



ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็น
องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริม
การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย
จังหวัดฉะเชิงเทรา

นางสาวศศิประภา อองอาจ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

พ.ศ. 2557

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์



THE RELATIONSHIP BETWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP
OF ADMINISTRATORS AND LEARNING ORGANIZATION
UNDER CHACHOENSAO PROVINCIAL OFFICE OF
THE NON-FORMAL AND INFORMAL EDUCATION

Miss.Sasiprapa Oangart

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
The Degree of Master of Education Program in Educational Administration

Rajabhat Rajanagarindra University

2014

ชื่อเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็น
องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษา
นอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา

ผู้วิจัย นางสาวศศิประภา งามอาจ

อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ดร.พจนีย์ มั่งคั่ง

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ดร.วิชิต แสงสว่าง

คณะกรรมการสอบ

.....ประธานกรรมการ
(ดร.จรัสศรี หัวใจ)

.....กรรมการ
(ดร.พจนีย์ มั่งคั่ง)

.....กรรมการ
(ดร.วิชิต แสงสว่าง)

.....กรรมการ
(ดร.กัญญา เอี่ยมพญา)

.....กรรมการและเลขานุการ
(ดร.ลินดา นาคไพบ)

คณะกรรมการประจำบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัย
เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริวัฒน์ จิระเดชประไพ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่...1...เดือน...๕๑...พ.ศ.2557

ชื่อเรื่อง	ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา
ผู้วิจัย	นางสาวศศิประภา อองอาจ
ปริญญา	ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
พ.ศ.	2557
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	ดร.พจนีย์ มั่งคั่ง
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	ดร.วิจิต แสงสว่าง

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร 2) องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารและครู จำนวน 128 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า

- ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการถือฤกษ์การยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม ด้านการคาดหวังผลการปฏิบัติงาน ด้านการเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน ด้านการให้การสนับสนุนผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล และด้านการกระตุ้นทางปัญญา
- องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ด้านการมีรูปแบบความคิด ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน และด้านการคิดอย่างมีระบบ
- ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับมาก ($r_{xy}=.786$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร, องค์กรแห่งการเรียนรู้

Title: THE RELATIONSHIP BETWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF ADMINISTRATORS AND LEARNING ORGANIZATION UNDER CHACHOENGSAO PROVINCIAL OFFICE OF THE NON-FORMAL AND INFORMAL EDUCATION

Researcher: Miss Sasiprapa Oangart

Degree: Master of Education (Educational Administration)

Year: 2014

Advisor: Dr.Pojanee Mangkang

Co-advisor: Dr.Vichit Sangsawang

ABSTRACT

The purpose of this study were to investigate 1) the transformational leadership of administrators, 2) the learning organization, and 3) the relationship between transformational leadership of administrators and learning organization under Chachoengsao Provincial Office of the Non-Formal and Informal Education. The samples were 128 administrators and teachers. The research instrument was a five-rating scales questionnaire. frequency, percentage, mean, standard deviation, and Pearson's Product Moment Correlation were used to analyze the data.

The findings were as follows:

1) The transformational leadership of administrators under Chachoengsao Provincial Office of Non-Formal and Informal Education as a whole was a high level. The mean scores ranked from high to low were as follows : accepting the group objectives, the expectation of working, the approprieness of role model, defining a clear vision, promoting individual colleague, and the intellectual stimulation.

2) The learning organization under Chachoengsao Provincial Office of Non-Formal and Informal Education as a whole was at high level. The mean score ranked from high to low were as follows: the smart people, the pattern of thought, the learning cooperation, the creating a vision cooperation and the thinking system.

3) There was a positive relationship between transformational leadership of administrators and leaning organization at highest level ($r_{xy}=.786$) with the statistically significance level of 0.05.

Keywords: Transformational leadership , Learning Organization

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีเพราะผู้วิจัยได้รับความช่วยเหลือ ความเมตตากรุณา
ยิ่งจาก ดร.พจนีย์ มั่งคั่ง อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ ดร.วิจิต แสงสว่าง อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
ที่กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ ตรวจสอบ และแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ทุกขั้นตอนทำให้วิทยานิพนธ์
ฉบับนี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงและขอกราบขอบพระคุณ
ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 ท่าน ดังปรากฏชื่อในวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ที่ให้ความกรุณา ตรวจสอบความเที่ยงตรง
ของแบบสอบถามและให้คำแนะนำทำให้ผู้วิจัยมีความรู้ ความเข้าใจ สามารถวิเคราะห์ผลการวิจัย
สำเร็จได้ด้วยดี

ขอขอบคุณผู้บริหารและคณะครูสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษา
ตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา ทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์และอำนวยความสะดวกในการเก็บ
รวบรวมข้อมูล ท้ายที่สุดนี้ ขอขอบพระคุณคณาจารย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ ทุกท่านที่
ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ให้แก่ผู้วิจัย ขอขอบคุณเพื่อนๆ หลักสูตร ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา ภาคพิเศษทุกคนที่ให้ความช่วยเหลือผู้วิจัยเป็นอย่างดี

ขอขอบพระคุณ คุณพ่ อสมพงษ์ คุณแม่ พยุง งามอาจ และนาย กุลธร เลิศสุริยะกุล
ผู้อำนวยการ สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา
ที่เป็นแรงบันดาลใจในการศึกษา การประกอบอาชีพ การดำรงชีวิตและความสำเร็จในการศึกษาระดับ
มหาบัณฑิต

นางสาวศศิประภา งามอาจ

สารบัญ

บทที่ หน้า	
หน้าอำนวยการ.....	(1)
บทคัดย่อภาษาไทย.....	(2)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	(3)
กิตติกรรมประกาศ.....	(4)
สารบัญ.....	(5)
สารบัญตาราง.....	(7)
สารบัญภาพ.....	(9)
1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญ.....	1
1.2 คำถามการวิจัย.....	5
1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย.....	5
1.4 สมมติฐานการวิจัย.....	5
1.5 ขอบเขตการวิจัย.....	6
1.6 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	7
1.7 นิยามศัพท์เฉพาะ.....	8
1.8 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	11
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	12
2.1 สภาพบริบทของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัด ฉะเชิงเทรา.....	13
2.1.1 ความเป็นมาโครงสร้างของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตาม อัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา.....	15
2.1.2 บทบาทอำนาจหน้าที่และการดำเนินงานของของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอก ระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา.....	19
2.2 หลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	33
2.2.1 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้.....	33
2.2.2 ความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้.....	36

บทที่ หน้า

2.2.3 ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้.....	37
2.2.4 องค์ประกอบของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	38
2.2.5 การพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้.....	52
2.3 หลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	54
2.3.1 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	54
2.3.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	56
2.3.3 องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	57
2.3.4 บทบาทคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	58
2.3.5 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	64
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	73
2.4.1 งานวิจัยในประเทศ.....	73
2.4.2 งานวิจัยต่างประเทศ.....	78
2.5 สรุปกรอบแนวคิดการวิจัย.....	80
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	83
3.1 ประชากรและขนาดของกลุ่มตัวอย่าง.....	83
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล.....	84
3.3 การสร้างและหาคูณภาพเครื่องมือ.....	85
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	87
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	87
3.6 สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	88
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	89
4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	89
4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	9
5 สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....	107
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	109
5.2 อภิปรายผล.....	113
5.3 ข้อเสนอแนะในการวิจัย.....	120
หน้า	
รายการอ้างอิง.....	122
ภาคผนวก.....	130
ภาคผนวก ก หนังสือราชการ.....	131

ภาคผนวก ข การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือในการวิจัย	140
ภาคผนวก ค แบบสอบถามเพื่อการวิจัย	149
ประวัติผู้วิจัย.....	157

สำนักวิทยบริการฯ
มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิราวุฒินครินทร์

สารบัญตาราง

ตาราง หน้า

1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานส่งเสริม การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา จำแนกตามราย อำเภอ.....	84
2 จำนวนและร้อยละเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ ตำแหน่งหน้าที่และสถานที่ปฏิบัติงาน.....	91
3 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดยภาพรวม.....	92
4 ค่า เฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน.....	93
5 ค่า เฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านการถือหลักการยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม.....	94
6 ค่า เฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านการให้การสนับสนุนผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล.....	95
7 ค่า เฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านการกระตุ้นทางปัญญา.....	96
8 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านการเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม.....	97
9 ค่า เฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านการคาดหวังผลการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานในระดับสูง.....	98
10 ค่า เฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษา โดยภาพรวม.....	99
11 ค่า เฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษาด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้.....	100
12 ค่า เฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษาด้านการมีรูปแบบความคิด.....	101
13 ค่า เฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษาด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน.....	102

ตาราง	หน้า
14 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของด้านการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษาด้านการเรียนรู้กันเป็นทีม.....	103
15 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษาด้านการคิดอย่างเป็นระบบ.....	104
16 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรแห่ง การเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา.....	105
18 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดฉะเชิงเทรา.....	147
19 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม องค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดฉะเชิงเทรา.....	148

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี
 มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

สารบัญภาพ

ภาพ หน้า

- 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....8
- 2 โครงสร้างสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัด
ฉะเชิงเทรา.....18
- 3 กราฟการวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กร
แห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษา
ตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา.....106

สำนักวิทยบริการ
มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันวิถีการเรียนรู้ของมนุษย์เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วอันเป็นผลสืบเนื่องมาจากความก้าวหน้าขององค์ความรู้และวิทยาการใหม่ และสังคมในโลกในยุคปัจจุบัน เป็นยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ที่มีความเจริญก้าวหน้าของความรู้ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วจึงจำเป็นที่แต่ละประเทศจะต้องเรียนรู้และปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา และพร้อมที่จะเผชิญกับความท้าทายจากกระแสโลกโดยตรงในทุกด้าน โดยปัจจัยสำคัญที่จะเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายดังกล่าวได้ คือ คุณภาพคน การศึกษาจึงถือได้ว่าเป็นกลไกที่สำคัญที่สุดที่เราต้องพัฒนาคน พัฒนาสังคมให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้และสังคมที่เข้มแข็งตามทิศทางการพัฒนาประเทศไทยใน แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ.2555-2559) ที่ได้กำหนดขึ้นบนพื้นฐานการเสริมสร้างทุนทางสังคม ทุนทางเศรษฐกิจ และทุนทางทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ให้เข้มแข็งอย่างต่อเนื่อง โดยยึดคนเป็นศูนย์กลาง การเรียนรู้และพัฒนาโดยมีแนวทางปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว มาเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อบ่มบ่มสังคมและอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2550, หน้า 47)

ส่วนนโยบายการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552-2556) ซึ่งเป็นกลไกในการขับเคลื่อนสังคมไทยให้เกิดการพัฒนาอย่างเข้มแข็ง ยั่งยืนในท่ามกลางสภาพการณ์ปัจจุบัน จึงมุ่งเน้นให้คนไทยได้เรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของคนไทยให้ดีขึ้น โดยมีเป้าหมายหลักสามประการ คือ พัฒนาคุณภาพมาตรฐานการศึกษาและการเรียนรู้ของคนไทย เพิ่มโอกาสทางการศึกษาให้เรียนรู้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในสังคมเกี่ยวกับการบริหารและการจัดการศึกษา มีกรอบแนวทางในการปฏิรูป การศึกษา 4 ประการ คือ พัฒนาคุณภาพคนไทยยุคใหม่ พัฒนาคุณภาพครูยุคใหม่ พัฒนาสถานศึกษาและแหล่งเรียนรู้ยุคใหม่ และพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการยุคใหม่ การปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สองจะประสบความสำเร็จได้จะต้องมีการกระจายอำนาจการบริหารจัดการสู่สถานศึกษา และจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือของทุกภาคส่วนในการบริหารจัดการศึกษาอย่างแท้จริง (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2552, หน้า 13)

ในสภาพปัจจุบันการศึกษาของประเทศไทย ได้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในหลายๆ ด้าน ซึ่งก่อให้เกิดผลกระทบต่อการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาเป็นอย่างมาก ดังนั้น ผู้นำหรือผู้บริหารยุคใหม่จำเป็นต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีการพัฒนาตนเอง มีการปรับกระบวนทัศน์ใหม่โดยมุ่งเน้นภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปสู่ผู้ร่วมงาน มีเป้าหมายการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนเป็นแบบอย่างที่ดี สร้างความเชื่อมั่น ศรัทธา และความ

ภาคภูมิใจต่อเพื่อนร่วมงานปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง มีความสามารถ กล้าหาญ และอาศัย ความเสี่ยงในการตัดสินใจใช้หลักการกระจายอำนาจมีความสัมพันธ์กับบุคลากร มีความรู้ ความสามารถในการบริหารงานด้านนวัตกรรมเทคโนโลยี มีระบบการสื่อสารที่ชัดเจนมีความสามารถ ในการใช้แรงจูงใจเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความมุ่งมั่นในการบริหารที่เน้นผลงานเป็นหลักโดยเน้น ด้านคุณภาพของผู้เรียนให้มีความรู้ ความสามารถ มีคุณธรรม จริยธรรม พัฒนางองค์กรให้เป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ (ธวัชชัย หอมยามเย็น, 2548, หน้า 4)

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) เป็นแนวโน้มใหม่ที่น่าสนใจอย่างยิ่งใน ด้านการบริหารจัดการที่มุ่งทั้งการปรับเปลี่ยนและพัฒนาองค์กร เป็นระบบการบริหารที่เป็นหนทาง แห่งการพัฒนาองค์กรให้เกิดเป็นศักยภาพและความได้เปรียบอย่างยั่งยืนต่อการแข่งขันใดๆ ในยุค โลกาภิวัตน์ โดยเน้นที่การเรียนรู้ (learning) ที่เกิดขึ้นจากการยกระดับความสามารถของคณา ใน องค์กรที่อยู่กับปัญหา ต้องเรียนรู้ทางแก้ไขปัญหาเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ดี ที่คุ้มค่า เรียนรู้เป็นทีม ให้ประโยชน์ทั้งบุคคล ทีม และองค์กรไปในตัวเป็นการพัฒนาเจตคติ ค่านิยมนอกเหนือจากทักษะ (มานิดา ลือสายวงศ์, 2551, หน้า 1) ดังนั้นองค์กรแห่งการเรียนรู้จะส่งผลดีต่อการพัฒนาอย่าง ต่อเนื่อง เพื่อการขยายขีดความสามารถที่ไม่เพียงแต่การเรียนรู้เท่านั้น แต่ถือว่าเป็นความสามารถใน การปฏิบัติการอย่างมีประสิทธิภาพ ดังที่ เซ็งเก้ (Senge, 1990, p. 13) ได้กำหนดเกณฑ์การประเมิน องค์กรแห่งการเรียนรู้ เรียกว่า วินัย 5 ด้าน ประกอบด้วย 1) การเป็นบุคคลที่รอบรู้ 2) การมีรูปแบบ ความคิด 3) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน 4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม 5) การคิดอย่างเป็นระบบ ซึ่งเกณฑ์การประเมินองค์กรแห่งการเรียนรู้ 5 ด้านนี้มีความจำเป็นต่อการดำรงชีวิตในองค์กรโดย เฉพาะที่เป็นสถานศึกษา การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นกับสถานศึกษานั้นเป็นสิ่งสำคัญ เพราะสถานศึกษาเป็นองค์กรที่ให้บริการในเรื่องของการสอน เป้าหมายหลักก็เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการ เรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สถานศึกษาแห่งการเรียนรู้เป็นสิ่งที่มีผู้บริหารยุคใหม่จะต้องสร้าง ขึ้นและแสวงหาโอกาสเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง และเมื่อสถานศึกษาเป็นองค์กรที่ ก่อให้เกิดการเรียนรู้ก็จะเติบโตและพัฒนาต่อไปได้โดยไม่มีที่สิ้นสุด

สถานศึกษาจะพัฒนาสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ต้องเป็นผู้จุดประกายความคิดในการพัฒนาคุณภาพงานใน สถานศึกษา ต้องทำ ให้บุคลากรได้ตระหนักและให้ความสำคัญทั้งงานวิชาการ งานวิจัยการศึกษา การพัฒนาตนเองให้ม ี ความรู้ที่ทันสมัยอยู่เสมอ (สงบ-ประเสริฐพันธ์, 2543, หน้า 79-96) เนื่องจากผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการที่ทั้งผู้นำและผู้ตามต่างยกระดับคุณธรรมและจิตใจซึ่งกันและกัน ซึ่งเป็นสิ่งที่ต้องการ อย่างมากในปัจจุบัน เพราะคนเริ่มขาดคุณธรรม เห็นแก่ตัว ไม่มีความเสียสละ ไม่เห็นแก่ประโยชน์ ส่วนรวม นับเป็นอุปสรรคอันยิ่งใหญ่ของการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ (ชรรัตน์ จินขาว, 2547, หน้า 1 – 2) สำหรับองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ จะเป็นสิ่งที่สามารถจูงใจให้ ครูร่วมมือในการทำงานด้วยความเต็มใจ ดังที่เลทวูดและแจนซี (Leithwood & Jantzi, 1996, p. 510) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการแสดงพฤติกรรมของผู้นำที่คอยกระตุ้นผู้ใต้บังคับ บังคับบัญชา เพื่อนำองค์กรมุ่งสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่มและการให้ความร่วมมือของกลุ่มซึ่ง มีองค์ประกอบสำคัญอยู่ 6 ด้านคือ การกำหนดวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน การถือฤลการยอมรับเป้าหมาย ของกลุ่ม การให้การสนับสนุนผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล การกระตุ้นทางปัญญา การเป็นแบบอย่างที่ดี

เหมาะสม และการคาดหวังผลการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานในระดับสูงซึ่งช่วยกระตุ้นความหมายของงานในชีวิตของผู้ตามให้สูงขึ้นอาจจะชี้แนะหรือเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาความต้องการทางศีลธรรมให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้บริหาร สถานศึกษา ยังต้องหาวิธีการที่จะทำให้ สถานศึกษา สามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืนท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงที่ผกผันและหาความแน่นอนไม่ได้ โดยรูปแบบของสถานศึกษาที่สามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงในปัจจุบันและอนาคต คือ องค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) ที่มีศักยภาพในการเตรียมบุคลากรให้มีขีดความสามารถพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ในช่วงสองทศวรรษที่ผ่านมาได้มีการศึกษาภาวะผู้นำที่มีความเหมาะสมกับยุคปัจจุบัน และการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานให้มีศักยภาพมากขึ้น โดยเฉพาะองค์กรทางการศึกษาที่ต้องการได้รับการพัฒนาให้พ้นภาวะวิกฤติสามารถพัฒนาให้มีความก้าวหน้าสืบไป

สถานศึกษาเป็นหน่วยงานทางการศึกษามีหน้าที่ในการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนให้มีคุณภาพตามที่สังคมต้องการ งานของสถานศึกษาจะมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลขึ้นอยู่กับความร่วมมือร่วมใจของบุคลากรในสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องแสดงบทบาทของผู้นำทางการศึกษาทั้งในด้านการเรียนการสอน มีความรอบรู้อันเหตุการณ์เกี่ยวกับแนวคิดใหม่และนวัตกรรมทางการศึกษา และสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างสถานศึกษาและชุมชน (มหาวิทยาลัยสุโขทัย ธรรมาธิราช, 2546, หน้า 310) ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่จะต้องมีความเป็นผู้นำทางวิชาการที่เข้มแข็ง เป็นผู้จัดการที่เฉียบแหลม เป็นผู้ประสานชุมชนที่ดี เป็นผู้อำนวยความสะดวก และเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล เป็นผู้นำของสถานศึกษา โดยการนำทางและจูงใจให้ได้บังคับบัญชา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2544, หน้า 4) ดังนั้นหากผู้บริหารมีภาวะผู้นำตรงกับความคาดหวังของผู้ร่วมงานมากเพียงใด ผลผลิตขององค์กรจะ สูงขึ้นมากเท่านั้น (Stogdill, 1974, p. 311) ภาวะผู้นำของผู้บริหารจึงมีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร (ภิญโญ สาธร, 2526, หน้า 110)

พระราชบัญญัติส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย พ.ศ. 2551 มีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ 4 มีนาคม 2551 นั้นส่งผลให้สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัด เป็นหน่วยงาน ในสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงศึกษาธิการ และมีสถานภาพเป็นหน่วยงานทางการศึกษา ตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ทำหน้าที่เป็นหน่วยงานธุรการของคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดและมีอำนาจหน้าที่บริหารจัดการการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยภายในจังหวัด ซึ่งประกอบไปด้วย ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ ในส่วนของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา มีสถานศึกษาในสังกัด คือ ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ จำ นวน 11 แห่ง ซึ่งในการบริหารงานนั้นยังมีปัญหา บางประการในด้านที่ ผู้บริหารขาดการยอมรับนับถือจากผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาขาดความเชื่อมั่นต่อผู้บริหาร ผู้บริหารไม่มีความมั่นคงทางอารมณ์ ทำให้การบริหารงานไม่อยู่บนบรรทัดฐานของความถูกต้องและชอบธรรม ผู้บริหารไม่ไว้วางใจความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคิดหรือตัดสินใจในการทำงานด้วย

ตนเอง ผู้บริหารขาดความสนใจและเอาใจใส่ในตัวผู้ใต้บัญชาทั้งด้านการปฏิบัติงานและด้านส่วนตัว ไม่มีการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ไม่สอนงาน ไม่กระจายงาน ไม่มีมิตรสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งสร้างความแตกต่างแยกชั้นภายในสถานศึกษา ผู้บริหารสั่งการตามคำสั่งของหน่วยเหนือโดยไม่เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้สติปัญญาในการคิดงานปัญหาต่างๆ เหล่านี้ล้วนมีผลกระทบต่อการทำงานของครูที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อการทำงานในด้านต่างๆ และปัญหาอุปสรรคอีกประการหนึ่งที่สำคัญ คือผู้บริหารขาดความเป็นผู้นำไม่เปลี่ยนแปลงตนเองเพื่อให้ทันสมัยกับยุคสมัยที่มีความเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีและการพัฒนาอย่างต่อเนื่องรวดเร็วไม่มีที่สิ้นสุด อาจส่งผลให้สถานศึกษาเป็นองค์กรที่ไม่เกิดการพัฒนาไม่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ บุคลากรไม่ได้รับการพัฒนาให้มีคุณภาพ ทำให้เป็นอุปสรรคในการนำพาองค์กรมุ่งไปสู่เป้าหมายให้ประสบความสำเร็จได้ อย่างไรก็ตามปัญหาดังกล่าวจำเป็นต้องได้รับการพัฒนา (สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา , กลุ่มยุทธศาสตร์, 2555, หน้า 37)

จากสภาพความเป็นมา ความสำคัญดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยเล็งเห็นความสำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาจึงสนใจที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา เพื่อนำผลการศึกษาเป็นแนวทางในการบริหารงานสถานศึกษาให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกและพัฒนาสถานศึกษาให้กลายเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพต่อไป

1.2 คำถามการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้คำถามการวิจัยดังนี้

- 1.2.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา อยู่ในระดับใด
- 1.2.2 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา อยู่ในระดับใด
- 1.2.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา

1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยกำหนดวัตถุประสงค์การวิจัยดังนี้

- 1.3.1 เพื่อศึกษา ระดับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา

1.3.2 เพื่อศึกษา ระดับ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา

1.3.3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา

1.4 สมมติฐานการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้สมมติฐานการวิจัยดังนี้

1.4.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา อยู่ในระดับมาก

1.4.2 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา อยู่ในระดับมาก

1.4.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทราในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญ

1.5 ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมีขอบเขตการวิจัยดังนี้

1.5.1 **ขอบเขตเนื้อหา** การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา ดังนี้ โดยนำหลักการ แนวคิด ทฤษฎี มาเป็นเนื้อหาในการวิจัย คือหลักการแนวคิดเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเลทวูด และแจนซี (Leithwood & Jantzi, 1996, p. 510) ซึ่งได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำนวน 6 ด้าน ได้แก่ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน 2) การถือฤทธิการยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม 3) การให้การสนับสนุนผู้ตามเป็นรายบุคคล 4) การกระตุ้นทางปัญญา 5) การเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม 6) การคาดหวังผลการปฏิบัติงานของผู้ตามในระดับสูง สำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ศึกษาจากทฤษฎีของเซ็งเก้ (Senge, 1990, p. 13) ซึ่งได้กล่าวว่าการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยเน้นการสร้าง วินัยของบุคลากรในองค์กร ประกอบด้วย วินัย 5 ประการ ที่ทุกคนจะต้องถือปฏิบัติซึ่งมีองค์ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ 1) การ เป็นบุคคลที่รอบรู้ 2) การมีรูปแบบความคิด 3) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน 4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม 5) การคิดอย่างเป็นระบบ

1.5.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1) ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครู สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา จำนวน 11 แห่ง ประจําปีงบประมาณ พ.ศ.

2555 รวมประชากร ทั้งหมด 180 คน ประกอบด้วย ผู้บริหาร สถานศึกษา จำนวน 10 คน และครู จำนวน 170 คน

2) กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหาร สถานศึกษา และครู สังกัดสำนัก งานส่งเสริม การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 จำนวน 128 คน ประกอบด้วย ผู้บริหาร สถานศึกษา จำนวน 10 คน และครู จำนวน 118 คน รวม 128 คน ได้มาโดยการ กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากตารางของ เครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan. 1970, pp. 608-610 จากนั้นเทียบบัญญัติไตรยางค์ตามสัดส่วนครูและผู้บริหารแต่ละ สถานศึกษาและใช้วิธีสุ่มกลุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (stratified random sampling)

1.5.3. ตัวแปรที่ศึกษา

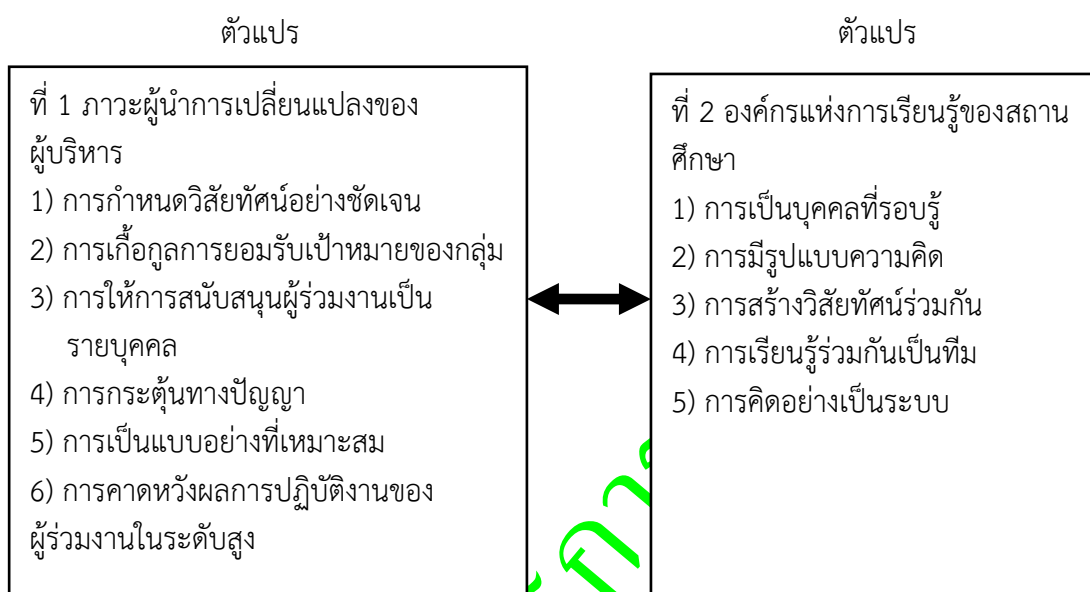
- 1) ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย
 - (1) การกำหนดวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน
 - (2) การเกื้อกูลการยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม
 - (3) การให้การสนับสนุนผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล
 - (4) การกระตุ้นทางปัญญา
 - (5) การเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม
 - (6) การคาดหวังผลการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานในระดับสูง
- 2) ตัวแปรการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ประกอบด้วย
 - (1) การเป็นบุคคลที่รอบรู้
 - (2) การมีรูปแบบความคิด
 - (3) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน
 - (4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม
 - (5) การคิดอย่างเป็นระบบ

1.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยศึกษาคงสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและ การศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา โดยนำหลักการแนวคิด ทฤษฎี มาเป็นกรอบแนวคิดในการ วิจัยดังนี้

1. 6.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงศึกษาจาก ทฤษฎี ของเลทวูด และแจนซี (Leithwood & Jantzi, 1996, p. 510) ประกอบด้วย การระบุวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน การเกื้อกูลการยอมรับเป้าหมาย ของกลุ่ม การให้การสนับสนุนผู้ ร่วมงานเป็นรายบุคคล การกระตุ้นทางปัญญา การเป็นแบบอย่างที เหมาะสม และการคาดหวังผลการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานในระดับสูง

1.6.2 องค์กรแห่งการเรียนรู้ศึกษาจาก แนวคิดของเซนเก้ (Senge, 1990, p. 13) ประกอบด้วย การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การมีรูปแบบความคิด การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ สามารถแสดงได้ดังภาพประกอบดังนี้



ภาพ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

1.7 นิยามศัพท์เฉพาะ

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา ผู้วิจัยนิยามศัพท์เฉพาะในการวิจัย ดังนี้

1.7.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร หมายถึง การ แสดงออกหรือปฏิบัติของ ผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารจัดการสถานศึกษา ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง พัฒนา ความสำเร็จของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นมีศักยภาพมากขึ้นประกอบด้วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร 6 ด้าน คือ

1) การกำหนดวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน หมายถึง การแสดง ออกถึงลักษณะของการเป็น ผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อพองค์กรสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จ มีการจัดการหรือการทำงานที่เป็น ระบบการทำงานให้ผู้ร่วมงานมีการยอมรับ เชื่อมั่นศรัทธา ภาคภูมิใจ และไว้วางใจในความสามารถของ ผู้บริหาร เน้นความสำคัญในเรื่องค่านิยม ความเชื่อ และการมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความมั่นใจที่จะ เอาชนะอุปสรรคทำให้ผู้ร่วมงานไว้วางใจซึ่งกันและกัน

2) การถือฤลการยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม หมายถึง การปฏิบัติของ ผู้บริหาร สถานศึกษา ที่มีเป้าหมายในการส่งเสริมการร่วมมือและการให้ความช่วยเหลือกับคนทำงาน เพื่อให้ การทำงานเป็นกลุ่มสู่เป้าหมายที่ตรงกัน ทำให้ผู้ร่วมงานไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตน เพื่อกลุ่ม มีความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจ กระตุ้นจิตใจ ให้ผู้ร่วมงานได้รับการตอบสนองต่อความ ต้องการความสำเร็จ โดยสร้างความมั่นใจ และความสำเร็จให้ผู้ได้บังคับบัญชามีการตั้งมาตรฐานใน การทำงานและเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมาย

3) การให้การสนับสนุนผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล หมายถึง การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีเป้าหมายที่จะแสดงความนับถือและความห่วงใยในความรู้สึกส่วนตัวของคนคนทำงาน โดยการยอมรับนับถือความสามารถของแต่ละบุคคล การให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจมอบหมายให้ตรงกับความรู้ความสามารถของแต่ละคน

4) การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ใช้วิธีการต่างๆ ในการที่จะกระตุ้นผู้ตามเพื่อให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ไขปัญหา โดยให้ผู้ตามเกิดความพอใจและมีความตั้งใจด้วยการสื่อสารที่เข้าใจง่าย ส่งเสริมให้ผู้ตามได้เข้าใจในบทบาทและยอมรับบทบาท สร้างความมั่นใจและส่งเสริมคุณค่า ส่งผลให้บุคลากรมีความพยายามและแก้ไขในการปฏิบัติงานด้วยความเรียบร้อย

5) การเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติในสิ่งที่ดีเพื่อที่จะ เป็นแบบอย่างที่เหมาะสม และจูงใจ เพื่อให้ผู้ร่วมงานได้ปฏิบัติตาม ทั้งด้านคุณธรรมจริยธรรม บุคลิกภาพจนเป็นที่ยอมรับเชื่อถือและศรัทธา

6) การคาดหวังผลการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานในระดับสูง หมายถึง การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาที่ทำให้คณะครูและบุคลากรในสถานศึกษา รับรู้ว่าการปฏิบัติที่ดีจากบุคลากร มีความรับผิดชอบในงาน มีการทำงานเป็นทีม และการสร้างสรรค์ในสิ่งที่ปฏิบัติ

1.7.2 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง สถานศึกษาที่มีลักษณะส่งเสริมการคิดการใช้ถ่ายโอนความรู้อย่างเป็นระบบ การเรียนรู้เป็นทีม การใช้หลักการกระบวนการกลุ่ม มีการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่องรวดเร็ว การปรับปรุงแบบพฤติกรรมเพื่อสร้างความรู้ใหม่องค์กรแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ

1) การเป็นบุคคลที่รอบรู้ หมายถึง ลักษณะการเรียนรู้ของบุคลากรในสถานศึกษาที่สนใจใฝ่รู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ การพัฒนาศักยภาพของตนเอง การยึดมั่นความสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์และภารกิจของสถานศึกษาโดยใช้ความรู้ ความสามารถ ทักษะ มีเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน มีความเป็นตัวของตัวเอง มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีปฏิภาณ ไหวพริบ เป็นผู้ใฝ่ดี ใฝ่รู้มีการวิเคราะห์และกล้าตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลพื้นฐานจากข้อเท็จจริงต่างๆ

2) การมีรูปแบบความคิด หมายถึง การรับรู้สิ่งต่างๆ จากแบบแผนทางจิตใจได้สำนึกในตัวบุคคล มีรูปแบบวิธีคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง มีสติ มีวิธีการทำงานของตนเองที่ชัดเจน เข้าใจถึงบทบาท หน้าที่ และกิจกรรมต่างๆ ของสถานศึกษาเพื่อการตัดสินใจอย่างถูกต้อง มีวิธีการตอบสนองความเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสม และมีโลกทัศน์กว้างไกลยอมรับ การเปลี่ยนแปลงทันกับโลกสมัยใหม่ มีการร่วมมือ ร่วมใจประสานงานและเคารพสิทธิเสรีภาพของผู้อื่น

3) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน หมายถึง การที่บุคลากรในสถานศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาร่วมกัน ซึ่งจะทำให้มีความผูกพันร่วมกันและสามารถปฏิบัติงานไปในทิศทางกัน อีกทั้งยังส่งผลถึงภาพรวมในอนาคตที่บุคลากรปรารถนาให้เป็นจริงภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของบุคลากรทั้งสถานศึกษา

4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม หมายถึง การเรียนรู้ที่จะทำงานร่วมกันเป็นทีมอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์ของบุคลากรในสถานศึกษา มีการเรียนรู้ร่วมกันตามหลักการร่วมมือการ

ทำงานเป็นกลุ่มมีการเสวนาอภิปรายร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ เพื่อแลกเปลี่ยน ข่าวสาร ข้อมูล ความรู้ ความคิดเห็น และประสบการณ์ มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่างๆ ร่วมกัน สามารถปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม มีการช่วยเหลือเกื้อกูล มีความสามัคคีและมีความเป็นกันเองทุกคนในทุกระดับ

5) การคิดอย่างเป็นระบบ หมายถึง บุคลากรในสถานศึกษามีลักษณะของการคิดอย่างมีแบบแผน มีการจัดลำดับความคิด โดยเรียบเรียงข้อมูลความรู้ ประสบการณ์ การเรียนรู้เป็นขั้นตอนมีการพัฒนาความคิดอย่างต่อเนื่องทันต่อเหตุการณ์ การคำนึงถึงความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันอย่างมีแบบแผน การมองเห็นโอกาสต่างๆ มีประโยชน์ต่อองค์กรตลอดเวลา สมาชิกมีความคิด และปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ

1.7.3 สถานศึกษา หมายถึง ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา จำนวน 11 แห่ง ได้แก่ 1) กศน.อำเภอเมือง 2) กศน.อำเภอบ้านโพธิ์ 3) กศน.อำเภอคลองเขื่อน 4) กศน.อำเภอบางปะกง 5) กศน.อำเภอแปลงยาว 6) กศน.อำเภอบางคล้า 7) กศน.อำเภอพนมสารคาม 8) กศน.อำเภอราชสาส์น 9) กศน.อำเภอบางน้ำเปรี้ยว 10) กศน.อำเภอสนามชัยเขต 11) กศน.อำเภอ ท่าตะเกียบ

1.7.4 สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา หมายถึง หน่วยงานที่ทำหน้าที่ส่งเสริมสนับสนุนและประสานงานในการจัดการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยในเขตจังหวัดฉะเชิงเทรา

1.7.5 ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา

1.7.6 ครู หมายถึง บุคลากรที่ทำหน้าที่ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา

1.8 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัยไว้ดังนี้

1.8.1 ผลการวิจัยครั้งนี้เพื่อเป็นข้อมูลสารสนเทศนำไปพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สามารถบริหารองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

1.8.2 สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา สถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถนำผลวิจัยนี้ ไปใช้เป็นแนวทางพัฒนาสถานศึกษาให้ป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืน

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้า รวบรวม แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับหัวข้อต่อไปนี้

2.1 สภาพบริบทของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา

2.1.1 ความเป็นมาโครงสร้างของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา

2.1.2 บทบาทอำนาจหน้าที่และการดำเนินงานของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา

2.2 หลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

2.2.1 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

2.2.2 ความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้

2.2.3 ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้

2.2.4 องค์ประกอบของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2.2.5 การพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

2.3 หลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2.3.1 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2.3.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2.3.3 องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2.3.4 บทบาทคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2.3.5 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.4.1 งานวิจัยในประเทศ

2.4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

2.5 สรุปกรอบแนวคิดการวิจัย

2.1 สภาพบริบทของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา

กระทรวงศึกษาธิการได้ประกาศจัดตั้งศูนย์การศึกษาประชาชน จังหวัดฉะเชิงเทราเมื่อวันที่

2 กุมภาพันธ์ 2520 ณ ตำบลบางตีนเป็ด อำเภอเมืองฉะเชิงเทรา จังหวัดฉะเชิงเทรา โดยมีพื้นที่ จำนวน 9 ไร่ 3 งาน 20 ตารางวา โดยมีสถานภาพเป็นสถานศึกษา มีบทบาทหน้าที่และภารกิจในการจัดการศึกษาผู้ใหญ่และจัดฝึกอาชีพโดยโรงเรียนฝึกฝนอาชีพเคลื่อนที่ 5 ทำหน้าที่ในการฝึกอาชีพให้กับประชาชน เมื่อวันที่ 24 มีนาคม 2522 กระทรวงศึกษาธิการ ได้ประกาศตั้งกรมการศึกษานอกโรงเรียน ทำให้ศูนย์การศึกษาประชาชนจังหวัดฉะเชิงเทราเปลี่ยนชื่อเป็นศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัดฉะเชิงเทรา เพื่อจัดการศึกษานอกโรงเรียนสำหรับประชาชนทั่วไปที่พลาดและขาดโอกาสทางการศึกษาให้ได้รับการศึกษาตลอดชีวิตและเมื่อวันที่ 7 กรกฎาคม 2546 กระทรวงศึกษาธิการได้ยุบรวมกรมต่างๆ ภายใต้นโยบายการปฏิรูประบบราชการด้านโครงสร้างองค์กร ส่งผลให้กรมการศึกษานอกโรงเรียนเปลี่ยนเป็นสำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัดฉะเชิงเทรา ยังคงใช้ชื่อเดิมและเมื่อวันที่ 4 มีนาคม 2551 สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียนเปลี่ยนแปลงตามพระราชบัญญัติส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัดฉะเชิงเทรา จึงได้ปรับเปลี่ยนชื่อเป็นสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดฉะเชิงเทรา ซึ่งมีสถานภาพเป็นหน่วยงานทางการศึกษาตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ทำหน้าที่เป็นหน่วยงานธุรการของคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัด ฉะเชิงเทรา ตามที่ พระราชบัญญัติการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย พ.ศ. 2551 มีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ 4 มีนาคม 2551 หลังจากได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 3 มีนาคม 2551แล้วส่งผลให้สำนักงานบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียนได้ปรับเปลี่ยนชื่อ และบทบาทเป็นสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย โดยมีลักษณะเป็นกรมที่ไม่เป็นนิติบุคคลและมีเลขอาธิการ สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ใช้ชื่อย่อว่า “เลขาธิการ กศน.” มีฐานะเป็นอธิการบดี มีคณะอนุกรรมการภาคีเครือข่าย เรียกว่า “ อภ.กศน.” ร่วมจัดการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย สำหรับหน่วยงานระดับ กทม./จังหวัด ให้มีสำนักงาน กศน. กทม./จังหวัด เป็นหน่วยงานการศึกษาตาม พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา มีสถานศึกษาในพื้นที่รับผิดชอบ ซึ่งอาจจัด ตั้ง ศูนย์การเรียนชุมชนได้ และให้สถานศึกษาของ กศน. ต้องมีคณะกรรมการสถานศึกษา (สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย, 2551 ก, หน้า 2)

1) บทบาทและอำนาจหน้าที่ในการบริหารจัดการสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย

สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย เรียกโดยย่อว่า “สำนักงาน กศน.” เป็นหน่วยงานหนึ่งในสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้ (สำนักงานการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย, 2551 ก, หน้า 65-66)

(1) เป็นหน่วยงานกลางในการดำเนินการ ส่งเสริม สนับสนุน และประสานงานการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย และรับผิดชอบงานธุรการของคณะกรรมการ

(2) จัดทำข้อเสนอแนะ นโยบาย ยุทธศาสตร์แผน และมาตรฐานการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยต่อคณะกรรมการ

(3) ส่งเสริม สนับสนุน และดำเนินการพัฒนาคุณภาพทางวิชาการ การวิจัย การพัฒนาหลักสูตรและนวัตกรรมการทางการศึกษา บุคลากร และระบบข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย

(4) ส่งเสริม สนับสนุน และดำเนินการเทียบโอนผลการเรียนการเทียบโอนความรู้ และประสบการณ์ และการเทียบระดับการศึกษา

(5) ส่งเสริม สนับสนุน และประสานงานให้บุคคล ครอบครัวยุวมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และองค์กรอื่น รวมตัวกันเป็นภาคีเครือข่าย เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งในการดำเนินงานการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย

(6) จัดทำข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการใช้ประโยชน์เครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารสถานีวิทยุโทรทัศน์เพื่อการศึกษา วิทยุชุมชนศูนย์วิทยาศาสตร์เพื่อการศึกษา ห้องสมุดประชาชน พิพิธภัณฑ์ ศูนย์การเรียนรู้ชุมชน และแหล่งการเรียนรู้อื่น เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาคุณภาพชีวิตอย่างต่อเนื่องของประชาชน

(7) ดำเนินการเกี่ยวกับการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงาน การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย

(8) ปฏิบัติงานอื่นใดตามพระราชบัญญัตินี้หรือกฎหมายที่บัญญัติให้เป็นอำนาจหน้าที่ของสำนักงาน หรือตามที่รัฐมนตรีมอบหมาย

สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย

สถานศึกษา หมายถึง สถานศึกษาที่จัดการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยในสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ดังนี้

- (1) สถาบันการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยภาค จำนวน 5 แห่ง
- (2) สถาบันการศึกษาทางไกล จำนวน 1 แห่ง
- (3) สถาบันส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยสำหรับคนไทยในต่างประเทศ จำนวน 1 แห่ง
- (4) สถาบันการศึกษาและพัฒนาต่อเนื่องสิรินธร จำนวน 1 แห่ง
- (5) ศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพราษฎรไทยบริเวณชายแดน 9 แห่ง
- (6) ศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพเกษตรกรรมวัดญาณสังวราราม อันเนื่องมาจากพระราชดำริ จำนวน 1 แห่ง
- (7) ศูนย์ฝึกวิชาชีพจังหวัดกาญจนบุรี “สามสงฆ์ทรงพระคุณ” จำนวน 1 แห่ง
- (8) ศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนกาญจนภิเษก (วิทยาลัยในวัง) จำนวน 1 แห่ง
- (9) ศูนย์วิทยาศาสตร์เพื่อการศึกษา จำนวน 13 แห่ง

(10) อุทยานวิทยาศาสตร์พระจอมเกล้าฯ จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ 1 แห่ง สถานศึกษาทำหน้าที่ส่งเสริม สนับสนุน ประสานงาน และจัดการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยร่วมกับภาคีเครือข่าย โดยสถานศึกษาแต่ละแห่งจะมีบทบาท และอำนาจหน้าที่ที่แตกต่างกัน

2.1.1. ความเป็นมา โครงสร้าง บทบาท อำนาจหน้าที่ และการดำเนินการ สำนักงาน การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา

ความเป็นมาสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดฉะเชิงเทรา ตามที่ พระราชบัญญัติการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย พ.ศ. 2551 ได้กำหนดให้มีสำนักส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัด/กรุงเทพซึ่งเป็นหน่วยงาน การศึกษาตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาการดำเนินงานของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดกรุงเทพมหานคร เป็นไปตามมาตรา 17 มาตรา 18 แห่งพระราชบัญญัติส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย พ.ศ. 2551 ซึ่งมีอำนาจหน้าที่บริหารจัดการการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย พ.ศ. 2551 ซึ่งมีอำนาจหน้าที่บริหารจัดการการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยภายในจังหวัด/กรุงเทพ และในระดับอำเภอมีศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอำเภอเป็นสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัด/กรุงเทพมหานคร โดยมีผู้อำนวยการเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัด/กรุงเทพ รวมทั้งเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสถานศึกษาที่อยู่ในพื้นที่รับผิดชอบและมีฐานะเป็นผู้บริหารการศึกษากฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (สำนักงานการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย, 2551 ก, หน้า 70)

1) โครงสร้างสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดฉะเชิงเทรา

สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดฉะเชิงเทรา แบ่งออกเป็น 7 กลุ่มงาน ดังนี้ (สำนักงานการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย, 2551 ก, หน้า 1-5)

(1) กลุ่มอำนวยการ ประกอบด้วย งานบริหารทั่วไป งานธุรการ งานสารบรรณ งานเลขานุการผู้บริหาร งานการประชุมข้าราชการ งานประชาสัมพันธ์ งานสวัสดิการ งานรัฐพิธี/ราชพิธี/วันสำคัญ งานอาคารสถานที่ งานยานพาหนะ งานจัดระบบบริหารและพัฒนาองค์กร งานวางแผนอัตรากำลังและการกำหนดตำแหน่ง งานสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง งานบำเหน็จ ความชอบ และทะเบียนประวัติ งานพัฒนาบุคลากร งานวินัยและนิติกร งานบริหารการเงิน งานบริหารบัญชี งานพัสดุ

(2) กลุ่มยุทธศาสตร์และการพัฒนา ประกอบด้วย งานยุทธศาสตร์และแผนงาน งานวิเคราะห์และพัฒนานโยบายทางการศึกษา งานจัดทำแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติการการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย งานติดตามประเมิน ผลและรายงานผลการดำเนินงานตาม

นโยบายและแผนงานข้อมูลสารสนเทศและรายงาน งานพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศงาน
งบประมาณและระดมทรัพยากร งานสนับสนุน การตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ

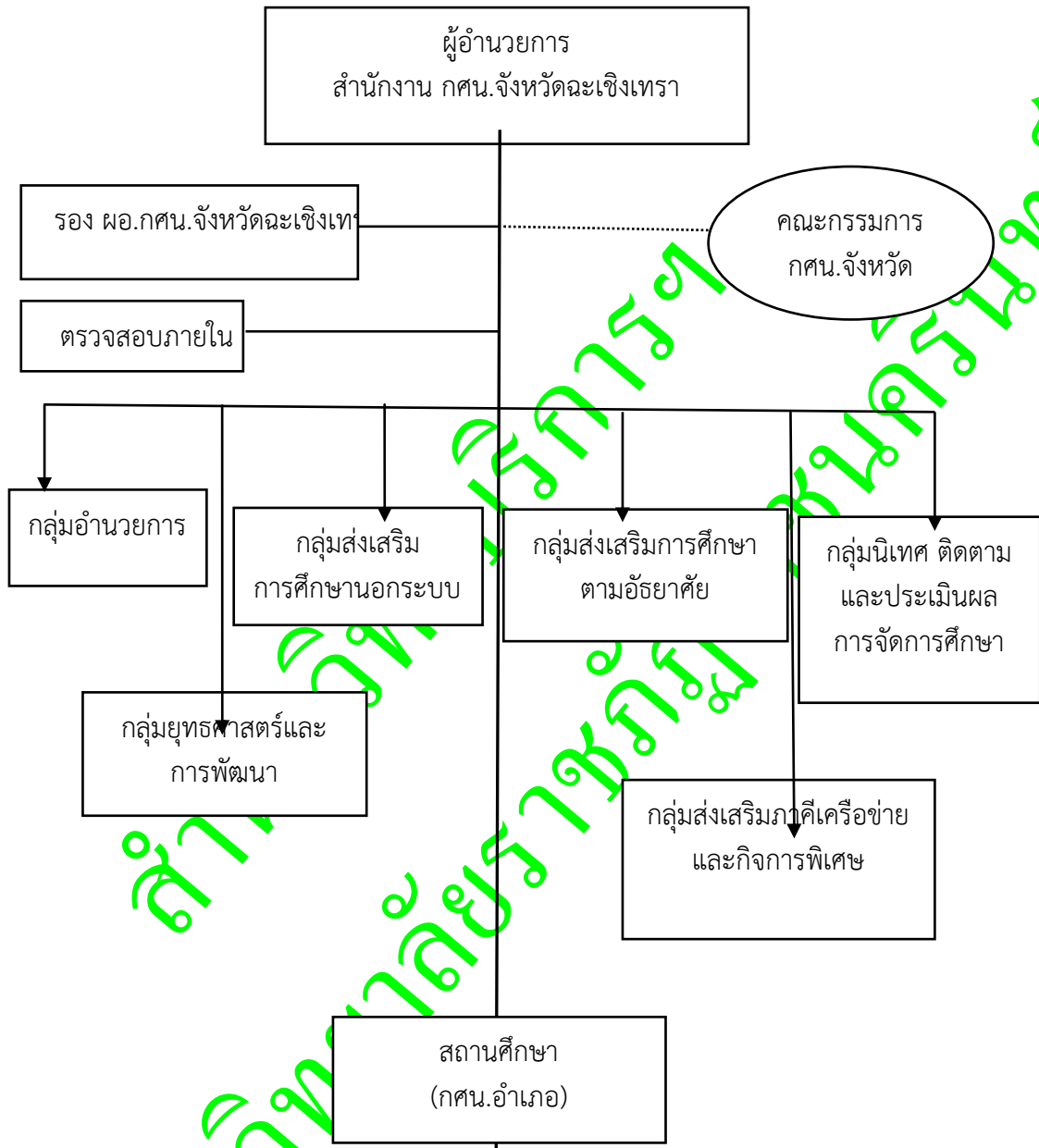
(3) กลุ่มส่งเสริมการศึกษานอกระบบ ประกอบด้วย งานการศึกษาพื้นฐาน
งานส่งเสริมการศึกษาพื้นฐานร่วมกับภาคีเครือข่าย งานส่งเสริมการรู้หนังสือ งานส่งเสริมการจัด
การศึกษาพื้นฐานทุกกลุ่มเป้าหมาย กลุ่มงานการศึกษาต่อเนื่อง งานส่งเสริมการศึกษาเพื่อพัฒนา
อาชีพ งานส่งเสริมการศึกษาเพื่อพัฒนาทักษะชีวิต งานส่งเสริมการศึกษาเพื่อพัฒนาสังคมและชุมชน
งานส่งเสริมการจัดกระบวนการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง งานส่งเสริมการเทียบโอน/
เทียบระดับการศึกษา งานศูนย์ให้คำปรึกษาแนะนำ

(4) กลุ่มส่งเสริมการศึกษาตามอัธยาศัย ประกอบด้วย งานส่งเสริมและพัฒนา
แหล่งเรียนรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่น งานส่งเสริมและพัฒนาห้องสมุดประชาชน งานส่งเสริมศูนย์การเรียนรู้
ชุมชนงานส่งเสริม นิทรรศการและเผยแพร่ งานส่งเสริมการศึกษาทางสื่อมวลชน และสื่อ online

(5) กลุ่มส่งเสริมภาคีเครือข่ายและกิจการพิเศษ ประกอบด้วย งานแสวงหาและ
จัดทำข้อมูลภาคีเครือข่าย งานประสานและสนับสนุนความร่วมมือ งานจัดสรรทรัพยากรและสิทธิ
ประโยชน์ งานจัดและพัฒนากิจกรรมเครือข่าย

(6) กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา ประกอบด้วย
งานนิเทศการศึกษา งานติดตามและประเมินผลระบบบริหารและการจัดการเรียนรู้ งานพัฒนา
ทรัพยากรบุคคลและภาคีเครือข่าย งานพัฒนาระบบการเรียนรู้และการจัดการความรู้ งานส่งเสริม
ระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา งานตรวจสอบคุณภาพภายในสถานศึกษา งานส่งเสริมและ
ประสานงานการประเมินคุณภาพการศึกษา งานวิจัยและพัฒนากระบวนการประกันคุณภาพภายใน
สถานศึกษา งานส่งเสริมการวัดผลและประเมินผลการศึกษา งานพัฒนาและให้บริการเครื่องมือวัดผล
และประเมินผลการศึกษา งานนิเทศติดตามการวัดผลและประเมินผลการศึกษา งานทดสอบ
ทางการศึกษา งานส่งเสริมและพัฒนาหลักสูตร งานส่งเสริมและพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและ เทคโนโลยี
ทางการศึกษา

(7) กลุ่มตรวจสอบภายใน ประกอบด้วย งานตรวจสอบการเงิน และการบัญชี
งานตรวจสอบการดำเนินงาน



ภาพ 2 โครงสร้างสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา

ที่มา: สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย, 2551, หน้า 1)

2.1.2 บทบาท อำนาจหน้าที่ของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา

1) เป็นหน่วยงานธุรการของคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา

2) จัดทำยุทธศาสตร์ เป้าหมายและแผนพัฒนาการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยในจังหวัด/กรุงเทพมหานคร ให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษาชาติ แผนพัฒนาการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ตามสภาพของท้องถิ่นและชุมชน

3) ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศ ด้าน การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย

4) วิเคราะห์ จัดตั้ง จัดสรร เงินงบประมาณให้แก่สถานศึกษาและภาคีเครือข่ายที่จัดการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย

5) ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยของสถานศึกษาและภาคีเครือข่าย

6) จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษานอกระบบตามที่กฎหมายกำหนด

7) ส่งเสริม สนับสนุนการเทียบโอนผลการเรียน การเทียบโอนความรู้และประสบการณ์และการเทียบระดับการศึกษา

8) ส่งเสริมและพัฒนาหลักสูตร สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษาร่วมกับสถานศึกษาและภาคีเครือข่าย

9) ระดมทรัพยากรด้านต่างๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อการมีส่วนร่วมในการส่งเสริม สนับสนุนการเกิดและพัฒนาการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย

10) ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย

11) พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัยและภาคีเครือข่าย

12) ส่งเสริม สนับสนุนติดตามและรายงานผลการดำเนินงานตามโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ

13) งานนโยบายพิเศษของรัฐบาลและงานเสริมสร้างความมั่นคงของชาติ

14) กำกับ ดูแล นิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยของสถานศึกษาและภาคีเครือข่าย

15) ปฏิบัติงานอื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา มีสถานศึกษาในสังกัดจำนวน 11 แห่ง (ทุกอำเภอในเขตจังหวัดฉะเชิงเทรา) ดังนี้ (สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2551)

1) ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยเมืองฉะเชิงเทรา

2) ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยบางปะกง

3) ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยบ้านโพธิ์

4) ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยแปลงยาว

5) ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยบางคล้า

6) ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยบางน้ำเปรี้ยว

- 7) ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยคลองเขื่อน
- 8) ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยราชสาส์น
- 9) ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยพนมสารคาม
- 10) ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยสนามชัยเขต
- 11) ศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยท่าตะเกียบ

การดำเนินงานของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัด
ฉะเชิงเทรา ปีงบประมาณ 2552 สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย
จังหวัดฉะเชิงเทรา, 2552, หน้า 4-11)

1) วิสัยทัศน์

“สำนักงาน กศนจังหวัดฉะเชิงเทรา เป็นองค์กรหลักในการพัฒนา ส่งเสริม สนับสนุน ให้
สถานศึกษาในสังกัด สามารถจัดการศึกษาตลอดชีวิตให้กับประชาชนจังหวัดฉะเชิงเทรา อย่างมีคุณภาพ
ทั่วถึง และเท่าเทียมกัน เพื่อก่อให้เกิดสังคมแห่งการเรียนรู้ ”

2) พันธกิจ

- (1) ส่งเสริม สนับสนุน ประสาน กำกับดูแลสถานศึกษาในสังกัดและภาคีเครือข่าย
สามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ
- (2) ส่งเสริม สนับสนุน วิจัย พัฒนาการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย
ดำเนินการจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษานอกระบบให้เป็นไปตามกฎหมายกำหนด
- (3) ระดมทรัพยากรทุกภาคส่วนเพื่อมีส่วนร่วมในการจัดส่งเสริม สนับสนุน
และพัฒนาศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย
- (4) ส่งเสริมและพัฒนาหลักสูตร วัสดุธรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา
ภาคีเครือข่าย
- (5) พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย และภาคี
- (6) ติดตาม รายงานผล เผยแพร่ และประชาสัมพันธ์การดำเนินงานการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย
- (7) ส่งเสริม สนับสนุน ติดตามและรายงานผลการดำเนินงานโครงการอันเนื่องมาจาก
พระราชดำริ งานนโยบายพิเศษของรัฐบาลและงานเสริมสร้างความมั่นคงของชาติ

3) ยุทธศาสตร์

- (1) เสริมสร้างโอกาสให้กับประชาชนได้รับการศึกษาอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต
- (2) เร่งรัดให้สถานศึกษาจัดกระบวนการเรียนการสอนให้มีคุณภาพและได้
มาตรฐานและมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์อันนำไปสู่การเป็นคนไทยยุคใหม่
- (3) ระดมภาคีเครือข่ายเข้ามามีส่วนร่วมดำเนินการจัดการศึกษาตลอดชีวิต
- (4) นำเทคโนโลยี และนวัตกรรมมาใช้ในการบริหารจัดการและจัดกิจกรรมการเรียนรู้
- (5) พัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาตามอัธยาศัยให้มีความหลากหลาย
- (6) พัฒนาครู บุคลากรทางการศึกษา ผู้ปฏิบัติงาน ให้เป็นมืออาชีพในการจัด
การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย
- (7) สร้างเครือข่ายอาสาสมัครประเภทต่างๆ ให้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

4) นโยบายและจุดเน้นการดำเนินงานของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยประจำปีงบประมาณ 2555

(1) นโยบายด้านการศึกษานอกระบบ

- ก. จัดการศึกษานอกระบบตั้งแต่แรกเกิดจนจบการศึกษาขั้นพื้นฐาน
- ก) ดำเนินการให้ผู้เรียนการศึกษานอกระบบระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานได้รับการสนับสนุนค่าจัดซื้อตำราเรียน ค่าจัดกิจกรรมพัฒนาคุณภาพผู้เรียน และค่าเล่าเรียนอย่างทั่วถึง เพื่อเพิ่มโอกาสในการรับการศึกษาที่มีคุณภาพโดยไม่เสียค่าใช้จ่าย
- ข) จัดหาตำราเรียนการศึกษานอกระบบระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีคุณภาพตามที่สำนักงาน กศน. ให้การรับรองคุณภาพให้ทันต่อความต้องการของผู้เรียน พร้อมทั้งจัดให้มีระบบหมุนเวียนตำราเรียน เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เรียนทุกคนสามารถเข้าถึงการใช้บริการตำราเรียนอย่างเท่าเทียมกัน
- ค) ขยายการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีคุณภาพให้กับประชากรวัยแรงงาน ที่ไม่จบการศึกษาภาคบังคับและไม่อยู่ในระบบโรงเรียน โดยเฉพาะผู้ด้อยโอกาสกลุ่มต่างๆ
- ง) พัฒนาระบบฐานข้อมูลรวมของนักศึกษา กศน. ให้มีความครบถ้วนถูกต้องทันสมัย และเชื่อมโยงกันทั่วประเทศ สามารถสืบค้นและสอบถามได้ทันความต้องการเพื่อประโยชน์ในการจัดการศึกษาให้กับผู้เรียน
- จ) จัดให้มีวิธีการเรียนรู้ที่เน้นการฝึกปฏิบัติจริงเพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ความเข้าใจและเจตคติที่ดีต่อการเรียนรู้ รวมทั้งสามารถพัฒนาทักษะเกี่ยวกับสาระและวิธีการเรียนรู้ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- ข. การส่งเสริมการรู้หนังสือ
- ก) พัฒนาระบบฐานข้อมูลผู้ไม่รู้หนังสือทั้งในระดับพื้นที่และส่วนกลางให้มีความครบถ้วน ถูกต้อง ทันสมัย และเป็นระบบเดียวกัน
- ข) พัฒนาหลักสูตร สื่อ แบบเรียน เครื่องมือวัดผล และเครื่องมือการดำเนินงานสำหรับผู้ไม่รู้หนังสือให้สอดคล้องกับสภาพของแต่ละกลุ่มเป้าหมาย
- ค) เพิ่มศักยภาพครู กศน. และภาคีเครือข่ายที่ร่วมจัดให้มี ความรู้ ความสามารถและทักษะการจัดกระบวนการเรียนรู้ให้กับผู้ไม่รู้หนังสืออย่างมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพ
- ง) มุ่งเน้นให้สถานศึกษาจัดกิจกรรมส่งเสริมการรู้หนังสือ การคงสภาพการรู้หนังสือ การพัฒนาทักษะการรู้หนังสือ และการพัฒนาทักษะด้านคอมพิวเตอร์พื้นฐานเพื่อส่งเสริมการรู้หนังสือ สำหรับให้ประชาชนได้นำไปใช้เป็นเครื่องมือในการศึกษาและเรียนรู้
- จ) พัฒนาระบบการประเมินผลระดับการรู้หนังสือให้มีมาตรฐานสอดคล้องกับระดับประเทศ
- ค. การศึกษาต่อเนื่อง
- ก) มุ่งจัดการศึกษาอาชีพเพื่อการมีงานทำอย่างยั่งยืน โดยให้ความสำคัญกับการจัดการศึกษาอาชีพเพื่อการมี งานทำใน 5 กลุ่มอาชีพประกอบด้วยวิชาชีพเกษตรกรรม พณิชยกรรม ความคิดสร้างสรรค์ และกลุ่มอำนวยการและอาชีพเฉพาะทางที่ สอดคล้อง

กับศักยภาพของแต่ละพื้นที่ เพื่อให้ผู้เรียนสามารถนำความรู้ความสามารถ เจตคติที่ดีต่อการประกอบอาชีพและทักษะที่พัฒนาขึ้นไปใช้ประโยชน์และสร้างรายได้ได้จริง

ข) มุ่งจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาทักษะชีวิตให้กับทุกกลุ่มเป้าหมาย โดยจัดกิจกรรมการศึกษาที่มุ่งเน้นให้ทุกกลุ่มเป้าหมายมีความรู้ความสามารถในการจัดการชีวิตของตนเองให้อยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข รวมทั้งการใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ต่อตนเองครอบครัว และชุมชน

ค) มุ่งจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาสังคมและชุมชนโดยใช้รูปแบบการฝึกอบรม การประชุมสัมมนา การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และรูปแบบอื่นๆ ที่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย โดยเน้นการสร้างจิตสำนึกความเป็นประชาธิปไตยความเป็นพลเมืองดี เศรษฐกิจชุมชน การอนุรักษ์พัฒนาธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และการรองรับการเปิดเสรีประชาคมอาเซียนและหลักสูตรเชิงบูรณาการเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง

ง) พัฒนาระบบคลังหลักสูตรการศึกษาต่อเนื่องให้ได้มาตรฐานและสะดวกต่อการใช้งานเพื่อสนับสนุนการจัดการศึกษาของสถานศึกษาและภาคีเครือข่าย

จ. การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน

ก) เร่งรัดพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามจุดมุ่งหมายและมาตรฐานของหลักสูตร

ข) พัฒนาครูและผู้ที่เกี่ยวข้องให้สามารถจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีคุณภาพ โดยส่งเสริมให้มีความรู้ความสามารถในการจัดทำแผนการเรียนการสอน การจัดกระบวนการเรียนรู้ และการวัดและประเมินผล

ค) ส่งเสริมการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น และกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย สอดคล้องกับความต้องการและสภาพของกลุ่มเป้าหมาย

ง) ส่งเสริมการพัฒนาสื่อแบบเรียน สื่ออิเล็กทรอนิกส์ และสื่ออื่นๆ ประกอบหลักสูตรโดยการมีส่วนร่วมของทั้งภาครัฐและเอกชน

จ) ส่งเสริมการพัฒนารูปแบบการเรียนการสอนเพื่อส่งเสริมการศึกษาตลอดชีวิตที่หลากหลายสอดคล้องกับสภาพ และความต้องการของกลุ่มเป้าหมายและชุมชน

ฉ) มุ่งเน้นให้กลุ่มเป้าหมายที่ลงทะเบียนเรียนได้เรียนในรูปแบบที่เหมาะสมกับสภาพและความต้องการของตนเอง โดยมีอัตราการคงอยู่ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 มีผลสัมฤทธิ์ในสาระความรู้พื้นฐานไม่ต่ำกว่าร้อยละ 60

ช) พัฒนาระบบการวัดผลและประเมินผลการศึกษาจากระบบทุกหลักสูตรโดยเฉพาะหลักสูตรในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ได้มาตรฐาน โดยการนำข้อทดสอบกลางมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ

จ. การประกันคุณภาพการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย

ก) เร่งรัดให้สถานศึกษาพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในให้ได้มาตรฐาน โดยพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจ และสามารถดำเนินการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาได้อย่างต่อเนื่องโดยใช้การประเมินภายในด้วยตนเอง

ข) เร่งรัดให้สำนักงาน กศน.จังหวัด /กทม. ดำเนินการประเมินคุณภาพภายในของสถานศึกษาโดยต้นสังกัดให้ผ่านการประเมินคุณภาพภายใน ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

ค) เร่งรัดดำเนินการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา กศน. ที่มีผลการประเมินภายนอกของสถานศึกษาไม่ได้ตามมาตรฐานที่สมศ.กำหนดโดยปรับแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา และดำเนินการตามแผนการจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้ได้คุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนด สำหรับสถานศึกษาที่ยังไม่ได้เข้ารับการประเมินคุณภาพภายนอก ให้พัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาให้ได้คุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนด

ง) ส่งเสริม สนับสนุนให้สถานศึกษาที่ได้รับการรับรองคุณภาพมาตรฐาน สมศ. ผุดงระบบการประกันคุณภาพการศึกษาให้ได้ตามมาตรฐานที่กำหนด

ฉ. พัฒนาการศึกษานอกเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้

ก) จัดและ พัฒนาหลักสูตรรูปแบบและกิจกรรมส่งเสริมการศึกษาระยะสั้นรู้ให้เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพ บริบทในพื้นที่ และความต้องการของกลุ่มเป้าหมายในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ เพื่อให้สามารถพัฒนา ศักยภาพของตนเองและเสริมสร้างสัมพันธในท้องถิ่น

ข) ส่งเสริมการเทียบโอนความรู้และประสบการณ์และการเทียบระดับการศึกษา ด้านศาสนาศึกษาเข้าสู่การศึกษานอกระบบระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ค) ให้นำหน่วยงานและสถานศึกษาจัดให้มีมาตรการดูแลรักษาความปลอดภัยแก่บุคลากรและนักศึกษา กศน.ตลอดจนผู้มาใช้บริการอย่างทั่วถึง

ช. การศึกษาทางไกล

ก) พัฒนาการจัดการศึกษาทางไกล ทั้งระบบการให้บริการระบบการเรียนการสอน ระบบการวัดผลและประเมินผลกาเรียน ทั้งหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานและการศึกษาต่อเนื่องโดยบูรณาการการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลายมาเพิ่ม ประสิทธิภาพการจัดกาศึกษาทางไกลให้มีคุณภาพ

ข) พัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้มีความพร้อมในการจัดและให้บริการ การศึกษาทางไกลเพื่อให้ประชาชนได้รับโอกาสทางการศึกษาอย่างทั่วถึง และมีคุณภาพ

ค) ขยายกลุ่มเป้าหมายภาคีเครือข่ายผู้ให้บริการ และผู้รับบริการให้มากขึ้นทั้งในประเทศและต่างประเทศ

(2) นโยบายด้านการศึกษาตามอัยยาศัย

ก. การส่งเสริมการอ่าน

ก) พัฒนาระดับความสามารถในการอ่านของประชาชนทุกกลุ่มเป้าหมาย ให้ได้ระดับอ่านคล่อง เขียนคล่อง และอ่านเชิงคิดวิเคราะห์พื้นฐาน โดยผ่านกระบวนการปฏิรูป การเรียน การสอนที่มีคุณภาพ

ข) พัฒนาคนไทยให้มีนิสัยรักการอ่าน ใฝ่เรียน ใฝ่รู้ โดยปลูกฝังและสร้าง เจตคติให้เห็นคุณค่าและประโยชน์ของการอ่าน ประชาสัมพันธ์ส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วม และ กำหนดมาตรการจูงใจเครือข่ายส่งเสริมการอ่าน

ค) ส่งเสริมให้มีการสร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการอ่านเกิดขึ้น ในสังคมไทย โดยสนับสนุนการพัฒนาแหล่งการอ่านให้เกิดขึ้นอย่างกว้างขวางและหลากหลาย รวมทั้งมี

ความพร้อมในด้านสื่ออุปกรณ์ที่สนับสนุนการอ่าน และการจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมการอ่านที่หลากหลาย โดยเฉพาะงานมหกรรมรักการอ่านในส่วนภูมิภาค

ง) ส่งเสริมและสนับสนุนการสร้างเครือข่ายส่งเสริมการอ่านโดยจัดให้มี อาสาสมัครส่งเสริมการอ่านในทุกตำบล

จ) ส่งเสริมให้มี “นครแห่งการอ่าน” ในจังหวัดที่มีความพร้อมเพื่อสร้าง เสริมบทบาทของการส่งเสริมการอ่าน

ข. ห้องสมุดประชาชน

ก) มุ่งเน้นพัฒนาห้องสมุดประชาชนทุกแห่งให้เป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ตลอด ชีวิตของชุมชนเป็นแหล่งค้นคว้าและแลกเปลี่ยนเรียนรู้การพัฒนาอาชีพเพื่อการมีงานทำและสร้างรายได้ อย่างยั่งยืนและการสร้างความพร้อมให้กับประชาชนในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

ข) จัดตั้งห้องสมุดประชาชนในอำเภอที่ยังไม่มีห้องสมุดประชาชนเพื่อจัด บริการให้กับประชาชนอย่างครอบคลุมและทั่วถึง โดยเน้นการระดมทรัพยากรและความร่วมมือจาก ภาคีเครือข่ายในการดำเนินงาน

ค) จัดหาโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเชื่อมโยง กับแหล่งการเรียนรู้ต่างๆ สำหรับให้บริการในห้องสมุดประชาชน

ง) จัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ในรูปแบบที่หลากหลายทั้งภายในและนอก ห้องสมุด เพื่อปลูกฝังนิสัยรักการอ่าน และพัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ด้วยตนเองของประชาชนที่สามารถ นำความรู้ที่ได้รับไปใช้ประโยชน์ได้จริงในการปฏิบัติ

จ) จัดหน่วยบริการเคลื่อนที่พร้อมอุปกรณ์เพื่อส่งเสริมการอ่านและการเรียน รู้ที่หลากหลายออกไปให้บริการประชาชนในพื้นที่ต่างๆ อย่างทั่วถึง สม่่าเสมอเพื่อเพิ่มโอกาสการเรียนรู้ และการพัฒนาอาชีพของประชาชนและชุมชน

ฉ) พัฒนาศักยภาพบุคลากรที่รับผิดชอบการบริการของห้องสมุดประชาชน ให้มี ความรู้ ความสามารถในการให้บริการสนับสนุนการดำเนินงานห้องสมุด

ช) แสวงหาภาคีเครือข่ายเพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในการสนับสนุนการ ดำเนินงานห้องสมุดประชาชน

ค. วิทยาศาสตร์เพื่อการศึกษ

ก) พัฒนาและจัดทำนิตรรศการ มหกรรมวิทยาศาสตร์สัญจรและจัดกิจกรรม ที่เน้นการเสริมสร้างทักษะและกระบวนการเรียนรู้ทางวิทยาศาสตร์เพื่อพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์ ปลูกจิตสำนึกทางด้านวิทยาศาสตร์สิ่งแวดล้อม กระตุ้นการใช้ความคิดสร้างสรรค์และสร้างแรงบันดาลใจ ให้ประชาชนนำความรู้ และกระบวนการเรียนรู้ ทางวิทยาศาสตร์ไปใช้ในการพัฒนาชีวิตพัฒนาอาชีพ และพัฒนาสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง

ข) เชื่อมโยงกระบวนการเรียนรู้วิทยาศาสตร์เพื่อพัฒนาชุมชนโดยเน้น วิทยาศาสตร์ชุมชนให้ผู้รับบริการสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาอาชีพ สิ่งแวดล้อมการป้องกัน ภัยพิบัติจากธรรมชาติและการดำรงชีวิตประจำวัน ของประชาชนในพื้นที่

ค) ส่งเสริมสนับสนุนภาคีเครือข่ายทั้งภาคีภาครัฐภาคเอกชนทั้งในและประเทศ ให้ร่วมจัดกิจกรรมการเรียนรู้ทางด้านวิทยาศาสตร์แก่ผู้รับบริการ

ง) ส่งเสริมสนับสนุนการวิจัยและพัฒนาสื่อการเรียนรู้กิจกรรมด้านวิทยาศาสตร์ให้มีรูปแบบและเนื้อหา ที่หลากหลาย สามารถปลูกฝังให้ผู้รับบริการมีเจตคติที่ดีต่อ วิทยาศาสตร์อย่างมีประสิทธิภาพ

จ) ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนานวัตกรรมด้านวิทยาศาสตร์เชิงบูรณาการ เพื่อเป็นฐานสู่การพัฒนาเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์

ฉ) พัฒนาศูนย์วิทยาศาสตร์เพื่อการศึกษาให้เป็นแหล่งการเรียนรู้เชิงวิชาการแหล่งจุดประกายการพัฒนาอาชีพ และแหล่งท่องเที่ยวประจำท้องถิ่น

(3) นโยบายด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ของชุมชน

ก. พัฒนา กศน.ตำบล/แขวง ให้เป็นศูนย์กลางการสร้างโอกาสและกระจายโอกาสทางการศึกษาให้กับประชาชนในชุมชน

ก) จัดทำครุภัณฑ์และสิ่งอำนวยความสะดวก ตลอดจนโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่เหมาะสมกับ กศน.ตำบล/แขวง ให้ครบทุกแห่งเพื่อสนับสนุนการบริหาร การจัดกิจกรรมการศึกษาและการเรียนรู้ ที่สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนและชุมชนได้ทันเวลา

ข) จัดทำหนังสือและสื่อการเรียนรู้ในรูปแบบคอมพิวเตอร์ สิ่งพิมพ์ สื่อเทคโนโลยีที่มีคุณภาพในรูปแบบและสาระที่หลากหลาย ย ทันสมัย ประชาชนสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการพัฒนาตนเองและครอบครัว การพัฒนาอาชีพ การพัฒนาชุมชน และการสร้างความบันเทิง เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันและมีความสุขในชีวิตให้กับประชาชนในชุมชน

ค) จัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตเชิงรุกที่หลากหลาย ทันสมัย สร้างสรรค์ต่อเนื่องและตอบสนองความต้องการของประชาชนและชุมชน โดยจัดให้มีการจัดการศึกษาผ่านทีวีสาธารณะ การฝึกอาชีพ การส่งเสริมการเรียนรู้ด้านวิทยาศาสตร์คณิตศาสตร์ การป้องกันภัยพิบัติ การศึกษาการดูแลรักษาธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม การเสริมสร้างกระบวนการประชาธิปไตย การเสริมสร้างความรู้เกี่ยวกับประชาคมอาเซียน และความจำเป็นเร่งด่วนต่างๆ ของแต่ละชุมชน

ง) เร่งรัดให้ กศน.ตำบล/แขวง จัดกิจกรรมส่งเสริมการอ่าน และส่งเสริมให้มีกลุ่มส่งเสริมการอ่านเพื่อพัฒนาเป็นชุมชนรักการอ่าน โดยใช้อาสาสมัครส่งเสริมการอ่านเป็นกลไกในการจัดกิจกรรมส่งเสริมการอ่านในรูปแบบต่างๆ ในชุมชน โดยดำเนินงานเป็นที่ร่วมกับครู กศน.ตำบล/แขวง

จ) พัฒนาระบบฐานข้อมูลสภาพการรู้หนังสือและความต้องการศึกษาและการเรียนรู้ของประชากรวัยแรงงานและผู้สูงอายุ ให้ครอบคลุมทุกพื้นที่ทั่วประเทศถ้วนทั่วทุกท้องถิ่นสมัย และเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ สามารถสืบค้นได้ทันความต้องการ เพื่อประโยชน์ในการจัดการศึกษาให้กับกลุ่มเป้าหมายดังกล่าว

ฉ) ส่งเสริมและพัฒนาเครือข่ายกศน.ตำบล/แขวง เพื่อการประสานเชื่อมโยง และส่งต่อผู้เรียนให้ได้รับบริการทางการศึกษาที่สนองต่อความต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ

ช) พัฒนาระบบการติดตามประเมินผล กศน.ตำบล /แขวง อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งให้มีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน กศน.ตำบล /แขวง และจัดให้มีการรายงานต่อสาธารณะ รวมทั้งนำผลมาพัฒนาการดำเนินงาน กศน.ตำบล /แขวง อย่างต่อเนื่อง

ช) กำกับและติดตามให้ กศน.ตำบล /แขวง ดำเนินการให้เป็นไปตาม มาตรฐานการดำเนิน กศน.ตำบล /แขวง

ข. ส่งเสริมและสนับสนุนให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมเป็นภาคีเครือข่ายในการจัด ส่งเสริม และสนับสนุนการจัดการศึกษาตลอดชีวิตและการจัดการศึกษาอาชีพเพื่อการมีงาน ทำอย่างยั่งยืน ให้ครอบคลุมพื้นที่ทุกระดับ

ก) พัฒนาระบบฐานข้อมูลภาคีเครือข่ายทุกรายเข้าแนกตามระดับตามพร้อม ในการมีส่วนร่วม ทั้งนี้ให้ดำเนินการจัดทำระบบฐานข้อมูลให้มีความถูกต้องทันสมัยและสามารถเชื่อมโยง กันได้ทั่วประเทศ เพื่อประโยชน์ในการให้การส่งเสริมและสนับสนุนได้อย่างสอดคล้องกับศักยภาพ และระดับการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยของภาคีเครือข่าย

ข) พัฒนาบุคลากรภาคีเครือข่ายให้มีศักยภาพในการจัดการศึกษาตลอด ชีวิตและการศึกษาอาชีพเพื่อการมีงานทำอย่างมีคุณภาพ

ค) ให้หน่วยงานและสถานศึกษา ประสานการทำงานร่วมกับภาคีเครือข่าย เพื่อให้ความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ และภารกิจเกี่ยวกับการศึกษานอกระบบและการศึกษา ตามอัธยาศัยในการเป็นกลไกสำคัญเพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่าง ยั่งยืน

ค. อาสาสมัคร กศน.

ก) ส่งเสริมให้ผู้มีจิตอาสา ตลอดจนผู้รู้ ผู้มีปัญญาท้องถิ่น และข้าราชการ บำนาญเข้ามาเป็นอาสาสมัคร กศน. โดยเข้ามามีบทบาทในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้การศึกษานอก ระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยในชุมชน เป็นผู้สื่อสารข้อมูลความรู้ที่เป็นประโยชน์ แก่ประชาชน และนำเสนอความต้องการการเรียนรู้และการพัฒนาชุมชน โดยทำงานเป็นทีมร่วมกับครูในสังกัด สำนักงาน กศน.

ข) ส่งเสริมให้อาสาสมัคร กศน. ได้รับการพัฒนาสมรรถนะให้ เป็นผู้จั ด และผู้ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยที่มี คุณภาพ

ค) เสริมสร้างขวัญและกำลังใจในรูปแบบต่างๆอาสาสมัครคนเพื่อให้ตระหนัก ถึงคุณค่าและความสำคัญของตนเอง และเข้ามามีส่วนร่วมดำเนินการจัดและส่งเสริมการเรียนรู้ตลอด ชีวิตอย่างมีคุณภาพและยั่งยืน

ง การส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ในชุมชน

ก) จัดกิจกรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิตในชุมชนโดยใช้ กศน.ตำบล/แขวงที่ ดำเนินการอยู่แล้วให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ข) ส่งเสริมการจัดกระบวนการเรียนรู้ในชุมชนโดยการจัดทำแผนชุมชนจัด เวทีชาวบ้าน การศึกษาดูงาน การฝึกอบรม เพื่อนำความรู้ไปแก้ปัญหาหรือพัฒนาชุมชน

ค) ส่งเสริมให้มีการบูรณาการความรู้ในชุมชนให้เชื่อมโยงกับหลักสูตรของ กศน. โดยคำนึงถึงการประกอบอาชีพและการมีงานทำของผู้เรียนที่แท้จริงเพื่อประโยชน์ในการมีงาน ทำและการเทียบโอนความรู้และประสบการณ์

ง) ส่งเสริมให้มีขยายและพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ชุมชนในการถ่ายทอดองค์ความรู้ โดยให้มีการจัดทำและเผยแพร่สื่อเพื่อการดำรงรักษาและถ่ายทอดองค์ความรู้ในชุมชน

จ) พัฒนาศักยภาพและส่งเสริมให้ภูมิปัญญาท้องถิ่น ผู้เชี่ยวชาญ องค์ความรู้ด้านต่างๆ เป็นแหล่งการเรียนรู้ของชุมชน

(4) นโยบายด้านการสนับสนุนโครงการพิเศษ

ก. โครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ

ก) ส่งเสริมการจัดการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย แผนโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ หรือโครงการอันเกี่ยวเนื่องจากพระราชวงศ์อย่างมีคุณภาพและเกิดผลโดยตรงกับกลุ่มเป้าหมาย

ข) จัดทำฐานข้อมูลโครงการและกิจกรรมของ กศน. ที่สนองงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ

ข. โครงการจัดการศึกษาเพื่อความมั่นคงชายแดนของ ศผช.

ก) ให้ศผช. ทุกแห่ง เป็นศูนย์กลางในการพัฒนาบุคลากร และการเผยแพร่ความรู้ด้านเกษตรธรรมชาติ โดยความร่วมมือระหว่าง สำนักงาน กศน. กับ มูลนิธิ MOA ไทยและ MOA international

ข) มุ่งจัดและพัฒนาศึกษาอาชีพ อบรมการเรียนรู้ การจัดการกิจกรรมพัฒนาอาชีพที่สอดคล้องกับบริบทของชุมชนชายแดน โดยเน้นเรื่องเกษตรธรรมชาติ ให้แก่ประชาชนตามแนวชายแดน

ค) จัดและพัฒนา ศผช. ให้เป็นศูนย์สารพัดกิจพอเพียง ประกอบอาชีพสำหรับประชาชนตามแนวชายแดน

ง) จัดระบบเครือข่ายศูนย์การเรียนรู้อาชีพศูนย์เรียนรู้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดยเชื่อมโยงกับ กศน. ตำบล/แขวง ในพื้นที่

ค. การส่งเสริมและจัดการศึกษาสำหรับกลุ่มเป้าหมายพิเศษ

ก) ส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กลุ่มเป้าหมายพิเศษ ได้แก่ ผู้สูงอายุ คนพิการ ผู้ด้อยโอกาส ผู้ไร้สัญชาติ เด็กและเยาวชนที่อยู่นอกระบบโรงเรียน เด็กด้อยโอกาส คนเร่ร่อน คนไทยในต่างประเทศ

ข) จัดและส่งเสริมการเรียนรู้และใช้ภาษาไทยในชีวิตประจำวันสำหรับกลุ่มชาติพันธุ์

ค) พัฒนาศูนย์การเรียนรู้ชุมชนชาวไทยภูเขาห่างไกลให้มีความพร้อมในการจัดการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย

ง) พัฒนาหลักสูตร รูปแบบการจัดการกิจกรรม ให้สอดคล้องกับสภาพและความต้องการของกลุ่มเป้าหมายพิเศษแต่ละกลุ่ม

จ) ศึกษาวิจัยรูปแบบการจัดการศึกษาที่เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมายพิเศษ

ฉ) พัฒนาคุณภาพและความมั่นคงในการปฏิบัติงานของครูที่รับผิดชอบกลุ่มเป้าหมายพิเศษ

(5) นโยบายด้านเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

ก) พัฒนาสถานีวิทยุศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและการออกอากาศให้กลุ่มเป้าหมายสามารถใช้เป็นช่องทางการเรียนรู้ที่มีคุณภาพได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต โดยขยายการรับฟังให้ครอบคลุมทั่วประเทศ

ข) พัฒนาสถานีวิทยุโทรทัศน์เพื่อการศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและการออกอากาศให้กลุ่มเป้าหมายสามารถใช้เป็นช่องทางการเรียนรู้ที่มีคุณภาพได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตโดยรวมสถานีวิทยุโทรทัศน์เพื่อการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (ETV) และสถานี Teacher TV เพื่อเพิ่มช่องทางให้สามารถรับชม ได้ทั้งระบบ C-Band และ Ku-Band พร้อมทั้งจะรองรับการพัฒนาเป็นสถานีวิทยุโทรทัศน์เพื่อการศึกษาสาธารณะ (Free ETV)

ค) พัฒนารายการวิทยุเพื่อการศึกษาให้เชื่อมโยงและตอบสนองต่อการจัดกิจกรรมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยของสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมคุณภาพการเรียนการสอนและกระจายโอกาสทางการศึกษาสำหรับกลุ่มเป้าหมายต่างๆ ทั่วประเทศ

ง) พัฒนา รายการวิทยุโทรทัศน์เพื่อการศึกษา ให้เชื่อมโยงและตอบสนองต่อการจัดกิจกรรมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยของสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมคุณภาพการเรียนการสอนและกระจายโอกาสทางการศึกษาสำหรับกลุ่มเป้าหมายต่างๆ ทั่วประเทศ

จ) เสริมสร้างโอกาสให้นักเรียน นักศึกษา และประชาชนทุกกลุ่มเป้าหมายมีทางเลือกในการเรียนรู้ที่หลากหลายและมีคุณภาพโดยจัดให้มีการผลิตรายการพัฒนาอาชีพเพื่อการมีงานทำทางสถานีวิทยุศึกษา สถานีวิทยุโทรทัศน์เพื่อการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (ETV) และสถานีวิทยุโทรทัศน์สาธารณะ

ฉ) ผลิตและเผยแพร่สื่ออิเล็กทรอนิกส์เพื่อการศึกษาสำหรับกลุ่มเป้าหมายทั่วไปและกลุ่มเป้าหมายเพื่อคนพิการ เพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนรูปแบบการจัดการศึกษาทางไกล การศึกษาตามอัธยาศัย และการศึกษาทางเลือก

ช) พัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาและภาคีเครือข่ายให้สามารถผลิต เผยแพร่และใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ฌ) พัฒนาระบบการให้บริการสื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาให้ได้หลาย ช่องทางทั้งทางอินเทอร์เน็ต และรูปแบบอื่นๆ เช่น DVD, CD, VCD และ MP3 เป็นต้น เพื่อให้กลุ่มเป้าหมายสามารถใช้บริการได้ตามความต้องการ

ฎ) สืบค้น วิจัย และติดตามประเมินผลด้านเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

(6) นโยบายด้านการบริหารจัดการ

ก. การพัฒนาบุคลากร

ก) พัฒนาบุคลากรทุกระดับให้มีสมรรถนะสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องและระหว่าง การดำรงตำแหน่งเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานและบริหารจัดการการดำเนินงานและสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและเป็นมืออาชีพ

ข) พัฒนาบุคลากรทุกระดับให้มีความรู้ความเข้าใจต่อคตที่ตีในกฎปฏิบัติงาน และมีความสามารถในการบริหารจัดการศูนย์ฝึกอาชีพชุมชนให้เป็นศูนย์กลางในการฝึกและสร้างพื้นที่ มั่นคงให้กับประชาชนและชุมชนพร้อมที่จะแข่งขันในเวทีอาเซียนและเวทีสากล

- ค) พัฒนาหัวหน้า กศนตำบล/แขวงให้มีสมรรถนะ สูงขึ้นในการบริหาร จัดการ กศนตำบล/แขวง และการปฏิบัติงานตามบทบาทภารกิจอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเน้นการเป็น นักจัดการความรู้และผู้อำนวยการเรียนรู้เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ อย่างแท้จริง
- ง) ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพคณะกรรมการ กศน.ตำบล/แขวง เพื่อการ มีส่วนร่วมในการบริหารการดำเนินงานตามบทบาทภารกิจอย่างมีประสิทธิภาพ
- จ) พัฒนาอาสาสมัคร กศน.ตำบล /แขวง ให้สามารถทำหน้าที่เป็นผู้ ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยของ กศนตำบล/แขวงที่มี คุณภาพ
- ฉ) เสริมสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคลากรทั้งภาคีเครือข่ายในทุกระดับเพื่อ เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกัน โดยจัดให้มีกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร และภาคีเครือข่ายใน รูปแบบที่หลากหลายอย่างต่อเนื่อง เช่น มหกรรมกีฬา กศน. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้การดำเนินงานใน รูปแบบต่างๆ
- ช) ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการพัฒนานวัตกรรมสำหรับการพัฒนาสมรรถนะ บุคลากร
- ซ) ส่งเสริมให้บุคลากรในสังกัดพัฒนาตนเองเพื่อเลื่อนตำแหน่งหรือเลื่อน วิทยฐานะโดยเน้นการประเมินวิทยฐานะเชิงประจักษ์
- ข. การกำกับ นิเทศ ติดตาม ประเมิน และรายงานผล
- ก) สร้างกลไกการกำกับ นิเทศ ติดตาม ประเมิน และรายงานผลการ ดำเนินงานการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยให้เชื่อมโยงกับหน่วยงาน สถานศึกษา และ ภาคีเครือข่ายทั้งระบบ
- ข) ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร และสื่ออื่นๆ ที่เหมาะสม เพื่อการกำกับ นิเทศ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลอย่างมีประสิทธิภาพ
- ค. โครงสร้างพื้นฐานและอัตรากำลัง
- ก) จัดทำแผนการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและดำเนินการปรับปรุงสถานที่ และวัสดุอุปกรณ์ ให้มีความพร้อมในการจัดการศึกษา
- ข) ระดมทรัพยากรจากชุมชน เพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงโครงสร้าง พื้นฐานให้มีความพร้อมสำหรับจัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ของประชาชน
- ค) แสวงหาภาคีเครือข่ายในท้องถิ่นเพื่อการมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรม การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย
- ง) เร่งผลักดันให้มีการประกาศใช้กฎหมายว่าด้วยการศึกษาตลอดชีวิต
- จ) บริหารอัตรากำลังที่มีอยู่ทั้งในส่วนที่เป็นข้าราชการ พนักงานราชการ และลูกจ้าง ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการปฏิบัติงาน
- ง. การพัฒนาองค์ความรู้และฐานข้อมูล

ก) วิจัยและพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการที่เหมาะสมและสอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการในการใช้การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาที่ยั่งยืนโดยเฉพาะด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม

ข) ส่งเสริมให้มีการจัดการความรู้ในหน่วยงานและสถานศึกษาทุกระดับรวมทั้งการศึกษา วิจัยเพื่อสามารถนำมาใช้ในการพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานที่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนและชุมชนพร้อมทั้งพัฒนาขีดความสามารถเชิงการแข่งขันของหน่วยงานและสถานศึกษาทั้งในระดับอาเซียนและระดับสากล

ค) พัฒนาระบบฐานข้อมูลให้มีความครบถ้วน ถูกต้อง ทันสมัย และเชื่อมโยงกันทั่วประเทศอย่างเป็นระบบเพื่อให้หน่วยงานและสถานศึกษาในสังกัดสามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหาร และจัดบริการการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยที่มีประสิทธิภาพ

ง) สนับสนุนให้มีการประชาสัมพันธ์และสร้างภาพลักษณ์ใหม่ ของ กศน. ในการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตและการศึกษาอาชีพเพื่อการมีงานทำ เพื่อสร้างกระแสให้ประชาชนและทุกภาคส่วนของสังคมเห็นความสำคัญและเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมของ กศน.ทั้งในฐานะผู้รับบริการ ผู้จัด ผู้ส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงานของ กศน.

สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการนำพาหน่วยงาน โดยภายใต้ของรัฐ เกี่ยวกับการจัดการศึกษาสู่การปฏิบัติงาน และบุคคลนั้นต้องเป็นผู้นำของกลุ่มและสามารถนำกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายได้ ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทหน้าที่ ความสำคัญต่อองค์กรหรือหน่วยงานในการที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา เป็นสถานศึกษาที่มีระบบการบริหารจัดการแบ่งเขตพื้นที่การศึกษาที่จัดแบ่งโดยส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย และอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย เพื่อจัดระบบบริหารและกระจายอำนาจการจัดการศึกษาให้ครอบคลุมมากขึ้น ส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา จัดระบบการบริหารการให้สถานศึกษาภายใต้สังกัด จำนวน 11 แห่ง ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารและจัดการศึกษาภายใต้กรอบกฎหมายที่กฎหมายที่กำหนด โดยมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ ที่จะพัฒนานโยบายวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาและร่วมมือในการดำเนินงานส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงานของ กศน. บริหาร และจัดบริการการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยอย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 หลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้

2.2.1 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

ในโลกโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงในทุกๆ ด้าน การแข่งขันทางเศรษฐกิจและการแข่งขันในประชาคมโลก มีแรงกดดันจากสภาพแวดล้อมและปัญหาต่างๆ ทั้งด้านการเปลี่ยนแปลงทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีทางสังคมอย่างรวดเร็ว ยังมีผลกระทบต่อการติดตามความรู้ใหม่ๆ ในยุค

ข่าวสาร ความรู้และการเปลี่ยนแปลงทางสังคมอย่างรวดเร็ว จึงต้องปรับเปลี่ยนหรือสร้างองค์กรยุคใหม่ซึ่งเรียกว่าให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ องค์กรแห่งการเรียนรู้มีการกล่าวถึงคำว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ดังนี้

กาญจนา เกียรติธนาพันธ์ (2541, หน้า 64) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์กรที่มีการ ปฏิรูปอย่างต่อเนื่องอำนวยความสะดวกและสร้างบรรยากาศของการเรียนรู้ ให้เกิดกับคนทุกระดับรวมถึงผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กร ให้อิสระในการคิดสิ่งใหม่ๆ สร้างสรรค์ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาโดยมุ่งหมายถึงการเปลี่ยนแปลงในความคิด ภูมิปัญญา (ความรู้ ความเข้าใจ การหยั่งรู้) การเปลี่ยนแปลงอันอาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต

พิณสวัน ปัญญามาก (2543, หน้า 14-15) ได้กล่าวไว้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็น องค์กรที่มีบรรยากาศเอื้อให้บุคลากร กลุ่ม/ทีมในองค์กร ได้พัฒนาการเรียนรู้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ มีการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีพลังร่วมในการทำงานและการแก้ไขปัญหาขององค์กร สามารถสร้างองค์ความรู้ใหม่เหมาะสม ทั้งนี้ บุคลากรและองค์กรจะมีศักยภาพในการปรับตัวให้พร้อมและเท่าทันต่อกระแสความเปลี่ยนแปลงรวมทั้งสามารถอยู่รอดและเจริญเติบโตต่อไป

วิโรจน์ สารรัตน์ (2545, หน้า 15) ได้กล่าวไว้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์กรที่ผู้บริหารรุ่นใหม่ต้องสร้างขึ้นและจะต้องแสดงภาวะความเป็นผู้นำในการแสวงหาโอกาสเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ๆ ขึ้นอย่างต่อเนื่อง ด้วยความเชื่อที่ว่าหาก บุคคลยังเรียนรู้ก็จะยิ่งขยายขีดความสามารถ ของตนเองออกไป และองค์กรที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ก็จะเติบโตและพัฒนาต่อไปอย่างไม่รู้ที่สิ้นสุด

พจน์ สยเกียรติชัย (2549, หน้า 3) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่เรียนรู้ร่วมกันเพื่อปรับเปลี่ยนตนเองให้ทันต่อความรู้ใหม่ รวมถึงความคิดและความรู้ของ คนในองค์กรให้เป็นพลังัมเพื่อผลักดันองค์กรให้ทันสมัยและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมจากภายนอกแล้ว นำมาซึ่งความสำเร็จตามปณิธานและความมุ่งหมายขององค์กร

วิจารณ์ พานิช (2549, หน้า 18) กล่าวถึง องค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์กรที่สามารถทำการสื่อสารเชื่อมโยงทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคมร่วมกัน ทำให้บุคคลและองค์กรมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ความรู้และประสานเชื่อมโยงกันในลักษณะเครือข่ายการทำงานร่วมกัน (organization network) หรือที่เรียกว่า องค์กร Chaordic (chaordic organization) ซึ่งมีลักษณะการทำงานคล้ายสิ่งมีชีวิต มีระบบการทำงานที่มีความสลับซับซ้อนแต่ก็มีระเบียบแบบแผนในการทำงาน

ณัฐพันธ์ เจริญนันทน์ (2551, หน้า 278) กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ยังมีความพร้อมและมีศักยภาพพร้อมรับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง โดยสามารถปรับตัวให้ตอบสนองต่อการสร้างโอกาสใหม่ๆ และปรับอุปสรรคให้เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงาน

แนวคิดขององค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) ได้ถูกริเริ่มโดยArgyris and Schon (1978) ซึ่งเป็นศาสตราจารย์ด้านจิตวิทยาของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด และศาสตราจารย์ด้านปรัชญาแห่ง Massachusetts institute of technology (MIT) ซึ่งทั้งสองท่านได้ร่วมกันเขียนหนังสือเรื่อง organizational learning : a theory of action perspective ขึ้นในปี ค.ศ.1978 ซึ่งถือกันว่าเป็นตำราเล่มแรกๆ ที่เขียนเกี่ยวกับ learning organization โดยใช้คำว่า “การเรียนรู้เชิงองค์กร” (organizational

learning หรือ OL) ซึ่งหมายถึง การเรียนรู้ของคนทั้งหลายที่เกิดขึ้นในองค์กร ศักดิ์ชัย ภูเจริญ (2553, ออนไลน์)

อาร์กิส และโชล (Argyris and Schon, 1978, p. 99) ได้กล่าวไว้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยในขณะนั้นใช้คำว่า การเรียนรู้ในองค์กร หรือ organizational learning-OL ได้ให้คำนิยามการเรียนรู้ในองค์กรว่า หมายถึง กระบวนการตรวจสอบและแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นเสมอๆ ในองค์กร เพื่อลดทอนในสิ่งที่เรียกว่า รูปแบบที่ผู้คนแสดงออกเป็นนิสัยเพื่อปกป้องหรือแก้ไข (defensive routines) ให้ลดลง

เซ็งเก (Senge, 1990, p. 13) ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า องค์กรเป็นที่สมาชิกได้ใช้ศักยภาพสำหรับการสร้างผลงานที่ตนเองต้องการ อย่างต่อเนื่อง สามารถแสดงความคิดเห็นใหม่ได้อย่างเสรีและสามารถแลกเปลี่ยนวิธีการเรียนรู้ซึ่งกันและกันในกลุ่มสมาชิกขององค์กร

ปีเตอร์ และคนอื่น (Pedler, et al, 1991, pp. 1-2) ได้กล่าวไว้ว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าบริษัทแห่งการเรียนรู้ (learning company) และให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า องค์กรที่อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้แก่สมาชิกทุกคน ซึ่งสมาชิกในที่นี้ หมายถึง พนักงาน ลูกค้า เจ้าของ ผู้ผลิตวัตถุดิบ ชุมชนเพื่อนบ้าน และแม้แต่คู่แข่งในบางกรณีและเป็นองค์กรที่ปฏิรูป (transformation) ตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยต้องสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ที่ดี และกระตุ้นทุกคนให้เรียนรู้ รวมทั้งยังต้องสร้างและคำนึงถึงความสามารถในการเรียนรู้ด้วยตนเองของพนักงานด้วย

เพดเลอร์ เบอร์โกน และบอยเดล (Pedler, Burgoyne and Boydell, 1991, p. 18) ได้เรียองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า บริษัทแห่งการเรียนรู้ (the learning company) และได้ให้ความหมายว่า “เป็นองค์กรที่เอื้อความสะดวกในการเรียนรู้แก่สมาชิกทุกคนในองค์กร ได้แก่ พนักงาน ลูกจ้าง เจ้าของ เพื่อนบ้าน และคู่แข่งให้มีการปฏิรูปตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยการสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ที่พร้อมจะกระตุ้นให้ทุกคนได้เกิดการเรียนรู้

ครามลินเกอร์ (Kramlinger, 1992, p. 47) ได้กล่าวไว้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็น องค์กรที่ประกอบด้วยโครงสร้างของปัจเจกบุคคลที่ซึ่งสมาชิกทุกระดับสามารถเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว และสามารถสร้างสรรค์สิ่งต่างๆ อันจะนำไปสู่การเป็นอยู่ที่ดีและสอดคล้องกับพันธกิจขององค์กร

การ์วิน (Garvin, 1993, p. 80) ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่า เป็นองค์กรที่มีทักษะในการสร้างการได้มาและความสามารถในการถ่ายโอนความรู้ โดยสามารถที่จะนำเอาความรู้ต่างๆ ไปประยุกต์ใช้เพื่อทำการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม

คิม (Kim, 1993, p. 39) กล่าวถึง องค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์กรที่เพิ่มพูนความสามารถของตนเองเพื่อให้บังเกิดการกระทำที่มีประสิทธิผล

มาร์ควอดท์ และเรย์โนลด์ส (Marquard and Reynolds, 1994, p. 2) ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่มีบรรยากาศที่กระตุ้นการเรียนรู้ของบุคคล และกลุ่มให้เกิดอย่างรวดเร็ว และเสนอให้พนักงานมีกระบวนการคิดวิพากษ์วิจารณ์ เพื่อความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้นซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้ที่มีในแต่ละบุคคลช่วยให้องค์กรเรียนรู้ในสิ่งที่ผิดพลาด เช่นเดียวกับเรียนรู้ในความสำคัญ (Dixon, 1999, p. 85) ได้กล่าวไว้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการทำงานระบบเปิดที่องค์กรจะต้องมีความสัมพันธ์กับสภาวะแวดล้อมเพื่อการ

ปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันต่างๆ ที่เกิดขึ้นดังนั้น องค์กรต้องมีการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล และเรียนรู้ผ่านความคิด ความเชื่อใจและความคิดเห็นร่วมกันของทีมงาน รวมทั้งจะต้องมีการตรวจสอบและขยายความคิดเพื่อสนับสนุนให้การดำเนินการขององค์กรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

มาร์ควอร์ท (Marquardt, 1996, p. 19) ให้ความหมายของ องค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) ว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่ต้องเรียนรู้อย่างเปี่ยมด้วยพลังและร่วมกัน อีกทั้งเป็นองค์กรที่มีการถ่ายทอดความรู้โดยการเก็บรวบรวม การจัดการ และการใช้ความรู้ เพื่อความสำเร็จขององค์กร

จีออง (Jeong, 2004, p. 13) ได้กล่าวไว้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) ว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่สามารถปรับปรุงและ เปลี่ยนแปลงความรู้ขององค์กร (organizational knowledge) หรือความรู้ความเข้าใจขององค์กร (organizational cognition) และพฤติกรรมขององค์กร (organizational behavior) ให้เป็นไปในทางที่ดีขึ้น โดยที่ การปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนั้นเกิดขึ้นด้วยการใช้กระบวนการการเรียนรู้ขององค์กร (organizational learning)

องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรในอุดมคติที่สามารถสร้างขึ้นได้ โดยต้องอาศัยความร่วมมือของสมาชิกในองค์กร และปรับเปลี่ยนสถานศึกษาเพื่อเป็นองค์กรแห่งเรียนรู้ นั้นต้องคำนึงถึงเป้าหมายข้างหน้าขององค์กรเป็นหลัก วิเคราะห์ปัญหาที่แท้จริงขององค์กร ปัจจัยขององค์กรและการดำเนินการงานให้ตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นด้วย

สรุปได้ว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง สถานศึกษาที่มีลักษณะส่งเสริมการคิด การใช้ถ่ายโอนความรู้อย่างเป็นระบบ การเรียนรู้เป็นทีม การใช้หลักการกระบวนการกลุ่ม มีการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่องรวดเร็ว การปรับปรุงแบบพฤติกรรมเพื่อสร้างความรู้ใหม่

2.2.2 ความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรรูปแบบใหม่ที่ใช้ทัศนะการมององค์กรแบบ องค์กรรวม คือ ปรับเปลี่ยนกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทุกระดับทั้งระดับบุคคลระดับกลุ่ม และระดับองค์กรให้เกิดขึ้นพร้อมๆ กันและ เป็นการพัฒนาแบบยั่งยืน เพราะให้ความสำคัญกับ **การเรียนรู้** ตลอดชีวิตการทำงานของคน ซึ่งทรัพยากรบุคคลต้องมีความสามารถมีความเชี่ยวชาญ เป็นมืออาชีพ มีความมุ่งมั่นพัฒนาตนเอง เพิ่มพูนความรู้และใช้ทักษะ **อาชีพ** วัยวัฒน์ และเบญจมาศ อ่ำพันธ์, 2540, หน้า 1) และใช้ทุกสิ่งทุกอย่างการทำงานเป็นฐานความรู้ที่สำคัญ ประกอบกับการใช้กลยุทธ์การแสวงหาความรู้ การแบ่งปันความรู้ การสร้างองค์ความรู้และการใช้ความร่วมมือกันอย่างต่อเนื่อง ด้วยเหตุนี้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจึงต้องเปลี่ยนรูปแบบ และวิธีการจากแบบดั้งเดิม เช่น จากการผลิตอบรมเพื่อแก้ปัญหาการทำงานเป็นครั้งคราวหรือการส่งบุคคลไปศึกษาเพิ่มเติมเป็นรายๆ กลายเป็น การเรียนรู้ตลอดเวลาอย่างต่อเนื่อง และเนื้อหาของการเรียนรู้ไม่เน้นเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับงานใน ที่ ความรู้ รับผิดชอบเท่านั้น แต่ยังเรียนรู้ข้ามสายงาน เรียนรู้ภายในองค์กร เรียนรู้ภาวะที่แท้จริงขององค์กรเรียนรู้ แนวโน้มและโอกาสและเรียนรู้วิธีการนำความรู้ไปใช้ให้เกิดผล ดังนั้นองค์กรแห่งการเรียนรู้จึงเป็นฐาน

ความคิดที่สำคัญสำหรับทุกคนในองค์กรที่จะยึดถือเป็นกลยุทธ์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สืบไป (พิมพันธ์ เตชะคุปต์, 2543, หน้า 272)

จากความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่กล่าวมาสรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็น องค์กรรูปแบบเป็นการพัฒนาแบบยั่งยืน เพราะให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ตลอดชีวิตการทำงานของ บุคคล ซึ่งทรัพยากรบุคคลต้องมีความสามารถ มีความเชี่ยวชาญ และเป็นมืออาชีพ มีความมุ่งมั่น พัฒนาตนเอง เพิ่มพูนความรู้และใช้ทักษะการใช้กลยุทธ์การ แสวงหาความรู้ การแบ่งปันความรู้ การสร้างองค์ความรู้และการใช้ความร่วมมือกันอย่างต่อเนื่อง

2.2.3 ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้

การพัฒนาองค์กรให้ไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อที่จะทำให้องค์กรสามารถสร้าง มูลค่าเพิ่มและนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมขององค์กรได้ซึ่งผู้บริหารขององค์กรจะต้องให้ความสำคัญ และบริหารจัดการให้เกิดขึ้น (peter senge) ผู้ที่มีความสำคัญในการผลักดันแนวคิดเรื่อง องค์กรที่ เรียนรู้ องค์กรที่เรียนรู้ได้เสนอไว้ว่าองค์กรที่เรียนรู้นั้น จะต้องปฏิบัติตามข้อบัญญัติ 5 ประการ คือ

1) การมีความคิดเชิงระบบ system thinking คือ ความสามารถในการคิดเชิงระบบ คนในองค์กรสามารถมองเห็นวิถีคิดและภาษาที่ใช้อธิบายพฤติกรรมความเป็นไปต่างๆ ถึงความ เชื่อมโยงต่อเนื่องของสรรพสิ่งและเหตุการณ์ต่างๆ ซึ่งมีความสัมพันธ์ผูกโยงกันเป็นระบบเป็นเครือข่าย ซึ่งผูกโยงด้วยสภาวะการพึ่งพาอาศัยกัน สามารถมองปัญหาที่เกิดขึ้นได้เป็นวัฏจักรโดยนำมาบูรณาการ เป็นความรู้ใหม่ เพื่อให้สามารถเปลี่ยนแปลงระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับความเป็นไปใน โลกแห่งความจริง

2) การมีรูปแบบวิธีการคิด mental model คือ การตระหนักถึง กรอบแนวคิดของ ตนเอง ทำให้เกิดความกระจ่างกับรูปแบบ ความคิด ความเชื่อ ที่มีผลต่อการตัดสินใจ และการกระทำ ของตน และเห็นการพัฒนา รูปแบบความคิดความเชื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลก ไม่ยึดติด กับความเชื่อเก่าๆ ที่ล้าสมัย และสามารถที่จะบริหารปรับเปลี่ยน กรอบความคิดของตนทำความเข้าใจได้ซึ่งสอดคล้องกับความคิดในเชิงการรีเอนจินีเอริง (reengineering)

3) การเป็นบุคคลรอบรู้ personal mastery องค์กรที่เรียนรู้ต้องสามารถส่งเสริมให้ คนในองค์กรสามารถเรียนรู้ พัฒนาตนเอง คือ การสร้างจิตสำนึกในการใฝ่เรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพ ของบุคคล สร้างสรรค์ผลที่มุ่งหวัง และสร้างบรรยากาศกระตุ้นเพื่อนร่วมงานให้พัฒนาศักยภาพไปสู่ เป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งหมายถึง การจัดกลไกต่างๆ ในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นโครงสร้างองค์กร ระบบ สารสนเทศ ระบบการพัฒนาบุคคล หรือแม้แต่ระเบียบวิธีการปฏิบัติงานประจำวัน เพื่อให้คนในองค์กร ได้เรียนรู้สิ่งต่างๆ เพิ่มเติมได้อย่างต่อเนื่อง

4) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน shared vision องค์กรที่เรียนรู้จะต้องมีการกำหนด วิสัยทัศน์ร่วม ซึ่งจะเป็น กรอบความคิด เกี่ยวกับสภาพในอนาคตขององค์กร ที่ทุกคนในองค์กรมีความ ปรารถนาาร่วมกัน ช่วยกันสร้างภาพอนาคตของหน่วยงานที่ทุกคนจะทุ่มเทเม็ดเงินร่างกายแรงใจกระทำ ให้เกิดขึ้น ทั้งนี้ก็เพื่อให้การเรียนรู้ ริเริ่ม ทดลองสิ่งใหม่ๆ ของคนในองค์กรเป็นไปในทิศทาง หรือกรอบแนวทางที่มุ่งไปสู่จุดเดียวกัน

5) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม team learning ในองค์กรที่เรียนรู้ จะต้องมีการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม คือ การแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์และทักษะวิธีคิดเพื่อพัฒนาภูมิปัญญาและศักยภาพของทีมงานโดยรวม มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยน ถ่ายทอดข้อมูล ในระหว่างกันและกัน ทั้งในเรื่องของความรู้อื่นๆ ที่ได้มาจากการค้นคิด หรือจากภายนอก และภายใน การเรียนรู้เป็นทีม นี้ยังควรครอบคลุมไปถึงการเรียนรู้เกี่ยวกับการทำงานร่วมกันเป็นทีมด้วย ซึ่งการเรียนรู้และพัฒนาในเรื่องนี้ ก็จะช่วยทำให้การทำงานร่วมกันในองค์กร มีความเป็นทีมที่ดีขึ้น ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกแต่ละคนสามารถแสดงศักยภาพที่มีอยู่ออกมาได้อย่างเต็มที่

สรุปได้ว่า ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้นจะต้องอาศัยพลังแห่งการเรียนรู้ เป็นกลุ่ม พลังแห่งการมองภาพรวม มองความเชื่อมโยง มองความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงเป็นพลวัต มองอนาคต มองเชิงบวก มองเห็นสภาพความเป็นจริง มองแบบไม่ยึดติด ลดอัตราหรือตัวกั้น ของมองที่ประโยชน์หรือความมุ่งมั่นเพื่อส่วนรวมหรือคุณค่าอันยิ่งใหญ่ และอาศัยพลังแห่งทักษะของการเรียนรู้ร่วมกัน การเปลี่ยนสภาพหรือสิ่งที่ดูเสมือนเป็นจุดอ่อนหรือปัญหาให้กลายเป็นจุดแข็ง เป็นโอกาสหรือพลังในการดำเนินงานให้ก้าวหน้าไปได้ในโลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

2.2.4 องค์ประกอบของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

นักวิชาการได้เสนอองค์ประกอบของความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ต่างๆ กัน ดังนี้ เซ็งเก้ (Senge, 1990, p. 13) ได้เสนอองค์ประกอบ 5 ประการ ที่เรียกว่าวินัย 5 ประการ (five disciplines) ที่ส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ ประกอบด้วย

- 1) การมีความคิดเชิงระบบ (systems thinking)
- 2) การเป็นบุคคลรอบรู้ (personal mastery)
- 3) การมีรูปแบบวิธีการคิด (mental models)
- 4) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (building shared visions)
- 5) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (team learning)

มาร์ควอร์ดท์ (Marquardt, 1996, p. 57) ได้เสนอรูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยการวิเคราะห์บทความและหนังสือเกี่ยวกับองค์ความรู้ สามารถรวบรวมองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมี 5 องค์ประกอบ ดังนี้

- 1) พลวัตการเรียนรู้ (learning dynamics) ประกอบด้วย

(1) ระดับการเรียนรู้ การเรียนรู้ในองค์กรสามารถเกิดขึ้นได้ 3 ระดับ คือ

ก. ระดับบุคคล (individual learning) เป็นการเปลี่ยนแปลงทักษะ ความเข้าใจ ความรู้ ทักษะ และค่านิยมของบุคคล โดยผ่านการเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน การเรียนการสอนโดยใช้เทคโนโลยี และการสังเกต ประสบการณ์จากงานที่ทำ

ข. ระดับทีมงาน (team learning) องค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องสอนให้บุคคลเรียนรู้เทคนิคในการแก้ปัญหา และทักษะการทำงานเป็นทีม เพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และขีดความสามารถซึ่งเกิดจากความสำเร็งโดยทีมงาน

ค. ระดับองค์กร (organizational learning) การเรียนรู้ในระดับองค์กรแตกต่างกับการเรียนรู้ในระดับบุคคลและระดับทีมงาน คือ 1) การเรียนรู้ระดับองค์กรจะเกิดขึ้นผ่านความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง ซึ่งมาจากความรู้และแบบแผนทางความคิดของสมาชิกในองค์กร

2) การเรียนรู้ระดับองค์กรสร้างขึ้นจากความรู้ประสบการณ์ในอดีต ภูมิหลังขององค์กรการเรียนรู้ระดับองค์กร 2) รูปแบบการเรียนรู้ แบ่งออกเป็น 4 วิธี ดังนี้

(1) การเรียนรู้เพื่อปรับเปลี่ยน (adaptive leaning) เป็นการเรียนรู้ที่บุคคลหรือองค์กรเรียนรู้จากประสบการณ์และปฏิกิริยาสะท้อนกลับ มีกระบวนการในการเรียนรู้ คือ 1) องค์กรมีการปฏิบัติไปสู่เป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้ 2) ผลลัพธ์ต่างๆ ของการกระทำมาจากทั้งภายในและภายนอกองค์กร 3) มีการวิเคราะห์ผลของการเปลี่ยนแปลงเพื่อหาความสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร 4) การกระทำใหม่หรือการปรับเปลี่ยนจะขึ้นอยู่กับการเรียนรู้จากการปรับตัว โดยเริ่มบนพื้นฐานของสิ่งที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติแบบเดิมในองค์กร

(2) การเรียนรู้จากการคาดการณ์ (anticipatory learning) เป็นกระบวนการของการได้มาซึ่งความรู้จากการคาดหวังในอนาคต เป็นวิธีการแบบ คาดการณ์-สะท้อนกลับ-ลงมือปฏิบัติ เพื่อค้นหาการหลีกเลี่ยงประสบการณ์และผลลัพธ์เชิงลบโดยการแสวงหาโอกาสของอนาคตที่ดีที่สุดเช่นเดียวกับการค้นพบวิธีที่องค์กรจะประสบความสำเร็จ

(3) การเรียนรู้วิธีที่จะเรียนรู้ (deuteron learnin or learning how to learn) การเรียนรู้แบบนี้ เกิดขึ้นเมื่อองค์กรเรียนรู้จากสิ่งที่ได้จากสมมติฐาน เมื่อองค์กรสนับสนุนการเรียนรู้ในเชิงรุกนี้จะทำให้สมาชิกมีความรู้เกี่ยวกับบริบทขององค์กรที่ผ่านมา จะค้นพบว่าอะไรเป็นสิ่งที่เอื้อหรือขัดขวางการเรียนรู้ สามารถสร้างกลยุทธ์ใหม่สำหรับการเรียนรู้ สามารถประเมินสิ่งที่เกิดขึ้นได้

(4) การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (action learning) การเรียนรู้โดยการปฏิบัตินั้นสร้างขึ้นจากความรู้และประสบการณ์ รวมทั้งทักษะของแต่ละบุคคลหรือทีม ทีมใช้การเรียนรู้โดยการปฏิบัติเพื่อตรวจสอบงานที่ยากหรือปัญหาในองค์กร

ก) ทักษะและวินัยในการเรียนรู้ ประกอบด้วย

ก) ความคิดเชิงระบบ (systems thinking) เป็นวิธีการคิด การอธิบาย และการทำความเข้าใจ ในปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นด้วยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่างๆ อย่างเป็นระบบ ความคิดเชิงระบบ เป็นเครื่องมือที่ทรงพลังในการเื้อต่อการเรียนรู้ของบุคคลในองค์กร เพราะองค์กรเปรียบเสมือนเครือข่ายขนาดใหญ่ของศูนย์ย่อย

ข) ความรอบรู้ส่วนตัว (personal mastery) บุคคลที่มีความรอบรู้ส่วนตนจะแสดงถึงความชำนาญพิเศษของผู้ที่มีความผูกพันที่จะเรียนรู้ตลอดชีวิต (lifelong learning) มีความกระตือรือร้นสนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอมีความปรารถนาที่จะเพิ่มศักยภาพของตนไปสู่จุดหมายและความสำเร็จ

ค) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (team learning) สำคัญ 3 ประการสำหรับการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม คือ 1) มีความจำเป็นต้องคิดกันอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับประเด็นที่ซับซ้อน ดังนั้น ทีมอาจเรียนรู้ว่าจะโยงศักยภาพทางความคิดที่หลากหลายให้กลายเป็นความคิดที่ชาญฉลาดและเป็นหนึ่งเดียว 2) มีความจำเป็นในการคิดสิ่งใหม่และประสานปฏิบัติ 3) มีความสามารถในการส่งเสริมและกระตุ้นการเรียนรู้ของผู้อื่นในทีม

ง) แบบแผนความคิด (mental model) เป็นความสามารถที่จะดำเนิน

การสนทนาเพื่อการเรียนรู้ที่จะแสวงหาและสนับสนุนความสมดุล เปิดกว้างกับความคิดที่มีคุณภาพ สร้างความคิดที่เปิดเผยส่งอิทธิพลต่อผู้อื่น และเป็นภาพหรือมุมมองที่มีต่อเหตุการณ์ สถานการณ์ กิจกรรม หรือแนวคิดหนึ่งๆ

จ) วิสัยทัศน์ร่วม (shared vision) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันเป็นสิ่งที่มีคุณค่าสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นการสร้างทัศนะของความร่วมมือกันอย่างยึดมั่นของบุคลากร ในองค์กรเพื่อพัฒนาภาพในอนาคต

ฉ) การโต้ตอบสนทนาอย่างมีแบบแผน (dialogue) การสนทนาเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรมีเวทีที่จะพูดคุยแลกเปลี่ยนกันในเรื่องงาน เพื่อช่วยกันค้นคว้าหาวิธีใหม่ๆ ในการทำงานแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ซึ่งกันและกัน ส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสและกล้าแสดงความคิดเห็น

ข) การปรับเปลี่ยนองค์กร (organizational transformation) ในการปรับเปลี่ยนองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรต้องปรับเปลี่ยนอย่างมาก สำหรับองค์ประกอบย่อยด้านนี้ประกอบด้วย

ก) โครงสร้างองค์กร (structure) แนวทางในการจัดโครงสร้างองค์กรที่มีสิ่งที่จะต้องคำนึงถึง คือ 1) ปรับปรุงลำดับชั้นในแนวนราบ (flat hierarchy) 2) ลดการแบ่งแยกโดยมองเป็นองค์กรรวม (holistic) 3) จัดองค์กรและดำเนินงานให้เป็นรูปแบบโครงการ (project form) 4) สร้างเครือข่ายทั้งภายในและภายนอกองค์กร 5) จัดการแบบเจ้าของกิจการ (entrepreneurial) 6) ถอนรากโครงสร้างแบบราชการที่มีความยืดหยุ่นน้อย (bureaucracies)

ข) วิสัยทัศน์ขององค์กร (vision) วิสัยทัศน์เป็นภาพอนาคตและความต้องการที่มุ่งไปสู่ความปรารถนาของสมาชิกทั้งองค์กร ซึ่งองค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์กรที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร

ค) วัฒนธรรมองค์กร (culture) เป็นความเชื่อ ความคิด และวิธีการปฏิบัติของคนในองค์กร วัฒนธรรมในองค์กรจะช่วยสร้างและวางแผนทางของพฤติกรรม และการรับรู้ในสิ่งที่ยึดปฏิบัติกัน ในองค์กรแห่งการเรียนรู้วัฒนธรรมองค์กรจะเป็นสิ่งหนึ่งของการเรียนรู้ที่สมาชิกจะต้องมีการรับรู้ถึงสถานะขององค์กรว่าอยู่ในช่วงที่ประสบความสำเร็จ หรือภาวะวิกฤต

ง) กลยุทธ์ขององค์กร (strategy) ต้องมีการนำกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพมาใช้เพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้ประสบความสำเร็จอย่างรวดเร็ว

ค. การเสริมอำนาจบุคคล (people empowerment) การเรียนรู้ในองค์กรที่มีประสิทธิภาพบุคคลในองค์กรต้องได้รับการเสริมอำนาจบุคคล ประกอบด้วยสมาชิก ดังนี้

ก) บุคลากร (employee) หลักในการปฏิบัติในการเสริมอำนาจให้บุคลากร คือ 1) ปฏิบัติต่อบุคลากรในฐานะผู้เรียนรู้ มีความสามารถและมีวุฒิภาวะ 2) ส่งเสริมให้บุคลากรมีอิสระมีกำลัง ความสามารถและความกระตือรือร้น 3) มอบหมายงานโดยให้ทั้งอำนาจและความรับผิดชอบสูง 4) ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนากลยุทธ์และการวางแผน 5) พยายามทำให้เกิดความสมดุลระหว่างความต้องการของบุคลากรและองค์กร

ข) ผู้นำ/ผู้บริหาร (leaders/manager) ผู้บริหารจะเปลี่ยนจากควบคุมบุคคลอื่นไปสู่การมอบอำนาจไปสู่บุคคลอื่น มีกระบวนการทำงานที่เป็นระบบ สร้างโครงสร้างแบบเครือข่ายสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีได้ และมีบทบาทใหม่ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ อาทิ เป็นผู้สอน

ผู้ชี้แนะ และพี่เลี้ยง

ค) ลูกค้า (customers) ในองค์กรแห่งการเรียนรู้จะตระหนักว่าลูกค้าสามารถเป็นแหล่งกำเนิดของข้อมูลข่าวสารและความคิดต่างๆ ดังนั้น องค์กรควรดำเนินการ คือ 1) แสวงหาโอกาสในการฝึกอบรมและเสริมการเรียนรู้ให้กับลูกค้า เพื่อศึกษาลูกค้าและผลิตภัณฑ์ของลูกค้า 2) ส่งเสริมและสนับสนุนความคาดหวังของลูกค้า และนำมาปรับปรุงคุณภาพสินค้าและบริการ 3) ค้นหาข้อมูลป้อนกลับ คำแนะนำ และการศึกษากับลูกค้าและคู่ค้าด้วยความกระตือรือร้น

ง) คู่ค้า/ผู้ขาย (suppliers and vendors) ความสำเร็จขององค์กรที่มีเครือข่ายทางธุรกิจ ไม่เพียงแต่พนักงานและลูกค้า แต่รวมถึงคู่ค้า การยอมให้ผู้อื่นที่เกี่ยวข้องทางธุรกิจได้เรียนรู้ร่วมกันเกี่ยวกับสินค้าหรือบริการ และนโยบายต่างๆ เช่นเดียวกับการจัดการหรือทักษะทางเทคนิคสามารถสร้างคุณค่าให้กับทุกคนๆ คนในระยะยาว

จ) พันธมิตรหรือหุ้นส่วน (alliances) องค์กรส่วนใหญ่สร้างพันธมิตรกับบริษัทที่ทำธุรกิจในลักษณะเดียวกัน เพื่อจุดมุ่งหมายของการเพิ่มผลกำไรและส่วนแบ่งตลาด หรือตัดลดค่าใช้จ่าย การลดเวลา และการเมือง การเรียนรู้ที่จะพิจารณาจากพันธมิตร ได้แก่ สถิติปัญญาของลูกค้า กระบวนการและนโยบายการปฏิบัติการ ความแตกต่างด้านวัฒนธรรม เป็นต้น

ฉ) ชุมชน (communities) การมีส่วนร่วมของชุมชนมีประโยชน์และเป็นส่วนหนึ่งของการเรียนรู้ อาทิ 1) เป็นการเพิ่มภาพลักษณ์ขององค์กรในชุมชน 2) เป็นการสร้างความสนใจของชุมชนด้านการทำงาน

ง. การจัดการความรู้ (knowledge management) การจัดการความรู้เป็นองค์ประกอบสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้และความรู้กลายเป็นสิ่งสำคัญขององค์กรสมัยใหม่ องค์ประกอบนี้ประกอบด้วย

ก) การแสวงหาความรู้ (knowledge acquisition) องค์กรสามารถแสวงหาความรู้จากแหล่งต่างๆ ได้ทั้งจากภายในองค์กรและภายนอกองค์กร

ข) การสร้างความรู้ (knowledge creation) การสร้างความรู้นั้นสามารถสร้างได้ในหลายรูปแบบ อาทิ สร้างความรู้โดยการถ่ายทอดความรู้ที่ตนเองรู้กับผู้อื่น สร้างความรู้จากการรวบรวมความรู้และสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่ สร้างความรู้โดยนำความรู้ที่องค์กรมีอยู่ผนวกกับความรู้ของแต่ละบุคคล ให้เกิดเป็นความรู้ใหม่และแบ่งปันไปทั่วองค์กร สร้างความรู้ขึ้นจากการปฏิบัติการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบและจากการทดลอง

ค) การจัดเก็บความรู้ (knowledge storage) องค์กรต้องกำหนดความรู้ที่ต้องการจัดเก็บโดยใช้วิธีการต่างๆ ควรจำแนกและจัดเก็บข้อมูลไว้อย่างเป็นระบบที่สามารถนำมาใช้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

ง) การถ่ายโอนและใช้ความรู้ (knowledge transfer & utilization) การถ่ายโอนความรู้และการใช้ประโยชน์จากความรู้เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กร ความรู้ควรได้รับการเผยแพร่ และถ่ายทอดในองค์กรอย่างรวดเร็วและทั่วถึง

จ. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (technology) เทคโนโลยีเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ หากองค์กรใดมีความสามารถด้านเทคโนโลยี ก็จะสามารถก้าวล้ำหน้าองค์กรอื่นๆ องค์ประกอบด้านนี้ประกอบด้วย

ก) เทคโนโลยีสารสนเทศ (information technology) หมายถึงเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องต่อการจัดเก็บ ประมวลผล รวมถึงเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ เทคโนโลยีสื่อสารโทรคมนาคม

ข) เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ (technology-based learning) องค์กรแห่งการเรียนรู้จะใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ มัลติมีเดีย และระบบวีดิทัศน์ มีการโต้ตอบและการเรียนทางไกลมีการจัดหาอุปกรณ์ สื่อสารที่ติดต่อทั้งทางเดียวและสองทางระหว่างผู้ให้การศึกษาและผู้เรียนรู้

ค) ระบบอิเล็กทรอนิกส์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน (electronic performance support systems) ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานเป็นไปได้ทั้งการใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์และไม่ใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งจะช่วยสนับสนุนบุคลากรในการเรียนรู้และปฏิบัติงาน

มาร์ควอร์ท และเรย์โนลด์ (Marquardt & Reynolds, 1994, pp. 31-32) ได้อธิบายคุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าประกอบด้วย 11 ประการ ดังนี้

1) มีโครงสร้างที่เหมาะสม (appropriate structure) โครงสร้างขององค์กรเล็กและคล่องตัว ยืดหยุ่น ไม่ตายตัว มีการพรรณนาความรับผิดชอบ (job description) ไม่มีการบังคับบัญชาที่เน้นการควบคุม กระบวนการไม่ซ้ำซ้อนกัน

2) มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ (corporate learning culture) มีบรรยากาศที่ส่งเสริมการทดลองทำสิ่งใหม่ๆ เน้นการรวมพลัง (synergy) ความตระหนักรู้ในตน (self-reflective) และการสร้างสรรค์ (creative way)

3) มีการเสริมอำนาจ (empowerment) ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคคลมีความสามารถในการเรียนรู้มีอิสระในการตัดสินใจแก้ปัญหา กระจายความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ไปสู่ระดับ

4) มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (environment scanning) องค์กรแห่งการเรียนรู้มีการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมและสิ่งที่มีผลกระทบต่อองค์กร

5) มีการสร้างและถ่ายโอนความรู้ (knowledge creation and transfer) บุคลากรทุกคนมีบทบาทเสริมสร้างความรู้ เรียนรู้จากฝ่ายอื่นๆ ทั้งในและนอกองค์กร โดยผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่างๆ รวมทั้งมีการสร้างความรู้ใหม่

6) มีเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้ (learning technology) ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมเพื่อช่วยในการปฏิบัติงานและการเรียนรู้อย่างทั่วถึง

7) มุ่งเน้นคุณภาพ (quality) องค์กรให้ความสำคัญกับการบริหารคุณภาพและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

8) มีกลยุทธ์ (strategy) ใช้กลยุทธ์การเรียนรู้ ควบคู่กับการทำงาน

9) มีบรรยากาศสนับสนุน (supportive atmosphere) มุ่งสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับสมาชิกเพื่อนำไปสู่การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ และพัฒนาศักยภาพของตนอย่างเป็นอิสระและต่อเนื่องเป็นองค์กรที่เอาใจใส่ต่อความเป็นมนุษย์เคารพศักดิ์ศรีซึ่งกันและกัน มีความเสมอภาคกัน สนับสนุนการมีส่วนร่วม ให้รางวัลและกระตุ้นให้กลุ่มบุคคลและกลุ่มเรียนรู้

10) มีการทำงานเป็นทีมและเครือข่าย (teamwork and networking) การทำงานเป็นทีมจะช่วยส่งเสริมความร่วมมือ และสร้างการแข่งขัน สร้างพลังร่วม (synergy) องค์กรแห่งการเรียนรู้จะตระหนักถึงความร่วมมือกัน การแบ่งปัน การทำงาน และแก้ปัญหาาร่วมกัน ซึ่งการทำงานเป็นทีม

และเครือข่าย จะทำให้มีการเพิ่มขึ้นของแหล่งวิชาการ และทรัพยากรเพื่อใช้ใ้ใจการดำเนินกิจกรรมขององค์กรให้เป็นไปอย่างรวดเร็ว ยืดหยุ่นขึ้น ฉลาดขึ้น และประสบความสำเร็จในที่สุด

11) มีวิสัยทัศน์ร่วม (vision) วิสัยทัศน์เป็นความมุ่งหวังขององค์กรที่ทุกคนจะต้องร่วมกันทำให้เกิดเป็นรูปธรรมบนพื้นฐานของค่านิยมปรัชญา ความคิดความเชื่อที่คล้ายคลึงกัน ส่งผลให้เกิดการเรียนรู้และการทำกิจกรรมไปสู่จุดหมายเดียวกัน

เพดเลอร์, เบอร์กอนและบอยเดลล์ (Pedler, Burgone & Boydell, 1991, p. 18) เสนอว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วยองค์ประกอบ ดังนี้

- 1) องค์ประกอบด้านกลยุทธ์ (strategy) ประกอบด้วย
 - (1) ใช้การเรียนรู้เป็นกลยุทธ์ขององค์กร
 - (2) มีการสร้างนโยบายแบบมีส่วนร่วม
 - 2) องค์ประกอบด้านการมองภายในองค์กร
 - (1) ใช้ข้อมูลข่าวสาร
 - (2) การสร้างการตรวจสอบและควบคุม
 - (3) การแลกเปลี่ยนภายใน
 - (4) การยืดหยุ่นในการให้รางวัล
 - 3) องค์ประกอบด้านโครงสร้าง เน้นโครงสร้างที่กระจายอำนาจ มีกฎระเบียบและกระบวนการแต่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ภายหลังการทบทวนและอภิปรายร่วมกัน
 - 4) องค์ประกอบด้านมองภายนอก (looking out) ประกอบด้วย
 - (1) บุคลากรเป็นเหมือนผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อม
 - (2) การเรียนรู้ระหว่างองค์กร
 - (5) องค์ประกอบด้านโอกาสในการเรียนรู้ (learning opportunities) ประกอบด้วย
 - (1) บรรยากาศการเรียนรู้ มีบรรยากาศช่วยเหลือ สนับสนุน และสนใจการเรียนรู้และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
 - (2) โอกาสการพัฒนาตนเองของทุกคน มีงบประมาณการพัฒนาตนเอง องค์กรสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเองมากที่สุด
- ดาฟท์ (Daft, 1999, pp. 211-212) เสนอว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้จำเป็นต้องเป็นองค์กรที่ ออกแบบเพื่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยพิจารณาจากองค์ประกอบ 5 ด้าน ดังนี้
- (1) โครงสร้าง (structure) โครงสร้างเป็นโครงสร้างที่มีการติดต่อสัมพันธ์กันเป็นแนวนอน โดยพิจารณาความถี่ไหลของงาน (workflow) มากกว่าที่จะพิจารณาด้านการแบ่งแยกเป็นหน้าที่ตามแผนงาน (departmental functions)
 - (2) การเสริมอำนาจ (empowerment) เน้นโดยเฉพาะการเสริมอำนาจให้แก่บุคลากรมากกว่าตัวงาน โดยเสริมอำนาจให้แก่บุคลากรทุกคนในองค์กรเพื่อให้มีโอกาสตัดสินใจ เน้นการทำงานเป็นทีม
 - (3) การสร้างเครือข่าย (network) เน้นการสร้างระบบที่เอื้ออำนวยต่อเชื่อมโยง เป็นเครือข่ายและการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร (shared information)
 - (4) กลยุทธ์ (strategy) ใช้ความร่วมมือกันทั้งภายในและภายนอกองค์กร

(5) วัฒนธรรมที่ปรับตัว (adaptive culture) ทั้งในองค์กรแห่งการเรียนรู้เน้นวัฒนธรรมที่เน้นส่วนรวมมากกว่าส่วนย่อย ความเสมอภาค การเปลี่ยนแปลง การกล้าเสี่ยง และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

เกพาร์ท, มาร์ซิค, เบิร์น และ สเพียร์ (Gephart, Marsick, Buren & Spirs; อ้างถึงใน กัลยาณี คำแดง , 2542, หน้า 34) ได้ชี้ให้เห็นว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ ควรประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 5 ประการ คือ

1) มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในทุกระดับภายในองค์กร สมาชิกเรียนรู้ร่วมกันและถ่ายทอดองค์ความรู้ให้แกกันอย่างรวดเร็ว ด้วยเทคโนโลยีอันทันสมัย สามารถเผยแพร่ความรู้เหล่านั้นแก่ผู้ที่ต้องการใช้ได้อย่างรวดเร็วทันที

2) มีการสร้างองค์ความรู้ให้กลายเป็นศาสตร์ที่มีความแข็งแกร่ง ทั้งทางด้านความรู้และทฤษฎี และมีการแบ่งปันความรู้ มีการส่งผ่านข้อมูลแกกันอย่างรวดเร็ว ด้วยเทคโนโลยีอันทันสมัย สามารถเผยแพร่ความรู้เหล่านั้นแก่ผู้ที่ต้องการใช้ได้อย่างรวดเร็วทันที

3) สนับสนุนการคิดอย่างเป็นระบบ และให้สมาชิกได้เรียนรู้วิธีคิดใหม่ๆ เปิดโอกาสให้มีการวิพากษ์วิจารณ์ และอภิปรายกันอย่างเปิดเผย

4) มีการสนับสนุนและสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ เช่น มีการให้รางวัลกับความคิดสร้างสรรค์ มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถย้อนกลับในสิ่งที่เป็นความจริง มีคุณธรรม โปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ ทั้งนี้ก็เพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่จะปรับปรุงและ ปฏิบัติงานให้ดียิ่งๆ ขึ้นไปเป็นต้น

5) ให้ความสำคัญกับสมาชิกในองค์กร คือยึดคนเป็นศูนย์กลาง คำนึงถึงส่วนที่เรียกว่า “soft part” เป็นสิ่งแรก

บลานชาร์ด และทักเกอร์ (Blanchard and Thacker, 2004, pp. 45-48) ได้สรุปแนวคิดปัจจัย หรือองค์ประกอบของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังนี้

1) การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ เป็นศักยภาพพื้นฐานของบุคลากรในองค์กร โดยองค์กรต้องเชื่อมโยงการเรียนรู้ของบุคลากรให้เข้ากับการเรียนรู้ขององค์กร

2) การมีรูปแบบวิถีคิด และมุมมองที่เปิดกว้างทำให้เกิดการยอมรับ และเข้าใจต่อเรื่องราวต่างๆ ในทุกด้านของชีวิต

3) การสร้างและสืบสานวิสัยทัศน์ ที่ประสานเป็นหนึ่งเดียวกันระหว่างคนในองค์กร จากความคิดที่ต่างคนต่างคิด

4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เป็นกลยุทธ์ในการเรียนรู้ขององค์กร หากทีมในองค์กรไม่มีการเรียนรู้ องค์กรนั้น จะไม่มีการเรียนรู้

5) การเรียนรู้อย่างเป็นระบบ พิจารณาส่งต่างๆ อย่างเป็นระบบ ไม่มองแยกส่วน

6) การแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบเป็นการแก้ไขปัญหาโดยใช้แนวทางทางวิทยาศาสตร์มากกว่าการคาดเดา ใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ โดยมีพื้นฐานทางสถิติในการคิดวิเคราะห์

7) การทดลอง เน้นการขยายความรู้มากกว่าการตอสนองต่อสถานการณ์โดยการ ทำงานที่ไม่ประสบความสำเร็จถือเป็นความรู้ อย่างหนึ่ง

8) การเรียนรู้จากประสบการณ์ เป็นบทเรียนที่ถูกเก็บในรูปแบบเอกสารและบุคลากรสามารถเข้าไปเรียนรู้และเกิดความเข้าใจได้

9) การเรียนรู้จากผู้อื่น โดยศึกษาเปรียบเทียบกับผู้ที่ประสบความสำเร็จมาก่อน

10) การถ่ายโอนความรู้ที่เก็บในรูปแบบเอกสาร เพื่อส่งต่อได้สะดวก และรวดเร็ว

สรุปได้ว่า ลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย การมีรูปแบบวิถีคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในทุกระดับภายในองค์กร สร้างองค์ความรู้ให้เป็นศาสตร์และศิลป์ ถ่ายโอนความรู้จากประสบการณ์ เป็นฐานข้อมูลช่วยในการตัดสินใจในการแก้ปัญหาต่างๆ มีความสร้างสรรค์และแข็งแกร่ง ทั้งทางด้านองค์ความรู้และทฤษฎี และมีการแบ่งปันความรู้ ส่งเสริมสนับสนุนการคิดอย่างเป็นระบบและเปิดโอกาสให้สมาชิกได้เรียนรู้วิถีคิดใหม่ๆ สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ ยึดสมาชิกในองค์กรเป็นสำคัญ และเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร และสื่อสารกับทั่วถึง มีระบบการให้รางวัลที่ยืดหยุ่น สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน

จากการศึกษาแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ดังกล่าว ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาองค์กรแห่งการเรียนรู้ตามแนวคิดของ เซ็งเก้ (Senge, 1990, P. 13) เนื่องจากแนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับภาพบริบทของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) หมายถึงองค์กรที่มีลักษณะในการสร้างการคิด การใช้ การใช้ถ่ายโอนความรู้อย่างเป็นระบบ การเรียนรู้เป็นทีม การใช้หลักการกระบวนการกลุ่ม มีการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่องรวดเร็ว การปรับปรุงแบบพฤติกรรมเพื่อสร้างความรู้ใหม่ โดยคงไว้ซึ่งเอกลักษณ์ขององค์กร และเพื่อความสำเร็จภายใต้ จุดมุ่งหมายเดียวกันซึ่งเก้ (Senge, 1990, P. 13) ได้อธิบายคุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สำคัญ 5 ประการ คือ 1) การเป็นบุคคลที่รอบรู้ 2) การมีรูปแบบความคิด 3) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน 4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม 5) การคิดอย่างเป็นระบบ ดังมีรายละเอียดแต่ละด้านดังต่อไปนี้

1) การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (personal mastery) หมายถึง ลักษณะการเรียนรู้ของตนในองค์กร ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์กรได้ สมาชิกขององค์กรที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ นั้น จะมีลักษณะสนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอมีความปรารถนาดีที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตน มุ่งสู่จุดหมาย และความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้เป็นไปตามทฤษฎีการจูงใจและทฤษฎีภาวะผู้นำ ที่กล่าวว่าสมาชิกจะมีพันธะผูกพันกับจุดหมาย และภารกิจขององค์กรและจะใช้ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน มีความเป็นตัวของตัวเอง มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีปฏิภาณ ไหวพริบ เป็นผู้ใฝ่ดี ใฝ่รู้ มีการวิเคราะห์ และตัดสินใจด้วยข้อมูลและข้อเท็จจริง รวมทั้งมีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน (จิรัชมา วิเชียรปัญญา, 2548, หน้า 20)

การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (personal mastery) การเป็นบุคคลที่รอบรู้เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่พยายามบังคับฝึกฝนตนเองให้เป็นบุคคลที่เรียนรู้ตลอดเวลา ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของบุคคลว่าเป็นรากฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีความเชื่อว่าคน ที่มีระดับความเชี่ยวชาญพิเศษจะสามารถช่วยความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานที่เขาต้องการได้อย่างต่อเนื่อง ดังนั้นลักษณะของการเรียนรู้ของคนในองค์กรจะสะท้อนให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์กรนั้นได้ซึ่งสมาชิกองค์กรแห่งการเรียนรู้ต้องมีคุณลักษณะสำคัญที่เรียกว่า พลังแห่งตน (human mastery) คือ ความเป็นนายของตนเองในการควบคุมจิตใจ และพฤติกรรมของตนเอง เป็นคนที่พร้อมจะเรียนรู้อยู่ตลอดเวลาอมรับ

ความจริงไม่ยึดมั่นถือมั่น เปลี่ยนไปตามกระแสโลก มีจิตใจที่เจริญ โดยสมาชิกในองค์กรที่มีลักษณะการเป็นบุคคลที่รอบรู้นั้น จะเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้น สนใจและใฝ่ที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ตลอดเวลา รวมทั้งมีความปรารถนาที่จะเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนมุ่งสู่จุดมุ่งหมายและความสำเร็จที่ได้กำหนด (จำเรียง วิยวัฒน์ และเบญจมาศ อ่าพันธ์, 2540, หน้า 13; อ้างถึงใน คำนึ่ง ผุดผอง, 2547, หน้า 36)

दन्य तेहनपुठ (2543, หน้า 9-30) ได้กล่าวว่า การเป็นบุคคลที่รอบรู้ (personal mastery) การเรียนรู้ขององค์กรเกิดขึ้นได้เมื่อบุคคลเกิดการเรียนรู้ จนสามารถขยายขีดความสามารถให้เชี่ยวชาญมากขึ้น สร้างวิสัยทัศน์ของตนเองมองเห็นภาพของการพัฒนาตนเองในอนาคตได้เป็นการเสริมสร้างความรอบรู้ของแต่ละบุคคลให้ทันต่อเหตุการณ์การเปลี่ยนแปลงทุกด้าน เป็นจุดเริ่มต้นของการเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ทุกคนในองค์กรต้องได้รับการพัฒนา ส่งเสริมให้บุคคลสามารถเรียนรู้พัฒนาตนเองไปสู่ความเป็นเลิศด้านต่างๆ ได้ การพัฒนาบุคคลที่สำคัญ คือ การพัฒนาตนเองตระหน้อในความกระหายใคร่แสวงหาความรู้ มีข้อมูลเพื่อคิดวิเคราะห์ และตัดสินใจในการสร้างผลงานที่หวังและสู่เป้าหมายที่วางไว้มีความรับผิดชอบในการกิจที่ได้รับมอบหมาย

สรุปได้ว่า การเป็นบุคคลที่รอบรู้ หมายถึง ลักษณะการเรียนรู้ของบุคลากรในสถานศึกษาที่สนใจใฝ่รู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ การพัฒนาศักยภาพของตน การยึดมั่นความสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์และภารกิจของสถานศึกษาโดยใช้ความรู้ ความสามารถ ทักษะ มีเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน มีความเป็นตัวของตัวเอง มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีปฏิภาณ ไหวพริบ เป็นผู้ใฝ่ดี ใฝ่รู้มีการวิเคราะห์และกล้าตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลพื้นฐานจากข้อเท็จจริงต่างๆ

2) การมีรูปแบบวิธีการคิด (mental models) หมายถึง แบบแผนทางจิตใต้สำนึกของคนในองค์กรที่มีรูปแบบวิธีคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง เนื่องมาจากการแข่งขันแลกเปลี่ยนความรู้และวิสัยทัศน์ ไม่ยึดติดกับความเชื่อเก่าที่ล้าสมัย ซึ่งจะสะท้อนถึงพฤติกรรมของคนในองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้น เมื่อสมาชิกในองค์กรเชื่อว่าการสร้างสิ่งนี้ให้เกิดขึ้นในองค์กร จะทำให้สมาชิกมี การ ตื่นตัว มีแรงจูงใจภายใน มีวิถีชีวิตการทำงานที่ชัดเจนเพื่อการตัดสินใจอย่างถูกต้อง หรือมีวิธีการที่จะตอบสนองความเปลี่ยนแปลงที่ปรากฏอยู่ได้อย่างเหมาะสม เพื่อเข้าใจบทบาทหน้าที่และกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร รวมทั้งมีโลกทัศน์กว้างไกลยอมรับการเปลี่ยนแปลงทันกับโลกสมัยใหม่ร่วมมือร่วมใจประสานผลประโยชน์และเคารพสิทธิเสรีภาพของผู้อื่น

दन्य तेहनपुठ, (2543, หน้า 9-30) ได้กล่าวว่า การมีรูปแบบวิธีการคิด และมุมมองที่เปิดกว้าง (mental model) เป็นการต่อยอดความรู้ความสามารถที่มีอยู่เดิมรวมกันเข้ากับความรู้ประสบการณ์ใหม่ วิเคราะห์ สังเคราะห์จนเกิดความรู้ใหม่ความกระจำใจ เกิดความคิดความเชื่อที่สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของโลก ที่มีผลต่อการตัดสินใจและการกระทำจนเป็นองค์ความรู้ใหม่เกิดประสบการณ์ใหม่สร้างความคิดใหม่ที่จะนำไปสู่การพัฒนาองค์กรสามารถมองเห็นความเชื่อมโยงต่อเนื่องของสรรพสิ่งเหตุการณ์ต่างๆ ในโลกมีพลังในการทำงาน มุ่งปรับเปลี่ยนวิธีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้แก่ผู้เรียน เมื่อประสบผลสำเร็จก็นำไปเผยแพร่ สามารถรวบรวมผลแห่งการพัฒนาอย่างเป็นระบบและพัฒนาต่อไปอย่างไม่มีที่สิ้นสุดได้แก่

1) การบริหารโอกาส ในสภาพการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทุกคนต้องปรับเปลี่ยนการทำงานไปด้วยกันถ้ายังติดอยู่กับระบบเดิมๆ จะทำให้เสียโอกาสความก้าวหน้าและความสำเร็จของ

งาน การสร้างบรรยากาศความเข้าใจ ให้โอกาสทุกคนมีส่วนร่วมและทำทหายความสำเร็จมีความภูมิใจ และความสำเร็จร่วมกัน

2) มีทางเลือกหลากหลายผสมผสานเข้าไปในกระบวนการงานไร้ขอบเขตจำกัด อีกต่อไป การปฏิบัติกิจการใดที่ยังใช้รูปแบบเดิมๆ อาจไม่เกิดประโยชน์อันใดอีกต่อไป และจะไม่ทันกับเหตุการณ์ และเกิดการล่าหลังอย่างช่วยไม่ได้ ดังนั้นการตื่นตัวปรับให้ทันกับเหตุการณ์ของโลกซึ่งไม่ใช่เรื่องไกลตัวอีกแล้ว ทุกสิ่งอยู่แค่เอื้อมและกิจการต่างๆ จะแข่งขันกันไม่ว่างภาคฐฐือเอกชนจะมีโอกาสเท่าเทียมกัน อยู่ที่ว่าใครจะสามารถบริหารโอกาสและสามารถเผชิญสัพพัญญูที่พลิกผันไปสู่การเจริญเติบโตก้าวหน้ารวดเร็ว และมั่นคงกว่ากัน

ความพยายามในการปรับและสร้างรูปแบบวิธีคิดและมุมมองที่เปิดกว้างเป็นการพยายาม โน้มน้าวให้ทุกคนยอมรับการเปลี่ยนแปลง พัฒนาความคิดวิเคราะห์และสร้างสรรค์อย่างหลากหลาย ท้ายที่สุดและมองอนาคตเป็นภาพเดียวกันที่ช่วยกันบรรจงแต่งแต้มด้วยเหตุและผลให้ภาพสมบูรณ์ และสวยงามจรเป็นที่พึงพอใจและเกิดความรักและภาคภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่ทันสมัย

การมีรูปแบบวิธีความคิด (mental model) เป็นกรอบแนวคิดของคนในการเข้าใจ และมองโลกตามความเป็นจริงอย่างสมเหตุสมผล มีความคิดความเข้าใจทั้งในเรื่องของตนเอง ผู้อื่น และองค์กร ซึ่งมีผลต่อการดำเนินชีวิตของคน กรอบความเชื่อที่สมเหตุสมผลนี้ จะมีส่วนสำคัญ และมีอิทธิพลมากเป็นอย่างยิ่งต่อการแสดงพฤติกรรมของคนในองค์กร ทั้งนี้หากคนเรามีการเปลี่ยนแปลงความคิดความเข้าใจ และความเชื่อของคนในองค์กร ให้มีความสมเหตุสมผลในการมองและเข้าใจโลก และสิ่งที่อยู่รอบตัวแล้ว พวกเขาเหล่านั้นจะมีพฤติกรรมการปฏิบัติในทางบวกแต่สิ่งสำคัญก็คือ องค์กรไม่ควรไปกำหนด หรือควบคุม แต่ควรปล่อยให้พวกเขาได้มีอิสระในการคิด และสร้างสรรค์รูปแบบในการพัฒนาขึ้นเองตามสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งเป้าหมายของการพัฒนาในข้อนี้ ไม่ได้เน้นให้ทุกคนมีความเห็นในแนวทางเดียวกับองค์กรทุกอย่าง แต่ต้องให้เห็นความสอดคล้องกันในแต่ละแนวคิดที่มาร่วมกันเกิดเป็นวิสัยทัศน์ร่วม (พิชัย เสงี่ยมจิตต์, 2550, หน้า 27)

องค์กรักษ์ โสมราช (2554, ออนไลน์) ได้ให้ความหมายของความคาดหวังว่าเป็น ความรู้สึกของบุคคลถึงพฤติกรรม หรือตำแหน่ง ที่เหมาะสมของตนเอง หรืออาจเป็นความรู้สึกถึงความเหมาะสมในบทบาทของผู้อื่น หรืออีกนัยหนึ่งความคาดหวังของบุคคล เป็นความรู้สึกของบุคคล ต่อตนเองอย่างหนึ่งว่าตนเองควรจะทำอะไรในสถานการณ์ต่างๆ หรือต่องาน ที่ตนรับผิดชอบอยู่ ความคิดดังกล่าวนี้ยังรวมไปถึงการคิดถึงบุคคลอื่น เช่น ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน

สรุปได้ว่า การมีรูปแบบความคิด หมายถึง การรับรู้สิ่งต่างๆ จากแบบแผนทางจิตใจได้ สำนึกในตัวบุคคล มีรูปแบบวิธีคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง มีสติ มีวิธีการทำงานของตนเองที่ชัดเจน เข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ และกิจกรรมต่างๆ ของสถานศึกษาเพื่อการตัดสินใจอย่างถูกต้อง มีวิธีการตอบสนองความเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสม และมีโลกทัศน์กว้างไกลยอมรับ การเปลี่ยนแปลงทันกับโลกสมัยใหม่ มีการร่วมมือ ร่วมใจประสานงานและเคารพสิทธิเสรีภาพของผู้อื่น

3) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน หมายถึง (building shared visions) หมายถึง ภาพลักษณ์ที่เป็นไปตามหลักการของวัฒนธรรมองค์กรและการมีส่วนร่วม โดยเชื่อว่าหากสมาชิกในองค์กรเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และยุทธศาสตร์ขององค์กรร่วมกัน

ซึ่งจะทำให้มีความผูกพันร่วมกันจะสามารถปฏิบัติงานในทิศทางเดียวกัน ทำให้ภาพรวมในอนาคตที่สมาชิกปรารถนาเป็นจริงขึ้นมาภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของคนทั้งองค์กร

दनय तेहनपुठु (2543, หน้า 9-30) ได้กล่าวว่า การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (shared vision) ผลการพัฒนาในระดับบุคคล จะนำไปสู่การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรสมัยใหม่หรือองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เข้มแข็งได้ สิ่งแรกที่จะต้องทำ คือ การสร้างความเข้าใจให้ตรงกัน ทั้งในระดับบริหารและระดับปฏิบัติการหน่วยงานต้องมีแผนกลยุทธ์ที่ศึกษาจากสภาพปัญหา ความต้องการ และนโยบายที่เกี่ยวข้องทุกระดับเพื่อนำมาวิเคราะห์และช่วยกันสร้างภาพในอนาคตของหน่วยงานที่จะเติบโตมีความก้าวหน้ารุ่งเรือง เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันทุกฝ่าย จะทำให้ทุกคนอุทิศและทุ่มเท ร่วมกันผนึกกำลังแรงกายแรงใจกระทำให้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ให้จงได้ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและยั่งยืนมีแนวทางในการปฏิบัติ ดังนี้

- 1) ตั้งคณะทำงานสร้างวิสัยทัศน์ ตั้งคณะทำงานขึ้นมาชุดหนึ่งสมาชิกมีความสามารถและอำนาจในการตัดสินใจได้ มีจำนวนพอประมาณไม่ใหญ่หรือเล็กเกินไป ความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน
- 2) สำรวจความคาดหวัง ความต้องการ ความคิดเห็น ทำการสำรวจความคาดหวัง ความต้องการ ความคิดเห็นผู้ที่มีส่วนได้ ส่วนเสียเพราะต่างมีความคาดหวังที่ต้องการจะได้รับจากองค์กรแตกต่างกันไป องค์กรจึงต้องประสานประโยชน์ให้เกิดความพึงพอใจกับทุก ฝ่ายนำความคาดหวังวิสัยทัศน์ที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติเป็นจริงได้
- 3) ทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร (เพื่อประมวลโอกาส ความพร้อมและทางเลือกในอนาคตเข้ากับความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรกำหนดออกมาเป็นวิสัยทัศน์ขั้นต้น จากความพึงพอใจของคณะกรรมการและเห็นชอบของทุกคนในองค์กรและเพื่อการพัฒนาขององค์กร
- 4) คัดเลือกวิสัยทัศน์ที่ดีที่สุด เหมาะสมที่สุด เพื่อประกาศใช้และสร้างความเข้าใจกับทุกคนที่จะมุ่งมั่น ร่วมแรงร่วมใจวางแผนพัฒนาทางขึ้นฝ่าอุปสรรคทุกอย่างไปให้ถึงฝันที่ร่วมกันตั้งไว้ ดังนั้น วิสัยทัศน์ที่ดี จะเป็นที่ยอมรับของจุดมุ่งหมายในการทำงานของสมาชิกทุกคนในองค์กรมุ่งมั่นไปให้ถึง และนำไปเป็นเป้าหมายในการกำหนดแผนกลยุทธ์จากการทำงานร่วมกันสานวิสัยทัศน์ให้เป็นไปได้จริงด้วยแผนปฏิบัติ (operation) ทั้งระยะสั้น ระยะยาว และแผนประจำปี

การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน (building shared vision) เป็นการสร้างทัศนคติของงานร่วมมือกันอย่างยึดมั่นของคนในองค์กร เพื่อพัฒนาภาพในอนาคต และความต้องการที่มุ่งไปสู่ความปรารถนา ร่วมกันทั่วองค์กรเป็นการที่คนทุกคนมีความตระหนักและเข้าใจในความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นขององค์กร มีมุมมองร่วมกันเกี่ยวกับปรากฏการณ์แห่งความเปลี่ยนแปลง และอนาคตขององค์กรเพื่อช่วยกันเกิดการยอมรับยินยอมพร้อมใจและให้ข้อผูกพันต่อจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานด้านต่างๆ ขององค์กรที่ต้องการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลง องค์กรแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์กรที่ทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมขององค์กร ซึ่งจะสนับสนุนให้เกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อการเปลี่ยนแปลงแล ความก้าวหน้าต่อไปภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของคนทั้งองค์กร เมื่อทุกคนในองค์กรมีวิสัยทัศน์ร่วมกันแล้ว จะต้องมีการสื่อสารรับรู้ในทุกระดับตั้งแต่ระดับสูงถึงระดับล่าง ว่าองค์กรมีวิสัยทัศน์อย่างไร เป้าหมายคืออะไรและจะต้อง

ซึ่มซาบ ลงไปในความคิดของทุกคนในองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร (ชัชวาล วงษ์ประเสริฐ 2548, หน้า 107)

เกศรา รักชาติ (2552, ออนไลน์) การมีค่านิยมร่วมขององค์กร หมายถึง เป็นข้อกำหนดร่วมกันของคนในองค์กรเพื่อใช้เป็นเครื่องกระตุ้น และโน้มน้าวให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานและมีพฤติกรรมในทางเดียวกัน

ชลธิศ รัชตะวรรณ (2554, ออนไลน์) ได้ให้ความหมายของการมีค่านิยมร่วมว่าเป็น ความเชื่อที่ถูกต้องร่วมกัน จากความเชื่อที่ถูกต้องร่วมกันนี้จะเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการสร้างความร่วมมือ ร่วมใจในการประพฤติปฏิบัติของบุคลากรทั้งหมด ไปในทิศทางที่องค์กรพึงประสงค์ โดยสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ได้โดยอาศัยกฎระเบียบบน้อยลง

สรุปได้ว่า การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน หมายถึง การที่บุคลากรในสถานศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา ร่วมกัน ซึ่งจะทำให้มีความผูกพันร่วมกันและสามารถปฏิบัติงานไปในทิศทางกัน อีกทั้งยังส่งผลถึงภาพรวมในอนาคตที่บุคลากรปรารถนาให้เป็นจริงภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกันของบุคลากรทั้งสถานศึกษา

4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (team learning) เป็นการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิก โดยอาศัยความรู้และความคิดของสมาชิกในกลุ่มมาแลกเปลี่ยนความคิดเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของทีมให้เกิดขึ้น การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจะเกิดขึ้นได้เมื่อมีการรวมพลังของสมาชิก ให้ได้มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่างๆ ร่วมกันโดยการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็น และประสบการณ์ซึ่งกันและกันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องจะเกิดความคิดร่วมกันของกลุ่ม (group thinking) และกลุ่มควรลดสิ่งที่ทำให้เกิดอิทธิพลครอบงำแนวคิดของสมาชิกคนอื่นๆ พร้อมทั้งกระตุ้นให้กลุ่มมีการสนทนา และอภิปรายกันอย่างกว้างขวางซึ่งการอภิปรายเป็นการนำวิสัยทัศน์ของแต่ละคนมาแลกเปลี่ยนกันและหาข้อสรุปเพื่อออกมาเป็นแนวปฏิบัติร่วมกัน ทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้การที่จะเกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ ได้จะต้องมีการสนทนา โดยต้องทำควบคู่กันไป ดังนั้นทีมจะต้องใช้ทั้งการ อภิปรายและสนทนากลุ่มจึงจะเกิดการทํางานเป็นทีมเพื่อไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ อัมมพันธ์กุล, 2540, หน้า 56)

สรุปได้ว่า การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม หมายถึง การเรียนรู้ที่จะทำงานร่วมกันเป็นทีมอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์ของบุคลากรในสถานศึกษา มีการเรียนรู้ร่วมกันตามหลักการร่วมมือการทำงานเป็นกลุ่มมีการเสวนาอภิปรายร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ เพื่อแลกเปลี่ยน ข่าวสาร ข้อมูล ความรู้ ความคิดเห็น และประสบการณ์ มีโอกาสเรียนรู้สิ่งต่างๆ ร่วมกัน สามารถปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม มีการช่วยเหลือเกื้อกูล มีความสามัคคีและมีความเป็นกันเองทุกคนในทุกระดับ

5) การคิดอย่างเป็นระบบ (systems thinking) การคิดอย่างเป็นระบบเป็นหัวใจแห่งการเรียนรู้ และมีส่วนสำคัญต่อการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และจะนำมาซึ่งการพัฒนาแบบยั่งยืนของทรัพยากรในองค์กรการคิดอย่างเป็นระบบเป็นวิถีคิดการอภิปรายและการทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นด้วยการเชื่อมโยง เรื่องราวต่างๆ อย่างเป็นระบบ เป็น การมองเห็นความสัมพันธ์ของกันและกัน และเป็นรูปแบบที่ไม่หยุดนิ่งและไม่มองแบบแยกส่วน หรือเป็นเฉพาะภาพความเข้าใจถึงจุดสำคัญของความคิด เชิงระบบก็คือข้อมูลย้อนกลับ การเรียนรู้จากประสบการณ์

และคนอื่น ๆ ซึ่งการปฏิสัมพันธ์ที่ว่าจะขึ้นอยู่กับทุกส่วนที่ประกอบกันเป็นระบบองค์กร บุคคลเพียงคนเดียวจะไม่สามารถนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ แต่จะเกิดจากการที่ทุกคนมีความรับผิดชอบร่วมกันสำหรับการคิดเชิงระบบต้องการระบบของการปฏิบัติที่ยอมรับอย่างต่อเนื่องและมีการตรวจสอบซ้ำๆ ในสาระของการวางเงื่อนไข ภาวะอารมณ์ และความวิตกกังวลที่เกิดจากการเรียนรู้องค์กรไม่พึงมุ่งเรียนรู้ในสิ่งสำคัญต่อการอยู่รอด ต้องสามารถทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่างๆ ทั้งในภาพรวมและในส่วนตัว การคิดอย่างเป็นระบบนั้นต้องมีการแลกเปลี่ยนจิตใจในหลายด้าน เช่น สามารถมองเห็นทั้งส่วนรวมและส่วนย่อยได้ สามารถเชื่อมโยงส่วนต่างๆ เข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ (ศุภลักษณ์ ปูประเสริฐ, 2546, หน้า 25)

दनัย เทียนพุ่ม (2543, หน้า 9-30) ได้กล่าวว่าการคิดอย่างเป็นระบบ(system thinking) การคิดเชิงระบบไม่ใช่ของใหม่แต่เป็นที่ถูกสนับสนุนและประยุกต์ใช้ในการศึกษาด้านจิตวิทยาศาสตร์และสาขาวิชาต่างๆ มานานนับศตวรรษ ความเข้าใจถึงจุดสำคัญของการคิดเชิงระบบเชิงระบบ คือ ข้อมูลย้อนกลับ การเรียนรู้จากประสบการณ์และการเรียนรู้จากคนอื่น ๆ ซึ่งมีปฏิสัมพันธ์นี้จะเกิดขึ้นอยู่กับส่วนที่ประกอบกันเป็นระบบขององค์กร คนเพียงคนเดียวจะไม่สามารถนำองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ทุกคนต้องมีความรับผิดชอบร่วมกัน ต้องสร้างระบบการปฏิบัติที่ยอมรับอย่างต่อเนื่องและมีการตรวจสอบซ้ำในสาระของความเป็นจริงจากแนวความคิดเชิงสร้างสรรค์และความคิดเชิงวิเคราะห์เข้าด้วยกัน มีการทดสอบสาระความจริงข้อมูลย้อนกลับอย่างต่อเนื่อง แต่การที่จะให้ทุกคนรับผิดชอบร่วมกันนั้นมีอุปสรรคมากมาย และวิธีปฏิบัติที่จะให้ได้ผลในองค์กรก็คือ การขจัดสิ่งที่กีดขวางการเรียนรู้ของคนส่วนใหญ่ให้หมดไป

สรุปได้ว่า การคิดอย่างเป็นระบบ หมายถึง บุคคลภายในสถานศึกษามีลักษณะของการคิดอย่างมีแบบแผน มีการลำดับความคิด โดยเรียงเรียงข้อมูลความรู้ ประสบการณ์ การเรียนรู้เป็นขั้นตอนมีการพัฒนาความคิดอย่างต่อเนื่องทันต่อเหตุการณ์ การคำนึงถึงความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันอย่างมีแบบแผน การมองเห็นโอกาสต่างๆ มีประโยชน์ต่อองค์กรตลอดเวลา สมาชิกมีความคิด และปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ

2.2.5 การพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

ในการบริหารจัดการคุณภาพอย่างมีเป้าหมายเพื่อสร้างประสิทธิภาพการทำงานให้สูงสุดให้แก่องค์กร โดยเฉพาะ สถานศึกษาที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของเทคโนโลยี การแข่งขันทั่วโลก การปรับเปลี่ยนกฎระเบียบใหม่ๆ ความผันผวนทางการเมือง เศรษฐกิจและสังคม ตลอดจนแนวโน้มสู่ความเป็นสังคมยุคบริการและข้อมูลสารสนเทศยิ่งขึ้นพลังผลักดันเช่นนี้ทำให้องค์กรทุกประเภทได้รับผลกระทบเชื่อมโยงกันเป็น ลูกโซ่ จนต้องลงสู่สนามแข่งขันอันเป็นผลให้ต้องปรับเปลี่ยนเป็นองค์กรที่มีความคล่องตัวปรับตัวได้ดี มีความพร้อมที่จะเรียนรู้ และเติม ไปด้วยการสร้างสรรค์เพื่อสามารถสนองตอบการเลือกของลูกค้าที่มีความเป็นตัวของตัวเองมากยิ่งขึ้นได้อย่างรวดเร็ว (กรมวิชาการ, 2544, หน้า 44) ในกรณีสถานศึกษาถือว่าเป็นองค์กรที่ให้บริการด้านการจัดการศึกษา มีการเรียนการสอนโดยใช้การเรียนรู้เป็นเป้าหมายหลัก คือการเรียนรู้ของนักเรียน ดังนั้นในบรรดาองค์กรประเภทต่างๆ สถานศึกษาจึงถือว่าเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มากกว่าองค์กรประเภทใด

การพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นการผสมผสานแนวคิดกับแนวปฏิบัติเข้าด้วยกัน โดยมีขั้นตอนต่างๆ ดังนี้ (นฤมล มนนีนกงกุล, 2555, ออนไลน์)

1) การสร้างบรรยากาศเปิด ให้สมาชิกทุกคนในสถานศึกษาได้รับทราบความจำเป็น และประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงมุ่งพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้ร่วมงาน ทุกคนให้ก้าวหน้านั้นคงเป็นมืออาชีพ

2) พัฒนานโยบายพื้นฐาน 5 ประการ ให้แก่สมาชิกทุกคนในสถานศึกษาเพื่อปรับพื้นฐาน วิธีการคิดการปฏิบัติของตนเองและสถานศึกษา

3) พัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานและระบบงานต่างๆ ให้พร้อมต่อการเรียนรู้และ พร้อมต่อการประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน รวมทั้งการพัฒนากระบวนการบริหารและระบบ การเรียนรู้ให้สอดคล้องกับลักษณะของหน่วยงานและระบบงานต่างๆ

4) พัฒนาผู้นำให้มีทักษะในการเป็นผู้นำที่มีความเป็นเลิศ สามารถนำพาทีมงานและ บริหารหน่วยงานต่างๆ ได้

5) กำหนดรูปแบบการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้งระดับบุคคลและ ระดับ สถานศึกษาให้มีองค์ความรู้และทักษะที่เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ

6) กำหนดมาตรการในการถ่ายเทองค์ความรู้และทักษะเข้าสู่การปฏิบัติที่ความ รับผิดชอบ โดยเป็นลักษณะการทำทนายและการสนับสนุน เพื่อให้มีโอกาสประสบความสำเร็จภายใน เวลาที่กำหนด

7) พัฒนาและส่งเสริมระบบการทำงานเป็นทีมอย่างเป็นระบบกำหนดเป้าหมายองค์กร และเป้าหมายทีมงานที่ชัดเจน ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ ทีมงานมีระบบการ ถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจและการบริหารงาน และมีการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้ทีมงาน

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ให้ปรับเปลี่ยนเป็นองค์กรที่มีความคล่องตัวปรับตัวได้ดี มีความพร้อมที่จะเรียนรู้ และเต็มไปด้วย การสร้างสรรค์เพื่อสามารถสนองตอบการเลือกของลูกค้าที่มีความเป็นตัวของตัวเองมากยิ่งขึ้นได้อย่าง รวดเร็ว

2.3 หลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นทฤษฎีการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ หรือเป็นกระบวน ทศน์ใหม่ (new paradigm) ของภาวะผู้นำ โดยมีเบอร์น (Burns) และแบส (Bass) เป็นสองคนแรกที่ ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยแสดงให้เห็นว่าเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำแนวใหม่จาก การนำ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนทัศน์ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (visionary) และมีการ กระจายอำนาจหรือเสริมสร้างแรงจูงใจ (empowering) เป็นผู้ที่มิคุณธรรม (moral agents) และ กระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ ซึ่งภาวะผู้นำลักษณะนี้กำลังเป็นที่ต้องการอย่างยิ่งในโลกที่มีการ เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อนในปัจจุบันนี้

2.3.1 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากการศึกษามีนักวิชาการหลายคน ได้กำหนดความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ ดังนี้

กัลยาณี พรหมทอง (2546, หน้า 62) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ระดับพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลง ความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังเป็นผลให้การปฏิบัติงานเกิดความคาดหวัง พัฒนาความสามารถและศักยภาพไป สู่ระดับที่สูงขึ้นโดยผู้บริหารแสดงบทบาททำให้ผู้ร่วมงาน รู้สึกไว้วางใจตระหนักรู้ภาระกิจและวิสัยทัศน์มีความจงรักภักดีและเป็นข้อจูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกล เกินกว่าความสนใจของตน ซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์ขององค์กร

คำนึ่ง ผุดผ่อง (2547, หน้า 17) กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมการบริหารองค์กรของผู้บริหารที่ทำให้ผู้ร่วมงานสามารถปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็ม ความสามารถมากกว่าที่ตั้งใจไว้ตั้งแต่ต้น ส่งผลให้องค์กรมีการพัฒนาทันความเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก แคทรียา ศรีใส (2548, หน้า 27) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง

กระบวนการที่ผู้นำองค์กรใช้ในการยกระดับแรงจูงใจของผู้ตาม สร้างความยึดมั่นผูกพันต่อเป้าหมาย องค์กร กระตุ้นผู้ตามให้เกิดความสำนึกของความต้องการที่สูงขึ้น โดยคำนึงถึงประโยชน์ขององค์กร มากกว่าตนเอง

อำภา ปิยารมณ (2549, หน้า 93) กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การที่ผู้นำ เป็นผู้กระตุ้น ให้ผู้ตามมีความต้องการและมีความพึงพอใจมากกว่าที่มีอยู่ ก่อให้เกิดความภาคภูมิใจในตนเอง กล้าเผชิญกับความเปลี่ยนแปลง มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลสามารถนำองค์กรไปสู่ทิศทางใหม่ๆ อย่างสร้างสรรค์และบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยใช้รูปแบบการสร้างบารมี การสร้างแรงจูงใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล

ภิรมย์ ถิ่นถาวร (2550, หน้า 30) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรม หรือความสามารถในการบริหารองค์กรของผู้บริหารที่จะนำพาให้ผู้ร่วมงานมีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความมากกว่าที่ตั้งใจไว้ตั้งแต่ต้น ส่งผลให้องค์กรได้รับการพัฒนาอยู่ ตลอดเวลาทันตามการเปลี่ยนแปลงของสังคมประเทศและโลก

นิตยา วิเศษยา (2551, หน้า 56) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ระดับ พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารมี อิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่ คาดหวัง พัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมีศักยภาพมากขึ้น โดยผู้บริหาร แสดงบทบาททำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกไว้วางใจ ตระหนักรู้ภาระกิจ และวิสัยทัศน์ มีความจงรักภักดีและเป็น ข้อจูงใจ ให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินความสนใจของตนเอง ซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์ขององค์กร

อารี กังสานุกุล (2553, หน้า 29) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำซึ่งแสดงออกถึงการใช้ศาสตร์และศิลป์ในการยกระดับและกระบวนการซึ่งผู้นำและผู้ตามต่างอยู่ระดับซึ่งกันและกันในด้านศีลธรรม และแรงจูงใจให้สูงขึ้น โดยผู้นำจะกระตุ้นจูงใจ ผู้ตาม ให้กระทำมากกว่าที่ผู้ตามคาดหวังไว้ว่าจะกระทำและผู้ตามจะสร้างความผูกพันต่อจุดประสงค์ของ องค์กร โดยผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามดำเนินงาน ให้ประสบผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ของ

องค์กรและผู้นำแสดงคุณลักษณะที่เป็นตัวแบบหรือแบบอย่างในการปฏิบัติแก่ผู้ตามตลอดจนการเพิ่มอำนาจ (empower) และช่วยเหลือผู้ตาม

กริฟฟิน (Griffin, 1996, p. 524) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหมายถึงพฤติกรรมของผู้นำที่ดำเนินการเหนือความคาดหวังปกติ โดยการถ่ายโอนความรู้ต่อการพันธกิจ การกระตุ้นประสบการณ์การเรียนรู้ การตั้งใจให้ใช้วิธีใหม่ในการคิด

คุก, ฮันเตอร์และคอฟเฟ (Cook, Hunsaker & Coffey, 1997, p. 4841) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้นำซึ่งเติมพลังให้แก่บุคคลอื่นด้วยวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่จะทำให้องค์กรมีชีวิตและมีความสำคัญขึ้นมาใหม่ภายใต้การเปลี่ยนแปลง

ยูคัล (Yukl, 1992, p. 20) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสร้างความผูกพันต่อจุดประสงค์ขององค์กร และเพิ่มพลังอำนาจให้แก่ผู้ตาม เพื่อที่จะทำให้ประสบความสำเร็จตามจุดประสงค์

เดสเลอร์ (Dessler, 1998, p. 202) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลต่อองค์กรเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในเรื่องทัศนคติ และข้อสมมติฐานของสมาชิกขององค์กรและต่อการสร้างความผูกพันสำหรับพันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์กร

ลูเนนเบิร์กและออนสไตน์ (Lunenbutg & Omstein, 2000, pp. 150-151) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่กระตุ้นจิตใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้กระทำมากกว่าที่ได้ตั้งความหวังไว้

เลทวูดและแจนซี (Leithwood & Jantzi, 1996, p. 510) กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการแสดงพฤติกรรมของผู้นำที่คอยกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อนำองค์กรมุ่งสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่มการให้ความร่วมมือของกลุ่มและการให้ความร่วมมือของกลุ่ม โดยมี การแสดงออกใน 6 ด้าน คือ การระบุวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน การเกื้อกูลการยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม การให้การสนับสนุนผู้ตามเป็นรายบุคคล การกระตุ้นทางปัญญา การเป็นแบบอย่างที่เหมาะสมและการคาดหวังผลการปฏิบัติงานของผู้ตามในระดับสูงซึ่งช่วยกระตุ้นความหมายของงานในชีวิตของผู้ตามให้สูงขึ้นอาจจะขึ้นหรือเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาความ ต้องการศีลธรรมให้สูงขึ้นด้วย

จากความหมายดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารที่แสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง เป็นผลให้การปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง พัฒนาความสามารถและศักยภาพไปสู่ระดับที่สูงขึ้นโดยผู้บริหารแสดงบทบาททำให้ผู้ร่วมงานไว้วางใจ ตระหนักรู้ภารกิจและวิสัยทัศน์ มีความจงรักภักดีและเป็นข้อจูงใจให้ผู้ร่วมงานมองการณ์ไกลกว่าความสนใจของตน ซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์ขององค์กร

2.3.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ในการบริหารองค์กรผู้บริหารมีหน้าที่บริหารงานตามภารกิจขององค์กรที่มีประสงค์ที่กำหนดหน้าที่ในการบริหารงานจะเกี่ยวข้องกับกิจกรรมหลายอย่าง ขึ้นอยู่กับว่าอยู่บนพื้นฐานการบริหารขององค์กรประเภทใด แต่ไม่ว่าผู้บริหารการศึกษาหรือนักธุรกิจ ในการบริหาร มีลักษณะแตกต่างกันบ้าง

ที่เป้าหมายของแต่ละองค์กรเทคนิคและประสบการณ์การบริหารการศึกษาเป็นกระบวนการที่เห็นผลกว่าการบริหารธุรกิจ ซึ่งกว่าจะรู้ว่าบริหารผิดพลาด เด็กก็เรียนจบไปนานแล้ว ส่วนด้านธุรกิจนั้นหากผิดพลาดก็จะรู้ได้เร็วมากและบทลงโทษก็จะรุนแรงกว่า ดังนั้นผู้บริหารในฐานะผู้นำองค์กรจะต้องมีภาวะผู้นำ ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดต่อความสำเร็จขององค์กร เพราะเป็นบุคคลที่ตัดสินใจได้ว่าควรทำอะไรและเป็นผู้สร้างสรรค์สิ่งต่างๆ เป็นความจริงที่พบเพียงคนเดียวไม่สามารถเปลี่ยนโลกได้สักหรือแม้แต่องค์กรขนาดกลางได้ แต่ต้องอาศัยพลังความคิด ความกระตือรือร้นมาจากหลายคน แต่ถ้าปราศจากผู้นำ การริเริ่มก็จะไม่มีตั้งแต่แรกสิ่งต่างๆ จะดำเนินไปอย่างไรทิศทาง ฉะนั้น เมื่อไม่มีผู้นำผลที่จะเกิดขึ้นจะเอาแน่นอนไม่ได้

จากความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ (Leadership) จะช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานต่างๆ ขององค์กรให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยคือ

- 1) ช่วยให้ผู้บุคลากรขององค์กรได้รับการประสานงานและแนะนำการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด
- 2) ช่วยรักษาสถานภาพขององค์กรให้มีความมั่นคง โดยการปรับเปลี่ยนหรือปรับตัวตามเงื่อนไขการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม
- 3) ช่วยประสานระหว่างฝ่ายต่างๆ ขององค์กร ให้ดำเนินการได้ตามลักษณะพลวัตภายในองค์กร โดยเฉพาะในช่วงที่องค์กรอยู่ในระหว่างการพัฒนาและเปลี่ยนแปลง ช่วยแก้ไขความขัดแย้งระหว่างส่วนต่างๆ และ
- 4) ช่วยให้ผู้บุคลากรในองค์กรบรรลุถึงความต้องการต่างๆ ทั้งในด้านความพึงพอใจ และเป้าหมายส่วนบุคคล โดยจะเป็นผู้ที่ชักชวนจูงใจให้ผู้ร่วมงานมีความยินดีและมีความเต็มใจที่จะร่วมมือปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายนิยามา เทียนทอง, 2544, หน้า 14)

2.3.3 องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากการศึกษาเกี่ยวกับ องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาได้มีนักวิชาการหลายท่าน ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ ดังนี้

วีโรจน์ สารรัตน์ (2547 ; อ้างถึงใน ธวัชชัย หอมยามเย็น , 2548, หน้า 29) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำที่มีอิทธิพล อันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง คือ

- 1) ผู้นำและผู้ตาม (leaders, followers) การมีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตามเป็นแบบสองทางไม่ได้หมายความว่าเฉพาะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อผู้ตามเท่านั้น ดังนั้นผู้ตามก็สามารถแสดงบทบาทภาวะผู้นำได้ เมื่อจำเป็นและผู้นำที่ดีก็สามารถจะปรับบทบาทเป็นได้ทั้งผู้นำและผู้ตาม และผู้นำที่ดีมักจะพัฒนาทักษะภาวะผู้นำให้แก่ผู้ตาม
- 2) การมีอิทธิพล (influence) เป็นกระบวนการของผู้นำ ในการสื่อสารความคิด เพื่อให้ได้รับการยอมรับและมีแรงจูงใจ เพื่อให้ได้รับการสนับสนุนจากผู้ตามในการนำความคิดนั้นไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
- 3) วัตถุประสงค์ขององค์กร (organizational objectives) และมีความท้าทายนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผล
- 4) การเปลี่ยนแปลง (change) การมีอิทธิพลและการกำหนดวัตถุประสงค์องค์กรใดๆ ต้องมุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสิ่งใหม่ ให้ก้าวหน้าต่อสังคมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

5) คน (people) ในการทำงานนั้นผู้นำและผู้ตามจะต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่นอีกหลายคนหลายกลุ่มจึงจะต้องแสดงภาวะผู้นำ และช่วยเหลือให้บุคคลเหล่านั้นประสบความสำเร็จด้วย กนกอร ยศไพบุลย์ (2546 ; อ้างถึงใน ธวัชชัย หอมยามเย็น, 2548, หน้า 29-30) ได้กล่าวถึงทักษะพื้นฐานของภาวะผู้นำ หรือความเป็นผู้นำ จะต้องมีความรู้ความสามารถทางวิชาชีพ (professional competencies) ดังนี้

- 1) ความสามารถเป็นผู้นำ
- 2) ความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม
- 3) ความสามารถในการคิดและวางแผนกลยุทธ์
- 4) ความสามารถในการสร้างและพัฒนาทีมงาน
- 5) ความสามารถในการบริหารความขัดแย้งให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร
- 6) ความสามารถในการประเมินและวินิจฉัยสถานการณ์ได้อย่างถูกต้องแม่นยำ
- 7) ความสามารถในการสอนงาน และฝึกงานให้แก่สมาชิก
- 8) ยุทธวิธีที่ทำให้สมาชิกปฏิบัติงานให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ
- 9) ความสามารถในการบริหารตนเอง
- 10) ความสามารถในการเรียนรู้

สรุปได้ว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่มีความรู้ความสามารถทางด้านวิชาการ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ตัดสินใจแม่นยำ ฉับไว วินิจฉัยถูกต้อง ปฏิบัติงานให้สำเร็จและมีประสิทธิภาพ สนับสนุนแนวความคิดผู้ตามนำไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนา

2.3.4 บทบาทคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership)

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีบทบาทคุณลักษณะในการดำเนินการเปลี่ยนในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งมีบทบาทคุณลักษณะดังนี้

คูเนอร์ท (Kuhnert) และฟิลลิป (Philip) กล่าวว่า “ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง transformational leadership” มีสาระสำคัญของทฤษฎีชี้ให้เห็นว่า ความสำเร็จในการสร้างแรงจูงใจขององค์กร เกิดขึ้นเนื่องจากความเชื่อของบุคลากร ที่เชื่อมั่นต่อองค์กร ตลอดจนเกิดความภาคภูมิใจในค่านิยม (values) เกี่ยวกับความเป็นธรรม (justice) และความมีศักดิ์ศรี (integrity) ขององค์กร สไตล์ภาวะผู้นำแบบนี้จะสร้างสรรค์ (creates) ภารกิจใหม่ๆ ขึ้นในองค์กร ส่งเสริมให้แสวงหาวิธีการใหม่ๆ ในการแก้ปัญหา (new way of handling problem) และส่งเสริมสมาชิกทุกคนขององค์กรเกิดการเรียนรู้ (promotes learning for all) และเป็นสไตล์ภาวะผู้นำที่มีลักษณะใกล้เคียงกับภาวะผู้นำแบบบารมี (charismatic leadership) และภาวะผู้นำแบบการสร้างแรงจูงใจ (Inspirational leadership) (ภารดี อนันต์นาวิ, 2551, หน้า 105)

การที่องค์กรต่างๆ ให้ความสนใจและความสำคัญต่อภาวะผู้นำปฏิรูปในยุคปัจจุบันนี้ เป็นเพราะว่ามีการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรง (dramatic changes) เกิดขึ้นในองค์กร และการ

ประยุกต์ภาวะผู้นำแบบปฏิรูปก็จะช่วยทำให้องค์กรฝ่าฟันวิกฤตการณ์ที่สำคัญๆ ให้ประสบผลสำเร็จได้อย่างงดงาม

1) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงปฏิบัติภารกิจที่สำคัญหลายประการ คือ (1) ทำให้บุคลากรตระหนัก (awareness) ถึงปัญหาขององค์กรและผลที่จะเกิดขึ้นจากปัญหา (consequences) กล่าวคือสมาชิกขององค์กรจะต้องมีความเข้าใจถึงปัญหาที่มีความสำคัญเร่งด่วนขององค์กร (high priority) และจะต้องทราบด้วยว่า หากปัญหาดังกล่าวไม่สามารถแก้ไขให้สำเร็จลุกลงไปได้ด้วยดี จะเกิดผลในทางลบตามมาอย่างไรบ้าง

(2) กำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร (create vision) กล่าวคือ การกำหนดว่าองค์กรควรเจริญเติบโตไปทางทิศทางใดในอนาคต (what the organization should be) สร้างการผูกพันและการยอมรับ (commitment) ในวิสัยทัศน์นี้ให้ครอบคลุมทั้งองค์กรและสนับสนุนให้เกิดความสะดวกสบาย (facilitate) ในการเปลี่ยนแปลงองค์กรตามแนวทางที่กำหนดไว้ในวิสัยทัศน์

1) พัฒนากลยุทธ์ (strategy) ขององค์กรให้เกิดขึ้นในกระบวนการเชิงกลยุทธ์ทั้งระบบขององค์กร กลยุทธ์ของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ เฮินและนิโคลสัน (Hein & Nicholson, 1990, pp. 71-75) ได้แก่

(1) รู้จักบุคลากรในหน่วยงาน ด้วยการพบปะกับกลุ่มในระดับปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอเพื่อรับข้อมูล รับข้อเสนอแนะ ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณบริหารให้มีความสนใจ เอาใจใส่และให้ความสำคัญแก่ผู้ตาม

(2) ช่วยเหลือให้บุคลากรมีการเรียนรู้และพัฒนา โดยสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้กระทำตนเป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องการแสวงหาความรู้ สนับสนุนให้ผู้ตามได้รับการพัฒนาเปิดโอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ รวมถึงการส่งไปฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกองค์กร

(3) ให้การประเมินผลย้อนกลับ โดยการบอกให้ผู้ตามรู้ถึงการปฏิบัติงานในทันที เพื่อให้ผู้ตามเกิดการเรียนรู้ เป็นประสบการณ์ การประเมินผลควรเน้นไปในสิ่งที่ต้องการปรับปรุง

(4) ให้ความรับผิดชอบและให้สภาพภาพ โดยการให้ข้อมูลต่างๆ เปิดโอกาสให้ซักถามปัญหา รับฟังข้อเสนอแนะและความคิดเห็น และตระหนักถึงความสำคัญของผู้ตาม

(5) สร้างความอิสระในการทำงานและสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของ โดยกระตุ้นให้ทำงานได้อย่างมีอิสระในขอบเขตของงานที่ตนมีความรู้ความชำนาญ สามารถตัดสินใจในการทำงานของตนเองได้ สร้างความภูมิใจและศรัทธาในงาน

(6) มีความสามารถในการสื่อสารและมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ร่วมงาน โดยการเป็นผู้ฟังที่ดีติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย ชัดเจน ให้ข้อมูลสะท้อนกลับในทางสร้างสรรค์

(7) ให้รางวัลสำหรับผู้ทำดีเพื่อเป็นสร้างขวัญและกำลังใจที่ดี ซึ่งจะทำให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า ได้รับการยอมรับการดูแลอย่างดีจากองค์กร

ชาวยุซย์ อัจฉินสมภาร (2543, หน้า 84-90) ได้รวบรวมลักษณะและพฤติกรรมที่สำคัญของผู้นำที่ประสบผลสำเร็จ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาภาวะผู้นำและคุณลักษณะพฤติกรรมที่สอดคล้องกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง เช่น

1) ผู้นำที่ประสบผลสำเร็จจะต้องมีความเฉลียวฉลาด ปรับตัวเก่ง มีความพยายาม

ร่างกายแข็งแรง กระตือรือร้น เป็นคนทำงานหนัก เชื่อมมั่นในตนเอง ไหวพริบ ความอดทน ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น พลังงานสูงหรือไฟแรง ความคิดสร้างสรรค์ แสวงหาโอกาส ความคิดริเริ่ม ความรู้ ภูมิปัญญา และบูรณาการส่วนบุคคล

2) ผู้นำที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจะต้องใช้อำนาจโดยการมอบอำนาจให้ผู้อื่น เป็นผู้เรียนรู้ตลอดไป กำหนดแนวทางคุณธรรมและจริยธรรมภายในหน่วยงาน เชื่อมมั่นและให้เกียรติแก่ผู้ร่วมงาน รู้จักตนเองเป็นอย่างดี กล้าเสี่ยงและยอมรับการสูญเสีย มีความสามารถในการสื่อสารระหว่างบุคคล วิสัยทัศน์ให้ความเป็นจริง มุ่งเน้นพัฒนางานไปสู่อนาคต

3) ผู้นำที่จะเกิดความแตกต่าง จะต้องมีการกิจที่น่าสนใจ เป็นนักคิดที่ยิ่งใหญ่ มีจริยธรรมสูง ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง มีความรู้ลึกไวกว เป็นนักเสี่ยง เป็นนักตัดสินใจ ใช้อำนาจอย่างชาญฉลาด สื่อความหมายอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างทีมงาน กล้าหาญและมีความผูกพัน

4) ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะนำสิ่งที่ดีที่สุดของผู้อื่นออกมา โดยหวังสิ่งที่ดีที่สุดจากผู้ตามของตนเอง ศึกษาความต้องการของผู้อื่นอย่างละเอียด จัดตั้งมาตรฐานที่สูงสำหรับความเป็นเลิศ ใช้แบบสนับสนุนความสำเร็จ ยอมและให้การยอมรับผลสัมฤทธิ์และใช้การผสมผสานกับการส่งเสริมแรงทั้งหมดทางบวกและทางลบ

5) กฎแห่งความสำเร็จ ได้แก่ ยอมรับความรับผิดชอบส่วนบุคคล พัฒนาโครงสร้างอิทธิพลของการคิดมากกว่าการควบคุมผลลัพธ์ หลีกเลี้ยงกลุ่มคนที่ไม่ทำงาน บริหารพนักงานเป็นรายบุคคล เน้นจุดมุ่งหมายแทนที่จะเป็นตัวปัญหาเป็นหัวหน้าพร้อมกับเป็นพี่เลี้ยง ฝึกอบรมคนของตนเอง ให้อภัยในความผิดพลาดหรือการเรียนรู้ มิใช่ยอมรับเฉพาะที่ปฏิบัติงานดีเยี่ยม และไม่พยายามใช้เล่ห์เหลี่ยมกับคน

6) การปฏิบัติภาวะผู้นำ ได้แก่ ทำทนายกระบวนการณ์โน้มน้าวใจให้มีวิสัยทัศน์ร่วม สนับสนุนให้ผู้อื่นกระทำ ให้แม่แบบของแนวทางและสนับสนุนทางด้านจิตใจ

7) ความผูกพันภาวะผู้นำในอนาคต ได้รับการสนับสนุนจากบุคคลอื่นๆ สนับสนุนความร่วมมือ ทำให้ผู้เข้มแข็ง ทำตัวเองให้เป็นตัวอย่างและยอมรับในการทำคุณประโยชน์ของปัจเจกบุคคล จากงานวิจัยของทิชชีและดีวานนา (Tichy and Devanna, Cited in Lussier, 1996) ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจะนำพาดองค์การผ่านการกระทำที่สำคัญ 3 ประการ ดังต่อไปนี้

1) ระลึกถึงความต้องการในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและควมมีชีวิตชีวา (recognizing the need for revitalization) ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงระลึกได้ถึงความต้องการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เพื่อที่จะรักษาไว้ซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วในสภาพแวดล้อม และเพื่อรักษาระดับความได้เปรียบทางการแข่งขัน

2) สร้างวิสัยทัศน์ใหม่ (creating a new vision) ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงนี้ภาพ (visualize) การเปลี่ยนแปลงองค์กรได้และกระตุ้นหรือสร้างแรงจูงใจให้คนในองค์กรทำให้กลายเป็นจริงได้

3) ทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น (Institutionatizing change) ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงให้คำแนะนำคนขององค์กร เพื่อที่เขาจะทำให้วิสัยทัศน์ของผู้นำกลายเป็นจริงได้

นอกจากนี้ยังมีเทคนิคมากมายที่จะใช้สนับสนุนกระบวนการแต่อย่างไรก็ตามความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง จะขึ้นอยู่กับทัศนคติและค่านิยมและทักษะของผู้ นำเป็นสำคัญผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพในการศึกษามีคุณลักษณะดังนี้ (เศาวนิต เศาฆานนท์, 2542, หน้า 119)

- 1) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- 2) เป็นผู้เสียสละสุขุมรอบคอบ
- 3) เชื้อใจต่อความรู้สึกของผู้ร่วมงาน
- 4) รู้ถึงค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กรที่มีต่อการทำงาน
- 5) ยืดหยุ่นและพร้อมที่จะเรียนรู้จากประสบการณ์
- 6) มีทักษะทางความคิดและรู้แนวคิดในแต่ละด้านรวมทั้งสิ่งจำเป็นต่างๆ

ในการ วิเคราะห์ปัญหา

- 7) มีสัญชาตญาณที่สร้างวิสัยทัศน์ใหม่ๆ

ประพจน์ แยมทิม (2545, หน้า 33-35) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารจำเป็นจะต้องกำหนดยุทธศาสตร์หลักๆ ในการบริหารงานที่สำคัญ 4 ประการ ดังนี้

- 1) ยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วม ผู้บริหารต้องปรับเปลี่ยนวิธีคิดและแนวปฏิบัติใหม่ ผู้บริหารควรจะได้เป็นผู้นำในการประสานและจูงใจให้ผู้ที่มีส่วนเสียตลอดจนได้ผลกระทบต่อการจัดการศึกษาเข้ามามีส่วนร่วม
- 2) ยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ผู้บริหารสถานศึกษาต้องคำนึงและให้ความสำคัญต่อทรัพยากรบุคคลเป็นพิเศษ เพื่อดำเนินการไปสู่เป้าหมายของสถานศึกษาในการพัฒนาบุคลากร การพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพนั้นจะส่งผลทำให้มีความรู้ความเข้าใจ มีความสามารถ พัฒนาวิสัยทัศน์พัฒนาเทคนิคกระบวนการใหม่ๆ เข้ามาใช้ใน การจัดการเรียนการสอนตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงานอันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพพาดียิ่งขึ้น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนจะสูงขึ้นตามไปด้วย
- 3) ยุทธศาสตร์การพัฒนาตนเองของผู้บริหาร ปัจจุบันเป็นยุคของการเปลี่ยนแปลงที่ต้องตื่นตัวรับรู้ข้อมูลข่าวสารใหม่ๆ เพื่อใช้เป็นพลังอำนาจในการบริหารจัดการสถานศึกษา ผู้บริหารควรจะต้องพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อเตรียมตัวเข้าสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ในยุคของการปฏิรูปการศึกษา ซึ่งมีคุณลักษณะที่สำคัญ ดังนี้

(1) ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำทางการเปลี่ยนแปลง จะต้องเป็นผู้รู้ใฝ่เรียนอย่างต่อเนื่องรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง มีวิสัยทัศน์ สามารถที่จะวางแผนกลยุทธ์เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน สามารถสร้างความเข้าใจและผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบในสถานศึกษา

(2) ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำทางวิชาการ กล่าวคือ ผู้บริหารต้องถือเป็นหน้าที่ที่จะเป็นผู้นำทางวิชาการและสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ร่วมกันให้เกิดขึ้น ติดตามความเคลื่อนไหวและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนเป็นสำคัญ

(3) ผู้บริหารจะต้องเล็งเห็นความสำคัญของการมีส่วนร่วม การมีส่วนร่วมจะนำไปสู่การระดมพลังทรัพยากรที่มีอยู่ทั้งหมดเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการศึกษา ผู้บริหารจะต้องตระหนักและเห็นคุณค่าของการมีส่วนร่วมจากผู้ที่เกี่ยวข้องเปิดโอกาสและเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง

ระหว่างบุคคลหลอมรวมบูรณาการ การคิดที่หลากหลายให้เกิดประโยชน์และบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาต่อไป

(4) ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำทางจริยธรรม ผู้บริหารเป็นเหมือนสัญลักษณ์หรือผู้แทนของสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้นำเป็นแบบอย่างแห่งการประพฤติที่ดี บริหารงาน บริหารคนโดยนำหลักธรรมเข้าใจใช้ในการบริหารคำนึงถึงความถูกต้องชอบธรรม เหตุและผลตลอดจนมีความกล้าหาญทางจริยธรรม คำนึงถึงประโยชน์ส่วนร่วมมากกว่าประโยชน์ตนหรือพวกพ้อง

(5) ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพการศึกษา หัวใจสำคัญของการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่สำคัญนั้นอยู่ที่ การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตรงตามความต้องการของสังคม เพื่อมุ่งสร้างคุณภาพของงานให้เกิดขึ้นในทุกขั้นตอน ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนให้เป็นที่พึงพอใจของผู้ปกครอง ชุมชนท้องถิ่น

บัณฑิต แทนพิทักษ์ (2545, หน้า 14) กล่าวว่า ผู้บริหารจะต้องใช้ความสามารถในการเป็นผู้นำ ผู้บริหารมืออาชีพจะต้องมีทั้งความสามารถในการบริหารจัดการและความสามารถในการเป็นผู้นำ การพิจารณาผู้นำที่ทรงประสิทธิภาพมี 4 ประการ ดังนี้

- 1) ผู้นำคือผู้ที่มีผู้ตาม
- 2) ผู้นำไม่ใช่บุคคลที่จะต้องได้รับความรัก ได้รับการสรรเสริญ แต่ผู้นำเป็นผู้ที่สร้างผลงาน
- 3) ผู้นำเป็นคนที่เราเห็นได้เด่นชัด เขาเป็นคนที่ริเริ่มเป็นตัวอย่างให้เราได้เห็น
- 4) ความเป็นผู้นำนั้นไม่ได้อยู่ที่อำนาจวาสนาหรือตำแหน่งหรือการได้รับอภิสิทธิ์

ต่างๆ มาหรือแม้กระทั่งเงิน แต่เป็นหน้าที่รับผิดชอบที่เขาถืออยู่

ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในยุคการปฏิรูปการศึกษา คือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยผู้นำสามารถเปลี่ยนแปลงผู้ตามได้ ดังนี้

- 1) ยกกระดับความตระหนัก ความสำนึก และความผูกพันของผู้ตามให้ตระหนัก (awareness) ถึงความสำเร็จ (achievement) และคุณค่า (value) ของผลปฏิบัติงานและวิธีการที่จะทำงานได้สำเร็จ ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำในการสร้างความตระหนักด้วยการให้ครุมีส่วนร่วมในการคิดและตัดสินใจในการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย มาตรฐาน และตัวชี้วัด ตลอดจนการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ อันเป็นการกำหนดภารกิจ เป้าหมายและวิธีการดำเนินการของสถานศึกษาที่ชัดเจน
- 2) ทำให้ผู้ตามก้าวพ้นจากความสนใจตนเอง หรือการมุ่งมั่นเพื่อประโยชน์ส่วนตัวมาเป็นการทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนร่วมหรือทีมงานสถานศึกษาและสังคม ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำเป็นแบบอย่างของความเสียสละ มุ่งมั่นพยายามที่จะนำสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ ด้วยการกระจายอำนาจ มอบอำนาจ สร้างทีมงานที่หลากหลาย เปิดกว้างให้ครูและผู้ปกครองเข้าร่วมเป็นสมาชิก และให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสร้างครุให้เป็นผู้นำในสถานศึกษา ผู้บริหารเป็นผู้นำเหนือผู้นำในชุมชนผู้นำของสถานศึกษา

3) เปลี่ยนระดับความต้องการของผู้ตาม จากความต้องการขั้นต่ำจากปัจจัยพื้นฐานไปสู่ระดับความต้องการขั้นสูงกว่า คือ การได้รับการยกย่องนับถือ (esteem) และความสำเร็จสมหวัง

ในชีวิต (self-actualization) และความสำเร็จสมหวังในทุกคนสามารถทำงานได้สำเร็จ (achievement) ตามภารกิจเป้าหมาย

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงมีความเกี่ยวข้องกับองค์กรในปัจจุบันเป็นอย่างมาก เพราะเป็นผู้นำที่มีความยืดหยุ่นและนวัตกรรม ขณะที่ความสำคัญของการมีผู้นำมุ่งเน้นไปเรื่องงานและเรื่องการสร้างสัมพันธ์เป็นหลัก แต่ในปัจจุบันองค์กรต้องการผู้นำที่สามารถนำพาองค์กรไปสู่อนาคตได้ เพื่อสร้างความเข้มแข็งในองค์กรให้อยู่รอดในโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงต่อไป และจากแนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงจะเห็นได้ว่าเป็นผู้นำที่ยึดระบบคุณค่าของบุคคลเป็นหลัก เช่น ความเสมอภาค ความเป็นมนุษย์ การให้เกียรติยศศักดิ์ศรีและความยุติธรรม ผู้นำและผู้ตามมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการแสวงหาเป้าหมายในระดับสูงกว่าเพื่อจุดมุ่งหมายที่ดีที่สุด ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำโดยการสร้างคน สร้างงาน สร้างความรู้สึกที่ดีเป็นผู้นำโดยจากผูกพัน สามารถกล่าวได้ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำคนปัจจุบันที่เริ่มต้นจากการเปลี่ยนแปลงการสร้างมุมมองใหม่และรวบรวมความเชื่อมั่นไปสู่วิสัยทัศน์รวบรวมความคิดเพื่อกำหนดเป้าหมายระยะยาวและสูงกว่าเป้าหมายเดิมตามลำดับ ปรับเปลี่ยนสถานะองค์กรโดยการปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์มากกว่าจะทำงานภายใต้กรอบอยู่เดิม ทำให้ผู้ตามเปลี่ยนแปลงตามผู้นำและในที่สุดองค์กรจะมีการปรับเปลี่ยนนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีความสำคัญยิ่งในอันที่จะบริหารจัดการศึกษาอันเป็นพื้นฐานแก่คนส่วนใหญ่ของประเทศ จึงควรมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น เพื่อนำภาพบุคลากรในสถานศึกษาให้พร้อมที่จะดำเนินการจัดการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายและการดำเนินงานประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

2.3.5 ทฤษฎี เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นแนวคิดใหม่ที่มุ่งยกระดับความต้องการ ความเชื่อ ความศรัทธาวัฒนธรรมการทำงาน การมองเป้าหมายการทำงาน และคุณธรรมจริยธรรมในระดับสูงขึ้นจึงเป็นที่สนใจของนักวิชาการทางการบริหาร ทฤษฎีที่มีความหมายเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีหลายทฤษฎีแต่ที่สำคัญและเป็นที่น่าสนใจของนักวิชาการด้านบริหารมีดังที่จะยกมาแสดงซึ่งแต่ละทฤษฎีสามารถนำมาปรับใช้ในการบริหารภายในสถานศึกษาให้เกิดประโยชน์ ดังนี้

กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจ และทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดได้ใน 3 ลักษณะ คือ

- 1) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการและเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน ถือว่าผู้นำและผู้ตามมีความต้องการ อยู่ในระดับขั้นแรกตามทฤษฎีความต้องการลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierarchy Theory)
- 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพทั้งสองฝ่ายคือเปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำแบบจริยธรรม กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตามและจะกระตุ้นตามให้เกิดความสำนึกและยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึก

ของอุดมการณ์ยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น อีสรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และสิทธิมนุษยชน

3) ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (moral leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริงเมื่อได้ยกระดับความประพฤติและความปรารถนาเชิงจริยธรรมของผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิมตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ หรือระดับการพัฒนาจริยธรรมของโคลเบอร์กแล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนสภาพทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น

สรุปได้ว่า ผู้นำทั้งสามลักษณะตามทฤษฎีของเบอร์น มีลักษณะเป็นแกนต่อเนื่อง ภาวะผู้นำแบบแรก เปลี่ยนอยู่ปลายสุดของแกน ซึ่งตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งมุ่งเปลี่ยนสภาพไปสู่ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม

เศวานิต เศาฆานนท์ (2542, หน้า 119-121) ได้กล่าวถึง ตามแนวคิดของโรเบิร์ตได้ศึกษาผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการเรียกภาวะผู้นำแบบนี้ว่า ผู้นำแบบแปลงรูป (transformational leadership) โดยการวิเคราะห์เฉพาะกรณีอย่างลึก ได้วิเคราะห์กระบวนการทำงานของผู้บริหารโรงเรียนของรัฐแห่งหนึ่ง ข้อมูลที่นำมาวิเคราะห์ได้มาจากเอกสารงานวิจัยและบทความในหนังสือที่ผู้นำมาเขียน สังเกตการณ์ประชุมทั้งเป็นทางการสัมภาษณ์ตัวผู้นำและผู้ในระดับอื่นในโรงเรียน ครู ผู้ปกครอง นักเรียน และบอร์ดการศึกษาของรัฐผู้บริหารในโรงเรียนนี้ พบว่า มีประสิทธิภาพเพราะเป็นผู้ที่สามารถตั้งงบประมาณต่าง ๆ ให้น้อยลง ในขณะที่ยังมีงานพัฒนาและการริเริ่มงานใหม่ ครูทั้งหลายยกย่องในความพยายามของผู้นำของเขาถึงแม้ว่าจะมีแผนงานในการตัดบางโครงการและลดงานที่เขาเสนอลง นอกจากนี้ยังพบขั้นตอนการดำเนินงานที่ทำให้ผู้นำแปลงรูปประสบความสำเร็จ คือ 1) การกำหนดกรอบการเสนอเพื่อเป็นแนวทางการเปลี่ยนแปลง 2) พัฒนากลยุทธ์ใหม่ร่วมกันของบุคลากรโดยการประชุมหารือ หรือประชุมเชิงปฏิบัติการ 3) ปรับเปลี่ยนบุคคลในตำแหน่งสำคัญที่ต้องอาศัยความสามารถและความพยายามอย่างต่อเนื่อง จึงจะทำการเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ กำหนดวัตถุประสงค์ แผนปฏิบัติงานวิธีการรายงานความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน โดยให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้ริเริ่มและความเห็นชอบร่วมกันในวิธีการ 4) สร้างแรงกดดันโดยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา เช่นผู้ปกครองคณะกรรมการศึกษา หรือผู้มีอำนาจบังคับบัญชาเหนือกว่ามาเป็นคนเสนอแนะข้อคิดว่าตรงไหนควรมีการตัดงบประมาณรวมทั้งมีการบริหารงบประมาณด้านอื่นของการศึกษาอย่างไร 5) ฝึกอบรมให้สมาชิกในโรงเรียนรู้วิธีที่จะนำเสนอต่อสาธารณะ เพื่อลดแรงกดดันในการตั้งงบประมาณและขอข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการตั้งงบประมาณด้วย

สรุปได้ว่า การศึกษาของโรเบิร์ต (Robert) จะเน้นกระบวนการแปลงรูปของผู้นำว่ามาจาก การริเริ่มในการจัดการมากกว่าการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม หรือเปลี่ยนแปลงองค์กร

ทิชี และดีวานนา (Tichy & Devanna, 1990) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและได้สรุปคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบนี้ ดังนี้

1)) มีลักษณะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (identification as a change agent) กล่าวคือ คุณลักษณะหรือภาพพจน์ของผู้นำ จะเป็นลักษณะที่พยายามเปลี่ยนแปลง นำการพัฒนาต่างองค์กร เป็นผู้สร้างสรรค์ ปรับปรุง

2) กล้าพูด กล้าคิด (courage and outspokenness) ผู้นำลักษณะนี้ จะเป็นผู้ที่กล้าเสี่ยงสามารถที่จะยอมรับ กล้าเผชิญกับความจริง แม้ว่าจะเป็นสิ่งที่เป็ปัญหาอย่างมากและสามารถที่จะเปิดเผยในสิ่งที่เป็จริงได้กับบุคคลอื่น แม้ว่าเป็นสิ่งที่บุคคลเหล่านั้นไม่ต้องการรับฟัง

3) มีความเชื่อมั่นในบุคคล (belief in people) บุคคลประเภทนี้แม้มีอำนาจแต่ก็มีคุณลักษณะที่สนใจกับความต้องการบุคคลอื่น พยายามที่จะให้อำนาจกับคนอื่นๆ แทนที่จะใช้วิธีเผด็จการอย่างเดียว

4) ความเชื่อมั่นในคุณค่าเป็แรงผลักดัน (value-driven) บุคคลประเภทนี้ โดยทั่วไปแล้ว จะปลูกให้ลูกน้องเชื่อมั่นในคุณค่าที่ดี เพื่อให้เกิดแรงผลักดัน ในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วง

5) เป็ผู้ที่ใส่ใจในการเรียนรู้ตลอดชีวิต (life-long learning) ผู้นำแบบนี้ จะมอบความล้มเหลวว่าเป็นบทเรียน และมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะเรียนรู้ และพัฒนาตนเองตลอดเวลาพยายามปรับปรุงตนเองและพฤติกรรมกรบริหาร

6) ความสามารถในการเผชิญกับความสลับซับซ้อน ความคลุมเครือ ความไม่แน่นอน (ability to deal with complexity, ambiguity and uncertainty) ผู้นำแบบนี้ สามารถที่จะจัดการแก้ปัญหาที่สลับซับซ้อน การเปลี่ยนแปลงของโลก

7) เป็ผู้ที่มองการณ์ไกล (visionary) ผู้นำลักษณะนี้ จะเป็ผู้ที่มองการณ์ไกลและพยายามนำความฝันมาทำให้เป็จริงได้

เศวานิต เศษมานนท์ (2542, หน้า 119 - 121) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำจะมีลักษณะที่พบเห็นธรรมดาไม่ว่าจะเป็บุคลิกภาพและพฤติกรรมทั่วไป อย่างไรก็ตามก็มีสิ่งๆที่ชี้ชัดให้เห็นว่า อะไรเป็ปัจจัยที่ช่วยทำให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีประสิทธิภาพจากการศึกษาได้สรุปข้อคิดเห็นเพื่อให้นำไปใช้ในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงองค์กรของตนภาวะผู้นำที่สิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลงและเพื่อให้สามารถพาองค์กรให้อยู่รอดได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีดังนี้

1) พัฒนาวิสัยทัศน์ (developing vision) ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ที่ดีสำหรับองค์กรในการอนาคตแม้ว่าจะเป็คุณเป็ความฝัน แต่อย่างไรก็ตามต้องให้เห็นงานที่จะทำให้งานที่จะทำอย่างชัดเจนและต้องเป็ผู้รวบรวมพลังของสมาชิกให้ทุ่มเทแรงใจ ทำให้ความฝันนั้นเป็จริงให้ได้ โดยที่ผู้นำจะต้องมีลักษณะดังนี้ ผู้นำจะต้องสนใจว่าอะไรกำลังจะเกิดขึ้น จะต้องตัดสินใจว่าอะไรจะเป็สิ่งสำคัญสำหรับองค์กรในอนาคต จะต้องกำหนดทิศทางและแนวทางในการดำเนินงานของทุกคนในองค์กร

2) พัฒนาความผูกพันศรัทธา (developing commitment and trust) การพัฒนาวิสัยทัศน์ที่ดีและน่าสนใจอย่างเดียวไม่พอ แต่ต้องเป็ตัวสื่อสารวัฒนธรรมขององค์กรได้ด้วยการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ต้องเป็เรื่องของการชักชวนการชักชวน และสร้างแรงดลใจ ไม่ใช่ประกาศหรือการบังคับให้ทำ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมักจะมีสำนวนที่จับใจ คำอุปมาอุปมัย คำขวัญ สัญลักษณ์และพิธีการต่างๆ ที่จะสร้างแรงดลใจให้เกิดการยอมรับร่วมกันและพร้อมที่จะปฏิบัติงานต่างๆ ด้วยความเต็มใจและผูกพัน วิสัยทัศน์ต้องเน้นให้เห็นความแตกต่างในสิ่งต่างๆ ในแต่ละระดับจากภารกิจที่ไม่ชัดเจน พร้อมด้วยแผนงานและนโยบาย วิสัยทัศน์จะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้นำทางด้านการตัดสินใจ และการทำการเปลี่ยนแปลงจะต้องเกิดที่โครงสร้างและกระบวนการของการจัด โดยต้องคงรักษาไว้ที่ค่านิยมวัตถุประสงค์ของวิสัยทัศน์ใหม่นั้น

3) การสนับสนุนการเรียนรู้ขององค์กร (facilitating organizational learning) สิ่งที่ค้นพบโดนเบนนิสและน่านัส ก็คือ การเรียนรู้ของสมาชิกแต่ละคนในองค์กร ผู้นำจะต้องพัฒนาทักษะและเพิ่มพูนความรู้ใหม่ให้แก่สมาชิกขององค์กร จากประสบการณ์ของความสำเร็จและล้มเหลวที่ผ่านมา ผู้นำต้องรู้ถึงความจำเป็นของข้อมูลที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะเหตุการณ์ที่ไม่อาจคาดการณ์ได้ ผู้นำต้องเป็นผู้ติดตามการสนองตอบของผู้ตามและบุคลิกภาพภายนอกต่อแนวความคิดของผู้นำต้องสร้างเครือข่ายและหาข้อมูลเครือข่ายในการสร้างแผนกลยุทธ์ ผู้นำต้องใช้การทดลองเป็นของธรรมดาและเป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน ทั้งต้องใช้ประโยชน์จากการผิดพลาดปรับปรุง ในการเรียนรู้และพัฒนาในการที่จะส่งเสริมและอำนวยความสะดวกการเรียนรู้และพัฒนาในการที่จะส่งเสริมและอำนวยความสะดวกการเรียนรู้ของสมาชิกอื่นๆ ในองค์กร ผู้นำต้องกระตุ้นผู้นำในระดับต่างๆ ให้มีการวางแผนงานในการพัฒนาลูกน้องตนเอง และสนับสนุนให้มีกิจกรรมปฏิบัติ เพื่อพัฒนาทักษะในการวางแผน และการเรียนรู้การเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมรอบตัว และทิศทางที่เปลี่ยนแปลงไป (วรรณิ หิริธัญญากร, 2546, หน้า 31)

เลทวูดและแจนซี (Leithwood & Jantzi, 1996, p. 510) ได้ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบิร์น (Burns, 1978) ใน 3 ลักษณะ คือ ผู้นำการแลกเปลี่ยน ผู้นำจริยธรรมและผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของเบส (Bass, 1985) ใน 3 ประการคือ ความแสวงหาการกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล อีกทั้งยังได้ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของเบส และอโวลิโอ (Bass & Avolio, 1990) ซึ่งเพิ่มอีก 1 ประการ คือการสร้างแรงบันดาลใจ แล้วนำงานวิจัยที่ศึกษาทั้งหมดนั้นมาปรับใช้ในวงการศึกษาศึกษา โดยศึกษาถึงองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 6 ประการ จึงได้ทำงานศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเลทวูด และแจนซี Leithwood & Jantzi ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง (อ้างถึงใน อารี กังสานุกูล, 2553, หน้า 34) แบบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) ที่จะนำไปสู่การวิจัยครั้งนี้ คือ

- 1) การกำหนดวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน
- 2) การเกื้อกูลการยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม
- 3) การให้การสนับสนุนผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล
- 4) การกระตุ้นทางปัญญา
- 5) การเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม
- 6) การคาดหวังผลการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานในระดับสูง

จากแนวคิดและ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ เลทวูดและแจนซี (Leithwood & Jantzi, 1996, p. 510) โดยศึกษาถึงองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 6 ด้าน คือ

- 1) การกำหนดวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน
- 2) การเกื้อกูลการยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม
- 3) การให้การสนับสนุนผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล
- 4) การกระตุ้นทางปัญญา
- 5) การเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม

6) การคาดหวังผลการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานในระดับสูง
มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) การกำหนดวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน (Identifying and articulating) หมายถึง คักยภาพผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงศักยภาพของการเป็นผู้นำ เพื่อพาองค์กรสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จ มีการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานมีการยอมรับ เชื่อมั่น ศรัทธา ภาคภูมิใจ และไว้วางใจในความสามารถของผู้บริหาร เน้นความสำคัญในเรื่องค่านิยม ความเชื่อ และการมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความมั่นใจที่จะเอาชนะอุปสรรคทำให้ผู้ร่วมงานไว้วางใจซึ่งกันและกัน (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2549)

มานาสเซ (Manasse, 1986) ได้กล่าวว่า การกำหนดวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน ของผู้บริหารที่แสดงพลังจากการสร้างความเข้าใจและ ยอมรับของทุกคนในองค์กรนั้น และด้วยเหตุผลที่ครอบคลุมครบสมบูรณ์ขององค์กรอย่างมีระบบ มีการระบุงค์กรย่อยๆ และสร้างความเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและการปฏิบัติงานของผู้นำทุกคนที่แสดงศักยภาพของการเป็นผู้นำ เพื่อที่จะนำองค์กรสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จ

ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารแบบการกำหนดวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน จึงหมายถึง การแสดงศักยภาพของการเป็นผู้นำ เพื่อพาองค์กรสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จ มีการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานมีการยอมรับ เชื่อมั่น ศรัทธา ภาคภูมิใจ และไว้วางใจในความสามารถของผู้บริหาร เน้นความสำคัญในเรื่องค่านิยม ความเชื่อ และการมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความมั่นใจที่จะเอาชนะอุปสรรคทำให้ผู้ร่วมงานไว้วางใจซึ่งกันและกัน

1) การเกื้อกูลการยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม (fostering the acceptance of group goals) หมายถึง การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีเป้าหมายในการส่งเสริมการร่วมมือ และการให้ความช่วยเหลือกับคนทำงาน เพื่อให้การทำงานเป็นกลุ่มสู่เป้าหมายที่ตรงกัน ทำให้ผู้ร่วมงานไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตนเพื่อกลุ่ม มีความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจ กระตุ้นจูงใจ ให้ผู้ร่วมงานได้รับการตอบสนองต่อความต้องการความสำเร็จ โดยสร้างความมั่นใจ และความเชื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการตั้งมาตรฐานในการทำงานและเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมาย (ทองทิพภา วิริยะพันธุ์, 2546, หน้า 30-35)

ถวิล มาตรเยี่ยม, (2545, หน้า 113) ได้ให้ความหมายของการเกื้อกูลการยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม ว่า การที่ผู้บริหารปฏิบัติงานจนเป็นบุคคลที่ผู้อื่นสามารถยอมรับได้ว่าเป็นคนที่มีความรู้ความสามารถ มีความตั้งใจมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้อย่างดี เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพในการส่งเสริมการร่วมมือและการให้ความช่วยเหลือกับคนทำงาน เพื่อให้การทำงานเป็นกลุ่มเป้าหมายที่ตรงกันและบรรลุเป้าหมาย

ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร แบบการเกื้อกูลการยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม จึงหมายถึง การปฏิบัติของผู้นำที่มีเป้าหมายในการส่งเสริมการร่วมมือและการให้ความช่วยเหลือกับคนทำงาน เพื่อให้การทำงานเป็นกลุ่มสู่เป้าหมายที่ตรงกัน ทำให้ผู้ร่วมงานไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตนเพื่อกลุ่ม มีความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจ กระตุ้นจูงใจ ให้ผู้ร่วมงานได้รับการตอบสนองต่อความต้องการความสำเร็จ โดยสร้างความมั่นใจ และความเชื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชามี การตั้งมาตรฐานในการทำงานและเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมาย

1) การให้การสนับสนุนผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล (providing individual support) หมายถึง การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษา โดยการยอมรับนับถือความสามารถของแต่ละบุคคล การให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจมอบหมายให้ตรงกับความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล โดยถือว่า ครูในสถานศึกษาเป็นกำลังหลักของสถานศึกษาในการที่จะนำพาการศึกษาไปสู่คุณภาพ มุ่งพัฒนาบุคลากร โดยการสนับสนุนให้มีความรู้สึกรับผิดชอบในตนเอง มีความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย และสนับสนุนในด้านวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นให้ครูในสถานศึกษา (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544, หน้า 283)

เฮ้าส์ และ มิเชล (House และ Mitchell, 1997) ได้กล่าวว่า การให้การสนับสนุนผู้ตามเป็นรายบุคคล (providing individual support) เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นการสนับสนุนเป็นรายบุคคล ซึ่งให้เห็นถึง ความเคารพต่อสมาชิกในโรงเรียน การให้ความสนใจในผลการปฏิบัติงาน ความรู้สึก และ ความต้องการส่วนตนของบุคลากรทุกคน การติดต่อสื่อสารแบบสองทาง และเป็นรายบุคคล มีการเอาใจใส่ในการปฏิบัติงาน สอนงานให้แก่ผู้ปฏิบัติหรือผู้ตาม วิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคลคอยเป็นที่เลี้ยงในการทำงาน ส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานให้มีการพัฒนาตนเองในทุกด้านมีความชื่นชมและยินดีแก่ผู้ร่วมงานที่ประสบความสำเร็จ ให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงานที่ทำงานไม่ประสบความสำเร็จ คอยชี้แนะจุดบกพร่องต่างๆ

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2547, หน้า 283) ได้ให้ความหมายของ การให้การสนับสนุนผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล ว่า การปฏิบัติ ของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นการสนับสนุนเป็นรายบุคคล การให้ความสนใจในผลกาปฏิบัติงาน ความรู้สึก และความต้องการส่วนตนของบุคลากรทุกคน การติดต่อสื่อสารแบบสองทาง และเป็นรายบุคคล มีการเอาใจใส่ในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานให้มีการพัฒนาตนเองในทุกด้านมีความชื่นชมและยินดีแก่ผู้ร่วมงานที่ประสบความสำเร็จ ให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงานทุกคน

ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารแบบการให้การสนับสนุนผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล จึงหมายถึง การปฏิบัติของผู้บริหารที่มีเป้าหมายที่จะแสดงความนับถือและความห่วงใยในความรู้สึกส่วนตัวของคนคนทำงานโดยการยอมรับนับถือความสามารถของแต่ละบุคคล การให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจมอบหมายให้ตรงกับความรู้ความสามารถของแต่ละคน

1) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง การปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาในการสร้างความจริงใจและให้ความจริงใจแก่ครูในสถานศึกษาอย่างเสมอใช้วาจาในการสนทนาเชิงสร้างสรรค์ กระตุ้นให้ค้นค่าของการพัฒนางาน ชื่นชมความสำเร็จและวางแนวทางการพัฒนาผู้เรียน ส่งเสริมการกล้าคิด กล้าทำ ในการปฏิบัติงานในแนวทางที่จะทำให้เกิดการพัฒนางาน โดยผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้บริหารจัดการในด้านข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการพัฒนาการเรียนการสอน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่ต้องการ (โกเมธ พิมพ์เป้าธรรม, 2547, หน้า 31-32)

แบส (Bass, 1999 ; อ้างถึงใน โกเมธ พิมพ์เป้าธรรม , 2547, หน้า 31-32) ได้กล่าวถึงรูปแบบ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นกระบวนการที่ผู้นำกระตุ้นผู้ตามให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา โดยการกระทำทำให้ผู้ตาม มีความพอใจและมีความตั้งใจด้วยการใช้สัญลักษณ์ จินตนาการ และภาษาที่เข้าใจง่าย ส่งเสริมให้ผู้ตามได้เข้าใจและยอมรับในบทบาท สร้างความมั่นใจและส่งเสริมคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการ

เป็นผลให้บุคลากรเกิดความพยายามในการปฏิบัติงานมากขึ้น และแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานด้วยความเรียบร้อย

อรุณ รักรธรรม (2544, หน้า 198 –202) ได้ให้ความหมายของ การกระตุ้นทางปัญญา ว่า การปฏิบัติงานของผู้นำที่จะช่วยเสริมสร้างความสามารถ ทางด้านปัญญา ให้เข้าใจสิ่งต่างๆ ได้มีปัญญา ไหวพริบ วินิจฉัยปัญหา สามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้องทันที่ มีอุปนิสัยที่นายกอง ทำให้เกิดความประทับใจ โดยใช้วิธีการต่างๆ ในการกระตุ้นผู้ตามเพื่อให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการ แก้ไขปัญหา โดยให้ผู้ตามเกิดความพึงพอใจ

ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารแบบการกระตุ้นทางปัญญา จึงหมายถึง กระบวนการที่ผู้นำใช้วิธีการต่างๆ ในการที่จะกระตุ้นผู้ตามเพื่อให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการ แก้ไขปัญหา โดยให้ผู้ตามเกิดความพอใจและมีความตั้งใจด้วยการสื่อสารที่เข้าใจง่าย ส่งเสริมให้ผู้ตามได้เข้าใจในบทบาทและยอมรับบทบาท สร้างความมั่นใจและส่งเสริมคุณค่า ส่งผลให้บุคลากรมีความพยายามและแก้ไขในการปฏิบัติงานด้วยความเรียบร้อย

2) การเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม (providing an appropriate) หมายถึง ผู้บริหาร สถานศึกษาที่ปฏิบัติ ตนเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม เพื่อให้ครูในสถานศึกษาได้ปฏิบัติตาม ทำให้ บุคลากรมีความภาคภูมิใจ มีศรัทธาและนับถือ มีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานตามหน้าที่ โดยผู้บริหารมีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและสามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งเป็น แบบอย่างที่ดี จนทำให้ครูในสถานศึกษายึดเป็นแบบอย่าง มีการบริหารงานได้เป็นที่ประทับใจกำหนด เป้าหมายได้อย่างชัดเจนและมีมาตรฐานการปฏิบัติงานสูงในตนเอง เป็นที่ยอมรับเชื่อถือและศรัทธา (โกเมธ พิมพ์เป้าธรรม, 2547, หน้า 22)

ฮาล์ปิน (Halpin, 1990) ได้ให้ความหมายของการเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม ว่าการปฏิบัติ พฤติกรรมของผู้บริหาร และการเป็นแบบอย่างนั้นผู้บริหารพยายามที่จะช่วยเหลือให้ข้อเสนอแนะแก้ไข ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น ผู้บริหารจะพยายามกระตุ้นและจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความสามารถ สูงของตนให้ดีที่สุด เพื่อให้ผู้ร่วมงานได้ปฏิบัติตามและทำตามความมุ่งมั่นที่ได้ตั้งใจไว้เสมอ จนเป็น แบบอย่างที่ผู้อื่นจะยึดถือปฏิบัติได้

การเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม (providing an appropriate model) เป็นพฤติกรรมของ ผู้บริหารที่พยายามสร้างตัวอย่างที่ดีให้แก่บุคลากรในโรงเรียน ได้กระทำตามในเรื่องของค่านิยมและ คุณธรรม คอยแนะนำ ตักเตือน ควบคุม กำกับดูแลบุคลากร ในโรงเรียน การที่จะปฏิบัติหน้าที่ ดังกล่าวให้ได้ผลดี ผู้บริหารต้องประพฤติปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดี มิฉะนั้นคำแนะนำตักเตือน หรือการ กำกับดูแลของผู้ปฏิบัติจะขาดความสำคัญ ไม่เป็นที่ยอมรับของ บุคลากรในโรงเรียน ผู้บริหารที่ปฏิบัติ ตนเป็น แบบอย่างที่ดีในทุกๆ ด้าน เช่น ด้านคุณธรรม จริยธรรม ความยุติธรรม และบุคลิกภาพ จะมี ผลสูงต่อการยอมรับของบุคลากร ทำให้เกิดความ เชื่อถือศรัทธาต่อการบริหารงาน จนสามารถปฏิบัติตามได้ด้วยความพึงพอใจ (สุรชิน วิเศษลา, 2549, หน้า 35)

แอนดรู ฮาล์ปิน (Andrew W. Halpin, 1990; อ้างถึงใน โกเมธ พิมพ์เป้าธรรม, 2547, หน้า 22) กล่าวไว้ในพฤติกรรมของผู้บริหารว่า การเป็นแบบอย่าง เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่พยายาม ช่วยเหลือและให้ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น ผู้บริหารจะพยายามกระตุ้นและจูงใจ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความสามารถ แต่ไม่เป็นการควบคุมโดยใกล้ชิด ผู้ใต้บังคับบัญชา จะมี

โอกาสได้แสดงความสามารถสูง การควบคุม ผู้บริหารจะใช้วิธีการปฏิบัติงานต่างๆ ของตนให้ดีที่สุดจนเป็นแบบอย่าง que อื่นจะยึดถือปฏิบัติได้

คูเซอร์ และ โปสนเนอร์ (Kouzes & Posner, 1991; อ้างถึงใน เมทินี จิตรอ่อนน้อม, 2541, หน้า 12-17) ได้ศึกษาความคิดเห็นของผู้ตามที่มีต่อผู้นำเกี่ยวกับการปฏิบัติของผู้นำตามคุณลักษณะพบว่า ผู้นำที่ดี ควรมีการปฏิบัติภาวะผู้นำที่สมควรเป็นแบบอย่าง 5 ด้าน คือ การสร้างกระบวนการแบบทำหาย การสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกัน การทำให้คนอื่นได้แสดงความสามารถ การเป็น แบบอย่าง และการเสริมสร้างกำลังใจ ในด้านการเป็นแบบอย่างนั้นได้ดี

ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารแบบการเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม จึงหมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่ปฏิบัติในสิ่งที่ดีเพื่อที่จะเป็นแบบอย่างที่เหมาะสมและจูงใจ เพื่อให้ผู้ร่วมงานได้ปฏิบัติตาม ทั้งด้านคุณธรรมจริยธรรม บุคลิกภาพจนเป็นที่ยอมรับเชื่อถือและศรัทธา

3) การคาดหวังผลการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานในระดับสูง (high performance expectations) หมายถึง การปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อกระตุ้นครูในสถานศึกษาให้เห็นวิธีการหรือแนวทางในการแก้ปัญหาส่งเสริมให้ครูในสถานศึกษาแสดงความคิดเห็น มองปัญหาในแง่มุมต่างๆ มีการวิเคราะห์ปัญหา โดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐานมีความคิดเห็นสร้างสรรค์ สร้างความมั่นใจและส่งเสริมคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการ ทำให้ครูในสถานศึกษาเกิดความพยายามในการปฏิบัติงานมากขึ้น สนับสนุนการทำงานเป็นทีม และสามารถแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานด้วยความเรียบร้อย (กิตติมา ปรีดีติลล, 2529; หน้า 247)

(Reid, 1980 ; อ้างถึงใน วิชาญ รัตนมงคลศักดิ์, 2546, หน้า 13) ได้กล่าวว่า การคาดหวังผลการปฏิบัติงานของผู้ตามในระดับสูง (high performance expectations) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกถึงความคาดหวังในผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ งานมีคุณภาพมีผลการปฏิบัติงานที่ดีจากบุคลากรในโรงเรียนบุคลากรมีความรับผิดชอบในงาน มีการทำงานเป็นทีม การสร้างสรรค์ในสิ่งที่ทำ มนุษย์ทุกคนล้วนแต่มีความคาดหวัง ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและจำเป็นสำหรับการดำรงชีวิต ทั้งนี้เพราะความคาดหวังเกิดขึ้นเนื่องจากแรงผลักดันแห่งความต้องการโดยอาจจะเป็นความต้องการทางสรีรวิทยา เช่น ความต้องการอาหาร น้ำ หรือความต้องการทางสังคม ความต้องการความสนใจยอมรับจากผู้อื่น อันนับได้ว่าเป็นลักษณะความต้องการพื้นฐาน โดยทั่วไปที่มนุษย์ทุกคนคาดหวังหรืออาจคาดหวังเพื่อต้องการสิ่งอื่นหรือเหตุการณ์อื่นต่อไป และถ้าเหตุการณ์นั้นเป็นไปดังที่คาดหวังหรือต้องการบุคคลนั้น จะพบกับความสุข แต่หากเหตุการณ์ไม่เป็นไปตามที่คาดหวังอันเนื่องมาจาก ~~คาดหวัง~~ อยู่ในระดับที่สูงหรือต่ำกว่าความเป็นจริงก็สะท้อนให้เกิดความรู้สึกผิดหวัง มีความขัดแย้ง และเกิดความคับข้องใจ ทำให้เกิดความเครียดขึ้นในที่สุด

วิชาญ รัตนมงคลศักดิ์ (2546, หน้า 13) ได้ให้ความหมายของ การคาดหวังผลการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานในระดับสูง ว่า การปฏิบัติงานของผู้นำแสดงออกถึงความคาดหวังในผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศงานมีคุณภาพ มีผลการปฏิบัติงานที่ดีจากบุคลากรในสถานศึกษา บุคลากรมีความรับผิดชอบในงานมีการทำงานเป็นทีม การสร้างสรรค์ในสิ่งที่ทำ หากคาดหวังจะให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลแล้ว จำเป็นที่ผู้ปฏิบัติงานคนนั้นจะต้องมีความชำนาญเป็นอย่างดี ในสิ่งที่ตนปฏิบัติงานนั้นจึงจะประสบผลสำเร็จด้วยดี

ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารแบบการคาดหวังผลการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานในระดับสูง จึงหมายถึง การที่ผู้บริหารใช้ความสามารถในการบริหารงานโดยใช้ทักษะในการเป็นผู้นำ เพื่อให้ผู้นำตามเกิดพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลด้วย และสามารถแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานด้วยความเรียบร้อย

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษา ยังไม่พบว่ามีผู้วิจัยใดที่ทำไว้แล้วพบแต่งงานวิจัยที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน

2.4.1 งานวิจัยในประเทศ

วิโรจน์ สารรัตน์และอัญชลี สารรัตน์ (2545, หน้า 60) ได้วิจัยเรื่องปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 9 พบว่า โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 9 มีการพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูงกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำระดับมาก "ไม่มากนักในขณะที่การพัฒนาปัจจัยทางการบริหาร อยู่ในระดับมาก การศึกษาเปรียบเทียบพบว่า มีเพียงสามกรณีที่โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กมีการพัฒนาต่างกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ การพัฒนากลุ่มบริหารตนเองและการติดต่อสื่อสารและการเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงซึ่งต่างกว่า โรงเรียนขนาดกลาง นอกจากนั้นผลการวิจัยยังพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทางการบริหารด้วยตนเองมีอยู่ในระดับมากและมีทิศทางเป็นบวก ความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับปานกลางและมีทิศทางเป็นบวกและมีอิทธิพลต่อการถดถอยพหุคูณ พบว่า ปัจจัยทางการบริหารต่างร่วมกันอธิบายความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ ร้อยละ 46.3

วรรณิ์ หิรัญญากร (2546, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับสุขภาพองค์กร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12 ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับสูง 2) ระดับสุขภาพองค์กรโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12 โดยภาพรวมและรายด้านมีสุขภาพอยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสุขภาพกับองค์กรของโรงเรียน โดยภาพรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 4) จากสมการพยากรณ์ที่ดีที่สุดพบว่า ตัวแปรพยากรณ์ของภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารด้านความเชื่อมั่นในคนอื่น และด้านเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถพยากรณ์สุขภาพองค์กรโดยรวมได้ร้อยละ 34.20 และสามารถร่วมกันทำนายได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

คำนึ่ง ผุดผ่อง (2 547, บทคัดย่อ) ได้ทำวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา

ชั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูผู้ปฏิบัติหน้าที่เป็นหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 8 กลุ่มของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก จำนวน 248 คน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามประมาณค่า 5 ระดับ ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารของโรงเรียนที่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก โดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์ทางบวก อย่างมีนัยสำคัญที่สถิติ .01

ณรงค์ หล้าวงศา (2548, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ศึกษาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 1 โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง เป็นผู้บริหารและครูผู้สอน จำนวน 363 คน ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวมจะอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่ามียอยู่ในระดับ “มาก” ทุกด้าน เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านบุคคล มีความเป็นเลิศ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยเป็นลำดับน้อยที่สุด คือ ด้านรูปแบบการคิด

ธวัชชัย หอมยามเย็น (2548, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 2 กลุ่มตัวอย่าง ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 23 คน และครูผู้สอน จำนวน 92 คน รวมเป็นประชากรเป้าหมายทั้งสิ้น 115 คน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวมผู้บริหารสถานศึกษามีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามระดับความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนอยู่ในระดับมาก เรียงจาก มากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการใช้สิทธิเชิงอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านกระตุ้นทางปัญญา ตามลำดับ ส่วนการคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยเฉพาะผู้บริหารรับฟังเรื่องราวและความคิดเห็นของผู้ร่วมงานด้วยความสนใจและตั้งใจอยู่ในระดับมากที่สุด

ประวัตติ ขุนทวี (2548, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ลักษณะองค์กร แห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนตามทัศนคติของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 285 คน ผลการวิจัยพบว่า ลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนตามทัศนคติของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมทัศนคติของผู้บริหารสถานศึกษาเห็นว่าโรงเรียนมีลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทั้ง 5 ด้าน อยู่ในระดับมาก และที่ตั้งของโรงเรียนในเขตเทศบาลกับนอกเขตเทศบาล มีทัศนคติต่อลักษณะองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนไม่แตกต่างกัน

ปรีชาชาติ คุณปลื้ม (2548, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย กลุ่มตัวอย่าง ผู้เชี่ยวชาญในเรื่ององค์กรแห่งการเรียนรู้ จำนวน 18 คน ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบที่เหมาะสมขององค์กรแห่งการเรียนรู้มหาวิทยาลัยเอกชนใน

ประเทศไทยตามแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญพบว่าประเด็นสำคัญที่ก่อให้เกิดหลักการทั้ง 5 ตามแนวคิดของซ่งเก้ ประกอบด้วย หลักการที่ 1 ความรอบรู้แห่งตน ได้แก่การสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดความอยากที่จะเรียนรู้ หลักการที่ 2 การสร้างแบบจำลองความคิด ได้แก่ การมีทักษะในการฟังและมีการเปิดใจที่จะยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นและการใช้แหล่งความรู้หลายๆ แหล่งเพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจ หลักการที่ 3 การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ได้แก่ พนักงานต้องมีความเข้าใจในวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างชัดเจน และการยอมรับว่าความสำเร็จขององค์กรเป็นภาระงานของพนักงานทุกคน หลักการที่ 4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ได้แก่ การพัฒนาและส่งเสริมระบบการทำงานเป็นทีมและการสร้างแรงยึดเหนี่ยวระหว่างสมาชิกในทีม หลักการที่ 5 ความคิดเชิงระบบ ได้แก่ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้ที่ทำงานในหน่วยงานเดียวกันและระหว่างหน่วยงาน และการมีความเข้าใจในการจัดลำดับความสำคัญของงาน

โฆษิต เสดตะจิต (2549 , บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ศึกษาสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลบุรี เขต 3 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารและครูผู้สอนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลบุรี เขต 3 จำนวน 501 คน ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนเกี่ยวกับสภาพการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลบุรี เขต 3 ในภาพรวม 5 ด้าน อยู่ระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้านเรียงลำดับดังนี้ ด้านบุคลิกภาพความเป็นเลิศ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ด้านการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่

ชนิษฐา อุ่นวิเศษ (2550, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาระยะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 3 ผลการวิจัยว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามความคิดเห็นของข้าราชการครูที่มีสถานภาพและปฏิบัติงานในโรงเรียนที่แตกต่างกัน โดยรวมและรายด้าน พบว่าไม่แตกต่างกัน 3) องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนตามความคิดเห็นของข้าราชการครูที่มีสถานภาพและปฏิบัติงานในโรงเรียนที่แตกต่างกัน โดยรวมและรายด้าน พบว่าไม่แตกต่างกัน 4) องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนทุกด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 5) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านที่อำนาจพยากรณ์องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 3 คือด้าน การคำนึงถึงเอกบุคลิกภาพ การสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการบริหารแบบวางเฉยและมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ ± 0.343 6) องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ที่ควรได้รับการพัฒนา มี 3 ด้าน คือ ด้านการคำนึงถึงเอกบุคลิกภาพ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจและด้านการบริหารแบบวางเฉย ส่วนองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ที่ควรได้รับการพัฒนา มี 2 ด้านคือด้านที่ความท้าทาย และด้านการมีค่านิยมร่วมกัน

สุชาดา ธรรมนิยม (2551, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจต่อการบริหารกิจการนักศึกษาของครูใน

โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผลการวิจัยพบว่า ครูมีความเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมอยู่ในระดับมากเรียงตามลำดับ คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลครูมีความพึงพอใจต่อการบริหารกิจการนักศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมากเรียงตามลำดับ คือ ด้านงานกิจกรรม ด้านงานแนะแนวอาชีพและจัดหางาน ด้านงาน ปกครอง ด้านงานโครงการพิเศษและด้านงานสวัสดิการและพยาบาล ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจต่อการบริหารด้านกิจการนักศึกษาของครูมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีความสัมพันธ์กันค่อนข้างสูง ($r = .743$)

ขวัญหทัย ทองธิดาราช (2551, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับสภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โรงเรียนประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครูผู้สอน โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามความคิดเห็น ของครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ต่างกัน ไม่แตกต่างกัน 3) สภาพองค์กรแห่งการเรียนรู้โรงเรียนประถมศึกษา ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 4) เปรียบเทียบสภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โรงเรียนประถมศึกษา ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ต่างกัน ไม่แตกต่างกัน 5) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับสภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ประถมศึกษา ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ดิศกุล เกษมสวัสดิ์ (2551, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาการพัฒนาตัวบ่งชี้ร่วมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบหลักที่มีอิทธิพลต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลักได้แก่ องค์ประกอบหลักด้านการเรียนรู้องค์ประกอบหลักด้านองค์ประกอบหลักด้านการจัดการความรู้ ซึ่งทั้ง 3 องค์ประกอบหลักจะต้องปฏิบัติผ่านตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบย่อยทั้งหมด 20 องค์ประกอบ และตัวบ่งชี้ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 80 ตัว ตัวบ่งชี้ร่วมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัดประกอบด้วยตัวบ่งชี้ที่เป็นองค์ประกอบหลักรวม 3 องค์ประกอบเรียงลำดับตามน้ำหนักองค์ประกอบ จากมากไปห้อยได้แก่ องค์กร การจัดการความรู้ และการเรียนรู้ ผลการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างของโมเดลความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัดกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยใช้ค่าไค-สแควร์ ค่าดัชนี วัดระดับความกลมกลืน และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว ทดสอบสมมติฐานผลการทดสอบพบว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สุจิตราภรณ์ สำเภาอินทร์ (2553, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสอดคล้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ อยู่ในระดับมาก 2) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสอดคล้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 มีความสัมพันธ์ทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

มุฮัมหมัดรอฮี มะลี (2553, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตการศึกษานราธิวาส เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวม ในสถานศึกษารัฐบาลแตกต่างจากสถานศึกษาเอกชนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 4) ระดับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาโดยภาพรวม ในสถานศึกษารัฐบาลแตกต่างจากสถานศึกษาเอกชนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 5) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1 อยู่ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r=0.855$)

ชลธิชา อนันต์นาวิ (2555, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระถมศึกษา ชลบุรี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระถมศึกษา ชลบุรี เขต 3 โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตามประเภทของสถานศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และจำแนกตามประสบการณ์ของผู้บริหาร แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3) องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระถมศึกษาชลบุรีเขต 3 จำแนกตามประเภทของสถานศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และจำแนกตามประสบการณ์ของผู้บริหาร แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับสูงมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .01

2.4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

คอกซ์ (Koh, 1991) ได้ศึกษาและทดสอบสมมติฐานหลายสมมติฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในประเทศสิงคโปร์ กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารและอาจารย์จากโรงเรียนมัธยมศึกษาในสิงคโปร์จำนวน 90 โรงเรียน โรงเรียนละ 20 คน ผลการวิจัยพบว่า ผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถทำนายการเป็นพลเมืองดีขององค์กร ความผูกพันกับองค์กร ความพึงพอใจ และผลการปฏิบัติงานขององค์กรโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำนายความพึงพอใจและความผูกพันได้เพิ่มขึ้นจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

ฮูเวอร์ และคณะ (Hoover, et al., 1991) ได้ทดสอบทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนของแบส (Bass) โดยสรุป กลุ่มตัวอย่างเป็นคณะกรรมการบริหารและอาจารย์ จากโรงเรียนมัธยมศึกษาเอกชนจำนวน 45 แห่ง ในสหรัฐอเมริกาทางใต้ ให้พิจารณาเกี่ยวกับคุณภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การสร้างบารมี การคำนึงถึงเอกบุคคคล และการกระตุ้น เซาว์ปัญญาองค์ประกอบภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ได้แก่ การให้รางวัลอย่างเหมาะสมและการบริหารแบบมีข้อยกเว้น ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนสอดคล้องกับการศึกษาอื่นๆ เช่น การศึกษาของผู้บริหารทางธุรกิจนอกจากนี้การรับรู้เกี่ยวกับผู้บริหารที่มีประสิทธิผลและความพึงพอใจในตัวผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงกว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ อย่างไรก็ตาม ผลที่ได้แตกต่างจากการศึกษาอื่นๆ คือ นิยามของการสร้างบารมีเป็นองค์ประกอบที่ซ้ำซ้อนกับองค์ประกอบที่สองคือการคำนึงถึงเอกบุคคคลผู้บริหารโรงเรียนดำเนินการน้อยกว่าผู้บริหารธุรกิจในเรื่องการสนับสนุนทางอารมณ์ และการกระตุ้นเซาว์ปัญญาของบุคลากร อย่างไรก็ตาม ทั้งทางด้านการศึกษาและธุรกิจ มีความเอาใจใส่คือ การคำนึงถึงเอกบุคคคล การให้รางวัลที่เหมาะสมและการบริหารแบบมีข้อยกเว้นเช่นเดียวกัน

กราเดอร์ (Grader, 2003) ได้วิจัยเรื่องการนำองค์กรแห่งการเรียนรู้มาปฏิบัติในโรงเรียน : กรณีศึกษาโรงเรียนขนาดกลาง การศึกษาต้องทำความเข้าใจในประเด็นที่จะนำองค์กรแห่งการเรียนรู้มาใช้ในโรงเรียนได้อย่างไรโดยที่สามารถสร้างความพึงพอใจและเพิ่มผลการปฏิบัติงานให้พนักงาน ใช้รูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจ เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์และการสังเกต กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานของโรงเรียนขนาดกลาง ผลการวิจัยแบ่งออกเป็นสองกลุ่ม ดังนี้ กลุ่มที่หนึ่ง ไม่ได้รับการสนับสนุนจากโรงเรียนให้มีความสามารถในด้านความรู้แห่งตน การเรียนรู้เป็นทีมการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมผู้บริหารให้ความสนใจองค์กรแห่งการเรียนรู้แบบทั่วๆ ไปและผู้บริหารไม่สามารถติดต่อสื่อสารกับพนักงานในเรื่องวิสัยทัศน์ของพนักงานได้ กลุ่มที่สอง ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารให้มีทักษะทางด้านความรู้แห่งตนการเรียนรู้เป็นทีม การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม พนักงานจะมีรูปแบบความคิด มีการแลกเปลี่ยนมุมมองของความคิดเห็น ผู้บริหารให้การสนับสนุนพนักงาน สำหรับการวิจัยในอนาคตควรจะศึกษาเรื่องการพัฒนาเครื่องมือที่เหมาะสมสำหรับการประเมินการปฏิบัติงานขององค์กรแห่ง การเรียนรู้ในโรงเรียน

ลิน (Liin, 2004) ได้วิจัยเรื่อง องค์กรแห่งการเรียนรู้และการพัฒนาเจ้าหน้าที่ในการศึกษาระดับสูง มีจุดมุ่งหมายการวิจัย คือ เพื่อทำความเข้าใจในความสัมพันธ์ระหว่างการใช้กระบวนการขององค์กรแห่งการเรียนรู้และมหาวิทยาลัย รวมทั้งต้องการเปิดเผยมุมมองของเจ้าหน้าที่ของมหาวิทยาลัยเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ตัวแปรตาม คือ คุณสมบัตินของเจ้าหน้าที่ ตัวแปรต้น คือ การตอบสนองของเจ้าหน้าที่ที่อยู่ในองค์กรแห่งการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองไปสู่ความเป็นผู้เชี่ยวชาญพบว่า เจ้าหน้าที่ที่มีการพัฒนาตนเองสูงกว่าการตอบสนองความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจะเห็นว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะพัฒนาองค์กรไปสู่ความสำเร็จเนื่องจากสังคมมีการเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลาองค์กรจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนให้ทันต่อ การเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงนั้น จึงจำเป็นต้องให้บุคลากรในองค์กรมีการเรียนรู้

ตลอดเวลาด้วย โดยเฉพาะผู้บริหาร ต้องได้รับการพัฒนา เพื่อผลักดันสมาชิกในองค์กรและองค์กรให้มีความเจริญรุดหน้าต่อไป

2.5 สรุปกรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา โดยได้นำหลักการ แนวคิด ทฤษฎีมาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้

2.5.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากการศึกษาเอกสาร ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องต่างๆ พบว่าสอดคล้องกับทฤษฎีของเลทวูดและจันซี (Leithwood & Jantzi , 1996, p. 510) ประกอบด้วย

1) การกำหนดวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน หมายถึง การแสดงออกถึงลักษณะของการเป็นผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อพาองค์กรสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จ มีการจัดการหรือการทำงานที่เป็นระบบการทำให้ผู้ร่วมงานมีการยอมรับ เชื่อมั่นศรัทธา ภาคภูมิใจ และไว้วางใจในความสามารถของผู้บริหาร เน้นความสำคัญในเรื่องค่านิยม ความเชื่อ และการมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความมั่นใจที่จะเอาชนะอุปสรรคทำให้ผู้ร่วมงานไว้วางใจซึ่งกันและกัน

2) การเกื้อกูลการยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม หมายถึง การปฏิบัติของ ผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีเป้าหมายในการส่งเสริมการร่วมมือและก่อให้เกิดความช่วยเหลือกับคนทำงาน เพื่อให้การทำงานเป็นกลุ่มสู่เป้าหมายที่ตรงกัน ทำให้ผู้ร่วมงานไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตนเพื่อกลุ่ม มีความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจ กระตุ้นสูงใจ ให้ผู้ร่วมงานได้รับการตอบสนองต่อความต้องการความสำเร็จ โดยสร้างความมั่นใจ และความกล้าให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีการตั้งมาตรฐานในการทำงาน และเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมาย

3) การให้การสนับสนุนผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล หมายถึง การปฏิบัติของ ผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีเป้าหมายที่จะแสดงความนับถือและความห่วงใยในความรู้สึกร่วมกันของทุกคนทำงาน โดยการยอมรับนับถือความสามารถของแต่ละบุคคล การให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจมอบหมายให้ตรงกับความรู้ความสามารถของแต่ละคน

4) การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง การแสดงออกของ ผู้บริหารสถานศึกษา ที่ใช้วิธีการต่างๆ ในการที่จะกระตุ้นผู้ตามเพื่อให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ไขปัญหา โดยให้ผู้ตามเกิดความพอใจและมีความตั้งใจด้วยการสื่อสารที่เข้าใจง่าย ส่งเสริมให้ผู้ตามได้เข้าใจในบทบาทและยอมรับบทบาท สร้างความมั่นใจและส่งเสริมคุณค่า ส่งผลให้บุคลากรมีความพยายามและแก้ไขในการปฏิบัติงานด้วยความเรียบร้อย

5) การเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม หมายถึง การแสดงออกของ ผู้บริหารสถานศึกษา ที่ปฏิบัติในสิ่งที่ดีเพื่อที่จะ เป็นแบบอย่างที่เหมาะสม และจูงใจ เพื่อให้ผู้ร่วมงานได้ปฏิบัติตามทั้งด้านคุณธรรมจริยธรรม บุคลิกภาพจนเป็นที่ยอมรับเชื่อถือและศรัทธา

6) การคาดหวังผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในระดับสูงหมายถึงการปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาที่ทำให้คณะครูและบุคลากรในสถานศึกษารับรู้ว่าผู้บริหารต้องการผลการปฏิบัติงานที่ดีจากบุคลากร มีความรับผิดชอบในงาน มีการทำงานเป็นทีม และการสร้างสรรค์ใน สิ่งที่ปฏิบัติ

2.5.2 องค์กรแห่งการเรียนรู้

จากการศึกษาแนวคิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ศึกษาตามแนวคิดของ เซ็งเก้
(Senge, 1990, p. 13) ผู้วิจัยนำมาเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยซึ่งสอดคล้องกับสภาพบริบทของ สำนัก
ส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา และสามารถสรุปได้ว่า
องค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) หมายถึง องค์กรที่มีทักษะในการสร้างการคิด การใช้
การใช้ถ่ายโอนความรู้อย่างเป็นระบบ การเรียนรู้เป็นทีม การใช้หลักการกระบวนการกลุ่ม มีการ
พัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่องรวดเร็ว การปรับปรุงแบบพฤติกรรมเพื่อสร้างความรู้ใหม่ โดยคงไว้ซึ่ง
เอกลักษณ์ขององค์กร และเพื่อความสำเร็จภายใต้จุดมุ่งหมายเดียวกัน

เซ็งเก้(Senge, 1990, p. 13) คุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สร้างการ คือ

1) การเป็นบุคคลที่รอบรู้ หมายถึง การส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษาที่มีความเป็น
นายของตนเอง มีความเป็นตัวของตัวเองสูง ส่งเสริมการเรียนรู้ ในลักษณะต่อเนื่อง เพื่อขยายและเพิ่ม
ความสามารถให้บุคลากรทุกคนมีความกระตือรือร้น สนใจและใฝ่หาที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ

2) การมีรูปแบบความคิดหมายถึง การส่งเสริมแบบแผนทางจิตสำนึกของบุคลากร
ในสถานศึกษาให้มีสติที่เอื้อต่อการสะท้อนภาพที่ชัดเจนและมีการจำแนกแยกแยะโดยมุ่งหวังที่จะ
ปรับปรุงความถูกต้องในการมองโลกและปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น รวมทั้งการทำความเข้าใจใน
วิธีการที่จะสร้างความกระจ่างชัด เพื่อการตัดสินใจได้อย่างถูกต้องหรือมีวิธีการที่จะตอบสนองต่อการ
เปลี่ยนแปลงที่ปรากฏอยู่ได้อย่างเหมาะสม

3) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน หมายถึง สถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรในสถาน
ศึกษาได้มีเป้าหมายและผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ร่วมกัน โดยสนับสนุนให้บุคลากรได้แสดงวิสัยทัศน์ของ
แต่ละคนออกมา แล้วจึงเปิดโอกาสให้ทุกคนร่วมกันอภิปรายอย่างกว้างขวาง อันจะเป็นเครื่องมือที่จะ
นำไปสู่การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันและ เห็นความทันสมัย และสอดคล้องกับภารกิจของสถานศึกษา
โดยผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มีวิธีการสื่อสาร โน้มน้าวให้ผู้อื่นคล้อยตาม ปฏิบัติงาน
จนบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา

4) การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม หมายถึง การที่สถานศึกษาได้ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน
อย่างต่อเนื่อง โดยการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและพัฒนาความรู้ ตลอดจนการถ่ายทอดความรู้การ
แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน โดยลดลักษณะที่ก่อให้เกิดอิทธิพลครอบงำแนวคิดของบุคคล
อื่นออกไป และกระตุ้นให้เกิดการอภิปรายอย่างกว้างขวางภายในทีม

5) การคิดอย่างเป็นระบบหมายถึงการที่สถานศึกษาได้ส่งเสริมให้บุคลากรในศึกษาได้
มีวิธีการคิด การอธิบายและการทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นด้วยการเชื่อมโยงเรื่องราว
ต่างๆ อย่างเป็นระบบ

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา ซึ่งมีขั้นตอนในการดำเนินการวิจัย ดังต่อไปนี้

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล
- 3.3 การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ
- 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.6 สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1.1 ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครู สังกัดสำนักส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา จำนวน 11 แห่ง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 รวมประชากร ทั้งหมด 180 คน ประกอบด้วย ผู้บริหาร สถานศึกษา จำนวน 10 คน และครู จำนวน 170 คน

3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 จำนวน 128 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 10 คน และครู จำนวน 118 คน รวม 128 คน ได้มาโดยการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากตารางของ เครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan. 1970, p. 608-610) จากนั้นเทียบบัญญัติไตรยางศ์ตามสัดส่วนครูและผู้บริหารแต่ละสถานศึกษา และใช้วิธีสุ่มกลุ่มตัวอย่างอย่างง่าย (stratified random sampling) รายละเอียดดังตาราง 1

ตาราง 1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ผู้บริหารและ ครู สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษา
นอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา จำแนกตามรายอำเภอ

สถานศึกษา	ประชากร			กลุ่มตัวอย่าง		
	ผู้บริหาร	ครู	รวม	ผู้บริหาร	ครู	รวม
กศน.อำเภอเมืองฉะเชิงเทรา	1	41	42	1	29	30
กศน.อำเภอบางปะกง	1	18	19	1	12	13
กศน.อำเภอบางน้ำเปรี้ยว	1	16	17	1	11	12
กศน.อำเภอบ้านโพธิ์	-	16	16	-	11	11
กศน.อำเภอบางคล้า	1	14	15	1	9	10
กศน.อำเภอราชสาส์น	1	8	9	1	6	7
กศน.อำเภอแปลงยาว	1	11	12	1	8	9
กศน.อำเภอพนมสารคาม	1	14	15	1	10	11
กศน.อำเภอสนามชัยเขต	1	12	13	1	8	9
กศน.อำเภอท่าตะเกียบ	1	10	11	1	7	8
กศน.อำเภอคลองเขื่อน	1	10	11	1	7	8
รวม	10	170	180	10	118	128

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม ที่รวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน โดยแบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบตรวจสอบรายการ (check list) ได้แก่ สถานภาพ สถานที่ปฏิบัติงาน

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอนของ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบ เป็นแบบมาตราส่วน ประมาณค่า (Rating Scale) โดยอาศัยแนวคิดของ ลิกอร์ท (Likert's Five Rating Scale) (ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ, 2538, หน้า 183) มี 5 ระดับ โดยกำหนดน้ำหนักคะแนน ดังนี้

5 หมายถึง มี	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	อยู่ในระดับมากที่สุด
4 หมายถึง มี	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	อยู่ในระดับมาก
3 หมายถึง มี	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	อยู่ในระดับปานกลาง
2 หมายถึง มี	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	อยู่ในระดับน้อย
1 หมายถึง มี	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและ ครูผู้สอน สังกัดสำนักงานศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถาม เป็นแบบ มาตราส่วน ประมาณค่า (Rating Scale) ตามเกณฑ์ของลิเคอร์ท (Likert's Five Rating Scale) (ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ, 2538, หน้า 183) มี 5 ระดับ โดยกำหนดน้ำหนักคะแนน ดังนี้

5 หมายถึง	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด
4 หมายถึง	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก
3 หมายถึง	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง
2 หมายถึง	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อย
1 หมายถึง	การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด

3.3 การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ

ในการสร้างเครื่องมือเพื่อใช้ในการรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ ได้ดำเนินการสร้าง และหาคุณภาพของเครื่องมือมีขั้นตอน ดังนี้

3.3.1 ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแล้วเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อกำหนดเป็นกรอบในการสร้างเครื่องมือการวิจัย

3.3.2 กำหนดวัตถุประสงค์และกรอบแนวคิดในการสร้างเครื่องมือ

3.3.3 สร้างและพัฒนาแบบสอบถามเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาด้วยตนเอง

3.3.4 เสนอแบบสอบถามต่ออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อให้ข้อเสนอแนะ

3.3.5 นำแบบสอบถาม ให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน เพื่อพิจารณาความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) โดยวิธีหาดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของงานวิจัย (index of items objective congruence: IOC) แล้วเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญประกอบด้วย

(1) ดร.กัญญากร เอี่ยมพญา

ตำแหน่ง อาจารย์ สังกัด มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

(ด้านเนื้อหา)

(2) ดร.ดิศกุล เกษมสวัสดิ์

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการ สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตาม

อัธยาศัยจังหวัดสมุทรสาคร (ด้านเนื้อหา)

(3) นายกัญจน์โชติ สหพัฒน์สมบัติ

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย

อำเภอบางปะกง (ด้านเนื้อหา)

(4) ดร.จรัสศรี หัวใจ

ตำแหน่ง ศึกษานิเทศก์ สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา (ด้านสถิติวิจัย)

(5) นายอนันท์ เฟื่องทอง

ตำแหน่ง ศึกษานิเทศก์ สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา (ด้านภาษา)

3.3.6 นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (try out) กับกลุ่มที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน สังกัด สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดชลบุรี จำนวน 30 คน ประกอบด้วย ผู้บริหาร 11 คน ครู 19 คน

3.3.7 วิเคราะห์หาความเที่ยง (reliability) ของแบบสอบถาม โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (alpha coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach, 1990, pp. 202-204) ประกอบด้วย ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและความเชื่อมั่นแบบสอบถามของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา จำนวน 30 ข้อ ได้ค่าความเชื่อมั่น $\alpha = .89$ ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและความเชื่อมั่นแบบสอบถาม การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัด สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา จำนวน 25 ข้อ ได้ค่าความเชื่อมั่น $\alpha = .87$ (รายละเอียดค่าอำนาจจำแนกอยู่ที่ภาคผนวก)

3.3.8 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วทำเป็นฉบับสมบูรณ์เพื่อเก็บข้อมูลต่อไป

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

3.4.1 ผู้วิจัยขอหนังสือราชการจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี เพื่อขอความร่วมมือจากผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา ในการขออนุญาตให้ผู้บริหารและครูในสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถาม

3.4.2 ผู้วิจัยขอหนังสือจากสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล และส่งแบบสอบถามถึงสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 128 ชุด

3.4.3 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองจากสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

3.4.4 นำแบบสอบถามที่รวบรวมได้ ทำการตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์

3.4.5 ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามไป 128 ชุด ได้รับคืน 128 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยตรวจสอบความ ถูกต้องของแบบสอบถามและประมวลผลข้อมูลด้วยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปดังนี้

3.5.1 วิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้การแจกแจงความถี่ และหาค่าร้อยละ

3.5.2 วิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยหาค่าเฉลี่ย (\bar{X} **ผิดพลาด! ไม่ได้กำหนดที่คั่นหน้า**) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ($S.D.$) แปลความหมายของคะแนนเฉลี่ยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามเกณฑ์ ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด และบุญสง นิลแก้ว, 2535, หน้า 23)

4.51 – 5.00 หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากที่สุด

3.51 – 4.50 หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก

2.51 – 3.50 หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับปานกลาง

1.51 – 2.50 หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับน้อย

1.00 – 1.50 หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับน้อยที่สุด

3.5.3 วิเคราะห์ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานศึกษานอกกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา โดยหาค่าเฉลี่ย (\bar{X} **ผิดพลาด! ไม่ได้กำหนดที่คั่นหน้า**) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ($S.D.$) แล้วแปลความหมายของ องค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามเกณฑ์ (บุญชม ศรีสะอาด และบุญสง นิลแก้ว, 2535, หน้า 23) ดังนี้

4.51 – 5.00 หมายถึง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมากที่สุด

3.51 – 4.50 หมายถึง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก

2.51 – 3.50 หมายถึง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง

1.51 – 2.50 หมายถึง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับน้อย

1.00 – 1.50 หมายถึง การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับน้อยที่สุด

3.5.4 วิเคราะห์หาค่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทราใช้การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson' Product Moment Correlation Coefficient) (ชาร์ อินโย, 2543, หน้า 152) โดยใช้เกณฑ์การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) (รวิจักรธร ชินะตระกูล, 2542, หน้า 197) ดังนี้

ค่า r อยู่ในช่วง	.80 ถึง 1.00	หมายความว่า มีความสัมพันธ์ต่อกันมากที่สุด
ค่า r อยู่ในช่วง	.60 ถึง .79	หมายความว่า มีความสัมพันธ์ต่อกันค่อนข้างมาก
ค่า r อยู่ในช่วง	.40 ถึง .59	หมายความว่า มีความสัมพันธ์ต่อกันปานกลาง
ค่า r อยู่ในช่วง	.20 ถึง .39	หมายความว่า มีความสัมพันธ์ต่อกันน้อย
ค่า r อยู่ในช่วง	.01 ถึง .19	หมายความว่า มีความสัมพันธ์ต่อกันน้อยมาก
ค่า r อยู่ในช่วง	0	หมายความว่า ไม่มีความสัมพันธ์ต่อกัน
หากค่า r มีค่าบวก (+)		หมายถึง ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันในทางบวก

หากค่า r มีค่าบวก (-) หมายถึง ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันในทางลบ

3.6 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติ ดังนี้

3.6.1 สถิติพื้นฐาน

- 1) การแจกแจงความถี่
- 2) ค่าร้อยละ
- 3) ค่าเฉลี่ย (\bar{X} ผิดพลาด! ไม่ได้กำหนดที่คั่นหน้า)
- 4) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

3.6.2 สถิติทดสอบสมมติฐาน

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient)

สำนักวิทยบริการ
มหาวิทยาลัยราชภัฏวราชนครินทร์

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัย ในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริม การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ ข้อมูล ตามวัตถุประสงค์การวิจัย แบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป ของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม เพศ สถานภาพ และสถานที่ปฏิบัติงาน

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานส่งเสริม การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา

ตอนที่ 3 ผลการศึกษาระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน ส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน ส่งเสริมการ ศึกษานอกระบบและ การศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา

4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เข้าใจถึงผลการวิเคราะห์ข้อมูลและตัวแปรต่างๆ ค่าสถิติ ผู้วิจัยจึงกำหนดสัญลักษณ์ ทางสถิติที่ใช้แทนตัวแปรดังกล่าวในกรณีนำเสนอผลการวิจัย ดังนี้

\bar{X}	แทน ค่าเฉลี่ย
$S.D.$	แทน ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
n	แทน จำนวนตัวอย่าง
p	แทน ความน่าจะเป็น (probability) ของความคลาดเคลื่อนในการทดสอบ สมมุติฐาน
*	แทน ระดับของความมีนัยสำคัญ .05
r_{xy}	แทน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน
X	แทน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร
X_1	แทน การกำหนดวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน
X_2	แทน การถือฤลการยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม
X_3	แทน การให้การสนับสนุนผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล
X_4	แทน การกระตุ้นทางปัญญา

X_5	แทน การเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม
X_6	แทน การคาดหวังผลการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานในระดับสูง
Y	แทน การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา
Y_1	แทน การเป็นบุคคลที่รอบรู้
Y_2	แทน การมีรูปแบบความคิด
Y_3	แทน การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน
Y_4	แทน การเรียนรู้ร่วมกันเป็น
Y_5	แทน การคิดอย่างเป็นระบบ

สำนักวิทยบริการฯ
มหาวิทยาลัยราชภัฏวราชนครินทร์

4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ สถานภาพ และสถานที่ปฏิบัติงาน

ตาราง 2 จำนวนและร้อยละเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ ตำแหน่งหน้าที่ และสถานที่ปฏิบัติงาน

สถานภาพ	ความถี่	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	32	25.00
หญิง	96	75.00
รวม	128	100.00
ตำแหน่ง		
ผู้บริหาร	10	7.81
ครู	118	92.19
รวม	128	100.00
สถานที่ปฏิบัติงาน		
กศน.อำเภอเมืองฉะเชิงเทรา	30	23.44
กศน.อำเภอบางปะกง	13	10.16
กศน.อำเภอบางน้ำเปรี้ยว	12	9.38
กศน.อำเภอบ้านโพธิ์	11	8.59
กศน.อำเภอบางคล้า	10	7.81
กศน.อำเภอราชสาส์น	7	5.47
กศน.อำเภอแปลงยาว	9	7.03
กศน.อำเภอพนมสารคาม	11	8.59
กศน.อำเภอสนามชัยเขต	9	7.03
กศน.อำเภอท่าตะโก	8	6.25
กศน.อำเภอคลองเขื่อน	8	6.25
รวม	128	100.00

จากตาราง 2 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง จำนวน 96 คน คิดเป็น ร้อยละ 75.00 และเป็นเพศชาย จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 25.00 เป็นผู้บริหารจำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 7.81 และเป็นครู จำนวน 118 คน คิดเป็นร้อยละ 92.19 โดยส่วนใหญ่สถานที่ปฏิบัติงานอยู่ที่ กศน.อำเภอเมืองฉะเชิงเทรา จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 23.44 รองลงมาอยู่ที่

กศน.อำเภอบางปะกง จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 10.16 และกศน.อำเภอบางน้ำเปรี้ยว จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 9.38

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา โดยภาพรวมและรายด้าน

ตาราง 3 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา โดยภาพรวมและรายด้าน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	ระดับความคิดเห็น			
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1. การกำหนดวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน	4.38	0.36	มาก	4
2. การถือฤลการยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม	4.61	0.31	มากที่สุด	1
3. การให้การสนับสนุนผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล	4.32	0.28	มาก	5
4. การกระตุ้นทางปัญญา	4.31	0.37	มาก	6
5. การเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม	4.43	0.43	มาก	3
6. การคาดหวังผลการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานในระดับสูง	4.49	0.33	มาก	2
เฉลี่ยรวม	4.42	0.35	มาก	

จากตาราง 3 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงาน ส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.42$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยระดับมากที่สุด คือ ด้านการถือฤลการยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม ($\bar{X}=4.61$) นอกนั้นอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ใน อันดับสุดท้ายคือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ($\bar{X}=4.31$)

ตาราง 4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านการกำหนด วิสัยทัศน์อย่างชัดเจน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับความคิดเห็น			
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1. ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำเพื่อพาองค์กรสู่เป้าหมายความสำเร็จ	4.49	0.50	มาก	1
2. ผู้บริหารอธิบายให้คณะครูเข้าใจให้มองเห็นถึง	4.48	0.52	มาก	2

เป้าหมายของสถานศึกษาและแนวทางที่ทำให้สถานศึกษาประสบผลสำเร็จ				
3. ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนาสถานศึกษาโดยมีอุดมการณ์ในการพัฒนาอย่างจริงจัง	4.23	0.67	มาก	5
4. ผู้บริหารมีการทำงานเป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานยอมรับ เชื่อมั่นและศรัทธา	4.39	0.51	มาก	3
5. ผู้บริหารมีความสามารถในการแก้ไขปัญหา มุ่งมั่นเอาชนะอุปสรรคและมีวิจาร์ณญาณที่เหมาะสม	4.31	0.47	มาก	4
เฉลี่ยรวม	4.38	0.36	มาก	

จากตาราง 4 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงาน ส่งเสริมการเรียนการสอนและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา ด้าน การกำหนดวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.38$) เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำเพื่อพาองค์กรสู่เป้าหมายความสำเร็จ ($\bar{X} = 4.49$) รองลงมา คือ ผู้บริหารอธิบายให้คณะครูเข้าใจให้มองเห็นถึงเป้าหมายของสถานศึกษาและแนวทางที่ทำให้สถานศึกษาประสบผลสำเร็จ ($\bar{X} = 4.48$) และผู้บริหารมีการทำงานเป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานยอมรับ เชื่อมั่นและศรัทธา ($\bar{X} = 4.39$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยลำดับสุดท้าย คือ ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนาสถานศึกษาโดยมีอุดมการณ์ในการพัฒนาอย่างจริงจัง ($\bar{X} = 4.23$)

ตาราง 5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านการถือฤการยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับความคิดเห็น			
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1. ผู้บริหารส่งเสริมการมีส่วนร่วมของคณะครูในการทำงานเป็นกลุ่มสู่เป้าหมายที่ตรงกัน	4.35	0.50	มาก	4
2. ผู้บริหารมีความสามารถโน้มน้าวจิตใจให้ทุกฝ่ายทำงานสำเร็จตามเป้าหมายสถานศึกษาที่กำหนดไว้	4.47	0.56	มาก	3
3. ผู้บริหารส่งเสริมให้ทุกฝ่ายเกิดความสามัคคีร่วมมือร่วมใจกันในการทำงาน	4.82	0.39	มากที่สุด	1
4. ผู้บริหารสนับสนุนให้ทุกฝ่ายทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวมให้สำเร็จตามเป้าหมายของสถานศึกษา	4.70	0.48	มากที่สุด	2
5. ผู้บริหารมีการตั้งมาตรฐานในการทำงานและเชื่อมั่นว่าทุกฝ่ายสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาได้	4.24	0.45	มาก	5
เฉลี่ยรวม	4.61	0.31	มากที่สุด	

จากตาราง 5 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงาน ส่งเสริม การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.61$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้ ทุกฝ่ายเกิดความสามัคคีร่วมมือร่วมใจกันในการทำงาน ($\bar{X} = 4.82$) ผู้บริหารสนับสนุนให้ทุกฝ่าย ทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวมให้สำเร็จตามเป้าหมายของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.70$) และผู้บริหารมี ความสามารถโน้มน้าวจิตใจให้ทุกฝ่ายทำงานสำเร็จตามเป้าหมายสถานศึกษาที่กำหนดไว้ ($\bar{X} = 4.47$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยลำดับสุดท้าย คือผู้บริหารมีการตั้งมาตรฐานในการทำงานและเชื่อมั่นว่าทุกฝ่าย สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาได้ ($\bar{X} = 4.24$)

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านการให้ การสนับสนุนผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับความคิดเห็น			
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1. ผู้บริหารมีความยุติธรรมให้ความเป็นธรรมแก่ครู และบุคลากรทุกคนโดยเท่าเทียมกัน	4.39	0.51	มาก	2
2. ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้ครูและบุคลากรเข้า รับการอบรมเพื่อพัฒนาความรู้และทักษะโดย เสมอภาคกัน	4.35	0.48	มาก	3
3. ผู้บริหารสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นในการทำงาน แก่ครูบุคลากรทุกคน	4.17	0.65	มาก	4
4. ผู้บริหารสนใจและให้ความใส่ใจแก่ความต้องการ และความสามารถพิเศษของครูเป็นรายบุคคล	4.13	0.61	มาก	5
5. ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของครูและ บุคลากรเพื่อนำไปพิจารณาและปรับใช้ในการ ดำเนินงานของสถานศึกษา	4.54	0.50	มากที่สุด	1
เฉลี่ยรวม	4.32	0.28	มาก	

จากตาราง 6 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงาน ส่งเสริม การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.32$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ผู้บริหารยอมรับฟังความ คิดเห็นของครูและบุคลากรเพื่อนำไปพิจารณาและปรับใช้ในการดำเนินงานของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.54$) ผู้บริหารมีความยุติธรรมให้ความเป็นธรรมแก่ครูและบุคลากรทุกคนโดยเท่าเทียมกัน ($\bar{X} = 4.39$) และผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้ครูและบุคลากรเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาความรู้และทักษะโดย

เสมอภาคกัน ($\bar{X} = 4.35$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยลำดับสุดท้าย คือ ผู้บริหารสนใจและให้ความใส่ใจแก่ความต้องการและความสามารถพิเศษของครูเป็นรายบุคคล ($\bar{X} = 4.13$)

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับความคิดเห็น			
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1. ผู้บริหารใช้วาจาในการสนทนาเชิงสร้างสรรค์ กระตุ้นให้ครูเห็นคุณค่าของการพัฒนางาน	4.25	0.45	มาก	3
2. ผู้บริหารกระตุ้นให้คณะครูวิเคราะห์และทบทวนวิธีการพัฒนาผู้เรียนว่าเหมาะสมเพียงใด ประสพผลสำเร็จหรือไม่	4.20	0.64	มาก	4
3. ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนเพื่อให้คณะครูแสวงหาแนวทางหรือวิธีการพัฒนาการเรียนการสอน	4.08	0.57	มาก	5
4. ผู้บริหารเป็นผู้นำข่าวสารใหม่ๆ เกี่ยวกับพัฒนาการเรียนการสอนและแจ้งให้คณะครูทราบ	4.44	0.71	มาก	2
5. ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูคิดแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานและใช้วิธีการที่เหมาะสมในการแก้ปัญหา	4.57	0.53	มากที่สุด	1
เฉลี่ยรวม	4.31	0.37	มาก	

จากตาราง 7 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงาน ส่งเสริม การศึกษานอกกระบวนและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา ด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ มาก ($\bar{X} = 4.31$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูคิดแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานและใช้วิธีการที่เหมาะสมในการแก้ปัญหา ($\bar{X} = 4.57$) ผู้บริหารเป็นผู้นำข่าวสารใหม่ๆ เกี่ยวกับพัฒนาการเรียนการสอนและแจ้งให้คณะครูทราบ ($\bar{X} = 4.44$) และผู้บริหารใช้วาจาในการสนทนาเชิงสร้างสรรค์กระตุ้นให้ครูเห็นคุณค่าของการพัฒนา ($\bar{X} = 4.25$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยลำดับสุดท้าย คือ ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนเพื่อให้คณะครูแสวงหาแนวทางหรือวิธีการพัฒนาการเรียนการสอน ($\bar{X} = 4.08$)

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านการเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับความคิดเห็น			
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1. ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและทำให้คณะครูในสถานศึกษายึดถือเป็นแบบอย่าง	4.46	0.50	มาก	3
2. ผู้บริหารมีความสามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งได้เป็นอย่างดี	4.37	0.69	มาก	4
3. ผู้บริหารประพฤติตนได้อย่างเหมาะสมเป็นที่ยอมรับนับถือจากคณะครูและบุคลากรในสถานศึกษา	4.59	0.49	มากที่สุด	1
4. ผู้บริหารนำผลงานหรือแนวทางที่ประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของตนมาเป็นแบบอย่างให้แก่คณะครู	4.52	0.52	มาก	2
5. ผู้บริหารมีมาตรฐานในการปฏิบัติงานสูง โดยเป็นที่ยอมรับนับถือและศรัทธา	4.19	0.62	มาก	5
เฉลี่ยรวม	4.43	0.43	มาก	

จากตาราง 8 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงาน ส่งเสริมการศึกษานอกกระบวนและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา ด้านการเป็นแบบอย่างที่เหมาะสมในภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.43$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือผู้บริหารประพฤติตนได้อย่างเหมาะสมเป็นที่ยอมรับนับถือจากคณะครูและบุคลากรในสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.59$) ผู้บริหารนำผลงานหรือแนวทางที่ประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของตนมาเป็นแบบอย่างให้แก่คณะครู ($\bar{X} = 4.52$) และผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและทำให้คณะครูในสถานศึกษายึดถือเป็นแบบอย่าง ($\bar{X} = 4.46$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยลำดับสุดท้าย คือ ผู้บริหารมีมาตรฐานในการปฏิบัติงานสูง โดยเป็นที่ยอมรับนับถือและศรัทธา ($\bar{X} = 4.19$)

ตาราง 9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงมาตรฐาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านการคาดหวัง ผลการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานในระดับสูง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับความคิดเห็น			
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1. ผู้บริหารคาดหวังในการปฏิบัติงานของครูให้ ประสบผลสำเร็จมากที่สุด	4.47	0.50	มาก	4
2. ผู้บริหารกระตุ้นและสนับสนุนให้ครูพัฒนางานให้ เกิดประสิทธิผลสูงสุด	4.52	0.53	มากที่สุด	2
3. ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูมีความคิดสร้างสรรค์นำไปสู่ งานที่มีคุณภาพ	4.42	0.50	มาก	5
4. ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูสร้างนวัตกรรมและมีเทคนิค การสอนแบบใหม่ๆ เพื่อให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ อย่างไร	4.49	0.52	มาก	3
5. ผู้บริหารผลักดันการทำงานเป็นทีมของครูและ บุคลากรในสถานศึกษาให้ประสบผลสำเร็จสูง	4.55	0.50	มากที่สุด	1
เฉลี่ยรวม	4.49	0.53	มาก	

จากตาราง 9 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงาน ส่งเสริม การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา ด้านการคาดหวังผลการปฏิบัติ งานของผู้ร่วมงานในระดับสูง ในภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.49$) เรียงลำดับจากมาก ไปหาน้อย คือผู้บริหารผลักดันการทำงานเป็นทีมของครูและบุคลากรในสถานศึกษาให้ประสบ ผลสำเร็จสูง ($\bar{X} = 4.55$) ผู้บริหารกระตุ้นและสนับสนุนให้ครูพัฒนางานให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด ($\bar{X} = 4.52$) และผู้บริหารกระตุ้นให้ครูสร้างนวัตกรรมและมีเทคนิคการสอนแบบใหม่ๆ เพื่อให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ ใดๆ ($\bar{X} = 4.49$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยลำดับสุดท้าย คือผู้บริหารกระตุ้นให้ครูมีความคิดสร้างสรรค์ นำไปสู่งานที่มีคุณภาพ ($\bar{X} = 4.42$)

ตอนที่ 3 ผลการศึกษาระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริม
การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา

ตาราง 10 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย
จังหวัดฉะเชิงเทรา โดยภาพรวมและรายด้าน

องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น			
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1. การเป็นบุคคลที่รอบรู้	4.20	0.36	มาก	1
2. การมีรูปแบบความคิด	4.16	0.25	มาก	2
3. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน	4.04	0.47	มาก	4
4. การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม	4.15	0.34	มาก	3
5. การคิดอย่างเป็นระบบ	3.94	0.34	มาก	5
เฉลี่ยรวม	4.10	0.35	มาก	

จากตาราง 10 พบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.10$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ความเป็นบุคคลที่รอบรู้ ($\bar{X} = 4.20$) รองมา คือ การมีรูปแบบความคิด ($\bar{X} = 4.16$) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ การคิดอย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 3.94$)

ตาราง 11 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา
ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น			
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1. สถานศึกษาให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	4.39	0.51	มาก	2
2. สถานศึกษาได้ส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา	4.43	0.50	มาก	1
3. สถานศึกษาเตรียมแหล่งการเรียนรู้และเทคโนโลยีทางการศึกษาไว้เพียงพอกับความต้องการของบุคลากร	4.13	0.39	มาก	3
4. สถานศึกษาจัดประชุม อบรม สัมมนาและการศึกษา ดูงาน เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ	4.09	0.59	มาก	4
5. บุคลากรในสถานศึกษาใช้ข้อมูลเป็นฐานในการคิดวิเคราะห์และตัดสินใจอย่างมีเหตุผล	3.98	0.69	มาก	5
เฉลี่ยรวม	4.20	0.36	มาก	

จากตาราง 11 พบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษา นอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ในภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.20$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ สถานศึกษาได้ส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา ($\bar{X}=4.43$) สถานศึกษาให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X}=4.39$) และสถานศึกษาเตรียมแหล่งการเรียนรู้และเทคโนโลยีทางการศึกษาไว้เพียงพอกับความต้องการของ บุคลากร ($\bar{X}=4.13$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยลำดับสุดท้าย คือ บุคลากรในสถานศึกษา ใช้ข้อมูลเป็นฐานในการคิดวิเคราะห์และตัดสินใจอย่างมีเหตุผล ($\bar{X}=3.98$)

ตาราง 12 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา
ด้านการมีรูปแบบความคิด

องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น			
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1. ผู้บริหารสถานศึกษาคิด พิจารณา ทบทวนและไตร่ตรองในสถานการณ์ต่างๆ ก่อนตัดสินใจดำเนินงาน	4.46	0.50	มาก	1
2. ผู้บริหารทำงานโดยไม่ยึดติดกับหลักการหรือทฤษฎีจนเกินไป แต่มีความยืดหยุ่นทางความคิดที่พร้อมจะเรียนรู้รูปแบบใหม่ๆ อยู่เสมอ	4.34	0.51	มาก	2
3. สถานศึกษามีรูปแบบการจัดเก็บข้อมูลข่าวสารทั้งภายในและภายนอกอย่างเป็นระบบ	4.16	0.62	มาก	3
4. บุคลากรในสถานศึกษาสามารถปรับความคิด ความเชื่อ และค่านิยมส่วนตัว ให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ของสถานศึกษา	3.73	0.62	มาก	5
5. สถานศึกษาจัดกิจกรรมส่งเสริมการแสดงความคิดเห็นที่เปิดกว้างให้กับบุคลากร	4.11	0.31	มาก	4
เฉลี่ยรวม	4.16	0.25	มาก	

จากตาราง 12 พบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน ส่งเสริม การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา ด้าน การมีรูปแบบความคิด ในภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.16$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงลำดับจากมาก ไปหาน้อย คือ ผู้บริหารสถานศึกษาคิด พิจารณา ทบทวนและไตร่ตรองในสถานการณ์ต่างๆ ก่อน ตัดสินใจดำเนินงาน ($\bar{X}=4.46$) ผู้บริหารทำงานโดยไม่ยึดติดกับหลักการหรือทฤษฎีจนเกินไปแต่มี ความยืดหยุ่นทางความคิด ที่พร้อมจะเรียนรู้รูปแบบใหม่ๆ อยู่เสมอ ($\bar{X}=4.34$) สถานศึกษามีรูปแบบ การจัดเก็บข้อมูลข่าวสารทั้งภายในและภายนอกอย่างเป็นระบบ ($\bar{X}=4.16$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยลำดับ สุดท้าย คือ บุคลากรในสถานศึกษาสามารถปรับความคิด ความเชื่อและค่านิยมส่วนตัว ให้สอดคล้อง กับความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ของสถานศึกษา ($\bar{X}=3.73$)

ตาราง 13 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา
ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน

องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น			
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1. สถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยน ความคิดเห็น และข้อมูลข่าวสารในการปฏิบัติงาน ร่วมกัน	4.15	0.74	มาก	3
2. สถานศึกษากำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาจาก การหลอมรวมวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลของบุคคลใน สถานศึกษาเข้าด้วยกัน	4.13	0.79	มาก	4
3. วิสัยทัศน์ของสถานศึกษาเป็นสิ่งที่สามารถนำมา ปฏิบัติได้จริง	3.36	0.75	มาก	5
4. สถานศึกษากระตุ้นบุคลากรให้ปฏิบัติตาม วิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้	4.23	0.53	มาก	2
5. สถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วม ใน การสร้างสรรคความสำเร็จให้กับสถานศึกษา	4.32	0.47	มาก	1
เฉลี่ยรวม	4.04	0.47	มาก	

จากตาราง 13 พบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษา
นอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันในภาพรวม
มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.04$) เมื่อพิจารณารายด้าน เรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ สถานศึกษา
เปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการสร้างสรรคความสำเร็จให้กับสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.32$)
สถานศึกษากระตุ้นบุคลากร ให้ปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้ ($\bar{X} = 4.23$) สถานศึกษาเปิดโอกาสให้
บุคลากรได้แลกเปลี่ยน ความคิดเห็นและข้อมูลข่าวสารในการปฏิบัติงานร่วมกัน ($\bar{X} = 4.15$) ส่วนข้อที่
มีค่าเฉลี่ยลำดับสุดท้าย คือ วิสัยทัศน์ของสถานศึกษาเป็นสิ่งที่สามารถนำมาปฏิบัติได้จริง ($\bar{X} = 3.36$)

ตาราง 14 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา
ด้านการเรียนรู้กันเป็นทีม

องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น			
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1. บุคลากรในองค์กรมีความรักสามัคคีกันให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลกัน	4.16	0.64	มาก	3
2. สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคคลทั้งภายในและภายนอกมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้และการฝึกอบรมต่างๆ	4.33	0.47	มาก	1
3. บุคลากรในสถานศึกษาสามารถรวมพลังกันแก้ปัญหาและขจัดอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้นในการทำงานร่วมกัน	4.24	0.54	มาก	2
4. บุคลากรในองค์กรมีการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม	3.98	0.43	มาก	5
5. สถานศึกษาจัดประชุมสัมมนาให้บุคลากรแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ	4.04	0.41	มาก	4
เฉลี่ยรวม	4.15	0.54	มาก	

จากตาราง 14 พบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาซึ่งจัดสำนักงานส่งเสริมกาศึกษานอก
ระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่
ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.15$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ สถานศึกษา
ส่งเสริมให้บุคคลทั้งภายในและภายนอกมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้และการฝึกอบรมต่างๆ ($\bar{X} = 4.33$)
รองมา คือ บุคลากรในสถานศึกษาสามารถรวมพลังกันแก้ปัญหาและขจัดอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้นใน
การทำงานร่วมกัน ($\bar{X} = 4.24$) บุคลากรในองค์กรมีความรักสามัคคีกันให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลกัน
($\bar{X} = 4.16$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยลำดับสุดท้าย คือ บุคลากรในองค์กรมีการส่งเสริมการทำงานเป็น
($\bar{X} = 3.98$)

ตาราง 15 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา
ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ

องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น			
	\bar{X}	S.D.	ระดับ	อันดับที่
1. ผู้บริหารและครูมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ร่วมมือ กันในการพัฒนานโยบายและวางแผนการจัด การศึกษา	4.07	0.51	มาก	2
2. มีการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ที่ทันสมัย ตลอดเวลา	4.05	0.58	มาก	3
3. มีการวางแผนและจัดระบบการทำงานในองค์กรที่ ชัดเจน	4.20	0.52	มาก	1
4. มีการพัฒนาระบบงานอย่างต่อเนื่อง	3.66	0.61	มาก	5
5. สมาชิกในองค์กรมีการคิดอย่างเป็นระบบ มุ่ง พัฒนาโดยรวม ไม่แยกพัฒนาเป็นส่วนใดส่วนหนึ่ง	3.72	0.64	มาก	4
เฉลี่ยรวม	3.94	0.34	มาก	

จากตาราง 15 พบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาที่สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ในภาพรวมเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.94$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ มีการวางแผนและจัดระบบการทำงานในองค์กรที่ชัดเจน ($\bar{X} = 4.20$) ผู้บริหารและครูมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ร่วมมือกันในการพัฒนานโยบายและวางแผนการจัดการศึกษา ($\bar{X} = 4.07$) มีการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ที่ทันสมัยตลอดเวลา ($\bar{X} = 4.05$) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยลำดับสุดท้าย คือ มีการพัฒนาระบบงานอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 3.66$)

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบ
และการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา

ตาราง 16 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบ
และการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา

ตัวแปร	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X ₆	X ₇
X ₁	1.00						
X ₂	.599*	1.00					
X ₃	.599*	.638*	1.00				
X ₄	.587*	.635*	.710*	1.00			
X ₅	.517*	.663*	.699*	.656*	1.00		
X ₆	.352*	.499*	.544*	.613*	.668*	1.00	
Y	.523*	.632*	.620*	.673*	.677*	.671*	.786*

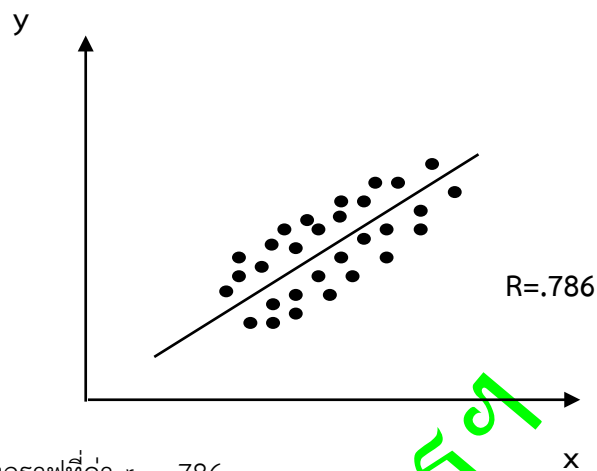
* $p < .05$

จากตาราง 16 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา มีความสัมพันธ์กัน
ทางบวกในระดับมาก ($r_{xy} = .786$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับ
องค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านพบว่า ด้านที่มีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับ
จากมากไปหาน้อยคือ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารด้าน การกระตุ้นทางปัญญา
กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ($r_{x5y} = .677$) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารด้านการคาดหวังผลการ
ปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานในระดับสูง กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ($r_{x4y} = .673$) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารด้านการให้การสนับสนุนผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคลกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ($r_{x6y} = .671$)
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารด้านการให้การสนับสนุนผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคลกับ องค์กร
แห่งการเรียนรู้ ($r_{x2y} = .632$) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารด้านการกระตุ้นทางปัญญากับ
องค์กรแห่งการเรียนรู้ ($r_{x3y} = .620$)

ส่วนด้านที่มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง คือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
ด้านการเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม กับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ($r_{x1y} = .523$)

ภาพ 17 กราฟแสดงการวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับ
องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบ
และการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา



ลักษณะของกราฟที่ค่า $r = .786$

จากภาพ แสดงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับ องค์กรแห่ง การเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดฉะเชิงเทรา ว่ามีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับมาก ($r_{xy}=.786$) ถ้าค่า X เพิ่มขึ้น ค่า Y เพิ่มขึ้นด้วย หมายความว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีค่าเพิ่มขึ้น ค่า การเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้ของสถานศึกษาก็จะเพิ่มขึ้นด้วยในทางบวก สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สำนักวิทยบริการ
มหาวิทยาลัยราชภัฏฉะเชิงเทรา

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหาร กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา ซึ่งสรุปตามลำดับดังนี้

วัตถุประสงค์การวิจัย

- 1) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา
- 2) เพื่อศึกษาระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา
- 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารกับกษีณองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา

สมมติฐานการวิจัย

- 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา อยู่ในระดับมาก
- 2) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา อยู่ในระดับมาก
- 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทราในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญ

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

- 1) ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา ผู้บริหาร สถานศึกษา จำนวน 10 คน และครู จำนวน 170 คน รวม 180 คน
- 2) กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 10 คนและจำนวน 118 คนสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทราจำนวน 128 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการ เก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา แบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามความคิดเห็นของ ผู้บริหารและครูผู้สอน ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา

ตอนที่ 3 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของ ผู้บริหารและครูผู้สอน ของ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยตนเองตามขั้นตอนดังนี้

1) ผู้วิจัยขอหนังสือราชการจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์ เพื่อขอความร่วมมือจากผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา ในการขออนุญาตให้ผู้บริหารและครูในสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถาม

2) ผู้วิจัยขอหนังสือจากสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ส่งแบบสอบถามถึงสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 128 ชุด

3) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองจากสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

4) นำแบบสอบถามที่รวบรวมได้ ทำการตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์

5) ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามไป 128 ชุด ได้รับคืน 128 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1) วิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้การแจกแจงความถี่ และหาค่าร้อยละ

2) วิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ($S.D.$)

3) วิเคราะห์ระดับการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา โดยหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ($S.D.$)

4) วิเคราะห์ ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson' Product Moment Correlation Coefficient)

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.1.1 ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 96 คน คิดเป็นร้อยละ 75.00 และเป็นเพศชาย จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 25.00 ตำแหน่งที่เป็นผู้บริหาร จำนวน

10 คน คิดเป็นร้อยละ 7.82 และเป็นครู จำนวน 118 คน คิดเป็นร้อยละ 92.19 โดยส่วนใหญ่สถานศึกษาที่ปฏิบัติงานที่ กศน.อำเภอเมืองฉะเชิงเทรา จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 23.44 รองลงมา ปฏิบัติงานที่ กศน.อำเภอบางปะกง จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 10.16 และ กศน.อำเภอบางน้ำเปรี้ยว จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 9.38

5.1.2 ผลการศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.42$) สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ด้าน การเกื้อกูลการยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม ($\bar{X} = 4.61$) รองลงมา คือ ด้านการคาดหวังผลการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานในระดับสูง ($\bar{X} = 4.49$) อันดับสาม คือ การเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม ($\bar{X} = 4.43$) การกำหนดวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน ($\bar{X} = 4.38$) การให้การสนับสนุนผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล ($\bar{X} = 4.32$) ตามลำดับ ส่วนด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ($\bar{X} = 4.31$) และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า

1) ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.38$) เมื่อพิจารณารายข้อเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำเพื่อพ้องค้ำซึ่งความหมายความสำเร็จ ($\bar{X} = 4.49$) รองลงมา คือ ผู้บริหารอธิบายให้คณะครูเข้าใจใหม่มองเห็นถึงเป้าหมายของสถานศึกษาและแนวทางที่ทำให้สถานศึกษาประสบผลสำเร็จ ($\bar{X} = 4.48$) อันดับสาม คือ ผู้บริหารมีการทำงานเป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานยอมรับและศรัทธา ($\bar{X} = 4.39$) ตามลำดับ ส่วนรายข้อด้านการกำหนดวิสัยทัศน์อย่างชัดเจนที่มีค่าเฉลี่ยลำดับสุดท้าย คือ ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนาสถานศึกษาโดยมีอุดมการณ์ในการพัฒนาอย่างจริงจัง ($\bar{X} = 4.23$)

2) ด้านการเกื้อกูลการยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.61$) เมื่อพิจารณารายข้อเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ลำดับแรกมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้ทุกฝ่ายเกิดความสามัคคีร่วมมือร่วมใจกันในการทำงาน ($\bar{X} = 4.82$) รองลงมา คือ ผู้บริหารสนับสนุนให้ทุกฝ่ายทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวมให้สำเร็จตามเป้าหมายของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.70$) รองลงมา คือ ผู้บริหารมีความสามารถโน้มน้าวจิตใจให้ทุกฝ่ายทำงานสำเร็จตามเป้าหมายสถานศึกษาที่กำหนด ($\bar{X} = 4.47$) ตามลำดับ ส่วนรายข้อด้านารเกื้อกูลการยอมรับเป้าหมายของกลุ่มที่มีค่าเฉลี่ยลำดับสุดท้าย คือ ผู้บริหารมีการตั้งมาตรฐานในการทำงานและเชื่อมั่นว่าทุกฝ่ายสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาได้ ($\bar{X} = 4.24$)

3) ด้าน การให้การสนับสนุนผู้ ร่วมงาน เป็นรายบุคคล มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ มาก ($\bar{X} = 4.32$) เมื่อพิจารณารายข้อเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ลำดับแรกมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของครูและบุคลากรเพื่อนำไปพิจารณาและปรับใช้ในการดำเนินงานของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.54$) รองลงมา คือ ผู้บริหารมีความยุติธรรมให้ความสำคัญ และบุคลากรทุกคนโดยเท่าเทียมกัน ($\bar{X} = 4.39$) รองลงมา คือ ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้ครูและบุคลากรเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาความรู้และทักษะโดยเสมอภาคกัน ($\bar{X} = 4.35$) ตามลำดับ ส่วนรายข้อด้านการให้การสนับสนุนผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคลที่มีค่าเฉลี่ยลำดับสุดท้าย คือ ผู้บริหารสนใจและให้ความใส่ใจแก่ความต้องการและความสามารถพิเศษของครูเป็นรายบุคคล ($\bar{X} = 4.13$)

4) ด้าน การกระตุ้นทางปัญญา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.31$) เมื่อพิจารณา รายชื่อเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ลำดับแรกมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารกระตุ้นให้ ครูคิดแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานและใช้วิธีการที่เหมาะสมในการแก้ปัญหา ($\bar{X} = 4.57$) รองมา คือ ผู้บริหารชั้น ผู้นำข่าวสารใหม่ๆ เกี่ยวกับพัฒนาการเรียนการสอนและแจ้งให้คณะครูทราบ ($\bar{X} = 4.44$) รองลงมา คือ ผู้บริหารใช้วาจาในการสนทนาเชิงสร้างสรรค์กระตุ้นให้ครูเห็นคุณค่าของการพัฒนา ($\bar{X} = 4.25$) ส่วนรายชื่อด้านการกระตุ้นทางปัญญาที่มีค่าเฉลี่ยลำดับสุดท้าย คือ ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนเพื่อให้ คณะครูแสวงหาแนวทางหรือวิธีการพัฒนาการเรียนการสอน ($\bar{X} = 4.08$)

5) ด้าน การเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ มาก ($\bar{X} = 4.43$) เมื่อพิจารณา รายชื่อเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ลำดับแรกมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารประพฤติตนได้อย่างเหมาะสมเป็นที่ยอมรับนับถือจากคณะครูและบุคลากรในสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.59$) รองลงมา คือ ผู้บริหารนำผลงานหรือแนวทางที่ประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของตน มาเป็นแบบอย่างให้แก่คณะครู ($\bar{X} = 4.52$) รองลงมา คือ ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและ ทำให้คณะครูในสถานศึกษายึดถือเป็นแบบอย่าง ($\bar{X} = 4.46$) ส่วนรายชื่อ ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีและ เหมาะสมที่มีค่าเฉลี่ยลำดับสุดท้าย คือ ผู้บริหารมีมาตรฐานในการปฏิบัติงานสูง โดยเป็นที่ยอมรับนับ ถือและศรัทธา ($\bar{X} = 4.19$)

6) ด้าน การคาดหวังผลการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.49$) เมื่อพิจารณารายชื่อเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ลำดับแรกมีค่าเฉลี่ย สูงสุด คือผู้บริหารผลักดันการทำงานเป็นทีมของครูและบุคลากรในสถานศึกษาให้ประสบผลสำเร็จสูง ($\bar{X} = 4.55$) รองลงมา คือ ผู้บริหารกระตุ้นและสนับสนุนให้ครูพัฒนางานให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด ($\bar{X} = 4.52$) รองลงมา คือ ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูสร้างนวัตกรรมและมีเทคนิคการสอนแบบใหม่ๆ เพื่อให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์อย่างไร ($\bar{X} = 4.49$) ตามลำดับ ส่วนรายชื่อ ด้าน การคาดหวังผลการ ปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานในระดับสูง ที่มีค่าเฉลี่ยลำดับสุดท้าย คือ ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูมีความคิด สร้างสรรค์นำไปสู่งานที่มีคุณภาพ ($\bar{X} = 4.42$)

5.1.3 ผลของการศึกษา การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริม การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.10$) สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ คือ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน ส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา อยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณา รายชื่อเรียงจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ลำดับแรกมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ ($\bar{X} = 4.20$) รองมา คือ ด้านการมีรูปแบบความคิด ($\bar{X} = 4.16$) รองลงมา คือ ด้าน การเรียนรู้ร่วมกัน เป็นทีม ($\bar{X} = 4.15$) ตามลำดับ ส่วนด้านการคิดอย่างเป็นระบบมีค่าเฉลี่ยลำดับสุดท้าย ($\bar{X} = 3.94$) และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า

1) ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.20$) เมื่อพิจารณา รายชื่อเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ลำดับแรกมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สถานศึกษาได้ ส่งเสริม ให้บุคลากรได้รับการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองทั้งภายในและภายนอก สถานศึกษา ($\bar{X} = 4.43$) รองมาคือ สถานศึกษาให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.39$) รองลงมา คือ สถานศึกษาเตรียมแหล่งการเรียนรู้และเทคโนโลยีทางการศึกษาไว้เพียงพอกับความ

ต้องการของ บุคลากร ($\bar{X} = 4.13$) ตามลำดับ ส่วนรายชื่อด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ที่มีค่าเฉลี่ยลำดับสุดท้าย คือ บุคลากรในสถานศึกษาใช้ข้อมูลเป็นฐานในการคิดวิเคราะห์และตัดสินใจอย่างมีเหตุผล ($\bar{X} = 3.98$)

2) ด้านการมีรูปแบบความคิด มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.16$) เมื่อพิจารณา รายชื่อเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ลำดับแรกมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษา คิด พิจารณา ทบทวนและไตร่ตรองในสถานการณ์ต่างๆ ก่อนตัดสินใจดำเนินงาน ($\bar{X} = 4.46$) รองลงมา คือ ผู้บริหารทำงานโดยไม่ยึดติดกับหลักการหรือทฤษฎีจนเกินไปแต่มีความยืดหยุ่นทางความคิดพร้อมจะ เรียนรู้รูปแบบใหม่ๆ อยู่เสมอ ($\bar{X} = 4.34$) รองลงมา คือสถานศึกษามีรูปแบบการจัดเก็บข้อมูลข่าวสารทั้ง ภายในและภายนอกอย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 4.16$) ตามลำดับรายชื่อด้านการมีรูปแบบความคิด ที่มี ค่าเฉลี่ยลำดับสุดท้าย คือ บุคลากรในสถานศึกษาสามารถปรับความคิด ความเชื่อและค่านิยมส่วนตัว ให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ของสถานศึกษา ($\bar{X} = 3.73$)

3) ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.04$) เมื่อพิจารณาราย ชื่อเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ลำดับแรกมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สถานศึกษาเปิดโอกาส ให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์ความสำเร็จให้กับสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.32$) รองลงมา คือ สถานศึกษากระตุ้นบุคลากรให้ปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้ ($\bar{X} = 4.23$) รองลงมา คือ สถานศึกษา เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และข้อมูลข่าวสารในการปฏิบัติงานร่วมกัน ($\bar{X} = 4.15$) ตามลำดับ ส่วนรายชื่อด้านการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันที่มีค่าเฉลี่ยลำดับสุดท้าย คือ วิสัยทัศน์ของ สถานศึกษาเป็นสิ่งที่สามารถนำมาปฏิบัติได้จริง ($\bar{X} = 3.36$)

4) ด้าน การเรียนรู้ ร่วมกัน เป็นทีม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.15$) เมื่อพิจารณารายชื่อเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ลำดับแรกมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคคลทั้งภายในและภายนอกมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้และการ ฝึกอบรมต่างๆ ($\bar{X} = 4.33$) รองลงมา คือ บุคลากรในสถานศึกษาสามารถรวมพลังกันแก้ปัญหาและ ขจัดอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้นใน การทำงานร่วมกัน ($\bar{X} = 4.24$) รองลงมาคือ บุคลากรในองค์กรมีความรัก สามัคคีกันให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ($\bar{X} = 4.16$) ตามลำดับ ส่วนรายชื่อด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็น ทีมที่มีค่าเฉลี่ยลำดับสุดท้าย คือ บุคลากรในองค์กรมีการส่งเสริมการทำงานเป็น ($\bar{X} = 3.98$)

5) ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.94$) เมื่อพิจารณา รายชื่อเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ลำดับแรกมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือมีการวางแผนและ จัดระบบการทำงานในองค์กรที่ชัดเจน ($\bar{X} = 4.20$) รองลงมา คือ ผู้บริหารและครูมีความสัมพันธ์ที่ดี ต่อกันร่วมมือกันในการพัฒนาโยบายและวางแผนการจัดการศึกษา ($\bar{X} = 4.07$) รองลงมา คือมีการ สนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ที่ทันสมัยตลอดเวลา ($\bar{X} = 4.05$) ส่วนรายชื่อด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ที่มีค่าเฉลี่ยลำดับสุดท้าย คือ มีการพัฒนาระบบงานอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 3.66$)

5.1.4 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการ เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตาม อรรถศาสตร์จังหวัดฉะเชิงเทรา พบว่า มี ความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับ มาก ($r_{xy} = .786$) อย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ

ผู้บริหาร มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทราในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญ

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร กับ องค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านพบว่า

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาน ศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับมาก ($r_{xy}=.786$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา มีประเด็นที่น่าสนใจนำมาอภิปรายดังนี้

5.2.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานศึกษานอกระบบและศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา พบว่า มีค่าเฉลี่ยโดยรวมและอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ ขวัญหทัย ทองธิดาช (2551, บทความย่อ) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับสภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สถานศึกษาประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครูผู้สอนโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยขลุติราภรณ์ สำภาอินทร์ (2553 บทความย่อ) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชนบุรี เขต 2 ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชนบุรี เขต 2 พบว่า มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ มุอัมหมัดรอฮิ มะลี (2553, บทความย่อ) ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากสภาวะทางสังคม เศรษฐกิจเทคโนโลยีปัจจุบัน เปลี่ยนแปลงไปค่อนข้างมาก ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ปรับเปลี่ยนทั้งความคิด พฤติกรรมให้ทันกับเหตุการณ์ปัจจุบัน มีคุณธรรม จริยธรรม สามารถนำองค์กรไปสู่ทิศทางใหม่ๆ ได้อย่างสร้างสรรค์ ตลอดจนให้ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานและให้เกียรติแก่ผู้บังคับบัญชา และต้องมีการเสริมแรง ผู้ได้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม ยุติธรรม เพื่อเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และจะทำให้สถานศึกษาประสบผลสำเร็จในด้านการบริหารจัดการอำภา ปิยามรมย์ (2549, หน้า 93) เพื่อนำไปสู่เป้าหมาย คือ ความสำเร็จของงานและจะทำให้สถานศึกษามีการเปลี่ยนแปลงไปสู่ทิศทางใหม่ๆ อย่างมีคุณภาพ

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร นั้นเป็นความสามารถของผู้บริหาร ที่ใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการพัฒนาตนเองให้มีคุณลักษณะเฉพาะตัว รู้จัก ประยุกต์ใช้ความรู้ ความสามารถที่มีอยู่ไปใช้ในการบริหารจัดการให้ดีที่สุด ทั้งด้านการบริหารตนเอง บริหารทีมงานทำให้มีการบริหารงานที่โดดเด่น เป็นผู้ที่มีความเป็นเลิศในการบริหารการศึกษา มีศักยภาพในการบริหาร ผู้บริหารที่พร้อมนำพาสถานศึกษา หรือหน่วยงานไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลต่อสถานศึกษาที่ วางเป้าหมายเอาไว้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถเป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไปในชุมชนและสังคม จากเหตุผลดังกล่าว ผู้บริหาร ในสังกัดสำนักงานส่งเสริม การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดฉะเชิงเทรา ได้ตระหนักถึงความสำคัญของ คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาจึงส่งผลให้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีค่าเฉลี่ยโดยรวม และรายด้าน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยระดับมากที่สุด คือ ด้านการถือคุณธรรมรับ เป้าหมายของกลุ่ม ($\bar{X} = 4.61$) นอกนั้นอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ใน อันดับสุดท้าย คือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ($\bar{X} = 4.31$)

5.2.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงาน ส่งเสริมการ ศึกษานอก ระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา ด้านการถือคุณธรรมรับเป้าหมายของกลุ่ม มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก และอยู่ในอันดับที่ 1 สอดคล้องกับงานวิจัยของ จันทิรา (2551, บทคัดย่อ) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับสภาพ ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สถานศึกษาประถมศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตาม ความคิดเห็นของครูผู้สอน โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารกระตุ้นครูทุกคนให้ทำงานเพื่อมุ่งให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน เพราะว่า เป้าหมายเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จในการทำงาน การที่ครูในสถานศึกษายอมรับเป้าหมายของ สถานศึกษา ย่อมทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกับงานให้บรรลุเป้าหมายนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาใน ปัจจุบันใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำหน้าที่สนับสนุน กระตุ้น ชี้แจงทำความเข้าใจในบทบาท หน้าที่บุคลากรโดยใช้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและครูในสถานศึกษาในการกำหนดเป้าหมายของ สถานศึกษามีการเร่งรัดการกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษาอย่างชัดเจน โดยมีการพัฒนาทีมงานให้ เกิดประสิทธิภาพมีเป้าหมายของกลุ่ม ให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษาสู่เป้าหมายที่ตั้ง ไว้การกระตุ้นบุคลากรให้ทำการประเมินความก้าวหน้าของการปฏิบัติตนสู่เป้าหมายอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ จึงจะได้รับผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการ ทงทิพภา วิริยะพันธุ์ (2546, หน้า 30-35)

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีเป้าหมายในการส่งเสริมการร่วมมือและการให้ ความช่วยเหลือกับคนทำงาน เพื่อให้การทำงานเป็นกลุ่มสู่เป้าหมายที่ตรงกัน ทำให้ผู้ร่วมงานไม่เห็นแก่ ประโยชน์ส่วนตัว แต่อุทิศตนเพื่อกลุ่ม มีความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจ กระตุ้นจูงใจ ให้ผู้ร่วมงาน ได้รับการตอบสนองต่อความต้องการความสำเร็จ โดยสร้างความมั่นใจ และความสำเร็จให้ ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการตั้งมาตรฐานในการทำงานและเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมาย

5.2.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงาน ส่งเสริมการ ศึกษานอก ระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา ด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด แต่มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุชาติดา ธรรมนิยม (2551, บทคัดย่อ)

ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจต่อการบริหารกิจการนักศึกษาของครูในโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา พบว่า ครูมีความเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมอยู่ในระดับมากเรียงตามลำดับคือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีความพึงพอใจต่อการบริหารกิจการนักศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุดทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารสถานศึกษามีการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นใน สถานศึกษา ทำให้ผู้ร่วมงานมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหา หาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม ทำให้เกิดสิ่งใหม่และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ผู้บริหารจึงและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและหาคำตอบของปัญหา กระตุ้นผู้ร่วมงานให้แสดงความคิดเห็นและเหตุผล แสดงความเชื่อมั่นให้ผู้ร่วมงานเห็นว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหา ร่วมกัน สามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ ผู้บริหารได้มีการกระตุ้นทางปัญญาซึ่งเป็นส่วน สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานในการที่จะตระหนักเข้าใจและแก้ปัญหาด้วยตนเอง เพื่อให้สถานศึกษาพัฒนาไปสู่ความสำเร็จจึงเป็นหน้าที่หลักของผู้บริหารที่จะต้องส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดการเรียนรู้ กระตุ้นชาวปัญญา โดยส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างความจริงใจและให้ความจริงใจแก่ครูในสถานศึกษาอย่างเสมอ ใช้วาจาในการสนทนาเชิงสร้างสรรค์ กระตุ้นให้ค้นค่าของการพัฒนางาน ชื่นชมความสำเร็จและวางแนวทางการพัฒนาผู้เรียน ส่งเสริมการกล้าคิด กล้าทำ ในการปฏิบัติงานในแนวทางที่จะทำให้เกิดการพัฒนาโดยผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้บริหารจัดการในด้านข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการพัฒนาการเรียนการสอน เพื่อให้บรรลุ จุดมุ่งหมายที่ต้องกำหนด พิมพ์เบ้าธรรม, 2547, หน้า 31-32)

ดังนั้นจากเหตุผลดังกล่าวจึงส่งผลให้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดฉะเชิงเทรา ในด้านารกระตุ้นทางปัญญามีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก

5.2. 4 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา โดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ วิโรจน์ สารรัตน์และอัญชลี สารรัตน์ (2545, หน้า 60) ศึกษาปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 9 พบว่า โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 9 มีพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูงกว่าเกณฑ์ขึ้นต่าง ๆ ระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ ณรงค์ หล้าวงศา (2548, บทคัดย่อ) ศึกษาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคายเขต 1 พบว่า ความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวมจะอยู่ในระดับมาก

ทั้งนี้อาจ เนื่องมาจากสถานศึกษาเป็นหน่วยงานที่เอื้ออำนวยความสะดวกและสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ให้กับบุคลากรในหน่วยงานเกิดกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่องทั้งสภาพในการทำงาน บุคลากรในหน่วยงานให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ พร้อมทั้งจะเรียนรู้อยู่ตลอดเวลาด้วยความกระตือรือร้นสนใจและใฝ่ที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลาผู้บริหาร และผู้ร่วมงานร่วมกันวางทัศนภาพอนาคตของหน่วยงานตลอดจนทิศทางของหน่วยงานอย่างชัดเจนในหน่วยงานมีความคิดความเข้าใจใน

เรื่องของตนเอง ผู้อื่น หน่วยงาน มีเหตุผลในการมองและเข้าใจโลกและสิ่งที่อยู่รอบข้างอย่างสร้างสรรค์เกิดเป็นความเห็นที่สอดคล้องกันกลายเป็นวิสัยทัศน์ร่วมในหน่วยงานเกิดความรู้สึกผูกพันตระหนักรู้เข้าใจและยอมรับในความเปลี่ยนแปลงของ หน่วยงาน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกัน พัฒนาความรู้และความสามารถของทีมให้เกิดขึ้นนำไปสู่แนวทางในการปฏิบัติร่วมกันอันเกิดจากความเต็มใจจากสมาชิก ทุกคนของหน่วยงานที่จะนำหน่วยงานไปสู่จุดหมายได้ สอดคล้องกับแนวคิดของพิณสวัน ปัญญาภรณ์ (2543, หน้า 14-15) กล่าวว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ว่าเป็นองค์กรที่มีบรรยากาศเอื้อให้บุคลากร กลุ่ม/ทีมในองค์กรได้พัฒนาการเรียนรู้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่องสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ มีการแลกเปลี่ยนแบ่งปันความรู้ทั้งภายในและภายนอก องค์กร มีพลังร่วมในการทำงานและการ แก้ไขปัญหาขององค์กรสามารถสร้างองค์ความรู้ใหม่เหมาะสมกับบุคลากรและองค์กรจะสืบทอดสภาพในการปรับตัวให้พร้อมและเท่าทันต่อกระแสความเปลี่ยนแปลงรวมทั้งสามารถอยู่รอดและเจริญเติบโตต่อไป

ดังนั้นจากเหตุผลดังกล่าวจาก สถานศึกษาต้องพัฒนาองค์กรให้เหมาะสมกับยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้เพราะเมื่อยุคสมัยเปลี่ยนไป ทุกอย่างย่อมเปลี่ยนแปลงตาม องค์กรย่อมต้องปรับตัวเองให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้ อย่างต่อเนื่องภายใต้สภาวะแวดล้อมแห่งการแข่งขันและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบันนี้ จะต้องสร้างหน่วยงานหรือสมาชิกในหน่วยงานให้เป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้” โดยกำหนดและวางรูปแบบพัฒนาองค์กรให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อกระตุ้นและเร่งเร้าให้สมาชิกทุกคนในองค์กรมีความกระตือรือร้นในการเพิ่มศักยภาพของตนและองค์กร ให้เกิดประสิทธิผลแก่หน่วยงานได้อย่างต่อเนื่อง และการก้าวไปสู่อนาคตที่ดียิ่งขึ้น ฉะนั้น “องค์กรแห่งการเรียนรู้หรือ “องค์กรที่มีการเรียนรู้” เป็นองค์กรที่มีการสร้างช่องทางให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันภายในระหว่างบุคลากร เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา การเรียนรู้จะมีกระบวนการลักษณะที่เคลื่อนไหว สมาชิกขององค์กรต้องมีการขวนขวายหาความรู้เพื่อมาแบ่งปันและเผยแพร่แก่กัน เพื่อพัฒนางานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด เส้นทางที่จะก้าวไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ขององค์กรขึ้นอยู่กับองค์ประกอบปัจจัยแวดล้อมวัฒนธรรมการทำงาน บุคลากรขององค์กรที่พร้อมที่จะเปิดใจรับการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และสิ่งสำคัญที่สุด ผู้บริหารผู้นำขององค์กรพร้อมนำทีมปฏิบัติทั้งหมด ก้าวตามหาโอกาส ช่องทางของการเรียนรู้ นับว่าการบริหารแนวใหม่ดัชนีที่สำคัญ คือ ยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานทำให้องค์กรนั้นประสบความสำเร็จได้ในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

5.2. 5 องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้ มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก และอยู่ในลำดับที่ 1 สอดคล้องกับงานวิจัยสอดคล้องกับงานวิจัยของ ณรงค์ หล้าวงศา (2548 , บทคัดย่อ) ศึกษาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 1 พบว่า ความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวมจะอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่ามิอยู่ในระดับ มากทุกด้าน เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านบุคคลมีความเป็นเลิศ ด้านการมีส่วนร่วมกัน ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยเป็นลำดับน้อยที่สุด คือ ด้านรูปแบบการคิด

ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก การเป็นบุคคลที่รอบรู้เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่พยายามบังคับฝึกฝนตนเองให้เป็นบุคคลที่เรียนรู้ตลอดเวลา ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของบุคคลว่าเป็นรากฐานขององค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีความเชื่อว่าคนที่มีความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษสามารถขยายความสามารถในการสร้างสรรค์ผลงานที่เขาต้องการได้อย่างต่อเนื่อง ดังนั้นลักษณะของการเรียนรู้ของคนในองค์กรชั้นสูงให้เห็นถึงการเรียนรู้ขององค์กรนั้นได้ ซึ่งสมาชิกองค์กรแห่งการศึกษานั้นต้องมีคุณลักษณะสำคัญที่เรียกว่าพลังแห่งตน (human mastery) คือ ความเป็นนายของตนเองในการควบคุมจิตใจ และพฤติกรรมของตนเอง เป็นคนที่พร้อมจะเรียนรู้อยู่ตลอดเวลาอมรับความจริงไม่ยึดมั่นถือมั่นเปลี่ยนแปลงไปตามกระแสโลก มีจิตใจที่เจริญ โดยสมาชิกในองค์กรที่มีลักษณะการเป็นบุคคลที่รอบรู้นั้น จะเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นสนใจและใฝ่ที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา รวมทั้งมีความปรารถนาที่จะเลื่อนขั้นศึกษาพัฒนาตนเองสู่จุดมุ่งหมายและความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้ (จาโรริง วัยวัฒน์ และเบญจมาศ อ่ำพันธ์, 2540, หน้า 13; อ้างอิงในคำนิ้ง ผุดผอง, 2547, หน้า 36)

ดังนั้นจากเหตุผลดังกล่าว จึงสรุปได้ว่าการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา ด้านการเป็นบุคคลที่รอบรู้มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การเป็นบุคคลที่รอบรู้ ($\bar{X} = 4.20$) รองมาคือ การมีรูปแบบความคิด ($\bar{X} = 4.16$) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การคิดอย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 3.94$)

5.2.6 องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับก สอดคล้องกับงานวิจัย ณรงค์ หล้ารงค์ (2548, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ศึกษาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา พบว่า ความคิดเห็นต่อความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษา ขึ้นพื้นฐาน โดยภาพรวมจะอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีอยู่ในระดับมาก”ทุกด้าน เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านบุคคลมีความเป็นเลิศ ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยเป็นลำดับน้อยที่สุด คือ ด้านรูปแบบการคิด

ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก การคิดอย่างเป็นระบบเป็นหัวใจแห่งการเรียนรู้ และมีส่วนสำคัญต่อการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และจะนำมาซึ่งการพัฒนาแบบยั่งยืนของทรัพยากรในองค์กรการคิด อย่างเป็นระบบเป็นวิธีคิด การอภิปราย และการทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นด้วยการเชื่อมโยงเรื่องราวต่างๆ อย่างเป็นระบบ เป็นการมองเห็นความสัมพันธ์ของกันและกัน และเป็นรูปแบบที่ไม่หยุดนิ่งและไม่มองแบบแยกส่วนหรือเป็นเฉพาะภาพความเข้าใจถึงจุดสำคัญของความคิดเชิงระบบก็คือข้อมูลย้อนกลับ การเรียนรู้จากประสบการณ์ และคนอื่นๆ ซึ่งการปฏิสัมพันธ์ที่วุ่นจะขึ้นอยู่กับทุกส่วนที่ประกอบกันเป็นระบบองค์กร บุคคลเพียงคนเดียวจะไม่สามารถนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ แต่จะเกิดจากการที่ทุกคนมีความรับผิดชอบร่วมกันสำหรับการคิดเชิงระบบต้องการระบบของการปฏิบัติ การยอมรับอย่างต่อเนื่องและมีการตรวจสอบซ้ำๆ ในสาระของการวางเงื่อนไขภาวะอารมณ์ และความวิตกกังวลที่เกิดจากการเรียนรู้องค์กรไม่มุ่งเรียนรู้ในสิ่งสำคัญต่อการอยู่รอด ต้องสามารถทำความเข้าใจในปรากฏการณ์ต่างๆ ทั้งในภาพรวมและในส่วนย่อย การคิดอย่างเป็นระบบ

นั้นต้องมีการแลกเปลี่ยน ความคิด ในหลายด้านเช่นสามารถมองเห็นทั้งส่วนรวมและส่วนย่อยได้ สามารถเชื่อมโยงส่วนต่างๆ เข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ (ศุภลักษณ์ ปูประเสริฐ, 2546, หน้า 25)

ดังนั้นจากเหตุผลดังกล่าว จึงสรุปได้ว่าการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบกับด้านอื่นจึงอยู่ในลำดับสุดท้าย

5.2.7 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา มีความสัมพันธ์ กันทางบวก ในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้ สอดคล้องกับงานวิจัย คำนิง ผุดม่อง (2547, บทคัดย่อ) ได้ทำวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารของผู้อำนวยการกับ องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่ พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก โดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์ทางบวก อย่างมีนัยสำคัญที่สถิติ .01 และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ขวัญหทัย ทองธิดาช (2551, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับสภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โรงเรียนประถมศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับสภาพความเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ประถมศึกษา ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน มีความสัมพันธ์ทางบวกใน ระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และสอดคล้องกับงานวิจัยของสุจิตราภรณ์ สำเริงทร์ (2553, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร สถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาราชบุรี เขต 2 มีความสัมพันธ์ทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และสอดคล้อง กับงานวิจัยของ มุฮัมหมัดรอฮิ มะลี (2553, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชลธิชา อนันต์นาวิ (2555, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการ เรียนรู้ของสถานศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กับ องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับสูงมาก

ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับมาก ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาก็อยู่ในระดับมากด้วย ในปัจจุบันผู้บริหารสถานศึกษา ต้องอยู่ท่ามกลางความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลง ต้องเผชิญโลกยุคใหม่ ซึ่งเป็นยุคแห่งการแข่งขันยุค ของการปฏิรูปการศึกษา สังคมกลายเป็นสังคมแห่งภูมิปัญญาและการเรียนรู้โดยทุกองค์กรต้องปรับเปลี่ยน ให้ก้าวผ่านพื้นฐานของความสำเร็จในทศวรรษนี้ ผู้บริหารต้องเปลี่ยนการบริหารแบบเดิมมาเป็นการ บริหารแนวคิดใหม่ ประกอบกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 กำหนดให้มีการปฏิรูปการศึกษา เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ และมีการ

เปลี่ยนแปลงโครงสร้างรูปแบบ กระบวนการเรียนการสอน การบริหารจัดการและระบบสนับสนุนต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านงบประมาณ อุปกรณ์ เครื่องมือหรือเทคโนโลยี ที่สำคัญคือการเปลี่ยนวิธีคิดใหม่ให้สอดคล้องกับสังคมใหม่ ผู้บริหารต้องเปลี่ยนแปลงตนเองในกระบวนการบริหารจัดการทุกด้าน จึงจะทำให้การบริหารสถานศึกษาประสบผลสำเร็จเพราะว่าผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูง เพื่อให้สามารถนำพาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ กล่าวคือ ผู้บริหารต้องสามารถที่จะเปลี่ยนแปลงกระบวนการทัศน และสร้างแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เห็นถึงความจำเป็นและความสำคัญในการดำเนินงานเพื่อให้สถานศึกษาเกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งยิ่งใหญ่ซึ่งนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (คานิ่ง ผุดผ่อง, 2547, หน้า 90)

ดังนั้นจากเหตุผลดังกล่าว จึงทำให้ผลการวิจัยพบ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารกับ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษานอกกระบบและ การศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา มีความสัมพันธ์กับทางบวกในระดับมาก

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1) จากการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงาน ส่งเสริมการ ศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา ด้าน การกระตุ้นทาง ปัญหา มีค่าเฉลี่ยอยู่ในลำดับสุดท้าย ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้คำแนะนำให้ผู้ร่วมงานศึกษา ปัญหาความต้องการของผู้เรียน การให้ครูในสถานศึกษาหาวิธีการใหม่ ในการแก้ปัญหา ควรมีการ กระตุ้นให้ครูในสถานศึกษา มีการทบทวนการปฏิบัติงานของตนเองว่าตรงตามเป้าหมายของสถานศึกษา หรือไม่อยู่เสมอเพื่อจะได้สามารถปรับปรุงและพัฒนาการเรียนการสอนของตนเองได้

2) จากการศึกษาพบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัด สำนักงานศึกษานอกกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา ด้านการคิดอย่างเป็นระบบ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในลำดับสุดท้าย ดังนั้น สถานศึกษาควรมี การใช้กระบวนการ คิดแก้ปัญหาของครูในการ พิจารณาสถานการณ์ที่กำหนดได้ครอบคลุม จนเห็นรูปแบบหรือโครงสร้างของปัญหาหรือสถานการณ์ นั้นว่ามีปัจจัยใดที่เกี่ยวข้อง เกี่ยวข้องกันในด้านเหตุและผลกระทบอย่างไร เพื่อนำไปสู่การกำหนด แนวทางในการแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม สามารถวัดได้จากแบบวัดความสามารถในการคิดอย่าง เป็นระบบที่สร้างขึ้น ครอบคลุมประเด็นการระบุความสัมพันธ์ของสาเหตุและผลกระทบของปัจจัย ต่างๆ ได้อย่างครอบคลุม และเรียบเรียงความคิด การคิดที่เป็นเหตุเป็นผลสามารถอธิบายความคิด นั้นได้ สามารถเชื่อมโยงความคิดกับปัญหาได้

3) จากการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์ ทางบวก กับ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษานอกกระบบและ การศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญในเรื่อง การกำหนดวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน การถือคุณการยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม การให้การสนับสนุนผู้ตาม เป็นรายบุคคล การกระตุ้นทางปัญญา การเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม การคาดหวังผลการปฏิบัติงาน ของผู้ตามในระดับสูง เพื่อนำพาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

5.3.2 ข้อเสนอแนะการทำวิจัยครั้งต่อไป

- 1) ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนด้านอื่นๆ ที่สามารถส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา
- 2) ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับแนวทางการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร เพื่อพัฒนาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

สำนักวิทยบริการฯ
มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิราวุฒินครินทร์

รายการอ้างอิง

- กนกอร ยศไพบูลย์. (2546). *ภาวะผู้นำทางการศึกษา*. ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- กรมวิชาการ. (2544). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553*. กรุงเทพฯ: องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.)
- กาญจนา เกียรติธนาพันธ์. (2541). *องค์กรแห่งการเรียนรู้ และการจัดการความรู้*. กรุงเทพฯ: เพื่อฟ้า.
- กิติมา ปริติลล. (2529). *ทฤษฎีการบริหารองค์กร*. กรุงเทพฯ: ธารนิมิต.
- เกศรา รักชาติ. (2552). *การมีค่านิยมร่วม (ออนไลน์)*. เข้าถึงข้อมูลวันที่ 30 สิงหาคม 2554 จาก <http://www.Sec.psc.th>
- กัลยานี พรหมทอง. (2546). *ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในวิทยาลัยพลศึกษา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา มหาบัณฑิต. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- โกเมธ พิมพ์บำรุงธรรม. (2547). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่จัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1-5*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ชนิษฐา อุ่นวิเศษ. (2550). “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากลนคร เขต 3” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสุพรรณบุรี
- ขวัญหทัย ทองธิดา. (2551). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับสภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองบัวลำภู*. ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.
- คำนิง ผุดผ่อง. (2547). “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก”. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิตสาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา.
- แคทลียา ศรีใส. (2548). “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สำนักผู้ตรวจราชการประจำเขตตรวจราชการที่ 3”. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา.
- โฆษิต เสดะจิต. (2549). *ศึกษาสภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถาบันศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 3*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.

- จิรัชมา วิเชียรปัญญา. (2548). *การจัดการความรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพ Knowledge Faciltator*.
จดหมายข่าวจาก RMUTI_KM Team 2.
- จำเรียง วยวัฒน์ และ เบญจมาศ อ่ำพันธ์. (2540). *วินัย 5 ประการพื้นฐานองค์การเรียนรู้*.
พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร เอ็กสเปอร์เน็ท.
- ชลธิศ รัชตะวรรณ. (2554). *ค่านิยมร่วม (ออนไลน์)*. เข้าถึงข้อมูล วันที่ 30 สิงหาคม 2554
จาก [http:// www.managing people.net](http://www.managing people.net).
- ชัชวาล วงษ์ประเสริฐ. (2548). *การจัดการความรู้ในองค์กรธุรกิจ*. กรุงเทพฯ: เอ็กสเปอร์เน็ท.
- ชรัตน์ จินขาว. (2547). *การบริหารความเปลี่ยนแปลง พิมพ์ครั้งที่ 3* กรุงเทพฯ: ธีระป้อม
วรรณกรรม.
- ชวินท์ ฉิมมพันธ์กุล. (2540). *Learning organization (workshop)*. กรุงเทพฯ: บิสิเนส.
- ชาญชัย อาจินสมาจาร. (2546). *วิธีปรับกลยุทธ์สร้างประสิทธิผลขององค์กร*. กรุงเทพฯ:
ธรรมสารการพิมพ์.
- ณรงค์ หล้าวงศา. (2548). *ศึกษาความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด
สำนักงานพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 1*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ณัฐพันธ์ เชนนันท์. (2546). *กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร* กรุงเทพมหานคร
เท็กซ์ เเปอร์เน็ท.
- ดิศกุล เกษมสวัสดิ์. (2551). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ร่วมความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของคุณัย
การศึกษานอกโรงเรียน*. วิทยานิพนธ์การศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยบูรพา.
- दनัย เทียนพุด. (2551). *สมรรถนะในระบบข้าราชการพลเรือนไทย*. กรุงเทพฯ: นาโกต้า.
- दनัย เทียนพุด. (2550). *มุมมองท้าทายของผู้บริหาร*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ถวิล มาตรฐาน. (2545). *ปฏิรูปการศึกษาโรงเรียนเป็นฐานการบริหาร*. กรุงเทพฯ: เสมาธรรม
- ทองทิพภา วิริยะพันธุ์. (2546). *กลยุทธ์การสร้างความโดดเด่นสำหรับผู้บริหาร*. กรุงเทพฯ:
อินฟอร์มีเดียบุ๊กส์.
- ธวัชชัย หอมยามเย็น. (2548). *การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 2*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษา
ศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- นิติมา เทียนทอง. (2544). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาในทศวรรษหน้า*. วิทยานิพนธ์
การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นิตยา วิเศษยา. (2551). *ภาวะผู้นำ*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: อินโนกราฟิกส์.
- นฤมล มนปิ่นกงกุล. (2555). *การพัฒนาสถานศึกษาสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (ออนไลน์)*. เข้าถึง
ข้อมูล วันที่ 14 กรกฎาคม 2555. จาก [http://www.Gotoknow.org/blogs/
posts/247199](http://www.Gotoknow.org/blogs/posts/247199).
- บุญชม ศรีสะอาด และบุญส่ง นิลแก้ว. (2545). *การวิจัยเบื้องต้น*. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น
การพิมพ์.

- บัณฑิต แทนพิทักษ์. (2545). *การประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา*. วารสารนิเทศการศึกษา.
- ประพจน์ แยมทิม. (2545). “ *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แนวคิดเพื่อพัฒนาความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ* ” วารสารศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยขอนแก่น 27, 3 (มีนาคม – พฤษภาคม): 28 – 35.
- ประวดี ขุนทวี. (2548). *ลักษณะองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- ปรีชาติ คุณปลื้ม. (2548). *การพัฒนารูปแบบขององค์การแห่งการเรียนรู้ของมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น สาขาวิชาวิทยาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พจน์ สะเพียรชัย. (2546). *องค์การแห่งการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ: โครงการผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ สำนักนโยบายและแผนการศึกษา สำนักงาน. มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- พจน์ สะเพียรชัย. (2549). *องค์การแห่งการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ: โครงการผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ สำนักนโยบายและแผนการศึกษา สำนักงาน. มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- พิชัย เสงี่ยมจิตต์. (2550). *การบริหารงานเฉพาะด้านในสถาบันการศึกษา*. อุบลราชธานี: คณะครุศาสตร์สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี.
- พิณสวัน ปัญญาภัก. (2543). *การรับรู้ศักยภาพในการพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้: กรณีศึกษาหน่วยธุรกิจและหน่วยปฏิบัติการ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย*. ภาคนิพนธ์หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์), โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันพัฒนาบริหารศาสตร์.
- พิมพ์นธ์ เตชะคุปต์. (2543). *ประมวลบทความนวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้สำหรับครูยุคปฏิรูปการศึกษา*. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, คณะครุศาสตร์.
- ภาวดี อนันต์นาวิ. (2551). *หลักการ แนวคิด ทฤษฎี ทางการบริหารการศึกษา*. ชลบุรี: มนต์รี.
- ภิญโญ สาร. (2546). *แนวคิดใหม่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ*. สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- ภิรมย์ ถิ่นถาวร. (2550). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในสถานศึกษาตามการรับรู้ของข้าราชการครู โรงเรียนบ้านโพธิ์*. สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมธิดา. (2546). *การวิจัยการบริหารการศึกษา*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมธิดา.
- มานิดา ลือสายวงศ์. (2551). *ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่สนับสนุนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษา บริษัทธนาคารกสิกรไทยจำกัด (มหาชน)*. วิทยานิพนธ์ ร.บ.ม., จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. กรุงเทพฯ.

มูฮัมหมัดรอฮี มะลี. (2553). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความ
เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1.*
วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

รวีวรรณ ชินะตระกูล. (2542). *การทำวิจัยทางการศึกษา.* กรุงเทพฯ: ที.พี. พรินท์.

ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ. (2538). *เทคนิคการวิจัยทางการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 5).

กรุงเทพฯ : สุริยาสาส์น.

วรรณิ หิรัญญากร. (2546). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับ
สุขภาพองค์กร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ เขต
การศึกษา 12. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยบูรพา.*

วิจารณ์ พานิช. (2549). “การจัดการความรู้.” (ออนไลน์. เข้าถึงข้อมูล วันที่ 3 กรกฎาคม 2555.

จาก <http://kmi.thihealth.orth/document/km.doc>

วิชาญ รัตนมงคลศักดิ์. (2546). *ภาวะผู้นำตามการรับรู้และความคาดหวังกับความพึงพอใจของ
พนักงาน. การค้นคว้าแบบอิสระปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยา
อุตสาหกรรมและองค์การ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.*

วิโรจน์ สารรัตน์. (2544). *โรงเรียน องค์กรแห่งการเรียนรู้ กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีทางการบริหาร
การศึกษา กรุงเทพมหานคร ทิพย์วิสุทธ์.*

วิโรจน์ สารรัตน์ และอัญชลี สารรัตน์. (2545). *ปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์กรแห่ง
การเรียนรู้ ข้อเสนอผลการวิจัยเพื่อการพัฒนาและการพิพากษ์ กรุงเทพมหานคร
อักษรชาติพัฒนา.*

ศักดิ์ชัย ภูเจริญ. (2553). *ภาวะผู้นำบริหารการศึกษา* (ออนไลน์). เข้าถึงข้อมูล เมื่อวันที่ 11
พฤษภาคม 2553. จาก <http://www.krdinter.com>.

ศุภลักษณ์ ปุประเสริฐ. (2546). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของกลุ่มงานการ
พยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลของรัฐเขตกรุงเทพมหานคร
วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล บัณฑิต
วิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.*

เศาวนิตร์ เศาฉานนท์. (2542). *ภาวะผู้นำ. โปรแกรมวิชาการบริหารการศึกษาคณะครุศาสตร์
สถาบันราชภัฏนครราชสีมา นครราชสีมา : ม.ป.พ.*

สมยศ นาวิการ. (2545). *การบริหาร.* กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์บรรณกิจ.

สงบ ประเสริฐพันธ์. (2543). *ร่วมกันสรรค์สร้างคุณภาพโรงเรียน.* กรุงเทพฯ: สุริยาสาส์น.

สุจิตราภรณ์ สำเนาอินทร์. (2553). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร
สถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาราชบุรี เขต 2. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการ
บริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง.*

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2544). *ภาวะผู้นำทฤษฎีและปฏิบัติ.* เชียงราย: มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.

- สุชาติ ธรรมนิยม. (2551). *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจ ต่อการบริหารกิจการนั้ศึกษา ของครูในโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.*
- สุรชิน วิเศษลา. (2549). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 1. ปริญญาโทการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษามหาบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.*
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2. (2554). *แผนปฏิบัติการปีงบประมาณ 2553. กลุ่มนโยบายและแผน. ฉะเชิงเทรา: ม.ป.พ.*
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, สำนักนายกรัฐมนตรี. (2550). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม แห่งชาติฉบับที่สิบ พ.ศ. 2550-2554. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.*
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2544). *การปฏิรูปการศึกษา:วาระแห่งชาติ กรุงเทพมหานคร ศุภลาตพรวี.*
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2552). *ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ. กรุงเทพฯ: สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย. (2551). แผนปฏิบัติการ 4 ปี. แนวทางการบริหารยุทธศาสตร์. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์.*
- สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย. (2552). *แผนยุทธศาสตร์ส่งเสริม การศึกษานอกระบบและการศึกษาตาม อัธยาศัยตามแผนปฏิบัติการ 4 ปี. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์รังสี.*
- สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย. (2555). *แผนยุทธศาสตร์ส่งเสริม การศึกษานอกระบบและการศึกษาตาม อัธยาศัยตามแผนปฏิบัติการ 4 ปี. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์รังสี.*
- อนงค์รักษ์ โอมราช. (2554). *ความคาดหวังที่ท้าทาย (ออนไลน์). เข้าถึงข้อมูลวันที่ 29 สิงหาคม 2554 . จาก <http://www.Bloggang.com>.*
- อรุณ รักธรรม. (2544). *มนุษย์สัมพันธ์กับการบริหาร. กรุงเทพฯ: ป.สัมพันธ์พาณิชย์.*
- อารี กังสานุกุล. (2553). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 2. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- อำภา ปิยารมณ. (2549). *การศึกษาภาวะผู้นำกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออก. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา.*

- Argyris, C., & Schon, D. (1978). *Organization learning: a theory of action perspective*. Reading, MA: Addison Wesley.
- Blabchard, N. P., & Thacker, J. W. (2004). *Effective training. Strategies and Practice* (2nd ed.). SaddleRiver, New Jersey: Pearson Prentice.
- Cook, C.w., Hunsaker R.L. and Coffey R.E. (1997). *Management and Organizational Behavior* (2nd ed.). Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Cronbach, L. J. (1990). *Essentials of Psychological Testing* (5th). New York: Harper Collins.
- Daft, RL. (1999). *Organization Theory and Design* (7th ed.). Ohio: South-Western College.
- Dessler, G. (1998). *Management : leading People and Organizations in the 21st Century*. New Jersey: Prentice-Hall International.
- Dixon, N. M. (1999). *The organizational learning cycle: How we can learn collectively* (2nd ed.). Brookfield, VT: Gower
- Garvin, D. (1993). *Building a learning organization*. Harvard Business Review, 71, 78-91.
62 Naresuan University Journal 2005; 13(3)
- Grander, B. L. (2003). *Learning Organization Practices In Public School: A Middle School Case Study*. Doctoral Dissertation in Educational Administration The University of New Mexico
- Griffin, R. W. (1996). *Management* (5th ed.) Boston: Houghton Mifflin.
- House, R.S. (1991). *The human side of project management*; Reading, New York; McGraw-Hill.
- Jeong, J. (2004). *Analysis of the factors and the roles of HRD in organizational learning styles as identified by key informants at selected corporations in the Republic of Korea*. Dissertation Abstracts International, 66(4), 1243-A. (UMI No. 3172143)
- Karsten, S., and Others. (2000). "Dutch Primary School and The Concept of the Learning Organization." In the Learning Organization. 7, 3: 154-155.
- Kim, D. H. (1995). The link between individual and organization learning's. *Sloan Management Review*, 43
- Koontz, H., & Weihrich, D.H. (1988). *Management*. Auckland: McGraw-Hill.
- Kramlinger, T. (1992). *Training's role in a learning organization*. Training, 29(7), 46-51.
- Krejcie and Morgan. (1970). "Determining sample size for research activities." Education and psychological Measurement. 30, 15: 607-610.

- Leithwood & Jantzi, D. (1996). Toward an explanation of variation in teacher' perceptions of transformational school leadership. *Educational Administration Quarterly*. California : Corwin Press.
- Liin, (2004). *A study of learning organization and faculty development in higher education*. Doctoral dissertation, Higher Education, University of Idaho.
- Lunenburg, F.C. and Omstein, A.C. (2000). *Educational Administration : Concepts and Practices*. (3rd cd). Australia: Wadsworth.
- Marquardt, M. & Reynolds, A. (1994). *The Global Learning Organization* BurrRidge, IL: Irwin Professional Publishing.
- Marquardt, M. J. (1996). *Building The learning organization: a systems approach to quantum improvement and global success*. New York: McGraw-Hill
- Pedler, M., Burgoyne, J., & Boydell, T. (1991). *The learning company: a strategy for Sustainable development*. New York: McGraw-Hill
- Pedler, Mike, John Burgoyne and Tom Boydell. *The Learning Company*. London: The McGraw-Hill Companies, 1997
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline. The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.
- Tichy, N.M., & Devanna, M. A. (1986). *The transformational leader*. New York: Riley.
- Yukl, G. (1992). *Leadership in organization* (3rd ed.). New Jersey: Prentice Hill.

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

สำนักวิทยบริการ
ภาคผนวก
มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรราชนครินทร์

ภาคผนวก ก

- สำเนาหนังสือราชการขอความอนุเคราะห์ ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือการวิจัย
- สำเนาหนังสือราชการขอความอนุเคราะห์ ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือการวิจัย
- สำเนาหนังสือราชการจาก มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์ ขอความอนุเคราะห์ สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา ในการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

สำนักวิทยบริการ
มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

ภาคผนวก ข

- การหาจุดขึ้นความสอดคล้องของเครื่องมือ (IOC)
- ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (ALPHA)

สำนักวิจัยบริการ
มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรวิทยาคาร

แบบตรวจสอบความสอดคล้อง (IOC)

วิจัยเรื่อง

วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือในการวิจัย

เกณฑ์การประเมิน มีดังนี้

ให้คะแนน +1 แน่ใจว่าข้อความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการวัด

ให้คะแนน 0 ไม่แน่ใจว่าข้อความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการวัด

ให้คะแนน -1 ไม่แน่ใจว่าข้อความไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการวัด

$$\text{สูตร IOC} = \text{IOC} = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ $\frac{\sum R}{N}$ แทน ผลรวมของคะแนน การพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ
 N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

เกณฑ์การตัดสิน

ค่า IOC ที่คำนวณได้มากกว่าหรือเท่ากับ 0.5 ข้อความนั้นใช้ได้

ค่า IOC ที่คำนวณได้ต่ำกว่า 0.5 ข้อความนั้นถูกคัดออกไป หรือต้องนำไปปรับปรุงแก้ไขใหม่ให้ดีขึ้น

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและ
การศึกษาตามอัธยาศัย

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ(คนที่)					รวม	ค่า IOC	แปล ผล
		1	2	3	4	5			
1.การกำหนดวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน									
1	ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำเพื่อพ่วงค์กรสู่เป้าหมายความสำเร็จ	1	1	1	0	1	4	0.8	ใช้ได้
2	ผู้บริหารควรอธิบายให้คณะครูเข้าใจให้มองเห็นถึงเป้าหมายของสถานศึกษาและแนวทางที่ทำให้สถานศึกษาประสบผลสำเร็จ	0	1	1	0	1	3	0.6	ใช้ได้
3	ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนาสถานศึกษาโดยมีอุดมการณ์ในกาพัฒนาอย่างจริงจัง	1	1	1	0	1	4	0.8	ใช้ได้
4	ผู้บริหารมีการทำงานเป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานยอมรับ เชื่อมั่นและศรัทธา	1	1	0	0	1	3	0.6	ใช้ได้
5	ผู้บริหารมีความสามารถในการแก้ไขปัญหา มุ่งมั่นเอาชนะอุปสรรคและมีวิจารณญาณที่เหมาะสม	0	1	1	1	1	4	0.8	ใช้ได้
2.การถือฤการยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม									
6	ผู้บริหารส่งเสริมการมีส่วนร่วมของคณะครูในการทำงานเป็นกลุ่มสู่เป้าหมายที่ตรงกัน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
7	ผู้บริหารมีความสามารถโน้มน้าวจิตใจให้ทุกฝ่ายทำงานสำเร็จตามเป้าหมายสถานศึกษาที่กำหนดไว้	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
8	ผู้บริหารส่งเสริมให้ทุกฝ่ายเกิดความสามัคคีร่วมมือร่วมใจกันในการทำงาน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
9	ผู้บริหารสนับสนุนให้ทุกฝ่ายทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวมให้สำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ(คนที่)					รวม	ค่า IOC	แปล ผล
		1	2	3	4	5			
10	ผู้บริหารมีการตั้งมาตรฐานในการทำงานและเชื่อมั่นว่าทุกฝ่ายสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุ	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้

	เป้าหมายของสถานศึกษาได้									
3.การให้การสนับสนุนผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล										
11	ผู้บริหารมีความยุติธรรมให้ความเป็นธรรมแก่ครูและบุคลากรทุกคนโดยเท่าเทียมกัน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้	
12	ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้ครูและบุคลากรเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาความรู้และทักษะโดยเสมอภาคกัน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้	
13	ผู้บริหารสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นในการทำงานแก่ครูบุคลากรทุกคน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้	
14	ผู้บริหารสนใจและให้ความใส่ใจแก่ความต้องการและความสามารถพิเศษของครูเป็นรายบุคคล	1	1	1	0	1	4	0.8	ใช้ได้	
15	ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของครูและบุคลากรเพื่อนำไปพิจารณาและปรับใช้ในการดำเนินงานของสถานศึกษา	1	1	0	1	1	4	0.8	ใช้ได้	
4.การกระตุ้นทางปัญญา										
16	ผู้บริหารใช้วาจาในการสนทนาเชิงสร้างสรรค์กระตุ้นให้ครูเห็นคุณค่าของการพัฒนางาน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้	
17	ผู้บริหารกระตุ้นให้คณะครูวิเคราะห์และทบทวนวิธีการพัฒนาผู้เรียนว่าเหมาะสมเพียงใด ประสพผลสำเร็จหรือไม่	0	1	0	1	1	3	0.6	ใช้ได้	
18	ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนเพื่อให้คณะครูแสวงหาแนวทางหรือวิธีการพัฒนาการเรียนการสอน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้	
19	ผู้บริหารเป็นผู้นำข่าวสารใหม่ๆ เกี่ยวกับพัฒนาการเรียนการสอนและแจ้งให้คณะครูทราบ	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้	
ชื่อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ(คนที่)					รวม	ค่า IOC	แปลผล	
		1	2	3	4	5				
20	ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูกัดปัญหาในการปฏิบัติงานและใช้วิธีการที่เหมาะสมในการแก้ปัญหา	1	1	-1	1	1	3	0.6	ใช้ได้	
5.การเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม										
21	ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและทำให้คณะครูในสถานศึกษายึดถือเป็นแบบอย่าง	1	1	0	1	1	4	0.8	ใช้ได้	
22	ผู้บริหารมีความสามารถแก้ปัญหาความขัดแย้ง	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้	

	ได้เป็นอย่างดี								
23	ผู้บริหารประพฤติตนได้อย่างเหมาะสมเป็นที่ยอมรับนับถือจากคณะครูและบุคลากรในสถานศึกษา	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
24	ผู้บริหารนำผลงานหรือแนวทางที่ประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของตนมาเป็นแบบอย่างให้แก่คณะครู	1	1	1	0	1	4	0.8	ใช้ได้
25	ผู้บริหารมีมาตรฐานในการปฏิบัติงานสูง โดยเป็นที่ยอมรับนับถือและศรัทธา	1	1	0	0	1	3	0.6	ใช้ได้
6.การคาดหวังผลการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานในระดับสูง									
26	ผู้บริหารคาดหวังในการปฏิบัติงานของครูให้ประสบผลสำเร็จมากที่สุด	1	1	1	-1	1	3	0.6	ใช้ได้
27	ผู้บริหารกระตุ้นและสนับสนุนให้ครูพัฒนางานให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
28	ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูมีความคิดสร้างสรรค์นำไปสู่งานที่มีคุณภาพ	1	1	-1	1	1	3	0.6	ใช้ได้
29	ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูสร้างนวัตกรรมและมีเทคนิคการสอนแบบใหม่ ๆ เพื่อให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์	1	1	0	0	1	3	0.6	ใช้ได้
30	ผู้บริหารผลักดันการทำงานเป็นทีมของครูและบุคลากรในสถานศึกษาให้ประสบผลสำเร็จสูงสุด	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้

ตอนที่ 3 องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ส่งักัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย

ข้อ	องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ(คนที่)					รวม	ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5			
1.การเป็นบุคคลที่รอบรู้									
1	สถานศึกษาให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	1	1	1	-1	1	3	0.6	ใช้ได้
2	สถานศึกษาได้ส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา	0	1	1	0	1	3	0.6	ใช้ได้
3	สถานศึกษาเตรียมแหล่งการเรียนรู้และเทคโนโลยีทางการศึกษาไว้เพียงพอกับความ	1	1	1	-1	1	3	0.6	ใช้ได้

	ต้องการของบุคลากร								
4	สถานศึกษาจัดประชุม อบรม สัมมนาและ การศึกษาดูงาน เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้อย่าง สม่ำเสมอ	0	1	1	0	1	3	0.6	ใช้ได้
5	บุคลากรในสถานศึกษาใช้ข้อมูลเป็นฐานใน การคิดวิเคราะห์และตัดสินใจอย่างมีเหตุผล	1	1	-1	1	1	3	0.6	ใช้ได้
2.การมีรูปแบบความคิด									
6	ผู้บริหารสถานศึกษาคิด พิจารณา ทบทวน และไตร่ตรองในสถานการณ์ต่างๆก่อน ตัดสินใจดำเนินงาน	1	1	0	0	1	3	0.6	ใช้ได้
7	ผู้บริหารทำงานโดยไม่ยึดติดกับหลักการหรือ ทฤษฎีจนเกินไป แต่มีความยืดหยุ่นทาง ความคิด ที่พร้อมจะเรียนรู้รูปแบบใหม่ๆ อยู่เสมอ	1	1	1	0	1	4	0.8	ใช้ได้
8	สถานศึกษามีรูปแบบการจัดเก็บข้อมูลข่าวสาร ทั้งภายในและภายนอกอย่างเป็นระบบ	1	1	1	-1	1	3	0.6	ใช้ได้
ข้อ	องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ(คนที่)					รวม	ค่า IOC	แปล ผล
		1	2	3	4	5			
9	บุคลากรในสถานศึกษาสามารถปรับความคิด ความเชื่อ และค่านิยมส่วนตัว ให้สอดคล้อง กับ ความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ของสถานศึกษา	0	1	0	1	1	3	0.6	ใช้ได้
10	สถานศึกษาจัดกิจกรรมส่งเสริมการแสดง ความคิด ที่เปิดกว้างให้กับบุคลากร	1	1	1	-1	1	3	0.6	ใช้ได้
3.การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน									
11	สถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และข้อมูลข่าวสาร ในการปฏิบัติงานร่วมกัน	1	1	1	0	1	4	0.8	ใช้ได้
12	สถานศึกษากำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา จาก การหลอมรวมวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลของ บุคคลในสถานศึกษาเข้าด้วยกัน	1	1	1	0	1	4	0.8	ใช้ได้
13	วิสัยทัศน์ของสถานศึกษาเป็นสิ่งที่สามารถ นำมาปฏิบัติได้จริง	1	1	0	0	1	3	0.6	ใช้ได้
14	สถานศึกษากระตุ้นบุคลากรให้ปฏิบัติตาม วิสัยทัศน์ ที่ได้กำหนดไว้	1	1	0	0	1	3	0.6	ใช้ได้

15	สถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วม ในการสร้างสรรค์ความสำเร็จให้กับสถานศึกษา	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
4.การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม									
16	บุคลากรในองค์กรมีความรักสามัคคีกันให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลกัน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
17	สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคคลทั้งภายในและภายนอกมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้และการฝึกอบรมต่าง	0	1	0	1	1	3	0.6	ใช้ได้
18	บุคลากรในสถานศึกษาสามารถรวมพลังกันแก้ปัญหาและขจัดอุปสรรคต่างๆที่เกิดขึ้นในการทำงานร่วมกัน	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้
ข้อ	องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ(คนที่)					รวม	ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5			
19	บุคลากรในองค์กรมีการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม	1	1	1	0	1	4	0.8	ใช้ได้
20	สถานศึกษาจัดประชุมสัมมนาให้บุคลากรแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ	1	1	0	0	1	4	0.8	ใช้ได้
21	ผู้บริหารและครูมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันร่วมมือกันในการพัฒนานโยบายและวางแผนการจัดการศึกษา	1	1	0	0	1	3	0.6	ใช้ได้
22	มีการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ที่ทันสมัยตลอดเวลา	1	1	0	0	1	3	0.6	ใช้ได้
23	มีการวางแผนและจัดระบบการทำงานในองค์กรที่ชัดเจน	0	1	1	0	1	3	0.6	ใช้ได้
24	มีการพัฒนาระบบงานอย่างต่อเนื่อง	1	1	1	-1	1	3	0.6	ใช้ได้
25	สมาชิกในองค์กรมีการคิดอย่างเป็นระบบ มุ่งพัฒนาโดยรวม ไม่แยกพัฒนาเป็นส่วนใดส่วนหนึ่ง	1	1	1	1	1	5	1	ใช้ได้

ตาราง 18 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 ของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย
 จังหวัดฉะเชิงเทรา

ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ	ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ
1	.88	16	.87
2	.88	17	.88
3	.87	18	.88
4	.87	19	.87
5	.87	20	.87
6	.87	21	.89
7	.88	22	.89
8	.89	23	.89
9	.89	24	.89
10	.87	25	.90
11	.89	26	.89
12	.87	27	.89
13	.89	28	.89
14	.89	29	.91
15	.88	30	.89

ค่าความเชื่อมั่น $\alpha = .89$

ตาราง 19 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม องค์การแห่งการเรียนรู้ของ
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย
จังหวัดฉะเชิงเทรา

ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ	ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ
1	.86	16	.85
2	.86	17	.87
3	.87	18	.87
4	.85	19	.85
5	.85	20	.87
6	.89	21	.85
7	.89	22	.84
8	.85	23	.86
9	.86	24	.88
10	.87	25	.86
11	.84		
12	.85		

ค่าความเชื่อมั่น $\alpha = .87$

สำนักวิทยบริการ
มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ภาคผนวก ค
- แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

สำนักวิทยบริการ
มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดฉะเชิงเทรา

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

1. แบบสอบถามชุดนี้มีจำนวน 1 ชุด แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ
 - ตอนที่ 1 เป็นการสอบถามข้อมูลทั่วไป จำนวน 3 ข้อ
 - ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 30 ข้อ
 - ตอนที่ 3 เป็นสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา จำนวน 25 ข้อ
2. จุดมุ่งหมายเพื่อวัดการรับรู้ของท่าน เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาของท่าน เพื่อนำผลไปวิเคราะห์หาข้อสรุปที่เป็นจริงเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน ส่งเสริมการ ศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา ผลการวิจัยในครั้งนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง เพื่อนำไปพัฒนาสถานศึกษาต่อไป
3. กรุณาตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ และตรงตามความเป็นจริง
4. ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามนี้ ผู้วิจัยจะนำไปใช้สำหรับการวิจัยเท่านั้น

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าข้อความที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่านในปัจจุบัน

ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ ชาย
 หญิง
2. ตำแหน่ง ผู้บริหาร
 ครูผู้สอน
3. สถานที่ปฏิบัติงาน กศน.อำเภอเมืองฉะเชิงเทรา กศน.อำเภอบางคล้า
 กศน.อำเภอบ้านโพธิ์ กศน.อำเภอแปลงยาว
 กศน.อำเภอบางปะกง กศน.อำเภอบางน้ำเปรี้ยว
 กศน.อำเภอสนามชัยเขต กศน.อำเภอท่าตะเกียบ
 กศน.อำเภอราชสาส์น กศน.อำเภอพนมสารคาม
 กศน.อำเภอคลองเขื่อน

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ตอนที่ 2 แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความแต่ละข้อและพิจารณาว่าระดับการปฏิบัติในประเด็นการ
แสดงออกถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารอยู่ในระดับใด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง
มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด ตรงตามความคิดเห็นเพียงข้อเดียว โปรดกรุณาตอบทุกข้อ

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	การกำหนดวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน					
2	ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำเพื่อพ่วงค์การสู่เป้าหมาย ความสำเร็จ					
3	ผู้บริหารอธิบายให้คณะครูเข้าใจให้มองเห็นถึง เป้าหมายของสถานศึกษาและแนวทางทำให้ สถานศึกษาประสบผลสำเร็จ					
4	ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนา สถานศึกษาโดยมีอุดมการณ์ในการพัฒนาอย่าง จริงจัง					
5	ผู้บริหารมีการทำงานเป็นกระบวนการทำให้ ผู้ร่วมงานยอมรับ เชื่อมั่นและศรัทธา					
6	ผู้บริหารมีความสามารถในการแก้ไขปัญหา เอาชนะอุปสรรคและมีวิจรรย์ญาณที่เหมาะสม					
7	การถือฤการยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม					
8	ผู้บริหารส่งเสริมการมีส่วนร่วมของคณะครูในการ ทำงานเป็นกลุ่มสู่เป้าหมายที่ตรงกัน					
9	ผู้บริหารมีความสามารถโน้มน้าวจิตใจให้ทุกฝ่าย ทำงานสำเร็จตามเป้าหมายสถานศึกษาที่กำหนดไว้					
10	ผู้บริหารส่งเสริมให้ทุกฝ่ายเกิดความสามัคคีร่วมมือ ร่วมใจกันในการทำงาน					
11	ผู้บริหารสนับสนุนให้ทุกฝ่ายทำงานเพื่อประโยชน์ ส่วนรวมให้สำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียน					
ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด

10	ผู้บริหารมีการตั้งมาตรฐานในการทำงานและเชื่อมั่นว่าทุกฝ่ายสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาได้					
11	การให้การสนับสนุนผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล ผู้บริหารมีความยุติธรรมให้ความเป็นธรรมแก่ครูและบุคลากรทุกคนโดยเท่าเทียมกัน					
12	ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้ครูและบุคลากรเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาความรู้และทักษะโดยเสมอภาคกัน					
13	ผู้บริหารสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นในการทำงานแก่ครูบุคลากรทุกคน					
14	ผู้บริหารสนใจและให้ความใส่ใจแก่ความต้องการและความสามารถพิเศษของครูเป็นรายบุคคล					
15	ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นของครูและบุคลากรเพื่อนำไปพิจารณาและปรับใช้ในการดำเนินงานของสถานศึกษา					
16	การกระตุ้นทางปัญญา ผู้บริหารใช้วาจาในการสนทนาเชิงสร้างสรรค์กระตุ้นให้ครูเห็นคุณค่าของการพัฒนางาน					
17	ผู้บริหารกระตุ้นให้คณะครูวิเคราะห์และทบทวนวิธีการพัฒนาผู้เรียนว่าเหมาะสมเพียงใด ประสบผลสำเร็จหรือไม่					
18	ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนเพื่อให้คณะครูแสวงหาแนวทางหรือวิธีการพัฒนาการเรียนการสอน					
19	ผู้บริหารเป็นผู้นำข่าวสารใหม่ ๆ เกี่ยวกับพัฒนาการเรียนการสอนและแจ้งให้คณะครูทราบ					
ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
20	ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูคิดแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานและใช้วิธีการที่เหมาะสมในการแก้ปัญหา					
21	การเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและทำให้คณะครูในสถานศึกษายึดถือเป็นแบบอย่าง					

22	ผู้บริหารมีความสามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งได้เป็นอย่างดี					
23	ผู้บริหารประพฤติตนได้อย่างเหมาะสมเป็นที่ยอมรับนับถือจากคณะครูและบุคลากรในสถานศึกษา					
24	ผู้บริหารนำผลงานหรือแนวทางที่ประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของตนมาเป็นแบบอย่างให้แก่คณะครู					
25	ผู้บริหารมีมาตรฐานในการปฏิบัติงานสูง โดยเป็นที่ยอมรับนับถือและศรัทธา					
26	การคาดหวังผลการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานในระดับสูง ผู้บริหารคาดหวังในการปฏิบัติงานของครูให้ประสบผลสำเร็จมากที่สุด					
27	ผู้บริหารกระตุ้นและสนับสนุนให้ครูพัฒนางานให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด					
28	ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูมีความคิดสร้างสรรค์นำไปสู่งานที่มีคุณภาพ					
29	ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูสร้างนวัตกรรมและมีเทคนิคการสอนแบบใหม่ ๆ เพื่อให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์อย่างไร					
30	ผู้บริหารผลักดันการทำงานเป็นทีมของครูและบุคลากรในสถานศึกษาให้ประสบผลสำเร็จสูงสุด					

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา

คำชี้แจง โปรดตอบแบบสอบถามด้วยการทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องตัวเลือกแสดงระดับที่ท่าน เห็นว่าเกิดขึ้นในสถานศึกษาของท่าน ในประเด็นที่เกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของสถานศึกษา ตามความเป็นจริง

ข้อ	องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา	ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	การเป็นบุคคลที่รอบรู้ สถานศึกษาให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ของ บุคลากรอย่างต่อเนื่อง					
2	สถานศึกษาได้ส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการเรียนรู้ และการพัฒนาตนเองทั้งภายในและภายนอก สถานศึกษา					
3	สถานศึกษาเตรียมแหล่งการเรียนรู้และเทคโนโลยี ทางการศึกษาไว้เพียงพอกับความต้องการของ บุคลากร					
4	สถานศึกษาจัดประชุม อบรม สัมมนาและ การศึกษาดูงาน เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้อย่าง สม่าเสมอ					
5	บุคลากรในสถานศึกษาใช้ข้อมูลเป็นฐานในการคิด วิเคราะห์และตัดสินใจอย่างมีเหตุผล					
6	การมีรูปแบบความคิด ผู้บริหารสถานศึกษาคิด พิจารณา ทบทวนและ ไตร่ตรองในสถานการณ์ต่างๆก่อนตัดสินใจ ดำเนินงาน					
7	ผู้บริหารทำงานโดยไม่ยึดติดกับหลักการหรือทฤษฎี จนเกินไป แต่มีความยืดหยุ่นทางความคิด ที่พร้อม จะเรียนรู้รูปแบบใหม่ๆ อยู่เสมอ					
ข้อ	องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา	ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
8	สถานศึกษามีรูปแบบการจัดเก็บข้อมูลข่าวสารทั้ง ภายในและภายนอกอย่างเป็นระบบ					

9	บุคลากรในสถานศึกษาสามารถปรับความคิด ความเชื่อ และค่านิยมส่วนตัว ให้สอดคล้องกับ ความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ของสถานศึกษา					
10	สถานศึกษาจัดกิจกรรมส่งเสริมการแสดงความคิดเห็นที่เปิดกว้างให้กับบุคลากร					
11	การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน สถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และข้อมูลข่าวสารในการปฏิบัติงานร่วมกัน					
12	สถานศึกษากำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาจากการหลอมรวมวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลของบุคคลในสถานศึกษาเข้าด้วยกัน					
13	วิสัยทัศน์ของสถานศึกษาเป็นสิ่งที่สามารถนำมาปฏิบัติได้จริง					
14	สถานศึกษากระตุ้นบุคลากรให้ปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้					
15	สถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์ความสำเร็จให้กับสถานศึกษา					
16	การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม บุคลากรในองค์กรมีความรักสามัคคีกันให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลกัน					
17	สถานศึกษาส่งเสริมให้บุคคลทั้งภายในและภายนอกมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้และการฝึกอบรมต่างๆ					
ข้อ	องค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา	ระดับองค์กรแห่งการเรียนรู้				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
18	บุคลากรในสถานศึกษาสามารถรวมพลังกันแก้ปัญหาและขจัดอุปสรรคต่างๆที่เกิดขึ้นในการทำงานร่วมกัน					
19	บุคลากรในองค์กรมีการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม					
20	สถานศึกษาจัดประชุมสัมมนาให้บุคลากรแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ					

21	การคิดอย่างเป็นระบบ ผู้บริหารและครูมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ร่วมมือกัน ในการพัฒนานโยบายและวางแผนการจัดการศึกษา					
22	มีการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ที่ทันสมัย ตลอดเวลา					
23	มีการวางแผนและจัดระบบการทำงานในองค์กรที่ ชัดเจน					
24	มีการพัฒนาระบบงานอย่างต่อเนื่อง					
25	สมาชิกในองค์กรมีการคิดอย่างเป็นระบบ มุ่งพัฒนา โดยรวม ไม่แยกพัฒนาเป็นส่วนใดส่วนหนึ่ง					

สำนักวิทยบริการฯ
มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิราวุฒวิทยาลัย

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-ชื่อสกุล	นางสาวศศิประภา งามอาจ
วันเดือนปีเกิด	16 ธันวาคม 2523
สถานที่เกิด อำเภอ ที่อยู่	ชลบุรี จังหวัดชลบุรี 97/9 หมู่ 7 ต.บางไผ่ อ. เมือง จ. ฉะเชิงเทรา เบอร์โทรศัพท์ 08-1983-4836
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	พนักงานราชการ (นักจัดการงานทั่วไป)
สถานที่ทำงาน สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตาม อัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา	อัยยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา
อำเภอ	เมือง จังหวัดฉะเชิงเทรา
ประวัติการศึกษา	ศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาบริหารทรัพยากรมนุษย์ สถาบันราชภัฏราชชนครินทร์
พ.ศ.	2545

สำนักวิทยบริการ
มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์