



**กลยุทธ์การพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดกำแพงเพชร**
สมिता อรรควงษ์

**Strategy development for learning organization of Subdistrict Administrative
Organization in Kamphaeng Phet province**
Samita Akkawong

หลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิทยุศาสตร์การบริหารและการพัฒนา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร 62000
Administration and Development Strategy; Ph.D., College Graduates, Kamphaeng Phet Rajabhat University 62000
Corresponding author. E-mail address: samita_509@hotmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขต จังหวัดกำแพงเพชร ดำเนินการวิจัย 3 ขั้นตอน ประกอบด้วย 1) ศึกษาสภาพ ปัญหาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และปัจจัยที่ เกี่ยวข้องในการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 1.1) การใช้แบบสอบถาม เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 383 คน ประกอบด้วย นายกองค์การบริหารส่วนตำบล ประธานสภาองค์การบริหารส่วนตำบล และพนักงานส่วนตำบล 1.2) การสัมภาษณ์ แหล่งข้อมูล จำนวน 25 คนประกอบด้วย นายกองค์การบริหารส่วนตำบล ประธานสภาองค์การบริหารส่วนตำบล และพนักงานส่วนตำบล 2) พัฒนากลยุทธ์การพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 2.1) การศึกษาแนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของ หน่วยงานที่ประสบความสำเร็จ จำนวน 3 หน่วยงาน โดยการสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูล รวมจำนวน 6 คน 2.2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก(SWOT Analysis) โดยการประชุมเชิงปฏิบัติการ ครั้งที่ 1 ผู้ให้ข้อมูล จำนวน 25 คน 2.3) การยก ร่างกลยุทธ์การพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการประชุมเชิงปฏิบัติการ ครั้งที่ 2 ผู้ให้ข้อมูล จำนวน 18 คน 2.4) การ ตรวจสอบร่างกลยุทธ์การพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยการสมมติให้ผู้เชี่ยวชาญ ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน 3) ประเมินกลยุทธ์การพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่พัฒนาขึ้นในด้านความสอดคล้อง ด้านความเหมาะสม ด้านความ เป็นไปได้ และด้านความเป็นประโยชน์ โดยใช้แบบประเมิน ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 21 คน การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัย พบว่า

1. สภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า มีการสนับสนุนให้บุคลากรทุกฝ่ายได้เรียนรู้และพัฒนาตนเอง และมีระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาช่วยในการเรียนรู้และการปฏิบัติงาน ปัญหาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า ขาดการสื่อสาร วิสัยทัศน์ให้บุคลากรใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อการพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีม และปัจจัยที่ เกี่ยวข้องในการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า ปัจจัยภายใน 6 ปัจจัย ประกอบด้วย ด้านภาวะผู้นำ ด้านบรรยากาศ องค์กร ด้านการสื่อสาร ด้านการบริหารจัดการเชิงคุณภาพ ด้านการติดตามประเมินผล และด้านการจูงใจ และปัจจัยภายนอก 4 ปัจจัย ประกอบด้วย ด้านการเมืองและกฎหมาย ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคมและวัฒนธรรม และด้านเทคโนโลยี อยู่ในระดับมาก

2. กลยุทธ์การพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดกำแพงเพชร วิสัยทัศน์ คือ องค์การบริหารส่วนตำบลเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อพัฒนาอย่างยั่งยืน ประกอบด้วย 5 พันธกิจ 5 ประเด็นกลยุทธ์ 5 เป้าประสงค์ 9 กลยุทธ์ 12 ตัวชี้วัด และ 49 มาตรการ ประกอบด้วยกลยุทธ์ดังนี้ 1) สร้างวิสัยทัศน์ร่วมและสื่อสารความเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ให้บุคลากรปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกันทั้งองค์กร 2) พัฒนาโครงสร้างองค์กรและระบบกลไกการบริหารงานให้เอื้อต่อการ เรียนรู้ของบุคลากร 3) สร้างวัฒนธรรมในการเรียนรู้และการเรียนรู้ร่วมกันทั่วทั้งองค์กร 4) สร้างการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องให้บุคลากรทุก



ระดับทั่วทั้งองค์กร 5) พัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ที่สามารถนำความรู้มาพัฒนาให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร 6) สนับสนุนให้มีการระดมความคิดเห็น และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรกับผู้บริหารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการพัฒนาองค์กร 7) พัฒนาความรู้และทักษะในการจัดการความรู้ให้กับบุคลากรในองค์กร 8) พัฒนาระบบการจัดการความรู้ขององค์กร เพื่อเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และ 9) พัฒนาระบบและส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศให้อีกต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

3. ผลการประเมินกลยุทธ์การพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดกำแพงเพชร พบว่า วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นกลยุทธ์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัดและมาตรการ มีความสอดคล้องกัน อยู่ในระดับมากที่สุด ความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมากและระดับมากที่สุด

คำสำคัญ: กลยุทธ์ องค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์การบริหารส่วนตำบล

Abstract

The purpose of this research was to develop strategy development for learning organization of Subdistrict Administrative Organization in Kamphaeng Phet province. Procedures were in 3 steps. 1) To study conditions, problems of learning organization and factors related with development of learning organization. 1.1) Questionnaires were used to collect data from 383 sampling including chief executive of SAO, chairman of SAO and government officer of SAO. 1.2) Interviewing 25 experts, consisting of chief executive of SAO, chairman of SAO, government officer of SAO. 2) To develop the strategies for development of learning organization. 2.1) Studying best practice learning organization of 3 organization by Interviewing 6 experts 2.2) SWOT analysis by workshop 1 with 25 experts. 2.3) Strategic development by workshop 2 with 18 experts. 2.4) Assessing the accuracy of strategies by connoisseurship with 9 experts. 3) To evaluate strategies for development of learning organization consistency, propriety, feasibility, and utility by 21 experts. Data was analyzed frequency, percentage, mean, standard deviation and content analysis. The research findings were as follows:

1. The conditions of learning organization were learning, all personnel were encouraged to learn and improve themselves with modern information technology systems to assist in learning and performance. Problems of learning organization were found that lack of communication visions to personals adopted into practice to achieve organization and development skills to work as a team. Factors related with development of learning organization of SAO in Kamphaeng Phet province found 6 internal factors were as follows: leadership, organization climate, communication, quality of administration, evaluation and motivation. 4 external factors were political and law, economy, social and culture and technology were at the high levels.

2. The strategies for development of learning organization of SAO in Kamphaeng Phet province. The vision, Subdistrict Administrative Organization is developed to learning organization for sustainable development consisted of 5 missions, 5 strategic Issues, 5 goals, 9 strategies, 12 indicators, and 49 measures. The 9 strategies consisted of 1) Create and communicate shared vision of learning organization, personnels to follow the same direction of organization. 2) Develop organizational structures and administrative mechanisms system, facilitate the learning of personals. 3) Create cultural learning and shared learning throughout the organization. 4) Create continue learning to personals at all level of organization. 5) Develop human resources to personals who can contribute to achieve organizational goals. 6) Supports brainstorming and knowledge sharing between personals, the client and stakeholders to develop the organization. 7) Improve knowledge and skills to knowledge management to personals. 8) Develop the knowledge management system of organization to learning organization. 9) Develop system and raise to use the information technology for support learning organization.

3. The result of evaluation strategies for development of learning organization of SAO in Kamphaeng Phet province was found that a vision, missions, strategic issues, goals, strategies, indicators and measures had consistency at the highest levels, propriety, feasibility and utility were at the high and the highest levels.

Keywords: strategy, learning organization, Subdistrict Administrative Organization: SAO

บทนำ

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวด 3 มาตรา 11 ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสาร และสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้องรวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ (Senge, 1990) ได้เสนอแนวคิดการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ที่การเสริมสร้างวินัย 5 ประการ ดังนี้ วินัยประการที่ 1 ความรอบรู้แห่งตน วินัยประการที่ 2 แบบแผนความคิดอ่าน วินัยประการที่ 3 วิสัยทัศน์ร่วม วินัยประการที่ 4 การเรียนรู้ของทีม วินัยประการที่ 5 การคิดอย่างเป็นระบบ (Marquardt, 2002) ได้เสนอแนวคิดตัวแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้เชิงระบบ องค์ประกอบที่สำคัญ 5 ประการ ดังนี้ 1) พลวัตการเรียนรู้ ทั้งระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์การ 2) การปรับเปลี่ยนองค์การ ทั้ง 4 มิติ ได้แก่ วิสัยทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์ และโครงสร้าง 3) การเอื้ออำนาจให้พนักงาน และทุกกลุ่มมีคุณค่าต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ ต้องได้รับการเอื้ออำนาจและการเรียนรู้ 4) การจัดการความรู้ 5) การนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้งาน (เจษฎา นกน้อย และคนอื่นๆ, 2553) การจัดการความรู้และการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 1) สภาพแวดล้อมภายในองค์การ ที่เอื้ออำนวยและเหมาะสมกับการแลกเปลี่ยนความรู้ 2) โครงสร้างขององค์การที่ยืดหยุ่น 3) มีจุดประสงค์ที่ชัดเจนร่วมกัน เพื่อให้พนักงานทราบเป้าหมายเดียวกัน 4) ผู้นำความรู้สร้างระบบความผูกพันและความกระตือรือร้นให้เกิดกับพนักงานทุกคนในองค์การ 5) มีกระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ 6) ระบบการบริหารและให้รางวัล ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ระบบติดตามและประเมินผล 7) เทคโนโลยี 8) ผู้นำให้การสนับสนุนด้านนโยบาย การใช้ทรัพยากร การสร้างแรงจูงใจ รวมทั้งมีบทบาทในการสนับสนุนการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นภายในองค์การ 9) การสร้างชุมชนปฏิบัติ 10) วัฒนธรรมองค์การ เป็นรากฐานสำคัญของการจัดการความรู้ และ (สถาบันพระปกเกล้า, 2552) หลักการเป็นองค์การแห่ง

การเรียนรู้ กำหนดองค์ประกอบของดัชนีชี้วัดตามหลักการบริหารจัดการที่ดี ด้านองค์การแห่งการเรียนรู้ มี 7 องค์ประกอบหลัก คือ 1) การมีการเรียนรู้จากภายนอก 2) การพัฒนาการเรียนรู้จากภายใน 3) การมีการนำองค์ความรู้มาใช้ในการ 4) การเสริมสร้างความสามารถ 5) การจัดการความรู้ 6) การใช้เครื่องมือและเทคโนโลยี 7) การสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้

องค์การบริหารส่วนตำบลมีภารกิจตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 และแก้ไขเพิ่มเติมจนถึง (ฉบับที่ 6) พ.ศ. 2552 (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, ม.ป.ป.) องค์การบริหารส่วนตำบลมีอำนาจหน้าที่ในการพัฒนาทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม ตามพระราชบัญญัติแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, ม.ป.ป.) องค์การบริหารส่วนตำบลมีอำนาจและหน้าที่ในการจัดระบบการบริการสาธารณะเพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นของตนเอง และตามแผนเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) กำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีบทบาทตามยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาคนสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างยั่งยืน เสริมสร้างค่านิยมที่ดีและวัฒนธรรมใหม่ที่ดี ขับเคลื่อนกระบวนการพัฒนาทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ โดยเป็นส่วนหนึ่งของการบูรณาการกลไกการดำเนินงานทั้งในระดับครอบครัว ระดับชุมชน ท้องถิ่น ระดับชาติ และระดับสากล ให้เชื่อมสัมพันธ์กันอย่างเกื้อกูล (ศุภสวัสดิ์ ชัชวาลย์, ม.ป.ป.) ทำให้องค์การบริหารส่วนตำบลซึ่งเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีภารกิจตามอำนาจหน้าที่ ภารกิจการถ่ายโอนจากราชการต่างๆ และนโยบายของรัฐบาลมีจำนวนมากเมื่อเปรียบเทียบกับบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลในการปฏิบัติหน้าที่ ประกอบพนักงานส่วนตำบลขององค์การบริหารส่วนตำบลส่วนใหญ่ขาดความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และมีประสบการณ์ในการทำงานน้อย ทั้งด้านระเบียบ กฎหมาย การบริหาร การปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่ ความรู้ความเข้าใจในภารกิจและเป้าหมายขององค์การ รวมทั้งมีการโอนย้ายบ่อยครั้ง ทำให้องค์การบริหารส่วนตำบลมีการปฏิบัติงาน



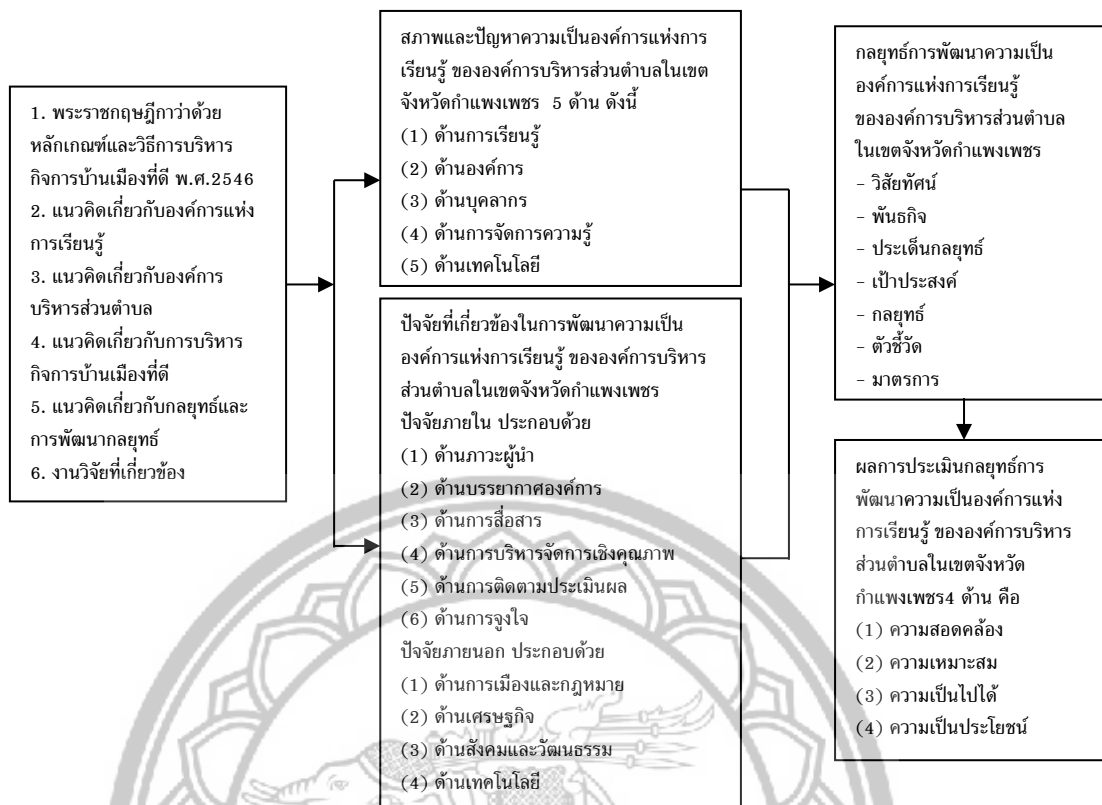
ในภาวะจำกัด ทำให้ส่งผลให้เกิดความกระทบต่อประสิทธิภาพในการจัดบริการสาธารณะให้กับประชาชน และการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการที่ดี ซึ่งสอดคล้องกับผลการตรวจรับรองมาตรฐานการปฏิบัติราชการในปีงบประมาณ 2553-2554 ขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดกำแพงเพชร จำนวน 68 แห่ง ใน 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการบริหารจัดการด้านการบริหารงานบุคคลและกิจการสภา ด้านการบริหารงานการเงินและการคลัง ด้านการบริการสาธารณะ (สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดกำแพงเพชร, ม.ป.ป.) พบว่า มีการปฏิบัติตามมาตรฐานการปฏิบัติราชการลดลงจากเดิมและมีการปฏิบัติราชการที่ต้องปรับปรุงให้เป็นไปตามมาตรฐานเพิ่มขึ้น องค์การบริหารส่วนตำบลจึงควรกำหนดแนวทางเชิงกลยุทธ์ในการบริหารจัดการองค์การ ดังนี้ 1) ให้ความสำคัญต่อการเติบโตขององค์การ ด้วยการพัฒนาความรู้ ความถนัดและความสามารถในการแข่งขันการบริการ เพื่อสร้างคุณค่าเพิ่มในความพึงพอใจของประชาชน 2) สร้างความเป็นผู้นำในการบริการด้วยการบริหารและการให้ความรู้เชิงสร้างสรรค์ สามารถสร้างรูปแบบที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารราชการท้องถิ่นได้อย่างเหมาะสม 3) รวมพลังในหน้าที่ต่างๆ ขององค์การด้วยการสร้างเอกภาพในการกำหนดวิสัยทัศน์และความต้องการเชิงกลยุทธ์ ให้เกิดพลังไปในทิศทางเดียวกัน และ 4) บูรณาการความหลากหลายด้วยการสร้างประโยชน์ให้เกิดขึ้นในการดำเนินงาน (สุริยะ หินเมืองเก่า, 2553)

จากที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่าองค์การบริหารส่วนตำบลที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาทั้งในด้านเศรษฐกิจ

สังคมและวัฒนธรรม การจัดระบบการบริการสาธารณะเพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นของตนเอง และดำเนินงานตามนโยบายของรัฐบาล ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชน มีความจำเป็นต้องพัฒนาองค์การให้มีความพร้อมในการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยจึงให้ความสนใจศึกษากลยุทธ์การพัฒนาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดกำแพงเพชร เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยไปเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบล ให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ มีความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงตามกระแสโลกาภิวัตน์ สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และเป็นพื้นฐานสู่การพัฒนาองค์การอย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพ ปัญหาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดกำแพงเพชร
2. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดกำแพงเพชร
3. เพื่อประเมินกลยุทธ์การพัฒนาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดกำแพงเพชร



รูปที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัยใช้วิธีการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) มีขั้นตอนการดำเนินการวิจัย 3 ขั้นตอน ประกอบด้วย

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาสภาพ ปัญหาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดกำแพงเพชร โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaires) และการสัมภาษณ์ (Interview)

1.1 การใช้แบบสอบถาม (Questionnaires) เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 383 คน ได้แก่ นายกองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 49 คน ประธานสภาองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 47 คน พนักงานส่วนตำบล จำนวน 287 คน คิดเป็นร้อยละ 94.57 ของกลุ่มตัวอย่าง จากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 405 คน และคิดเป็นร้อยละ 30.16 ของประชากร จากประชากรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ มีจำนวน 1,270 คน ประกอบด้วย นายกองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดกำแพงเพชร ในปี

พ.ศ.2555 จำนวน 68 คน ประธานสภาองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดกำแพงเพชร ในปีพ.ศ. 2555 จำนวน 68 คน พนักงานส่วนตำบลขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดกำแพงเพชร ในปีพ.ศ. 2555 จำนวน 1,134 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของเคริจซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan) และสำหรับสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยใช้อำเภอแบ่งขนาดขององค์การบริหารส่วนตำบลเป็นตัวแปรแบ่งชั้นและการสุ่มองค์การบริหารส่วนตำบลในแต่ละชั้นภูมิ โดยวิธีสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในขั้นตอนนี้ ได้แก่ แบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้ ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ (Multiple choices) ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับสภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 5 ด้าน เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตอนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับปัญหาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 5 ด้าน เป็นแบบเลือกตอบ (Multiple choices) ตอนที่ 4 เป็นคำถาม



เกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แบ่งออกเป็นปัจจัยภายใน 6 ด้าน และปัจจัยภายนอก 4 ด้าน เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา และความเที่ยงแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน และหาความเชื่อมั่น (Reliability) แบบสอบถาม โดยนำไปทดลองใช้ (try-out) กับองค์กรบริหารส่วนตำบล จำนวน 5 แห่ง ประกอบด้วย นายกองค์กรบริหารส่วนตำบล ประธานสภาองค์กรบริหารส่วนตำบล และพนักงานส่วนตำบล ซึ่งไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างรวมทั้งสิ้น 30 คน แล้วนำไปหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach Alpha Coefficient) ได้ดังนี้ ตอนที่ 2 สภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.90 ตอนที่ 4 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.99 วิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่ การหาค่าร้อยละ หาค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) และวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

1.2 การสัมภาษณ์ (Interview) ใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง โดยนำผลการศึกษาในขั้นตอนที่ 1.1 มาเป็นประเด็นในการสัมภาษณ์ เพื่อตรวจสอบ ยืนยัน และให้ข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับสภาพ ปัญหาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยเลือกผู้ให้ข้อมูลแบบเจาะจง (Purposive Sampling) แหล่งข้อมูลจำนวน 25 คน ประกอบด้วย นายกองค์กรบริหารส่วนตำบล จำนวน 5 คน ประธานสภาองค์กรบริหารส่วนตำบล จำนวน 5 คน พนักงานส่วนตำบลในเขตจังหวัดกำแพงเพชร จำนวน 15 คน ประกอบด้วย ปลัดองค์กรบริหารส่วนตำบล จำนวน 5 คน พนักงานส่วนตำบลตำแหน่งสายงานผู้บริหาร จำนวน 5 คน และพนักงานส่วนตำบลตำแหน่งสายงานผู้ปฏิบัติ จำนวน 5 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างตามประเด็นที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย 5 ตอน ดังนี้ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ด้าน ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาความเป็นองค์กรแห่งการ

เรียนรู้ 5 ด้าน ตอนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาองค์กรบริหารส่วนตำบลให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แบ่งออกเป็น ปัจจัยภายใน 6 ด้าน และปัจจัยภายนอก 4 ด้าน ตอนที่ 5 ข้อมูลเกี่ยวกับข้อเสนอแนะและความคิดเห็นอื่นๆ เกี่ยวกับการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ วิเคราะห์ข้อมูล โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) พิจารณาจากความสอดคล้องและตรวจสอบข้อมูลจากการให้ข้อมูลในประเด็นเดียวกัน (Triangulation)

ขั้นตอนที่ 2 พัฒนากลยุทธ์การพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ขององค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดกำแพงเพชร ผู้วิจัยใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

2.1 การศึกษาแนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จ โดยการสัมภาษณ์ (Interview) ใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง แหล่งข้อมูล จำนวน 3 หน่วยงาน ได้แก่ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตเขื่อนภูมิพล อำเภอสามเงา จังหวัดตาก โรงพยาบาลบ้านตาก อำเภอบ้านตาก จังหวัดตาก และองค์กรบริหารส่วนตำบลดอนแก้ว อำเภอแม่อิง จังหวัดเชียงใหม่ ผู้ให้สัมภาษณ์ รวมจำนวน 6 คน ประกอบด้วย ผู้บริหาร ปลัดองค์กรบริหารส่วนตำบล หัวหน้างานและเจ้าหน้าที่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องที่มีประสบการณ์ในการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างตามประเด็นที่เกี่ยวข้องกับแนวทางในการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จในการพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ด้าน และปัจจัยที่เกี่ยวข้องทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อนำมาสังเคราะห์สร้างเครื่องมือในลำดับต่อไป วิเคราะห์ข้อมูล โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ตามประเด็นที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จ

2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกของการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ครั้งที่ 1 ผู้ให้ข้อมูล จำนวน 25 คน โดย

คัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ประกอบด้วย นายกองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดกำแพงเพชร ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งไม่น้อยกว่า 5 ปี ประธานสภาองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดกำแพงเพชรที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งไม่น้อยกว่า 5 ปี ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลที่มีประสบการณ์ในตำแหน่ง ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งไม่น้อยกว่า 5 ปี พนักงานส่วนตำบลขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดกำแพงเพชร ตำแหน่งสายงานผู้บริหาร ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งไม่น้อยกว่า 5 ปี พนักงานส่วนตำบลขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดกำแพงเพชร ตำแหน่งสายงานผู้ปฏิบัติ ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งไม่น้อยกว่า 5 ปี ผู้แทนคณะกรรมการพนักงานส่วนตำบลจังหวัดกำแพงเพชร และผู้แทนท้องถิ่นอำเภอ มีขั้นตอนดังนี้ 1) นำสรุปผลการศึกษาในขั้นตอนที่ 1 เพื่อเป็นข้อมูลให้ผู้เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกันวิเคราะห์ (SWOT Analysis) สภาพแวดล้อมภายในคือจุดแข็ง จุดอ่อน และสภาพแวดล้อมภายนอกคือโอกาส และอุปสรรค 2) ดำเนินการให้ผู้เข้าร่วมการประชุมเชิงปฏิบัติการ ร่วมระดมสมอง สรุปภาพรวมการสังเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของการพัฒนาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ประเมินสภาพแวดล้อม ให้ค่าน้ำหนักคะแนนเพื่อจัดลำดับความสำคัญ และประเมินให้ค่าน้ำหนักคะแนน แยกตามประเด็น จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค 3) ผู้วิจัยนำค่าคะแนนมาคำนวณตำแหน่งสถานการณ์ทางกลยุทธ์มาวิเคราะห์เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์และการสร้างกลยุทธ์ด้วยการหาความสัมพันธ์ ด้วยตาราง SWOT Matrix ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลความคิดเห็นและข้อเสนอแนะดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล และสรุปผลการวิเคราะห์ตามกระบวนการ SWOT

2.3 การยกร่างกลยุทธ์การพัฒนาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ครั้งที่ 2 ผู้ให้ข้อมูล จำนวน 18 คน โดยคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ประกอบด้วย นายกองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดกำแพงเพชร ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งไม่น้อยกว่า 5 ปี ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลที่มีประสบการณ์ในตำแหน่ง ที่มีประสบการณ์ในตำแหน่งไม่น้อยกว่า 5 ปี

นักวิชาการที่มีความรู้และมีประสบการณ์เกี่ยวกับการจัดทำกลยุทธ์ที่มีประสบการณ์ไม่น้อยกว่า 5 ปี ผู้ที่มีความรู้และมีประสบการณ์เกี่ยวกับด้านการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ ที่มีประสบการณ์ไม่น้อยกว่า 5 ปี โดยการนำผลการศึกษาในขั้นตอนที่ 2.1 และ 2.2 และร่างกลยุทธ์ที่ผู้วิจัยดำเนินการจัดทำมา เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาสร้างกลยุทธ์การพัฒนาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยใช้เทคนิค SWOT Matrix ผู้วิจัยและผู้เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกันสรุปผลการจัดทำร่างกลยุทธ์การพัฒนาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นกลยุทธ์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด และมาตรการ

2.4 การตรวจสอบร่างกลยุทธ์การพัฒนาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนากลยุทธ์และด้านการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ จำนวน 9 คน และไม่ใช้กลุ่มเดียวกับกลุ่มที่ทำหน้าที่ยกร่างกลยุทธ์ โดยผู้วิจัยนำเสนอกระบวนการวิจัยที่ได้ดำเนินการมาในขั้นตอนที่ 2.2 และ 2.3 ให้ผู้เชี่ยวชาญวิพากษ์ถึงความเหมาะสมและความสอดคล้องของกลยุทธ์ การวิเคราะห์ข้อมูล โดยผู้วิจัยสรุปผลข้อมูลตามมติการตรวจสอบจากข้อวิพากษ์ของผู้เชี่ยวชาญ ประมวลผลและสังเคราะห์เป็นกลยุทธ์การพัฒนาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินกลยุทธ์การพัฒนาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยใช้แบบประเมิน แหล่งข้อมูล ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 21 คน ประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญที่เข้าร่วมการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนากลยุทธ์และด้านการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ ประเมินกลยุทธ์พัฒนาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่พัฒนาขึ้นในด้านความสอดคล้อง ด้านความเหมาะสม ด้านความเป็นไปได้ ด้านความเป็นประโยชน์ การประเมินเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แล้วนำผลไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ โดยกลยุทธ์ที่มีค่าเฉลี่ย 3.51 ขึ้นไปและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานไม่เกิน 1.00 แสดงว่ากลยุทธ์นั้นมีความสอดคล้อง/ความเหมาะสม/ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ สำหรับ



ข้อเสนอแนะในการสร้างกลยุทธ์ โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และปรับปรุงกลยุทธ์ตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ

สรุปผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาสภาพ ปัญหาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดกำแพงเพชร

1.1 สภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดกำแพงเพชร

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับของสภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ขององค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตจังหวัดกำแพงเพชร ในภาพรวม

สภาพความเป็น องค์การแห่งการ เรียนรู้	นายก อบต.			ประธานสภา อบต.			พนักงานส่วนตำบล			รวม		
	$\bar{X}$	S.D	ระดับ	$\bar{X}$	S.D	ระดับ	$\bar{X}$	S.D	ระดับ	$\bar{X}$	S.D	ระดับ
1. ด้านการเรียนรู้	3.83	0.51	มาก	3.66	0.51	มาก	3.55	0.53	มาก	3.60	0.53	มาก
2. ด้านองค์การ	3.53	0.40	มาก	3.46	0.41	ปาน กลาง	3.44	0.47	ปาน กลาง	3.45	0.46	ปาน กลาง
3. ด้านบุคลากร	3.66	0.47	มาก	3.48	0.43	ปาน กลาง	3.39	0.45	ปาน กลาง	3.44	0.46	ปาน กลาง
4. ด้านการจัดการ ความรู้	3.47	0.37	ปาน กลาง	3.47	0.42	ปาน กลาง	3.36	0.48	ปาน กลาง	3.39	0.46	ปาน กลาง
5. ด้านเทคโนโลยี	3.99	0.44	มาก	4.02	0.43	มาก	3.84	0.50	มาก	3.88	0.49	มาก
เฉลี่ย	3.70	0.29	มาก	3.61	0.30	มาก	3.52	0.34	มาก	3.55	0.34	มาก

จากตารางที่ 1 แสดงว่า สภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดกำแพงเพชร ในภาพรวมมีสภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ขององค์การบริหารส่วนตำบล ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.55$) เมื่อพิจารณาในรายด้าน พบว่าส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยในระดับปานกลาง โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านเทคโนโลยี ($\bar{X} = 3.88$) และด้านการเรียนรู้ ($\bar{X} = 3.60$) และเมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่า 1) ด้านการเรียนรู้ ระดับองค์การ มีการส่งเสริมการเรียนรู้ให้กับบุคลากรทุกฝ่ายในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง ระดับกลุ่มงานหรือทีมงาน มีกลุ่มงานหรือทีมงานที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการร่วมกันดำเนินการตามภารกิจขององค์การ ระดับบุคคล บุคลากรมีตำแหน่งที่หลากหลายตามโครงสร้างและภารกิจของแต่ละองค์การ ได้รับการพัฒนาองค์ความรู้ ในการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์การ 2) ด้านองค์การ มีการกำหนดวิสัยทัศน์จากการมีส่วนร่วมทุกภาคส่วน

เป็นไปตามระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการจัดทำแผนฯ โครงสร้างขององค์การมีความเหมาะสม คล่องตัวในการปฏิบัติงาน วัฒนธรรมองค์การ มีการส่งเสริมการเรียนรู้และมีความเป็นกันเอง มีรูปแบบการทำงานที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับบริบทของแต่ละแห่ง 3) ด้านบุคลากร ผู้บริหารมีการจัดการให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ในการปฏิบัติหน้าที่ สมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาชุมชน บุคลากรมีความตั้งใจในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย 4) ด้านการจัดการความรู้ มีการสร้างและการแสวงหาความรู้โดยการจัดฝึกอบรมและศึกษาดูงาน การประชุมประจำเดือน และมีการสรุปองค์ความรู้ที่ได้รับเสนอผู้บริหาร มีการจัดเก็บผลการดำเนินงาน โดยการเก็บเป็นรูปเล่มและเอกสารประกอบฎีกา การถ่ายโอนและเผยแพร่ความรู้ ส่วนใหญ่มีการถ่ายทอดกันเฉพาะในกลุ่มงานหรือทีมงานของตนเอง และ 5) ด้านเทคโนโลยี มีระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์หรือเว็บไซต์ที่สามารถค้นหาข้อมูลได้ง่าย มี

การติดต่อสื่อสารกันสะดวกรวดเร็ว ลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน และมีระบบสารสนเทศที่ทันสมัยมาช่วยในการเรียนรู้และในการปฏิบัติงาน

1.2 ปัญหาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดกำแพงเพชร เมื่อพิจารณาในรายด้าน พบว่า 1) ด้านองค์การ ขาดการสื่อสารวิสัยทัศน์ให้บุคลากรใช้เป็นแนวทางสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อองค์การ ขาดการวิเคราะห์ข้อมูล (ร้อยละ 64.20) 2) ด้านการเรียนรู้ ทีมงานในองค์การขาดการพัฒนาทักษะการทำงาน เป็นทีม (ร้อยละ 60.10) 3) ด้านบุคลากร บุคลากรไม่ให้ความสำคัญในการวางแผนและการประเมินผลปฏิบัติงานทั้งระดับบุคคลและทีมงาน (ร้อยละ 59.30) และพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า 1) ด้านการเรียนรู้ พบว่า ระดับองค์การ ขาดการส่งเสริมการเรียนรู้เชิงคาดการณ์ ระดับกลุ่มงานหรือทีมงาน ขาดการพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีมงาน ระดับบุคคล บุคลากรบางส่วนขาดความตระหนักในหน้าที่ 2) ด้านองค์การ พบว่า ขาดการสื่อสารวิสัยทัศน์ให้บุคลากรใช้เป็นแนวทางสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อองค์การ ขาดการวิเคราะห์ข้อมูลและการนำข้อมูลข้อเท็จจริงมาประกอบในการกำหนดวิสัยทัศน์อย่างแท้จริงและขาดการ

สื่อสารวิสัยทัศน์ ขาดการวิเคราะห์ข้อมูลในการจัดทำแผนอัตรากำลังอย่างแท้จริง ขาดวัฒนธรรมในการถ่ายทอดและเชื่อมโยงองค์ความรู้ภายในองค์การ รูปแบบการทำงาน บางแห่งไม่ปรับแนวคิด การดำเนินงานให้เหมาะสมสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์การนโยบายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง 3) ด้านบุคลากร พบว่า ผู้บริหารขาดความรู้ความเข้าใจในการพัฒนาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ สมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลยังขาดความรู้ความเข้าใจในระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติหน้าที่ บุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบล ไม่ให้ความสำคัญในการวางแผนและการประเมินผลปฏิบัติงานทั้งระดับบุคคลและทีมงาน 4) ด้านการจัดการความรู้ พบว่า ไม่ให้ความสำคัญในการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ ขาดการจำแนกความรู้ที่จำเป็นต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน 5) ด้านเทคโนโลยี พบว่า บางส่วนไม่มีผู้รับผิดชอบจัดการระบบสารสนเทศขององค์การโดยตรงและไม่ใช้เทคโนโลยีในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

1.3 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดกำแพงเพชร สรุปปัจจัยแต่ละด้านได้ดังนี้

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดกำแพงเพชร ในภาพรวม

ปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้	นายก อบต.			ประธานสภา อบต.			พนักงานส่วนตำบล			รวม		
	$\bar{X}$	S.D	ระดับ	$\bar{X}$	S.D	ระดับ	$\bar{X}$	S.D	ระดับ	$\bar{X}$	S.D	ระดับ
1. ด้านภาวะผู้นำ	4.55	0.60	มากที่สุด	4.10	0.80	มาก	3.99	0.78	มาก	4.07	0.78	มาก
2. ด้านบรรยากาศ องค์การ	4.30	0.56	มาก	4.00	0.60	มาก	3.79	0.73	มาก	3.88	0.72	มาก
3. ด้านการสื่อสาร	4.29	0.60	มาก	4.03	0.66	มาก	3.83	0.73	มาก	3.91	0.72	มาก
4. ด้านการบริหารจัดการเชิงคุณภาพ	4.22	0.68	มาก	3.91	0.64	มาก	3.77	0.71	มาก	3.84	0.72	มาก
5. ด้านการติดตามประเมินผล	4.23	0.68	มาก	4.03	0.66	มาก	3.83	0.68	มาก	3.90	0.69	มาก
6. ด้านการจูงใจ	4.24	0.59	มาก	4.00	0.62	มาก	3.73	0.81	มาก	3.83	0.78	มาก

จากตารางที่ 2 แสดงว่า ปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดกำแพงเพชร เมื่อพิจารณาในรายด้าน พบว่า ทุกด้านมีค่าเฉลี่ยระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ภาวะผู้นำ

($\bar{X}$ =4.07) การสื่อสาร ($\bar{X}$ =3.91) และการติดตามประเมินผล ($\bar{X}$ =3.90) ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า 1) ด้านภาวะผู้นำ จุดแข็ง คือ ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ มีทักษะความสามารถ มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาชุมชนและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีส่งผลต่อสร้าง



บรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ จุดอ่อนคือ ผู้บริหารให้ความสำคัญในการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 2) ด้านบรรยากาศองค์กร จุดแข็งคือ ผู้บริหาร สมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลและบุคลากร มีการติดต่อสื่อสารและเรียนรู้ร่วมกันอย่างเป็นกันเอง จุดอ่อน คือ องค์การบริหารส่วนตำบลบางแห่งมีความขัดแย้งภายในองค์กร 3) ด้านการสื่อสาร จุดแข็ง คือ มีระบบการสื่อสารประชาสัมพันธ์ทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ สะดวก รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ข้อที่เป็นจุดอ่อน คือ มีการสื่อสารวิสัยทัศน์และจุดมุ่งหมายขององค์การไปยังบุคลากรน้อย 4) ด้านการบริหารจัดการเชิงคุณภาพ จุดแข็ง คือ ประชาชนหรือผู้รับบริการมีความพึงพอใจในการดำเนินงานขององค์การ บุคลากรมีสุขภาพร่างกาย สุขภาพจิตใจที่ดี มีความสัมพันธ์ที่ดีภายใน

องค์การและมีความพร้อมในการทำงาน จุดอ่อน คือ มีการนำผลการประเมินความพึงพอใจและนำความคิดเห็นของผู้รับบริการมาปรับปรุงการทำงานไม่ครอบคลุมทุกภารกิจ 5) ด้านการติดตามประเมินผล จุดแข็ง คือ มีการประเมินตามเกณฑ์มาตรฐานการปฏิบัติราชการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง จุดอ่อน คือ มีการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานและตัวชี้วัดความสำเร็จของแผนงาน/โครงการหรือการปฏิบัติงานที่ไม่ชัดเจน และ 6) ด้านการจูงใจ จุดแข็ง คือ มีการส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่ราชการและเปิดโอกาสพัฒนาตนเองให้กับบุคลากร จุดอ่อน คือ มีการส่งเสริมหรือจูงใจให้บุคลากรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน เช่น การศึกษาวิจัย การนำเสนอผลงานใหม่ๆ และการสร้างนวัตกรรมน้อย

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับของปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดกำแพงเพชร ในภาพรวม

ปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้อง	นายกอบต.			ประธานสภา อบต.			พนักงานส่วนตำบล			รวม		
	$\bar{X}$	S.D	ระดับ	$\bar{X}$	S.D	ระดับ	$\bar{X}$	S.D	ระดับ	$\bar{X}$	S.D	ระดับ
1. ด้านการเมืองและกฎหมาย	4.01	0.89	มาก	3.87	0.93	มาก	3.74	0.78	มาก	3.79	0.82	มาก
2. ด้านเศรษฐกิจ	3.95	0.76	มาก	3.86	0.77	มาก	3.69	0.82	มาก	3.74	0.81	มาก
3. ด้านสังคมและวัฒนธรรม	3.93	0.87	มาก	3.80	0.90	มาก	3.76	0.82	มาก	3.79	0.83	มาก
4. ด้านเทคโนโลยี	4.29	0.70	มาก	4.24	0.61	มาก	4.00	0.71	มาก	4.06	0.70	มาก

จากตารางที่ 3 แสดงว่าปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดกำแพงเพชร เมื่อพิจารณาในรายด้าน พบว่า ทุกด้านมีค่าเฉลี่ยในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านเทคโนโลยี ($\bar{X} = 4.06$) ด้านการเมืองและกฎหมายและด้านสังคมและวัฒนธรรม ($\bar{X} = 3.79$) และด้านเศรษฐกิจ ($\bar{X} = 3.74$) ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า 1) ด้านการเมืองและกฎหมาย โอกาส คือ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นมีนโยบายที่ชัดเจนที่จะสร้างความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์การบริหารส่วนตำบล อุปสรรคคือ รัฐบาลให้นโยบายกับท้องถิ่นในการปฏิบัติงานจำนวนมากแต่กฎหมายระเบียบไม่เอื้อต่อการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล 2) ด้านเศรษฐกิจ

โอกาส คือ การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจส่งผลให้องค์การบริหารส่วนตำบล ต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารจัดการ อุปสรรคคือ รัฐบาลและส่วนราชการจัดสรรงบประมาณตามภารกิจถ่ายโอนในการพัฒนาองค์ความรู้ให้แก่บุคลากรของท้องถิ่นน้อย 3) ด้านสังคมและวัฒนธรรม โอกาส คือ หน่วยงานภายนอกมีศักยภาพที่องค์การบริหารส่วนตำบล สามารถเชิญมาเป็นวิทยากรและเป็นตัวอย่างให้คำแนะนำในการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อุปสรรคคือ หน่วยงานภายนอกมีการเผยแพร่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ น้อย 4) ด้านเทคโนโลยี โอกาส คือ ความก้าวหน้าของอินเทอร์เน็ตทำให้สามารถหาข้อมูลมาพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์การบริหารส่วนตำบลได้ อุปสรรคคือ เทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว



บุคลากรเรียนรู้ไม่ทันทำให้ใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีได้ไม่เต็มที่

สรุปผลการศึกษาศาภาพ ปัญหาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดกำแพงเพชร พบว่า มีสภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ในรายด้าน ส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยในระดับปานกลาง ปัญหาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ทั้งด้านการเรียนรู้ ระดับองค์การ ขาดการส่งเสริมการเรียนรู้เชิงคาดการณ์ ระดับทีมงาน ขาดการพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีมงาน ระดับบุคคล บุคลากรบางส่วนขาดความตระหนักในหน้าที่ ด้านองค์การ ขาดการสื่อสารวิสัยทัศน์ให้บุคลากรใช้เป็นแนวทางสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อองค์การ ด้านบุคลากร บุคลากรไม่ให้ความสำคัญในการวางแผนและการประเมินผลปฏิบัติงานทั้งระดับบุคคลและทีมงาน ด้านการจัดการความรู้ ไม่ให้ความสำคัญในการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ ขาดการจำแนกความรู้ที่จำเป็นต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน และด้านเทคโนโลยี บางส่วนไม่มีผู้รับผิดชอบจัดการระบบสารสนเทศขององค์การโดยตรงและไม่ใช้เทคโนโลยีในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และปัจจัยภายในที่เป็นจุดอ่อน คือ ผู้บริหารให้ความสำคัญในการพัฒนาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ น้อยองค์การบริหารส่วนตำบลบางแห่งมีความขัดแย้งภายในองค์การทั้งระหว่างผู้บริหารและบุคลากร และบุคลากรด้วยกันเอง ซึ่งเป็นจุดอ่อนในการพัฒนาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ส่งผลกระทบต่อมาตรฐานการปฏิบัติราชการขององค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งสอดคล้องกับผลการดำเนินงานตามมาตรฐานการปฏิบัติราชการตรวจรับรองมาตรฐานการปฏิบัติราชการในปีงบประมาณ 2553-2554 จำนวน 68 แห่ง ใน 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการบริหารจัดการ ด้านการบริหารงานบุคคลและกิจการสภา ด้านการบริหารงาน

การเงินและการคลัง ด้านการบริการสาธารณะ (สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดกำแพงเพชร, ม.ป.ป) พบว่า มีการปฏิบัติตามมาตรฐานการปฏิบัติราชการลดลงจากเดิมและมีการปฏิบัติราชการที่ต้องปรับปรุงให้เป็นไปตามมาตรฐานเพิ่มขึ้น และพบว่า ปัจจัยภายในที่เป็นจุดแข็ง คือ ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ มีทักษะความสามารถ มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาชุมชน และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีส่งผลต่อสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาส คือ ความก้าวหน้าของอินเทอร์เน็ตทำให้สามารถหาข้อมูลมาใช้พัฒนาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การบริหารส่วนตำบลได้และกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นมีนโยบายที่ชัดเจนที่จะสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งแสดงให้เห็นว่า องค์การบริหารส่วนตำบลสามารถพัฒนาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ โดยใช้จุดแข็งและโอกาสที่เอื้อในการดำเนินการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

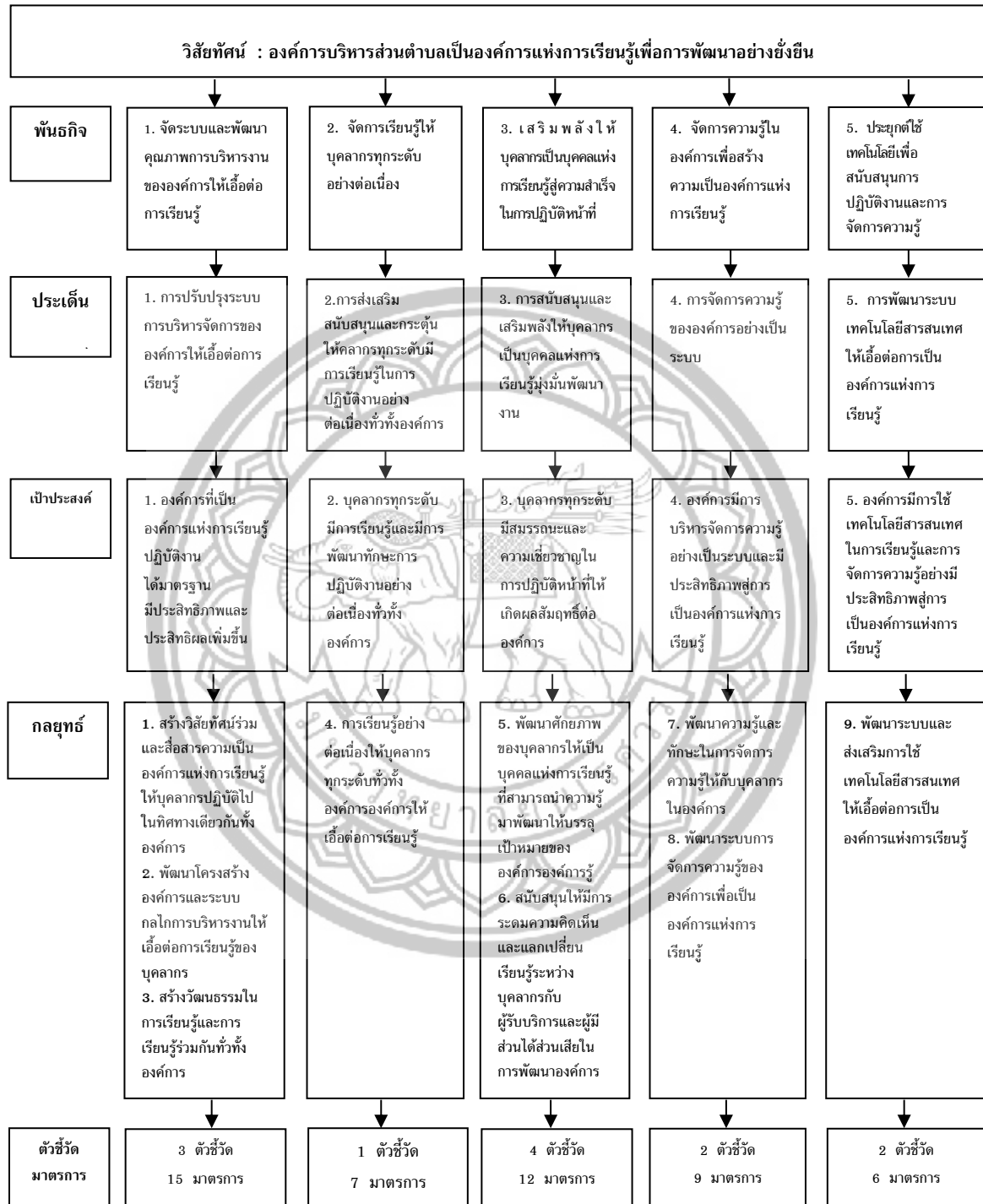
2. ผลการพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดกำแพงเพชร

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม(SWOT Analysis) ขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดกำแพงเพชร พบว่า มีจุดแข็ง 16 ข้อ จุดอ่อน 20 ข้อ โอกาส 10 ข้อ และอุปสรรค 5 ข้อ สถานการณ์หรือตำแหน่งทางกลยุทธ์เป็นกลยุทธ์แบบการปรับตัว (WO) หมายความว่า องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดกำแพงเพชร มีสภาพแวดล้อมภายในมีจุดอ่อน (Weaknesses) แต่สภาพแวดล้อมภายนอกเปิดโอกาสให้ (Opportunities)

องค์ประกอบของกลยุทธ์การพัฒนาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดกำแพงเพชร ประกอบด้วย 1 วิสัยทัศน์ 5 พันธกิจ 5 ประเด็นกลยุทธ์ 5 เป้าประสงค์ 9 กลยุทธ์ 12 ตัวชี้วัด และ 49 มาตรการ ดังนี้



**วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นกลยุทธ์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัดและมาตรการ
ของกลยุทธ์การพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดกำแพงเพชร**



รูปที่ 2 ความเชื่อมโยงของกลยุทธ์การพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดกำแพงเพชร

3. ผลการประเมินกลยุทธ์การพัฒนาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดกำแพงเพชร

ตารางที่ 4 ผลการประเมินความสอดคล้องของกลยุทธ์การพัฒนาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตจังหวัดกำแพงเพชร ในรายชื่อ

ข้อ	รายการประเมิน	ความสอดคล้อง		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นกลยุทธ์ และเป้าประสงค์ มีความสอดคล้องกัน	4.56	0.60	มากที่สุด
2	กลยุทธ์มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์	4.61	0.59	มากที่สุด
3	กลยุทธ์มีความสอดคล้องกับพันธกิจ	4.56	0.60	มากที่สุด
4	กลยุทธ์มีความสอดคล้องกับประเด็นกลยุทธ์	4.61	0.59	มากที่สุด
5	กลยุทธ์มีความสอดคล้องกับเป้าประสงค์	4.61	0.49	มากที่สุด
6	ตัวชี้วัดมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์	4.33	0.67	มาก
7	มาตรการมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และตัวชี้วัด	4.44	0.60	มาก

จากตารางที่ 4 แสดงว่า ผลการประเมินความสอดคล้องของกลยุทธ์การพัฒนาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดกำแพงเพชรส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า กลยุทธ์มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ สอดคล้องกับประเด็นกลยุทธ์ และสอดคล้องกับเป้าประสงค์ มากที่สุด ($\bar{X} = 4.61$) รองลงมา ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นกลยุทธ์ และเป้าประสงค์ มีความสอดคล้องกัน และกลยุทธ์มีความสอดคล้องกับพันธกิจ ($\bar{X} = 4.56$) เมื่อพิจารณาตามเกณฑ์การประเมินผลกลยุทธ์ พบว่า กลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกัน

ผลการประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ ของวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นกลยุทธ์ และเป้าประสงค์การพัฒนาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดกำแพงเพชร พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็น ด้านความเหมาะสม อยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 3 สร้างวัฒนธรรมในการเรียนรู้และการเรียนรู้ร่วมกันทั่วทั้งองค์การ ($\bar{X} = 4.78$) ด้านความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาโครงสร้างองค์การและระบบกลไกการบริหารงานให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของบุคลากร และกลยุทธ์ที่ 4 สร้างการเรียนรู้ในการปฏิบัติงานให้บุคลากรทุก

ระดับอย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์การ ($\bar{X} = 4.67$) ด้านความเป็นไปได้ ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็นได้แก่ กลยุทธ์ที่ 1 สร้างวิสัยทัศน์ร่วมและการสื่อสารในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ให้บุคลากรปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกันทั้งองค์การและกลยุทธ์ที่ 7 พัฒนาความรู้และทักษะในการจัดการความรู้ให้กับบุคลากรในองค์การ ($\bar{X} = 4.50$) เมื่อพิจารณาตามเกณฑ์การประเมินผลกลยุทธ์ พบว่า กลยุทธ์ทุกข้อผ่านเกณฑ์การประเมิน และพบว่า ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ ของตัวชี้วัด และมาตรการ ของแต่ละกลยุทธ์ พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก

การอภิปรายผล

1. จากการศึกษาสภาพ ปัญหาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีดังนี้

1.1 สภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่า สภาพในรายด้านส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยในระดับปานกลาง ส่วนใหญ่มีการส่งเสริมการเรียนรู้ให้กับบุคลากรทุกฝ่าย มีระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์หรือเว็บไซต์ที่สามารถค้นหาข้อมูลได้ง่าย และระบบสารสนเทศที่ทันสมัยมาช่วยในการเรียนรู้และการปฏิบัติงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า องค์การบริหารส่วนตำบลส่วนใหญ่ไม่ให้ความสำคัญใน



การพัฒนาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ (จริตกุล บุญสูง, 2551, น. 62-64) ที่พบว่า สภาพปัจจุบันองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การบริหารส่วนตำบลในภาพรวมไม่ปฏิบัติ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อส่วนใหญ่ไม่ปฏิบัติ ได้แก่ ระบบ ผู้คนที่เกี่ยวข้องกับองค์การ ระบบความรู้ ระบบองค์การ และระบบเทคโนโลยี และมีหนึ่งรายการที่มีการปฏิบัติ บ้างคือระบบด้านการเรียนรู้

1.2 ปัญหาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่า มีปัญหาเกี่ยวกับการขาดการสื่อสารวิสัยทัศน์ให้ บุคลากรใช้เป็นแนวทางสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อ องค์การและขาดการพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีมงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารและบุคลากรขาดองค์ ความรู้ในการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการ เรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ (เดชนันท์ เทียมรัตน์ และกานต์สุดา เมษะศิริวานนท์, 2544, น. 89-90) อุปสรรคที่สำคัญต่อการเรียนรู้ ที่ส่งผลให้การพัฒนา องค์การการเรียนรู้ไม่ประสบความสำเร็จ เนื่องจากไม่ได้ ดำเนินการในระดับบุคคล และระดับองค์การให้มี สอดคล้องเชื่อมโยงกัน ความล้มเหลวส่วนใหญ่มักเกิดขึ้น จากการเน้นพัฒนาไปยังระดับองค์การ โดยบุคลากรส่วนใหญ่ยังขาดความรู้ความเข้าใจในแนวทางและความ จำเป็น จึงไม่ได้ให้ความร่วมมือเท่าที่ควร

1.3 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาความเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย ปัจจัยภายใน และ ปัจจัยภายนอก พบว่า

1.3.1 ปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้องในการ พัฒนาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่า มีจุดแข็ง คือ ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ มีทักษะความสามารถ และมีความ มุ่งมั่นในการพัฒนาชุมชน ประชาชนหรือผู้รับบริการมี ความพึงพอใจในการดำเนินงานขององค์การ องค์การมี การประเมินตามเกณฑ์มาตรฐานการปฏิบัติราชการของ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นและมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง จุดอ่อนคือ ผู้บริหารให้ความสำคัญในการพัฒนาความเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้น้อยและมีการสื่อสาร วิสัยทัศน์ จุดมุ่งหมายขององค์การไปยังบุคลากรน้อย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้บริหารให้ความสำคัญในการ พัฒนางานและชุมชนแต่ยังขาดความรู้ความเข้าใจใน การสร้างองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ (เจษฎา นกน้อย และคน อื่นๆ, 2553, น. 52-59) การจัดการความรู้และการ สร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย 1) สภาพแวดล้อมภายในองค์การ ที่เอื้ออำนวย 2) โครงสร้างขององค์การที่ยืดหยุ่น 3) มีจุดประสงค์ที่ ชัดเจนร่วมกัน 4) ผู้นำความรู้ สร้างระบบความผูกพัน และความกระตือรือร้นให้เกิดกับพนักงานทุกคนใน องค์การ 5) มีกระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบ 6) ระบบการบริหารและให้รางวัล ระบบการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ ระบบติดตามและประเมินผล 7) เทคโนโลยี 8) ผู้นำให้การสนับสนุนด้านนโยบาย การใช้ ทรัพยากร การสร้างแรงจูงใจ รวมทั้งมีบทบาทในการ สนับสนุนการจัดการความรู้ให้เกิดขึ้นภายในองค์การ 9) การสร้างชุมชนปฏิบัติ 10) วัฒนธรรมองค์การ เป็น รากฐานสำคัญของการจัดการความรู้

1.3.2 ปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องในการ พัฒนาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ข้อที่เป็นโอกาส คือ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นมีนโยบายที่ชัดเจนที่ จะสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การ บริหารส่วนตำบล เป็นปัจจัยสำคัญในการส่งเสริม องค์การบริหารส่วนตำบลในการพัฒนาความเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า กรมส่งเสริมการ ปกครองท้องถิ่นให้ความสำคัญในการส่งเสริมการ ดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลให้มีการพัฒนา ที่ยั่งยืน สอดคล้องกับแนวความคิดของ (พิบูลย์ ทัพะปาล, 2551, น. 29-34) ที่กล่าวว่า สภาพแวดล้อมภายนอกมี ปัจจัยหลายอย่างที่มีอิทธิพลส่งผลกระทบต่อความอยู่ รอด และการเจริญเติบโตขององค์การ แบ่งปัจจัย สภาพแวดล้อมทางสังคม ประกอบด้วยปัจจัยตัวแปร ทางด้านเศรษฐกิจ ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยี ปัจจัย ทางด้านการเมืองและกฎหมาย เป็นปัจจัยสำคัญที่ ก่อให้เกิดทั้งโอกาสและอุปสรรค ปัจจัยตัวแปรทางด้าน สังคมและวัฒนธรรม

2. การพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาความเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้ ขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขต จังหวัดกำแพงเพชร มีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายผล ดังนี้



2.1 ประเด็นกลยุทธ์ที่ 1 การปรับปรุงระบบการบริหารจัดการขององค์การให้เอื้อต่อการเรียนรู้มี 3 กลยุทธ์ประกอบด้วย

กลยุทธ์ที่ 1 สร้างวิสัยทัศน์ร่วมและสื่อสารความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ให้บุคลากรปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกันทั้งองค์การ เป็นกลยุทธ์การปรับตัว (WO) ดังนั้นกลยุทธ์ที่กำหนดจึงเป็นกลยุทธ์ที่ปิดจุดอ่อน สอดคล้องกับแนวความคิดของ(วิจารณ์ พานิช, 2551, น. 229-236) ที่ได้กล่าวว่า วิธีสู่การเป็นองค์การการเรียนรู้ในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม มีอย่างน้อย 3 ประการ คือ 1) เอกสารแสดงวิสัยทัศน์ 2) การกระทำที่เป็นไปเพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์ และ 3) การนำเอาวิสัยทัศน์มาร่วมกันตีความในหลากหลายบริบทของการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง งานเชิงสร้างสรรค์

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาโครงสร้างองค์การและระบบกลไกการบริหารงานให้เอื้อต่อการเรียนรู้ของบุคลากร เป็นกลยุทธ์เชิงรุก (SO) ดังนั้นกลยุทธ์ที่กำหนดจึงเป็นกลยุทธ์เชิงรุก ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ (Cummings, & Worley, 2005, p. 500) ได้กล่าวว่า โครงสร้างองค์การต้องเน้นที่นโยบายการบริหาร การทำงานเป็นทีม (teamwork) การมีระดับองค์การที่ไม่มาก การมีความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงาน และมีเครือข่ายอันดีกับองค์การอื่นๆ ระบบการบริหารองค์การ การตัดสินใจและการมอบหมายความรับผิดชอบ

กลยุทธ์ที่ 3 สร้างวัฒนธรรมในการเรียนรู้และการเรียนรู้ร่วมกันทั่วทั้งองค์การ เป็นกลยุทธ์การปรับตัว(WO) ดังนั้นกลยุทธ์ที่กำหนดจึงเป็นกลยุทธ์ที่ปิดจุดอ่อน ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิด (Robbins, 2005, p. 264) กล่าวว่า การมีวัฒนธรรมองค์การสามารถช่วยให้การปฏิบัติงานร่วมกันของบุคลากรในองค์การให้มีการเปิดรับการเรียนรู้ เกิดการเปลี่ยนแปลงซึ่งนำไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ความเป็นในการคิดค้นสิ่งใหม่ๆ และมีกระบวนการการเรียนรู้ในความผิดพลาดที่เกิดขึ้นและสอดคล้องกับแนวความคิดของ (วิจารณ์ พานิช, 2551, น. 229-236) ได้กล่าวว่า สร้างวัฒนธรรมใหม่ จะต้องเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรจากวัฒนธรรมอำนาจเป็นวัฒนธรรมความรู้ จากการบริหารงานแบบควบคุม-สั่งการ เป็นบริหารงานแบบเอื้อ

อำนาจ สารสนเทศ จากการไหลขึ้นลงตามแท่งอำนาจ เป็นไหลเวียนไปทุกทิศทุกทางภายในองค์กร

2.2 ประเด็นกลยุทธ์ที่ 2 การส่งเสริม สนับสนุน และกระตุ้นให้บุคลากรทุกระดับมีการเรียนรู้ในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์การ มี 1 กลยุทธ์ ได้แก่

กลยุทธ์ที่ 4 สร้างการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องให้บุคลากรทุกระดับทั่วทั้งองค์การ เป็นกลยุทธ์การปรับตัว(WO) ดังนั้นกลยุทธ์ที่กำหนดจึงเป็นกลยุทธ์ที่ต้องเร่งการปรับปรุง ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิด (Senge, 1990, pp. 139-269) ได้เสนอแนวคิดการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ที่การเสริมสร้างวินัย 5 ประการ ดังนี้ วินัยประการที่ 1 ความรอบรู้แห่งตน วินัยประการที่ 2 แบบแผนความคิดอ่าน วินัยประการที่ 3 วิสัยทัศน์ร่วม วินัยประการที่ 4 การเรียนรู้ของทีม วินัยประการที่ 5 การคิดอย่างเป็นระบบ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ (วรสินันท์ บุญขจร, 2551, น. 69) การศึกษาความพร้อมขององค์การบริหารส่วนตำบลในการพัฒนาสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การบริหารส่วนตำบลชิวาน เสนอแนะแนวทางในการพัฒนาความพร้อมขององค์การบริหารส่วนตำบลชิวานไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ตามแนวทางวินัย 5 ประการ มีดังนี้ วินัยประการที่ 1 บุคลากรรอบรู้ วินัยประการที่ 2 รูปแบบ-ความคิด ประการที่ 3 การเรียนรู้เป็นทีม วินัยประการที่ 4 การมีวิสัยทัศน์ร่วม วินัยประการที่ 5 การคิดเชิงระบบ

2.3 ประเด็นกลยุทธ์ที่ 3 การสนับสนุนและเสริมพลังให้บุคลากรเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้มุ่งมั่นพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 2 กลยุทธ์ ประกอบด้วย

กลยุทธ์ที่ 5 พัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ที่สามารถนำความรู้มาพัฒนาให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ เป็นกลยุทธ์เชิงรุก (SO) ดังนั้นกลยุทธ์ที่กำหนดจึงเป็นกลยุทธ์ที่ต้องเร่งการสนับสนุน ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ (วิจารณ์ พานิช, 2551, น. 229-236) กล่าวว่า องค์การการเรียนรู้คือองค์การที่ปรับตัว ปรับปรุงตัวเองอยู่ตลอดเวลา การที่จะเป็นองค์การการเรียนรู้ได้ พนักงานในหน่วยงานต้องเป็น “บุคคลเรียนรู้”

กลยุทธ์ที่ 6 สนับสนุนให้มีการระดมความคิดเห็น และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรกับ



ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการพัฒนาองค์การ เป็นกลยุทธ์การตัดทอน(WT) ดังนั้นกลยุทธ์ที่กำหนดจึง เป็นกลยุทธ์ที่ลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงข้อจำกัด ซึ่ง สอดคล้องกับแนวความคิดของ (Marquardt, 2002, pp. 23-31) ได้เสนอแนวคิดตัวแบบขององค์การแห่งการ เรียนรู้เชิงระบบ (Systems Learning Organization Model) การเอื้ออำนาจ (People Empowerment) ทุก กลุ่มมีคุณค่าต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ต้องได้รับการเอื้อ อำนาจ และการเรียนรู้เช่นเดียวกัน

2.4 ประเด็นกลยุทธ์ที่ 4 การจัดการความรู้ของ องค์การอย่างเป็นระบบและทันสมัย มี 2 กลยุทธ์ ประกอบด้วย

กลยุทธ์ที่ 7 พัฒนาความรู้และทักษะในการ จัดการความรู้ให้กับบุคลากรในองค์การ เป็นกลยุทธ์ ชะลอตัว (ST) ดังนั้นกลยุทธ์ที่กำหนดจึงเป็นกลยุทธ์ที่ รักษาสภาพหรือหลีกเลี่ยงข้อจำกัด สอดคล้องกับ (สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา, 2554, น. 1-2) การที่ องค์การจะพัฒนาตนเองให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ สิ่งที่มีความสำคัญ คือจะต้องบริหารจัดการความรู้ (Knowledge Management) โดยการแสวงหาและ สร้างสรรค์องค์ความรู้อยู่เสมอ

กลยุทธ์ที่ 8 พัฒนาระบบการจัดการความรู้ ขององค์การเพื่อเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เป็นกลยุทธ์ การปรับตัว(WO) ดังนั้นกลยุทธ์ที่กำหนดจึงเป็นกลยุทธ์ ที่ต้องเร่งพัฒนา ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ (วิจารณ์ พานิช, 2551, น. 229-236) ได้กล่าวว่า แนวทางแห่งความสำเร็จ 10 ประการในการดำเนินการ จัดการความรู้ และสอดคล้องกับแนวความคิดของ (Cummings, & Worley, 2005, pp. 506-507) ได้สรุป การเรียนรู้ขององค์การ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนดังนี้ 1) การสร้างความรู้ 2)การจัดการและบริหารความรู้ 3)การ แลกเปลี่ยนความรู้ภายใน

2.5 ประเด็นกลยุทธ์ที่ 5 การพัฒนาระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศให้เอื้อต่อการเป็นองค์การแห่งการ เรียนรู้ มี 1 กลยุทธ์ ได้แก่

กลยุทธ์ที่ 9 พัฒนาระบบและส่งเสริมการใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศให้เอื้อต่อการเป็นองค์การแห่งการ เรียนรู้ เป็นกลยุทธ์เชิงรุก (SO) ดังนั้นกลยุทธ์ที่กำหนด จึงเป็นกลยุทธ์ที่ต้องเร่งพัฒนา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด

ของ (สถาบันพระปกเกล้า, 2552) ที่กล่าวว่า ดัชนีชี้วัด ตามหลักการบริหารจัดการที่ดี ด้านองค์การแห่งการ เรียนรู้ องค์ประกอบหลักด้านการใช้เครื่องมือและ เทคโนโลยี มีดังนี้ 1)ในหน่วยงานของท่านมีการนำ เครื่องมือและเทคโนโลยีมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพใน การจัดการความรู้ 2)เจ้าหน้าที่สามารถใช้เครื่องมือและ เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการความรู้ได้

3. การประเมินกลยุทธ์การพัฒนาความเป็นองค์การ แห่งการเรียนรู้ ขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขต จังหวัดกำแพงเพชร มีประเด็นที่นำมาอภิปรายดังนี้

3.1 ผลการประเมินกลยุทธ์การพัฒนาความเป็น องค์การแห่งการเรียนรู้ ขององค์การบริหารส่วนตำบลใน เขตจังหวัดกำแพงเพชร ที่พัฒนาขึ้น พบว่า วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นกลยุทธ์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด และมาตรการ พบว่า มีความสอดคล้องกันอยู่ในระดับ มากที่สุด ความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็น ประโยชน์ อยู่ในระดับมากและระดับมากที่สุด ทั้งนี้อาจ เป็นเพราะว่า มีกระบวนการสร้างกลยุทธ์ที่เหมาะสม มี ความสอดคล้องของขั้นตอนการพัฒนา และแต่ละ ขั้นตอนดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ ได้รับการ ตรวจสอบและปรับปรุงให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น ทำ ให้ได้กลยุทธ์ที่มีคุณภาพ เป็นไปตามหลักการสร้างกลยุทธ์ ที่ดี ขั้นตอนดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ (นันทิยา หุตานวัตร และณรงค์ หุตานวัตร, 2551, น. 42-44) กล่าวว่า กระบวนการหรือขั้นตอนการสร้างกลยุทธ์มี เทคนิควิธีการหลายวิธี หนึ่งในหลายวิธีนั้นคือ กระบวนการสร้างกลยุทธ์ 4 ขั้นตอน ได้แก่ การกำหนด ภารกิจ การประเมินสภาพภายในองค์การและสภาพแวดล้อม ภายนอกองค์การ การกำหนดวัตถุประสงค์ และการสร้าง กลยุทธ์ และสอดคล้องกับผลการวิจัย ของ (สุภาพร พงศ์ ภิญโญโอบาส, 2555, น. 393) ซึ่งผลการประเมินกลยุทธ์ พบว่า มีความสอดคล้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากและมากที่สุด

สรุปผลการศึกษา

กลยุทธ์การพัฒนาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดกำแพงเพชร ได้ศึกษาจากสภาพ ปัญหาความเป็นองค์การแห่งการ



เรียนรู้และปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดกำแพงเพชร และนำแนวทางการพัฒนาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของหน่วยงานที่มีการดำเนินการจริงและประสบความสำเร็จมาประกอบการพัฒนากลยุทธ์ มีกระบวนการพัฒนากลยุทธ์ที่เหมาะสมได้รับการตรวจสอบและปรับปรุงโดยผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญ ให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น เป็นไปตามหลักการสร้างกลยุทธ์ที่ดี ทำให้ได้กลยุทธ์ที่มีคุณภาพที่องค์การบริหารส่วนตำบลแต่ละแห่งสามารถนำสู่กลยุทธ์ไปปรับใช้ในการแก้ไขปัญหาและการพัฒนาตามความเหมาะสมกับบริบทขององค์การ เพื่อให้้องค์การมีความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ บุคลากรทุกระดับเกิดการเรียนรู้ในการปฏิบัติราชการ ได้รับการส่งเสริมและการพัฒนาความรู้ความสามารถสร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติ มีการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้องรวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ ให้การบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลได้เกิดประสิทธิภาพ นำสู่การเป็นองค์การที่ได้มาตรฐานในการปฏิบัติราชการ และมีการพัฒนาที่ยั่งยืน

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดกำแพงเพชร เป็นผู้ที่มีความบทบาทมากที่สุดในการพัฒนาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ควรนำกลยุทธ์การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมและสื่อสารความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ให้บุคลากรปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกันทั้งองค์การ และกลยุทธ์การสร้างวัฒนธรรมในการเรียนรู้และการเรียนรู้ร่วมกันทั่วทั้งองค์การ เพื่อแก้ไขปัญหาขาดการสื่อสารวิสัยทัศน์ให้บุคลากรใช้เป็นแนวทางสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อองค์การ ตามผลการวิจัยและควรกำหนดนโยบายในการพัฒนาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ให้เกิดความชัดเจนในทางปฏิบัติ มีการกำกับติดตามและประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

รวมทั้งควรเป็นแบบอย่าง สร้างบรรยากาศและจิตใจให้บุคลากรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

1.2 บุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดกำแพงเพชร ควรนำกลยุทธ์การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ที่สามารถนำความรู้มาพัฒนาให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ เพื่อแก้ไขปัญหาผลการวิจัย และควรนำกลยุทธ์ที่ได้จากการวิจัยในครั้งนี้ไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงาน การพัฒนาตนเอง ทีมงาน ในการเรียนรู้และการจัดการความรู้ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมขององค์การบริหารส่วนตำบลแต่ละแห่ง

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรทำการวิจัยเพื่อติดตามประเมินผลการนำกลยุทธ์การพัฒนาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตจังหวัดกำแพงเพชรไปใช้

2.2 ควรทำการวิจัยเพื่อพัฒนาระบบการบริหารจัดการความรู้ขององค์การบริหารส่วนตำบล ตามบริบทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

2.3 ควรทำการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมพัฒนาความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การบริหารส่วนตำบล เพื่อให้ได้กลยุทธ์จากการมีส่วนร่วมที่มีความครอบคลุมตามภารกิจ ความสอดคล้อง ความเหมาะสมและเป็นประโยชน์กับบริบทของตนเอง

เอกสารอ้างอิง

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น. (ม.ป.ป.). คู่มือการจัดทำหลักเกณฑ์การบริหารบ้านเมืองที่ดีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. ม.ป.ท.: ม.ป.พ.

จริตกุล บุญจง. (2551). การศึกษาเรื่อง สภาพปัญหาปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการองค์การแห่งการเรียนรู้:กรณีศึกษาขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอเมืองอุบลราชธานี. รายงานการศึกษาระดับปริญญาโท, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.



- เจษฎา นกน้อย, ณัฐวุฒิ โรจนันรุตติกุล, พยัติ วุฒิมรงค์, กรภัทร์ จารุกาเนตคนก, เกียรติไกรยศ พันธุ์ไทย และ วัชรพงศ์ อินทรวงศ์. (2553). นานาทรรศนะการจัดการความรู้และการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เดชน์ เทียมรัตน์ และกานต์สุตา มามะศิรินนท์. (2544). นัย...สำหรับองค์การเรียนรู้. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- นันทิยา หุตานุวัตร และณรงค์ หุตานุวัตร. (2551). คิดกลยุทธ์ด้วย SWOT (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี.
- พิบูล ทีปะปาล. (2551). การจัดการเชิงกลยุทธ์ *Strategic Management*. กรุงเทพฯ: อมรการพิมพ์.
- วริสนันท์ บุญจร. (2551). การศึกษาความพร้อมขององค์การบริหารส่วนตำบลในการพัฒนาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ : กรณีศึกษาขององค์การบริหารส่วนตำบลชีทวน อำเภอลำดวน จังหวัดอุบลราชธานี. รายงานการศึกษาระยะปริญญาโทบัณฑิต, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- วิจารณ์ พาณิช. (2551). การจัดการความรู้ ฉบับนักปฏิบัติ (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ สุขภาพใจ.
- ศุภสวัสดิ์ ชัชวาลย์. (ม.ป.ป.). องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นกับการพัฒนาภายใต้แผนเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 11. ค้นเมื่อ 25 ตุลาคม 2555, จาก <http://www.nmt.or.th/.../แผน%2011%20กับท้องถิ่น.ดร.ศุภสวัสดิ์.pdf>
- สถาบันพระปกเกล้า. (2552). ทศวรรษ ตัวชี้วัดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: สถาบันพระปกเกล้า.
- สุภาพร พงศ์ภิญโญโอบาส. (2555). การพัฒนากลยุทธ์การบริหารงานวิจัยของมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.
- สุริยะ หินเมืองเก่า. (2553). *Localism จิตสำนึกท้องถิ่นพลังขับเคลื่อนประเทศไทย ชูต นักบริหารท้องถิ่นมืออาชีพ*. นครปฐม: เพชรเกษมการพิมพ์.
- สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดกำแพงเพชร. (ม.ป.ป.). แบบรายงานผลการตรวจรับรองมาตรฐานการปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประจำปี 2553-2554. กำแพงเพชร: สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดกำแพงเพชร.
- สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา. (2554). แผนปฏิบัติการการจัดการความรู้ (KM Action plan) ประจำปี พ.ศ. ๒๕๕๔. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา.
- Cummings, P.G., & Worley, C.G. (2005). *Organization development & change*. Mason, OH: Thomson Learning.
- Marquardt, M.J. (2002). *Building the learning organization: Mastering the 5 elements For corporate learning* (2nd ed.). Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing.
- Robbins, S.P. (2005). *Essentials of Organization behavior* (8th ed.). Sadble River, NJ: Pearson Prentice-Hall.
- Senge, P.M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning Organization*. New York: Doubleday.