

การศึกษาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมส่งเสริมการเกษตร

The Study on the Characteristics of Learning Organization in Department of Agricultural Extension

พงษ์เภา ขยายเสียง^{1*}, สุวิสา พัฒนเกียรติ² และ พัฒนา สุขประเสริฐ³

Pongpow Khayaiseag^{1*}, Suwisa Pattanakiat² and Patana Sukprasert³

บทคัดย่อ: องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ เครื่องมือและเป้าหมายในการพัฒนาบุคคล หน่วยงานและสังคมในเชิงระบบ โดยที่เกษตรจังหวัด คือ ผู้นำองค์กรซึ่งมีบทบาทสำคัญในการวางแผน อำนวยความสะดวกและการนิเทศ เพื่อการผลักดันให้กรมส่งเสริมการเกษตรเกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคลของเกษตรจังหวัดและ 2) คุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมส่งเสริมการเกษตร โดยทำการศึกษาในด้านลักษณะของบุคลากร ระบบงานและโครงสร้างองค์กรของสำนักงานเกษตรจังหวัด ในเรื่องระดับความสำคัญ สภาพการณ์ตามที่เป็นจริงในปัจจุบัน และความพร้อมในการพัฒนา กลุ่มตัวอย่าง คือ เกษตรจังหวัด จำนวน 66 คน เก็บข้อมูลโดยการใช้แบบสอบถามวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า 1) เกษตรจังหวัดส่วนใหญ่ จำนวน 63 คน เป็นเพศชาย มีอายุเฉลี่ย 56.27 ปี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 42 คน ถือครองตำแหน่ง อำนวยการระดับสูง จำนวน 48 คน ถือครองตำแหน่งเกษตรจังหวัด เฉลี่ย 3.79 ปี ปฏิบัติงานในสำนักงานเกษตรจังหวัด เฉลี่ย 2.74 ปี ปฏิบัติงานในกรมส่งเสริมการเกษตร เฉลี่ย 33.39 ปี 2) คุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยที่เกษตรจังหวัดมีความคิดเห็นในเรื่องความสำคัญต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมส่งเสริมการเกษตร ในระดับ มากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.61) ในเรื่องสภาพการณ์ตามที่เป็นจริงในปัจจุบัน ในระดับ มาก (ค่าเฉลี่ย 4.05) และในเรื่องความพร้อมในการพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับ ปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 3.05)

คำสำคัญ: องค์กรแห่งการเรียนรู้, กรมส่งเสริมการเกษตร

ABSTRACT: Learning Organization (LO) is a tool and an objective in personal, office and society development by systematic approach. Head of Provincial Agriculturist (HPA) is the leader to plan, facilitate and supervise in order to push forward the farmers to be learning organization. The objective of this research was to investigate 1) basic demographic of HPA and 2) Characteristics in LO of Department of Agricultural Extension (DOAE). This study focuses on the Characteristics of personal, working system and structure of provincial agricultural office in the aspect of importance level, present situation and readiness for development. Samples were 66 persons from HPA and the data were collected by questionnaire and descriptive statistical analyzed by using frequency, percentage, means and standard deviation. This research revealed that 63 persons of HPA were male with the average ages of 56.27 years, 42 persons were graduated with master degree, and 48 persons were in Higher Administrative Positions. The average working time in HPA position were 3.79 years, in provincial agricultural office were 2.74 years and in DOAE were 33.39 years. The opinions of HPA were that the LO of DOAE was the most important factor with the highest scores of 4.61, the present situation was at the high scores of 4.05 and the readiness for developing to LO was in moderate scores range of 3.05.

Keywords: Learning Organization, Department of Agricultural Extension

^{1,3} ภาควิชาส่งเสริมและนิเทศศาสตร์เกษตร คณะเกษตร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ กรุงเทพฯ 10900

Department of Agricultural Extension and Communication. Faculty of Agriculture, Kasetsart University, Bangkok, 10900

² สำนักส่งเสริมและฝึกอบรม มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ กรุงเทพฯ 10900

Extension and Training Office, Kasetsart University Bangkok, 10900

* Corresponding author: pongpowkhun@hotmail.com

บทนำ

กรมส่งเสริมการเกษตรมีความมุ่งมั่นในการเป็นองค์กรด้านการส่งเสริมและการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพสูง เพื่อให้เกษตรกรได้อยู่ดีมีสุขอย่างยั่งยืน โดยที่หนึ่งในเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่จะทำให้บรรลุผลได้ตามวิสัยทัศน์ดังกล่าวก็คือ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (กรมส่งเสริมการเกษตร, 2557) โดยเป็นองค์กรที่บุคลากรมีคุณลักษณะของการได้เรียนรู้ร่วมกันเป็นปกตินิสัย มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในระหว่างกันอย่างต่อเนื่อง เพื่อการสร้างสรรค์นวัตกรรม รวมถึงมีการพัฒนาองค์กร ด้วยการยกระดับความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากร ระบบงานและโครงสร้างองค์กรในทุกระดับได้อย่างสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง โดยที่เกษตรกรจังหวัดถือเป็น ผู้นำสูงสุดของสำนักงานเกษตรจังหวัด ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการกำหนดนโยบายและทิศทางขององค์กร อีกทั้งเกษตรกรจังหวัดยังเป็นกลไกในการเชื่อมต่อนโยบายของกรมส่งเสริมการเกษตรกับจังหวัด เพื่อต่อนโยบายในพื้นที่รับผิดชอบ และมีส่วนสำคัญในการผลักดันให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมส่งเสริมการเกษตร

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 11 ระบุว่า ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ตามพระราชกฤษฎีกานี้ (ราชกิจจานุเบกษา, 2546)

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงต้องการที่จะได้ทราบถึงปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคลและความคิดเห็นของเกษตรกรจังหวัดในเรื่องความสำคัญ สภาพการณ์ตามที่เป็นจริงในปัจจุบัน และความพร้อมในการพัฒนา ซึ่งมีผลโดยตรงต่อความสำเร็จในการพัฒนาให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการพัฒนาองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อศึกษาปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคลของเกษตรกรจังหวัด และเพื่อศึกษาคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมส่งเสริมการเกษตร

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการโดยการรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ร่วมกับการรวบรวมข้อมูลจากความคิดเห็นของเกษตรกรจังหวัด โดยที่เอกสารและงานวิจัย ที่เกี่ยวข้องมีเนื้อหาโดยสังเขป คือ

1. องค์กร

องค์กร (ราชบัณฑิตยสถาน, 2556) แปลว่า บุคคล คณะบุคคลหรือสถาบันซึ่งเป็นส่วนประกอบของหน่วยงานใหญ่ที่ทำหน้าที่สัมพันธ์กันหรือขึ้นต่อกัน เช่น คณะรัฐมนตรีเป็นองค์กรบริหารของรัฐ สถาปนากฎหมายเป็นองค์กรของรัฐสภา, ในบางกรณี องค์กรหมายถึงความรวมถึงองค์การด้วย โดยที่องค์กร ตรงกับศัพท์ภาษาอังกฤษคำว่า organ (Hornby, 1999) แปลว่า an official organization that has a special purpose; a mean of getting work done

พัฒนา (2556) ได้สรุปว่า “องค์กร” คือ หน่วยงานที่ประกอบด้วยกลุ่มบุคคลที่มีวัตถุประสงค์ในการทำกิจกรรมร่วมกัน จนเกิดเป็นระบบงานเพื่อให้กิจกรรมนั้นประสบความสำเร็จ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. คุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ

วิลม (2555) ได้ระบุว่าผู้นำที่ประสบความสำเร็จมีคุณลักษณะดังนี้ คือ การเป็นผู้นำที่สามารถจูงใจ ชักนำ หรือชี้แนะให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติภารกิจต่างๆของกลุ่มให้สำเร็จ โดยใช้กระบวนการต่างๆ รูปแบบของอิทธิพลระหว่างผู้นำและสมาชิกในกลุ่ม หรืออิทธิพลของตำแหน่งในกลุ่มปฏิบัติตาม เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ตามที่กำหนดได้

โดยที่คุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จย่อมเป็นสิ่งทั้งที่นักวิชาการและผู้บริหารได้ให้ความสนใจเป็นอย่างมาก เนื่องจากว่ามีความประสงค์ที่จะได้นำข้อมูลดังกล่าวนี้มาใช้ประโยชน์ในการบริหารจัดการกับทรัพยากรมนุษย์ ให้ได้เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งต่อบุคคล องค์กรและสังคม ซึ่งคุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จนี้จึงเป็นคุณลักษณะในเชิงสังคมมิติ โดยที่ผู้วิจัยได้ตัดแปลงจากทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผู้นำและคุณลักษณะที่ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชมหาราช ทรงได้ชี้แนะถึงคุณลักษณะที่ผู้นำควรมีและ/หรือได้ประพฤติปฏิบัติ ซึ่งก็เป็นสิ่งที่ทุกคนและสังคมได้คาดหวังไว้ เพื่อให้ทุกฝ่ายสามารถที่จะใช้ชีวิตอยู่ร่วมกันได้อย่างสานติสุข และมีการพัฒนาได้อย่างต่อเนื่องโดยอัตโนมัติ โดยสามารถที่จะทำการจัดแบ่งคุณลักษณะในเชิงสังคมมิติของผู้นำที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้เป็น 4 ลักษณะ คือ 1. การครองตน 2. การครองคน 3. การครองงาน และ 4. การเสียสละให้กับส่วนรวม

3. องค์กรแห่งการเรียนรู้

สุรัตน์ (2549) ได้สรุปว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่มีการปฏิรูปและพัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยสมาชิกในองค์กรได้รับการพัฒนาการเรียนรู้และทักษะการทำงานมีการกระตุ้นและการอำนวยความสะดวกให้บุคลากรเพิ่มขีดความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง และนำสิ่งที่องค์กรสนับสนุนการเรียนรู้มาใช้ในการพัฒนาตนเองและทีมงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กรร่วมกัน

สาโรจน์ (2552) ได้สรุปว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศด้วยการพัฒนาคนในองค์กรให้เกิดทักษะการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง ยั่งยืนโดยมุ่งสู่ความสำเร็จตามความต้องการและเป้าหมายขององค์กรเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

โดยสรุปแล้ว องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรหรือหน่วยงานที่สมาชิกมีพฤติกรรมในการเรียนรู้ร่วมกัน เป็นปกตินิสัย โดยมีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในระหว่างกันอย่างต่อเนื่อง เพื่อการ

สร้างสรรค์นวัตกรรม รวมถึงมีการพัฒนาองค์กร ด้วยการยกระดับความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากร ระบบงานและโครงสร้างองค์กรในทุกระดับได้อย่างสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กิงกาญจน์ (2543) ได้ศึกษาศักยภาพการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้กรณีศึกษาโรงพยาบาลกรุงเทพฯ ผลการศึกษาพบว่า พนักงานโรงพยาบาลกรุงเทพฯ มีความเห็นว่าศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางเมื่อจำแนกในแต่ละองค์ประกอบพบว่า อันดับแรก คือ ด้านพลวัตการเรียนรู้มีคะแนนอยู่ในระดับมาก อันดับสองคือ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การมีคะแนนอยู่ในระดับมาก อันดับสาม คือ ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคลมีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง อันดับสี่ คือ ด้านการจัดการความรู้อีมีคะแนนอยู่ในระดับปานกลาง และอันดับสุดท้าย คือ ด้านเทคโนโลยี

ชนิษฐา (2553) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ ตามความคิดเห็นของกำลังพลสังกัดกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ พบว่าการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ ตามความคิดเห็นของกำลังพลสังกัดกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ ในภาพรวมอยู่ในระดับการปฏิบัติมาก ผลการเปรียบเทียบการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ ตามความคิดเห็นของกำลังพลสังกัดของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ จำแนกตามระดับยศ ประสบการณ์การทำงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และจำแนกตามตำแหน่งงาน รายได้ต่อเดือน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

วิธีการศึกษา

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาเชิงสำรวจ โดยที่กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เกษตรจังหวัด จำนวน 66 คน จากการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย โดยใช้แบบสอบถามปลายปิด

และปลายเปิด ซึ่งมีเนื้อหา 4 ตอน คือ 1) ปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคลของเกษตรกรจังหวัด 2) การรับรู้ข้อมูลพื้นฐานของกรมส่งเสริมการเกษตร 3) คุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และ 4) ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนา โดยที่แบบสอบถามด้านคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมส่งเสริมการเกษตร เนื้อหามี 5 ระดับ ประกอบด้วย 1) ความสำคัญต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมส่งเสริมการเกษตร

2) สภาพการณ์ตามที่เป็นจริงในปัจจุบันของสำนักงานเกษตรจังหวัดและ 3) ความพร้อมในการพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยการแปลความหมายมีดังนี้ คือ 4.21-5.00 มากที่สุด, 3.41-4.20 มาก, 2.61-3.40 ปานกลาง, 1.81-2.60 น้อย, 1.00-1.80 น้อยที่สุด

Table 1 The characteristics of Head of Provincial Agricultural Office (PAO)

| Personal characteristics | Frequency | Percentage (%) |
|---|-----------|----------------|
| (n = 66) | | |
| - Sex | | |
| male | 63 | 95.5 |
| female | 3 | 4.5 |
| - age | | |
| 44.0-55.0 years | 16 | 24.2 |
| 55.1-58.0 years | 25 | 37.9 |
| 58.1 - 61.0 years | 25 | 37.9 |
| Mean = 56.27 years, S.D. = 2.94 years, Minimum = 44 years, Maximum = 60.9 years | | |
| - Education Level | | |
| bachelor degree | 21 | 31.8 |
| master degree | 42 | 63.6 |
| doctorate degree | 3 | 4.5 |
| - Administrative Positions | | |
| primary level | 18 | 27.3 |
| higher level | 48 | 72.7 |
| - Working Period at PAO | | |
| 0.0 - 1.4 years | 22 | 33.3 |
| 1.5 - 3.6 years | 22 | 33.3 |
| 3.7 - 17.0 years | 22 | 33.3 |
| Mean = 3.79 years, S.D. = 3.86 years Minimum = 0.3 years, Maximum = 17.0 years | | |
| - Working Period at Head of PAEO | | |
| 0.0 - 0.5 years | 10 | 15.2 |
| 0.6 - 1.0 years | 34 | 51.5 |
| 1.1 - 35.0 years | 22 | 33.3 |
| Mean = 2.74 years, S.D. = 6.19 years, Minimum = 0.3 years, Maximum = 35 years | | |
| - Working Period in DOAE | | |
| 18.0-32.0 years | 23 | 34.8 |
| 32.1-35.0 years | 20 | 30.3 |
| 35.1-38.6 years | 23 | 34.8 |
| Mean = 33.39 years, S.D. = 6.55 years, Minimum = 18 years, Maximum = 38.6 years | | |

ผลการศึกษาและวิจารณ์

จาก Table 1 พบว่า เกษตรจังหวัดส่วนใหญ่ จำนวน 63 คน (95.5%) เป็นเพศชาย มีอายุเฉลี่ย 56.27 ปี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 42 คน (63.6%) ถือครองตำแหน่ง อำนวยการระดับสูง จำนวน 47 คน (71.2%) ถือครองตำแหน่งเกษตรจังหวัด เฉลี่ย 3.79 ปี ปฏิบัติงานในสำนักงานเกษตรจังหวัด เฉลี่ย 2.74 ปี และปฏิบัติงานในกรมส่งเสริมการเกษตร โดยเฉลี่ย 33.39 ปี

ซึ่งได้แสดงให้เห็นว่าเกษตรจังหวัดในปัจจุบันมีความรู้ ในระดับสูง (ปริญญาโท) และมีประสบการณ์

ในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี แต่อย่างไรก็ตาม เป็นที่น่าสังเกตว่าการที่จะได้ถือครองในตำแหน่งเกษตรจังหวัดมักจะมีอายุเฉลี่ยถึง 56.27 ปี และมีการปฏิบัติงานในตำแหน่งนี้โดยเฉลี่ย 2.74 ปี ซึ่งจะมีอายุราชการเหลืออีกไม่เกิน 4 ปี จึงน่าจะได้มีการปรับปรุงระบบ เพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าสู่ตำแหน่งเกษตรจังหวัดได้เร็วกว่านี้ เพื่อให้เกิดการส่งมอบองค์ความรู้ของหน่วยงานได้มากยิ่งขึ้น และนอกจากนั้นควรได้มีการผลักดันให้เทศหญิงได้มีโอกาสถือครองตำแหน่งเกษตรจังหวัดได้มากกว่าในปัจจุบันเพื่อให้สอดคล้องกับปฏิญญาสากลในเรื่องความเท่าเทียมกันด้านเพศ

Table 2 Characteristics of Learning Organization of Department of Agricultural Extension

| Construct of Learning Organization | Important Level | Present Situation | Readyness for Development |
|--|---------------------------|---------------------------|---------------------------|
| | Mean S.D. (Meaning) | Mean S.D. (Meaning) | Mean S.D. (Meaning) |
| Personal Characteristics | 4.54 | 3.92 | 3.09 |
| | .488 | .583 | 1.086 |
| | (highest) | (high) | (moderate) |
| Working System | 4.63 | 4.04 | 3.04 |
| | .461 | .481 | 1.137 |
| | (highest) | (high) | (moderate) |
| Organization Structure of Provincial Agricultural Office | 4.67 | 4.17 | 2.98 |
| | .438 | .478 | 1.176 |
| | (highest) | (high) | (moderate) |
| total | 4.61 | 4.05 | 3.05 |
| | .437 | .457 | 1.080 |
| | (highest) | (high) | (moderate) |

องค์ประกอบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในการวิจัยครั้งนี้ มี 3 องค์ประกอบ คือ 1. ลักษณะของบุคลากร 2. ระบบงาน และ 3. โครงสร้างองค์กรของสำนักงานเกษตรจังหวัด

จาก Table 2 พบว่า 1. ในเรื่องความสำคัญต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมส่งเสริมการเกษตร อยู่ในระดับมากที่สุด (\bar{X} = 4.61) โดยที่ประกอบด้วยโครงสร้างองค์กรของสำนักงานเกษตรจังหวัด อยู่ในระดับมากที่สุด (\bar{X} = 4.67) ระบบงาน (\bar{X} = 4.63) อยู่

ในระดับ มากที่สุด และลักษณะของบุคลากร อยู่ในระดับ มากที่สุด (\bar{X} = 4.54) ตามลำดับ

2. ในเรื่องสภาพการณ์ตามที่เป็นจริงในปัจจุบันของสำนักงานเกษตรจังหวัดในเรื่องความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้พบว่าอยู่ในระดับมาก (\bar{X} = 4.05) โดยที่ประกอบด้วย โครงสร้างองค์กรของสำนักงานเกษตรจังหวัด อยู่ในระดับมาก (\bar{X} = 4.17) ระบบงาน อยู่ในระดับมาก (\bar{X} = 4.04) และลักษณะของบุคลากร อยู่ในระดับมาก (\bar{X} = 3.92) ตามลำดับ

3. ในเรื่องความพร้อมในการพัฒนาให้สำนักงานเกษตรจังหวัดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.05$) โดยที่ประกอบด้วย ลักษณะของบุคลากร อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.09$) ระบบงาน อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.04$) และโครงสร้างองค์กรของสำนักงานเกษตรจังหวัด อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.98$) ตามลำดับ

แสดงให้เห็นว่า กรมส่งเสริมการเกษตรโดยสำนักงานเกษตรจังหวัดมีการพัฒนาและปรับปรุงมาอย่างต่อเนื่องให้สอดคล้องกับกระแสการพัฒนา จึง

ทำให้ตระหนักถึงความสำคัญของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 11 ได้เป็นอย่างดียิ่ง โดยที่สภาพการณ์ตามที่เป็นจริงในปัจจุบันก็อยู่ในระดับมาก ดังนั้นจึงทำให้มีความพร้อมในการพัฒนาเพียงแคในระดับปานกลางเท่านั้น เนื่องจากว่าเกษตรจังหวัดมีความเห็นว่าสภาพการณ์ในปัจจุบันก็เป็นที่น่าพอใจอยู่แล้วในระดับหนึ่ง

Table 3 Personal Characteristics toward to of Learning Organization

(n = 66)

| Personal Characteristics | Important Level | Present Situation | Readiness for Development |
|--------------------------|----------------------------|---------------------------|-----------------------------|
| | Mean S.D. (Meaning)) | Mean S.D. (Meaning) | Mean S.D. (Meaning) |
| 1. Self governance | 4.47 .486 (highest) | 3.93 .519 (high) | 3.04 1.009 (moderate) |
| 2. People governance | 4.50 .498 (highest) | 3.91 .582 (high) | 3.09 1.124 (moderate) |
| 3. Work governance | 4.61 .565 (highest) | 3.80 .722 (high) | 3.21 1.194 (moderate) |
| 4. Sacrifice governance | 4.57 .601 (highest) | 4.00 .782 (high) | 3.08 1.301 (moderate) |
| Total | 4.54 .488 (highest) | 3.92 .583 (high) | 3.09 1.086 (moderate) |

ลักษณะของบุคลากรที่พึงประสงค์ของกร
เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มี 4 ด้าน ประกอบด้วย
1. ด้านการครองตน/อัตลักษณ์ส่วนบุคคล 2. ด้านการครองคน/มนุษยสัมพันธ์ 3. ด้านการครองงาน/การทำให้งานประสบความสำเร็จ 4. ด้านการเสียสละให้กับส่วนรวม โดยเรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ คือ

จาก Table 3 พบว่า 1. ในด้านความสำคัญต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมส่งเสริมการเกษตรอยู่ในระดับ มากที่สุด ($\bar{X} = 4.54$) ได้แก่ ด้านการครองงาน/การทำให้งานประสบความสำเร็จอยู่ในระดับ มากที่สุด ($\bar{X} = 4.61$) ด้านการเสียสละให้กับส่วนรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.57$) ด้านการครองคน/มนุษยสัมพันธ์อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.50$)

ด้านการครองตน/อัตลักษณ์ส่วนบุคคลอยู่ในระดับมากที่สุด (\bar{X} = 4.47) ตามลำดับ

2. สภาพการณ์ตามที่เป็นจริงในปัจจุบัน อยู่ในระดับมาก (\bar{X} = 3.92) ได้แก่ ด้านการเสียสละให้กับส่วนรวมอยู่ในระดับมาก (\bar{X} = 4.00) ด้านการครองตน/อัตลักษณ์ส่วนบุคคลอยู่ในระดับมาก (\bar{X} = 3.93) ด้านการครองคน/มนุษยสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก (\bar{X} = 3.91) ด้านการครองงาน/การทำให้งานประสบความสำเร็จอยู่ในระดับมาก (\bar{X} = 3.80) ตามลำดับ

3. ความพร้อมในการพัฒนาลักษณะของบุคลากรให้ดีขึ้น อยู่ในระดับปานกลาง (\bar{X} = 3.09) ได้แก่ ด้านการครองงาน/การทำให้งานประสบความสำเร็จอยู่ในระดับปานกลาง (\bar{X} = 3.21) ด้านการครองคน/มนุษยสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง (\bar{X} = 3.09) ด้านการเสียสละให้กับส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง (\bar{X} = 3.08) ด้านการครองตน/อัตลักษณ์ส่วนบุคคลอยู่ในระดับปานกลาง (\bar{X} = 3.04) ตามลำดับ

Table 4 Working System of Learning Organization

(n = 66)

| Working System | Important Level | Present Situation | Readiness for Development |
|--|---------------------------|----------------------------|-----------------------------|
| | Mean S.D. (Meaning) | Mean S.D. (Meaning) | Mean S.D. (Meaning) |
| 1. Conscious mind and Royalty to Provincial Agricultural Office | 4.77 .410 (highest) | 4.42 .535 (highest) | 2.92 1.410 (moderate) |
| 2. Self Development of Provincial Agricultural Office staff | 4.59 .581 (highest) | 4.02 .707 (high) | 3.16 1.244 (moderate) |
| 3. Working system of Provincial Agricultural Office with efficacy | 4.62 .475 (highest) | 3.94 .601 (high) | 3.11 1.150 (moderate) |
| 4. Control and Organize the office in Provincial Agricultural Office and coordinate to the other | 4.66 .470 (highest) | 4.16 .536 (high) | 2.85 1.282 (moderate) |
| 5. Supportive to agricultural activity | 4.69 .494 (highest) | 4.18 .692 (high) | 2.98 1.344 (moderate) |
| 6. Knowledge Management | 4.64 .518 (highest) | 4.03 .551 (high) | 3.07 1.181 (moderate) |
| 7. Create the Innovation in Provincial Agricultural Office | 4.47 .749 (highest) | 3.38 .864 (moderate) | 3.25 1.191 (moderate) |
| total | 4.47 .749 (highest) | 3.38 .864 (high) | 3.04 1.191 (moderate) |

**ระบบงาน ที่พึงประสงค์ของการเป็นองค์กร
แห่งการเรียนรู้ มี 7 ด้าน** ประกอบด้วย 1. ด้านการ
มีจิตสำนึกและมีความรักดีต่อหน่วยงานของบุคลากร
ในสังกัดสำนักงานเกษตรจังหวัด 2. ด้านการพัฒนา
ตนเองของบุคลากรในสังกัดสำนักงานเกษตรจังหวัด
3. ด้านระบบงานของสำนักงานเกษตรจังหวัดที่ส่งเสริม
ให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 4. ด้านการ
กำกับดูแลหน่วยงานในสังกัดของสำนักงานเกษตร
จังหวัดและประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆ 5. ด้านการ
สนับสนุนกิจกรรมการส่งเสริมการเกษตร 6. ด้านการ
จัดการความรู้ และ 7. ด้านการสร้างนวัตกรรมของ
สำนักงานเกษตรจังหวัด โดยเรียงลำดับคะแนนเฉลี่ย
จากมากไปน้อย ดังนี้

จาก Table 4 พบว่า 1. ในด้านความสำคัญต่อการ
เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมส่งเสริมการเกษตร
อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.63$) ได้แก่ ด้านการมี
จิตสำนึกและมีความรักดีต่อหน่วยงานของบุคลากรใน
สังกัดสำนักงานเกษตรจังหวัด อยู่ในระดับมากที่สุด
($\bar{X} = 4.77$) ด้านการสนับสนุนกิจกรรมการส่งเสริม
การเกษตร อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.69$) ด้านการ
กำกับดูแลหน่วยงานในสังกัดของสำนักงานเกษตร
จังหวัดและประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆ อยู่ในระดับ
มากที่สุด ($\bar{X} = 4.66$) ด้านการจัดการความรู้ อยู่ใน
ระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.64$) ด้านระบบงานของ
สำนักงานเกษตรจังหวัดที่ส่งเสริมให้บุคลากรทำงานได้
อย่างมีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.62$)
ด้านการพัฒนาตนเองของบุคลากรในสังกัดสำนักงาน
เกษตรจังหวัด อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.59$) ด้าน
การสร้างนวัตกรรมของสำนักงานเกษตรจังหวัด อยู่ใน
ระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.47$) ตามลำดับ

2. สภาพการณ์ตามที่เป็นจริงในปัจจุบัน อยู่ใน
ระดับมาก ($\bar{X} = 4.04$) ได้แก่ ด้านการมีจิตสำนึกและ

มีความรักดีต่อหน่วยงานของบุคลากรในสังกัด
สำนักงานเกษตรจังหวัด อยู่ในระดับ มากที่สุด
($\bar{X} = 4.42$) ด้านการสนับสนุนกิจกรรมการส่งเสริม
การเกษตร อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.18$) ด้านการกำกับ
ดูแลหน่วยงานในสังกัดของสำนักงานเกษตรจังหวัด
และประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆ อยู่ในระดับมาก
($\bar{X} = 4.16$) ด้านการจัดการความรู้ อยู่ในระดับมาก
($\bar{X} = 4.03$) ด้านการพัฒนาตนเองของบุคลากรในสังกัด
สำนักงานเกษตรจังหวัด อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.02$)
ด้านระบบงานของสำนักงานเกษตรจังหวัดที่ส่งเสริมให้
บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับ
มาก ($\bar{X} = 3.94$) ด้านการสร้างนวัตกรรมของสำนักงาน
เกษตรจังหวัด อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.38$)
ตามลำดับ

3. ความพร้อมในการพัฒนาระบบงาน ให้ดีขึ้นอยู่
ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.04$) ได้แก่ ด้านการสร้าง
นวัตกรรมของสำนักงานเกษตรจังหวัด อยู่ในระดับ
ปานกลาง ($\bar{X} = 3.25$) ด้านการพัฒนาตนเองของ
บุคลากรในสังกัดสำนักงานเกษตรจังหวัด อยู่ในระดับ
ปานกลาง ($\bar{X} = 3.16$) ด้านระบบงานของสำนักงาน
เกษตรจังหวัดที่ส่งเสริมให้บุคลากรทำงานได้อย่างมี
ประสิทธิภาพ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.11$) ด้าน
การจัดการความรู้ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.07$)
ด้านการสนับสนุนกิจกรรมการส่งเสริมการเกษตร
อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.98$) ด้านการมีจิตสำนึก
และมีความรักดีต่อหน่วยงานของบุคลากรในสังกัด
สำนักงานเกษตรจังหวัด อยู่ในระดับปานกลาง
($\bar{X} = 2.92$) ด้านการกำกับดูแลหน่วยงานในสังกัดของ
สำนักงานเกษตรจังหวัดและประสานงานกับหน่วยงาน
อื่นๆ อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.85$) ตามลำดับ

Table 5 Organization Structure of Provincial Agricultural Office of Learning Organization

(n = 66)

| Organization Structure of Provincial Agricultural Office | Important Level | Present Situation | Readyness for Develop- ment |
|--|---------------------------|---------------------------|--------------------------------|
| | Mean | Mean | Mean |
| | S.D. | S.D. | S.D. |
| | (Meaning) | (Meaning) | (Meaning) |
| 1. Organization Structure in administrative of Provincial Agricultural Office | 4.76 .430 (highest) | 4.36 .536 (highest) | 2.88 1.301 (moderate) |
| 2. Organization Process for administrative of Provincial Agricultural Office | 4.58 .504 (highest) | 3.99 .538 (high) | 3.09 1.095 (moderate) |
| total | 4.67 .438 (highest) | 4.17 .478 (high) | 2.98 1.176 (moderate) |

**โครงสร้างองค์กรของสำนักงานเกษตรจังหวัด
ที่พึงประสงค์ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
มี 2 ด้าน** ประกอบด้วย 1. ด้านการบริหารงานในด้าน
โครงสร้างองค์กรของสำนักงานเกษตรจังหวัด 2. ด้าน
การบริหารงานด้านกระบวนการปฏิบัติงานของ
บุคลากรในสังกัดสำนักงานเกษตรจังหวัด โดยเรียง
ลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้

จาก Table 5 พบว่า 1. ในด้านความสำคัญต่อการ
เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมส่งเสริมการเกษตร
อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.67$) ได้แก่ ด้านการบริหาร
งานในด้านโครงสร้างองค์กรของสำนักงานเกษตร
จังหวัดอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.76$) ด้านการบริหาร
งานด้านกระบวนการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัด
สำนักงานเกษตรจังหวัด อยู่ในระดับมากที่สุด
($\bar{X} = 4.58$) ตามลำดับ

2. สภาพการณ์ตามที่เป็นจริงในปัจจุบัน อยู่ใน
ระดับมาก ($\bar{X} = 4.17$) ได้แก่ ด้านการบริหารงานในด้าน
โครงสร้างองค์กรของสำนักงานเกษตรจังหวัด อยู่ใน
ระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.36$) ด้านการบริหารงานด้าน
กระบวนการปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัดสำนักงาน
เกษตรจังหวัด อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.99$) ตามลำดับ
3. ความพร้อมในการพัฒนาโครงสร้างองค์กรของ

สำนักงานเกษตรจังหวัด ให้ดีขึ้น อยู่ในระดับปานกลาง
($\bar{X} = 2.98$) ได้แก่ ด้านการบริหารงานด้านกระบวนการ
ปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัดสำนักงานเกษตร
จังหวัด อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.09$) ด้านการ
บริหารงานในด้านโครงสร้างองค์กรของสำนักงาน
เกษตรจังหวัด อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.88$)

สรุปและข้อเสนอแนะ

กรมส่งเสริมการเกษตรมีคุณลักษณะความเป็น
องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกา
ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมือง
ที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 11 ได้อย่างเต็มภาคภูมิ เนื่องจาก
เพราะว่าเกษตรจังหวัดผู้ซึ่งเป็นกลไกหลักในการรับ
นโยบายจากส่วนกลางไปขับเคลื่อนภารกิจในระดับ
ภูมิภาค ได้ให้ความสำคัญกับการเป็นองค์กรแห่งการ
เรียนรู้ในระดับ มากที่สุด ($\bar{X} = 4.61$)

โดยตระหนักดีถึงความสำคัญของโครงสร้าง
องค์กร ($\bar{X} = 4.67$) ระบบงาน ($\bar{X} = 4.63$) และลักษณะ
บุคลากร ($\bar{X} = 4.54$) สอดคล้องกับสภาพการณ์ตาม
เป็นจริงในปัจจุบันซึ่งมีค่าเฉลี่ยของโครงสร้างองค์กร
($\bar{X} = 4.17$) ระบบงาน ($\bar{X} = 4.04$) และลักษณะของ

บุคคลากร ($\bar{X} = 3.92$) ซึ่งมีความสอดคล้องกับ ขนิษฐา (2553) ที่ได้ทำการศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศตามความคิดเห็นของกำลังพลสังกัดกรมยุทธศึกษาทหารอากาศ โดยผลการวิจัยได้พบว่า กำลังพลสังกัดกรมยุทธศึกษาทหารอากาศในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ตอกย้ำให้เห็นว่าทิศทางการพัฒนาของกรมส่งเสริมการเกษตรจะให้ความสำคัญในเชิงระบบหรือการทำงานเป็นทีมและระบบงาน มากกว่า การส่งเสริมความสามารถในระดับบุคคล ซึ่งเป็นสิ่งที่ถูกต้องสำหรับการพัฒนาในระยะยาว แต่ในขณะที่เดียวกันลักษณะของบุคลากร ระบบงาน และโครงสร้างองค์กร มีความพร้อมในการพัฒนาจากมากไปน้อย คือ ($\bar{X} = 3.09$), ($\bar{X} = 3.04$), ($\bar{X} = 2.98$) ตามลำดับ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าบุคลากรโดยส่วนใหญ่มีจิตสำนึกในการพัฒนาตนเอง ระบบงาน และโครงสร้างองค์กรได้อย่างสมเหตุสมผล เพื่อให้เกิดเป็นบรรยากาศของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ตามที่คาดหวังได้อย่างมั่นใจ

คำขอขอบคุณ

ขอขอบคุณกรมส่งเสริมการเกษตร ที่ได้ช่วยให้การวิจัยฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี ตั้งแต่การอนุญาตให้บุคลากรระดับสูง เป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบความถูกต้องของกรอบแนวคิด สาระในการวิจัยและแบบสอบถาม รวมถึงการช่วยอำนวยความสะดวกในการจัดส่งแบบสอบถามให้กับเกษตรจังหวัด โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้อำนวยการกองวิจัยและพัฒนางานส่งเสริมการเกษตร ผู้อำนวยการกองแผนงานและ ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาการถ่ายทอดเทคโนโลยี กรมส่งเสริมการเกษตร ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำที่มีประโยชน์ยิ่ง

เอกสารอ้างอิง

กึ่งกาญจน์ เพชรศรี. 2543. ศักยภาพการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาโรงพยาบาลกรุงเทพ. ภาคนิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพฯ.

กรมส่งเสริมการเกษตร. 2556. นโยบายและแนวทางการดำเนินงานส่งเสริมการเกษตร ปีงบประมาณ 2257. แหล่งข้อมูล: <http://www.plan.doae.go.th/project/planhome.asp>. ค้นเมื่อ 1 เมษายน 2557.

ขนิษฐา ชำนาญคำ. 2553. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกรมยุทธศึกษาทหารอากาศตามความคิดเห็นของกำลังพลสังกัดกรมศึกษาทหารอากาศ. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี, ลพบุรี.

พัฒนา สุขประเสริฐ. 2556. จากพลังกลุ่มสู่องค์การชุมชนและเครือข่าย. ภาควิชาส่งเสริมและนิเทศศาสตร์เกษตร. คณะเกษตร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพฯ.

มหาวิทยาลัยมหิดล. 2554. การวัดความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยมหิดล. แหล่งข้อมูล: <http://www.ph.mahidol.ac.th/plan/lo.html>. ค้นเมื่อ 14 มีนาคม 2557.

ราชกิจจานุเบกษา. 2546. เล่มที่ 120 ตอนที่ 100ก.

ราชบัณฑิตยสถาน. 2556. พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554. บริษัท ศิริวัฒนาอินเตอร์พริ้นท์ จำกัด (มหาชน), กรุงเทพฯ.

วิมล จันทร์แก้ว. 2555. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระถมศึกษา สุราษฎร์ธานี เขต 3. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต. มหาวิทยาลัยรังสิต, ปทุมธานี.

สุรัตน์ ดวงชาทม . 2549. การพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต. มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.

สาโรจน์ แก้วอรุณ. 2552. รูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย, ปทุมธานี.

เสาวรส บุญนาค. 2543. ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลรัฐ: กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.

Hornby, A.S. 1999. The Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English. Oxford University Press, London.

Pedler, M., J.Burgoyne, and T.Boydell. 1997. 2nd edition. The Learning Company: A Strategy for sustainable Development. Mcgraw-Hill, London.

Senge, P.M. 1990. The fifth discipline: The art and practice of the learning organization. Century Press, London.