



การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร



โดย

นางสาวชุติบัณฑิตี แสงหวัง

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2564

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2564

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

STRATEGIC MANAGEMENT TOWARDS LEARNING ORGANIZATION
IN AGRICULTURAL COOPERATIVE



By
MISS Chutiban SAENGWANG

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for Doctor of Philosophy (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

Department of Educational Administration

Graduate School, Silpakorn University

Academic Year 2021

Copyright of Silpakorn University

หัวข้อ	การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์
	การเกษตร
โดย	ชุติบัณฑิตี แสงหวัง
สาขาวิชา	การบริหารการศึกษา แบบ 2.1 ปรัชญาคุณฐิบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร. นพดล เจนอักษร

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

.....คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(รองศาสตราจารย์ ดร.จุไรรัตน์ นันทานิช)

พิจารณาเห็นชอบโดย

.....ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.มัทนา ว่างนอมศักดิ์)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(รองศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สงวน อินทร์รักษ์)

.....ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก
(รองศาสตราจารย์ ดร.ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์)

58252807 : การบริหารการศึกษา แบบ 2.1 ปรัชญาคุชฎีบัณฑิต

คำสำคัญ : การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์, องค์กรแห่งการเรียนรู้

นางสาว ชุติพันธ์ แสงหวัง: การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ วาที่พันธ์ ดร. นพดล เจนอักษร

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทราบองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 2) เพื่อทราบแนวทางในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร การดำเนินการวิจัยประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์ตัวแปรของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 2) การวิเคราะห์องค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 3) การหาแนวทางในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย สหกรณ์การเกษตรที่มีศูนย์การเรียนรู้สหกรณ์ฯ ทั่วประเทศ 210 สหกรณ์ฯ กลุ่มตัวอย่างจำนวน 136 สหกรณ์ฯ ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้จัดการ และผู้ดูแลศูนย์การเรียนรู้ในสหกรณ์ฯ รวมทั้งสิ้น 272 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง แบบสอบถามความคิดเห็น และแบบสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย ความถี่ ร้อยละ มีขนิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ

ผลการวิจัยพบว่า

1. องค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มี 6 องค์ประกอบ คือ 1) พลวัตแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 19 ตัวแปร 2) เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรม ประกอบด้วย 16 ตัวแปร 3) การจัดการความรู้ ประกอบด้วย 8 ตัวแปร 4) การปรับเปลี่ยนองค์กร ประกอบด้วย 11 ตัวแปร 5) การเสริมสร้างความรู้แก่บุคลากร ประกอบด้วย 7 ตัวแปร และ 6) การบริหารแบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วย 6 ตัวแปร

2. แนวทางในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร จากผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ พบว่ามี 67 แนวทาง และนำมาสังเคราะห์เข้าในทฤษฎีของ เคอนิคกี และวิลเลียมส์ (Kinicki and Williams) ที่กล่าวถึง การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ว่า ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดพันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยม 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT) และประเมินสถานการณ์ปัจจุบัน 3) การกำหนดกลยุทธ์ 4) การดำเนินการตามกลยุทธ์ และ 5) การประเมินผล และการควบคุมกลยุทธ์

58252807 : Major (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

Keyword : STRATEGIC MANAGEMENT, LEARNING ORGANIZATION

MISS CHUTIBAN SAENGWANG : STRATEGIC MANAGEMENT TOWARDS LEARNING ORGANIZATION IN AGRICULTURAL COOPERATIVE THESIS ADVISOR : ASSISTANT PROFESSOR MAJ. NOPADOL CHENAKSARA, RTAR., Ph.D.

The purposes of this research were to determine: 1) the factors of learning organization, and 2) the guidelines for strategic management towards learning organizations in agricultural cooperatives. The operation of this research composed of 3 steps: 1) to analyze the variables of learning organization, 2) to analyze the factors of learning organization, and 3) to determine guidelines for strategic management towards learning organizations in agricultural cooperatives. The population used in this research consisted of agricultural cooperative with 210 cooperative learning centers nationwide. The sample group composed of 136 cooperatives by used Krejcie and Morgan table. The respondents were managers and administrators of learning centers in the cooperative with the total of 272 respondents. The research tool was a semi-structured interview, Opinionnaires and guidelines questionnaires for strategic management towards learning organizations in agricultural cooperatives of experts and specialists. The statistics for analyze the data were frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation, and exploratory factor analysis.

The findings of this research were as follows:

1. factors of a learning organization composed of 6 components: 1) the learning dynamics, with 19 variables, 2) information technology and innovation, with 16 variables, 3) knowledge management, with 8 variables 4) organizational transformation, with 11 variables, 5) knowledge enhancement for personnel, with 7 variables, and 6) participatory management, with 6 variables.

2. The guidelines for strategic management towards learning organizations in agricultural cooperatives from experts and specialists found 67 approaches and synthesized it into the theory of Kinicki and Williams, which mentioned about the Strategic-Management Process of 5 steps: 1) establish the mission, vision, and values statements, 2) assess the current reality, 3) formulate corporate, business, and functional strategies, 4) execute the strategy, 5) maintain strategic control: the feedback loop.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี โดยได้รับความกรุณาอย่างสูงจากคณาจารย์ ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร รองศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สงวน อินทร์รักษ์ รองศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วัฒนอมศักดิ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ ที่ได้กรุณาช่วยเหลือให้คำปรึกษา คำแนะนำ คำชี้แนะ ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ จนสำเร็จสมบูรณ์ “ศิษย์ดีได้เพราะมีครู” ผู้วิจัยจึงขอกราบขอบพระคุณในความกรุณาเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณผู้จัดการสหกรณ์การเกษตร และเจ้าหน้าที่ผู้ดูแลศูนย์การเรียนรู้สหกรณ์-การเกษตรทั่วประเทศที่เป็นผู้ให้ข้อมูล ในการตอบแบบสอบถามด้วยความตั้งใจ และได้รับความอนุเคราะห์จากคณาจารย์ทั้งในสายวิชาชีพ และสายวิชาการ ที่สละเวลาในการตอบแบบสอบถาม เพื่อหาแนวทางในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตรเชิงลึก

ขอขอบคุณเพื่อนนักศึกษาทุกคน ในภาควิชาการบริหารการศึกษา เพื่อน ๆ ทีมงาน สหกรณ์การเกษตร ซึ่งได้อำนวยความสะดวกและประสานงาน ให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน เป็นกำลังใจในการดำเนินงานวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างดี

ขอกราบขอบพระคุณบิดานายสมพงษ์ มารदानางธนฐ์วรรธ แสงหวัง ตลอดจนญาติ พี่น้อง ที่คอยห่วงใยและเป็นกำลังใจที่ดีเสมอมา จนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ด้วยดี

นางสาว ชุติบัณฐ์ แสงหวัง

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญแผนภูมิ.....	ฉ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
ปัญหาของการวิจัย.....	3
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	5
ข้อคำถามของการวิจัย.....	5
สมมติฐานของการวิจัย.....	6
กรอบแนวคิดของการวิจัย.....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	20
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	21
การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์.....	21
ความเป็นมาของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์.....	22
ความหมายของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์.....	25
ลักษณะของการจัดการเชิงกลยุทธ์.....	27
องค์ประกอบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์.....	29
กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์.....	31

องค์การแห่งการเรียนรู้	39
ความเป็นมาของแนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้.....	39
ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้.....	43
ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้.....	45
การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้.....	46
องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้.....	51
กระบวนการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้.....	60
สหกรณ์การเกษตร.....	73
บริบทของสหกรณ์การเกษตรในประเทศไทย.....	73
ลักษณะทั่วไปของสหกรณ์ฯ.....	74
ลักษณะการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ฯ.....	76
นโยบาย และยุทธศาสตร์สหกรณ์การเกษตร.....	96
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	100
งานวิจัยในประเทศ.....	100
งานวิจัยต่างประเทศ.....	113
สรุป.....	116
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย	117
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	117
ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย	117
ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย	118
ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย.....	120
ระเบียบวิธีวิจัย.....	122
แผนแบบการวิจัย	122
ประชากร.....	122

กลุ่มตัวอย่าง	123
ผู้ให้ข้อมูล	123
ตัวแปรที่ศึกษา.....	124
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	124
การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ.....	125
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	126
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย	127
สรุป.....	128
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	129
ตอนที่ 1 การวิเคราะห์เพื่อทราบองค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	131
ตอนที่ 2 การหาแนวทางในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร	192
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	208
สรุปผลการวิจัย	209
อภิปรายผล	213
ข้อเสนอแนะ	225
ข้อเสนอแนะทั่วไป.....	225
ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป	226
รายการอ้างอิง.....	227
ภาคผนวก	236
ภาคผนวก ก หนังสือขอสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ	237
ภาคผนวก ข รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้สัมภาษณ์งานวิจัย.....	239
ภาคผนวก ค แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง	241
ภาคผนวก ง หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย.....	245

ภาคผนวก จ รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย.....	247
ภาคผนวก ฉ ตารางสรุปค่าดัชนีความสอดคล้อง	249
ภาคผนวก ช ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือวิจัย	256
ภาคผนวก ซ รายชื่อสหกรณ์การเกษตรที่ทดลองเครื่องมือ	258
ภาคผนวก ฌ การวิเคราะห์ความเชื่อมั่นของเครื่องมือวิจัย	260
ภาคผนวก ญ ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	266
ภาคผนวก ฎ แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	268
ภาคผนวก ฏ หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อหาแนวทางในการบริหาร จัดการเชิงกลยุทธ์สู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร	279
ภาคผนวก ฐ รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญเพื่อหาแนวทางในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ สู่ องค์การแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร	281
ภาคผนวก ท แบบสอบถามแนวทางในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่องค์การแห่งการเรียนรู้ใน สหกรณ์การเกษตร.....	283
ประวัติผู้เขียน	298



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1	สรุปจำนวนประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูล จำแนกตามเขตภูมิภาค..... 123
ตารางที่ 2	การวิเคราะห์หองค์การแห่งการเรียนรู้..... 133
ตารางที่ 3	การวิเคราะห์หองค์การแห่งการเรียนรู้..... 156
ตารางที่ 4	การวิเคราะห์หองค์การแห่งการเรียนรู้..... 164
ตารางที่ 5	สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม 168
ตารางที่ 6	แสดงค่ามัชฌิมเลขคณิต (X) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับ ของแต่ละตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้..... 170
ตารางที่ 7	การวิเคราะห์ค่า แสดงค่า KMO and Bartlett's Test of Sphericity 178
ตารางที่ 8	แสดงจำนวนองค์ประกอบ ค่าความแปรปรวนของตัวแปร ค่าความแปรปรวน ร้อยละและค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน..... 179
ตารางที่ 9	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบและจำนวนกลุ่มองค์ประกอบ 180
ตารางที่ 10	องค์ประกอบที่ 1 183
ตารางที่ 11	องค์ประกอบที่ 2 185
ตารางที่ 12	องค์ประกอบที่ 3 187
ตารางที่ 13	องค์ประกอบที่ 4 188
ตารางที่ 14	องค์ประกอบที่ 5 189
ตารางที่ 15	องค์ประกอบที่ 6 190
ตารางที่ 16	แนวทางในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ในสหกรณ์การเกษตร องค์ประกอบที่ 1 พลวัตแห่งการเรียนรู้..... 192
ตารางที่ 17	แนวทางในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ในสหกรณ์การเกษตร องค์ประกอบที่ 2 เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรม..... 195

ตารางที่ 18 แนวทางในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้
 ในสหกรณ์การเกษตร องค์ประกอบที่ 3 การจัดการความรู้..... 198

ตารางที่ 19 แนวทางในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้
 ในสหกรณ์การเกษตร องค์ประกอบที่ 4 การปรับเปลี่ยนองค์การ..... 199

ตารางที่ 20 แนวทางในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้
 ในสหกรณ์การเกษตร องค์ประกอบที่ 5 การเสริมสร้างความรู้แก่บุคลากร..... 201

ตารางที่ 21 แนวทางในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้
 ในสหกรณ์การเกษตร องค์ประกอบที่ 6 การบริหารแบบมีส่วนร่วม 203

ตารางที่ 22 ตารางสรุปค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) 250



สารบัญแผนภูมิ

	หน้า
แผนภูมิที่ 1	กรอบแนวคิดของการวิจัย 16
แผนภูมิที่ 2	ขั้นตอนของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ 32
แผนภูมิที่ 3	ขั้นตอนของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ 34
แผนภูมิที่ 4	กรอบความคิดเพื่อการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 42
แผนภูมิที่ 5	องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ 51
แผนภูมิที่ 6	ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ 52
แผนภูมิที่ 7	ระบบย่อยด้านองค์การ 54
แผนภูมิที่ 8	ระบบย่อยด้านคน 56
แผนภูมิที่ 9	ระบบย่อยด้านความรู้ 57
แผนภูมิที่ 10	ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี 58
แผนภูมิที่ 11	ระบบการจัดการความรู้ 63
แผนภูมิที่ 12	แนวนโยบายการพัฒนาการเกษตรไทย ปี 2558 79
แผนภูมิที่ 13	โครงสร้างสหกรณ์การเกษตรในประเทศไทย 92
แผนภูมิที่ 14	ขั้นการดำเนินการวิจัย 121
แผนภูมิที่ 15	แผนแบบการวิจัย 122
แผนภูมิที่ 16	สรุปผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง 191
แผนภูมิที่ 17	ขั้นตอนของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ 204

บทที่ 1

บทนำ

ในการบริหารองค์การในปัจจุบัน เป็นที่ตระหนักดีว่าการดำเนินธุรกิจมีการแข่งขันค่อนข้างสูง แนวคิดหรือวิธีการในการบริหารแบบเดิม ๆ ไม่สามารถนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จได้เหมือนในอดีต จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องอาศัยชั้นเชิงในการบริหารที่เหนือกว่าคู่แข่งหรืออาศัยความว่องไวในการปรับตัวให้ทันต่อสภาวะการแข่งขันที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่ตลอดเวลา กระแสโลกาภิวัตน์มีอิทธิพลต่อการจัดการองค์การในทุกระดับ ไม่ว่าจะเป็นองค์การระดับประเทศ องค์การธุรกิจเอกชน ส่วนผลกระทบจะมีมากขึ้นอยู่กับพลังอำนาจของชาติ กรณีประเทศไทยอยู่ในกลุ่มประเทศกำลังพัฒนาพลังอำนาจของชาติยังไม่อาจทานต่อกระแสโลกาภิวัตน์ เนื่องจากเป็นประเทศผู้ใช้เทคโนโลยีและนำเข้าวิทยาการความรู้ หน่วยผลิตไม่ว่าจะเป็นระดับปัจเจกบุคคล ระดับครัวเรือน บริษัทธุรกิจเอกชน หน่วยงานของรัฐและรัฐวิสาหกิจ รวมไปถึงสหกรณ์การเกษตรที่ต้องพัฒนาตนเองทั้งโครงสร้าง กระบวนการ พฤติกรรมและทัศนคติ มองการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องปกติ องค์การ ที่ไม่ยอมปรับตัวเปลี่ยนแปลงจะอยู่รอดยาก คนในองค์การมีความสำคัญมาก ต้องเปลี่ยนแปลงคนและองค์การไปพร้อมกันเป็นกลยุทธ์ปรับตัวเพื่อความอยู่รอด¹ และการเรียนรู้เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการพัฒนาคนและองค์การ เป็นการพัฒนาความคิด และทักษะด้านต่าง ๆ ให้เป็นมืออาชีพ ท้องค์การต้องการจะประสบความสำเร็จในยุคศตวรรษที่ ๒๑ และก้าวไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ (พ.ศ. ๒๕๖๐-๒๕๖๔) ได้จัดทำขึ้นในช่วงเวลาของการปฏิรูปประเทศท่ามกลางสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและเชื่อมโยงกันใกล้ชิดกันมากขึ้น โดยได้น้อมนำหลัก “ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” มาเป็นปรัชญานำทางในการพัฒนาประเทศต่อเนื่องจากแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๙-๑๑ เพื่อเสริมสร้างภูมิคุ้มกันและช่วยให้สังคมไทยสามารถยืนหยัดอยู่ได้อย่างมั่นคง เกิดภูมิคุ้มกัน และมีการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม ส่งผลให้การพัฒนาประเทศสู่ความสมดุลและยั่งยืน

¹ ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, กลยุทธ์ การวางแผนและการจัดการ(Strategic Planning & Management), พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ: ส.เอเชียเพรส, 2560), 28.

ในการจัดทำแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๑๒ ครั้งนี้ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) ได้จัดทำบนพื้นฐานของยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๗๙) ซึ่งเป็นแผนแม่บทหลักของการพัฒนาประเทศ และเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) รวมทั้งการปรับโครงสร้างประเทศไทยไปสู่ประเทศไทย ๔.๐ ตลอดจนประเด็นการปฏิรูปประเทศ นอกจากนี้ ได้ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของภาคีการพัฒนาทุกภาคส่วนทั้งในระดับกลุ่มอาชีพ ระดับภาค และระดับประเทศในทุกขั้นตอนของแผนฯ อย่างกว้างขวางและต่อเนื่องเพื่อร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางการพัฒนาประเทศ รวมทั้งร่วมจัดทำรายละเอียดยุทธศาสตร์ของแผนฯ เพื่อมุ่งสู่ “ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน”

การพัฒนาประเทศในระยะแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๑๒ จึงเป็นจุดเปลี่ยนที่สำคัญในการเชื่อมต่อกับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี ในลักษณะการแปลงยุทธศาสตร์ระยะยาวสู่การปฏิบัติ โดยในแต่ละยุทธศาสตร์ของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ ๑๒ ได้กำหนดประเด็นการพัฒนา พร้อมทั้งแผนงาน/โครงการสำคัญที่ต้องดำเนินการให้เห็นผลเป็นรูปธรรมในช่วง ๕ ปีแรกของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติเพื่อเตรียมความพร้อมคน สังคม และระบบเศรษฐกิจของประเทศให้สามารถปรับตัวรองรับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม ขณะเดียวกัน ยังได้กำหนดแนวคิดและกลไกการขับเคลื่อน และติดตามประเมินผลที่ชัดเจน เพื่อกำกับให้การพัฒนาเป็นไปอย่างมีทิศทางและเกิดประสิทธิภาพ นำไปสู่การพัฒนาเพื่อประโยชน์สุขที่ยั่งยืนของสังคมไทย²

กรมส่งเสริมสหกรณ์ฯ ได้ดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์กรมส่งเสริมสหกรณ์ ๒๐ ปี (พ.ศ.๒๕๖๐-๒๕๗๙) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการขับเคลื่อนระยะยาวในการพัฒนาสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรสู่ความเข้มแข็ง โดยวิเคราะห์ข้อมูลสภาพทั่วไป ทบสวนสภาพ/สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงสภาพปัจจัยภายในและภายนอก กำหนดประเด็นความท้าทาย กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าหมายและตัวชี้วัด และกิจกรรม/โครงการตลอดจนมีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี และการพัฒนาประเทศไปสู่ประเทศที่มีรายได้สูงและขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยี (ประเทศไทย 4.0) ภายในทิศทางการพัฒนาของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ (พ.ศ. ๒๕๖๐-๒๕๖๔) ซึ่งมุ่งเน้นคนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาอย่างมีส่วนร่วม มุ่งสร้างความเข้มแข็งและยั่งยืน ให้กับภาคการเกษตรของประเทศภายใต้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงควบคู่ไปกับการใช้เทคโนโลยี และนวัตกรรม เพื่อเพิ่มศักยภาพทางการเกษตร สร้างความเข้มแข็งแก่เกษตรกรและสถาบันเกษตรกร กรมส่งเสริมสหกรณ์ในฐานะหน่วยงานรับผิดชอบหลักในการสร้าง

² สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ (พ.ศ. ๒๕๖๐ – ๒๕๗๙)** (กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2559).

ความเข้มแข็งให้สหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร จึงต้องดำเนินการพัฒนาให้ชัดเจนและสอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์กรมส่งเสริมสหกรณ์ ๒๐ ปี(พ.ศ.๒๕๖๐-๒๕๗๙) โดยขยายผลการกำหนดกรอบแนวทางการพัฒนาและสร้างความมั่นคง ยั่งยืนแก่สหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร เพื่อยกระดับขีดความสามารถ ในด้านองค์ความรู้ เทคโนโลยี นวัตกรรมที่จะช่วยในการบริหารจัดการ การผลิต การแปรรูป การบริการ และการตลาด ให้ทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นภารกิจที่ท้าทายอย่างยิ่ง³ ทั้งนี้กรมส่งเสริม สหกรณ์ฯ จึงมีนโยบาย นำแนวทางการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรพิมาย จำกัด เป็นต้นแบบ ของสหกรณ์อื่น ๆ ในการส่งเสริมการเรียนรู้ ภายใต้แนวคิด “แหล่งเรียนรู้ ถ่ายทอด ต่อยอด ยั่งยืน” เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งในการดำเนินการด้านธุรกิจสหกรณ์ฯ และขยายผลทั่วประเทศ ครอบคลุม ทุกจังหวัด ซึ่งสอดคล้องกับมติคณะรัฐมนตรีที่เห็นชอบในหลักการยุทธศาสตร์ และแนวทางในการ ดำเนินงานตามข้อเสนอวาระแห่งชาติด้านการสหกรณ์ฯ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ประชาชนในชาติ รับรู้ และเข้าใจการสหกรณ์ฯ พร้อมทั้งนำไปใช้ในวิถีชีวิต การดำเนินงานอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ซึ่งการขับเคลื่อนวาระแห่งชาติ ด้านการสหกรณ์ฯ ประกอบด้วย 5 ยุทธศาสตร์ ภายใต้ยุทธศาสตร์ ทั้ง 5 ยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย กลยุทธ์ แผนงาน และตัวชี้วัด ซึ่งจะต้องมีการศึกษาทำความเข้าใจ และขับเคลื่อนให้เกิดผล เป็นรูปธรรม⁴

ปัญหาของการวิจัย

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพของสหกรณ์การเกษตร เป็นการรวบรวม มาจากการวิเคราะห์ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์กรมส่งเสริมสหกรณ์ ๒๐ ปี (พ.ศ.๒๕๖๐-๒๕๗๙) ข้อมูลเชิงประจักษ์ที่สำคัญ ที่ได้จากการทบทวนศักยภาพการพัฒนาสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร ของกรมส่งเสริมสหกรณ์ พบว่า

กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ให้น้ำหนักงานด้านการเกษตรเป็นสำคัญ และให้ความสำคัญ ในเรื่องของวิสาหกิจชุมชน สถาบันเกษตรกร ไม่ครอบคลุมสหกรณ์ทุกประเภทขณะที่มองว่า การพัฒนาสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรเป็นภารกิจหลักของกรมส่งเสริมสหกรณ์ การวางแผนอัตรากำลัง และการสร้างคนเพื่อทดแทน เกิดช่องว่างโดยเฉพาะกลุ่มผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และองค์ความรู้กำลังจะเกษียณอายุราชการเป็นจำนวนมาก ทำให้องค์ความรู้ในตัวบุคคลที่จะส่งต่อ หรือถ่ายทอดสู่การจัดการองค์ความรู้ (KM) สู้รุ่นต่อไป มีช่องว่างของอายุการทำงานมากถึง 5 - 10 ปี

³ กองแผนงานกรมส่งเสริมสหกรณ์, **แผนปฏิบัติการกรมส่งเสริมสหกรณ์ ๕ ปี (พ.ศ.๒๕๖๐ - ๒๕๖๔)** (กรุงเทพฯ: กองแผนงานกรมส่งเสริมสหกรณ์, 2560), 2.

⁴ กรมส่งเสริมสหกรณ์, **นโยบาย และยุทธศาสตร์สหกรณ์การเกษตร**, [ออนไลน์, 2558], เข้าถึงเมื่อ 25 พฤษภาคม 2560, เข้าถึงได้จาก <http://km.cpd.go.th/pdf-bin/pdf3264005964.pdf>.

จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องวางแผนการพัฒนาคน เพื่อทดแทน และสร้างแนวทางพัฒนาที่ยั่งยืนให้แก่ทายาท รุ่นต่อ ๆ ไป ในการพัฒนาบุคลากรมืออาชีพยังไม่เป็นระบบและต่อเนื่องมากนัก การเติมเต็ม องค์ความรู้ ทักษะในงาน ด้านการส่งเสริมสหกรณ์ฯ ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของกรมส่งเสริมสหกรณ์ฯ เพื่อรองรับบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จำเป็นต้องมีการเตรียมความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ต่าง ๆ ทั้งทางด้านเทคโนโลยี นวัตกรรม กฎหมาย การปฏิรูปประเทศในด้านต่าง ๆ งานด้านวิจัย และ พัฒนางานสหกรณ์ยังมีน้อย การพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการส่งเสริม และพัฒนา สหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร ยังได้รับการสนับสนุนหรือให้ความสำคัญน้อย ทำให้ขาดโอกาส ในการสร้างสรรค์ผลงานทางวิชาการ และการวิจัยในด้านนี้ และภาพลักษณ์ขององค์การ ในช่วง หลายปี สหกรณ์ในการส่งเสริมของกรมส่งเสริมสหกรณ์มักได้รับข่าวคราวด้านลบอยู่บ่อย ๆ เช่น ปัญหาการทุจริตในสหกรณ์ (อาทิ สหกรณ์เครดิตยูเนียนคลองจั่น จำกัด) ปัญหาการดำเนินธุรกิจผิด วัตถุประสงค์ (อาทิ สลากกินแบ่งรัฐบาล) และนับวันจะทวีความรุนแรง ส่งผลกระทบต่อ สหกรณ์และสมาชิกสหกรณ์ การเยียวยาหรือแก้ไขปัญหาล่าช้าไม่ทันกาล เครื่องมือในการส่งเสริม สหกรณ์มีอยู่ แต่ยังขาดความต่อเนื่องในการทบทวน ปรับปรุง และพัฒนาระบบหรือมาตรฐานต่าง ๆ เช่น ระบบมาตรฐานคุณภาพการบริหารจัดการของสหกรณ์ (Cooperative Quality Award: CQA) ระบบการส่งเสริมสหกรณ์ (Cooperative Promotion System: CPS) มาตรฐานสหกรณ์ (Cooperative Standard) และเร่งการสร้างคามยั่งยืนทั้งในเรื่องของหลักทรัพย์มาภิบาล และหลักปรัชญาเศรษฐกิจ พอเพียง⁵

จากการวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวข้างต้นที่เป็นผลสะท้อนมาจากปัญหาการบริหารจัดการ เชิงกลยุทธ์สู่องค์การแห่งการเรียนรู้ พบปัญหาจากการพัฒนาในเรื่องคน ที่มีบทบาทสำคัญเพราะเป็น ตัวขับเคลื่อนองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ในขณะที่องค์การมีผู้บริหารหรือผู้นำที่ดีและมีวิสัยทัศน์กว้างไกลแต่ไม่สามารถถ่ายทอดความรู้หรือกระบวนการการทำงานให้ผู้บริหารหรือผู้นำ ในรุ่นต่อไปได้ เมื่อมีการปรับเปลี่ยนผู้บริหารหรือผู้นำก็จะขาดความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน ทำให้ บุคลากรภายในองค์การอาจขาดความต่อเนื่องในการทำงานนั้นให้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์การได้ อีกทั้งบุคลากรในองค์การรู้แต่เพียงหน้าที่ของตน แต่ไม่รู้เป้าหมายขององค์การบุคลากรจึงปฏิบัติงาน ตามหน้าที่ที่ตนเองได้รับมอบหมายเท่านั้น และไม่รู้ว่าจะองค์การต้องเดินไปในทิศทางใดเพื่อให้เกิด ผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่องค์การกำหนด และการทำงานตามแบบความ เคยชินที่เคยทำกันต่อ ๆ มา ไม่ได้แก้ปัญหาดตรงสาเหตุที่แท้จริง การทำงานในแต่ละขั้นตอนไม่ได้รับการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสม ตามยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว มีความสอดคล้องกับจุฑาทิพย์ ภัทราวาท และคณะ

⁵ กองแผนงานกรมส่งเสริมสหกรณ์, **แผนปฏิบัติการกรมส่งเสริมสหกรณ์ ๕ ปี (พ.ศ.๒๕๖๐ - ๒๕๖๔)** (กรุงเทพฯ: กองแผนงานกรมส่งเสริมสหกรณ์, 2560), 8-9.

ที่พบว่าปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานของสหกรณ์ฯ คือ การบริหารจัดการที่ไม่มีประสิทธิภาพ การขาดการมีส่วนร่วมของสมาชิกและชุมชน ความไม่พร้อมและขาดศักยภาพ ของคณะกรรมการ สหกรณ์ฯ และฝ่ายจัดการขาดทักษะและความรู้ในการดำเนินงานทางธุรกิจ⁶

ทั้งนี้สหกรณ์การเกษตรจึงต้องเตรียมความพร้อมรับมือกับปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเหล่านี้ จากสภาพการณ์โลกที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วอยู่ตลอดเวลา และความช่วยเหลือ จากกรมส่งเสริมสหกรณ์ฯ และภาครัฐที่มีไม่เพียงพอ ทำให้สหกรณ์ฯ ต้องปรับตัวให้ทันกาลในยุคของ ความเปลี่ยนแปลง สหกรณ์ฯ ควรมีการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสมัยใหม่ผนวกกับผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ก้าวไกลนำพาสหกรณ์ฯ สู่ความสำเร็จ และเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ ความสามารถปฏิบัติงาน ได้อย่างมืออาชีพ มีองค์ความรู้สามารถถ่ายทอดเทคโนโลยี เทคนิควิธีการ และความรู้ด้านต่าง ๆ เพิ่มนวัตกรรม เพื่อส่งเสริมอาชีพให้แก่สมาชิกให้เข้มแข็ง มีรายได้ และมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น สามารถ ชำระหนี้ให้กับสหกรณ์ฯ เมื่อสมาชิกเข้มแข็งสหกรณ์ฯ ก็เติบโตควบคู่ไปด้วย เห็นได้จากกระแสของ การพัฒนาองค์การภาครัฐและเอกชนทั้งในปัจจุบัน และอนาคตอันใกล้ ที่เน้นการพัฒนาองค์การ ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อสร้างอัจฉริยภาพ และสร้างสินทรัพย์ด้านภูมิปัญญาให้แก่สมาชิก ทุกคนในองค์กรมากขึ้น เพื่อทดแทนและสร้างแนวทางพัฒนาที่ยั่งยืนให้แก่ทายาทรุ่นต่อ ๆ ไป โดยใช้ หลักการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อเตรียมความพร้อมสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรแห่งความ เปลี่ยนแปลง และพัฒนาต่อยอดอย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. เพื่อทราบองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
2. เพื่อทราบแนวทางในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์

การเกษตร

ข้อคำถามของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยจึงกำหนดข้อคำถามของการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. องค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นอย่างไร
2. แนวทางในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร

เป็นอย่างไร

⁶ จุฑาทิพย์ ภักธราวาท และคณะ, รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์เรื่องวรรณกรรมปริทัศน์ งานวิจัยและวิทยานิพนธ์ด้านสหกรณ์ (กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.), 2555).

สมมติฐานของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับข้อคำถามของการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดสมมติฐานของการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. องค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นพหุองค์ประกอบ
2. แนวทางในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตรเป็นพหุแนวทาง

กรอบแนวคิดของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ เพื่อทราบองค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. แนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

โดยผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสาร ตำรา ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องขององค์การแห่งการเรียนรู้จากนักวิชาการทั้งในประเทศ และต่างประเทศ นำมาเป็นกรอบแนวคิดของการวิจัยในครั้งนี้ ประกอบด้วย 1) น้ำทิพย์ วิภาวิน และคณะ องค์การแห่งการเรียนรู้ มีลักษณะแตกต่างกันออกไปในแต่ละองค์การ เพราะแต่ละองค์การนั้นมีบริบทที่แตกต่างกัน องค์การจะต้องดำเนินการศึกษาวิเคราะห์ตนเอง เพื่อให้ทราบถึงสภาพปัจจุบันว่าองค์การมีสมรรถนะหลัก (Core Competency) ในเรื่องใดบ้าง และมีจุดอ่อนหรือข้อบกพร่องในเรื่องใดบ้าง ที่ต้องการการพัฒนา การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องอาศัยเวลาในการสร้างและปรับเปลี่ยน เนื่องจากการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นการเปลี่ยนแปลงตั้งแต่ระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่ม ไปสู่ระดับองค์การ⁷ 2) สกกล บุญสิน โดยการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ภายในนั้น ควรมีความมุ่งมั่นต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ทำให้เกิดการผนึกกำลังเพื่อการเปลี่ยนแปลง เชื่อมต่อการเรียนรู้เข้ากับ การดำเนินธุรกิจขององค์การ ประเมินกำลังความสามารถขององค์การในระบบย่อยต่าง ๆ ของตัวแบบองค์การแห่งการเรียนรู้เชิงระบบ สื่อสารวิสัยทัศน์เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ออกไป ทว่าทั้งองค์การ ตระหนักถึงความสำคัญของการคิด และการกระทำอย่างเป็นระบบ ผู้นำจะต้องสาธิตและเป็นแบบอย่างของความมุ่งมั่นผูกพันต่อการเรียนรู้ ปฏิรูปวัฒนธรรมองค์การให้เป็นวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง กำหนดกลยุทธ์ เพื่อการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์การ ลดระบบราชการลง และทำให้โครงสร้างขององค์การมีความคล่องตัวมากขึ้น ขยายการเรียนรู้ไปสู่สายโซ่ธุรกิจทั้งหมด ทำให้เกิดการเรียนรู้และเผยแพร่ความรู้ แสวงหาและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่ดีที่สุด เพื่อการเรียนรู้ที่ยอดเยี่ยมที่สุด สร้างชัยชนะให้ได้ในระยะสั้น ๆ วัดผลการเรียนรู้และแสดงให้เห็นถึงความสำเร็จในการเรียนรู้ ปรับตัว ปรับปรุง

⁷ น้ำทิพย์ วิภาวิน และคณะ, องค์การแห่งการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2555), 6.

และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง⁸ 3) กานต์สุตา มาฆะศิริรานนท์ การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กรและทั่วทุกระบบจะทำให้องค์กร ไม่เพียงแค่อุบัติรอดได้เท่านั้น แต่ยังมีโอกาสสูงสุดที่จะประสบความสำเร็จ การเรียนรู้ในองค์กรจะนำมาซึ่งความสามารถในการบริหารความเปลี่ยนแปลงที่ได้เปรียบ โดยมีการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ก็คือ การที่ทุกอย่างก้าวจะกลายเป็นโอกาสในการเรียนรู้และสร้างความพร้อมสำหรับการก้าวกระโดดในครั้งต่อไป การเรียนรู้ที่เร็วกว่าคู่แข่ง จะทำให้ระยะห่างของเวลาระหว่างการก้าวกระโดดแต่ละครั้งลดลง และทำให้เราก้าวไปข้างหน้าได้อย่างรวดเร็วยิ่งขึ้น เพื่อสร้างและรักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน อีกทั้งยังจำเป็นต้องปฏิรูปตนเองไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้องค์กรกลายเป็นสถานที่ ที่กลุ่มและบุคคลในทุกระดับได้เข้าร่วมสู่กระบวนการเรียนรู้ในรูปแบบใหม่⁹ 4) จอมพงศ์ มงคลวนิช ในการพัฒนาองค์กร เพื่อให้สามารถแข่งขันได้นั้นขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กร ที่จะสร้างและใช้สินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ อันได้แก่ ความรู้ เทคโนโลยี และวัฒนธรรมองค์กรในการเพิ่มคุณภาพ ลดต้นทุน ลดระยะเวลาในการพัฒนานวัตกรรม เพื่อสนองความต้องการของสังคมได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว¹⁰ 5) กฤษณะ ดาราเรือง ซึ่งแนวทางการพัฒนาองค์กรสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารองค์กรต้องเข้าใจพื้นฐานแนวคิดที่ว่า องค์กรไม่สามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง หากแต่เกิดจากการเรียนรู้ของบุคลากรตั้งแต่ระดับบุคคล ระดับทีม และระดับองค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มีขีดความสามารถในการเปลี่ยนแปลงที่ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมก่อเกิดแนวคิดที่สร้างสรรค์และนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการดำเนินงาน ตลอดจนสามารถพัฒนาผลการดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง และยั่งยืน¹¹ 6) ประทีป พงษ์สำราญ ได้เสนอว่าลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ มี 7 องค์ประกอบ ประกอบด้วย การบริหารองค์กร (Organization management) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology application information) การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (Personal mastery) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team learning) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Share vision) การมีแบบแผนความคิดที่เปิดกว้าง (Mental model) และบรรยากาศ

⁸ สกล บุญสิน, “การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจการให้บริการ กรณีศึกษา บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน),” วารสารบริหารธุรกิจมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ 35, 133 (มกราคม-มีนาคม 2555): 60.

⁹ เรื่องเดียวกัน, 13-14.

¹⁰ จอมพงศ์ มงคลวนิช, การบริหารองค์กรและบุคลากรทางการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556), 253.

¹¹ เรื่องเดียวกัน, 143.

องค์การ (Organization atmosphere)¹² 7) มงคลชัย วิริยะพินิจ องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่มีบรรยากาศที่สามารถส่งเสริมให้บุคลากรในองค์การมีความสุขในการทำงาน เกิดความอยากที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองในงานที่ทำอยู่ตลอดเวลา จึงมีส่วนสนับสนุนในการที่จะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้¹³ 8) ภาวิตา ธาราศรีสุทธิ ยุคปัจจุบันเป็นยุคสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ มีการแข่งขันในทุกด้านสูงมาก ผู้นำในแต่ละหน่วยงานต้องพยายามพัฒนาสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ โดยอาศัยองค์ความรู้ใหม่ ๆ ตลอดจนการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ การกระตุ้นให้บุคลากรค้นหาแนวคิดใหม่ ใช้ประสบการณ์ตรงแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แบ่งปันข่าวสาร ทักษะ พัฒนาหน่วยงานโดยเชื่อมโยงการทำงานเป็นทีม สร้างกระบวนการเรียนรู้ ส่งเสริมบรรยากาศความคิด ตัดสินใจ ริเริ่ม และสร้างนวัตกรรม¹⁴ 9) พยัต วุฒิรงค์ ในการจัดการนวัตกรรมองค์การ เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์แห่งความเชื่อมโยงทรัพยากร องค์การแห่งการเรียนรู้ และนวัตกรรม สู่การพัฒนาองค์การอย่างยั่งยืน¹⁵ 10) เอกกนก พนาดำรง ได้เสนอแนวคิดในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ การที่องค์การสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรในองค์การได้เรียนรู้ปัจจัยต่าง ๆ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์การ เพื่อให้บุคลากรมีการใช้ความรู้ในการพัฒนาตนเอง และการดำเนินงานขององค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่มีการปรับเปลี่ยน และค้นหาวิถีทางใหม่ ๆ ในการผลิตผลิตภัณฑ์หรือบริการ อันจะนำมาซึ่งการเพิ่มประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์การ ทั้งนี้การที่องค์การจะสามารถเรียนรู้เพื่อพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ต้องมีการจัดการความรู้ควบคู่ไปด้วยเสมอ¹⁶ 11) ดวงมณี เลหาประสิทธิพร การจัดการความรู้ คือ กระบวนการที่เป็นระบบในการสร้าง รวบรวม แลกเปลี่ยน ใช้ความรู้ แนวทางปฏิบัติที่ดีในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายองค์กร และมีการจัดเก็บเป็นคลังความรู้ขององค์กรต่อไป¹⁷ 12) สุชาติ กิจชนะเสรี ได้ให้ความหมายของ ความรู้ ว่าหมายถึง สารสนเทศผนวกกับทักษะประสบการณ์ของบุคลากร ความรู้จะเป็นตัวสร้างมูลค่าเพิ่มขององค์การ ที่พร้อมจะถูกนำไปใช้ประโยชน์ในองค์การ ในการบริหารความสำเร็จจำเป็นต้องขยายผลจากการทำให้วิสัยทัศน์

¹² ประทีป พงษ์สำราญ, “การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย,” วารสารความปลอดภัยและสุขภาพ 7, 26 (กันยายน-ธันวาคม 2557): 28-29.

¹³ เรื่องเดียวกัน, 24.

¹⁴ ภาวิตา ธาราศรีสุทธิ, ภาวะผู้นำและนวัตกรรมทางการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ: มิตรภาพการพิมพ์และสตีวีนีโอ, 2556), 194-195.

¹⁵ เรื่องเดียวกัน.

¹⁶ เอกกนก พนาดำรง, มุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยการจัดการความรู้, (กรุงเทพฯ: วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยมหิดล, 2559), 90.

¹⁷ เรื่องเดียวกัน.

มีความชัดเจนขึ้น ซึ่งจะเพิ่มความกระตือรือร้นขององค์การในการเรียนรู้ การสร้างองค์ความรู้ และเพิ่มพูนสมรรถนะที่จะก่อเกิดความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการไปสู่เป้าหมายร่วมกันขององค์การ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ ขึ้นอยู่กับความสามารถของบุคลากรในองค์การ ในการเรียนรู้ถึงสถานการณ์ แนวคิด เทคนิคการดำเนินงาน นวัตกรรมและเทคโนโลยีต่าง ๆ และการเรียนรู้จากประสบการณ์ซึ่งกันและกันภายในองค์การ¹⁸ 13) ปราณี ต้นประยูร ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ได้รับการยอมรับว่า เป็นแนวคิดในการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน เนื่องจากเป็นการพัฒนาที่เริ่มจากระดับบุคคล ซึ่งสมาชิกทุกคนในองค์กรจะต้องมีการพัฒนาตนเองก่อนแล้วจึงพัฒนาต่อในระดับทีม ระดับองค์กร และระดับสังคม ดังนั้น บุคลากรภายในองค์กรจึงจำเป็นต้องตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ การแบ่งปันความรู้ และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ รวมถึงการร่วมมือร่วมใจกันทำงานเป็นทีม เพื่อให้การดำเนินพันธกิจขององค์กรเป็นไปด้วยความราบรื่น คล่องตัวและบรรลุผลตามเป้าหมายขององค์กร¹⁹ 14) ชูยมาร์ และคณะ (Schiuma et al.) ได้เสนอว่าความรู้เป็นเครื่องมือในการรับมือกับความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สภาพแวดล้อมทางธุรกิจส่งผลให้องค์กรเกิดความคิดสร้างสรรค์ และการเพิ่มมูลค่าทางนวัตกรรม²⁰ 15) จาร์มอลซาร์เดซ (Jamalzadeh) องค์การแห่งการเรียนรู้ เน้นที่เรื่องของการแบ่งปันข้อมูลการทำงานเป็นทีม การเสริมพลังบวก และการมีส่วนร่วม²¹ 16) คาร์คูเลียน และคณะ (Karkoulian et al.) ได้เสนอว่า การจัดการความรู้ประกอบด้วยการสร้างและการเผยแพร่ความรู้ เป็นที่ยอมรับขององค์การมากขึ้นว่า มีความสำคัญในธุรกิจที่มีการแข่งขันสูง นอกเหนือจากการจัดการความรู้ องค์กรสามารถจัดการการเปลี่ยนแปลงในเชิงรุก โดยพิจารณาถึงการพัฒนาอย่างต่อเนื่องให้เป็นวัฒนธรรมขององค์การ ที่จะกลายเป็น

¹⁸ สุชาติ กิจชนะเสรี, “การก้าวสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้,” วารสารวิชาการสถาบันคอมพิวเตอร์ (2560): 13.

¹⁹ ปราณี ต้นประยูร, “ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ พระนครศรีอยุธยา,” วารสารวไลยอลงกรณ์ปริทัศน์ (มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์) 7, 2 (พฤษภาคม-สิงหาคม 2560): 37.

²⁰ Giovanni Schiuma et al., “Managing Knowledge Process for Value Creation,” *The Journal of Information and knowledge management system* (2012): 14.

²¹ M. Jamalzadeh, “The Relationship between Knowledge Management and Learning Organization of faculty Members at Islamic Azad University,” *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 62 (2012): 1165.

องค์การแห่งการเรียนรู้ต่อไป²² 17) ฮัตเซนต์ และคณะ (Hussein et al.) วัฒนธรรมขององค์กรแห่งการเรียนรู้ได้รับการพิสูจน์แล้วว่า มีอิทธิพลต่อการเติบโต และการพัฒนาขององค์กร การศึกษานี้ได้สำรวจระดับของวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานขององค์กร และความคิดสร้างสรรค์ด้านนวัตกรรมขององค์กร พบว่า การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องมีความสัมพันธ์สูงสุดกับประสิทธิภาพขององค์กร ในขณะที่การเรียนรู้การทำงานร่วมกันเป็นทีมพบว่ามี ความเกี่ยวข้องอย่างมากกับความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร²³ 18) มาร์ซิก (Marsick) ได้เสนอมิติของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่ามี 7 มิติ ประกอบด้วย การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของบุคลากร การสนทนาอย่างอบอุ่น การเรียนรู้เป็นทีม การฝังตัวของระบบ การมอบอำนาจ การเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบและผู้นำเชิงกลยุทธ์²⁴ 19) คิม และมาร์ซิก (Kim and Marsick) ได้ใช้เครื่องมือชี้วัดจากแบบสอบถาม DLOQ เพื่อสำรวจมิติการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และสนับสนุนการเรียนรู้ภายในองค์กร พบว่า รัฐบาลของสาธารณรัฐเกาหลีใต้ได้ใช้แบบสอบถาม DLOQ เป็นตัวช่วยพัฒนาความคิดริเริ่มขององค์กร การเรียนรู้ที่มุ่งเน้นนโยบาย เพื่อสร้างทักษะและความสามารถให้กับบุคลากรในองค์กรรัฐวิสาหกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อม โดยทำการเปรียบเทียบการเรียนรู้ขององค์กรขนาดกลางและขนาดย่อมกับองค์กรขนาดใหญ่ แสดงให้เห็นถึง ผลที่ได้จากแบบสอบถาม DLOQ ว่าเป็นเครื่องมือที่ช่วยแนะนำการทำงานต่อผู้มีส่วนได้เสียต่าง ๆ สามารถสร้างชุดระบบที่เน้นการปฏิบัติการด้วยการใส่กิจกรรมต่าง ๆ ลงไปในการพัฒนาองค์กรขนาดกลางและขนาดย่อม และมุ่งเน้นสร้างทางเลือกของแนวทางการปฏิบัติ ในการพัฒนาบุคลากรในด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ด้วยอุปกรณ์ต่าง ๆ การให้คำปรึกษาในการพัฒนาการฝึกอบรม การใช้ระบบพี่เลี้ยงและให้คำแนะนำ จัดระบบในการเรียนรู้จากงาน และส่งเสริมด้วยระบบการให้รางวัลตอบแทนสำหรับแนวทางการปฏิบัติที่ดี²⁵ 20) โน้ตติ และคณะ (Nodehi et al.) ได้ศึกษาและตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้ พบว่า มีความสัมพันธ์ทางสถิติและมีนัยสำคัญระหว่างตัวชี้วัด

²² Silva Karkoulian et al., “The intriguing art of knowledge management and its relation to learning organizations,” *Journal of Knowledge Management* 17, 4 (2013): 511.

²³ เรื่องเดียวกัน, 512.

²⁴ V. J. Marsick, “The Dimensions of a Learning Organization Questionnaire (DLOQ): Introduction to the Special Issue Examining DLOQ Use Over a Decade,” *Advances in Developing Human Resources* (2013): 132.

²⁵ เรื่องเดียวกัน, 207.

ความสำเร็จขององค์การแห่งการเรียนรู้²⁶ 21) ดีฮาซิ (Dehaghi) องค์การต่าง ๆ จำเป็นต้องเรียนรู้วิธีการเอาตัวรอด และวิธีประสบความสำเร็จในสภาพแวดล้อมที่ท้าทาย และไม่แน่นอน องค์การแห่งการเรียนรู้จะส่งเสริมและช่วยเหลือสมาชิกทุกคนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ผ่านการมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ การแบ่งปันข้อมูล และกิจกรรมการทำงานเป็นทีมที่มีความเกี่ยวข้องกันทั่วทั้งองค์กร ฉะนั้น องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ การได้มาซึ่งความรู้ การแบ่งปันความรู้ และการใช้ความรู้ โดยมีกระบวนการจัดการความรู้ คือ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง บทสนทนาและการตั้งคำถาม การเรียนรู้ของทีม การคิดอย่างมีระบบ การมอบอำนาจ การสร้างเครือข่าย และผู้นำเชิง กลยุทธ์²⁷ 22) สาदारต (Saadat and Saadat) ได้เสนอว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ ที่ได้รับการเสนอ ในด้านของการบริหารจัดการสมัยใหม่ เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และการรักษา เสถียรภาพความสำเร็จขององค์การ จุดมุ่งหมายของการเรียนรู้ ไม่เพียงเพิ่มพูนความรู้ และทักษะ ของบุคลากรในองค์การ แต่ยังพัฒนาการเจริญเติบโตขององค์การ และการสร้างองค์การแห่ง การเรียนรู้แบบพลวัตที่มีความยืดหยุ่น กำหนดบทบาทเชิงกลยุทธ์ขององค์การแห่งการเรียนรู้ การจัดการความรู้ และการส่งเสริมเป้าหมายหลักขององค์การ²⁸ 23) ฮาร์ลิม (Haleem) ได้เสนอ บทบาทขององค์การแห่งการเรียนรู้และการจัดการองค์ความรู้ว่าเป็นบทบาทที่สำคัญต่อการฟื้นฟู กิจการด้วยการเริ่มต้นดำเนินกิจการใหม่ โดยองค์การได้นำเอาต้นแบบการแบ่งปันชุดความรู้ รูปแบบการจัดการลำดับโครงสร้างพื้นฐานขององค์การด้วยข้อตกลงร่วมกัน มีการจัดการความรู้ และ ความสามารถในการเรียนรู้ภายในองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ²⁹ 24) สุกียักโต และ วิดยันตี (Subiyakto and Widyanti) เป็นที่ทราบกันดีจากภาคธุรกิจต่าง ๆ ว่าองค์การแห่งการเรียนรู้ มีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรในองค์การและใช้เพื่อสร้างความ ได้เปรียบทางการแข่งขัน³⁰ 25) ฟาร์ริด (Farid) โดยมี การจัดการความรู้ส่งผลต่อประสิทธิภาพของ องค์การในหลายวิธี และผลกระทบดังกล่าว เกิดขึ้นผ่านกระบวนการการเรียนรู้ขององค์กร สำหรับ องค์การแห่งการเรียนรู้ สิ่งสำคัญ คือ ต้องมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกของ

²⁶ Hassan Nodehi et al., “The Relationship between learning organization and knowledge management,” *International Research Journal of Applied and Basic Sciences* (2013): 1303.

²⁷ เรื่องเดียวกัน, 327.

²⁸ เรื่องเดียวกัน, บทคัดย่อ.

²⁹ Fazal Haleem, *Role of organizational learning and knowledge management* (Abdul Wali Khan University, 2017).

³⁰ เรื่องเดียวกัน, 369.

องค์กรว่ามีลักษณะเป็นอย่างไร มีกิจกรรมการจัดการความรู้เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงาน ข้อมูลดังกล่าวที่สร้างขึ้นผ่านการจัดการความรู้ ช่วยให้การกำหนดวัฒนธรรมขององค์กรบรรลุเป้าหมาย ด้วยการเรียนรู้ขององค์กร องค์กรต่าง ๆ สามารถปลูกฝังเรื่องดังกล่าวในหมู่สมาชิกได้อย่างง่ายดาย โดยบุคลากรทุกคนในองค์กรตระหนักถึงการจัดการความรู้ และการเรียนรู้ขององค์กรทั่วทั้งองค์กร จะถูกนำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพภายในองค์กร องค์กรจะบรรลุการเติบโตและความสำเร็จที่สูงขึ้น และส่งผลให้มีการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรอย่างต่อเนื่อง กระแสการวิจัยองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เพิ่มขึ้นได้ระบุว่า การจัดการความรู้ และผลการเรียนรู้ขององค์กรสร้างความยั่งยืน ความได้เปรียบทางการแข่งขันได้³¹

2. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

โดยผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากงานวิจัยทั้งในประเทศ และต่างประเทศ นำมาเป็นกรอบแนวคิดของการวิจัยในครั้งนี้ ซึ่งประกอบด้วยงานวิจัยภายในประเทศ 1) อนุชิตา เชียงฉวี ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาและการประเมินองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน³² 2) มนัส โหยงไทย ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบความสัมพันธ์ของปัจจัยการพัฒนาโรงเรียนทหารการสัตว์เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้³³ 3) วิชัย ปริณาวินิชย์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง ยุทธศาสตร์การพัฒนางานองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิผลของวิทยาลัยการอาชีพ³⁴ 4) ชูเกียรติ ก่อเกิด ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคเหนือตอนบน³⁵ 5) นาดนารี ชนะผล ได้ทำการวิจัยเรื่อง

³¹ เรื่องเดียวกัน, 329-330.

³² อนุชิตา เชียงฉวี, “รูปแบบการพัฒนาและการประเมินองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ดุสิต บัณฑิต สาขาการวิจัยและพัฒนาศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2555), บทคัดย่อ.

³³ มนัส โหยงไทย, “รูปแบบความสัมพันธ์ของปัจจัยการพัฒนาโรงเรียนทหารการสัตว์เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้” (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุสิต บัณฑิต ภาควิชาการบริหารการศึกษาศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2555), บทคัดย่อ.

³⁴ วิชัย ปริณาวินิชย์, “ยุทธศาสตร์การพัฒนางานองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิผลของวิทยาลัยการอาชีพ” (วิทยานิพนธ์หลักสูตรครุศาสตรดุสิต บัณฑิต คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, 2557), บทคัดย่อ.

³⁵ ชูเกียรติ ก่อเกิด, “การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคเหนือตอนบน” (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุสิต บัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษาศึกษา วิทยาลัยการศึกษามหาวิทยาลัยพะเยา, 2557), บทคัดย่อ.

การสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวกับองค์กรทางการศึกษาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้³⁶ 6) วัฒนสิน บุสดี ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19³⁷ 7) ชาตรี วงศ์สายสิน ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน³⁸ 8) ภูมิภัทร กลางโคตร ได้ทำการวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ³⁹ 9) อภิญา ฉัตรช่อฟ้า ได้ทำการวิจัยเรื่อง องค์กรแห่งการเรียนรู้⁴⁰ 10) ขวัญตา เจริญศรี ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม⁴¹ และงานวิจัยต่างประเทศ 11) ยูซบาชิ และมูฮัมมัด (Youzbashi and Mohammadi)

³⁶ นานาณี ชนะผล, “การสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวกับองค์กรทางการศึกษาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้” (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ดุสิต บัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยมหาดใหญ่, 2558), 313-314.

³⁷ วัฒนสิน บุสดี, “รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19” (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ, 2559).

³⁸ ชาตรี วงศ์สายสิน, “รูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” (วิทยานิพนธ์หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์, 2560), 222-224.

³⁹ ภูมิภัทร กลางโคตร, “กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” (วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 2560), บทคัดย่อ.

⁴⁰ อภิญา ฉัตรช่อฟ้า, “องค์กรแห่งการเรียนรู้” (วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2562), บทคัดย่อ.

⁴¹ ขวัญตา เจริญศรี, “รูปแบบสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม” (วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2562), บทคัดย่อ.

ได้ทำการวิจัยเรื่อง องค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเตหะราน ประเทศอิหร่าน⁴² 12) เมสซาร์รา และเอลย์คาร์ซาร์ (Messarra and El-Kassar) ได้ทำการวิจัยเรื่อง บรรยากาศขององค์การที่ส่งผลต่อ องค์การแห่งการเรียนรู้⁴³ 13) แอนเดรจ ลี (Andrzej Lis) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การวางโครงสร้างแนวคิด ขององค์การแห่งการเรียนรู้⁴⁴ 14) วาคลาฟ ซูบร์ (Vaclav Zubr) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษา แบบสอบถามของมิติองค์การแห่งการเรียนรู้⁴⁵ 15) โรเบอร์ตา คูล (Roberta Cuel) ได้ทำการวิจัย เรื่อง เส้นทางขององค์การแห่งการเรียนรู้ในสังคมศาสตร์⁴⁶

3. การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ

โดยผู้วิจัยสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ได้สังเคราะห์ ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ ที่มีต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสรุปได้ว่า องค์การ แห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นพื้นฐานที่สำคัญสำหรับการพัฒนาองค์การไปสู่ การเป็นองค์การแห่งความรู้ (Knowledge Organization) และองค์การแห่งนวัตกรรม (Innovative Organization) เป็นหัวใจสำคัญสำหรับการสร้างความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ที่ควรจะต้องเกิดขึ้นกับองค์การทุกประเภท ไม่ว่าจะเป็นองค์การภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ สหกรณ์การเกษตร หรือภาคธุรกิจ เอกชน ก็เพราะว่าเราล้วนต้องอยู่บนการแข่งขันกันด้วยความรู้และภูมิปัญญาตลอดไป ทั้งนี้ ยุคโลกาภิวัตน์ มีความก้าวหน้าที่รวดเร็วส่งผลต่อสังคมโลก และเป็นผลให้ประเทศต่าง ๆ เกิดความกระตือรือร้นในการพัฒนาประเทศให้ทันการ การเปลี่ยนแปลงเพื่อก้าวสู่สังคมฐานความรู้ (Knowledge Based Society) เฉกเช่นเดียวกับประเทศไทย องค์การต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน พยายามผลักดันให้องค์การของตนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) สำหรับ ภาครัฐของไทยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ได้พัฒนาเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้

⁴² Alireza Youzbashi and Ahmad Mohammadi, “An investigation into the realization dimension of learning organization,” *Procedia –Social and Behavioral Sciences* 47 (2012): 90-92.

⁴³ Canaan L. Messarra and Abdul-Nasser El-Kassar, “Identifying Organizational Climate Affecting Learning Organization,” *Journal of Business Studies* (2013): Abstract.

⁴⁴ Andrzej Lis, “General research profiling for the concept of a learning organization,” *Journal of Economic Sciences and Management* (2018): Abstract.

⁴⁵ Vaclav Zubr, *Studies with dimensions of learning organization questionnaire- research study* (Hradec Kralove University, 2019), Abstract.

⁴⁶ Roberta Cuel, “A journey of learning organization in social science: interview with Silvia Gherardi,” *Journal of Economic and Management* (2020): Abstract.

ของส่วนราชการไทย โดยดำเนินการภายใต้กรอบพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 หมวดที่ 3 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มาตรา 11 โดยสำนักงาน ก.พ.ร. ได้ดำเนินการพัฒนาส่วนราชการสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง โดยเริ่มจากการให้มีการจัดการความรู้ในส่วนราชการ ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญประการหนึ่ง ในการก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ หลังจากนั้น จึงมีการพัฒนารูปแบบและแนวทางของการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีแนวทางดังนี้ การมีวิสัยทัศน์ร่วม การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมให้เป็นวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ การส่งเสริมให้เกิดความสามารถในการเรียนรู้ มีระบบการติดตามและรับรู้ข้อมูลจากภายนอก การใช้ประโยชน์จากข้อมูลที่มีอยู่ การออกแบบโครงสร้างที่ชัดเจน มีระบบการทำงานและนโยบายที่สนับสนุนต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้⁴⁷ ดังแสดงในแผนภูมิที่ 1



⁴⁷ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, การพัฒนาส่วนราชการให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้ในส่วนราชการ: การศึกษารูปแบบและแนวทางของการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งเรียนรู้ของส่วนราชการ (กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2556)

ผู้วิจัยได้ศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ สรุปแนวคิดทฤษฎีขององค์การแห่งการเรียนรู้และแนวทางในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่องค์การแห่งการเรียนรู้ นำมาเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework) เพื่อเป็นแนวทางการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ตามแผนภูมิที่ 1 ดังนี้



แผนภูมิที่ 1 กรอบแนวคิดของการวิจัย

ที่มา : กานต์สุดา มาชะศิริานนท์, การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2557), 13-14.

: ฤกษ์นิช ดาราเรือง, “ตัวแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ และการจัดการความรู้สู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้,” วารสารวิชาการสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย 21, 2 (ธันวาคม 2558): 143.

: ขวัญตา เจริญศรี, “รูปแบบสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม” (วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2562), บทคัดย่อ.

: จอมพงศ์ มงคลวนิช, **การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา**, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556), 253.

: ชูเกียรติ ก่อเกิด, “การพัฒนาแบบการบริหารจัดการความรู้ ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาภาคเหนือตอนบน” (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา, 2557), บทคัดย่อ.

: ชาตรี วงศ์สายสิน, “รูปแบบการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” (วิทยานิพนธ์หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์, 2560), 222-224.

: ดวงมณี เลหาประสิทธิ์พร, **คู่มือการแห่ง การเรียนรู้ด้วย KM** (เอกสารประกอบการบรรยาย มหาวิทยาลัยมหิดล), 2558.

: น้ำทิพย์ วิภาวิน และคณะ, **องค์การแห่งการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้** (นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2555), 6.

: นาดนารี ชนผล, “การสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวกับองค์กรทางการศึกษาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้” (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาไถ่ใหญ่, 2558), 313-314.

: ประทีป พงษ์สำราญ, “การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย,” **วารสารความปลอดภัยและสุขภาพ** 7, 26 (กันยายน-ธันวาคม 2557): 28-29.

: ปราณี ต้นประยูร, “ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ พระนครศรีอยุธยา,” **วารสารวไลยอลงกรณ์ปริทัศน์ (มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์)** 7, 2 (พฤษภาคม-สิงหาคม 2560): 37.

: พยัต วุฒิรงค์, **การจัดการนวัตกรรม: ทรัพยากร องค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม**, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2557).

: ภาวิตา ธาราศรีสุทธิ, **ภาวะผู้นำและนวัตกรรมทางการศึกษา**, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ: มิตรภาพการพิมพ์และสติวโน, 2556), 194-195.

: ภูมิภัทร กลางโคตร, “กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพ สำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” (วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารและพัฒนาศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 2560), บทคัดย่อ.

: มงคลชัย วิริยะพินิจ, **รวมแนวคิดหลากหลายมุมมอง องค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้** (กรุงเทพฯ: ส่องสยาม, 2556), 24.

: มนัส โหย่งไทย, “รูปแบบความสัมพันธ์ของปัจจัยการพัฒนาโรงเรียนทหารการสัตวเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้” (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2555), บทคัดย่อ.

: วิชัย ปริณายวนิชย์, “ยุทธศาสตร์การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิผลของวิทยาลัยการอาชีพ” (วิทยานิพนธ์หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, 2557), บทคัดย่อ.

: วัฒนสิน บุสดี, “รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19” (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ, 2559), บทคัดย่อ.

: สกล บุญสิน, “การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจการให้บริการ กรณีศึกษา บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน),” **วารสารบริหารธุรกิจมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์** 35, 133 (มกราคม-มีนาคม 2555): 60.

: สุชาติ กิจธนะเสรี, “การก้าวสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้,” **วารสารวิชาการสถาบันคอมพิวเตอร์** (2560): 13.

: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, **การพัฒนาส่วนราชการให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้ในส่วนราชการ: การศึกษารูปแบบและแนวทางของการพัฒนาการเป็นองค์กรแห่งเรียนรู้ของส่วนราชการ** (กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2556).

: เอกกนก พนาดำรง, “มุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยการจัดการความรู้,” **วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยมหิดล** (2559): 90.

: อนุชิตา เชียงฉี, “รูปแบบการพัฒนาและการประเมินองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขาการวิจัยและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2555), บทคัดย่อ.

: อภิญญา ฉัตรช่อฟ้า, “องค์กรแห่งการเรียนรู้” (วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2562), บทคัดย่อ.

: Alireza Youzbashi and Ahmad Mohammadi, “An investigation into the realization dimension of learning organization,” **Procedia –Social and Behavioral Sciences** 47 (2012): Abstract.

: Andrzej Lis, “ General research profiling for the concept of a learning organization,” **Journal of Economic Sciences and Management** (2018): Abstract.

: Bambang Subiyakto and Rahmi Widyanti, “ Revitalizing public university innovativeness through learning organization,” **Journal of Management Studies** (2020): 369.

: Canaan L. Messarra and Abdul-Nasser El-Kassar, “Identifying Organizational Climate Affecting Learning Organization,” **Journal of Business Studies** (2013): Abstract.

: K. M. Dehaghi, **Learning organizations and knowledge management: Which one enhances another one more?** (Islamic University of Azad, 2014), 327.

: Fazal Haleem, **Role of organizational learning and knowledge management** (Abdul Wali Khan University, 2017).

: Farid Gohar, **Knowledge Management and Organizational Performance: Mediating Role of Organizational Learning: A Study of Corporate Sector in Pakistan** (Bahauddin Zakariya University, 2020), 329-330.

: Giovanni Schiuma et al., “Managing Knowledge Process for Value Creation,” **The Journal of Information and knowledge management system** (2012): 14.

: Hassan Nodehi et al., “The Relationship between learning organization and knowledge management,” **International Research Journal of Applied and Basic Sciences** (2013): 1303.

: M. Jamalzadeh, “The Relationship between Knowledge Management and Learning Organization of faculty Members at Islamic Azad University,” **Procedia - Social and Behavioral Sciences** 62 (2012): 1165.

: Kim Y. S. and Marsick V. J., “Using the DLOQ to Support Learning in Republic of Korea SMEs,” **Advances in Developing Human Resources** (2013): 207.

: V. J. Marsick, “The Dimensions of a Learning Organization Questionnaire (DLOQ): Introduction to the Special Issue Examining DLOQ Use Over a Decade,” **Advances in Developing Human Resources** (2013): 132.

: Norashikin Hussein et al., **Learning Organization Culture, Organizational Performance and Organizational Innovativeness in a Public Institution of Higher Education in Malaysia: A Preliminary Study** (Teknologi Mara University, 2016), 512

: Roberta Cuel, “A journey of learning organization in social science: interview with Silvia Gherardi,” **Journal of Economic and Management** (2020): Abstract.

: Silva Karkouljian et al., “The intriguing art of knowledge management and its relation to learning organizations,” **Journal of Knowledge Management** 17, 4 (2013): 511.

: Vajiheh Saadat and Zeynab Saadat, **Organizational Learning as a Key Role of Organizational Success** (Islamic University of Azad, 2016).

: Vaclav Zubr, **Studies with dimensions of learning organization questionnaire – research study** (Hradec Kralove University, 2019), Abstract.

นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้มีความเข้าใจตรงกัน ผู้วิจัยได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะของการวิจัย ดังนี้

การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การบริหารจัดการที่เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ โดยมีวิธีการดำเนินงานที่มีความต่อเนื่อง ในการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ จากวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร ที่ผ่านกระบวนการคิดวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และคำนึงถึงบริบทขององค์กรและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อวางแนวทางการดำเนินงานให้เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ ให้ได้แผนงานในการปฏิบัติที่มีความเหมาะสมก่อนจะนำแผนงานนั้นลงสู่การปฏิบัติ เพื่อก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่อำนวยความสะดวกและสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ให้แก่บุคลากรทั่วทั้งองค์กร บุคลากรทุกคนในองค์กรจะต้องเรียนรู้ร่วมกัน และเรียนรู้อย่างมีพลังสร้างสรรค์ แล้วพัฒนาตัวเองอย่างต่อเนื่อง มีแนวคิดวิเคราะห์ เพื่อหาแนวทางปฏิบัติที่ดีพร้อมต่อการพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น การแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ ก่อเกิดเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในการจัดการกับความรู้และทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา การใช้ความรู้ในการพัฒนาองค์กรเพื่อความสำเร็จขององค์กรสู่ความเป็นเลิศ

สหกรณ์การเกษตร หมายถึง องค์กรที่มีกลุ่มบุคคลจัดตั้งขึ้นในหมู่ผู้ประกอบอาชีพทางการเกษตรมารวมกัน โดยจัดตั้งขึ้นและจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลต่อนายทะเบียนสหกรณ์ มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้สมาชิกดำเนินกิจการร่วมกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน แลกเปลี่ยนความรู้ และเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อช่วยแก้ไขความเดือดร้อนในการประกอบอาชีพของสมาชิก พัฒนาอาชีพสู่มาตรฐานสากล และช่วยยกระดับฐานะความเป็นอยู่ของสมาชิกให้ดียิ่งขึ้น

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

จากสภาพปัจจุบันและการที่ผู้วิจัยได้แสดงให้เห็นถึงปัญหาความเป็นมา วัตถุประสงค์ของการวิจัย ตลอดจนกรอบแนวคิดการวิจัยที่ใช้เป็นแนวทางในการศึกษา ดังที่กล่าวมาข้างต้นแล้ว ในบทที่ 1 ในบทนี้จึงเป็นการเรียบเรียงวรรณกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งหลักการ แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยของนักการศึกษา นักวิชาการ และนักวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้ในแง่มุมต่าง ๆ เพื่อหาแนวทางในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร ตามหัวข้อของการวิจัย คือ “การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร”

1. การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์
2. องค์การแห่งการเรียนรู้
3. สหกรณ์การเกษตร
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับผู้บริหารหรือผู้ประกอบการที่จะนำไปสู่การเพิ่มโอกาสความสำเร็จ เพราะเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์และประเมินสภาพการณ์ในระยะยาวขององค์การ เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินงานที่สามารถประเมินและปรับเปลี่ยนภายในแต่ละกระบวนการให้เกิดความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกได้ตลอดเวลา เพื่อให้องค์การสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงในสังคมปัจจุบันได้ดียิ่งขึ้น เปิดโอกาสให้บูรณาการความคิดในการวิเคราะห์การดำเนินการให้สอดคล้องกับโอกาสและภัยคุกคามที่เกิดขึ้น การทำความเข้าใจเรื่องการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นเรื่องยาก แต่สามารถทำความเข้าใจได้หากกำหนดแนวคิดหรือกรณีศึกษาเทียบเคียง เพื่อให้เกิดการวางแผนจัดการกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการบริหารจัดการ สามารถนำไปสู่การปฏิบัติที่ชัดเจน กำหนดทิศทางขององค์การ มีการควบคุมการบริหารจัดการแบบหุ้นส่วน และการประเมินผลได้อย่างชัดเจน⁴⁸

⁴⁸ ดารินทร์ โพธิ์ตั้งธรรม, *การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง* (กรุงเทพฯ: วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, 2555), 148.

ฉะนั้น แนวคิดด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์นั้น จะมีความแตกต่างไปจากการจัดการโดยทั่วไป ซึ่งมักจะศึกษาถึงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารตามกระบวนการหรือขั้นตอนต่าง ๆ และเน้นหนักไปที่การจัดการ และการบริหารภายในองค์กร แต่การจัดการเชิงกลยุทธ์จะให้ความสำคัญกับปัจจัยต่าง ๆ โดยเฉพาะปัจจัยภายนอกองค์กร หรือสภาวะแวดล้อมภายนอก ด้านต่าง ๆ ที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับการแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกไม่ว่าจะเป็นวิทยาการ เทคโนโลยี การเงินการค้าระหว่างประเทศ ล้วนมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน องค์กรคำนึงถึงการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ในระยะยาวและสภาวะการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรม การจัดการเชิงกลยุทธ์ยังคำนึงถึงความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร (Stakeholders) และการจัดการเชิงกลยุทธ์ยังทำหน้าที่ในการเชื่อมโยงประสานหน่วยต่าง ๆ ในองค์กรให้สามารถบริหารจัดการเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน⁴⁹

ความเป็นมาของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

ในภาคธุรกิจแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ได้เริ่มเข้ามา ค.ศ. 1910 ที่โรงเรียนธุรกิจของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard Graduate School of Business Administration) โดยในระยะเริ่มแรกนั้นเป็นวิชาเลือกสำหรับนักศึกษาด้านบริหารธุรกิจในปีสุดท้าย โดยใช้ชื่อว่า “นโยบายธุรกิจ (Business Policy)” ต่อมาในปี ค.ศ. 1920 วิชานี้ก็แตกกลายเป็นวิชาบังคับสำหรับนักศึกษาด้านบริหารธุรกิจ ผู้ที่เปรียบเสมือนเป็นครู และผู้พัฒนาวิชานี้เป็นคนแรก คือ อาร์ช ดับบลิว ไชว์ (Arch W. Shaw) ผู้ซึ่งได้รับการแต่งตั้งเป็น “Lecturer on Business Policy” วัตถุประสงค์เริ่มแรกของการสอนวิชานโยบายธุรกิจที่ฮาร์วาร์ดนี้ ก็เพื่อให้นักศึกษาได้มีโอกาสศึกษาถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจริงในธุรกิจ โดยที่ปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้เมื่อได้ผ่านการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบแล้ว สามารถนำไปสู่การจัดการทำเป็นนโยบายทางธุรกิจที่สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานได้ในอนาคต ซึ่งก็ได้นำไปสู่การตั้งชื่อวิชานี้ว่านโยบายธุรกิจการจัดการเชิงกลยุทธ์ในภาครัฐ เริ่มปรากฏบทบาทอย่างจริงจังในช่วงทศวรรษที่ 1950 โดยธนาคารโลก (World Bank) และองค์การเพื่อการพัฒนาระหว่างประเทศของสหรัฐฯ (USAID) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนระยะยาวเพื่อให้การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมในระดับประเทศสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องและมีทิศทางที่ชัดเจน⁵⁰ ดังนั้น แนวคิดเชิงกลยุทธ์จึงถูกนำมาใช้ในการจัดการองค์กรตั้งแต่ปี พ.ศ.2503 (ค.ศ.1960) โดยมีการศึกษาวิจัยที่มาของความสัมพันธ์ในการจัดการกับสภาพแวดล้อม เมื่อวิเคราะห์โดยละเอียดจะเห็นว่า

⁴⁹ อิศราวดี ชำนาญกิจ, **การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)**, [ออนไลน์, 2555] เข้าถึงเมื่อ 1 ธันวาคม 2560, เข้าถึงได้ จาก <https://www.gotoknow.org>.

⁵⁰ วรางคณา ผลประเสริฐ, **แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์: การจัดการเชิงกลยุทธ์ในการบริหารโรงพยาบาล** (นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2555), 6-7.

การวางแผนกลยุทธ์เป็นการกำหนดเป้าหมาย (Goals Setting) เป็นเรื่องของการกำหนดการกระทำที่บ่งชี้ในรูปของวัตถุประสงค์เพื่อทำให้บรรลุเป้าหมายโดยใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า (Efficiency and Effectiveness) การวางแผนกลยุทธ์ผู้วางแผนต้องมีความคิดเชิงระบบ (System Thinking) ในลักษณะของระบบเปิด ที่เคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ (Dynamic Systems) ความคิดเชิงระบบมีความเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยป้อนเข้าสู่ระบบ (Input) เพื่อจัดการโดยกระบวนการบริหารและการผลิต (Process) แล้วจึงได้ผลิตภัณฑ์ที่เป็นสินค้าและบริการ (Output) รวมทั้งได้ผนวกเอาแนวคิดในเรื่องของการประเมินผลงาน (Evaluation) ในการตรวจสอบความสำเร็จ การที่มีกรอบแนวคิดการวางแผนกลยุทธ์มาใช้ในกิจการธุรกิจอุตสาหกรรม และการจัดการองค์การนั้น เนื่องจากเชื่อว่าการคิดแบบมีกลยุทธ์น่าจะมีโอกาสเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และได้เปรียบทางการค้า โดยการนำเทคนิคการจัดการตารางดุลยภาพ (Balanced Scorecard) มาเป็นกรอบในการกำหนดเป้าหมาย เพื่อบ่งชี้ทิศทางในการวางแผน และใช้เทคนิควิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เพื่อสังเคราะห์ให้ได้กลยุทธ์ หรือยุทธวิธี (SWOT Analysis) ซึ่งเป็นการคิดเชิงระบบในการวิเคราะห์ของ นอร์ตันและแคปแลน (Norton and Kaplan) ที่องค์การทั้งภาครัฐและเอกชนต่างใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนดกลยุทธ์⁵¹ ปัจจุบันในยุคศตวรรษที่ 21 พสุ เดชะรินทร์ กล่าวว่า ปัจจุบันเป็นยุคของ 4.0 ที่ทุก ๆ อย่างรอบตัวเป็น 4.0 กันหมด ตั้งแต่ Industry 4.0, Thailand 4.0, Marketing 4.0, Education 4.0 จนล่าสุดเห็นแม้กระทั่ง คนไทย 4.0 สำหรับกลยุทธ์ที่แบ่งเป็นยุคต่าง ๆ นั้นจะเป็นเรื่องของวิธีการในการคิดทางกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป

เริ่มจากยุค Strategy 1.0 ที่ถือเป็นยุคแรกของการคิดเชิงกลยุทธ์ เป็นยุคที่มองว่ากลยุทธ์ คือ การวางแผน กลยุทธ์ในยุค 1.0 นั้น มุ่งเน้นในเรื่องของการตั้งวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย จากนั้นก็กำหนดแผนงานต่าง ๆ ที่จะทำให้ไปสู่การบรรลุเป้าหมาย ถึงแม้กลยุทธ์ 1.0 จะเป็นจุดเริ่มต้นของการคิดแบบกลยุทธ์ แต่ในปัจจุบัน องค์การจำนวนมากก็ยังคิดกลยุทธ์ภายใต้มิติของความเป็น 1.0 อยู่

Strategy 2.0 ซึ่งเป็นยุคของการคิดกลยุทธ์ ที่มุ่งเน้นในด้านของคุณภาพ ประสิทธิภาพ และต้นทุน ซึ่งเป็นการสอดคล้องกับลักษณะของอุตสาหกรรมที่พอเริ่มเติบโตขึ้น ก็จะเน้นในเรื่องของคุณภาพและประสิทธิภาพมากขึ้น สำหรับกลยุทธ์ 2.0 นั้น จะพบว่าองค์การจะมีการคิดกลยุทธ์ที่เน้นคุณภาพของสินค้าและบริการ ให้เป็นไปตามความต้องการของลูกค้า รวมทั้งมุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพและการลดต้นทุนให้ได้มากที่สุด

⁵¹ ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, กลยุทธ์ การวางแผนและการจัดการ(Strategic Planning & Management), พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ: ส.เอเชียเพรส, 2560), 38-39.

Strategy 3.0 จะเป็นการพัฒนาต่อจากกลยุทธ์ 2.0 เมื่อองค์การสามารถนำเสนอสินค้าและบริการที่มีคุณภาพเท่าเทียมหรือไม่แตกต่างกันแล้ว กลยุทธ์ 3.0 จึงกลายเป็นยุคที่แนวคิด ในเรื่องของการสร้างคุณค่าหรือ Value Creation เฟื่องฟู ภายใต้กลยุทธ์ 3.0 กลยุทธ์ขององค์การต่าง ๆ จะมุ่งเน้นแต่เรื่องของการสร้างคุณค่าหรือ Value Creation ด้วยสรรพวิธีการต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการสร้างคุณค่าด้วยความแตกต่างจากเทคโนโลยี จากภาพลักษณ์ จากบริการ อย่างไรก็ตามเมื่อองค์การต่าง ๆ มุ่งเน้นการสร้างคุณค่ามากขึ้นเรื่อย ๆ คุณค่าที่องค์การให้ก็จะเริ่มเกิน สิ่งที่ถูกค้าหรือผู้บริโภคต้องการ ซึ่งก็นำมาสู่ยุค 4.0

Strategy 4.0 เป็นการคิดกลยุทธ์ในยุคปัจจุบันที่สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมของธุรกิจและอุตสาหกรรมที่เปลี่ยนไป กลยุทธ์ 4.0 แตกต่างจากยุค 3.0 เนื่องจากพฤติกรรมของลูกค้าทั้งในการค้นหาและการซื้อสินค้าและบริการที่เปลี่ยนไป คู่แข่งขันใหม่ ๆ ที่ไม่เคยคาดคิดมาก่อน โผล่ขึ้นมามากขึ้น ดิจิทัลเทคโนโลยีที่เปลี่ยนบริบทในการแข่งขัน และตัวอย่างที่เริ่มมากขึ้นขององค์การขนาดใหญ่ที่เคยเป็นที่หนึ่งมาก่อนแล้วล้มสลาย กลยุทธ์ 4.0 เป็นยุคที่มีการปรับมุมมองและวิธีการในการคิดทางกลยุทธ์ที่แตกต่างจากกลยุทธ์ 3.0 ในหลาย ๆ ด้าน อาทิ เช่น การสร้างคุณค่าเพิ่มขึ้นไปเรื่อย ๆ อาจจะกลายเป็นการเปิดโอกาสให้เกิดคู่แข่งใหม่ ๆ ที่ไม่เคยคาดคิดมาก่อนที่เข้ามาจับตลาดระดับล่าง หรือแทนที่จะทำให้สินค้าและบริการมีความซับซ้อนมากขึ้น กลับเน้นสินค้าบริการที่ง่าย ตอบสนองความต้องการพื้นฐานได้ดีขึ้นภายใต้ราคาที่ถูกลง หรือแทนที่จะเน้นในการเอาชนะคู่แข่ง กลับเป็นการคิดในมุมของการทำให้คู่แข่งล้มล้มล้ม หรือแทนที่จะมุ่งเน้นกลยุทธ์แบบได้รูปแบบธุรกิจ (Business model) เดิม ๆ กลับมีการสร้างรูปแบบธุรกิจใหม่ ๆ (Business model innovation) เกิดขึ้น หรือแทนที่จะมุ่งเน้นในการทำกิจกรรมเพื่อสังคม (CSR) เป็นหลัก กลับคิดในแง่ของการตั้งเป้าหมายเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ที่ทั้งสังคมและธุรกิจต่างได้รับประโยชน์ร่วมกัน ฯลฯ⁵² และสำหรับทางด้านบริหารการศึกษา พัฒนาการของการศึกษาในช่วงก่อนและหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ได้รับอิทธิพลอย่างมากจากสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ในแง่ที่ว่าต่างมุ่งหวังสร้างองค์ความรู้ตามกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ และการนำองค์ความรู้ไปปฏิบัติให้เกิดผลดีต่อสังคมต่อไป⁵³

⁵² พสุ เดชะรินทร์, **Strategy 4.0-กรุงเทพธุรกิจ**, [ออนไลน์, 2560], เข้าถึงเมื่อ 1 ธันวาคม 2560, เข้าถึงได้จาก www.bangkokbiznews.com

⁵³ มยุรี อนุมานราชธน, **นโยบายสาธารณะ (Public Policy)**, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2556), 24.

ความหมายของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

มีนักทฤษฎีหลายท่านได้ให้คำนิยามของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ในแง่มุมที่หลากหลาย มีนักวิชาการต่างประเทศให้ความหมายของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ คือ กลยุทธ์ เป็นความคิด (idea) เป็นแผนงาน (plans) และการกระทำ (action) ต่าง ๆ ที่องค์การนำมาใช้เพื่อก่อให้เกิดผลสำเร็จและได้เปรียบคู่แข่ง⁵⁴ พิต และ เลย์ (Pitts and Lei) (อ้างถึงใน กลุ่มส่งเสริมและพัฒนาการบริหารจัดการสหกรณ์) มีความสอดคล้องกับ กูตล์เลฟซี และซาร่า (Kutllovci and Shala) ที่กล่าวถึงการวางแผนเชิงกลยุทธ์ มีความสำคัญมากสำหรับองค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็ก ในช่วงเวลาแห่งการแข่งขันระดับโลก การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงที่เพิ่มขึ้นในตลาด และการตัดสินใจอย่างเป็นระบบถือเป็นปัจจัยสำคัญในการอยู่รอดและความสำเร็จขององค์กรธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็ก⁵⁵ นอกจากนี้ เคลเลอร์ (Keller) ที่กล่าวถึงการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ คือ การศึกษาและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กร โดยศึกษาและวิเคราะห์บริบทขององค์กร ทั้งในเรื่องคุณค่า ความคาดหวัง ปณิธานขององค์กร และองค์ประกอบภายในต่าง ๆ ขององค์กร⁵⁶ มีความสอดคล้องกับ ซารี (Zaei) ที่กล่าวถึง มุมมองการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นชุดของขั้นตอนที่ครอบคลุมการวิเคราะห์โอกาสและภัยคุกคามที่มีอยู่ในสภาพแวดล้อมภายนอก วิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรในสภาพแวดล้อมภายใน การระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร การกำหนดภารกิจ และเป้าหมายขององค์กร กำหนดกลยุทธ์โดยจับคู่จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรกับโอกาส และภัยคุกคามของสิ่งแวดล้อม การนำกลยุทธ์ไปปรับใช้ และสุดท้ายการมีส่วนร่วมในกิจกรรมการควบคุมกลยุทธ์ เพื่อวัดความก้าวหน้าในการดำเนินการและรับรองความสำเร็จของเป้าหมายที่องค์การวางไว้⁵⁷

⁵⁴ กลุ่มส่งเสริมและพัฒนาการบริหารจัดการสหกรณ์, **รูปแบบการจัดการสหกรณ์เชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์** (แพร่: สำนักงานสหกรณ์จังหวัดแพร่, 2559), 1.

⁵⁵ E. Kutllovci and V. Shala, **The role of strategic management on small business growth in Kosova** (Faculty of Economics, University of Prishtina, 2013), 87.

⁵⁶ G. Keller, **Academic Strategic: The Management Revolution in American Higher Education** (Baltimore M.D., Johns Hopkins University, 2013), 77.

⁵⁷ E. M. Zaei, **Strategic Management Practices in the Local Authorities: Factors Associated with Adoption of Strategic Management practices in the local authorities** (Chandigarh U.T., Panjab University, 2013), 740.

สำหรับในทัศนะของนักวิชาการไทยได้ให้ความหมายการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้หลากหลาย อาทิ ฦๅฐพนธ์ เขจรนนท์ ที่กล่าวถึง การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการที่ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และข้อมูลสำคัญทางธุรกิจที่ใช้ในการประกอบการตัดสินใจ การวางแผนทางการดำเนินงาน และควบคุมการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อที่จะสร้างความมั่นใจ ว่าองค์กรสามารถที่จะดำเนินการได้อย่างสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม และสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ตลอดจนสามารถมีพัฒนาการและสามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ⁵⁸ มีความสอดคล้องกับประเวศน์ มหารัตน์สกุล ที่กล่าวถึงการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการที่นำเอาความคิดเชิงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยมีการพิจารณาทางเลือกก่อนการตัดสินใจว่าจะเลือกทางเลือกใดที่คิดว่าดีที่สุด ความเป็นกลยุทธ์คือการจัดการกลไกขององค์กร ให้ทำหน้าที่แปรเปลี่ยนทรัพยากรในการจัดการให้เป็นผลลัพธ์⁵⁹ มีความสอดคล้องกับ ฦๅฐวัฒน์ พระงาม ที่กล่าวถึง การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นการบริหารอย่างมีระบบที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้นำ และอาศัยการวางแผนอย่างมีขั้นตอน โดยผ่านกระบวนการตัดสินใจ และการประเมินผลแล้วว่าเหมาะสมกับองค์กร และสามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้จริง อันจะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรที่วางเอาไว้ได้⁶⁰ มีความสอดคล้องกับ วิรัช สงวนวงศวาน ที่กล่าวถึง การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การตัดสินใจในการบริหารและดำเนินการ เพื่อกำหนดผลการปฏิบัติงานในระยะยาวของธุรกิจ⁶¹ และไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา ที่กล่าวถึง การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การบริหารองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่ เพื่อก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง รวมทั้งต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรด้วย⁶²

⁵⁸ ฦๅฐพนธ์ เขจรนนท์, **การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ฉบับปรับปรุงใหม่** (กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2556), 17.

⁵⁹ ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, **กลยุทธ์ การวางแผนและการจัดการ(Strategic Planning & Management)**, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ: ส.เอเชียเพรส, 2560), 210.

⁶⁰ ฦๅฐวัฒน์ พระงาม, **การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)**, (พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยพิษณุโลก, 2555), 3.

⁶¹ วิรัช สงวนวงศวาน, **การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)** (เอกสารประกอบการบรรยายมหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2556), 1.

⁶² ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา, **การจัดการเชิงกลยุทธ์: เทคโนโลยีและนวัตกรรม**, (กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2557), 3.

จากความหมายของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การบริหารจัดการอย่างเป็นระบบจากวิสัยทัศน์ของผู้บริหารที่ผ่านกระบวนการคิดวิเคราะห์ และประเมินปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยคำนึงถึงบริบทขององค์การและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อวางแผนทางการดำเนินงานให้เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ให้ได้แผนงานในการปฏิบัติที่เหมาะสมก่อนที่จะนำแผนงานนั้นลงสู่การปฏิบัติ เพื่อก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ลักษณะของการจัดการเชิงกลยุทธ์

ในการบริหารหรือการจัดการทั่วไป หน้าที่ของผู้บริหารจะประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดการองค์การ (Organizing) การชี้นำ (Leading) และการควบคุมประเมินผล (Evaluating and Controlling) หน้าที่ดังกล่าวจะคล้ายคลึงกับหน้าที่การบริหารตามแนวคิดของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ แต่ความแตกต่างของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์นั้น จะพิจารณาและคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัจจัยภายนอกองค์การ เช่น สภาพแวดล้อมภายนอก สภาวะเศรษฐกิจ กฎหมายและกฎระเบียบต่าง ๆ คู่แข่งขันและการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน เป็นต้น การบริหารโดยทั่วไปจะเน้นหนักที่การบริหารภายในองค์การมากกว่า ในขณะที่การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์จะเน้นหนักที่การแข่งขันระหว่างองค์การต่าง ๆ เพื่อสร้างความได้เปรียบในระยะยาว ส่วนการบริหารงานโดยทั่วไปจะมุ่งเน้นการสร้างความสำเร็จในระยะสั้น โดยให้ความสำคัญต่อผลการดำเนินงานทางการเงินและการจัดการองค์การภายในเป็นหลัก การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์จะทำให้ผู้บริหารตระหนักถึงแนวโน้มในการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมซึ่งอาจก่อให้เกิดโอกาสหรือข้อจำกัด รวมทั้งมีส่วนช่วยให้ผู้บริหารสามารถสร้างแนวคิดในการปรับปรุงทรัพยากรต่าง ๆ ภายในองค์การให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

ดังนั้นการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือสำคัญของนักบริหารยุคใหม่ เพราะการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับอนาคตในระยะยาวขององค์การทั้งหมด จะนำไปสู่การเพิ่มโอกาสของความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์การได้ เสน่ห์และความท้าทายของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์อยู่ที่การศึกษา วิเคราะห์และประเมินสภาพการณ์ เพื่อการวางแผนและผลักดันกลยุทธ์ไปสู่เป้าหมาย ซึ่งลักษณะสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ มีดังนี้

1. เป็นการบริหารที่มุ่งเน้นถึงอนาคต (Future Oriented) การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารที่มุ่งเน้นอนาคต โดยการสร้างหรือกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างเป็นระบบ โดยการคาดการณ์แนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงที่น่าจะเกิดขึ้นในอนาคต และนำมาปรับทิศทางการดำเนินงาน เพื่อให้องค์การมีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน ซึ่งจะแตกต่างจากการบริหารวันต่อวัน อันเป็นการมุ่งแก้ปัญหาเฉพาะหน้าเป็นสำคัญ อย่างไรก็ตาม วิสัยทัศน์ พันธกิจ

และวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้นั้น ไม่จำเป็นต้องมีลักษณะที่คงที่เสมอไป สามารถปรับเปลี่ยนได้ เพื่อให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงไป

2. เป็นการบริหารที่มุ่งเน้นการจัดการต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การ (Change- Oriented) การจัดการเชิงกลยุทธ์มุ่งเน้นความสำคัญต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงขององค์การทั้งระบบ ซึ่งครอบคลุมโครงสร้างขององค์การ เทคโนโลยี บุคลากรและทรัพยากรต่าง ๆ ที่จำเป็น เพื่อให้สอดคล้องและเกื้อหนุนต่อยุทธศาสตร์ขององค์การ และสามารถผลักดันให้องค์การบรรลุ ถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

3. เป็นการบริหารองค์การแบบองค์รวม (Holistic Approach) การจัดการเชิงกลยุทธ์มุ่งเน้นที่ภาพรวมทั้งหมดขององค์การ มากกว่าการพิจารณาองค์การแบบแยกส่วน เป็นการบริหารที่มุ่งเน้นการบรรลุถึงเป้าหมายโดยรวมขององค์การทั้งหมด และยังมีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์นโยบาย และกลยุทธ์จากระดับบนลงสู่ระดับล่าง เพื่อให้ทิศทางการดำเนินการขององค์การเป็นไปในทิศทางที่นำไปสู่จุดหมายเดียวกัน ในการจัดการเชิงกลยุทธ์การถ่ายทอดเจตนา ารมณ์เชิงกลยุทธ์ ถือเป็นสิ่งสำคัญที่ก่อให้เกิดการบรรลุเป้าหมายโดยรวม ขององค์การ

4. เป็นการบริหารองค์การที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ในการดำเนินงาน (Result Based Focus) การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารที่มุ่งเน้นและให้ความสำคัญต่อผลลัพธ์การดำเนินงาน โดยมีการระบุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ รวมทั้งตัวชี้วัดผลการดำเนินงานอย่างชัดเจน มีการประสาน และหล่อหลอมทรัพยากรไปใช้ในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้สามารถปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ และประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การที่ตั้งไว้ โดยเป็นวัตถุประสงค์ที่ตอบสนองต่อสภาวะแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์การ

5. เป็นการบริหารที่ให้ความสำคัญต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์การ (Stakeholder-Oriented) การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารที่มุ่งเน้นและคำนึงถึงความต้องการขององค์การ และ ความสำคัญของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์การหลายกลุ่ม เช่น ลูกค้า ชุมชน หน่วยงานของรัฐ ที่ควบคุม เป็นต้น ผู้บริหารมีความจำเป็นต้องวิเคราะห์ความต้องการของฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ขณะเดียวกันต้องคำนึงถึงและสามารถจัดลำดับความสำคัญที่เหมาะสมในการสนองตอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์การทั้งหมดอีกด้วย

6. เป็นการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นการวางแผนระยะยาว (Long Range Planning) การจัดการเชิงกลยุทธ์และการตัดสินใจทางด้านกลยุทธ์ มักจะมีความเกี่ยวข้องหรือมีผลต่อทิศทางการดำเนินงานในระยะยาวขององค์การ⁶³

⁶³ วราภรณ์ ผลประเสริฐ, แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์: การจัดการเชิงกลยุทธ์ในการบริหารโรงพยาบาล (นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2555), 11-13.

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ลักษณะของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์นั้นเป็นการมองการจัดการองค์การในมิติของพฤติกรรมศาสตร์ โดยเป็นการดำเนินการที่ผู้บริหารต้องตัดสินใจเลือกทางเลือกที่มีอยู่หลายทางเลือกภายใต้สถานการณ์ที่มีความเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เป็นภาวะของความไม่แน่นอนที่ยากต่อการคาดการณ์ปรากฏการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต จึงต้องมั่นใจว่าได้มีการตัดสินใจถูกต้อง โดยใช้กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นวิธีการหนึ่งที่ช่วยลดความเสี่ยงและความไม่แน่นอนด้านต่าง ๆ ในยุคปัจจุบันได้

องค์ประกอบการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

มนุษย์อาจถือได้ว่าเป็นนักวางแผนเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากหลายคนมีความต้องการดำเนินชีวิตให้ประสบผลสำเร็จ บางคนพยายามสร้างบางสิ่งบางอย่างให้สำเร็จ บางคนพยายามทำงานเพื่อให้ได้เงินเพียงพอสำหรับการดำเนินชีวิต ต้องการมีบ้านหรือมีที่อยู่อาศัย นั่นล้วนแล้วแต่เป็นสิ่งที่ผู้คนต้องการและพยายามดำเนินการเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จดังที่ตั้งใจไว้ทั้งสิ้น โดยแต่ละคนต่างมีแนวทางและวิธีการที่แตกต่างกันไป เพื่อให้เกิดผลสำเร็จดังที่ตั้งใจไว้ เช่นเดียวกัน ถ้าพิจารณาในระดับองค์การที่ทุก ๆ องค์การต่างดำเนินการเพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย และพยายามสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันเพื่อนำองค์การไปสู่ความสำเร็จ โดยอาศัยความร่วมมือจากทุก ๆ คนในองค์การ ดังนั้นองค์การทุกองค์การจึงจำเป็นต้องมีแนวทางและวิธีการ เพื่อขับเคลื่อนองค์การสู่ความสำเร็จ⁶⁴ ผู้บริหารองค์การในปัจจุบันควรหันมาทบทวนถึงกลยุทธ์ หรือวิธีการที่ใช้ในการดำเนินงานว่ามีประสิทธิภาพและความเหมาะสมต่อสถานการณ์ ที่เกิดขึ้นเพียงใด ผู้บริหารก็ต้องเพิ่มพูนทักษะและความสามารถในการคิดวิเคราะห์และตัดสินใจทางด้านกลยุทธ์ อันจะนำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันขององค์การ ทำให้ปัจจุบันแนวคิดทางการจัดการเชิงกลยุทธ์กำลังได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย ซึ่งการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการรวบรวมเอาความรู้และทักษะต่าง ๆ ที่ได้ศึกษามาหล่อหลอมและรวมเข้าไว้ด้วยกัน ทำให้มองเห็นถึงภาพรวมของวิชาการต่าง ๆ ที่ได้ศึกษามาเพื่อเป็นเครื่องมือสำหรับการคิดวิเคราะห์และการตัดสินใจ เพื่อให้องค์การบรรลุผลตามเป้าหมายทั้งในระดับวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ในที่สุด⁶⁵ และการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ในยุคโลกาภิวัตน์ อธิปไตย คลื่นสุนทร ที่กล่าวถึง ยุคโลกาภิวัตน์ที่โลกเสมือนเล็กกลอง (Global Village) ในขณะที่ทรัพยากรธรรมชาติ และทรัพยากรการผลิตลดลงด้วยนั้น นักบริหารในระยะหลัง ๆ พยายาม

⁶⁴ ยูวเรศ หลุดพา, *การบริหารเชิงกลยุทธ์ภาครัฐ* (มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, 2561), 327.

⁶⁵ วรางคณา ผลประเสริฐ, *แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์: การจัดการเชิงกลยุทธ์ในการบริหารโรงพยาบาล* (นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2555), 5-6.

ใช้กลยุทธ์และเทคโนโลยี เพื่อมุ่งบรรลุเป้าหมาย 3 เรื่อง ดังนี้ 1. ใช้คนเท่าเดิมทำงานได้มากขึ้น 2. งานเท่าเดิมแต่ใช้คนน้อยลง 3. คุณภาพของงานต้องดีเท่าเดิมหรือ ดีกว่าเดิม ฉะนั้น การจะบรรลุเป้าหมายทั้ง 3 เรื่องได้นั้น ยุทธศาสตร์ที่ต้องคำนึงถึง คือ การใช้ระบบข้อมูลสารสนเทศ (Information Utilization) เพื่อประกอบการตัดสินใจให้มากขึ้น แต่ทั้งนี้ ต้องมีข้อแม้ว่าข้อมูลสารสนเทศนั้น ๆ ต้องรวดเร็วถูกต้องทันสมัย และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ ปัญหา คือ ข้อมูลสารสนเทศบางอย่างรวบรวมได้ง่าย ถ้าครอบคลุมเนื้องานน้อย แต่บางอย่างก็ใ้มายาก ต้องอาศัยเวลาสำรวจตรวจสอบวิเคราะห์ก่อนนำมาใช้ได้ ในส่วนนี้ต้องอาศัยระยะเวลาและศึกษาว่าข้อมูลสารสนเทศเรื่องใดจำเป็น และครอบคลุมพื้นที่ใดมากน้อยเพียงใดจากผู้บริหาร หรือผู้ต้องการใช้ข้อมูล ด้วยปัจจุบันข้อมูลต่าง ๆ นอกจากจะสามารถเก็บได้ ในหน่วยความจำของระบบคอมพิวเตอร์แล้ว ยังสามารถเก็บไปใส่ไว้ใน CD-ROM (Compact Disk Read-Only-Memory) ซึ่งนำไปใช้ได้สะดวกรวดเร็วและราคาถูก ด้วยการบริหารทางไกล (High-Tech Administration) ในยุคนี้เครื่องมือเครื่องใช้ในการติดต่อสื่อสารสะดวก รวดเร็วมาก อยู่ไกลกันก็สามารถทำงาน เรื่องเดียวกันได้ ประชุมร่วมกันได้ (Teleconference) ดังนั้น สื่อหลายอย่าง อาทิ โทรศัพท์มือถือ โทรสารวิทยุ โทรทัศน์ คอมพิวเตอร์ เครือข่ายการเชื่อมโยง อุปกรณ์เหล่านี้ ควรหาไว้ใช้ตามเห็นสมควร เพราะจะช่วยประหยัดเวลาเข้าใจกันง่ายและสะดวก ปัญหาเรื่องนี้ คือ ต้องมีการจัดระบบของเครือข่าย การรับส่งให้ดีพอ การหาความรู้ทำงานควบคู่กับระบบคอมพิวเตอร์ (Computer Literacy) ปัจจุบันระบบคอมพิวเตอร์เป็นส่วนสำคัญ ในการทำงานสำหรับผู้บริหารมากขึ้น ผู้บริหารในยุคนี้ควรมีทักษะทำงานกับระบบคอมพิวเตอร์บางประการ อาทิ การเรียกข้อมูลสำคัญมาใช้ การแก้ไขข้อมูลบางรายการ ฯลฯ ซึ่งทักษะต่าง ๆ สามารถฝึกอบรมได้ หลังจากนั้นเมื่อใช้บ่อย ๆ ทักษะด้านนี้จะพัฒนาขึ้นได้ การมองการณ์ไกล (Introspection) ดังที่กล่าวกันว่าผู้บริหาร และคณะต้องมีวิสัยทัศน์ (Vision) กว้างไกลไม่นึก แต่เพียงการแก้ไขเฉพาะหน้า แต่ต้องคาดการณ์ในอนาคต บนฐานของความเป็นจริง ในปัจจุบันผนวกกับความเปลี่ยนแปลงทุกด้านในอนาคต จากการคาดเดาเชิงวิทยาศาสตร์ได้ใกล้เคียง และมีแนวปฏิบัติที่จะไปสู่เป้าหมายหรือความคาดหวังในอนาคตนั้น ๆ ได้อย่างชัดเจน ซึ่งบางครั้งจำเป็นต้องอาศัยคนนอกมาช่วยมองหรือช่วยคิดในบางเรื่อง ด้วยการให้หน่วยงาน/องค์การอื่นทำงาน (Decent- Realization) งานบางงานที่หน่วยงานอื่น ๆ ทำได้ดีกว่า เนื่องจากหลายหน่วยงานที่ตั้งมาภายหลัง หรืออยู่ในพื้นที่เป้าหมาย มีวัตถุประสงค์เฉพาะสามารถทำงานได้ดีกว่า ปัจจุบันภาคเอกชนที่ทำงานเฉพาะบางเรื่องได้ดีกว่า ควรได้รับโอกาส ให้ทำงานแทน (Privatization) เนื่องจากคล่องตัวกว่าปรับเปลี่ยนได้ง่ายกว่า แต่ครั้งนี้ควรต้องมีการวิเคราะห์ลักษณะงานอย่างรอบครอบ ด้วยแนวคิดพื้นฐานของเรื่องนี้ คือ การกระจายอำนาจให้ผู้เหมาะสมรับผิดชอบการจัดรูปแบบองค์การที่ทำงานได้ฉับไว (Organization Development) ให้มีลักษณะขั้นตอนการบังคับบัญชาที่ไม่ซับซ้อนนัก องค์การปัจจุบันควรต้องปรับโครงสร้างองค์การ และปรับวิธีหรือกระบวนการการทำงานให้เหมาะสมกับยุคสมัย โดยมีนักบริหาร

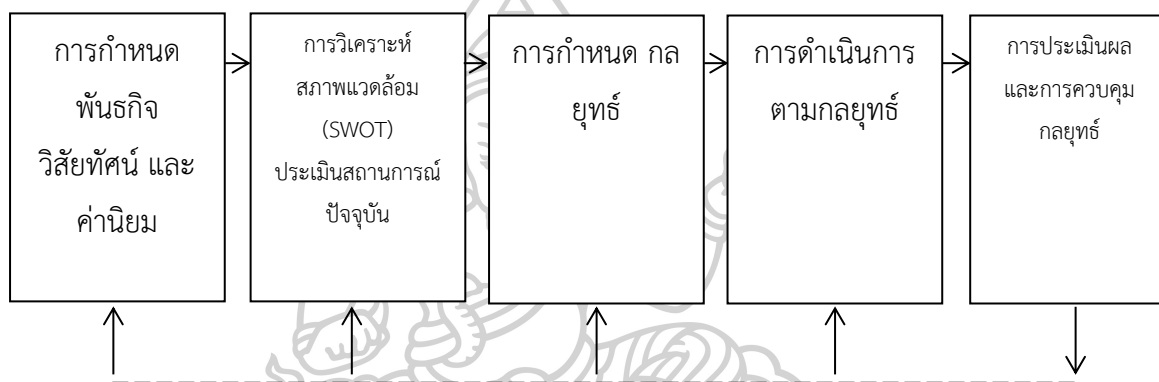
จัดการองค์การย่อยหลายองค์การ งานก็จะฉับไว รวดเร็ว และตอบสนองความต้องการได้ดีขึ้น นอกจากนี้ระบบองค์การอัตโนมัติที่เชื่อมโยงกันได้ทั่วทั้งองค์การ ควรได้รับพิจารณาในการปรับปรุงองค์การด้วย เสนอว่า องค์การควรจัดโครงสร้างให้มีความยืดหยุ่น สามารถสนองตอบความต้องการของผู้รับบริการได้เป็นอย่างดี หน่วยงานย่อย ในองค์การควรมีความสำคัญทัดเทียมกัน ดังเช่น องค์การใด ใหญ่มาก อู้ยอ้าย ปรับตัวช้า ก็ควรแยกองค์การให้เป็นองค์การย่อยหลาย ๆ องค์การ งานก็จะฉับไว รวดเร็ว และตอบสนองความต้องการได้ดีขึ้น การพัฒนาบุคลากร (Personnel Development) บุคลากรในองค์การควรได้รับการศึกษา ฝึกฝนอบรมอย่างสม่ำเสมอ ให้เท่าทันความเปลี่ยนแปลงทางวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และความต้องการขององค์การ มิฉะนั้นอาจจะปรับเปลี่ยนได้ไม่ทันการณ์หรือไม่เหมาะสม การพัฒนาบุคลากรไม่ใช่แนวคิดใหม่ แต่ปัจจุบันวิธีการพัฒนาบุคลากรนั้นอาจจะทำได้โดยรูปแบบใหม่ ทำให้สามารถเข้าใจวัตถุประสงค์ขององค์การ แนวโน้มของความเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น พื้นฐานการศึกษาที่สูงขึ้นการสร้างความเข้าใจอาจทำได้ง่ายขึ้น และช่วยปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้ง่ายขึ้น ในส่วนนี้การให้โอกาสบุคลากรได้ทำงาน การสนับสนุนให้ได้เรียนต่อหรือได้ฝึกอบรมในระดับที่สูงขึ้น รวมทั้งให้โอกาสเรียนภาษาที่ใช้ในองค์การสหประชาชาติ เช่น ภาษาอังกฤษ ภาษาฝรั่งเศส ภาษาจีน ภาษาสเปน ภาษาอาหรับ ภาษารัสเซีย ฯลฯ หรือภาษาของประเทศที่มีอาณาเขตติดต่อให้เก่งเท่า หรือเกือบเท่าภาษาแม่ของแต่ละบุคคลจะช่วยให้รับรู้และทำงานได้ดียิ่งขึ้น⁶⁶

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (The Strategic Management Process)

การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการที่มีความต่อเนื่องในการจัดการทรัพยากร และสภาพแวดล้อมเพื่อความสำเร็จขององค์การอย่างยั่งยืน โดยการวางแผน หรือกำหนดเป้าประสงค์ ซึ่งเป็นการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) มิใช่เป็นการจัดการแบบครั้งคราวแล้วหยุดการทบทวน อธิบายคือ กลยุทธ์เป็นการกำหนดเป้าหมายขององค์การในระยะยาว และมีการจัดวางผังแบบกระบวนการ กิจกรรม และจัดสรรทรัพยากร เพื่อบรรลุเป้าหมายดังกล่าว การมองการจัดการองค์การในมิติของพฤติกรรมศาสตร์เป็นการดำเนินการที่ผู้บริหารต้องตัดสินใจเลือกทางเลือกที่มีอยู่หลายทางเลือก ภายใต้สถานการณ์ที่มีความเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เป็นภาวะของความไม่แน่นอนที่ยากต่อการคาดการณ์ปรากฏการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต จึงต้องมั่นใจว่าได้มีการตัดสินใจถูกต้อง โดยใช้กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยลด

⁶⁶ อธิปัตย์ คลีสุนทร, ยุทธศาสตร์การบริหารในยุคโลกาภิวัตน์, [ออนไลน์, 2555], เข้าถึงเมื่อ 1 ธันวาคม 2560, เข้าถึงได้จาก http://www.moe.go.th/main2/article/article_atipat/cyber_manage.htm.

สถานะความไม่แน่นอนและช่วยลดความเสี่ยงขององค์กร⁶⁷ โดยกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ของ เซอร์โต และปีเตอร์ (Certo and Peter) ที่ได้ให้มุมมองเกี่ยวกับกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ 5 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กร 2) การกำหนดทิศทางขององค์กร 3) การกำหนด กลยุทธ์ 4) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ และ 5) การควบคุมกลยุทธ์⁶⁸ มีความสอดคล้องกับแนวคิดของ เคอีนิกกี และวิลเลียมส์ (Kinicki and Williams) ที่กล่าวถึง การบริหารจัดการเชิง กลยุทธ์ว่าประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดพันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยม 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT) และประเมินสถานการณ์ปัจจุบัน 3) การกำหนดกลยุทธ์ 4) การดำเนินการตามกลยุทธ์ และ 5) การประเมินผล และการควบคุมกลยุทธ์ ตามแผนภูมิที่ 2 ดังนี้



แผนภูมิที่ 2 ขั้นตอนของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

ที่มา: Angelo Kinicki and Brian K. Williams, **Management A Practical Introduction** (New York: McGraw-Hill Education, 2020), 193.

จากแผนภูมิที่ 2 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ตามแนวคิดของ เคอีนิกกี และวิลเลียมส์ (Kinicki and Williams) สามารถอธิบายรายละเอียด ได้ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1. การกำหนดพันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยม คือ การกำหนดพันธกิจเป็นการแสดงออกถึงวัตถุประสงค์หรือเหตุผลขององค์กรที่ชัดเจน วิสัยทัศน์ระบุถึงสิ่งที่องค์กรต้องการที่จะไปอย่างมีกลยุทธ์ และค่านิยมอธิบายถึงสิ่งที่องค์กรยึดมั่น ค่านิยมร่วมที่บุคลากรในองค์กรกำหนด และผลิตภัณฑ์ขององค์กรมีส่วนสำคัญต่อโลกอย่างไร โดยระบุค่านิยมหลักหลายประการ

⁶⁷ ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, **กลยุทธ์ การวางแผนและการจัดการ (Strategic Planning & Management)**, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ: ส.เอเชียเพรส, 2560), 211-212.

⁶⁸ S. C. Certo and J. P. Peter, **Strategic Management: Concepts and Cases**, 2nd ed. (New York: McGraw-Hill, 2012), 34-35.

รวมไปถึงการปฏิบัติตามหลักจริยธรรมในทุกด้านของธุรกิจ การปกป้องผลประโยชน์ของ ผู้ถือหุ้น ฝึกการสื่อสารที่เปิดกว้างและตรงไปตรงมากับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด ให้บริการลูกค้าอย่างมืออาชีพ และมีคุณภาพ คุณค่าในด้านการปฏิบัติต่อผู้อื่นตามที่เรากำลังต้องการให้พวกเขาปฏิบัติต่อเรา และให้ความร่วมมือกับชุมชนและสังคม

ขั้นตอนที่ 2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT) และประเมินสถานการณ์ปัจจุบัน คือการทำการประเมินสถานการณ์ความเป็นจริงในปัจจุบัน หรือการประเมินองค์การ เพื่อพิจารณาว่า องค์การมีจุดยืนอยู่ที่ไหน และดูว่าสิ่งใดกำลังดำเนินการอยู่ และสิ่งใดที่อาจแตกต่างออกไป เพื่อให้เกิด ประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดในการบรรลุภารกิจขององค์การ โดยใช้เครื่องมือสำหรับการ ประเมินสถานการณ์ความเป็นจริงในปัจจุบัน ได้แก่ การวิเคราะห์ SWOT การวิเคราะห์ VRIO การคาดการณ์ และการเปรียบเทียบ

ขั้นตอนที่ 3. การกำหนดกลยุทธ์ คือ การแปลงพันธกิจและวิสัยทัศน์กว้าง ๆ ให้เป็นกลยุทธ์ ขององค์การ ซึ่งหลังจากการประเมินสถานการณ์ความเป็นจริงในปัจจุบันแล้ว จะสามารถอธิบายได้ว่า ภารกิจขององค์การจะสำเร็จได้อย่างไร ดังนั้น การกำหนดกลยุทธ์จึงเป็นกระบวนการในการเลือก ระหว่างกลยุทธ์ต่าง ๆ และปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับความต้องการขององค์การมากที่สุด ทั้งนี้ เนื่องจากการกำหนดกลยุทธ์มีความสำคัญต่อองค์การ และต้องแปลงกลยุทธ์ไปสู่การวางแผนกลยุทธ์ ขององค์การ เป็นตัวกำหนดเป้าหมายระยะยาวขององค์การว่าควรเป็นอย่างไรในช่วง 1 ถึง 5 ปีข้างหน้า

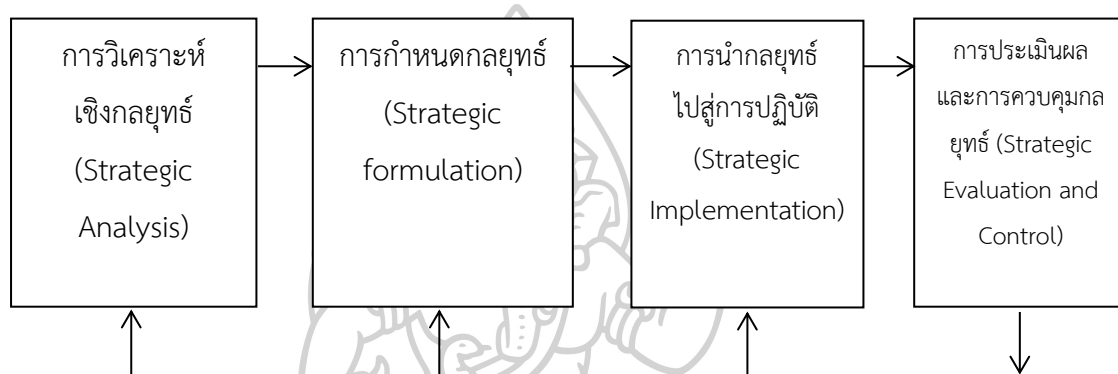
ขั้นตอนที่ 4. การดำเนินการตามกลยุทธ์ คือ การนำแผนกลยุทธ์ไปใช้จริง การดำเนินการ ตามกลยุทธ์ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ไม่ได้ผลแน่นอน เว้นแต่จะสามารถแปลเป็นแผนระดับล่างได้ ซึ่งหมายความว่าผู้จัดการระดับสูงจำเป็นต้องตรวจสอบสิ่งกีดขวางหรืออุปสรรคที่เป็นไปได้ภายใน โครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์การ และดูว่ามีบุคลากร และระบบควบคุมที่เหมาะสมในการดำเนินการ ตามแผนหรือไม่

ขั้นตอนที่ 5. การประเมินผล และการควบคุมกลยุทธ์ คือ การควบคุมกลยุทธ์ประกอบด้วย การติดตาม และประเมินผลการดำเนินการตามกลยุทธ์ และการปรับเปลี่ยนหากจำเป็น เพื่อให้แผน กลยุทธ์เป็นไปตามที่องค์การวางไว้ ผู้บริหารจำเป็นต้องมีระบบควบคุม เพื่อติดตามความคืบหน้า จนกว่าจะมีการดำเนินการแก้ไขได้อย่างรวดเร็ว⁶⁹ และวางแผน ผลประเสริฐที่กล่าวถึง การบริหาร จัดการเชิงกลยุทธ์ว่าเป็นศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินการ ซึ่งอาจมีความสลับซับซ้อนและยากต่อ ความเข้าใจ ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้การคิดอย่างเป็นระบบในการกำหนดกรอบของความเป็นองค์การ เพื่อให้เกิดความเข้าใจในส่วนต่าง ๆ ของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ และสามารถมองเห็นภาพ

⁶⁹ Angelo Kinicki and Brian K. Williams, *Management A Practical Introduction* (New York: McGraw-Hill Education, 2020), 193-195.

ทั้งองค์การในมุมมองที่เหมาะสม โดยการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ จะประกอบไปด้วยขั้นตอน 4 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) 2) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) 3) การนำกลยุทธ์ ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) และ 4) การประเมิน และควบคุม กลยุทธ์ (Strategic Evaluation and Control)

กระบวนการทั้ง 4 นี้ เป็นกระบวนการที่มีความต่อเนื่องกัน และสามารถย้อนกลับมาประเมิน ปรับเปลี่ยนภายในแต่ละกระบวนการ เพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทั้งภายใน และ ภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป ดังแผนภูมิที่ 3



แผนภูมิที่ 3 ขั้นตอนของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์
ที่มา: วราจคณา ผลประเสริฐ, แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์: การจัดการเชิงกลยุทธ์
ในการบริหารโรงพยาบาล (นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช), 16.

จากแผนภูมิที่ 3 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ตามแนวคิดของ วราจคณา ผลประเสริฐ
สามารถอธิบายรายละเอียด ได้ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic analysis) เป็นกระบวนการเริ่มแรก
ที่สำคัญของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ในการพัฒนากลยุทธ์ให้เหมาะสมกับองค์การ การวิเคราะห์
เชิงกลยุทธ์ คือ การวิเคราะห์ถึงปัจจัยและสถานะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์การและกลยุทธ์ของ
องค์การ เพื่อที่จะได้มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ รวมทั้งสถานะของตัวองค์กร
ได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์จะบอกให้ทราบว่าปัจจัยหรือสถานะแวดล้อมภายนอก
มีลักษณะอย่างไร มีการเปลี่ยนแปลงไปในลักษณะใด และก่อให้เกิดโอกาส และข้อจำกัดต่อองค์กร
ได้อย่างไรบ้าง นอกจากนี้การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์จะช่วยให้องค์การทราบถึงทรัพยากร (Resources)
และความสามารถ (Capabilities) ต่าง ๆ ที่มีอยู่ภายในองค์การว่าเป็นจุดแข็ง หรือจุดอ่อนอย่างไร

ขั้นตอนที่ 2. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) เป็นกิจกรรมที่ต่อเนื่องจากการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นรากฐานที่สำคัญต่อความสำเร็จในการดำเนินการเชิงกลยุทธ์ในแต่ละองค์การ ทำให้ผู้บริหารสามารถกำหนดเป้าหมายขององค์การได้ ตลอดจนสามารถรู้ถึงทิศทางขององค์การในอนาคต โดยการนำข้อมูลและความรู้ต่าง ๆ ที่ได้รับการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์มาจัดทำเป็นกลยุทธ์ในระดับและรูปแบบต่าง ๆ รวมทั้งประเมินและคัดเลือกว่ากลยุทธ์ใดมีความเหมาะสมกับองค์การมากที่สุด ผลจากการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์และการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมจะนำไปสู่การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) การกำหนดกลยุทธ์จะเริ่มต้นจากการกำหนดจุดมุ่งหมายขององค์การ ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์

ขั้นตอนที่ 3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) เป็นขั้นตอนต่อเนื่องจากการกำหนดกลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญกับการวางแผนและการดำเนินงาน เพื่อให้กลยุทธ์เกิดประโยชน์แก่องค์การอย่างเป็นรูปธรรมและมีประสิทธิภาพ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติเป็นการดำเนินการในขั้นตอนที่ 3 ของกระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญที่สุด และเป็นขั้นตอนที่มีโอกาสประสบความสำเร็จล้มเหลวมากที่สุดในกระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ รวมทั้งยังเป็นขั้นตอนที่ถือว่ามีความแตกต่างในด้านจุดมุ่งเน้นที่ผิดไปจากสองขั้นตอนแรก โดยในสองขั้นตอนแรกซึ่งเป็นขั้นตอนของการวิเคราะห์และการจัดทำกลยุทธ์จะเป็นการมุ่งเน้นไปที่การสร้างความสามารถทางการแข่งขัน และมุ่งเน้นไปที่การตลาดเป็นส่วนใหญ่ ในขณะที่ขั้นตอนของการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติจะเป็นการมุ่งเน้นไปที่การดำเนินงานภายใน หรือระบบการปฏิบัติงานภายในองค์การ (Operation management) ซึ่งเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมในด้านการบริหารงานบุคคล การเงิน และกระบวนการอื่น ๆ ในการควบคุมระบบปฏิบัติงานภายในเป็นสำคัญ ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยความสามารถของผู้นำองค์การในการกระตุ้นและอำนวยความสะดวกให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การ สามารถสร้างแรงจูงใจผู้ปฏิบัติงานในการพัฒนาศักยภาพของตน มีการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง มีการสร้างสรรค์วัฒนธรรมองค์การสนับสนุนกลยุทธ์ เพื่อให้ผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามที่ได้กำหนดไว้ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติเป็นหน้าที่ของบุคลากรทุกคนในองค์การโดยมีผู้บริหารแต่ละหน่วยงานเป็นผู้นำในการประยุกต์ใช้ และบุคลากรทุกคนต้องให้ความร่วมมือ

ขั้นตอนที่ 4. การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ (Evaluation and control) มีความสำคัญและมีความสัมพันธ์กับหน้าที่หลักในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ คือ กระบวนการซึ่งผู้บริหารได้ติดตามกิจกรรมและผู้ปฏิบัติงานขององค์การอย่างสม่ำเสมอ เพื่อประเมินว่ากิจกรรมนั้น ๆ ได้รับการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่ เพื่อประโยชน์ในการแก้ไขและปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในองค์การ การประเมินและควบคุมกลยุทธ์จะเป็นกลไกที่สำคัญที่เป็นเสมือนตัวกลางที่จะเชื่อมโยงองค์การและสภาพแวดล้อมต่าง ๆ เข้าด้วยกัน เป็นกิจกรรมสำคัญ

ที่เกี่ยวข้องกับการติดตาม ตรวจสอบวิธีการขององค์การในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติว่ามีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลหรือไม่ เพื่อให้แน่ใจว่ากลยุทธ์นั้นจะก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ตรงตามแผนที่ได้ตั้งไว้ โดยจะมีการวัดผลทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ มีการกำหนดเกณฑ์และมาตรฐาน ทั้งนี้ การกำหนดมาตรฐานควรมีความระมัดระวังเพื่อให้สามารถสะท้อนผลการดำเนินงานได้อย่างเป็นรูปธรรม⁷⁰ นอกจากนี้ ไมเคิล โรเบิร์ต (Michel Robert) ได้กล่าวถึง ขั้นตอนในการสร้างกลยุทธ์ไว้ในหนังสือ e-Strategy ที่อาจแตกต่างไปจากทั่ว ๆ ไปว่า ขั้นตอนในการสร้างกลยุทธ์จะอยู่บนพื้นฐานของสิ่งที่เราทำได้ดีที่สุด What you do best แต่ไม่ได้อยู่บนพื้นฐานของสิ่งที่คู่แข่งของเราทำอยู่ (Not what the others do) ซึ่งแนวคิดนี้ใช้ได้ดีทั้งธุรกิจการผลิตและธุรกิจบริการ โดยมีขั้นตอน 4 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 ระบุแรงขับเคลื่อน (Driving Force) ขององค์การที่สามารถช่วยให้มีความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งเกี่ยวข้องกับจุดแข็งที่องค์การมีอยู่ เช่น การที่องค์การมีเทคโนโลยีที่แตกต่าง องค์การสามารถใช้เทคโนโลยีเป็นตัวนำสำคัญในการดำเนินงานได้ เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 2 สร้างกรอบแนวคิดทางธุรกิจ (Business Concept) อย่างสั้น ๆ เพื่อแสดงว่าจะใช้แรงขับเคลื่อนนั้นอย่างไร เช่น จะใช้เทคโนโลยีนั้นผลิตสินค้าอะไร จะเจาะจงขายยังภูมิภาคใด

ขั้นตอนที่ 3 ระบุความเชี่ยวชาญขององค์การ (Area of Excellence) ที่เราต้องการเพื่อนำมาใช้สนับสนุนกลยุทธ์ เช่น อาจจำเป็นต้องปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ให้สูงขึ้น หรือการสร้าง ความชำนาญในการขายและบริการแก่พนักงานขาย เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 4 ระบุประเด็นสำคัญ (Critical Issues) หรือเรื่องที่เกี่ยวข้อง และมีความสำคัญ ที่อาจจะต้องถูกปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เอื้อต่อการนำกลยุทธ์ไปดำเนินการ เช่น โครงสร้าง (Structure) กระบวนการหรือระบบ (Process/System) ทักษะและความสามารถ (Skills/Competencies) ระบบการให้ผลตอบแทน (Compensation) เป็นต้น

การนำกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นไปใช้ดำเนินการในทางปฏิบัติ (Strategy Implementation) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ คือ กระบวนการที่ผู้บริหารแปลงกลยุทธ์และนโยบาย ไปสู่แผนการดำเนินงาน กำหนดรายละเอียดด้านต่าง ๆ เช่น ด้านงบประมาณ หรือวิธีการดำเนินงาน ซึ่งกระบวนการนี้อาจจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงภายในด้านวัฒนธรรม โครงสร้าง หรือระบบการบริหาร เพื่อให้สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยทั่วไปจะประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ

องค์ประกอบที่ 1 ขั้นตอนของการกำหนดแผนและการจัดสรรทรัพยากร (Resources Allocation)

องค์ประกอบที่ 2 ขั้นตอนของการปรับโครงสร้างองค์การ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของการใช้กลยุทธ์และการใช้ทรัพยากร เป็นต้น

⁷⁰ วราภรณ์ ผลประเสริฐ, แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์: การจัดการเชิงกลยุทธ์ในการบริหารโรงพยาบาล (นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2555), 17-31.

องค์ประกอบที่ 3 ขั้นตอนของการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในส่วนของระบบและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เช่น เรื่องระบบข้อมูลข่าวสาร ระบบบริหารบุคคล (การให้การศึกษา การให้การอบรม การกระตุ้นส่งเสริมให้บุคลากรในองค์การทำงานได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ) เป็นต้น

องค์ประกอบที่ 4 การกระจายกลยุทธ์ (Strategic Deployment) หากองค์การมีการสร้างวิสัยทัศน์ สร้างพันธกิจขึ้นมาแล้ว แต่ไม่ได้มีการดำเนินการก็จะทำให้เกิดการสูญเปล่า (Waste) ได้ เพราะแม้ว่าแผนเหล่านั้นจะเป็นแผนงานที่ถูกจัดทำมาอย่างดี ผ่านการระดมความคิดมาอย่างเข้มข้นเพียงใดก็ตาม หากไม่ลงมือปฏิบัติก็ย่อมไม่เกิดผลเป็นรูปธรรมได้

ดังนั้นเพื่อทำให้เกิดผลจึงจำเป็นต้องมีการกระจายแผนไปยังทุก ๆ ส่วนทั่วทั้งองค์การ โดยต้องสอดคล้องประสานกับบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานต่าง ๆ อย่างชัดเจน และเข้าใจได้ ซึ่งจากเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic goals) อาจถูกแปลงเป็นเป้าหมายย่อย (Sub-goals) กำหนดเป็นเป้าหมายประจำปี (Annual goals) จากนั้นจะแตกไปเป็นเป้าหมายของแต่ละกลุ่ม แต่ละโครงการ เพื่อให้ทราบว่าเป้าหมายของตนเองที่ชัดเจนนั้นคืออะไร และควรจะดำเนินการที่เรื่องใดก่อน ซึ่งนอกจากจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานในระดับล่างสุดเข้าใจเป้าหมายที่ไม่คลาดเคลื่อนแล้ว ยังมีประโยชน์ต่อกระบวนการในการวัดผลที่เหมาะสมด้วย ทั้งยังช่วยให้มีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสมพอดี เพียงเพื่อให้บรรลุผลในแต่ละกลุ่มหรือแต่ละโครงการ นั่นเอง ความสำเร็จขององค์การนั้นเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการนำกลยุทธ์ไปประยุกต์ปฏิบัติ ทั้งนี้ ผู้บริหารควรมีการมอบหมาย และกำหนดแนวทางหรือวิธีการในการปฏิบัติงาน สิ่งที่สำคัญในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จนั้น ผู้ปฏิบัติจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการปฏิบัติงานอย่างถ่องแท้

การประเมินผลและการควบคุมกลยุทธ์ (Evaluation and Strategy Control) การควบคุมกลยุทธ์ เป็นหน้าที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลกลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติ ทั้งนี้ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้นมักจะมีข้อผิดพลาดที่ต้องการการปรับปรุง เพื่อให้แน่ใจว่า กลยุทธ์นั้นจะก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ตรงตามแผนที่ได้ตั้งไว้

การตรวจสอบกลยุทธ์ (Strategic Control) จะมีการวัดผลทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ มีการกำหนดเกณฑ์และมาตรฐาน โดยมาตรฐานวัดการดำเนินงานที่เหมาะสมกับแต่ละองค์การ ซึ่งในแต่ละองค์การจะมีมาตรฐานและเกณฑ์การดำเนินงานของตนเองทั้งนี้การกำหนดมาตรฐานควรมีความระมัดระวังเพื่อให้สามารถสะท้อนผลการดำเนินงานได้อย่างเป็นรูปธรรม

ในการติดตาม ควบคุม และประเมินผลนั้น จำเป็นที่จะต้องมีการจัดตั้งหน่วยงานขึ้นมาดูแลแผนกลยุทธ์โดยเฉพาะ ซึ่งจะต้องมีบุคลากรที่มีความรับผิดชอบเต็มเวลาที่สามารถทุ่มเทให้กับ การติดตามและประเมินผลได้อย่างเต็มที่ หน่วยงานนี้ควรอยู่กับฝ่ายวางแผนที่มีผู้บริหารในฝ่ายอยู่ในระดับผู้บริหารชั้นสูง อย่างไรก็ตามในการดำเนินกลยุทธ์นั้น จำเป็นต้องได้รับความร่วมมือที่ดีจาก

ทุกฝ่ายตลอดเวลา จึงอาจมีความจำเป็นในการตั้งคณะกรรมการติดตาม และประเมินผลแผนกลยุทธ์ ที่ประกอบด้วยผู้แทนระดับบริหารจากฝ่ายต่าง ๆ ขึ้นร่วมด้วย⁷¹

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า กระบวนการการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ธุรกิจได้ดำเนินการมาแล้วนั้น ควรจะต้องมีการทบทวนพันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์การในปัจจุบัน มีการตรวจสอบ และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ กำหนดเป็นกลยุทธ์ขององค์การ นำกลยุทธ์มาปรับใช้ และควบคุมติดตามประเมินผล เพื่อใช้ในการแข่งขันเพื่อสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างยั่งยืน

ฉะนั้น การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์การ ผู้บริหารจะต้องตระหนักอยู่เสมอว่า ทำอย่างไรจึงจะให้องค์การบรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้ ให้สอดคล้องกับสภาพความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาการต่าง ๆ ผู้บริหารจำเป็นต้องรู้จักเลือกคัดสรรบุคลากรเข้ามาทำงาน และนำพาคณาจารย์ในองค์การเหล่านั้น ให้นำจุดแข็งและความรู้ความสามารถของบุคคลมาหลอมรวมให้เป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อเสริมสร้างศักยภาพและขยายขีดความสามารถ พัฒนาก้าวหน้าทันการเปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่อง และสุดท้ายสิ่งสำคัญคือ ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ เพื่อสร้างภาพที่อยากให้องค์การเป็นไป ในอนาคต เพื่อกำหนดแนวทางในการดำเนินงาน รวมทั้งจะต้องรู้จักการวางแผนกลยุทธ์ เพราะกลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความสำเร็จหรือความเป็นเลิศ ซึ่งต้องอาศัยการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์ก้าวไกลสามารถมองไปข้างหน้าได้อย่างถูกต้อง เข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่จะเกิดขึ้น ทั้งนี้ จากประเด็นสำคัญต่าง ๆ พบว่า สหกรณ์ฯ ต้องมีการศึกษานโยบายงบประมาณจากรัฐบาล เอกสารที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ พ.ร.บ. กฎ ระเบียบ และข้อบังคับ ให้ชัดเจนก่อนการวางแผนกลยุทธ์ ที่สำคัญที่สุด คือ สหกรณ์ฯ ต้องให้บุคลากร คือ สมาชิก คณะกรรมการดำเนินงาน และพนักงานเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ฯ ได้มีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ซึ่งผู้บริหาร บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกันคิด ร่วมกันกำหนดแผนที่กลยุทธ์ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง หรือเกิดการสร้างมูลค่าเพิ่ม ก่อเกิดคุณค่าในสหกรณ์ฯ พันธกิจ กำหนดกลยุทธ์ของสหกรณ์ฯ ในแต่ละด้านที่เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญ มีแผนปฏิบัติการ แผนงาน โครงการต่าง ๆ ภายใต้กลยุทธ์ และนำไปสู่การปฏิบัติที่ครอบคลุมธุรกิจและกิจกรรมของสหกรณ์ฯ มีการขับเคลื่อนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติอย่างแท้จริง ถ้าหากสหกรณ์ฯ มีการบริหารจัดการสหกรณ์ฯ โดยใช้หลักการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ก็จะเป็นช่องทางให้สหกรณ์ฯ มีผลการดำเนินงานที่ดี เป็นที่พึงพอใจแก่สมาชิกและชุมชนได้

⁷¹ Michel Robert, **Strategic Management Formulation, Implementation and Control in a Dynamic Environment** (New York: Haworth Press, 2013), 34-35.

ซึ่งการนำกลยุทธ์ไปสู่ การปฏิบัตินั้น ภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและผันผวน ดังนั้น การรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขัน จะต้องมีการสร้างองค์การให้มีพื้นฐานแห่งการเรียนรู้ โดยสามารถนำความรู้ที่ค้นพบมาปรับใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์การได้อย่างแท้จริงมากที่สุด

องค์การแห่งการเรียนรู้

ความเป็นมาของแนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้

ในอดีตองค์การโดยส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นไปที่ผลกำไรหรือประโยชน์ของผู้ถือหุ้นเป็นหลัก ซึ่งไม่ได้ให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ในองค์การมากนัก องค์การแห่งการเรียนรู้จึงเป็นเสมือน จุดเปลี่ยนขององค์การ ที่ต้องให้ความสำคัญกับขีดความสามารถของมนุษย์มากยิ่งขึ้น ซึ่งแนวคิด องค์การแห่งการเรียนรู้ในยุคแรก ๆ เช่น คริส อาร์กีริส (Chris Argyris) จะเน้นไปที่การเรียนรู้ของคน ในองค์การ อย่างไรก็ตามแนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ยังมีผู้ศึกษาอีกหลายท่าน และท่านหนึ่ง ที่เป็นผู้ที่มีชื่อเสียงมากก็คือ ปีเตอร์ เอ็ม เซ็งเก้ (Peter M. Senge) โดยเขาได้สังเกตและวิเคราะห์ ทฤษฎีรวมถึงวิธีการต่าง ๆ เพื่อเผยแพร่ความคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ แต่จุดที่น่าสังเกต ของแนวคิดที่เขาเสนอนั้น เป็นการแสดงให้เห็นถึงจุดเปลี่ยนจากคำว่า Organizational Learning หรือ OL มาเป็น Learning Organization หรือ LO ซึ่งเขาได้เสนอ A Sixth Discipline หรือที่เรียกกันว่าการรับรู้โดยรวมเพื่อสร้างวิธีการเรียนรู้ เป็นการถ่ายทอดแนวคิดสู่วิธีการปฏิบัติ ซึ่งองค์การหลายแห่ง ทั่วโลกได้ขับเคลื่อนองค์การของตน ให้ไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ เริ่มต้นจากการสร้างองค์การแห่ง การเรียนรู้ โดยการนำแนวคิดต่าง ๆ ไปประยุกต์ใช้ เช่น แนวคิดการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ของ ไมเคิล เจ มาร์การ์ด (Michael J. Marquardt) ซึ่งเป็นที่แพร่หลายโดยทั่วไป แต่การนำแนวคิดดังกล่าว ไปเริ่มต้นสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น ยังไม่เห็นเป็นที่ประจักษ์มากนัก เนื่องจากการสร้างองค์การ แห่งการเรียนรู้นั้นมีหลายขั้นตอน ทั้งยังต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ต้องสอดแทรก เข้าไปทุกส่วนงานขององค์การ นอกจากนี้การศึกษาที่ผ่านมา นั้น ยังไม่ได้เน้นศึกษาเกี่ยวกับระบบ เทคโนโลยีสำหรับการจัดการความรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับเพิ่มพูนความรู้ ทำให้ขาด ตัวอย่างในการนำไปสู่การปฏิบัติจริง⁷² ในบรรดาผู้ให้แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ นอกจาก คริส อาร์กีริส (Chris Argyris), ไมเคิล เจ มาร์การ์ด (Michael J. Marquardt) แล้ว วัตกินส์และมาร์ซิค (Watkins and Marsick) (อ้างถึงใน สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา) ยังได้ให้แนวคิดขององค์การ

⁷² สกล บุญสิน, “การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจการให้บริการ กรณีศึกษา บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน),” วารสารบริหารธุรกิจมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ 35, 133 (มกราคม-มีนาคม 2555): 42.

แห่งการเรียนรู้ว่า เป็นกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในการทำงาน ช่วยสร้างแรงงานให้มีความรู้ที่จะสามารถนำไปสู่การปรับปรุงองค์การอย่างต่อเนื่องในระยะยาว นอกจากนี้ ฮอดเจ็ตส์ (Hodgetts) (อ้างถึงใน สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา) ที่กล่าวถึง องค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นการออกแบบองค์การให้มีความสามารถในการเรียนรู้ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ จากแนวคิดดังกล่าวนี้ จะเห็นได้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นแนวคิดเชิงกลยุทธ์ที่ช่วยป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นในระยะยาว (Proactive) จึงเท่ากับเป็นการวางแผนอนาคตขององค์การนั่นเอง ซึ่งในเรื่องนี้ ปีเตอร์ เอ็ม เซ็งเก้ (Peter M. Senge) (อ้างถึงใน สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา) ที่กล่าวถึง องค์การแห่งการเรียนรู้ช่วยพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระยะยาว และเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จากทุกด้านแบบองค์รวม (Holistic) ทำให้เกิดการคิดอย่างเป็นระบบ (Systems Thinking) ที่จะช่วยให้เข้าใจปัญหา รวมทั้งการเปลี่ยนแปลง ต่าง ๆ ตามความเป็นจริง การคิดอย่างเป็นระบบ จึงเป็นหัวใจขององค์การแห่งการเรียนรู้ เพราะเป็นพื้นฐานในการพัฒนาและผสมผสานหลักการ และองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้เข้าด้วยกัน ในเรื่องขององค์การแห่งการเรียนรู้ได้ให้ความสำคัญกับความสามารถในการเรียนรู้ที่เร็วกว่าคู่แข่ง ซึ่งถือเป็นข้อได้เปรียบ และการเรียนรู้จะต้องเป็นการเรียนรู้อย่างเต็มที่ของบุคลากรทุกคน ทุกระดับในองค์การ โดยถือว่าคนทุกคนมีธรรมชาติของการเป็นนักเรียนรู้ เพื่อแสวงหาสิ่งที่ดีให้แก่ชีวิต

ฉะนั้น องค์การแห่งการเรียนรู้จึงมีหน้าที่สำคัญในการหาหนทางที่จะช่วยให้คุณมีความสามารถในการเรียนรู้ มีความสามารถที่จะเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่น และเป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ช่วยให้เปลี่ยนโลกทัศน์ หรือวิธีการมองโลกเสียใหม่ ส่งเสริมให้คนและองค์การเรียนรู้และร่วมกันพัฒนาองค์การให้มีความสามารถในการแสวงหาความรู้ และนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ จะเห็นได้ว่าแนวคิดสำคัญขององค์การแห่งการเรียนรู้อยู่ที่การให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ กระบวนการเรียนรู้ และความสามารถในการเรียนรู้ของคนในองค์การ โดยองค์การมีบทบาทเป็นผู้สร้าง และสนับสนุนการเรียนรู้ ทำให้การเรียนรู้กลายเป็นวัฒนธรรมองค์การ และมีทฤษฎีการเรียนรู้เป็นตัวนำ เมื่อบุคคลได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ จนทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทางที่ดี ซึ่งจะเป็นผลทำให้องค์การเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและพัฒนาไปในทางที่ดีด้วย⁷³ นอกจากนี้ กฤษณะ ดาราเรื่อง ที่กล่าวถึง องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่มีขีดความสามารถในการแข่งขันที่ให้ความสนใจกับการเรียนรู้ทั้งระดับบุคคล ระดับทีม และระดับองค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ แนวโน้มความต้องการจากสมาชิกขององค์การ เป็นการกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์การสู่ทิศทาง การพัฒนาที่ดีขึ้นขององค์การ องค์การแห่ง

⁷³ สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา, ผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา, 2556), 93-94.

การเรียนรู้ที่ประสบความสำเร็จ จะสามารถช่วยลดวงจรการพัฒนาวัตกรรมการใหม่ขององค์กร คู่แข่งขัน ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้โดยง่าย และเป็นองค์การที่มีผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน⁷⁴ มีความสอดคล้องกับแนวคิดของ ปราณี ตันประยูร ที่กล่าวถึง แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นแนวคิดในการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน เนื่องจากเป็นการพัฒนาที่เริ่มจากระดับบุคคล ซึ่งสมาชิกทุกคนในองค์กรจะต้องมีการพัฒนาตนเองก่อนแล้วจึงพัฒนาต่อในระดับทีม ระดับองค์กร และระดับสังคม ดังนั้น บุคลากรภายในองค์กรจึงจำเป็นต้องตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้อ การแบ่งปันความรู้ และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ รวมถึง การร่วมมือ ร่วมใจกันทำงานเป็นทีม เพื่อให้ การดำเนินพันธกิจขององค์กรเป็นไปด้วยความราบรื่น คล่องตัว และบรรลุผลตามเป้าหมายของ องค์กร⁷⁵ ทำให้แนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ จึงเป็นแนวทางหนึ่งที่มีความสนใจ เป็นอย่างมาก ในการพัฒนาประเทศให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อก้าวสู่สังคมฐานความรู้ (Knowledge Based Society) จึงมีการเปลี่ยนแปลง วิถีคิดและวิธีการทำงานของคนและองค์กร ในสังคมใหม่ให้ เป็นสังคมฐานความรู้ ประชาชนมีความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ รวมทั้งมีการถ่ายทอด เชื่อมโยงความรู้ ความสามารถของตนสู่สังคมให้กว้างขวางรวดเร็ว⁷⁶ การเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ควรจะต้องปรับจาก เดิมเดิมที่ที่เรา จะเน้นการเรียนรู้จากความรู้ที่ชัดเจนพิสูจน์ได้เป็นหลัก ปัจจุบันนี้จะไม่ใช้การเรียนรู้ จะต้องเลยจากความรู้ชุดนั้นไปสู่อีกชุดหนึ่ง ก็คือ ความรู้ที่ไม่ชัดเจน อาจจะไม่ค่อยแม่นยำและมีความ คลุมเครือเยอะต้องไปตรงนั้นให้ได้ การศึกษาไม่ว่าประเทศใดต้องก้าวจากสิ่งที่เรียกว่า สิ่งที่เป็นทฤษฎี ไปสู่การปฏิบัติ ความรู้ที่อยู่ในการปฏิบัติเป็นความรู้ที่ไม่ชัดเจน แต่ปฏิบัติได้ ทำแล้วได้ผลหรือ บางทีไม่ได้ผล แต่เกิดการเรียนรู้ ตรงนี้คือจุดที่สำคัญที่สุด เพราะฉะนั้น การเรียนรู้สมัยใหม่ต้องไม่ใช่ แค่เพื่อให้ได้ความรู้แต่ต้องได้ทักษะหรือ Skills เป็น 21st Century Skills.

⁷⁴ กฤษณะ ดาราเรือง, “ตัวแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ และการจัดการความรู้สู่การเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้,” วารสารวิชาการสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย 21, 2 (ธันวาคม 2558): 135-136.

⁷⁵ ปราณี ตันประยูร, “ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร ศรีอยุธยา,” วารสารวไลยอลงกรณ์ปริทัศน์ (มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์) 7, 2 (พฤษภาคม- สิงหาคม 2560): 37.

⁷⁶ วัฒนสิน บุสดี และคณะ, “การพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้,” วารสารวิชาการ อุตสาหกรรมศึกษา 9, 5 (2558): 54.



กรอบความคิดต่อการเรียนรู้ในศตวรรษที่ ๒๑
โดยภาคที่ต่อทักษะในศตวรรษที่ ๒๑

แผนภูมิที่ 4 กรอบความคิดเพื่อการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21
ที่มา: วิจารย์ พานิช, การสร้างการเรียนรู้สู่ศตวรรษที่ 21 (กรุงเทพฯ: มูลนิธิสยามกัมมาจล, 2556), 14.

จากแผนภูมิที่ 4 การเรียนรู้ให้ได้ทักษะในศตวรรษที่ 21 หมายความว่า การเรียนรู้เพื่อให้ได้วิชาแกน และแนวคิดสำคัญในศตวรรษที่ 21 (■ แถบสีเขียวในภาพ) ไม่เพียงพอ คือ ต้องให้ได้ทั้งสาระวิชา และได้ทักษะ 3 กลุ่ม คือ ทักษะชีวิตและการทำงาน (■ แถบสีแดงในภาพ) ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม (■ แถบสีส้มในภาพ) และทักษะด้านสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี (■ แถบสีม่วงในภาพ) ที่บอกว่าต้องเรียนให้ได้ทักษะแปลว่าอะไร แปลว่า การเรียนรู้ต้องเป็นการฝึกการฝึกแปลว่าอะไร คือ การลงมือทำ สัจธรรมของการเรียนรู้สมัยใหม่ก็คือ คนเราจะเรียนได้ต้องลงมือทำ ด้วยตนเองเท่านั้น เพราะฉะนั้นในการเรียนสาระวิชานี้แหละ เป็นการฝึกลงมือทำ Learning by Doing and Thinking ด้วย เพื่อที่จะให้เกิดทักษะ 3 ด้าน คือทักษะชีวิตและการทำงาน ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม และทักษะด้านสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี⁷⁷

⁷⁷ วิจารย์ พานิช, การสร้างการเรียนรู้สู่ศตวรรษที่ 21 (กรุงเทพฯ: มูลนิธิสยามกัมมาจล, 2556), 12-15.

ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้

มีนักทฤษฎีหลายท่านได้ให้คำนิยามขององค์การแห่งการเรียนรู้ในแง่มุมที่หลากหลาย มีนักวิชาการต่างประเทศให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ สถานที่ซึ่งทุกคนสามารถขยายศักยภาพของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง สามารถสร้างผลงานตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ เป็นที่ซึ่งเกิดรูปแบบการคิดใหม่ ๆ หลากหลายมากมาย ที่ซึ่งแต่ละคนมีอิสระที่จะสร้างแรงบันดาลใจ และเป็นองค์การที่บุคลากรเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ร่วมกันอย่างไม่มีวันสิ้นสุด⁷⁸ ปีเตอร์ เอ็ม เซ็งเก้ (Peter M. Senge) (อ้างถึงใน ภาวิตา ธาราศรีสุทธิ) มีความสอดคล้องกับแนวคิดของ สาदारต (Saadat) ที่กล่าวถึง องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ ที่ได้รับการเสนอในด้านของการบริหารจัดการสมัยใหม่ เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและการรักษาเสถียรภาพความสำเร็จขององค์การ⁷⁹ นอกจากนี้ ดีฮาชิ (Dehaghi) ที่กล่าวถึง องค์การแห่งการเรียนรู้จะส่งเสริมและช่วยเหลือสมาชิกทุกคนได้เรียนรู้อย่างต่อเนื่องผ่านการมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ การแบ่งปันข้อมูล และกิจกรรมการทำงานเป็นทีม ที่มีความเกี่ยวข้องกัน ทั้งทั้งองค์การ⁸⁰ มีความสอดคล้องกับแนวคิดของ ฮาร์ลีม (Haleem) ที่กล่าวถึง องค์การแห่งการเรียนรู้และการจัดการองค์ความรู้ มีบทบาทสำคัญต่อการฟื้นฟูกิจการด้วยการเริ่มต้นดำเนินกิจการใหม่ โดยการนำเอาต้นแบบการแบ่งปันชุดความรู้ รูปแบบการจัดการลำดับโครงสร้างพื้นฐานขององค์การด้วยข้อตกลงร่วมกัน มีการจัดการความรู้และความสามารถในการเรียนรู้ภายในองค์การ⁸¹ และมาร์ซิค (Marsick) ที่กล่าวถึง การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 7 มิติขององค์การ คือ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของบุคลากร การสนทนาอย่างอบอุ่น การเรียนรู้เป็นทีม การฝังตัวของระบบ การมอบอำนาจ การเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบ และผู้นำเชิงกลยุทธ์⁸²

⁷⁸ ภาวิตา ธาราศรีสุทธิ, *ภาวะผู้นำ และนวัตกรรมทางการศึกษา*, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ: มิตรภาพการพิมพ์และสตีวดีโอ, 2556), 195.

⁷⁹ Vajihah Saadat and Zeynab Saadat, *Organizational Learning as a Key Role of Organizational Success* (Islamic University of Azad, 2016).

⁸⁰ K. M. Dehaghi, *Learning organizations and knowledge management: Which one enhances another one more?* (Islamic University of Azad, 2014).

⁸¹ Fazal Haleem, *Role of organizational learning and knowledge management* (Abdul Wali Khan University, 2017).

⁸² V. J. Marsick, "The Dimensions of a Learning Organization Questionnaire (DLOQ): Introduction to the Special Issue Examining DLOQ Use Over a Decade," *Advances in Developing Human Resources* (2013): 132.

สำหรับในทัศนะของนักวิชาการไทยได้ให้ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ไว้หลากหลาย อาทิ ประทีป พงษ์สำราญ นิยามองค์การแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลง อยู่ตลอดเวลา เพื่อปรับตัวให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป โดยอาศัยการกระตุ้นให้บุคลากร ในองค์การมีการเรียนรู้และพัฒนาความรู้ของตนเองอย่างต่อเนื่อง สนับสนุนให้มีการนำความรู้ มาประยุกต์ใช้ในงาน มีการจัดการความรู้ที่เหมาะสม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานของ บุคลากรและองค์การสูงสุด⁸³ มีความสอดคล้องกับแนวคิดของ ดวงมณี เลหาหประสิทธิพร นิยาม องค์การแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์กรที่ยกระดับคุณภาพด้วยการจัดการความรู้ โดยมีการพัฒนา ปรับปรุงให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ ทั้งด้านผลิตภัณฑ์และบริการ กระบวนการทำงานอันนำมาซึ่งประสิทธิผล ในการดำเนินงานขององค์การ⁸⁴ นอกจากนี้ วัฒนสิน บุสดี และคณะ นิยามองค์การแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์กรที่ใช้ความรู้ การเรียนรู้ การจัดการความรู้ที่มีอยู่ให้เป็นส่วนสำคัญในการดำเนินงานของ องค์การ โดยที่บุคลากรในองค์การทุกระดับมีการสร้างผลงาน และขยายขอบเขตความสามารถของ ตนเองอย่างต่อเนื่อง เรียนรู้ร่วมกับผู้อื่น แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ซึ่งกันและกัน และแสดงออกทางความคิด ได้อย่างอิสระ⁸⁵ และมงคลชัย วิริยะพินิจ นิยามองค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์กรที่มีบรรยากาศ ที่สามารถส่งเสริมให้บุคลากรในองค์การมีความสุข ในการทำงาน เกิดความอยากที่จะเรียนรู้และ พัฒนาตนเองในงานที่ทำอยู่ตลอดเวลา จึงมีส่วนสนับสนุนในการที่จะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้⁸⁶

จากความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ในมุมมองของนักวิชาการชาวต่างประเทศ และนักวิชาการชาวไทย ผู้วิจัยสรุปได้ว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีบุคลากร มีความมุ่งมั่นในการที่จะพัฒนาตนเอง และขยายขีดความสามารถของตนผ่านกระบวนการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง โดยองค์การมีกระบวนการในการสนับสนุน ดำเนินการ อำนวยความสะดวกหรือ ส่งเสริมให้บุคลากร ทีมงาน หรือกลุ่ม/แผนกในองค์การได้รับโอกาสในการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมตนเอง และสามารถนำความรู้ที่ได้มาพัฒนาองค์การไปสู่ เป้าหมายที่กำหนดไว้ เพื่อให้้องค์การมีคุณภาพและได้เปรียบทางการแข่งขันภายใต้สภาพแวดล้อม

⁸³ ประทีป พงษ์สำราญ, “การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของโรงพยาบาล เอกชนในประเทศไทย,” *วารสารความปลอดภัยและสุขภาพ* 7, 26 (กันยายน-ธันวาคม 2557): 28.

⁸⁴ ดวงมณี เลหาหประสิทธิพร, *สู่องค์กรแห่ง การเรียนรู้ด้วย KM* (เอกสารประกอบการบรรยายมหาวิทยาลัยมหิดล, 2558).

⁸⁵ วัฒนสิน บุสดี และคณะ, “การพัฒนารูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้,” *วารสารวิชาการ อุตสาหกรรมศึกษา* 9, 5 (2558).54.

⁸⁶ มงคลชัย วิริยะพินิจ, *รวมแนวคิดหลากหลายมุมมอง องค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการ ความรู้* (กรุงเทพฯ: ส่องสยาม, 2556), 24.

ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยมีหลักการสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั่น คือ การใช้ การเรียนรู้ (learning) เป็นเครื่องมือสำคัญเพื่อก้าวไปสู่ความสำเร็จขององค์กร โดยองค์กร ทำทุกวิถีทางเพื่อส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในทุกระดับทั่วทั้งองค์กร ตั้งแต่ระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร เพราะการเรียนรู้เป็นเครื่องมืออันทรงพลังที่ถูกนำมาใช้ในการเผชิญหน้า กับความท้าทายของอุปสรรคและปัญหาต่าง ๆ ในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้องค์กร ก้าวหน้าไปสู่ความสำเร็จอย่างมั่นคงและยั่งยืน

ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ ด้วยการพัฒนา ความสามารถและศักยภาพของคนในองค์กรทั้งในด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติอย่างต่อเนื่อง และ บริหารจัดการความสามารถและศักยภาพนั้นให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร⁸⁷ ในการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ นั้น จะมีลักษณะแตกต่างกันออกไปในแต่ละองค์กร เพราะแต่ละองค์กรนั้นมีบริบท ที่แตกต่างกัน องค์กรจะต้องดำเนินการศึกษาวิเคราะห์ตนเอง เพื่อให้ทราบถึงสภาพปัจจุบันว่าองค์กรมี สมรรถนะหลัก (Core Competency) ในเรื่องใดบ้าง และมีจุดอ่อนหรือข้อบกพร่องในเรื่องใดบ้าง ที่ต้องการการพัฒนา การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องอาศัยเวลาในการสร้างและปรับเปลี่ยน เนื่องจากการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นการเปลี่ยนแปลงตั้งแต่ระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่ม ไปสู่ระดับองค์กร⁸⁸ นอกจากนี้ ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ ที่กล่าวถึง องค์กรแห่งการเรียนรู้มีคุณลักษณะ ที่น่าสนใจ 8 ประการ ดังต่อไปนี้

1. Alignment around shared vision and values การที่ทุกคนในองค์กรมีวิสัยทัศน์ ร่วมกัน ก็จะทำให้ทุกคนทุ่มเทที่จะไปถึงจุดดังกล่าว

2. Commitment to achieving the vision regardless of the restrictions of job descriptions มีพันธะสัญญามุ่งมั่นที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ร่วมกัน โดยไม่คำนึงถึงเฉพาะหน้าที่หลักที่ต้อง รับผิดชอบแต่เพียงอย่างเดียว

3. Sensitivity to changes in the external environment มีจิตสำนึกและไวต่อ สภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป

⁸⁷ ประชุม โพธิกุล, การพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้, [ออนไลน์, 2555], เข้าถึงเมื่อ 1 ธันวาคม 2560, เข้าถึงได้จาก <https://www.gotoknow.org/posts/435275>.

⁸⁸ น้าทิพย์ วิภาวิน และคณะ, องค์กรแห่งการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2555), 6.

4. Agility and Flexibility in responding to change มีความเร็วและความยืดหยุ่นในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง

5. Trust and Respect for all members มีความไว้วางใจและเคารพซึ่งกันและกันของสมาชิกในองค์กรทั้งหมด

6. Understanding of the complexity of interrelationship in the systemic structure เข้าใจถึงความสลับซับซ้อนถึงความสัมพันธ์ในระบบโครงสร้าง

7. Open honest communication มีการติดต่อสื่อสารแบบเปิดเผยชัดเจน

8. No fear ไม่มีความกลัว⁸⁹

ฉะนั้น ในการพัฒนาองค์กร เพื่อให้สามารถแข่งขันได้นั้นขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กรที่จะสร้างและใช้สินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ อันได้แก่ ความรู้ เทคโนโลยี และวัฒนธรรมองค์กร ในการเพิ่มคุณภาพ ลดต้นทุน ลดระยะเวลาในการพัฒนานวัตกรรม เพื่อสนองความต้องการของสังคมได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว⁹⁰

การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

ในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ถ้าหากองค์กรมีการเรียนรู้ได้เร็วกว่าองค์กรอื่น ๆ ก็จะสามารถปรับตัวได้รวดเร็วกว่า ทำให้มีข้อได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญในโลกของธุรกิจขององค์กรแห่งการเรียนรู้รูปแบบใหม่นี้ จะสามารถนำเอาความชาญฉลาดที่สะสมไว้ของบุคลากรของตนมาใช้ได้อย่างได้ผล ความสามารถนี้เมื่อบวกกับการเอื้ออำนาจ (people empowerment) การจัดการความรู้ (knowledge management) เทคโนโลยี และสถานะที่ดีขึ้นขององค์กร จะทำให้องค์กรสามารถหึ่งคู่แข่งแบบชนิดไม่เห็นฝุ่น สำหรับแรงผลักดันที่สำคัญที่จะเปลี่ยนแปลงโลกธุรกิจ และทำให้การเรียนรู้แบบทั่วทั้งองค์กรเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ สำหรับศตวรรษที่ 21 มีด้วยกัน 8 ประการ คือ 1) โลกาภิวัตน์ และเศรษฐกิจโลก 2) เทคโนโลยี 3) การปฏิรูปและการปรับเปลี่ยนในโลกแห่งการทำงาน 4) อิทธิพลของลูกค้าที่เพิ่มขึ้น 5) ความรู้และการเรียนรู้ได้กลายเป็นสินทรัพย์ที่สำคัญขององค์กร 6) ความคาดหวังและบทบาทที่กำลังเปลี่ยนไปของคณาจารย์ 7) ความหลากหลายในที่ทำงานและการเคลื่อนย้ายของแรงงาน 8) ความสับสน ยุ่งเหยิงและการเปลี่ยนแปลงที่ทวีขึ้นอย่างรวดเร็ว องค์กรจึงต้องทำความเข้าใจ และควบคุมแรงผลักดันเหล่านี้เสียก่อน จึงจะสามารถปฏิรูปตนเองไปสู่การเป็นองค์กร

⁸⁹ ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ, *ภาวะผู้นำ และนวัตกรรมทางการศึกษา*, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ: มิตรภาพการพิมพ์และสตีวดีโอ, 2556), 198.

⁹⁰ จอมพงศ์ มงคลวนิช, *การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา*, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556), 253.

แห่งการเรียนรู้ได้⁹¹ การที่องค์กรจะสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ให้ได้ดั่งนั้น องค์กรจำเป็นต้องมีกลยุทธ์ในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยกลยุทธ์ ที่ว่านำมาใช้แบ่งออกเป็น 3 กลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1 การรู้จักวิธีการเรียนรู้ องค์กรจะต้องทำให้พนักงานก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีการเปิดใจกว้าง มีการศึกษาค้นคว้าอยู่เสมอ เรียนรู้จากประสบการณ์เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไข อย่างเป็นระบบและเป็นกระบวนการ

กลยุทธ์ที่ 2 สร้างความยึดมั่น ผูกพัน เห็นความสำคัญต่อการเรียนรู้ทุกระดับการจะเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องมีนโยบายที่ชัดเจน และส่งเสริมการเรียนรู้ อย่างมีจุดหมาย และองค์กรควรมีนโยบายการให้รางวัลการเรียนรู้ให้กับหน่วยงานที่โดดเด่น ควรได้รับการยกย่อง รวมไปถึงการมีระบบฐานข้อมูลที่เอื้อต่อการแบ่งปันข้อมูล มีการแจกจ่าย เผยแพร่แนวคิด และการปฏิบัติ อีกทั้งยังต้องมีระบบการติดตามประเมินผลที่เชื่อมโยงข้อมูล ที่เป็นความรู้อย่างไม่เป็นทางการที่เพิ่มขึ้น มีการใช้เทคโนโลยีเพื่อช่วยในการสนับสนุนการเรียนรู้ นอกจากนี้้องค์การจำเป็นต้องสร้างวัฒนธรรมให้เป็นวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในองค์กร เป็นต้น

กลยุทธ์ที่ 3 ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมและให้สมาชิกคิดและทำอย่างเป็นระบบ การคิด อย่างเป็นระบบ จะมีความสัมพันธ์กับระบบย่อยต่าง ๆ ในองค์กร โดยอาจใช้วินัย 5 ประการ ที่ปีเตอร์ เอ็ม เซ็งเก้ (Peter M. Senge) ได้เสนอไว้ มาใช้ให้เหมาะสมกับระดับต่าง ๆ ของการเรียนรู้ ก็จะทำให้ เกิดค่านิยมทางความคิด การปฏิบัติ และสมรรถนะใหม่ ๆ ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพ การแข่งขันในปัจจุบัน⁹² เป็นที่ทราบกันดีจากภาคธุรกิจต่าง ๆ ว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้มีบทบาทสำคัญ ในการส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรในองค์กรและใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการ แข่งขัน⁹³ และกลยุทธ์ที่ควรส่งเสริมและนำมาใช้ในองค์กรเพื่อให้บุคลากรในองค์กรเกิดการเรียนรู้ ตลอดเวลาได้อย่างต่อเนื่อง ได้แก่

⁹¹ กานต์สุตา มาฆะศิริานนท์, การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2557), 18-19.

⁹² สกล บุญสิน, “การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจการให้บริการ กรณีศึกษา บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน),” วารสารบริหารธุรกิจมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ 35, 133 (มกราคม-มีนาคม 2555): 50-51.

⁹³ Bambang Subiyakto and Rahmi Widyanti, *Revitalizing public university innovativeness through learning organization* (Islamic University of Kalimantan, 2020), 369.

การจัดการความรู้ (Knowledge Management) การจัดการความรู้เป็นความสามารถของกระบวนการภายในองค์กรที่จะคงไว้ซึ่งความรู้ที่เกิดจากบุคลากร เช่น การถ่ายทอดประสบการณ์ ความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมหรือทดลอง เพื่อปรับปรุงผลลัพธ์ขององค์กรตามประสบการณ์ และความรู้ ตลอดจนการสร้างความรู้ใหม่ ๆ ที่เป็นแนวทางในการสร้างนวัตกรรม เพื่อก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน เพราะความรู้เป็นสิ่งที่ยากต่อการลอกเลียนแบบ ซึ่งความรู้สามารถจำแนกได้ 2 ประเภท ได้แก่ ความรู้แบบนามธรรม (tacit- knowledge) เป็นความรู้ที่ได้จากประสบการณ์ ประสบการณ์ของแต่ละบุคคลซึ่งมิได้ถ่ายทอดออกมาเป็นคำพูดหรือลายลักษณ์อักษรโดยง่าย เช่น ทักษะการทำงาน งานฝีมือ การคิดเชิงวิเคราะห์ และความรู้แบบรูปธรรม (explicit knowledge) เป็นความรู้ที่สามารถรวบรวมและถ่ายโอนได้ โดยผ่านวิธีการต่าง ๆ เช่น หนังสือ ตำรา การบันทึกเป็นคู่มือ หรือวิธีการปฏิบัติที่เป็นลายลักษณ์อักษร โดยมีหลักการของกระบวนการในการจัดการความรู้สามารถแบ่งเป็น 4 ขั้นตอน คือ 1) สร้างและค้นหาความรู้ จากสิ่งที่มีอยู่แล้วในองค์กรหรืออาจต้องแสวงหาจากแหล่งภายนอก โดยการเรียนรู้จากผู้อื่น 2) จัดเก็บความรู้และรวบรวมความรู้อย่างเป็นระบบ 3) แบ่งปัน แลกเปลี่ยน กระจาย ถ่ายโอนความรู้หลายรูปแบบและหลายช่องทาง 4) ใช้ประโยชน์จากความรู้โดยการนำไปประยุกต์ใช้งานให้เกิดประโยชน์และเป็นผลสัมฤทธิ์ การจัดการความรู้เป็นแนวทางหนึ่งที่จะส่งเสริมให้เกิดการขับเคลื่อนสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งถือเป็นเครื่องมือในการสนับสนุนและปฏิบัติงานอันเกิดจากการเก็บ การจัดระบบและพัฒนาความรู้ สรรค์สร้างให้เป็นนวัตกรรม โดยนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศ (information technology) เข้ามาช่วยจัดการ ทำให้เกิดความสะดวกรวดเร็วและเข้าถึงได้อย่างกว้างขวาง

การใช้มาตรฐานอ้างอิง (Benchmarking) การใช้มาตรฐานอ้างอิงเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องจากการเรียนรู้ ที่จะทำการวัดประเมินและเปรียบเทียบสินค้า บริการ กระบวนการ และการปฏิบัติขององค์กรกับของผู้อื่นที่ได้รับการยอมรับว่ามีวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (best practices) เพื่อนำมาสรรค์สร้างความเป็นเลิศให้เกิดขึ้นในองค์กร โดยรูปแบบของมาตรฐานอ้างอิง (benchmarking) ได้แก่ การเปรียบเทียบกับองค์กรที่เป็นคู่แข่งกันโดยตรง (competitive benchmarking) การเปรียบเทียบกับหน่วยงานที่ปฏิบัติหน้าที่ในลักษณะเดียวกัน (functional benchmarking) การเปรียบเทียบกับหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร (internal- benchmarking) และการเปรียบเทียบทั่วไป (generic benchmarking) การใช้มาตรฐานอ้างอิงนี้เป็นวิธีการที่ได้รับความนิยมในปัจจุบัน เพราะวิธีการนี้ทำให้องค์กรเกิดการเรียนรู้ โดยทราบถึงข้อด้อยของตนเองเมื่อเทียบกับผู้อื่น และเป็น การกระตุ้นให้องค์กรเกิดการปรับปรุงเพื่อสร้างวงจรชีวิตขององค์กรขึ้นมาใหม่ เกิดการรวบรวมวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศเข้าสู่องค์กร และนำไปสู่วิธีการปฏิบัติงานในรูปแบบใหม่ที่สามารถส่งเสริมให้องค์กรมีผลปฏิบัติการที่ดีขึ้น มีอัตราความเสี่ยงจากการลองผิดลองถูกลดลง ลดต้นทุนในการผลิต ตลอดจนเป็นการเพิ่มพูนทักษะ ความคิดสร้างสรรค์ ความสามารถในการพัฒนานวัตกรรมสินค้าและ

บริการในรูปแบบใหม่ที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า และทำให้องค์กรสามารถแข่งขันในตลาดได้ต่อไป

การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management) การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรเป็นการบริหารองค์กรทั้งหมดด้วยการจัดการคุณภาพ เพื่อให้มีประสิทธิภาพในด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ซึ่งตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าหรือเป็นการควบคุมคุณภาพ ซึ่งมุ่งที่เงื่อนไขขององค์กรจากการใช้ความพยายามปรับปรุงคุณภาพของสมาชิกในองค์กรร่วมกัน การจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กรช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายจากผู้ทำการแทนบริษัทและลูกค้า ทำให้บริษัทเกิดความน่าเชื่อถือในการมีหลักเกณฑ์สำหรับผลิตสินค้าและบริการ ตลอดจนการสั่งซื้อของลูกค้า โดยหลักของแนวคิดการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กรมีหลักการที่จะสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมขององค์กร ดังนี้

1. มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (continuous improvement) หรือที่ญี่ปุ่นเรียกว่า ไคเซ็น เป็นแนวความคิดที่จะปรับปรุงพัฒนาอยู่ตลอดเวลา โดยใช้ความร่วมมือของพนักงาน เป็นหลัก ซึ่งก่อให้เกิดความรู้ที่เกิดจากการดำเนินการปรับปรุงพัฒนาวิธีการทำงานและเทคโนโลยีที่มีอยู่ เกิดการพัฒนาทักษะของพนักงานการมีส่วนร่วมกันทำงานเป็นหมู่คณะ ตลอดจนการติดต่อสื่อสารที่มุ่งหมายจะแบ่งปันข้อมูลกันใช้อย่างกว้างขวาง

2. ให้การมีส่วนร่วมของพนักงาน (employee involvement) เป็นส่วนสำคัญที่สุดในการบริหารคุณภาพ เพราะงานทุกอย่างต้องอาศัยการปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง และเอาใจใส่จากพนักงาน การทำงานที่จะประสบผลสำเร็จต้องใช้การร่วมมือทำงานกันเป็นทีม ซึ่งก่อให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างกัน โดยทุกคนในทีมต้องมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน ผลงานของกลุ่มซึ่งเป็นผลงานของทุกคนและมีการอภิปรายกันอย่างอิสระ

3. สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า (customer satisfaction) การมุ่งเน้นที่ลูกค้า โดยการปรับปรุงกระบวนการทั้งหมดตั้งแต่ต้นจนจบวงจร ด้วยการเอาใจใส่ลูกค้าภายใน (internal customer) และลูกค้าภายนอก (external customer) กล่าวคือ พนักงานทุกคน ต้องถือว่าการกระบวนการผลิตหรือให้บริการถัดไปก็เป็นลูกค้า เช่นกัน โดยมีการปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่องจึงสามารถทำให้พนักงานเรียนรู้วิธีการลดความผิดพลาดต่าง ๆ ให้เหลือน้อยที่สุด และสามารถหาแนวทางในกระบวนการทำงานให้เกิดสินค้าและบริการ ที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว และลูกค้ามีความพอใจได้⁹⁴ นอกจากนี้ จิรายุทธิ์ อ่อนศรี ที่กล่าวถึงการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้มีค่าใช้จ่ายเพียงใช้เวลาเพียงข้ามคืน แต่ค่อยเป็นค่อยไปไม่มีตัวอย่างให้เห็น

⁹⁴ องค์การบริหารส่วนตำบลท่าช้าง, การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) (นครนายก: องค์การบริหารส่วนตำบลท่าช้าง, 2561), 22-24.

เป็นองค์การในอุดมคติ สำคัญที่ผู้นำ บุคลากรทุกคนต้องรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของตนเอง ต้องสร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมแห่งการเรียนรู้ เพื่อการปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เพิ่มคุณภาพผลผลิต ผู้นำจึงมีหน้าที่ที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ในการมองออกไปข้างนอก เพื่อการพัฒนาภายใน เพื่อการพัฒนาองค์การของตนให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ องค์กรที่คนเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา แบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่อง องค์กรที่ยกระดับขีดความสามารถของผู้ปฏิบัติให้บรรลุประสิทธิผลของตนเอง ดึงศักยภาพออกมาจากตัวตนเพื่อสัมฤทธิ์ผล กระบวนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นการพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของคนทำงานบนพื้นฐานของการเรียนรู้ (Learning Base) โดยมีกระบวนการ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมในเชิงปฏิบัติการ คือ

1.1 กลยุทธ์ชี้นำ (Surge Strategy) โดยคณะผู้บริหารระดับสูงร่วมรับผิดชอบ และสนับสนุน

1.2 กลยุทธ์ปลูกฝัง (Cultivate Strategy) โดยให้คณะทำงานในสายงานด้านทรัพยากรบุคคลเป็นผู้รับผิดชอบ

1.3 กลยุทธ์ปฏิรูป (Transform Strategy) โดยคณะทำงานพิเศษจากทุก ๆ หน่วยงานในองค์การมาร่วมกันรับผิดชอบดำเนินการ

ขั้นตอนที่ 2 กำหนดแผนงานให้ชัดเจน ดังนี้

2.1 ปรับโครงสร้างในการบริหารให้เป็นการทำงานแบบทีม

2.2 จัดทำแผนทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับโครงสร้างในการบริหารงานให้มีลักษณะเป็นการทำงานเป็นทีม โดยวางแผนพัฒนาองค์ความรู้ โดยการฝึกอบรม และพัฒนาประสบการณ์พร้อมทักษะจากการเรียนรู้ในที่ทำงาน

2.3 จัดทำแผนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องใช้ประกอบการฝึกอบรม และการเรียนรู้ประเภทต่าง ๆ เช่น ห้องฝึกอบรม ห้องประชุม โสตทัศนอุปกรณ์ เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 3 เปิดโอกาสให้ทุกคนได้รับรู้กลไกของการพัฒนาและผลกระทบทุก ๆ ด้านที่จะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง

ขั้นตอนที่ 4 พัฒนาพื้นฐานสำคัญขององค์การการเรียนรู้ ซึ่งได้แก่ Personal Mastery, Mental Model, Share Value, Team Learn และ System Thinking

ขั้นตอนที่ 5 พัฒนาพนักงานในระดับผู้นำองค์การ ไม่ว่าจะเป็นหัวหน้าโครงการหรือหัวหน้าทีมงาน ให้มีความเข้าใจบทบาทของผู้นำในองค์การการเรียนรู้จะได้มีการปฏิบัติให้มีคุณลักษณะเป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ และเป็นผู้ให้การสนับสนุนผู้อื่นในการปฏิบัติงานให้ราบรื่น

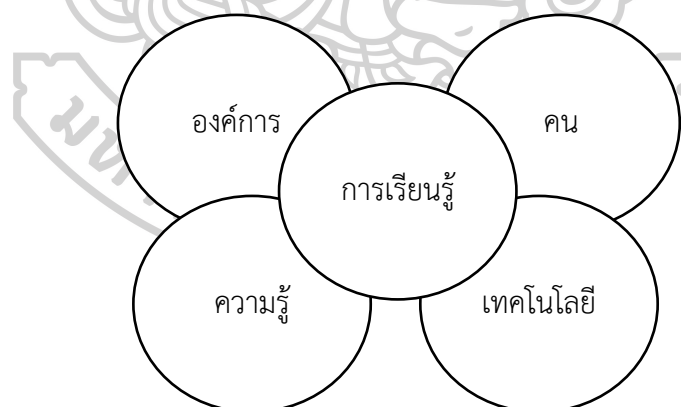
ขั้นตอนที่ 6 มอบหมายพันธกิจ (Mision) และกระบวนงานต่าง ๆ แก่ทีมงานเพื่อให้สามารถบริหารและรับผิดชอบด้วยตัวเองได้ เป็นการมอบอำนาจให้แก่พนักงาน จะได้เกิดความคล่องตัว

ขั้นตอนที่ 7 สร้างวัฒนธรรมองค์การด้านการพัฒนา และปรับปรุงงานให้ดีขึ้นตลอดเวลา

ขั้นตอนที่ 8 ทำการประเมินผล (Assessment) เพื่อปรับปรุงผลงานเสมอ⁹⁵

องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้

องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของ ไมเคิล เจ มาร์การ์ด (Michael J. Marquardt) (อ้างถึงใน กานต์สุตา มาชะศิริรานนท์) ได้เสนอรูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ โดยการวิเคราะห์บทความและหนังสือเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ สามารถรวบรวมองค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมี 5 องค์ประกอบ คือ 1) องค์ประกอบด้านการเรียนรู้ (Learning) พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) 2) องค์ประกอบด้านองค์การ (Organization) การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organizational Transformation) 3) องค์ประกอบ ด้านคน (People) การมอบอำนาจบุคคล (People Empowerment) 4) องค์ประกอบด้านความรู้ การบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management) 5) องค์ประกอบด้านเทคโนโลยี (Technology) การนำเทคโนโลยีไปปรับใช้ (Technology Application) ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 5 ประการมีความสัมพันธ์กัน โดยจะต้องมีการพัฒนาไปพร้อมกันทั้ง 5 องค์ประกอบ



แผนภูมิที่ 5 องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้

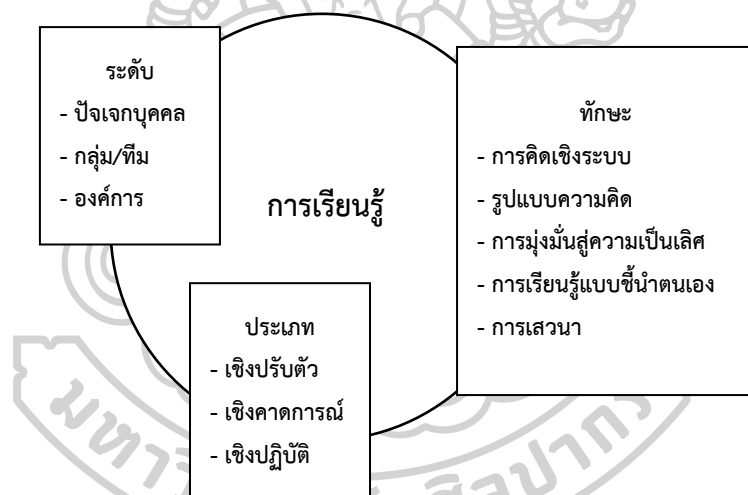
ที่มา: กานต์สุตา มาชะศิริรานนท์, การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2557), 55.

⁹⁵ จิรายุทธิ์ อ่อนศรี, การพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (กรุงเทพฯ: วิทยาลัยการอาชีพนวมินทรราชูทิศ, 2563), 5-6.

จากแผนภูมิที่ 5 องค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในแต่ละองค์ประกอบสามารถอธิบายรายละเอียดได้ ดังนี้

องค์ประกอบด้านการเรียนรู้ (Learning)

ด้านการเรียนรู้เป็นระบบย่อยหลักขององค์การแห่งการเรียนรู้ เพราะมันเกิดขึ้นทั้งในระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ โดยมีทักษะที่สำคัญ ๆ อาทิ เช่น การคิดเชิงระบบ (System Thinking) รูปแบบความคิด (Mental Models) การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) การเรียนรู้แบบชี้นำตนเอง (Self – Directed Learning) และการเสวนา (Dialogue) โดยทักษะที่สำคัญเหล่านี้จะเป็นแกนหลักสนับสนุนการเรียนรู้ขององค์การให้เกิดขึ้นได้อย่างเต็มที่ ระบบย่อยด้านการเรียนรู้นี้จะเกี่ยวข้องกับระดับและประเภทของการเรียนรู้ที่จำเป็นสำหรับองค์การ รวมถึงทักษะขององค์การที่ถูกต้องอีกด้วย



แผนภูมิที่ 6 ระบบย่อยด้านการเรียนรู้

ที่มา: กานต์สุดา มาชะศิริานนท์, การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2557), 57.

จากแผนภูมิที่ 6 สามารถอธิบายรายละเอียดได้ ดังนี้

ระดับของการเรียนรู้ องค์การแห่งการเรียนรู้จะมีการเรียนรู้ 3 ระดับที่ไม่เหมือนกัน แต่มีความสัมพันธ์กัน ดังนี้

1. การเรียนรู้ของปัจเจกบุคคล (Individual Learning) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงด้านทักษะ ความรู้ เจตคติ และค่านิยมรายบุคคล อันเกิดจากการเรียนรู้ด้วยตนเอง จากการสังเกต และจากการศึกษาโดยอาศัยเทคโนโลยี

2. การเรียนรู้ของกลุ่มหรือทีม (Group/Team Learning) หมายถึง การเพิ่มขึ้นของความรู้ ทักษะ และสมรรถนะภายในกลุ่ม ซึ่งสำเร็จลงได้ด้วยการทำงานของกลุ่มนั่นเอง

3. การเรียนรู้ขององค์การ (Organizational Learning) หมายถึง เป็นการยกระดับอัจฉริยภาพ และความสามารถในการปฏิบัติงาน ซึ่งได้มาจากการมุ่งมั่นปรับปรุง และพัฒนาอย่างต่อเนื่องตลอดทั่วทั้ง องค์การ

ประเภทของการเรียนรู้ องค์การแห่งการเรียนรู้แบ่งประเภทของการเรียนรู้ แบ่งออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. การเรียนรู้เชิงปรับตัว (Adaptive Learning) คือ จะเกิดขึ้นเมื่อเราครุ่นคิดพิจารณา ทบทวนถึงประสบการณ์ในอดีต จากนั้นก็ปรับแต่งการกระทำในอนาคต

2. การเรียนรู้เชิงคาดการณ์ (Anticipatory Learning) คือ กระบวนการแสวงหาความรู้ โดยการคาดคิด จินตนาการเกี่ยวกับอนาคตในหลาย ๆ ลักษณะ (เป็นวิธีการที่พัฒนาจากวิสัยทัศน์ไปสู่ การกระทำและพิจารณาไตร่ตรอง) วิธีการเรียนรู้แบบนี้จะเป็นการหลีกเลี่ยงประสบการณ์และผลลัพธ์ ในทางลบที่อาจจะเกิดขึ้น โดยการวินิจฉัยแยกแยะโอกาสที่ดีที่สุด สำหรับอนาคต และกำหนด แนวทางเพื่อให้บรรลุผลในอนาคตนั้น

3. การเรียนรู้เชิงปฏิบัติ (Action Learning) คือ การสืบหาและพิจารณาไตร่ตรองเกี่ยวกับ ความเป็นจริง ณ ปัจจุบัน และนำเอาความรู้นั้นไปใช้พัฒนาบุคคล กลุ่ม และองค์การ ทักษะสำหรับ การเรียนรู้ในองค์การ ทักษะ 5 ประการต่อไปนี้ คือ สิ่งที่เป็นต่อการริเริ่มและขยายการเรียนรู้ ในองค์การให้ได้มากที่สุด

3.1 การคิดเชิงระบบ (System Thinking) คือ เป็นโครงสร้างทางแนวความคิดแบบหนึ่ง สำหรับทำให้แบบแผนต่าง ๆ สมบูรณ์ชัดเจนขึ้น และมันจะช่วยให้เรากำหนดได้ว่า ทำอย่างไรถึงจะ เปลี่ยนแปลงแบบแผนพวกนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.2 รูปแบบความคิด (Mental Models) คือ ข้อสันนิษฐานที่ฝังลึกอยู่ในความคิด ของเราที่มีอิทธิพลต่อทรรศนะและการกระทำต่าง ๆ ของเรา ตัวอย่างเช่น รูปแบบความคิดหรือ จินตนาการของเราที่เกี่ยวกับการเรียนรู้ การทำงาน หรือความรักในองค์การจะมีอิทธิพลต่อ ปฏิสัมพันธ์ และพฤติกรรมของเรา ในสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับแนวความคิดเหล่านั้น

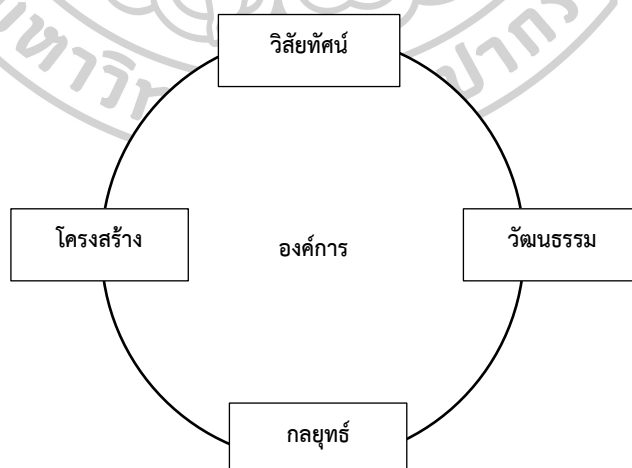
3.3 การมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) คือ จะบ่งชี้ถึงความชำนาญ ระดับสูงในเรื่องหรือทักษะใดทักษะหนึ่ง ซึ่งต้องอาศัยความผูกพันต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต ที่จะนำไปสู่ ความเชี่ยวชาญ หรือความชำนาญในงานที่ทำเป็นพิเศษ

3.4 การเรียนรู้แบบชี้นำตนเอง (Self – Directed Learning) คือ การที่ทุกคนตระหนักถึง และมีความรับผิดชอบในฐานะผู้เรียนคนหนึ่งที่มีความกระตือรือร้น ทั้งนี้องค์ประกอบของการเรียนรู้แบบชี้นำตนเอง จะประกอบไปด้วย การรู้จักลักษณะในการเรียนรู้ของตนเอง ความสามารถในการประเมินความต้องการและสมรรถนะของตนเอง และการเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ทางธุรกิจเข้ากับความเป็นในการเรียนรู้

3.5 การเสวนา (Dialogue) คือ การฟังและการสื่อสารระดับสูงระหว่างบุคคล ซึ่งต้องอาศัยการสำรวจประเด็นต่าง ๆ อย่างอิสระและสร้างสรรค์ และต้องอาศัยความสามารถในการฟังอย่างครุ่นคิดพิจารณาเวลาที่ผู้อื่นทักท้วงความเห็นของเรา นอกจากนี้เราก็กต้องมองให้ออกว่าแบบแผนต่าง ๆ ของการมีปฏิสัมพันธ์ในที่นี้อาจส่งเสริมหรือบ่อนทำลายการเรียนรู้ได้ ตัวอย่างเช่น องค์การหรือกลุ่มมักจะมีแบบแผนของการปกป้องตนเองฝังลึกอยู่ และถ้าเรามองไม่ออก หรือมองข้ามแบบแผนประเภทนี้ไปมันก็จะบ่อนทำลายการเรียนรู้ แต่ถ้าเรามองออก และเปิดเผยมันอย่างสร้างสรรค์ มันก็สามารถเร่งการเรียนรู้ได้ การเสวนาเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างความเชื่อมโยง และการประสานการเรียนรู้และการปฏิบัติในที่ทำงาน

องค์ประกอบด้านองค์การ (Organization)

ด้านองค์การเป็นการกำหนดให้กลุ่มคนมาทำงานร่วมกันอย่างมีแบบแผน มีกระบวนการต่าง ๆ เกิดขึ้น และดำเนินไป อีกทั้งยังเป็นระบบย่อยอันหนึ่งขององค์การแห่งการเรียนรู้ มิติหรือองค์ประกอบที่สำคัญ 4 อย่างของระบบย่อยนี้ ได้แก่ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้าง



แผนภูมิที่ 7 ระบบย่อยด้านองค์การ

ที่มา: กานต์สุตา มาชะศิริรานนท์, การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ: เอ็กสเปอร์เน็ท, 2557), 61.

จากแผนภูมิที่ 7 สามารถอธิบายรายละเอียดได้ ดังนี้

วิสัยทัศน์ (Vision) คือ สิ่งที่รวมเอาความหวัง เป้าหมายและทิศทางในอนาคตของบริษัท เข้าไว้ด้วยกัน ซึ่งเปรียบเสมือนภาพจินตนาการขององค์กรที่ก่อร่างขึ้นภายในองค์กร จากนั้นมันก็จะถูกส่งผ่านออกไปนอกองค์กร วัฒนธรรมขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะค้ำจุนวิสัยทัศน์ของบริษัท ส่วนการเรียนรู้และผู้เรียนในองค์กรนั้นก็สร้างผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ ที่ดียิ่งขึ้นตลอดเวลา

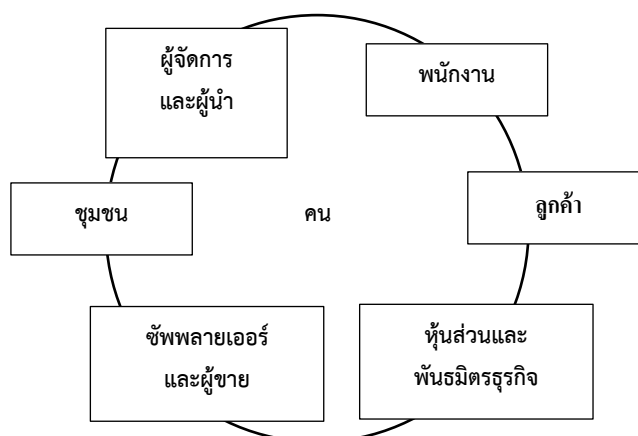
วัฒนธรรม (Culture) คือ ค่านิยม ความเชื่อ วิธีปฏิบัติ พิธีการและประเพณีขององค์กร ซึ่งมีส่วนช่วยในการวางรูปแบบของพฤติกรรม และการรับรู้ตามสมมติฐานของคนในองค์กร วัฒนธรรมขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ก็คือ วัฒนธรรมที่ยอมรับว่าการเรียนรู้มีความสำคัญต่อความสำเร็จทางธุรกิจอย่างแท้จริง และการเรียนรู้ก็ได้กลายเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่การงานทุกอย่างในองค์กร วัฒนธรรมที่มีคุณค่าและปรับเปลี่ยนได้โดยง่ายนี้จะสร้างความสัมพันธ์ และเพิ่มพูนการเรียนรู้ โดยการสนับสนุนค่านิยมต่าง ๆ เช่น การทำงานเป็นทีม การบริหารจัดการตนเอง การเอื้ออำนาจ และการแบ่งปัน ซึ่งตรงข้ามกับโครงสร้างแบบราชการที่เข้มงวดและปกป้องตัวเอง

กลยุทธ์ (Strategy) คือ จะสัมพันธ์กับแผนการปฏิบัติ วิธีการ กลวิธี และขั้นตอนที่จะทำให้ องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ กลยุทธ์ต่าง ๆ จะทำให้เกิดทั้งการเรียนรู้ การถ่ายโอน และการนำการเรียนรู้ไปใช้ประโยชน์อย่างดีที่สุด ในทุก ๆ ปฏิบัติการของบริษัท

โครงสร้าง (Structure) คือ จะประกอบด้วย แผนก ฝ่าย ระดับ และองค์ประกอบต่าง ๆ ของบริษัท โครงสร้างขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะเป็นแบบแบนราบ (Flat) ไม่มีขอบเขต ที่จำกัด และมีความคล่องตัวสูง ซึ่งเป็นผลให้มีการติดต่อ การไหลเวียนของข้อมูล ความรับผิดชอบในแต่ละหน่วยงาน และความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกองค์กรเป็นไปด้วยดี

องค์ประกอบด้านคน (People)

ด้านคน ประกอบด้วย ผู้จัดการและผู้นำ พนักงาน ลูกค้า หุ้นส่วนและพันธมิตรธุรกิจ ซัพพลายเออร์และผู้ขาย รวมถึงชุมชนที่อยู่แวดล้อม ซึ่งทุกกลุ่มที่กล่าวมานี้มีคุณค่าต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ และต้องได้รับการเอื้ออำนาจ และการเรียนรู้เช่นเดียวกัน



แผนภูมิที่ 8 ระบวย่อยด้านคน

ที่มา: กานต์สุดา มาชะศิริรานนท์, การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2557), 63.

จากแผนภูมิที่ 8 สามารถอธิบายรายละเอียดได้ ดังนี้

ผู้จัดการและผู้นำ (Managers and Leaders) ต้องเป็นผู้ฝึกสอน เป็นพี่เลี้ยง และเป็นแบบอย่างให้กับผู้อื่น และที่สำคัญที่สุด คือ ต้องสร้างและเพิ่มโอกาสในการเรียนรู้ให้กับคนรอบข้าง

พนักงาน (Employee) จะได้รับการเอื้ออำนาจและคาดหวังว่าจะได้เรียนรู้ อีกทั้งยังมีการวางแผนเกี่ยวกับสมรรถนะในอนาคต กล้าที่จะเสี่ยงและลงมือปฏิบัติการ รวมถึงต้องแก้ปัญหาเป็นลูกค้า (Customers) จะมีส่วนร่วมในการระบุความต้องการผลิตภัณฑ์และบริการ รวมถึงการฝึกอบรมถือได้ว่ามีส่วนในการเชื่อมโยงต่อการเรียนรู้ขององค์การ

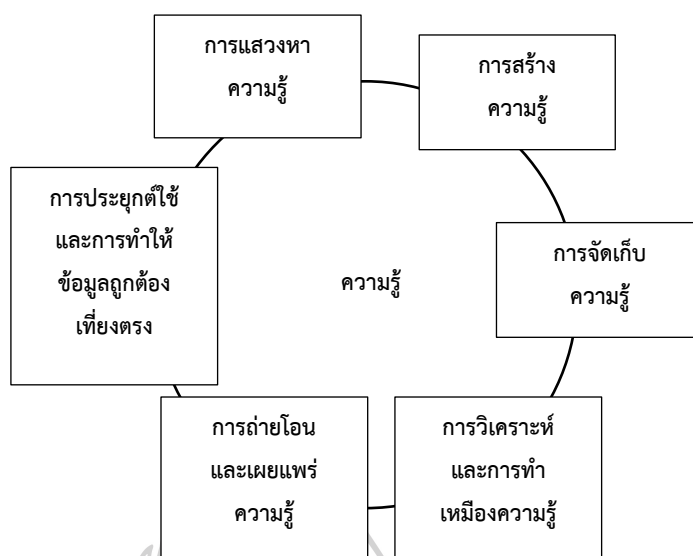
หุ้นส่วนและพันธมิตรธุรกิจ (Business Partners and Alliances) จะได้ประโยชน์จากการแบ่งปันสมรรถนะและความรู้

ซัพพลายเออร์และผู้ขาย (Supplier and Vendors) จะได้รับการฝึกอบรมและมีบทบาทร่วมในโปรแกรมการสอนต่าง ๆ

ชุมชน (Community) ได้แก่ กลุ่มต่าง ๆ ทางสังคม ทางเศรษฐกิจ และการศึกษา ซึ่งจะมีส่วนในการให้และการรับการเรียนรู้

องค์ประกอบด้านความรู้ (Knowledge)

ด้านความรู้ของการเรียนรู้ขององค์การ การบริหารจัดการความรู้ต่าง ๆ ขององค์การประกอบไปด้วย การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การเก็บรักษาความรู้ การวิเคราะห์และการทำเหมืองความรู้ (Data Mining) การถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้ การนำไปประยุกต์ใช้และการทำให้ข้อมูลเที่ยงตรง



แผนภูมิที่ 9 ระบบย่อยด้านความรู้
ที่มา: กานต์สุดา มาชะศิริรานนท์, **การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้**, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2557), 65.

จากแผนภูมิที่ 9 สามารถอธิบายรายละเอียดได้ ดังนี้

การจัดการความรู้ถือเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ องค์การแห่งการเรียนรู้ที่ประสบความสำเร็จจะนำทาง (Guide) ความรู้ไปด้วยความเป็นระบบและใช้เทคโนโลยีอย่างสอดคล้องกัน โดยขั้นตอนทั้ง 6 ขั้นตอนนี้ ประกอบด้วย

ขั้นตอนที่ 1 การแสวงหาความรู้ (Acquisition) คือ การสะสมข้อมูลและสารสนเทศที่มีอยู่ทั้งจากภายในและภายนอกองค์การ

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างความรู้ (Creation) คือ ความรู้ใหม่ที่ถูกสร้างขึ้นโดยอาศัยกระบวนการมากมายที่แตกต่างกันออกไป เริ่มตั้งแต่ นวัตกรรมไปจนถึงการวิจัยที่ลับซับซ้อนที่ต้องอาศัยความวิริยะอุตสาหะ นอกจากนี้ มันยังอาจเกิดจากความสามารถในการมองเห็นการเชื่อมโยงใหม่ ๆ และการผนวกองค์ประกอบของความรู้ที่เคยรู้มาแล้วเข้ากับการให้เหตุผลเชิงอุปนัยอันซับซ้อนด้วย

ขั้นตอนที่ 3 การจัดเก็บความรู้ (Storage) คือ การเข้ารหัส (Coding) และการเก็บรักษาความรู้ที่มีค่าขององค์การ เพื่อให้พนักงานทุกคนสามารถเข้าถึงความรู้นั้นได้โดยง่ายในทุเวลาและทุกสถานที่

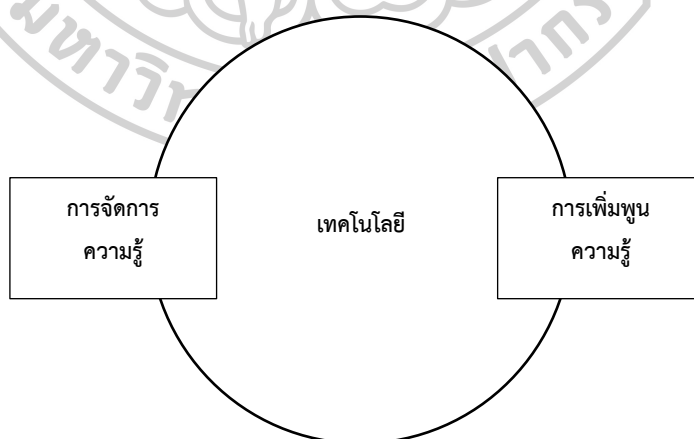
ขั้นตอนที่ 4 การวิเคราะห์และการทำงานเหมืองความรู้ (Analysis and Data Mining) จะเกี่ยวข้องกับเทคนิคในการวิเคราะห์ข้อมูล การปรับโครงสร้าง การทำความเข้าใจคลังและการทำให้ข้อมูลถูกต้อง ส่วนการทำงานเหมืองความรู้ จะทำให้องค์การสามารถค้นหาความหมายของข้อมูลที่มีอยู่ได้สมบูรณ์ขึ้น

ขั้นตอนที่ 5 การถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้ (Transfer and Dissemination) คือ การเคลื่อนย้ายข้อมูลและความรู้ทั้งองค์การ (ทั้งโดยเจตนาและไม่เจตนา) ซึ่งอาจเป็นไปได้ทั้งการใช้เครื่องมือ หรืออุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ หรือแม้กระทั่งใช้คนทำก็ตาม

ขั้นตอนที่ 6 การประยุกต์ใช้และการทำให้ข้อมูลถูกต้องเที่ยงตรง (Application and Validation) คือ การใช้และการประเมินความรู้โดยคนในองค์การ เป็นการนำเอาความรู้ และประสบการณ์อันมีค่าขององค์การมาใช้ประโยชน์อย่างสร้างสรรค์และต่อเนื่อง

องค์ประกอบด้านเทคโนโลยี (Technology)

ด้านเทคโนโลยี ประกอบด้วย เครือข่ายเทคโนโลยีและเครื่องมือทางข้อมูลต่าง ๆ ที่ช่วยสนับสนุนให้คนในองค์การเข้าถึงความรู้ และมีการแลกเปลี่ยนสารสนเทศ และการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน โดยจะรวมไปถึงตัวระบบและกระบวนการทางเทคโนโลยี ตลอดจนโครงสร้างของความร่วมมือที่จะทำให้เกิดทักษะในการประสานงาน การสอนงาน และทักษะเกี่ยวกับความรู้ด้านอื่น ๆ และยังครอบคลุมถึงการใช้อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ และวิธีการในการเรียนรู้ ที่ก้าวหน้า ไปมาก ๆ อาทิเช่น การใช้ตัวแบบจำลอง (Simulation) การประชุมทางไกล (Computer Conferencing) ตลอดจนการแลกเปลี่ยนและลงความเห็นร่วมกัน เครื่องมือต่าง ๆ เหล่านี้อาจกล่าวได้ว่าเป็นทางด่วนความรู้ (Knowledge Freeways) ซึ่งเป็นโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญสำหรับการจัดการความรู้ องค์ประกอบที่สำคัญ 2 อย่างขององค์ประกอบด้านเทคโนโลยี ประกอบด้วย เทคโนโลยีสำหรับจัดการความรู้ และเทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนการเรียนรู้



แผนภูมิที่ 10 ระบบย่อยด้านเทคโนโลยี

ที่มา: กานต์สุตา มาชะศิริรานนท์, การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2557), 67.

จากแผนภูมิที่ 10 สามารถอธิบายรายละเอียดได้ ดังนี้

เทคโนโลยีสำหรับจัดการความรู้ (Technology for Managing Knowledge) คือ เทคโนโลยีทางด้านคอมพิวเตอร์ที่รวบรวมกำหนดรหัส จัดเก็บและถ่ายโอนข้อมูลไปทั่วทั้งองค์กร และทั่วโลก

เทคโนโลยีสำหรับเพิ่มพูนการเรียนรู้ (Technology for Enhancing Knowledge) จะเกี่ยวข้องกับการนำวีดิทัศน์ โสตทัศน์ และการฝึกอบรมแบบสื่อผสมผสาน (Computer Based Multimedia) มาใช้ประโยชน์เพื่อถ่ายทอด พัฒนาคำความรู้ และทักษะของคนในองค์กรให้ดียิ่งขึ้น

จากองค์ประกอบทั้ง 5 ประการนี้ ไมเคิล เจ มาร์การ์ด (Michael J. Marquardt) มีความเห็นว่าองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด คือ พลวัตการเรียนรู้ ซึ่งสามารถเกิดขึ้นได้ในระดับบุคคล ทีมงาน และองค์กร เพราะการเรียนรู้เป็นหัวใจสำคัญ หากสามารถส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องแล้ว จะเป็นพื้นฐานที่สำคัญของการพัฒนาองค์ประกอบในด้านอื่น ๆ อีกทั้ง 4 ด้าน หากว่าการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องและยั่งยืนเกิดขึ้นทั่วถึงในระดับบุคคล กลุ่ม และองค์กรแล้วจะส่งผลให้สามารถจัดการกับความรู้ และเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ⁹⁶ นอกจากนี้ สุขชาติ กิจชนะเสรี ยังกล่าวว่า กระแสการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ต้องเผชิญไม่ว่าจะเป็นบุคคล หรือองค์กร การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมักรวดเร็วและรุนแรง ก็ด้วยปัจจัยที่เกิดจากการก้าวกระโดดของเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่พัฒนาอย่างต่อเนื่อง และในความซับซ้อนของระบบเศรษฐกิจ ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร ส่งผลให้เวทีการแข่งขันที่เคยจำกัดอยู่ในวงแคบ ๆ ขยายขอบเขตออกไปครอบคลุมทั่วโลก และกำหนดให้การบริหารงานภาครัฐเข้าสู่ระบบรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e-Government) อีกทั้ง แนวคิดในการบริหารจัดการสมัยใหม่ทั้ง การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) การจัดการคุณภาพ (Quality- Management) การจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) และการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ทำให้องค์กรและหน่วยงานทั้งหลายต้องปรับท่าทีเพื่อความอยู่รอด และมีภูมิคุ้มกันอย่างมั่นคง เพราะองค์กรเป็นสิ่งมีชีวิต (Organic) ไม่ใช่เครื่องจักร (Mechanic) โดยมีคนเป็นพลังขับเคลื่อนที่สำคัญ ซึ่งคนก็ไม่ใช่ต้นทุน แต่เป็น “ทุนมนุษย์” (Human Capital) เพราะในตัวคนมีทักษะ และประสบการณ์ที่ก่อให้เกิดความชำนาญ ซึ่งเป็น “ทุนความรู้” (Knowledge Capital) จำเป็นต้องสร้างค่านิยมขององค์กร (Corporate Value) และวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ที่ดี ความรู้ภายใต้บริบทเฉพาะมักแฝงอยู่ในภาษา วัฒนธรรม หรือประเพณี นักวิพากษ์ ลัทธิจักรวรรดินิยมทางวัฒนธรรม กล่าวว่า การเกิดขึ้นของ “วัฒนธรรมเดียว ทำให้ความรู้ท้องถิ่นบางอย่างถูกทำลายลง” ทำอย่างไรให้ความรู้ในทางปฏิบัติ ซึ่งมักเป็นที่ทราบกันในตัวคนหรือกลุ่มคนถูกปรับเปลี่ยน และจัดการอย่างเป็นระบบ (Knowledge Management)

⁹⁶ กานต์สุดา มาชะศิริานนท์, การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2557), 55-68.

เพื่อรักษาองค์การไว้ ซึ่งจะต้องอาศัยกระบวนการเรียนรู้ให้ความรู้ทั้งหลายนั้นกลายเป็นความรู้ที่เกิดประโยชน์สำหรับคนทั้งองค์การ เพื่อการก้าวเข้าสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)⁹⁷

กระบวนการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

เนื่องจากกระบวนการในการพัฒนาองค์การไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ นั้นมีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการความรู้ และการจัดการนวัตกรรมการศึกษา โดยที่ ดวงมณี เลหาประสิทธิ์พร ที่กล่าวถึง การจัดการความรู้ คือ กระบวนการที่เป็นระบบในการสร้าง รวบรวม แลกเปลี่ยน ใช้อย่างมีประสิทธิภาพ แนวทางปฏิบัติที่ดีในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายองค์กร และมีการจัดเก็บเป็นคลังความรู้ขององค์กรต่อไป⁹⁸ การจัดการความรู้ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรในหลายวิธี และผลกระทบดังกล่าว เกิดขึ้นผ่านกระบวนการการเรียนรู้ขององค์การ สำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้ สิ่งสำคัญ คือ ต้องมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และภายนอก ขององค์กรว่ามีลักษณะเป็นอย่างไร มีกิจกรรมการจัดการความรู้เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงาน ข้อมูลดังกล่าวที่สร้างขึ้นผ่านการจัดการความรู้ ช่วยให้การกำหนดวัฒนธรรมขององค์กรบรรลุเป้าหมาย ด้วยการเรียนรู้ขององค์กร องค์กรต่าง ๆ สามารถปลูกฝังเรื่องดังกล่าวในหมู่สมาชิกได้อย่างง่ายดาย โดยบุคลากรทุกคนในองค์กรตระหนักถึงการจัดการความรู้ และการเรียนรู้ขององค์กรทั่วทั้งองค์กร จะถูกนำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพภายในองค์กร องค์กรจะบรรลุการเติบโตและความสำเร็จที่สูงขึ้น และส่งผลให้มีการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานขององค์กรอย่างต่อเนื่อง กระแสการวิจัยขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่เพิ่มขึ้นได้ระบุว่า การจัดการความรู้ และผลการเรียนรู้ขององค์กรสร้างความยั่งยืน ความได้เปรียบทางการแข่งขัน⁹⁹ มีความสอดคล้องกับแนวคิดของ คาร์คูเลียน และคณะ (Karkoulian et al.) ที่กล่าวถึงการจัดการความรู้ ประกอบด้วย การสร้างและการเผยแพร่ความรู้ เป็นที่ยอมรับขององค์การมากขึ้นว่า

⁹⁷ สุชาติ กิจชนะเสรี, “การก้าวสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้,” วารสารวิชาการสถาบันคอมพิวเตอร์ (2560): 1.

⁹⁸ ดวงมณี เลหาประสิทธิ์พร, *สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ด้วย KM* (เอกสารประกอบการบรรยายมหาวิทยาลัยมหิดล, 2558).

⁹⁹ Farid Gohar, *Knowledge Management and Organizational Performance: Mediating Role of Organizational Learning: A Study of Corporate Sector in Pakistan* (Bahauddin Zakariya University, 2020), 329-330.

มีความสำคัญในธุรกิจที่มีการแข่งขันค่อนข้างสูง¹⁰⁰ อีกทั้งยังสอดคล้องกับแนวคิดของ โน้ตอิ และคณะ (Nodehi et al.) ที่กล่าวถึง การจัดการความรู้เป็นเครื่องมือและเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์การแห่งการเรียนรู้¹⁰¹ เพื่อเป็นการยกระดับความรู้ในองค์กร และการสร้างผลประโยชน์จากทุนทางปัญญา ซึ่งเป็นกระบวนการที่ทำให้องค์กรจัดเก็บความรู้จากทั้งภายในและภายนอกองค์การ สร้างและถ่ายทอดความรู้ รวมทั้งสามารถนำมาพัฒนาองค์การให้ทำงานตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อองค์กร โดยมีกระบวนการจัดการความรู้ 7 ขั้นตอน ประกอบด้วย 1) การค้นหาความรู้ (Knowledge Identification) 2) การสร้างและการแสวงหาความรู้ (Knowledge Creation and Knowledge Acquisition) 3) การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ (Knowledge Organization) 4) การประมวลและการกลั่นกรองความรู้ (Knowledge Codification and Knowledge Refinement) 5) การเข้าถึงความรู้ (Knowledge Access) 6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Sharing) และ 7) การเรียนรู้ (Learning)¹⁰² มีความสอดคล้องกับแนวคิดของ จาร์มอลซาร์เดซ (Jamalzadeh) ที่กล่าวถึง การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีจุดเน้นที่การแบ่งปันข้อมูลความรู้ การเรียนรู้ร่วมกันทำงานเป็นทีม การเสริมพลังบวก และการมีส่วนร่วม¹⁰³ และความรู้เป็นเครื่องมือในการรับมือกับความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สภาพแวดล้อมทางธุรกิจส่งผลให้องค์การเกิดความคิดสร้างสรรค์ และการเพิ่มมูลค่าทางนวัตกรรม¹⁰⁴ และการจัดการนวัตกรรมทางการศึกษา พยัต วุฒิรงค์ ที่กล่าวถึง การจัดการนวัตกรรมการศึกษาเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์

¹⁰⁰ Silva Karkoulia et al., “The intriguing art of knowledge management and its relation to learning organizations,” *Journal of Knowledge Management* 17, 4 (2013): 511.

¹⁰¹ Hassan Nodehi et al., “The Relationship between learning organization and knowledge management,” *International Research Journal of Applied and Basic Sciences* (2013): 1303.

¹⁰² เอกกนก พนาดำรง, *มุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยการจัดการความรู้* (กรุงเทพฯ: วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยมหิดล, 2559), 90-91.

¹⁰³ M. Jamalzadeh, “The Relationship between Knowledge Management and Learning Organization of faculty Members at Islamic Azad University,” *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 62 (2012): 1165.

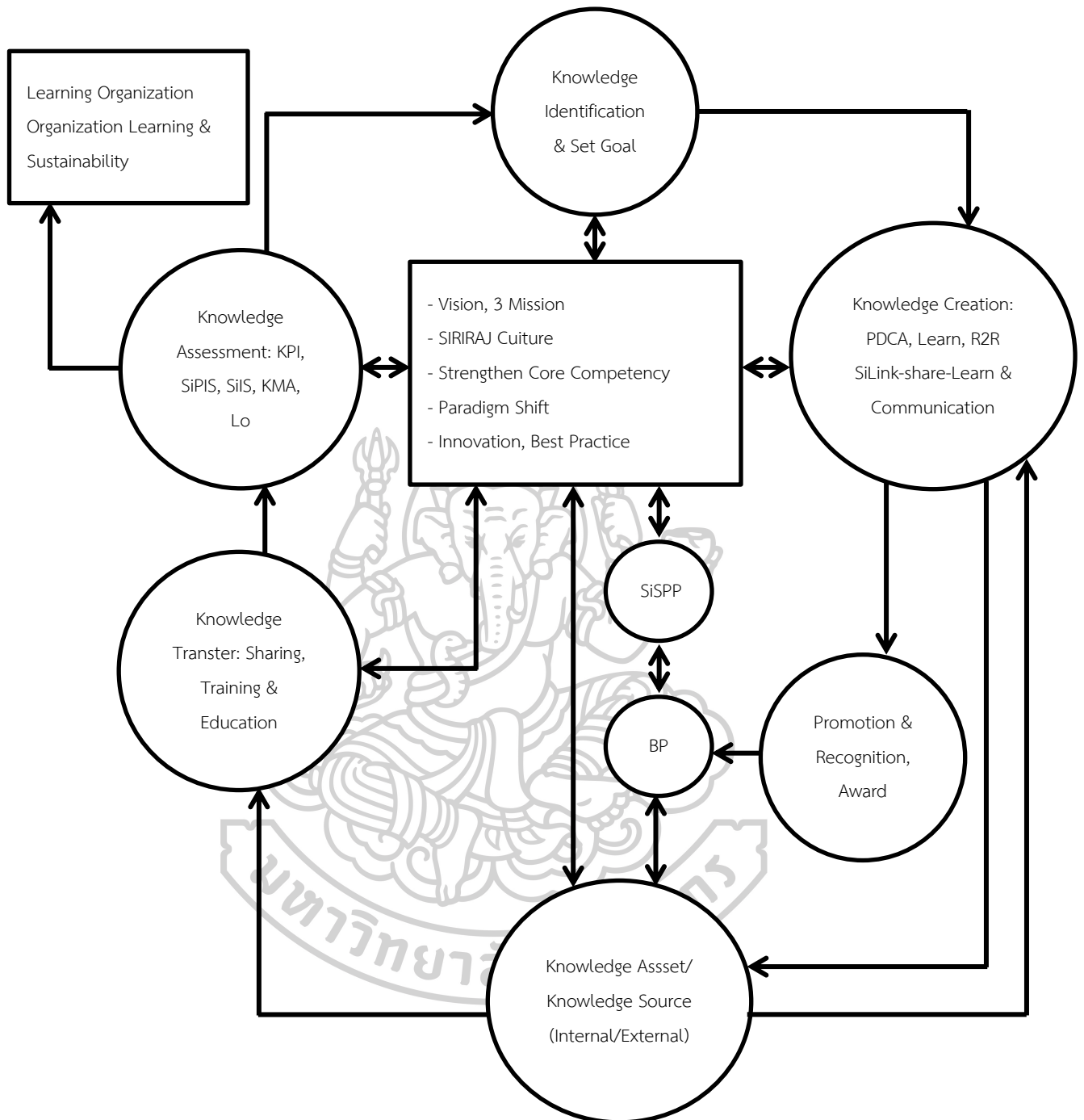
¹⁰⁴ Giovanni Schiuma et al., “Managing Knowledge Process for Value Creation,” *The Journal of Information and knowledge management system* (2012): 14.

แห่งความเชื่อมโยงทรัพยากร องค์กรแห่งการเรียนรู้ และนวัตกรรม สู่การพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน¹⁰⁵ มีความสอดคล้องกับแนวคิดของ ฮัตเซนต์ และคณะ (Hussein et al.) ที่กล่าวถึง วัฒนธรรมของ องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้รับ การพิสูจน์แล้วว่ามียุทธศาสตร์ต่อการเติบโต และการพัฒนาขององค์กร ในด้านความคิดสร้างสรรค์และด้านนวัตกรรมขององค์กร¹⁰⁶



¹⁰⁵ พยัต วุฒิรงค์, การจัดการนวัตกรรม: ทรัพยากร องค์กรแห่งการเรียนรู้และนวัตกรรม, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2557).

¹⁰⁶ Norashikin Hussein et al., *Learning Organization Culture, Organizational Performance and Organizational Innovativeness in a Public Institution of Higher Education in Malaysia: A Preliminary Study* (Teknologi Mara University, 2016), 512.



แผนภูมิที่ 11 ระบบการจัดการความรู้

ที่มา: ดวงมณี เลหาประสิทธิ์พร, คู่มือการแห่งการเรียนรู้ด้วย KM (เอกสารประกอบการบรรยาย มหาวิทยาลัยมหิดล, 2558).

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า เมื่อองค์กรมีการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ จะส่งผลให้เป็นองค์กรที่มีการเรียนรู้ และพัฒนาอย่างต่อเนื่องนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ในที่สุด เป็นองค์กรแห่งการเปลี่ยนแปลงที่ยกระดับคุณภาพองค์กร ด้วยการจัดการความรู้ โดยการพัฒนาและปรับปรุงให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ทั้งด้านผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กรให้เกิดประสิทธิผลต่อไป

ทั้งนี้ กระบวนการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ ไมเคิล เจ มาร์ควาร์ด (Michael J. Marquardt) (อ้างอิงใน สมาน อัครภูมิ) ได้เสนอปฏิบัติการเรียนรู้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ 6 แนวทาง คือ 1) การเรียนรู้จากปัญหา 2) การเรียนรู้เป็นกลุ่มหรือทีม 3) การตั้งคำถามสะท้อนปัญหา 4) การลงมือทำ 5) การเรียนรู้รายบุคคล กลุ่ม และทั้งองค์กร และ 6) การสอนงานและการอำนวยความสะดวก ดังนี้

แนวทางที่ 1 การเรียนรู้จากปัญหา การเรียนรู้จะเกิดขึ้นอย่างมีความหมายเมื่อการเรียนรู้นั้นผูกโยงกับปัญหา โครงการ สิ่งท้าทายประเด็นที่สนใจ และภาระงานที่ต้องทำการเรียนรู้ที่เกิดขึ้น ในลักษณะดังกล่าวนี้จะมีคุณค่าและความหมายต่อบุคคล กลุ่มบุคคล และต่อองค์กรอย่างยิ่ง ทั้งนี้เราต้องไม่ลืมว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องสามารถบูรณาการงานเข้ากับการเรียนรู้ ในชีวิตประจำวัน สะท้อนวัฒนธรรมองค์กร และการเรียนรู้ขององค์กร

แนวทางที่ 2 การเรียนรู้เป็นกลุ่มหรือทีม การเรียนรู้เป็นกลุ่มหรือทีมจะเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนรู้ และประสิทธิผลของกลุ่ม เพราะกลุ่มจะประกอบด้วยคนที่มีความรู้ความสามารถที่แตกต่างกัน สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกันและกัน รวมถึงความรู้และวิธีการเพื่อการเรียนรู้ของกลุ่มและทีมได้เป็นอย่างดี กลุ่มที่ดีและเหมาะสมมีจำนวนอยู่ระหว่าง 4 ถึง 8 คน กลุ่มที่มีจำนวนน้อยกว่า 4 คน จะขาดความแตกต่างหลากหลาย ทำทนายและสร้างสรรค์ และกลุ่มที่ดีขนาดโตกว่า 8 คน จะมีความซับซ้อนมากไปและมีเวลาให้แต่ละคนน้อย ซึ่งเป็นหัวใจขององค์กรแห่งการเรียนรู้ กลุ่มหรือทีมที่ดีควรมีความหลากหลายของสมาชิก

แนวทางที่ 3 การตั้งคำถามสะท้อนปัญหา (Reflective Questioning) ด้วยการเรียนรู้เกี่ยวข้องกับทั้งเรื่องที่เราารู้แล้ว และเรื่องที่ยังไม่เคยรู้ ดังนั้น การเรียนรู้จึงขึ้นอยู่กับการตั้งคำถามมากกว่าการได้คำตอบ การเรียนรู้อาจจะเริ่มต้นด้วยการตั้งคำถามต่อการแก้ปัญหาหรือพัฒนางาน การตั้งสมมติฐาน และการลงมือปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหา การไม่ปิดประตูความคิด โดยให้ความสำคัญกับปัญหาที่ถาม มากกว่าคำตอบที่คุ้นเคยเป็นแนวทางในการกระตุ้นการคิดสร้างสรรค์และการเรียนรู้ได้อีกมาก

แนวทางที่ 4 การลงมือทำ (Action) การเรียนรู้ใด ๆ จะยังไม่สมบูรณ์ถ้าไม่มีการลงมือทำหรือการปฏิบัติเช่นเดียวกันกับแผนดำเนินงาน ซึ่งก็จะไม่มีจุดหมายใด ๆ หากไม่ได้ นำแผนนั้นไปสู่การปฏิบัติ และการปฏิบัตินี้เองที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ของบุคคล

แนวทางที่ 5 การเรียนรู้รายบุคคล กลุ่ม และทั้งองค์การ การแก้ปัญหาขององค์การได้นับว่าเป็นประโยชน์ต่อองค์การ แต่ที่สำคัญยิ่งกว่านั้นและเป็นผลระยะยาวต่อองค์การ คือ การเรียนรู้ของบุคคล กลุ่มบุคคล และทุกคนในองค์การ เพราะจะเป็นทรัพยากรขององค์การตลอดไป โดยเฉพาะการเรียนรู้บนฐานคิดต่อไปนี้

5.1 การเรียนรู้จะเกิดมากขึ้นถ้าเราให้เวลา และสถานที่เพียงพอต่อการเรียนรู้ และให้ผู้เรียนรู้สืบทอดต่อการเรียนรู้ของตนเอง และรู้สึกว่าได้เสี่ยงเพื่อการเรียนรู้ โดยได้รับการสนับสนุนกำลังใจในการเรียนรู้ดังกล่าว

5.2 การเรียนรู้ที่ลึกซึ้งจะเกิดขึ้นได้ถ้าเราได้ค้นหาเหตุผลเบื้องหลังสมมติฐานในการแก้ปัญหา หรือหาคำตอบนั้นๆ

5.3 การเรียนรู้จะฝังลึกยิ่งขึ้นถ้าได้รับข้อมูลป้อนกลับจากเพื่อน และได้เฝ้าดูผลต่อเนื่องของการเรียนรู้ดังกล่าว

5.4 การเรียนรู้จากการปฏิบัติจะมีประสิทธิภาพมากขึ้น ถ้าผู้เรียนได้ตรวจสอบและเชื่อมโยงสิ่งที่เรียนรู้กับระบบองค์การทั้งองค์การ

5.5 ด้วยวิธีการเรียนรู้จากปัญหาจริง ทำให้กลุ่ม หรือทีมพัฒนาการเรียนรู้ระดับสูงขึ้นไปอีกขั้น

5.6 การเรียนรู้จากการปฏิบัติการเป็นการเรียนรู้ครบวงจร คือ การเรียนรู้และสร้างความรู้จากประสบการณ์ตรง สังเกตและสะท้อนผลจากประสบการณ์ สรุปแนวคิดหรือทฤษฎีจากประสบการณ์ และทดสอบแนวคิดหรือทฤษฎีด้วยประสบการณ์ใหม่ แล้วเริ่มต้นวงจรการเรียนรู้ใหม่

แนวทางที่ 6 การสอนงานและการอำนวยความสะดวกระหว่างการเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญในการส่งเสริมการเรียนรู้ของกลุ่มหรือทีม ทั้งระหว่างการเรียนรู้ คือ แสวงหาความรู้ และการแก้ปัญหา คือ การนำความรู้ไปใช้ในการดำเนินงานในองค์การ การตั้งคำถามช่วยให้กลุ่มได้คิดและหาทางเลือกที่เหมาะสม เป็นการสอนงาน หรืออำนวยความสะดวกในการฝึกฝน ฝึกการพัฒนากรอบแนวคิด ในการพิจารณาและแก้ปัญหา ตลอดจนการป้อนกลับข้อมูลระหว่างกันและกันของสมาชิกกลุ่มหรือทีม กระบวนการเหล่านี้เป็นตัวช่วยการเรียนรู้ของกลุ่มและทีมได้เป็นอย่างดีอีกทางหนึ่ง¹⁰⁷ มีความสอดคล้องกับแนวคิดของ คิม และมาร์ซิค (Kim and Marsick) มีการใช้แบบสอบถามมิติขององค์การแห่งการเรียนรู้ (DLOQ) ว่าเป็นเครื่องมือที่ช่วยแนะนำการทำงานต่อผู้มีส่วนได้เสีย ต่าง ๆ สามารถสร้างชุดระบบที่เน้นการปฏิบัติการ ด้วยการใส่กิจกรรมต่าง ๆ ลงไปในการพัฒนาองค์การขนาดกลางและ

¹⁰⁷ สมาน อัครภูมิ, การบริหารสำหรับครู, พิมพ์ครั้งที่ 2 (อุบลราชธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, 2558), 155-156.

ขนาดย่อม และมุ่งเน้นสร้างทางเลือกของแนวทางการปฏิบัติในการพัฒนาบุคลากรในด้านการเรียนรู้ ร่วมกันเป็นทีม การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ด้วยอุปกรณ์ต่าง ๆ การให้คำปรึกษาในการพัฒนา การฝึกอบรม การใช้ระบบพี่เลี้ยงและให้คำแนะนำ จัดระบบในการเรียนรู้จากงาน และส่งเสริมด้วย ระบบการให้รางวัลตอบแทนสำหรับแนวทางการปฏิบัติที่ดี¹⁰⁸ นอกจากนี้ ประชุม โปธิกุล ที่กล่าวถึง ขั้นตอนการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย ขั้นตอนที่ 1 การสร้าง วิสัยทัศน์ร่วมให้เกิดในหน่วยงาน ขั้นตอนที่ 2 การสร้างความเป็นเลิศส่วนบุคคลในหน่วยงาน ขั้นตอน ที่ 3 การพัฒนาโลกทัศน์ของบุคลากรให้เป็นโลกทัศน์ ที่เหมาะสม ขั้นตอนที่ 4 การสร้างบรรยากาศ การเรียนรู้เป็นทีม และ ขั้นตอนที่ 5 การพัฒนาการคิดอย่างเป็นระบบ¹⁰⁹ อีกทั้ง ปาริฉัตร สังขะนันท์ ที่กล่าวถึง ขั้นตอนของการก้าวไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 สสำรวจสภาพปัจจุบัน วิเคราะห์ ศึกษาว่าองค์กรของเรามีอะไรดี ประเมิน ศักยภาพขององค์กร/บุคลากร ค่านิยม ปัญหาข้อบกพร่องต่าง ๆ รวมทั้งประเมิน การมีส่วนร่วม ในกระบวนการเรียนรู้ในปัจจุบัน

ขั้นตอนที่ 2 นำข้อมูลที่ได้มากำหนดเป้าหมาย กลยุทธ์หรือแนวทางที่จะใช้เป็นรูปแบบ และกิจกรรมที่จะทำให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน (Mutual Learning) เช่น บางหน่วยจัดให้มี Knowledge Center ของตนเอง รวบรวมทรัพยากรแห่งการเรียนรู้ที่เข้าถึงได้ง่าย และสะดวกต่อ การใช้เป็นสถานที่แลกเปลี่ยนถ่ายทอดความรู้ระหว่างกัน

ขั้นตอนที่ 3 ดำเนินงานตามแผน มีการแต่งตั้งคณะทำงานส่งเสริมการดำเนินงาน ติดตาม และประเมินผลตามระยะเวลา หรืออาจมีการตั้งหน่วยวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ในองค์การ ซึ่งมีตัวแทนจากบุคลากรทุกฝ่าย รวมทั้งผู้บริหาร

ขั้นตอนที่ 4 จัดเกณฑ์การพิจารณาประเมินผลในขั้นท้ายสุด หลังจากที่ได้ดำเนินการไปแล้ว ระยะเวลาหนึ่ง เพื่อให้ทราบว่าองค์กรของเรามีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากน้อยเพียงใด¹¹⁰ และ วิจารณ์ พานิช ที่กล่าวถึง การพัฒนาหน่วยงานราชการให้เป็นองค์การแห่งเรียนรู้นั้น เป็นหัวใจ ของการปฏิรูประบบราชการ เป็นทิศทางที่ยอมรับกันทั่วไป แต่วิถีสู่ความเป็นองค์การเรียนรู้อย่าง สืบสน คล้าย ๆ หลงป่า ยังไม่รู้ว่าจะเดินไปทางทิศไหนจึงจะถึงเป้าหมาย เพื่อช่วยกันขับเคลื่อนระบบราชการไทย

¹⁰⁸ Y. S. Kim and V. J. Marsick, "Using the DLOQ to Support Learning in Republic of Korea SMEs," *Advances in Developing Human Resources* (2013): 207.

¹⁰⁹ ประชุม โปธิกุล, *การพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้*, [ออนไลน์, 2555], เข้าถึงเมื่อ 1 ธันวาคม 2560, เข้าถึงได้จาก <https://www.gotoknow.org/posts/435275>.

¹¹⁰ ปาริฉัตร สังขะนันท์, "องค์กรอัจฉริยะ: องค์กรแห่งการเรียนรู้," *วารสาร กรมวิทยาศาสตร์บริการ* (2555): 29-30.

ไปสู่ระบบเรียนรู้ องค์การแห่งการเรียนรู้ ผ่านกระบวนการจัดการความรู้ จึงขอเสนอความเห็นเกี่ยวกับ “แก่นเพื่อการปฏิบัติ” หรือหัวใจ ในการดำเนินการจัดการความรู้เพื่อบรรลุความเป็นองค์การเรียนรู้ โดยเสนอเป็น “ทศปฏิบัติ” หรือการดำเนินการ 10 ประการ ดังนี้

ปฏิบัติที่ 1 สร้างวัฒนธรรมใหม่ จะต้องเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การ (corporate culture) ของหน่วยราชการ จากวัฒนธรรมอำนาจเป็นวัฒนธรรมความรู้ จากการบริหารงานแบบควบคุม – สั่งการ (command and control) เป็นบริหารงานแบบเอื้ออำนาจ (empower) ให้ข้าราชการทุกระดับริเริ่มสร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่ ๆ ได้ เปลี่ยนการไหลเวียนของความรู้ หรือสารสนเทศ จากการไหลขึ้นลงตามแท่งอำนาจ เป็นไหลเวียนไปทุกทิศทุกทางภายในองค์การ เปลี่ยนความหมายของคำว่า “ผู้นำ” จากการหมายถึงผู้บริหารสูงสุด เป็นหมายถึงทุกคนในองค์การ เพราะในนิยามใหม่ของคำว่า “ภาวะผู้นำ” นั้น หมายถึงความสามารถในการริเริ่มวิธีการทำงานใหม่ ๆ ริเริ่มงานใหม่ ตามขอบเขตความรับผิดชอบของตน เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์การ

ปฏิบัติที่ 2 สร้างวิสัยทัศน์ร่วม (shared vision) ดำเนินกระบวนการให้คนในองค์การ ร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ (vision) หรือปณิธานความมุ่งมั่น (purpose) และเป้าหมาย (goal) โดยไม่ใช่แค่ร่วมกันกำหนดเท่านั้น แต่ต้องร่วมกันตีความ ทำความเข้าใจซ้ำ ๆ จนเข้าใจลึกซึ้งไปถึงวิถีปฏิบัติ พฤติกรรม ความเชื่อ และคุณค่า จนเกิดสภาพความเป็นเจ้าของ (ownership) วิสัยทัศน์นั้นในสมาชิกทุกคนขององค์การ นี่คือนับแรกของการสร้างพลังรวมหมู่ สร้างพลังทวีคูณ (synergy) ในการทำงาน

ปฏิบัติที่ 3 สร้างและใช้ความรู้ในการทำงาน ทุกคนสร้างและใช้ความรู้ในการทำงาน และในกิจกรรมเพื่อการดำรงชีพทุกประเภท ทุกหน่วยงาน สร้างและใช้ความรู้ในการทำงาน ทุกภาคส่วนของสังคมสร้างและใช้ความรู้ในการทำงาน เมื่อมีการทำงานผู้ปฏิบัติงานจะมีประสบการณ์ในประสบการณ์มี “ความรู้ในคน” (tacit knowledge) อยู่ ถ้าเอาความรู้จากประสบการณ์ในผู้ร่วมงาน มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน จะเกิดการยกระดับความรู้ และสามารถบันทึกออกมาเป็น “คลังความรู้” จากการทำงาน สำหรับนำไปใช้ในการทำงานให้มีผลสัมฤทธิ์ยิ่งขึ้นอีก วนเวียนเรื่อยไปไม่จบสิ้น เทคนิคอย่างหนึ่งในการ “ถอดความรู้” จากการทำงาน เรียกว่า AAR (After Action Review) ความรู้ที่เอามาใช้ นอกจากเอามาจากกลุ่มผู้ปฏิบัติงานร่วมกัน ก็จะต้องรู้จักไขว่คว้าหาจากภายนอกหน่วยงานด้วย

ปฏิบัติที่ 4 เรียนลัด การพัฒนางาน ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาคุณภาพ ประสิทธิภาพ หรือผลสัมฤทธิ์ ต้องไม่เริ่มต้นจากศูนย์ ไม่มุ่งคิดค้นหาวิธีการทำงานที่แยบยลด้วยตนเอง เพราะจะทำให้เสียเวลาโดยใช่เหตุ ไม่เกิด economy of speed ต้องยึดแนวความคิดตามธรรมชาติ ว่า เป้าหมายผลงานที่เรามุ่งหมายนี้จะต้องมีคนอื่นทดลองทำมาแล้ว และทำอย่างมีผลสัมฤทธิ์สูง ประสิทธิภาพสูง คุณภาพสูง อยู่แล้ว เราต้องเสาะหาให้พบและขอเรียนรู้จากเขา คือใช้ยุทธศาสตร์ “เรียนลัด” แล้วต่อยอด นั่นเอง ความรู้ที่เราไปขอเรียน เป็นความรู้เพื่อการปฏิบัติ และ “ครู” ของเราก็ได้ความรู้

เหล่านั้นมาจากการปฏิบัติ จึงเท่ากับเป็นการเรียนรู้ “ความรู้ในคน” (tacit knowledge) นั่นเอง เทคนิคการเรียนรู้จากผู้มี “วิธีการยอดเยี่ยม” (best practices) ได้แก่ benchmarking และ peer assist ต้องไม่ลืมว่า การเรียนลัดนี้ต้องไม่เรียนแบบคัดลอก แต่ต้องเอาความรู้ของเขามาปรับใช้ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม (บริบท – context) ของเรา แล้วจึงดำเนินการ “ต่อยอด” ด้วยความคิดสร้างสรรค์ของเราเอง

ปฏิบัติที่ 5 สร้างการเปลี่ยนแปลงด้วยยุทธศาสตร์เชิงบวก ใช้วิธีคิดเชิงบวกว่าตามวิสัยทัศน์ที่ร่วมกันกำหนดนั้น มีบางคนหรือบางหน่วยงานย่อยมีวิธีปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายนั้นอยู่แล้ว ให้เสาะหาตัวอย่างของ “วิธีการยอดเยี่ยม” เหล่านั้นให้พบ นำมายกย่อง และจัดกระบวนการ “แบ่งปันความรู้” เพื่อขยายผลไปยังหน่วยงานอื่นภายในองค์กร เรื่องใดที่ไม่มี “วิธีการยอดเยี่ยม” อยู่ภายในองค์กรก็จะต้องมีอยู่ในองค์กรอื่น เราก็ส่งเสริมให้คนของเราไปขอเรียนรู้จากเขา เมื่อเกิดการดำเนินงานที่ประสบผลสำเร็จเป็นที่น่าภาคภูมิใจ ก็จัดเวทีให้มีการนำเสนอ ยกย่อง และแลกเปลี่ยนความรู้และวิธีการกันภายในองค์กร ยุทธศาสตร์นี้ ไม่มุ่งเน้นเสาะหาปัญหา ไม่เน้นการแก้ปัญหา แต่มุ่งเสาะหาความสำเร็จ เน้นการขยายผลสำเร็จ และยกระดับผลสำเร็จ ซึ่งจะยิ่งสร้างเจตคติเชิงบวก วิธีคิดเชิงบวก กลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรอีกอย่างหนึ่ง

ปฏิบัติที่ 6 จัด “พื้นที่” หรือ “เวที” ภาษาญี่ปุ่นเรียกว่า บะ (ba) ซึ่งก็แปลว่าพื้นที่นั่นเอง หมายถึงพื้นที่สำหรับแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทั้งอย่างไม่เป็นทางการและอย่างเป็นทางการ เช่น การมีห้องกาแฟให้ผู้คนในองค์กร (ทั้งในหน่วยงานเดียวกันและต่างหน่วยงาน) ได้พบปะ ใ้ถามหาวิธีแก้ปัญหาของงานในบางเรื่อง หรือเล่าถึงผลสำเร็จหรือการเรียนรู้ใหม่ ๆ การจัดให้รับประทานอาหารเที่ยงด้วยกัน และคุยกันเรื่องเบา ๆ เกี่ยวกับงาน หรือการจัดมหกรรมประจำปีนำเสนอผลงานสร้างสรรค์ภายในองค์กร เป็นต้น “พื้นที่” สำหรับแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อาจเป็น “พื้นที่จริง” สำหรับให้คนมาพบหน้ากันโดยตรง หรืออาจเป็น “พื้นที่เสมือน” ให้คนได้พบกัน ผ่าน ICT เช่น อินทราเน็ต เว็บไซต์ เว็บบอร์ด

ปฏิบัติที่ 7 พัฒนาคน เน้นการพัฒนาคนผ่านการทำงาน คือ พัฒนาคน – พัฒนางานไปพร้อม ๆ กัน ซึ่งก็คือผ่านกระบวนการจัดการความรู้นั่นเอง คนที่เกิดการพัฒนาจะเป็น “บุคคลเรียนรู้” เป็นคนที่มีทักษะและเจตคติในการเรียนรู้ คือ มีทักษะในการสร้างความรู้จากการทำงาน มีทักษะในการ “เรียนรู้ร่วมกันผ่านการปฏิบัติ (งาน)” (Interactive learning through action) มีทักษะในการใช้ความรู้ในการปฏิบัติงาน มีทักษะในการเรียนรู้จากผู้อื่น – ร่วมกับผู้อื่น มีทักษะในการแบ่งปันความรู้ และมีทักษะย่อยอื่น ๆ อีกมากมาย เช่น ทักษะด้าน “สุนทรียะสนทนา” (dialogue) ทักษะในการฟังอย่างลึกซึ้ง (deep listening) ทักษะในการจัดการ (mental models) เป็นต้น

ปฏิบัติที่ 8 ระบบให้คุณ ให้รางวัล รางวัลที่สำคัญที่สุดคือความภาคภูมิใจในความสำเร็จของคุณค่าของตน ความสุขจากการได้รับการยอมรับ การเป็นสมาชิกที่มีคุณค่าขององค์กร การที่ผู้คนในหน่วยงานมีความรักใคร่ปรองดองกัน เป็น “สวรรค์ในที่ทำงาน” ดังนั้น รางวัลไม่จำเป็นต้องเป็นเงินหรือการเลื่อนยศ เลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือนเสมอไปรางวัลแก่ผลงาน อาจต้องให้แก่ทีมงานที่ร่วมกันสร้างผลสำเร็จนั้น ควรลดการให้รางวัลผลงานส่วนบุคคลลงไป เพื่อเป็นสัญญาณสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม ในทางตรงกันข้ามควรหลีกเลี่ยงการลงโทษความล้มเหลวที่เกิดจากการริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร แต่ควรส่งเสริมให้มีการเรียนรู้จากความล้มเหลว และถ้ามีการเรียนรู้สูงมากก็อาจให้รางวัลการเรียนรู้จากความล้มเหลวนั้น เพื่อป้องกันการทำผิดซ้ำ ซึ่งอาจก่อผลเสียหายร้ายแรงก็ได้

ปฏิบัติที่ 9 หาเพื่อนร่วมทาง ทำเป็นเครือข่าย อย่าทำองค์กรเดียวโดด ๆ เพราะจะขาดพลังขาดแรงกระตุ้น เป็นธรรมชาติของการดำเนินการสร้างสรรค์ หรือเปลี่ยนแปลง พอทำไประยะหนึ่งจะล้าและอาจหมดแรงล้มเหลวไปเลย แต่ถ้าทำเป็นเครือข่าย จะมีการกระตุ้นเสริมพลัง หรือมีผลสำเร็จที่จุดเล็ก ๆ ที่บางหน่วยงานเป็น “น้ำทิพย์ชโลมใจ” และเอามาแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพิ่มความตื่นตัวมีเทคนิคการจัดการความรู้เป็นแบบเครือข่าย ซึ่งจะช่วยให้ดำเนินการจัดการความรู้ได้อย่างเป็นระบบมองเห็นภาพรวม และเห็นลู่ทางแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันภายในเครือข่ายอีกด้วย

ปฏิบัติที่ 10 จัดทำ “ขุมความรู้” (knowledge assets) ขุมความรู้ในที่นี้เป็นการรวบรวมความรู้ที่ “ถอด” มาจากการทำ AAR, การทำ peer assist, และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในรูปแบบอื่น ๆ เป็นความรู้ที่เน้น “ความรู้จากการปฏิบัติ” และ “ความรู้เพื่อการปฏิบัติ” คือเป็น tacit knowledge แต่เมื่อรวบรวมเป็น “ขุมความรู้” บันทึกไว้ ก็จะทำให้ความรู้ของบุคคลกลายเป็นความรู้ขององค์กรสามารถนำมาใช้ได้ง่าย และมีการจัดระบบให้ค้นหาง่าย รวมทั้งคอยปรับปรุงให้ “สด” ทันสมัยอยู่เสมอจากการนำไปใช้แล้ว “ถอด” ความรู้จากการปฏิบัติหมุนเวียนเป็นวัฏจักรไม่รู้จบ ดังนั้น “ขุมความรู้” จึงมีลักษณะ “ดื่มน้ำ” หรือเคลื่อนไหวยุติตลอดเวลา

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้น องค์กรการเรียนรู้ คือ องค์กรที่มีการปรับตัว ปรับปรุงตัวเองอยู่ตลอดเวลา หน่วยราชการจะเป็นองค์กรการเรียนรู้ได้นั้น ข้าราชการในหน่วยงานต้องเป็น “บุคคลเรียนรู้” ซึ่งหมายถึงเรียนรู้จากการทำงาน เรียนรู้ร่วมกันผ่านการปฏิบัติ (งาน) โดยใช้ “การจัดการความรู้” และ “หลัก 5 ประการขององค์กรการเรียนรู้” (The Fifth Disciplines ของ Peter Senge) เป็นเครื่องมือ และวิถีสู่การเป็นองค์กรเรียนรู้ของหน่วยราชการมีวิถีเดียว คือวิถีแห่งการปฏิบัติ และที่สำคัญผู้บริหารองค์กรต้องไม่เพียงแต่ “บริหารงาน” ต้อง “บริหารทศปฏิบัติ” ควบคู่ไปด้วย

จึงจะเกิดผลสร้างสรรค์องค์การแห่งการเรียนรู้นี้ได้¹¹¹ และปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ กชนันท์ ศุขนิคม และคณะ ที่กล่าวว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรในสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน พบว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง และปัจจัยด้านการจัดการความรู้ มีความสัมพันธ์ และสำคัญต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรในสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน โดยด้านภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ในปัจจุบันผู้บริหารของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนต้องอยู่ท่ามกลางความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลง ต้องเผชิญโลกยุคใหม่ ซึ่งเป็นยุคแห่งการแข่งขันยุคของการปฏิรูปการศึกษา สังคมกลายเป็นสังคมแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้ โดยทุกองค์การต้องปรับเปลี่ยนให้ก้าวผ่านพื้นฐานของความสำเร็จ ในทศวรรษนี้ ผู้บริหารต้องเปลี่ยนการบริหารแบบเดิมมาเป็นการบริหารแนวคิดใหม่ และบุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนสามารถรับรู้ถึงพฤติกรรม และกระบวนการของผู้บริหารที่ทำตามเจตนารมณ์ที่กว้างไกลเลยจากวิสัยทัศน์ขององค์การออกไป เพื่อเปลี่ยนทิศทางการดำเนินงานให้องค์การมีศักยภาพประสบความสำเร็จ ที่ไม่ใช่การสร้างองค์การในรูปแบบเดิม ๆ และด้านการจัดการความรู้บุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ได้นำกระบวนการจัดการความรู้มาทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน พร้อมเปิดเผยเคล็ดลับความสำเร็จ และบทเรียนจาก ความผิดพลาด เพื่อยกระดับการทำงานขึ้นไปเรื่อย ๆ เมื่อบุคลากรในองค์การเกิดการเรียนรู้ อย่างเป็นระบบ จะทำให้เกิดผลสำเร็จ และมีนวัตกรรมใหม่ ๆ มากมาย และกลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในที่สุด¹¹² มีความสอดคล้องกับอำนาจ ท่องโปรง ที่กล่าวถึง ภาวะผู้นำในยุคปัจจุบันที่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่สุด คือ ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ซึ่งมีองค์ประกอบ 4 ส่วน คือ ความมีบารมี เป็นแบบอย่างของผู้อื่น การกระตุ้น การใช้ปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการสร้างแรงบันดาลใจ หากพิจารณาในส่วนที่เป็นคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงแล้วจะเห็น ได้ว่า ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจะสามารถเป็นคุณสมบัติที่จะนำพาสถานศึกษา หรือองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

¹¹¹ วิจารณ์ พานิช, **ทศปฏิบัติสู่ความเป็นองค์การการเรียนรู้ของหน่วยราชการ**, [ออนไลน์, 2555], เข้าถึงเมื่อ 26 พฤษภาคม 2560, เข้าถึงได้จาก https://www.medicalrtaf.com/images/1153985687/col_04018.doc.

¹¹² กชนันท์ ศุขนิคม และ ศันสนีย์ จะสุวรรณ์, “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน,” **วารสารการวิจัยการบริหารการพัฒนา** 9, 3 (กันยายน-ธันวาคม 2562): 110-111.

1. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จะเปลี่ยนองค์การที่ตนเองรับผิดชอบไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า คล้ายกับผู้ฝึกสอน หรือโค้ชที่ต้องรับผิดชอบทีม และต้องสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ทีมเพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้
2. เป็นคนกล้าและเปิดเผย เป็นคนที่กล้าเสี่ยงแต่มีความสุข และมีจุดยืนของตนเอง กล้าเผชิญกับความจริงที่ท้าทาย กล้าเปิดเผยความจริง
3. เชื่อมมั่นในคนอื่น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่ใช่เผด็จการ แต่มีอำนาจและสนใจคนอื่น ๆ มีการทำงานโดยการมอบอำนาจและเชื่อว่าผู้อื่นก็มีความสามารถ
4. ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะชี้แนะให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมาย และสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้
5. เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะนึกถึงสิ่งที่ตนเองเคยทำผิดพลาด ในฐานะที่เป็นบทเรียน และจะพยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาตนเองตลอดเวลา
6. มีความสามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อน ความคลุมเครือและความไม่แน่นอน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความสามารถในการเผชิญปัญหาที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ
7. ผู้มองการณ์ไกล ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความสามารถในการมองการณ์ไกล สามารถที่จะนำความหวังความฝันมาทำให้เป็นความจริงได้¹¹³ และดวงใจ เปลี่ยนบำรุง และคณะ จากการศึกษาวิเคราะห์ห้องปฏิบัติการที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และการศึกษาระดับปริญญาโทเพื่อหาแนวทางปฏิบัติที่ดี พบว่า กลยุทธ์ที่เหมาะสมในการพัฒนาสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 5 ประเด็นยุทธศาสตร์ 7 เป้าประสงค์ 9 กลยุทธ์ ดังนี้ สภาวะแวดล้อมภายในองค์การ ที่เป็นการสนับสนุนและให้รางวัลแก่การเรียนรู้จะกระตุ้นให้ทุกคนมีความกระตือรือร้นในการมีส่วนร่วม และท้าทาย ให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ เพราะเมื่อบุคลากรรับรู้ถึงความพร้อม และการเอื้ออำนวยของบรรยากาศขององค์การที่มีต่อการทำงานและพัฒนาตนเอง บุคลากรก็มีความสุขกับการทำงานเกิดเป็นองค์การแห่งความสุข ก็จะช่วยให้บุคลากรปรารถนาที่จะแบ่งปันความรู้ และประสบการณ์กับผู้อื่น โดยไม่รู้สึกรังเกียจเป็นภาระ ทั้งนี้ เพราะบรรยากาศขององค์การเป็นผลสรุปรวมของค่านิยม และเจตคติของบุคคลในองค์การที่เกี่ยวกับการทำงานในองค์การ ซึ่งมีผลกระทบต่อพฤติกรรมขององค์การ และการปฏิบัติในองค์การโดยเฉพาะองค์การแห่งการเรียนรู้ และการส่งเสริมให้บุคลากรกล้าแสดงความสามารถให้เป็นที่ประจักษ์ ที่สำคัญคือการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยผู้บริหารได้มีการเพิ่มอำนาจ และความรับผิดชอบในงานให้กับบุคลากร ส่งเสริมให้บุคลากรได้แสวงหาความรู้ด้วยตนเอง เพราะอาจทำให้เกิดแนวคิด และสิ่งสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ในการทำงาน และนำไปสู่การเทียบเคียงสมรรถนะกับองค์การอื่น ที่มีแนวทางปฏิบัติที่ดี ที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นเลิศ (Best Practice)

¹¹³ อำนวนย ทองโปร่ง, *ภาวะผู้นำและนวัตกรรมทางการศึกษา* (กรุงเทพฯ: มิตรภาพ การพิมพ์และสตีวดีโอ, 2558), 124-125.

เพื่อนำไปสู่การเรียนรู้ปรับปรุง แก้ไข และพัฒนางานของตนเอง นอกจากนี้ประเด็นยุทธศาสตร์ การพัฒนาสมรรถนะ และความเชี่ยวชาญของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ยังมีความสำคัญสำหรับองค์กร เพราะการสร้างคุณค่าให้กับสินค้าและบริการอย่างสร้างสรรค์ ย่อมเกิดจากการที่บุคลากรในองค์กรสามารถนำประสบการณ์และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาใช้ให้เกิดประโยชน์ นั่นเพราะการที่องค์กร มีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ที่หลากหลาย และมีสมรรถนะตามความจำเป็นของ ลักษณะการดำเนินงานขององค์กรแล้ว และมีกระบวนการในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง จะทำให้เกิดกรอบแนวคิดสร้างสรรค์อย่างรวดเร็ว ช่วยในการพัฒนาคุณภาพงานอย่างไม่หยุดนิ่ง นอกจากนี้ยังพบว่า การทำงานที่มีประสิทธิภาพ ในยุคปัจจุบัน คือ การทำงานโดยอาศัยความร่วมมือ กับองค์กรภายนอก ดังนั้น การพัฒนาการทำงานร่วมกับเครือข่ายเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จึงจำเป็นต้องมี โดยเฉพาะองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา การพัฒนาความรู้ ความเชี่ยวชาญ การถ่ายโอน และแลกเปลี่ยนความรู้เชิงวิชาการเป็นสิ่งสำคัญ เพราะการจัดการเรียนการสอน และการบริการวิชาการ ถือเป็นสินค้าและบริการตามพันธกิจที่สำคัญขององค์กร และสำคัญยิ่ง การทำงานเป็นทีม และเครือข่าย จะช่วยส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ ทำให้กลายเป็นพลังร่วม ในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

ในการพัฒนาองค์กรให้มีลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นอกจากขึ้นอยู่กับ บุคคล และกระบวนการแล้ว สิ่งจำเป็นที่จะขาดไม่ได้ และมีความสำคัญยิ่งในปัจจุบัน คือ การพัฒนาระบบสารสนเทศขององค์กรให้มีประสิทธิภาพเอื้อต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในปัจจุบัน เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ และสารสนเทศมีการใช้กันอย่างแพร่หลาย และสามารถเข้าถึงได้ง่ายจึงเป็น เครื่องมือสำคัญในการสนับสนุนการเรียนรู้ และการปฏิบัติงานให้เกิดการเรียนรู้ ช่วยให้มีการเรียนรู้ ได้อย่างทั่วถึง สะดวก ง่าย และรวดเร็ว องค์กรใดที่มีความพร้อมของวัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยี คอมพิวเตอร์ และสารสนเทศ และความพร้อมของบุคลากรผู้ใช้งานย่อมเป็นองค์กรที่ได้เปรียบ ในการพัฒนาองค์กรให้มีความก้าวหน้าเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้¹¹⁴

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น ปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลต่อการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การพัฒนาบุคลากรในองค์กร เพราะบุคลากรในองค์กรจะต้องมีการพัฒนา ตนเองอย่างต่อเนื่อง และหลากหลายรูปแบบ ในการพัฒนาบุคลากรนำไปสู่การเป็นบุคคลที่มีความรอบรู้ ขยายขีดความสามารถ ซึ่งจะสะท้อนออกมาในลักษณะของความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม ทางการดำเนินงานที่จะช่วยให้องค์กรพัฒนามากขึ้น และแข่งขันกับองค์กรอื่น ๆ ได้ดียิ่งขึ้น

¹¹⁴ ดวงใจ เปลี่ยนบำรุง และคณะ, “กลยุทธ์การพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ สำหรับ วิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข,” วารสารวิจัยมหาวิทยาลัย ขอนแก่น 2, 1 (มกราคม-มีนาคม 2555).

สหกรณ์การเกษตร

บริบทของสหกรณ์การเกษตรในประเทศไทย

ปัจจุบันเป็นไปตามกฎกระทรวงเกษตรและสหกรณ์อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 5 และมาตรา 33 วรรคสองแห่ง พระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ.2542 ได้กำหนดประเภทสหกรณ์ที่รับจดทะเบียน พ.ศ.2548 กำหนดไว้ 7 ประเภท ดังต่อไปนี้ 1) สหกรณ์การเกษตร 2) สหกรณ์ประมง 3) สหกรณ์นิคม 4) สหกรณ์ร้านค้า 5) สหกรณ์บริการ 6) สหกรณ์ออมทรัพย์ 7) สหกรณ์เครดิตยูเนียน โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

สหกรณ์การเกษตร เป็นสหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นโดยการรวมตัวของเกษตรกร สหกรณ์การเกษตรดำเนินธุรกิจในลักษณะเอกประสงค์ เพื่อส่งเสริมให้สมาชิกดำเนินธุรกิจร่วมกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และช่วยเหลือส่วนรวม โดยใช้หลักการสหกรณ์ และวิธีการสหกรณ์ รวมไปถึงการส่งเสริมให้เกษตรกรสมาชิกใช้ชีวิตชีวิตตามค่านิยมสหกรณ์ เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่สมาชิกและครอบครัว ให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคม ตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับของสหกรณ์

สหกรณ์ประมง เป็นสหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นในหมู่ประชาชน ที่มีอาชีพทางการประมง ไม่ว่าจะเป็นการทำประมงทางทะเล น้ำเค็ม น้ำจืด น้ำกร่อยหรือประมงภูเขา รวมไปถึงเกษตรกรผู้เพาะเลี้ยงสัตว์น้ำต่าง ๆ ด้วย

สหกรณ์นิคม สหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นในหมู่เกษตรกรที่อยู่ในเขตนิคมสหกรณ์ มีการดำเนินการจัดสรรที่ดินทำกินให้แก่ราษฎร การจัดสร้างปัจจัยพื้นฐาน และสิ่งอำนวยความสะดวกให้ผู้ที่อยู่อาศัยควบคู่ไปกับการเกษตร การส่งเสริมอาชีพ รวมทั้งกิจกรรมให้บริการสาธารณูปโภคแก่สมาชิก การดำเนินการสหกรณ์ประเภทนี้ มีลักษณะเช่นเดียวกับสหกรณ์การเกษตรทั่วไป เพียงแต่มีแผนดำเนินงานอยู่ในบริเวณเขตพื้นที่จัดสรรนิคมสหกรณ์ ตามพระราชบัญญัติจัดที่ดินเพื่อการครองชีพ พ.ศ.2511

สหกรณ์ร้านค้า ส่วนใหญ่มักเรียกชื่อว่า ร้านสหกรณ์ จัดตั้งขึ้นโดยกลุ่มผู้บริโภคด้วยกัน เพื่อจัดหาสินค้าเครื่องอุปโภคบริโภค และรวบรวมผลิตผล ผลิตภัณฑ์มาจัดจำหน่ายแก่สมาชิก และส่งเสริมความเป็นอยู่ของสมาชิกให้ดีขึ้น

สหกรณ์บริการ เป็นสหกรณ์ของกลุ่มคนที่มีความสมัครใจจะทำกิจการหรือธุรกิจที่เกี่ยวกับการบริการร่วมกันมีหลายรูปแบบ และเป็นการบริการที่แตกต่างไปจากสหกรณ์ประเภทอื่น ๆ

สหกรณ์ออมทรัพย์ เป็นสหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นในกลุ่มประชาชนที่มีเงินได้รายเดือน หรือรายได้ที่แน่นอนในสถานประกอบการ ทั้งภาครัฐและเอกชน รวมไปถึงองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และองค์กรต่าง ๆ ที่มีเงินได้รายเดือน เพื่อส่งเสริมให้สมาชิกรู้จักการ ประหยัด รู้จักการออมทรัพย์

และสามารถบริการเงินกู้ให้แก่สมาชิก เพื่อนำไปใช้จ่ายเมื่อเกิดความจำเป็น โดยยึดหลักการช่วยเหลือตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน จึงเป็นการร่วมกันแก้ไขปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคมอีกทางหนึ่ง

สหกรณ์เครดิตยูเนียน เป็นสหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นของประชาชนที่มีวัตถุประสงค์เหมือนกับสหกรณ์ออมทรัพย์ แตกต่างกันที่สหกรณ์เครดิตยูเนียน คุณสมบัติของสมาชิกไม่ได้เป็นผู้มีเงินได้รายเดือนและทำงานให้องค์การ อาจจะตั้งขึ้นในชุมชน หรือกลุ่มคนที่มีวงศ์สัมพันธ์เดียวกัน ตามระเบียบนายทะเบียนสหกรณ์ ว่าด้วยการจัดตั้งสหกรณ์ประเภทสหกรณ์เครดิตยูเนียน พ.ศ.2548 กำหนดว่า "สมาชิก สหกรณ์อาจประกอบด้วยบุคคลทุกสาขาอาชีพ ซึ่งมีภูมิลำเนาหรือประกอบอาชีพหลักหรือมีวงศ์สัมพันธ์อย่างหนึ่งอย่างใดอยู่ ในเขตท้องที่ดำเนินงานของสหกรณ์ที่จะจัดตั้ง โดยให้กำหนดคุณสมบัติไว้ในข้อบังคับของสหกรณ์" เพื่อให้เกิดความชัดเจน จึงกำหนดแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการกำหนดข้อบังคับเกี่ยวกับท้องที่ดำเนินงาน และกรอบคุณสมบัติของสมาชิก สำหรับสหกรณ์ที่ได้รับจดทะเบียนไปแล้วหรือขอจดทะเบียนสหกรณ์ใหม่ในระดับ ปฐมภูมิ¹¹⁵

ทั้งนี้ สหกรณ์ฯ 3 ประเภทแรกจัดเป็นสหกรณ์ฯ ภาคการเกษตร และสหกรณ์ฯ 4 ประเภทหลังจัดเป็นสหกรณ์ฯ นอกภาคการเกษตร ในที่นี้ ผู้วิจัยได้ทำการวิจัยในส่วนของสหกรณ์ฯ ภาคการเกษตรในประเทศไทย

ลักษณะทั่วไปของสหกรณ์ฯ

สหกรณ์ฯ ภาคการเกษตร ประกอบด้วย สหกรณ์การเกษตร สหกรณ์นิคม และสหกรณ์ประมง สมาชิกรวมตัวกันจัดตั้งขึ้นเพื่อร่วมกันแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนด้านเงินทุน ด้านการผลิต และการจำหน่าย เพื่อยกฐานะความเป็นอยู่ของสมาชิกให้ดีขึ้น วัตถุประสงค์ของสหกรณ์ฯ กำหนดไว้ในข้อบังคับเพื่อใช้เป็นกรอบในการดำเนินงานของสหกรณ์ฯ ซึ่งอาจแตกต่างกันไปตามประเภทของสหกรณ์ฯ ดังนี้

สหกรณ์การเกษตร จัดตั้งขึ้นในหมู่ผู้ประกอบอาชีพทางการเกษตร มีวัตถุประสงค์เพื่อแก้ไขความเดือดร้อนในการประกอบอาชีพของสมาชิกและช่วยยกฐานะความเป็นอยู่ของสมาชิกให้ดีขึ้นด้วยการช่วยเหลือตนเอง และช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักการสหกรณ์ฯ ดังนี้

1. จัดหาวัสดุการเกษตรและเครื่องอุปโภคบริโภคที่จำเป็นมาจำหน่ายแก่สมาชิก
2. รวบรวมผลิตผลการเกษตร ผลิตภัณฑ์และบริการของสมาชิกมาจัดจำหน่าย หรือแปรรูปออกจำหน่าย โดยซื้อ หรือรวบรวมผลิตผลจากสมาชิกก่อนผู้อื่น
3. จัดให้มีเงินกู้ หรือสินเชื่อแก่สมาชิก เพื่อการประกอบอาชีพและการดำรงชีพ

¹¹⁵ วัลลภ สุขมี, **ประเภทของสหกรณ์ในประเทศไทย**, [ออนไลน์, 2557], เข้าถึงเมื่อ 25 พฤษภาคม 2560, เข้าถึงได้จาก <https://www.gotoknow.org>.

4. ส่งเสริมการออมทรัพย์ของสมาชิก
5. ส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิกและชุมชน
6. ร่วมมือกับสหกรณ์ฯ อื่น ๆ สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย ชุมนุมสหกรณ์ฯ องค์กรชุมชนภาคเอกชน และหน่วยงานของรัฐ เพื่อส่งเสริมและปรับปรุงกิจการของสหกรณ์ฯ
7. ส่งเสริมและเผยแพร่อาชีพเกษตร หัตถกรรม อุตสาหกรรมในครัวเรือน หรือการประกอบอาชีพอย่างอื่นในหมู่สมาชิกและครอบครัวสมาชิก รวมทั้งการส่งเสริมความรู้ในการผลิตทางอุตสาหกรรม เพื่อให้สมาชิกมีอาชีพและรายได้ที่มั่นคง

สหกรณ์นิคม เป็นสหกรณ์การเกษตรรูปแบบหนึ่ง มีวัตถุประสงค์เพื่อดำเนินการจัดสรรที่ดินทำกินให้ราษฎร จัดสร้างปัจจัยพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกให้ผู้ที่อยู่อาศัยควบคู่ไปกับการดำเนินการจัดหาสินเชื่อ ปัจจัยการผลิตและสิ่งของที่จำเป็น การแปรรูปการเกษตร การส่งเสริมอาชีพและให้บริการสาธารณสุขไปแก่สมาชิก ด้วยการช่วยเหลือตนเอง และช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักการสหกรณ์ ดังนี้

1. จัดสรรที่ดินให้สมาชิกเพื่อที่อยู่อาศัย และประกอบอาชีพในรูปการเช่า การเช่าซื้อ การขายผ่อนชำระ หรือการขายสด
2. จัดหาปัจจัยการผลิต วัสดุการเกษตร รวมทั้งเครื่องอุปโภคบริโภคที่จำเป็นมาจำหน่ายแก่สมาชิก
3. รวบรวมผลิตผลการเกษตร ผลิตภัณฑ์และบริการของสมาชิกมาจำหน่าย หรือแปรรูปออกจำหน่าย โดยซื้อ หรือรวบรวมผลิตผลจากสมาชิกก่อนผู้อื่น
4. จัดหาทุนและบริการสินเชื่อเพื่อประกอบอาชีพและการดำรงชีพ
5. ส่งเสริมการออมทรัพย์ของสมาชิก
6. ส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิกและชุมชน
7. ร่วมมือกับสหกรณ์ฯ อื่น ๆ สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย ชุมนุมสหกรณ์ฯ องค์กรชุมชนภาคเอกชน และหน่วยงานของรัฐเพื่อส่งเสริมและปรับปรุงกิจการของสหกรณ์ฯ

สหกรณ์ประมง จัดตั้งขึ้นในหมู่ชาวประมงมีวัตถุประสงค์เพื่อแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการประกอบอาชีพด้วยการช่วยเหลือตนเอง และช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักการสหกรณ์ฯ ดังนี้

1. จัดหาวัสดุการประมง วัสดุการเกษตร และเครื่องอุปโภคบริโภคที่จำเป็นมาจำหน่ายแก่สมาชิก
2. รวบรวมผลิตผลการเกษตร ผลิตภัณฑ์ สินค้าและบริการของสมาชิกมาจัดการจำหน่าย หรือแปรรูปออกจำหน่าย โดยซื้อ หรือรวบรวมผลิตผลจากสมาชิกก่อนผู้อื่น
3. จัดหาทุนและบริการสินเชื่อแก่สมาชิก เพื่อการประกอบอาชีพและการดำรงชีพ
4. ส่งเสริมการออมทรัพย์ของสมาชิก

5. ส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิกและชุมชน
6. ร่วมมือกับสหกรณ์ฯ อื่น ๆ สันนิบาตสหกรณ์แห่งประเทศไทย ชุมนุมสหกรณ์ฯ องค์กรชุมชนภาคเอกชน และหน่วยงานของรัฐเพื่อส่งเสริมและปรับปรุงกิจการของสหกรณ์ฯ
7. ส่งเสริมและเผยแพร่อาชีพการประมง การเกษตร หัตถกรรม อุตสาหกรรมในครัวเรือน หรือการประกอบอาชีพอย่างอื่นในหมู่สมาชิกและครอบครัวสมาชิก รวมทั้งการส่งเสริมความรู้ในการผลิตทางอุตสาหกรรม เพื่อให้สมาชิกมีอาชีพและรายได้ที่มั่นคง¹¹⁶

ขบวนการสหกรณ์การเกษตร ได้ให้ความหมายของสหกรณ์การเกษตรว่า หมายถึง สหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นในหมู่ผู้มีอาชีพทางการเกษตรรวมตัวกันจัดตั้งขึ้นและจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลต่อ นายทะเบียนสหกรณ์ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้สมาชิกดำเนินกิจกรรมร่วมกันและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อแก้ไขความเดือดร้อนในการประกอบอาชีพของสมาชิก และนำไปสู่การยกระดับฐานะความเป็นอยู่ของสมาชิกให้ดีขึ้น¹¹⁷

ลักษณะการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ฯ

สหกรณ์ภาคการเกษตรมีการดำเนินธุรกิจแบบอเนกประสงค์ กล่าวคือ ดำเนินธุรกิจหลายด้านเพื่ออำนวยความสะดวกแก่มวลสมาชิก จากวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ดังกล่าวข้างต้นจำแนกธุรกิจของสหกรณ์ออกเป็น 5 ด้าน ดังนี้

1. **ธุรกิจสินเชื่อ** เป็นธุรกิจที่สหกรณ์ฯ ให้เงินกู้ หรือสินเชื่อการเกษตรแก่สมาชิกตามระเบียบของสหกรณ์ฯ เพื่อให้สมาชิกนำไปประกอบอาชีพ หรือใช้จ่ายที่จำเป็น โดยแบ่งประเภทเงินกู้ตามระยะเวลาการให้กู้ ได้แก่ เงินกู้ระยะสั้น เงินกู้ระยะปานกลาง และเงินกู้ระยะยาว ซึ่งเงินกู้แต่ละประเภทมีเงื่อนไขแตกต่างกันไปตามที่กำหนดไว้ในระเบียบของสหกรณ์ฯ นอกจากนี้ สหกรณ์ฯ ยังสามารถให้สหกรณ์ฯ อื่น ๆ กู้ยืมเงินได้โดยปฏิบัติตามระเบียบของสหกรณ์ฯ ที่ได้รับความเห็นชอบจากนายทะเบียนสหกรณ์ฯ

2. **ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย** เป็นธุรกิจที่สหกรณ์ฯ จัดหา หรือจัดซื้อเครื่องจักรกลการเกษตร วัสดุอุปกรณ์การเกษตร เคมีการเกษตร เครื่องมือเครื่องใช้ในการประมง น้ำมันเชื้อเพลิง และหล่อลื่น ตลอดจนสินค้าอุปโภคบริโภคอื่น ๆ ที่จำเป็น เพื่อนำมาจำหน่ายให้สมาชิกและผู้มีใช้

¹¹⁶ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์, **บทบาท การกิจ หน้าที่คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์**, [ออนไลน์, 2555], เข้าถึงเมื่อ 1 ธันวาคม 2560, เข้าถึงได้จาก <http://www.cad.go.th.>, 7-8.

¹¹⁷ กรมส่งเสริมสหกรณ์, **บริบทของสหกรณ์การเกษตรในประเทศไทย**, [ออนไลน์, 2558], เข้าถึงเมื่อ 25 พฤษภาคม 2560, เข้าถึงได้จาก http://cai.ku.ac.th/Course_Syllabus/6-5-58/Ch_4.pdf.

สมาชิกตามที่กำหนดไว้ในระเบียบของสหกรณ์ฯ โดยจำหน่ายในราคาที่เหมาะสม สำหรับประเภท ชนิดและคุณภาพสินค้าเป็นไปตามความต้องการของสมาชิก

3. ธุรกิจรวบรวมผลผลิตผล เป็นธุรกิจที่สหกรณ์ฯ รวบรวม หรือรับซื้อผลผลิตผลและผลิตภัณฑ์ทางการเกษตรของสมาชิก เพื่อนำไปจำหน่ายให้ได้ราคาดี รักษาผลประโยชน์ของสมาชิก และเป็นกลไกในการต่อรองราคา รวมทั้งให้ความเป็นธรรมในด้านการชั่ง ตวง วัด และคัดคุณภาพผลผลิตของสมาชิกตามที่กำหนดไว้ในระเบียบของสหกรณ์ฯ

4. ธุรกิจแปรรูปผลผลิตผลการเกษตรและการผลิตสินค้า เป็นธุรกิจที่สหกรณ์ฯ นำผลผลิตที่รวบรวม หรือรับซื้อจากสมาชิกมาแปรรูปเป็นสินค้าสำเร็จรูป เพื่อนำไปจำหน่ายให้ได้ราคาดี รวมทั้งส่งเสริมให้สมาชิกผลิตสินค้าเพื่อนำมาจำหน่ายให้สหกรณ์ตามที่กำหนดไว้ในระเบียบของสหกรณ์ฯ

5. ธุรกิจให้บริการและส่งเสริมการเกษตร เป็นธุรกิจที่สหกรณ์ให้บริการแก่สมาชิกในด้านการเพาะปลูก และการประมง เช่น ให้บริการสูบน้ำ ปรับพื้นที่เพาะปลูก จัดระบบส่งน้ำ ขออนุญาตสัมปทานจับสัตว์น้ำ เป็นต้น โดยคิดค่าตอบแทนในอัตราที่สมเหตุสมผล รวมทั้งช่วยเหลือในด้านการเผยแพร่ความรู้ ส่งเสริมการเกษตร วางแผนเพาะปลูกและบำรุงที่ดิน เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่สมาชิกตามที่กำหนดไว้ในระเบียบของสหกรณ์ฯ นอกจากนี้ สหกรณ์ฯ แต่ละประเภทยังระดมเงินทุนด้วยการส่งเสริมให้สมาชิกออมทรัพย์ โดยให้บริการรับฝากเงินจากสมาชิกทั้งประเภทเงินฝากออมทรัพย์และเงินฝากประจำ โดยกำหนดระยะเวลาการฝากและอัตราดอกเบี้ยเงินรับฝากแต่ละประเภทจะแตกต่างกันไปตามที่กำหนดไว้ในระเบียบของสหกรณ์ฯ รวมทั้งสหกรณ์ฯ สามารถรับฝากเงินจากสหกรณ์ฯ อื่น ๆ ได้โดยปฏิบัติตามระเบียบของสหกรณ์ฯ ที่ได้รับความเห็นชอบจากนายทะเบียนสหกรณ์ฯ หนึ่ง การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ภาคการเกษตรในรูปของการขายและบริการนั้น สหกรณ์ฯ ในฐานะผู้ประกอบการขายสินค้าและบริการมีหน้าที่ต้องเสียภาษีมูลค่าเพิ่ม กรณีมีรายรับจากการขายสินค้า หรือให้บริการที่ต้องเสียภาษีมูลค่าเพิ่มเกินกว่า 1.8 ล้านบาท ต่อปี โดยยื่นคำขอจดทะเบียนภาษีมูลค่าเพิ่มเพื่อเป็นผู้ประกอบการจดทะเบียน¹¹⁸

ในประเทศไทย สหกรณ์การเกษตรแห่งแรกได้จัดตั้งขึ้น เมื่อวันที่ 26 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2459 ชื่อว่า “สหกรณ์วัดจันทร์ ไม่จำกัดสินใช้” ที่จังหวัดพิษณุโลก ปัจจุบันสหกรณ์การเกษตรในประเทศไทย ดำเนินธุรกิจแบบเอนกประสงค์ ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 และดำเนินธุรกิจเพื่อส่งเสริมอาชีพ และชีวิตความเป็นอยู่แก่สมาชิก ที่สำคัญได้แก่ ธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจซื้อ ธุรกิจขาย ธุรกิจแปรรูป ธุรกิจส่งเสริมอาชีพและบริการ และการให้การศึกษาอบรม ปัจจุบัน ปี พ.ศ. 2558 มีสหกรณ์การเกษตรจำนวน 3,836 แห่ง สมาชิกสหกรณ์จำนวน 6.69 ล้านคน ทุนดำเนินงาน 204,140 ล้านบาท

¹¹⁸ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์, บทบาท ภารกิจ หน้าที่คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์, [ออนไลน์, 2555], เข้าถึงเมื่อ 1 ธันวาคม 2560, เข้าถึงได้จาก <http://www.cad.go.th.>, 8-9.

ธุรกิจที่สำคัญ คือ ธุรกิจสินเชื่อรอลงมา ได้แก่ ธุรกิจรับฝากเงิน ธุรกิจซื้อ ธุรกิจรวบรวมและแปรรูป และธุรกิจให้บริการและอื่น ๆ คิดเป็นมูลค่า 82,414, 76,238, 71,852, 110,615, 590 ล้านบาท ตามลำดับ โดยมีมูลค่าธุรกิจในปี 2556 จำนวน 188,560 ล้านบาท มีกำไรสุทธิ 5,068 ล้านบาท ในทางสากล สหกรณ์การเกษตรเป็นองค์การธุรกิจที่เกษตรกรผู้ผลิตสินค้าเกษตร เป็นเจ้าของและรวมตัวกันจัดตั้งขึ้นมาเพื่อใช้เป็นกลไกในการจัดการธุรกิจ ทั้งด้านการวางแผนธุรกิจ การจัดหาปัจจัยการผลิต การรวบรวมและแปรรูป การส่งเสริมการเกษตรและบริการต่าง ๆ เพื่อให้สมาชิกมีอำนาจในการต่อรองในเรื่องอาชีพ ลดความเสี่ยง และเพิ่มโอกาสทางการตลาด ตลอดจนการจัดสวัสดิการเพื่อให้มีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น โดยปัจจุบัน ICA มีส่วนธุรกิจ ICAO ที่มีภารกิจสำคัญในการประสานความร่วมมือกับภาคีองค์การระหว่างประเทศ เช่น FAO, ILO และอื่น ๆ เพื่อการสนับสนุนส่งเสริมให้สหกรณ์การเกษตร เป็นผู้นำในระดับโลกในด้านการสร้างความมั่นคงทางอาหาร¹¹⁹

สหกรณ์การเกษตรในประเทศไทย ถูกจัดอันดับให้เป็นประเทศผู้ผลิตอาหารของโลกเป็นอันดับที่ 8 โดยยุทธศาสตร์การพัฒนากิจการเกษตรในปัจจุบัน มุ่งเน้นไปที่ 4 ประเด็นยุทธศาสตร์ประกอบด้วย

1. ปรับโครงสร้าง และการพัฒนาการผลิต มีวัตถุประสงค์เพื่อปรับโครงสร้างการผลิตสินค้าสหกรณ์ให้เชื่อมโยงตลอดห่วงโซ่อุปทาน โดยคำนึงถึงความเชี่ยวชาญเฉพาะทางของสหกรณ์
2. เพิ่มศักยภาพสหกรณ์ ในการดำเนินการเชิงพาณิชย์ให้มีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มศักยภาพของสหกรณ์ตามพื้นที่เป้าหมาย การลงทุนด้านโครงสร้างพื้นฐาน และการพัฒนาศักยภาพผู้นำสหกรณ์ในเชิงธุรกิจ และการเชื่อมโยงการระดมทุนจากสหกรณ์สู่สหกรณ์
3. เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ น้ำ ดิน ที่ดิน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการสร้างโครงสร้างพื้นฐาน และเชื่อมโยงการอนุรักษ์ดิน น้ำ ระบบชลประทาน และระบบการผลิต
4. แก้ไขปัญหาเกษตรกรอย่างยั่งยืน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อแก้ปัญหาหนี้สินเกษตรกร ปรับแก้กฎหมาย และปรับปรุงประสิทธิภาพข้อมูลเกษตรกรและการเกษตร ผ่านการวิจัยและนวัตกรรม¹²⁰

โดยจะสังเกตได้ว่า รัฐบาลจะเน้นใช้กลไกการส่งเสริมการรวมกลุ่มเกษตรกรและใช้ตลาดสหกรณ์ในการเชื่อมโยงการผลิตเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มโดยมีกลุ่มเป้าหมายเป็นเกษตรกร

¹¹⁹ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์, *ภาวะเศรษฐกิจภาคสหกรณ์ไทย*, [ออนไลน์, 2558], เข้าถึงเมื่อ 25 พฤษภาคม 2560, เข้าถึงได้จาก <http://www.cad.go.th>.

¹²⁰ สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร, *ตัวชี้วัดเศรษฐกิจการเกษตรของประเทศไทย ปี 2558* (กรุงเทพฯ: สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร, 2558).



แผนภูมิที่ 12 แนวนโยบายการพัฒนาการเกษตรไทย ปี 2558
 ที่มา: กรมส่งเสริมสหกรณ์, **บริบทของสหกรณ์การเกษตรในประเทศไทย**, เข้าถึงได้จาก
http://cai.ku.ac.th/Course_Syllabus/6-5-58/Ch_4.pdf.

จากแผนภูมิที่ 12 ชี้ให้เห็นบทบาทสำคัญของสหกรณ์การเกษตร ในการแก้ปัญหา
 แก่เกษตรกร ในการทำหน้าที่เป็นกลไกในการรวมซื้อ รวมขาย และสร้างโอกาสการตลาด
 แก่เกษตรกร ตลอดจนการสร้างมูลค่าเพิ่มในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของสหกรณ์ภายใต้แบรนด์สินค้า
 สหกรณ์¹²¹ และมาตรฐานสหกรณ์ฯ ตามประกาศกรมส่งเสริมสหกรณ์ฯ ว่าด้วยเรื่องการส่งเสริม
 การสนับสนุน และพัฒนาสหกรณ์ฯ สมฤทธิ์ผล สามารถวัดผลการปฏิบัติการกิจได้ สมควรมีการกำหนด
 มาตรฐานสหกรณ์ฯ โดยมีหลักเกณฑ์ ในการวัดมาตรฐานสหกรณ์ฯ ดังนี้

¹²¹ กรมส่งเสริมสหกรณ์, **บริบทของสหกรณ์การเกษตรในประเทศไทย**, [ออนไลน์,
 2558], เข้าถึงเมื่อ 25 พฤษภาคม 2560, เข้าถึงได้จาก http://cai.ku.ac.th/Course_Syllabus/6-5-58/Ch_4.pdf.

1. ผลการดำเนินงานในรอบสองปีบัญชีย้อนหลัง สหกรณ์ฯ มีผลการดำเนินงานไม่ขาดทุน เว้นแต่ปีใดมีอุบัติเหตุหรือภัยธรรมชาติ จนเกิดความเสียหายต่อสมาชิกและสหกรณ์ฯ โดยรวมให้ตัดปีนั้นออก
2. ผลการดำเนินงานในรอบสองปีบัญชีย้อนหลัง ไม่มีการกระทำอันถือได้ว่าทุจริตต่อสหกรณ์ฯ
3. ผลการดำเนินงานในรอบปีบัญชีสุดท้าย สหกรณ์ฯ จัดทำงบการเงินแล้วเสร็จและส่งให้ผู้สอบบัญชีตรวจสอบแล้วนำเสนอเพื่ออนุมัติในที่ประชุมใหญ่ของสหกรณ์ฯ ภายใน หนึ่งร้อยห้าสิบวัน นับแต่วันสิ้นปีทางบัญชี
4. ผลการดำเนินงานในรอบปีบัญชีสุดท้าย สหกรณ์ฯ ต้องมีสมาชิกไม่น้อยกว่าร้อยละ 60 ของสมาชิกทั้งหมดทำธุรกิจกับสหกรณ์ฯ
5. ต้องจัดจ้างเจ้าหน้าที่สหกรณ์ปฏิบัติงานประจำรับผิดชอบดำเนินการและธุรกิจของสหกรณ์ฯ หากไม่มีการจัดจ้างต้องมีกรรมการดำเนินการหรือสมาชิกที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ประจำ
6. ผลการดำเนินงานในรอบสองปีบัญชีย้อนหลัง สหกรณ์ฯ ต้องมีการจัดสรรกำไรสุทธิ และจ่ายเงินสวัสดิการสมาชิก หรือทุนสาธารณประโยชน์อย่างน้อยหนึ่งครั้ง
7. ผลการดำเนินงานในรอบปีบัญชีสุดท้าย สหกรณ์ฯ ต้องไม่กระทำการอันเป็นการฝ่าฝืนกฎหมาย ระเบียบ หรือคำสั่งของนายทะเบียนสหกรณ์¹²² ทั้งนี้เพื่อยกระดับมาตรฐานสหกรณ์ไทยสู่มาตรฐานสากล โดยยึดหลักการและอุดมการณ์สหกรณ์ฯ

นอกจากนี้ วิวัฒน์ ไม้แก่นสาร และคณะ ที่กล่าวถึง อุดมการณ์สหกรณ์ฯ คือ แนวความคิดที่เชื่อว่า วิธีการสหกรณ์ฯ จะช่วยแก้ปัญหาเศรษฐกิจและสังคมของมวลสมาชิกให้มีความกินดีอยู่ดี และมีสันติสุข โดยการช่วยเหลือตัวเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ในการช่วยเหลือตนเองนั้น คือ การแก้ไขปัญหา หรือสร้างความกินดีอยู่ดีของตนเอง และครอบครัวสมาชิกของสหกรณ์ฯ จำเป็นจะต้องเริ่มต้นด้วยการคิดและทำเพื่อช่วยเหลือตนเอง และการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เกิดขึ้นต่อเนื่องจากความต้องการช่วยเหลือตนเองของสมาชิก เพราะตามลำพังสมาชิกคนเดียวไม่สามารถแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจและสังคมโดยรวมได้ จึงจำเป็นต้องช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ประกอบด้วย การร่วมแรงและ

¹²² กรมส่งเสริมสหกรณ์, ประกาศกำหนดระดับมาตรฐานสหกรณ์ 2556 [เอกสารอัดสำเนา].

ร่วมใจ¹²³ และหลักการสหกรณ์ฯ คือ แนวทางที่ทุกสหกรณ์ฯ ยึดหลักปฏิบัติ เพื่อให้คุณค่าของสหกรณ์ฯ เกิดผลเป็นรูปธรรมมี 7 ประการ ดังนี้

หลักการที่ 1 หลักการว่าด้วยการเปิดรับสมาชิกทั่วไปและด้วยความสมัครใจ (Voluntary and Open Membership) “สหกรณ์เป็นองค์การแห่งความสมัครใจที่เปิดรับบุคคลทั้งหลายที่สามารถใช้บริการของสหกรณ์ และเต็มใจรับผิดชอบในฐานะสมาชิกเข้าเป็นสมาชิก โดยปราศจากการกีดกันทางเพศ สังคม เชื้อชาติ การเมือง หรือศาสนา”

1. เนื้อหาประโยคแรกของหลักการข้อนี้ กล่าวถึง “สหกรณ์เป็นองค์การแห่งความสมัครใจ” นับว่าเป็นส่วนที่ย้ำให้เห็นถึงความสำคัญระดับมูลฐานของ “คน” ที่จะเลือกอย่างสมัครใจในการเข้าร่วมในสหกรณ์ คนทั้งหลายไม่อาจถูกสร้างให้เป็นนักสหกรณ์ได้ หากแต่พวกเขาจะต้องได้รับโอกาสที่จะเรียนรู้และเข้าใจในคุณค่าที่สหกรณ์มีอยู่ และได้รับโอกาสให้เข้าร่วมในกิจกรรมของสหกรณ์อย่างอิสระ อย่างไรก็ตามในหลาย ๆ ประเทศทั่วโลก ก็ยังปรากฏว่ามีแรงกดดันทางเศรษฐกิจหรือกฎหมายของรัฐบาล ที่บางครั้งดูเหมือนจะเป็นปัจจัยผลักดันให้ประชาชนต้องสมัครเข้าเป็นสมาชิกสหกรณ์ (บางประเภท) ในกรณีเช่นนั้นสหกรณ์จะต้องมีความรับผิดชอบต่อเป็นพิเศษที่จะเป็นประกันได้ว่า สมาชิกทุกคนจะสามารถมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่จนพวกเขาหันมาสนับสนุนสหกรณ์ด้วยความเต็มใจและสมัครใจ

2. เนื้อหาประโยคถัดมาของหลักการสหกรณ์ข้อนี้ กล่าวถึงการที่สหกรณ์จะยอมรับบุคคลเข้าเป็นสมาชิก ถ้อยคำที่ปรากฏกล่าวว่า “เปิดรับบุคคลทั้งหลายที่สามารถใช้บริการของสหกรณ์ และเต็มใจรับผิดชอบในฐานะสมาชิก เข้าเป็นสมาชิก โดยปราศจากการกีดกันทางเพศ สังคม เชื้อชาติ การเมือง หรือศาสนา” ข้อความนี้ได้ยืนยันถึงพันธสัญญาพื้นฐานทั่วไปที่สหกรณ์มีอยู่ นับแต่การก่อกำเนิดสหกรณ์แห่งแรกในกลางศตวรรษที่ 19 คือพันธสัญญาที่ว่า จะยอมรับในคุณค่าพื้นฐานที่แท้จริงของปัจเจกบุคคล ซึ่งก็คือของคนทุกคน

3. สำหรับข้อความที่ว่า “เปิดรับบุคคลทั้งหลายที่สามารถใช้บริการของสหกรณ์.....” นั้น ให้ความหมายว่าสหกรณ์นั้นก่อตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เฉพาะ ในหลายกรณีที่สหกรณ์สามารถให้บริการแก่สมาชิกเฉพาะบางกลุ่มหรือในจำนวนจำกัด ตัวอย่างเช่น สหกรณ์ประมงสามารถให้บริการเฉพาะชาวประมง สหกรณ์เคหสถานสามารถให้บริการที่อยู่อาศัยให้สมาชิกจำนวนหนึ่ง สหกรณ์แรงงานสามารถจ้างงานสมาชิกในจำนวนจำกัด และด้วยเหตุผลอื่น ๆ อีกมากมายที่จะทำให้เข้าใจและยอมรับได้ว่าสหกรณ์สามารถให้บริการแก่สมาชิกในวงจำกัดเท่านั้น

¹²³ วิวัฒน์ ไม้แก่นสาร และคณะ, **สภาวะแวดล้อมทางธุรกิจเกษตร: ชุมวิชาความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจการเกษตร** (นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2556), 10.

4. ข้อความต่อมาคือ “...และเต็มใจรับผิดชอบในฐานะสมาชิก...” เป็นการย้ำเตือนมวลสมาชิกถึงพันธะที่ต้องมีต่อสหกรณ์ พันธะดังกล่าวนี้บางประการอาจมีความหลากหลายแตกต่างกันบ้างจากสหกรณ์หนึ่งไปสู่อีกสหกรณ์หนึ่ง แต่ก็ยังครอบคลุมพันธะในเรื่องสิทธิในการออกเสียง การเข้าร่วมประชุม การใช้บริการของสหกรณ์ และการสนับสนุนเงินทุน ในยามที่สหกรณ์มีความจำเป็นต้องเพิ่มทุน เหล่านี้เป็นกลุ่มของพันธะที่ต้องการการเน้นย้ำอย่างสม่ำเสมอ แต่ต้องดำรงไว้ซึ่งผลประโยชน์ร่วมกันทั้งแก่สมาชิกและสหกรณ์

5. สหกรณ์จำเป็นต้องดำเนินการทุกอย่างที่เป็นไปได้เพื่อประกันว่าจะไม่มีอุปสรรคขัดขวางการเข้าเป็นสมาชิกอันเนื่องมาจากข้อกำหนดในเรื่องเพศ หรือชนชั้น นอกจากนี้ในโครงการให้การศึกษาและการพัฒนาผู้นำ สหกรณ์ต้องดำเนินการโดยมั่นใจว่า “สตรี” จะมีโอกาสทัดเทียมกับ “บุรุษ” เช่นเดียวกับกลุ่มคนทั่วไปหรือชนกลุ่มน้อยก็ต้องได้รับการส่งเสริมให้มีส่วนร่วมเช่นกัน

6. หลักเกี่ยวกับสมาชิกภาพนี้ยังห้ามการกีดกันที่ใช้ลักษณะทาง “สังคม” ในที่นี้ “สังคม” ประการแรกหมายถึงชนชั้น ทั้งนี้เนื่องจากในระยะปีแรก ๆ ของการก่อกำเนิดสหกรณ์ ขบวนการสหกรณ์มีเจตจำนงในการรวมคนที่มาจากหลากหลายชนชั้น ซึ่งกล่าวได้ว่าเป็นความแตกต่างที่เห็นได้ชัดเจนที่ขบวนการสหกรณ์ต่างไปจากแนวความคิด หรือขบวนการอื่น ๆ ที่ดำเนินกิจกรรมอยู่ในช่วงศตวรรษที่ 19 “สังคม” ยังหมายถึงวัฒนธรรม ซึ่งอาจรวมถึงชาติพันธุ์ (Ethnic) หรือบางกรณีหมายถึงเผ่าพันธุ์ (National Identity) ประเด็นนี้เป็นแนวความคิดที่จัดว่ายาก อย่างไรก็ตาม ก็ยังมีสหกรณ์ส่วนน้อยที่ก่อตั้งขึ้นในกลุ่มวัฒนธรรม ซึ่งเป็นกลุ่มวัฒนธรรมเฉพาะที่มีอยู่น้อยมาก สหกรณ์เหล่านี้ยังคงมีสิทธิที่จะดำรงอยู่ได้ตราบเท่าที่การดำเนินการไม่ไปขัดขวางหรือเป็นอุปสรรคแก่สหกรณ์ในกลุ่มวัฒนธรรมอื่น ๆ ตราบเท่าที่การดำเนินงานไม่ทำให้เกิดความเสียหายแก่คนอื่น ๆ ในชุมชนเดียวกันที่ไม่ได้เป็นสมาชิก ..และตราบเท่าที่ยังยอมรับในความรับผิดชอบที่จะสนับสนุนเกื้อกูลพัฒนาการของขบวนการ สหกรณ์ในพื้นที่นั้น

7. หลักการข้อนี้ยังรวมถึง “เชื้อชาติ” (Race) ในร่างเอกสารหลายฉบับที่มีการพิจารณาก่อนการนำเสนอต่อสมัชชานี้ไม่มีการอ้างถึง “เชื้อชาติ” เหตุผลที่ไม่มีการกล่าวอ้างเพราะมีความเชื่อว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับเชื้อชาติจะไม่สามารถยอมรับว่าเป็นแนวทางที่เหมาะสมในการจัดกลุ่มมนุษย์อยู่แล้ว “เชื้อชาติ” ถือเป็นความแตกต่างทางชีววิทยา เป็นมุมมองเมื่อ 150 ปีที่แล้ว ซึ่งสร้างความแตกต่างภายในครอบครัวมนุษย์ อันเป็นผลมาจากความเชื่อทางศาสนา สงคราม และลัทธินิยมการอภิปรายระหว่างนักสหกรณ์ทั่วโลกได้ข้อแนะนำว่า การที่จะไม่กล่าวถึง “เชื้อชาติ” อาจนำมาซึ่งความเข้าใจผิดพลาดคลาดเคลื่อนได้ ตัวอย่างเช่น คนบางคนที่ไม่รู้จัก หรือไม่คุ้นเคยกับปรัชญาของขบวนการสหกรณ์มาก่อน อาจทึกทักได้ว่า (สหกรณ์) ยอมรับสภาพการกีดกันบุคคลโดยใช้ “เชื้อชาติ” ได้ ด้วยเหตุผลนี้ หลักการรับสมาชิกจึงยังคงมีความจำเป็น ต้องอ้างถึง “เชื้อชาติ” ไว้ก่อน

เพื่อมิให้เป็นที่เคลือบแคลงสงสัยในสถานะของขบวนการนี้ และบางที่เมื่อมีการทบทวนหลักการสหกรณ์ ในโอกาสหน้า การอ้างถึง “เชื้อชาติ” นี้ อาจไม่มีความจำเป็นอีกต่อไป

8. สหกรณ์เปิดรับบุคคลทั่วไปโดยไม่คำนึงถึงสมาชิกภาพทางการเมืองของ บุคคลนั้น ตั้งแต่การเริ่มต้นของขบวนการสหกรณ์ ก็ได้มีการสนับสนุนผู้ที่มีความคิดทางการเมืองต่าง ๆ และลัทธิความเชื่อต่าง ๆ ให้เข้ามาทำงานร่วมกัน ในประเด็นนี้เป็นความพยายามที่จะปลดปล่อย ความคิดของคนให้หลุดพ้นจากความเชื่อดั้งเดิม ที่ล้าวนแต่ก่อให้เกิดความเครียด การไม่ได้พักผ่อน และการดิ้นรนต่อสู้ ทั้งในช่วงปลายศตวรรษที่ 19 และศตวรรษที่ 20 แท้ที่จริงความสามารถที่จะจัดตั้ง ผู้คนเข้ามาสู่เป้าหมายร่วมกันนี้ เป็น สิ่งหนึ่งที่ขบวนการสหกรณ์เสนอให้ไว้สำหรับ (ชีวิตใน) ศตวรรษ ที่ 21

9. แม้ว่าสหกรณ์ส่วนใหญ่จะเปิดรับสมาชิกโดยไม่คำนึงถึงความเชื่อทาง ศาสนา แต่ก็ยังคงมีสหกรณ์บางส่วน (ซึ่งส่วนมากเป็นสหกรณ์ที่เกี่ยวกับการเงิน) ที่ก่อตั้งขึ้นโดยโบสถ์ และชุมชนทางศาสนา เช่นเดียวกัน องค์กรเหล่านั้นก็ยังคงเป็นสหกรณ์อยู่ トラบเท่าที่องค์กรเหล่านั้น มิได้ละเลยหลักปฏิบัติของสหกรณ์ และการดำเนินการไม่ไปขัดขวางหรือเป็นอุปสรรค แก่สหกรณ์ ในกลุ่มศาสนาอื่น ๆ トラบเท่าที่การดำเนินงานไม่ทำให้เกิดความเสียหายแก่คนอื่น ๆ ในชุมชน เดียวกันที่ไม่ได้เป็นสมาชิก และトラบเท่าที่ยังยอมรับในความรับผิดชอบที่จะสนับสนุนเกื้อกูล พัฒนาการของขบวนการสหกรณ์ในพื้นที่นั้น

10. หลักการรับสมาชิกนี้มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับหลักว่าด้วยการศึกษา และหลักประชาธิปไตย สมาชิกภาพจะมีบทบาทก็ต่อเมื่อได้รับข่าวสาร และมีการสื่อสารระหว่าง สมาชิกกรรมการสหกรณ์ ฝ่ายจัดการ หรือพนักงานของสหกรณ์ที่มีประสิทธิภาพดีพอนอกจากนั้น ผู้มีฐานะในสมาชิกภาพจะสามารถรู้สึกได้ว่ามีส่วนร่วม เพียงเมื่อมีการขอคำปรึกษา (ความเห็น) หรือ เมื่อมีความมั่นใจว่าจะได้มีโอกาสได้รับการบอกกล่าวอย่างสม่ำเสมอ ข้อสำคัญที่ควรคำนึง ในประเด็น นี้ก็คือในขณะที่ความสามารถ (ในการบริหารงาน) ของกรรมการ และฝ่ายจัดการ เป็นปัจจัยสำคัญ และจำเป็น เขาก็ควรมีความเข้าใจในมวลสมาชิกอย่างเต็มที่ด้วย โดยปราศจากความลำเอียงทางศาสนา หรือการเมือง เพศ หรือภูมิหลังทางวัฒนธรรมและสังคม

11. “สมาชิกภาพ” กล่าวกันว่าเป็นหลักการที่มีพลังที่สุด แต่ก็มักได้รับความสำคัญน้อยที่สุด ในบรรดาหลักการสหกรณ์ทั้งหมด ความสำคัญในเรื่องนี้กล่าวได้ว่าอยู่ที่การมี ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสหกรณ์กับคนที่สหกรณ์จะให้บริการ (สมาชิก) ความสัมพันธ์ที่ว่านี้จะส่งผ่าน ทางธุรกิจที่ดำเนินการโดยสหกรณ์ ผลกระทบที่เกิดจากแนวทางการดำเนินธุรกิจและปรับปรุงร่างของ แผนงานในอนาคต นอกจากนั้นการยอมรับความสำคัญของสมาชิกในฐานะศูนย์กลางของสหกรณ์ มีความหมายว่าสหกรณ์มีพันธะสัญญาที่จะให้บริการแก่สมาชิกในระดับสูงสุด ซึ่งเป็นเหตุที่ทำให้ สหกรณ์ดำรงอยู่ได้

หลักการที่ 2 หลักการว่าด้วยการควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย (Democratic Member Control) “สหกรณ์เป็นองค์การประชาธิปไตยที่ควบคุมโดยมวลสมาชิก ผู้มีส่วนร่วมอย่างแข็งขันในการกำหนดนโยบายและการตัดสินใจ บุรุษและสตรีผู้ที่ได้รับการเลือกเป็นผู้แทนสมาชิกต้องรับผิดชอบต่อมวลสมาชิกในสหกรณ์ ชั้นปฐมสมาชิกมีสิทธิในการออกเสียงเท่าเทียมกัน (สมาชิกหนึ่งคนหนึ่งเสียง) สำหรับสหกรณ์ในระดับอื่นให้ดำเนินไปตามแนวทางประชาธิปไตยด้วยเช่นกัน”

1. “ประชาธิปไตย” เป็นคำที่มีความซับซ้อน โดยทั่วไปมักจะคิดถึงสิทธิต่าง ๆ ที่จะมีก่อนสิ่งอื่นใด ที่เห็นได้ชัดเจนและคุ้นเคยกันดีก็คือสิทธิในการออกเสียงเลือกตั้งทางการเมือง ในระบอบประชาธิปไตย ซึ่งเป็นความรู้สึกร่วมของคนทั่วโลกมาตลอดสองศตวรรษ สำหรับในสหกรณ์แล้ว “ประชาธิปไตย” ยังรวมถึงการให้ความสำคัญกับผลที่เกิดจากการใช้ “สิทธิ” ไปด้วย ในที่นี้ก็คือ “สิทธิและควมรับผิดชอบ” ทั้งยังมีความหมายที่ครอบคลุมถึงการ ดูแลบำรุงรักษาวิถุญาณประชาธิปไตยในสหกรณ์ ซึ่งเป็นภารกิจที่ไม่มีวันจบสิ้น มีความซับซ้อน แต่ทว่ามีค่าและจำเป็น

2. ประโยคแรกของหลักการข้อนี้กล่าวว่า “สหกรณ์เป็นองค์การประชาธิปไตยที่ควบคุมโดยมวลสมาชิก ผู้มีส่วนร่วมอย่างแข็งขันในการกำหนดนโยบายและการตัดสินใจ....” ข้อความนี้เน้นย้ำให้เห็นว่ามวลสมาชิกเท่านั้นที่เป็นผู้ตัดสินใจขั้นสุดท้ายในการควบคุมสหกรณ์ อีกทั้งการตัดสินใจนั้นจะกระทำตามหลักประชาธิปไตย นอกจากนี้ยังชี้ให้เห็นว่าเป็นสิทธิของสมาชิกที่จะมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันในการกำหนดนโยบาย และการตัดสินใจที่สำคัญ ๆ ในสหกรณ์สหกรณ์ส่วนมาก กระบวนการข้างต้นกระทำในที่ประชุมใหญ่ที่ซึ่งนโยบายของสหกรณ์ได้รับการเสนอและอภิปราย การตัดสินใจหลัก ๆ เกิดขึ้นที่นี่ และ มาตรการสำคัญ ๆ จะได้รับความ เห็นชอบที่นี่เช่นกัน ในสหกรณ์บางรูป เช่น สหกรณ์คนงาน สหกรณ์การตลาด และสหกรณ์เคหะสถาน สมาชิกจะมีความเกี่ยวข้องในกิจกรรมปกติ (ประจำวัน) ของสหกรณ์ในระดับที่มากกว่าสหกรณ์อื่น ๆ สำหรับสหกรณ์ทุกแห่งแล้ว “...บุรุษหรือสตรี ผู้ที่ได้รับการเลือกเป็นผู้แทนสมาชิก ต้องรับผิดชอบต่อมวลสมาชิก...” ข้อความนี้ชี้ให้เห็นว่าผู้ที่ได้รับความไว้วางใจจากสมาชิกเลือกให้เป็นผู้แทน จะต้องมีความซื่อสัตย์ในการดูแลผลประโยชน์ของมวลสมาชิก ทั้งในเฉพาะหน้าและระยะยาว “สหกรณ์” มิใช่เป็นสมบัติของผู้แทนที่มวลสมาชิกเลือกตั้งมา และมีได้เป็นของ “ลูกจ้าง” ผู้เป็นแรงงานของสหกรณ์ ซึ่งเป็นผู้เสนอรายงานต่อผู้แทนสมาชิกเหล่านั้น แต่สหกรณ์เป็นของมวลสมาชิก ซึ่งบรรดาผู้แทนที่ได้รับเลือกตั้งทั้งหลายจะต้องมีความรับผิดชอบต่อคนเหล่านั้นทั้งในยามที่มีการเลือกตั้ง และตลอดช่วงเวลาวาระของการดำรงตำแหน่งนั้น

3. ประโยคที่สามของหลักการข้อนี้กล่าวว่า “.....ในสหกรณ์ชั้นปฐม สมาชิกมีสิทธิในการออกเสียงเท่าเทียมกัน (สมาชิกหนึ่งคน หนึ่งเสียง) สำหรับสหกรณ์ในระดับอื่นให้ดำเนินการไปตามแนวทางประชาธิปไตยด้วยเช่นกัน” ข้อความนี้ได้อธิบายถึง ประเพณีปฏิบัติ

ในการออกเสียงของสหกรณ์ สำหรับสหกรณ์ชั้นปฐมการปฏิบัติเช่นนี้เป็นสิ่งที่ทำได้อยู่แล้ว สำหรับสหกรณ์ระดับอื่น ๆ นั้นการออกเสียงอาจมีวิธีการอื่น ๆ ที่เปิดโอกาสให้แก่ขบวนการสหกรณ์กำหนดเอาเองว่า “ประชาธิปไตย” ในสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในขณะนั้น ควรมีลักษณะอย่างไรจึงจะเหมาะสมในสหกรณ์ชั้นมัธยมและขั้นตติยะ (สหกรณ์ชั้นที่สาม) ระบบการออกเสียงตามส่วนมีใช้กันแพร่หลายซึ่งเป็นภาพสะท้อนมาจากหลายสิ่ง ทั้งจากผลประโยชน์ที่เกี่ยวข้องกัน จากขนาดของสมาชิกภาพ (จำนวนสมาชิกของแต่ละสหกรณ์) และจากข้อตกลงระหว่างสหกรณ์ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งข้อตกลงนี้จะมี การทบทวนกันเป็นระยะ ๆ โดยคำนึงถึงความจริงสำคัญในประการที่ว่า หากสหกรณ์ที่ถูกจัดว่าเป็น “ขนาดเล็กที่สุด” ตามเกณฑ์ในข้อตกลงได้รับสิทธิ ในระดับที่ไม่มีนัยสำคัญเลย (หรืออาจจะเรียกว่า ไม่ได้สิทธิเลย ก็ได้) ความไม่พอใจก็จะบังเกิดขึ้นทันที

หลักการที่ 3 หลักการว่าด้วยการมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจโดยสมาชิก (Member Economic Participation) “สมาชิกสหกรณ์พึงมีความเที่ยงธรรมในการให้และควบคุมการใช้เงินทุนในสหกรณ์ตามแนวทางประชาธิปไตย” ขุนของสหกรณ์อย่างน้อยส่วนหนึ่งต้องเป็นทรัพย์สินส่วนรวมของสหกรณ์ สมาชิกจะได้รับผลตอบแทนสำหรับเงินทุนตามเงื่อนไขแห่งสมาชิกภาพในอัตราจำกัด (ถ้ามี) มวลสมาชิกเป็นผู้จัดสรรผลประโยชน์ส่วนเกิน เพื่อจุดมุ่งหมายประการใดประการหนึ่งหรือทั้งหมด จากดังต่อไปนี้ คือ เพื่อการพัฒนาสหกรณ์ของตนโดยจัดให้เป็นทุนของสหกรณ์ ซึ่งส่วนหนึ่งของทุนนี้ต้องไม่นำมาแบ่งปันกัน เพื่อเป็นผลประโยชน์แก่สมาชิกตามส่วนของปริมาณธุรกิจที่ทำกับสหกรณ์ และเพื่อสนับสนุนกิจกรรมอื่นใดที่มวลสมาชิกเห็นชอบ”

สหกรณ์ดำเนินงานโดยให้ “ทุน” มีฐานะเป็น “ผู้รับใช้” มิใช่เป็น นายขององค์การสหกรณ์ดำรงอยู่เพื่อสนองความต้องการของผู้คน หลักการข้อนี้สามารถอธิบายถึงบทบาทของสมาชิกในการลงทุนในสหกรณ์ และบทบาทในการตัดสินใจเพื่อการจัดสรรผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นด้วยเนื้อความท่อนแรกของหลักการข้อนี้กล่าวว่า “สมาชิกสหกรณ์พึงมีความเที่ยงธรรมในการ “ให้” และ “ควบคุม” การใช้เงินทุนในสหกรณ์ตามแนวทางประชาธิปไตย...” ซึ่งชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นที่สมาชิกจะต้องเป็นผู้ให้เงินทุนแก่สหกรณ์ ซึ่งต้องเป็นไปด้วยความเที่ยงธรรม โดยวิธีปฏิบัติสมาชิกสามารถให้เงินทุนแก่สหกรณ์ได้ 3 วิธี

วิธีแรก เป็นวิธีปฏิบัติที่ปรากฏอยู่ในสหกรณ์ทั่วไป กล่าวคือ สมาชิกต้องลงทุน (ถือหุ้นขั้นต่ำ) ในสหกรณ์เพื่อให้ได้มาซึ่งความเป็นเจ้าของสหกรณ์ และเพื่อสิทธิในการได้ใช้บริการของสหกรณ์ ซึ่งปกติการลงทุน (ถือหุ้นขั้นต่ำ) นี้ อาจไม่ต้องการให้ผลประโยชน์ตอบแทน (ไม่มีดอกเบียหรือเงินปันผล)

วิธีการที่สอง คือ การสะสม “เงินสำรอง” ซึ่งจัดสรรมาจากกำไรสะสมที่เกิดขึ้นจากการดำเนินธุรกิจซึ่งมักเป็นกรณีที่สหกรณ์ดำเนินงานได้ผลดี โดยปกติแล้ว “เงินสำรอง” ทั้งหมดหรือส่วนใหญ่ จะเป็นกรรมสิทธิ์ร่วมกันของมวลสมาชิก เพื่อแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจจริง

ร่วมกันของสมาชิกที่จะสนับสนุนกิจการของสหกรณ์ และมักมีข้อกำหนดที่ชัดเจนว่า “เงินสำรอง” นี้ จะไม่มีการนำมาแบ่งปันกันในระหว่างสมาชิกแม้สหกรณ์นั้นจะเลิกกิจการ แต่จะมีการจัดสรรไปให้สหกรณ์อื่น หรือวิสาหกิจชุมชนอื่น ๆ

วิธีการที่สาม เกิดขึ้นในกรณีที่สหกรณ์มีความต้องการเงินทุนสูงเกินกว่าขีดความสามารถที่จะสะสมได้จากการดำเนินธุรกิจตามปกติ ต้องถือเป็นภาระหน้าที่ของสมาชิกที่จะต้องให้เงินทุนแก่สหกรณ์เพิ่มขึ้น โดยอาจชะลอการรับเงินปันผลบางส่วน ตามสัดส่วนที่สมาชิกแต่ละคนจะได้รับประโยชน์ หรือจนถึงระยะเวลาที่ต้องพ้นจากสมาชิกภาพ ในกรณีนี้สมาชิกจะไม่ได้ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินในทันที แต่จะได้รับประโยชน์ในการร่วมกิจกรรม และผลตอบแทนในอนาคต อย่างไรก็ตาม สหกรณ์อาจมีวิธีการอื่น ๆ ในการที่จะเพิ่มทุนจากสมาชิกได้อีกตามความจำเป็น และมักมีกรณีเช่นนี้อยู่เสมอ ดังนั้น จึงมีการจ่ายดอกเบี้ยเพื่อเป็นผลตอบแทนด้วย “ในอัตราที่เป็นธรรม” ผลตอบแทนสำหรับการลงทุนในลักษณะนี้ ในสหกรณ์นั้นจะมีอัตราที่สูงเพียงพอสำหรับ “การแข่งขัน” เท่านั้น แต่จะไม่สูงเพื่อจูงใจในลักษณะ “แก่งกำไรหาประโยชน์” อัตราผลตอบแทน (ดอกเบี้ย) ที่มีการใช้กันอยู่ เช่น อัตราดอกเบี้ยปกติของหลักทรัพย์รัฐบาล หรือเงินฝากธนาคารพาณิชย์ เป็นต้น

นอกจากการให้เงินทุนแก่สหกรณ์แล้ว สมาชิกมีหน้าที่ในการควบคุมการใช้เงินทุนของสหกรณ์ด้วย ซึ่งมีแนวทางที่อธิบายเรื่องนี้ได้ 2 แนวทาง คือ แนวทางแรก ไม่ว่าสหกรณ์จะได้เงินทุนมาด้วยวิธีการใดก็ตาม การตัดสินใจขั้นสุดท้าย (ว่าจะใช้อย่างไร) ก็ยังคงเป็นอำนาจของมวลสมาชิก แนวทางที่สอง พิจารณาจากการที่สมาชิกยังคงต้องมีสิทธิในการเป็นเจ้าของร่วมในเงินทุนที่เป็นกรรมสิทธิ์ร่วม ซึ่งเป็นภาพสะท้อนมาจากความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกันของมวลสมาชิกเอง

เมื่อการดำเนินงานของสหกรณ์มีส่วนเกิน (กำไร) มวลสมาชิกเท่านั้นที่มีสิทธิและหน้าที่ โดยชอบธรรมในการพิจารณาตัดสินใจว่าควรจัดสรรไปอย่างไร ซึ่งอาจพิจารณาไปเพื่อการอย่างใดอย่างหนึ่งหรือทั้งหมด จากแนวทางต่อไปนี้ เพื่อการพัฒนาสหกรณ์ เพื่อการเฉลี่ยคืนสมาชิกตามส่วนแห่งการทำธุรกิจกับสหกรณ์ และ/หรือ เพื่อสนับสนุนกิจกรรมใด ๆ ที่มวลสมาชิกเห็นชอบกิจกรรมหนึ่งที่มีความสำคัญที่สุดที่มวลสมาชิกสามารถสนับสนุน และควรสนับสนุนอย่างยิ่ง คือการสนับสนุนพัฒนาการของขบวนการสหกรณ์ทั้งในระดับท้องถิ่น ระดับชาติ ระดับภูมิภาค และระดับนานาชาติ (สากล)

หลักการที่ 4 หลักการว่าด้วยการปกครองตนเองและความเป็นอิสระ (Autonomy and Independence) “สหกรณ์เป็นองค์การที่พึ่งพาและปกครองตนเอง โดยการควบคุมของสมาชิก ในกรณีที่สหกรณ์จำเป็นต้องมีข้อตกลงหรือผูกพันกับองค์การอื่น ๆ รวมถึง องค์การของรัฐ หรือต้องแสวงหาทุนจากแหล่งภายนอก สหกรณ์ต้องกระทำภายใต้เงื่อนไขอันเป็นที่มั่นใจได้ว่า มวลสมาชิกจะยังคงไว้ซึ่งอำนาจในการควบคุมตามแนวทางประชาธิปไตย และยังคงดำรงความเป็นอิสระของสหกรณ์”

1. สหกรณ์ทั้งหลายทั่วโลกมักได้รับผลกระทบจากการที่ต้องมีความสัมพันธ์กับรัฐ เนื่องจากรัฐเป็นผู้กำหนดกรอบทางกฎหมายที่สหกรณ์ต้องปฏิบัติตาม กระบวนการในระบอบประชาธิปไตย หรือนโยบายทางเศรษฐกิจและสังคมของรัฐ สามารถเป็นได้ทั้งปัจจัยสนับสนุนและเป็นอันตรายแก่สหกรณ์ได้เหมือน ๆ กัน ด้วยเหตุผลนี้สหกรณ์จึงจำเป็นต้องมีความระมัดระวังในการพัฒนาความสัมพันธ์อย่างเปิดเผย และโปร่งใสกับรัฐในขณะเดียวกันหลักความเป็นอิสระก็ชี้ให้เห็นถึงข้อเท็จจริงที่สหกรณ์ต้องดำรงความเป็นอิสระ เช่นเดียวกับวิสาหกิจที่ควบคุมโดยเงินทุน (บริษัท) ที่มีความเป็นอิสระเมื่อต้องเกี่ยวข้องกับรัฐ

2. หลักการข้อนี้มีเนื้อหา ดังนี้ “สหกรณ์เป็นองค์การที่พึ่งพาและปกครองตนเองโดยการควบคุมของสมาชิก ในกรณีที่สหกรณ์จำเป็นต้องมีข้อตกลงหรือผูกพันกับองค์การอื่น ๆ รวมถึงองค์การของรัฐ หรือต้องแสวงหาทุนจากแหล่งภายนอก สหกรณ์ต้องกระทำภายใต้เงื่อนไขอันเป็นที่มั่นใจได้ว่า มวลสมาชิกจะยังคงไว้ซึ่งอำนาจในการควบคุมตามแนวทางประชาธิปไตย และยังคงดำรงความเป็นอิสระของสหกรณ์”

3. เมื่อกล่าวถึงคำว่า “องค์การอื่น ๆ” นั้น หลักการข้อนี้ได้เล็งเห็นความจริงที่ว่าสหกรณ์ทั่วโลกจำนวนมากที่มีกิจกรรมร่วมกับธุรกิจภาคเอกชน และยังไม่เคยมีเหตุผลใดที่จะอธิบายว่าสถานการณ์เช่นนี้จะเปลี่ยนแปลงไปจากที่เคยเป็นมา จึงจำเป็นต้องย้ำให้ชัดเจนถึงความสำคัญของการธำรงไว้ซึ่งความเป็นอิสระของสหกรณ์ ในการที่จะสามารถคงอำนาจของตนไว้ได้เมื่อมีการทำสัญญา ข้อตกลงต่าง ๆ

หลักการที่ 5 หลักการว่าด้วยการศึกษา การฝึกอบรม และข่าวสาร (Education, Training and Information) ขบวนการสหกรณ์มีความเชื่อมั่นและให้ความสำคัญแก่การศึกษามาเป็นเวลานาน เนื้อหาของหลักการข้อนี้ที่กำหนดในปี ค.ศ.1995 กล่าวว่า “สหกรณ์พึงให้การศึกษ และการฝึกอบรมแก่มวลสมาชิก ผู้แทนจากการเลือกตั้ง ผู้จัดการ พนักงาน เพื่อบุคคลเหล่านั้นสามารถมีส่วนช่วยพัฒนาสหกรณ์ของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถให้ข่าวสารแก่สาธารณชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งแก่เยาวชน และบรรดาผู้นำทางความคิด ในเรื่องคุณลักษณะ และคุณประโยชน์ของสหกรณ์ได้”

หลักการข้อนี้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญ ที่ยังคงมีอยู่ในสหกรณ์ในเรื่อง การศึกษาและการฝึกอบรม “การให้การศึกษ” มีความหมายกว้างกว่าการส่งถ่าย ข่าวสาร หรือ การกระตุ้นให้มีการทำธุรกิจกับสหกรณ์ หากแต่หมายถึงการเข้าถึง (ปลูกฝัง) จิตใจของสมาชิก ผู้นำที่มาจากการเลือกตั้ง ผู้จัดการ หรือพนักงาน เพื่อให้เกิดความเข้าใจอย่างแท้จริงถึงความล้าลึก และทรงคุณค่าในความคิดและวิธีการสหกรณ์ ส่วน “การฝึกอบรม” หมายถึงการดำเนินการใด ๆ เพื่อจะให้เกิดความมั่นใจได้ว่าผู้ที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์จะมีทักษะที่จำเป็น และที่ต้องการเพียงพอ ในการปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ส่วนสุดท้ายของเนื้อหาของหลักการข้อนี้ กล่าวถึงการให้การยอมรับว่า สหกรณ์มีความรับผิดชอบเฉพาะ ในการให้ข่าวสารแก่เยาวชนและผู้นำทางความคิด (เช่น นักการเมือง ข้าราชการ สื่อสารมวลชน และนักการศึกษา) ในเรื่อง “คุณลักษณะ และคุณประโยชน์” ของการสหกรณ์ ในหลายทศวรรษที่ผ่านมาหลาย ๆ สหกรณ์ในหลาย ๆ ประเทศได้ละเลยถึงความรับผิดชอบในเรื่องนี้ ถ้าหากสหกรณ์ปรารถนาที่จะมีความสามารถในการแสดงบทบาทที่ต้องการในอนาคตแล้ว เรื่องนี้ ถือเป็นความรับผิดชอบที่จะต้องทำให้ดีขึ้นในวันข้างหน้า เพราะผู้คนที่หลายจะไม่ชื่นชมและไม่สนับสนุนสิ่งใดก็ตามที่พวกเขาไม่มีความเข้าใจ

หลักการที่ 6 หลักการว่าด้วยการร่วมมือระหว่างสหกรณ์ (Co-operation among Co-operatives) “สหกรณ์สามารถให้บริการแก่สมาชิกได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด และเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่ขบวนการสหกรณ์ได้ โดยการประสานความร่วมมือกันในระดับท้องถิ่นระดับชาติ ระดับภูมิภาค และระดับนานาชาติ”

หลักการข้อนี้ได้บัญญัติขึ้นครั้งแรกเมื่อมีการทบทวนหลักสหกรณ์ เมื่อ ค.ศ.1966 หลังจากที่ทวีความสำคัญมาเป็นลำดับนับแต่ช่วงทศวรรษ 1850s แต่ก็ไม่เคยปรากฏว่ามีช่วงเวลาใดที่ถือว่ามีความสำคัญในแง่ของการเป็นหลักการสหกรณ์มากเท่า ในช่วงทศวรรษ 1990s หากสหกรณ์ต้องการเข้าถึงศักยภาพสูงสุดก็สามารถทำได้โดยดำเนินงานร่วมกันอย่างเข้มงวดตามวิธีปฏิบัติที่มีหลายสหกรณ์อาจประสบความสำเร็จมากในระดับท้องถิ่น แต่เมื่อขนาดขององค์กรใหญ่ขึ้น สหกรณ์เหล่านั้นจะต้องเผชิญกับความยากลำบากในการดูแลรักษาผลประโยชน์ในเครือข่ายระดับล่าง และสมาชิกภาพ และเป็นเรื่องยากในการที่จะรักษาดุลของผลประโยชน์เหล่านั้น เป็นความท้าทายที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องในโครงสร้าง สหกรณ์ทุกแบบ และเป็นบททดสอบสำหรับ “สหกรณ์” ที่มีรูปแบบเรียบง่ายทั้งหลาย บ่อยครั้งที่สหกรณ์ทั่วโลกจำเป็นต้องยอมรับโอกาสในการเข้าร่วมในธุรกิจแบบร่วมทุน จำเป็นต้องดำเนินไปตามวิธีปฏิบัติ และระมัดระวังในการปกป้องรักษาผลประโยชน์ของมวลสมาชิก สหกรณ์ทั้งหลายต้องพิจารณาถึงโอกาสในการร่วมธุรกิจที่เป็นธุรกิจระหว่างประเทศมากกว่าในอดีตที่ผ่านมา โดยความจริงแล้วในขณะที่ประเทศใด ๆ ไม่สามารถควบคุมเศรษฐกิจโลกโดยรวมได้นั้น สหกรณ์กลับมีโอกาสมากขึ้นที่มีความเป็นเอกภาพ ในการปกป้องและขยายผลประโยชน์ของคนทั่วไปได้

สหกรณ์ทั้งหลายจำเป็นต้องตระหนักมากกว่าก่อน ถึงความจำเป็นในการสร้างเสริมความเข้มแข็งให้แก่กิจกรรมของตนและองค์กรที่ให้การสนับสนุน เป็นการง่ายที่จะเป็นสหกรณ์ประเภทใดประเภทหนึ่ง แต่ไม่เป็นการง่ายเลยที่จะมองเห็นผลประโยชน์ของสหกรณ์บนพื้นฐานของความเป็นปึกแผ่น และความร่วมมือระหว่างสหกรณ์ นี่คือเหตุผลว่าทำไมองค์กรสนับสนุนทั่วไปสำหรับสหกรณ์จึงเป็นสิ่งจำเป็น เป็นความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับสหกรณ์หลากหลายประเภทที่ต้องร่วมมือกันในการเจรจากับภาครัฐ หรือการนำเสนอต่อสาธารณชนในเรื่องของ “วิถีทางแบบสหกรณ์”

หลักการที่ 7 หลักการว่าด้วยความเอื้ออาทรต่อชุมชน (Concern for Community)
 “สหกรณ์พึงดำเนินกิจกรรมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของชุมชน ตามนโยบายที่มวลสมาชิกให้ความเห็นชอบ”

สหกรณ์เป็นองค์การที่ดำรงอยู่เพื่อประโยชน์ของมวลสมาชิกเป็นเบื้องต้น ด้วยเหตุที่มีการรวมกันของสมาชิกอย่างแข็งแกร่ง ส่วนมากมักเกิดในพื้นที่เฉพาะ สหกรณ์จึงมักมีความเกี่ยวพันใกล้ชิดกับ “ชุมชน” สหกรณ์มีความรับผิดชอบเฉพาะที่จะประกันพัฒนาการที่ยั่งยืนของชุมชนนั้น ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม สหกรณ์จำเป็นต้องรับผิดชอบต่อการอนุรักษ์สภาพแวดล้อมทั้งนี้ขึ้นอยู่กับมวลสมาชิกที่จะวินิจฉัยว่า สหกรณ์จะมีส่วนสนับสนุนชุมชนในเรื่องเหล่านี้มากน้อยเพียงใด และมีใช้สิ่งที่สมาชิกสหกรณ์จะสามารถหลีกเลี่ยงได้

หลักสามประการแรก ถือว่าเป็นสภาพพลวัตภายในที่มีความสำคัญมากสำหรับแต่ละสหกรณ์ฯ ส่วน **หลักสี่ประการหลัง** จะเกี่ยวข้องทั้งกับการดำเนินงานภายในและความสัมพันธ์ที่สหกรณ์ฯ มีกับภายนอกด้วย¹²⁴

ดังนั้นจึงเห็นได้ว่าสหกรณ์การเกษตร เป็นองค์การของบรรดาบุคคลที่ไม่ใช่ของค์การของรัฐ รวมกลุ่มกันโดยสมัครใจในการดำเนินการเป็นเจ้าของร่วมกัน เพื่อสนองความต้องการทางเศรษฐกิจและสังคม และถือว่า

1. สหกรณ์ฯ เป็นองค์การธุรกิจ เนื่องจากมีวัตถุประสงค์สำคัญในการจัดตั้งสหกรณ์ฯ ก็เพื่อที่จะแก้ปัญหาความเดือดร้อนทางด้านเศรษฐกิจและสังคมของสมาชิก ดังนั้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว สหกรณ์ฯ จะต้องประกอบธุรกิจ หรือให้บริการอย่างใดอย่างหนึ่งแก่สมาชิกตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งเอาไว้ โดยทั่วไปแล้วธุรกิจสหกรณ์ฯ จะต้อง มี 1) เจ้าของหรือผู้ดำเนินงาน (สมาชิก) 2) มีวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานที่แน่นอน 3) มีระเบียบแบบแผนหรือข้อบังคับในการดำเนินงาน 4) มีคณะกรรมการดำเนินงาน 5) มีการจดทะเบียนถูกต้องตามกฎหมาย และ 6) มีการดำเนินธุรกิจ

2. สหกรณ์ฯ เป็นองค์การทางสังคม เนื่องจากสหกรณ์ฯ เกิดขึ้นจากการรวมคน ฉะนั้นการรวมกำลังจึงต้องอาศัยหลักความสมัครใจ หลักความเสมอภาคและความยุติธรรม ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความสามัคคีกลมเกลียวกัน และเพื่อให้เกิดอำนาจและพลังที่จะแก้ปัญหาร่วมกันได้ เพราะสมาชิกส่วนใหญ่เป็นผู้อ่อนแอทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคม หากไม่รวมตัวกันอย่างเหนียวแน่นจริงจังแล้ว ก็เป็นการยากที่จะแก้ปัญหาร่วมกันได้

¹²⁴ นุกูล กรยีนยงค์, **หลักสหกรณ์สากล** (กรุงเทพฯ: ภาควิชาสหกรณ์ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2555), 20-29.

3. สหกรณ์ฯ เป็นองค์การประชาธิปไตย สหกรณ์ฯ ดำเนินการตามหลักประชาธิปไตย คือทุกคนมีสิทธิในการแสดงความคิดเห็น หรือออกเสียงเท่าเทียมกัน คือ หนึ่งคนหนึ่งเสียงโดยไม่คำนึงถึงอายุ เพศ เชื้อชาติ ศาสนา ความรู้ ฐานะ รายได้หรือเกียรติยศ ทั้งนี้ เพื่อต้องการให้เกิดความเสมอภาค และความยุติธรรมที่แท้จริงในสังคมสหกรณ์ฯ เพราะหากไม่เป็นไปตามหลักการที่กล่าวข้างต้นแล้ว ก็เป็นการยากที่จะสร้างความสามัคคีกลมเกลียวในหมู่สมาชิกได้

4. สหกรณ์ฯ เป็นองค์การทางการศึกษา ลักษณะที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งของสหกรณ์ฯ คือ สหกรณ์ฯ เป็นองค์การทางการศึกษา ทั้งนี้ เพราะสหกรณ์ฯ ยึดหลักการศึกษาคือเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนางานสหกรณ์ฯ เพื่อที่จะสามารถยกมาตรฐานและระดับความรู้ ของสมาชิก กรรมการ และเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ฯ ให้สูงขึ้น ในขณะที่เดียวกันก็เพื่อให้เกิดความเข้าใจและความร่วมมืออันดีระหว่างสมาชิกและสหกรณ์ฯ ระหว่างสหกรณ์ฯ และสหกรณ์ฯ และระหว่างสหกรณ์ฯ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สหกรณ์ฯ จึงเป็นเสมือนหนึ่งศูนย์ปฏิบัติการ ด้านการศึกษาอบรมของชุมชนและสังคมอีกด้วย

5. สหกรณ์ฯ เป็นองค์การที่ไม่แสวงหากำไร เป็นคุณลักษณะที่เด่น แปรกและที่สำคัญที่สุดอย่างหนึ่งของสหกรณ์ฯ คือ การดำเนินการโดยไม่แสวงหากำไร แต่มุ่งที่จะดำเนินการเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่สมาชิก ทั้งนี้ เพราะสหกรณ์ฯ ดำเนินธุรกิจกับสมาชิก โดยสมาชิก และเพื่อสมาชิก ดังนั้นจึงเกิดระบบการจำกัดเงินปันผลค่าหุ้น (Limited Interest on Capital Investment) และการแบ่งเงินปันผลตามส่วนธุรกิจ (Patronized Refund) ในสหกรณ์ฯ ซึ่งเป็นที่ยอมรับนับถือกันทั่วโลกว่าเป็นวิธีที่ดีที่สุดและมีคุณค่าที่สุด¹²⁵

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า สหกรณ์การเกษตร หมายถึง สหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นในหมู่ผู้มีอาชีพทางการเกษตร มารวมกันจัดตั้งขึ้นและจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลก่อนนายทะเบียนสหกรณ์ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้สมาชิกดำเนินกิจการร่วมกันและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพื่อแก้ไขความเดือดร้อนในการประกอบอาชีพของสมาชิก และช่วยยกฐานะความเป็นอยู่ของสมาชิกให้ดียิ่งขึ้นโดยยึดหลักการและอุดมการณ์ของสหกรณ์เป็นหลัก หลักการสหกรณ์นั้น เปรียบเสมือนโลหิตที่หล่อเลี้ยงชีวิตของขบวนการสหกรณ์ฯ เป็นพัฒนาการที่มีมาจกค่านิยมที่ได้ทำให้ขบวนการนี้ แผ่ขยายมานับแต่การก่อกำเนิด เป็นส่วนช่วยในการขึ้นรูปโครงสร้าง และให้แนวคิดในการสร้างเป้าหมายของขบวนการที่แจ่มชัด เป็นเสมือนคำแนะนำสำหรับสหกรณ์ฯ ทั้งหลายในการพัฒนาสหกรณ์ของตน เป็นหลักในการปฏิบัติที่ได้รับจากประสบการณ์ที่สะสมมาเท่า ๆ กับปรัชญาทางความคิด มีความทันสมัย ยืดหยุ่น และสามารถปรับใช้ได้กับสหกรณ์ฯ หลากหลายประเภท ในหลากหลายสถานการณ์ ทั้งหมด

¹²⁵ การสหกรณ์ฯ, ความหมายของสหกรณ์, [ออนไลน์, 2556], เข้าถึงเมื่อ 1 ธันวาคม 2560, เข้าถึงได้จาก <http://mylesson.swu.ac.th/ec321/leadlesson I.htm#rel I>

นี้ต้องการการพิจารณาของนักสหกรณ์ฯ ที่เกี่ยวข้องเพิ่มเติมอีก เช่น ในประเด็นว่าด้วย คุณลักษณะ แบบประชาธิปไตยของสหกรณ์ฯ บทบาทของผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่าง ๆ และการจัดสรรส่วนเกิน ที่เกิดขึ้น เหล่านี้เป็น “คุณภาพ” ที่จำเป็นมากที่จะทำให้การสหกรณ์ฯ ผลิดอกออกผล และมีเอกลักษณ์ เฉพาะตัวของสหกรณ์ฯ ตลอดจนขบวนการสหกรณ์ฯ เป็นสิ่งที่มีคุณค่าขึ้นมา

วิสัยทัศน์

สหกรณ์ฯ และกลุ่มเกษตรกรเข้มแข็งเป็นศูนย์กลางการพัฒนาและรักษาสมดุลทางเศรษฐกิจ และสังคมในระดับฐานรากของประเทศ

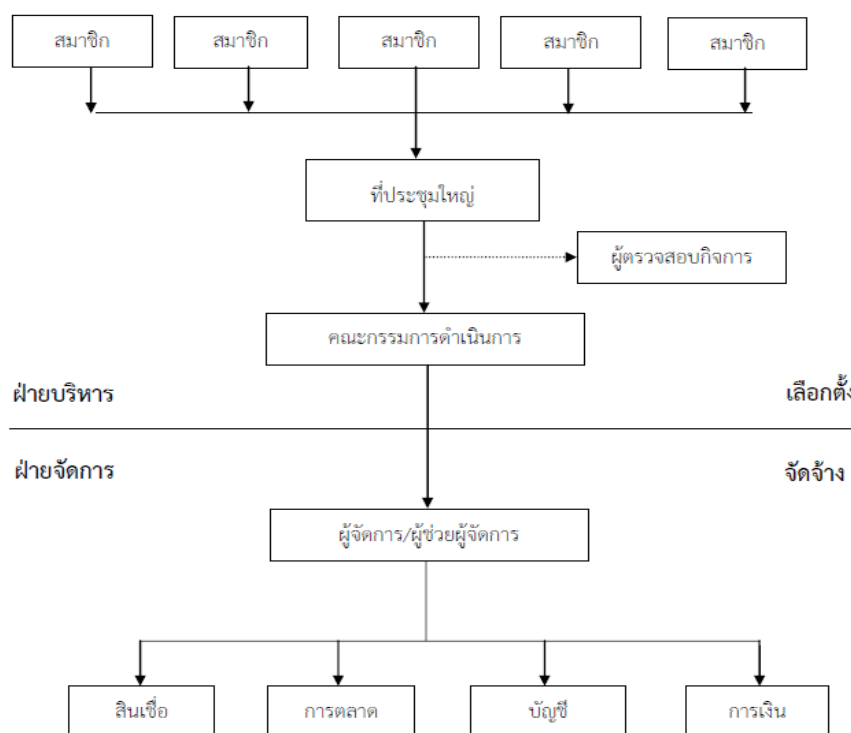
พันธกิจ

1. พัฒนาระบบการบริหารจัดการองค์กรและระบบการพัฒนาขีดความสามารถบุคลากร ของสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกรและกรมส่งเสริมสหกรณ์
 2. ส่งเสริมและพัฒนาสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกรด้วยการบริหารจัดการและเทคโนโลยี สมัยใหม่
 3. พัฒนาระบบการกำกับดูแลสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกรด้วยระบบการจัดการคุณภาพตาม มาตรฐานสากล
 4. พัฒนาระบบการรักษาเสถียรภาพของสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกรและการสร้างภาพลักษณ์
- ที่ดี¹²⁶

โครงสร้างสหกรณ์ฯ

สำหรับโครงสร้างโดยรวมของระบบการบริหารจัดการสหกรณ์การเกษตรในประเทศไทย สามารถสรุปได้ตามภาพประกอบที่ 3 ดังนี้

¹²⁶ กองแผนงานกรมส่งเสริมสหกรณ์, แผนปฏิบัติการกรมส่งเสริมสหกรณ์ ๕ ปี (พ.ศ.๒๕๖๐ - ๒๕๖๔) (กรุงเทพฯ: กองแผนงานกรมส่งเสริมสหกรณ์, 2560), 16.



แผนภูมิที่ 13 โครงสร้างสหกรณ์การเกษตรในประเทศไทย

ที่มา: กรมตรวจบัญชีสหกรณ์, บทบาท การกิจ หน้าที่คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์, เข้าถึงได้จาก <http://www.cad.go.th.>, 5.

จากแผนภูมิที่ 13 การจัดโครงสร้างสหกรณ์ฯ ตามแผนผังข้างต้นเป็นการจัดแบ่งส่วนงานหน้าที่ความรับผิดชอบและจัดระบบความสัมพันธ์ระหว่างส่วนงานต่าง ๆ ในสหกรณ์ฯ ดังนี้

1. สมาชิก สมาชิกสหกรณ์ฯ ทุกคนมีสิทธิเสมอภาคกันในการดำเนินงานของสหกรณ์ฯ โดยมีสิทธิเข้าร่วมประชุมใหญ่เพื่อเสนอความคิดเห็น หรือออกเสียงเพื่อลงคะแนนในเรื่องต่าง ๆ หนึ่งคนต่อหนึ่งเสียง และมีหน้าที่ปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ มติ และคำสั่งของสหกรณ์ฯ รวมถึงสอดส่อง ดูแลกิจการสหกรณ์ฯ ให้พัฒนาและเจริญรุ่งเรืองโดยร่วมมือกับคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ฯ

2. ที่ประชุมใหญ่ คณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ฯ จะเรียกประชุมใหญ่สามัญปีละ 1 ครั้ง ภายใน 150 วัน นับแต่วันสิ้นปีทางบัญชี ในการประชุมใหญ่ของสหกรณ์ฯ ต้องมีสมาชิกมาประชุมไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนสมาชิกทั้งหมด หรือไม่น้อยกว่า 100 คน ในกรณีเป็นการประชุมใหญ่โดยผู้แทนสมาชิก ต้องมีผู้แทนสมาชิกมาประชุมไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนผู้แทนสมาชิกทั้งหมด หรือไม่น้อยกว่า 100 คน จึงจะเป็นองค์ประชุมที่ประชุมใหญ่มีอำนาจหน้าที่พิจารณาวินิจฉัย ตัดสินใจ และลงมติเรื่องทั้งปวงที่เกี่ยวกับการดำเนินกิจการของสหกรณ์ฯ โดยถือเอามติเสียงข้างมากตามหลักประชาธิปไตย

3. ผู้ตรวจสอบกิจการ ที่ประชุมใหญ่สหกรณ์เลือกตั้งสมาชิกหรือบุคคลภายนอกที่เป็นผู้มีคุณวุฒิ ความรู้ความสามารถในด้านธุรกิจ การเงิน การบัญชี การเศรษฐกิจ หรือการสหกรณ์ฯ เพื่อเป็นผู้ตรวจสอบกิจการ โดยมีอำนาจหน้าที่ตรวจสอบการดำเนินงานของสหกรณ์ฯ แล้วเสนอรายงานผลการตรวจสอบประจำเดือนต่อที่ประชุมคณะกรรมการดำเนินการ รวมถึงเสนอรายงานผลการตรวจสอบประจำปีต่อที่ประชุมใหญ่ สหกรณ์ฯ

4. คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ฯ ที่ประชุมใหญ่สหกรณ์ฯเลือกตั้งสมาชิกเป็นคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ฯ โดยมีอำนาจหน้าที่ดำเนินกิจการทั้งปวงของสหกรณ์ฯให้เป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ มติ และคำสั่งของสหกรณ์ฯ รวมถึงกำกับ ดูแลและติดตามการปฏิบัติงานของผู้จัดการ ผู้ช่วยผู้จัดการ และเจ้าหน้าที่สหกรณ์ฯ เพื่อให้การดำเนินงานของสหกรณ์ฯ สามารถเอื้อประโยชน์แก่บรรดาสมาชิกและบรรลุตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ฯ

5. ผู้จัดการ ผู้ช่วยผู้จัดการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ฯ คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ฯ อาจพิจารณาคัดเลือกบุคคลเพื่อแต่งตั้ง หรือจัดจ้างเป็นผู้จัดการและผู้ช่วยผู้จัดการ โดยมีอำนาจหน้าที่ในการจัดการทั่วไป และรับผิดชอบเกี่ยวกับบรรดากิจการประจำของสหกรณ์ฯ ให้เป็นไปตามนโยบายและแผนการดำเนินงานที่คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ฯ กำหนด รวมถึงอาจพิจารณาจัดจ้างเจ้าหน้าที่อื่น ๆ ตามความจำเป็น ได้แก่ เจ้าหน้าที่สินเชื่อ เจ้าหน้าที่ตลาด เจ้าหน้าที่บัญชี เจ้าหน้าที่การเงิน และเจ้าหน้าที่ศูนย์การเรียนรู้สหกรณ์ฯ เป็นต้น เพื่อปฏิบัติงานในสหกรณ์ฯ ภายใต้การบังคับบัญชาของผู้จัดการสหกรณ์ฯ¹²⁷

เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

กรมส่งเสริมสหกรณ์เป็นองค์กรที่มุ่งเน้นพัฒนาส่งเสริมภาพลักษณ์ที่ดี และพัฒนาขีดความสามารถของสหกรณ์ฯ และกลุ่มเกษตรกร ด้วยระบบบริหารจัดการคุณภาพ บุคลากรมืออาชีพ และเทคโนโลยีสารสนเทศ

ยุทธศาสตร์ เป้าหมาย กลยุทธ์

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาความเข้มแข็งของสหกรณ์ฯ และกลุ่มเกษตรกร

เป้าหมาย สหกรณ์ฯ กลุ่มเกษตรกร และบุคลากรสหกรณ์ฯ และกลุ่มเกษตรกรได้รับการพัฒนา

กลยุทธ์ 1.1 พัฒนาสหกรณ์ฯ และกลุ่มเกษตรกรให้เป็นศูนย์กลางในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมระดับฐานรากของประเทศ ด้วยการเร่งพัฒนาบุคลากรของสหกรณ์ฯ และกลุ่มเกษตรกรสู่มาตรฐานและจัดอันดับความเชื่อถือของสหกรณ์ฯ และกลุ่มเกษตรกร

¹²⁷ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์, “บทบาท ภารกิจ หน้าที่คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์” [ออนไลน์, 2555], เข้าถึงเมื่อ 1 ธันวาคม 2560, เข้าถึงได้จาก <http://www.cad.go.th.>, 6.

1.2 สร้างความร่วมมือและเชื่อมโยงเครือข่ายสหกรณ์ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

1.3 เพิ่มศักยภาพกองทุนพัฒนาสหกรณ์เพื่อตอบสนองความต้องการของสหกรณ์อย่างทั่วถึง

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรให้มีความเป็นมืออาชีพด้านการสหกรณ์ฯ
เป้าหมาย บุคลากรกรมส่งเสริมสหกรณ์ฯ ได้รับการพัฒนาขีดความสามารถ
สู่มืออาชีพ

กลยุทธ์ 2.1 พัฒนาขีดความสามารถบุคลากรให้มีความเป็นมืออาชีพด้านการสหกรณ์ฯ และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน มีคุณธรรมจริยธรรมตามหลักธรรมาภิบาล และมีความผูกพันในเป้าหมายของงาน

2.2 พัฒนาระบบการจัดการความรู้ โดยการถ่ายโอนองค์ความรู้ของผู้มีประสบการณ์ และภูมิปัญญาสูงสู่อุบลากรรุ่นใหม่

2.3 พัฒนาระบบงาน และกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การสร้างภาพลักษณ์องค์กร
เป้าหมาย ประชาชนได้รู้การดำเนินงาน และเกิดทัศนคติเชิงบวกต่อภาพลักษณ์ของสหกรณ์ฯ และกรมส่งเสริมสหกรณ์ฯ

กลยุทธ์ 3.1 สร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร และสหกรณ์ฯ สู่สาธารณชนโดยน่านโยบายภาครัฐเป็นตัวขับเคลื่อน

3.2 ส่งเสริมสนับสนุนให้สหกรณ์ใส่ใจด้านสิ่งแวดล้อมในพื้นที่

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของสหกรณ์ฯ และกลุ่มเกษตรกร
เป้าหมาย ผลักดันการนำนวัตกรรม และเทคโนโลยีสมัยใหม่ไปใช้ในสหกรณ์ฯ และกลุ่มเกษตรกร

กลยุทธ์ 4.1 พัฒนาระบบบริหารงานวิจัยและพัฒนา จัดเก็บองค์ความรู้ที่สำคัญให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และนำไปใช้ในการสร้างนวัตกรรมด้านสหกรณ์ฯ ให้ครอบคลุมทุกพื้นที่

4.2 ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่ เช่น การผลิต การแปรรูป การตลาด การเงิน และนวัตกรรมมาใช้ในระบบสหกรณ์ฯ

ยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนาระบบเทคโนโลยีเพื่อการบริหารจัดการ และการกำกับดูแล
เป้าหมาย ระบบเทคโนโลยีการบริหารจัดการ การกำกับดูแลสหกรณ์ฯ และกลุ่มเกษตรกรได้รับการพัฒนาและนำไปใช้

กลยุทธ์ 5.1 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้เป็นมาตรฐานและสามารถเชื่อมโยงกับระบบฐานข้อมูลสารสนเทศของสหกรณ์ฯ และกลุ่มเกษตรกร เพื่อใช้ในการบริหารจัดการและตัดสินใจ

5.2 พัฒนาระบบเทคโนโลยีพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ เพื่อส่งเสริมและเพิ่มขีดความสามารถทางการตลาดสินค้าสหกรณ์ฯ และกลุ่มเกษตรกร

5.3 พัฒนาระบบสัญญาเตือนภัยล่วงหน้า เพื่อใช้ในการแนะนำส่งเสริม กำกับ และตรวจสอบสหกรณ์ฯ และกลุ่มเกษตรกร

5.4 พัฒนาระบบมาตรฐานการกำกับดูแลสหกรณ์ฯ

5.5 การใช้อำนาจการเป็นนายทะเบียนสหกรณ์ฯ ไปใช้ในการส่งเสริมสนับสนุนและกำกับดูแลสหกรณ์ฯ ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ยุทธศาสตร์ที่ 6 สนับสนุนการพัฒนาาระบบรักษาเสถียรภาพของสหกรณ์ฯ

เป้าหมาย สร้างระบบรักษาเสถียรภาพทางการเงินของสหกรณ์ฯ

กลยุทธ์ 6.1 ผลักดันการจัดตั้งกองทุนรักษาเสถียรภาพของสหกรณ์ฯ

ยุทธศาสตร์ที่ 7 การพัฒนาระบบคุณภาพมาตรฐานสากล

เป้าหมาย ระบบส่งเสริมสหกรณ์สู่คุณภาพมาตรฐานได้รับการปรับปรุงและพัฒนา

กลยุทธ์ 7.1 ส่งเสริมการดำเนินงานของสหกรณ์ฯ และกลุ่มเกษตรกรด้วยระบบคุณภาพมาตรฐาน

ยุทธศาสตร์ที่ 8 การสร้างความยั่งยืนด้วยหลักธรรมาภิบาล และภูมิปัญญาสหกรณ์ฯ

เป้าหมาย สหกรณ์ฯ และกลุ่มเกษตรกรได้รับการส่งเสริมการดูแลกิจการที่ดีภายใต้หลักธรรมาภิบาล และปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

กลยุทธ์ 8.1 พัฒนาระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีเพื่อความยั่งยืนของสหกรณ์¹²⁸

¹²⁸ กองแผนงานกรมส่งเสริมสหกรณ์, แผนปฏิบัติการกรมส่งเสริมสหกรณ์ ๕ ปี (พ.ศ.๒๕๖๐ - ๒๕๖๔) (กรุงเทพฯ: กองแผนงานกรมส่งเสริมสหกรณ์, 2560), 16-18.

นโยบาย และยุทธศาสตร์สหกรณ์การเกษตร

กระบวนการดำเนินงานและบทบาทของสหกรณ์การเกษตรพิมาย จำกัด ที่มีความโดดเด่นด้านการดำเนินกิจกรรมร่วมกับสมาชิกสหกรณ์อย่างครบวงจร เริ่มตั้งแต่การส่งเสริมอาชีพให้กับสมาชิกเพื่อสร้างรายได้ สนับสนุนสินเชื่อเพื่อการผลิต จัดหาปัจจัยการผลิต รวบรวมผลผลิตจากสมาชิก แปรรูปผลผลิต ตลอดจนจัดจำหน่ายสินค้าให้กับสมาชิก ทำให้สมาชิกสหกรณ์ฯ มีคุณภาพชีวิตที่ดี และยังมีการรวมตัวกันระหว่างสหกรณ์ฯ มีการดำเนินธุรกิจร่วมกันในรูปแบบเครือข่าย สร้างความเข้มแข็งให้แก่องค์กร กรมส่งเสริมสหกรณ์นำแนวทางการดำเนินงานของสหกรณ์การเกษตรพิมาย จำกัด เป็นต้นแบบของสหกรณ์อื่น ๆ ในการส่งเสริมการเรียนรู้ ภายใต้แนวคิด “แหล่งเรียนรู้ ถ่ายทอด ต่อยอด ยั่งยืน” เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งในการดำเนินการด้านธุรกิจสหกรณ์ และขยายผลทั่วประเทศ ครอบคลุมทุกจังหวัด ซึ่งสอดคล้องกับมติคณะรัฐมนตรี เห็นชอบในหลักการยุทธศาสตร์และแนวทางในการดำเนินงานตามข้อเสนอวาระแห่งชาติด้านการสหกรณ์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ประชาชนในชาติรับรู้ และเข้าใจการสหกรณ์ฯ พร้อมทั้งนำไปใช้ในวิถีชีวิต การดำเนินงานอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ซึ่งการขับเคลื่อนวาระแห่งชาติด้านการสหกรณ์ประกอบด้วย 5 ยุทธศาสตร์ ภายใต้ยุทธศาสตร์ทั้ง 5 ยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย กลยุทธ์ แผนงาน และตัวชี้วัด ซึ่งจะต้องมีการศึกษา ทำความเข้าใจ และขับเคลื่อนให้เกิดผลเป็นรูปธรรม โดยประสานความร่วมมือจากหน่วยงานภาคีที่เกี่ยวข้อง วางแผนจัดทำโครงการ/แนวทางขับเคลื่อนให้สอดคล้อง เหมาะสม โดยเฉพาะอย่างยิ่งกรมส่งเสริมสหกรณ์ ซึ่งเป็นหน่วยงานหลักในการส่งเสริมพัฒนาสหกรณ์โดยตรง จะต้องเป็นแกนกลาง และกลไกสำคัญของภาครัฐในการส่งเสริม กำกับ และนำสหกรณ์ รวมทั้งการขับเคลื่อนวาระแห่งชาติด้านการสหกรณ์ ในทุกยุทธศาสตร์ ทุกกลยุทธ์ ทุกแผนงาน และตัวชี้วัด ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

ดังนั้น กรมส่งเสริมสหกรณ์ จึงจัดทำโครงการพัฒนาสหกรณ์ให้เป็นศูนย์เรียนรู้การสหกรณ์ฯ ซึ่งจะดำเนินการในสหกรณ์ภาคการเกษตรที่มีศักยภาพ มีความเข้มแข็ง และมีความโดดเด่นด้านการบริหารจัดการ โดยนำวิธีการสหกรณ์มาใช้เป็นกรอบการดำเนินงานในพื้นที่ 76 จังหวัด และในกรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาเป้าหมายให้เป็นแหล่งเรียนรู้ และศึกษาดูงานให้กับสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกรทั้งในพื้นที่และนอกพื้นที่ นำองค์ความรู้ไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์กรของตนเอง ตลอดจนใช้เป็นแหล่งเรียนรู้การดำเนินธุรกิจสหกรณ์ฯ แก่กลุ่มบุคคลและประชาชนทั่วไป¹²⁹ ในขณะเดียวกันกับที่ ราชบัณฑิตยสถาน ก็ได้บัญญัติความหมายของคำว่าชุมชนแห่ง

¹²⁹ กรมส่งเสริมสหกรณ์, นโยบาย และยุทธศาสตร์สหกรณ์การเกษตร, [ออนไลน์, 2558], เข้าถึงเมื่อ 25 พฤษภาคม 2560, เข้าถึงได้จาก <http://km.cpd.go.th/pdf-bin/pdf3264005964.pdf>.

การเรียนรู้ (Learning Community) ไว้ใน 3 นัยด้วยกัน คือ 1) เป็นสังคมหรือกลุ่มคน เช่น ผู้บริหาร ผู้สอน และผู้เรียนที่เห็นคุณค่าของการเรียนรู้จึงมีการแสวงหาความรู้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และส่งเสริมกิจกรรมการเรียนรู้ต่าง ๆ ร่วมกัน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 2) สิ่งแวดล้อมทางการเรียนรู้ทั้งด้านกายภาพและสังคมที่สร้างขึ้น เพื่อให้ผู้เรียนเกิดความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในสิ่งที่เรียน โดยการปรับโครงสร้างหรือออกแบบหลักสูตรที่ให้ความสำคัญกับสิ่งเหล่านี้้อย่างเหมาะสม 3) ความรับผิดชอบของผู้บริหารสถานศึกษาโดยตรง ที่ต้องสร้างโรงเรียนให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ โดยส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียนร่วมกับบุคคลและแหล่งเรียนรู้ในชุมชน บุคคลในชุมชนแห่งการเรียนรู้ได้แก่ ครูอาจารย์ ผู้บริหาร บุคลากรทางการศึกษา นักเรียนและผู้ปกครอง การพัฒนาโรงเรียนให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้จะต้องพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยให้ผู้ใช้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วม¹³⁰ มีความสอดคล้องกับการที่กรมส่งเสริมสหกรณ์ ได้ทำการพัฒนาสหกรณ์ที่มีความเข้มแข็ง มีศักยภาพ มีผลการดำเนินงานประสบผลสำเร็จในด้านใดด้านหนึ่ง หรือในหลาย ๆ ด้าน ให้เป็นศูนย์การเรียนรู้การสหกรณ์ ตามข้อสั่งการของนายกรัฐมนตรี เพื่อพัฒนาให้เป็นสหกรณ์เป้าหมายในการเป็นแหล่งเรียนรู้ และศึกษาดูงานให้กับสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกรในพื้นที่และนอกพื้นที่ ตลอดจนใช้เป็นแหล่งเรียนรู้ การดำเนินธุรกิจสหกรณ์ แก่กลุ่มบุคคล ประชาชนทั่วไป ทั่วประเทศจำนวน 210 สหกรณ์ฯ ซึ่งในการจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ดังกล่าว ทางกรมส่งเสริมสหกรณ์ ต้องการให้ศูนย์เรียนรู้มีการดำเนินกิจกรรมภายในศูนย์ฯ ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน มีการขยายจุดเด่นที่จะให้เกิดองค์ความรู้ เพื่อการเข้าศึกษาเรียนรู้เพิ่มขึ้น เพื่อให้การดำเนินงานศูนย์การเรียนรู้ดังกล่าว เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ดังนี้ 1) เพื่อเป็นแหล่งศึกษาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านการสหกรณ์ 2) เพื่อเป็นศูนย์ถ่ายทอดการเรียนรู้ด้านการดำเนินธุรกิจที่มีประสิทธิภาพและครบวงจร¹³¹ มีความสอดคล้องกับการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ของระบบการศึกษาไทยที่ว่าควรออกแบบให้เน้นการเรียนรู้อย่างกว้างขวางและเป็นองค์รวม (Broad-based and Holistic Learning) เป็นหลักสูตรที่เปิดโอกาสได้เรียนรู้เกี่ยวกับประเด็นปัญหาในโลกที่เป็นจริง โดยเชื่อมโยงเนื้อหาสาระเข้าด้วยกันกับบริบทชีวิต ส่วนการจัดการเรียนรู้ควรบูรณาการทักษะ ด้านการคิด ด้านการแก้ปัญหา ด้านการใช้เทคโนโลยีและมัลติมีเดีย โดยมีการประเมินผลตามสภาพจริงที่วัดความเข้าใจมากกว่าเนื้อหา และผู้เรียนมีส่วนร่วมในการประเมินตนเอง มีการเชื่อมโยงหลักสูตรให้เกิดปฏิสัมพันธ์กันระหว่างครูกับผู้เรียน และผู้เรียน

¹³⁰ ราชบัณฑิตยสถาน, **พจนานุกรมศัพท์ศึกษาศาสตร์ (ฉบับราชบัณฑิตยสถาน)** (กรุงเทพฯ: ราชบัณฑิตยสถาน, 2555).

¹³¹ กรมส่งเสริมสหกรณ์, **นโยบาย และยุทธศาสตร์สหกรณ์การเกษตร**, [ออนไลน์, 2558], เข้าถึงเมื่อ 25 พฤษภาคม 2560, เข้าถึงได้จาก <http://km.cpd.go.th/pdf-bin/pdf3264005964.pdf>.

กับผู้เรียน ทั้งในระดับเดียวกัน ต่างระดับกัน และกับชุมชนภายนอก ดังนั้นการจัดการเรียนรู้ในระดับอุดมศึกษา จึงมีความจำเป็นที่บัณฑิตทุกคนต้องมีความรู้พื้นฐาน และทักษะที่จำเป็นในการประกอบอาชีพ ในอนาคต โดยโรงเรียนต้องแสวงหาแนวทางจัดการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงกับองค์การหรือกลไกต่าง ๆ ในชุมชนและสังคม นั่นคือ การเรียนรู้แบบโครงงาน (Project-Based Learning : PBL) ที่บรรจบเข้ากับการเรียนรู้แบบ “สถานที่เป็นฐาน” (Place-Based Learning : PBL) เรียกว่า การเรียนรู้โดยใช้ชุมชนเป็นฐาน (Community-Based Learning : CBL)¹³² ในการจัดการเรียนรู้โดยใช้ชุมชนเป็นฐาน เป็นกลยุทธ์หรือรูปแบบการจัดการเรียนรู้ ที่บูรณาการเนื้อหาตามหลักสูตรให้เชื่อมโยงกับชุมชนโดยใช้การปฏิบัติงานเป็นฐาน ให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติงานจากสถานการณ์จริงในชุมชน ภายใต้การมีส่วนร่วมระหว่างครู ผู้เรียน และกลุ่มคนในชุมชน เช่น การไปศึกษาเรื่องประวัติศาสตร์ วัฒนธรรม การทำมาหากิน หัตถกรรม การศึกษาพยาบาลแบบพื้นบ้านจากบุคคล และองค์กรในชุมชนนอกเหนือไปจากการเรียนรู้ในห้องเรียน กระบวนการสำคัญของการเรียนรู้ใช้การสะท้อนความคิดเชิงวิพากษ์ ซึ่งจะช่วยให้เกิดความรู้ในเนื้อหา ตามหลักสูตรและเข้าใจชุมชนมากขึ้น โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาผู้เรียนด้านความรู้และทักษะอย่างหลากหลาย เช่น การคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ การคิดเชิงวิพากษ์ ซึ่งเป็นทักษะที่จำเป็นในศตวรรษ 21 มีคุณธรรมจริยธรรม เจตคติที่พึงประสงค์ ตระหนักในความรับผิดชอบในฐานะเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน รวมทั้งเพื่อตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของชุมชน ชุมชนและผู้เรียนจะได้รับประโยชน์ร่วมกัน ทั้งโดยการบรรลุวัตถุประสงค์ของหลักสูตรและตามเป้าหมายที่กำหนดโดยชุมชน และสร้างการเปลี่ยนแปลงทางสังคมในเชิงบวก อันเป็น การเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนอย่างยั่งยืน¹³³

ทั้งนี้การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Strategic Management Towards Learning Organization) ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา ว่าเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้องค์กรอยู่รอดและได้เปรียบทางการแข่งขันเชิงเปรียบเทียบในการดำเนินธุรกิจ และพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนองค์กรให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอยู่ตลอดเวลา องค์กรจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงบทบาทของตน รวมทั้งองค์กรต้องมีผู้บริหารแบบใหม่

¹³² สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, รายงานการวิจัย แนวทางการพัฒนาการศึกษาไทยกับการเตรียมความพร้อมสู่ศตวรรษที่ 21 (กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2557).

¹³³ รวี ศิริปริชยากร, “การจัดการเรียนรู้โดยใช้ชุมชนเป็นฐาน ในการออกแบบหลักสูตรสถานศึกษาปฐมวัยด้วยแอปพลิเคชัน เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21,” วารสารวิชาการคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยสวนดุสิต (2562): 2.

ที่มีวิสัยทัศน์มุมมองกว้างไกล มองงานอย่างเป็นระบบภาพรวม เป็นผู้บริหารที่สามารถสร้างพลังขับเคลื่อนร่วมกันไปสู่ความสำเร็จขั้นสูงสุดตามที่องค์กรได้วางเป้าหมายไว้ รวมทั้งยังสามารถพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มุ่งสู่ความเป็นเลิศด้านต่าง ๆ ตามความถนัดของแต่ละบุคคล และเห็นว่าตนเองมีความสามารถ มีความเชื่อมั่นในระดับที่จะพัฒนาตนเองและองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น องค์กรสหกรณ์ฯ เองจึงเห็นถึงความสำคัญในเรื่องการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกับหลักการสหกรณ์ฯ ที่ว่าด้วยการศึกษา การฝึกอบรม และข่าวสาร (Education Training and Information) ขบวนการสหกรณ์ฯ มีความเชื่อมั่นและให้ความสำคัญแก่การศึกษามาเป็นเวลานาน กล่าวถึง “สหกรณ์พึงให้การศึกษา และการฝึกอบรมแก่มวลสมาชิก ผู้แทนจากการเลือกตั้ง ผู้จัดการ พนักงานเจ้าหน้าที่สหกรณ์ฯ เพื่อบุคคลเหล่านั้นสามารถมีส่วนช่วยแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานของสหกรณ์ฯ ที่ว่าความไม่พร้อมและขาดศักยภาพของคณะกรรมการสหกรณ์ฯ ฝ่ายจัดการขาดทักษะ และความรู้ในการดำเนินงานทางธุรกิจ การบริหารจัดการที่ไม่มีประสิทธิภาพ การขาดการมีส่วนร่วมของสมาชิก การขาดแคลนทุนดำเนินงานและวัสดุอุปกรณ์ รวมไปถึงทำเลที่ตั้งที่ไม่เหมาะสม ทำให้การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นบทบาทสำคัญที่จะช่วยพัฒนาสหกรณ์ฯ ให้ประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล



งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

อนุชิตา เชียงฉี ได้ทำการวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาและการประเมินองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” พบว่า โมเดลองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมี 4 องค์ประกอบหลัก 13 องค์ประกอบย่อย มีความตรงเชิงประจักษ์ ซึ่งผลการวิจัยมีองค์ประกอบหลัก ได้แก่ ด้านองค์การ การเรียนรู้ของบุคลากร การจัดการความรู้ และเทคโนโลยีการเรียนรู้¹³⁴

มนัส โหยงไทย ได้ทำการวิจัยเรื่อง “รูปแบบความสัมพันธ์ของปัจจัยการพัฒนาโรงเรียนทหารการสัตว์เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้” พบว่า ปัจจัยการพัฒนาโรงเรียนทหารการสัตว์เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย ปัจจัยด้านผู้นำองค์การ ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์ ปัจจัยด้านบุคลากร ปัจจัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ปัจจัยด้านโครงสร้างขององค์การ และปัจจัยด้านการเรียนรู้ร่วมกัน โดยปัจจัยในการพัฒนาทั้ง 6 มีความสัมพันธ์กันโดยมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์¹³⁵

วิจิต แสงสว่าง ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การพัฒนาารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ” พบว่า องค์ประกอบสำคัญของรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้มี 6 องค์ประกอบ คือ การคิดเชิงระบบ การเป็นบุคคลรอบรู้ การมีแบบแผนความคิด การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การปรับเปลี่ยนองค์การ และการใช้เทคโนโลยี¹³⁶

วรรณคม เมฆสุวรรณ ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การพัฒนาารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้สำหรับหอภาพยนตร์ (องค์การมหาชน)” พบว่า รูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของหอภาพยนตร์ (องค์การมหาชน) ที่พัฒนาขึ้น มีความเหมาะสมในการส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรของหอภาพยนตร์ โดยสรุปได้ ดังนี้ 1) พลวัตการเรียนรู้ (learning dynamics) กระบวนการที่บุคคลได้มาซึ่งความรู้ใหม่ ๆ

¹³⁴ อนุชิตา เชียงฉี, “รูปแบบการพัฒนาและการประเมินองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ดุสิต บัณฑิต สาขาการวิจัยและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2555), บทคัดย่อ.

¹³⁵ มนัส โหยงไทย, “รูปแบบความสัมพันธ์ของปัจจัยการพัฒนาโรงเรียนทหารการสัตว์เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้” (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุสิต บัณฑิต ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2555), บทคัดย่อ.

¹³⁶ วิจิต แสงสว่าง, “การพัฒนาารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ” (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุสิต บัณฑิต สาขาวิชาการจัดการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, 2555), บทคัดย่อ.

และเกิดความเข้าใจอย่างลึกซึ้งซึ่งอันส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมและการกระทำ ซึ่งผลของการเรียนรู้นี้แบ่งออกเป็น 3 ด้านหลัก ๆ คือ ด้านสติปัญญา (cognitive domain) ด้านทักษะ ความชำนาญ (psychomotor domain) และด้านอารมณ์ (affective domain) ซึ่งการเรียนรู้มีมิติ ที่สำคัญที่สุด คือ ระดับ (levels) ของการเรียนรู้ การเรียนรู้มี 3 ระดับ ได้แก่ การเรียนรู้ระดับบุคคล (individual learning) การเรียนรู้ระดับกลุ่ม (team learning) การเรียนรู้ระดับองค์การ (organization learning) 2) ด้านการมีใจใฝ่เรียนรู้ (personal mastery) องค์การจะต้องสร้างคน ให้มีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลง เพื่อรองรับสภาวะความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในยุค โลกาภิวัตน์บุคคลต้องพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้เพราะความรู้ในอดีตอาจล้าสมัยตกยุค บุคลากรจึงจำเป็นที่จะต้องเรียนรู้ตลอดเวลาเพื่อพัฒนางานในองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย คนที่มีความรู้ และพัฒนาตนเองตลอดเวลาจะเป็นผู้ที่สร้างความมั่นคงและความอยู่รอดขององค์กร โดยทุกคนต้อง พัฒนาการในเรื่องต่าง ๆ ดังนั้นในการพัฒนาองค์กร ทุกคนในองค์กรจะต้องคิดเป็น ทำเป็น สร้างนวัตกรรม ใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นตลอดเวลา ทำให้เกิดการการเรียนรู้ตลอดชีวิต (life-long learning) หรือที่เรียกว่า การสร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัว (personal vision) 3) ด้านการมีแบบแผนความคิด (mental model) แนวความคิด มุมมอง วิธีการคิด และการเข้าใจ เป็นประสบการณ์ที่ได้มาจากบริบทเฉพาะตัว ของแต่ละคน อันจะทำให้เกิดการเรียนรู้ การสร้างความรู้แก่บุคคลในองค์กร โดยแบบแผนทางความคิด ความเชื่อ และทัศนคติเหล่านี้ ยังแสดงถึงวุฒิภาวะ (Emotional Quotient: EQ) ที่ได้จากการสั่งสม ประสบการณ์ กลายเป็นกรอบความคิดที่จะช่วยให้ทุกคนปรับรูปแบบวิธีคิดและมุมมองไปในทิศทาง เดียวกัน หรือที่เรียกว่า การพัฒนาตนเองโดยเริ่มจากพื้นฐานจิตใจ (human spiritual development) 4) ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม (shared vision) องค์กรจะพัฒนาให้มีความก้าวหน้ามีความเข้มแข็ง เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น ทุกคนในองค์กรต้องช่วยกันสร้างภาพอนาคตของหน่วยงาน หรือที่เรียกว่าต้องสร้างวิสัยทัศน์ขององค์กรร่วมกัน วิสัยทัศน์ที่ดีต้องระบุภาพในอนาคตสร้างแรงจูงใจ หรือกระตุ้นให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กรเกิดแรงบันดาลใจอยากปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ ปัญหาของการนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติมักเกิดจากการที่ผู้บริหารไม่สามารถสื่อสารข้อความ วิสัยทัศน์ให้เข้าถึงจิตใจของผู้ร่วมงานได้ เพราะฉะนั้นสิ่งที่สำคัญที่สุด คือ วิสัยทัศน์ต้องเกิดจาก การกำหนดร่วมกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ทุกคนในองค์กรรวมเป็นผู้นำวิสัยทัศน์ (visionary leadership) 5) ด้านการเรียนรู้เป็นทีม (team learning) องค์กรจะเรียนรู้ร่วมกันกับสมาชิก โดยอาศัยความรู้และ ความคิดของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อพัฒนาความรู้และความสามารถของทีม ให้เกิดขึ้น การเรียนรู้เป็นทีมจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีการรวมพลังของสมาชิกให้ได้มีโอกาสเรียนรู้ สิ่งต่าง ๆ ร่วมกันโดยการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็น รวมทั้งประสบการณ์ซึ่งกันและกัน อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง การเรียนรู้เป็นทีมจะเป็นเครื่องช่วยเสริมสร้างอัจฉริยภาพของทีมงานและ ช่วยขจัดจุดอ่อนของทีมงานได้เพื่อนำไปสู่แนวทางในการปฏิบัติร่วมกันที่เกิดจากความเต็มใจ

จากสมาชิกทุกคน อันจะนำองค์การบรรลุสู่เป้าหมายได้โดยองค์ประกอบพื้นฐานของการเรียนรู้ร่วมกัน เป็นทีม คือ การสนทนา และการอภิปราย (dialogue and discussion) และการเรียนรู้จากสภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน 6) ด้านการคิดเชิงระบบ (system thinking) เป็นการมองแบบองค์รวม เป็นความสามารถในการเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่าง ๆ ที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของระบบ นอกจากมองภาพรวมแล้วต้องมองรายละเอียดของส่วนประกอบย่อยในภาพนั้นให้ออกด้วย ดังนั้น บุคลากรภายในองค์กรสามารถเข้าใจภาพรวมขององค์กร และเห็นความสัมพันธ์ขององค์ประกอบย่อยต่าง ๆ ได้อย่างเป็นระบบ องค์กรต้องสร้างรูปแบบและแนวคิดการคิดอย่างเป็นระบบไว้ให้ทั่วทั้งองค์กร รวมทั้งกระตุ้นให้บุคลากรทุกระดับได้ตระหนักถึงการเรียนรู้ส่วนตัว ประกอบด้วย รูปแบบจิตใจ การควบคุมตนเอง และการคิดเป็นระบบ หรืออาจจะใช้อุบายภายในใจอย่างแยบยลแบบพุทธมาช่วยในการคิดประกอบ นั่นก็คือ โยนิโสมนสิการ เช่น การคิดแบบสืบสาวหาต้นเหตุ การคิดแบบอุปมาอุปไมย การคิดแบบคุณค่าแท้คุณค่าเทียม การคิดแบบพิจารณาขั้น 5 เป็นต้น โดยเน้นการมองภาพองค์รวม (conceptual thinking) และการคิดแบบโยนิโสมนสิการ (critical reflection thinking)¹³⁷

วสิษฐ์ พรหมบุตร ได้ทำการวิจัยเรื่อง “คุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้และผลต่อคุณภาพการบริการ: การศึกษาเชิงประจักษ์ของโรงพยาบาลในประเทศไทย” พบว่า โมเดลคุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงพยาบาลสามารถชี้วัดได้จาก 8 องค์ประกอบ คือ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของบุคลากร การสนทนาและการสอบถามของบุคลากร การเรียนรู้ของทีม สารสนเทศ การให้อำนาจแก่บุคลากร ความสัมพันธ์ของระบบภายในและภายนอก ภาวะผู้นำของบุคลากร และการเพิ่มระดับผลการปฏิบัติงาน และโมเดลคุณภาพการบริการของโรงพยาบาลสามารถชี้วัดได้จาก 5 องค์ประกอบ คือ การเอาใจใส่และการดูแลผู้รับบริการ ความเหมาะสมของการบริการ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริการ การให้ข้อมูลและสารสนเทศ และความประทับใจในการบริการ¹³⁸

พะโยม ชินวงศ์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง “รูปแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา เฉพาะความพิการสำหรับเด็กหูหนวกในประเทศไทย” พบว่า 1. องค์ประกอบองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเฉพาะความพิการสำหรับเด็กหูหนวกในประเทศไทย มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ ความรอบรู้แห่งตน แบบแผนความคิดอ่าน การมีวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิด

¹³⁷ วรธนศม เมฆสุวรรณ, “การพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ สำหรับหอภาพยนตร์ (องค์การมหาชน)” (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2555), 221-223.

¹³⁸ วสิษฐ์ พรหมบุตร, “คุณลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้และผลต่อคุณภาพการบริการ: การศึกษาเชิงประจักษ์ของโรงพยาบาลในประเทศไทย” (วิทยานิพนธ์หลักสูตรบริหารธุรกิจ ดุษฎีบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, 2555), บทคัดย่อ.

เชิงระบบ 2. รูปแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเฉพาะความพิการสำหรับเด็กหูหนวกในประเทศไทย เป็นความสัมพันธ์ขององค์ประกอบทั้งห้าองค์ประกอบ โดยความรอบรู้แห่งตนมีอิทธิพลโดยตรงต่อการคิดเชิงระบบในขณะที่ความรอบรู้แห่งตนมีอิทธิพลโดยอ้อมผ่านการมีวิสัยทัศน์ร่วม และความรอบรู้แห่งตนมีอิทธิพลโดยอ้อมต่อการคิดเชิงระบบผ่านรูปแบบความคิดและการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม¹³⁹

พันเอกไชยสิทธิ์ ปิยะมาตย์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก” พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบกสามารถสรุปผลได้ ดังนี้

1. ผลการศึกษาปัจจัยที่เป็นตัวแปรพยากรณ์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก พบว่า ภาวะผู้นำ การบริหาร บรรยากาศองค์การ เทคโนโลยีการจัดการความรู้ และการเรียนรู้มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน ส่วนการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การเป็นผู้มีแบบแผนความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างมีระบบ มีค่าคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทั้งภาพรวมและรายด้าน

2. ผลของความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การบริหาร บรรยากาศองค์การ เทคโนโลยีการจัดการความรู้ และการเรียนรู้ กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก พบว่า ตัวแปรพยากรณ์ทั้ง 6 ตัวแปร มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในและมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ทั้ง 5 ด้าน และภาพรวม นอกจากนั้นตัวแปรเกณฑ์ (การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในทั้ง 5 ด้าน

3. ผลของสมการที่สามารถร่วมกันพยากรณ์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก¹⁴⁰

นาวาอากาศเอกวุฒิกัทร จันทรสาร ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การพัฒนากลยุทธ์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ กองทัพอากาศ” โดยใช้การพรรณนาวิเคราะห์ความคิดเห็น ปรากฏผลสรุปดังนี้

¹³⁹ พะโยม ชินวงศ์, “รูปแบบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเฉพาะความพิการสำหรับเด็กหูหนวกในประเทศไทย” (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2555), บทคัดย่อ.

¹⁴⁰ พันเอกไชยสิทธิ์ ปิยะมาตย์, “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก” (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม, 2556), 135-137.

ด้านที่ 1 ภาวะผู้นำในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Leadership) สรุปผลการวิเคราะห์ ข้อมูลได้ว่า ผู้นำองค์กรต้องสร้างคุณสมบัติของตนให้พร้อมก่อน เช่น วุฒิการศึกษา, วุฒิภาวะ, คุณธรรมและจริยธรรม ต้องเป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จัดการองค์ความรู้ที่มีอยู่ให้ทันสมัย และง่ายต่อการเข้าถึงข้อมูลพร้อมที่จะถ่ายทอดประสบการณ์ที่มีคุณค่าเป็นตัวอย่างประกอบการเรียนรู้ ด้านที่ 2 วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture) สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้ว่า การสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ตั้งแต่ระดับบุคคลไปจนถึงกลุ่มบุคคล ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ด้านที่ 3 พันธกิจและยุทธศาสตร์ (Mission and Strategy) สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล ได้ว่า พันธกิจและยุทธศาสตร์จะสำเร็จได้ ขึ้นอยู่กับการสื่อสารในองค์กรในทุกระดับ ตั้งแต่ผู้บังคับบัญชาไปจนถึงลูกจ้าง เพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ให้ไปในทิศทางเดียวกัน ด้านที่ 4 การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation) สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้ว่าต้องพิจารณาถึงภารกิจเป็นหลัก กำหนดขอบเขตหรือเป้าหมายของการปรับเปลี่ยน ให้ชัดเจน ด้านที่ 5 การจัดการความรู้ (Knowledge Management) สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้ว่า ควรมีการเข้าถึงข้อมูล และควรมีคลังความรู้เป็นของตนเอง และนำเทคโนโลยีสารสนเทศ มาช่วยในการจัดการองค์ความรู้ ด้านที่ 6 การให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร (Acknowledgement of Organization Stakeholders) สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้ว่า ควรเป็นองค์กรที่ให้บริการทางความรู้ และเป็นแหล่งความรู้ทางด้านการวางแผน การเตรียมกำลัง เพื่อให้แต่ละองค์กรจะต้องกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของภารกิจเพื่อจะได้กำหนดตำแหน่งหรือคนให้เหมาะสมกับงาน ด้านที่ 7 การให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล (Human Resources Emphasis) สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้ว่า ควรสร้างและปลูกฝัง แนวคิด ตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ ที่กำหนดไว้ทำให้บุคลากรเข้าใจถึงหลักนิยมขององค์กร, สร้างเกียรติยศและชื่อเสียงให้เกิดขึ้นกับองค์กร โดยให้รางวัลเพื่อเป็นขวัญกำลังใจเพื่อเป็นการประกาศเกียรติคุณต่อผู้ที่ปฏิบัติตนดีเด่นในแต่ละด้านต้องส่งเสริมให้พัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา ด้านที่ 8 การประยุกต์ ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Application) สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้ว่า ควรลงทุนในการเรียนรู้ ด้านเทคโนโลยี โดยจัดให้บุคลากรที่มีความสนใจ ได้ศึกษาเรียนรู้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ด้านที่ 9 การสร้างพลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้ว่า ผู้บังคับบัญชาจะต้องเปิดใจกว้างในการรับองค์ความรู้ใหม่แบบค่อย ๆ เป็นค่อย ๆ ไปอย่างต่อเนื่อง ควรสนับสนุนให้ผู้จบการศึกษาจากต่างประเทศมาถ่ายทอดให้ความรู้ใหม่ ๆ กับนักศึกษาและอาจารย์ สร้างองค์กรที่ประกอบไปด้วยบุคลากรที่มีการเรียนรู้ได้หลากหลายภาษา สร้างองค์กรที่ใช้ระบบสารสนเทศเป็น

เครื่องมือ มีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญกับเทคโนโลยีที่หลากหลายสามารถใช้งานได้จริง เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับมีความร่วมมือ การคิดหาแนวทางการปฏิบัติการใหม่ ๆ¹⁴¹

ทัศนีย์ ทองไชย ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการเรียนการสอนตามแนวคิดการจัดการความรู้กับภูมิปัญญาท้องถิ่น สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษา” พบว่า การพัฒนาการเรียนการสอนตามแนวคิดการจัดการความรู้กับภูมิปัญญาท้องถิ่น สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษา โดยยึดหลักการเรียนรู้ที่เน้นให้นักเรียนได้ปฏิบัติทั้งในระดับบุคคลและระดับกลุ่ม มุ่งเน้นให้นักเรียนสร้างความรู้จากการปฏิบัติร่วมกันและมีการจัดเก็บความรู้ที่มีอยู่ในตัวตนของนักเรียนเปลี่ยนเป็นความรู้ที่ชัดแจ้งด้วยการแลกเปลี่ยนความรู้ ส่วนรูปแบบการเรียนการสอนตามแนวคิดการจัดการความรู้กับภูมิปัญญาท้องถิ่น สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษา เรียกว่า PHOSAI Model มีองค์ประกอบสำคัญคือ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) กระบวนการจัดการความรู้ 4) การวัดและประเมินผล และ 5) ปัจจัยที่เอื้อต่อการจัดการความรู้¹⁴²

ชัย ปริณายวนิชย์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ยุทธศาสตร์การพัฒนารูปแบบการเรียนรู้อิงประสิทธิผลของวิทยาลัยการอาชีพ” พบว่า 1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาการพัฒนารูปแบบการเรียนรู้อิงประสิทธิผลของวิทยาลัยการอาชีพ พบว่า โดยภาพรวมสภาพปัจจุบัน อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนปัญหาอยู่ในระดับมาก 2. ผลการร่างยุทธศาสตร์การพัฒนารูปแบบการเรียนรู้อิงประสิทธิผลของวิทยาลัยการอาชีพ พบว่า ร่างยุทธศาสตร์ฯ มี 6 องค์ประกอบ คือ 1) วิสัยทัศน์ 2) พันธกิจ 3) เป้าหมาย 4) ยุทธศาสตร์ 5) ตัวชี้วัด 6) วัตถุประสงค์และ 7) แนวดำเนินการ ส่วนยุทธศาสตร์มี 6 ด้าน 86 แนวดำเนินการ 3. ผลการประเมินยุทธศาสตร์ พบว่า ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้โดยภาพรวมผ่านเกณฑ์การประเมิน ผู้วิจัยได้ปรับปรุงแก้ไขโดย 1) ปรับลำดับองค์ประกอบของยุทธศาสตร์จาก 6 องค์ประกอบ เป็น 7 องค์ประกอบ คือ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด และแนวดำเนินการ 2) ปรับยุทธศาสตร์โดยเพิ่มเติมวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด และแนวดำเนินการในแต่ละยุทธศาสตร์ และ 3) ปรับลำดับยุทธศาสตร์ที่ 6 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นยุทธศาสตร์ที่ 1 4. ผลการศึกษาข้อเสนอแนะการนำยุทธศาสตร์ไปประยุกต์ใช้ พบว่า ภาพรวมยุทธศาสตร์มีความครอบคลุมและส่งผลให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

¹⁴¹ วุฒิกัทร จันทรสาร, “การพัฒนากลยุทธ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ กองทัพอากาศ” (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม, 2556), 196-200.

¹⁴² ทัศนีย์ ทองไชย, “การพัฒนาการเรียนการสอนตามแนวคิดการจัดการความรู้กับภูมิปัญญาท้องถิ่น สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษา” (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาหลักสูตรและการสอน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2556), บทคัดย่อ.

อย่างแน่นอน การนำยุทธศาสตร์ไปใช้ ควรศึกษาคู่มือการใช้ยุทธศาสตร์ฯ และศึกษาคำชี้แจง ในการดำเนินการให้ชัดเจน จากนั้นให้ SWOT นำยุทธศาสตร์ไปใช้ทั้งระบบ¹⁴³

ชูเกียรติ ก่อเกิด ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคเหนือตอนบน” พบว่า สภาพการบริหารจัดการความรู้ ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคเหนือตอนบน ประกอบด้วย ด้านการวางแผนเตรียมการ ด้านการลงมือปฏิบัติ และด้านการติดตาม ประเมินผล และรายงานผล และปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการความรู้ ได้แก่ ปัจจัยด้านกระบวนการบริหารจัดการ ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร ปัจจัยด้านผู้นำ และภาวะผู้นำ และปัจจัยด้านวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์กร โดยมีรูปแบบการบริหารจัดการความรู้ ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาภาคเหนือตอนบน ดังนี้ เป็นรูปแบบที่มีลักษณะ กระบวนการเชิงระบบ (Systematic) ซึ่งมีองค์ประกอบอยู่ 4 ด้าน คือ 1) องค์ประกอบด้านปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการความรู้ (Factors) 2) องค์ประกอบด้านกระบวนการ / กิจกรรม และเครื่องมือในการบริหารจัดการความรู้ Process/Activities/Tools) ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการที่เรียกว่า M (P - D - C - A) 3) องค์ประกอบด้านผลผลิต (Output) อันเกิดจากกระบวนการและกิจกรรม การบริหารจัดการความรู้ และ 4) องค์ประกอบด้านข้อมูลย้อนกลับ (Feedback)¹⁴⁴

กมลมาลย์ ไชยศิริธัญญา ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การบริหารจัดการศึกษาแบบรัฐร่วมเอกชน” การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ พบว่า องค์ประกอบของการบริหารจัดการศึกษาแบบรัฐร่วมเอกชน ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ตามลำดับความสำคัญ ดังนี้ 1) ธรรมชาติ และยังมีอีก 5 องค์ประกอบย่อย ว่าด้วยหลักประสิทธิภาพและความคุ้มค่า หลักการสร้างควมรับผิดชอบต่อการ ศึกษา หลักความโปร่งใส หลักนิติธรรมและคุณธรรม และหลักการมีส่วนร่วม 2) การจัดทำข้อตกลงและการบริหารสัญญา 3) การสร้างนวัตกรรมทางการศึกษา 4) มาตรการส่งเสริม และ 5) นโยบายภาครัฐ¹⁴⁵

¹⁴³ วิชัย ปริณายวนิชย์, “ยุทธศาสตร์การพัฒนางานองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิผลของ วิทยาลัยการอาชีพ” (วิทยานิพนธ์หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ อุบลราชธานี, 2557), บทคัดย่อ.

¹⁴⁴ ชูเกียรติ ก่อเกิด, “การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ ในสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาภาคเหนือตอนบน” (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา, 2557), บทคัดย่อ.

¹⁴⁵ กมลมาลย์ ไชยศิริธัญญา, “การบริหารจัดการศึกษาแบบรัฐร่วมเอกชน” (วิทยานิพนธ์ ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2557), 300-301.

นาถนารี ชนะผล ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวกับองค์กรทางการศึกษาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้” พบว่า 1) องค์กรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานพบองค์ประกอบของรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ ปัจจัยการบริหารที่มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ ปัจจัยการบริหารที่สามารถพยากรณ์องค์กรแห่งการเรียนรู้ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการประเมินองค์กรแห่งการเรียนรู้ 2) องค์กรทางการศึกษาที่เป็นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พบปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และสามารถพยากรณ์องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ การพัฒนานวัตกรรม ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์กร กลยุทธ์การกระจายอำนาจและส่งเสริมความเข้มแข็งให้กับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยเฉพาะการเพิ่มศักยภาพในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 3) องค์กรทางการศึกษาในระดับวิทยาลัยได้แก่ วิทยาลัยพยาบาล พบปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และแนวทางในการพัฒนาปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ การเรียนรู้จากความผิดพลาด การบริหารแบบสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยงและอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ การบริหารงานอย่างสร้างสรรค์ การให้รางวัลและแสดงความยกย่องผู้ที่สร้างสรรค์นวัตกรรมและผู้ที่ทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ การประเมินผลระบบสื่อสารและนำผลการประเมินไปพัฒนาให้มีการจัดสรรกระจายงานให้บุคลากรอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม จัดบุคลากรดูแลรักษาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ จัดสรรงบประมาณให้เพียงพอต่อการใช้งาน การนำผลการประเมินมาปรับปรุงคุณภาพด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ/สิ่งสนับสนุนการเรียนรู้และการปฏิบัติงานการจัดการความรู้ ให้มีมาตรฐานการสร้างโอกาสให้บุคลากรและทีมงานมีส่วนร่วมกำหนดแผนพัฒนาบุคลากร พัฒนาเป้าหมายการเรียนรู้ และแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ การจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และดำเนินการตามแผน รวมทั้งสนับสนุนให้มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงาน โดยมีการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นนอกเหนือแผนงานของตน การเรียนรู้งานของสถาบันอื่นให้มากขึ้น การใช้กระบวนการคิดเชิงระบบในการทำงานและการแก้ไขปัญหา ส่วนวิทยาลัยเทคนิคพบรูปแบบขององค์ประกอบที่มีความเหมาะสมและพบแนวทางการนำรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปใช้ในการพัฒนาองค์กร และ 4) องค์กรทางการศึกษาในระดับมหาวิทยาลัยพบว่าองค์ประกอบที่ส่งผลต่อการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ มี 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ องค์ประกอบด้านองค์กร บุคลากรและผู้นำ ส่วนมหาวิทยาลัยบูรพาพบว่าบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนวิชาการมีความคิดเห็นต่อลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมและรายด้านสูงกว่าเกณฑ์¹⁴⁶

¹⁴⁶ นาถนารี ชนะผล, “การสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวกับองค์กรทางการศึกษาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้” (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ดุสิต บัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยมหาดไทย, 2558), 313-314.

สมชาย รัตนคช ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์” พบว่า องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มี 8 องค์ประกอบ ได้แก่ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ยั่งยืน การเปิดพื้นที่การเรียนรู้ในการปรับปรุงงานอย่างสร้างสรรค์ การเพิ่มขีดความสามารถให้เชี่ยวชาญและรอบรู้ การพัฒนาทักษะกระบวนการคิดภาวะผู้นำและการให้อำนาจ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การสร้างแบบแผนความคิดตามความเป็นจริง และการขับเคลื่อนภารกิจสู่วิสัยทัศน์ร่วม 2) แนวทางการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ การพัฒนาการเรียนรู้ที่ยั่งยืน การปรับเปลี่ยนองค์การสู่องค์การแห่งการเรียนรู้การให้อำนาจและอิสระในการสร้างความสามารถ การจัดการความรู้ และการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ¹⁴⁷

ลำพียง ศรีมีชัย ได้ทำการวิจัยเรื่อง “รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนการศึกษาพิเศษ ด้านการบกพร่องทางสติปัญญา” พบว่า ในการวิจัยผู้วิจัยได้กำหนดองค์ประกอบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ออกเป็น 5 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านองค์กร ประกอบด้วย โครงสร้างองค์กร วิสัยทัศน์องค์กร วัฒนธรรมองค์กร กลยุทธ์องค์กร 2) ด้านภาวะผู้นำ ประกอบด้วย ผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3) ด้านการเรียนรู้ ประกอบด้วย ระดับการเรียนรู้ ประเภทการเรียนรู้ วินัย 5 ประการ 4) ด้านการจัดการเรียนรู้ ประกอบด้วย การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การถ่ายโอนและการสร้างความรู้ การจัดเก็บความรู้ 5) ด้านเทคโนโลยี ประกอบด้วย การใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้¹⁴⁸

สุริยะ แซ่มศรีรัตน์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การพัฒนาแผนกลยุทธ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครในเขตภาคใต้” พบว่า องค์ประกอบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครในเขตภาคใต้มี 3 องค์ประกอบหลัก 10 องค์ประกอบย่อย ดังนี้ 1) องค์ประกอบหลักด้านองค์กรมี 4 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม บรรยากาศและวัฒนธรรมของสถานศึกษา และกลยุทธ์องค์กร 2) องค์ประกอบหลักด้านบุคลากรมี 4 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การปฏิบัติงานของครูและทีมงาน การพัฒนาครูและทีมงานและการสร้างแรงจูงใจ และ 3) องค์ประกอบหลักด้านเทคโนโลยีและการเรียนรู้มี 2 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการเรียนรู้ในสถานศึกษา และการใช้ความรู้เป็นฐานและการถ่ายโอนความรู้แผนกลยุทธ์ความเป็นองค์กร

¹⁴⁷สมชาย รัตนคช, “การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์” (วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 2559).

¹⁴⁸ลำพียง ศรีมีชัย, “รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนการศึกษาพิเศษ ด้านการบกพร่องทางสติปัญญา” (หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม, 2559), 8-9.

แห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครในเขตภาคใต้ที่ได้มีความสอดคล้องกับองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครในเขตภาคใต้ ประกอบด้วยแผนพัฒนา 3 ด้าน 6 โครงการ 26 กิจกรรม ดังนี้ 1) แผนพัฒนาด้านองค์การ ประกอบด้วย 2 โครงการ 10 กิจกรรม 2) แผนพัฒนาด้านบุคลากรประกอบด้วย 2 โครงการ 8 กิจกรรม และ 3) แผนพัฒนาด้านเทคโนโลยีและการเรียนรู้มีจำนวน 2 โครงการ 6 กิจกรรม ผลการประเมินความเข้าใจของผู้ใช้ที่มีต่อแผนกลยุทธ์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครในเขตภาคใต้ก่อนนำไปทดลองใช้ พบว่า ก่อนมีการชี้แจงทำความเข้าใจในแผนกลยุทธ์ ผู้ใช้มีความเข้าใจในระดับน้อย และหลังจากได้มีการชี้แจงทำความเข้าใจในแผนกลยุทธ์ ผู้ใช้มีความเข้าใจในระดับมากที่สุด ผลการประเมินความเหมาะสม และผลการนำไปใช้ของผู้ใช้ที่มีต่อแผนกลยุทธ์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครในเขตภาคใต้ หลังเสร็จสิ้นการทดลองใช้พบว่า แผนกลยุทธ์มีความเหมาะสมมากที่สุด และผู้ใช้นำแผนกลยุทธ์ไปใช้ได้ดีที่¹⁴⁹

วัฒนสิน บุสดี ได้ทำการวิจัยเรื่อง “รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19” พบว่า องค์ประกอบของรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 มี 3 องค์ประกอบหลักคือ องค์ประกอบด้านองค์กร องค์ประกอบด้านบุคลากร และองค์ประกอบด้านผู้นำ¹⁵⁰

สุนทรสส์ เพชรรัชคำดวง ได้ทำการวิจัยเรื่อง “รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาทักษะการคิดของนักเรียนในศตวรรษที่ 21” ในศตวรรษที่ 21 ถือเป็นช่วงเวลาที่ทำความสามารถของมนุษยชาติเพราะเป็นยุคที่โลกต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและข้อมูลข่าวสารทุกอย่างก็ไม่ได้จำกัดอยู่เพียงรอบตัวเราอีกต่อไป แค่เพียงคลิกที่ปลายนิ้ว เราก็สามารถก้าวข้ามพรมแดนไปได้ทุกซอกทุกมุมโลก ซึ่งแฉวงทางการศึกษาทั่วโลกต่างก้าวพ้นรูปแบบการเรียนการสอนที่ใช้ครูเป็นศูนย์กลาง มาเป็นการเรียนรู้ในแบบกระบวนทัศน์ใหม่ เรียกได้ว่าเป็นการจัดการศึกษายุคฐานแห่งเทคโนโลยี หรือ Technology Based Paradigm แนวคิดสำคัญของการจัดการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ การที่ได้รับรู้ประสบการณ์จากการอบรมจากผู้รู้ ซึ่งมีความเชื่อและเห็นด้วยกับแนวคิดในการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญนั้น การเรียนรู้จากการสัมผัสประสบการณ์จริง ได้กระทำ

¹⁴⁹ สุริยะ แซ่มศรีรัตน์, “การพัฒนาแผนกลยุทธ์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดเทศบาลนครในเขตภาคใต้” (วิทยานิพนธ์หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำการจัดการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี, 2559), บทคัดย่อ.

¹⁵⁰ วัฒนสิน บุสดี, “รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19” (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ, 2559).

กิจกรรมต่าง ๆ และได้ปฏิบัติจริงจากสภาพแวดล้อมที่อยู่รอบตัว รวมไปถึงปรากฏการณ์ทางธรรมชาติ ในระบบนิเวศวิทยา หรือความเป็นอยู่ของคนในบ้าน ครอบครัว ชุมชน สังคมชาติ และสังคมโลกเป็น การเรียนรู้ทักษะชีวิตซึ่งเรามีความเชื่อว่าผู้เรียน สามารถสร้างองค์ความรู้ได้ และเป็นความรู้ที่ยั่งยืน ถาวร ในการจัดการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 มุ่งให้ความสำคัญไปที่การเรียนรู้ด้วยการปฏิบัติจริง¹⁵¹

ชาติรี วงศ์สายสิน ได้ทำการวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนารองคการแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” พบว่า รูปแบบ การพัฒนารองคการแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน มีผลการศึกษาว่าองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาขององคการแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) องค์ประกอบด้านการพัฒนาบุคคลแห่งการเรียนรู้ เป็นการดำเนินการการเรียนรู้และการจัด การเรียนรู้ ผู้นำและภาวะผู้นำของการเรียนรู้ การสร้างความกระตือรือร้นและความสนใจเรียนรู้ การสร้างศักยภาพการเรียนรู้เครือข่ายการเรียนรู้ การจัดระบบการเรียนรู้ และวางแผนการเรียนรู้ ส่งเสริมบุคลากรใฝ่หาความรู้อยู่เสมอ การส่งเสริมพัฒนาการเรียนรู้ไปสู่เป้าหมายของสถานศึกษา การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการส่งเสริมการเรียนรู้ และการนำสื่อเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาบุคลากร เกิดการเรียนรู้ 2) องค์ประกอบด้านการพัฒนาแบบแผนความคิด เป็นการดำเนินการพัฒนาบุคลากร ให้มีแบบแผนความคิดร่วมกัน การบริหารและการจัดการองคการ การส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วม ในการตัดสินใจและแก้ปัญหา การมีสายการบังคับบัญชา กระจายอำนาจ และมอบอำนาจตามแบบแผน การสร้างความเข้าใจและมาตรฐานแบบแผนการคิดชัดเจน การพัฒนาความเชื่อและความคิดต่อ การตัดสินใจ การสร้างแบบแผนความคิดใหม่อย่างสร้างสรรค์ การเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถ แสดงความคิดเห็นร่วมกันตามแบบแผนความคิด บุคลากรของสถานศึกษาได้รับการพัฒนาส่งเสริม แบบแผนความคิด และสถานศึกษานำเทคโนโลยีมาใช้อำนวยความสะดวกการจัดการแบบแผน ความคิด 3) องค์ประกอบด้านการพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมกัน เป็นการดำเนินการส่งเสริมให้เกิด การพัฒนาวิสัยทัศน์ร่วมกันขององคการ การกำหนดโครงสร้างขององคการ พัฒนาการติดต่อสื่อสาร และพัฒนาเครือข่ายร่วมกัน กำหนดยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และพันธกิจที่ชัดเจน การพัฒนาให้บุคลากร มีเป้าหมายองคการร่วมกันสอดคล้องกับความต้องการกำหนดแนวทาง นิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินผล การส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน สร้างการติดต่อสื่อสาร ประสานงานทุกระดับโครงสร้างขององคการ สถานศึกษา สร้างความรู้ความเข้าใจและแรงจูงใจ

¹⁵¹ สุนทรหัสส์ เพชรรัชคาคำดวง, “รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาทักษะการคิด ของนักเรียนในศตวรรษที่ 21” (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช, 2559).

ในการเจรจาปรึกษาหารือร่วมกันในการกำหนดวิสัยทัศน์ ประสานความคิดเห็นและแนวความคิด การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์การระหว่างกัน 4) องค์ประกอบด้านการพัฒนาทีมการเรียนรู้ เป็นการดำเนินการให้มีการทำงานเป็นทีมและสร้างทีมงาน กำหนดแผนงานและกระบวนการทำงาน สร้างและถ่ายโอนความรู้ของทีมการเรียนรู้ การให้รางวัลตอบแทนสร้างขวัญกำลังใจการยอมรับ การเรียนรู้ของทีม การสร้างพัฒนากระบวนการของความสำเร็จและขยายเครือข่ายเรียนรู้ กำหนดแนวทางพัฒนาการเรียนรู้ความคิดเป็นทีม ส่งเสริมการเรียนรู้ของทีมร่วมกันไปสู่เป้าหมายขององค์การ การเปิดโอกาสให้บุคลากรเจรจาสนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความคิดเห็นระหว่างกัน การส่งเสริมพัฒนา สื่อเทคโนโลยี และนวัตกรรมประยุกต์ใช้ให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม 5) องค์ประกอบ ด้านการพัฒนาระบบการคิด เป็นการดำเนินการให้มีการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมพัฒนา ระบบการคิด การพัฒนาและปรับเปลี่ยนองค์การในการส่งเสริมระบบการคิดขององค์การ สร้างระบบ การคิดแบบองค์รวมอย่างเป็นระบบ การเปิดโอกาสให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดร่วมกันกำหนด โครงสร้างของสถานศึกษา สอดคล้องกับระบบการคิดของบุคลากรร่วมกัน การส่งเสริมสนับสนุน พัฒนาสื่อเทคโนโลยีและจัดหาทรัพยากรอำนวยความสะดวกให้เกิดระบบการคิดของสถานศึกษา ให้มีความเหมาะสมชัดเจนตามเป้าหมายของการส่งเสริมการเรียนรู้ของสถานศึกษา¹⁵²

ภูมิภัทร กลางโคตร ได้ทำการวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้แบบมีอาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” พบว่า กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้แบบ มีอาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มี 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์ คือ บริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แบบมีอาชีพ 2) พันธกิจ 3) เป้าประสงค์ และ 4) กลยุทธ์ มี 4 กลยุทธ์ ประกอบด้วย กลยุทธ์ที่ 1 การเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้ความรู้ มี 3 กิจกรรม ได้แก่ 1) การจัดการความรู้ทั้งภายในและ ภายนอกองค์กร 2) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาความฉลาดรอบรู้ของทีม 3) การนำประสบการณ์ มาแก้ไขปัญหา กลยุทธ์ที่ 2 การมีค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม มี 2 กิจกรรม ได้แก่ 1) การกำหนด วิสัยทัศน์และค่านิยมโรงเรียน และ 2) การกำหนดกลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ กลยุทธ์ที่ 3 การทำงานเป็นทีมแบบรวมพลังร่วมมือ มี 3 กิจกรรม ได้แก่ 1) การทำงาน เป็นทีมที่สามารถทำงานทดแทนกันได้ 2) การสร้างขวัญและกำลังใจในการดำเนินงาน และ 3) การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน กลยุทธ์ที่ 4 การมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุนและการจัดการ

¹⁵² ชาตรี วงศ์สายสิน, “รูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” (วิทยานิพนธ์หลักสูตรครุศาสตร ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์, 2560), 222-224.

ความรู้ มี 2 กิจกรรม ได้แก่ 1) การมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุนของครูและผู้บริหาร และ 2) การนำวิธีการจัดการความรู้มาใช้ในการดำเนินงาน¹⁵³

อภิญา ฉัตรช่อฟ้า ได้ทำการวิจัยเรื่อง “องค์กรแห่งการเรียนรู้” พบว่า การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเกิดจากการก้าวกระโดดของเทคโนโลยีสารสนเทศที่พัฒนาอย่างต่อเนื่อง และความซับซ้อนของระบบเศรษฐกิจ ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร อีกทั้งแนวคิดการบริหารจัดการสมัยใหม่ ทั้งการบริหารการเปลี่ยนแปลง ทำให้องค์กรทั้งหลายต้องปรับท่าทีเพื่อความอยู่รอดและมีภูมิคุ้มกันอย่างมั่นคง ซึ่งจะต้องอาศัยกระบวนการเรียนรู้ให้ความรู้ทั้งหลายนั้นกลายเป็นความรู้ที่เกิดประโยชน์สำหรับคนทั้งองค์กร เพื่อการก้าวเข้าสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้¹⁵⁴

ขวัญตา เจริญศรี ได้ทำการวิจัยเรื่อง “รูปแบบสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม” พบว่า สภาพการณ์การเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม ผู้บริหารสถานศึกษาและครูมีวิธีคิดแบบองค์รวม วางแผนการทำงานได้ชัดเจนและเป็นระบบ มีความสนใจที่จะค้นหาความรู้ใหม่ ๆ มีวิธีการเรียนรู้หลากหลาย และแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของงาน มีการร่วมคิด ร่วมเรียนรู้ และปฏิบัติงานร่วมกัน มีการแบ่งปันเพื่อพัฒนาการถ่ายทอดความรู้ และนำเทคโนโลยี มาประยุกต์ใช้ในการสื่อสารและการปฏิบัติงาน และรูปแบบสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม มีองค์ประกอบของสังคมแห่งการเรียนรู้ 5 ประการ ดังนี้ 1) การคิดเชิงระบบ 2) พลวัตการเรียนรู้ 3) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม 4) การจัดการและการถ่ายทอดองค์ความรู้ 5) การใช้เทคโนโลยีและการสื่อสาร โดยมีปัจจัยที่ส่งผลต่อสังคมแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 1) การพัฒนาบุคลากร 2) การทำงานเป็นทีม 3) วัฒนธรรมองค์กร 4) การถ่ายทอดองค์ความรู้ 5) เทคโนโลยีการเรียนรู้ และ 6) โครงสร้างองค์กร¹⁵⁵

¹⁵³ ภูมิภัทร กลางโคตร, “กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพสำหรับโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” (หลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสุพรรณบุรี, 2560), บทคัดย่อ.

¹⁵⁴ อภิญา ฉัตรช่อฟ้า, “องค์กรแห่งการเรียนรู้” (หลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2562), บทคัดย่อ.

¹⁵⁵ ขวัญตา เจริญศรี, “รูปแบบสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม” (หลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2562), บทคัดย่อ.

งานวิจัยต่างประเทศ

ยูซบาชิ และ มุฮัมมัด (Youzbashi and Mohammadi) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “องค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเตหะราน ประเทศอิหร่าน” การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบมิติองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเตหะราน โดยศึกษาจากแนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ของ ปีเตอร์ เอ็ม เซ็งเก้ (Peter M. Senge) และ ไมเคิล เจ มาร์การ์ด (Michael J. Marquardt ประกอบด้วย 5 มิติ คือ ทักษะส่วนบุคคล การมีแบบแผนความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้เป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ พบว่า มิติการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรของมหาวิทยาลัยเตหะราน ประกอบด้วยมิติทักษะส่วนบุคคล และมิติการมีแบบแผนความคิดอยู่ในระดับสูง แต่มิติการมีวิสัยทัศน์ร่วม มิติการเรียนรู้เป็นทีม และมิติการคิดเชิงระบบอยู่ในระดับต่ำ และยังพบว่า บุคลากรของมหาวิทยาลัยเตหะรานมีความเชื่อว่าหลักการของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเตหะรานยังห่างไกลการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากโครงสร้างและการบริหารจัดการภายในของมหาวิทยาลัยที่มีผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้¹⁵⁶

กูตลล์เลฟชิ และ ชาร่า (Kutllovci and Shala) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “บทบาทของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ต่อการเจริญเติบโตของธุรกิจขนาดเล็กรัฐโคโซโว” การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs.) ได้รับการพิจารณาและเป็นที่ยอมรับว่าเป็นกลไกขับเคลื่อนการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจผ่านการสร้างงาน การมีส่วนร่วมกับ GDP. ผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ นวัตกรรมทางเทคโนโลยีและด้านอื่น ๆ ของการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม SMEs. เป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนการจ้างงานและการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ การเติบโตของ SMEs. ขึ้นอยู่กับความสามารถของบริษัทเหล่านั้นในการใช้การวางแผนเชิงกลยุทธ์ในบริบทดังกล่าว การวางแผนเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญมากสำหรับธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็กในช่วงเวลาแห่งการแข่งขันระดับโลก การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและการเปลี่ยนแปลงที่เพิ่มขึ้นในตลาด แม้ว่าผู้ประกอบการจำนวนมากไม่ได้กำหนดแผนธุรกิจ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ และการตัดสินใจอย่างเป็นระบบถือเป็นปัจจัยสำคัญในการอยู่รอดและความสำเร็จของธุรกิจขนาดเล็กร การวิจัยในครั้งนี้เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการวางแผนเชิงกลยุทธ์กับการเจริญเติบโตของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs.) ในแง่ของการวิเคราะห์เชิงประจักษ์ ซึ่งรวมถึงองค์ประกอบของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ต่างๆ การศึกษามีความหมายในทางปฏิบัติ ผู้ประกอบการจำเป็นต้องทราบว่า การวางแผนเชิงกลยุทธ์ กระบวนการและเทคนิคสามารถเป็นประโยชน์สำหรับการเจริญเติบโต

¹⁵⁶ Alireza Youzbashi and Ahmad Mohammadi, “An investigation into the realization dimension of learning organization,” *Procedia –Social and Behavioral Sciences* 47 (2012): 90-92.

ของธุรกิจ เพื่อให้ธุรกิจของพวกเขาเติบโตขึ้น ผู้ประกอบการอาจต้องการพิจารณากำหนดกลยุทธ์ โดยมุ่งเน้นการเติบโตของกำไรและตลาด โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ให้มีความสำคัญเป็นพิเศษในการวิเคราะห์ตลาด การแข่งขันและการกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจโดยทั่วไป นัยสำคัญของการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ คือ การประเมินความสัมพันธ์ระหว่างการวางแผนเชิงกลยุทธ์และการเจริญเติบโตของธุรกิจขนาดเล็กจำเป็นต้องทำในองค์ประกอบหรือมิติด้านต่าง ๆ¹⁵⁷

เมส์ซารา และ เอลย์คาร์ซาร์ (Messarra and El-Kassar) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “บรรยากาศขององค์การที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้” การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ บรรยากาศขององค์การที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยศึกษากลุ่มตัวอย่าง 101 คน ทำงานในบริษัทขนาดเล็กและขนาดกลางที่มีธุรกิจแตกต่างกันออกไป พบว่า 1) รางวัลและการได้รับการตอบแทนและความขัดแย้ง มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง 2) ความอบอุ่นและการสนับสนุนมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการสนทนาอย่างอบอุ่น 3) รางวัล และการได้รับการตอบแทน และความขัดแย้งในองค์การมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการศึกษาเป็นทีม และด้านการเสริมพลังอำนาจ 4) รางวัลและการได้รับการตอบแทน และความขัดแย้งในองค์การ โครงสร้างขององค์การ และความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในองค์การ มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการฝังตัวของระบบการเรียนรู้ 5) ความอบอุ่น การสนับสนุนรางวัล การได้รับการตอบแทน และความขัดแย้งในองค์การมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบ 6) การยอมรับและความคาดหวังบุคลากร โครงสร้างขององค์การ รางวัลและการได้รับการตอบแทนความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในองค์การ ความอบอุ่นและการสนับสนุนมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านผู้นำเชิงกลยุทธ์¹⁵⁸

แอนเดรจ ลี (Andrzej Lis) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การวางโครงสร้างแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้” การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ ขั้นตอนการวางโครงสร้างแนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่ครอบคลุมการศึกษาเกี่ยวกับองค์การการเรียนรู้ โดยแนวคิดขององค์การการเรียนรู้ได้กลายเป็นหนึ่งในแนวคิดการจัดการร่วมสมัยที่โดดเด่นที่สุด ซึ่งดึงดูดความสนใจของนักวิจัยรุ่นใหม่ ความสนใจที่เพิ่มขึ้นของนักวิจัยเพิ่มจำนวนสิ่งพิมพ์ที่เกี่ยวข้องกับปัญหาขององค์การแห่งการเรียนรู้

¹⁵⁷ E. Kutllovci and V. Shala, **The role of strategic management on small business growth in Kosova** (Faculty of Economics, University of Prishtina, 2013), Abstract.

¹⁵⁸ Canaan L. Messarra and Abdul-Nasser El-Kassar, “Identifying Organizational Climate Affecting Learning Organization,” **Journal of Business Studies** (2013): Abstract.

อย่างไรก็ตาม จนถึงตอนนี้ สาขาวิชาที่ศึกษา ยังไม่ได้ทำคู่มือแนวทางการวางโครงสร้างแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างละเอียด ซึ่งดูเหมือนจะเป็นช่องว่างในองค์ความรู้ ดังนั้น จุดมุ่งหมายของงานวิจัยนี้คือการทำการวางโครงสร้างการวิจัยทั่วไปของการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดขององค์กรการเรียนรู้ โดยอาศัยข้อมูลที่ได้มาจากฐานข้อมูล Web of Science Core Collection เกณฑ์การทำการวางโครงสร้างงานวิจัยหลักที่รวมอยู่ในการศึกษาวิจัย ได้แก่ ปีที่ตีพิมพ์ จำนวนการอ้างอิง ประเทศ/เขตแดน สถาบัน ชื่อแหล่งที่มา และผู้แต่ง สรุปการศึกษาด้วยการวิเคราะห์ เฉพาะเรื่องของเอกสารที่ทรงอิทธิพลที่สุดในสาขานี้¹⁵⁹

วาคลาฟ ซูบร (Vaclav Zubr) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การศึกษาแบบสอบถามของมิติองค์กรแห่งการเรียนรู้” การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ มิติของการเรียนรู้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการศึกษาจากแบบสอบถามของมิติองค์กรแห่งการเรียนรู้ (DLOQ) ในแนวคิดขององค์กรการเรียนรู้ การเรียนรู้นั้นเกิดขึ้นจริงบนระดับองค์กร พนักงานทำงานร่วมกัน และเป้าหมายขององค์กร เป็นเป้าหมายเดียวกับพนักงานทุกคน แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้กลายมาเป็นหัวข้อของการศึกษาจำนวนมากในช่วงหลายปีที่ผ่านมา เครื่องมือส่วนใหญ่ที่ใช้สำหรับการวัดองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น คือ แบบสอบถาม (DLOQ) มิติขององค์กรการเรียนรู้ พบว่า ภาคที่ได้รับความนิยมมากที่สุด 3 ภาค ได้แก่ ภาคการศึกษา การธนาคาร และการดูแลสุขภาพ สำหรับสถานการณ์ปัจจุบันในสาธารณรัฐเช็ก คือ ได้รับการแนะนำให้จัดการศึกษาต่อในโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย (เอกชนและรัฐบาล) เพื่อรวมนักศึกษาและอาจารย์เข้าสู่การศึกษาวิจัย¹⁶⁰

โรเบอร์ตา คูล (Roberta Cuel) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “เส้นทางขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในสังคมศาสตร์” การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ ภาพรวมของการมีส่วนร่วมสนับสนุนทางวิทยาศาสตร์อันมีค่าเกี่ยวกับองค์กรการเรียนรู้ทางสังคมศาสตร์จากมุมมองของศาสตราจารย์ซิลเวียร์ เจอร์ราร์ด (Silvia Gherardi) พบว่า เริ่มต้นจากมุมมองของชาวอิตาลี ซึ่งความรู้และการเรียนรู้ส่วนใหญ่เป็นสิ่งและปรากฏการณ์ทางวัฒนธรรม บทความนี้จึงมุ่งเน้นไปที่การมีส่วนร่วมของศาสตราจารย์ ซิลเวียร์ เจอร์ราร์ด (Silvia Gherardi) การเกิดใหม่ของทฤษฎีความรู้และการเรียนรู้ตามหลักปฏิบัติในองค์กร¹⁶¹

¹⁵⁹ Andrzej Lis, “General research profiling for the concept of a learning organization,” *Journal of Economic Sciences and Management* (2018): Abstract.

¹⁶⁰ Vaclav Zubr, " **Studies with dimensions of learning organization questionnaire- research study** (Hradec Kralove University, 2019), Abstract.

¹⁶¹ Roberta Cuel, “A journey of learning organization in social science: interview with Silvia Gherardi,” *Journal of Economic and Management* (2020): Abstract.

สรุป

จากการศึกษาทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่าการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์ฯ นั้น ต้องมีองค์ประกอบหลายอย่างที่จะนำมาใช้ในการบริหารจัดการให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ในการบริหารจัดการองค์กร กลยุทธ์ขององค์กรจะเป็นสิ่งสำคัญที่จะกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรได้ โดยผู้บริหารเป็นผู้ที่มีส่วนสำคัญที่จะต้องมีความรู้ความสามารถทำให้องค์กรของตนนั้นปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยผู้บริหารองค์กรมีหน้าที่หลักของการบริหาร ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดการองค์กร (Organizing) การชี้นำ (Leading) และการควบคุมประเมินผล (Evaluating and Controlling) อย่างเป็นระบบแบบแผนที่วางเอาไว้ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อย่างไรก็ตามการจัดการองค์กร ผู้บริหารจะต้องตระหนักอยู่เสมอว่าทำอย่างไรจึงจะให้องค์กรบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้ สอดคล้องกับสภาพความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาการใหม่ ๆ ผู้บริหารจำเป็นจะต้องรู้จักเลือกบุคลากรและนำบุคคลนำจุดแข็งและความรู้ความสามารถของบุคคลในองค์กร มาหลอมรวมให้เป็นหนึ่งเดียว เพื่อเสริมสร้างศักยภาพและสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่สามารถพัฒนาก้าวทันการเปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่อง มั่นคงและยั่งยืน และสิ่งสุดท้ายคือผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ เพื่อสร้างภาพที่อยากให้องค์กรเป็นไปในอนาคต เพื่อกำหนดแนวทางในการดำเนินงาน รวมทั้งจะต้องรู้จักการวางแผนกลยุทธ์ เพราะกลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จหรือความเป็นเลิศ ซึ่งต้องอาศัยการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ผู้วางแผนกลยุทธ์จะต้องสามารถมองไปข้างหน้าได้อย่างถูกต้อง เข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่จะเกิดขึ้นได้ โดยองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นแนวคิดในการพัฒนาองค์กรโดยเน้นการพัฒนาการเรียนรู้สถานะของการเป็นผู้นำในองค์กร (Leadership) และการเรียนรู้ร่วมกันของคนในองค์กร (Team Learning) เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์ และทักษะร่วมกัน และพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องทันต่อสถานะการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขัน การมีองค์การแห่งการเรียนรู้จะทำให้องค์กรและบุคลากรมีกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพและมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล โดยมีการเชื่อมโยงรูปแบบของการทำงานเป็นทีม (Team working) สร้างกระบวนการในการเรียนรู้และสร้างความเข้าใจเตรียมรับกับความเปลี่ยนแปลง เปิดโอกาสให้ทีมงานและมีการให้อำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment) เพื่อเป็นการส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการคิดริเริ่ม (Initiative) และการสร้างนวัตกรรม (Innovation) ซึ่งจะทำให้เกิดองค์กรที่เข้มแข็ง พร้อมเผชิญกับสถานะการณ์การแข่งขันได้ทั้งในปัจจุบัน และอนาคต

บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร” มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้ 1.) เพื่อทราบองค์ประกอบของการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ 2.) เพื่อทราบแนวทางในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) โดยใช้ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้จัดการ และเจ้าหน้าที่ ผู้ดูแลศูนย์การเรียนรู้สหกรณ์ฯ เป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of Analysis) ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ประกอบด้วย ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย และระเบียบวิธีวิจัย ประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย ประชากร กลุ่มตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือ การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ ข้อมูล รวมทั้งสถิติที่ใช้ประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินการวิจัยและระเบียบวิธีวิจัย โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยได้เป็นไปโดยมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของผู้วิจัย ผู้วิจัยได้ออกแบบ การดำเนินการวิจัยเป็น 3 ขั้นตอน ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย

ผู้วิจัยจัดเตรียมโครงการวิจัยอย่างเป็นระบบตามระเบียบวิธีการดำเนินการวิจัย โดยเริ่มต้น ด้วยการศึกษาค้นคว้า ความสำคัญและความเป็นไปได้ของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่องค์กร แห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร ด้วยการวิเคราะห์ สังเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรม ที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ จากตำรา เอกสารวิชาการ ข้อมูลสารสนเทศ งานวิจัยต่าง ๆ ทั้งในประเทศและ ต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย จากสื่อหลากหลายทั่วไป และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เพื่อนำมาเป็น กรอบแนวคิดการวิจัย จัดทำโครงร่างการวิจัยนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และสอบปกป้อง (Defend) โครงร่างการวิจัย โดยขั้นตอนสุดท้ายของขั้นตอนนี้เป็นการปรับแก้ไขโครงร่างการวิจัยตาม ข้อเสนอแนะของคณะกรรมการสอบปกป้องโครงร่างการวิจัย และขออนุมัติบัณฑิตวิทยาลัยเพื่อ ดำเนินการทำวิจัยในขั้นต่อไป

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัยเพื่อตอบคำถามการวิจัย ข้อ 1 เพื่อทราบองค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ข้อ 2 เพื่อทราบแนวทางในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร ซึ่งมีรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินการวิจัย 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 การวิเคราะห์ตัวแปรของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยผู้วิจัยกำหนดวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1.1 ศึกษาวิเคราะห์ และสรุปวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งจากการวิเคราะห์เอกสารจะทำให้ทราบข้อมูลตัวแปรของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ นำข้อสรุป องค์ความรู้เกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ แล้วนำมาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และใช้เป็นแนวทางหรือกรอบแนวคิดในการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ (Interview)

1.2 การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ (Interview) จำนวน 5 คน เป็นการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) จากนั้นนำแบบสัมภาษณ์ที่ได้รับคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษา ไปสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ โดยผู้วิจัยเลือกผู้ทรงคุณวุฒิแบบเจาะจง (Purposive Method) และเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่กำหนด โดยกำหนดเกณฑ์การเลือกผู้ทรงคุณวุฒิที่มีคุณสมบัติ ดังนี้

- 1.2.1 วุฒิกการศึกษาไม่ต่ำกว่าปริญญาโท หรือ
- 1.2.2 มีประสบการณ์การบริหารสหกรณ์ฯ ไม่น้อยกว่า 5 ปี ในตำแหน่งผู้จัดการหรือผู้อำนวยการสถาบันวิชาการด้านสหกรณ์ หรือ
- 1.2.3 เป็นผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จเป็นที่ประจักษ์ หรือ
- 1.2.4 เป็นอาจารย์หรืออาจารย์พิเศษในสถาบันอุดมศึกษา มีประสบการณ์ด้านการสอนไม่น้อยกว่า 5 ปี หรือมีตำแหน่งทางวิชาการระดับผู้ช่วยศาสตราจารย์ขึ้นไป

1.3 วิเคราะห์ตัวแปรของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้อง (Documentary Analysis) งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (Documentary Analysis) การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ (Interview) นำข้อมูลทั้งหมด มาวิเคราะห์และสังเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) สรุปตัวแปรทั้งหมด เพื่อนำไปสร้างเป็นแบบสอบถามชนิดประมาณค่า (Rating Scale) ในขั้นที่ 2

ขั้นที่ 2 การวิเคราะห์องค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยผู้วิจัยกำหนดวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

2.1 การสร้างและพัฒนาเครื่องมือวิจัย

2.1.1 นำตัวแปรของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ที่ประมวลสรุปจากขั้นที่ 1 พัฒนาเป็นเครื่องมือการวิจัยในลักษณะแบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) ชนิดจัดลำดับคุณภาพห้าระดับ (Likert's Rating Scale)¹⁶² โดยกำหนดค่าน้ำหนักระดับความสำคัญ ตัวแปรของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

- 1 หมายถึง ระดับความคิดเห็นที่เห็นด้วยกับตัวแปรของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้น้อยที่สุด มีค่าเท่ากับ 1 คะแนน
- 2 หมายถึง ระดับความคิดเห็นที่เห็นด้วยกับตัวแปรของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มีค่าเท่ากับ 2 คะแนน
- 3 หมายถึง ระดับความคิดเห็นที่เห็นด้วยกับตัวแปรของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ปานกลาง มีค่าเท่ากับ 3 คะแนน
- 4 หมายถึง ระดับความคิดเห็นที่เห็นด้วยกับตัวแปรของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มาก มีค่าเท่ากับ 4 คะแนน
- 5 หมายถึง ระดับความคิดเห็นที่เห็นด้วยกับตัวแปรของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากที่สุด มีค่าเท่ากับ 5 คะแนน

2.1.2 ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย (แบบสอบถาม) โดยการตรวจความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ด้วยวิธีการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item-Objective Congruence: IOC) โดยพิจารณาค่า IOC มากกว่า 0.5 ขึ้นไป ปรับปรุงแก้ไขสำนวนภาษาตามข้อเสนอแนะ

2.2 ทดลองใช้ (Try Out) เครื่องมือการวิจัย (แบบสอบถาม) กับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช่ผู้ให้ข้อมูล วิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ด้วยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -coefficient) ตามวิธีการของ ครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient)¹⁶³

¹⁶² R. A. Likert, **Technique for the Measurement of Attitude** (Archives Psychological, 1932), 42-48.

¹⁶³ L. J. Cronbach, **Essentials of Psychological Test**, 5th ed. (New York: Harper Collins, 1970), 126.

2.3 นำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ไปเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง คือ สหกรณ์การเกษตรที่มีศูนย์การเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร จำนวน 136 สหกรณ์ วิเคราะห์ข้อมูลด้วย โปรแกรมสำเร็จรูป โดยใช้สถิติวิเคราะห์ การวิเคราะห์ตัวประกอบประเภทการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) เพื่อให้ได้องค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ขั้นที่ 3 การหาแนวทางในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ในสหกรณ์การเกษตร โดยวิธีนำส่งแบบสอบถามให้แก่ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 คน

ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย

ผู้วิจัยสรุปข้อค้นพบ อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ จัดทำรายงานฉบับสมบูรณ์ นำเสนอ คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ตรวจสอบความถูกต้องปรับปรุงแก้ไข ให้เป็นรายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์ เสนอบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร



ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนการวิจัยและวิธีการดำเนินการวิจัยเป็น 3 ชั้น ปรากฏอยู่ในภาพที่ 14 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย จากภาพจะให้เห็นลำดับขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ดังนี้



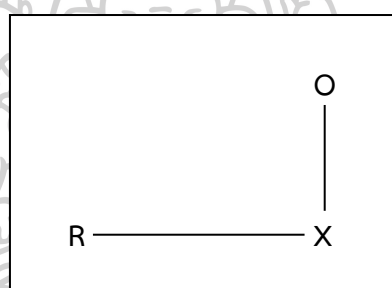
แผนภูมิที่ 14 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้งานวิจัยนี้เกิดประสิทธิผล ผู้วิจัยจึงกำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัย โดยประกอบด้วยแผนแบบการวิจัย ประชากร กลุ่มตัวอย่าง ผู้ให้ข้อมูล ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) มีแบบแผนการวิจัยเป็นแบบกลุ่มตัวอย่างเดียว มีการวัดครั้งเดียวในลักษณะศึกษาสภาพการณ์ ไม่มีการทดลอง (the one shot, non-experimental case study) เขียนเป็นแผนภูมิ (Diagram) ได้ดังนี้



เมื่อ R หมายถึง กลุ่มตัวอย่างที่ได้มาจากการสุ่ม
 X หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษา
 O หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

แผนภูมิที่ 15 แผนแบบการวิจัย

ประชากร

ประชากรสำหรับการวิจัยครั้งนี้ ได้จากสหกรณ์การเกษตรที่มีศูนย์การเรียนรู้ในสหกรณ์-การเกษตร จำนวน 210 สหกรณ์ฯ¹⁶⁴

¹⁶⁴ กรมส่งเสริมสหกรณ์, นโยบาย และยุทธศาสตร์สหกรณ์การเกษตร ปี 2558, เข้าถึงเมื่อ 25 พฤษภาคม 2560, เข้าถึงได้ จาก<http://km.cpd.go.th/pdfbin/pdf3264005964.pdf>.

กลุ่มตัวอย่าง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ตารางประมาณการขนาดตัวอย่างของ เครจซี่ และ มอร์แกน (Krejcie and Morgan)¹⁶⁵ ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 136 สหกรณ์ฯ โดยใช้เทคนิคการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งประเภท (Stratified Random Sampling) โดยจำแนกตามเขตภูมิภาค

ผู้ให้ข้อมูล

ผู้ให้ข้อมูลในสหกรณ์การเกษตรที่มีศูนย์การเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร ประกอบด้วย 1) ผู้จัดการ จำนวน 1 คน, 2) เจ้าหน้าที่ผู้ดูแลศูนย์การเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร จำนวน 1 คน รวมสหกรณ์ฯ ละ 2 คน เป็นจำนวน 136 สหกรณ์ฯ รวมทั้งสิ้น 272 คน ทั้งนี้ผู้วิจัยใช้ผู้ให้ข้อมูลเป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of Analysis) ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 สรุปจำนวนประชากร กลุ่มตัวอย่าง และผู้ให้ข้อมูล จำแนกตามเขตภูมิภาค

เขตภูมิภาค	ประชากร (สหกรณ์)	กลุ่มตัวอย่าง (สหกรณ์)	ผู้ให้ข้อมูล		
			ผู้จัดการ	เจ้าหน้าที่ผู้ดูแลศูนย์การเรียนรู้ฯ	รวม
ภาคกลาง	44	30	30	30	60
ภาคตะวันออก	20	15	15	15	30
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	60	31	31	31	62
ภาคตะวันตก	20	15	15	15	30
ภาคเหนือ	25	15	15	15	30
ภาคใต้	41	30	30	30	60
รวม	210	136	136	136	272

¹⁶⁵ R. V. Krejcie and D. W. Morgan, "Determining Sample Size for Research Activities" (Educational and Psychological Measurement, 1970), 607-610.

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษาในการวิจัยครั้งนี้เป็นตัวแปรเดียว คือ ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้ รายละเอียดตัวแปร ดังนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน เป็นตัวแปรเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม คือ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ ประสบการณ์ในการทำงาน
2. ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งรวบรวมจากการวิเคราะห์เอกสาร (Content Analysis) ประเภทการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือในแต่ละขั้นตอน รวมทั้งหมด 3 ประเภท คือ

1. แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview)
2. แบบสอบถามความคิดเห็น (opinionnaires) แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ ประสบการณ์ในการทำงาน ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check-list)

ตอนที่ 2 สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ ใช้แบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) ชนิดจัดลำดับคุณภาพ 5 ระดับ แบบของลิเคอร์ท (Likert's Rating Scale)¹⁶⁶ โดยกำหนดค่าน้ำหนักระดับความคิดเห็นองค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

- 1 หมายถึง ระดับความคิดเห็นที่เห็นด้วยกับตัวแปรของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้น้อยที่สุด มีค่าเท่ากับ 1 คะแนน
- 2 หมายถึง ระดับความคิดเห็นที่เห็นด้วยกับตัวแปรของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มีค่าเท่ากับ 2 คะแนน
- 3 หมายถึง ระดับความคิดเห็นที่เห็นด้วยกับตัวแปรของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ปานกลาง มีค่าเท่ากับ 3 คะแนน
- 4 หมายถึง ระดับความคิดเห็นที่เห็นด้วยกับตัวแปรของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มาก มีค่าเท่ากับ 4 คะแนน
- 5 หมายถึง ระดับความคิดเห็นที่เห็นด้วยกับตัวแปรของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากที่สุด มีค่าเท่ากับ 5 คะแนน

¹⁶⁶ R. A. Likert, **Technique for the Measurement of Attitude** (Archives Psychological, 1932), 42-48.

3. แบบสอบถามเพื่อหาแนวทางในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้
ในสหกรณ์การเกษตร

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

ในการสร้างและพัฒนาเครื่องมือเพื่อนำไปศึกษาวิจัยในแต่ละขั้นตอน มีรายละเอียด
ดังต่อไปนี้

1. แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) ผู้วิจัยดำเนินการ ดังนี้

1.1 การศึกษาวิเคราะห์ และสรุปวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้
และงานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

1.2 วิเคราะห์หลักการแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ
ที่ได้จากการศึกษาในข้อ 1.1 แล้วจัดทำเป็นข้อสรุป

1.3 นำข้อสรุปที่ได้จากการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) มาจัดทำตัวแปร
องค์กรแห่งการเรียนรู้โดยใช้เป็นกรอบแนวคิดในการสร้างแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง
(Semi- structured Interview)

1.4 สร้างแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) แล้วนำเสนอ
แบบสัมภาษณ์ให้อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณา

1.5 นำแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) ที่ได้ปรับแก้ไข
ตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาแล้วไปสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน ซึ่งผู้วิจัยใช้วิธีเลือกแบบ
เจาะจง (purposive sampling)

2. แบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaires) ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

2.1 นำประเด็นที่ได้จากการสัมภาษณ์ และการสรุปวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องมาสังเคราะห์
ตัวแปรองค์กรแห่งการเรียนรู้ แล้วนำมาสร้างเป็นกระทงคำถามของแบบสอบถามความคิดเห็น
แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

2.2 นำแบบสอบถามความคิดเห็นที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นไปเสนออาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณา

2.3 นำแบบสอบถามความคิดเห็นที่ปรับแก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา
เสนอผู้เชี่ยวชาญหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) พร้อมปรับแก้ไข

2.4 นำแบบสอบถามความคิดเห็นที่ปรับแก้ไขจากข้อ 2.3 ไปทดลองใช้ (try out)
กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างเดียวกับการวิจัยครั้งนี้ แต่มีคุณลักษณะเหมือนกลุ่มตัวอย่างทุกประการ
จำนวน 15 สหกรณ์ฯ ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 2 คน คิดเป็นแบบสอบถามจำนวนทั้งสิ้น 30 ฉบับ
นำข้อมูลมารวบรวมได้มาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (reliability) ของแบบสอบถามด้วยการคำนวณ

ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient)¹⁶⁷ ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามความคิดเห็น เท่ากับ .981

3. แบบสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 คน เพื่อหาแนวทางในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร

การเก็บรวบรวมข้อมูล

เพื่อให้การวิจัยในครั้งนี้ มีการดำเนินการตามระเบียบ ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยทำหนังสือถึงหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อออกหนังสือขอความร่วมมือผู้ทรงคุณวุฒิ ในการสัมภาษณ์จำนวน 5 คน

2. ผู้วิจัยทำหนังสือถึงหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อออกหนังสือขอความร่วมมือผู้ตอบแบบสอบถามความคิดเห็นเพื่อทดลองเครื่องมือเพื่อการวิจัย

3. ผู้วิจัยทำหนังสือคำร้องถึงบัณฑิตวิทยาลัย ผ่านหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อออกหนังสือขอความร่วมมือถึงสหกรณ์การเกษตรที่มีศูนย์การเรียนรู้สหกรณ์การเกษตร ทั้ง 6 ภาค เพื่อดำเนินการเก็บข้อมูล

4. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามความคิดเห็นไปเก็บข้อมูลจากสหกรณ์การเกษตรที่มีศูนย์การเรียนรู้สหกรณ์การเกษตร ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 136 สหกรณ์^๑ ๆ ละ 2 คน รวมทั้งสิ้น 272 คน

5. ผู้วิจัยทำหนังสือถึงหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อออกหนังสือขอความร่วมมือจากผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ เพื่อหาแนวทางในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ จำนวน 7 คน

¹⁶⁷ L. J. Cronbach, "Essentials of Psychological Test, 5th ed. (New York: Harper Collins, 1970), 126.

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ เพื่อให้การวิจัยนั้นดำเนินไปอย่างราบรื่น ถูกต้องตามระเบียบวิธีวิจัย ผู้วิจัยจึงได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยได้เลือกใช้สถิติ ดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

2. การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป สถิติที่ใช้ คือ

2.1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้ความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)

2.2 ระดับความคิดเห็นของการวิเคราะห์ตัวแปรองค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ใช้มัธยฐานเลขคณิต (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

2.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ใช้สถิติวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) สกัดด้วยเทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Principal Component Analysis: PCA) หมุนแกนแบบออร์ทogonal (Orthogonal Rotation) ด้วยวิธี แวริแมกซ์ (Varimax) กำหนดเป็นองค์ประกอบตามเกณฑ์คัดเลือกที่มีค่าน้ำหนัก 0.60 ขึ้นไป และจำนวนตัวแปรในแต่ละองค์ประกอบ 3 ตัวแปรขึ้นไป

3. การหาแนวทางในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์-การเกษตร เพื่อทราบแนวทางในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์-การเกษตร โดยการนำส่งแบบสอบถามให้แก่ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 คน

สรุป

การวิจัยเรื่อง “การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร (Strategic Management Toward Learning Organization in Agricultural Cooperative)” ออกแบบเป็นการวิจัยโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) วัตถุประสงค์ของการวิจัย 1) เพื่อทราบองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 2) เพื่อทราบแนวทางในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร ผู้วิจัยได้บูรณาการแนวคิด หลักการ และทฤษฎีองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผนวกกับงานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ เข้าด้วยกันเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย กำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัย 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ตัวแปรของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์องค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการสร้างแบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) ตรวจสอบคุณภาพ และแบบสอบถามโดยตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content- Validity) ด้วยเทคนิค IOC (Index of Item-Objective Congruence) ทดลองใช้ (Try Out) เครื่องมือวิจัยกับสหกรณ์การเกษตรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างผู้ให้ข้อมูล วิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้ค่า α -coefficient กลุ่มตัวอย่าง คือ สหกรณ์การเกษตรที่มีศูนย์การเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร จำนวนทั้งสิ้น 136 สหกรณ์ฯ และกำหนดผู้ให้ข้อมูลแต่ละสหกรณ์ฯ ประกอบด้วย ผู้จัดการ และเจ้าหน้าที่ผู้ดูแลศูนย์การเรียนรู้สหกรณ์ฯ เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย คือ วิเคราะห์สังเคราะห์เอกสาร สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ (Interview) แบบสอบถามชนิดจัดลำดับเพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อ 1 ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป สถิติวิเคราะห์ คือ ความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) มัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) วิเคราะห์องค์ประกอบ โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) และขั้นตอนที่ 3 การหาแนวทางในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร โดยวิธีการนำเสนอแบบสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ เพื่อหาแนวทางในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง “การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร” มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย 1.) เพื่อทราบองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 2.) เพื่อทราบแนวทางในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ในสหกรณ์การเกษตร เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย และการนำเสนอผลของการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเรื่องนี้ ผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์ โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยายจำแนกออกเป็น 2 ตอน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์เพื่อทราบองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 2 ขั้นตอนดังนี้

1.1. ผลการวิเคราะห์กรอบแนวคิดของการวิจัยเพื่อหาองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

1.1.1 การวิเคราะห์ตัวแปรจากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด ทฤษฎีขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

1.1.2 การวิเคราะห์ตัวแปรจากผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด ทฤษฎีขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

1.1.3 การวิเคราะห์ตัวแปรจากการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำและรูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้

1.2. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้

1.2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่การงาน และประสบการณ์การทำงาน

1.2.2 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

1.2.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) เพื่อสกัดตัวแปรให้เหลือตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบสำคัญด้วยการวิเคราะห์วิธี

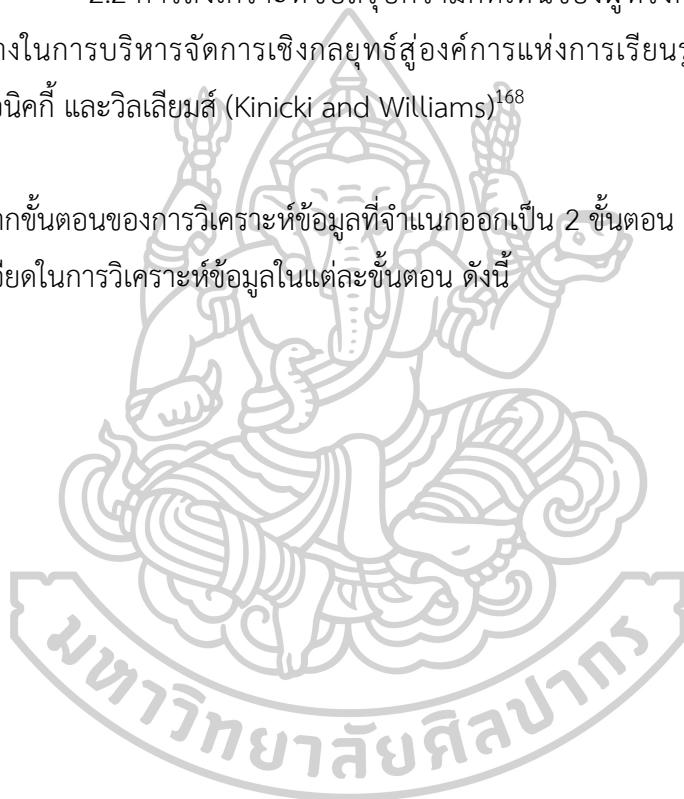
สกัดปัจจัย (Principal Component Analysis: PCA) เพื่อให้ได้ตัวแปรที่สำคัญในแต่ละองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ตอนที่ 2 การหาแนวทางในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร

2.1 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ ที่มีต่อแนวทางในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร โดยการนำส่งแบบสอบถามให้แก่ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 คน

2.2 การสังเคราะห์ข้อสรุปความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ ที่มีต่อแนวทางในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร ตามทฤษฎีเคนิกกี และวิลเลียมส์ (Kinicki and Williams)¹⁶⁸

จากขั้นตอนของการวิเคราะห์ข้อมูลที่จำแนกออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังกล่าวข้างต้น สามารถแสดงรายละเอียดในการวิเคราะห์ข้อมูลในแต่ละขั้นตอน ดังนี้



¹⁶⁸ Angelo Kinicki and Brian K. Williams, “ Management A Practical Introduction”, (New York: McGraw-Hill Education, 2020), 193-195.

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์เพื่อทราบองค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ประกอบด้วย 2 ขั้นตอนดังนี้

1.1 ผลการวิเคราะห์กรอบแนวคิดของการวิจัยเพื่อหาองค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

1.1.1 การวิเคราะห์ตัวแปรจากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด ทฤษฎีขององค์การแห่งการเรียนรู้ ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) มีรายละเอียดดังต่อไปนี้
ตารางที่ 2 การวิเคราะห์องค์การแห่งการเรียนรู้ สังเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร ที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด ทฤษฎีองค์การแห่งการเรียนรู้ ของนักวิชาการไทยและนักวิชาการต่างประเทศ

นักวิชาการไทย

1. น้ำทิพย์ วิภาวิน และคณะ (พ.ศ.2555)
2. สกล บุญสิน (พ.ศ.2555)
3. จอมพงศ์ มงคลวนิช (พ.ศ.2556)
4. มงคลชัย วิริยะพินิจ (พ.ศ.2556)
5. ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ (พ.ศ.2556)
6. กานต์สุดา มาฆะศิริานนท์ (พ.ศ.2557)
7. ประทีป พงษ์สำราญ (พ.ศ.2557)
8. พยัค วุฒิมรงค์ (พ.ศ.2557)
9. ดวงมณี เลหาประสิทธิ์พร (พ.ศ.2558)
10. กฤษณะ ดาราเรือง (พ.ศ.2558)
11. เอกกนก พนาดำรง (พ.ศ.2559)
12. สุชาติ กิจชนะเสรี (พ.ศ.2560)
13. ปราณี ต้นประยูร (พ.ศ.2560)

นักวิชาการต่างประเทศ

14. ชูยมาร์ และคณะ (Schiuma, et.al.) (ค.ศ.2012)
15. จาร์มอลซาร์เดซ (Jamalzadeh) (ค.ศ.2012)
16. คาร์คูเลียน และคณะ (Karkoulian, et.al.) (ค.ศ.2013)
17. มาร์ซิค (Marsick) (ค.ศ.2013)
18. คิม และ มาร์ซิค (Kim and Marsick) (ค.ศ.2013)
19. โน้ตอี และคณะ (Nodehi, et.al.) (ค.ศ.2013)
20. ดีฮาชิ (Dehaghi) (ค.ศ.2014)

21. สาदारัต (Saadat) (ค.ศ.2016)
22. ฮัดเซนต์ และคณะ (Hussein., et.al.) (ค.ศ.2016)
23. ฮาร์ลีม (Haleem) (ค.ศ.2017)
24. ซับุยกัโต และ วิดยันตี (Subiyakto and Widyanti) (ค.ศ.2020)
25. ฟาร์ริด (Farid) (ค.ศ.2020)



ตารางที่ 2 การวิเคราะห์องค์การแห่งการเรียนรู้

ที่	ประเด็น	Document Study																								
		เอกสารที่เกี่ยวข้อง																								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
1	ผู้นำตระหนักถึงหัวใจสำคัญของ การพัฒนาองค์การ สุจริตเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้	/					/					/														
2	ผู้นำมีความสำคัญต่อการ ปรับเปลี่ยนองค์การ	/																								
3	มีบรรยากาศที่สนับสนุนถึง ความสำคัญของการเรียนรู้ และ รับรู้ถึงประโยชน์ที่บุคลากรจะ ได้รับ	/				/																				
4	เป็นองค์การที่มีการแลกเปลี่ยน ความคิดเห็นซึ่งกันและกันในทุก ระดับ	/							/								/				/				/	
5	มีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน เสริมสร้างแรงจูงใจในการ ปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุเป้าหมาย ขององค์การ	/																								

ตารางที่ 2 การวิเคราะห์องค์การแห่งการเรียนรู้ (ต่อ)

ที่	ประเด็น	Document Study																								
		เอกสารที่เกี่ยวข้อง																								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
6	เปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรเกิดการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองจากการปฏิบัติงาน	/				/					/					/		/								
7	เป็นองค์การที่มีการปรับปรุงและพัฒนาให้เข้าไปสู่การปฏิบัติเพื่อประโยชน์และความสำเร็จ	/				/				/						/										
8	มีการส่งเสริมให้บุคลากรเรียนรู้ได้จริง และมีความต่อเนื่อง	/				/				/						/										
9	มีการจัดเก็บความรู้ในระบบสารสนเทศ	/				/				/						/										
10	เป็นองค์การที่เห็นถึงความสำคัญของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	/				/				/						/										
11	การเรียนรู้เป็นกิจกรรมต่อเนื่องเป็นการบูรณาการความรู้และกลยุทธ์วิธีการ ควบคู่ไปกับการทำงาน	/				/				/						/										

ตารางที่ 2 การวิเคราะห์องค์การแห่งการเรียนรู้ (ต่อ)

ที่	ประเด็น	Document Study																								
		เอกสารที่เกี่ยวข้อง																								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
12	การเรียนรู้จะประสบความสำเร็จได้ด้วยระบบขององค์การทั้งหมด	/										/									/					/
13	มีการใช้ข้อมูลสารสนเทศในการปฏิบัติงานการเรียนรู้ และเป็นระบบสื่อสารในองค์การ	/				/	/											/				/				/
14	มีการจัดทำโครงการสาริต เพื่อทดสอบวิธีในการพัฒนาทักษะความรู้ใหม่ ๆ	/							/																	
15	มีระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยี เพื่อช่วยให้สามารถเรียนรู้ และทำงานได้ดียิ่งขึ้น	/				/																				
16	สร้างคลังความรู้ที่เป็นระบบ ทำให้การเข้าถึงข้อมูลเป็นไปอย่างรวดเร็วและดีผล			/																						
17	องค์การมีการทำงานได้อย่างรวดเร็ว ใช้เวลาน้อยแต่ได้ผลมาก			/									/													

ตารางที่ 2 การวิเคราะห์องค์การแห่งการเรียนรู้ (ต่อ)

ที่	ประเด็น	Document Study																								
		เอกสารที่เกี่ยวข้อง																								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
18	มีการทบทวนความสำเร็จ และความล้มเหลวขององค์การอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	/										/														
19	มียุทธศาสตร์เพื่อให้การวางแผน และการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง	/								/																
20	เป็นองค์การที่มุ่งเน้นให้บุคลากรเข้าใจบทบาทของตนเอง และสามารถพัฒนาแนวคิดเพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ให้กับองค์กร	/			/			/																		
21	มีระบบข้อมูลสารสนเทศที่ดีทันสมัย และสามารถตอบสนองให้บริการได้อย่างรวดเร็ว	/																/				/		/		/
22	บรรยากาศขององค์การส่งเสริมให้บุคลากรมีความสุขในการทำงาน				/					/				/												

ตารางที่ 2 การวิเคราะห์องค์การแห่งการเรียนรู้ (ต่อ)

ที่	ประเด็น	Document Study																								
		เอกสารที่เกี่ยวข้อง																								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
23	สร้างค่านิยมร่วมกันให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้			/												/										/
24	มีการสนับสนุนวิสัยทัศน์ในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้				/	/						/								/						
25	บุคลากรมีความรู้ และความสามารถที่เกิดจากการพัฒนาจากการทำงาน				/	/						/														
26	มีการฝึกอบรมให้บุคลากรได้รู้ถึงวิธีการเรียนรู้ด้วยตนเอง หรือได้รับการเรียนรู้จากผู้อื่น				/	/					/				/											
27	มีการกระตุ้นและเสริมพลังบวกของบุคลากรในองค์การอย่างต่อเนื่อง				/	/												/								
28	ส่งเสริมให้ทุกคนทำงานด้วยกายใจ รู้รักสามัคคี				/							/														
29	องค์การสามารถสร้างความ ใฝ่รู้ให้เป็นวัฒนธรรมขององค์กรได้				/	/						/														

ตารางที่ 2 การวิเคราะห์องค์การแห่งการเรียนรู้ (ต่อ)

ที่	ประเด็น	Document Study																								
		เอกสารที่เกี่ยวข้อง																								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
30	มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารจากบุคลากรภายในและภายนอกองค์การ เพื่อนำมาเป็นแนวทางการพัฒนา				/	/			/																	
31	ทุกคนในองค์การมีการสร้างเครือข่าย เพื่อริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ ในการทำงาน				/	/																				
32	มีเครือข่ายและกลไกในการติดต่อสื่อสาร เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการให้บริการภายนอกองค์การ				/	/	/	/				/	/													
33	มีการพัฒนาบุคลากรด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติที่ดีในการทำงานอย่างต่อเนื่อง				/	/			/																	
34	การคิดเชิงระบบช่วยให้บุคลากรในองค์การ มองเห็น และเข้าใจโครงสร้างที่กลับซับซ้อน				/	/											/				/	/	/			/

ตารางที่ 2 การวิเคราะห์องค์การแห่งการเรียนรู้ (ต่อ)

ที่	ประเด็น	Document Study																								
		เอกสารที่เกี่ยวข้อง																								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
35	มีการใช้ความรู้เป็นตัวขับเคลื่อนหลัก ให้เกิดการเติบโตทางเศรษฐกิจ อย่างมีประสิทธิภาพ				/					/																
36	ความรู้ของบุคลากรในองค์กร เป็นสินทรัพย์ที่มีค่า					/			/																	
37	มีการเผยแพร่และส่งเสริมการเรียนรู้ทั้งองค์กร					/		/																		
38	มีการใช้ความรู้เป็นปัจจัยสำคัญของการพัฒนาองค์กร					/																				
39	บุคลากรในองค์กรมีความรู้เข้มแข็ง และสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเองอย่างเป็นระบบ					/		/				/						/				/				
40	มีการพัฒนาองค์ความรู้สร้างนวัตกรรม และเทคโนโลยี ใหม่ ๆ					/		/				/														
41	มีกระบวนการการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ					/		/																		

ตารางที่ 2 การวิเคราะห์องค์การแห่งการเรียนรู้ (ต่อ)

ที่	ประเด็น	Document Study																								
		เอกสารที่เกี่ยวข้อง																								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
42	องค์การต้องสร้างระบบฐานข้อมูลให้สามารถรับรู้ข้อมูลข่าวสารได้อย่างกว้างขวาง					/	/					/	/				/				/	/	/			
43	มีระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีเพื่อช่วยให้สามารถเรียนรู้และทำงานได้ดียิ่งขึ้น					/	/																			
44	มีการส่งเสริมการใช้ทักษะทางด้านเทคโนโลยี สื่อดิจิทัลต่าง ๆ					/	/					/	/													
45	องค์การกระตุ้นให้เกิดการร่วมมือและการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม					/	/				/	/														
46	มีจุดเน้นที่ความคิดสร้างสรรค์และก่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันทำงานเป็นทีม					/	/																			

ตารางที่ 2 การวิเคราะห์องค์การแห่งการเรียนรู้ (ต่อ)

ที่	ประเด็น	Document Study																								
		เอกสารที่เกี่ยวข้อง																								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
47	มีการเรียนรู้และการทำงานเป็นทีมในบรรยากาศที่เปิดเผย และมีความโปร่งใส					/					/															
48	ผู้นำไม่เพียงแต่ทำหน้าที่เผยแพร่ความรู้ แต่ต้องมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ด้วย						/					/														
49	องค์การมีระบบการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบแบบแผน						/											/				/				
50	มีการนำหลักการและวิธีการที่เป็นระบบมาตรฐาน มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน						/					/						/				/				
51	เป็นองค์การระบบเปิด ไม่ปิดกันข้อมูลข่าวสาร						/																			
52	มีการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ มาขับเคลื่อนองค์กร						/					/														

ตารางที่ 2 การวิเคราะห์องค์การแห่งการเรียนรู้ (ต่อ)

ที่	ประเด็น	Document Study																								
		เอกสารที่เกี่ยวข้อง																								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
53	มีการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของการจัดการความรู้ วัตถุประสงค์ รวมถึงกลยุทธ์ขององค์การ						/	/									/			/				/		
54	ผู้นำให้ความสำคัญและยอมรับว่าการเรียนรู้ ทั้งองค์การนั้น จะนำมาซึ่งความอยู่รอดขององค์การในปัจจุบันและอนาคต						/	/	/		/															
55	เป็นองค์การที่มีการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดที่ยั่งยืน						/																			
56	มีสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น ห้องประชุม ห้องฝึกอบรม ที่มีการใช้สอยที่คุ้มค่าที่ทันสมัย						/	/	/		/			/												
57	มีระบบสารสนเทศที่มีความแม่นยำ สะดวกต่อการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร						/	/	/		/															
58	ระบบขององค์การแสวงหาความมีเสถียรภาพ							/								/								/		

ตารางที่ 2 การวิเคราะห์องค์การแห่งการเรียนรู้ (ต่อ)

ที่	ประเด็น	Document Study																								
		เอกสารที่เกี่ยวข้อง																								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
59	มีการบริหารจัดการการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับสภาพธรรมชาติขององค์กร						/					/														
60	เป็นสถานที่ซึ่งทุกคนสามารถขยายศักยภาพของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง						/										/									
61	ศักยภาพ ความรู้ และความ สามารถ เป็นสิ่งที่ทุกคนแสวงหา และเพิ่มพูนได้						/					/														
62	มีการเพิ่มพูนความรู้ด้วยการเรียนรู้เชิงปรับตัวเชิงคาดการณ์ และเชิงสร้างสรรค์						/				/															
63	มีกิจกรรมเพิ่มความมีชีวิตชีวาแก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง						/					/														
64	มีทีมปฏิบัติงานข้ามสายงาน เพื่อถ่ายโอนการเรียนรู้ ระหว่างกลุ่มแผนก และฝ่ายต่าง ๆ								/				/													

ตารางที่ 2 การวิเคราะห์องค์การแห่งการเรียนรู้ (ต่อ)

ที่	ประเด็น	Document Study																								
		เอกสารที่เกี่ยวข้อง																								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
65	มีการส่งเสริมให้บุคลากรไปประชุมสัมมนา ภายนอก เพื่อเพิ่มพูนทักษะในการทำงาน และการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้								/				/													
66	มีการค้นหาและประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ที่นำไปสู่การเรียนรู้ที่ดีที่สุด								/				/							/						
67	มีบรรยากาศและสิ่งแวดล้อม ภายใต้องค์การที่เอื้อต่อการจัดการความรู้								/				/						/							/
68	มีการพัฒนาและปรับเปลี่ยนองค์การ										/															/
69	เป็นองค์การที่นำผลการเรียนรู้มาสู่การปฏิบัติ										/		/						/							
70	มีการส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การที่สอดคล้องกับหลักการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง										/		/													

ตารางที่ 2 การวิเคราะห์องค์การแห่งการเรียนรู้ (ต่อ)

ที่	ประเด็น	Document Study																								
		เอกสารที่เกี่ยวข้อง																								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
71	องค์การเปิดเผยปัญหาและข้อผิดพลาด เพื่อจะได้เรียนรู้จากสิ่งเหล่านั้นร่วมกัน										/	/	/													
72	เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการเสนอแนะ เพื่อการปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่องภายในองค์การ										/	/	/													
73	พัฒนาองค์การให้สามารถสนองต่อความต้องการของชุมชน และสังคม										/	/	/													
74	มีการส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ เช่น ชุมชน สมาคมวิชาชีพ หรือสถาบันการศึกษา ฯลฯ											/	/	/												
75	มีทักษะในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ทั้งกับบุคคลภายในและภายนอกองค์การ											/	/	/					/							/

ตารางที่ 2 การวิเคราะห์องค์การแห่งการเรียนรู้ (ต่อ)

ที่	ประเด็น	Document Study																								
		เอกสารที่เกี่ยวข้อง																								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
76	มีระบบการให้บริการทางวิชาการที่เป็นประโยชน์แก่คนในชุมชน เพื่อให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้										/				/					/						
77	มีการใช้ความรู้เพื่อการเพิ่มคุณค่าแก่องค์กร										/				/											
78	มีการจัดการถ่ายโยงและถ่ายทอดความรู้ จากทุกคนทุกส่วนในองค์กรถึงกันและกันได้อย่างรวดเร็ว										/				/					/						
79	มีการสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กร เข้าร่วมประชุม อบรมสัมมนา เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ											/			/											
80	มีการร่วมมือกับสถานศึกษา วัด บ้าน และองค์กรเอกชนต่าง ๆ ให้บริการทางวิชาการแก่ชุมชน											/														

ตารางที่ 2 การวิเคราะห์องค์การแห่งการเรียนรู้ (ต่อ)

ที่	ประเด็น	Document Study																								
		เอกสารที่เกี่ยวข้อง																								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
81	เป็นองค์การที่ซึ่งเกิดรูปแบบการคิดใหม่ ๆ ที่หลากหลาย											/						/								
82	เป็นสถานที่ซึ่งทุกคนต่างเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ร่วมกัน											/							/							
83	มีความรักและเห็นพ้องในวัตถุประสงค์ มีเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกันกับองค์การ											/														
84	มีการมอบหมายงานที่เอื้อให้บุคลากรได้รับผิดชอบ เพื่อให้เกิดความสามารถ ในการเรียนรู้งานต่าง ๆ											/								/						/
85	มีการใช้หลักการมาภิบาลในการบริหารจัดการ												/								/					
86	มีการนำเสนอการแบ่งปันความรู้สู่ชุมชน												/							/						
87	การพัฒนาวิชาชีพ											/														

ตารางที่ 2 การวิเคราะห์องค์การแห่งการเรียนรู้ (ต่อ)

ที่	ประเด็น	Document Study																								
		เอกสารที่เกี่ยวข้อง																								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
88	เป็นองค์การที่ทุกคนมีส่วนร่วมในการคิดวิเคราะห์				/									/			/	/								
89	เป็นองค์การที่มีส่วนร่วมกันทำงานอย่างสร้างสรรค์												/	/			/	/								
90	การสร้างพลังวิสัยทัศน์ร่วม											/	/			/										
91	มีการกำหนดนโยบายการเปลี่ยนแปลงร่วมกัน											/	/			/			/							/
92	การเสริมสร้างขวัญ กำลังใจ แก่บุคลากร													/						/				/		
93	การแบ่งปันชุดความรู้																/		/							
94	การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน															/	/		/							
95	การทำงานเป็นทีม															/									/	
96	การบริหารแบบมีส่วนร่วม															/	/			/					/	
97	มีวัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้																/					/				/
98	มีวัฒนธรรมเชิงบวก																/								/	

ตารางที่ 2 การวิเคราะห์องค์การแห่งการเรียนรู้ (ต่อ)

ที่	ประเด็น	Document Study																								
		เอกสารที่เกี่ยวข้อง																								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
99	มีการพัฒนาสู่องค์การเสมือนจริง															/			/							
100	มีเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ทันสมัย														/		/		/		/					
101	มีการเรียนรู้และการจัดการความรู้อย่างสร้างสรรค์														/											/
102	มีการนำประสบการณ์จากการเรียนรู้ และฝึกอบรมมาปรับใช้ในการทำงาน														/						/					/
103	มีการเชื่อมโยงการเรียนรู้กับการปฏิบัติงาน																	/						/		/
104	มีการมอบอำนาจ																/			/						
105	มีการกระจายอำนาจในการทำงาน																	/								
106	มีภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง																		/							
107	การตระหนักถึงความสำคัญของ การคิดอย่างเป็นระบบ																	/					/		/	/

ตารางที่ 2 การวิเคราะห์องค์การแห่งการเรียนรู้ (ต่อ)

ที่	ประเด็น	Document Study																								
		เอกสารที่เกี่ยวข้อง																								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
108	มีความเอื้ออาทรต่อสมาชิกองค์กร และผู้รับบริการอื่น ๆ																	/	/							
109	การแบ่งปันความรู้กับสมาชิกในทีมและพัฒนาเป็นองค์ความรู้ใหม่ ๆ																	/	/		/					/
110	มีระบบการมอบรางวัล ความสำเร็จ ความชอบ																	/					/			
111	มีการฝึกสอนงาน ให้คำปรึกษา																	/								
112	มีการแบ่งสรรทรัพยากรเพื่อให้ เกิดการพัฒนา																	/	/			/				
113	มีการวางระบบไปให้เกิดการขับเคลื่อนได้อย่างต่อเนื่อง																			/						/
114	มีระบบข้อมูลสารสนเทศ																		/							
115	การเป็นบุคลากรอูรู้																		/					/		
116	มีวินัยในการเรียนรู้																			/					/	
117	มีความมุ่งมั่นวิริยะอุตสาหะ																		/							

ตารางที่ 2 การวิเคราะห์องค์การแห่งการเรียนรู้ (ต่อ)

ที่	ประเด็น	Document Study																								
		เอกสารที่เกี่ยวข้อง																								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
118	มีการจัดทำโครงสร้างขององค์กรที่ชัดเจน																			/		/				/
119	มีวัฒนธรรมและความรู้ที่สนับสนุนและขัดแย้งกับกิจกรรมประจำวันของบุคลากรในองค์กร																			/						/
120	มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ในทุกระดับชั้นสายงาน																			/		/				/
121	มีแผนงานและกระบวนการทำงาน																			/						/
122	มีการกำหนดภาระงานที่มุ่งตอบสนอง ต่อความต้องการของบุคลากรในองค์กร																			/		/				/
123	มีการเรียนรู้เชิงปรับตัวตามบริบทของแต่ละบุคคล																				/		/			/
124	มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์																					/				/
125	มีการถ่ายทอดองค์ความรู้																									/

ตารางที่ 2 การวิเคราะห์องค์การแห่งการเรียนรู้ (ต่อ)

ที่	ประเด็น	Document Study																									
		เอกสารที่เกี่ยวข้อง																									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	
126	มีการเรียนรู้เชิงกลยุทธ์																										
127	มีความสามารถในการคิดและปฏิบัติงาน ที่ซับซ้อนได้อย่างเป็นระบบ																										
128	มีการประเมินผล นิเทศ กำกับติดตาม																										
129	มีการคิดพิจารณา ทบทวน ไตร่ตรอง ก่อนการตัดสินใจ อยู่เสมอ																										
130	องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์																										
131	เป็นการบริหารจัดการสมัยใหม่ เพื่อสร้างความได้เปรียบทางทางการแข่งขัน																										
132	มีการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้แบบพลวัต ที่มีความยืดหยุ่น																										

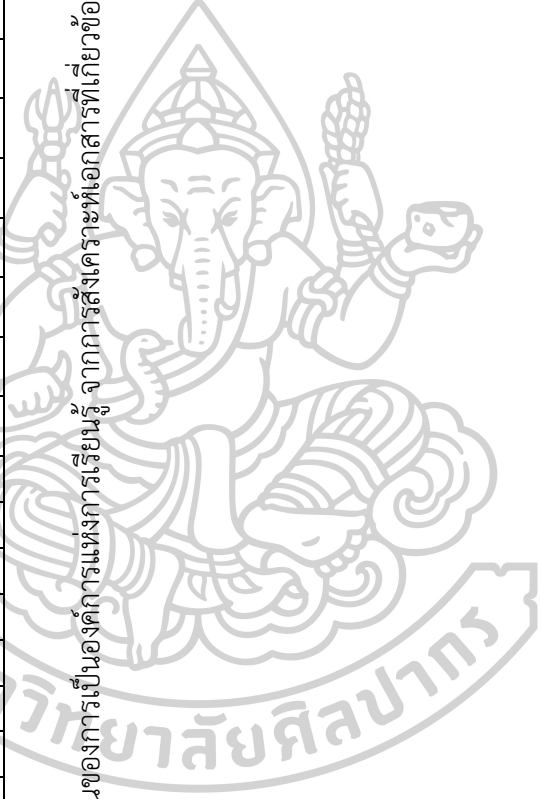
ตารางที่ 2 การวิเคราะห์องค์การแห่งการเรียนรู้ (ต่อ)

ที่	ประเด็น	Document Study																								
		เอกสารที่เกี่ยวข้อง																								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
133	มีการรักษาเสถียรภาพความ สำเร็จขององค์การ																								/	/
134	การเรียนรู้ในองค์การเป็นบทบาท สำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ																								/	
135	ความรู้เป็นแหล่งข้อมูลที่สำคัญ สำหรับองค์การ																								/	
136	มีการแลกเปลี่ยนความรู้อย่างมี ประสิทธิภาพ																									/
137	มีการกำหนดเป้าหมายและข้อมูล ย้อนกลับ																									/
138	มีการยอมรับ และพร้อมที่จะ ปฏิบัติตามข้อตกลงในการทำงาน ที่วางไว้																									/
139	เป็นองค์การที่ต้องอาศัยความ ไว้วางใจ																									/

ตารางที่ 2 การวิเคราะห์องค์การแห่งการเรียนรู้ (ต่อ)

ที่	ประเด็น	Document Study																									
		เอกสารที่เกี่ยวข้อง																									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	
140	มีการจัดรูปแบบการทำงานตามความเป็นจริง																										/

จากตารางที่ 2 การวิเคราะห์ประเด็นของการเรียนรู้ จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง สามารถถอดตัวแปรได้ 140 ตัวแปร



1.1.2 การวิเคราะห์ตัวแปรจากผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด ทฤษฎีขององค์การ
 แห่งการเรียนรู้ ด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) มีรายละเอียดดังต่อไปนี้
 ตารางที่ 3 การวิเคราะห์องค์การแห่งการเรียนรู้ สังเคราะห์ข้อมูลจากผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ
 แนวคิดทฤษฎีองค์การแห่งการเรียนรู้

งานวิจัยในประเทศ

1. อนุชิตา เชียงฉี (พ.ศ.2555)
2. มนัส โหยงไทย (พ.ศ.2555)
3. วิชัย ปรินายวนิชย์ (พ.ศ.2557)
4. ชูเกียรติ ก่อเกิด (พ.ศ.2557)
5. นานาณี ชนะผล (พ.ศ.2558)
6. วัฒนสิน บุสดี (พ.ศ.2559)
7. ชาตรี วงศ์สายสิน (พ.ศ.2560)
8. ภูมิภัทร กลางโคตร (พ.ศ.2560)
9. อภิญา ฉัตรช่อฟ้า (พ.ศ.2562)
10. ขวัญตา เจริญศรี (พ.ศ.2562)

งานวิจัยต่างประเทศ

11. ยูซบาชิ และ มูฮัมมัด (Youzbashi and Mohammadi) (ค.ศ.2013)
12. เมสซาร์รา และ เอลย์คาร์ซาร์ (Messarra and El-Kassar) (ค.ศ.2013)
13. แอนเดรจ ลี (Andrzej Lis) (ค.ศ.2018)
14. วาคลาฟ ซูบร์ (Vaclav Zubr) (ค.ศ.2019)
15. โรเบร์ตา คูล (Roberta Cuel) (ค.ศ.2020)

ตารางที่ 3 การวิเคราะห์องค์การแห่งการเรียนรู้

ที่	ประเด็น	Document Study																
		งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง																
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15		
1	เป็นองค์การที่มีโครงสร้างส่งเสริมการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	/																
2	มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีการเรียนรู้	/	/															
3	มีการส่งเสริมสนับสนุนให้ทุกคนในองค์กร มีโอกาสในการเพิ่มทักษะด้านการใช้เทคโนโลยี	/					/											
4	เป็นองค์การที่มีระบบข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัย และเคลื่อนไหวได้รวดเร็ว	/	/															
5	องค์การต้องมีความยืดหยุ่นในการติดต่อการเรียนรู้ และเรียนรู้	/	/					/										
6	บุคลากรในองค์กรมีการมีทักษะในการแสวงหาความรู้จากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ	/																
7	สนับสนุนให้มีโครงการที่สร้างสรรคความรู้ให้กับบุคคลในองค์กร		/															
8	มีความสนใจ และใส่ใจที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ		/					/										
9	มีการเรียนรู้จากความคิดพลวัตทั้งของตนเอง และผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ		/															
10	ทุกคนในองค์กรต้องมีแรงขับเคลื่อนโดยความปรารถนา เพื่อคุณภาพและการพัฒนาที่ดียิ่งขึ้น		/															
11	กิจกรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร ควรอยู่บนพื้นฐานของหลักการและเหตุผลมากกว่าความรู้สึคนึกคิด		/															
12	องค์การร่วมมือกับบุคคล และองค์การในชุมชนที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายทุกระดับ		/										/					
13	มีโครงสร้างองค์การที่เอื้อต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้			/									/					

ตารางที่ 3 การวิเคราะห์องค์การแห่งการเรียนรู้ (ต่อ)

ที่	ประเด็น	Document Study																	
		งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง																	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15			
14	มีวิสัยทัศน์ ภารกิจ และยุทธศาสตร์ที่เอื้อต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้			/				/											
15	วิสัยทัศน์ขององค์กรมีขอบเขตที่ชัดเจนสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้			/				/											
16	มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาในอนาคต			/															
17	มีการติดตามการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกองค์กรอยู่เสมอ			/															
18	มีการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารทั้งระบบ			/															
19	มีเทคโนโลยีสำหรับจัดการความรู้และการให้บริการ			/			/						/						
20	มีการสนับสนุนการแสวงหาความรู้ด้วยการจัดทำฐานข้อมูลเกี่ยวกับแหล่งต้นคิด ความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน						/												
21	มีการกำหนดบุคลากรที่ทำหน้าที่รับผิดชอบในการจัดเก็บความรู้เป็นการเฉพาะ						/												
22	มีการจัดระบบฐานข้อมูลอย่างเป็นระเบียบเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ						/												
23	มีการจัดการเทคโนโลยีและระบบงานที่เน้นเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพ						/							/					
24	มีการจัดการความรู้ที่เป็นระบบครบวงจร						/												
25	ผู้ดำเนินงานทั้งครูผู้สอน ที่เกี่ยวข้องแนะนำ และส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้									/							/		
26	มีการส่งเสริมบรรยากาศแห่งการทดลองนวัตกรรม									/									

ตารางที่ 3 การวิเคราะห์องค์การแห่งการเรียนรู้ (ต่อ)

ที่	ประเด็น	Document Study																	
		งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง																	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15			
27	มีนวัตกรรมและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี				/														
28	ผู้นำสนับสนุนงบประมาณในการเรียนรู้เพิ่มเติม จากภายในหรือภายนอกองค์กร				/	/	/	/											
29	มีค่าตอบแทนที่ได้รับสอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจและสังคม				/														
30	มีการยกย่องชมเชยในผลงานที่เกิดจากการสร้างสรรค์จากผู้ปฏิบัติงาน				/														
31	มีการประเมินการปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ที่กำหนด				/		/												
32	ผู้นำส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีการวางแผน และปฏิบัติตามแผนงานที่วางไว้						/												
33	มีความคล่องตัวในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารสถานการณ์						/												
34	ผู้นำเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแผนงาน						/												
35	มีการแลกเปลี่ยน และเพิ่มพูนความรู้ทั้งในสายงาน และข้ามสายงาน						/												
36	มีโครงสร้างสัมพันธภาพในลักษณะต่างพึ่งพิงซึ่งกันและกัน						/												
37	มีการส่งเสริมโอกาสในการเรียนรู้แก่บุคลากร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน						/												
38	บุคลากรในองค์กรเป็นผู้มีความรู้ความสามารถตรงกับภาระงานที่ได้รับมอบ							/											
39	องค์การมีเทคโนโลยีที่ทันสมัย							/											
40	มีการสำรวจ และจัดทำเทคโนโลยีมาใช้สนับสนุนการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม							/					/						
41	มีเทคโนโลยีที่ใช้ในการเพิ่มพูนความรู้ อาทิ E-learning, Web based learning							/											

ตารางที่ 3 การวิเคราะห์องค์การการเรียนรู้ (ต่อ)

ที่	ประเด็น	Document Study																	
		งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง																	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15			
42	มีการสนับสนุนแนวคิดแบบองค์รวมของบุคลากร เพื่อให้เกิดการคิดอย่างเป็นระบบ						/												
43	มีการฝึกฝนทักษะต่าง ๆ เกี่ยวกับการสร้างสรรคและนวัตกรรมใหม่ ๆ							/		/									
44	มีการกำหนดเป้าหมายของการใช้ความรู้ในการปฏิบัติงาน							/											
45	มีการติดตามผลการทำงานขององค์การ และบุคลากรในองค์การแต่ละคนอย่างต่อเนื่อง							/		/									
46	มีการแบ่งปันความรู้ผ่านทางอินเทอร์เน็ต จดหมายข่าว หรือการประชุม							/		/									
47	มีการใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์เพื่อการเรียนรู้ และสนับสนุนระบบการทำงานของบุคลากร							/		/									
48	มีการเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว ฉับไว และมีประสิทธิภาพในการทำงาน							/											
49	มีความชัดเจนในความคิดและวิธีการดำเนินงาน							/		/									
50	การเปลี่ยนแปลงใด ๆ ทั้งที่เป็นไปตามคาดหวัง และผิดหวัง ให้ถือว่าเป็นโอกาสของการเรียนรู้									/									
51	วิสัยทัศน์ขององค์การได้มีการปรับให้สอดคล้องกับสถานะที่เปลี่ยนแปลง									/									
52	มีแหล่งข้อมูลข่าวสาร และความรู้ที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จขององค์การที่รวดเร็ว และทันต่อเหตุการณ์									/									
53	มีความรู้ทางด้านเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาตนเองและการอย่างต่อเนื่อง									/									

ตารางที่ 3 การวิเคราะห์องค์การแห่งการเรียนรู้ (ต่อ)

ที่	ประเด็น	Document Study																	
		งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง																	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15			
54	ผู้นำให้ความสำคัญกับความคิด ความรู้ และความสามารถของบุคลากร								/										
55	บุคลากรในองค์การกล้าแสดงความสามารถทางวิชาการ และพร้อมรับการปรับเปลี่ยน								/										
56	การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ให้เป็นรูปธรรม จำเป็นต้องใช้แนวทางของระบบการเรียนรู้ เข้ามาประยุกต์ใช้ทุกขั้นตอน									/									
57	มีการจัดระบบการเรียนรู้ตามแผนงานการพัฒนาบุคลากร ให้เป็นบุคคลที่รอบรู้									/									
58	มีการปรับใช้ระบบซอฟต์แวร์ในการจัดเก็บ ภายนอกข้อมูล เพื่อการเรียนรู้ตามความถนัดและความต้องการ									/									
59	มีระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ในการบริหารกระบวนการทำงานแบบกลุ่มเช่นการจัดทำแผนและงบประมาณ									/									
60	มีการสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับบุคลากรเกิดการคิดอย่างเป็นระบบ									/									
61	มีการบูรณาการความคิดอย่างเป็นระบบ ให้เกิดการปฏิบัติงานตามเป้าหมายขององค์กร									/									
62	มีการกำหนดเป้าหมาย และข้อมูลย้อนกลับของการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมอย่างเป็นระบบ									/									
63	มีการระดมความรู้ ความสามารถของบุคลากรร่วมกัน																	/	

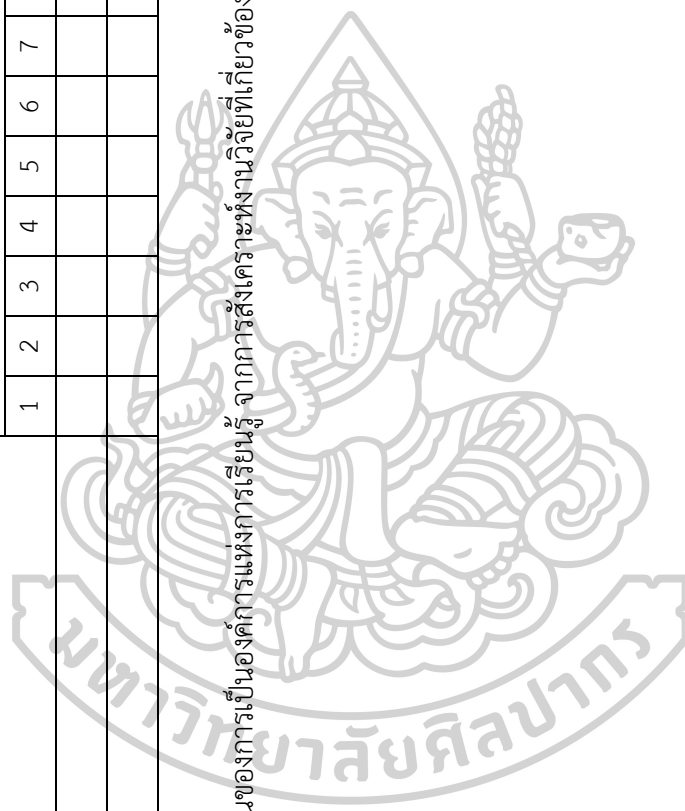
ตารางที่ 3 การวิเคราะห์องค์การแห่งการเรียนรู้ (ต่อ)

ที่	ประเด็น	Document Study													
		งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง													
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
64	มีค่านิยมร่วมก่อให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้										/	/			
65	มีวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้										/	/			
66	บุคลากรในองค์การมีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม										/				
67	มีการนำผลการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมมาพัฒนาระบบสายงาน										/				
68	มีความคิดอย่างเป็นระบบแบบแผน										/		/		
69	มีการส่งเสริมและพัฒนาการคิดของบุคลากรอย่างเป็นระบบ										/		/		
70	มีความคิดต่อยอดพัฒนาอย่างสร้างสรรค์											/	/		
71	มีการส่งเสริมการจัดกิจกรรมที่มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความคิดเห็นระหว่างบุคคล												/		
72	มีการพัฒนาบุคลากรและทีมงานให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้											/			
73	มีการพัฒนาบุคลากรและทีมงานให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้											/			
74	มีการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรม สร้างพันธมิตรทั่วโลก											/			
75	มีการเสริมสร้างทักษะทางด้านกาติดต่อสื่อสาร											/			
76	มีการพัฒนารายบุคคลและทีมงาน											/			
77	องค์การจัดให้มีเวทีสนทนาแสดงความคิดเห็นและแนวคิดใหม่ ๆ													/	
78	มีการยกย่องชมเชยในผลงานที่เกิดจากการสร้างสรรค์จากผู้ปฏิบัติงาน													/	

ตารางที่ 3 การวิเคราะห์องค์การแห่งการเรียนรู้ (ต่อ)

ที่	ประเด็น	Document Study													
		งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง													
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
94	มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์จากการทำงานร่วมกัน														
95	มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน														

จากตารางที่ 3 การวิเคราะห์ประเด็นของการเรียนรู้ จากการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถถอดตัวแปรได้ 95 ตัวแปร



1.1.3 การวิเคราะห์ตัวแปรจากการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำและรูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ จำนวน 5 คน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้ ตารางที่ 4 การวิเคราะห์องค์การแห่งการเรียนรู้ โดยการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

1. ดร.ตรีคม พรหมมาบุญ
2. ดร.ทิพนทร ปาसान่า
3. คุณปานชญา บวชสันเทียะ
4. คุณศิริชัย ออสุวรรณ
5. คุณสุมาลี ทองธีระ

ตารางที่ 4 การวิเคราะห์องค์การแห่งการเรียนรู้

ที่	ประเด็น	การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ				
		1	2	3	4	5
1	มีการส่งเสริมให้ทุกคนในองค์การเกิดนิสัยรักการเรียนรู้	/				
2	มีการสนับสนุนทรัพยากรและสิ่งอำนวยความสะดวก	/				
3	สนับสนุนให้ทีมงานมีแบบแผนทางความคิด	/				
4	มีความสามารถคิดนอกกรอบการดำเนินงาน	/	/			
5	มีการแก้ปัญหาการทำงานทั้งระบบ มากกว่าที่จะแก้ปัญหาเป็นจุด ๆ ไป	/	/			
6	มีการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง	/				
7	มีการตรวจสอบติดตามประเมินผลการเรียนรู้ภายในองค์การ	/				
8	มีการจัดทำแผนงานและกระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบ		/			
9	บุคลากรในสหกรณ์มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการทำงานเพื่อองค์การ		/			
10	มีการสร้างการเรียนรู้โดยอาศัยความเข้าใจ		/			
11	มีการส่งเสริมให้บุคลากรเป็นบุคคลที่รอบรู้		/			
12	มีความรับผิดชอบต่อชุมชนและสังคม		/			
13	วิสัยทัศน์ของสหกรณ์			/		/
14	พันธกิจสหกรณ์			/		/
15	วัฒนธรรมสหกรณ์			/	/	/
16	มีการสร้างความเชื่อมั่น ศรัทธาในองค์การ			/	/	/
17	มีการจัดทำโครงสร้างขององค์การที่ชัดเจน			/	/	/
18	มีสายการบังคับบัญชาจากบนลงล่าง			/	/	/
19	มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบออกเป็นแผนก			/	/	/
20	ผู้นำมอบอำนาจตามสัดส่วนของหน้าที่รับผิดชอบ			/		
21	มีการคัดเลือกบุคคลในองค์การ ให้เหมาะสมกับงาน			/		

ตารางที่ 4 การวิเคราะห์องค์การแห่งการเรียนรู้ (ต่อ)

ที่	ประเด็น	การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ				
		1	2	3	4	5
22	มีเจตคติที่ดีต่อการทำงาน			/		
23	มีการนำเสนอการแบ่งปันความรู้สู่ชุมชน			/		
24	มีศูนย์การเรียนรู้เพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้			/	/	/
25	ผู้นำส่งเสริมการสร้างเครือข่ายและประสบการณ์การทำงานอย่างต่อเนื่อง			/		
26	มีการให้ความสำคัญกับกระบวนการการผลิตและการบริการ			/		
27	มีการส่งเสริมการสร้างเครือข่าย และประสบการณ์การทำงานอย่างต่อเนื่อง			/		/
28	เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า				/	
29	องค์การใช้ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ในการบริหารงาน				/	
30	ทุกคนมีความรักในองค์การ				/	
31	เปิดรับแนวโน้มเทคโนโลยีนวัตกรรมการพัฒนาองค์การ ให้มีความมั่นคง แม่นยำ น่าเชื่อถือ และลดค่าใช้จ่าย				/	
32	มีระบบฐานข้อมูล สามารถตรวจสอบย้อนกลับได้				/	/
33	สหกรณ์มีการสร้างเครือข่ายกับหน่วยงานภาครัฐ และเอกชน				/	
34	ผู้นำใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการ				/	/
35	ผู้นำเข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหางาน				/	
36	มีการนำประสบการณ์มาใช้ในการแก้ไขปัญหา				/	
37	มีระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีและ AI เพื่อช่วยให้สามารถ เรียนรู้และทำงานได้ดียิ่งขึ้น				/	
38	มีโปรแกรมการเรียนรู้ที่ใช้คอมพิวเตอร์และ AI มาประกอบการเรียนรู้ และการปฏิบัติงาน				/	
39	เป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง				/	/
40	สหกรณ์ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม				/	
41	เปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมกับกิจกรรมขององค์การ				/	
42	มีการแลกเปลี่ยนและเชื่อมโยงข้อมูลกับแหล่งเรียนรู้ และภูมิปัญญา ในท้องถิ่น				/	
43	มีผลตอบแทนต่อผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียอย่างยั่งยืน				/	/
44	ผู้นำเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ					/
45	มีการต่อยอดพัฒนาองค์การสร้างมูลค่าเพิ่ม					/
46	ผู้นำมีความคิดอย่างเป็นระบบแบบแผน					/
47	ผู้นำเป็นผู้รับฟังที่ดี					/
48	มีการพัฒนากลยุทธ์เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ					/

ตารางที่ 4 การวิเคราะห์องค์การแห่งการเรียนรู้ (ต่อ)

ที่	ประเด็น	การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ				
		1	2	3	4	5
49	มีความยืดหยุ่นในการบริหารงาน					/
50	ผู้นำมีการวางแผนบริหารความเสี่ยง					/
51	ผู้นำเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน					/
52	มีการบริหารงานด้วยความเป็นธรรม					/
53	มีความเอื้ออาทรต่อสมาชิกและผู้รับบริการ					/
54	มีการวางแผนยุทธศาสตร์					/
55	สหกรณ์สามารถเรียนรู้และตอบสนองการให้บริการ แก่สมาชิกให้ได้รับความพึงพอใจสูงสุด					/
56	ผู้นำมีทักษะการเจรจาต่อรอง					/
57	ผู้นำมีวิสัยทัศน์กว้างไกล					/
58	ส่งเสริมบรรยากาศแห่งการทดลองนำปัญญาประดิษฐ์ (AI) มาใช้พัฒนาระบบองค์กร					/
59	ผู้นำมีความคิดต่อยอดพัฒนาสร้างมูลค่าเพิ่มอยู่เสมอ					/
60	มีความมุ่งมั่นพัฒนาสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ					/

จากตารางที่ 4 การวิเคราะห์ประเด็นของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ สามารถถอดตัวแปรได้ 60 ตัวแปร

เนื่องจากข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้อง งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิมีความสอดคล้องกันในหลายประเด็น ผู้วิจัยจึงนำมาสังเคราะห์เข้าด้วยกัน โดยการวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำนวน 25 รายการ ได้ตัวแปรจำนวน 140 ตัวแปร การวิเคราะห์จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำนวน 15 รายการ ได้ตัวแปรจำนวน 95 ตัวแปร และการวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของผู้นำและรูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ จำนวน 5 คน ได้ตัวแปรจำนวน 60 ตัวแปร รวมจำนวนทั้งสิ้น 295 ตัวแปร และเมื่อทำการวิเคราะห์และสังเคราะห์เข้าด้วยกันแล้ว ได้นำมาจัดทำเป็นข้อคำถามได้ทั้งหมด 140 ข้อ และได้มีการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน และหาค่าดัชนีความสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ (Index of item-objective congruence: IOC) ของเครื่องมือ พบว่า มีข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป จำนวน 130 ข้อ และมีข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ต่ำกว่า 0.5 จำนวน 10 ข้อ ได้แก่ ข้อที่ 14 24 33 35 67 91 131 136 139 และ 140

ผู้วิจัยจึงได้ตัดข้อคำถามทั้ง 10 ข้อนั้นออก ทั้งนี้ผู้ทรงคุณวุฒิได้เสนอให้ปรับแก้ไขข้อคำถามบางข้อให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยได้ดำเนินการปรับแก้ไขให้มีความเหมาะสมหลังจากนั้นได้นำเสนอให้ที่ปรึกษาได้ตรวจสอบความถูกต้องอีกครั้งหนึ่ง ทำให้ได้ข้อคำถามจำนวนทั้งสิ้น 130 ข้อ และหลังจากนั้นได้นำไปทดลองใช้กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 15 สหกรณ์ฯ ผู้ให้ข้อมูลสหกรณ์ละ 2 คน คิดเป็นแบบสอบถามจำนวนทั้งสิ้น 30 ฉบับ นำข้อมูลที่รวบรวมได้มาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (reliability) ของแบบสอบถามด้วยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (coefficient) ของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient)¹⁶⁹ ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามความคิดเห็นเท่ากับ .981 จึงกล่าวได้ว่า แบบสอบถามดังกล่าวนี้ มีความเหมาะสมสำหรับ การนำไปใช้เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างต่อไป

1.2. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

1.2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยนำส่งแบบสอบถามที่มีข้อคำถาม จำนวน 130 ข้อ ไปยังสหกรณ์การเกษตรที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 136 สหกรณ์ฯ สหกรณ์ฯละ 2 ฉบับ รวมเป็น 272 ฉบับ และได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาจำนวน 112 สหกรณ์ฯ เป็นจำนวน 224 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 82.35 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามยึดตามจำนวนผู้ให้ข้อมูล จำนวน 224 คน เป็นหน่วยวิเคราะห์ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่การงาน และประสบการณ์การทำงาน ดังรายละเอียดตามตารางที่ 5

¹⁶⁹ L. J. Cronbach, *Essentials of Psychological Test*, 5th ed. (New York: Harper Collins, 1970), 126.

ตารางที่ 5 สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อ	สถานภาพ	รวม	
		จำนวน	ร้อยละ
1	เพศ		
	- ชาย	105	46.88
	- หญิง	119	53.12
รวม		224	100
2	อายุ		
	- ไม่เกิน 30 ปี	15	6.70
	- 30 - 35 ปี	31	13.84
	- 36 - 40 ปี	26	11.61
	- 41 - 45 ปี	51	22.77
	- 46 - 50 ปี	35	15.62
	- 51 ปีขึ้นไป	66	29.46
รวม		224	100
3	ระดับการศึกษา		
	- ปริญญาตรี	192	85.71
	- ปริญญาโท	32	14.29
	- ปริญญาเอก	-	-
รวม		224	100
4	ตำแหน่งหน้าที่ในสหกรณ์		
	- ผู้จัดการ	112	50
	- เจ้าหน้าที่ผู้ดูแลศูนย์การเรียนรู้ฯ	112	50
รวม		224	100

ตารางที่ 5 สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม (ต่อ)

ข้อ	สถานภาพ	รวม	
		จำนวน	ร้อยละ
5	ประสบการณ์การทำงาน		
	- ไม่เกิน 5 ปี	12	5.36
	- 5 – 10 ปี	40	17.86
	- 11 - 15 ปี	25	11.16
	- 16 – 20 ปี	41	18.30
	- 21 - 25 ปี	44	19.64
	- 25 ปีขึ้นไป	62	27.68
	รวม	224	100

จากตารางที่ 5 พบว่า มีผู้ตอบแบบสอบถามจำนวนทั้งสิ้น 224 คน เป็นเพศหญิงจำนวน 119 คน คิดเป็นร้อยละ 53.12 เพศชายจำนวน 105 คน คิดเป็นร้อยละ 46.88 ด้านอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ที่มีอายุ 51 ปีขึ้นไปมีมากที่สุด จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 29.46 และน้อยที่สุดอายุไม่เกิน 30 ปี จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 6.70 ด้านระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ระดับปริญญาตรีมีมากที่สุด จำนวน 192 คน คิดเป็นร้อยละ 85.71 และน้อยที่สุดระดับปริญญาโท จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 14.29 ด้านตำแหน่งหน้าที่ในสหกรณ์ฯ ของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ตำแหน่งผู้จัดการ จำนวน 112 คน คิดเป็นร้อยละ 50 และตำแหน่งเจ้าหน้าที่ดูแลศูนย์การเรียนรู้สหกรณ์ฯ จำนวน 112 คน คิดเป็นร้อยละ 50 และด้านประสบการณ์การทำงานของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ส่วนใหญ่มีอายุการทำงาน 25 ปีขึ้นไปมีมากที่สุด จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 27.68 และน้อยที่สุด คือ อายุการทำงานไม่เกิน 5 ปี จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 5.36

1.2.2 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ วิเคราะห์จากค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีรายละเอียดดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 แสดงค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับของแต่ละตัวแปร ที่เป็นองค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

(n = 224)

ข้อ	องค์การแห่งการเรียนรู้	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)	ระดับ ความ คิดเห็น
1	มีการสนับสนุนวิสัยทัศน์ในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	4.49	.670	มาก
2	มีการจัดทำโครงสร้างขององค์การที่ชัดเจน	4.41	.746	มาก
3	มีบรรยากาศที่สนับสนุนถึงความสำคัญของการเรียนรู้ และรับรู้ถึงประโยชน์ที่บุคลากรจะได้รับ	4.35	.767	มาก
4	ผู้นำมีความสำคัญต่อการปรับเปลี่ยนองค์การ	4.38	.718	มาก
5	มีศูนย์การเรียนรู้เพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้	4.47	.628	มาก
6	มีการนำเสนอการแบ่งปันความรู้สู่ชุมชน	4.27	.821	มาก
7	มีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ	4.35	.754	มาก
8	มีวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้	4.50	.702	มากที่สุด
9	มีค่านิยมร่วมก่อให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้	4.37	.722	มาก
10	มีการกระจายอำนาจในการทำงาน	4.48	.733	มาก
11	มีการกำหนดนโยบายการเปลี่ยนแปลงร่วมกัน	4.33	.791	มาก
12	มีระบบการมอบรางวัล ความดีความชอบ	4.42	.741	มาก
13	มีโครงสร้างสัมพันธ์ภาพในลักษณะต่างพึ่งพาซึ่งกันและกัน	4.37	.770	มาก
14	มีการสนับสนุนแนวคิดแบบองค์รวมของบุคลากรเพื่อให้เกิดการคิดอย่างเป็นระบบ	4.46	.732	มาก
15	มีความรักและเห็นพ้องในวัตถุประสงค์ มีเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกันกับองค์การ	4.66	.561	มากที่สุด
16	มีการสร้างความเชื่อมั่น ศรัทธาในองค์การ	4.35	.700	มาก
17	มีการกระตุ้นและเสริมพลังบวกของบุคลากรในองค์การอย่างต่อเนื่อง	4.26	.789	มาก
18	มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันในทุกระดับชั้นสายงาน	4.43	.659	มาก
19	มีความเอื้ออาทรต่อสมาชิกขององค์การ และผู้รับบริการ อื่น ๆ	4.49	.628	มาก
20	มีความมุ่งมั่นวิริยะอุตสาหะ	4.61	.566	มากที่สุด
21	มีวินัยในการเรียนรู้	4.55	.667	มากที่สุด

ตารางที่ 6 แสดงค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับของแต่ละตัวแปร ที่เป็นองค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (ต่อ)

(n = 224)

ข้อ	องค์การแห่งการเรียนรู้	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับความคิดเห็น
22	มีการส่งเสริมให้เกิดนิสัยรักการเรียนรู้	4.32	.699	มาก
23	มีความกระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้ตลอดเวลา	4.22	.753	มาก
24	มีการมอบหมายงานที่เอื้อให้บุคลากรได้รับผิดชอบ เพื่อให้เกิดความสามารถ ในการเรียนรู้งานต่าง ๆ	4.25	.721	มาก
25	มีการฝึกอบรมให้บุคลากรได้รู้ถึงวิธีการเรียนรู้ด้วยตนเอง หรือได้รับการเรียนรู้จากผู้อื่น	4.42	.659	มาก
26	ความรู้ของบุคลากรในองค์การเป็นสินทรัพย์ที่มีค่า	4.39	.640	มาก
27	มีการส่งเสริมให้บุคลากรไปประชุมสัมมนาภายนอก เพื่อเพิ่มพูนทักษะในการทำงานและการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้	4.24	.723	มาก
28	มีการส่งเสริมโอกาสในการเรียนรู้แก่บุคลากร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน	4.49	.628	มาก
29	มีความสนใจและใฝ่ที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ	4.29	.735	มาก
30	มีการต่อยอดพัฒนาองค์การสร้างมูลค่าเพิ่ม	4.31	.764	มาก
31	มีความมุ่งมั่นพัฒนาสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ	4.33	.653	มาก
32	มีการพัฒนาและเพิ่มศักยภาพของตนเอง	4.45	.619	มาก
33	ศักยภาพ ความรู้และความสามารถ เป็นสิ่งที่ทุกคนแสวงหาและเพิ่มพูนได้	4.41	.676	มาก
34	มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน	4.46	.708	มาก
35	มีการพัฒนาสู่องค์กรเสมือนจริง	4.45	.667	มาก
36	เป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง	4.44	.660	มาก
37	ผู้นำเข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาทางาน	4.47	.620	มาก
38	มีการแก้ปัญหการทำงานทั้งระบบ มากกว่าที่จะแก้ปัญหาเป็นจุด ๆ ไป	4.41	.664	มาก
39	มีการนำประสบการณ์มาใช้ในการแก้ไขปัญหา	4.44	.596	มาก
40	มีความชัดเจนในความคิดและวิธีการการดำเนินงาน	4.45	.612	มาก
41	มีความคิดต่อยอดพัฒนาอย่างสร้างสรรค์	4.50	.670	มากที่สุด
42	มีความสามารถคิดนอกกรอบการดำเนินงาน	4.39	.633	มาก

ตารางที่ 6 แสดงค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับของแต่ละตัวแปร ที่เป็นองค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (ต่อ)

(n = 224)

ข้อ	องค์การแห่งการเรียนรู้	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับความคิดเห็น
43	มีเทคนิคในการทำงานเพื่อให้ตนเองเกิดการเรียนรู้	4.47	.613	มาก
44	มีการส่งเสริมการใช้ทักษะทางด้านเทคโนโลยีสื่อดิจิทัลต่าง ๆ	4.39	.674	มาก
45	มีการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง	4.50	.628	มากที่สุด
46	มีการแลกเปลี่ยน และเพิ่มพูนความรู้ทั้งในสายงานและข้ามสายงาน	4.44	.680	มาก
47	มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารจากบุคลากรภายในและภายนอกองค์การ เพื่อนำมาเป็นแนวทางการพัฒนา	4.39	.693	มาก
48	มีเครือข่ายและกลไกในการติดต่อสื่อสาร เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการให้บริการภายนอกองค์การ	4.36	.675	มาก
49	มีการเสริมสร้างทักษะทางการติดต่อสื่อสาร	4.42	.630	มาก
50	มีการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรม สร้างพันธมิตรทั่วโลก	4.42	.691	มาก
51	มีความคิดอย่างเป็นระบบแบบแผน	4.42	.652	มาก
52	มีจุดเน้นที่ความคิดสร้างสรรค์ และก่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันทำงานเป็นทีม	4.47	.635	มาก
53	มีการฝึกอบรมเกี่ยวกับวิธีการทำงาน และการเรียนรู้ภายในทีม	4.46	.655	มาก
54	มีการเพิ่มพูนความรู้ด้วยการเรียนรู้เชิงปรับตัวเชิงคาดการณ์ และเชิงสร้างสรรค์	4.51	.628	มากที่สุด
55	มีการเรียนรู้และการทำงานเป็นทีมในบรรยากาศที่เปิดเผย และมีความโปร่งใส	4.51	.606	มากที่สุด
56	มีการพัฒนาทีมงานอย่างสม่ำเสมอ	4.50	.614	มากที่สุด
57	มีกิจกรรมเพิ่มความมีชีวิตชีวาแก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง	4.26	.712	มาก
58	กิจกรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์การอยู่บนพื้นฐานของหลักการ และเหตุผลมากกว่าความรู้สึกนึกคิด	4.46	.619	มาก
59	มีเจตคติที่ดีต่อการทำงาน	4.37	.683	มาก
60	ผู้นำเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน	4.41	.622	มาก
61	ผู้นำเป็นผู้รับฟังที่ดี	4.50	.649	มากที่สุด

ตารางที่ 6 แสดงค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับของแต่ละตัวแปร ที่เป็นองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (ต่อ)

(n = 224)

ข้อ	องค์กรแห่งการเรียนรู้	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับความคิดเห็น
62	ผู้นำเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล	4.39	.674	มาก
63	ผู้นำเป็นผู้ที่มีทักษะการเจรจาต่อรอง	4.30	.659	มาก
64	มีความคล่องตัวในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารตามสถานการณ์	4.24	.712	มาก
65	มีการติดตามการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรอยู่เสมอ	4.08	.719	มาก
66	มีการวางแผนบริหารความเสี่ยง	4.14	.774	มาก
67	มีความยืดหยุ่นในการบริหารงาน	4.07	.754	มาก
68	มีการบริหารงานด้วยความเป็นธรรม	4.09	.752	มาก
69	มีการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการ	3.83	.881	มาก
70	มีการคัดเลือกบุคลากรในองค์กร ให้เหมาะสมกับงาน	4.29	.714	มาก
71	มีการมอบอำนาจตามสัดส่วนของหน้าที่ความรับผิดชอบ	4.53	.628	มากที่สุด
72	มีการกำหนดภาระงานที่มุ่งตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรในองค์กร	4.54	.619	มากที่สุด
73	มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาในอนาคต	4.37	.689	มาก
74	มีทักษะในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ทั้งกับบุคคลภายในและภายนอกองค์กร	4.29	.764	มาก
75	เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่องภายในองค์กร	4.44	.674	มาก
76	มีการยอมรับ และพร้อมที่จะปฏิบัติตามข้อตกลงในการทำงานที่วางไว้	4.29	.745	มาก
77	เป็นองค์กรที่ทุกคนมีส่วนร่วมในการคิดวิเคราะห์	4.08	.723	มาก
78	เป็นองค์กรที่มีส่วนร่วมกันทำงานอย่างสร้างสรรค์	4.22	.684	มาก
79	เป็นองค์กรที่เห็นถึงความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	4.32	.735	มาก

ตารางที่ 6 แสดงค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับของแต่ละตัวแปร ที่เป็นองค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (ต่อ)

(n = 224)

ข้อ	องค์การแห่งการเรียนรู้	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับความคิดเห็น
80	เป็นองค์การที่นำพลังการเรียนรู้มาสู่การปฏิบัติ	4.26	.772	มาก
81	มีการส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การที่สอดคล้องกับหลักการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง	4.19	.705	มาก
82	การเรียนรู้เป็นกิจกรรมต่อเนื่อง เป็นการบูรณาการความรู้และกลยุทธ์วิธีการควบคู่ไปกับการทำงาน	4.34	.698	มาก
83	มีเทคโนโลยีสำหรับจัดการความรู้และการให้บริการ	4.28	.730	มาก
84	มีการจัดการถ่ายโยงและถ่ายทอดความรู้ จากทุกคนทุกส่วนในองค์การถึงกันและกันได้อย่างรวดเร็ว	4.37	.753	มาก
85	มีระบบการให้บริการทางวิชาการที่เป็นประโยชน์แก่คนในชุมชน เพื่อให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้	4.33	.719	มาก
86	มีทีมปฏิบัติงานข้ามสายงาน เพื่อถ่ายโอนการเรียนรู้ระหว่างกลุ่ม แผนก และฝ่ายต่าง ๆ	4.43	.660	มาก
87	มีบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมภายในองค์การที่เอื้อต่อการจัดการความรู้	4.46	.648	มาก
88	มีการเผยแพร่และส่งเสริมการเรียนรู้ ทั่วทั้งองค์การ	4.39	.660	มาก
89	มีระบบฐานข้อมูล สามารถตรวจสอบย้อนกลับได้	4.40	.675	มาก
90	มีการจัดระบบฐานข้อมูลอย่างเป็นระเบียบ เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ	4.50	.628	มากที่สุด
91	การเรียนรู้จะประสบความสำเร็จได้ด้วยระบบขององค์การทั้งหมด	4.30	.750	มาก
92	การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ให้เป็นรูปธรรม จำเป็นต้องใช้แนวทางของระบบการเรียนรู้ เข้ามาประยุกต์ใช้ทุกขั้นตอน	4.30	.646	มาก
93	เปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์การ เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองจากการปฏิบัติงาน	4.16	.785	มาก
94	มีการเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว ฉับไว และมีประสิทธิภาพในการทำงาน	4.04	.803	มาก

ตารางที่ 6 แสดงค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับของแต่ละตัวแปร ที่เป็นองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (ต่อ)

(n = 224)

ข้อ	องค์กรแห่งการเรียนรู้	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับความคิดเห็น
95	มีความสามารถในการคิดและปฏิบัติงานที่สลับซับซ้อนได้อย่างเป็นระบบ	4.10	.763	มาก
96	มีการเรียนรู้จากความผิดพลาดทั้งของตนเอง และผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ	4.32	.691	มาก
97	ผู้นำไม่เพียงแต่ทำหน้าที่เผยแพร่ความรู้ แต่ต้องมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ด้วย	4.17	.776	มาก
98	ผู้นำให้ความสำคัญ และยอมรับว่าการเรียนรู้ทั้งองค์กรนั้นจะนำมาซึ่งความอยู่รอดขององค์กรในปัจจุบันและอนาคต	4.02	.754	มาก
99	มีการส่งเสริมบรรยากาศแห่งการทดลองนวัตกรรม	3.61	1.023	มาก
100	มีระบบสารสนเทศที่มีความแม่นยำ สะดวกต่อการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร	3.98	.772	มาก
101	มีระบบข้อมูลสารสนเทศที่ดี ทันสมัย และสามารถตอบสนองให้บริการได้อย่างรวดเร็ว	3.98	.839	มาก
102	มีแหล่งข้อมูลข่าวสาร และความรู้ที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จขององค์กรที่รวดเร็วและทันต่อเหตุการณ์	4.01	.828	มาก
103	มีการปรับใช้ระบบซอฟต์แวร์ในการจัดเก็บ ถ่ายโอนข้อมูลเพื่อการเรียนรู้ตามความถนัดและความต้องการ	4.03	.847	มาก
104	มีนวัตกรรมและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี	4.00	.772	มาก
105	มีการสำรวจ และจัดหาเทคโนโลยีมาใช้สนับสนุนการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม	4.04	.811	มาก
106	มีระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีและ AI เพื่อช่วยให้สามารถเรียนรู้และทำงานได้ดียิ่งขึ้น	3.84	.938	มาก
107	มีเทคโนโลยีที่ใช้ในการเพิ่มพูนความรู้ เช่น E-learning, Web based learning ฯลฯ	3.75	1.025	มาก
108	มีการส่งเสริมสนับสนุนให้ทุกคนในองค์กร มีโอกาสเพิ่มพูนทักษะด้านการใช้เทคโนโลยี	3.53	1.024	มาก

ตารางที่ 6 แสดงค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับของแต่ละตัวแปร ที่เป็นองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (ต่อ)

(n = 224)

ข้อ	องค์การแห่งการเรียนรู้	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับความคิดเห็น
109	เปิดรับแนวโน้มเทคโนโลยีนวัตกรรมการพัฒนาองค์การ ให้มีความมั่นคง แม่นยำ น่าเชื่อถือ และลดค่าใช้จ่าย	3.60	1.028	มาก
110	มีโปรแกรมการเรียนรู้ที่ใช้คอมพิวเตอร์และ AI มาประกอบ การเรียนรู้ และการปฏิบัติงาน	3.78	1.051	มาก
111	มีระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ในการบริหารกระบวนการทำงานแบบกลุ่ม เช่น การจัดทำแผน และงบประมาณ	4.00	.883	มาก
112	มีการแบ่งปันความรู้ผ่านทางอินเทอร์เน็ต จัดหมายข่าว หรือการประชุม	4.26	.756	มาก
113	มีสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น ห้องประชุม ห้องฝึกอบรม ที่มีการใช้สอยที่ทันสมัย	4.02	.812	มาก
114	มีการฝึกฝนทักษะต่าง ๆ เกี่ยวกับการสร้างสรรค์ และนวัตกรรมใหม่ ๆ	3.92	.882	มาก
115	มีการใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์เพื่อการเรียนรู้ และสนับสนุนระบบการทำงานของบุคลากร	3.83	.870	มาก
116	มีความรู้ทางด้านเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาตนเอง และองค์การอย่างต่อเนื่อง	3.98	.812	มาก
117	มีการใช้ข้อมูลสารสนเทศในการปฏิบัติงาน การเรียนรู้และเป็นระบบสื่อสารในองค์การ	4.00	.817	มาก
118	มีการนำหลักการและวิธีการที่เป็นระบบมาตรฐาน มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน	4.33	.656	มาก
119	มีการทบทวนความสำเร็จ และความล้มเหลวขององค์การ อยู่ตลอดเวลาเพื่อให้เกิดการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง	4.12	.778	มาก
120	มีการคิดพิจารณา ทบทวน ไตร่ตรอง ก่อนการตัดสินใจ อยู่เสมอ	4.14	.723	มาก
121	มีการสนับสนุนให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า	4.43	.711	มาก

ตารางที่ 6 แสดงค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับของแต่ละตัวแปร ที่เป็นองค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (ต่อ)

(n = 224)

ข้อ	องค์การแห่งการเรียนรู้	ค่าเฉลี่ย (\bar{X})	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับความคิดเห็น
122	มีการส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ เช่น ชุมชน สมาคมวิชาชีพ หรือสถาบันการศึกษา ฯลฯ	4.32	.699	มาก
123	มีการสนับสนุนให้บุคลากรในองค์การ เข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนา เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ	4.23	.768	มาก
124	มีการนำประสบการณ์จากการเรียนรู้ และฝึกอบรมมาปรับใช้ในการทำงาน	4.41	.677	มาก
125	เปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมกับกิจกรรมขององค์การ	4.35	.679	มาก
126	มีการร่วมมือกับสถานศึกษา, วัด, บ้านและองค์การเอกชน ต่าง ๆ ให้บริการทางวิชาการแก่ชุมชน	4.30	.773	มาก
127	มีการตรวจสอบติดตามประเมินผลการเรียนรู้ ภายในองค์การ	4.20	.798	มาก
128	มีการแลกเปลี่ยนและเชื่อมโยงข้อมูลกับแหล่งเรียนรู้ และภูมิปัญญาในท้องถิ่น	4.20	.762	มาก
129	มีผลตอบแทนต่อผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียอย่างยั่งยืน	4.29	.741	มาก
130	มีความรับผิดชอบต่อชุมชนและสังคม	4.38	.704	มาก

จากตารางที่ 6 พบว่า โดยภาพรวมของตัวแปรทั้ง 130 ข้อ มีค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) อยู่ระหว่าง 3.53 – 4.66 แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นผู้จัดการ และเจ้าหน้าที่ผู้ดูแล ศูนย์การเรียนรู้สหกรณ์การเกษตร มีความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรโดยเฉลี่ยตั้งแต่ระดับมากถึงระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 0.561 – 1.051 อย่างไรก็ตามก็ยังมีข้อที่มีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สูงกว่า 0.899 เพียง 6 ข้อ แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นต่อตัวแปรไม่แตกต่างกัน มีความสอดคล้องกันและเมื่อพิจารณา เป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตสูงสุด คือ ตัวแปรที่ 15 มีความรักและเห็นพ้องในวัตถุประสงค์ มีเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกันกับองค์การ มีค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X} = 4.66, S.D. = .561) รองลงมา คือ ตัวแปรที่ 20 มีความมุ่งมั่นวิริยะอุตสาหะ มีค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X} = 4.61, S.D. = .566) และข้อที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตต่ำสุด คือ ตัวแปรที่ 108 มีการส่งเสริมสนับสนุนให้ทุกคนในองค์การ มีโอกาสเพิ่มพูนทักษะ ด้านการใช้เทคโนโลยี มีค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X} = 3.53, S.D. = 1.024) ตามลำดับ

1.2.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ การวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) เพื่อสกัดตัวแปรให้เหลือตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบสำคัญด้วยการวิเคราะห์วิธีสกัดปัจจัย (Principal Component Analysis: PCA) เพื่อให้ได้ตัวแปรที่สำคัญในแต่ละองค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการคำนวณ โดยมีข้อตกลงที่สำคัญ คือ ตัวแปรมีความสัมพันธ์ โดยพิจารณาจากค่า KMO and Bartlett's Test โดยค่า Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (MSA) อยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 และมีสถิติทดสอบตัวที่ 2 คือ Bartlett's Test Sphericity ใช้ทดสอบตัวแปรต่าง ๆ ว่ามีความสัมพันธ์กันหรือไม่ จากการวิเคราะห์องค์ประกอบ ได้ผลดังตารางที่ 7

ตารางที่ 7 การวิเคราะห์ค่า แสดงค่า KMO and Bartlett's Test of Sphericity

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.883
Approx. Chi-Square		42845.329
Bartlett's Test of Sphericity	df	8385
	Sig.	.000

จากตารางที่ 7 แสดงค่า KMO เพื่อวัดค่าความเหมาะสมของข้อมูลที่จะนำมาวิเคราะห์ โดยใช้เทคนิค Factor Analysis พบว่า ค่า KMO มีค่า .883 ซึ่งถือว่ามีความมาก (เข้าสู่ 1) จึงสรุปได้ว่าข้อมูลที่มีอยู่เหมาะสมที่จะใช้เทคนิค Factor Analysis ได้ และเมื่อทำการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดย Bartlett's Test ซึ่งมีสมมติฐานว่า

H_0 : ตัวแปรต่าง ๆ ไม่มีความสัมพันธ์กัน

H_1 : ตัวแปรต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กัน

พบว่า สถิติทดสอบมีการแจกแจงโดยประมาณแบบ Chi-Square = 42845.329 ได้ค่า Significant = 0.00 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 จึงปฏิเสธ H_0 และยอมรับ H_1 นั่นคือ ตัวแปรต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กัน จึงต้องใช้ Factor Analysis วิเคราะห์ต่อไป การสกัดองค์ประกอบ (Factor- Extraction) โดยวิธีวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (Principal Component Analysis: PCA) วิเคราะห์ด้วยการหมุนแกนแบบตั้งฉากออร์โธกอนอล (Orthogonal Rotation) โดยใช้วิธี แวริแมกซ์ (Varimax Rotation) ได้องค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 6 องค์ประกอบ ซึ่งมีความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalue) ที่มากกว่า 1 แสดงได้ดังตารางที่ 8

ตารางที่ 8 แสดงจำนวนองค์ประกอบ ค่าความแปรปรวนของตัวแปร ค่าความแปรปรวนร้อยละและ
ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน

Total Variance Explained						
Component	Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative % of Variance	Total	% of Variance	Cumulative % of Variance
1	64.454	49.580	49.580	19.757	15.197	15.197
2	7.981	6.139	55.720	19.507	15.005	30.203
3	4.707	3.621	59.341	12.619	9.707	39.909
4	3.868	2.975	62.316	12.333	9.487	49.396
5	3.178	2.445	64.761	6.979	5.369	54.765
6	3.018	2.322	67.082	6.643	5.110	59.875
7	2.172	1.671	68.753	5.278	4.060	63.935
8	2.022	1.555	70.309	4.172	3.209	67.144
9	1.808	1.390	71.699	3.199	2.461	69.605
10	1.544	1.188	72.887	2.602	2.001	71.606
11	1.513	1.164	74.051	2.005	1.543	73.149
12	1.481	1.139	75.190	1.649	1.268	74.417
13	1.322	1.017	76.207	1.613	1.241	75.658
14	1.285	.989	77.195	1.427	1.098	76.755
15	1.197	.920	78.116	1.343	1.033	77.788
16	1.056	.812	78.928	1.279	.984	78.772
17	1.014	.780	79.708	1.216	.936	79.708

จากตารางที่ 8 จากตารางแสดงจำนวนองค์ประกอบ (Component) และค่าความแปรปรวนของตัวแปรองค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เมื่อพิจารณาค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) มากกว่า 1.00 พบว่า มีองค์ประกอบ 17 องค์ประกอบ ซึ่งองค์ประกอบที่ 17 สามารถอธิบายความแปรปรวนสะสมทั้งหมดได้เท่ากับ ร้อยละ 79.708

เมื่อพิจารณาค่าไอเกน (Eigenvalues) มากกว่า 1.00 ตามวิธีการของไกเซอร์ (Kaiser) ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) ตั้งแต่ 0.60 ขึ้นไป และการเลือกองค์ประกอบจากจำนวนตัวแปรในแต่ละองค์ประกอบที่ต้องมีตัวแปรบรรยายองค์ประกอบนั้น ๆ ตั้งแต่ 3 ตัวแปรขึ้นไป¹⁷⁰ พบว่า มี 6 องค์ประกอบเท่านั้นที่เป็นไปตามเกณฑ์ คือ องค์ประกอบที่ 1 ถึง องค์ประกอบที่ 6 ซึ่งสามารถอธิบายความแปรปรวนสะสมทั้งหมดได้เท่ากับ ร้อยละ 59.875 ส่วนที่เหลืออีก 11 องค์ประกอบนั้น ไม่เป็นไปตามเกณฑ์การพิจารณา คือ องค์ประกอบที่ 7-17 นั้นมีจำนวนตัวแปรที่บรรยายองค์ประกอบไม่ถึง 3 ตัวแปร จึงถูกตัดออกทำให้ตัวแปรที่เหลืออยู่ทั้งหมด จำนวน 67 ตัวแปร ตัวแปรที่ถูกตัดออก จำนวน 63 ตัวแปร ซึ่งสามารถจำแนกออกเป็นองค์ประกอบและตัวแปร ดังตารางที่ 9

ตารางที่ 9 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบและจำนวนกลุ่มองค์ประกอบ

ตัวแปร	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ					
	กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2	กลุ่มที่ 3	กลุ่มที่ 4	กลุ่มที่ 5	กลุ่มที่ 6
ตัวแปรที่ 54	.831					
ตัวแปรที่ 49	.814					
ตัวแปรที่ 46	.810					
ตัวแปรที่ 43	.800					
ตัวแปรที่ 47	.784					
ตัวแปรที่ 53	.781					
ตัวแปรที่ 48	.778					
ตัวแปรที่ 55	.777					
ตัวแปรที่ 50	.768					
ตัวแปรที่ 59	.744					
ตัวแปรที่ 45	.739					
ตัวแปรที่ 58	.735					
ตัวแปรที่ 51	.721					
ตัวแปรที่ 44	.720					
ตัวแปรที่ 57	.718					
ตัวแปรที่ 42	.701					
ตัวแปรที่ 56	.690					

¹⁷⁰ Barbara G. Tabachnik and Linda S. Fidell, **Using Multivariate Statistics**, 4th ed. (Boston: Allyn & Bacon, 2001), 191.

ตารางที่ 9 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบและจำนวนกลุ่มองค์ประกอบ (ต่อ)

ตัวแปร	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ					
	กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2	กลุ่มที่ 3	กลุ่มที่ 4	กลุ่มที่ 5	กลุ่มที่ 6
ตัวแปรที่ 52	.660					
ตัวแปรที่ 38	.647					
ตัวแปรที่ 109		.806				
ตัวแปรที่ 110		.803				
ตัวแปรที่ 107		.782				
ตัวแปรที่ 106		.779				
ตัวแปรที่ 105		.762				
ตัวแปรที่ 99		.752				
ตัวแปรที่ 103		.747				
ตัวแปรที่ 116		.736				
ตัวแปรที่ 101		.728				
ตัวแปรที่ 117		.728				
ตัวแปรที่ 111		.726				
ตัวแปรที่ 104		.719				
ตัวแปรที่ 115		.717				
ตัวแปรที่ 102		.703				
ตัวแปรที่ 114		.697				
ตัวแปรที่ 113		.658				
ตัวแปรที่ 89			.754			
ตัวแปรที่ 90			.730			
ตัวแปรที่ 88			.711			
ตัวแปรที่ 85			.683			
ตัวแปรที่ 87			.681			
ตัวแปรที่ 84			.673			
ตัวแปรที่ 86			.633			
ตัวแปรที่ 83			.605			
ตัวแปรที่ 4				.716		
ตัวแปรที่ 10				.710		
ตัวแปรที่ 8				.708		
ตัวแปรที่ 9				.701		
ตัวแปรที่ 7				.699		

ตารางที่ 9 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบและจำนวนกลุ่มองค์ประกอบ (ต่อ)

ตัวแปร	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ					
	กลุ่มที่ 1	กลุ่มที่ 2	กลุ่มที่ 3	กลุ่มที่ 4	กลุ่มที่ 5	กลุ่มที่ 6
ตัวแปรที่ 12				.685		
ตัวแปรที่ 11				.680		
ตัวแปรที่ 3				.665		
ตัวแปรที่ 5				.659		
ตัวแปรที่ 13				.622		
ตัวแปรที่ 6				.613		
ตัวแปรที่ 28					.761	
ตัวแปรที่ 24					.698	
ตัวแปรที่ 23					.643	
ตัวแปรที่ 29					.640	
ตัวแปรที่ 27					.628	
ตัวแปรที่ 22					.620	
ตัวแปรที่ 25					.608	
ตัวแปรที่ 126						.767
ตัวแปรที่ 128						.762
ตัวแปรที่ 127						.751
ตัวแปรที่ 130						.717
ตัวแปรที่ 129						.647
ตัวแปรที่ 125						.614
รวม 67 ตัวแปร	19 ตัวแปร	16 ตัวแปร	8 ตัวแปร	11 ตัวแปร	7 ตัวแปร	6 ตัวแปร

จากตารางที่ 9 พบว่า องค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มี 6 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบที่ 1 จำนวน 19 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 2 จำนวน 16 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 3 จำนวน 8 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 4 จำนวน 11 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 5 จำนวน 7 ตัวแปร และ องค์ประกอบที่ 6 จำนวน 6 ตัวแปร

จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเพื่อสกัดตัวแปรให้เหลือตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบที่สำคัญ โดยการวิเคราะห์ด้วยวิธีสกัดปัจจัย (Principal Component Analysis: PCA) แล้วได้องค์ประกอบที่สำคัญทั้ง 6 องค์ประกอบนี้ สอดคล้องกับการวิเคราะห์เอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมถึง

ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยจึงได้นำมากำหนดเป็นองค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยจำแนกตัวแปรดังรายละเอียดในตารางที่ 10-15

ตารางที่ 10 องค์ประกอบที่ 1

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
a54	มีการเพิ่มพูนความรู้ด้วยการเรียนรู้เชิงปรับตัว เชิงคาดการณ์ และเชิงสร้างสรรค์	.831
a49	มีการเสริมสร้างทักษะทางด้านการติดต่อสื่อสาร	.814
a46	มีการแลกเปลี่ยน และเพิ่มพูนความรู้ทั้งในสายงานและข้ามสายงาน	.810
a43	มีเทคนิคในการทำงานเพื่อให้ตนเองเกิดการเรียนรู้	.800
a47	มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารจากบุคลากรภายในและภายนอกองค์การ เพื่อนำมาเป็นแนวทางการพัฒนา	.784
a53	มีการฝึกอบรมเกี่ยวกับวิธีการทำงานและการเรียนรู้ภายในทีม	.781
a48	มีเครือข่ายและกลไกในการติดต่อสื่อสาร เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการให้บริการภายนอกองค์การ	.778
a55	มีการเรียนรู้และการทำงานเป็นทีมในบรรยากาศที่เปิดเผย และมีความโปร่งใส	.777
a50	มีการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรม สร้างพันธมิตรทั่วโลก	.768
a59	มีเจตคติที่ดีต่อการทำงาน	.744
a45	มีการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง	.739
a58	กิจกรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์การ อยู่บนพื้นฐานของหลักการ และเหตุผลมากกว่าความรู้สึคนึกคิด	.735
a51	มีความคิดอย่างเป็นระบบแบบแผน	.721
a44	มีการส่งเสริมการใช้ทักษะทางด้านเทคโนโลยีสื่อดิจิทัลต่าง ๆ	.720
a57	มีกิจกรรมเพิ่มความมีชีวิตชีวาแก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง	.718
a42	มีความสามารถคิดนอกกรอบการดำเนินงาน	.701

ตารางที่ 10 องค์ประกอบที่ 1 (ต่อ)

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
a56	มีการพัฒนาทีมงานอย่างสม่ำเสมอ	.690
a52	มีจุดเน้นที่ความคิดสร้างสรรค์ และก่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันทำงานเป็นทีม	.660
a38	มีการแก้ปัญหาการทำงานทั้งระบบ มากกว่าที่จะแก้ปัญหาเป็นจุด ๆ ไป	.647
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)		19.757
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent Of Variance)		15.197
ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative % of Variance)		15.197

จากตารางที่ 10 พบว่าองค์ประกอบที่ 1 ซึ่งบรรยายด้วยตัวแปรสำคัญจำนวน 19 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .647 - .831 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ 19.757 ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent Of Variance) เท่ากับ 15.197 และค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative % of Variance) เท่ากับ 15.197 แสดงว่าตัวแปรทั้ง 19 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุด ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) กับองค์ประกอบอื่น ๆ แล้ว องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 1 และตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “พลวัตแห่งการเรียนรู้”

ตารางที่ 11 องค์ประกอบที่ 2

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
a109	เปิดรับแนวโน้มเทคโนโลยีนวัตกรรมการพัฒนาองค์การ ให้มีความมั่นคง แม่นยำ น่าเชื่อถือ และลดค่าใช้จ่าย	.806
a110	มีโปรแกรมการเรียนรู้ที่ใช้คอมพิวเตอร์และ AI มาประกอบการเรียนรู้ และการปฏิบัติงาน	.803
a107	มีเทคโนโลยีที่ใช้ในการเพิ่มพูนความรู้ เช่น E-learning, Web based learning ฯลฯ	.782
a106	มีระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีและ AI เพื่อช่วยให้สามารถ เรียนรู้และทำงานได้ดียิ่งขึ้น	.779
a105	มีการสำรวจ และจัดหาเทคโนโลยีมาใช้สนับสนุนการปฏิบัติงานได้อย่าง เหมาะสม	.762
a99	มีการส่งเสริมบรรยากาศแห่งการทดลองนวัตกรรม	.752
a103	มีการปรับใช้ระบบซอฟต์แวร์ในการจัดเก็บ ถ่ายโอนข้อมูล เพื่อการเรียนรู้ ตามความถนัดและความต้องการ	.747
a116	มีความรู้ทางด้านเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาตนเองและองค์การอย่างต่อเนื่อง	.736
a101	มีระบบข้อมูลสารสนเทศที่ดี ทันสมัย และสามารถตอบสนองให้บริการได้ อย่างรวดเร็ว	.728
a117	มีการใช้ข้อมูลสารสนเทศในการปฏิบัติงาน การเรียนรู้และเป็นระบบสื่อสาร ในองค์การ	.728
a111	มีระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ในการบริหารกระบวนการทำงานแบบกลุ่ม เช่น การจัดทำแผนและงบประมาณ	.726
a104	มีนวัตกรรมและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี	.719
a115	มีการใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์เพื่อการเรียนรู้ และสนับสนุนระบบการทำงาน ของบุคลากร	.717

ตารางที่ 11 องค์ประกอบที่ 2 (ต่อ)

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
a102	มีแหล่งข้อมูลข่าวสาร และความรู้ที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จขององค์การ ที่รวดเร็วและทันต่อเหตุการณ์	.703
a114	มีการฝึกฝนทักษะต่าง ๆ เกี่ยวกับการสร้างสรรค์และนวัตกรรมใหม่ ๆ	.697
a113	มีสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น ห้องประชุม ห้องฝึกอบรม ที่มีการใช้ โสตทัศนูปกรณ์ที่ทันสมัย	.658
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)		19.507
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent Of Variance)		15.005
ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative % of Variance)		30.203

จากตารางที่ 11 พบว่าองค์ประกอบที่ 2 ซึ่งบรรยายด้วยตัวแปรสำคัญจำนวน 16 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .658 - .806 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ 19.507 ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent Of Variance) เท่ากับ 15.005 และค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative % of Variance) เท่ากับ 30.203 แสดงว่าตัวแปรทั้ง 16 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุด ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) กับองค์ประกอบอื่น ๆ แล้ว องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 2 และตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรม”

ตารางที่ 12 องค์ประกอบที่ 3

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
a89	มีระบบฐานข้อมูล สามารถตรวจสอบย้อนกลับได้	.754
a90	มีการจัดระบบฐานข้อมูลอย่างเป็นระเบียบ เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ	.730
a88	มีการเผยแพร่และส่งเสริมการเรียนรู้ ทักษะองค์การ	.711
a85	มีระบบการให้บริการทางวิชาการที่เป็นประโยชน์แก่คนในชุมชน เพื่อให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้	.683
a87	มีบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมภายในองค์การที่เอื้อต่อการจัดการความรู้	.681
a84	มีการจัดการถ่ายโยงและถ่ายทอดความรู้ จากทุกคนทุกส่วนในองค์การถึงกันและกันได้อย่างรวดเร็ว	.673
a86	มีทีมปฏิบัติงานข้ามสายงาน เพื่อถ่ายโอนการเรียนรู้ระหว่างกลุ่ม แผนก และฝ่ายต่าง ๆ	.633
a83	มีเทคโนโลยีสำหรับจัดการความรู้และการให้บริการ	.605
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)		12.619
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent Of Variance)		9.707
ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative % of Variance)		39.909

จากตารางที่ 12 พบว่าองค์ประกอบที่ 3 ซึ่งบรรยายด้วยตัวแปรสำคัญจำนวน 8 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .605 - .754 มีความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ 12.619 ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent Of Variance) เท่ากับ 9.707 และค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative % of Variance) เท่ากับ 39.909 แสดงว่าตัวแปรทั้ง 8 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุด ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) กับองค์ประกอบอื่น ๆ แล้ว องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 3 และตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “การจัดการความรู้”

ตารางที่ 13 องค์ประกอบที่ 4

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
a4	ผู้นำมีความสำคัญต่อการปรับเปลี่ยนองค์การ	.716
a10	มีการกระจายอำนาจในการทำงาน	.710
a8	มีวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้	.708
a9	มีค่านิยมร่วมก่อให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้	.701
a7	มีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ	.699
a12	มีระบบการมอบรางวัล ความดีความชอบ	.685
a11	มีการกำหนดนโยบายการเปลี่ยนแปลงร่วมกัน	.680
a3	มีบรรยากาศที่สนับสนุนถึงความสำคัญของการเรียนรู้ และรับรู้ถึง ประโยชน์ที่บุคลากรจะได้รับ	.665
a5	มีศูนย์การเรียนรู้เพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้	.659
a13	มีโครงสร้างสัมพันธ์ภายในลักษณะต่างพึ่งพาซึ่งกันและกัน	.622
a6	มีการนำเสนอการแบ่งปันความรู้สู่ชุมชน	.613
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)		12.333
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent Of Variance)		9.487
ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative % of Variance)		49.396

จากตารางที่ 13 พบว่าองค์ประกอบที่ 4 ซึ่งบรรยายด้วยตัวแปรสำคัญจำนวน 11 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .613 - .716 ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ 12.333 ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent Of Variance) เท่ากับ 9.487 และค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative % of Variance) เท่ากับ 49.396 แสดงว่าตัวแปรทั้ง 11 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุด ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) กับองค์ประกอบอื่น ๆ แล้ว องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 4 และตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “การปรับเปลี่ยนองค์การ”

ตารางที่ 14 องค์ประกอบที่ 5

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
a28	มีการส่งเสริมโอกาสในการเรียนรู้แก่บุคลากร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ในการทำงาน	.761
a24	มีการมอบหมายงานที่เอื้อให้บุคลากรได้รับฝึกหัด เพื่อให้เกิด ความสามารถในการเรียนรู้งานต่างๆ	.698
a23	มีความกระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้อยู่ตลอดเวลา	.643
a29	มีความสนใจและใฝ่ที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ	.640
a27	มีการส่งเสริมให้บุคลากรไปประชุมสัมมนาภายนอก เพื่อเพิ่มพูนทักษะ ในการทำงานและการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้	.628
a22	มีการส่งเสริมให้เกิดนิสัยรักการเรียนรู้	.620
a25	มีการฝึกอบรมให้บุคลากรได้รู้ถึงวิธีการเรียนรู้ด้วยตนเองหรือได้รับ การเรียนรู้จากผู้อื่น	.608
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)		6.979
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent Of Variance)		5.369
ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative % of Variance)		54.765

จากตารางที่ 14 พบว่าองค์ประกอบที่ 5 ซึ่งบรรยายด้วยตัวแปรสำคัญจำนวน 7 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .608 - .761 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ 6.979 ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent Of Variance) เท่ากับ 5.369 และค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative % of Variance) เท่ากับ 54.765 แสดงว่าตัวแปรทั้ง 7 ตัวแปรเป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุด ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) กับองค์ประกอบอื่น ๆ แล้ว องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 5 และตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “การเสริมสร้างความรู้แก่บุคลากร”

ตารางที่ 15 องค์ประกอบที่ 6

ตัวแปร	ข้อความ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ
a126	มีการร่วมมือกับสถานศึกษา, วัด, บ้านและองค์กรเอกชนต่างๆ ให้บริการทางวิชาการแก่ชุมชน	.767
a128	มีการแลกเปลี่ยนและเชื่อมโยงข้อมูลกับแหล่งเรียนรู้ และภูมิปัญญา ในท้องถิ่น	.762
a127	มีการตรวจสอบติดตามประเมินผลการเรียนรู้ภายในองค์กร	.751
a130	มีความรับผิดชอบต่อชุมชนและสังคม	.717
a129	มีผลตอบแทนต่อผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียอย่างยั่งยืน	.647
a125	เปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมกับการกิจกรรมขององค์กร	.614
ค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues)		6.643
ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent Of Variance)		5.110
ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative % of Variance)		59.875

จากตารางที่ 15 พบว่าองค์ประกอบที่ 6 ซึ่งบรรยายด้วยตัวแปรสำคัญจำนวน 6 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักตัวแปรในองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .614 - .767 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) เท่ากับ 6.643 ค่าร้อยละของความแปรปรวน (Percent Of Variance) เท่ากับ 5.110 และค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative % of Variance) เท่ากับ 59.875 แสดงว่าตัวแปรทั้ง 6 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันบรรยายองค์ประกอบนี้ได้ดีที่สุด ซึ่งเมื่อเทียบค่าความแปรปรวนของตัวแปร (Eigenvalues) กับองค์ประกอบอื่น ๆ แล้ว องค์ประกอบนี้มีความสำคัญเป็นอันดับ 6 และตั้งชื่อองค์ประกอบนี้ว่า “การบริหารแบบมีส่วนร่วม”

จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ตามความคิดเห็น
ของกลุ่มตัวอย่างซึ่งมี 6 องค์ประกอบ สามารถสรุปเป็นแผนภูมิได้ดังนี้



แผนภูมิที่ 16 สรุปผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ตามความคิดเห็น
ของกลุ่มตัวอย่าง

จากแผนภูมิที่ 16 องค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ตามความคิดเห็น
ของกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ดังนี้

1. พลวัตแห่งการเรียนรู้
2. เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรม
3. การจัดการความรู้
4. การปรับเปลี่ยนองค์การ
5. การเสริมสร้างความรู้แก่บุคลากร
6. การบริหารแบบมีส่วนร่วม

ตอนที่ 2 การหาแนวทางในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร

2.1 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ ที่มีต่อแนวทางในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร โดยการนำเสนอแบบสอบถามให้แก่ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 คน

ในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยได้นำผลการวิจัยองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบ ในขั้นตอนที่ 1 โดยใช้แบบสอบถามเพื่อหาแนวทางในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตรจากผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 คน ทั้งนี้ผู้วิจัยนำแบบสอบถามมาสรุปหาแนวทางตามแนวคิดของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ โดยสรุปได้จากค่าความถี่ของจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามตามลำดับ 2 ลำดับแรกปรากฏผลดังตารางที่ 16 ดังนี้

ตารางที่ 16 แนวทางในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร องค์ประกอบที่ 1 พลวัตแห่งการเรียนรู้

องค์ประกอบที่เป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้	แนวทางในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร	ความถี่
พลวัตแห่งการเรียนรู้	1. มีการเพิ่มพูนความรู้ด้วยการเรียนรู้เชิงปรับตัวเชิงคาดการณ์ และเชิงสร้างสรรค์	5
	2. มีการสร้างสื่อ วัสดุทัศน ส่งเสริมการเรียนรู้	4
2. มีการเสริมสร้างทักษะทางด้านการติดต่อสื่อสาร	1. มีการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการด้านทักษะการติดต่อสื่อสาร	5
	2. ส่งเสริมทักษะทางด้านภาษาที่หลากหลาย เช่น ภาษาท้องถิ่น ภาษาอังกฤษ ภาษาเยอรมัน ภาษาญี่ปุ่น ภาษาจีน เป็นต้น	4
3. มีการแลกเปลี่ยน และเพิ่มพูน ความรู้ทั้งในสายงานและข้ามสายงาน	1. มีการประชุมสัมมนาด้วยกันภายในองค์กร	5
	2. มีการจัดอบรมเชิงปฏิบัติการทั้งในสายงานและข้ามสายงาน	4

ตารางที่ 16 แนวทางในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร
องค์ประกอบที่ 1 พลวัตแห่งการเรียนรู้ (ต่อ)

องค์ประกอบที่เป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้	แนวทางในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร	ความถี่
พลวัตแห่งการเรียนรู้		
4. มีเทคนิคในการทำงาน เพื่อให้ตนเอง เกิดการ เรียนรู้	1. ปรึกษาผู้เชี่ยวชาญด้านเทคนิคในการทำงาน 2. ฝึกปฏิบัติงานซ้ำ ๆ จนชำนาญ	5 4
5. มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร จากบุคลากร ภายในและภายนอก องค์กร เพื่อนำ มาเป็น แนวทางการพัฒนา	1. จัดกิจกรรมสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อชุมชนและสังคม 2. ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรไปศึกษาอบรม	6 5
6. มีการฝึกอบรมเกี่ยวกับ วิธีการทำงาน และ การเรียนรู้ภายในทีม	1. มีการสร้างระบบทีมงานที่มีประสิทธิภาพ 2. มีการจัดหาวิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญมาอบรม เผยแพร่ความรู้	5 4
7. มีเครือข่ายและกลไกใน การติดต่อสื่อสาร เพื่อ ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการ ให้บริการภายนอกองค์กร	1. มีการสร้างระบบการสื่อสารโดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย 2. มีการสร้างเครือข่ายเพื่อรองรับการให้บริการที่สะดวก รวดเร็ว	5 4
8. มีการเรียนรู้และการ ทำงานเป็นทีมใน บรรยากาศที่เปิดเผย และมีความโปร่งใส	1. จัดสรรทีมงานที่มีประสิทธิภาพ 2. จัดหาโค้ช พี่เลี้ยงคอยให้คำปรึกษาแนะนำทีม	4 3
9. มีการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรม สร้างพันธมิตรทั่วโลก	1. สนับสนุนการเรียนรู้วัฒนธรรมที่หลากหลาย 2. มีการฝึกให้บุคลากรมี Global Mindset	4 3
10. มีเจตคติที่ดีต่อการทำงาน	1. มีความรักและศรัทธาในองค์กร 2. จัดกิจกรรมสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีของบุคลากร	5 4
11. มีการเรียนรู้จาก การปฏิบัติงานจริง	1. มีการวางแผนการปฏิบัติงาน 2. มีการปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้	7 6

ตารางที่ 16 แนวทางในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร
องค์ประกอบที่ 1 พลวัตแห่งการเรียนรู้ (ต่อ)

องค์ประกอบที่เป็น องค์การแห่งการเรียนรู้	แนวทางในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร	ความถี่
พลวัตแห่งการเรียนรู้		
12. กิจกรรมการแลกเปลี่ยน ความรู้ภายในองค์การ อยู่บนพื้นฐานของ หลักการและเหตุผล มากกว่าความรู้สึคนึกคิด	1. มีการระดมความคิดเพื่อแก้ไขปัญหาขององค์การ 2. มีการรวมกลุ่มตามความสนใจ เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้	6 5
13. มีความคิดอย่างเป็น ระบบแบบแผน	1. มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน 2. มีการวางแผนคิดวิเคราะห์ตามสถานการณ์	7 6
14. มีการส่งเสริมการใช้ ทักษะทางด้านเทคโนโลยี สื่อดิจิทัลต่าง ๆ	1. จัดสรรงบประมาณสนับสนุน 2. จัดหาอุปกรณ์ สื่อเทคโนโลยีที่ทันสมัย	7 5
15. มีกิจกรรมเพิ่มความมี ชีวิตชีวา แก่บุคลากร อย่างต่อเนื่อง	1. จัดกิจกรรมเชื่อมสัมพันธ์ภายในองค์การ 2. มีห้องสนทนาการสำหรับบุคลากรภายใน	4 3
16. มีความสามารถคิดนอก กรอบการดำเนินงาน	1. ส่งเสริมบุคลากรด้านการคิดอย่างมีระบบแบบแผน 2. จัดกิจกรรมกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์	7 5
17. มีการพัฒนาทีมงานอย่าง สม่ำเสมอ	1. จัดทำแผนและพัฒนาทีมงานอย่างต่อเนื่อง 2. มีกิจกรรมสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีภายในทีม	6 5
18. มีจุดเน้นที่ความคิด สร้างสรรค์ และก่อให้เกิด การเรียนรู้ร่วมกันทำงาน เป็นทีม	1. สร้างกิจกรรมที่เน้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ 2. มีการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ร่วมกันภายในทีม	6 5
19. มีการแก้ปัญหาการทำงาน ทั้งระบบ มากกว่าที่จะ แก้ปัญหาเป็นจุด ๆ ไป	1. มีการวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา 2. มีการแก้ปัญหาที่ตรงจุดและใช้วิธีการอย่างมี ประสิทธิภาพ รวดเร็ว และได้ผลดีที่สุด	5 4

จากตารางที่ 16 พบว่า องค์กรประกอบที่ 1 พลวัตแห่งการเรียนรู้ มีตัวแปรที่สังเกตได้ 19 ตัวแปร ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญได้เสนอแนวทางในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร จำนวน 2 แนวทาง ต่อ 1 ตัวแปรที่สังเกตได้ รวมเป็นจำนวนทั้งสิ้น 38 แนวทาง

ตารางที่ 17 แนวทางในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร องค์กรประกอบที่ 2 เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรม

องค์กรประกอบเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้	แนวทางในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร	ความถี่
เทคโนโลยีสารสนเทศ และนวัตกรรม	1. เปิดรับแนวโน้มเทคโนโลยี นวัตกรรม การพัฒนา องค์กร ให้มีความมั่นคง แม่นยำ น่าเชื่อถือ และลด ค่าใช้จ่าย	5
	1. เปิดรับแนวโน้มเทคโนโลยีนวัตกรรมที่ทันสมัย 2. จัดทำโปรแกรมการเรียนรู้ที่เหมาะสม	4
2. มีโปรแกรมการเรียนรู้ที่ใช้ คอมพิวเตอร์ และ AI มา ประกอบการเรียนรู้ และ การปฏิบัติงาน	1. นำระบบออนไลน์เข้ามาใช้ควบคุมการปฏิบัติงาน 2. จัดหาเทคโนโลยีที่ทันสมัย	4
		3
3. มีเทคโนโลยีที่ใช้ในการ เพิ่มพูนความรู้ เช่น E- learning, Web based learning ฯลฯ	1. จัดการใช้ฐานข้อมูลบน Google Drive และ Google App ต่าง ๆ	6
	2. จัดเตรียมเทคโนโลยีที่ใช้ในการเพิ่มพูนความรู้ให้แก่ บุคลากรได้อย่างเหมาะสม	5
4. มีระบบสนับสนุนการ ปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยี และ AI เพื่อช่วยให้ สามารถเรียนรู้ และทำงาน ได้ดียิ่งขึ้น	1. จัดทำแผนและพัฒนากำลังคนด้านเทคโนโลยี	5
	2. มีสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น ห้องประชุม ห้องฝึกอบรม ที่มีการใช้สอยที่ทันสมัย	4

ตารางที่ 17 แนวทางในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร
องค์ประกอบที่ 2 เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรม (ต่อ)

องค์ประกอบที่เป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้	แนวทางในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร	ความถี่
เทคโนโลยีสารสนเทศ และนวัตกรรม		
5. มีการสำรวจ และจัดหาเทคโนโลยีมาใช้สนับสนุนการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม	1. มีการสำรวจและจัดหาเทคโนโลยีมาสนับสนุนการปฏิบัติงาน ได้อย่างเหมาะสม 2. จัดสรรงบประมาณด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม	5 4
6. มีการส่งเสริมบรรยากาศแห่งการทดลองนวัตกรรม	1. มีการสร้างแรงจูงใจในการสร้างสรรค์ผลงานนวัตกรรม 2. มีการจัดประกวดแข่งขันทางนวัตกรรม	5 3
7. มีการปรับใช้ระบบซอฟต์แวร์ ในการจัดเก็บถ่ายโอนข้อมูล เพื่อการเรียนรู้ ตามความถนัดและความต้องการ	1. มีการนำเทคโนโลยีมาช่วยในการจัดเก็บข้อมูลขนาดใหญ่ 2. มีการประยุกต์ใช้ระบบสารสนเทศ เพื่อการเรียนรู้ตามความถนัด และความต้องการของบุคลากร	6 5
8. มีความรู้ทางด้านเทคโนโลยี เพื่อพัฒนาตนเองและองค์กรอย่างต่อเนื่อง	1. บุคลากรนำความรู้เทคโนโลยีมาปรับใช้ เพื่อพัฒนาตนเอง และองค์กร 2. เข้ารับการอบรมโครงการด้านเทคโนโลยีต่าง ๆ	5 4
9. มีระบบข้อมูลสารสนเทศที่ดี ทันสมัย และสามารถตอบสนองให้บริการได้อย่างรวดเร็ว	1. ระบุผู้ดูแลปรับปรุงระบบข้อมูลสารสนเทศที่ดี ให้ทันต่อสถานการณ์ปัจจุบัน 2. มีระบบฐานข้อมูลที่เข้าถึงได้สะดวกรวดเร็ว	4 3
10. มีการใช้ข้อมูลสารสนเทศในการปฏิบัติงาน การเรียนรู้ และเป็นระบบสื่อสารในองค์กร	1. มีระบบข้อมูลสารสนเทศที่รวดเร็ว ทันสมัยง่ายต่อการใช้งาน 2. บุคลากรนำระบบ ICT มาปรับใช้	4 3

ตารางที่ 17 แนวทางในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร
องค์ประกอบที่ 2 เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรม (ต่อ)

องค์ประกอบที่เป็น องค์การแห่งการเรียนรู้	แนวทางในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ สู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร	ความถี่
เทคโนโลยีสารสนเทศ และนวัตกรรม		
11. มีระบบเครือข่าย คอมพิวเตอร์ ในการ บริหารกระบวนการ ทำงานแบบกลุ่ม เช่น การจัดทำแผนและ งบประมาณ	1. ปรับปรุงระบบให้รวดเร็ว และทันสมัย 2. มีระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ที่ง่ายต่อการใช้งาน จัดทำแผน และงบประมาณ	5 4
12. มีนวัตกรรมและ ความก้าวหน้าทาง เทคโนโลยี	1. สนับสนุนงบประมาณในการสร้างนวัตกรรม และเทคโนโลยี 2. จัดอบรมเชิงปฏิบัติการสร้างนวัตกรรมโดยผู้เชี่ยวชาญ	5 4
13. มีการใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ เพื่อการเรียนรู้ และ สนับสนุนระบบการ ทำงานของบุคลากร	1. มีการใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์มาช่วยสนับสนุนระบบ การทำงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ 2. จัดหาสื่ออิเล็กทรอนิกส์เพื่อการเรียนรู้	4 3
14. มีแหล่งข้อมูลข่าวสาร และความรู้ ที่เกี่ยวข้อง กับความสำเร็จของ องค์การที่รวดเร็ว และทันต่อเหตุการณ์	1. มีแหล่งประชาสัมพันธ์ทาง เพจ และเว็บไซต์ 2. จัดทำคู่มือประชาสัมพันธ์องค์การ	5 4
15. มีการฝึกฝนทักษะต่าง ๆ เกี่ยวกับการสร้างสรรค์ และนวัตกรรมใหม่ ๆ	1. สร้างแรงจูงใจในการสร้างสรรค์ผลงานทางนวัตกรรม ใหม่ ๆ 2. จัดอบรมเชิงปฏิบัติการฝึกฝนทักษะทางด้านต่าง ๆ	5 4
16. มีสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น ห้องประชุม ห้องฝึกอบรม ที่มีการใช้ โสตทัศนอุปกรณ์ที่ทันสมัย	1. มีวัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัยครบครัน 2. สร้างสิ่งแวดล้อมที่เอื้อและอำนวยความสะดวก แก่บุคลากร	5 4

จากตารางที่ 17 พบว่า องค์กรประกอบที่ 2 เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรม มีตัวแปรที่สังเกตได้ 16 ตัวแปร ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญได้เสนอแนวทางในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร จำนวน 2 แนวทาง ต่อ 1 ตัวแปรที่สังเกตได้รวมเป็นจำนวนทั้งสิ้น 32 แนวทาง

ตารางที่ 18 แนวทางในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร องค์กรประกอบที่ 3 การจัดการความรู้

องค์กรประกอบที่เป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้	แนวทางในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร	ความถี่
การจัดการความรู้	1. มีระบบฐานข้อมูลสามารถ ตรวจสอบย้อนกลับได้	7
	1. มีระบบการบริหารจัดการคลังที่ดี 2. มีระบบการจัดการความรู้แก่ชุมชน เพื่อให้เป็นสังคม แห่งการเรียนรู้	6
2. มีการจัดระบบฐานข้อมูล อย่างเป็นระเบียบ เพื่อใช้ ประกอบการตัดสินใจ	1. มีการจัดทำฐานข้อมูลในการปฏิบัติงานที่เป็นระบบ	6
	2. มีระบบฐานข้อมูลที่ง่ายต่อการสืบค้น	4
3. มีการเผยแพร่และส่งเสริม การเรียนรู้ ทั้งทั้งองค์กร	1. มีการเผยแพร่ความรู้ทางวิชาการโดยใช้สื่อต่าง ๆ	5
	2. มีการส่งเสริมประชาสัมพันธ์การเรียนรู้ทั้งทั้งองค์กร	4
4. มีระบบการให้บริการทาง วิชาการ ที่เป็นประโยชน์ แก่คนในชุมชน เพื่อให้เป็น สังคมแห่งการเรียนรู้	1. มีการจัดทำฐานข้อมูลในการปฏิบัติงานที่สามารถ ตรวจสอบย้อนกลับได้	6
	2. มีการแบ่งปันชุดความรู้แก่ชุมชน เพื่อให้เป็นสังคมแห่ง การเรียนรู้	5
5. มีบรรยากาศและ สิ่งแวดล้อมภายในองค์กร ที่เอื้อต่อการจัดการความรู้	1. สร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการจัดการ ความรู้	5
	2. สร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมต่อการจัดการความรู้	4
6. มีการจัดการถ่ายโยงและ ถ่ายทอดความรู้ จากทุก คนทุกส่วนในองค์กร ถึง กันและกันได้อย่างรวดเร็ว	1. มีการสร้างทีมงานเพื่อปฏิบัติภารกิจร่วมกัน	4
	2. มีการจัดหาโค้ชมาปรับปรุงพัฒนาทีมงานสม่ำเสมอ	3

ตารางที่ 18 แนวทางในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร
องค์ประกอบที่ 3 การจัดการความรู้ (ต่อ)

องค์ประกอบที่เป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้	แนวทางในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร	ความถี่
การจัดการความรู้ 7. มีทีมปฏิบัติงานข้ามสาย งาน เพื่อถ่ายโอนการ เรียนรู้ระหว่างกลุ่ม แผนก และฝ่ายต่าง ๆ	1. จัดตั้งทีมงานเฉพาะกิจด้านการจัดการความรู้	4
	2. มีทีมงานคอยประสานงาน	3
8. มีเทคโนโลยีสำหรับจัดการ ความรู้ และการให้บริการ	1. มีเทคโนโลยีสำหรับจัดการความรู้เพื่อให้ง่ายต่อการใช้ บริการ	5
	2. มีการสร้างสถานที่และสิ่งแวดล้อมให้เหมาะสมต่อ การจัดการความรู้และการให้บริการ	4

จากตารางที่ 18 พบว่า องค์ประกอบที่ 3 การจัดการความรู้ มีตัวแปรที่สังเกตได้ 8 ตัวแปร ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญได้เสนอแนวทางในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร จำนวน 2 แนวทาง ต่อ 1 ตัวแปรที่สังเกตได้ รวมเป็นจำนวนทั้งสิ้น 16 แนวทาง

ตารางที่ 19 แนวทางในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร
องค์ประกอบที่ 4 การปรับเปลี่ยนองค์กร

องค์ประกอบที่เป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้	แนวทางในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร	ความถี่
การปรับเปลี่ยนองค์กร 1. ผู้นำมีความสำคัญต่อการ ปรับเปลี่ยนองค์กร	1. ผู้นำต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถคู่คุณธรรม	6
	2. ผู้นำเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล	5
2. มีการกระจายอำนาจใน การทำงาน	1. มีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน	7
	2. มีการกระจายอำนาจในการทำงานเพื่อแบ่งเบาภาระ งานไปยังแผนกต่าง ๆ	5

ตารางที่ 19 แนวทางในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร
องค์ประกอบที่ 4 การปรับเปลี่ยนองค์การ (ต่อ)

องค์ประกอบที่เป็น องค์การแห่งการเรียนรู้	แนวทางในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร	ความถี่
การปรับเปลี่ยนองค์การ 3. มีวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อ ต่อการเรียนรู้	1. การรักษาประเพณีวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อ การเรียนรู้	7
	2. การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติตามวัฒนธรรมของ องค์การ	6
4. มีค่านิยมร่วมก่อให้เกิด องค์การแห่งการเรียนรู้	1. ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์การมีการเรียนรู้ร่วมกัน	6
	2. ส่งเสริมการปฏิบัติตามค่านิยมร่วม โดยการสร้าง แรงจูงใจแก่บุคลากร	5
5. มีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน เสริมสร้างแรงจูงใจในการ ปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุ เป้าหมายขององค์การ	1. มีการกำหนดพันธกิจ เป้าหมายขององค์การที่ชัดเจน	7
	2. มีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน	6
6. มีระบบการมอบรางวัล ความดีความชอบ	1. มีการจัดบันทึกการปฏิบัติงานของบุคลากร	7
	2. มีการให้รางวัลเพื่อเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ดี	5
7. มีการกำหนดนโยบายการ เปลี่ยนแปลงร่วมกัน	1. มีการวิเคราะห์สถานการณ์ร่วมกัน	5
	2. มีการกำหนดนโยบายร่วมกันจากการระดมความคิด	4
8. มีบรรยากาศที่สนับสนุนถึง ความสำคัญ ของการ เรียนรู้ และรับรู้ถึง ประโยชน์ที่บุคลากรจะ ได้รับ	1. การสร้างสิ่งแวดล้อม และบรรยากาศการทำงานที่ดี	5
	2. มีบรรยากาศที่สนับสนุนถึงความสำคัญของการเรียนรู้	4
9. มีศูนย์การเรียนรู้เพื่อเป็น แหล่งเรียนรู้	1. ศูนย์การเรียนรู้เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ภายในองค์การ	4
	2. ศูนย์การเรียนรู้เป็นศูนย์การพัฒนาความคิดและทักษะ ด้านต่าง ๆ ของบุคลากร	3
10. มีโครงสร้างสัมพันธ์ภาพ ในลักษณะต่างพึ่งพาซึ่งกัน และกัน	1. มีการสร้างทีมงานที่แข็งแกร่ง	3
	2. มีการสร้างเครือข่ายพันธมิตรที่ดี	2

ตารางที่ 19 แนวทางในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร
องค์ประกอบที่ 4 การปรับเปลี่ยนองค์การ (ต่อ)

องค์ประกอบที่เป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้	แนวทางในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร	ความถี่
การปรับเปลี่ยนองค์การ 11. มีการนำเสนอการแบ่งปัน ความรู้สู่ชุมชน	1. จัดกิจกรรมการเรียนรู้ภายในชุมชน	4
	2. เปิดบรูซชาติเผยแพร่ความรู้แก่ชุมชน	3

จากตารางที่ 19 พบว่า องค์ประกอบที่ 4 การปรับเปลี่ยนองค์การ มีตัวแปรที่สังเกตได้ 11 ตัวแปร ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญได้เสนอแนวทางในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร จำนวน 2 แนวทาง ต่อ 1 ตัวแปรที่สังเกตได้ รวมเป็นจำนวนทั้งสิ้น 22 แนวทาง

ตารางที่ 20 แนวทางในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร
องค์ประกอบที่ 5 การเสริมสร้างความรู้แก่บุคลากร

องค์ประกอบที่เป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้	แนวทางในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร	ความถี่
การเสริมสร้างความรู้แก่ บุคลากร	1. สนับสนุนให้บุคลากรไปศึกษาอบรม เพื่อพัฒนาตนเอง ในสายงานที่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติ	6
	2. จัดสรรงบประมาณเพื่อเป็นทุนการศึกษาแก่บุคลากร	5
2. มีการมอบหมายงานที่เอื้อ ให้บุคลากร ได้รับผิตชอบ เพื่อให้เกิดความสามารถ ในการเรียนรู้งานต่าง ๆ	1. มีการมอบหมายงานให้บุคลากร ได้รับผิตชอบ	5
	2. มอบอำนาจการตัดสินใจให้แก่หัวหน้างาน	4
3. มีความกระตือรือร้น ในการแสวงหาความรู้ อยู่ตลอดเวลา	1. ส่งเสริมให้บุคลากรคิดโครงการงานต่าง ๆ	4
	2. เปิดโอกาสให้บุคลากรจัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ ด้วยตนเอง	3
4. มีความสนใจและใฝ่ที่จะ เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ	1. สร้างแรงจูงใจแก่บุคลากรในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ	6
	2. กระตุ้นให้บุคลากรเกิดนิสัยรักการเรียนรู้	5

ตารางที่ 20 แนวทางในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร
องค์ประกอบที่ 5 การเสริมสร้างความรู้แก่บุคลากร (ต่อ)

องค์ประกอบที่เป็น องค์การแห่งการเรียนรู้	แนวทางในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร	ความถี่
การเสริมสร้างความรู้แก่ บุคลากร	5. มีการส่งเสริมให้บุคลากร ไปประชุมสัมมนาภายนอก เพื่อเพิ่มพูนทักษะในการ ทำงาน และการนำ เทคโนโลยีมาปรับใช้	5
	1. ส่งเสริมให้บุคลากรนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ ในงานพัฒนาองค์กร 2. สนับสนุนให้บุคลากรไปศึกษาอบรม สัมมนาภายนอก เพื่อเพิ่มพูนทักษะในการทำงาน	4
6. มีการส่งเสริมให้เกิดนิสัยรัก การเรียนรู้	1. ส่งเสริมการเรียนรู้วิธีการควบคู่กับการปฏิบัติ	6
	2. ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรไปศึกษาอบรม เพื่อพัฒนาตนเองในสายงานที่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติ	5
7. มีการฝึกอบรมให้บุคลากร ได้รู้ถึงวิธีการเรียนรู้ ด้วยตนเอง หรือได้รับ การเรียนรู้จากผู้อื่น	1. การศึกษาดูงาน	5
	2. การอบรมเชิงปฏิบัติการ	4

จากตารางที่ 20 พบว่า องค์ประกอบที่ 5 การเสริมสร้างความรู้แก่บุคลากร มีตัวแปร
ที่สังเกตได้ 7 ตัวแปร ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ ได้เสนอแนวทางในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์
สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร จำนวน 2 แนวทาง ต่อ 1 ตัวแปรที่สังเกตได้
รวมเป็นจำนวนทั้งสิ้น 14 แนวทาง

ตารางที่ 21 แนวทางในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร
องค์ประกอบที่ 6 การบริหารแบบมีส่วนร่วม

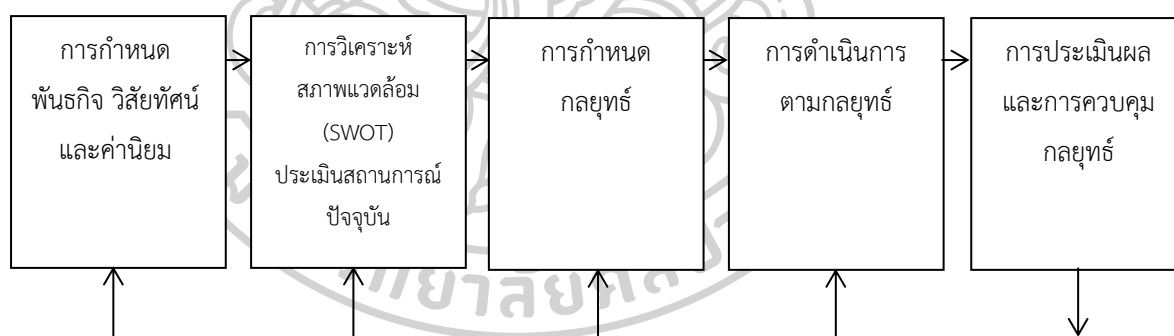
องค์ประกอบที่เป็น องค์การแห่งการเรียนรู้	แนวทางในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร	ความถี่
การบริหารแบบมีส่วนร่วม 1. มีการร่วมมือกับ สถานศึกษา วัด บ้าน และองค์การเอกชนต่าง ๆ ให้บริการทางวิชาการ แก่ชุมชน	1. มีการแบ่งปันความรู้แก่คนในชุมชนและสังคม	4
	2. มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการจากภูมิปัญญาท้องถิ่น	3
2. มีการแลกเปลี่ยนและ เชื่อมโยงข้อมูลกับแหล่ง เรียนรู้ และภูมิปัญญา ในท้องถิ่น	1. มีการส่งเสริมภูมิปัญญาในท้องถิ่นให้เกิดการสร้าง รายได้	5
	2. มีจุดบริการให้บริการทางวิชาการแก่ชุมชน	4
3. มีการตรวจสอบติดตาม ประเมินผลการเรียนรู้ ภายในองค์การ	1. มีการนิเทศติดตาม ประเมินผลการเรียนรู้ภายใน องค์การ	6
	2. มีการควบคุมการเรียนรู้ภายในองค์การ	5
4. มีความรับผิดชอบต่อชุมชน และสังคม	1. มีการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อมของชุมชนและสังคม	6
	2. มีการให้บริการความรู้ทางวิชาการแก่ชุมชนและสังคม	5
5. มีผลตอบแทนต่อผู้มีส่วน ได้ส่วนเสียอย่างยั่งยืน	1. มีผลตอบแทนต่อผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียอย่างเป็นธรรม	7
	2. มีเงินปันผล	5
6. เปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วน ร่วมกับกิจกรรมขององค์การ	1. จัดตั้งเวทีสัญจรแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันภายในชุมชน	5
	2. เปิดลานกิจกรรมทางการตลาดให้ชุมชนมีส่วนร่วม	4

จากตารางที่ 21 พบว่า องค์ประกอบที่ 6 การบริหารแบบมีส่วนร่วม มีตัวแปรที่สังเกตได้ 6 ตัวแปร ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญได้เสนอแนวทางในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร จำนวน 2 แนวทาง ต่อ 1 ตัวแปรที่สังเกตได้ รวมเป็นจำนวนทั้งสิ้น 12 แนวทาง

ดังนั้น เมื่อสรุปข้อค้นพบจากตารางที่ 16 - 21 พบว่า องค์ประกอบทั้ง 6 ของการเป็นองค์กรแห่งเรียนรู้ มีตัวแปรที่สังเกตได้ รวมกันทั้งหมดเท่ากับ 67 ตัวแปร และมีแนวทางในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร ตามที่ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญเสนอ รวมเป็นจำนวนทั้งสิ้น 134 แนวทาง

2.2 การสังเคราะห์ข้อสรุปความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ ที่มีต่อแนวทางในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร

ในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ข้อสรุปแนวทางในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร จากแนวคิดของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ ทั้ง 7 คน ซึ่งเสนอแนวทางในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตรสำหรับ 67 ตัวแปร ไว้ 134 แนวทาง ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยนำแนวทางที่มีความถี่สูงสุดของแต่ละตัวแปร รวมทั้งสิ้น 67 แนวทาง มาสังเคราะห์เข้าในทฤษฎีของ เคอีนิกกี และวิลเลียมส์ (Kinicki and Williams) ที่กล่าวถึง การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ว่าประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดพันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยม 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT) และประเมินสถานการณ์ปัจจุบัน 3) การกำหนดกลยุทธ์ 4) การดำเนินการตามกลยุทธ์ และ 5) การประเมินผล และการควบคุมกลยุทธ์¹⁷¹ ตามแผนภูมิที่ 17 ดังนี้



แผนภูมิที่ 17 ขั้นตอนของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

ที่มา: Angelo Kinicki and Brian K. Williams, **Management A Practical Introduction** (New York: McGraw-Hill Education, 2020), 193.

¹⁷¹ Angelo Kinicki and Brian K. Williams, **Management A Practical Introduction** (New York: McGraw-Hill Education, 2020), 193-195.

จากแผนภูมิที่ 17 สามารถอธิบายรายละเอียด ได้ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดพันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยม มีแนวทางในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร ดังนี้

- 1.1 มีการกำหนดนโยบายร่วมกัน
- 1.2 มีการกำหนดพันธกิจ เป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจน
- 1.3 มีศูนย์การเรียนรู้เพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้
- 1.4 ศูนย์การเรียนรู้เป็นศูนย์การพัฒนาความคิดและทักษะด้านต่าง ๆ ของบุคลากร
- 1.5 มีการแบ่งปันความรู้แก่คนในชุมชนและสังคม
- 1.6 มีการส่งเสริมภูมิปัญญาในท้องถิ่นให้เกิดการสร้างรายได้
- 1.7 มีการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อมของชุมชนและสังคม
- 1.8 มีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม
- 1.9 ผู้นำเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล
- 1.10 ผู้นำต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถคู่คุณธรรม
- 1.11 มีการกำหนดค่านิยมร่วม
- 1.12 มีความรักและศรัทธาในองค์กร
- 1.13 มีวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้
- 1.14 สนับสนุนการเรียนรู้วัฒนธรรมที่หลากหลาย
- 1.15 มีบรรยากาศที่สนับสนุนถึงความสำคัญของการเรียนรู้
- 1.16 มีผลตอบแทนต่อผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียอย่างเป็นธรรม

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT) และประเมินสถานการณ์ปัจจุบัน มีแนวทางในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร ดังนี้

- 2.1 มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งภายใน และภายนอกองค์กร
- 2.2 มีการวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา
- 2.3 มีการวิเคราะห์สถานการณ์ร่วมกันในการแก้ปัญหา
- 2.4 มีการระดมความคิดเพื่อแก้ไขปัญหาขององค์กร
- 2.5 ประเมินสถานการณ์ในปัจจุบันให้ทันการณ์
- 2.6 เปิดรับแนวโน้มเทคโนโลยีนวัตกรรมที่ทันสมัย

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์ มีแนวทางในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร ดังนี้

- 3.1 มีการกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์
- 3.2 มีการวางแผนการปฏิบัติงาน
- 3.3 ส่งเสริมให้บุคลากรคิดโครงการงานต่าง ๆ
- 3.4 ระบุผู้ดูแลปรับปรุงระบบข้อมูลสารสนเทศที่ดี ให้ทันต่อสถานการณ์ปัจจุบัน
- 3.5 จัดทำแผนและพัฒนากำลังคนด้านเทคโนโลยี
- 3.6 จัดทำแผนและพัฒนาทีมงานอย่างต่อเนื่อง
- 3.7 มีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน
- 3.8 มีการมอบอำนาจในการตัดสินใจให้แก่หัวหน้างาน
- 3.9 มีการกระจายอำนาจในการทำงานเพื่อแบ่งเบาภาระงานไปยังแผนกต่าง ๆ
- 3.10 มีระบบการจัดการความรู้แก่ชุมชน เพื่อให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้
- 3.11 มีการสร้างขวัญกำลังใจและแรงจูงใจที่ดีในการปฏิบัติงาน
- 3.12 มีการสร้างระบบทีมงานที่มีประสิทธิภาพ
- 3.13 มีการสร้างเครือข่ายเพื่อรองรับการให้บริการที่สะดวกรวดเร็ว
- 3.14 มีวัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัยครบครัน
- 3.15 มีแหล่งประชาสัมพันธ์ทาง เพจ และเว็บไซต์

ขั้นตอนที่ 4 การดำเนินการตามกลยุทธ์ มีแนวทางในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร ดังนี้

- 4.1 มีการปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้
- 4.2 การจัดหาทรัพยากรให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน
- 4.3 การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการบริหารและการปฏิบัติงาน
- 4.4 ส่งเสริมให้บุคลากรนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการพัฒนาองค์การ
- 4.5 ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรไปศึกษาอบรม เพื่อพัฒนาตนเองในสายงานที่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติ
- 4.6 ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีการเรียนรู้ร่วมกัน
- 4.7 ส่งเสริมการเรียนรู้วิธีการควบคู่กับการปฏิบัติ
- 4.8 การสร้างสิ่งแวดล้อม และบรรยากาศการทำงานที่ดี
- 4.9 จัดกิจกรรมสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อชุมชนและสังคม

- 4.10 จัดตั้งเวทีสัจจรแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันภายในชุมชน
- 4.11 มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการจากภูมิปัญญาท้องถิ่น
- 4.12 มีจุดบริการให้บริการทางวิชาการแก่ชุมชน
- 4.13 มีการเผยแพร่ความรู้ทางวิชาการโดยใช้สื่อต่าง ๆ
- 4.14 มีการสร้างทีมงานเพื่อปฏิบัติการกิจกรรมร่วมกัน
- 4.15 จัดสรรทีมงานที่มีประสิทธิภาพ
- 4.16 จัดตั้งทีมงานเฉพาะกิจด้านการจัดการความรู้
- 4.17 มีการจัดทำฐานข้อมูลในการปฏิบัติงานที่สามารถตรวจสอบย้อนกลับได้
- 4.18 จัดสรรงบประมาณในการดำเนินงานกิจกรรมต่าง ๆ อย่างเหมาะสม
- 4.19 การศึกษาดูงาน
- 4.20 มีเงินปันผล

ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผล และการควบคุมกลยุทธ์ มีแนวทางในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร ดังนี้

- 5.1 มีการนิเทศติดตาม ประเมินผลการเรียนรู้ภายในองค์กร
- 5.2 มีการใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์มาช่วยสนับสนุนระบบการทำงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ
- 5.3 มีการควบคุมการเรียนรู้ภายในองค์กร
- 5.4 มีการจัดทำฐานข้อมูลในการปฏิบัติงานที่เป็นระบบ
- 5.5 มีระบบการบริหารจัดการคลังที่ดี
- 5.6 นำระบบออนไลน์เข้ามาใช้ควบคุมการปฏิบัติงาน
- 5.7 มีการจัดบันทึกการปฏิบัติงานของบุคลากร
- 5.8 มีการรายงานผลการปฏิบัติงาน
- 5.9 จัดทำรายงานการประชุม
- 5.10 มีการประชุมสัมมนาร่วมกันภายในองค์กร

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ของการวิจัย 1.) เพื่อทราบองค์ประกอบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 2.) เพื่อทราบแนวทางในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร ผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์ และเสนอผลการวิเคราะห์โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยาย จำแนกออกเป็น 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 การวิเคราะห์เพื่อทราบองค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และ ตอนที่ 2 การวิเคราะห์เพื่อหาแนวทางในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ สหกรณ์การเกษตรที่มีศูนย์การเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร จำนวน 210 สหกรณ์ฯ การกำหนดกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีการเปิดตารางของ เครจซี่ และ มอร์แกน (Krejcie and Morgan) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 136 สหกรณ์ฯ โดยใช้เทคนิคการเลือกตัวอย่างแบบใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งประเภท (Stratified Random Sampling) โดยจำแนกตามเขตภูมิภาค มีผู้ให้ข้อมูลสหกรณ์ฯ ละ 2 คน ประกอบด้วย ผู้จัดการ จำนวน 1 คน และผู้ดูแลศูนย์การเรียนรู้ในสหกรณ์ฯ จำนวน 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น จำนวน 272 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) แบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) สำหรับการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งมีการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือด้วยการวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (reliability) ของแบบสอบถามด้วยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (coefficient) ของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามความคิดเห็นเท่ากับ .981 และแบบสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ เพื่อหาแนวทางในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่องค์การแห่งการเรียนรู้

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ ประกอบด้วย ความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) มัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA)

สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามความคิดเห็นของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ สามารถสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยในครั้งนี้ ดังต่อไปนี้

1. องค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ 67 ตัวแปร คือ 1) พลวัตแห่งการเรียนรู้ 2) เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรม 3) การจัดการความรู้ 4) การปรับเปลี่ยนองค์การ 5) การเสริมสร้างความรู้แก่บุคลากร 6) การบริหารแบบมีส่วนร่วม แต่ละองค์ประกอบได้จัดเรียงความสำคัญของตัวแปรตามค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 “พลวัตแห่งการเรียนรู้” ประกอบด้วย 19 ตัวแปร 1) มีการเพิ่มพูนความรู้ด้วยการเรียนรู้เชิงปรับตัว เชิงคาดการณ์ และเชิงสร้างสรรค์ 2) มีการเสริมสร้างทักษะทางด้านการติดต่อสื่อสาร 3) มีการแลกเปลี่ยน และเพิ่มพูนความรู้ทั้งในสายงานและ ข้ามสายงาน 4) มีเทคนิคในการทำงานเพื่อให้ตนเองเกิดการเรียนรู้ 5) มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารจากบุคลากรภายในและภายนอกองค์การ เพื่อนำมาเป็นแนวทางการพัฒนา 6) มีการฝึกอบรมเกี่ยวกับวิธีการทำงานและการเรียนรู้ภายในทีม 7) มีเครือข่ายและกลไกในการติดต่อสื่อสาร เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการให้บริการภายนอกองค์การ 8) มีการเรียนรู้และการทำงานเป็นทีมในบรรยากาศที่เปิดเผยและมีความโปร่งใส 9) มีการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรม สร้างพันธมิตรทั่วโลก 10) มีเจตคติที่ดีต่อการทำงาน 11) มีการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง 12) กิจกรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์การ อยู่บนพื้นฐานของหลักการและเหตุผลมากกว่าความรู้สึคนึกคิด 13) มีความคิดอย่างเป็นระบบแบบแผน 14) มีการส่งเสริมการใช้ทักษะทางด้านเทคโนโลยีสื่อดิจิทัลต่าง ๆ 15) มีกิจกรรมเพิ่มความมีชีวิตชีวาแก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง 16) มีความสามารถคิดนอกกรอบการดำเนินงาน 17) มีการพัฒนาทีมงานอย่างสม่ำเสมอ 18) มีจุดเน้นที่ความคิดสร้างสรรค์ และก่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันทำงานเป็นทีม และ 19) มีการแก้ปัญหาการทำงานทั้งระบบ มากกว่าที่จะแก้ปัญหาเป็นจุด ๆ ไป

องค์ประกอบที่ 2 “เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรม” ประกอบด้วย 16 ตัวแปร 1) เปิดรับแนวโน้มเทคโนโลยีนวัตกรรมการพัฒนาองค์การ ให้มีความมั่นคงแม่นยำ น่าเชื่อถือ และลดค่าใช้จ่าย 2) มีโปรแกรมการเรียนรู้ที่ใช้คอมพิวเตอร์และ AI มาประกอบการเรียนรู้ และการปฏิบัติงาน 3) มีเทคโนโลยีที่ใช้ในการเพิ่มพูนความรู้ เช่น E-learning, Web based learning ฯลฯ 4) มีระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยี และ AI เพื่อช่วยให้สามารถเรียนรู้และทำงานได้ดียิ่งขึ้น 5) มีการสำรวจ และจัดหาเทคโนโลยี มาใช้สนับสนุนการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม 6) มีการส่งเสริมบรรยากาศแห่งการทดลองนวัตกรรม 7) มีการปรับใช้ระบบซอฟต์แวร์ในการจัดเก็บ ถ่ายโอนข้อมูล เพื่อการเรียนรู้ตามความถนัดและความต้องการ 8) มีความรู้ทางด้านเทคโนโลยี

เพื่อพัฒนาตนเองและองค์การอย่างต่อเนื่อง 9) มีระบบข้อมูลสารสนเทศที่ดี ทันสมัย และสามารถตอบสนองให้บริการได้อย่างรวดเร็ว 10) มีการใช้ข้อมูลสารสนเทศในการปฏิบัติงาน การเรียนรู้และเป็นระบบสื่อสารในองค์การ 11) มีระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ในการบริหารกระบวนการทำงานแบบกลุ่ม เช่น การจัดทำแผนและงบประมาณ 12) มีนวัตกรรมและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี 13) มีการใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์เพื่อการเรียนรู้ และสนับสนุนระบบการทำงานของบุคลากร 14) มีแหล่งข้อมูลข่าวสาร และความรู้ที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จขององค์การที่รวดเร็วและทันต่อเหตุการณ์ 15) มีการฝึกฝนทักษะต่าง ๆ เกี่ยวกับการสร้างสรรค์และนวัตกรรมใหม่ ๆ และ 16) มีสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น ห้องประชุม ห้องฝึกอบรม ที่มีการใช้สอยที่สมบูรณ์แบบ

องค์ประกอบที่ 3 “การจัดการความรู้” ประกอบด้วย 8 ตัวแปร 1) มีระบบฐานข้อมูลสามารถตรวจสอบย้อนกลับได้ 2) มีการจัดระบบฐานข้อมูลอย่างเป็นระเบียบ เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ 3) มีการเผยแพร่และส่งเสริมการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์การ 4) มีระบบการให้บริการทางวิชาการที่เป็นประโยชน์แก่คนในชุมชน เพื่อให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ 5) มีบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมภายในองค์การที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ 6) มีการจัดการถ่ายโยงและถ่ายทอดความรู้จากทุกคนทุกส่วนในองค์การถึงกันและกันได้อย่างรวดเร็ว 7) มีทีมปฏิบัติงานข้ามสายงานเพื่อถ่ายโอนการเรียนรู้ระหว่างกลุ่ม แผนก และฝ่ายต่างๆ และ 8) มีเทคโนโลยีสำหรับจัดการความรู้และการให้บริการ

องค์ประกอบที่ 4 “การปรับเปลี่ยนองค์การ” ประกอบด้วย 11 ตัวแปร 1) ผู้นำมีความสำคัญต่อการปรับเปลี่ยนองค์การ 2) มีการกระจายอำนาจในการทำงาน 3) มีวัฒนธรรมองค์การที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 4) มีค่านิยมร่วมก่อให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ 5) มีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ 6) มีระบบการมอบรางวัลความดีความชอบ 7) มีการกำหนดนโยบายการเปลี่ยนแปลงร่วมกัน 8) มีบรรยากาศที่สนับสนุนถึงความสำคัญของการเรียนรู้ และรับรู้ถึงประโยชน์ที่บุคลากรจะได้รับ 9) มีศูนย์การเรียนรู้เพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ 10) มีโครงสร้างสัมพันธภาพในลักษณะต่างพึ่งพาซึ่งกันและกัน และ 11) มีการนำเสนอการแบ่งปันความรู้สู่ชุมชน

องค์ประกอบที่ 5 “การเสริมสร้างความรู้แก่บุคลากร” ประกอบด้วย 7 ตัวแปร 1) มีการส่งเสริมโอกาสในการเรียนรู้แก่บุคลากร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน 2) มีการมอบหมายงานที่เอื้อให้บุคลากรได้รับฝึกหัด เพื่อให้เกิดความสามารถในการเรียนรู้งานต่าง ๆ 3) มีความกระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้อยู่ตลอดเวลา 4) มีความสนใจและใฝ่ที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ 5) มีการส่งเสริมให้บุคลากรไปประชุมสัมมนาภายนอก เพื่อเพิ่มพูนทักษะในการทำงานและการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ 6) มีการส่งเสริมให้เกิดนิสัยรักการเรียนรู้ และ 7) มีการฝึกอบรมให้บุคลากรได้รู้ถึงวิธีการเรียนรู้ด้วยตนเองหรือได้รับการเรียนรู้จากผู้อื่น

องค์ประกอบที่ 6 “การบริหารแบบมีส่วนร่วม” ประกอบด้วย 6 ตัวแปร 1) มีการร่วมมือกับสถานศึกษา, วัด, บ้านและองค์กรเอกชนต่าง ๆ ให้บริการทางวิชาการแก่ชุมชน 2) มีการแลกเปลี่ยนและเชื่อมโยงข้อมูลกับแหล่งเรียนรู้ และภูมิปัญญาในท้องถิ่น 3) มีการตรวจสอบติดตามประเมินผลการเรียนรู้ภายในองค์กร 4) มีความรับผิดชอบต่อชุมชนและสังคม 5) มีผลตอบแทนต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างยั่งยืน และ 6) เปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมกับกิจกรรมขององค์กร

2. แนวทางในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร จากแนวคิดของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญทั้ง 7 คน ซึ่งเสนอแนวทางในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตรสำหรับ 67 ตัวแปร ไว้ 134 แนวทาง ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยนำแนวทางที่มีความถี่สูงสุดของแต่ละตัวแปร รวมทั้งสิ้น 67 แนวทาง มาสังเคราะห์เข้าในทฤษฎีของ เคอนิกกี และวิลเลียมส์ (Kinicki and Williams) ที่กล่าวถึง การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ว่าประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดพันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยม มีแนวทางในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร ดังนี้ 1) มีการกำหนดนโยบายร่วมกัน 2) มีการกำหนดพันธกิจ เป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจน 3) มีศูนย์การเรียนรู้เพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ 4) ศูนย์การเรียนรู้เป็นศูนย์การพัฒนาความคิดและทักษะด้านต่าง ๆ ของบุคลากร 5) มีการแบ่งปันความรู้แก่คนในชุมชนและสังคม 6) มีการส่งเสริมภูมิปัญญาในท้องถิ่นให้เกิดการสร้างรายได้ 7) มีการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อมของชุมชนและสังคม 8) มีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม 9) ผู้นำเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล 10) ผู้นำต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถคู่คุณธรรม 11) มีการกำหนดค่านิยมร่วม 12) มีความรักและศรัทธาในองค์กร 13) มีวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 14) สนับสนุนการเรียนรู้วัฒนธรรมที่หลากหลาย 15) มีบรรยากาศที่สนับสนุนถึงความสำคัญของการเรียนรู้ และ 16) มีผลตอบแทนต่อผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียอย่างเป็นธรรม

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT) และประเมินสถานการณ์ปัจจุบัน มีแนวทางในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร ดังนี้ 1) มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งภายใน และภายนอกองค์กร 2) มีการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา 3) มีการวิเคราะห์สถานการณ์ร่วมกันในการแก้ปัญหา 4) มีการระดม ความคิดเพื่อแก้ไขปัญหาขององค์กร 5) ประเมินสถานการณ์ในปัจจุบันให้ทันการณ์ และ 6) เปิดรับแนวโน้มเทคโนโลยี นวัตกรรมที่ทันสมัย

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์ มีแนวทางในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร ดังนี้ 1) มีการกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์ 2) มีการวางแผนการปฏิบัติงาน 3) ส่งเสริมให้บุคลากรคิดโครงการงานต่าง ๆ 4) ระบุผู้ดูแลปรับปรุงระบบข้อมูลสารสนเทศที่ดี ให้ทันต่อสถานการณ์ปัจจุบัน 5) จัดทำแผนและพัฒนากำลังคน ด้านเทคโนโลยี

6) จัดทำแผนและพัฒนาทีมงานอย่างต่อเนื่อง 7) มีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน 8) มีการมอบอำนาจในการตัดสินใจให้แก่หัวหน้างาน 9) มีการกระจายอำนาจในการทำงานเพื่อแบ่งเบาภาระงานไปยังแผนกต่าง ๆ 10) มีระบบการจัดการความรู้แก่ชุมชน เพื่อให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ 11) มีการสร้างขวัญกำลังใจและแรงจูงใจที่ดีในการปฏิบัติงาน 12) มีการสร้างระบบทีมงานที่มีประสิทธิภาพ 13) มีการสร้างเครือข่ายเพื่อรองรับการให้บริการที่สะดวกรวดเร็ว 14) มีวัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัยครบครัน และ 15) มีแหล่ง ประชาสัมพันธ์ทาง เพจ และเว็บไซต์

ขั้นตอนที่ 4 การดำเนินการตามกลยุทธ์ มีแนวทางในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์
 สู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร ดังนี้ 1) มีการปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้ 2) การจัดหาทรัพยากรให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน 3) การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการบริหารและการปฏิบัติงาน 4) ส่งเสริมให้บุคลากรนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการพัฒนาองค์การ 5) ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรไปศึกษาอบรม เพื่อพัฒนาตนเองในสายงาน ที่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติ 6) ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์การมีการเรียนรู้ร่วมกัน 7) ส่งเสริมการเรียนรู้วิธีการควบคู่กับการปฏิบัติ 8) การสร้างสิ่งแวดล้อม และบรรยากาศการทำงานที่ดี 9) จัดกิจกรรมสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อชุมชนและสังคม 10) จัดตั้งเวทีสัญจรแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันภายในชุมชน 11) มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการจากภูมิปัญญาท้องถิ่น 12) มีจุดบริการให้บริการทางวิชาการแก่ชุมชน 13) มีการเผยแพร่ความรู้ทางวิชาการโดยใช้สื่อต่าง ๆ 14) มีการสร้างทีมงานเพื่อปฏิบัติภารกิจร่วมกัน 15) จัดสรรทีมงานที่มีประสิทธิภาพ 16) จัดตั้งทีมงานเฉพาะกิจด้าน การจัดการความรู้ 17) มีการจัดทำฐานข้อมูลในการปฏิบัติงานที่สามารถตรวจสอบย้อนกลับได้ 18) จัดสรรงบประมาณในการดำเนินงานกิจกรรมต่าง ๆ อย่างเหมาะสม 19) การศึกษาดูงาน และ 20) มีเงินปันผล

ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผล และการควบคุมกลยุทธ์ มีแนวทางในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร ดังนี้ 1) มีการนิเทศติดตาม ประเมินผล การเรียนรู้ภายในองค์การ 2) มีการใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์มาช่วยสนับสนุนระบบการทำงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ 3) มีการควบคุมการเรียนรู้ภายในองค์การ 4) มีการจัดทำฐานข้อมูลในการปฏิบัติงานที่เป็นระบบ 5) มีระบบการบริหารจัดการคลังที่ดี 6) นำระบบออนไลน์เข้ามาใช้ควบคุมการปฏิบัติงาน 7) มีการจัดบันทึกการปฏิบัติงานของบุคลากร 8) มีการรายงานผลการปฏิบัติงาน 9) จัดทำรายงานการประชุม และ 10) มีการประชุมสัมมนาร่วมกันภายในองค์การ

อภิปรายผล

ผลการวิจัยในครั้งนี้ มีประเด็นสำคัญที่ค้นพบ และสามารถนำมาอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อความชัดเจนและการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อไป ดังนี้

1. ผลการวิจัยการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

จากข้อค้นพบเกี่ยวกับองค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีองค์ประกอบที่สำคัญ 6 องค์ประกอบ โดยภาพรวมแล้วอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด ซึ่งได้แก่ 1) พลวัตแห่งการเรียนรู้ 2) เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรม 3) การจัดการความรู้ 4) การปรับเปลี่ยนองค์การ 5) การเสริมสร้างความรู้แก่บุคลากร และ 6) การบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยผลการวิจัยสอดคล้องกับสมมติฐานข้อที่ 1 คือ องค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นพหุองค์ประกอบ ทั้งนี้ ผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่า องค์ประกอบทั้ง 6 องค์ประกอบ มีความเหมาะสมตามเหตุผลของตัวแปรที่อธิบายตามคุณลักษณะของแต่ละองค์ประกอบได้ในแนวทางเดียวกัน ซึ่งสามารถแปลผลได้ตามเกณฑ์ มีความสอดคล้องกับหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และข้อค้นพบจากการศึกษาวิจัยของทั้งนักวิชาการ นักบริหารองค์การทั้งแบบประเภทแสวงหากำไร และประเภทที่ไม่แสวงหากำไร ซึ่งสหกรณ์การเกษตรจัดเป็นองค์การที่ไม่แสวงหากำไร เป็นองค์การธุรกิจของสมาชิก เพื่อสมาชิก บริหารงานโดยสมาชิก มีรูปแบบการบริหารจัดการของสหกรณ์ฯ ประกอบด้วยบุคคล 3 ฝ่าย ได้แก่ สมาชิก, คณะกรรมการดำเนินการ และฝ่ายจัดการ ที่ต่างก็มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการอย่างเท่าเทียมกัน ประกอบด้วยสมาชิกในฐานะผู้ควบคุมสหกรณ์ฯ โดยจะใช้บทบาทหน้าที่ในที่ประชุมใหญ่ เพื่อกำหนดนโยบาย เลือกตั้งคณะกรรมการดำเนินการ แก้ไขข้อบังคับ ตลอดจนรับทราบผลการดำเนินงานของสหกรณ์ฯ คณะกรรมการดำเนินการ ในฐานะฝ่ายบริหารจะมีหน้าที่ในการอำนวยความสะดวก / กำกับดูแล การดำเนินงานของสหกรณ์ฯ ให้เป็นไปตามนโยบายของที่ประชุมใหญ่ และตามที่ได้รับมอบอำนาจ จากที่ประชุมใหญ่ ภายใต้กรอบของกฎหมายและข้อบังคับสหกรณ์ฯ และฝ่ายจัดการ ซึ่งประกอบด้วย ผู้จัดการและเจ้าหน้าที่สหกรณ์ฯ มีหน้าที่ในการปฏิบัติงานภายใต้กรอบของระเบียบข้อบังคับ และกรอบการดำเนินงานของสหกรณ์ฯ ท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก องค์การต่าง ๆ ทั่วโลก ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน รวมถึงสหกรณ์การเกษตรเองต่างเร่งปรับตัวเพื่อรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ทั้งการปรับลดขนาดองค์การให้เหมาะสมกับภารกิจ การปรับรีโอโครงสร้างองค์การให้มีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ได้อย่างคล่องแคล่ว และรวดเร็ว การแสวงหาพันธมิตรทางธุรกิจ การแสวงหาตลาดใหม่ ๆ เพื่อรองรับสินค้าและบริการ ตลอดจนการเรียนรู้ที่จะแสวงหาโอกาสสร้างความสำเร็จให้กับองค์การในกระแสของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยปัจจุบันสหกรณ์การเกษตรมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง เตรียมความพร้อมไปสู่การเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ องค์การแห่งการเปลี่ยนแปลง เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาที่ละองค์ประกอบนั้น สามารถอภิปรายผล ได้ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 พลวัตแห่งการเรียนรู้ การเรียนรู้ถือเป็นระบบหลักที่เป็นแกนสำคัญของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่งสามารถจำแนกการเรียนรู้ได้ 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ ซึ่งในแต่ละระดับของการเรียนรู้นั้นต้องเริ่มที่ทักษะของตัวบุคคล แต่ละคนสามารถเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการเพิ่มพูนความรู้ด้วยการเรียนรู้เชิงปรับตัวเชิงคาดการณ์ และเชิงสร้างสรรค์ มีการเสริมสร้างทักษะทางด้านการติดต่อสื่อสาร มีการแลกเปลี่ยน และเพิ่มพูนความรู้ทั้งในสายงานและข้ามสายงาน มีเทคนิคในการทำงานเพื่อให้ตนเองเกิดการเรียนรู้ มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารจากบุคลากรภายในและภายนอกองค์การ เพื่อนำมาเป็นแนวทางการพัฒนา มีการฝึกอบรมเกี่ยวกับวิธีการทำงานและการเรียนรู้ภายในทีม มีเครือข่ายและกลไกในการติดต่อสื่อสาร เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการให้บริการภายนอกองค์การ มีการเรียนรู้และการทำงานเป็นทีมในบรรยากาศที่เปิดเผย และมีความโปร่งใส มีการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรม สร้างพันธมิตรทั่วโลก มีเจตคติที่ดีต่อการทำงาน มีการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง กิจกรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์การ อยู่บนพื้นฐานของหลักการและเหตุผลมากกว่าความรู้สึนึกคิด มีความคิดอย่างเป็นระบบแบบแผน มีการส่งเสริมการใช้ทักษะทางด้านเทคโนโลยีสื่อดิจิทัลต่าง ๆ มีกิจกรรมเพิ่มความมีชีวิตชีวาแก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง มีความสามารถคิดนอกกรอบการดำเนินงาน มีการพัฒนาทีมงานอย่างสม่ำเสมอ มีจุดเน้นที่ความคิดสร้างสรรค์และก่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันทำงานเป็นทีม และมีการแก้ปัญหาการทำงานทั้งระบบมากกว่าที่จะแก้ปัญหาเป็นจุด ๆ ไป มีความสอดคล้องกับแนวคิดของวัฒนสิน บุสดี และคณะ ที่กล่าวถึง องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่มีความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ รวมทั้งมีการถ่ายทอด เชื่อมโยงความรู้ ความสามารถของตนสู่สังคมให้กว้างขวาง รวดเร็วยิ่งขึ้น อีกทั้งยังสอดคล้องกับแนวคิดของ สาदारต (Saadat and Saadat) ที่กล่าวถึง องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ ที่ได้รับการเสนอในด้านของการบริหารจัดการสมัยใหม่ เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และการรักษาเสถียรภาพความสำเร็จขององค์การ จุดมุ่งหมายของการเรียนรู้ไม่เพียงเพิ่มพูนความรู้ และทักษะของบุคลากรในองค์การ แต่ยังพัฒนาการเจริญเติบโตขององค์การ และการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้แบบพลวัตที่มีความยืดหยุ่น กำหนดบทบาทเชิงกลยุทธ์ขององค์การแห่งการเรียนรู้ การจัดการความรู้และ การส่งเสริมเป้าหมายหลักขององค์การ และยังมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมชาย รัตนคช ที่พบว่า การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่ยั่งยืน การเปิดพื้นที่การเรียนรู้ในการปรับปรุงงานอย่างสร้างสรรค์ การเพิ่มขีดความสามารถให้เชี่ยวชาญและรอบรู้ การพัฒนาทักษะกระบวนการคิด ภาวะผู้นำและการให้อำนาจ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การสร้างแบบแผนความคิดตามความเป็นจริง และการขับเคลื่อนภารกิจวิสัยทัศน์ร่วม

องค์ประกอบที่ 2 เทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรม การมีเครื่องมือ นวัตกรรม หรือเทคโนโลยีที่ทันสมัยถือเป็นสิ่งอำนวยความสะดวกที่ช่วยให้การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ มีความสะดวกมากยิ่งขึ้น ดังนั้นองค์การต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน รวมถึงสหกรณ์การเกษตร ควรเปิดรับแนวโน้มเทคโนโลยีนวัตกรรมการพัฒนาองค์การ ให้มีความมั่นคง มั่นยำ น่าเชื่อถือ และลดค่าใช้จ่าย มีโปรแกรมการเรียนรู้ที่ใช้คอมพิวเตอร์ และ AI มาประกอบการเรียนรู้ และการปฏิบัติงาน มีเทคโนโลยีที่ใช้ในการเพิ่มพูนความรู้ เช่น E-learning, Web based learning ฯลฯ มีระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยี และ AI เพื่อช่วยให้สามารถเรียนรู้และทำงาน ได้ดียิ่งขึ้น มีการสำรวจ และจัดหาเทคโนโลยีมาใช้สนับสนุนการปฏิบัติงานได้ อย่างเหมาะสม มีการส่งเสริมบรรยากาศแห่งการทดลองนวัตกรรม มีการปรับใช้ระบบซอฟต์แวร์ ในการจัดเก็บ ถ่ายโอนข้อมูล เพื่อการเรียนรู้ตามความถนัดและความต้องการ มีความรู้ทางด้านเทคโนโลยีเพื่อพัฒนา ตนเองและองค์การอย่างต่อเนื่อง มีระบบข้อมูลสารสนเทศที่ดี ทันสมัย และสามารถตอบสนอง ให้บริการได้อย่างรวดเร็ว มีการใช้ข้อมูลสารสนเทศในการปฏิบัติงาน การเรียนรู้และเป็นระบบสื่อสาร ในองค์การ มีระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ในการบริหารกระบวนการทำงานแบบกลุ่ม เช่น การจัดทำ แผนและงบประมาณ มีนวัตกรรมและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี มีการใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์เพื่อ การเรียนรู้ และสนับสนุนระบบการทำงานของบุคลากร มีแหล่งข้อมูลข่าวสาร และความรู้ที่เกี่ยวข้อง กับความสำเร็จขององค์การที่รวดเร็ว และทันต่อเหตุการณ์ มีการฝึกฝนทักษะต่าง ๆ เกี่ยวกับการ สร้างสรรค์และนวัตกรรมใหม่ ๆ มีสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น ห้องประชุม ห้องฝึกอบรม ที่มีการใช้สื่อดิจิทัลที่ทันสมัย มีความสอดคล้องกับแนวคิดของ สุชาติ กิจชนะเสรี ที่กล่าวถึง กระแสการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ต้องเผชิญไม่ว่าจะเป็นบุคคล หรือองค์การ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น มักรวดเร็วและรุนแรง ก็ด้วยปัจจัยที่เกิดจากการก้าวกระโดดของเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่พัฒนา อย่างต่อเนื่อง และในความซับซ้อนของระบบเศรษฐกิจ ซึ่งส่งผลกระทบกับการดำเนินงานทั้งภายใน และภายนอกองค์การ ส่งผลให้เวทีการแข่งขันที่เคยจำกัดอยู่ในวงแคบ ๆ ขยายขอบเขตออกไป ครอบคลุมทั่วโลก และกำหนดให้ การบริหารงานภาครัฐเข้าสู่ระบบรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ (e-Government) อีกทั้งยังสอดคล้องกับแนวคิดของ กฤษณะ ดาราเรือง ที่กล่าวถึง องค์การแห่ง การเรียนรู้ คือ องค์การที่มีขีดความสามารถในการแข่งขันที่ให้ความสนใจกับการเรียนรู้ทั้งระดับ บุคคล ระดับทีม และระดับองค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้ คือ แนวโน้มความต้องการจากสมาชิก ขององค์การ เป็นการกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์การสู่ทิศทางการพัฒนาที่ดีขึ้นขององค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้ที่ประสบความสำเร็จ จะสามารถช่วยลดวงจรพัฒนานวัตกรรมใหม่ของ องค์การ คู่แข่งขันไม่สามารถลอกเลียนแบบได้โดยง่าย และเป็นองค์การที่มีผลการดำเนินงานที่ยั่งยืน อีกทั้งยังสอดคล้องกับแนวคิดของ จอมพงศ์ มงคลวนิช ที่กล่าวถึง การพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่ง การเรียนรู้ เพื่อให้้องค์การสามารถแข่งขันได้นั้น ขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์การ ที่จะสร้างและใช้

สินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ อันได้แก่ ความรู้ เทคโนโลยี และวัฒนธรรมองค์การ ในการเพิ่มคุณภาพ ลดต้นทุน ลดระยะเวลาในการพัฒนานวัตกรรม เพื่อสนองตอบความต้องการของสังคมได้อย่างถูกต้อง และรวดเร็ว และยังมีผลสอดคล้องกับงานวิจัยของ อภิญา ฉัตรช่อฟ้า ที่พบว่า การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเกิดจากการก้าวกระโดดของเทคโนโลยีสารสนเทศที่พัฒนาอย่างต่อเนื่อง และความซับซ้อนของระบบเศรษฐกิจ ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานทั้งภายในและภายนอกองค์การ อีกทั้งแนวคิดการบริหารจัดการสมัยใหม่ ทั้งการบริหารการเปลี่ยนแปลง ทำให้องค์การทั้งหลายต้องปรับท่าทีเพื่อความอยู่รอด และมีภูมิคุ้มกันอย่างมั่นคง ซึ่งจะต้องอาศัยกระบวนการเรียนรู้ให้ความรู้ทั้งหลายนั้น กลายเป็นความรู้ที่เกิดประโยชน์สำหรับคนทั้งองค์การ เพื่อการก้าว เข้าสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ต่อไป

องค์ประกอบที่ 3 การจัดการความรู้ ในการบริหารจัดการความรู้ต่าง ๆ ขององค์การ ซึ่งประกอบด้วย การแสวงหาความรู้ การสร้างความรู้ การเก็บรักษาความรู้ การวิเคราะห์ และการทำ Data Mining การถ่ายโอนและการเผยแพร่ความรู้ การนำไปประยุกต์ใช้และการทำให้ข้อมูลมีความเที่ยงตรง ควรจะมีระบบฐานข้อมูล สามารถตรวจสอบย้อนกลับได้ มีการจัดระบบฐานข้อมูลอย่างเป็นระเบียบ เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ มีการเผยแพร่และส่งเสริมการเรียนรู้ ทัวทั้งองค์การ มีระบบการให้บริการทางวิชาการที่เป็นประโยชน์แก่คนในชุมชน เพื่อให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ มีบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมภายในองค์การที่เอื้อต่อการจัดการความรู้ มีการจัดการถ่ายโยงและถ่ายทอดความรู้ จากทุกคนทุกส่วนในองค์การถึงกันและกันได้อย่างรวดเร็ว มีทีมปฏิบัติงานข้ามสายงาน เพื่อถ่ายโอน การเรียนรู้ระหว่างกลุ่ม แผนก และฝ่ายต่าง ๆ มีเทคโนโลยีสำหรับจัดการความรู้ และการให้บริการ มีความสอดคล้องกับแนวคิดของ เอกกนก พนาดำรง ที่กล่าวถึง แนวคิดในการสร้างองค์การแห่ง การเรียนรู้ คือ การที่องค์การสนับสนุน และส่งเสริมให้บุคลากรในองค์การได้เรียนรู้ปัจจัยต่าง ๆ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์การ เพื่อให้บุคลากรมีการใช้ความรู้ในการพัฒนาตนเอง และ การดำเนินงานขององค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่มีการปรับเปลี่ยน และค้นหาวิถีทาง ใหม่ ๆ ในการผลิตผลิตภัณฑ์ หรือบริการ อันจะนำมาซึ่งการเพิ่มประสิทธิผลในการดำเนินงานของ องค์การ ทั้งนี้การที่องค์การจะสามารถเรียนรู้ เพื่อพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ต้องมีการจัดการ ความรู้ควบคู่ไปด้วยเสมออีกทั้งยังสอดคล้องกับแนวคิดของ ดวงมณี เลหาประสิทธิพร ที่กล่าวถึง การจัดการความรู้ คือ กระบวนการที่เป็นระบบในการสร้าง รวบรวม แลกเปลี่ยน ใช้ความรู้ แนวทาง ปฏิบัติที่ดีในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายองค์กร และมีการจัดเก็บเป็นคลังความรู้ขององค์กรต่อไป อีกทั้งยังสอดคล้องกับแนวคิดของ ฮาร์ลิม (Haleem) ที่กล่าวถึง บทบาทขององค์การแห่งการเรียนรู้ และการจัดการองค์ความรู้ มีบทบาทสำคัญต่อการฟื้นฟูกิจการด้วยการเริ่มต้นดำเนินกิจการใหม่ โดยองค์การได้นำเอาต้นแบบการแบ่งปันชุดความรู้ รูปแบบการจัดการลำดับโครงสร้างพื้นฐาน องค์การด้วยข้อตกลงร่วมกัน มีการจัดการความรู้และความสามารถของการเรียนรู้ภายในองค์การ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังสอดคล้องกับแนวคิดของ คาร์คูเลียน และคณะ (Karkoulian et al.)

ที่กล่าวถึง การจัดการความรู้ ประกอบด้วย การสร้างและการเผยแพร่ความรู้ เป็นที่ยอมรับขององค์กรมากขึ้นว่า มีความสำคัญในธุรกิจที่มีการแข่งขันค่อนข้างสูง นอกเหนือจากการจัดการความรู้ องค์กรสามารถจัดการการเปลี่ยนแปลงในเชิงรุก โดยพิจารณาถึงการพัฒนาอย่างต่อเนื่องให้เป็นวัฒนธรรมขององค์กร ที่จะกลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อไป อีกทั้งยังมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชูเกียรติ ก่อเกิด ที่พบว่า สภาพการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร ประกอบด้วย ด้านการวางแผนเตรียมการ ด้านการลงมือปฏิบัติ และด้านการติดตาม ประเมินผล และรายงานผล และปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการความรู้ ได้แก่ ปัจจัยด้านกระบวนการบริหารจัดการ ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร ปัจจัยด้านผู้นำและภาวะผู้นำ และปัจจัยด้านวัฒนธรรมและบรรยากาศองค์กร โดยมีรูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในองค์กร ดังนี้ เป็นรูปแบบที่มีลักษณะกระบวนการเชิงระบบ (Systematic) ซึ่งมีองค์ประกอบอยู่ 4 ด้าน คือ 1) องค์ประกอบด้านปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการความรู้ (Factors) 2) องค์ประกอบด้านกระบวนการ / กิจกรรม และเครื่องมือในการบริหารจัดการความรู้ Process/Activities/Tools) ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการที่เรียกว่า M (P - D - C - A) 3) องค์ประกอบด้านผลผลิต (Output) อันเกิดจากกระบวนการและกิจกรรมการบริหารจัดการความรู้ และ 4) องค์ประกอบด้านข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) และมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ ภูมิภัทร กลางโคตร ที่พบว่า การเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้ความรู้ มี 3 กิจกรรม ได้แก่ 1) การจัดการความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร 2) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาความฉลาดรอบรู้ของทีม และ 3) การนำประสบการณ์มาประยุกต์ใช้แก้ไขปัญหา

องค์ประกอบที่ 4 การปรับเปลี่ยนองค์กร ในการปรับเปลี่ยนองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้นำมีความสำคัญต่อการปรับเปลี่ยนองค์กร ระบบขององค์กรต้องมีการวางรากฐานไว้เพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญ ได้แก่ มีการกระจายอำนาจในการทำงาน มีวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีค่านิยมร่วมก่อให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร มีระบบการมอบรางวัล ความดีความชอบ มีการกำหนดนโยบายการเปลี่ยนแปลงร่วมกัน มีบรรยากาศที่สนับสนุนถึงความสำคัญของการเรียนรู้ และรับรู้ถึงประโยชน์ที่บุคลากรจะได้รับ มีศูนย์การเรียนรู้ เพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ มีโครงสร้างสัมพันธ์ภาพ ในลักษณะต่างพึ่งพาซึ่งกันและกัน มีการนำเสนอการแบ่งปันความรู้สู่ชุมชน มีความสอดคล้องกับแนวคิดของ น้ำทิพย์ วิภาวิน และคณะ ที่กล่าวถึงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น มีลักษณะแตกต่างกันออกไปในแต่ละองค์กร เพราะแต่ละองค์กรนั้นมีบริบทที่แตกต่างกัน องค์กรจะต้องดำเนินการศึกษาวิเคราะห์ตนเอง เพื่อให้ทราบถึงสภาพปัจจุบันว่าองค์กร มีสมรรถนะหลัก (Core Competency) ในเรื่องใดบ้าง และมีจุดอ่อนหรือข้อบกพร่องในเรื่องใดบ้าง ที่ต้องการการพัฒนา การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องอาศัยเวลาในการสร้าง และปรับเปลี่ยน เนื่องจากการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นการเปลี่ยนแปลงตั้งแต่

ระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่ม ไปสู่ระดับองค์การ ในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ภายในองค์การนั้น สกอล บูดลิน เสนอว่า ควรมีความมุ่งมั่นต่อ การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ทำให้เกิดการผนึกกำลัง เพื่อการเปลี่ยนแปลง เชื่อมต่อการเรียนรู้เข้ากับการดำเนินธุรกิจขององค์การ ประเมินกำลังความสามารถขององค์การในระบบย่อยต่าง ๆ ของตัวแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่งระบบ สื่อสารวิสัยทัศน์เกี่ยวกับ องค์การแห่งการเรียนรู้ออกไปทั่วทั้งองค์การ และตระหนักถึงความสำคัญของการคิด และการกระทำ อย่างเป็นระบบ ผู้นำจะต้องสาธิตและเป็นแบบอย่างของความมุ่งมั่นผูกพันต่อการเรียนรู้ ปฏิรูป วัฒนธรรมองค์การให้เป็นวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง กำหนดกลยุทธ์เพื่อ การเรียนรู้ทั่วทั้งองค์การ ลดระบบราชการลง และทำให้โครงสร้างขององค์การมีความคล่องตัวมากขึ้น ขยายการเรียนรู้ไปสู่สายโซ่ธุรกิจทั้งหมด ทำให้เกิดการเรียนรู้และเผยแพร่ความรู้ แสวงหาและ ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่ดีที่สุด เพื่อการเรียนรู้ที่ยอดเยี่ยมที่สุด สร้างชัยชนะให้ได้ในระยะสั้น ๆ วัตถุประสงค์ การเรียนรู้และแสดงให้เห็นถึงความสำเร็จในการเรียนรู้ ปรับตัว ปรับปรุง และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีความสอดคล้องกับแนวคิดของ ประชุม โปธิกุล ที่กล่าวถึง ขั้นตอนการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่ง การเรียนรู้ ประกอบด้วย การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมให้เกิดในหน่วยงาน การสร้างความเป็นเลิศส่วนบุคคล ในหน่วยงาน การพัฒนาโลกทัศน์ของบุคลากรให้เป็นโลกทัศน์ที่เหมาะสม การสร้างบรรยากาศ การเรียนรู้เป็นทีม และการพัฒนาการคิดอย่างเป็นระบบ อีกทั้งยังสอดคล้องกับแนวคิดของ มงคลชัย วิริยะพินิจ ที่กล่าวถึง องค์การแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์การที่มีบรรยากาศที่สามารถส่งเสริมให้ บุคลากรในองค์การมีความสุขในการทำงาน เกิดความอยากที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองในงาน ที่ทำอยู่ตลอดเวลา จึงมีส่วนสนับสนุนในการที่จะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ และมีความสอดคล้อง กับงานวิจัยของ นาวาอากาศเอกภูธร จันทร์สาร โดยใช้การพรรณนาวิเคราะห์ความคิดเห็น ปรากฏผลสรุป ดังนี้ ด้านที่ 1 ภาวะผู้นำในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Leadership) ผู้นำองค์กร ต้องสร้างคุณสมบัติของตนให้พร้อมก่อน มีคุณธรรมและจริยธรรม ต้องเป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์ ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จัดการองค์ความรู้ที่มีอยู่ให้ทันสมัย และง่ายต่อการเข้าถึงข้อมูล พร้อมทั้งถ่ายทอดประสบการณ์ที่มีคุณค่าเป็นตัวอย่างประกอบ การเรียนรู้ ด้านที่ 2 วัฒนธรรม องค์กร (Organization Culture) การสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องสร้าง บรรยากาศการเรียนรู้ตั้งแต่ระดับบุคคลไปจนถึงกลุ่มบุคคล ด้านที่ 3 พันธกิจและยุทธศาสตร์ (Mission and Strategy) พันธกิจและยุทธศาสตร์จะสำเร็จได้ ขึ้นอยู่กับการสื่อสารในองค์กรในทุกระดับ ด้านที่ 4 การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation) ต้องพิจารณาถึงภารกิจเป็นหลัก กำหนดขอบเขต หรือเป้าหมายของการปรับเปลี่ยนให้ชัดเจน ด้านที่ 5 การจัดการความรู้ (Knowledge Management) ควรมีการเข้าถึงข้อมูล และควรมีคลังความรู้เป็นของตนเอง และนำเทคโนโลยีสารสนเทศ มาช่วยในการจัดการองค์ความรู้ ด้านที่ 6 การให้ความสำคัญกับ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร (Acknowledgement of Organization Stakeholders) ควรเป็น

องค์กรที่ให้บริการทางความรู้ ด้านที่ 7 การให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล (Human Resources Emphasis) ควรสร้างและปลูกฝัง แนวคิด ตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร ด้านที่ 8 การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Application) ด้านที่ 9 การสร้างพลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) ผู้บังคับบัญชาจะต้องเปิดใจกว้างในการรับองค์ความรู้ใหม่แบบค่อย ๆ เป็นค่อย ๆ ไปอย่างต่อเนื่อง

องค์ประกอบที่ 5 การเสริมสร้างความรู้แก่บุคลากร องค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชน รวมถึงสหกรณ์การเกษตรต่างมุ่งเน้นพัฒนาความรู้และทักษะบุคลากรทุกระดับ มีการส่งเสริมโอกาสในการเรียนรู้แก่บุคลากร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน มีการมอบหมายงานที่เอื้อให้บุคลากรได้รับผิดชอบ เพื่อให้เกิดความสามารถในการเรียนรู้งานต่าง ๆ มีความกระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้อยู่ตลอดเวลา มีความสนใจและใฝ่ที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีการส่งเสริมให้บุคลากรไปประชุมสัมมนาภายนอก เพื่อเพิ่มพูนทักษะในการทำงานและการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้ มีการส่งเสริมให้เกิดนิสัยรักการเรียนรู้ มีการฝึกอบรมให้บุคลากรได้รู้ถึงวิธีการเรียนรู้ด้วยตนเอง หรือได้รับการเรียนรู้จากผู้อื่น โดยจัดกิจกรรมให้บุคลากรเหล่านี้ได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง รวมทั้งเปิดโอกาสให้ได้รับประสบการณ์การพัฒนาวิชาชีพจากองค์กรอื่น ๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนภายนอก บรรยายกาศดังกล่าวนี้ จะช่วยในการพัฒนาความสามารถและเพิ่มศักยภาพของบุคลากร ให้ขยายขีดความสามารถในการผลิตและการให้บริการได้อย่างมีคุณภาพ มีความสอดคล้องกับแนวคิดของ คิม และ มาร์ซิค (Kim and Marsick) ที่กล่าวถึง รัฐบาลของสาธารณรัฐเกาหลีใต้ได้ใช้แบบสอบถามมิติขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (DLOQ) เป็นตัวช่วยพัฒนาความคิดริเริ่มขององค์กรการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นนโยบาย เพื่อสร้างทักษะและความสามารถให้กับบุคลากร ในองค์กรรัฐวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และมุ่งเน้นสร้างทางเลือกของแนวทางการปฏิบัติ ในการพัฒนาบุคลากรในด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ด้วยอุปกรณ์ต่าง ๆ การให้คำปรึกษาในการพัฒนา การฝึกอบรม การใช้ระบบพี่เลี้ยงและให้คำแนะนำ จัดระบบในการเรียนรู้จากงาน และส่งเสริมด้วยระบบการให้รางวัลตอบแทนสำหรับแนวทางการปฏิบัติที่ดี อีกทั้งยังสอดคล้องกับแนวคิดของ วัฒนสิน บุสดี และคณะ ที่กล่าวถึง องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่ใช้ความรู้ การเรียนรู้ การจัดการความรู้ที่มีอยู่ให้เป็นส่วนสำคัญในการดำเนินงานขององค์กร โดยที่บุคลากรในองค์กรทุกระดับมีการสร้างผลงาน และขยายขอบเขตความสามารถของตนเอง อย่างต่อเนื่อง เรียนรู้ร่วมกับผู้อื่น แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และแสดงออกทางความคิดได้อย่างอิสระ และมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ วลีษฐ์ พรหมบุตร ที่พบว่า มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของบุคลากร มีการสนทนาและการสอบถามของบุคลากร มีการเรียนรู้ของทีม มีสารสนเทศ มีการให้อำนาจแก่บุคลากร มีความสัมพันธ์ของระบบภายในและภายนอก มีภาวะผู้นำของบุคลากร และมีการเพิ่มระดับผลการปฏิบัติงาน

องค์ประกอบที่ 6 การบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นการบริหารจัดการที่มุ่งให้สมาชิกทุกคนในองค์กรมีโอกาสทำงานร่วมกันเป็นทีมหรือเป็นกลุ่ม มีการร่วมมือกับสถานศึกษา วิทยาลัยและองค์การเอกชนต่าง ๆ ให้บริการทางวิชาการแก่ชุมชน มีการแลกเปลี่ยนและเชื่อมโยงข้อมูลกับแหล่งเรียนรู้ และภูมิปัญญาในท้องถิ่น มีการตรวจสอบติดตามประเมินผลการเรียนรู้ภายในองค์กร มีความรับผิดชอบต่อชุมชนและสังคม มีผลตอบแทนต่อผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียอย่างยั่งยืน เปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมกับกิจกรรมขององค์กร ร่วมคิดร่วมทำ ร่วมวางแผน ร่วมบริหารจัดการ และร่วมรับผลประโยชน์ ให้ทุกคนมีส่วนร่วม งานจึงจะประสบความสำเร็จ และมีประสิทธิภาพ มีความสอดคล้องกับแนวคิดของ ปราณี ต้นประยูร ที่กล่าวถึง จากแนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นแนวคิดในการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน เนื่องจากเป็นการพัฒนาที่เริ่มจากระดับบุคคล ซึ่งสมาชิกทุกคนในองค์กรจะต้องมีการพัฒนาตนเองก่อนแล้วจึงพัฒนาต่อในระดับทีม ระดับองค์กร และระดับสังคม ดังนั้น บุคลากรภายในองค์กรจึงจำเป็นต้องตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ การแบ่งปันความรู้ และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ รวมถึงการร่วมมือร่วมใจกันทำงานเป็นทีม เพื่อให้การดำเนินพันธกิจขององค์กรเป็นไปด้วยความราบรื่น คล่องตัวและบรรลุผลตามเป้าหมายขององค์กร อีกทั้งยังสอดคล้องกับแนวคิดของ ดวงใจ เปลี่ยนบำรุง และคณะ ที่กล่าวถึง การบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยผู้บริหารได้มีการเพิ่มอำนาจ และความรับผิดชอบต่อในงานให้กับบุคลากร ส่งเสริมให้บุคลากรได้แสวงหาความรู้ด้วยตนเอง เพราะอาจทำให้เกิดแนวคิดและสิ่งสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ในการทำงาน และนำไปสู่การเทียบเคียงสมรรถนะกับองค์การอื่นที่มีแนวทางปฏิบัติที่ดี ที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นเลิศ (Best Practice) เพื่อนำไปสู่การเรียนรู้ปรับปรุง แก้ไข และพัฒนางานของตนเอง เพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาที่ยั่งยืน นอกจากนี้ยังพบว่า การทำงานที่มีประสิทธิภาพในยุคปัจจุบัน คือ การทำงานโดยอาศัยความร่วมมือกับองค์การภายนอก ดังนั้น การพัฒนาการทำงานร่วมกับเครือข่ายเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จึงจำเป็นต้องมี โดยเฉพาะองค์การที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา การพัฒนาความรู้ ความเชี่ยวชาญ การถ่ายโอน และแลกเปลี่ยนความรู้เชิงวิชาการเป็นสิ่งสำคัญ เพราะการจัดการเรียนการสอน และการบริการวิชาการ ถือเป็นสินค้าและบริการตามพันธกิจที่สำคัญขององค์กร และสำคัญยิ่งการทำงาน เป็นทีม และเครือข่าย จะช่วยส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ ทำให้กลายเป็นพลังร่วมในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ได้

จากประเด็นองค์ประกอบที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร มีทั้งหมด 6 องค์ประกอบ ในองค์ประกอบที่ 1 – 5 มีความสอดคล้องกับแนวคิดของ ไมเคิล เจ มาร์กการ์ด (Michael J. Marquardt) ที่ว่า เน้นตัวแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ในเชิงระบบ (Systems Learning Organization Model) ประกอบด้วยระบบย่อยรวม 5 ระบบ คือ ระบบย่อยด้านการเรียนรู้ ด้านองค์การ ด้านคน ด้านความรู้ และด้านเทคโนโลยี ซึ่งก็เท่ากับว่า เป็นการมอง การคิดถึง การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ในลักษณะที่เป็นองค์รวมทั้งระบบ (Systems Thinking)

ที่มีความเชื่อมโยงกันเป็นผลให้ผู้บริหารองค์การ ทั้งภาครัฐและเอกชน รวมถึงสหกรณ์การเกษตร สามารถนำตัวแบบเชิงระบบทั้งหมดไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนา และบริหารจัดการองค์การในเชิงบูรณาการได้เป็นอย่างดี อีกทั้งยังสอดคล้องกับแนวคิดของ ปีเตอร์ เอ็ม เซ็งเก้ (Peter M. Senge) ที่ว่าให้ความสำคัญกับศักยภาพของบุคลากรในองค์การ บุคลากรเป็นกลไกสำคัญในการสร้างการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ตั้งแต่ปัจเจกบุคคลไปจนถึงระดับองค์การที่มีเป้าหมายในการพัฒนาผู้นำและสมาชิกในองค์การ ยกกระตือรือร้น เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ในลักษณะที่เรียกว่า วินัย 5 ประการ ประกอบด้วย การคิดอย่าง เป็นระบบ ความรอบรู้แห่งตน แบบแผนความคิด การกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้เป็นทีม หัวใจของการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ ปีเตอร์ เอ็ม เซ็งเก้ (Peter M. Senge) เสนอนั้น เห็นได้ว่าทุกคนในองค์การจำเป็นต้องร่วมแรงร่วมใจกัน ปฏิบัติ และธำรงภารกิจต่าง ๆ ขององค์การไว้ เพื่อให้องค์การสามารถพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ องค์การแห่งการเรียนรู้ นั้น จำเป็นที่สมาชิกทุกคนในองค์การจะต้องขยายขีดความสามารถ หรือเพิ่มศักยภาพของตน เพื่อที่จะสามารถสร้างสรรค์ผลงานให้กับองค์การได้ ซึ่งถือว่าเป็นหลักการพื้นฐานที่สำคัญในการจะพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้สู่องค์การแห่งนวัตกรรมต่อไป ในอนาคตได้ และด้านที่ 6 ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม เนื่องด้วยสหกรณ์ฯ คือการรวมคน เพื่อกระทำประการใดประการหนึ่งร่วมกันภายใต้อุดมการณ์ หลักการเดียวกัน และความสำเร็จของสหกรณ์ฯเป็นจุดศูนย์รวม การที่จะให้สหกรณ์ฯ ประสบผลสำเร็จ และบรรลุวัตถุประสงค์ ที่วางไว้ สามารถตอบสนองความต้องการของสมาชิกได้อย่างทั่วถึง ต้องให้บุคลากรสหกรณ์ฯ มีส่วนร่วม ใน 6 ด้านหลัก ประกอบด้วย 1) ร่วมคิด 2) ร่วมวางแผน 3) ร่วมทำ 4) ร่วมรับผลประโยชน์ 5) ร่วมรับผิดชอบ และ 6) ร่วมติดตามและแก้ไข สอดคล้องกับหลักการสหกรณ์ฯ 7 ประการ ดังนี้ การเป็นสมาชิกโดยสมัครใจและเปิดกว้าง การควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจของสมาชิก การปกครองตนเองและความเป็นอิสระ การศึกษา ฝึกอบรมและสารสนเทศ การร่วมมือระหว่างสหกรณ์ฯ และการเอื้ออาทรต่อชุมชน ในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 เป็นการมุ่งเน้น การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ซึ่งเกิดขึ้นโดยที่ผู้บริหาร ผู้ใต้บังคับบัญชา ชุมชน สังคม องค์การทั้งภาครัฐและเอกชน รวมไปถึงผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ ร่วมภาคภูมิใจ ยิ่งผู้บริหารสนับสนุนให้มีการร่วมมือกันเท่าไร ยิ่งเพิ่มพูนอำนาจและความศรัทธาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชามากยิ่งขึ้นเท่านั้น มากกว่าการที่ผู้บริหารระดับสูงใช้อำนาจหน้าที่เพียงลำพัง เพราะว่าผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาต้องมีสัมพันธภาพที่ดีทำงานร่วมกันได้อย่างเป็นทีมเวิร์ค และเพื่อพัฒนาองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ องค์การแห่งความเป็นเลิศในทุก ๆ ด้าน และเป็นองค์การที่มีความรับผิดชอบต่อชุมชนและสังคมอย่างยั่งยืน

2. ผลการวิจัยแนวทางในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้
ในสหกรณ์การเกษตร จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 7 คน เพื่อหาแนวทางในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีความเหมาะสมในสหกรณ์การเกษตร มี 67 แนวทาง โดยผลการวิจัยสอดคล้องกับสมมติฐานข้อที่ 2 คือ แนวทางในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตรเป็นพหุแนวทางมาสังเคราะห์เข้าในทฤษฎีของเคอีนิกกี และวิลเลียมส์ (Kinicki and Williams) ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดพันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยม มีแนวทางในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร ดังนี้ 1) มีการกำหนดนโยบายร่วมกัน 2) มีการกำหนดพันธกิจ เป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจน 3) มีศูนย์การเรียนรู้เพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้ 4) ศูนย์การเรียนรู้เป็นศูนย์การพัฒนาความคิดและทักษะด้านต่าง ๆ ของบุคลากร 5) มีการแบ่งปันความรู้แก่คนในชุมชนและสังคม 6) มีการส่งเสริมภูมิปัญญาในท้องถิ่นให้เกิดการสร้างรายได้ 7) มีการดูแลรักษาสิ่งแวดล้อมของชุมชนและสังคม 8) มีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วม 9) ผู้นำเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล 10) ผู้นำต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ คู่คุณธรรม 11) มีการกำหนดค่านิยมร่วม 12) มีความรักและศรัทธาในองค์กร 13) มีวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 14) สนับสนุนการเรียนรู้วัฒนธรรมที่หลากหลาย 15) มีบรรยากาศที่สนับสนุนถึงความสำคัญของการเรียนรู้ และ 16) มีผลตอบแทนต่อผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียอย่างเป็นธรรม

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT) และประเมินสถานการณ์ปัจจุบัน มีแนวทางในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร ดังนี้ 1) มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งภายใน และภายนอกองค์กร 2) มีการวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา 3) มีการวิเคราะห์สถานการณ์ร่วมกัน ในการแก้ปัญหา 4) มีการระดมความคิดเพื่อแก้ไขปัญหาขององค์กร 5) ประเมินสถานการณ์ในปัจจุบันให้ทันสมัย และ 6) เปิดรับแนวโน้มเทคโนโลยีนวัตกรรมที่ทันสมัย

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์ มีแนวทางในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร ดังนี้ 1) มีการกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์ 2) มีการวางแผนการปฏิบัติงาน 3) ส่งเสริมให้บุคลากรคิดโครงการงานต่าง ๆ 4) ระบุผู้ดูแลปรับปรุงระบบข้อมูลสารสนเทศที่ดี ให้ทันต่อสถานการณ์ปัจจุบัน 5) จัดทำแผนและพัฒนากำลังคนด้านเทคโนโลยี 6) จัดทำแผนและพัฒนาทีมงานอย่างต่อเนื่อง 7) มีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน 8) มีการมอบอำนาจในการตัดสินใจให้แก่หัวหน้างาน 9) มีการกระจายอำนาจในการทำงานเพื่อแบ่งเบาภาระงาน ไปยังแผนกต่าง ๆ 10) มีระบบการจัดการความรู้แก่ชุมชน เพื่อให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ 11) มีการสร้างขวัญกำลังใจและแรงจูงใจที่ดีในการปฏิบัติงาน 12) มีการสร้างระบบทีมงานที่มีประสิทธิภาพ 13) มีการสร้างเครือข่ายเพื่อรองรับการให้บริการที่สะดวกรวดเร็ว 14) มีวัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัยครบครัน และ 15) มีแหล่งประชาสัมพันธ์ทาง เพจ และเว็บไซต์

ขั้นตอนที่ 4 การดำเนินการตามกลยุทธ์ มีแนวทางในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร

ดังนี้ 1) มีการปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้ 2) การจัดหาทรัพยากรให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน 3) การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยในการบริหารและการปฏิบัติงาน 4) ส่งเสริมให้บุคลากรนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในงานพัฒนาองค์กร 5) ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรไปศึกษาอบรม เพื่อพัฒนาตนเองในสายงานที่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติ 6) ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีการเรียนรู้ร่วมกัน 7) ส่งเสริมการเรียนรู้วิธีการควบคู่กับการปฏิบัติ 8) การสร้างสิ่งแวดล้อม และบรรยากาศการทำงานที่ดี 9) จัดกิจกรรมสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อชุมชนและสังคม 10) จัดตั้งเวทีสัญจร แลกเปลี่ยนเรียนรู้กันภายในชุมชน 11) มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีการจากภูมิปัญญาท้องถิ่น 12) มีจุดบริการให้บริการทางวิชาการแก่ชุมชน 13) มีการเผยแพร่ความรู้ทางวิชาการโดยใช้สื่อต่าง ๆ 14) มีการสร้างทีมงานเพื่อปฏิบัติภารกิจร่วมกัน 15) จัดสรรทีมงานที่มีประสิทธิภาพ 16) จัดตั้งทีมงานเฉพาะกิจด้านการจัดการความรู้ 17) มีการจัดทำฐานข้อมูลในการปฏิบัติงานที่สามารถตรวจสอบย้อนกลับได้ 18) จัดสรรงบประมาณในการดำเนินงานกิจกรรมต่าง ๆ อย่างเหมาะสม 19) การศึกษาดูงาน และ 20) มีเงินปันผล ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผล และการควบคุมกลยุทธ์ มีแนวทางในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร ดังนี้ 1) มีการนิเทศติดตาม ประเมินผลการเรียนรู้ภายในองค์กร 2) มีการใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์มาช่วยสนับสนุนระบบการทำงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ 3) มีการควบคุมการเรียนรู้ภายในองค์กร 4) มีการจัดทำฐานข้อมูลในการปฏิบัติงานที่เป็นระบบ 5) มีระบบการบริหารจัดการคลังที่ดี 6) นำระบบออนไลน์เข้ามาใช้ควบคุมการปฏิบัติงาน 7) มีการจัดบันทึกการปฏิบัติงานของบุคลากร 8) มีการรายงานผลการปฏิบัติงาน 9) จัดทำรายงานการประชุม และ 10) มีการประชุมสัมมนาร่วมกันภายในองค์กร ทั้งนี้ ในการพัฒนาและสร้างความมั่นคง ยั่งยืนแก่สหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร เพื่อยกระดับขีดความสามารถในด้านองค์ความรู้ เทคโนโลยี นวัตกรรมที่จะช่วยในการบริหารจัดการ ให้ทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นภารกิจที่ทำอย่างยั่งยืนได้ แนวทางการดำเนินงานตามข้อเสนอวาระแห่งชาติด้านการสหกรณ์ฯ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ประชาชนในชาติรับรู้ และเข้าใจ การสหกรณ์ฯ พร้อมทั้งนำไปใช้ในวิถีชีวิต การดำเนินงานอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ซึ่งการขับเคลื่อนวาระแห่งชาติ ด้านการสหกรณ์ฯ ประกอบด้วย 5 ยุทธศาสตร์ ภายใต้ยุทธศาสตร์ทั้ง 5 ยุทธศาสตร์ คือ กลยุทธ์ แผนงาน และตัวชี้วัด มีความสอดคล้องกับแนวคิดของ พิท และเลย์ (Pitts and Lei) ที่กล่าวถึง ในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์นั้น กลยุทธ์เป็นความคิด (idea) เป็นแผนงาน (plans) และการกระทำ (action) ต่าง ๆ ที่องค์กรนำมาใช้เพื่อก่อให้เกิดผลสำเร็จและได้เปรียบคู่แข่งอื่น อีกทั้งยังมีความสอดคล้องกับแนวคิดของ วราจคณา ผลประเสริฐ ที่กล่าวถึง การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นศาสตร์และศิลป์ในการดำเนินการ ซึ่งอาจมีความสลับซับซ้อนและยากต่อความเข้าใจ ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้การคิดอย่างเป็นระบบในการกำหนดกรอบของความเป็นองค์กร เพื่อให้เกิดความเข้าใจในส่วนต่าง ๆ ของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ และสามารถมองเห็นภาพทั้งองค์กรในมุมมอง

ที่เหมาะสม โดยการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) 2) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) 3) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) และ 4) การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ (Strategic Evaluation and Control) และมีความสอดคล้องกับแนวคิดของแผน ปฏิบัติการกรมส่งเสริมสหกรณ์ ๕ ปี (พ.ศ.๒๕๖๐ - ๒๕๖๔) ตามนโยบายกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ได้กำหนดยุทธศาสตร์ 8 ประการ คือ 1) ยุทธศาสตร์การพัฒนาความเข้มแข็งของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร โดยเน้นกลุ่มเป้าหมายสหกรณ์ บุคลากรสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรให้ได้รับ การพัฒนา ดังนี้ 1.1) พัฒนาสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรให้เป็นศูนย์กลางในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมระดับฐานรากของประเทศ 1.2) สร้างความร่วมมือและเชื่อมโยงเครือข่ายสหกรณ์ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ 1.3) เพิ่มศักยภาพกองทุนพัฒนาสหกรณ์เพื่อตอบสนองความต้องการของสหกรณ์อย่างทั่วถึง 2) ยุทธศาสตร์การพัฒนาขีดความสามารถบุคลากรให้มีความเป็นมืออาชีพด้านการสหกรณ์ ดังนี้ 2.1) พัฒนาขีดความสามารถบุคลากร ให้มีความเป็นมืออาชีพด้านการสหกรณ์ และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน มีคุณธรรมจริยธรรม ตามหลักธรรมาภิบาล และมีความผูกพันในเป้าหมายของงาน 2.2) พัฒนาระบบการจัดการความรู้ โดยการถ่ายโอนองค์ความรู้ของผู้มีประสบการณ์และภูมิปัญญาชั้นสูงสู่บุคลากรรุ่นใหม่ 2.3) พัฒนาระบบงานและกระบวนการการทำงานให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ 3) การสร้างภาพลักษณ์องค์กร ดังนี้ 3.1) สร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร และสหกรณ์สู่สาธารณชน โดยน่านโยบายภาครัฐเป็นตัวขับเคลื่อน 3.2) ส่งเสริมสนับสนุนให้สหกรณ์ใส่ใจด้านสิ่งแวดล้อมในพื้นที่ 4) ยุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร ดังนี้ 4.1) พัฒนาระบบบริหารงานวิจัย และพัฒนาจัดเก็บองค์ความรู้ที่สำคัญให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และนำไปใช้ในการสร้างนวัตกรรมด้านสหกรณ์ให้ครอบคลุมทุกพื้นที่ 4.2) ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่ เช่น การผลิต การแปรรูป การตลาด การเงิน และนวัตกรรมมาใช้ในระบบสหกรณ์ 5) ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบเทคโนโลยีเพื่อการบริหารจัดการ และการกำกับดูแล ดังนี้ 5.1) พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้เป็นมาตรฐาน และสามารถเชื่อมโยงกับระบบฐานข้อมูลสารสนเทศของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร เพื่อใช้ในการบริหารจัดการและตัดสินใจ 5.2) พัฒนาระบบเทคโนโลยีพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ เพื่อส่งเสริมและเพิ่มขีดความสามารถทางการตลาดสินค้าสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร 5.3) พัฒนาระบบสัญญาอิเล็กทรอนิกส์ล่วงหน้า เพื่อใช้ในการแนะนำส่งเสริมกำกับ และตรวจสอบสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร 5.4) พัฒนาระบบมาตรฐานการกำกับดูแลสหกรณ์ 5.5) การใช้อำนาจการเป็นนายทะเบียนสหกรณ์ไปใช้ในการส่งเสริมสนับสนุน และกำกับดูแลสหกรณ์ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน 6) ยุทธศาสตร์สนับสนุนการพัฒนาระบบรักษาเสถียรภาพของสหกรณ์ ดังนี้ 6.1) ผลักดันการจัดตั้งกองทุนรักษาเสถียรภาพของสหกรณ์ 7) ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบคุณภาพมาตรฐานสากล ดังนี้ 7.1) ส่งเสริมการดำเนินงานของสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกรด้วยระบบคุณภาพ

มาตรฐาน 8) ยุทธศาสตร์การสร้างความยั่งยืนด้วยหลักธรรมาภิบาลและภูมิปัญญาสหกรณ์ ดังนี้
 8.1) พัฒนาระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีเพื่อความยั่งยืนของสหกรณ์ภายใต้หลักธรรมาภิบาลและปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะทั่วไป

จากข้อค้นพบของการวิจัยเรื่อง การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ในสหกรณ์การเกษตร พบว่า องค์ความรู้ที่ได้จากองค์ประกอบของการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์การ เพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จให้เป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ องค์การแห่งการเปลี่ยนแปลง และสรรสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ในอนาคต ผู้วิจัย มีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. องค์การควรสื่อสารกับบุคลากรทุกฝ่ายเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร โดยชี้แจงเหตุผลและความจำเป็น ในการจัดลำดับความสำคัญของการพัฒนา โดยคำนึงถึงการพัฒนาระบบบริหารจัดการการเรียนรู้ ภายในองค์การอย่างมีคุณภาพ ที่จะเป็ผลดีต่อภาพรวมขององค์การสหกรณ์ฯ ไปสู่องค์การแห่งความเป็นเลิศ
2. องค์การควรให้ความสำคัญกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม เพื่อให้้องค์การสหกรณ์ฯ สามารถบริหารจัดการองค์การแบบมีทิศทาง ภายใต้วัตถุประสงค์และเป้าหมายของสหกรณ์ฯ
3. ควรสร้างระบบ และกลไกในการส่งเสริมความสัมพันธ์ในลักษณะเครือข่าย การดำเนินงานทางธุรกิจ ด้านองค์ความรู้ทางวิชาการ เพื่อให้เกิดการเชื่อมโยงเครือข่ายขององค์การสหกรณ์ฯ, องค์การภาครัฐและเอกชน, ชุมชนและสังคม มีความสัมพันธ์ที่ดีและสร้าง ความร่วมมือในการทำงานที่มีประสิทธิภาพอย่างสูงสุด
4. ควรดำเนินการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า, สมาชิกในองค์การ, คณะกรรมการ และฝ่ายจัดการสหกรณ์ฯ อย่างต่อเนื่อง และสรุปผลเพื่อนำไปสู่การวางแผนในการพัฒนาองค์การ ในอนาคตต่อไป
5. ผู้บริหารองค์การ ควรนำแนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ในสหกรณ์การเกษตร ไปปฏิบัติอย่างจริงจังเพื่อให้เกิดผลเป็นรูปธรรม ประกอบด้วย มีการกำหนด พันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยมร่วม มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT) และประเมินสถานการณ์ ปัจจุบัน มีการกำหนดกลยุทธ์องค์การ มีการดำเนินการตามกลยุทธ์ที่วางไว้ และมีการประเมินผลและ

การควบคุมกลยุทธ์ เพื่อส่งเสริมให้กระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ส่งผลให้สหกรณ์ฯ ประสบความสำเร็จ และเป็นแบบอย่างองค์การแห่งการเรียนรู้ได้เป็นอย่างดีสอดคล้องกับผลการวิจัยที่ค้นพบ

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

เพื่อให้การวิจัยเกี่ยวกับ การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์-การเกษตร ได้มีการศึกษาและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เป็นประโยชน์แก่สหกรณ์ฯ และผู้ที่มีความสนใจ จึงเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. ควรศึกษาวิจัย องค์การแห่งการเรียนรู้เกี่ยวกับกิจการของสหกรณ์ประเภทอื่น ๆ ในทศวรรษหน้า
2. ควรศึกษาเรื่องข้อจำกัด สภาพปัญหา และอุปสรรคในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์ เนื่องจาก แต่ละสหกรณ์มีบริบท มีโครงสร้างการบริหารงานที่แตกต่างกัน ทำให้ตอบสนองความต้องการ ในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ที่แตกต่างกันด้วย
3. ควรศึกษาเปรียบเทียบประสิทธิผลและประสิทธิภาพของสหกรณ์ ที่มีการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์ กับสหกรณ์ที่มีการบริหารจัดการทั่วไป
4. ควรศึกษาวิจัยเชิงลึกในแต่ละองค์ประกอบของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร



รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- กชนันท์ ศุขนิคม และ ศันสนีย์ จะสุวรรณ์. “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน.” **วารสารการวิจัยการบริหารการพัฒนา** 9, 3 (กันยายน-ธันวาคม 2562): 104-113.
- กมลมาลย์ ไชยศิริธัญญา. “การบริหารจัดการศึกษาแบบรัฐร่วมเอกชน.” **ดุสิตนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร**, 2557.
- กรมตรวจบัญชีสหกรณ์. **บทบาท การกิจ หน้าที่คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์**. [ออนไลน์, 2555]. เข้าถึงเมื่อ 1 ธันวาคม 2560. เข้าถึงได้จาก <http://www.cad.go.th>.
- กรมตรวจบัญชีสหกรณ์. **ภาวะเศรษฐกิจภาคสหกรณ์ไทย**. [ออนไลน์, 2558]. เข้าถึงเมื่อ 25 พฤษภาคม 2560. เข้าถึงได้จาก <http://www.cad.go.th>.
- กรมส่งเสริมสหกรณ์. **นโยบาย และยุทธศาสตร์สหกรณ์การเกษตร**. [ออนไลน์, 2558]. เข้าถึงเมื่อ 25 พฤษภาคม 2560. เข้าถึงได้จาก <http://km.cpd.go.th/pdf-bin/pdf3264005964.pdf>.
- กรมส่งเสริมสหกรณ์. **บริบทของสหกรณ์การเกษตรในประเทศไทย**. [ออนไลน์, 2558]. เข้าถึงเมื่อ 25 พฤษภาคม 2560. เข้าถึงได้จาก http://cai.ku.ac.th/Course_Syllabus/6-5-58/Ch_4.pdf.
- กรมส่งเสริมสหกรณ์. **ประกาศกำหนดระดับมาตรฐานสหกรณ์ 2556**. [เอกสารอัดสำเนา].
- กฤษณะ ดาราเรือง. “ตัวแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ และการจัดการความรู้สู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้.” **วารสารวิชาการสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย** 21, 2 (ธันวาคม 2558): 133-145.
- กลุ่มส่งเสริมและพัฒนาการบริหารจัดการสหกรณ์. **รูปแบบการจัดการสหกรณ์เชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์**. แพร่: สำนักงานสหกรณ์จังหวัดแพร่, 2559.
- กองแผนงานกรมส่งเสริมสหกรณ์. **แผนปฏิบัติการกรมส่งเสริมสหกรณ์ ๕ ปี (พ.ศ.๒๕๖๐ – ๒๕๖๔)**. กรุงเทพฯ: กองแผนงานกรมส่งเสริมสหกรณ์, 2560.
- กานต์สุดา มาฆะศิริานนท์. **การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2557.
- การสหกรณ์ฯ. **ความหมายของสหกรณ์**. [ออนไลน์, 2556]. เข้าถึงเมื่อ 1 ธันวาคม 2560. เข้าถึงได้จาก <http://mylesson.swu.ac.th/ec321/leadlesson I.htm#rel I>

ขวัญตา เจริญศรี. “รูปแบบสังคมแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครนครปฐม.”

วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพัฒนศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2562.

จอมพงศ์ มงคลวนิช. **การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ:

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556.

จิรายุทธิ์ อ่อนศรี. **การพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้**. กรุงเทพฯ: วิทยาลัย

การอาชีพนวมินทรราชูทิศ, 2563.

จุฑาทิพย์ ภัทราวาท และคณะ. **รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์เรื่องวรรณกรรมปริทัศน์งานวิจัยและ**

วิทยานิพนธ์ด้านสหกรณ์. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.), 2555.

ชาติรี วงศ์สายสิน. “รูปแบบการพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขนาดใหญ่ สังกัด

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.” วิทยานิพนธ์หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์, 2560.

ชูเกียรติ ก่อเกิด. “การพัฒนาแบบการบริหารจัดการความรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประถมศึกษาภาคเหนือตอนบน.” ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา วิทยาลัยการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา, 2557.

ไชยสิทธิ์ ปิยะมาตย์. “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเหล่าสาวิทยาการ

ของกองทัพบก.” ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา วิทยาลัย บัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม, 2556.

ณัฐวัฒน์ พระงาม. **การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)**. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัย

พิษณุโลก, 2555.

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. **การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ฉบับปรับปรุงใหม่**.

กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2556.

ดวงใจ เปลี่ยนบำรุง, นิตยา ภัสสรศิริ, ชูชาติ พ่วงสมจิตร และ ดิเรก วรรณเศียร. “กลยุทธ์การพัฒนา

สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ สำหรับวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวง สาธารณสุข.” **วารสารวิจัยมหาวิทยาลัยขอนแก่น** 2, 1 (มกราคม-มีนาคม 2555): 94-114.

ดวงมณี เลหาประสิทธิ์พร. **สู่องค์กรแห่ง การเรียนรู้ด้วย KM**. เอกสารประกอบการบรรยาย

มหาวิทยาลัยมหิดล, 2558.

ดารินทร์ โพธิ์ตั้งธรรม. “การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามหลัก

ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง.” **วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย** (2555).

ทัศนีย์ ทองไชย. “การพัฒนารูปแบบการเรียนการสอนตามแนวคิดการจัดการความรู้กับภูมิปัญญาท้องถิ่น สำหรับนักเรียนชั้นมัธยมศึกษา.” ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาหลักสูตรและการสอน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2556.

นาถนารี ชนะผล. “การสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวกับองค์กรทางการศึกษาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้.” วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยหาดใหญ่, 2558.

น้ำทิพย์ วิภาวิน และคณะ. **องค์กรแห่งการเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้**. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2555.

นุกูล กรยีนยงค์. **หลักสูตรสหกรณ์สากล**. กรุงเทพฯ: ภาควิชาสหกรณ์ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2555.

ประชุม โพธิกุล. **การพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้**. [ออนไลน์, 2555]. เข้าถึงเมื่อ 1 ธันวาคม 2560. เข้าถึงได้ จาก <https://www.gotoknow.org/posts/435275>.

ประทีป พงษ์สำราญ. “การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามการรับรู้ของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทย.” **วารสารความปลอดภัยและสุขภาพ** 7, 26 (กันยายน-ธันวาคม 2557).

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. **กลยุทธ์ การวางแผนและการจัดการ (Strategic Planning & Management)**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: ส.เอเชียเพรส, 2560.

ปราณี ตันประยูร. “ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ พระนครศรีอยุธยา.” **วารสารวไลยอลงกรณ์ปริทัศน์ (มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์)** 7, 2 (พฤษภาคม-สิงหาคม 2560): 35-44.

ปาริฉัตร สังขะนันท์. “องค์กรอัจฉริยะ: องค์กรแห่งการเรียนรู้.” **วารสารกรมวิทยาศาสตร์บริการ** (2555).

พยัต วุฒิรงค์. **การจัดการนวัตกรรม: ทรัพยากร องค์กรแห่งการเรียนรู้ และนวัตกรรม**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2557.

พสุ เดชะรินทร์. **Strategy 4.0-กรุงเทพฯธุรกิจ**. [ออนไลน์, 2560]. เข้าถึงเมื่อ 1 ธันวาคม 2560. เข้าถึงได้ จาก www.bangkokbiznews.com

พะโยม ชินวงศ์. “รูปแบบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาเฉพาะความพึงการสำหรับเด็กहुหนวกในประเทศไทย.” ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2555.

ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา. **การจัดการเชิงกลยุทธ์: เทคโนโลยีและนวัตกรรม**. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2557.

ภาวิตา ธาราศรีสุทธิ. **ภาวะผู้นำและนวัตกรรมทางการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: มิตรภาพ การพิมพ์และสตีวีนีโอ, 2556.

ภูมิภัทร กลางโคตร. “กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนเพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบมืออาชีพสำหรับ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ภาคตะวันออก เฉียงเหนือ.” วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารและการพัฒนา การศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 2560.

มงคลชัย วิริยะพินิจ. **รวมแนวคิดหลากหลายมุมมอง องค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้**. กรุงเทพฯ: สองสยาม, 2556.

มนัส ไหยังไทย. “รูปแบบความสัมพันธ์ของปัจจัยการพัฒนาโรงเรียนทหารการสัตว์เป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้.” ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2555.

มยุรี อนุมานราชธน. **นโยบายสาธารณะ (Public Policy)**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2556.

ยุวเรศ หลุดพา. **การบริหารเชิงกลยุทธ์ภาครัฐ**. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, 2561.

รวี ศิริปริชยากร. “การจัดการเรียนรู้โดยใช้ชุมชนเป็นฐานในการออกแบบหลักสูตรสถานศึกษาปฐมวัย ด้วยแอปพลิเคชัน เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21.” วารสารวิชาการคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยสวนดุสิต (2562).

ราชบัณฑิตยสถาน. **พจนานุกรมศัพท์ศึกษาศาสตร์ (ฉบับราชบัณฑิตยสถาน)**. กรุงเทพฯ: ราชบัณฑิตยสถาน, 2555.

ลำพิ่ง ศรีมีชัย. “รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนการศึกษาพิเศษด้านการบกพร่อง ทางสติปัญญา.” วิทยานิพนธ์หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสยาม, 2559.

วรรณศม เมฆสุวรรณ. “การพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ สำหรับหอภาพยนตร์ (องค์การ มหาชน).” ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัย รามคำแหง, 2555.

วรางคณา ผลประเสริฐ. **แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์: การจัดการเชิงกลยุทธ์ ในการบริหารโรงพยาบาล**. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2555.

วสิษฐ์ พรหมบุตร. “คุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้และผลกระทบต่อคุณภาพการบริการ: การศึกษา เชิงประจักษ์ของโรงพยาบาลในประเทศไทย.” วิทยานิพนธ์หลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, 2555.

- วัฒนสิน บุสดี, สุรัชย์ สิกขาบัณฑิต และ ปัทมา รูปสุวรรณกุล. “การพัฒนารูปแบบขององค์กร
แห่งการเรียนรู้.” **วารสารวิชาการอุตสาหกรรมศึกษา** 9, 5 (2558).
- วัฒนสิน บุสดี. “รูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 19.” **ดุชนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ**, 2559.
- วัลลภ สุขมี. **ประเภทของสหกรณ์ในประเทศไทย**. [ออนไลน์, 2557]. เข้าถึงเมื่อ 25 พฤษภาคม 2560.
เข้าถึงได้จาก <https://www.gotoknow.org>.
- วิจารณ์ พานิช. **การสร้างการเรียนรู้สู่ศตวรรษที่ 21**. กรุงเทพฯ: มูลนิธิสยามกัมมาจล, 2556.
- วิจารณ์ พานิช. **ทศปฏิบัติสู่ความเป็นองค์การเรียนรู้ของหน่วยราชการ**. [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ
26 พฤษภาคม 2560. เข้าถึงได้จาก [https://www.medicalrtaf.com/images/
1153985687/col_04018.doc](https://www.medicalrtaf.com/images/1153985687/col_04018.doc).
- วิชัย ปริณายวนิชย์. “ยุทธศาสตร์การพัฒนางานองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิผลของวิทยาลัย
การอาชีพ.” **วิทยานิพนธ์หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัย
ราชภัฏอุบลราชธานี**, 2557.
- วิจิต แสงสว่าง. **การพัฒนาแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ**. กรุงเทพฯ:
สุทธิปริทัศน์, 2555.
- วิรัช สงวนวงค์วาน. **การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)**. เอกสารประกอบการบรรยาย
มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2556.
- วิวัฒน์ ไม้แก่นสาร และคณะ. **ภาวะแวดล้อมทางธุรกิจเกษตร: ชุดวิชาความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับธุรกิจ
การเกษตร**. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2556.
- วุฒิกัทร จันท์สาร. “การพัฒนากลยุทธ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนเสนาธิการทหาร
อากาศ กรมยุทธศึกษาทหารอากาศ กองทัพอากาศ.” **ดุชนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม**,
2556.
- สกล บุญสิน. “การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ของธุรกิจการให้บริการ กรณีศึกษา บริษัท การบิน
ไทย จำกัด (มหาชน).” **วารสารบริหารธุรกิจมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์** 35, 133
(มกราคม-มีนาคม 2555): 41-66.
- สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา. **ผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้**. กรุงเทพฯ:
สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา, 2556.
- สมชาย รัตนคช. “การพัฒนางานองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.” **วิทยานิพนธ์
ดุชนิพนธ์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์**, 2559.

สมาน อัสวภูมิ. **การบริหารสำหรับครู**. พิมพ์ครั้งที่ 2. อุบลราชธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏ
อุบลราชธานี, 2558.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม
แห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๗๙)**. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการ
เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2559.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. **การพัฒนาส่วนราชการให้เป็นองค์กรแห่งเรียนรู้และ
การจัดการความรู้ในส่วนราชการ: การศึกษารูปแบบและแนวทางของการพัฒนา
การเป็นองค์กรแห่งเรียนรู้ของส่วนราชการ**. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบ
ราชการ, 2556.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. **รายงานการวิจัย แนวทางการพัฒนาการศึกษาไทยกับการเตรียม
ความพร้อมสู่ศตวรรษที่ 21**. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2557.

สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร. **ตัวชี้วัดเศรษฐกิจการเกษตรของประเทศไทย ปี 2558**. กรุงเทพฯ:
สำนักงานเศรษฐกิจการเกษตร, 2558.

สุชาติ กิจชนะเสรี. “การก้าวสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้.” **วารสารวิชาการสถาบันคอมพิวเตอร์** (2560).

สุนทรสส์ เพชรรัักษ์คำด้วง. “รูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาทักษะการคิดของนักเรียน
ในศตวรรษที่ 21.” **ดุชนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช**, 2559.

สุริยะ แซ่มศรีรัตน์. “การพัฒนาแผนกลยุทธ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัด
เทศบาลนครในเขตภาคใต้.” **วิทยานิพนธ์หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำ
การจัดการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี**, 2559.

องค์กรบริหารส่วนตำบลท่าช้าง. **การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)**.
นครนายก: องค์กรบริหารส่วนตำบลท่าช้าง, 2561.

อติปต์ย์ คลี่สุนทร. **ยุทธศาสตร์การบริหารในยุคโลกาภิวัตน์**. [ออนไลน์, 2555]. เข้าถึงเมื่อ 1 ธันวาคม
2560. เข้าถึงได้จาก [http://www.moe.go.th/main2/article/article_atipat/
cyber_manage.htm](http://www.moe.go.th/main2/article/article_atipat/cyber_manage.htm).

อนุชิตา เชียงฉี. “รูปแบบการพัฒนาและการประเมินองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน.” **วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขาการวิจัยและพัฒนาการศึกษา
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่**, 2555.

อภิญา ฉัตรช่อฟ้า. “องค์กรแห่งการเรียนรู้.” **วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย**, 2562.

อำนาจ ทองโปร่ง. **ภาวะผู้นำและนวัตกรรมทางการศึกษา**. กรุงเทพฯ: มิตรภาพการพิมพ์และสตีวดีโอ, 2558.

อิสราวดี ชำนาญกิจ. **การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)**. [ออนไลน์, 2555].
เข้าถึงเมื่อ 1 ธันวาคม 2560. เข้าถึงได้ จาก <https://www.gotoknow.org>.

เอกกนก พนาดำรง. “มุ่งสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้วยการจัดการความรู้.” **วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยมหิดล** (2559).

ภาษาต่างประเทศ

Certo, S. C., & Peter, J. P. **Strategic Management: Concepts and Cases**. 2nd ed.
New York: McGraw-Hill, 2012.

Cronbach, L. J. **Essentials of Psychological Test**. 5th ed. New York: Harper Collins,
1970.

Cuel, R. “A journey of learning organization in social science: interview with Silvia
Gherardi.” **Journal of Economic and Management** (2020).

Dehaghi, K. M. **Learning organizations and knowledge management: Which one
enhances another one more?**. Islamic University of Azad, 2014.

Gohar, F. **Knowledge Management and Organizational Performance: Mediating Role
of Organizational Learning: A Study of Corporate Sector in Pakistan**.
Bahauddin Zakariya University, 2020.

Haleem, F. **Role of organizational learning and knowledge management**.
Abdul Wali Khan University, 2017.

Hussein, N. et.al. **Learning Organization Culture, Organizational Performance and
Organizational Innovativeness in a Public Institution of Higher Education in
Malaysia: A Preliminary Study**. Teknologi Mara University, 2016.

Jamalzadeh, M. “The Relationship between Knowledge Management and Learning
Organization of faculty Members at Islamic Azad University.” **Procedia - Social
and Behavioral Sciences** 62 (2012).

Karkouljian, S., Canaan Messarra, L., & McCarthy, R. “The intriguing art of knowledge
management and its relation to learning organizations.” **Journal of Knowledge
Management** 17, 4 (2013): 511-526.

- Keller, G. **Academic Strategic: The Management Revolution in American Higher Education**. Baltimore M.D., Johns Hopkins University, 2013.
- Kim, Y. S., & Marsick, V. J. "Using the DLOQ to Support Learning in Republic of Korea SMEs." **Advances in Developing Human Resources** (2013).
- Kinicki, A., & Williams, B. K. **Management A Practical Introduction**. New York: McGraw-Hill Education, 2020.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. "Determining Sample Size for Research Activities." **Educational and Psychological Measurement** (1970).
- Kutllovci, E., & Shala, V. **The role of strategic management on small business growth in Kosovo**. Faculty of Economics, University of Prishtina, 2013.
- Lis, A. "General research profiling for the concept of a learning organization." **Journal of Economic Sciences and Management** (2018).
- Marsick, V. J. "The Dimensions of a Learning Organization Questionnaire (DLOQ): Introduction to the Special Issue Examining DLOQ Use Over a Decade." **Advances in Developing Human Resources** (2013).
- Messarra, C. L., & El-Kassar, A. N. "Identifying Organizational Climate Affecting Learning Organization." **Journal of Business Studies** (2013).
- Nodehi, H. et al. "The Relationship between learning organization and knowledge management." **International Research Journal of Applied and Basic Sciences** (2013).
- Robert, M. **Strategic Management Formulation, Implementation and Control in a Dynamic Environment**. New York: Haworth Press, 2013.
- Saadat, V., & Saadat, Z. **Organizational Learning as a Key Role of Organizational Success**. Islamic University of Azad, 2016.
- Schiurma, G. et al. "Managing Knowledge Process for Value Creation." **The Journal of Information and knowledge management system** (2012).
- Subiyakto, B., & Widyanti, R. **Revitalizing public university innovativeness through learning organization**. Islamic University of Kalimantan, 2020.
- Tabachinik, B. G., & Fidell, L. S. **Using Multivariate Statistics**. 4th ed. Boston: Allyn & Bacon, 2001.

Youzbashi, A., & Mohammadi, A. "An investigation into the realization dimension of learning organization." **Procedia –Social and Behavioral Sciences** 47 (2012): 90-92.

Zaei, E. M. **Strategic Management Practices in the Local Authorities: Factors Associated with Adoption of Strategic Management practices in the local authorities**. Chandigarh U.T., Panjab University, 2013.

Zubr, V. **Studies with dimensions of learning organization questionnaire – research study**. Hradec Kralove University, 2019.





ภาคผนวก





ที่ ศช 6812.2/877

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

25 มิถุนายน 2561

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิสัมภาษณ์งานวิจัย

เรียน ดร.ตรีคม พรหมมานุญ

ด้วย นางสาวชุตีบัณฑิตี แสงหวัง รหัสนักศึกษา 58252807 นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ ขอความอนุเคราะห์ท่านในฐานะเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ให้นักศึกษาสัมภาษณ์เกี่ยวกับงานวิจัยดังกล่าว เพื่อนำไปประกอบการพัฒนางานวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

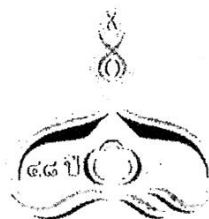
(อาจารย์ ดร.สงวน อินทร์รักษ์)

รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา
ปฏิบัติการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455

นิต. 09 3343 5959



“องค์กรแห่งการสร้างสรรณ์”
“Creative Organization”



รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิผู้ให้สัมภาษณ์งานวิจัย
เรื่อง การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร

1. ดร.ตรีคม พรมมาบุญ
 ตำแหน่ง อาจารย์ประจำสาขาวิชาการศึกษ สาขาวิชาทดสอบและการวิจัยการศึกษา
 สถานที่ทำงาน มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ อำเภอเมืองสุรินทร์ จังหวัดสุรินทร์

2. ดร.ทิพนทร ปาสานำ
 ตำแหน่ง อาจารย์ประจำสาขาวิชาการศึกษา
 สาขาวิชาเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมการศึกษา
 สถานที่ทำงาน มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ อำเภอเมืองสุรินทร์ จังหวัดสุรินทร์

3. คุณปานชญา บวชนันเทียะ
 ตำแหน่ง ผู้จัดการ
 สถานที่ทำงาน สหกรณ์การเกษตรพิมาย จำกัด อำเภอพิมาย จังหวัดนครราชสีมา

4. คุณศิริชัย ออสุวรรณ
 ตำแหน่ง ประธานชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย
 สถานที่ทำงาน ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร

5. คุณสุมาลี ทองธีระ
 ตำแหน่ง ผู้จัดการ
 สถานที่ทำงาน สหกรณ์การเกษตรลำพระเพลิง จำกัด อำเภอลำพระเพลิง จังหวัดนครราชสีมา



ภาคผนวก ค
แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง

แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ
เรื่อง
การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้
ในสหกรณ์การเกษตร

เรียน

แบบสัมภาษณ์นี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิในการรวบรวมข้อมูลหรือตัวแปรต่าง ๆ สำหรับ วิทยานิพนธ์เรื่อง “การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร” ข้อมูลหรือตัวแปรที่ได้จากการสัมภาษณ์ท่านนั้นมีค่ายิ่งต่อการดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ และต่อการพัฒนาองค์ความรู้การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร ซึ่งผู้วิจัยจะได้นำไปสังเคราะห์และกำหนดเป็นกรอบในการวิจัยต่อไป

แบบสัมภาษณ์ ประกอบด้วย 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 แนวทางการสัมภาษณ์เพื่อพิจารณากำหนดตัวแปรองค์กรแห่งการเรียนรู้

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์เป็นอย่างดี และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

(นางสาวชุติบัณฑิต แสงหวัง)

นักศึกษาปริญญาโทชั้นปีที่ ๓ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structure Interview)
เรื่อง การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้
ในสหกรณ์การเกษตร

ผู้วิจัย นางสาวชุติพันธ์ แสงหวัง

นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผศ.ว่าที่พ.ต.ดร.นพดล เจนอักษร

ข้อมูลผู้ให้สัมภาษณ์

ชื่อนามสกุล

ตำแหน่งปัจจุบัน.....

สถานที่ทำงาน

วันที่สัมภาษณ์

สถานที่สัมภาษณ์

ประสบการณ์ทำงานด้านการบริหารสหกรณ์ฯ ด้านการศึกษา และ/หรือ ด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้

.....

ข้าพเจ้ายินดีให้ข้อมูลเพื่อใช้ประกอบการวิจัยฉบับนี้ ลงชื่อผู้ให้ข้อมูล
(.....)

แนวทางการสัมภาษณ์

1. องค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามทัศนะคติของท่าน เป็นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. ท่านคิดว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีองค์ประกอบอะไรบ้างที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญ และแต่ละองค์ประกอบนั้นมีรายละเอียดอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. ท่านคิดว่า ผู้บริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ควรมีคุณลักษณะเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4. มีแนวทางในการบริหารจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงค่ะ





ที่ ศธ 6812.2/232

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

13 มีนาคม 2562

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.กัญญา งามสงวน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวชุตีบัณฑิต แสนหวัง รหัสนักศึกษา 58252807 นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร มีความประสงค์ทำ
วิทยานิพนธ์เรื่อง “การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร” ในกรณี
ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความตรงของเครื่องมือ เพื่อการวิจัย
ที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษา ขอขอบคุณในการอนุเคราะห์
ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455

นักศึกษา. 08 0363 5495



“องค์กรแห่งการสร้างสรรค์”
“Creative Organization”



ภาคผนวก จ
รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

1. ดร.กัญญา งามสงวน
ตำแหน่ง ผู้จัดการ
สถานที่ทำงาน สหกรณ์วัดจันทร์ จำกัด อำเภอเมืองพิษณุโลก จังหวัดพิษณุโลก
2. ดร.ณัฐกิตติ์ สิริวัฒนาทากุล
ตำแหน่ง อาจารย์คณะศึกษาศาสตร์ สาขาวิชาการสอนภาษาไทย
สถานที่ทำงาน มหาวิทยาลัยศิลปากร
3. ผศ.ดร.ปราณี นิลกรณ์
ตำแหน่ง อาจารย์คณะศึกษาศาสตร์
สถานที่ทำงาน มหาวิทยาลัยศิลปากร
4. ดร.ปาริชาติ กมลยะบุตร
ตำแหน่ง ครูชำนาญการ
สถานที่ทำงาน โรงเรียนรัตนราษฎร์บำรุง อำเภอบ้านโป่ง จังหวัดราชบุรี
5. ดร.วิไลลักษณ์ เพชรเอี่ยม
ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการโรงเรียน
สถานที่ทำงาน โรงเรียนวัดเขาย้อยไพบูลอุปถัมภ์ อำเภอเขาย้อย จังหวัดเพชรบุรี



ตารางที่ 22 ตารางสรุปค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

ข้อที่	ผู้ทรงคุณวุฒิ					ผลรวม ของ คะแนน	IOC	แปลผล	
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			สอดคล้อง	ไม่ สอดคล้อง
1	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
3	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
4	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
5	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
6	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
7	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
8	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
9	+1	-1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
10	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
11	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
12	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
13	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
14	+1	-1	0	+1	+1	2	0.4		/
15	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
16	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
17	+1	0	+1	+1	+1	4	0.8	/	
18	+1	+1	+1	+1	0	4	0.8	/	
19	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
20	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
21	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
22	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
23	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
24	+1	+1	0	+1	-1	2	0.4		/
25	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	

ตารางที่ 22 ตารางสรุปค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ต่อ

ข้อที่	ผู้ทรงคุณวุฒิ					ผลรวม ของ คะแนน	IOC	แปลผล	
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			สอดคล้อง	ไม่ สอดคล้อง
26	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
27	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
28	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
29	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
30	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
31	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
32	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
33	+1	0	-1	+1	+1	2	0.4		/
34	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
35	+1	0	-1	+1	+1	2	0.4		/
36	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
37	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
38	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
39	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
40	+1	0	+1	+1	0	3	0.6	/	
41	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
42	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
43	+1	+1	0	+1	+1	4	0.8	/	
44	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
45	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
46	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
47	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
48	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
49	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
50	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	

ตารางที่ 22 ตารางสรุปค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ต่อ

ข้อที่	ผู้ทรงคุณวุฒิ					ผลรวม ของ คะแนน	IOC	แปลผล	
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			สอดคล้อง	ไม่ สอดคล้อง
51	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
52	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
53	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
54	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
55	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
56	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
57	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
58	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
59	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
60	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
61	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
62	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
63	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
64	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
65	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
66	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
67	+1	0	+1	+1	-1	2	0.4		/
68	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
69	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
70	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
71	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
72	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
73	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
74	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
75	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	

ตารางที่ 22 ตารางสรุปค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ต่อ

ข้อที่	ผู้ทรงคุณวุฒิ					ผลรวม ของ คะแนน	IOC	แปลผล	
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			สอดคล้อง	ไม่ สอดคล้อง
76	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
77	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
78	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
79	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
80	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
81	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
82	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
83	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
84	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
85	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
86	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
87	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
88	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
89	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
90	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
91	0	+1	-1	+1	+1	2	0.4		/
92	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
93	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
94	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
95	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
96	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
97	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
98	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
99	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
100	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	

ตารางที่ 22 ตารางสรุปค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ต่อ

ข้อที่	ผู้ทรงคุณวุฒิ					ผลรวม ของ คะแนน	IOC	แปลผล	
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			สอดคล้อง	ไม่ สอดคล้อง
101	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
103	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
104	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
105	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
106	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
107	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
108	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
109	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
110	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
111	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
112	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
113	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
114	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
115	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
116	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
117	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
118	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
119	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
120	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
121	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
122	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
123	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
124	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
125	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
126	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	

ตารางที่ 22 ตารางสรุปค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ต่อ

ข้อที่	ผู้ทรงคุณวุฒิ					ผลรวม ของ คะแนน	IOC	แปลผล	
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			สอดคล้อง	ไม่ สอดคล้อง
127	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
128	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
129	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
130	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
131	+1	0	+1	+1	-1				/
132	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
133	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
134	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
135	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
136	+1	+1	-1	0	+1	2	0.4		/
137	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
138	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00	/	
139	0	+1	+1	0	0	2	0.4		/
140	0	+1	+1	0	0	2	0.4		/



ภาคผนวก ข

ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือวิจัย



ที่ ศธ 6812.2/312

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

9 เมษายน 2562

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือวิจัย

เรียน ประธานสหกรณ์การเกษตรลำลูกกา จำกัด

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวชุติพันธ์ แสงหวัง รหัสนักศึกษา 58252807 นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำ
วิทยานิพนธ์เรื่อง "การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร" ในกรณี ภาควิชา
การบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือของท่าน เพื่อ
นำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา
ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษา)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455



รายชื่อสหกรณ์การเกษตร (ศูนย์การเรียนรู้สหกรณ์ฯ) ทดลองเครื่องมือวิจัย

ภาคกลาง

- | | |
|------------------------------------|-----------------|
| 1. สหกรณ์การเกษตรลำลูกกา จำกัด | จังหวัดปทุมธานี |
| 2. สหกรณ์การเกษตรบางเลน จำกัด | จังหวัดนครปฐม |
| 3. สหกรณ์การเกษตรวิเศษชัยชาญ จำกัด | จังหวัดอ่างทอง |

ภาคตะวันออก

- | | |
|-------------------------------------|-------------------|
| 4. สหกรณ์การเกษตรประจันตคาม จำกัด | จังหวัดปราจีนบุรี |
| 5. สหกรณ์การเกษตรเมืองสระแก้ว จำกัด | จังหวัดสระแก้ว |

ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

- | | |
|--------------------------------------|-----------------|
| 6. สหกรณ์การเกษตรเมืองร้อยเอ็ด จำกัด | จังหวัดร้อยเอ็ด |
| 7. สหกรณ์การเกษตรน้ำพอง จำกัด | จังหวัดขอนแก่น |
| 8. สหกรณ์การเกษตรหนองสูง จำกัด | จังหวัดมุกดาหาร |

ภาคตะวันตก

- | | |
|---------------------------------|------------------|
| 9. สหกรณ์การเกษตรพนมทวน จำกัด | จังหวัดกาญจนบุรี |
| 10. สหกรณ์การเกษตรบ้านลาด จำกัด | จังหวัดเพชรบุรี |

ภาคเหนือ

- | | |
|--|------------------|
| 11. สหกรณ์การเกษตรวังชิ้น จำกัด | จังหวัดแพร่ |
| 12. สหกรณ์การเกษตรเมืองอุตรดิตถ์ จำกัด | จังหวัดอุตรดิตถ์ |

ภาคใต้

- | | |
|-----------------------------------|----------------------|
| 13. สหกรณ์นิคมท่าแซะ จำกัด | จังหวัดชุมพร |
| 14. สหกรณ์การเกษตรบ้านนาสาร จำกัด | จังหวัดสุราษฎร์ธานี |
| 15. สหกรณ์การเกษตรพรหมคีรี จำกัด | จังหวัดนครศรีธรรมราช |



Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.981	.990	130

Summary Item Statistics

	Mean	Minimum	Maximum	Range	Maximum / Minimum	Variance	N of Items
Item Means	4.284	3.400	4.767	1.367	1.402	.058	130
Item Variances	.723	.185	31.633	31.448	170.938	7.497	130

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
a1	552.4333	3526.944	.777	.	.981
a2	552.5667	3515.909	.781	.	.981
a3	552.7333	3501.789	.854	.	.981
a4	552.7333	3531.651	.601	.	.981
a5	552.5667	3542.323	.662	.	.981
a6	552.7333	3518.202	.768	.	.981
a7	552.6667	3527.264	.656	.	.981
a8	552.5000	3537.569	.619	.	.981
a9	552.6000	3526.386	.815	.	.981
a10	552.5000	3555.569	.449	.	.981

tem-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
a11	552.6000	3528.455	.790	.	.981
a12	552.7667	3533.702	.656	.	.981
a13	552.7333	3513.789	.813	.	.981
a14	552.3333	3578.920	.230	.	.981
a15	552.2667	3574.340	.346	.	.981
a16	552.4667	3559.016	.474	.	.981
a17	552.7000	3529.941	.759	.	.981
a18	552.5333	3535.913	.801	.	.981
a19	552.5333	3553.706	.616	.	.981
a20	552.4333	3547.702	.624	.	.981
a21	552.3667	3553.344	.548	.	.981
a22	552.5667	3535.840	.745	.	.981
a23	552.7000	3527.803	.784	.	.981
a24	552.6333	3532.930	.888	.	.981
a25	552.4000	3566.800	.458	.	.981
a26	552.4000	3555.697	.569	.	.981
a27	552.5000	3552.466	.567	.	.981
a28	552.2000	3571.821	.356	.	.981
a29	552.5667	3521.289	.866	.	.981
a30	552.5667	3522.047	.803	.	.981
a31	552.5000	3540.879	.800	.	.981
a32	552.4667	3552.395	.622	.	.981
a33	552.5000	3531.155	.857	.	.981
a34	552.5333	3517.016	.765	.	.981
a35	552.4333	3540.392	.722	.	.981
a36	552.4667	3536.809	.774	.	.981
a37	552.5000	3549.638	.669	.	.981
a38	552.5667	3531.013	.749	.	.981
a39	552.4000	3565.559	.478	.	.981
a40	552.5333	3528.602	.828	.	.981
a41	552.3000	3544.217	.750	.	.981
a42	552.5333	3540.189	.742	.	.981
a43	552.3667	3545.689	.718	.	.981
a44	552.6333	3529.413	.791	.	.981
a45	552.4333	3561.289	.487	.	.981
a46	552.5000	3548.328	.573	.	.981
a47	552.4667	3535.499	.792	.	.981
a48	552.5667	3540.530	.830	.	.981

tem-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
a49	552.4667	3549.637	.663	.	.981
a50	552.6000	3531.559	.664	.	.981
a51	552.4667	3535.154	.734	.	.981
a52	552.4333	3543.771	.677	.	.981
a53	552.4667	3535.361	.731	.	.981
a54	552.3667	3554.930	.581	.	.981
a55	552.3667	3554.102	.669	.	.981
a56	552.5333	3541.637	.722	.	.981
a57	552.8333	3546.420	.630	.	.981
a58	552.4333	3550.116	.652	.	.981
a59	552.4667	3544.120	.745	.	.981
a60	552.4667	3553.568	.605	.	.981
a61	552.4667	3548.326	.498	.	.981
a62	552.6000	3533.076	.792	.	.981
a63	552.6667	3535.816	.869	.	.981
a64	552.7000	3526.838	.796	.	.981
a65	552.7667	3541.495	.708	.	.981
a66	552.7000	3522.700	.748	.	.981
a67	552.9667	3533.344	.693	.	.981
a68	552.6667	3525.402	.749	.	.981
a69	553.3000	3495.459	.777	.	.981
a70	552.6000	3543.283	.611	.	.981
a71	552.2000	3580.028	.262	.	.981
a72	552.3333	3553.333	.551	.	.981
a73	552.5667	3543.082	.652	.	.981
a74	552.7333	3518.064	.769	.	.981
a75	552.4333	3560.806	.495	.	.981
a76	552.6667	3535.885	.675	.	.981
a77	552.7667	3531.289	.779	.	.981
a78	552.6667	3551.471	.576	.	.981
a79	552.5333	3536.602	.727	.	.981
a80	552.5667	3548.461	.542	.	.981
a81	552.7333	3561.444	.468	.	.981
a82	552.3667	3542.723	.691	.	.981
a83	552.6333	3530.447	.726	.	.981
a84	552.4667	3535.430	.605	.	.981
a85	552.5000	3548.466	.571	.	.981
a86	552.3000	3555.183	.530	.	.981

tem-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
a87	552.2333	3562.599	.490	.	.981
a88	552.3667	3545.275	.564	.	.981
a89	552.4333	3538.323	.692	.	.981
a90	552.1333	3586.809	.152	.	.981
a91	552.5000	3534.810	.743	.	.981
a92	552.5000	3555.845	.576	.	.981
a93	552.8000	3530.993	.749	.	.981
a94	552.9333	3554.409	.437	.	.981
a95	552.9333	3524.064	.773	.	.981
a96	552.6000	3551.490	.605	.	.981
a97	552.8333	3550.075	.502	.	.981
a98	552.8667	3576.533	.271	.	.981
a99	553.5000	3513.569	.728	.	.981
a100	552.8667	3550.809	.660	.	.981
a101	552.8333	3542.213	.634	.	.981
a102	552.9333	3548.961	.570	.	.981
a103	552.9000	3553.334	.463	.	.981
a104	552.7667	3550.461	.647	.	.981
a105	552.9000	3528.093	.750	.	.981
a106	552.9667	3558.861	.575	.	.981
a107	553.1333	3545.844	.497	.	.981
a108	552.3333	3546.920	.024	.	.990
a109	553.3667	3527.275	.654	.	.981
a110	552.9667	3484.999	.805	.	.981
a111	552.7000	3548.769	.535	.	.981
a112	552.6000	3511.076	.838	.	.981
a113	552.9667	3505.826	.858	.	.981
a114	553.2667	3497.237	.817	.	.981
a115	553.1667	3529.040	.699	.	.981
a116	553.0667	3528.340	.701	.	.981
a117	552.9333	3540.340	.679	.	.981
a118	552.3000	3580.700	.233	.	.981
a119	552.5667	3530.254	.758	.	.981
a120	552.7000	3522.424	.848	.	.981
a121	552.5000	3532.259	.609	.	.981
a122	552.5333	3544.051	.763	.	.981
a123	552.7333	3526.409	.766	.	.981
a124	552.4667	3559.016	.592	.	.981

tem-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
a125	552.5333	3548.395	.578	.	.981
a126	552.6000	3546.248	.538	.	.981
a127	552.9333	3532.616	.556	.	.981
a128	552.8333	3535.316	.569	.	.981
a129	552.7333	3524.064	.747	.	.981
a130	552.5667	3533.495	.775	.	.981







ที่ ศธ 6812.2/352

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

19 เมษายน 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ประธานสหกรณ์การเกษตรม่วงสามสิบ จำกัด

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 2 ฉบับ

ด้วย นางสาวชุติพันธ์ แสงหวัง นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชา
การบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การบริหาร
จัดการเชิงกลยุทธ์สู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจาก
ผู้จัดการ และผู้ดูแลศูนย์การเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร เพื่อประกอบการทำวิจัย ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหาร
การศึกษา จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดกรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามให้แก่ศึกษาค้นคว้า
ด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455

นักศึกษา โทร. 08 3363 5495





แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลสำหรับงานวิจัย เรื่อง “การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร” แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2. ผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ผู้จัดการ และเจ้าหน้าที่ผู้ดูแลศูนย์การเรียนรู้สหกรณ์ฯ

3. โปรดตอบทุกข้อความตามสภาพที่เป็นจริง คำตอบของท่านมีคุณค่ายิ่งต่อการวิจัย เพราะทำให้ทราบข้อเท็จจริงอันจะนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร ข้อมูลที่ท่านตอบจะไม่มีผลกระทบต่อการทำงานของท่านแต่อย่างใด และจะเป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาสหกรณ์การเกษตรต่อไป ผู้วิจัยขอรับรองว่าข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถามฉบับนี้จะมีความลับ การนำเสนอข้อมูลจะเป็นข้อมูลในภาพรวมเท่านั้น เมื่อท่านให้ข้อมูลครบถ้วนทุกข้อแล้วโปรดส่งแบบสอบถามคืนเจ้าหน้าที่ธุรการในหน่วยงานของท่าน เพื่อรวบรวมใส่ซองเอกสารที่ทางผู้วิจัยได้แนบมาให้ แล้วส่งกลับคืนผู้วิจัยตามที่อยู่ที่ให้มาพร้อมนี้หรือหากต้องการรายละเอียดเพิ่มเติม กรุณาติดต่อที่เบอร์โทรศัพท์ 080-3635495

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านเป็นอย่างสูง ที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้

นางสาวชุติบัณท์ แสงหวัง

นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

โปรดกาเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง หน้าข้อที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. อายุ

ไม่เกิน 30 ปี

31 - 35 ปี

36 - 40 ปี

41 - 45 ปี

46 - 50 ปี

51 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

ปริญญาตรี

ปริญญาโท

ปริญญาเอก

4. ตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบัน

ผู้จัดการ

เจ้าหน้าที่ผู้ดูแลศูนย์การเรียนรู้

5. ประสบการณ์การทำงาน

ไม่เกิน 5 ปี

6 - 10 ปี

11 - 15 ปี

16 - 20 ปี

21 - 25 ปี

26 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

โปรดกาเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของท่าน โดยพิจารณา

- 5 หมายถึง ระดับความคิดเห็นที่เห็นด้วยกับตัวแปรของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากที่สุด
- 4 หมายถึง ระดับความคิดเห็นที่เห็นด้วยกับตัวแปรของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มาก
- 3 หมายถึง ระดับความคิดเห็นที่เห็นด้วยกับตัวแปรของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ปานกลาง
- 2 หมายถึง ระดับความคิดเห็นที่เห็นด้วยกับตัวแปรของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้น้อย
- 1 หมายถึง ระดับความคิดเห็นที่เห็นด้วยกับตัวแปรของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้น้อยที่สุด

ข้อ	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
1	มีการสนับสนุนวิสัยทัศน์ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้					
2	มีการจัดทำโครงสร้างขององค์กรที่ชัดเจน					
3	มีบรรยากาศที่สนับสนุนถึงความสำคัญของการเรียนรู้ และรับรู้ถึงประโยชน์ที่บุคลากรจะได้รับ					
4	ผู้นำมีความสำคัญต่อการปรับเปลี่ยนองค์กร					
5	มีศูนย์การเรียนรู้เพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้					
6	มีการนำเสนอการแบ่งปันความรู้สู่ชุมชน					
7	มีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร					
8	มีวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้					
9	มีค่านิยมร่วมก่อให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้					
10	มีการกระจายอำนาจในการทำงาน					
11	มีการกำหนดนโยบายการเปลี่ยนแปลงร่วมกัน					
12	มีระบบการมอบรางวัล ความดีความชอบ					

ข้อ	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความ คิดเห็น				
		5	4	3	2	1
13	มีโครงสร้างสัมพันธ์ภาพในลักษณะต่างพึ่งพาซึ่งกันและกัน					
14	มีการสนับสนุนแนวคิดแบบองค์รวมของบุคลากรเพื่อให้เกิดการคิด อย่างเป็นระบบ					
15	มีความรักและเห็นพ้องในวัตถุประสงค์ มีเป้าหมายไปในทิศทาง เดียวกันกับองค์กร					
16	มีการสร้างความเชื่อมั่น ศรัทธาในองค์กร					
17	มีการกระตุ้นและเสริมพลังบวกของบุคลากรในองค์กรอย่างต่อเนื่อง					
18	มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันในทุกระดับชั้นสายงาน					
19	มีความเอื้ออาทรต่อสมาชิกองค์กร และผู้รับบริการอื่น ๆ					
20	มีความมุ่งมั่นวิริยะอุตสาหะ					
21	มีวินัยในการเรียนรู้					
22	มีการส่งเสริมให้เกิดนิสัยรักการเรียนรู้					
23	มีความกระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้อยู่ตลอดเวลา					
24	มีการมอบหมายงานที่เอื้อให้บุคลากรได้รับผิดชอบ เพื่อให้เกิด ความสามารถ ในการเรียนรู้งานต่าง ๆ					
25	มีการฝึกอบรมให้บุคลากรได้รู้ถึงวิธีการเรียนรู้ด้วยตนเองหรือได้รับ การเรียนรู้จากผู้อื่น					
26	ความรู้ของบุคลากรในองค์กรเป็นสินทรัพย์ที่มีค่า					
27	มีการส่งเสริมให้บุคลากรไปประชุมสัมมนาภายนอก เพื่อเพิ่มพูนทักษะ ในการทำงานและการนำเทคโนโลยีมาปรับใช้					
28	มีการส่งเสริมโอกาสในการเรียนรู้แก่บุคลากร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ในการทำงาน					
29	มีความสนใจและใฝ่ที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ					
30	มีการต่อยอดพัฒนาองค์กรสร้างมูลค่าเพิ่ม					
31	มีความมุ่งมั่นพัฒนาสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ					
32	มีการพัฒนาและเพิ่มศักยภาพของตนเอง					

ข้อ	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความ คิดเห็น				
		5	4	3	2	1
33	ศักยภาพ ความรู้และความสามารถ เป็นสิ่งที่ทุกคนแสวงหาและ เพิ่มพูนได้					
34	มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน					
35	มีการพัฒนาสู่องค์กรเสมือนจริง					
36	เป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง					
37	ผู้นำเข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาทางาน					
38	มีการแก้ปัญหการทำงานทั้งระบบ มากกว่าที่จะแก้ปัญหาเป็นจุด ๆ ไป					
39	มีการนำประสบการณ์มาใช้ในการแก้ไขปัญหา					
40	มีความชัดเจนในความคิดและวิธีการดำเนินงาน					
41	มีความคิดต่อยอดพัฒนาอย่างสร้างสรรค์					
42	มีความสามารถคิดนอกกรอบการดำเนินงาน					
43	มีเทคนิคในการทำงานเพื่อให้ตนเองเกิดการเรียนรู้					
44	มีการส่งเสริมการใช้ทักษะทางด้านเทคโนโลยีสื่อดิจิทัลต่าง ๆ					
45	มีการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง					
46	มีการแลกเปลี่ยน และเพิ่มพูนความรู้ทั้งในสายงานและข้ามสายงาน					
47	มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารจากบุคลากรภายในและภายนอก องค์กร เพื่อนำมาเป็นแนวทางการพัฒนา					
48	มีเครือข่ายและกลไกในการติดต่อสื่อสาร เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ ต่อการให้บริการภายนอกองค์กร					
49	มีการเสริมสร้างทักษะทางการติดต่อสื่อสาร					
50	มีการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรม สร้างพันธมิตรทั่วโลก					
51	มีความคิดอย่างเป็นระบบแบบแผน					
52	มีจุดเน้นที่ความคิดสร้างสรรค์ และก่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันทำงาน เป็นทีม					
53	มีการฝึกอบรมเกี่ยวกับวิธีการทำงานและการเรียนรู้ภายในทีม					
54	มีการเพิ่มพูนความรู้ด้วยการเรียนรู้เชิงปรับตัว เชิงคาดการณ์ และเชิงสร้างสรรค์					

ข้อ	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความ คิดเห็น				
		5	4	3	2	1
55	มีการเรียนรู้และการทำงานเป็นทีมในบรรยากาศที่เปิดเผย และมีความโปร่งใส					
56	มีการพัฒนาทีมงานอย่างสม่ำเสมอ					
57	มีกิจกรรมเพิ่มความมีชีวิตชีวาแก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง					
58	กิจกรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กร อยู่บนพื้นฐาน ของหลักการ และเหตุผลมากกว่าความรู้สึกนึกคิด					
59	มีเจตคติที่ดีต่อการทำงาน					
60	ผู้นำเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน					
61	ผู้นำเป็นผู้รับฟังที่ดี					
62	ผู้นำเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล					
63	ผู้นำเป็นผู้ที่มีทักษะการเจรจาต่อรอง					
64	มีความคล่องตัวในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารตามสถานการณ์					
65	มีการติดตามการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก องค์กรอยู่เสมอ					
66	มีการวางแผนบริหารความเสี่ยง					
67	มีความยืดหยุ่นในการบริหารงาน					
68	มีการบริหารงานด้วยความเป็นธรรม					
69	มีการใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการ					
70	มีการคัดเลือกบุคลากรในองค์กร ให้เหมาะสมกับงาน					
71	มีการมอบอำนาจตามสัดส่วนของหน้าที่ความรับผิดชอบ					
72	มีการกำหนดภาระงานที่มุ่งตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากร ในองค์กร					
73	มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนา ในอนาคต					
74	มีทักษะในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ทั้งกับบุคคลภายใน และภายนอกองค์กร					

ข้อ	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความ คิดเห็น				
		5	4	3	2	1
75	เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการเสนอแนะ เพื่อการปรับปรุงแก้ไข อย่างต่อเนื่องภายในองค์กร					
76	มีการยอมรับ และพร้อมที่จะปฏิบัติตามข้อตกลงในการทำงานที่วางไว้					
77	เป็นองค์กรที่ทุกคนมีส่วนร่วมในการคิดวิเคราะห์					
78	เป็นองค์กรที่มีส่วนร่วมกันทำงานอย่างสร้างสรรค์					
79	เป็นองค์กรที่เห็นถึงความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้					
80	เป็นองค์กรที่นำผลการเรียนรู้มาสู่การปฏิบัติ					
81	มีการส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร ที่สอดคล้องกับ หลักการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง					
82	การเรียนรู้เป็นกิจกรรมต่อเนื่อง เป็นการบูรณาการความรู้และกลยุทธ์ วิธีการควบคู่ไปกับการทำงาน					
83	มีเทคโนโลยีสำหรับจัดการความรู้และการให้บริการ					
84	มีการจัดการถ่ายโยงและถ่ายทอดความรู้ จากทุกคนทุกส่วนในองค์กร ถึงกันและกันได้อย่างรวดเร็ว					
85	มีระบบการให้บริการทางวิชาการที่เป็นประโยชน์แก่คนในชุมชน เพื่อให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้					
86	มีทีมปฏิบัติงานข้ามสายงาน เพื่อถ่ายโอนการเรียนรู้ระหว่าง กลุ่ม แผนก และฝ่ายต่าง ๆ					
87	มีบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมภายในองค์กรที่เอื้อต่อการจัดการ ความรู้					
88	มีการเผยแพร่และส่งเสริมการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร					
89	มีระบบฐานข้อมูล สามารถตรวจสอบย้อนกลับได้					
90	มีการจัดระบบฐานข้อมูลอย่างเป็นระเบียบ เพื่อใช้ประกอบ การตัดสินใจ					
91	การเรียนรู้จะประสบความสำเร็จได้ด้วยระบบขององค์กรทั้งหมด					
92	การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เป็นรูปธรรม จำเป็นต้องใช้ แนวทางของระบบการเรียนรู้ เข้ามาประยุกต์ใช้ทุกขั้นตอน					

ข้อ	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความ คิดเห็น				
		5	4	3	2	1
93	เปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กร เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองจากการปฏิบัติงาน					
94	มีการเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว ฉับไว และมีประสิทธิภาพในการทำงาน					
95	มีความสามารถในการคิดและปฏิบัติงานที่สลับซับซ้อนได้อย่างเป็นระบบ					
96	มีการเรียนรู้จากความผิดพลาดทั้งของตนเอง และผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ					
97	ผู้นำไม่เพียงแต่ทำหน้าที่เผยแพร่ความรู้ แต่ต้องมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ด้วย					
98	ผู้นำให้ความสำคัญและยอมรับว่าการเรียนรู้ทั้งองค์กรนั้น จะนำมาซึ่งความอยู่รอดขององค์กรในปัจจุบันและอนาคต					
99	มีการส่งเสริมบรรยากาศแห่งการทดลองนวัตกรรม					
100	มีระบบสารสนเทศที่มีความแม่นยำ สะดวกต่อการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร					
101	มีระบบข้อมูลสารสนเทศที่ดี ทันสมัย และสามารถตอบสนองให้บริการได้อย่างรวดเร็ว					
102	มีแหล่งข้อมูลข่าวสาร และความรู้ที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จขององค์กรที่รวดเร็วและทันต่อเหตุการณ์					
103	มีการปรับใช้ระบบซอฟต์แวร์ในการจัดเก็บ ถ่ายโอนข้อมูลเพื่อการเรียนรู้ตามความถนัดและความต้องการ					
104	มีนวัตกรรมและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี					
105	มีการสำรวจ และจัดหาเทคโนโลยีมาใช้สนับสนุนการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม					
106	มีระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีและ AI เพื่อช่วยให้สามารถเรียนรู้และทำงานได้ดียิ่งขึ้น					
107	มีเทคโนโลยีที่ใช้ในการเพิ่มพูนความรู้ เช่น E-learning, Web based learning ฯลฯ					

ข้อ	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความ คิดเห็น				
		5	4	3	2	1
108	มีการส่งเสริมสนับสนุนให้ทุกคนในองค์กร มีโอกาสเพิ่มพูนทักษะ ด้านการใช้เทคโนโลยี					
109	เปิดรับแนวโน้มเทคโนโลยีนวัตกรรมการพัฒนาองค์กร ให้มีความ มั่นคง แม่นยำ น่าเชื่อถือ และลดค่าใช้จ่าย					
110	มีโปรแกรมการเรียนรู้ที่ใช้คอมพิวเตอร์และ AI มาประกอบการเรียนรู้ และการปฏิบัติงาน					
111	มีระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ในการบริหารกระบวนการทำงาน แบบกลุ่ม เช่น การจัดทำแผนและงบประมาณ					
112	มีการแบ่งปันความรู้ผ่านทางอินเทอร์เน็ต จดหมายข่าว หรือการประชุม					
113	มีสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น ห้องประชุม ห้องฝึกอบรม ที่มีการใช้ โสตทัศนอุปกรณ์ที่ทันสมัย					
114	มีการฝึกฝนทักษะต่าง ๆ เกี่ยวกับการสร้างสรรค์และนวัตกรรมใหม่ ๆ					
115	มีการใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์เพื่อการเรียนรู้ และสนับสนุนระบบ การทำงานของบุคลากร					
116	มีความรู้ทางด้านเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาตนเองและองค์กร อย่างต่อเนื่อง					
117	มีการใช้ข้อมูลสารสนเทศในการปฏิบัติงาน การเรียนรู้และเป็น ระบบสื่อสาร ในองค์กร					
118	มีการนำหลักการและวิธีการที่เป็นระบบมาตรฐาน มาประยุกต์ใช้ ในการปฏิบัติงาน					
119	มีการทบทวนความสำเร็จ และความล้มเหลวขององค์กร อยู่ตลอดเวลาเพื่อให้เกิดการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง					
120	มีการคิดพิจารณา ทบทวน ไตร่ตรอง ก่อนการตัดสินใจอยู่เสมอ					
121	มีการสนับสนุนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีการใช้ทรัพยากร อย่างคุ้มค่า					
122	มีการส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ เช่น ชุมชน สมาคม วิชาชีพ หรือสถาบันการศึกษา ฯลฯ					

ข้อ	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับความ คิดเห็น				
		5	4	3	2	1
123	มีการสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กร เข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนา เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ					
124	มีการนำประสบการณ์จากการเรียนรู้ และฝึกอบรมมาปรับใช้ในการทำงาน					
125	เปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมกิจกรรมขององค์กร					
126	มีการร่วมมือกับสถานศึกษา, วัด, บ้านและองค์กรเอกชนต่าง ๆ ให้บริการ ทางวิชาการแก่ชุมชน					
127	มีการตรวจสอบติดตามประเมินผลการเรียนรู้ภายในองค์กร					
128	มีการแลกเปลี่ยนและเชื่อมโยงข้อมูลกับแหล่งเรียนรู้ และภูมิปัญญา ในท้องถิ่น					
129	มีผลตอบแทนต่อผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียอย่างยั่งยืน					
130	มีความรับผิดชอบต่อชุมชนและสังคม					







ที่ อว 8612.2/๑4.๐

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์นครปฐม 73000

3 ธันวาคม 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน รศ.ดร.กฤษกนก ดวงชาตม

ด้วย นางสาวชุติบัณเฑาะว์ แสงหวัง นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร" มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากท่าน เพื่อประกอบการทำวิจัย ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามให้แก่ นักศึกษาดังกล่าวด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. มัทนา วังนอนนงศักดิ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455

ภาคผนวก สฐ
รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญเพื่อหาแนวทางในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์
สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร



**รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญเพื่อหาแนวทางในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์
สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร**

1. รศ.ดร.กฤษกนก ดวงชาทม
ตำแหน่ง รองศาสตราจารย์ประจำหลักสูตร ค.ม.การบริหารจัดการการศึกษา
สถานที่ทำงาน คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม
2. ดร.ณรินทร์ ชำนาญดู
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ
สถานที่ทำงาน โรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย จังหวัดกาญจนบุรี
3. ดร.พลาวัธ วงศ์วิวัฒน์
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาการจัดการธุรกิจ
สถานที่ทำงาน กองพัฒนาขีดความสามารถธุรกิจอุตสาหกรรม
กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กรุงเทพมหานคร
4. รศ.ดร.วิจิต อุ๋อัน
ตำแหน่ง คณบดีวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ
สถานที่ทำงาน มหาวิทยาลัยศรีปทุม เขตบางเขน กรุงเทพมหานคร
5. ผศ.ดร.สุรพล จันทราปัดย์
ตำแหน่ง ผู้ทรงคุณวุฒิพิเศษ ที่ปรึกษาโครงการมูลนิธิคลังสมองสหกรณ์ไทย
สถานที่ทำงาน มูลนิธิคลังสมองสหกรณ์ไทย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
เขตบางเขน กรุงเทพมหานคร
6. ดร.สุกิตติ เอื้อมหเจริญ
ตำแหน่ง ที่ปรึกษาหลัก ศูนย์สร้างสรรค์นวัตกรรมทางธุรกิจฯ ICE Center
สถานที่ทำงาน มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร
7. พระเอกชัย ชยเมธี, ดร.
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา
สถานที่ทำงาน โรงเรียนสุวรรณวิจิตรวิทยา จังหวัดสุรินทร์

ภาคผนวก ๓
แบบสอบถามแนวทางในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้
ในสหกรณ์การเกษตร





แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลสำหรับงานวิจัย เรื่อง “การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร”
2. ผู้ตอบแบบสอบถามท่านผู้ทรงคุณวุฒิ
3. โปรดตอบทุกข้อความอย่างละเอียด คำตอบของท่านมีคุณค่ายิ่งต่อการวิจัย เพราะทำให้ทราบแนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร และจะเป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาสหกรณ์การเกษตรต่อไป ผู้วิจัยขอรับรองว่าข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถามฉบับนี้จะมีความลับ การนำเสนอข้อมูลจะเป็นข้อมูลในภาพรวมเท่านั้น
4. เมื่อท่านให้ข้อมูลครบถ้วนทุกข้อแล้ว โปรดส่งแบบสอบถามกลับคืนผู้วิจัยตามอีเมล chuchi3821@hotmail.com หรือที่อยู่ที่ให้มาพร้อมนี้ หรือหากต้องการรายละเอียดเพิ่มเติม กรุณาติดต่อที่เบอร์โทรศัพท์ 080-3635495

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านเป็นอย่างสูง ที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้

นางสาวชุติบัณฑิ์ แสงหวัง

นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

โปรดแสดงความคิดเห็นต่อแนวทางในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์สู่องค์การแห่งการเรียนรู้
ในสหกรณ์การเกษตรตามประเด็นขององค์ประกอบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

องค์ประกอบ การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	แนวทางในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ สู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร
พลวัตแห่งการเรียนรู้ 1. มีการเพิ่มพูนความรู้ด้วยการเรียนรู้เชิง ปรับตัว เชิงคาดการณ์ และเชิงสร้างสรรค์	1. 2. 3.
2. มีการเสริมสร้างทักษะทางด้าน การติดต่อสื่อสาร	1. 2. 3.
3. มีการแลกเปลี่ยน และเพิ่มพูนความรู้ ทั้งในสายงานและข้าม สายงาน	1. 2. 3.
4. มีเทคนิคในการทำงานเพื่อให้ตนเองเกิด การเรียนรู้	1. 2. 3.
5. มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารจาก บุคลากรภายในและภายนอกองค์การ เพื่อนำมาเป็นแนวทางการพัฒนา	1. 2. 3.

องค์ประกอบ การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	แนวทางในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ สู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร
6. มีการฝึกอบรมเกี่ยวกับวิธีการทำงาน และการเรียนรู้ภายในทีม	1. 2. 3.
7. มีเครือข่ายและกลไกในการติดต่อสื่อสาร เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการให้บริการ ภายนอกองค์การ	1. 2. 3.
8. มีการเรียนรู้และการทำงานเป็นทีมใน บรรยากาศที่เปิดเผย และมีความโปร่งใส	1. 2. 3.
9. มีการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรม สร้างพันธมิตร ทั่วโลก	1. 2. 3.
10. มีเจตคติที่ดีต่อการทำงาน	1. 2. 3.

องค์ประกอบ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	แนวทางในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร
11. มีการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง	1. 2. 3.
12. กิจกรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ภายใน องค์กร อยู่บนพื้นฐานของหลักการ และเหตุผลมากกว่าความรู้สึกนึกคิด	1. 2. 3.
13. มีความคิดอย่างเป็นระบบแบบแผน	1. 2. 3.
14. มีการส่งเสริมการใช้ทักษะทางด้าน เทคโนโลยี สื่อดิจิทัลต่าง ๆ	1. 2. 3.
15. มีกิจกรรมเพิ่มควมมีชีวิตชีวา แก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง	1. 2. 3.

องค์ประกอบ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	แนวทางในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร
16. มีความสามารถคิดนอกกรอบ การดำเนินงาน	1. 2. 3.
17. มีการพัฒนาทีมงานอย่างสม่ำเสมอ	1. 2. 3.
18. มีจุดเน้นที่ความคิดสร้างสรรค์ และ ก่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันทำงาน เป็นทีม	1. 2. 3.
19. มีการแก้ปัญหาการทำงานทั้งระบบ มากกว่าที่จะแก้ปัญหาเป็นจุด ๆ ไป	1. 2. 3.
เทคโนโลยีสารสนเทศ และนวัตกรรม 1. เปิดรับแนวโน้มเทคโนโลยีนวัตกรรม การพัฒนาองค์กร ให้มีความมั่นคง แม่นยำ น่าเชื่อถือ และลดค่าใช้จ่าย	1. 2. 3.
2. มีโปรแกรมการเรียนรู้ที่ใช้คอมพิวเตอร์ และ AI มาประกอบการเรียนรู้ และการปฏิบัติงาน	1. 2. 3.

องค์ประกอบ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	แนวทางในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร
3. มีเทคโนโลยีที่ใช้ในการเพิ่มพูนความรู้ เช่น E-learning, Web based learning ฯลฯ	1. 2. 3.
4. มีระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยีและ AI เพื่อช่วยให้สามารถเรียนรู้และทำงาน ได้ดียิ่งขึ้น	1. 2. 3.
5. มีการสำรวจ และจัดหาเทคโนโลยีมาใช้สนับสนุนการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม	1. 2. 3.
6. มีการส่งเสริมบรรยากาศแห่งการทดลองนวัตกรรม	1. 2. 3.
7. มีการปรับใช้ระบบซอฟต์แวร์ในการจัดเก็บถ่ายโอนข้อมูล เพื่อการเรียนรู้ตามความถนัด และความต้องการ	1. 2. 3.
8. มีความรู้ทางด้านเทคโนโลยี เพื่อพัฒนาตนเองและองค์กรอย่างต่อเนื่อง	1. 2. 3.

องค์กรประกอบ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	แนวทางในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร
9. มีระบบข้อมูลสารสนเทศที่ดี ทันสมัย และสามารถตอบสนองให้บริการได้อย่าง รวดเร็ว	1. 2. 3.
10. มีการใช้ข้อมูลสารสนเทศในการ ปฏิบัติงาน การเรียนรู้ และเป็นระบบ สื่อสารในองค์กร	1. 2. 3.
11. มีระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ ในการ บริหารกระบวนการทำงานแบบกลุ่ม เช่น การจัดทำแผน และงบประมาณ	1. 2. 3.
12. มีนวัตกรรมและความก้าวหน้า ทางเทคโนโลยี	1. 2. 3.
13. มีการใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์เพื่อการเรียนรู้ และสนับสนุนระบบการทำงานของ บุคลากร	1. 2. 3.
14. มีแหล่งข้อมูลข่าวสาร และความรู้ที่ เกี่ยวข้อง ความสำเร็จขององค์กร ที่รวดเร็ว และทันต่อเหตุการณ์	1. 2. 3.

องค์ประกอบ การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	แนวทางในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ สู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร
15. มีการฝึกฝนทักษะต่าง ๆ เกี่ยวกับการสร้างสรรค์และนวัตกรรมใหม่ๆ	1. 2. 3.
16. มีสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น ห้องประชุม ห้องฝึกอบรม ที่มีการใช้ โสตทัศนูปกรณ์ที่ทันสมัย	1. 2. 3.
การจัดการความรู้ 1. มีระบบฐานข้อมูลสามารถตรวจสอบย้อนกลับได้	1. 2. 3.
2. มีการจัดระบบฐานข้อมูลอย่างเป็นระเบียบ เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ	1. 2. 3.
3. มีการเผยแพร่และส่งเสริมการเรียนรู้ ทั่วทั้งองค์การ	1. 2. 3.

องค์กรประกอบ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	แนวทางในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร
4. มีระบบการให้บริการทางวิชาการ ที่เป็น ประโยชน์แก่คนในชุมชน เพื่อให้เป็น สังคมแห่งการเรียนรู้	1. 2. 3.
5. มีบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมภายใน องค์กรที่เอื้อต่อการจัดการความรู้	1. 2. 3.
6. มีการจัดการถ่ายโยงและถ่ายทอดความรู้ จากทุกคนทุกส่วนในองค์กรถึงกันและกัน ได้อย่างรวดเร็ว	1. 2. 3.
7. มีทีมปฏิบัติงานข้ามสายงาน เพื่อถ่ายโอน การเรียนรู้ ระหว่างกลุ่ม แผนก และฝ่ายต่าง ๆ	1. 2. 3.
8. มีเทคโนโลยีสำหรับจัดการความรู้ และการให้บริการ	1. 2. 3.
การปรับเปลี่ยนองค์กร 1. ผู้นำมีความสำคัญต่อการปรับเปลี่ยน องค์กร	1. 2. 3.

องค์ประกอบ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้	แนวทางในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ สู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร
2. มีการกระจายอำนาจในการทำงาน	1. 2. 3.
3. มีวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้	1. 2. 3.
4. มีค่านิยมร่วมก่อให้เกิดองค์กรแห่ง การเรียนรู้	1. 2. 3.
5. มีการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันเสริมสร้าง แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุ เป้าหมายขององค์กร	1. 2. 3.
6. มีระบบการมอบรางวัล ความดีความชอบ	1. 2. 3.

องค์ประกอบ การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	แนวทางในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ สู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร
7. มีการกำหนดนโยบายการเปลี่ยนแปลง ร่วมกัน	1. 2. 3.
8. มีบรรยากาศที่สนับสนุนถึงความสำคัญ ของการเรียนรู้ และรับรู้ถึงประโยชน์ ที่บุคลากร จะได้รับ	1. 2. 3.
9. มีศูนย์การเรียนรู้เพื่อเป็นแหล่งเรียนรู้	1. 2. 3.
10. มีโครงสร้างสัมพันธ์ภาพในลักษณะต่าง พึ่งพา ซึ่งกันและกัน	1. 2. 3.
11. มีการนำเสนอการแบ่งปันความรู้สู่ชุมชน	1. 2. 3.

องค์ประกอบ การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	แนวทางในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ สู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร
การเสริมสร้างความรู้แก่บุคลากร 1. มีการส่งเสริมโอกาสในการเรียนรู้ แก่บุคลากร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ในการทำงาน	1. 2. 3.
2. มีการมอบหมายงานที่เอื้อให้บุคลากร ได้รับผิดชอบ เพื่อให้เกิดความสามารถ ในการเรียนรู้งานต่างๆ	1. 2. 3.
3. มีความกระตือรือร้นในการแสวงหา ความรู้อยู่ตลอดเวลา	1. 2. 3.
4. มีความสนใจและใฝ่ที่จะเรียนรู้ สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ	1. 2. 3.
5. มีการส่งเสริมให้บุคลากร ไปประชุม สัมมนาภายนอก เพื่อเพิ่มพูนทักษะ ในการทำงาน และการนำเทคโนโลยี มาปรับใช้	1. 2. 3.

องค์ประกอบ การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	แนวทางในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ สู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร
6. มีการส่งเสริมให้เกิดนิสัยรักการเรียนรู้	1. 2. 3.
7. มีการฝึกอบรมให้บุคลากรได้รู้ถึงวิธีการ เรียนรู้ด้วยตนเอง หรือได้รับการเรียนรู้ จากผู้อื่น	1. 2. 3.
การบริหารแบบมีส่วนร่วม 1. มีการร่วมมือกับสถานศึกษา วัด บ้าน และองค์การเอกชนต่าง ๆ ให้บริการทาง วิชาการแก่ชุมชน	1. 2. 3.
2. มีการแลกเปลี่ยนและเชื่อมโยงข้อมูลกับ แหล่งเรียนรู้ และภูมิปัญญาในท้องถิ่น	1. 2. 3.
3. มีการตรวจสอบติดตามประเมินผล การเรียนรู้ภายในองค์การ	1. 2. 3.

องค์ประกอบ การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	แนวทางในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ สู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในสหกรณ์การเกษตร
4. มีความรับผิดชอบต่อชุมชน และสังคม	1. 2. 3.
5. มีผลตอบแทนต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อย่างยั่งยืน	1. 2. 3.
6. เปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมกับกิจกรรม ขององค์การ	1. 2. 3.



ขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงค่ะ

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางสาวชุตีบัณฑิต แสงหวัง
วุฒิการศึกษา	<p>พ.ศ. 2549 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ปริญญาบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาวิชาการตลาด มหาวิทยาลัยศรีปทุม</p> <p>พ.ศ. 2556 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง</p> <p>พ.ศ. 2558 ศึกษาต่อระดับปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม</p>
ประวัติการทำงาน	<p>พ.ศ. 2549 – 2551 ประกอบธุรกิจส่วนตัวรับซื้อ-ขายรถยนต์มือสอง รับทำประกันภัย รับต่อทะเบียนรถทุกชนิด</p> <p>พ.ศ. 2551 – 2555 ประกอบธุรกิจส่วนตัว หจก.บัณฑิตกีวีรี รีสอร์ท</p> <p>พ.ศ. 2556 ตำแหน่ง ทดลองงานหัวหน้างานตลาดสาขา สหกรณ์การเกษตรปราสาท จำกัด จังหวัดสุรินทร์</p> <p>พ.ศ. 2557 ตำแหน่ง หัวหน้างานตลาดสาขา สหกรณ์การเกษตรปราสาท จำกัด จังหวัดสุรินทร์</p> <p>พ.ศ. 2558 – 2559 ตำแหน่ง หัวหน้าศูนย์การเรียนรู้สหกรณ์ฯ สหกรณ์การเกษตรปราสาท จำกัด จังหวัดสุรินทร์</p> <p>พ.ศ. 2559 – ปัจจุบัน ตำแหน่ง ผู้จัดการทั่วไป บัณฑิตกีวีรี รีสอร์ท</p>
ที่อยู่ปัจจุบัน	199/9 หมู่ 4 ถนนโชคชัย - เดชอุดม ตำบลก้งแอน อำเภอปราสาท จังหวัดสุรินทร์ 32140