



การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เรือนจำอำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่

ทวิศักดิ์ เพชรโสภณ*

สุวัจรัฐ แลสันกลาง**

บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายควบคุมและรักษาการเรือนจำอำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ ผู้ศึกษาได้เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งประกอบด้วย พนักงานและเจ้าหน้าที่ฝ่ายควบคุมและรักษาการเรือนจำอำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 12 คน โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) ร่วมกับเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณที่เป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน ได้แก่ ร้อยละ (percentage) และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็น ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) ผลการศึกษาพบว่า

1. ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ฝ่ายควบคุมและรักษาการเรือนจำอำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา ทั้งการศึกษาต่อ การเข้าร่วมกิจกรรม การอบรม และการเข้าร่วมการสัมมนากับหน่วยงานต่าง ๆ ที่จัดกิจกรรมอย่างสม่ำเสมอ มีการประชุมประจำเดือน เพื่อปรึกษาหารือเกี่ยวกับสภาพปัญหาที่เกิดขึ้น และมีการทำงานเชื่อมโยงกันทุกฝ่ายภายในเรือนจำอำเภอฝาง

2. ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ฝ่ายควบคุมและรักษาการเรือนจำอำเภอฝาง มีการปฏิบัติงานเป็นไปตามสายการบังคับบัญชา มีขอบเขตการดำเนินงานที่ชัดเจนไม่ซับซ้อน ยืดหยุ่น คล่องตัว เอื้อต่อการประสานงานและการควบคุมกำกับดูแล ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ โดยการแสดงความคิดเห็น หลักการและเหตุผล ในที่ประชุมคณะกรรมการของเรือนจำ ก่อนที่จะช่วยกันสรุปผลการประชุม มีการกำหนดยุทธศาสตร์การเรียนรู้ในองค์กรด้วยการจัดมุมการเรียนรู้ เพื่อให้บุคลากรหันต่อความเจริญรุดหน้าทางความรู้

3. ด้านการเสริมอำนาจบุคคล ฝ่ายควบคุมและรักษาการเรือนจำอำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารให้โอกาสข้าราชการในสังกัดเสนอแนะปัญหา อุปสรรค และแนวคิดในการบริหารองค์กรร่วมกัน ให้อำนาจในการตัดสินใจ เมื่อเกิดปัญหาขึ้น

4. ด้านการจัดการความรู้ บุคลากรฝ่ายควบคุมและรักษาการเรือนจำอำเภอฝาง มีการแสวงหาความรู้จากทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งมีทั้งรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ มีการร่วมกันสร้างองค์ความรู้จากทักษะที่ตนเองปฏิบัติงานอยู่ และจากภายนอกกลุ่มงานของตนเอง มีการสร้างนวัตกรรมใหม่ จัดให้มีตำราหรือรวบรวมเอกสาร หนังสือ คำสั่งในเรื่องต่าง ๆ ให้เจ้าหน้าที่ได้ศึกษาเสมอ มีการจัดเอกสารตาม



หลักสูตรบรรณ มี การเก็บข้อมูลข่าวสารสารสนเทศไว้ในระบบคอมพิวเตอร์ มีการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

5. ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ฝ่ายควบคุมและรักษาการณ์เรือนจำอำเภอฝาง มีการนำเอาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล มีระบบเทคโนโลยีที่เชื่อมต่อกันทั้งองค์กร มีการจัดให้มีโสตทัศนูปกรณ์ ต่างๆ ไว้คอยอำนวยความสะดวกแก่บุคลากรในการที่จะประชุม ปรึกษาหารือหรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

คำสำคัญ : องค์กรแห่งการเรียนรู้, การจัดการองค์ความรู้

* นักศึกษาปริญญาโทสาขาวิชาการบริหารและพัฒนาประชาคมเมืองและชนบท, มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง

** อาจารย์ ดร. ประจักษ์ สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาประชาคมเมืองและชนบท, ศึกษานิเทศก์และสังคมศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง

**Being a Learning Organization of Fang District Prison, Chiang Mai Province****Twesuk Pechsohon*****Suvarat Laesanklang******Abstract**

This study had the objectives to study the state of being a learning organization of the Confinement and Sentry Division (CSD), Fang District Prison (FDP), Chiang Mai province. The author collected data from the sample group consisted of staff and officials in the CSD, FDP, Chiang Mai province totaled 12 persons using an in-depth interview together with a questionnaire as an instrument for collecting quantitative data. The statistics used in the analysis of data for basic information was the percentage and the statistics for analyzing the levels of opinions were means and standard deviation. The findings were:

1. Learning Dynamic: the CSD, FDP supported continuous learning for the personnel all the time such as continuing education, participating in trainings and seminars with different organizations, having monthly meetings to consult concerning arising problems and working in concert with all other divisions in the FDP.

2. Organizational Transformation: the CSD, FDP operated according to the line of control with a clear limit that was not complex. It was also flexible, smooth and ready for coordination and supervision. Everybody participated in specifying the vision by giving opinions, principles and reasons in the prison committee meetings before helping to conclude the meetings. There was an assignment of learning strategy in the organization with the arrangement of a learning corner that the personnel could be up to date for the advancement of knowledge.

3. People Empowerment: in the CSD, FDP the executives provided opportunities for the government officials to present ideas, problems and barriers in the administration of the organization together and delegate the power of decision making when problems arose.

4. Knowledge Management: the personnel in the CSD, FDP searched for knowledge from both inside and outside the organization, both officially and unofficially. They created the body of knowledge from the skills they used in their work and from outside their own work. They created new innovations and arranged textbooks, documents and other books with executive orders for the officers to learn. Documents



were arranged in principles that made easily accessible while information was kept in computer system with continuous exchanges of knowledge.

5. Technology Application: the CSD at FDP applied Information Technology in the collection of information with technological system connecting the whole organization. Audio Visual equipment was prepared for the personnel meetings, consulting and exchanging learning among members.

Keywords : learning organization , knowledge Management

* Student in Master of urban and rural community administration and development, Lampang Rajabhat University

**Lecturer, Dr. Faculty of Humanities and Social Sciences, Lampang Rajabhat University.



ความสำคัญและที่มาของปัญหา

องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization : LO) ถือเป็นแนวความคิดในการพัฒนาองค์การที่หน่วยงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชนให้ความสนใจ เนื่องจากยุคปัจจุบันองค์การจำเป็นต้องพัฒนาและปรับตัวเพื่อความอยู่รอดและเจริญก้าวหน้าในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและรุนแรง ทำให้องค์การต้องพัฒนาความสามารถของคน และองค์การ ในการเรียนรู้ให้กว้างขวางและเร็วยิ่งขึ้นเพื่อให้สามารถวิเคราะห์สถานการณ์ได้อย่างถูกต้องทันท่วงที รวมทั้งทำให้องค์การสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมีคุณภาพ ซึ่งในการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ดังกล่าวองค์การต้องมีการพัฒนา และปรับเปลี่ยนหลายประการ อาทิ กระบวนทัศน์ วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ โครงสร้างองค์การ และวัฒนธรรมเป็นต้น (พหล สง่าเนตร, 2547)

ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ระบุไว้ว่า “มาตรา 11 ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสาร และสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว และเหมาะสมต่อสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกาฉบับนี้” และในคู่มือการดำเนินการตามพระราชกฤษฎีกาดังกล่าว ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ (ก.พ.ร.) ในหมวดที่ 3 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ข้อ 3 การพัฒนาส่วนราชการให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ กำหนดไว้ว่าในการบริหารราชการแนวใหม่ ส่วนราชการจะต้องพัฒนาความรู้ ความเชี่ยวชาญให้เพียงพอแก่การปฏิบัติงาน ให้สอดคล้องกับสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และสถานการณ์ของต่างประเทศที่มีผลกระทบต่อประเทศไทยโดยตรง

ภายใต้ภาวะแวดล้อมที่มีการพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้งดังกล่าวมา จึงจำเป็นต้องมีการปรับตัวที่จะเรียนรู้และพัฒนากระบวนทัศน์ให้ก้าวทันต่อสถานการณ์ จากการประชุมสรุปงานประจำเดือนสิงหาคม 2556 โดยทำการสุ่มสัมภาษณ์เจ้าพนักงานเรือนจำฝาง จำนวน 20 คน รวมทั้ง 4 ฝ่าย พบว่า เรือนจำอำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ ประสบปัญหาในการสร้างองค์การให้มุ่งสู่การปรับตัวขององค์การกล่าวคือเรือนจำอำเภอฝางเป็นเรือนจำขนาดเล็ก มีการปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์ของกรมราชทัณฑ์ เป็นองค์การที่มีผู้ปฏิบัติงานจำนวนน้อย มีการจัดแบ่งโครงสร้างกลุ่มงานต่างๆ อย่างหลากหลายตามภารกิจ ส่งผลให้บุคลากรแต่ละกลุ่มงานมีเวลาการปฏิบัติงานไม่ตรงกัน บุคลากรบางส่วนจึงขาดการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายหรือ



ขาดการพบปะแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ระหว่างกันมีการสื่อสารที่ไม่ทั่วถึงหรือได้รับข่าวสารที่ผิดหรือไม่ถูกต้อง รวมถึงการที่เรือนจำอำเภอฝางมีผู้ต้องขังจำนวนมาก ส่งผลให้บุคลากรต้องปฏิบัติหน้าที่ในส่วนที่ตนเองรับผิดชอบ ไม่สามารถดำเนินงานในส่วนอื่นได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

จากสภาพปัญหาและสถานการณ์ดังกล่าวมาข้างต้น ผู้ศึกษาได้พิจารณาเห็นความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการศึกษาแนวทางเพื่อพัฒนาองค์กร เช่นแนวคิดเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วยความเชื่อว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะช่วยให้นักบริหารนำความรู้ที่ได้รับไปพัฒนาศักยภาพในการดำเนินงานด้านต่างๆ ภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มสูงขึ้น นำความรู้ที่ได้จากแนวคิดต่างๆ ไปใช้ในบริหารและพัฒนาองค์กร เพื่อเป็นประโยชน์สูงสุดต่อไป ด้วยเหตุผลดังกล่าวมา ผู้ศึกษาจึงสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับการใฝ่รู้การเรียนรู้ของบุคลากรของฝ่ายควบคุมและรักษาการเรือนจำอำเภอฝาง โดยศึกษาองค์ประกอบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 องค์ประกอบ คือ พลวัตการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์กร การเสริมอำนาจบุคคล การจัดการความรู้ และการใช้เทคโนโลยี ผลการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาคาดว่า จะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ฝ่ายควบคุมและรักษาการเรือนจำอำเภอฝางในการนำไปปรับปรุงองค์กรต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เรือนจำ อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

องค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการนิยามที่หลากหลาย แต่โดยแก่นแท้ของความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ทุกคนต่างมองภาพความสำเร็จ เป็นภาพเดียวกัน คือ ต้องการเห็นบุคลากรในองค์กรเกิดการเรียนรู้ร่วมกันเพื่อนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนทั้งในระดับตนเองและองค์กรซึ่งผู้ศึกษาได้รวบรวมไว้ดังนี้

ปีเตอร์ เซงเก้ (Peter Senge, 1990 อ้างใน สุชาติ กิจชนะเสรี, 2549) แห่ง Massachusetts Institute of Technology กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ สถานที่ซึ่งทุกคนสามารถ ขยายศักยภาพของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง สามารถสร้างผลงานตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ เป็นที่ซึ่งเกิดรูปแบบการคิดใหม่ ๆ หลากหลายมากมาย ที่ซึ่งแต่ละคนมีอิสระที่จะสร้างแรงบันดาลใจ และเป็น ที่ซึ่งทุกคนต่างเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ร่วมกันและสร้างความเข้าใจสภาพจริงของที่ทำงาน เกิดเป็นความรู้ใหม่ขึ้นมาพัฒนาเปลี่ยนแปลงการทำงานเพื่อผลงานและอนาคตปรารถนาร่วมกัน ภายใต้พื้นฐานวินัย 5 ประการ (the five disciplines) ซึ่งได้แก่ 1. มุ่งสู่ความเป็นเลิศ (personal mastery) 2. รูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (mental models) 3. การสร้างและสานวิสัยทัศน์



(shared vision) 4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (team learning) และ 5. ความคิดความเข้าใจเชิงระบบ (system thinking)

วิจารณ์ พานิช แห่งสำนักกองทุนสนับสนุนการวิจัย (2548) กล่าวว่า องค์การเอื้อการเรียนรู้ มีลักษณะเป็นพลวัต (dynamics) มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของพัฒนาการด้านต่างๆ คล้ายมีชีวิตมีผลงานดีขึ้นเรื่อยๆ ทั้งในด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ และการสร้างนวัตกรรม (innovation) รวมทั้งมีบุคลิกขององค์การในลักษณะที่เรียกว่าวัฒนธรรมองค์กร (corporate culture) ที่ผู้เกี่ยวข้อง สัมพันธ์สามารถรู้สึกได้

จากความหมายของ “องค์การแห่งการเรียนรู้” ข้างต้น อาจสรุปได้ว่า “องค์การแห่งการเรียนรู้” คือ องค์การที่บุคลากรมีการปรับตัวและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีการเรียนรู้ร่วมกัน มีการแบ่งปันและถ่ายทอดความรู้ระหว่างกันเป็นเครือข่ายเพื่อพัฒนาตนเองและองค์กรให้สามารถปรับตัวได้กับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป โดยส่งเสริมกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ตลอดเวลา มุ่งพัฒนาองค์การให้ก้าวหน้า มีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องทั้งในด้านความคิด และประสิทธิภาพใน การทำงานขององค์กรเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้เพื่อค้นหาแนวทางแก้ไข เพื่อพัฒนาเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ดีกว่า ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนและมั่นคง

มาร์ควอท (Marquardt อ้างใน สมชัย วงษ์นายนะ, 2548) มีความคิดว่า องค์การที่จะได้เปรียบในการแข่งขันแบบยั่งยืนได้ ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรจะต้องเรียนรู้ได้ ดีกว่า และเร็วกว่า ซึ่งสามารถรวบรวมองค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มี 5 องค์ประกอบ คือ 1) พลวัตการเรียนรู้ (learning dynamic) 2) การปรับเปลี่ยนองค์กร (organization transformation) 3) การเอื้ออำนาจ (people empowerment) 4) การจัดการองค์ความรู้ (knowledge management) และ 5) การนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้งาน (technology application)

องค์ประกอบที่ 1 พลวัตการเรียนรู้ (learning dynamic) Marquardt (มาร์ควอท) ได้ให้ทัศนะว่า องค์การจะต้องให้ความสำคัญองค์การการเรียนรู้ต้องส่งเสริมให้มีการจัดการเรียนรู้ มีการอบรมและเรียนรู้วิธีการทำงานเป็นทีม ประกอบกับบุคลากรจะต้องมีการพัฒนาทักษะในการเรียนรู้ และวิธีการเรียนรู้ (learning how to learn) สามารถมีวิธีการส่งเสริมและเพิ่มพูนความรู้ให้กับตนเอง ตลอดจนมีการแลกเปลี่ยนความรู้ความสามารถในการคิด และปฏิบัติงานที่สลับซับซ้อนร่วมกับทีมงาน ได้อย่างเป็นระบบ (วิรุฐ มาพะศิริรานนท์ และบัณฑิต วิจารณ์, 2548)

ขณะเดียวกันก็ส่งเสริมให้เกิดพลวัตการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร ซึ่งเป็นองค์ประกอบหลักที่สำคัญที่สุด โดยพลวัตการเรียนรู้ นั้นประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 3 ประการ คือ ระดับของการเรียนรู้ ประเภทของการเรียนรู้ และทักษะการเรียนรู้ ซึ่งเห็นได้ว่าพลวัตแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กร



ทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กรที่มีความสัมพันธ์กันทั้งในด้านการปรับตัว การปฏิบัติการเรียนรู้ร่วมกัน รู้จักการร่วมคิด ร่วมทำ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน มีอิสระทางความคิด ส่งผลให้องค์กรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร

องค์ประกอบที่ 2 การปรับเปลี่ยนองค์การ (organization subsystem) การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ขององค์การที่มีผู้บริหารระดับสูง ต้องให้การสนับสนุนและส่งเสริมในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งโครงสร้างสายการบังคับบัญชาต้องไม่ซับซ้อน มีการแลกเปลี่ยนและเพิ่มพูนความรู้ ทั้งในสายงานและข้ามสายงาน มีการทำงานที่จัดองค์การเป็นเป้าหมายหลัก โดยที่บุคลากรทุกคนในองค์การ ต้องมีวัฒนธรรมในการเรียนรู้ และให้ความสำคัญในการเรียนรู้ร่วมกันทั่วทั้งองค์การ ดังนั้น การปรับเปลี่ยนองค์การ หมายถึง องค์กรที่มีวัฒนธรรม มีวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และโครงสร้างขององค์การ ที่เอื้อให้สมาชิกในองค์การมีปฏิสัมพันธ์กัน มีการรับรู้ร่วมกัน ทำงานร่วมกัน ขอมรับและยึดถือปฏิบัติ ส่งผลให้การดำเนินงานขององค์การมีความคล่องตัวสูง

องค์ประกอบที่ 3 การเสริมอำนาจบุคคล (people empowerment) การเรียนรู้ในองค์การที่มีประสิทธิภาพบุคคลในองค์การต้องได้รับการเสริมอำนาจในการทำงานและการเรียนรู้ องค์ประกอบของการเสริมอำนาจบุคคล ประกอบด้วยสมาชิก ดังนี้ 1) บุคลากร (employee) ในฐานะผู้เรียนรู้ มีความสามารถและมีวุฒิภาวะ ต้องส่งเสริมให้บุคลากรมีอิสระ มีกำลัง ความสามารถและความกระตือรือร้น มอบหมายงานโดยให้ทั้งอำนาจและความรับผิดชอบสูง ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนากลยุทธ์และการวางแผน และพยายามทำให้เกิดความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคลากรและองค์การ 2) ผู้นำ/ผู้บริหาร (leaders/managers) ผู้บริหารจะถูกเปลี่ยนจากสภาพที่ยึดติดกับการควบคุมไปสู่การเรียนรู้ การเพิ่มบทบาทและการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง 3) ลูกค้า (customer) เป็นแหล่งกำเนิดของข้อมูลข่าวสารและความคิดต่าง ๆ ดังนั้นองค์กรควรดำเนินการแสวงหาโอกาสในการจัดฝึกอบรมและเสริมการเรียนรู้ให้ลูกค้า ส่งเสริมและสนับสนุนความคาดหวังของลูกค้า และนำมาปรับปรุงคุณภาพสินค้าและบริการและค้นหาข้อมูลป้อนกลับคำแนะนำ และการปรึกษากับลูกค้าและคู่ค้าด้วยความกระตือรือร้น 4) คู่ค้า/ผู้ขาย (suppliers and vendors) ต้องมีการได้เรียนรู้ร่วมกันเกี่ยวกับสินค้าหรือบริการและนโยบายต่าง 5) พันธมิตรหรือหุ้นส่วน (alliances) การเรียนรู้ที่พิจารณาจากพันธมิตร ได้แก่ สถิติปัญหาของลูกค้า กระบวนการและนโยบายการปฏิบัติการ ความแตกต่างด้านวัฒนธรรม และ 6) ชุมชน (communities) การมีส่วนร่วมของชุมชน จะเป็นการเพิ่มภาพลักษณ์ขององค์การ เป็นการสร้างความสนใจด้านการทำงาน เป็นการเพิ่มคุณภาพชีวิตของคนและเป็นโอกาสในการแลกเปลี่ยนและแบ่งปันทรัพยากรต่าง ๆ ในชุมชน

องค์ประกอบที่ 4 การจัดการความรู้ (knowledge management) การจัดการความรู้ เป็นองค์ประกอบสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้ และความรู้กลายเป็นสิ่งสำคัญขององค์การสมัยใหม่



องค์ประกอบนี้ประกอบด้วย การแสวงหาความรู้ (knowledge acquisition) การสร้างความรู้ (knowledge creation) การสร้างรู้นั้นสามารถสร้างได้ในหลายรูปแบบ อาทิ สร้างความรู้โดยการถ่ายทอดความรู้ที่ตนเองรู้กับผู้อื่น สร้างความรู้จากการรวบรวมความรู้ และสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่และแบ่งปันไปทั่วทั้งองค์กร สร้างความรู้ขึ้นจากการปฏิบัติการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ และจากการทดลอง รูปแบบในการสร้างองค์ความรู้ การจัดเก็บความรู้ (knowledge storage) องค์กรต้องกำหนดความรู้ที่ต้องการจัดเก็บ โดยใช้วิธีการต่าง ๆ ควรจำแนกและจัดเก็บข้อมูลไว้อย่างเป็นระบบที่สามารถนำมาใช้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว การถ่ายโอนและใช้ความรู้ (knowledge transfer and utilization) นี่เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กร เพราะรู้นั้นๆควรจะต้องได้รับการเผยแพร่และถ่ายทอดในองค์กรอย่างรวดเร็วและทั่วถึง

องค์ประกอบที่ 5 การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (technology application) เทคโนโลยีเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ หากองค์กรใดมีความสามารถด้านเทคโนโลยีก็จะสามารถก้าวล้ำหน้าองค์กรอื่น ๆ องค์ประกอบนี้ สรุปได้ว่าองค์กรที่มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย จะช่วยให้บุคลากรสามารถเรียนรู้ และนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน การแนะนำงาน การประสานงานและทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็ว

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้ศึกษาศึกษาผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวบรวมสรุปได้ดังนี้

สุภาภรณ์ มโนรส (2550) ได้ศึกษาเรื่อง สภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในคณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่า 1. พลวัตในการเรียนรู้ ผู้บริหาร และบุคลากรคณะมนุษยศาสตร์ ได้ปฏิบัติบ่อยครั้งในทุก ๆ เรื่อง โดยผู้บริหารได้ส่งเสริมให้บุคลากรแบ่งปันความรู้ผ่านทาง การประชุม เปิดโอกาสให้บุคลากรได้เรียนรู้จากการปฏิบัติงาน สนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเองทางด้านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และส่งเสริมให้มีการแบ่งปันความรู้ผ่านทางอินเทอร์เน็ต ในส่วนบุคลากร ได้ติดตามข่าวสารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น หาวิธีการเพิ่มพูนการเรียนรู้ด้วยตนเอง นำความรู้มาปรับใช้ให้เข้ากับการทำงานในปัจจุบัน และแสวงหาความรู้เพื่อนำมาพัฒนาตนเอง 2. การปฏิรูปองค์การ ผู้บริหาร และบุคลากรคณะมนุษยศาสตร์ ได้ปฏิบัติบ่อยครั้ง ในทุก ๆ เรื่อง โดยผู้บริหารได้จัดให้บุคลากรแสดงผลงานที่น่าภูมิใจ เช่นการเสนอผลงานทางวิชาการ ให้ประกาศเกียรติคุณ หรือกล่าวยกย่องชมเชยสำหรับบุคลากรที่มีผลงานดีเด่น ให้รางวัล หรือประกาศเกียรติคุณแก่บุคลากรที่สามารถนำความรู้ความสามารถมาใช้พัฒนางานให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม ในส่วนบุคลากรมีความต้องการที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อการปรับปรุงตนเองให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป นำประเด็นความรู้ใหม่ ๆ มาร่วมกันอภิปราย และเรียนรู้จากความผิดพลาดนำมาเป็นบทเรียนในการทำงาน 3. การเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร ผู้บริหาร และบุคลากรคณะมนุษยศาสตร์ ได้ปฏิบัติบ่อยครั้งในทุก ๆ เรื่อง โดยผู้บริหารได้ให้อำนาจตัดสินใจ



ในการปฏิบัติงานตามสัดส่วนหน้าที่รับผิดชอบและความสามารถ หาแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกับบุคลากร หากเกิดปัญหาขึ้นในหน่วยงาน และส่งเสริมการเรียนรู้กับหน่วยงานอื่น ๆ เช่น กลุ่มชุมชน สมาคมวิชาชีพ หรือสถาบันการศึกษา ในส่วนของบุคลากรได้เข้าร่วมประชุมสัมมนาภายนอกหน่วยงาน เรียนรู้ร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ เช่น กลุ่มชุมชน สมาคมวิชาชีพ หรือสถาบันการศึกษาอื่น

4. การจัดการความรู้ ผู้บริหาร และบุคลากรคณะมนุษยศาสตร์ ได้ปฏิบัติบ่อยครั้งในทุก ๆ เรื่อง โดยผู้บริหารได้จัดให้มีระบบการจัดเก็บข้อมูลความรู้ที่เหมาะสม ภายในหน่วยงานที่สามารถนำมาใช้ได้ทันความต้องการ ส่งเสริมให้มีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารภายในหน่วยงานที่เป็นไปอย่างถูกต้อง และพัฒนากลยุทธ์และกลไกใหม่ ๆ เพื่อเอื้อต่อระบบการทำงาน ในส่วนของบุคลากร ได้ติดตามแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงภายนอก มีโอกาสในการฝึกอบรมทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน และประชุมประเมินสถานการณ์ที่เกิดขึ้นภายนอกพร้อมกัน เพื่อนำมาวางแผนในการดำเนินงานของหน่วยงาน และ

5. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ผู้บริหาร และบุคลากรคณะมนุษยศาสตร์ ได้ปฏิบัติบ่อยครั้งในทุก ๆ เรื่อง โดยผู้บริหารได้ส่งเสริมให้มีการใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์เพื่อสนับสนุนการทำงาน ส่งเสริมให้มีการนำข้อมูลสารสนเทศจากเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ ระบบเครือข่ายภายในองค์กร ระบบอินเทอร์เน็ต อินทราเน็ตมาใช้ประโยชน์เพื่อการเรียนรู้ของบุคลากรได้อย่างเต็มที่ ส่งเสริมให้มีการใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์เพื่อการเรียนรู้ของบุคลากร จัดหาสื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่เหมาะสมมาช่วยในการทำงาน ในส่วนบุคลากรได้นำข้อมูลจากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน หาโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปที่เหมาะสมมาช่วยในการทำงานเพื่อความสะดวก รวดเร็ว สามารถเข้าถึงทางด่วนข้อมูลที่ต้องการได้โดยผ่านทาง LAN อินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต และใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์เพื่อการเรียนรู้

อนันต์ เพชรใหม่ (2550) ได้ศึกษาเรื่อง องค์การแห่งการเรียนรู้ ศึกษากรณีสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (ป.ป.ช.) ผลการศึกษาพบว่า 1. ปัจจัยสนับสนุนที่ก่อเกิดการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ พบว่าพนักงานรับรู้วัฒนธรรมองค์การต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลางและเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าพนักงานมีความคิดสร้างสรรค์หาแนวทางใหม่ ๆ อยู่เสมอมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง และพนักงานมีความกระตือรือร้นสนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับรองลงมา สำหรับผู้บริหารพบว่ามีส่วนสนับสนุนส่งเสริมการทดลองสิ่งใหม่ๆ แก่พนักงานอยู่ในระดับต่ำ

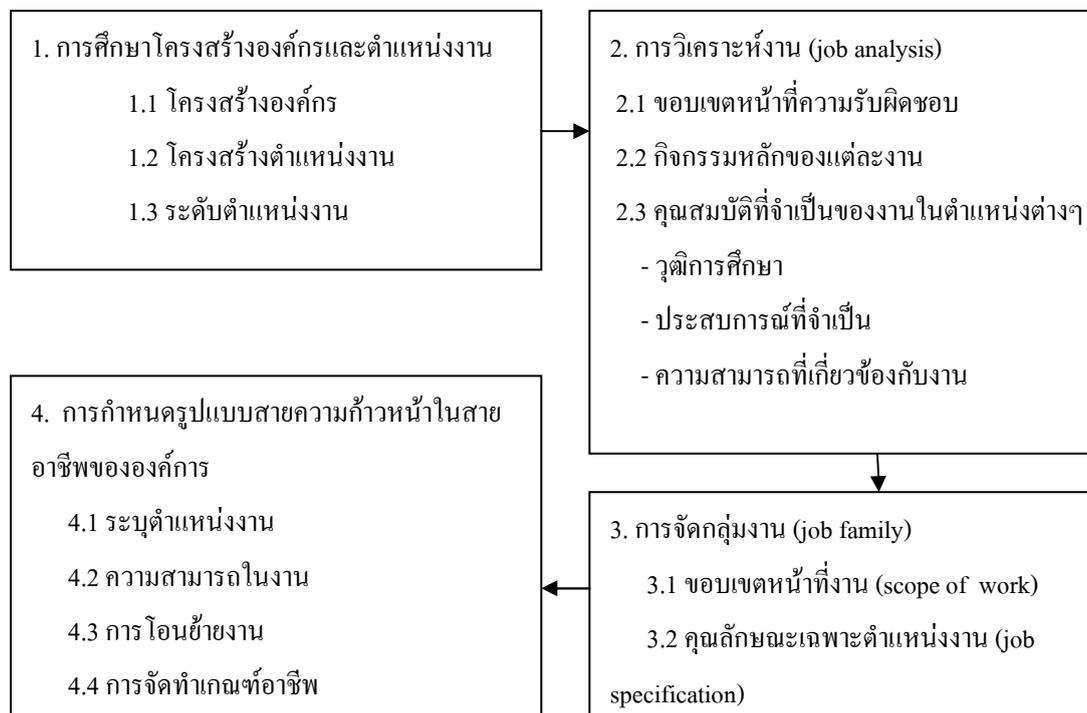
2. ปัจจัยสนับสนุนที่ก่อเกิดการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ พบว่าโครงสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ มีความยืดหยุ่น มีการปฏิบัติตามสายงาน ความรับผิดชอบ และมีข้อบังคับขั้นตอนปฏิบัติมีความคล่องตัวอยู่ในระดับปานกลาง และด้านบรรยากาศที่สนับสนุนพบว่าผู้บริหารและพนักงานให้ความเชื่อถือและเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ต่อกัน และพบว่าพนักงานทุกส่วนงานช่วยเหลือสนับสนุนภารกิจงานเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จของเป้าหมาย



ร่วมกันขององค์กร 3. ปัจจัยสนับสนุนที่ก่อเกิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเสริมอำนาจบุคคล พบว่าการบริหารองค์กรมีการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบจากระดับบนลงสู่ระดับล่าง มีการทำงาน การเรียนรู้และแก้ไขปัญหาาร่วมกัน 4. ปัจจัยสนับสนุนที่ก่อเกิดการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการจัดการความรู้ พบว่าพนักงานมีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และองค์กรมีการส่งเสริมสนับสนุน การสัมมนาเรียนรู้ และอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน 5. ปัจจัยสนับสนุนที่ก่อเกิดการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี พบว่าองค์กรมีการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกเอื้อ ต่อการเรียนรู้ เช่น ห้องประชุมสัมมนา ห้องระบบอิเล็กทรอนิกส์ สื่อวีดิทัศน์ โสตทัศนการเรียนรู้ อยู่ในระดับสูง แต่พบว่าพนักงานสามารถใช้ประโยชน์จากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเพิ่มพูน ประสิทธิภาพขององค์กรอยู่ในระดับน้อย

กรอบแนวคิดในการศึกษา

การศึกษา องค์กรแห่งการเรียนรู้เรือนจำอำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้ศึกษาใช้แนวคิดของมาควอดท์ (Marquardt) 5 องค์ประกอบ คือ 1. พลวัตแห่ง การเรียนรู้ (learning dynamic) ประกอบด้วย การเรียนรู้ระดับบุคคล การเรียนรู้ระดับทีมงาน การเรียนรู้ ระดับองค์กร 2. การปรับเปลี่ยนองค์กร (organizational transformation) ประกอบด้วย โครงสร้างที่ เหมาะสม วัฒนธรรม กลยุทธ์ 3. การเสริมอำนาจบุคคล (people empowerment) ประกอบด้วย การให้อำนาจใน การตัดสินใจ หรือแก้ปัญหา 4. การจัดการความรู้ (knowledge management) ประกอบด้วย การแสวงหา ความรู้ การสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ การถ่ายโอนและใช้ความรู้ และ 5. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (technology application) ประกอบด้วย ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ ระบบ อิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติการ จากกรอบแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้ศึกษาได้ วางกรอบแนวคิด ในการศึกษา องค์กรแห่งการเรียนรู้เรือนจำอำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ และสามารถ นำมาเขียนอธิบายเป็นภาพกรอบแนวคิดดังต่อไปนี้



ระเบียบวิธีวิจัย

1. ประเภทของงานวิจัย การศึกษาเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้เรือนจำอำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ เป็นเชิงปริมาณ (quantitative research) และเชิงคุณภาพ (qualitative research) เพื่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เรือนจำอำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1. กลุ่มประชากร ประชากรที่ใช้ในการศึกษารั้งนี้คือ พนักงานและเจ้าหน้าที่เรือนจำอำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ ฝ่ายต่างๆจำนวน 20 คน

2.2. กลุ่มตัวอย่าง ผู้ศึกษาทำการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (purposive sampling) หรือการเลือกหน่วยตัวอย่างแบบใช้วิจารณญาณ (judgment sampling) โดยผู้ศึกษาใช้ดุลพินิจในการพิจารณาเลือกกลุ่มตัวอย่างที่สามารถให้ข้อมูลได้ดีที่สุด ตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้เรือนจำอำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ โดยใช้ประชากรกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ใน มีจำนวน 20 คน ได้แก่

1. นักสังคมสงเคราะห์	จำนวน 1 คน
2. นักวิชาการอบรมและฝึกอาชีพ	จำนวน 4 คน
3. นักทันตวิทยา	จำนวน 10 คน
4. เจ้าพนักงานราชทัณฑ์	จำนวน 5 คน

3. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและจัดทำแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ ฉบับร่างแล้วนำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความถูกต้องตามวัตถุประสงค์ที่ศึกษาแล้วนำไปปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อใช้เป็นแนวทางในการออกแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ดังนี้

3.1 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล กำหนดออกเป็น 2 แบบ ดังนี้

3.1.1 แบบสอบถามที่ใช้ในการศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เรือนจำอำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ ประกอบด้วย 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ข้อมูลระดับความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เรือนจำ อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่

ตอนที่ 3 ข้อมูลการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เรือนจำอำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่

3.1.2 แบบสัมภาษณ์สำหรับเก็บข้อมูลจากบุคลากรเรือนจำอำเภอฝาง

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้ศึกษาได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เรือนจำอำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ ได้แก่ นักสังคมสงเคราะห์ นักวิชาการอบรมและฝึกอาชีพ นักทันตวิทยา เจ้าพนักงานราชทัณฑ์ จำนวนทั้งหมด 20 คน โดยผู้ศึกษาได้ดำเนินการดังนี้

1. ผู้ศึกษานำหนังสือจากประธานหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง เพื่อขอความอนุเคราะห์จากผู้อำนวยการเรือนจำอำเภอฝาง เพื่อชี้แจงวัตถุประสงค์ของการศึกษา และขอความร่วมมือจากบุคลากรเรือนจำอำเภอฝาง ในการตอบแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์



2. นำแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ไปเก็บข้อมูลบุคลากรเรือนจำอำเภอฝาง โดยผู้ศึกษาได้ดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยตนเองทุกขั้นตอนเพื่อให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์ที่สุด

3. เครื่องมือในการเก็บข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถาม และการสัมภาษณ์ ผู้ศึกษานำมาวิเคราะห์ข้อมูล

5. การวิเคราะห์ข้อมูล การศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาคำเนิการวิเคราะห์ข้อมูลโดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

1. ข้อมูลส่วนบุคคล นำมาหาค่าความถี่ (frequency) และร้อยละ (percentage)
2. ข้อมูลจากแบบสอบถามการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เรือนจำอำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ นำมาคำนวณหาค่าเฉลี่ย (\bar{x}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) โดยใช้เกณฑ์การให้คะแนนและเกณฑ์การแปลผล ดังนี้

ปฏิบัติมากที่สุด	มีคะแนนเท่ากับ 5 คะแนน
ปฏิบัติมาก	มีคะแนนเท่ากับ 4 คะแนน
ปฏิบัติปานกลาง	มีคะแนนเท่ากับ 3 คะแนน
ปฏิบัติน้อย	มีคะแนนเท่ากับ 2 คะแนน
ปฏิบัติน้อยที่สุด	มีคะแนนเท่ากับ 1 คะแนน

การคิดคะแนนของแบบสอบถาม ได้คิดจากค่าเฉลี่ยของคะแนนที่ได้รับจากแบบสอบถาม โดยใช้สูตรคือ

$$\text{ช่วงความกว้างของข้อมูลในแต่ละชั้น} = \frac{(\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด})}{\text{จำนวนชั้น}}$$

$$\text{แทนค่าความกว้างของข้อมูลในแต่ละชั้น} = \frac{5-1}{5} = 0.8$$

แปลความหมายของค่าคะแนนเฉลี่ย ได้ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	ระดับความคิดเห็น
4.21 – 5.00	ปฏิบัติมากที่สุด
3.41 – 4.20	ปฏิบัติมาก
2.61 – 3.40	ปฏิบัติปานกลาง
1.81 – 2.60	ปฏิบัติน้อย
1.00 – 1.80	ปฏิบัติน้อยที่สุด



3. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้ศึกษาจะนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามาทำการวิเคราะห์เชิงพรรณนา ตามเนื้อหาสาระที่สำคัญและวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัย ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) และการวิเคราะห์ข้อมูลจากกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ ตามประเด็นการวิจัยและเรียบเรียงเสนอเป็นรายงาน โดยวิธีพรรณนา (descriptive) และพรรณนาวิเคราะห์ (analysis description) ดำเนินการสังเคราะห์ข้อมูลและตรวจสอบข้อมูลชุมชน เพื่อการสรุปผลการวิจัยเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เรือนจำอำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่

สรุปผลการศึกษา

จากผลการศึกษา พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามร้อยละ 75 เป็นเพศชาย ส่วนที่เหลือร้อยละ 25 เป็นเพศหญิง จำแนกตามช่วงอายุ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถาม ครึ่งหนึ่ง ร้อยละ 50 มีอายุระหว่าง 41-50 ปี ส่วนที่เหลือร้อยละ 25 มีอายุระหว่าง 31-40 ปี และร้อยละ 25 เท่ากัน มีอายุระหว่าง 51-60 ปี จำแนกตามระดับการศึกษา ส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี มีจำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 70 รองลงมา มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 30 และพบว่าส่วนใหญ่มีตำแหน่งเป็นนักทัศนวิทยา มีจำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 50 รองลงมา มีตำแหน่งเจ้าพนักงานราชทัณฑ์ จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 25 ตำแหน่ง นักวิชาการอบรมและฝึกวิชาชีพ จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 20 ส่วนตำแหน่งนักสังคมสงเคราะห์มีจำนวนน้อยที่สุดคือ 1 คน คิดเป็นร้อยละ 5

ผลการศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เรือนจำอำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ ในทัศนคติของเจ้าหน้าที่ เรือนจำอำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ มี 5 ด้าน มีรายละเอียดดังนี้

ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ (learning dynamic) พบว่า เจ้าหน้าที่เรือนจำอำเภอฝาง เห็นด้วยมาก 5 ประเด็น คือ กระทือร้อนที่ จะศึกษาค้นคว้าหาความรู้อย่างต่อเนื่อง ($\bar{x}=3.75$) ส่งเสริมให้พัฒนาทักษะเกี่ยวกับกระบวนการคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ ($\bar{x}=3.5$) มีทักษะในการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคลและการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ($\bar{x}=3.41$) สามารถคิดและปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ($\bar{x}=3.75$) และหาวิธีเพิ่มพูนการเรียนรู้ด้วยตนเอง ($\bar{x}=3.83$)

ผลจากการสัมภาษณ์ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ พบว่า มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา ทั้งการศึกษาต่อ การเข้าร่วมกิจกรรม การอบรมและการเข้าร่วมการสัมมนา กับหน่วยงานต่าง ๆ ที่จัดกิจกรรมอย่างสม่ำเสมอ เพื่อนำเอาความรู้ที่ได้มาปรับปรุงการปฏิบัติงาน มีศูนย์การเรียนรู้ เผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร และมีการประชุมประจำเดือน เพื่อชี้แจง นโยบาย การดำเนินงาน ปรัชญาหรือสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วร่วมกันหาแนวทางการแก้ไขปัญหา หากมีบุคลากรไปอบรม สัมมนา



หรือไปศึกษาดูงาน ก็จะนำเอาความรู้ที่ได้มาถ่ายทอดให้บุคลากรภายในฝ่าย และพบว่า มีการทำงานเชื่อมโยงกันทุกฝ่าย มีการทำกิจกรรมร่วมกันอย่างต่อเนื่อง สม่่าเสมอ ตลอดจนจัดให้มีการเข้าอบรมร่วมกันทั้งเรื่องจำอย่างต่อเนื่อง

ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ (organization transformation) พบว่า เจ้าหน้าที่เรือนจำอำเภอฝาง เห็นด้วยมาก 4 ประเด็น คือ สนับสนุนวิสัยทัศน์ในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ($\bar{x}=4.08$) มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแผนงาน ($\bar{x}=3.5$) มุ่งมั่นที่จะทำให้วิสัยทัศน์ และเป้าหมายของหน่วยงานบรรลุผล ($\bar{x}=3.83$) และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมตนเองให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป ($\bar{x}=4.08$)

ผลจากการสัมภาษณ์ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การพบว่า มีการปฏิบัติงานเป็นไปตามสายการบังคับบัญชา มีขอบเขต การดำเนินงานที่ชัดเจน ไม่ซับซ้อน ยืดหยุ่น คล่องตัว เอื้อต่อการประสานงานและการควบคุมกำกับดูแล ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ โดยการแสดงความคิดเห็น หลักการและเหตุผล ในที่ประชุมคณะกรรมการของเรือนจำ ก่อนที่จะช่วยกันสรุปผลการประชุม และพบว่า มีการกำหนดยุทธศาสตร์การเรียนรู้ในองค์กรด้วยการจัดมุมการเรียนรู้ เพื่อให้บุคลากรทันต่อความเจริญรุดหน้าทางความรู้ ข่าวสาร วิทยาการ และเทคโนโลยี เพื่อจะสามารถรอบรู้ เท่าทัน และปฏิบัติงานราชการได้อย่างราบรื่น

ด้านการเสริมอำนาจบุคคล (people empowerment) พบว่า เจ้าหน้าที่เรือนจำอำเภอฝาง เห็นด้วยมาก 5 ประเด็น คือ ปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อการเรียนรู้และแก้ปัญหา ($\bar{x} = 4.00$) ส่งเสริมโอกาสในการเรียนรู้ ($\bar{x} = 3.91$) ให้อำนาจตัดสินใจในการปฏิบัติงานตามสัดส่วนของหน้าที่รับผิดชอบและความสามารถ ($\bar{x} = 3.91$) ส่งเสริมการเรียนรู้กับหน่วยงานอื่น ๆ ($\bar{x} = 3.66$) และแสวงหาการเรียนรู้จากหน่วยงานต่างๆ ($\bar{x} = 3.66$)

ผลจากการสัมภาษณ์ด้านการเสริมอำนาจบุคคลพบว่า ผู้บริหารให้โอกาสข้าราชการในสังกัดเสนอแนะปัญหา อุปสรรค และแนวคิดในการบริหารองค์กรร่วมกัน โดยใช้มติเสียงส่วนใหญ่ในการประชุมประจำเดือน ให้อำนาจในการตัดสินใจ เมื่อเกิดปัญหาขึ้น แต่ต้องอยู่ภายใต้กฎหมาย พระราชบัญญัติราชทัณฑ์ ทั้งนี้เพราะฝ่ายควบคุมและรักษาการณ์ ต้องดูแลนักโทษจำนวนมาก แต่เจ้าหน้าที่มีไม่เพียงพอ ส่งผลทำให้บุคลากรมีจำนวนจำกัดในการดูแล บางปัญหาบุคลากรฝ่ายควบคุมและรักษาการณ์ ต้องตัดสินใจเอง

ด้านการจัดการความรู้ (knowledge management) พบว่า เจ้าหน้าที่เรือนจำอำเภอฝาง เห็นด้วยมาก 4 ประเด็น คือ สนใจที่จะแสวงหาข้อมูลข่าวสาร เพื่อนำมาช่วยใน การปรับปรุงการทำงานและหน่วยงาน ($\bar{x} = 3.91$) ให้มีความสำคัญในการแลกเปลี่ยนความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานกับหน่วยงานอื่น ($\bar{x} = 3.75$) จัดเก็บข้อมูลไว้อย่างเป็นระบบที่สามารถหาและส่งมอบได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว ($\bar{x} = 3.83$) และให้ความสำคัญในการเก็บรักษาข้อมูล ($\bar{x} = 3.75$)



ผลจากการสัมภาษณ์ด้านการจัดการความรู้พบว่า มีการแสวงหาความรู้จากทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งมีทั้งรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ได้แก่ การศึกษาจากตำรา จากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน เป็นต้น อีกทั้งยังมีการจัดฝึกอบรมหรือประชุมวิชาการ บุคลากรได้ร่วมกันสร้างองค์ความรู้จากทักษะที่ตนเองปฏิบัติงานอยู่ และจากภายนอกกลุ่มงานของตนเอง มีการสร้างนวัตกรรมใหม่ และใช้นวัตกรรมในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับหน้าที่อย่างต่อเนื่อง มีการนำเอาเทคนิคเฉพาะด้านมาใช้ในการปฏิบัติงาน ได้จัดให้มีตำราหรือรวบรวมเอกสาร หนังสือ คำสั่งในเรื่องต่าง ๆ ให้เจ้าหน้าที่ได้ศึกษาเสมอ มีการจัดเอกสารตามหลักสารบรรณ เพื่อสะดวกต่อการใช้งาน และพบว่า มีการถ่ายโอนและแลกเปลี่ยนความรู้กันอย่างต่อเนื่องโดยเน้นลักษณะการประสานข้อมูลตามภารกิจเฉพาะงาน มีการจัดเวทีแลกเปลี่ยนการเรียนรู้อยู่เสมอ ทั้งในส่วนของกลุ่มงานและข้ามสายงาน

ด้านการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม (technology application) พบว่า เจ้าหน้าที่เรือนจำอำเภอฝาง เห็นด้วยมาก 3 ประเด็น คือ นำเทคโนโลยีมาใช้ในการปฏิบัติงาน ($\bar{x} = 3.75$) ส่งเสริมให้มีการใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์เพื่อการเรียนรู้ ($\bar{x} = 3.5$) และส่งเสริมให้มีการนำข้อมูลสารสนเทศจากเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ ระบบเครือข่ายภายในองค์กร ระบบอินเทอร์เน็ต อินทราเน็ตมาใช้ประโยชน์เพื่อการเรียนรู้ อย่างเต็มที่ ($\bar{x} = 3.41$)

ผลจากการสัมภาษณ์ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี พบว่า มีการนำเอาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล มีระบบเทคโนโลยีที่เชื่อมต่อกันทั้งองค์กร ทำให้บุคลากรสามารถแสวงหาองค์ความรู้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน จัดให้มีโสตทัศนูปกรณ์ต่าง ๆ อาทิ เครื่องฉายโปรเจกเตอร์ เครื่องฉายแผ่นทึบ เครื่องขยายเสียง และชุดไมโครคอมพิวเตอร์ ไว้คอยอำนวยความสะดวกแก่บุคลากรในการที่จะประชุม ปรึกษาหารือหรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการศึกษา องค์กรแห่งการเรียนรู้ ศึกษากรณี เรือนจำอำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ ผู้ศึกษาได้แบ่งข้อมูลในการศึกษาตามองค์ประกอบของแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ แต่ละองค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

1. ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ เรือนจำอำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา ทั้งการศึกษาต่อการเข้าร่วมกิจกรรม การอบรมและการเข้าร่วมการสัมมนากับหน่วยงานต่าง ๆ ที่จัดกิจกรรมอย่างสม่ำเสมอ มีการประชุมประจำเดือน เพื่อปรึกษาหารือเกี่ยวกับสภาพปัญหาที่เกิดขึ้น และมีการทำงานเชื่อมโยงกันทุกฝ่ายภายในเรือนจำอำเภอฝาง สอดคล้องกับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.64 ซึ่งผู้ศึกษาเห็นว่า การที่ทางเรือนจำจัดให้มีกิจกรรม



การประชุมประจำเดือนและพบปะแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันทำให้ผู้รื้อน้อยมีความกระตือรือร้นที่จะแสวงหาองค์ความรู้ใหม่ๆเพื่อที่จะมาพบปะแลกเปลี่ยนความรู้ตลอดเวลา ซึ่งผลการศึกษาครั้งนี้สอดคล้องกับการศึกษาของธนภัทร พงษ์อร่าม (2549) ศึกษาเรื่อง การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ของกรมศุลกากร ศึกษากรณี การนำแนวคิดเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้มาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาระบบงาน ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านพลวัตแห่ง การเรียนรู้ขององค์การ มีการมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม มีการเรียนรู้ร่วมกันกับผู้บริหาร เพื่อร่วมงาน หรือการเสวนาประชุมกลุ่มอย่างต่อเนื่อง ทำให้ผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน ได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเรื่องการพัฒนางานมากยิ่งขึ้น

2. ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ เรือนจำอำเภอฝาง มีการปฏิบัติงานเป็นไปตามสายการบังคับบัญชา มีขอบเขตการดำเนินงานที่ชัดเจนไม่ซับซ้อน ยืดหยุ่น คล่องตัว เอื้อต่อการประสานงานและการควบคุม กำกับดูแล ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ โดยการแสดงความคิดเห็น หลักการและเหตุผล ในที่ประชุมคณะกรรมการของเรือนจำ ก่อนที่จะช่วยกันสรุปผลการประชุม มีการกำหนดยุทธศาสตร์การเรียนรู้ในองค์การด้วยการจัดมุมการเรียนรู้ เพื่อให้บุคลากรทันต่อความเจริญรุดหน้าทางความรู้ สอดคล้องกับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.75 ซึ่งผู้ศึกษาเห็นว่าทางเรือนจำอำเภอฝางได้มีการนำนวัตกรรมใหม่ๆมาเข้าร่วมในการทำกิจกรรมต่างๆเสมอ เช่นมีการใช้เครื่องตรวจจับโลหะในการตรวจค้นจู่โจมร่วมกับสุนัขดมกลิ่นเป็นต้นซึ่ง ผลการศึกษาครั้งนี้สอดคล้องกับการศึกษาของ ประพันธ์ หาญขว้าง (2551) ศึกษาเรื่อง องค์การในอนาคตกับรูปแบบการเรียนรู้ ผลการศึกษาพบว่า มีการเรียนรู้และมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มีความสามารถนำความรู้ที่เกิดขึ้นไปใช้ประโยชน์ต่อองค์การ มีโครงสร้างขององค์การที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ มีระบบการติดต่อสื่อสารที่ยืดหยุ่นการไหลเวียนของข้อมูลอย่างเสรี มีการกระจายอำนาจ ภารกิจ และความรับผิดชอบอย่างกว้างขวาง และระบบขององค์การเอื้อต่อการเรียนรู้ของบุคลากร

3. ด้านการเสริมอำนาจบุคคล ด้านการเสริมอำนาจบุคคลของ เรือนจำอำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาได้พบว่า ผู้บริหารให้โอกาส ข้าราชการในสังกัดเสนอแนะปัญหา อุปสรรค และแนวคิดในการบริหารองค์การร่วมกัน ให้อำนาจในการตัดสินใจ เมื่อเกิดปัญหาขึ้น ขณะที่ ผลการศึกษาจากการใช้แบบสอบถามประชากรกลุ่มตัวอย่างจำนวน 20 คนพบว่า มีการแสดงความคิดเห็น เห็นด้วยมาก สอดคล้องกับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.82 ผลการศึกษาครั้งนี้สอดคล้องกับการศึกษาของ วันเพ็ญ เจริญแพทย์ (2550) ได้ศึกษาเรื่องความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ที่พบว่า การบริหารองค์การมีการกระจายอำนาจและความรับผิดชอบจากระดับบนลงสู่ระดับล่าง มีการทำงาน การเรียนรู้และแก้ไขปัญหาพร้อมกันทั้งฝ่ายบริหารและพนักงาน ได้มีการนำแนวทางในการกระจายอำนาจให้หัวหน้ากลุ่มงาน และหัวหน้างาน ตามลำดับ ในการมีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบในการดำเนินงาน



การตัดสินใจแก้ไขปัญหาเบื้องต้นต่างๆ ภายในขอบเขตหน้าที่ของตนเอง และหากเกิดปัญหาที่เกินอำนาจหน้าที่ของหัวหน้ากลุ่มงานและหัวหน้างานก็สามารถนำเรื่องหรือปัญหานั้นๆ เข้าปรึกษาหารือได้โดยตรงกับผู้บริหารหรือนำเข้าปรึกษาหารือในที่ประชุม

4. ด้านการจัดการความรู้ จากการศึกษาพบว่าบุคลากรเรือนจำอำเภอฝาง มีการแสวงหาความรู้จากทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งมีทั้งรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ มีการร่วมกันสร้างองค์ความรู้จากทักษะที่ตนเองปฏิบัติงานอยู่ และจากภายนอกกลุ่มงานของตนเองมีการบูรณาการการทำงานทั้งจากภายในและนอกองค์กร มีการสร้างนวัตกรรมใหม่ จัดให้มีตำราหรือรวบรวมเอกสาร หนังสือ คำสั่งในเรื่องต่างๆ ให้เจ้าหน้าที่ได้ศึกษาเสมอ มีการจัดเอกสารตามหลักสูตรบรรณ มีการเก็บข้อมูลข่าวสารสารสนเทศไว้ในระบบคอมพิวเตอร์ มีการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63 ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับการศึกษาของ สุภาภรณ์ มโนรส (2550) ศึกษา สภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ใน คณะมนุษยศาสตร์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ผลการศึกษพบว่าผู้บริหารได้จัดให้มีระบบการจัดเก็บข้อมูลความรู้ที่เหมาะสม ภายในหน่วยงานที่สามารถนำมาใช้ได้ทันความต้องการ ส่งเสริมให้มีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารภายในหน่วยงานที่เป็นไปอย่างถูกต้อง มีโอกาสในการฝึกอบรมทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน

5. ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี เรือนจำอำเภอฝาง มีการนำเอาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล มีระบบเทคโนโลยีที่เชื่อมต่อกันทั้งองค์กร มีการจัดให้มีโสตทัศนอุปกรณ์ต่างๆ ไว้คอยอำนวยความสะดวกแก่บุคลากรในการที่จะประชุม ปรึกษาหารือหรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ซึ่งอุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศเหล่านี้จะใช้ในการจัดเก็บข้อมูลการประชุมประจำเดือนไว้เป็นฐานข้อมูลเพื่อเก็บไว้ศึกษาแลกเปลี่ยนต่อไป สอดคล้องกับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46 ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับการศึกษาของ อนันต์ เพชรใหม่ (2550) ได้ศึกษาเรื่อง องค์การแห่งการเรียนรู้ ศึกษากรณี สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (ป.ป.ช.) ผลการศึกษพบว่า องค์การมีการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกเอื้อต่อการเรียนรู้ เช่น ห้องประชุม สัมมนา ห้องระบบอิเล็กทรอนิกส์ สื่อวีดิทัศน์ โสตทัศนการเรียนรู้ อยู่ในระดับสูง

ข้อเสนอแนะ

1. เชิงปฏิบัติการ

ผู้บริหาร ควรมีการส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรได้มีการพัฒนาตนเอง เพื่อนำไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากยิ่งขึ้น โดยให้ความสำคัญกับบุคลากรระดับปฏิบัติได้แสดงวิสัยทัศน์



เพื่อช่วยกำหนดเป้าหมายขององค์กรและแสดงศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ เพื่อที่จะได้มีโอกาสในการพัฒนาตนเองและองค์กรต่อไป

2. เซึ่งการศึกษา

ควรศึกษาหาสภาพปัญหาการพัฒนาเรือนจำอำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ เพิ่มเติมตามเหตุการณ์ปัจจุบัน เพื่อให้ผู้บริหารจะสามารถนำแนวทางในการศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปต่อยอดศึกษาและพัฒนาเรือนจำอื่นๆต่อไป เพื่อให้การบริหารงานราชทัณฑ์เป็นไปตามเหตุการณ์ปัจจุบันอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

รายการอ้างอิง

- ชนภัทร พงษ์อร่าม (2549) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของกรมศุลกากร : ศึกษากรณี การนำแนวความคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้มาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาระบบงาน. ภาคนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประพันธ์ หาญกว้าง (2551) องค์กรแห่งการเรียนรู้ : แนวทางในการพัฒนาองค์กรและทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในอนาคต. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ โครงการบัณฑิตศึกษาพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.
- พหล สง่าเนตร (2547) การพัฒนากองทัพให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ : ชรรรมสาร.
- สมชัย วงษ์นายนะ (2548) งานวิจัยเรื่อง : ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตภาคเหนือ. สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา.
- สุชาติ กิจชนะเสรี (2549) การก้าวสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้: สถาบันคอมพิวเตอร์มหาวิทยาลัยรามคำแหง. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สุภาภรณ์ มโนรส (2550) สภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในคณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. การค้นคว้าอิสระ ครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- วันเพ็ญ เจริญแพทย์ (2550) พฤติกรรมการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานการประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งตะวันออก. ครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วิจารณ์ พานิช (2548) การจัดการความรู้กับการบริหารราชการไทย. กรุงเทพฯ:สถาบันการจัดการความรู้เพื่อสังคม.
- วิรุช มาชะศิรินันท์และบดินทร์ วิจารณ์ (2548) องค์กรเรียนรู้สู่องค์กรอัจฉริยะ. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : ชรรรมสาร.
- อนันต์ เพชรใหม่ (2550) องค์กรแห่งการเรียนรู้ : ศึกษากรณี สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (ป.ป.ช.) ภาคนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.