

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แบบเสวนาเชิงลึก (direct dialogue) ตัวต่อตัว (face to face) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และนำข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization--LO) ตามหลักวินัย 5 ประการของ Senge (1990) และกลยุทธ์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) ที่เกี่ยวกับการกระจายอำนาจและส่งเสริมความเข้มแข็งให้กับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (สพท.) โดยมีจุดเน้นที่กลยุทธ์การปรับศักยภาพในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้วิจัยขอเสนอผลการวิเคราะห์ ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ที่ระบุไว้ในบทที่ 3 ตามขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์กระจายอำนาจและส่งเสริมความเข้มแข็งให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์กระจายอำนาจและส่งเสริมความเข้มแข็งให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยมีจุดเน้น คือ การปรับศักยภาพในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยมีประเด็นหลัก ดังนี้ (1) กำหนดมาตรฐานความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (2) การพัฒนาทีมงานบริหารของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (3) การพัฒนาระบบงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และมีประเด็นรอง ดังนี้ (1) การตอบสนองและพัฒนา นโยบาย (2) ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล (3) ความพึงพอใจของผู้รับบริการ (4) การพัฒนาผู้บริหารให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและเป็นผู้บริหารมืออาชีพ (5) การพัฒนาหัวหน้ากลุ่มงานให้มีความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ (6) การพัฒนาระบบบริหาร (7) การพัฒนาระบบการให้บริการ (8) การพัฒนาระบบการติดตามประเมินผล

และ (9) การพัฒนาระบบเทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศ ซึ่งสามารถสรุป ดังข้อมูล
ที่ปรากฏ (ดูตาราง 5)

ตาราง 5

ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์การกระจายอำนาจและส่งเสริมความเข้มแข็งให้สำนักงานเขตพื้นที่-
การศึกษาในประเด็นหลักและประเด็นรอง

กลยุทธ์	ศักยภาพใน สพท.	
	ประเด็นหลัก	ประเด็นรอง
การกระจายอำนาจ และส่งเสริมความ- เข้มแข็งให้ สพท.	มาตรฐานความเข้มแข็งของ สหพท.	1. การตอบสนองและพัฒนา นโยบาย 2. ประสิทธิภาพในการบริหาร- จัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล 3. ความพึงพอใจของผู้รับบริการ
	การพัฒนาทีมงาน	1. การพัฒนาผู้บริหารให้เป็น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงและ เป็นผู้บริหารมืออาชีพ 2. การพัฒนาหัวหน้ากลุ่มงาน ให้มีความเชี่ยวชาญในงาน ที่รับผิดชอบ
	การพัฒนาระบบงาน	1. การพัฒนาระบบบริหาร 2. การพัฒนาระบบการให้บริการ 3. การพัฒนาระบบติดตาม ประเมินผล 4. การพัฒนาระบบเทคโนโลยี การสื่อสารและสารสนเทศ

จากตาราง 5 ผลการวิเคราะห์ อธิบายได้ ดังนี้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
ขั้นพื้นฐาน กำหนดการขับเคลื่อนกลยุทธ์ 6 กลยุทธ์ โดยมีกลยุทธ์การกระจายอำนาจและ
ส่งเสริมความเข้มแข็งให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็น 1 ใน 6 กลยุทธ์ที่สำนักงาน-
เขตพื้นที่การศึกษา จะต้องนำไปสู่การปฏิบัติ คือ กลยุทธ์การกระจายอำนาจและส่งเสริม
ความเข้มแข็งให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่มีจุดเน้นเฉพาะเรื่อง การปรับสภาพ
ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยจำแนกเป็นกลยุทธ์หลัก และกลยุทธ์รอง

ขั้นตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

ผลการวิเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็น
องค์กรที่มุ่งเน้นพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กร ด้านความคิดใหม่ ๆ ด้านความสามารถ
ด้านทักษะและด้านพฤติกรรมที่แสดงออกมา เพื่อก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงาน (performance)
ที่ดีเยี่ยม โดยจะต้องส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันในทุกระดับ ทั้งระดับบุคคล
ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร ในการพัฒนาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้เป็นองค์กร-
แห่งการเรียนรู้ นั้น บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะต้องมีลักษณะการเป็น
บุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ เป็นลักษณะที่พึงประสงค์ของบุคลากรในสำนักงาน-
เขตพื้นที่การศึกษา ที่มีพฤติกรรม ความคิด ความเชื่อ ในการพัฒนาตนเอง ให้มีลักษณะ
การเป็นบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามหลักวินัย 5 ประการ ของ Senge (1990)
ซึ่งรายละเอียดในแต่ละด้าน มีดังนี้

1. ด้านความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล (personal mastery) หมายถึง บุคลากรของ
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองให้มีความรู้สู่ความเป็นเลิศ
และสามารถกำหนดเป้าหมายและค้นหาความต้องการที่แท้จริงของตนเองได้ อีกทั้ง ค้นหา
แสวงหาความรู้ใหม่ ๆ จากแหล่งเรียนรู้ เพื่อนำไปเป็นแนวทางแก้ปัญหา และพัฒนา
การปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นได้ด้วยตนเอง

2. ด้านแบบแผนทางความคิด (mental models) หมายถึง บุคลากรในสำนักงาน-
เขตพื้นที่การศึกษา มีความสามารถในการปรับความคิด ความเชื่อเดิม ๆ ให้เป็นความคิด
ความเชื่อใหม่ ๆ ได้อย่างมีเหตุผล พื้นฐานทางพฤติกรรมที่แสดงออกมาเป็นการกระทำ

ทางกาย ทางวาจา ซึ่งเป็นสิ่งที่สามารถบ่งบอกถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล (individual differences) ที่มีอิทธิพลต่อแนวทางปฏิบัติของบุคคลนั้น ๆ

3. ด้านวิสัยทัศน์ร่วมกัน (shared vision) หมายถึง บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีความคิดที่กว้างไกล คิดเป็นองค์รวม และสามารถสร้างความสอดคล้องระหว่างวิสัยทัศน์ส่วนตนและส่วนขององค์กร ส่งผลให้มีการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความผูกพัน มิใช่เพียงแค่ทำตามหน้าที่ และปฏิบัติหน้าที่ไปในทิศทางเดียวกันกับองค์กร

4. ด้านเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (team learning) หมายถึง บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จะต้องมีการสนทนาแลกเปลี่ยน ความคิดเห็น ประสบการณ์ และแนวคิดใหม่ ๆ ระหว่างเพื่อนสมาชิก และผู้บริหาร บนพื้นฐานของการเปิดใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง

5. ด้านการคิดเชิงระบบ (systems thinking) หมายถึง บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จะต้องเป็นบุคคลที่มีโลกทัศน์ที่กว้างไกล มองแบบองค์รวม ทุกอย่างเชื่อมโยงเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดความเข้าใจตนเอง และเข้าใจความเป็นไปของโลกยุคโลกาภิวัตน์

จากความหมายของหลักวินัย 5 ประการ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ไว้ดังนี้

ตาราง 6

ลักษณะการเป็นบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

หลักวินัย 5 ประการ (the fifth discipline)	ลักษณะการเป็นบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้
ความเชี่ยวชาญ ส่วนบุคคล	1. สามารถกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานของตนเองได้ 2. สามารถค้นหาความต้องการที่แท้จริงของตนเองได้ และมีความสอดคล้องกับสภาพจริงในปัจจุบัน 3. ชอบแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ ทั้งในสายงาน และนอกสายงานที่ตนปฏิบัติอยู่เป็นประจำ 4. นำความรู้และวิธีการใหม่ ๆ ไปแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงาน

ตาราง 6 (ต่อ)

หลักวินัย 5 ประการ (the fifth discipline)	ลักษณะการเป็นบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้
แบบแผนทางความคิด	1. ปรับเปลี่ยนความคิด ความเชื่อเดิม ๆ ให้เป็นความคิด ความเชื่อใหม่ ๆ ที่สามารถนำมาปฏิบัติงานในองค์กรได้จริง 2. ปรับเปลี่ยนความคิด ความเชื่อเดิม ๆ ได้อย่างมีเหตุ มีผล เมื่อมีข้อมูลใหม่ ๆ มาอ้างอิง 3. เชื่อว่าการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะทำให้องค์กร มีการพัฒนาสอดคล้องกับสภาพสังคมยุคสังคม เศรษฐกิจฐานความรู้ 4. เชื่อว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะทำให้องค์กร มีศักยภาพสูงขึ้น
วิสัยทัศน์ร่วมกัน	1. ร่วมมือกับผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน ในการกำหนด อนาคตขององค์กร 2. ร่วมมือกันค้นหาวิธีการพัฒนาองค์กร 3. ร่วมมือกันศึกษาค้นหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น 4. หลอมรวมความรู้สู่ถึงความเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน
เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	1. สามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประสบการณ์ และแนวคิดใหม่ ๆ ร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ 2. ถ่ายทอดวิธีการปฏิบัติงานที่ถูกต้องให้แก่เพื่อนร่วมงาน ด้วยความจริงใจ 3. เปิดใจกว้างรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะที่แตกต่าง จากเพื่อนร่วมงานและผู้บริหาร 4. ยอมรับความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานอย่างมีเหตุมีผล 5. ยอมรับสภาพการรับฟังอย่างลึกซึ้ง (deep listening)

ตาราง 6 (ต่อ)

หลักวินัย 5 ประการ (the fifth discipline)	ลักษณะการเป็นบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้
การคิดเชิงระบบ	1. วิชาศึกษา พิจารณาจากข้อมูลข้อเท็จจริงที่เป็นเหตุเป็นผลกัน 2. วิธีการหาทางเลือก เพื่อแก้ปัญหาปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง 3. มีการจัดลำดับการปฏิบัติอย่างเป็นขั้นเป็นตอนต่อเนื่องกัน 4. มองอย่างเข้าใจถึงความเชื่อมโยงของระบบงานในองค์กร 5. เชื่อมโยงความรู้ต่าง ๆ อย่างรอบด้านมาช่วยแก้ปัญหาการปฏิบัติงาน

จากตาราง 6 อธิบายได้ว่า ลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พิจารณาภาพรวมของบุคลากรที่มีคุณลักษณะเป็นบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามหลักวินัย 5 ประการ ของ Senge (1990)

ขั้นตอนที่ 3 ผลการเสวนาเชิงลึกตัวต่อตัว

ผลการเสวนาเชิงลึกตัวต่อตัว ตามกลยุทธ์ ทั้งในประเด็นหลักและประเด็นรอง โดยพิจารณาเป็น 2 ส่วน ดังนี้ ส่วนที่ 1 สอดคล้องกับ หลักวินัย 5 ประการของ Senge (1990) คือ ความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล แบบแผนทางความคิด วิสัยทัศน์ร่วมกัน เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดเชิงระบบ ส่วนที่ 2 ไม่สอดคล้องกับหลักวินัย 5 ประการ และข้อเสนอแนะแนวทางพัฒนาบุคลากรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อให้เป็นบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ (ดูภาคผนวก ง)

ขั้นตอนที่ 4 ผลการพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์ในแต่ละประเด็น ในการกำหนดคุณลักษณะของบุคลากร ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ที่เป็นไปตามหลักวินัย 5 ประการ มีดังนี้

1. ประเด็นหลักที่เป็นมาตรฐานความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำแนกผลการวิเคราะห์ ตามประเด็นรอง ดังนี้

1.1 ประเด็นการตอบสนองและพัฒนานโยบาย แสดงผลการวิเคราะห์ ได้ดังนี้

ตาราง 7

จำนวนร้อยละของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในการกำหนดคุณลักษณะของบุคลากร ที่เป็นบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามหลักวินัย 5 ประการ ในประเด็นการตอบสนอง และพัฒนานโยบาย

หลักวินัย 5 ประการ	ผู้เชี่ยวชาญ	
	จำนวน	ร้อยละ
ความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล		
(personal mastery)	6	66.7
แบบแผนทางความคิด		
(mental models)	7	77.8
เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม		
(team learning)	7	77.8
วิสัยทัศน์ร่วมกัน		
(shared vision)	8	88.9
ความคิดเชิงระบบ		
(systems thinking)	6	66.7

จากตาราง 7 แสดงให้เห็นว่า ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อบุคลากรในสำนักงาน-เขตพื้นที่การศึกษา มีคุณลักษณะที่เป็นบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามหลักวินัย 5 ประการ คือ วิสัยทัศน์ร่วมกัน มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 88.9 รองลงมา คือ แบบแผนทางความคิด และเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ซึ่งมียกย่องเท่ากัน คือ ร้อยละ 77.8 ส่วนความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล และการคิดเชิงระบบ มีจำนวนน้อยที่สุด คือ ร้อยละ 66.7

1.2 ประเด็นประสิทธิภาพในการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล
แสดงผลการวิเคราะห์ ได้ดังนี้

ตาราง 8

จำนวนร้อยละของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในการกำหนดคุณลักษณะของบุคลากรที่เป็นบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามหลักวินัย 5 ประการ ในประเด็นประสิทธิภาพในการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล

หลักวินัย 5 ประการ	ผู้เชี่ยวชาญ	
	จำนวน	ร้อยละ
ความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล		
(personal mastery)	6	66.7
แบบแผนทางความคิด		
(mental models)	7	77.8
เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม		
(team learning)	6	66.7
วิสัยทัศน์ร่วมกัน		
(shared vision)	6	66.7
ความคิดเชิงระบบ		
(systems thinking)	5	55.5

จากตาราง 8 แสดงให้เห็นว่า ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อบุคลากรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีคุณลักษณะที่เป็นบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เป็นไปตามหลักวินัย 5 ประการ คือ แบบแผนทางความคิด มากที่สุด รองลงมา คือ ความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และวิสัยทัศน์ร่วมกัน ซึ่งมีค่าร้อยละเท่ากัน คือ ร้อยละ 66.7 ส่วนการคิดเชิงระบบ มีจำนวนน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 55.5

1.3 ประเด็นความพึงพอใจของผู้รับบริการ แสดงผลการวิเคราะห์ ได้ดังนี้

ตาราง 9

จำนวนร้อยละของผู้เชี่ยวชาญที่มีความคิดเห็นในการกำหนดคุณลักษณะของบุคลากรที่เป็นบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามหลักวินัย 5 ประการ ในประเด็นความพึงพอใจของผู้รับบริการ

หลักวินัย 5 ประการ	ผู้เชี่ยวชาญ	
	จำนวน	ร้อยละ
ความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล		
(personal mastery)	4	44.4
แบบแผนทางความคิด		
(mental models)	5	55.5
เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม		
(team learning)	9	100.0
วิสัยทัศน์ร่วมกัน		
(shared vision)	7	77.8
ความคิดเชิงระบบ		
(systems thinking)	3	33.3

จากตาราง 9 จำนวนร้อยละความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ที่กำหนดคุณลักษณะบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เป็นไปตามหลักวินัย 5 ประการ คือ เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มากที่สุด รองลงมา คือวิสัยทัศน์ร่วมกัน คิดเป็นร้อยละ 77.8 ส่วนการคิดเชิงระบบ มีจำนวนน้อยที่สุด คือ ร้อยละ 33.3

2. ประเด็นหลักที่เป็นการพัฒนาทีมงานบริหารในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
จำแนกผลการวิเคราะห์ ตามประเด็นรอง ดังนี้

2.1 ประเด็นการพัฒนาผู้บริหารให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้บริหาร
มีอาชีพ แสดงผลการวิเคราะห์ ได้ดังนี้

ตาราง 10

จำนวนร้อยละของผู้เชี่ยวชาญที่มีความคิดเห็นในการกำหนดคุณลักษณะของบุคลากร
ที่เป็นบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามหลักวินัย 5 ประการ ในประเด็นการพัฒนา
ผู้บริหารให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้บริหารมีอาชีพ

หลักวินัย 5 ประการ	ผู้เชี่ยวชาญ	
	จำนวน	ร้อยละ
ความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล		
(personal mastery)	9	100.0
แบบแผนทางความคิด		
(mental models)	8	88.9
เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม		
(team learning)	7	77.8
วิสัยทัศน์ร่วมกัน		
(shared vision)	8	88.9
ความคิดเชิงระบบ		
(systems thinking)	7	77.8

จากตาราง 10 แสดงให้เห็นว่า ผู้เชี่ยวชาญที่มีความคิดเห็นการกำหนดคุณลักษณะของบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามหลักวินัย 5 ประการ คือ ความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล มากที่สุด รองลงมาคือ แบบแผนทางความคิดและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ซึ่งมีค่าร้อยละเท่ากัน คือ ร้อยละ 88.9 ส่วน เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมและการคิดเชิงระบบ มีค่าร้อยละน้อยที่สุด คือ ร้อยละ 77.8

2.2 ประเด็นการพัฒนาหัวหน้ากลุ่มงานให้มีความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ แสดงผลการวิเคราะห์ ได้ดังนี้

ตาราง 11

จำนวนร้อยละของผู้เชี่ยวชาญที่มีความคิดเห็นในการกำหนดคุณลักษณะของบุคลากรที่เป็นบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามหลักวินัย 5 ประการ ในประเด็นการพัฒนาหัวหน้ากลุ่ม ให้มีความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ

หลักวินัย 5 ประการ	ผู้เชี่ยวชาญ	
	จำนวน	ร้อยละ
ความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล		
(personal mastery)	9	100.0
แบบแผนทางความคิด		
(mental models)	7	77.8
เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม		
(team learning)	6	66.7
วิสัยทัศน์ร่วมกัน		
(shared vision)	5	55.5
ความคิดเชิงระบบ		
(systems thinking)	7	77.8

จากตาราง 11 แสดงให้เห็นว่า ผู้เชี่ยวชาญที่มีความคิดเห็นการกำหนดคุณลักษณะของบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามหลักวินัย 5 ประการ คือ ความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล มากที่สุด รองลงมา คือ แบบแผนทางความคิดและการคิดเชิงระบบซึ่งมีค่าร้อยละเท่ากัน คือ 77.8 ส่วนด้านที่มีความคิดเห็นน้อยที่สุด คือ วิสัยทัศน์ร่วมกัน มีค่าร้อยละ 55.5

3. ประเด็นหลักที่เป็นการพัฒนาระบบงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำแนกผลการวิเคราะห์ ตามประเด็นรอง ดังนี้

3.1 ประเด็นการพัฒนาระบบบริหารในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา แสดงผลการวิเคราะห์ ได้ดังนี้

ตาราง 12

จำนวนร้อยละของผู้เชี่ยวชาญที่มีความคิดเห็นในการกำหนดคุณลักษณะของบุคลากรที่เป็นบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามหลักวินัย 5 ประการ ในประเด็นการพัฒนาระบบบริหาร

หลักวินัย 5 ประการ	ผู้เชี่ยวชาญ	
	จำนวน	ร้อยละ
ความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล		
(personal mastery)	7	77.8
แบบแผนทางความคิด		
(mental models)	7	77.8
เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม		
(team learning)	8	88.9
วิสัยทัศน์ร่วมกัน		
(shared vision)	8	88.9
ความคิดเชิงระบบ		
(systems thinking)	7	77.8

จากตาราง 12 แสดงให้เห็นว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นในการกำหนดคุณลักษณะของบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักวินัย 5 ประการ คือ เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมและวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีค่าร้อยละมากที่สุดเท่ากัน คือ ร้อยละ 88.9 ส่วนที่มีน้อยที่สุด คิดเป็นร้อยละ 77.8 มี 3 ด้าน คือ ความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล แบบแผนทางความคิด และการคิดเชิงระบบ

3.2 ประเด็นการพัฒนาระบบการให้บริการ แสดงผลการวิเคราะห์ ได้ดังนี้

ตาราง 13

จำนวนร้อยละของผู้เชี่ยวชาญที่มีความคิดเห็นในการกำหนดคุณลักษณะของบุคลากรที่เป็นบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามหลักวินัย 5 ประการ ในประเด็นการพัฒนาระบบการให้บริการ

หลักวินัย 5 ประการ	ผู้เชี่ยวชาญ	
	จำนวน	ร้อยละ
ความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล		
(personal mastery)	6	66.7
แบบแผนทางความคิด		
(mental models)	6	66.7
เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม		
(team learning)	8	88.9
วิสัยทัศน์ร่วมกัน		
(shared vision)	7	77.8
ความคิดเชิงระบบ		
(systems thinking)	5	55.5



จากตาราง 13 แสดงให้เห็นว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นในการกำหนดคุณลักษณะของบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตามหลักวินัย 5 ประการ คือ เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มากที่สุดคือ มีค่าร้อยละ 88.9 รองลงมา คือ วิสัยทัศน์ร่วมกัน ร้อยละ 77.8 และส่วนที่มีน้อยที่สุด คือ ความคิดเชิงระบบ มีค่าร้อยละ 55.5

3.3 ประเด็นการพัฒนาระบบติดตามประเมินผล แสดงผลการวิเคราะห์ ได้ดังนี้

ตาราง 14

จำนวนร้อยละของผู้เชี่ยวชาญที่มีความคิดเห็นในการกำหนดคุณลักษณะของบุคลากรที่เป็นบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามหลักวินัย 5 ประการ ในประเด็นการพัฒนาระบบการติดตามประเมินผล

หลักวินัย 5 ประการ	ผู้เชี่ยวชาญ	
	จำนวน	ร้อยละ
ความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล (personal mastery)	7	77.8
แบบแผนทางความคิด (mental models)	5	55.5
เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (team learning)	9	100.0
วิสัยทัศน์ร่วมกัน (shared vision)	5	55.5
ความคิดเชิงระบบ (systems thinking)	8	88.9

จากตาราง 14 แสดงให้เห็นว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นในการกำหนดคุณลักษณะของบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตามหลักวินัย 5 ประการ คือเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มากที่สุด มีค่าร้อยละ 100 รองลงมา ร้อยละ 88.9 คือ การคิดเชิงระบบ มีค่าร้อยละ 88.9 และส่วนที่มีน้อยที่สุด คือ แบบแผนทางความคิดและวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีค่าร้อยละเท่ากัน คือ ร้อยละ 55.5

3.4 ประเด็นการพัฒนาระบบเทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศ แสดงผลการวิเคราะห์ ได้ดังนี้

ตาราง 15

จำนวนร้อยละของผู้เชี่ยวชาญที่มีความคิดเห็นในการกำหนดคุณลักษณะของบุคลากรที่เป็นบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามหลักวินัย 5 ประการ ในประเด็นการพัฒนา ระบบเทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศ

หลักวินัย 5 ประการ	ผู้เชี่ยวชาญ	
	จำนวน	ร้อยละ
ความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล		
(personal mastery)	9	100.0
แบบแผนทางความคิด		
(mental models)	7	77.8
เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม		
(team learning)	6	66.7
วิสัยทัศน์ร่วมกัน		
(shared vision)	3	33.3
ความคิดเชิงระบบ		
(systems thinking)	9	100.0

จากตาราง 15 แสดงให้เห็นว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นในการกำหนดคุณลักษณะของบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามหลักวินัย 5 ประการ คือ ความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล และการคิดเชิงระบบ มีค่าร้อยละเท่ากัน คือ ร้อยละ 100 รองลงมา คือ แบบแผนทางความคิด มีค่าร้อยละ 77.8 ส่วนจำนวนผู้เชี่ยวชาญที่มีความคิดเห็นน้อยที่สุด คือวิสัยทัศน์ร่วมกัน คือ มีค่าร้อยละ 33.3

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลการพัฒนา รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยพิจารณากลยุทธ์การกระจายอำนาจและส่งเสริมความเข้มแข็งให้กับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ที่มีความสอดคล้องกับหลักวินัย 5 ประการ ตามแนวความคิดของผู้เชี่ยวชาญ ดังข้อมูลที่ปรากฏ (ดูตาราง 16)

ตาราง 16

รูปแบบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จากผลการวิเคราะห์
กลยุทธ์การกระจายอำนาจและส่งเสริมความเข้มแข็งให้กับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ทั้งประเด็นหลักและประเด็นรองกับคุณลักษณะการเป็นบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้
ตามหลักวินัย 5 ประการ

กลยุทธ์การกระจายอำนาจ		หลักวินัย 5 ประการ
ประเด็นหลัก	ประเด็นรอง	
มาตรฐานแสดงความเข้มแข็ง สพท.	1. การตอบสนองและพัฒนา นโยบาย	วิสัยทัศน์ร่วมกัน (shared vision)
	2. ประสิทธิภาพในการบริหาร จัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล	แบบแผน ทางความคิด (mental model)
	3. ความพึงพอใจของผู้รับบริการ	เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (team learning)
การพัฒนาทีมงานบริหาร	1. การพัฒนาผู้บริหารให้เป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลงและผู้บริหาร มืออาชีพ	ความเชี่ยวชาญ ส่วนบุคคล (personal mastery)
	2. การพัฒนาหัวหน้ากลุ่มงาน ให้มีความเชี่ยวชาญ ที่รับผิดชอบ	ความเชี่ยวชาญ ส่วนบุคคล (personal mastery)
การพัฒนาระบบงาน	1. การพัฒนาระบบบริหาร	เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (team learning) และ วิสัยทัศน์ร่วมกัน (shared vision)
	2. การพัฒนาระบบการให้บริการ	เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (team learning)

ตาราง 16 (ต่อ)

กลยุทธ์การกระจายอำนาจ		หลักวินัย 5 ประการ
ประเด็นหลัก	ประเด็นรอง	
	3. การพัฒนาระบบติดตาม ประเมินผล	เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (team learning)
	4. การพัฒนาระบบเทคโนโลยี การสื่อสารและสารสนเทศ	ความเชี่ยวชาญ ส่วนบุคคล (personal mastery) และการคิดเชิงระบบ (systems thinking)

จากตาราง 16 แสดงให้เห็นว่า ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์ในทุกประเด็น ที่เป็นไปตามหลักวินัย 5 ประการ ตามแนวความคิดของผู้เชี่ยวชาญ ที่มีจำนวนร้อยละของผู้เชี่ยวชาญที่มากที่สุดในแต่ละประเด็น

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลการพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยพิจารณาหลักวินัย 5 ประการ ที่บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีความเป็นบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ในแต่ละประเด็นของกลยุทธ์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังข้อมูลที่ปรากฏ (ดูตาราง 17)

ตาราง 17

รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพัฒนาการศึกษาโดยพิจารณากลยุทธ์ในประเด็นหลักและประเด็นรองที่มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามหลักวินัย 5 ประการ

หลักวินัย 5 ประการ	มาตรฐานความเข้มแข็ง สพฐ.									
	ตอบสนอง และพัฒนา นโยบาย	ประสิทธิภาพ ในการบริหารฯ	ความพึงพอใจ ของผู้รับ บริการ	ผู้บริหารฯ	พัฒนา ผู้บริหารฯ	การพัฒนา หัวหน้า กลุ่มงานฯ	การพัฒนา ระบบ บริหาร	การพัฒนา ระบบ ให้บริการ	การพัฒนา ระบบ ติดตามฯ	การพัฒนา ระบบ เทคโนโลยีฯ
ความเชี่ยวชาญ										
ส่วนบุคคล				✓		✓			✓	2
แบบแผน										
ทางความคิด	✓									4
เรียนรู้ร่วมกัน										
เป็นทีม			✓				✓	✓	✓	3
วิสัยทัศน์ร่วมกัน	✓						✓			1
การคิดเชิงระบบ									✓	4

จากตาราง 17 แสดงให้เห็นว่า กลยุทธ์ในทุกประเด็นมีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามหลักวินัย 5 ประการ โดยเรียงลำดับด้านที่มีกลยุทธ์ที่มากที่สุด ดังนี้ ด้านเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (team learning) มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 4 ประเด็น รองลงมา มีจำนวน 3 ประเด็น คือ ด้านความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล (personal mastery) และที่มีจำนวน 2 ประเด็น คือ ด้านวิสัยทัศน์ร่วมกัน (shared vision) ส่วนด้านแบบแผนทางความคิด (mental models) และด้านการคิดเชิงระบบ (systems thinking) มีน้อยที่สุด คือ มี 1 ประเด็น

ขั้นตอนที่ 5 ผลการประเมินรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ผลการประเมินรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยใช้แบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่าง ซึ่งได้แก่ ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และผู้อำนวยการกลุ่มงาน จากกลุ่มตัวอย่าง 97 คน จาก 49 เขตพื้นที่การศึกษา และได้รับการตอบกลับคืนมา จำนวน 82 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 84.54 ดังข้อมูลที่ปรากฏ (ดูตาราง 18)

ตาราง 18

ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความเชื่อมั่นได้ของลักษณะของบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษา

คุณลักษณะ/แนวทางการพัฒนา	รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สพท.	ระดับการประเมิน (N = 82)				ระดับ X (SD)	ระดับ ความเป็นไปได้
		มากที่สุด	มาก	ปาน- กลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
1. มาตรฐานความเข้มแข็งของ สพท.	บุคลากร สพท. จะดำเนินการแลกเปลี่ยนความ-	17	49	13	-	-	มาก
คุณลักษณะโดยรวมของบุคลากร	คิดเห็น แนวคิดใหม่ ๆ ระหว่างเพื่อนสมาชิก	(20.7)	(59.8)	(19.5)	(-)	(-)	(0.64)
สพท. ในด้านการเรียนรู้ร่วมกัน	โดยพิจารณาถึงการตอบสนองและการพัฒนา						
เป็นทีม (team learning)	นโยบาย ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ						
	ความพึงพอใจของผู้รับบริการและธรรมาภิบาล						
	เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้ สพท.						
1.1 การตอบสนองและพัฒนา นโยบาย	บุคคล สพท. จะต้องร่วมมือกับผู้ส่วนได้	9	52	17	4	-	มาก
คุณลักษณะย่อยของบุคลากร	ส่วนเสีย (stakeholder) ในการสร้างวิสัยทัศน์	(11.0)	(63.4)	(20.7)	(4.9)	(-)	(0.69)
สพท. ในด้านวิสัยทัศน์	ร่วมกัน เพื่อขับเคลื่อนนโยบายสู่การนำไป						
ร่วมกัน (shared vision)	ปฏิบัติ						
แนวทางการพัฒนาบุคลากร	1. สพท. กำหนดให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	11	35	31	5	-	มาก
ตามคุณลักษณะ	ได้เข้ามามีส่วนร่วมสร้างเป้าหมาย	(13.4)	(42.7)	(37.8)	(6.1)	(-)	(0.79)
	ของ สพท. ในการขับเคลื่อนนโยบาย						
	สู่การนำไปปฏิบัติ						

ตาราง 18 (ต่อ)

คุณลักษณะ/แนวทางการพัฒนา	รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สพท.	ระดับการประเมิน (N = 26)				ระดับ X (SD)	ระดับ ความเป็นไปได้
		มากที่สุด	มาก	ปาน- กลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
2.	สพท. จัดให้มีการอธิบายถึงแนวทางและเป้าหมายในการขับเคลื่อนนโยบายสู่การนำไปปฏิบัติให้กับบุคลากรที่ได้รับรู้ร่วมกัน	15 (18.3)	34 (41.5)	30 (36.6)	3 (3.7)	- (-)	3.74 (0.80)
3.	สพท. กระตุ้นให้บุคลากรให้ปฏิบัติงานด้วยบทบาทหน้าที่ของตนเองอย่างเคร่งครัดเพื่อร่วมมือร่วมใจกันขับเคลื่อนนโยบายสู่การนำไปปฏิบัติ	18 (22.0)	42 (51.2)	20 (24.4)	2 (2.4)	- (-)	3.93 (0.75)
4.	สพท. ต้องประเมินเป้าหมายของนโยบาย สพท. ที่สามารถวัดผลสำเร็จได้อย่างเป็นรูปธรรม	15 (18.3)	42 (51.2)	22 (26.8)	3 (3.7)	- (-)	3.84 (0.76)
5.	สพท. ต้องหลอมรวมแนวคิดที่หลากหลายของบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในการกำหนดเป้าหมายของนโยบาย สพท. ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน	17 (20.7)	36 (43.9)	27 (32.9)	2 (2.4)	- (-)	3.83 (0.78)

ตาราง 18 (ต่อ)

คุณลักษณะ/แนวทางการพัฒนา	รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สพท.	ระดับการประเมิน (N = 26)					ระดับ ความเป็นไปได้
		มาก ที่สุด	ปาน- กลาง	น้อย	น้อยที่สุด	$\bar{X}$ (SD)	
1.2 ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการที่ดี	บุคลากรของ สพท. และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	12	28	3	-	3.73	มาก
ตามหลักธรรมาภิบาลคุณลักษณะย่อย	จะต้องสามารถปรับความคิด ความเชื่อเดิม ๆ	(14.6)	(34.1)	(3.7)	(-)	(0.75)	
ของบุคลากร สพท. ในด้าน	จนสามารถทำงานร่วมกัน ได้อย่างมี						
แบบแผนทางความคิด (mental models)	ประสิทธิภาพบนหลักธรรมาภิบาล						
แนวทางการพัฒนาบุคลากร	1. สพท. ต้องสร้างจิตสำนึกและกระตุ้น	20	30	-	-	3.88	มาก
ตามคุณลักษณะ	ให้บุคลากรได้เข้าใจและปรับความคิด	(24.4)	(36.6)	(-)	(-)	(0.78)	
	ความเชื่อเดิม ๆ ของสังคมไทยที่มองเห็น						
	ประโยชน์ส่วนตนมากกว่าให้กลับมอง						
	ส่วนรวมมากกว่า						
	2. สพท. ต้องปรับมุมมองของบุคลากร	18	18	5	-	3.88	มาก
	สพท. ให้รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง	(22.0)	(22.0)	(6.1)	(-)	(0.82)	
	ของโลกยุคปัจจุบันภายใต้การบริหาร						
	จัดการตามหลักธรรมาภิบาล						
	3. สพท. สนับสนุนและเปิดโอกาสให้บุคลากร	16	29	2	-	3.79	มาก
	สพท. สามารถปรับระบบการทำงาน	(19.5)	(35.4)	(2.4)	(-)	(0.78)	
	จากการรอปฎิบัติตามคำสั่งไปสู						
	การมีส่วนร่วมเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ						
	การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล						

ตาราง 18 (ต่อ)

คุณลักษณะ/แนวทางการพัฒนา	รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สพท.	ระดับการประเมิน (N = 26)				ระดับ ความเป็นไปได้
		มากที่สุด	มาก-กลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
		18	24	2	-	3.88 (0.78)
	4. สพท. ต้องสร้างวัฒนธรรมความไว้วางใจซึ่งกันและกัน เพื่อแลกเปลี่ยนมุมมองใหม่ๆ ในการทำงานภายใต้หลักธรรมาภิบาล	(22.0)	(46.3)	(2.4)	(-)	
1.3 ความพึงพอใจของผู้รับบริการ คุณลักษณะย่อยของบุคลากร	บุคลากร สพท. จะต้องมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประสิทธิภาพ และแนวคิดใหม่ๆ กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียบนพื้นฐานของการเปิดใจกว้างรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ	20	43	1	-	4.00 (0.72)
สพท. ในด้านเรียนรู้ร่วมกัน เป็นทีม (team learning)		(24.4)	(52.4)	(1.2)	(-)	
แนวทางการพัฒนาบุคลากรตามคุณลักษณะ	1. สพท. สนับสนุนการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้เป็นทีมในระหว่างบุคลากร สพท. หรือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียบนพื้นฐานของการเปิดกว้าง เพื่อเป้าหมายในการสร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ	26	27	2	-	3.94 (0.87)
		(31.7)	(32.9)	(2.4)	(-)	
	2. สพท. สนับสนุนและเต็มใจให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เป็นผู้รับบริการ ได้เข้าร่วมทีมงานเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและความต้องการของผู้รับบริการ	13	43	3	-	3.80 (0.74)
		(19.5)	(52.4)	(3.7)	(-)	

ตาราง 18 (ต่อ)

คุณลักษณะ/แนวทางการพัฒนา	รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สพท.	ระดับการประเมิน (N = 26)					ระดับ ความเป็นไปได้
		มากที่สุด	ปาน- กลาง	น้อย	น้อยที่สุด	$\bar{X}$ (SD)	
2. การพัฒนาทีมงานบริหาร คุณลักษณะ โดยรวมของบุคลากร สพท. ในด้านความ- เชี่ยวชาญส่วนบุคคล (personal mastery)	ผู้บริหารและหน่วยงานจะต้องมีคุณลักษณะ เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงและเป็นผู้บริหาร มืออาชีพ ที่มีทักษะ การคิด การกระทำ การเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง	14 (17.1)	21 (25.6)	2 (2.4)	- (-)	3.87 (0.72)	มาก
		9 (11.0)	20 (24.4)	3 (3.7)	- (-)	3.79 (0.68)	มาก
		12 (14.6)	23 (28.0)	10 (12.2)	- (-)	3.62 (0.88)	มาก
		28 (34.1)	15 (18.3)	1 (1.2)	1 (1.2)	4.10 (0.83)	มาก

ตาราง 18 (ต่อ)

คุณลักษณะ/แนวทางการพัฒนา	รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สพท.	ระดับการประเมิน (N = 26)					ระดับ ความเป็นไปได้
		มากที่สุด	มาก	ปาน-กลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
2.1 การพัฒนาผู้บริหารให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้บริหารมืออาชีพ	ผู้นำ สพท. จะต้องเป็นบุคคลที่มีทักษะที่จะสามารถแสดงความรู้สึกได้อย่างจริงใจ	18 (22.0)	35 (42.7)	26 (31.7)	3 (3.7)	- (-)	3.83 (0.81)
คุณลักษณะย่อยของบุคลากร สพท. ในด้านความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล (personal mastery)							
แนวทางการพัฒนาบุคลากรตามคุณลักษณะ	1. สพท. ส่งเสริมและให้ข้อมูลแก่บุคลากรระดับผู้นำ ให้รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคปัจจุบัน	20 (24.4)	36 (43.9)	25 (30.5)	1 (1.2)	- (-)	3.91 (0.77)
	2. สพท. ส่งเสริมหัวหน้ากลุ่มงานมีความรู้สึกอิสระในการคิดและเลือกตัดสินใจได้ด้วยตัวเอง	16 (19.5)	36 (43.9)	25 (30.5)	5 (6.1)	- (-)	3.77 (0.84)
	3. สพท. ส่งเสริมให้บุคลากรระดับผู้นำใช้ความเป็น "ภาวะผู้นำ" บริหารงานให้สำเร็จได้ด้วยตนเอง โดยไม่ต้องให้ผู้บังคับการ	15 (18.3)	38 (46.3)	25 (30.5)	3 (3.7)	1 (1.2)	3.77 (0.84)
	4. สพท. ส่งเสริมผู้นำให้สามารถคิดค้นสิ่งใหม่ๆ เพื่อให้เกิดนวัตกรรมการทำงาน	18 (22.0)	32 (39.0)	28 (34.1)	3 (3.7)	1 (1.2)	3.77 (0.88)

ตาราง 18 (ต่อ)

คุณลักษณะ/แนวทางการพัฒนา	รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สพท.	ระดับการประเมิน (N = 26)					$\bar{X}$ (SD)	ระดับ ความเป็นไปได้
		มากที่สุด	มาก	ปาน- กลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
2.2 การพัฒนาหัวหน้ากลุ่มงานที่มี ความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ คุณลักษณะย่อยของบุคลากร สพท. ในด้านความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล (personal mastery)	5. สพท. ส่งเสริมและสร้างผู้นำให้ตระหนัก ถึงคุณค่าในตนเอง มีความมั่นใจในความรู้ ความสามารถของตน จนสามารถนำพา สห. ไปสู่จุดหมายได้	16	41	23	2	-	3.87	มาก
		(19.5)	(50.0)	(28.0)	(2.4)	(-)	(0.75)	
	6. สพท. สนับสนุนให้ผู้นำทุกระดับ รู้จัก ฟังผู้อื่น โดยเฉพาะผู้ได้บังคับบัญชา แทนการเป็นผู้สั่งการเพียงอย่างเดียว	15	38	25	3	1	3.77	มาก
		(18.3)	(46.3)	(30.5)	(3.7)	(1.2)	(0.84)	
	7. สพท. ยกย่องบุคลากรระดับที่สามารถ ปรับเปลี่ยนตัวเองไปเป็นผู้ตามได้ ในบางเรื่องและมีการปฏิบัติอย่างมีชีวิตชีวา	13	38	25	6	-	3.71	มาก
		(15.9)	(46.3)	(30.5)	(7.3)	(-)	(0.82)	
2.2 การพัฒนาหัวหน้ากลุ่มงานที่มี ความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ คุณลักษณะย่อยของบุคลากร สพท. ในด้านความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล (personal mastery)	หัวหน้งานกลุ่มงานของ สพท. จะต้องมีทักษะ ในทุก ๆ ด้านจนเกิดความเชี่ยวชาญในงาน ที่ตนรับผิดชอบ และมีความรู้ลึกที่แตกต่าง เกี่ยวกับตนเอง คือเป็นผู้นำได้ เป็นผู้ตามได้	22	38	18	4	-	3.95	มาก
		(26.8)	(46.3)	(22.0)	(4.9)	(-)	(0.83)	
แนวทางการพัฒนาบุคลากร ตามคุณลักษณะ	1. สพท. ส่งเสริมและให้ข้อมูลแก่หัวหน้า กลุ่มงานให้รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง ของโลกปัจจุบัน	16	42	23	1	-	3.89	มาก
		(19.5)	(51.2)	(28.0)	(1.2)	(-)	(0.72)	

ตาราง 18 (ต่อ)

คุณลักษณะ/แนวทางการพัฒนา	รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สพท.	ระดับการประเมิน (N= 26)				$\bar{X}$ (SD)	ระดับ ความเป็นไปได้
		มากที่สุด	มาก- กลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
2. สพท. ส่งเสริมหัวหน้ากลุ่มงาน ได้มี ความรู้สึกลึกซึ้งเกิดขึ้นในตนเองที่จะ เลือกตัดสินใจได้ด้วยตัวเองในงานที่ตน รับผิดชอบ	16 (19.5)	36 (43.9)	26 (31.7)	4 (4.9)	- (-)	3.78 (0.82)	มาก
3. สพท. ส่งเสริมให้หัวหน้ากลุ่มงานแสวงหา ความรู้เพิ่มเติมตามที่ตนต้องการเพื่อเพิ่มพูน ความรู้เรื่องงานที่ตนรับผิดชอบ	14 (17.1)	43 (52.4)	19 (23.2)	6 (7.3)	- (-)	3.79 (0.81)	มาก
4. สพท. ส่งเสริมให้หัวหน้ากลุ่มงานได้มี การคิดสิ่งใหม่ๆ เพื่อให้เกิดนวัตกรรม การทำงาน	14 (17.1)	41 (50.0)	21 (25.6)	6 (7.3)	- (-)	3.77 (0.82)	มาก
5. สพท. ต้องให้หัวหน้ากลุ่มงานเกิด ความรู้สึกลึกซึ้งคุณค่าในตนเองมีความมั่นใจ ในความรู้ ความสามารถเพื่อสร้างความรู้สึก รับผิดชอบต่องานของตนได้รู้สึกมี ความรับผิดชอบต่องานของตนเองได้	15 (18.3)	40 (48.8)	26 (31.7)	1 (1.2)	- (-)	3.84 (0.73)	มาก

ตาราง 18 (ต่อ)

คุณลักษณะ/แนวทางการพัฒนา	รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สพท.	ระดับการประเมิน (N = 26)					ระดับ ความเป็นไปได้
		มากที่สุด	มาก	ปาน- กลาง	น้อย	น้อยที่สุด	$\bar{X}$ (SD)
3. การพัฒนาระบบงาน คุณลักษณะโดยรวม ของบุคลากร สพท. ในด้านเรียนรู้ ร่วมกันเป็นทีม (team learning)	บุคลากร สพท. จะต้องมีการแลกเปลี่ยน ความคิดเห็น แนวคิดใหม่ ๆ ระหว่างเพื่อน สมาชิก และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียบนพื้นฐาน ของการเปิดกว้างเพื่อนำมาพัฒนาระบบงาน ที่ปฏิบัติใน สพท.	17 (20.7)	41 (50.0)	22 (26.8)	1 (1.2)	1 (1.2)	3.88 (0.79)
3.1 การพัฒนาระบบงานบริหาร	บุคลากร สพท. จะต้องมีการแลกเปลี่ยน ความคิดเห็น ประสพการณ์ และแนวคิด ใหม่ ๆ กับเพื่อนสมาชิก และผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียร่วมกัน ในการสร้างเป้าหมายของ การพัฒนาระบบบริหาร	14 (17.1)	47 (57.3)	18 (22.0)	3 (3.7)	- (-)	3.88 (0.73)
คุณลักษณะ โดยรวม ของบุคลากร สพท. ในด้านเรียนรู้ ร่วมกันเป็นทีม (team learning) และวิสัยทัศน์ ร่วมกัน (shared vision)	1. สพท. ต้องกำหนดให้มีส่วนได้ส่วนเสีย เข้ามาส่วนกำหนดวิสัยทัศน์ การบริหารงานของ สพท.	18 (22.0)	39 (47.6)	25 (30.5)	3 (3.7)	- (-)	3.80 (0.78)
แนวทางการพัฒนาบุคลากร ตามคุณลักษณะ	2. สพท. จัดให้มีการอธิบายถึงภาพอนาคต ของการบริหารงานของ สพท. ให้บุคลากรทุกคน ได้รับรู้ร่วมกัน 3. สพท. ต้องประเมินเป้าหมายของการบริหาร ที่สามารถวัดผลสำเร็จได้อย่างเป็นรูปธรรม	18 (22.0)	38 (46.3)	21 (25.6)	5 (6.1)	- (-)	3.84 (0.84)
		14 (17.1)	45 (54.9)	18 (22.0)	5 (6.1)	- (-)	3.83 (0.78)

ตาราง 18 (ต่อ)

คุณลักษณะ/แนวทางการพัฒนา	รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สพท.	ระดับการประเมิน (N = 26)					ระดับ ความเป็นไปได้
		มากที่สุด	มาก	ปาน- กลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
		13	41	21	7	-	3.73
	4. สพท. ต้องหลอมรวมความคิดที่หลากหลาย (diversity) เพื่อนำมากำหนดเป้าหมายของการบริหารให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน	(15.9)	(50.0)	(25.6)	(8.5)	(-)	(0.83)
	5. สพท. สนับสนุนการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้เป็นทีม ในการบริหารงานของ สพท.	15	43	20	4	-	3.84
		(18.3)	(52.4)	(24.4)	(4.9)	(-)	(0.78)
	6. สพท. ต้องฝึกให้บุคลากร ได้เรียนรู้ที่จะเปิดใจยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น	18	4	23	4	-	3.84
		(22.0)	(4.9)	(28.0)	(4.9)	(-)	(0.82)
	ทั้งจากบุคลากร สพท. และเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการพัฒนาระบบบริหารของ สพท.						
	7. สพท. ส่งเสริมให้เกิดความไว้วางใจ	16	35	27	4	-	3.77
		(19.5)	(42.7)	(32.9)	(4.9)	(-)	(0.82)
	สมาชิกในทีมบริหารของ สพท. เพื่อป้องกันและแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดขึ้น						
	8. สพท. ต้องสร้างวัฒนธรรมความเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกันในการบริหารงานของ สพท.	16	41	20	5	-	3.83
		(19.5)	(50.0)	(24.4)	(6.1)	(-)	(0.81)



ตาราง 18 (ต่อ)

คุณลักษณะ/แนวทางการพัฒนา	รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สพท.	ระดับการประเมิน (N = 26)				$\bar{X}$ (SD)	ระดับ ความเป็นไปได้
		มากที่สุด	มาก	ปาน- กลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
3.2 การพัฒนาระบบการให้บริการ	บุคลากร สพท. จะต้องมีการแลกเปลี่ยน	18	50	13	1	-	มาก
คุณลักษณะย่อยของบุคลากร สพท.	ความคิดเห็น ประสิทธิภาพ และแนวคิด	(22.0)	(61.0)	(15.9)	(1.2)	(-)	
ในด้านเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	ใหม่ ๆ กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียบนพื้นฐาน						
(team learning)	ของการเปิดใจกว้าง เพื่อพัฒนาระบบการ						
	การให้บริการให้เกิดประสิทธิภาพ						
แนวทางพัฒนาบุคลากร	1. สพท. สนับสนุนการสร้างวัฒนธรรม	14	45	18	5	-	มาก
ตามคุณลักษณะ	การมีส่วนร่วมในการให้บริการ	(17.1)	(54.9)	(22.0)	(6.1)	(-)	
	2. สพท. สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้เป็นทีม	13	45	21	3	-	มาก
	ให้เกิดขึ้นในการให้บริการ	(15.9)	(54.9)	(25.6)	(3.7)	(-)	
	3. สพท. เสริมสร้างสมรรถิทุกคนในทีมงาน	21	34	25	2	-	มาก
	ให้มีจิตบริการ (service mind)	(25.6)	(41.5)	(30.5)	(2.4)	(-)	
	ในการให้บริการ						
	4. สพท. ต้องฝึกให้บุคลากรได้เรียนรู้	11	50	20	1	-	มาก
	ที่จะเปิดใจยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น	(13.4)	(61.0)	(24.4)	(1.2)	(-)	
	โดยเฉพาะผู้รับบริการที่มีความคิดเห็น						
	ที่แตกต่างกันในการพัฒนาระบบบริการ						

ตาราง 18 (ต่อ)

คุณลักษณะ/แนวทางการพัฒนา	รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สพท.	ระดับการประเมิน (N = 26)				ระดับ X (SD)	ระดับ ความเป็นไปได้
		มากที่สุด	ปาน- กลาง	น้อย	น้อยที่สุด		
3.4 การพัฒนาระบบเทคโนโลยีการสื่อสาร และ สารสนเทศ: คุณลักษณะของ บุคลากร สพท. ในด้านความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล (personal mastery) และ การคิดเชิงระบบ (systems thinking) แนวทางการพัฒนาบุคลากร ตามคุณลักษณะ	บุคลากร สพท. จะต้องเป็นบุคคลที่มีทักษะ ในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้และ การใช้งาน ได้ด้วยตนเอง และมีมุมมอง เติงองค์รวมและมองเชิงระบบที่มีส่วนย่อย ประกอบเป็นเหตุเป็นผล	21 (25.6)	24 (29.3)	1 (1.2)	- (-)	3.94 (0.78)	มาก
	1. สพท. ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากร สามารถที่จะเรียนรู้และพัฒนาระบบ เทคโนโลยีได้ด้วยตนเอง โดยไม่ต้อง รอคำสั่ง	20 (24.4)	23 (28.0)	4 (4.9)	- (-)	3.87 (0.84)	มาก
	2. สพท. ส่งเสริมและให้ข้อมูลแก่บุคลากร เกี่ยวกับความก้าวหน้าของโลก ยุคไร้พรมแดน	16 (19.5)	21 (25.6)	6 (7.3)	- (-)	3.79 (0.84)	มาก
	3. สพท. สนับสนุนให้บุคลากรได้ใช้ความรู้ ความสามารถของตนในการเลือกใช้ เทคโนโลยีเพื่อการปฏิบัติงาน	12 (14.6)	22 (26.8)	4 (4.9)	- (-)	3.78 (0.75)	มาก
	4. สพท. ต้องส่งเสริมให้บุคลากรรู้จักสร้าง นวัตกรรมทางเทคโนโลยีเพื่อพัฒนางาน ของตน	18 (22.0)	26 (31.7)	4 (4.9)	- (-)	3.80 (0.84)	มาก

ตาราง 18 (ต่อ)

คุณลักษณะ/แนวทางการพัฒนา	รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สพท.	ระดับการประเมิน (N = 26)					ระดับ ความเป็นไปได้ (SD)
		มากที่สุด	มาก	ปาน- กลาง	น้อย	น้อยที่สุด	
5. สพท. ต้องสร้าง “จิตสำนึก” กระตุ้นให้บุคลากรเข้าใจตนเองเขาใจโลกมองเห็นความจำเป็นที่ต้องเรียนรู้เทคโนโลยี		15 (18.3)	41 (50.0)	22 (26.8)	4 (4.9)	- (-)	3.82 (0.79)
6. สพท. ต้องฝึกให้บุคลากรมองทุกส่วนของงานอย่างเป็นระบบที่มีความสัมพันธ์กันเพื่อนำไปสู่การบูรณาการทั้งภาคทฤษฎีและปฏิบัติ		18 (22.0)	34 (41.5)	28 (34.1)	2 (2.4)	- (-)	3.83 (0.80)
7. สพท. ต้องปรับปรุงมุมมองของบุคลากรให้เข้าใจบริบททางสังคมที่จำเป็นต้องเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีสมัยใหม่		16 (19.5)	37 (45.1)	27 (32.9)	2 (2.4)	- (-)	3.82 (0.77)
8. สพท. สนับสนุนให้บุคลากรรู้จักพิจารณาจุดหรือตำแหน่ง (Position) ของตนเองในภาพรวมของ สพท. เพื่อพัฒนาตนเองอย่างมีเป้าหมาย		15 (18.3)	38 (46.3)	25 (30.5)	4 (4.9)	- (-)	3.78 (0.80)
รวม							3.83 (0.78)

จากตาราง 18 ผลการประเมินรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตามคุณลักษณะของบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามกลยุทธ์โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย เป็นดังนี้

1. ด้านเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีกลยุทธ์ที่มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามหลักวินัย 5 ประการ จำนวน 4 ประเด็น เรียงตามลำดับผลการประเมิน จากมากไปหาน้อย ดังนี้

1.1 กลยุทธ์การพัฒนาระบบการให้บริการ มีค่าเฉลี่ยของการประเมิน 4.04 โดยบุคลากรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีคุณลักษณะที่จะต้องมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประสพการณ์ และแนวคิดใหม่ ๆ กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียบนพื้นฐานของการเปิดใจกว้าง เพื่อพัฒนากระบวนการการให้บริการให้เกิดประสิทธิภาพ

1.2 กลยุทธ์ความพึงพอใจของผู้รับบริการ มีค่าเฉลี่ยของการประเมิน 4.00 โดยบุคลากรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีคุณลักษณะที่จะต้องมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประสพการณ์ และแนวคิดใหม่ ๆ กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียบนพื้นฐานของการเปิดใจกว้างรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ

1.3 กลยุทธ์การพัฒนาระบบการติดตามประเมินผล มีค่าเฉลี่ยของการประเมิน 3.94 โดยบุคลากรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีคุณลักษณะที่จะต้องมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประสพการณ์ และแนวคิดใหม่ ๆ ระหว่างผู้ให้และผู้รับการประเมินบนพื้นฐานของการเปิดใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

1.4 กลยุทธ์การพัฒนาระบบบริหาร มีค่าเฉลี่ยของการประเมิน 3.88 โดยบุคลากรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีคุณลักษณะที่จะต้องมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประสพการณ์ และแนวคิดใหม่ ๆ กับเพื่อนสมาชิก และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกัน ในการสร้างเป้าหมายของการพัฒนาระบบบริหาร

2. ด้านความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล มีกลยุทธ์ที่มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามหลักวินัย 5 ประการ เรียงตามลำดับผลการประเมิน จากมากไปหาน้อย ดังนี้

2.1 กลยุทธ์การพัฒนาหัวหน้ากลุ่มงานให้มีความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ มีค่าเฉลี่ยของการประเมิน 3.95 โดยหัวหน้ากลุ่มงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

จะต้องมีทักษะในทุก ๆ ด้าน จนเกิดความเชี่ยวชาญในงานที่ตนรับผิดชอบ และมีความรู้ลึกที่แตกต่างเกี่ยวกับตนเอง คือเป็นผู้นำได้ เป็นผู้ตามได้

2.2 กลยุทธ์การพัฒนาระบบเทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศ มีค่าเฉลี่ยของการประเมิน 3.94 โดยบุคลากรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะมีคุณลักษณะที่จะต้องเป็นบุคคลที่มีทักษะในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้และการใช้งานได้ด้วยตนเอง

2.3 กลยุทธ์การพัฒนาผู้บริหารให้เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงและผู้บริหารมืออาชีพ มีค่าเฉลี่ยของการประเมิน 3.83 โดยที่ผู้นำสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะมีคุณลักษณะที่จะต้องเป็นบุคคลที่มีทักษะที่จะสามารถแสดงความเป็น “ผู้นำ” บริหารงานให้เกิดความสำเร็จได้ด้วยตนเอง

3. ด้านวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีกลยุทธ์ที่มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามหลักวินัย 5 ประการ เรียงตามลำดับผลการประเมิน จากมากไปหาน้อย ดังนี้

3.1 กลยุทธ์การพัฒนาระบบบริหารในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีค่าเฉลี่ยของการประเมิน 3.88 โดยบุคลากรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จะมีคุณลักษณะต้องร่วมมือกันในการสร้างเป้าหมายของการพัฒนาระบบบริหาร

3.2 กลยุทธ์การตอบสนองและพัฒนานโยบาย มีค่าเฉลี่ยของการประเมิน 3.80 โดยบุคลากรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จะมีคุณลักษณะต้องร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน เพื่อขับเคลื่อนนโยบายสู่การนำไปปฏิบัติ

4. ด้านแบบแผนทางความคิด มีกลยุทธ์ที่มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามหลักวินัย 5 ประการ คือ ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล มีค่าเฉลี่ยของการประเมิน 3.73 โดยที่บุคลากรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะต้องสามารถปรับความคิด ความเชื่อเดิม ๆ จนสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพบนหลักธรรมาภิบาล

5. ด้านการคิดเชิงระบบ มีกลยุทธ์ที่มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามหลักวินัย 5 ประการ คือ การพัฒนาระบบเทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศ มีค่าเฉลี่ยของการประเมิน 3.94 โดยที่บุคลากรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะต้องมีมุมมองเชิงองค์รวมและมองเชิงระบบที่มีส่วนย่อย ๆ ประกอบเป็นเหตุเป็นผล

ขั้นตอนที่ 6 การนำเสนอผลการศึกษา การพัฒนารูปแบบ องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

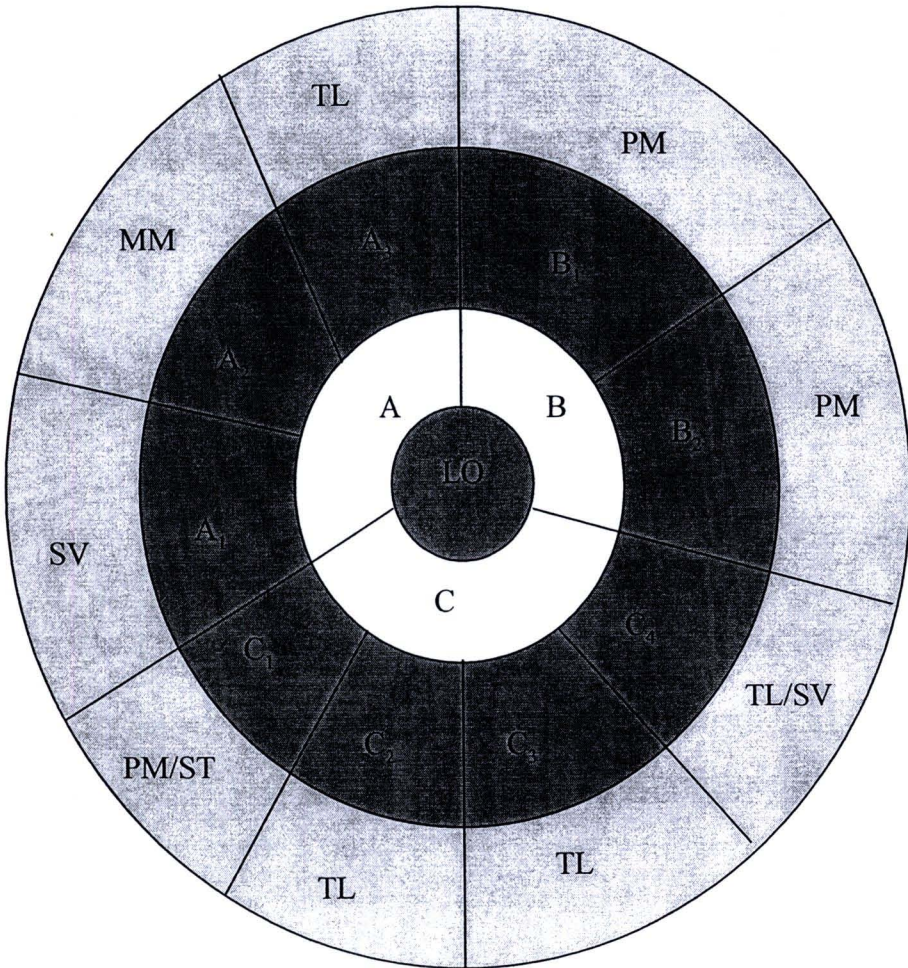
การนำเสนอผลการศึกษารูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้วิจัยขอนำเสนอรูปแบบ พร้อมอธิบายความเรียง โดยดำเนินการดังนี้

1. กำหนดกรอบการสร้างรูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตามแนวคิดของ Senge (1990) ซึ่งการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น ต้องสนับสนุน ส่งเสริม และพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ใน 5 ด้าน ดังนี้ (1) ความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล (personal mastery) (2) แบบแผนทางความคิด (mental models) (3) วิสัยทัศน์ร่วมกัน (shared vision) (4) เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (team learning) และ (5) การคิดเชิงระบบ (systems thinking) ดังนั้นการปฏิบัติงานของบุคลากรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามกลยุทธ์การกระจายอำนาจ และส่งเสริมความเข้มแข็งให้กับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์ในขั้นตอนที่ 1 ได้กลยุทธ์หลัก 3 กลยุทธ์ คือ (1) มาตรฐานความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (2) การพัฒนาทีมงาน (3) การพัฒนาระบบงาน และกลยุทธ์รอง 9 กลยุทธ์ คือ (1) การตอบสนองและพัฒนานโยบาย (2) การบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล (3) ความพึงพอใจของผู้รับบริการ (4) การพัฒนาผู้บริหารให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้บริหารมืออาชีพ (5) การพัฒนาหัวหน้ากลุ่มงานให้มีความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ (6) การพัฒนาระบบบริหาร (7) การพัฒนาระบบการให้บริการ (8) การพัฒนาระบบการติดตามประเมินผล และ (9) การพัฒนาเทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศ

ถ้าบุคลากรมีคุณลักษณะเป็นบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาก็เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตามกลยุทธ์ในแต่ละกลยุทธ์อาจสอดคล้องกับหลักวินัย ทั้ง 5 ประการหรือไม่ครบทั้ง 5 ประการก็ได้

2. รูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ได้จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอนที่ 1 ถึงขั้นตอนที่ 3 และจากการเสวนาเชิงลึก

ตัวต่อตัวกับผู้เชี่ยวชาญ สอบถามแนวความคิดถึงกลยุทธ์การกระจายอำนาจและส่งเสริมความเข้มแข็งให้กับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยใช้กระบวนการเสวนาเชิงลึกตัวต่อตัวกับผู้เชี่ยวชาญได้ความสัมพันธ์ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังแสดงในภาพ 12



หมายเหตุ: LO หมายถึง องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

A หมายถึง มาตรฐานความเข้มแข็ง

B หมายถึง การพัฒนาทีมงานบริหาร

C หมายถึง การพัฒนาระบบงาน

A₁ หมายถึง การตอบสนองและพัฒนานโยบาย

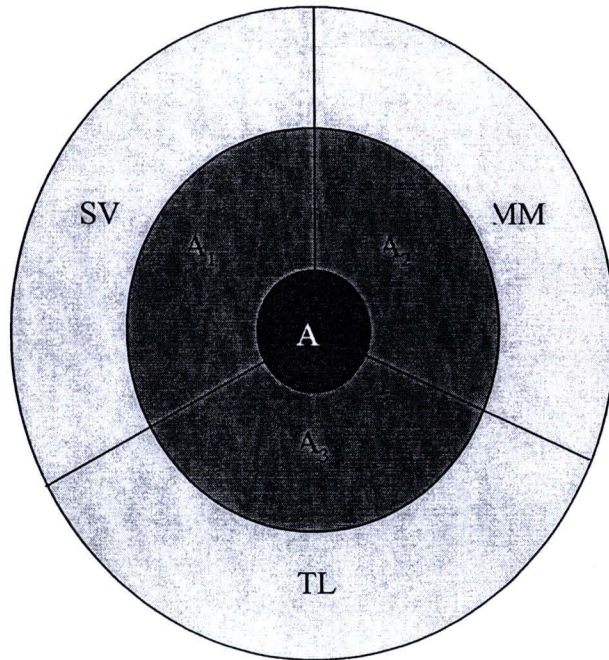
A₂ หมายถึง ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล

- A₃ หมายถึง ความพึงพอใจของผู้รับบริการ
- B₁ หมายถึง การพัฒนาผู้บริหารให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและเป็น
ผู้บริหารมืออาชีพ
- B₂ หมายถึง การพัฒนาหัวหน้ากลุ่มงานให้มีความเชี่ยวชาญในงาน
ที่รับผิดชอบ
- C₁ หมายถึง การพัฒนาระบบบริหาร
- C₂ หมายถึง การพัฒนาระบบการให้บริการ
- C₃ หมายถึง การพัฒนาระบบการติดตามประเมินผล
- C₄ หมายถึง การพัฒนาเทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศ

ภาพ 12 รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

จากภาพ 12 รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ที่พัฒนาขึ้นโดยใช้กระบวนการเสวนาเชิงลึกแบบตัวต่อตัว ได้ผลการพัฒนา ดังรายละเอียด
ต่อไปนี้

1. กลยุทธ์หลักที่เป็นมาตรฐานความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ในประเด็นการตอบสนองและพัฒนานโยบาย มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในด้าน
วิสัยทัศน์ร่วมกัน (shared vision) ซึ่งบุคลากรจะต้องมีคุณลักษณะที่จะต้องร่วมมือกับผู้
มีส่วนได้ส่วนเสีย (stakeholder) ในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน เพื่อขับเคลื่อนนโยบายสู่การ
นำไปปฏิบัติ ส่วนในประเด็นประสิทธิภาพในการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล
มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านแบบแผนทางความคิด (mental models) ซึ่งบุคลากร
จะต้องสามารถปรับความคิด ความเชื่อเดิม ๆ จนสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมี
ประสิทธิภาพภายใต้หลักธรรมาภิบาล และในประเด็นความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ
มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (team learning) ซึ่งบุคลากร
จะต้องมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประสพการณ์ และแนวคิดใหม่ ๆ กับผู้มีส่วนได้
ส่วนเสีย บนพื้นฐานของการเปิดใจกว้างรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง เพื่อให้เกิดความ
พึงพอใจให้กับผู้รับบริการ ดังแสดงในภาพ 13



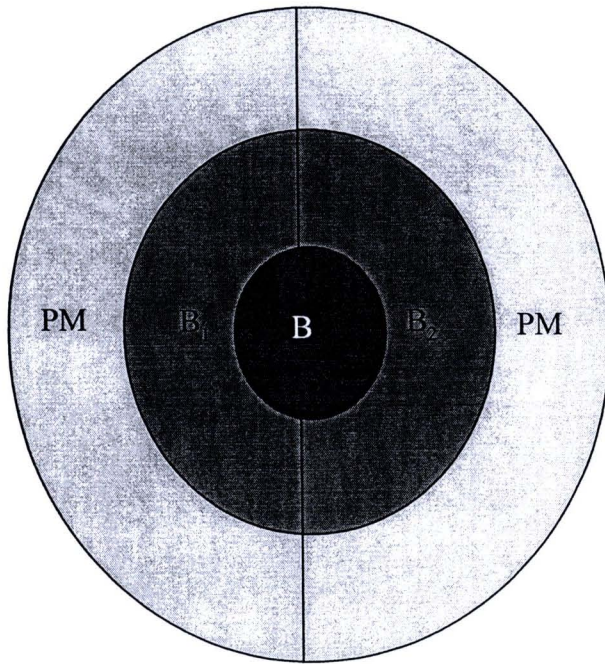
- หมายเหตุ: A หมายถึง มาตรฐานความเข้มแข็งของ สพท.
 A₁ หมายถึง การตอบสนองและพัฒนานโยบาย
 A₂ หมายถึง ประสิทธิภาพการบริหารจัดการที่ดี ตามหลักธรรมาภิบาล
 A₃ หมายถึง การสร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ
 SV หมายถึง วิสัยทัศน์ร่วมกัน
 MM หมายถึง แบบแผนทางความคิด
 TL หมายถึง เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

ภาพ 13 ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามกลยุทธ์ด้านมาตรฐานความเข้มแข็งของ
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

จากภาพ 13 อธิบายได้ว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามกลยุทธ์ด้านมาตรฐานความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีดังนี้ เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม วิสัยทัศน์ร่วมกัน และแบบแผนทางความคิด

2. กลยุทธ์หลักที่เป็นการพัฒนาทีมงานบริหารของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
 ในประเด็นการพัฒนาผู้บริหารให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและเป็นผู้บริหารมืออาชีพ
 มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล ซึ่งบุคลากรจะต้อง
 มีทักษะ การคิด การกระทำ การเรียนรู้ ได้ด้วยตนเอง และในประเด็นการพัฒนาหัวหน้า

กลุ่มงานให้มีความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในด้านความเชี่ยวชาญส่วนบุคคลเช่นเดียวกัน ซึ่งหัวหน้ากลุ่มงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะต้องเป็นบุคคลที่มีทักษะในทุก ๆ ด้านจนเกิดความเชี่ยวชาญในงานที่ตนรับผิดชอบ และมีความรู้สึกที่แตกต่างเกี่ยวกับตนเอง คือ เป็นผู้นำได้เป็นผู้ตามได้ ดังแสดงในภาพ 14



หมายเหตุ: B หมายถึง การพัฒนาทีมงานบริหารของ สพท.

B_1 หมายถึง การพัฒนาผู้บริหารให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้บริหารมืออาชีพ

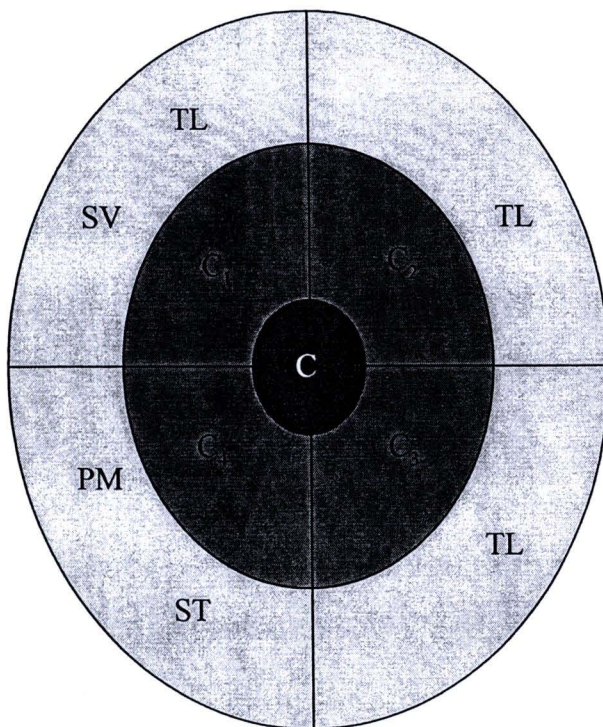
B_2 หมายถึง การพัฒนาหัวหน้ากลุ่มงานให้มีความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ

PM หมายถึง ความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล

ภาพ 14 ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามกลยุทธ์ด้านการพัฒนาทีมงานบริหารของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

จากภาพ 14 อธิบายได้ว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามกลยุทธ์การพัฒนาที่งานบริหาร คือ ความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล

3. กลยุทธ์หลักที่เป็นการพัฒนาระบบงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในประเด็นการพัฒนาระบบบริหารของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในด้านเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ซึ่งบุคลากรจะต้องมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประสบการณ์ และแนวคิดใหม่ ๆ กับเพื่อนสมาชิกและกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และร่วมกันสร้างเป้าหมายของการพัฒนาระบบบริหาร ส่วนกลยุทธ์ในประเด็นการพัฒนาระบบการให้บริการ มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในด้านเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ซึ่งบุคลากรจะต้องมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประสบการณ์ และแนวความคิดใหม่ ๆ กับเพื่อนสมาชิก และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกัน ในการสร้างเป้าหมายของการพัฒนาระบบการให้บริการ บนพื้นฐานของการเปิดใจกว้าง เพื่อพัฒนากระบวนการให้บริการ ให้เกิดประสิทธิภาพ ส่วนกลยุทธ์ในประเด็นการพัฒนาระบบติดตามประเมินผล มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ซึ่งบุคลากรจะต้องมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประสบการณ์ และแนวคิดใหม่ ๆ ระหว่างผู้ให้และผู้รับบริการ บนพื้นฐานของการเปิดใจกว้าง และยอมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เพื่อพัฒนาระบบการติดตามประเมินผลให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ส่วนกลยุทธ์ในประเด็นการพัฒนาระบบเทคโนโลยีการสื่อสารและสาร-สนเทศ มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในด้านความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล และการคิดเชิงระบบ ซึ่งบุคลากรจะต้องเป็นบุคคลที่มีทักษะในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้และการใช้งานได้ด้วยตนเอง และจะต้องเป็นบุคคลที่มีมุมมองเชิงองค์รวมและมองเชิงระบบที่มีส่วนย่อยประกอบเป็นเหตุเป็นผล ดังแสดงในภาพ 15



หมายเหตุ: C หมายถึง การพัฒนาระบบงานของ สพท.

C₁ หมายถึง การพัฒนาระบบบริหาร

C₂ หมายถึง การพัฒนาระบบการให้บริการ

C₃ หมายถึง การพัฒนาระบบการติดตามประเมินผล

C₄ หมายถึง การพัฒนาระบบเทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศ

PM หมายถึง ความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล

SV หมายถึง วิสัยทัศน์ร่วมกัน

TL หมายถึง เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

ST หมายถึง การคิดเชิงระบบ

ภาพ 15 ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามกลยุทธ์ด้านการพัฒนาระบบงานของ
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

จากภาพ 15 อธิบายได้ว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามกลยุทธ์การพัฒนาระบบงาน คือ ความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล วิสัยทัศน์ร่วมกัน เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดเชิงระบบ

จากผลการวิจัยพบว่า การพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตามกลยุทธ์การกระจายอำนาจและส่งเสริมความเข้มแข็งให้กับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เฉพาะจุดเน้นกลยุทธ์ การปรับศักยภาพในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่เป็นไปตามหลักวินัย 5 ประการ มีข้อสังเกต ดังนี้

1. เมื่อพิจารณาตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีความเห็นตรงกันมากที่สุด ในแต่ละกลยุทธ์ครบทุกประเด็น ซึ่งเป็นไปตามกรอบแนวคิดในการวิจัย
2. มี 2 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์การพัฒนาระบบบริหารและกลยุทธ์การพัฒนาเทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศ ที่มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามหลักวินัย 5 ประการ ของ Senge (1990) ถึง 2 ประการ คือ คือ ความเชี่ยวชาญส่วนบุคคลและการคิดเชิงระบบ กับเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ตามลำดับ
3. รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ที่มีการนำหลักวินัย 5 ประการ ไปใช้ปฏิบัติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มี 4 กลยุทธ์ ความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล มี 3 กลยุทธ์ วิสัยทัศน์ร่วมกัน มี 2 กลยุทธ์ และแบบแผนทางความคิดและการคิดเชิงระบบ มีเท่ากัน คือ 1 กลยุทธ์