

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพผสมผสานกับการวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้เทคนิคการวิจัยแบบการเสวนาเชิงลึกแบบตัวต่อตัว (face to face dialogue) การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) วิเคราะห์กลยุทธ์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ (2) สร้างและพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (3) ประเมินรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

วิธีการดำเนินการวิจัย ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 เป็นการศึกษาเพื่อกำหนดกรอบความคิดในการวิจัย โดยศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบเสวนาเชิงลึกที่จะใช้กำหนดการสร้างและพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ขั้นตอนที่ 2 เป็นการวิเคราะห์หลักการความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวความคิดของ Senge (1990) และวิเคราะห์กลยุทธ์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบเสวนาเชิงลึกที่จะใช้กำหนดการสร้างและพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ขั้นตอนที่ 3 สร้างแบบเสวนาเชิงลึก โดยนำข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนที่ 2 มากำหนดเป็นโครงสร้างหลักของรูปแบบการเสวนาเชิงลึกแบบตัวต่อตัว (direct dialogue) แบบตัวต่อตัว ร่วมกับข้อมูลอื่น ๆ ที่ผู้วิจัยได้นำมาประกอบในรายละเอียดของการเสวนา

ขั้นตอนที่ 4 การพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยใช้เทคนิคการเสวนาเชิงลึก (direct dialogue) แบบตัวต่อตัวจากผู้เชี่ยวชาญ 3 กลุ่ม รวม 9 คน เพื่อให้ได้รูปแบบที่สามารถพัฒนาไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ

ขั้นตอนที่ 5 ประเมินความเป็นไปได้ของรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยใช้แบบสอบถามเพื่อสอบถามผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 97 คน จาก 49 เขตพื้นที่

ขั้นตอนที่ 6 การสรุปและนำเสนอ ผู้วิจัยจะนำเสนอรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยจัดทำเป็นรายงานผลการวิจัยต่อไป

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยในการวิจัย คือ ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และหัวหน้ากลุ่มงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 185 เขตพื้นที่ จำนวน 3,419 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในตำแหน่งประธานกรรมการการจัดการความรู้ (CKO) เขตพื้นที่ และผู้บริหารผู้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในตำแหน่งประธานคณะกรรมการจัดการความรู้ (KM team) จากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 49 เขต จำนวน 97 คน ซึ่งได้มาจากการเปิดตารางการสุ่มตัวอย่างของ Yamane (อ้างถึงใน สุวิมล ติรกันันท์, 2548, หน้า 174) โดยใช้วิธีสุ่มแบบหลายขั้นตอน (multi-stage sampling)

สรุปผลการวิจัย

ข้อค้นพบจากการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สามารถสรุปได้ ดังนี้

ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

1. ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์การกระจายอำนาจและส่งเสริมความเข้มแข็งให้กับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เฉพาะการเพิ่มศักยภาพในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พบว่ามีประเด็นที่ต้องพิจารณาความสอดคล้องกับหลักวินัย 5 ประการ ดังนี้ (1) การตอบสนองและพัฒนานโยบาย (2) ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล (3) ความพึงพอใจของผู้รับบริการ (4) การพัฒนาผู้บริหารให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

และเป็นผู้บริหารมืออาชีพ (5) การพัฒนาหัวหน้ากลุ่มงานให้มีความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ (6) การพัฒนาระบบบริหาร (7) การพัฒนาระบบการให้บริการ (8) การพัฒนาระบบติดตามประเมินผล และ (9) การพัฒนาเทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศ

2. ผลการวิเคราะห์หลักการความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ Senge (1990) เป็นการวิเคราะห์ลักษณะการเป็นบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ที่เป็นไปตามหลักวินัย 5 ประการ พบว่า ด้านความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล ลักษณะการเป็นบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ดังนี้ (1) สามารถกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานของตนเองได้ (2) สามารถค้นหาความต้องการที่แท้จริงของตนเองได้ และมีความสอดคล้องกับสภาพจริงในปัจจุบัน (3) ชอบแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ ทั้งในสายงานและนอกสายงานที่ตนปฏิบัติอยู่เป็นประจำ (4) นำความรู้และวิธีการใหม่ ๆ ไปแก้ไขปัญหา ด้านแบบแผนทางความคิด ลักษณะการเป็นบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีดังนี้ (1) ปรับเปลี่ยนความคิดความเชื่อเดิม ๆ ให้เป็นความคิด ความเชื่อใหม่ ๆ ที่สามารถนำมาปฏิบัติงานในองค์กรได้จริง (2) ปรับเปลี่ยนความคิด ความเชื่อเดิม ๆ ได้อย่างมีเหตุมีผล เมื่อมีข้อมูลใหม่ ๆ มาอ้างอิง (3) เชื่อว่าการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะทำให้องค์กรมีการพัฒนาสอดคล้องกับสภาพสังคมยุคสังคมเศรษฐกิจฐานความรู้ (4) เชื่อว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะทำให้องค์กรมีศักยภาพสูงขึ้น ด้านวิสัยทัศน์ร่วมกัน ลักษณะการเป็นบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีดังนี้ (1) ร่วมมือกับผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานในการกำหนดอนาคตขององค์กร (2) ร่วมมือกันค้นหาวิธีการพัฒนาองค์กร (3) ร่วมมือกันศึกษาค้นหาแนวทางแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้น (4) หลอมรวมความรู้สู่ถึงความ เป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน ด้านเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ลักษณะการเป็นบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีดังนี้ (1) สามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประสพการณ์และแนวคิดใหม่ ๆ ร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ (2) ถ่ายทอดวิธีการปฏิบัติงาน ที่ถูกต้องให้แก่เพื่อนร่วมงานด้วยความจริงใจ (3) เปิดใจกว้างรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ ที่แตกต่างจากเพื่อนร่วมงานและผู้บริหาร (4) ยอมรับความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานอย่างมีเหตุมีผล (5) ยอมรับสภาพการรับฟังอย่างลึกซึ้ง (deep listening) ด้านการคิดเชิงระบบ ลักษณะการเป็นบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีดังนี้

(1) วิธีศึกษา พิจารณาจากข้อมูลข้อเท็จจริงที่เป็นเหตุ เป็นผลกัน (2) วิธีการหาทางเลือก เพื่อแก้ปัญหาปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง (3) มีการจัดลำดับการปฏิบัติอย่างเป็นขั้นเป็นตอน ต่อเนื่องกัน (4) มองอย่างเข้าใจถึงความเชื่อมโยงของระบบงานในองค์กร (5) เชื่อมโยง ความรู้ต่าง ๆ อย่างรอบด้านมาช่วยแก้ปัญหาการปฏิบัติงาน

ผลการพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ผลการพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตาม กลยุทธ์การกระจายอำนาจ และส่งเสริมความเข้มแข็งให้กับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เฉพาะด้านการเพิ่มศักยภาพในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีดังนี้

กลยุทธ์ในประเด็น การตอบสนองและพัฒนานโยบาย มีความเป็นองค์กรแห่งการ-
เรียนรู้ ในด้านวิสัยทัศน์ร่วมกัน (shared vision) ส่วนในประเด็น ประสิทธิภาพในการบริหาร
จัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านแบบแผนทาง
ความคิด (mental models) ในประเด็นการสร้างควมพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ มีความ-
เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในด้านเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (team learning) กลยุทธ์ในประเด็น
การพัฒนาผู้บริหารให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและเป็นผู้บริหารมืออาชีพ มีความเป็น
องค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล ในประเด็นการพัฒนาหัวหน้า
กลุ่มงานให้มีความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
ในด้านความเชี่ยวชาญส่วนบุคคลเช่นเดียวกัน กลยุทธ์ในประเด็นการพัฒนาระบบบริหาร
ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้ง 2 ด้าน คือ ด้านเรียนรู้
ร่วมกันเป็นทีมและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ส่วนกลยุทธ์ในประเด็นการพัฒนาระบบการให้บริการ
มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในด้านเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ส่วนกลยุทธ์ในประเด็น
การพัฒนาระบบติดตามประเมินผล มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านเรียนรู้ร่วมกัน
เป็นทีม ส่วนกลยุทธ์ในประเด็นการพัฒนาระบบเทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศ
มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้ง 2 ด้าน คือ ในด้านความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล และ
การคิดเชิงระบบ

ทั้งนี้ ได้สรุปผลการพัฒนารูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในแต่ละกลยุทธ์ในประเด็นหลักและประเด็นรอง ที่มีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามหลักวินัย 5 ประการ ดังแสดงในตาราง 17

ผลการประเมินรูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ผลการประเมินรูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพบว่า มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติอยู่ในระดับมากในทุกประเด็น และประเด็นที่มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ในประเด็นการพัฒนาระบบการให้บริการ มีค่าเฉลี่ย 4.04 และในประเด็นประสิทธิภาพในการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ 3.63

สำหรับแนวทางการพัฒนาบุคลากรให้เป็นบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามรูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาบุคลากรให้เป็นบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามรูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของการวิจัยในครั้งนี้ พบว่า ผลการประเมินแนวทางการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ให้เป็นไปตามคุณลักษณะดังกล่าวในทุกประเด็นอยู่ในระดับมาก ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

กลยุทธ์ในประเด็นการสร้างสภาพจิตใจให้กับผู้รับบริการ มีแนวทางการพัฒนาบุคลากรให้เป็นบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต้องสนับสนุนการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้เป็นทีมระหว่างบุคลากรหรือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย บนพื้นฐานของการเปิดกว้างเพื่อเป้าหมายในการสร้างสภาพจิตใจให้กับผู้รับบริการ มีค่าเฉลี่ย 3.94 รองลงมาเป็นกลยุทธ์ในประเด็นการตอบสนองและพัฒนานโยบาย มีแนวทางการพัฒนาบุคลากรให้เป็นบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จะต้องกระตุ้นให้บุคลากรให้ปฏิบัติงานด้วยบทบาทหน้าที่ของตนเองอย่างเคร่งครัด เพื่อร่วมมือร่วมใจกันขับเคลื่อนนโยบายสู่การนำไปปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ย 3.93 ส่วนแนวทางการพัฒนาบุคลากรที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด เป็นกลยุทธ์ในประเด็นการพัฒนาระบบติดตามประเมินผล คือ สำนักงานเขตพื้นที่-

การศึกษาจะต้องสนับสนุนการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้เป็นทีมในการติดตามประเมินผล การปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีค่าเฉลี่ย 3.61

อภิปรายผลการวิจัย

ข้อค้นพบจากการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีประเด็นที่สำคัญ ซึ่งสามารถนำมาอภิปราย ดังต่อไปนี้

1. กลยุทธ์การกระจายอำนาจและส่งเสริมความเข้มแข็งให้กับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และแนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่จะส่งผลให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีพฤติกรรม ความคิด ความเชื่อ ในการพัฒนาตนเองให้มีลักษณะการเป็นบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีลักษณะที่ควรพิจารณาเป็นพิเศษ ดังนี้

1.1 กลยุทธ์การกระจายอำนาจและส่งเสริมความเข้มแข็งให้กับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผลการวิเคราะห์ พบว่า มีประเด็นหลัก ดังนี้ (1) กำหนดมาตรฐานความเข้มแข็งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (2) การพัฒนาทีมงานบริหารของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (3) การพัฒนาระบบงาน และมีประเด็นรอง ดังนี้ (1) การตอบสนองและพัฒนา นโยบาย (2) ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล (3) ความพึงพอใจของผู้รับบริการ (4) การพัฒนาทีมงานบริหารให้เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงและเป็นผู้บริหารมืออาชีพ (5) การพัฒนาหัวหน้ากลุ่มงานให้มีความเชี่ยวชาญในงานที่ตนรับผิดชอบ (6) การพัฒนาระบบงานบริหาร (7) การพัฒนาระบบงานการให้บริการ (8) การพัฒนาระบบการติดตามประเมินผล (9) การพัฒนาเทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศ

กลยุทธ์การกระจายอำนาจและส่งเสริมความเข้มแข็งให้กับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นแนวทางที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาและแผนปฏิบัติการประจำปีตามบริบทของแต่ละเขตพื้นที่การศึกษา โดยอยู่ภายใต้กรอบกลยุทธ์และกิจกรรมเพื่อนำไปสู่เป้าหมายในการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เสาวนิตย์ ชัยมุสิก (2545, หน้า 12) ที่กล่าวไว้ว่า แผนกลยุทธ์เป็นเอกสารของหน่วยงานที่เป็นหน่วยปฏิบัติ ซึ่งอาจจะเป็น กระทรวง กรม เขตพื้นที่



หรือสถานศึกษา จัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบ โดยมีการวิเคราะห์สถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกของหน่วยงาน (SWOT analysis) เพื่อคาดคะเนแนวโน้มของสถานการณ์ มีการกำหนดวิสัยทัศน์ (vision) พันธกิจ (mission) เป้าหมาย (goals) และกลยุทธ์ (strategic) ที่แสดงให้เห็นทิศทางในการดำเนินงานของหน่วยงานทั้งในระยะสั้น ระยะปานกลาง และระยะยาว โดยคำนึงถึงนโยบายของรัฐ บทบัญญัติตามกฎหมายรัฐธรรมนูญ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เป็นสำคัญ นอกจากนั้นยังกล่าวเพิ่มเติมอีกว่า พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 หมวด 1 ว่าด้วยความมุ่งหมายและหลักการ มาตรา 9 (2) ระบุไว้ว่า การจัดระบบโครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษา ให้ยึดหลักการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หมวด 5 ว่าด้วยเรื่องการบริหารและการจัดการศึกษา มาตรา 39 ระบุไว้ว่า ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้าน วิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและสำนักงานการศึกษา เขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การปกครองโดยตรง

สำหรับผู้เชี่ยวชาญที่มีแนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การกระจายอำนาจการบริหารจัดการไปยังเขตพื้นที่การศึกษาทุกท่านยังมีความเห็นว่า หน่วยงานต้นสังกัด ทั้งกระทรวง-ศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไม่ได้มีการกระจายอำนาจจริง กรอบนโยบาย ตลอดจนกลยุทธ์ และกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่เป้าหมายการพัฒนา ก็ถูกส่งออกมาจากส่วนกลาง กำชับ และสั่งการให้ปฏิบัติไปตามนั้น (ดูภาคผนวก ง)

1.2 แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) เป็นองค์กรที่มุ่งเน้นพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กร ด้านความคิดใหม่ ๆ ด้านความสามารถ ด้านทักษะและด้านพฤติกรรมที่แสดงออกมา เพื่อก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงาน (performance) ที่ดีเยี่ยม โดยจะต้องส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน ในทุกระดับ ทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร ในการพัฒนาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะต้องมีลักษณะการเป็นบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ เป็นลักษณะที่พึงประสงค์ของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ที่มีพฤติกรรม ความคิด ความเชื่อ ในการพัฒนา

ตนเอง ให้มีลักษณะการเป็นบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามหลักวินัย 5 ประการ ของ Senge (1990) ซึ่งรายละเอียดในแต่ละด้าน มีดังนี้

1.2.1 ความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล (personal mastery) หมายถึง บุคลากรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองให้มีความรู้สู่ความเป็นเลิศ และสามารถกำหนดเป้าหมายและค้นหาความต้องการที่แท้จริงของตนเองได้อีกทั้ง ค้นหา แสวงหาความรู้ใหม่ ๆ จากแหล่งเรียนรู้ เพื่อนำไปเป็นแนวทางแก้ปัญหาและพัฒนาการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นได้ด้วยตนเอง

1.2.2 แบบแผนทางความคิด (mental models) หมายถึง บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีความสามารถในการปรับความคิด ความเชื่อเดิม ๆ ให้เป็นความคิด ความเชื่อใหม่ ๆ ได้อย่างมีเหตุมีผล พื้นฐานทางพฤติกรรมที่แสดงออกมาเป็นการกระทำทางกาย ทางวาจา ซึ่งเป็นสิ่งที่สามารถบ่งบอกถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล (individual differences) ที่มีอิทธิพลต่อแนวทางปฏิบัติของบุคคลนั้น ๆ

1.2.3 วิสัยทัศน์ร่วมกัน (shared vision) หมายถึง บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีความคิดที่กว้างไกล คิดเป็นองค์กรรวม และสามารถสร้างความสอดคล้องระหว่างวิสัยทัศน์ส่วนตน และส่วนขององค์กร ส่งผลให้มีการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความผูกพัน มีใจเพียงแต่กระทำตามหน้าที่และปฏิบัติหน้าที่ไปในทิศทางเดียวกันกับองค์กร

1.2.4 เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (team learning) หมายถึง บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จะต้องมีการสนทนาแลกเปลี่ยน ความคิดเห็น ประสพการณ์ และแนวคิดใหม่ ๆ ระหว่างเพื่อนสมาชิก และผู้บริหารบนพื้นฐานของการเปิดใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง

1.2.5 การคิดเชิงระบบ (systems thinking) บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จะต้องเป็นบุคคลที่มีโลกทัศน์ที่กว้างไกล มองแบบองค์รวม ทุกอย่างเชื่อมโยงเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดความเข้าใจตนเอง และเข้าใจความเป็นไปของโลกยุคโลกาภิวัตน์

ในสังคมยุคปัจจุบันเป็นที่คาดหวังกันว่า ถ้าองค์กรใดมีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะสามารถผ่านพ้นวิกฤติ และมีโอกาสการแข่งขันกับองค์กรอื่น ๆ ได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ บดินทร์ วิจารณ์ (2549, หน้า 2) ที่กล่าวว่า การพัฒนาองค์กร

แห่งการเรียนรู้เป็นหัวใจสำคัญสำหรับการสร้างความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ที่ควรจะต้องเกิดขึ้นกับองค์กรทุกประเภท และองค์กรแห่งการเรียนรู้ยังเป็นพื้นฐานที่สำคัญ ต่อการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งความรู้ และองค์กรแห่งนวัตกรรมอีกด้วย นอกจากนี้ Fulmer and key (1998, p. 335) กล่าวไว้ว่า ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ การเรียนรู้อยู่เสมอ ของบุคคลเป็นรากฐานสำคัญในการขยายขีดความสามารถให้เชี่ยวชาญมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสังคมปัจจุบันที่เต็มไปด้วยข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการแข่งขัน การพัฒนา และการตัดสินใจขององค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ผู้ที่เข้าถึงข้อมูลข่าวสาร มากกว่าย่อมมีความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน ดังนั้นการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ก็เพื่อมุ่งเน้นที่จะส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเองเป็นอันดับแรก เพราะมีความเหมาะสม อย่างยิ่งกับสถานการณ์ของสังคมปัจจุบัน ทั้งนี้หากองค์กรทุกประเภททุกระดับต้องการ อยู่รอดในสังคมยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง ย่อมปฏิเสธกระแสการพัฒนาองค์กรให้เป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่ได้

ในภาพรวมองค์กรทุกระดับทุกประเภท ไม่ว่าจะเป็นส่วนราชการหรือภาค เอกชนย่อมปฏิเสธกระแสการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่ได้ เพราะองค์กรแห่งการ- เรียนรู้เป็นเครื่องมือในการบริหารองค์กรแนวใหม่ที่เน้นความสำคัญที่การพัฒนาบุคลากร ให้มีการตื่นตัว และพร้อมที่จะเรียนรู้อยู่ตลอดเวลาโดยใช้แนวคิดของ Senge (1990) คือ หลักวินัย 5 ประการ (the fifth discipline) ซึ่งประกอบไปด้วย (1) ความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล (2) แบบแผนทางความคิด (3) วิสัยทัศน์ร่วมกัน (4) เรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และ (5) การคิด เชิงระบบ

2. รูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นตัวแทน ของแนวคิดและแนวปฏิบัติ ที่กำหนดขึ้นอย่างมีระบบ ซึ่งอธิบายถึงแนวทางการดำเนินการ จัดองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ให้เกิดประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ โดยจะเป็นการกำหนดแนวทางวิธีการปฏิบัติ หรือขั้นตอนในการพัฒนาองค์กร คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ให้ประสบความสำเร็จด้วยรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามเจตนารมณ์ ของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวด 3 มาตรา 11 คือ ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะ

เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และมีการเรียนรู้ร่วมกัน

จากกระบวนการการเสวนาเชิงลึก ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ ในการกำหนดคุณลักษณะของบุคลากรตามหลักวินัย 5 ประการ ที่มีความสอดคล้องกับ กลยุทธ์การกระจายอำนาจและส่งเสริมความเข้มแข็ง ซึ่งพบว่า บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีคุณลักษณะเป็นบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ในแต่ละกลยุทธ์ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มีการนำไปใช้มากที่สุด จำนวน 4 กลยุทธ์ รองลงมา คือ ด้านความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล มีการนำไปใช้จำนวน 3 กลยุทธ์ และด้านวิสัยทัศน์ร่วมกัน มี 2 กลยุทธ์ ส่วนที่มีจำนวนกลยุทธ์ที่นำไปใช้จำนวนน้อยที่สุดมีเท่ากัน 2 ด้าน คือ แบบแผนทางความคิดและการคิดเชิงระบบ ซึ่งมีลักษณะ ที่ควรพิจารณาเป็นพิเศษ ดังนี้ ดังข้อมูลที่ปรากฏ (ดูตาราง 17)

2.1 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม จากผลการวิจัยพบว่า เป็นด้านที่มีการนำไปใช้ในกลยุทธ์มากที่สุดจำนวน 4 กลยุทธ์ ซึ่งบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จะเป็นบุคลากร ที่มีการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในองค์กร โดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิก ในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประสบการณ์ และแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาขีดความสามารถของตนจนทำให้ความสามารถของทีมเหนือกว่าระดับความสามารถในรายบุคคล ทั้งนี้ต้องอยู่บนพื้นฐานของการเปิดใจกว้าง (open mind) รับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Senge (1990, p. 122) ที่กล่าวว่า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม จะเป็นการเรียนรู้แนวคิด หลักการ และวิธีการทำงานร่วมกัน โดยถ่ายทอดความคิดซึ่งกันและกัน โดยการเสวนา (dialogue) เพื่อแสดงความคิดเห็นของตนให้ผู้อื่นได้เห็น และได้ซักถาม และการอภิปราย (discussion) เพื่อให้มีการเสนอความคิดที่แตกต่างและนำความคิดที่ดีที่สุดเพื่อนำไปใช้ในการตัดสินใจ เป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็น และประสบการณ์ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันของกลุ่ม โดยมีองค์ประกอบพื้นฐาน 3 ประการ คือ (1) การเสวนาและอภิปราย (dialogue and discussion) (2) การเรียนรู้สภาพ

ความเป็นจริงในปัจจุบัน และ (3) การเรียนรู้วิธีปฏิบัติ (learning how to practice) ซึ่งผู้วิจัยมองว่า การทำงานเป็นทีมของคนไทยจะขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ส่วนตัวของบุคลากรในทีม โดย “หน้าตา” ของคนไทยสำคัญมากกว่าข้อเท็จจริงและเหตุผล ต้องสร้างความสัมพันธ์ในเชิงส่วนตัวของบุคคลในทีมก่อนจึงจะเกิดการยอมรับซึ่งกันและกัน ต้องมีการเปิดโอกาสให้แลกเปลี่ยนเรียนรู้จะได้ผลดีต้องขึ้นอยู่กับการวัฒนธรรมองค์กร และภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นสำคัญ แต่อย่างไรก็ตาม พฤติกรรม ด้านเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จะสามารถพัฒนาได้โดยใช้แนวทางการจัดการและสนับสนุนที่เน้นเปิดโอกาสให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานในกลุ่มงานของตนเองก่อน มาร่วมกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์โดยส่งบุคลากรทุกระดับไปปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายร่วมกัน ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน จัดเวทีสัมมนาเชิญผู้เชี่ยวชาญมาแลกเปลี่ยนความรู้กับบุคลากรในประเด็นต่าง ๆ ตลอดจนสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นการทำงานร่วมกัน มีตัวแทนบุคลากรจากทุกกลุ่มงานมาร่วมในการบริหารจัดการในรูปแบบต่าง ๆ ที่เป็นกิจกรรมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากร มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประสบการณ์ และแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อนำมาพัฒนาใช้ในการปฏิบัติงานร่วมกัน ให้เกิดประสิทธิภาพ เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจที่คาดว่าจะเกิดขึ้น เช่น บุคลากรเกิดความรู้ใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน บุคลากรมีการทำงานร่วมกันเป็นทีมมากขึ้น บุคลากรมีแนวทางในการแก้ปัญหาที่หลากหลายร่วมกันมากขึ้น และบุคลากรมีการนำเอาความรู้มาแบ่งปันแลกเปลี่ยนกันเพิ่มขึ้น แต่ทั้งนี้อยู่บนพื้นฐานของการเปิดใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ เพื่อพัฒนาระบบงานที่ปฏิบัติทั้งระบบบริหาร ระบบบริการ ระบบติดตามประเมินผล ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ในประเด็นของการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นจะทำให้สมาชิกในทีมมีการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน มีความเข้าใจเพื่อนสมาชิกได้ดียิ่งขึ้น ถือว่าเป็นการสร้างมิติสัมพันธ์เชิงบวกขึ้นในทีมงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ มนต์ชัย พินิจจิตรสมุทร (2548, หน้า 43-47) ที่กล่าวว่า การสนทนานั้นมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาการเรียนรู้อย่างเป็นทีม และพัฒนาทักษะการเรียนรู้ของบุคคล เป็นการสื่อสารภายในที่ลงไปถึงระดับที่ลุ่มลึกและไหลเวียนแลกเปลี่ยนความหมายระหว่างกัน เป็นความคิดร่วมกัน การถ่ายทอดประสบการณ์ ความคิด ความรู้สึกระหว่างกัน ในประเด็นของการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกในทีม

จะเป็นการเพิ่มสมรรถนะ และการทำงานอย่างสร้างสรรค์ และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ ชวินท์ ชัมมนันทกุล (2540, หน้า 60) ได้กล่าวว่า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ ทักษะ และวิธีคิด เพื่อก่อให้เกิดผลตามที่ต้องการ โดยมี การถ่ายทอดความรู้ให้แกกันด้วยความจริงใจ รับฟังกันอย่างลึกซึ้งด้วยการเปิดตาเปิดใจ เน้นกระบวนการและระบบ ไม่ยึดติดตัวบุคคล ร่วมกันสร้างกฎเกณฑ์กลุ่มในการเรียนรู้กัน เพื่อพัฒนาภูมิปัญญาและเสถียรภาพของทีมงาน โดยรวม นอกจากนั้น Marquardt (1996) ได้กล่าวถึงการสร้างทักษะการเรียนรู้เป็นทีมว่า องค์กรเปรียบเสมือนครอบครัวหรือชุมชน มีการเชื่อมโยงระหว่างบุคคลและการเรียนรู้เชิงองค์กร ขั้นตอนที่จะเพิ่มพูนการเรียนรู้ในทีม ได้แก่ การสร้างทีมที่รับผิดชอบเรื่องการเรียนรู้ การให้รางวัลกับทีมที่มีการเรียนรู้ในองค์กร พัฒนากิจกรรมต่าง ๆ สร้างสมรรถนะในการคิดสร้างสรรค์ตามมาตรฐานทางวัฒนธรรมร่วมกัน รวมทั้งทำงานอย่างสร้างสรรค์ และนอกจากนั้นยังสอดคล้องกับแนวคิดของ

นอกจากนั้น ยังมีความคิดเห็นที่สอดคล้องในด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมเกี่ยวกับแนวทางพัฒนาบุคลากรตามคุณลักษณะดังกล่าว คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ได้ให้การสนับสนุนการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้เป็นทีมของบุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียบนพื้นฐานของการเปิดใจกว้าง เพื่อเป้าหมายในการสร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ ได้จัดให้มีการอธิบายถึงภาพอนาคตของการบริหารของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้บุคลากรทุกคนได้รับรู้ร่วมกัน และต้องสนับสนุนการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้เป็นทีมในการบริหารงานของสำนักงานเขตพื้นที่ และจะต้องฝึกให้บุคลากรได้เรียนรู้ที่จะเปิดใจยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นในการพัฒนาระบบบริหารของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้เสริมสร้างสมาชิกทุกคนในทีมงานให้มีจิตบริการ (service mind) ในการให้บริการ

ในมุมมองของผู้วิจัย การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ได้มีบทบาทและมีอิทธิพลในเชิงบวกมากยิ่งขึ้นในปัจจุบัน เพราะเป็นยุคของข้อมูลข่าวสาร ที่มีความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างรวดเร็ว การเก็บข้อมูล การรักษาและการนำข้อมูลไปใช้ จะต้องใช้คนที่มีความรู้ ความชำนาญทางด้านเทคนิค การนำเสนอผลงาน ตลอดจนการประชาสัมพันธ์จะต้องใช้คนทำงานร่วมกันเป็นทีม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งแตกต่างจากยุคก่อนที่การทำงานเป็นทีมของคนไทย

จะขึ้นอยู่กับ “พวกฟ้อง” เป็นคนของใคร ใครเป็นหัวหน้าทีมมากกว่า การพิจารณาตามข้อเท็จจริงและเหตุผล จากการวิเคราะห์ตามสภาพจริง ซึ่งผู้วิจัยเป็นผู้หนึ่งที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กรนี้ มีความเห็นว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้เสริมสร้างความสัมพันธ์ในเชิงส่วนตัว ระหว่างเพื่อนสมาชิกในเชิงบวก ทำให้เกิดการยอมรับซึ่งกันและกันในหมู่สมาชิก และเปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ทำให้ได้องค์ความรู้ใหม่ ใช้ร่วมกันได้ และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

2.2 ความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล จากผลการวิจัยพบว่า เป็นด้านที่มีการนำไปใช้ในกลยุทธ์จำนวน 3 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์การพัฒนาผู้บริหารให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้บริหารมืออาชีพ กลยุทธ์การพัฒนาหัวหน้ากลุ่มงานให้มีความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ และกลยุทธ์การพัฒนาระบบเทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศ ซึ่งเป็นด้านที่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งแต่ละกลยุทธ์มีรายละเอียด ดังนี้

2.2.1 กลยุทธ์การพัฒนาผู้บริหารให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้บริหารมืออาชีพ ได้แก่ ผู้บริหารและหัวหน้าหน่วยงานจะต้องมีคุณลักษณะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและเป็นผู้บริหารมืออาชีพ มีทักษะการคิด การกระทำ การเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของชวินท์ รัมมนันท์กุล (2540) สรุปได้ว่า การเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล คือ การมุ่งมั่นสรรค์สร้างความรู้ความเชี่ยวชาญให้ตนเองอย่างต่อเนื่อง เป็นการพัฒนาตนเองทั้งทางกาย ปัญญา และอารมณ์

2.2.2 กลยุทธ์การพัฒนาหัวหน้ากลุ่มงานให้มีความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ ได้แก่ หัวหน้ากลุ่มงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จะต้องมีความรู้ในทุก ๆ ด้าน จนเกิดความเชี่ยวชาญในงานที่ตนรับผิดชอบ และมีความรู้ลึกที่แตกต่างเกี่ยวกับตนเอง คือ เป็นผู้นำได้ เป็นผู้ตามได้ และจะต้องเป็นบุคคลที่มีทักษะในการใช้เทคโนโลยีได้ด้วยตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญ (ดูภาคผนวก ง) คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้ให้การส่งเสริมและให้ข้อมูลแก่บุคลากรระดับผู้นำให้รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคปัจจุบัน และสนับสนุนให้บุคลากรสามารถที่จะเรียนรู้และพัฒนาระบบเทคโนโลยีได้ด้วยตนเอง

2.2.3 กลยุทธ์การพัฒนาระบบเทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศ ได้แก่ บุคลากรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะต้องเป็นบุคคลที่มีทักษะในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้และการใช้งานได้ด้วยตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Marquardt and Reynolds (1994, pp. 98-99) ที่กล่าวว่า องค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่งของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การมีวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร (corporate learning culture) การมีเทคโนโลยีการเรียนรู้จะทำให้สมาชิกในองค์กรมีนิสัยใฝ่เรียนใฝ่รู้ นอกจากนั้น ยังสอดคล้องกับแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญ (ดูภาคผนวก ง) ได้ให้ความคิดเห็นถึงแนวทางการพัฒนาบุคคลให้เป็นบุคลากรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาไว้ ดังนี้ คือการเป็นนายเหนือตน จะเป็นการให้ความรับผิดชอบต่องานที่ทำให้เกิดการตรวจสอบได้ ต้องรู้จักศึกษาเพื่อพัฒนาตน จะต้องพัฒนาให้รู้จักวิธีคิด ต้องมีศักยภาพทั้งด้านความรู้และสัมพันธภาพ

ในมุมมองของผู้วิจัย การที่บุคลากรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล ในบริบทของสำนักงานเขตพื้นที่ เมื่อเริ่มปฏิรูปการศึกษา ในทศวรรษแรกตามโครงสร้างเดิม เป็นการรวมหน่วยงานหลัก 3 หน่วยงานเข้ามารวมกันในเขตพื้นที่ทั้งประถมศึกษา มัธยมศึกษา ศึกษาธิการจังหวัด และอำเภอ ซึ่งบริบทของแต่ละหน่วยงานนั้นต่างกัน ผู้นำของแต่ละฝ่ายก็จะมีบุคลิก ตลอดจนวิธีการในการบริหารงานที่แตกต่างกัน และก็เป็นวัฒนธรรมการทำงานของแต่ละองค์กร น่าจะกล่าวได้ว่า จะหาผู้นำที่เก่งตามยุคตามสมัยทันโลกทันเหตุการณ์ได้ยาก ทำให้เกิด “สภาวะการหยุดนิ่งทางความคิด” รอรับปฏิบัติตามคำสั่งจากเบื้องบนอย่างเดียว ถ้าจะให้มีความ personal mastery ก็ทำเพื่อตนเองเท่านั้น ไม่ได้ทำเพื่อองค์กรของตนเอง ทำอย่างนี้ ปฏิบัติอย่างนี้ ผู้บริหารสบายใจ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ตามสภาพจริงมีความคิดเห็นว่า ถ้าจะให้บุคลากรมีคุณลักษณะเป็นบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องปรับ mental models ผู้บริหารเป็นอันดับแรก จึงจะส่งผลให้การปฏิบัติงานตามนโยบายบรรลุเป้าหมาย ซึ่งสอดคล้องกับมุมมองของ วิจารย์ พานิช (2552) ที่กล่าวว่า อุปสรรคใหญ่ที่สุดของการปฏิรูปการศึกษาไทย อยู่ที่ mental models ของนักบริหารการศึกษาไทยที่เป็นใหญ่เป็นโตอยู่ในกระทรวงศึกษา นั่นเอง ที่เอาแต่มุ่งสั่งการให้ดำเนินการโครงการที่ตนคิดขึ้นใหม่เมื่อตนเข้ารับตำแหน่ง

2.3 วิสัยทัศน์ร่วมกัน จากผลการวิจัยพบว่า เป็นด้านที่มีการนำไปใช้ในกลยุทธ์จำนวน 2 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์การตอบสนองและพัฒนานโยบาย และกลยุทธ์การพัฒนา ระบบบริหาร ซึ่งแต่ละกลยุทธ์มีรายละเอียด ดังนี้

2.3.1 กลยุทธ์การตอบสนองและพัฒนานโยบาย ได้แก่ บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จะเป็นบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน จะต้องเข้าไปมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความคิดกับผู้ที่เกี่ยวข้องในทุกระดับขององค์กร โดยโน้มน้าวให้เกิดการปฏิบัติร่วมกันไปในทิศทางที่ทำให้เกิดภาพวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร เป็นจริงขึ้นมา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ พรพรรณ ภูมิภู (2549) ที่กล่าวไว้ 1 ใน 13 ประการ คือ บุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะมีวิสัยทัศน์ร่วมกันและมีการกำหนด เป้าหมายแนวทางตลอดจนทิศทางในการดำเนินงานร่วมกัน นอกจากนั้นยังมีความสอดคล้อง กับความคิดเห็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานในพื้นที่ คือ บุคลากรจะต้องร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันเพื่อขับเคลื่อนนโยบายสู่การนำไปปฏิบัติ

2.3.2 กลยุทธ์การพัฒนา ระบบบริหาร ได้แก่ บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จะเป็นบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน จะต้องเข้าไปมีส่วนร่วมในการสร้างเป้าหมายของการพัฒนาระบบบริหาร โดยโน้มน้าวให้เกิด การปฏิบัติร่วมกันไปในทิศทางที่ทำให้เกิดภาพวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร ซึ่งสอดคล้อง กับแนวคิดของ Marquardt (1999, p. 241) ที่กล่าวว่า การเรียนรู้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กรเพื่อ ทำให้องค์กรเกิดการเรียนรู้อย่างมีเป้าหมายเดียวกันหรือการรวมพลังเพื่อเป้าหมายอย่าง หนึ่งอย่างใดเหมือนกัน

นอกจากนั้นยังมีความสอดคล้องกับความคิดเห็นของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ปฏิบัติงานในพื้นที่ พบว่า บุคลากรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จะต้องมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประสบการณ์ และแนวคิดใหม่ ๆ กับเพื่อนสมาชิก และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกันในการสร้างเป้าหมายของการพัฒนาระบบบริหาร

ในบทบาทของบุคลากรของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ที่มีคุณลักษณะ การเป็นบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ในด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน บุคลากรจะต้อง ปฏิบัติงานด้วยบทบาทหน้าที่ของตนเองอย่างเคร่งครัด เพื่อร่วมมือร่วมใจกันขับเคลื่อน นโยบายสู่การนำไปปฏิบัติ และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจัดให้มีการอธิบายถึงภาพ

อนาคตของการบริหารงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้บุคลากรทุกคนได้รับรู้ร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Senge (1990, p. 121) ที่มองว่า การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันจะเป็นการทำความเข้าใจร่วมกันในการตั้งเป้าหมายและมองอนาคตไปในทิศทางเดียวกัน โดยให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างภาพอนาคตของหน่วยงานและมุ่งไปสู่ความต้องการร่วมของสมาชิกทั่วองค์กร เพื่อให้สมาชิกได้ตระหนักและเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงอนาคตขององค์กรและยินยอมให้ข้อผูกพันในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันขององค์กร และสมาชิกทุกคนจะได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร ซึ่งผู้วิจัยมองว่า บุคลากรสามารถสร้างวิสัยทัศน์ของหน่วยงานของตนเองได้และสามารถกำหนดพันธกิจ เป้าหมาย ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ การกำหนดวิสัยทัศน์โดยบุคลากรทุกระดับร่วมกันควรกระทำร่วมกับผู้บริหารระดับสูง เพราะมีข้อมูลต่าง ๆ เพียงพอและให้บุคลากรร่วมกันกำหนดกลยุทธ์ที่จะนำไปทำให้บรรลุวิสัยทัศน์ให้อยู่ในวิสัยที่ทำได้และผู้บริหารต้องเชื่อมโยงกลยุทธ์เหล่านั้นให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน อีกทั้งผู้นำสูงสุดขององค์กรควรจะมีบทบาทสำคัญในการกระตุ้นการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันทั้งองค์กร แต่อย่างไรก็ตาม พฤติกรรมด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของบุคลากรทุกกลุ่มงานจะสามารถพัฒนาได้โดยใช้แนวทาง การจัดการที่เน้นการชี้แนะบุคลากรให้เกิดแนวคิดใหม่ ๆ จากเอกสารทางวิชาการ จากการประชุมสัมมนาภายนอกองค์กร หรือจัดสัมมนาบุคลากรภายในให้ไปอยู่ร่วมกันในระดับผู้บริหารทุกระดับ ให้ร่วมกันคิคนำวิสัยทัศน์ พันธกิจ มากำหนดเป็นกลยุทธ์ที่ต้องนำไปปฏิบัติ มีการเผยแพร่วิสัยทัศน์ลงในระบบ Internet และระบบ Intranet เปิด โอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นได้ วิพากษ์วิจารณ์ เสนอแนะแนวทางแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงานร่วมกัน ทั้งนี้ เพื่อให้บุคลากรสามารถสร้างวิสัยทัศน์ของตนเอง (personal vision) ร่วมกันทุกระดับจนสามารถหลอมรวมกันมาเป็นวิสัยทัศน์ของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จนเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ดังเช่น บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการพัฒนาเขตพื้นที่ที่ตนสังกัดตามบทบาทหน้าที่ของตนเอง และบุคลากรเข้าใจวิสัยทัศน์ที่ตรงกันทั้งสำนักงานฯ

2.4 แบบแผนทางความคิด จากผลการวิจัยพบว่า เป็นด้านที่มีการนำไปใช้ในกลยุทธ์ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล ซึ่ง ได้แก่ บุคลากรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จะต้องสามารถปรับความคิด ความเชื่อเดิม ๆ จนสามารถ

ทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล นอกจากนั้น ยังมีข้อสนับสนุนผลการวิจัยในด้านการปรับความคิด ความเชื่อ ความเข้าใจ ซึ่ง Senge (1990, p. 8) ได้ให้ความสำคัญกับแบบแผนทางความคิด “mental models” ของคนในองค์กร โดย “mental model” หมายถึง โลกทัศน์หรือความคิดความเข้าใจของคนที่มีต่อโลก ต่อวิธีในการคิดของบุคคล ความคิดของบุคคลที่มีต่อตนเองและผู้อื่นหรือสิ่งอื่น ๆ ที่อยู่นอกตน ตลอดจนสมมติฐาน (assumptions) ต่าง ๆ ในการดำรงชีวิตของคน โลกทัศน์ของคนเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ และมีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมของคน การพัฒนา “mental model” จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์กร ทั้งนี้เพราะหากเราเปลี่ยนความคิดความเข้าใจของคนที่มีต่อโลกต่อสิ่งอื่น ๆ ที่อยู่นอกตัวเรา เปลี่ยนความคิดความเข้าใจของคนที่มีต่อโลก ต่อสิ่งอื่น ๆ ที่อยู่นอกตัวเขาให้ถูกต้องเหมาะสมได้ เขาก็จะมีพฤติกรรมมีการปฏิบัติที่ถูกต้องตามไปด้วย ดังนั้น องค์กรประกอบในส่วนตัวบุคคลด้าน “mental model” ที่ใช้การวางแผนเป็นกระบวนการเรียนรู้ และมีการฝึกฝนทักษะในการคิดใคร่ครวญและคิดตั้งคำถาม จึงมีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าการเป็น personal mastery และให้สมาชิกขององค์กรมี “สำนึก” และ “สติ” กำกับความคิดความเชื่ออย่างถูกต้องและสมเหตุสมผล ส่งผลให้เกิดพฤติกรรมที่เอื้อให้เกิดการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง โดยที่บุคลากรองค์กรจะต้องสามารถพัฒนารูปแบบความคิดความเชื่อของตนเองให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนไปของโลก ไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่า ๆ ที่ล้าสมัยไปแล้ว สามารถเปลี่ยนความคิดความเชื่อและความเข้าใจที่มีต่อโลก ต่อสิ่งอื่น ๆ ให้ถูกต้องและชัดเจน เพื่อให้เกิดการปฏิบัติที่ถูกต้อง โดยมุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนความคิดและความเชื่อให้ทันสมัย

2.5 การคิดเชิงระบบ จากผลการวิจัยพบว่าเป็นด้านที่มีการนำไปใช้ในกลยุทธ์การพัฒนาระบบเทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศ ซึ่ง ได้แก่ บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะต้องเป็นบุคคลที่มีโลกทัศน์ที่กว้างไกล มองแบบองค์รวม ทุกอย่างเชื่อมโยงเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดความเข้าใจตนเองและเข้าใจความเป็นไปของโลกยุคโลกาภิวัตน์ นอกจากนั้นยังมีข้อสนับสนุนการวิจัยที่สอดคล้องกับแนวคิดของ พจน์ สะเพียรชัย (2546, หน้า 19-20) ที่กล่าวไว้ว่า การคิดเชิงระบบเป็นกรอบความคิดเป็นองค์ความรู้และเป็นเครื่องมือที่จะพัฒนาให้เกิดความชัดเจน ช่วยในการจัดการให้เกิดประสิทธิภาพภายใต้การเปลี่ยนแปลงในองค์กร การคิดเชิงระบบจะรวมทุกสิ่งทุกอย่างเข้าไว้

ด้วยกัน ไม่ว่าจะเป็นจุดมุ่งหมายขององค์กร วิธีการ เครื่องมือ และหลักการ โดยมองในเชิงความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้น ดังนั้นการคิดเชิงระบบจะช่วยให้เข้าใจในเหตุการณ์ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ชัดเจนขึ้น โดยอาศัยการวิเคราะห์เชิงระบบและความเชื่อมโยงของระบบเข้ามาช่วย

ในมุมมองของผู้วิจัย การคิดเชิงระบบ เป็นเรื่องของความรู้สึก นึกคิดซึ่งเป็นเรื่องของนามธรรม จึงเป็นเรื่องยากที่จะชี้ชัดไปว่า บุคลากรจะมีความสามารถมองภาพรวมทั้งระบบได้อย่างทะลุปรุโปร่ง ประกอบกับวัฒนธรรมการบริหารองค์กรของไทย อำนาจการบริหาร การตัดสินใจดำเนินการตามแผนงาน โครงการต่าง ๆ อยู่ในอำนาจของผู้บริหารองค์กร จึงทำให้บุคลากรฝ่ายปฏิบัติงานต้องปฏิบัติตามการตัดสินใจของผู้บริหาร โดยไม่ต้องรับรู้ถึงผลกระทบต่องค์กรภายหลัง

จากการวิจัยครั้งนี้ ยังมีข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญถึงแนวทางการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้เป็นบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในด้านการคิดเชิงระบบ โดยที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะต้องดำเนินการดังต่อไปนี้ คือ ต้องฝึกให้บุคลากรมองทุกส่วนของงานอย่างเป็นระบบที่มีความสัมพันธ์กัน เพื่อนำไปสู่การบูรณาการทั้งภาคทฤษฎีและปฏิบัติ และต้องปรับปรุงมุมมองของบุคลากรให้เข้าใจบริบททางสังคม โดยเฉพาะความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี รวมทั้งให้บุคลากรรู้จัก จุดหรือตำแหน่ง (position) ของตนเองในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อพัฒนาตนเองอย่างมีเป้าหมาย

3. ประเมินรูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ผลการประเมินจำแนกตามคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ ด้านเรียนรู้ร่วมกัน เป็นทีม มีการนำกลยุทธ์ไปใช้ในด้านนี้ จำนวน 4 ประเด็น คือ ประเด็นความพึงพอใจของผู้รับบริการ การพัฒนาระบบบริหาร การพัฒนาระบบการให้บริการ และการพัฒนาระบบติดตามประเมินผล ด้านความเชี่ยวชาญส่วนบุคคล มีการนำกลยุทธ์ไปใช้ในด้านนี้จำนวน 3 ประเด็น คือ ประเด็นการพัฒนาผู้บริหารให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้บริหารมืออาชีพ การพัฒนาหัวหน้ากลุ่มงานให้มีความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ และการพัฒนาระบบเทคโนโลยีการสื่อสารและสารสนเทศ ด้านวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีในกลยุทธ์ จำนวน 2 ประเด็น คือ ประเด็นการตอบสนองและพัฒนานโยบาย และประเด็นการพัฒนาระบบ

บริหาร ด้านแบบแผนทางความคิด มีในกลยุทธ์ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล และด้านการคิดเชิงระบบ มีในกลยุทธ์การพัฒนาระบบเทคโนโลยี-การสื่อสารและสารสนเทศ โดยในทุกประเด็นมีผลการประเมินอยู่ใน ระดับมาก

ในส่วนของการข้อเสนอแนะของแบบสอบถาม ที่สอบถามความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่ พบว่า ตามแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญที่เสนอแนวทางการพัฒนาบุคลากรตามคุณลักษณะของการเป็นบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ บุคลากรส่วนใหญ่ในทุกเขตพื้นที่การศึกษาได้ปฏิบัติ และมีพฤติกรรมในความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ แต่ผลการปฏิบัติงานมิได้แสดงออกถึงคุณสมบัติดังกล่าว เพราะผู้บริหารกำชับและสั่งการให้ปฏิบัติงานตามนโยบาย โดยเฉพาะที่เป็นนโยบายเร่งด่วนเป็นลำดับแรก เป็นเหตุผลที่บุคลากรมิได้มีคุณสมบัติของการเป็นบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสมบูรณ์ อย่างไรก็ตาม ก็ยังชื่นชมที่บุคลากรที่ปฏิบัติงานในเขตพื้นที่ที่ได้ปฏิบัติ หรือรู้เห็นแนวทางการเป็นบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้

ข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้วิจัยได้ให้ข้อเสนอแนะไว้ 2 ประการ คือ ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัยและข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาองค์กรแนวใหม่ในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ควรเริ่มบรรจุไว้ในแผนปฏิบัติการ และแผนกลยุทธ์ของสำนักงานฯ และแนวทางการพัฒนาบุคลากรให้เป็นบุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสามารถนำรูปแบบที่พัฒนาขึ้นมาไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้วิจัยขอเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้เป็นขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ขั้นเตรียมการ

1. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร หรือที่เรียกว่า วิเคราะห์ SWOT โดยพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างผลการประเมินสถานภาพของสภาพแวดล้อมภายในระหว่างจุดอ่อนและจุดแข็ง และจากผลการประเมินสถานภาพแวดล้อมภายนอก ระหว่าง อุปสรรคและโอกาส เพื่อออกแบบกลยุทธ์ที่เหมาะสม และทำการวิเคราะห์ทางเลือกด้วยเทคนิคต่าง ๆ ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

2. นำข้อมูลที่ได้มากำหนดเป้าหมาย กำหนดกลยุทธ์หรือแนวทางที่จะใช้เป็นรูปแบบ และกิจกรรมที่จะทำให้เกิดกระบวนการการเรียนรู้ร่วมกัน เช่น จัดให้มี knowledge center ของสำนักงานฯ ไว้เป็นที่รวบรวมทรัพยากรการเรียนรู้ที่เข้าถึงได้ง่ายและสะดวกต่อการใช้เป็นสถานที่แลกเปลี่ยนและถ่ายทอดความรู้ระหว่างกัน

ขั้นตอนที่ 2 ขั้นดำเนินการ

1. การนำรูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปใช้ ควรพิจารณาถึงความจำเป็นเร่งด่วนก่อนและหลัง ในการพัฒนากลุ่มผู้ปฏิบัติงาน หรือผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามกลยุทธ์ที่กำหนด

2. กำหนดแผนปฏิบัติการ (action planning) การพัฒนาสำนักงานฯ ตลอดจนจัดทำโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีผลในการนำไปปฏิบัติตามกลยุทธ์ในระยะสั้น ระยะกลางและระยะยาว

ขั้นตอนที่ 3 การปฏิบัติเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน

1. ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ต้องแสดงความเป็น Leadership ในการให้ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พร้อมยกตัวอย่างองค์กรที่พัฒนาไปแล้ว ทั้งในประเทศและต่างประเทศ เช่น บริษัทไมโครซอฟท์ บริษัทซัมซุงอิเล็กทรอนิกส์ การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย เป็นต้น ในการประชุมใหญ่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

2. แต่งตั้งคณะทำงานการจัดการองค์กรแห่งการเรียนรู้ (LO team) และชี้แจงวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ในวาระการประชุมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

3. คณะทำงาน (LO team) ประชาสัมพันธ์เพื่อเผยแพร่ความรู้เรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ ตลอดจนแนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เช่น รูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีประโยชน์ต่อบุคลากรและสำนักงานฯ ของเราอย่างไร
4. ผู้บริหารต้องเป็นผู้จุดประกายเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ และควรปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างในการเป็น personal mastery
5. คณะทำงาน (LO team) ชี้แจงขั้นตอนและวิธีดำเนินการในกิจกรรมของการพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ ให้บุคลากรทุกฝ่ายทราบและเข้าใจ
6. ผู้บริหารและคณะทำงาน (LO team) เตรียมจัดปัญหาและอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการดำเนินงาน เช่น ปัญหาด้านการเงิน ปัญหาการสื่อสาร และอาคารสถานที่ โดยคณะทำงานต้องจัดทำแผนการสื่อสาร โดยกำหนดกลุ่มเป้าหมาย เรื่องที่จะสื่อสาร วิธีการสื่อสาร และความถี่ในการสื่อสารในทุกรูปแบบ
7. คณะทำงาน (LO team) ควรเลือกใช้เครื่องมือที่เหมาะสมที่นำมาใช้งาน เช่น นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยเพื่อช่วยในการเรียนรู้ และการจัดเก็บความรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และจัดให้มี online learning center ให้บุคลากรเข้าถึงและค้นข้อมูลได้ง่าย เป็นการฝึกฝนไม่ให้เกิดเทคโนโลยี รับผิดชอบต่อการพัฒนาตนเอง ทำให้การฝึกอบรมลดบทบาทลงไปส่วนหนึ่ง
8. การฝึกอบรมและการเรียนรู้ ผู้บริหารและคณะทำงาน (LO team) ร่วมจัดทำแผนการฝึกอบรมบุคลากรในหลักสูตรที่เกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ การจัดการความรู้ การใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น โดยการจัดประชุมสัมมนาภายใน เพื่อให้ทุกคนได้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สิ่งที่ยังค้นพบใหม่ ๆ
9. ใช้ระบบการยกย่องชมเชยและให้รางวัล เพื่อสร้างแรงจูงใจและกระตุ้นให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมของสำนักงานฯ ให้มากขึ้น บ่อยครั้งมากขึ้น
10. จัดเกณฑ์การพิจารณาประเมินผลรูปแบบการพัฒนาสำนักงานเขตพื้นที่ให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในขั้นตอนสุดท้ายหลังจากการดำเนินการไปได้ระยะหนึ่งด้วยวิธีการที่หลากหลาย เพื่อให้ทราบว่าสำนักงานฯ ของเรามีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากน้อยเพียงใด แต่มีข้อสังเกตเกี่ยวกับการประเมินอยู่บางประการ คือ การพัฒนาความรู้เป็นสิ่งที่จับต้องยาก มีลักษณะเป็นนามธรรม จึงยากต่อการวัดผลหรือนับออกมาเป็นค่า

ทางสถิติให้เห็นชัดเจนได้ การประเมินว่าสำนักงานของเรามีลักษณะของการเป็นองค์กร-
 แห่งการเรียนรู้มากน้อยเพียงใด เป็นเรื่องที่ต้องอาศัยเวลาในการพิจารณาผลความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นก่อนที่จะสามารถสรุปได้ โดยทั่วไป การวัดผลที่พอกระทำได้จึงมักจะเน้น
 ไปที่กระบวนการในการจัดการว่าได้ดำเนินการไปแล้วมากน้อยเพียงใด หรือวัดในเชิง
 ปริมาณขององค์ความรู้ที่ได้มีการถ่ายทอดสู่องค์กร

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับประเด็นที่ควรศึกษาวิจัยต่อไป มีดังนี้

1. ควรมีการศึกษาวิจัยการสร้างรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามหลักวินัย 5 ประการ
 เฉพาะที่ใช้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา คือ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ความเชี่ยวชาญ
 ส่วนบุคคล วิสัยทัศน์ร่วมกัน แบบแผนทางความคิด และการคิดเชิงระบบ
2. ควรศึกษาอิทธิพลของรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่-
 การศึกษา ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรภายใต้บริบทที่แตกต่างกัน
3. ควรศึกษาวิจัยการติดตามผลการนำรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงาน-
 เขตพื้นที่การศึกษาไปใช้ในระยะเวลาหนึ่ง เพื่อทราบว่า ลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้
 ที่เกิดขึ้น ยังคงอยู่หรือไม่ มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร เป็นต้น
4. ควรศึกษาวิจัยถึงสภาพปัญหาหรืออุปสรรคในการพัฒนาสำนักงานเขตพื้นที่-
 การศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อจะได้เป็นข้อมูลในการพัฒนาให้หน่วยงาน
 ทางการศึกษาอื่นให้มีประสิทธิภาพ
5. ควรศึกษาวิจัยโดยใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ ในการศึกษาการพัฒนารูปแบบองค์กร
 แห่งการเรียนรู้ในหน่วยงานทางการศึกษาอื่น เพื่อจะได้นำรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้
 ไปปรับใช้กับสถานศึกษา เช่น วิทยาลัยอาชีวศึกษา และโรงเรียนในระดับต่าง ๆ ต่อไป