

การพัฒนาองค์การสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา เทศบาลเมืองดอนสัก
อำเภอดอนสัก จังหวัดสุราษฎร์ธานี

The Development of a Learning Organization: A Case Study of Donsak Town
Municipality, Suratthani Province

พรทิพย์ บางแก้ว¹

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบระดับการพัฒนา และกำหนดแนวทางในการพัฒนาองค์การสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาเทศบาลเมืองดอนสัก อำเภอดอนสัก จังหวัดสุราษฎร์ธานี ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลเมืองดอนสัก จำนวน 111 คน และ ผู้บริหารเทศบาล จำนวน 9 คน กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามตารางของเครซีและมอร์แกน ซึ่งได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม และแบบบันทึกการสนทนากลุ่ม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติคือ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ ค่าทดสอบที การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) และการเปรียบเทียบรายคู่ของ Scheffe' และวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพโดยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการศึกษาพบว่า การพัฒนาองค์การสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวม

มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในรายด้าน พบว่า ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ด้านความรอบรู้ของบุคคล ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านมีความเข้าใจเชิงระบบ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านแบบแผนการคิด มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ผลการเปรียบเทียบระดับการพัฒนาองค์การสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า บุคลากรที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีการพัฒนาองค์การสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ไม่แตกต่างกัน แนวทางในการพัฒนาองค์การสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความรอบรู้ของบุคคล พบว่า บุคลากรควรฝึกฝนตนเองด้วยการเรียนรู้อยู่เสมอ ศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ในวิชาชีพหรือบทบาทหน้าที่ของตน ด้านแบบแผนความคิด การปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กร ขีดหลักการปฏิบัติตามระดับการบังคับบัญชา การจัดโครงสร้างที่เป็นระเบียบ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการวางแผนและกำหนดเป้าหมายของเทศบาลมีการประชุมปรึกษาหารือระหว่างผู้บริหารและ

¹ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยปทุมธานี

บุคลากรเพื่อระดมความคิด ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีการเชื่อมโยงระหว่างการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล ผู้บริหารเทศบาลมีการนำเอาทรัพยากรของเทศบาลมาใช้ให้เกิดประโยชน์ มีการประชุมปรึกษาในงานนั้นๆ ก่อนลงมือปฏิบัติ ด้านความคิดความเข้าใจเชิงระบบ ผู้บริหารเทศบาลมีการกำกับติดตามการทำงานของแต่ละฝ่ายโดย แบ่งงานรับผิดชอบ มีการประชุมร่วมกันเพื่อหาแนวทางแก้ไขผลการทำงานแต่ละโครงการ

คำสำคัญ : การพัฒนาองค์กร, องค์กรแห่งการเรียนรู้

Abstract

The purposes of this research were to study and compare the level of the development of guidelines and organizational development towards becoming a learning organization a case study of Donsak town municipality, Suratthani Province. Research methodology blended. Population was 111 personnel and 9 executives' council participants working in Donsak town municipality. The quantitative analysis was determined using a sample table of Crazy and Morgan, derived by selecting a specific. The research instruments were questionnaires and focus groups. The data were analyzed by content analysis mean score and standard deviation. The analysis tools include T-

test and one-way ANOVA using the method of content analysis.

The results were as follows of development of a learning organization was high and to consider each side separately has a very high practical level. The results found that creating a shared vision, knowledge of each personnel, team learning and system thinking are practically high; but the pattern of thinking is in moderate level. Comparison of the level of development of guidelines and organizational development by personal factors shows that different personal factors make no difference in the development of guidelines and organization. Moreover, the guideline for the development of a learning organization indicates that the knowledge of each personnel should relate to self-study of profession on roles and responsibilities. For the system thinking, it should have compliance of a cultural organization at workplace. This will be based on the principles of compliance levels; for instance, management principles and well designed organizational structure for creating a shared vision for the executives involved in planning and targeting of the municipality. This is done through meeting between the management and the personnel consultation to brainstorm. The guidelines for the development and troubleshooting of team learning make the connection towards an individual's learning. The

municipal executive uses existing resources to maximize benefits. Before using it, there is a meeting which is about understanding. For the system thinking, the municipal executive should have supervised the work of each parties by sharing the work and under Deputy Administrator for management.

Keywords : The Development of Organization, Learning Organization

บทนำ

การพัฒนาองค์กรเป็นกระบวนการในการพัฒนาสมรรถนะขององค์กรอย่างมีแผนซึ่งจะต้องกระทำโดยตระหนักถึงภาวะแวดล้อมขององค์กรตลอดเวลา จะเน้นในเชิงกระบวนการของกลุ่มและขององค์กรเป็นที่ตั้ง โดยกระบวนการเหล่านี้จะต้องเปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์กรได้ใช้ศักยภาพหรือสติปัญญาความสามารถอย่างเต็มที่ เน้นทีมงานเป็นเป้าหมายเพื่อประโยชน์ในการเรียนรู้ถึงพฤติกรรมขององค์กรเป็นส่วนรวม เน้นความร่วมมือร่วมใจในการดำเนินการเกี่ยวกับวัฒนธรรมของทีมงาน การดำเนินการเกี่ยวกับวัฒนธรรมขององค์กรทั้งระบบใหญ่และระบบย่อย ใช้การวิจัยการปฏิบัติการเป็นแม่แบบ ใช้ที่ปรึกษาหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาช่วยให้คำปรึกษา ยุทธศาสตร์อันสำคัญยิ่งของการพัฒนาองค์กรก็คือการใช้เครื่องมือทางการพัฒนาองค์กรเข้าสอดแทรกกระบวนการเปลี่ยนแปลงจะต้องกระทำอย่าง

ต่อเนื่อง มุ่งหวังที่จะให้ได้มาซึ่งผลงานสูงสุดขององค์กร ทั้งในด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความมีสุขภาพสมบูรณ์ขององค์กร (สายหยุด ใจสำราญ และสุภาพร พิศาลบุตร, 2549: 52-53)

หลักธรรมาภิบาล ศิลปวัฒนธรรม ประเพณี จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น ได้รับการถ่ายทอด ศาสนาได้รับการเผยแผ่และทานุบำรุง มีระบบการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้คุณภาพมาตรฐานศึกษาจากเป้าหมายการพัฒนาของเทศบาลเมืองคอนสักร ยังมีอุปสรรคคือขาดแคลนบุคลากรในอีกหลายด้าน ทำให้การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เป็นไปอย่างล่าช้า เนื่องจากขาดอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ไม่เพียงพอเหมาะสมการจัดทำแผนพัฒนาไม่สัมพันธ์กับศักยภาพด้านงบประมาณขององค์กร เนื่องจากการคำนึงถึงความต้องการของชุมชนที่เสนอโครงการเพื่อต้องการให้เทศบาลดำเนินการและประชาชนให้ความสำคัญการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นค่อนข้างน้อย

ในการพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะต้องมีการพัฒนาสมรรถนะขององค์กรบุคลากรในองค์กรมีความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร เพื่อขับเคลื่อนวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน และสิ่งหนึ่งที่เป็นเครื่องมือที่จะทำให้วิสัยทัศน์พันธกิจของเทศบาลเมืองคอนสักรประสบความสำเร็จได้ก็คือ บุคลากรของหน่วยงานที่เป็นกำลังสำคัญอย่างยิ่งที่จะต้องมี

การพัฒนาเพื่อนำพาท้องถิ่นไปสู่การเรียนรู้และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยในฐานะที่เป็นประชาชนคนหนึ่งที่อยู่อาศัยอยู่ในเขตพื้นที่ต้องการให้เทศบาลเมืองคอนสัก อำเภอคอนสัก จังหวัดสุราษฎร์ธานี จึงสนใจที่จะศึกษาการพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของเทศบาลเมืองคอนสัก อำเภอคอนสัก จังหวัดสุราษฎร์ธานี ซึ่งผลการศึกษาจะเป็นประโยชน์ในด้านการเสริมสร้าง และขยายองค์ความรู้ใหม่ และเป็นข้อมูลในการนำข้อมูลไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทด้านการจัดการการพัฒนาองค์กรเรื่อยๆ เพื่อนำมาซึ่งประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และความก้าวหน้าขององค์กรที่ดี ตลอดจนเป็นแนวทางในการพัฒนาเทศบาลเมืองคอนสัก สู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับการพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาเทศบาลเมืองคอนสัก อำเภอคอนสัก จังหวัดสุราษฎร์ธานี
2. เพื่อเปรียบเทียบระดับการพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาเทศบาลเมืองคอนสัก อำเภอคอนสัก จังหวัดสุราษฎร์ธานี จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล
3. เพื่อกำหนดแนวทางในการพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาเทศบาลเมืองคอนสัก อำเภอคอนสัก จังหวัดสุราษฎร์ธานี

วิธีดำเนินการวิจัย

1. แบบของการวิจัยการวิจัยเชิงปริมาณและการจัดเวทีสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion)
2. ประชากร หรือ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ บุคลากร ที่ปฏิบัติงานในเทศบาลเมืองคอนสัก จำนวน 111 คน และ ผู้บริหารเทศบาล จำนวน 9 คน
3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวม คือ แบบสอบถาม ซึ่งผู้วิจัยได้มีขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ ดังนี้
 - 3.1 คำนวณว่าหนังสือ เอกสาร วารสารต่างๆ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างและการพัฒนาแบบสอบถาม
 - 3.2 สร้างแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามแบบของ ลิเกิร์ท และแบบสอบถามชนิดปลายเปิด
 - 3.3 นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จ เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ตรวจสอบแล้วนำมาแก้ไขปรับปรุงตามคำแนะนำ
 - 3.4 นำแบบสอบถามฉบับร่างที่สร้างขึ้นพร้อมแบบประเมินไปให้ผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งมีความรู้และประสบการณ์ทางด้านที่จะศึกษาพิจารณาแบบสอบถาม จำนวน 3 ท่าน เพื่อเป็นการทดสอบความเที่ยงตรง ความครอบคลุมเนื้อหา เมื่อผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจสอบตามแบบประเมินแล้ว ผู้วิจัยจึงได้นำแบบประเมินไปทำการคำนวณหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของ

แบบสอบถาม โดยใช้วิธีหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (Item Objective Congruence Index. IOC) ได้ค่า IOC ตั้งแต่ 0.60 ขึ้นไปทุกข้อ

3.5 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามฉบับร่างที่ได้ผ่านการแก้ไขจากผู้เชี่ยวชาญแล้วไปทดลองใช้เพื่อหาความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามกับกลุ่มประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ การพัฒนาองค์การสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของเทศบาลตำบลกาญจนดิษฐ์ จำนวน 30 ชุด ฉบับแล้วหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ด้วยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha-Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.95

3.6 จัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ได้จำนวน 40 ข้อ แล้วนำไปใช้เก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาครั้งนี้ได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูล 2 ส่วน คือ

4.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคลากรของเทศบาลเมืองคอนสัค โดยชี้แจงรายละเอียดของแบบสอบถามด้วยตนเอง ระยะเวลาการเก็บข้อมูล ระหว่างวันที่ 1 กรกฎาคม 2558 ถึงวันที่ 30 กรกฎาคม 2558 และผู้วิจัยนำแบบสอบถามกลับคืน คิดเป็นร้อยละ 100

4.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เป็นข้อมูลที่ได้จากการค้นความรวบรวมจากเอกสารที่เกี่ยวข้องที่ผู้เก็บรวบรวมข้อมูลรวบรวมไว้ก่อนแล้ว เช่น ข้อมูลจากเทศบาล

เมืองคอนสัค รวมทั้งค้นคว้าจากแหล่งข้อมูลต่างๆ เช่น วิทยานิพนธ์ งานวิจัย วารสาร เอกสาร สิ่งพิมพ์ รายงานการวิจัยและบทความ และสารสนเทศจากอินเทอร์เน็ตต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป โดยใช้สถิติดังนี้

5.1 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่และร้อยละ

5.2 วิเคราะห์ระดับการพัฒนาองค์การสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยใช้ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของแต่ละด้านแล้วนำค่าเฉลี่ยที่ได้มาแปลความหมาย ตามเกณฑ์ของ (กฤติยา วงศ์ก้อง, 2545: 184)

5.3 การเปรียบเทียบระดับการพัฒนาองค์การสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาเทศบาลเมืองคอนสัค อำเภอคอนสัค จังหวัดสุราษฎร์ธานี จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-way ANOVA) หากพบความแตกต่างจะทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe)

สรุปผลการวิจัย

1. ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุระหว่าง 31-40 ปี ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาประกาศนียบัตร/อนุปริญญา มีประสบการณ์

ทำงานต่ำกว่า 5 ปีและมีระดับเงินเดือนเท่ากับ 10,001-20,000 บาท

2. การพัฒนาองค์การสู่การเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาเทศบาลเมืองคอนสัค อำเภอคอนสัค จังหวัดสุราษฎร์ธานี โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการสร้าง วิทยทัศนร่วม ด้านความรอบรู้ของบุคคล ด้าน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านมีความ เข้าใจเชิงระบบ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และด้านแบบแผนการคิด มีการปฏิบัติอยู่ใน ระดับปานกลาง ดังนี้

2.1 ด้านความรอบรู้ของบุคคล โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า บุคลากรมีการ ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ได้แก่ บุคลากรได้เข้า รับการศึกษาอบรมเพื่อพัฒนาตนเอง มีความ สนใจที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ มีความ มุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายและ วิทยทัศนของเทศบาลเมืองคอนสัค มีความ กระตือรือร้น สนใจที่จะฝึกหาการเรียนรู้สิ่ง ใหม่ๆ อยู่เสมอ สามารถประยุกต์ใช้แนวคิดของ ตนเองแล้วนำไปสู่การปฏิบัติงานจริง ได้รับ กระตุ้นจากเทศบาลเมืองคอนสัคในการ เสริมสร้างแรงจูงใจให้เกิดการเรียนรู้

2.2 ด้านแบบแผนการคิด โดย ภาพรวมอยู่ในปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นราย ข้อ พบว่า บุคลากรมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ได้แก่ มีการบูรณาการเชื่อมโยงทางความคิดใน การปฏิบัติงานของตนเอง

2.3 ด้านการสร้างวิทยทัศนร่วม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็น รายข้อบุคลากรมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ผู้บริหารเทศบาลเปิดใจกว้างและเต็มใจ จะพิจารณายอมรับฟังความคิดเห็นต่างๆ ในการ สร้างวิทยทัศนของคนในเทศบาลฯ บุคลากร และเพื่อนร่วมงานรับรู้และเข้าใจถึงนโยบาย เป้าหมายและแผนการปฏิบัติงานของเทศบาล เป็นอย่างดี บุคลากรและเพื่อนร่วมงานมีส่วน ร่วมในการวางแผนงานและการกำหนด เป้าหมายของเทศบาลฯ บุคลากรมีโอกาสได้ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นแนวทางการปฏิบัติงาน และข้อมูลข่าวสารต่างๆ กับเพื่อนร่วมงานใน เทศบาล เทศบาลฯเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงาน แสดงความคิดเห็นในการสร้างวิทยทัศนของ องค์การ บุคลากรและเพื่อนร่วมงานสามารถ ประสานพลังกันปฏิบัติงานสำคัญของหน่วยงาน ให้บรรลุสำเร็จตามเป้าหมายของเทศบาลฯ

2.4 ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็น ทีมในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในมาก เมื่อ พิจารณาเป็นรายข้อบุคลากรมีการปฏิบัติอยู่ใน ระดับมาก ได้แก่ หน่วยงานมีการจัดประชุม เพื่อสรุปผลการปฏิบัติงานและแลกเปลี่ยน ประสบการณ์ในทีมอย่างสม่ำเสมอ บุคลากร และเพื่อนร่วมงานมีการแลกเปลี่ยนความ คิดเห็นร่วมกัน เพื่อสร้างแนวคิดและการเรียนรู้ ใหม่ๆ กับเทศบาลมีการให้รางวัลหรือลงโทษ ในลักษณะที่เป็นทีม การทำงานเป็นทีมส่งผลดี ต่อการปฏิบัติงานขององค์การมากกว่าการ ทำงานเป็นรายบุคคล มีการสร้างบรรยากาศ หรือพื้นที่ที่เอื้อต่อการทำงานเป็นทีม

2.5 ด้านมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบ ในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อบุคลากรมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ได้แก่ บุคลากรแก้ปัญหาต่างๆ ที่เป็นอุปสรรคของการปฏิบัติงานโดยใช้หลักเหตุและผลและแนวคิดอย่างเป็นระบบ บุคลากรมีการวางแผนการปฏิบัติงานล่วงหน้า ก่อนเริ่มงานทุกครั้ง เทศบาลฯมีการจัดกิจกรรมส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันแบบบูรณาการในด้านแนวคิดและการปฏิบัติงาน บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีระบบ ระเบียบและมีการจัดลำดับการปฏิบัติงานตามความสำคัญ เทศบาลมีการประเมินผลงานเทศบาลและพัฒนาจากการวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการขององค์กร

3. การเปรียบเทียบระดับการพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาเทศบาลเมืองคอนสัค อำเภอดอนสัค จังหวัดสุราษฎร์ธานี โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า บุคลากรที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีการพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ไม่แตกต่างกัน

4. การทดสอบความแตกต่างระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับการพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเปรียบเทียบความแตกต่างการพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาเทศบาลเมืองคอนสัค อำเภอดอนสัค จังหวัดสุราษฎร์ธานี จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลในด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ทำงาน และระดับเงินเดือน ของ

บุคลากรเทศบาลคอนสัค มีระดับการปฏิบัติงานในการพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน ซึ่งผลการทดสอบสมมุติฐาน ไม่เป็นไปตามสมมุติฐาน เนื่องจาก บุคลากรภายในเทศบาลเมืองคอนสัค ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลต่างกัน มีระดับการปฏิบัติงานในการพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ไม่แตกต่างกัน

5. แนวทางในการพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาเทศบาลเมืองคอนสัค อำเภอดอนสัค จังหวัดสุราษฎร์ธานี จากการสนทนากลุ่มเกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาเทศบาลเมืองคอนสัค อำเภอดอนสัค จังหวัดสุราษฎร์ธานี ดังนี้

5.1 ด้านความรู้ของบุคคล การบริหารงานของเทศบาลเมืองคอนสัคเพื่อพัฒนาองค์กรในแต่ละยุทธศาสตร์ของตำบลคอนสัค โดยบุคลากรของเทศบาลเมืองคอนสัคมีความต้องการที่จะเรียนรู้เพิ่มเติมโดยการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ฝึกฝนตนเองด้วยการเรียนรู้อยู่เสมอ ค้นคว้าข้อมูลด้วยตนเองในวิชาชีพหรือบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตน โดยศึกษาหาความรู้ในงานให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ การเรียนรู้ร่วมกันของผู้บริหารและบุคลากรจะทำให้รู้เท่าทันกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงต่างๆ และสามารถปรับตัวอยู่รอดและประสบความสำเร็จ การศึกษาระเบียบข้อบังคับ หนังสือสั่งการและมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและเรื่องอื่นๆ เพื่อคิดวิเคราะห์และตัดสินใจอย่างถูกต้อง

จากยุทธศาสตร์และแนวทางในการพัฒนาของเทศบาลเมืองคอนสัค ผู้บริหารจำเป็นต้องสนับสนุนให้บุคลากรมีความสนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ โดยส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมหลักสูตรต่างๆ อบรมตามวิชาชีพ การศึกษาอบรมตามคำสั่งกรม นอกจากนี้ความรอบรู้ของบุคคล ในการปฏิบัติงานเกิดจากการประสบการณ์การทำงาน การรับรู้ข้อมูลจากภายนอก ปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงานจะทำให้บุคคลมีประสบการณ์ในการแก้ไขปัญหา สามารถใช้ปัญหาเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ในการทำงาน บุคลากรเทศบาลเมืองคอนสัคมีจิตสาธารณะ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว ซึ่งเป็นพื้นฐานในการปลูกฝังให้บุคคลไม่เห็นแก่ตัว ปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ ข้อบังคับของเทศบาล บทบาทของผู้บริหารในการแสวงหาความรู้ และเผยแพร่ความรู้ที่มีต่อบุคคลในองค์กรโดย มีการประชุมหัวหน้าส่วนราชการในองค์กรเพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และแชร์ประสบการณ์ให้คำแนะนำและเป็น ที่ปรึกษาในการปฏิบัติงานเพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ถูกต้อง เป็นแบบอย่างให้แก่พนักงานโดยมีการหาความรู้เพิ่มเติมตลอดเวลา ค้นคว้าศึกษาข้อมูลเกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กรทั้งบุคลากรและความก้าวหน้ามั่นคงขององค์กร/จัดประชุมและติดตามการประเมินตามรูปแบบงานต่างๆ การใช้ความรู้ที่ได้รับการศึกษาหาประสบการณ์ชีวิต

5.2 ด้านแบบแผนความคิดเทศบาลเมืองคอนสัค มีวัฒนธรรมองค์กรในการบริหารงานโดยยึดหลักตามระดับการบังคับบัญชา มีหลักการบริหารงาน การจัดโครงสร้างที่เป็นระเบียบ มีการแบ่งงานกันทำ บุคลากรแต่ละคนปฏิบัติงานตามสาขาที่ตนมีความชำนาญ ยึดถืองานโดยยึดถือเกณฑ์ระเบียบวินัยอย่างเคร่งครัด มีความผูกพันต่อกันแบบญาติกลุ่มฝ่ายต่างๆ เน้นให้บุคลากรอยู่ร่วมกันแบบที่กันน้อง และยึดถือความระเบียบแบบแผนผู้บังคับบัญชา ธรรมรงค์ไว้ซึ่งขนบธรรมเนียมประเพณีอันดีงามของท้องถิ่น พัฒนาความคิดทัศนคติในการบริหารงาน โดยเรียนรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นและปราชญ์ชาวบ้าน มุมมองในการพัฒนาเทศบาลให้มีความเป็นเลิศ คือ สร้างความสามัคคีภายในองค์กร มีความปรารถนาที่จะพัฒนาองค์กรให้มีความเป็นเลิศ ใช้ความรู้ความสามารถและความตั้งใจ ทั้งบุคลากรในองค์กรและประชาชน จะนำพาท้องถิ่นไปสู่ความเป็นเลิศ บทบาทของผู้บริหารเทศบาลผู้บริหารเทศบาลตระหนักถึงการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในการบริหารองค์กรในยุคปัจจุบัน แสดงกรอบงานที่ทำให้ผู้ปฏิบัติตรวจสอบว่าตนมีรูปแบบการคิดอย่างไรในการปฏิบัติงาน และแก้ปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงาน และส่งเสริมให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการแก้ปัญหา ทำให้เทศบาลเมืองคอนสัคบรรลุวิสัยทัศน์ตามยุทธศาสตร์ในการพัฒนา

5.3 ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ภายใต้ยุทธศาสตร์การพัฒนาของเทศบาล

เมืองคอนสักรับการพัฒนาไว้ในอนาคตใน 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ด้านการพัฒนาสังคมและคุณภาพชีวิต ด้านการพัฒนาการสาธารณสุข ด้านการพัฒนาการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี ด้านพัฒนาการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี และด้านการพัฒนาการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม และทรัพยากรธรรมชาติ การกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาไว้ชัดเจนทำให้ผู้บริหารและบุคลากรได้สร้างแรงจูงใจหรือกระตุ้นให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กรเกิดแรงบันดาลใจอยากปฏิบัติงานให้บรรลุวิสัยทัศน์ การกำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนาเกิดจากผู้บริหารเทศบาลและผู้ที่เกี่ยวข้อง มีส่วนร่วมในการวางแผนและกำหนดเป้าหมาย โดยมีการประชุมปรึกษาหารือระหว่างผู้บริหาร/หัวหน้าส่วนและบุคลากรส่วนต่างๆในองค์กรเพื่อระดมความคิด กำหนดเป้าหมาย แนวทางในการพัฒนาและแก้ไขปัญหาต่างๆ กำหนดสิ่งที่ต้องทำ เมื่อทราบความต้องการในการพัฒนาท้องถิ่น จึงสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันของผู้บริหารและบุคลากร โดยแสดงถึงลักษณะหรือขอบข่ายในการดำเนินงานของเทศบาลคอนสักรเกี่ยวกับลักษณะการบริหารงาน และการจัดบริการสาธารณะ และสนับสนุนให้บุคลากรมีการแสดงความคิดเห็นแนวคิดเกี่ยวกับเทศบาล ระบุหรือกำหนดภารกิจหลักไว้อย่างชัดเจน เป็นที่ยอมรับและเข้าใจของบุคลากรทุกฝ่ายในองค์กรช่วยให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล เพราะวิสัยทัศน์ขององค์กรเป็นภารกิจหลักที่จะเป็น

สิ่งยึดเหนี่ยว เป็นหลักการร่วมสำหรับการดำเนินงานในแต่ละด้านของผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย การติดต่อสื่อสารกันภายในเทศบาล เป็นเครื่องมือในการสร้างทัศนคติที่ดีต่อวิสัยทัศน์ร่วมของเทศบาลเมืองคอนสักร เป็นเครื่องมือและวิธีการในการก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร มีกระบวนการสื่อสาร ผ่านลำดับชั้นบังคับบัญชาในระดับสูงลงไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับต่ำกว่าภายในเทศบาลรวมไปถึงการสื่อสารเกี่ยวกับนโยบาย การบริหารเทศบาล การสั่งงาน และการบันทึกข้อความที่เป็นทางการ ทำให้เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกันระหว่างผู้บริหารและบุคลากร

5.4 ด้านการเรียนรู้ร่วมกัน เป็นทีม ผู้บริหารและบุคลากรของเทศบาลเมืองคอนสักร มีการทำงานเป็นทีมในการค้นหาวิธีปฏิบัติงานหรือแก้ปัญหา ลงมือปฏิบัติและเรียนรู้ร่วมกัน โดยการประชุมเพื่อหาวิธีที่จะให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา การติดตามและประเมินผลโดยการประชุมร่วมกันกับหัวหน้าส่วนและบุคลากรในองค์กรในการปฏิบัติงาน มีการประชุมหารือก่อนลงมือปฏิบัติแจกจ่ายงานบูรณาการทุกกองในเรื่องที่เกี่ยวข้อง การประชุมการทำประชาคมให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะทำให้บุคลากรของเทศบาลมีความสามารถในการคิด ตีปัญหาหรือประเด็นพิจารณาให้แตกหากมีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะทำให้การทำงานประสานกันเป็นอย่างดี มีความคิดในสิ่งใหม่ที่แตกต่าง มีความไว้วางใจต่อกัน การทำงานเป็นทีมของ

บุคลากรจะทำให้เทศบาลตระหนักและมีการนำเอาทรัพยากรของเทศบาลมาใช้ให้เกิดประโยชน์ ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาความรู้ความสามารถโดยมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกันภายในองค์กร มีการแนะนำและสนับสนุนให้บุคลากรรับฟังความคิดเห็นจากเพื่อนร่วมงานในฝ่ายเดียวกัน และเพื่อนร่วมงานต่างฝ่าย รวมถึงการสนับสนุนให้บุคลากรมีการสร้างสิ่งใหม่อย่างต่อเนื่อง และนำสิ่งสร้างสรรค์ใหม่มาร่วมกันภายในเทศบาล ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีความสามัคคีกัน โดยมีการจัดกิจกรรมประสานความสัมพันธ์ภายในองค์กร

5.5 ด้านความคิดความเข้าใจเชิงระบบ ผู้บริหารเทศบาลมีการกำกับติดตามการทำงานของแต่ละฝ่ายโดย แบ่งงานรับผิดชอบให้รองนายกดูแลแต่ละกอง เมื่อมีปัญหาที่ประชุมร่วมเพื่อหาแนวทางแก้ ผลการทำงานแต่ละโครงการ หรือแต่ละปัญหาต้องรายงานให้ทราบ แนวทางในการส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพของผู้บริหารเทศบาลเมืองคอนสัค ได้แก่ การให้กำลังใจ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งที่เป็นแรงกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจ มีการส่งเสริมการทำงานร่วมกันระหว่างฝ่ายงานต่างๆ ภายในองค์กรในรูปแบบบูรณาการ และส่งเสริมให้ความรู้กับบุคลากรในองค์กร โดยให้เข้าร่วมอบรมสัมมนาเพิ่มพูนความรู้ความสามารถเพื่อประยุกต์ใช้ให้ตรงกับสายงานที่ทำ การสร้างบรรยากาศที่ดีในองค์กร การ

ใช้คำพูดให้ทุกคนมีความเป็นอิสระในการทำงานสร้างความเป็นกันเอง นอกจากนี้ยังมีการสนับสนุนให้เทศบาลกำหนดเป้าหมายและทิศทางการทำงานที่ชัดเจนสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น การสนับสนุนให้เทศบาลเมืองคอนสัคมีการจัดแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างเป็นระบบที่ชัดเจน ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีความสามารถในการคิดและปฏิบัติงานที่สลับซับซ้อนได้อย่างเป็นระบบ

อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาที่มีประเด็นสำคัญที่จะนำมาอภิปรายผลดังนี้

1. การพัฒนาองค์การสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาเทศบาลเมืองคอนสัค อำเภอคอนสัค จังหวัดสุราษฎร์ธานี โดยภาพรวมมีการพัฒนาอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะ การพัฒนาองค์การสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ผู้บริหารและบุคลากรมีการปรับตัวเพื่อที่จะสามารถปฏิบัติงานในกระแสของโลกาภิวัตน์ และความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีสารสนเทศที่รวดเร็วและทันสมัย ดังที่ อโณมา คงตะแบก (2547 : 8) ได้เสนอแนวคิดอธิบายปรากฏการณ์และความจำเป็นในการพัฒนาองค์การสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า องค์การที่มุ่งมั่นและตั้งใจให้สมาชิกมีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อศักยภาพตนเองและขององค์กร ทั้งนี้ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว

ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม บุคลากรจึงต้องพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลที่ เรียนรู้อยู่ตลอดเวลา ซึ่ง ปีเตอร์ เซงเก้ (Peter M. Senge, 2000: 19) ได้กล่าวถึงองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์กรที่บุคลากรพัฒนา ความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้าง ผลงานตามที่ปรารถนาโดยมีการพัฒนา แนวความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ และมีการเรียนรู้ ร่วมกันภายในองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัย ของ พิมพ์พรรณ เทพสุเมธานนท์ และรัตนากาญจนพันธุ์ (2550) ที่ศึกษาเรื่อง การศึกษา องค์กรแห่งการเรียนรู้ในคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง พบว่า ผู้บริหารและ อาจารย์ผู้สอนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์กร แห่งการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับมาก

1.1 ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม จากความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ใน ระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ผู้บริหารเทศบาลฯเปิดใจกว้างและเต็มใจจะ พิจารณารับฟังความคิดเห็นต่างๆ ในการ สร้างวิสัยทัศน์ของคนในเทศบาลฯ บุคลากร และเพื่อนร่วมงานรับรู้และเข้าใจถึงนโยบาย เป้าหมายและแผนการปฏิบัติงานของเทศบาล เป็นอย่างดี บุคลากรและเพื่อนร่วมงานมีส่วนร่วม ในการวางแผนงานและการกำหนด เป้าหมายของเทศบาลฯ มีโอกาสได้แลกเปลี่ยน ความคิดเห็นแนวทางการปฏิบัติงานและข้อมูล ข่าวสารต่างๆกับเพื่อนร่วมงานในเทศบาล ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วม ไม่ได้เป็น ข้อตกลงที่กำหนดโดยผู้บริหารองค์กรเท่านั้น ที่จะทำให้ บุคลากรในองค์กรยอมรับใน

วิสัยทัศน์ร่วม แต่เป็นข้อตกลงที่ผ่าน กระบวนการมีส่วนร่วมของผู้บริหารและ บุคลากรทุกฝ่ายในองค์กร กระบวนการกำหนด วิสัยทัศน์เป็นการดำเนินการร่วมกันภายใน องค์กร อย่างต่อเนื่อง และวิสัยทัศน์ร่วมก็มี ความชัดเจนมากขึ้นเรื่อยๆ เป็นเครื่องมือที่ สำคัญต่อการเรียนรู้ในระดับบุคคลและระดับ องค์กร และเป็นเครื่องมือสร้างความ กระตือรือร้น สร้างพลังร่วมกันในองค์กร เพื่อให้มีแนวความคิดไปในทิศทางเดียวกัน นำ องค์กรไปสู่จุดมุ่งหมายของการพัฒนาตาม ยุทธศาสตร์ขององค์กร ดังที่ ยูคัล (Yukl, 1982) ได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับการสร้าง วิสัยทัศน์ร่วมไว้ว่า ในการสร้างวิสัยทัศน์ผู้นำ จะต้องสร้างเครือข่ายที่ได้พบปะกับสมาชิกทั้ง แบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการโดยผู้นำ จะต้องสนใจในความคิดเห็น ของผู้อื่น โดยเฉพาะความคิดเห็นใหม่ๆ หรือแตกต่างไป จากความคิดเห็นของตนเองเพื่อที่จะได้เลือก เฉพาะความคิดเห็นที่ดีมาใช้ประกอบการ ตัดสินใจ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม จาก ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม อยู่ใน ระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด

1.2 ด้านมีความคิดความเข้าใจ เชิงระบบ จากความคิดเห็น ของผู้ตอบ แบบสอบถาม อยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มี ค่าเฉลี่ยสูงสุด บุคลากรแก้ปัญหาต่างๆ ที่เป็น อุปสรรคของการปฏิบัติงานโดยใช้หลักเหตุ และผลและแนวคิดอย่างเป็นระบบ มีการวางแผนการปฏิบัติงานล่วงหน้าก่อนเริ่มงานทุก ครั้งเทศบาลฯมีการจัดกิจกรรมส่งเสริมให้เกิด

การเรียนรู้ร่วมกันแบบบูรณาการในด้านแนวคิดและการปฏิบัติงาน เนื่องจากการคิดอย่างเป็นระบบเป็นหลักการที่สำคัญที่สุดในหลัก 5 ประการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ และบุคคลเรียนรู้เป็นลักษณะของการคิดเชื่อมโยงมองภาพรวมหรือภาพจากการคิดเชิงสังเคราะห์ การคิดอย่างเป็นระบบเน้นมุมมองแบบเป็นวงจร ไม่ใช่มุมมองเชิงเส้นตรง ดังที่ เชล เจมาร์การ์ด (Michel J. Marquardt, 1996 : 98) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับความคิดความเข้าใจเชิงระบบว่า การคิดเชิงระบบเป็นกรอบของแนวความคิดอย่างหนึ่งที่ช่วยให้เรามองเห็นแบบแผนทั้งหมดได้ชัดเจนกว่าเดิม ซึ่งสามารถช่วยให้เปลี่ยนแปลงแบบแผนเหล่านั้นได้ดีขึ้น

2. การเปรียบเทียบระดับการพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาเทศบาลเมืองคอนสัค อำเภอดอนสัก จังหวัดสุราษฎร์ธานี โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล จากผลการวิจัยพบว่า เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน และระดับเงินเดือน ไม่มีผลต่อการพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของเทศบาลเมืองคอนสัค อำเภอดอนสัก จังหวัดสุราษฎร์ธานี แสดงให้เห็นว่า บุคลากรทั้งเพศชายและเพศหญิงจะต้องมีความรู้ความเข้าใจและมีทักษะในเรื่องในเรื่องที่จะทำจึงทำให้ได้รับโอกาส และได้รับการสนับสนุนจากองค์กรในการพัฒนาขีดความสามารถ การเรียนรู้ที่เท่าเทียมกัน เพื่อนำความรู้ความสามารถ และทักษะในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ มีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการ

เรียนรู้ไม่แตกต่างกัน ปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุ ไม่แตกต่างกัน แสดงให้เห็นว่าบุคลากรทุกคนแม้ว่ามีอายุที่แตกต่างกัน ต่างก็มีความต้องการในการพัฒนาตนเอง และพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ส่วนในด้านระดับการศึกษาที่ไม่มีผลต่อการความต้องการในการพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แสดงให้เห็นว่า พนักงานทุกคนมีความตั้งใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ของตนเพื่อให้องค์กรมีการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประสบการณ์ทำงาน แสดงให้เห็นว่า ถึงแม้พนักงานแต่ละคนจะมีประสบการณ์ทำงานที่แตกต่างกัน แต่เทศบาลก็ส่งเสริม และสนับสนุน และเอื้อให้พนักงานมีช่องทางในการเพิ่มศักยภาพของตนเองให้สูงขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรศึกษาค้นคว้าเรียนรู้ด้วยตนเอง ส่งเสริมให้บุคลากรศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น และส่งบุคลากรเข้ารับการอบรม ระดับเงินเดือน แสดงให้เห็นว่า พนักงานให้ความสำคัญกับการปฏิบัติหน้าที่ของตนให้มีศักยภาพโดยเพื่อผลประโยชน์และการพัฒนาองค์กร สอดคล้องกับ เนติ โพธิ์รัตน์ (2554) ที่พบว่า เพศ สถานภาพสมรส อายุ ระดับตำแหน่งงาน ประสบการณ์ทำงานรายได้เฉลี่ยต่อเดือน มีศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่แตกต่างกัน

3. แนวทางในการพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาเทศบาลเมืองคอนสัค อำเภอดอนสัก จังหวัดสุราษฎร์ธานี มีประเด็นที่นำมาอภิปรายผลดังนี้

3.1 ด้านความรู้ของบุคคล
บุคคลจะเกิดการเรียนรู้ได้ต้องการการศึกษา
ค้นคว้าด้วยตนเอง ฝึกฝนตนเองด้วยการเรียน
รู้อยู่เสมอ แสดงให้เห็นว่า บุคลากรจะต้อง
พัฒนาตนเองอยู่เสมอ เพื่อให้เกิดความเป็นเลิศ
เป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงานและผู้บริหาร
ดังที่ ปีเตอร์ เซงเก้ (Peter M. Senge Senge.
1990) ได้ให้แนวคิดด้านความรู้ของบุคคล
ว่า การเรียนรู้ขององค์กรจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อ
บุคคลมีการเรียนรู้เท่านั้น การฝึกฝนอบรมตน
ด้วยการเรียนรู้อยู่เสมอเป็นรากฐานสำคัญเป็น
การขยายขีดความสามารถให้เชี่ยวชาญมาก
ขึ้น จากยุทธศาสตร์และแนวทางในการพัฒนา
ของเทศบาลเมืองคอนสัค ที่ผู้บริหารสนับสนุน
ให้บุคลากรมีความสนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้
สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ โดยส่งบุคลากรเข้ารับการ
อบรมหลักสูตรต่างๆ อบรมตามวิชาชีพ
การศึกษาอบรมตามคำสั่งกรมดังที่ โอเวน
(Owen, 1987 อ้างถึงใน สมาน อัสวภูมิ, 2551 :
194-195) ได้ให้แนวคิดในการพัฒนาองค์กร
นั้น ผู้บริหารระดับสูงต้องเห็นความสำคัญและ
มีส่วนร่วม

3.2 ด้านแบบแผนความคิด
เทศบาลเมืองคอนสัค มีวัฒนธรรมองค์กรใน
การบริหารงานโดยยึดหลักตามระดับการบังคับ
บัญชา มีการจัดโครงสร้างที่เป็นระเบียบ มีการ
แบ่งงานกันทำ บุคลากรแต่ละคนปฏิบัติงาน
ตามสาขาที่ตนมีความชำนาญ ยึดถืองานโดย
ยึดถือเกณฑ์ระเบียบวินัยอย่างเคร่งครัด แสดง
ให้เห็นว่า การมีโครงสร้างการบริหารงานที่
ชัดเจนจะเอื้อต่อการดำเนินงานให้บรรลุ

วัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ
ดังที่สุนันทา เลาพันธ์ (2544: 71-96 อ้างถึงใน
ชวลิต เกิดทิพย์, 2554 : 20-22) ได้กล่าวถึง
แนวคิดในการพัฒนาองค์กรว่าต้องเปลี่ยนแปลง
แนวยุทธศาสตร์ด้านการจัดการ และกรรมวิธี
ในการปฏิบัติงาน ระบบการวินิจัยสั่งการ การ
จูงใจ การสื่อสารข้อความ สร้างบรรยากาศของ
องค์กรที่สามารถสนองทั้ง ความต้องการของ
บุคคลและองค์กร และความจำเป็นที่จะต้อง
เปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมใน องค์กรให้
เหมาะสมยิ่งขึ้น เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมของ
องค์กร กำหนดแนวทางการบริหารงานให้
เหมาะสมกับองค์กร การเปลี่ยนโครงสร้าง และ
บทบาทต่างๆ ขององค์กร เป็นการรับรู้ว่าการ
จัดโครงสร้างและการกำหนดบทบาทต่างๆ
ขององค์กรให้เหมาะสม

3.3 ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม
ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการวางแผนและกำหนด
เป้าหมายของเทศบาล ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ
วิสัยทัศน์เป็นความปรารถนาให้เกิดมีขึ้นใน
องค์กรเป็นสิ่งที่จำเป็นต่อผู้บริหารและ
บุคลากร เป็นพลังขับเคลื่อนในการกิจทุกอย่าง
ขององค์กรให้มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน เป็นจุด
ร่วมและพลังของการเรียนรู้ของสมาชิกใน
องค์กร ผู้นำต้องพัฒนาวิสัยทัศน์เฉพาะตน
ขึ้นมาก่อนจากคุณค่าส่วนบุคคล ความ
ห่วงใย แบ่งปันให้ผู้อื่นได้รู้ เข้าใจ เห็นคล้อย
ตามด้วยการสื่อสารที่มีการแบ่งปันกับผู้ที่
เกี่ยวข้องในทุกระดับขององค์กร โน้มน้าวให้
เกิดการปฏิบัติร่วมกันไปในทิศทางที่ทำให้ภาพ
วิสัยทัศน์นั้นเป็นจริง ดังที่ ปีเตอร์ เซงเก้ (Peter

M. Senge, 2000 : 7-8) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมไว้ว่า การสร้างและสานวิสัยทัศน์ วิสัยทัศน์องค์การเป็นความมุ่งหวังขององค์การที่ทุกคนต้องร่วมกันบูรณาการให้เกิดเป็นรูปธรรมในอนาคต ลักษณะวิสัยทัศน์องค์การที่ดี คือ กลุ่มผู้นำต้องเป็นฝ่ายเริ่มเน้นเข้าสู่กระบวนการพัฒนาวิสัยทัศน์อย่างจริงจัง วิสัยทัศน์นั้นจะต้องมีรายละเอียดชัดเจน เพียงพอที่จะนำไปเป็นแนวทางปฏิบัติได้ วิสัยทัศน์องค์การต้องเป็นภาพวาดต่อองค์การ

3.4 ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม โดยการทำงานเป็นทีมของบุคลากรจะทำให้เทศบาลตระหนักและมีการนำเอาทรัพยากรของเทศบาลมาใช้ให้เกิดประโยชน์ การประชุมปรึกษาในงานนั้นๆก่อนลงมือปฏิบัติ เช่น เมื่อมีกิจกรรมที่เป็นภาพรวมของเทศบาลจัดให้บุคลากรจากทุกฝ่ายทุกกองรับผิดชอบงานร่วมกัน ผู้บริหารและบุคลากร ค้นหาวิธีปฏิบัติงานหรือแก้ปัญหา ลงมือปฏิบัติและเรียนรู้ร่วมกัน การติดตามและประเมินผลโดยการประชุมร่วมกันกับหัวหน้าส่วนและบุคลากรในองค์กรในการปฏิบัติงาน ดังที่ ปีเตอร์ เซงเก้ (Peter M. Senge, 2000: 7-8) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมไว้ว่า การเรียนรู้ของทีม จะทำให้ระดับความสามารถของทีมเหนือกว่าระดับความสามารถของรายบุคคลในทีม ทีมสามารถพัฒนาขีดความสามารถประสานสัมพันธ์กันได้ดี เป็นอย่างดี การพูดคุย และการอภิปราย ของผู้คนในองค์กร การปรับแนวปฏิบัติให้ตรงกันว่าเป็นเงื่อนไขสำคัญก่อนที่จะมีการเพิ่มอำนาจ

ในการปฏิบัติ ให้แก่บุคคล หรือทีม ในการตัดสินใจหรือการแก้ไขปัญหาต่างๆ

3.5 ด้านความคิดความเข้าใจเชิงระบบ ผู้บริหารเทศบาลมีการกำกับติดตามการทำงานของแต่ละฝ่ายโดย แบ่งงานรับผิดชอบให้รองนายกดูแลแต่ละกอง เมื่อมีปัญหาที่ประชุมร่วมเพื่อหาแนวทางแก้ไข ผลการทำงานแต่ละโครงการ หรือแต่ละปัญหาต้องรายงานให้ทราบ มีการสร้างบรรยากาศที่ดีในองค์กร การสนับสนุนให้เทศบาลกำหนดเป้าหมายและทิศทางการทำงานที่ชัดเจน สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น แสดงให้เห็นว่า การคิดอย่างเป็นระบบเป็นการมองรูปแบบของความสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่เกี่ยวข้องกับความเปลี่ยนแปลง การมองทั้งระบบจะทำให้เห็นโครงสร้างที่อยู่ลึกลงไปที่ต้องแก้ไขเปลี่ยนแปลง การคิดอย่างเป็นระบบจะทำให้เห็นว่าเปลี่ยนแปลงรูปแบบอย่างไร จึงจะมีประสิทธิภาพช่วยขจัดความซ้ำซ้อนของงานดังที่ มิเชล (Michel J. Marquardt, 1996 : 98) ได้ผู้กล่าวถึงความคิดความเข้าใจเชิงระบบว่า การคิดเชิงระบบเป็นกรอบของแนวความคิดอย่างหนึ่งที่ช่วยให้เรามองเห็นแบบแผนทั้งหมดได้ชัดเจนกว่าเดิม ซึ่งสามารถช่วยให้เปลี่ยนแปลงแบบแผนเหล่านั้นได้ดีขึ้น

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

ด้านความรู้ของบุคคล

1) ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยควรกำหนดเป้าหมาย แนวทาง และทิศทางของการดำเนินงานของเทศบาลร่วมกัน ให้

บุคลากรของเทศบาลมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการทำงานของเทศบาล ซึ่งจะทำให้บุคลากรของเทศบาลมีความกระตือรือร้นที่จะทำวิสัยทัศน์ให้เป็นจริง

2) ผู้บริหารเทศบาลควรนำปัญหาจากการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพของเทศบาลคอนสักมาร่วมกันวางแผนและกำหนดแนวทางแก้ไข โดยกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความคิดในการแก้ไขปัญหาด้วยตัวเอง และมีความคิดสร้างสรรค์ในทางบวก

ด้านแบบแผนการคิด

1) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้พนักงานได้ปรับเปลี่ยนแนวคิดในการปฏิบัติงาน เช่น การปรับปรุงแก้ไขเทคนิคในการปฏิบัติงาน ขั้นตอนในการปฏิบัติงาน การวินิจฉัยสั่งการ หรือการจูงใจ การติดต่อสื่อสาร ให้สอดคล้องกับแนวทางการดำเนินงานของเทศบาล

2) ผู้บริหารเทศบาลเมืองคอนสักควรส่งเสริมให้เข้ารับการฝึกอบรมในโปรแกรมต่างๆ เพื่อให้เกิดความรู้ความชำนาญ และกระตุ้นให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงาน เนื่องจากเทศบาลยังขาดแคลนบุคลากรในอีกหลายด้าน ทำให้การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เป็นไปอย่างล่าช้า เนื่องจากขาดอัตราคลังเจ้าหน้าที่ไม่เพียงพอเหมาะสม หากบุคลากรของเทศบาลมีความรู้ความชำนาญในสายงานมากขึ้นทำให้เทศบาลมีการพัฒนางานและบรรลุเป้าหมายขององค์กร

ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม

1. ผู้บริหารควรกระตุ้นให้บุคลากรได้ตระหนักถึงวิสัยทัศน์ในการพัฒนาเทศบาล

ให้บรรลุแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา และให้บุคลากรใช้วิสัยทัศน์เป็นเป้าหมายในการปฏิบัติงาน

2. ผู้บริหารเทศบาลคอนสักควรส่งเสริมให้บุคลากรร่วมกันระดมความคิดกำหนดเป้าหมาย แนวทางในการพัฒนาและแก้ไขปัญหาต่างๆ สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรหรือกระตุ้นให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องข้องกับองค์กรเกิดแรงบันดาลใจอยากปฏิบัติงานให้บรรลุวิสัยทัศน์

ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

1. เทศบาลเมืองคอนสักควรส่งเสริมและสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เกื้อหนุนซึ่งกันและกัน เช่น ให้พนักงานทุกคนมีอิสระในการคิด การแก้ปัญหา รวมถึงการตัดสินใจ โดยใช้แนวทางประชาธิปไตย รับฟังความคิดเห็นจากพนักงานของคนในเทศบาล เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนแนวคิดและเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน

2. ผู้บริหารควรนำปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงานของบุคลากรมาร่วมกันพิจารณาและกำหนดแนวทางในการแก้ปัญหา และให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเสนอแนะแนวทางในการปรับปรุงและแก้ไขปัญหา ซึ่งจะเป็นการตัวกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำให้การพัฒนาเทศบาลเทศบาลเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ

ด้านมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบ

1. ผู้บริหารเทศบาลควรส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้จากประสบการณ์ทั้งจากภายใน

เทศบาลและจากภายนอก เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ และปรับปรุงการปฏิบัติงาน สามารถนำความคิด ไปสู่การจัดทำแผนปฏิบัติการ

2. ผู้บริหารเทศบาล ควรส่งเสริมให้มีการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร เช่น การตัดสินใจ การติดต่อสื่อสาร การแก้ปัญหา และการจัดการความขัดแย้งระหว่างบุคลากร เพื่อให้เป้าหมายการทำงานของบุคลากรมีการพัฒนาในระดับที่สูงขึ้น นำไปสู่การพัฒนาองค์การเพื่อปรับปรุงการวางแผนและการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. รูปแบบการมีส่วนร่วมของชุมชนในการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตอำเภอปากช่อง จังหวัดนครราชสีมา ไปทดลองใช้กับการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น ๆ

2. ต้องปรับความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับของการรับรู้ข่าวสารทางการเมืองเกี่ยวกับการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมของชุมชน โดยการให้เกิดการวิเคราะห์ข่าวสารทางการเมืองหรือจัดเวทีนำเสนอความคิดเห็นที่ได้รับรู้ข่าวสารการเมือง

1. การทำวิจัย รูปแบบการมีส่วนร่วมของชุมชนในการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลในอำเภอปากช่อง จังหวัดนครราชสีมา เพียงอำเภอเดียว ควรนำกรอบแนวคิดไปศึกษากับองค์กรส่วนท้องถิ่นในจังหวัดอื่น เพื่อเป็นการขยายผลการวิจัยต่อไป

2. ควรทำวิจัย โดยเปลี่ยนตัวแปรตาม คือ รูปแบบการมีส่วนร่วมของชุมชนในการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่มีรูปแบบการปกครองแบบพิเศษ เช่น เมืองพัทยา กรุงเทพมหานคร

บรรณานุกรม

- เนติ โพธิ์รัตน์. (2554). ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 3 (ภาคเหนือ) จังหวัดลพบุรี. วิทยานิพนธ์ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.
- พรธิดา วิเชียรปัญญา. (2547). การจัดการความรู้: พื้นฐานและการประยุกต์ใช้. กรุงเทพมหานคร : ธรรมการพิมพ์.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2550). พฤติกรรมผู้บริโภค. กรุงเทพมหานคร : พัฒนาศึกษา.
- ศิริทิพย์ ทิวทอง. (2553). ความคิดเห็นของข้าราชการศาลปกครองนครราชสีมาต่อการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้. ภาคนิพนธ์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.

- ศักดิ์ดา มัชปาโต. (2552). **ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขต 5.**
วิทยานิพนธ์ ศึกษาศตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- อำนาจ ศรีพูนสุข. (2551). **องค์การแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้.** เอกสารการสอนชุด
วิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- Michel J. Marquardt. (1996). **Building the Learning Organisation.** New York: Mc Graw-Hill.
Owen.
- Owens. Robert G. and Carl T Steinhoff. (1989) Towerds a Theory of Organizational Culture.
Journal of Educational Administration. 27(3) : 6-19.
- Peter Senge. (2000). **School That Learn.** New York: Doubleday.
- Yukl. (1982). **Leadership in Organizations.** 2nd ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.