

การศึกษาการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1

สารนิพนธ์

ของ

สมคิด ชุ่มนุมพร

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

พฤษภาคม 2549

การศึกษาการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1

สารนิพนธ์

ของ

สมคิด ชุ่มนุมพร

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

พฤษภาคม 2549

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

การศึกษาการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1

บทคัดย่อ
ของ
สมคิด ชุ่มนุมนพร

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
พฤษภาคม 2549

สมคิด ชุมชุมพร. (2549). การศึกษาการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา).

กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พวงรัตน์ เกษรแพทย์.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อ ศึกษาและเปรียบเทียบการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 ใน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้แห่งตน ด้านแบบแผนความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านความคิดเชิงระบบ โดยจำแนกตามขนาดสถานศึกษาและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ นอกจากนี้ ได้หาความสัมพันธ์ระหว่างการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ กลุ่มตัวอย่างเป็นครูในสถานศึกษาของรัฐ ในตำบลคลองหนึ่ง อำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี จำนวน 183 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามมาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

ผลการวิจัย

1. การส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 ใน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้แห่งตน ด้านแบบแผนความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านความคิดเชิงระบบ อยู่ในระดับมาก

2. การส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 ใน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้แห่งตน ด้านแบบแผนความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านความคิดเชิงระบบ จำแนกตามขนาดสถานศึกษาและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. การส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพทางบวก ระดับสูงมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

Somkit Chumnumporn. (2006). *A study of School Learning Organization Encouragement of school administrator in Pathumthani Education Area 1* Master's Project, M.Ed. (Educational Administration) . Bangkok: Graduate School, Srinakharinwirot University. Project advisor: Asst. Prof. Dr. Puongrat Kesonpat.

The purpose of this research were to study and to compare learning organization encouragement of school administrator in Pathumthani education area 1, included personal mastery, mental models, shared vision, team learning and system thinking, identified by school-sized and transformational leadership; and examined the relationship between learning organization encouragement of school administrator and the transformational leadership.

The samples were consisted of 183 teachers working in ten schools in Khlongnueng, Khlongluang, Pathumthani Province. The data was collected by a checklist and five-rating scale questionnaire and analyzed by means, standard deviation, one-way ANOVA and correlation coefficient analysis.

The research findings were as follow:

1. The school learning organization encouragement of school administrator in Pathumthani education area 1, included personal mastery, mental models, shared vision, team learning and system thinking, all were high level.
2. The school learning organization encouragement of school administrator in Pathumthani education area 1, identified by school size and transformational leadership was statistically significant different at the .05 level.
3. The relationship between learning organization encouragement of school administrator in Pathumthani and the transformational leadership was statistically significant different at the .01 level, in positive direction, at very high level.

ประกาศคุณูปการ

สารนิพนธ์นี้ สำเร็จได้ด้วยดีเป็นเพราะผู้วิจัยได้รับความกรุณาอย่างยิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พงษ์รัตน์ เกษรแพทย์ ประธานกรรมการควบคุมสารนิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วีระ สุภากิจ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อรวรรณ ตันต์เจริญรัตน์ กรรมการสอบสารนิพนธ์ ที่เสียสละเวลาอันมีค่า เพื่อให้คำปรึกษาแนะนำในการจัดทำงานวิจัยทุกขั้นตอน อีกทั้งทำให้ผู้วิจัยได้รับประสบการณ์ในการทำงานวิจัยในชุมชน และรู้ถึงคุณค่าของงานวิจัยที่จะช่วยให้การทำงานในด้านการพัฒนาเป็นไปอย่างมีคุณค่ามากขึ้น

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณผู้เกี่ยวข้องทุกท่าน ได้แก่ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วีระ สุภากิจ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อรวรรณ ตันต์เจริญรัตน์ ดร. ศักดิ์ชัย ปัญหา และคุณจำรูญ พรหมสุวรรณ ที่ได้เสียสละเวลา ตรวจสอบและให้คำแนะนำในการสร้างและพัฒนาแบบสอบถามที่ใช้เป็นเครื่องมือในการวิจัยในครั้งนี้

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณอาจารย์ทุกท่านที่ให้ความรู้แก่ผู้วิจัยในการศึกษาตามหลักสูตร บริหารการศึกษา ซึ่งทำให้ผู้วิจัยรู้ว่าการศึกษาระดับปริญญาโทหาบัณฑิตของผู้วิจัยนั้นมีได้สิ้นสุดลง เพียงการทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ให้สำเร็จลงได้ หากผู้วิจัยได้ซึมซับเอากระบวนการเรียนรู้ที่ถูกต้องประกอบขึ้นในระยะเวลา 5 ปี ที่ผ่านมา ให้กลายเป็นการเรียนรู้ที่ต้องสืบเนื่องต่อไปอย่างไม่สิ้นสุด และจะต้องนำเอาความรู้นั้นไปยังประโยชน์ให้แก่ผู้อื่นต่อไปอีกด้วยจึงจะสมตามเจตนารมณ์ของการบริหาร การศึกษาอย่างสมบูรณ์

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ อาจารย์มณีนุช ตั้งจาตุรนต์รัศมี ผู้บังคับบัญชาที่สนับสนุนและส่งเสริม ให้ผู้วิจัยศึกษาในระดับมหาบัณฑิตในครั้งนี้ และขอขอบพระคุณ ดร. นุชนาถ เลิศวาสนา คุณพโยม ชมภูแสง และคุณยุทธพงษ์ ทิพย์สิงห์ ที่ได้ช่วยเหลือในเรื่องสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ท้ายสุดผู้วิจัยขอขอบพระคุณครอบครัวของผู้วิจัย พี่ น้อง และเพื่อน ๆ ทุกคน ที่ให้กำลังใจ และกำลังใจที่ดีเยี่ยมตลอดระยะเวลาที่ศึกษาและทำงานวิจัย

สมคิด ชุมชุมพร

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
ความสำคัญของการวิจัย.....	4
ขอบเขตของการวิจัย.....	4
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	5
ตัวแปรที่ศึกษา.....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	8
สมมติฐานการวิจัย.....	9
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	10
1. องค์การแห่งการเรียนรู้.....	10
1.1 ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้.....	13
1.2 ความรอบรู้แห่งตน.....	15
1.3 แบบแผนความคิด.....	16
1.4 การมีวิสัยทัศน์ร่วม.....	17
1.5 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม.....	18
1.6 ความคิดเชิงระบบ.....	19
2. การส่งเสริมองค์การแห่งการเรียนรู้.....	28
3. เอกสารที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรอิสระ.....	45
3.1 ขนาดโรงเรียน.....	46
3.2 ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ.....	47
4. เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	54
งานวิจัยในประเทศ.....	54
งานวิจัยต่างประเทศ.....	58

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
3 วิธีดำเนินงานวิจัย.....	61
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	62
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	62
ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ.....	63
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	64
การวิเคราะห์และจัดกระทำข้อมูล.....	65
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	68
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	69
สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	69
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	70
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	71
5 สรุปผล อภิปราย และข้อเสนอแนะ.....	89
สรุปผลการวิจัย.....	91
อภิปรายผล.....	92
ข้อเสนอแนะ.....	97
บรรณานุกรม.....	98
ภาคผนวก ก.....	105
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ.....	105
จดหมายขอความอนุเคราะห์.....	106

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
ภาคผนวก ข.....	116
แบบสอบถามการวิจัย.....	117
ภาคผนวก ค.	122
ผลการวิจัยเป็นรายชื่อ.....	123
ประวัติย่อผู้วิจัย.....	130

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

ในปัจจุบัน ประเทศไทยต้องเผชิญกับความท้าทายจากกระแสสังคมโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นด้วยความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีการสื่อสาร เทคโนโลยีอื่น ๆ และการแข่งขันกันอย่างรุนแรงทางเศรษฐกิจ สภาพโลกาภิวัตน์ได้เชื่อมโลกเข้าหากันอย่างแน่นแฟ้น ทั้งมิติทางด้านเศรษฐกิจ การค้า การเมือง สังคม และวัฒนธรรม ความเชื่อมโยงดังกล่าวเป็นเหตุให้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในส่วนใดส่วนหนึ่งของโลก สามารถส่งผลกระทบไปยังส่วนอื่นได้อย่างรวดเร็ว ท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว สิ่งประเทศต้องการคือ ทรัพยากร “คนที่มีความรู้” สิ่งที่จะก่อให้เกิดการได้เปรียบในการแข่งขัน คือ การที่บุคคลในชาติ มีความรู้ ความสามารถ และสามารถนำความรู้ความสามารถนั้นมาใช้ให้เป็นประโยชน์อย่างเต็มศักยภาพ ความรู้เป็นปัจจัยสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Factor) เป็นปัจจัยที่จะกำหนดความอยู่รอดของปัจเจกบุคคล องค์กร และประเทศในยุคโลกาภิวัตน์ (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. 2544 : 25)

ประเทศไทยของเราได้ให้ความสำคัญในการพัฒนา ทั้งการพัฒนาส่วนราชการ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในส่วนราชการ ได้มีพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวดที่ 3 เรื่อง การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มาตรา 11 กำหนดไว้ว่า ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ตามพระราชกฤษฎีกานี้ ส่วนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540 – 2544) และฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549) มุ่งเน้นให้คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนาโดยมีจุดมุ่งหมาย เพื่อให้คนทุกคนได้รับการพัฒนาและมีโอกาสพัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพ มุ่งพัฒนาทั้งทางด้านสุขภาพร่างกายและความรู้ความสามารถ โดยใช้การศึกษาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาสติปัญญา ถ่ายทอดความรู้และทักษะ รวมทั้งค่านิยม ให้คนมีความสามารถ

ทั้งในการคิด การตัดสินใจ และการกระทำ เพื่อเป็นกำลังสำคัญของสังคม และตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อสังคมทั้งมวล (Education For All) และสร้างสังคมแห่งปัญญาและการเรียนรู้ (Learning Society) และสังคมทั้งมวลเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาด้วย (All For Education) มาตรา 81 กำหนดให้รัฐต้องจัดการศึกษาอบรมและสนับสนุนให้เอกชนจัดการศึกษาอบรมให้เกิดความรู้คู่คุณธรรม จัดให้มีกฎหมายเกี่ยวกับการศึกษาแห่งชาติ ปรับปรุงการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม เสริมสร้างความรู้และปลูกจิตสำนึกที่ถูกต้อง

การจัดการศึกษาที่มีคุณภาพจึงเป็นสิ่งสำคัญ การศึกษาเป็นกระบวนการในการพัฒนาคน ให้มีคุณภาพ และมีความสามารถที่จะปรับตัวได้อย่างรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ การศึกษาจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนามนุษย์และสังคม ตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ได้กำหนดความมุ่งหมายและหลักการ ตามมาตรา 6 การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม และตามมาตรา 8 การจัดการศึกษาให้ยึดหลัก ดังนี้ (1) เป็นการศึกษาตลอดชีวิตสำหรับประชาชน (2) ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา (3) พัฒนาสาระและกระบวนการเรียนรู้ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง เป็นการปรับเปลี่ยนองค์รวมทางการศึกษา ทั้งแนวคิด โครงสร้าง กระบวนการในการจัดการศึกษา และการปฏิรูปบุคลากรทางการศึกษา เป็นการปรับเปลี่ยนบทบาทให้สอดคล้องกับความต้องการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

สถานศึกษาในฐานะที่เป็นองค์กรที่ทำหน้าที่จัดการศึกษาในระบบให้กับประชาชน เป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่นำเอานโยบายด้านการศึกษาไปสู่การปฏิบัติ ดำเนินการจัดการเรียนการสอน การจัดการศึกษาจะบรรลุผลตามจุดมุ่งหมายและหลักการที่ตั้งไว้หรือไม่ ย่อมขึ้นกับการดำเนินงานของสถานศึกษา และในปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันทั่วโลกว่า กลยุทธ์ในการบริหารที่ดีที่สุด คือ การมุ่งเน้นคุณภาพ การบริหารจัดการคุณภาพมีเป้าหมายเพื่อสร้างประสิทธิภาพการทำงานสูงสุดให้แก่องค์กร จุดเริ่มต้นในการนำระบบบริหารจัดการคุณภาพทั้งระบบมาใช้ ต้องเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมสถานศึกษา การเปลี่ยนแปลงต้องสร้างให้เกิดบางอย่างที่ไม่เคยมีมาก่อน คือ เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ (สำนักงานทดสอบทางการศึกษา กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ. 2544 : 25-30) องค์กรแห่งการเรียนรู้มุ่งเน้นให้สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองตลอดเวลา เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเอง และองค์กร เพื่อให้การดำเนินงานตามภารกิจต่าง ๆ บรรลุเป้าหมาย โดยมีรูปแบบการทำงานเป็นทีม การเรียนรู้ร่วมกัน และมีความคิดความเข้าใจเชิงระบบที่ประสานกัน มุ่งมั่นพัฒนาตนเอง เพิ่มพูนความรู้และทักษะอย่างต่อเนื่อง ด้วยกระบวนการเรียนรู้ตลอดชีวิต (สำนักงานทดสอบทางการศึกษา กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ. 2544 : 32)

อย่างไรก็ตาม การพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ก็มีข้อจำกัด ปัญหาอุปสรรค และต้องการองค์ประกอบหลายประการ มนต์ชัย พินิจจิตรสมุทร (2548ก : 57-60) สรุปว่า การพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น ต้องมีการฝึกฝนเพื่อพัฒนาศักยภาพ 3 องค์ประกอบ คือ การเรียนรู้ระดับบุคคล การเรียนรู้อย่างเป็นทีม และการเฝ้าติดตามและแก้ไขข้อจำกัดการเรียนรู้ขององค์กร ซึ่งโดยทั่วไป ข้อจำกัดการเรียนรู้ขององค์กรมักเป็นกรอบความคิดของบุคคล และข้อจำกัดอื่น ๆ เช่น การสื่อสารภายใน การมีส่วนร่วมของพนักงาน เป็นต้น นอกจากนี้ บุญศิริ อนันตเศรษฐ (2541 : 33-38) ได้นำเสนอแนวคิดของการวิน (Garvin David A.) ไว้ในบทความเรื่องเราจะสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างไร ไว้ว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องมีทักษะหลัก 5 ประการ ได้แก่ วิธีการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ การทดลองใช้วิธีการใหม่ ๆ การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองและเรื่องราวในอดีต การเรียนรู้จากประสบการณ์และวิธีการที่ดีที่สุดของผู้อื่น และการถ่ายทอดความรู้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพในองค์กร

เนื่องจากการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นสิ่งสนับสนุน ส่งเสริมและพัฒนาสังคมให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ เป็นแนวทางหนึ่งที่ช่วยให้องค์กรสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น สามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาต่อไปอย่างต่อเนื่อง และจากการที่มีผู้วิจัยในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่ ฉัตรทิพย์ สุวรรณชิน (Suwannachin, Chattiip. 2003 : online) ได้วิจัยเรื่องการวางแผนสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า ภาวะผู้นำ เป็นเงื่อนไขที่จำเป็นประการหนึ่งสำหรับโรงเรียนเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ครอว์ฟอร์ด (Crawford. 2004 : online) ได้วิจัยเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่าการฝึกภาวะผู้นำทำให้เกิดการพัฒนาและความยั่งยืนขององค์กรแห่งการเรียนรู้ รวมทั้ง สุรพงศ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์ (2547 : 191) ได้วิจัยเรื่องการพัฒนาตัวบ่งชี้รวมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่าภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบหลักประการหนึ่งขององค์กรแห่งการเรียนรู้ และภาวะผู้นำที่มีความจำเป็นต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ นอกจากนี้ สมคิด สร้อยน้ำ (2547 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยการพัฒนาตัวแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่าโรงเรียนที่มีขนาดเล็กและโรงเรียนที่มีขนาดใหญ่พิเศษ มีค่าเฉลี่ยระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความประสงค์ที่จะศึกษาการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 ทั้งนี้ เพื่อนำข้อมูลที่ได้ และข้อเสนอแนะมาเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรและพัฒนาคุณภาพการศึกษาของชาติต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 ใน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความรอบรู้แห่งตน ด้านแบบแผนความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านความคิดเชิงระบบ
2. เพื่อเปรียบเทียบการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 กับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

ความสำคัญของการวิจัย

ผลการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ จะทำให้ทราบถึงการส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 ที่เป็นประโยชน์ต่อทั้งผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้อง ที่จะนำผลการวิจัยไปใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนกำหนดนโยบายและแนวทางในการปรับปรุง พัฒนาและส่งเสริมผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำผลการวิจัยไปปรับปรุงพัฒนาและส่งเสริมบุคลากร เพื่อให้มีลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้งทางด้านความรอบรู้แห่งตน ด้านแบบแผนความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านความคิดเชิงระบบ อันจะส่งผลให้องค์กรสามารถแก้ไขปัญหา ปรับเปลี่ยน และพัฒนาไปสู่ความก้าวหน้าได้ต่อไป

ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า

ในการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ มีขอบเขตของเนื้อหา ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง พร้อมทั้งตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า ดังนี้

ขอบเขตของเนื้อหา

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ปทุมธานี เขต 1 โดยศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของ เซ็งจ์ (Senge. 1990) ที่จำแนกองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็น 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความรอบรู้แห่งตน ด้านแบบแผนความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านความคิดเชิงระบบ

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ครูในสถานศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 ประจำปีการศึกษา 2548 ในอำเภอคลองหลวง ตำบลคลองหนึ่ง จำนวน 10 โรงเรียน ครู 343 คน เป็นครูในสถานศึกษาขนาดกลาง จำนวน 2 โรงเรียน ครู 13 คน สถานศึกษาขนาดใหญ่ จำนวน 5 โรงเรียน ครู 101 คน และสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 229 คน

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า ได้แก่ ครูในสถานศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 ในอำเภอคลองหลวง ตำบลคลองหนึ่ง จำนวน 183 คน ซึ่งได้มาจากการเปิดตารางการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่ ; และ มอร์แกน (Krejcie ; & Morgan) จากนั้นทำการแบ่งตามสัดส่วนของประชากรในแต่ละขนาดสถานศึกษา ได้กลุ่มตัวอย่างเป็นครูในสถานศึกษาขนาดกลาง จำนวน 7 คน สถานศึกษาขนาดใหญ่ จำนวน 54 คน และ สถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 122 คน จากนั้นทำการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ตามเกณฑ์ขนาดสถานศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษา

1. ตัวแปรอิสระ คือ

1.1 ขนาดสถานศึกษา แบ่งเป็น

- 1.1.1 สถานศึกษาขนาดกลาง
- 1.1.2 สถานศึกษาขนาดใหญ่
- 1.1.3 สถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ

1.2 ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ แบ่งเป็น

- 1.2.1 น้อย
- 1.2.2 ปานกลาง
- 1.2.3 มาก

2. ตัวแปรตาม คือ

2.1 การส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ด้าน ได้แก่

- 2.1.1 ด้านความรู้แห่งตน
- 2.1.2 ด้านแบบแผนความคิด
- 2.1.3 ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม
- 2.1.4 ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม
- 2.1.5 ด้านความคิดเชิงระบบ

นิยามศัพท์เฉพาะ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้วนำมาสรุปเป็นนิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ดังนี้

1. **องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)** หมายถึง องค์กรที่บุคลากรหรือสมาชิกขององค์กร ต้องการที่จะพัฒนาตนเอง เพื่อความเข้าใจและปฏิบัติภารกิจของตนได้สอดคล้องกับสภาพขององค์กร ตามแนวคิดของเซ็งจ์ (Senge. 1990) ซึ่งจำแนกองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็น 5 ด้าน ดังนี้

1.1 **ด้านความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery)** หมายถึง การที่ผู้บริหารส่งเสริมให้สมาชิกทุกคน เป็นบุคคลที่รอบรู้ มีการฝึกตนเองให้เป็นคนใฝ่รู้อยู่ตลอดเวลา มีการเรียนรู้ที่จะสามารถขยายขีดความสามารถของตนให้เชี่ยวชาญมากขึ้น

1.2 **ด้านแบบแผนความคิด (Mental Models)** หมายถึง การที่ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรรู้จักจัดสรรความรู้ที่ได้มาให้เป็นแนวคิดของตนเอง แล้วนำมาใช้ประโยชน์ในการทำงานให้สอดคล้องกับข้อเท็จจริงตามสภาพสังคมและสิ่งแวดล้อมโดยรอบ

1.3 **ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)** หมายถึง การที่ผู้บริหารจัดกิจกรรมให้สมาชิกทุกคนในองค์กรได้แลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ เกิดความปรารถนาที่จะเห็นภาพในอนาคตขององค์กรร่วมกัน ขับเคลื่อนภารกิจทุกอย่างไปสู่เป้าหมายเดียวกัน และมีความรัก ความห่วงใยซึ่งกันและกัน

1.4 **ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)** หมายถึง การที่ผู้บริหารส่งเสริมการเรียนรู้และการทำงานร่วมกันเป็นทีม เป็นการนำความรู้ของสมาชิกมาแลกเปลี่ยนกัน

1.5 **ด้านความคิดเชิงระบบ (System Thinking)** หมายถึง การที่ผู้บริหารส่งเสริมให้สมาชิกทุกคน มีการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาโดยรวม มีกรอบการมองเห็นที่สัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน สามารถแยกแยะองค์ประกอบของระบบ รู้จักจัดลำดับความสำคัญให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีแนวความคิดที่หลากหลายและชัดเจน

2. **การส่งเสริม (Encouragement)** หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ที่เอื้อหรือส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการพัฒนาตนเอง เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และนำความรู้ที่นำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงาน และเกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา ทั้งการให้ความรู้ การฝึกอบรม การประชุมสัมมนา การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การระดมความคิด การทำเป็นแบบอย่าง การเสริมแรง การจัดสภาพแวดล้อม การสร้างบรรยากาศ การจัดหาเทคโนโลยี และการสนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ

3. ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) หมายถึง พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีอิสระในการทำงาน และส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเอง พัฒนาแนวทางในการทำงาน จัดลำดับความสำคัญของงาน และสามารถแสดงความคิดเห็นอย่างหลากหลาย มีความเป็นมิตรกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยใช้วิธีแบบไม่เป็นทางการ เป็นแบบอย่างของความซื่อสัตย์สุจริต และมีมาตรฐานในการปฏิบัติงานสูง มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ สามารถโน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกเห็นคุณค่าและความสำคัญของผลงานที่ออกมา กระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ สนับสนุน ยกย่อง ยอมรับและเปิดใจกว้าง มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ความชำนาญกับผู้ใต้บังคับบัญชา มีความเชื่อมั่น กระตือรือร้น ส่งเสริมให้บุคลากรได้ตระหนักถึงศักดิ์ศรีของบุคคล และ มีความภาคภูมิใจ รวมทั้งสามารถจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสนใจทำงานเพื่อหน่วยงานหรือหมู่คณะอย่างเต็มความสามารถ โดยวัดจากแบบสอบถามที่กลุ่มตัวอย่างตอบ แล้วนำผลที่ได้ แบ่งออก เป็น 3 ระดับ คือ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพน้อย ปานกลาง และมาก โดยใช้เกณฑ์ $\bar{X} \pm .5 \text{ S.D.}$

3.1 ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพน้อย หมายถึง พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาตามแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ อยู่ในช่วง $\bar{X} - .5 \text{ S.D.}$ ของกลุ่ม

3.2 ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพปานกลาง หมายถึง พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาตามแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ อยู่ในช่วง $\bar{X}$ ของกลุ่ม

3.3 ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมาก หมายถึง พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาตามแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ อยู่ในช่วง $\bar{X} + .5 \text{ S.D.}$ ของกลุ่ม

4. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่ง ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ และผู้อำนวยการในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1

5. สถานศึกษา หมายถึง โรงเรียนของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 ปีการศึกษา 2548

6. ขนาดสถานศึกษา หมายถึง ระดับขนาดของสถานศึกษาจำแนกตามเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2548 : 36) ได้แก่

6.1 สถานศึกษาขนาดกลาง มีนักเรียนตั้งแต่ 121 – 600 คน

6.2 สถานศึกษาขนาดใหญ่ มีนักเรียนตั้งแต่ 601 – 1,500 คน

6.3 สถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ มีนักเรียนตั้งแต่ 1,500 คนขึ้นไป

กรอบแนวคิดในการวิจัย

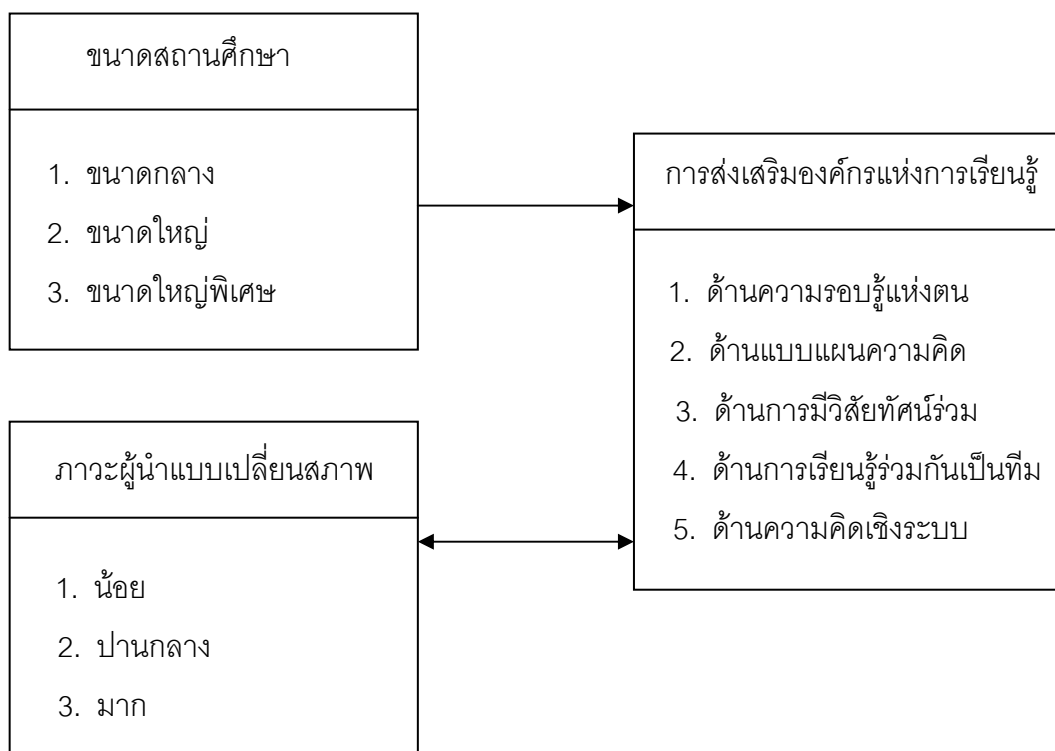
จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยต่าง ๆ ทำให้ผู้วิจัยสนใจศึกษาการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 โดยตัวแปรที่ศึกษาคือการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของเซ็งจี้ (Senge. 1990) 5 ด้าน ประกอบด้วย ด้านความรู้แห่งตน ซึ่งเป็นการเรียนรู้ที่จะขยายความสามารถของบุคคล ด้านแบบแผนความคิด ซึ่งเป็นแบบแผนทางความคิดและจิตสำนึกของบุคคลที่จะรู้จักจัดสรรความรู้ที่ได้มาเป็นแนวคิดของตน แล้วนำมาใช้ประโยชน์ในการทำงาน ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ซึ่งเป็นการพัฒนาภาพอนาคตขององค์กรที่สมาชิกต้องการ ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังและก้าวไปภายใต้จุดหมายเดียวกัน ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ซึ่งเป็นการเรียนรู้และทำงานร่วมกัน โดยนำความรู้ของสมาชิกมาแลกเปลี่ยนกัน และด้านความคิดเชิงระบบ ซึ่งเป็นวิธีการคิดด้วยการเชื่อมโยงองค์ประกอบต่าง ๆ เข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ

ในส่วนของตัวแปรอิสระ ศึกษาขนาดสถานศึกษา 3 ขนาด ได้แก่ ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวคิดของเบสส์ (Bass. 1985) โดยแบ่งภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ น้อย ปานกลาง และมาก ตามเกณฑ์ $\bar{X} \pm .5 \text{ S.D.}$ ซึ่งจากการวิจัยของสมคิด สร้อยน้ำ (2547 : บทคัดย่อ) ที่ศึกษาการพัฒนาตัวแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า ค่าเฉลี่ยระดับปัจจัยทางการบริหารด้านการจัดการของโรงเรียนมัธยมศึกษา ขนาดเล็กและขนาดกลาง มีความแตกต่างจากค่าเฉลี่ยของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ และพบว่า ค่าเฉลี่ยระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กมีความแตกต่างจากค่าเฉลี่ยของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ และจากการวิจัยของฉัตรทิพย์ สุวรรณชิน (Suwannachin, Chattip. 2003 : Online) ที่ศึกษาการวางแผนสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า ภาวะผู้นำเป็นเงื่อนไขที่จำเป็นสำหรับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ นอกจากนี้ปาลิกา นิธิประเสริฐกุล (2547 : 81) ได้ศึกษาปัจจัยด้านภาวะผู้นำและองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร และองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน

ดังนั้นการวิจัยครั้งนี้ จึงศึกษาเปรียบเทียบการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 กับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

ตัวแปรอิสระ

ตัวแปรตาม



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย

1. การส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 ใน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความรอบรู้แห่งตน ด้านแบบแผนความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านความคิดเชิงระบบ แตกต่างกัน เมื่อจำแนกตามขนาดสถานศึกษา และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

2. การส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้นำเสนอตามหัวข้อต่อไปนี้

1. องค์การแห่งการเรียนรู้
 - 1.1 ความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้
 - 1.2 ความรอบรู้แห่งตน
 - 1.3 แบบแผนความคิด
 - 1.4 การมีวิสัยทัศน์ร่วม
 - 1.5 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม
 - 1.6 ความคิดเชิงระบบ
2. การส่งเสริมไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้
3. เอกสารที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรอิสระ
 - 3.1 ขนาดโรงเรียน
 - 3.2 ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. องค์การแห่งการเรียนรู้

ความเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ผสมผสานกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ ได้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ต่อระบบสังคม ระบบเศรษฐกิจ และระบบการเมืองการปกครองของประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก ส่งผลกระทบต่อวิถีชีวิตของมนุษย์อย่างยากที่จะหลีกเลี่ยง โดยเฉพาะอย่างยิ่งอัตราเร่งของการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้ก่อให้เกิดปัจจัยแวดล้อมองค์กรในลักษณะที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบคาดการณ์ได้ยากและมีอิทธิพลต่อการบริหารองค์กรทั้งภาครัฐและภาคธุรกิจอย่างกว้างขวางและลึกซึ้ง (ทวิศักดิ์ สุททกวาทิน. 2548 : 1-2)

ในช่วง พ.ศ. 2545-2546 ที่ผ่านมามีรัฐบาลได้ดำเนินการปฏิรูปการเปลี่ยนแปลงระบบราชการครั้งใหญ่ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในกระแสโลกาภิวัตน์ โดยการปรับเปลี่ยนบทบาท ภารกิจของหน่วยงานภาครัฐ การปรับโครงสร้างระบบราชการ การปรับเปลี่ยนระบบการเงินการคลังภาครัฐ การปรับปรุงระบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ภาครัฐ การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ และการสร้าง

วัฒนธรรมองค์การของระบบราชการใหม่ (ทวิศักดิ์ สุททวาทิน. 2548 : 2) ซึ่งมีกฎหมายและแผนบริหารราชการแผ่นดินที่เกี่ยวข้อง (สมบัติ กุสุมาวลี. 2548 : ออนไลน์) ดังนี้

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวดที่ 3 เรื่องการบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มาตรา 11 กำหนดไว้ว่า ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ด้านต่าง ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ และมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกานี้

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวดที่ 3 มาตรา 13 และ มาตรา 14 บัญญัติให้คณะรัฐมนตรีต้องจัดให้มีแผนการบริหารราชการแผ่นดิน เพื่อเป็นกรอบและแนวทางในการจัดทำแผนนิติบัญญัติและแผนปฏิบัติราชการเพื่อใช้ในการบริหารราชการแผ่นดินตลอดระยะเวลาสี่ปีที่ใช้บริหารประเทศ โดยนำคำแถลงนโยบายของคณะรัฐมนตรีที่แถลงต่อรัฐสภามาพิจารณาดำเนินการให้สอดคล้องกับแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยและแผนพัฒนาประเทศด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง รัฐบาลจึงได้จัดทำแผนบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2548-2551 เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการบริหารราชการแผ่นดินตลอดระยะเวลาสี่ปี และทุกส่วนราชการนำไปดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติราชการสี่ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี โดยมีแนวคิดและทิศทางในการบริหารประเทศ ดังนี้

วิสัยทัศน์ของรัฐบาล ในช่วง 4 ปีข้างหน้าต่อไปนี้เป็น 4 ปี แห่งการเปลี่ยนผ่านประเทศไปสู่ความมั่นคงยั่งยืนในทุกทาง รัฐบาลจะสร้างโอกาสเพื่ออนาคต วางรากฐานใหม่ให้แก่ประเทศทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองการปกครอง โดยเน้นการคืนความเข้มแข็งสู่ท้องถิ่น คืนความอุดมสมบูรณ์ของดินและน้ำสู่ธรรมชาติ และคืนอำนาจการตัดสินใจสู่ชุมชน โดยให้ความสำคัญแก่การปรับโครงสร้างเศรษฐกิจและสังคมให้มีความสมดุลมากยิ่งขึ้น สร้างภูมิคุ้มกันให้แก่ระบบเศรษฐกิจปฏิรูปการศึกษาเพื่อนำไปสู่สังคมเศรษฐกิจบนฐานความรู้ โดยยึดหลักเศรษฐกิจพอเพียงตามแนวพระราชดำริ เพื่อนำประเทศไปสู่โครงสร้างที่มีความสมดุล มั่งคั่ง มั่นคง และยั่งยืน

กรอบแนวคิดในการบริหารประเทศของรัฐบาลตามแผนบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2548-2551 มีประเด็นยุทธศาสตร์หลักซึ่งรัฐบาลมุ่งเน้นให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก รวม 9 ประการ คือ

1. การขจัดความยากจน
2. การพัฒนาคนและสังคมที่มีคุณภาพ

3. การปรับโครงสร้างเศรษฐกิจให้สมดุลและแข่งขันได้
4. การบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
5. การต่างประเทศและเศรษฐกิจระหว่างประเทศ
6. การพัฒนากฎหมายและส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
7. การส่งเสริมประชาธิปไตยและกระบวนการประชาสังคม
8. การรักษาความมั่นคงของรัฐ
9. การรองรับการเปลี่ยนแปลงและพลวัตโลก

ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาคนและสังคมที่มีคุณภาพ มีประเด็นที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต พัฒนาคนให้มีความรู้คู่คุณธรรมและจริยธรรม เตรียมความพร้อมให้สอดคล้องกับการพัฒนาและการแข่งขันของประเทศ การเสริมสร้างความมั่นคงของชีวิตและสังคม เพื่อให้คนมีศักยภาพและความสามารถในการแข่งขันปรับตัวรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีสมัยใหม่ มีค่านิยมและพฤติกรรมที่เหมาะสม พัฒนาภูมิปัญญาให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม รวมทั้งเตรียมความพร้อมแก่สังคมเพื่อให้ผู้สูงอายุเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าของระบบเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ

ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 การพัฒนากฎหมายและส่งเสริมการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มีประเด็นที่เกี่ยวข้องคือ การปรับปรุงกฎหมาย การปรับปรุงกระบวนการยุติธรรม การพัฒนาระบบราชการ การป้องกันและปราบปรามทุจริต และการเสริมสร้างธรรมาภิบาลในภาคเอกชนและสังคม ซึ่งการปรับปรุงตัวบทกฎหมายให้ทันสมัย สอดรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในยุคโลกาภิวัตน์ เป็นรากฐานที่สำคัญของการพัฒนาประเทศทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคมที่มีความมั่นคงและมั่นคงอย่างยั่งยืน นวัตกรรมการทำงานทั้งแนวตั้งและแนวนอน มีการพัฒนาขีดสมรรถนะและวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากรและหน่วยงานภาครัฐโดยส่งเสริมและผลักดันให้มีการปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 พัฒนาระบบแรงจูงใจ ระบบเงินเดือนและค่าตอบแทน รวมทั้งคุณภาพชีวิตการทำงาน เพื่อเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของข้าราชการ ส่งเสริมบุคลากรและหน่วยงานภาครัฐให้เกิดกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง อันจะนำไปสู่การเพิ่มผลผลิตของข้าราชการ ได้แก่ การพัฒนาบุคลากร ภูมิปัญญา การจัดการความรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้ การเรียนรู้ผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ ค่านิยม และวัฒนธรรม

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 9 การรองรับการเปลี่ยนแปลงและพลวัตโลก เป็นยุทธศาสตร์เพื่อให้รัฐบาลมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาและบริหารเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองอย่างเป็นระบบและไม่ก่อให้เกิดผลกระทบที่รุนแรงต่อเศรษฐกิจและวิถีชีวิตสังคมไทย ภายใต้สถานการณ์ที่ไม่สามารถคาดการณ์ล่วงหน้า อันเกิดจากภัยธรรมชาติ การระบาดของโรคอุบัติใหม่ การเปลี่ยนแปลงทาง

เศรษฐกิจโลก และความมั่นคงระหว่างประเทศ โดยบูรณาการทุกส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง ให้สามารถดำเนินการในกรณีฉุกเฉิน จำเป็น หรือเร่งด่วนได้อย่างทันการณ์และมีประสิทธิภาพ

โดยรวมแล้ว แผนบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2548-2551 มีแนวคิดหลักที่สำคัญ คือ การสร้างความเข้มแข็ง และการเพิ่มพลังในการแข่งขัน มุ่งให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน อันจะเป็นผลให้คนไทยมีความสุข ส่วนราชการพัฒนาระบบบริหารแบบบูรณาการมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ โดยมีมุมมอง ด้านการเรียนรู้และพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้งนี้ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และอยู่รอดในกระแสการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อม และกระแสการแข่งขันที่รุนแรง

1.1 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ได้มีผู้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ ดังนี้

เซ็งจ์ (ซ่อฟ้า สุประดิษฐ์ ณ อยุธยา. 2541 : 23 ; อ้างอิงจาก Senge. 1990) ได้ให้นิยามองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า เป็นองค์กรที่ซึ่งบุคคลเพิ่มพูนความสามารถอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างผลงานที่ปรารถนา เป็นองค์กรที่ส่งเสริมรูปแบบการคิดใหม่ ๆ ที่ซึ่งบุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องที่จะเรียนรู้ร่วมกัน และพัฒนาวัฒนธรรมของการคิดอย่างเป็นระบบ

เซ็งจ์ (ดำรงค์ ใจยศ. 2541 : 29 ; อ้างอิงจาก Senge. 1990) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์กรที่ซึ่งสมาชิกทั้งมวลขององค์กรได้ขยายขอบเขตความสามารถของตนเองได้อย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร เพื่อนำไปสู่จุดหมายที่สมาชิกในระดับต่าง ๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นองค์กรที่มีแนวคิดใหม่ ๆ และความแตกต่างของความคิดได้รับการยอมรับและการเอาใจใส่ รวมทั้งเป็นองค์กรที่สมาชิกในระดับต่าง ๆ มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องด้วยกันทั้งองค์กร

การวิน (Garvin. 1993) สรุปว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มีทักษะในการสร้าง ใช้ และถ่ายโอนความรู้ ตลอดจนปรับปรุงรูปแบบพฤติกรรมเพื่อสร้างความรู้ใหม่

มาร์ควอร์ต ; และเรโนลด์ (Marquardt ; & Reynolds. 1994) ให้ความหมายไว้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้หมายถึงองค์กรที่มีบรรยากาศที่กระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคลและกลุ่มให้เกิดอย่างรวดเร็ว และสอนให้บุคคลมีกระบวนการคิดเพื่อความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้น

อาร์กิริส (Argyris. 1997) ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นกระบวนการตรวจสอบและแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นเสมอ ๆ ในองค์กร

เบค ; และ ยีเกอร์ (ซ่อฟ้า สุประดิษฐ์ ณ อยุธยา. 2541 : 24-25 ; อ้างอิงจาก Bake ; & Yeager) ได้ให้คำจำกัดความขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสูงว่า หมายถึง

ทุก ๆ คน ในองค์กร ไม่ว่าผู้นำ หรือผู้ตาม ปฏิบัติงานในระดับความสามารถที่สูงที่สุด ไม่ว่าจะทำงาน ลำพัง หรือทำงานเป็นทีม

อรรถวิทย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2538 : 21) ได้ให้ความหมายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กร ที่ส่งเสริมให้บุคลากรของตนสามารถเรียนรู้ตามกระบวนการได้อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา การเรียนรู้ สามารถบูรณาการและดำเนินไปพร้อม ๆ กับการปฏิบัติงานภายใต้สภาพแวดล้อมและทรัพยากรที่ เอื้อต่อการเรียนรู้ ผลการเรียนรู้ที่เกิดขึ้น จะส่งผลประโยชน์ต่อองค์กรโดยส่วนรวม มากกว่าส่งผลให้ บุคลากรเป็นรายบุคคล

ธเนศ ขำเกิด (2541 : 28) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่สามารถเรียนรู้ และสร้างความรู้เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะที่จะก่อให้เกิดความก้าวหน้าในการดำเนินกิจการไปสู่เป้าหมาย ร่วมขององค์กร

วนิดา ชูวงศ์ (2541 : 21) ได้กล่าวถึงองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า หมายถึง องค์กรที่มีการ ดำเนินการให้บุคคล ทีม หรือกลุ่มในองค์กรได้มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถในการเรียนรู้ ใน การปรับเปลี่ยนตนเอง ทั้งนี้ เพื่อนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ การเรียนรู้ต้องเป็นไปอย่างเป็น ระบบ ต่อเนื่อง และเป็นไปอย่างพร้อมเพียงทั่วทั้งองค์กร

บุญศิริ อนันตเศรษฐ (2541 : 33) กล่าวว่า องค์กรที่จะได้ชื่อว่าเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือองค์กรที่บุคลากรสนใจ แสวงหาความรู้ ถ่ายทอดความรู้ สร้างความรู้ และใช้ประโยชน์จากความรู้ ความเข้าใจใหม่ ๆ ที่ได้ ในการแก้ไขจุดบกพร่อง และปรับพฤติกรรมของตนเอง รวมทั้งจุดบกพร่อง และพฤติกรรมในการทำงานอย่างต่อเนื่อง

ดำรงค์ ใจยศ (2541 : 29) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่มีความโดดเด่น ทางด้านการเรียนรู้ในระดับที่สูง มีการเรียนรู้อย่างเป็นระบบต่อเนื่อง และการเรียนรู้ นั้น เป็นไป พร้อมเพรียงกันทั้งองค์กร

มาลี ธรรมศิริ (2543 : 286) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่ สามารถปรับเปลี่ยนไปตามการเปลี่ยนแปลงที่คาดหมายไว้ และสามารถค้นพบวิธีการใหม่ ๆ ในการ ผลิตสินค้าและบริการ องค์กรดังกล่าวมีค่านิยม นโยบาย การปฏิบัติงาน โปรแกรม ระบบและ โครงสร้างที่สนับสนุนและเร่งรัดการเรียนรู้ขององค์กร การเรียนรู้ขององค์กรส่งผลให้เกิดการ เปลี่ยนแปลงวิธีที่บุคคลและองค์กรทำงาน

ทศพร ประเสริฐสุข (2543 : 14) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่สามารถ เปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยบุคลากรสามารถเพิ่มขีด ความสามารถในการปฏิบัติงานของตน แสวงหาข้อมูลใหม่ วิธีการ และแนวคิดใหม่ ๆ มีอิสระในการ

คิดสร้างสรรค์ มีการทำงานร่วมกัน โดยที่บุคลากรทุกคนในองค์กรเรียนรู้วิธีการเรียนรู้ด้วยกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

เดชนีย์ เทียมรัตน์ ; และกานต์สุตา มาชะศิริานนท์ (2546 : 11) กล่าวว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มุ่งเน้นในการกระตุ้น แรงจูงใจ และสนใจ ให้ สมาชิกทุกคนมีความกระตือรือร้น ที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อขยายศักยภาพของตนเองและขององค์กร ในการที่จะลงมือปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วง โดยอาศัยรูปแบบของการทำงานเป็นทีม และการเรียนรู้ร่วมกัน ตลอดจนมีความคิด ความเข้าใจเชิงระบบ ที่จะประสานกัน เพื่อให้เกิดเป็นความได้เปรียบที่ยั่งยืนต่อการแข่งขันท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์

ปาติกา นิธิประเสริฐกุล (2547 : 24) ได้สรุปความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ว่า หมายถึง องค์กรหรือหน่วยงานที่สมาชิกหรือบุคลากรทุกคนมีความรู้ ความสามารถ และมีการใฝ่รู้ และมีการศึกษาหาความรู้ใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา และทุกคนนำความรู้ของตนมาร่วมกันในการพัฒนาองค์กรหรือหน่วยงานให้มีความเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นในอนาคต

ปาริฉัตต์ ศังขะนันท์ (2548 : 26) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่มีการสร้างช่องทางให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันภายในระหว่างบุคลากร ควบคู่ไปกับการรับความรู้จากภายนอก โดยมีเป้าหมายสำคัญคือเพื่อให้มีโอกาสได้ใช้ความรู้เป็นฐานในการพัฒนาต่อไป

แก้วตา ไทงาม ; และ คนอื่น ๆ (2548 : 90) สรุปว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศด้วยการพัฒนาความสามารถ และศักยภาพของคนในองค์กรทั้งในด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติ อย่างต่อเนื่อง และบริหารจัดการความสามารถและศักยภาพนั้นให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

กล่าวโดยสรุป องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่บุคลากรในองค์กรมีการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพของตนเอง โดยมีการแลกเปลี่ยนและถ่ายทอดความรู้ อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา โดยมีเป้าหมายเพื่อการพัฒนาองค์กรในภาพรวม

เซ็งจี้ (Senge. 1990) ได้กำหนดองค์ประกอบสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ 5 ประการ (The Five Disciplines) คือ ความรอบรู้แห่งตน แบบแผนความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วม การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และความคิดเชิงระบบ

1.2 ความรอบรู้แห่งตน

เซ็งจี้ (สุรพงศ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์. 2547 : 35 ; อ้างอิงจาก Senge. 1990) กล่าวว่า ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) เป็นการเรียนรู้ที่จะขยายสมรรถนะของบุคคลในการสร้างผลงานที่ต้องการและสร้างสิ่งแวดล้อมขององค์กร เพื่อให้สมาชิกพัฒนาไปสู่เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้ โดยการกระตุ้นให้บุคลากรได้พัฒนาศักยภาพของตนเองให้สูงขึ้น โดยเน้นว่าองค์กรจะเรียนรู้โดยผ่าน

บุคคลที่เรียนรู้ การเรียนรู้ของแต่ละคนไม่ได้เป็นหลักประกันว่าเกิดการเรียนรู้ในองค์กรขึ้น แต่การเรียนรู้ขององค์กรจะเกิดขึ้นไม่ได้หากปราศจากบุคคลเรียนรู้

สุนทรี กุลนันทน์ (2539) กล่าวว่า ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) หมายถึง บุคคลหรือสมาชิกขององค์กรเป็นรากฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ บุคคลที่มีความรอบรู้จะสามารถขยายความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานที่เขาต้องการได้อย่างต่อเนื่อง โดยมีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ วิสัยทัศน์ส่วนบุคคล (Personal Vision) การจัดการกับความตึงเครียดอย่างสร้างสรรค์ (Holding Creative Tension) และการเรียนรู้โดยใช้จิตใต้สำนึก (Subconscious)

ศิริยุพา รุ่งเรืองสุข (2544 : 15) กล่าวว่า ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) จะเป็นรากฐานในการพัฒนาจุดเด่นและลบจุดด้อย

ช่อฟ้า สุประดิษฐ์ ณ อยุธยา (2541 : 24) กล่าวว่า ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) คือ การมีหลักการในการคิดอย่างกระจ่าง ลึกซึ้ง การพัฒนาตนเองให้มีความอดทนและเห็นความจริงอย่างไม่มีอคติ (Objectively)

บุญศิริ อนันตเศรษฐ (2541 : 34) กล่าวว่า ความรอบรู้แห่งตน หมายถึง ความสามารถในการเรียนรู้ระดับสูงของบุคคลที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มระดับความสามารถของคนให้สูงสุดในงานที่ตนรับผิดชอบ

กล่าวโดยสรุป ความรอบรู้แห่งตน (Personal Mastery) หมายถึง สมาชิกทุกคนขององค์กรเป็นบุคคลที่รอบรู้ มีการฝึกตนเองให้เป็นคนใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง เพิ่มระดับความสามารถของตนเองอยู่ตลอดเวลา

1.3 แบบแผนความคิด

เฮ็นจ์ (สุรพงศ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์. 2547 : 35 ; อ้างอิงจาก Senge. 1990) กล่าวว่า แบบแผนความคิด (Mental Models) เป็นแบบแผนทางความคิดและจิตสำนึกของบุคลากร ซึ่งเป็นสิ่งที่สะท้อนพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้น ๆ และตั้งสมมติฐานและปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ เมื่อบุคลากรมีแบบแผนทางความคิด และสะท้อนภาพที่ถูกต้อง เป็นการพัฒนาแบบแผนความคิดที่มุ่งส่วนรวม

สุนทรี กุลนันทน์ (2539) กล่าวว่า แบบแผนความคิด (Mental Models) เป็นแบบแผนทางจิตใจในการอธิบายหรือจินตนาการสิ่งต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการเข้าใจโลก และกำหนดการปฏิบัติต่อสิ่งต่าง ๆ บุคคลซึ่งมีแบบแผนความคิดจะต้องอาศัยองค์ประกอบพื้นฐาน คือ ใช้การวางแผนเป็นกระบวนการเรียนรู้ และต้องฝึกฝนทักษะในการใคร่ครวญและตั้งคำถาม

ศิริยุพา รุ่งเรืองสุข (2544 : 15) กล่าวว่า แบบแผนความคิด (Mental Models) เป็นการสร้างกรอบความคิด

ข้อฟ้า สุประดิษฐ ณ อยุธยา (2541 : 24) กล่าวว่า แบบแผนความคิด (Mental Models) คือ มีสมมุติฐาน การสรุป หรือภาพพจน์ ที่มีอิทธิพลต่อการที่จะช่วยให้เข้าใจโลกและแสดงปฏิกิริยาตอบที่เหมาะสม

บุญศิริ อนันตเศรษฐ (2541 : 34) กล่าวว่า แบบแผนความคิด (Mental Models) หมายถึง รูปแบบทางความคิดที่เหมาะสม บุคลากรในองค์กรควรจะสามารถสะท้อนภาพที่กระจ่างชัดและถูกต้องของตัวเอง ของงานที่ตนเองทำ ขององค์กร รวมทั้งสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยใช้ความคิดวิจารณ์ญาณที่ถูกต้อง สมเหตุสมผล เพื่อประเมินสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง และหาวิธีการพัฒนาที่เหมาะสมต่อไป

กล่าวโดยสรุป แบบแผนความคิด (Mental Models) หมายถึง แบบแผนทางจิตใจของคนในองค์กร เป็นรูปแบบทางความคิดที่เหมาะสม สามารถสะท้อนภาพที่กระจ่างชัดและถูกต้อง รู้จักจัดสรรความรู้ที่ได้มาเป็นแนวคิดของตนเอง แล้วนำมาใช้ประโยชน์ในการทำงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร

1.4 การมีวิสัยทัศน์ร่วม

เซ็งจ (สุรพงศ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์. 2547 : 35-36 ; อ้างอิงจาก Senge. 1990) กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) เป็นการสร้างความร่วมมือของบุคลากรในการพัฒนาภาพอนาคตที่สมาชิกในองค์กรต้องการ ช่วยให้บุคลากรเกิดการยอมรับและมีข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายขององค์กร วิสัยทัศน์ร่วมนั้นเกิดจากการบูรณาการวิสัยทัศน์ของบุคลากรและขององค์กร ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังและก้าวต่อไปภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกัน

สุนทรี กุลนันทน์ (2539) กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) คือ การทำให้เกิดวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ทุกคนมีความผูกพัน เนื่องจากได้สะท้อนวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลของพวกเขา การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ต้องมีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ ต้องกระตุ้นให้แต่ละคนมีวิสัยทัศน์ โดยสร้างบรรยากาศที่กระตุ้นให้เกิดการสร้างสรรวิสัยทัศน์ของตน พัฒนาวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์ร่วมกันขององค์กร สร้างทัศนคติต่อวิสัยทัศน์ในระดับความผูกพัน (Commitment) มากที่สุด เพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่สนับสนุนโดยไม่ต้องมีการควบคุม

ศิริยุพา รุ่งเรืองสุข (2544 : 15) กล่าวว่า การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Building Shared Vision) คือการสำรวจตัวเองก่อนว่า เรามีการมองอนาคตและกระบวนการสร้างวิสัยทัศน์อย่างไร

ข้อฟ้า สุประดิษฐ ณ อยุธยา (2541 : 24) กล่าวว่า การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) คือ มีความสามารถที่จะสร้างวิสัยทัศน์ และดำรงรักษาไว้ มีวิสัยทัศน์ที่แท้จริงว่า บุคคลจะเรียนรู้ได้จากที่ใด และไม่ใช่เพราะถูกบอกแต่เป็นเพราะบุคคลต้องการที่จะเรียนรู้มีการอุทิศตนที่แท้จริงโดยสมัครใจ ไม่ใช่ยอมตามโดยไม่มีความคิด

บุญศิริ อนันตเศรษฐ (2541 : 34) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) หมายถึง การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนทั้งองค์กร สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของแต่ละบุคคลให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์กร อันจะเกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังร่วมกัน และเจริญไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน

กล่าวโดยสรุป การมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) หมายถึง สมาชิกทุกคนในองค์กรมีการแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ส่วนตน และร่วมกันสร้างภาพวิสัยทัศน์ขององค์กร สร้างทัศนคติต่อวิสัยทัศน์ในระดับความผูกพัน (Commitment) มากที่สุด เพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่สนับสนุนโดยไม่ต้องมีการควบคุมเพื่อก้าวไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน

1.5 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

เซ็งจ (สุรพงศ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์. 2547 : 36 ; อ้างอิงจาก Senge. 1990) กล่าวว่า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของบุคลากรเป็นกลุ่มภายในองค์กร โดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในการแลกเปลี่ยนและพัฒนาความฉลาดรอบรู้ของทีม องค์กรแห่งการเรียนรู้เกิดขึ้นได้ เมื่อมีการรวมพลังของกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์กร สมาชิกในทีมได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกัน โดยการสื่อสารข้อมูลและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน

สุนทรี กุลนันทน์ (2539) กล่าวว่า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) มี 3 มิติ คือ การคิดประเด็นที่ซับซ้อนด้วยกัน การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ภายใต้การประสานงานกัน และบทบาทของสมาชิกของทีมในการสนับสนุนทีมอื่น ๆ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมมีองค์ประกอบพื้นฐาน คือ การสนทนาและอภิปราย (Dialogue and Discussion) การเรียนรู้สภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน และการเรียนรู้วิธีการปฏิบัติ

ศิริยุพา รุ่งเรืองสุข (2544 : 15) กล่าวว่า การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) เป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้และคิดร่วมกัน

ข้อฟ้า สุประดิษฐ์ ณ อยุธยา (2541 : 24) กล่าวว่า การเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning) มีความสามารถที่จะคิดด้วยกัน ทำงานด้วยกันเป็นทีม และตระหนักถึงรูปแบบของปฏิสัมพันธ์ในทีม ที่จะทำให้การเรียนรู้ก้าวหน้า

บุญศิริ อนันตเศรษฐ (2541 : 34) กล่าวว่า (Team Learning) การเรียนรู้ถ้าเกิดในคนเดียว จะไม่ทำให้เกิดพลังอันจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้ ดังนั้น การเรียนรู้ที่จะมีประโยชน์คือการเรียนรู้เป็นทีม เพื่อสร้างมวลพลัง (Critical mass) จะเกิดจากการที่สมาชิกในทีมมีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ด้วยกัน มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิด และประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ การเรียนรู้เป็นทีมจะทำให้เกิดการแตกแขนงของความคิด อันนำไปสู่การสร้างสรรค์ได้

กล่าวโดยสรุป การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) หมายถึง การที่สมาชิกทุกคนในองค์กร มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิด ข้อมูล และประสบการณ์ซึ่งกันและกัน สมาชิกในทีมได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ร่วมกัน และพัฒนาเป็นความฉลาดรอบรู้ของทีม เป็นการรวมพลังของกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์กร เพื่อนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ

1.6 ความคิดเชิงระบบ

เซ็งจี้ (สุรพงศ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์. 2547 : 36 ; อ้างอิงจาก Senge. 1990) กล่าวว่า ความคิดเชิงระบบ (System Thinking) เป็นวิธีการคิด การอธิบายและการทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น ด้วยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ เป็นองค์ความรู้ที่ช่วยให้บุคลากรสามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นระบบ สามารถเข้าใจปรากฏการณ์ต่าง ๆ ในภาพรวมและภาพย่อย การคิดเชิงระบบนี้เป็นหัวใจสำคัญของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

สุนทรี กุลนันทน์ (2539) กล่าวว่า ความคิดเชิงระบบ (System Thinking) มีหลักว่า ปัญหานั้นเป็นวัฏจักร ปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ย่อมเป็นผลมาจากแนวทางแก้ปัญหาที่ผิดพลาดในอดีต โดยการมองแบบแยกส่วน จึงทำให้เกิดปัญหาตามมาเหมือนลูกโซ่ การมองในเชิงระบบนั้น ต้องมีการปรับเปลี่ยนจิตใจ (A Shift of Mind) เปลี่ยนจากการมองแบบแยกส่วนมาเป็นการมองภาพรวม เปลี่ยนจากการมองมนุษย์ว่าเป็นคนเฉยๆไร้ประโยชน์ เป็นการมองว่าเป็นผู้กระตือรือร้นในการมีส่วนร่วม เปลี่ยนจากการตั้งรับในปัจจุบันไปเป็นการสร้างสรรค์อนาคต

ศิริยุพา รุ่งเรืองสุข (2544 : 15) กล่าวว่า ความคิดเชิงระบบ (System Thinking) เป็นการรวมเอาระบบต่าง ๆ เข้าไว้ด้วยกัน ซึ่งเน้นให้คนทำงานตามหน้าที่ (Function)

ช่อฟ้า สุประดิษฐ์ ณ อยุธยา (2541 : 24) กล่าวว่า ความคิดเชิงระบบ (System Thinking) เป็นกรอบที่ล้อมรอบองค์ประกอบ 4 ประการที่เหลื่อม เป็นกรอบการมองรูปแบบความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องของการเปลี่ยนแปลง โดยทั่วไป บุคคลจะมองอย่างไม่สัมพันธ์กับปัจจัยอื่น การมองทั้งระบบจะทำให้เห็นโครงสร้างที่อยู่ลึกลงไป ที่ต้องการการแก้ไขเปลี่ยนแปลง การคิดอย่างเป็นระบบจะช่วยให้เห็นว่าจะเปลี่ยนแปลงรูปแบบอย่างไรจึงจะมีประสิทธิภาพ

บุญศิริ อนันตเศรษฐ (2541 : 34) กล่าวว่า ความคิดเชิงระบบ หมายถึง การพัฒนาความคิดอย่างเป็นระบบของสมาชิกในองค์กร การคิดอย่างเป็นระบบ เป็นวิธีการคิด การอธิบาย และการทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นโดยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ การคิดอย่างเป็นระบบเป็นกระบวนการในการแสวงหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นโดยการบูรณาการข้อความรู้ และข้อมูลที่หลากหลายเพื่ออธิบายสิ่งที่เกิดขึ้น และจะนำไปสู่การพัฒนาวิธีการแก้ไขและปรับปรุงที่มีประสิทธิภาพ อีกทั้งจะทำให้เกิดการสร้างความรู้ใหม่ขึ้นมาได้

กล่าวโดยสรุป ความคิดเชิงระบบ (System Thinking) หมายถึงการที่สมาชิกทุกคนขององค์กร มีกรอบการมองเห็นที่สัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน สามารถแยกแยะองค์ประกอบของระบบ ระบบย่อยประกอบกันเป็นระบบใหญ่ เป็นการบูรณาการข้อความรู้ และข้อมูลที่หลากหลายเพื่ออธิบายสิ่งที่เกิดขึ้น และนำไปสู่การพัฒนาวิธีการแก้ไขและปรับปรุงที่มีประสิทธิภาพ

ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้

มาร์ควอดท์ ; และ เรย์โนลด์ส (Marquardt ; & Reynolds, 1994) อ้างถึงในปาติกา นิธิประเสริฐกุล (2547 : 24-25) ได้ระบุว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ พึงมีลักษณะ 11 ประการ ดังต่อไปนี้

1. มีโครงสร้างที่เหมาะสม ไม่มีชั้นการบังคับบัญชามากเกินไป มีลักษณะยืดหยุ่น คล่องตัว มีคำพรรณาน้ำที่ความรับผิดชอบของงานตำแหน่งที่ยืดหยุ่น เอื้อต่อการจัดทีมงานได้
2. มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร พนักงานมีนิสัยใฝ่รู้ ศึกษา ค้นคว้า และเผยแพร่ต่อกันฉันมิตร มีแนวุงใจที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ และได้รับการสนับสนุนทั้งการเงินและขวัญกำลังใจจากผู้บริหาร
3. มีการเพิ่มอำนาจปฏิบัติ องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเปิดโอกาสให้พนักงานมีความสามารถในการเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจ ลดความรู้สึกต้องพึ่งพิงผู้อื่นในการแก้ปัญหา ขยายความในการเรียนรู้ของตนให้บังเกิดผลของงานสร้างสรรค์อย่างเต็มที่ ผลักความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ไขปัญหาไปสู่ระดับล่างสุดในฐานะผู้รู้ดีที่สุด
4. มีการตรวจสอบ คัดคะแนนการเปลี่ยนแปลงที่อาจมี ที่จะกระทบต่อสภาพแวดล้อมองค์กร ไหวตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง แสดงท่วงทีในธุรกิจของตนให้มีความสำคัญแก่สังคม เลือกลงเป้าหมายในสภาพแวดล้อมที่องค์กรมุ่งที่จะมีปฏิสัมพันธ์ด้วย
5. ทุกคนมีส่วนร่วมสร้างและถ่ายโอนความรู้ หน้าที่การสร้างนวัตกรรมองค์ความรู้ใหม่ ๆ มิใช่เป็นเพียงหน้าที่ของผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติทุกคนจะมีบทบาทเสริมสร้างความรู้ เรียนรู้จากส่วนอื่น ฝ่ายอื่น จากเครือข่ายสายสัมพันธ์ติดต่อกันผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่าง ๆ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน
6. มีเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้จะประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน ในการเรียนรู้อย่างทั่วถึง เพื่อให้มีการเก็บ ประมวล ถ่ายทอดข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็ว และถูกต้อง สร้างเครือข่าย สร้างฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์ มีการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) เทียบเคียงกับการทำงานของสมองมนุษย์ ทำให้การฝึกอบรมในอนาคตจะรวดเร็ว สั้น กระชับ เป็นที่น่าสนใจ ประยุกต์ใช้ได้

7. มุ่งเน้นคุณภาพ องค์การแห่งการเรียนรู้จะพัฒนาคุณภาพตามคุณค่าในสายตาของผู้รับบริการ โดยไม่มีคำว่าต่อรอง คุณภาพเสมือนหนึ่งศาสนาที่จะได้รับการยอมรับโดยไม่มีข้อกังขา

8. ย้ำเน้นความมีกลยุทธ์ กระบวนการเรียนรู้ขององค์การจะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ทั้งในด้านการยกย่อง การดำเนินการ และการประเมิน ผู้จัดการผู้บริหารจะเป็นผู้ทำหน้าที่ทดลอง เกื้อหนุนมากกว่าจะเป็นผู้กำหนดแนวปฏิบัติหรือคำตอบไว้ให้

9. มีบรรยากาศที่เกื้อหนุน ที่มุ่งส่งเสริมคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้เขาได้พัฒนาศักยภาพของตนได้อย่างเต็มที่ เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ อดทนต่อความแตกต่าง ความหลากหลายให้ความเท่าเทียมเสมอภาค ให้ความเป็นอิสระ สร้างบรรยากาศที่เป็นประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วม

10. มีการทำงานเป็นทีม การทำงานเป็นทีมจะช่วยส่งเสริมความร่วมมือและการสร้างการแข่งขันและการสร้างพลังร่วม (Synergy) เครือข่ายทรัพยากรต่าง ๆ ทั้งภายในทีมและระหว่างทีม กับบุคคลภายนอกทีม สร้างพันธมิตรในการดำเนินธุรกิจให้เป็นไปอย่างรวดเร็ว ยืดหยุ่นขึ้นและฉลาดขึ้น

11. มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน วิสัยทัศน์จะเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งเข้าสู่เป้าหมายอย่างมีเจตจำนง อย่างผูกพัน บนพื้นฐานของค่านิยม ปรัชญา ความคิดความเชื่อที่คล้ายคลึงกัน ส่งผลให้มีการร่วมกันทำกิจกรรมที่มีจุดหมายเดียวกันในที่สุด

อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2538 : 22-24) ได้ขยายความลักษณะ 11 ประการขององค์การแห่งการเรียนรู้ของมาร์ควอดท์ และเรย์โนลด์ส์ ว่า องค์การที่จะจัดว่าเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ดีนั้น ต้องมีโครงสร้างที่เหมาะสม คือ โครงสร้างแนวราบ เพราะจะช่วยให้เกิดการติดต่อสื่อสารเกิดขึ้นได้ง่ายกว่า ข้อมูลข่าวสารในองค์การเกิดการลื่นไหล ทุกคนมีส่วนร่วมรับผิดชอบ เกิดการประสานสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกองค์การของตน องค์การแห่งการเรียนรู้ต้องมีวัฒนธรรมการเรียนรู้ ทุกคนในองค์การต้องเกิดความรู้สึกและยอมรับในคุณค่าและพลังของการเรียนรู้ และมีแนวทางแก้ไขปัญหสำหรับผู้ไม่เรียน เมื่อทุกคนมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้ ทุกคนก็จะมีอำนาจและความสามารถตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ มากขึ้นตามสัดส่วนของการเรียนรู้ที่เกิดขึ้น องค์การต้องทำการสำรวจสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เพื่อให้เราอยู่ตลอดเวลา ต้องมีการสร้างความรู้และถ่ายทอดความรู้อย่างต่อเนื่อง หมุนเวียน เมื่อมีการสร้างความรู้ ก็ต้องมีการเก็บรวบรวมความรู้ ใส่รหัส ลงบันทึก และใช้ความรู้นั้น ๆ ในทุกระดับ และทุกวัฒนธรรมขององค์การ องค์การต้องจัดหาเทคโนโลยีการเรียนรู้เพื่อสนับสนุนให้สามารถเกิดการเรียนรู้ทั้งในระดับรายบุคคล กลุ่ม และองค์การ เทคโนโลยีการเรียนรู้ครอบคลุมทั้งหลักการ ทฤษฎี และวิธีการเรียนรู้ และเทคโนโลยีสารสนเทศที่ช่วยสนับสนุนให้คนในองค์การต้องยอมรับว่า การเรียนรู้จะต้องเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง เกิดขึ้นอย่างมีคุณภาพ ก่อให้เกิดความก้าวหน้าพัฒนาอย่างแท้จริง ต้องมีการกำหนดผู้นำ หรือบุคคลหลักในการพัฒนาหรือเสริมสร้างขวัญและ

กำลังใจในการเรียนรู้ ประกอบกับต้องมีการสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนให้อยากเรียนรู้ องค์กรต้องไม่มองข้ามความต้องการ ความปรารถนาหรือแม้แต่ความฝันของคนในองค์กร การเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ ต้องอาศัยการทำงานเป็นทีม และมีเครือข่าย ทุกคนต้องทำงานร่วมกันให้มากที่สุด โดยคาดหวังว่าจะช่วยทำให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่ม ประการสุดท้าย องค์กรต้องมีวิสัยทัศน์ การมองไปข้างหน้าว่าองค์กรจะก้าวไปในทิศทางใด อย่างไร

ทศพร ประเสริฐสุข (2543 : 15) ได้กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้จะแตกต่างจากองค์กรทั่วไป คือ จะมีการเรียนรู้ผสมผสานอยู่ในกิจกรรมทุกประเภท เป็นส่วนหนึ่งของงานประจำวัน ไม่ใช่งานพิเศษ และองค์กรจะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ บุคลากรเป็นตัวจักรสำคัญ ซึ่งจะต้องเรียนรู้หรือใฝ่หา แสวงหาความรู้อยู่ตลอดเวลา และจะต้องสามารถเปลี่ยนแปลงแนวคิดและพฤติกรรม (Thinking and Behavior) ไปสู่ความก้าวหน้าทันสมัยได้ตลอดเวลา

โดยองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีองค์ประกอบอย่างน้อย 4 ประการ ดังต่อไปนี้

1. จิตใจเปิดกว้าง (Openness) หมายถึง การมีแนวความคิดที่เปิดกว้างสู่สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร รับรู้และพยายามเรียนรู้จากสิ่งที่เกิดขึ้นจากภายนอก โดยพยายามศึกษาจากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ
2. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative Thinking) บุคคลในองค์กรต้องมีความรู้พื้นฐานเพียงพอที่จะคิดสิ่งใหม่ ๆ แปลก ๆ ที่เป็นประโยชน์แก่องค์กร มีความยืดหยุ่นในการคิดและการกระทำ จนทำให้เกิดพลังสร้างสรรค์ในสิ่งใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์
3. การรับรู้ความสามารถของตน (Self-Efficacy) หมายถึง การรับรู้และเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองว่า สามารถประสบความสำเร็จในงานต่าง ๆ ได้
4. การสร้างวัฒนธรรมองค์กร (Reinventing the Culture) หมายถึง การสร้างสรรค์วัฒนธรรมที่สนับสนุนการตื่นตัว ใช้การเรียนรู้เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในการพัฒนาคนและองค์กร และมีการแก้ปัญหาที่เชิงรุก

เบค ; และ ยีเกอร์ (ช่อฟ้า สุประดิษฐ์ ณ อยุธยา. 2541 : 25 ; อ้างอิงจาก Bake ; & Yeager) กล่าวถึงลักษณะขององค์กรหรือทีมงานที่ทำงานมีประสิทธิภาพสูง ดังนี้

1. ภารกิจ (Mission) ชัดเจน
2. เป้าหมาย (Goals) กระฉ่าง วัดได้
3. บุคลากรมีทักษะ ความชำนาญ
4. บทบาทและความรับผิดชอบที่ชัดเจนในทีม
5. ความเป็นผู้นำที่ระบุดชัดเจน ซึ่งเอื้อต่อระบบเปิด โดยไม่มีการควบคุม
6. การสื่อสารแบบเปิดมีความชัดเจนกระฉ่าง

7. โครงสร้างการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ แก้ปัญหาอย่างมีระบบ โดยไม่ถูกทำให้ล่าช้าโดยไม่มีสิ่งสำคัญ

8. ระบบและกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งช่วยให้คนทำงานได้ดีขึ้น

9. มีสิ่งตอบแทนควบคู่ไปกับความสำเร็จ

10. บรรยายภาคโดยรวมช่วยกระตุ้นให้คนทุ่มเทความพยายามสูงสุดและช่วยสร้างสปีริต

ในทีม

วนิดา ชูวงศ์ (2541 : 22) กล่าวถึงลักษณะที่ต้องจัดให้มีขึ้นในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่

1. มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

2. มีการถ่ายทอดสิ่งที่เรียนรู้ไปทั่วทั้งองค์กร

3. มีการกระจายและแบ่งปันความรู้กันอย่างรวดเร็ว

4. มีความคิดเชิงวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ

5. มีการกระตุ้นให้คนในองค์กรคิดสิ่งใหม่ ๆ ให้มีความคิดเชิงสร้างสรรค์

6. มีการส่งเสริมสนับสนุนให้รางวัลแก่บุคคล/กลุ่ม ที่สามารถนำผลของการเรียนรู้ไป

ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

7. มีการยอมรับการเรียนรู้จากการลองผิดลองถูก เรียนรู้จากประสบการณ์

8. มีความสนใจต่อการพัฒนาและการเรียนรู้ของบุคคลเป็นรายบุคคล

9. มีบรรยากาศที่เกื้อหนุนต่อการเรียนรู้ เช่น บรรยากาศประชาธิปไตย

10. มีการทำงานเป็นทีม

11. มีความยืดหยุ่น

นอกจากนี้ ศิริยุพา รุ่งเรืองสุข (2544 : 15) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ควรมีลักษณะ ในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

1. การเป็นผู้นำที่ดี

1.1 สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรในหน่วยงาน

1.2 มีวิสัยทัศน์

1.3 มีการร่วมมือกันในการวัดเป้าหมาย คือ ผู้นำต้องกำหนดเป้าหมายร่วมกับ

ผู้ร่วมงาน

2. วัฒนธรรมองค์กร

2.1 มีการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร

2.2 สร้างความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร

2.3 สร้างความรู้สึกร่วมของการเป็นเจ้าขององค์กร

3. การจัดรูปแบบองค์กร

3.1 การทำงานแบบไร้ขอบเขต

3.2 สร้างการทำงานเป็นทีม

3.3 ให้อำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากร

จิรัชณา วิเชียรปัญญา (2548 : ออนไลน์) กล่าวถึงลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ว่าเป็นองค์กรที่มีลักษณะดังต่อไปนี้

1. มุมมองในเชิงองค์กร (Organization Perspective)

1.1 มีมุมมองในระบบโดยภาพรวม มองเห็นและเข้าใจถึงกระบวนการและความสัมพันธ์ของระบบต่าง ๆ ทั้งทั้งองค์กร

1.2 มีวิสัยทัศน์ เป้าหมายและค่านิยมร่วมกันทั้งองค์กร

1.3 เป็นการมองว่าองค์กรสามารถเรียนรู้และเติบโตได้

2. มุมมองในเชิงกระบวนการ (Process Perspective)

2.1 การเล็งเห็นโอกาสในความไม่แน่นอนเพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้า

2.2 สามารถปรับตัวและสอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงได้ดี

2.3 สร้างวัฒนธรรมของการใช้การเสริมแรงและการเปิดเผยข้อมูลในองค์กร

2.4 มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจด้วยการเพิ่มอำนาจการปฏิบัติงานแก่พนักงาน

ในองค์กร

2.5 มีการสร้างเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกองค์กร (คน งาน เทคโนโลยี และ

ชุมชน)

2.6 มีการให้รางวัลสำหรับความคิดสร้างสรรค์ และจัดตั้งโครงการเพื่อรองรับความคิด

ดังกล่าว

2.7 สร้างความไว้วางใจให้เกิดทั่วทั้งองค์กร

2.8 มุ่งสู่การปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง

2.9 มีการใช้ระบบการสำรวจและประเมินทักษะ สมรรถนะของการเรียนรู้

2.10 มีระบบต่าง ๆ เพื่อการเรียนรู้และใช้ประโยชน์ร่วมกันในองค์กร

3. มุมมองที่เกี่ยวกับคน (Human Perspective)

3.1 สนับสนุนให้พนักงานในระดับล่างได้มีโอกาสและสามารถอธิบายความคืบหน้าและอุปสรรคในการทำงานได้

3.2 สนับสนุนให้ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะ พี่เลี้ยง ที่ปรึกษา และเป็นผู้เกื้อหนุนการเรียนรู้แก่สมาชิกขององค์กร

3.3 มีผู้ที่เป็นแม่แบบเกี่ยวกับการกล้าเสี่ยง กล้าทดลองปฏิบัติในสิ่งที่คิดดีแล้ว

3.4 ให้การสนับสนุนและส่งเสริมการจัดตั้งทีมปฏิบัติงานทุกรูปแบบ

3.5 มีการใช้คณะทำงานที่มีผู้ปฏิบัติมาจากหลาย ๆ ส่วนงาน

ข้อฟ้า สุประดิษฐ์ ณ อยุธยา (2541 : 23) กล่าวถึง ค่านิยมในองค์กรแห่งการเรียนรู้

4 ประการ คือ

1. ทุก ๆ คน เป็นแหล่งความคิดที่เป็นประโยชน์
2. ผู้ใกล้ชิดปัญหามากที่สุดจะเป็นผู้ที่มีความคิดที่ดีที่สุดในการแก้ไขปัญหา
3. ความคิดใหม่ ๆ เป็นสิ่งสำคัญที่ควรกระตุ้นให้เกิดขึ้นและควรให้รางวัล
4. ความผิดพลาด เป็นโอกาสของการเรียนรู้

มาลี ธรรมศิริ (2543 : 286) กล่าวถึงลักษณะสำคัญ 3 ประการ แห่งการเรียนรู้ คือ

1. การเปิดกว้าง (Openness) หมายถึง การเปิดกว้างสู่สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้จะตอบรับและพยายามเรียนรู้สิ่งที่เกิดขึ้นภายนอก โดยศึกษาจากวารสาร นิตยสาร ผลงานวิจัย ปาฐกถาของบุคคลสำคัญและการสัมมนาโดยผู้เชี่ยวชาญนอกองค์กร
2. พลังสร้างสรรค์ (Creativity) คือ สิ่งที่สำคัญที่สุดสำหรับความสามารถในการเรียนรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเน้นสองประการในการสร้างพลังสร้างสรรค์ คือ ความยืดหยุ่นและการยอม กล้าเสี่ยงทำในสิ่งใหม่
3. ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-efficacy) คือ ความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง ว่า สามารถประสบความสำเร็จในงานต่าง ๆ ได้ องค์กรแห่งการเรียนรู้สร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนการ ตื่นตัวและการแก้ปัญหาเชิงรุก

ความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้

สุรสิทธิ์ เหมตะศิลป์ (2543 : 3-4) ได้เสนอความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็น องค์กรที่สมาชิกได้เรียนรู้ แบ่งปันและใช้ความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง เพื่อที่จะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไม่มีที่ สิ้นสุด โดยมีเหตุผลหลัก 2 ประการ คือ

1. การอยู่รอด (Survival) การเรียนรู้จะต้องมากกว่าหรือเท่ากับการเปลี่ยนแปลงของ สิ่งแวดล้อม
 2. ความเป็นเลิศ (Excellence) ความเป็นเลิศทำให้องค์กรมีโอกาสรอด
- แก้วตา ไทงาม ; และคนอื่น ๆ (2548 : 90-91) กล่าวถึง เหตุผลและความจำเป็นต่อการ เปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้แก่

1. การแข่งขัน เป็นการต่อสู้เพื่อความอยู่รอด โดยการปรับเปลี่ยนตัวเองให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ
2. เทคโนโลยี ปัจจุบันความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเป็นเรื่องใกล้ตัว เกี่ยวข้องกับทุกคน และมีผลกระทบต่องานปัจจุบันและอนาคต องค์กรต้องสามารถตอบสนองต่อความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี
3. ผลผลิตและบริการ ทุกหน่วยงานย่อมมีผลผลิตและการบริการที่มีลักษณะเฉพาะของตนเอง หน่วยงานที่มุ่งเน้นพัฒนาความรู้และทักษะของบุคลากรทุกระดับ โดยให้บุคลากรได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง และเปิดโอกาสให้ได้รับประสบการณ์การพัฒนาวิชาชีพจากหน่วยงานภายนอก จะช่วยในการพัฒนาความสามารถและศักยภาพของบุคลากรให้สามารถผลิตและบริการได้อย่างมีคุณภาพ
4. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริการและผู้ให้บริการ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริการและผู้ให้บริการ เป็นหัวใจสำคัญของหน่วยงานที่จะเป็นเลิศในอนาคต การให้โอกาสทางการศึกษา การฝึกอบรมพัฒนาแก่บุคลากร โดยเน้นวิชาการด้านมนุษยสัมพันธ์และการบริการ เพื่อสร้างบุคลากรให้มีความสามารถบริการและมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ให้บริการ

สรุปได้ว่า สภาพของหน่วยงานที่ต้องแข่งขันเพื่อความอยู่รอดในท่ามกลางความก้าวหน้าและล้ำสมัยของเทคโนโลยี เพื่อผลิตและบริการที่เป็นเลิศ ด้วยการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่าง ผู้บริการและผู้ให้บริการ จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนและพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

มาลี ธรรมศิริ (2543 : 286) ได้สรุปว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่ใช้การเรียนรู้เป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในการพัฒนาคนและองค์กร การเรียนรู้เป็นสิ่งที่มองเห็นได้ยากในธรรมชาติ เพราะเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในความคิดของคน การทำความเข้าใจ และการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับจึงเป็นความรู้ในตัวบุคคล เมื่อคนเกิดการเรียนรู้ก็จะเกิดการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรม และเมื่อพฤติกรรมของคนในองค์กรเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี ก็จะทำให้พฤติกรรมองค์กรมีการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงและพัฒนา

สุธรรม พงศ์สำราญ (1998 : 27) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นอุดมการณ์ของปี 1990 ที่ทางฝ่ายบริหารขององค์กรได้ลงทุนให้กับพนักงานอย่างต่อเนื่อง คือให้พนักงานได้เรียนรู้อย่างเต็มที่ พร้อมกับให้มีการเจริญก้าวหน้าในด้านของสายงานด้วย ในทำนองเดียวกัน ด้านพนักงานก็ตอบสนองกับองค์กรด้วยการให้ความซื่อสัตย์ หรือความจงรักภักดีต่อองค์กร ตั้งใจใฝ่หาการเรียนรู้ การมีส่วนร่วมกับองค์กร มีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันและกำหนดจุดมุ่งหมายที่จำเป็นกับองค์กร

วนิดา ชูวงศ์ (2541 : 21) กล่าวว่า การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้นั้น นอกจากจะทำให้ทุกคนในองค์กรได้รับการพัฒนาอย่างทั่วถึงเป็นระบบและต่อเนื่องแล้ว ยังช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวให้รองรับการเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปอย่างรวดเร็วได้ดี

ออร์รี่ ณ ตะกั่วทุ่ง (2538 : 23) กล่าวว่าหากองค์กรใดสามารถพัฒนาตนเองให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง องค์กรนั้นจะสามารถ “พัฒนาคนอย่างยั่งยืน” องค์กรนั้นจะมี “พลังสมอง” ที่เป็นทรัพย์สินสมบัติอันมีค่ายิ่งกว่าทรัพย์สินเงินทองอื่นใด

ปีเตอร์ ดรักเกอร์ (ช่อฟ้า สุประดิษฐ์ ณ อยุธยา. 2541 : 24 ; อ้างอิงจาก Peter Drucker) ระบุถึงความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ไว้ 3 ประการ คือ

1. บุคลากรในองค์กรสามารถที่จะเรียนรู้ได้เร็วกว่าคู่แข่ง บุคลากรมีการอุทิศตน และสามารถที่จะเรียนรู้ได้ในทุกระดับขององค์กร
2. องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นหนทางเดียวที่จะรักษาบุคลากรที่ดีที่สุดไว้ได้
3. การให้บรรยากาศแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และมีนวัตกรรมใหม่ ทำให้องค์กรเติบโตก้าวหน้าเป็นองค์กรแห่งผู้ทำงานที่ทรงความรู้

นอกจากนี้ บุญศิริ อนันตเศรษฐ (2541 : 33) ยังได้กล่าวถึงความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร (Human Performance) ว่า จะส่งผลโดยตรงต่อผลประกอบการขององค์กร (Organization Performance) ทั้งด้านคุณภาพและปริมาณ และการเรียนรู้จะทำให้เกิดการพัฒนาและการพัฒนาคือความอยู่รอดขององค์กร

แนวความคิดที่มาขององค์กรแห่งการเรียนรู้

แกวตา ไทงาม ; และ คนอื่น ๆ (2548 : 92-94) กล่าวถึงการศึกษาค้นคว้าเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ เริ่มต้นครั้งแรกจากผลงานทางวิชาการของอาร์กิริส (Argyris) และ Schon (Schon) ในปี ค.ศ. 1978 ต่อมาในปี ค.ศ. 1990 เซ็งจ (Senge) ได้เขียนผลงานเผยแพร่เป็นหนังสือชื่อ The Fifth Discipline : The Art and Practice of Learning Organization) และได้เผยแพร่ หลักการ แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ไปสู่การปฏิบัติจริงในองค์กรต่าง ๆ รวมทั้งมีการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการด้วย ทำให้แนวคิดเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้รับการเผยแพร่ไปอย่างกว้างขวาง องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นแนวคิดเชิงกลยุทธ์ที่ช่วยป้องกันปัญหาในระยะยาว เป็นการวางแผนอนาคตขององค์กร การเรียนรู้ที่เร็วกว่าคู่แข่ง ถือเป็นข้อได้เปรียบ และการเรียนรู้จะต้องเป็นการเรียนรู้อย่างเต็มที่ของบุคลากรทุกคน ทุกระดับในองค์กร โดยถือว่า คนทุกคนมีธรรมชาติของการเป็นนักเรียนเพื่อแสวงหาสิ่งที่ดีให้แก่ชีวิต

2. การส่งเสริมไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

ออร์จรีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2538 : 21) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ ต้องให้สมาชิกในองค์กรนั้น แต่ละคนเกิดแรงจูงใจเพื่อพัฒนาตนเองและเพื่อองค์กรโดยส่วนรวมในที่สุด องค์กรต้องทำให้ทุกคนร่วมมือกัน ส่งเสริมการเรียนรู้ซึ่งกันและกัน จิตใจของทุกคนต้องอยู่ในภาวะแห่งการแสวงหาความรู้ หรือให้ทุกคนมีสัญชาตญาณแห่งการเรียนรู้อยู่คู่ตนเองตลอดไป

เดชน์ เทียมรัตน์ ; และกานต์สุตา มาษะศิริวานนท์ (2546 : 17-65) กล่าวถึงแนวคิดในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ภายใต้พื้นฐานวินัย 5 ประการ ที่ทุกคนจะต้องศรัทธาและร่วมกันปฏิบัติ ได้แก่

1. มุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) มีแนวปฏิบัติ ซึ่งประกอบด้วย

1.1 การสร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัว (Personal Vision) คือความคาดหวังของแต่ละคนที่ต้องการจะให้สิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้นแก่ชีวิตจริงของตนสักวันหนึ่งในอนาคต แบ่งออกได้เป็น วิสัยทัศน์ในหน้าที่การงาน วิสัยทัศน์ในด้านครอบครัว และวิสัยทัศน์หลังเกษียณ

1.2 มีแรงมุ่งมั่นใฝ่ดี (Creative Tension) ถือเป็นแรงใฝ่ดีที่จะช่วยเสริมส่งให้คนมีความเพียรพยายาม มุมานะ และมีพัฒนาการอยู่ตลอดเวลา

1.3 ใช้ข้อมูลเพื่อคิดวิเคราะห์และตัดสินใจ (Commitment to the Truth) การใช้ข้อมูล ข้อเท็จจริง และเหตุผลทุกครั้ง จะช่วยให้ทำงานทุกสิ่งได้อย่างถูกต้องอยู่ตลอดเวลา ช่วยให้ระบบการคิดและการตัดสินใจที่ดี

1.4 ฝึกใช้จิตใต้สำนึกในการทำงาน (Using Subconsciousness) เปรียบได้กับการมีความชำนาญขั้นสูงสุด ซึ่งจะช่วยให้การทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งดำเนินไปโดยอัตโนมัติ และมีผลงานออกมาดีเยี่ยม การจะบรรลุขีดความสามารถระดับนี้ได้ ต้องมีการฝึกทักษะในงานแต่ละประเภทอย่างจริงจัง

2. รูปแบบวิธีการคิด และมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Models) ในการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อให้เกิดศักยภาพในการแข่งขัน จะต้องทำให้บุคลากรทุกคนมีความรู้และความเข้าใจไปในทางเดียวกัน รูปแบบวิธีการคิดของคนและองค์กรจำเป็นต้องเปลี่ยนไป ซึ่งจะสะท้อนออกมาใน 3 ลักษณะ คือ เจตคติ (Attitude) ทักษะ (Viewpoint / Standpoint / Perception) และ กระบวนทัศน์ (Paradigm)

เจตคติ หมายถึง ท่าที หรือความรู้สึกของบุคคลต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง อาจเป็นการแสดงออกทางกาย หรือทางอารมณ์

ทัศนคติ หมายถึง แนวความคิดเห็น ถือเป็นส่วนหนึ่งของรูปแบบวิธีคิด

กระบวนการทัศน์ หมายถึง กรอบความคิด แนวปฏิบัติ ท่าทีที่ปฏิบัติตาม ๆ กันไป จนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร เป็นความเชื่อ เป็นความยึดติด ผั่งใจ กับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

3. การสร้างและสานวิสัยทัศน์ (Shared Vision) วิสัยทัศน์ในที่นี้ หมายถึง วิสัยทัศน์องค์กร เป็นความมุ่งหวังขององค์กรที่ทุกคนจะต้องร่วมกันบูรณาการให้เกิดเป็นรูปธรรมขึ้นในอนาคต เป็นจุดมุ่งหมายร่วมกันของสมาชิกทุกคนในองค์กรที่จะมุ่งมั่นไปให้ถึง เมื่อมีการพัฒนาวิสัยทัศน์องค์กรแล้วนำไปเป็นเป้าหมายของการกำหนดแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) จากนั้น จะต้องมีการสานวิสัยทัศน์ ให้ทุกคนได้รู้ ได้เข้าใจ และร่วมกันปฏิบัติให้เป็นจริงขึ้นมาด้วย แผนการปฏิบัติ (Operation Plan)

4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมนี้ เน้นเฉพาะการถ่ายทอดประสบการณ์ภายในสถานที่ทำงาน ท่ามกลางบรรยากาศของการปฏิบัติหน้าที่ประจำตามปกติ โดยมีวิธีการที่สำคัญ รวม 4 วิธี คือ

4.1 ใช้การเสวนา (Dialogue) ในการแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นซึ่งกันและกัน โดยมีแนวทางปฏิบัติเริ่มต้นจากหัวข้อของการเสวนาเท่านั้น ไม่มีการกำหนดข้อสมมติฐานหรือทางเลือกใด ๆ ไว้ล่วงหน้า แต่ให้กลุ่มร่วมกันคิดพิจารณาเอง โดยสมาชิกทุกคนต้องมีความคิดและจิตใจที่เปิดกว้าง ยอมรับข้อคิดเห็นและเหตุผลของกันและกัน

4.2 ใช้การอภิปราย (Discussion) ซึ่งจะคล้ายกับการเสวนา แต่มีการเตรียมสมมติฐานและทางเลือกต่าง ๆ ไว้เป็นการล่วงหน้าเพื่อนำมาอภิปรายกัน

4.3 ใช้เทคนิคของการบริหารงานเป็นทีม (Team Management) ซึ่งเป็นเรื่องของการใช้ความสามารถของหัวหน้าทีม ในความเป็นผู้นำ (Leadership) และความเข้าใจในจิตวิทยาของการบริหารทีมงาน เพื่อให้เกิดการเรียนรู้จากผลสำเร็จหรือความผิดพลาดร่วมกัน

4.4 ใช้เทคนิคของการบริหารโครงการธุรกิจ (Business Project Management) โดยบริหารในรูปโครงการ มีหัวหน้าและสมาชิกในโครงการ มีจุดเริ่มต้นและแล้วเสร็จที่ชัดเจน มีกิจกรรมพร้อมผู้รับผิดชอบ ตลอดจนมีกระบวนการของการบริหารเป็นระบบ

4.5 ใช้การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Action Learning) โดยร่วมกันเรียนรู้ถึงปัญหาที่แท้จริง ว่ามีสาเหตุมาจากอะไร ร่วมกันลงมือแก้ไขปัญหาอย่างจริงจัง เพื่อให้ได้ผลจริง และเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร ร่วมกันเรียนรู้ในประสบการณ์ที่ได้ลงมือปฏิบัติการนั้น ๆ อย่างจริงจัง

การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมนี้ มีลักษณะพิเศษคือเสมือนการเรียนรู้กันในระหว่างการทำงาน (On-the-Job Training) ซึ่งจะได้ผลในเชิงปฏิบัติค่อนข้างสูง แต่มีค่าใช้จ่ายต่ำ มีความเป็นกันเองสูง แต่ต้องเน้นความเป็นระบบด้วย คือจะต้องเรียนรู้อะไรก่อน อะไรหลัง จึงจะประสบความสำเร็จสูงสุด

5. ความคิดความเข้าใจเชิงระบบ (System Thinking) ถือเป็นวินัยที่มีความสำคัญสูงสุด เนื่องจากระบบใด ๆ เป็นระบบใหญ่ที่ประกอบด้วยระบบย่อย ๆ ผู้นำองค์กรต้องมองให้ออกว่า ระบบใหญ่คืออะไร และมีระบบย่อยเชื่อมสัมพันธ์กันอยู่อย่างไร ซึ่งวิธีคิดเชิงระบบนี้ ทุก ๆ อุบัติการณ์ (Emergence) ย่อมต้องประกอบไปด้วยองค์ประกอบ (Elements/Parts) และตัวเชื่อม (Link) ซึ่งจะเชื่อมต่อระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ดังภาพ

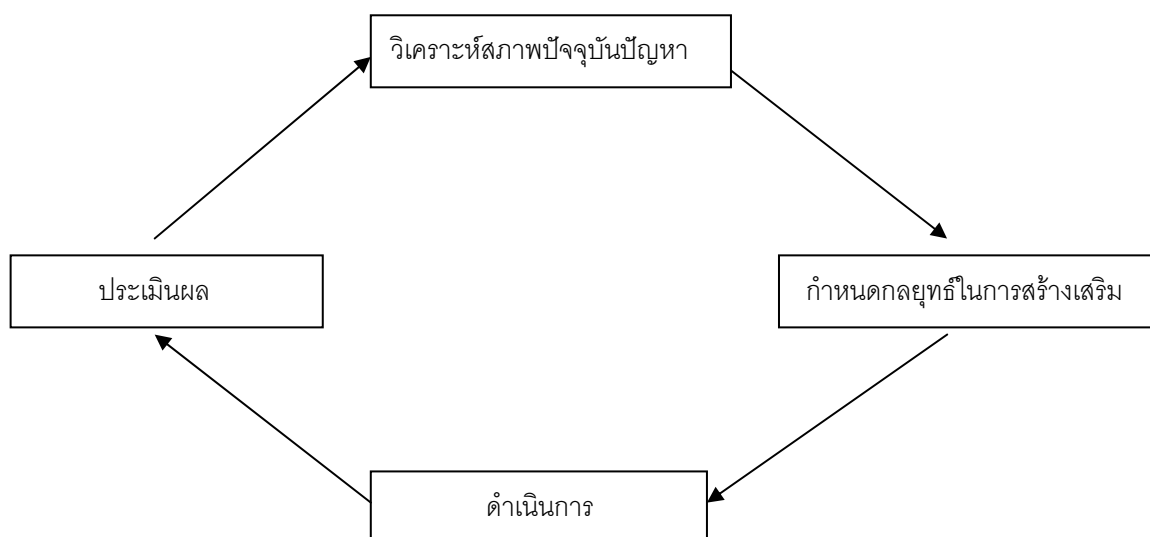


ภาพประกอบ 2 องค์ประกอบและการเชื่อมโยงระบบ

ที่มา : เดชน์ เทียมรัตน์ ; และกานต์สุตา มาชะศิริานนท์. (2546). วินัยสำหรับองค์การเรียนรู้. 64.

วิธีคิดเชิงระบบนี้ เป็นการคิดแบบเป็นวง (Circle) จากเหตุไปสู่ผล แล้วผลก็กลายเป็นเหตุ นำไปสู่ผลอันต่อไป วนเวียนไปจนครบอุบัติการณ์นั้น ๆ

ธเนศ ขำเกิด (2541 : 29) ได้เสนอกระบวนการในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่จะนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable) ไว้ ดังนี้



ภาพประกอบ 3 กระบวนการสร้างเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้

ที่มา : ธเนศ ขำเกิด. (2541, กันยายน). องค์กรแห่งการเรียนรู้. วารสารวิชาการศึกษาศาสตร์.

1(4) : 29.

ทศพร ประเสริฐสุข (2543 : 15-16) ได้กล่าวถึงการปรับองค์กรให้เป็นองค์กรที่ทันสมัย เปลี่ยนแปลงไปได้ตามสถานการณ์อย่างมีประสิทธิภาพตลอดเวลา จำเป็นจะต้องมีการปรับเปลี่ยน องค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยจะต้องเริ่มต้นจากสิ่งต่อไปนี้

1. ปรับระบบการคิดเพื่อการเรียนรู้ เนื่องจากความคิดเป็นตัวกำหนดพฤติกรรม ต้องปรับเปลี่ยนจากความคิดที่สร้างกฎ ระเบียบและวัฒนธรรมการทำงานที่ซับซ้อน สร้างกรอบล้อมตัวเอง จนมองไม่เห็นความสำคัญของหน่วยงานอื่น มาเป็นการมององค์กรในภาพรวม พัฒนาไปด้วยกัน เป็นไปไม่ได้ที่หน่วยงานใดในองค์กรเจริญเพียงหน่วยงานเดียว หน่วยงานอื่นล้าหลัง แล้วจะทำให้ องค์กรเจริญขึ้นได้ องค์กรจะเจริญ ทุกหน่วยงานต้องเจริญไปพร้อม ๆ กัน เรียนรู้ไปพร้อม ๆ กัน

2. ต้องคิดอย่างเป็นระบบ (System Thinking) หมายถึง กระบวนการคิด อย่างเป็น ขั้นตอน คำนึงถึง ปัจจัยป้อนเข้า (Inputs) กระบวนการ (Process) และผลผลิต (Outputs) โดยศึกษา ว่ามีปัจจัยอะไรบ้างที่เอื้อต่อความสำเร็จ ปัจจัยอะไรที่เป็นตัวถ่วง มองไปที่เป้าหมายรวม มองภาพ รวมขององค์กร แต่ละหน่วยงาน มีความสำคัญเท่าเทียมกัน คิดอย่างริเริ่มสร้างสรรค์ คิดอย่างที่คนอื่น คิดไม่ถึง หาโอกาส (Opportunity) ที่คนอื่นมองไม่เห็น

3. ความเชี่ยวชาญของบุคลากร (Personal Mastery) องค์กรที่เจริญย่อมเกิดจาก บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ มีความเก่งในสาขาของตน และต้องประสานความเก่งของตนให้เข้ากับ หน่วยงานอื่น ๆ ได้ดี องค์กรต้องมีการพัฒนาบุคลากรอย่างสม่ำเสมอให้เป็นคนที่มีวิสัยทัศน์ (Vision) ที่สอดคล้องกับความเป็นจริง

4. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared Vision) ทุกคนมีวิสัยทัศน์ แต่องค์กรต้องมี วิสัยทัศน์รวม ซึ่งเกิดจากการบูรณาการวิสัยทัศน์ของแต่ละคน แต่ละหน่วยงานเข้าด้วยกัน เมื่อได้ วิสัยทัศน์รวมแล้ว ก็ดำเนินการกำหนดพันธกิจ (Mission) ที่สอดคล้องกับความเป็นจริง แล้ววางแผน การทำงานร่วมกันให้บรรลุเป้าหมายให้ทุกคนเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Sense of Belonging)

5. การเรียนรู้ร่วมกันในทีมงาน (Team Learning) กล่าวคือ แต่ละบุคคลมีความสามารถ เฉพาะตัว แต่เก่งในการทำงานร่วมกัน ประสานกัน จะทำให้งานมีประสิทธิภาพ การทำงานเป็นทีมจะ เกิดได้โดย

- 5.1 มีความไว้วางใจกัน
- 5.2 เปิดใจ ไม่มีความลับต่อกัน
- 5.3 สามารถเผชิญปัญหาร่วมกันได้ ไม่กล่าวโทษกัน
- 5.4 มีการวางเป้าหมายร่วมกัน และปฏิบัติงานร่วมกัน
- 5.5 มีการวางแผนร่วมกัน
- 5.6 รู้จักควบคุมอารมณ์

6. การสร้างสรรค์สิ่งใหม่เพื่ออนาคตใหม่ (Reinventing the Future) องค์กรต้องปรับเปลี่ยนสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ตลอดเวลาให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป ต้องฉีกกำลังทางด้านภูมิปัญญาของบุคคลในองค์กร โดยนำความสามารถของแต่ละคนที่มีอย่างมากมายหลากหลายมาประมวลรวมเข้าด้วยกัน เพื่อออกแบบสร้างสรรค์อนาคต

อโณมา คงตะแบก (2548 : ออนไลน์) กล่าวว่า การเรียนรู้ขององค์กรจะเกิดขึ้นต่อเมื่อบุคคลมีการเรียนรู้ การเรียนรู้ของปัจเจกบุคคลเป็นจุดเริ่มต้นขององค์กรแห่งการเรียนรู้

มนต์ชัย พินิจจิตรสมุทร (2548 : 43-44 ; อ้างอิงจาก Nonaka I. ; & Takeuchi H. 1995) กล่าวว่า การจัดการความรู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้และเสริมสร้างซึ่งกันและกัน การจัดการความรู้เป็นการสร้างให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยได้นำเสนอประเภทของความรู้ 2 ประเภท ได้แก่

1. ความรู้ฝังลึก (Tacit Knowledge) เป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวบุคคล มองเห็นหรืออธิบายได้ยาก และมักจะค่อนข้างยากที่จะนำออกมาแลกเปลี่ยนให้ผู้อื่น ความรู้ฝังลึกเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตน และประสบการณ์ของเฉพาะบุคคล รวมไปถึง ความเชื่อ ค่านิยม อารมณ์ ความรู้สึกส่วนตัวของบุคคล

2. ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit Knowledge) เป็นความรู้เชิงทฤษฎี เนื้อหา วิชาการ และข้อมูลต่าง ๆ ที่ปรากฏทั่วไปบนเอกสารหรือสื่ออื่น ๆ ที่เห็นได้โดยง่าย

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันภายในองค์กรเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยผ่าน 4 กระบวนการดังนี้

1. การจัดให้บุคคลมาปฏิบัติสัมพันธ์ (Socialization) เป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างบุคคล และพัฒนาความรู้ฝังลึก การเรียนรู้เกิดจากการสังเกต การเลียนแบบ และการฝึกปฏิบัติ

2. การแปลงสู่ภายนอก (Externalization) เป็นกระบวนการสื่อความรู้ฝังลึกออกมาเป็นแนวความคิดที่ชัดแจ้ง ช่วยเสริมให้เกิดทักษะการไตร่ตรอง และปฏิสัมพันธ์ของบุคคล การแปลงสู่ภายนอกเป็นกระบวนการสร้างแนวคิด และกระตุ้นได้จากการทำสุนทรียสนทนาหรือการไตร่ตรองความคิดร่วมกัน

3. การผสมผสาน (Combination) เป็นกระบวนการที่จัดทำแนวคิดให้เป็นระบบเข้าสู่ระบบฐานความรู้ขององค์กร แต่ละคนมีการแลกเปลี่ยน และผสมผสานความรู้ผ่านทางสื่อต่าง ๆ

4. การปรับสู่ภายนอก (Internalization) เป็นกระบวนการของการปรับความรู้ภายนอกอันเป็นความรู้ที่ชัดแจ้งจารึกเข้าเป็นความรู้ภายในตนเอง และกลายเป็นความรู้ฝังลึก

การเรียนรู้เป็นการสร้างขีดความสามารถและทักษะใหม่ ให้เกิดขึ้นอย่างกว้างขวางทั่วทั้งองค์กร และสร้างการรับรู้ตื่นตัวอย่างใหม่ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ มุมมอง ความเชื่อ กลไกเหล่านี้ จะเป็นพลังก่อให้เกิดความคิดนำทาง (Guiding Ideas) และการทำสิ่งใหม่ในผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการ และระบบงานขององค์กร และเป็นการสร้างผลงานที่ดีในที่สุด

อาร์กิริส ; และสซอน (ซ่อฟ้า สุประดิษฐ์ ณ อยุธยา. 2541 : 23 ; อ้างอิงจาก Argyris : & Schon. 1978) พูดถึงการเรียนรู้แบบวงเดียวซึ่งเป็นการเรียนรู้แบบปรับตัว และการเรียนรู้แบบสองวงซึ่งเป็นการเรียนรู้แบบสร้าง ไว้ดังนี้

การเรียนรู้แบบวงเดียว (Single Loop Learning) มีลักษณะของการปรับปรุงความสามารถขององค์กรเพื่อให้ได้ตามวัตถุประสงค์ ทำงานแบบไปวัน ๆ โดยไม่มีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งลักษณะของการเรียนรู้แบบวงเดียวนี้นี้ เป็นการเรียนรู้แบบปรับตัว (Adaptive Learning) อันเป็นขั้นตอนแรกของการองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ปรับต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม บุคลากรจะตอบสนองการเปลี่ยนแปลงแบบมาตรฐานเดียวกัน มีผลในการแก้ไขปัญหาในระยะสั้น

การเรียนรู้แบบสองวง (Double Loop Learning) มีลักษณะของการประเมินทบทวนวัตถุประสงค์ ค่านิยม ความเชื่อขององค์กร เพื่อเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กร และการเรียนรู้ที่จะเรียนอย่างไร (Learning How to Learn) ซึ่งการเรียนรู้แบบสองวงนี้ เป็นการเรียนรู้แบบสร้าง (Generative Learning) เป็นอีกขั้นที่ก้าวล้ำไปข้างหน้า เพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ และคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงได้ โดยให้ความสำคัญกับการทดลอง และผลย้อนกลับ นอกจากนี้ บุคคลเรียนรู้ที่จะวิเคราะห์ผลการตัดสินใจของตนเองและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้เป็นอย่างที่ต้องการ

ประเวศน์ มหาธน์สกุล (2548ก : 89-95) ได้กล่าวถึงการนสานแนวความคิดระหว่างทฤษฎีแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้ว่า การฝึกฝนเพื่อให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น เป็นการมุ่งพัฒนาศักยภาพ 3 องค์ประกอบคือ

1. การเรียนรู้ระดับบุคคล การเปลี่ยนแปลงในระดับองค์กรจะเกิดขึ้นได้ จากการเปลี่ยนแปลงรากฐานการเรียนรู้ระดับบุคคล ทักษะการเรียนรู้ของบุคคลจะเกี่ยวข้องกับการฝึกฝนในสิ่งที่เรียกว่า เรียนรู้วิธีการเรียน (Learning How to Learn) ได้แก่

- 1.1 ทักษะของรูปแบบความคิด จิตใจ เป็นการเรียนรู้เท่าทันความคิดและจิตใจของตนเองในการรู้ว่าการอบความคิดจิตใจของเราเป็นอย่างไร เราสร้างรูปแบบความคิดของเราอย่างไร

- 1.2 ทักษะการไตร่ตรองความคิด เป็นทักษะในการคิดให้ช้าลง เพื่อการไตร่ตรองได้มากขึ้น

- 1.3 ทักษะการซักถามและนำเสนอความคิด เป็นทักษะการซักถาม โดยฝึกฝนควบคู่ไปกับทักษะการไตร่ตรองความคิด หรือทักษะการฟัง

2. การเรียนรู้อย่างเป็นทีม

3. การเฝ้าติดตาม และแก้ไขข้อจำกัดการเรียนรู้ขององค์กร ซึ่งการทำผังเชิงระบบ (System Thinking Diagram) จะทำให้เข้าใจถึงข้อจำกัดได้มากขึ้น

บุญศิริ อนันตเศรษฐ (2541 : 34-37) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับทักษะหลัก 5 ประการ ของ การ์วิน (Garvin David A.) ที่องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องมี ได้แก่

1. ทักษะในการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ วิธีการแก้ปัญหายังมีระบบนั้น อาศัยแนวคิดของรูปแบบการคิดอย่างมีเหตุผล (Rational Model) ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนหลัก 6 ขั้นตอน ได้แก่

1.1 ระบุปัญหา และเลือกปัญหาที่สมควรได้รับการแก้ไขก่อน

1.2 วิเคราะห์ปัญหา

1.3 ระดมสมองเพื่อหาวิธีแก้ปัญหาน่าจะเป็นไปได้

1.4 เลือกวิธีการแก้ปัญหาคิดว่าดีที่สุด และวางแผนในการแก้ปัญหา

1.5 ลงมือแก้ปัญหา

1.6 ประเมินวิธีการแก้ปัญหานั้นใช้ ถ้าผลที่เกิดขึ้นยังไม่เป็นที่น่าพอใจ อาจเลือกวิธีการแก้ปัญหานี้ใหม่ได้

วิธีการแก้ปัญหาดังกล่าว เป็นกระบวนการคิดอย่างมีเหตุผล หรือเป็นกระบวนการคิดเชิงวิทยาศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการตั้งสมมติฐาน และการทดสอบสมมติฐาน สิ่งที่สำคัญที่ต้องเน้นควบคู่กันไป คือการใช้ข้อมูลเป็นฐานในการตัดสินใจ หัวใจสำคัญของการแก้ปัญหายังมีระบบคือ การเปลี่ยนแนวความคิดของสมาชิกในองค์กรเสียใหม่ โดยต้องให้ความสำคัญกับรายละเอียดที่ถูกต้อง และเที่ยงตรง อันจะทำให้ข้อค้นพบเป็นการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ และมีประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์กร

2. การทดลองใช้วิธีการใหม่ ๆ การฝึกทักษะนี้ ไม่อาจเกิดได้บ่อยเหมือนการฝึกวิธีการแก้ปัญหา แต่อย่างไรก็ตาม การแสวงหาความรู้ใหม่และการทดสอบความรู้ใหม่อย่างมีระบบ จะเกิดได้ โดยการสนับสนุนจากองค์กรใน 2 ลักษณะ คือ ในการปฏิบัติงานตามปกติ และในโครงการสาธิตที่องค์กรรับผิดชอบให้มีขึ้น เพื่อเป็นการสนับสนุนให้สมาชิกขององค์กรทดลองใช้วิธีการใหม่ ๆ องค์กรต้องเปิดโอกาสให้สมาชิกขององค์กรได้แสวงหาความรู้ใหม่ ๆ โดยการลงงานเพื่อศึกษา ดูงาน ค้นคว้า เพื่อให้ได้ความคิดใหม่ ๆ มาทดลองใช้ปรับปรุงงานที่ตนเองทำอยู่ อย่างไรก็ตามเป็นการดำเนินงานที่มีความเสี่ยงเพราะการทดลองอาจไม่ประสบความสำเร็จ แต่ถ้าประสบความสำเร็จ ก็จะทำให้องค์กรได้ประโยชน์อย่างมาก อีกทั้งต้องมีการประเมินผลการทดลองด้วย ทำให้องค์กรได้เกิดการเรียนรู้อย่างลึกซึ้ง เพราะสมาชิกได้มีส่วนร่วม เป็นการเรียนรู้จากการได้ปฏิบัติจริง

3. การเรียนรู้จากประสบการณ์ในอดีต องค์กรต้องทบทวนความสำเร็จและความล้มเหลวของตนเองอยู่เสมอ โดยต้องมีการประเมิน ความสำเร็จและความล้มเหลวที่เกิดขึ้นอย่างมีระบบ และข้อมูลดังกล่าวต้องเป็นที่เปิดเผย เพื่อให้สมาชิกขององค์กรศึกษาได้เมื่อต้องการ

4. การเรียนรู้จากผู้อื่น การเรียนรู้ทั้งหมดไม่ได้เกิดจากการคิดไตร่ตรองอย่างมีระบบและการคิดวิเคราะห์ตนเองเท่านั้น การเรียนรู้อาจเกิดขึ้นได้จากการศึกษาสิ่งต่าง ๆ ในสภาพแวดล้อมและการนำความคิดที่ดีของผู้อื่นมาประยุกต์ใช้จะช่วยให้เกิดผลดีและประหยัดเวลา เช่น การใช้เทคนิคเปรียบเทียบมาตรฐานกับต้นแบบที่ดี (Benchmarking) การเรียนรู้จริงจะเกิดขึ้นได้ในสภาพของความมีใจเปิดกว้าง ยอมรับคำติ คำวิจารณ์ ซึ่งจะต้องมีการปลูกฝังวัฒนธรรมของความมีใจกว้าง และพร้อมรับฟังผู้อื่นอย่างตั้งใจ

5. การถ่ายทอดความรู้ การเรียนรู้เกิดขึ้นพร้อม ๆ กันทั่วทั้งองค์กร ความรู้มิได้กระจุกตัวอยู่ที่สมาชิกคนใดคนหนึ่งในองค์กร ถ้าองค์กรมีคนเพียงกลุ่มเล็ก ๆ ที่มีความรู้ องค์กรก็จะขาดมวลพลังในการผลักดันองค์กรไปข้างหน้า ด้วยเหตุนี้ ทักษะที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งขององค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การแพร่ขยายความรู้ไปอย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพไปทั่วทั้งองค์กร และวิธีการที่จะทำให้เกิดการแพร่ขยายของความรู้อย่างรวดเร็ว และเสียค่าใช้จ่ายน้อย คือการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กรในรูปแบบระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) และการเรียนรู้แบบทีม (Team Learning) ซึ่งจะเกิดการเรียนรู้ในวงกว้าง เป็นการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับงานที่ทำ เป็นการเรียนรู้ที่ลึกซึ้ง เพราะได้ลงมือปฏิบัติจริง และเป็นการเรียนรู้ที่เกิดอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งเป็นการเรียนรู้ที่เกิดอย่างสมัครใจ

การติดตามผลการเรียนรู้ในองค์กร ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนแรก จะเป็นการพัฒนาด้านข้อความรู้ สมาชิกในองค์กรต้องได้รับความรู้ใหม่ มีโอกาสขยายความรู้ของตนเองและทำให้มีวิธีคิด หรือแนวคิดที่แตกต่างไปจากเดิม

ขั้นตอนที่สอง คือ การเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมของสมาชิกหลังจากที่ได้รับความรู้ใหม่ ๆ แล้ว ควรมีการประเมินด้วยการสำรวจความคิดเห็นแบบต่าง ๆ เช่น การสัมภาษณ์ การใช้แบบสอบถาม หรือการสังเกตโดยตรงในสถานการณ์จริง และการประเมินเพื่อให้ได้ข้อมูลย้อนกลับที่น่าเชื่อถือ และมีประโยชน์ครอบคลุม ข้อมูลควรมาจากหลาย ๆ แหล่ง

ขั้นตอนที่สาม คือการพัฒนาด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลออกมาในรูปแบบที่วัดได้ ได้แก่ คุณภาพของผลผลิตหรือบริการสูงขึ้น ผลตอบแทนอื่น ๆ สูงขึ้น

สิ่งที่สำคัญและจำเป็นต้องทำให้เกิดขึ้นในองค์กรเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ บุคลากรมีโอกาสวิเคราะห์สิ่งที่ตนเองทำ พิจารณาตนเอง มีการเรียนรู้สิ่งใหม่ เพื่อให้เกิดการเปรียบเทียบ นอกจากนี้ องค์กรต้องส่งเสริมให้สมาชิกสลายกำแพงของตน เพื่อกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิด เพื่อการขยายความรู้ และการพัฒนาต่อไป

วัลลภ คำพาย (2547 : 27-35) กล่าวถึงผู้บริหารองค์กร ที่ต้องเปลี่ยนบทบาทจากการบริหารงานให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย มาเป็นการสร้างค่านิยมที่ส่งเสริมหรือเอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ และสร้างโอกาสในการนำสิ่งที่ได้เรียนไปใช้งาน เพื่อให้บรรลุภารกิจ (Mission) และนำพาองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ (Vision) ที่สร้างไว้ โดยองค์กรแห่งการเรียนรู้ จะเน้นหนักที่การพัฒนาภาวะผู้นำในองค์กร (Leadership) ควบคู่ไปกับการเรียนรู้ร่วมกัน (Team Learning) ซึ่งจะเป็นผลให้เกิดการถ่ายทอด แลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge) ประสบการณ์ (Experience) และทักษะ (Skill) ซึ่งกันและกัน เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานให้ได้ผลดีเลิศเหนือกว่าคู่แข่ง และมียกระดับของการพัฒนาความสามารถขององค์กรให้เป็นอย่างรวดเร็วยิ่งกว่าการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ในยุคโลกาภิวัตน์ที่จะมีผลกระทบต่องค์กร ซึ่งกระบวนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วยขั้นตอน 9 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพการณ์ในปัจจุบัน โดยจะต้องใช้วิธีการเชิงระบบให้ได้ข้อมูลอันถูกต้อง และนำมาเข้ากระบวนการให้เป็นสารสนเทศ (Information) การวิเคราะห์สภาพการณ์ปัจจุบันต้องกระทำทั้งในส่วนที่เป็นไปตามปกติธรรมดา และส่วนที่เป็นปัญหา เพราะมีความเบี่ยงเบนไปจากมาตรฐานหรือสิ่งที่ควรจะเป็น การพิจารณาค่านิยม (Value) และปทัสฐานของกลุ่ม (Group Norms) ของบุคลากร การวิเคราะห์ถึงศักยภาพรายบุคคล ทีมงานและความพร้อมเกี่ยวกับสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ (Facilities) ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ วิถีทางการดำเนินชีวิต (Life Style) ของบุคลากร จากนั้นจึงนำสารสนเทศที่ได้มาวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Treat) เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในขั้นตอนต่อไป

2. การกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในทางปฏิบัติมี 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ชั้นนำ กลยุทธ์ปลูกฝัง และกลยุทธ์ปฏิรูป

2.1 กลยุทธ์ชั้นนำ (Surge Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่มีคณะผู้บริหารระดับสูงร่วมรับผิดชอบและให้การสนับสนุน

2.2 กลยุทธ์ปลูกฝัง (Cultivate Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่มีคณะทำงานพิเศษจากทุกหน่วยงานในองค์กรเข้ามาร่วมรับผิดชอบดำเนินการ

2.3 กลยุทธ์ปฏิรูป (Transform Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่มีคณะทำงานพิเศษจากทุกหน่วยงานในองค์กรเข้ามาร่วมรับผิดชอบดำเนินการ

กลยุทธ์ในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้มีมากมายหลายแนวทาง เช่น การสร้างนิสัยให้บุคลากรใฝ่รู้ โดยส่งเสริมให้มีกิจกรรมที่สร้างนิสัยรักการอ่าน มีการประชุมปรึกษาหารือและพบปะเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น เป็นการเรียนรู้ร่วมกัน (Mutual Learning) และการเสริมสร้างการเรียนรู้ทั่วทั้งหน่วยงาน ใช้หลักการที่ทำให้การทำงานและการพัฒนาบุคลากรเป็นเรื่องเดียวกัน คือ

วางระบบการทำงานให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ในลักษณะการฝึกอบรมในงาน (On the Job training : OJT) โดยจัดให้มีประสบการณ์ตรง (Direct Experience) และได้รับการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (Learning by Doing)

3. การกำหนดแผนงานที่ชัดเจน ประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

3.1 ปรับโครงสร้างในการบริหาร ให้เป็นการทำงานแบบทีม

3.2 จัดทำแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ให้สอดคล้องกับโครงสร้างในการบริหารงาน ที่มีลักษณะการทำงานเป็นทีม โดยพัฒนาทั้งองค์ความรู้ตามรูปแบบของการฝึกอบรม และพัฒนาประสบการณ์พร้อมทักษะตามรูปแบบของการเรียนรู้จากที่ทำงาน

3.3 จัดทำแผนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ด้านเครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในการฝึกอบรมและการเรียนรู้ประเภทต่าง ๆ มีความชัดเจนทั้งในเรื่องกำหนดเวลา งบประมาณที่ได้รับ ตลอดจนเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ

4. การสร้างบรรยากาศเปิด บุคลากรมีโอกาสรับทราบกลไกของการพัฒนา และผลกระทบในทุก ๆ ด้าน ที่จะมีผลต่อองค์กรและสมาชิกทุก ๆ คน

5. พัฒนาพื้นฐานองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีอยู่ด้วยกัน 5 ประการคือ

5.1 จิตใจที่ใฝ่พัฒนาตนเอง (Personal Mastery)

5.2 รูปแบบวิธีการคิด มุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Models)

5.3 การสรรค์สร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision)

5.4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

5.5 ความคิดเชิงระบบ (System Thinking)

6. พัฒนาศักยภาพในระดับผู้นำองค์กร ไม่ว่าจะเป็นหัวหน้าโครงการ หรือหัวหน้าทีม จะต้องมีความเข้าใจและปฏิบัติตนให้มีคุณลักษณะ ดังต่อไปนี้

6.1 นักออกแบบ (Designer)

6.2 ครูผู้สอนงาน (Teacher)

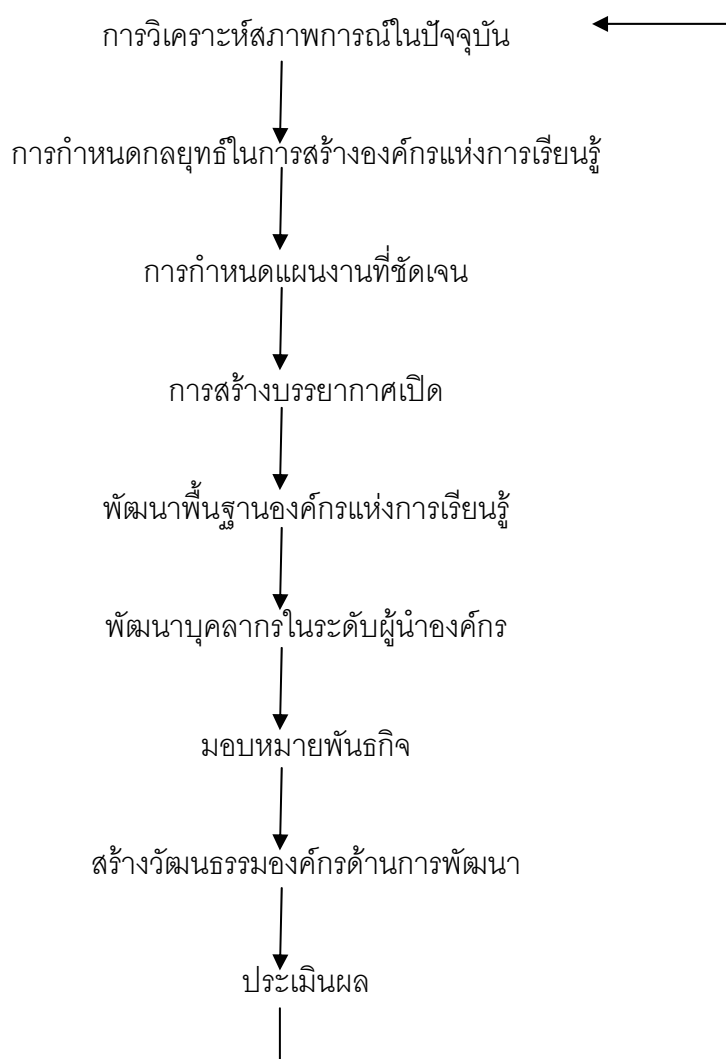
6.3 ผู้ช่วยเหลือ (Steward)

7. มอบหมายพันธกิจ (Mission) กระบวนการต่าง ๆ แก่ทีมงาน เพื่อให้สามารถบริหารและรับผิดชอบตัวเองได้ ซึ่งจะเป็นการให้อำนาจพนักงาน (Empowerment) ทั้งศักยภาพด้านความสามารถ และอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน

8. สร้างวัฒนธรรมด้านการพัฒนาและปรับปรุงงานให้ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลา ช่วยให้ผู้บุคลากรเข้าใจเป้าหมายขององค์กร เกิดมุมมองและรูปแบบวิธีการคิดและการปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

9. การประเมินผล (Assessment) เพื่อให้รู้ว่าการดำเนินงานส่งผลให้หน่วยงานเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพียงใด มีการจัดวางระบบและมีเกณฑ์การพิจารณา ควรประเมินอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง

ในกระบวนการสร้างและพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความจำเป็นจะต้องดำเนินการใน 2 ระดับ คือ ระดับองค์กร และระดับปัจเจกชน ระดับองค์กรต้องมีแผนงานที่ชัดเจน มีระบบและโครงสร้างพื้นฐานสนับสนุนอย่างเพียงพอ ควรมีการปรับระบบการบริหารเข้ามาสนับสนุนด้วย ส่วนระดับปัจเจกชน บุคลากรต้องมีความสมัครใจ เต็มใจให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ และมีส่วนร่วมในการพัฒนา



ภาพประกอบ 4 ขั้นตอนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยวัลลก คำพาย
 ที่มา : วัลลก คำพาย. (2547, พฤษภาคม-สิงหาคม). องค์กรแห่งการเรียนรู้. วารสารสังคมศาสตร์
 และมนุษยศาสตร์. 30 : 29.

รวคนธ์ สรโชติ (2543 : 34-36) ได้เสนอแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอันจะเป็นรากฐานที่ทำให้องค์กรก้าวสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ได้แก่

1. การกระจายอำนาจและเพิ่มวินัยในตนเอง (Distributing Power and Increasing Self Discipline) เป็นการกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้พนักงาน และการสร้างวินัยให้พนักงานสร้างจิตสำนึกในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ไม่ใช่ผู้ที่รอคำสั่งและปฏิบัติเท่าที่ควรจะทำ แต่สร้างความรู้สึกรู้สึกให้พนักงานสามารถคิดในสิ่งที่ตนเป็นประโยชน์ต่อองค์กร
2. การมีความคิดที่มีระบบและลดความซ้ำซ้อน (Systemic Thinking and Reductionist) โดยการกำหนดแนวทางในการเสนอความคิดเห็นที่พนักงานทุกระดับสามารถมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร กำหนดวิธีปฏิบัติในการประชุมที่มีประสิทธิภาพ และวิธีแก้ปัญหาและขั้นตอนการตัดสินใจเพื่อเป็นมาตรฐานให้พนักงานในแต่ละสายงานมีวิธีการปฏิบัติในรูปแบบเดียวกัน สามารถติดตามและประเมินผลได้
3. ประสิทธิภาพในการสื่อสารและความสนทนา (Effective Communication and Conversation) สร้างระบบการสื่อสารที่เป็นมาตรฐาน สะดวก ไม่ซับซ้อน และมีประสิทธิภาพ ป้องกันข้อผิดพลาด เป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความสัมพันธ์อันดีในองค์กร และเพิ่มประสิทธิภาพในงานทำงานร่วมกัน
4. การทำประโยชน์เพื่อส่วนรวม (Voluntary Fellowship) พนักงานมีจิตสำนึกที่คิดถึงส่วนรวม อยากสร้างสรรค์สิ่งดี ๆ ให้องค์กร พร้อมทั้งจะทุ่มเทกำลังและมีพลังที่จะสร้างและพัฒนาให้เจริญยิ่งขึ้น

ข้อฟ้า สุประดิษฐ์ ณ อยู่ธยา (2541 : 24) กล่าวถึง การส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ ดังนี้

1. ผู้บริหารเปิดกว้างต่อความคิดใหม่ ๆ เอาชนะความต้องการที่จะติดตามงานอย่างใกล้ชิด
2. การคิดอย่างมีระบบ ต้องพัฒนาให้เกิดขึ้นในหมู่ผู้บริหาร
3. ความคิดสร้างสรรค์ ต้องพัฒนาให้เกิดขึ้นในตัวพนักงาน
4. ตระหนักถึงคุณค่าของพนักงานและค่านิยมองค์กร และมีแนวทางการแก้ไขปัญหาอย่างกระตือรือร้น
5. มีความรู้สึกเห็นอกเห็นใจ (Empathy) และความรู้สึกไว (Sensitivity)

มนต์ชัย พินิจจิตรสมุทร (2548ก : 43-47) ได้กล่าวถึง การสื่อสารภายในองค์กร (Dialogue) เพื่อการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ที่เป็นลักษณะของการประชุมและการพัฒนากระบวนการคิดร่วมกัน มีจุดมุ่งหมายคือการเข้าไปสู่กระบวนการคิดทั้งหมด และเป็นการเปลี่ยนแปลงวิธีการคิดร่วมกัน เป็นการพูดคุยเพื่อสร้างความเข้าใจและการถ่ายทอดความรู้ระหว่างกัน โดยไม่ตัดสิน

แต่สร้างให้เกิดการไตร่ตรองความคิด (Reflection) ภายในบุคคล และเกิดกระแสการไหลของความหมาย ความคิด ความเข้าใจระหว่างบุคคลภายในกลุ่ม เป็นเครื่องมือเชิงปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการคิด การเรียนรู้ร่วมกัน และเน้นที่การฝึกฝนเป็นหลัก รวมทั้ง ช่วยพัฒนาทักษะที่เกี่ยวข้อง เช่น การซักถาม การนำเสนอความคิด การฟัง และการไตร่ตรองความคิด มีกติกากำหนดพื้นฐาน ว่าทุกคนจะต้องได้มีโอกาสพูด และต้องพูดแสดงความคิดเห็น ไม่พูดแทรกขึ้นมาจนกว่าคนที่กำลังพูดได้กล่าวจบ ไม่ตัดสิน แต่ให้ไตร่ตรอง การสื่อสาร ควรดำเนินการไปแบบไม่มีผู้นำ โดยถือว่าทุกคนมีความเท่าเทียมกัน ซึ่งควรจัดการสื่อสารอย่างสม่ำเสมอ

ปาริชาติ ศังขะนันท์ (2548 : 29-30) เสนอขั้นตอนการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. สำรวจสภาพปัจจุบัน วิเคราะห์ ศึกษาว่าองค์กรมีอะไรดี ประเมินศักยภาพขององค์กร บุคลากร ค่านิยม ปัญหาข้อบกพร่องต่าง ๆ รวมทั้งประเมินการมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้ในปัจจุบัน

2. นำข้อมูลที่ได้มากำหนดเป้าหมาย กลยุทธ์ หรือแนวทางที่จะใช้เป็นรูปแบบ และกิจกรรมที่จะทำให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน (Mutual learning)

3. ดำเนินงานตามแผน มีการแต่งตั้งคณะทำงาน ส่งเสริมการดำเนินงาน ติดตามและประเมินผลตามระยะเวลา หรืออาจมีการตั้งหน่วยวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ในองค์กร ซึ่งมีตัวแทนจากบุคลากรทุกฝ่าย รวมทั้งผู้บริหาร

4. จัดเกณฑ์การพิจารณาประเมินผลในขั้นท้ายสุด หลังจากที่ได้ดำเนินการไปแล้วระยะหนึ่ง เพื่อให้ทราบว่าองค์กรมีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากน้อยเพียงใด

ธเนศ ขำเกิด (2541 : 28-29) กล่าวว่า ปัญหาที่พบในการบริหารงานของหน่วยงานหลายแห่ง มาจากการที่ผู้บริหารไม่ได้สร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น ภายใต้สภาวะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในยุคโลกาภิวัตน์ ถือว่า อำนาจมาจากความรู้ แต่ละคนจึงต้องพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ การเรียนรู้ต้องกระทำทุกสถานการณ์ เป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Life-long Learning) ความสำคัญของการเรียนรู้ไม่ได้อยู่ที่ตัวเนื้อหาแต่อยู่ที่กระบวนการเรียนรู้ (Process) เป็นวิธีการเรียนที่จะเรียน (Learn How to Learn) ผู้ที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ต้องเปลี่ยนบทบาทจากผู้ให้ความรู้ ผู้อบรมสั่งสอน (Instructor) มาเป็น ผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) หรือผู้สนับสนุนให้ผู้เรียนได้สร้างองค์ความรู้ขึ้นด้วยตนเอง (Construct) ด้วยการให้เขาได้ลงมือปฏิบัติจริงทุกขั้นตอน (Learning by Doing) ตามความถนัดและความสนใจของแต่ละบุคคล โดยพัฒนาให้ครบทั้ง 3 H (Hand, Head, Heart) คุณลักษณะของบุคคลแห่งการเรียนรู้ที่เป็นผลผลิตจากกระบวนการเรียนรู้ คือ การเป็นบุคคลที่มีนิสัยใฝ่เรียนใฝ่รู้ มีวิธีการเรียนรู้ที่เป็นระบบ มีทักษะทางสังคม สามารถทำงาน

ร่วมกับผู้อื่น มีทักษะการสื่อสาร มีทักษะในการแก้ปัญหาได้ในทุกสถานการณ์ และดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข การเรียนรู้ในระดับปัจเจกบุคคล นับเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีในการพัฒนาให้มีการเรียนรู้ แต่ผู้บริหารที่จะเป็นผู้นำ (Leader) ในการสร้างวิสัยทัศน์ให้เกิดความมุ่งมั่นเพื่อพัฒนาสู่ความเป็นเลิศได้นั้น จะต้องสร้างองค์กรให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างบุคคลแต่ละคนกับกลุ่ม หรือทีมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เป็นระบบอย่างทั่วถึงด้วย

ซึ่งสอดคล้องกับเกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2544-2545 : 28) ซึ่งมองว่าในปัจจุบันที่ปัจจัยต่าง ๆ ของโลกและประเทศมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารองค์กรมีภารกิจในการนำการเปลี่ยนแปลงเพื่อเตรียมความพร้อมแก่ตัวเองและองค์กรใน 3 ด้านที่สำคัญ คือ การเปลี่ยนแปลงตนเอง การเปลี่ยนแปลงสมาชิกในองค์กร และการเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารการจัดการ

การเปลี่ยนแปลงตนเอง เริ่มจากการเปลี่ยนความคิดและทัศนคติก่อน ตระหนักและให้ความสนใจติดตามข้อมูลข่าวสารความเปลี่ยนแปลง พัฒนาตนเองอย่างจริงจัง ทั้งด้านความรู้ในวิชาชีพของตน ความรู้ทั่วไป ตลอดจนทักษะความสามารถในการบริหารงานที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง รวมถึงลักษณะนิสัยบางด้านที่จำเป็นต่อการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เช่น การมีวิสัยทัศน์ การมองการณ์ไกล การมีทัศนคติที่ดีต่อตนเอง ความเชื่อมั่นในตนเอง การมองผู้อื่นในแง่ดี การยอมรับเพื่อนร่วมงาน ความขยันหมั่นเพียร ความอดทนตั้งใจในการทำงาน ความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม ความรับผิดชอบ เป็นต้น

การเปลี่ยนแปลงสมาชิกในองค์กร ผู้บริหารเพียงคนเดียว ไม่อาจทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้ ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจของ บุคลากรทุกฝ่าย โดยผู้บริหารต้องสร้างแรงจูงใจ และกระตุ้นสมาชิกในองค์กรให้ได้มีโอกาสพบทวนตนเอง ประเมินความพร้อมของตนเองในการรับมือกับบริบทแวดล้อมที่จะเปลี่ยนแปลงไปในอนาคต เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงความคิด และทัศนคติให้ยอมรับการเปลี่ยนแปลงและปรับตัว พัฒนาตนเอง เช่น สนับสนุนให้บุคลากรได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม รับข้อมูลความรู้ใหม่ เปิดโลกทัศน์ความคิดในเชิงรุกมากกว่าเชิงรับ สร้างระบบที่เอื้อต่อการศึกษาหาความรู้ของคนในองค์กร เปิดโอกาสให้บุคลากรได้ร่วมคิด และมีส่วนร่วมในกิจการต่าง ๆ มากขึ้น มีการปรึกษาหารือร่วมกัน ในการพัฒนาตนเองและองค์กรให้มีคุณภาพอย่างแท้จริง

การเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารการจัดการ ให้เหมาะสมและสอดคล้อง เช่น การบริหารจัดการที่มีความยืดหยุ่น ไม่ถูกปิดกั้นด้วยกฎระเบียบที่มากมายเกินจำเป็น พร้อมจะปรับเปลี่ยนได้เสมอให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป สอดรับกับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้ปรึกษาหารือกันก่อนตัดสินใจดำเนินการ เปิดโอกาสให้บุคคลได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ตลอดจน

อุดมการณ์ในการทำงานร่วมกัน สร้างความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ยอมรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรอื่น ๆ การบริหารจัดการที่เน้นคุณภาพ และการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

การส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 เป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ตามมาตรา 38 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และ มาตรา 37 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 โดยมี วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และระบบบริหารจัดการ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1. 2549 : 1-11) ดังนี้

วิสัยทัศน์

เป็นองค์กรหลักในการจัดการศึกษา มุ่งให้ผู้เรียนเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ คู่คุณธรรม สู้ความเป็นสากลบนพื้นฐานของความเป็นไทย

พันธกิจ

ส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้มีคุณภาพ คุณธรรม โดยสร้างภาคีเครือข่ายให้มีส่วนร่วมในการพัฒนาผู้เรียน บุคลากร ระบบบริหาร ระบบประกันคุณภาพ การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ภายใต้การใช้เทคโนโลยีและภูมิปัญญาไทย

เป้าประสงค์

1. ด้านสิทธิและโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประชากรทุกคนได้รับโอกาสในการศึกษาขั้นพื้นฐาน 12 ปี อย่างทั่วถึงเท่าเทียมกันตามศักยภาพ
2. ด้านการพัฒนาการจัดการและคุณภาพการเรียนรู้ ผู้เรียนทุกคนได้รับการศึกษาโดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ พัฒนาผู้บริหารให้มีศักยภาพการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ผู้เรียนทุกคนได้รับการศึกษาอย่างมีคุณภาพตามหลักสูตร และใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอนและการบริหารจัดการ
3. ด้านความสามารถในการแข่งขัน ผู้เรียนทุกคนได้รับการพัฒนาด้านภาษา ทางด้านคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี ด้านอาชีพ เพื่อการพึ่งพาตนเอง และการพัฒนาการแข่งขันความสามารถ ด้านกีฬา ภาษาต่างประเทศ และอาชีพในระดับนานาชาติ
4. ด้านระเบียบ วินัย คุณธรรม จริยธรรม ครู อาจารย์ และผู้เรียน ได้รับการพัฒนาด้านการรักษาระเบียบวินัย จรรยาบรรณ ด้านคุณธรรม จริยธรรม ตามหลักธรรมทางศาสนา ที่ตัวเองนับถือ

กลยุทธ์

1. สร้างความเสมอภาคและเพิ่มโอกาสเข้าถึงบริการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน การขยาย การจัดการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาเพิ่มขึ้น
2. พัฒนาหลักสูตร ปฏิรูปการเรียนรู้ เพื่อเป็นฐานในการเรียนรู้ตลอดชีวิตและการ ดำรงชีพ
3. สร้างพลังขับเคลื่อนการพัฒนาระบบบริหารจัดการที่มุ่งผลสัมฤทธิ์และระบบประกัน คุณภาพ
4. เพิ่มศักยภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้มีความสามารถใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพในการทำงาน
5. ส่งเสริมการสร้างและการใช้นวัตกรรม เทคโนโลยี แหล่งเรียนรู้จากภูมิปัญญาท้องถิ่น
6. ระดมสร้างภาคีเครือข่ายทางการศึกษาและทรัพยากรเพื่อการศึกษาตลอดทั้งการ บริหารจัดการทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด
7. พัฒนามาตรฐานให้ผู้เรียนมีความรู้ความสามารถให้ทัดเทียมกันสู่การแข่งขัน ระดับชาติและประเทศที่พัฒนาแล้ว
8. พัฒนาคุณธรรมจริยธรรมข้าราชการครูและผู้เรียน ตามหลักธรรมทางศาสนาและ ภูมิปัญญาไทย

ระบบบริหารจัดการ

1. จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้ สอดคล้องกับนโยบายมาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และ ความต้องการของท้องถิ่น
2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษาและหน่วยงานใน เขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบและกำกับ ตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว
3. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่ การศึกษา
4. กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและในเขตพื้นที่การศึกษา
5. ศึกษาวิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษา ในเขตพื้นที่ การศึกษา
6. ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริม สนับสนุน การจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

7. จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษาและประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

8. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา

9. ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัย และพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

10. ประสาน ส่งเสริมการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการ และคณะทำงานด้านการศึกษา

11. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กร หน่วยงานภาครัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษา

12. ปฏิบัติหน้าที่อื่น เกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติโดยเฉพาะ หรือปฏิบัติงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย

การดำเนินงานเพื่อส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 มีการจัดทำแผนงบประมาณ สร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต พัฒนาคณะให้มีความรู้คู่คุณธรรมและจริยธรรม และมีการดำเนินโครงการที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ หลายโครงการ สรุปได้ดังนี้ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1. 2549 : 13-102) ดังนี้

1. เพิ่มประสิทธิภาพผู้บริหารการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 จัดให้มีการพัฒนาความรู้ ความเชี่ยวชาญให้กับผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง ในการบริหารราชการแนวใหม่ สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ มีการจัดประชุมผู้บริหารสถานศึกษา การอบรมเชิงปฏิบัติการ และการศึกษาดูงาน โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1.1 เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับทราบข้อมูล ข่าวสาร กฎระเบียบ ข้อบังคับ รวมทั้ง นโยบาย และแนวทางการบริหารงานของทางราชการที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย

1.2 เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้ประมวลความรู้ด้านต่าง ๆ ในส่วนที่เป็นประโยชน์ นำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

1.3 เพื่อส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านต่าง ๆ ให้ทันสมัยนำไปสู่การปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดและมีคุณธรรม จริยธรรม

1.4 เพื่อสร้างความมีส่วนร่วมในหมู่ผู้บริหารสถานศึกษา ได้แลกเปลี่ยนความรู้ ทัศนคติ ความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เพื่อนำมาพัฒนาใช้ในการปฏิบัติราชการร่วมกันให้เกิด ประสิทธิภาพสูงสุด

2. พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศและเทคโนโลยี เพื่อสนับสนุนการบริหารและการจัดการ การศึกษาขั้นพื้นฐานและสถานศึกษาในสังกัดอย่างมีระบบ โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

2.1 เพื่อนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยสนับสนุนการบริหารจัดการศึกษาขั้น พื้นฐานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ตามวิวัฒนาการทางวิทยาศาสตร์ของโลก

2.2 เพื่อพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศและเทคโนโลยีสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาและสถานศึกษาอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ

2.3 เพื่อพัฒนาระบบบริหารและการจัดการศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยใช้ระบบข้อมูลสารสนเทศและเทคโนโลยีเป็นฐานในการพัฒนา

3. การนิเทศติดตามและประเมินผลโรงเรียนในสังกัด ทั้งระบบ คือ กระบวนการบริหาร กระบวนการเรียนการสอน และกระบวนการนิเทศ

4. การจัดทำแหล่งสารสนเทศ แหล่งการเรียนรู้ และภูมิปัญญา โดย ศึกษาข้อมูลจาก แหล่งทุติยภูมิ ได้แก่ เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และทางอินเทอร์เน็ต มีการเก็บข้อมูลโดยใช้การ สัมภาษณ์ และศึกษาข้อมูลเชิงลึกแหล่งการเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น

5. ส่งเสริมให้สถานศึกษามีหลักการบริหารที่ดี ตามหลักนิติธรรม หลักคุณธรรม ความ โปร่งใส การมีส่วนร่วม การมีความรับผิดชอบ และการใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่าและมีประโยชน์

6. การพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษา

3. เอกสารที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรอิสระ

3.1 ขนาดโรงเรียน

การดำเนินงานของสถานศึกษาภายใต้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 สถานศึกษามีบทบาทและภารกิจหลายประการ ทั้งการจัดทำหลักสูตรท้องถิ่น การจัดการศึกษาได้ทั้ง ในระบบ นอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย ต้องมีบทบาทในการส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชน ต้องมีการประกันคุณภาพการศึกษา รวมทั้ง สถานศึกษาจำเป็นต้องพร้อมรับการกระจายอำนาจการ บริหารและการจัดการศึกษา ด้านวิชาการ ด้านการงบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป โดยมีคณะกรรมการสถานศึกษาทำหน้าที่กำกับ และส่งเสริมสนับสนุนกิจการของสถานศึกษา ใน ขณะเดียวกันที่สถานศึกษาในประเทศไทยของเรานั้นมีคุณภาพแตกต่างกันมาก ข้อกำหนดเหล่านี้ ทำ ให้ภารกิจ โครงสร้าง และอัตรากำลังของสถานศึกษาต้องเปลี่ยนแปลงไป ดังนั้น เพื่อให้การกำหนด

โครงสร้าง และอัตรากำลังของสถานศึกษาเป็นไปอย่างถูกต้องบนพื้นฐานภารกิจ การบริหาร มีโครงสร้างและอัตรากำลังที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการสถานศึกษา การกำหนดภารกิจหรืองานที่ต้องทำให้ชัดเจน การจัดองค์กร การจัดระบบการทำงาน หรือจัดรูปแบบงาน และการจัดกำลังคนให้เหมาะสมสอดคล้องกับการปฏิบัติการขององค์กร เป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่ง เพื่อให้การบริหารงานและการจัดการที่คล่องตัว เป็นอิสระทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ งานบุคคล และการบริหารทั่วไป โดยให้รองรับการบริหารแบบมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง จัดระบบบุคลากรให้ได้ปฏิบัติงานตรงกับความรู้ ความสามารถ สามารถจัดการศึกษาได้อย่างทั่วถึง มีคุณภาพและประสิทธิภาพ และสามารถจัดการศึกษาได้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและชุมชนนั้น จะต้องคำนึงถึงขนาดสถานศึกษา ซึ่งขึ้นอยู่กับจำนวนนักเรียน และส่วนอื่นที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ จำนวนห้องเรียน จำนวนนักเรียนต่อห้องเรียน อัตราส่วนครูต่อนักเรียน ภาระงานของครู จำนวนชั่วโมงการสอนสูงสุดของครูต่อสัปดาห์ จำนวนชั่วโมงเรียนของนักเรียน และมาตรฐานอัตรากำลัง เป็นต้น (อุทัย บุญประเสริฐ ; และ จิราภรณ์ จันทร์สุพัฒน์. 2544 : 87-88)

ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2548 : 36) ได้จำแนกระดับขนาดสถานศึกษา ไว้ดังนี้

- | | |
|---------------------------|------------------------------------|
| 1. สถานศึกษาขนาดเล็ก | มีนักเรียนตั้งแต่ 120 คน ลงมา |
| 2. สถานศึกษาขนาดกลาง | มีนักเรียนตั้งแต่ 121-600 คน |
| 3. สถานศึกษาขนาดใหญ่ | มีนักเรียนตั้งแต่ 601-1500 คน |
| 4. สถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ | มีนักเรียน ตั้งแต่ 1,500 คน ขึ้นไป |

ได้มีการศึกษาวิจัยในประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับขนาดสถานศึกษา ดังนี้

สำนักผู้ตรวจราชการประจำเขตตรวจราชการที่ 1-12 (2546 : ออนไลน์) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การประเมินการบริหารงานในสถานศึกษาของผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษา ประจำปีงบประมาณ 2545 โดยเปรียบเทียบ การนำความรู้และประสบการณ์จากการฝึกอบรมไปใช้ในการบริหารของผู้ผ่านการฝึกอบรม จำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า โดยภาพรวม โรงเรียนขนาดใหญ่ แตกต่างจากโรงเรียนขนาดเล็กอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยโรงเรียนขนาดใหญ่ ผู้ผ่านการฝึกอบรมนำความรู้และประสบการณ์จากการฝึกอบรมไปใช้มากกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก และด้านการกำกับดูแลงานในสถานศึกษา โรงเรียนขนาดใหญ่ผู้ผ่านการฝึกอบรมนำความรู้และประสบการณ์จากการฝึกอบรมไปใช้มากกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก

และมีการประเมินเปรียบเทียบคุณภาพการบริหารงานสถานศึกษาของผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า โดยภาพรวม โรงเรียนขนาดใหญ่ แตกต่างจากโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยโรงเรียน

ขนาดใหญ่ คุณภาพการบริหารงานสถานศึกษาของผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าโรงเรียนขนาดกลาง

นอกจากนี้ ผลการวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์ผู้ผ่านการอบรม พบปัญหาในโรงเรียนขนาดเล็กได้แก่ ปัญหาการจัดกิจกรรมนักเรียน เนื่องจากมีครูและนักเรียนน้อย ไม่สามารถจัดกิจกรรมนักเรียนได้ และปัญหาการบริหารงานบุคคลที่โรงเรียนขนาดเล็กไม่สามารถจัดบุคลากรตามความรู้ความสามารถได้

วันเพ็ญ เจริญแพทย์ (2547 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาพฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอบ้านค่าย จังหวัดระยอง พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีขนาดโรงเรียนต่างกัน มีพฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สมคิด สร้อยน้ำ (2547 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า ค่าเฉลี่ยระดับปัจจัยโครงสร้างของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และค่าเฉลี่ยระดับปัจจัยการปฏิบัติด้านการจัดการของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลาง มีความแตกต่างจากค่าเฉลี่ยโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนค่าเฉลี่ยระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก มีความแตกต่างจากค่าเฉลี่ยโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ซึ่งจากเอกสารและการศึกษาวิจัยดังกล่าวข้างต้น พบว่า มีประเด็นที่เกี่ยวข้องแตกต่างกัน เมื่อขนาดโรงเรียนต่างกัน

3.2 ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

ความหมายของผู้ผู้นำ

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2546 : 1) กล่าวว่า ผู้นำ (Leader) หมายถึง บุคคลที่ได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น หมายถึงบุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้นมา หรือได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้าในการดำเนินงานต่าง ๆ

เสนาะ ตีเยาว์ (2535 : 5) กล่าวว่า ความเป็นผู้นำเป็นเรื่องเกี่ยวกับการใช้อำนาจหรืออิทธิพลกำหนดพฤติกรรมและความรู้สึกของคนอื่น ไม่ว่าจะเป็นอิทธิพลที่มีต่อบุคคลแต่ละคน หรือต่อกลุ่ม ความพยายามที่จะมีอิทธิพลต่อคนอื่นนั้นมักจะเป็นอิทธิพลที่มีผลต่ออารมณ์ของคนเหล่านั้น เช่น ทำให้คนมีความรู้สึกกระตือรือร้นที่จะทำงานหนึ่งซึ่งแต่ก่อนไม่ยอมที่จะทำงานนั้นหรือเห็นว่างานนั้นน่าเบื่อหน่าย

ประคอง รัชมีแก้ว (2545 : 20) สรุปว่า ผู้นำหมายถึง บุคคลที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ๆ ในกลุ่ม ซึ่งสามารถโน้มน้าว จูงใจ และริเริ่มให้คนในกลุ่มปฏิบัติการกิจของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน

ความหมายของภาวะผู้นำ

แบสส์ (รุ่งกานต์ รอดเรือง. 2546 : 25 ; อ้างอิงจาก Bass. 1991) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ดังนี้

1. เป็นจุดศูนย์รวมของกระบวนการกลุ่ม
2. เป็นบุคลิกลักษณะและผลอันเกิดจากบุคลิกลักษณะผู้นำ
3. เป็นศิลปะในการทำให้ผู้อื่นยอมตาม ปฏิบัติตาม
4. เป็นรูปแบบของการจูงใจมากกว่าการบังคับ
5. เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับอำนาจ โดยผู้นำใช้อำนาจที่มีอยู่ในการกำหนดพฤติกรรมของ

สมาชิก

6. เป็นเครื่องมือในการบรรลุจุดหมาย
7. เป็นผลของการมีปฏิสัมพันธ์
8. เป็นการแสดงบทบาทที่แตกต่างกัน
9. เป็นการริเริ่มโครงสร้างและคงไว้ซึ่งโครงสร้างของความคาดหวังและมีปฏิสัมพันธ์

เสนาะ ดิยาว (2535 : 5-6) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เกิดจากพฤติกรรมของผู้นำเอง พฤติกรรมที่ก่อให้เกิดความเป็นผู้นำคือความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้อื่นหรือในแง่ของการบริหาร คือการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม (2538 : 46) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่ผู้หนึ่งมีอิทธิพลต่อบุคคล หรือกลุ่มในอันที่จะก่อให้เกิดการกระทำ กิจกรรม หรือการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม โดยใช้การจูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติตามความคิดเห็นความต้องการของตน ได้ด้วยความเต็มใจ ความยินดีที่จะให้ความร่วมมือ

ประคอง รัชมีแก้ว (2545 : 21) สรุปว่า ภาวะผู้นำ คือวิธีการที่ผู้นำใช้อำนาจในตนเองชักนำให้บุคคลต่าง ๆ ร่วมมือปฏิบัติงานกับตนด้วยความเต็มใจ เพื่อความสำเร็จของงาน ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2546 : 1) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาบุคคลอื่น โดยได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น เป็นผู้ทำให้บุคคลอื่นไว้วางใจและให้ความร่วมมือ

ความสำคัญของภาวะผู้นำ

สเทียร์ส (รุ่งกานต์ รอดเรือง. 2546 : 25-26 ; อ้างอิงจาก Steers. 1991) กล่าวถึง ความสำคัญของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ (Leadership) ว่า สามารถสนับสนุนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ขององค์กร เป็นไปด้วยความเรียบร้อย คือ

1. ช่วยให้ผู้บุคลากรขององค์กรได้รับการประสานงานและแนะนำการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด
2. ช่วยรักษาสถานภาพขององค์กรให้มีความมั่นคง โดยการปรับเปลี่ยนหรือปรับตัวตามเงื่อนไขการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม
3. ช่วยประสานระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ขององค์กร ให้ดำเนินการได้ตามลักษณะพลวัตภายในองค์กร
4. ช่วยให้ผู้บุคลากรในองค์กรบรรลุถึงความต้องการต่าง ๆ ทั้งในด้านความพึงพอใจและเป้าหมายส่วนบุคคล โดยจะเป็นผู้ที่ชักชวนจูงใจให้ผู้ร่วมงานมีความยินดีและมีความเต็มใจที่จะร่วมมือปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) เป็นการเปลี่ยนสภาพของทั้งบุคคล และระบบให้ดีขึ้น เป็นผู้นำที่นำองค์กรไปสู่ทิศทางใหม่ ผู้นำประเภทนี้มีความสามารถที่จะช่วยให้สมาชิกขององค์กร ตระหนักว่า เป้าหมายทั้งหมดขององค์กรควรจะเป็นอะไรและสามารถช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายใหม่จากเป้าหมายเก่า ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะสร้างสิ่งใหม่จากสิ่งเก่าที่มีอยู่ สร้างเป้าหมายใหม่จากเป้าหมายเก่า สื่อสารให้สมาชิกขององค์กร ทราบบว่าเป้าหมายใหม่คืออะไร และมีความผูกพันกับเป้าหมายใหม่ด้วย (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2536 : 61)

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ตามแบบของ แบลสส์ (รุ่งกานต์ รอดเรือง. 2546 : 34-36 ; อ้างอิงจาก Steers. 1991) มีลักษณะเป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยมุ่งเน้นที่กระบวนการเปลี่ยนแปลงแนวคิด (Transformational Process) เป็นกระบวนการที่ผู้นำต้องการเพิ่มระดับความพยายามของผู้ตาม เพื่อให้ปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง โดยผู้นำทำให้ผู้ตามมีความรู้สึกไว้วางใจ ยินดี จงรักภักดี และนับถือผู้นำ ทำให้ผู้ตามกลายเป็นผู้ที่มีศักยภาพ เป็นนักพัฒนา เป็นผู้เสริมแรงได้ด้วยตนเอง ควบคุมตนเองได้ โดยผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ จะใช้วิธีการใดวิธีการหนึ่งที่สอดคล้องกัน คือ

1. ยกย่องระดับความรู้สึก ความสำนึกของผู้ตาม โดยให้เห็นความสำคัญและคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการและวิธีการที่จะบรรลุผลตามผลลัพธ์ที่ต้องการนั้น
2. ทำให้ผู้ตามไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศงานเพื่อทีมงาน องค์กร และนโยบาย

3. โดยการกระตุ้นระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามระดับความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierarchy Theory) ได้แก่ ความต้องการทางด้านร่างกาย ด้านความปลอดภัย ด้านความรัก ด้านความมีชื่อเสียง และด้านความสำเร็จในชีวิต ผู้นำจะต้องเปลี่ยนระดับความต้องการในระดับแรก เช่น ความต้องการด้านความปลอดภัย ความต้องการด้านความรัก เป็นความต้องการในระดับที่สูงขึ้น ได้แก่ ความตระหนักในความรับผิดชอบ ความต้องการสัมฤทธิ์ผล ความต้องการประสบความสำเร็จในชีวิต เพื่อให้ผู้ตามเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการ นอกจากนี้ ผู้นำต้องสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดในตัวผู้ตามด้วย เพื่อยกระดับความน่าจะเป็นที่จะประสบผลสำเร็จได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ ทั้งระดับคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการ และระดับความน่าจะเป็นที่จะประสบผลสำเร็จ เป็นผลจากสิ่งที่ผู้นำกระทำต่อปทัสถาน (Norms) และค่านิยม (Values) ของวัฒนธรรมองค์กร (Organizational culture) อย่างเหมาะสม ซึ่งประกอบด้วย ค่านิยมต่าง ๆ ปรัชญาพื้นฐาน เทคนิคการปฏิบัติ การเงิน และการให้ความสำคัญของความเป็นมนุษย์ เป็นต้น กระบวนการดังกล่าวจะเป็นผลทำให้ผู้ตามมีความพยายามเพิ่มขึ้น และ ปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง

รูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (รุ่งกานต์ รอดเรือง. 2546 : 35-36) มีกระบวนการที่ต้องการเพิ่มระดับความพยายามของผู้ตาม เพื่อให้ปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง โดยผู้นำจะต้องขยายขอบเขตความต้องการของผู้ตาม ให้ผู้ตามไม่เห็นประโยชน์แก่ตนเอง แต่อุทิศตนเพื่อองค์กร ผู้นำยกระดับความต้องการผู้ตามให้สูงขึ้นตามทฤษฎีมาสโลว์ ซึ่งเป็นการยกระดับคุณค่าของผลงานที่กำหนดของผู้ตาม ในขณะเดียวกัน ผู้นำสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นในตัวผู้ตาม และยกระดับความน่าจะเป็นที่ผู้ตามจะทำงานให้ประสบผลสำเร็จ รวมทั้ง ผู้นำได้ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้เหมาะสมซึ่งจะเป็นผลทำให้ผู้ตามมีแรงจูงใจที่จะบรรลุผลที่กำหนดสูงขึ้น มีความพยายามสูงขึ้นและปฏิบัติงานเกินความคาดหวังที่ตั้งไว้

ลักษณะของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2536 : 62 ; อ้างอิงจาก Tichy. ; & Devanna. 1986 : 19-20) มีลักษณะดังนี้

1. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) จะเปลี่ยนแปลงองค์กรที่ตนเองรับผิดชอบไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า
2. เป็นคนกล้าและเปิดเผย เป็นคนที่ต้องเสี่ยง แต่มีความสุขและมีจุดยืนของตนเอง กล้าเผชิญกับความจริง แม้ว่าจะพบกับความปวดร้าว กล้าเปิดเผยความจริงต่อผู้อื่น แม้ว่าเขาไม่อยากจะฟัง
3. เชื่อมมั่นในคนอื่น ผู้นำประเภทนี้ ไม่ใช่เผด็จการแต่มีอำนาจ แต่ถึงกระนั้นก็สนใจคนอื่น ๆ ทำงานโดยมอบอำนาจให้คนอื่นทำ โดยเชื่อว่าคนอื่นก็มีความสามารถ

4. ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน ผู้นำประเภทนี้ จะชี้แนะให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมาย และสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า

5. เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต (Life-long Learner) ผู้นำประเภทนี้ จะนึกถึงสิ่งผิดพลาดที่ตนเคยทำ แต่มิได้นึกถึงในฐานะที่เป็นความล้มเหลว แต่นึกถึงในฐานะที่เป็นบทเรียน ผู้นำประเภทนี้ จะพยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาตนเองตลอดเวลา

6. มีความสามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อน ความคลุมเครือและความไม่แน่นอน ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพนี้ จะมีความสามารถในการเผชิญปัญหาที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

7. เป็นผู้มองการณ์ไกล ผู้นำประเภทนี้มีความสามารถในการมองการณ์ไกล สามารถที่จะนำความหวัง ความฝันมาเป็นความจริง

ซึ่งสอดคล้องกับ เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2546 : 77) ที่กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (The Change Agent) หมายถึง บุคคลผู้มีความพยายามในการที่จะปรับปรุงสภาพขององค์กรให้ดีขึ้น การเปลี่ยนแปลงอาจเกิดจากผู้บริหารกำหนดเอง หรือ เกิดจากการจ้างบุคคลจากภายนอกมาเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทักษะที่สำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ความสามารถในการพิจารณาว่าควรเปลี่ยนแปลงอย่างไร และผู้นำควรมีทักษะในการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้เป็นผลสำเร็จ

องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ มี 4 องค์ประกอบ คือ ความสนใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน แต่ละองค์ประกอบมีรายละเอียด ดังนี้

1. ความสนใจ (Charisma) หมายถึง พรสวรรค์ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของกระบวนการเปลี่ยนสภาพ ความสนใจเป็นความสามารถที่จะทำให้ผู้อื่นอยากที่จะยอมรับและยอมเป็นผู้ตาม มีบุคลิกที่คนเห็นแล้วอยากยกย่องนับถือ ผู้นำประเภทนี้ มีความสามารถในการชักนำเกลี้ยกล่อม และมีพลังที่จะกระตุ้นอารมณ์ให้คนอื่นมีความเห็นคล้อยตาม มีอิทธิพลต่อผู้ตามโดยปลูกใจอารมณ์ผู้ตามให้เอาแบบอย่าง ผู้นำประเภทนี้ สามารถเปลี่ยนสภาพผู้ตาม โดยทำหน้าที่เป็นโค้ช หรือครู หรือเป็นพี่เลี้ยง (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2536 : 62-66 ; อ้างอิงมาจาก Bass ; & Avolio. 1990 : 19) ซึ่งอโวลิโอ (รุ่งกานต์ รอดเรือง. 2546 : 38-40 ; อ้างอิงจาก Avolio. 1990) ได้สรุปคุณลักษณะของผู้นำแบบความสนใจไว้ 10 ประการ ดังต่อไปนี้

1.1 เป็นนักวิสัยทัศน์ เป็นผู้กำหนดภาพลักษณ์ที่น่าตื่นตาตื่นใจในอนาคตขององค์กร ให้ทุกคนสามารถมองเห็นทิศทาง และรู้วิธีการไปถึงจุดหมายนั้น

1.2 เป็นนักสื่อสาร ต้องมีทักษะในการใช้ภาษาอย่างมีสีสันและมีชีวิตชีวา ต้องเก่งในการอุปมาอุปไมยเปรียบเทียบให้ผู้ฟังเห็นจริงและคล้อยตามหันมาให้ความร่วมมือ

1.3 มีความสามารถในการทำให้ผู้อื่นเกิดความไว้วางใจ โดยการแสดงออกด้วยพฤติกรรมที่มีความซื่อสัตย์ ถือคุณธรรมยึดมั่นหลักการอย่างมีศักดิ์ศรีให้เป็นที่ยอมรับแก่ผู้ตามอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งมีความกล้าเสี่ยงเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ ยึดผลประโยชน์ของลูกน้องและส่วนรวมเหนือประโยชน์ตนเอง

1.4 มีความสามารถในการทำให้ผู้ตามเกิดความมั่นใจในความสามารถของตนเอง โดยมีวิธีการอย่างหนึ่งคือการมอบหมายให้ทำงานที่เป็นโครงการง่าย ๆ ก่อน เมื่อทำสำเร็จก็จะแสดงความชื่นชมและชมเชยต่อผลงานนั้น ก่อนที่จะมอบหมายงานที่มีความยากขึ้นไปตามลำดับให้ทำต่อไป

1.5 แสดงออกในการทำงานอย่างกระตือรือร้นและฉับไว และเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตามในการทำงานเสร็จตรงเวลา

1.6 แสดงออกทางอารมณ์อย่างเหมาะสม และมีความอบอุ่นแก่ผู้อื่น ด้วยการแสดงออกทางกริยาท่าทาง น้ำเสียง สีหน้า สายตา ได้อย่างกลมกลืนเหมาะสมตามกาลเทศะ มีความเปิดเผยตรงไปตรงมา มีความนุ่มนวลและความรู้สึกอบอุ่นแก่ผู้อยู่รอบข้าง

1.7 มีคุณลักษณะชื่นชอบต่อการเสี่ยง ความกล้าเสี่ยงของผู้นำ ก็คือ การกล้าริเริ่มใช้กลยุทธ์ใหม่ในการทำงานสู่เป้าหมาย โดยผู้นำมีทักษะและความชำนาญในการประเมินสถานการณ์ได้ตรงสภาพเป็นจริง

1.8 ใช้กลยุทธ์หลายรูปแบบในการบรรลุเป้าหมาย เป็นคุณลักษณะปรุงแต่ง (Attribution) ของผู้นำที่เกิดขึ้นจากการที่ผู้นำใช้กลยุทธ์ใหม่ ๆ หลายรูปแบบในการบรรลุวิสัยทัศน์ มีวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมายในอุดมคติด้วยวิธีการที่แตกต่างกับที่เคยปฏิบัติเดิม

1.9 เป็นผู้นำที่มีบุคลิกในเชิงประชาสัมพันธ์ตนเอง มีความเชี่ยวชาญและเฉลียวฉลาดในการเลือกใช้โอกาส สถานการณ์ วิธีการและกาลเทศะในการปรากฏตัว การเข้าร่วมหรือไม่เข้าร่วมกิจกรรมขององค์กร หรือของสังคม ได้อย่างเหมาะสม โดยสามารถวิเคราะห์ผลกระทบที่ตามมา หรือที่คาดหวังได้ล่วงหน้าอย่างแม่นยำ

1.10 เป็นผู้นำที่มีความขัดแย้งในหน่วยงานของตนเองน้อยมาก ทั้งนี้ เนื่องจากผู้นำมีคุณลักษณะปรุงแต่งที่สำคัญเฉพาะตนอยู่ 3 ประการ คือ มีความมั่นใจในตนเองสูง มีความโดดเด่นในตนเอง และมีความเชื่อมั่นต่อการประพุดิตตามทำนองคลองธรรมของตน

2. การดลใจ (Inspiration) การดลใจมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับความเสนาหา การดลใจเป็นวิธีการที่ผู้นำอธิบายเป้าหมายในอนาคตขององค์กรซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วม อธิบายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่า จะปฏิบัติภารกิจให้ลุล่วงได้อย่างไร ผู้นำโดยเสนาหาจะดลใจผู้ตามโดยจุดประกายความคิดที่จะช่วยทำงานใหญ่ให้สำเร็จโดยใช้ความพยายามเพิ่มขึ้น

(เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2536 : 62-66 ; อ้างอิงมาจาก Bass ; & Avolio. 1990 : 19)

ซึ่งการดลใจนี้ อาจทำได้โดย (รุ่งกานต์ รอดเรือง. 2546 : 40 ; อ้างอิงจาก Cohen. 1990 ; Simpkin. 1991)

2.1 ผู้นำสร้างความมั่นใจ

2.2 ผู้นำสร้างความเชื่อในเหตุผลที่กระทำให้ผู้ตามรับรู้ว่าสิ่งที่เขานั้น มี

วัตถุประสงค์อย่างไร

2.3 สร้างความคาดหวังในความสำเร็จให้ผู้ตาม

3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) การกระตุ้นปัญญาเป็นวิธีการที่ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ยั่วยุผู้ตามให้แก้ปัญหาด้วยวิธีการอย่างใหม่ กระตุ้นการสร้างระบบความคิด เรียนรู้ วิธีแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้ผู้ตาม รู้จักวิเคราะห์ปัญหา แก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มียุทธศาสตร์ในการคิด ส่งเสริมการแก้ปัญหาในลักษณะป้องกันไว้ก่อนมากกว่าจะตามไปแก้ปัญหา (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2536 : 62-66 ; อ้างอิงมาจาก Bass ; & Avolio. 1990 : 19) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการบริหารงานที่เป็นการกระตุ้นบุคลากรให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา โดยใช้สัญลักษณ์ จินตนาการ และภาษาที่เข้าใจง่าย ส่งเสริมให้บุคลากรเข้าใจ บทบาทและยอมรับในบทบาท สร้างความมั่นใจ และส่งเสริมคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการ เป็นผลให้บุคลากรเกิดความพยายามในการปฏิบัติงานมากขึ้น และแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานด้วยความเรียบง่าย (รุ่งกานต์ รอดเรือง. 2546 : 40 ; อ้างอิงจาก Bass. 1985)

4. การมุ่งความสัมพันธเป็นรายคน (Individualized Consideration) ในการมุ่งความสัมพันธเป็นรายคนนั้น ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะสนใจผู้ตามแต่ละคนอย่างใกล้ชิด ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงผู้ตามซึ่งต้องการจะพัฒนาตนเอง ส่งเสริมและพัฒนาผู้ตามตามความต้องการ ความสนใจและความสามารถ ผู้นำอาจชมเชยเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้ดี ชี้ให้เห็นจุดอ่อนของการทำงาน การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน การมุ่งความสัมพันธเป็นรายคนนี้ จะให้ประสบการณ์ที่เป็นการเรียนรู้แก่ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา จะช่วยพัฒนาการเป็นผู้นำ เป็นการสื่อความหมายแบบสองทาง ซึ่งจะช่วยให้ได้ข้อมูลในการตัดสินใจที่ดีขึ้นและสามารถช่วยลดปัญหาความคลุมเครือในบทบาทของผู้ตาม (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2536 : 62-66 ; อ้างอิงมาจาก Bass ; & Avolio. 1990 : 19) เป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นในการบริหาร ที่เป็นกระบวนการวินิจฉัยและยกระดับความต้องการของบุคลากร โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มุ่งพัฒนาบุคลากร เป็นพี่เลี้ยง มีการติดต่อกับบุคลากรเป็นรายบุคคล เอาใจใส่ในความต้องการของบุคลากร กระจายความรับผิดชอบ ส่งเสริมให้บุคลากรมีความมั่นคง มีความรู้สึกเป็นตัวของตัวเอง มีความรับผิดชอบและควบคุมตนเองได้ เป็นกระบวนการที่ผู้นำทำตนเป็นผู้มุ่งเน้นการพัฒนา คำนึงถึงความเป็นรายบุคคล มีการติดต่อสองทาง

ส่งเสริมให้ผู้ตามเกิดวิสัยทัศน์ด้วยตนเอง มีความมั่นคง สามารถบูรณาการความต้องการและมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ได้รับข่าวสารตามที่ปรารถนา เกิดความต้องการเฉพาะ มีความรู้สึกเป็นตัวของตัวเอง มีความรับผิดชอบ และควบคุมตนเองได้ จากนั้นผู้นำสร้างความมั่นใจและส่งเสริมคุณค่าของผลลัพธ์ที่กำหนด (รุ่งกานต์ รอดเรือง. 2546 : 41-42 ; อ้างอิงจาก Bass. 1985)

พฤติกรรมผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ จะมีดังนี้ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2536 : 61)

1. ให้ผู้ตามมีอิสระในการทำงานและส่งเสริมให้ผู้ตามได้พัฒนาตนเอง
 2. มีความเป็นมิตรกับผู้ตาม ใช้วิธีแบบไม่เป็นทางการกับผู้ตาม
 3. เป็นแบบอย่างของความซื่อสัตย์ ความยุติธรรมและมีมาตรฐานสูงในการปฏิบัติงาน
- ขณะเดียวกันก็มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ
4. ช่วยผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการให้คำแนะนำ ช่วยเหลือสนับสนุน ยกย่อง ยอมรับ และเปิดใจกว้าง ขณะเดียวกันก็แลกเปลี่ยนความรู้ ความชำนาญกับผู้ใต้บังคับบัญชา
 5. แสดงให้เห็นว่า มีความเชื่อมั่น กระตือรือร้น ตระหนักในศักดิ์ศรีของบุคคลและมีความภาคภูมิใจ

4. เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

จิราภรณ์ โพธิ์เต็ง (2546 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง สภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านห้วยหล่อตุ๊ก อำเภออมก๋อย จังหวัดเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และปัญหาในการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านห้วยหล่อตุ๊ก อำเภออมก๋อย จังหวัดเชียงใหม่ ผลการวิจัยปรากฏว่า ผู้บริหารและครูโรงเรียนบ้านห้วยหล่อตุ๊ก อำเภออมก๋อย จังหวัดเชียงใหม่ ได้เตรียมความพร้อมด้านบุคลากร ปรับเปลี่ยนกระบวนการจัดการเรียนการสอน และพัฒนาสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อตอบสนองเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และมีปัจจัย 7 ประการ ที่จะนำโรงเรียนเข้าสู่สภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ บทบาทของผู้บริหาร บทบาทของคณะกรรมการ ขอบข่ายและทรัพยากรที่ต้องใช้ การทำงานร่วมกันเป็นทีม วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของโรงเรียน วัฒนธรรมโรงเรียน และการมีส่วนร่วมของชุมชน ส่วนที่เป็นปัญหาคือ ทรัพยากรที่ต้องใช้ไม่เพียงพอ ข้อจำกัดของผู้เรียน ขอบข่ายและสื่อไม่เพียงพอ และบุคลากรส่วนใหญ่ที่มีประสบการณ์ในการทำงานน้อย

ถาวร อินทิส (2547 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง การรับรู้ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรในสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบการรับรู้เกี่ยวกับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ของบุคลากรใน

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา จำแนกตามตำแหน่งและประสบการณ์ในการทำงาน ผลการวิจัยสรุปได้ว่า 1. บุคลากรในสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา มีการรับรู้เกี่ยวกับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า ทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับน้อย โดยมีรายละเอียดเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย ดังนี้ การปรับเปลี่ยนองค์การ การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล พลวัตแห่งการเรียนรู้ การจัดการความรู้ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี 2. บุคลากรในสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาที่มีตำแหน่งระดับผู้บริหาร และระดับปฏิบัติการมีการรับรู้เกี่ยวกับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า บุคลากรในสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา มีการรับรู้เกี่ยวกับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ ในองค์ประกอบการเพิ่มอำนาจแก่บุคคลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3. บุคลากรในสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา ที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 10 ปี และ 10 ปี ขึ้นไป มีการรับรู้เกี่ยวกับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า บุคลากรในสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา มีการรับรู้เกี่ยวกับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ในทุกองค์ประกอบไม่แตกต่างกัน

ปาติกา นิธิประเสริฐกุล (2547 : 81) ได้วิจัยเรื่อง ปัจจัยด้านภาวะผู้นำและองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเล วัดดูประสงคของการวิจัย เพื่อศึกษาระดับของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน และประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก รวมทั้งเพื่อศึกษาความสัมพันธ์และตัวแปรด้านภาวะผู้นำและองค์การแห่งการเรียนรู้ที่สามารถร่วมกันทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา ผลการวิจัย ปรากฏว่า 1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษา และประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา อยู่ในระดับมาก 2. ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน และองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนในระดับสูง 3. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงจัดการ แบบการจัดการโดยการยกเว้น และองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม และด้านความคิดเชิงระบบ สามารถพยากรณ์และส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน

วันเพ็ญ เจริญแพทย์ (2547 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาพฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอบ้านค่าย จังหวัดระยอง มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาและเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอบ้านค่าย จังหวัดระยอง จำแนกตามประสบการณ์การบริหารและขนาดของโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า 1. ผู้บริหารโรงเรียน

ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอบ้านค่าย พฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอบ้านค่าย ที่มีประสบการณ์การบริหารงานน้อยและประสบการณ์บริหารงานมาก มีพฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) 3. ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอบ้านค่าย ที่มีขนาดโรงเรียนต่างกัน มีพฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$)

สมคิด สร้อยน้ำ (2547 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา มีวัตถุประสงค์ 1. เพื่อศึกษาระดับปัจจัยทางการบริหารและระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และการศึกษาเปรียบเทียบระดับปัจจัยทางการบริหารและความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จำแนกตามขนาดโรงเรียน 2. เพื่อศึกษาปัจจัยทางการบริหารที่สามารถพยากรณ์ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และนำเสนอตัวแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ 3. เพื่อตรวจสอบตัวแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ที่พัฒนาขึ้น และ 4. เพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1. ระดับปัจจัยทางการบริหาร และระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อศึกษาเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย พบว่า ค่าเฉลี่ยระดับปัจจัยโครงสร้างของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และค่าเฉลี่ยระดับปัจจัยการปฏิบัติด้านการจัดการของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลาง มีความแตกต่างจากค่าเฉลี่ยโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนค่าเฉลี่ยระดับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก มีความแตกต่างจากค่าเฉลี่ยโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 2. ปัจจัยทางการบริหารทั้ง 11 ปัจจัย ร่วมกันอธิบายความแปรปรวนในความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ร้อยละ 76.80 ปัจจัยทางการบริหารที่สามารถพยากรณ์องค์การแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ คือ การปฏิบัติงานของครูและทีมงาน เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ การปฏิบัติงาน การจูงใจ บรรยากาศและวัฒนธรรมของโรงเรียน การพัฒนาครูและทีมงาน วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ 3. ตัวแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ 4. ปัจจัยทางการบริหารที่มีอิทธิพลทางตรง และทางอ้อม และอิทธิพลรวมต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลจากมากไปหาน้อยมีดังนี้ 1. อิทธิพลทางตรง มี 6 ปัจจัย คือ การปฏิบัติงานของครูและทีมงาน เทคโนโลยีและระบบงานเป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ การปฏิบัติงาน การจูงใจ การปฏิบัติด้านการจัดการและการปฏิบัติด้านการบริหาร

2. อิทธิพลทางอ้อมมี 4 ปัจจัย คือ บรรยากาศและวัฒนธรรมของโรงเรียน วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ การพัฒนาครูและทีมงาน ภาวะผู้นำทางวิชาการ โครงสร้างของโรงเรียน การจูงใจเทคโนโลยีและระบบงาน 3. อิทธิพลรวมมี 11 ปัจจัย คือ บรรยากาศและวัฒนธรรมของโรงเรียน การปฏิบัติงานของครูและทีมงาน เป้าหมายและข้อมูลย้อนกลับ การปฏิบัติงาน วิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ การปฏิบัติด้านการจัดการ การพัฒนาครูและทีมงาน การจูงใจ ภาวะผู้นำทางวิชาการ เทคโนโลยีและระบบงาน โครงสร้างของโรงเรียน และการปฏิบัติด้านการบริหาร

สุรพงศ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์ (2547 : 174-183) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้รวมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดภาคใต้ และทดสอบความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้กับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบหลักที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก ดังนี้ องค์การ ภาวะผู้นำ การเรียนรู้ การบริหารจัดการความรู้ และเทคโนโลยี ซึ่งทั้ง 5 องค์ประกอบหลักจะต้องปฏิบัติผ่านตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบย่อยทั้งหมด 13 องค์ประกอบ และตัวบ่งชี้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ 62 ตัว ตัวบ่งชี้รวมความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ที่เป็นองค์ประกอบหลักรวม 5 องค์ประกอบ เรียงลำดับตามน้ำหนักขององค์ประกอบจากมากไปน้อย ได้ดังนี้ การเรียนรู้ การจัดการความรู้ องค์การ ภาวะผู้นำ และเทคโนโลยี ผลการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดภาคใต้กับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยใช้ค่า ไค-สแควร์ ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนและค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว ทดสอบสมมติฐานการวิจัย ผลการทดสอบพบว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ปาริชาติ คุณปลื้ม (2548 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย การวิจัยครั้งนี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนารูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับมหาวิทยาลัยในประเทศไทย และทดสอบความเป็นไปได้ของรูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสร้างรูปแบบ ได้แก่ ผู้เชี่ยวชาญในเรื่ององค์การแห่งการเรียนรู้ จำนวน 18 คน ซึ่งได้มาโดยการคัดเลือกแบบเจาะจง เก็บรวบรวมโดยใช้เทคนิคเดลฟาย สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) กลุ่มตัวอย่างที่ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้ ได้แก่ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชน จำนวน 201 คน เครื่องมือใน

การเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบที่เหมาะสมขององค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทยตามแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า ประเด็นสำคัญที่ก่อให้เกิดหลักการทั้ง 5 ตามแนวคิดของเซ็งจ์ ประกอบด้วย หลักการที่ 1 ความรอบรู้แห่งตน ได้แก่ การสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดความอยากที่จะเรียนรู้ และความสามารถปรับเปลี่ยนความกดดันในการทำงานให้เป็นแรงกระตุ้นที่นำมาสร้างสรรค์ผลงานได้ หลักการที่ 2 การสร้างแบบจำลองความคิด ได้แก่ การมีทักษะในการฟังและมีการเปิดใจที่จะยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นและการใช้แหล่งความรู้หลาย ๆ แหล่ง เพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจ หลักการที่ 3 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ได้แก่ พนักงานต้องมีความเข้าใจในวิสัยทัศน์ขององค์การอย่างชัดเจน และการยอมรับว่า ความสำเร็จขององค์การเป็นภาระงานของพนักงานทุกคน หลักการที่ 4 การเรียนรู้เป็นทีม ได้แก่ การพัฒนาและส่งเสริมระบบการทำงานเป็นทีม และการสร้างแรงยึดเหนี่ยวระหว่างสมาชิกในทีม หลักการที่ 5 ความคิดเชิงระบบ ได้แก่ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้ที่ทำงานในหน่วยงานเดียวกันและระหว่างหน่วยงาน และการมีความเข้าใจในการจัดลำดับความสำคัญของงาน ส่วนแนวคิดของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชน พบว่า ประเด็นสำคัญที่ก่อให้เกิดหลักการทั้ง 5 ประกอบด้วย หลักการที่ 1 ได้แก่ การมีสติและฝึกจิตใจให้มีความมุ่งมั่นในการใฝ่เรียนรู้ และการใช้ข้อมูล ข้อเท็จจริงและเหตุผลทุกครั้งในการคิดวิเคราะห์และตัดสินใจ หลักการที่ 2 ได้แก่ การปรับระบบการศึกษาที่สามารถสอนให้คิดและวิเคราะห์ได้ด้วยตนเอง และการใช้แหล่งความรู้หลาย ๆ แหล่ง เพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจ หลักการที่ 3 ได้แก่ การยอมรับความสามารถของผู้อื่น และการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ หลักการที่ 4 ได้แก่ การมีกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานของสมาชิกในทีม และการมีกระบวนการฝึกอบรมสมาชิกในทีม และ หลักการที่ 5 ได้แก่ การมีความเข้าใจในการจัดลำดับความสำคัญของงาน และระบบ โครงสร้าง นโยบายและกระบวนการทำงานขององค์การต้องมีการออกแบบให้สามารถดัดแปลงแก้ไข มีความยืดหยุ่นและตอบสนองต่อสิ่งที่มากระทบทั้งภายในและภายนอกองค์การ

งานวิจัยต่างประเทศ

เดวิด (David. 1997 : 692) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยศึกษาการปฏิบัติกิจกรรมของผู้บริหารในการกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม เครื่องมือที่ใช้ได้แก่ แบบวัดภาวะผู้นำ (MLQ-Multifactor Leadership Questionnaire) และการสัมภาษณ์ตัวแทนของกลุ่มตัวอย่าง โดยจัดให้กลุ่มตัวอย่างมีการแลกเปลี่ยนความรู้และแง่คิดต่าง ๆ กระตุ้นให้เกิดความต้องการที่จะเรียนรู้ ให้มีการผสมผสานความรู้และสร้างรูปแบบขึ้น ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมและการปฏิบัติของผู้บริหารเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม นอกจากนี้ ยังพบว่า ผลการวิจัยมีลักษณะเฉพาะ 7 ประการ ดังนี้ 1. หัวหน้าทีมได้ปฏิบัติ

บทบาทของผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง 2. ผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีการสร้างบรรยากาศสำหรับการเรียนรู้ โดยให้การสนับสนุน ซึ่งก่อให้เกิดความร่วมมือ และนำศักยภาพของทีมมาใช้ 3. ผู้นำมีพฤติกรรมที่เหมาะสม 4. มีการท้าทายให้ทีมมีการตั้งและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น 5. มีการแบ่งปันความรู้และมีการซึมซับความรู้และข้อมูลต่าง ๆ เพื่อช่วยให้เกิดการเรียนรู้ของทีม 6. ผู้นำส่งเสริมให้ทีมมีโอกาสที่จะเรียนรู้ภาพรวมและวิธีการปฏิบัติ รวมทั้งการตัดสินใจที่มีผลต่อระบบ 7. ผู้นำมีการส่งเสริมให้สมาชิกของทีมมีโอกาสเรียนรู้ความเป็นผู้นำด้วยตนเอง

ฉัตรทิพย์ สุวรรณชิน (Suwannachin, Chattip. 2003 : Online) ได้วิจัยเรื่อง การวางแผน สำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้วิธีวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ในการสำรวจคุณลักษณะที่จำเป็นของโรงเรียนเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเพื่อเตรียมผู้บริหารและครูตามแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 โดยใช้แบบสอบถามปลายเปิด และการสนทนากลุ่มในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผลการวิจัยพบว่า 1. ผู้บริหารและครูมีความเข้าใจและมีการเตรียมตัวตามแนวปฏิรูปการศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และชี้ให้เห็นกิจกรรมที่ผู้บริหารและครูต้องปฏิบัติเพื่อให้เป็นไปตามบทบัญญัติ 2. ผู้บริหารและครู มีความเห็นว่า มีเงื่อนไขที่จำเป็นสำหรับโรงเรียนเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ 8 ประการ ได้แก่ ภาวะผู้นำ โครงสร้าง วัฒนธรรมโรงเรียน สมาชิก วิทยุทัศน์ พันธกิจและเป้าหมาย กระบวนการตัดสินใจ กระบวนการกลุ่มและการมีปฏิสัมพันธ์ และ สิ่งอำนวยความสะดวกและทรัพยากร การวิจัยพบคุณลักษณะขององค์กรทั้งที่ตรงและไม่ตรงกับกรอบความคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ นอกจากนี้ ยังพบรูปแบบของวัฒนธรรมไทยซึ่งโรงเรียนใช้ในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

ครอว์ฟอร์ด (Crawford. 2004 : Online) ได้วิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา : การฝึกปฏิบัติและความเชื่อในองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อสำรวจการฝึกปฏิบัติและความเชื่อด้านภาวะผู้นำที่ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาใช้ เพื่อสร้างโรงเรียนให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ (Professional Learning Organization) ตามกรอบพฤติกรรมกรรมการบริหารและความเชื่อ ของ คูซส์ ; และ โปสเนอร์ (Kouzes ; & Posner. 1993) การศึกษาสร้างกรอบแนวคิดวัฒนธรรมสังคมแห่งการเรียนรู้พื้นฐานด้านภาวะผู้นำ 5 ประการ ได้แก่ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม การใช้แบบจำลองการทำงาน การเพิ่มอำนาจ กระบวนการท้าทาย และการกระตุ้นการตัดสินใจ การวิจัยพบว่า ผู้บริหารมีความเชื่อในหลักการฝึกปฏิบัติ 5 ข้อ ซึ่งการฝึกภาวะผู้นำทำให้เกิดการพัฒนาและความยั่งยืนขององค์กรแห่งการเรียนรู้ การใช้อ้างอิง (Hard data) นำไปสู่กระบวนการเปลี่ยนแปลง ความต้องการทีมภาวะผู้นำของโรงเรียนสนับสนุนให้เกิดการปฏิรูปครู และวิสัยทัศน์ร่วมเป็นจุดรวมของการเปลี่ยนแปลง

การเผชิญหน้ากับปัญหาอุปสรรค ได้แก่ การขาดแคลนเวลา ขนาดของการควบคุม และความสามารถด้านสติปัญญา ไม่เป็นไปตามกรอบแนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้

แซร์แมน (Sharman, Cristopher Call. 2005 : Online) ได้วิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำและองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นการวิจัยสำรวจธรรมชาติและคุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่จะส่งผลในการสร้างสรรค์ประสิทธิผลขององค์กร โดยการให้นิยามความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ และการศึกษาวรรณกรรมร่วมสมัย และการสำรวจการเปลี่ยนแปลงด้านภาวะผู้นำขององค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญจากภาวะผู้นำแบบดั้งเดิม ในประเด็น ความเป็นครู เป็นผู้ฝึกสอน และ ความเป็นศูนย์กลางของผู้นำ สิ่งที่เป็นจุดเด่นเฉพาะ คือ ความต้องการแบบแผน ความคิดใหม่สำหรับภาวะผู้นำภายใต้องค์กรแห่งการเรียนรู้ การสำรวจคำจำกัดความของผู้นำแบบดั้งเดิม พบว่าปัจจัยที่ช่วยเกื้อหนุนให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ สามารถค้นหาได้เหมือนกับขั้นตอนที่ใช้เพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเพื่อศึกษาการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้แห่งตน ด้านแบบแผนความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้เป็นทีม และด้านความคิดเชิงระบบ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัย ตามลำดับ ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ครูในสถานศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ปทุมธานี เขต 1 ในอำเภอคลองหลวง ตำบลคลองหนึ่ง จำนวน 10 โรงเรียน ครู 343 คน เป็นสถานศึกษาขนาดกลาง จำนวน 2 โรงเรียน ครู 13 คน สถานศึกษาขนาดใหญ่ จำนวน 5 โรงเรียน ครู 101 คน และสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 3 โรงเรียน ครู 229 คน

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูในสถานศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 ในอำเภอคลองหลวง ตำบลคลองหนึ่ง จำนวน 10 โรงเรียน ซึ่งได้มาจากการเปิดตารางการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่ ; และมอร์แกน (Krejcie ; & Morgan) ได้กลุ่มตัวอย่างเป็นครูจำนวน 183 คน จากนั้นทำการแบ่งตามสัดส่วนของประชากรในแต่ละขนาดสถานศึกษา ซึ่งได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างเป็นครูในสถานศึกษาขนาดกลาง จำนวน 7 คน สถานศึกษาขนาดใหญ่ จำนวน 54 คน และสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 122 คน จากนั้นทำการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ตามเกณฑ์ขนาดสถานศึกษา

ตาราง 1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ที่	สถานศึกษา	ประชากร		กลุ่มตัวอย่าง
		สถานศึกษา	ครู (คน)	ครู (คน)
1	ขนาดกลาง	2	13	7
2	ขนาดใหญ่	5	101	54
3	ขนาดใหญ่พิเศษ	3	229	122
รวม		10	343	183

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม แบ่งเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ขนาดสถานศึกษาที่ผู้ตอบแบบสอบถามสังกัดอยู่ โดยเป็นแบบสอบถามแบบตรวจสอบรายการ (Check List) จำนวน 1 ข้อ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ผู้ตอบแบบสอบถามสังกัดอยู่ โดยใช้แบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของเบสส์ (Bass, 1985) จำนวน 20 ข้อ โดยแบบสอบถามนี้ ผู้วิจัยพัฒนาจากแบบสอบถามที่ได้ใช้ในงานวิจัยของ ประคอง รัชมีแก้ว (2545) แบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) แต่ละข้อมีคำตอบให้เลือกตอบ 5 ระดับ ซึ่งแต่ละระดับแสดงถึงพฤติกรรมตามแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพที่ผู้บริหารปฏิบัติ ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ระดับใดระดับหนึ่ง

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม เกี่ยวกับการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ผู้ตอบแบบสอบถามสังกัดอยู่ โดยใช้การส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ด้าน ตามแนวคิดของเซ็งจ์ (Senge, 1990) ได้แก่ ด้านความรู้แห่งตน ด้านแบบแผนความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้เป็นทีม และด้านความคิดเชิงระบบ จำนวนด้านละ 8 ข้อ รวมจำนวนทั้งหมด 40 ข้อ โดยแบบสอบถามนี้ ผู้วิจัยได้พัฒนาจากแบบสอบถามที่ได้ใช้ในงานวิจัยของ บุปผา พวงมาลี (2542) เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) แต่ละข้อมีคำตอบให้เลือกตอบ 5 ระดับ ซึ่งแต่ละระดับแสดงถึงการส่งเสริมของผู้บริหารสถานศึกษาให้แก่บุคลากรหรือสมาชิกขององค์กรในการที่จะปฏิบัติและพัฒนาตนเอง เพื่อ

ความเข้าใจและปฏิบัติการกิจของตนได้สอดคล้องกับสภาพขององค์กร ตามที่ผู้บริหารส่งเสริมให้เกิดขึ้นกับบุคลากร ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ระดับใดระดับหนึ่ง

ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

1. กำหนดจุดมุ่งหมายในการสร้างแบบสอบถาม เพื่อสอบถามครูให้ครอบคลุมการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ และแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหาร
 2. ศึกษาตำรา เอกสาร ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ แบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ การกำหนดขนาดของสถานศึกษา ประชากร กลุ่มตัวอย่าง และวิธีการสร้างแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale)
 3. เขียนนิยามสิ่งที่ต้องการวัด และเนื้อหาที่จะใช้ในการสร้างแบบสอบถาม
 4. สร้างแบบสอบถาม
 - 4.1 สร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับ สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ขนาดของสถานศึกษาที่สังกัด เป็นแบบเลือกตอบ จำนวน 1 ข้อ
 - 4.2 สร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ผู้ตอบแบบสอบถามสังกัดอยู่ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า จำนวน 20 ข้อ
 - 4.3 สร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ผู้ตอบแบบสอบถามสังกัดอยู่ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า จำนวน 40 ข้อ
 5. นำแบบสอบถามเสนอประธานและกรรมการผู้ควบคุมสารนิพนธ์ เพื่อขอความเห็นชอบและตรวจสอบความสมบูรณ์ ถูกต้องตามโครงสร้างเนื้อหา และการใช้ภาษา นำมาแก้ไขการใช้สำนวนภาษา ตลอดจนสาระสำคัญของเนื้อหาให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายและนิยามศัพท์
 6. นำแบบสอบถามเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งมีความรู้ในการสร้างเครื่องมือ จำนวน 5 ท่าน ช่วยตรวจโครงสร้างเนื้อหาและแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ แล้ว นำมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ สำหรับรายละเอียดที่ให้ตรวจ ได้แก่ ตรวจสอบความชัดเจนและความครอบคลุมนิยาม ตัวแปร ตรวจสอบการวัดตามนิยาม ความชัดเจนของภาษา และความเหมาะสมของมาตรวัด (Scale) ของข้อคำถามแต่ละข้อ
- ผู้เชี่ยวชาญที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ต่อผู้วิจัย ประกอบด้วยบุคคลต่อไปนี้
- 6.1 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ อาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
 - 6.2 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วีระ สุภากิจ อาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

6.3 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อรวรรณ ตันท์เจริญรัตน์ ครูใหญ่ , ผู้รับใบอนุญาต
โรงเรียนสุวรรณประสิทธิ์ จังหวัดนครนายก

6.4 นายจำรูญ พรหมสุวรรณ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี
เขต 1

6.5 ดร. ศักดิ์ชัย ปัญหา ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนจุฬาภรณราชวิทยาลัย
ปทุมธานี

7. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ ไปทดลองใช้
(Try-out) กับครูในสถานศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 ในอำเภอ
คลองหลวงที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อเป็นการตรวจสอบความเข้าใจภาษา คำชี้แจง
ต่าง ๆ ของแบบสอบถาม และวิเคราะห์คุณภาพของแบบสอบถามแต่ละข้อ แล้วนำไปหาค่าความ
เชื่อมั่นของแบบสอบถาม นำแบบสอบถามที่ผ่านการคัดเลือกข้อความแล้วแต่ละฉบับ มาหาค่าความ
เชื่อมั่น (Reliability) โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - Coefficient) ซึ่งแบบสอบถามตอนที่ 2
ที่ถามแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษา ได้ค่าความเชื่อมั่น .96
แบบสอบถามตอนที่ 3 ที่เป็นแบบสอบถามการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร ได้ค่าความ
เชื่อมั่นรวม .98 และได้ค่าความเชื่อมั่นรายด้าน ดังนี้ ด้านความรู้รอบรู้แห่งตน ได้ค่าความเชื่อมั่น .93
ด้านแบบแผนความคิด ได้ค่าความเชื่อมั่น .91 ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ได้ค่าความเชื่อมั่น .92
ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ได้ค่าความเชื่อมั่น .94 และด้านความคิดเชิงระบบ ได้ค่าความเชื่อมั่น
.96

8. นำแบบสอบถามที่ได้ไปปรับปรุงแก้ไข เป็นฉบับสมบูรณ์ นำไปเก็บรวบรวมข้อมูลกับ
กลุ่มตัวอย่างจริงต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยนำหนังสือขอความร่วมมือในการทำวิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ ไปติดต่อขออนุญาตจากผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1
เพื่อที่จะขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาปทุมธานี เขต 1 โดยผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปส่งและรับคืนด้วยตนเอง

2. นำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นไปให้กลุ่มตัวอย่างตอบ โดยผู้วิจัยไปติดต่อ
สถานศึกษาที่มีกลุ่มตัวอย่างสังกัดอยู่ด้วยตนเอง โดยนัดหมายวันเก็บรวบรวมข้อมูลกลับคืน

3. ผู้วิจัยไปปรับแบบสอบถามกลับคืนมาจากสถานศึกษาที่มีกลุ่มตัวอย่าง และตรวจสอบความสมบูรณ์ จากแบบสอบถามจำนวน 183 ฉบับ ได้แบบสอบถามที่สมบูรณ์จำนวน 183 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

การวิเคราะห์และจัดกระทำข้อมูล

เมื่อเก็บรวบรวมข้อมูลที่สมบูรณ์ได้เรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์และจัดกระทำข้อมูล โดยใส่รหัสแบบสอบถามและให้คะแนนแบบสอบถามตามเกณฑ์ที่กำหนด และพิมพ์ข้อมูลเข้าเพิ่มข้อมูลคอมพิวเตอร์ โดยมีรายละเอียดเกณฑ์การให้คะแนนและการแปลผลข้อมูลจากแบบสอบถามตอนที่ 1 ตอนที่ 2 และตอนที่ 3 ดังนี้

1. แบบสอบถามตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม เกี่ยวกับขนาดสถานศึกษาที่สังกัด โดยกำหนดรหัสขนาดสถานศึกษา ดังนี้

รหัสสถานศึกษา 1 หมายถึง สถานศึกษาขนาดกลาง

รหัสสถานศึกษา 2 หมายถึง สถานศึกษาขนาดใหญ่

รหัสสถานศึกษา 3 หมายถึง สถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ

2. แบบสอบถามตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษา มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า มีคำตอบ 5 ระดับ แต่ละระดับมีความหมาย ดังนี้

ระดับการปฏิบัติ 5 หมายถึง ผู้บริหารมีพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ
อยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับการปฏิบัติ 4 หมายถึง ผู้บริหารมีพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ
อยู่ในระดับมาก

ระดับการปฏิบัติ 3 หมายถึง ผู้บริหารมีพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ
อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับการปฏิบัติ 2 หมายถึง ผู้บริหารมีพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ
อยู่ในระดับน้อย

ระดับการปฏิบัติ 1 หมายถึง ผู้บริหารมีพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ
อยู่ในระดับน้อยที่สุด

การแปลผล

การแปลผลพิจารณาจากผลรวมของคะแนนแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพแต่ละแบบ ในการแปลความหมายของคะแนน กำหนดการแปลค่าคะแนนเฉลี่ยเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 4.50-5.00 หมายถึง ผู้บริหารมีพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ อยู่ในระดับมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.50-4.49 หมายถึง ผู้บริหารมีพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ อยู่ในระดับมาก

คะแนนเฉลี่ย 2.50-3.49 หมายถึง ผู้บริหารมีพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ อยู่ในระดับปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.50-2.49 หมายถึง ผู้บริหารมีพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ อยู่ในระดับน้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.00-1.49 หมายถึง ผู้บริหารมีพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. แบบสอบถามตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม เกี่ยวกับการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า มีคำตอบเป็นระดับความเป็นจริง 5 ระดับ โดย

ระดับความเป็นจริง หมายถึง ระดับการปฏิบัติ

ซึ่ง ระดับความเป็นจริงแต่ละระดับ มีความหมาย ดังนี้

ระดับความเป็นจริง 5 หมายถึง ระดับการปฏิบัติ 5

ระดับความเป็นจริง 4 หมายถึง ระดับการปฏิบัติ 4

ระดับความเป็นจริง 3 หมายถึง ระดับการปฏิบัติ 3

ระดับความเป็นจริง 2 หมายถึง ระดับการปฏิบัติ 2

ระดับความเป็นจริง 1 หมายถึง ระดับการปฏิบัติ 1

การแปลผล

การแปลผลพิจารณาจากผลรวมของคะแนนระดับการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา

ในการแปลความหมายของคะแนน กำหนดการแปลค่าคะแนนเฉลี่ยเกี่ยวกับการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 4.50-5.00 หมายถึง ระดับการปฏิบัติ มากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.50-4.49 หมายถึง ระดับการปฏิบัติ มาก

คะแนนเฉลี่ย 2.50-3.49 หมายถึง ระดับการปฏิบัติ ปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.50-2.49 หมายถึง ระดับการปฏิบัติ น้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.00-1.49 หมายถึง ระดับการปฏิบัติ น้อยที่สุด

การแปลผลค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้กับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์และนำมาแปลผลในรูปของความสัมพันธ์ ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เป็น 0 แสดงว่า การส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้กับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 ไม่มีความสัมพันธ์กัน ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เป็นบวก(+) แสดงว่า การส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์ในลักษณะคล้ายตามกันกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษา ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เป็นลบ (-) แสดงว่า มีความสัมพันธ์กันในทางตรงข้ามหรือผกผัน การพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ใช้ตามเกณฑ์การวิเคราะห์ของเดนนิส ; และ คณะ (E.H.Dennis ; & others. 1979 : 85) ดังนี้

ค่า r_{xy} ระหว่าง	0.00 – 0.30	แสดงว่า มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำมาก
ค่า r_{xy} ระหว่าง	0.31 – 0.50	แสดงว่า มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ
ค่า r_{xy} ระหว่าง	0.51 – 0.70	แสดงว่า มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง
ค่า r_{xy} ระหว่าง	0.71 – 0.90	แสดงว่า มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง
ค่า r_{xy} ระหว่าง	0.90 – 1.00	แสดงว่า มีความสัมพันธ์กันในระดับสูงมาก

4. นำข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์ด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ซึ่งวิเคราะห์หาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) และ สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient)

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้สถิติดังต่อไปนี้

1. สถิติพื้นฐาน ใช้วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป ได้แก่

- 1.1 ค่าความถี่
- 1.2 ค่าร้อยละ
- 1.3 ค่าเฉลี่ย
- 1.4 ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน

2. สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพของแบบสอบถาม

หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้หาค่าความสอดคล้องภายในสัมประสิทธิ์

แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha - Coefficient)

3. สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน

สถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1 การส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร

สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 แตกต่างกัน เมื่อจำแนกตามขนาดสถานศึกษา และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ วิเคราะห์โดยใช้ สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA)

สถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2 การส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับ

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 วิเคราะห์โดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการแปลความหมายของการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อต่าง ๆ ในการแปลความหมาย ดังนี้

N	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
%	แทน	ค่าร้อยละ
$\bar{X}$	แทน	ค่าคะแนนเฉลี่ย
S.D.	แทน	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
F	แทน	ค่าที่ใช้ในการพิจารณาใน F-distribution
df	แทน	ระดับชั้นความเป็นอิสระ (Degree of Freedom)
SS	แทน	ผลบวกกำลังสองของคะแนนเบี่ยงเบนจากค่าเฉลี่ย (Sum of Square)
MS	แทน	ค่าเฉลี่ยของผลบวกกำลังสองของคะแนนเบี่ยงเบนจากค่าเฉลี่ย (Mean of Square)
r	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
X_{tot}	แทน	การส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้
X_1	แทน	ด้านความรอบรู้แห่งตน
X_2	แทน	ด้านแบบแผนความคิด
X_3	แทน	ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม
X_4	แทน	ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม
X_5	แทน	ด้านความคิดเชิงระบบ
Y_{tot}	แทน	ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ
Y_1	แทน	ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพน้อย
Y_2	แทน	ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพปานกลาง
Y_3	แทน	ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมาก
p	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติ

*	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
**	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาค้นคว้าเรื่องการศึกษาการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 นี้ ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 ใน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความรอบรู้แห่งตน ด้านแบบแผนความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านความคิดเชิงระบบ

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 กับ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตาราง 2 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามขนาดสถานศึกษาที่สังกัด

ขนาดของสถานศึกษา	จำนวนครู (คน)	ร้อยละ
ขนาดกลาง	7	3.8
ขนาดใหญ่	54	29.5
ขนาดใหญ่พิเศษ	122	66.7
รวม	183	100.0

จากตาราง 2 กลุ่มตัวอย่างของการวิจัยครั้งนี้ คือ ครูในสถานศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร เขต 1 จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 183 คน พบว่า กลุ่มตัวอย่างสังกัดสถานศึกษาขนาดกลาง จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 3.8 สังกัดสถานศึกษาขนาดใหญ่ จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 29.5 และสังกัดสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 122 คน คิดเป็นร้อยละ 66.7

ตาราง 3 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษาที่สังกัด

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ	จำนวนครู (คน)	ร้อยละ
น้อย	27	14.8
ปานกลาง	127	69.4
มาก	29	15.8
รวม	183	100.0

จากตาราง 3 จำนวนครูจำแนกตามภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษาที่สังกัด ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพน้อย จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 14.8 มีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพปานกลาง จำนวน 127 คน คิดเป็นร้อยละ 69.4 และมีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมาก จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 15.8

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 ใน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้แห่งตน ด้านแบบแผนความคิด ด้านการมีส่วนร่วม ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านความคิดเชิงระบบ ดังปรากฏในตาราง 4

ตาราง 4 การส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1

การส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับการปฏิบัติ		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ด้านความรู้แห่งตน	4.05	.63	มาก
ด้านแบบแผนความคิด	4.04	.65	มาก
ด้านการมีส่วนร่วม	4.01	.69	มาก
ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	4.02	.69	มาก
ด้านความคิดเชิงระบบ	3.96	.65	มาก
รวม	4.02	.63	มาก

จากตาราง 4 แสดงว่า การส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 สรุปโดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.02$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานีเขต 1 ด้านความรู้แห่งตน ด้านแบบแผนความคิด ด้านการมีส่วนร่วม ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านความคิดเชิงระบบ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยมีค่าเฉลี่ย $\bar{X}=4.05$, $\bar{X}=4.04$, $\bar{X}=4.01$, $\bar{X}=4.02$ และ $\bar{X}=3.96$ ตามลำดับ

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา และ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ดังปรากฏในตาราง 5 - 20

ตาราง 5 การส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา

การส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้	ขนาดสถานศึกษา								
	ขนาดกลาง			ขนาดใหญ่			ขนาดใหญ่พิเศษ		
	N = 7			N = 54			N = 122		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
ด้านความรอบรู้แห่งตน	3.27	.85	ปานกลาง	4.22	.53	มาก	4.02	.63	มาก
ด้านแบบแผนความคิด	3.46	1.16	ปานกลาง	4.20	.52	มาก	4.00	.64	มาก
ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม	3.43	1.15	ปานกลาง	4.13	.56	มาก	3.99	.70	มาก
ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	3.43	1.18	ปานกลาง	4.23	.52	มาก	3.96	.69	มาก
ด้านความคิดเชิงระบบ	3.43	1.13	ปานกลาง	4.13	.51	มาก	3.92	.65	มาก
รวม	3.40	1.08	ปานกลาง	4.18	.48	มาก	3.98	.63	มาก

จากตาราง 5 แสดงการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา ดังนี้

การส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดกลาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.40$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน การส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลางทุกด้าน ($\bar{X}$ อยู่ระหว่าง 3.27 ถึง 3.46)

การส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.18$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน การส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมากทุกด้าน ($\bar{X}$ อยู่ระหว่าง 4.13 ถึง 4.23)

การส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.98$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน การส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมากทุกด้าน ($\bar{X}$ อยู่ระหว่าง 3.92 ถึง 4.02)

ตาราง 6 เปรียบเทียบการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา

การส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้	แหล่งของ				
	ความแปรปรวน	df	SS	MS	F
ด้านความรอบรู้แห่งตน	ระหว่างกลุ่ม	2	5.97	2.98	8.02*
	ภายในกลุ่ม	180	66.95	.37	
	รวม	182	72.92		
ด้านแบบแผนความคิด	ระหว่างกลุ่ม	2	3.80	1.90	4.76*
	ภายในกลุ่ม	180	71.91	.40	
	รวม	182	75.72		
ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม	ระหว่างกลุ่ม	2	3.19	1.60	3.45*
	ภายในกลุ่ม	180	83.40	.46	
	รวม	182	86.60		
ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	ระหว่างกลุ่ม	2	5.32	2.66	5.95*
	ภายในกลุ่ม	180	80.43	.45	
	รวม	182	85.75		
ด้านความคิดเชิงระบบ	ระหว่างกลุ่ม	2	3.60	1.80	4.44*
	ภายในกลุ่ม	180	72.95	.41	
	รวม	182	76.55		
รวมการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระหว่างกลุ่ม	2	4.26	2.13	5.67*
	ภายในกลุ่ม	180	67.59	.38	
	รวม	182	71.84		

* $p < .05$

จากตาราง 6 แสดงว่า การส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา โดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ได้แก่ ด้านความรู้แห่งตน ด้านแบบแผนความคิด ด้านการมีส่วนร่วม ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านความคิดเชิงระบบ พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกด้าน และตรวจสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe's test) ได้ผลดังตาราง 7 - 12

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ยการเปรียบเทียบรายคู่การส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ด้านความรู้แห่งตน จำแนกตามขนาดสถานศึกษาที่พบความแตกต่างระหว่างกลุ่ม

ขนาดสถานศึกษา		กลาง	ใหญ่	ใหญ่พิเศษ
	$\bar{X}$	3.27	4.22	4.02
กลาง	3.27	-	.95*	.75*
ใหญ่	4.22		-	.20
ใหญ่พิเศษ	4.02			-

* $p < .05$

จากตาราง 7 แสดงว่า การส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ด้านความรู้แห่งตน จำแนกตามขนาดสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดกลาง มีการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความรู้แห่งตน แตกต่างจากผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความรู้แห่งตน ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่และขนาดใหญ่พิเศษมากกว่าขนาดกลาง

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ยการเปรียบเทียบรายค่าการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร เขต 1 ด้านแบบแผนความคิด จำแนกตามขนาด
สถานศึกษา ที่พบความแตกต่างระหว่างกลุ่ม

ขนาดสถานศึกษา		กลาง	ใหญ่	ใหญ่พิเศษ
	$\bar{X}$	3.46	4.20	4.00
กลาง	3.46	-	.74*	.54
ใหญ่	4.20		-	.19
ใหญ่พิเศษ	4.00			-

* $p < .05$

จากตาราง 8 แสดงว่า การส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร เขต 1 ด้านแบบแผนความคิด จำแนกตามขนาดสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดกลาง มีการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านแบบแผนความคิดแตกต่างจากผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านแบบแผนความคิด ของผู้บริหารสถานศึกษา ขนาดใหญ่มากกว่าขนาดกลาง

ตาราง 9 ค่าเฉลี่ยการเปรียบเทียบรายค่าการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร เขต 1 ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม จำแนกตามขนาด
สถานศึกษา ที่พบความแตกต่างระหว่างกลุ่ม

ขนาดสถานศึกษา		กลาง	ใหญ่	ใหญ่พิเศษ
	$\bar{X}$	3.43	4.13	3.99
กลาง	3.43	-	.70*	.56
ใหญ่	4.13		-	.14
ใหญ่พิเศษ	3.99			-

* $p < .05$

จากตาราง 9 แสดงว่า การส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 มี ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม จำแนกตามขนาดสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดกลาง มีการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม แตกต่างจากสถานศึกษาขนาดใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่มากกว่าขนาดกลาง

ตาราง 10 ค่าเฉลี่ยการเปรียบเทียบรายคู่การส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม จำแนกตามขนาดสถานศึกษา ที่พบความแตกต่างระหว่างกลุ่ม

ขนาดสถานศึกษา		กลาง	ใหญ่	ใหญ่พิเศษ
	$\bar{X}$	3.43	4.23	3.96
กลาง	3.43	-	.80*	.53
ใหญ่	4.23		-	.27*
ใหญ่พิเศษ	3.96			-

* $p < .05$

จากตาราง 10 แสดงว่า การส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม จำแนกตามขนาดสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดกลาง มีค่าเฉลี่ยการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม แตกต่างจากผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่ มีการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม แตกต่างจากผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ของผู้บริหารสถานศึกษา ขนาดใหญ่ มากกว่าขนาดกลาง และขนาดใหญ่มากกว่าขนาดใหญ่พิเศษ

ตาราง 11 ค่าเฉลี่ยการเปรียบเทียบรายค่าการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 ด้านความคิดเชิงระบบ จำแนกตามขนาด
สถานศึกษา ที่พบความแตกต่างระหว่างกลุ่ม

ขนาดสถานศึกษา	$\bar{X}$	กลาง	ใหญ่	ใหญ่พิเศษ
		3.43	4.13	3.92
กลาง	3.43	-	.70*	.49
ใหญ่	4.13		-	.21
ใหญ่พิเศษ	3.92			-

* $p < .05$

จากตาราง 11 แสดงว่า การส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 ด้านความคิดเชิงระบบ จำแนกตามขนาดสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดกลาง มีการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความคิดเชิงระบบ แตกต่างจากผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความคิดเชิงระบบ ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่ มากกว่าขนาดกลาง

ตาราง 12 ค่าเฉลี่ยการเปรียบเทียบรายค่าการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร เขต 1 โดยรวมทุกด้าน จำแนกตามขนาด
สถานศึกษา ที่พบความแตกต่างระหว่างกลุ่ม

ขนาดสถานศึกษา	$\bar{X}$	กลาง	ใหญ่	ใหญ่พิเศษ
		3.40	4.18	3.98
กลาง	3.40	-	.78*	.58
ใหญ่	4.18		-	.20
ใหญ่พิเศษ	3.98			-

* $p < .05$

จากตาราง 12 แสดงว่า การส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร เขต 1 โดยรวมทุกด้าน จำแนกตามขนาดสถานศึกษา
ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดกลาง มีการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมทุกด้าน แตกต่างจาก
ผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยการส่งเสริมองค์กรแห่งการ
เรียนรู้ โดยรวมทุกด้าน ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่ มากกว่าขนาดกลาง

ตาราง 13 การส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 จำแนกตามภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

การส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้	ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ								
	น้อย			ปานกลาง			มาก		
	N = 27			N = 127			N = 29		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
ด้านความรู้รอบรู้แห่งตน	3.06	.51	ปานกลาง	4.09	.39	มาก	4.83	.34	มากที่สุด
ด้านแบบแผนความคิด	3.07	.50	ปานกลาง	4.07	.43	มาก	4.84	.28	มากที่สุด
ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม	2.93	.41	ปานกลาง	4.05	.47	มาก	4.84	.30	มากที่สุด
ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	2.96	.52	ปานกลาง	4.06	.47	มาก	4.82	.28	มากที่สุด
ด้านความคิดเชิงระบบ	2.94	.47	ปานกลาง	4.00	.39	มาก	4.76	.43	มากที่สุด
รวม	2.99	.44	ปานกลาง	4.05	.37	มาก	4.82	.29	มากที่สุด

จากตาราง 13 แสดงการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 จำแนกตามภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ดังนี้

การส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ น้อย โดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=2.99$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน การส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน ($\bar{X}$ อยู่ระหว่าง 2.93 ถึง 3.07)

การส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ปานกลาง โดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.05$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน การส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับมากทุกด้าน ($\bar{X}$ อยู่ระหว่าง 4.00 ถึง 4.09)

การส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ มาก โดยรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.82$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน การส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน ($\bar{X}$ อยู่ระหว่าง 4.76 ถึง 4.84)

ตาราง 14 เปรียบเทียบการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 จำแนกตามภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

แหล่งของ การส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้	แปรปรวน				
	ความ	df	SS	MS	F
ด้านความรอบรู้แห่งตน	ระหว่างกลุ่ม	2	44.10	22.05	137.68*
	ภายในกลุ่ม	180	28.82	.16	
	รวม	182	72.92		
ด้านแบบแผนความคิด	ระหว่างกลุ่ม	2	43.90	21.95	124.76*
	ภายในกลุ่ม	180	31.82	.18	
	รวม	182	75.72		
ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม	ระหว่างกลุ่ม	2	51.45	25.73	131.76*
	ภายในกลุ่ม	180	35.14	.20	
	รวม	182	86.60		
ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	ระหว่างกลุ่ม	2	49.36	24.68	122.08*
	ภายในกลุ่ม	180	36.39	.20	
	รวม	182	85.75		
ด้านความคิดเชิงระบบ	ระหว่างกลุ่ม	2	46.54	23.27	139.59*
	ภายในกลุ่ม	180	30.01	.17	
	รวม	182	76.55		
รวมการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้	ระหว่างกลุ่ม	2	47.01	23.51	170.40*
	ภายในกลุ่ม	180	24.83	.14	
	รวม	182	71.84		

* $p < .05$

จากตาราง 14 แสดงว่า การส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 จำแนกตามภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งโดยรวมและรายด้าน ได้แก่ ด้านความรอบรู้แห่งตน

ด้านแบบแผนความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านความคิดเชิงระบบ และตรวจสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe's test) ได้ผลดังตาราง 15 - 20

ตาราง 15 ค่าเฉลี่ยการเปรียบเทียบรายคู่การส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 ด้านความรอบรู้แห่งตน จำแนกตามภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ที่พบความแตกต่างระหว่างกลุ่ม

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ		น้อย	ปานกลาง	มาก
	X	3.06	4.09	4.83
น้อย	3.06	-	1.03 *	1.77*
ปานกลาง	4.09		-	.74*
มาก	4.83			-

* $p < .05$

จากตาราง 15 แสดงว่า การส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 ด้านความรอบรู้แห่งตน ของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพน้อย ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพปานกลาง และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมาก แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

โดยการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความรอบรู้แห่งตน ของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมาก และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพปานกลาง มากกว่าผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพน้อย และ การส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความรอบรู้แห่งตน ของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมาก มากกว่าผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพปานกลาง

ตาราง 16 ค่าเฉลี่ยการเปรียบเทียบรายค่าการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 ด้านแบบแผนความคิด จำแนกตามภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ที่พบความแตกต่างระหว่างกลุ่ม

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ		น้อย	ปานกลาง	มาก
	X	3.07	4.07	4.84
น้อย	3.07	-	1.00 *	1.77 *
ปานกลาง	4.07		-	.77 *
มาก	4.84			-

* $p < .05$

จากตาราง 16 แสดงว่า การส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 ด้านแบบแผนความคิด ของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพน้อย ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพปานกลาง และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมาก แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

โดยการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านแบบแผนความคิด ของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมาก และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพปานกลาง มากกว่าผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพน้อย และ การส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ แบบแผนความคิด ของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมาก มากกว่าผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพปานกลาง

ตาราง 17 ค่าเฉลี่ยการเปรียบเทียบรายค่าการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม จำแนกตาม
ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ที่พบความแตกต่างระหว่างกลุ่ม

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ		น้อย	ปานกลาง	มาก
	X	2.93	4.05	4.84
น้อย	2.93	-	1.12 *	1.91 *
ปานกลาง	4.05		-	.79 *
มาก	4.84			-

* $p < .05$

จากตาราง 17 แสดงว่า การส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพน้อย ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพปานกลาง และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมาก แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

โดยการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมาก และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพปานกลาง มากกว่าผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพน้อย และ การส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมาก มากกว่าผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพปานกลาง

ตาราง 18 ค่าเฉลี่ยการเปรียบเทียบรายค่าการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม จำแนกตาม
ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ที่พบความแตกต่างระหว่างกลุ่ม

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ		น้อย	ปานกลาง	มาก
	X	2.96	4.06	4.82
น้อย	2.96	-	1.10 *	1.86 *
ปานกลาง	4.06		-	.76 *
มาก	4.82			-

* $p < .05$

จากตาราง 18 แสดงว่า การส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพน้อย ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพปานกลาง และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมาก แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

โดยการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมาก และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพปานกลาง มากกว่าผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพน้อย และ การส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมาก มากกว่าผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพปานกลาง

ตาราง 19 ค่าเฉลี่ยการเปรียบเทียบรายคู่การส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 ด้านความคิดเชิงระบบ จำแนกตามภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ที่พบความแตกต่างระหว่างกลุ่ม

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ		น้อย	ปานกลาง	มาก
	X	2.94	4.00	4.76
น้อย	2.94	-	1.06 *	1.82 *
ปานกลาง	4.00		-	.76 *
มาก	4.76			-

* $p < .05$

จากตาราง 19 แสดงว่า การส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 ด้านความคิดเชิงระบบ ของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพน้อย ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพปานกลาง และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมาก แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

โดยการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความคิดเชิงระบบ ของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมาก และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพปานกลาง มากกว่าผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพน้อย และ การส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความคิดเชิงระบบ ของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมาก มากกว่าผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพปานกลาง

ตาราง 20 ค่าเฉลี่ยการเปรียบเทียบรายค่าการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 โดยรวมทุกด้าน จำแนกตามภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ที่พบความแตกต่างระหว่างกลุ่ม

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ		น้อย	ปานกลาง	มาก
	X	2.99	4.05	4.82
น้อย	2.99	-	1.06 *	1.83 *
ปานกลาง	4.05		-	.77 *
มาก	4.82			-

* $p < .05$

จากตาราง 20 แสดงว่า การส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 โดยรวมทุกด้าน ของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพน้อย ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพปานกลาง และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมาก แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

โดยการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมทุกด้าน ของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมาก และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพปานกลาง มากกว่าผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพน้อย และ การส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมทุกด้าน ของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมาก มากกว่าผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพปานกลาง

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 กับภาวะผู้นำแบบ
เปลี่ยนสภาพ ดังปรากฏในตาราง 21

ตาราง 21 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ระหว่างการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 กับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

ตัวแปร		X_1	X_2	X_3	X_4	X_5	X_{tot}	Y_1	Y_2	Y_3	Y_{tot}
การส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้											
ด้านความรอบรู้แห่งตน	(X_1)	1.00	.87**	.87**	.87**	.86**	.94**	-.65**	.08	.54**	.89**
ด้านแบบแผนความคิด	(X_2)		1.00	.91**	.90**	.86**	.95*	-.63**	.06	.54**	.85**
ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม	(X_3)			1.00	.91**	.87**	.96**	-.65**	.09	.52**	.87**
ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม(X_4)					1.00	.89**	.96**	-.65**	.09	.51**	.86**
ด้านความคิดเชิงระบบ	(X_5)					1.00	.94**	-.66**	.08	.53**	.86**
รวม	(X_{tot})						1.00	-.68**	.08	.55**	.91**
ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ											
น้อย	(Y_1)							1.00	-.63**	-.18*	-.74**
ปานกลาง	(Y_2)								1.00	-.65**	.08
มาก	(Y_3)									1.00	.62**
รวม	(Y_{tot})										1.00

** $p < .01$, * $p < .05$

จากตาราง 21 แสดงว่า การส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 (X_{tot}) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Y_{tot}) ในระดับสูงมาก โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .91 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

บทที่ 5

สรุปผล อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การศึกษาการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 โดยมีความมุ่งหมายของการวิจัย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 ใน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้แห่งตน ด้านแบบแผนความคิด ด้านการมีส่วนร่วม ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านความคิดเชิงระบบ

2. เพื่อเปรียบเทียบการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 กับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ การวิจัยครั้งนี้ มีสมมุติฐานการวิจัย ซึ่งสามารถสรุปเป็นข้อสมมุติฐานได้ดังนี้

1. การส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 ใน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้แห่งตน ด้านแบบแผนความคิด ด้านการมีส่วนร่วม ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านความคิดเชิงระบบ แตกต่างกัน เมื่อจำแนกตามขนาดสถานศึกษา และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

2. การส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

วิธีดำเนินการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ คือ ครูในสถานศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 จากประชากรครูในสถานศึกษาของรัฐ ในอำเภอคลองหลวง ตำบล คลองหนึ่ง จำนวน 10 โรง ครู 343 คน เป็นครูในสถานศึกษาขนาดกลาง 2 โรง ครู 13 คน สถานศึกษาขนาดใหญ่ จำนวน 5 โรง ครู 101 คน และ สถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ 3 โรง ครู 229 คน ซึ่งจากการเปิดตารางการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่ ; และมอร์แกน (Krejcie ; & Morgan) ได้กลุ่มตัวอย่างเป็นครูจำนวน 183 คน จากนั้นทำการแบ่งตามสัดส่วนของประชากรในแต่ละขนาดสถานศึกษา ได้กลุ่มตัวอย่างเป็นครูในสถานศึกษาขนาดกลาง จำนวน 7 คน สถานศึกษาขนาดใหญ่

จำนวน 54 คน และสถานศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 122 คน แล้วทำการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ตามเกณฑ์ขนาดสถานศึกษา

ตัวแปรในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยศึกษาตัวแปร ต่อไปนี้

1. ขนาดโรงเรียน
2. ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ
3. การส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของครูในสถานศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาปทุมธานี เขต 1 ทั้งหมด 3 ตอน

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม เกี่ยวกับขนาดสถานศึกษา ที่สังกัด จำนวน 1 ข้อ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามการปฏิบัติตามแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหาร สถานศึกษา ที่ผู้ตอบแบบสอบถามสังกัดอยู่ จำนวน 20 ข้อ

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 จำนวน 40 ข้อ

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างรวมทั้งสิ้น จำนวน 183 ฉบับ ได้รับคืนกลับ จำนวน 183 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 เป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์สำหรับใช้ในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 183 ฉบับ คิดเป็น ร้อยละ 100 ของจำนวนแบบสอบถามที่ได้รับคืนมา

การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาค้นคว้าเรื่องการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 นี้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ขนาดสถานศึกษา และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้การคำนวณค่าความถี่และค่าร้อยละ

2. วิเคราะห์การศึกษาการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 ใน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้แห่งตน ด้านแบบแผนความคิด ด้านการมีส่วนร่วม ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านความคิดเชิงระบบ โดยใช้ค่าคะแนนเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

3. วิเคราะห์การเปรียบเทียบการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 ใน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้แห่งตน ด้านแบบแผนความคิด ด้านการมีส่วนร่วม ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านความคิดเชิงระบบ จำแนกตามขนาดสถานศึกษา และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

4. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 กับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยเรื่องการศึกษาการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 มีดังนี้

1. การส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 สรุปโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความรู้แห่งตน ด้านแบบแผนความคิด ด้านการมีส่วนร่วม ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านความคิดเชิงระบบ อยู่ในระดับมากทุกด้าน

2. การส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 ใน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้แห่งตน ด้านแบบแผนความคิด ด้านการมีส่วนร่วม ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านความคิดเชิงระบบ จำแนกตามขนาดสถานศึกษา แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่ มากกว่าขนาดกลาง

3. การส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 ใน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้แห่งตน ด้านแบบแผนความคิด ด้านการมีส่วนร่วม ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านความคิดเชิงระบบ จำแนกตามภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมาก และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

ปานกลาง มากกว่า ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพน้อย และ การส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมาก มากกว่าผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพปานกลาง

4. การส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 มีความสัมพันธ์ทางบวกกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพในระดับสูงมาก โดยมีความสัมพันธ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .91 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01

อภิปรายผล

จากผลการวิจัยที่สรุปข้างต้น สามารถอภิปรายผล ได้ดังนี้

1. การส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 โดยรวม อยู่ในระดับมาก แสดงว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมที่เอื้อหรือส่งเสริมให้สมาชิกทุกคนในองค์กรเกิดการพัฒนาตนเอง เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และนำความรู้ที่ได้นั้นมาใช้ในการเกิดประโยชน์ต่อการทำงาน และเกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา ทั้งการให้ความรู้ การฝึกอบรม การประชุมสัมมนา การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การระดมความคิด การทำเป็นแบบอย่าง การเสริมแรง การจัดสภาพแวดล้อม การสร้างบรรยากาศ การจัดหาเทคโนโลยี และการสนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากผู้บริหารได้รับรู้ถึงปัญหาและผลกระทบที่เกิดขึ้นจากกระแสสังคมโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และการแข่งขันกันอย่างรุนแรง ทั้งจากมิติด้านเศรษฐกิจ การค้า การเมือง สังคมและวัฒนธรรม ทำให้ผู้บริหารต้องพัฒนาบุคลากรขององค์กรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการทำงานของแต่ละบุคคล กลุ่ม และขององค์กร เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรประสบความสำเร็จ สามารถก้าวไปสู่เป้าหมายที่ต้องการได้ รวมทั้งการมีกฎหมาย ที่บัญญัติให้ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการเพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ ย่อมเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องดำเนินการให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ขึ้นในสถานศึกษาที่สังกัด ซึ่งสอดคล้องกับทวิศักดิ์ สุททวาทีน (2548 : 3-4) ที่กล่าวว่า องค์กรที่จะมีขีดความสามารถในการแข่งขันและอยู่รอดในกระแสการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมและกระแสการแข่งขันที่ดุเดือดเข้มข้นนั้น ผู้บริหารต้องมีมุมมองที่ยาวไกลไปในอนาคต เตรียมพร้อมสำหรับการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ผู้บริหารควรระดมสติปัญญาและความคิดของบุคลากรในองค์กร เพื่อช่วยกันกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลงขององค์กร โดยการเปลี่ยนแปลงต้องมุ่งเน้นที่อนาคตขององค์กรเป็นสำคัญ นอกจากนี้ อาจเนื่องมาจากการได้รับการอบรมและพัฒนาเพิ่มประสิทธิภาพ ตามที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 (2549 : 13-102) ได้จัดทำแผนงบประมาณ และดำเนินโครงการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพผู้บริหารการศึกษาเขตพื้นที่

การศึกษาปทุมธานี เขต 1 โดยจัดให้มีการประชุมผู้บริหารสถานศึกษา การอบรมเชิงปฏิบัติการ และการศึกษาดูงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้บริหารได้รับทราบข้อมูล ข่าวสาร กฎระเบียบ ข้อบังคับ รวมทั้งนโยบาย และแนวทางในการบริหารงานของทางราชการที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย รวมทั้งเพื่อส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของผู้บริหารในด้านต่าง ๆ ซึ่งสำนักผู้ตรวจราชการประจำเขตตรวจราชการที่ 1-12 (2546 : ออนไลน์) ได้ประเมินการบริหารงานในสถานศึกษาของผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษา ประจำปีงบประมาณ 2545 พบว่าการนำความรู้และประสบการณ์จากการอบรมไปใช้ในการบริหารสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติได้ในระดับมาก

เมื่อพิจารณาการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 เป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก ทุกด้าน ที่เป็นดังนี้ อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 มีการส่งเสริมให้สมาชิกทุกคน เป็นบุคคลที่รอบรู้ มีการฝึกตนเองให้เป็นคนใฝ่รู้อยู่ตลอดเวลา มีการเรียนรู้ที่จะสามารถขยายขีดความสามารถของตนให้เชี่ยวชาญมากขึ้น ดังที่ เซ็งจ (สุรพงศ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์. 2547 : 35 ; อ้างอิงจาก Senge. 1990) ได้กล่าวว่า ความรอบรู้แห่งตน เป็นการเรียนรู้ที่จะขยายสมรรถนะของบุคคลในการสร้างผลงานที่ต้องการและสร้างสิ่งแวดล้อมขององค์กร เพื่อให้สมาชิกพัฒนาไปสู่เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่วางไว้ โดยการกระตุ้นให้บุคลากรได้พัฒนาศักยภาพของตนเองให้สูงขึ้น โดยเน้นว่า องค์กรจะเรียนรู้โดยผ่านบุคคลที่เรียนรู้ สำหรับการส่งเสริมด้านแบบแผนความคิด ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 มีการส่งเสริมให้บุคลากรรู้จักจัดสรรความรู้ที่ได้มาให้เป็นแนวคิดของตนเอง แล้วนำมาใช้ประโยชน์ในการทำงานให้สอดคล้องกับข้อเท็จจริงตามสภาพสังคมและสิ่งแวดล้อมโดยรอบ ดังที่ บุญศิริ อนันตเศรษฐ (2541 : 34) ได้กล่าวว่า แบบแผนความคิด เป็นรูปแบบทางความคิดที่เหมาะสม บุคลากรในองค์กรควรจะสามารถสะท้อนภาพที่กระจ่างชัดและถูกต้องของตัวเอง ของงานที่ทำ ขององค์กร รวมทั้งสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยใช้ความคิดวิจรณ์ญาณที่ถูกต้อง สมเหตุสมผล เพื่อประเมินสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง และหาวิธีการพัฒนาที่เหมาะสมต่อไป ส่วนด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 มีการจัดกิจกรรมให้สมาชิกทุกคนในองค์กรได้แลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ เกิดความปรารถนาที่จะเห็นภาพในอนาคตขององค์กรร่วมกันขับเคลื่อนภารกิจทุกอย่างให้สู่เป้าหมายเดียวกัน และมีความรัก ความห่วงใยซึ่งกันและกัน ดังที่ สุนทรี กุลนันท (2539) กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์ร่วม คือ การทำให้เกิดวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ทุกคนมีความผูกพัน เนื่องจากได้สะท้อนวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลของพวกเขา ต้องมีการกระตุ้นให้แต่ละคนมีทัศนคติต่อวิสัยทัศน์ในระดับความผูกพันมากที่สุด เพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่สนับสนุนโดยไม่ต้องมีการ

ควบคุม นอกจากนั้น ในด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาปทุมธานี เขต 1 มีการส่งเสริมการเรียนรู้และการทำงานร่วมกันเป็นทีม เป็นการนำความรู้ ของสมาชิกมาแลกเปลี่ยนกัน ดังที่ ศิริยุพา รุ่งเรืองสุข (2544 : 15) กล่าวว่า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนความรู้และคิดร่วมกัน และในด้านความคิดเชิงระบบ ผู้บริหารมีการ ส่งเสริมให้สมาชิกทุกคน มีการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาโดยรวม มีการรอบการมองเห็นที่สัมพันธ์ เกี่ยวข้องกัน สามารถแยกแยะองค์ประกอบของระบบ รู้จักจัดลำดับความสำคัญให้ทันต่อการ เปลี่ยนแปลง มีแนวคิดที่หลากหลายและชัดเจน ดังที่ ช่อฟ้า สุประดิษฐ์ ณ อุทยาน (2541 : 21) กล่าว ว่า ความคิดเชิงระบบ เป็นกรอบที่ล้อมรอบองค์ประกอบ 4 ประการที่เหลือ ได้แก่ ความรอบรู้แห่งตน แบบแผนความคิด การมีวิสัยทัศน์ร่วม และ การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เป็นกรอบการมองรูปแบบ ความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องของการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ ทำให้เห็นโครงสร้างที่อยู่ลึกลงไป ช่วยให้เห็นว่า จะเปลี่ยนแปลงอย่างไรจึงจะมีประสิทธิภาพ

2. การส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาปทุมธานี เขต 1 ใน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความรอบรู้แห่งตน ด้านแบบแผนความคิด ด้านการมี วิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านความคิดเชิงระบบ จำแนกตามขนาดสถานศึกษา แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา ขนาดใหญ่ โดยรวมและรายด้านทุกด้าน มากกว่าการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร สถานศึกษาขนาดกลาง และการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่ พิเศษ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม มากกว่าการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร สถานศึกษาขนาดใหญ่ แสดงว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีขนาดสถานศึกษาต่างกัน มีพฤติกรรมที่เอื้อ หรือส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการพัฒนาตนเองแตกต่างกัน โดยผู้บริหารสถานศึกษาที่มีขนาด สถานศึกษาใหญ่กว่ามีพฤติกรรมที่เอื้อหรือส่งเสริมให้บุคลากรเกิดการพัฒนา เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และนำมาใช้ประโยชน์ต่อการทำงาน มากกว่า ซึ่งสอดคล้องกับวันเพ็ญ เจริญแพทย์ (2547 : บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาพฤติกรรมการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาอำเภอบ้านค่ายที่มีขนาดโรงเรียนต่างกัน มี พฤติกรรมการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกัน ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากความแตกต่างในด้าน ของโครงสร้าง ภารกิจ และอัตรากำลังของสถานศึกษาที่แตกต่างกันไปตามขนาดโรงเรียน ดังที่ อุทัย บุญประเสริฐ ; และ จิราภรณ์ จันทร์สุพัฒน์ (2544 : 87-88) กล่าวว่า การกำหนดภารกิจหรืองานที่ต้อง ทำให้ชัดเจน การจัดองค์กร การจัดระบบการทำงาน หรือรูปแบบการทำงาน และการจัดกำลังคน เป็น สิ่งที่ต้องจัดให้สอดคล้องกับการปฏิบัติการกิจขององค์กร ซึ่งสิ่งที่ต้องคำนึงถึงคือขนาดสถานศึกษา ซึ่ง

ขนาดสถานศึกษาที่ต่างกัน มีส่วนที่เกี่ยวข้องต่างกัน ได้แก่ จำนวนนักเรียน จำนวนห้องเรียน จำนวนนักเรียนต่อห้องเรียน อัตราส่วนครูต่อนักเรียน ภาระงานของครู จำนวนชั่วโมงการสอนของครูต่อสัปดาห์ จำนวนชั่วโมงเรียนของนักเรียน และมาตรฐานอัตรากำลัง เป็นต้น รวมทั้ง จากสภาพของโครงสร้าง การจัดการและทรัพยากรสนับสนุนด้านบุคลากร เงินทุน วัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยี และการบริหารจัดการที่แตกต่างกัน ซึ่งจากการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษา โดยการศึกษาวิจัยของสำนักผู้ตรวจราชการประจำเขตตรวจราชการที่ 1-12 (2546 : ออนไลน์) พบว่า สถานศึกษาขนาดเล็กมีบุคลากรจำนวนจำกัด เป็นปัญหาต่อการบริหารงาน

3. การส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 จำแนกตามภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมและรายด้านทุกด้าน ของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมากและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพปานกลาง มากกว่า การส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพน้อย และการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยรวมและรายด้านทุกด้าน ของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมาก มากกว่า การส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพปานกลาง แสดงว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมากกว่า จะมี การส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่า ดังที่ รุ่งกานต์ รอดเรือง (2546 : 35-36) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ มีกระบวนการที่ต้องการเพิ่มระดับความพยายามของผู้ตามให้สูงขึ้น เพื่อให้ปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง และอุทิศตนเพื่อองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ ทิชี ; และ เดวันนา (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2536 : 62 ; อ้างอิงจาก Tichy ; & Devanna) ที่กล่าวถึงภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ว่า ผู้นำประเภทนี้ ไม่ใช่เผด็จการ แต่มีอำนาจ แต่ถึงกระนั้นก็สนใจคนอื่น ๆ ทำงานโดยมอบอำนาจให้คนอื่นทำ โดยเชื่อว่าคนอื่นก็มีความสามารถ รวมทั้ง อวลิโอ (รุ่งกานต์ รอดเรือง. 2546 : 38-40 ; อ้างอิงจาก Avolio. 1990) ที่สรุปว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ มีความสามารถในการทำให้ผู้อื่นเกิดความไว้วางใจ สามารถชักนำ เคลี้ยกล่อม มีทักษะในการสื่อสาร และมีพลังที่จะกระตุ้นให้ผู้อื่นคล้อยตาม และให้ความร่วมมือทำงานเพื่อหมู่คณะ

4. การส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับสูงมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารเป็นปัจจัยหนึ่งที่เอื้อต่อการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมาก มีพฤติกรรมการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้มากด้วย ทั้งนี้

อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมากสามารถกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กร
ทุ่มเทการทำงานอย่างเต็มความสามารถ มีการสอน แนะนำ ชมเชย ให้กำลังใจ รวมทั้งการสร้างศรัทธา
ในตัวผู้บริหาร มีการสร้างบรรยากาศการทำงานและการเรียนรู้ร่วมกัน สามารถโน้มน้าวผู้ใต้
บังคับบัญชาให้เกิดความรู้สึกเห็นคุณค่าและความสำคัญของผลงานที่ออกมา รวมทั้ง สามารถจูงใจ
ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสนใจทำงานร่วมกัน คิดร่วมกัน แก้ไขปัญหาร่วมกัน เพื่อความสำเร็จของหน่วยงาน
ย่อมส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังที่ ครอว์ฟอร์ด (Crawford. 2004 : online) ได้วิจัยเรื่อง
ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่าการฝึกภาวะผู้นำทำให้เกิดการพัฒนาและความ
ยั่งยืนขององค์กรแห่งการเรียนรู้ และสุรพงศ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์ (2547 : 191) ได้วิจัยเรื่องการพัฒนาตัว
บ่งชี้รวมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่า ภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบหลักที่สำคัญประการหนึ่ง
ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ และภาวะผู้นำที่จำป็นต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือภาวะผู้นำแบบเปลี่ยน
สภาพ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ประคอง รัตมีแก้ว (2545 : 112) ที่พบว่า แบบภาวะผู้นำแบบ
เปลี่ยนสภาพมีอิทธิพลทางตรงต่อคุณภาพการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน และทวีศักดิ์ สุททวา
ทิน (2548 : 22) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญต่อการสรรสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการ
เรียนรู้ ผู้บริหารองค์กรต้องแสดงบทบาทเป็นผู้อำนวยความสะดวก สนับสนุนพนักงานให้เข้ามามีส่วน
ร่วมกับฝ่ายบริหารในการกำหนดวิสัยทัศน์เกี่ยวกับอนาคตขององค์กรร่วมกัน (Shared Vision)
ตลอดจนคอยทำหน้าที่กำกับดูแลพนักงานให้ทำงานบรรลุความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ดังกล่าว
นอกจากนี้ ผู้บริหารยังต้องสนับสนุนและส่งเสริมบรรยากาศความร่วมมือในการทำงานระหว่าง
พนักงาน เพื่อให้พนักงานได้มีโอกาสเรียนรู้ซึ่งกันและกันระหว่างการทำงาน ถ้าผู้บริหารไม่แสดง
บทบาทการใช้ภาวะผู้นำดังกล่าวอย่างเข้มแข็ง ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ก็เกิดขึ้นได้ยาก

ข้อเสนอแนะ

ผลการวิจัยการศึกษาการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 พบว่า มีข้อเสนอแนะทั่วไป และข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยดังต่อไปนี้

ข้อเสนอแนะทั่วไป

จากการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. หน่วยงานและผู้เกี่ยวข้องควรมีการกำหนดนโยบายในการส่งเสริมสถานศึกษาทุกขนาดให้มีความพร้อมในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยส่งเสริมบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้ ส่งเสริมการเรียนรู้และการทำงานร่วมกันเป็นทีม สนับสนุนและจัดสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการเรียนรู้ จัดสรรงบประมาณอย่างเพียงพอ จัดให้มีเทคโนโลยีสารสนเทศ และสร้างระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ขององค์กร ให้อุคลากรสามารถเข้าถึงและใช้สารสนเทศได้อย่างเปิดเผย รวมทั้งสนับสนุนเครื่องมืออุปกรณ์ที่ใช้การเรียนรู้ที่ทันสมัยและพอเพียง ควรพัฒนาบุคลากรทั้งระดับบริหาร หัวหน้าทีม ผู้ร่วมทีม และระดับปัจเจกบุคคล ให้มีองค์ความรู้และทักษะที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ และความรับผิดชอบ ได้แก่ การเรียนรู้เชิงระบบ การเรียนรู้ร่วมกัน การเรียนรู้ภาวะผู้นำ การเรียนรู้กลยุทธ์ และการเรียนรู้กระบวนการคิดวิเคราะห์
2. หน่วยงานและผู้เกี่ยวข้อง ควรมีแผนการพัฒนาผู้บริหารให้มีคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพอย่างจริงจังและต่อเนื่อง
3. หน่วยงานและผู้เกี่ยวข้อง ควรมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้ สนใจใฝ่รู้และแสวงหาความรู้อยู่เสมอ มีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ร่วมกันสร้างบรรยากาศที่ดี มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน สนับสนุนให้มีการนำความรู้มาใช้ประโยชน์และปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย

ผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. ศึกษาแนวทางในการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้
2. พัฒนารูปแบบการดำเนินการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพ
3. ศึกษาอิทธิพลที่มีต่อการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กรเกษ ศิริบุญรอด. (2548, กุมภาพันธ์). 'ปูนซีเมนต์นครหลวง' มุ่งสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้สู่
กลยุทธ์ความเป็นหนึ่ง. *सानปฏิรูป*. 7(28) : 80-83.
- กาญจนา เกียรติธนาพันธ์. (2543). บรรยากาตองค์กรที่เอื้อต่อการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่ง
การเรียนรู้ กรณีศึกษา : กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข.
วารสารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านสุขภาพ. 2(3) : 185-193.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2544, 27 ธันวาคม – 2545, 3 มกราคม). 3ภารกิจของนักบริหาร
การศึกษา ผู้นำการเปลี่ยนแปลง. *การศึกษาวันนี้*. 2(127(51)) : 28.
- แก้วตา ไทรงาม ; และคนอื่น ๆ. (2548). *ผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ :
สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา.
- จิรัชมา วิเชียรปัญญา. *องค์กรแห่งการเรียนรู้*. สืบค้นเมื่อ 17 ธันวาคม 2548, จาก <http://www.correct.go.th/popphit/KM%20Jiracha.files/outline.htm>.
- จิราภรณ์ โพธิ์เต็ง. (2546). *สภาวะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านห้วยหล่อดูก
อำเภออมก๋อย จังหวัดเชียงใหม่*. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (การบริหารการศึกษา). เชียงใหม่ :
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ชนกพรรณ ดิลกโกมล. (2545). *วัฒนธรรมองค์กรกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ : บริบทในบริษัท
เบ็ตเทอร์ฟาร์มา จำกัด*. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (รัฐศาสตร์). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ช่อฟ้า สุประดิษฐ์ ณ อยุธยา. (2541, กันยายน). องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ทำงานได้อย่างมี
ประสิทธิภาพสูงคืออย่างไร. *กองทุนส่งเสริมการศึกษาเอกชน*. 8(80) : 23-25.
- เดชน์ เทียมรัตน์ ; และกานต์สุดา มาชะศิริ. (2546). *วินัยสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้*. พิมพ์ครั้งที่ 4.
กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ดำรงใจยศ. (2541, มิถุนายน). องค์กรแห่งการเรียนรู้. *พัฒนาชุมชน*. 37(6) : 28-31.
- ถาวร อินทิส. (2547). *การรับรู้เกี่ยวกับศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของ
บุคลากรในสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา*. วิทยานิพนธ์ คม. (หลักสูตรและการสอน
อาชีวศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบัน
เทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง. ถ่ายเอกสาร.
- ทวีศักดิ์ สุททวาทีน. (2548). *การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการ
แข่งขัน*. กรุงเทพฯ : ทีพีเอ็น เพรส.

ทศพร ประเสริฐสุข. (2543, กันยายน-ธันวาคม). องค์การแห่งการเรียนรู้. *วารสารวิชาการศึกษาศาสตร์*. 1(4) : 14-18.

ธเนศ ขำเกิด. (2541, กันยายน). องค์การแห่งการเรียนรู้. *วารสารวิชาการ*. 1(9) : 28-31.

ธัญวัชร ไชยตระกูลชัย. (2542). *คิดใหม่เพื่ออนาคต*. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : ผู้จัดการ.

เนตรพัฒน์ ยาวิราช. (2546). *ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ : เซ็นทรัลเอนกซ์เพรส.

บุญศิริ อนันตเศรษฐ. (2541). เราจะสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ได้อย่างไร. *ภาษาปริทัศน์*. 17 : 33-38.

บุบผา พวงมาลี. (2542). *การรับรู้ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลโรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ พย.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.

ประคอง รัศมีแก้ว. (2545). *การศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของคุณสมบัติพื้นฐานของผู้บริหารและแบบภาวะผู้นำ ที่มีต่อคุณภาพการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (บริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. อัดสำเนา.

ประดับพิณ ภูนะกุล. (2545). *ความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้กับบรรยากาศองค์การของโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดระยอง*. วิทยานิพนธ์ พย.ม. (การบริหารการพยาบาล) ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2548ก, มกราคม). ผู้บริหารหลงทิศ พนักงานหลงทาง. *For Quality*. 11(87) : 89-95.

----- (2548ข, กุมภาพันธ์). วัฒนธรรมองค์กร สร้างมาตรฐานการบริหารงาน. *For Quality*. 11(88) : 31-35.

ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม. (2548). *การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของศึกษานิเทศก์จังหวัดที่สัมพันธ์กับประสิทธิภาพของสำนักงานศึกษานิเทศก์จังหวัด*. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. (บริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ปาริฉัตร คังชนะนันท์. (2548, มกราคม). องค์การอัจฉริยะขององค์การแห่งการเรียนรู้. *กรมวิทยาศาสตร์บริการ*. 53(167) : 26-31.

ปาริชาติ คุณปลื้ม. (2548). *การพัฒนารูปแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร

- ปาลิกา นิธิประเสริฐกุล. (2547). ปัจจัยด้านภาวะผู้นำและองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อ
ประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
ในเขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (สาขาบริหารการศึกษา).
ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- มนต์ชัย พินิจจิตรสมุทร. (2548ก, มกราคม). องค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้.
For Quality. 11(87) : 57-60.
- (2548ข, กุมภาพันธ์). องค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้.
For Quality. 11(88) : 43-47.
- (2548ค, มีนาคม). Dialogue เพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้.
For Quality. 11(89) : 43-48.
- มฤตยั แก้วกิริยา. (2546). ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาตนเอง การสนับสนุนจากองค์กร กับ
ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ
โรงพยาบาลเอกชน กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ พย.ม. (การบริหารการพยาบาล).
กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- มาลี ธรรมศิริ. (2543). การพัฒนารูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยผ่านหน่วยพัฒนาทรัพยากร
มนุษย์ ในฐานะส่วนขยายของการอุดมศึกษา. วิทยานิพนธ์ คด. (อุดมศึกษา).
ภาควิชาอุดมศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ถ่ายเอกสาร.
- รวนธ์ ศรีชาติ. (2543, กรกฎาคม-กันยายน). ก่อนจะก้าวสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning
Organization) องค์กรควรมีทรัพยากรบุคคลอย่างไร. *วารสารการบริหารคน*. 21(3) :
33-35.
- รุ่งกานต์ รอดเรือง. (2546). ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน
คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา).
ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- วนิดา ชูวงษ์. (2541, มกราคม-มีนาคม). การพัฒนาข้าราชการในภาวะวิกฤติ. *จุลสารพัฒนา
ข้าราชการพลเรือน*. 17(1) : 21-23.
- วันทนา กอวัฒนสกุล. (2543, เมษายน-พฤษภาคม). ทักษะความรู้และความสามารถ.
เพิ่มผลผลิต. 39(4) : 19-24.
- วันเพ็ญ เจริญแพทย์. (2546). การศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหาร
โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอบ้านค่าย จังหวัดระยอง.
วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.

- วัลลภ คำพาย. (2547, พฤษภาคม-สิงหาคม). องค์การแห่งการเรียนรู้. *วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์*. 30 : 27-36.
- วีรุธ มาพะสิรานนท์. (2541). *องค์การเรียนรู้สู่องค์กรอัจฉริยะ*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ศจี อนันต์นพคุณ. (2543). ขวัญในการทำงาน. *วารสารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านสุขภาพ*. 2(3) : 211-220.
- ศิริยุพา รุ่งเรืองสุข. (2544, กรกฎาคม-สิงหาคม). มหาวิทยาลัย : องค์การแห่งการเรียนรู้. *ข่าวสารกองบริการการศึกษา*. 12(92) : 14-16.
- ศุภลักษณ์ ปูประเสริฐ. (2546). ปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มงานการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลของรัฐ เขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ พย.ม. (บริหารการพยาบาล) ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- สมคิด สร้อยน้ำ. (2547). *การพัฒนาตัวแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนมัธยมศึกษา*. วิทยานิพนธ์ ศศ.บ. (การบริหารการศึกษา) ขอนแก่น : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.
- สมบัติ กุสุมาวลี. (2548). *กลับมาเยือนองค์กรแห่งการเรียนรู้*. สืบค้นเมื่อ 18 ธันวาคม 2548, จาก [http://www.fridaycollege.org/index.php?&obj=forum.view\(cat_id=vkn,id=vkn,id=37\)&...](http://www.fridaycollege.org/index.php?&obj=forum.view(cat_id=vkn,id=vkn,id=37)&...)
- สุชีลินทร์ เอื้อสกุลรุ่งเรือง. (2544). *การพัฒนาทรัพยากรบุคคลสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด*. วิทยานิพนธ์ วท.ม. (วิทยาการจัดการอุตสาหกรรม). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า เจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- สุธรรม พงศ์สำราญ. (2541, มิถุนายน-ธันวาคม). Organization Learning. *เกษมปริทัศน์*. 9(27) : 26-31.
- สุนทรี กุลนันทน์. (2539). *ศักยภาพในการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในประเทศไทย*. ภาคนิพนธ์ โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สุรพงศ์ เอื้อศิริพรฤทธิ. (2547). *การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในจังหวัดภาคใต้*. ปริญญาานิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

- สุรสิทธิ์ เหมตะศิลป์. (2543, เมษายน-พฤษภาคม). องค์การแห่งการเรียนรู้ : การสะท้อนของการฟื้นฟูองค์กรใหม่. *เพิ่มผลผลิต*. 39(4) : 3-18.
- เสนิส หงษ์ทอง. (2545). การรับรู้ศักยภาพของการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ : ศึกษาเฉพาะกรณี พนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สังกัดสำนักงานใหญ่. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (รัฐศาสตร์). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- เสนาะ ตีเยาว์. (2535). การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. (2536). การศึกษาผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและเปลี่ยนสภาพ. *ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา เอกสารการสอนหน่วยที่ 5-8*. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ. (2548) *แนวทางการจัดทำรายละเอียดคำขอตั้งงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ 2549*. ถ่ายเอกสาร.
- สำนักทดสอบทางการศึกษา กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ. (2544). *การประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ : กรุงเทพมหานคร.
- สำนักผู้ตรวจราชการประจำเขตตรวจราชการที่ 1-12. (2546). *การประเมินการบริหารงานในสถานศึกษาของผู้ผ่านการอบรมหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษา ประจำปีงบประมาณ 2545*. สืบค้นเมื่อ 21 พฤษภาคม 2549, จาก <http://www.moe.go.th/wijai/abstractidea.doc>.
- เสาวรส บุญนาค. (2543). ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กร กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ พย.ม. (การบริหารการพยาบาล). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อรจริย์ ณ ตะกั่วทุ่ง. (2538, กุมภาพันธ์-พฤษภาคม). เทคโนโลยีในยุคโลกาภิวัตน์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้. *สุทธิปริทัศน์*. 9(27) : 20-26.
- อโณมา คงตะแบก. (2548). องค์การแห่งการเรียนรู้ แนวทางพัฒนาในศตวรรษที่ 21. สืบค้นเมื่อ 17 ธันวาคม 2548, จาก <http://kromchol.rid.go.th/person/train/artical/learning01.html>
- อุทัย บุญประเสริฐ ; และ จิราภรณ์ จันทรสุพัฒน์. (2544). รายงานการวิจัยเรื่องภารกิจ โครงสร้าง และอัตรากำลังของสถานศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. สืบค้นเมื่อ 21 พฤษภาคม 2549, จาก <http://www.onec.go.th/publication/uthai/uthai.pdf>.

- แอน เมอร์คาร์เตอร์. (2543). *การพัฒนาวิธีการทดสอบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของธนาคารออมสิน*. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต. บธ.ม. (การจัดการและการบริหารองค์การ).
กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต. ถ่ายเอกสาร.
- โอฬาร บุญมี. (2547). *การศึกษาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาอำเภอปลวกแดง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1*.
ปริญญาโท กศ.ม.(การบริหารการศึกษา). ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
ถ่ายเอกสาร.
- Argyris; C. & Schon; D.C. (1996). *Organization Learning : Theory, Method, and Practices*.
Ma : Addison. Wesley.
- Crawford, Lorraine Mace. (2004). *High school principal leadership : Practices and beliefs within the learning organization*. Retrieved December 18, 2005. from Available :
<http://www.lib.umi.com/dissertations/fullcit/142664>.
- Blanchard, Carlos and Randolph. (1995). *Empowerment Take More Than a Minute*.
San Francisco : Berrett-Koehler Publishers.
- David, B. (1997). Transformational Leadership and Organization Learning : Leader Actions That Stimulate Individual and Group Learning. *Dissertation Abstracts International*, 58(3) : 692.
- Dennis, E.H. and others. (1979). *Applied Statistics for the Behavioral Sciences*. Chicago :
Rand McHally College Publishing Company.
- Garvin, D.A. (1993, July–August). Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*.
- Jerome Paul J. (1995). *Re-Creating Teams During Transitions*. London : Kogan Page.
- Marquardt ; & Reynolds. (1994). *The Global Learning Organization*. New York : Irwin.
- Senge, Peter M. (1990). *The Fifth Discipline : The Art and Practice of the Learning Organization*. New York : Doubleday / Currency.
- Senge, Peter M..... et al. (1999). *The Fifth Discipline Fieldbook : Strategies and Tools for Building a learning Organization*. Finland : WSOY.
- Shaman, Christopher Call. (2005). *Leadership and the learning organization*. Retrieved December 18, 2005. from Available : <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/1426664>.

Suwannachin, Chattip. (2003, Mar). *Planning For a learning organization in private vocational school in Thailand*. Disseration Ph.D. (Educational Administration). (on line). Retrieved December 19, 2005. from Available : <http://ebookthailis.or.th/irweb/cgi-bin/irweb.exe?op=dsp&wa=F203E7F&bid....> Accessed.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก.

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

จดหมายขอความอนุเคราะห์

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ อาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วีระ สุภากิจ อาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อรวรรณ ตันท์เจริญรัตน์
ครูใหญ่ , ผู้รับใบอนุญาต
โรงเรียนสุวรรณประสิทธิ์
4. นายจำรูญ พรหมสุวรรณ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ปทุมธานี เขต1
5. ดร. ศักดิ์ชัย ปัญญา ผู้อำนวยการสถานศึกษา
โรงเรียนจุฬารัตนราชวิทยาลัย ปทุมธานี

ภาคผนวก ข.
แบบสอบถามการวิจัย

แบบสอบถามการวิจัย
เรื่องการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ปทุมธานี เขต 1

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้ สำหรับครูผู้ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ปทุมธานี เขต 1
2. ข้อมูลที่ท่านตอบครั้งนี้ จะไม่กระทบต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ของท่าน ข้อมูลที่ได้จะทำการวิเคราะห์โดยภาพรวม เพื่อนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ต่อไป
3. แบบสอบถามฉบับนี้ เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ปทุมธานี เขต 1 ซึ่งประกอบด้วย 3 ตอน คือ
ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
ตอนที่ 2 การปฏิบัติตามแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษา
ตอนที่ 3 การส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ปทุมธานี เขต 1

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดกรอกข้อมูลและทำเครื่องหมาย / ลงใน ☐ ตรงหน้าข้อความที่เป็นจริงเกี่ยวกับตัวผู้ตอบแบบสอบถาม

1. สถานศึกษาที่ท่านสังกัดอยู่เป็นโรงเรียน
 - ☐ 1) ขนาดกลาง มีนักเรียนตั้งแต่ 121 – 600 คน
 - ☐ 2) ขนาดใหญ่ มีนักเรียนตั้งแต่ 601 – 1,500 คน
 - ☐ 3) ขนาดใหญ่พิเศษ มีนักเรียนตั้งแต่ 1,500 คนขึ้นไป

ตอนที่ 2 การปฏิบัติตามแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษาที่ผู้ตอบแบบสอบถามสังกัดอยู่

คำชี้แจง โปรดพิจารณาว่าผู้บริหารสถานศึกษาของท่านมีพฤติกรรมการบริหารงานตามลักษณะภาวะผู้นำแต่ละลักษณะอยู่ในระดับใด และโปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่องระดับการปฏิบัติ ให้ตรงกับตัวเลขที่ต้องการ ซึ่งมีความหมายดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง ผู้บริหารปฏิบัติตามแบบภาวะผู้นำ อยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง ผู้บริหารปฏิบัติตามแบบภาวะผู้นำ อยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง ผู้บริหารปฏิบัติตามแบบภาวะผู้นำ อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง ผู้บริหารปฏิบัติตามแบบภาวะผู้นำ อยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง ผู้บริหารปฏิบัติตามแบบภาวะผู้นำ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ผู้บริหาร หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการ อาจารย์ใหญ่ หรือครูใหญ่ในสถานศึกษา

ข้อที่	การปฏิบัติตามแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ของผู้บริหาร	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา					
2	ปฏิบัติตนเป็นที่น่าเคารพยกย่องและเลื่อมใสศรัทธาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา					
3	ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างของความซื่อสัตย์สุจริต					
4	มีความเป็นมิตร ใช้วิธีแบบไม่เป็นทางการ และเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา					
5	ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาตนเอง					
6	มอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามความรู้ความสามารถของแต่ละคน					
7	เปิดโอกาสให้บุคลากรมีอิสระในการทำงาน					

ข้อที่	การปฏิบัติตามแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ของผู้บริหาร	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
8	เป็นผู้มีมาตรฐานสูงในการทำงาน					
9	ปฏิบัติตนให้บุคลากรเห็นความสามารถในการ แก้ปัญหาต่าง ๆ					
10	กระตุ้นให้บุคลากร กระตือรือร้น และอุทิศตนทำงาน อย่างเต็มความสามารถ					
11	แสดงความชื่นชม และยกย่อง เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติงานได้ดี					
12	ให้คำแนะนำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อมีปัญหา ในการปฏิบัติงาน					
13	แลกเปลี่ยนความรู้ความชำนาญกับผู้ใต้บังคับบัญชา					
14	พัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความสามารถและความ รับผิดชอบ					
15	กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักถึงความสำคัญ และความจำเป็นในการแก้ปัญหา					
16	กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความคิดใหม่ ๆ ในการ ทำงาน					
17	ใช้วิธีจูงใจและสนองความต้องการของ ผู้ใต้บังคับบัญชาแตกต่างกันตามสภาพของบุคคล					
18	กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักในศักดิ์ศรีและ มั่นใจในความสามารถของตน					
19	กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างเต็ม ความสามารถเพื่อให้เกิดผลมากกว่าที่คาดหวัง					
20	ชี้ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นถึงความผิดพลาดหรือปัญหา ที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานมากกว่าการวิจารณ์					

ตอนที่ 3 การส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาปทุมธานี เขต 1

คำชี้แจง โปรดพิจารณาว่าผู้บริหารสถานศึกษาของท่านมีการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้แต่ละด้าน
อยู่ในระดับใด และโปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่องระดับความเป็นจริง ให้ตรงกับตัวเลขที่ต้องการ ซึ่งม
ีความหมายดังนี้

- ระดับ 5 หมายถึง ผู้บริหารมีการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมากที่สุด
ระดับ 4 หมายถึง ผู้บริหารมีการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก
ระดับ 3 หมายถึง ผู้บริหารมีการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลาง
ระดับ 2 หมายถึง ผู้บริหารมีการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับน้อย
ระดับ 1 หมายถึง ผู้บริหารมีการส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	การส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของผู้บริหาร	ระดับความเป็นจริง				
		5	4	3	2	1
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	ด้านความรู้แห่งตน ส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาความรู้ ความสามารถ ของตนเอง					
2	ส่งเสริมบุคลากรให้มีความกระตือรือร้น สนใจ และ ใฝ่หาเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ					
3	ส่งเสริมให้บุคลากรเพิ่มความสามารถในการเรียนรู้ และพัฒนาตนเอง					
4	ส่งเสริมให้บุคลากรปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น					
5	จัดให้มีการสอนงาน ฝึกงาน และแนะนำงานให้กับ บุคลากร					
6	ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ในการปฏิบัติงาน					
7	ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีความรู้ด้าน เทคโนโลยี					

ข้อที่	การส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของผู้บริหาร	ระดับความเป็นจริง				
		5	4	3	2	1
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
8	ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีที่มีอยู่ในหน่วยงานอย่างเหมาะสม					
9	<u>ด้านแบบแผนความคิด</u> ส่งเสริมบุคลากรให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน					
10	ส่งเสริมให้บุคลากรได้นำแนวคิดที่เป็นประโยชน์ของตนเองมาใช้ในการจัดการเรียนรู้					
11	ให้โอกาสบุคลากรได้ตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง					
12	ส่งเสริมให้บุคลากรนำข้อผิดพลาดและความสำเร็จในอดีตมาแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน					
13	ส่งเสริมให้บุคลากรได้นำแนวคิดใหม่ๆ มาใช้ในการพัฒนางานให้ดีขึ้น					
14	ส่งเสริมให้บุคลากรวิเคราะห์สภาพความเป็นจริงและนำมาปรับใช้ในการทำงาน					
15	ส่งเสริมให้บุคลากรได้นำปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในขณะปฏิบัติงานมาวิเคราะห์แล้วหาทางเลือกที่ดีกว่าเดิม					
16	ส่งเสริมให้บุคลากรได้ปรับเปลี่ยนแนวคิด และวิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงาน					
17	<u>ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม</u> ผู้บริหาร บุคลากร และผู้ที่เกี่ยวข้อง ร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน					
18	จัดกิจกรรมให้สมาชิกในองค์กรได้แลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ในการทำงาน					

ข้อที่	การส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของผู้บริหาร	ระดับความเป็นจริง				
		5	4	3	2	1
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
19	จัดกิจกรรมเพื่อให้สมาชิกได้รับรู้ถึงเป้าหมายของ หน่วยงานที่ต้องการในอนาคต					
20	กระตุ้นบุคลากรให้มีความต้องการที่จะเห็น ความสำเร็จของหน่วยงาน					
21	ชี้ให้บุคลากรเห็นความจำเป็นในการพัฒนาและ ปรับเปลี่ยนหน่วยงานเพื่อมุ่งไปสู่อนาคตที่ดีขึ้น					
22	สนับสนุนให้สมาชิกในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการ พัฒนาหน่วยงาน					
23	เสริมสร้างความรู้สึกร่วมกันในการวางแผนพัฒนา หน่วยงาน					
24	เสริมสร้างความรัก ความห่วงใย และความผูกพัน ให้ เกิดขึ้นระหว่างบุคลากรของหน่วยงาน					
<u>ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม</u>						
25	ส่งเสริมการทำงานด้วยระบบทีมงาน					
26	ส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการอบรมและเรียนรู้วิธีการ ทำงานเป็นทีม					
27	ส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานมีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจ ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง และพัฒนางาน					
28	สนับสนุนให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับ บุคคลอื่น ๆ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในสิ่งใหม่					
29	จัดให้มีการประชุมแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและ กันในการปฏิบัติงาน					
30	สนับสนุนให้เกิดการทำงานแบบร่วมแรงร่วมใจ เพื่อให้ งานบรรลุผลสำเร็จ					

ข้อที่	การส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของผู้บริหาร	ระดับความเป็นจริง				
		5	4	3	2	1
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
31	จัดให้มีการนำเสนอประเด็นปัญหา หรือประเด็นที่ต้องพิจารณา มาทบทวนร่วมกัน					
32	จัดให้มีการพบปะ พูดคุย และแลกเปลี่ยนความรู้ ความก้าวหน้าในหน่วยงาน					
33	<u>ด้านความคิดเชิงระบบ</u> จัดให้มีการวิเคราะห์หรือแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์					
34	กระตุ้นให้บุคลากรได้ตระหนักถึงความสำคัญในหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง					
35	กระตุ้นให้บุคลากรมองเห็นถึงปัญหาในการทำงาน					
36	กระตุ้นให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการทำงาน ซึ่งมีผลเกี่ยวข้องกับงานอื่น					
37	ส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาแนวทางในการทำงาน เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น					
38	ส่งเสริมให้บุคลากรจัดลำดับความสำคัญของงาน					
39	ส่งเสริมให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นอย่างหลากหลาย					
40	ส่งเสริมให้บุคลากรปรับปรุงและพัฒนาการทำงานให้เหมาะสมโดยคำนึงถึงภาพรวมขององค์กร					

ภาคผนวก ค.
ผลการวิจัยเป็นรายข้อ

ตาราง 22 การปฏิบัติตามแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด
สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 เป็นรายข้อ

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ	ระดับการปฏิบัติ		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	4.07	.72	มาก
2. ปฏิบัติตนเป็นที่น่าเคารพยกย่องและเลื่อมใสศรัทธา แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	4.03	.76	มาก
3. ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างของความซื่อสัตย์สุจริต	4.26	.69	มาก
4. มีความเป็นมิตร ใช้วิธีแบบไม่เป็นทางการ และ เป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา	4.08	.81	มาก
5. ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาตนเอง	4.26	.76	มาก
6. มอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม ความรู้ ความสามารถของแต่ละคน	4.15	.71	มาก
7. เปิดโอกาสให้บุคลากรมีอิสระในการทำงาน	4.22	.73	มาก
8. เป็นผู้ที่มีมาตรฐานสูงในการทำงาน	4.01	.79	มาก
9. ปฏิบัติตนให้บุคลากรเห็นความสามารถในการ แก้ปัญหาต่าง ๆ	3.94	.76	มาก
10. กระตุ้นให้บุคลากร กระตือรือร้น และอุทิศตนทำงาน อย่างเต็มความสามารถ	4.05	.79	มาก
11. แสดงความชื่นชม และยกย่อง เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติงานได้ดี	3.98	.78	มาก
12. ให้คำแนะนำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงาน	3.94	.83	มาก
13. แลกเปลี่ยนความรู้ความชำนาญกับผู้ใต้บังคับบัญชา	3.87	.79	มาก
14. พัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความสามารถและ ความรับผิดชอบ	4.03	.79	มาก
15. กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักถึงความสำคัญ และความจำเป็นในการแก้ปัญหา	4.05	.72	มาก

ตาราง 22 (ต่อ)

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ	ระดับการปฏิบัติ		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
16.กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความคิดใหม่ ๆ ในการทำงาน	3.99	.73	มาก
17.ใช้วิธีจูงใจและสนองความต้องการของผู้ใต้บังคับ- บัญชาแตกต่างกันตามสภาพของบุคคล	3.86	.85	มาก
18.กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักในศักดิ์ศรี และมั่นใจในความสามารถของตน	4.02	.75	มาก
19.กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างเต็ม ความสามารถเพื่อให้เกิดผลมากกว่าที่คาดหวัง	4.04	.76	มาก
20.ชี้ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นถึงความผิดพลาดหรือ ปัญหาที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานมากกว่าการวิจารณ์	3.87	.76	มาก
รวม	4.04	.60	มาก

ตาราง 23 การส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 ด้านความรอบรู้แห่งตน

การส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความรอบรู้แห่งตน	ระดับการปฏิบัติ		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาความรู้ ความสามารถของตนเอง	4.14	.78	มาก
2. ส่งเสริมบุคลากรให้มีความกระตือรือร้น สนใจ และใฝ่หาเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ	4.16	.72	มาก
3. ส่งเสริมให้บุคลากรเพิ่มความสามารถในการ เรียนรู้และพัฒนาตนเอง	4.17	.75	มาก
4. ส่งเสริมให้บุคลากรปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น	4.17	.72	มาก
5. จัดให้มีการสอนงาน ฝึกงาน และแนะนำงานให้กับ บุคลากร	3.83	.79	มาก
6. ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรแก้ไขปัญหา ที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน	3.92	.74	มาก
7. ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีความรู้ ด้านเทคโนโลยี	3.99	.74	มาก
8. ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรใช้เทคโนโลยีที่มีอยู่ ในหน่วยงานอย่างเหมาะสม	4.03	.75	มาก
รวม	4.05	.63	มาก

ตาราง 24 การส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 ด้านแบบแผนความคิด

การส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านแบบแผนความคิด	ระดับการปฏิบัติ		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ส่งเสริมบุคลากรให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ในการทำงาน	3.94	.78	มาก
2. ส่งเสริมให้บุคลากรได้นำแนวคิดที่เป็นประโยชน์ ของตนเองมาใช้ในการจัดการเรียนรู้	4.02	.73	มาก
3. ให้อิทธิพลบุคลากรได้ตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง	4.06	.77	มาก
4. ส่งเสริมให้บุคลากรนำข้อผิดพลาดและความสำเร็จ ในอดีตมาแก้ปัญหที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน	4.03	.74	มาก
5. ส่งเสริมให้บุคลากรได้นำแนวคิดใหม่ๆ มาใช้ในการ พัฒนางานให้ดีขึ้น	4.10	.75	มาก
6. ส่งเสริมให้บุคลากรวิเคราะห์สภาพความเป็นจริง และนำมาปรับใช้ในการทำงาน	4.08	.74	มาก
7. ส่งเสริมให้บุคลากรได้นำปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในขณะ ปฏิบัติงานมาวิเคราะห์แล้วหาทางเลือกที่ดีกว่าเดิม	4.04	.76	มาก
8. ส่งเสริมให้บุคลากรได้ปรับเปลี่ยนแนวคิด และวิธีการ ปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงาน	4.05	.71	มาก
รวม	4.04	.65	มาก

ตาราง 25 การส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม

การส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม	ระดับการปฏิบัติ		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ผู้บริหาร บุคลากร และผู้ที่เกี่ยวข้อง ร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน	4.14	.73	มาก
2. จัดกิจกรรมให้สมาชิกในองค์กรได้แลกเปลี่ยน วิสัยทัศน์ในการทำงาน	3.96	.77	มาก
3. จัดกิจกรรมเพื่อให้สมาชิกได้รับรู้ถึงเป้าหมาย ของหน่วยงานที่ต้องการในอนาคต	3.90	.75	มาก
4. กระตุ้นบุคลากรให้มีความต้องการที่จะเห็น ความสำเร็จของหน่วยงาน	3.95	.81	มาก
5. ชี้ให้บุคลากรเห็นความจำเป็นในการพัฒนาและ ปรับเปลี่ยนหน่วยงานเพื่อมุ่งไปสู่อนาคตที่ดีขึ้น	3.97	.84	มาก
6. สนับสนุนให้สมาชิกในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการ พัฒนาหน่วยงาน	4.09	.79	มาก
7. เสริมสร้างความรู้สึกร่วมกันในการวางแผนพัฒนา หน่วยงาน	4.04	.79	มาก
8. เสริมสร้างความรัก ความห่วงใย และความผูกพัน ให้เกิดขึ้นระหว่างบุคลากรของหน่วยงาน	4.03	.94	มาก
รวม	4.01	.69	มาก

ตาราง 26 การส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม

การส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	ระดับการปฏิบัติ		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ส่งเสริมการทำงานด้วยระบบทีมงาน	4.25	.85	มาก
2. ส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการอบรมและเรียนรู้วิธีการทำงานเป็นทีม	4.11	.84	มาก
3. ส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง และพัฒนางาน	4.03	.76	มาก
4. สนับสนุนให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับบุคคลอื่น ๆ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ในสิ่งใหม่	4.01	.76	มาก
5. จัดให้มีการประชุมแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน	3.98	.78	มาก
6. สนับสนุนให้เกิดการทำงานแบบร่วมแรงร่วมใจเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ	4.02	.80	มาก
7. จัดให้มีการนำประเด็นปัญหา หรือประเด็นที่ต้องพิจารณา มาทบทวนร่วมกัน	3.87	.71	มาก
8. จัดให้มีการพบปะ พูดคุย และแลกเปลี่ยนความรู้ความก้าวหน้าในหน่วยงาน	3.89	.78	มาก
รวม	4.02	.69	มาก

ตาราง 27 การส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 ด้านความคิดเชิงระบบ

การส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านความคิดเชิงระบบ	ระดับการปฏิบัติ		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. จัดให้มีการวิเคราะห์หรือแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์	3.86	.75	มาก
2. กระตุ้นให้บุคลากรได้ตระหนักถึงความสำคัญในหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง	4.03	.73	มาก
3. กระตุ้นให้บุคลากรมองเห็นถึงปัญหาในการทำงาน	3.97	.69	มาก
4. กระตุ้นให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการทำงานซึ่งมีผลเกี่ยวข้องกับงานอื่น	3.97	.71	มาก
5. ส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาแนวทางในการทำงานเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น	3.98	.73	มาก
6. ส่งเสริมให้บุคลากรจัดลำดับความสำคัญของงาน	3.93	.75	มาก
7. ส่งเสริมให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นอย่างหลากหลาย	3.96	.78	มาก
8. ส่งเสริมให้บุคลากรปรับปรุงและพัฒนาการทำงานให้เหมาะสมโดยคำนึงถึงภาพรวมขององค์กร	4.01	.74	มาก
รวม	3.96	.65	มาก

ประวัติย่อผู้วิจัย

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ ชื่อสกุล	นางสมคิด ชุมนุมพร
วันเดือนปีเกิด	9 ตุลาคม 2507
สถานที่เกิด	40 หมู่ 7 ตำบลวังแฉ่ม อำเภอมะขาม จังหวัดจันทบุรี
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	145/36 หมู่ 1 ตำบลบ้านกลาง อำเภอเมือง จังหวัดปทุมธานี
ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน	ครูใหญ่โรงเรียนทวีวิช
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนทวีวิช 60 หมู่ 9 ตำบลคลองหนึ่ง อำเภอกลองหลวง จังหวัดปทุมธานี
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2518	ชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 (ป.4) จากโรงเรียนวัดปึก จังหวัดจันทบุรี
พ.ศ. 2521	ชั้นประถมศึกษาปีที่ 7 (ป.7) จากโรงเรียนวัดกระทิง จังหวัดจันทบุรี
พ.ศ. 2526	ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5 (ม.ศ. 5) จากโรงเรียนศรียานุสรณ์ จังหวัดจันทบุรี
พ.ศ. 2529	วิทยาศาสตร์บัณฑิต (วท.บ.) จากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย