได้รับคืนทางไปรษณีย์ กรณีได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาไม่ครบตามจำนวนกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยจะดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง และทบทวนตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูลอย่างละเอียด เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์มากที่สุด เพื่อดำเนินการประมวลผลข้อมูลต่อไป

6. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Description Statistics Analysis) และสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics Analysis) และวิเคราะห์โมเดลสมการเชิงโครงสร้าง (Structural Equation Modeling : SEM) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อทดสอบสมมติฐานที่กำหนดไว้โดยวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

6.1 การวิเคราะห์ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Description Method) ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ผู้วิจัยได้กำหนดช่วงคะแนน และแปลความหมายของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยผู้วิจัยได้กำหนดช่วงคะแนน และความหมายไว้ 5 ช่วง โดยใช้สูตรคำนวณ ดังนี้ (รังสรรค์ ถึงเลิศ. 2551 : 231)

$$\begin{aligned}
 &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนระดับชั้น}} \\
 &= \frac{5 - 1}{5} \\
 &= 0.8
 \end{aligned}$$

ฉะนั้นในแต่ละช่องคะแนนของระดับชั้น จะเท่ากับ 0.8 คิดเป็นเกณฑ์การแบ่งช่วงคะแนนในแต่ละระดับชั้น จากเกณฑ์ดังกล่าวได้นำมาสู่การกำหนดการแปลความหมายค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้ ดังนี้

ตารางที่ 5 การแปลความหมายค่าเฉลี่ยเปรียบเทียบกับเกณฑ์การประมาณค่าแบบช่วง

ช่วงคะแนน	การแปลความหมาย
4.21 – 5.00	อยู่ในระดับมากที่สุด
3.41 – 4.20	อยู่ในระดับมาก
2.61 – 3.40	อยู่ในระดับปานกลาง
1.81 – 2.60	อยู่ในระดับน้อย
1.00 – 1.80	อยู่ในระดับน้อยที่สุด

6.2 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Coefficient) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ภายในระหว่างปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เทคโนโลยีการเรียนรู้ บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ การบริหาร โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม การจัดการความรู้ การจูงใจ ความสามารถของบุคลากรและทีมงาน และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาล ตำบล โดยหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่าย

6.3 การวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพล (Path Analysis) เป็นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแปรในตัวแทน (Model) โดยการหาขนาดอิทธิพลที่ปรากฏในความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น และทดสอบว่าตัวแทนที่พัฒนาขึ้นสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ โดยใช้โปรแกรมลิสเรล (LISREL) (ริงสรรค์ ลิงหเลิศ. 2551 : 141)

6.4 การทดสอบความสอดคล้องของรูปแบบ (Goodness of Fit : GOF) เป็นการตรวจสอบว่าข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ผู้วิจัยเก็บรวบรวมมานั้นสอดคล้องกันกับ โมเดลที่สร้างขึ้นหรือไม่หรือทดสอบว่า Sample Covariance Matrix กับ Estimated Covariance Matrix นั้นเท่ากันหรือไม่ ผู้วิจัยใช้ค่าสถิติที่จะตรวจสอบ ดังนี้ (Joreskog and Sorbom. 1998 : 5)

6.4.1 ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi – Square Statistics) ค่า Normal Chi-Square หมายถึง อัตราส่วนของ Chi-Square / df ควรมีค่าน้อยกว่า 3 ยังมีค่าเข้าใกล้ 0 มากเท่าไรยิ่งดี เป็นค่าสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐานทางสถิติว่าฟังก์ชันความสอดคล้อง มีค่าเป็นศูนย์ ถ้าค่าสถิติไค-สแควร์มีค่าต่ำมากหรือยิ่งเข้าใกล้ศูนย์มากเท่าไร แสดงว่าข้อมูล โมเดล ลิสเรลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยใช้สูตร ดังนี้

$$X^2 = nF[S, \Sigma(\theta)]$$

เมื่อ	X^2	แทน	ค่าสถิติไคสแควร์ (Chi-Square)
	n	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
	$F[S, \Sigma(\theta)]$	แทน	ค่าต่ำสุดของฟังก์ชันความกลมกลืนของโมเดลจากพารามิเตอร์ θ

6.4.2 ดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (Goodness-of-Fit Index : GFI) ค่า GFI เป็นค่าดัชนี มีค่าระหว่าง 0.00 – 1.00 ตัวเลขที่เข้าใกล้ 1.00 แสดงถึงความสอดคล้อง (Close Fit) ส่วนใหญ่ยอมรับที่ 0.90 ขึ้นไป ซึ่งเป็นอัตราส่วนของผลต่างระหว่างฟังก์ชัน ความสอดคล้อง จากตัวแบบก่อนและหลังปรับตัวแบบกับฟังก์ชัน ความสอดคล้องก่อนปรับตัวแบบค่า GFI หากมีค่ามากกว่า 0.90 แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยใช้สูตร ดังนี้

$$GFI = 1 - \frac{F[S, \Sigma(\theta)]}{F[S, \Sigma(0)]}$$

$$AGFI = 1 - \frac{k(k+1)}{2d}(1 - GFI)$$

เมื่อ	GFI	แทน	ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (Goodness-of-Fit Index : GFI)
	AGFI	แทน	ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted goodness-of-Fit Index : AGFI)
	$F[S, \Sigma(\theta)]$	แทน	ค่าต่ำสุดของฟังก์ชันความกลมกลืนของโมเดลจากพารามิเตอร์ θ
	$F[S, \Sigma(0)]$	แทน	ค่า F ของโมเดลที่ไม่มีพารามิเตอร์ในโมเดล
	k	แทน	จำนวนตัวแปรสังเกตได้

6.4.3 ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness-of-Fit Index : AGFI) ซึ่งนำ GFI มาปรับแก้และคำนึงถึงขนาดของตัวแปรและกลุ่มตัวอย่าง คำนี้อาจใช้เช่นเดียวกับ GFI ค่า GFI และ AGFI ที่เข้าใกล้ 1 แสดงว่าตัวแบบมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

6.4.4 ค่า RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) เป็นค่าดัชนี ซึ่งแสดงความแตกต่างระหว่าง Population Covariance Matrix กับ Fitted Covariance Matrix จึงไม่ได้รับอิทธิพลจากขนาดตัวอย่าง ค่าที่ยอมรับควรน้อยกว่า .05 เป็นค่าที่บ่งบอกถึงความไม่สอดคล้องของตัวแบบที่สร้างขึ้นกับเมทริกซ์ความแปรปรวนร่วมของประชากร ค่า RMSEA ที่ใช้ได้และถือว่าตัวแบบที่สร้างขึ้นสอดคล้องกับตัวแบบไม่ควรเกิน 0.05 ดังนี้

$$\text{RMSEM} = \sqrt{F_0/d}$$

$$F_0 = \text{MAX}\{F - (d/n), 0\}$$

เมื่อ	RMSEA	แทน	ดัชนีรากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือ
	F_0	แทน	ค่าต่ำสุดของฟังก์ชันความกลมกลืน
	d	แทน	ชั้นแห่งความอิสระ
	n	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

6.4.5 ค่า RMR (Root Means Square Residual) เป็นค่าเฉลี่ยของความคลาดเคลื่อนระหว่าง Input Correlation Matrix กับ Fitted Correlation Matrix แม้ว่าไม่มีเกณฑ์ตายตัว แต่ยิ่งน้อยยิ่งดี (เข้าใกล้ 0) ค่า RMR ที่ใช้ได้และถือว่าตัวแบบที่สร้างขึ้นสอดคล้องกับตัวแบบไม่ควรเกิน 0.05

ตารางที่ 6 สรุปเกณฑ์ที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างตัวแบบ

ดัชนี	ระดับการยอมรับ
1. ค่า X^2/df	มีค่าน้อยกว่า 3 ค่าต่ำมากหรือยิ่งเข้าใกล้ศูนย์มากเท่าไร แสดงว่าตัวแบบมีความสอดคล้อง
2. ค่า GFI	มีค่าตั้งแต่ 0.90 ขึ้นไป แสดงว่า ตัวแบบมีความสอดคล้อง
3. ค่า AGFI	มีค่าตั้งแต่ 0.90 ขึ้นไป แสดงว่า ตัวแบบมีความสอดคล้อง
4. ค่า RMSEA	มีค่าน้อยกว่า 0.05 แสดงว่า ตัวแบบมีความสอดคล้อง
5. ค่า RMR	มีค่าน้อยกว่า 0.05 แสดงว่า ตัวแบบมีความสอดคล้อง

ระยะที่ 2 การสร้างรูปแบบและวิพากษ์รูปแบบการพัฒนางานองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1. เป้าหมาย

เพื่อสร้างรูปแบบและวิพากษ์รูปแบบการพัฒนางานองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีจุดมุ่งหมายเพื่อสำรวจความคิดเห็นหรือทัศนคติในระดับบุคคลซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญ (Key Informants) ที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สามารถให้ข้อมูลเชิงลึกได้ดี และข้อมูลมีความถูกต้องน่าเชื่อถือเกี่ยวกับข้อเท็จจริงในเชิงประจักษ์ที่สามารถนำไปใช้ตอบปัญหาการวิจัยได้

2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในระยะที่ 2 คือ ผู้เชี่ยวชาญทางด้านองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ใช้วิธีการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง จำนวน 20 คน ประกอบด้วย

- 2.1 ตัวแทนนักส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นระดับจังหวัด จำนวน 4 คน
- 2.2 ตัวแทนนักส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นระดับอำเภอ จำนวน 4 คน
- 2.3 ตัวแทนนายกเทศมนตรี จำนวน 4 คน
- 2.4 ตัวแทนสมาชิกสภาท้องถิ่น จำนวน 4 คน
- 2.5 ตัวแทนพนักงานเทศบาล จำนวน 4 คน

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยในระยะที่ 2 เป็นการสร้างรูปแบบการพัฒนางานองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ วิพากษ์ให้ข้อเสนอแนะ และปรับปรุงรูปแบบการพัฒนางานองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยระยะที่ 2 คือ แบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นตามเทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) ซึ่งเป็นเทคนิคการวิจัยที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลาย เทคนิคเดลฟายนี้นุ่งสอบถามความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในเรื่องการพัฒนางานองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยผู้วิจัยไม่มีการเผชิญหน้าโดยตรงกับกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เช่นเดียวกับวิธีการระดมสมอง (Brain Storming) ผู้เชี่ยวชาญจึงมีอิสระอย่างเต็มที่ในการแสดงความคิดเห็นและอธิบายในทุกประเด็นที่ต้องการ โดยไม่ต้องคำนึงถึงความคิดเห็นของผู้อื่น นอกจากนี้ผู้เชี่ยวชาญยังมีโอกาสถกเถียงความคิดเห็นของตนอย่างรอบคอบ

ทำให้ข้อมูลที่ได้เป็นจริงและน่าเชื่อถือ ผู้เชี่ยวชาญจะแสดงความคิดเห็นจนกว่าข้อมูลทั้งหมดที่ได้จะไม่มีการเปลี่ยนแปลงอีก ซึ่งส่วนใหญ่จะดำเนินการเคลฟายเพียง 2-3 รอบเท่านั้น

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยในระยะที่ 2 ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดยใช้แบบสอบถามตามเทคนิคเคลฟาย ทั้ง 3 รอบ เมื่อรวบรวมข้อมูลเสร็จแล้ว จากนั้นจึงตรวจสอบความสมบูรณ์ แล้วนำไปประมวลผลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์

5. การวิเคราะห์ข้อมูลและการสร้างรูปแบบการพัฒนารูปแบบการศึกษารายวิชา

การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยระยะที่ 2 มีขั้นตอน ดังนี้

5.1 นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลในระยะที่ 1 มาสร้างรูปแบบในการพัฒนารูปแบบการศึกษารายวิชาของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อเป็นร่างในการพัฒนา

5.2 นำรูปแบบที่สร้างขึ้นมาให้ผู้เชี่ยวชาญทางด้านองค์ประกอบส่วนท้องถิ่นจำนวน 20 คน ใช้การเลือกแบบเฉพาะเจาะจง วิพากษ์และยืนยันรูปแบบการพัฒนารูปแบบการศึกษารายวิชาของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตามเทคนิคเคลฟาย จากนั้นนำผลที่ได้มาปรับปรุงรูปแบบและพัฒนารูปแบบให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

5.3 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลตามเทคนิคเคลฟาย ทั้ง 3 รอบ มีรายละเอียด ดังนี้

รอบที่ 1 เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนพิจารณาปัจจัยแต่ละด้านว่าควรมีคุณลักษณะอะไรบ้าง โดยให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นว่า เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยกับคุณลักษณะแต่ละข้อ พร้อมทั้งให้เหตุผล แบบสอบถามที่ใช้ในรอบที่ 1 เป็นคำถามแบบเลือกตอบว่าเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย ในแต่ละระดับคะแนนมีความหมาย ดังนี้

0 หมายถึง ไม่เห็นด้วยที่จะมีคุณลักษณะข้อนี้

1 หมายถึง เห็นด้วยว่าควรมีคุณลักษณะข้อนี้

สถิติที่ใช้ ได้แก่ จำนวนและค่าร้อยละ หลังจากนั้นผู้วิจัยได้ปรับปรุงข้อคำถามตามที่คุณเชี่ยวชาญได้เสนอไว้เพื่อนำมาเป็นเครื่องมือใช้ในรอบที่ 2

รอบที่ 2 เป็นการหาความสอดคล้องของคำตอบจากผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนว่า ผู้เชี่ยวชาญยังคงยืนยันคำตอบของตนเองที่ได้มาจากรอบที่ 1 อยู่หรือไม่ แบบสอบถามในรอบที่ 2 นี้ เป็นคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Likert Scale) 5 ระดับ ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด แต่ละระดับกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนและการแปลผลเป็น ดังนี้

คะแนน	การแปลผล
5 คะแนน	ระดับความสอดคล้องมากที่สุด
4 คะแนน	ระดับความสอดคล้องมาก
3 คะแนน	ระดับความสอดคล้องปานกลาง
2 คะแนน	ระดับความสอดคล้องน้อย
1 คะแนน	ระดับความสอดคล้องน้อยที่สุด

สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่ามัธยฐาน (Med.) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (I.R.)

วิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป และกำหนดเกณฑ์การแปลผล ดังนี้

1. ค่ามัธยฐาน (Median) กำหนดเกณฑ์การแปลผลเป็นดังนี้

คะแนน	การแปลผล
5 คะแนน	ระดับความสอดคล้องมากที่สุด
4 คะแนน	ระดับความสอดคล้องมาก
3 คะแนน	ระดับความสอดคล้องปานกลาง
2 คะแนน	ระดับความสอดคล้องน้อย
1 คะแนน	ระดับความสอดคล้องน้อยที่สุด

ค่ามัธยฐานที่คำนวณได้แปลความหมายตามเกณฑ์ ดังนี้ (รังสรรค์ สิงหเลิศ.

2553 : 231)

ค่ามัธยฐานเฉลี่ย	การแปลผล
4.21 – 5.00	กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันมากที่สุด
3.41 – 4.20	กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันมาก
2.61 – 3.40	กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันปานกลาง
1.81 – 2.60	กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันน้อย
1.00 – 1.80	กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันน้อยที่สุด

2. ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ผู้วิจัยคำนวณหาค่าความแตกต่างระหว่างควอไทล์ที่ 1 กับควอไทล์ที่ 3 หากพบว่า ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ที่คำนวณได้มีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับ 1.50 ถือเป็นเกณฑ์ที่ยอมรับได้ว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นสอดคล้องกัน (Consensus) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ที่มีค่ามากกว่า 1.50 แสดงว่า ความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญนั้น ไม่สอดคล้องกันหรือความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้งกลุ่มมีความแตกต่างกัน (จุมพล พูลภัทรชีวิน. 2548 : 24)

รอบที่ 3 เป็นการยืนยันความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคน เมื่อนำมาเปรียบเทียบกับความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญทั้ง 20 คน ว่าแต่ละคนมีความคิดเห็นสอดคล้องกับความคิดเห็นของกลุ่มหรือไม่ เพื่อนำแต่ละปัจจัยมาสร้างรูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่ามัธยฐาน (Med) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (I.R.) เหมือนกับสถิติในรอบที่ 2 ส่วนค่าฐานนิยม (Mo) คือ ค่าของคะแนนที่ซ้ำกันมากที่สุด หรือค่าคะแนนที่มีความถี่สูงที่สุดในข้อมูลชุดนั้น ๆ (กัลยา วาณิชย์บัญชา. 2551 : 134)

6. การสร้างรูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผู้วิจัยนำปัจจัยในแต่ละด้านที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งได้จากการวิจัยในระยะที่ 1 และตามเทคนิคเคลฟายจากการวิจัยในระยะที่ 2 มาสังเคราะห์สร้างเป็นรูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนางานองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 2 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ผลการวิเคราะห์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลต่อการพัฒนางานองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ระยะที่ 2 ผลการสร้างรูปแบบและวิพากษ์รูปแบบการพัฒนางานองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ปรากฏผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

ระยะที่ 1 ผลการวิเคราะห์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลต่อการพัฒนางานองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในระยะที่ 1 นี้ ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะศึกษาระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลต่อการพัฒนางานองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยได้ตั้งสมมติฐานว่า ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนืออยู่ในระดับมาก และรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นตามทฤษฎีระหว่างบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ การบริหาร โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม เทคโนโลยีการเรียนรู้ ความสามารถของบุคลากรและทีมงาน การจัดการความรู้ การจูงใจ และเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบล สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ตัวแปรทุกตัวมีอิทธิพลทางตรง และอิทธิพลทางอ้อม ผู้วิจัยจึงได้นำแบบสอบถาม ไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง คือ เทศบาลตำบล จำนวน 300 แห่ง ในแต่ละเทศบาลตำบล ใช้ผู้ให้ข้อมูล จำนวน 1 คน ได้ข้อมูลกลับมาจำนวนทั้งสิ้น 300 คน

ผู้วิจัยนำเสนอตามขั้นตอนการปฏิบัติของการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้างด้วยโปรแกรมลิสเรล โดยเริ่มต้นจากการกำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลตามแบบจำลองสมมติฐานการวิจัย การกำหนดข้อมูลเฉพาะตามรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของแบบจำลองสมมติฐานการวิจัย การตรวจสอบเงื่อนไขของการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้างด้วยโปรแกรมลิสเรล และตรวจสอบคุณสมบัติของข้อมูลตามข้อตกลงเบื้องต้นของสถิติ จนแบบจำลองสมมติฐานมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แล้วสรุปแปลความหมายผลการวิเคราะห์ โดยจำแนกค่าอิทธิพลเชิงสาเหตุออกเป็นอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมของตัวแปรตามรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่ส่งผลกระทบต่อพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ รายละเอียดของการวิเคราะห์ข้อมูล และผลการวิเคราะห์ข้อมูลในระยะที่ 1 นำเสนอเป็นหัวข้อดังต่อไปนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์แทนตัวแปรและค่าสถิติต่างๆ ดังนี้

1.1 สัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปร

1.1.1 ตัวแปรภายนอก (Exogenous Variable)

CLIMA	แทน	บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร
TRANS	แทน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1.1.2 ตัวแปรภายใน (Endogenous Variable)

VISIO	แทน	วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์
ADMIN	แทน	การบริหาร
STRUC	แทน	โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม
TECHN	แทน	เทคโนโลยีการเรียนรู้
COMPE	แทน	ความสามารถของบุคลากรและทีมงาน
KNOWL	แทน	การจัดการความรู้
MOTIV	แทน	การจูงใจ
GOALF	แทน	เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ
LEARN	แทน	องค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบล

1.2 สัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าสถิติ

n	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
\bar{X}	แทน	ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean)
S.D.	แทน	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

SKWNESS	แทน	ค่าความเบ้ (Skewness)
KURTOSIS	แทน	ค่าความโด่ง (Kurtosis)
r	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient)
R ²	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณยกกำลังสอง หรือค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (Square Multiple Correlation)
x ²	แทน	ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-Square)
df	แทน	องศาอิสระ (Degree of Freedom)
p-value	แทน	ระดับนัยสำคัญทางสถิติ
*	แทน	มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
GFI	แทน	ดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (Goodness of Fit Index)
AGFI	แทน	ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index)
CFI	แทน	ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเหมาะสมเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index)
RMSEA	แทน	ค่าดัชนีความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (Root Mean Square Error of Approximation)
RMR	แทน	ดัชนีค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standardized Root Mean Square Residual)
CN	แทน	ค่าขนาดตัวอย่างวิกฤต (Critical N)
DE	แทน	อิทธิพลทางตรง (Direct Effects)
IE	แทน	อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effects)
TE	แทน	อิทธิพลรวม (Total Effects)
Md	แทน	ค่ามัธยฐาน (Median)
Mo	แทน	ค่าฐานนิยม (Mode)
IR	แทน	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range)

2. ลำดับขั้นตอนในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

2.1 ผลการวิเคราะห์ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2.2 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ผลการวิเคราะห์ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผลการวิเคราะห์ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยได้อาศัยแนวคิดพื้นฐานจากทฤษฎีวิสัย 5 ประการ สำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Senge, 2006 : 5-11) ซึ่งถือเป็นหัวใจหลักของผู้บริหารในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ การเสริมสร้างวินัย 5 ประการ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จในรูปของการนำไปปฏิบัติแก่บุคคล ทีมงาน และองค์กรอย่างต่อเนื่องในทุกๆระดับ ประกอบด้วย ความรอบรู้ของตนเอง แบบแผนความคิดอ่าน การคิดอย่างเป็นระบบ การเรียนรู้ของทีมงาน และการมีวิสัยทัศน์ร่วม ผู้วิจัยใช้วิธีการประมวลผลทางสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยนำเสนอข้อมูลในรูปแบบตารางควบคู่กับการบรรยายและสรุปผลการดำเนินการวิจัย รายละเอียดดังตารางที่ 7

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยภาพรวม

การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบล	\bar{X}	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
ด้านความรอบรู้ของตนเอง	3.82	0.44	มาก
ด้านแบบแผนความคิดอ่าน	3.78	0.36	มาก
ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	3.65	0.32	มาก
ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม	3.63	0.43	มาก
ด้านการเรียนรู้ของทีมงาน	3.50	0.29	มาก
รวม	3.65	0.26	มาก

จากตารางที่ 7 พบว่า ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}= 3.65$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับความสำคัญค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ ด้านความรอบรู้ของตนเอง ($\bar{X}= 3.82$) ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ($\bar{X}= 3.78$) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ($\bar{X}= 3.65$) ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ($\bar{X}= 3.63$) และด้านการเรียนรู้ของทีมงาน ($\bar{X}= 3.50$) ตามลำดับ และเมื่อจำแนกข้อมูลระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในแต่ละด้านจะแสดงได้ ดังตารางที่ 8 – 12

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านความรอบรู้ของตนเอง

การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบล	\bar{X}	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
1. บุคลากรมีการพัฒนาระบบการเชื่อมโยงงานบริการซึ่งกันและกัน	3.46	0.09	มาก
2. มีการมุ่งเน้นพัฒนาบุคลากรภาครัฐให้มีขีดสมรรถนะสูงในการปฏิบัติราชการ	3.99	0.83	มาก
3. มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรมและค่านิยมของข้าราชการในการปฏิบัติงานที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางอย่างแท้จริง	4.45	0.51	มากที่สุด
4. บุคลากรมีการเชื่อมโยงบูรณาการกระบวนการงานบริการที่หลากหลายจากส่วนราชการต่าง ๆ มาไว้ ณ สถานที่เดียวกัน	4.37	0.50	มากที่สุด
5. บุคลากรนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเข้ามาใช้ในการให้บริการประชาชน	3.95	0.67	มาก
6. มีการพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ซึ่งผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ทุกที่ ทุกเวลา	3.92	0.75	มาก
7. มีการยกระดับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล	3.80	0.83	มาก
8. มีการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบเพื่อก้าวไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	3.68	0.70	มาก

การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบล	\bar{X}	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
9. มีการส่งเสริมให้บุคลากรตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลสารสนเทศอย่างแท้จริง	3.74	0.74	มาก
10. มีการส่งเสริมพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากรเพื่อสร้างความสมดุลในการทำงาน	2.89	0.89	ปานกลาง
รวม	3.82	0.44	มาก

จากตารางที่ 8 พบว่า ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านความรอบรู้ของตนเอง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.82$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 2 ข้อ คือ มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน วัฒนธรรมและค่านิยมของข้าราชการในการปฏิบัติงานที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางอย่างแท้จริง ($\bar{X} = 4.45$) และบุคลากรมีการเชื่อมโยงบูรณาการกระบวนการงานบริการที่หลากหลายจากส่วนราชการต่าง ๆ มาไว้ ณ สถานที่เดียวกัน ($\bar{X} = 3.37$) และอยู่ในระดับมาก จำนวน 7 ข้อ โดยเรียงลำดับความสำคัญค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ 3 ลำดับ ดังนี้ มีการมุ่งเน้นพัฒนาบุคลากรภาครัฐให้มีขีดสมรรถนะสูงในการปฏิบัติราชการ ($\bar{X} = 3.99$) บุคลากรนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเข้ามาใช้ในการให้บริการประชาชน ($\bar{X} = 3.95$) และมีการพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ซึ่งผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ทุกที่ ทุกเวลา ($\bar{X} = 3.92$) และอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 1 ข้อ คือ มีการส่งเสริมพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากรเพื่อสร้างความสมดุลในการทำงาน ($\bar{X} = 2.89$) ตามลำดับ

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านแบบแผนความคิดอ่าน

การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบล	\bar{X}	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
1. ชีวิตที่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง คือชีวิตที่มีความสุขใจและความสำเร็จในการทำงาน	4.33	0.71	มากที่สุด
2. การปรับรูปแบบวิธีการคิดและปรับความเชื่อทำให้เกิดยุทธศาสตร์และการปฏิบัติงานใหม่	3.71	0.80	มาก

การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบล	\bar{X}	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
3. ผู้บริหารต้องผลักดันให้องค์กรมีระบบการประเมินผลที่มีมาตรฐานและชัดเจน	3.83	0.73	มาก
4. ผู้บริหารต้องสามารถตรวจสอบระบบการทำงานได้อย่างสม่ำเสมอ	3.73	0.75	มาก
5. ผู้บริหารต้องสามารถเป็นผู้ที่มีข้อมูลเพื่อใช้ในการวางแผนอย่างมีระบบ	3.72	0.76	มาก
6. ผู้บริหารควรมีการสั่งการเพื่อให้งานที่เป็นนโยบายเร่งด่วนเป็นไปได้อย่างรวดเร็ว	3.77	0.76	มาก
7. บุคลากรสามารถปรับรูปแบบวิธีการคิดให้สอดคล้องกับเป้าหมายของเทศบาล	3.74	0.79	มาก
8. บุคลากรสามารถปรับรูปแบบวิธีปฏิบัติงานให้ทันสมัยอยู่เสมอโดยสอดคล้องกับเป้าหมายของเทศบาล	3.71	0.80	มาก
9. บุคลากรพร้อมรับข้อมูลใหม่ๆ และแสวงหาประสบการณ์ใหม่เพื่อนำมาพัฒนาวิธีการคิดสร้างสรรค์ของตน	3.20	0.86	ปานกลาง
10. บุคลากรตระหนักดีว่า การมีเจตคติและทำที่ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานเป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติงาน	4.04	0.92	มาก
รวม	3.78	0.36	มาก

จากตารางที่ 9 พบว่า ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านแบบแผนความคิดอ่าน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.78$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 1 ข้อ คือ ชีวิตที่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงคือชีวิตที่มีความสุขใจและความสำเร็จในการทำงาน ($\bar{X} = 4.33$) และอยู่ในระดับมาก จำนวน 8 ข้อ โดยเรียงลำดับความสำคัญค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ 3 ลำดับ ดังนี้ บุคลากรตระหนักดีว่า การมีเจตคติและทำที่ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานเป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.04$) ผู้บริหารต้องผลักดันให้องค์กรมีระบบการประเมินผลที่มีมาตรฐานและชัดเจน ($\bar{X} = 3.83$) และผู้บริหารควรมีการสั่งการเพื่อให้งานที่เป็นนโยบายเร่งด่วนเป็นไปได้อย่างรวดเร็ว ($\bar{X} = 3.77$) และอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 1 ข้อ คือ บุคลากรพร้อมรับข้อมูลใหม่ๆ

และแสวงหาประสบการณ์ใหม่เพื่อนำมาพัฒนาวิธีการคิดสร้างสรรค์ของตน ($\bar{X} = 3.20$) ตามลำดับ

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบล	\bar{X}	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
1. ผู้บริหารต้องเข้าใจในสภาพองค์ประกอบย่อยขององค์การ	4.14	0.69	มาก
2. ผู้บริหารต้องสามารถมองเห็นความซับซ้อนเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์ในระบบย่อย	4.13	0.73	มาก
3. ผู้บริหารต้องมีความสามารถพยากรณ์หรือมีระบบการคิดล่วงหน้า	3.69	0.76	มาก
4. มีการกำหนดขอบเขตของระยะเวลาการทำกิจกรรมต่าง ๆ อย่างเหมาะสม	3.72	0.76	มาก
5. ผู้บริหารที่มีความคิดอย่างเป็นระบบย่อมส่งผลดีต่อวิธีการทำงานและการดำเนินชีวิต ครอบครัว และทำให้ไม่เกิดความขัดแย้ง	3.58	0.76	มาก
6. ผู้บริหารต้องคำนึงถึงนโยบายการบริหารที่ส่งผลกระทบต่อสังคม	3.48	0.94	มาก
7. บุคลากรมีการคิดจากเหตุไปสู่วุฒ และคำนึงถึงข้อมูลย้อนกลับมายังที่จุดเริ่มต้น	3.76	0.82	มาก
8. ผู้บริหารต้องมีความคิดในเชิงระบบสามารถวิเคราะห์ได้ตรงอย่างสมเหตุสมผล	2.89	0.89	ปานกลาง
9. ผู้บริหารควรมีนโยบายการพัฒนาองค์การอย่างเป็นระบบมีความสม่ำเสมอต่อเนื่อง	3.60	0.84	มาก
10. บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอน จัดลำดับความสำคัญอย่างเป็นระบบและสามารถตรวจสอบรายละเอียดได้	4.10	0.64	มาก
11. ผู้บริหารควรสร้างระบบการพัฒนาบุคลากร ทีมงาน และองค์การอย่างต่อเนื่องเพื่อเสริมสร้างทักษะ สมรรถนะให้องค์การ	3.48	0.90	มาก

การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบล	\bar{X}	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
12. ผู้บริหารควรสร้างองค์การให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขันของหน่วยงานภาครัฐ	3.97	0.69	มาก
13. การคิดแบบแยกย่อยสิ่งต่าง ๆ ออกเป็นส่วน ๆ โดยไม่คำนึงถึง ภาพรวมทั้งระบบเป็นอุปสรรคต่อการคิดอย่างเป็นระบบ	3.68	0.90	มาก
14. บุคลากรควรตระหนักว่าเมื่อลงมือปฏิบัติกิจกรรมใด ๆ ต้องคิดถึงคุณภาพองค์รวมทั้งระบบก่อน แล้วจึงคิดถึงภาพย่อยที่เกี่ยวข้อง	2.89	0.89	ปานกลาง
รวม	3.65	0.32	มาก

จากตารางที่ 10 พบว่า ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.65$) เมื่อ พิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก จำนวน 12 ข้อ โดยเรียงลำดับความสำคัญค่าเฉลี่ย จากมากไปหาน้อยได้ 3 ลำดับ ดังนี้ ผู้บริหารต้องเข้าใจในสภาพองค์ประกอบย่อยขององค์การ ($\bar{X} = 4.14$) ผู้บริหารต้องสามารถมองเห็นความซับซ้อนเกี่ยวข้องสัมพันธ์ในระบบย่อย ($\bar{X} = 4.13$) และบุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอน จัดลำดับความสำคัญอย่างเป็นระบบและสามารถ ตรวจสอบรายละเอียดได้ ($\bar{X} = 4.10$) และอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 2 ข้อ คือ ผู้บริหารต้องมีความคิดในเชิงระบบสามารถวิเคราะห์ที่ไตร่ตรองอย่างสมเหตุสมผล ($\bar{X} = 2.89$) และบุคลากร ควรตระหนักว่าเมื่อลงมือปฏิบัติกิจกรรมใด ๆ ต้องคิดถึงคุณภาพองค์รวมทั้งระบบก่อน แล้วจึง คิดถึงภาพย่อยที่เกี่ยวข้อง ($\bar{X} = 2.89$) ตามลำดับ

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ เทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการเรียนรู้ของทีมงาน

การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบล	\bar{X}	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
1. ผู้บริหารต้องปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีเพื่อเป็นที่ศรัทธา ของทีมงาน	3.62	0.82	มาก
2. ผู้บริหารให้ความสำคัญว่าทรัพยากรมนุษย์คือจุดศูนย์กลางของความสำเร็จในการทำงาน	3.78	0.85	มาก

การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบล	\bar{X}	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
3. ผู้บริหารควรสร้างบุคลากรรองรับในระดับต่าง ๆ ให้มีความเป็นผู้นำที่ดี	2.94	0.66	ปานกลาง
4. ผู้บริหารต้องเป็นผู้มีการติดต่อสื่อสารกับผู้ร่วมงานได้อย่างชัดเจน	3.12	0.87	ปานกลาง
5. ผู้บริหารต้องมีความสามารถสร้างแรงบันดาลใจในการพัฒนางานแก่ทีมงาน	3.12	1.45	ปานกลาง
6. ผู้บริหารควรสนับสนุนให้มีบรรยากาศในการทำงานร่วมกันเป็นทีม	3.62	0.98	มาก
7. ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการวางแผนงานต่าง ๆ	3.71	0.86	มาก
8. ผู้บริหารต้องกระตุ้นให้บุคลากรแสดงบทบาทการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ	3.60	1.96	มาก
9. ผู้บริหารต้องเป็นผู้ส่งเสริมให้ทีมงานมีความตั้งใจที่จะทำงาน	3.55	0.90	มาก
10. ผู้บริหารต้องกระตุ้นให้ทีมงานมีความศรัทธาต่อองค์กร	3.53	0.89	มาก
11. ผู้บริหารต้องกระตุ้นให้ทีมงานมีความผูกพันต่อองค์กร	3.94	0.73	มาก
12. ผู้บริหารต้องให้ทีมงานมีส่วนร่วมทุกระดับ	3.33	0.89	ปานกลาง
13. ผู้บริหารต้องสร้างการมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้น โดยเท่าเทียมกัน	3.41	0.88	มาก
14. ผู้บริหารต้องแสดงให้เห็นว่าเพื่อนร่วมงานมีส่วนช่วยทำให้งานสำเร็จ	3.66	0.77	มาก
15. ผู้บริหารต้องสามารถให้คำแนะนำและความช่วยเหลือเมื่อเพื่อนร่วมงานกำลังเคืองครีอน	3.42	0.85	มาก
16. ผู้บริหารยึดถือกฎ ระเบียบเพื่อเป็นแนวทางในการทำงานร่วมกันของทุกฝ่าย	3.65	0.84	มาก
รวม	3.50	0.29	มาก

จากตารางที่ 11 พบว่า ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการเรียนรู้ของทีมงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.50$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก จำนวน 12 ข้อ โดยเรียงลำดับความสำคัญค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ 3 ลำดับ ดังนี้ ผู้บริหารต้องกระตุ้นให้ทีมงานมีความผูกพันต่อองค์กร ($\bar{X} = 3.94$) ผู้บริหารให้ความสำคัญว่าทรัพยากรมนุษย์คือจุดศูนย์กลางของความสำเร็จในการทำงาน ($\bar{X} = 3.78$) และผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการวางแผนงานต่าง ๆ ($\bar{X} = 3.71$) และอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 4 ข้อ โดยเรียงลำดับความสำคัญค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ 3 ลำดับ ดังนี้ ผู้บริหารต้องให้ทีมงานมีส่วนร่วมทุกระดับ ($\bar{X} = 3.33$) ผู้บริหารต้องเป็นผู้มีการติดต่อสื่อสารกับผู้ร่วมงานได้อย่างชัดเจน ($\bar{X} = 3.12$) และผู้บริหารต้องมีความสามารถสร้างแรงบันดาลใจในการพัฒนางานแก่ทีมงาน ($\bar{X} = 3.12$) ตามลำดับ

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม

การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบล	\bar{X}	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
1. ผู้บริหารต้องแสดงให้เห็นให้ผู้ร่วมงานเชื่อได้ว่ามีความซื่อสัตย์ สุจริต ยุติธรรม และโปร่งใส	3.82	0.73	มาก
2. ผู้บริหารต้องเป็นผู้เปิดใจรับฟังความเห็นของผู้ร่วมงาน	3.70	0.76	มาก
3. ผู้บริหารต้องตระหนักในความก้าวหน้าของผู้ร่วมงาน	3.67	0.78	มาก
4. ผู้บริหารสามารถกระตุ้นบุคลากรให้มีความคิดหลากหลาย เพื่อนำไปใช้ให้เหมาะสม	3.73	0.80	มาก
5. ผู้บริหารต้องมีศักยภาพในการประชุมที่สามารถทำให้ได้ข้อสรุปที่ชัดเจน	3.76	0.83	มาก
6. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นการสร้างความผูกพันและการประสานพลังของทุกคนไปสู่เป้าหมายเดียวกัน	3.80	0.91	มาก
7. ผู้บริหารควรเป็นผู้ผลักดันให้ทีมงานสามารถนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม	3.27	0.97	ปานกลาง
8. ผู้บริหารควรใช้หลักการเจรจาต่อรอง ประสานประโยชน์แก่องค์กร	3.81	0.75	มาก

การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบล	\bar{X}	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
9. บรรยากาศที่เปิดเผยและโปร่งใสทำให้บุคลากรมีส่วนร่วมกำหนดวิสัยทัศน์	3.87	0.73	มาก
10. บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ของเทศบาล	3.83	0.83	มาก
11. การชี้แจงประชาสัมพันธ์วิสัยทัศน์เพื่อสร้างความเข้าใจทำให้บุคลากรสามารถนำไปปฏิบัติงานได้ถูกต้อง	3.78	0.77	มาก
12. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล	3.74	0.77	มาก
13. บุคลากรมีการพัฒนาความรู้ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของเทศบาลเพื่อสร้างจุดร่วมต่อไป	3.56	0.96	มาก
14. มีการปรับกลยุทธ์ขององค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง	2.89	0.89	ปานกลาง
15. ผู้บริหารต้องเป็นผู้พยายามบริหารงานให้สามารถบรรลุพันธกิจขององค์กร	3.19	0.91	ปานกลาง
รวม	3.63	0.43	มาก

จากตารางที่ 12 พบว่า ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.63$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก จำนวน 12 ข้อ โดยเรียงลำดับความสำคัญค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ 3 ลำดับ ดังนี้ บรรยากาศที่เปิดเผยและโปร่งใสทำให้บุคลากรมีส่วนร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ ($\bar{X}=3.87$) บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ของเทศบาล ($\bar{X}=3.83$) และผู้บริหารต้องแสดงให้ผู้ร่วมงานเชื่อได้ว่ามีความซื่อสัตย์ สุจริต ยุติธรรม และโปร่งใส ($\bar{X}=3.82$) และอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 3 ข้อ โดยเรียงลำดับความสำคัญค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ 3 ลำดับ ดังนี้ ผู้บริหารควรเป็นผู้ผลักดันให้ทีมงานสามารถนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม ($\bar{X}=3.27$) ผู้บริหารต้องเป็นผู้พยายามบริหารงานให้สามารถบรรลุพันธกิจขององค์กร ($\bar{X}=3.19$) และมีการปรับกลยุทธ์ขององค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ($\bar{X}=2.89$) ตามลำดับ

3.2 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของบรรยากาศ และวัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ การบริหาร โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม เทคโนโลยีการเรียนรู้ ความสามารถของบุคลากรและทีมงาน การจัดการความรู้ การจูงใจ และเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ โดยผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างเทศบาลตำบล จำนวน 300 แห่ง โดยทุกเทศบาลตำบลจะใช้ผู้ให้ข้อมูลกลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ในเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นผู้ให้ข้อมูลของเทศบาลตำบล แห่งละ 1 คน ซึ่งเป็นตัวแทนของพนักงานเทศบาล รวมจำนวน 300 คน เพื่อตอบแบบสอบถาม แล้วทดสอบสมมติฐานการวิจัยเพื่อหาอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของปัจจัยเชิงสาเหตุต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอนการปฏิบัติของการวิเคราะห์โมเดลสมการเชิงโครงสร้าง (Structural Equation Modeling : SEM) ด้วยโปรแกรม Lisrel for Windows (Joreskog, Karl G. and Sorbom. 1998 : 70) เพื่ออธิบายอิทธิพลเส้นทาง (Path Analysis) หรือปัจจัยเชิงสาเหตุสมการเชิงเส้นอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่างๆ ของตัวแปรอิสระ ตัวแปรต้นกลางที่มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อตัวแปรตาม โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (Level of Significance .05) โดยเริ่มต้นจากการกำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลความสัมพันธ์สมการ โครงสร้างเชิงเส้นตามแบบจำลองสมมติฐานการวิจัย การกำหนดข้อมูลจำเพาะตามรูปแบบความสัมพันธ์สมการ โครงสร้างเชิงเส้นตามแบบจำลองสมมติฐานการวิจัย การตรวจสอบเงื่อนไขของการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้างด้วยโปรแกรมลิสเรล และการตรวจสอบคุณสมบัติของข้อมูลตามข้อตกลงเบื้องต้นของสถิติ การตรวจสอบความตรงของแบบจำลองสมมติฐานการวิจัย การปรับแบบจำลอง และทดสอบความตรง จนแบบจำลองทุกสมมติฐานการวิจัยมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แล้วสรุปและแปลความหมายผลการวิเคราะห์ โดยจำแนกค่าอิทธิพลเชิงสาเหตุออกเป็นอิทธิพลทางตรง และอิทธิพลทางอ้อมของตัวแปร ตามรูปแบบความสัมพันธ์สมการ โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ รายละเอียดของการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

3.2.1 ผลการตรวจสอบข้อมูลเบื้องต้น เพื่อนำไปสู่การทดสอบสมมติฐานในการตรวจสอบตามเงื่อนไขของการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้าง โดยใช้โปรแกรมลิสเรล (LISREL)

ข้อตกลงเบื้องต้นของการใช้โปรแกรมลิสเรล คือ ลักษณะของข้อมูลต้องกระจายแบบโค้งปกติทุกตัวแปรจะต้องได้ 2 ค่า คือ ค่าความเบ้ (Skewness) และค่าความโด่ง (Kurtosis) ไม่เกิน $1 \pm$ ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ทำการตรวจสอบ ค่าความเบ้ (Skewness) และค่าความโด่ง (Kurtosis) ดังแสดงในตารางที่ 13

ตารางที่ 13 ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสถิติความเบ้ (Skewness) และค่าความโด่ง (Kurtosis) ของตัวแปรอิสระ

ตัวแปรอิสระ	\bar{X}	S.D.	ความเบ้ (Skewness)	ค่าความโด่ง (Kurtosis)
1. บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร	3.45	0.35	-0.172	0.121
2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	3.35	0.33	-0.102	-0.184
3. วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์	3.53	0.37	-0.213	0.658
4. การบริหาร	3.36	0.35	0.270	-0.301
5. โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม	3.52	0.40	-0.123	-0.019
6. เทคโนโลยีการเรียนรู้	3.49	0.39	-0.137	0.424
7. ความสามารถของบุคลากรและทีมงาน	3.83	0.35	0.052	-0.318
8. การจัดการความรู้	3.47	0.40	0.234	0.093
9. การจูงใจ	3.38	0.31	0.138	-0.058
10. เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ	3.48	0.30	0.079	0.697

จากตารางที่ 13 เป็นการวิเคราะห์ข้อมูล ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรอิสระทั้ง 10 ตัว โดยนำข้อมูลดังกล่าวมาทดสอบคุณลักษณะของข้อมูลว่ามีการกระจายเป็นโค้งปกติหรือไม่ โดยทดสอบค่าสถิติความเบ้ (Skewness) และค่าความโด่ง (Kurtosis) ของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย พบว่า ค่าความเบ้ และค่าความโด่ง ของตัวแปรทั้งหมดมีค่าความเบ้ไม่เกิน ± 1 (ค่าสูงสุดที่ได้เท่ากับ 0.270) และค่าความโด่งไม่เกิน ± 1 (ค่าสูงสุดที่ได้เท่ากับ 0.697) ซึ่งถือว่าเป็นค่าที่อยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (Kline, 2011 :50) แสดงให้เห็นว่ายอดของโค้งของข้อมูลทั้งหมด

มีการกระจายเป็นโค้งปกติ สามารถนำข้อมูล ไปวิเคราะห์ได้ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงถือว่าข้อมูลดังกล่าวมีความเหมาะสมที่จะทำการวิเคราะห์สมการเชิงโครงสร้างต่อไป

3.2.2 ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม และระหว่างตัวแปรอิสระด้วยกัน ด้วยวิธีเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation) เป็นการหาระดับความสัมพันธ์เชิงเส้นที่เรียกว่า สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation Coefficient) โดยสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่มีค่าเป็น (+) หมายความว่า ข้อมูลสองชุดเปลี่ยนแปลงตามกัน กล่าวคือ ถ้าค่าของตัวแปรตัวหนึ่งสูง ค่าของตัวแปรอีกตัวหนึ่งจะสูงด้วย และถ้าค่าของตัวแปรหนึ่งต่ำ ค่าของตัวแปรตัวหนึ่งจะต่ำด้วย สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่มีค่าเป็น (-) หมายความว่า ข้อมูลสองชุดเปลี่ยนแปลงในทางตรงกันข้ามกัน หรือกลับกัน กล่าวคือ ถ้าค่าของตัวแปรตัวหนึ่งจะสูง ค่าของตัวแปรอีกตัวหนึ่งจะต่ำ และถ้าค่าของตัวแปรหนึ่งต่ำ ค่าของตัวแปรตัวหนึ่งจะสูง สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่มีค่าเป็น (0) หมายความว่า ข้อมูลทั้งสองชุดไม่เกี่ยวข้องกัน ไม่สัมพันธ์กัน หรือไม่แปรผันร่วมกัน (รังสรรค์ สิงหเลิศ. 2553 : 288) และค่าสัมประสิทธิ์จะมีขอบเขตตั้งแต่ -1.00 ถึง +1.00

ตารางที่ 14 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งหมดที่ใช้ในการวิจัย

ตัวแปร	LEARN	CLIMA	TRANS	VISIO	ADMIN	STRUC	TECHN	COMPE	KNOWL	MOTIV	GOALF
LEARN	1.000										
CLIMA	.441**	1.000									
TRANS	.394**	.482**	1.000								
VISIO	.457**	.680**	.488**	1.000							
ADMIN	.188**	.605**	.303**	.436**	1.000						
STRUC	.433**	.940**	.396**	.702**	.624**	1.000					
TECHN	.346**	.741**	.347**	.563**	.499**	.743**	1.000				
COMPE	.393**	.368**	.361**	.502**	.388**	.372**	.486**	1.000			
KNOWL	.421**	.357**	.545**	.399**	.220**	.345**	.344**	.340**	1.000		
MOTIV	.394**	.300**	.412**	.271**	.231**	.296**	.243**	.225**	.454**	1.000	
GOALF	.474**	.690**	.496**	.596**	.313**	.712**	.518**	.318**	.454**	.588**	1.000

หมายเหตุ ** มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 14 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในระหว่างตัวแปรอิสระที่เป็นตัวแปรพยากรณ์ด้วยกันทั้ง 10 ตัวแปร รวมทั้งหมด 45 ค่า มีนัยสำคัญทางสถิติที่

ระดับ .01 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง .220 ถึง .940 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระด้วยกันที่มีค่าสูงสุด คือ โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม (STRUC) กับ บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร (CLIMA) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระด้วยกันที่มีค่าต่ำสุด คือ การจัดการความรู้ (KNOWL) กับ การบริหาร (ADMIN)

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในระหว่างตัวแปรอิสระที่เป็นตัวแปรพยากรณ์ด้วยกันทั้ง 10 ตัว กับตัวแปรตาม ซึ่งเป็นตัวแปรเกณฑ์ พบว่า มีค่าตั้งแต่ .188 ถึง .474 เรียงจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้

- 1) เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ (GOALF) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .474
- 2) วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ (VISIO) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .457
- 3) บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร (CLIMA) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .441
- 4) โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม (STRUC) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .433
- 5) การจัดการความรู้ (KNOWL) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .421
- 6) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TRANS) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .394
- 7) การจูงใจ (MOTIV) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .394
- 8) ความสามารถของบุคลากรและทีมงาน (COMPE) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .393
- 9) เทคโนโลยีการเรียนรู้ (TECHN) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .346
- 10) การบริหาร (ADMIN) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .188

3.2.3 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุของตัวแปรที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ว่ามีความสอดคล้องกลมกลืนกันเพียงใด โดยมีดัชนีชี้วัด ดังตารางที่ 14

ตารางที่ 15 ดัชนีที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ดัชนีความกลมกลืน	เกณฑ์
1. ค่า X^2/df (Degree of Freedom) ค่าสถิติไค-สแควร์	< 3.00 ค่าต่ำมากหรือยิ่งเข้าใกล้ศูนย์มากเท่าไร แสดงว่าตัวแบบมีความสอดคล้องกลมกลืนดี
2. GFI (Goodness of Fit Index) ดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง	≥ 0.90 แสดงว่า ตัวแบบมีความสอดคล้องกลมกลืนดี
3. AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index) ค่าดัชนีวัดความสอดคล้องที่ปรับแล้ว	≥ 0.90 แสดงว่า ตัวแบบมีความสอดคล้องกลมกลืนดี
4. RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) ค่าดัชนีความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์	< 0.05 แสดงว่า สอดคล้องกลมกลืนดี 0.05 – 0.08 แสดงว่า สอดคล้องกลมกลืนพอใช้ได้ 0.08 – 0.10 แสดงว่า สอดคล้องกลมกลืนไม่ค่อยดี > 0.10 แสดงว่า สอดคล้องกลมกลืนไม่ดี
5. RMR (Root Means Square Residual) ดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของเศษเหลือ	< 0.05 แสดงว่า สอดคล้องกลมกลืนดี
6. CN (Critical N) ขนาดตัวอย่างวิกฤต	> 200 สอดคล้องกลมกลืนดี

ที่มา : คัดแปลงจาก รังสรรค์ สิงห์เลิศ (2553 : 288)

ในทางปฏิบัติจริงการตรวจสอบความตรงและการปรับปรุงแบบจำลองจะดำเนินการติดต่อกันไป จนกว่าแบบจำลองจะมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์และ

ค่าดัชนีวัดความกลมกลืนทุกค่าอยู่ในเกณฑ์ที่กำหนด และจากการทดสอบความสอดคล้องของแบบจำลองตามสมมติฐานการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีค่าสถิติดังต่อไปนี้

Chi-Square (X^2) = 552.97 , Degree of Freedom (df) = 36

p-value = 0.000 (p-value => .05)

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.219

Root Means Square Residual (RMR) = 0.168

Standardized RMR = 0.168

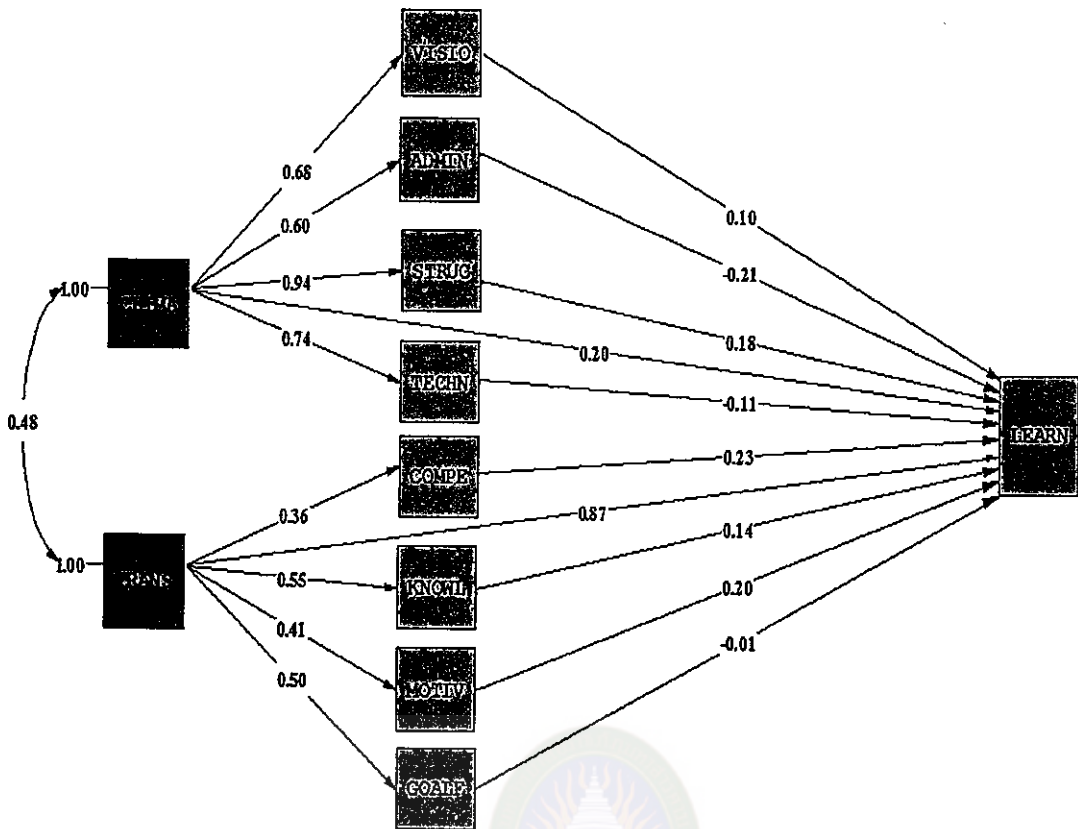
Goodness of Fit Index (GFI) = 0.768

Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.575

Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.419

Critical N (CN) = 32.697

ค่าสถิติไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด คือ $X^2 = 552.97$, $df = 36$, $p\text{-value} = 0.000$, $RMSEA = 0.219$, $RMR = 0.168$, $GFI = 0.768$, $AGFI = 0.575$, $CN = 32.697$ สรุปว่าแบบจำลองตามสมมติฐานการวิจัยไม่สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งการทดสอบความสอดคล้องกลมกลืนของรูปแบบตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์นำเสนอข้อมูลโดยค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางของรูปแบบตามสมมติฐานที่กำหนดในโมเดล ปรากฏผลแสดงในแผนภาพที่ 7



Chi-Square=552.97, df=36, P-value=0.00000, RMSEA=0.219

แผนภาพที่ 7 ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรในรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตามตัวแบบดั้งเดิม

การทดสอบสมมติฐานดั้งเดิมไม่สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยจึงต้องดำเนินการปรับปรุงตัวแบบจำลองโดยการปรับตัวแบบ ยืดการทดสอบเพื่อพัฒนาตัวแบบ (Model Generating – MG) ข้อเสนอการปรับตัวแบบ (Model Modification) ซึ่งอาศัยค่าดัชนีตัวแบบ (Model Modification Indices) จากนั้นปรับที่ละพารามิเตอร์โดยยินยอมให้ผ่อนคลายข้อตกลงเบื้องต้น ให้ความคลาดเคลื่อนสัมพันธ์กันได้และหยุดปรับตัวแบบ ทั้งนี้ได้คำนึงถึงเหตุผลเชิงทฤษฎี และทำการทดสอบสมมติฐานอีกครั้ง เมื่อค่าสถิติได้ตามเกณฑ์ดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของตัวแบบจนได้ตัวแบบสุดท้าย ซึ่งได้ค่าสถิติ คือ

Chi-Square (X^2) = 14.01 , Degree of Freedom (df) = 13

p-value = 0.37334

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.016

Root Means Square Residual (RMR) = 0.0136

Standardized RMR = 0.0136

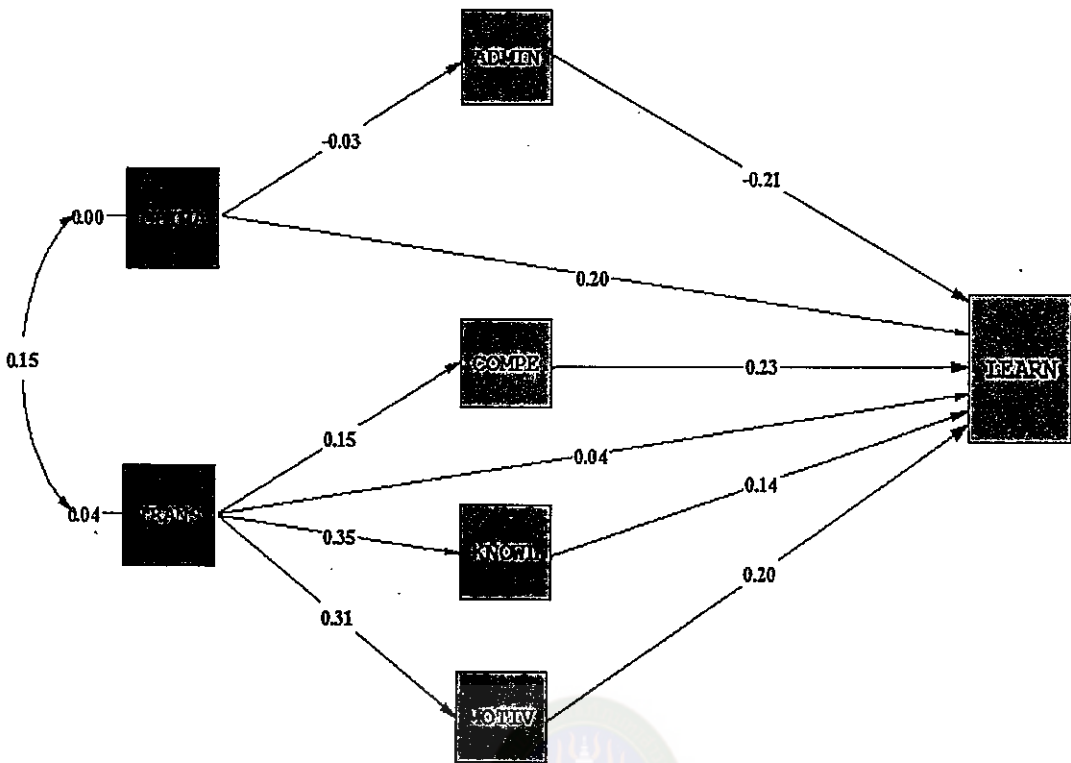
Goodness of Fit Index (GFI) = 0.992

Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.958

Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.195

Critical N (CN) = 592.057

ตัวแบบสุดท้าย รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยเชิงสาเหตุ ที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้ค่าสถิติที่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด คือ $X^2 = 14.01$, $df = 13$, $p\text{-value} = 0.37334$, $RMSEA = 0.016$, $RMR = 0.0136$, $GFI = 0.992$, $AGFI = 0.958$, $CN = 592.057$ แสดงว่า ตัวแบบมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรงทางอ้อม และ โดยรวม ดังปรากฏผลแสดงในแผนภาพที่ 8



Chi-Square=14.01, df=13, P-value=0.37334, RMSEA=0.016

แผนภาพที่ 8 คำสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรในรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตัวแบบสุดท้าย

ตารางที่ 16 ดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนของตัวแบบสมมติฐานตั้งต้นและตัวแบบสุดท้ายของการวิจัย

ค่าดัชนี	เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา	ค่าสถิติในตัวแบบตั้งต้น	ผลการพิจารณา	ค่าสถิติในตัวแบบสุดท้ายของการวิจัย	ผลการพิจารณา
X ² (Chi Square)	p-value =>.05	X ² = 552.97, df=36 (p-value=0.00)	ไม่ผ่าน	X ² = 14.01, df=13 (p-value=0.37334)	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥0.90	0.576	ไม่ผ่าน	0.99	ผ่านเกณฑ์
AGFI	≥0.90	0.57	ไม่ผ่าน	0.95	ผ่านเกณฑ์

ค่าดัชนี	เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา	ค่าสถิติในตัวแบบตั้งต้น	ผลการพิจารณา	ค่าสถิติในตัวแบบสุดท้ายของการวิจัย	ผลการพิจารณา
RMSEA	≤ 0.05	0.21	ไม่ผ่าน	0.01	ผ่านเกณฑ์
RMR	≤ 0.05	0.16	ไม่ผ่าน	0.01	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ 16 เมื่อมีการพิจารณาความสอดคล้องกลมกลืนของตัวแบบจำลองรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการทดสอบพบว่า โมเดลการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์พิจารณาจากค่าไค-สแควร์ (X^2) มีค่าเท่ากับ 14.01

ที่องศาอิสระ (df) เท่ากับ 13 มีความน่าจะเป็น (p-value of X^2) เท่ากับ 0.37334 นั่นคือ ค่าไค-สแควร์ ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ สอดคล้องกับเกณฑ์ในการพิจารณากำหนดไว้ว่า ค่าไค-สแควร์ (X^2) ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงให้เห็นว่ารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุตามสมมติฐานการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ไม่แตกต่างกัน หรือรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุตามสมมติฐานมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่าดัชนีอัตราส่วนไค-สแควร์สัมพันธ์ Chi Square/df มีค่าเท่ากับ 14.01/13 เท่ากับ 1.07 อยู่ในเกณฑ์ที่กำหนด คือ น้อยกว่า 3.00 ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) และดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้ (AGFI) เท่ากับ 0.99 และ 0.95 ตามลำดับ เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด คือ มากกว่า 0.90 ดัชนีรากมาตรฐานของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนที่เหลือ (RMR) เท่ากับ 0.01 และค่าดัชนีความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) มีค่าเท่ากับ 0.01 เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด คือ น้อยกว่า 0.05 แสดงถึงรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุตามสมมติฐานการวิจัยมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จึงสรุปได้ว่า รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรง ทางอ้อม และโดยรวม ดังแสดงผลในตารางที่ 17

ตารางที่ 17 อิทธิพลทางตรง (DE) อิทธิพลทางอ้อม (IE) อิทธิพลโดยรวม (TE) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณกำลังสอง (R^2) ของตัวแปรเชิงสาเหตุที่มีผลต่อตัวแปรตามในโมเดลที่ปรับปรุงใหม่

ตัวแปรเชิงสาเหตุ	ประเภทของอิทธิพล	ตัวแปรผลลัพธ์ภายในแบบจำลองที่ปรับปรุงใหม่				
		LEARN	ADMIN	COMPE	KNOWL	MOTIV
CLIMA	DE	0.20	-0.03	-	-	-
	IE	0.12	0.62	-	-	-
	TE	0.32	0.59	-	-	-
TRANS	DE	0.04	-	0.15	0.35	0.31
	IE	0.19	-	0.09	0.14	0.04
	TE	0.23	-	0.24	0.49	0.35
VISIO	DE	-	-	0.00	-	-
	IE	-	-	-0.19	-	-
	TE	-	-	-0.19	-	-
ADMIN	DE	-0.21	-	0.00	-	0.00
	IE	-0.05	-	-0.12	-	-0.07
	TE	-0.26	-	-0.12	-	-0.07
STRUC	DE	-	-	0.00	0.00	-
	IE	-	-	0.21	0.11	-
	TE	-	-	0.21	0.11	-
TECHN	DE	-	0	0.00	0.00	-
	IE	-	-	0.02	0.01	-
	TE	-	-	0.02	0.01	-
COMPE	DE	0.23	0.24	-	-	-
	IE	-0.07	-0.01	-	-	-
	TE	0.16	0.23	-	-	-
KNOWL	DE	0.14	-	-	-	-
	IE	0.00	-	-	-	-
	TE	0.14	0	-	-	-

ตัวแปรเชิง สาเหตุ	ประเภท ของอิทธิพล	ตัวแปรผลลัพธ์ภายในแบบจำลองที่ปรับปรุงใหม่				
		LEARN	ADMIN	COMPE	KNOWL	MOTIV
MOTIV	DE	0.20	0.00	0.00	0.26	-
	IE	0.08	0.03	0.12	0.03	-
	TE	0.28	0.03	0.12	0.29	-
GOALF	DE	-	-	0.40	0.00	-
	IE	-	-	-0.17	0.12	-
	TE	-	-	0.23	0.12	-
R ²		0.378	0.466	0.256	0.385	0.214

หมายเหตุ	DE	แทน	อิทธิพลทางตรง (Direct Effects)
	IE	แทน	อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effects)
	TE	แทน	อิทธิพลโดยรวม (Total Effects)
	R ²	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณยกกำลังสอง (Squared Multiple Correlation) หรือสัมประสิทธิ์การพยากรณ์

$X^2 = 14.01$, $df = 13$, $p\text{-value} = 0.37334$, $GFI = 0.99$, $AGFI = 0.95$, $RMSEA = 0.01$, $RMR = 0.01$, $CN = 592.057$

จากตารางที่ 17 การกำหนดเส้นอิทธิพลปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทั้งอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม อธิบาย ได้ดังนี้

2.1 อิทธิพลทางตรง

คือ ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลทางตรงต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 6 ปัจจัย เรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรงจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้

2.1.1 ความสามารถของบุคลากรและทีมงาน (COMPE) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรง เท่ากับ 0.23

2.1.2 บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร (CLIMA) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรง เท่ากับ 0.20

2.1.3 การจูงใจ (MOTIV) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรง เท่ากับ 0.20

2.1.4 การจัดการความรู้ (KNOWL) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรง เท่ากับ 0.14

และมีค่าอิทธิพลทางลบต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 1 ปัจจัย คือ

2.1.5 การบริหาร (ADMIN) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางตรง เท่ากับ -0.21

2.2 อิทธิพลทางอ้อม

ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าอิทธิพลส่งผ่านปัจจัยคั่นกลางต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ดังนี้

2.2.1 ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าอิทธิพลส่งผ่านการบริหาร (ADMIN) มีดังนี้

1) บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร (CLIMA) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางบวก โดยอ้อมเท่ากับ 0.62

2) การจูงใจ (MOTIV) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางบวก โดยอ้อม เท่ากับ 0.03

3) ความสามารถของบุคลากรและทีมงาน (COMPE) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางลบ โดยอ้อม เท่ากับ -0.01

2.2.2 ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าอิทธิพลส่งผ่านความสามารถของบุคลากรและทีมงาน (COMPE) มีดังนี้

1) โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม (STRUC) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางบวก โดยอ้อม เท่ากับ 0.21

2) การจูงใจ (MOTIV) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางบวก โดยอ้อม เท่ากับ 0.12

3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TRANS) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางบวก โดยอ้อม เท่ากับ 0.09

4) เทคโนโลยีการเรียนรู้ (TECHN) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางบวกโดยอ้อม เท่ากับ 0.02

5) การบริหาร (ADMIN) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางลบโดยอ้อม เท่ากับ -0.12

6) เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ (GOALF) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางลบโดยอ้อม เท่ากับ -0.17

7) วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ (VISIO) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางลบโดยอ้อม เท่ากับ -0.19

2.2.3 ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าอิทธิพลส่งผ่านการจัดการความรู้ (KNOWL) มีดังนี้

1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TRANS) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางบวกโดยอ้อม เท่ากับ 0.14

2) เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ (GOALF) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางบวกโดยอ้อม เท่ากับ 0.12

3) โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม (STRUC) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางบวกโดยอ้อม เท่ากับ 0.11

4) การจูงใจ (MOTIV) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางบวกโดยอ้อม เท่ากับ 0.03

5) เทคโนโลยีการเรียนรู้ (TECHN) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางบวกโดยอ้อม เท่ากับ 0.01

2.2.4 ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีค่าอิทธิพลส่งผ่านการจูงใจ (MOTIV) มีดังนี้

1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TRANS) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางบวกโดยอ้อม เท่ากับ 0.04

2) การบริหาร (ADMIN) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางลบโดยอ้อม เท่ากับ -0.07

2.3 อิทธิพลโดยรวม

อิทธิพลโดยรวมของตัวแปรปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้แก่

2.3.1 บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร (CLIMA) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลโดยรวม เท่ากับ 0.32

2.3.2 การจูงใจ (MOTIV) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลโดยรวม เท่ากับ 0.28

2.3.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TRANS) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลโดยรวม เท่ากับ 0.23

2.3.4 ความสามารถของบุคลากรและทีมงาน (COMPE) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลโดยรวม เท่ากับ 0.16

2.3.5 การจัดการความรู้ (KNOWL) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลโดยรวม เท่ากับ 0.14

2.3.6 การบริหาร (ADMIN) มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลโดยรวม เท่ากับ -0.26

โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทั้ง 6 ปัจจัยสามารถอธิบายการผันแปรในตัวแปรผลลัพธ์ได้ร้อยละ 37.80 ($R^2 = 0.378$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สรุปได้ว่า ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลทั้งทางตรง ทางอ้อม และโดยรวม ต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มี 6 ปัจจัย ได้แก่ บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร (CLIMA) การจูงใจ (MOTIV) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TRANS) ความสามารถของบุคลากรและทีมงาน (COMPE) การจัดการความรู้ (KNOWL) และการบริหาร (ADMIN) ผู้วิจัยจึงนำเอาปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลทั้งทางตรง ทางอ้อม และโดยรวมต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทั้ง 6 ปัจจัย นำไปสร้างรูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นต่อไป

ระยะที่ 2 ผลการสร้างรูปแบบและวิพากษ์รูปแบบการพัฒนองคกรแห่งการเรียนรู้ ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

จากผลการวิจัยในระยะที่ 1 พบว่า ตัวแปรเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลทั้งทางตรง ทางอ้อม และโดยรวมต่อการพัฒนองคกรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มี 6 ตัวแปร คือ บรรยากาศและวัฒนธรรมองคกร การจูงใจ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความสามารถของบุคลากรและทีมงาน การจัดการความรู้ และการบริหาร ผู้วิจัยได้นำมาสร้างรูปแบบและวิพากษ์รูปแบบการพัฒนองคกรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

1. นำผลการวิจัยในระยะที่ 1 มาวิเคราะห์เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนองคกรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

รูปแบบที่ได้จากการวิจัยในระยะที่ 1 ประกอบด้วย 6 ปัจจัย รวมจำนวนทั้งสิ้น 59 คุณลักษณะ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1.1 บรรยากาศและวัฒนธรรมองคกร

- 1.1.1 บุคลากรของเทศบาลสร้างนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงาน
- 1.1.2 ส่วนราชการต่าง ๆ ในเทศบาลมีการแสวงหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้ต่างๆ
- 1.1.3 บุคลากรของเทศบาลแต่ละคนแสวงหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้ต่างๆ
- 1.1.4 บุคลากรของเทศบาลอุทิศตนเพื่อการทำงาน ให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์

ขององคกร

- 1.1.5 มีการจัดกิจกรรมสร้างจิตสำนึกให้บุคลากรสืบทอดในวัฒนธรรมการ

ทำงานที่ดี

- 1.1.6 บุคลากรของเทศบาลมีความรัก ความภาคภูมิใจในเทศบาล

- 1.1.7 มีการเสริมสร้างบรรยากาศความเป็นองคกรแห่งการเรียนรู้ที่ร่วมกันเป็น

หมู่คณะ

- 1.1.8 บุคลากรของเทศบาลมีการแสดงความเอื้ออาทร และเข้าใจเชื่อใจกันและกัน

- 1.1.9 เทศบาลให้อิสระทางวิชาการในการเรียนรู้เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน

- 1.1.10 บุคลากรทุกระดับในเทศบาลคุ้นเคย เป็นมิตร และมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

- 1.1.11 มีการจัดสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่สามารถทำงานได้อย่าง

เหมาะสม

1.2 การจูงใจ

1.2.1 มีการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรทุกระดับอย่างทั่วถึง

1.2.2 มีการส่งเสริมให้เกิดความรัก ความผูกพันระหว่างบุคลากร

1.2.3 มีการแสดงการยกย่อง ชื่นชมบุคลากรที่กระตือรือร้นใฝ่เรียนรู้อย่าง

สม่ำเสมอ

1.2.4 มีการให้รางวัลแก่บุคลากรที่สามารถทำงานเป็นทีมได้อย่างมี

ประสิทธิภาพ

1.2.5 ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้บุคลากรมีการริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมทางการ

บริการ

1.2.6 มีการแสดงการยกย่องบุคลากรที่แบ่งปันความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อ

เทศบาล

1.2.7 มีการเผยแพร่ผลการปฏิบัติงานดีเด่นให้บุคลากรทั้งทั้งเทศบาลรับทราบ

1.2.8 มีการกำหนดเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบที่สอดคล้องกับภาระ

งานของบุคลากรจากผลงานเป็นหลัก

1.2.9 ผู้บริหารให้โอกาสบุคลากรแต่ละคนพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่าง

ต่อเนื่อง

1.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1.3.1 ผู้บริหารของเทศบาลสามารถกระตุ้นความสนใจของบุคลากรทุกระดับใน

การทำงาน

1.3.2 ผู้บริหารของเทศบาลสามารถทำงานร่วมกับบุคลากรได้ทุกระดับ

1.3.3 ผู้บริหารของเทศบาลใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา

1.3.4 ผู้บริหารของเทศบาลสามารถทำหน้าที่เป็นผู้ฝึกสอนงานได้อย่าง

เหมาะสม

1.3.5 ผู้บริหารของเทศบาลเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านคุณธรรม จริยธรรมกับ

ผู้ใต้บังคับบัญชา

1.3.6 ผู้บริหารแสดงความเชื่อมั่นให้บุคลากรเห็นว่าสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุ

ตามเป้าหมาย

1.3.7 ผู้บริหารแสดงให้เห็นว่าทิศทางเกี่ยวกับอนาคตขององค์กรแห่ง

นี้เปลี่ยนแปลงไปสู่สภาพที่ดีได้

1.3.8 ผู้บริหารของเทศบาลกระตุ้นบุคลากรให้มองปัญหาและหาแนวทางในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

1.3.9 ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้บุคลากรคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมที่สามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม

1.3.10 ผู้บริหารของเทศบาลปฏิบัติต่อบุคลากรโดยคำนึงถึงความต้องการที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล

1.3.11 ผู้บริหารของเทศบาลสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้งานใหม่ๆ

1.3.12 ผู้บริหารของเทศบาลปฏิบัติตนเป็นกันเองและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรทุกคน

1.4 ความสามารถของบุคลากรและทีมงาน

1.4.1 บุคลากรและทีมงานของเทศบาลมีความรู้ ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนอย่างชัดเจน

1.4.2 บุคลากรของเทศบาลได้รับการสนับสนุนให้แสวงหาวิธีทำงานใหม่ๆ มาเผยแพร่ให้กับทีมงาน

1.4.3 บุคลากรและทีมงานของเทศบาลใช้กระบวนการคิดเชิงระบบในการทำงาน

1.4.4 บุคลากรและทีมงานสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานเพื่อเรียนรู้งานอื่นของเทศบาล

1.4.5 บุคลากรและทีมงานของเทศบาลกล้าคิด กล้าตัดสินใจในงานที่ได้รับมอบหมาย

1.4.6 บุคลากรและทีมงานของเทศบาลมีใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

1.4.7 บุคลากรและทีมงานของเทศบาลมีความรับผิดชอบต่อผลที่เกิดจากการกระทำ

1.4.8 บุคลากรและทีมงานของเทศบาลมีความกระตือรือร้นในการที่จะพัฒนาตนเอง

1.4.9 บุคลากรและทีมงานมีการเรียนรู้จากความผิดพลาดและความล้มเหลว

1.5 การจัดการความรู้

- 1.5.1 เทศบาลมีการส่งเสริมให้มีการแสวงหาข้อมูลเพื่อให้การทำงานขององค์กรดีขึ้น
- 1.5.2 เทศบาลมีการสนับสนุนโครงการที่สร้างสรรค์ความรู้ด้วยการเปิดโอกาสในการเรียนรู้ให้กับทุกคน
- 1.5.3 เทศบาลมีการจัดทำโครงการสาธิตเพื่อทดสอบวิธีในการพัฒนาความรู้ใหม่
- 1.5.4 บุคลากรของเทศบาลทุกระดับได้รับการฝึกฝนทักษะเพื่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างเหมาะสม
- 1.5.5 เทศบาลมีการจัดตั้งทีมงานเพื่อให้เกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 1.5.6 เทศบาลได้พัฒนากลยุทธ์และกลไกในการแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่อง
- 1.5.7 มีการพัฒนาระบบและโครงสร้างต่าง ๆ เพื่อให้มีการจัดเก็บความรู้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 1.5.8 บุคลากรของเทศบาลตระหนักถึงความจำเป็นในการเก็บรักษาความรู้ขององค์กร และการแบ่งปันความรู้กับผู้อื่น
- 1.6 การบริหาร
- 1.6.1 เทศบาลมีการจัดสรรงบประมาณสำหรับการพัฒนาบุคลากรอย่างเพียงพอ
- 1.6.2 บุคลากรทุกคนของเทศบาลได้รับการพัฒนาศักยภาพในงานที่รับผิดชอบอย่างเหมาะสม
- 1.6.3 เทศบาลมีการประเมินศักยภาพในการทำงานของบุคลากรเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- 1.6.4 เทศบาลบังคับใช้กฎระเบียบกับบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกันโดยไม่เลือกปฏิบัติ
- 1.6.5 กฎระเบียบในการปฏิบัติงานของเทศบาลมีความเหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน
- 1.6.6 ผู้บริหารให้ความช่วยเหลืออย่างเหมาะสมแก่บุคลากรหากมีปัญหาในการทำงาน

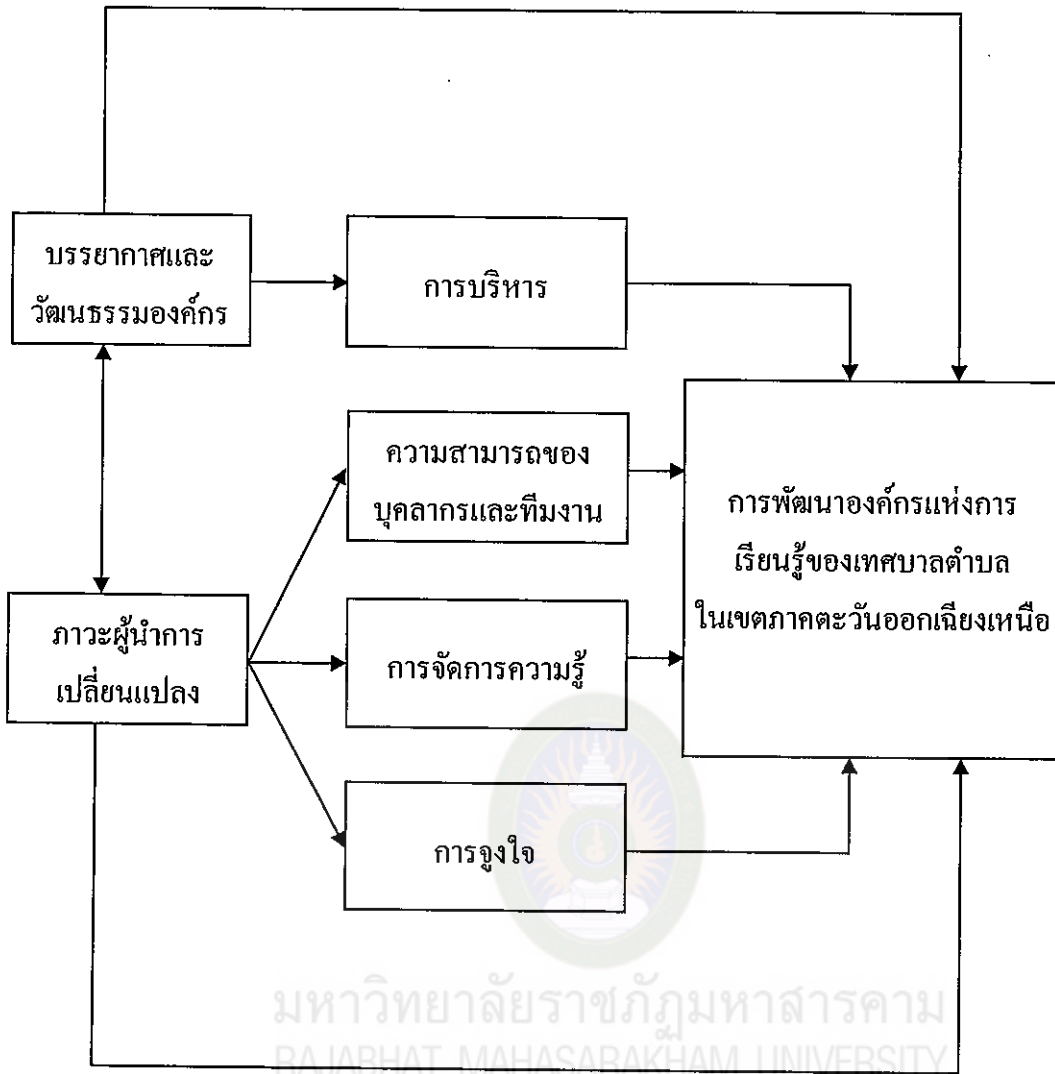
1.6.7 ผู้บริหารเปิดใจยอมรับกระบวนการทำงานนำเอาแนวคิดใหม่ ๆ มาปรับใช้
ในการทำงานให้ดีขึ้น

1.6.8 ผู้บริหารใช้กระบวนการคิดเชิงระบบในการบริหารเทศบาล

1.6.9 เทศบาลมีการประชุมสัมมนาวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อยเพื่อสร้างกลยุทธ์ใน
การพัฒนา

1.6.10 ผู้บริหารเป็นตัวอย่างของการเป็นผู้เรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
จากการวิเคราะห์อิทธิพลเส้นทาง (Path Analysis) เพื่อยืนยันรูปแบบความ
สัมพันธ์สมการ โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการ
เรียนรู้ของเทศบาลตำบลด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยใช้โปรแกรมลิสเรล (LISREL) ผลการ
ทดสอบความสอดคล้องกลมกลืนของสมการ โครงสร้างเชิงเส้นรูปแบบความสัมพันธ์ของปัจจัย
เชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากทั้ง 10 ปัจจัย พบว่า มีปัจจัยที่มี
อิทธิพลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำนวน 6 ปัจจัย คือ บรรยากาศและวัฒนธรรม
องค์กร (CLIMA) การจูงใจ (MOTIV) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TRANS) ความสามารถของ
บุคลากรและทีมงาน (COMPE) การจัดการความรู้ (KNOWL) และการบริหาร (ADMIN) ผู้วิจัย
จึงได้นำเอาปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลทั้งทางตรง และทางอ้อมต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการ
เรียนรู้ของเทศบาลตำบล ทั้ง 6 ปัจจัย นำไปสร้างรูปแบบความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มี
อิทธิพลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบล โดยผลการทดสอบความ
สอดคล้องกลมกลืนของสมการ โครงสร้างเชิงเส้นรูปแบบความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มี
อิทธิพลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบล ได้ค่าสถิติที่เป็นไปตามเกณฑ์ที่
กำหนด คือ $X^2 = 14.01$, $df = 13$, $p\text{-value} = 0.37334$, $GFI = 0.99$, $AGFI = 0.95$, $RMSEA =$
 0.01 , $RMR = 0.01$, $CN = 592.057$ ตัวแบบมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์
ซึ่งแสดงถึงรูปแบบความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการ
เรียนรู้ของเทศบาลตำบล ตามสมมติฐานการวิจัยมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

จึงสรุปได้ว่า รูปแบบความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนา
องค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น
สามารถอธิบายการผันแปรในตัวแปรผลลัพธ์ หรือพยากรณ์การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้
ของเทศบาลตำบลได้ร้อยละ 37.80 ($R^2 = 0.378$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังปรากฏ
ผลการวิจัยที่ค้นพบ “รูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาค
ตะวันออกเฉียงเหนือ” ตามผังมโนทัศน์ ดังแผนภาพที่ 9



แผนภาพที่ 9 ผังมโนทัศน์ข้อเสนอรูปแบบความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผู้วิจัยนำปัจจัยทั้ง 6 ด้าน มาสร้างเป็นแบบสอบถามตามเทคนิคเดลฟาย เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นพร้อมให้ข้อเสนอแนะ แบ่งออกเป็น 3 รอบ คือ

รอบที่ 1 เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนพิจารณาปัจจัยแต่ละด้านว่าควรมีคุณลักษณะอะไรบ้าง โดยให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นว่า เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยกับคุณลักษณะแต่ละข้อ พร้อมทั้งให้เหตุผล

รอบที่ 2 เป็นการหาความสอดคล้องของคำตอบจากผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนว่า ผู้เชี่ยวชาญยังคงยืนยันคำตอบของตนเองที่ได้มาจากรอบที่ 1 อยู่หรือไม่

รอบที่ 3 เป็นการยืนยันความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคน เมื่อนำมาเปรียบเทียบกับความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญทั้ง 20 คน ว่าแต่ละคนมีความคิดเห็นสอดคล้องกับความคิดเห็นของกลุ่มหรือไม่ เพื่อนำแต่ละปัจจัยมาสร้างรูปแบบการพัฒนารองการศึกษารัฐของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผู้เชี่ยวชาญที่ตอบแบบสอบถามตามเทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) เป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้และด้านองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่ได้มาจากการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง จำนวน 20 คน ได้แก่

- 1) ท้องถิ่นจังหวัดขอนแก่น
- 2) ท้องถิ่นจังหวัดร้อยเอ็ด
- 3) ท้องถิ่นจังหวัดกาฬสินธุ์
- 4) ท้องถิ่นจังหวัดเลย
- 5) ท้องถิ่นอำเภอบ้านฝาง อำเภอบ้านฝาง จังหวัดขอนแก่น
- 6) ท้องถิ่นอำเภอเสลภูมิ อำเภอเสลภูมิ จังหวัดร้อยเอ็ด
- 7) ท้องถิ่นอำเภอท่าคันโท อำเภอท่าคันโท จังหวัดกาฬสินธุ์
- 8) ท้องถิ่นอำเภอนาคู อำเภอคูเมือง จังหวัดเลย
- 9) นายกเทศมนตรีตำบลบ้านฝาง อำเภอบ้านฝาง จังหวัดขอนแก่น
- 10) นายกเทศมนตรีตำบลเสลภูมิ อำเภอเสลภูมิ จังหวัดร้อยเอ็ด
- 11) นายกเทศมนตรีตำบลท่าคันโท อำเภอท่าคันโท จังหวัดกาฬสินธุ์
- 12) นายกเทศมนตรีตำบลนาคูน อำเภอคูเมือง จังหวัดเลย
- 13) ประธานสภาเทศบาลตำบลบ้านฝาง อำเภอบ้านฝาง จังหวัดขอนแก่น
- 14) ประธานสภาเทศบาลตำบลเสลภูมิ อำเภอเสลภูมิ จังหวัดร้อยเอ็ด
- 15) ประธานสภาเทศบาลตำบลท่าคันโท อำเภอท่าคันโท จังหวัดกาฬสินธุ์
- 16) ประธานสภาเทศบาลตำบลนาคูน อำเภอคูเมือง จังหวัดเลย
- 17) ปลัดเทศบาลตำบลบ้านฝาง อำเภอบ้านฝาง จังหวัดขอนแก่น
- 18) ปลัดเทศบาลตำบลเสลภูมิ อำเภอเสลภูมิ จังหวัดร้อยเอ็ด
- 19) ปลัดเทศบาลตำบลท่าคันโท อำเภอท่าคันโท จังหวัดกาฬสินธุ์
- 20) ปลัดเทศบาลตำบลนาคูน อำเภอคูเมือง จังหวัดเลย

2. ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทางด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้และด้าน
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ด้วยเทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique)

2.1 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ตามเทคนิคเดลฟาย รอบที่ 1

ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 20 คน ได้ให้ความคิดเห็นว่า แต่ละปัจจัยควรมีคุณลักษณะ
อะไรบ้าง พบว่า ผู้เชี่ยวชาญที่ตอบเห็นด้วยว่า ควรมีคุณลักษณะข้อนี้อยู่ในแต่ละปัจจัย มีดังนี้

ตารางที่ 18 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อปัจจัยด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร
ตามเทคนิคเดลฟายรอบที่ 1

N=20

ลำดับ	ปัจจัยด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร	จำนวน ผู้เชี่ยวชาญ ที่เห็นด้วย	ร้อยละ
1	บุคลากรของเทศบาลสร้างนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อการ ดำเนินงาน	17	85.00
2	ส่วนราชการต่าง ๆ ในเทศบาลมีการแสวงหาความรู้จากแหล่ง เรียนรู้ต่างๆ	16	80.00
3	บุคลากรของเทศบาลแต่ละคนแสวงหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้ ต่างๆ	18	90.00
4	บุคลากรของเทศบาลอุทิศตนเพื่อการทำงานให้เป็นไปตาม ยุทธศาสตร์ขององค์กร	17	85.00
5	มีการจัดกิจกรรมสร้างจิตสำนึกให้บุคลากรสืบทอดใน วัฒนธรรมการทำงานที่ดี	14	70.00
6	บุคลากรของเทศบาลมีความรัก ความภาคภูมิใจในเทศบาล	18	90.00
7	มีการเสริมสร้างบรรยากาศความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ ร่วมกันเป็นหมู่คณะ	18	90.00
8	บุคลากรของเทศบาลมีการแสดงความเอื้ออาทร และเข้าใจ เข้าใจกันและกัน	17	85.00

ลำดับ	ปัจจัยด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร	จำนวน ผู้เชี่ยวชาญ ที่เห็นด้วย	ร้อยละ
9	เทศบาลให้อิสระทางวิชาการในการเรียนรู้เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน	18	90.00
10	บุคลากรทุกระดับในเทศบาลคุ้นเคย เป็นมิตร และมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน	15	75.00
11	มีการจัดสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่สามารถทำงานได้อย่างเหมาะสม	19	95.00

จากตารางที่ 18 พบว่า ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่เห็นด้วยกับคุณลักษณะทั้ง 11 ข้อของปัจจัยด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร ความคิดเห็นที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยมากที่สุด คือ มีการจัดสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่สามารถทำงานได้อย่างเหมาะสม ร้อยละ 95.00 และมีค่าร้อยละของความคิดเห็นต่ำสุด คือ มีการจัดกิจกรรมสร้างจิตสำนึกให้บุคลากรสืบทอดในวัฒนธรรมการทำงานที่ดี ร้อยละ 70.00

ตารางที่ 19 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อปัจจัยด้านการจูงใจตามเทคนิคเดลฟายรอบที่ 1
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม N=20

ลำดับ	ปัจจัยด้านการจูงใจ	จำนวน ผู้เชี่ยวชาญ ที่เห็นด้วย	ร้อยละ
1	มีการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรทุกระดับอย่างทั่วถึง	16	80.00
2	มีการส่งเสริมให้เกิดความรัก ความผูกพันระหว่างบุคลากร	18	90.00
3	มีการแสดงการยกย่อง ชื่นชมบุคลากรที่กระตือรือร้นใฝ่เรียนรู้ อย่างสม่ำเสมอ	18	90.00

ลำดับ	ปัจจัยด้านการจูงใจ	จำนวน ผู้เชี่ยวชาญ ที่เห็นด้วย	ร้อยละ
4	มีการให้รางวัลแก่บุคลากรที่สามารถทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ	18	90.00
5	ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้บุคลากรมีการริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมทางการบริการ	15	75.00
6	มีการแสดงการยกย่องบุคลากรที่แบ่งปันความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อเทศบาล	17	85.00
7	มีการเผยแพร่ผลการปฏิบัติงานดีเด่นให้บุคลากรทั้งทั้งเทศบาลรับทราบ	18	90.00
8	มีการกำหนดเกณฑ์การพิจารณาความคิดความชอบที่สอดคล้องกับภาระงานของบุคลากรจากผลงานเป็นหลัก	19	95.00
9	ผู้บริหารให้โอกาสบุคลากรแต่ละคนพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง	18	90.00

จากตารางที่ 19 พบว่า ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่เห็นด้วยกับคุณลักษณะทั้ง 9 ข้อ ของปัจจัยด้านการจูงใจ ความคิดเห็นที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยมากที่สุด คือ มีการกำหนดเกณฑ์การพิจารณาความคิดความชอบที่สอดคล้องกับภาระงานของบุคลากรจากผลงานเป็นหลัก ร้อยละ 95.00 และมีค่าร้อยละของความคิดเห็นต่ำสุด คือ ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้บุคลากรมีการริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมทางการบริการ ร้อยละ 75.00

ตารางที่ 20 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตาม
เทคนิคเดลฟายรอบที่ 1

N=20

ลำดับ	ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	จำนวน ผู้เชี่ยวชาญ ที่เห็นด้วย	ร้อยละ
1	ผู้บริหารของเทศบาลสามารถกระตุ้นความสนใจของบุคลากร ทุกระดับในการทำงาน	17	85.00
2	ผู้บริหารของเทศบาลสามารถทำงานร่วมกับบุคลากรได้ทุกระดับ	18	90.00
3	ผู้บริหารของเทศบาลใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของ ผู้ใต้บังคับบัญชา	18	90.00
4	ผู้บริหารของเทศบาลสามารถทำหน้าที่เป็นผู้ฝึกสอนงานได้ อย่างเหมาะสม	16	80.00
5	ผู้บริหารของเทศบาลเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านคุณธรรมจริยธรรม กับผู้ใต้บังคับบัญชา	15	75.00
6	ผู้บริหารแสดงความเชื่อมั่นให้บุคลากรเห็นว่าสามารถปฏิบัติงาน ได้บรรลุตามเป้าหมาย	17	85.00
7	ผู้บริหารแสดงให้เห็นว่าทิศทางเกี่ยวกับอนาคตของ องค์กรแห่งนี้เปลี่ยนแปลงไปสู่สภาพที่ดีได้	13	65.00
8	ผู้บริหารของเทศบาลกระตุ้นบุคลากรให้มองปัญหาและหา แนวทางในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ	18	90.00
9	ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้บุคลากรคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมที่ สามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม	14	70.00
10	ผู้บริหารของเทศบาลปฏิบัติต่อบุคลากรโดยคำนึงถึงความ ต้องการที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล	19	95.00
11	ผู้บริหารของเทศบาลสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้งาน ใหม่ๆ	18	90.00
12	ผู้บริหารของเทศบาลปฏิบัติตนเป็นกันเองและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ ดีกับบุคลากรทุกคน	17	85.00

จากตารางที่ 20 พบว่า ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่เห็นด้วยกับคุณลักษณะทั้ง 12 ข้อ ของ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความคิดเห็นที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยมากที่สุด คือ ผู้บริหาร ของเทศบาลปฏิบัติต่อบุคลากร โดยคำนึงถึงความต้องการที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล ร้อยละ 95.00 และมีค่าร้อยละของความคิดเห็นต่ำสุด คือ ผู้บริหารแสดงให้บุคลากรเห็นว่าทิศทาง เกี่ยวกับอนาคตขององค์กรแห่งนี้เปลี่ยนแปลงไปสู่สภาพที่ดีได้ ร้อยละ 65.00

ตารางที่ 21 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อปัจจัยด้านความสามารถของบุคลากรและ ทีมงาน ตามเทคนิคเดลฟายรอบที่ 1

N=20

ลำดับ	ปัจจัยด้านความสามารถของบุคลากรและทีมงาน	จำนวน ผู้เชี่ยวชาญ ที่เห็นด้วย	ร้อยละ
1	บุคลากรและทีมงานของเทศบาลมีความรู้ ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนอย่างชัดเจน	18	90.00
2	บุคลากรของเทศบาลได้รับการสนับสนุนให้แสวงหาวิธีทำงานใหม่ๆ มาเผยแพร่ให้กับทีมงาน	19	95.00
3	บุคลากรและทีมงานใช้กระบวนการคิดเชิงระบบในการทำงาน	15	75.00
4	บุคลากรและทีมงานสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานเพื่อเรียนรู้งานอื่นของเทศบาล	16	80.00
5	บุคลากรและทีมงานของเทศบาลกล้าคิด กล้าตัดสินใจในงานที่ได้รับมอบหมาย	18	90.00
6	บุคลากรและทีมงานของเทศบาลมีใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น	18	90.00
7	บุคลากรและทีมงานของเทศบาลมีความรับผิดชอบต่อผลที่เกิดจากการกระทำ	13	65.00
8	บุคลากรและทีมงานของเทศบาลมีความกระตือรือร้นในการที่จะพัฒนาตนเอง	17	85.00
9	บุคลากรและทีมงานมีการเรียนรู้จากความผิดพลาดและความล้มเหลว	12	60.00

จากตารางที่ 21 พบว่า ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่เห็นด้วยกับคุณลักษณะทั้ง 9 ข้อ ของปัจจัยด้านความสามารถของบุคลากรและ ทีมงาน ความคิดเห็นที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยมากที่สุด คือ บุคลากรของเทศบาลได้รับการสนับสนุนให้แสวงหาวิธีทำงานใหม่ๆ มาเผยแพร่ให้กับทีมงาน ร้อยละ 95.00 และมีค่าร้อยละของความคิดเห็นต่ำสุด คือ บุคลากรและทีมงานมีการเรียนรู้จากความผิดพลาดและความล้มเหลว ร้อยละ 60.00

ตารางที่ 22 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อปัจจัยด้านการจัดการความรู้ตามเทคนิคเดลฟาย รอบที่ 1

N=20

ลำดับ	ปัจจัยด้านการจัดการความรู้	จำนวนผู้เชี่ยวชาญที่เห็นด้วย	ร้อยละ
1	เทศบาลมีการส่งเสริมให้มีการแสวงหาข้อมูลเพื่อให้งานขององค์กรดีขึ้น	18	90.00
2	เทศบาลมีการสนับสนุนโครงการที่สร้างสรรค์ความรู้ด้วยการเปิดโอกาสในการเรียนรู้ให้กับทุกคน	17	85.00
3	เทศบาลมีการจัดทำโครงการสาธิตเพื่อทดสอบวิธีในการพัฒนาความรู้ใหม่	13	65.00
4	บุคลากรของเทศบาลทุกระดับได้รับการฝึกฝนทักษะเพื่อการสร้างสรรคนวัตกรรมอย่างเหมาะสม	12	60.00
5	เทศบาลมีการจัดตั้งทีมงานเพื่อให้เกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้ อย่างมีประสิทธิภาพ	15	75.00
6	เทศบาลได้พัฒนากลยุทธ์และกลไกในการแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่อง	14	70.00
7	มีการพัฒนาระบบและโครงสร้างต่าง ๆ เพื่อให้มีการจัดเก็บความรู้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	16	80.00
8	บุคลากรของเทศบาลตระหนักถึงความจำเป็นในการเก็บรักษาความรู้ขององค์กร และการแบ่งปันความรู้กับผู้อื่น	15	75.00

จากตารางที่ 22 พบว่า ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่เห็นด้วยกับคุณลักษณะทั้ง 8 ข้อ ของปัจจัยด้านการจัดการความรู้ ความคิดเห็นที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยมากที่สุด คือ เทศบาลมีการส่งเสริมให้มีการแสวงหาข้อมูลเพื่อให้งานขององค์กรดีขึ้น ร้อยละ 90.00 และมีค่าร้อยละของความคิดเห็นต่ำสุด คือ บุคลากรของเทศบาลทุกระดับ ได้รับการฝึกฝนทักษะเพื่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างเหมาะสม ร้อยละ 60.00

ตารางที่ 23 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อปัจจัยด้านการบริหารตามเทคนิคเดลฟายรอบที่ 1

N=20

ลำดับ	ปัจจัยด้านการบริหาร	จำนวนผู้เชี่ยวชาญที่เห็นด้วย	ร้อยละ
1	เทศบาลมีการจัดสรรงบประมาณสำหรับการพัฒนาบุคลากรอย่างเพียงพอ	14	70.00
2	บุคลากรทุกคนของเทศบาลได้รับการพัฒนาศักยภาพในงานที่รับผิดชอบอย่างเหมาะสม	15	75.00
3	เทศบาลมีการประเมินศักยภาพในการทำงานของบุคลากรเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง		
4	เทศบาลบังคับใช้กฎระเบียบกับบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน	19	95.00
5	กฎระเบียบในการปฏิบัติงานของเทศบาลมีความเหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน	18	90.00
6	ผู้บริหารให้ความช่วยเหลืออย่างเหมาะสมแก่บุคลากรหากมีปัญหาในการทำงาน	17	85.00
7	ผู้บริหารเปิดใจยอมรับกระบวนการทำงานนำเอาแนวคิดใหม่ ๆ มาปรับใช้ในการทำงานให้ดีขึ้น	12	60.00
8	ผู้บริหารใช้กระบวนการคิดเชิงระบบในการบริหารเทศบาล	17	85.00
9	เทศบาลมีการประชุมสัมมนาวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อยเพื่อสร้างกลยุทธ์ในการพัฒนา	13	65.00
10	ผู้บริหารเป็นตัวอย่างของการเป็นผู้เรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองต่อเนื่อง	17	85.00

จากตารางที่ 23 พบว่า ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่เห็นด้วยกับคุณลักษณะทั้ง 10 ข้อ ของ ปัจจัยด้านการบริหาร ความคิดเห็นที่ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยมากที่สุด คือ เทศบาลบังคับใช้ กฎระเบียบกับบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ร้อยละ 95.00 และมีค่าร้อยละของความคิดเห็น ต่ำสุด คือ ผู้บริหารเปิดใจยอมรับกระบวนการทำงานนำเอาแนวคิดใหม่ ๆ มาปรับใช้ในการ ทำงานให้ดีขึ้น ร้อยละ 60.00

จากการวิพากษ์รูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาค ตะวันออกเฉียงเหนือดังกล่าวข้างต้น ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 20 คน ได้ยืนยันว่าเห็นด้วยกับคุณลักษณะ ของทั้ง 6 ปัจจัย ซึ่งมีผลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ ทั้งนี้ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ข้อเสนอแนะไว้ ดังนี้

1. การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญที่สุด โดยต้องพัฒนาการจัดการ ความรู้ ทำกิจกรรมต่างๆ ผ่านกระบวนการจัดการความรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดเวที แลกเปลี่ยนเรียนรู้
2. ควรมีการส่งเสริมให้ผู้บริหารแสดงความคิดเห็น โดยมองปัญหาในแง่มุมต่างๆ วิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถแสดงให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาไว้เห็นว่าแต่ละคนล้วนมีความสำคัญต่อการดำเนินงานทุกอย่างภายในองค์กรเท่า เทียมกัน จะส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. ปัจจัยเชิงสาเหตุ เทศบาลต้องปรับบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร โดยผ่านการ บริหาร โดยให้สมาชิกในองค์กรต้องมีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เริ่มต้นด้วยการสนทนากัน และความสามารถของสมาชิกในทีมในการคิดร่วมกันอย่างแท้จริง เพราะการสนทนากันเป็นวัฒนธรรมขององค์กร หากทีมไม่มีบรรยากาศความมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันก็จะส่งผลต่อการเรียนรู้ขององค์กร
4. ปัจจัยคั่นกลางทั้ง 4 ปัจจัย ควรได้รับการพัฒนาอย่างจริงจัง เช่น การพัฒนาระบบ และโครงสร้างต่าง ๆ เพื่อให้มีการจัดเก็บความรู้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างมี ประสิทธิภาพ
5. ควรเพิ่มปัจจัยในกระบวนการจัดการความรู้ของเทศบาลตำบล ตามพระราช กฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 11 กำหนดให้ส่วนราชการ มีหน้าที่พัฒนาความรู้ในองค์กร เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กร แห่งการ เรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ
6. ปัญหาในการพัฒนาที่สำคัญของเทศบาล คือ งบประมาณไม่เพียงพอ

ในภาพรวมความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ตามเทคนิคเดลฟาย รอบที่ 1 สรุปได้ว่า แต่ละปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จะประกอบด้วยคุณลักษณะต่าง ๆ ซึ่งปัจจัยด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร มีจำนวน 11 คุณลักษณะ ปัจจัยด้านการจูงใจ จำนวน 9 คุณลักษณะ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำนวน 12 คุณลักษณะ ปัจจัยด้านความสามารถของบุคลากรและทีมงาน จำนวน 9 คุณลักษณะ ปัจจัยด้านการจัดการความรู้ จำนวน 8 คุณลักษณะ และปัจจัยด้านการบริหาร จำนวน 10 คุณลักษณะ ผู้วิจัยได้นำคุณลักษณะของทั้ง 6 ปัจจัยไปให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นตามเทคนิคเดลฟายในรอบที่ 2 อีกครั้ง

2.2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ตามเทคนิคเดลฟาย รอบที่ 2

ตามเทคนิคเดลฟายในรอบที่ 2 นี้ เป็นการหาความสอดคล้องของคำตอบที่ได้จากรอบที่ 1 ตามที่ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 20 คน ได้ให้คำตอบไว้ ผลการวิเคราะห์ข้อมูล มีดังนี้

ตารางที่ 24 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อปัจจัยด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร ตามเทคนิคเดลฟาย รอบที่ 2

ลำดับ	ปัจจัยด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร	ค่ามัธยฐาน (Md)	ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (I.R.)	แปลผล
1	บุคลากรของเทศบาลสร้างนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงาน	3.00	1:00	สอดคล้องกันปานกลาง
2	ส่วนราชการต่าง ๆ ในเทศบาลมีการแสวงหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้ต่างๆ	3.50	1:00	สอดคล้องกันมาก
3	บุคลากรของเทศบาลแต่ละคนแสวงหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้ต่างๆ	3.00	1:00	สอดคล้องกันปานกลาง
4	บุคลากรของเทศบาลอุทิศตนเพื่อการทำงานให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์ขององค์กร	4.00	1:00	สอดคล้องกันมาก
5	มีการจัดกิจกรรมสร้างจิตสำนึกให้บุคลากรสืบทอดในวัฒนธรรมการทำงานที่ดี	3.50	1:00	สอดคล้องกันมาก

ลำดับ	ปัจจัยด้านบรรยากาศ และวัฒนธรรมองค์กร	ค่ามัธยฐาน (Md)	ค่าพิสัยระหว่าง ควอไทล์ (I.R.)	แปลผล
6	บุคลากรของเทศบาลมีความรัก ความ ภาคภูมิใจในเทศบาล	3.00	0.75	สอดคล้อง กันปานกลาง
7	มีการเสริมสร้างบรรยากาศความเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ร่วมกันเป็นหมู่ คณะ	3.00	1.00	สอดคล้อง กันปานกลาง
8	บุคลากรของเทศบาลมีการแสดงความเอื้อ อาทร และเข้าใจใจกันและกัน	4.00	1.00	สอดคล้อง กันมาก
9	เทศบาลให้อิสระทางวิชาการในการเรียนรู้ เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน	2.50	1.00	สอดคล้อง กันน้อย
10	บุคลากรทุกระดับในเทศบาลคุ้นเคย เป็น มิตร และมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน	3.00	1.00	สอดคล้อง กันปานกลาง
11	มีการจัดสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ที่สามารถทำงานได้อย่างเหมาะสม	4.00	1.00	สอดคล้อง กันมาก

จากตารางที่ 24 ปัจจัยด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กร
แห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตามความคิดเห็นของ
ผู้เชี่ยวชาญ รอบที่ 2 พบว่า ปัจจัยด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร มีค่ามัธยฐานอยู่ระหว่าง
2.50-4.00 และมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ น้อยกว่า 1.5 แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นต่อ
ปัจจัยด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรสอดคล้องกัน

ตารางที่ 25 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อปัจจัยด้านการจูงใจตามเทคนิคเคลฟาย รอบที่ 2

ลำดับ	ปัจจัยด้านการจูงใจ	ค่ามัธยฐาน (Md)	ค่าพิสัยระหว่าง ควอไทล์ (I.R.)	แปลผล
1	มีการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพของ บุคลากรทุกระดับอย่างทั่วถึง	4.00	0.75	สอดคล้อง กันมาก
2	มีการส่งเสริมให้เกิดความรัก ความผูกพัน ระหว่างบุคลากร	4.00	0.00	สอดคล้อง กันมาก

ลำดับ	ปัจจัยด้านการจูงใจ	ค่ามัธยฐาน (Md)	ค่าพิสัยระหว่าง ควอไทล์ (I.R.)	แปลผล
3	มีการแสดงการยกย่อง ชื่นชมบุคลากรที่กระตือรือร้นใฝ่เรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ	3.60	0.95	สอดคล้องกันมาก
4	มีการให้รางวัลแก่บุคลากรที่สามารถทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.50	1.00	สอดคล้องกันมาก
5	ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้บุคลากรมีการริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมทางการบริการ	4.00	0.00	สอดคล้องกันมาก
6	มีการแสดงการยกย่องบุคลากรที่แบ่งปันความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อเทศบาล	4.00	0.75	สอดคล้องกันมาก
7	มีการเผยแพร่ผลการปฏิบัติงานดีเด่นให้บุคลากรทั้งทั้งเทศบาลรับทราบ	3.50	1.00	สอดคล้องกันมาก
8	มีการกำหนดเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบที่สอดคล้องกับภาระงานของบุคลากรจากผลงานเป็นหลัก	3.00	1.00	สอดคล้องกันปานกลาง
9	ผู้บริหารให้โอกาสบุคลากรแต่ละคนพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง	4.00	1.75	สอดคล้องกันมาก

จากตารางที่ 25 ปัจจัยด้านการจูงใจที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ รอบที่ 2 พบว่า ปัจจัยด้านการจูงใจ มีค่ามัธยฐานอยู่ระหว่าง 3.00-4.00 และมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ น้อยกว่า 1.5 แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านการจูงใจสอดคล้องกัน

ตารางที่ 26 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามเทคนิคเดลฟาย รอบที่ 2

ลำดับ	ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ค่ามัธยฐาน (Md)	ค่าพิสัยระหว่าง ควอไทล์ (I.R.)	แปลผล
1	ผู้บริหารของเทศบาลสามารถกระตุ้นความสนใจของบุคลากรทุกระดับในการทำงาน	3.50	1.00	สอดคล้องกันมาก

ลำดับ	ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ค่ามาตรฐาน (Md)	ค่าพิสัยระหว่าง ควอไทล์ (I.R.)	แปลผล
2	ผู้บริหารของเทศบาลสามารถทำงานร่วมกับบุคลากรได้ทุกระดับ	4.00	1.00	สอดคล้องกันมาก
3	ผู้บริหารของเทศบาลใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา	3.00	1.00	สอดคล้องกันปานกลาง
4	ผู้บริหารของเทศบาลสามารถทำหน้าที่เป็นผู้ฝึกสอนงานได้อย่างเหมาะสม	3.00	1.00	สอดคล้องกันปานกลาง
5	ผู้บริหารของเทศบาลเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านคุณธรรมจริยธรรมกับผู้ใต้บังคับบัญชา	4.00	1.00	สอดคล้องกันมาก
6	ผู้บริหารแสดงความเชื่อมั่นให้บุคลากรเห็นว่าสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมาย	4.00	2.00	ไม่สอดคล้องกันมาก
7	ผู้บริหารแสดงให้เห็นว่าทิศทางเกี่ยวกับอนาคตขององค์กรแห่งนี้เปลี่ยนแปลงไปสู่สภาพที่ดีได้	4.00	1.00	สอดคล้องกันมาก
8	ผู้บริหารของเทศบาลกระตุ้นบุคลากรให้มองปัญหาและหาแนวทางในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ	4.00	1.00	สอดคล้องกันมาก
9	ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้บุคลากรคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมที่สามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม	3.50	2.00	ไม่สอดคล้องกันมาก
10	ผู้บริหารของเทศบาลปฏิบัติต่อบุคลากรโดยคำนึงถึงความต้องการที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล	4.00	1.75	ไม่สอดคล้องกันมาก
11	ผู้บริหารของเทศบาลสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้งานใหม่ๆ	2.50	1.00	สอดคล้องกันน้อย
12	ผู้บริหารของเทศบาลปฏิบัติตนเป็นกันเองและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรทุกคน	4.00	1.00	สอดคล้องกันมาก

จากตารางที่ 26 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรแห่ง การเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตามความคิดเห็นของเชี่ยวชาญ รอบที่ 2 พบว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีค่ามัธยฐานอยู่ระหว่าง 2.50-4.00 มีค่า พิสัยระหว่างควอไทล์ น้อยกว่า 1.5 จำนวน 9 ข้อ และมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ มากกว่า 1.5 จำนวน 3 ข้อ แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดย ภาพรวมสอดคล้องกัน

ตารางที่ 27 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อปัจจัยด้านความสามารถของบุคลากรและ ทีมงาน ตามเทคนิคเคลฟาย รอบที่ 2

ลำดับ	ปัจจัยด้านความสามารถ ของบุคลากรและทีมงาน	ค่ามัธยฐาน (Md)	ค่าพิสัยระหว่าง ควอไทล์ (I.R.)	แปลผล
1	บุคลากรและทีมงานของเทศบาลมีความรู้ ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของคนอย่าง ชัดเจน	4.00	1.00	สอดคล้อง กันมาก
2	บุคลากรของเทศบาลได้รับการสนับสนุน ให้แสวงหาวิธีทำงานใหม่ ๆ มาเผยแพร่ ให้กับทีมงาน	4.00	1.00	สอดคล้อง กันมาก
3	บุคลากรและทีมงานใช้กระบวนการคิดเชิง ระบบในการทำงาน	4.00	0.00	สอดคล้อง กันมาก
4	บุคลากรและทีมงานสามารถปรับเปลี่ยน พฤติกรรมการทำงานเพื่อเรียนรู้งานอื่นของ เทศบาล	4.00	1.00	สอดคล้อง กันมาก
5	บุคลากรและทีมงานของเทศบาลกล้าคิด กล้าตัดสินใจในงานที่ได้รับมอบหมาย	4.00	1.00	สอดคล้อง กันมาก
6	บุคลากรและทีมงานของเทศบาลมีใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น	3.00	1.00	สอดคล้อง กันปานกลาง
7	บุคลากรและทีมงานของเทศบาลมีความ รับผิดชอบต่อผลที่เกิดจากการกระทำ	4.00	1.00	สอดคล้อง กันมาก

ลำดับ	ปัจจัยด้านความสามารถ ของบุคลากรและทีมงาน	ค่ามัธยฐาน (Md)	ค่าพิสัยระหว่าง ควอไทล์ (I.R.)	แปลผล
8	บุคลากรและทีมงานของเทศบาลมีความ กระตือรือร้นในการที่จะพัฒนาตนเอง	3.00	1.00	สอดคล้อง กันปานกลาง
9	บุคลากรและทีมงานมีการเรียนรู้จากความ ผิดพลาดและความล้มเหลว	4.00	1.00	สอดคล้อง กันมาก

จากตารางที่ 27 ปัจจัยด้านความสามารถของบุคลากรและทีมงานที่มีผลต่อการพัฒนา
องค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตามความคิดเห็นของ
ผู้เชี่ยวชาญ รอบที่ 2 พบว่า ปัจจัยด้านความสามารถของบุคลากรและทีมงาน มีค่ามัธยฐานอยู่
ระหว่าง 3.00-4.00 และมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ น้อยกว่า 1.5 แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความ
คิดเห็นต่อปัจจัยด้านความสามารถของบุคลากรและทีมงานสอดคล้องกัน

ตารางที่ 28 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อปัจจัยด้านการจัดการความรู้ตามเทคนิคเดลฟาย
รอบที่ 2

ลำดับ	ปัจจัยด้านการจัดการความรู้	ค่ามัธยฐาน (Md)	ค่าพิสัยระหว่าง ควอไทล์ (I.R.)	แปลผล
1	เทศบาลมีการส่งเสริมให้มีการแสวงหา ข้อมูลเพื่อให้งานขององค์กรดีขึ้น	3.00	0.00	สอดคล้อง กันปานกลาง
2	เทศบาลมีการสนับสนุนโครงการที่สร้าง สรรค์ความรู้ด้วยการเปิดโอกาสในการเรียน รู้ให้กับทุกคน	4.00	1.00	สอดคล้อง กันมาก
3	เทศบาลมีการจัดทำโครงการสาธิตเพื่อ ทดสอบวิธีในการพัฒนาความรู้ใหม่	4.00	1.00	สอดคล้อง กันมาก
4	บุคลากรของเทศบาลทุกระดับได้รับการ ฝึกฝนทักษะเพื่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม อย่างเหมาะสม	4.00	1.00	สอดคล้อง กันมาก
5	เทศบาลมีการจัดตั้งทีมงานเพื่อให้เกิดการ ถ่ายโอนการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.00	1.00	สอดคล้อง กันปานกลาง

ลำดับ	ปัจจัยด้านการจัดการความรู้	ค่ามัธยฐาน (Md)	ค่าพิสัยระหว่าง ควอไทล์ (I.R.)	แปลผล
6	เทศบาลได้พัฒนากลยุทธ์และกลไกในการแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่อง	3.50	1.00	สอดคล้องกันมาก
7	มีการพัฒนาระบบและโครงสร้างต่าง ๆ เพื่อให้มีการจัดเก็บความรู้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.50	1.00	สอดคล้องกันมาก
8	บุคลากรของเทศบาลตระหนักถึงความจำเป็นในการเก็บรักษาความรู้ขององค์กร และการแบ่งปันความรู้กับผู้อื่น	4.00	0.75	สอดคล้องกันมาก

จากตารางที่ 28 ปัจจัยด้านการจัดการความรู้ที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ รอบที่ 2 พบว่า ปัจจัยด้านการจัดการความรู้ มีค่ามัธยฐานอยู่ระหว่าง 3.00-4.00 และมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ น้อยกว่า 1.5 แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านการจัดการความรู้ สอดคล้องกัน

ตารางที่ 29 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อปัจจัยด้านการบริหาร ตามเทคนิคเดลฟาย รอบที่ 2

ลำดับ	ปัจจัยด้านการบริหาร	ค่ามัธยฐาน (Md)	ค่าพิสัยระหว่าง ควอไทล์ (I.R.)	แปลผล
1	เทศบาลมีการจัดสรรงบประมาณสำหรับการพัฒนาบุคลากรอย่างเพียงพอ	3.00	1.00	สอดคล้องกันปานกลาง
2	บุคลากรทุกคนของเทศบาลได้รับการพัฒนาศักยภาพในงานที่ได้รับผิดชอบอย่างเหมาะสม	3.00	1.00	สอดคล้องกันปานกลาง
3	เทศบาลมีการประเมินศักยภาพในการทำงานของบุคลากรเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	3.00	0.00	สอดคล้องกันปานกลาง

ลำดับ	ปัจจัยด้านการบริหาร	ค่ามัธยฐาน (Md)	ค่าพิสัยระหว่าง ควอไทล์ (I.R.)	แปลผล
4	เทศบาลบังคับใช้กฎระเบียบกับบุคลากร ทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน	3.00	1.00	สอดคล้อง กันปานกลาง
5	กฎระเบียบในการปฏิบัติงานของเทศบาล มีความเหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน	3.00	1.00	สอดคล้อง กันปานกลาง
6	ผู้บริหารให้ความช่วยเหลืออย่างเหมาะสม แก่บุคลากรหากมีปัญหาในการทำงาน	4.00	1.00	สอดคล้อง กันมาก
7	ผู้บริหารเปิดใจยอมรับกระบวนการทำงาน นำเอาแนวคิดใหม่ ๆ มาปรับใช้ในการ ทำงานให้ดีขึ้น	2.50	1.00	สอดคล้อง กันน้อย
8	ผู้บริหารใช้กระบวนการคิดเชิงระบบในการ บริหารเทศบาล	3.00	0.00	สอดคล้อง กันปานกลาง
9	เทศบาลมีการประชุมสัมมนาวิเคราะห์ จุดเด่น จุดด้อยเพื่อสร้างกลยุทธ์ในการ พัฒนา	4.00	1.00	สอดคล้อง กันมาก
10	ผู้บริหารเป็นตัวอย่างของการเป็นผู้เรียนรู้ เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	3.50	1.00	สอดคล้อง กันมาก

จากตารางที่ 29 ปัจจัยด้านการบริหาร ที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตามความคิดเห็นของเชี่ยวชาญ รอบที่ 2 พบว่า ปัจจัยด้านการบริหาร มีค่ามัธยฐานอยู่ระหว่าง 2.50-4.00 และมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ น้อยกว่า 1.5 แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านการบริหาร สอดคล้องกัน

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ตามเทคนิคเดลฟาย รอบที่ 2 ดังที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 20 คน ยืนยันว่าการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วยปัจจัย 6 ด้าน ได้แก่

- 1) ด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร อธิบายได้ด้วยคุณลักษณะ 11 ข้อ

- | | |
|--------------------------------------|-------------------------------|
| 2) ด้านการจงใจ | อธิบายได้ด้วยคุณลักษณะ 9 ข้อ |
| 3) ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง | อธิบายได้ด้วยคุณลักษณะ 12 ข้อ |
| 4) ด้านความสามารถของบุคลากรและทีมงาน | อธิบายได้ด้วยคุณลักษณะ 9 ข้อ |
| 5) ด้านการจัดการความรู้ | อธิบายได้ด้วยคุณลักษณะ 8 ข้อ |
| 6) ด้านการบริหาร | อธิบายได้ด้วยคุณลักษณะ 10 ข้อ |

2.3 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ตามเทคนิคเดลฟาย รอบที่ 3

ตามเทคนิคเดลฟายในรอบที่ 3 นี้ เป็นการยืนยันความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนเมื่อนำมาเปรียบเทียบกับความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญทั้ง 20 คน ว่าตนเองมีความคิดเห็นสอดคล้องกับความคิดเห็นของกลุ่มหรือไม่ เพื่อนำแต่ละปัจจัยมาสร้างและยืนยันรูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีดังนี้

ตารางที่ 30 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อปัจจัยด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร ตามเทคนิคเดลฟาย รอบที่ 3

ลำดับ	ปัจจัยด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร	Md	Mo	I.R.	แปลผล
1	บุคลากรของเทศบาลสร้างนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงาน	4.00	4.00	0.00	สอดคล้องกันมาก
2	ส่วนราชการต่าง ๆ ในเทศบาลมีการแสวงหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้ต่างๆ	4.00	4.00	1.00	สอดคล้องกันมาก
3	บุคลากรของเทศบาลแต่ละคนแสวงหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้ต่างๆ	4.00	4.00	1.00	สอดคล้องกันมาก
4	บุคลากรของเทศบาลอุทิศตนเพื่อการทำงานให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์ขององค์กร	4.00	4.00	0.00	สอดคล้องกันมาก
5	มีการจัดกิจกรรมสร้างจิตสำนึกให้บุคลากรสืบทอดในวัฒนธรรมการทำงานที่ดี	4.00	4.00	1.00	สอดคล้องกันมาก
6	บุคลากรของเทศบาลมีความรัก ความภาคภูมิใจในเทศบาล	4.00	4.00	0.00	สอดคล้องกันมาก

ลำดับ	ปัจจัยด้านบรรยากาศ และวัฒนธรรมองค์กร	Md	Mo	I.R.	แปลผล
7	มีการเสริมสร้างบรรยากาศความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ที่ร่วมกันเป็นหมู่คณะ	4.00	4.00	0.00	สอดคล้อง กันมาก
8	บุคลากรของเทศบาลมีการแสดงความเอื้อ อาทร และเข้าใจเข้าใจกันและกัน	4.00	4.00	0.75	สอดคล้อง กันมาก
9	เทศบาลให้อิสระทางวิชาการในการเรียนรู้ เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน	3.00	4.00	1.00	สอดคล้อง กันปานกลาง
10	บุคลากรทุกระดับในเทศบาลคุ้นเคย เป็นมิตร และมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน	4.00	4.00	1.00	สอดคล้อง กันมาก
11	มีการจัดสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ สามารถทำงานได้อย่างเหมาะสม	4.00	4.00	0.00	สอดคล้อง กันมาก

จากตารางที่ 30 ปัจจัยด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กร
แห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตามความคิดเห็นของ
ผู้เชี่ยวชาญ รอบที่ 3 พบว่า คุณลักษณะทั้ง 11 ข้อ ของปัจจัยด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร
มีค่ามัธยฐานอยู่ระหว่าง 3.00 - 4.00 ระดับความสอดคล้องของคำตอบที่มีค่าความถี่มากที่สุด มี
ค่าอยู่ที่ 4.00 และมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ น้อยกว่า 1.5 แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นต่อ
ปัจจัยด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรสอดคล้องกัน

ตารางที่ 31 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อปัจจัยด้านการจูงใจ ตามเทคนิคเดลฟายรอบที่ 3

ลำดับ	ปัจจัยด้านการจูงใจ	Md	Mo	I.R.	แปลผล
1	มีการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพของ บุคลากรทุกระดับอย่างทั่วถึง	4.00	4.00	0.00	สอดคล้อง กันมาก
2	มีการส่งเสริมให้เกิดความรัก ความผูกพัน ระหว่างบุคลากร	4.00	4.00	0.00	สอดคล้อง กันมาก
3	มีการแสดงการยกย่อง ชื่นชมบุคลากรที่ กระตือรือร้นใฝ่เรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ	4.00	4.00	1.00	สอดคล้อง กันมาก

ลำดับ	ปัจจัยด้านการจูงใจ	Md	Mo	I.R.	แปลผล
4	มีการให้รางวัลแก่บุคลากรที่สามารถทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.00	4.00	0.00	สอดคล้องกันมาก
5	ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้บุคลากรมีการริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมทางการบริการ	4.00	5.00	1.00	สอดคล้องกันมาก
6	มีการแสดงการยกย่องบุคลากรที่แบ่งปันความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อเทศบาล	5.00	5.00	1.00	สอดคล้องกันมาก
7	มีการเผยแพร่ผลการปฏิบัติงานดีเด่นให้บุคลากรทั้งทั้งเทศบาลรับทราบ	5.00	5.00	1.00	สอดคล้องกันมาก
8	มีการกำหนดเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบที่สอดคล้องกับภาระงานของบุคลากรจากผลงานเป็นหลัก	5.00	5.00	1.00	สอดคล้องกันมาก
9	ผู้บริหารให้โอกาสบุคลากรแต่ละคนพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง	5.00	5.00	1.00	สอดคล้องกันมาก

จากตารางที่ 31 ปัจจัยด้านการจูงใจที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ รอบที่ 3 พบว่า คุณลักษณะทั้ง 9 ข้อ ของปัจจัยด้านการจูงใจ มีค่ามัธยฐานอยู่ระหว่าง 4.00-5.00 ระดับความสอดคล้องของคำตอบที่มีค่าความถี่มากที่สุด มีค่าอยู่ที่ 5.00 และมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์น้อยกว่า 1.5 แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านการจูงใจสอดคล้องกัน

ตารางที่ 32 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามเทคนิคเดลฟาย รอบที่ 3

ลำดับ	ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	Md	Mo	I.R.	แปลผล
1	ผู้บริหารของเทศบาลสามารถกระตุ้นความสนใจของบุคลากรทุกระดับในการทำงาน	4.00	4.00	1.00	สอดคล้องกันมาก
2	ผู้บริหารของเทศบาลสามารถทำงานร่วมกับบุคลากรได้ทุกระดับ	5.00	5.00	1.00	สอดคล้องกันมาก

ลำดับ	ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	Md	Mo	I.R.	แปลผล
3	ผู้บริหารของเทศบาลใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชา	5.00	5.00	1.00	สอดคล้อง กันมาก
4	ผู้บริหารของเทศบาลสามารถทำหน้าที่เป็นผู้ฝึกสอนงานได้อย่างเหมาะสม	4.00	4.00	0.00	สอดคล้อง กันมาก
5	ผู้บริหารของเทศบาลเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านคุณธรรม จริยธรรมกับผู้ได้บังคับบัญชา	4.00	4.00	0.00	สอดคล้อง กันมาก
6	ผู้บริหารแสดงความเชื่อมั่นให้บุคลากรเห็นว่าสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมาย	4.00	4.00	0.00	สอดคล้อง กันมาก
7	ผู้บริหารแสดงให้เห็นว่าทิศทางเกี่ยวกับอนาคตขององค์กรแห่งนี้เปลี่ยนแปลงไปสู่สภาพที่ดีได้	4.00	4.00	1.00	สอดคล้อง กันมาก
8	ผู้บริหารของเทศบาลกระตุ้นบุคลากรให้มองปัญหาและหาแนวทางในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ	4.00	4.00	0.00	สอดคล้อง กันมาก
9	ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้บุคลากรคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมที่สามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม	4.00	4.00	0.00	สอดคล้อง กันมาก
10	ผู้บริหารของเทศบาลปฏิบัติต่อบุคลากรโดยคำนึงถึงความต้องการที่แตกต่างกันของบุคคล	4.00	4.00	0.00	สอดคล้อง กันมาก
11	ผู้บริหารของเทศบาลสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้งานใหม่ๆ	4.00	4.00	1.00	สอดคล้อง กันมาก
12	ผู้บริหารของเทศบาลปฏิบัติตนเป็นกันเองและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรทุกคน	4.00	4.00	1.00	สอดคล้อง กันมาก

จากตารางที่ 32 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตามความคิดเห็นของเชี่ยวชาญ รอบที่ 3 พบว่า คุณลักษณะทั้ง 12 ข้อ ของปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีค่ามัธยฐานอยู่ระหว่าง 4.00-5.00 ระดับความสอดคล้องของคำตอบที่มีค่าความถี่มากที่สุด มีค่า

อยู่ที่ 5.00 และมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ น้อยกว่า 1.5 แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสอดคล้องกัน

ตารางที่ 33 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อปัจจัยด้านความสามารถของบุคลากรและทีมงาน ตามเทคนิคเคลฟาย รอบที่ 3

ลำดับ	ปัจจัยด้านความสามารถของบุคลากรและทีมงาน	Md	Mo	I.R.	แปลผล
1	บุคลากรและทีมงานของเทศบาลมีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของกันอย่างชัดเจน	4.00	4.00	1.00	สอดคล้องกันมาก
2	บุคลากรของเทศบาลได้รับการสนับสนุนให้แสวงหาวิธีทำงานใหม่ ๆ มาเผยแพร่ให้กับทีมงาน	4.00	4.00	1.00	สอดคล้องกันมาก
3	บุคลากรและทีมงานใช้กระบวนการคิดเชิงระบบในการทำงาน	4.00	4.00	0.75	สอดคล้องกันมาก
4	บุคลากรและทีมงานสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานเพื่อเรียนรู้งานอื่นของเทศบาล	4.00	4.00	0.00	สอดคล้องกันมาก
5	บุคลากรและทีมงานของเทศบาลกล้าคิดกล้าตัดสินใจในงานที่ได้รับมอบหมาย	4.00	4.00	0.75	สอดคล้องกันมาก
6	บุคลากรและทีมงานของเทศบาลมีใจกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น	4.00	4.00	1.00	สอดคล้องกันมาก
7	บุคลากรและทีมงานของเทศบาลมีความรับผิดชอบต่อผลที่เกิดจากการกระทำ	3.00	3.00	1.00	สอดคล้องกันปานกลาง
8	บุคลากรและทีมงานของเทศบาลมีความกระตือรือร้นในการที่จะพัฒนาตนเอง	4.00	4.00	1.00	สอดคล้องกันมาก
9	บุคลากรและทีมงานมีการเรียนรู้จากความผิดพลาดและความล้มเหลว	4.00	4.00	1.00	สอดคล้องกันมาก

จากตารางที่ 33 ปัจจัยด้านความสามารถของบุคลากรและทีมงานที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ รอบที่ 3 พบว่า คุณลักษณะทั้ง 9 ข้อ ของปัจจัยด้านความสามารถของบุคลากรและทีมงาน มีค่ามัธยฐานอยู่ระหว่าง 3.00-4.00 ระดับความสอดคล้องของคำตอบที่มีค่าความถี่มากที่สุด มีค่าอยู่ที่ 4.00 และมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ น้อยกว่า 1.5 แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านความสามารถของบุคลากรและทีมงานสอดคล้องกัน

ตารางที่ 34 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อปัจจัยด้านการจัดการความรู้ตามเทคนิคเดลฟาย รอบที่ 3

ลำดับ	ปัจจัยด้านการจัดการความรู้	Md	Mo	I.R.	แปลผล
1	เทศบาลมีการส่งเสริมให้มีการแสวงหาข้อมูล เพื่อให้การทำงานขององค์กรดีขึ้น	4.00	4.00	1.00	สอดคล้องกันมาก
2	เทศบาลมีการสนับสนุนโครงการที่สร้างสรรค์ความรู้ด้วยการเปิดโอกาสในการเรียนรู้ให้กับทุกคน	4.00	4.00	1.00	สอดคล้องกันมาก
3	เทศบาลมีการจัดทำโครงการสาธิตเพื่อทดสอบวิธีในการพัฒนาความรู้ใหม่	4.00	4.00	0.75	สอดคล้องกันมาก
4	บุคลากรของเทศบาลทุกระดับได้รับการฝึกฝนทักษะเพื่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างเหมาะสม	4.00	4.00	0.75	สอดคล้องกันมาก
5	เทศบาลมีการจัดตั้งทีมงานเพื่อให้เกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.00	4.00	0.00	สอดคล้องกันมาก
6	เทศบาลได้พัฒนากลยุทธ์และกลไกในการแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่อง	4.00	4.00	1.00	สอดคล้องกันมาก
7	มีการพัฒนาระบบและโครงสร้างต่าง ๆ เพื่อให้มีการจัดเก็บความรู้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.00	4.00	1.00	สอดคล้องกันมาก
8	บุคลากรของเทศบาลตระหนักถึงความจำเป็นในการเก็บรักษาความรู้ขององค์กร และการแบ่งปันความรู้กับผู้อื่น	4.00	4.00	1.00	สอดคล้องกันมาก

จากตารางที่ 34 ปัจจัยด้านการจัดการความรู้ที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตามความคิดเห็นของเชี่ยวชาญ รอบที่ 3 พบว่า คุณลักษณะทั้ง 8 ข้อ ของปัจจัยด้านการจัดการความรู้ มีค่ามัธยฐานเท่ากับ 4.00 ระดับความสอดคล้องของคำตอบที่มีค่าความถี่มากที่สุด มีค่าอยู่ที่ 4.00 และมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ น้อยกว่า 1.5 แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านการจัดการความรู้ สอดคล้องกัน

ตารางที่ 35 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อปัจจัยด้านการบริหาร ตามเทคนิคเดลฟาย รอบที่ 3

ลำดับ	ปัจจัยด้านการบริหาร	Md	Mo	I.R.	แปลผล
1	เทศบาลมีการจัดสรรงบประมาณสำหรับการพัฒนาบุคลากรอย่างเพียงพอ	4.00	4.00	1.00	สอดคล้องกันมาก
2	บุคลากรทุกคนของเทศบาลได้รับการพัฒนาศักยภาพในงานที่รับผิดชอบอย่างเหมาะสม	4.00	4.00	1.00	สอดคล้องกันมาก
3	เทศบาลมีการประเมินศักยภาพในการทำงานของบุคลากรเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	4.00	4.00	0.00	สอดคล้องกันมาก
4	เทศบาลบังคับใช้กฎระเบียบกับบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน	4.00	4.00	0.00	สอดคล้องกันมาก
5	กฎระเบียบในการปฏิบัติงานของเทศบาลมีความเหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน	4.00	4.00	1.00	สอดคล้องกันมาก
6	ผู้บริหารให้ความช่วยเหลืออย่างเหมาะสมแก่บุคลากรหากมีปัญหาในการทำงาน	4.00	4.00	0.00	สอดคล้องกันมาก
7	ผู้บริหารเปิดใจยอมรับกระบวนการทำงาน นำเอาแนวคิดใหม่ ๆ มาปรับใช้ในการทำงานให้ดีขึ้น	4.00	4.00	0.00	สอดคล้องกันมาก
8	ผู้บริหารใช้กระบวนการคิดเชิงระบบในการบริหารเทศบาล	4.00	4.00	0.00	สอดคล้องกันมาก
9	เทศบาลมีการประชุมสัมมนาวิเคราะห์จุดเด่นจุดด้อยเพื่อสร้างกลยุทธ์ในการพัฒนา	4.00	4.00	0.00	สอดคล้องกันมาก

ลำดับ	ปัจจัยด้านการบริหาร	Md	Mo	I.R.	แปลผล
10	ผู้บริหารเป็นตัวอย่างของการเป็นผู้เรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	4.00	4.00	1.00	สอดคล้องกันมาก

จากตารางที่ 35 ปัจจัยด้านการบริหาร ที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ รอบที่ 3 พบว่า คุณลักษณะทั้ง 10 ข้อ ของปัจจัยด้านการบริหารมีค่ามัธยฐานเท่ากับ 4.00 ระดับความสอดคล้องของคำตอบที่มีค่าความถี่มากที่สุด มีค่าอยู่ที่ 4.00 และมีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ น้อยกว่า 1.5 แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านการบริหาร สอดคล้องกัน

2.4 การสังเคราะห์รูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผู้วิจัยนำคุณลักษณะ 59 คุณลักษณะ ของทั้ง 6 ปัจจัย ที่ผู้เชี่ยวชาญระบุว่า มีผลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มาทำการสังเคราะห์เพื่อสร้างเป็นรูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และผู้วิจัยได้เสนอความคิดเห็นเพิ่มเติมไว้ ปรากฏผล ดังนี้

2.4.1 การปรับปรุงพัฒนารูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร ตามที่ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความคิดเห็นไว้ นั้น ผู้วิจัยทำการสังเคราะห์รูปแบบและรวบรวมแนวทางการพัฒนาควรประกอบด้วย 7 คุณลักษณะ ตามแผนภาพที่ 10



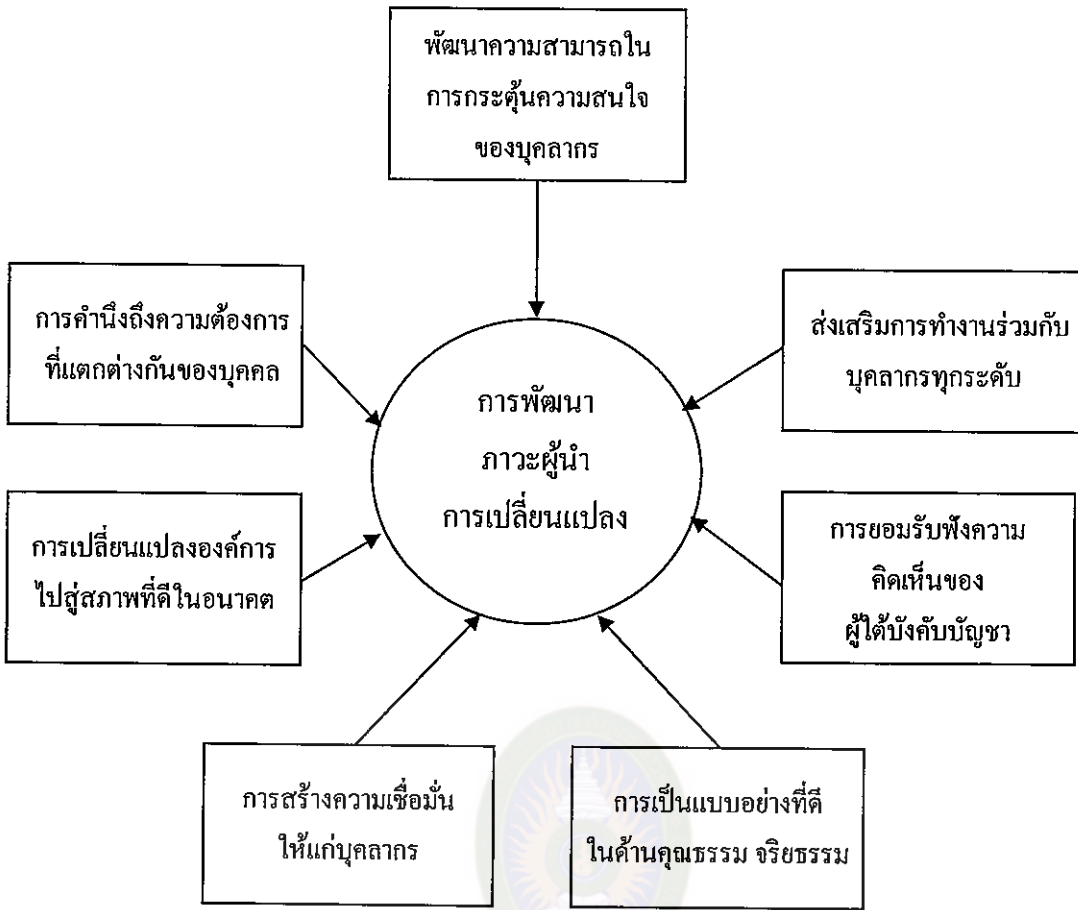
แผนภาพที่ 10 รูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2.4.2 การปรับปรุงพัฒนารูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการจูงใจ ตามที่ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความคิดเห็นไว้ นั้น ผู้วิจัยทำการสังเคราะห์รูปแบบและรวบรวมแนวทางการพัฒนาควรประกอบด้วย 7 คุณลักษณะตามแผนภาพที่ 11



แผนภาพที่ 11 รูปแบบการพัฒนางอัครแห่งการเรียนรู้ ด้านการจิตใจ ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2.4.3 การปรับปรุงพัฒนารูปแบบการพัฒนางอัครแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามที่ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความคิดเห็นไว้นั้น ผู้วิจัยทำการสังเคราะห์รูปแบบและรวบรวมแนวทางการพัฒนาควรประกอบด้วย 7 คุณลักษณะ ตามแผนภาพที่ 12



แผนภาพที่ 12 รูปแบบการพัฒนางอัตรแห่งการเรียนรู้ ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2.4.4 การปรับปรุงพัฒนารูปแบบการพัฒนางอัตรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านความสามารถของบุคลากรและทีมงาน ตามที่ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความคิดเห็นไว้ นั้น ผู้วิจัยทำการสังเคราะห์รูปแบบและรวบรวมแนวทางการพัฒนาควรประกอบด้วย 7 คุณลักษณะ ตามแผนภาพที่ 13



แผนภาพที่ 14 รูปแบบการพัฒนางค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการจัดการความรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

2.4.6 การปรับปรุงพัฒนารูปแบบการพัฒนางค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาล

ตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการบริหาร ตามที่ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความคิดเห็นไว้ นั้น ผู้วิจัยทำการสังเคราะห์รูปแบบและควมรวมแนวทางการพัฒนาควรประกอบด้วย 7

คุณลักษณะ ตามแผนภาพที่ 15



แผนภาพที่ 15 รูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการบริหารของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

จากการศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัย ได้สังเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญทั้ง 20 คน และสังเคราะห์ข้อมูลร่วมกับแนวคิด ทฤษฎีที่ได้ศึกษารวบรวมมาสรุปได้ว่า รูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งเป็นแนวทางที่เหมาะสมในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เมื่อเทศบาลตำบลเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็จะส่งผลให้ทุกคนสามารถขยายศักยภาพของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง สามารถสร้างผลงานตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ เป็นที่ซึ่งเกิดรูปแบบการคิดใหม่ๆ หลากหลายมากมายที่ซึ่งแต่ละคนมีอิสระที่จะสร้างแรงบันดาลใจ และเป็นที่ยังทุกคนต่างก็เรียนรู้วิธีการเรียนรู้ร่วมกันแล้วก็ยอมส่งผลต่อการพัฒนาเทศบาลตำบลให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น แสดงความสัมพันธ์ของทั้ง 6 ปัจจัยได้ตั้งแผนภาพที่ 15 อันประกอบด้วยคุณลักษณะ คือ ด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร จำนวน 7 คุณลักษณะ ด้านการจูงใจ

จำนวน 7 คุณลักษณะ ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำนวน 7 คุณลักษณะ ด้านความสามารถของบุคลากรและทีมงาน จำนวน 7 คุณลักษณะ ด้านการจัดการความรู้ จำนวน 7 คุณลักษณะ และด้านการบริหาร จำนวน 7 คุณลักษณะ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. การพัฒนาบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร

- 1.1 การพัฒนานวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงาน
- 1.2 การส่งเสริมให้มีการแสวงหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้ต่างๆ
- 1.3 การส่งเสริมการทำงานให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์ขององค์กร
- 1.4 การส่งเสริมกิจกรรมสร้างจิตสำนึกให้บุคลากรสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี
- 1.5 การส่งเสริมความรัก ความภาคภูมิใจในเทศบาล
- 1.6 การเสริมสร้างบรรยากาศความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
- 1.7 การส่งเสริมบรรยากาศการทำงานแบบเป็นมิตร และมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

2. การพัฒนาการจูงใจ

- 2.1 การพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง
- 2.2 การส่งเสริมให้เกิดความรัก ความผูกพันระหว่างบุคลากร
- 2.3 การให้รางวัลแก่บุคลากรที่สามารถทำงานเป็นทีม
- 2.4 การส่งเสริมให้บุคลากรมีการริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมทางการบริการ
- 2.5 การยกย่องบุคลากรที่แบ่งปันความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อเทศบาล
- 2.6 การส่งเสริมการเผยแพร่ผลการปฏิบัติงานดีเด่นแบบเปิดเผย
- 2.7 การส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรทุกระดับอย่างทั่วถึง

3. การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

- 3.1 การพัฒนาความสามารถในการกระตุ้นความสนใจของบุคลากร
- 3.2 การส่งเสริมการทำงานร่วมกับบุคลากรทุกระดับ
- 3.3 การยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชา
- 3.4 การเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านคุณธรรม จริยธรรม
- 3.5 การสร้างความเชื่อมั่นให้แก่บุคลากร
- 3.6 การเปลี่ยนแปลงองค์กร ไปสู่สภาพที่ดีในอนาคต
- 3.7 การคำนึงถึงความต้องการที่แตกต่างกันของบุคคล

4. การพัฒนาความสามารถของบุคลากรและทีมงาน

- 4.1 การพัฒนาความรู้ ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง

- 4.2 การสนับสนุนให้แสวงหาวิธีทำงานใหม่ ๆ แก่ทีมงาน
- 4.3 การพัฒนากระบวนการคิดเชิงระบบในการทำงาน
- 4.4 การพัฒนาพฤติกรรมการทำงานเพื่อเรียนรู้งานอื่นของเทศบาล
- 4.5 การส่งเสริมให้อำนาจในการตัดสินใจ
- 4.6 การส่งเสริมความรับผิดชอบต่อผลที่เกิดจากการกระทำ
- 4.7 การเรียนรู้จากความผิดพลาดและความล้มเหลว

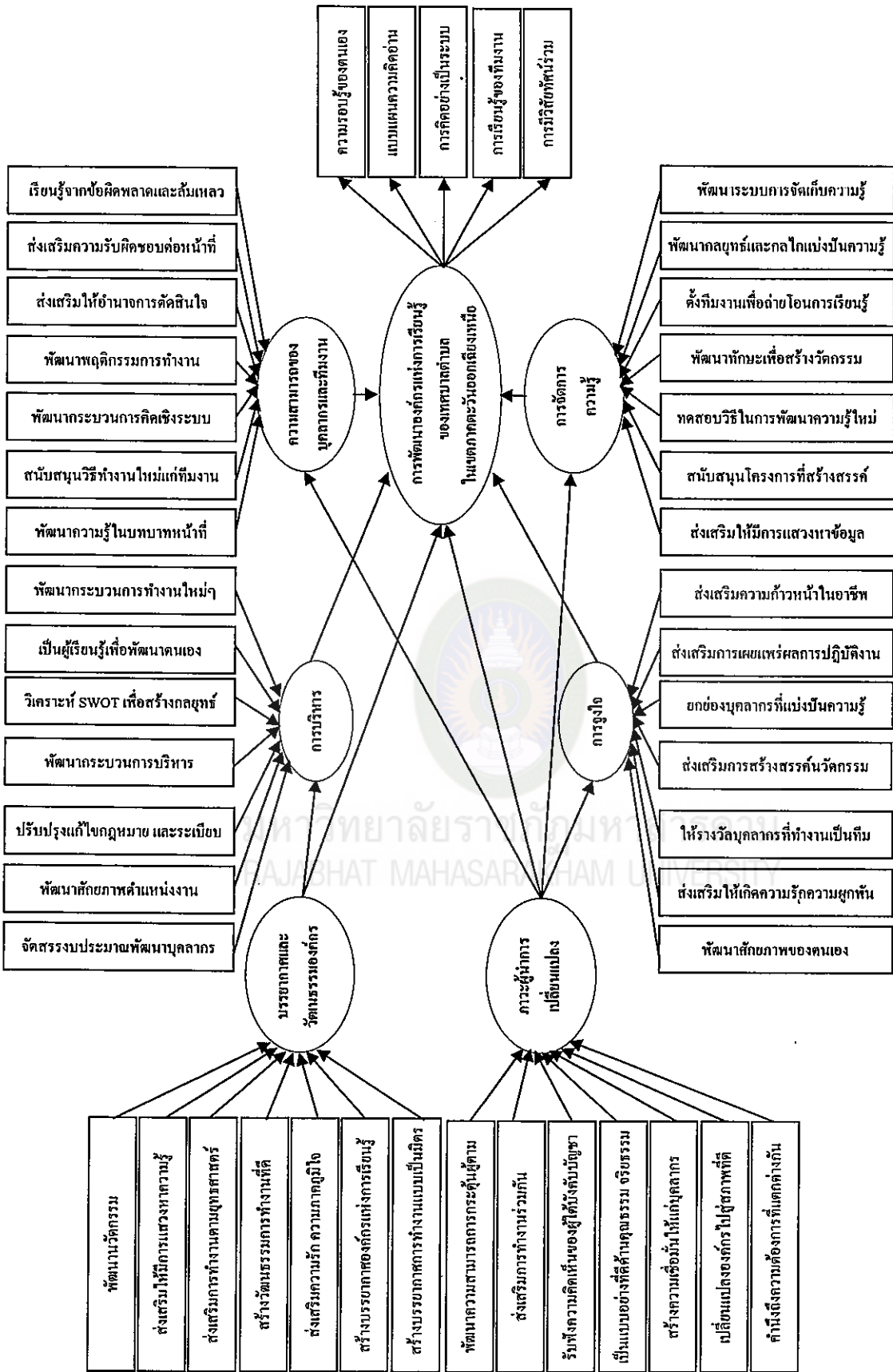
5. การพัฒนาการจัดการความรู้

- 5.1 การส่งเสริมให้มีการแสวงหาข้อมูลเพื่อให้การทำงานขององค์กรดีขึ้น
- 5.2 การสนับสนุน โครงการที่สร้างสรรค์ความรู้ให้กับทุกคน
- 5.3 การจัดทำโครงการสาธิตเพื่อทดสอบวิธีในการพัฒนาความรู้ใหม่
- 5.4 การพัฒนาทักษะเพื่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างเหมาะสม
- 5.5 การจัดตั้งทีมงานเพื่อให้เกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 5.6 การพัฒนากลยุทธ์และกลไกในการแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กร
- 5.7 การพัฒนาระบบการจัดเก็บความรู้และสามารถนำไปใช้

6. การพัฒนาการบริหาร

- 6.1 การจัดสรรงบประมาณสำหรับการพัฒนาบุคลากรอย่างเพียงพอ
- 6.2 การพัฒนาศักยภาพตำแหน่งงานที่รับผิดชอบอย่างเหมาะสม
- 6.3 การปรับปรุงแก้ไขกฎหมาย และระเบียบที่เกี่ยวข้อง
- 6.4 การพัฒนากระบวนการบริหารเทศบาล
- 6.5 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กรเพื่อสร้างกลยุทธ์ในการพัฒนา
- 6.6 การเป็นผู้เรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
- 6.7 การพัฒนากระบวนการทำงานใหม่ๆ ให้เหมาะสมกับองค์กร

กล่าวโดยสรุป ผู้วิจัยได้นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลในระยะที่ 1 และระยะที่ 2 มาสร้างรูปแบบการพัฒนาระบบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาระบบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาของเทศบาลตำบลให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และบรรลุเป้าหมายของเทศบาลตำบลต่อไป ผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมผลการศึกษา และแนวคิดของผู้วิจัยทั้งหมด นำมาเขียนเป็นข้อเสนอเชิงสังเคราะห์รูปแบบ (Model Synthesis) ของ “รูปแบบการพัฒนาระบบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” เพื่อนำผลการวิจัยไปใช้ ดังนี้



แผนภาพที่ 16 รูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (Nimit' Model)

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนางานองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยนำมาสรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. สรุปผล
2. อภิปรายผล
3. ข้อเสนอแนะ

สรุปผล

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนางานองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า

1. ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.65$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับความสำคัญค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ ด้านความรอบรู้ของตนเอง ($\bar{X} = 3.82$) ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ($\bar{X} = 3.78$) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 3.65$) ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ($\bar{X} = 3.63$) และด้านการเรียนรู้ของทีมงาน ($\bar{X} = 3.50$) ตามลำดับ ซึ่งสามารถสรุปผลการวิจัยเป็นรายด้านได้ ดังนี้

1.1 ด้านความรอบรู้ของตนเอง ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.82$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 2 ข้อ คือ มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศนวัฒนธรรมและค่านิยมของข้าราชการในการปฏิบัติงานที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางอย่างแท้จริง ($\bar{X} = 4.45$) และบุคลากรมีการเชื่อมโยงบูรณาการกระบวนการงานบริการที่หลากหลายจากส่วนราชการต่าง ๆ มาไว้ ณ สถานที่เดียวกัน ($\bar{X} = 3.37$) และอยู่ในระดับมาก จำนวน 7 ข้อ โดยเรียงลำดับความสำคัญค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ 3 ลำดับ ดังนี้ มีการมุ่งเน้นพัฒนาบุคลากรภาครัฐให้มีขีดสมรรถนะสูงในการปฏิบัติราชการ ($X = 3.99$) บุคลากรนำเทคโนโลยี

สารสนเทศและการสื่อสารเข้ามาใช้ในการให้บริการประชาชน ($\bar{X} = 3.95$) และมีการพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ซึ่งผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ทุกที่ ทุกเวลา ($\bar{X} = 3.92$) และอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 1 ข้อ คือ มีการส่งเสริมพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากรเพื่อสร้างความสมดุลในการทำงาน ($\bar{X} = 2.89$) ตามลำดับ

1.2 ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาล ตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.78$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 1 ข้อ คือ ชีวิตที่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงคือชีวิตที่มีความสุขใจและความสำเร็จในการทำงาน ($\bar{X} = 4.33$) และอยู่ในระดับมาก จำนวน 8 ข้อ โดยเรียงลำดับความสำคัญค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ 3 ลำดับ ดังนี้บุคลากรตระหนักดีว่า การมีเจตคติและทำที่ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานเป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.04$) ผู้บริหารต้องผลักดันให้องค์กรมีระบบการประเมินผลที่มีมาตรฐานและชัดเจน ($\bar{X} = 3.83$) และผู้บริหารควรมีการสั่งการเพื่อให้งานที่เป็นนโยบายเร่งด่วนเป็นไปได้อย่างรวดเร็ว ($\bar{X} = 3.77$) และอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 1 ข้อ คือ บุคลากรพร้อมรับข้อมูลใหม่ ๆ และแสวงหาประสบการณ์ใหม่เพื่อนำมาพัฒนาวิธีการคิดสร้างสรรค์ของตน ($\bar{X} = 3.20$) ตามลำดับ

1.3 ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาล ตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.65$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก จำนวน 12 ข้อ โดยเรียงลำดับความสำคัญค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ 3 ลำดับ ดังนี้ ผู้บริหารต้องเข้าใจในสภาพองค์ประกอบย่อยขององค์การ ($\bar{X} = 4.14$) ผู้บริหารต้องสามารถมองเห็นความซับซ้อนเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์ในระบบย่อย ($\bar{X} = 4.13$) และบุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอน จัดลำดับความสำคัญอย่างเป็นระบบและสามารถตรวจสอบรายละเอียดได้ ($\bar{X} = 4.10$) และอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 2 ข้อ คือ ผู้บริหารต้องมีความคิดในเชิงระบบสามารถวิเคราะห์ได้ตรงต่ออย่างสมเหตุสมผล ($\bar{X} = 2.89$) และบุคลากรควรตระหนักว่าเมื่อลงมือปฏิบัติกิจกรรมใด ๆ ต้องคิดถึงคุณภาพองค์รวมทั้งระบบก่อน แล้วจึงคิดถึงภาพย่อยที่เกี่ยวข้อง ($\bar{X} = 2.89$) ตามลำดับ

1.4 ด้านการเรียนรู้ของทีมงาน ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาล ตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.50$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก จำนวน 12 ข้อ โดยเรียงลำดับความสำคัญค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ 3 ลำดับ ดังนี้ ผู้บริหารต้องกระตุ้นให้ทีมงานมีความผูกพันต่อองค์การ ($\bar{X} = 3.94$) ผู้บริหารให้ความสำคัญว่าทรัพยากรมนุษย์คือจุดศูนย์กลางของความสำเร็จในการ

ทำงาน ($\bar{X} = 3.78$) และผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการวางแผนงานต่าง ๆ ($\bar{X} = 3.71$) และอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 4 ข้อ โดยเรียงลำดับความสำคัญค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ 3 ลำดับ ดังนี้ ผู้บริหารต้องให้ทีมงานมีส่วนร่วมทุกระดับ ($\bar{X} = 3.33$) ผู้บริหารมีการติดต่อสื่อสารกับผู้ร่วมงานได้อย่างชัดเจน ($\bar{X} = 3.12$) และผู้บริหารต้องมีความสามารถสร้างแรงบันดาลใจในการพัฒนางานแก่ทีมงาน ($\bar{X} = 3.12$) ตามลำดับ

1.5 ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.63$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก จำนวน 12 ข้อ โดยเรียงลำดับความสำคัญค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ 3 ลำดับ ดังนี้ บรรยากาศที่เปิดเผยและโปร่งใสทำให้บุคลากรมีส่วนร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ ($\bar{X} = 3.87$) บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ของเทศบาล ($\bar{X} = 3.83$) และผู้บริหารต้องแสดงให้เห็นถึงความซื่อสัตย์ สุจริต ยุติธรรม และโปร่งใส ($\bar{X} = 3.82$) และอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 3 ข้อ โดยเรียงลำดับความสำคัญค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ 3 ลำดับ ดังนี้ ผู้บริหารควรเป็นผู้ผลักดันให้ทีมงานสามารถนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม ($\bar{X} = 3.27$) ผู้บริหารต้องเป็นผู้พยายามบริหารงานให้สามารถบรรลุพันธกิจขององค์กร ($\bar{X} = 3.19$) และมีการปรับกลยุทธ์ขององค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ($\bar{X} = 2.89$) ตามลำดับ

2. ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลโดยรวมจากมากไปหาน้อยคือ บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลโดยรวม เท่ากับ 0.32 การจงใจมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลโดยรวม เท่ากับ 0.28 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลโดยรวม เท่ากับ 0.023 ความสามารถของบุคลากรและทีมงาน มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลโดยรวม เท่ากับ 0.16 การจัดการความรู้ มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลโดยรวม เท่ากับ 0.14 และการบริหาร มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลโดยรวม เท่ากับ -0.26 สามารถพยากรณ์การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือได้ร้อยละ 37.80 ($R^2 = 0.378$, $p\text{-value} \leq .05$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งรูปแบบความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบล มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ($X^2 = 14.01$, $df = 13$, $p\text{-value} = 0.37334$, $GFI = 0.99$, $AGFI = 0.95$, $RMSEA = 0.01$, $RMR = 0.01$, $CN = 592.057$)

3. ผลการสร้างรูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้รูปแบบในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 6 รูปแบบการพัฒนา ดังนี้

3.1 ด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร รูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย 7 แนวทางการพัฒนา คือ 1) การพัฒนานวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงาน 2) การส่งเสริมให้มีการแสวงหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้ต่างๆ 3) การส่งเสริมการทำงานให้เป็นที่ปรึกษาตามยุทธศาสตร์ขององค์กร 4) การส่งเสริมกิจกรรมสร้างจิตสำนึกให้บุคลากรสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี 5) การส่งเสริมความรัก ความภาคภูมิใจในเทศบาล 6) การเสริมสร้างบรรยากาศความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และ 7) การส่งเสริมบรรยากาศการทำงานแบบเป็นมิตร และมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

3.2 ด้านการจูงใจ รูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย 7 แนวทางการพัฒนา คือ 1) การพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง 2) การส่งเสริมให้เกิดความรัก ความผูกพันระหว่างบุคลากร 3) การให้รางวัลแก่บุคลากรที่สามารถทำงานเป็นทีม 4) การส่งเสริมให้บุคลากรมีการริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมทางการบริการ 5) การยกย่องบุคลากรที่แบ่งปันความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อเทศบาล 6) การส่งเสริมการเผยแพร่ผลการปฏิบัติงานดีเด่นแบบเปิดเผย และ 7) การส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรทุกระดับอย่างทั่วถึง

3.3 ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง รูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย 7 แนวทางการพัฒนา คือ 1) การพัฒนาความสามารถในการกระตุ้นความสนใจของบุคลากร 2) การส่งเสริมการทำงานร่วมกับบุคลากรทุกระดับ 3) การยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา 4) การเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านคุณธรรม จริยธรรม 5) การสร้างความเชื่อมั่นให้แก่บุคลากร 6) การเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่สภาพที่ดีในอนาคต และ 7) การคำนึงถึงความต้องการที่แตกต่างกันของบุคคล

3.4 ด้านความสามารถของบุคลากรและทีมงาน รูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย 7 แนวทางการพัฒนา คือ 1) การพัฒนาความรู้ ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง 2) การสนับสนุนให้แสวงหาวิธีทำงานใหม่ๆ แก่ทีมงาน 3) การพัฒนากระบวนการคิดเชิงระบบในการทำงาน 4) การพัฒนาพฤติกรรมการทำงานเพื่อเรียนรู้งานอื่นของเทศบาล 5) การส่งเสริมให้อำนาจในการตัดสินใจ 6)

การส่งเสริมความรับผิดชอบต่อผลที่เกิดจากการกระทำ และ 7) การเรียนรู้จากความผิดพลาด และความล้มเหลว

3.5 ด้านการจัดการความรู้ รูปแบบการพัฒนาศูนย์แห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย 7 แนวทางการพัฒนา คือ 1) การส่งเสริมให้มีการแสวงหาข้อมูลเพื่อให้การทำงานขององค์กรดีขึ้น 2) การสนับสนุนโครงการที่สร้างสรรค์ความรู้ให้กับทุกคน 3) การจัดทำโครงการสาธิตเพื่อทดสอบวิธีในการพัฒนาความรู้ใหม่ 4) การพัฒนาทักษะเพื่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างเหมาะสม 5) การจัดตั้งทีมงานเพื่อให้เกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ 6) การพัฒนากลยุทธ์และกลไกในการแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กร และ 7) การพัฒนาระบบการจัดเก็บความรู้และสามารถนำไปใช้

3.6 ด้านการบริหาร รูปแบบการพัฒนาศูนย์แห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย 7 แนวทางการพัฒนา คือ 1) การจัดสรรงบประมาณสำหรับการพัฒนาบุคลากรอย่างเพียงพอ 2) การพัฒนาศักยภาพตำแหน่งงานที่รับผิดชอบอย่างเหมาะสม 3) การปรับปรุงแก้ไขกฎหมาย และระเบียบที่เกี่ยวข้อง 4) การพัฒนากระบวนการบริหารเทศบาล 5) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กรเพื่อสร้างกลยุทธ์ในการพัฒนา 6) การเป็นผู้เรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และ 7) การพัฒนากระบวนการทำงานใหม่ๆ ให้เหมาะสมกับองค์กร

4. รูปแบบการพัฒนาศูนย์แห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้เชี่ยวชาญได้ร่วมแสดงความคิดเห็น โดยใช้เทคนิคเดลฟาย ว่าการพัฒนาศูนย์แห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ครอบคลุมปัจจัยทั้ง 6 ด้าน ประกอบด้วยแนวทางการพัฒนาทั้ง 42 แนวทาง ดังนี้

- 4.1 การพัฒนานวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงาน
- 4.2 การส่งเสริมให้มีการแสวงหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้ต่างๆ
- 4.3 การส่งเสริมการทำงานให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์ขององค์กร
- 4.4 การส่งเสริมกิจกรรมสร้างจิตสำนึกให้บุคลากรสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี
- 4.5 การส่งเสริมความรัก ความภาคภูมิใจในเทศบาล
- 4.6 การเสริมสร้างบรรยากาศความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
- 4.7 การส่งเสริมบรรยากาศการทำงานแบบเป็นมิตร และมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน
- 4.8 การพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง
- 4.9 การส่งเสริมให้เกิดความรัก ความผูกพันระหว่างบุคลากร

- 4.10 การให้รางวัลแก่บุคลากรที่สามารถทำงานเป็นทีม
- 4.11 การส่งเสริมให้บุคลากรมีการริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมทางการบริการ
- 4.12 การยกย่องบุคลากรที่แบ่งปันความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อเทศบาล
- 4.13 การส่งเสริมการเผยแพร่ผลการปฏิบัติงานดีเด่นแบบเปิดเผย
- 4.14 การส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรทุกระดับอย่างทั่วถึง
- 4.15 การพัฒนาความสามารถในการกระตุ้นความสนใจของบุคลากร
- 4.16 การส่งเสริมการทำงานร่วมกับบุคลากรทุกระดับ
- 4.17 การยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา
- 4.18 การเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านคุณธรรม จริยธรรม
- 4.19 การสร้างความเชื่อมั่นให้แก่บุคลากร
- 4.20 การเปลี่ยนแปลงองค์การ ไปสู่สภาพที่ดีในอนาคต
- 4.21 การคำนึงถึงความต้องการที่แตกต่างกันของบุคคล
- 4.22 การพัฒนาความรู้ ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง
- 4.23 การสนับสนุนให้แสวงหาวิธีทำงานใหม่ ๆ แก่ทีมงาน
- 4.24 การพัฒนากระบวนการคิดเชิงระบบในการทำงาน
- 4.25 การพัฒนาพฤติกรรมการทำงานเพื่อเรียนรู้งานอื่นของเทศบาล
- 4.26 การส่งเสริมให้อำนาจในการตัดสินใจ
- 4.27 การส่งเสริมความรับผิดชอบต่อผลที่เกิดจากการกระทำ
- 4.28 การเรียนรู้จากความผิดพลาดและความล้มเหลว
- 4.29 การส่งเสริมให้มีการแสวงหาข้อมูลเพื่อให้การทำงานขององค์กรดีขึ้น
- 4.30 การสนับสนุนโครงการที่สร้างสรรค์ความรู้ให้กับทุกคน
- 4.31 การจัดทำโครงการสาธิตเพื่อทดสอบวิธีในการพัฒนาความรู้ใหม่
- 4.32 การพัฒนาทักษะเพื่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างเหมาะสม
- 4.33 การจัดตั้งทีมงานเพื่อให้เกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ
- 4.34 การพัฒนากลยุทธ์และกลไกในการแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กร
- 4.35 การพัฒนาระบบการจัดเก็บความรู้และสามารถนำไปใช้
- 4.36 การจัดสรรงบประมาณสำหรับการพัฒนาบุคลากรอย่างเพียงพอ
- 4.37 การพัฒนาศักยภาพตำแหน่งงานที่รับผิดชอบอย่างเหมาะสม
- 4.38 การปรับปรุงแก้ไขกฎหมาย และระเบียบที่เกี่ยวข้อง

- 4.39 การพัฒนากระบวนการบริหารเทศบาล
- 4.40 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กรเพื่อสร้างกลยุทธ์ในการพัฒนา
- 4.41 การเป็นผู้เรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
- 4.42 การพัฒนากระบวนการทำงานใหม่ๆ ให้เหมาะสมกับองค์กร

อภิปรายผล

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ข้อค้นพบที่เป็นประเด็นสำคัญสมควรนำมาอภิปรายผล ดังนี้

1. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผลการวิจัยพบว่า ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก จากผลการวิจัยดังกล่าวเป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ สามารถอภิปรายผลเป็นรายด้านได้ ดังนี้

1.1 ด้านความรอบรู้ของตนเอง

ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านความรอบรู้ของตนเอง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า เทศบาลตำบลมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมของข้าราชการในการปฏิบัติงานที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางอย่างแท้จริง โดยพิจารณาจากบุคลากรมีการเชื่อมโยงบูรณาการกระบวนการงานบริการที่หลากหลายจากส่วนราชการต่าง ๆ มาไว้ ณ สถานที่เดียวกัน ส่งผลให้มีการมุ่งเน้นพัฒนาบุคลากรภาครัฐให้มีขีดสมรรถนะสูงในการปฏิบัติราชการ และมีการพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ซึ่งผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้ทุกที่ทุกเวลา ดังนั้น ลักษณะการเรียนรู้ของบุคคลในองค์กรซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์กรได้ สมาชิกขององค์กรที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น จะมีลักษณะสนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอมีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตน มุ่งสู่จุดหมาย และความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้ โดยมีลักษณะเป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติและการพัฒนาตนเอง เพื่อเชื่อมโยงงานบริการซึ่งกันและกันให้มีขีดสมรรถนะ

ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Senge, P. M. (2006 : 3-11) ได้กล่าวสนับสนุนการเรียนรู้ระดับบุคคลว่าองค์กรจะเรียนรู้ได้ โดยผ่านบุคคลที่เรียนรู้เท่านั้น การเรียนรู้ของบุคคลไม่ได้เป็นสิ่งรับรองว่าจะมีการเรียนรู้ขององค์กร แต่ถ้าปราศจากการเรียนรู้ของบุคคลแล้วการเรียนรู้ขององค์กรก็มิอาจเกิดขึ้นได้ และยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของสุชาติ ใจภักดี (2550 : 87)

ได้ทำการศึกษา รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยชุมชนในประเทศไทย ผลการศึกษา พบว่า บุคลากรในวิทยาลัยชุมชนมีพฤติกรรมแสดงออกต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยพบว่า ด้านความรอบรู้ของตนเอง บุคคลต้องมีนิสัยใฝ่เรียนรู้ศึกษาอย่างต่อเนื่อง มีมนุษยสัมพันธ์ และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความมุ่งมั่นตั้งใจ รักษาจุดยืนที่จะสำเร็จมีความภูมิใจในวิชาชีพ และมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานให้เกิดผลงานที่ต้องการได้จริง

1.2 ด้านแบบแผนความคิดอ่าน

ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านแบบแผนความคิดอ่าน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า บุคลากรของเทศบาลตำบลยอมรับการเปลี่ยนแปลงคือชีวิตที่มีความสุขใจและความสำเร็จในการทำงาน ส่งผลให้บุคลากรตระหนักดีว่า การมีเจตคติและทำที่ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานเป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติงาน ดังนั้น ผู้บริหารต้องผลักดันให้องค์กรมีระบบการประเมินผลที่มีมาตรฐานและชัดเจน มีการสั่งการเพื่อให้งานที่เป็นนโยบายเร่งด่วนเป็นไปได้อย่างรวดเร็ว และต้องสนับสนุนให้บุคลากรพร้อมรับข้อมูลใหม่ ๆ และแสวงหาประสบการณ์ใหม่เพื่อนำมาพัฒนาวิธีการคิดสร้างสรรค์ของตน ดังนั้น แบบแผนทางความคิด ความเชื่อ ทักษะคติ จากการสั่งสมประสบการณ์กลายเป็นกรอบความคิดที่ทำให้บุคคลนั้นๆ มีความสามารถในการทำความเข้าใจ วิเคราะห์ ตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม โดยมีการปรับรูปแบบวิธีการคิดและปรับความเชื่อเพื่อผลักดันให้องค์กรมีระบบการประเมินผลที่มีมาตรฐานและชัดเจนให้สามารถตรวจสอบระบบการทำงาน มีข้อมูลเพื่อใช้ในการวางแผนอย่างมีระบบเพื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นไปได้อย่างรวดเร็ว

ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Senge, P. M. (2006 : 3-11) ที่กล่าวว่า แบบแผนความคิดอ่าน มีรูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้างทำให้เกิดผลลัพธ์ใน 3 ลักษณะ คือ เจตคติ หมายถึง ท่าที หรือความรู้สึกของบุคคลต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เหตุการณ์ หรือเรื่องราวใดๆ ทักษะคติแนวความคิดเห็น และกระบวนการทัศน์ กรอบความคิด ทำให้เกิดแนวปฏิบัติที่เรากระทำตามๆกัน ไป จนกระทั่งกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร ดังนั้น ความคิดความเข้าใจของบุคคลที่มีต่อองค์กรเป็นสิ่งสำคัญและมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมของบุคคล และยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ และยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยของสุชาติ ใจภักดี (2550 : 87) ได้ทำการศึกษา รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยชุมชนในประเทศไทย ผลการศึกษา พบว่า บุคลากรในวิทยาลัยชุมชนมีพฤติกรรมแสดงออกต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมทุกด้าน

อยู่ในระดับมาก โดยพบว่า ด้านรูปแบบวิธีการคิด บุคคลต้องมีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่และพัฒนาความคิดให้สอดคล้องกับสถานการณ์จริงได้ ยอมรับการเปลี่ยนแปลงพร้อมรับข้อมูลใหม่ ๆ เพื่อนำมาพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ของตนและมองสิ่งที่เกิดขึ้นในเชิงบวก

1.3 ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารมีความเข้าใจในสภาพองค์ประกอบย่อยขององค์การส่งผลให้สามารถมองเห็นความซับซ้อนเกี่ยวข้องสัมพันธ์ในระบบย่อย และบุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอน จัดลำดับความสำคัญอย่างเป็นระบบและสามารถตรวจสอบรายละเอียดได้ ดังนั้น ผู้บริหารต้องมีความคิดในเชิงระบบสามารถวิเคราะห์ได้ตรงอย่างสมเหตุสมผล และบุคลากรควรตระหนักว่าเมื่อลงมือปฏิบัติกิจกรรมใด ๆ ต้องคิดถึงคุณภาพองค์รวมทั้งระบบก่อน แล้วจึงคิดถึงภาพย่อยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งการที่คนในองค์กรมีความสามารถที่จะเชื่อมโยงสิ่งต่างๆ โดยมองเห็นภาพความสัมพันธ์กันเป็นระบบ ได้อย่างเข้าใจและมีเหตุมีผลเป็นลักษณะการมองภาพรวมก่อนว่าจะมีเป้าหมายในการทำงานอย่างไร แล้วจึงสามารถมองเห็นระบบย่อยทำให้สามารถนำไปวางแผนและดำเนินการทำส่วนย่อย ให้สำเร็จ

ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Senge, P. M. (2006 : 3-11) ที่กล่าวว่า การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems thinking) เป็นหัวใจสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้และมีส่วนสำคัญต่อการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ และจะนำมาซึ่งการพัฒนาแบบยั่งยืนของทรัพยากรบุคคลในองค์กร การคิดอย่างเป็นระบบเป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างความรู้ที่ได้มาจากการเป็นบุคคลที่รอบรู้ให้ต่อเนื่องเป็นระบบและการที่แต่ละคนมีแนวคิดแบบองค์รวมจะทำให้เกิดทัศนวิสัยการมองผลของงานได้อย่างเป็นระบบเช่นกัน ทำให้เห็นรูปแบบต่างๆ ได้อย่างชัดเจน นอกจากนี้ยังสามารถใช้อธิบายพฤติกรรมความเป็นไปต่างๆ ในรูปแบบของความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผลที่สืบเนื่องกัน เพื่อให้สามารถเปลี่ยนแปลงระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ และยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ของสุชาติ ใจภักดี (2550 : 87) ได้ทำการศึกษา รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยชุมชนในประเทศไทย ผลการศึกษา พบว่า บุคลากรในวิทยาลัยชุมชนมีพฤติกรรมแสดงออกต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก และยังพบว่า ด้านการคิดเชิงระบบ คือ การมองการณ์ไกล ปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอน และจัดลำดับความสำคัญอย่างเป็นระบบ

1.4 ด้านการเรียนรู้ของทีมงาน

ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาค

ตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการเรียนรู้ของทีมงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารต้องกระตุ้นให้ทีมงานมีความผูกพันต่อองค์กร โดยให้ความสำคัญว่าทรัพยากรมนุษย์คือจุดศูนย์กลางของความสำเร็จในการทำงานเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการวางแผนงานต่าง ๆ ให้ทีมงานมีส่วนร่วมทุกระดับ และที่สำคัญ คือ ผู้บริหารต้องเป็นผู้มีการติดต่อสื่อสารกับผู้ร่วมงานได้อย่างชัดเจน และผู้บริหารต้องมีความสามารถสร้างแรงบันดาลใจในการพัฒนางานแก่ทีมงาน ดังนั้น การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์กรโดยอาศัยความรู้และความคิดของมวล สมาชิกในการแลกเปลี่ยน และพัฒนาความฉลาดรอบรู้และความสามารถของทีมให้บังเกิดผลยิ่งขึ้น เรียกว่าการอาศัยความสามารถของสมาชิกแต่ละคนเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งจะเกิดได้เมื่อมีการรวมพลังของกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์กรเป็นการรวมตัวของทีมงานที่มีประสิทธิภาพสูง เกิดจากการที่สมาชิกในทีมมีการเรียนรู้ร่วมกันการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์กันอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างศรัทธาของทีมงาน โดยถือว่าคนคือจุดศูนย์กลางของความสำเร็จในการทำงาน

ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Senge, P. M. (2006 : 3-11) ที่กล่าวว่า การเรียนรู้ของทีมงาน เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกโดยอาศัยความรู้ ความคิดของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อพัฒนาความรู้และความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีการรวมพลังของสมาชิกให้ได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่างๆ ร่วมกัน โดยการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็น ประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องจนเกิดเป็นความคิดร่วมกันของกลุ่ม (Group Thinking)

และยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของสุชาติ ใจภักดี (2550 : 87) ได้ทำการศึกษา รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยชุมชนในประเทศไทย ผลการศึกษา พบว่า บุคลากรในวิทยาลัยชุมชนมีพฤติกรรมแสดงออกต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยพบว่า ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ที่ต้องมีความสามารถในการประสานงานกับทีมงาน มีการประชุมปรึกษาหารือเพื่อเสนอแนะแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เชื่อว่าทีมงานมีส่วนสำคัญในการทำงานให้ประสบความสำเร็จมีการพัฒนาสมาชิกในทีมให้มีคุณธรรม จริยธรรม และมีความมั่นคงในอารมณ์

1.5 ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม

ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาค

ตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า บรรยากาศที่เปิดเผยและโปร่งใสทำให้บุคลากรมีส่วนร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ของเทศบาล ผู้บริหารแสดงให้เห็นว่ามีความซื่อสัตย์ สุจริต ยุติธรรม และโปร่งใส เป็นผู้ผลักดันให้ทีมงานสามารถนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม การบริหารงานให้สามารถบรรลุพันธกิจขององค์กร และมีการปรับกลยุทธ์ขององค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ดังนั้น หลักในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันมีองค์ประกอบพื้นฐานสำคัญ คือ กระตุ้นให้แต่ละคนมีวิสัยทัศน์โดยสร้างบรรยากาศที่กระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรค์วิสัยทัศน์ของตนเอง พัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์กร สร้างทัศนคติต่อวิสัยทัศน์ในระดับความผูกพันมากที่สุด เพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่สนับสนุนโดยไม่ต้องมีการควบคุมสามารถสร้างได้โดยใช้การติดต่อสื่อสารและทำให้วิสัยทัศน์ที่เกิดร่วมกันมีทิศทางไปสู่จุดมุ่งหมายที่เห็นได้ชัดเจนและจับต้องได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Senge, P. M. (2006 : 3-11) ได้ให้แนวคิดที่สำคัญในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) คือ การทำให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์หรือภาพอนาคตขององค์กร โดยทุกคนทุ่มเทศรัทธาแรงกายแรงใจ กระทำให้เกิดขึ้นเพื่อมุ่งไปสู่ความปรารถนาร่วมกันทั่วทั้งองค์กรและสมาชิกทุกคนในองค์กร ได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์กร ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อการเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าต่อไป ภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของคนทั้งองค์กรทุกระดับว่าองค์กรมีวิสัยทัศน์อย่างไร เป้าหมายอะไร และจะต้องปลุกฝังลงไป ในความคิดของทุกคนในองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร และยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในการศึกษาของ พิมพ์มาศ รังสรรค์สถิตย์ (2552 : 87) ได้วิจัยรูปแบบการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัย พบว่า สภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก รูปแบบการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ กำหนดวิสัยทัศน์ให้สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุชาติ ใจภักดี (2550 : 87)

ได้ทำการศึกษา รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยชุมชนในประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรในวิทยาลัยชุมชนมีพฤติกรรมแสดงออกต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก และยังพบว่าด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน คือ มีการจัดทำยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของวิทยาลัย บรรยากาศที่เปิดเผยและโปร่งใสที่จะก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน

2. ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลจากมากไปหาน้อย คือ บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร (0.32) การจงใจ (0.28) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (0.023) ความสามารถของบุคลากรและทีมงาน (0.16) การจัดการความรู้ (0.14) และการบริหาร (-0.26) ซึ่งปัจจัยดังกล่าวมีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้ร้อยละ 37.80 ($R^2 = 0.378$, $p\text{-value} \leq .05$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งรูปแบบความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ($X^2 = 14.01$, $df = 13$, $p\text{-value} = 0.37334$, $GFI = 0.99$, $AGFI = 0.95$, $RMSEA = 0.01$, $RMR = 0.01$, $CN = 592.057$) ผู้วิจัยได้นำทั้ง 7 ปัจจัยมาอภิปรายผล ดังนี้

2.1 บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร

กล่าวได้ว่า บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร มีอิทธิพลทางตรงต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จากผลการวิจัยดังกล่าว เป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ สามารถอภิปรายผลตามสมมติฐานดังนี้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า เพราะในการบริหารจัดการเทศบาลตำบลบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรเป็นค่านิยม ความเชื่อ การยอมรับจากสมาชิกภายในองค์กรซึ่งจะมีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคคลในองค์กร ดังนั้น รูปแบบการคิด และเป็นแนวทางในการรับรู้ วัฒนธรรมองค์กรจะเป็นสิ่งสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ เป้าหมายและวิธีปฏิบัติร่วมกันขององค์กรที่ทำให้องค์กรเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล จึงต้องมีการปรับเพื่อให้เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ดีมีผลเชิงการพัฒนาที่ดีขึ้น และเป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของคนในเทศบาลตำบลนั้น ๆ ปัจจัยด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร มีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ 1) การพัฒนานวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงาน 2) การส่งเสริมให้มีการแสวงหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้ต่างๆ 3) การส่งเสริมการ

ทำงานให้เป็นที่ไปตามยุทธศาสตร์ขององค์กร 4) การส่งเสริมกิจกรรมสร้างจิตสำนึกให้บุคลากร สร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี 5) การส่งเสริมความรัก ความภาคภูมิใจในเทศบาล 6) การเสริมสร้างบรรยากาศความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และ 7) การส่งเสริมบรรยากาศการทำงานแบบเป็นมิตร และมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของสุวพัทธ์ เวศม์วิบูลย์ (2552 : 134) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวง กลาโหม ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร ผู้บริหาร การจูงใจ โครงสร้างองค์การและช่องทางการสื่อสาร เทคโนโลยี สิ่งสนับสนุนการเรียนรู้และการปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพการดำเนินงาน การพัฒนาบุคลากรและทีมงาน การเพิ่มอำนาจและความ รับผิดชอบในงาน วิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบายและกลยุทธ์ และการปฏิบัติของบุคคลและทีมงาน

และยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของเบญจพร พึ่งไชย (2553 : 154) ได้วิจัยการเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ในทัศนะของบุคลากร ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยหลักที่ส่งผลกระทบต่อ การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในทัศนะของบุคลากรสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย ได้แก่ ปัจจัย ด้านวัฒนธรรมองค์กร บรรยากาศองค์กร พันธกิจและยุทธศาสตร์องค์กร แรงจูงใจ และการ ดำเนินงานบริหารจัดการ สอดคล้องกับครุณี โกเมนเอก (2553 : 130) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบ ความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัย ราชภัฏเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ปัจจัยด้านความสามารถของทีมงานและบุคคล ปัจจัย ด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยด้านการบริหาร ปัจจัยด้าน โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม และ ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ มีค่า สัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.57, 0.46, 0.27, 0.25, 0.20 และ 0.09 ตามลำดับ โดยทุกปัจจัยส่ง อิทธิพลผ่านปัจจัยด้านการจัดการความรู้ สอดคล้องกับวรรณวิมล กงสุวรรณ (2554 : 143) ได้ ศึกษาเรื่อง รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์การแห่งการเรียนรู้ทางการพยาบาลใน โรงพยาบาล มหาวิทยาลัยของรัฐ ผลการวิจัยพบว่า สภาพแวดล้อมทางการเรียนรู้ ($\beta = .52, p < .05$) และ วัฒนธรรมองค์กร ($\beta = .19, p < .05$) มีอิทธิพลโดยตรงทางบวกต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ และยัง สอดคล้องกับจิตติมาภรณ์ สีหะวงษ์ (2554 : 117) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบองค์การแห่ง การเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนความ

สำเร็จของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษด้านคุณภาพข้อมูล มี 5 ปัจจัย ซึ่งบุคลากรทั้งหมดเห็นว่า มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมากที่สุดทั้ง 5 ปัจจัย คือ ปัจจัยด้าน โครงสร้างองค์กร ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ ปัจจัยด้านการบริหารทีมงาน ปัจจัยด้านการจูงใจ และปัจจัยด้านบรรยากาศการปฏิบัติงาน วัฒนธรรมองค์กร

2.2 การจูงใจ

กล่าวได้ว่า การจูงใจ มีอิทธิพลทางตรงต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จากผลการวิจัยดังกล่าวเป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า การจูงใจในการปฏิบัติงานถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้บุคคลมีความรู้สึกที่ดีต่องานที่ทำรวมถึงเป็นแรงกระตุ้นที่ช่วยให้บุคคลมีความตั้งใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ โดยพฤติกรรมของผู้บริหารเทศบาลตำบลที่มีการกระจายความรับผิดชอบ การมอบความไว้วางใจ และให้ความมีอิสระในการทำงานแก่บุคลากรในเทศบาลตำบลเพื่อให้ผลงานออกมาดีที่สุด ตลอดจนเปิด โอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและแสดงศักยภาพสูงสุด จึงส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบล จึงต้องมีการพัฒนาการจูงใจให้ เป็นแรงผลักดันที่ทำให้เกิดการกระทำด้วยความเต็มใจและกระทำกิจกรรมนั้นต่อไปในทิศทางที่ไปสู่ความองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบล ปัจจัยด้านการจูงใจมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ 1) การพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง 2) การส่งเสริมให้เกิดความรัก ความผูกพันระหว่างบุคลากร 3) การให้รางวัลแก่บุคลากรที่สามารถทำงานเป็นทีม 4) การส่งเสริมให้บุคลากร มีการริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมทางการบริการ 5) การยกย่องบุคลากรที่แบ่งปันความรู้ที่เป็น ประโยชน์ต่อเทศบาล 6) การส่งเสริมการเผยแพร่ผลการปฏิบัติงานดีเด่นแบบเปิดเผย และ 7) การส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรทุกระดับอย่างทั่วถึง

ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของเบญจพร พิงไชย (2553 : 154) ได้ทำการวิจัยการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในทัศนะของบุคลากรสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยหลักที่ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในทัศนะของบุคลากรสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย ได้แก่ ปัจจัยด้านแรงจูงใจ

และยังสอดคล้องกับสุวพัทธ์ เวศม์วิบูลย์ (2552 : 134) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงกลาโหม ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เรียงลำดับจากมากที่สุดไปจนกระทั่งน้อยที่สุด คือ ปัจจัยด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยด้าน

ผู้บริหาร ปัจจัยด้านการจูงใจ ปัจจัยด้าน โครงสร้างองค์การและช่องทางการสื่อสาร ปัจจัยด้าน เทคโนโลยี สิ่งสนับสนุนการเรียนรู้และการปฏิบัติงาน ปัจจัยด้านประสิทธิผลการดำเนินงานและ คุณภาพ ปัจจัยด้านการพัฒนาบุคลากรและทีมงาน การเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบายและกลยุทธ์ และปัจจัยด้านการปฏิบัติของบุคคลและ ทีมงาน

2.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

กล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลทางตรงต่อการพัฒนาองค์กร แห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จากผลการวิจัยดังกล่าวเป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารของเทศบาลสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้งานใหม่ๆ โดยการส่งเสริมให้บุคลากรคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมที่สามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมและปฏิบัติต่อบุคลากร โดยคำนึงถึงความต้องการที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารท้องถิ่นจึงเป็นปัจจัยที่สามารถทำให้เทศบาลตำบลเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้โดยผ่านพฤติกรรม และคุณลักษณะของผู้นำที่แสดงออกมาได้แก่ ความสนใจ การคล้อยใจ การกระตุ้นใช้ปัญญาและการยอมรับคุณค่าแห่งบุคคล จึงต้องมีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้สามารถสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า เน้นการเรียนรู้ตลอดชีวิต และเป็นผู้นำที่พยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อพัฒนาตนเองตลอดเวลา ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ

- 1) การพัฒนาความสามารถในการกระตุ้นความสนใจของบุคลากร
- 2) การส่งเสริมการทำงานร่วมกับบุคลากรทุกระดับ
- 3) การยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา
- 4) การเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านคุณธรรม จริยธรรม
- 5) การสร้างความเชื่อมั่นให้แก่บุคลากร
- 6) การเปลี่ยนแปลงองค์การ ไปสู่สภาพที่ดีในอนาคต และ
- 7) การคำนึงถึงความต้องการที่แตกต่างกันของบุคคล

ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ นภดล ธรรมวิวัฒน์ (2553 : 143) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะนิติศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะนิติศาสตร์ของ มหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทยนั้น ปัจจัยทุกด้านสามารถรวมกันพยากรณ์โดยมีค่าร้อยละ 86.4 ($R^2 = \text{adj} = 0.864$) ซึ่งปัจจัยที่มีความสัมพันธ์สูง คือ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำและการบริหาร องค์การ และปัจจัยด้านเทคโนโลยีขององค์การ ตามลำดับ และยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ครุณี โทเมนเอก (2553 : 130) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุต่อการ

เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ปัจจัยด้านความสามารถของทีมงานและบุคคล ปัจจัยด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยด้านการบริหาร ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม และปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.57, 0.46, 0.27, 0.25, 0.20 และ 0.09 ตามลำดับ โดยทุกปัจจัยส่งอิทธิพลผ่านปัจจัยด้านการจัดการความรู้ และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ วรณวิมล คงสุวรรณ (2554 : 143) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์กรแห่งการเรียนรู้ทางการพยาบาลในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีอิทธิพลโดยตรงทางบวกต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ ($B = .15, p < .05$) สภาพแวดล้อมทางการเรียนรู้ ($B = .52, p < .05$) และวัฒนธรรมองค์กร ($B = .19, p < .05$) สภาพแวดล้อมทางการเรียนรู้มีอิทธิพลโดยตรงทางบวกต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ ($B = .60, p < .05$)

2.4 ความสามารถของบุคลากรและทีมงาน

กล่าวได้ว่า ความสามารถของบุคลากรและทีมงาน มีอิทธิพลทางตรงต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จากผลการวิจัยดังกล่าวเป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า บุคลากรและทีมงานของเทศบาลมีความรู้ ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนอย่างชัดเจน ได้รับการสนับสนุนให้แสวงหาวิธีทำงานใหม่ ๆ มาเผยแพร่ให้กับทีมงาน โดยใช้กระบวนการคิดเชิงระบบในการทำงาน ส่งผลให้สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานเพื่อเรียนรู้งานอื่นของเทศบาลจึงส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ดังนั้นจึงต้องมีการพัฒนาความสามารถของบุคลากรและทีมงาน โดยผ่านการสนทนา และการอภิปรายของบุคลากรภายในองค์กรเพื่อส่งเสริมการปรับทิศทางทำความเข้าใจระหว่างกัน ลดความสูญเสีย ปรับทิศทางความคิดร่วมกัน เพื่อให้เกิดการประสานสัมพันธ์ที่ดีนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ปัจจัยด้านความสามารถของบุคลากรและทีมงาน มีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ 1) การพัฒนาความรู้ ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง 2) การสนับสนุนให้แสวงหาวิธีทำงานใหม่ ๆ แก่ทีมงาน 3) การพัฒนากระบวนการคิดเชิงระบบในการทำงาน 4) การพัฒนาพฤติกรรมการทำงานเพื่อเรียนรู้งานอื่นของเทศบาล 5) การส่งเสริมให้อำนาจในการตัดสินใจ 6) การส่งเสริมความรับผิดชอบต่อผลที่เกิดจากการกระทำ และ 7) การเรียนรู้จากความผิดพลาดและความล้มเหลว

ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของครุณี โทเมนเอก (2553 : 130) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ปัจจัยด้านความสามารถของทีมงานและบุคคล ปัจจัยด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยด้านการบริหาร ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม และปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ โดยทุกปัจจัยส่งอิทธิพลผ่านปัจจัยด้านการจัดการความรู้ และยังสอดคล้องกับจิตติมาภรณ์ สีหะวงษ์ (2554 : 117) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนความสำเร็จของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษในระดับมากที่สุด คือ ปัจจัยด้านการบริหารทีมงาน

2.5 การจัดการความรู้

กล่าวได้ว่า การจัดการความรู้ มีอิทธิพลทางตรงต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จากผลการวิจัยดังกล่าวเป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า เทศบาลตำบลมีการพัฒนาระบบและโครงสร้างต่างๆ เพื่อให้มีการจัดเก็บความรู้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยพัฒนากลยุทธ์และกลไกในการแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้เกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้น จึงต้องมีการพัฒนาการจัดการความรู้เพื่อยกระดับการเรียนรู้และผลการปฏิบัติงานในองค์กร โดยผ่านความชำนาญการ และความสร้างสรรค์งานของบุคลากรที่อยู่ในองค์กรเพื่อเปลี่ยนแปลงความรู้ที่อยู่ภายในไปเป็นความรู้ที่อยู่ภายนอก แล้วเผยแพร่ความรู้นั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจัยการจัดการความรู้ มีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ 1) การส่งเสริมให้มีการแสวงหาข้อมูลเพื่อให้งานขององค์กรดีขึ้น 2) การสนับสนุน โครงการที่สร้างสรรค์ความรู้ให้กับทุกคน 3) การจัดทำโครงการสาธิตเพื่อทดสอบวิธีในการพัฒนาความรู้ใหม่ 4) การพัฒนาทักษะเพื่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างเหมาะสม 5) การจัดตั้งทีมงานเพื่อให้เกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ 6) การพัฒนากลยุทธ์และกลไกในการแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กร และ 7) การพัฒนาระบบการจัดเก็บความรู้และสามารถนำไปใช้

ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ พรกมล นุ่มหอม, เจริญวิษณุ สมพงษ์ธรรม และภารดี อนันต์นาวิ (2551 : 126) ได้วิจัยการพัฒนาตัวบ่งชี้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา ผลการวิจัย พบว่า องค์ประกอบหลักที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา ประกอบด้วย 5

องค์ประกอบ คือ พลวัตแห่งการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์การ การให้อำนาจและการสร้างความสามารถให้กับบุคลากร การจัดการความรู้ และการเพิ่มความสามารถในการใช้เทคโนโลยี ซึ่งทั้ง 5 องค์ประกอบหลักจะต้องปฏิบัติผ่านตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบย่อยทั้งหมด 20 องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 52 ตัว จากการพิจารณาน้ำหนักขององค์ประกอบหลักของความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา จากองค์ประกอบหลัก 5 องค์ประกอบสามารถเรียงลำดับค่ามากไปหาน้อยได้ดังนี้ การให้อำนาจและสร้างความสามารถให้กับบุคลากร การจัดการความรู้ พลวัตแห่งการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์การ และการเพิ่มความสามารถในการใช้เทคโนโลยี และยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ วณิฉา แซ่มลำเจียก (2553 : 128) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยความพร้อมในการจัดการความรู้ของหน่วยงานภาครัฐ : กรณีศึกษาส่วนราชการประจำจังหวัดปทุมธานี ผลการวิจัยพบว่า มีการดำเนินงานการจัดการความรู้โดยใช้กระบวนการตามขั้นตอน 7 ขั้นตอนของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) เป็นหลักในการดำเนินการประกอบด้วย รายละเอียดดังนี้ การบ่งชี้ความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ ซึ่งได้แก่ การสร้างความรู้ การถ่ายโอนความรู้ การรวบรวมความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลผลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และการเรียนรู้

2.6 การบริหาร

กล่าวได้ว่า การบริหาร มีอิทธิพลทางตรงต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จากผลการวิจัยดังกล่าวเป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า เทศบาลมีการประเมินศักยภาพในการทำงานของบุคลากรเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยบุคลากรทุกคนของเทศบาลได้รับการพัฒนาศักยภาพในงานที่รับผิดชอบอย่างเหมาะสม ส่งผลให้เกิดกระบวนการทำงานจากแนวคิดใหม่ ๆ มาปรับใช้ในการทำงานให้ดีขึ้น สามารถสร้างกลยุทธ์ในการพัฒนาและเป็นผู้เรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น จึงต้องมีการพัฒนากระบวนการการบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารภาครัฐแนวใหม่ ให้เป็นการบริหารที่มุ่งเน้นในการปรับปรุงทั้งกระบวนการ รูปแบบ และปรับปรุงคุณภาพของการปฏิบัติงานและการให้บริการต่าง ๆ ให้สามารถสนองตอบความต้องการของประชาชนและสังคมได้อย่างแท้จริง โดยใช้กระบวนการคิดเชิงระบบในการบริหารเพื่อมุ่งสู่การพัฒนาส่วนราชการให้เป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้” ปัจจัยการบริหารมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ 1) การจัดสรรงบประมาณสำหรับการพัฒนาบุคลากรอย่างเพียงพอ 2) การพัฒนาศักยภาพตำแหน่งงานที่รับผิดชอบอย่างเหมาะสม 3) การปรับปรุงแก้ไขกฎหมาย และระเบียบที่เกี่ยวข้อง 4) การพัฒนา

กระบวนการบริหารเทศบาล 5) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กรเพื่อสร้างกลยุทธ์ในการพัฒนา 6) การเป็นผู้เรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และ 7) การพัฒนากระบวนการทำงานใหม่ๆ ให้เหมาะสมกับองค์กร

ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของมาลี สืบกระแสด (2552 : 147) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และสามารถพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ พบว่า ตัวแปรพยากรณ์ทุกตัว พยากรณ์องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์อยู่ในระดับมาก ร้อยละ 65.30 ($R^2 = 0.653$) ปัจจัยที่สามารถพยากรณ์องค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ คือ การสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ การจัดทำโครงสร้างและการบริหารงานการมีภาวะผู้นำทางวิชาการ และการกำกับติดตามการดำเนินงาน และยังสอดคล้องกับ ครุณี โกเมนเอก (2553 : 130) ได้ศึกษาเรื่อง รูปแบบความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้แก่ ปัจจัยด้านความสามารถของทีมงานและบุคคล ปัจจัยด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยด้านการบริหาร ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม และปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลเท่ากับ 0.57, 0.46, 0.27, 0.25, 0.20 และ 0.09 ตามลำดับ โดยทุกปัจจัยส่งอิทธิพลผ่านปัจจัยด้านการจัดการความรู้ และยังสอดคล้องกับนภดล ธรรมวัฒน์ (2553 : 143) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะนิติศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลมากที่สุดต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ ด้านภาวะผู้นำและการบริหารองค์กร และรูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะนิติศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทยนั้น ปัจจัยทุกด้านสามารถรวมกันพยากรณ์โดยมีค่าร้อยละ 86.4 ($R^2 = \text{adj} = 0.864$) ซึ่งปัจจัยที่มีความสัมพันธ์สูงคือ ปัจจัยด้าน โครงสร้างขององค์กร ปัจจัยด้านภาวะผู้นำและการบริหารองค์กร และปัจจัยด้านเทคโนโลยีขององค์กร ตามลำดับ สอดคล้องกับเบญจพร พิง ไชย (2553 : 154) ได้วิจัยการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในทัศนะของบุคลากร ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยหลักที่ส่งผลกระทบต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในทัศนะของบุคลากรสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย ได้แก่ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร บรรยากาศองค์กร พันธกิจและยุทธศาสตร์องค์กร แรงจูงใจ และการดำเนินงานบริหารจัดการ

3. การสร้างรูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ในการสร้างรูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยพบว่า สิ่งสำคัญที่จะทำให้เกิดการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืนและเป็นรูปธรรม คือ การพัฒนาบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร การพัฒนาการจูงใจ การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การพัฒนาความสามารถของบุคลากรและทีมงาน การพัฒนาการจัดการความรู้ และการพัฒนาการบริหาร ซึ่งแต่ละด้านมีรายละเอียดดังนี้

3.1 การพัฒนาบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร

การพัฒนาบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทำได้โดยส่งเสริมให้ทุกคนในองค์กรพัฒนานวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงาน ส่งเสริมให้มีการแสวงหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้ต่างๆ ส่งเสริมการทำงานให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์ขององค์กร ส่งเสริมกิจกรรมสร้างจิตสำนึกให้บุคลากรสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี ส่งเสริมความรัก ความภาคภูมิใจในเทศบาล เสริมสร้างบรรยากาศความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และส่งเสริมบรรยากาศการทำงานแบบเป็นมิตร และมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ซึ่งจะทำให้เกิดการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลต่อไป

2. การพัฒนาการจูงใจ

การพัฒนาการจูงใจ ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทำได้โดยการพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความรัก ความผูกพันระหว่างบุคลากร สร้างแรงจูงใจโดยการให้รางวัลแก่บุคลากรที่สามารถทำงานเป็นทีม ซึ่งจะส่งผลให้บุคลากรมีการริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมทางการบริการ บุคลากรมีการแบ่งปันความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อเทศบาล ส่งเสริมการเผยแพร่ผลการปฏิบัติงานดีเด่นแบบเปิดเผย และส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรทุกระดับอย่างทั่วถึง ดังนั้น การพัฒนาการจูงใจจึงถือว่าเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

3. การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทำได้โดยพัฒนาความสามารถในการกระตุ้นความสนใจของบุคลากร เพื่อให้เกิดการส่งเสริมการทำงานร่วมกับบุคลากรทุกระดับ ซึ่งจะส่งผลต่อการยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา การเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านคุณธรรม จริยธรรม การสร้างความเชื่อมั่นให้แก่บุคลากรอันจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่สภาพที่ดีในอนาคต และ

จะต้องคำนึงถึงความต้องการที่แตกต่างกันของบุคคล ซึ่งจะทำให้เกิดการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป

4. การพัฒนาความสามารถของบุคลากรและทีมงาน

การพัฒนาความสามารถของบุคลากรและทีมงาน ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทำได้โดยพัฒนาความรู้ ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองเพื่อสนับสนุนให้แสวงหาวิธีทำงานใหม่ ๆ แก่ทีมงาน นำมาสู่การพัฒนากระบวนการคิดเชิงระบบในการทำงานอันจะส่งผลต่อการพัฒนาพฤติกรรมการทำงานเพื่อเรียนรู้งานอื่นของเทศบาล การส่งเสริมให้อำนาจในการตัดสินใจ การส่งเสริมความรับผิดชอบต่อผลที่เกิดจากการกระทำ และการเรียนรู้จากความผิดพลาดและความล้มเหลวเพื่อนำมาสู่การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือต่อไป

5. การพัฒนาการจัดการความรู้

การพัฒนาการจัดการความรู้ ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทำได้โดยส่งเสริมให้มีการแสวงหาข้อมูลเพื่อให้การทำงานขององค์กรดีขึ้น ให้การสนับสนุนโครงการที่สร้างสรรค์ความรู้ให้กับทุกคนในการจัดทำโครงการสาริตเพื่อทดสอบวิธีในการพัฒนาความรู้ใหม่ ที่จะนำมาสู่การพัฒนาทักษะเพื่อการสร้างสรค์นวัตกรรมอย่างเหมาะสม ให้มีการจัดตั้งทีมงานเพื่อให้เกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนากลยุทธ์และกลไกในการแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กร และพัฒนาระบบการจัดเก็บความรู้และสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลต่อไป

6. การพัฒนาการบริหาร

การพัฒนาการบริหาร ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทำได้โดยการจัดสรรงบประมาณสำหรับการพัฒนาบุคลากรอย่างเพียงพอเพื่อนำมาสู่การพัฒนาศักยภาพตำแหน่งงานที่รับผิดชอบอย่างเหมาะสม ใช้วิธีการปรับปรุงแก้ไขกฎหมาย และระเบียบที่เกี่ยวข้องเพื่อพัฒนากระบวนการบริหารเทศบาล ทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กรเพื่อสร้างกลยุทธ์ในการพัฒนา การเป็นผู้เรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และพัฒนากระบวนการทำงานใหม่ ๆ ให้เหมาะสมกับองค์กร ซึ่งจะทำให้เกิดการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลต่อไป

ข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยค้นพบข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1.1 เทศบาลควรวางระบบการพัฒนาบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

1.1.2 เทศบาลควรส่งเสริมการจูงใจโดยการสนับสนุนให้ฝ่ายการเมืองและฝ่ายข้าราชการประจำมีส่วนร่วมผลักดันการจัดการความรู้ในองค์กรและเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน

1.1.3 เทศบาลตำบลควรมีการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ให้เป็นผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงที่เข้าใจบทบาทของตนเอง และพร้อมสร้างการเปลี่ยนแปลง ด้วยนวัตกรรมใหม่ให้แก่องค์กรเพื่อการพัฒนาศักยภาพไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

1.1.4 เทศบาลตำบลควรมีการพัฒนาบุคลากรให้มีความเป็นมืออาชีพ พัฒนาขีดสมรรถนะของบุคลากรในองค์กร เน้นการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพเพื่อสร้างคุณค่าในการปฏิบัติภารกิจของรัฐ ประหยัดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่าง ๆ ให้ปฏิบัติงานได้อย่างมืออาชีพ มีจริยธรรม และสร้างความรับผิดชอบต่อสังคม

1.1.5 เทศบาลตำบลควรส่งเสริมและพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ให้เป็นส่วนหนึ่งของการทำงานปกติและสอดคล้องกับแผนการจัดการความรู้ในระดับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

1.1.6 เทศบาลตำบลควรวางระบบการบริหารให้มีการประมวลความรู้ในองค์กรด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อความถูกต้อง รวดเร็ว และเกิดประสิทธิภาพการทำงานที่สูงขึ้น

1.2 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

1.2.1 เทศบาลตำบลควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร โดยการพัฒนานวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงาน และส่งเสริมให้มีการแสวงหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้ต่างๆ ให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์ขององค์กร เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

1.2.2 ผู้บริหารเทศบาลตำบลควรสร้างระบบจูงใจที่เหมาะสมกับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดความ

รัก ความผูกพันระหว่างบุคลากรให้สามารถทำงานเป็นทีม และการริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรม
ทางการบริการเพื่อแบ่งปันความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อเทศบาล

1.2.3 เทศบาลตำบลควรเพิ่มขีดความสามารถของผู้บริหารเปลี่ยนแปลงโดย
พัฒนาบทบาทใหม่ของผู้บริหารให้มีความสามารถในการบริหารจัดการ ข้าราชการ ผู้เกี่ยวข้อง
และผู้มีส่วนได้เสียในเทศบาลตำบลเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ของหน่วยงาน สร้างความเข้าใจที่
ถูกต้อง กระตุ้น เร่งเร้า และสื่อสารให้บุคคลทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องตระหนักถึงความสำคัญของการ
เปลี่ยนแปลง โดยเน้นกระบวนการเรียนรู้เชิงปฏิบัติการ และการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนใน
สังคม (รัฐ เอกชน และประชาชน) เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดี

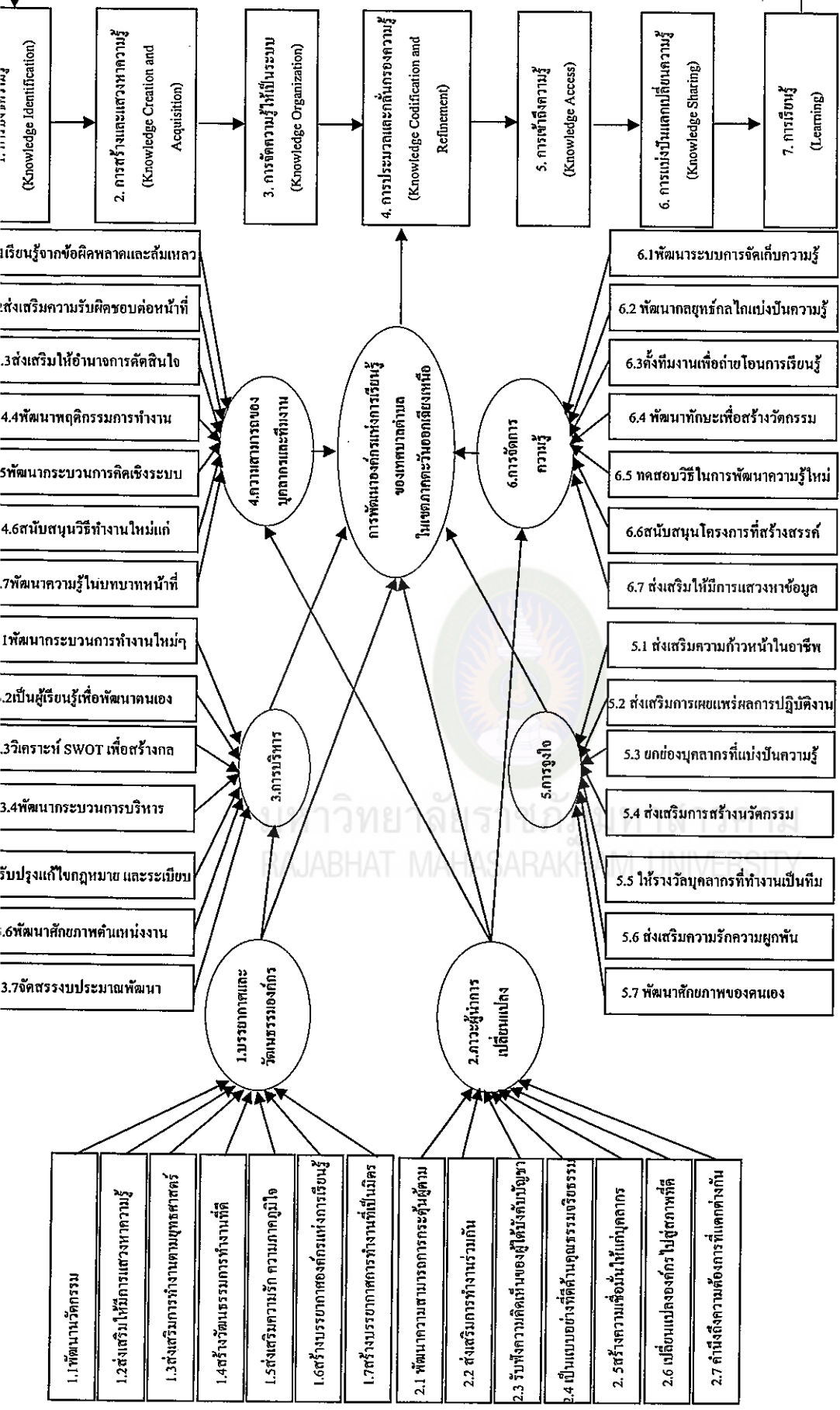
1.2.4 ผู้บริหารควรพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรและทีมงาน โดยการ
พัฒนาระบบบริหารจัดการกำลังคนและพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพระบบราชการ
มุ่งเน้นพัฒนาบุคลากรภาครัฐให้มีขีดสมรรถนะและมุ่งมั่นในการปฏิบัติราชการ มีความคิดเชิง
ยุทธศาสตร์ ปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมของข้าราชการในการปฏิบัติงาน
ที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางอย่างแท้จริง

1.2.5 เทศบาลตำบลควรมีการพัฒนา รูปแบบและวิธีการจัดการความรู้โดย
ส่งเสริมให้มีการแสวงหาข้อมูลเพื่อให้งานขององค์กรดีขึ้น ให้การสนับสนุน โครงการที่
สร้างสรรค์ความรู้ นำมาสู่การพัฒนากลยุทธ์และกลไกในการแบ่งปันความรู้ และพัฒนาระบบ
การจัดเก็บความรู้และสามารถนำไปใช้ได้จริงต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

1.2.6 เทศบาลตำบลควรมีการพัฒนา รูปแบบและวิธีการบริหารของเทศบาล
ตำบลให้เชื่อมโยงกับภาครัฐต่าง ๆ โดยพัฒนา รูปแบบและวิธีการทำงานของเทศบาลตำบลให้
สามารถเชื่อมโยงกับภาครัฐในระดับต่าง ๆ ระหว่างราชการบริหารส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และ
ส่วนท้องถิ่น โดยเน้นการยึดพื้นที่เป็นหลักเพื่อให้เกิดความร่วมมือ ประสานสัมพันธ์กันในการ
ปฏิบัติงานเกิดความคุ้มค่าและไม่เกิดความซ้ำซ้อน และประเด็นสำคัญคือ ทุกหน่วยงานสามารถ
เชื่อมโยงข้อมูลการดำเนินงานซึ่งกันและกันได้ อย่างมีประสิทธิภาพทางการบริหาร

จากข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย และเชิงปฏิบัติการ ผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมผล
การศึกษาและแนวคิดของผู้วิจัยทั้งหมด นำมาเขียนเป็นต้นแบบจากการสังเคราะห์งานวิจัย
(Model Synthesis) ของ “รูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาค
ตะวันออกเฉียงเหนือ” เพื่อนำผลการวิจัยไปใช้ ดังนี้

กระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management Process) ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546



แผนภาพที่ 17 รูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่ส่งเสริมการเรียนรู้ (Model Synthesis)

2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

ผลจากการวิจัยในครั้งนี้ ทำให้ได้ประเด็นที่ควรศึกษาวิจัยต่อไป ดังนี้

2.1 ควรที่จะได้มีการนำรูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบล ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่ผู้วิจัยได้ศึกษาไว้ ไปทดลองใช้กับเทศบาลตำบล เพื่อจะได้ทำความเข้าใจลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลและพัฒนาตัวแบบให้มีอำนาจ อธิบายและทำนายได้ครอบคลุมยิ่งขึ้น

2.2 จากข้อค้นพบที่ว่า การบริหารของเทศบาลตำบลยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร เนื่องจากมีค่าอิทธิพลทางลบต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบล ดังนั้น จึงควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับตัวแบบของกระบวนการบริหารที่เหมาะสมและมีความเป็นไปได้สำหรับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบล และตัวบ่งชี้ที่เกณฑ์การประเมินผล การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

บรรณานุกรม

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

บรรณานุกรม

- กัลยา วาณิชย์บัญชา. (2551). การใช้ SPSS for Window. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง. (2543). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 2. ขอนแก่น :
โรงพิมพ์คลังนานาวิทยา.
- แก้วตา ไทรงาม. (2548). ผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ :
สำนักงานปลัดกระทรวง สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ.
- โกวิท พวงงาม. (2552). การปกครองท้องถิ่นไทย. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : วิญญูชน.
- ครรชิต มาลัยวงศ์. (2540). ทักษะไอที. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ SE-ED.
- จารุพงศ์ พลเดช. (2558). [ออนไลน์]. การบริหารงาน : การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่.
[สืบค้นวันที่ 25 มีนาคม 2558]. จาก <http://www.cdd.go.th/jarupong/sepember46/j46090511.htm>.
- จิตติมาภรณ์ สีหะวงษ์. (2554). การพัฒนารูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัย
ราชภัฏศรีสะเกษ. วิทยานิพนธ์ การศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- จุมพล พูลภัทรชีวิน. (2548). "ปฏิบัติการวิจัยอนาคตด้วย EDEFER," วารสารบริหารการศึกษา.
มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ปีที่ 1 ฉบับที่ 2 : 19-31.
- ชูเกียรติ บุญเกษมพันธ์. (2550). รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่อิทธิพลต่อ
การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์
ศึกษาศาสตร์คณะศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนครสวรรค์.
- ชูวงศ์ ฉายะบุตร. (2539). การปกครองท้องถิ่นไทย. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : พิมพ์ครั้งที่ตั้ง
เซ็นเตอร์.
- ครุณี โกเมนเอก. (2553). รูปแบบความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุต่อการเป็นองค์กรแห่งการ
เรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ. วิทยานิพนธ์ ปรัชญาคณะศึกษาศาสตร์ สาขาวิชา
การจัดการ มหาวิทยาลัยคริสเตียน.
- ทองทิพา วิริยะพันธุ์. (2546). มนุษย์สัมพันธ์กับการบริหาร. กรุงเทพฯ : อินฟอร์มีเดีย บั๊คส์.
- ทักษิณ ชินวัตร. (2545). คำประกาศนโยบายและเป้าหมายการรณรงค์ "ปีแห่งการสร้างสุขภาพ
ทั่วไทย". กรุงเทพมหานคร : องค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2548). หลักการจัดการ. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.

- นางลัทธน์ วิรัชชัย. (2542). โมเดลลิสเรล : สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 3.
กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นภคธ ธรรมวิฒนะ. (2553). การพัฒนารูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของคณะนิติศาสตร์ของ
มหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ ปรัชญาคุณวุฒิบัณฑิต สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสยาม.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราษ. (2546). การจัดการสมัยใหม่ : Modern Management. พิมพ์ครั้งที่ 2.
กรุงเทพฯ : เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส.
- บดีนทร์ วิจารณ์. (2549). การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ :
เอ็กซ์เปอร์เน็ทการพิมพ์.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2553). การวิจัยเบื้องต้น. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : ศึกษาศาสตร์.
- บุญอริ ยีหมะ. (2551). การปกครองท้องถิ่นไทย. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.
- เบญจพร พิงไชย. (2553). “การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในทัศนะของบุคลากร,”
วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย. ปีที่ 4 ฉบับที่ 1 : 12-18.
- พจน์ สะเพียรชัย. (2546). ผู้บริหารสถานศึกษากับการวิจัยเพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้.
กรุงเทพฯ : พริกหวานกราฟฟิค.
- พรกมล นุ่มหอม และคณะ. (2551). “การพัฒนาตัวบ่งชี้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ
โรงเรียนเอกชน ประเภทอาชีวศึกษา,” วารสารการบริการการศึกษา มหาวิทยาลัย
บูรพา. ปีที่ 3 ฉบับที่ 1 : 33-46.
- พรธิดา วิเชียรปัญญา. (2547). การจัดการความรู้ : พื้นฐานและการประยุกต์ใช้. กรุงเทพฯ :
เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- พิมพ์มาศ รังสรรค์สถิตย์. (2552). “รูปแบบการพัฒนาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
ขั้นพื้นฐาน,” วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย. ปีที่ 3 ฉบับที่ 2 : 25-28.
- ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ. (2542). หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์
มหาวิทยาลัยรามคาแหง.
- มาลี ธรรมศิริ. (2543). การพัฒนารูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้โดยผ่านหน่วยพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์ในฐานะส่วนขยายของการอุดมศึกษา. วิทยานิพนธ์ คุรุศาสตร
คุณวุฒิบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา คณะคุรุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- มาลี สืบกระแสน. (2552). การพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา. วิทยานิพนธ์ ปรัชญาคุณวุฒิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสยาม.
- ยุทธนา แซ่เตียว. (2547). การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้: สร้างองค์กรอัจฉริยะ. กรุงเทพฯ : อิน โนกราฟฟิกส์.
- รังสรรค์ สิงห์เลิศ. (2551). ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- _____. (2553). ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- ลือชัย จันทร์โป. (2546). รูปแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอาชีวศึกษาคาทอลิกในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ ครุศาสตร์อุตสาหกรรมคุณวุฒิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- วณิศา แซ่มลำเจียก. (2553). ปัจจัยความพร้อมในการจัดการความรู้ของหน่วยงานภาครัฐ : กรณีศึกษาส่วนราชการประจำจังหวัดปทุมธานี. ปรัชญาคุณวุฒิบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย.
- วรภัทร์ ภูเจริญ. (2549). *The Inner Path of Learning Organization of Knowledge Management* เจาะลึกถึงองค์การเรียนรู้ และการบริหารความรู้. กรุงเทพฯ : สามลดา.
- วรรณวิมล คงสุวรรณ. (2554). รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์การแห่งการเรียนรู้ทางการพยาบาลในโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ. วิทยานิพนธ์ ปรัชญาคุณวุฒิบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทางการพยาบาล มหาวิทยาลัยคริสเตียน.
- วิจารณ์ พานิช. (2548). การจัดการความรู้ฉบับนักปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : ตาตา พับลิเคชั่น.
- วิฑูรย์ สิมะ โชคดี. (2543). คุณภาพคือความอยู่รอด. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : บริษัท ส.เอเชียเพรส จำกัด.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2545). การบริหาร : หลักการ ทฤษฎี ประเด็นทางการศึกษาและบทวิเคราะห์องค์การทางการศึกษาไทย. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ์.
- วิโรจน์ สารรัตนะ และอัญชลี สารรัตนะ. (2545). ปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ข้อเสนอผลการวิจัยเพื่อการพัฒนาและการวิพากษ์. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ์.

- วีรวัชร มาชะศิริวานนท์. (2540). วินัย 5 ประการ พื้นฐานองค์การการเรียนรู้. พิมพ์ครั้งที่ 2.
กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2543). การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ศศกร ไชยคำหาญ. (2550). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ ปรัชญาคุณวุฒิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยศิลปากร.
_____. (2548). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ : ชรรรมสาร.
- ศันสนีย์ จะสุวรรณณ์. (2550). การพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ.
วิทยานิพนธ์ ปรัชญาคุณวุฒิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ :
มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, กรม. (2558). แผนการจัดการความรู้กรมส่งเสริมการปกครอง
ท้องถิ่น (พ.ศ. 2557 – 2560). กรุงเทพฯ : กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น.
_____. (2558). [ออนไลน์]. การบริหารราชการส่วนท้องถิ่น. [สืบค้นวันที่ 25 มีนาคม 2558].
จาก <http://www.dla.go.th>.
- สมคิด บางโม. (2545). หลักการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : วิทยพัฒน์.
- สมคิด สร้อยน้ำ. (2547). การพัฒนาตัวแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา.
วิทยานิพนธ์ ปรัชญาคุณวุฒิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สมยศ นาวิการ. (2538). การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : บรรณกิจเทรคดิ่ง.
- สมศักดิ์ คงเที่ยง. (2542). หลักการบริหารการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัย
รามคำแหง.
- สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์. (2548). “การศึกษาคือพลังอำนาจแห่งชาติ.” วารสารการศึกษาไทย.
ปีที่ 7 ฉบับที่ 18 : 15-20.
- สร้อยตระกูล อรรถมานะ. (2545). พฤติกรรมองค์การ : ทฤษฎีและการประยุกต์. พิมพ์ครั้งที่ 3.
กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สัญญา เคนาภูมิ. (2557). การสร้างกรอบแนวคิดการวิจัยและการสร้างกลยุทธ์จากฐานการวิจัย
ทางรัฐประศาสนศาสตร์. มหาสารคาม : คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.

- สัจญา เคนาภูมิ. (2557). “รูปแบบการเขียนกรอบแนวคิดการวิจัยทางการบริหารจัดการ,”
วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม. ปีที่ 8. ฉบับที่ 3.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2558). [ออนไลน์]. การจัดการความรู้กับการ
บริหารราชการแนวใหม่. [สืบค้นวันที่ 25 มีนาคม 2558]. จาก
http://www.opdc.go.th/content.php?content_id=622&menu_id=4.
- สุกัญญา โทวีไถกกุล. (2547). การวิเคราะห์ระบบเพื่อการบริหารสถาบันอุดมศึกษา. กรุงเทพฯ :
ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุชาติ ใจภักดี. (2550). รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยชุมชนในประเทศไทย.
คุณฉวีนิพนธ์ การศึกษาคุชฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2548). ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและปฏิบัติ : ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำ
ที่สมบูรณ์. ฉบับปรับปรุง ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : บัณฑิต.
- สุภมาส อังสุโชติ และคณะ. (2551). สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และ
พฤติกรรมศาสตร์ : เทคนิคการใช้โปรแกรม LISREL. กรุงเทพฯ : มิสชั่นมีเดีย.
- สุรพงศ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์. (2547). การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ
สถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้. วิทยานิพนธ์ การศึกษาคุชฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สุรสิทธิ์ เหมตะศิลป์. (2543). “องค์กรแห่งการเรียนรู้ : การสะท้อนของการฟื้นฟูองค์การใหม่,”
วารสารเพิ่มผลผลิต. ปีที่ 39 ฉบับที่ 4 : 3-18.
- สุรัสวดี ราชกุลชัย. (2543). การวางแผนและการควบคุมทางการบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 2.
กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จามจุรี.
- สุวพัทธ์ เวศม์วิบูลย์. (2552). การพัฒนารูปแบบการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของ
วิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงกลาโหม. วิทยานิพนธ์ ปรัชญาคุชฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. มหาวิทยาลัยสยาม.
- เสน่ห์ จุ้ยโต. (2555). “การพัฒนาขีดสมรรถนะบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น,”
วารสารการจัดการสมัยใหม่. ปีที่ 8 ฉบับที่ 2.
- อดุลย์ วิริยเวชกุล. (2548). การพัฒนามหาวิทยาลัยไทย : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยมหาสารคาม
(การอุดมศึกษาปริทัศน์). มหาสารคาม : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- อนงค์ อนันตริยเวช. (2558). [ออนไลน์]. องค์การการเรียนรู้ : ความอยู่รอดในอนาคต.
[สืบค้นวันที่ 15 มีนาคม 2558]. จาก <http://l.b.ripw.ac.th/leader/anong/learning2.htm>,

- อนันตชัย นาระถิ. (2553). **คู่มือความรู้เกี่ยวกับเทศบาล**. กรุงเทพฯ : สุตรไฟศาล.
- Argyris, C. and Schon, D. A. (1978). **Organization Learning : a Theory of Action Perspective**. Massachusetts : Addison-Wesley.
- Ashkanasy, N. M., Wilderom, C. P., and Peterson, M. F. (2000). **Hanbook of Organizational Culture & Climate**. CA : Sage Publications,
- Balthazard, P. A. and Cooke, R.A. (2004). **Organizational Culture and Knowledge Management Success : Assessing the Behavior-Performance Continuum**. Proceeding of the 37th Hawaii International Conference on system Sciences-2004.
- Barnard, C. I. (1972). **The Functions of the Excutives**. Boston : Harvard University Press.
- Bartol, K.M. and Martin D. C. (1991). **Management**. NewYork : McGraw-Hill, Inc.
- Bass, B.M. and Avolio, B.J. (1997). **Transformational Leadership and Organizational Culture**. Publ Adm Q, Vol 1 No 15 : 112-121.
- Bennett, J.K., and O'Brien, M.J. (1994). "The Building Blocks of the Learning Organization," **Training**. Vol 31 No 6 : 41-49.
- Bevir, M. ; Rhodes, R.A.W. ; and Weller, P. (2003). "Traditions of Governance : Interpreting the Changing Role of the Public Sector," **Public Administration**. Vol 81 No 1.
- Blase, J., and Kirby, P.C. (2000). **Bringing Out the Best in Teachers**. What Effective Principals do. 2nd ed. London : Corwin Press.
- Brown, W.B., and Moberg, D.J. (1980). **Organization Theory and Management : Approach**. New York : John Wiley and Sons.
- Bovee, Courtl et.al. (1993). **Management**. New York : McGraw-Hill.
- Celep, C. and Cetin,B. (2005). "Teachers 'Perception about the Behaviors of School Leaders with Regard to Knowledge Management," **International Journal of Educational Management**. Vol 19 No 2 : 102-117.
- Certo, S. C., and Peter, J. P. (1999). **Strategic Management : Concept and Applications**. New York : McGraw-Hill.
- Conell, F. G. (1955). "Social Perceptive Administration," **Phi Delta Kapp**. Vol 36 No 3 : 222.
- Cronbach, L. J. (1970). **Essentials of Psychological Testing**. New York : Harper and Row.

- Daft, R. L. (1991). **Management**. 2nd ed. Chicago : The Dryden Press.
- _____. (2002). **Management**. 2nd ed. Chicago : The Dryden Press.
- Drucker, P. (1995). **Managing in the Time of Great Change**. Oxford : Butterworth-Iennemann.
- _____. (1979). **The Effective Executive**. New York : Harper and Row.
- Ernest D. (1968). **Management : Theory and Practice**. New York : Grolier.
- Fesler J.F. and Kettl. (1991). **The Politics of The Administrative Process**. New Jersey : Chatham House Publishers.
- Garvin, D.A. (1993). **Building a Learning Organization**. Harvard Business Review. Vol 40 No 2 : 1-16.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M. and Donnelly, J.H. (1997). **Organizational : Behavior, Structure, Process**. Boston : McGraw-Hill Companies, Inc.
- Goh, S. and Richards, G. (1997). **Benchmarking the Learning Capability of Organization**. European Management Journal. Vol 15 No 5 : 575-583.
- Griffin, R. W. (1999). **Management**. 5th ed. Boston : Houghton Mifflin.
- Gupta, B., Lyer, L.S. and Ronson, J.E. (2000). "Knowledge Management : Practices and Challenges," **Industrial Management and Data Systems**. Vol 100 No 1 : 17-21.
- Holt, D.B. (1997). "Poststructuralist Lifestyle Analysis : Conceptualizing the Social Patterning of Consumption in Postmodernity," **Journal of Consumer Research**. 23 (March), 326-350.
- Hong, J.C. and Kuo, C.L. (1999). "Knowledge Management in the Learning Organization," **The Leadership and Organization Development Journal**. Vol 20 No 4 : 207-215.
- Hood, C. "A Public Management For All Season?," **Public Administration**. Vol. 69, 1995.
- Hoy, W. K., and Miskel, C. G. (1991). **Educational Administration : Theory, Rresearch, and practice** 4th ed. Singapore : McGraw-Hill.
- _____. (2001). **Educational Administration : Theory. Research and Practice**. 6th ed. New York : McGraw-Hill.

- Jamali, D., Khoury, G. and Sahyoun, H. (2006). "From Bureaucratic Organizations to Learning Organizations an Evolutionary Roadmap," **The Learning Organization**. Vol 13 No 4 : 337-352.
- Joreskog, K. G. and Sorbom, D. (1998). **LISREL 8 User's Reference Guide**. Chicago : Scientific Software International.
- Kaiser, S.M. (2000). **Mapping the Learning Organization : Exploring a Model of Organizational Learning**. Ph.D. Dissertation, Louisiana State University.
- Kolb, D. A. (1991). **Organizational Behavior and Experimental Approach**. 5th ed. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall.
- Koontz H. D. and Cyril O'Donnell. (1972). **Principles of Management : An Analysis of Managerial Functions**. New York : MC Graw – Hill.
- Leithwood, K., Leonard L. and Sharratf. L. (1998). "Conditions Fostering Organizational Learning in Schools," **Educational Administration Quarterly**. Vol 34 No 2 : 243-276.
- Likert. (1932). **Technique for the Measurement of Attitudes** *Archives of Psychology*. New York : McHraw Hill International Book Company.
- Marquardt, M. (1996). **Building the Learning Organization**. New York : McGraw-Hill.
- Marquardt, M.J., and Reynolds, A. (1994). **The Global Learning Organization**. New York : IRWIN.
- Marsick, V. Watkins, K. (1994). **The Learning Organization : An integrative vision for HRD**. *Human Resource Development Quarterly*. Vol 5 No 4 : 353 – 360.
- Mc Gill, Michael E. and Slocum, John W. Jr. (1994). **The Smart Organization : How to Build a Business that Learns and Adapts to Marketplace Needs**. New York : John Wiley & Sons.
- Mitchell, T. R., and Larson, J. R. (1987). **People in Organization : An Introduction to Organization Behavior**. Singapore : McGraw-Hill.
- Pool, S.W. (2000). "The Learning Organization : Motivating Employees by Integrating TQM Philosophy in a Supportive Organizational Culture," **Leadership & Organization Development Journal**. Vol 21 No 8 : 373-378.

- Popper, M. and Lipshitz, R. (2000). "Installing Mechanisms and Instilling Values : the Role of Leaders in Organizational Learning," **The Learning Organization**. Vol 31 No 2 : 181-196.
- Redding, J. (1994). **Strategic Readiness : The Making of the Learning Organization**. San Francisco : Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (1999). **The Corporate Culture Survival Guide**. San Francisco : Jossey-Bass.
- Senge, Peter M. (1990). **The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization**. New York : Doubleday Currency.
- _____. (2006). **The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization**. New York : Doubleday.
- Sillins, H., Zarins, S., and Mulford, B. (2002). "What Characteristics and Processes define a School as a Learning Organization? Is This a Useful Concept to Apply to School?," in **International Education Journal**. Vol 3 No 1 : 24 -32.
- Smither , R.D., Houston , J.M., and McIntire, S.D. (1996). **Organization Development : Strategic for Changing Environment**. New York : Harpen Collins College.
- Stewart, T. A. (1997). **Intellectual Capital**. New York : Doubleday.
- Steers, Richard M., Gerardo R. Ungson and Richard T. Monday. (1985). **Managing Effective**. New Jersey : Organization An Introduction.
- Swieringa, J and Wierdsma, A. (1992). **Becoming a Learning Organization Beyond the Learning Curve**. Cambridge : Addison-Wesley.
- Weber, M. (1947). **The Theory of Social and Economic Organization**. Talcott Parsons. Trans. A. M. Handerson and Talcott Parsons. New York : Oxford University Press.
- Wehrich, H. and Harold K. (1993). **Management : A global Perspective**. 10th ed. New York : McGraw- Hill.
- Wick and Leon. (1993). **The Learning Age**. New York : McGraw – Hill.
- Yulk, G. (2002). **Leadership in Organization**. Upper Saddle River. NJ : Prentice Hall.
- Zhang, D., Zhang, Z., and Yang, B. (2004). **Learning Organization in Mainland China : Empirical Research on its Application to Chinese State-Owned Enterprises**. **International Journal of Training and Development**. Vol 8 No 4 : 258-273.



ภาคผนวก ก
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง รูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขต
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ชุดที่

คำชี้แจง

แบบสอบถามชุดนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยกำหนดให้มีการสอบถามถึงข้อมูล จำนวน 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เทคโนโลยีการเรียนรู้ บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ การบริหาร โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม การจัดการความรู้ การจูงใจ และความสามารถของบุคลากรและทีมงาน จำนวน 94 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย ด้านความรอบรู้ของตนเอง ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการเรียนรู้ของทีมงาน และด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม จำนวน 65 ข้อ

การวิจัยในครั้งนี้ใช้เป็นข้อมูลเพื่อประโยชน์ในการทำวิทยานิพนธ์เท่านั้นและจะนำเสนอผลการวิจัยในภาพรวม โดยจะไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อท่าน และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ได้กรุณาอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้

นายนิมิตร โสธารี

นักศึกษาลัทธิรัฐประศาสนศาสตร์คุณฐิบัณฑิต

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้
ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

- คำชี้แจง 1. โปรดอ่านข้อความในแบบสอบถามโดยละเอียดก่อนตอบคำถาม
2. โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับการปฏิบัติที่ตรงกับความเป็นจริงซึ่ง
เกิดขึ้นในหน่วยงานของท่าน หรือเกิดกับตัวท่านเอง ตามเกณฑ์ ดังต่อไปนี้
- 5 หมายถึง มีการปฏิบัติในสภาพจริงอยู่ในระดับมากที่สุด
4 หมายถึง มีการปฏิบัติในสภาพจริงอยู่ในระดับมาก
3 หมายถึง มีการปฏิบัติในสภาพจริงอยู่ในระดับปานกลาง
2 หมายถึง มีการปฏิบัติในสภาพจริงอยู่ในระดับน้อย
1 หมายถึง มีการปฏิบัติในสภาพจริงอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลต่อ การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)
1. บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร						
1	บุคลากรของเทศบาลสร้างนวัตกรรมที่เป็น ประโยชน์ต่อการดำเนินงาน					
2	ส่วนราชการต่าง ๆ ในเทศบาลมีการแสวงหา ความรู้จากแหล่งเรียนรู้ต่างๆ					
3	บุคลากรของเทศบาลแต่ละคนแสวงหาความรู้ จากแหล่งเรียนรู้ต่างๆ					
4	บุคลากรของเทศบาลอุทิศตนเพื่อการทำงาน ให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์ขององค์กร					
5	มีการจัดกิจกรรมสร้างจิตสำนึกให้บุคลากร สืบทอดในวัฒนธรรมการทำงานที่ดี					
6	บุคลากรของเทศบาลมีความรัก ความ ภาคภูมิใจในเทศบาล					

ข้อ	ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลต่อ การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับการปฏิบัติ				
		มาก ที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)
7	มีการเสริมสร้างบรรยากาศความเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ที่ร่วมกันเป็นหมู่คณะ					
8	บุคลากรของเทศบาลมีการแสดงความเอื้อ อาทร และเข้าใจเชื่อใจกันและกัน					
9	เทศบาลให้อิสระทางวิชาการในการเรียนรู้เพื่อ นำมาใช้ในการปฏิบัติงาน					
10	บุคลากรทุกระดับในเทศบาลคุ้นเคยเป็นมิตร และมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน					
11	มีการจัดสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ สามารถทำงานได้อย่างเหมาะสม					
2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง						
12	ผู้บริหารของเทศบาลสามารถกระตุ้นความ สนใจของบุคลากรทุกระดับในการทำงาน					
13	ผู้บริหารของเทศบาลสามารถทำงานร่วมกับ บุคลากรได้ทุกระดับ					
14	ผู้บริหารของเทศบาลใจกว้าง ยอมรับฟังความ คิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา					
15	ผู้บริหารของเทศบาลสามารถทำหน้าที่เป็นผู้ ฝึกสอนงานได้อย่างเหมาะสม					
16	ผู้บริหารของเทศบาลเป็นแบบอย่างที่ดีในด้าน คุณธรรม จริยธรรมกับผู้ใต้บังคับบัญชา					
17	ผู้บริหารแสดงความเชื่อมั่นให้บุคลากรเห็นว่า สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมาย					

ข้อ	ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลต่อ การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับการปฏิบัติ				
		มาก ที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)
18	ผู้บริหารแสดงให้เห็นว่าทิศทาง เกี่ยวกับอนาคตขององค์กรแห่งนี้ เปลี่ยนแปลงไปสู่สภาพที่ดีได้					
19	ผู้บริหารของเทศบาลกระตุ้นบุคลากรให้ มองปัญหาและหาแนวทางในการแก้ปัญหา อย่างเป็นระบบ					
20	ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้บุคลากรคิด สร้างสรรค์นวัตกรรมที่สามารถนำมาใช้ใน การปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม					
21	ผู้บริหารของเทศบาลปฏิบัติต่อบุคลากรโดย คำนึงถึงความต้องการที่แตกต่างกันของแต่ละ บุคคล					
22	ผู้บริหารของเทศบาลสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อ การเรียนรู้งานใหม่ๆ					
23	ผู้บริหารของเทศบาลปฏิบัติตนเป็นกันเองและ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรทุกคน					
3. วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์						
24	มีการนำผลการประเมินมาปรับปรุงแก้ไขให้ การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ					
25	มีการเสนอผลการดำเนินงานตามเกณฑ์ มาตรฐานที่ถูกต้อง และเหมาะสม					
26	มีการติดตามผลการดำเนินงานตามแผน ปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ					

ข้อ	ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลต่อ การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
27	บุคลากรมีการปฏิบัติงานตรงตามพันธกิจที่กำหนดได้อย่างเหมาะสม					
28	ผู้บริหารชี้แจงนโยบายให้บุคลากรรับทราบอย่างทั่วถึงเพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติร่วมกัน					
29	มีการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์พันธกิจ และยุทธศาสตร์ให้บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับรู้ เข้าใจอย่างทั่วถึง					
30	มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์					
31	มีการกำหนดพันธกิจและยุทธศาสตร์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ไว้อย่างชัดเจน					
32	มีการกำหนดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ในวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์					
4. การบริหาร						
33	เทศบาลมีการจัดสรรงบประมาณสำหรับการพัฒนาบุคลากรอย่างเพียงพอ					
34	บุคลากรทุกคนของเทศบาลได้รับการพัฒนาศักยภาพในงานที่รับผิดชอบอย่างเหมาะสม					
35	เทศบาลมีการประเมินศักยภาพในการทำงานของบุคลากรเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง					
36	เทศบาลบังคับใช้กฎระเบียบกับบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน					

ข้อ	ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลต่อ การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับการปฏิบัติ				
		มาก ที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)
37	กฎระเบียบในการปฏิบัติงานของเทศบาลมีความเหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน					
38	ผู้บริหารให้ความช่วยเหลืออย่างเหมาะสมแก่บุคลากรหากมีปัญหาในการทำงาน					
39	ผู้บริหารเปิดใจยอมรับกระบวนการทำงานนำเอาแนวคิดใหม่ ๆ มาปรับใช้ในการทำงานให้ดีขึ้น					
40	ผู้บริหารใช้กระบวนการคิดเชิงระบบในการบริหารเทศบาล					
41	เทศบาลมีการประชุมสัมมนาวิเคราะห์จุดเด่นจุดด้อยเพื่อสร้างกลยุทธ์ในการพัฒนา					
42	ผู้บริหารเป็นตัวอย่างของการเป็นผู้เรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง					
5. โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม						
43	เทศบาลมีการมอบหมายงานและความรับผิดชอบให้ฝ่ายต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ					
44	บุคลากรของเทศบาลยอมรับเงื่อนไขภาระงานตามที่เทศบาลกำหนด					
45	โครงสร้างการบริหารงานของเทศบาลเป็นแบบแบนราบสามารถลดขั้นตอนในการติดต่อประสานงานได้					
46	เทศบาลมีการปรับปรุงกฎระเบียบที่เอื้อต่อบุคลากรให้ปฏิบัติงานได้อย่างคล่องตัว					

ข้อ	ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
47	มีการส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงาน					
48	มีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนของบุคลากรเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ระบบงานของเทศบาล					
49	มีการจัดช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายให้เหมาะสมสำหรับทั่วทั้งองค์กร					
50	มีการใช้การสื่อสารแบบสองทางมากกว่าการสื่อสารแบบสั่งการ					
6. เทคโนโลยีการเรียนรู้						
51	มีการจัดระบบการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
52	มีการพัฒนาระบบฐานข้อมูลทุกด้านให้มีการเชื่อมโยงการทำงานทุกฝ่าย					
53	มีการพัฒนาบุคลากรให้สามารถใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ					
54	บุคลากรมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงานได้ตรงตามคุณสมบัติและคุณประโยชน์การใช้งาน					
55	เทศบาลมีการจัดสรรงบประมาณสนับสนุนในการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ให้ทันสมัยและทันต่อความต้องการ					
56	ระบบฐานข้อมูลในด้านต่างๆของเทศบาลมีประโยชน์ต่อทั้งการบริหารและการบริการ					

ข้อ	ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลต่อ การพัฒนางานองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับการปฏิบัติ				
		มาก ที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)
57	บุคลากรของเทศบาลทุกคนสามารถเข้าถึง ข้อมูลที่ตนต้องการเพื่อให้สามารถปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
58	เทศบาลมีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการ พัฒนาระบบฐานข้อมูลที่เหมาะสม					
7. ความสามารถของบุคลากรและทีมงาน						
59	บุคลากรและทีมงานของเทศบาลมีความรู้ ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนอย่าง ชัดเจน					
60	บุคลากรของเทศบาลได้รับการสนับสนุนให้ แสวงหาวิธีทำงานใหม่ ๆ มาเผยแพร่ให้กับ ทีมงาน					
61	บุคลากรและทีมงานใช้กระบวนการคิดเชิง ระบบในการทำงาน					
62	บุคลากรและทีมงานสามารถปรับเปลี่ยน พฤติกรรมการทำงานเพื่อเรียนรู้งานอื่นของ เทศบาล					
63	บุคลากรและทีมงานของเทศบาลกล้าคิด กล้าตัดสินใจในงานที่ได้รับมอบหมาย					
64	บุคลากรและทีมงานของเทศบาลมีใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น					
65	บุคลากรและทีมงานของเทศบาลมีความ รับผิดชอบต่อผลที่เกิดจากการกระทำ					

ข้อ	ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลต่อ การพัฒนางองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับการปฏิบัติ				
		มาก ที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)
66	บุคลากรและทีมงานของเทศบาลมีความ กระตือรือร้นในการที่จะพัฒนาตนเอง					
67	บุคลากรและทีมงานมีการเรียนรู้จากความ ผิดพลาดและความล้มเหลว					
8. การจัดการความรู้						
68	เทศบาลมีการส่งเสริมให้มีการแสวงหาข้อมูล เพื่อให้การทำงานขององค์กรดีขึ้น					
69	เทศบาลมีการสนับสนุนโครงการที่สร้าง สรรค์ความรู้ด้วยการเปิด โอกาสในการเรียน รู้ให้กับทุกคน					
70	เทศบาลมีการจัดทำโครงการสาธิตเพื่อทดสอบ วิธีในการพัฒนาความรู้ใหม่					
71	บุคลากรของเทศบาลทุกระดับได้รับการฝึกฝน ทักษะเพื่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่าง เหมาะสม					
72	เทศบาลมีการจัดตั้งทีมงานเพื่อให้เกิดการถ่าย โอนการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ					
73	เทศบาล ได้พัฒนากลยุทธ์และกลไกในการ แบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่อง					
74	มีการพัฒนาระบบและ โครงสร้างต่าง ๆ เพื่อ ให้มีการจัดเก็บความรู้ และสามารถนำไปใช้ ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ					

ข้อ	ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลต่อ การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
75	บุคลากรของเทศบาลตระหนักถึงความจำเป็น ในการเก็บรักษาความรู้ขององค์กร และการ แบ่งปันความรู้กับผู้อื่น					
9. การจูงใจ						
76	มีการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพของ บุคลากรทุกระดับอย่างทั่วถึง					
77	มีการส่งเสริมให้เกิดความรัก ความผูกพัน ระหว่างบุคลากร					
78	มีการแสดงการยกย่อง ชื่นชมบุคลากรที่ กระตือรือร้นใฝ่เรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ					
79	มีการให้รางวัลแก่บุคลากรที่สามารถทำงาน เป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
80	ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้บุคลากรมีการริเริ่ม สร้างสรรค์นวัตกรรมทางการบริการ					
81	มีการแสดงการยกย่องบุคลากรที่แบ่งปัน ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อเทศบาล					
82	มีการเผยแพร่ผลการปฏิบัติงานดีเด่นให้ บุคลากรทั้งทั้งเทศบาลรับทราบ					
83	มีการกำหนดเกณฑ์การพิจารณาความดี ความชอบที่สอดคล้องกับภาระงานของ บุคลากรจากผลงานเป็นหลัก					
84	ผู้บริหารให้โอกาสบุคลากรแต่ละคนพัฒนา ศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง					

ข้อ	ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีผลต่อ การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
10 เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ						
85	เทศบาลคำนึงถึงการบริหารที่ตอบสนองต่อ เป้าหมายของบุคลากรและขององค์กร					
86	เทศบาลมีการพิจารณาทบทวนความเหมาะสม ของเป้าหมายกับผู้เกี่ยวข้องเป็นระยะ ๆ					
87	เทศบาลมีการแจ้งข่าวประชาสัมพันธ์ผลการ ดำเนินงานให้ทุกฝ่ายทราบเป็นระยะ ๆ					
88	เทศบาลมีการนำข้อมูลย้อนกลับไปใช้เพื่อการ ปรับปรุงแก้ไขงานด้านต่างๆอย่างจริงจัง					
89	มีการสร้างระบบกลไกการควบคุมคุณภาพการ ดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ					
90	มีการสร้างมาตรฐานการดำเนินงานเพื่อให้เป็น แนวทางปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน					
91	มีการประเมินผลการดำเนินงานของเทศบาล อย่างสม่ำเสมอ					
92	มีการนำผลการประเมินประสิทธิภาพการ ปฏิบัติราชการมาใช้ในการปรับปรุงคุณภาพ ด้านการจัดการความรู้ของเทศบาล					
93	มีการกำหนดมาตรฐานเทียบเคียงกับเทศบาล ตำบลในอำเภออื่น ๆ ที่มีผลการดำเนินงานที่ ดีกว่าเพื่อกำหนดเป้าหมายของเทศบาล					
94	มีการนำผลการสำรวจความพึงพอใจของ ประชาชนมาปรับปรุงผลการดำเนินงาน					

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

- คำชี้แจง 1. โปรดอ่านข้อความในแบบสอบถามโดยละเอียดก่อนตอบคำถาม
2. โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับการปฏิบัติที่ตรงกับความเป็นจริงซึ่งเกิดขึ้นในหน่วยงานของท่าน หรือเกิดกับตัวท่านเอง ตามเกณฑ์ ดังต่อไปนี้
- 5 หมายถึง มีการปฏิบัติในสภาพจริงอยู่ในระดับมากที่สุด
 - 4 หมายถึง มีการปฏิบัติในสภาพจริงอยู่ในระดับมาก
 - 3 หมายถึง มีการปฏิบัติในสภาพจริงอยู่ในระดับปานกลาง
 - 2 หมายถึง มีการปฏิบัติในสภาพจริงอยู่ในระดับน้อย
 - 1 หมายถึง มีการปฏิบัติในสภาพจริงอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของเทศบาลตำบล	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
1. ด้านความรอบรู้ของตนเอง						
1	บุคลากรมีการพัฒนาระบบการเชื่อมโยงงานบริการซึ่งกันและกัน					
2	มีการมุ่งเน้นพัฒนาบุคลากรภาครัฐให้มีขีดสมรรถนะสูงในการปฏิบัติราชการ					
3	มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยมของข้าราชการในการปฏิบัติงานที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางอย่างแท้จริง					
4	บุคลากรมีการเชื่อมโยงบูรณาการกระบวนการงานบริการที่หลากหลายจากส่วนราชการต่าง ๆ มาไว้ ณ สถานที่เดียวกัน					
5	บุคลากรนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเข้ามาใช้ในการให้บริการประชาชน					

ข้อ	การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของเทศบาลตำบล	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)
6	มีการพัฒนารูปแบบการเรียนรู้ซึ่งผู้เรียน สามารถเรียนรู้ได้ทุกที่ ทุกเวลา					
7	มีการยกระดับการพัฒนาคุณภาพการบริหาร จัดการสู่ความเป็นเลิศตามมาตรฐานสากล					
8	มีการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบเพื่อก้าวไปสู่ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้					
9	มีการส่งเสริมให้บุคลากรตัดสินใจโดยอาศัย ข้อมูลสารสนเทศอย่างแท้จริง					
10	มีการส่งเสริมพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากร เพื่อสร้างความสมดุลในการทำงาน					
2. ด้านแบบแผนความคิดอ่าน						
11	ชีวิตที่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง คือชีวิตที่มี ความสุขใจและความสำเร็จในการทำงาน					
12	การปรับรูปแบบวิธีการคิดและปรับความเชื่อ ทำให้เกิดยุทธศาสตร์และการปฏิบัติงานใหม่					
13	ผู้บริหารต้องผลักดันให้องค์กรมีระบบการ ประเมินผลที่มีมาตรฐานและชัดเจน					
14	ผู้บริหารต้องสามารถตรวจสอบระบบการ ทำงานได้อย่างสม่ำเสมอ					
15	ผู้บริหารต้องสามารถเป็นผู้ที่มีข้อมูลเพื่อใช้ ในการวางแผนอย่างมีระบบ					
16	ผู้บริหารควรมีการสั่งการเพื่อให้งานที่เป็น นโยบายเร่งด่วนเป็นไปได้อย่างรวดเร็ว					

ข้อ	การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของเทศบาลตำบล	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
17	บุคลากรสามารถปรับรูปแบบวิธีการคิดให้สอดคล้องกับเป้าหมายของเทศบาล					
18	บุคลากรสามารถปรับรูปแบบวิธีปฏิบัติงานให้ทันสมัยอยู่เสมอโดยสอดคล้องกับเป้าหมายของเทศบาล					
19	บุคลากรพร้อมรับข้อมูลใหม่ๆ และแสวงหาประสบการณ์ใหม่เพื่อนำมาพัฒนาวิธีการคิดสร้างสรรค์ของตน					
20	บุคลากรตระหนักดีว่า การมีเจตคติและทำที่ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานเป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติงาน					
3. ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ						
21	ผู้บริหารต้องเข้าใจในสภาพองค์ประกอบย่อยขององค์การ					
22	ผู้บริหารต้องสามารถมองเห็นความซับซ้อนเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์ในระบบย่อย					
23	ผู้บริหารต้องมีความสามารถพยากรณ์หรือมีระบบการคิดล่วงหน้า					
24	มีการกำหนดขอบเขตของระยะเวลาการทำกิจกรรมต่าง ๆ อย่างเหมาะสม					
25	ผู้บริหารที่มีความคิดอย่างเป็นระบบย่อมส่งผลดีต่อวิธีการทำงานและการดำเนินชีวิตครอบครัว และทำให้ไม่เกิดความขัดแย้ง					

ข้อ	การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของเทศบาลตำบล	ระดับการปฏิบัติ				
		มาก ที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)
26	ผู้บริหารต้องคำนึงถึงนโยบายการบริหารที่ ส่งผลกระทบต่อสังคม					
27	บุคลากรมีการคิดจากเหตุไปสู่วุฒ และคำนึงถึง ข้อมูลย้อนกลับมายังที่จุดเริ่มต้น					
28	ผู้บริหารต้องมีความคิดในเชิงระบบสามารถ วิเคราะห์ได้ตรงต่ออย่างสมเหตุสมผล					
29	ผู้บริหารควรมีนโยบายการพัฒนาองค์กรอย่าง เป็นระบบ มีความสม่ำเสมอต่อเนื่อง					
30	บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีขั้นตอน จัดลำดับ ความสำคัญอย่างเป็นระบบและสามารถ ตรวจสอบรายละเอียดได้					
31	ผู้บริหารควรสร้างระบบการพัฒนาบุคลากร ทีมงาน และองค์การอย่างต่อเนื่องเพื่อ เสริมสร้างทักษะ สมรรถนะให้องค์การ					
32	ผู้บริหารควรสร้างองค์การให้เป็นองค์การแห่ง การเรียนรู้เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน ของหน่วยงานภาครัฐ					
33	การคิดแบบแยกย่อยสิ่งต่าง ๆ ออกเป็นส่วน ๆ โดยไม่คำนึงถึงภาพรวมทั้งระบบเป็นอุปสรรค ต่อการคิดอย่างเป็นระบบ					
34	บุคลากรควรตระหนักว่าเมื่อลงมือปฏิบัติ กิจกรรมใด ๆ ต้องคิดถึงคุณภาพองค์รวมทั้ง ระบบก่อน แล้วจึงคิดถึงภาพย่อยที่เกี่ยวข้อง					

ข้อ	การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของเทศบาลตำบล	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
4. ด้านการเรียนรู้ของทีมงาน						
35	ผู้บริหารต้องปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีเพื่อเป็นที่ศรัทธาของทีมงาน					
36	ผู้บริหารให้ความสำคัญว่าทรัพยากรมนุษย์คือจุดศูนย์กลางของความสำเร็จในการทำงาน					
37	ผู้บริหารควรสร้างบุคลากรรองรับในระดับต่าง ๆ ให้มีความเป็นผู้นำที่ดี					
38	ผู้บริหารต้องเป็นผู้มีการติดต่อสื่อสารกับผู้ร่วมงานได้อย่างชัดเจน					
39	ผู้บริหารต้องมีความสามารถสร้างแรงบันดาลใจในการพัฒนางานแก่ทีมงาน					
40	ผู้บริหารควรสนับสนุนให้มีบรรยากาศในการทำงานร่วมกันเป็นทีม					
41	ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการวางแผนงานต่าง ๆ					
42	ผู้บริหารต้องกระตุ้นให้บุคลากรแสดงบทบาทการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ					
43	ผู้บริหารต้องเป็นผู้ส่งเสริมให้ทีมงานมีความตั้งใจที่จะทำงาน					
44	ผู้บริหารต้องกระตุ้นให้ทีมงานมีความศรัทธาต่อองค์กร					
45	ผู้บริหารต้องกระตุ้นให้ทีมงานมีความผูกพันต่อองค์กร					

ข้อ	การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของเทศบาลตำบล	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
46	ผู้บริหารต้องให้ทีมงานมีส่วนร่วมทุกระดับ					
47	ผู้บริหารต้องสร้างการมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อ ผลที่เกิดขึ้น โดยเท่าเทียมกัน					
48	ผู้บริหารต้องแสดงให้เห็นว่าเพื่อนร่วมงานมี ส่วนช่วยทำให้งานสำเร็จ					
49	ผู้บริหารต้องสามารถให้คำแนะนำและความ ช่วยเหลือเมื่อเพื่อนร่วมงานกำลังเดือดร้อน					
50	ผู้บริหารยึดถือกฎ ระเบียบเพื่อเป็นแนวทาง ในการทำงานร่วมกันของทุกฝ่าย					
5. ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม						
51	ผู้บริหารต้องแสดงให้เห็นให้ผู้ร่วมงานเชื่อได้ว่ามีความ ซื่อสัตย์ สุจริต ยุติธรรม และ โปร่งใส					
52	ผู้บริหารต้องเป็นผู้เปิดใจรับฟังความเห็นของ ผู้ร่วมงาน					
53	ผู้บริหารต้องตระหนักในความก้าวหน้าของ ผู้ร่วมงาน					
54	ผู้บริหารสามารถกระตุ้นบุคลากรให้มีความคิด หลากหลายเพื่อนำไปใช้ให้เหมาะสม					
55	ผู้บริหารต้องมีศักยภาพในการประชุมที่สามารถ ทำให้ได้ข้อสรุปที่ชัดเจน					
56	การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นการสร้างความ ผูกพันและการประสานพลังของทุกคนไปสู่ เป้าหมายเดียวกัน					

ข้อ	การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของเทศบาลตำบล	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
57	ผู้บริหารควรเป็นผู้ผลักดันให้ทีมงานสามารถ นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม					
58	ผู้บริหารควรใช้หลักการเจรจาต่อรอง ประสาน ประโยชน์แก่องค์กร					
59	บรรยากาศที่เปิดเผยและโปร่งใสทำให้บุคลากร มีส่วนร่วมกำหนดวิสัยทัศน์					
60	บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้ บรรลุตามวิสัยทัศน์ของเทศบาล					
61	การชี้แจงประชาสัมพันธ์วิสัยทัศน์เพื่อสร้าง ความเข้าใจทำให้บุคลากรสามารถนำไป ปฏิบัติงานได้ถูกต้อง					
62	การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันเปิดโอกาสให้บุคลากร ได้แสดงความเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล					
63	บุคลากรมีการพัฒนาความรู้ให้สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ของเทศบาลเพื่อสร้างจุดร่วมต่อไป					
64	มีการปรับกลยุทธ์ขององค์กรให้สอดคล้องกับ สภาพแวดล้อมทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และ การเมือง					
65	ผู้บริหารต้องเป็นผู้พยายามบริหารงานให้ สามารถบรรลุพันธกิจขององค์กร					

ภาคผนวก ข

แบบสอบถาม การวิพากษ์รูปแบบการพัฒนางานองค์กรแห่งการเรียนรู้

ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

(Delphi Technique รอบที่ 1)

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

แบบสอบถามความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญด้วยเทคนิคเดลฟาย (Delphi) รอบที่ 1
การวิจัย เรื่อง การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขต
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

คำชี้แจง

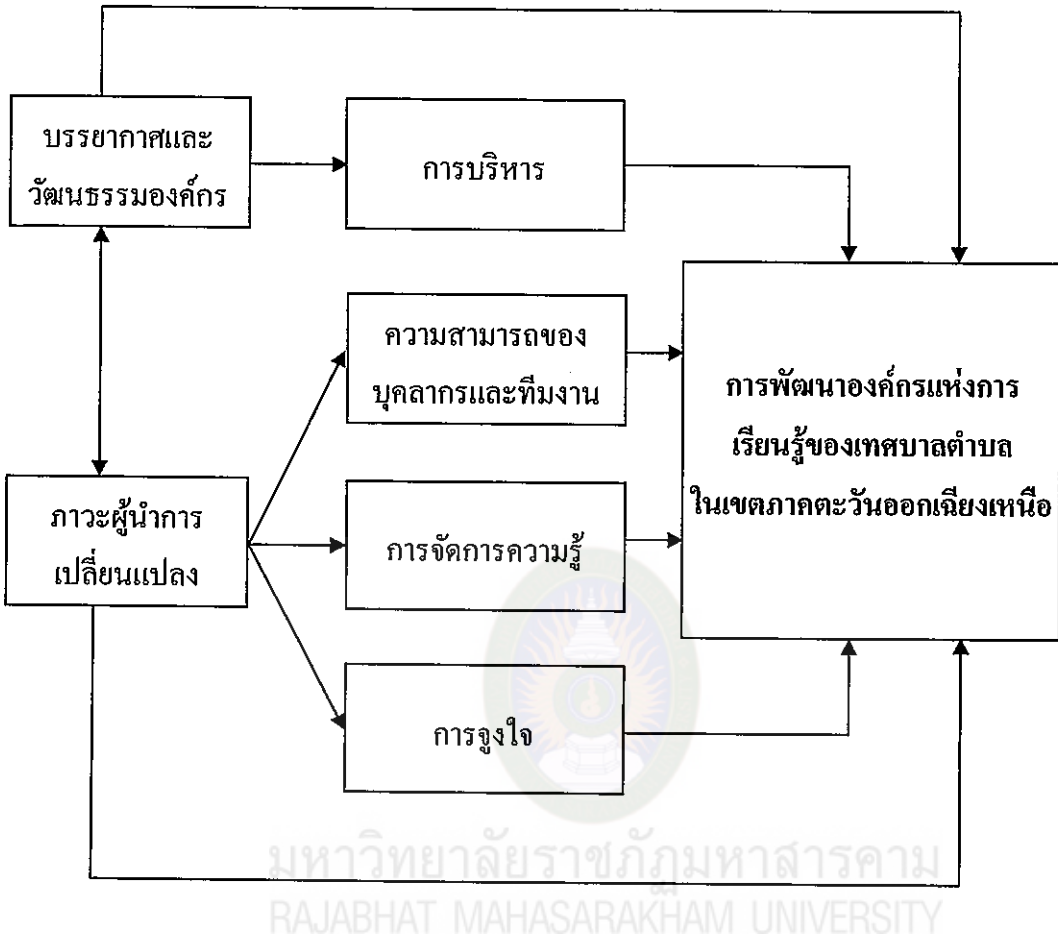
แบบสอบถามการวิจัยเรื่อง การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่นำเสนอให้ท่านพิจารณาในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการระดมความคิดเห็นจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบล เพื่อให้ได้มาซึ่งความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน (Consensus) ของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญอันจะเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ แบบสอบถามฉบับนี้เป็นแบบสอบถามตามเทคนิคเดลฟาย รอบที่ 1 ท่านสามารถแสดงความคิดเห็นต่อรูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นมาได้อย่างอิสระ

ที่มาของรูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

รูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ดังแผนภาพที่ 1 ได้มาจากการสอบถามกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือจำนวน 300 แห่ง ผู้ให้ข้อมูล คือ บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ในเทศบาลตำบลแห่งละ 1 คนรวมจำนวน 300 คน ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้อมาวิเคราะห์ทางสถิติด้วยโปรแกรม LISREL สรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้แก่

- 1) บรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร
- 2) การจูงใจ
- 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- 4) ความสามารถของบุคลากรและทีมงาน
- 5) การจัดการความรู้
- 6) การบริหาร

รูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ปรากฏดังแผนภาพภาคผนวกที่ 1



แผนภาพภาคผนวกที่ 1 รูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ประเด็นการวิพากษ์

เพื่อให้การพัฒนารูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความสมบูรณ์ ผู้วิจัยได้เสนอรายละเอียดประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ไว้ดังตารางต่อไปนี้ และขอความกรุณาท่านได้โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างตามความเป็นจริง และสามารถแสดงข้อเสนอแนะหรือความคิดเห็นเพิ่มเติมได้อย่างอิสระ

ลำดับ	ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ข้อเสนอแนะ
	ปัจจัยด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร			
1	บุคลากรของเทศบาลสร้างนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงาน			
2	ส่วนราชการต่างๆในเทศบาลมีการแสวงหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้ต่างๆ			
3	บุคลากรของเทศบาลแต่ละคนแสวงหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้ต่างๆ			
4	บุคลากรของเทศบาลอุทิศตนเพื่อการทำงานให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์ขององค์กร			
5	มีการจัดกิจกรรมสร้างจิตสำนึกให้บุคลากรสืบทอดในวัฒนธรรมการทำงานที่ดี			
6	บุคลากรของเทศบาลมีความรัก ความภาคภูมิใจในเทศบาล			
7	มีการเสริมสร้างบรรยากาศความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ร่วมกันเป็นหมู่คณะ			
8	บุคลากรของเทศบาลมีการแสดงความเอื้ออาทร และเข้าใจเชื่อใจกันและกัน			
9	เทศบาลให้อิสระทางวิชาการในการเรียนรู้เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน			
10	บุคลากรทุกระดับในเทศบาลคุ้นเคย เป็นมิตร และมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน			
11	มีการจัดสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่สามารถทำงานได้อย่างเหมาะสม			
	ปัจจัยด้านการจูงใจ			
1	มีการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรทุกระดับอย่างทั่วถึง			

ลำดับ	ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ข้อเสนอแนะ
2	มีการส่งเสริมให้เกิดความรัก ความผูกพันระหว่างบุคลากร			
3	มีการแสดงการยกย่อง ชื่นชมบุคลากรที่กระตือรือร้นใฝ่เรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ			
4	มีการให้รางวัลแก่บุคลากรที่สามารถทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ			
5	ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้บุคลากรมีการริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมทางการบริการ			
6	มีการแสดงการยกย่องบุคลากรที่แบ่งปันความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อเทศบาล			
7	มีการเผยแพร่ผลการปฏิบัติงานดีเด่นให้บุคลากรทั้งเทศบาลรับทราบ			
8	มีการกำหนดเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบที่สอดคล้องกับภาระงานของบุคลากรจากผลงานเป็นหลัก			
9	ผู้บริหารให้โอกาสบุคลากรแต่ละคนพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง			
	ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง			
1	ผู้บริหารของเทศบาลสามารถกระตุ้นความสนใจของบุคลากรทุกระดับในการทำงาน			
2	ผู้บริหารของเทศบาลสามารถทำงานร่วมกับบุคลากรได้ทุกระดับ			
3	ผู้บริหารของเทศบาลใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา			
4	ผู้บริหารของเทศบาลสามารถทำหน้าที่เป็นผู้ฝึกสอนงานได้อย่างเหมาะสม			

ลำดับ	ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	ข้อเสนอแนะ
5	ผู้บริหารของเทศบาลเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านคุณธรรม จริยธรรมกับผู้ใต้บังคับบัญชา			
6	ผู้บริหารแสดงความเชื่อมั่นให้บุคลากรเห็นว่าสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมาย			
7	ผู้บริหารแสดงให้เห็นว่าทิศทางเกี่ยวกับอนาคตขององค์กรแห่งนี้เปลี่ยนแปลงไปสู่สภาพที่ดีได้			
8	ผู้บริหารของเทศบาลกระตุ้นบุคลากรให้มองปัญหาและหาแนวทางในการแก้ปัญหอย่างเป็นระบบ			
9	ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้บุคลากรคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมที่สามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม			
10	ผู้บริหารของเทศบาลปฏิบัติต่อบุคลากรโดยคำนึงถึงความต้องการที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล			
11	ผู้บริหารของเทศบาลสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้งานใหม่ๆ			
12	ผู้บริหารของเทศบาลปฏิบัติตนเป็นกันเองและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรทุกคน			
	ปัจจัยด้านความสามารถของบุคลากรและทีมงาน			
1	บุคลากรและทีมงานของเทศบาลมีความรู้ ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนอย่างชัดเจน			
2	บุคลากรของเทศบาลได้รับการสนับสนุนให้แสวงหาวิธีทำงานใหม่ๆ มาเผยแพร่ให้กับทีมงาน			
3	บุคลากรและทีมงานใช้กระบวนการคิดเชิงระบบในการทำงาน			
4	บุคลากรและทีมงานสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานเพื่อเรียนรู้งานอื่นของเทศบาล			

ลำดับ	ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้	เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย	ข้อเสนอแนะ
5	บุคลากรและทีมงานของเทศบาลกล้าคิด กล้าตัดสินใจในงานที่ได้รับมอบหมาย			
6	บุคลากรและทีมงานของเทศบาลมีใจกว้าง ยอมรับ ฟังความคิดเห็นของผู้อื่น			
7	บุคลากรและทีมงานของเทศบาลมีความรับผิดชอบ ต่อผลที่เกิดจากการกระทำ			
8	บุคลากรและทีมงานของเทศบาลมีความ กระตือรือร้นในการที่จะพัฒนาตนเอง			
9	บุคลากรและทีมงานมีการเรียนรู้จากความผิดพลาด และความล้มเหลว			
	ปัจจัยด้านการจัดการความรู้			
1	เทศบาลมีการส่งเสริมให้มีการแสวงหาข้อมูลเพื่อให้ การทำงานขององค์กรดีขึ้น			
2	เทศบาลมีการสนับสนุน โครงการที่สร้างสรรค์ ความรู้ด้วยการเปิด โอกาสในการเรียนรู้ให้กับทุกคน			
3	เทศบาลมีการจัดทำโครงการสาธิตเพื่อทดสอบวิธีใน การพัฒนาความรู้ใหม่			
4	บุคลากรของเทศบาลทุกระดับได้รับการฝึกฝน ทักษะเพื่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างเหมาะสม			
5	เทศบาลมีการจัดตั้งทีมงานเพื่อให้เกิดการถ่ายโอน การเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ			
6	เทศบาลได้พัฒนากลยุทธ์และกลไกในการแบ่งปัน ความรู้ทั่วทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่อง			
7	มีการพัฒนาระบบและโครงสร้างต่าง ๆ เพื่อให้มีการ จัดเก็บความรู้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ อย่างมีประสิทธิภาพ			

ลำดับ	ปัจจัยที่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้	เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย	ข้อเสนอแนะ
8	บุคลากรของเทศบาลตระหนักถึงความจำเป็นในการเก็บรักษาความรู้ขององค์กร และการแบ่งปันความรู้กับผู้อื่น			
	การบริหาร			
1	เทศบาลมีการจัดสรรงบประมาณสำหรับการพัฒนาบุคลากรอย่างเพียงพอ			
2	บุคลากรทุกคนของเทศบาลได้รับการพัฒนาศักยภาพในงานที่รับผิดชอบอย่างเหมาะสม			
3	เทศบาลมีการประเมินศักยภาพในการทำงานของบุคลากรเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง			
4	เทศบาลบังคับใช้กฎระเบียบกับบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน			
5	กฎระเบียบในการปฏิบัติงานของเทศบาลมีความเหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน			
6	ผู้บริหารให้ความช่วยเหลืออย่างเหมาะสมแก่บุคลากรหากมีปัญหาในการทำงาน			
7	ผู้บริหารเปิดใจยอมรับกระบวนการทำงานนำเอาแนวคิดใหม่ ๆ มาปรับใช้ในการทำงานให้ดีขึ้น			
8	ผู้บริหารใช้กระบวนการคิดเชิงระบบในการบริหารเทศบาล			
9	เทศบาลมีการประชุมสัมมนาวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อยเพื่อสร้างกลยุทธ์ในการพัฒนา			
10	ผู้บริหารเป็นตัวอย่างของการเป็นผู้เรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง			

ภาคผนวก ค

แบบสอบถาม การวิพากษ์รูปแบบการพัฒนากองคักรแห่งการเรี ยนรู้

ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

(Delphi Technique รอบที่ 2)

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

**แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้
ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
ด้วยเทคนิคเดลฟาย (Delphi) รอบที่ 2**

คำชี้แจง

1. การวิจัยครั้งนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2. แบบสอบถามฉบับนี้ เป็นแบบสอบถามเดลฟายรอบที่ 2 มีวัตถุประสงค์เพื่อวิพากษ์รูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่พิจารณาเฉพาะปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้พร้อมให้ข้อเสนอแนะและปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้อย่างอิสระตามความคิดเห็นของท่าน

3. ความคิดเห็นของท่านในครั้งนี้ มีคุณค่าและมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือเป็นอย่างยิ่ง คำตอบที่ผู้วิจัยได้รับในครั้งนี้จะไม่มีผลกระทบใด ๆ ทั้งสิ้นต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ของท่าน ดังนั้น จึงขอความกรุณาท่านตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง หรือตามความต้องการที่แท้จริงของท่าน เพื่อให้ผู้วิจัยสามารถนำข้อมูล ไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

4. ผู้วิจัยใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่าน ตอบแบบสอบถามให้ครบถ้วน และส่งคืนผู้วิจัยจักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

นายนิมิตร โสชาวี

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาการศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ผู้วิจัย

ลำดับ	ข้อความ	ระดับความสอดคล้อง				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
ปัจจัยด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร						
1	บุคลากรของเทศบาลสร้างนวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงาน					
2	ส่วนราชการต่างๆในเทศบาลมีการแสวงหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้ต่างๆ					
3	บุคลากรของเทศบาลแต่ละคนแสวงหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้ต่างๆ					
4	บุคลากรของเทศบาลอุทิศตนเพื่อการทำงานให้เป็นที่ไปตามยุทธศาสตร์ขององค์กร					
5	มีการจัดกิจกรรมสร้างจิตสำนึกให้บุคลากรสืบทอดในวัฒนธรรมการทำงานที่ดี					
6	บุคลากรของเทศบาลมีความรัก ความภาคภูมิใจในเทศบาล					
7	มีการเสริมสร้างบรรยากาศความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ร่วมกันเป็นหมู่คณะ					
8	บุคลากรของเทศบาลมีการแสดงความเอื้ออาทรและเข้าใจเชื่อใจกันและกัน					
9	เทศบาลให้อิสระทางวิชาการในการเรียนรู้เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน					
10	บุคลากรทุกระดับในเทศบาลคุ้นเคย เป็นมิตร และมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน					
11	มีการจัดสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่สามารถทำงานได้อย่างเหมาะสม					

ลำดับ	ข้อความ	ระดับความสอดคล้อง				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
ปัจจัยด้านการจูงใจ						
1	มีการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพของบุคลากรทุกระดับอย่างทั่วถึง					
2	มีการส่งเสริมให้เกิดความรัก ความผูกพันระหว่างบุคลากร					
3	มีการแสดงการยกย่อง ชื่นชมบุคลากรที่กระตือรือร้นใฝ่เรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ					
4	มีการให้รางวัลแก่บุคลากรที่สามารถทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
5	ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้บุคลากรมีการริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมทางการบริการ					
6	มีการแสดงการยกย่องบุคลากรที่แบ่งปันความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อเทศบาล					
7	มีการเผยแพร่ผลการปฏิบัติงานดีเด่นให้บุคลากรทั้งเทศบาลรับทราบ					
8	มีการกำหนดเกณฑ์การพิจารณาความคิดเห็นความชอบที่สอดคล้องกับภาระงานของบุคลากรจากผลงานเป็นหลัก					
9	ผู้บริหารให้โอกาสบุคลากรแต่ละคนพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง					
ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง						
1	ผู้บริหารของเทศบาลสามารถกระตุ้นความสนใจของบุคลากรทุกระดับในการทำงาน					
2	ผู้บริหารของเทศบาลสามารถทำงานร่วมกับบุคลากรได้ทุกระดับ					

ลำดับ	ข้อความ	ระดับความสอดคล้อง				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
3	ผู้บริหารของเทศบาลใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชา					
4	ผู้บริหารของเทศบาลสามารถทำหน้าที่เป็นผู้ฝึกสอนงานได้อย่างเหมาะสม					
5	ผู้บริหารของเทศบาลเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านคุณธรรม จริยธรรมกับผู้ได้บังคับบัญชา					
6	ผู้บริหารแสดงความเชื่อมั่นให้บุคลากรเห็นว่าสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมาย					
7	ผู้บริหารแสดงให้เห็นว่าทิศทางเกี่ยวกับอนาคตขององค์การแห่งนี้เปลี่ยนแปลงไปสู่สภาพที่ดีได้					
8	ผู้บริหารของเทศบาลกระตุ้นบุคลากรให้มองปัญหาและหาแนวทางในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ					
9	ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้บุคลากรคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมที่สามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม					
10	ผู้บริหารของเทศบาลปฏิบัติต่อบุคลากรโดยคำนึงถึงความต้องการที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล					
11	ผู้บริหารของเทศบาลสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้งานใหม่ๆ					
12	ผู้บริหารของเทศบาลปฏิบัติตนเป็นกันเองและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรทุกคน					

ลำดับ	ข้อความ	ระดับความสอดคล้อง				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
	ปัจจัยด้านความสามารถของบุคลากรและทีมงาน					
1	บุคลากรและทีมงานของเทศบาลมีความรู้ ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนอย่างชัดเจน					
2	บุคลากรของเทศบาลได้รับการสนับสนุนให้แสวงหาวิธีทำงานใหม่ๆ มาเผยแพร่ให้กับทีมงาน					
3	บุคลากรและทีมงานใช้กระบวนการคิดเชิงระบบในการทำงาน					
4	บุคลากรและทีมงานสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานเพื่อเรียนรู้งานอื่นของเทศบาล					
5	บุคลากรและทีมงานของเทศบาลกล้าคิด กล้าตัดสินใจในงานที่ได้รับมอบหมาย					
6	บุคลากรและทีมงานของเทศบาลมีใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น					
7	บุคลากรและทีมงานของเทศบาลมีความรับผิดชอบ ต่อผลที่เกิดจากการกระทำ					
8	บุคลากรและทีมงานของเทศบาลมีความกระตือรือร้นในการที่จะพัฒนาตนเอง					
9	บุคลากรและทีมงานมีการเรียนรู้จากความผิดพลาด และความล้มเหลว					
	ปัจจัยด้านการจัดการความรู้					
1	เทศบาลมีการส่งเสริมให้มีการแสวงหาข้อมูล เพื่อให้การทำงานขององค์กรดีขึ้น					
2	เทศบาลมีการสนับสนุนโครงการที่สร้างสรรค์ ความรู้ด้วยการเปิดโอกาสในการเรียนรู้ให้กับทุกคน					

ลำดับ	ข้อความ	ระดับความสอดคล้อง				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
3	เทศบาลมีการจัดทำโครงการสาธิตเพื่อทดสอบวิธีในการพัฒนาความรู้ใหม่					
4	บุคลากรของเทศบาลทุกระดับได้รับการฝึกฝนทักษะเพื่อการสร้างสรรค์นวัตกรรมอย่างเหมาะสม					
5	เทศบาลมีการจัดตั้งทีมงานเพื่อให้เกิดการถ่ายโอนการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ					
6	เทศบาลได้พัฒนากลยุทธ์และกลไกในการแบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่อง					
7	มีการพัฒนาระบบและโครงสร้างต่าง ๆ เพื่อให้มีการจัดเก็บความรู้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
8	บุคลากรของเทศบาลตระหนักถึงความจำเป็นในการเก็บรักษาความรู้ขององค์กร และการแบ่งปันความรู้กับผู้อื่น					
	การบริหาร					
1	เทศบาลมีการจัดสรรงบประมาณสำหรับการพัฒนาบุคลากรอย่างเพียงพอ					
2	บุคลากรทุกคนของเทศบาลได้รับการพัฒนาศักยภาพในงานที่รับผิดชอบอย่างเหมาะสม					
3	เทศบาลมีการประเมินศักยภาพในการทำงานของบุคลากรเพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง					
4	เทศบาลบังคับใช้กฎระเบียบกับบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน					
5	กฎระเบียบในการปฏิบัติงานของเทศบาลมีความเหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน					

ลำดับ	ข้อความ	ระดับความสอดคล้อง				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
6	ผู้บริหารให้ความช่วยเหลืออย่างเหมาะสมแก่บุคลากรหากมีปัญหาในการทำงาน					
7	ผู้บริหารเปิดใจยอมรับกระบวนการทำงานนำเอาแนวคิดใหม่ ๆ มาปรับใช้ในการทำงานให้ดีขึ้น					
8	ผู้บริหารใช้กระบวนการคิดเชิงระบบในการบริหารเทศบาล					
9	เทศบาลมีการประชุมสัมมนาวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อยเพื่อสร้างกลยุทธ์ในการพัฒนา					
10	ผู้บริหารเป็นตัวอย่างของการเป็นผู้เรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง					

ภาคผนวก ง

แบบสอบถาม การวิพากษ์รูปแบบการพัฒนางานองค์กรแห่งการเรียนรู้

ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

(Delphi Technique รอบที่ 3)

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

**แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้
ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของผู้เชี่ยวชาญ
ด้วยเทคนิคเดลฟาย (Delphi) รอบที่ 3**

คำชี้แจง

1. การวิจัยครั้งนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2. แบบสอบถามฉบับนี้ เป็นแบบสอบถามเดลฟายรอบที่ 3 มีวัตถุประสงค์เพื่อยืนยันความคิดเห็นของท่านว่ายังคงมีความเห็นที่สอดคล้องกันที่จะนำแต่ละปัจจัยมาใช้ในการสร้างรูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

3. การตอบแบบสอบถามในรอบที่ 3 มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ท่านได้ทบทวนคำตอบโดยอาจยืนยันคำตอบเดิมหรือเปลี่ยนแปลงคำตอบได้ ดังนี้

3.1 หากท่านยืนยันคำตอบเดิมจากการตอบแบบสอบถามรอบที่ 2 ท่านไม่ต้องทำเครื่องหมายใดๆ

3.2 หากท่านต้องการเปลี่ยนแปลงคำตอบ กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องค่าระดับคะแนนใหม่และหากคำตอบใหม่ของท่านอยู่นอกขอบเขตค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ โปรดใส่เหตุผลประกอบ

4. ความคิดเห็นของท่านในครั้งนี้ มีคุณค่าและมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือเป็นอย่างยิ่ง คำตอบที่ผู้วิจัยได้รับในครั้งนี้จะไม่มีผลกระทบใดๆ ทั้งสิ้นต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ของท่าน ดังนั้น จึงขอความกรุณาท่านตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง เพื่อผู้วิจัยสามารถนำข้อมูลไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดผู้วิจัยใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านส่งคืนแบบสอบถามจักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

นายนิมิตร โสขาริ

นักศึกษาระดับปริญญาโทรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ผู้วิจัย


ลำดับ	ข้อความ	ระดับความสอดคล้อง					ให้เหตุผลเฉพาะ ข้อคำถามใหม่อยู่นอก ขอบเขตค่าพิสัย ระหว่างควอไทล์
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)	
ปัจจัยด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กร							
1	บุคลากรของเทศบาลสร้างนวัตกรรมที่เป็น ประโยชน์ต่อการดำเนินงาน						
2	ส่วนราชการต่าง ๆ ในเทศบาลมีการ แสวงหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้ต่างๆ						
3	บุคลากรของเทศบาลแต่ละคนแสวงหา ความรู้จากแหล่งเรียนรู้ต่างๆ						
4	บุคลากรของเทศบาลอุทิศตนเพื่อการ ทำงานให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์ของ องค์กร						
5	มีการจัดกิจกรรมสร้างจิตสำนึกให้บุคลากร สืบทอดในวัฒนธรรมการทำงานที่ดี						
6	บุคลากรของเทศบาลมีความรัก ความ ภาคภูมิใจในเทศบาล						
7	มีการเสริมสร้างบรรยากาศความเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ร่วมกันเป็นหมู่คณะ						
8	บุคลากรของเทศบาลมีการแสดงความ เอื้ออาทร และเข้าใจเชื่อใจกันและกัน						
9	เทศบาลให้อิสระทางวิชาการในการเรียนรู้ เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน						
10	บุคลากรทุกระดับในเทศบาลคุ้นเคย เป็น มิตร และมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน						
11	มีการจัดสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ สามารถทำงานได้อย่างเหมาะสม						
ปัจจัยด้านการจูงใจ							
1	มีการส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพของ บุคลากรทุกระดับอย่างทั่วถึง						
2	มีการส่งเสริมให้เกิดความรัก ความผูกพัน ระหว่างบุคลากร						

ลำดับ	ข้อความ	ระดับความสอดคล้อง					ให้เหตุผลเฉพาะ ข้อคำถามใหม่อยู่นอก ขอบเขตค่าพิสัย ระหว่างควอไทล์
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)	
3	มีการแสดงการยกย่อง ชื่นชมบุคลากรที่ กระตือรือร้นใฝ่เรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ						
4	มีการให้รางวัลแก่บุคลากรที่สามารถทำงาน เป็นทีม ได้อย่างมีประสิทธิภาพ						
5	ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้บุคลากรมีการ ริเริ่มสร้างสรรค์นวัตกรรมทางการบริการ						
6	มีการแสดงการยกย่องบุคลากรที่แบ่งปัน ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อเทศบาล						
7	มีการเผยแพร่ผลการปฏิบัติงานดีเด่นให้ บุคลากรทั้งทั้งเทศบาลรับทราบ						
8	มีการกำหนดเกณฑ์การพิจารณาความดี ความชอบที่สอดคล้องกับภาระงานของ บุคลากรจากผลงานเป็นหลัก						
9	ผู้บริหารให้โอกาสบุคลากรแต่ละคนพัฒนา ศักยภาพของตนเองอย่างค่อเนื่อง						
ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง							
1	ผู้บริหารของเทศบาลสามารถกระตุ้น ความสนใจของบุคลากรทุกระดับในการ ทำงาน						
2	ผู้บริหารของเทศบาลสามารถทำงาน ร่วมกับบุคลากรได้ทุกระดับ						
3	ผู้บริหารของเทศบาลใจกว้าง ยอมรับฟัง ความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา						
4	ผู้บริหารของเทศบาลสามารถทำหน้าที่ เป็นผู้ฝึกสอนงานได้อย่างเหมาะสม						
5	ผู้บริหารของเทศบาลเป็นแบบอย่างที่ดีใน ด้านคุณธรรมจริยธรรมกับผู้ใต้บังคับบัญชา						
6	ผู้บริหารแสดงความเชื่อมั่นให้บุคลากรเห็น ว่าสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมาย						

ลำดับ	ข้อความ	ระดับความสอดคล้อง					ให้เหตุผลเฉพาะ ข้อคำถามใหม่อยู่นอก ขอบเขตค่าพิสัย ระหว่างควอไทล์
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)	
7	ผู้บริหารแสดงให้เห็นว่าทิศทางเกี่ยวกับอนาคตขององค์กรแห่งนี้เปลี่ยนแปลงไปสู่สภาพที่ดีได้						
8	ผู้บริหารของเทศบาลกระตุ้นบุคลากรให้มองปัญหาและหาแนวทางในการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ						
9	ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้บุคลากรคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมที่สามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน ได้อย่างเหมาะสม						
10	ผู้บริหารของเทศบาลปฏิบัติต่อบุคลากรโดยคำนึงถึงความต้องการที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล						
11	ผู้บริหารของเทศบาลสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้งานใหม่ๆ						
12	ผู้บริหารของเทศบาลปฏิบัติตนเป็นกันเองและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรทุกคน						
	ปัจจัยด้านความสามารถของบุคลากรและทีมงาน						
1	บุคลากรและทีมงานของเทศบาลมีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนอย่างชัดเจน						
2	บุคลากรของเทศบาลได้รับการสนับสนุนให้แสวงหาวิธีทำงานใหม่ๆ มาเผยแพร่ให้กับทีมงาน						
3	บุคลากรและทีมงานใช้กระบวนการคิดเชิงระบบในการทำงาน						
4	บุคลากรและทีมงานสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานเพื่อเรียนรู้งานอื่นของเทศบาล						

ลำดับ	ข้อความ	ระดับความสอดคล้อง					ให้เหตุผลเฉพาะ ข้อคำถามใหม่อยู่นอก ขอบเขตคำพิสัย ระหว่างควอไทล์
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)	
5	บุคลากรและทีมงานของเทศบาลกล้าคิด กล้าตัดสินใจในงานที่ได้รับมอบหมาย						
6	บุคลากรและทีมงานของเทศบาลมีใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น						
7	บุคลากรและทีมงานของเทศบาลมีความ รับผิดชอบต่อผลที่เกิดจากการกระทำ						
8	บุคลากรและทีมงานของเทศบาลมีความ กระตือรือร้นในการที่จะพัฒนาตนเอง						
9	บุคลากรและทีมงานมีการเรียนรู้จากความ ผิดพลาดและความล้มเหลว						
	ปัจจัยด้านการจัดการความรู้						
1	เทศบาลมีการส่งเสริมให้มีการแสวงหา ข้อมูลเพื่อให้งานขององค์กรดีขึ้น						
2	เทศบาลมีการสนับสนุน โครงการที่ สร้างสรรค์ความรู้ด้วยการเปิดโอกาสใน การเรียนรู้ให้กับทุกคน						
3	เทศบาลมีการจัดทำโครงการสาธิตเพื่อ ทดสอบวิธีในการพัฒนาความรู้ใหม่						
4	บุคลากรของเทศบาลทุกระดับได้รับการ ฝึกฝนทักษะเพื่อการสร้างสรรคนวัตกรรม อย่างเหมาะสม						
5	เทศบาลมีการจัดตั้งทีมงานเพื่อให้เกิดการ ถ่ายโอนการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ						
6	เทศบาลได้พัฒนากลยุทธ์และกลไกในการ แบ่งปันความรู้ทั่วทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่อง						
7	มีการพัฒนาระบบและ โครงสร้างต่าง ๆ เพื่อให้มีการจัดเก็บความรู้ และสามารถ นำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ						

ลำดับ	ข้อความ	ระดับความสอดคล้อง					ให้เหตุผลเฉพาะ ข้อคำถามใหม่อยู่นอก ขอบเขตค่าพิสัย ระหว่างควอไทล์
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)	
8	บุคลากรของเทศบาลตระหนักถึงความ จำเป็นในการเก็บรักษาความรู้ขององค์กร และการแบ่งปันความรู้กับผู้อื่น						
	การบริหาร						
1	เทศบาลมีการจัดสรรงบประมาณสำหรับ การพัฒนาบุคลากรอย่างเพียงพอ						
2	บุคลากรทุกคนของเทศบาลได้รับการ พัฒนาศักยภาพในงานที่รับผิดชอบอย่าง เหมาะสม						
3	เทศบาลมีการประเมินศักยภาพในการ ทำงานของบุคลากรเพื่อการพัฒนาอย่าง ต่อเนื่อง						
4	เทศบาลบังคับใช้กฎระเบียบกับบุคลากร ทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน						
5	กฎระเบียบในการปฏิบัติงานของเทศบาล มีความเหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน						
6	ผู้บริหารให้ความช่วยเหลืออย่างเหมาะสม แก่บุคลากรหากมีปัญหาในการทำงาน						
7	ผู้บริหารเปิดใจยอมรับกระบวนการทำงาน นำเอาแนวคิดใหม่ ๆ มาปรับใช้ในการ ทำงานให้ดีขึ้น						
8	ผู้บริหารใช้กระบวนการคิดเชิงระบบใน การบริหารเทศบาล						
9	เทศบาลมีการประชุมสัมมนาวิเคราะห์ จุดเด่น จุดด้อยเพื่อสร้างกลยุทธ์ในการ พัฒนา						
10	ผู้บริหารเป็นตัวอย่างของการเป็นผู้เรียนรู้ เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง						



ภาคผนวก จ

ค่าความสอดคล้องของเครื่องมือ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ตารางภาคผนวกที่ 1 การวิเคราะห์ค่าความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถาม

คำถาม ข้อที่	คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ					รวมค่า IOC	ค่า IOC เฉลี่ย	แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
1	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
3	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
4	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
5	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
6	+1	+1	+1	+1	0	4	0.80	สอดคล้อง
7	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
8	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
9	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
10	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
11	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
12	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
13	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
14	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
15	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
16	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
17	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
18	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
19	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
20	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
21	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
22	+1	+1	+1	+1	+1	4	1	สอดคล้อง
23	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
24	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
25	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง


คำถาม ข้อที่	คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ					รวมค่า IOC	ค่า IOC เฉลี่ย	แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
26	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
27	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
28	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
29	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
30	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
31	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
32	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
33	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
34	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
35	+1	+1	0	+1	+1	4	0.80	สอดคล้อง
36	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
37	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
38	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
39	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
40	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
41	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
42	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
43	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
44	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
45	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
46	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
47	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
48	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
49	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
50	+1	0	+1	+1	+1	4	0.80	สอดคล้อง
51	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
52	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง

คำถาม ข้อที่	คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ					รวมค่า	ค่า IOC	แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	IOC	เฉลี่ย	
53	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
54	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
55	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
56	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
57	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
58	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
59	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
60	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
61	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
62	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
63	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
64	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
65	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
66	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
67	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
68	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
69	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
70	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
71	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
72	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
73	+1	+1	0	+1	+1	0.80	1	สอดคล้อง
74	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
75	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
76	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
77	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
78	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
79	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง

คำถาม ข้อที่	คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ					รวมค่า IOC	ค่า IOC เฉลี่ย	แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
80	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
81	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
82	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
83	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
84	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
85	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
86	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
87	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
88	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
89	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
90	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
91	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
92	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
93	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
94	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
95	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
96	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
97	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
98	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
99	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
100	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
101	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
102	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
103	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
104	0	+1	+1	+1	+1	4	0.80	สอดคล้อง
105	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
106	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง

คำถาม ข้อที่	คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ					รวมค่า IOC	ค่า IOC เฉลี่ย	แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
107	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
108	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
109	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
110	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
111	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
112	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
113	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
114	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
115	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
116	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
117	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
118	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
119	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
120	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
121	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
122	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
123	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
124	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
125	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
126	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
127	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
128	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
129	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
130	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
131	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
132	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
133	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง

คำถาม ข้อที่	คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ					รวมค่า IOC	ค่า IOC เฉลี่ย	แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
134	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
135	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
136	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
137	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
138	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
139	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
140	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
141	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
142	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
143	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
144	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
145	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
146	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
147	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
148	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
149	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
150	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
151	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
152	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
153	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
154	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
155	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
156	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
157	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
158	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง
159	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	สอดคล้อง



ภาคผนวก ฉ

ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ตารางภาคผนวกที่ 2 ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ

Items	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1	689.4000	4514.400	.637	.991
X2	689.3500	4516.951	.698	.991
X3	689.4500	4526.562	.404	.991
X4	689.5000	4528.872	.310	.991
X5	689.6000	4503.528	.697	.991
X6	689.5750	4508.046	.718	.991
X7	689.5500	4501.433	.840	.991
X8	689.4250	4506.046	.599	.991
X9	689.4250	4514.815	.598	.991
X10	689.3750	4514.548	.732	.991
X11	689.6000	4500.451	.823	.991
X12	689.6750	4520.020	.450	.991
X13	689.6500	4516.849	.542	.991
X14	689.5500	4516.254	.654	.991
X15	689.5750	4503.430	.688	.991
X16	689.5500	4504.151	.753	.991
X17	689.2250	4519.256	.472	.991
X18	689.2000	4522.574	.515	.991
X19	689.1500	4529.362	.560	.991
X20	689.1750	4525.943	.551	.991
X21	689.6000	4494.605	.793	.991
X22	689.5750	4497.994	.838	.991

Items	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X23	689.5500	4501.433	.840	.991
X24	689.5250	4504.922	.784	.991
X25	689.2250	4519.256	.472	.991
X26	689.2000	4522.574	.515	.991
X27	689.1500	4529.362	.560	.991
X28	689.1750	4525.943	.551	.991
X29	689.6000	4494.605	.793	.991
X30	689.5750	4497.994	.838	.991
X31	689.5500	4501.433	.840	.991
X32	689.5250	4504.922	.784	.991
X33	689.4000	4514.400	.637	.991
X34	689.3500	4516.951	.698	.991
X35	689.4500	4526.562	.404	.991
X36	689.6000	4503.528	.697	.991
X37	689.5750	4508.046	.718	.991
X38	689.5500	4501.433	.840	.991
X39	689.4250	4506.046	.599	.991
X40	689.4250	4514.815	.598	.991
X41	689.6000	4503.528	.697	.991
X42	689.5750	4508.046	.718	.991
X43	689.5500	4501.433	.840	.991
X44	689.4250	4506.046	.599	.991
X45	689.4250	4514.815	.598	.991

Items	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X46	689.3750	4514.548	.732	.991
X47	689.6000	4500.451	.823	.991
X48	689.6750	4520.020	.450	.991
X49	689.6500	4516.849	.542	.991
X50	689.5750	4508.046	.718	.991
X51	689.4000	4514.400	.637	.991
X52	689.3500	4516.951	.698	.991
X53	689.4500	4526.562	.404	.991
X54	689.5000	4528.872	.310	.991
X55	689.6000	4503.528	.697	.991
X56	689.5750	4508.046	.718	.991
X57	689.5500	4501.433	.840	.991
X58	689.4250	4506.046	.599	.991
X59	689.4250	4514.815	.598	.991
X60	689.3750	4514.548	.732	.991
X61	689.6000	4500.451	.823	.991
X62	689.6750	4520.020	.450	.991
X63	689.6500	4516.849	.542	.991
X64	689.5500	4516.254	.654	.991
X65	689.5750	4503.430	.688	.991
X66	689.5500	4504.151	.753	.991
X67	689.2250	4519.256	.472	.991
X68	689.2000	4522.574	.515	.991

Items	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X69	689.1500	4529.362	.560	.991
X70	689.1750	4525.943	.551	.991
X71	689.6000	4494.605	.793	.991
X72	689.5750	4497.994	.838	.991
X73	689.5500	4501.433	.840	.991
X74	689.5250	4504.922	.784	.991
X75	689.2250	4519.256	.472	.991
X76	689.2000	4522.574	.515	.991
X77	689.1500	4529.362	.560	.991
X78	689.1750	4525.943	.551	.991
X79	689.6000	4494.605	.793	.991
X80	689.5750	4497.994	.838	.991
X81	689.5500	4501.433	.840	.991
X82	689.5250	4504.922	.784	.991
X83	689.4000	4514.400	.637	.991
X84	689.3500	4516.951	.698	.991
X85	689.4500	4526.562	.404	.991
X86	689.5250	4504.922	.784	.991
X87	689.4000	4514.400	.637	.991
X88	689.3500	4516.951	.698	.991
X89	689.4500	4526.562	.404	.991
X90	689.4000	4514.400	.637	.991
X91	689.4000	4514.400	.637	.991

Items	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X92	689.3500	4516.951	.698	.991
X93	689.4500	4526.562	.404	.991
X94	689.5000	4528.872	.310	.991
Y1	689.6000	4503.528	.697	.991
Y2	689.5750	4508.046	.718	.991
Y3	689.5500	4501.433	.840	.991
Y4	689.4250	4506.046	.599	.991
Y5	689.4250	4514.815	.598	.991
Y6	689.3750	4514.548	.732	.991
Y7	689.6000	4500.451	.823	.991
Y8	689.6750	4520.020	.450	.991
Y9	689.6500	4516.849	.542	.991
Y10	689.5500	4516.254	.654	.991
Y11	689.5750	4503.430	.688	.991
Y12	689.5500	4504.151	.753	.991
Y13	689.2250	4519.256	.472	.991
Y14	689.2000	4522.574	.515	.991
Y15	689.1500	4529.362	.560	.991
Y16	689.1750	4525.943	.551	.991
Y17	689.6000	4494.605	.793	.991
Y18	689.5750	4497.994	.838	.991
Y19	689.5500	4501.433	.840	.991
Y20	689.5250	4504.922	.784	.991

Items	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y21	689.2250	4519.256	.472	.991
Y22	689.2000	4522.574	.515	.991
Y23	689.1500	4529.362	.560	.991
Y24	689.1750	4525.943	.551	.991
Y25	689.6000	4494.605	.793	.991
Y26	689.5750	4497.994	.838	.991
Y27	689.5500	4501.433	.840	.991
Y28	689.5250	4504.922	.784	.991
Y29	689.4000	4514.400	.637	.991
Y30	689.3500	4516.951	.698	.991
Y31	689.4500	4526.562	.404	.991
Y32	689.6000	4503.528	.697	.991
Y33	689.5750	4508.046	.718	.991
Y34	689.5500	4501.433	.840	.991
Y35	689.4250	4506.046	.599	.991
Y36	689.4250	4514.815	.598	.991
Y37	689.6000	4503.528	.697	.991
Y38	689.5750	4508.046	.718	.991
Y39	689.5500	4501.433	.840	.991
Y40	689.4250	4506.046	.599	.991
Y41	689.4250	4514.815	.598	.991
Y42	689.3750	4514.548	.732	.991
Y43	689.6000	4500.451	.823	.991

Items	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y44	689.6750	4520.020	.450	.991
Y45	689.6500	4516.849	.542	.991
Y46	689.5750	4508.046	.718	.991
Y47	689.4000	4514.400	.637	.991
Y48	689.3500	4516.951	.698	.991
Y49	689.4500	4526.562	.404	.991
Y50	689.5000	4528.872	.310	.991
Y51	689.6000	4503.528	.697	.991
Y52	689.5750	4508.046	.718	.991
Y53	689.5500	4501.433	.840	.991
Y54	689.4250	4506.046	.599	.991
Y55	689.4250	4514.815	.598	.991
Y56	689.3750	4514.548	.732	.991
Y57	689.6000	4500.451	.823	.991
Y58	689.6750	4520.020	.450	.991
Y59	689.6500	4516.849	.542	.991
Y60	689.5500	4516.254	.654	.991
Y61	689.5750	4503.430	.688	.991
Y62	689.5500	4504.151	.753	.991
Y63	689.2250	4519.256	.472	.991
Y64	689.2000	4522.574	.515	.991
Y65	689.1500	4529.362	.560	.991

***หมายเหตุ

1. N of Cases = 40.00
2. N of Item = 159
3. Alpha = .991
4. งานวิจัยนี้มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.99



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ภาคผนวก ข

หนังสือขออนุญาตเก็บข้อมูลและหนังสือเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ
ตรวจสอบเครื่องมือแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

1



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
ที่ รท.รปค.๐๐๐๘/๒๕๕๘ วันที่ ๑๕ กรกฎาคม ๒๕๕๘
เรื่อง เปรียบเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวิณี ยัตตนากร

ด้วย นายमितร์ โสชาติ รหัสประจำตัว ๕๖๓๒๖๐๐๑๐๓๒๐ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชา
รัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำ
วิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาองค์กรนึ่งการวิจัยชุมชนของเทศบาลตำบลคำบั้งในเขตภาค
ตะวันออกเฉียงเหนือ” เพื่อให้การวิจัยดำเนินการด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่าน
เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัย

- เพื่อ ตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา ภาษา
- ตรวจสอบต้นทางวัสดุและประเมินผล
- ตรวจสอบค่าสถิติ การวิจัย
- อื่นๆ ระบุ.....

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณ
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.มุกภาพร ชูชาติ)
คณบดีคณะ รัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

ที่ ร.ศ.ว.ป.ศ. ๖๐๐๕๐/๒๕๕๘



คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๕๕๐๐๐

๓๕ กรกฎาคม ๒๕๕๘

เรื่อง เรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือทวิวิจัย

เรียน ดร.ธนภุช วัฒนเมือง

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามทวิวิจัย จำนวน ๓ ชุด

ด้วย นายนิมิตร โสขาริ รหัสประจำตัว ๕๖๗๒๖๐๐๑๐๑๒๐ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชา
รัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกระบบราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ทำสิ่งทำ
วิทยานิพนธ์ เรื่อง "รูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาค
ตะวันออกเฉียงเหนือ" เพื่อให้ทวิวิจัยดำเนินการด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่าน
เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาทวิวิจัย

- เพื่อ ตรวจสอบความถูกต้องคั่นเนื้อหา
- ตรวจสอบตำหนิการวัดผลประเมินผล
- ตรวจสอบทั้งภาษาไทย
- อื่นๆ ระบุ.....

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณ
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยุภาพร)
คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
โทร. ๐๔๓-๗๖๖๕๕๕
โทรสาร ๐๔๓-๗๖๖๕๕๕



ที่ ร.ร.บ.ค. ๖๐๕๖๖/๒๕๕๘

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
ข.เมือง จ.มหาสารคาม ๕๔๐๐๐

๓๕ กรกฎาคม ๒๕๕๘

เรื่อง เชิญชวนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ดร.ศาสร์ศิลป์ สหมีชัยศรี

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายนิมิตร โสขาริ รหัสประจำตัว ๕๖๓๓๖๐๐๑๐๑๓๒๐ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชา
รัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำ
วิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาค
ตะวันออกเฉียงเหนือ” เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเชิญเชิญท่าน
เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องของแบบสอบถามการวิจัย

- เพื่อ ตรวจสอบความถูกต้องต้นเนื้อหา
- ตรวจสอบความรัดกุมและประณีต
- ตรวจสอบคำภาษาไทย
- อื่นๆ ระบุ.....

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ผลหรือข้อสังเกตอย่างใดจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี พงศคุณ
มา ณ โอกาสนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.นิมิตร สุภานุ)
คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
โทร. ๐๔๓-๗๖๕๕๕
โทรสาร ๐๔๓-๗๖๕๕๕

4



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
ที่ ร.ร.ปศ.๐๐๐/๒๕๕๕ วันที่ ๓๕ กรกฎาคม ๒๕๕๘
เรื่อง เรียบเชิญเป็นคณะกรรมการตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ก้องรา กุลสุวรรณ

ด้วย นายนิมิตร โสขาริ รหัสประจำตัว ๕๖๙๒๐๐๑๐๓๒๐ นักศึกษาริทยูนิเอนเอก สาขาวิชา
รัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำ
วิทยานิพนธ์ เรื่อง "รูปแบบการพัฒนาองค์กรมพลังงานเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาค
ตะวันออกเฉียงเหนือ" เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเชิญเชิญท่าน
เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัย

- เพื่อ ตรวจสอบความถูกต้องคำพิมพ์เนื้อหา ภาษา
- ตรวจสอบหลักการวัดและประเมินผล
- ตรวจสอบด้านสถิติ การวิจัย
- อื่นๆ ระบุ.....

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณ
มา ณ โอกาสนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ก้องรา กุลสุวรรณ)
คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

5



ที่ ร.ศ.ร.พ. ๖๐๐๕๖/๒๕๕๘

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๕๙๐๐๐

๓๕ กรกฎาคม ๒๕๕๘

เรื่อง เรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ศร.จิณัฐภาณุ อิชชานเมธาพงษ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามการวิจัย จำนวน ๓ ชุด

ด้วย นายสมิทร ไชยารี รหัสประจำตัว ๕๖๓๒๖๐๐๓๐๑๒๐ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชา
รัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษานอกเวลาราชการ ศูนย์มหาวิทยาสัยราชภัฏมหาสารคาม ว่าสั่งทำ
วิทยานิพนธ์ เรื่อง "รูปแบบการพัฒนาองค์กรมฟังก์ชันการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาค
ตะวันออกเฉียงเหนือ" เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่าน
เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัย

- เพื่อ ตรวจสอบความถูกต้องทั้งฉบับเนื้อหา
- ตรวจสอบตัวสารคดีและประเมินผล
- ตรวจสอบด้านภาษา
- อื่นๆ ระบุ.....

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณ
มา ณ โอกาสนี้

RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.นุภาพร สุภาพ)
คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
โทร. ๐๔๓-๗๒๐๕๕๕
โทรสาร ๐๔๓-๗๒๐๕๕๕



ที่ รก.รปท. ๐๐๕๓/๒๕๕๕

๗
๒๓.๕๐๑.๖๖
คณะกรรมการและรัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๕๕๐๐๐

๓๔ กรกฎาคม ๒๕๕๕

เรื่อง ขออนุญาตให้ผู้วิจัยเข้าเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัย

เรียน

ด้วย นายนิมิตร โสขาริ รหัสประจำตัว ๕๖๔๒๖๐๐๑๐๑๒๐ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชา
รัฐประศาสนศาสตร์ รูปแบบการศึกษามอนอกราชภัตร ศูนย์มหาวิทยลัยราชภัฏมหาสารคาม กำลังทำ
วิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาค
ตะวันออกเฉียงเหนือ” เพื่อให้การวิจัยค้นคว้าไปเพื่อความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

คณะกรรมการและรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงขออนุญาตให้ผู้วิจัยเข้า
เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยกับประชาชนและกลุ่มตัวอย่าง คือ ตัวแทนนักงานเทศบาลตำบลในเขตภาค
ตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน ๒๐ จังหวัด เพื่อนำข้อมูลไปทำการศึกษาให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบคุณ
มา ณ โอกาสนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASarakham UNIVERSITY
ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ยุพาพร ยุทธาศ)
คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
โทร. ๐๔๓-๗๖๓๕๕๕
โทรสาร ๐๔๓-๗๖๓๕๕๕



ที่ รศ.รพศ. ๖๐๐๗๗/๒๕๕๘

คณะวิทยาศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๕๔๐๐๐

๐๐ กันยายน ๒๕๕๘

เรื่อง ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการวิพากษ์รูปแบบการวิจัย
เรียน ศาตราจารย์ ดร. ศันสนีย์ หิมาลัยมณี (ผู้เกษียณแล้ว) จังหวัดขอนแก่น

ด้วย นายนิมิตร ไชยารี รหัสประจำตัว ๕๖๕๗๒๐๐๓๐๑๒๐ นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชา
รัฐประศาสนศาสตร์ ได้เรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการวิพากษ์รูปแบบ เรื่อง “รูปแบบการ
พัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” เพื่อให้การวิจัย
ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

บัดนี้ ศาสตราจารย์ ดร. ศันสนีย์ หิมาลัยมณี มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงได้ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการ
วิพากษ์รูปแบบการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี
ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร. สุภาพร สุภากร)

คณะวิทยาศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะวิทยาศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

โทรศัพท์ โทรสาร ๐-๔๑๗๒-๓๕๕๕



ที่ รศ.รปท. ๑๐๐๘๗/๒๕๕๗

คณะกรรมการและรัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมืองจ.มหาสารคาม ๔๕๐๐๐

๑๐ กันยายน ๒๕๕๗

เรื่อง ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการวิพากษ์รูปแบบการวิจัย
เขียน มีเรื่องหนังสือทางราชการมาลงที่คนบ้านนาฝาย อ.บ้านดุง จ.อุดรธานี

ด้วย นายนิมิตร โสขารี รหัสประจำตัว ๙๖๙๒๖๐๐-๑๐๒๒๐ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชา
รัฐประศาสนศาสตร์ ได้เรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการวิพากษ์รูปแบบ เรื่อง “รูปแบบการ
พัฒนาองค์การแห่งการเรื้อรังของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” เพื่อให้การวิจัย
ครั้งนี้ไปสู่ความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

มีมติที่วิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการ
วิพากษ์รูปแบบการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วย
ขอขอบพระคุณ ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ยุพาพร ยุพาพร)

คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะกรรมการและรัฐประศาสนศาสตร์
โทรที่ กศ., โทรสาร ๐-๔๐๐๒๒-๓๕๕๕



ที่ รท.รปศ. ๖๐๐๘๘/๒๕๕๘

คณะวิศวกรรมศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
ถ.เมือง ๑,มหาสารคาม ๔๕๐๐๐

๑๐ กันยายน ๒๕๕๘

เรื่อง ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการวิพากษ์รูปแบบการวิจัย
เรียน นิสิตเก่าเขตมณฑลอำเภอมัญจาคีรี อ. มัญจาคีรี จ. ขอนแก่น

ด้วย นายนิมิตร ไชยารี รหัสประจำตัว ๕๖๕๒๒๐๐๓๐๑๒๐ นิสิตเก่ามาบวิญญาเอก สาขาวิชา
รัฐประศาสนศาสตร์ ได้เรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการวิพากษ์รูปแบบ เรื่อง “รูปแบบการ
พัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” เพื่อให้การวิจัย
คำนึงไปเพื่อความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงได้รบกวนเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการ
วิพากษ์รูปแบบการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี
ขอขอบคุณ ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุภาพร สุภาส)

คณบดีคณะวิศวกรรมศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะวิศวกรรมศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

โทรศัพท์ โทรสาร ๐-๔๑๘๒-๓๕๕๕



ที่วศ.รปศ. ๖๐๘๘/๒๕๕๘

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๕๕๐๐๐

๓๐ กันยายน ๒๕๕๘

เรื่อง ขอมติเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการวิพากษ์รูปแบบการวิจัย
เขียน คำศัพท์สำคัญ คำค้น คำนำ บทนำ บทสรุป

ด้วย นายนิมิตร ไชยวารี รหัสประจำตัว ๕๖๕๒๖๐๐๑๐๑๒๐ นักศึกษามีคุณวุฒิสูง สาขาวิชา
รัฐประศาสนศาสตร์ ได้เรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการวิพากษ์รูปแบบ เรื่อง “รูปแบบการ
พัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” เพื่อให้การวิจัย
ค้นคว้าไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการ
วิพากษ์รูปแบบการวิจัย

ซึ่งเรียนมาเพื่อ ไปลงพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี
ขอขอบพระคุณ ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อุทัยพร อุทไธสง)

คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร ๐-๔๓๘๒-๓๕๕๕



ที่ รท.รปท. ๖ ๐๐๘๘/๒๕๕๘

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๕๘๑๐๑

๑๐ กันยายน ๒๕๕๘

เรื่อง ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการวิพากษ์รูปแบบการวิจัย
เขียน ที่ปรึกษาวิจัยระดับคุณวุฒิ

ด้วย นายนิมิตร โสพารี รหัสประจำตัว ๕๖๕๒๖๐๐๗๐๑๒๐ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชา
รัฐประศาสนศาสตร์ ได้เรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการวิพากษ์รูปแบบ เรื่อง "รูปแบบการ
พัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ" เพื่อให้การวิจัย
คืบหน้าไปได้อย่างเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการ
วิพากษ์รูปแบบการวิจัย

ซึ่งเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งที่จะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี
ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อุทไธร อุทไธร)

คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร ๐-๔๓๕๓๒-๑๕๕๕



ที่ รท.รปศ. ๖๐๐๘๘/๒๕๕๘

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
ข.เมือง มหาสารคาม ๔๕๐๐๐

๓๐ กันยายน ๒๕๕๘

เรื่อง ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการวิพากษ์รูปแบบการวิจัย
และ มาตรฐานการศึกษาระดับปริญญาตรี **อ.เสกสรรค์ (ส. รุ่งอรุณ)**

ด้วย นายนิมิตร์ โสขารีย์ รหัสประจำตัว ๕๖๕๒๒๐๐๓๐๑๒๐ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชา
รัฐประศาสนศาสตร์ ได้เรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการวิพากษ์รูปแบบ เรื่อง “รูปแบบมาตรฐาน
พัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” เพื่อให้การวิจัย
ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

บัดนี้ข้าพเจ้าคณบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการ
วิพากษ์รูปแบบการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี
ขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.บุษยาพร บุณยาพร)
คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
โทรศัพท์ โทรสาร ๐-๔๓๖๒๐-๓๕๕๕



ที่ รพ.รปศ. ๖๐๗๘/๒๕๕๘

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
ข.เมือง มหาสารคาม ๕๔๐๐๐

๑๐ กันยายน ๒๕๕๘

เรื่อง ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการวิพากษ์รูปแบบการวิจัย

เรียน ประธานสภาคณะศึกษาศาสตร์ ศ.ไพฑูริย์ (ร.ร.อุปถัมภ์)

ด้วย นายนิมิตร โธชาวิ รหัสประจำตัว ๕๖๘๒๖๐๐-๑๑๒๑๐ นักศึกษามหาปริญญาเอก สาขาวิชา
รัฐประศาสนศาสตร์ ได้เรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการวิพากษ์รูปแบบ เรื่อง “รูปแบบของการ
พัฒนาองค์ระหว่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” เพื่อให้การวิจัย
ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการ
วิพากษ์รูปแบบการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี
ขอขอบพระคุณ ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุวานัน สุวานัน)

คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร ๐-๔๔๓๗๒-๓๕๕๕



ที่ รศ.รปศ. ๖๐๑๗/๒๕๕๗

คณะวิทยาศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
ชั้นเมือง มหาสารคาม ๔๔๐๐๐

๑๐ กันยายน ๒๕๕๗

เรื่อง ขณิธานเรื่องท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการวิพากษ์รูปแบบการวิจัย
เรียน ผู้คัดค้านผลงาน ศ.ดร.สุวิทย์ อ.สุวิทย์

ด้วย นายนิโคกร โสขาริ รหัสประจำตัว ๕๖๕๒๖๐๑๑๑๒๒๐ นักศึกษารัฐประศาสนศาสตร์ สาขาวิชา
รัฐประศาสนศาสตร์ ได้เรียนเรื่องท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการวิพากษ์รูปแบบ เรื่อง “รูปแบบการ
พัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” เพื่อให้การวิจัย
คำนึงไปด้ยความสรีบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ซึ่งใคร่ขอเรียนเรื่องท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการ
วิพากษ์รูปแบบการวิจัย

จึงเรียนมายกข้อ โปรรคพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี
ของขอบุณมา ณ โอกาสนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุกฤษฏ์ สุภาค)

คณบดีคณะวิทยาศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะวิทยาศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร ๐-๔๓๗๒-๓๕๕๕



ที่ รศ.รปศ.ว ๑๑๘๘/๒๕๕๘

คณะกรรมการและรัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๕๕๑๐๐

๑๐ กันยายน ๒๕๕๘

เรื่อง ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการวิพากษ์รูปแบบการวิจัย
เรื่อง การส่งเสริมอาชีพเกษตรกรในเขตอำเภอเมือง อ.เมือง อ.เมือง อ.เมือง

ด้วย นายนิมิตร ไชยารี รหัสประจำตัว ๕๖๘๒๖๐๐๑๑๑๒๐ นักศึกษามหาปริญญาเอก สาขาวิชา
รัฐประศาสนศาสตร์ ได้เรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการวิพากษ์รูปแบบ เรื่อง "รูปแบบการ
พัฒนาองค์การแห่งการวิจัยของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ" เพื่อให้กรวิจัย
ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการ
วิพากษ์รูปแบบการวิจัย

ซึ่งเรียนมาเพื่อ โปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยความ
ชอบอบคุณมา ณ โอกาสนี้



ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุภากร (อุท)

คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะกรรมการและรัฐประศาสนศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร ๐-๔๓๓๒-๓๕๕๕



ที่ รท.รปศ. ๖๐๐๘๗/๒๕๕๘

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
ถ.เมือง ๙.มหาสารคาม ๕๕๐๐๐

๔๐ กันยายน ๒๕๕๘

เรื่อง ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการวิพากษ์รูปแบบการวิจัย
เขียน การวิจัยเชิงพรรณนา

ด้วย นายนิมิตร โสขารี รหัสประจำตัว ๕๖๕๒๖๐๐๐๐๑๒๐ นักศึกษานิเทศศาสตร์ สาขาวิชา
รัฐประศาสนศาสตร์ ได้เรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการวิพากษ์รูปแบบ เรื่อง "รูปแบบการ
พัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ" เพื่อให้การวิจัย
คำนึงไปเพื่อความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการ
วิพากษ์รูปแบบการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี
ขอขอบคุณ ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ยุทธ ยุทธ)

คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร ๐ - ๔๗๘๒ - ๓๕๕๕



ที่ รก.ร.ป.ท. ๖๐๘๘/๒๕๕๘

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๕๐๐๐

๓๐ กันยายน ๒๕๕๘

เรื่อง ขอยื่นเรื่องทำหนังสือเชิญวิทยากรในการวิพากษ์รูปแบบบทวิจัย

เรียน นายสมเทศน์แห่งศึกษาศาสตร์ท่าคันโท อ.ท่าคันโท จ.กาฬสินธุ์

ด้วย นายนิมิตร ไชยวารี รหัสประจำตัว ๕๖๕๒๖๐๐๑๐๑๒๐ นักศึกษาวิชาญานเอก สาขาวิชา
รัฐประศาสนศาสตร์ ได้เขียนเรื่องทำหนังสือเชิญวิทยากรในการวิพากษ์รูปแบบ เรื่อง "รูปแบบการ
พัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลโพธิ์ชัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ" เพื่อให้การวิจัย
ดำเนินการไปได้ด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

บัดนี้คิดวิทยากรดี มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ซึ่งใคร่ขอยื่นเรื่องทำหนังสือเชิญวิทยากรในการ
วิพากษ์รูปแบบการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี
ขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ยุทพร ยุทพร)

คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร ๐ - ๔๓๓๒ - ๓๕๕๕



ที่ ร.ศ.ร.ป.ศ. ๖๐๐๙๘/๒๕๕๘

คณะกรรมการและรัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
ณเมือง จ.มหาสารคาม ๕๕๐๐๐

๑๐ กันยายน ๒๕๕๘

เรื่อง ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการวิพากษ์รูปแบบการวิจัย
เรียน **ประสา นทีกาเทศน์ นาคดี** **อ. ทักษิณโท** **อ. กานทิณี**

ด้วย นายนิมิตร โสขานี รหัสประจำตัว ๕๖๕๒๖๐๐๑๑๒๐ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชา
รัฐประศาสนศาสตร์ ได้เรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการวิพากษ์รูปแบบ เรื่อง "รูปแบบการ
พัฒนาองค์กรมทั้งการเรีอรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ" เพื่อให้การวิจัย
สามารถไปช่วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการ
วิพากษ์รูปแบบการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี
ขอขอบพระคุณ ณ โอกาสนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุภาว สุภาก)

คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะกรรมการและรัฐประศาสนศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร ๐ - ๕๓๗๒ - ๑๕๕๕



ที่ รศ.รปศ. ๖๐๘๘/๒๕๕๘

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๕๔๐๐๐

๑๐ กันยายน ๒๕๕๘

เรื่อง ขอยื่นเรื่องท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการวิพากษ์รูปแบบการวิจัย
เรียน ผู้ศาสตราจารย์นายคฑา คณิศโร อ. ช่างเหล็ก

ด้วย นายนิมิตร โขขารี รหัสประจำตัว ๕๖๘๒๖๐๐๑๐๔๒๐ นิสิตศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชา
รัฐประศาสนศาสตร์ ได้เขียนเรื่องท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการวิพากษ์รูปแบบ เรื่อง "รูปแบบการ
พัฒนาองค์ความรู้ของภาควิชาการศึกษาศาสตร์ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ" เพื่อให้กรรวิจัย
ดำเนินการไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

เป็นจิตวิทยาด้วย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ซึ่งใคร่ขอยื่นเรื่องท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการ
วิพากษ์รูปแบบการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี
ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศุภากร ชูชาติ)

คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร ๐ - ๕๓๘๒ - ๓๕๕๕



ที่ รศ.ร/ก. ๖๐๘๘/๒๕๕๘

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๕๐๐๐

๑๐ กันยายน ๒๕๕๘

เรื่อง ขอร้องขอเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการวิพากษ์รูปแบบการวิจัย
เรื่อง ทำธุรกิจในอำเภอท่าคันโท อ.ท่าคันโท จ.กาฬสินธุ์

ด้วย นายนิมิตร โสขารีย์ รหัสประจำตัว ๕๖๕๒๖๐๑๑๑๒๑ นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชา
รัฐประศาสนศาสตร์ ได้เขียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการวิพากษ์รูปแบบ เรื่อง "รูปแบบการ
พัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ" เพื่อให้การวิจัย
ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

บัดนี้ขอเรียนถึง มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอร้องเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการ
วิพากษ์รูปแบบการวิจัย

ซึ่งเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งที่จะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี
ขอขอบพระคุณ ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.บุษผาพร บุษผาพร)

คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร ๐-๔๓๗๒-๓๕๕๕



ที่ ร.ศ.ว.ป.ศ. ๖ ๐๐๙๘/๒๕๕๘

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๕๐๐๐

๑๐ กันยายน ๒๕๕๘

เรื่อง ขณิธานเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการวิพากษ์รูปแบบการวิจัย
เรียน ศาสตราจารย์ ดร.พิศนีย์ พิลาพันธ์

ด้วย นายณิมิตร โฆษาวิ รหัสประจำตัว ๕๖๙๒๖๐๑๑๑๑๒๐ นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชา
รัฐประศาสนศาสตร์ ได้เรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการวิพากษ์รูปแบบ เรื่อง “รูปแบบการ
พัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” เพื่อให้การวิจัย
ดังกล่าวเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการ
วิพากษ์รูปแบบการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี
ขอขอบพระคุณ ณ โอกาสนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ณิภากร บุคคา)

คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร ๐-๔๓๓๒-๓๕๕๕



ที่ รศ.รปศ. ว ๑๐๘๘/๒๕๕๘

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
อ.เมือง จ.มหาสารคาม ๔๕๑๐๑

๑๐ กันยายน ๒๕๕๘

เรื่อง ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการวิพากษ์รูปแบบการวิจัย

เรียน นางนงนภณี กิ่งหนาศรี อ. นงนภณี กิ่งหนาศรี

ด้วย นายนิมิตร โสขวิ รหัสประจำตัว ๕๖๕๒๖๐๑๑๐๔๒๐ นักศึกษานิเทศศาสตร์ สาขาวิชา
รัฐประศาสนศาสตร์ ได้เรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการวิพากษ์รูปแบบ เรื่อง “รูปแบบการ
พัฒนาองค์กรมแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลโนนเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” เพื่อให้การวิจัย
สามารถนำไปสู่ความสำเร็จ บรรลุตามวัตถุประสงค์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการ
วิพากษ์รูปแบบการวิจัย

ซึ่งเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี
ขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร. จิตพร จิตพร)

คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร ๐-๔๓๘๒-๓๕๕๕



ที่ รท.รปท. ๖๐๙๙/๒๕๕๙

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
ณ.เมือง จ.มหาสารคาม ๕๕๐๐๐

๑๐ กันยายน ๒๕๕๙

เรื่อง ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการวิพากษ์รูปแบบการวิจัย
เรียน นางสาวพรวิภา เทศน์มาศ ศึกษาศาสตร์บัณฑิต @.พาดัง (จ.สชย)

ด้วย นายนิมิตร โสขาริ รหัสประจำตัว ๕๖๙๒๖๐๓๑๐๑๒๐ นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชา
รัฐประศาสนศาสตร์ ได้เรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการวิพากษ์รูปแบบ เรื่อง “รูปแบบการ
พัฒนาองค์กรนึ่งการเขียนรัฐธรรมนูญในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” เพื่อให้การวิจัย
ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ซึ่งใคร่จะเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการ
วิพากษ์รูปแบบการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี
ขอขอบพระคุณ ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อุทัยพร อุทัย)

คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร ๐-๔๑๙๖-๓๕๕๕



ที่ ร.ร.ป.ค. ๖๐๐๘๘/๒๕๕๘

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
ณ เมือง จ.มหาสารคาม ๕๘๐๐๐

๑๐ กันยายน ๒๕๕๘

เรื่อง ขณิชนิเทศงานเป็นผู้เชี่ยวชาญในการวิพากษ์รูปแบบการวิจัย
เรียน ปดิศรศักดิ์ นวศ ทักษิณาศาสตร์ อ. นางอังกิฎ ฤ. เศษ

ด้วย นายนิมิตร์ โสขาริ รหัสประจำตัว ๕๖๕๒๖๐๐๓๐๑๒๐ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชา
รัฐประศาสนศาสตร์ ได้เรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการวิพากษ์รูปแบบ เรื่อง "รูปแบบการ
พัฒนาองค์รพห่งการวิจัยของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ" เพื่อให้การวิจัย
ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุคุณวัตถุประสงค์

ปดิศรศักดิ์ นวศ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการ
วิพากษ์รูปแบบการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี
ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ชูภาส)

คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร ๐-๔๓๗๒-๓๕๕๕



ที่ รท.รปท. ๖๐๐๘๐/๒๕๕๘

คณะกรรมการนิตะรัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
ณ.เมือง ๑,มหาสารคาม ๕๕๐๐๐

๑๐ กันยายน ๒๕๕๘

เรื่อง ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการวิพากษ์รูปแบบการวิจัย
เรียน คุณหญิงวิภาดาพร อ.นาถวิง อ.นาถวิง อ.เสนา

ด้วย นางนิมิตร์ ไชยสี รหัสประจำตัว ๕๖๕๒๖๐๐๑๑๒๑ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชา
รัฐประศาสนศาสตร์ ได้เรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการวิพากษ์รูปแบบ เรื่อง “รูปแบบนิตะ
พัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” เพื่อให้การวิจัย
ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์

บัดนี้ข้าพเจ้ากับ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการ
วิพากษ์รูปแบบการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี
ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุภาพร ชูภาค)

คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
โทรศัพท์, โทรสาร ๐-๔๓๗๒-๓๕๕๕



ที่ วศร.บ.ศ. ๖๐๑๘/๒๕๕๘

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
ข.เมือง มหาสารคาม ๔๕๐๐๐

๑๐ กันยายน ๒๕๕๘

เรื่อง ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการวิพากษ์รูปแบบการวิจัย
เรื่อง ทำวิจัยอย่างไรให้ได้ดี

ด้วย นายนิมิตร โสขารี รหัสประจำตัว ๕๖๕๒๖๐๐๑๐๑๒๐ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชา
รัฐประศาสนศาสตร์ ได้เรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการวิพากษ์รูปแบบ เรื่อง “รูปแบบบการ
พัฒนาองค์กรแห่งการเจริญรุ่งเรืองของเทศบาลตำบลในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” เพื่อให้การวิจัย
ดำเนินการไปด้วตรงตามเงื่อนไขข้อ บรรลุตามวัตถุประสงค์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการ
วิพากษ์รูปแบบการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี
ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุภาพร สุภาศ)

คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

โทรกึ่งที่, โทรสาร ๐-๔๓๐๒-๑๕๕๕

ภาคผนวก ซ

รายละเอียดกลุ่มตัวอย่างเป้าหมายผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

รายละเอียดกลุ่มตัวอย่างเป้าหมายผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญ

- ลำดับที่ 1
ชื่อ-สกุล : นายชัยดี รัตนปรีดา
ตำแหน่ง : นายกเทศมนตรีตำบลบ้านฝาง
สถานที่ปฏิบัติงาน : เทศบาลตำบลบ้านฝาง อำเภอบ้านฝาง จังหวัดขอนแก่น
- ลำดับที่ 2
ชื่อ-สกุล : นายผดุงเกียรติ แสนสมบัติ
ตำแหน่ง : ประธานสภาเทศบาลตำบลบ้านฝาง
สถานที่ปฏิบัติงาน : เทศบาลตำบลบ้านฝาง อำเภอบ้านฝาง จังหวัดขอนแก่น
- ลำดับที่ 3
ชื่อ-สกุล : นายสุพจน์ โฉตรมณี
ตำแหน่ง : ปลัดเทศบาลตำบลบ้านฝาง
สถานที่ปฏิบัติงาน : เทศบาลตำบลบ้านฝาง อำเภอบ้านฝาง จังหวัดขอนแก่น
- ลำดับที่ 4
ชื่อ-สกุล : นายทรงพล ฝ่ายจำปา
ตำแหน่ง : ท้องถิ่นอำเภอบ้านฝาง
สถานที่ปฏิบัติงาน : ที่ว่าการอำเภอบ้านฝาง จังหวัดขอนแก่น
- ลำดับที่ 5
ชื่อ-สกุล : นายเมธา รุ่งฤทัยวัฒน์
ตำแหน่ง : ท้องถิ่นจังหวัดขอนแก่น
สถานที่ปฏิบัติงาน : สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดขอนแก่น
- ลำดับที่ 6
ชื่อ-สกุล : นายธนวัฒน์ อรัญภูมิ
ตำแหน่ง : นายกเทศมนตรีตำบลเสลภูมิ
สถานที่ปฏิบัติงาน : เทศบาลตำบลเสลภูมิ อำเภอเสลภูมิ จังหวัดร้อยเอ็ด
- ลำดับที่ 7
ชื่อ-สกุล : นายสุภักดิ์ บั้วระบัตติ
ตำแหน่ง : ประธานสภาเทศบาลตำบลเสลภูมิ
สถานที่ปฏิบัติงาน : เทศบาลตำบลเสลภูมิ อำเภอเสลภูมิ จังหวัดร้อยเอ็ด
- ลำดับที่ 8
ชื่อ-สกุล : นายรณยุทธ หอมหวล
ตำแหน่ง : ปลัดเทศบาลตำบลเสลภูมิ
สถานที่ปฏิบัติงาน : เทศบาลตำบลเสลภูมิ อำเภอเสลภูมิ จังหวัดร้อยเอ็ด
- ลำดับที่ 9
ชื่อ-สกุล : นายสุนทร วันสุข
ตำแหน่ง : ท้องถิ่นอำเภอเสลภูมิ
สถานที่ปฏิบัติงาน : ที่ว่าการอำเภอเสลภูมิ จังหวัดร้อยเอ็ด

- ลำดับที่ 10 ชื่อ-สกุล : นายโรจน์พงษ์ แก่นจันทร์
ตำแหน่ง : ท้องถิ่นจังหวัดร้อยเอ็ด
สถานที่ปฏิบัติงาน : สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดร้อยเอ็ด
- ลำดับที่ 11 ชื่อ-สกุล : นายธีระพล ยันตะบุศย์
ตำแหน่ง : นายกเทศมนตรีตำบลท่าคันโท
สถานที่ปฏิบัติงาน : เทศบาลตำบลท่าคันโท อำเภอท่าคันโท จังหวัดกาฬสินธุ์
- ลำดับที่ 12 ชื่อ-สกุล : นายวรพจน์ แสนสัมฤทธิ์
ตำแหน่ง : ประธานสภาเทศบาลตำบลท่าคันโท
สถานที่ปฏิบัติงาน : เทศบาลตำบลท่าคันโท อำเภอท่าคันโท จังหวัดกาฬสินธุ์
- ลำดับที่ 13 ชื่อ-สกุล : นายปิติพงษ์ บัวไชยา
ตำแหน่ง : ปลัดเทศบาลตำบลท่าคันโท
สถานที่ปฏิบัติงาน : เทศบาลตำบลท่าคันโท อำเภอท่าคันโท จังหวัดกาฬสินธุ์
- ลำดับที่ 14 ชื่อ-สกุล : นายธรงค์ แสนจำลอง
ตำแหน่ง : ท้องถิ่นอำเภอท่าคันโท
สถานที่ปฏิบัติงาน : สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นอำเภอท่าคันโท
จังหวัดกาฬสินธุ์
- ลำดับที่ 15 ชื่อ-สกุล : นายสงกรานต์ ไมยวงษ์
ตำแหน่ง : ท้องถิ่นจังหวัดกาฬสินธุ์
สถานที่ปฏิบัติงาน : สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดกาฬสินธุ์
- ลำดับที่ 16 ชื่อ-สกุล : นายชาติชาย มังคละไชยา
ตำแหน่ง : นายกเทศมนตรีตำบลนาด้วง
สถานที่ปฏิบัติงาน : สำนักงานเทศบาลตำบลนาด้วง อำเภอนาด้วง จังหวัดเลย
- ลำดับที่ 17 ชื่อ-สกุล : นายอุณ ทองโคตร
ตำแหน่ง : ประธานสภาเทศบาลตำบลนาด้วง
สถานที่ปฏิบัติงาน : สำนักงานเทศบาลตำบลนาด้วง อำเภอนาด้วง จังหวัดเลย
- ลำดับที่ 18 ชื่อ-สกุล : นายสุพงศ์รัฐ อุตุมะ
ตำแหน่ง : ปลัดเทศบาลตำบลนาด้วง
สถานที่ปฏิบัติงาน : สำนักงานเทศบาลตำบลนาด้วง อำเภอนาด้วง จังหวัดเลย

ลำดับที่ 19

ชื่อ-สกุล : นายสุวัจนะ ทองสาดี

ตำแหน่ง : ห้องถิ่นอำเภอนาดัง

สถานที่ปฏิบัติงาน : ที่ว่าการอำเภอนาดังจังหวัดเลย

ลำดับที่ 20

ชื่อ-สกุล : นายสรวิชัย ไชยสวัสดิ์

ตำแหน่ง : ห้องถิ่นจังหวัดเลย

สถานที่ปฏิบัติงาน : สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดเลย



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



ภาคผนวก ฅ
คำสถิติที่ได้จากการประมวลผล

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

DATE: 9/ 5/2015
 TIME: 16:31

LISREL 9.10 32 Bit)
 BY
 Karl G. Joreskog & Dag Sorbom

This program is published exclusively by
 Scientific Software International, Inc.
<http://www.ssicentral.com>

Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-2012
 Use of this program is subject to the terms specified in the
 Universal Copyright Convention.

The following lines were read from file D:\บทนิพนธ์ระดับปริญญาเอก\THESIS ดร.นิมิตรไพโรจน์\THESISดร.นิมิตรไพโรจน์
 รหัส บทที่ 1-5 ไฟล์ 4 ค.บ.2558\ผลการวิเคราะห์Path Analysis\Public Service (ตัวแบบดั้งเดิม).spl:

A PATH ANALYSIS FOR NIMIT SOCHAREE MODEL

Observed Variables: LEARN CLIMA TRANS VISIO ADMIN STRUC TECHN COMPE KNOWL MOTIV GOALF

Correlation matrix:

```

1.00
.441 1.00
.394 .482 1.00
.457 .680 .488 1.00
.188 .605 .303 .436 1.00
.433 .940 .396 .702 .624 1.00
.346 .741 .347 .563 .499 .743 1.00
.393 .368 .361 .520 .388 .372 .486 1.00
.421 .357 .545 .399 .220 .345 .344 .340 1.00
.394 .300 .412 .271 .231 .296 .243 .225 .454 1.00
.474 .690 .496 .596 .313 .712 .518 .318 .454 .588 1.00
    
```

Sample Size: 300

Relationships

VISIO = CLIMA

ADMIN = CLIMA

STRUC = CLIMA

TECHN = CLIMA

COMPE = TRANS

KNOWL = TRANS

MOTIV = TRANS

GOALF = TRANS

LEARN = CLIMA TRANS VISIO ADMIN STRUC TECHN COMPE KNOWL MOTIV GOALF

Options: me = ml

lisrel output: scrsf mi

Path Diagram

End of problem

A PATH ANALYSIS FOR NIMIT SOCHAREE MODEL

Correlation Matrix

	LEARN	VISIO	ADMIN	STRUC	TECHN	COMPE
LEARN	1.000					
VISIO	0.457	1.000				
ADMIN	0.188	0.436	1.000			
STRUC	0.433	0.702	0.624	1.000		
TECHN	0.346	0.563	0.499	0.743	1.000	
COMPE	0.393	0.520	0.388	0.372	0.486	1.000
KNOWL	0.421	0.399	0.220	0.345	0.344	0.340
MOTIV	0.394	0.271	0.231	0.296	0.243	0.225
GOALF	0.474	0.596	0.313	0.712	0.518	0.318
CLIMA	0.441	0.680	0.605	0.940	0.741	0.368
TRANS	0.394	0.488	0.303	0.396	0.347	0.361

Correlation Matrix

	KNOWL	MOTIV	GOALF	CLIMA	TRANS
KNOWL	1.000				
MOTIV	0.454	1.000			
GOALF	0.454	0.588	1.000		
CLIMA	0.357	0.300	0.690	1.000	
TRANS	0.545	0.412	0.496	0.482	1.000

A PATH ANALYSIS FOR NIMIT SOCHAREE MODEL

Number of Iterations = 0

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

BETA		LEARN	VISIO	ADMIN	STRUC	TECHN	COMPE
LEARN	--	0.101 (0.062) 1.627	-0.213 (0.057) -3.716	0.183 (0.134) 1.364	-0.107 (0.068) -1.575	0.228 (0.049) 4.661	
VISIO	--						
ADMIN	--						
STRUC	--						
TECHN	--						
COMPE	--						
KNOWL	--						
MOTIV	--						
GOALF	--						

BETA		KNOWL	MOTIV	GOALF
LEARN		0.144 (0.054) 2.649	0.199 (0.050) 3.966	-0.005 (0.053) -0.097
VISIO	--			
ADMIN	--			
STRUC	--			
TECHN	--			
COMPE	--			
KNOWL	--			
MOTIV	--			
GOALF	--			

GAMMA		CLIMA	TRANS
LEARN		0.199 (0.155) 1.283	0.038 (0.071) 0.534
VISIO		0.680 (0.042) 16.037	--
ADMIN		0.605 (0.046) 13.139	--
STRUC		0.940 (0.020) 47.641	--
TECHN		0.741 (0.039) 19.081	--
COMPE		--	0.361 (0.054) 6.694
KNOWL		--	0.545 (0.048) 11.240
MOTIV		--	0.412 (0.053) 7.819
GOALF		--	0.496 (0.050) 9.877

Covariance Matrix of Y and X

	LEARN	VISIO	ADMIN	STRUC	TECHN	COMPE
LEARN	0.952					
VISIO	0.303	1.000				
ADMIN	0.086	0.411	1.000			
STRUC	0.365	0.639	0.569	1.000		
TECHN	0.222	0.504	0.448	0.697	1.000	
COMPE	0.339	0.118	0.105	0.164	0.129	1.000
KNOWL	0.314	0.179	0.159	0.247	0.195	0.197
MOTIV	0.325	0.135	0.120	0.187	0.147	0.149
GOALF	0.189	0.163	0.145	0.225	0.177	0.179
CLIMA	0.365	0.680	0.605	0.940	0.741	0.174
TRANS	0.390	0.328	0.292	0.453	0.357	0.361

Covariance Matrix of Y and X

	KNOWL	MOTIV	GOALF	CLIMA	TRANS
KNOWL	1.000				
MOTIV	0.225	1.000			
GOALF	0.270	0.204	1.000		
CLIMA	0.263	0.199	0.239	1.000	
TRANS	0.545	0.412	0.496	0.482	1.000
PHI					
	CLIMA	TRANS			
CLIMA	1.000				
	(0.082)				
	12.227				
TRANS	0.482	1.000			
	(0.064)	(0.082)			
	7.508	12.227			

Squared Multiple Correlations for Structural Equations

	LEARN	VISIO	ADMIN	STRUC	TECHN	COMPE
	0.345	0.462	0.366	0.884	0.549	0.130

Squared Multiple Correlations for Structural Equations

	KNOWL	MOTIV	GOALF
	0.297	0.170	0.246

Log-likelihood Values

	Estimated Model	Saturated Model
Number of free parameters(t)	30	66
-2ln(L)	1583.452	1030.483
AIC (Akaike, 1974)*	1643.452	1162.483
BIC (Schwarz, 1978)*	1754.565	1406.932

*LISREL uses $AIC = 2t - 2\ln(L)$ and $BIC = t\ln(N) - 2\ln(L)$

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom for (C1)-(C2)	36
Maximum Likelihood Ratio Chi-Square (C1)	552.969 (P = 0.0000)
Browne's (1984) ADF Chi-Square (C2_NT)	497.326 (P = 0.0000)
Estimated Non-centrality Parameter (NCP)	516.969
90 Percent Confidence Interval for NCP	(444.556 ; 596.816)
Minimum Fit Function Value	1.843
Population Discrepancy Function Value (F0)	1.723
90 Percent Confidence Interval for F0	(1.482 ; 1.989)
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	0.219
90 Percent Confidence Interval for RMSEA	(0.203 ; 0.235)
P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05)	0.000
Expected Cross-Validation Index (ECVI)	2.043
90 Percent Confidence Interval for ECVI	(1.802 ; 2.309)
ECVI for Saturated Model	0.440
ECVI for Independence Model	12.417
Chi-Square for Independence Model (55 df)	3703.029
Normed Fit Index (NFI)	0.850
Non-Normed Fit Index (NNFI)	0.783
Parsimony Normed Fit Index (PNFI)	0.556
Comparative Fit Index (CFI)	0.858
Incremental Fit Index (IFI)	0.859
Relative Fit Index (RFI)	0.771
Critical N (CN)	32.697
Root Mean Square Residual (RMR)	0.168
Standardized RMR	0.168
Goodness of Fit Index (GFI)	0.768
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	0.575
Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI)	0.419

A PATH ANALYSIS FOR NIMIT SOCHAREE MODEL
Modification Indices and Expected Change
Modification Indices for BETA

	LEARN	VISIO	ADMIN	STRUC	TECHN	COMPE
LEARN	- -	- -	- -	- -	- -	- -
VISIO	30.480	- -	0.530	18.379	4.294	41.732
ADMIN	8.817	0.529	- -	12.085	2.677	13.297
STRUC	0.103	18.790	12.367	- -	12.247	1.802
TECHN	15.667	4.299	2.683	11.993	- -	31.111
COMPE	7.002	45.518	29.160	22.676	51.255	- -
KNOWL	28.338	8.431	1.399	8.923	11.690	10.032
MOTIV	10.902	1.973	4.435	7.991	4.129	2.408
GOALF	176.094	55.639	11.471	132.532	54.354	8.799

Modification Indices for BETA

	KNOWL	MOTIV	GOALF
LEARN	- -	- -	- -
VISIO	14.579	2.599	9.482
ADMIN	0.008	1.203	5.456
STRUC	0.245	0.524	10.949
TECHN	4.496	0.296	0.032
COMPE	10.023	2.407	8.793
KNOWL	- -	26.955	19.012
MOTIV	26.935	- -	70.225
GOALF	19.006	70.253	- -

Expected Change for BETA

	LEARN	VISIO	ADMIN	STRUC	TECHN	COMPE
LEARN	- -	- -	- -	- -	- -	- -
VISIO	0.534	- -	0.039	0.526	0.131	0.278
ADMIN	0.332	0.046	- -	0.463	0.112	0.171
STRUC	-0.014	0.116	0.087	- -	0.103	0.027
TECHN	0.350	0.110	0.080	0.389	- -	0.220
COMPE	0.389	0.385	0.304	0.288	0.413	- -
KNOWL	0.635	0.149	0.060	0.162	0.177	0.165
MOTIV	0.454	0.078	0.116	0.167	0.115	0.088
GOALF	1.572	0.396	0.178	0.648	0.396	0.160

Expected Change for BETA

	KNOWL	MOTIV	GOALF
LEARN	- -	- -	- -
VISIO	0.168	0.070	0.134
ADMIN	0.004	0.052	-0.111
STRUC	0.010	0.015	0.067
TECHN	0.085	0.022	0.007
COMPE	0.203	0.092	0.184
KNOWL	- -	0.276	0.243
MOTIV	0.326	- -	0.508
GOALF	0.261	0.462	- -

Standardized Expected Change for BETA

	LEARN	VISIO	ADMIN	STRUC	TECHN	COMPE
LEARN	- -	- -	- -	- -	- -	- -
VISIO	0.547	- -	0.039	0.526	0.131	0.278
ADMIN	0.341	0.046	- -	0.463	0.112	0.171
STRUC	-0.015	0.116	0.087	- -	0.103	0.027
TECHN	0.359	0.110	0.080	0.389	- -	0.220
COMPE	0.399	0.385	0.304	0.288	0.413	- -
KNOWL	0.651	0.149	0.060	0.162	0.177	0.165
MOTIV	0.465	0.078	0.116	0.167	0.115	0.088
GOALF	1.612	0.396	0.178	0.648	0.396	0.160

Standardized Expected Change for BETA

	KNOWL	MOTIV	GOALF
LEARN	- -	- -	- -
VISIO	0.168	0.070	0.134
ADMIN	0.004	0.052	-0.111
STRUC	0.010	0.015	0.067
TECHN	0.085	0.022	0.007
COMPE	0.203	0.092	0.184
KNOWL	- -	0.276	0.243
MOTIV	0.326	- -	0.508
GOALF	0.261	0.462	- -

Modification Indices for GAMMA

	CLIMA	TRANS
LEARN	--	--
VISIO	--	18.584
ADMIN	--	0.080
STRUC	--	10.891
TECHN	--	0.089
COMPE	16.838	--
KNOWL	4.923	--
MOTIV	4.820	--
GOALF	104.932	--

Expected Change for GAMMA

	CLIMA	TRANS
LEARN	--	--
VISIO	--	0.209
ADMIN	--	0.015
STRUC	--	-0.074
TECHN	--	-0.013
COMPE	0.252	--
KNOWL	0.123	--
MOTIV	0.132	--
GOALF	0.587	--

Standardized Expected Change for GAMMA

	CLIMA	TRANS
LEARN	--	--
VISIO	--	0.209
ADMIN	--	0.015
STRUC	--	-0.074
TECHN	--	-0.013
COMPE	0.252	--
KNOWL	0.123	--
MOTIV	0.132	--
GOALF	0.587	--

No Non-Zero Modification Indices for PHI
Modification Indices for PSI

	LEARN	VISIO	ADMIN	STRUC	TECHN	COMPE
LEARN	--	--	--	--	--	--
VISIO	--	--	--	--	--	--
ADMIN	--	0.531	--	--	--	--
STRUC	--	18.844	12.391	--	--	--
TECHN	--	4.311	2.688	12.296	--	--
COMPE	--	28.719	14.100	6.438	35.897	--
KNOWL	--	3.757	0.003	6.002	6.815	10.037
MOTIV	--	0.001	1.140	4.355	0.495	2.409
GOALF	--	1.652	7.582	28.655	0.121	8.803

Modification Indices for PSI

	KNOWL	MOTIV	GOALF
KNOWL	--	--	--
MOTIV	26.973	--	--
GOALF	19.032	70.301	--

A PATH ANALYSIS FOR NIMIT SOCHAREE MODEL

Total and Indirect Effects

Total Effects of X on Y

	CLIMA	TRANS
LEARN	0.231 (0.053)	0.278 (0.055)
VISIO	4.340 (0.042)	5.074 --
ADMIN	16.090 (0.046)	--
STRUC	13.183 (0.020)	--
	47.801	

TECHN	0.741	--
	(0.039)	
	19.145	
COMPE	--	0.361
		(0.054)
		6.716
KNOWL	--	0.545
		(0.048)
		11.277
MOTIV	--	0.412
		(0.053)
		7.845
GOALF	--	0.496
		(0.050)
		9.910

Indirect Effects of X on Y

	CLIMA	TRANS
	-----	-----
LEARN	0.032	0.240
	(0.146)	(0.051)
	0.221	4.721
VISIO	--	--
ADMIN	--	--
STRUC	--	--
TECHN	--	--
COMPE	--	--
KNOWL	--	--
MOTIV	--	--
GOALF	--	--

Total Effects of Y on Y

	LEARN	VISIO	ADMIN	STRUC	TECHN	COMPE
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
LEARN	--	0.101	-0.213	0.183	-0.107	0.228
		(0.062)	(0.057)	(0.133)	(0.068)	(0.049)
		1.632	-3.729	1.369	-1.580	4.677
VISIO	--	--	--	--	--	--
ADMIN	--	--	--	--	--	--
STRUC	--	--	--	--	--	--
TECHN	--	--	--	--	--	--
COMPE	--	--	--	--	--	--
KNOWL	--	--	--	--	--	--
MOTIV	--	--	--	--	--	--
GOALF	--	--	--	--	--	--

Total Effects of Y on Y

	KNOWL	MOTIV	GOALF
	-----	-----	-----
LEARN	0.144	0.199	-0.005
	(0.054)	(0.050)	(0.052)
	2.658	3.979	-0.097
VISIO	--	--	--
ADMIN	--	--	--
STRUC	--	--	--
TECHN	--	--	--
COMPE	--	--	--
KNOWL	--	--	--
MOTIV	--	--	--
GOALF	--	--	--

Largest Eigenvalue of B*B' (Stability Index) is 0.213

A PATH ANALYSIS FOR NIMIT SOCHAREE MODEL
Standardized Total and Indirect Effects

Standardized Total Effects of X on Y

	CLIMA	TRANS
	-----	-----
LEARN	0.237	0.285
VISIO	0.680	--
ADMIN	0.605	--
STRUC	0.940	--
TECHN	0.741	--
COMPE	--	0.361
KNOWL	--	0.545
MOTIV	--	0.412
GOALF	--	0.49

Time used 0.094 seconds

DATE: 9/ 5/2015
TIME: 18:10

LISREL 9.10 (32 Bit)
BY
Karl G. Joreskog & Dag Sorbom

This program is published exclusively by
Scientific Software International, Inc.
<http://www.ssicentral.com>

Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-2012
Use of this program is subject to the terms specified in the
Universal Copyright Convention.

The following lines were read from file D:\มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์\THESIS คร.นิติศาสตร์\THESISคร.
นิติศาสตร์ ปีที่ 1-5 ปีที่ 4 น.ร.2558\ผลการวิเคราะห์ Path Analysis\Public Service (ตัวแบบชุดที่ ๓).spl:

A PATH ANALYSIS FOR NIMIT SOCHAREE MODEL

Observed Variables: LEARN CLIMA TRANS VISIO ADMIN STRUC TECHN COMPE KNOWL MOTIV
GOALF

Correlation matrix:

```

1.00
.441 1.00
.394 .482 1.00
.457 .680 .488 1.00
.188 .605 .303 .436 1.00
.433 .940 .396 .702 .624 1.00
.346 .741 .347 .563 .499 .743 1.00
.393 .368 .361 .520 .388 .372 .486 1.00
.421 .357 .545 .399 .220 .345 .344 .340 1.00
.394 .300 .412 .271 .231 .296 .243 .225 .454 1.00
.474 .690 .496 .596 .313 .712 .518 .318 .454 .588 1.00

```

Sample Size: 300

Relationships

VISIO = CLIMA COMPE GOALF MOTIV ADMIN

ADMIN = CLIMA COMPE VISIO STRUC

STRUC = CLIMA GOALF TECHN ADMIN TRANS

TECHN = CLIMA COMPE

COMPE = TRANS GOALF

KNOWL = TRANS MOTIV COMPE VISIO

MOTIV = TRANS GOALF VISIO

GOALF = TRANS STRUC MOTIV VISIO ADMIN COMPE

LEARN = CLIMA TRANS VISIO ADMIN STRUC TECHN COMPE KNOWL MOTIV GOALF

Options: me = ml

lisrel output: scrsf mi

Path Diagram

End of problem

A PATH ANALYSIS FOR NIMIT SOCHAREE MODEL

Correlation Matrix

	LEARN	VISIO	ADMIN	STRUC	TECHN	COMPE
LEARN	1.000					
VISIO	0.457	1.000				
ADMIN	0.188	0.436	1.000			
STRUC	0.433	0.702	0.624	1.000		
TECHN	0.346	0.563	0.499	0.743	1.000	
COMPE	0.393	0.520	0.388	0.372	0.486	1.000
KNOWL	0.421	0.399	0.220	0.345	0.344	0.340
MOTIV	0.394	0.271	0.231	0.296	0.243	0.225
GOALF	0.474	0.596	0.313	0.712	0.518	0.318
CLIMA	0.441	0.680	0.605	0.940	0.741	0.368
TRANS	0.394	0.488	0.303	0.396	0.347	0.361

Correlation Matrix

	KNOWL	MOTIV	GOALF	CLIMA	TRANS
KNOWL	1.000				
MOTIV	0.454	1.000			
GOALF	0.454	0.588	1.000		
CLIMA	0.357	0.300	0.690	1.000	
TRANS	0.545	0.412	0.496	0.482	1.000

Total Variance = 11.000 Generalized Variance = 0.518248D-03

A PATH ANALYSIS FOR NIMIT SOCHAREE MODEL

Number of Iterations = 23

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

BETA						
	LEARN	VISIO	ADMIN	STRUC	TECHN	COMPE
LEARN	--	0.101 (0.073)	-0.213 (0.064)	0.183 (0.161)	-0.107 (0.073)	0.228 (0.058)
VISIO	--	1.384	-3.335 0.172 (0.164)	1.132	-1.457	3.908 0.382 (0.079)
ADMIN	--	0.019 (0.276)	--	0.564 (0.372)	--	4.821 0.252 (0.095)
STRUC	--	0.067	-0.018 (0.077)	1.519	0.091 (0.031)	2.656
-0.232 TECHN	--	2.967	--	--	--	--
COMPE	--	6.052	--	--	--	0.238 (0.039)
KNOWL	--	0.106 (0.057)	--	--	--	--
MOTIV	--	1.844 -0.075 (0.121)	--	--	--	0.100 (0.054)
GOALF	--	-0.621 -0.752 (0.255)	-0.358 (0.178)	1.196 (0.201)	--	1.867 --
		-2.948	-2.004	5.951		0.068 (0.111)
						0.615
BETA						
	KNOWL	MOTIV	GOALF			
LEARN	0.144 (0.058)	0.199 (0.062)	-0.005 (0.086)			
2.479 VISIO	3.192	-0.059	0.981 (0.259)			
	-1.833	3.784	--			
ADMIN STRUC	--	--	0.038 (0.037)			
		1.015	--			
TECHN COMPE	--	--	0.417 (0.102)			
		4.068	--			
KNOWL	--	0.258 (0.050)	--			
		5.149	--			
MOTIV	--	--	0.280 (0.121)			
		2.323	--			
GOALF	--	0.293 (0.066)	--			
4.450						
GAMMA						
	CLIMA	TRANS				
LEARN	0.199 (0.145)	0.038 (0.064)				
VISIO	1.373 -0.158 (0.184)	0.594				
	-0.856	--				
ADMIN	-0.031 (0.392)	--				
	-0.078	--				
STRUC	0.897 (0.054)	-0.081 (0.023)				
	16.663	-3.511				
TECHN	0.654 (0.039)	--				
16.702 COMPE	--	0.154 (0.075)				
		2.069				

KNOWL	--	0.351 (0.056)				
MOTIV	--	6.321 0.310 (0.064)				
GOALF	--	4.876 0.352 (0.077)				
		4.584				
Squared Multiple Correlations for Structural Equations						
	LEARN	VISIO	ADMIN	STRUC	TECHN	COMPE
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
	0.378	0.832	0.466	0.892	0.597	0.256
Squared Multiple Correlations for Structural Equations						
	KNOWL	MOTIV	GOALF			
	-----	-----	-----			
0.385	0.214	0.806				

Log-likelihood Values

	Estimated Model	Saturated Model
	-----	-----
Number of free parameters(t)	53	66
-2ln(L)	1044.490	1030.483
AIC (Akaike, 1974)*	1150.490	1162.483
BIC (Schwarz, 1978)*	1346.790	1406.932

*LISREL uses AIC= 2t - 2ln(L) and BIC = tln(N)- 2ln(L)

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom for (C1)-(C2)	13
Maximum Likelihood Ratio Chi-Square (C1)	14.007 (P = 0.3733)
Browne's (1984) ADF Chi-Square (C2_NT)	13.885 (P = 0.3820)
Estimated Non-centrality Parameter (NCP)	1.007
90 Percent Confidence Interval for NCP	(0.0 ; 14.340)
Minimum Fit Function Value	0.0467
Population Discrepancy Function Value (F0)	0.00336
90 Percent Confidence Interval for F0	(0.0 ; 0.0478)
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	0.0161
90 Percent Confidence Interval for RMSEA	(0.0 ; 0.0606)
P-Value for Test of Close Fit (RMSEA< 0.05)	0.871
Expected Cross-Validation Index (ECVI)	0.400
90 Percent Confidence Interval for ECVI	(0.397 ; 0.444)
ECVI for Saturated Model	0.440
ECVI for Independence Model	12.417
Chi-Square for Independence Model (55 df)	3703.029
Normed Fit Index (NFI)	0.996
Non-Normed Fit Index (NNFI)	0.999
Parsimony Normed Fit Index (PNFI)	0.235
Comparative Fit Index (CFI)	1.00
Incremental Fit Index (IFI)	1.00
Relative Fit Index (RFI)	0.984
Critical N (CN)	592.057
Root Mean Square Residual (RMR)	0.0136
Standardized RMR	0.0136
Goodness of Fit Index (GFI)	0.992
Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI)	0.958
Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI)	0.195

A PATH ANALYSIS FOR NIMIT SOCHAREE MODEL

Modification Indices and Expected Change

Modification Indices for BETA

	LEARN	VISIO	ADMIN	STRUC	TECHN	COMPE
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
LEARN	--	--	--	--	--	--
VISIO	0.408	--	--	0.067	0.015	--
ADMIN	0.510	--	--	--	0.313	--
STRUC	0.553	0.446	--	--	--	0.004
TECHN	0.000	1.548	0.279	0.755	--	--
COMPE	1.975	0.236	0.054	0.441	2.442	--
KNOWL	0.210	--	0.607	0.321	2.129	--
MOTIV	2.630	--	2.237	2.234	0.180	0.838
GOALF	0.771	--	--	--	1.234	--

Modification Indices for BETA

	KNOWL	MOTIV	GOALF
LEARN	--	--	--
VISIO	0.802	--	--
ADMIN	0.664	2.209	1.445
STRUC	0.713	0.668	--
TECHN	0.600	0.084	1.128
COMPE	1.824	0.818	--
KNOWL	--	--	1.224
MOTIV	1.537	--	--
GOALF	0.000	--	--

Expected Change for BETA

	LEARN	VISIO	ADMIN	STRUC	TECHN	COMPE
LEARN	--	--	--	--	--	--
VISIO	-0.232	--	--	-0.067	-0.009	--
ADMIN	0.135	--	--	--	-0.047	--
STRUC	0.060	-0.034	--	--	--	-0.002
TECHN	0.000	-0.070	-0.032	0.275	--	--
COMPE	-0.969	0.173	-0.152	0.184	0.305	--
KNOWL	0.095	--	-0.040	0.036	0.085	--
MOTIV	-0.410	--	0.090	0.283	0.031	-0.096
GOALF	0.292	--	--	--	-0.084	--

Expected Change for BETA

	KNOWL	MOTIV	GOALF
LEARN	--	--	--
VISIO	-0.064	--	--
ADMIN	-0.045	0.082	0.205
STRUC	0.020	0.023	--
TECHN	0.031	-0.011	-0.055
COMPE	-0.290	-0.121	--
KNOWL	--	--	0.076
MOTIV	-0.307	--	--
GOALF	0.001	--	--

Standardized Expected Change for BETA

	LEARN	VISIO	ADMIN	STRUC	TECHN	COMPE
LEARN	--	--	--	--	--	--
VISIO	-0.232	--	--	-0.067	-0.009	--
ADMIN	0.135	--	--	--	-0.047	--
STRUC	0.060	-0.034	--	--	--	-0.002
TECHN	0.000	-0.070	-0.032	0.276	--	--
COMPE	-0.968	0.173	-0.153	0.184	0.306	--
KNOWL	0.094	--	-0.040	0.036	0.086	--
MOTIV	-0.410	--	0.090	0.283	0.031	-0.096
GOALF	0.291	--	--	--	-0.084	--

Standardized Expected Change for BETA

	KNOWL	MOTIV	GOALF
LEARN	--	--	--
VISIO	-0.064	--	--
ADMIN	-0.045	0.082	0.205
STRUC	0.020	0.023	--
TECHN	0.031	-0.011	-0.055
COMPE	-0.290	-0.121	--
KNOWL	--	--	0.076
MOTIV	-0.307	--	--
GOALF	0.001	--	--

Modification Indices for GAMMA

	CLIMA	TRANS
LEARN	--	--
VISIO	--	0.010
ADMIN	--	0.184
STRUC	--	--
TECHN	--	2.988
COMPE	0.167	--
KNOWL	0.003	--
MOTIV	0.223	--
GOALF	1.350	--

Expected Change for GAMMA

	CLIMA	TRANS
	-----	-----
LEARN	- -	- -
VISIO	- -	0.009
ADMIN	- -	-0.065
STRUC	- -	- -
TECHN	- -	-0.074
COMPE	0.081	- -
KNOWL	0.003	- -
MOTIV	0.059	- -
GOALF	0.262	- -

Standardized Expected Change for GAMMA

	CLIMA	TRANS
	-----	-----
LEARN	- -	- -
VISIO	- -	0.009
ADMIN	- -	-0.065
STRUC	- -	- -
TECHN	- -	-0.074
COMPE	0.081	- -
KNOWL	0.003	- -
MOTIV	0.059	- -
GOALF	0.262	- -

A PATH ANALYSIS FOR NIMIT SOCHAREEMODEL

Total and Indirect Effects

Total Effects of X on Y

	CLIMA	TRANS
	-----	-----
LEARN	0.325	0.231
	(0.057)	(0.057)
	5.694	4.036
VISIO	0.568	0.215
	(0.045)	(0.043)
	12.493	5.031
ADMIN	0.589	0.028
	(0.052)	(0.050)
	11.331	0.555
STRUC	0.972	-0.068
	(0.022)	(0.022)
	44.261	-3.121
TECHN	0.711	0.058
	(0.039)	(0.017)
	18.046	3.384
COMPE	0.240	0.246
	(0.058)	(0.059)
	4.167	4.135
KNOWL	0.115	0.490
	(0.034)	(0.051)
	3.345	9.650
MOTIV	0.119	0.355
	(0.054)	(0.058)
	2.204	6.125
GOALF	0.577	0.220
	(0.045)	(0.045)
	12.866	4.939

Indirect Effects of X on Y

	CLIMA	TRANS
	-----	-----
LEARN	0.125	0.194
	(0.137)	(0.044)
	0.917	4.424
VISIO	0.726	0.215
	(0.171)	(0.043)
	4.231	5.031
ADMIN	0.620	0.028
	(0.394)	(0.050)
	1.571	0.555
STRUC	0.076	0.013
	(0.049)	(0.009)
	1.545	1.453
TECHN	0.057	0.058
	(0.016)	(0.017)
	3.508	3.384

COMPE	0.240	0.092
	(0.058)	(0.030)
	4.167	3.055
KNOWL	0.115	0.139
	(0.034)	(0.028)
	3.345	4.991
MOTIV	0.119	0.045
	(0.054)	(0.021)
	2.204	2.215
GOALF	0.577	-0.132
	(0.045)	(0.081)
	12.866	-1.635

Total Effects of Y on Y

	LEARN	VISIO	ADMIN	STRUC	TECHN	COMPE
LEARN	--	-0.011 (0.078)	-0.267 (0.064)	0.194 (0.184)	-0.089 (0.073)	0.159 (0.056)
VISIO	--	-0.145 -0.483 (0.158)	-4.183 -0.150 (0.209)	1.056 0.675 (0.135)	-1.229 0.061 (0.020)	2.827 0.217 (0.046)
ADMIN	--	-3.064 -0.050 (0.152)	-0.717 -0.051 (0.080)	5.011 0.638 (0.371)	2.988 0.058 (0.045)	4.738 0.239 (0.046)
STRUC	--	-0.329 -0.020 (0.019)	-0.638 -0.031 (0.074)	1.718 0.013 (0.065)	1.299 0.092 (0.029)	5.189 0.008 (0.019)
TECHN	--	-1.091 -0.045 (0.014)	-0.417 -0.029 (0.011)	0.199 0.051 (0.019)	3.140 0.005 (0.002)	0.423 0.218 (0.038)
COMPE	--	-3.182 -0.191 (0.052)	-2.587 -0.122 (0.043)	2.650 0.216 (0.075)	2.322 0.020 (0.008)	5.763 -0.083 (0.043)
KNOWL	--	-3.688 -0.008 (0.050)	-2.832 -0.046 (0.026)	2.865 0.117 (0.045)	2.419 0.011 (0.005)	-1.919 0.096 (0.050)
MOTIV	--	-0.155 -0.167 (0.116)	-1.812 -0.071 (0.033)	2.592 0.095 (0.070)	2.172 0.009 (0.007)	1.928 -0.072 (0.056)
GOALF	--	-1.446 -0.457 (0.069)	-2.126 -0.292 (0.064)	1.344 0.519 (0.158)	1.288 0.047 (0.018)	-1.286 -0.198 (0.062)
		-6.607	-4.584	3.286	2.650	-3.215

Total Effects of Y on Y

	KNOWL	MOTIV	GOALF
LEARN	0.144 (0.058)	0.279 (0.057)	0.136 (0.080)
VISIO	2.487	4.859	1.691
ADMIN	0.533	12.625	0.086
STRUC	--	0.039 (0.016)	0.086 (0.142)
TECHN	1.051	2.490	0.604
COMPE	3.266	0.013 (0.012)	0.025 (0.022)
KNOWL	2.485	1.122	0.057
MOTIV	5.381	0.029 (0.009)	0.057 (0.023)
GOALF	2.867	0.123 (0.032)	0.238 (0.089)
		2.663	0.120
		0.296 (0.055)	0.112 (0.069)
		0.080 (0.021)	0.112 (0.069)
		1.617	-0.429
		0.295 (0.058)	-0.429 (0.160)
		5.062	-2.678

Largest Eigenvalue of B*B' (Stability Index) is 2.493

Indirect Effects of Y on Y

	LEARN	VISIO	ADMIN	STRUC	TECHN	COMPE
LEARN	--	-0.113 (0.070)	-0.054 (0.033)	0.012 (0.142)	0.018 (0.016)	-0.069 (0.043)
VISIO	--	-1.618 -0.483 (0.158)	-1.612 -0.322 (0.108)	0.081 0.675 (0.135)	1.079 0.061 (0.020)	-1.596 -0.164 (0.085)
ADMIN	--	-3.064 -0.068 (0.128)	-2.972 -0.051 (0.080)	5.011 0.074 (0.153)	2.988 0.058 (0.045)	-1.944 -0.012 (0.067)
STRUC	--	-0.536 -0.020 (0.019)	-0.638 -0.013 (0.012)	0.485 0.013 (0.065)	1.299 0.001 (0.006)	-0.182 0.008 (0.019)
TECHN	--	-1.091 -0.045 (0.014)	-1.077 -0.029 (0.011)	0.199 0.051 (0.019)	0.203 0.005 (0.002)	0.423 -0.020 (0.011)
COMPE	--	-3.182 -0.191 (0.052)	-2.587 -0.122 (0.043)	2.650 0.216 (0.075)	2.322 0.020 (0.008)	-1.857 -0.083 (0.043)
KNOWL	--	-3.688 -0.113 (0.043)	-2.832 -0.046 (0.026)	2.865 0.117 (0.045)	2.419 0.011 (0.005)	-1.919 -0.004 (0.025)
MOTIV	--	-2.658 -0.092 (0.042)	-1.812 -0.071 (0.033)	2.592 0.095 (0.070)	2.172 0.009 (0.007)	-0.156 -0.072 (0.056)
GOALF	--	-2.192 0.295 (0.211)	-2.126 0.065 (0.156)	1.344 -0.678 (0.306)	1.288 0.047 (0.018)	-1.286 -0.266 (0.091)
		1.396	0.419	-2.217	2.650	-2.940

Indirect Effects of Y on Y

	KNOWL	MOTIV	GOALF
LEARN	--	0.080 (0.032)	0.141 (0.082)
VISIO	2.530	1.707	-0.346 (0.275)
ADMIN	2.847	-1.257	0.086 (0.142)
STRUC	2.490	0.604	-0.013 (0.021)
TECHN	1.051	0.013	0.057 (0.023)
COMPE	3.266	-0.587 0.029 (0.009)	0.120 (0.042)
KNOWL	3.830	2.485	-0.179 (0.079)
MOTIV	2.732	0.123 (0.032)	-0.168 (0.116)
GOALF	3.790	-2.257 0.037 (0.014)	-0.429 (0.160)
	0.034	2.867 0.080 (0.021)	-2.678

A PATH ANALYSIS FOR NIMIT SOCHAREE MODEL

Standardized Total and Indirect Effects
Standardized Total Effects of X on Y

	CLIMA	TRANS
LEARN	0.324	0.231
VISIO	0.568	0.215
ADMIN	0.590	0.028
STRUC	0.973	-0.068
TECHN	0.712	0.059
COMPE	0.240	0.246
KNOWL	0.115	0.490
MOTIV	0.119	0.355
GOALF	0.576	0.220

Standardized Indirect Effects of X on Y

	CLIMA	TRANS
LEARN	0.125	0.193
VISIO	0.726	0.215
ADMIN	0.620	0.028
STRUC	0.076	0.013
TECHN	0.057	0.059
COMPE	0.240	0.092
KNOWL	0.115	0.139
MOTIV	0.119	0.045
GOALF	0.576	-0.132

Standardized Total Effects of Y on Y

	LEARN	VISIO	ADMIN	STRUC	TECHN	COMPE
LEARN	--	-0.011	-0.266	0.194	-0.089	0.159
VISIO	--	-0.483	-0.150	0.674	0.061	0.217
ADMIN	--	-0.050	-0.051	0.639	0.058	0.240
STRUC	--	-0.020	-0.031	0.013	0.092	0.008
TECHN	--	-0.045	-0.029	0.051	0.005	0.218
COMPE	--	-0.190	-0.122	0.216	0.020	-0.083
KNOWL	--	-0.008	-0.046	0.117	0.011	0.096
MOTIV	--	-0.167	-0.071	0.094	0.009	-0.072
GOALF	--	-0.457	-0.292	0.518	0.047	-0.198

Standardized Total Effects of Y on Y

	KNOWL	MOTIV	GOALF
LEARN	0.144	0.279	0.136
VISIO	--	0.042	0.635
ADMIN	--	0.039	0.086
STRUC	--	0.013	0.025
TECHN	--	0.029	0.057
COMPE	--	0.123	0.238
KNOWL	--	0.295	0.120
MOTIV	--	0.080	0.112
GOALF	--	0.295	-0.429

Standardized Indirect Effects of Y on Y

	LEARN	VISIO	ADMIN	STRUC	TECHN	COMPE
LEARN	--	-0.113	-0.054	0.012	0.018	-0.069
VISIO	--	-0.483	-0.322	0.674	0.061	-0.165
ADMIN	--	-0.069	-0.051	0.074	0.058	-0.012
STRUC	--	-0.020	-0.013	0.013	0.001	0.008
TECHN	--	-0.045	-0.029	0.051	0.005	-0.020
COMPE	--	-0.190	-0.122	0.216	0.020	-0.083
KNOWL	--	-0.113	-0.046	0.117	0.011	-0.004
MOTIV	--	-0.092	-0.071	0.094	0.009	-0.072
GOALF	--	0.294	0.065	-0.677	0.047	-0.266

Standardized Indirect Effects of Y on Y

	KNOWL	MOTIV	GOALF
LEARN	--	0.080	0.141
VISIO	--	0.321	-0.346
ADMIN	--	0.039	0.086
STRUC	--	0.013	-0.013
TECHN	--	0.029	0.057
COMPE	--	0.123	-0.179
KNOWL	--	0.037	0.120
MOTIV	--	0.080	-0.168
GOALF	--	0.002	-0.429

Time used 0.047 seconds



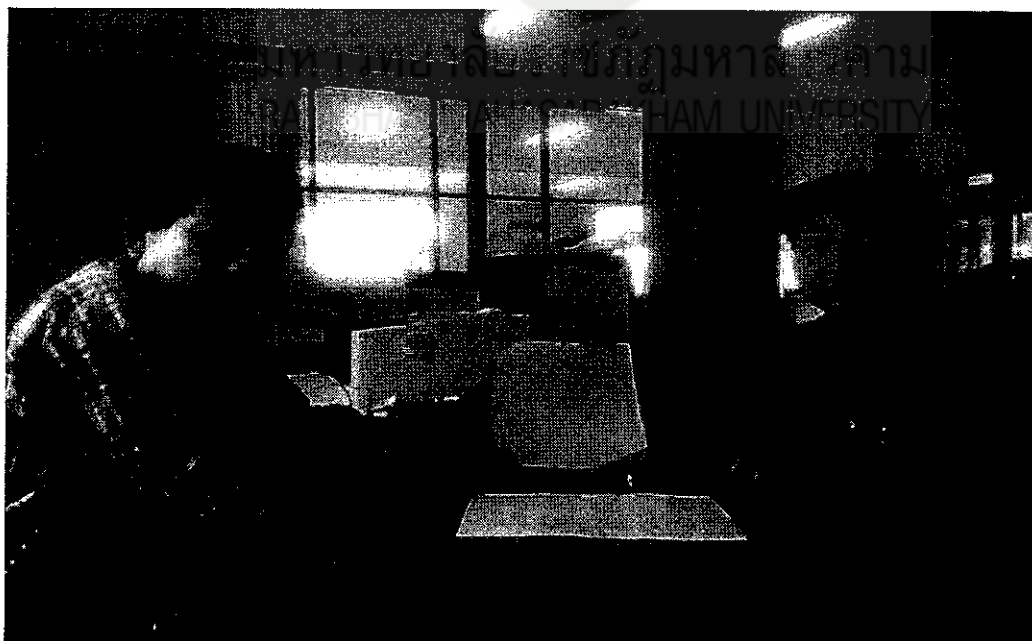
ภาคผนวก ๓
ภาพประกอบการวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ภาพประกอบการวิจัย



ภาพภาคผนวกที่ 1 การวิพากษ์รูปแบบตามเทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique รอบที่ 3)
โดย นายเมธา รุ่งฤทัยวัฒน์ วันที่ 21 เดือน กันยายน พ.ศ. 2558



ภาพภาคผนวกที่ 2 การวิพากษ์รูปแบบตามเทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique รอบที่ 3)
โดย นายทรงพล ฝ่ายจำปา วันที่ 22 เดือน กันยายน พ.ศ. 2558



ภาพภาคผนวกที่ 3 การวิพากษ์รูปแบบตามเทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique รอบที่ 3)
โดย นายชัยดี รัตนปรีดา วันที่ 22 เดือน กันยายน พ.ศ. 2558



ภาพภาคผนวกที่ 4 การวิพากษ์รูปแบบตามเทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique รอบที่ 3)
โดย นายปิติพงษ์ บัวไชยา วันที่ 23 เดือน กันยายน พ.ศ. 2558



ภาพภาคผนวกที่ 5 การวิพากษ์รูปแบบตามเทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique รอบที่ 3)
โดยนายสงกรานต์ ไมยวงษ์ วันที่ 23 เดือน กันยายน พ.ศ. 2558



ภาพภาคผนวกที่ 6 การวิพากษ์รูปแบบตามเทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique รอบที่ 3)
โดยนายธนวัฒน์ อรัญภูมิ วันที่ 24 เดือน กันยายน พ.ศ. 2558

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ - สกุล	นายนิมิตร โสขาริ
วัน เดือน ปีเกิด	วันที่ 2 เดือน ธันวาคม พ.ศ. 2504
ภูมิลำเนา	444/50 หมู่ 9 ตำบลเมืองเก่า อำเภอเมืองขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น
ที่อยู่ปัจจุบัน	444/50 หมู่ 9 ตำบลเมืองเก่า อำเภอเมืองขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น
ตำแหน่งปัจจุบัน	ปลัดเทศบาล (นักบริหารงานเทศบาล 8)
สถานที่ทำงาน	เทศบาลตำบลบึงเนียม อำเภอเมืองขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2538	รัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต (รป.บ.) สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช
พ.ศ. 2545	ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (ศศ.ม.) สาขาวิชาการบริหารการพัฒนา มหาวิทยาลัยขอนแก่น
พ.ศ. 2559	รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต (รป.ด.) สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY