



ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการ
และบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน
TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND LEARNING ORGANIZATION
OF BUREAUCRATIC OFFICIAL AND PERSONNEL
OF OFFICE OF THE PRIVATE EDUCATION
COMMISSION

ศรียรรณ จันท์เชื้อ
SRIWAN CHUNCHUE

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการ (บัณฑิตศึกษา) คณะบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร



ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการ
และบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน
TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND LEARNING ORGANIZATION
OF BUREAUCRATIC OFFICIAL AND PERSONNEL
OF OFFICE OF THE PRIVATE EDUCATION
COMMISSION

ศรียรรณ จันทร์เชื้อ
SRIWAN CHUNCHUE

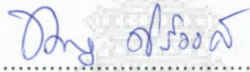
การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการ (บัณฑิตศึกษา) คณะบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

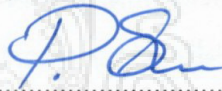
ชื่อการค้นคว้าอิสระ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการ
และบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน
ชื่อ นามสกุล นางสาวศรียวรรณ จันทร์เชื้อ
ชื่อปริญญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชา การจัดการ
คณะ บริหารธุรกิจ
อาจารย์ที่ปรึกษา ดร.อมร ฤงสูรวรรณ

คณะกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระได้ให้ความเห็นชอบการค้นคว้าอิสระฉบับนี้แล้ว



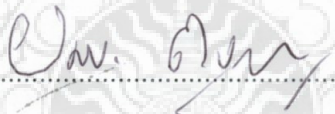
.....ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทองฟู ศิริวงศ์)



.....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ สิทธิจิรพัฒน์)

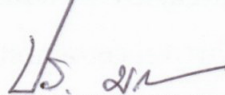


.....กรรมการ

(ดร.อมร ฤงสูรวรรณ)

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร อนุมัติให้นับ
การค้นคว้าอิสระฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร



.....คณบดีคณะบริหารธุรกิจ

(ดร.ปริญญา มากลิน)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

ชื่อ การค้นคว้าอิสระ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการและบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน
ชื่อ สกุล	นางสาวศรียวรรณ จันทร์เชื้อ
ชื่อปริญญา	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชา และคณะ	การจัดการ คณะบริหารธุรกิจ
ปีการศึกษา	2558

บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการและบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน กลุ่มตัวอย่างเป็นข้าราชการและบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ปี 2559 จำนวน 169 คน ได้มาจากการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สูตรของทาโร ยามาเน่ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.95 วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า กลุ่มตัวอย่างรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนโดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับดังนี้ การสร้างแรงบันดาลใจ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลเท่ากัน และด้านการกระตุ้นทางปัญญาตามลำดับ

2. องค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการและบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับดังนี้ ด้านการมีแบบแผนความคิด ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านความรอบรู้ของบุคคล ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ และด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันตามลำดับ

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการและบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในภาพรวม มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการและบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนในภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.595 ซึ่งแสดงว่า มีความสัมพันธ์ทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, องค์กรแห่งการเรียนรู้

Independent Study title Transformational Leadership and Learning Organization of Bureaucratic Official and Personnel of Office of the Private Education Commission

Author Miss Sriwan Chunchue

Degree Master of Business Administration

Major program Management

Academic Year 2015

ABSTRACT

The purposes of the study were to investigate transformational leadership and learning organization of bureaucratic official and personnel of Office of the Private Education Commission. The samples were drawn from 169 bureaucratic officials and personnel of Office of the Private Education Commission by Taro Yamane formula sampling. The five-scaled rating questionnaire had obtained the reliability coefficient at 0.95. The collected data were analyzed by the percentage distribution, mean, and standard deviation; and t-test, f-test, and Pearson product moment correlation coefficient. The results were as follows.

1. Transformational leadership of the executives from the Office of the Private Education Commission was seen high in general. When considering in each aspect, it was found that the samples could highly perceive the executives' transformational leadership in every aspect ranging from inspiration motivation, idealized influence of charisma leadership, individualized consideration, and intellectual stimulation respectively.

2. Learning Organization of the bureaucratic officials and personnel of Office of the Private Education Commission was high ranging from Mental Model, Team Learning, Personal Mastery, System Thinking, and Shared Vision respectively.

3. Transformational leadership and Learning Organization of the bureaucratic officials and personnel of Office of the Private Education Commission were positively related at 0.05 statistical significance and the reliability coefficient at 0.595, which demonstrated the positive relationship averagely.

Keywords : transformational leadership, learning organization

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาด้วยตนเองฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดีเป็นเพราะได้รับความกรุณาอย่างยิ่งจาก ดร.อมร ฤงสูววรรณ อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.ทองฟู ศิริวงส์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ สิทธิจิรพัฒน์ คณะกรรมการสอบที่ได้ให้คำแนะนำตลอดจนช่วยชี้แนะตรวจแก้ไข ข้อบกพร่องต่างๆ ด้วยความเอาใจใส่เป็นอย่างยิ่ง จนการศึกษาครั้งนี้ด้วยตนเองฉบับนี้สำเร็จ สมบูรณ์ได้ ผู้ศึกษาค้นคว้าจึงขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มาเรียม นะมิ ดร.ณัฐชา อ่างโชติ และ ดร.ธนากร รัชตกุลพัฒน์ ที่กรุณาให้คำแนะนำ แก้ไข และตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า จนทำให้การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เสร็จสมบูรณ์และมีคุณค่า

ขอขอบพระคุณผู้บริหาร ข้าราชการและบุคลากร สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริม การศึกษาเอกชน ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ และกรุณาเสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถามในครั้ง นี้ อันส่งผลทำให้การศึกษาด้วยตนเองนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

คุณค่าและประโยชน์ได้อันเกิดจากการศึกษาค้นคว้าฉบับนี้ ผู้ศึกษาค้นคว้าขอขอบแต่ผู้มี พระคุณทุกท่าน

ศวีวรรณ จันทร์เชื้อ



สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ก
Abstract	ข
กิตติกรรมประกาศ	ค
สารบัญ	ง
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญภาพ	ช
1. บทนำ	
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์	4
1.3 ขอบเขตของการศึกษา	4
1.4 สมมติฐาน	5
1.5 กรอบแนวความคิด	6
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	7
1.7 นิยามศัพท์	7
2. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
2.1 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	9
2.2 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้	26
2.3 ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง	43
2.4 ประวัติสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน	50
3. วิธีดำเนินการ	
3.1 ประเภทของงานวิจัย	53
3.2 ประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง	53
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	54
3.4 การทดสอบเครื่องมือ	57
3.5 วิธีการเก็บข้อมูล	57
3.6 วิธีการทางสถิติ	58

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป	60
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน	62
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับการรับรู้องค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการ และบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน	67
ตอนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐานเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการ และบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริม การศึกษาเอกชน	72
5. สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	
5.1 สรุปผล	78
5.2 อภิปรายผล	82
5.3 ข้อเสนอแนะ	85
เอกสารอ้างอิง	86
ภาคผนวก	
ภาคผนวก ก รายงานผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม หนังสือขอความร่วมมือ	93
ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	98
ประวัติการศึกษาและการทำงาน	105

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
2.1 แสดงความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	10
4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	60
4.2 แสดงผลค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	62
4.3 แสดงผลค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	63
4.4 แสดงผลค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	64
4.5 แสดงผลค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	65
4.6 แสดงผลค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ในภาพรวม	66
4.7 แสดงผลค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการรับรู้องค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการและบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ด้านความรอบรู้ของบุคคล	67
4.8 แสดงผลค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการรับรู้องค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการและบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ด้านการมีแบบแผนความคิด	68
4.9 แสดงผลค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการรับรู้องค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการและบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	69

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
4.10 แสดงผลค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการรับรู้องค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการและบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ด้านการเรียนรู้เป็นทีม	70
4.11 แสดงผลค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการรับรู้องค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการและบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ	71
4.12 แสดงผลค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการรับรู้องค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการและบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ในภาพรวม	72
4.13 ผลการทดสอบสมมติฐานระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการและบุคลากรคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ในภาพรวม	73
4.14 ผลการทดสอบสมมติฐานระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการและบุคลากร สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน	74
4.15 ผลการทดสอบสมมติฐานระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้าง แรงบันดาลใจกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการและบุคลากร สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน	75
4.16 ผลการทดสอบสมมติฐานระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้น ทางปัญญากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการและบุคลากรสำนักงาน คณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน	76
4.17 ผลการทดสอบสมมติฐานระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึง ความเป็นปัจเจกบุคคลกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการและบุคลากร สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน	77

สารบัญภาพ

ภาพ

หน้า

1.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย

6



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและกระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง และรวดเร็วในปัจจุบัน ทำให้ทุกองค์กรต้องปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เพื่อรองรับ การเปลี่ยนแปลงดังกล่าว แผนพัฒนาประเทศไทยนับตั้งแต่แผนพัฒนา ฉบับที่ 1 จนถึงแผนพัฒนา ฉบับที่ 11 จึงมีพัฒนาการมาอย่างต่อเนื่องภายใต้สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในมิติต่างๆ ทั้งภายใน และภายนอกประเทศ โดยที่ในช่วงระยะเวลา พ.ศ. 2540-2554 ประเทศไทยอยู่ภายใต้กระแส โลกภิวัตน์ ดังนั้นแผนพัฒนา ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540-2544) จึงให้ความสำคัญกับการพัฒนาคน เป็นหลัก ต่อมาแผนพัฒนา ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545-2549) ได้น้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจ พอเพียงเป็นปรัชญานำทางในการพัฒนาและบริหารประเทศ และแผนพัฒนา ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550 - 2554) เป็นแผนยุทธศาสตร์ที่นำทิศทางการปรับตัวของประเทศเพื่อรองรับกับ การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น (**สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2549**)

สำหรับแผนพัฒนา ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555 – 2559) อยู่ในช่วงเวลาประเทศต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญทั้งระดับโลกและในประเทศ ดังนั้นแผนพัฒนา ฉบับนี้จึงมุ่งเป้าหมาย การพัฒนาไปที่บุคคลและสังคมโดยรวม โดยได้กำหนดพันธกิจในการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต มุ่งสร้างกระแสสังคมให้เกิดการเรียนรู้ ส่งเสริมให้องค์กร กลุ่มบุคคล ชุมชน ประชาชน และสื่อทุก ประเภทเป็นแหล่งเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์ (**สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและ สังคมแห่งชาติ, 2555**) ยิ่งไปกว่านั้น พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารบ้านเมือง ที่ดี พ.ศ. 2546 หมวด 3 มาตรา 11 ได้กำหนดไว้ว่า “ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถ ประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ ร่วมกัน...” (**พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารบ้านเมืองที่ดี, 2546**)

จากแผนพัฒนา และข้อกำหนดในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหาร บ้านเมืองที่ดีดังกล่าว ทำให้องค์กรต่างๆ โดยเฉพาะองค์กรภาครัฐได้ถูกคาดหวังจากภาคส่วนต่างๆ

อาทิเช่น ภาคเอกชน และประชาชนทั่วไปที่ต้องการให้องค์กรภาครัฐเป็นแบบอย่างในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ รวมถึงการส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้สามารถให้บริการสาธารณะต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับปัญหาความต้องการของชาติที่เปลี่ยนแปลงไป (วิสัน ปริมาณ, 2555)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นแนวคิดหรือปรัชญาในการพัฒนาองค์กรรูปแบบหนึ่งที่สามารถนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จท่ามกลางกระแสการแข่งขันของโลกในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและต่อเนื่องของเทคโนโลยี ดังนั้นองค์กรที่จะอยู่รอดและสามารถแข่งขันได้จะต้องเป็นองค์กรที่สร้างความสามารถของพนักงานให้มีการเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่องทั่วในองค์กร นั่นคือการสร้างองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (ตติยา ม่วงมิ่งสุข, 2550, หน้า 12)

นอกจากนี้ Peter Senge (1991) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์กรที่บุคลากรเรียนรู้ที่จะขยายขีดความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่องในการที่จะสร้างสรรค์ผลงานตามความปรารถนาของพวกเขา เป็นองค์กรที่มีสิ่งใหม่ๆ และมีการขยายขอบเขตของแบบแผนของการคิดที่จะให้ความรู้ เป็นองค์กรที่มีการสร้างความใฝ่ฝันร่วมกันได้อย่างอิสระ และเป็นองค์กรที่มีบุคลากรเรียนรู้วิธีที่จะเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่องซึ่ง Peter Senge เป็นบุคคลผู้มีบทบาทสำคัญในการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้และได้เขียนผลงานออกเผยแพร่จนเป็นที่ยอมรับกันจนถึงปัจจุบัน โดยเขาได้เขียนหนังสือที่กล่าวถึงพื้นฐานของวินัยทั้ง 5 ประการ ที่จะนำไปสู่องค์กร (The Fifth Discipline Fieldbook : Strategies and Tools for Building Organization) ประกอบด้วย ความรอบรู้ของบุคคล (Personal Mastery) การมีแบบแผนความคิด (Mental การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared vision) การเรียนรู้เป็นทีม (Team learning) และการคิดอย่างเป็นระบบ (System thinking) อย่างไรก็ตามในการที่องค์กรของรัฐจะพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จำเป็นต้องมีผู้นำที่จะเป็นผู้กำหนดนโยบาย กำหนดแนวทาง และส่งเสริมการพัฒนาไปสู่เป้าหมาย ดังนั้นผู้นำจึงมีบทบาทที่สำคัญในการทำให้เกิดเปลี่ยนแปลง (ทิพากร วรรณพฤกษ์, 2554 หน้า 4)

ปัจจุบันได้มีผู้ทำการศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรหลายท่าน อาทิ Zagorsek&Dimovski&Skerlavaj (2006) ทำการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำและการนำพาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานจากองค์กรเอกชนต่างๆ จำนวน 723 คน ผลการศึกษาสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรอย่างมาก Singh (2008) ทำการศึกษาความสัมพันธ์

ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารในประเทศไทย โดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารระดับกลางของธนาคารต่างๆ ในประเทศไทยจำนวน 500 คน ผลการศึกษาสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีบทบาทที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของธนาคารในประเทศไทย นอกจากนี้ **รณรงค์ คงทวี** (2554, หน้า 14) ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 1 ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่ายวิชาการ และครูผู้สอนของโรงเรียนที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์เขต 1 จำนวน 711 คน ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์เขต 1 ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กร

สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เป็นหน่วยในสังกัดสำนักงาน ปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ มีอำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550 คือ (1) การเสนอแนะนโยบาย ยุทธศาสตร์ แผนพัฒนาการศึกษาเอกชนต่อคณะกรรมการ (2) ส่งเสริม สนับสนุน ด้านวิชาการ การประกันคุณภาพ การวิจัยและพัฒนาเพื่อประกันคุณภาพการศึกษา (3) รับผิดชอบ การดำเนินงานเกี่ยวกับกองทุน (4) ดำเนินการจัดสรรเงินอุดหนุนการศึกษาเอกชนตามมาตรการที่ คณะกรรมการกำหนดมาตรา 13 (4) (5) เป็นศูนย์ส่งเสริมสนับสนุนข้อมูล และทะเบียนกลางทางการศึกษาเอกชน ตลอดจนติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการจัดการศึกษาเอกชนโดยมีวิสัยทัศน์ คือ เพื่อพัฒนาการศึกษาเอกชนให้มีคุณภาพได้มาตรฐานสากล (**สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน** <http://www.opec.go.th/>)

จากอำนาจหน้าที่และวิสัยทัศน์ของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่าสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน มีบทบาทที่สำคัญต่อการพัฒนาการศึกษาในภาคเอกชนของประเทศไทยเป็นอย่างมาก ดังนั้นการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง ซึ่งการที่สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนจะสามารถพัฒนาไปสู่เป้าหมายของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้น ย่อมต้องการผู้นำที่สามารถนำพาองค์กรไปสู่จุดมุ่งหมายดังกล่าวได้ ผู้วิจัยซึ่งเป็นข้าราชการสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนจึงมีความสนใจจะทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการและบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน

เพื่อนำผลการศึกษามาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในอนาคต

1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน

1.2.2 เพื่อศึกษาระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน

1.2.3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน

1.3 ขอบเขตของการศึกษา

1.3.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

1.3.1.1 การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการและบุคลากร สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ตามทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบสและอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1995) ซึ่งประกอบด้วย 4 ด้าน คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญาและด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

1.3.1.2 องค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิด (Peter Senge, 1999) ที่กล่าวไว้ 5 ประการ ได้แก่ การเป็นบุคคลที่รอบรู้การมีรูปแบบความคิดการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกับการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมและการคิดอย่างเป็นระบบ

1.3.1.3 ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ใช้การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Person Product Moment Correlation)

1.3.2 ขอบเขตด้านพื้นที่

การศึกษาคั้งนี้มีขอบเขตเฉพาะข้าราชการและบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนจังหวัดกรุงเทพมหานคร

1.3.3 ขอบเขตระยะเวลา

เก็บข้อมูลช่วงเดือนกุมภาพันธ์ 2559

1.3.4 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.3.4.1 ประชากร ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้เป็นข้าราชการและบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จังหวัดกรุงเทพมหานครปี 2559 จำนวน 294 คน จำแนกเป็นข้าราชการ 244 คน และบุคลากร 50 คน

1.3.4.2 กลุ่มตัวอย่าง เป็นข้าราชการและบุคลากร สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จังหวัดกรุงเทพมหานครปี 2559 จำนวน 169 คน ได้มาจากการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สูตรของทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95 % โดยใช้ความคลาดเคลื่อนในการสุ่ม 5 %

1.4 สมมุติฐานการวิจัย

1.4.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการและบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน

1.4.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการและบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน

1.4.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการและบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน

1.4.4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญามีความสัมพันธ์ทางบวกต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการและบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน

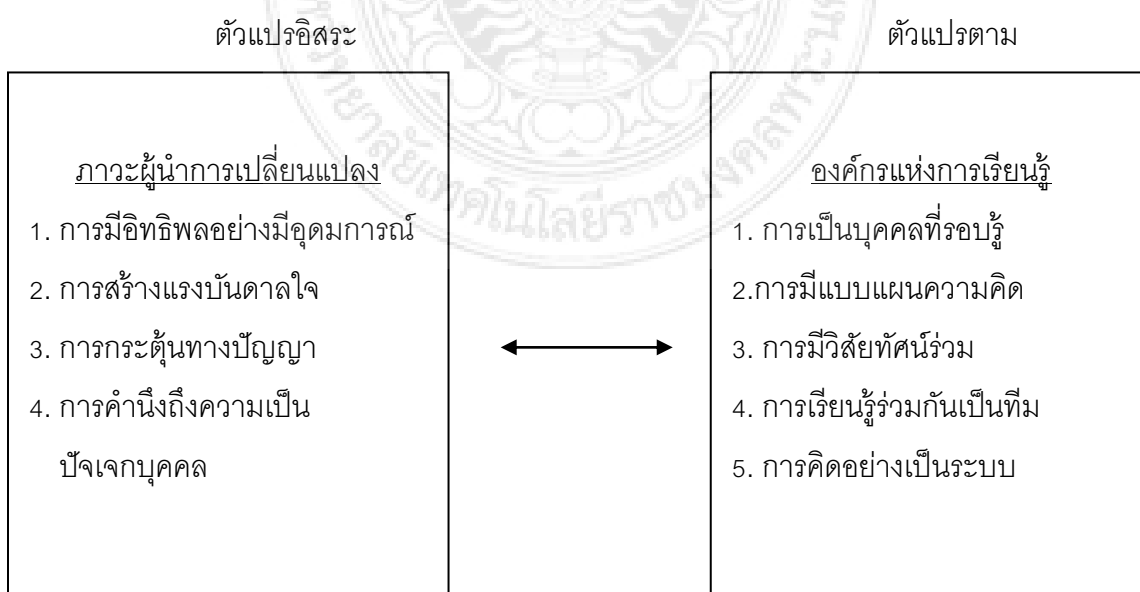
1.4.5 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการและบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน

1.5 กรอบแนวคิดตามทฤษฎี

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการและบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนโดยใช้แนวคิดเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบสและอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1995) ซึ่งได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 4 ประการคือ 1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2. การสร้างแรงบันดาลใจ 3. การกระตุ้นทางปัญญาและ 4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ส่วนองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ใช้แนวคิดของ (Peter Senge, 1999) ที่กล่าวไว้ 5 ประการคือ 1. การเป็นบุคคลที่รอบรู้ 2. การมีรูปแบบความคิด 3. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน 4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม 5. การคิดอย่างเป็นระบบ

ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ใช้การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Person Product Moment Correlation)

จากแนวคิดดังกล่าวผู้วิจัยจึงนำมาสร้างเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยดังภาพประกอบ



1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.6.1 ประโยชน์ทางด้านวิชาการ

เพื่อเพิ่มเติมองค์ความรู้และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

1.6.2 ประโยชน์ในการนำไปใช้

1.6.2.1 เป็นแนวทางให้สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนรับทราบถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีของข้าราชการและบุคลากรในระยะยาวต่อไป

1.6.2.2 เป็นแนวทางให้หน่วยงานราชการที่คล้ายคลึงกับสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนสามารถนำไปปรับใช้ในการบริหารจัดการของหน่วยงานต่อไป

1.7 คำนิยามศัพท์เฉพาะ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ตามให้สูงขึ้นมากกว่าความคาดหวัง มีการพัฒนาความสามารถและศักยภาพของผู้ตามให้มากขึ้น และมุ่งสนใจต่อประโยชน์ของกลุ่ม องค์กร และสังคมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน

การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือภาวะผู้นำเชิงบารมี (Idealized Influence or Charisma Leadership: II or CL) หมายถึง การที่ผู้นำเป็นแบบอย่างให้กับผู้ตาม ผู้นำจะเสียสละผลประโยชน์ของตนเพื่อผลประโยชน์ของกลุ่ม และจะปฏิบัติตนที่ทำให้ผู้อื่นเคารพนับถือ รู้สึกมีความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานร่วมกับผู้นำ

การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม

การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหา

การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC) หมายถึง ผู้นำจะเป็นผู้ที่ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่เรียนรู้ด้วยพลังอำนาจร่วมกัน (synergy) อย่างต่อเนื่อง และมีการปรับเปลี่ยนองค์กรให้สามารถจัดการและใช้ความรู้ เพื่อบรรลุความสำเร็จขององค์กร เสริมพลังอำนาจให้แก่บุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อเรียนรู้ไปพร้อมๆ กับการทำงาน และใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อพัฒนาการเรียนรู้

ความรอบรู้ของบุคคล (Personal Mastery) หมายถึง การเป็นบุคคลที่มีความใฝ่ที่จะเรียนรู้ มีความกระตือรือร้น มีความปรารถนาที่จะเรียนรู้อยู่เสมอเพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองให้ไปสู่จุดหมาย และความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้

การมีแบบแผนความคิด (Mental models) หมายถึง การที่บุคคลากรในองค์กรรับรู้และเข้าใจงานที่ทำแบบองค์รวม เข้าใจแบบแผนและสามารถเชื่อมโยงภาพรวมได้ทั้งหมด มีการคิดอย่างเป็นระบบ

การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Shared vision) หมายถึง การสร้างความตระหนักและความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นขององค์กรให้เกิดการยอมรับในจุดมุ่งหมายการดำเนินงานภายใต้เป้าหมายเดียวกัน

การเรียนรู้เป็นทีม (Team learning) หมายถึง การเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิก โดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อพัฒนาความรู้และความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น

การคิดอย่างเป็นระบบ (System thinking) หมายถึง การมองภาพโดยรวมที่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันทั้งหมด เป็นส่วนสำคัญต่อการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และนำมาซึ่งการพัฒนาแบบยั่งยืนขององค์กร

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการและบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการศึกษา โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

- 2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- 2.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้
- 2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.4 ประวัติ สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน

2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) ของภาวะผู้นำ โดยมี Burns & Bass เป็นนักวิชาการที่สำคัญและมีอิทธิพลต่อทฤษฎีนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการในการเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมของคนในองค์กร เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ตามให้สูงขึ้นมากกว่าความคาดหวัง มีการพัฒนาความสามารถและศักยภาพของผู้ตามให้มากขึ้น และมุ่งมั่นใจต่อประโยชน์ของกลุ่ม องค์กร และสังคมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน

แรกเริ่มทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพัฒนามาจากการวิจัยเชิงบรรยายทางการเมืองของ Burns (1978 cited in Yukl & Fleet, 1992) โดยใช้ชื่อว่าภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยน (Transforming Leadership) อธิบายว่าภาวะผู้นำนั้นมีอิทธิพลต่อผู้ตามและผู้ตามก็มีอิทธิพลต่อผู้นำด้วยเช่นกัน Burns มีแนวความคิดว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจจะมี การแสดงออกโดยทุกคนในองค์กรทุกตำแหน่ง ซึ่ง Burns แสดงไว้ว่าเกิดได้ใน 3 ลักษณะ คือ 1) ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) 3) ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership)

ต่อมา Bass (1985) ได้อธิบายโดยชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบบารมี (Charismatic) และแบบแลกเปลี่ยน (Transactional) Bass เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการทำให้ผู้ตามตระหนักในความสำคัญและคุณค่าของงาน โดยชักจูงให้ผู้ตามเห็นแก่องค์กรมากกว่าประโยชน์ของตนเองโดยผู้นำพยายามที่จะเพิ่มพลังจูงใจและยกระดับผู้ตามในด้านของแนวความคิดของภาวะผู้นำ Bass ให้นิยามของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่กว้างกว่า Burns โดยไม่ใช้แค่สิ่งจูงใจ (Incentive) แต่เป็นการรวมการมอบหมายงานต่างๆ ให้ทำเพื่อเป็นการจูงใจจากภายในเพื่อให้ผลลัพธ์ออกมาสู่ภายนอก

ในตอนต้นของทฤษฎีนั้น Bass ได้เสนอภาวะผู้นำ 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ซึ่งเป็นลักษณะของความต่อเนื่องกัน โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้ประสิทธิภาพที่สูงกว่า สามารถทำให้ผู้ตามมีแรงจูงใจและผลการปฏิบัติงานที่ดีกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Bass, 1985) ดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 2.1 แสดงความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ความแตกต่าง	ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
คุณลักษณะ	- มุ่งกระบวนการแลกเปลี่ยนความคิดเป็นแบบค่อยพัฒนาอยู่ภายใต้สภาพการที่เป็นการตอบสนอง (Reactive)	- มุ่งความสัมพันธ์ความคิดเป็นแบบเปลี่ยนแปลงโดยสิ้นเชิง เกิดขึ้นจากวิกฤตการณ์ เป็นลักษณะการริเริ่ม (Proactive)
แรงจูงใจ	- รางวัล (ภายนอก)	- การเห็นคุณค่า (ภายใน)
อำนาจ	- ประเพณีปฏิบัติ	- ความมีบุคลิกพิเศษ
จุดเน้นผู้นำ	- ผลที่ได้ - เน้นในกิจกรรม ชีบทบาทชัดเจน ตระหนักในความต้องการจัดการแบบวางเฉย	- วิสัยทัศน์ - เป็นที่ปรึกษา ผู้ฝึกสอน และครู มีการกระจายอำนาจให้แต่ละบุคคลให้อำนาจตัดสินใจ เข้าถึงได้ง่ายเป็นตัวอย่างของคุณธรรม
ผู้ใต้บังคับบัญชา	- แสวงหาความมั่นคง เน้นความต้องการของตนเอง	- ละเว้นประโยชน์ส่วนตนเพื่อองค์กรและทำมากกว่าที่คาดหวัง
ผลที่ได้	- การทำงานตามที่คาดหวัง	- ก้าวกระโดดในการทำงาน

ที่มา : Mosley, Pictri, & Megginson (รัตติกกรณ์ จงวิศาล, 2556 หน้า 250)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ตามให้สูงขึ้นมากกว่าความคาดหวัง มีการพัฒนาความสามารถและศักยภาพของผู้ตามให้มากขึ้น และมุ่งสนใจต่อประโยชน์ของกลุ่มองค์กร และสังคมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ซึ่งกระบวนการจะทำโดยผ่านองค์ประกอบ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า “4I's” (Four I's) คือ

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือภาวะผู้นำเชิงบารมี (Idealized Influence or Charisma Leadership: II or CL) หมายถึง การที่ผู้นำเป็นแบบอย่างให้กับผู้ตาม ผู้นำจะต้องมีศีลธรรมและจริยธรรม สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต หลีกเลียงการใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน แต่จะแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่นและเห็นคุณค่าในตนเอง มีอุดมคติความเชื่อและค่านิยม ประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อกลุ่มหรือองค์กร ต่อมาในปี ค.ศ. 1995 Bass และ Avolio ได้จำแนกองค์ประกอบด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ออกเป็น 2 องค์ประกอบ คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ด้านพฤติกรรม (Behavior) ผู้นำจะเน้นค่านิยม ความเชื่อ และพันธกิจ โดยจะเน้นถึงความสำคัญของการมีจิตสำนึกต่อภารกิจร่วมกัน และอีกองค์ประกอบคือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ด้านคุณลักษณะ (Attribute) ผู้นำจะเสียสละผลประโยชน์ของตนเพื่อผลประโยชน์ของกลุ่ม และจะปฏิบัติตนที่ทำให้ผู้อื่นเคารพนับถือ รู้สึกมีความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานร่วมกับผู้นำ

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) มีการนำเสนอวิสัยทัศน์ที่น่าดึงดูดใจสำหรับอนาคต และจะสื่อสารสิ่งที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหา โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างมีวิธีแก้ไขและเป็นโอกาสที่ดีในการแก้ปัญหาพร้อมกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC) ผู้นำจะเป็นผู้ที่ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน มีการเปิดโอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน การให้คำแนะนำ การสนับสนุน และการพัฒนาผู้ตาม โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ผู้นำจะมี

การมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ เพื่อการมีศักยภาพที่สูงขึ้นของผู้ตามแต่ละคน (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556 หน้า 252-255)

ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากกระแสสังคมที่เปลี่ยนไปตามยุคโลกาภิวัตน์ทำให้มีความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลทุกระดับให้มีความสำคัญต่อบทบาทและภารกิจต่างๆ ที่มีต่อสังคมมากขึ้น จากการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำพบว่าแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นที่ยอมรับและมีความสำคัญยิ่ง (ประยุทธ์ ชูสอน 2547 หน้า 28) จึงมีผู้ที่กล่าวถึงความสำคัญดังนี้

สมพรจำ ปานิล (2549, หน้า 13-14) ได้กล่าวสรุปการวิเคราะห์สภาพสังคมไทยในปัจจุบันของประเวศ วะสี ว่ามีลักษณะดังนี้

1. สภาพสังคมไทยเต็มไปด้วยความขัดแย้งแตกแยกไม่ร่วมมือกัน ขาดจุดมุ่งหมายร่วมกัน ขาดการรวมพลังสภาพเหล่านี้แสดงให้เห็นว่าสังคมไทยขาดภาวะผู้นำที่จะทำให้องค์กรหรือสังคมมีจุดมุ่งหมายร่วมกันและรวมพลังไปสู่ความสำเร็จ

2. สภาพแวดล้อมสังคมไทยปัจจุบันขาดภาวะผู้นำและมีความแตกสลายทางสังคมทั้งในระดับครอบครัวโรงเรียนมหาวิทยาลัยสถาบันองค์กรและคณะต่างๆ สำหรับสาเหตุของปัญหาการขาดแคลนผู้นำในสังคมไทยนั้นมีหลายปัจจัยอาทิ

- สภาพสังคมสมัยใหม่ที่เปลี่ยนไปกับวัฒนธรรมเก่าบางอย่างใช้ไม่ได้ เช่น สังคมสมัยใหม่มีปัญหาใหม่ๆที่เป็นปัญหาใหญ่และแก้ไขยาก เช่น ใช้อำนาจทุกชนิดแก้ปัญหาใหม่ไม่ได้ผลสำหรับปัญหาใหม่นี้ต้องการแนวคิดและแนวทางใหม่หรือกระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigm) ในการแก้ปัญหา
- การขาดวิสัยทัศน์ร่วมกันปัจจุบันประเทศไทยมีปัญหารุนแรงสภาพการณ์ต่างๆ ในสังคมไทยขณะนี้ เป็นสภาวะวิกฤติต้องการผู้นำที่มีภาวะผู้นำและปัญญาของสังคม
- “ภาวะผู้นำ” จึงมีความสำคัญอย่างมากต่อการพัฒนาองค์กรและการจัดการ เพราะจะทำให้มีการปฏิบัติหน้าที่ทำให้จุดมุ่งหมายขององค์กรบรรลุเป้าหมายไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือเอกชนไม่ว่าจะเป็นในระดับโลกระดับชาติหรือระดับท้องถิ่นภาวะผู้นำล้วนมีความสำคัญเพราะก่อให้เกิดผลที่แตกต่างอย่างเห็นได้ชัด

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ (2546, หน้า 43 - 44) ได้อธิบายถึงความสำคัญและความจำเป็นของผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังนี้ความก้าวหน้าของระบบเศรษฐกิจแบบโลกาภิวัตน์และความซับซ้อนของ

การแข่งขันในปัจจุบันก่อให้เกิดความไม่แน่นอนและไม่มั่นคงต่อองค์กรซึ่งเราจะเห็นตัวอย่างได้จากองค์กรที่เคยประสบความสำเร็จได้รับการยอมรับและชื่นชมจากบุคคลทั่วไปอาจจะประสบปัญหาความผิดพลาดและล้มเหลวเนื่องจากปัญหาที่เกิดขึ้นจะแตกต่างจากอดีตและก่อตัวขึ้นอย่างไร้ตัวทำให้ผู้บริหารไม่สามารถปรับตัวได้ทันโดยเฉพาะผู้บริหารที่บริหารงานแบบประเพณีนิยมที่ไม่ยอมเปลี่ยนแปลงตนเองและองค์กรให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม

นิติมา เทียนทอง (2544, หน้า 14) กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่าผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ (Leadership) จะช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานต่างๆ ขององค์กรให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยคือ 1) ช่วยให้บุคลากรขององค์กรได้รับการประสานงานและแนะนำการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด 2) ช่วยรักษาสถานภาพขององค์กรให้มีความมั่นคงโดยการปรับเปลี่ยนหรือปรับตัวตามเงื่อนไขการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม 3) ช่วยประสานระหว่างฝ่ายต่างๆ ขององค์กรให้ดำเนินการได้ตามลักษณะพลวัตภายในองค์กรโดยเฉพาะในช่วงที่องค์กรอยู่ในระหว่างการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงช่วยแก้ไขความขัดแย้งระหว่างส่วนต่างๆ และ 4) ช่วยบุคลากรในองค์กรบรรลุถึงความต้องการต่างๆ ทั้งในด้านความพึงพอใจและเป้าหมายส่วนบุคคลโดยจะเป็นผู้ที่ชักชวนจูงใจให้ผู้ร่วมงานมีความยินดีและมีความเต็มใจที่จะร่วมมือปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

อาคม วัตธสง (2547, หน้า 6) กล่าวสรุปตามแนวคิดของเคทส์และคานัน (Katz and Kahn, 1978) ว่าได้ให้เหตุผลที่องค์กรจำเป็นต้องมีผู้นำไว้ 3 ประการดังนี้ 1) ความไม่สมบูรณ์ในโครงสร้างขององค์กรองค์กรโดยทั่วไปจะมีความบกพร่องอยู่ในระดับหนึ่งถึงแม้จะมีการออกแบบโครงสร้างดีอย่างไรก็ตามก็ไม่สามารถดำเนินงานได้จนกว่าจะมีผู้นำเข้ามาดำเนินการ 2) ความเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรโดยเหตุที่องค์กรเป็นระบบเปิดซึ่งอยู่ในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอองค์กรจึงอยู่ภายใต้อิทธิพลของสภาพแวดล้อมรอบๆ องค์กร เช่น สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยีกฎระเบียบประเพณีบรรยากาศเป็นต้นซึ่งสิ่งเหล่านี้มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาดังนั้นองค์กรจึงต้องมีผู้นำเพื่อทำหน้าที่ปรับบทบาทหน้าที่วัตถุประสงค์และพฤติกรรมขององค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม 3) ความเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรโดยธรรมชาติขององค์กรต่างๆ จะมีความเจริญก้าวหน้าหรือเสื่อมซึ่งจะก่อให้เกิดความไม่สมดุลในองค์กรเพื่อรักษาความสมดุลจึงต้องมีผู้นำทำหน้าที่ประสานความแตกต่างของแผนกต่างๆ

ดังนั้นสรุปได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญจากสภาวะการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กรต่างๆ กลไกสำคัญในการแก้ปัญหาคือผู้นำหรือผู้บริหารที่จะต้องมียุทธศาสตร์หลายด้าน เช่น มีความสามารถในการริเริ่มโครงสร้างกระบวนการทัศน์ใหม่และมีความสามารถในการสร้าง

ความสัมพันธ์อย่างลึกซึ้งกับผู้อื่นในการประสานงานมีความพร้อมทางด้านวุฒิภาวะคุณลักษณะ ศักยภาพความรู้ความสามารถทางด้านศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงาน

แนวคิดที่สำคัญของพฤติกรรมผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง

แนวคิดที่สำคัญได้เกิดขึ้นมากมายเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการเปลี่ยนแปลงซึ่งจากการศึกษาค้นคว้าของนักวิชาการหลายท่านสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

สมบุรณ์ นนทสกุล (2548, หน้า 26-28) กล่าวสรุปตามแนวคิดของกริฟฟิธส์ (Griffiths, 1964, p.371) ว่าได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงแล้วได้สรุปเป็นกฎต่างๆ ไว้ 8 ประการคือ

- 1) การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในองค์กรมาจากภายนอก
- 2) ระดับและระยะเวลาในการเปลี่ยนแปลงเป็นสัดส่วนโดยตรงต่อความเข้มของเครื่องจูงใจจากระบบใหม่
- 3) การเปลี่ยนแปลงในองค์กรจะเกิดขึ้นถ้าผู้บริหารระดับสูงมาจากภายนอกองค์กร
- 4) ระบบของชีวิตตอบสนองต่อการเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องของแรงกดดันในครั้งแรก
- 5) จำนวนของวิธีการใหม่ๆ จะเป็นอัตราส่วนผกผันต่อระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งของผู้บริหาร
- 6) องค์กรที่มีสายการบังคับบัญชามากจะมีการเปลี่ยนแปลงน้อย
- 7) เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงองค์กรจะมีการเปลี่ยนแปลงจากเบื้องบนไปสู่เบื้องล่าง
- 8) ถ้าระบบย่อยดำเนินงานได้ผลดีการเปลี่ยนแปลงองค์กรจะมีน้อยลงนอกจากนี้ยังได้กล่าวสรุปแนวคิดของแคนส์และคาน (Katz & Kahn, 1959, p.390) ว่าการจัดองค์กรที่คำนึงถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กรและโครงสร้างขององค์กรเป็นลักษณะการพิจารณาองค์กรที่แคบและไม่สมบูรณ์แต่สิ่งแวดล้อมภายนอก เช่น เศรษฐกิจสังคมและการเมืองขององค์กรน่าจะมีอิทธิพลต่อความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรและพบว่าสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กรมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์กรซึ่งก่อให้เกิดทฤษฎีระบบเปิดซึ่งมีองค์ประกอบ 3 สิ่งคือ 1) ปัจจัยนำเข้า(Input) 2) กระบวนการ (Process) 3) ผลผลิต (Output)

ชิตชนก สุภาวิโรดม (2550, หน้า 52) กล่าวสรุปตามแนวคิดของเลวิน (Lewin, 1951) ว่าการเปลี่ยนแปลงที่มีการวางแผนในองค์กรสามารถเกิดขึ้นได้โดยการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรโดยการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นจากขั้นตอนที่แตกต่างกัน 3 ขั้นตอนได้แก่

□ **ขั้นละลายพฤติกรรม (Unfreezing)** เป็นขั้นเริ่มต้นของการเปลี่ยนแปลงมีการดำเนินงานเพื่อเตรียมบุคลากรในองค์กรให้พร้อมกับการเปลี่ยนแปลงในขั้นนี้สิ่งที่ต้องกระทำคือสื่อให้เกิดความเข้าใจและเต็มใจยอมรับการเปลี่ยนแปลงสร้างความเชื่อมั่นและให้เห็นถึงความต้องการในการเปลี่ยนแปลงและสร้างการรับรู้ร่วมกันยอมรับปัญหาและมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา

□ **ขั้นเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Changing)** เป็นการเริ่มการเปลี่ยนแปลงโดยการใช้อีกิจกรรมและวิธีการต่างๆ ในการเคลื่อนย้ายระบบเป้าหมายไปสู่รูปแบบใหม่ที่ต้องการบุคลากรทุกฝ่ายต้องช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงดั่งนี้จึงใจให้บุคลากรรับรู้ถึงสถานะภาพใหม่หรือเป้าหมายใหม่ที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรทำงานร่วมกันภายใต้เป้าหมายใหม่สื่อสารในทิศทางเดียวกันสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในกลุ่มงานมีการเคารพกันและมีความรับผิดชอบที่ดีต่อหน้าที่และให้อำนาจกับผู้ที่รับผิดชอบเพื่อสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการเปลี่ยนแปลงอาจจะดำเนินงานเป็นระดับขั้นตอนตลอดจนต้องแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่อาจเกิดขึ้นในการดำเนินงานเป็นขั้นการนำแผนลงสู่การปฏิบัติเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยการจัดการฝึกอบรมเพื่อให้เข้าใจถึงการปรับขั้นตอนการทำงาน

□ **ขั้นคงพฤติกรรม (Refreezing)** ปกติทั้งบุคคลและองค์กรต่างมีแนวโน้มจะกลับไปสู่พฤติกรรมหรือรูปแบบของพฤติกรรมเดิมได้อีกเนื่องจากความเคยชินหรือความเฉื่อยของระบบซึ่งในขั้นนี้เป็นการรักษาสภาพหลังจากการเปลี่ยนแปลงดั่งนั้นผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องปรับเปลี่ยนคุณค่าใหม่และวัฒนธรรมใหม่เพื่อให้อยู่กับองค์กรต่อไปโดยการเสริมแรง (Reinforcement) และสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงให้คงตัวอยู่อย่างต่อเนื่องมีการติดตามตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นให้เป็นไปตามที่ต้องการซึ่งถ้าเกิดปัญหาขึ้นก็จะได้แก้ไขและเปลี่ยนแปลงให้กลับเป็นเหมือนแผนที่กำหนดรวมทั้งการให้ขวัญและกำลังใจ

สรุปได้ว่าแนวคิดสำคัญที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นการปรับยุทธศาสตร์ที่เป็นปรากฏการณ์สำคัญขององค์กรที่พร้อมตอบรับต่อการเปลี่ยนแปลงโดยใช้ทั้งสิ่งที่เป็นรูปธรรมและนามธรรมประกอบขึ้นเป็นตัวแปรที่ช่วยจัดกระบวนการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันให้บรรลุเป้าหมายและส่งผลถึงอนาคต

กระบวนการบริหารพฤติกรรมกรรมการเปลี่ยนแปลง

การจัดการวางแผนกับกระบวนการหรือระบบให้ไปในทิศทางที่ต้องการนั้นมีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอถึงกระบวนการในการบริหารการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้

ไกรเนอร์ (Greiner, 1972, p.221) ได้เสนอกระบวนการเปลี่ยนแปลงไว้ 6 ประการคือ

1) แรงกดดันที่มีต่อผู้บริหารระดับสูงผู้บริหารได้รับแรงกดดันทั้งภายในและภายนอกองค์กร 2) การมีส่วนร่วมของผู้บริหาร 3) การวิเคราะห์ปัญหา 4) การคิดค้นทางเลือกในการแก้ปัญหา 5) การทดลองทางเลือกใหม่ในการแก้ปัญหา 6) การส่งเสริมและการยอมรับการเปลี่ยนแปลง

สตีเยอร์ส (Steers, 1997, p.169) ได้เสนอกระบวนการการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบไว้ 8 ขั้นตอนคือ 1) ช่องว่างของปริมาณงานซึ่งเกิดจากการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมโครงสร้างเทคโนโลยีหรือสมาชิกในองค์กร 2) การตระหนักของผู้บริหารถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง

3) การสร้างบรรยากาศที่เหมาะสมสำหรับการเปลี่ยนแปลง 4) การสำรวจวินิจฉัยปัญหาขององค์กร 5) การวางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลง 6) การเลือกใช้กลยุทธ์และกลวิธีในการเปลี่ยนแปลง 7) การปฏิบัติในการเปลี่ยนแปลง 8) การประเมินผลและติดตามผลการเปลี่ยนแปลง

คอตเตอร์ (Kotter, 1996, p.3-4) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงขององค์กรโดยทั่วไปมักประสบกับความล้มเหลวเพื่อที่จะหลีกเลี่ยงและเอาชนะข้อผิดพลาดเหล่านั้นจึงได้เสนอแนะกระบวนการเปลี่ยนแปลงไว้ 8 ประการคือ

- สร้างความรู้สึกร่วมกันด้วยการประเมินสถานการณ์คู่แข่งให้เห็นวิกฤติและโอกาส ความต้องการการเปลี่ยนแปลงซึ่งสามารถทำได้โดยการละลายพฤติกรรมขององค์กรโดยการสร้างเหตุผลเชิงบังคับว่าทำไมองค์กรจึงมีความต้องการการเปลี่ยนแปลง
- สร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้วยการกำหนดให้มีกลุ่มทำงานเป็นทีมและให้อำนาจมากพอที่จะนำคนอื่น ๆ โดยให้อำนาจอย่างเพียงพอที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง
- พัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ด้วยการสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนเพื่อที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรสื่อสารวิสัยทัศน์ของแต่ละบุคคลเพื่อให้เป็นไปในทิศทางเดียวกับวิสัยทัศน์ขององค์กรตลอดจนกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้วิสัยทัศน์นั้นเป็นจริง
- สื่อสารวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลงให้บุคลากรทุกคนในองค์กรได้รับรู้ร่วมกันเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จด้วยการใช้เครื่องมือแนวคิดกลยุทธ์ทุกชนิดและทำการสื่อสารให้บุคลากรในองค์กรด้วยการชี้นำพร้อมสร้างสถานการณ์จำลองในการเปลี่ยนแปลง
- การให้อำนาจที่จะทำการเปลี่ยนแปลงโดยขจัดอุปสรรคที่ขัดขวางการเปลี่ยนแปลง และใช้ส่วนประกอบทางเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กรรวมทั้งกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรมีความกล้าเสี่ยงและใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาด้วยการปรับเปลี่ยนระบบหรือโครงสร้างการกำหนดกิจกรรมหรือวิธีการต่างๆเพื่อขจัดอุปสรรคความเสถียร
- สร้างชัยชนะระยะสั้นโดยการวางแผนและสร้างชัยชนะในระยะสั้นหรือการปรับปรุงประสิทธิภาพรวมทั้งทำให้การเปลี่ยนแปลงปรากฏผลในรูปของความสำเร็จหรือชัยชนะพร้อมกับการให้รางวัลแรงจูงใจ
- การรักษาความเปลี่ยนแปลงให้คงที่โดยการรวบรวมกำลังและสร้างการเปลี่ยนแปลงให้มากขึ้นซึ่งการสร้างการเปลี่ยนแปลงใหม่จะนำไปสู่การรวบรวมกำลังโดยใช้ความเชื่อถือจากชัยชนะระยะสั้นในการเปลี่ยนแปลงด้วยการปรับแบบโครงสร้างและนโยบายให้สอดคล้องกับแนวทางการเปลี่ยนแปลงสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

การรักษาการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นให้คงอยู่เป็นวัฒนธรรมโดยการเสริมแรง การเปลี่ยนแปลงพร้อมมุ่งเน้นที่การเชื่อมโยงระหว่างพฤติกรรมกระบวนการและความสำเร็จด้วยการ เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมใหม่ที่มีความสำคัญกับการพัฒนาองค์กรรวมถึงการสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อส่งเสริมความสำเร็จที่เกิดขึ้นในองค์กร

ยุดา รักไทย (2546, หน้า 58) ได้นำเสนอกระบวนการเปลี่ยนแปลงซึ่งมีขั้นตอนการ ดำเนินการงาน 7 ขั้นตอนคือ 1) เข้าใจถึงสาเหตุที่ต้องเปลี่ยนแปลง 2) กำหนดเป้าหมาย 3) สร้างและ กำหนดทางเลือก 4) วางแผนและมีการตอกย้ำเป้าหมายหลักการเปลี่ยนแปลงเป็นระยะๆ 5) ปฏิบัติการตามแผน 6) เสริมแรงให้กับความเปลี่ยนแปลง 7) การประเมินผล

นิธินาถ สินธุเดชะ (2549, หน้า 12) กล่าวว่า การปรับตัวจะต้องมีความสัมพันธ์กันเพื่อให้การ เปลี่ยนแปลงเป็นไปในเชิงบวกคือ

การละลายพฤติกรรม (Unfreezing) หมายถึงการกระตุ้นทางใจแก่บุคคลหรือกลุ่ม บุคคลให้พร้อมที่จะเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นการทำลายความเชื่อขนบธรรมเนียมประเพณีเก่าๆ พร้อมที่จะ ยอมรับทางเลือกใหม่ๆ

ระยะกำลังเปลี่ยนแปลง (Changing) บทบาทสำคัญในกระบวนการบริหาร การเปลี่ยนแปลงนั้นมีการกำหนด 4 บทบาทหลักที่สำคัญต่อกระบวนการไว้ดังนี้ (1) Change Sponsor หมายถึงผู้นำขององค์กรที่มีหน้าที่หลักในการตัดสินใจเปลี่ยนแปลงซึ่งต้องมีความตระหนัก ในบทบาทหน้าที่อย่างชัดเจน (2) Change Advocate หมายถึงผู้ที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงหรือผู้ที่ ให้การผลักดันองค์กรให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (3) Change Agent หมายถึง ผู้ที่ช่วยให้การเปลี่ยนแปลง เกิดขึ้นหรืออาจเรียกว่าเป็นผู้ประสานงานก็ได้ (4) Change Target หมายถึง ผู้ที่ต้องปรับตัวให้เข้ากับการ เปลี่ยนแปลงที่จะต้องมีความพร้อมและกระตือรือร้นที่จะมีการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

จากความเห็นของนักวิชาการดังกล่าวสรุปได้ว่ากระบวนการในการบริหารการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 7 ขั้นตอนคือ

การสร้างความตระหนักคือการให้ผู้บริหารระดับสูงและทุกคนในองค์กรเข้าใจถึง สาเหตุความจำเป็นที่ต้องเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเร่งด่วน

การสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือการให้ผู้นำตัดสินใจสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงด้วยการ สร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงขึ้น

- การกำหนดวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจนคือวิธีการวิเคราะห์ปัญหาและสภาพจริงขององค์กรเพื่อกำหนดทางเลือกเพื่อวางแผนและกำหนดทิศทางเพื่อเลือกใช้กลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสม
- การสื่อสารวิสัยทัศน์นี้ได้รับการยอมรับคือการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาด้านสิ่งแวดล้อมโครงสร้างเทคโนโลยีและสมาชิกในองค์กรด้วยการสื่อสารให้ทราบถึงความก้าวหน้าของสภาพการเปลี่ยนแปลงเป็นระยะ
- การเสริมสร้างพลังและความสามารถคือการมอบอำนาจให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อสามารถดำเนินการให้สมาชิกในทีมให้ความร่วมมือเต็มใจเปลี่ยนแปลงตามที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้กำหนดแผนปฏิบัติการเพื่อการเปลี่ยนแปลงไว้
- การปรับกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องคือขั้นตอนของการประเมินผลและติดตามผลการเปลี่ยนแปลงเพื่อปรับปรุงวิธีการทดลองทางเลือกใหม่ๆ ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง
- การสร้างให้เป็นวัฒนธรรมองค์กรคือการที่องค์กรนั้นๆ ปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงจนเกิดการยอมรับและเคยชินโดยที่ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมและเห็นถึงประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงนั้น ทำให้สมาชิกทุกคนเต็มใจพร้อมยอมรับปฏิบัติตามทุกประการเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจนเกิดเป็นวัฒนธรรมขององค์กรขึ้น

แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำ

ผู้บริหารที่ต้องการเป็นผู้นำที่ดีจำเป็นต้องพัฒนาความสามารถและทักษะในภาวะผู้นำและแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำนั้นมีนักวิชาการได้เสนอแนวคิดดังนี้

ธวัช บุญยมณี (2550, หน้า 115) กล่าวว่าการพัฒนาภาวะผู้นำสามารถเลือกวิธีการจากแนวทางการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำเช่นการศึกษาตนเอง การศึกษาผู้อื่นและการพัฒนาตนเอง

บุหงา วชิระศักดิ์มงคล (2535, หน้า 55 – 59) กล่าวว่าเทคนิคการศึกษาตนเองไม่ใช่เรื่องง่ายการจะเข้าใจตนเองอย่างถ่องแท้แน่นอนอาจต้องหาผู้เชี่ยวชาญแต่สามารถที่จะศึกษาเพื่อให้เกิดความเข้าใจได้ในระดับหนึ่งโดยอาศัยความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงานและผู้ใกล้ชิดด้วยวิธีการดังนี้

1. การวิเคราะห์อัตชีวประวัติ

การทบทวนวิเคราะห์ชีวิตที่ผ่านมาในอดีตจะช่วยให้เราเข้าใจตนเองในปัจจุบันได้ดีขึ้น โดยมีแนวทางการวิเคราะห์จากการเริ่มทบทวนถึงบุคคลที่มีความสำคัญในชีวิตของแต่ละคนนับตั้งแต่

พ่อแม่พี่น้องญาติผู้ใหญ่เพื่อนเล่นเพื่อนร่วมชั้นเพื่อนรักเป็นต้นเพราะการศึกษาถึงอดีตจะทำให้บุคคลสามารถทำอะไรได้ดีขึ้นในปัจจุบันและจะเป็นพื้นฐานที่ดีสำหรับอนาคต

2. การเปลี่ยนกิจวัตรประจำวัน

กิจวัตรประจำวันเป็นสิ่งที่มนุษย์ทำไปตามความเคยชินขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ดังนั้นถ้าได้หลีกเลี่ยงออกไปจากสิ่งที่จำเจและสิ่งที่อยู่รอบๆ ตัวเสียบ้างก็จะทำให้รู้สึกสดชื่นขึ้นได้ ความรู้เกี่ยวกับมนุษย์มากขึ้นและมีความคิดใหม่ๆ เกิดขึ้น

3. การใช้แบบทดสอบ

นักจิตวิทยาได้สร้างแบบทดสอบไว้มากมายหลายแบบเพื่อบอกถึงบุคลิกภาพของบุคคลเช่นความสามารถความถนัดและอื่นๆ ผู้ที่ต้องการทดสอบตนเองควรคำนึงถึงการเลือกใช้แบบทดสอบที่ดีเหมาะสมกับเรื่องที่ต้องการรู้และแปลความหมายของคะแนนตามเกณฑ์

4. การฟังความคิดเห็นจากผู้อื่น

ในสายตาของตัวเองกับคนอื่นนั้นตัวตนของเราอาจจะต่างกันและคนอื่นๆ แต่ละคนจะมองตัวตนของเราแตกต่างกันออกไปด้วยดังนั้นการได้รับฟังทัศนะของคนอื่นที่มีต่อตัวเราก็เปรียบเสมือนได้มองเห็นตัวเองในแง่มุมต่างๆ การที่จะเข้าใจตัวเราเองอย่างแท้จริงจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อเราสามารถอธิบายได้ว่าเหตุใดคนเหล่านั้นจึงมองตัวเราแตกต่างไปจากที่เรามองตัวเอง การทบทวนจะช่วยให้พบคำตอบและเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงภาพลักษณ์ของตนเองในสายตาของผู้อื่น

5. การเข้ากลุ่มพัฒนาตนเอง

จากวิวัฒนาการของความรู้เกี่ยวกับกลุ่มสัมพันธ์ทำให้มีการนำเอาเทคนิคด้านกิจกรรมกลุ่มมาใช้เพื่อให้สมาชิกกลุ่มเข้าใจตนเองกิจกรรมกลุ่มดังกล่าวเช่นเกมการแสดงละครเป็นต้นการได้มีโอกาสเข้ากลุ่มประเภทนี้ทำให้ได้รับประสบการณ์ที่พิเศษและช่วยในการศึกษาตนเองให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ผู้นำที่ดีจะต้องสามารถเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคลได้เป็นอย่างดีเพื่อการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ **บุหงา วชิระศักดิ์มงคล** (2535, หน้า60 – 62) ได้เสนอเทคนิควิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่จะนำไปใช้เพื่อการศึกษาผู้อื่นดังนี้

1. การสังเกต

การเป็นคนช่างสังเกตจะทำให้เรารู้ผู้ได้บังคับบัญชาได้ว่าเขาเป็นคนอย่างไรชอบอะไรไม่ชอบอะไรสนใจอะไรเป็นพิเศษมีลักษณะอารมณ์อย่างไรมีค่านิยมอย่างไรโดยสังเกตจากพฤติกรรมการแสดงออกต่างๆ ไปของเขาทั้งนี้ผู้สังเกตจะต้องเป็นผู้ที่มีความไวต่อการรับรู้ (Sensitive)

สังเกตด้วยจิตใจที่เป็นกลางและปราศจากอคตินอกจากนี้ในการสังเกตทุกครั้งควรสังเกตเหตุการณ์แวดล้อมที่อาจมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลผู้นั้นควบคู่ไปด้วย

2. การสนทนากันในโอกาสอันควร

การสนทนาเป็นสิ่งที่นำไปสู่ความสนิทสนมและเข้าใจซึ่งกันและกันในการสนทนากับบุคคลนั้นจะต้องมีความสามารถและทักษะในการฟังเพื่อรับสารที่เขาสื่อออกมาได้อย่างถูกต้องแม่นยำและครบถ้วนในขณะเดียวกันก็สามารถที่จะเปิดเผยตนเองให้แก่คู่สนทนาได้รู้จักด้วยซึ่งจะทำให้ได้รับการตอบสนองด้วยวิธีเดียวกันสุดท้ายก็จะทำให้ได้รู้จักและใกล้ชิดกันมากขึ้นและสิ่งที่สำคัญที่สุดคือต้องมีความจริงใจต่อกันซึ่งจะช่วยให้บรรยากาศของการเรียนรู้เพื่อรู้จักกันและกันเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

การพัฒนาตนเองเป็นอีกแนวทางหนึ่งของการพัฒนาภาวะผู้นำเพราะการพัฒนาตนเองเป็นการสร้างสมคุณสมบัติคุณธรรมนิสัยเจตคติความสามารถความชำนาญความรู้ความคิดและความเข้าใจให้เกิดขึ้นในตนเองเพื่อช่วยให้ตนเองมีความสุขความเจริญและเกิดประโยชน์ต่อองค์กรและสังคมอีกด้วย

ฉันทนา จันท์บรรจง (2542, หน้า 169 – 172) ได้เสนอแนะการพัฒนาคุณลักษณะของผู้นำที่สำคัญบางประการเพื่อการพัฒนาตนเองของผู้นำดังนี้

1. การพัฒนาความสามารถในการพูดหรือการสนทนาในการพัฒนานั้นควรฝึกตนเองให้มีความสามารถในการถ่ายทอดความคิดและความรู้สึกของตนเองเพื่อให้ผู้อื่นรับรู้ในสิ่งที่เราต้องการสื่อสารได้อย่างถูกต้องซึ่งมีวิธีการดังนี้

- เตรียมตนเองและเรื่องที่จะพูดให้พร้อมและสังเกตความพร้อมของผู้ฟัง
- พูดให้เข้าใจง่ายและสั้นแต่มีรายละเอียดครบตามเนื้อหาถ้ามีหลายเรื่องควรพูดเรื่อง

ที่สำคัญหรือเรื่องที่ให้ผลประโยชน์แก่ผู้ฟังก่อนถ้าเรื่องใดมีความสัมพันธ์กันควรพยายามพูดเชื่อมโยงเรื่องเหล่านั้นให้ผู้ฟังเข้าใจมีการเน้นย้ำเน้นจังหวะและมีตัวอย่างประกอบ

- แสดงอาการปฏิกิริยาประกอบคำพูดเพื่อเสริมความเข้าใจความจริงใจและทำให้การพูดมีชีวิตชีวาชวนให้สนใจไม่น่าเบื่อหน่าย

- สรุปประเด็นสำคัญเพื่อให้ผู้ฟังเข้าใจชัดเจนถึงเรื่องที่ต้องการสื่อสารให้ทราบในกรณีที่มีเรื่องนั้นอาจจะมีหลายประเด็นหรือต้องการเน้นเป็นกรณีพิเศษดังนั้นผู้นำที่ดีต้องไม่ลืมที่จะสรุปประเด็นสำคัญให้ชัดเจนอีกครั้งก่อนที่จะปิดการสนทนา

2. การพัฒนาความสามารถในการฟังหรือการเป็นผู้ฟังที่ดี

การพัฒนาความสามารถในการฟังหรือการเป็นผู้ฟังที่ดีสามารถทำได้ดังนี้

- หยุดพูดและฟังอย่างตั้งใจซึ่งจะช่วยให้ฟังเรื่องราวได้มากที่สุดและเป็นการให้เกียรติผู้พูดควรสบตาผู้พูดตามสมควรและแสดงสีหน้าเป็นมิตรในขณะที่ฟัง
- ฟังอย่างมีสมาธิและอดทนถึงแม้ว่าผู้พูดจะพูดค้อยเกินไปหรือพูดยาวเกินไปต้องอดทนฟังสักครู่เพื่อจะได้ทราบถึงเจตคติความคิดเห็นและความรู้สึกต่างๆของผู้พูดอย่างชัดเจนยิ่งขึ้น
- ฟังอย่างทบทวนและสรุปในกรณีที่ผู้พูดใช้คำพูดยาวๆ ผู้ฟังต้องหมั่นทบทวนในใจเพื่อให้เข้าใจเนื้อหาตั้งแต่ต้นและความต่อเนื่องของเรื่องราวบางครั้งอาจจะจดบันทึกลงในสมุดไปด้วยและถ้าผู้พูดต้องการทราบความคิดเห็นจากเราก็ควรยินดีเสนอความคิดเห็นการแสดงกิริยาอาการรับรู้ในเนื้อหาด้วยอิริยาบถต่างๆ อาทิพยักหน้าหรือปรบมือแสดงความชื่นชม

3. การพัฒนาการแต่งกาย

การแต่งกายเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ผู้พบเห็นเราครั้งแรกเกิดความรู้สึกว่าเรามีลักษณะเป็นผู้นำหรือไม่ดังนั้นการที่เราแต่งกายให้สอดคล้องกับกฎเกณฑ์ของสังคมจะช่วยให้เราเข้ากับสังคมนั้นได้อย่างไม่ขัดเขินและเป็นที่ยอมรับในการพัฒนาการแต่งกายนั้นควรพิจารณาถึงเรื่องต่างๆ ดังต่อไปนี้

- เหมาะสมกับสภาพอากาศ
- ขนาดเหมาะสมไม่อึดอัดคับเกินไปหรือหลวมเกินไป
- เหมาะสมกับเพศวัยรูปร่างผิวพรรณและตำแหน่ง
- เหมาะสมกับงานหรือสภาพสังคมและเหมาะกับกาลเทศะ
- เกิดความมั่นใจในขณะสวมใส่ไม่ล้าสมัยหรือไม่ล้าสมัยจนเกินไป
- ไม่ทำให้เกะกะกีดขวางการทำงานเคลื่อนไหวคล่องตัวและสวมใส่สะดวก
- ดูสวยงามเรียบร้อยสะอาดหมดจดและไม่ซ้ำชุด

4. การพัฒนาด้านอารมณ์

ผู้นำที่ดีต้องมีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ไม่โกรธง่ายไม่ตื่นตูมกับคำพูดบางคำเพราะจะทำให้มีความรู้สึกได้แย่งในใจหรือไม่ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างจากของตนการฝึกปฏิบัติควบคุมอารมณ์ร้ายและสร้างนิสัยการมีอารมณ์รื่นเริงมองโลกในแง่ดีทำได้ดังนี้

- พยายามคิดถึงแต่เรื่องที่สนุกเรื่องที่โปรดปรานและเรื่องที่เป็นมงคล
- ถ้าโอกาสอำนวยอาจจะฟังเพลงเบาๆ หรือฟังเรื่องราวสนุกๆ จากวิทยุ
- พยายามอยู่กับบุคคลที่มีอารมณ์แจ่มใสเบิกบานและมีอารมณ์สนุกสนาน
- ถ้าทำสิ่งใดผิดพลาดพยายามนึกว่าความผิดพลาดจะเป็นบทเรียนที่ดีไม่พยายาม

ตอกย้ำความผิดให้เสียใจหรือเป็นทุกข์จนเกินไปกับเหตุการณ์ที่ผ่านไปแล้ว

ไม่วิตกกังวลกับเรื่องที่ยังไม่เกิดขึ้นเพราะเหตุการณ์ข้างหน้าอาจจะเป็นเรื่องที่ดีก็ได้พยายามใช้สติปัญญาและความสามารถในการทำสิ่งต่างๆ ด้วยความไม่ประมาท

5. การพัฒนาความรู้

ผู้นำที่ดีต้องมีความรู้กว้างขวางมีข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องทันสมัยและมากพอเพื่อที่จะช่วยให้การตัดสินใจสั่งการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ฉลาดทันคนและเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่นความรู้ที่จำเป็นสำหรับผู้นำได้แก่

1. ความรู้เกี่ยวกับสิ่งที่จำเป็นต้องรู้เช่นวิธีการทำงานเป้าหมายของงานความสำคัญของงานอำนาจหน้าที่สายการบังคับบัญชา เป็นต้น

2. ความรู้เกี่ยวกับสิ่งที่ควรรู้เช่นเทคโนโลยีและการปรับปรุงงานความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในระยะสั้นตลอดจนสิ่งต่างๆ เกี่ยวกับบุคคลและหน่วยงานที่ตนเกี่ยวข้อง

3. ความรู้เกี่ยวกับสิ่งที่น่ารู้เช่นความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในระยะยาวของหน่วยงานตนเองและของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับผู้ใกล้ชิดกับตน

ในการพัฒนาความรู้ผู้นำที่ดีควรจะพัฒนาความรู้ของตนเองอย่างสม่ำเสมอด้วยวิธีการพัฒนาความรู้ดังนี้

- ลองทำเองสัมผัสเองในสภาพที่เป็นจริงหรือในสภาพจำลอง
- ซักถามจากผู้รู้หรือสอบถามจากผู้ที่เกี่ยวข้อง
- สังเกตวิธีการทำงานและผลงานโดยพิจารณาอย่างใกล้ชิดและบ่อยครั้ง
- เข้ารับการฝึกอบรมการศึกษาดูงานและการประชุมสัมมนาทางวิชาการ
- อ่านวารสารหนังสือพิมพ์และหนังสือต่างๆ ที่ให้ความรู้ที่เป็นประโยชน์
- ดูโทรทัศน์ฟังวิทยุและศึกษาข้อมูลจากระบบเครือข่ายทางคอมพิวเตอร์
- ศึกษาและเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
- พิจารณาเปรียบเทียบสิ่งที่รับรู้มาใหม่กับสิ่งที่เคยรู้

6. การพัฒนาความจำ

ความจำที่ดีจะช่วยสนับสนุนให้บุคคลเกิดความก้าวหน้าในการงานหน้าที่เพราะเป็นศูนย์กลางของความรู้และข้อมูลทั้งนี้ความจำประกอบด้วยการจดจำ การเก็บความทรงจำ และการระลึกได้ผู้นำที่สามารถที่จะพัฒนาความจำของตนได้ด้วยวิธีการดังนี้

- สนใจและมีสมาธิต่อสิ่งที่ต้องการจำให้มากขึ้นไม่วอกแวกหรือสนใจพร้อมกัน

หลายสิ่งในขณะเดียวกัน

- จัดระเบียบสิ่งที่ต้องการจะจำให้เป็นรูปธรรมอย่างง่าย ๆ หรือสอดคล้องกับสิ่งที่ตนเองถนัดคุ้นเคย
- ทบทวนสิ่งที่ได้ทำไปแล้วอาทิระลึกออกมาในบางโอกาสท่องซ้ำๆ ให้จำได้ขึ้นใจนำออกมาใช้งานบ่อย ๆ เป็นต้น
- มีสมุดบันทึกความจำไว้ใกล้ตัวเพื่อจดบันทึกสิ่งต่างๆ ที่ต้องการจะจดจำในการจดนั้นอาจจะแบ่งเป็นหมวดหมู่ของเรื่องหรือจดตามลำดับก่อนหลังโดยมีวันเดือนปีกำกับ

สุริรัตน์ อ่องสกุล (2547, หน้า 17) ได้กล่าวถึงการมีบารมีหรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ของแมกกีเวเบอร์ (Marryner, 1993)ว่าหมายถึงการมีอำนาจหรืออิทธิพลที่ไม่ใช่มาจากอำนาจโดยตำแหน่งหน้าที่แต่เป็นอำนาจที่เกิดจากการรับรู้ของบุคคลหรือกลุ่มว่าผู้นำมีคุณลักษณะเฉพาะที่สามารถมีอำนาจเหนือผู้อื่นสามารถควบคุมและทำให้ผู้ตามยอมรับเชื่อฟังและทำตามโดยผู้นำยึดหลักการในการแสดงออกซึ่งอำนาจ 3 ประการคือ

1. อำนาจตามหลักการและเหตุผล (Rational Legal Authority) โดยผู้นำใช้อำนาจโดยการอ้างหรือยึดถือตามหลักการหรือกฎระเบียบขององค์กรข้อจำกัดของอำนาจรูปแบบนี้คือผู้นำจะมีอำนาจต่อผู้ตามเฉพาะภายใต้สัมพันธภาพขององค์กรเท่านั้น
2. อำนาจหน้าที่สืบทอดกันมา (Traditional Authority) เป็นลักษณะอำนาจที่ได้รับการถ่ายทอดมาจากบุคคลที่มีอำนาจมาก่อนอันเนื่องมาจากความเชื่อถือและจงรักภักดีกับผู้นำคนเดิมจึงสืบทอดอำนาจและความน่าเชื่อถือมาสู่ผู้นำคนใหม่
3. อำนาจจากการเป็นผู้มีความสามารถพิเศษหรือมีพรสวรรค์ (Charismatic Authority) เป็นอำนาจที่เกิดจากความเชื่อถือเลื่อมใสเชื่อมั่นของผู้ตามในคุณลักษณะหรือความสามารถพิเศษส่วนตัวของผู้นำเอง

สุริรัตน์ อ่องสกุล (2547, หน้า 18 - 22) ได้อธิบายวิธีการของแบส (Bass, 1985) ในการสร้างแรงบันดาลใจการกระตุ้นทางปัญญาและการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลดังนี้

วิธีการในการสร้างแรงบันดาลใจ

1. การเน้นการปฏิบัติ (Action Orientation) โดยการให้ผู้ตามทดลองทำงานใหม่ที่ทำทหายความสามารถให้โอกาสในการอาสาทำงานเพื่อแสดงความสามารถและสร้างความภาคภูมิใจต่อผลสำเร็จของงานที่เกิดขึ้นส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคคลสร้างบรรยากาศการติดต่อสื่อสารที่ดีเพื่อให้เกิดความเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกัน

2. การสร้างความเชื่อมั่น (Confidence Building) โดยผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความเชื่อมั่นในตัวผู้นำเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองและทีมงานซึ่งจะทำให้ผู้ร่วมงานเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน

3. การสร้างความเชื่อในจุดมุ่งหมายของอุดมการณ์ (Inspiring Belief in The Cause) โดยผู้นำทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความมั่นใจในอุดมการณ์ค่านิยมวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายที่กำหนดว่าเป็นสิ่งที่มีคุณค่าส่งผลให้ทุ่มเทความพยายามเพื่อให้งานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

4. การสร้างความคาดหวังในความสามารถของผู้ตาม (Making Use of Pygmalion Effect or Self Fulating Prophecy) โดยผู้นำสื่อสารให้ผู้ร่วมงานรับรู้ถึงความคาดหวังที่ผู้นำมีต่อผลงานซึ่งจะเป็นปัจจัยกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานสะท้อนกลับด้วยพฤติกรรมการทำงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้ถึงเป้าหมายที่กำหนดจนผลลัพธ์ที่ได้เกินความคาดหวังเดิมและส่งผลให้เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจในตนเองของผู้ร่วมงาน

วิธีการในการกระตุ้นทางปัญญา

1. การใช้หลักเหตุผล (Rationally Oriented) โดยผู้นำเน้นและให้ความสำคัญเกี่ยวกับเรื่องกำหนดโครงสร้างหลักในการทำงานเน้นที่ความเร็วและประสิทธิผลในการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลเพียงเล็กน้อยเพื่อการตัดสินใจ

2. การเน้นที่การอยู่รอด (Existentially Oriented) โดยผู้นำให้ความสำคัญกับการเพิ่มความรู้สึกมั่นคงปลอดภัยความไว้วางใจซึ่งกันและกันการสร้างทีมงานโดยผู้นำใช้กระบวนการทำงานที่ไม่เป็นรูปแบบเป็นทางการและเชื่อว่าสติปัญญาเกิดจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนและสิ่งแวดล้อม

3. การใช้ประสบการณ์ (Empirically Oriented) โดยผู้นำจะแก้ไขปัญหาเบื้องต้นเพื่อความมั่นคงปลอดภัยและอยู่รอดโดยใช้ข้อมูลจากประสบการณ์เดิมแล้วจึงหาข้อมูลที่หลากหลายเพื่อช่วยสนับสนุนการคิดหาวิธีการหาคำตอบที่ดีที่สุดเพื่อความมั่นคงในอนาคต

4. การมุ่งเน้นความเป็นเลิศ (Idealistically Oriented) โดยผู้นำเน้นและให้ความสำคัญกับความเจริญก้าวหน้าการปรับตัวการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องความหลากหลายด้านความคิดและความคิดสร้างสรรค์ใช้หลักความยืดหยุ่นและอาศัยข้อมูลจนวนน้อยเพื่อการตัดสินใจแล้วจึงหาข้อมูลเพิ่มเติมและค้นหาวิธีการใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง

วิธีการในการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลหรือการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน

1. การเน้นการพัฒนา (a Developmental Orientation) โดยมีองค์ประกอบย่อยของหลักการที่ผู้นำเน้นหลักการพัฒนาผู้ตามคือ

การประเมินความสามารถของผู้ตามโดยทำการประเมินทั้งความสามารถในการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่รับผิดชอบในปัจจุบันและการประเมินความสามารถสำหรับหน้าที่ความรับผิดชอบที่สูงขึ้นในอนาคต

การแสดงพฤติกรรมการพัฒนาผู้ตามโดยการให้คำปรึกษาเรื่องความก้าวหน้าในอาชีพการติดตามและบันทึกพัฒนาการในการทำงานและผลการปฏิบัติงานพร้อมทั้งการส่งเสริมให้ได้รับการอบรมอย่างต่อเนื่อง

การมอบหมายงานเพิ่มเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้แสดงความสามารถ

จากการทำงานใหม่ที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้นและท้าทายความสามารถโดยพบว่าการได้รับมอบหมายงานและอำนาจในการดำเนินการเพิ่มขึ้นเป็นปัจจัยส่งผลให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จ

2. การเน้นความเป็นเอกบุคคคล (Individualized Orientation) โดยการที่ผู้นำแสดงพฤติกรรมดังนี้

ส่งเสริมให้มีการพบปะกันในลักษณะที่เป็นกันเอง (Promoting Familiarity and Contact) โดยผู้นำเปิดโอกาสให้มีการพบปะพูดคุยแบบเป็นกันเองระหว่างผู้นำและผู้ร่วมงานทุกระดับทั้งวิธีการพบปะโดยตรงหรืออาจเป็นการพูดคุยทางโทรศัพท์พบว่าเป็นอีกพฤติกรรมหนึ่งซึ่งผู้นำที่ประสบความสำเร็จในงานปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ

ใช้วิธีการติดต่อสื่อสารทั้งแบบที่เป็นทางการและแบบไม่เป็นทางการ (Informal Versus Formal Communication) โดยพบว่าผู้นำส่วนใหญ่ใช้วิธีการด้วยวาจามากกว่าการสื่อสารเป็นลายลักษณ์อักษรในเอกสารเพราะเป็นวิธีการที่สะดวกรวดเร็วรวมถึงใช้วิธีการพบปะพูดคุยกันในบุคลากรระดับเดียวกันและใช้วิธีการเดินตรวจตรางานพร้อมพบปะและพูดคุยกับผู้ร่วมงานหรือการจดบันทึกย่อเพื่อแจ้งข้อมูลข่าวสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา

การตอบสนองความต้องการข้อมูลข่าวสารของผู้ตาม (Fulfilling The Individual Subordinate's Desire for Information) โดยผู้นำเป็นผู้แจ้งข่าวสารหรือการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรข้อมูลที่ผู้ตามต้องการหรือจำเป็นต้องรับรู้พบว่าการสื่อสารโดยการพูดคุยเพื่อแจ้งข่าวสารโดยตรงหรือแจ้งด้วยวาจาทางโทรศัพท์เป็นวิธีการที่ดีกว่าการแจ้งด้วยเอกสารเพราะเป็นการสื่อสารสองทางซึ่งสามารถสื่อสารทำความเข้าใจซักถามข้อสงสัยและสามารถสังเกตปฏิกิริยาตอบสนองของผู้รับข่าวสาร

ให้ความสำคัญในความแตกต่างระหว่างบุคคล (Attention to Deference Among Subordinates) โดยผู้นำต้องสามารถค้นหาปัญหาความต้องการความสามารถและแรงจูงใจ

ที่แตกต่างกันของผู้ตามแต่ละคนยอมรับและให้การดูแลช่วยเหลือสนับสนุนและพัฒนาผู้ตามแต่ละคนให้เหมาะสมตามความแตกต่างของผู้ตามแต่ละคน

□ การให้คำปรึกษาเฉพาะเป็นรายบุคคล (Individual Counseling) ผู้นำต้องมีทักษะการเป็นผู้ให้คำปรึกษาที่ดีโดยการเป็นผู้ฟังและนักสังเกตที่ดีและการใช้คำถามเพื่อการค้นหาและทำความเข้าใจปัญหาของแต่ละคนช่วยชี้แนะและร่วมค้นหาทางเลือกเพื่อการแก้ปัญหาหรือวางแผนความก้าวหน้าที่แตกต่างกัน

3. การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เป็นผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานที่มีอาวุโสมากกว่าหรือมีความรู้และประสบการณ์มากกว่าทำหน้าที่เป็นผู้ฝึกสอนงานที่แนะเป็นแบบอย่างให้กับผู้ที่มีอาวุโสหรือความรู้และประสบการณ์น้อยกว่าซึ่งส่งผลถึงการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ตามและพัฒนาองค์กร

2.2 องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization : LO)

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้

Peter Senge อาจารย์อาวุโสและผู้อำนวยการศูนย์กลางองค์กรแห่งการเรียนรู้แห่งสถาบัน MIT : Massachusetts Institute of Technology โดยผลงานของหนังสือในปี ค.ศ. 1990 คือ The Fifth Discipline : The Art and Practice of Learning Organization ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางและเป็นที่ยอมรับไปทั่วโลก (Cunningham and Cordeiro, 2003 : 160) Peter Senge เห็นว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในการสร้างขีดความสามารถขององค์กรสำหรับอนาคต บุคลากรทุกระดับสามารถที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเอง และมีส่วนเสริมสร้างประสิทธิภาพขององค์กรโดยส่วนรวม (วีรพงษ์ ไชยหงส์, 2555)

ประวัติความเป็นมาของแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้

ที่มาของแนวคิดนี้เกิดจากการค้นพบแนวความคิดต่างๆ ของ Chris Argyris ศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาที่สอนด้านการศึกษาและพฤติกรรมองค์กรของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ซึ่งตำราเล่มแรกเกิดขึ้นในปี 1978 โดยผลงานการเขียนร่วมกับศาสตราจารย์ด้านปรัชญา Donald Schon แห่ง MIT แต่เนื่องจากงานเขียนค่อนข้างเป็นวิชาการและอ่านยาก จึงไม่เป็นที่นิยมแพร่หลายนัก

ต่อมา Peter Senge ศาสตราจารย์ของ MIT สหรัฐอเมริกา ได้ทำการศึกษาวิเคราะห์ทฤษฎีด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อเผยแพร่แนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้จนเป็นที่ยอมรับ ซึ่ง Center for

Organizational Learning ได้ก่อตั้งในปี 1991 โดยมีจุดมุ่งหมายที่สำคัญ 3 ประการคือ เพื่อการศึกษาวิจัย เพื่อเพิ่มขีดความสามารถทั้งในระดับบุคคลและทีม และเพื่อสร้างชุมชนของการปฏิบัติ (Community of Practices) และได้มีการเชิญบริษัทชั้นนำมาแลกเปลี่ยนประสบการณ์ เรียนรู้และแก้ไขปัญหาพร้อมกัน และ Peter Senge ยังได้จัดตั้งศูนย์ศึกษาขององค์กรแห่งการเรียนรู้ขึ้น ณ Sloan School of Management, MIT ในปี 1994 Peter Senge และคณะได้ออกหนังสือเชิงปฏิบัติการชื่อ The Fifth Discipline Fieldbook : Strategies and Tools for a Learning Organization ในเดือนมีนาคม 1999 Peter Senge และคณะได้ออกหนังสือชื่อ The Dance of Change เพื่อเน้นว่า LO เป็นแนวทางในการพัฒนาและปรับเปลี่ยนองค์กร (วิระวัฒน์ บัณฑิตามัย 2544, หน้า 52-57)

ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

Marquardt (1996) กล่าวว่า องค์กรการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่เรียนรู้ด้วยพลังอำนาจร่วมกัน (synergy) อย่างต่อเนื่อง และมีการปรับเปลี่ยนองค์กรให้สามารถจัดการและใช้ความรู้ เพื่อบรรลุความสำเร็จขององค์กร เสริมพลังอำนาจให้แก่บุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อเรียนรู้ไปพร้อมๆ กับการทำงาน และใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ หรือการผลิตได้ผลสูงสุด (ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ 2548, หน้า 104)

“องค์กรแห่งการเรียนรู้คือองค์กรที่มีความเชี่ยวชาญในการสร้าง การหา และการถ่ายทอดความรู้ รวมทั้งการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมองค์กรตามความรู้และความเข้าใจใหม่ที่ได้มา” (ณัฐยา สันตระการผล 2554, หน้า 75)

Peter Senge (1991) ได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์กรที่สามารถพัฒนาและขยายความสามารถอย่างต่อเนื่อง

David Garvin (1993) ให้ความหมายว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้คือ องค์กรที่มีการสร้างสรรค์การเรียนรู้ และการถ่ายทอดความรู้ รวมถึงมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมอันเนื่องมาจากความรู้ใหม่และมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้

Martha A. Gephart และคณะ (1996) ให้ความหมายว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้คือองค์กรที่มีการวิเคราะห์ การพัฒนา การจัดการในกระบวนการเรียนรู้เพื่อให้สอดคล้องกันกับเป้าหมายอย่างสร้างสรรค์

SweeGoh (1998) ได้สนับสนุนความหมายของ Garvin และให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้เพิ่มเติมว่า ทุกองค์กรสามารถเรียนรู้ได้ และองค์กรที่อยู่รอดได้ในธุรกิจคือองค์กรที่ประสบความสำเร็จในการเรียนรู้

Watkins และ Golembiewski (1995) ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า คือ องค์กรที่มีการเรียนรู้และปรับเปลี่ยนตัวเองอย่างต่อเนื่อง โดยสามารถเกิดขึ้นได้ทั้งในระดับบุคคล ทีม องค์กร และในสังคม การเรียนรู้เป็นความต่อเนื่อง เป็นการใช้กระบวนการอย่างมีกลยุทธ์ (ยุรพร ศุภรัตน์ 2552, หน้า 23-24)

ความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้

โดยพื้นฐานแล้วองค์กรทั่วไปต้องแสวงหาการปรับปรุงผลผลิตและบริการของตนเองอย่างต่อเนื่องและต้องการใช้นวัตกรรมในการปรับปรุงด้วยเหตุนี้จึงเกิดกลยุทธ์ริเริ่มเพื่อปรับปรุงคุณภาพขององค์กรจำนวนมากกลยุทธ์การปรับปรุงคุณภาพเหล่านั้นจะสำเร็จหรือล้มเหลวขึ้นอยู่กับองค์ประกอบเชิงมนุษย์เช่นทักษะเจตคติและวัฒนธรรมองค์กรจึงได้มีผู้กล่าวถึงความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ดังนี้

วรภัทร์ ภูเจริญ (2548, คำนำ) องค์กรที่จะเป็นอมตะได้คือองค์กรที่ปรับตัวได้ตามสถานการณ์นั้นคือเรียนรู้เพื่อที่จะเอาตัวรอด (Survival) ในการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่จะเกิดขึ้นองค์กรที่ไม่เรียนรู้ก็จะเป็นแบบสัตว์ต่างๆที่สูญพันธุ์เช่นไดโนเสาร์เป็นต้น

บดีนทร์ วิจารณ์ (2549, หน้า 2) กล่าวถึงองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นหัวใจสำคัญสำหรับการสร้างความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนที่ควรเกิดขึ้นกับองค์กรทุกประเภทและองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ยังเป็นพื้นฐานที่สำคัญต่อการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งความรู้ (Knowledge Organization) และองค์กรแห่งนวัตกรรม (Innovation Organization) ตามลำดับ

ไพศาล แสนยศบุญเรือง (2549, หน้า 28) กล่าวว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรหรือหน่วยงานให้มีกระบวนการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพ

ณัฐ วัฒนาพานิช (2550, หน้า 27) กล่าวว่าองค์กรทุกระดับทุกประเภทไม่ว่าจะเป็นส่วนราชการหรือภาคเอกชนใหญ่หรือเล็กย่อมปฏิเสธกระแสการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ไม่ได้เพราะองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นกลยุทธ์ในการบริหารองค์กรแนวใหม่ที่เน้นความสำคัญไปที่การพัฒนาบุคลากรให้มีความตื่นตัวและพร้อมที่จะเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา

นงนุช รักษา (2553, หน้า 23) กล่าวว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรรูปแบบใหม่ที่ใช้ทัศนะการมององค์กรแบบองค์รวมคือปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน

องค์กรทุกระดับทั้งระดับบุคคลระดับกลุ่มและระดับองค์กรให้เกิดขึ้นพร้อมๆ กันและเป็นการพัฒนาแบบยั่งยืนเพราะให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ตลอดชีวิตการทำงานของบุคคลและใช้ทุกสิ่งจากการทำงานเป็นรากฐานความรู้ที่สำคัญประกอบกับใช้กลยุทธ์การแสวงหาความรู้การแบ่งปันความรู้ การสร้างองค์ความรู้และการใช้ความรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่องด้วยเหตุนี้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรปัจจุบันจึงต้องเปลี่ยนรูปแบบและวิธีการจากแบบดั้งเดิมคือการฝึกอบรมเพื่อแก้ปัญหาการทำงานเป็นครั้งคราวหรือการส่งบุคลากรไปศึกษาเพิ่มเติมเป็นรายๆ กลายเป็นการเรียนรู้ตลอดเวลาอย่างต่อเนื่องเนื้อหาของการเรียนรู้ก็ไม่เน้นเนื้อหาที่เกี่ยวกับงานในความรับผิดชอบเท่านั้นแต่ยังต้องเรียนรู้ข้ามสายงานเรียนรู้เรื่องภายในองค์กรเรียนรู้ภาวะแท้จริงภายนอกองค์กรเรียนรู้แนวโน้มโอกาสและวิธีการนำความรู้ไปใช้ให้เกิดผลเป็นต้น

นิวัตี รอบบุตร (2553, หน้า 21) กล่าวว่า การที่จะพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพก็คือการสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพราะองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นรูปแบบการบริหารที่เน้นการพัฒนาสถานะผู้นำในองค์กรควบคู่กับการเรียนรู้ร่วมกันซึ่งจะเป็นผลให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ประสบการณ์และทักษะระหว่างกันและกันเพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงานให้ได้อย่างดีเลิศกว่าคู่แข่งทั้งปวงมีระดับของการพัฒนาการในความสามารถขององค์กรที่เป็นไปอย่างรวดเร็วกว่าความเปลี่ยนแปลงใดๆ ในกระแสโลกาภิวัตน์ที่จะมีผลกระทบต่อองค์กรนั้นๆ เหตุผลที่ต้องพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งเรียนรู้นั้นเพราะองค์กรในปัจจุบันได้เปลี่ยนไปจากองค์กรรูปแบบเดิมๆ ดังต่อไปนี้

1. องค์กรตามแนวความคิดเดิมมุ่งเน้นเรื่องของผลผลิตขณะที่องค์กรแห่งการเรียนรู้เน้นการเรียนรู้
2. องค์กรแบบเดิมคนต้องมีทักษะความรู้เพื่อนำมาใช้ในองค์กรแต่องค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรต้องเป็นสถานที่ที่บุคลากรสามารถเพิ่มและพัฒนาทักษะความรู้เพื่อสามารถทำงานในปัจจุบันและเตรียมพร้อมสำหรับงานที่จะเปลี่ยนแปลงในอนาคต
3. องค์กรแบบเดิมมีสภาพแวดล้อมที่ค่อนข้างคงที่มีภาระหน้าที่ที่กำหนดไว้อย่างชัดเจนการพัฒนาคนในองค์กรจะเน้นความชำนาญเฉพาะอย่าง (Specialization) โดยการแบ่งแยกงานกันทำตามความถนัดส่วนตัวองค์กรแห่งการเรียนรู้จะมุ่งเน้นให้ทุกคนมีการเรียนรู้และมีการคิดอย่างเป็นระบบและเป็นกระบวนการโดยการศึกษาหาความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นสามารถทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในส่วนย่อยและส่วนรวม
4. องค์กรแบบเดิมใช้การฝึกอบรมเป็นเครื่องมือในการพัฒนาให้เกิดความชำนาญขึ้นในตัวพนักงานโดยเฉพาะทางด้านเทคนิควิธีการผลิตองค์กรจะเป็นผู้รับผิดชอบในการกำหนดแนวทาง

พัฒนาบุคลากรเพื่อให้สอดคล้องกับงานที่ปฏิบัติมากที่สุดส่วนองค์กรแห่งการเรียนรู้จะมุ่งพัฒนาคนให้รู้จักตนเองวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งของตนเองก่อนที่จะพัฒนา

5. องค์กรแบบเดิมมองว่าแรงงานจัดเป็นปัจจัยการผลิตอย่างหนึ่งที่ได้รับค่าตอบแทนตามผลงานที่ทำพนักงานมีหน้าที่ปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้เกิดผลผลิตสูงสุดแต่องค์กรแห่งการเรียนรู้จะมองว่าพนักงานจำเป็นต้องเรียนรู้ตลอดเวลาเพราะเทคโนโลยีและความรู้ต่างๆ เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็วถ้าองค์กรต้องคอยกำหนดว่าพนักงานควรทำสิ่งนั้นสิ่งนี้โดยที่พนักงานไม่สามารถสร้างกระบวนการเรียนรู้ของตัวเองได้องค์กรจะสูญเสียความสามารถในการแข่งขันเพราะฐานข้อมูลต่างๆ ได้เปลี่ยนจากฐานที่ตัวงานมาเป็นฐานที่เน้นความรู้

6. แนวคิดแบบเดิมผู้บริหารถูกมองว่าเป็นผู้บังคับบัญชาคอยควบคุมการทำงานของลูกน้องแต่แนวความคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะกำหนดให้ผู้บริหารทำหน้าที่การสอนงานแนะนำให้คำปรึกษาแก่ลูกน้องเป็นหลักช่วยจัดกิจกรรมและสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้

7. องค์กรแนวคิดใหม่ต้องสร้างบรรยากาศเพื่อให้พนักงานสามารถเรียนรู้ได้อย่างอิสระหน้าที่ในการสร้างนวัตกรรมใหม่ไม่ใช่จำกัดแต่เพียงฝ่ายวิจัยและพัฒนาเท่านั้นแต่พนักงานทุกคนมีบทบาทที่จะเรียนรู้จากหน่วยงานอื่นๆ ติดต่อผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีโดยมีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกันองค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีการใช้เทคโนโลยีสร้างฐานข้อมูลสร้างสถานการณ์จำลองเพื่อให้การพัฒนาคนเป็นไปอย่างรวดเร็วสามารถประยุกต์ใช้ในองค์กร

เซงเก้ (Peter Senge, 2006, p. 1) กล่าวว่าจิตวิญญาณขององค์กรแห่งการเรียนรู้คือองค์กรเรียนรู้ผ่านกลุ่มบุคคลที่เรียนรู้โดยการเรียนรู้ของแต่ละคนไม่ได้เป็นหลักประกันว่าเกิดการเรียนรู้ในองค์กรขึ้นแต่การเรียนรู้ขององค์กรจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อบุคคลมีการเรียนรู้เท่านั้น

โดยสรุปในสภาวะการณ์ยุคสมัยที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาองค์กรจะต้องพัฒนาศักยภาพโดยการเรียนรู้ที่จะรับการเปลี่ยนแปลงขณะที่สิ่งแวดล้อมด้านการแข่งขันซับซ้อนและรุนแรงมากขึ้น การเรียนรู้และการกระทำจะต้องเติบโตควบคู่หรือล้ำหน้าคู่แข่งต้องมีการจัดการทรัพยากรบุคคลเพื่อตอบสนองความต้องการสร้างความเชื่อการทำหายและต้องยอมรับว่าการเรียนรู้ตลอดชีวิตมีความจำเป็น และองค์กรใช้การพัฒนาขีดความสามารถของบุคคลในองค์กรทุกระดับคือระดับบุคคลระดับกลุ่มและระดับองค์กรให้มีความเชี่ยวชาญมากขึ้นโดยใช้การเรียนรู้แห่งตนที่เกิดขึ้นปรับเปลี่ยนพฤติกรรมองค์กรในภาพรวมให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องสามารถปรับตัวให้มีศักยภาพในการแก้ปัญหาและสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อให้องค์กรพร้อมรับกระแสสังคมโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นแนวทางทิศทางในการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพื่อการพัฒนาปรับเปลี่ยนให้องค์กรมีประสิทธิภาพ

วีรุธ มาพะสิรานนท์ (2540, หน้า 15-40) ได้กล่าวถึงพื้นฐานสู่การเป็นองค์กรเรียนรู้วินัย 5 ประการของ Peter Senge ว่าการได้มาซึ่งประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) ของงานอย่างต่อเนื่องนั้นจะเป็นผลลัพธ์อันสำคัญที่ได้มาจากองค์กรเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่งจะเป็นแนวทางหนึ่งในการบริหารงานในยุคใหม่ให้เกิดเป็นองค์กรที่มีความเป็นเลิศมีความเก่งและสมบูรณ์แข็งแรงเปี่ยมด้วยพลังสมอง (Brain-Based) ที่จะฝ่าวิกฤติสามารถเผชิญภาวะการแข่งขันทุกรูปแบบและมีความได้เปรียบที่ยั่งยืนตลอดไปแนวคิดในการพัฒนาองค์กรเรียนรู้นี้จะครอบคลุมตั้งแต่ตัวปัจเจกบุคคลไปจนถึงตัวองค์กรที่จะต้องมีความหมายและมีระบบงานในการพัฒนาตัวผู้นำและสมาชิกทุกคนในองค์กรโดยมีการส่งเสริมและยกระดับการเรียนรู้ให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรมดังนี้

วินัยประการที่ 1 ความคิดความเข้าใจเชิงระบบ (Systems Thinking) ในการพัฒนาองค์กรเรียนรู้ให้เป็นรูปธรรมนี้จำเป็นต้องใช้แนวทางของ “ระบบ” เข้ามาประยุกต์ในทุกขั้นตอน เช่น

1. พัฒนาวิสัยทัศน์องค์กร (Corporate Vision) อย่างเป็นระบบ
2. พัฒนาระบบการวางแผนงาน (Business Planning)
3. พัฒนาระบบการเรียนรู้ตามความเหมาะสมระหว่างพื้นฐานของการเรียนรู้สำหรับองค์กร (Organizational Learning) เช่น Leadership, Cultural, Task และ Team Learning เป็นต้นกับระดับของทักษะ (Skills) ในแต่ละสายอาชีพ (Career Path) ควรจะได้รับการพัฒนาทั้งองค์ความรู้และทักษะอย่างเป็นระบบ

4. เมื่อมีความเข้าใจเชิงระบบเกิดขึ้นในองค์กรแล้วก็สามารถที่จะพัฒนาระบบการบริหารในรูปแบบต่างๆ เข้ามาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กรให้สูงขึ้นได้เช่นการพัฒนาระบบการบริหารเชิงคุณภาพรวม (TQM) เป็นต้นซึ่งการทำ TQM เป็นเรื่องของ Systems Thinking ล้วนๆ ที่ทีมงานจึงต้องมีความคิดความเข้าใจในทุกๆระบบขององค์กรอย่างถ่องแท้

วินัยประการที่ 2 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning) ในการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมนี้เน้นเฉพาะการถ่ายทอดประสบการณ์ภายในสถานที่ทำงานท่ามกลางบรรยากาศของการปฏิบัติหน้าที่ประจำตามปกติโดยมีวิธีการที่สำคัญๆ รวม 4 วิธีคือ

1. ใช้การเสวนา (Dialogue) ในการแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นซึ่งกันและกันโดยให้ปฏิบัติ ดังนี้ 1) เริ่มต้นด้วยหัวข้อของการเสวนาเท่านั้นไม่มีการกำหนดข้อสมมติฐานหรือทางเลือกใดๆ ไว้ล่วงหน้าแต่ให้กลุ่มเสวนาร่วมกันคิดพิจารณาตนเอง 2) ในการให้ได้ประสิทธิผลทุกครั้งสมาชิกแต่ละคนจะต้องมีความคิดและจิตใจที่เปิดกว้างยอมรับข้อคิดเห็นและเหตุผลของกันและกัน 3) ห้ามมิให้นำเอา “อึดตาย” และตำแหน่งหน้าที่การงานเข้าไปในบริเวณที่จะทำการเสวนาเพราะจะเป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้ร่วมกัน

2. ใช้การอภิปราย (Discussion) ซึ่งจะคล้ายกับการเสวนาจะต่างกันก็เพียงการอภิปรายนี้จะมีการจัดเตรียมข้อสมมติฐานและทางเลือกต่างๆ ไว้เป็นการล่วงหน้าเพื่อนำมาอภิปรายกัน

3. ใช้เทคนิคของการบริหารงานเป็นทีม (Team Management) ซึ่งเป็นเรื่องของการใช้ความสามารถของหัวหน้าทีมในความเป็นผู้นำ (Leadership) และความเข้าใจในจิตวิทยาของการบริหารทีมงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้จากผลสำเร็จหรือความผิดพลาดร่วมกัน

4. ใช้เทคนิคของการบริหารโครงการธุรกิจ (Business Project Management) โดยบริหารในรูปโครงการมีหัวหน้าและสมาชิกในโครงการมีจุดเริ่มต้นและกำหนดแล้วเสร็จที่ชัดเจนมีกิจกรรมพร้อมผู้รับผิดชอบตลอดจนมีกระบวนการของการบริหารอย่างเป็นระบบเช่นการประเมินงานโครงการการวางแผนงานโครงการการกำหนดกิจกรรมและเวลาการปฏิบัติงานตามโครงการการติดตามผลความก้าวหน้าการปรับปรุงแก้ไขและการส่งมอบโครงการในการเรียนรู้โดย 4 วิธีนี้จะเป็นประโยชน์ในการฝึกหัดให้แต่ละคนหรือแต่ละทีมงานมีความรอบรู้และมีความสามารถสูงขึ้นอยู่ตลอดเวลาอีกทั้งยังเป็นการพัฒนาคนให้สามารถทดแทนกันได้อย่างเป็นอย่างดี

วินัยประการที่ 3 การสร้างและสานวิสัยทัศน์ (Shared Vision) วิสัยทัศน์ในที่นี้หมายถึงวิสัยทัศน์องค์กร (Corporate Vision) ส่วนวิสัยทัศน์ (Vision) นั้นหมายถึงที่ที่เราจะไปอยู่หรือสิ่งที่เราประสงค์จะไปเป็นสักวันหนึ่งในอนาคตดังนั้นวิสัยทัศน์องค์กรจึงเป็นความมุ่งหวังขององค์กรที่ทุกคนจะต้องร่วมกันมีการบูรณาการให้เกิดเป็นรูปธรรมขึ้นให้จริงได้ในอนาคต การมีวิสัยทัศน์องค์กรนี้เป็นเรื่องที่สำคัญต่อการบริหารงานยุคใหม่ เช่น ก่อนที่กระบวนการวางแผนใดๆ จะเริ่มขึ้นก็ต้องมากำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) กันให้ชัดเจนเสียก่อนในทางกลับกันถ้าจะจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนปฏิบัติการใดๆ ก็จะต้องคำนึงถึงไว้เสมอๆ ด้วยว่าถ้าดำเนินการตามนั้นไปแล้วจะช่วยให้องค์กรของเราบรรลุวิสัยทัศน์นั้นได้หรือไม่เมื่อมีการพัฒนาวิสัยทัศน์องค์กรเสร็จเรียบร้อยแล้วเพียงแค่นั้นก็ถือว่ายังไม่พอจะต้องได้รับการสนับสนุนจากทุกๆ คนที่มีส่วนร่วมอยู่ในองค์กรนั้นๆ ด้วยจึงจะเกิดผลในเชิงปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมดังนั้นขั้นตอนที่สำคัญอีกประการหนึ่งก็คือการสานวิสัยทัศน์ (Shared Vision) ให้ทุกคนได้รู้

ได้เข้าใจและจะดียิ่งขึ้นไปอีกหากสามารถประชาสัมพันธ์ให้องค์กรภายนอกได้รับทราบด้วยวิธีการ
พัฒนาวิสัยทัศน์องค์กรได้แก่

1. ตั้งคณะทำงานชั้นชุดหนึ่งที่ประกอบไปด้วยสมาชิกที่มีความสามารถและมีอำนาจ
ในการตัดสินใจสั่งการอยู่พอสมควรเช่นผู้บริหารหัวหน้าฝ่ายงานคณะกรรมการสถานศึกษาเป็นต้น
2. ทำการสำรวจความคาดหวังความต้องการและความเห็นจากผู้ที่มีส่วนอย่างสำคัญ
(Stakeholders) ต่อองค์กรถ้าเราได้มีโอกาสรับทราบข้อมูลเหล่านี้เสียก่อนผลสรุปสุดท้ายที่เป็น
วิสัยทัศน์องค์กรนั้นก็จะมีขีดกับความคาดหวังที่เขาเหล่านั้นมีต่อองค์กรของเราและวิสัยทัศน์นั้นก็
น่าจะนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม
3. ทำการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมขององค์กรจุดแข็งโอกาสและทางเลือกในอนาคต
เพื่อประมวลแนวทางร่วมกับความคาดหวังของ Stakeholders และกำหนดออกมาให้เป็นวิสัยทัศน์
ขั้นต้น
4. คัดเลือกวิสัยทัศน์ที่ดีที่สุดและเหมาะสมที่สุดอย่างน้อย 2-3 หัวข้อเพื่อนำเสนอขอ
อนุมัติต่อคณะกรรมการบริหารเพื่อประกาศใช้และสร้างความเข้าใจแก่ทุกคนในองค์กรต่อไป

วินัยประการที่ 4 รูปแบบวิธีการคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental Models) เป็น
แนวความคิดมุมมองวิธีการคิดและการเข้าใจของคนเราในแต่ละเรื่องล้วนเป็นประสบการณ์ที่ได้รับ
สั่งสมมาตั้งแต่เด็กโดยสิ่งแวดล้อมที่อยู่รอบๆ ตัวรวมถึงการเรียนรู้จากสถาบันบันฑู-อาจารย์และเพื่อน
ร่วมงาน Mental Models จะเป็นพื้นฐานของวุฒิภาวะ (Emotional Quotient, EQ) และจะมีผลถึง
ความเข้าใจต่อเรื่องราวต่องานหรือกิจกรรมใดๆ ซึ่งจะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อการที่เราจะ
ตัดสินใจกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไปในการเปลี่ยนแปลงหรือการปรับตัวขององค์กรต่างๆ
เพื่อให้เกิดศักยภาพในการแข่งขันปัญหาสำคัญประการหนึ่งก็คือจะอย่างไรพนักงานทุกคนจึงจะมี
ความรู้และความเข้าใจไปในทางเดียวกันให้เข้าใจในความจำเป็นและความถูกต้องแทนที่จะปล่อยให้
Mental Models ของแต่ละคนกลายเป็นตัวสร้างปัญหาให้เกิดภาวะที่ต่างคนต่างคิดกันไปเองจนอาจ
กลายเป็นปัญหาลูกกลมใหญ่โตได้ในที่สุดนอกจากนี้แล้วการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ในองค์กรโดยปกติ
มักจะทำได้ยากอยู่แล้วเนื่องจากเป็นธรรมชาติของคนเราที่มักจะปฏิเสธและต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
ซึ่งอาจจะกลัวผลกระทบที่จะเกิดขึ้นแก่ตนเองในสถานภาพด้านต่างๆหรืออาจจะมีอาการ “ยึดติด-ติด
ยึด” อยู่กับรูปแบบและวิธีการที่ตนเองคุ้นเคยและในที่สุด Mental Models ของเขาเองจะเป็นตัวตัดสินใจ
ว่าอย่างอื่นหรือวิธีอื่นๆ นั้นเลยไปเสียหมดแต่ถ้าผู้ที่รับผิดชอบในการบริหารโครงการสำคัญๆ นี้มี
ความเข้าใจใน Mental Models นี้ดีพอก็ควรมีการเตรียมการเสียแต่เนิ่นๆ ในการประชาสัมพันธ์
ประชาสัมพันธ์และสร้างบรรยากาศเปิดสร้างใจให้ทุกคนมีส่วนร่วมและทำทนายในความสำเร็จ

ร่วมกันซึ่งมาตรการเหล่านี้จะช่วยสร้าง Mental Models ในรูปแบบที่จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรได้เป็นอย่างดี

วินัยประการที่ 5 มุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Personal Mastery) บัณฑิตทุกคนจะต้องมีความมุ่งมั่นไปสู่ความเป็นเลิศเพื่อให้เก่งในทุกๆ ด้านทั้งเก่งในการเรียนรู้เก่งคิดและเก่งในการเรียนรู้คือมีปฏิภาณไหวพริบและความเพียรพยายามตั้งแต่เยาว์วัยในการใฝ่รู้จนเข้าสู่โลกอาชีพในการมุ่งสู่ความเป็นเลิศนี้ยังมีแนววิธีปฏิบัติซึ่งประกอบไปด้วย

1. สร้างวิสัยทัศน์ส่วนตัว (Personal Vision) คือความคาดหวังของแต่ละคนที่ต้องการจะให้สิ่งต่างๆ เกิดขึ้นจริงแก่ชีวิตของตนสักวันหนึ่งในอนาคต
2. มุ่งมั่นสร้างสรรค์ (Creative Tension) ถือเป็นแรงไฝ่ดีที่จะช่วยเสริมส่งให้เรา มีความเพียรพยายามมุ่งมั่น และมีพัฒนาการอยู่ตลอดเวลาซึ่งจะตรงกันข้ามกับแรงไฝ่ต่ำ (Structural Conflicts) ที่คอยจะเหนี่ยวรั้งให้เราทำถอยต่อความเหนื่อยยากหันไปหาแต่สิ่งบันเทิงในชีวิตแต่เพียงอย่างเดียว
3. ใช้ข้อมูลเพื่อคิดวิเคราะห์และตัดสินใจเป็นการใช้ข้อมูลข้อเท็จจริงและเหตุผลทุกครั้งจะช่วยให้เราทำงานทุกสิ่งได้อย่างถูกต้องอยู่ตลอดเวลาความสำคัญของการใช้วิธีนี้ประการหนึ่งก็คือจะช่วยให้เรามีระบบการคิดและตัดสินใจที่ดีไม่มีเรื่องของการ “หลอกตัวเอง” เกิดขึ้นอาการหลอกตัวเองนี้คือไม่คิดและตัดสินใจให้ถ่องแท้จึงโลเลเปลี่ยนไปเปลี่ยนมาซึ่งเราจะไม่มีวันรู้ซึ่งถึงสถานภาพของตัวเอง (Current Reality) ณ ปัจจุบัน
4. ฝึกใช้จิตใต้สำนึกในการทำงาน (Subconscious) เปรียบได้กับการมีความชำนาญขั้นสูงสุดซึ่งจะช่วยให้การทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งดำเนินไปโดยอัตโนมัติและมีผลงานออกมาดีเยี่ยมโดยไม่ต้องใช้สมาธิใช้แต่เพียงจิตใต้สำนึกเป็นตัวสั่งงานเท่านั้นการจะบรรลุขีดความสามารถระดับนี้ได้ นั้นจะต้องมีการฝึกทักษะในงานแต่ละประเภทอย่างจริงจัง

วิระวัฒน์ ปันนิตามัย (2543, หน้า 79-83) กล่าวว่าองค์กรที่มีการเรียนรู้เป็นกระบวนการที่มีลักษณะเคลื่อนไหวยืดหยุ่นเป็นพลวัตอยู่เป็นนิรันดร์ไม่หยุดนิ่งเพื่อพัฒนางานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพสูงสุดได้ระบุว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้พึงมี 11 ลักษณะดังต่อไปนี้

1. มีโครงสร้างที่เหมาะสมมีลักษณะ “จืดแต่แจ๋ว” ยืดหยุ่นเอื้อต่อการจัดตั้งทีมงานได้ซึ่งในอนาคตอาจต้องใช้สมรรถนะแทน

2. มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กรบุคลากรจะมีนิสัยใฝ่รู้ศึกษาค้นคว้าและเผยแพร่ต่อกันฉันมิตรมีแนวุงใจที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอและได้รับการสนับสนุนทั้งการเงินและขวัญกำลังใจจากผู้บริหาร

3. มีการเพิ่มอำนาจปฏิบัติเปิดโอกาสให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้มีอิสระในการตัดสินใจลดความรู้สึกต้องพึ่งพิงผู้อื่นในการแก้ปัญหาขยายความสามารถในการเรียนรู้ของตนให้บังเกิดผลงอกงามสร้างสรรค์อย่างเต็มที่ผลัดความรับผิดชอบและการตัดสินใจแก้ไขปัญหาไปสู่ระดับล่างสุดในฐานะผู้รู้ดีให้มากที่สุด

4. มีการตรวจสอบคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีที่จะกระทบต่อสภาพแวดล้อมองค์กรให้ตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงเลือกเป้าหมายในสภาพแวดล้อมที่องค์กรมุ่งที่จะมีปฏิสัมพันธ์ด้วย

5. ทุกคนมีส่วนร่วมสร้างและถ่ายโอนความรู้ผู้ปฏิบัติทุกคนจะมีบทบาทเสริมสร้างความรู้เรียนรู้จากส่วนอื่นฝ่ายอื่นจากเครือข่ายสัมพันธ์ติดต่อกันผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่างๆ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน

6. มีเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้องค์กรแห่งการเรียนรู้จะประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานในการเรียนรู้อย่างทั่วถึงเพื่อให้มีการเก็บ-ประมวล-ถ่ายทอดข้อมูลกันได้อย่างรวดเร็วและถูกต้องสร้างเครือข่ายสร้างฐานข้อมูลคอมพิวเตอร์มีการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (artificial intelligence) เทียบเคียงกับการทำงานของสมองมนุษย์ทำให้การฝึกอบรมในอนาคตจะรวดเร็วสั้นกระชับเป็นที่น่าสนใจประยุกต์ใช้ได้

7. มุ่งเน้นคุณภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้จะพัฒนาคุณภาพตามคุณค่าในสายตาของผู้รับบริการโดยไม่มีค่าต่อรองคุณภาพเหมือนหนึ่งศาสนาที่จะได้รับการยอมรับโดยไม่มีข้อกังขา

8. ย้ำเน้นความมีกลยุทธ์กระบวนการเรียนรู้ขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ทั้งในด้านการยกวางการดำเนินการและการประเมินจัดการผู้บริหารจะเป็นผู้ทำหน้าที่ทดลองเกือบหมื่นมากกว่าจะเป็นผู้กำหนดแนวปฏิบัติหรือคำตอบไว้ให้

9. มีบรรยากาศที่เกื้อหนุนที่มุ่งส่งเสริมคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้เขาได้พัฒนาศักยภาพของตนได้อย่างเต็มที่เคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์อดทนต่อความแตกต่างความหลากหลายให้ความเท่าเทียมเสมอภาคให้ความเป็นอิสระสร้างบรรยากาศที่เป็นประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วม

10. มีการทำงานเป็นทีมการทำงานเป็นทีมจะช่วยส่งเสริมความร่วมมือและการสร้างการแข่งขันและการสร้างพลังร่วมเครือข่ายทรัพยากรต่างๆ ทั้งภายในทีมและระหว่างทีมกับบุคคลภายนอก

11. มีวิสัยทัศน์ร่วมกันวิสัยทัศน์จะเป็นแรงผลักดันให้การปฏิบัติงานมุ่งเข้าสู่เป้าหมายอย่างมีเจตจำนงอย่างผูกพันบนพื้นฐานของค่านิยมปรัชญาความคิดความเชื่อที่คล้ายคลึงกันส่งผลให้มีการร่วมกันทำกิจกรรมที่มีจุดหมายเดียวกันในที่สุด

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545, หน้า 381-383) กล่าวสรุปตามแนวคิดของ Peter Senge (1990) ว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ในฐานะเป็นกลุ่มบุคคลซึ่งทำงานร่วมกันในการเพิ่มพูนความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานที่พวกเขาเคยดูและรับผิดชอบคือวินัย 5 ประการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (The fifth disciplines of learning organization) เนื่องจากสภาพสังคมปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วทำให้เหตุการณ์หลายเหตุการณ์มีผลกระทบต่อองค์กรองค์กรที่จะสามารถนำทฤษฎีและหลักการต่างๆ มาประยุกต์ใช้ก็อาจจะไม่ได้ผลหรืออาจจะล้มเหลวดังนั้นองค์กรที่สามารถดำรงสภาพอยู่ได้จะต้องเป็นองค์กรที่สามารถปรับตัวให้ทันกับภาวการณ์เปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นซึ่งนั่นก็หมายถึงว่าองค์กรต้องเกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องและมีกระบวนการที่จะพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุดซึ่งมีดังต่อไปนี้

วินัยประการที่ 1 การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems thinking) เป็นวินัยขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีความสำคัญที่สุดโดยระบบคือส่วนย่อยที่เกี่ยวข้องกันในส่วนใหญ่จะสะท้อนให้เห็นความสัมพันธ์ของส่วนย่อยที่มีผลต่อส่วนใหญ่โดยเฉพาะในเรื่องของความคิดที่เป็นระบบ

วินัยประการที่ 2 การเรียนรู้เป็นทีม (Team learning) การเรียนรู้ถ้าเกิดในคนเดียวจะไม่ทำให้เกิดพลังอันจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้ดังนั้นการเรียนรู้ที่จะมีประโยชน์คือการเรียนรู้เป็นทีมจะเกิดจากการที่สมาชิกในทีมมีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่างๆ ด้วยกันมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลความคิดและประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอการเรียนรู้เป็นทีมจะทำให้เกิดการแตกแขนงความคิด

วินัยประการที่ 3 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) หมายถึงการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนทั้งองค์กรองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องเป็นองค์กรที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาให้มีวิสัยทัศน์สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กรเพื่อที่จะเกิดพลังและแนวคิดไปในทิศทางเดียวกันนำพาองค์กรไปสู่จุดหมายได้ในที่สุด

วินัยประการที่ 4 แบบจำลองความคิด (Mental model) คือรูปแบบทางความคิดที่เหมาะสมเป็นสิ่งที่มียุติพลต่อความเข้าใจในเรื่องต่างๆ ซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมแบบจำลอง

ความคิดเริ่มต้นขึ้นด้วยการมองภาพของตนเองก่อนคือการพยายามที่จะค้นหาตัวเองและนำมาพิจารณารวมทั้งความสามารถที่จะรักษาสภาพการเรียนรู้และสร้างสมดุลระหว่างสิ่งที่เรากำลังค้นหาโดยใช้ความคิดวิจารณ์ญาณที่ถูกต้องสมเหตุสมผลเพื่อประเมินสิ่งต่างๆ ได้อย่างถูกต้องและหาวิธีการพัฒนาที่เหมาะสมต่อไป

วินัยประการที่ 5 ความรอบรู้แห่งตน (Personal mastery) เป็นความสามารถในการเรียนรู้ระดับสูงของบุคคลที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มระดับความสามารถของคนให้สูงสุดในงานที่ตนรับผิดชอบการฝึกฝนอบรมตนด้วยการเรียนรู้อยู่เสมอเป็นรากฐานที่สำคัญจะเป็นการขยายขีดความสามารถให้เชี่ยวชาญมากขึ้นและเกิดความรอบรู้เมื่อเป็นเช่นนี้ก็จะส่งผลต่อองค์กรเพราะองค์กรจะเรียนรู้ผ่านกลุ่มบุคคลที่มีการเรียนรู้เท่านั้น

จันทรานิ สวงนาม (2551, หน้า 204-205) กล่าวสรุปตามแนวคิดของมาร์ควาตท์ (Marquardt, 1994) ว่าองค์กรที่ก้าวไปการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องอาศัยองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ประการคือ

1. เป็นพลวัตแห่งการเรียนรู้ (Learning Dynamic) คือเกิดการเรียนรู้เป็นรายบุคคลเป็นกลุ่มและทั่วทั้งองค์กรซึ่งเป็นศักยภาพที่เรียกกันว่า Core Learning Competency
2. การปรับเปลี่ยนองค์กร (Organization Transformation) คือการที่องค์กรมีการกำหนดวิสัยทัศน์วัฒนธรรมกลยุทธ์ต่างๆ และโครงสร้างขององค์กรที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
3. การเอื้ออำนาจ (People Empowerment) บทบาทของผู้นำในการพัฒนาพนักงานให้มีขีดความสามารถพร้อมต่อการเอื้ออำนาจ
4. จัดการกับองค์ความรู้ (Knowledge Management) เป็นส่วนหนึ่งขององค์ประกอบของการนำสิ่งที่เรียนรู้มาจัดเก็บและไปกระจายเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในองค์กร
5. การนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้งาน (Technology Application) เพื่อช่วยเอื้ออำนวยความสะดวกและง่ายต่อการจัดการความรู้และส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กรให้เกิดขึ้นอย่างทั่วถึงรวดเร็วและกว้างขวางขึ้น

ดังนั้นสรุปได้ว่าลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้มุ่งเน้นให้องค์กรพัฒนาตามสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปเกิดการเรียนรู้ร่วมกันซึ่งมีการพัฒนาในลักษณะที่แตกต่างกันออกไปโดยมีจุดมุ่งหมาย

เดียวกันคือการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากการศึกษานั้นผู้วิจัยได้นำแนวคิด 5 ประการของ Peter senge ในการทำวิจัยซึ่งประกอบด้วย

วินัยประการที่ 1 การคิดอย่างเป็นระบบ (Systems thinking)

วินัยประการที่ 2 การเรียนรู้เป็นทีม (Team learning)

วินัยประการที่ 3 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision)

วินัยประการที่ 4 แบบจำลองความคิด (Mental model)

วินัยประการที่ 5 ความรอบรู้แห่งตน (Personal mastery)

แนวทางในการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

การพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ให้ประสบความสำเร็จนั้นองค์กรจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากเพื่อให้เหมาะสมกับบุคลากรและองค์กรให้มากที่สุดโครงสร้างขององค์กรควรมีการเปลี่ยนแปลงได้แก่รูปแบบของงานระบบที่รวดเร็วโครงการและนโยบายดั่งนั้นแนวทางที่เป็นไปได้ในการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ **จันทราณี สงวนนาม** (2551, หน้า 211-216) กล่าวสรุปตามแนวคิดของมาร์ควาตท์ (Marquardt, 1994) ที่ได้เสนอกกลยุทธ์ไว้ดังต่อไปนี้

1. การเปลี่ยนรูปลักษณะการเรียนรู้ (Transformation the image of learning)

การเปลี่ยนแปลงรูปลักษณะการเรียนรู้คือการเปลี่ยนภาพลักษณ์หรือรูปแบบทางความคิดซึ่งคนส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้มักมีแนวโน้มที่จะมองไปที่การเรียนรู้โดยผ่านรูปแบบของความคิดที่ผ่านมาเช่นวินัยการควบคุมการฝึกอบรมเป็นต้นรูปแบบทางความคิดต้องย้อนกลับมาตามอารมณ์ความรู้สึกของพนักงานความตื่นเต้นความสำเร็จของธุรกิจความสนุกสนานการแข่งขันและการเจริญเติบโตของบุคคลและองค์กร

2. การพัฒนากิจกรรมการเรียนรู้ของทีม (Develop team learning activities)

การเรียนรู้เป็นทีมถือว่ามีค่าจำเป็นซึ่งมีวิธีการต่างๆ มากมายในการพัฒนาการเรียนรู้เป็นทีมงาน เช่น มีการกำหนดงานใหม่และการมีส่วนร่วมในโครงการทำงานร่วมกันรวมทั้งการโยกย้ายตำแหน่งของบุคคลในหน้าที่ต่างๆเป็นเหมือนกลยุทธ์สำหรับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้

3. การเปลี่ยนแปลงบทบาทของผู้บริหาร (Change the role of managers)

ผู้บริหารควรมีการเปลี่ยนแปลงบทบาทของตนเองและมีจุดประสงค์อย่างหนึ่งคือต้องติดตามปรับปรุงการดำเนินงานโครงการสนับสนุนการเรียนรู้ระยะยาวของบุคลากรในองค์กร

4. กระตุ้นให้บุคลากรทดลองสิ่งใหม่ๆและยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น (Encourage experimental and risk taking)

บุคลากรในองค์กรควรได้รับการพัฒนาและกล้าที่จะตัดสินใจด้วยตนเองยอมรับกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นเพื่อใช้เป็นประสบการณ์ในการตัดสินใจครั้งต่อไปและที่สำคัญ

บุคลากรควรได้รับสิ่งตอบแทนในการเรียนรู้และการสนับสนุนให้คนอื่น ๆ ได้มีโอกาสในการเรียนรู้โดยมีการให้รางวัลและให้ความสำคัญของพนักงานที่กล้าคิดกล้าทำ

5. การสร้างระบบกลไกในการเผยแพร่การเรียนรู้ (Build mechanics to disseminate learning) ควรให้บุคลากรทุกคนมีโอกาสได้แสดงความคิดเห็นแบ่งปันประสบการณ์การเรียนรู้ซึ่งกันและกันมีการนำเสนอความคิดและสิ่งประดิษฐ์ใหม่ๆ และมีการเผยแพร่ให้รู้ทั่วทั้งองค์กร

6. การเสริมสร้างพลังอำนาจกับคนที่ทำงาน (Empowerment) องค์กรควรส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนมีอิสระในความคิดและพัฒนาระบบการทำงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง

7. การพัฒนาองค์ประกอบของการคิดเป็นระบบ (Develop the discipline of system thinking) การคิดอย่างเป็นระบบหรือความสามารถในการมองเห็นรูปแบบและความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกันถือได้ว่าเป็นสิ่งสำคัญมากของคนที่มีความชำนาญในการทำงาน

8. การสร้างวัฒนธรรมของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Create culture of continuous improvement) องค์กรแห่งการเรียนรู้จะดำเนินไปได้ดีเมื่อมีวัฒนธรรมของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องซึ่งผลิตภัณฑ์และการบริหารทุกอย่างจะถูกทำอย่างมีคุณภาพโดยมีข้อมูลมัดกับขบวนการปรับปรุงคุณภาพเพื่อเป็นการบังคับให้องค์กรหาวิธีที่จะทำให้ดีขึ้นซึ่งจำเป็นที่จะต้องมีการเรียนรู้ที่ดีและฉลาดคล่องตัว

ขณะเดียวกัน แก้วตา ไทรงาม และคณะ (2548, หน้า 105) ได้กล่าวสรุปตามแนวคิดของไคลน์พีและซอนด์เคอร์บี (Kline, P. and Saunders, B., 1997) เกี่ยวกับกระบวนการ 10 ขั้นตอนในการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ดังต่อไปนี้

1. ประเมินวัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร
2. สร้างบรรยากาศเชิงบวกให้เกิดขึ้นในองค์กร
3. ทำให้องค์กรมีอิสระในการคิด
4. ให้รางวัลกับการทำงานที่ต้องเสี่ยงต่อความล้มเหลว
5. ส่งเสริมให้บุคลากรเป็นแหล่งความรู้ซึ่งกันและกัน
6. นำพลังการเรียนรู้ไปสู่การปฏิบัติ
7. สร้างวิสัยทัศน์ขององค์กร
8. ทำให้วิสัยทัศน์มีชีวิตชีวา
9. ประสานการทำงานในระบบต่างๆ ขององค์กร
10. ดำเนินการพัฒนาองค์กรไปตามทิศทางที่กำหนด

นอกจากนี้ **บดินทร์ วิจารณ์** (2549, หน้า 188-196) ได้เสนอ 10 ยอดกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ดังต่อไปนี้

1. จัดการประชุมสัมมนาเกี่ยวกับอนาคตเพื่อสร้างวิสัยทัศน์ขององค์กร การเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ขององค์กรนั้นควรเริ่มต้นด้วยการจัดประชุมสัมมนาระหว่างผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย
2. การสนับสนุนผู้บริหารระดับสูงการที่จะพัฒนาองค์กรให้ไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ผู้บริหารต้องปฏิบัติตนเป็นผู้ส่งเสริมการเรียนรู้ในทุกส่วนขององค์กรโดยการช่วยสร้างความเข้าใจและแรงบันดาลใจให้คนอื่น ๆ ในองค์กรเกิดการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคลระดับกลุ่มและระดับองค์กร
3. การสร้างบรรยากาศองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องสภาวะแวดล้อมภายในองค์กรที่เป็นการสนับสนุนและให้รางวัลแก่การเรียนรู้จะกระตุ้นให้ทุกคนมีความกระตือรือร้นในการมีส่วนร่วมและทำทนายให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ซึ่งปัจจัยที่จะช่วยสร้างบรรยากาศดังกล่าวได้แก่ การกำหนดให้การเรียนรู้เป็นกุญแจสำคัญไปสู่เป้าหมายและความสำเร็จขององค์กรสร้างวัฒนธรรมแห่งการพัฒนาอย่างต่อเนื่องมองข้อผิดพลาดเป็นแรงผลักดันให้การเรียนรู้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เปิดเผยปัญหาและข้อผิดพลาดเพื่อจะได้เรียนรู้จากสิ่งเหล่านั้นร่วมกันใส่ใจกับการพัฒนาบุคลากรในทุกๆ ด้านให้ทุกคนเข้าถึงข้อมูลต่างๆ ได้มากขึ้นและส่งเสริมให้เกิดนิสัยรักการเรียนรู้
4. ทำการปรับเปลี่ยนด้านนโยบายและโครงสร้างที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีประสิทธิผลที่สุดเมื่อองค์กรมีข้อจำกัดต่างๆ น้อยลงซึ่งจะเป็นผลให้ความรู้และความคิดต่างๆ สามารถไหลเวียนได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพโดยการปรับเปลี่ยนใดๆ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ประกอบด้วยตัดข้อจำกัดและขั้นตอนการทำงานที่ไม่จำเป็นออกไปทำให้หน่วยงานต่างๆ มีขนาดเล็กลดความเข้มงวดของนโยบายลงและปรับให้มีความยืดหยุ่นมากขึ้นปรับโครงสร้างองค์กรให้มีความคล่องตัวและลดขอบเขตต่างๆ ภายในองค์กรลงจัดโครงสร้างการบังคับบัญชาให้เป็นแบบราบพยายามทำงานในลักษณะที่เป็นโครงการให้มากขึ้นให้บุคลากรในแผนกต่างๆ ดำเนินการตามความคิดริเริ่มของตนเองและตัดระบบการบริหารที่เก่าและกฎระเบียบต่างๆ ที่ไม่จำเป็นออกไป
5. ให้รางวัลกับการเรียนรู้ทั้งแบบรายบุคคลและเป็นทีมองค์กรจำเป็นต้องให้รางวัลแก่การกระทำที่เอื้อประโยชน์ต่อการเรียนรู้ขององค์กรทั้งในทางตรงและทางอ้อมเช่นการกล้าที่จะเสี่ยงการขวนขวายหาความรู้และการมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศการพัฒนาความคิดใหม่ๆ การสอนงานการถ่ายทอดความรู้ให้กับสมาชิกในทีมและนอกทีม

6. ประสานการเรียนรู้เข้ากับนโยบายทุกด้านและทุกการดำเนินงานขององค์กรในการปฏิรูปองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำให้การเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของทุกการดำเนินงานโดยเริ่มตั้งแต่การโอนความรู้ที่ได้จากการเรียนรู้ในโครงการต่างๆ ไปสู่ทุกๆ หน่วยงานในองค์กรสรรหาตำแหน่งบุคคลในระดับผู้จัดการโดยพิจารณาที่การเรียนรู้และความสามารถในการส่งเสริมให้ผู้อื่นได้รับการเรียนรู้บุคลากรทุกคนมีหน้าที่รับผิดชอบในการแสวงหาและถ่ายโอนความรู้ไปให้บุคคลอื่นองค์กรต้องสรรหาบุคลากรที่มีคุณลักษณะของผู้เรียนที่ดี เช่น มีความมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศมีความคิดริเริ่มไม่ย่อท้อมีทักษะในการฟังและเปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลงและบุคลากรทุกคนจะต้องได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับสมรรถนะในการทำงานอันประกอบด้วยความสามารถในการเรียนรู้การคิดสร้างสรรค์การแก้ปัญหาการพัฒนาตนเองความเป็นผู้นำและการมีวิสัยทัศน์

7. จัดตั้งศูนย์อัจฉริยภาพและโครงการสาธิตศูนย์อัจฉริยภาพเป็นกลยุทธ์อันทรงคุณค่าที่องค์กรแห่งการเรียนรู้หลายๆ แห่งใช้กันศูนย์ดังกล่าวจะทำให้องค์กรสามารถพัฒนาและถ่ายโอนแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดไปทั่วทั้งองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพส่วนการจัดตั้งโครงการสาธิตงานต่างๆ ด้านขององค์กรก็จะทำให้หน่วยงานต่างๆ สามารถนำเอาความคิดนโยบายขั้นตอนการทำงานการผลิตและการบริการต่างๆ ไปทำการทดลองประยุกต์กับงานของตนได้

8. วัดผลกิจกรรมการเรียนรู้ทั้งในด้านที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินสิ่งใดที่มีการวัดผลย่อมมีการดำเนินการกันจนประสบความสำเร็จขององค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องวัดความสัมพันธ์ระหว่างค่าใช้จ่ายต่างๆ กับผลที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ทั้งในด้านที่เป็นตัวเงินเช่นผลกำไรผลตอบแทนจากการลงทุนและในด้านที่ไม่ใช่ตัวเงินเช่นคุณภาพและความพึงพอใจของลูกค้า

9. ให้เวลาและโอกาสในการเรียนรู้แม้ว่าองค์กรต้องการที่จะบรรลุเป้าหมายในการเรียนรู้อย่างรวดเร็วแต่ก็จะต้องเข้าใจด้วยว่าคนเราจำเป็นต้องมีเวลาในการวางแผนการพิจารณาทบทวนและสร้างสรรค์คนต้องการโอกาสและบรรยากาศที่จะทำให้เขาได้ข้อมูลและเกิดความคิดสร้างสรรค์ซึ่งบางครั้งการดำเนินงานอย่างค่อยเป็นค่อยไปก็อาจจะเกิดผลได้เร็วกว่าในขณะเดียวกันองค์กรก็ต้องตระหนักถึงความสำคัญทางสภาพแวดล้อมทางกายภาพและสถาปัตยกรรมรอบๆ ตัวที่จะเอื้อต่อการช่วยให้เกิดการคิดสร้างสรรค์การเรียนรู้และการแบ่งปันความรู้ได้มากขึ้น

10. ทำให้เกิดการเรียนรู้แบบเจตนาในทุกๆ ที่ทุกเวลาที่มีวิธีการที่หลากหลายที่จะทำให้การเรียนรู้กลายเป็นกิจวัตรประจำวันของคนทั้งองค์กรได้ เช่น จัดการประชุมหรือสัมมนาเพื่อแบ่งปันความรู้เกี่ยวกับประสบการณ์ของความสำเร็จหมั่นฝึกฝนการเรียนรู้เชิงปฏิบัติให้มากที่สุดแบ่งเวลาในการประชุมหรือฝึกอบรมส่วนหนึ่งไว้สำหรับพิจารณาทบทวนเกี่ยวกับความรู้ที่เกิดขึ้นและสร้างกลยุทธ์ในการเรียนรู้ที่ชัดเจนหลายๆ กลยุทธ์ให้สอดคล้องเหมาะสมกับองค์กร เป็นต้น

ดังนั้นการที่จะพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้นั้นจำเป็นที่จะต้องมีการวางแผนการเรียนรู้ในอนาคตส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรเกิดการเรียนรู้มีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องด้วยการสร้างโอกาสในการเรียนรู้ส่งเสริมการหาความรู้ด้วยวิธีการต่างๆ สร้างกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันและมีการแบ่งปันความรู้มีการสร้างแรงจูงใจและให้รางวัลเป็นสิ่งตอบแทนรวมทั้งทุกคนร่วมกันเปลี่ยนแปลงองค์กรให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่ในปัจจุบัน

ภาวะผู้นำกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ในยุคปัจจุบันนับเป็นงานใหม่ที่ท้าทายผู้นำในองค์กรด้วยเหตุที่องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มีความเหมาะสมกับสภาพสังคมในปัจจุบันและได้รับการยอมรับกันว่าองค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงต้องการภาวะผู้นำที่มีบทบาทและทักษะใหม่ดังที่เซงเก้ (Peter Senge, 1991) กล่าวว่าในองค์กรแห่งการเรียนรู้บทบาทของผู้นำจะแตกต่างจากผู้นำแบบเดิมที่เป็นผู้ที่มีความสามารถพิเศษเฉพาะตัวและเป็นผู้ควบคุมบทบาทดังกล่าวผู้นำจะเป็นนักออกแบบเป็นครูและเป็นผู้รับใช้ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ผู้นำในฐานะที่เป็นนักออกแบบเซงเก้ (Peter Senge) กล่าวว่างานแรกในการออกแบบขององค์กรจะเกี่ยวข้องกับความมุ่งหมาย (purpose) วิสัยทัศน์ (vision) และคุณค่าหลัก (core value) ที่จะอยู่ร่วมกันงานชิ้นที่ 2 ของผู้นำจะเกี่ยวกับนโยบายยุทธศาสตร์และโครงสร้างที่นำไปสู่การตัดสินใจ อีกทั้งกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพจะสนับสนุนให้เกิดนโยบายยุทธศาสตร์และโครงสร้างที่เหมาะสมได้และงานชิ้นที่สามของผู้นำในการออกแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ได้แก่ความคิดสร้างสรรค์

ผู้นำในฐานะที่เป็นครูหมายถึงการช่วยคนในองค์กรรวมถึงตัวเขาเองให้เข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงความจริงในปัจจุบันได้มากขึ้นบทบาทนี้เริ่มที่แบบแผนทางความคิด (Mental models) โดยพิจารณาของบุคคลที่มีต่อประเด็นปัญหาสำคัญต่างๆ ภาพรวมทางความคิด (mental pictures) ที่เกี่ยวกับความเป็นไปต่างๆ สะท้อนถึงต้นเหตุของปัญหาที่มาของโอกาสทิศทางการดำเนินงานและการเลือก

ผู้นำในฐานะที่เป็นผู้รับใช้ผู้นำแบบบริการคือผู้ที่ให้บริการผู้อื่นก่อนเริ่มต้นที่ความรู้สึกลอยากบริการผู้อื่นก่อนจนนำไปสู่แรงบันดาลใจที่เป็นผู้นำคนแบบนี้จะแตกต่างจากคนที่อยากเป็นผู้นำก่อนซึ่งบางครั้งอาจเพื่อลดแรงกดดันที่มากเกินไปหรือเพื่อการครอบครองทางวัตถุผู้นำแบบนี้มี 2 ระดับคือ 1) เป็นผู้ให้บริการคนที่อยู่ใต้การบังคับบัญชาของพวกเขาและ 2) ผู้ทำตามเจตนารมณ์หรือภารกิจที่กว้างไกลซึ่งเป็นรากฐานขององค์กร

โดยธรรมชาติแล้วผู้นำที่เกี่ยวข้องในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้จะเป็นผู้ทำตามเจตนารมณ์ที่กว้างไกลซึ่งเลยจากวิสัยทัศน์ขององค์กรไปอีกพวกเขาเป็นส่วนหนึ่งในการเปลี่ยนทิศทาง

ธุรกิจไม่ใช่เพราะพวกเขาอยากเสนอตัวช่วยแบบงานการกุศลแต่เป็นเพราะพวกเขาเชื่อว่าความพยายามของพวกเขาจะส่งผลให้องค์กรมีศักยภาพประสบความสำเร็จและสร้างความพึงพอใจส่วนตัว ไม่ใช่เพื่อสร้างองค์กรแบบดั้งเดิมอีก

2.3 ผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

สุจิตราภรณ์ สัมภาษณ์ (2553, หน้า 76-77) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก ส่วนในรายด้านก็อยู่ในระดับมากทุกด้าน ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนมีความคิดเห็นต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับมากส่วนในรายด้านก็อยู่ในระดับสูงทุกด้าน และผลการศึกษาคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนต่อความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 โดยรวมมีความสัมพันธ์กันในทางบวกอยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนรายด้านพบว่า ด้านการกระตุ้นเชาวิปัญญามีความสัมพันธ์ในระดับสูง ส่วนด้านการสร้างบารมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจและด้านการคำนึงถึงเอกบุคคล มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง

รณรงค์ คงทวี (2554, หน้า 95-104) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษสุรินทร์ เขต 1 ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามองค์ประกอบ 4 ด้าน ประกอบด้วยการมีอิทธิพลอย่างมีคุณธรรม การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยภาพรวมพบว่าผู้บริหารโรงเรียนมีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากทุกด้าน ส่วนในรายด้านก็อยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน ผลการศึกษาระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษสุรินทร์ เขต 1 โดยภาพรวมตามองค์ประกอบ 5 ด้าน คือ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีรูปแบบการคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม การคิดอย่างเป็นระบบ โดยภาพรวมพบว่า ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอยู่ในภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน

ส่วนในรายด้านก็อยู่ในระดับมากทุกด้านเช่นเดียวกัน ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 1 พบว่ามีความสัมพันธ์กันในทางบวก อยู่ในระดับปานกลาง ($r = .550$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนในรายด้านก็มีความสัมพันธ์กันในทางบวก อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าระหว่าง .458 ถึง .573 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

พันธ์ลิตา มิบุญ (2553, หน้า 60-61) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี ผลการวิจัยพบว่าผลการศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับคะแนนจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นทางปัญญา ผลการศึกษาขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือด้านการมีรูปแบบความคิด การคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

กุศล ทองวัน วารสารบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (2553, หน้า 44) ศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ ต่อระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และระดับการเป็นองค์กรนวัตกรรม : กรณีศึกษาสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ ผลการวิจัยพบว่าการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ พบว่าปัจจัยทั้ง 7 คือ โครงสร้างที่เหมาะสม วัฒนธรรมการเรียนรู้ขององค์กร การเพิ่มอำนาจและความรับผิดชอบในงาน การสร้างและถ่ายโอนความรู้ เทคโนโลยีการเรียนรู้ บรรยากาศที่สนับสนุนและการทำงานเป็นทีมมีผลต่อระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 ขณะที่การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อระดับการเป็นองค์กรนวัตกรรม พบว่ามี 1 ปัจจัยที่ไม่มีผลต่อระดับการเป็นองค์กรนวัตกรรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 คือการเพิ่มอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในงาน โดยที่ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีผลต่อระดับของการเป็นองค์กรนวัตกรรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05

ปนัดดา ปัจธรรม และคณะ วารสารมหาวิทยาลัยนครพนม (2554, หน้า 44) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดนครพนม ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับมาก การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนไม่แตกต่างกัน การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนไม่แตกต่างกัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนจำแนกตามขนาดโรงเรียนไม่แตกต่างกัน การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของขนาดโรงเรียนแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์กันทางบวก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสามารถพยากรณ์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดนครพนมได้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนด้านที่ค้นหาแนวทางพัฒนาได้แก่ ด้านการบริหารแบบวางเฉย ด้านการคำนึงถึงเอกบุคคคล ด้านการกระตุ้นปัญญา และด้านการสร้างแรงบันดาลใจควรได้รับการพัฒนา

สุชาดา ตริ่มรรค (2555, หน้า 106-109) ศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่มีต่อการจัดการความรู้ ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารที่ศึกษาอยู่ในมหาวิทยาลัยรามคำแหงมีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับสูง ด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสมเป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาได้แก่ การบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยอ้อม และการบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยตรง ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร จากผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารที่กำลังศึกษาอยู่ในมหาวิทยาลัยรามคำแหง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับสูง ด้านการกระตุ้นทางเขาวนปัญญาเป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาได้แก่การสร้างบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ และการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลสำหรับการจัดการความรู้ในองค์กรจากการศึกษาพบว่า ผู้บริหารที่ศึกษาอยู่ในมหาวิทยาลัยรามคำแหง มีการจัดการความรู้ในองค์กรอยู่ในระดับสูง ด้านการแลกเปลี่ยนความรู้เป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาได้แก่ ด้านการกำหนดความรู้ ด้านการแสวงหาความรู้ใหม่ ด้านการสร้างความรู้ และด้านการเก็บความรู้

ธัญชนก จอมทรัพย์ (2553, หน้า 71-73) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหารจัดการความรู้ ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยดังนี้ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ และการกระตุ้นการใช้ปัญญา การบริหารจัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

เพชรบุรี เขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยดังนี้ การถ่ายทอดความรู้และใช้ประโยชน์ รองลงคือการจัดเก็บและ ค้นหาความรู้ การสร้างความรู้ การแสวงหาความรู้ตามลำดับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ด้าน การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้าน การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง 0.80 – 0.84 โดยรวมอยู่ใน ระดับ 0.87 โดยทุกด้านมีความสัมพันธ์กับการบริหารจัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 อยู่ในระดับสูง

ชูชีพ จอทยเอกา (2552, หน้า 134-142) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับองค์กรแห่ง การเรียนรู้ : กรณีศึกษาบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของ บริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด โดยภาพรวมมีการนำมาใช้ในการปฏิบัติโดยรวมในระดับ ปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าทุกด้านมีการนำมาใช้ในการปฏิบัติในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน รองลงมาคือด้านภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ตามลำดับ สำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด โดยภาพรวมมีการนำไป ปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านมีการนำมาใช้ในการปฏิบัติใน ระดับปานกลาง มีระดับค่อนข้างใกล้เคียงกันทุกด้าน ได้แก่ ด้านการสร้างพลวัตในการเรียนรู้ รองลงมาคือ ด้านเทคโนโลยีสำหรับการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านการปฏิบัติรูปองค์กรสู่ ความเป็นเลิศในการเรียนรู้ ด้านการจัดการความรู้ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ และด้านการเอื้ออำนาจ และการสนับสนุนผู้คน ตามลำดับ

ทิพากร วรณพฤกษ์ (2554, หน้า 94-98) การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสำนักงานเขตบางขุน เทียน สังกัดกรุงเทพมหานครผลการวิจัยพบว่าการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ใน ระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์ ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ การเปรียบเทียบภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสำนักงานเขต บางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการคำนึงถึงความเป็น ปัจเจกบุคคล ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปี มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มากกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานน้อยกว่าหรือเท่ากับ 10 ปี อย่างมีนัยสำคัญทาง

สถิติที่ระดับ .05 การศึกษาขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัด กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยตามลำดับ ดังนี้ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วม ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ด้านการมีรูปแบบการคิด ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ และด้านการคิดเชิงระบบ การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัด กรุงเทพมหานคร มีความสัมพันธ์กันในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่ามีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับมากทุกด้าน

เพชรไพลิน บุตรตาสา (2553, หน้า 131-132) ศึกษาการรับรู้เกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานการประปานครหลวง ผลการวิจัยพบว่า พนักงานการประปานครหลวง มีการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวมและจำแนกตามรายด้าน อยู่ในระดับปานกลาง แต่มีความคาดหวังที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก พนักงานการประปานครหลวงมีการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้แตกต่างกับความคาดหวังที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้งในภาพรวมและในรายด้าน

ตรงพันธ์ อภิรมย์วิไลชัย (2553, หน้า 91-92) ศึกษาเรื่องความคิดเห็นต่อการได้รับอำนาจและโอกาส เพื่อพัฒนาตนเองและองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ของบุคลากรในสถานศึกษาสังกัด อาชีวศึกษาจังหวัดตาก ผลการวิจัยพบว่า ในภาพรวมบุคลากรกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อการได้รับอำนาจและโอกาสเพื่อพัฒนาตนเองและองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก แสดงว่าบุคลากรกลุ่มตัวอย่างมีความตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาตนเองและองค์กร เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านมีข้อสังเกตว่า ด้านการมีแบบแผนความคิด บุคลากรมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง โดยเฉพาะข้อที่เกี่ยวกับความสามารถในการปรับเปลี่ยนความคิด วิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบายและแนวทางของหน่วยงาน สามารถปรับปรุงการพัฒนาวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่กำลังเผชิญ และข้อที่เกี่ยวกับความสามารถแยกแยะระหว่างข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงกับข้อมูลที่เป็นความคิดเห็นได้ บุคลากรมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาขาดการสร้างความตระหนักให้บุคลากรมีความคิดอย่างมีแบบแผนและมีระบบ

ดรุณี โกเมนเอก (2553, หน้า 146-154) ศึกษาเรื่องรูปแบบความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านการจัดการความรู้มีอิทธิพลทางตรงต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏโดยมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลสูงที่สุดมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลรวมเท่ากับ .76 และถ้าพิจารณาปัจจัยที่มีอิทธิพล

ต่อการจัดการความรู้จะพบว่าบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการจัดการความรู้สูงตามลำดับปัจจัยด้านความสามารถของบุคคลและทีมงานพบว่าความสามารถของบุคคลและทีมงานเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมจธบุรีมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลรวมเท่ากับ .57 ปัจจัยด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์กรพบว่าส่งผลทางอ้อมต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมจธบุรีมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลรวมเท่ากับ .46 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพบว่าอิทธิพลทางอ้อมต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมจธบุรีมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลรวมเท่ากับ .27 ปัจจัยด้านการบริหารพบว่าอิทธิพลทางอ้อมต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมจธบุรีมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลรวมเท่ากับ .25 ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมพบว่าอิทธิพลทางอ้อมต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมจธบุรีมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลรวมเท่ากับ .20 ปัจจัยด้านวิสัยทัศน์พันธกิจและยุทธศาสตร์มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมจธบุรีมีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลรวมเท่ากับ .09

งานวิจัยต่างประเทศ

Helen Marie Chmiel (2013, p. 96-98) ศึกษาเรื่องการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่แท้จริงและองค์กรแห่งการเรียนรู้ในอุตสาหกรรมเครื่องมือแพทย์ผลการวิจัยพบว่ามีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างภาวะผู้นำที่แท้จริงและองค์กรแห่งการเรียนรู้ สมมติฐานที่สนับสนุนเพิ่มเติมเรื่องภาวะผู้นำที่แท้จริงมีผลกระทบต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของทีม การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ที่ใช้ทดสอบสมมติฐานสมมติฐานถูกปฏิเสธ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ใกล้เคียง .5 โดยไม่คำนึงถึงประชากรที่เลือกผลที่ได้สนับสนุนข้อสรุปของความสัมพันธ์ที่แข็งแกร่งระหว่างโครงสร้างของการเป็นผู้นำที่แท้จริงและองค์กรแห่งการเรียนรู้ ในการวิเคราะห์การถดถอยยังได้ความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำที่แท้จริงและองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าผลการเรียนรู้ขององค์กรได้รับผลกระทบจากทั้งความเป็นผู้นำที่แท้จริงและตัวแปรทางด้านประชากรศาสตร์ การวิเคราะห์การถดถอยชี้ให้เห็นว่าเป็นผู้นำที่แท้จริงในทีมก็มีผลกระทบต่อองค์กรการเรียนรู้ในระดับทีม นอกจากนี้อายุก็มีผลกระทบด้วย

Hugo Zagorsek (2009, p. 148-149) ศึกษาเรื่องผลกระทบของภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนในการเรียนรู้ขององค์กรผลการวิจัยพบว่าผู้นำมีผลกระทบอย่างมากต่อการส่งเสริมการเรียนรู้ในทุกระดับที่จะนำไปสู่ประสิทธิภาพขององค์กร รางวัลและความผูกพันเป็นสิ่งที่มีความสำคัญสำหรับการอำนวยความสะดวก

ความสะดอกของการเรียนรู้ให้กับสมาชิกในองค์กรและพบว่าภาวะผู้นำมีผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลง โดยตรงอย่างมีนัยสำคัญในเชิงบวกต่อการเรียนรู้ขององค์กร

Jen-Chia (2012, p. 1016-1017) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่อาจเป็นสื่อกลางความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมขององค์กรผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างนวัตกรรมขององค์กร การศึกษาครั้งนี้ยังพบว่าเมื่อผู้บริหารโรงเรียนใช้กลยุทธ์ของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงผ่านการสนับสนุนสำหรับนวัตกรรมและการเรียนรู้ขององค์กร โรงเรียนจะต้องเปลี่ยนแปลงและพัฒนาเพื่อให้อยู่รอดและจะมีประสิทธิภาพเพราะการก้าวอย่างรวดเร็วมากขึ้นของนวัตกรรม (Kursunoglu and Tanriogen 2009) แต่พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่เกิดขึ้นยังเกี่ยวข้องกับปัจจัยอื่น ๆ อีกมากมาย ดังนั้นผลการศึกษานี้แสดงให้เห็นว่านวัตกรรมขององค์กรที่ประสบความสำเร็จต้องมีผู้นำที่แข็งแกร่งในทุกระดับ หากการสนับสนุนสำหรับการสร้างสรรค์นวัตกรรมและการเรียนรู้ขององค์กรถูกนำมาใช้อย่างถูกต้องก็จะสามารถช่วยให้องค์กรเรียนรู้ได้ดี

Kavita Singh (2012, p. 109) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่งการเรียนรู้และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง :องค์กรธนาคารในอินเดีย ผลการวิจัยพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและองค์กรแห่งการเรียนรู้ในธนาคารอินเดีย ปัจจุบันการศึกษาเป็นตัวแปรสำคัญที่มีผลต่อการพัฒนาขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ต้องมีการใช้วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนน่าสนใจ และในเวลาเดียวกันต้องกระตุ้นและจูงใจให้สมาชิกขององค์กรปฏิบัติตามการคาดหวังเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ โดยผู้นำมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้

John Theodore (2013, p. 704-705) ศึกษาเรื่องการไม่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในรัฐวิสาหกิจกรีก ผลลัพธ์ในการไร้ความสามารถของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยพบว่าองค์กรการเรียนรู้ไม่สามารถเกิดขึ้นในภาคธุรกิจเอกชนของกรีก เพราะผู้นำไม่พูดถึงการเปลี่ยนแปลง ผู้นำใช้รางวัลที่ถูกต้องกฎหมายและพลังบีบบังคับ การออกคำสั่งและผลตอบแทนแลกเปลี่ยนสำหรับการให้บริการองค์กรการเรียนรู้ไม่สามารถเกิดขึ้นในภาคธุรกิจเอกชนของกรีก เพราะผู้นำไม่พูดถึงการเปลี่ยนแปลง ผู้นำใช้รางวัลที่ถูกต้องกฎหมายและพลังบีบบังคับ การออกคำสั่งและผลตอบแทนแลกเปลี่ยนสำหรับการให้บริการ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาตระหนักถึงความสำคัญของงานและประสิทธิภาพขององค์กร ตลอดจนตระหนักถึงความต้องการสำหรับการเจริญเติบโตของตนเอง ซึ่งเป็นแรงจูงใจสำหรับพวกเขาในการทำงานที่ดีขององค์กร องค์กรแห่งการเรียนรู้ให้ความสำคัญสำหรับการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรที่ผู้เรียนมีประสิทธิภาพสูง การศึกษาที่

สำคัญหลายประการได้แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสร้างสรรค์และให้องค์กรแห่งการเรียนรู้คงอยู่

2.4 ประวัติสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (<http://www.opec.go.th/>)

จากหลักฐานทางประวัติศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาเอกชนในประเทศไทย เชื่อว่าการศึกษาประเภทนี้ได้ดำเนินการมาตั้งแต่สมัยกรุงศรีอยุธยาแล้ว โดยเริ่มในสมัยสมเด็จพระนารายณ์มหาราช (พ.ศ. 2199 ถึง 2231) จุดหมายเหตุของมองซิเออซานิเยร์ กล่าวว่า เจ้าพระยาวิชาเยนทร์ได้ทรงสร้างโรงเรียนราษฎรไว้หลายโรงเรียน และจากจุดหมายเหตุของบาทหลวงเดอซัวลี ซึ่งเข้ามาอยู่ในประเทศไทย เมื่อปี พ.ศ. 2228 ได้กล่าวถึงโรงเรียนราษฎร 3 โรงเรียน คือ โรงเรียนศรีอยุธยา โรงเรียนนวมัสสพรรณดี และโรงเรียนสามเณร

ต่อมาในสมัยกรุงรัตนโกสินทร์ ผู้ที่บุกเบิกการก่อตั้งโรงเรียนราษฎรไม่ใช่คนไทย แต่เป็นมิชชันนารีซึ่งเดินทางเข้ามาเผยแพร่ศาสนาในประเทศไทย โรงเรียนราษฎรซึ่งได้รับการจัดตั้งและสนับสนุนโดยมิชชันนารี ได้แก่ โรงเรียนของนางมัททูน (Mrs. Mattoon) มิชชันนารีชาวอเมริกัน จึงเปิดสอนในปี พ.ศ. 2395 ซึ่งถือเป็นโรงเรียนราษฎรแห่งแรกในสมัยนั้น โรงเรียนคริสเตียนไฮสกูล (The Christian High School) ปัจจุบันคือ โรงเรียนกรุงเทพคริสเตียนวิทยาลัย ก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2431 เปิดสอนเฉพาะเด็กผู้ชาย สำหรับโรงเรียนกุลสตรีวังหลัง (Kunsatree Wang Lang School) ปัจจุบันคือโรงเรียนวัฒนาวิทยาลัย เปิดสอนเฉพาะเด็กผู้หญิง ก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2417 และโรงเรียนไทย – ฝรั่งเศส (Thai Farang School) ปัจจุบันคือ โรงเรียนอัสสัมชัญ (Assumption School) ก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2420

โรงเรียนราษฎรทั้ง 3 แห่งดังกล่าว ในระยะเริ่มแรกดำเนินงานเป็นเอกเทศ มิได้ถูกควบคุมโดยหน่วยงานของรัฐแต่อย่างใด จนกระทั่งปี พ.ศ. 2448 กระทรวงศึกษาธิการ (กระทรวงธรรมการ) จึงเข้ามามีบทบาทในการดูแลโรงเรียนราษฎรทั้ง 3 แห่ง และในช่วงระยะเวลาหนึ่งโรงเรียนราษฎรซึ่งมีคนไทยเป็นเจ้าของ ก็ได้รับการจัดตั้งขึ้นชื่อโรงเรียนบำรุงวิทยา (Bamrung Wittaya School) และลงทะเบียนขึ้นกับกระทรวงศึกษาธิการเช่นเดียวกัน

การศึกษาเอกชนของประเทศขยายตัวมากขึ้นในปี พ.ศ. 2461 รัฐบาลจึงได้ประกาศพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชนครั้งแรก โดยมีจุดประสงค์เพื่อจะตรวจนิเทศโรงเรียนเอกชนทั่วราชอาณาจักร และเพื่อปรับปรุงแก้ไข กฎ และระเบียบโรงเรียนเอกชน ในปี พ.ศ. 2476 รัฐบาลจึงได้ประกาศพระราชบัญญัติกระทรวงศึกษาธิการขึ้น โดยจัดตั้งกองโรงเรียนราษฎร สังกัดกรมวิสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ เพื่อควบคุมดูแลโรงเรียนราษฎรทั้งหมด

การจัดตั้งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน

นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2476 เป็นต้นมา การจัดการศึกษาของเอกชนที่ดำเนินควบคู่มากับการจัดการศึกษาของรัฐบาล และอยู่ภายใต้การควบคุมดูแลและช่วยเหลือส่งเสริมของกองโรงเรียนราษฎร์ กรมวิสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการนั้น มีการขยายตัวอย่างกว้างขวาง จึงทำให้กองโรงเรียนราษฎร์ไม่สามารถบริหารงานได้รวดเร็วทันความต้องการของประชาชน สมาคมครูโรงเรียนราษฎร์แห่งประเทศไทย จึงเสนอความเห็นว่าการโรงเรียนราษฎร์ควรได้รับการยกวิทยฐานะเป็นกรมโรงเรียนราษฎร์ หรือ กรมการศึกษาเอกชน เพื่อเพิ่มอำนาจในการส่งเสริมและช่วยเหลือโรงเรียนเอกชน อันจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารการศึกษามากขึ้น และเป็นการส่งเสริมกำลังใจให้เอกชนจัดการศึกษาได้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น

ความต้องการของสมาคมครูโรงเรียนราษฎร์แห่งประเทศไทยนอกจากจะสอดคล้องกับความต้องการของ นายเกรียง เอี่ยมสกุล (อดีตหัวหน้ากองโรงเรียนราษฎร์คนแรก) ที่จะแยกโรงเรียนเอกชน ออกจากกรมวิสามัญ ให้มีหน่วยบริหารของตนเองแล้ว ยังสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลในเวลานั้น ที่ต้องการปรับปรุงระบบราชการ ดังนั้น สภาการศึกษาแห่งชาติจึงได้จัดตั้งคณะกรรมการปรับปรุงโรงเรียนราษฎร์ขึ้นเพื่อพิจารณาให้ความช่วยเหลือกระทรวงศึกษาธิการและโรงเรียนเอกชน เพื่อปรับปรุงคุณภาพทางการศึกษาทั้งด้านวิชาการ และด้านบริการ คณะกรรมการนี้ประกอบด้วย ดร.ธำรง บัวศรี เป็นประธานกรรมการ นายพนอม แก้วกำเนิด ซึ่งดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกองโรงเรียนราษฎร์ในขณะนั้น จึงได้มอบแผนงานกรมโรงเรียนราษฎร์เพื่อเสนอกระทรวงศึกษาธิการ และผลปรากฏว่ากองโรงเรียนราษฎร์ได้รับการปรับปรุงเป็นสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนโดยใช้ชื่อย่อว่า สข. มีฐานะเทียบเท่ากรมหนึ่งของกระทรวงศึกษาธิการ ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2515 ตามประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 217 ลงวันที่ 29 กันยายน 2515 โดยโอนอำนาจหน้าที่กิจการ ทรัพย์สิน หนี้สิน ข้าราชการ ลูกจ้าง และเงินงบประมาณของกรมวิสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวกับกองโรงเรียนราษฎร์และโอนงานวิทยาลัยเอกชน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี ไปเป็นของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน และผู้ดำรงตำแหน่งเลขาธิการ คณะกรรมการการศึกษาเอกชนคนแรก คือ ดร.ธำรง บัวศรี (วารสารกองทุนสงเคราะห์การศึกษา เอกชน ฉบับพิเศษ 2535)

สภาพปัจจุบัน

สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน มีอำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2548 และพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550 ดังนี้

1. เป็นหน่วยงานในการส่งเสริมและประสานงานการศึกษาเอกชนและดำเนินการให้มีการปฏิบัติตามกฎหมายเกี่ยวกับการศึกษาเอกชน
2. เสนอนโยบายยุทธศาสตร์ แผนพัฒนาการศึกษาเอกชน กำหนดกฎ ระเบียบ และเกณฑ์มาตรฐานกลางในการจัดการศึกษาเอกชน รวมทั้งส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ การประกันคุณภาพ การวิจัยและพัฒนาเพื่อปรับปรุงคุณภาพการศึกษาเอกชน
3. ดำเนินการเกี่ยวกับกองทุนทางการศึกษาเอกชน การอุดหนุนการศึกษาเอกชน การคุ้มครองการทำงาน สิทธิประโยชน์ของครู บุคลากรทางการศึกษา และผู้เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาเอกชน
4. เป็นศูนย์ส่งเสริมสนับสนุนข้อมูลและทะเบียนกลางทางการศึกษาเอกชน ตลอดจนติดตามตรวจสอบ และประเมินผลการจัดการศึกษาเอกชน
5. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการและบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนผู้วิจัยได้ดำเนินการตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

- 3.1 ประเภทของงานวิจัย
- 3.2 ประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง
- 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
- 3.4 การทดสอบเครื่องมือ
- 3.5 วิธีการเก็บข้อมูล
- 3.6 วิธีการทางสถิติ

3.1 ประเภทของงานวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ(Survey Research)และเป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.2 ประชากร และการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

3.2.1 ประชากร ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้เป็นข้าราชการและบุคลากร สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จังหวัดกรุงเทพมหานคร ปี 2559 จำนวน 294 คน จำแนกเป็น ข้าราชการ 244 คน และบุคลากร 50 คน

3.2.2 กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่าง เป็นข้าราชการและบุคลากร สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จังหวัดกรุงเทพมหานครปี 2559 จำนวน 169 คน ได้มาจากการกำหนดขนาด

กลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สูตรของทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95 % โดยใช้ความคลาดเคลื่อนในการสุ่ม 5 %

$$\text{สูตรที่ใช้คือ } n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

เมื่อ n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N = ขนาดของประชากร

e = ความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างโดยกำหนดเป็น .05 สามารถคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างได้ ดังนี้

$$n = \frac{294}{1 + 294 (.05)^2}$$

$$n = 169$$

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

การวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยมีขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ ซึ่งแบบสอบถามนี้ถูกสร้างขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยแบ่งเครื่องมือออกเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 แบบการประเมินข้อมูลทั่วไป

แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของข้าราชการและบุคลากร จำนวน 5 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทเจ้าหน้าที่ของรัฐ และระยะเวลาในการทำงาน โดยเป็นคำถามแบบให้เลือกตอบแบบคำตอบเดียว

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสำนักงาน

คณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนตามแนวคิดของ (Bass & Avolio) มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ แบบสอบถามมีจำนวนทั้งสิ้น 20 ข้อ โดยมีข้อคำถามถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน 4 ด้าน ดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
2. การสร้างแรงบันดาลใจ
3. การกระตุ้นทางปัญญา
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ลักษณะแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ มีรายละเอียดการให้คะแนนดังนี้

5 คะแนน หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีการรับรู้ต่อผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนว่ามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากที่สุด

4 คะแนน หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีการรับรู้ต่อผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนว่ามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก

3 คะแนน หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีการรับรู้ต่อผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนว่ามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับปานกลาง

2 คะแนน หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีการรับรู้ต่อผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนว่ามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับน้อย

1 คะแนน หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีการรับรู้ต่อผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนว่ามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับน้อยที่สุด

โดยกำหนดเกณฑ์การแปลความหมายของค่าเฉลี่ยจากการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้เกณฑ์ของ **บุญชม ศรีสะอาด** (2545, หน้า 102) ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	แปลความหมาย
4.51 – 5.00	ระดับมากที่สุด
3.51 – 4.50	ระดับมาก
2.51 – 3.50	ระดับปานกลาง
1.51 – 2.50	ระดับน้อย
1.00 – 1.50	ระดับน้อยที่สุด

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการและบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ตามแนวคิดของ (Peter Senge, 1990) มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ แบบสอบถามมีจำนวนทั้งสิ้น 22 ข้อ โดยมีข้อ

คำถามถึงองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการและบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน 5 ด้าน ดังนี้

1. การเป็นบุคคลที่รอบรู้
2. การมีแบบแผนความคิด
3. การมีวิสัยทัศน์ร่วม
4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม
5. การคิดอย่างเป็นระบบ

ลักษณะแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ มีรายละเอียดการให้คะแนนดังนี้

5 คะแนน หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีการรับรู้ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนอยู่ในระดับมากที่สุด

4 คะแนน หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีการรับรู้ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนอยู่ในระดับมาก

3 คะแนน หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีการรับรู้ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนอยู่ในระดับปานกลาง

2 คะแนน หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีการรับรู้ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนอยู่ในระดับน้อย

1 คะแนน หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีการรับรู้ต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนอยู่ในระดับน้อยที่สุด

โดยกำหนดเกณฑ์การแปลความหมายของค่าเฉลี่ยจากการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้เกณฑ์ของ **บุญชม ศรีสะอาด** (2545, หน้า 102) ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	แปลความหมาย
4.51 – 5.00	ระดับมากที่สุด
3.51 – 4.50	ระดับมาก
2.51 – 3.50	ระดับปานกลาง
1.51 – 2.50	ระดับน้อย
1.00 – 1.50	ระดับน้อยที่สุด

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการและบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนใช้หลักเกณฑ์ของ **พันธุลีตา มีบุญ** (2553, หน้า 144) ดังนี้

- .81 - 1.00 หมายถึง มีความสัมพันธ์ในระดับสูงมาก
- .61 - .81 หมายถึง มีความสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างสูง
- .41 - .60 หมายถึง มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง
- .21 - .40 หมายถึง มีความสัมพันธ์ในระดับค่อนข้างต่ำ
- .00 - .20 หมายถึง มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำ

3.4 การทดสอบเครื่องมือ

3.4.1 การทดสอบความแม่นยำ (Validity) โดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 คน เพื่อตรวจสอบความครอบคลุมของเนื้อหา การใช้ภาษา ความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการศึกษา โดยการทดสอบดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objectively Congruence : IOC) โดยกำหนดเกณฑ์ค่า IOC ของแบบสอบถามที่คำนวณได้ต้องมีค่าอย่างน้อยเท่ากับ 0.7

3.4.2 การทดสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability) นำแบบสอบถามที่ผ่านการทดสอบความแม่นยำแล้วไปทดลองใช้ (try out) กับกลุ่มตัวอย่างใกล้เคียงกันและทดแทนกันได้ คือ ข้าราชการ สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย (กศน.) ส่วนกลาง จำนวน 30 ตัวอย่าง จากนั้น นำแบบสอบถามที่ได้ไปทดสอบความเชื่อมั่น โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient)

3.5 วิธีการเก็บข้อมูล ปรับปรุงข้อมูลจากทิพากร วรรณพฤษ (2554, หน้า 43-44)

3.5.1. ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นกรอบในการศึกษาวิจัย แล้วนำมาสร้างเป็นแบบสอบถาม เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.5.2 ผู้วิจัยนำหนังสือจากมหาวิทยาลัยไปขออนุญาตและขอความร่วมมือจากสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เพื่อขออนุญาตในการเก็บข้อมูล โดยใช้เวลาในการเก็บข้อมูล

ประมาณ 2 สัปดาห์ โดยการแจกแบบสอบถามด้วยตนเอง จำนวน 169 ชุดได้แบบสอบถามคืนจำนวน 169 ชุด ผู้วิจัยตรวจสอบแล้วปรากฏว่าเป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์ จำนวน 169 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100

3.5.3 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความถูกต้องและความครบถ้วน คัดเลือกเฉพาะฉบับที่มีความสมบูรณ์ มาลงรหัส (code) ตามเกณฑ์ของเครื่องมือแต่ละส่วน แล้วจึงนำไปวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการทางสถิติ ด้วยการคำนวณโดยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติ

3.6 วิธีการทางสถิติ

การวิจัยเชิงปริมาณใช้การบรรยายโดยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) มีชนิดของสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบวัตถุประสงค์แต่ละข้อ แบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม สถิติที่ใช้เป็นจำนวนและค่าร้อยละ

ส่วนที่ 2 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน สถิติที่ใช้คือ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ส่วนที่ 3 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการและบุคลากร สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน สถิติที่ใช้คือ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ส่วนที่ 4 ในการหาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการและบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน สถิติที่ใช้คือ การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Person Product Moment Correlation)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการและบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนผู้วิจัยได้ดำเนินการตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับการรับรู้องค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการและบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน

ตอนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐานเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการและบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์แทนค่าสถิติ

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณเพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์การวิจัยได้ใช้สถิติวิเคราะห์ข้อมูลที่หลากหลาย เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันและความเป็นระเบียบในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้กำหนดสัญลักษณ์แทนค่าสถิติต่างๆ

สัญลักษณ์	ความหมาย
\bar{X}	ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)
r	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน
P-value	ระดับนัยสำคัญทางสถิติ

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป

ตาราง 4.1 จำนวนและร้อยละของข้อมูลทั่วไปของข้าราชการและบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน

(n=169)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	41	24.3
หญิง	128	75.7
รวม	169	100.0
อายุ		
ไม่เกิน 20 ปี	2	1.2
21 - 30 ปี	35	20.7
31 - 40 ปี	58	34.3
41 - 50 ปี	28	16.6
50 ปีขึ้นไป	46	27.2
รวม	169	100.0
ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	8	4.7
ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	107	63.3
ปริญญาโท	52	30.8
ปริญญาเอก	2	1.2
รวม	169	100.0
ประเภทเจ้าหน้าที่ของรัฐ		
ข้าราชการ	150	88.8
พนักงานราชการ	1	.6
ลูกจ้าง	18	10.7

ตาราง 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
รวม	169	100.0
ระยะเวลาในการทำงาน		
ต่ำกว่า 5 ปี	71	42.0
5-10 ปี	24	14.2
11-15 ปี	9	5.3
16 ปีขึ้นไป	65	38.5
รวม	169	100.0

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างพบว่า

1. เพศ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 128 คน คิดเป็นร้อยละ 75.7 ตามด้วยเพศชาย จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 24.3

2. อายุ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อายุ 31-40 ปี จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 34.3 รองลงมาอายุ 50 ปีขึ้นไป จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 27.2 และน้อยที่สุด ไม่เกิน 20 ปี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.2

3. ระดับการศึกษา กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการศึกษาในระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า จำนวน 107 คนคิดเป็นร้อยละ 63.3 รองลงมาปริญญาโท จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 30.8 และน้อยที่สุด ปริญญาเอก จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.2

4. ประเภทเจ้าหน้าที่ของรัฐ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ปฏิบัติงานเป็นข้าราชการ จำนวน 150 คน คิดเป็นร้อยละ 88.8 รองลงมา ลูกจ้าง/อื่นๆ จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 10.7 และน้อยที่สุด พนักงานราชการ จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.6

5. ระยะเวลาปฏิบัติงาน กลุ่มตัวอย่างศึกษาส่วนใหญ่ปฏิบัติงานเป็นระยะเวลาต่ำกว่า 5 ปี จำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 42.0 รองลงมา ระยะเวลา 16 ปีขึ้นไป จำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 38.5 และน้อยที่สุด 11 - 15 ปี จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 5.3

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน

ตาราง 4.2 แสดงผลค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนด้านการมีอิทธิพลอย่างมี
อุดมการณ์

การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	\bar{X}	S.D.	ระดับการรับรู้
ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี โดยคำนึงถึงความถูกต้อง ตาม แนวทางของคุณธรรมและจริยธรรมที่ดี	3.79	.755	มาก
ผู้บริหารสามารถชักจูงให้ผู้ปฏิบัติงานยึดถือความเชื่อ ค่านิยม ธรรมเนียมและประเพณีที่ดีงามขององค์กรที่ยึดถืออยู่	3.72	.779	มาก
ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นและเปิดโอกาสให้ท่านตัดสินใจใน การปฏิบัติภารกิจร่วมกัน	3.68	.841	มาก
ผู้บริหารมีความสามารถในการนำ และการแก้ไขปัญหาที่ เกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงาน	3.80	.726	มาก
ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้ท่านทราบ ได้อย่างชัดเจน	3.69	.794	มาก
ท่านรู้สึกภาคภูมิใจเมื่อได้ปฏิบัติภารกิจร่วมกับผู้บริหาร	3.72	.873	มาก
รวม	3.74	.671	มาก

จากตาราง 4.2 แสดงผลการวิเคราะห์ระดับการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ พบว่า
กลุ่มตัวอย่างมีการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริม
การศึกษาเอกชนด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์โดยรวมในระดับมาก ($\bar{X}=3.74$) เมื่อพิจารณา
เป็นรายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างรับรู้การรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสำนักงาน
คณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ในระดับมากทุกข้อ

โดยข้อ “ผู้บริหารมีความสามารถในการนำ และการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงาน” มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.80$) รองลงมา “ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี โดยคำนึงถึงความถูกต้องตาม แนวทางของคุณธรรมและจริยธรรมที่ดี” ($\bar{X} = 3.79$) และ “ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็น และเปิดโอกาสให้ท่านตัดสินใจในการปฏิบัติภารกิจร่วมกัน” ($\bar{X} = 3.68$) มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

ตาราง 4.3 แสดงผลค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

การสร้างแรงบันดาลใจ	\bar{X}	S.D.	ระดับการรับรู้
ผู้บริหารสามารถกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานมีความกระตือรือร้น และมีการจูงใจโดยการสร้างเจตคติที่ดีในการทำงานและการมองโลกในแง่ดี	3.67	.835	มาก
ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความสำคัญในการทำงานร่วมกันเป็นทีม	3.89	.838	มาก
ผู้บริหารแสดงออกถึงความเชื่อมั่นและความตั้งใจว่าจะสามารถบรรลุ เป้าหมายตามวิสัยทัศน์ขององค์กรได้	3.80	.804	มาก
ผู้บริหารให้การสนับสนุนและให้กำลังใจต่อผู้ปฏิบัติงานในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ในขณะปฏิบัติงาน	3.67	.828	มาก
ผู้บริหารแสดงออกด้วยการสื่อสารให้ทราบถึงความคาดหวังที่มีต่อผู้ปฏิบัติงาน	3.80	.791	มาก
ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมองผลประโยชน์ขององค์กรมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว	3.78	.754	มาก
รวม	3.77	.672	มาก

จากตาราง 4.3 แสดงผลการวิเคราะห์ระดับการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนด้านการสร้างแรงบันดาลใจ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนด้าน

การสร้างแรงบันดาลใจโดยรวมในระดับมาก ($\bar{X}=3.77$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ด้านการสร้างแรงบันดาลใจในระดับมากทุกข้อ โดยข้อ “ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความสำคัญในการทำงานร่วมกันเป็นทีม” มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.89$) รองลงมา “ผู้บริหารแสดงออกถึงความเชื่อมั่นและความตั้งใจว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ขององค์กรได้” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ “ผู้บริหารแสดงออกด้วยการสื่อสารให้ทราบถึงความคาดหวังที่มีต่อผู้ปฏิบัติงาน” ($\bar{X} = 3.80$) และ “ผู้บริหารสามารถกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานมีความกระตือรือร้นและมีการจูงใจโดยการสร้างเจตคติที่ดีในการทำงานและการมองโลกในแง่ดี” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ “ผู้บริหารให้การสนับสนุนและให้กำลังใจต่อผู้ปฏิบัติงานในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ในขณะปฏิบัติงาน” ($\bar{X} = 3.67$) มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

ตาราง 4.4 แสดงผลค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

การกระตุ้นทางปัญญา	\bar{X}	S.D.	ระดับการรับรู้
ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความคิดสร้างสรรค์ และหาแนวทางใหม่ๆ เพื่อแก้ปัญหา	3.57	.829	มาก
ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการร่วมมือกันระหว่างผู้ปฏิบัติงานในการแก้ไขปัญหาต่างๆ	3.91	.758	มาก
ผู้บริหารมีการกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานอย่างอิสระภายใต้ขอบเขตงานที่ตนมีความถนัดและชำนาญ	3.59	.760	มาก
ผู้บริหารให้สร้างความเชื่อมั่นว่าปัญหาทุกอย่างมีวิธีแก้ไข และทำให้รู้สึกว่ปัญหาเป็นสิ่งที่ทำหาย	3.71	.797	มาก
รวม	3.74	.671	มาก

จากตาราง 4.4 แสดงผลการวิเคราะห์ระดับการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนด้านการกระตุ้นทางปัญญา พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนด้าน

การกระตุ้นทางปัญญา โดยรวมในระดับมาก ($\bar{X} = 3.74$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนด้านการกระตุ้นทางปัญญาในระดับมากทุกข้อ โดยข้อ “ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการร่วมมือกันระหว่างผู้ปฏิบัติงานในการแก้ไขปัญหาต่างๆ” มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.91$) รองลงมา “ผู้บริหารให้สร้างความเชื่อมั่นว่าปัญหาทุกอย่างมีวิธีแก้ไข และทำให้รู้สึกว่ปัญหาเป็นสิ่งที่ท้าทาย” ($\bar{X} = 3.71$) และ “ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความคิดสร้างสรรค์ และหาแนวทางใหม่ๆ เพื่อแก้ปัญหา” ($\bar{X} = 3.57$) มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

ตาราง 4.5 แสดงผลค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	\bar{X}	S.D.	ระดับการรับรู้
ผู้บริหารทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ	3.66	.830	มาก
ผู้บริหารเปิดโอกาสและส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนได้เรียนรู้เพิ่มเติมเพื่อพัฒนาตนเอง	3.69	.888	มาก
ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล	3.66	.858	มาก
ผู้บริหารให้คำปรึกษาและแนะนำเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้เพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานที่ดียิ่งขึ้น	3.69	.811	มาก
รวม	3.67	.749	มาก

จากตาราง 4.5 แสดงผลการวิเคราะห์ระดับการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลโดยรวมในระดับมาก ($\bar{X} = 3.67$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริม

การศึกษาเอกชนด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลในระดับมากทุกข้อ โดยข้อ “ผู้บริหารเปิดโอกาสและส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนได้เรียนรู้เพิ่มเติมเพื่อพัฒนาตนเอง” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ “ผู้บริหารให้คำปรึกษาและแนะนำเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้เพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานที่ยิ่งขึ้น” ($\bar{X}=3.96$) รองลงมา มีค่าเฉลี่ยเท่ากันคือ “ผู้บริหารทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ” และ “ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล” ($\bar{X}=3.66$)

ตาราง 4.6 แสดงผลค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนในภาพรวม

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	\bar{X}	S.D.	ระดับการรับรู้
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	3.74	.671	มาก
การสร้างแรงบันดาลใจ	3.77	.672	มาก
การกระตุ้นทางปัญญา	3.74	.749	มาก
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	3.67	.671	มาก
รวม	3.73	.641	มาก

จากตาราง 4.6 แสดงผลการวิเคราะห์ระดับการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนในภาพรวม พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.73$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านกลุ่มตัวอย่างรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนโดยรวมในระดับมากทุกด้าน โดยด้าน “การสร้างแรงบันดาลใจ” มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X}=3.77$) รองลงมา “การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ “การกระตุ้นทางปัญญา” ($\bar{X}=3.74$) และ “การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล” ($\bar{X}=3.67$) มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับการรับรู้องค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการและบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน

ตาราง 4.7 แสดงผลค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการรับรู้องค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการและบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนด้านความรอบรู้ของบุคคล

ความรอบรู้ของบุคคล	\bar{X}	S.D.	ระดับการรับรู้
ท่านเป็นผู้มีวิสัยทัศน์และสามารถพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความสำเร็จในหน้าที่การงาน	3.76	.622	มาก
ท่านสามารถกำหนดแนวทางการพัฒนาและปรับปรุงงานเพื่อให้ไปสู่เป้าหมายได้ด้วยตนเอง	3.72	.707	มาก
ท่านสามารถเลือกวิธีไปสู่ความก้าวหน้าของตนเองโดยไม่มีใครบังคับ เพื่อการพัฒนาความเป็นเลิศของตัวเอง	3.79	.755	มาก
ท่านมีการประยุกต์ใช้วิธีการหรือนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น	3.76	.677	มาก
ท่านนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมมาพัฒนางานอย่างเต็มประสิทธิภาพ	3.81	.732	มาก
รวม	3.76	.699	มาก

จากตาราง 4.7 แสดงผลการวิเคราะห์ระดับการรับรู้องค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการและบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนด้านความรอบรู้ของบุคคล พบว่ากลุ่มตัวอย่างมีการรับรู้องค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการและบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนด้านความรอบรู้ของบุคคลโดยรวมในระดับมาก ($\bar{X} = 3.76$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างรับรู้การรับรู้องค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการและบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนด้านความรอบรู้ของบุคคลในระดับมากทุกข้อ โดยข้อ “ท่านนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมมาพัฒนางานอย่างเต็มประสิทธิภาพ” มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.81$) รองลงมา “ท่านสามารถเลือกวิธีไปสู่ความก้าวหน้าของตนเองโดยไม่มีใครบังคับเพื่อการพัฒนาความ

เป็นเลิศของตัวเอง" ($\bar{X} = 3.79$) และ "ท่านสามารถกำหนดแนวทางการพัฒนาและปรับปรุงงาน เพื่อให้ไปสู่เป้าหมายได้ด้วยตนเอง" ($\bar{X} = 3.72$) มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

ตาราง 4.8 แสดงผลค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการรับรู้ของข้าราชการและบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนด้านการมีแบบแผนความคิด

การมีแบบแผนความคิด	\bar{X}	S.D.	ระดับการรับรู้
ท่านสามารถปรับรูปแบบวิธีการคิดและการปฏิบัติที่สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เป็นจริง และนำมาใช้กับองค์กรได้	3.76	.641	มาก
ท่านตระหนักดีว่าการมีเจตคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานเป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติงาน	4.09	.635	มาก
ท่านใช้ความคิดในการพิจารณา ทบทวน และไตร่ตรองในสถานการณ์ต่างๆ ก่อนตัดสินใจดำเนินงาน	4.04	.616	มาก
ท่านได้นำปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นมาวิเคราะห์และหาทางเลือกที่ดีกว่า	4.01	.659	มาก
ท่านคิดเสมอว่าปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงานเป็นสิ่งท้าทายสำหรับการพัฒนางาน	3.91	.706	มาก
ท่านพร้อมรับข้อมูลใหม่ๆ และหาประสบการณ์ต่างๆ เพื่อพัฒนาวิธีการ คิดและทำงานอย่างสร้างสรรค์	4.11	.676	มาก
รวม	3.98	.655	มาก

จากตาราง 4.8 แสดงผลการวิเคราะห์ระดับการรับรู้ของข้าราชการและบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนด้านการมีแบบแผนความคิด พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีการรับรู้ของข้าราชการและบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนด้านการมีแบบแผนความคิดโดยรวมในระดับมาก ($\bar{X} = 3.98$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างรับรู้การรับรู้ของข้าราชการและบุคลากรสำนักงาน

คณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนด้านความรอบรู้ของบุคคลในระดับมากทุกข้อ โดยข้อ “ท่านพร้อมรับข้อมูลใหม่ๆ และหาประสบการณ์ต่างๆ เพื่อพัฒนาวิธีการ คิดและทำงานอย่างสร้างสรรค์” มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.11$) รองลงมา “ท่านตระหนักดีว่าการมีเจตคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานเป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติงาน” ($\bar{X} = 4.09$) และ “ท่านสามารถปรับรูปแบบวิธีการคิดและการปฏิบัติที่สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เป็นจริง และนำมาใช้กับองค์กรได้” ($\bar{X} = 3.76$) มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

ตาราง 4.9 แสดงผลค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับการรับรู้ขององค์กรแห่งการ เรียนรู้ของข้าราชการและบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	\bar{X}	S.D.	ระดับการรับรู้
ท่านเข้าใจวิสัยทัศน์ขององค์กรและมองเห็นอนาคตที่ก้าวหน้าร่วมกัน	3.60	.693	มาก
ท่านได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อมูลข่าวสารกับเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงานร่วมกัน	3.78	.696	มาก
ท่านปฏิบัติงานในทิศทางที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร	3.78	.679	มาก
รวม	3.72	.579	มาก

จากตาราง 4.9 แสดงผลการวิเคราะห์ระดับการรับรู้ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการและบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีการรับรู้ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการและบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันโดยรวมในระดับมาก ($\bar{X} = 3.72$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างรับรู้การรับรู้การรับรู้ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการและบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันในระดับมากทุกข้อ โดยข้อ “ท่านได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อมูลข่าวสารกับเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงานร่วมกัน” มี

ค่าเฉลี่ยเท่ากับ “ท่านปฏิบัติงานในทิศทางที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร” มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.78$) ตามด้วย “ท่านเข้าใจวิสัยทัศน์องค์กรและมองเห็นอนาคตที่ก้าวหน้าร่วมกัน” ($\bar{X} = 3.60$)

ตาราง 4.10 แสดงผลค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับการรับรู้องค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการและบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ด้านการเรียนรู้เป็นทีม

การเรียนรู้เป็นทีม	\bar{X}	S.D.	ระดับการรับรู้
มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน	3.86	.826	มาก
มีการประชุมหารือเพื่อหาข้อสรุปในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานร่วมกัน และคิดวิเคราะห์หาวิธีการที่จะทำให้งานสำเร็จลุล่วง	3.76	.804	มาก
ท่านยอมรับว่าผู้ปฏิบัติงานทุกคนสามารถเป็นเพื่อนร่วมทีมกับท่านได้	3.98	.786	มาก
ท่านได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานด้วยรูปแบบการทำงานเป็นทีม และมีโครงสร้างทีมงานที่ชัดเจน	3.75	.851	มาก
รวม	3.84	.718	มาก

จากตาราง 4.10 แสดงผลการวิเคราะห์ระดับการรับรู้องค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการและบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนด้านการเรียนรู้เป็นทีม พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีการรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนด้านการเรียนรู้เป็นทีมโดยรวมในระดับมาก ($\bar{X} = 3.84$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างรับรู้องค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการและบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนด้านการเรียนรู้เป็นทีมในระดับมากทุกข้อ โดยข้อ “ท่านยอมรับว่าผู้ปฏิบัติงานทุกคนสามารถเป็นเพื่อนร่วมทีมกับท่านได้” มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.98$) รองลงมา “มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

เป็นทีม และถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน” ($\bar{X} = 3.86$) และ “ท่านได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานด้วยรูปแบบการทำงานเป็นทีม และมีโครงสร้างทีมงานที่ชัดเจน” ($\bar{X} = 3.75$) มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ตาราง 4.11 แสดงผลค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับการรับรู้องค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการและบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

การคิดอย่างเป็นระบบ	\bar{X}	S.D.	ระดับการรับรู้
ท่านทราบถึงความสัมพันธ์ของกระบวนการทำงานและมีขั้นตอนการทำงานอย่างเป็นระบบ	3.77	.699	มาก
ท่านสามารถเขียนรูปภาพความคิดของท่านเพื่อเป็นการสร้างความเข้าใจความคิดของตนเองและนำเสนอต่อผู้อื่นได้	3.62	.714	มาก
ท่านสามารถมองเห็นการเชื่อมโยงของปัญหาหรือมีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้โดยการใช้วิจารณญาณอย่างมีเหตุผล	3.70	.669	มาก
ท่านจัดทำหรือมีการวางแผนก่อนที่จะปฏิบัติงานต่างๆ เสมอ	3.88	.680	มาก
รวม	3.74	0.573	มาก

จากตาราง 4.11 แสดงผลการวิเคราะห์ระดับการรับรู้องค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการและบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนด้านการคิดอย่างเป็นระบบ พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีการรับรู้องค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการและบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนด้านการคิดอย่างเป็นระบบโดยรวมในระดับมาก ($\bar{X} = 3.74$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างรับรู้องค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการและบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนด้านการคิดอย่างเป็นระบบในระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยข้อ “ท่านจัดทำหรือมีการวางแผนก่อนที่จะปฏิบัติงานต่างๆ เสมอ” มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.88$) รองลงมา “ท่านทราบถึงความสัมพันธ์ของกระบวนการทำงานและมีขั้นตอนการทำงานอย่างเป็นระบบ” ($\bar{X} = 3.77$) และ “ท่านสามารถเขียนรูปภาพความคิดของท่านเพื่อเป็นการสร้างความเข้าใจความคิดของตนเองและนำเสนอต่อผู้อื่นได้” ($\bar{X} = 3.62$) มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

ตาราง 4.12 แสดงผลค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ
ข้าราชการและบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาในภาพรวม

องค์กรแห่งการเรียนรู้	\bar{X}	S.D.	ระดับการรับรู้
ความรอบรู้ของบุคคล	3.76	.699	มาก
การมีแบบแผนความคิด	3.98	.655	มาก
การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน	3.72	.579	มาก
การเรียนรู้เป็นทีม	3.84	.718	มาก
การคิดอย่างเป็นระบบ	3.74	.573	มาก
รวม	3.80	.644	มาก

จากตาราง 4.12 แสดงผลการวิเคราะห์ระดับการรับรู้องค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการและบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนในภาพรวม พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการและบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนในภาพรวมโดยรวมในระดับมาก ($\bar{X}=3.80$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน กลุ่มตัวอย่างรับรู้องค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการและบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนโดยรวมในระดับมากทุกด้าน โดยด้าน “การมีแบบแผนความคิด” มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.98$) รองลงมา “การเรียนรู้เป็นทีม” ($\bar{X} = 3.84$) และ “การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน” ($\bar{X} = 3.72$) มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

ตอนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐาน

ผลการทดสอบสมมติฐานเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการและบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน สถิติที่ใช้คือ การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Person Product Moment Correlation) ปรากฏผลดังนี้

สมมติฐานที่ 1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการและบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนสามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ ดังนี้

H_0 : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการและบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน

H_a : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการและบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน

ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงเป็นตาราง ดังต่อไปนี้

ตาราง 4.13 ผลการทดสอบสมมติฐานระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการและบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน

ตัวแปร	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้		
	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)	Sig	ผลการวิเคราะห์
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในภาพรวม	.595	.000	มีความสัมพันธ์ทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง

จากตาราง 4.13 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการและบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนในภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.595 ซึ่งแสดงว่า มีความสัมพันธ์ทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง

สมมติฐานที่ 2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการและบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนสามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ ดังนี้

H_0 : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ไม่มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการและบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน

H_a : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการและบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน

ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงเป็นตาราง ดังต่อไปนี้

ตาราง 4.14 ผลการทดสอบสมมติฐานระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการและบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน

ตัวแปร	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้		
	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)	Sig	ผลการวิเคราะห์
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	.519	.000	มีความสัมพันธ์ทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง

จากตาราง 4. 14 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการและบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนในภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.519 ซึ่งแสดงว่า มีความสัมพันธ์ทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง

สมมติฐานที่ 3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการและบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนสามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ ดังนี้

H_0 : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจไม่มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการและบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน

H_a : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการและบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนผลการทดสอบสมมติฐานแสดงเป็นตาราง ดังต่อไปนี้

ตาราง 4.15 ผลการทดสอบสมมติฐานระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการและบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน

ตัวแปร	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้		
	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)	Sig	ผลการวิเคราะห์
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	.568	.000	มีความสัมพันธ์ทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง

จากตาราง 4.15 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการและบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนในภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.568 ซึ่งแสดงว่า มีความสัมพันธ์ทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง

สมมติฐานที่ 4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญามีความสัมพันธ์ทางบวกต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการและบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนสามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ ดังนี้

H_0 : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญาไม่มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการและบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน

H_a : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญามีความสัมพันธ์ทางบวกต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการและบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนผลการทดสอบสมมติฐานแสดงเป็นตาราง ดังต่อไปนี้

ตาราง 4.16 ผลการทดสอบสมมติฐานระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการและบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน

ตัวแปร	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้		
	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)	Sig	ผลการวิเคราะห์
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา	.626	.000	มีความสัมพันธ์ทิศทางเดียวกันในระดับค่อนข้างสูง

จากตาราง 4.16 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญามีความสัมพันธ์ทางบวกต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการและบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนในภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.626 ซึ่งแสดงว่า มีความสัมพันธ์ทิศทางเดียวกันในระดับค่อนข้างสูง

สมมติฐานที่ 5. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการและบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนสามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ ดังนี้

H_0 : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลไม่มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการและบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน

H_a : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการดำเนินงานถึงความจำเป็นปัจเจกบุคคลมี
ความสัมพันธ์ทางบวกต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการและบุคลากรสำนักงาน
คณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนผลการทดสอบสมมติฐานแสดงเป็นตาราง ดังต่อไปนี้

ตาราง 4.17 ผลการทดสอบสมมติฐานระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการดำเนินงาน
ความจำเป็นปัจเจกบุคคลกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการและบุคลากร
สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน

ตัวแปร	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้		
	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)	Sig	ผลการวิเคราะห์
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการดำเนินงานถึงความจำเป็นปัจเจกบุคคล	.771	.000	มีความสัมพันธ์ทิศทางเดียวกันในระดับค่อนข้างสูง

จากตาราง 4.17 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการดำเนินงานถึงความจำเป็นปัจเจกบุคคลมี
ความสัมพันธ์ทางบวกต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการและบุคลากรสำนักงาน
คณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนในภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่า
สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.771 ซึ่งแสดงว่า มีความสัมพันธ์ทิศทางเดียวกันในระดับค่อนข้างสูง

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการและบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนผู้วิจัยได้ดำเนินการตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.2 อภิปรายผล

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการวิจัย

การศึกษภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการและบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน สรุปผลการวิจัย ดังนี้

5.1.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน กลุ่มตัวอย่างรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนโดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้าน “การสร้างแรงบันดาลใจ” มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา “การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์” “การคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล” และ “การกระตุ้นทางปัญญา”

5.1.1.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างรับรู้การรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อ “ผู้บริหารมีความสามารถในการนำ และการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงาน” มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา “ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี โดยคำนึงถึงความถูกต้องตาม แนวทางของ คุณธรรมและจริยธรรมที่ดี” และ “ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นและเปิดโอกาสให้ท่านตัดสินใจในการ ปฏิบัติภารกิจร่วมกัน” มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

5.1.1.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนด้านการสร้างแรงบันดาลใจในระดับมากทุกข้อ โดยข้อ “ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความสำคัญในการทำงานร่วมกันเป็นทีม” มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา “ผู้บริหารแสดงออกถึงความเชื่อมั่นและความตั้งใจว่าจะสามารถบรรลุ เป้าหมายตามวิสัยทัศน์ขององค์กรได้” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ “ผู้บริหารแสดงออกด้วยการสื่อสารให้ทราบถึงความคาดหวังที่มีต่อผู้ปฏิบัติงาน” และ “ผู้บริหารสามารถกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานมีความกระตือรือร้นและมีการจูงใจโดยการสร้างเจตคติที่ดีในการทำงานและการมองโลกในแง่ดี” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ “ผู้บริหารให้การสนับสนุนและให้กำลังใจต่อผู้ปฏิบัติงานในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ในขณะปฏิบัติงาน” มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

5.1.1.3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า กลุ่มตัวอย่างรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนด้านการกระตุ้นทางปัญญาในระดับมากทุกข้อ โดยข้อ “ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการร่วมมือกันระหว่างผู้ปฏิบัติงานในการแก้ไขปัญหาต่างๆ” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ “ผู้บริหารให้สร้างความเชื่อมั่นว่าปัญหาทุกอย่างมีวิธีแก้ไข และทำให้รู้สึกว่าเป็นสิ่งท้าทาย” มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ตามด้วย “ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความคิดสร้างสรรค์ และหาแนวทางใหม่ๆ เพื่อแก้ไขปัญหา” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ “ผู้บริหารมีการกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานอย่างอิสระภายใต้ขอบเขตงานที่ตนมีความถนัดและชำนาญ”

5.1.1.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลในระดับมากทุกข้อ โดยข้อ “ผู้บริหารเปิดโอกาสและส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนได้เรียนรู้เพิ่มเติมเพื่อพัฒนาตนเอง” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ “ผู้บริหารให้คำปรึกษาและแนะนำเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้เพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานที่ดียิ่งขึ้น” รองลงมา มีค่าเฉลี่ยเท่ากันคือ “ผู้บริหารทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ” และ “ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล”

5.1.2 องค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการและบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้าน “การมีแบบแผนความคิด” มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา “การเรียนรู้เป็นทีม” และ “การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน” มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

5.1.2.1 ด้านความรอบรู้ของบุคคลโดยรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างรับรู้การรับรู้องค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการและบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาด้านความรอบรู้ของบุคคลในระดับมากทุกข้อ โดยข้อ “ท่านนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมมาพัฒนางานอย่างเต็มประสิทธิภาพ” มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา “ท่านสามารถเลือกวิธีไปสู่ความก้าวหน้าของตนเองโดยไม่มีใครบังคับเพื่อการพัฒนาความเป็นเลิศของตัวเอง” และ “ท่านสามารถกำหนดแนวทางการพัฒนาและปรับปรุงงานเพื่อให้ไปสู่เป้าหมายได้ด้วยตนเอง” มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

5.1.2.2 ด้านการมีแบบแผนความคิด โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างรับรู้การรับรู้องค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการและบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาด้านความรอบรู้ของบุคคลในระดับมากทุกข้อ โดยข้อ “ท่านพร้อมรับข้อมูลใหม่ๆ และหาประสบการณ์ต่างๆ เพื่อพัฒนาวิธีการ คิดและทำงานอย่างสร้างสรรค์” มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา “ท่านตระหนักดีว่าการมีเจตคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานเป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติงาน และ “ท่านสามารถปรับรูปแบบวิธีการคิดและการปฏิบัติที่สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เป็นจริง และนำมาใช้กับองค์กรได้” มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

5.1.2.3 ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันโดยรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างรับรู้การรับรู้การรับรู้องค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการและบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันในระดับมากทุกข้อ โดยข้อ “ท่านได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อมูลข่าวสารกับเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงานร่วมกัน” มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ “ท่านปฏิบัติงานในทิศทางที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร” มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ตามด้วย “ท่านเข้าใจวิสัยทัศน์องค์กรและมองเห็นอนาคตที่ก้าวหน้าร่วมกัน”

5.1.2.4 ด้านการเรียนรู้เป็นทีมโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างรับรู้การรับรู้องค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการและบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาด้านการเรียนรู้เป็นทีมในระดับมากทุกข้อ โดยข้อ “ท่านยอมรับว่าผู้ปฏิบัติงานทุกคนสามารถเป็นเพื่อนร่วมทีมกับท่านได้” มีค่าเฉลี่ยสูงสุดรองลงมา “มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน” และ “ท่านได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานด้วยรูปแบบการทำงานเป็นทีม และมีโครงสร้างทีมงานที่ชัดเจน” มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

5.1.2.5 ด้านการคิดอย่างเป็นระบบโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า กลุ่มตัวอย่างรับรู้การรับรู้องค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการและบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริม

การศึกษาด้านการคิดอย่างเป็นระบบในระดับมากทุกข้อ โดยข้อ “ท่านจัดทำหรือมีการวางแผนก่อนที่จะปฏิบัติงานต่างๆ เสมอ” มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา “ท่านทราบถึงความสัมพันธ์ของกระบวนการทำงานและมีขั้นตอนการทำงานอย่างเป็นระบบ” และ “ท่านสามารถเขียนรูปภาพความคิดของท่านเพื่อเป็นการสร้างความเข้าใจความคิดของตนเองและนำเสนอต่อผู้อื่นได้ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

5.1.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการและบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการและบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนในภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.595 ซึ่งแสดงว่า มีความสัมพันธ์ทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง

5.1.3.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการและบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการและบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนในภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.519 ซึ่งแสดงว่า มีความสัมพันธ์ทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง

5.1.3.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการและบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการและบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนในภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.568 ซึ่งแสดงว่า มีความสัมพันธ์ทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง

5.1.3.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการและบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญามีความสัมพันธ์ทางบวกต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการและบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนในภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.626 ซึ่งแสดงว่า มีความสัมพันธ์ทิศทางเดียวกันในระดับค่อนข้างสูง

5.1.3.4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการและบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการและบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนในภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.771 ซึ่งแสดงว่า มีความสัมพันธ์ทิศทางเดียวกันในระดับค่อนข้างสูง

5.2 อภิปรายผล

การอภิปรายผลการวิจัยเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการและบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน มีประเด็นสำคัญ ดังนี้

5.2.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ผลการวิจัยโดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ได้กำหนดนโยบายหรือหลักเกณฑ์ในการพัฒนาโดยมุ่งเป้าหมายการพัฒนาไปทีบุคคลและสังคมโดยรวม ซึ่งได้มีการกำหนดพันธกิจในการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต มุ่งสร้างกระแสสังคมให้เกิดการเรียนรู้อย่างสร้างสรรค์ เพื่อรองรับกระแสการเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้น องค์กรที่มีประสิทธิผลสูงการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงต้องการภาวะผู้นำที่มีบทบาทและทักษะใหม่ ซึ่งจะเห็นว่าสังคมที่เปลี่ยนไปตามยุคโลกาภิวัตน์ทำให้มีความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลทุกระดับให้มีความสำคัญต่อบทบาทและภารกิจต่างๆ ที่มีต่อสังคมมากขึ้น สอดคล้องกับ ประยุทธ์ ชูสอน (2547, หน้า 28)

ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ พันธุ์สิตา มีบุญ (2553, หน้า 60-61) ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี และพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน

และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธัญชนก จอมทรัพย์ (2553, หน้า 71-73) ทำการวิจัยเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหารจัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบุรี เขต 1 และพบว่าในภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมากและผลการวิจัยครั้งนี้ยังสอดคล้องกับ

ทิพากร วรธนพฤกษ์ (2554, หน้า 94-98) ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่าการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

5.2.2 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการและบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ผลการวิจัยโดยรวมอยู่ในระดับมาก อาจเนื่องมาจากผู้บริหารได้มีการพยายามส่งเสริมและสนับสนุนให้ข้าราชการและบุคลากรมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ โดยทำการส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการและบุคลากรในสังกัดเพื่อให้เป็นบุคคลที่มีประสิทธิภาพ สามารถให้บริการสาธารณะต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดผลสอดคล้องกับสภาพการณ์ในปัจจุบัน ซึ่งสอดคล้องกับ นิวัตินอบบุตร (2553, หน้า 21) ที่กล่าวว่า การที่จะพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพก็คือการสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เพราะองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นรูปแบบการบริหารที่เน้นการพัฒนาสถานะผู้นำในองค์กรควบคู่กับการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งจะเป็นผลให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ประสบการณ์และทักษะระหว่างกันและกันเพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงานให้ได้อย่างดีเลิศกว่าคู่แข่งทั้งปวงมีระดับของการพัฒนาการในความสามารถขององค์กรที่เป็นไปอย่างรวดเร็วกว่าความเปลี่ยนแปลงใดๆ และยังสอดคล้องกับ นงนุช รักษา (2553, หน้า 23) ที่กล่าวว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรรูปแบบใหม่ที่ใช้ทัศนะการมององค์กรแบบองค์รวมคือปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทุกระดับทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์กรให้เกิดขึ้นพร้อมๆ กันและเป็นการพัฒนาแบบยั่งยืนเพราะให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ตลอดชีวิตการทำงานของคนและใช้ทุกสิ่งจากการทำงานเป็นรากฐานความรู้ที่สำคัญและยังสอดคล้องกับวีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2543, หน้า 79-83) ที่กล่าวถึงองค์กรที่มีการเรียนรู้ นั่นเป็นกระบวนการที่มีลักษณะเคลื่อนไหวยืดหยุ่นเป็นพลวัตอยู่เป็นนิรันดร์ไม่หยุดนิ่งเพื่อพัฒนางานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปนัดดา ปัจธรรม และคณะ วารสารมหาวิทยาลัยนครพนม (2554, หน้า 44) ทำการวิจัยเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดนครพนม และพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับมาก

และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ตรงพันธ์ อภิรมย์วิไลชัย (2553, หน้า 91-92) ทำการวิจัยเรื่องความคิดเห็นต่อการได้รับอำนาจและโอกาส เพื่อพัฒนาตนเองและองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

ของบุคลากรในสถานศึกษาสังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดตากและพบว่าในภาพรวมบุคลากรกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อการได้รับอำนาจและโอกาสเพื่อพัฒนาตนเองและองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้อยู่ในระดับมาก

5.2.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการและบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ผลการวิจัยโดยรวมมีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานของงานวิจัยที่ตั้งไว้ ทั้งนี้คงเป็นเพราะว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุจิตราภรณ์ สำเภาอินทร์(2553, หน้า 76 - 77) ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 และพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 โดยรวมมีความสัมพันธ์กันในทางบวกอยู่ในระดับปานกลาง

และสอดคล้องกับงานวิจัยของ รณรงค์ คงทวี (2554, หน้า 95-104) ทำการวิจัยเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีนคร เขต 1 และพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีนคร เขต 1 มีความสัมพันธ์กันในทางบวกอยู่ในระดับปานกลาง และผลการวิจัยครั้งนี้ยังสอดคล้องกับ เพชรไพลิน บุตรดาสา (2553, หน้า 131-132) ทำการวิจัยเรื่องการรับรู้เกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานการประปานครหลวง และพบว่า พนักงานการประปานครหลวงมีการรับรู้การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยภาพรวมและจำแนกตามรายด้าน อยู่ในระดับปานกลาง

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งนี้

5.3.1.1 ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในด้านการรับฟังความคิดเห็นและเปิดโอกาสให้ตัดสินใจในการปฏิบัติภารกิจร่วมกัน มีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีการสนับสนุนและให้กำลังใจต่อผู้ปฏิบัติงานในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหา มีการสร้างเจตคติที่ดีในการทำงาน การทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกมีคุณค่า มีความสำคัญ และปฏิบัติโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

5.3.1.2 ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องควรกำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการให้ผลตอบแทนอย่างเที่ยงตรงและเป็นธรรม โดยคำนึงถึงความสามารถและผลของการปฏิบัติงานเป็นสำคัญ

5.3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

5.3.2.1 ควรศึกษาปัญหาการดำเนินงานหรือปัจจัยที่กระทบต่อการดำเนินงานด้านอื่นๆ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพต่อไป

5.3.2.2 ควรศึกษาและเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสำนักงานอื่นของกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อนำผลของการวิจัยมาใช้เป็นพื้นฐานในการกำหนดนโยบาย การวางแผนการพัฒนาคุณภาพอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- กุศล ทองวัน. 2553. วารสารบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. **ศึกษาความสัมพันธ์ของ ปัจจัยที่ส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และระดับการเป็นองค์กรนวัตกรรม** : กรณีศึกษาสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ.
- แก้วตา ไทงาม และคณะ. 2548. **ผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้**. สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ .
- โกศล ดีศีลธรรม. 2546. **“องค์กรแห่งการเรียนรู้” For Quality Management 9, 63 (มกราคม) : 101 – 105.**
- จันทรานี สงวนนาม. 2551. **ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา**. บริษัท บุคพอยท์. กรุงเทพฯ.
- ฉันทนา จันทร์บรรจง. 2542. **จิตวิทยาการบริหารพิษณุโลกภาควิชาบริหารและพัฒนา การศึกษา**. คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยยโสธร.
- ชิตชนก ศุภวโรดม. 2550. **รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งสู่โรงเรียน ICT ของ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิตสาขาวิชาการบริหารการศึกษบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ชูชีพ จอทยเอกา. 2552. **ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับองค์กรแห่งการเรียนรู้** : กรณีศึกษาบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด. วิทยานิพนธ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ชัชวาลย์ วงษ์ประเสริฐ. 2548. **การจัดการความรู้ในองค์กรธุรกิจ**. บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ท. กรุงเทพฯ.
- ณัฐ วัฒนพานิช. 2550. **รูปแบบการจัดองค์กรแห่งการเรียนรู้สำหรับบุคลากรกลุ่มโรงเรียนใน เครือข่ายสารสนเทศ** ดุษฎีนิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิตสาขาวิชาการพัฒนาศาสตร์พยาบาล มนุษย์ คณะพัฒนาศาสตร์พยาบาล มนุษย์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ณัฐพันธ์ เขจรนนท์. 2546. **กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร**. บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ท. กรุงเทพฯ.
- ดวงพันธ์ อภิรมย์วิไลชัย. 2553. **ศึกษาเรื่องความคิดเห็นต่อการได้รับอำนาจและโอกาส เพื่อพัฒนาตนเองและองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ของบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดตาก**. วิทยานิพนธ์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, กรุงเทพฯ.

เอกสารอ้างอิง (ต่อ)

- ดรุณี โกเมนเอก. 2553. **ศึกษาเรื่องรูปแบบความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ**. ปรชญาดุษฎีบัณฑิตมหาวิทยาลัยคริสเตียน.
- ตติยา ม่วงมิ่งสุข. 2550. **การศึกษาวิจัยในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการในโรงเรียนสังกัดกองทัพเรือ**. วิทยานิพนธ์ มหาวิทยาลัยบูรพา, กรุงเทพฯ.
- ทิพากร วรณพฤกษ์. 2554. **การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร**. สารนิพนธ์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.
- ธวัช บุญยมณี. 2550. **ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง**. บริษัท โอ.เอส.พรีนติ้งเฮาส์. กรุงเทพฯ.
- ธเนศ ขำเกิด. 2541. **องค์กรแห่งการเรียนรู้**. ส่งเสริมเทคโนโลยี. 24,137 (กุมภาพันธ์ – มีนาคม) : 171 – 174.
- ธัญชนก จอมทรัพย์. 2553. **ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหารจัดการความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1**. วิทยานิพนธ์มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.
- นงนุช รักษา. 2553. **ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานการศึกษาเมืองพัทยาจังหวัดชลบุรี**. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิตสาขาบริหารศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นิติมา เทียนทอง. 2544. **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง**. บริษัท โอเดียนสโตร์. กรุงเทพฯ.
- นิธินาถ สีนุเดชะ. 2549. **การบริหารการเปลี่ยนแปลง**. บริษัท สหิตรพรีนติ้ง. กรุงเทพฯ.
- นิวัติ รอบบุตร. 2553. **พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี**. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิตสาขาบริหารศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- บดินทร์ วิจารณ์. 2549. **การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้**. พิมพ์ครั้งที่ 3 บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ท. กรุงเทพฯ.
- บุญชม ศรีสะอาด. 2545. **การวิจัยเบื้องต้น**. พิมพ์ครั้งที่ 7. บริษัท สุวีริยาสาสน. กรุงเทพฯ.
- บุหงา วชิระศักดิ์มิ่งคล. 2535. **คู่มือผู้นำกลุ่ม**. มหาวิทยาลัยนเรศวร, พิษณุโลก.

เอกสารอ้างอิง (ต่อ)

- ปนัดดา ปัจฉรรม และคณะ. 2554. วารสารมหาวิทยาลัยนครพนม **ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดนครพนม.**
- พรรณี เกษกมล. 2548. “องค์กรแห่งการเรียนรู้” วารสารวิชาการ 8, 2 (เมษายน- มิถุนายน) : 13 – 18.
- พันธ์ลิตา มีบุญ. 2553. **ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี. วิทยานิพนธ์ มหาวิทยาลัยบูรพา.**
- พิสิฐชัย กาญจนามัย. 2555. **ภาวะผู้นำ.** [Online] เข้าถึงได้จาก <https://sites.google.com/site/mbakrabi/phawa-phuna-laea-kar-brihar-kar-peliynpaelng>. 15 กุมภาพันธ์ 2558
- เพชรไพลิน บุตรดาสา. 2553. **ศึกษาการรับรู้เกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของพนักงานการประปานครหลวง. วิทยานิพนธ์มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์, กรุงเทพฯ.**
- ไพศาล แส নয়ศบุญเรือง. 2549. **พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับความเป็นผู้บริหารมืออาชีพของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนจังหวัดขอนแก่น. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิตสาขาบริหารการศึกษาบัณฑิต วิทยาลัยมหาวิทยาลัยขอนแก่น.**
- แพรวพรรณ ยอดแก้ว. 2552. **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง** [Online] เข้าถึงได้จาก <http://www.gotoknow.org/posts/236686>. 15 กุมภาพันธ์ 2558
- ยุดา รักไทย. 2546. **การบริหารความเปลี่ยนแปลง.** บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ท. กรุงเทพฯ.
- ยุรพร ศุภรัตน์. 2552. **องค์การเพื่อการเรียนรู้.** จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. กรุงเทพฯ.
- ธรรรงค์ คงทวี. 2554. **ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 1. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิตสาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์.**
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2556. **ภาวะผู้นำ ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา.** ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. กรุงเทพฯ.
- ลำไพ พิลาทอง. 2556. **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา**

เอกสารอ้างอิง (ต่อ)

- มัธยมศึกษา เขต 22.** วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิตสาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนครพนม.
- วรภัทร์ ภูเจริญ. 2548. **องค์กรแห่งการเรียนรู้และการจัดการความรู้.** บริษัท เพ็ญฟ้า. กรุงเทพฯ.
- วิชัย วงษ์ใหญ่. 2542. **กระบวนการทัศน์ใหม่.** การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคคล.
- พิมพ์ครั้งที่ 8 กรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ คณะศึกษาศาสตร์.
- วิสัน ปริมาณ. 2555. **แนวความคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการจัดการความรู้.** [Online]
เข้าถึงได้จาก <http://wwwccn-sannysa.blogspot.com/2012/09/km.html>. 1 มีนาคม 2558
- วีระวัฒน์ บันนิตมัย. 2543. **การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้.** บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ท. กรุงเทพฯ.
- วีรวิธ มาชะศิริานนท์. 2540. **วินัย 5 ประการพื้นฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้.** พิมพ์ครั้งที่ 2
บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ท. กรุงเทพฯ.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2545. **ทฤษฎีองค์การฉบับมาตรฐาน.** บริษัท Diamond in
Business World. กรุงเทพฯ.
- สมบุญรณ์ นนท์สกุล. 2548. **“รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหารใน
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน”.** วารสารศึกษาศาสตร์, 16 (2) : 105 - 120.
- สมพร จำปานิล. 2549. **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่นเขต 5.** วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิตสาขาวิชาการ
บริหารการศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- สุจิตราภรณ์ สำเภาอินทร์. 2553. **ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2.** วิทยานิพนธ์ มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้าน
จอมบึง.
- สุชาดา ตริมรรค. 2555. **ศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำการ
เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่มีต่อการจัดการความรู้ของผู้บริหารที่ศึกษาอยู่ใน
มหาวิทยาลัยรามคำแหง.** วิทยานิพนธ์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สุวีรัตน์ อ่องสกุล. 2547. **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยและความสำคัญตาม
การรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการโรงพยาบาลศูนย์ภาคใต้.**

เอกสารอ้างอิง (ต่อ)

วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาบัณฑิตสาขาวิชาการบริหารการพยาบาล
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

- สำนักงาน ก.พ. 2549. **การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้**. [Online] เข้าถึงได้จาก
http://www.ocsc.go.th/ocsc/th./index.php?option=com_content&view=article&id=2797:-building-the-learning-organization-&catid=461:2011-07-25-08-32-12&Itemid=307. 1 มีนาคม 2558
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติสำนักนายกรัฐมนตรื. 2558.
แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11. [Online] เข้าถึงได้จาก
<http://www.nesdb.go.th/Default.aspx?tabid=395>. 28 กุมภาพันธ์ 2558
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2558. **พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และ
วิธีการบริหารบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546**. [Online] เข้าถึงได้จาก http://www.opdc.go.th/content.php?menu_id=14&content_id=2969. 7 มีนาคม 2558
- สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน. 2555. **การจัดตั้งสำนักงานคณะกรรมการ
ส่งเสริมการศึกษาเอกชน**. [Online] เข้าถึงได้จาก
<http://www.opec.go.th/?name=recommend>. 22 กุมภาพันธ์ 2558
- สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ. 2554. **เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้
อย่างไร**. [Online] เข้าถึงได้จาก <http://www.nstda.or.th/nstda-km/92-km-knowledge/3088-learning-organization>. 1 มีนาคม 2558
- สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ. 2558. **ข้อมูล ความรู้ และทฤษฎีต่างๆ เกี่ยวกับการจัดการความรู้**. [Online] เข้าถึงได้จาก <http://library.psu.ac.th/libraryblog/?p=233>.
22 กุมภาพันธ์ 2558
- สำนักวิจัยเศรษฐกิจการเกษตร. 2558. **องค์กรแห่งการเรียนรู้**. [Online] เข้าถึงได้จาก
http://www.oae.go.th/ewtadmin/ewt/oae_baer/ewt_news.php?nid=3708&filename=index. 1 มีนาคม 2558
- เสาร์ ตนประเสริฐ. 2554. **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับ
ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนตรุณาราชบุรี**. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุ
ศาสตร์มหาบัณฑิต.

เอกสารอ้างอิง (ต่อ)

- อภิชาติ ธิมทัพ. 2552. **ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน**. [Online] เข้าถึงได้จาก จาก <http://www.gotoknow.org/posts/212569>. 17 กุมภาพันธ์ 2558
- อาคม วัตไธสง. 2547. **หน้าที่ผู้นำในการบริหารการศึกษา**. ภารกิจการผลิตเอกสารและตำรา. กลุ่มงานบริการการศึกษา. สงขลา : มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- Helen Marie Chmiel. 2013. **Analysis of the relationship between authentic leadership and the learning organization in the medical device industry**. Indiana Wesleyan University.
- Hugo Zagorsek*. 2009. **Transactional and transformational leadership impacts on organizational learning**. Journal for East European Management Studies.
- Jen-Chia. 2012. **Factors that may mediate the relationship between transformational leadership and organizational innovation**. National Taipei University of Technology, Taipei Taiwan.
- John Theodore. 2013. **Absence of Transformational Leadership In Greek Enterprises Results In The Inability Of Forming Learning Organizations**. JDT Management Consultants, USA.
- Kavita Singh. 2008. **Relationship between Learning Organization and Transformational Leadership : Banking Organizations in India**. Faculty of Management Studies, University of Delhi, India.
- Kotter, J.P. 1996. **Leading Change**.Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Marquardt, M. & Reynolds, A. 1994.**The Global Learning Organization**Burr Ridge, IL: Irwin Professional Publishing.
- Senge, P. 2006. **The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization**. New York: Doubleday.





ภาคผนวก ก

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถามและหนังสือขอความร่วมมือ



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ สำนักงานโครงการหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร โทร. ๐ ๒๖๖๕ ๓๕๕๕ ต่อ ๒๓๙๑

ที่ สปท./ ๒๖๗๕

วันที่ ๘ ธันวาคม ๒๕๕๘

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถามเพื่อประกอบการทำการค้นคว้าอิสระ

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มาเรียม นามิ

ด้วยนางสาวศรียรรณ จันทร์เชื้อ รหัสประจำตัว ๐๗๕๖๗๐๓๐๓๗๑๖-๕ นักศึกษาระดับปริญญาโท ชั้นปีสุดท้าย ซึ่งศึกษาในหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ได้จัดทำการค้นคว้าอิสระโดยมี ดร.อมร ณัฐสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ซึ่งรับอนุมัติให้ทำการค้นคว้าอิสระในหัวข้อเรื่อง "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการและบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน"

ในการนี้นักศึกษาประสงค์จะขอความอนุเคราะห์ท่านโปรดตรวจสอบแบบสอบถามเพื่อประกอบการทำการค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว ทั้งนี้ได้แนบบแบบสอบถามมาพร้อมหนังสือฉบับนี้ด้วยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ด้วยจักขอบคุณยิ่ง

(ดร.ปริญา มากลีน)
คณบดีคณะบริหารธุรกิจ





บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ สำนักงานโครงการหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร โทร. ๐ ๒๖๖๕ ๓๕๕๕ ต่อ ๒๓๙๑

ที่ สปท./ ๒๖๗๕

วันที่ ๘ ธันวาคม ๒๕๕๘

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถามเพื่อประกอบการทำการค้นคว้าอิสระ

เรียน ดร.ณัฐชา อ่างไรงโชติ

ด้วยนางสาวศรียรรณ จันทร์เชื้อ รหัสประจำตัว ๐๗๕๖๗๐๓๐๓๗๑๖-๕ นักศึกษาระดับปริญญาโท ชั้นปีสุดท้าย ซึ่งศึกษาในหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ได้จัดทำการค้นคว้าอิสระโดยมี ดร.อมร ฤงสูรธรรม เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ซึ่งรับอนุมัติให้ทำการค้นคว้าอิสระในหัวข้อเรื่อง "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการและบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน"

ในการนี้นักศึกษาประสงค์จะขอความอนุเคราะห์ท่านโปรดตรวจสอบแบบสอบถามเพื่อประกอบการทำการค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว ทั้งนี้ได้แนบบแบบสอบถามมาพร้อมหนังสือฉบับนี้ด้วยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ด้วยจักขอบคุณยิ่ง

(ดร.ปริญญา มากลีน)

คณบดีคณะบริหารธุรกิจ



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ สำนักงานโครงการหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร โทร. ๐ ๒๖๖๕ ๓๕๕๕ ต่อ ๒๓๙๑

ที่ สปท./ ๒๖๗๕

วันที่ ๘ ธันวาคม ๒๕๕๘

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถามเพื่อประกอบการทำการค้นคว้าอิสระ

เรียน ดร.ธนากร รัชตกุลพัฒน์

ด้วยนางสาวศรียรรณ จันทร์เชื้อ รหัสประจำตัว ๐๗๕๖๗๐๓๐๓๗๑๖-๕ นักศึกษาระดับปริญญาโท ชั้นปีสุดท้าย ซึ่งศึกษาในหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ได้จัดทำการค้นคว้าอิสระโดยมี ดร.อมร ณัฐสุวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ซึ่งรับอนุมัติให้ทำการค้นคว้าอิสระในหัวข้อเรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการและบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน”

ในการนี้นักศึกษาประสงค์จะขอความอนุเคราะห์ท่านโปรดตรวจสอบแบบสอบถามเพื่อประกอบการทำการค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว ทั้งนี้ได้แนบบแบบสอบถามมาพร้อมหนังสือฉบับนี้ด้วยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ด้วยจักขอบคุณยิ่ง

(ดร.ปริญญา มากลิน)
คณบดีคณะบริหารธุรกิจ





ที่ ศธ ๐๕๘๑.๐๕/๐๒๓๐

คณะบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
๘๖ ถนนพิษณุโลก แขวงสวนจิตรลดา
เขตดุสิต กรุงเทพฯ ๑๐๓๐๐

๒๖ มกราคม ๒๕๕๙

เรื่อง ขออนุญาตเคราะห้แจกแบบสอบถาม เพื่อประกอบการจัดทำกรค้นคว้าอิสระ
เรียน เลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

ด้วยนางสาวศรวิวรรณ จันทร์เชื้อ รหัสประจำตัว ๐๗๕๖๗๐๓๐๓๗๑๖-๕ นักศึกษาระดับปริญญาโท ชั้นปีสุดท้าย ซึ่งศึกษาในหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ได้จัดทำกรค้นคว้าอิสระ โดยมี ดร.อมร ฤงสุวรรณ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษากรค้นคว้าอิสระ ซึ่งได้รับอนุมัติให้ทำกรค้นคว้าอิสระในหัวข้อเรื่อง "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการและบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน"

ในการนี้คณะบริหารธุรกิจ ประสงค์ขออนุญาตเคราะห้ท่านโปรดให้ข้อมูลแก่นักศึกษาที่มาติดต่อซึ่งเป็นการขออนุญาตแจกแบบสอบถาม เพื่อประกอบการทำกรค้นคว้าอิสระเรื่องดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุญาตด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(นายธนธัส ทัทมงคล)

หัวหน้าโครงการบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

โทร. ๐๒-๖๖๕-๓๕๐๐๐ ต่อ ๒๓๙๑

ภาคผนวก ข
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการและบุคลากร
สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ
 - 1.1 ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน
 - 1.2 ศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการและบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน
 - 1.3 ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของข้าราชการและบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน
2. แบบสอบถามแบ่งเป็น 3 ส่วน คือ
 - ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของข้าราชการและบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน
 - ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน
 - ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการและบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน
3. ข้อมูลที่ได้รับนำไปเพื่อการศึกษาเท่านั้น ซึ่งจะไม่มีผลกระทบต่อการทำงานในหน้าที่และสถานภาพทางราชการของท่านแต่อย่างใด จึงขอความกรุณาท่านตอบให้ครบทุกข้อและตรงกับความ เป็นจริงมากที่สุด ทั้งนี้เพื่อให้ได้ผลการศึกษามีความเชื่อถือได้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง

ขอขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูงในการให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ส่วนที่ 1 แบบการประเมินข้อมูลทั่วไป

คำชี้แจง โปรดกาเครื่องหมาย / ลงใน ที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

1. เพศ 1. ชาย 2. หญิง
2. อายุ 1. ต่ำกว่า 20 ปี 2. 21- 30 ปี 3. 31- 40 ปี
 4. 41 - 50 ปี 5. 50 ปีขึ้นไป
3. ระดับการศึกษา ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า
 ปริญญาโท ปริญญาเอก
4. ประเภทเจ้าหน้าที่ของรัฐ ข้าราชการ พนักงานราชการ ลูกจ้าง/อื่นๆ
5. ระยะเวลาในการทำงาน ต่ำกว่า 5 ปี 5 - 10 ปี
 11 - 15 ปี 15 ปีขึ้นไป

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสำนักงาน

คณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน

คำชี้แจง แบบสอบถามมี 20 ข้อ โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้ และแสดงความคิดเห็นว่ามีความสอดคล้องหรือมีการปฏิบัติอยู่ในระดับใด ในสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน

- 5 คะแนน หมายถึง ปฏิบัติมากที่สุดหรือเกิดขึ้นอยู่เสมอๆ
- 4 คะแนน หมายถึง ปฏิบัติมากหรือเกิดขึ้นบ่อยครั้ง
- 3 คะแนน หมายถึง ปฏิบัติปานกลางหรือเกิดขึ้นบางครั้ง
- 2 คะแนน หมายถึง ปฏิบัติน้อยหรือเกิดขึ้นนานๆ ครั้ง
- 1 คะแนน หมายถึง ปฏิบัติน้อยที่สุดหรือไม่เกิดขึ้นเลย

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับการปฏิบัติ				
	5 มาก ที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด
ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์					
1. ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี โดยคำนึงถึงความถูกต้องตามแนวทางของคุณธรรมและจริยธรรมที่ดี					
2. ผู้บริหารสามารถชักจูงให้ผู้ปฏิบัติงานยึดถือความเชื่อ ค่านิยม ธรรมเนียม และประเพณีที่ดีงามขององค์กรที่ยึดถืออยู่					

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับการปฏิบัติ				
	5 มาก ที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด
3. ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นและเปิดโอกาสให้ท่านตัดสินใจในการปฏิบัติภารกิจร่วมกัน					
4. ผู้บริหารมีความสามารถในด้านการนำ และการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงาน					
5. ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้ท่านทราบได้อย่างชัดเจน					
6. ท่านรู้สึกภาคภูมิใจเมื่อได้ปฏิบัติภารกิจร่วมกับผู้บริหาร					
การสร้างแรงบันดาลใจ					
7. ผู้บริหารสามารถกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานมีความกระตือรือร้น และมีการจูงใจโดยการสร้างเจตคติที่ดีในการทำงานและการมองโลกในแง่ดี					
8. ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความสำคัญในการทำงานร่วมกันเป็นทีม					
9. ผู้บริหารแสดงออกถึงความเชื่อมั่นและความตั้งใจว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ขององค์กรได้					
10. ผู้บริหารให้การสนับสนุนและให้กำลังใจต่อผู้ปฏิบัติงานในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ในขณะปฏิบัติงาน					
11. ผู้บริหารแสดงออกด้วยการสื่อสารให้ทราบถึงความคาดหวังที่มีต่อผู้ปฏิบัติงาน					
12. ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมองผลประโยชน์ขององค์กรมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว					
การกระตุ้นทางปัญญา					
13. ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความคิดสร้างสรรค์ และหาแนวทางใหม่ๆ เพื่อแก้ปัญหา					
14. ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการร่วมมือกันระหว่างผู้ปฏิบัติงานในการแก้ไขปัญหาต่างๆ					

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับการปฏิบัติ				
	5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด
15. ผู้บริหารมีการกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานอย่างอิสระภายใต้ขอบเขตงานที่ตนมีความถนัดและชำนาญ					
16. ผู้บริหารให้สร้างความเชื่อมั่นว่าปัญหาทุกอย่างมีวิธีแก้ไข และทำให้รู้สึกว่ปัญหาเป็นสิ่งที่ท้าทาย					
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล					
17. ผู้บริหารทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ					
18. ผู้บริหารเปิดโอกาสและส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนได้เรียนรู้เพิ่มเติมเพื่อพัฒนาตนเอง					
19. ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล					
20. ผู้บริหารให้คำปรึกษาและแนะนำเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้เพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานที่ดียิ่งขึ้น					

**ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการและบุคลากรสำนักงาน
คณะกรรมการส่งเสริมการศึกษา**

คำชี้แจง แบบสอบถามมี 22 ข้อ โปรดพิจารณาข้อความต่อไปนี้ และแสดงความคิดเห็นว่ามีความสอดคล้องหรือมีการปฏิบัติอยู่ในระดับใด ในสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน

- 5 คะแนน หมายถึง ปฏิบัติมากที่สุดหรือเกิดขึ้นอยู่เสมอๆ
 4 คะแนน หมายถึง ปฏิบัติมากหรือเกิดขึ้นบ่อยครั้ง
 3 คะแนน หมายถึง ปฏิบัติปานกลางหรือเกิดขึ้นบางครั้ง
 2 คะแนน หมายถึง ปฏิบัติน้อยหรือเกิดขึ้นนานๆ ครั้ง
 1 คะแนน หมายถึง ปฏิบัติน้อยที่สุดหรือไม่เกิดขึ้นเลย

องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับการปฏิบัติ				
	5 มาก ที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด
ด้านความรอบรู้ของบุคคล					
1. ท่านเป็นผู้มีวิสัยทัศน์และสามารถพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความสำเร็จในหน้าที่การงาน					
2. ท่านสามารถกำหนดแนวทางการพัฒนาและปรับปรุงงาน เพื่อให้ไปสู่เป้าหมายได้ด้วยตนเอง					
3. ท่านสามารถเลือกวิธีไปสู่ความก้าวหน้าของตนเองโดยไม่มีใครบังคับ เพื่อการพัฒนาความเป็นเลิศของตัวเอง					
4. ท่านมีการประยุกต์ใช้วิธีการหรือนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น					
5. ท่านนำความรู้ที่ได้จากการฝึกอบรมมาพัฒนางานอย่างเต็มประสิทธิภาพ					
6. ท่านสามารถปรับรูปแบบวิธีการคิดและการปฏิบัติที่สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เป็นจริง และนำมาใช้กับองค์กรได้					
7. ท่านตระหนักดีว่าการมีเจตคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานเป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติงาน					
8. ท่านใช้ความคิดในการพิจารณา ทบทวน และไตร่ตรองในสถานการณ์ต่างๆ ก่อนตัดสินใจดำเนินงาน					
9. ท่านได้นำปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นมาวิเคราะห์และหาทางเลือกที่ดีกว่า					
10. ท่านคิดเสมอว่าปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงานเป็นสิ่งท้าทายสำหรับการพัฒนางาน					
11. ท่านพร้อมรับข้อมูลใหม่ๆ และหาประสบการณ์ต่างๆ เพื่อพัฒนาวิธีการคิดและทำงานอย่างสร้างสรรค์					
การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน					
12. ท่านเข้าใจวิสัยทัศน์องค์กรและมองเห็นอนาคตที่ก้าวหน้าร่วมกัน					
13. ท่านได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อมูลข่าวสารกับเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงานร่วมกัน					

องค์กรแห่งการเรียนรู้	ระดับการปฏิบัติ				
	5 มาก ที่สุด	4 มาก	3 ปาน กลาง	2 น้อย	1 น้อย ที่สุด
14. ท่านปฏิบัติงานในทิศทางที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจของ องค์กร					
การเรียนรู้เป็นทีม					
15. มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกัน					
16. มีการประชุมหารือเพื่อหาข้อสรุปในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการ ปฏิบัติงานร่วมกัน และคิดวิเคราะห์หาวิธีการที่จะทำให้งานสำเร็จลุล่วง					
17. ท่านยอมรับว่าผู้ปฏิบัติงานทุกคนสามารถเป็นเพื่อนร่วมทีมกับท่านได้					
18. ท่านได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานด้วยรูปแบบการทำงานเป็นทีม และมี โครงสร้างทีมงานที่ชัดเจน					
การคิดอย่างเป็นระบบ					
19. ท่านทราบถึงความสัมพันธ์ของกระบวนการทำงานและมีขั้นตอน การทำงานอย่างเป็นระบบ					
20. ท่านสามารถเขียนสรุปภาพความคิดของท่านเพื่อเป็นการสร้าง ความเข้าใจความคิดของตนเองและนำเสนอต่อผู้อื่นได้					
21. ท่านสามารถมองเห็นการเชื่อมโยงของปัญหาหรือมีการแก้ไขปัญหาที่ เกิดขึ้นได้โดยการใช้วิจารณญาณอย่างมีเหตุผล					
22. ท่านจัดทำหรือมีการวางแผนก่อนที่จะปฏิบัติงานต่างๆ เสมอ					

ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ประวัติการศึกษาและการทำงาน

ชื่อ นามสกุล	ศรียรรณ จันทร์เชื้อ	
วัน เดือน ปีเกิด	31 มกราคม 2524	
ภูมิลำเนา	อำเภอเมืองนครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์	
ประวัติการศึกษา		
วุฒิมัธยมศึกษา	ชื่อสถาบัน	ปีที่สำเร็จการศึกษา
ปริญญาตรี	มหาวิทยาลัยนเรศวร	2547
ตำแหน่งและสถานที่ทำงานปัจจุบัน		
ตำแหน่งนักวิชาการศึกษาปฏิบัติการ สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน		