



การประเมินการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเมืองเขลางค์นคร อำเภอเมืองลำปาง จังหวัดลำปาง

ชัยญารัตน์ สรุตตพงศ์ปริญญ์*

ธนวิทย์ บุตรอุดม**

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเมืองเขลางค์นคร อำเภอเมืองลำปาง จังหวัดลำปาง เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ โดยใช้ทฤษฎีองค์การแห่งการเรียนรู้ของ มาร์ควอร์ท (Marquardt) ประกอบด้วย 5 ระบบ คือ 1) ระบบการเรียนรู้ 2) ระบบองค์กร 3) ระบบสมาชิก 4) ระบบความรู้ และ 5) ระบบเทคโนโลยี กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาได้แก่ บุคลากรในเทศบาลเมืองเขลางค์นคร จำนวน 12 คน จำแนกเป็น 2 กลุ่ม คือ ผู้บริหาร ผู้อำนวยการกอง หัวหน้าฝ่าย และบุคลากรระดับปฏิบัติงานเครื่องมือที่ใช้ประกอบด้วยแบบ สัมภาษณ์เชิงลึก วิเคราะห์ความเรียงจากแบบสัมภาษณ์ ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้

ผลการศึกษาด้านระบบการเรียนรู้ พบว่า บุคลากรในเทศบาลเมืองเขลางค์นคร มีการทบทวนและแสวงหาองค์ความรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงานการประกอบวิชาชีพและการเลื่อนระดับของตนเอง โดยทุกเดือนมีการประชุมปรึกษาหารือ วางแผนดำเนินการและแก้ไขปัญหาาร่วมกันภายในหน่วยงานและภายนอกหน่วยงาน โดยการอบรมบุคลากร ให้ความรู้ตลอดเวลา ทั้งในและนอกพื้นที่อย่างต่อเนื่อง

ผลการศึกษาด้านระบบองค์กร พบว่า เทศบาลเมืองเขลางค์นคร มีการกำหนด ให้บุคลากรทำงานร่วมกันอย่างมีแบบแผน มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยมร่วมและพันธกิจขององค์กร ในการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรมุ่งไปสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามเป้าหมายไว้อย่างชัดเจน มีการทำงานที่มุ่งเน้นคุณภาพ การใช้กลยุทธ์สนับสนุนการเรียนรู้ สร้างบรรยากาศที่ดีซึ่งเป็นการสร้างให้องค์การเป็นองค์กรที่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

ผลการศึกษาด้านระบบสมาชิก พบว่า บุคลากรของเทศบาลเมืองเขลางค์นคร มีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนถ่ายทอดข้อมูลในระหว่างกันและกัน ซึ่งทำให้เกิดการพัฒนา และช่วยให้แต่ละคนสามารถแสดงศักยภาพที่มีอยู่ออกมาได้อย่างเต็มที่

ผลการศึกษาด้านระบบความรู้ พบว่า บุคลากรทุกระดับในเทศบาลเมืองเขลางค์นคร มีการค้นคว้าแสวงหาองค์ความรู้อยู่เสมอ โดยเฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในส่วนที่ตนเองรับผิดชอบ ซึ่งมีการแสวงหาความรู้มีรูปแบบเป็นทางการ มีการสร้างความรู้ร่วมกันทั้งจากทักษะที่ตนเองปฏิบัติงานอยู่ มีการจัดเก็บความรู้ที่มีระบบ ด้วยการประมวลผลข้อมูลระบบสารสนเทศ และมีการแบ่งปันความรู้และถ่ายทอดความรู้ เพื่อเพิ่มความสามารถในการปฏิบัติงานในภาพรวมขององค์กรอย่างต่อเนื่อง ทำให้บุคลากรและทีมงานได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอ อันจะส่งผลต่อการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร



และทีมงาน

ผลการศึกษาด้านระบบเทคโนโลยี พบว่า ผู้บริหารของเทศบาลเมืองเขลางค์นคร มีการส่งเสริมให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงาน โดยให้ทุกหน่วยราชการมีเครื่องมือทางข้อมูลต่างๆ เช่น คอมพิวเตอร์ ระบบอินเทอร์เน็ต ส่งข้อมูลทางอีเมล (E-mail) และ E-office เพื่อให้บุคลากรได้มีความรู้ในการสื่อสารข้อมูลเป็นแนวทางทำให้เกิดกลยุทธ์ใหม่ในการเรียนรู้และรวดเร็วในการรายงานผลการปฏิบัติงานรวมทั้งเผยแพร่การทำงานของบุคลากรให้ประชาชนทั่วไป สามารถเข้าถึงและเข้าใจการทำงานของบุคลากรมากยิ่งขึ้น

คำสำคัญ: การประเมิน, ระบบการเรียนรู้, องค์กรแห่งการเรียนรู้, เทศบาลเมืองเขลางค์นคร

*นักศึกษาลัทธิศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาประชาคมเมืองและชนบท, มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง

**ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ประจำสาขาวิชาการบริหารและพัฒนาประชาคมเมืองและชนบท, คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง



Learning Organization Assessment of Mueang Khelang Nakhon Municipality, Mueang Lampang District, Lampang Province

Thanyarat Sarutapongpakorn*

Thanawit But-udom**

Abstract

The assessment of the learning organization state of Mueang Khelang Nakhon Municipality (MKNM) had the objective to follow-up and assesses the process to support the MKNM, Mueang Lampang district, Lampang province to be a learning organization. This study is a qualitative study using the 5 systems of Marquardt's theory of learning organization: 1) learning system 2) organizational system 3) member system 4) knowledge system and 5) technological system. The sample group in this study consisted of the personnel in the MKNM totaled 12 persons divided into 2 groups: the executives, the departmental directors and section heads and the operations staff. The tool used in the study was an in-dept interview form and then analyzed the contents from the interviews. The findings were:

The Learning System: it was found that the personnel in MKNM reviewed and searched for new body of knowledge continuously to use in their work, their professions and career advancement. Every month there was a meeting to consult, plan and solve problems together both inside and outside the work departments by training and giving knowledge all the time both inside and outside the area continuously.

The Organization System: it was found that the MKNM specified the personnel to work together systematically. There were joint specifications of organization vision, shared-value and mission in the operations of the organization leading clearly to success according to the target. The work emphasized quality, using strategies to support learning and creating a good atmosphere that made the organization a learning organization continuously.

The Member System: it was found that the MKNM personnel had learning together as a team. There were exchanges and shares of information among them that created development and helped each member to display his or her potentials fully.

The Knowledge System: it was found that the personnel at every level of the MKNM searched for new knowledge body continuously especially concerning the work that he or she was responsible. The search for knowledge was formal. There was a creation of knowledge together from the skills that he or she was working and the keeping and filing of the knowledge were very systematic with the data and information processing system and sharing and transferring knowledge to increase the abilities to work in



the overall picture of the organization continuously. This made the personnel and work team exchange their learning from each other constantly and affected the potential development of the personnel and work team.

The Technological System: it was found that the MKNM executives encouraged the personnel to use information technology in their work by giving every government unit the information various equipment such as computers, the Internet system, emails and E-office so the personnel learned information communication as a way to create a new strategy in learning and reported the operations results quickly including the publicizing of the personnel work so the general public could access and understand the work of the personnel more.

Keywords: assessment, learning system, learning organization, Mueang Khelang Nakhon Municipality

*Graduated Student, Master of Public Administration, Urban and Rural Community Administration and Development, Lamapang Rajabhat University .

**Assistant Professor Dr., Urban and Rural Community Administration and Development, Faculty of Humanities and Social Sciences, Lamapang Rajabhat University.



ความสำคัญและที่มาของปัญหา

ปัจจุบันโลกได้เปลี่ยนแปลงไปสู่การเป็นโลกาภิวัตน์เพราะอิทธิพลของเทคโนโลยีสมัยใหม่ปรากฏการณ์ของโลกดังกล่าว ทำให้หลายๆ ประเทศปรับตัวไม่ทันโลก ทำให้เกิดปัญหาไม่ว่าจะเป็นด้านสังคม เศรษฐกิจ ส่งผลให้รัฐมีการงานใหม่ๆ ทั้งปริมาณที่เพิ่มขึ้นและงานยุ่งยากมากขึ้น ขณะที่กระแสประชาธิปไตย และเศรษฐกิจเสรีได้กดดันให้ระบบราชการต้องมีขนาดที่เล็กลงแต่ต้องทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ทำให้ต้องปฏิรูปและพัฒนาระบบราชการจากเดิมที่มีปัญหา อาทิ การขาดประสิทธิภาพในการทำงาน การเฉื่อยชาและละเลยในหน้าที่ ความล่าช้าในการปฏิบัติงาน การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และการทุจริตไม่โปร่งใสไปสู่การเป็นระบบใหม่ที่เป็นองค์กรสมัยใหม่ที่มีลักษณะของการบริหารจัดการที่ดี (Good Governance) มากยิ่งขึ้น (สำนักงาน ก.พ.ร., 2549, หน้า 1)

ในการปฏิรูประบบราชการให้ไปสู่องค์กรสมัยใหม่และมีลักษณะบริหารจัดการที่ดีรัฐบาลจึงได้ตราพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ขึ้นได้กำหนดแนวทางการปฏิบัติราชการไว้ในมาตรา 11 ว่า “ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการเพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกานี้”

ดังนั้น บุคลากรจึงต้องมีการปรับตัวให้ทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญยิ่งต่อการนำพาองค์กรให้อยู่รอดและเจริญก้าวหน้าไปสู่ความสำเร็จ จึงจำเป็นต้องพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องโดยเป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิตการแก้ปัญหาแต่ละเรื่อง ต้องอาศัยองค์ความรู้จากหลายๆ แขนงประกอบกันและใช้อย่างบูรณาการ และผสมผสานการเรียนรู้เพื่อ ความเจริญเติบโตและก้าวต่อไปอย่างมั่นคง เพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (จำเริญ วิวัฒน์ และเบญจพร อัมพันธ์, 2550, หน้า 33)

เทศบาลเมืองเขลางค์นครซึ่งเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จัดตั้งขึ้นในเขตชุมชนที่มีความเจริญ เป็นการกระจายอำนาจลงสู่ท้องถิ่น ใช้การบริหารเมืองเป็นหลัก ซึ่งมีอำนาจหน้าที่และบทบาทในการบริหารพัฒนาชุมชนในด้านต่างๆ ดังนี้ ด้านการศึกษา ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคมและวัฒนธรรมด้านสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม ด้านการพัฒนาเมืองและ โครงสร้างพื้นฐานและคุณภาพชีวิตของคนในชุมชนโดยมีนโยบายการพัฒนาต่างๆ ตามความเหมาะสมของท้องถิ่นความต้องการของประชาชน ซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์และนโยบายของรัฐบาล

ดังนั้น เทศบาลเมืองเขลางค์นครจึงเป็นองค์กรที่มีบทบาทหน้าที่สำคัญต่อชุมชนและประชาชนโดยตรง จากการศึกษาเอกสาร งานวิจัยและจากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ บุคลากรของเทศบาลเมืองเขลางค์นคร เกี่ยวกับลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีประเด็นปัญหาและข้อเสนอแนะจากการสัมภาษณ์ใน



ประเด็นต่างๆ ประกอบด้วย การส่งเสริมให้บุคลากรให้เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ และยอมรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ เช่น การเปิดโอกาสให้บุคลากรในหน่วยงานสามารถแสดงความคิดเห็นและกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันในหน่วยงาน รวมทั้งการมอบหมายงาน และการพัฒนา ทีมงานการพัฒนาสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ทั้งด้านบรรยากาศภายในองค์กร การเพิ่มเทคโนโลยีสารสนเทศ ให้เพียงพอกับความต้องการของบุคลากรและการส่งเสริมให้บุคลากรและพนักงานเทศบาลมีการเรียนรู้ด้วยตนเอง ในรูปแบบด้าน การฝึกอบรมให้เพียงพอ กับความต้องการ หรือการจัดกิจกรรมทางวิชาการ เพื่อการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ระหว่างบุคลากร การเป็นผู้ ใฝ่เรียนรู้ และกระตือรือร้นในการเรียนรู้ตลอดจนการพัฒนาเป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต และประเด็นปัญหาของ ที่ต้องพัฒนา อันได้แก่ การมีองค์กรกำหนดนโยบายที่เข้มแข็ง การกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วมของบุคลากร เทศบาลเมืองเขลางค์นคร

จากความสำคัญและความเป็นมาที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้ศึกษาจึงสนใจที่จะติดตามประเมินกระบวนการ ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเมืองเขลางค์นคร โดยมุ่งเน้นในเรื่องการแบ่งปันแลกเปลี่ยนและการ ให้บริการความรู้ ด้วยมีความเชื่อว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น จะช่วยให้บุคลากรนำความรู้ที่ได้รับ ไปพัฒนาศักยภาพในการดำเนินงานด้านต่างๆ ภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพประสิทธิผลเพิ่มสูงขึ้นและใช้ เป็นข้อมูลเพื่อประกอบการพิจารณาตัดสินใจของผู้บริหารในการนำความรู้ที่ได้จากแนวคิดต่างๆ ไปใช้ในการ บริหารและพัฒนางานองค์กร เพื่อเป็นประโยชน์สูงสุดในการปฏิบัติงานของเทศบาลเมืองเขลางค์นครต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อประเมินการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเมืองเขลางค์นคร อำเภอเมืองลำปาง จังหวัดลำปาง

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ปัจจุบันได้มีการกล่าวถึงองค์กรแห่งการเรียนรู้ในวงการต่างๆ อย่างกว้างขวาง เพราะองค์กร หรือ หน่วยงานต่างๆ พยายามที่จะพัฒนาองค์กรของตนให้ไปสู่ความเจริญก้าวหน้า ดังนั้นจึงต้องสร้างความผูกพัน และศักยภาพของบุคลากรให้สามารถเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่องทั่วทุกระบบในองค์กร คำว่าองค์กรแห่ง การเรียนรู้ นั้นภาษาอังกฤษใช้คำว่า “Learning Organization” สำหรับความหมายนั้นนักวิชาการได้ให้ความหมาย ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามระดับขององค์กรที่แคบและกว้างแตกต่างกัน ดังนี้

ปีเตอร์ เซงกี (2549, หน้า 23) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า “เป็นองค์กรที่ซึ่งคน ในองค์กรได้ขยายขอบเขตความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์กร เพื่อนำไปสู่จุดหมายที่บุคคลในระดับต่างๆ ต้องการอย่างแท้จริง ในองค์กรที่ความคิดใหม่ๆ และการ แลกแขนงของความคิดได้รับการยอมรับเอาใจใส่และเป็นองค์กรที่ซึ่งบุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในเรื่อง ของวิธีการที่จะเรียนรู้ไปด้วยกันทั้งองค์กร



มาร์ควอร์ท (2550, หน้า 10) กล่าวว่า องค์การแห่งการเรียนรู้หมายถึง องค์การซึ่งมีบรรยากาศของการเรียนรู้รายบุคคลแต่ละกลุ่ม มีวิธีการเรียนรู้ ที่เป็นพลวัต มีการสอนคนของตนเอง ให้มีกระบวนการคิดวิเคราะห์ เพื่อช่วยให้เข้าใจในสรรพสิ่ง สามารถเรียนรู้จัดการและใช้ความรู้เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จควบคู่ไปกับการใช้เทคโนโลยี ที่ทันสมัย โดย การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มี 5 ระบบ ได้แก่ ระบบการเรียนรู้ ระบบองค์การ ระบบสมาชิก ระบบความรู้ และระบบเทคโนโลยี

จากการที่ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้หลายความหมาย ผู้ศึกษาพอสรุปความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์การที่มีการตื่นตัว มุ่งเน้น ในการแสวงหาความรู้ สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ พัฒนาค้นเองอย่างต่อเนื่อง โดยอาศัยกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน มีการถ่ายโอนความรู้และปรับแต่งความรู้ไปสู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่จะสะท้อนต่อความรู้ใหม่ เป็นกระบวนการหนึ่งของการบริหารที่มุ่งเน้นให้องค์การและบุคลากรมีกระบวนการทำงานที่เพียบพร้อมไปด้วยประสิทธิภาพ และมีผลการปฏิบัติงานที่เปี่ยมไปด้วยประสิทธิผล

การที่จะพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ มาร์ควอร์ท (Marquardt, 2002, p.23) ซึ่งได้ออกแบบจำลององค์การที่มีการเชื่อมโยงของระบบต่างๆ เป็นองค์ประกอบหลักที่สำคัญ 5 ประการในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

1. การเรียนรู้ (Learning) ซึ่งเป็นลักษณะของพลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) และเป็นหัวใจสำคัญที่ทำให้เกิดขึ้นได้ในระดับบุคคล ระดับทีมงานและระดับองค์การประกอบไปด้วยระบบย่อยๆ 3 ประการคือ ระดับการเรียนรู้ รูปแบบการเรียนรู้ และทักษะการเรียนรู้

2. องค์การ (Organization) ซึ่งมุ่งเน้นการกล่าวถึงการปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation) การที่องค์การจะพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ได้นั้น จะต้องมีการปรับเปลี่ยนสิ่งต่างๆ ในองค์การดังนี้ คือ

2.1 วิสัยทัศน์องค์การหรือภาพในอนาคตที่ทุกคนในองค์การปรารถนาที่จะไปถึงร่วมกัน

2.2 วัฒนธรรมองค์การ ซึ่งถือว่าเป็นความเชื่อ ความคิด และวิธีการปฏิบัติของคนในองค์การร่วมกัน

2.3 กลยุทธ์องค์การ ซึ่งเป็นวิธีการออกแบบให้เหมาะสมกับการกำหนดจุดมุ่งหมายปลายทางในอนาคต

2.4 โครงสร้างองค์การ ต้องมีความเหมาะสม มีการติดต่อสัมพันธ์กัน มีการกระจายข้อมูลข่าวสารสามารถติดต่อสื่อสารร่วมมือกันทั้งภายในและภายนอกองค์การ

3. บุคคล (People) ซึ่งเป็นการกล่าวถึงการเสริมอำนาจบุคคล (People Empowerment) เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนในองค์การ รวมถึงลูกค้าและชุมชนได้มีการเรียนรู้ร่วมกัน มีความสัมพันธ์กันเป็นเครือข่ายและทำประโยชน์ร่วมกันเพื่อสังคมและชุมชนรวมถึงการที่ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง ผู้สอนและมีการทำงานร่วมกันกับผู้ปฏิบัติงานเป็นทีมโดยมีการเรียนรู้และแก้ปัญหาาร่วมกัน



4. ความรู้ (Knowledge) ซึ่งเป็นการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ให้เกิดขึ้นในองค์กร โดยจะต้องจัดรูปแบบการผสมผสาน การรวบรวมความรู้การจัดระบบข้อมูลมีการแลกเปลี่ยนความรู้การถ่ายโอนความรู้ และการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่องเป็นกระบวนการ

5. เทคโนโลยี (Technology) ซึ่งเป็นการปรับใช้เทคโนโลยีในองค์กร (Technology Application) เป็นการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในองค์กร สำหรับการจัดการความรู้ การเรียนรู้ในองค์กรสำหรับสมาชิกทุกระดับและผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรในการใช้เทคโนโลยีนั้นๆ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เฟาชียะห์ บินแวนะยิ (2553, หน้า 44) ได้ทำการวิจัยเรื่องความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดนครราชสีมา ตามทัศนะของผู้บริหารและครู ผลการวิจัยพบว่า ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดนครราชสีมาตามทัศนะของผู้บริหารและครูอยู่ในระดับมาก ส่วนความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่คาดหวังอยู่ในระดับมากที่สุดโดยความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เป็นจริงและที่คาดหวังภาพรวมและรายด้านทุกด้านมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 เมื่อจำแนกตามตำแหน่งพบว่าความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เป็นจริงและที่คาดหวังไม่แตกต่างกัน จำแนกตามขนาดของโรงเรียนพบว่าผู้บริหารและครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกันโดยภาพรวมมีทัศนคติต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เป็นจริงและที่คาดหวังแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และเมื่อจำแนกตามประเภทโรงเรียน พบว่าผู้บริหารและครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกันโดยภาพรวมมีทัศนคติต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เป็นจริงและที่คาดหวังโดยภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สำหรับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เป็นจริงและที่คาดหวังโดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

มุธิะร่า ยามู (2553, หน้า 44) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาในทัศนะของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปัตตานีเขต 3 สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. ครูผู้สอนมีทัศนคติต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปัตตานีเขต 3 ในภาพรวมมาก
2. ครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกันมีทัศนคติต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปัตตานีเขต 3 ในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน
3. ครูผู้สอนที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่มีขนาดต่างกันมีทัศนคติต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปัตตานีเขต 3 ในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายคู่ด้วยวิธีการของ Schaffer ส่วนใหญ่ ครูผู้สอนที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดใหญ่มีทัศนคติต่อการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษามากกว่าสถานศึกษาขนาดกลางและสถานศึกษาขนาดเล็กตามลำดับ



4. ครูที่มีวิทยฐานะและไม่มีวิทยฐานะมีทัศนคติต่อการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปัตตานีเขต 3 ในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

5. ข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปัตตานีเขต 3 มีดังนี้ ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูรับการอบรมอย่างทั่วถึงและสม่ำเสมอ ทั้งในสถานศึกษาและหน่วยงานภายนอกและผู้บริหารสถานศึกษาจัดวัสดุอุปกรณ์ทางเทคโนโลยีและโปรแกรมสำเร็จรูปต่างๆ ที่ทันสมัยพร้อมใช้งานอย่างเพียงพอต่อบุคลากรในสถานศึกษา เป็นต้น

พรทิศา วันดา (2553, หน้า 45) ได้ทำการวิจัยเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตมินบุรี กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่าองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนโดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก หากจำแนกตามประสบการณ์ของครูโดยรวมและรายด้านทุกด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) โดยโรงเรียนที่มีครูประสบการณ์มากมีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากกว่าโรงเรียนที่มีครูมีประสบการณ์น้อย หากจำแนกตามประเภทของโรงเรียนโดยรวมและรายด้าน ด้านความรู้แห่งตน กับด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) ยกเว้นด้านแบบแผนความคิดอ่าน ด้านการเรียนรู้เป็นทีมและด้านความคิดเชิงระบบ ที่แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ โดยโรงเรียนประถมศึกษามีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากกว่าโรงเรียนขยายโอกาสและหากจำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) ยกเว้น ด้านการเรียนรู้เป็นทีมที่แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ทวีศักดิ์ มโนสืบ (2550, หน้า 56-57) ได้ศึกษาศึกษาภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนาและศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับศักยภาพขององค์การในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ บุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา จำนวน 888 คน ผลการวิจัยพบว่า ในภาพรวมของบุคลากรมีความคิดเห็นว่ามีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา มีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีความคิดเห็นว่ามีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา มีศักยภาพในด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ในระดับสูงเป็นอันดับที่ 1 ด้านการจัดการความรู้ในระดับสูงเป็นอันดับ 2 ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การอยู่ในระดับสูงเป็นอันดับที่ 3 ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีอยู่ในระดับสูงเป็นอันดับที่ 4 และด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคลอยู่ในระดับสูงเป็นอันดับสุดท้าย ส่วนความคิดเห็นในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้โดยจำแนกตามบุคคล พบว่า บุคลากรที่มีระยะเวลาในการทำงานในมหาวิทยาลัยที่ต่างกัน จะมีความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพขององค์การในการพัฒนาองค์การไปสู่การเรียนรู้ที่แตกต่างกัน แต่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพขององค์การในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ที่ไม่แตกต่างกัน

ธีรพงศ์ วงษ์หนองคาย (2552, หน้า 74) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่นเขต 5 ผลการศึกษาพบว่าด้านระบบเทคโนโลยี ผู้บริหาร และบุคลากร ได้ปฏิบัติบ่อยครั้งในทุกๆ เรื่องโดยผู้บริหารได้ส่งเสริมให้มีการใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ เพื่อสนับสนุนการทำงาน ส่งเสริมให้มีการรับรู้ข้อมูลสารสนเทศจากเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์



ระบบเครือข่ายภายในองค์กร ระบบอินเทอร์เน็ต มาใช้ประโยชน์เพื่อการเรียนรู้ของบุคลากรได้อย่างเต็มที่ ส่งเสริมให้มีการใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์เพื่อการเรียนรู้ของบุคลากร จัดหาสื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่เหมาะสมมาช่วยในการทำงาน ในส่วนบุคลากรได้นำข้อมูลจากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน หาโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปที่เหมาะสมมาช่วยในการทำงานเพื่อความสะดวก รวดเร็ว สามารถเข้าถึงข้อมูลที่ต้องการได้โดยผ่านทาง Lan อินเทอร์เน็ต และใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์เพื่อการเรียนรู้

ระเบียบวิธีวิจัย

1. ประเภทของการวิจัย

การประเมินการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเมืองเขลางค์นคร เป็นการศึกษาด้วยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้บริหารและจากการสอบถามผู้ปฏิบัติงานจริงในเทศบาลเมืองเขลางค์นคร และประกอบข้อมูลจากเอกสาร แล้ววิเคราะห์ข้อมูล ประมวลผลและรายงานผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการศึกษาค้างนี้ ประกอบด้วยคณะผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานของเทศบาลเมืองเขลางค์นคร อำเภอเมืองลำปาง จังหวัดลำปาง

กลุ่มตัวอย่าง ผู้ศึกษาค้างเนินการสุ่มกลุ่มตัวอย่างประชากรแบบเฉพาะเจาะจง โดยเลือกหน่วยตัวอย่างแบบใช้วิธีการฉกฉวย ในการพิจารณาเลือกกลุ่มตัวอย่างที่สามารถให้ข้อมูลได้ดีที่สุด ตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาเกี่ยวกับการประเมินการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเมืองเขลางค์ นคร ดังนั้นกลุ่มตัวอย่างจึงเป็นดำเนินการรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานในกองต่างๆ รวม 12 คน

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การประเมินการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเมืองเขลางค์นคร ดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพ แบ่งออกเป็นขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษา วิเคราะห์ แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้ ศึกษาเกี่ยวกับบริบทของเทศบาลเมืองเขลางค์นคร แนวคิดการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ ด้านการจัดการความรู้เพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในหน่วยราชการเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือในการวิจัยตามโครงสร้างกรอบแนวคิดสำหรับการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ใช้แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่นำมาปรับใช้ คือ องค์ประกอบองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ด้าน ตามแนวคิดของมาร์ควอร์ท และกระบวนการจัดการความรู้ของเทศบาลเมืองเขลางค์นคร ดังนี้ 1) องค์ประกอบด้านการเรียนรู้ ระดับการเรียนรู้ รูปแบบการเรียนรู้ ทักษะในการเรียนรู้ การเรียนรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดเก็บความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลผลและกลั่นกรองความรู้ การแบ่งปันความรู้ การเข้าถึงความรู้หรือการนำความรู้ไปใช้ 2) องค์ประกอบด้านองค์การบริหารองค์กร ซึ่งเกี่ยวข้องกับปัจจัยหลักด้านองค์กร การเรียนรู้ การจัดการ ประกอบด้วยโครงสร้างเทศบาล วิสัยทัศน์เทศบาล



วัฒนธรรมของเทศบาล กลยุทธ์ของเทศบาล ภาวะผู้นำ 3) องค์ประกอบด้านสมาชิก เป็นระบบที่ผู้บริหารทำหน้าที่ในฐานะผู้นำการเรียนรู้เป็นตัวอย่งที่ดีที่สามารถให้คำปรึกษา รวมทั้งเพิ่มโอกาสให้บุคคลอื่นๆ ได้เรียนรู้ปฏิบัติในหน่วยงาน 4) องค์ประกอบด้านความรู้ การบริหารจัดการความรู้ต่างๆ ขององค์การประกอบไปด้วย การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การเก็บรักษาความรู้ การวิเคราะห์ และการทำเหมืองความรู้ การถ่ายโอน และการเผยแพร่ความรู้ 5) องค์ประกอบด้านเทคโนโลยี เป็นเครือข่ายเทคโนโลยีและเครื่องมือทางข้อมูลต่างๆ ที่ช่วยสนับสนุนให้คนในองค์การเข้าถึงความรู้ และมีการแลกเปลี่ยนสารสนเทศและการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดทักษะในการประสานงาน การสอนงาน และทักษะเกี่ยวกับความรู้ด้านอื่นๆ

ขั้นตอนที่ 2 สร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ เนื่องจากการวิจัยเชิงคุณภาพ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเป็นแบบสัมภาษณ์ ใช้สัมภาษณ์ผู้บริหารและบุคลากรที่ปฏิบัติงานที่รับผิดชอบด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ในเทศบาลเมืองเลาดงคันคร จำนวน 12 คน เพื่อศึกษาแนวคิดปฏิบัติงาน ด้านการจัดการความรู้สู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษาดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. ผู้ศึกษาขอหนังสือจากสำนักงานรัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ใน การขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มประชากร

2. หนังสือขออนุญาตไปติดต่อขอความอนุเคราะห์กับสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

3. เมื่อได้รับอนุญาตแล้ว ผู้ศึกษาจึงทำการสัมภาษณ์ การสังเกต การศึกษาข้อมูลจากเอกสารและ จากข้อมูลภาคสนามด้วยตนเอง โดยมีเครื่องมือแบบสัมภาษณ์ ตามที่กำหนด

4. การศึกษาจากเอกสาร ได้แก่ รายงานผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร รายงานการประชุม คำสั่ง บทความ งานวิจัยและเอกสารอื่นๆ ที่มีความเกี่ยวข้อง

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

เนื่องจากการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ จึงมีระดับขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1) ผู้ศึกษาจะนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาเปรียบเทียบระหว่างแต่ละบุคคลและจัดลำดับ ความสำคัญ และคุณลักษณะของข้อมูลในการสัมภาษณ์

2) นำข้อมูลจากการสัมภาษณ์ที่จัดลำดับความสำคัญไว้แล้วมาเปรียบเทียบกับข้อมูลทางเอกสาร ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็นแนวคิดทฤษฎี ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อทราบถึงลักษณะที่มีความคล้ายคลึงกัน และแตกต่างกันของข้อมูล

3) นำข้อมูลที่ได้รับการสัมภาษณ์และจากการศึกษาเอกสารต่างๆ มาทำการวิเคราะห์ข้อมูล ร่วมกัน และนำไปสู่การเชื่อมโยงข้อมูลเข้าด้วยกัน แสดงความสัมพันธ์กันของข้อมูลได้ชัดเจนยิ่งขึ้น และเพื่อ สะดวกในการวิเคราะห์เขียนรายงานการศึกษา



ดังนั้น ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการตอบประเด็นสัมภาษณ์และข้อมูลจากเอกสารต่างๆ จะถูกนำมาวิเคราะห์ประมวลผลโดยเชื่อมโยงความสัมพันธ์ในแง่ต่างๆ ตามข้อเท็จจริงทั้งเชิงเหตุและผล ซึ่งการวิเคราะห์จะออกมาในรูปแบบเชิงพรรณานำไปสู่คำตอบในการศึกษา และสรุปตีความตามหลักวิชาการประกอบการเขียนรายงาน เพื่อชี้ให้เห็นถึงแนวโน้มการนำแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้มาใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาเทศบาลเมืองเขลางค์นคร อำเภอเมืองลำปาง จังหวัดลำปาง

สรุปผลการวิจัย

ผลการประเมินรูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเมืองเขลางค์นคร โดยวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับจากแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างเพื่อสรุปประเด็นตามแนวคิดของมาร์ควอร์ท ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการเรียนรู้ 2) ด้านองค์กร 3) ด้านสมาชิก 4) ด้านความรู้และ 5) ด้านเทคโนโลยี สามารถสรุปผลการศึกษาได้ดังต่อไปนี้

1. ด้านการเรียนรู้ พบว่าการที่บุคลากรมีวัฒนธรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีทักษะในการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล ระดับทีมงาน และระดับองค์กร ซึ่งสรุปได้ดังนี้

1.1 การเรียนรู้ในระดับบุคคล พบว่าบุคลากรของเทศบาลเมืองเขลางค์นคร มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องโดยเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริงและการเข้าร่วมกิจกรรมฝึกอบรมต่างๆ ทำให้บุคลากรมีการพัฒนาทักษะและศักยภาพอย่างต่อเนื่อง

1.2 การเรียนรู้ในระดับทีมงาน พบว่ามีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำงานซึ่งกันและกันโดยการพูดคุย รวมทั้งการหารือในประเด็นที่เป็นปัญหา เพื่อหาแนวทางแก้ไขร่วมกัน เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับนโยบายหลักขององค์กร ซึ่งสร้างให้เกิดระบบการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร ซึ่งในการเรียนรู้มีรูปแบบที่หลากหลาย เช่น การเรียนรู้เพื่อการปรับเปลี่ยน เป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน แล้วมีการนำมาแลกเปลี่ยนเพื่อกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานอย่างสูงสุด

1.3 การเรียนรู้ในระดับองค์กร พบว่าในองค์กรมีการเรียนรู้ของบุคลากร ส่งผลให้บุคลากรมีการปรับปรุงทักษะความชำนาญและความรอบรู้ส่วนตนอย่างสม่ำเสมอ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ช่วยให้เกิดกระบวนการปฏิบัติงานที่ชัดเจนส่งผลให้องค์กรสามารถสร้างผลการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ตามที่องค์กรได้กำหนดไว้

2. ด้านองค์กร พบว่า มีการกำหนด ให้บุคลากรทำงานร่วมกันอย่างมีแบบแผนมีกระบวนการต่างๆ เป็นศูนย์กลางที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์กรที่เหมาะสมคล่องตัว ยืดหยุ่น ไม่ตายตัว กระบวนการไม่ซับซ้อน ซึ่งเป็นลักษณะการบริหารงานที่มีลำดับขั้น การบังคับบัญชาที่ชัดเจน ไม่ซับซ้อน ยืดหยุ่นคล่องตัวและเอื้อต่อการประสานงานในการกำกับดูแล มีการกำหนดวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร ในการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์การมุ่งไปสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามเป้าหมาย รวมทั้งมุ่งสร้างให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มุ่งเน้นให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย



พุทธศักราช 2550 และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พุทธศักราช 2546 เพื่อให้การบริหารราชการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

3. ด้านบุคคล พบว่า บุคลากร มีความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจแก้ปัญหา มีการกระจายการรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่ระดับปฏิบัติทำให้เกิดศักยภาพในการเรียนรู้มีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม โดยมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และทักษะวิธีคิด เพื่อพัฒนาภูมิปัญญาและศักยภาพของทีมงานโดยรวม ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรแต่ละคนสามารถแสดงศักยภาพที่มีอยู่ออกมาได้อย่างเต็มที่ อีกทั้งผู้บริหาร ยังสร้างความใกล้ชิดกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการจัดประชุม เพื่อแลกเปลี่ยน อบรม ดักเตือน แนะนำ ปลุกจิตสำนึก ให้ มีความรักในอาชีพรวมทั้งช่วยกันสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้แก่องค์กรมีการให้บริการประชาชน ผู้มารับบริการให้ได้รับความสะดวกรวดเร็ว มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน โดยใช้ระบบสารสนเทศ เพื่อให้เทศบาลเมือง เขลางค์นคร มุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีกระบวนการปฏิบัติงานทันการต่อการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคมและเทคโนโลยี มีหน้าที่ในการศึกษาข้อมูล เพื่อเสริมสร้างและพัฒนาให้บุคลากรมีวินัย รวมทั้งจัดให้มีการศึกษาอบรมและพัฒนาความรู้ให้แก่บุคลากร สนับสนุนให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการร่วมกิจกรรม

4. ด้านความรู้ พบว่ากระบวนการอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับการประมวลข้อมูล สารสนเทศ ความคิด การกระทำ ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคล เพื่อสร้างเป็นความรู้ หรือนวัตกรรม เพื่อนำความรู้ที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งก่อให้เกิดการแบ่งปันและถ่ายโอนความรู้ เพื่อเพิ่มความสามารถในการพัฒนาผลผลิต และโอกาส

4.1 การแสวงหาความรู้ บุคลากรทุกระดับในเทศบาลเมืองเขลางค์นคร มีการค้นคว้า แสวงหาองค์ความรู้อยู่เสมอโดยเฉพาะเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในส่วนที่ตนเองรับผิดชอบ ซึ่งมีการแสวงหาความรู้มีรูปแบบเป็นทางการ ได้แก่ การศึกษาจากตำรา หรือแหล่งความรู้ต่างๆ และรูปแบบไม่เป็นทางการ ได้แก่ การได้รับความรู้ทางอ้อมจากการปฏิบัติของบุคลากรและทีมงาน โดยการสอน หรือสังเกตจากผู้ร่วมงาน และยังเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เช่น การศึกษาในระดับปริญญาตรี และปริญญาโท

4.2 การสร้างความรู้ ในการดำเนินงานของบุคลากรในแต่ละกลุ่มงาน บุคลากรจะร่วมกันในเรื่องการคิดค้นและสร้างองค์ความรู้ทั้งจากทักษะที่ตนเองปฏิบัติงานอยู่ และจากภายนอกกลุ่มงานหรือองค์การ และมีการสร้างองค์ความรู้หรือนวัตกรรมและใช้องค์ความรู้หรือนวัตกรรมนั้นในเรื่องของการปฏิบัติงานเกี่ยวกับหน้าที่ของตนเองปฏิบัติงานอยู่

4.3 การจัดเก็บความรู้ มีกระบวนการเปลี่ยนผ่านความรู้จากแหล่งความรู้ไปสู่การนำความรู้ไปใช้ เพื่อให้การจัดการความรู้ในองค์การประสบผลสำเร็จ ซึ่งกระบวนการจัดการความรู้ควรเป็นไปอย่างมีระบบ ซึ่งเกี่ยวกับการประมวลผลข้อมูล ระบบสารสนเทศ ความคิดการกระทำ ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคลที่สร้างเป็นความรู้หรือนวัตกรรม รวมทั้งขั้นตอนการทำงานต่างๆ ขององค์กร ล้วนแต่มีพื้นฐานมาจากความรู้และความชำนาญของบุคลากร เพื่อนำไปสู่การประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งก่อให้เกิดการแบ่งปันความรู้และถ่ายโอนความรู้ เพื่อเพิ่มความสามารถในการปฏิบัติงานในภาพรวมขององค์กร



4.4 การถ่ายโอนและใช้ความรู้ เทศบาลเมืองเขลางค์นครมีการสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากร ได้เข้ารับการฝึกอบรม สัมมนา ประชุมวิชาการ ประชุมเชิงวิชาการปฏิบัติการ เรียนรู้ได้อย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรมีการแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดองค์ความรู้ด้านการอบรม ด้านการศึกษา ซึ่งการจัดกิจกรรม ประชุม อบรม ศึกษาดูงาน อย่างต่อเนื่องทำให้บุคลากรและทีมงานได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอ อันจะส่งผลต่อการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรและทีมงานต่อไป

5. ด้านเทคโนโลยี ผู้บริหารของเทศบาลเมืองเขลางค์นคร มีการส่งเสริมให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น โดยให้ทุกหน่วยงานมีเครื่องมือทางข้อมูลต่างๆ เช่น คอมพิวเตอร์ ระบบอินเทอร์เน็ต ส่งข้อมูลทางอีเมล E-office เป็นต้น เพื่อให้บุคลากรได้มีการเรียนรู้ ในการสื่อสารข้อมูล เป็นแนวทางทำให้เกิดกลยุทธ์ใหม่ในการเรียนรู้และความรวดเร็วในการรายงานผลการปฏิบัติให้ผู้บริหารทราบ รวมทั้งเป็นการเผยแพร่การทำงานของบุคลากรให้ประชาชนทั่วไป สามารถเข้าถึงและเข้าใจในการทำงานของบุคลากรมากยิ่งขึ้น

อภิปรายผลการวิจัย

จากการใช้รูปแบบตามแนวความคิด และเก็บข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมการปฏิบัติของบุคลากรจากการสังเกตพฤติกรรมด้านการเรียนรู้และการปฏิบัติตามองค์ประกอบ 5 ด้านในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่าเหมาะสม

การนำรูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเมืองเขลางค์นคร ไปทดลองใช้กับบุคลากร ผู้ปฏิบัติจริง พบประสิทธิภาพของรูปแบบฯ ในการพัฒนาการเรียนรู้ โดยบุคลากรผู้ปฏิบัติมีการเรียนรู้เพิ่มมากขึ้นหลังจากใช้รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้งนี้เพราะบุคลากรผู้ปฏิบัติตระหนักว่าการเรียนรู้เป็นนโยบายขององค์กรและผู้บริหารเพราะจะส่งผลให้การสื่อสารภายในองค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น การทำงานมีการแลกเปลี่ยนเพิ่มขึ้น และสามารถทำงานแทนกันได้ บุคลากรผู้ปฏิบัติมีความเข้าใจและสนใจการแลกเปลี่ยนความรู้เพื่อนำมาใช้ในการทำงานมากขึ้น มีการเรียนรู้ด้วยตนเองเพิ่มขึ้น มีความสนใจและเต็มใจพัฒนาตนเองยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น มีการประยุกต์ใช้ความรู้ต่างๆ เมื่อเกิดปัญหาสามารถหาแหล่งข้อมูลเพื่อพัฒนาตนเองได้ ส่งเสริมทักษะในการคิดสร้างสรรค์

ด้านองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างที่เหมาะสมคล่องตัว ชัดหยุ่นไม่ตายตัว กระบวนการไม่ซ้ำซ้อน มีกำหนดควิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีการทำงานร่วมกันอย่างมีแบบแผนมีกระบวนการ เป็นศูนย์รวมที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ มุ่งเน้นคุณภาพการใช้กลยุทธ์สนับสนุนการเรียนรู้และมีโครงสร้างการบริหารงานภายในองค์กรที่มีลำดับขั้นการบังคับบัญชาที่ชัดเจน ทำให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบเป้าหมาย เพื่อให้องค์กรมุ่งไปสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดไว้

ด้านบุคคลในองค์กร ผลการนำรูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเมืองเขลางค์นคร ไปทดลองใช้ พบประสิทธิภาพ ในการพัฒนาบุคลากรผู้ปฏิบัติให้มีความสนใจต่อการทำงานที่ยากและท้าทายมากขึ้นหากได้รับอำนาจในการตัดสินใจการคิดแก้ปัญหาและการเรียนรู้ด้วยตนเอง ซึ่งจะส่งผลให้สามารถทำงานได้



อย่างครบวงจร เกิดองค์ความรู้ใหม่เพื่อประกอบการตัดสินใจในการแก้ไขปัญหา ทำให้เกิดวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงานและเพิ่มคุณค่าให้แก่ตนเองมากยิ่งขึ้น

ด้านความรู้ พบว่า รูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเมืองเขลางค์นคร มีประสิทธิภาพในการพัฒนาบุคลากรผู้ปฏิบัติให้เกิดความรู้และมีการคิดอย่างเป็นระบบเพิ่มขึ้น ทั้งนี้สามารถประเมินได้ว่าการส่งเสริมความคิดอย่างเป็นระบบทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และคิดแก้ปัญหาอย่างเป็นลำดับขั้นตอน ส่งผลให้เกิดการพัฒนาองค์กรไปในลักษณะที่สอดคล้องกับนโยบายการบริหารขององค์กรที่สนับสนุนให้บุคลากรผู้ปฏิบัติมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และพัฒนาไปถึงระดับองค์กร

ด้านการใช้เทคโนโลยี พบว่า รูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเมืองเขลางค์นคร มีประสิทธิภาพในการพัฒนาบุคลากรผู้ปฏิบัติให้เข้าใจในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน สามารถปรับใช้เทคโนโลยีเสริมสร้างความคิดเชิงนวัตกรรมต่างๆ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น

กล่าวโดยสรุป การประเมินรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเมืองเขลางค์นคร จากการนำไปทดลองใช้พบว่า รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเมืองเขลางค์นคร มีความเป็นประโยชน์ มีความเป็นไปได้มีความเหมาะสม มีความถูกต้อง และบุคลากรผู้ปฏิบัติสามารถใช้ประโยชน์จากรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเมืองเขลางค์นคร โดยพนักงานมีการปฏิบัติตามรูปแบบ และพอใจต่อรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเมืองเขลางค์นคร สอดคล้องกับแนวคิดของ Kreitner and Kinicki (2001) ที่กล่าวไว้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีการพัฒนาขีดความสามารถในการเรียนรู้ (Learn) การปรับตัว (Adapt) และการเปลี่ยนแปลง (Change) อย่างต่อเนื่อง

จากผลการวิจัยในครั้งนี้ พบว่า รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเมืองเขลางค์นคร ที่ได้พัฒนาขึ้นเป็นเครื่องมือที่จะพัฒนาคุณภาพของพนักงานของเทศบาลเมืองเขลางค์นคร ให้มีความรู้ความสามารถ ทักษะ ความชำนาญ และความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ช่วยส่งเสริมให้บุคลากรรุ่นใหม่ มีนิสัยใฝ่เรียนรู้และเล็งเห็นคุณค่า แห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต เป็นการเพิ่มศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรให้สูงขึ้น มีการนำเทคโนโลยีเข้าไปเสริมประสิทธิภาพ รวมทั้งมีความสามารถในการปรับตนเองให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง โดยผู้นำสามารถบริหารทีมงานและทรัพยากรมนุษย์ไปสู่การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามลักษณะทั้ง 5 ประการ ของรูปแบบที่พัฒนาขึ้นได้

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

ผู้บริหารเทศบาลเมืองเขลางค์นคร ควรส่งเสริมให้บุคลากรแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ระหว่างเพื่อนร่วมงาน เข้ารับการฝึกอบรม ประชุม สัมมนา กับหน่วยงานภายนอกเพื่อพูนความรู้ และทักษะการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อสนับสนุนให้เทศบาลเมืองเขลางค์นครเป็นองค์กรเพื่อการเรียนรู้อย่างยั่งยืน



2. ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

จากการศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเมืองเขลางค์นคร ตามแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ประกอบด้วยองค์ประกอบทั้ง 5 องค์ประกอบนั้น พบว่า ในการพัฒนาขีดความสามารถหรือสมรรถนะของบุคลากรและองค์การโดยรวมนั้น ยังมีปัญหาอุปสรรคบางประการ และขาดการจัดระบบ หรือหมวดหมู่ที่ชัดเจน ส่งผลให้บุคลากรเข้าถึงแหล่งความรู้ได้ลำบาก ดังนั้น เทศบาลนครเขลางค์ จึงควรดำเนินการดังนี้คือ

1. ควรมีการวางแผนและขั้นตอนการดำเนินงานที่ดีเพื่อช่วยป้องกันปัญหา ที่อาจจะเกิดขึ้นได้ ทั้งก่อนการดำเนินการและระหว่างการดำเนินการลดความสับสนซ้ำซ้อนในการทำงานของแต่ละฝ่าย รวมถึงสามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิภาพสามารถตรวจสอบการทำงานได้เป็นระยะๆ และสามารถหาแนวทางป้องกัน หรือแก้ไขปัญหาได้อย่างทันทั่วทั้งที่และทุกกลุ่มงานในเทศบาลเมืองเขลางค์นครควรร่วมมือกันปฏิบัติตามแผนที่กำหนดขึ้นอย่างเต็มกำลัง
2. ควรดำเนินการโดยมอบหมายให้มีบุคลากรที่รับผิดชอบงานด้านนี้โดยตรงเป็นการเฉพาะ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. ควรมีการจัดตั้งศูนย์หรือแหล่งรวบรวมความรู้ของเทศบาลเมืองเขลางค์นครที่ชัดเจนเป็นรูปธรรมยิ่งขึ้น รวมทั้งมีการสนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กร โดยการจัดให้มีการอบรมบ่อยขึ้น และหาเทคโนโลยีที่สามารถให้ใช้เพียงพอต่อการให้บริการทุกกองเพื่อให้ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย ต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันทั้งในระดับบุคคล ระดับทีมงานและระดับองค์กรต่อไป

รายการอ้างอิง

- จำเรียง วัยวัฒน์ และเบญจมาศ อำพันธุ์. (2550). วินัย 5 ประการ พื้นฐานองค์กรเรียนรู้. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: เอ็กเปอร์เน็ท.
- ทวีศักดิ์ มโนสืบ. (2550). สักยภาพขององค์การ ในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา. มหาวิทยาลัยราชมงคลล้านนาวิทยาเขตตาก.
- ธีรพงษ์ วงษ์หนองคาย. (2552). ปัจจัยทางการบริหารที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่นเขต 5. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- พรทิพา วันตา. (2553). “องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตมีนบุรี กรุงเทพมหานคร”. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิตสาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา. (สำเนา)
- เฟาชิชะห์ บินแวมะฮิ. (2553). “ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา ในจังหวัดนราธิวาสตามทัศนะของผู้บริหารและครู”. สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. (สำเนา)



มูเรย์รา ยามู. (2553). “การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาในทัศนะของ
ครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปัตตานีเขต 3”. สารนิพนธ์การศึกษา
มหาบัณฑิตสาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. (สำเนา)

สำนักงาน ก.พ.ร. (2549). คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ตามแนวทางการบริหาร
กิจการ บ้านเมืองที่ดี เรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management).

<http://www.opde.go.th/thai/Chapter/Chapter-25.pdf>. [2549, พฤศจิกายน 15].

Kreitner, R., Kinicki, A. (2001). *Organizational Behavior*. (5th ed.). Burr Ridge, ILL: Irwin/McGraw-Hill.

Maquardt, M. J. (1996). *Building the Learning Organization*. New York: McGraw-Hill.

Marquardt, M.J. (2002). *Building the learning organization: A system approach to quantum
improvement and global success*. New York: McGraw-Hill.

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