

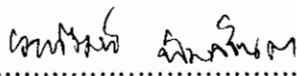
ศักยภาพของบุคลากรในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้  
ศึกษารณีนุคลากรของสำนักงานหลวงที่ 9 (ลพบุรี)

ดลลักษณ์ วันจันทร์

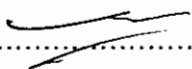
ปัญหาพิเศษนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน  
วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา  
มิถุนายน 2555  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

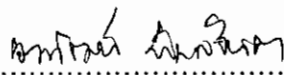
คณะกรรมการควบคุมปัญหาพิเศษและคณะกรรมการสอบปัญหาพิเศษ ได้พิจารณา  
ปัญหาพิเศษของ คลลัทธณ์ วันจันทร์ ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม  
หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน ของ  
มหาวิทยาลัยบูรพาได้

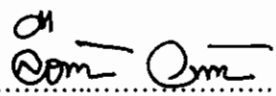
คณะกรรมการควบคุมปัญหาพิเศษ

  
..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
(ดร.ธนวัฒน์ พิมลจินดา)

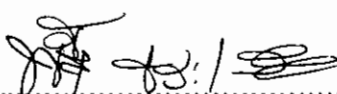
คณะกรรมการสอบปัญหาพิเศษ

  
..... ประธาน  
(ดร.ฤทธิกร ศิริประเสริฐ โชค)

  
..... กรรมการ  
(ดร.ธนวัฒน์ พิมลจินดา)

  
..... กรรมการ  
(อาจารย์ลือชัย วงษ์ทอง)

วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจอนุมัติให้รับปัญหาพิเศษฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและการเอกชน ของ  
มหาวิทยาลัยบูรพา

  
..... คณบดีวิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ พันธ์ย์ ธารเสนา)

วันที่ 10 เดือน กรกฎาคม พ.ศ. 2555

## ประกาศคุณูปการ

ปัญหาพิเศษฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ  
มหาวิทยาลัยบูรพา โดยมุ่งศึกษาศักยภาพของบุคลากรในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้  
ศึกษาระดับบุคลากรของสำนักงานหลวงที่ 9 (ลพบุรี) ปัญหาพิเศษนี้สำเร็จได้ด้วย  
ความอนุเคราะห์จาก ดร. ธนวัฒน์ พิมลจินดา อาจารย์ที่ปรึกษา ที่ได้ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์  
และให้ข้อคิดต่าง ๆ ในการวิจัยด้วยความเอาใจใส่อย่างยิ่ง จึงขอขอบพระคุณมา ณ ที่นี้  
ผู้วิจัยขอขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ได้ให้ความรู้และประสิทธิประสาทวิชา  
ให้ข้อเสนอแนะในการทำปัญหาพิเศษจนเสร็จสมบูรณ์ รวมทั้งขอขอบพระคุณ ผู้บังคับบัญชา และ  
บุคลากรสำนักงานหลวงที่ 9 (ลพบุรี) ทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามตลอดจน  
เจ้าหน้าที่วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา ที่อำนวยความสะดวกในสิ่งต่าง ๆ ด้วยดี  
รวมทั้งมารดาผู้อยู่เบื้องหลังความสำเร็จที่เป็นกำลังใจในการศึกษาปัญหาพิเศษครั้งนี้อย่างยิ่ง  
จึงใคร่ขอกราบขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

คลลัษณ์ วันจันทร์

53930030: สาขาวิชา: การจัดการภาครัฐและภาคเอกชน; รป.ม. (การจัดการภาครัฐและภาคเอกชน)

คำสำคัญ: ศักยภาพ/ การพัฒนา/ องค์การแห่งการเรียนรู้

ชลลักษ์ณ์ วันจันทร์: ศักยภาพของบุคลากรในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้: ศึกษากรณีบุคลากรของสำนักทางหลวงที่ 9 (ลพบุรี) (PERSONNEL POTENTIAL IN DEVELOPMENTS TOWARDS LEARNING ORGANIZATION: IN CASE STUDY OF PERSONNEL UNDER DEPARTMENT OF HIGHWAYS NO.9 (LOP BURI))

อาจารย์ผู้ควบคุมปัญหาพิเศษ: ธนวัฒน์ พิมลจินดา, ปร.ด. 101 หน้า. ปี 2555.

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาศักยภาพของบุคลากรในการพัฒนาตนเองเพื่อเป็นพื้นฐานนำไปสู่การพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และ 2) เพื่อเปรียบเทียบศักยภาพของบุคลากรในมิติต่างๆเพื่อเป็นพื้นฐานการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตามคุณลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วยเพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน โดยศึกษาจากกลุ่มประชากรคือ บุคลากรของสำนักทางหลวงที่ 9 (ลพบุรี) จำนวนทั้งสิ้น 188 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล คือ แบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ และมีความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.87 พร้อมทั้งดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยนำเสนอเป็นค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย ( $\mu$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ ) และใช้วิธีการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย

ผลการศึกษาโดยภาพรวม พบว่า บุคลากรของสำนักทางหลวงที่ 9 (ลพบุรี) มีศักยภาพในการพัฒนาตนเองเพื่อเป็นพื้นฐานนำไปสู่การพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก โดยเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านแล้ว พบว่า มีศักยภาพอยู่ในระดับมากทุกด้านนอกจากนี้ เมื่อเปรียบเทียบศักยภาพของบุคลากรที่มีเพศ อายุ และประสบการณ์ทำงานที่แตกต่างกัน พบว่า มีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้ บุคลากรที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน จากผลการศึกษาดังกล่าว จึงมีข้อเสนอแนะให้สำนักทางหลวงที่ 9 (ลพบุรี) จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรทุกระดับ โดยแยกตามกลุ่มงาน และผู้บริหารควรให้ความสำคัญและสนับสนุนในด้านการพัฒนาบุคลากร จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้บุคลากรและทีมให้เรียนรู้และแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกันสนับสนุนการทำงานเป็นทีมให้ความสำคัญด้านการให้อำนาจแก่บุคลากร จัดการอบรมเกี่ยวกับการใช้คอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มศักยภาพให้แก่บุคลากร เป็นพื้นฐานนำไปสู่ การพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืนต่อไป

53930030: MAJOR: MANAGEMENT OF PUBLIC AND PRIVATE

KEYWORDS: POTENTIAL/ DEVELOPMENTS/ LEARNING ORGANIZATION

DONLALAK WANCHAN: PERSONNEL POTENTIAL IN DEVELOPMENTS  
TOWARDS LEARNING ORGANIZATION: IN CASE STUDY OF PERSONNEL UNDER  
DEPARTMENT OF HIGHWAYS NO.9 (LOP BURI). ADVISORY: THANAWAT  
PIMOLJINDA, Ph.D. 101 P. 2012.

The purposes of this study were 1) to study personnel potentials in self-development towards organization development until learning organization and 2) to compare personnel potential in multi-dimensions for being a base of development into organization of learning based on personal characteristics. These consisted of gender, age, educational level and work experience. Subjects of the study were personnel under Department of Highways no. 9 (Lop Buri) of totally 188 people. Instruments of this study were 5-scale questionnaire and creditability coefficient was 0.87, including with data analysis by ready-made for sociology research in the data analysis. There was presented in form of percentage, means, standard deviation and compare means.

In overall, results of this study were found that personnel under Department of Highways no. 9 (Lop Buri) had potential in self-development for being a base into organization development to be an organization of learning at high level. When considering partially, it found that there was potential in high level in entire aspects. In addition, when comparing the above personnel who were based on gender, age and work experience as differently, it found that there was potential of development into organization of learning as indifferently. This was due to personnel who had educational level differently, they would have different potential into organization of learning differently. From the study, the author suggested Department of Highways no. 9 (Lop Buri) should make a plan of personnel development at all levels. the development should be classified by group of work. In order to the administrators should focus on importance and support for personnel development, creating activities that support those personnel to learn and share mutually. Through supporting teamwork and giving them authority, training on computer and new technology for increasing personnel potential as base towards organization development for being a organization of learning in the further sustainability.

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
สารบัญ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ช
สารบัญภาพ .....	ญ
บทที่	
1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	3
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	3
ขอบเขตของการวิจัย .....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	5
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	8
แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร .....	8
แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้และศักยภาพการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้.....	13
ข้อมูลเกี่ยวกับสำนักทางหลวงที่ 9 (ลพบุรี).....	30
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	37
สรุปแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	42
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	47
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	47
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	47
การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ .....	48
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	49
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	49
เกณฑ์การแปลผล.....	50

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิจัย .....	51
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	52
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับศักยภาพของบุคลากรสำนักทางหลวงที่ 9 (ลพบุรี) ในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ .....	54
ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบศักยภาพของบุคลากรสำนักทางหลวงที่ 9 (ลพบุรี) ในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน .....	66
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	80
สรุปผลการวิจัย .....	80
อภิปรายผล.....	84
ข้อเสนอแนะ .....	88
บรรณานุกรม .....	91
ภาคผนวก.....	95
ประวัติย่อของผู้วิจัย .....	101

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1 แนวคิดที่สอดคล้องกับแนวคิดของมาร์ควอดท์.....	43
2 จำนวนและร้อยละของบุคลากร จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษาและ ประสบการณ์การทำงาน .....	52
3 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพ ของบุคลากรในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้: ศึกษากรณีบุคลากรของ สำนักทางหลวงที่ 9 (ลพบุรี) ในด้านพฤติกรรมการเรียนรู้ .....	54
4 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพ ของบุคลากรในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้: ศึกษากรณีบุคลากรของ ทางหลวงที่ 9 (ลพบุรี) ในด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ .....	56
5 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพ ของบุคลากรในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้: ศึกษากรณีบุคลากรของ สำนักทางหลวงที่ 9 (ลพบุรี) ในด้านการให้อำนาจแก่บุคคล .....	58
6 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพ ของบุคลากรในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้: ศึกษากรณีบุคลากรของ สำนักทางหลวงที่ 9 (ลพบุรี) ในด้านการจัดการความรู้ .....	61
7 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพ ของบุคลากรในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้: ศึกษากรณีบุคลากรของ ทางหลวงที่ 9 (ลพบุรี) ในด้านการนำเทคโนโลยีไปใช้ .....	63
8 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพ ของบุคลากรในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้: ศึกษากรณีบุคลากรของ ทางหลวงที่ 9 (ลพบุรี) ทั้ง 5 ด้าน .....	65
9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพของบุคลากร ในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้: ศึกษากรณีบุคลากรของสำนัก ทางหลวงที่ 9 (ลพบุรี) จำแนกตามเพศ .....	66
10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพของบุคลากร ในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้: ศึกษากรณีบุคลากรของสำนัก ทางหลวงที่ 9 (ลพบุรี) จำแนกตามอายุ .....	68



## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพของบุคลากร ในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้: ศึกษากรณีบุคลากรของสำนัก ทางหลวงที่ 9 (ลพบุรี) จำแนกตามระดับการศึกษา .....	71
12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพของบุคลากร ในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้: ศึกษากรณีบุคลากรของสำนัก ทางหลวงที่ 9 (ลพบุรี) จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน .....	72

## สารบัญตาราง

ภาพที่	หน้า
1 กรอบแนวความคิดในการวิจัย.....	5
2 กระบวนการพัฒนาองค์การ .....	11
3 ตัวแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบ .....	17
4 ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ .....	18
5 ระบบย่อยด้านองค์การ .....	20
6 ระบบย่อยด้านคน .....	21
7 ระบบย่อยด้านความรู้ .....	22
8 ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี .....	23
9 โครงสร้างหน่วยงานและอัตรากำลังบุคลากร .....	36

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

“การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้” เป็นหัวใจสำคัญสำหรับการสร้างความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนที่ควรจะต้องเกิดขึ้นกับองค์กรทุกประเภท ไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ หรือภาคธุรกิจเอกชนและไม่ว่าจะเป็นองค์กรขนาดใหญ่ ขนาดกลาง หรือขนาดเล็ก ทั้งนี้ก็เพราะเราต้องอยู่ในเวทีโลก ที่ต้องแข่งขันกันด้วยความรู้และภูมิปัญญา กระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) และเทคโนโลยีต่าง ๆ ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงอย่างมหาศาลทางด้านเศรษฐกิจ สังคมและเทคโนโลยี ได้ทำให้สภาพแวดล้อมในการทำงานเปลี่ยนไปอย่างเห็นได้ชัด การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว จนเป็นผลให้องค์การที่ยืนหยัดอยู่ได้จะต้องปรับตัวและพร้อมที่จะเรียนรู้ที่สุคนั่นเอง องค์กรที่เรียนรู้ได้เร็วกว่าองค์กรอื่น จะมีข้อได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และจะสามารถนำเอาความชาญฉลาดที่สะสมไว้ของบุคลากรของตนมาใช้ได้อย่างได้ผล (บดินทร์ วิจารณ์, 2548, หน้า 3, 18 )

องค์กร (Organization) เป็นที่รวมเอาสังคมของคนเข้าด้วยกัน รวมเอาผู้คนมาทำงานร่วมกัน มีเป้าหมายร่วมกัน มีโครงสร้างของความสัมพันธ์ที่กำหนดขอบเขตความรับผิดชอบไว้ มีการบริหารจัดการ มีกระบวนการทำงาน มีลักษณะเป็นระบบ องค์กรจะมีการเคลื่อนไหวและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นองค์กรจึงต้องปรับเปลี่ยนตัวเองให้เป็นผู้นำแห่งองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และองค์กรอัจฉริยะ (Intelligence Organization) ต่อไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล (สุเทพ เชาวลิต, 2549, หน้า 19) องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นพื้นฐานที่สำคัญสำหรับการพัฒนาองค์กร การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องอาศัยความเข้าใจ และความมุ่งมั่นและต้องอาศัยความร่วมมือในการวางแผนจากคนจากทุก ๆ หน้าที่ในองค์กร การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่ใช่สภาวะที่หยุดนิ่งจะต้องเปลี่ยนแปลงเรียนรู้ตลอดเวลา เช่นการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง และบุคลากรทุกคนในองค์กรต้องเรียนรู้ให้มากที่สุด แต่ละองค์กรจะต้องพัฒนาโครงสร้างและรูปแบบที่เหมาะสมกับทั้งบุคลากร ความเป็นมา พื้นฐานทักษะความรู้ เทคโนโลยี พันธกิจ และตามวัฒนธรรมขององค์กรของตน (การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้, 2550, หน้า 357) สำนักทางหลวงที่ 9 (ลพบุรี) เป็นหน่วยงานราชการ สังกัดกรมทางหลวง กระทรวงคมนาคม มีภารกิจหลักในการวางแผนสำรวจ ออกแบบตรวจสอบและวิเคราะห์ทางวิศวกรรม ในงานปรับปรุงและบำรุงรักษาทางหลวงใน

ความรับผิดชอบ ควบคุม ปรับปรุง และบำรุงรักษาทางหลวง ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดกรรมสิทธิ์ที่ดิน และงานนิติการ บำรุงรักษาและซ่อมเครื่องจักรกลและยานพาหนะ ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อกำกับดูแล บำรุงรักษาทางหลวงในเขตพื้นที่ควบคุมของแขวงการทางและสำนักงานบำรุงทางในสังกัดให้มีสภาพดีอยู่เสมอ มีการจราจรผ่านไปมาสะดวกรวดเร็วและอำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชนผู้ใช้เส้นทาง และปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของกรมทางหลวงเพื่อแสดงความมุ่งมั่นต่อการบริหารราชการตามหลักธรรมาภิบาล กรมทางหลวงจึงประกาศนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี ประกอบด้วย นโยบายหลักและแนวทางปฏิบัติรวม 4 ด้าน คือ 1) ด้านรัฐ สังคม และสิ่งแวดล้อม 2) ด้านผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3) ด้านองค์กร และ 4) ด้านผู้ปฏิบัติงาน (นโยบายกรมทางหลวง, 2553)

จากการศึกษาในเรื่องการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้พบว่า สมาชิกในองค์กรจะต้องก้าวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงในโลกยุคปัจจุบัน เปิดใจกว้าง รักความก้าวหน้า ชอบค้นคว้า มีการเรียนรู้พัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา มีการคิดแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ และสิ่งสำคัญคือ ผู้บริหารจะต้องสนับสนุนการเรียนรู้ของสมาชิกและสร้างบรรยากาศองค์กรให้เอื้อต่อการเรียนรู้รวมทั้งแสวงหาความรู้จากแหล่งภายนอกองค์กร ตลอดจนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการเกื้อหนุน สอนแนะ ในการทำให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ ๆ ในองค์กร (วิวัฒน์ ปิ่นนิคามัย, 2544, หน้า 51) และจากการศึกษาของจิราภรณ์ โปธิเต็ง (2546, บทคัดย่อ) ในเรื่องสภาวะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านห้วยหล่อคอก อำเภออมก๋อย จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ผู้บริหารและครูต้องเตรียมความพร้อมด้านบุคลากร มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการจัดการเรียนการสอน และพัฒนาสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อตอบสนองในการนำโรงเรียนเข้าสู่สภาวะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

สำนักทางหลวงที่ 9 (ลพบุรี) เป็นหน่วยงานหนึ่งที่ต้องพร้อมรับการเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับนโยบายหรือข้อสั่งการของกรมทางหลวง กระทรวงคมนาคม เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานตามภารกิจ ให้บังเกิดประสิทธิภาพและบรรลุผลตามวิสัยทัศน์ ดังนั้นจึงต้องเตรียมความพร้อมขององค์กรโดยดำเนินการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ระหว่างกันภายในองค์กร ตลอดจนสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (นโยบายกรมทางหลวง, 2553)

จากสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปและจากแนวทางที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความสอดคล้องและเป็นทางเลือกหนึ่งที่มีให้กับบุคลากรสำนักทางหลวงที่ 9 (ลพบุรี)

ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ องค์กร และการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ให้เกิดคุณค่าเพิ่มสูงสุด อีกทั้งแนวทางของการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากร กลุ่มหรือทีม และหน่วยงาน ยังส่งผลดีต่อความพร้อมในการปรับเปลี่ยน องค์กรให้ไปในทิศทางและเป้าหมายที่กำหนดไว้ จากความสำคัญที่กล่าวมา จึงเป็นเหตุผลที่ผู้วิจัยมีความต้องการที่จะศึกษาศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยอาศัยองค์ประกอบ 5 ด้าน ของ มาร์ควอท (Marquardt, 1996, p. 50) ได้แก่ 1) พลวัตการเรียนรู้ 2) การปรับเปลี่ยนองค์กร 3) การให้อำนาจแก่บุคคล 4) การจัดการความรู้ และ 5) การนำเทคโนโลยีไปใช้ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรสำนักทางหลวงที่ 9 (ลพบุรี) อันจะนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างแท้จริงและยั่งยืนต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาศักยภาพของบุคลากรของสำนักทางหลวงที่ 9 (ลพบุรี) ในการพัฒนาตนเอง เพื่อเป็นพื้นฐานนำไปสู่การพัฒนาองค์กรให้ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
2. เพื่อเปรียบเทียบศักยภาพของบุคลากรสำนักทางหลวงที่ 9 (ลพบุรี) ในมิติต่าง ๆ เพื่อเป็นพื้นฐานการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยจำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบถึงศักยภาพโดยรวมของบุคลากรสำนักทางหลวงที่ 9 (ลพบุรี) ในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
2. ทำให้ทราบถึงศักยภาพของบุคลากรสำนักทางหลวงที่ 9 (ลพบุรี) ในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยจำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน
3. เพื่อเป็นประโยชน์ต่อบุคลากรสำนักทางหลวงที่ 9 (ลพบุรี) ในการนำผลการศึกษาไปพัฒนาการเรียนรู้ และพัฒนาองค์กร ไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืน
4. เพื่อเป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารสำนักทางหลวงที่ 9 (ลพบุรี) ตลอดจนผู้เกี่ยวข้องใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรในรูปแบบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้แพร่หลายมากยิ่งขึ้น

## ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาศักยภาพของบุคลากรในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ศึกษากรณีบุคลากรของสำนักทางหลวงที่ 9 (ลพบุรี) ตามแนวคิดของ มาร์ควอดท์ (Marquardt, 1996, p. 50) ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญ 5 ด้าน ได้แก่ 1) พลวัตการเรียนรู้ 2) การปรับเปลี่ยนองค์กร 3) การให้อำนาจแก่บุคคล 4) การจัดการความรู้ และ 5) การนำเทคโนโลยีไปใช้ โดยมีตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

1.1 ตัวแปรต้น/ ตัวแปรอิสระ (Independent Variables) ซึ่งได้แก่ คุณลักษณะส่วนบุคคลของบุคลากรสำนักทางหลวงที่ 9 (ลพบุรี) ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน ซึ่งคาดว่าจะมีผลกระทบต่อศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

1.2 ตัวแปรตาม (Dependent Variables) ได้แก่ ศักยภาพของบุคลากรในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ศึกษากรณีของบุคลากรสำนักทางหลวงที่ 9 (ลพบุรี) ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ด้าน ตามแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบ ของ มาร์ควอดท์ (Marquardt, 1996, p. 50) ประกอบด้วย (พิจารณาเพิ่มเติมในบทที่ 2 หัวข้อที่ 5 สรุปแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง)

1.2.1 พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics)

1.2.2 การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation)

1.2.3 การให้อำนาจแก่บุคคล (People Empowerment)

1.2.4 การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

1.2.5 การนำเทคโนโลยีไปใช้ (Technology Application)

จากการกำหนดตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาข้างต้น สามารถแสดงเป็นแผนภาพได้ ดังต่อไปนี้

## ตัวแปรอิสระ

คุณลักษณะส่วนบุคคล
1. เพศ
2. อายุ
3. ระดับการศึกษา
4. ประสบการณ์การทำงาน

## ตัวแปรตาม

ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ มาร์ควอดท์ (Marquardt)
1. ด้านพลวัตการเรียนรู้
2. ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร
3. ด้านการให้อำนาจแก่บุคคล
4. ด้านการจัดการความรู้
5. ด้านการนำเทคโนโลยีไปใช้

## ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

2. ขอบเขตด้านพื้นที่ การวิจัยครั้งนี้มีกลุ่มประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ บุคลากรสำนักงานหลวงที่ 9 (ลพบุรี) จำนวน 188 คน (ข้อมูลจาก กรอบอัตรากำลังของบุคลากรสำนักงานหลวงที่ 9 (ลพบุรี) ณ วันที่ 18 มกราคม พ.ศ. 2555)

3. ขอบเขตด้านระยะเวลา ในการวิจัยครั้งนี้ทำการวิจัย และเก็บข้อมูลในช่วงเดือน ธันวาคม พ.ศ. 2554 ถึง เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2555

## นิยามศัพท์เฉพาะ

ในการศึกษาเรื่องศักยภาพของบุคลากรในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ศึกษากรณีของบุคลากรสำนักงานหลวงที่ 9 (ลพบุรี) ผู้วิจัยได้ให้คำนิยามศัพท์ต่าง ๆ ไว้ดังนี้

1. ศักยภาพ หมายถึง ผลที่ได้รับจากการเรียนรู้ การพัฒนาตนเอง ทำให้เกิดเป็นทักษะและความถนัดในการทำงานมีความรู้ความสามารถในการปรับปรุงคุณภาพในการทำงาน มีความคิดสร้างสรรค์และความพยายามในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ สามารถใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการทำงานของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรส่งเสริม พัฒนาการเรียนรู้เพื่อขยายขีดความสามารถ เพิ่มศักยภาพของบุคลากรทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กรอย่างต่อเนื่อง ก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการดำเนินงานและบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

3. ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง บุคลากรได้รับการพัฒนาให้มีการเรียนรู้ สร้างสรรค์แหล่งเรียนรู้ สนับสนุนกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและ

เผยแพร่องค์ความรู้ให้แก่บุคลากรอย่างทั่วถึง มีการกระจายอำนาจโดยมอบหมายให้บุคลากรมีความรับผิดชอบ มีการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย ทำให้เกิดผลดีต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและบรรลุผลตามเป้าหมายขององค์การ ประกอบด้วย

3.1 พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) หมายถึง การที่บุคลากรของสำนักงานหลวงที่ 9 (ลพบุรี) มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องทั้งการเรียนรู้ในขณะที่ทำงาน (On The Job Learning) เรียนรู้ด้วยตนเอง รวมถึงได้รับการฝึกฝนอบรมให้สอดคล้องกับทักษะที่จำเป็นที่ต้องการจากหน่วยงาน มีการแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกันและทำงานร่วมกันเป็นทีม ทำให้เกิดทักษะ ประสิทธิภาพ สามารถรวบรวมแนวคิดได้อย่างเป็นระบบสามารถเรียนรู้ตลอดจนปรับใช้ความรู้ในการแก้ไขปัญหาได้จากประสบการณ์

3.2 การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation) หมายถึง บุคลากรได้รับการพัฒนาฝึกอบรม สร้างความชำนาญเฉพาะด้าน ได้รับการถ่ายทอดแลกเปลี่ยน และเพิ่มพูนความรู้ทั้งในสายงานและข้ามสายงาน จัดหาเครื่องมือการเรียนรู้ที่เหมาะสมให้เรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว บุคลากรมีโอกาสในการทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงาน รวมทั้งการได้รางวัลและผลตอบแทนที่เหมาะสม เพื่อต้องการให้องค์การมีประสิทธิภาพที่จะแข่งขันกับองค์การอื่น ๆ ได้

3.3 การให้อำนาจแก่บุคคล (People Empowerment) หมายถึง บุคลากรสำนักงานหลวงที่ 9 (ลพบุรี) มีการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนความรู้ พัฒนาความรู้ความสามารถ รวมทั้งส่งเสริมให้มีการสร้างสรรค์ผลงานใหม่ ๆ ของบุคลากรอย่างทั่วถึง มีการกระจายอำนาจโดยมอบหมายงานให้บุคลากรมีความรับผิดชอบตรงตามความรู้ความสามารถแต่ละคนให้อำนาจ ในการตัดสินใจ เปิดโอกาสให้บุคลากรกล้าที่จะแสดงความคิดและพูดในสิ่งที่คิดอย่างตรงไปตรงมาตลอดจนการไม่มีอุปสรรคกั้นระหว่างบุคลากรระดับบริหารและระดับปฏิบัติการ

3.4 การจัดการความรู้ (Knowledge Management) หมายถึง บุคลากรของสำนักงานหลวงที่ 9 (ลพบุรี) สามารถแสวงหาข้อมูลความรู้และติดตามข่าวสารความเคลื่อนไหวทั้งจากแหล่งภายในและภายนอกองค์การ เพื่อให้เกิดแนวคิดต่าง ๆ และนำมาใช้ในองค์การ โดยองค์การได้จัดให้มีระบบรวบรวมความรู้ การจัดเก็บข้อมูล มีการพัฒนากลยุทธ์ใหม่ ๆ ในการปรับปรุงประสิทธิภาพกระจายข้อมูลที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้หลาย ๆ ช่องทางเพื่อให้บุคลากรเกิดการแสวงหา รวมทั้งให้โอกาสเข้ารับการฝึกฝนอบรมด้วย

3.5 การนำเทคโนโลยีไปใช้ (Technology Application) หมายถึง บุคลากรสำนักงานหลวงที่ 9 (ลพบุรี) สามารถใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศในการเข้าถึงข้อมูลได้ตาม



ต้องการ ส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเอง มีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการฝึกอบรมเพื่อเอื้อต่อ  
การเรียนรู้ และพัฒนาเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร

## บทที่ 2

### เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับศักยภาพของบุคลากรในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามหัวข้อดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร
2. แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้และศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
3. ข้อมูลเกี่ยวกับสำนักทางหลวงที่ 9 (ลพบุรี)
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
5. สรุปแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร

##### ความหมายของการพัฒนาองค์กร

สุดารัตน์ วิเลิศศักดิ์ (2549, หน้า 29) สรุปไว้ว่า การพัฒนาองค์กร หมายถึง การพยายามที่จะทำให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบไปสู่องค์กรที่ต้องการ โดยอาศัยพลังกลุ่มและเทคโนโลยีที่เหมาะสม

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2551, หน้า 25) ได้สรุปไว้ว่า องค์กรต้องมีลักษณะเหมือนสิ่งมีชีวิต (Organic Organization) จึงจะสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมได้และที่สำคัญสมาชิกขององค์กรต้องมีความเข้าใจและแนวคิดและเทคนิคการบริหารที่มีลักษณะของการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงได้ มีใช้กฎเกณฑ์ตายตัว สามารถปรับให้สอดคล้องกับลักษณะและประเภทขององค์กร

เกรกอรี และริคกี (Gregory & Ricky, 1995, p. 44) ได้นิยามว่า การพัฒนาองค์กร หมายถึง กระบวนการของการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผน และการปรับปรุงองค์กรโดยการประยุกต์ความรู้ ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์

เกอร์พาร์ท และมาร์สสิค (Gephart & Marsick, 1996, p. 34) สรุปไว้ว่า การพัฒนาองค์กร เป็นการยกระดับความสามารถในการเรียนรู้ ปรับตัวและเปลี่ยนแปลงเป็นองค์กรที่มีการวิเคราะห์การพัฒนา การจัดการให้สอดคล้องเข้ากันได้กับเป้าหมายที่ถูกปรับปรุงอย่างสร้างสรรค์

ลูธานส์ (Luthans, 1995, p. 74) ได้สรุปไว้ว่าผลลัพธ์ที่พึงปรารถนาอันเกิดจากความพยายามในการพัฒนาองค์การ คือ การเพิ่มประสิทธิภาพของการแก้ปัญหาและความสามารถในการปรับตัวมุ่งอนาคตขององค์การ ส่วนในระดับบุคคลนั้นการพัฒนาองค์การเปิดโอกาสให้สมาชิกเพิ่มความตระหนักรู้ และการเข้ามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพื่อผสมผสานวัตถุประสงค์ส่วนบุคคลให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ

กล่าวโดยสรุป การพัฒนาองค์การเป็นกระบวนการวางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลงพัฒนาบุคลากรและสมรรถนะขององค์การเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ โดยต้องได้รับการสนับสนุนอย่างเต็มที่จากผู้บริหารระดับสูง และความร่วมมือของทุกคนในองค์การ

### วัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์การ

สุนันทา เลานันท์ (2550, หน้า 57-58) กล่าวว่าไว้ว่า การพัฒนาองค์การไม่สามารถรักษาอาการต่าง ๆ ของบุคคลหรือองค์การได้หายขาด แต่สามารถชี้แนะแนวทางที่เป็นระบบก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน และมุ่งช่วยเหลือองค์การและสมาชิก ดังนี้

1. การพัฒนาปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงองค์การให้ทันสมัย ให้องค์การมีระบบที่สามารถยืดหยุ่นปรับให้เหมาะสมกับสภาพงานในทุกลักษณะ และหลุดพ้นจากระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการตัดสินใจที่ดี ส่งเสริมให้องค์การปฏิบัติงานโดยยึดแนวคิดที่ว่ารูปแบบเกิดที่หลังหน้าที่ แทนที่จะทำงานในลักษณะ หน้าที่มาที่หลังรูปแบบ ซึ่งหมายถึงรูปแบบทางด้านโครงสร้างของการทำงานจะขึ้นอยู่กับหน้าที่ เมื่อมีหน้าที่แตกต่างกันรูปแบบจึงอาจแตกต่างกันและรูปแบบจะต้องเกิดขึ้นภายหลังที่ต้องมีหน้าที่กระทำ
2. เพื่อเพิ่มการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยส่งเสริมการรวมพลังค้นคิดหาเทคนิคกลไกในการปรับปรุงองค์การอย่างต่อเนื่อง โดยการวางเทคนิคกลไกในการปรับปรุงองค์การอย่างต่อเนื่อง โดยการวางกฎระเบียบในการวิเคราะห์การทำงาน การจัดสรรทรัพยากร ตลอดจนสร้างวิธีการที่จะป้อนข้อมูลย้อนกลับในขณะที่ที่องค์การและหน่วยต่าง ๆ กำลังปฏิบัติงาน
3. เพื่อมุ่งช่วยองค์การให้สามารถตั้งเป้าหมายในการปฏิบัติงานไว้สูง และบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้นั้นได้อย่างดีที่สุดตามมาตรฐาน
4. เพื่อส่งเสริมให้มีทัศนคติแบบร่วมมือร่วมใจต่อการแก้ปัญหาต่าง ๆ ขององค์การร่วมกัน ขณะเดียวกันก็มุ่งลดทัศนคติแบบแข่งขันชิงดีชิงเด่นในระหว่างหน่วยงานที่ต้องพึ่งพาอาศัยกัน
5. เพื่อประสานเป้าหมายส่วนบุคคลและเป้าหมายขององค์การเข้าด้วยกัน โดยส่งเสริมให้บุคคลในทุกระดับชั้นขององค์การได้วางแผนการปฏิบัติงาน โดยมุ่งยึดถือเป้าหมายหลักหรือวัตถุประสงค์รวมขององค์การเป็นแนวทาง

6. เพื่อเพิ่มสัมพันธภาพให้ดียิ่งขึ้นระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์การรวมถึงระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาทุก ๆ ระดับชั้นขององค์การด้วย

7. เพื่อจัดอุปสรรคข้อขัดแย้งเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารข้อความระหว่างบุคคลและกลุ่มคนทั้งในแนวราบและแนวตั้ง

8. เพื่อมุ่งช่วยให้บุคคลในองค์การเผชิญหน้าและแก้ปัญหาความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ โดยยึดถือว่าคุณความขัดแย้งเป็นสิ่งธรรมดาที่องค์การจะหลีกเลี่ยงไม่ได้

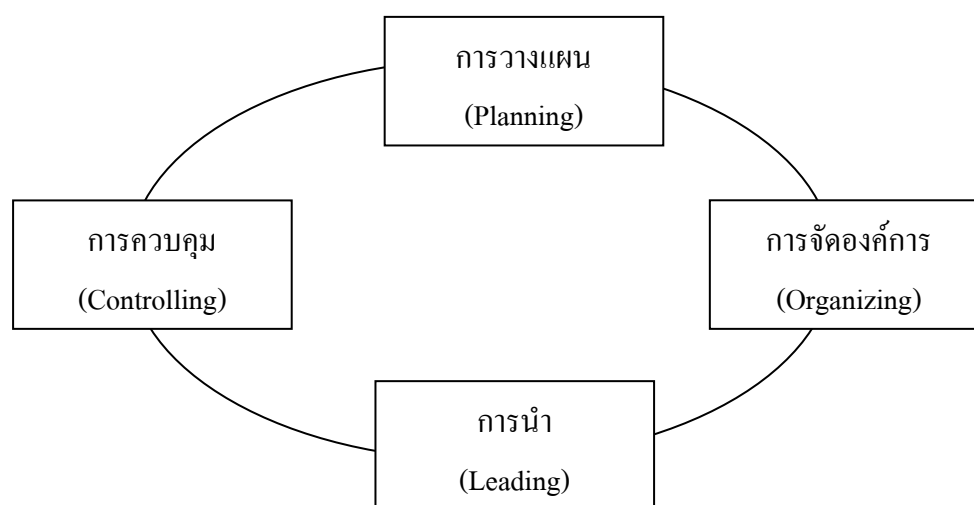
9. เพื่อนำองค์การไปสู่การจัดการที่มีการตัดสินใจที่มีพื้นฐานมาจากฐานข้อมูลมากกว่าคำนึงถึงอำนาจตามบทบาทในตำแหน่ง

10. เพื่อมุ่งเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมที่ล้าสมัยและเป็นตัวถ่วงความเจริญขององค์การให้เป็นแรงผลักดัน หรือตัวเสริมสร้างวิธีแก้ปัญหาที่ดี

โดยสรุปวัตถุประสงค์ของการพัฒนาองค์การอยู่ที่การเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ ความสามารถในการแก้ปัญหาข้อขัดแย้ง ความสามารถในการตัดสินใจและการปรับตัวขององค์การ เพิ่มการรับรู้ต่อกัน การมีส่วนร่วมและรวมพลังกันปฏิบัติงานมากขึ้นและที่สำคัญคือมุ่งฝึกเป้าหมายส่วนบุคคลและองค์การเข้าด้วยกัน

#### กระบวนการพัฒนาองค์การ

สุเทพ เชาวลิต (2549, หน้า 26-27) ได้อธิบายถึงกระบวนการพัฒนาองค์การไว้ว่า ผู้บริหารจะต้องดำเนินการด้วยกระบวนการที่เป็นระบบ มีแนวคิดหลักการ วิธีการที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้แนวทางปฏิบัติ 4 ขั้นตอน ดังภาพ



ภาพที่ 2 กระบวนการพัฒนาองค์การ (สุเทพ เชาวลิต, 2549, หน้า 26)

ขั้นตอนที่ 1 การวางแผน (Planning) ซึ่งเป็นการคิดและตัดสินใจว่าจะทำอะไร ทำที่ไหน ทำอย่างไร ทำเมื่อใด ใครเป็นผู้กระทำ การวางแผนเป็นเรื่องของอนาคตที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

ขั้นตอนที่ 2 การจัดองค์การ (Organizing) เป็นการดำเนินการกำหนดรูปแบบโครงสร้างบทบาทหน้าที่ของภารกิจต่าง ๆ อันจำเป็นต่อการดำเนินการบริหารจัดการให้บรรลุเป้าหมาย รวมทั้งการแสวงหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ เพื่อบรรจุแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ในองค์การ

ขั้นตอนที่ 3 การนำ (Leading) เป็นการดำเนินการอำนวยการ การบังคับบัญชา หรือชี้แนะแนวทางให้บุคลากรในองค์การได้ปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างเต็มใจและเป็นความต้องการร่วมกัน

ขั้นตอนที่ 4 การควบคุม (Controlling) เป็นการควบคุม ตรวจสอบ เปรียบเทียบผลการดำเนินงานต่าง ๆ เป็นไปตามกรอบแนวทางปฏิบัติ ระเบียบขององค์การเพื่อการบรรลุเป้าหมายตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ และได้ผลครบถ้วนตามที่ต้องการวางแผนรายละเอียดเกี่ยวกับวิธีจะนำไปเพื่อเปลี่ยนแปลงองค์การจากสภาพที่เป็นอยู่ไปสู่สภาพที่ต้องการจะเป็น

โดยสรุปแล้วองค์การที่ต้องการความเจริญก้าวหน้าและเจริญเติบโตในอนาคตจำเป็นต้องวางแผนเพื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลง จัดองค์การให้มีประสิทธิภาพ และวางแนวทางให้บุคลากรสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น รวมถึงมุ่งแสวงหาแนวความคิดและเทคนิคที่จะช่วยในการฟื้นฟูองค์การ ปรับปรุงประสิทธิผลขององค์การ และช่วยสร้างสมรรถนะให้แก่องค์การในการที่จะปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ

#### **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นงานที่มีความสำคัญยิ่งสำหรับองค์การยุคปัจจุบันการก้าวต่อไปในอนาคตขององค์การใด ๆ ล้วนต้องอาศัยงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นรากฐาน มีนักวิชาการได้กล่าวถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ ดังนี้

บรรยงค์ โตจินดา (2546, หน้า 191) ให้ความหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นไม่ใช่เรื่องของการให้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์จากการศึกษาและการฝึกอบรมแต่เพียงอย่างเดียว หากแต่เป็นการหาวิธีที่จะดึงเอาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ และสามารถรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพเหล่านั้นไว้กับองค์การได้

ยุพร สุทธิรัตน์ (2552, หน้า 70-71) ได้กล่าวถึงปัจจัยหลักที่มีความสำคัญและส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย

### 1. ความรู้และทักษะ (Knowledge and Skills)

การขาดการฝึกฝนอบรมและทักษะที่สำคัญจะเป็นอุปสรรคต่อการทำงาน ดังนั้นพนักงานจึงต้องได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาตนเองในส่วนต่อไปนี้

1.1 ทักษะด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์และการทำงานร่วมกัน เช่น การจัดการกับปัญหา การทำงานในทีมงานที่มีการเปลี่ยนแปลงและมีความหลากหลายการมีทักษะในการสื่อสารและการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 ทักษะในการวิเคราะห์และทักษะทางสถิติ เช่น วิธีการแก้ปัญหา เทคนิคในการพัฒนาและปรับปรุงให้ดีขึ้น การใช้เครื่องมือพื้นฐานในการควบคุมคุณภาพ

1.3 เทคนิคในการปรับปรุงแนวความคิดในการสร้างสรรค์ และการคิดอย่างเป็นระบบ

1.4 ทักษะในการทำงานบนพื้นฐานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานเฉพาะอย่างที่ต้องรับผิดชอบ

### 2. ความต้องการของแต่ละคน (Needs of Individual)

ความต้องการของบุคคลนี้เป็นเงื่อนไขที่จำเป็นสำหรับการให้อำนาจ (Empowering) แต่ละบุคคลในการทำงานและส่งผลถึงการให้อำนาจแก่ทีม คนเมื่อทำงานเสียสละในห้องเครื่องแล้วก็ต้องการยอมรับจากองค์กรตอบกลับเช่นกันในเรื่องการให้รางวัลหรือการจ่ายค่าตอบแทน ซึ่งจะช่วยนำไปสู่การปรับปรุงผลการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นด้วย

### 3. วัฒนธรรมกลุ่ม (Group Culture)

ทีมที่มีศักยภาพการทำงานสูงจำเป็นต้องมีวัฒนธรรมกลุ่มที่เข้มแข็ง และวัฒนธรรมนี้ขึ้นอยู่กับการให้อำนาจ การแชร์วิสัยทัศน์ ความคิดสร้างสรรค์ การมีส่วนร่วม ความสามารถในการเรียนรู้ ความเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกัน และการแชร์ข้อตกลง

ฮิลล์ (Hill, 1996, p. 19) ได้กล่าวถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่าพนักงานในองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญในองค์กรต้องให้ความสนใจสมาชิกในองค์กรจะต้องได้รับการสนับสนุนให้เกิดทักษะในการเรียนรู้เพื่อที่จะเรียน (Learning to Learn) ตลอดจนวิธีที่จะวัดการปรับปรุงคุณภาพในการทำงาน ทักษะในการทำงานเป็นทีม การเรียนรู้ของกลุ่มและการแก้ไขปัญหาในองค์กรจะมีสัดส่วนของสมาชิกที่มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอและมีทักษะของการเรียนรู้เป็นจำนวนมากซึ่งพนักงานจะต้องมีลักษณะ ดังนี้

1. มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ
2. มีทักษะของการเรียนรู้เพื่อที่จะเรียน
3. มีการถามคำถามอย่างต่อเนื่องและท้าทาย

4. มีความคิดสร้างสรรค์ และทดลองทำในสิ่งใหม่ ๆ
5. มีวิสัยทัศน์ รวมทั้งสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์นั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ
6. แสวงหาโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ
7. หาวิธีการในการถ่ายโอนความรู้ และบันทึกความรู้ของคุณเพื่อประโยชน์ต่อองค์กรโดยรวม
8. สามารถสื่อสารได้อย่างเป็นอิสระและเปิดเผยกับเพื่อนร่วมงาน ลูกค้า ผู้จัดจำหน่าย ตลอดจนทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

โดยสรุป การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่มีการวางแผน ดำเนินงาน อย่างมีระบบในการที่จะเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความสามารถของพนักงานในองค์กรให้ สามารถปฏิบัติงานได้ดีและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้้องค์กรเจริญก้าวหน้า และสามารถปรับตัว ให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงเพื่อการแข่งขันในอนาคตได้ต่อไป

## แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้และศักยภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

### ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

เกศรา รักษาติ (2549, หน้า 24) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่มุ่งพัฒนาและปรับปรุงขีดความสามารถ ศักยภาพของทั้งบุคลากร ทีมงาน และองค์กร อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา เพื่อที่จะได้มาซึ่งผลลัพธ์อย่างที่ใจสมาชิกทุกคนในองค์กรต้องการร่วมกัน จริง ๆ ที่ซึ่งบุคลากรแต่ละคน แต่ละกลุ่มทั่วทั้งองค์กรมีอิสระในการเรียนรู้ สร้างความรู้ที่ หลากหลาย ร่วมกันแบ่งปันความรู้เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะและศักยภาพที่จะก่อให้เกิดความก้าวหน้า ในการดำเนินกิจการไปสู่เป้าหมายอย่างต่อเนื่อง

วรนุช แคนทอง (2549, หน้า 20) ได้สรุปความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็น องค์กรที่ส่งเสริมและกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรเกิดการเรียนรู้ และเรียนรู้ร่วมกันอย่างเป็น ระบบและต่อเนื่อง สมาชิกมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน มีบรรยากาศแห่งความจริงใจ ไว้วางใจซึ่งกัน และกันเพื่อให้เกิดความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ และทันต่อการเปลี่ยนแปลง ของสถานการณ์

วารินทร์ เสมาล้อม (2551, หน้า 12) ได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรหรือหน่วยงานที่มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ในระดับ บุคคล ระดับกลุ่ม ระดับองค์กร โดยนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการเรียนรู้ สร้างความรู้ที่ หลากหลายเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กรร่วมกัน

มาร์ควอดท์ (Marquardt, 1996, p. 21) ให้นิยามว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีบรรยากาศของการเรียนรู้รายบุคคลและกลุ่ม มีวิธีการเรียนรู้ที่เป็นพลวัต มีการสอนคนของตนเองให้มีกระบวนการคิด วิเคราะห์เพื่อช่วยให้เข้าใจในสรรพสิ่ง สามารถเรียนรู้ จัดการและใช้ความรู้เป็นเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จควบคู่ไปกับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย โดยองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation) การให้อำนาจแก่บุคคล (People Empowerment) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) และการใช้เทคโนโลยี (Technology Application)

กล่าวโดยสรุปองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มีกลไกในการกระตุ้นให้พนักงานมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเอง รวมทั้งส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อขยายขีดความสามารถอย่างต่อเนื่องเพื่อเป็นการสร้างความพร้อมให้กับพนักงานในการตอบสนองต่อการพัฒนาการทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีได้อย่างเท่าทัน เป็นการเพิ่มศักยภาพของพนักงานทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร เพื่อก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการไปสู่ผลสำเร็จของเป้าหมายต่อไป

### ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้

จิรัชมา วิเชียรปัญญา (2551) ได้อธิบายลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในมุมมองที่เกี่ยวกับคนไว้ 5 ประการ ได้แก่

1. สนับสนุนให้บุคลากรในระดับล่างได้มีโอกาสและสามารถอธิบายความคืบหน้าและอุปสรรคในการทำงานได้
2. สนับสนุนให้ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะ พี่เลี้ยง ที่ปรึกษา และเป็นผู้กำหนดการเรียนรู้แก่สมาชิกขององค์กร
3. เป็นผู้ที่เปี่ยมแบบเกี่ยวกับการกล้าเสี่ยงกล้าทดลองปฏิบัติในสิ่งที่คิดแล้ว
4. ให้การสนับสนุนและส่งเสริมการจัดตั้งทีมปฏิบัติงานทุกรูปแบบ
5. มีการใช้คณะทำงานที่มีผู้ปฏิบัติมาจากหลาย ๆ ส่วนงาน

อโณมา คงตะแบก (2551) ได้กล่าวไว้ว่า องค์กรทางทหารในฐานะองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องมีลักษณะดังนี้

1. บุคคลควรปรับทัศนคติในการเรียนรู้และลองพิจารณาว่ามีอะไรบ้างที่ตนเองยังไม่รู้ โดยเฉพาะเนื้อหาในการทำงาน ถ้ายังได้เรียนรู้ก็จะทราบว่าความรู้ที่มีอยู่นั้นเป็นเพียงส่วนน้อยนิดของความรู้ทั้งหมดที่มีอยู่



2. ควรมีการส่งเสริมให้บุคคลใฝ่หาความรู้อย่างต่อเนื่อง และนำความรู้ที่นำมาพัฒนาองค์กร และก่อให้เกิดความเชื่อมั่นในการใช้ศักยภาพของตนในการพัฒนาองค์กร และมั่นใจว่าความต้องการขององค์กรสอดคล้องกับความต้องการของบุคคล ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ถูกต้องและมีความเป็นธรรม

3. ผู้บริหารควรส่งเสริมการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ สนับสนุนการแลกเปลี่ยนเสนอแนะความคิดเห็นต่าง ๆ

4. ผู้บริหารควรมีคุณลักษณะของผู้นำที่รักการอ่านและการศึกษา ควรเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นนักออกแบบ มีวิสัยทัศน์ สามารถโน้มน้าวจิตใจคนให้มีความรู้สึกร่วมกันมีส่วนร่วม

5. ควรมีการปรับระบบการบริหารงานภายในองค์กร มีการจัดระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร (Management Information System: MIS) ที่ดีเพื่อเป็นส่วนประกอบในการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งปรับระบบการสื่อสารภายในองค์กรให้เอื้ออำนวยต่อการสื่อสารแบบสองทาง และต้องชัดเจนในเป้าหมาย และกระบวนการการปฏิบัติงานขององค์กร

มาร์ควอดท์ และเรย์โนลด์ (Marquardt & Reynold, 1994, pp. 51-53) ได้ระบุถึงคุณลักษณะโดดเด่นขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่พึงมีไว้ 11 ประการ ดังนี้

1. มีโครงสร้างที่เหมาะสม (Appropriate Structure) ไม่มีสายการบังคับบัญชามากเกินไป โครงสร้างควรเป็นลักษณะแบบราบ เพื่อเอื้ออำนวยให้เกิดความอิสระในการทำงานมากขึ้น และเกิดความคล่องตัวในการประสานงานกับทีมข้ามสายงานอื่น ๆ มีมากขึ้น มีคำพรรณนาหน้าที่ความรับผิดชอบของงาน ตำแหน่งที่มีความยืดหยุ่นเอื้อต่อการจัดตั้งทีมงานได้

2. มีวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ภายในองค์กร (Corporate Learning Culture) สมาชิกในองค์กรมีความตระหนักรู้ถึงความสำคัญของการเรียนรู้ และมีนิสัยใฝ่รู้ศึกษาค้นคว้าและเผยแพร่ต่อกันฉันท์มิตร มีแรงจูงใจในการสร้างสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ ขณะเดียวกันจะต้องได้รับการสนับสนุนทั้งการเงินและขวัญกำลังใจจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กร กล่าวคือ ผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์เล็งเห็นถึงความสำคัญ ของการเรียนรู้ภายในองค์กรไปพร้อม ๆ กับผลกำไรของบริษัทด้วย เพราะวัฒนธรรมขององค์กร โดยเฉพาะวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ สิ่งสำคัญที่สุด จะต้องมาจากค่านิยม และนโยบายขององค์กร จึงจะเกิดเป็นวัฒนธรรมร่วมขององค์กรได้

3. มีการให้พลังอำนาจหรือเพิ่มอำนาจปฏิบัติแก่สมาชิก (Empowerment) เปิดโอกาสให้พนักงานมีความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจ ลดความรู้สึกต้องพึ่งพิงผู้อื่นในการแก้ไขปัญหา เป็นการกระจายอำนาจความรับผิดชอบ และการตัดสินใจแก้ปัญหาไปสู่พนักงานระดับล่างอย่างทั่วถึงกัน ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อให้พนักงานได้ฝึกฝนการเรียนรู้ และค้นคว้าหา

วิธีการแก้ปัญหาด้วยตนเองมากขึ้น รวมถึงการได้มีอิสระในการตัดสินใจ ซึ่งก็จะทำให้เรียนรู้ผลลัพธ์จากสิ่งที่ตนได้ตัดสินใจลงไปอีกด้วย

4. มีการตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environment Scanning) องค์กรแห่งการเรียนรู้ นอกจากจะเป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่น จะต้องมียุทธศาสตร์ที่เคลื่อนไหวอยู่เป็นนิจ ซึ่งส่วนหนึ่งก็มาจากการคาดคะเน ตรวจสอบการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่จะก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์กร ต้องไหวตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง เลือกรูปแบบในสภาพแวดล้อมที่องค์กรมุ่งที่จะปฏิสัมพันธ์ด้วย ดังนั้นการตรวจสอบสภาพแวดล้อม จึงเป็นลักษณะหนึ่งที่สำคัญต่อการสะท้อนภาพให้เห็นถึงความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างชัดเจน

5. มีการสร้างสรรค์องค์ความรู้ และมีความสามารถในการถ่ายโอนความรู้เหล่านั้น (Knowledge Creation and Transfer) ผู้ปฏิบัติทุกคนจะมีบทบาทเสริมสร้างความรู้ เรียนรู้จากส่วนอื่น ฝ่ายอื่นจากเครือข่ายสายสัมพันธ์ ติดต่อกันผ่านช่องทางสื่อสารและเทคโนโลยีต่าง ๆ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน

6. มีเทคโนโลยี เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ (Learning Technology) มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน ในการเรียนรู้อย่างทั่วถึงเพื่อให้มีการเก็บประมวลผลถ่ายถอดข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง สร้างเครือข่าย สร้างฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ทำให้การฝึกอบรมในอนาคตจะรวดเร็วและถูกต้อง สร้างเครือข่าย สร้างฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ ทำการฝึกอบรมในอนาคตจะรวดเร็ว มีการกระจายข้อมูลข่าวสารได้อย่างถูกต้องรวดเร็วมากขึ้น

7. มุ่งเน้นความมีคุณภาพ (Quality) การที่องค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงคุณภาพโดยรวมที่เน้นการปรับปรุงประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้ผลการเรียนรู้ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจกลายเป็นผลงานที่ดีขึ้น จะพัฒนาคุณภาพตามคุณค่าในสายตาของผู้รับบริการ โดยไม่มีคำว่าต่อรองคุณภาพ

8. เน้นย้ำความมีกลยุทธ์ (Strategy) ยึดถือเอาการเรียนรู้ให้เป็นพื้นฐานเบื้องต้นทางการดำเนินธุรกิจขององค์กร หรือยึดถือเอาเป็นกลยุทธ์สำคัญขององค์กร

9. มีบรรยากาศที่สนับสนุน (Supportive Atmosphere) เป็นบรรยากาศภายในองค์กรที่มุ่งสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับสมาชิกภายในเพื่อนำไปสู่การสร้างสรรคนวัตกรรม และพัฒนาศักยภาพอย่างเป็นอิสระและต่อเนื่อง เป็นองค์กรที่เอาใจใส่ต่อความเป็นมนุษย์ เคารพซึ่งกันและกัน มีความเสมอภาค ไร้ซึ่งการแบ่งแยกแต่สนับสนุนการมีส่วนร่วม

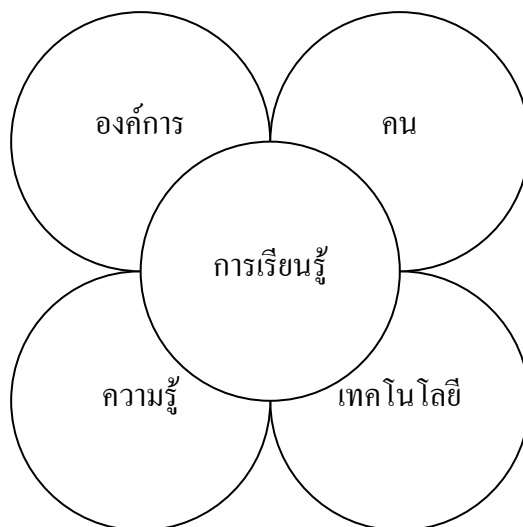
10. มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม และเป็นเครือข่าย (Teamwork and Networking) การทำงานเป็นทีม จะช่วยส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือ และการสร้างการแข่งขัน และกลายเป็นพลังร่วม การแบ่งปัน การทำงานและแก้ปัญหาาร่วมกัน ทำให้มีการเพิ่มขึ้นของแหล่งวิชาการ และ

ทรัพยากรเพื่อใช้ในการดำเนินกิจกรรมขององค์กรให้เป็นอย่างรวดเร็ว ยืดหยุ่นขึ้นฉลาดขึ้นและประสบความสำเร็จในที่สุด

11. สมาชิกมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Vision) โดยวิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่เป็ความมุงหวังขององค์กรที่ทุกคนจะต้องร่วมกันทำให้เกิดความเป็นรูปธรรมขึ้น เป็นการเน้นให้เกิดการเรียนรู้ในทิศทางให้ไปตามความต้องการร่วมกันขององค์กร วิสัยทัศน์ร่วมจะเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งเข้าสู่เป้าหมายส่งผลให้มีการร่วมกันทำกิจกรรมที่มีจุดหมายเดียวกัน

#### ตัวแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้

มาร์ควอดท์ (Marquardt, 1996, p. 21) ได้ให้ทัศนะไว้ว่า การเรียนรู้จะไม่สามารถเกิดขึ้นได้และไม่สามารถคงอยู่ได้ หากปราศจากระบบย่อยขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สัมพันธ์กันทั้ง 5 ด้าน ซึ่งประกอบด้วย 1) การเรียนรู้ (Learning) 2) องค์กร (Organization) 3) คน (People) 4) ความรู้ (Knowledge) และ 5) เทคโนโลยี (Technology) ดังภาพ

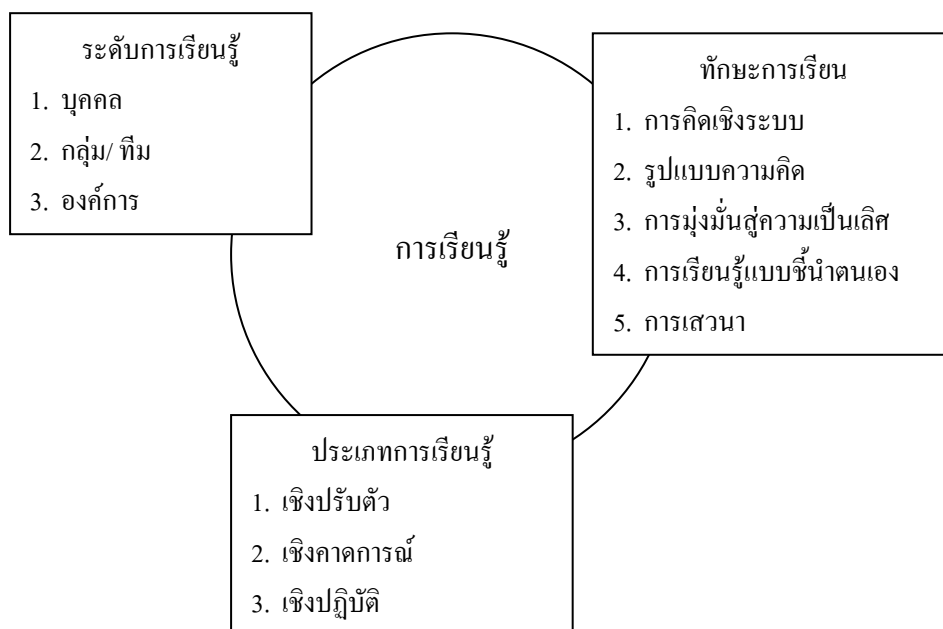


ภาพที่ 3 ตัวแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบ (วีรวิฑูร มาฆะศิริรานนท์, 2550, หน้า 50)

ทั้งนี้ระบบย่อยขององค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้ง 5 ด้านดังกล่าว ประกอบด้วย

1. ด้านการเรียนรู้ (Learning) หรือพลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) เป็นระบบย่อยหลักขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะเกิดขึ้นทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร โดยมีทักษะที่สำคัญ ๆ เช่น การคิดเชิงระบบ (System Thinking) รูปแบบความคิด (Mental Model) การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) การเรียนรู้แบบชี้นำตนเอง (Self-Directed Learning)

และการเสวนา (Dialogue) โดยทักษะที่สำคัญเหล่านี้จะเป็นแกนหลักสนับสนุนการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้อย่างเต็มที่ ดังภาพ



ภาพที่ 4 ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ (วีรุช มามะศิริรานนท์, 2550, หน้า 51)

ด้านการเรียนรู้หรือพลวัตการเรียนรู้ จะเป็นการเชื่อมโยงสิ่งต่าง ๆ เข้าด้วยกัน ได้แก่

1.1 ระดับของการเรียนรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีการเรียนรู้ 3 ระดับ ที่มี ความสัมพันธ์กัน ดังนี้คือ การเรียนรู้ของระดับบุคคล การเรียนรู้ของระดับกลุ่มหรือทีม และการเรียนรู้ของระดับองค์กร

1.2 ประเภทของการเรียนรู้วิธีการในการเรียนรู้ทั้ง 3 วิธีต่อไปนี้ได้แก่ การเรียนรู้เชิงปรับตัว การเรียนรู้เชิงคาดการณ์ และการเรียนรู้เชิงปฏิบัติ แม้ว่าจะมีความแตกต่างกันบ้าง แต่ก็มักจะคาบเกี่ยวกันและมีลักษณะเสริมต่อกันและกัน นอกจากนี้ยังมีความสำคัญและมีคุณค่าต่อ องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นอย่างมาก

1.3 ทักษะการเรียนรู้ในองค์กร ซึ่งทักษะ 5 ประการต่อไปนี้เป็นสิ่งที่จำเป็นต่อการ ริเริ่มและขยายการเรียนรู้ในองค์กรให้ได้มากที่สุด

1.3.1 การคิดเชิงเป็นระบบ (System Thinking) เป็นโครงสร้างทางแนวคิดแบบ หนึ่ง สำหรับทำให้แบบแผนต่าง ๆ สมบูรณ์ชัดเจนขึ้น และมักจะช่วยให้เรากำหนดได้ว่าทำอย่างไร ถึงจะเปลี่ยนแปลงแบบแผนพวกนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

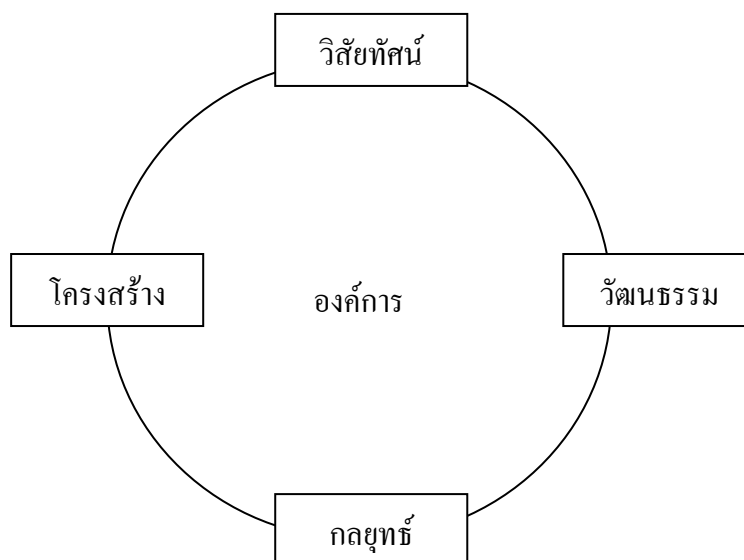
1.3.2 รูปแบบทางความคิด (Mental Model) คือ ข้อสันนิษฐานที่ถูกฝังลึกอยู่ในความคิดของคนเราที่มีอิทธิพลต่อทัศนคติและการกระทำต่าง ๆ เช่น รูปแบบความคิดหรือจินตนาการของคนเราที่เกี่ยวกับการเรียนรู้ การทำงาน หรือความรักในองค์กร จะมีอิทธิพลต่อปฏิสัมพันธ์และพฤติกรรมในสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับแนวความคิดเหล่านั้น

1.3.3 การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) จะบ่งชี้ถึงความชำนาญระดับสูงในเรื่องหรือทักษะใดทักษะหนึ่ง ซึ่งต้องอาศัยความผูกพันต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่จะนำไปสู่ความเชี่ยวชาญ หรือความชำนาญในงานที่ทำเป็นพิเศษ

1.3.4 การเรียนรู้แบบชี้นำตนเอง (Self-Directed Learning) คือ การที่ทุกคนตระหนักถึงและมีความรับผิดชอบในฐานะผู้เรียนคนหนึ่งที่มีความกระตือรือร้น ทั้งนี้องค์ประกอบของการเรียนรู้แบบชี้นำตนเองจะประกอบไปด้วย การรู้จักลักษณะในการเรียนรู้ของตนเอง ความสามารถในการประเมินความต้องการและสมรรถนะของตนเอง และการเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ทางธุรกิจเข้ากับความจำเป็นในการเรียนรู้

1.3.5 การเสวนา (Dialogue) หมายถึง การฟัง รวมถึงการสื่อสารระดับสูงระหว่างบุคคล ซึ่งต้องอาศัยการสำรวจประเด็นต่าง ๆ อย่างอิสระและสร้างสรรค์ และต้องอาศัยความสามารถในการฟังอย่างครุ่นคิดพิจารณาเวลาที่ผู้อื่นทักท้วงความเห็น นอกจากนี้ต้องมอบให้ออกกว่าแบบแผนต่าง ๆ ของการมีปฏิสัมพันธ์ในทีมอาจส่งเสริมหรือบ่อนทำลายการเรียนรู้ได้

2. ด้านองค์กร (Organization) หรือด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation) เป็นการกำหนดให้กลุ่มคนมาทำงานร่วมกันอย่างมีแบบแผน มีกระบวนการต่าง ๆ เกิดขึ้นและดำเนินไป อีกทั้งยังเป็นระบบย่อยอันหนึ่งขององค์กรแห่งการเรียนรู้ มิติหรือองค์ประกอบที่สำคัญ 4 อย่างของระบบย่อยนี้ ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์ 2) วัฒนธรรม 3) กลยุทธ์ และ 4) โครงสร้าง ดังภาพ



ภาพที่ 5 ระบบย่อยด้านองค์การ (วีรวิช มามะศิริรานนท์, 2550 หน้า 55)

องค์ประกอบที่สำคัญด้านองค์การ ประกอบด้วย

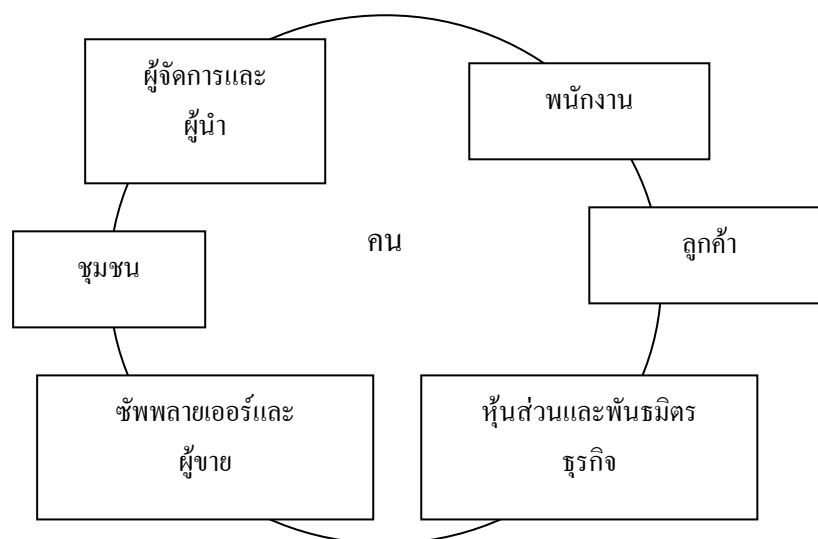
2.1 วิสัยทัศน์ (Vision) คือสิ่งที่รวมเอาความหวัง เป้าหมายและทิศทางในอนาคตขององค์การเข้าไว้ด้วยกัน ซึ่งเปรียบเสมือนภาพจินตนาการขององค์การที่ถูกก่อร่างขึ้นภายในจากนั้นจะถูกส่งผ่านออกไปภายในองค์การ วัฒนธรรมขององค์การแห่งการเรียนรู้จะค้ำจุนวิสัยทัศน์ขององค์การ ส่วนการเรียนรู้และผู้เรียนในองค์การนั้นก็สร้างผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ ที่ดียิ่งขึ้นตลอดเวลา

2.2 วัฒนธรรม (Culture) หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อถือ วิธีปฏิบัติ พิธีการและประเพณีขององค์การ ซึ่งมีส่วนช่วยในการวางรูปแบบของพฤติกรรมและการรับรู้ตามสภณนิยมของคนในองค์การ วัฒนธรรมองค์การขององค์การแห่งการเรียนรู้ ก็คือวัฒนธรรมที่ยอมรับว่าการเรียนรู้มีความสำคัญต่อความสำเร็จทางธุรกิจอย่างแท้จริง และการเรียนรู้ได้กลายเป็นส่วนหนึ่งของการงานทุกอย่างในองค์การ เช่นการทำงานเป็นทีม การบริหารจัดการตนเอง การเอื้ออำนาจและการแบ่งปัน

2.3 กลยุทธ์ (Strategy) จะสัมพันธ์กับแผนการปฏิบัติ วิธีกา ร กลวิธี และขั้นตอนที่จะทำให้องค์การบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ในองค์การแห่งการเรียนรู้ กลยุทธ์ต่าง ๆ จะทำให้เกิดทั้งการเรียนรู้ การถ่ายโอน และการนำการเรียนรู้ไปใช้ประโยชน์อย่างดีที่สุดในทุก ๆ ปฏิบัติการ

2.4 โครงสร้าง (Structure) จะประกอบด้วยแผนก ฝ่าย ระดับ และองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์กร โครงสร้างขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะเป็นแบบแบนราบไม่มีขอบเขตที่จำกัด และมีความคล่องตัวสูง ซึ่งเป็นผลให้มีการติดต่อ การไหลเวียนของข้อมูล ความรับผิดชอบในแต่ละหน่วยงาน และความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกองค์กรเป็นไปด้วยดี

3. ด้านคน (People) หรือด้านการให้อำนาจแก่บุคคล (People Empowerment) ระบบย่อยด้านคน เป็นระบบที่ประกอบด้วย ผู้จัดการและผู้นำ พนักงาน ลูกค้า หุ้นส่วน และพันธมิตรทางธุรกิจ ซัพพลายเออร์และผู้ขาย รวมถึงชุมชนที่อยู่แวดล้อม ซึ่งทุกกลุ่มที่กล่าวมานี้มีคุณค่าต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำเป็นจะต้องได้รับการเอื้ออำนาจและการเรียนรู้เช่นเดียวกัน ดังภาพ



ภาพที่ 6 ระบบย่อยด้านคน (วิรุฐ มาชะศิริานนท์, 2550, หน้า 58)

องค์ประกอบที่สำคัญด้านคน ประกอบด้วย

3.1 ผู้จัดการและผู้นำ (Managers & Leaders) ต้องเป็นผู้ฝึกสอน เป็นพี่เลี้ยง และเป็นแบบอย่างให้กับผู้อื่น และที่สำคัญที่สุดคือ ต้องสร้างและเพิ่มโอกาสในการเรียนรู้ให้กับคนรอบข้าง

3.2 พนักงาน (Employees) ซึ่งจะได้รับการเอื้ออำนาจและคาดหวังว่าจะได้เรียนรู้ อีกทั้งยังมีการวางแผนเกี่ยวกับสมรรถนะในอนาคต กล้าที่จะเสี่ยงและลงมือปฏิบัติการรวมถึงต้องแก้ปัญหาเป็น

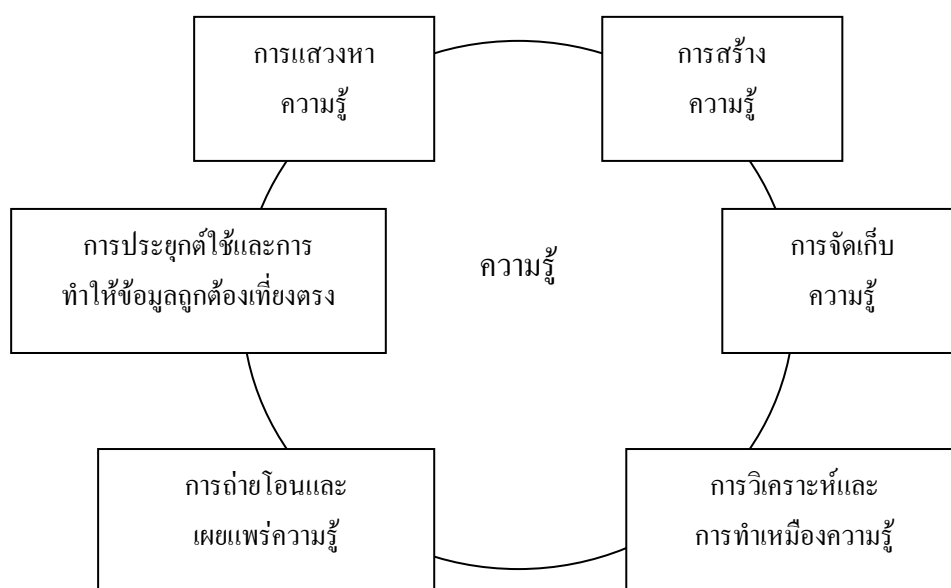
3.3 ลูกค้า (Customers) จะมีส่วนร่วมในการระบุความต้องการการผลิตภัณฑ์และบริการ รวมถึงการฝึกอบรม ถือได้ว่ามีส่วนร่วมในการเชื่อมต่อการเรียนรู้ขององค์กร

3.4 หุ้นส่วนและพันธมิตรทางธุรกิจ (Business Partners & Alliances) จะได้ประโยชน์จากการแบ่งปันสมรรถนะและความรู้

3.5 ซัพพลายเออร์และผู้ขาย (Supplier & Vendors) จะได้รับการฝึกอบรมและมีบทบาทร่วมในโปรแกรมการสอนต่าง ๆ

3.6 ชุมชน (Community) อันได้แก่ กลุ่มต่าง ๆ ในสังคม ทางเศรษฐกิจและการศึกษา ซึ่งจะมีส่วนในการให้และรับการเรียนรู้

4. ด้านความรู้ (Knowledge) หรือการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ระบบย่อยด้านความรู้ของการเรียนรู้ขององค์กรนี้ จะบริหารจัดการความรู้ต่าง ๆ ขององค์กร จะประกอบด้วย การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การเก็บรักษาความรู้ การวิเคราะห์และการทำเหมืองความรู้ การถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้ การนำไปประยุกต์ใช้และการทำให้ข้อมูลเที่ยงตรง ดังภาพ



ภาพที่ 7 ระบบย่อยด้านความรู้ (วีรวุช มาฆะศิริรานนท์, 2550, หน้า 59)

ระบบย่อยด้านความรู้ทั้ง 6 อย่าง สำหรับการเรียนรู้ขององค์กรนี้จะดำเนินไปอย่างไม่หยุดยั้ง และมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันแบบเป็นเครือข่าย โดยขั้นตอนทั้ง 6 ประการนี้ประกอบไปด้วย

4.1 การแสวงหาความรู้ (Acquisition) คือ การสะสมข้อมูลและสารสนเทศที่มีอยู่ทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร



4.2 การสร้างความรู้ (Creation) ความรู้ใหม่ถูกสร้างขึ้นโดยอาศัยกระบวนการมากมายที่แตกต่างกันออกไป เริ่มตั้งแต่แนวคิดริเริ่มไปจนถึงการวิจัยที่สลับซับซ้อนที่ต้องอาศัยความวิริยะอุตสาหะ นอกจากนี้ยังอาจเกิดจากความสามารถในการมองเห็นการเชื่อมโยงใหม่ ๆ และผนวกองค์ประกอบของความรู้ที่เคยรู้มาแล้วเข้ากับการให้เหตุผลเชิงอุปนัยอันซับซ้อนด้วย

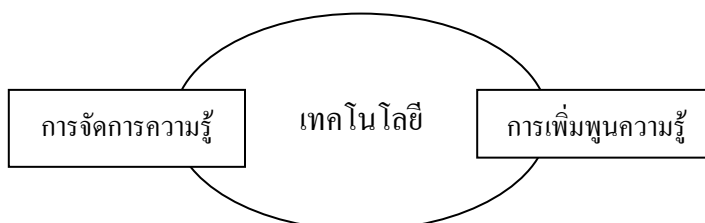
4.3 การจัดเก็บความรู้ (Storage) หมายถึง การเข้ารหัส และการเก็บรักษาความรู้ที่มีค่าขององค์กร พนักงานทุกคนสามารถเข้าถึงความรู้นั้นได้โดยง่ายในตลอดเวลาและทุกสถานที่

4.4 การวิเคราะห์และการทำเหมืองความรู้ (Analysis & Data Mining) ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับเทคนิคในการวิเคราะห์ข้อมูล การปรับโครงสร้าง การทำความเข้าใจข้อมูล ถูกต้อง ส่วนการทำเหมืองความรู้จะทำให้องค์กรสามารถค้นหาความหมายของข้อมูลที่มีอยู่ได้สมบูรณ์ขึ้น

4.5 การถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้ (Transfer & Dissemination) เป็นการเคลื่อนย้ายข้อมูลและความรู้ทั้งองค์กร ทั้งโดยเจตนาและไม่เจตนา ซึ่งอาจเป็นไปได้ทั้งการใช้เครื่องมือ หรืออุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ หรือแม้กระทั่งใช้คนทำก็ตาม

4.6 การประยุกต์ใช้งาน และการทำให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรง (Application & Validation) คือ การใช้และการประเมินความรู้โดยคนในองค์กร เป็นการนำเอาความรู้และประสบการณ์อันมีค่าขององค์กรมาใช้ประโยชน์อย่างสร้างสรรค์และต่อเนื่อง

5. ด้านเทคโนโลยี (Technology) หรือด้านการนำเทคโนโลยีไปใช้ (Technology Application) ระบบย่อยด้านเทคโนโลยีจะประกอบด้วยเครือข่ายเทคโนโลยีและเครื่องมือต่าง ๆ ที่ช่วยสนับสนุนให้คนในองค์กรเข้าถึงความรู้และมีการแลกเปลี่ยนสารสนเทศและการเรียนรู้ซึ่งกันและกันซึ่งกันและกัน ระบบย่อยนี้ยังครอบคลุมถึงการใช้อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ และวิธีการในการเรียนรู้ที่ก้าวหน้าไปมาก ๆ อาทิเช่น การใช้ตัวแบบจำลอง การประชุมทางไกล ตลอดจนการแลกเปลี่ยนและลงความเห็นร่วมกัน องค์ประกอบสำคัญของระบบย่อยด้านเทคโนโลยี ประกอบด้วยเทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้ และเทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนความรู้ ดังภาพ



ภาพที่ 8 ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี (วีรยุทธ มามะศิริรานนท์, 2550, หน้า 62)

องค์ประกอบสำคัญ 2 อย่างของระบบย่อยด้านเทคโนโลยี ประกอบด้วย

#### 5.1 เทคโนโลยีสำหรับจัดการความรู้ (Technology for Managing Knowledge)

หมายถึง เทคโนโลยีทางด้านคอมพิวเตอร์ที่รวบรวม กำหนดรหัส จัดเก็บและถ่ายโอนข้อมูลไปทั่วทั้งองค์กรและทั่วโลก

#### 5.2 เทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนความรู้ (Technology for Enhancing Knowledge)

จะเกี่ยวข้องกับการนำเอาวีดิทัศน์ และการฝึกอบรมแบบสื่อผสมผสาน (Computer Based Multimedia) มาใช้ประโยชน์เพื่อถ่ายทอด และพัฒนาความรู้และทักษะของคนในองค์กรให้ดียิ่งขึ้น

#### แนวทางในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

สล็อตเต้ และคนอื่น ๆ (Slotte, et al., 2004, p. 481) ได้กล่าวถึงขั้นตอนในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ เกี่ยวข้องกับขั้นตอนที่ซับซ้อน 3 ขั้นดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 คือ สมาชิกในองค์กรแต่ละคนมีการขยายขอบเขตทางความคิดและมีการสร้างสรรค์ความรู้ใหม่

ขั้นตอนที่ 2 เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์กรว่ามีการปฏิบัติงานอย่างไร เช่น การนำความรู้ที่ได้รับมาทำให้เกิดความรู้ที่ลึกซึ้งขึ้น มีมุมมองใหม่ และสามารถนำประยุกต์ใช้ในการทำงานได้

ขั้นตอนที่ 3 คือการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานที่ทำให้เกิดผลที่ดีขึ้น คุณภาพดีขึ้น ตลอดจนมีส่วนแบ่งทางการตลาดที่สูงขึ้น

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์การที่มีลักษณะเป็นระบบที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กร โดยมีโครงสร้างแบบยืดหยุ่น กระจายอำนาจ เพื่อสามารถพัฒนาและปรับตัวตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อองค์การได้อย่างรวดเร็ว มุ่งเน้นการพัฒนาปรับปรุงคุณภาพของบุคลากรในองค์กรรวมถึงเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน โดยประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ได้ทั่วทั้งองค์กร ก่อให้เกิดความก้าวหน้าและเป็นผลดีต่อองค์การ

#### แนวคิดเกี่ยวกับศักยภาพ

##### ความหมายของศักยภาพ

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของศักยภาพ ดังนี้

จักรวาล โสมกิร์ (2547, หน้า 50) กล่าวว่า ศักยภาพซึ่งปรากฏออกมาในรูปแบบของความถนัด (Aptitude) คือคุณลักษณะที่แสดงถึงความสามารถของบุคคล ซึ่งหากได้รับการเรียนรู้

หรือฝึกฝนทักษะบางอย่างแล้ว จะทำให้บุคคลนั้นประสบความสำเร็จในการกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งในอนาคต เช่นการเรียนหรือการประกอบอาชีพ

บาร์ตัน และมาร์ติน (Barton & Martin, 1991, p. 32) ได้อธิบายคำว่า ศักยภาพ หรือขีดความสามารถ หมายถึง อัตราความสามารถในการผลิตที่มากที่สุดจากการทำงาน (Maximum Output Rate)

สรุปได้ว่าศักยภาพ หมายถึง อำนาจแฝงที่แสดงถึงความสามารถของบุคคลซึ่งสามารถแสดงออกมาได้ในรูปของความถนัดด้านต่าง ๆ ตลอดจนทักษะที่ใช้ในการทำงาน มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ มีความคิดสร้างสรรค์ สามารถใช้เทคโนโลยีเพื่อสนับสนุนการทำงานของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการนำความรู้ความสามารถเหล่านั้นมาใช้ในการปรับปรุงคุณภาพการทำงานให้ปรากฏเป็นสิ่งประจักษ์ได้

#### องค์ประกอบของศักยภาพ

มีนักวิชาการได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่สำคัญของศักยภาพ ดังนี้

บุญช่วย ศรีสารคาม (2552, หน้า 18) ได้เสนอปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบของศักยภาพที่ต้องมีในตัวผู้ว่าราชการจังหวัดไว้ 4 ประการ ดังนี้ 1) มีความรู้และปัญญา 2) มีความสามารถ 3) มีคุณธรรม และ 4) มีความเป็นผู้นำ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ (2552, หน้า 20) ทำการกำหนดองค์ประกอบของศักยภาพของบุคลากรในองค์การไว้ 3 ประการ ได้แก่

1. คุณลักษณะ ประกอบด้วยตัวชี้วัด คือ การมีวินัย การมุ่งเน้นลูกค้า ความคุ้มค่าของต้นทุนในการปฏิบัติงาน ความซื่อสัตย์สุจริต และการมีสำนึกที่ดีต่อตนเองและผู้อื่นความรับผิดชอบต่อผลงานและการยึดมั่นตามข้อตกลง การประสานงานและการทำงานเป็นทีม การเจรจาต่อรอง การแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ ภาวะความเป็นผู้นำ การบริหารทรัพยากรบุคคล ความละเอียดถี่ถ้วนและความถูกต้องในการทำงาน

2. ความรู้: การคิดและวางแผน ประกอบด้วยตัวชี้วัด คือ ความสามารถในการคิดอย่างมีระบบ การคิดเชิงวิเคราะห์ การคิดเชิงกลยุทธ์และการวางแผน

3. ความสามารถ: การสร้างสรรค์ ประกอบด้วยตัวชี้วัด คือ การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ และการสร้างสรรค์ผลิตสื่อ

สรุปได้ว่าศักยภาพของบุคลากรที่จะสามารถพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จำเป็นต้องมีองค์ประกอบหลาย ๆ อย่างรวมเข้าด้วยกัน ทั้งมีความกระตือรือร้น มุ่งมั่นในการทำงาน มีความรู้ความสามารถและทักษะในงานที่ทำ ตลอดจนมีความคิดสร้างสรรค์ สามารถตัดสินใจและแก้ไขปัญหาได้อย่างรอบคอบถี่ถ้วน

## ความหมายของระบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ 5 ด้าน

### 1. ความหมายของพลวัตการเรียนรู้

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของพลวัตการเรียนรู้ ดังนี้

บุญลดา คุณาเวชกิจ (2550, หน้า 14-15) กล่าวถึงพลวัตการเรียนรู้ว่า การเรียนรู้มีประโยชน์ทั้งในระดับบุคลากรและองค์การหลายประการ คือช่วยให้บุคลากรทุกระดับได้รับการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ และมีการถ่ายโอนความรู้ให้แกกัน สามารถนำความรู้มาปรับใช้ในการแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงาน บุคลากรได้รับการเสริมสร้างพลังให้ทำงานใหม่ ๆ ด้วยการนำความรู้มาพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนสร้างโอกาสการเรียนรู้ข้ามสายงานและสามารถทำงานแทนกันได้

วารินทร์ เสมาล้อม (2551, หน้า 32) ได้กล่าวถึงพลวัตการเรียนรู้ว่า เป็นการฝึกฝนอบรมตนเองด้วยการเรียนรู้อยู่เสมอ องค์การที่จะประสบผลสำเร็จนั้น บุคลากรต้องฝึกฝนตนเองให้เป็นใฝ่รู้ตลอดเวลา การเรียนรู้ต้องทำทุกวัน ตลอดเวลาและตลอดชีวิต การเสริมสร้างบุคลากรในการใฝ่รู้เปรียบเสมือนเป็นหลักประกันว่าเกิดการเรียนรู้ในองค์การขึ้น เพราะการเรียนรู้ขององค์การจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อบุคคลมีการเรียนรู้เท่านั้น

มาร์ควอดท์ (Marquardt, 1996, p. 30) ได้ให้แนวคิดในเรื่องพลวัตการเรียนรู้ว่าเกิดขึ้นทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ โดยมีทักษะที่สำคัญ ๆ เช่น การคิดเชิงระบบ รูปแบบความคิด การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ การเรียนรู้แบบชี้นำตนเอง และการเสวนา

กล่าวโดยสรุปพลวัตการเรียนรู้ เกิดจากการที่บุคลากรมีความกระตือรือร้น ไม่ยอมหยุดนิ่งในการใฝ่หาความรู้ มีการพัฒนาตนเองให้เกิดเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา ทั้งจากงานประจำที่ทำอยู่ และจากการแลกเปลี่ยนความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ซึ่งกันและกันทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน สามารถนำความรู้ความสามารถเหล่านั้นมาพัฒนางานได้อย่างต่อเนื่อง หมั่นศึกษาความรู้อยู่ตลอดเวลา ทั้งจากงานประจำที่ทำอยู่ และจากการแลกเปลี่ยนความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ซึ่งกันและกัน มีทักษะการคิดและแก้ไขปัญหา มีการทำงานเป็นทีม เลือกปฏิบัติในแนวทางที่ดีที่สุดเพื่อเกิดผลดีในการปฏิบัติงาน

### 2. ความหมายของการปรับเปลี่ยนองค์การ

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการปรับเปลี่ยนองค์การ ดังนี้

เสาวลักษณ์ จัฒพล (2545, หน้า 19) ให้ความหมายการปรับเปลี่ยนองค์การว่าเป็นการพัฒนา ปรับปรุงองค์การทั้งองค์การ โดยอาศัยสมาชิกร่วมกันคิด ร่วมกันพัฒนา เป็นการรวมพลังของสมาชิกในการกำหนดวิสัยทัศน์องค์การ เพื่อทุกคนจะได้ปฏิบัติงานในทิศทางเดียวกัน มีวัฒนธรรมของความร่วมมือกันทำงานเป็นทีม เพื่อสร้างคุณภาพองค์การ โดยมีโครงสร้างการบริหารที่ยืดหยุ่น คล่องตัว และเอื้อต่อการทำงานเป็นทีม รวมทั้งมีการกำหนดแผนกลยุทธ์ที่

เหมาะสม ซึ่งมีผู้บริหารร่วมรับผิดชอบและสนับสนุนให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายขององค์กร

มาร์ควอดท์ (Marquardt, 1996, p. 32) ให้แนวคิดในการปรับเปลี่ยนองค์กรไว้ว่าเป็นการกำหนดให้กลุ่มคนมาทำงานร่วมกันอย่างมีแบบแผน มีกระบวนการต่าง ๆ เกิดขึ้นและดำเนินไป โดยมีมิติหรือองค์ประกอบที่สำคัญ 4 อย่าง ได้แก่ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้าง

กล่าวโดยสรุปการปรับเปลี่ยนองค์กร เป็นการพัฒนาปรับปรุงองค์กรโดยกระบวนการที่กระทำอย่างมีแบบแผน มีการกำหนดวิสัยทัศน์เพื่อสร้างวัฒนธรรมขององค์กร มีโครงสร้างการบริหารงานที่ยืดหยุ่น คล่องตัวและเอื้อต่อการทำงานเป็นทีม มีการนำเทคโนโลยีใหม่ๆมาช่วยสนับสนุนในการทำงาน ผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนดแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสม และสนับสนุนให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายขององค์กรต่อไป

ลักษณะของการปรับเปลี่ยนองค์กร

บดินทร์ วิจารณ์ ( 2548, หน้า 54 ) ได้กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับองค์กรสามารถแบ่งได้ 7 ประเด็น ได้แก่

1. การเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้าง มีลักษณะเปลี่ยนไปในแนวนอนมากขึ้น เกิดรูปแบบโครงสร้างใหม่ ๆ เน้นการใช้ทีมงานและองค์กรแบบไร้พรมแดน
2. องค์ประกอบของประชากร ซึ่งหลากหลายด้วยคนทำงานที่มาจากต่างวัฒนธรรมมากขึ้น ช่องว่างระหว่างวัยของพนักงานเท่ากับใหม่เพิ่มขึ้น
3. เกิดจริยธรรมใหม่ของการทำงาน ทำให้ความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานจะลดลง เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านค่านิยมมากขึ้น
4. การเรียนรู้และองค์ความรู้ องค์กรจะมีพนักงานที่มีคุณวุฒิและความรู้สูงขึ้น องค์กรจะเปลี่ยนไปเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ทุกคนต้องเรียนรู้ตลอดเวลา เพื่อให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง
5. เทคโนโลยีและการเข้าถึงสารสนเทศ โดยเทคโนโลยีเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว เกิดวิธีการใหม่ ๆ ที่มีประสิทธิภาพในการเข้าถึงและการใช้สารสนเทศร่วมกัน
6. เน้นเรื่องความยืดหยุ่น องค์กรต้องมีโครงสร้างที่ยืดหยุ่นพร้อมที่จะปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว พนักงานต้องมีความคล่องตัวและยืดหยุ่นสูงเช่นกัน
7. พร้อมเผชิญต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว อันเนื่องมาจากภาวะไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กรซึ่งไม่สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้

จากความหมายและลักษณะของการปรับเปลี่ยนองค์การ สรุปได้ว่าการปรับเปลี่ยนองค์การ เป็นการปรับปรุงพัฒนาองค์การทั้งองค์การ โดยผู้บริหารมีการกำหนดวิสัยทัศน์ สร้างวัฒนธรรมขององค์การ เพื่อทุกคนจะได้ปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน มีการสร้างสภาพแวดล้อมให้เกิดบรรยากาศของการปรับรูปแบบเพื่อเพิ่มศักยภาพหรือความสามารถขององค์การ ได้มากขึ้น มีวัฒนธรรมของความร่วมมือกันทำงานเป็นทีม ให้โอกาสในการทำสิ่งใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงาน มีโครงสร้างการบริหารที่ยืดหยุ่น คล่องตัว มีการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม ตลอดจนมีวิธีการใหม่ ๆ ที่มีประสิทธิภาพในการเข้าถึงและการใช้สารสนเทศ ร่วมกันเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายขององค์การ

#### ความหมายของการให้อำนาจแก่บุคคล

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการให้อำนาจแก่บุคคล ดังนี้

บุญลดา คุณาเวชกิจ (2550, หน้า 24) กล่าวว่า การพัฒนาบุคคลหรือทีมงานเป็นกิจกรรมที่สร้างประสิทธิผล เป็นการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงสภาพของคนหรือทีมงานที่มีปัญหาให้มีลักษณะดีขึ้น มีความพร้อมที่จะรองรับการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ โดยต้องตระหนักถึงสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน มีการติดต่อสื่อสารเป็นแบบ 2 ทาง มีการมอบอำนาจหน้าที่ชัดเจนและกระจายความรับผิดชอบ มีบรรยากาศเกื้อหนุน และสนับสนุนการพัฒนากิจกรรมให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง

มาร์ควอดท์ (Marquardt, 1996, p. 33) กล่าวว่า การให้อำนาจแก่บุคคล เป็นระบบซึ่งประกอบด้วยผู้จัดการและผู้นำ พนักงาน ลูกค้า หุ้นส่วนและพันธมิตร ทางธุรกิจ ซัพพลายเออร์และผู้ขาย รวมถึงชุมชนที่อยู่แวดล้อม ซึ่งทุกกลุ่มที่กล่าวมานี้มีคุณค่าต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ต้องได้รับการให้อำนาจและการเรียนรู้เช่นเดียวกัน

จันทนา สุขชนารักษ์ (2550, หน้า 78) กล่าวถึงการเพิ่มอำนาจให้แก่บุคคลว่ามีผลต่อพฤติกรรมขององค์การ คือนอกจากก่อให้เกิดประสิทธิภาพแล้วยังส่งผลให้เกิดประโยชน์ต่อทุกคนในองค์การ ได้แก่

1. เกิดประโยชน์ต่อผู้บังคับบัญชา การเพิ่มอำนาจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทำให้สามารถทำงานได้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน เกิดความภาคภูมิใจในความสำเร็จ
2. เกิดประโยชน์ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเมื่อได้รับการถ่ายโอนอำนาจแล้วทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกพึงพอใจ เกิดความรู้สึกรับผิดชอบต่องานและปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ เพิ่มความเชื่อมั่นในตนเอง
3. เกิดประโยชน์ต่อผู้รับบริการ ซึ่งการเพิ่มอำนาจส่งเสริมให้มีการตัดสินใจในระดับปฏิบัติการ ทำให้เกิดความรวดเร็ว เกิดคุณภาพในงานและผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจ

4. เกิดประโยชน์ต่อองค์กร เมื่อผู้ได้บังคับบัญชาได้รับทรัพยากรและรางวัลผลที่ตามมา คือความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร เต็มใจทุ่มเทปฏิบัติงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่

กล่าวโดยสรุปการให้อำนาจแก่บุคคล เป็นการให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคน โดยให้ใช้ความรู้ความสามารถได้อย่างเต็มที่ มีความเป็นอิสระในการทำงาน ทำให้เกิดการพัฒนาและเสริมสร้างความสามารถของบุคลากร มีความพร้อมที่จะรองรับการปฏิบัติงานเนื่องจากมีการมอบอำนาจหน้าที่ชัดเจนและกระจายความรับผิดชอบ สามารถตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ

การให้อำนาจแก่บุคคลในองค์กร เป็นตัวผลักดันให้พนักงานรู้ถึงบทบาทความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงาน เพื่อทำการปรับปรุงคุณภาพและผลผลิตอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการให้บริการที่ดีขึ้น บุคลากรมีโอกาสเข้ารับการฝึกอบรมเพิ่มพูนทักษะที่จำเป็นในการทำงาน มีโอกาสในการแสดงออกและพูดคุยแสดงความคิดเห็นในการประชุม มีการให้ความรับผิดชอบและอำนาจอย่างเพียงพอกับบุคลากรด้วยการใช้ประโยชน์จากทักษะความชำนาญและทำตามความรู้ของบุคลากรคนนั้น ๆ ตลอดจนการให้รางวัลความสำเร็จกับบุคลากร ซึ่งจะก่อให้เกิดความเชื่อมั่นและความผูกพันต่อองค์กร

#### ความหมายของการจัดการความรู้

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการจัดการความรู้ ดังนี้

ชรียา จันทรอินทร์ (2550, หน้า 16) ให้ความหมายของการจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการจัดเก็บ รวบรวมความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ทั้งที่มีอยู่ในตัวบุคคล ในองค์กรภายนอก องค์กร แหล่งสะสมความรู้จากเอกสารและจากสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เพื่อนำมาจัดระบบเป็นฐานความรู้ใหม่ให้บุคคลได้เข้าถึง เพื่อนำความรู้มาใช้ในการพัฒนางาน พัฒนาคน พัฒนาองค์กร ทำให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกัน โดยมีเทคโนโลยีเป็นเครื่องอำนวยความสะดวก

จันทนา สุขชนารักษ์ (2550, หน้า 42) กล่าวว่าไว้ว่าการจัดการความรู้ว่าเป็นกระบวนการ และเป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรได้มีการเผยแพร่ แลกเปลี่ยนการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดแนวทางการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ และสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายขององค์กร

มาร์ควอดท์ (Marquardt, 1996, p. 35) ได้ให้แนวคิดในการจัดการความรู้ว่าในการบริหารจัดการความรู้ต่าง ๆ ขององค์กรจะประกอบด้วย การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การเก็บรักษาความรู้ การวิเคราะห์และการทำงานเหมือนความรู้ (Data Mining) การถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้ ตลอดจนการนำไปประยุกต์ใช้และการทำให้ข้อมูลเที่ยงตรง

สรุปว่าการจัดการความรู้เป็นการแสวงหาความรู้ รวบรวมความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ทั้งที่มีอยู่ในตัวบุคคลในองค์กร ภายนอกองค์กร แล้วนำมาจัดเก็บอย่างเป็นระบบ มีการถ่ายโอนและ

เผยแพร่ความรู้ให้บุคลากรเข้าถึงได้โดยง่าย เกิดประโยชน์ต่อองค์กรเป็นอย่างมาก และแหล่งความรู้ นั้นสามารถเข้าถึงได้ง่ายเนื่องจากมีการกระจายข้อมูลหลาย ๆ ช่องทาง มีการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง มีการแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกัน เพื่อเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

### ความหมายของการนำเทคโนโลยีไปใช้

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการนำเทคโนโลยีไปใช้ ดังนี้

เสาวลักษณ์ จัฒพล (2545, หน้า 24) กล่าวว่า การนำเทคโนโลยีไปใช้เป็นการเอื้ออำนวยความสะดวกแก่สมาชิกเพื่อพัฒนาศักยภาพขององค์กรให้ทันกับการแข่งขันในยุคข่าวสารที่รวดเร็วซึ่งสมาชิกสามารถใช้ข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัยและถูกต้องรวดเร็ว และมีเครือข่ายกับหน่วยงานอื่น ๆ สมาชิกต้องสามารถใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ได้อย่างดี

พรกมล นุ่มหอม (2551, หน้า 110) กล่าวว่า การนำเทคโนโลยีไปใช้ หมายถึง การที่องค์กรสนับสนุนให้สมาชิกใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศในการเรียนรู้ด้วยตนเอง นำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการฝึกอบรมพนักงาน และองค์กรนำระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ประโยชน์ เพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง

มาร์ควอดท์ (Marquardt, 1996, p. 38) กล่าวว่า ในการนำเทคโนโลยีไปใช้ จะประกอบด้วยเครือข่ายเทคโนโลยีและเครื่องมือทางข้อมูลต่าง ๆ ที่ช่วยสนับสนุนให้คนในองค์กรเข้าถึงความรู้และมีการแลกเปลี่ยนสารสนเทศและการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน โดยจะรวมไปถึงตัวระบบและกระบวนการทางเทคโนโลยี ตลอดจนโครงสร้างของความร่วมมือที่จะทำให้เกิดทักษะในการประสานงาน การสอนงาน และทักษะเกี่ยวกับความรู้ด้านอื่น ๆ

สรุปว่าการนำเทคโนโลยีไปใช้เป็นการนำวิธีการใหม่ ๆ ที่มีประสิทธิภาพเข้ามาใช้เอื้ออำนวยความสะดวกแก่บุคลากร ทำให้บุคลากรทุกคนสามารถเข้าถึงและใช้ข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัย ถูกต้องรวดเร็ว มีการแลกเปลี่ยนสารสนเทศและการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เพื่อช่วยให้อุคลากร พัฒนาศักยภาพของบุคลากรและองค์กร ให้ทันกับการแข่งขันในยุคข่าวสารที่รวดเร็ว ถูกต้องและมีเครือข่ายเชื่อมโยงกับหน่วยงานต่าง ๆ ได้อย่างดี

## ข้อมูลเกี่ยวกับสำนักทางหลวงที่ 9 (ลพบุรี)

### ประวัติสำนักทางหลวงที่ 9 (ลพบุรี)

สำนักทางหลวงที่ 9 (ลพบุรี) (ข้อมูลจาก พระราชบัญญัติปรับปรุง กระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545) เป็นหน่วยงานราชการ สังกัดกรมทางหลวง กระทรวงคมนาคม มีสำนักงานตั้งอยู่ในส่วนภูมิภาค ได้จัดตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2495 แต่เดิมจะใช้ชื่อหน่วยงานว่า “เขตการทางลพบุรี” โดยรับโอนระยะทางในพื้นที่ภาคกลางตอนบนจากเขตการทางพิษณุโลกซึ่งมีเส้นทางหลวงอยู่ในพื้นที่



จังหวัดนครสวรรค์ อุทัยธานี ชัยนาท สิงห์บุรี อ่างทอง ลพบุรี สระบุรี และนครนายกและพื้นที่บางส่วนของ จังหวัดอุทัยและ กำแพงเพชร

ต่อมาเมื่อกรมทางหลวงมีการจัดตั้งหน่วยงานเพิ่มขึ้นจำนวนมากเนื่องจากมีสายทางที่จะต้องดูแลมากขึ้นจึงมีการตัดโอนสายทางระหว่างหน่วยงานขึ้น ในปี พ.ศ. 2538 และมีการเปลี่ยนชื่อหน่วยงานเป็น “สำนักทางหลวงที่ 9” มีเส้นทางควบคุมในพื้นที่จังหวัดนครสวรรค์ ลพบุรี สระบุรี สิงห์บุรี และพื้นที่บางส่วนของจังหวัดเพชรบูรณ์ ชัยภูมิ นครราชสีมา อุทัย อ่างทอง และกำแพงเพชร

ในปี พ.ศ. 2546 ได้มีการปรับปรุงพื้นที่ควบคุมให้เป็นไปตามแนวทางการบริหารแบบบูรณาการ และเพื่อให้ประชาชนได้ประโยชน์สูงสุด สำนักทางหลวงที่ 9 จึงลดหน่วยงานในความรับผิดชอบ เหลือทั้งสิ้น 6 แขวงการทาง และ 1 สำนักงานบำรุงทางมีเส้นทางควบคุม ในพื้นที่จังหวัดลพบุรี สระบุรี สิงห์บุรี นครสวรรค์ และบางส่วนของพื้นที่จังหวัดเพชรบูรณ์

ในปี พ.ศ. 2548 อธิบดีกรมทางหลวงได้มีคำสั่ง ให้ตัดโอนแขวงการทางเพชรบูรณ์ที่ 2 (บึงสามพัน) ไปขึ้นกับสำนักทางหลวงที่ 6 (เพชรบูรณ์) เมื่อวันที่ 13 กันยายน พ.ศ. 2548 ดังนั้นในปัจจุบัน จึงมีหน่วยงานในความรับผิดชอบเพียง 5 แขวงการทาง และ 1 สำนักงานบำรุงทาง ประกอบด้วย

1. แขวงการทางลพบุรีที่ 1
2. แขวงการทางลพบุรีที่ 2 (ลำนารายณ์)
3. แขวงการทางนครสวรรค์ที่ 1
4. แขวงการทางนครสวรรค์ที่ 2 (ตากฟ้า)
5. แขวงการทางสระบุรี
6. สำนักงานบำรุงทางสิงห์บุรี

ทางหลวงที่อยู่ในความควบคุมมีระยะทางต่อ 2 ช่องจราจร รวมทั้งสิ้น 4,130.006 กม.

สำนักทางหลวงที่ 9 (ลพบุรี) มีอำนาจหน้าที่ในการวางแผนสำรวจออกแบบตรวจสอบและวิเคราะห์ทางวิศวกรรม ในงานปรับปรุงและบำรุงรักษาทางหลวงในความรับผิดชอบ ควบคุมปรับปรุง และบำรุงรักษาทางหลวง ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดกรรมสิทธิ์ที่ดิน และงานนิติการ บำรุงรักษาและซ่อมเครื่องจักรกลและยานพาหนะ ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อกำกับดูแล บำรุงรักษาทางหลวงในเขตพื้นที่ควบคุมของแขวงการทางและสำนักงานบำรุงทางในสังกัดให้มีสภาพดีอยู่เสมอ มีการจราจรผ่านไปมาสะดวกรวดเร็วและอำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชน ผู้ใช้เส้นทาง และปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของกรมทางหลวง

### นโยบายและแนวทางการดำเนินงานของสำนักทางหลวงที่ 9 (ลพบุรี)

ดำเนินการตามแนวนโยบายกรมทางหลวง (นโยบายกรมทางหลวง, 2553) ในการบริหารราชการของสำนักทางหลวงที่ 9 (ลพบุรี) กรมทางหลวงได้ยึดหลักธรรมาภิบาลตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) ซึ่งกำหนดไว้ในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เป็นแนวทางในจัดทำนโยบายของกรมทางหลวง โดยสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล นโยบายของกระทรวงคมนาคม และยุทธศาสตร์ของกรมทางหลวง เพื่อเป็นนโยบายกำกับดูแลองค์กรที่ดีใน 4 ด้าน ได้แก่ นโยบายด้านรัฐ สังคม และสิ่งแวดล้อม นโยบายด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นโยบายด้านองค์กร และนโยบายด้านปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรของสำนักทางหลวงที่ 9 (ลพบุรี) มีแนวทางปฏิบัติราชการไปในทิศทางเดียวกัน และร่วมมือกันปฏิบัติราชการ ตามหลักธรรมาภิบาล ด้วยความโปร่งใส เป็นธรรม และตรวจสอบได้ สร้างผลงานของกรมทางหลวงให้เป็นที่ประจักษ์แก่สังคม สามารถตอบสนองนโยบายของรัฐบาล เปิดโอกาสให้ประชาชนและทุกภาคส่วนของสังคมมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการดำเนินงาน โดยยึดประโยชน์สุขของประชาชนเป็นศูนย์กลางในการบริหารราชการ อันจะส่งผลให้กรมทางหลวงเป็นองค์กรที่มีศักยภาพและมีภาพลักษณ์ที่ดี สามารถบรรลุยุทธศาสตร์ของกรมทางหลวงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

โดยยึดกระแสพระราชดำรัสขององค์พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวที่พระราชทานเนื่องในวโรกาสเสด็จออกมหาสมาคมในงานพระราชพิธีเฉลิมพระชนมพรรษา พุทธศักราช 2552 ณ พระที่นั่งอมรินทรวินิจฉัย เมื่อวันที่เสาร์ที่ 5 ธันวาคม พ.ศ. 2552

..ความสุขสวัสดิ์ ของข้าพเจ้า จะเกิดขึ้นมิได้ ก็ด้วยบ้านเมืองของเรามีความเจริญมั่นคง เป็นปกติสุข. ความเจริญมั่นคงทั้งนั้นจะสำเร็จผลเป็นจริงได้ ก็ด้วย ทุกคนทุกฝ่ายในชาติมุ่งที่จะปฏิบัติมุ่งที่จะปฏิบัติหน้าที่ของตนให้เต็มกำลัง ด้วยสติรู้ตัว ด้วยปัญญา รู้คิด และด้วยความสุจริตจริงใจ โดยเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมยิ่งกว่าส่วนอื่น... ทั้งนี้ร่วมกันสร้างกรมทางหลวงให้เป็้องค์กรต้นแบบด้านงานทางในการให้บริการประชาชนให้ได้รับความสะดวก รวดเร็ว และปลอดภัยในการเดินทางอย่างยั่งยืนสืบไป

ในการดำเนินภารกิจขององค์กรจำเป็นต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์เพื่อเป็นทิศทางในการทำงานในอนาคต ซึ่งต้องมีความชัดเจน เป็นไปได้ และสอดคล้องไปกับบริบทของสังคมและประเทศ ที่ผ่านมากรมทางหลวง ได้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม และยุทธศาสตร์ขององค์กรไว้เป็นอย่างดีแล้ว ทั้งนี้ เพื่อให้บุคลากรทุกคนใช้เป็นกรอบและแนวทางการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบต่อบรรลุผลสำเร็จ เป็นไปตามนโยบายการพัฒนาประเทศของรัฐบาล และที่สำคัญคือสามารถตอบสนองและสอดคล้องกับความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง

### วิสัยทัศน์

“มุ่งมั่นพัฒนาระบบทางหลวงตามมาตรฐานสากล เพื่อเสริมสร้างคุณค่าต่อเศรษฐกิจ และสังคม สนองตอบความต้องการของผู้ใช้ทาง”

### พันธกิจ

1. พัฒนาโครงข่ายทางหลวงในเชิงบูรณาการ เพื่อตอบสนองต่อวาระแห่งชาติและยุทธศาสตร์รายพื้นที่ โดยการดำเนินการร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด
2. รักษาระดับมาตรฐาน ความสามารถในการให้บริการของโครงข่ายทางหลวง สร้างความพึงพอใจให้กับผู้ใช้ทาง
3. สร้างความเป็นเลิศด้านวิชาการวิศวกรรมงานทาง การบริหารและกำกับดูแลการใช้ทางหลวง เพื่อให้เกิดระบบขนส่งที่มีประสิทธิภาพและค้ำประกันถึงสังคมและสิ่งแวดล้อม
4. พัฒนาระบบบริหารจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ ปรับเปลี่ยนทัศนคติและวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อพลวัตของการเปลี่ยนแปลง

### ค่านิยม

1. อุทิศตนในการพัฒนาระบบทางหลวงที่มีประสิทธิภาพ เพื่อนำไปสู่การเพิ่มคุณภาพชีวิตของประชาชน และความรุ่งเรืองของระบบเศรษฐกิจ
2. ให้คำมั่นและพันธะต่อความต้องการของผู้ใช้ทาง
3. มุ่งสู่ความเป็นเลิศด้านวิศวกรรมงานทาง ด้วยระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

### ยุทธศาสตร์

1. การพัฒนาระบบทางหลวงเพื่อสนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจ และเสริมสร้างความมั่นคงของชาติ
2. การพัฒนาทางหลวงที่ปลอดภัย
3. การรักษาและพัฒนาคุณภาพการให้บริการของระบบทางหลวง
4. การพัฒนาระบบทางหลวงที่ส่งเสริมคุณภาพชีวิตและรักษาสิ่งแวดล้อม
5. การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการเพื่อนำไปสู่หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี หลักการบริหารบ้านเมืองที่ดีประกอบด้วย
  - 5.1 หลักประสิทธิผล
  - 5.2 หลักประสิทธิภาพ
  - 5.3 หลักการตอบสนอง
  - 5.4 หลักความรับผิดชอบ

5.5 หลักความโปร่งใส

5.6 หลักการมีส่วนร่วม

5.7 หลักการกระจายอำนาจ

5.8 หลักนิติธรรม

5.9 หลักความเสมอภาค

#### นโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี 4 ด้าน

เพื่อแสดงความมุ่งมั่นต่อการบริหารราชการตามหลักธรรมาภิบาลและเป็นไปตามเจตนารมณ์ของนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี กรมทางหลวงจึงประกาศนโยบายหลักและแนวทางปฏิบัติรวม 4 ด้าน ดังนี้

##### 1. ด้านรัฐ สังคม และสิ่งแวดล้อม

1.1 การส่งเสริมให้ประชาชนเดินทางได้สะดวก รวดเร็ว ปลอดภัย ตามโครงการคมนาคมปลอดภัย สังคมไทยเป็นสุข

1.2 การบริหารโครงการโดยคำนึงถึง ความคุ้มค่าด้านเศรษฐกิจ สังคม และตอบสนองความต้องการของประชาชน

1.3 ส่งเสริมการสร้างจิตสำนึกให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับให้มีความรับผิดชอบต่อสังคม โดยไม่ส่งผลกระทบต่อทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม และคุณภาพชีวิตของประชาชน

1.4 ส่งเสริมให้มีการบูรณาการ การทำงานระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

##### 2. ด้านผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

มุ่งมั่นให้การบริการแก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเท่าเทียม และเป็นธรรม

##### 3. ด้านองค์กร

สร้างและหล่อหลอมวัฒนธรรมองค์กรให้มีความเข้มแข็งและเป็นระบบ เพื่อเป็นแบบอย่างและแนวทางของบุคลากรรุ่นใหม่ทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บริการและตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างแท้จริง

##### 4. นโยบายด้านปฏิบัติงาน

4.1 การลดขั้นตอนในการปฏิบัติราชการ

4.2 ส่งเสริมให้เกิดความปลอดภัยในสำนักงาน

4.3 เร่งรัดการใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

4.4 ส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพแก่บุคลากรตามความรู้ความสามารถอย่างเป็นธรรมเสมอภาคและชัดเจน

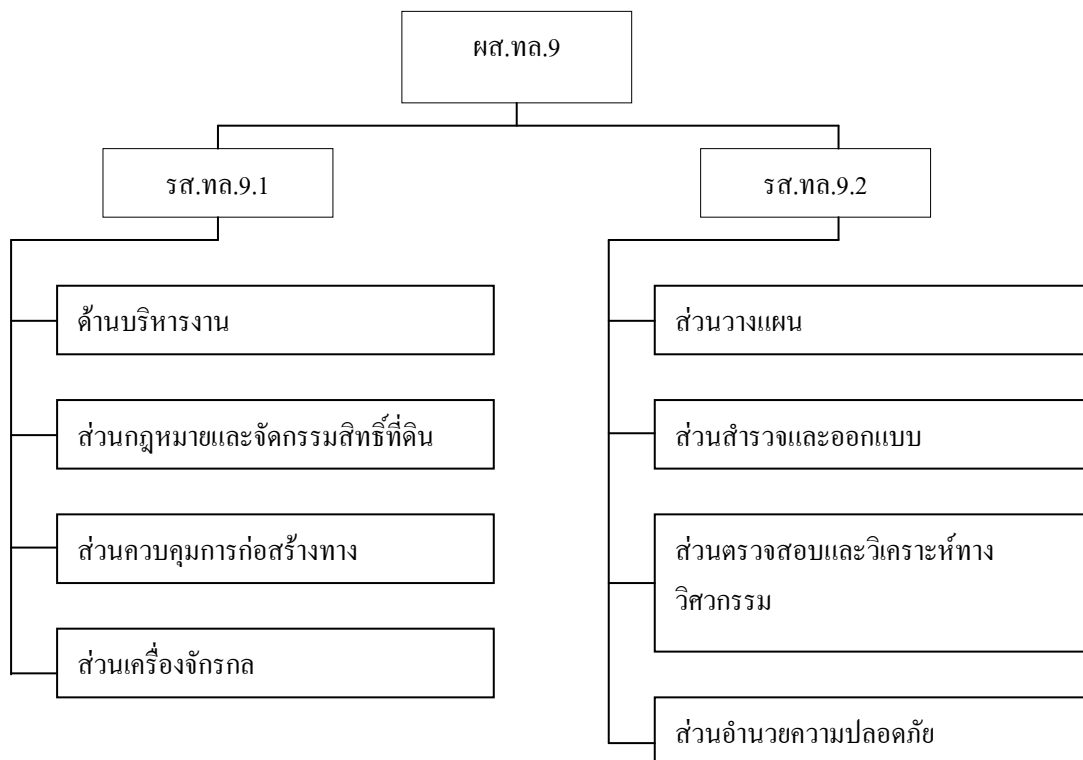
4.5 การพัฒนาคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงานให้มีความสุขในการทำงาน  
นโยบายที่เกี่ยวกับการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักทางหลวงที่ 9

(ลพบุรี) (นโยบายกรมทางหลวง, 2553)

กรมทางหลวงได้มีการกำหนดนโยบายที่เอื้อต่อการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้โดยสรุป ดังนี้

1. ให้การศึกษา จัดให้มีศูนย์จัดการเรียนรู้ เพื่อรวบรวมความรู้ และวิทยาการของงาน และบริหารจัดการจัดสรรข้อมูล แบ่งปันหมวดหมู่เพื่อความสะดวกในการค้นหาและการนำไปใช้ประโยชน์ และเป็นการสืบทอดความรู้ให้คงอยู่กับกรมทางหลวงต่อไป
2. จัดให้มีทุนการศึกษาแก่ข้าราชการ และบุคลากรในหน่วยงาน ทั้งสายงานหลัก และสายงานสนับสนุนทั้งในสถาบันศึกษาและต่างประเทศ เพื่อให้บุคลากรได้นำความรู้กลับมาพัฒนากรมทางหลวง
3. สร้างวัฒนธรรมองค์กร ให้มีการทำงานแบบบูรณาการ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม
4. สร้างวัฒนธรรมในการแสดงความคิดเห็นแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ในภาควิชาการ และประสบการณ์ รวมถึงมีการสอนงานเพื่อเป็นการถ่ายทอดความรู้ และประสบการณ์ให้แก่บุคคลรุ่นใหม่ เพื่อสืบทอดความรู้ให้คงอยู่กับกรมทางหลวงต่อไป
5. ลดช่องว่างระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงานให้น้อยที่สุด โดยผู้บริหารมีหน้าที่สร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน เพื่อส่งเสริมการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ
6. ส่งเสริมการเจริญเติบโตและก้าวหน้าในอาชีพของทุกสายงาน
7. จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรทุกประเภท ทั้งในสายงานหลักและสายงานสนับสนุนเพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ
8. ส่งเสริมสภาพแวดล้อมในการทำงานให้มีสุขอนามัยที่ดีในเรื่องของสถานที่ทำงาน ปรับปรุง เครื่องมืออุปกรณ์ และสถานที่ให้ทันสมัยและมีความสะดวกต่อการปฏิบัติงาน
9. เร่งรัดการนำระบบสารสนเทศ มาใช้ในการดำเนินงานของกรมทางหลวง เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของกรมทางหลวง ให้มีประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น
10. ส่งเสริมความร่วมมือด้านงานวิจัยและทำงานแบบบูรณาการกับองค์กร และหรือสถาบันการศึกษาต่าง ๆ เพื่อพัฒนาแนวคิดสมัยใหม่ ตลอดจนการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาทางหลวง

### โครงสร้างองค์กรของสำนักงานหลวงที่ 9 (ลพบุรี)



#### อัตรากำลังบุคลากร

ข้าราชการ	70	คน
ลูกจ้างประจำ	47	คน
พนักงานราชการ	8	คน
ลูกจ้างชั่วคราว	63	คน
รวมบุคลากร	188	คน

ภาพที่ 9 โครงสร้างหน่วยงานและอัตรากำลังบุคลากร

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

จากการศึกษาผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่อง ศักยภาพของบุคลากรในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ศึกษากรณีบุคลากรของสำนักทางหลวงที่ 9 (ลพบุรี) ผู้วิจัยได้รวบรวมผลงาน วิจัยไว้ ดังนี้

จิราภรณ์ โปธิเต็ง (2546, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาถึงสภาวะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านห้วยหล่อคู อำเภอมกน้อย จังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่าผู้บริหารและครูโรงเรียนบ้านห้วยหล่อคู อำเภอมกน้อย จังหวัดเชียงใหม่ ได้เตรียมความพร้อมด้านบุคลากร ปรับเปลี่ยนกระบวนการจัดการเรียนการสอน และพัฒนาสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อตอบสนองเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติด้านบุคลากร ปรับเปลี่ยนกระบวนการจัดการเรียนการสอน และพัฒนาสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อตอบสนองเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และมีปัจจัย 7 ประการ ที่จะนำโรงเรียนเข้าสู่สภาวะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ บทบาทของผู้บริหาร บทบาทของคณะครู งบประมาณและทรัพยากรที่ต้องใช้ การทำงานร่วมกันเป็นทีม วิทยุทัศน์พันธกิจและเป้าประสงค์ของโรงเรียน วัฒนธรรมของโรงเรียน และการมีส่วนร่วมของชุมชนส่วนที่เป็นปัญหา คือ ทรัพยากรที่ต้องใช้ไม่เพียงพอ ข้อจำกัดของผู้เรียน งบประมาณและสื่อไม่เพียงพอ และบุคลากรส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อย

ชุลีพร เอี่ยมอำนาจ (2548, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาถึงความคิดเห็นของพนักงานต่อศักยภาพการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นของพนักงานต่อศักยภาพการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านพลวัตการเรียนรู้ และด้านประยุกต์ใช้เทคโนโลยี อยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านการจัดการความรู้ และด้านการเพิ่มอำนาจให้แก่สมาชิก อยู่ในระดับปานกลาง ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานต่อศักยภาพการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยจำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคล พบว่าพนักงานที่มีเพศ ๓ อายุ ระดับการศึกษา ชั้นที่ดำรงตำแหน่งและระยะเวลาปฏิบัติงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อศักยภาพการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ปานตา เพชรรัตน์ (2548, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้บทบาทผู้นำ การรับรู้วัฒนธรรมองค์กร และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา: ศูนย์สนับสนุนและบริการลูกค้า บริษัท ไทยฟูจิซีร็อกซ์ จำกัด ผลการศึกษาพบว่า 1) อายุและอายุงาน ไม่มี ความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 2) ระดับการศึกษาที่ต่างกันมีผลต่อระดับ

ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ต่างกัน 3) สาขาที่ต่างกัน ไม่มีผลต่อระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 4) การรับรู้บทบาทผู้นำที่ส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับปานกลาง 5) การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับปานกลาง 6) ลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับปานกลาง 7) การรับรู้บทบาทผู้นำมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

อรัญญา สิทธิวิรัชธรรม (2548, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาศึกษาภาพการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาล โรงพยาบาลพิจิตร ผลการศึกษาพบว่า 1) ค่าคะแนนเฉลี่ยโดยรวมของศึกษาภาพการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลระดับบริหาร อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าค่าคะแนนเฉลี่ยด้านพลวัตการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์กร การเพิ่มอำนาจสมาชิกขององค์กร และการจัดการความรู้ที่อยู่ในระดับมาก แต่ค่าคะแนนเฉลี่ยด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีอยู่ในระดับปานกลาง 2) ค่าคะแนนเฉลี่ยโดยรวมของศึกษาภาพการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาลตามการรับรู้ของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพยาบาลระดับปฏิบัติการอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าค่าคะแนนเฉลี่ยทุกด้าน ได้แก่ด้านพลวัตการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์กร การเพิ่มอำนาจสมาชิกขององค์กร การจัดการความรู้ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีอยู่ในระดับมาก

กรรวิภา โสรจจะวงศ์ (2549, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาศึกษาภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษาข้าราชการกรมสรรพากร สังกัดสำนักงานสรรพากรพื้นที่จะเชิงเทรา ผลการศึกษาพบว่าระดับศึกษาภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการกรมสรรพากร สังกัดสำนักงานสรรพากรพื้นที่จะเชิงเทรา โดยรวมอยู่ในระดับสูง ข้าราชการเพศชาย มีความเห็นว่าศึกษาภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้สูงกว่าเพศหญิง ข้าราชการอายุ 41-50 ปี มีความคิดเห็นว่าศึกษาภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้สูงสุด ระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีความเห็นว่าศึกษาภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้สูงสุด ข้าราชการระดับ 7-9 มีความเห็นว่าศึกษาภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้สูงสุด ข้าราชการที่มีอายุงาน 21 ปีขึ้นไป มีความเห็นว่าศึกษาภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้สูงสุด

ทัศยา ชมนา (2549, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาศึกษาภาพในการเข้าสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ศึกษากรณี: องค์กรเกี่ยวกับการกำจัดขยะมูลฝอยติดเชื่อ ผลการศึกษาสรุปได้ว่าในด้านศึกษาภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น โดยภาพรวมบุคลากรในระดับหัวหน้างานมีความศึกษาภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยการเผยแพร่องค์ความรู้



เกี่ยวกับการกำจัดขยะมูลฝอยติดเชื้อ ทั้งบุคลากรภายในและภายนอกองค์กร แนะนำอบรม สาธิต และติดตามประเมินผล ด้วยการใช้วิธีทำแบบทดสอบ ในส่วนของผู้บริหารนั้นก็พร้อมที่จะ สนับสนุน แต่ในการปฏิบัติยังขัดต่อข้อสัญญากับหน่วยงานภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นผู้เผยแพร่ ประชาสัมพันธ์องค์ความรู้เกี่ยวกับการกำจัดขยะมูลฝอยติดเชื้อ สำหรับในด้านพัฒนาการเรียนรู้ของ องค์กรนั้น ภาพรวมของบุคลากรมีความพร้อมที่จะเรียนในระดับสูง เนื่องจากบุคลากรภายใน องค์กรต้องได้รับการอบรมจากองค์กรก่อนการปฏิบัติงานทุกคน และพนักงานระดับหัวหน้างาน และระดับบริหาร จะต้องผ่านการอบรมในองค์ความรู้เกี่ยวกับการกำจัดขยะมูลฝอยติดเชื้อทุกคน โดยภาพรวมแล้วบุคลากรอยากที่จะเข้าร่วมอบรม อยากเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ หรือวิธีการ ปฏิบัติงานจากภายนอกองค์กรเพื่อนำมาเป็นข้อปฏิบัติ แก้ไขปรับปรุงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของ ตนเอง ซึ่งโดยภาพรวมบุคลากรในองค์กรได้เคยเป็นวิทยากรในการเผยแพร่องค์ความรู้ต่อผู้อื่น ซึ่งแสดงให้เห็นว่าบุคลากรต้องมีการศึกษาข้อมูล และพร้อมที่จะให้ข้อมูลกับผู้อื่น ประกอบกับ องค์กรจะต้องจัดทำเอกสาร วารสารให้กับชุมชนทุก ๆ เดือน ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการที่จะต้อง พัฒนาความรู้ขององค์กรเพื่อเผยแพร่ให้กับบุคคลภายนอกองค์กร ได้รู้ด้วย

กรรณา พลใส (2550, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งสู่องค์กร แห่งการเรียนรู้ ของสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย ผลการศึกษาพบว่ากลุ่มตัวอย่างที่ ศึกษาส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุระหว่าง 31-40 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรี มีประสบการณ์ ทำงานระหว่าง 11-15 ปี มีทัศนคติต่อการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลังอำนาจงานทั้งใน ด้านการได้รับอำนาจและการได้รับโอกาสอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนแนวทางการพัฒนาบุคลากร เพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้ง 5 ด้าน คือการเป็นบุคคลรอบรู้ การมีแบบแผน ความคิด การสร้าง วิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้เป็นทีม การคิดอย่างเป็นระบบ ในภาพรวม อยู่ในระดับ ปานกลาง แต่พบว่าการนำความรู้ใหม่ ๆ มาคิดพิจารณา ทบทวนค้นหาข้อมูลประกอบด้วยตัวเอง เพื่อการพัฒนางาน โดยมองเห็นความสำเร็จขององค์กรเกิดจากความร่วมมือของเครือข่ายที่ เกี่ยวข้อง ให้สนับสนุนการจัดเก็บความรู้และทักษะที่ดีเพื่อการถ่ายทอดและวางแผนการปฏิบัติงาน ตามภารกิจให้บรรลุตามเป้าหมายและพันธกิจขององค์กร อยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบความ แตกต่างระหว่างตัวแปร พบว่าอายุที่แตกต่างกันมีผลต่อการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลัง อำนาจในงานและแนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่าง กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

พิชญ์วารี ใจดี (2550, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการ เรียนรู้ และเปรียบเทียบระดับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการ กรมชลประทาน สำนักชลประทานที่ 11 ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน ผลการวิจัยพบว่าระดับ

ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ข้าราชการที่มีการศึกษาต่างกันมีศักยภาพการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ข้าราชการที่มีตำแหน่งงานต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ข้าราชการที่มีอายุงานต่างกัน มีศักยภาพการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สำหรับข้าราชการที่มีหน่วยงานสังกัดต่างกัน มีศักยภาพการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

มานิต ปัญญวรณศิริ (2550, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมทางพิเศษแห่งประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า การปฏิบัติในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง พนักงานที่มีเพศต่างกัน มีการปฏิบัติในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมและรายด้าน ได้แก่ ด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการปฏิรูปองค์กร ด้านการเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร ด้านการจัดการความรู้ และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ไม่แตกต่างกัน พนักงานที่มีอายุต่างกัน มีการปฏิบัติในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมด้านการเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร และด้านการจัดการความรู้ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีการปฏิบัติในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีการปฏิบัติในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านการเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และพนักงานที่มีระดับต่างกัน มีการปฏิบัติในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวม และรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สุภาภรณ์ มโนรส (2550, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในคณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่า คณะมนุษยศาสตร์ มีคุณลักษณะที่มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ พลวัตในการเรียนรู้ การปฏิรูปองค์กร การเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร การจัดการความรู้ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี โดยใน 5 คุณลักษณะดังกล่าว ผู้บริหารได้ส่งเสริมให้บุคลากรแบ่งปันความรู้ผ่านการประชุม จัดให้บุคลากรได้เสนอผลงานทางวิชาการ ให้อำนาจตัดสินใจในการปฏิบัติงาน ตามสัดส่วนของหน้าที่ความรับผิดชอบและความสามารถ จัดให้มีระบบการจัดเก็บข้อมูลความรู้ที่เหมาะสมภายในหน่วยงานที่สามารถนำมาใช้ได้ทันตามความต้องการ และส่งเสริมให้มีการใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ เพื่อสนับสนุนระบบการทำงาน ส่วนบุคลากรได้ติดตามข่าวสารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น มีความต้องการที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อการปรับปรุงตนเอง เข้าร่วมประชุมสัมมนาภายนอกหน่วยงาน ติดตามแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงภายนอกและนำข้อมูลจากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

วารินทร์ เสมาล้อม (2551, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษาอำเภอวัฒนานคร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้วเขต 2 ผลการศึกษาพบว่า มีสภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษาที่ครูผู้สอนมีวุฒิการศึกษาปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี โดยรวมและรายด้านมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนที่มีครูผู้สอนที่มีวุฒิสองสูงกว่าปริญญาตรี มากกว่าโรงเรียนที่ครูผู้สอนมีวุฒิปริญญาตรี

### งานวิจัยต่างประเทศ

ฟอร์ด (Ford, 1997, Abstract) ได้ศึกษาการมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กลุ่มตัวอย่างคือข้าราชการของรัฐในนิวฟาวด์แลนด์ ประเทศแคนาดา ผลการศึกษาพบว่าองค์กรของรัฐบาลกำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อการจัดระบบใหม่ การลดขนาดองค์กรหรือแม้แต่การรวมองค์กรเข้าด้วยกัน การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้เป็นผลให้ผู้นำและบุคลากรในองค์กรต้องเปลี่ยนแปลงตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีกลยุทธ์ต่าง ๆ คือ การแบ่งปันความคิดเห็น การทำงานเป็นทีม การเปิดรับเพื่อการเรียนรู้อย่างจริงจังในทุก ๆ ระดับ ซึ่งเป็นไปตามความคิดเห็นของปีเตอร์ เซ็นเก้ (Peter Senge) ที่เรียกการเปลี่ยนแปลงในองค์กรเช่นนี้ว่าการเรียนรู้สู่องค์กร

เฮดลันด์ (Hedlund, 1997, Abstract) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับเครื่องมือสำหรับการศึกษาค้นคว้าเพื่อมุ่งองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยศึกษาตามแนวคิดของ บอร์ก และกัลล์ (Borg & Gall) ซึ่งได้ศึกษาเครื่องมือที่ใช้ในการมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของนักศึกษา โดยมีเครื่องมือการเรียนรู้ 85 อย่าง บรรจุในคู่มือ และในคู่มือนี้สามารถจัดกลุ่มเครื่องมือออกเป็น 10 กลุ่ม ประกอบด้วย การสื่อสาร การระดมสมอง การประเมิน แนวคิด การประยุกต์ใช้ การจัดทำเกณฑ์มาตรฐาน การคิดทางคณิตศาสตร์ มนุษยสัมพันธ์ การจัดทำกระบวนการ และการวางแผนการใช้เครื่องมือ ซึ่งผลของการศึกษาพบว่าคู่มือนี้เป็นเครื่องมือที่ส่งผลต่อการพัฒนากระบวนการทำงานของผู้บริหาร การศึกษาทางด้าน การแก้ปัญหา การกระตุ้นความคิด และการตัดสินใจ

กราดอร์ (Grader, 2003, Abstract) ได้ทำการศึกษาเรื่องการนำองค์กรแห่งการเรียนรู้มาปฏิบัติในโรงเรียน กรณีศึกษาในโรงเรียนขนาดกลาง การศึกษาต้องทำความเข้าใจในประเด็นที่ว่า จะนำองค์กรแห่งการเรียนรู้มาใช้ในโรงเรียนได้อย่างไร โดยที่สามารถสร้างความพึงพอใจและเพิ่มผลการปฏิบัติงานให้พนักงาน กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานของโรงเรียนขนาดกลาง ผลการวิจัยแบ่งออกเป็นกลุ่ม กลุ่มที่หนึ่งไม่ได้รับการสนับสนุนจากโรงเรียนให้มีความสามารถในด้านมีความรอบรู้แห่งตน การเรียนรู้เป็นทีม การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ผู้บริหารให้ความสนใจองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบทั่ว ๆ ไป และผู้บริหารไม่สามารถติดต่อสื่อสารกับพนักงานในเรื่องวิสัยทัศน์ของพนักงานได้

กลุ่มที่สองได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารให้มีทักษะด้านความรอบรู้แห่งตน การเรียนรู้เป็นทีม การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม พนักงานจะมีรูปแบบความคิด มีการแลกเปลี่ยนมุมมองความคิดเห็น ผู้บริหารให้การสนับสนุนพนักงาน

ลินน์ (Lin, 2004, Abstract) ได้ทำการศึกษาเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้และการพัฒนาเจ้าหน้าที่ในการศึกษาระดับสูง จุดมุ่งหมายของการวิจัยคือ เพื่อทำความเข้าใจในความสัมพันธ์ระหว่างการใช้กระบวนการขององค์การแห่งการเรียนรู้และมหาวิทยาลัย รวมทั้ง ต้องการเปิดเผยมุมมองของเจ้าหน้าที่ของมหาวิทยาลัย เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ตัวแปรต้นคือคุณสมบัติของเจ้าหน้าที่ตัวแปรตามคือการตอบสนองของเจ้าหน้าที่ที่อยู่ในองค์การแห่งการเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง ไปสู่ความเป็นผู้เชี่ยวชาญ ผลการวิจัยพบว่าเจ้าหน้าที่ที่มีการพัฒนาตนเองสูงกว่าการตอบสนองความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

จากแนวคิด และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้นั้น จะเห็นได้ว่าองค์กรต่าง ๆ พยายามบริหารการจัดการเพื่อนำองค์กร หน่วยงาน ปรับตัวสู่การเปลี่ยนแปลงจากเดิมซึ่งมีลักษณะการบริหารจัดการแบบเก่า ไปสู่การบริหารจัดการองค์กรสมัยใหม่ที่สามารถรองรับภารกิจการแข่งขันยุคไร้พรมแดน ไปสู่ยุคแห่งองค์ความรู้ (Knowledge Based Society) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดการเรียนรู้ภายใต้แนวคิดองค์กร แห่งการเรียนรู้ จึงเป็นนโยบายสำคัญที่ต้องทำให้เกิดการนำไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมให้ได้ เพราะนั่นหมายถึง การสร้างประสิทธิผลขององค์กรให้แข็งแกร่งขึ้นอย่างเป็นระบบ ดังนั้น จึงเป็นเรื่องที่น่าสนใจในการศึกษาศักยภาพของบุคลากรสำนักทางหลวงที่ 9 (ลพบุรี) ถึงความพร้อมที่จะสนองตอบต่อการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันใน โลกสมัยใหม่ต่อไป

### สรุปแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

นอกเหนือจากการประยุกต์ใช้กรอบแนวคิดการพัฒนาองค์การไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของมาร์ควอดท์ (Marquardt, 1996) แล้วนั้น ผู้วิจัยยังได้ทำการเปรียบเทียบกับแนวคิดและทฤษฎีอื่น ๆ เพื่อเป็นการสนับสนุนความสำคัญของกรอบแนวคิดดังกล่าว โดยมีรายละเอียด ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 1 แนวคิดที่สอดคล้องกับแนวคิดของมาร์ควอดท์ (Marquardt, 1996)

กรอบแนวคิดหลักในการ วิจัย (Marquardt, 1996) การพัฒนาองค์การ แห่งการเรียนรู้	แนวคิดที่สอดคล้อง
1. พลวัตการเรียนรู้	<p>วารินทร์ เสมาล้อม (2551, หน้า 32) ได้กล่าวถึงพลวัตการเรียนรู้ว่า เป็นการฝึกฝนอบรมตนเองด้วยการเรียนรู้อยู่เสมอ องค์การที่จะประสบผลสำเร็จนั้น บุคลากรต้องฝึกฝนตนเองให้เป็นผู้ใฝ่รู้ตลอดเวลา การเรียนรู้ต้องทำทุกวัน ตลอดเวลาและตลอดชีวิต การเสริมสร้างบุคลากรในการใฝ่รู้เปรียบเสมือนเป็นหลักประกันว่าเกิดการเรียนรู้ในองค์กรขึ้น เพราะการเรียนรู้ขององค์กรจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อบุคคลมีการเรียนรู้เท่านั้น</p> <p>กล่าวโดยสรุป พลวัตการเรียนรู้ เกิดจากการที่บุคลากรมีความกระตือรือร้นไม่ยอมหยุดนิ่งในการใฝ่หาความรู้ มีการพัฒนาตนเองให้เกิดเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา ทั้งจากงานประจำที่ทำอยู่ และจากการแลกเปลี่ยนความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ซึ่งกันและกันทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน สามารถนำความรู้ความสามารถเหล่านั้นมาพัฒนางานได้อย่างต่อเนื่อง</p>
2. การปรับเปลี่ยนองค์การ	<p>บดินทร์ วิจารณ์ (2548, หน้า 54) ได้กล่าวถึงกาเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับองค์การ สามารถแบ่งได้ 7 ประเด็น ได้แก่</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) การเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้าง เกิดรูปแบบโครงสร้างใหม่ ๆ เน้นการใช้ทีมงานและองค์การแบบไร้พรมแดน</li> <li>2) องค์ประกอบของประชากร ซึ่งหลากหลายด้วยคนทำงานที่มาจากต่างวัฒนธรรมมากขึ้น ช่องว่างระหว่างวัยของพนักงานเก่ากับใหม่เพิ่มขึ้น</li> <li>3) เกิดจริยธรรมใหม่ของการทำงาน เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านค่านิยมมากขึ้น</li> </ol>

## ตารางที่ 1 (ต่อ)

กรอบแนวคิดหลักในการ วิจัย (Marquardt, 1996) การพัฒนาองค์การ แห่งการเรียนรู้	แนวคิดที่สอดคล้อง
	<p>4) การเรียนรู้และองค์ความรู้ องค์การจะมีพนักงานที่มีคุณวุฒิ และความรู้สูงขึ้น องค์การจะเปลี่ยนไปเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ที่ทุกคนต้องเรียนรู้ตลอดเวลา</p> <p>5) เทคโนโลยีและการเข้าถึงสารสนเทศเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว เกิดวิธีการใหม่ ๆ ที่มีประสิทธิภาพในการเข้าถึงและการใช้สารสนเทศ ร่วมกัน</p> <p>6) เน้นเรื่องความยืดหยุ่น องค์การต้องมีโครงสร้างที่ยืดหยุ่น พร้อมที่จะปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว พนักงานต้องมีความคล่องตัว และยืดหยุ่นสูงเช่นกัน</p> <p>7) พร้อมเผชิญต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว อันเนื่องมาจากภาวะไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอก องค์การซึ่งไม่สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้</p> <p>กล่าวโดยสรุป การปรับเปลี่ยนองค์การ เป็นการพัฒนาปรับปรุง องค์การ โดยกระบวนการที่กระทำอย่างมีแบบแผน มีการกำหนด วิสัยทัศน์เพื่อสร้างวัฒนธรรมขององค์การ มีโครงสร้างการบริหารงานที่ยืดหยุ่น คล่องตัวและเอื้อต่อการทำงานเป็นทีม มีการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาช่วยสนับสนุนในการทำงาน ผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนดแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสม และสนับสนุนให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายขององค์การต่อไป</p>

## ตารางที่ 1 (ต่อ)

กรอบแนวคิดหลักในการวิจัย (Marquardt, 1996) การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้	แนวคิดที่สอดคล้อง
3. การให้อำนาจแก่บุคคล	<p>จันทนา สุขชนารักษ์ (2550, หน้า 78) กล่าวถึงการเพิ่มอำนาจให้แกบุคคลว่ามีผลต่อพฤติกรรมองค์การ คือนอกจากก่อให้เกิดประสิทธิภาพแล้วยังส่งผลให้เกิดประโยชน์ต่อทุกคนในองค์การ ได้แก่</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) เกิดประโยชน์ต่อผู้บังคับบัญชา การเพิ่มอำนาจให้แกผู้ใต้บังคับบัญชาทำให้สามารถทำงานได้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน เกิดความภาคภูมิใจในความสำเร็จ</li> <li>2) เกิดประโยชน์ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเมื่อได้รับการถ่ายโอนอำนาจแล้วทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกพึงพอใจ เกิดความรู้สึกรับผิดชอบต่องานและปฏิบัติงานให้ได้ผลสำเร็จ เพิ่มความเชื่อมั่นในตนเอง</li> <li>3) เกิดประโยชน์ต่อผู้รับบริการ ซึ่งการเพิ่มอำนาจส่งเสริมให้มีการตัดสินใจในระดับปฏิบัติการ ทำให้เกิดความรวดเร็ว เกิดคุณภาพในงานและผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจ</li> <li>4) เกิดประโยชน์ต่อองค์การ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับทรัพยากรและรางวัลผลที่ตามมาคือความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การเต็มใจทุ่มเทปฏิบัติงานให้กับองค์การอย่างเต็มที่</li> </ol> <p>กล่าวโดยสรุป การให้อำนาจแก่บุคคลเป็นการให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคนโดยให้ใช้ความรู้ความสามารถได้อย่างเต็มที่ มีความเป็นอิสระในการทำงาน ทำให้เกิดการพัฒนาและเสริมสร้างความสามารถของบุคลากร มีความพร้อมที่จะรองรับการปฏิบัติงานเนื่องจากการมอบอำนาจหน้าที่ชัดเจนและกระจายความรับผิดชอบ สามารถตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ</p>

## ตารางที่ 1 (ต่อ)

กรอบแนวคิดหลักในการ วิจัย (Marquardt, 1996) การพัฒนาองค์การ แห่งการเรียนรู้	แนวคิดที่สอดคล้อง
4. การจัดการความรู้	<p>ชรียา จันทรอินทร์ (2550, หน้า 16) ให้ความหมายของการจัดการความรู้ หมายถึง กระบวนการจัดเก็บ รวบรวมความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ทั้งที่มีอยู่ในตัวบุคคลในองค์การภายนอกองค์การ แหล่งสะสมความรู้จากเอกสารและจากสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เพื่อนำมาจัดระบบเป็นฐานความรู้ใหม่ให้บุคคลได้เข้าถึง เพื่อนำความรู้มาใช้ในการพัฒนางาน พัฒนาคน พัฒนาองค์การ ทำให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกัน โดยมีเทคโนโลยีเป็นเครื่องอำนวยความสะดวก</p> <p>กล่าวโดยสรุป การจัดการความรู้ เป็นการแสวงหาความรู้ รวบรวมความรู้จากแหล่งต่าง ๆ ทั้งที่มีอยู่ในตัวบุคคลในองค์การภายนอกองค์การ แล้วนำมาจัดเก็บอย่างเป็นระบบ มีการถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ ให้บุคลากรเข้าถึงได้โดยง่าย มีการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง มีการแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกัน เพื่อเป็นประโยชน์ต่อองค์การ</p>
5. การนำเทคโนโลยีไปใช้	<p>พรกมล นุ่มหอม (2551, หน้า 110) กล่าวว่า การนำเทคโนโลยีไปใช้ หมายถึง การที่องค์การสนับสนุนให้สมาชิกใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศในการเรียนรู้ด้วยตนเอง นำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการฝึกอบรมบุคลากร และองค์การนำระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานอิเล็กทรอนิกส์มาใช้ประโยชน์ เพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง</p> <p>สรุปว่า การนำเทคโนโลยีไปใช้เป็นการนำวิธีการใหม่ ใช้เอื้ออำนวยความสะดวกแก่บุคลากร ทำให้บุคลากรทุกคนสามารถเข้าถึงและใช้ข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัย ถูกต้องรวดเร็ว เพื่อช่วยให้นักวิชาการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรและองค์การให้ทันกับการแข่งขันในยุคข่าวสารที่รวดเร็ว ถูกต้องและมีเครือข่ายเชื่อมโยงกับหน่วยงานต่าง ๆ ได้อย่างดี</p>



## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจศักยภาพของบุคลากรสำนักทางหลวงที่ 9 (ลพบุรี) ในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารของสำนักทางหลวงที่ 9 (ลพบุรี) ตลอดจนผู้เกี่ยวข้องใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรในรูปแบบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้แพร่หลายมากยิ่งขึ้น โดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรของสำนักทางหลวงที่ 9 (ลพบุรี) กรมทางหลวง โดยผู้วิจัยจะทำการเก็บข้อมูลจากประชากรดังกล่าวทั้งหมด หรือคิดเป็น 100 เปอร์เซ็นต์ โดยสามารถจำแนกประชากรตามระดับตำแหน่งได้ ดังนี้

1. ข้าราชการ	จำนวน	70	คน
2. พนักงานราชการ	จำนวน	8	คน
3. ลูกจ้างประจำ	จำนวน	47	คน
4. ลูกจ้างชั่วคราว	จำนวน	63	คน
จำนวนรวมทั้งสิ้น		188	คน

#### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามปลายปิด (Closed-ended Questionnaires) เกี่ยวกับศักยภาพของบุคลากรในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ศักยภาพบุคลากรของสำนักทางหลวงที่ 9 (ลพบุรี) แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของบุคลากร เป็นแบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบสำรวจรายการ (Check List) จำนวน 4 ข้อ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามที่สะท้อนระดับศักยภาพของบุคลากรในการพัฒนา ไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ศึกษากรณีบุคลากรของสำนักทางหลวงที่ 9 (ลพบุรี) ตามกรอบแนวคิดของมาร์ควอดท์ (Marquardt, 1996, หน้า 50) โดยเน้นตัวแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบ ที่ประกอบด้วยระบบย่อยรวม 5 ด้าน ได้แก่ พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation) การให้อำนาจแก่บุคคล (People Empowerment) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) การนำเทคโนโลยีไปใช้ (Technology Application) จำนวน 25 ข้อ โดยมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยมีหลักเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

- คะแนน 5 หมายถึง มีการพัฒนามากที่สุด
- คะแนน 4 หมายถึง มีการพัฒนามาก
- คะแนน 3 หมายถึง มีการพัฒนาปานกลาง
- คะแนน 2 หมายถึง มีการพัฒนาน้อย
- คะแนน 1 หมายถึง มีการพัฒนาน้อยที่สุด

### การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

แบบสอบถามฉบับนี้ ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นเอง มีขั้นตอนในการสร้าง ดังนี้

1. ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามกรอบแนวคิดของ มาร์ควอดท์ (Marquardt, 1996) จากนั้นนำมากำหนดกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย กำหนดนิยาม และเพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม
2. สร้างแบบสอบถาม โดยให้ครอบคลุมเนื้อหาด้านศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และตรวจสอบเนื้อหาของแบบสอบถามว่าครอบคลุมวัตถุประสงค์หรือไม่ จากนั้นนำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบ ความตรง (Validity) แล้วนำมาปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา
3. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา ให้ผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน ประกอบด้วย
  - 3.1 นายธิตี เศรษฐมานพร รองผู้อำนวยการสำนักทางหลวงที่ 9 (ลพบุรี) ตำแหน่งที่ 1
  - 3.2 ร้อยเอก ดร.จอมชัย เลิศอมรรัฐ ประธานโครงการหลักสูตร ร.ป.ม. มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี
  - 3.3 อาจารย์วัลลภ ศัพท์พันธุ์ อาจารย์วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา

เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) จากนั้นปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ

1. นำแบบสอบถามที่ได้ไปทดลองใช้ (Try Out) กับบุคลากรแขวงทางหลวงพุนรี ที่ 1 ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อหาคุณภาพของเครื่องมือ โดยการหาค่าความเที่ยงหรือความเชื่อถือได้ของแบบสอบถาม (Reliability) แบบ (Cronbach's Alpha) โดยได้ค่าความเที่ยงหรือความเชื่อถือได้ของแบบสอบถาม เท่ากับ 0.87 ซึ่งถือว่าแบบสอบถามนี้มีความเชื่อถือได้
2. นำแบบสอบถามที่ได้เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อขอความเห็นชอบ และจัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์เพื่อใช้ในการวิจัยต่อไป

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลมีขั้นตอน ดังนี้

1. ติดต่อทำหนังสือแจ้งขอความอนุเคราะห์ เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย แจกแบบสอบถามให้แก่ กลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้ ต่อผู้บังคับบัญชาหน่วยงาน
2. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามแจก เพื่อขอความร่วมมือในการกรอกแบบสอบถามจากบุคลากรสำนักทางหลวงที่ 9 (ลพบุรี) และตอบข้อซักถามบางประการ ที่ผู้ตอบแบบสอบถามอาจจะต้องการคำอธิบายเพิ่มเติม
3. เก็บรวบรวมแบบสอบถาม ที่ได้ข้อมูลที่มีความสมบูรณ์ครบถ้วนเรียบร้อย จำนวน 188 ฉบับ คิดเป็น 100 เปอร์เซ็นต์ นำไปจัดทำ และเตรียมสำหรับการวิเคราะห์

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้ ใช้วิธีการประมวลผลค่าทางสถิติด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยเลือกใช้สถิติในการวิเคราะห์เพื่อให้สอดคล้องกับลักษณะของข้อมูล และตอบวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปเพื่อการวิจัยทางด้านสังคมศาสตร์ โดยการหาค่าความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)
2. ระดับศักยภาพของบุคลากรในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ศึกษากรณีบุคลากรของสำนักทางหลวง ที่ 9 (ลพบุรี) วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าเฉลี่ย ( $\mu$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ )

3. เปรียบเทียบระดับศักยภาพของบุคลากรในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ศักยภาพของบุคลากรของสำนักทางหลวง ที่ 9 (ลพบุรี) โดยใช้วิธีการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย (Compare Mean)

### เกณฑ์การแปลผล

ในการวิจัยครั้งนี้ กำหนดเกณฑ์การแปลผลค่าเฉลี่ย โดยใช้ระบบแบบอิงเกณฑ์ (Criterion Reference) โดยแบ่งเป็น 5 ระดับ โดยกำหนดค่าคะแนนมากที่สุด, มาก, ปานกลาง, น้อย, น้อยที่สุด ดังนั้นกำหนดเกณฑ์การแปลความหมาย โดยวิธีการนำคะแนนมากที่สุด คือ 5 ลบด้วย คะแนนต่ำสุด คือ 1 แล้วหารด้วยจำนวนช่วงเกณฑ์การแปลความหมาย ซึ่งในที่นี้กำหนดไว้ 5 ช่วง จะได้เท่ากับ 0.8 คือระยะห่างในแต่ละช่วงชั้น

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

ในเบื้องต้น ในการแปลผลผู้วิจัยได้กำหนดให้ ระดับความคิดเห็นเป็นปัจจัยที่อนุมาณถึง ระดับศักยภาพของบุคลากรในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของบุคลากรสำนักทางหลวงที่ 9 (ลพบุรี) ดังนั้น ค่าเฉลี่ยของแต่ละช่วงชั้น เท่ากับ 0.8 ผู้วิจัยจึงได้กำหนดระดับ ศักยภาพของบุคลากรในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ศักยภาพของบุคลากรของ สำนักทางหลวง ที่ 9 (ลพบุรี) ตามเกณฑ์การแปลผล ดังนี้

- 4.21-5.00 หมายถึง ระดับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้มากที่สุด
- 3.41-4.20 หมายถึง ระดับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้มาก
- 2.61-3.40 หมายถึง ระดับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ปานกลาง
- 1.81-2.60 หมายถึง ระดับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้น้อย
- 1.00-1.80 หมายถึง ระดับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้น้อยที่สุด

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

การวิจัย “เรื่องศักยภาพของบุคลากรในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้: ศึกษากรณีบุคลากรของสำนักทางหลวงที่ 9 (ลพบุรี)” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาศักยภาพของบุคลากรในการพัฒนาตนเองเพื่อเป็นพื้นฐานนำไปสู่การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และเพื่อเปรียบเทียบศักยภาพของบุคลากรในมิติต่าง ๆ เพื่อเป็นพื้นฐานการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามคุณลักษณะส่วนบุคคลของบุคลากรสำนักทางหลวงที่ 9 (ลพบุรี) โดยจำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน โดยเก็บข้อมูลจากบุคลากรของสำนักทางหลวงที่ 9 (ลพบุรี) ทั้งหมด จำนวน 188 คน ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์เป็น 3 ตอน ประกอบด้วย

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับศักยภาพของบุคลากรสำนักทางหลวงที่ 9 (ลพบุรี) ในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้
3. การเปรียบเทียบศักยภาพของบุคลากรสำนักทางหลวงที่ 9 (ลพบุรี) ในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับ การศึกษา และประสบการณ์การทำงาน

## ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 2 จำนวนและร้อยละของบุคลากร จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษาและประสบการณ์การทำงาน

สถานภาพส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
<b>เพศ</b>		
ชาย	101	53.72
หญิง	87	46.28
รวม	188	100.00
<b>อายุ</b>		
ต่ำกว่า 30 ปี	41	21.81
30-40 ปี	46	24.47
41-50 ปี	67	35.64
มากกว่า 50 ปี	34	18.08
รวม	188	100.00
<b>ระดับการศึกษา</b>		
มัธยมปลาย/ ปวช.	49	26.06
อนุปริญญา/ ปวส.	50	26.60
ปริญญาตรี	74	39.36
สูงกว่าปริญญาตรี	15	7.98
รวม	188	100.00
<b>ประสบการณ์ทำงาน</b>		
ต่ำกว่า 10 ปี	73	38.83
10-20 ปี	68	36.17
มากกว่า 20 ปี	47	25.00
รวม	188	100.00

จากตารางที่ 2 จำนวนและร้อยละของบุคลากร จำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคล พบว่าบุคลากรจำนวน 188 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 53.72 ด้านอายุพบว่าบุคลากร

ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 41-50 ปี หรือคิดเป็นร้อยละ 35.64 ของบุคลากรทั้งหมด รองลงมาคือ บุคลากรที่มีอายุระหว่าง 30-40 ปี อายุต่ำกว่า 30 ปี และ อายุมากกว่า 50 ปี หรือคิดเป็นร้อยละ 24.47, 21.81 และ 18.08 ของบุคลากรทั้งหมดตามลำดับ บุคลากรโดยส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี หรือคิดเป็นร้อยละ 39.36 ของบุคลากรทั้งหมด รองลงมาคือ ระดับอนุปริญญา/ ปวส. ระดับมัธยมปลาย/ ปวช. และระดับสูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 26.60, 26.06 และ 7.98 ตามลำดับ ด้านประสบการณ์ทำงานพบว่า มีบุคลากรในกลุ่มที่มีประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า 10 ปี มีจำนวนมากที่สุดหรือคิดเป็นร้อยละ 38.83 ของบุคลากรทั้งหมด รองลงมาคือ บุคลากรที่มีประสบการณ์ทำงาน 10-20 ปี และ บุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 20 ปี คิดเป็นร้อยละ 36.17 และ 25.00 ของบุคลากรทั้งหมดตามลำดับ

จากข้อมูลข้างต้น ผู้วิจัยพบข้อสังเกตสำคัญที่อาจมีผลต่อการพัฒนาศักยภาพบุคลากร สำนักทางหลวงที่ 9 (ลพบุรี) ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

1. ระดับการศึกษาของบุคลากร โดยเปรียบเทียบระหว่างบุคลากรที่มีการศึกษต่ำกว่าปริญญาตรีและตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป มีจำนวนใกล้เคียงกันมาก กล่าวคือ บุคลากรที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี มีจำนวนรวมทั้งสิ้น 99 คน โดยบุคลากรที่ที่การศึกษาตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไป จำนวนรวมทั้งสิ้น 89 คน ด้วยความต่างในเชิงวุฒิการศึกษา อาจเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพตนเอง รวมทั้งการใฝ่เรียนใฝ่รู้ ข้อสังเกตดังกล่าวนี้ มีความสัมพันธ์กับประเด็นที่ ฮิลล์ (Hill, 1996, p. 19) ได้กล่าวถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะในกรณีของมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอและการพัฒนาทักษะของการเรียนรู้เพื่อที่จะเรียน อีกทั้งยังสอดคล้องกับแนวคิดที่ว่าผู้บริหารควรมีคุณลักษณะของผู้นำที่รักการอ่านและการศึกษา ควรเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นนักออกแบบ มีวิสัยทัศน์ สามารถโน้มน้าวจิตใจคนให้มีความรู้สึกร่วมกันมีส่วนร่วม (อโณมาคงตะแบก, 2551) ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ต่อการแสดงบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

2. อายุของบุคลากรและประสบการณ์การทำงาน จากข้อมูลตามตารางข้างต้น บุคลากรของสำนักทางหลวงที่ 9 (ลพบุรี) ที่มีอายุ 30 ปีขึ้นไป จำนวน 147 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 78.19 ของจำนวนบุคลากรทั้งหมด นอกจากนี้บุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป ยังมีจำนวนมากถึง 115 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 61.17 ของจำนวนบุคลากรทั้งหมด ด้วยวุฒิภาวะและประสบการณ์การทำงานดังกล่าว อาจมีผลต่อการพัฒนาศักยภาพในการเรียนรู้และทักษะของบุคคลในเชิงบวก โดยเฉพาะการเรียนรู้แบบชี้นำตนเอง (Self-directed Learning) ตามที่ มาร์ควอดท์ (Marquardt, 1996, p. 21) ได้ให้ทัศนะไว้ กล่าวคือ ในการพัฒนาองค์กรให้ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น ทุกคนต้องตระหนักถึงและมีความรับผิดชอบในฐานะผู้เรียนคนหนึ่งที่มีความกระตือรือร้น ตลอดจนการรู้จักลักษณะในการเรียนรู้ของตนเอง ความสามารถในการประเมิน

ความต้องการและสมรรถนะของตนเอง และการเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ทางธุรกิจเข้ากับความเป็น  
ในการเรียนรู้ จากที่กล่าวมานี้ อาจจะเป็นผลนำไปสู่การสร้างพลวัตแห่งการเรียนรู้ในองค์กร ซึ่ง  
จะนำไปสู่การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในอนาคตได้ ในที่สุด

อย่างไรก็ตาม เพื่อให้การวิเคราะห์มีความชัดเจนมากขึ้น ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการแปลผล  
จากแบบสอบถามตาม “ตัวแปรตาม” สำคัญต่าง ๆ ดังรายละเอียดนำเสนอในตอนที 2

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับศักยภาพของบุคลากรสำนักทางหลวงที่ 9 (ลพบุรี) ในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

ตารางที่ 3 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพ  
ของบุคลากรในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านพลวัตการเรียนรู้

ด้านพลวัตการเรียนรู้	จำนวนและร้อยละของความคิดเห็นเกี่ยวกับ ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการ เรียนรู้					$\mu$	$\sigma$	แปล ความ	อันดับ
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อย ที่สุด				
	1. ท่านให้ความสำคัญใน การเรียนรู้สามารถคิดและ ปฏิบัติงานที่ทำอย่างเป็น ระบบ	41 (21.8)	109 (58.0)	36 (19.1)	2 (1.1)				
2. ท่านสามารถประเมิน ลักษณะวิธีการเรียนรู้ที่ จำเป็นกับทักษะในการ ปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ	11 (5.9)	89 (47.3)	84 (44.7)	4 (2.1)	0 (0.0)	3.57	0.64	มาก	3
3. ท่านมีความมุ่งมั่นในการ พัฒนาตนเอง ศึกษา หา ความรู้ใหม่ ๆ เสมอ	75 (39.9)	90 (47.9)	19 (10.1)	4 (2.1)	0 (0.0)	4.26	0.72	มาก ที่สุด	1
4. ท่านได้รับการฝึกอบรม เกี่ยวกับวิธีการทำงาน	16 (8.6)	81 (43.3)	68 (36.4)	22 (11.8)	0 (0.0)	3.49	0.81	มาก	4



ตารางที่ 3 (ต่อ)

ด้านพลวัตการเรียนรู้	จำนวนและร้อยละของความคิดเห็นเกี่ยวกับ ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการ เรียนรู้					$\mu$	$\sigma$	แปล ความ	อันดับ
	มาก ที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อย ที่สุด				
	5. ท่านและทีมได้รับการกระตุ้นให้เรียนรู้และแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน เช่น การประชุม สันทนาการผ่านเว็บและนำความรู้ใหม่ที่ได้นั้นมาประยุกต์ใช้ต่อไป	19 (10.1)	61 (32.4)	86 (45.7)	21 (11.2)				
ภาพรวม						3.75	0.57	มาก	

จากตารางที่ 3 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ( $\mu$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ ) ของความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพของบุคลากรในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้: ศึกษากรณีบุคลากรของสำนักทางหลวงที่ 9 (ลพบุรี) ในด้านพลวัตการเรียนรู้ พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพด้านพลวัตการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 ( $\sigma = 0.57$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเอง ศึกษาหาความรู้ใหม่ ๆ เสมอ เป็นอันดับ 1 อยู่ในระดับ มากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.26 ( $\sigma = 0.72$ ) รองลงมาคือ บุคลากรให้ความสำคัญในการเรียนรู้สามารถคิดและปฏิบัติงานที่ทำอย่างเป็นระบบ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 ( $\sigma = 0.67$ ) และลำดับสุดท้ายคือ บุคลากรและทีมได้รับการกระตุ้นให้เรียนรู้และแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน เช่นการประชุม สันทนาการผ่านเว็บและนำความรู้ใหม่ที่ได้นั้นมาประยุกต์ใช้ต่อไป มีค่าเฉลี่ย 3.40 ( $\sigma = 0.84$ )

จากการแปลผลข้างต้นสามารถสรุปในเชิงทฤษฎี ซึ่งมีความสอดคล้องกับประเด็นที่ได้กล่าวไว้ในการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามข้อที่ 2 กล่าวคือ บุคลากรของสำนักทางหลวงที่ 9 (ลพบุรี) โดยส่วนใหญ่มีวุฒิภาวะและประสบการณ์ในการทำงานค่อนข้างสูง ซึ่งอาจเป็นเหตุปัจจัยสำคัญที่ทำให้การแปลผลบ่งชี้ถึงระดับความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองสูงไปด้วย

นอกจากนี้ ผลที่ได้จากการแปลผลดังกล่าว ยังอาจสะท้อนให้เห็นถึงวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ภายในองค์กร (Corporate Learning Culture) ซึ่งหมายถึง การที่สมาชิกในองค์กรมีความตระหนักรู้ถึงความสำคัญของการเรียนรู้และมีนิสัยใฝ่รู้ศึกษาค้นคว้าและเผยแพร่ต่อกันฉันท์มิตร มีแรงจูงใจในการสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ (Marquardt, & Reynold, 1994, pp. 51-53)

ตารางที่ 4 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพของบุคลากรในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้าน การปรับเปลี่ยนองค์กร

ด้านการปรับเปลี่ยน องค์กร	จำนวนและร้อยละของความคิดเห็นเกี่ยวกับ ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้					$\mu$	$\sigma$	แปล ความ	อันดับ
	มาก ที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อย ที่สุด				
	1. ท่านปฏิบัติงาน ตามวิสัยทัศน์ในการ เป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้	37 (19.7)	102 (54.3)	44 (23.4)	5 (2.7)				
2. ท่านได้ทดลองทำ สิ่งใหม่ๆ เพื่อ ปรับปรุงกระบวนการ การทำงาน	9 (4.8)	69 (36.7)	97 (51.6)	13 (6.9)	0 (0.0)	3.39	0.69	ปานกลาง	3
3. ท่านได้มีส่วน เสริมสร้างบรรยากาศ ที่สนับสนุนการ ทำงานเป็นทีม	16 (8.5)	52 (27.7)	97 (51.6)	22 (11.7)	1 (0.5)	3.32	0.81	ปานกลาง	5
4. ท่านและทีมมีส่วน สนับสนุนการ แลกเปลี่ยนความรู้กับ ผู้อื่นในหน่วยงาน	16 (8.5)	53 (28.2)	96 (51.1)	22 (11.7)	1 (0.5)	3.32	0.81	ปานกลาง	4

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ด้านการปรับเปลี่ยน องค์การ	จำนวนและร้อยละของความคิดเห็นเกี่ยวกับ ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการ เรียนรู้					$\mu$	$\sigma$	แปล ความ	อันดับ
	มาก ที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อย ที่สุด				
	5. ท่านสามารถสื่อสาร กับแผนกต่าง ๆ เพื่อให้ เกิดความร่วมมือกัน เพื่อการเรียนรู้ มากกว่า ที่จะจำกัดตนเองให้อยู่ ในขอบเขตการทำงาน ในแผนกตนเองเท่านั้น	44 (23.4)	88 (46.8)	46 (24.5)	10 (5.3)				
ภาพรวม						3.57	0.59	มาก	

จากตารางที่ 4 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ( $\mu$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ ) ของความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพของบุคลากรในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้: ศึกษากรณีบุคลากรของสำนักทางหลวงที่ 9 (ลพบุรี) ในด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.57 ( $\sigma = 0.59$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า บุคลากรปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นอันดับ 1 อยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ย 3.91 ( $\sigma = 0.73$ ) รองลงมาคือ บุคลากรสามารถสื่อสารกับแผนกต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความร่วมมือกันเพื่อการเรียนรู้ มากกว่าที่จะจำกัดตนเองให้อยู่ในขอบเขตการทำงานในแผนกตนเองเท่านั้น มีค่าเฉลี่ย 3.88 ( $\sigma = 0.83$ ) และลำดับสุดท้ายคือ บุคลากรได้มีส่วนเสริมสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการทำงานเป็นทีม มีค่าเฉลี่ย 3.32 ( $\sigma = 0.81$ )

จากข้อมูลข้างต้น สามารถสรุปในเชิงทฤษฎีได้ว่าบุคลากรสำนักทางหลวงที่ 9 (ลพบุรี) ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงานมามากย่อมมีวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงานและสามารถสื่อสารกับแผนกต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความร่วมมือกันเพื่อการเรียนรู้ ซึ่งข้อสังเกตดังกล่าวสัมพันธ์กับฮิลล์ (Hill, 1996, p. 19) ที่ได้กล่าวถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า พนักงานในองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญในองค์กรที่ต้องให้ความสนใจ สมาชิกในองค์กรจะต้องได้รับการสนับสนุนให้มีวิสัยทัศน์รวมทั้งสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์นั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ และการที่สมาชิกมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Vision) โดยวิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่เป็ความมุ่งหวังขององค์กรที่ทุกคนจะต้องร่วมกันทำให้เกิดความ

เป็นรูปธรรมขึ้นเป็นการเน้นให้เกิดการเรียนรู้ ในทิศทางให้เป็นที่ไปตามความต้องการร่วมกันขององค์กร วิสัยทัศน์ร่วมจะเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งเข้าสู่เป้าหมาย ส่งผลให้มีการร่วมกันทำกิจกรรมที่มีจุดหมายเดียวกัน (Marquardt & Reynold, 1994, pp. 51-53) แต่จากข้อมูลที่พบข้างต้นมีอยู่ 3 ประเด็นที่ได้ปานกลางคือ การได้ทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงาน การมีส่วนร่วมเสริมสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการทำงานเป็นทีม และการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างบุคลากรในทีมและระหว่างทีมในหน่วยงาน ซึ่งมีความขัดแย้งไม่สอดคล้องกับผลที่ได้ในตารางก่อนหน้านี้ ซึ่งอาจเป็นไปได้ว่า บุคลากรแต่ละคนเห็นความสำคัญของการพัฒนาตนเอง แต่ให้ความสำคัญหรือยังไม่ได้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันมากนัก

ตารางที่ 5 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพของบุคลากรในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านการให้อำนาจแก่บุคคล

ด้านการให้อำนาจแก่บุคคล	จำนวนและร้อยละของความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้					$\mu$	$\sigma$	แปลความ	อันดับ
	มาก	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อย				
	ที่สุด				ที่สุด				
1. ท่านได้รับมอบหมายอำนาจในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ตามสัดส่วนของหน้าที่รับผิดชอบ	86 (45.7)	77 (41.0)	21 (11.2)	2 (1.1)	2 (1.1)	4.29	0.63	มากที่สุด	1
2. ท่านและผู้บริหารมีโอกาสทำงานร่วมกันเพื่อเรียนรู้และแก้ปัญหาร่วมกัน	17 (9.0)	49 (26.1)	79 (42.0)	40 (21.3)	3 (1.6)	3.20	0.93	ปานกลาง	4
3. ท่านสามารถใช้ประโยชน์จากทักษะความชำนาญที่มีอยู่ต่องานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่	33 (17.6)	111 (59.0)	42 (22.3)	2 (1.1)	0 (0.0)	3.9	0.66	มาก	2

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ด้าน การให้อำนาจแก่บุคคล	จำนวนและร้อยละของความคิดเห็นเกี่ยวกับ ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการ เรียนรู้					$\mu$	$\sigma$	แปล ความ	อันดับ
	เรียนรู								
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อย ที่สุด				
4. ท่านได้รับการ ส่งเสริมโอกาสในการ เรียนรู้ กระตุ้นให้มี ความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ผลงานใหม่ ๆ	12 (6.4)	91 (48.4)	74 (39.4)	11 (5.9)	0 (0.0)	3.55	0.70	มาก	3
5. ท่านมีโอกาส เสนอแนะ แสดงความ คิดเห็นในที่ประชุม	13 (6.9)	50 (26.6)	79 (42.0)	36 (19.1)	10 (5.3)	3.11	0.97	ปานกลาง	5
ภาพรวม						3.62	0.60	มาก	

จากตารางที่ 5 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ( $\mu$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ ) ของความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพของบุคลากรในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้: ศึกษากรณีบุคลากรของสำนักทางหลวงที่ 9 (ลพบุรี) ในด้านการให้อำนาจแก่บุคคล พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพด้านการให้อำนาจแก่บุคคลโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.62 ( $\sigma = 0.60$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า บุคลากรได้รับมอบหมายอำนาจในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ตามสัดส่วนของหน้าที่รับผิดชอบ เป็นอันดับ 1 อยู่ในระดับ มากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 4.29 ( $\sigma = 0.63$ ) รองลงมาคือ บุคลากรสามารถใช้ประโยชน์จากทักษะความชำนาญที่มีอยู่ต่องานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ที่มีค่าเฉลี่ย 3.93 ( $\sigma = 0.66$ ) และลำดับสุดท้ายคือ บุคลากรมีโอกาสเสนอแนะ แสดงความคิดเห็นในที่ประชุมมีค่าเฉลี่ย 3.11 ( $\sigma = 0.97$ )

จากการแปลผลข้างต้นได้ข้อสังเกตว่า บุคลากรของสำนักทางหลวงที่ 9 (ลพบุรี) ส่วนใหญ่ได้รับมอบหมายอำนาจ ในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ตามสัดส่วนของหน้าที่รับผิดชอบ ซึ่งอาจเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาตนเอง ในเชิงทฤษฎี ยุรพร สุทธิรัตน์ (2552, หน้า 70-71) ได้กล่าวถึงปัจจัยหลักที่มีความสำคัญและส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยความต้องการของแต่ละคน (Needs of Individual) ความต้องการของบุคคลนี้เป็นเงื่อนไขที่จำเป็นสำหรับการให้อำนาจ (Empowering) แต่ละบุคคลในการทำงานและส่งผลถึงการให้อำนาจแก่ทีม คนเมื่อ

ทำงานเสียสละให้องค์กรแล้วก็ต้องการยอมรับจากองค์กรตอบกลับเช่นกันในเรื่องการให้รางวัลหรือการจ่ายค่าตอบแทน ซึ่งจะช่วยนำไปสู่การปรับปรุงผลการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นด้วย อย่างไรก็ตามยังมีข้อสังเกตที่พบจากการแปลผลตามตารางข้างต้น กล่าวคือ การให้อำนาจมีค่าจากการแปลผลอยู่ในระดับมากที่สุด แต่เรื่องการแก้ไขปัญหาร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชา หรือการแสดงความคิดเห็นในที่ประชุม มีค่าการแปลผลอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งอาจตีความได้ว่า เมื่อผู้บังคับบัญชามอบหมายงานและอำนาจหน้าที่ให้แล้ว ก็ไม่ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา หรือในทางกลับกัน คือไม่ได้เปิดโอกาสให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากนัก ซึ่งอาจจะขัดแย้งกับแนวทางการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งฮิลล์ (Hill, 1996, p. 19) ได้กล่าวถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า พนักงานในองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญในองค์กรต้องให้ความสนใจ สมาชิกในองค์กรจะต้องได้รับการสนับสนุนให้เกิดทักษะในการเรียนรู้เพื่อที่จะเรียน (Learning to Learn) ตลอดจนวิธีที่จะวัดการปรับปรุงคุณภาพในการทำงาน ทักษะในการทำงานเป็นทีม การเรียนรู้ของกลุ่มและการแก้ไขปัญหาเพื่อทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้า และสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงเพื่อการแข่งขันในอนาคตได้ต่อไป

ตารางที่ 6 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพของบุคลากรในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านการจัดการความรู้

ด้าน การจัดการความรู้	จำนวนและร้อยละของความคิดเห็นเกี่ยวกับ ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการ เรียนรู้					$\mu$	$\sigma$	แปล ความ	อันดับ
	มาก ที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อย ที่สุด				
	1. ท่านสามารถ แสวงหาข้อมูล ข่าวสารทั้งจากภายใน และภายนอกหน่วยงาน อย่างสม่ำเสมอ	16 (8.5)	91 (48.4)	74 (39.4)	5 (2.7)				
2. ท่านมีการจัดเก็บ ข้อมูล ข่าวสารทั้งจาก ภายในและภายนอก หน่วยงานอย่างมีระบบ	38 (20.2)	86 (45.7)	53 (28.2)	9 (4.8)	2 (1.1)	3.79	0.86	มาก	2
3. ท่านได้รับ การ กระจายข้อมูลความรู้ ที่ ส่งเสริมให้เกิดการ เรียนรู้ในหลาย ๆ ช่องทาง	9 (4.8)	67 (35.6)	96 (51.1)	16 (8.5)	0 (0.0)	3.37	0.71	ปานกลาง	5
4. ท่านสามารถเข้าสู่ ระบบการจัดเก็บข้อมูล ความรู้ได้โดยง่าย	16 (8.5)	83 (44.1)	79 (42.0)	8 (4.3)	2 (1.1)	3.55	0.75	มาก	4
5. ท่านตระหนักถึง ความจำเป็นในการเก็บ รักษาความรู้ของ องค์กร และการ แบ่งปันความรู้เหล่านั้น กับผู้อื่น	65 (33.5)	96 (51.1)	23 (12.2)	4 (2.1)	2 (1.1)	4.14	0.79	มาก	1
ภาพรวม						3.69	0.63	มาก	

จากตารางที่ 6 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ( $\mu$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ ) ของความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพของบุคลากรในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้: ศึกษากรณีบุคลากรของสำนักทางหลวงที่ 9 (ลพบุรี) ในด้านการจัดการความรู้ พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพทางด้านการจัดการความรู้โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.69 ( $\sigma = 0.63$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า บุคลากรตระหนักถึงความจำเป็นในการเก็บรักษาความรู้ขององค์กร และการแบ่งปันความรู้เหล่านั้นกับผู้อื่น เป็นอันดับ 1 อยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเฉลี่ย 4.14 ( $\sigma = 0.79$ ) รองลงมาคือ บุคลากรมีการจัดเก็บข้อมูล ข่าวสารทั้งจากภายในและภายนอกหน่วยงาน อย่างมีระบบ โดยมีค่าเฉลี่ย 3.79 ( $\sigma = 0.86$ ) และลำดับสุดท้ายคือ บุคลากรได้รับการกระจายข้อมูลความรู้ ที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในหลาย ๆ ช่องทาง มีค่าเฉลี่ย 3.37 ( $\sigma = 0.71$ )

จากการแปลผลข้างต้น สามารถสรุปในเชิงทฤษฎี ได้ว่าบุคลากรของสำนักทางหลวงที่ 9 (ลพบุรี) ส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานสูง ซึ่งอาจมีผลทำให้สามารถจัดการความรู้ได้เป็นอย่างดี และการมีความตระหนักถึงความจำเป็นในการเก็บรักษาความรู้ขององค์กร และการแบ่งปันความรู้เหล่านั้นกับผู้อื่น อาจเป็นเหตุปัจจัยที่ส่งผลต่อระดับศักยภาพของบุคลากร สอดคล้องกับแนวคิดที่ อโณมา คงตะแบก (2551) ได้กล่าวไว้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีการปรับระบบการบริหารงานภายในองค์กร มีการจัดระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร (Management Information System: MIS) ที่ดีเพื่อเป็นส่วนประกอบในการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งปรับระบบการสื่อสารภายในองค์กรให้เอื้ออำนวยต่อการสื่อสารแบบสองทาง และต้องชัดเจนในเป้าหมาย และกระบวนการการปฏิบัติงานขององค์กร มีการสร้างสรรค์องค์ความรู้ และมีความสามารถในการถ่ายโอนความรู้เหล่านั้น (Knowledge Creation and Transfer) ผู้ปฏิบัติทุกคนจะมีบทบาทเสริมสร้างความรู้ เรียนรู้จากส่วนอื่น ฝายอื่นจากเครือข่ายสายสัมพันธ์ (Marquardt & Reynold, 1994, pp. 51-53)

อย่างไรก็ตาม พบข้อสังเกตที่มีความสอดคล้องกับข้อสังเกตจากการแปลผลในตารางที่ 3 และ 4 กล่าวคือ ค่าการแปรผลในเรื่อง “การกระจายข้อมูลความรู้ ที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในหลาย ๆ ช่องทาง” อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า การแลกเปลี่ยนข้อมูลหรือการเรียนรู้ระหว่างบุคลากรยังอยู่ในขอบเขตที่จำกัด



ตารางที่ 7 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพของบุคลากรในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ในด้านการนำเทคโนโลยีไปใช้

ด้าน การนำเทคโนโลยี ไปใช้	จำนวนและร้อยละของความคิดเห็นเกี่ยวกับ ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการ เรียนรู้					$\mu$	$\sigma$	แปล ความ	อันดับ
	มาก ที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อย ที่สุด				
	1. ท่านสามารถเข้าถึง ข้อมูลได้ โดยผ่านทาง LAN และอินเทอร์เน็ต	16 (8.5)	90 (47.9)	70 (37.2)	9 (4.8)				
2. ท่านสามารถใช้ คอมพิวเตอร์ สื่อ มัลติมีเดีย สื่อวีดิทัศน์ อินเทอร์เน็ตได้	29 (15.4)	95 (50.5)	50 (26.6)	12 (6.4)	2 (1.1)	3.73	0.84	มาก	1
3. ท่านสามารถนำ เทคโนโลยีสมัยใหม่มา ใช้ใน การปฏิบัติงานได้	34 (18.1)	86 (45.7)	50 (26.6)	15 (8.0)	3 (1.6)	3.71	0.91	มาก	3
4. ท่านสามารถใช้ ประโยชน์จาก เทคโนโลยีสารสนเทศ ในการเข้าถึงข้อมูลที่ตน ต้องการ เพื่อให้สามารถ ปฏิบัติงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	33 (17.6)	91 (48.4)	45 (23.9)	17 (9.0)	2 (1.1)	3.72	0.89	มาก	2
5. ท่านใช้ระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศ ติดต่อสื่อสารกับ หน่วยงานภายในและ ภายนอกได้สะดวก รวดเร็ว	25 (13.3)	76 (40.4)	58 (30.9)	25 (13.3)	4 (2.1)	3.49	0.96	มาก	5
ภาพรวม						3.64	0.78	มาก	

จากตารางที่ 7 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ( $\mu$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $\sigma$ ) ของความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพของบุคลากรในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้: ศึกษากรณีบุคลากรของสำนักทางหลวงที่ 9 (ลพบุรี) ในด้านการนำเทคโนโลยีไปใช้ พบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพด้านการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.64 ( $\sigma = 0.78$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า บุคลากรสามารถใช้คอมพิวเตอร์ สื่อมัลติมีเดีย สื่อวีดิทัศน์ อินเทอร์เน็ต ได้ เป็นอันดับ 1 อยู่ในระดับ มาก มีค่าเฉลี่ย 3.73 ( $\sigma = 0.84$ ) รองลงมาคือ บุคลากรสามารถใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศในการเข้าถึงข้อมูลที่ตนต้องการ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ย 3.72 ( $\sigma = 0.89$ ) และลำดับสุดท้ายคือ บุคลากรใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศติดต่อสื่อสารกับหน่วยงานภายในและภายนอกได้สะดวกรวดเร็ว มีค่าเฉลี่ย 3.49 ( $\sigma = 0.96$ )

จากการแปลผลข้างต้น สามารถสรุปในเชิงทฤษฎี ซึ่งสอดคล้องกับการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ข้อที่ 2 กล่าวคือ บุคลากรของสำนักทางหลวงที่ 9 (ลพบุรี) มีผู้ที่อายุต่ำกว่า 50 ปีลงมาถึงร้อยละ 81.92 ของทั้งหมดซึ่งบุคลากรุ่นใหม่มักจะมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสูงกว่าคนสูงอายุ ด้วยปัจจัยนี้จึงอาจมีผลต่อการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร มาร์ควอดท์ (Marquardt, 1996, p. 21) ได้ให้ทัศนะไว้ว่า การเรียนรู้จะไม่สามารถเกิดขึ้นได้และไม่สามารถคงอยู่ได้ หากปราศจากระบบย่อยขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วยด้านเทคโนโลยี (Technology) หรือด้านการนำเทคโนโลยีไปใช้ (Technology Application) ระบบย่อยด้านเทคโนโลยีจะประกอบด้วยเครือข่ายเทคโนโลยีและเครื่องมือต่าง ๆ ที่ช่วยสนับสนุนให้คนในองค์กรเข้าถึงความรู้และมีการแลกเปลี่ยนสารสนเทศและการเรียนรู้ซึ่งกันและกันซึ่งกันและกัน ระบบย่อยนี้ยังครอบคลุมถึงการใช้อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ และวิธีการในการเรียนรู้ที่ก้าวหน้าไปมาก ๆ โดยประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ได้ทั่วทั้งองค์กร ก่อให้เกิดความก้าวหน้าและเป็นผลดีต่อองค์กร

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพของบุคลากรในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้ง 5 ด้านคือ ด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านการให้อำนาจแก่บุคคล ด้านการจัดการความรู้และด้านการนำเทคโนโลยีไปใช้

ความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านต่าง ๆ	$\mu$	$\sigma$	ลำดับที่	แปลความ
1. ด้านพลวัตการเรียนรู้	3.75	0.57	1	มาก
2. ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร	3.57	0.59	5	มาก
3. ด้านการให้อำนาจแก่บุคคล	3.62	0.60	4	มาก
4. ด้านการจัดการความรู้	3.69	0.63	2	มาก
5. ด้านการนำเทคโนโลยีไปใช้	3.64	0.78	3	มาก
รวม	3.65	0.54		มาก

จากตารางที่ 8 พบว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพของบุคลากรในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้: ศึกษากรณีบุคลากรของสำนักทางหลวงที่ 9 (ลพบุรี) ทั้ง 5 ด้านโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.65 ( $\sigma = 0.54$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านก็พบว่ามิระดับศักยภาพมากทุกด้าน โดยเรียงจากค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านพลวัตการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ย 3.75 ( $\sigma = 0.57$ ) ด้านการจัดการความรู้ ค่าเฉลี่ย 3.69 ( $\sigma = 0.63$ ) ด้านการนำเทคโนโลยีไปใช้ ค่าเฉลี่ย 3.64 ( $\sigma = 0.78$ ) ด้านการให้อำนาจแก่บุคคล ค่าเฉลี่ย 3.62 ( $\sigma = 0.60$ ) และด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ค่าเฉลี่ย 3.57 ( $\sigma = 0.59$ ) ตามลำดับ

จากการแปลผลข้างต้นสามารถสรุปในเชิงทฤษฎี ได้ว่า บุคลากรสำนักทางหลวงที่ 9 (ลพบุรี) ส่วนใหญ่มีสถานภาพส่วนบุคคลเหมาะสมซึ่งอาจเป็นเหตุปัจจัยสำคัญที่ทำให้การแปลผลบ่งชี้ถึงระดับความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองสูงตามไปด้วย ข้อสังเกตนี้มีความสัมพันธ์กับประเด็นที่มาร์ควอดท์ (Marquardt, 1996, p. 21) ได้ให้ทัศนะไว้ว่า การเรียนรู้จะไม่สามารถเกิดขึ้นได้และไม่สามารถคงอยู่ได้ หากปราศจากระบบย่อยขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สัมพันธ์กันทั้ง 5 ด้าน ซึ่งประกอบด้วย 1) การเรียนรู้ (Learning) 2) องค์กร (Organization) 3) คน (People) 4) ความรู้ (Knowledge) และ 5) เทคโนโลยี (Technology)

**ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบศักยภาพของบุคลากรสำนักทางหลวงที่ 9 (ลพบุรี) ในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน**

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพของบุคลากรในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้: ศึกษากรณีบุคลากรของสำนักทางหลวงที่ 9 (ลพบุรี) จำแนกตามเพศ

ศักยภาพในการพัฒนา ไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านต่าง ๆ	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพของบุคลากรในการพัฒนาไปสู่องค์กร แห่งการเรียนรู้ จำแนกตามเพศ											
	ชาย		ระดับ		หญิง		ระดับ		รวม		ระดับ	
	$\mu$	$\sigma$	ศักยภาพ	อันดับ	$\mu$	$\sigma$	ศักยภาพ	อันดับ	$\mu$	$\sigma$	ศักยภาพ	อันดับ
ด้านพลวัตการเรียนรู้	3.83	0.62	มาก	1	3.64	0.49	มาก	1	3.75	0.57	มาก	1
ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร	3.70	0.63	มาก	4	3.42	0.50	มาก	5	3.57	0.59	มาก	5
ด้านการให้อำนาจแก่บุคคล	3.77	0.63	มาก	2	3.43	0.52	มาก	4	3.62	0.60	มาก	4
ด้านการจัดการความรู้	3.73	0.71	มาก	3	3.64	0.52	มาก	1	3.69	0.63	มาก	2
ด้านการนำเทคโนโลยีไปใช้	3.66	0.84	มาก	5	3.63	0.72	มาก	3	3.64	0.78	มาก	3
ภาพรวม	3.73	0.60	มาก		3.56	0.44	มาก		3.65	0.54	มาก	
อันดับ				1				2				

จากตารางที่ 9 ความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพของบุคลากรในการพัฒนาไปสู่การเป็น  
 องค์กรแห่งการเรียนรู้: ศึกษากรณีบุคลากรของสำนักทางหลวงที่ 9 (ลพบุรี) จำแนกตามเพศ เมื่อ  
 พิจารณาโดยภาพรวมตามเกณฑ์การแปลผล พบว่า ทั้งเพศชายและเพศหญิงมีระดับความคิดเห็น  
 เกี่ยวกับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านต่าง ๆ โดยรวมไม่แตกต่างกัน  
 ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาในรายละเอียด พบว่า เพศชายมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพในการ  
 พัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านพลวัตการเรียนรู้มากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 3.83  
 ( $\sigma = 0.62$ ) รองลงมาคือ ด้านการให้อำนาจแก่บุคคล มีค่าเฉลี่ย 3.77 ( $\sigma = 0.63$ ) และด้านการ  
 จัดการความรู้ มีค่าเฉลี่ย 3.73 ( $\sigma = 0.71$ ) ส่วนเพศหญิงมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพในการ  
 พัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านพลวัตการเรียนรู้และด้านการจัดการความรู้มาก  
 ที่สุดเท่ากัน โดยด้านพลวัตการเรียนรู้มีค่าเฉลี่ย 3.64 ( $\sigma = 0.49$ ) ด้านการจัดการความรู้ มีค่าเฉลี่ย  
 3.64 ( $\sigma = 0.52$ ) รองลงมาคือด้านการนำเทคโนโลยีไปใช้มีค่าเฉลี่ย 3.63 ( $\sigma = 0.72$ )

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพของบุคลากรในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้: ศึกษากรณีบุคลากรของสำนักทางหลวงที่ 9 (ลพบุรี) จำแนกตามอายุ

ศักยภาพในการพัฒนา ไปสู่การเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ด้านต่าง ๆ	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพของบุคลากรในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ จำแนกตามอายุ															
	ต่ำกว่า 30 ปี			30-40 ปี			41-50 ปี			มากกว่า 50 ปี			รวม			
	$\mu$	$\sigma$	ระดับ	$\mu$	$\sigma$	ระดับ	$\mu$	$\sigma$	ระดับ	$\mu$	$\sigma$	ระดับ	$\mu$	$\sigma$	ระดับ	
ด้านพลวัตการเรียนรู้	3.90	0.44	มาก	3.70	0.60	มาก	3.71	0.61	มากมาก	3.70	0.57	มาก	มาก	3.75	0.57	มาก
ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร	3.72	0.49	มาก	3.43	0.58	มาก	3.59	0.59	มากมาก	3.50	0.68	มาก	มาก	3.57	0.59	มาก
ด้านการให้อำนาจแก่บุคคล	3.78	0.46	มาก	3.53	0.61	มาก	3.60	0.64	มาก	3.58	0.67	ปานกลาง		3.62	0.60	มาก
ด้านการจัดการความรู้	3.97	0.52	มาก	3.54	0.76	มาก	3.67	0.54		3.59	0.65			3.69	0.63	มาก
ด้านการนำเทคโนโลยีไปใช้	3.93	0.53	มาก	3.63	0.78	มาก	3.63	0.74		3.36	1.01			3.64	0.78	มาก
ภาพรวม	3.86	0.36	มาก	3.57	0.59	มาก	3.64	0.53	มาก	3.54	0.62	มาก		3.65	0.54	มาก
อันดับ			1			3			2			4				

จากตารางที่ 10 ความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพของบุคลากรในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำแนกตามอายุ เมื่อพิจารณาโดยภาพรวมตามเกณฑ์การแปลผล พบว่าบุคลากรทุกช่วงอายุมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ไม่แตกต่างกัน โดยบุคลากรที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้ง 5 ด้าน อยู่ในระดับมาก ด้านการจัดการความรู้มากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 3.97 ( $\sigma = 0.52$ ) รองลงมาคือ ด้านการนำเทคโนโลยีไปใช้ มีค่าเฉลี่ย 3.93 ( $\sigma = 0.53$ ) และด้านพลวัตการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ย 3.90 ( $\sigma = 0.44$ ) ด้านที่มีระดับศักยภาพต่ำสุดคือ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร มีค่าเฉลี่ย 3.72 ( $\sigma = 0.49$ )

สำหรับบุคลากรที่มีอายุระหว่าง 30-40 ปี มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เมื่อพิจารณาโดยภาพรวมตามเกณฑ์การแปลผลอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้ง 5 ด้าน อยู่ในระดับมาก ด้านพลวัตการเรียนรู้มากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 3.70 ( $\sigma = 0.60$ ) รองลงมาคือ ด้านการนำเทคโนโลยีไปใช้ มีค่าเฉลี่ย 3.63 ( $\sigma = 0.78$ ) และด้านการจัดการความรู้ มีค่าเฉลี่ย 3.54 ( $\sigma = 0.76$ ) ด้านที่มีระดับศักยภาพต่ำสุดคือ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กรมีค่าเฉลี่ย 3.43 ( $\sigma = 0.58$ )

สำหรับบุคลากรที่มีอายุระหว่าง 41-50 ปี มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เมื่อพิจารณาโดยภาพรวมตามเกณฑ์การแปลผล อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้ง 5 ด้าน อยู่ในระดับมาก ด้านพลวัตการเรียนรู้มากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 3.71 ( $\sigma = 0.61$ ) รองลงมาคือ ด้านการจัดการความรู้ มีค่าเฉลี่ย 3.67 ( $\sigma = 0.54$ ) และด้านการนำเทคโนโลยีไปใช้ มีค่าเฉลี่ย 3.63 ( $\sigma = 0.74$ ) ด้านที่มีระดับศักยภาพต่ำสุดคือ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กรมีค่าเฉลี่ย 3.59 ( $\sigma = 0.59$ )

สำหรับบุคลากรที่มีอายุ 50 ปีขึ้นไป มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เมื่อพิจารณาโดยภาพรวมตามเกณฑ์การแปลผล อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 4 ด้าน อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านการนำเทคโนโลยีไปใช้อยู่ในระดับปานกลาง ด้านพลวัตการเรียนรู้มากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ย 3.70 ( $\sigma = 0.57$ ) รองลงมาคือ ด้านการ

จัดการความรู้ มีค่าเฉลี่ย 3.59 ( $\sigma = 0.65$ ) และด้านการให้อำนาจแก่บุคคล มีค่าเฉลี่ย 3.58 ( $\sigma = 0.67$ ) ด้านที่มีระดับศักยภาพต่ำสุดคือ ด้านการนำเทคโนโลยีไปใช้ มีค่าเฉลี่ย 3.36 ( $\sigma = 1.01$ )



ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพของบุคลากรในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้: ศึกษากรณีบุคลากรของสำนักงานหลวงที่ 9 (ลพบุรี) จำแนกตามระดับการศึกษา

ศักยภาพในการพัฒนา ไปสู่การเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ด้านต่าง ๆ	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพของบุคลากรในการพัฒนาไปสู่องค์กร แห่งการเรียนรู้ จำแนกตามระดับการศึกษา														
	ม.ปลาย/ ปวช.		ระดับ	อนุปริญญา		ระดับ	ปริญญาตรี		ระดับ	สูงกว่าปริญญาตรี		ระดับ	รวม		ระดับ
	$\mu$	$\sigma$		$\mu$	$\sigma$		$\mu$	$\sigma$		$\mu$	$\sigma$		$\mu$	$\sigma$	
ด้านพลวัตการเรียนรู้	3.33	0.53	ปานกลาง	3.70	0.42	มาก	3.94	0.45	มาก	4.28	0.78	มากที่สุด	3.75	0.57	มาก
ด้านการปรับเปลี่ยน	3.17	0.48	ปานกลาง	3.60	0.45	มาก	3.65	0.53	มาก	4.32	0.69	มากที่สุด	3.57	0.59	มาก
องค์กรด้านการให้	3.16	0.51	ปานกลาง	3.68	0.39	มาก	3.74	0.58	มาก	4.31	0.63	มากที่สุด	3.62	0.60	มาก
อำนาจแก่บุคคล ด้าน	3.20	0.63	ปานกลาง	3.79	0.46	มาก	3.85	0.54	มาก	4.19	0.66	มาก	3.69	0.63	มาก
การจัดการความรู้	3.05	0.84	ปานกลาง	3.67	0.84	มาก	3.94	0.69	มาก	4.05	0.60	มาก	3.64	0.78	มาก
ด้านการนำเทคโนโลยี ไปใช้															
ภาพรวม	3.18	0.48	ปานกลาง	3.69	0.33	มาก	3.82	0.46	มาก	4.23	0.57	มากที่สุด	3.65	0.54	มาก
อันดับ			4			3			2			1			

จากตารางที่ 11 ความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพของบุคลากรในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำแนกตามระดับการศึกษา เมื่อพิจารณาตามเกณฑ์การแปลผล พบว่าบุคลากรที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน โดยบุคลากรที่จบการศึกษาระดับมัธยมปลาย/ ปวช. มีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ระดับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้ง 5 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง ด้านพลวัตการเรียนรู้ มากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.33 ( $\sigma = 0.53$ ) รองลงมาคือ ด้านการจัดการความรู้ มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 3.20 ( $\sigma = 0.63$ ) และด้านการปรับเปลี่ยนองค์กรมีค่าเฉลี่ย 3.17 ( $\sigma = 0.48$ ) ด้านที่มีระดับศักยภาพต่ำสุดคือ ด้านการนำเทคโนโลยีไปใช้มีค่าเฉลี่ย 3.05 ( $\sigma = 0.84$ )

สำหรับบุคลากรที่จบการศึกษาระดับอนุปริญญา/ ปวส. มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เมื่อพิจารณาโดยภาพรวมตามเกณฑ์การแปลผลพบว่า อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้ง 5 ด้าน อยู่ในระดับมาก ด้านการจัดการความรู้มากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 ( $\sigma = 0.46$ ) รองลงมาคือ ด้านพลวัตการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ย 3.70 ( $\sigma = 0.42$ ) และ ด้านการให้อำนาจแก่บุคคลมีค่าเฉลี่ย 3.68 ( $\sigma = 0.39$ ) ด้านที่มีระดับศักยภาพต่ำสุดคือ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กรมีค่าเฉลี่ย 3.60 ( $\sigma = 0.45$ )

สำหรับบุคลากรที่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เมื่อพิจารณาโดยภาพรวมตามเกณฑ์การแปลผลพบว่า อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้ง 5 ด้าน อยู่ในระดับมาก ด้านพลวัตการเรียนรู้ และด้านการนำเทคโนโลยีไปใช้มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด โดยด้านพลวัตการเรียนรู้มีค่าเฉลี่ย 3.94 ( $\sigma = 0.45$ ) ด้านการนำเทคโนโลยีไปใช้มีค่าเฉลี่ย 3.94 ( $\sigma = 0.69$ ) รองลงมาคือ ด้านการจัดการความรู้มีค่าเฉลี่ย 3.85 ( $\sigma = 0.54$ ) ด้านที่มีระดับศักยภาพต่ำสุดคือ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กรมีค่าเฉลี่ย 3.65 ( $\sigma = 0.53$ )

สำหรับบุคลากรที่จบการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เมื่อพิจารณาโดยภาพรวมตามเกณฑ์การแปลผลพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านที่อยู่ในระดับมากที่สุด มี 3 ด้าน คือ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กรมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.32 ( $\sigma = 0.69$ ) ด้านการให้อำนาจแก่บุคคล มีค่าเฉลี่ย

4.31 ( $\sigma = 0.63$ ) และ ด้านพลวัตการเรียนรู้มีค่าเฉลี่ย 4.28 ( $\sigma = 0.78$ ) ตามลำดับ ด้านที่มีระดับ  
ศักยภาพต่ำสุดคือ ด้านการนำเทคโนโลยีไปใช้ มีค่าเฉลี่ย 4.05 ( $\sigma = 0.60$ )

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพของบุคลากรในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้: ศึกษากรณีบุคลากรของสำนักงานหลวงที่ 9 (ลพบุรี) จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

ศักยภาพในการพัฒนา ไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ด้านต่าง ๆ	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพของบุคลากรในการพัฒนาไปสู่องค์กร แห่งการเรียนรู้ จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน											
	ต่ำกว่า 10 ปี			10-20 ปี			มากกว่า 20 ปี			รวม		
	$\mu$	$\sigma$	ศักยภาพ	$\mu$	$\sigma$	ศักยภาพ	$\mu$	$\sigma$	ศักยภาพ	$\mu$	$\sigma$	ศักยภาพ
ด้านพลวัตการเรียนรู้	3.84	0.47	มาก	3.68	0.62	มาก	3.69	0.64	มาก	3.75	0.57	มาก
ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร	3.58	0.50	มาก	3.54	0.60	มาก	3.57	0.71	มาก	3.57	0.59	มาก
ด้านการให้อำนาจแก่บุคคล	3.68	0.48	มาก	3.56	0.64	มาก	3.59	0.72	มาก	3.62	0.60	มาก
ด้านการจัดการความรู้	3.80	0.60	มาก	3.62	0.64	มาก	3.62	0.67	มาก	3.69	0.63	มาก
ด้านการนำเทคโนโลยีไปใช้	3.79	0.60	มาก	3.59	0.87	มาก	3.50	0.91	มาก	3.64	0.78	มาก
ภาพรวม	3.74	0.41	มาก	3.60	0.58	มาก	3.59	0.64	มาก	3.65	0.54	มาก
อันดับ			1			2			3			

จากตารางที่ 12 ความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพของบุคลากรในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน เมื่อพิจารณาโดยภาพรวมตามเกณฑ์การแปลผลพบว่า บุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมไม่แตกต่างกัน โดยเมื่อทำการพิจารณาในรายละเอียด สามารถสรุปได้ คือ บุคลากรที่ทำงานต่ำกว่า 10 ปี มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้ง 5 ด้าน อยู่ในระดับมาก ด้านพลวัตการเรียนรู้มากที่สุดโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 ( $\sigma = 0.47$ ) รองลงมาคือ ด้านการจัดการความรู้มีค่าเฉลี่ย 3.80 ( $\sigma = 0.60$ ) และด้านการนำเทคโนโลยีไปใช้มีค่าเฉลี่ย 3.79 ( $\sigma = 0.60$ ) ด้านที่มีระดับศักยภาพต่ำสุดคือ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กรมีค่าเฉลี่ย 3.58 ( $\sigma = 0.50$ )

สำหรับบุคลากรที่ทำงานระหว่าง 10-20 ปี มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เมื่อพิจารณาโดยภาพรวมตามเกณฑ์การแปลผล พบว่า อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้ง 5 ด้าน อยู่ในระดับมาก ด้านพลวัตการเรียนรู้มากที่สุดโดยมีค่าเฉลี่ย 3.68 ( $\sigma = 0.62$ ) รองลงมาคือ ด้านการจัดการความรู้มีค่าเฉลี่ย 3.62 ( $\sigma = 0.64$ ) และด้านการนำเทคโนโลยีไปใช้มีค่าเฉลี่ย 3.59 ( $\sigma = 0.87$ ) ด้านที่มีระดับศักยภาพต่ำสุดคือ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กรมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.54 ( $\sigma = 0.60$ )

สำหรับบุคลากรที่ทำงานมากกว่า 20 ปีขึ้นไป มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เมื่อพิจารณาโดยภาพรวมตามเกณฑ์การแปลผลพบว่า อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้ง 5 ด้าน อยู่ในระดับมาก ด้านพลวัตการเรียนรู้มากที่สุด โดยมียค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69 ( $\sigma = 0.64$ ) รองลงมาคือ ด้านการจัดการความรู้มีค่าเฉลี่ย 3.62 ( $\sigma = 0.67$ ) และด้านการให้อำนาจแก่บุคคลมีค่าเฉลี่ย 3.59 ( $\sigma = 0.72$ ) ด้านที่มีระดับศักยภาพต่ำสุดคือ ด้านการนำเทคโนโลยีไปใช้ มีค่าเฉลี่ย 3.50 ( $\sigma = 0.91$ )

## บทที่ 5

### สรุปและอภิปรายผล

การวิจัยเรื่อง “ศักยภาพของบุคลากร ในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ศึกษากรณีบุคลากรของสำนักทางหลวงที่ 9 (ลพบุรี)” มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาศักยภาพของบุคลากรในการพัฒนาตนเองเพื่อเป็นพื้นฐานนำไปสู่การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และ 2) เพื่อเปรียบเทียบศักยภาพของบุคลากรสำนักทางหลวงที่ 9 (ลพบุรี) ในมิติต่าง ๆ เพื่อเป็นพื้นฐานการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยจำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรของสำนักทางหลวงที่ 9 (ลพบุรี) กรมทางหลวง โดยผู้วิจัยได้ทำการเก็บข้อมูลจากประชากรดังกล่าวทั้งหมด หรือคิดเป็น 100 เปอร์เซ็นต์ จำนวนรวมทั้งสิ้น 188 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามปลายปิด (Closed-ended Questionnaires) โดยการประยุกต์กรอบแนวคิดของมาร์ควอดท์ (Marquardt, 1996, p. 50) โดยเน้นตัวแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบที่ประกอบด้วยระบบย่อยรวม 5 ด้าน ได้แก่ พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation) การให้อำนาจแก่บุคคล (People Empowerment) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) การนำเทคโนโลยีไปใช้ (Technology Application) โดยจะทำการสรุปและอภิปรายผลตามลำดับ ดังนี้

1. การสรุปผลการวิจัย
2. การอภิปรายผลการวิจัย
3. ข้อเสนอแนะ

#### สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาเกี่ยวกับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสำนักทางหลวงที่ 9 (ลพบุรี) ในครั้งนี้ สรุปผลได้ดังนี้

##### 1. ข้อมูลสถานะภาพส่วนบุคคล

ประชากรที่ทำการศึกษาวิจัย จำนวน 188 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 53.72 เพศหญิง ร้อยละ 46.28 ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 41-50 ปี คิดเป็นร้อยละ 35.64 รองลงมาคือ อายุ 30-40 ปี อายุต่ำกว่า 30 ปี และอายุมากกว่า 50 ปี ร้อยละ 24.47, 21.81 และ 18.08 ตามลำดับ โดยส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 39.36 รองลงมาคือ ระดับอนุปริญญา/ ปวส.

ระดับมัธยมปลาย/ ปวช. และ ระดับสูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 26.60, 26.06 และ 7.98 ตามลำดับ ด้านประสบการณ์ทำงานบุคลากรที่มีประสบการณ์ทำงานต่ำกว่า 10 ปี มากที่สุดคิดเป็นร้อยละ 38.83 รองลงมาคือ ประสบการณ์ทำงาน 10-20 ปี และ มากกว่า 20 ปี ร้อยละ 36.17 และ 25.00 ตามลำดับ

## 2. ความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้ง 5 ด้าน

ความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้ง 5 ด้าน ซึ่งประกอบด้วย 1) การเรียนรู้ (Learning) 2) องค์กร (Organization) 3) คน (People) 4) ความรู้ (Knowledge) และ 5) เทคโนโลยี (Technology) มีผลการวิจัยดังนี้

2.1 ด้านพลวัตการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่า ศักยภาพของบุคลากรสำนักทางหลวงที่ 9 (ลพบุรี) ในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านพลวัตการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับมาก รายชื่อที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าชื่ออื่น คือ บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเอง ศึกษาหาความรู้ใหม่ ๆ เสมอ ส่วนรายชื่อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ บุคลากรและทีมได้รับการกระตุ้นให้เรียนรู้และแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน เช่นการประชุม สนทนาผ่านเว็บและนำความรู้ใหม่ที่ได้นั้นมาประยุกต์ใช้ต่อไป

2.2 ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ผลการวิจัยพบว่า ศักยภาพของบุคลากรสำนักทางหลวงที่ 9 (ลพบุรี) ในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับมาก รายชื่อที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าชื่ออื่น คือ บุคลากรปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ส่วนรายชื่อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ บุคลากรได้มีส่วนเสริมสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการทำงานเป็นทีม

2.3 ด้านการให้อำนาจแก่บุคคล ผลการวิจัยพบว่า ศักยภาพของบุคลากรสำนักทางหลวงที่ 9 (ลพบุรี) ในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการให้อำนาจแก่บุคคลโดยรวมอยู่ในระดับมาก รายชื่อที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าชื่ออื่น คือ บุคลากรได้รับมอบหมายอำนาจในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ตามสัดส่วนของหน้าที่รับผิดชอบ ส่วนรายชื่อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ บุคลากรมีโอกาสนเสนอแนะ แสดงความคิดเห็นในที่ประชุม

2.4 ด้านการจัดการความรู้ ผลการวิจัยพบว่า ศักยภาพของบุคลากรสำนักทางหลวงที่ 9 (ลพบุรี) ในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการจัดการความรู้โดยรวมอยู่ในระดับมาก รายชื่อที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าชื่ออื่น คือ บุคลากรตระหนักถึงความจำเป็นในการเก็บรักษาความรู้ขององค์กร และการแบ่งปันความรู้เหล่านั้นกับผู้อื่น ส่วนรายชื่อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ บุคลากรได้รับการกระจายข้อมูลความรู้ ที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในหลาย ๆ ช่องทาง

2.5 ด้านการนำเทคโนโลยีไปใช้ ผลการวิจัยพบว่า ศักยภาพของบุคลากรสำนักทางหลวงที่ 9 (ลพบุรี) ในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการนำเทคโนโลยีไปใช้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก รายชื่อที่มีค่าเฉลี่ยมากกว่าชื่ออื่น คือ บุคลากรสามารถใช้คอมพิวเตอร์ สื่อมัลติมีเดีย สื่อวีดิทัศน์ อินเทอร์เน็ต ได้ส่วนรายชื่อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ บุคลากรใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศติดต่อสื่อสารกับหน่วยงานภายในและภายนอกได้สะดวกรวดเร็ว

หากกล่าวโดยสรุประดับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสำนักทางหลวงที่ 9 (ลพบุรี) โดยรวมทั้ง 5 ด้าน มีผลการวิจัยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากสูงไปต่ำคือ ด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการจัดการความรู้ ด้านการนำเทคโนโลยีไปใช้ ด้านการให้อำนาจแก่บุคคล และด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ตามลำดับ

### 3. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามคุณลักษณะส่วนบุคคล โดยจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน

ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรเกี่ยวกับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล สามารถสรุปผลได้ ดังนี้

3.1 จำแนกตามเพศ คือ เพศชาย และเพศหญิง พบว่า ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสำนักทางหลวงที่ 9 (ลพบุรี) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งหญิงและชาย ทั้งนี้เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านที่มีศักยภาพมากที่สุดทั้งหญิงและชายคือ ด้านพลวัตการเรียนรู้ ส่วนด้านที่มีศักยภาพต่ำสุดของผู้ชายคือ ด้านการนำเทคโนโลยีไปใช้ และสำหรับเพศหญิงคือ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร

3.2 จำแนกตามอายุ แบ่งเป็น 4 กลุ่ม คือ ต่ำกว่า 30 ปี, 30-40 ปี, 41-50 ปี และมากกว่า 50 ปี พบว่า ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสำนักทางหลวงที่ 9 (ลพบุรี) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกช่วงอายุ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ยกเว้นด้านการนำเทคโนโลยีไปใช้ของกลุ่มอายุ 50 ปีขึ้นไป อยู่ในระดับปานกลาง โดยช่วงอายุต่ำกว่า 30 ปี มีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการนำเทคโนโลยีไปใช้มากที่สุด และด้านการปรับเปลี่ยนองค์กรต่ำสุด ช่วงอายุ 30-40 ปี, 41-50 ปี และมากกว่า 50 ปี มีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านพลวัตการเรียนรู้มากที่สุดเหมือนกัน ส่วนด้านต่ำสุดช่วงอายุ 30-40 ปี และ 41-50 ปี มีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้



ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กรต่ำสุด ช่วงอายุมากกว่า 50 ปี มีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการนำเทคโนโลยีไปใช้ ต่ำสุด

3.3 จำแนกตามระดับการศึกษา แบ่งเป็น 4 กลุ่ม คือ ระดับ ม.ปลาย/ ปวช.

อนุปริญญา/ ปวส. ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี พบว่า ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสำนักทางหลวงที่ 9 (ลพบุรี) โดยภาพรวมต่างกัน คือ ระดับ ม.ปลาย/ ปวช. มีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับ ปานกลาง ระดับอนุปริญญา/ ปวส. และปริญญาตรี มีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก ส่วนระดับสูงกว่าปริญญาตรี มีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ระดับ ม.ปลาย/ ปวช. มีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลางทุกด้าน โดยมีด้านพลวัตการเรียนรู้มากที่สุด ด้านการนำเทคโนโลยีไปใช้ต่ำสุด ระดับอนุปริญญา/ ปวส. และปริญญาตรี มีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมากทุกด้าน โดยระดับอนุปริญญา/ ปวส. มีศักยภาพด้านการจัดการความรู้มากที่สุด ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กรต่ำสุด ระดับปริญญาตรีมีศักยภาพด้านพลวัตการเรียนรู้และการนำเทคโนโลยีไปใช้มากที่สุด ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กรต่ำสุด ระดับสูงกว่าปริญญาตรี มีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมากที่สุด 3 ด้านคือ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านการให้อำนาจแก่บุคคล และ ด้านพลวัตการเรียนรู้ ตามลำดับ อีก 2 ด้านอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีระดับศักยภาพมากที่สุดคือ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านที่มีระดับศักยภาพต่ำสุดคือ ด้านการนำเทคโนโลยีไปใช้

3.4 จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน แบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือ ต่ำกว่า 10 ปี ระหว่าง 10-20 ปี และ มากกว่า 20 ปี พบว่า ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสำนักทางหลวงที่ 9 (ลพบุรี) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกกลุ่ม เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทุกกลุ่มอยู่ในระดับมากทุกด้าน และทุกกลุ่มมีศักยภาพด้านพลวัตการเรียนรู้มากที่สุด บุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงาน ต่ำกว่า 10 ปี และระหว่าง 10-20 ปี มีศักยภาพด้านการปรับเปลี่ยนองค์กรต่ำสุด บุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 20 ปี มีศักยภาพด้านการใช้เทคโนโลยีต่ำสุด

## อภิปรายผล

จากผลการวิจัยเกี่ยวกับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสำนักทางหลวงที่ 9 (ลพบุรี) ผู้วิจัยมีประเด็นสำคัญที่จะนำมาอภิปรายผลดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสำนักทางหลวงที่ 9 (ลพบุรี) พบว่าค่าเฉลี่ยในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยรายด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ซึ่งอาจเป็นเพราะในการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรใหม่ หรือปรับปรุงกระบวนการทำงานในการที่จะพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น บุคลากรอาจยังไม่ทราบและไม่เข้าใจถึงเป้าหมายที่ชัดเจน และบุคลากรยังขาดการเสริมสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการทำงานเป็นทีม อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาผลการศึกษาในภาพรวม พบว่ามีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ กรรวิภา โสรจจะวงศ์ (2549, บทคัดย่อ) ได้วิจัยเกี่ยวกับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการกรมสรรพากรสังกัดสำนักสรรพากรพื้นที่ฉะเชิงเทรา ซึ่งผลการศึกษา ปรากฏว่าระดับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการ โดยรวมอยู่ในระดับสูง นอกจากนั้นยังสอดคล้องกับทฤษฎีของฮิลล์ (Hill, 1996, p. 19) ที่ได้กล่าวถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า พนักงานในองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญในองค์กรต้องให้ความสนใจ สมาชิกในองค์กรจะต้องได้รับการสนับสนุนให้เกิดทักษะในการเรียนรู้เพื่อที่จะเรียน (Learning to Learn) ตลอดจนวิธีที่จะวัดการปรับปรุงคุณภาพในการทำงาน ทักษะในการทำงานเป็นทีม การเรียนรู้ของกลุ่มและการแก้ไขปัญหาในองค์กรจะมีสัดส่วนของสมาชิกที่มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอและมีทักษะของการเรียนรู้เป็นจำนวนมากซึ่งพนักงานจะต้องมีคือ มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ มีทักษะของการเรียนรู้เพื่อที่จะเรียน มีความคิดสร้างสรรค์ และทดลองทำในสิ่งใหม่ ๆ มีวิสัยทัศน์ รวมทั้งสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์นั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ แสวงหาโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ หาวิธีการในการถ่ายโอนความรู้ และบันทึกความรู้ของตนเพื่อประโยชน์ต่อองค์กร โดยรวมสามารถสื่อสารได้อย่างเป็นอิสระและเปิดเผยกับเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

1.1 ด้านพลวัตการเรียนรู้ ในรายด้านพบว่าศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสำนักทางหลวงที่ 9 (ลพบุรี) ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยค่าเฉลี่ยรายข้อมากกว่าข้ออื่น ๆ คือ มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเอง ศึกษาหาความรู้ใหม่ ๆ เสมอ ส่วนรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ บุคลากรและทีมได้รับการกระตุ้นให้เรียนรู้และแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน เช่นการประชุม สนทนาผ่านเว็บและนำความรู้ใหม่ที่ได้นั้นมาประยุกต์ใช้ต่อไป ซึ่งอาจเป็นเพราะมีข้อจำกัดเกี่ยวกับงบประมาณประจำปี จึงไม่สามารถจัดการประชุม หรือสนทนาแบ่งปันความรู้กันได้ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาในภาพรวมพบว่ามีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ

อรรถ สัทธีวิรัชธรรม ( 2548, บทคัดย่อ) ได้วิจัยเกี่ยวกับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาล โรงพยาบาลพิจิตร ซึ่งผลการศึกษาปรากฏว่า ค่าคะแนนเฉลี่ยโดยรวมของศักยภาพการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามการรับรู้ของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพยาบาลระดับปฏิบัติการ อยู่ในระดับมาก

1.2 ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ในรายด้านพบว่า ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสำนักทางหลวงที่ 9 (ลพบุรี) ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยค่าเฉลี่ยรายข้อมากกว่าข้ออื่น ๆ คือ บุคลากรปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ส่วนรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ บุคลากรได้มีส่วนเสริมสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการทำงานเป็นทีม ซึ่งอาจเป็นเพราะบุคลากรส่วนใหญ่เห็นว่า หน่วยงานยังมีโครงสร้างและสายงานที่ซับซ้อน งานแยกเป็นหลายฝ่ายไม่ได้มีบรรยากาศของการทำงานเป็นทีมซึ่งลักษณะนี้ทำให้องค์กรมีปัญหาและเป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ภายในองค์กร จากผลการศึกษาในด้านนี้มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของวารินทร์ เสมาล้อม (2551, บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาสภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษาอำเภอดอนนาค สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้วเขต 2 ผลการศึกษาพบว่า มีสภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษาที่ครูผู้สอนมีวุฒิการศึกษาปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรี โดยรวมและรายด้านมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

1.3 ด้านการให้อำนาจแก่บุคคล ในรายด้านพบว่าศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสำนักทางหลวงที่ 9 (ลพบุรี) ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยค่าเฉลี่ยรายข้อมากกว่าข้ออื่น ๆ คือ บุคลากรได้รับมอบหมายอำนาจในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ตามสัดส่วนของหน้าที่รับผิดชอบ ส่วนรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ บุคลากรมีโอกาสนเสนอแนะ แสดงความคิดเห็นในที่ประชุม ซึ่งอาจเป็นเพราะในการประชุมเพื่อรับนโยบายมาปฏิบัติ หรือการติดตามผลการดำเนินงานต่าง ๆ ส่วนใหญ่แล้วผู้เข้าร่วมประชุมมักจะเป็นระดับหัวหน้า ที่มีโอกาสนเสนอแนะ แสดงความคิดเห็นในที่ประชุม บุคลากรระดับปฏิบัติการเป็นเพียงผู้ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่าผลการศึกษาที่มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของอรรถ สัทธีวิรัชธรรม (2548, บทคัดย่อ) ซึ่งได้ศึกษาศักยภาพการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาล โรงพยาบาลพิจิตร ผลการศึกษาพบว่า ค่าคะแนนเฉลี่ยโดยรวมของศักยภาพการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลระดับบริหาร อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน

พบว่าค่าคะแนนเฉลี่ยด้านพฤติกรรมการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์การ การเพิ่มอำนาจสมาชิกขององค์การ และการจัดการความรู้ อยู่ในระดับมาก

1.4 ด้านการจัดการความรู้ ในรายด้านพบว่า ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสำนักทางหลวงที่ 9 (ลพบุรี) ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยค่าเฉลี่ยรายข้อมากกว่าข้ออื่น ๆ คือ บุคลากรตระหนักถึงความจำเป็นในการเก็บรักษาความรู้ขององค์การ และการแบ่งปันความรู้เหล่านั้นกับผู้อื่น ส่วนรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ บุคลากรได้รับ การกระจายข้อมูลความรู้ ที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในหลาย ๆ ช่องทาง ซึ่งอาจเป็นเพราะ หน่วยงานขาดงบประมาณที่จะส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในหลาย ๆ ช่องทาง อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาผลการศึกษาในภาพรวม พบว่า มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ กรรวิภา โสรจจะวงศ์ (2549, บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการกรมสรรพากร สังกัดสำนักสรรพากรพื้นที่จะเชิงเทรา ผลการศึกษาพบว่า ระดับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการ กรมสรรพากร สังกัดสำนักสรรพากรพื้นที่จะเชิงเทรา โดยรวมอยู่ในระดับสูง

1.5 ด้านการนำเทคโนโลยีไปใช้ ในรายด้านพบว่า ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสำนักทางหลวงที่ 9 (ลพบุรี) ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยค่าเฉลี่ยรายข้อมากกว่าข้ออื่น ๆ คือ บุคลากรสามารถใช้คอมพิวเตอร์ สื่อมัลติมีเดีย สื่อวีดิทัศน์ อินเทอร์เน็ตได้ ส่วนรายข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ บุคลากรใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศติดต่อสื่อสารกับหน่วยงานภายในและภายนอกได้สะดวกรวดเร็ว ซึ่งอาจเป็นเพราะบุคลากรส่วนหนึ่งปฏิบัติงานในภาคสนาม ไม่ค่อยได้มีโอกาสใช้คอมพิวเตอร์ในการปฏิบัติงานหรือติดต่อ สื่อสารกับหน่วยงานใด ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาผลการศึกษาในภาพรวม พบว่า มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ วารินทร์ เสมาล้อม (2551, บทคัดย่อ) ซึ่งได้ศึกษาสภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษาอำเภอวัฒนานคร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 ผลการศึกษาพบว่า มีสภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

2. ผลการเปรียบเทียบศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตามคุณลักษณะส่วนบุคคลของบุคลากรสำนักทางหลวงที่ 9 (ลพบุรี) จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน สามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

2.1 จำแนกตามเพศ พบว่า ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสำนักทางหลวงที่ 9 (ลพบุรี) ในภาพรวมทั้งเพศชายและเพศหญิงมีระดับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านต่าง ๆ ไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะปัจจุบัน

ทั้งเพศชายและเพศหญิงมีระดับการศึกษาเท่าเทียมกัน มีโอกาสในการทำงานเท่าเทียมกันทำให้ ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกันซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย ของ มานิต ปัญญาวรณศิริ (2550, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการทาง พิเศษแห่งประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่าพนักงานที่มีเพศต่างกัน มีการปฏิบัติในการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้โดยรวมและรายด้าน ได้แก่ ด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการปฏิรูปองค์กร ด้านการ เอื้ออำนาจให้แก่บุคลากร ด้านการจัดการความรู้ และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ไม่แตกต่างกัน

2.2 จำแนกตามอายุ พบว่า ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการ เรียนรู้ของบุคลากรสำนักทางหลวงที่ 9 (ลพบุรี) ทุกช่วงอายุมีระดับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมไม่แตกต่างกัน ยกเว้นบุคลากรที่มีอายุ 50 ปีขึ้นไป มีระดับ ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการนำเทคโนโลยีไปใช้อยู่ในระดับ ปานกลางทั้งนี้อาจเป็นเพราะบุคลากรที่มีอายุมากไม่กล้าเรียนรู้และกลัวการเปลี่ยนแปลง ซึ่ง สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชุติพร เอี่ยมอานวย (2548, บทคัดย่อ) ซึ่งได้ศึกษาถึงความคิดเห็นของ พนักงานต่อศักยภาพการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า พนักงานที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นต่อศักยภาพการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการ เรียนรู้ไม่แตกต่างกัน แต่ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ กรุณา พลใส (2550, บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษา แนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการอ้อยและ น้ำตาลทราย ผลการศึกษาพบว่าอายุที่แตกต่างกันมีผลต่อการพัฒนาตนเองในการเสริมสร้างพลัง อำนาจในงานและแนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่แตกต่าง กัน

2.3 จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสำนักทางหลวงที่ 9 (ลพบุรี) ในภาพรวมนั้น แตกต่างกัน โดยบุคลากร ที่มีการศึกษาสูงก็มี ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูงขึ้นตามลำดับ แสดงให้เห็นว่า บุคลากรที่มีการศึกษาสูง มีการตื่นตัวและพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงในการพัฒนาไปสู่ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มากกว่าบุคลากรที่มีการศึกษาดำกว่า ที่อาจขาดความกระตือรือร้น พัฒนาตนเองน้อยไป ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พิชญ์วาริ ใจดี (2550, บทคัดย่อ) ที่ศึกษา ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการกรมชลประทาน สำนัก ชลประทานที่ 11 พบว่า ข้าราชการที่มีการศึกษาต่างกันมีศักยภาพการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต่างกัน แต่ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ มานิต ปัญญาวรณศิริ (2550, บทคัดย่อ) ที่ศึกษาการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ของการทางพิเศษแห่งประเทศไทย พบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษา ต่างกัน มีการปฏิบัติในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

2.4 จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสำนักทางหลวงที่ 9 (ลพบุรี) ในภาพรวมพบว่าบุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะบุคลากรของสำนักทางหลวงที่ 9 (ลพบุรี) โดยส่วนใหญ่มีวุฒิภาวะ และผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากเป็นตัวอย่างที่ดีแก่บุคลากรที่มีประสบการณ์น้อย ส่วนบุคลากรที่มีประสบการณ์น้อยก็พร้อมที่จะปรับเปลี่ยนตนเองให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรซึ่งอาจเป็นเหตุปัจจัยสำคัญที่ทำให้ระดับความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองมากตามไปด้วย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พิชญ์วารี ใจดี (2550, บทคัดย่อ) ที่ศึกษาศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการกรมชลประทาน สำนักชลประทานที่ 11 พบว่าข้าราชการที่มีอายุงานต่างกัน มีศักยภาพการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน แต่ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของมานิต ปัญญาวรณศิริ (2550, บทคัดย่อ) ที่ศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการทางพิเศษแห่งประเทศไทย พบว่า พนักงานที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีการปฏิบัติในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านการเอื้ออำนาจให้แก่บุคลากรแตกต่างกัน

### ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่า ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสำนักทางหลวงที่ 9 (ลพบุรี) โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ พบข้อสังเกตที่อาจมีผลต่อศักยภาพการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้หลายประเด็น ดังนี้

1. จากข้อสังเกตในเบื้องต้นที่ได้จากการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคล ตามตารางที่ 2 ในบทที่ 4 เรื่อง “จำนวนและร้อยละของบุคลากร จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษาและประสบการณ์การทำงาน” ประกอบกับ ผลการเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคล ตามตารางที่ 11 ในบทที่ 4 เรื่อง “ความคิดเห็นเกี่ยวกับศักยภาพของบุคลากรในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำแนกตามระดับการศึกษา” พบว่า มีผลสอดคล้องตรงกัน กล่าวคือ ระดับการศึกษาเป็นตัวแปรสำคัญที่อาจส่งผลกระทบต่อการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร สำนักทางหลวงที่ 9 (ลพบุรี)
2. บุคลากรมีความมุ่งมั่น ในการพัฒนาตนเอง ศึกษาหาความรู้ใหม่ ๆ เสมอ แต่บุคลากรและทีมยังไม่ค่อยได้รับการกระตุ้นให้เรียนรู้และแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน เช่นการประชุม สนทนาผ่านเว็บและนำความรู้ใหม่ที่ได้นั้นมาประยุกต์ใช้ บุคลากรส่วนใหญ่มีวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงานและสามารถสื่อสารกับแผนกต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความร่วมมือกันเพื่อการเรียนรู้ แต่บุคลากรได้รับการเสริมสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการทำงานเป็นทีมน้อย บุคลากรได้รับ

มอบหมายอำนาจ ในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ตามสัดส่วนของหน้าที่รับผิดชอบแต่บุคลากรไม่ค่อยได้รับโอกาสที่จะเสนอแนะ แสดงความคิดเห็นในที่ประชุม และพบว่า บุคลากรตระหนักถึงความจำเป็นในการเก็บรักษาความรู้ขององค์กร และการแบ่งปันความรู้เหล่านั้นกับผู้อื่น แต่กลับได้รับ การกระจายข้อมูลความรู้ ที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้น้อยไม่หลายช่องทาง นอกจากนี้ยังพบว่าบุคลากรสามารถใช้คอมพิวเตอร์ สื่อมัลติมีเดีย สื่อวีดิทัศน์ อินเทอร์เน็ตได้ แต่ปรากฏว่าบุคลากรใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศติดต่อสื่อสารกับหน่วยงานอื่นน้อย

จากที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ ผู้วิจัยจึงขอสรุปข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรสำนักทางหลวงที่ 9 (ลพบุรี) เพื่อเป็นพื้นฐานในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

#### **ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย**

1. ผู้บริหารควรให้ความสำคัญและสนับสนุนในด้านการพัฒนาบุคลากรโดยมีการจัดสรรงบประมาณในด้านการประชุม สัมมนา อบรมเกี่ยวกับความรู้ใหม่ ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานจัดสรรงบประมาณเพื่อจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้บุคลากรและทีมได้รับการกระตุ้นให้เรียนรู้และแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน จัดกิจกรรมที่เสริมสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการทำงานเป็นทีม จัดหาโสตทัศนูปกรณ์ เพื่อนำมาใช้เพิ่มศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากร และจัดสรรงบประมาณในด้านการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เพื่อเพิ่มศักยภาพให้แก่บุคลากรในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเป็นประโยชน์แก่หน่วยงานด้วย

2. ผู้บริหารควรให้ความสำคัญด้านการให้อำนาจแก่บุคลากร โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรมีโอกาสเสนอแนะและแสดงความคิดเห็นในที่ประชุม จัดการประชุมให้แลกเปลี่ยนความรู้ในสายงานและข้ามสายงานมากขึ้น ซึ่งจะ เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน ทำให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ในการพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

3. ผู้บริหารควรมีนโยบายให้ดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรในทุก ระดับ โดยแยกตามกลุ่มงานเพื่อเป็นการพัฒนาและเพิ่มศักยภาพให้แก่บุคลากรในองค์กร

#### **ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ**

1. จัดกิจกรรมให้บุคลากรที่มีส่วนเสริมสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการทำงานเป็นทีมจัดประชุม สัมมนาแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้อื่นในหน่วยงาน

2. จัดการอบรมเกี่ยวกับการใช้คอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแสวงหาข้อมูล ข่าวสารทั้งจากภายในและภายนอกหน่วยงาน บุคลากรได้รับการกระจาย

ข้อมูลความรู้ ที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในหลาย ๆ ช่องทาง และเพิ่มศักยภาพให้แก่บุคลากร ในการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศติดต่อสื่อสารกับหน่วยงานภายในและภายนอกได้ สะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น

3. จัดกิจกรรมที่เป็นการกระตุ้นให้บุคลากรที่มีอายุ 50 ปีขึ้นไปให้สนใจเรียนรู้เปิดใจ ยอมรับเทคโนโลยีใหม่ ๆ และสามารถนำความรู้ไปใช้เพิ่มศักยภาพให้แก่ตนเองและหน่วยงาน ได้

#### ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ

1. ในการศึกษาครั้งนี้ กลุ่มประชากรที่ใช้เป็นบุคลากรในสำนักงานหลวงที่ 9 (ลพบุรี) ทั้งหมดเพียงแห่งเดียว ไม่ได้ครอบคลุมไปถึงแขวงการทางที่เป็นหน่วยงานในความรับผิดชอบอีก 5 แห่ง ดังนั้นการวิจัยในครั้งต่อไปควรมีการขยายขอบเขตของกลุ่มประชากรไปยังแขวงการทาง ที่เป็นหน่วยงานในสังกัดของสำนักงานหลวงที่ 9 (ลพบุรี)

2. การศึกษาในเรื่อง ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ บุคลากรสำนักงานหลวงที่ 9 (ลพบุรี) ควรศึกษาเปรียบเทียบเพิ่มเติมระหว่างกลุ่มข้าราชการ ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว พนักงานราชการ กลุ่มบุคลากรในแผนกต่าง ๆ เพื่อที่จะได้ข้อสรุป ที่กว้างขวางมากขึ้น

3. ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมในด้านตัวแปรอื่น ๆ ที่น่าจะมีผลต่อศักยภาพในการพัฒนา ไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นอกเหนือจากตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้



## บรรณานุกรม

- กรรวิภา โสรัจจะวงศ์. (2549). ศักยภาพการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษา  
ข้าราชการกรมสรรพากร สังกัดสำนักสรรพากรพื้นที่ระยอง. งานนิพนธ์การจัดการ  
มหาบัณฑิต, สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์, คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์,  
มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กรรณา พลโส. (2550). แนวทางการพัฒนาบุคลากร เพื่อมุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสำนักงาน  
คณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทราย. วิทยานิพนธ์สังคมสงเคราะห์ศาสตร์มหาบัณฑิต,  
สาขาการบริหารและนโยบายสวัสดิการสังคม, คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์,  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เกศรา รักชาติ. (2549). องค์กรแห่งการตื่นรู้. กรุงเทพฯ: เนชั่นมัลติมีเดียกรุ๊ป.
- จักรวาล โสมภีร์. (2547). ศักยภาพการทำวิจัยและพัฒนาอาวูชยุท โขปกรณ์ของกำลังพลในหน่วย  
สนับสนุนการรบ: ศึกษากรณีกองพลของทหารปืนใหญ่. ปัญหาพิเศษ  
รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขา นโยบายสาธารณะ, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ,  
มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จันทนา สุขชนารักษ์. (2550). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้ของการพยาบาลตามการรับรู้  
ของพยาบาลหัวหน้าหน่วยงาน โรงพยาบาลจังหวัดชลบุรี. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตร  
มหาบัณฑิต, สาขาการบริหารพยาบาล, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จิรัชณา วิเชียนปัญญา. (2551). ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- จิราภรณ์ โพธิ์เต็ง. (2546). สภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านห้วยหล่อดุก  
จังหวัดเชียงใหม่. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา,  
บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ชรียา จันทรอินทร์. (2550). การศึกษาความพร้อมในการนำระบบความรู้มาใช้ ใน  
มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต,  
สาขาบรรณารักษศาสตร์และสารสนเทศศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชวลีพร เอี่ยมอานวย. (2548). การศึกษาความคิดเห็นของพนักงานต่อศักยภาพการพัฒนาไปสู่  
องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์  
ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาเทคโนโลยีอุตสาหกรรม, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัย  
ราชภัฏพระนคร.

- ทัศนียา ชมนนา. (2549). *ศักยภาพในการเข้าสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ศักยภาพขององค์กรเกี่ยวกับการกำจัดขยะมูลฝอยติดเชื้อ*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาพัฒนาสังคม, คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- นโยบายกรมทางหลวง. (2553). วันที่ค้นข้อมูล 20 มีนาคม 2555, เข้าถึงได้จาก <http://www.doh.go.th>.
- บดินทร์ วิจารณ์. (2548). *การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ: ธรรมกมลการพิมพ์.
- บรรยงค์ โตจินดา. (2546). *การบริหารงานบุคคล (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ: อมรการพิมพ์.
- บุญลดา คุณาเวชกิจ. (2550). *ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อการพัฒนาทีมงานสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา: พนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัทผลิตแอนิเมชันแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร*. งานนิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต, สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์, คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2551). *การพัฒนาองค์กรเพื่อการเปลี่ยนแปลง (พิมพ์ครั้งที่ 4)*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ตะวัน.
- ปานดา เพชรรัตน์. (2548). *ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้บทบาทผู้นำ การรับรู้วัฒนธรรมองค์กร และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา: ศูนย์สนับสนุนและบริการลูกค้า บริษัทไทยฟูจิซีร็อกซ์ จำกัด*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- พรกมล นุ่มหอม. (2551). *การพัฒนาตัวบ่งชี้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษา*. คุยฎีนิพนธ์การศึกษาคุยฎีบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พระราชบัญญัติปรับปรุง กระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545. (2545, 2 ตุลาคม). *ราชกิจจานุเบกษา*. หน้า 13-34.
- พิชญ์วารี ใจดี. (2550). *ศักยภาพในการพัฒนา ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการกรมชลประทาน สำนักชลประทานที่ 11*. งานนิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต, สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์, คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- มานิต ปัญญวรณศิริ. (2550). *การศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของการทางพิเศษแห่งประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- บุรพร ศุทธรัตน์. (2552). *องค์กรเพื่อการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- วรรณุช แคนทอง. (2549). การรับรู้และความคาดหวังในการมีส่วนร่วมการบริหารจัดการองค์การ  
แห่งการเรียนรู้ของบุคลากรในสถานศึกษาสังกัดเทศบาล จังหวัดลพบุรี. วิทยานิพนธ์  
คุรุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัย  
ราชภัฏเทพสตรี.
- วารินทร์ เสมาล้อม. (2551). สภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษา  
อำเภอวัฒนานคร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2. งานนิพนธ์การศึกษา  
มหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วีรวัฒน์ ปันดินามัย. (2544). การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ:  
เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- วีรวิฐ มาฆะศิริรานนท์. (2550). การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ:  
ธนาเพลส.
- สุดารัตน์ วิเลิศศักดิ์. (2549). ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การบริหารส่วน  
จังหวัดชลบุรี. งานนิพนธ์ศึกษามหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา,  
คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุเทพ เชาวลิท. (2549). นักบริหารทันสมัย (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: เสมาชรรณ.
- สุนันทา เลहनันทน์. (2550). การพัฒนาองค์การ (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: วิรัตน์เอดดูเคชั่น.
- สุภาภรณ์ มโนรส. (2550). สภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในคณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัย  
เชียงใหม่. การค้นคว้าแบบอิสระศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา,  
บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- เสาวลักษณ์ จัฒพล. (2545). การพัฒนาศักยภาพของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี.  
งานนิพนธ์ศึกษามหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์,  
มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการพลเรือน. (2552). คู่มือการประเมินผลการปฏิบัติ  
ราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของกลุ่มจังหวัดและจังหวัดประจำปีงบประมาณ  
พ.ศ. 2552. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการพลเรือน.
- คณะอนุกรรมการข้าราชการพลเรือน กระทรวงคมนาคม. (2552, 9 เมษายน). การแบ่งส่วนราชการ  
และกรอบอัตรากำลังของกรมทางหลวง. กรุงเทพฯ: คณะอนุกรรมการข้าราชการ  
พลเรือน กระทรวงคมนาคม.
- อโณมา คงตะแบก. (2551). องค์การแห่งการเรียนรู้ แนวทางพัฒนาในศตวรรษที่ 21. วันที่ค้นข้อมูล  
20 มีนาคม 2555, เข้าถึงได้จาก <http://www.crma.ac.th/lawdept/vichagan/lo>.

- อรทัย ลิทธิวิรัชธรรม. (2548). *ศักยภาพการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาล โรงพยาบาลพิจิตร. การค้นคว้าอิสระพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการพยาบาล, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.*
- Barton, M., & Martin, C. (1991). *Management*. New York: McGraw-Hill.
- Ford, D. F. (1997). *Toward a Learning Organization: Guidelines for Bureaucracies*. Doctoral Dissertation, Faculty of education, Memorial University of Newfoundland.
- Gephart, M. A., & Marsick, V. J. (1996). Learning organizations come alive. *Training & Development*. 50(12), 35-45.
- Grader, B. L. (2003). *Learning Organizations Practices in Public Schools: A Middle School Case Study*. Doctoral dissertation, Educational Administration, University of Newmexico.
- Gregory, M., & Ricky, W.G. (1995). *Organizational Behavior : Managing People Organizations*. Boston: Houghton Mifflin.
- Hedlund, P. H. (1997). *Tools for the Systemic Study of Learning Organization*. Doctoral dissertation, Department of Microbiology, Kansas State University.
- Hill, R. (1996). A measure of the learning organization. *Industrial and Commercial Training*. 28(1), 19-25.
- Lin, H. (2004). *A study of Learning Organization and Faculty Development in Higher Education*. Doctoral dissertation, Higher Education, University of Idaho.
- Luthans, F. (1995). *Organizational Behavior*. Singapore: McGraw-Hill.
- Marquardt, M. (1996). *Building the Learning Organization: A Systems Approach to Quantum Improvement and Global Success*. New York: McGraw-Hill.
- Marquardt, M., & Reynolds, A. (1994). *The Global Learning Organization*. New York: Irwin.
- Slotte, V., P., et al. (2004). How do HRD Practitioners describe learning at work. *Human Resource Development International*, 7(4), 481-499

ภาคผนวก

**แบบสอบถามเพื่อการวิจัย**  
**เรื่อง ศักยภาพของบุคลากร ในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้**  
**ศึกษาระดับบุคลากรของสำนักทางหลวงที่ 9 (ลพบุรี)**

**คำชี้แจงทั่วไป**

1. แบบสอบถามฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาเรื่อง ศักยภาพของบุคลากรในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ : ศึกษาระดับบุคลากรของสำนักทางหลวงที่ 9 (ลพบุรี) ซึ่งเป็นงานวิจัยระดับปริญญาโท สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและเอกชน หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ของวิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา
2. แบบสอบถามฉบับนี้มี 2 ส่วน ดังนี้
  - ส่วนที่ 1 แบบสอบถามคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 4 ข้อ
  - ส่วนที่ 2 แบบสอบถามระดับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสำนักทางหลวงที่ 9 (ลพบุรี) จำนวน 25 ข้อ
3. กรุณาตอบแบบสอบถามทุกข้อ เพื่อประโยชน์ในการนำผลของการวิจัยไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารงานของสำนักทางหลวงที่ 9 (ลพบุรี)

**ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคล**

**คำชี้แจง** โปรดกาเครื่องหมาย  ลงในช่อง  หน้าข้อความให้ตรงกับความเป็นจริง

1. เพศ

- (1)  ชาย
- (2)  หญิง

2. อายุ

- (1)  ต่ำกว่า 30 ปี
- (2)  30-40 ปี
- (3)  41-50 ปี
- (4)  มากกว่า 50 ปี

## 3. ระดับการศึกษา

- (1)  มัธยมศึกษา, มัธยมปลาย/ ปวช.  
 (2)  อนุปริญญา/ ปวส.  
 (3)  ปริญญาตรี  
 (4)  สูงกว่าปริญญาตรี

## 4. ประสบการณ์ทำงาน

- (1)  ต่ำกว่า 10 ปี  
 (2)  10-20 ปี  
 (3)  มากกว่า 20 ปี

## ส่วนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กร แห่งการเรียนรู้ของบุคลากรสำนักทางหลวงที่ 9 (ลพบุรี)

**คำชี้แจง** ตามวิสัยทัศน์องค์กรและแนวทางบริหารจัดการของสำนักทางหลวงที่ 9 (ลพบุรี) มุ่งเน้นพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง สร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศให้ทันสมัย เพื่อส่งผลดีต่อความพร้อมในการปรับเปลี่ยนองค์กรให้ไปในทิศทางและเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้นในฐานะที่ท่านเป็น บุคลากรสำนักทางหลวงที่ 9 (ลพบุรี) โปรดแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับศักยภาพของท่าน ในการพัฒนาไปสู่การเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป

**คำแนะนำ** โปรดพิจารณาข้อความเหล่านี้และทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องตัวเลือกที่ตรงกับความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับศักยภาพของท่านมากที่สุด โดยในแต่ละข้อความมีตัวเลือกให้เลือกตอบแบ่งเป็น 5 ระดับ ดังต่อไปนี้

- 5 หมายถึง ระดับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้มากที่สุด  
 4 หมายถึง ระดับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้มาก  
 3 หมายถึง ระดับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ปานกลาง  
 2 หมายถึง ระดับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้น้อย  
 1 หมายถึง ระดับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่น้อยที่สุด

ความคิดเห็นเกี่ยวกับ ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้		ระดับศักยภาพ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
1. ด้านพลวัตการเรียนรู้						
1.1	ท่านให้ความสำคัญในการเรียนรู้สามารถคิดและปฏิบัติงานที่ทำงานอย่างเป็นระบบ					
1.2	ท่านสามารถประเมินลักษณะวิธีการเรียนรู้ที่จำเป็นกับทักษะในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ					
1.3	ท่านมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเอง ศึกษาหาความรู้ใหม่ๆ เสมอ					
1.4	ท่านได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับวิธีการทำงาน					
1.5	ท่านและทีมต่าง ๆ ได้รับการกระตุ้นให้เรียนรู้และแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน เช่น การประชุม สนทนาผ่านเว็บและนำความรู้ใหม่ที่ได้นั้นมาประยุกต์ใช้ต่อไป					
2. ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร						
2.1	ท่านปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้					
2.2	ท่านได้ทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงาน					
2.3	ท่านได้มีส่วนเสริมสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการทำงานเป็นทีม					
2.4	ท่านและทีมมีส่วนสนับสนุนการแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้อื่นในหน่วยงาน					
2.5	ท่านสามารถสื่อสารกับแผนกต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความร่วมมือกันเพื่อการเรียนรู้ มากกว่าที่จะจำกัดตนเองให้อยู่ในขอบเขตการทำงานในแผนกตนเองเท่านั้น					
3. ด้านการให้อำนาจแก่บุคคล						
3.1	ท่านได้รับมอบหมายอำนาจ ในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ตามสัดส่วนของหน้าที่รับผิดชอบ					
3.2	ท่านและผู้บริหารมีโอกาสทำงานร่วมกัน เพื่อเรียนรู้ และแก้ปัญหาาร่วมกัน					



ความคิดเห็นเกี่ยวกับ ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้		ระดับศักยภาพ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
3.3	ท่านสามารถใช้ประโยชน์จากทักษะ ความชำนาญที่มีอยู่ต่องานที่ได้รับ มอบหมายอย่างเต็มที่					
3.4	ท่านได้รับการส่งเสริมโอกาสในการ เรียนรู้ กระตุ้นให้มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ผลงานใหม่ ๆ					
3.5	ท่านมีโอกาสเสนอแนะ แสดงความ คิดเห็นในที่ประชุม					
4. ด้านการจัดการความรู้						
4.1	ท่านสามารถแสวงหาข้อมูล ข่าวสารทั้ง จากภายในและภายนอกหน่วยงานอย่าง สม่ำเสมอ					
4.2	ท่านมีการจัดเก็บข้อมูล ข่าวสารทั้งจาก ภายในและภายนอกหน่วยงานอย่างมี ระบบ					
4.3	ท่านได้รับการกระจายข้อมูลความรู้ ที่ ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในหลาย ๆ ช่องทาง					
4.4	ท่านสามารถเข้าสู่ระบบการจัดเก็บข้อมูล ความรู้ได้โดยง่าย					
4.5	ท่านตระหนักถึงความจำเป็นในการเก็บ รักษาความรู้ขององค์กร และการแบ่งปัน ความรู้เหล่านั้นกับผู้อื่น					
5. ด้านการนำเทคโนโลยีไปใช้						
5.1	ท่านสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ โดยผ่านทาง LAN และอินเทอร์เน็ต					
5.2	ท่านสามารถใช้คอมพิวเตอร์, สื่อ มัลติมีเดีย, สื่อวีดิทัศน์, อินเทอร์เน็ตได้					
5.3	ท่านสามารถนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ ในการปฏิบัติงานได้					

ความคิดเห็นเกี่ยวกับ ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้		ระดับศักยภาพ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
5.4	ท่านสามารถใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศในการเข้าถึงข้อมูลที่ตนต้องการ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
5.5	ท่านใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศติดต่อสื่อสารกับหน่วยงานภายในและภายนอกได้สะดวกรวดเร็ว					

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่กรุณาใช้เวลาของท่านในการร่วมมือ  
ช่วยตอบแบบสอบถามในครั้งนี้