

สภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การบริหารส่วนตำบลเขม
อำเภออุทุมพรพิสัย จังหวัดศรีสะเกษ

THE LEARNING ORGANIZATION OF LOCAL ADMINISTRATION ORGANIZATION,
KHAEM SUB-DISTRICT, UTUMPONPISAI DISTRICT, SRISAKET PROVINCE

รัตตินันท์ สุภาพงษ์พันธ์^[1], ดร.ภาสกร อินทรารุณ^[2]

Rattinan Subpapongpan, Passakorn Intraroon

^[1]รัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเฉลิมกาญจนา

Public Administration, Faculty of Political Science, Chalemkanchana University, Thailand

^[2]คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเฉลิมกาญจนา

Faculty of Political Science, Chalemkanchana University, Thailand, Ph.D.

บทคัดย่อ

ปัจจุบันกระแสความเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี ส่งผลกระทบต่อการทำงานทั้งภายในและภายนอกองค์การ จึงจำเป็นต้องปรับท่าทีเพื่อความอยู่รอดตามสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง สมาชิกทุกคนภายในองค์การจะต้องช่วยกันเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ แลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้กับตนเองและองค์การ โดยใช้แนวคิดทางการบริหารองค์การที่เรียกว่า “องค์การแห่งการเรียนรู้” เพื่อให้องค์การก้าวสู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาเชิงคุณภาพ เพื่อศึกษาสภาพ ปัญหาและข้อเสนอแนะของผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อส่งเสริมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การบริหารส่วนตำบลเขม อำเภออุทุมพรพิสัย จังหวัดศรีสะเกษ ตามแนวคิดพื้นฐานทางวินัย 5 ประการ ของ ปีเตอร์ เอ็ม เซ็งเก้ เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสัมภาษณ์ในการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ผู้ให้ข้อมูลคนสำคัญจำนวน 11 คน และสัมภาษณ์กลุ่มกับพนักงานส่วนตำบล จำนวน 7 คน นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เนื้อหา นำเสนอเชิงบรรยาย ผลการศึกษาพบว่า องค์การบริหารส่วนตำบลเขม มีสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เพียงบางส่วน และพบว่าผู้บริหารมีส่วนสำคัญในการผลักดันให้องค์การบริหารส่วนตำบลเขมพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จึงต้องมีวิสัยทัศน์ เปิดกว้างทางความคิด วางแผนพัฒนาบุคลากร จัดสรรงบประมาณอย่างเหมาะสมเพียงพอ สนับสนุนให้มีศูนย์การเรียนรู้ ทั้งบุคลากรในองค์การ หน่วยงานในพื้นที่ และประชาชนได้ใช้ประโยชน์ร่วมกัน สนับสนุนการจัดกิจกรรมการอบรมคุณธรรม จริยธรรม ส่งเสริมการมีจิตสำนึก การมีส่วนร่วม ลดความขัดแย้ง สร้างความสามัคคี สร้างความไว้วางใจกัน ให้โอกาสในการแสดงความคิดเห็น และวิพากษ์วิจารณ์อย่างตรงไปตรงมา

คำสำคัญ องค์การแห่งการเรียนรู้ องค์การบริหารส่วนตำบล

Abstract

At present, changes in the economy, society, politics and technology affect the internal and external organizational operations. An organization, therefore, has to adjust itself for survival. The members of that organization have to acquire new knowledge and exchange it with others to improve the effectiveness of their work and the organization as a whole. The learning organization is a management concept that aims to develop

an organization to an excellent level in a sustainable manner. This qualitative research studied the problems of Khaem Tambon Administration and proposed solutions to the problems based on The Fifth Discipline of Peter M.Senge. Eleven key informants were interviewed in depth and a group interview was conducted with 7 employees of this Tambon Administration. The content analysis was used to analyze the data and the findings were presented in a descriptive format. It was found that Khaem Tambon Administration was partly a learning organization and the administrators were the major driving force towards the learning organization. Consequently, they have to have a vision and be open-minded. They have to be skillful in personnel planning and budget allocation. A learning center for the organization employees, other organizations, and the general public has to be set up, in addition to promoting moral and ethical activities. The learning organization has to encourage community participation so that the community members can trust each other, be willing to participate in an activity and express their opinions in a positive way.

Keywords : Learning Organization, Sub district Administrative Organization

บทนำ

องค์การแห่งการเรียนรู้เป็นรูปแบบของการบริหารที่เน้นการพัฒนาภาวะผู้นำในองค์การควบคู่ไปกับการเรียนรู้ร่วมกัน เป็นผลให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์ และทักษะระหว่างกันและกัน เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานให้ได้อย่างดีเลิศ ดังนั้น การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้จึงเป็นความหวังของวงการราชการและวงการธุรกิจยุคใหม่ของไทยที่จะนำพาองค์การให้เจริญก้าวหน้าไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งต้องอาศัยหลัก 5 ประการสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (The Five Disciplines) ตามที่ปีเตอร์ เอ็ม เซ็งเก้ (Peter M. Senge, 1990) ได้ศึกษาแนวคิดในการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ 1. การเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal mastery) 2. การมีแบบแผนความคิด (Mental models) 3. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared vision) 4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team learning) และ 5. การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems thinking) (จำเรียง วยวิวัฒน์ และเบญจมาศ อ่ำพันธ์, 2544 : 13) การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ไม่มีวันจบ แต่จะต้องสร้างขึ้นอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา หากหยุดเมื่อใดก็จะไม่ใช่ขององค์การเรียนรู้อีกต่อไป หน้าที่หลักขององค์การก็คือสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ วัฒนธรรมที่จะผลักดันให้มีการพิจารณาว่า องค์การจะต้องเปลี่ยนแปลงและเรียนรู้เพิ่มเติมอย่างไร วัฒนธรรมนี้จะเน้นการตั้งคำถามและการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำองค์การไปสู่การ

ปฏิบัติงานที่ดียิ่งขึ้นไปตลอดเวลา (ครรชิต มัลลย์วงศ์, 2546 : 2)

ประเทศไทยแบ่งโครงสร้างการบริหารแผ่นดินออกเป็น 3 ส่วน คือ ส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น เพื่อให้มีการกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่นตามแนวทางของระบอบประชาธิปไตย โดยการปกครองส่วนท้องถิ่นมี 5 รูปแบบ 2 ระบบ คือ ระบบทั่วไป ได้แก่ องค์การบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.) เทศบาลและองค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) ระบบพิเศษ ได้แก่ กรุงเทพมหานคร และเมืองพัทยา องค์การบริหารส่วนตำบลถูกจัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 โดยมีวัตถุประสงค์การจัดตั้งเพื่อการกระจายอำนาจการปกครองให้ประชาชนในท้องถิ่นระดับตำบล ซึ่งเป็นเขตชนบทอันเป็นพื้นที่ส่วนใหญ่ของประเทศได้มีโอกาสเรียนรู้การแก้ปัญหา และตอบสนองความต้องการของประชาชน โดยให้ประชาชนเข้าไปมีบทบาท หรือการมีส่วนร่วมทางการเมืองการปกครอง (Political participation) หรือที่เรียกว่า การปกครองตนเอง (Local self government) ตามระบอบประชาธิปไตย องค์การบริหารส่วนตำบลจึงเป็นองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นที่ใกล้ชิดกับประชาชนในพื้นที่ชนบทมากที่สุด (อุทัย ทรัพย์โต, 2523 : 6) ซึ่งเจ้าหน้าที่และพนักงานส่วนตำบลเป็นทรัพยากรบุคคลที่มีบทบาทอย่างยิ่งในการดำเนินกิจการต่างๆ ขององค์การบริหารส่วนตำบลให้เป็นไปตามนโยบายของรัฐบาลและนโยบายของผู้บริหาร

ท้องถิ่น เพื่อมุ่งตอบสนองความต้องการของประชาชน เพื่อประโยชน์สุขและความผาสุกของประชาชน คณะกรรมการกลางพนักงานส่วนตำบล (ก.อบต.) มีประกาศหลักเกณฑ์ทั่วไปที่นอกเหนือจากระเบียบปฏิบัติ สิทธิ หน้าที่ วินัย และยังมุ่งเน้นในการพัฒนาพนักงานส่วนตำบล ให้ได้รับการส่งเสริมความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ คุณธรรม จริยธรรม อันจะทำให้การปฏิบัติหน้าที่ราชการในตำแหน่งต่าง ๆ มีประสิทธิภาพ เช่น การปฐมนิเทศ ฝึกอบรม ศึกษาหรือดูงาน ประชุมเชิงปฏิบัติการ หรือการสัมมนา การสอนงาน หรือการให้คำปรึกษาหรือวิธีการอื่นที่เหมาะสม เพื่อให้ได้รับทราบปัญหาและเข้าใจบทบาทอำนาจหน้าที่ของตนในการปฏิบัติงานและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในด้านต่าง ๆ เพื่อนำความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่ได้มาปรับปรุงการดำเนินงานและการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การจะทำให้องค์กรทันต่อสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ประชาชนได้รับความพึงพอใจไม่เกี่ยวกับการบริหารงานของเอกชน เจ้าหน้าที่และพนักงานส่วนตำบลจำเป็นต้องได้รับการส่งเสริมความรู้ ทักษะ ทักษะ คุณธรรม จริยธรรม อันจะทำให้การปฏิบัติหน้าที่ราชการในตำแหน่งต่าง ๆ มีประสิทธิภาพสูงสุด รวมถึงต้องรู้จักที่จะแบ่งปันองค์ความรู้ให้กับบุคคลอื่นหรือแม้กระทั่งชุมชน ส่งผลให้ภาพรวมขององค์การสามารถก้าวทันและปรับตัวต่อสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ประชาชนได้รับความพึงพอใจ จึงจำเป็นต้องมีการปรับปรุงองค์การให้มุ่งไปสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่าย แนวคิดองค์การแห่งการเรียนรู้ได้รับการยอมรับว่าเป็นแนวคิดของการพัฒนาองค์การอย่างยั่งยืน เนื่องจากเป็นการพัฒนาที่เริ่มจากระดับบุคคล ซึ่งสมาชิกทุกคนในองค์การจะต้องมีการพัฒนาตนเองก่อนแล้วจึงพัฒนาต่อในระดับที่มองการณ์และสังคมในที่สุด (ยุรพร ศุขรัตน์, 2549 : 84) ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจศึกษาถึงสภาพการณ์เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การบริหารส่วนตำบลแหม อำเภอกุฑมพรพิสัย จังหวัดศรีสะเกษ ว่ามีสภาพเป็นอย่างไร และมีปัญหาและข้อเสนอแนะจากผู้เกี่ยวข้อง ในการสนับสนุนส่งเสริมการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้หรือไม่ เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนปรับปรุง

และพัฒนาองค์การให้ก้าวสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่เข้มแข็งยั่งยืนต่อไป

ดังนั้น การพิจารณาตั้งปัญหาการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ตั้งปัญหาการศึกษาจากประสบการณ์ของผู้ศึกษาเอง ซึ่งเป็นปัญหาที่ผู้ศึกษาประสบในการทำงานในชีวิตประจำวัน และจากการสังเกตสภาพของสังคมสิ่งแวดล้อมที่อยู่รอบ ๆ ตัว แล้วก็นำมาสร้างเป็นหัวข้อปัญหาเพื่อทำการศึกษา ดังที่ศาสตราจารย์ ดร.พรศักดิ์ ผ่องแผ้ว (2545 : 169) ได้กล่าวถึงระเบียบวิธีวิจัยว่าสิ่งที่ทำให้นักวิจัยเกิดความคิดที่จะทำการวิจัยในเรื่องใดเรื่องหนึ่งนั้นอาจได้ปัญหามาจากแหล่งต่าง ๆ ตามประสบการณ์ในการทำงานของผู้วิจัย (Personal experience) ในชีวิตประจำวัน หรือจากการสังเกตสภาพของสังคมสิ่งแวดล้อมที่อยู่รอบตัว

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การบริหารส่วนตำบลแหม อำเภอกุฑมพรพิสัย จังหวัดศรีสะเกษ
2. เพื่อศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะของผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อส่งเสริมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ขององค์การบริหารส่วนตำบลแหม อำเภอกุฑมพรพิสัย จังหวัดศรีสะเกษ

วิธีดำเนินการวิจัย

เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยศึกษาจากปรากฏการณ์ที่เป็นจริง เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจปรากฏการณ์นั้น ๆ วิธีการรวบรวมข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพได้จากการสังเกต การสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่ม และการวิเคราะห์เนื้อหาของเอกสารตามแนวคิดหลัก 5 ประการสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ ปีเตอร์ เอ็ม เซ็งเก้ (Peter M. Senge, 1990) เป็นกรอบเนื้อหา ได้แก่ 1) การเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal mastery) 2) การมีแบบแผนความคิด (Mental models) 3) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared vision) 4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team learning) และ 5) การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems thinking) โดยศึกษาจากประชากรประกอบด้วยประชาชนที่อาศัยอยู่ในเขตพื้นที่ตำบลแหม อำเภอกุฑมพรพิสัย จังหวัดศรีสะเกษ โดยการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง/การสุ่มตัวอย่างตาม

เป้าประสงค์ ผู้ศึกษาได้เลือกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้ 1) ผู้รู้ ซึ่งเป็นประชาชนผู้ให้ข้อมูลสำคัญเป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับการส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรบริหารส่วนตำบลเข้ม อำเภอกุฑมพรพิสัย จังหวัดศรีสะเกษ ได้แก่ ผู้นำชุมชนและปราชญ์ชาวบ้าน และ 2) หน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ องค์กรบริหารส่วนตำบลเข้ม อำเภอกุฑมพรพิสัย จังหวัดศรีสะเกษ ผู้ศึกษาใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึกกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการศึกษาครั้งนี้ มีจำนวน 11 คน แบ่งเป็น ผู้บริหารองค์กรบริหารส่วนตำบล ผู้มีประสบการณ์การบริหารงานสภาและองค์กรบริหารส่วนตำบล ตัวแทนหน่วยงานในพื้นที่ ผู้นำชุมชนและปราชญ์ชาวบ้าน และใช้การสัมภาษณ์กลุ่ม สำหรับพนักงานส่วนตำบล จำนวน 7 คน รวมทั้งสิ้น 18 คน

ผลการวิจัย

ผู้ศึกษาได้เลือกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้ 1) ผู้รู้ ซึ่งเป็นประชาชนผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับการส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรบริหารส่วนตำบลเข้ม อำเภอกุฑมพรพิสัย จังหวัดศรีสะเกษ ได้แก่ ผู้นำชุมชนและปราชญ์ชาวบ้าน และ 2) หน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ องค์กรบริหารส่วนตำบลเข้ม อำเภอกุฑมพรพิสัย จังหวัดศรีสะเกษ ผู้ศึกษาใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interview) ใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการศึกษาครั้งนี้ จำนวน 11 คน และใช้การสัมภาษณ์กลุ่มสำหรับพนักงานส่วนตำบล จำนวน 7 คน รวมทั้งสิ้น 18 คน เพื่อศึกษาทัศนคติเรื่องการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรบริหารส่วนตำบลเข้ม อำเภอกุฑมพรพิสัย จังหวัดศรีสะเกษ ผลจากการสัมภาษณ์พบว่า

1) สภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรบริหารส่วนตำบลเข้ม อำเภอกุฑมพรพิสัย จังหวัดศรีสะเกษ พบว่า 10 คน มีความรู้เรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้แต่ไม่แน่ใจว่าตนเองรู้ถูกต้องหรือไม่ หรืออยู่

บางส่วน เคยได้ยินและไม่รู้เลย ไม่ทราบมาก่อน จำนวน 1 คน สามารถบอกความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ตามความเข้าใจของตนเองได้ ทั้งคล้ายคลึงกันและแตกต่างกันออกไป ซึ่งมีทัศนคติตรงกันว่าองค์กรบริหารส่วนตำบลเข้มจำเป็นต้องพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะองค์กรบริหารส่วนตำบลอยู่ใกล้ชิดกับชุมชนมากที่สุด หากจะพัฒนาชุมชนได้ก็ต้องเริ่มจากการพัฒนาตัวเองก่อนพัฒนาองค์กรบริหารส่วนตำบล เพราะยุคสมัยเปลี่ยนหากองค์กรยังล้าหลังอยู่ก็ยากที่จะอยู่รอด ยากที่จะทำงานให้ถูกใจชาวบ้าน องค์กรต้องรับใช้ประชาชน จึงต้องพัฒนาองค์กรและคนในองค์กรให้ดีเยี่ยมในทุกด้าน ให้ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ส่งเสริมการมีส่วนร่วม หากความรู้ใหม่ๆ มาพัฒนาหน่วยงานของตนเอง ร่วมใจกันทำงาน ทำประโยชน์ให้แก่ชุมชน เมื่อจำแนกตามแนวคิดของเซ็งเก้ แยกเป็นรายชื่อ ดังนี้

1.1 การเป็นบุคคลรอบรู้ (Personal mastery)

พบว่ามีบุคลากรในองค์กรบริหารส่วนตำบลเข้ม ที่ถูกมองว่าเป็นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถหรือเชี่ยวชาญ คือ ปลัดองค์กรบริหารส่วนตำบล หัวหน้าส่วนราชการทั้งสำนักปลัด กองคลัง กองช่าง และส่วนการศึกษาศาสนาและวัฒนธรรม โดยให้เหตุผลว่าบุคคลดังกล่าวมีระยะเวลาการปฏิบัติงานที่นาน มีการสั่งสมประสบการณ์การทำงานมากกว่าบุคคลอื่น อีกทั้งยังมีความสามารถที่นอกเหนือจากการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนเอง สามารถวางแผนการบริหารงาน วางระบบงาน การบริหารงานบุคคล การลดความขัดแย้งของฝ่ายการเมือง บุคลากร ประชาชนในพื้นที่ การจัดสรรงบประมาณ การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า การตอบสนองความต้องการของประชาชนในตำบลเข้มได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้แล้วบุคลากรสายปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ รวมถึงพนักงานจ้างยังถูกมองว่าแม้ไม่เก่งแต่ยังสนใจที่จะไปเรียน ไปรู้ แสวงหาแนวทางที่จะพัฒนาตนเอง หาโอกาสที่จะเข้าร่วมประชุม สัมมนา อบรมเพิ่มพูนความสามารถตามสายงานของตน ผู้บริหารให้โอกาสทางการศึกษาแก่บุคลากรในองค์กร โดยการคัดเลือกให้รับทุนการศึกษาทั้งระดับปริญญาตรี และปริญญาโท บุคลากรส่วนใหญ่เป็นผู้มีการศึกษาขั้นต่าระดับปริญญาตรี บางส่วนก็พัฒนาตนเองด้วยการเรียนเพิ่มคุณวุฒิทั้งระดับปริญญาตรี

ปริญญาโท ปริญญาเอก ซึ่งสามารถนำความรู้นั้นมาพัฒนาการปฏิบัติงานของตน ส่งผลดีต่อภาพรวมการปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนตำบลเข้ม ทำให้บริหารงานบรรลุตามเป้าประสงค์ ผลการปฏิบัติงานออกมาดีก็จะได้รับคำชื่นชมจากชาวบ้าน

1.2 การมีแบบแผนความคิด (Mental models)

พบว่า บุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลเข้มบางส่วน เช่นเจ้าพนักงานการเงินและบัญชี เป็นคนที่มีสติ มีสมาธิในการทำงาน ลการปฏิบัติงานออกมาดีผลลัดน้อย โดยมองว่าอาจเป็นการทำงานแบบประจำที่ซ้ำซาก มีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เดิม ๆ ไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลง จึงทำให้มีความสามารถในการทำงานสูง ทำงานไม่ค่อยผิดพลาด แต่ส่วนใหญ่ยอมรับว่ายังทำงานประจำผิดพลาดกันอยู่ ซึ่งอาจจะยังไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตน ไม่เข้าใจระเบียบขั้นตอนการทำงานต่างๆ ทำงานไปด้วยฟังเพลง เล่นเกมส์ เล่นเฟซบุ๊กไปด้วย ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงต่อการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบล หัวหน้างาน ได้ทำความเข้าใจ และควบคุมการปฏิบัติงานของบุคลากรด้วยการตักเตือนบ้างในบางครั้ง เพื่อให้งานสัมฤทธิ์ผล มีความตั้งใจในการทำงานประจำของตนเองให้ดีขึ้น บุคลากรก็ยอมรับในคำตักเตือนและปฏิบัติงานให้ดีขึ้นบ้าง ในการประชุมประจำเดือนก็ให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นต่อเพื่อนร่วมงาน ถึงผลการปฏิบัติงาน พฤติกรรมที่อยากให้เปลี่ยนแปลง แต่อาจเกรงว่าหากพูดไปแล้วจะผิดใจกัน จึงไม่ค่อยมีการวิจารณ์การทำงาน รวมถึงพฤติกรรมที่ต้องการให้ปรับเปลี่ยนของคนอื่น

1.3 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared vision)

พบว่าบุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลเข้ม ไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายการบริหารงานเพราะนโยบายนั้นเป็นเรื่องของผู้บริหาร แต่การมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ผู้บริหารและหัวหน้างานได้เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็น ได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการวางแผนงาน/โครงการ การดำเนินกิจกรรมต่างๆ ให้ได้มากที่สุด เช่น การแต่งตั้งให้เป็นคณะกรรมการ การสอบถามความคิดเห็นรายบุคคล รายกลุ่ม การประชุมเป็นประจำทุกเดือน ให้ทุกส่วนได้ร่วมแสดงความคิดเห็นได้อย่างเสรี ให้เสนอแนะแนวทางการปฏิบัติงาน ทุกส่วนก็ให้ความร่วมมือ

เป็นอย่างดี ตัวแทนหน่วยงานในพื้นที่ก็ได้เข้าร่วมเสนอความคิดเห็นแก่องค์การบริหารส่วนตำบลเข้มในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ทั้งที่เป็นทางการ โดยการแต่งตั้งให้เป็นคณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาตำบล คณะกรรมการบริหารสถานศึกษา คณะกรรมการสาธารณสุขมูลฐาน เสนอโครงการ/แผนงานในการจัดทำข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี ได้เข้าร่วมประชุมดำเนินกิจกรรมต่างๆ เช่น งานกีฬาวันผู้สูงอายุ ปีใหม่ บุญผะเหวด บุญบั้งไฟ เป็นต้น และที่ไม่เป็นทางการเป็นการพูดคุยกันเป็นการทั่วไปถึงปัญหาการบริหารงาน สิ่งที่ยากได้ อยากให้ทำ วิเคราะห์พฤติกรรมการทำงานของบุคลากร ยังเสนอเพิ่มเติมว่าอยากให้องค์การบริหารส่วนตำบลเข้มออกประชาคมรับฟังปัญหาความต้องการของชาวบ้านโดยมีตัวแทน ผู้บริหาร สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล พนักงานเข้าร่วมให้คำปรึกษาสร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน

1.4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team learning)

พบว่าบุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลเข้มมีการทำงานเป็นทีม โดยผู้บริหารได้สนับสนุนให้บุคลากรได้ทำงานเป็นทีม เช่นการประชุมแบ่งกลุ่มผู้รับผิดชอบในการจัดกิจกรรมต่างๆ ประชุมก่อนดำเนินกิจกรรมทุกครั้ง ให้มีส่วนร่วมด้วยให้ได้แสดงความคิดเห็น ทุ่มเททำในสิ่งที่เสนอมา ร่วมกันรับผิดชอบ เห็นความร่วมมือร่วมใจกันทำงาน เห็นความสัมพันธ์ที่ดีที่มีต่อกัน การเข้ากันได้ดี แต่ก็ยังมีบางคนที่หลบเลี่ยงการทำงาน การถ่ายทอดความรู้หรือประสบการณ์การทำงานในหน่วยงานระหว่างกันและกันนั้นก็น้อยมาก เป็นเพียงบางส่วนที่มีงานในลักษณะงานเดียวกันเป็นแบบพี่สอนน้องเท่านั้น ไม่ได้หลากหลายครอบคลุมไปถึงส่วนอื่น ส่วนอื่นอาจมองว่างานนั้นไม่เกี่ยวกับงานของตนเอง เลยไม่สนใจเรียนรู้งานของบุคคลอื่น ไม่รวบรวมความรู้องค์ความรู้ของตน เอกสารการประชุม อบรม สัมมนา ไว้ให้บุคคลอื่นได้ศึกษาเป็นกิจลักษณะ หน่วยงานภายนอกก็เห็นว่าการจัดกิจกรรมต่างๆ หรือการออกประชาคม การสัญจรเคลื่อนที่ขององค์การบริหารส่วนตำบลนั้น บุคลากรให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีเมื่อได้เข้าร่วมกิจกรรมภายในองค์การบริหารส่วนตำบลก็เห็นว่าพนักงานร่วมมือร่วมใจกันทำงานดี

1.5 การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems thinking)

พบว่าบุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลเข้มส่วนใหญ่คิด

ว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีเพียงบางส่วนที่มองว่าเขาไม่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรเพราะดูจากผลการปฏิบัติงานและลักษณะการทำงานที่เฉื่อยชา ไม่ปรับปรุงการทำงานของตนเอง ไม่ทุ่มเทกำลังปฏิบัติงาน คอยหลบเลี่ยงไม่ยอมมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กรบริหารส่วนตำบล มีแนวคิดที่อยากจะเปลี่ยนสายงานหรือถ่ายโอนไปอยู่หน่วยงานอื่นที่ให้ผลตอบแทนสูงกว่า แต่ส่วนใหญ่ก็ทำงานทุ่มเทให้หน่วยงาน เพราะมองอยู่ว่าตนเองเปรียบเสมือนกลไกหรือเฟืองตัวหนึ่งที่จะทำให้องค์กรเดินหน้าต่อไปได้ การทำงานของบุคลากรในองค์กรบริหารส่วนตำบลเข้มสอดรับ มีความสัมพันธ์อันดีกับหน่วยงานชุมชนในพื้นที่เป็นอย่างดี รู้จักสนิทสนมกับบุคลากรในองค์กรบริหารส่วนตำบลเข้ม บางตำแหน่งเป็นอย่างดี ไม่รู้จักหรือไม่สนิทด้วยทั้งหมด รู้แต่ที่เคยเห็นหน้าเท่านั้นก็มีการที่จะเข้าร่วมกิจกรรมกับองค์กรบริหารส่วนตำบลเข้ม โดยให้จัดสรรงบประมาณและหากิจกรรมที่ทำร่วมกันระหว่างชุมชนกับบุคลากรเป็นการสร้างสานความสัมพันธ์

จากหลัก 5 ประการสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของปีเตอร์ เอ็ม เซ็งเก้ พบว่าองค์กรบริหารส่วนตำบลเข้มมีสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพียงบางส่วนเท่านั้น ไม่ได้เป็นทั้งหมด ดังนี้ 1) การเป็นบุคคลรอบรู้หรือใฝ่เรียน ใฝ่รู้ นั้นผลปรากฏว่ามีบุคลากรในองค์กรบริหารส่วนตำบลเข้ม เป็นบุคคลที่มีความสามารถด้านการบริหารงาน คือ ปลัดองค์กรบริหารส่วนตำบลเข้ม หรือหัวหน้างานที่มีประสบการณ์การทำงานสูง ส่วนสายงานปฏิบัติการต่างๆ ถึงไม่เชี่ยวชาญแต่ก็ใฝ่ใจที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเอง 2) การมีแบบแผนความคิด บุคคลบางส่วนเป็นผู้มีแบบแผนความคิด บางส่วนไม่มีสมาธิในการทำงาน ออกมาผิดพลาดไม่ตรวจทานงานก่อนเสนอผู้บังคับบัญชา 3) การสร้างและสานวิสัยทัศน์ร่วมปรากฏว่าผู้บริหารได้เปิดโอกาสให้บุคลากรในหน่วยงาน รวมไปถึงหน่วยงานในพื้นที่ร่วมสร้างวิสัยทัศน์ร่วม โดยการแต่งตั้งเป็นคณะกรรมการร่วม การสอบถามแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ การจัดประชุม และทุกส่วนให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี 4) การทำงานร่วมกันเป็นทีม มีการทำงานร่วมเป็นเป็นทีมเป็นอย่างดี แต่บางส่วนหลบเลี่ยงการทำงานการแบ่งปันหรือถ่ายทอดความรู้ระหว่างกันและกันนั้นมี

น้อย ไม่มีการเก็บรวบรวมข้อมูล การถ่ายทอดจำกัดในวงแคบ และบางคนไม่สนใจเพราะเห็นว่าไม่เกี่ยวข้องกับตนเอง 5) การคิดอย่างเป็นระบบ บุคลากรบางส่วนไม่คิดว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรเพราะการปฏิบัติงานที่เฉื่อยชาไม่ทุ่มเท แต่ก็ประสานการทำงานร่วมกับชุมชนได้เป็นอย่างดี กล่าวโดยสรุป องค์กรบริหารส่วนตำบลเข้มมีสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพียงบางส่วน คือมีบุคลากรผู้มีความรู้ความสามารถและสนใจที่ใฝ่เรียนใฝ่รู้แต่ส่วนใหญ่ไม่มีแบบแผนทางความคิด บุคลากรมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ แต่ไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย ขาดการประสานงานและการทำงานเป็นทีม ไม่แบ่งปันองค์ความรู้ระหว่างกันและส่วนใหญ่มองว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

2) ปัญหาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรบริหารส่วนตำบลเข้ม โดยสรุปตามประเด็นดังนี้

2.1 การเป็นบุคคลรอบรู้ (1) บุคลิก ลักษณะความสามารถหรือความสนใจส่วนตัวในการใฝ่รู้ใฝ่เรียนแตกต่างกัน ทำให้ความกระตือรือร้น ความสนใจส่วนตัวในการพัฒนาการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ของตนแตกต่างกันไป (2) บุคลากรขาดแรงกระตุ้น แรงจูงใจในการทำงานรวมทั้งขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานจึงไม่สนใจเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ (3) ภาระงานของบุคลากรมีมาก รวมไปถึงภาระหน้าที่ส่วนตัว ทำให้ไม่สามารถแบ่งเวลาในการที่จะค้นคว้าศึกษาหาความรู้ใหม่เพิ่มเติม และไม่สามารถแบ่งเวลาเข้าร่วมประชุมสัมมนาต่างๆ ได้ (4) เนื่องจากบุคลากรมีประสบการณ์ในการทำงานน้อย ทำให้ขาดความคิดสร้างสรรค์ที่จะนำไปสู่การพัฒนาการปฏิบัติงาน (5) เทคโนโลยีภายในองค์กรไม่สามารถตอบสนององค์การ ค้นคว้าข้อมูลได้อย่างเต็มที่ เช่น คอมพิวเตอร์และความเร็วอินเทอร์เน็ตมีคุณภาพไม่เพียงพอและตอบสนองต่อความต้องการของบุคคล (6) กระบวนการทำงานถูกจำกัดด้วยระเบียบขั้นตอนที่ซับซ้อนและขั้นตอนการตัดสินใจที่ล่าช้า ทำให้บุคลากรเบื่อหน่ายที่จะปฏิบัติงาน (7) การจัดสรรงบประมาณไม่เพียงพอต่อความต้องการในด้านการพัฒนาบุคลากร (8) องค์กรไม่สนับสนุนการแสดงศักยภาพของบุคลากรและถูกจำกัดกระบวนการคิด รวมถึงยึดติดการตัดสินใจของหัวหน้างานและผู้บริหารเป็นหลัก ทำให้ไม่เกิด

ความหลากหลายในการพัฒนาการปฏิบัติงาน (9) การเลื่อนขั้นเงินเดือน ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นธรรม ทำให้บุคลากรเบื่องานที่จะพัฒนาตนเอง (10) บุคลากรขาดจิตสำนึกในการเป็นข้าราชการที่ดี ไม่มีวิสัยทัศน์ในการทำงาน มองประโยชน์ส่วนตนมากกว่าประโยชน์ขององค์กร เห็นแก่ตัว และขาดจรรยาบรรณของข้าราชการในการบริการประชาชน (11) สิ่งแวดล้อมในการทำงานไม่เอื้อต่อการเรียนรู้ ไม่มีบรรยากาศที่กระตุ้นให้บุคลากรอยากเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ

2.2 การมีแบบแผนความคิด (1) บุคลากรไม่มีสมาธิในการทำงาน ไม่เอาใจใส่ เนื่องจากขณะทำงานมีการเล่นเกม ฟังเพลง เล่นเฟซบุ๊ก หรือใช้งานอินเทอร์เน็ต ทำให้ไม่มีสติหรือสมาธิในการทำงาน การทำงานบางอย่างจึงเกิดการผิดพลาด เช่น พิมพ์งานผิด ไม่มีการตรวจทานก่อนเสนอผู้มีอำนาจลงนามอนุมัติ เอกสารประกอบการทำงาน ไม่ครบถ้วน ไม่สมบูรณ์ คุณภาพงานที่ทำออกมาน้อยกว่าที่ควรจะเป็น (2) บุคลากรรวมไปถึงองค์กรยังยึดติดกับการทำงานแบบเดิมๆ กลัวการเปลี่ยนแปลง ยึดระเบียบกฎหมาย รวมไปถึงขั้นตอนที่ซับซ้อน แบบฟอร์มต่างๆ ทำให้ไม่กล้าที่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของตนเองให้ดีขึ้น กลัวขัดกับระเบียบกฎหมาย ทำให้ยังยากที่จะปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ (3) บุคลากรบางคนมีความเป็นตัวของตัวเองสูง บางคนอายุมาก แม้เพียงได้รับการบรรจุและแต่งตั้งได้ไม่นาน จึงทำให้ไม่ยอมรับความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างานเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานของตนเอง (4) ขาดการประสานงาน การทำงานและการสื่อสาร การถ่ายทอดข้อมูลระหว่างบุคลากรด้วยกันอย่างเหมาะสม อันเนื่องมาจากการแบ่งการปฏิบัติงานในหน่วยงานคนละห้อง แบ่งแยก ส่วน ฝ่าย ออกจากกันอย่างเอกเทศ ทำให้ความใกล้ชิดในการทำงานลดน้อยลง (5) ระเบียบ ขั้นตอนการปฏิบัติงานต่างๆ มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทำให้บุคลากรเบื่องาน บางครั้งรอเพื่อที่จะเข้ารับการอบรม ประชุม สัมมนา ไม่สนใจที่จะศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเอง จึงทำให้งานที่ที่มีความล้ำสมัยไม่เข้ากับกฎหมาย ระเบียบต่างๆ ที่ได้มีการเปลี่ยนแปลงไปแล้ว (6) ความรู้ความสามารถ ทักษะในการปฏิบัติงาน การเรียนรู้ที่น้อย ไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่ตามตำแหน่งของตัวเอง ไม่ฝึกคิด ไตร่ตรองก่อนลงมือทำ ไม่จด

จ่อตั้งใจกับงานที่กำลังทำอยู่ (7) ปัญหาส่วนตัว ปัญหาเกี่ยวกับเพื่อนร่วมงาน ปัญหาระหว่างเจ้านายกับลูกน้อง

2.3 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (1) บุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลแหลมส่วนใหญ่เป็นคนนอกพื้นที่ หรือเป็นคนต่างอำเภอ ต่างจังหวัด ไม่ใช่คนที่มีถิ่นพำนักอยู่ในตำบลแหลม จึงทำให้มีอัตราการโอนย้ายพนักงานส่วนตำบลอยู่เสมอ ทำให้การสานวิสัยทัศน์ร่วมกันต้องใช้ความพยายามอยู่เสมอ บุคลากรจึงยังไม่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร (2) วิสัยทัศน์องค์การบริหารส่วนตำบลแหลมมุ่งเพื่อการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและการพัฒนาอาชีพของประชาชนเป็นหลัก จากวิสัยทัศน์ตามแผนอัตราตำบล 3 ปี พ.ศ. 2556-2558 ที่ว่า “ทางสู่วิถี ฟ้าสู่นา การค้าสู่ชุมชน” ไม่มุ่งเน้นในการพัฒนาบุคลากรมากนัก เนื่องจากงบประมาณที่มีอยู่อย่างจำกัด ภาระรับผิดชอบในเรื่องนี้กระจุกตัวอยู่กับบุคลากรบางตำแหน่ง ไม่มีการประชาสัมพันธ์สร้างความเข้าใจด้านวิสัยทัศน์นี้ให้บุคลากรอื่นได้ทราบอย่างจริงจัง บุคลากรบางคนจึงไม่รับทราบ ไม่เข้าใจ หรือสนใจที่จะร่วมสร้าง ร่วมสานกับวิสัยทัศน์นี้ (3) ตามระเบียบกฎหมาย บางฉบับ เช่น ขั้นตอนการจัดทำและประสานแผนพัฒนาตำบลสามปี ไม่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดยุทธศาสตร์ บุคลากรจึงไม่สามารถร่วมสร้างวิสัยทัศน์ได้ (4) วิธีการปฏิบัติงาน เช่น การประชุมร่วมกัน กำหนดนโยบายในการปฏิบัติงาน การดำเนินกิจกรรมต่างๆ ไม่ค่อยชัดเจนมากนัก มีการถ่ายทอดเพียงระยะเวลาสั้นๆ ไม่ต่อเนื่อง ไม่มีการประเมินความเข้าใจ ผลการปฏิบัติงาน ความเข้าใจในวิสัยทัศน์ นโยบายที่ถ่ายทอด

2.4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (1) องค์การบริหารส่วนตำบลแหลมแบ่งส่วน ฝ่ายต่างๆ แยกออกจากกัน ทำให้บุคลากรปฏิบัติงานร่วมกันแบบกระจุกตัว ขาดโอกาสในการสร้างความสัมพันธ์อันดีและประสานงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด จึงมีการแบ่งพรรคพวก ไม่ลงรอยกันในเรื่องส่วนตัว เรื่องงาน (2) อัตรากำลังขององค์การบริหารส่วนตำบลแหลมมีลักษณะการปฏิบัติงานที่ไม่ซ้ำซ้อน มีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบภาระงานแตกต่างกันไป การแบ่งปันความรู้ในงานของตน บางอย่างจึงไม่สามารถใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของบุคลากรอื่นได้ จึงทำให้บุคลากรอื่นขาดความสนใจจะใฝ่รู้ งานหรือรับเอาความรู้ของบุคลากรตำแหน่งอื่นๆ (3)

ปริมาณงานที่มีจำนวนมากทำให้เวลาของแต่ละคนไม่ตรงกัน ขาดช่องทางในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ พบปะซึ่งกันและกัน (4) ความแตกต่างเรื่องวัยวุฒิ คุณวุฒิ และประสบการณ์การทำงานรวมถึงความสามารถในการเรียนรู้ที่แตกต่างกันไป ทำให้การถ่ายทอดความรู้เป็นแบบค่อยเป็นค่อยไป (5) ความสัมพันธ์ของบุคลากรยังไม่แน่นแฟ้นเท่าที่ควร ทำให้ขาดความไว้วางใจในการทำงานซึ่งกันและกัน (6) การทำงานเป็นทีม มีการผลักระงานให้กับบุคลากรบางคนจึงให้การทำงานเป็นทีมยังไม่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเท่าไรนัก (7) ขาดการส่งเสริมสนับสนุนในการสร้างแหล่งเรียนรู้ที่รวบรวมองค์ความรู้ของบุคลากรต่างๆ เพื่อให้บุคลากรอื่นได้ศึกษา เมื่อมีเวลาว่าง เช่น มุมความรู้ มุมพักผ่อน ฐานข้อมูลในการสืบค้นคอมพิวเตอร์

2.5 การคิดอย่างเป็นระบบ (1) เนื่องจากภาระงานตามตำแหน่งต่างๆ นั้นมีความแตกต่างกันทำให้บางตำแหน่งไม่ค่อยมีโอกาสในการลงพื้นที่ พบปะชาวบ้านในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับหน่วยงานในพื้นที่ หมู่บ้าน และชุมชน (2) บุคลากรบางคนไม่สนใจประสานการติดต่อกับหน่วยงานชุมชนในพื้นที่ เนื่องจากเห็นว่าไม่มีอะไรที่จะต้องประสานงานกัน ไปเข้าเย็นกลับ จึงไม่รู้จักพื้นที่ ไม่รู้จักชาวบ้าน

3) ข้อเสนอแนะในการส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์การบริหารส่วนตำบลแหม อําเภออุทุมพรพิสัย จังหวัดศรีสะเกษ จำแนกตามประเด็น ดังนี้

3.1 การเป็นบุคลากรรอบรู้ องค์การบริหารส่วนตำบลแหมควรร (1) สร้างแรงจูงใจ กระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรมีการพัฒนาตนเอง ใฝ่เรียน ใฝ่รู้ ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานของตนให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ เช่น การให้รางวัล การเลื่อนขั้นเงินเดือน ให้ผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดีเด่น ไม่ยึดติดกับการให้ขั้นเงินเดือนแบบเวียนครบ การประกาศเกียรติคุณบุคลากรดีเด่น (2) มอบหมายงาน กำหนดภาระงานให้บุคลากรทุกคนอย่างเหมาะสม เท่าเทียม (3) จัดสรรงบประมาณเพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างเพียงพอ รวมไปถึงอนุญาตให้บุคลากรได้เข้ารับการฝึกอบรม สัมมนา ประชุมต่างๆ เพื่อให้ได้ความรู้มาใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงาน (4) จัดสรรคอมพิวเตอร์ให้เพียงพอต่อความต้องการ รวมไปถึงปรับปรุงคุณภาพความเร็วของ

อินเทอร์เน็ต เพื่อให้บุคลากรมีคอมพิวเตอร์ใช้อย่างเพียงพอ และสืบค้นความรู้ทางอินเทอร์เน็ตได้อย่างรวดเร็ว (5) ประเมินผลการปฏิบัติงานให้เป็นรูปธรรม มีตัวชี้วัดการปฏิบัติงาน (6) สนับสนุนสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ กระตุ้นให้บุคลากรอยากเรียนรู้อยู่เสมอ

3.2 การมีแบบแผนความคิด องค์การบริหารส่วนตำบลแหมควรร (1) ออกระเบียบ ตักเตือน ควบคุมพฤติกรรมการเล่นเกมส์ ฟังเพลง เล่นเฟซบุ๊ก ในเวลาทำงานของบุคลากรเพื่อให้บุคลากรมีสมาธิในการปฏิบัติงาน ไม่ใช่ใช้เวลาโดยเปล่าประโยชน์ (2) จัดให้มีกิจกรรมทางพุทธศาสนา การอบรม ชัดเกล้าจิตใจ สร้างเสริมสมาธิให้กับบุคลากรในองค์กร สร้างความสามัคคี สร้างเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างกันและกัน (3) จัดให้มีการรับฟังความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของผู้บริหาร หัวหน้างาน และพนักงาน ว่าต้องการให้ปรับปรุง พัฒนาตนเองอย่างไร โดยการรับฟังความคิดเห็นแบบไม่เปิดเผยผู้แสดงความคิดเห็นแล้วแจ้งเจ้าตัวทราบ เพื่อป้องกันมิให้เกิดผลกระทบ ข้อขัดแย้งระหว่างกัน (4) รับฟังความคิดเห็นของประชาชนเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ เพื่อพัฒนาบุคลากรให้ดีขึ้น

3.3 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน องค์การบริหารส่วนตำบลแหมควรร (1) จัดปฐมนิเทศสำหรับบุคลากรที่รับบรรจุแต่งตั้ง ผู้ที่โอนย้ายมาปฏิบัติงานใหม่ ให้เข้าใจถึงวิสัยทัศน์ขององค์กร และเห็นความสำคัญถึงทิศทางการบริหารงานขององค์กร (2) เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็น เข้าถึงการกำหนดนโยบาย การวางแผนการปฏิบัติงานอย่างเท่าเทียม ผู้บริหารต้องรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร (3) จัดประชุมเพื่อชี้แจงการปฏิบัติงานต่างๆ มีการระดมความคิดเห็นของบุคลากรในการวางแผนกำหนดทิศทาง เป้าหมายขององค์กร เพื่อให้บุคลากรรู้สึกมีส่วนร่วมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร ทูมเทพปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร (4) ให้ความเท่าเทียม เสมอภาคแก่บุคลากรในทุกสำนัก ส่วน ฝ่าย

3.4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม องค์การบริหารส่วนตำบลแหมควรร (1) สนับสนุนให้มีการจัดมุมความรู้ มุมพักผ่อน มุมที่มีการรวบรวมเอาเอกสารการประชุม อบรม

สัมมนาทางวิชาการหรือองค์ความรู้ต่างๆ ของบุคลากรและชุมชน ให้เป็นแหล่งศึกษา แลกเปลี่ยนความรู้กันอย่างทั่วถึงตามความสนใจ (2) ส่งเสริมให้บุคลากรได้ทำงานเป็นทีม โดยการมอบหมายงาน ติดตามแผนการดำเนินงานเป็นทีม (3) ลดความขัดแย้งระหว่างบุคคล หัวหน้างาน ผู้บริหาร ต้องจัดสรรงบประมาณจัดกิจกรรมให้บุคลากรอบรมคุณธรรม จริยธรรมทางศาสนาเพื่อขัดเกลาจิตใจ กระชับความสัมพันธ์ให้ดียิ่งขึ้น

3.5 การคิดอย่างเป็นระบบ องค์การบริหารส่วนตำบลแหลมควง (1) ส่งเสริมให้บุคลากรทุกสายงานมีโอกาสได้พบปะชาวบ้าน ออกพื้นที่ เช่น การจัดโครงการองค์การบริหารส่วนตำบลเคลื่อนที่เพื่อบริการประชาชน การจัดเวทีรับฟังความคิดเห็นในการจัดทำและพัฒนาศูนย์สามปี เป็นต้น เพื่อให้บุคลากรมีความใกล้ชิดกับชุมชน มีความสัมพันธ์อันดีระหว่างหน่วยงานที่อยู่ในพื้นที่ (2) เปิดโอกาสทางความคิดของบุคลากรอย่างเสรี เปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการกำหนดแผนการดำเนินงาน ให้เข้าไปดำเนินงานเอง มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้บุคลากรมีความรัก รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ (3) ฝ่ายบริหาร/หัวหน้างานควรชี้แจง สร้างความเข้าใจให้บุคลากรในองค์กรได้เกิดความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของตนตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งของฝ่ายบริหาร

4) แนวทางในการพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบลแหลม อำเภอกุสุมาลย์ จังหวัดศรีสะเกษ ให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่า

4.1 การเป็นบุคคลรอบรู้ได้แนวทาง ดังนี้ (1) ควรเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกส่วนฝ่ายให้เท่าเทียมกัน แบ่งงาน แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบให้เสมอภาคกัน (2) เน้นการบริหารจัดการ ต้องมีการบริหารจัดการที่ดี ผู้บริหารต้องเข้าใจบุคลากร มองออกว่าบุคลากรมีความสามารถและศักยภาพในด้านใด ดึงเอาความสามารถออกมาและศักยภาพของคนๆ นั้นออกมาบริหารจัดการ ผู้บริหารต้องมีทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารจัดการ ครอบใจคนในองค์กรได้ (3) ผู้บริหารต้องสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้กับบุคลากร มีการเลื่อนเงินเดือนที่เป็นธรรม ให้ทุนการศึกษา (4) ส่งเสริมสนับสนุนให้มีเทคโนโลยีที่

เพียงพอ เพื่อใช้พัฒนางาน สืบค้นข้อมูล จำให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ๆ มากมาย ทันท่วงทีกฎหมายระเบียบที่เปลี่ยนแปลงไปจะเป็นประโยชน์ต่อบุคลากรในองค์การอย่างมาก เพราะมีส่วนส่งเสริมสนับสนุนให้คนในองค์การที่ความรู้ ความเชี่ยวชาญมากขึ้น (5) ควรจัดให้มีการอบรม สัมมนาตลอดจนการศึกษาดูงานทั้งภายนอกและภายในองค์การ มีการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ปรีกษาหารือ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกันของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมออย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง รวมไปถึงต้องจัดสรรงบประมาณให้อย่างเพียงพอในการส่งบุคลากรเข้ารับการอบรม สัมมนา ประชุมเชิงวิชาการที่หน่วยงานอื่นจัด (6) จัดบรรยากาศการทำงานให้มีความเหมาะสมมากขึ้น ปรับปรุงอาคารสถานที่ มีมุมพักผ่อนยามว่างบ้าง เพื่อให้บุคลากรได้ผ่อนคลายความเมื่อยล้าจากการทำงาน บุคลากรมีโอกาสที่จะพบปะพูดคุยแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน หัวหน้างานต้องชี้แจงให้บุคลากรในองค์การทราบว่าการอบรม ประชุม สัมมนาอะไรก็แล้วแต่ต้องนำเอกสารนั้นมารวบรวมไว้ให้บุคลากรอื่นได้ศึกษาด้วย

4.2 การมีแบบแผนความคิด ได้แนวทาง ดังนี้ (1) บุคลากร หัวหน้างาน ผู้บริหาร ต้องมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ไม่มีความขัดแย้ง จึงจะรับฟังกัน ไม่วิจารณ์การทำงานของคนอื่นอย่างมีอคติ ผู้บริหาร หัวหน้างานจะต้องเข้ามาเป็นตัวกลางที่จะเชื่อมความสัมพันธ์ หรือถ่ายทอดสิ่งที่ต้องการให้ปรับเปลี่ยนกันแบบสองต่อสอง เพื่อไม่เป็นการทำให้อับอายหรือรู้สึกที่ตัวเองโดนตำหนิ (2) ต้องทำให้สมาชิกได้รับความพึงพอใจและเกิดปัญหาน้อยที่สุดในด้านของความคิด มีระเบียบการปฏิบัติงาน แบบแผน คู่มือการทำงาน วัฒนธรรมองค์การต้องชัดเจน ให้รู้ว่าบุคลากรต้องประพฤติตนอย่างไรให้เหมาะสม (3) ผู้บริหารต้องเก่ง เปิดใจ เปิดกว้างทางความคิด ค้นหาปัญหา อุปสรรคในการบริหารงาน จึงจะสามารถพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานได้ (4) บุคลากรควรยอมรับในความคิดซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิกในองค์การ ดำเนินถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล และยอมรับในความสามารถของแต่ละคนที่แตกต่างกัน ให้ทุกคนมีส่วนร่วมคิด ทำ เพื่อให้บุคลากรมีศักยภาพ (5) ใช้วิธีนิเทศสอนกันเอง เช่น หัวหน้าสอนลูกน้อง พี่สอนน้อง มีปัญหาและอุปสรรคก็แสดงความคิดเห็นร่วมกัน แก้ไข

ปัญหาาร่วมกัน หรือถ้ามีปัญหาในองค์การก็ต้องให้คนกลาง มาร่วมแก้ไข อาจจะเป็นปัญหาระหว่างเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน ผู้บริหาร (6) มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน อย่างเป็นธรรม มีตัวชี้วัดการปฏิบัติงานภายในองค์การเพื่อ เป็นตัวกำหนดทิศทาง พฤติกรรมการทำงานให้เกิดผล

4.3 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ได้แนวทาง ดังนี้ (1) บุคลากรควรยอมรับในข้อกำหนดของวิสัยทัศน์ที่สร้าง ร่วมกัน ปรับวิสัยทัศน์ของตนให้เหมาะสมกับบริบท กับ สภาพแวดล้อมรอบๆ เน้นการปฏิบัติให้เกิดเป็นรูปธรรม (2) ควรมีการจัดประชุมสัมมนาอบรมสมาชิกอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง ให้มีส่วนร่วมในการคิด ระดมความคิด แสดงความคิดเห็นร่วมกันในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน อันจะก่อให้เกิด การพัฒนาต่อไป (3) ควรสร้างความตระหนักให้สมาชิกได้รู้ บทบาทหน้าที่ของตนเอง ยอมรับข้อเสนอแนะ ข้อคิดเห็น การชี้แนะจากเพื่อนร่วมงาน ทำหน้าที่ของตนเองให้ดีที่สุด ให้บรรลุจุดมุ่งหมายตามวิสัยทัศน์ขององค์การ (4) ควรมี การวางแผนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อให้มีเป้าหมาย วิธีการ ที่ชัดเจนร่วมกัน ปฏิบัติและติดตามผลหลังจากการ ปฏิบัติงาน มีการประเมินอย่างเป็นระบบ เป็นรูปธรรมทั้ง องค์การ วิเคราะห์ผลที่ได้หากพบจุดบกพร่องก็ปรับปรุง แก้ไข ที่ได้อยู่แล้วก็พัฒนาและสานต่อให้ดียิ่งขึ้น

4.4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ได้แนวทาง ดังนี้ (1) ควรเริ่มสร้างแรงจูงใจในการทำงาน สร้างบรรยากาศ วัฒนธรรมองค์การแห่งการเรียนรู้ การทำงานเป็นทีมจะ ราบรื่นได้เกิดจากสมาชิกในองค์การตระหนักรู้ มีแนวคิด สร้างองค์การให้เกิดการเรียนรู้ด้วยการทำงานเป็นทีม (2) ควรเน้นให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการทำงานเป็นทีม มีความ เป็นหนึ่งใจเดียวกัน มีความสมัครสมานสามัคคีกลมเกลียว เข้าใจกัน รู้จักช่วยเหลือเกื้อกูลกัน มีใจรักสามัคคีกัน ร่วม เดินไปด้วยกัน เน้นกระบวนการกลุ่ม (3) ผู้นำในองค์การ สำคัญมาก ผู้นำต้องดี เก่ง มีวิสัยทัศน์ ภารกิจงานต่างๆ ก็ จะดำเนินไปได้ด้วยดี รู้จักใช้คน รู้ถึงความแตกต่างระหว่าง บุคคล สามารถมอบหมายงานให้เหมาะสมกับแต่ละคน รู้จัก ให้คุณให้โทษ เห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาคน ต้อง รู้จักเป็นได้ทั้งผู้นำและผู้ตาม (4) ควรยอมรับความสามารถ นิสัย ความแตกต่างระหว่างบุคคลแต่ละคน ถือว่าเป็นสิ่ง สำคัญที่จะทำให้ปรับเปลี่ยนการทำงานเป็นทีมร่วมกันได้

อย่างราบรื่น ยอมรับในเสียงข้างมากตลอดจนการมี ประชาธิปไตยในองค์การ (5) ควรสร้างความเข้าใจในการ ทำงานทุกครั้งก่อนการดำเนินกิจกรรม ต้องจัดประชุมทั้งใน องค์การและนอกองค์การ ให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมในการคิด ระดมความคิด แสดงความคิดเห็นร่วมกันเป็นกลุ่มเป็นทีม ให้รู้สึกว่าจะต้องร่วมกันรับผิดชอบ มอบหมายงานกัน ชัดเจน (6) ควรมอบอำนาจการบริหารงานอย่างอิสระให้ บุคลากร ไม่ก้าวก่าย ชักจูง ชี้นำในเรื่องที่ได้มอบอำนาจไป แล้ว ต้องไว้วางใจกัน เชื่อใจกัน แต่ให้ขึ้นอยู่กับ ความสามารถของสมาชิกเป็นสำคัญ

4.5 การคิดอย่างเป็นระบบ ได้แนวทาง ดังนี้ (1) ควรสร้างจิตสำนึกให้รู้สึกรัก มีส่วนร่วมในองค์การ บุคลากร ควรมีส่วนร่วมในทุกด้าน ร่วมคิด ร่วมวางแผนบริหาร ร่วม ทำ ร่วมสร้าง คิดว่าเป็นองค์การของเรา เราต้องร่วมแรงร่วม ใจกันสร้างสรรค์และพัฒนาให้เป็นเลิศ (2) ควรสร้างกิจกรรม ทางศาสนาให้บุคลากร ผู้บริหาร ประชาชน ทำร่วมกัน ให้ รู้จักอยู่ร่วมกัน เห็นถึงนิสัยใจคอ ปรับตัวอยู่ร่วมกันได้จะทำ ให้การประสานการทำงานระหว่างกันดีขึ้น ใกล้ชิดกันมาก ขึ้น (3) ควรให้ผลตอบแทนเพียงพอแก่การยังชีพ การ พิจารณาผลการปฏิบัติงานต้องเป็นธรรม ให้บุคลากร สามารถอยู่รอดได้

สรุปผลการวิจัย

จากผลการศึกษารูปได้ว่าการจะพัฒนาองค์การบริหาร ส่วนตำบลเข้มแข็งให้ก้าวสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ นั้น ผู้บริหารมีส่วนสำคัญในการผลักดันให้องค์การบริหาร ส่วนตำบลเข้มแข็งพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ เปิดกว้างทางความคิด วางแผน พัฒนาบุคลากร จัดสรรงบประมาณอย่างเหมาะสม เพียงพอ สนับสนุนให้มีศูนย์การเรียนรู้ทั้งบุคลากร ในองค์การ หน่วยงานในพื้นที่และประชาชนได้ใช้ประโยชน์ร่วมกัน สนับสนุนการจัดกิจกรรมการอบรม คุณธรรม จริยธรรม ส่งเสริมการมีจิตสำนึก การมีส่วนร่วม ลดความขัดแย้ง สร้างความสามัคคี สร้างความไว้วางใจกัน ให้โอกาสในการ แสดงความคิดเห็น และวิพากษ์วิจารณ์อย่างตรงไปตรงมา

การอภิปรายผลการวิจัย

1. ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลและหัวหน้าส่วนราชการทุกส่วนเป็นบุคคลรอบรู้หรือไฟเรีนไฟรู้ จากการสังสมประสบการณ์การทำงานอยู่ระหว่าง 13-15 ปี การฝึกฝนตนเองและการพัฒนาความรู้ตนเองอย่างต่อเนื่อง สามารถเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานของตนเองให้มีความก้าวหน้า ส่งผลให้ตนเอง องค์การ สามารถอยู่รอดในสภาวะการณปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว บุคลากรและลูกจ้างเป็นผู้ที่ไฟเรีนไฟรู้แม้ไม่เชี่ยวชาญ มีการพัฒนาตนเองด้วยการศึกษาอันเนื่องมาจากการแข่งขันที่รุนแรงในสภาวะการณปัจจุบันดังที่ วิโรจน์ สารรัตนะ (2544 : 54) กล่าวว่า คนยิ่งเรีนรู้อีกยิ่งขยายขีดความสามารถออกไปแลองค์การก่อให้เกิดการเรีนรู้อันเติบโตและพัฒนาไปโดยไม่มีที่สิ้นสุด สอดคล้องกับ สุชาติ สายทิ (2547 : 11) ได้กล่าวว่า การเรีนรู้อันขององค์การจะเกิดขึ้นต่อเมื่อบุคคลมีการเรีนรู้อันที่นั้น ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในการเสริมสร้างองค์การแห่งการเรีนรู้อัน ดังที่ วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544 : 89) ได้กล่าวไว้ว่า กลยุทธ์สำคัญในการเสริมสร้างองค์การแห่งการเรีนรู้อันคือ รู้จักวิธีการเรีนรู้อันและสร้างความยึดมั่นผูกพัน เห็นความสำคัญต่อการเรีนรู้อันทุกระดับ สอดคล้องกับ แก้วตา ไทรงาม และคณะ (2548 : 93) ได้นำเสนอแนวคิดของเชิงเก้ ในเรื่ององค์การแห่งการเรีนรู้อันว่าให้ความสำคัญกับความสามารถในการเรีนรู้อันที่เร็วกว่าคู่แข่ง ซึ่งถือเป็นข้อได้เปรียบและการเรีนรู้อันจะต้องเป็นการเรีนรู้อันอย่างเต็มที่ ของบุคลากรทุกคน ทุกระดับในองค์การ

2. ส่วนที่มีแบบแผนทางความคิด เป็นผู้มีสติ สมานิในการทำงาน อันเนื่องจากการปฏิบัติงานเดิมเป็นประจำ บุคลากรจึงไม่มีการฝึกคิดประเด็นใหม่ ๆ ไม่แสวงหาวิธีการปฏิบัติงานแบบใหม่ ๆ มาใช้ในองค์การ ผู้บริหารจึงต้องมีวิสัยทัศน์ในการสนับสนุน กระตุ้นให้พนักงานได้คิดเพื่อพัฒนาตนเอง ให้บุคลากรรู้จักปรับเปลี่ยนความคิดของตนเองทำให้เกิดพฤติกรรมที่เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงนำไปสู่การเรีนรู้อันทั่วทั้งองค์การ สอดคล้องกับ มาร์ควอร์ด (Marquardt, 1996, อ้างใน แก้วตา ไทรงามและคณะ, 2548 : 101) ที่ได้ให้ทัศนะว่า การสร้างองค์การแห่งการเรีนรู้อันเป็นวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ที่ผู้บริหารระดับสูงต้องให้การสนับสนุนและส่งเสริมในการ

พัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรีนรู้อัน บุคลากรทุกคนต้องมีอิสระที่จะนำเสนอแนวคิดและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ของตนเองกับเพื่อนร่วมงาน โดยการพูดคุยกันเพื่อนำไปสู่การพัฒนาองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับ วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544 : 40) ที่กล่าวว่าแบบแผนความคิดอันนั้นมีพลัง มีอิทธิพลต่อการรับรู้ การตีความและพฤติกรรมของเรีนรู้อันเมื่อมีการแบ่งปันความคิด มุมมองระหว่างกันด้วยแล้ว จากการอยู่ร่วมชุมชนปฏิบัติอย่างเดียวกันยิ่งทำให้เกิดพลังผูกมัดของการเป็นองค์การแห่งการเรีนรู้อันเกิดขึ้น

3. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันส่งผลให้เป็นแรงผลักดันในการปฏิบัติงาน เป็นการมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกันอย่างมีเจตจำนงอย่างผูกพัน เพื่อให้เกิดความคิด ความเชื่อที่คล้ายคลึงกันมาสังเคราะห์เชื่อมโยงเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ สอดคล้องกับ แก้วตา ไทรงาม และคณะ (2548 : 101) กล่าวว่าวิสัยทัศน์เป็นภาพในอนาคตและความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาของสมาชิกทั้งองค์การ ซึ่งองค์การแห่งการเรีนรู้อันจะต้องเป็นองค์การที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนเองให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ร่วมขององค์การ ซึ่งสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อการเปลี่ยนแปลง และปีเตอร์ เอ็ม เช็งเก้ (1990, อ้างใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2549 : 42-43) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ร่วมนี้มีส่วนสร้างแรงบันดาลใจ ความศรัทธา ยึดมั่น เอกลักษณะ ความเป็นส่วนหนึ่งหรือความผูกพันให้เกิดแก่พนักงาน ต่อทีม ต่อองค์การ ต่อหน้าที่ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันในองค์การช่วยเสริมสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรีนรู้อันที่เปรียบเสมือนหางเสือของเรือ ที่ขับเคลื่อนให้เรื่อนั้นมุ่งสู่เป้าหมาย ไปในทิศทางที่รวดเร็ว ประหยัดและปลอดภัย สอดคล้องกับที่ วีรยุทธ มาชะศิริานนท์ (2549 : 134) ได้เรียบเรียงบทความของ มาร์ควอร์ด (Marquardt, 1996) ว่าการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันจะทำให้พนักงานและองค์การพร้อมที่จะรุกไปข้างหน้า ไม่มีองค์การใดที่จะประสบความสำเร็จหรือยิ่งใหญ่ได้โดยปราศจากการมีวิสัยทัศน์ร่วม ซึ่งเป็นตัวโน้มน้าวให้ทุกคนร่วมกันทำในสิ่งที่มีจุดมุ่งหมายเดียวกัน

4. การทำงานเป็นทีมเป็นรูปแบบการทำงานเป็นกลุ่มที่มีความสมัครสมานสามัคคี ร่วมแรงร่วมใจสู่เป้าหมายเดียวกัน มีการเรีนรู้อันผ่านการทำงานร่วมกัน ดังเช่น ธานี

สุขเกษม (2550 : 75) กล่าวว่า การเรียนรู้กันเป็นทีมเป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ซึ่งกันและกัน เพื่อพัฒนารูปแบบการทำงานเป็นทีมให้มีประสิทธิภาพส่งผลดีต่อองค์กรในที่สุด จำเรียง วิยวัฒน์ และ เบญจมาศ อ่ำพันธ์ (2540 : 11) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีม การเรียนรู้ร่วมกันเป็นการขยายศักยภาพในการทำงานให้ลุ่ล่งไปตามเป้าหมาย และหนึ่งในพื้นฐานของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้วยกันเป็นทีมคือการเสวนาและการอภิปราย

5. การมีแบบแผนความคิดเป็นฐานของการคิดอย่างเป็นระบบ อาศัยความเชื่อ ทศนคติ จากการสังสมประสบการณ์ เป็นกรอบความคิดที่ทำให้บุคคลนั้น ๆ มีความสามารถในการทำความเข้าใจ วินิจฉัย ตัดสินใจ ในเรื่องต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม การทำงานราชการต้องปฏิบัติตามระเบียบ ปฏิบัติตามหน้าที่อย่างเคร่งครัด เน้นการแก้ไขปัญหาเฉพาะจุดที่ตัวเองรับผิดชอบให้ลุ่ล่ง เกิดความเคยชินหรือวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า ไม่เน้นการวางแผนงานแต่แรก ไม่เน้นการแก้ไขปัญหาค้นเหตุ ดังที่ สปิตเซอร์ ไลห์มันน์ (Spitzer-Lehmann, 1994, อ้างใน สุภางค์ เมืองแก้ว, 2545 : 51) กล่าวว่า ความผูกพันต่อผลงานของกลุ่มนำไปสู่ความร่วมมือสามัคคี มาแลกเปลี่ยนประสบการณ์หรือเรียนรู้ร่วมกันและเกื้อหนุนให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ บุคลากรก็จะเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการ รักและทุ่มเททำงานอย่างเต็มกำลัง

ข้อเสนอแนะการวิจัย

1. ควรศึกษาปัจจัยเกี่ยวกับการส่งเสริมการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อนำมาเป็นข้อมูลพื้นฐาน ในการดำเนินการให้องค์กรบริหารส่วนตำบลเข้มเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
2. ควรศึกษาภาวะผู้นำในการก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรบริหารส่วนตำบลก่อน
3. ควรมีการศึกษาเชิงปฏิบัติการ (Action research) ที่เน้นเรียนรู้จากประสบการณ์ อันนำไปสู่การปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงตนเอง

กิตติกรรมประกาศ

การทำสารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุ่ล่งได้ด้วยความช่วยเหลือจากบุคคลหลายท่าน ซึ่งไม่อาจจะนำมากล่าวได้ทั้งหมด ซึ่งผู้มีพระคุณท่านแรกที่ผู้ศึกษาใคร่ขอขอบพระคุณคือ ดร.ภาสกร อินทรารุณ อาจารย์ที่ปรึกษาที่ได้กรุณาให้ความช่วยเหลือให้ความรู้ ให้คำแนะนำ ตรวจทาน และแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ด้วยความเอาใจใส่ทุกขั้นตอน จนสารนิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ ท่านที่สองคือ ดร.พิมพ์พรพรรณ กุลกระจำง เพ็ญพานิช ที่ได้ให้คำแนะนำ จนเกิดการศึกษานิพนธ์เล่มนี้ เพื่อให้ผลจากการศึกษาสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริงในหน่วยงานที่ผู้ศึกษาปฏิบัติงานอยู่ และยังกรุณาให้ความช่วยเหลือ ตรวจทาน และแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ในการจัดทำสารนิพนธ์เล่มนี้ ขอขอบพระคุณอาจารย์ทั้งสองท่านเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

บรรณานุกรม

- กรพันธ์ ศรีสุภา. (2552). การเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานขององค์กรที่สัมพันธ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันวิจัยภาษาและวัฒนธรรมเพื่อพัฒนาชนบท มหาวิทยาลัยมหิดล. ปรินญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร. แก้วตา ไททรงาม และคณะ. (2548). ผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ.
- ธงชัย สมบูรณ์. (2549). จากองค์กรแห่งการเรียนรู้สู่องค์กรเยี่ยมสุข. กรุงเทพฯ : ธรรมมลการพิมพ์.
- วีระวุธ มาชะศิริานนท์. (2541). องค์กรเรียนรู้สู่องค์กรอัจฉริยะ. กรุงเทพฯ : เอ็กชเปอร์เน็ท.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2544). การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization development). กรุงเทพฯ : ธีระป้อมวรรณกรรม.
- สุภางค์ เมืองแก้ว. (2545). การเปรียบเทียบความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และการดำเนินการด้านการพัฒนาบุคลากรของโรงพยาบาลรัฐบาลและเอกชนในภาคเหนือ. ปรินญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.